

<2025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

2026年6月2日

あしたに、わくわくを。



S I H D

池田泉州ホールディングス



目次

キーメッセージ

2025年度決算概要と業績予想

2025年度実績

2026年度業績予想

株主還元

P2

P4-6

P7

P8

- 地域密着型ソリューション営業の追求
法人戦略 P25
個人戦略 P26

- 収益構造の多様化
事業承継・M&A、エクイティビジネス P27
01銀行 P28-29

- サステナビリティ・地域課題解決型金融の展開 P30
- 池田泉州・滋賀アライアンスについて P31

長期経営戦略、第6次中期経営計画

第5次中期経営計画Plusの振り返り

パーパス制定

経営理念体系（パーパス、タグライン、10年後目指す姿）

外部環境、マテリアリティの整理

長期経営戦略

長期経営戦略全体像、第6次中期経営計画の位置づけ

当社の利益成長

第6次中期経営計画

第6次中期経営計画の概要 重点戦略と目標経営指標

PBRロジックツリー

価値創造・成長戦略

- バランスシート 拡大とコントロール

P10-11

P12

P13

P14

P15

P16

P18

P19

P20-24

経営基盤強化戦略

- 企業価値向上に向けた取り組み
現状認識 P32
金利シミュレーション P33
成長投資 P34

- 人的資本経営
経営戦略と人材戦略との連動 P35
人材戦略の可視化 P36

- デジタル戦略
戦略的投資 システム・DX P37
営業DX 目指す姿 P38
生成AIの利用定着 、利用領域拡大 P39

- 財務資本配当戦略
自己資本比率のコントロール P40
政策保有株式 P41
株主還元 P42

参考資料

P44-54

キーメッセージ

▶ 2025年度決算、第5次中期経営計画Plus（2024年度～2025年度）

● HD連結当期純利益173億円、ROE7.1%と、第5次中期経営計画Plus最終年度の目標達成

- ✓ 主要KPIであるソリューション件数は、1.2万件と目標達成。本業利益も144億円と着実に増加。
- ✓ 株主還元は、1株あたりの配当金を計画の21.0円から25.0円に引き上げ（配当性向40%）。

▶ 長期経営戦略、第6次中期経営計画（2026年度～2028年度）

● 2026年3月に“未来に掲げる志”としてパーパス及び長期経営戦略（10年後目指す姿）を策定

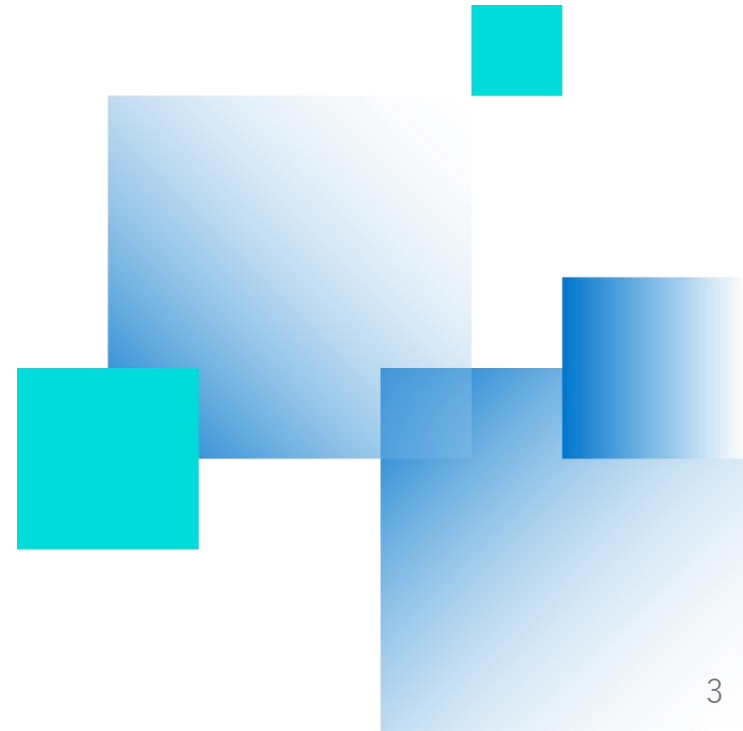
● 安定的に資本コストを上回る水準としてROE10%以上目指し、オーガニック、インオーガニック成長を加速

- ✓ 第6次中期経営計画最終年度の2028年度に、HD連結当期純利益300億円、ROE10%を目指す。
- ✓ 経済密度の高い大阪中央へ資源を投入し、持続的なバランスシート拡大を図る。
- ✓ マーケットニーズ、一定のケイパビリティのある事業承継・M&A、エクイティビジネス等を強化。
- ✓ 「池田泉州・滋賀アライアンス」、中長期的な協働関係を通じ、地域金融力のさらなる強化及び地域社会への貢献を目指す。

● 積極的な成長投資（3年累計約120億円）により、持続的な経営基盤を強化していく

- ✓ 人的資本投資とシステム・DXに関する戦略的投資により、成長とともに生産性向上を図り、2028年度池田泉州銀行単体のコアOHR55%以下を目指す。
- ✓ 自己資本比率は、バーゼルⅢ最終化ベースで9～10%のレンジでコントロール。
- ✓ 株主還元は、配当性向40%目安に実施。2026年度の1株あたり配当金は前年比+2.5円の27.5円の予定。

2025年度決算概要と業績予想



2025年度実績

▶ HD連結当期純利益は前年を上回り、計画（期初計画147億円、3月修正計画165億円）を達成。

HD連結
当期純利益

173億円

前年比+41億円

ROE

7.1%

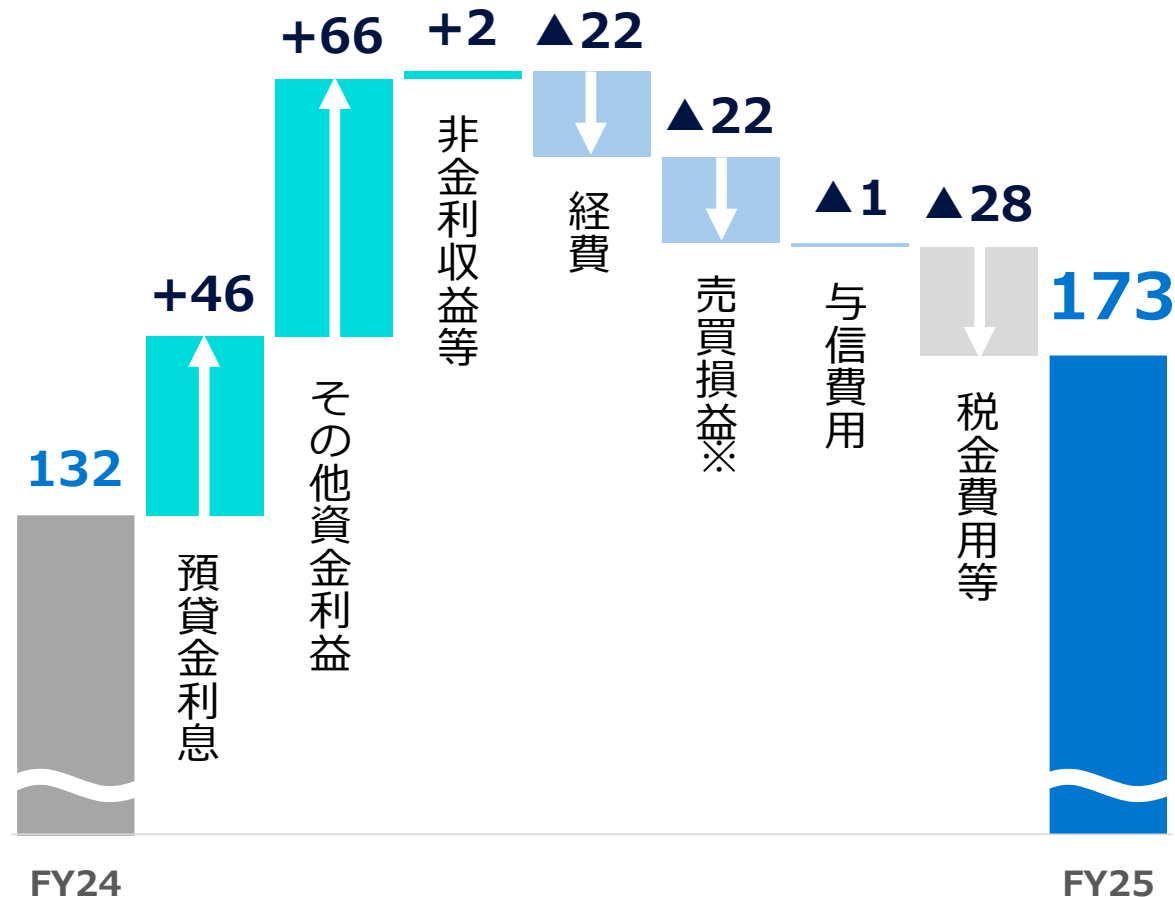
前年比+1.6%

■ 主な前年比増減要因

- ① 変動金利中心の貸出金ポートフォリオにより、政策金利引き上げメリットを享受。有価証券、日銀当座預金利息等も含め、トップラインは増加。
- ② 人件費や戦略的なシステム関連費用中心に経費増加。
- ③ 売買損益は、利回り改善のため円債の入替を実施。

HD当期純利益前年比増減

(億円)



※売買損益 = 国債等債券損益 + 株式等関係損益

2025年度実績 P/Lの概要

▶ 資金利益中心に増加。有価証券利息の上振れを原資に円債の一部入替を実施、ポートフォリオの利回りを改善。

■ HD連結	2024年度		2025年度	
	(億円)			前年比
親会社株主に帰属する当期純利益	132	173		+41
ROE	5.5%	7.1%		+1.6%
■ 池田泉州銀行単体				
コア業務粗利益	575	689		+114
資金利益	478	590		+112
預貸金利息	395	441		+46
役務利益	85	81		▲4
その他	11	16		+5
経費 (▲)	408	430		+22
コア業務純益	167	258		+91
国債等債券損益	▲ 11	▲ 32		▲21
実質業務純益	156	226		+70
与信関連費用 (▲)	13	14		+1
株式等関係損益	7	6		▲1
経常利益	173	236		+63
当期純利益	119	166		+47
本業利益	108	144		+36

主な要因

■ 資金利益 590億円 (前年比+112億円)

- 預貸金利息 441億円 (前年比+46億円)
→貸出残高増加 (末残+1,683億円、平残+1,023億円) と金利上昇による預貸金利回り差拡大 (+0.12%)
- 有価証券利息 116億円 (前年比+57億円)
→円債残高積み上げ・利回り改善、その他証券利息 (投資事業組合) 増加
- 日銀当座預金利息 44億円 (前年比+20億円)

■ 経費 430億円 (前年比+22億円)

- 人件費 219億円 (前年比+6億円)
- 物件費 179億円 (前年比+14億円)

■ 国債等債券損益 ▲32億円 (前年比▲21億円)

- 円債入替実施 ▲37億円
→残高485億円売却。再投資利回り1.4%程度上昇

2025年度実績 B/Sの概要

▶ 預貸金ともに残高は順調に増加。貸出金の約8割を占める変動金利上昇を主因に、預貸金利回り差は拡大。

池田泉州銀行 バランスシート (2026年3月末)

貸出金	預金等
48,836億円 前年比+1,683億円 年増率+3.5% 変動金利割合 82%	58,815億円 前年比+1,554億円 年増率+2.7%
有価証券	
8,545億円 前年比+1,504億円	
その他	その他
日銀当座預金 6,474億円 前年比▲1,518億円	日銀借入 3,807億円 前年比▲191億円

総資産65,386億円

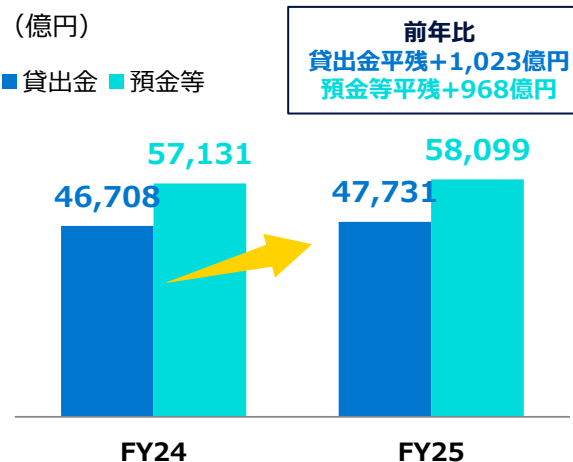
貸出金

- 事業性 25,026億円 前年比+740億円 年増率+3.0%
- 個人ローン 22,324億円 前年比1,053億円 年増率+4.9%

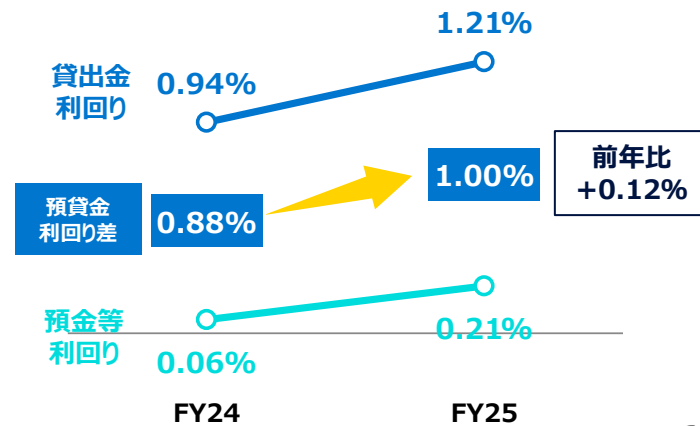
預金等

- 法人 16,227億円 前年比1,392億円 年増率+9.3%
- 個人 42,447億円 前年比+131億円 年増率+0.3%

預貸金平残



預貸金利回り差

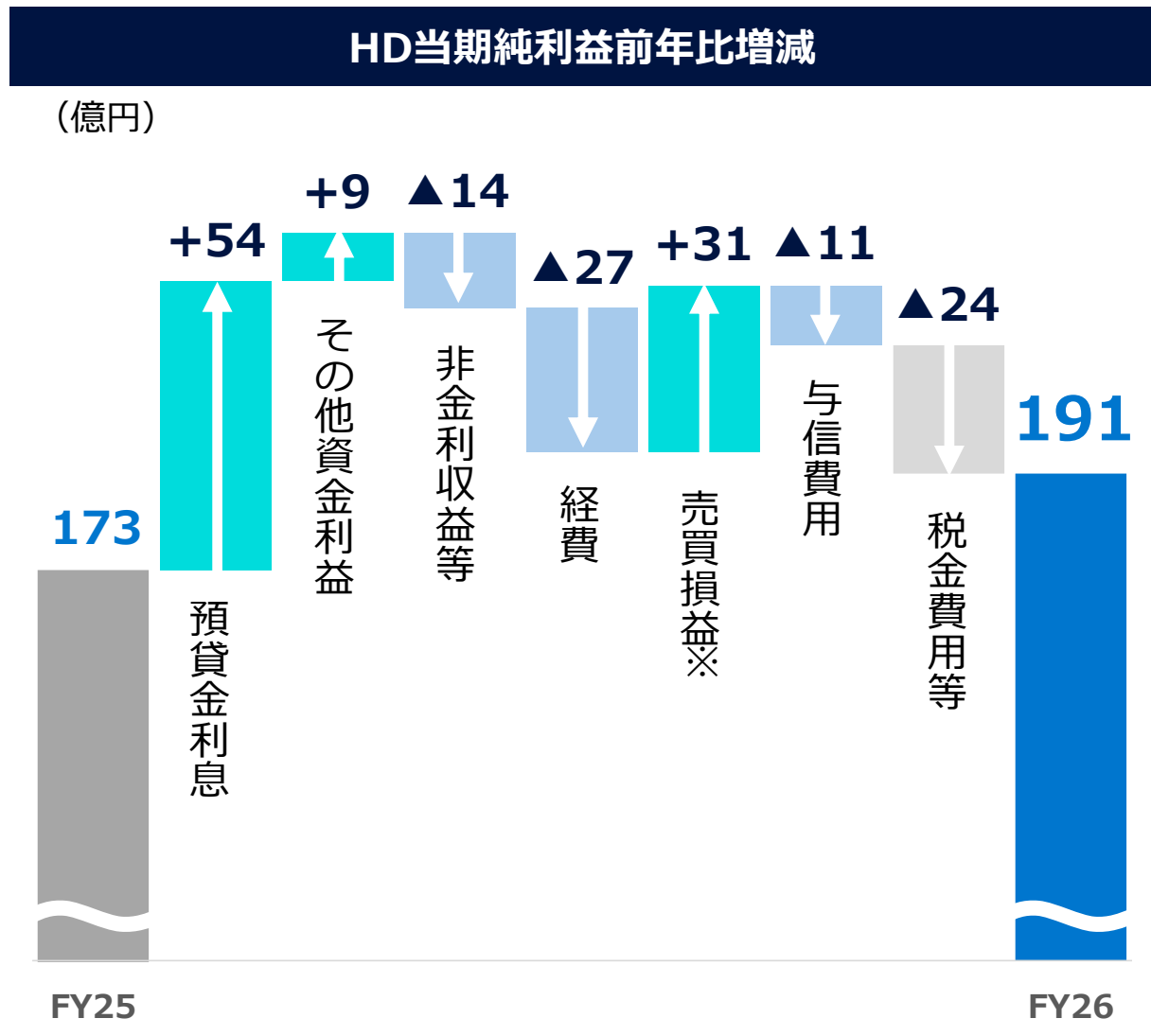


2026年度業績予想

▶ HD連結当期純利益は10%増益の191億円を計画。池田泉州銀行単体の与信コストは前年比+11億円の25億円を想定。



■ 池田泉州銀行単体	2025年度		2026年度	
	(億円)			前年比
経常利益		236	280	+44
当期純利益		166	190	+24
与信関連費用 (▲)		14	25	+11



※売買損益 = 国債等債券損益 + 株式等関係損益

株主還元

▶ 1株あたり配当金は、2025年度が3月公表の24円から1円増配の25円、2026年度が配当性向40%となる27.5円を予定。

株主還元方針

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。

1株あたりの配当金

2025年度

25.0円

前年比+9.5円

配当性向
40%

2026年度
(予定)

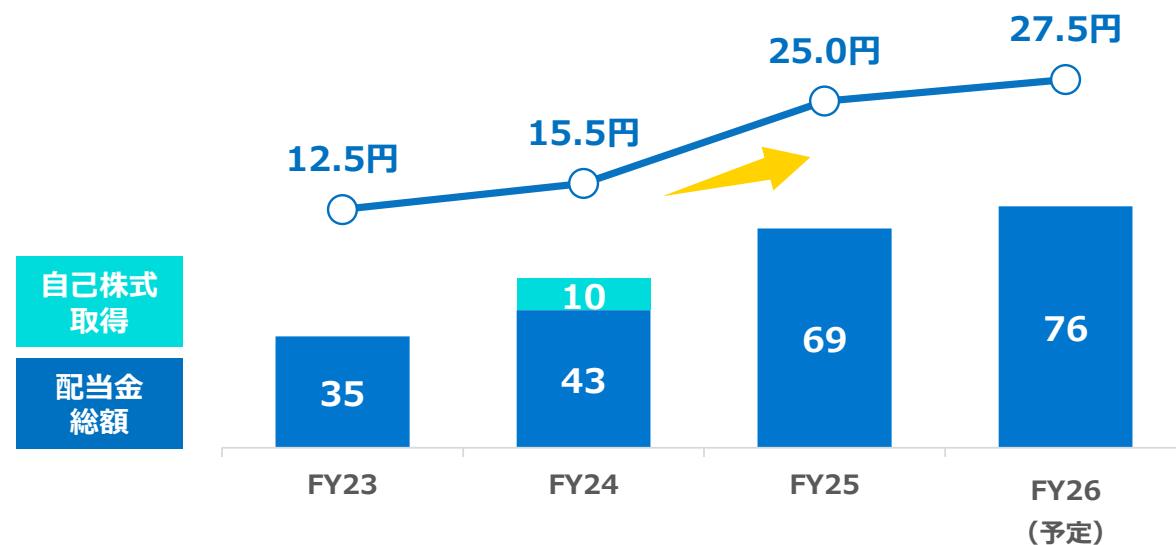
27.5円

前年比+2.5円

配当性向
40%

株主還元推移

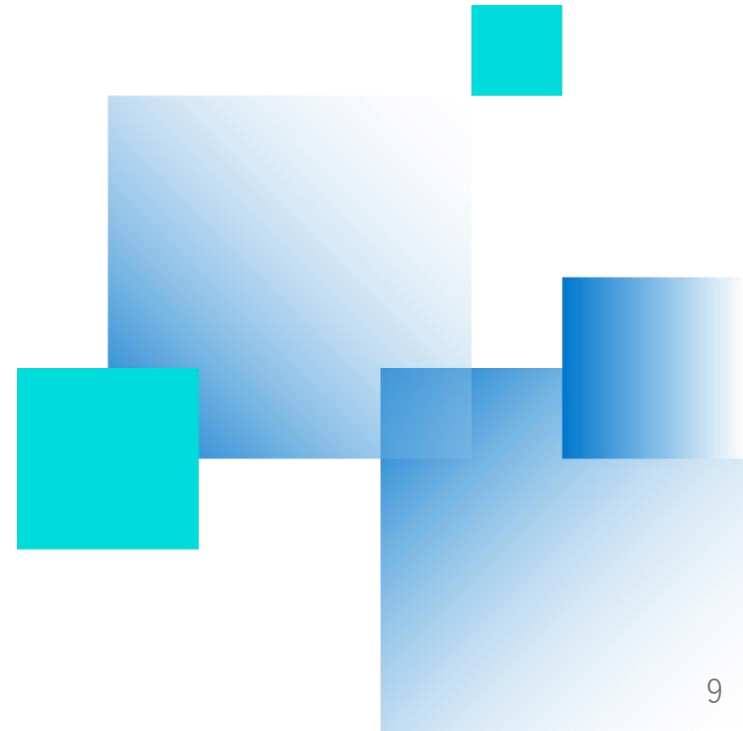
(億円)



配当性向	32%	33%	40%	40%
総還元性向	32%	40%	40%	40%

長期經營戰略

第6次中期經營計畫



第5次中期経営計画Plusの振り返り（計数）

▶ 最終年度の経営指標は目標達成。株価は順調に上昇、PBRは1倍目の0.95倍。

目標経営指標

	2025年度 計画	2025年度 実績
HD連結 当期純利益	147億円	173億円
HD連結 ROE	6.1%	7.1%
HD連結 自己資本比率※1	9%前半	9.4%

（主要計数）

銀行単体 コア業務純益	213億円	258億円
銀行単体 本業利益	142億円	144億円
銀行単体 コアOHR	66%台	62.4%
KPI ソリューション件数	12,000件	12,030件
KPI PBS残高※2	6.2兆円	6.2兆円

目標
達成



企業価値向上に向けた取り組み

	第5次中期経営計画			第5次中期経営計画Plus	
	2022年 3月末	2023年 3月末	2024年 3月末	2025年 3月末	2026年 3月末
PBR	0.2倍	0.2倍	0.4倍	0.5倍	0.95倍
株価	173円	232円	395円	435円	859円
1株 あたり 配当金	10.0円	10.0円	12.5円	15.5円	25.0円

順調に
上昇



第5次中期経営計画Plusの振り返り（重点戦略）

▶ 主要経営指標は目標達成した一方で、生産性向上は継続課題。収益基盤拡大・ソリューション営業深化と合わせ、取り組む。

第5次中期経営計画Plus

Vision'25

徹底したソリューション

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。

徹底したソリューションビジネスの構築・提供

重点課題

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

人材戦略（人的資本投資）

デジタル戦略（DX・IT戦略）

評価

- ソリューション件数は、1.2万件の目標達成。本業利益も着実に増加。
- 徹底したソリューション営業は、「顧客課題への対応力向上」、「提案メニューの拡充」により進展も、今後益々顕在化する社会課題に対し、より一歩踏み込んだ提案には体制強化、ソリューション営業の深化が必要。
- 金利ある世界において、ソリューション提供先拡大、収益基盤拡大が必要。

- LBOローンのマーケットは拡大も、実行額は計画を下振れ。さらなるノウハウ高度化が必要。
- 人的資本投資（ベア等）を含め、戦略的投資を行いながらOHRを改善。ただし、継続的な取り組みが必要な水準。
- 生産性向上22%、デジタル人材255名育成実現も目標KPI未達。
(KPI:生産性向上30%、デジタル人材360名)
- デジタル活用は一定程度進むも、組織全体への浸透が不十分。

今後の課題

■ 持続的な収益基盤の拡大

- ・大阪マーケットの深堀り（新規活動・メイン化）
- ・準富裕層先以上との深耕、提案高度化
- ・B/S拡大に不可欠な預金残高増強

■ 地域の成長エンジンとなる企業へのソリューション営業深化

- ・今後益々顕在化する事業承継、M&Aニーズへの対応
- ・地元上場企業やスタートアップ企業へのエクイティファイナンス拡大

■ 人的資本投資とシステム・DXに関する戦略的投資により、成長とともに生産性向上を図り、OHRを改善

- ・人的資本投資（ベア、人材育成投資等）を拡充
- ・CRM※等を軸にした営業プロセスの高度化、標準化
- ・導入済デジタルツール、生成AIの利用促進、定着化

▶ 2026年3月、自分たち“らしさ”を改めて見つめ直し、“**未来に掲げる志**”としてパーパスを制定。

とことん向き合い、ぐつぐつ追い求め、あしたをまっさきに切り拓く^{ひら} ～もっとおもしろく、もっといきいきと～

3つの言葉に込めた想い

『とことん向き合い』

お客さま一人ひとりの想いに真っすぐに向き合う、私たちの“対話”の姿勢が込められています。丁寧に耳を澄まし、本音で語り合いながら、まだ見ぬ夢や可能性の芽をともに見つけていきます。

『ぐつぐつ追い求め』

情熱を持って共創に取り組む、私たちの姿勢を示しています。多様な企業やお客さまと垣根を越えてつながり、知見やアイデアを混ぜ合わせ、複雑な課題を解決する突破口を見出していきます。

『あしたをまっさきに切り拓く^{ひら}』

誰よりも先に変化に挑み、道なき道を切り拓く挑戦を通じ、私たちは未来の「あたりまえ」をカタチにしていきます。

サブタイトル『～もっとおもしろく、もっといきいきと～』は、私たちが実現したい未来

商人の街・大阪に根ざす私たちだからこそ生まれるエネルギーで、あしたに新たなわくわくを届け、人々の心や暮らしを明るく照らしていきます。



経営理念体系（パーパス、タグライン、10年後目指す姿）

▶ 経営理念、パーパスを体現する長期経営戦略（10年後目指す姿）を策定。

存在
意義

経営理念

「幅広いご縁」と「進取の精神」を大切に、お客さまのニーズに合ったサービスを提供し、地域の皆さまに「愛される」グループを目指します。



パーパス

とことん向き合い、ぐつぐつ追ひ求め、
あしたをまっさきに切り拓く
～もっとおもしろく、もっといきいきと～



タグライン

（パーパスに込められた想いを端的に表現）

あしたに、わくわくを。

あなたの夢を応援するために、
私たちはそばにいます。
楽しい時も、大変な時も、
いちばん頼れる存在でいるために、
同じ温度、同じ目線で
一人ひとりに寄り添います。

私たちの挑戦が、
あなたの夢への一歩につながるように。
未来を見つめ、知恵を出し合い、
気づきの先にある可能性を
広がっていきます。

私たちからわきだす
取り組みの一つひとつが、
わくわくするあしたにつながる。
池田泉州ホールディングスグループは、
これからも皆さまと共に、
地域と人をわかせていきます。

長期
ビジョン
10年後
目指す姿

長期経営戦略

- お客さま本位の金融サービスと広範なアライアンスを基盤に、徹底したソリューションの深化に挑戦し続けます。大阪・関西のハブとなり、“皆さまのあしたを描くパートナーとして、まっさきに選ばれる存在”を目指し、地域と共に持続的な成長を実現します。

経営計画
目指す姿
実現の
成長戦略

第6次中期経営計画

（FY26～FY28）

パーパスで拓く、新たなステージ ～速く、深く、共に～

外部環境、マテリアリティの整理

▶ 目指す姿、外部環境変化を踏まえ、当社のマテリアリティ（重要経営課題）を以下の6つに整理。

外部環境 PEST分析

Politics

多様な働き方
人材流動化

地政学リスク

Economics

労働力不足
人材獲得競争

企業数減少
スタートアップ増加

Society

少子高齢化
生産年齢人口減

脱炭素、ESG
大阪IR

Technology

生成AI・ロボットの
浸透

NFT・XR・6G

ステークホルダーに与える影響

お客さま 法人

- ・事業承継
- ・人手不足/専門人材獲得競争
- ・DX対応

お客さま 個人

- ・介護、相続への対応
- ・ライフステージに応じた資産運用、
資産寿命の延伸
- ・キャッシュレス決済の浸透

地域

- ・経済規模の縮小
- ・デジタル社会への対応

職員

- ・働き方の自由な選択
- ・人材の流動性が活発化する中、
自己成長の場としての期待
- ・成果に見合う処遇

株主

- ・企業価値（時価総額）の向上
- ・株主還元における配当重視
- ・企業の環境配慮、公共性

当社のマテリアリティ

大阪・関西企業の持続的な成長

おもしろく、いきいきとした暮らしへの貢献

地域社会との共創・共生

パーパスを基軸とした人的資本経営

DXによる生産性向上と
サービス高度化

健全で強靱な経営基盤の確立

長期経営戦略全体像、第6次中期経営計画の位置づけ

▶ 目指す姿に向け、フォアキャスト、バックキャスト双方のアプローチから長期経営戦略、当初3年の第6次中期経営計画を策定。

経営理念

「幅広いご縁」と「進取の精神」を大切に、お客さまのニーズに合ったサービスを提供し、地域の皆さまに「愛される」グループを目指します。



パーパス

とことん向き合い、ぐつぐつ追ひ求め、あしたをまっさきに切り拓く
～もっとおもしろく、もっといきいきと～



あしたに、わくわくを。

マテリアリティ

大阪・関西企業の
持続的な成長

おもしろく、いきいき
とした暮らしへの貢献

地域社会との
共創・共生

パーパスを基軸とした
人的資本経営

DXによる生産性向上
とサービス高度化

健全で強靱な
経営基盤の確立

長期経営戦略

第6次中期経営計画 (FY26～FY28)

パーパスで拓く、新たなステージ ～速く、深く、共に～

フォア
キャスト

バック
キャスト

第5次
中期
経営計画
Plus
(FY24～
FY25)

価値創造・
成長戦略

経営基盤
強化戦略

FY28 ROE **10%**

- 地域密着型ソリューション営業の追求
- 収益構造の多様化
- サステナビリティ・地域課題解決型金融の展開
- 人的資本経営と組織変革の推進
- デジタル戦略の推進・生産性向上
- 企業価値向上に向けた取り組み

10年後目指す姿

安定的に資本コストを上回る
ROE実現
(安定的に10%以上)

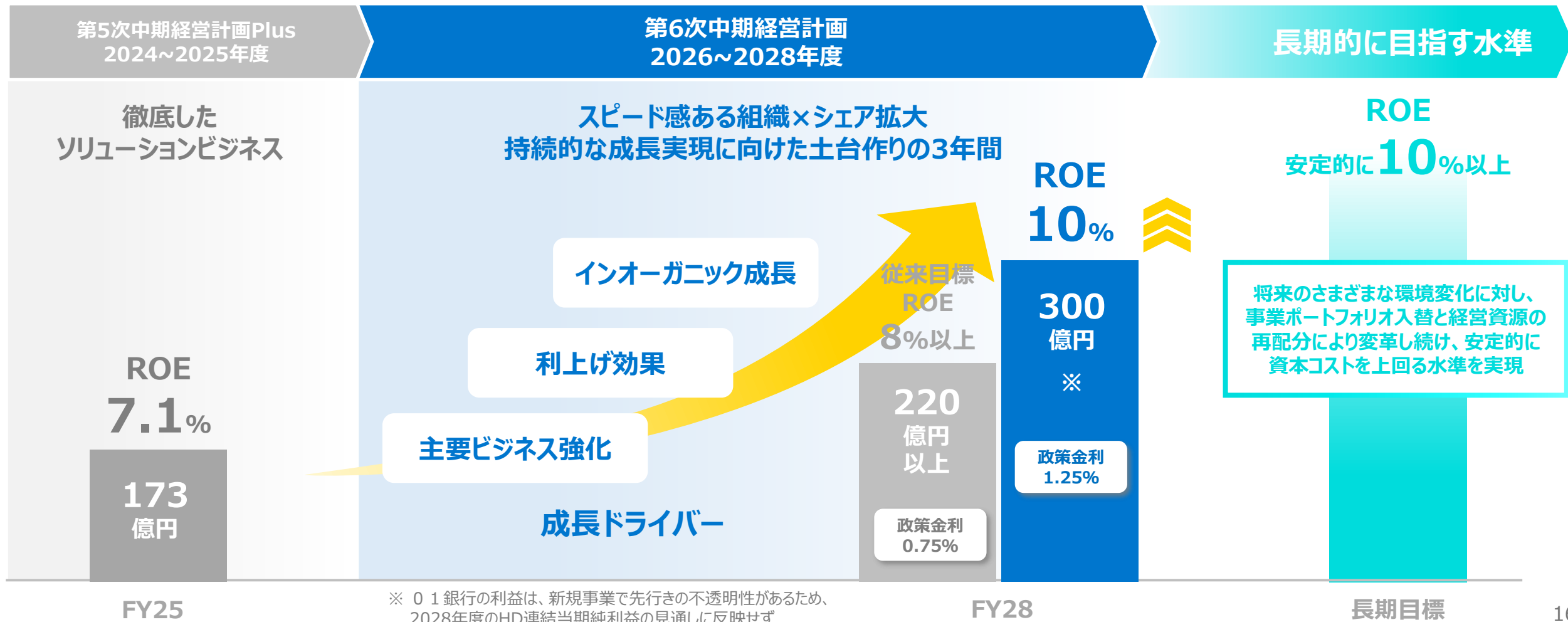
- 徹底したソリューションの深化に挑戦
- 皆さまのあしたを描くパートナーとして、まっさきに選ばれる存在
- 大阪・関西と共に持続的な成長

当社の利益成長

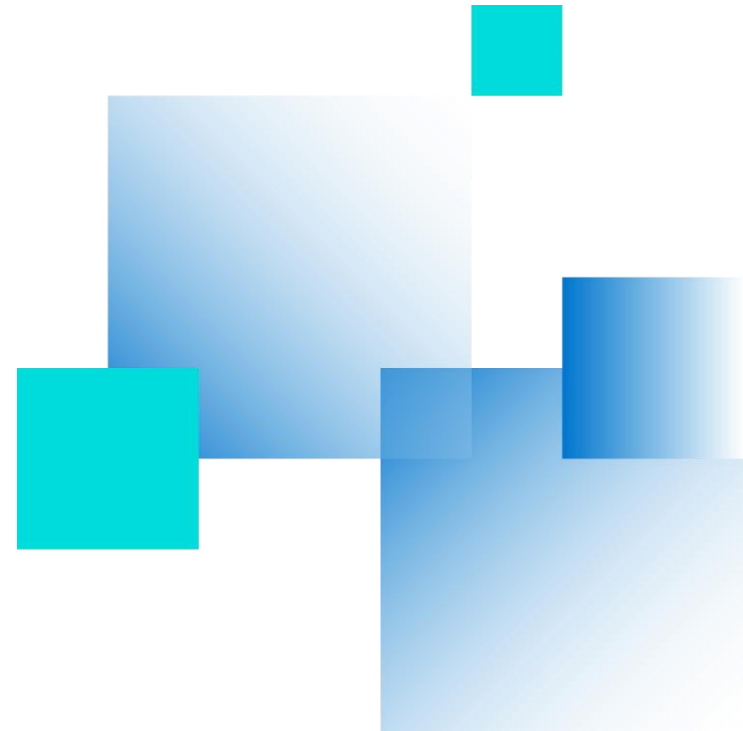
▶ 2028年度のROE目標を10%に引き上げ。長期的には、安定的に資本コストを上回るROE（安定的に10%以上）を目指す。

2028年度の政策金利を1.25%（現状0.75%）を前提とし、ROE10%、HD連結当期純利益300億円を目標。目標経営指標は、今後の政策金利動向等の環境変化に応じて更新していく。

- マーケットニーズと一定のケイパビリティがあるビジネスに対し、オーガニック+インオーガニックの成長を加速させる
- 利上げ効果に加え、金利サイクルを効果的に収益に取り込むバランスシートの拡大とコントロールを進める



第6次中期経営計画 (2026年度～2028年度)



第6次中期経営計画の概要 重点戦略と目標経営指標

▶ 主要ビジネス強化、収益構造多様化（オーガニック+インオーガニック※）により、持続的な成長基盤をさらに拡大していく。

第6次中期経営計画（FY26～FY28） パーパスで拓く、新たなステージ ^{ひら} ～速く、深く、共に～

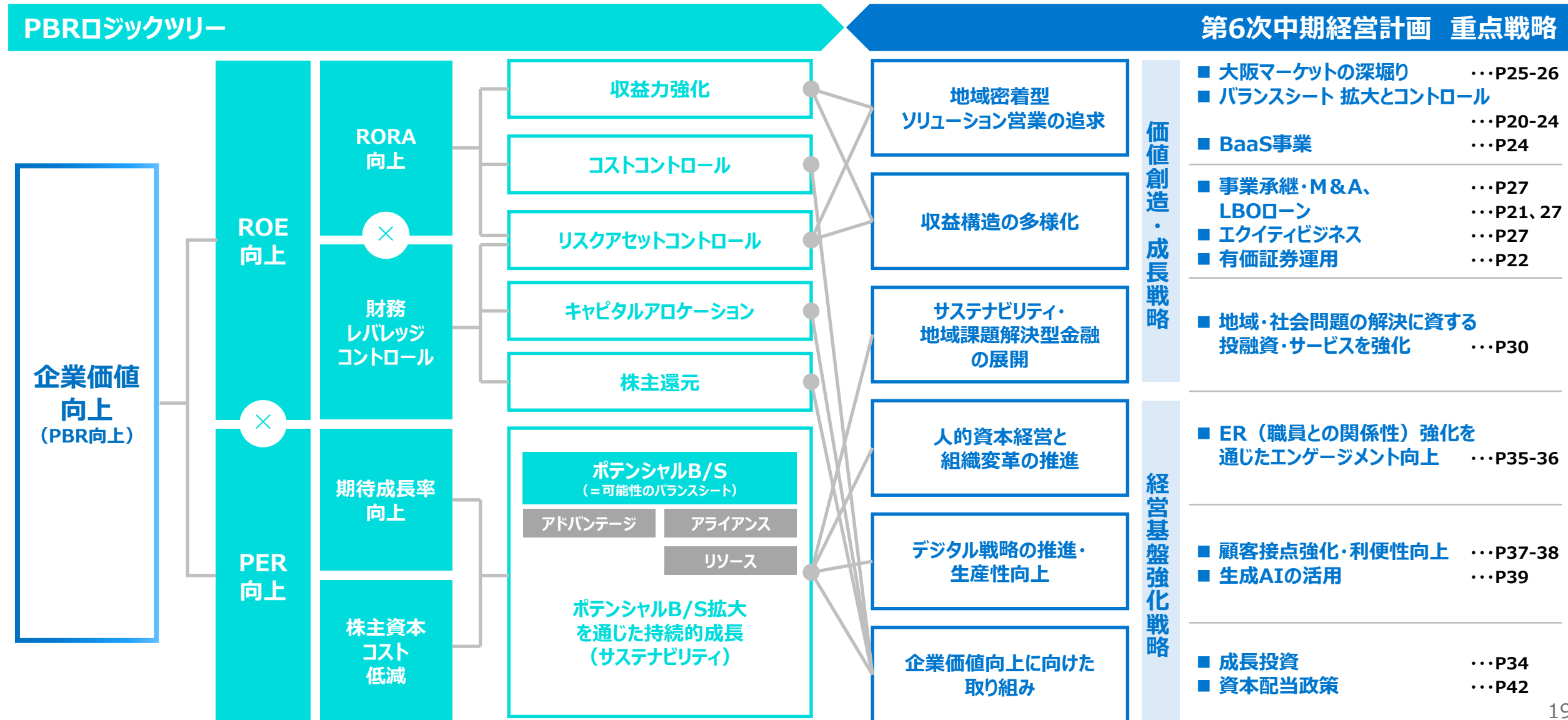
「スピード感ある組織×シェア拡大」 持続的な成長実現に向けた土台作りの3年間

重点戦略		目標経営指標			
価値創造・成長戦略	地域密着型ソリューション営業の追求	<ul style="list-style-type: none"> 大阪マーケットの深堀り、バランスシート 拡大とコントロール、BaaS事業 (法人) 大阪市内を主要ターゲットとした新規活動、マーケットに応じたメイン化推進 (個人) 店舗・人材を活かしたセグメント営業 	【政策金利の前提】 2026年度1.00%、2028年度1.25%		
	収益構造の多様化	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継・M&A、LBOローン エクイティビジネス 有価証券運用 	2026年度	2028年度	
	サステナビリティ・地域課題解決型金融の展開	<ul style="list-style-type: none"> 地域・社会課題の解決に資する投融資・サービスを強化 (サステナブルファイナンス、事業再生、人材・DX支援、ライフプランニング等) 	HD連結当期純利益	191億円	300億円
経営基盤強化戦略	人的資本経営と組織変革の推進	<ul style="list-style-type: none"> ER（職員との関係性）強化を通じたエンゲージメント向上 	ROE	7.5%	10%
	デジタル戦略の推進・生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> 顧客接点強化・利便性向上 生成AIの活用 	自己資本比率 <small>(バーゼルⅢ最終化ベース)</small>	9%半ば	9%半ば
	企業価値向上に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資・コストコントロール 資本配当政策 	コアOHR <small>(池田泉州銀行単体)</small>	61.9%	55%以下

※インオーガニック・・・戦略的投資・同業他業とのアライアンスにより、主要ビジネスの強化、事業領域の拡大を推進する

PBRロジックツリー

▶ PBR向上に向けたロジックツリーと重点戦略との関係は以下の通り。



▶ 金利のある世界で、相応な利鞘を確保しながらバランスシートを拡大していく方針。

<運用サイド>

地元・大阪マーケットの深堀り

経済密度の高い大阪中央への資源投入、事業承継ニーズへの対応強化

- **事業性貸出**
 - ・大阪市内の新規活動強化
 - ・徹底したソリューション営業の深化によりメイン先拡大
- **ストラクチャードファイナンス**
 - ・LBOローン推進と審査体制強化
- **住宅ローン**
 - ・リスクに応じたプライシング
 - ・複合取引拡充、LTV向上

引き続き円債中心のポートフォリオにて利回り向上を図る

- **円債**
 - ・ラダーポートフォリオを拡充し、ベースとなるキャリー収益向上を図る

バランスシート (2026年3月末) ※01銀行関連除く

貸出金		預金等	
4.9兆円		5.9兆円	
FY26+1,700億円		FY26+1,000億円	
FY28+5,300億円		FY28+5,000億円	
事業性	2.5兆円	個人	4.2兆円
個人ローン	2.2兆円	法人	1.4兆円
公共	0.1兆円	公共	0.2兆円
変動金利割合 82%			
有価証券		その他	
0.9兆円		0.6兆円	
FY26+1,200億円		日銀当座預金	
FY28+2,300億円		0.6兆円	
その他		その他	
0.4兆円		0.4兆円	
日銀借入		日銀借入	

<調達サイド>

B/S拡大を支える預金残高を増強

恵まれた営業地盤を活かし、「金利」、「基盤」、「ブランディング（共感）」に応じた施策・取り組みを一層強化

- **【基盤・共感】**
粘着性の高い預金獲得
 - ・給振・年金・アプリ・決済性
 - ・地元企業とのBaaS事業
 - ・共感を訴求できる新商品投入
- **【金利】**
一定のコストを負担した上での固定性預金増強
 - ・法人・地公体向け大口定期預金
 - ・キャンペーン商品の定期預金

- **日銀借入**
 - ・貸出増加支援の期日到来
 - ・気候変動対応投融资増加に伴う日銀借入増加

▶ 地元・大阪マーケットにおいて、適正な採算を確保、RORA向上を図りながら引き続き残高増強。

貸出金残高増強施策

- 大阪マーケットの深堀り。大阪市内店舗の貸出残高1兆円を目指す
- マーケットに応じたメイン化推進

事業性貸出

- 大阪中央を主要ターゲットとした新規活動強化、法人営業担当者を40名増員
- 今後益々顕在化する事業承継ニーズに対し、徹底したソリューション営業の深化により、メイン先を拡大
- 事業承継関連ファイナンス拡大。LBOローン推進と審査体制強化（RORAを意識した残高積み上げ）

残高増加
3年間累計

約**3,400**億円

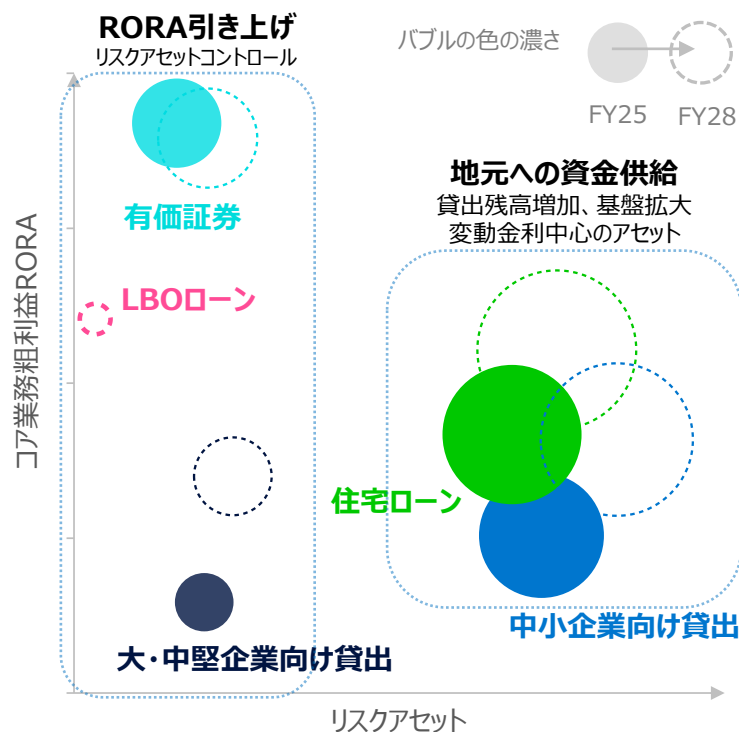
住宅ローン

- リスクに応じたプライシングやLTV向上を図りながら、個人取引の入口として推進

残高増加
3年間累計

約**2,200**億円

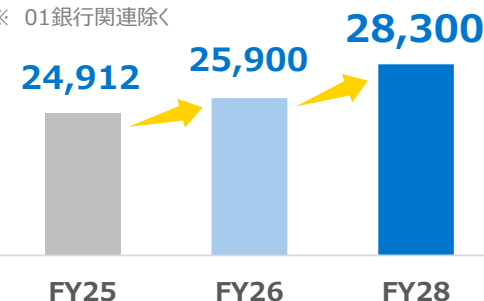
アセット別RORA



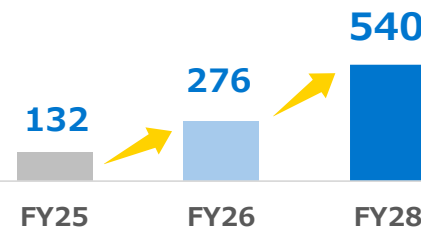
※1 粗利益に対するRORA。リスクアセットはバーゼルⅢ最終化ベースに換算して計算
 ※2 各アセットの利回りから預金利回り控除。住宅ローンは保証料等勘案

事業性貸出残高 (億円) ※

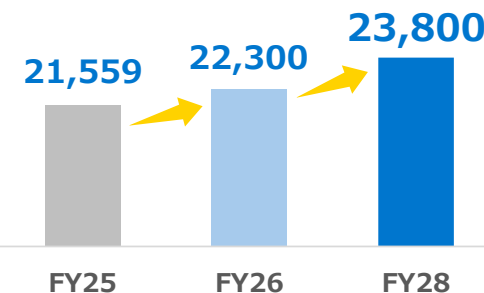
※ 01銀行関連除く



うちLBOローン残高 (億円)



住宅ローン残高 (億円)



▶ 金利上昇により利回りが向上している円債中心にラダーポートフォリオを拡充。ベース収益向上を図る。

有価証券の運用方針

- 相場見通しや流動性を踏まえつつ、円債中心に追加投資を実施し、ベースポートフォリオの収益力向上を図る

- 引き続き安定的なラダーポートフォリオ構築の取り組み継続し、円債の利回り向上を図る (5~6年程度のデュレーションを維持)

円債

	FY25	FY26	FY27	FY28
円債残高	7,471	8,300	9,200	9,200
うち満期保有	2,526	2,500	2,500	2,500
利回り	0.78%	1.10%	1.29%	1.36%
デュレーション	5.3年	5.7年	5.7年	5.3年

残高増加
3年間累計

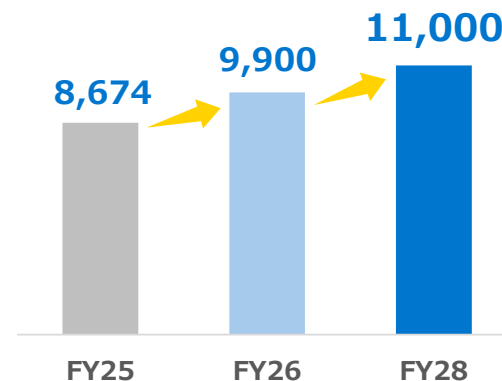
約**1,700**億円

- 外債や株式投信等への投資により含み益を確保し、ポートフォリオの収益性とリスク耐性向上を目指す

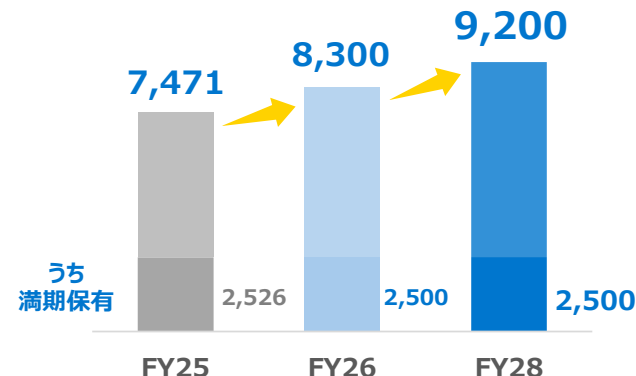
その他

- 分散、含み益確保の観点から、外債、株式投信の残高増額
 - 外債 : FY25 100億円 → 上限400億円
 - 株式投信 : FY25 110億円 → 上限210億円

有価証券残高 (億円)



円債残高 (億円)



▶ 預金獲得に向けた取り組みをより一層強化し、貸出とのバランス（預貸率）を意識しながら、預金残高増強。

預金獲得施策

● 【基盤・共感】 粘着性の高い預金獲得

個人

- オンライン・オフラインの最適なチャネル体制構築による新規獲得
- 阪急阪神ホールディングス向けBaaS事業による地元経済圏での顧客基盤獲得
- 共感を訴求できる商品投入

新規顧客獲得



残高増加
3年間累計

約1,100億円

法人

- 貸出シェアに見合った預金獲得推進
- でんさい手数料の減免等、決済口座を獲得

約600億円

● 【金利】一定のコストを負担した上での固定性預金増強

個人

- 店頭リアルチャネル向けキャンペーン定期預金の投入

約300億円

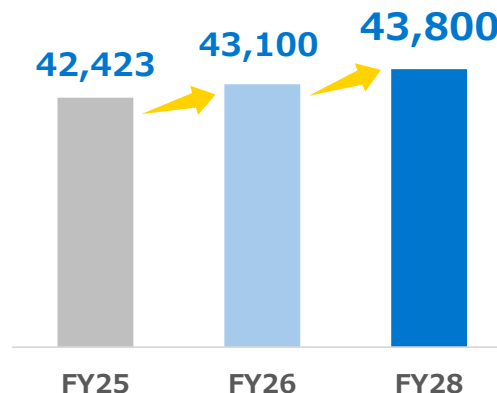
法人・
公共

- 大口の運用ニーズのある顧客に対し、金利上乘せで戦略的に預金獲得

約3,000億円

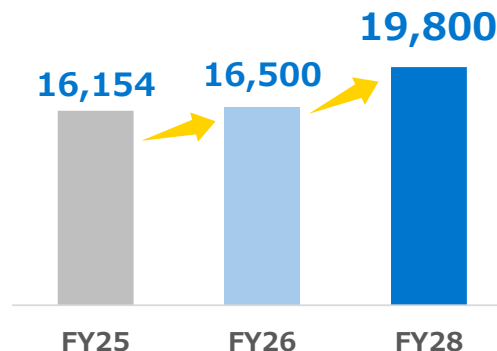
- その他の長期安定調達（住宅ローン証券化、日銀気候変動オペ利用拡大）の検討

円貨個人預金残高（億円）



円貨法人預金残高（億円）※

※ 01銀行関連除く

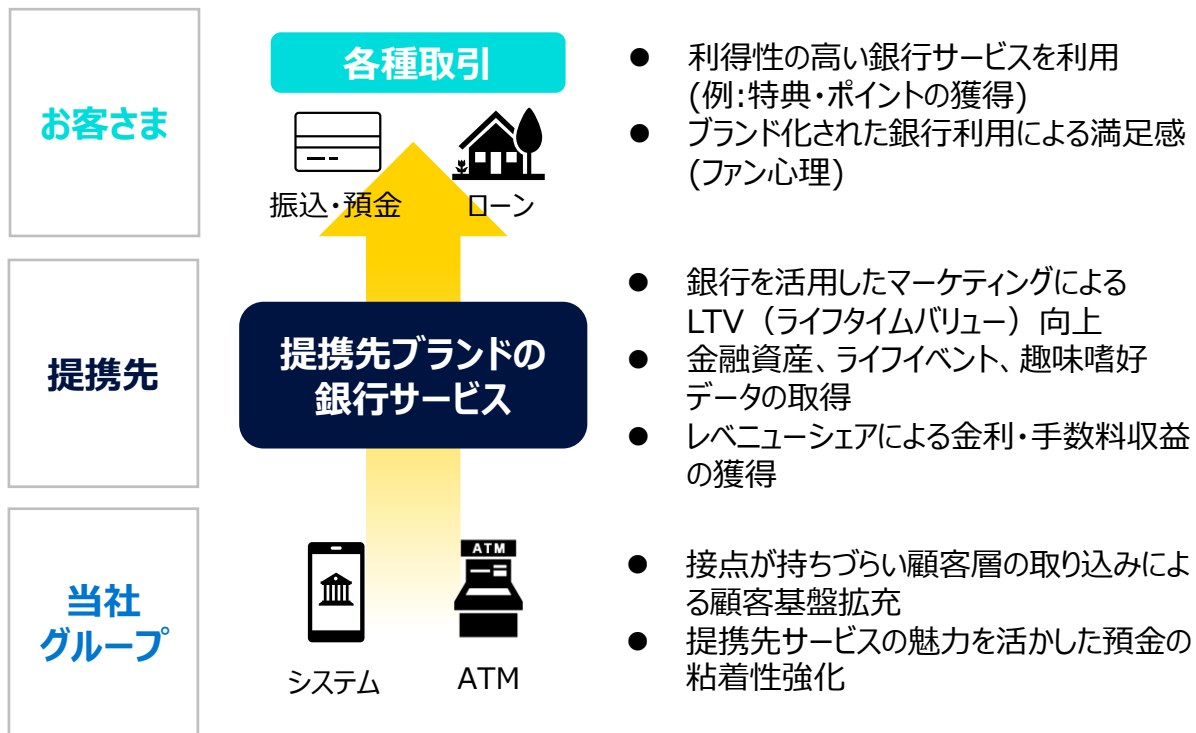


▶ 阪急阪神ホールディングスグループが2027年以降の開始を予定している銀行サービスに、BaaS機能を提供。

BaaS事業

- 当社グループの銀行機能やATM等のインフラを利用し、提携先ブランドの特色ある銀行サービスをお客さまに提供

共創する地域のパートナーを通じて
長期にわたるお客さまとの接点を構築することが可能に



阪急阪神ネットバンクに、BaaS機能を提供 (2027年以降開始)

本サービスの概念図



※関係当局の許可を前提とする

※鉄道事業者としてネット銀行サービスを提供するのは、西日本で初となる予定

▶ 大阪中央エリア中心に、営業人員投入、新規・メイン化推進活動を強化。大阪市内店舗貸出残高1兆円を目指す。

セグメント

大企業
中堅企業

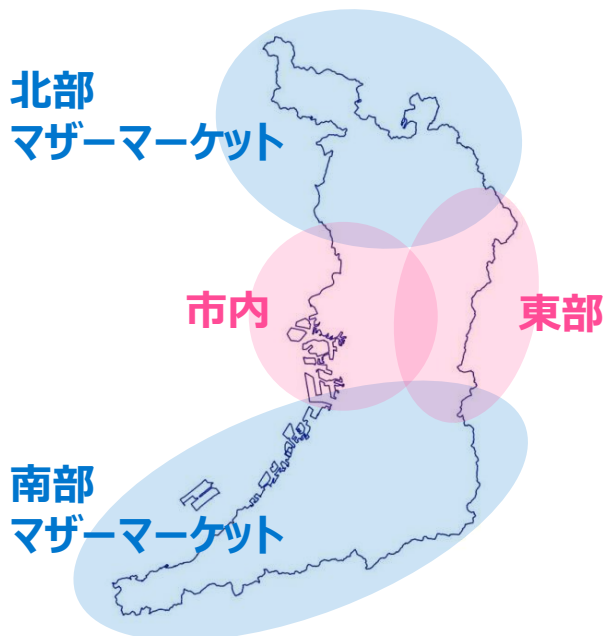
中小企業
年商3億円
以上
約6,000先

中小企業
全体
約2万先

収益物件融資先
約4,000先

小規模先
約6,000先

- **大企業・上場企業向け取引深耕融資ファンド（年間約450億円）にて推進**
本ファンドを入口に取引深耕を図ることでM&A案件対応、PEファンドを介した買収案件対応等、より高度なソリューションにつなげていく
- **経済密度の高い大阪中央への資源投入（大阪市内中心に営業担当増員）**
- **事業性貸出推進サポート部署新設**



大阪市内新規活動強化

・法人営業**40名増員**（220名→260名）

マーケットに応じたメイン化推進

・大阪市内、東部のシェアアップ

<大阪府メインバンクシェア（2025年）>

市内	北部	東部	南部
8位	5位	11位	2位

（出所）帝国データバンク 大阪府・「メインバンク」動向調査（2025年）

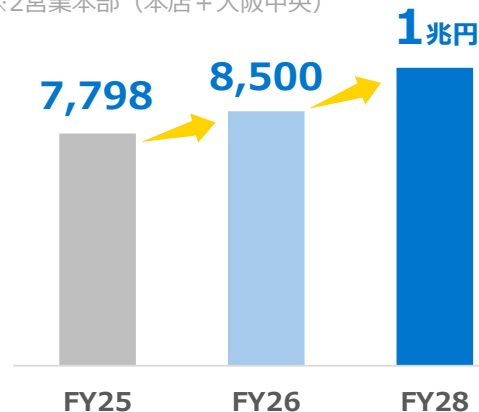
ソリューション営業の深化

- 事務効率化（融資稟議AI活用等）推進、人員捻出

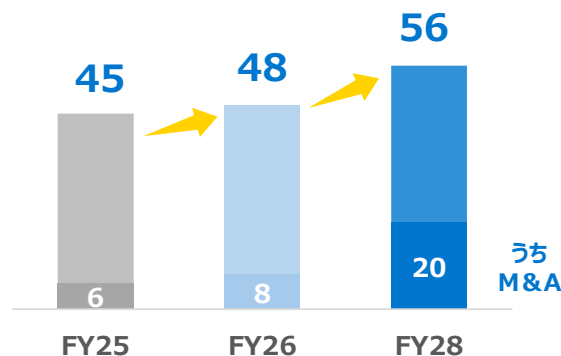
計数計画

大阪市内店舗※貸出残高（億円）

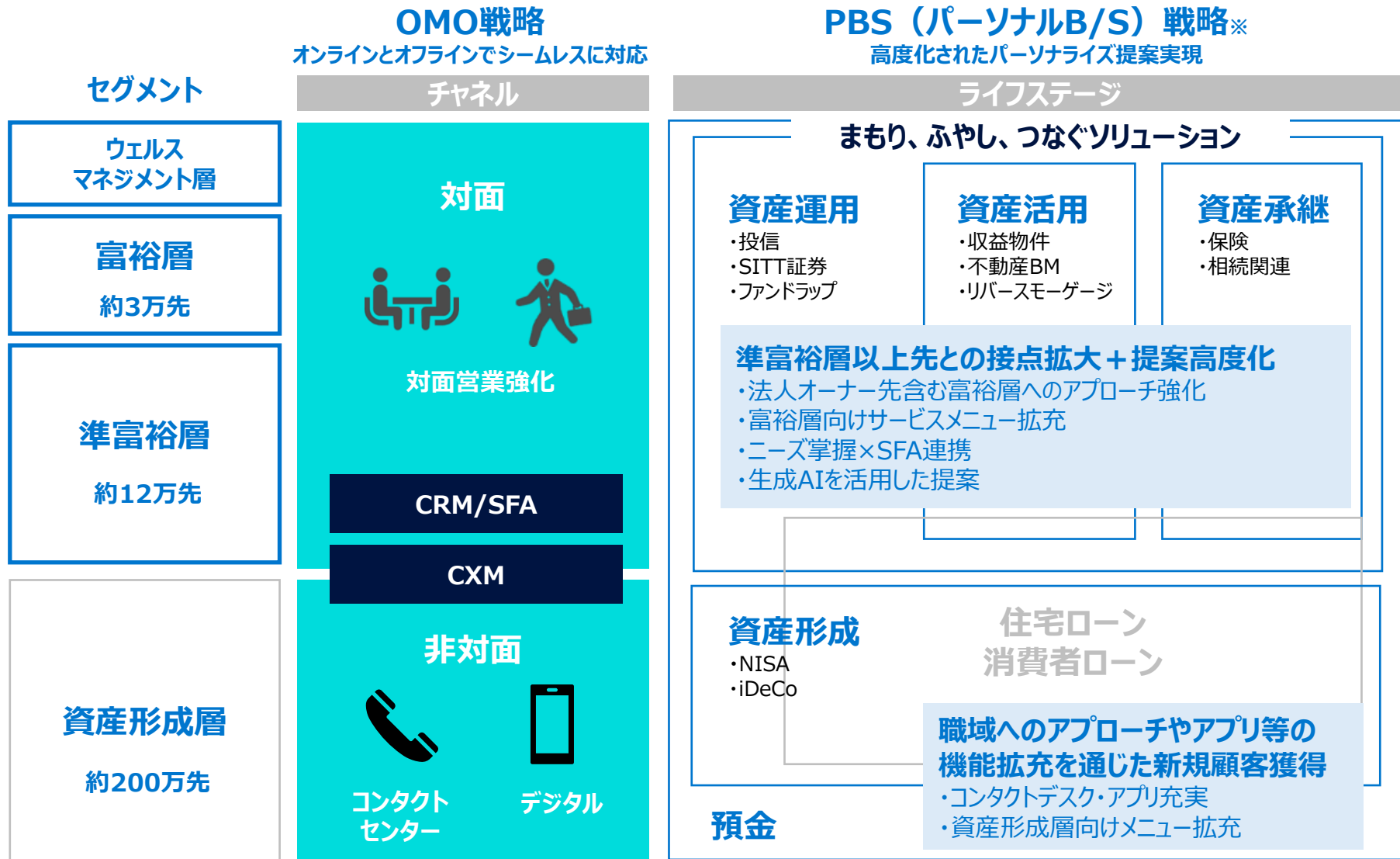
※2営業本部（本店+大阪中央）



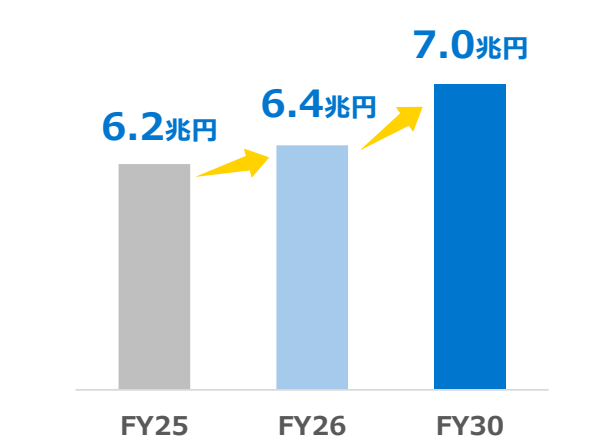
法人ソリューション収益（億円）



▶ 店舗・人材を活かしたセグメント営業により、リレーション強化、ロイヤリティ向上とともにお客さま関わり資産を増加。



お客さま関わり資産残高*



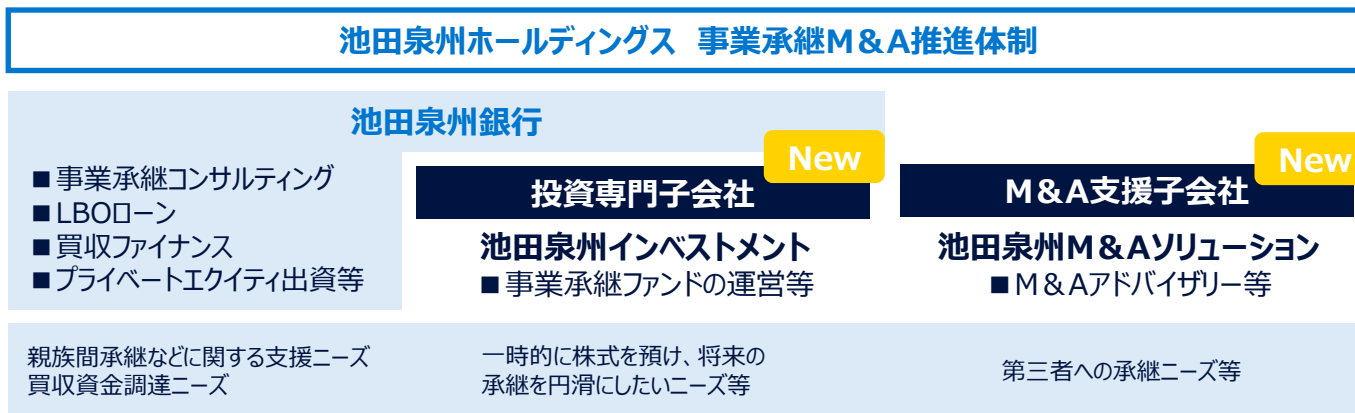
※パーソナルB/Sとは、お客さまの保有する金融資産・不動産・家族との繋がりをバランスシートに見立てたもの。当社グループのお客さま関わり資産（パーソナルB/S）の増加と次世代を含めた長期取引を構築を目指す戦略

お客さまのパーソナルB/S		
資産		負債
当社金融資産 当社信託財産	お客さま 関わり資産	当社収益物件ローン
他社金融資産 不動産		当社住宅ローン 他社ローン
		資本
		家族との繋がり

▶ 徹底したソリューションを深化、事業承継や地元上場企業支援など地域金融力強化につながるファイナンスや支援メニューの拡大。

強化する主な施策

- 事業承継関連ファイナンス拡大。LBOローン推進と審査体制強化
- M&A支援子会社、投資専門子会社設立（2026年1月）。各機能を有機的に連携させることで、地域企業のニーズに応じた柔軟な事業承継支援を実施



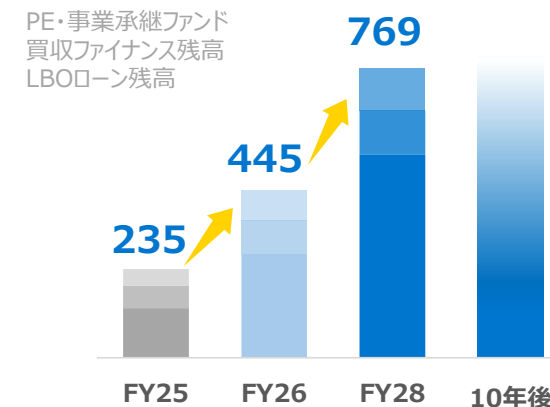
- 事業承継ファンドの増額、PEファンドへのLP出資継続
 - 上場企業向けエクイティファイナンス（外部連携、PIPEsファンド）
 - ベンチャー出資
- 戦略的投資・同業他業とのアライアンスにより、主要ビジネスの強化、事業領域の拡大を推進する

エクイティビジネス

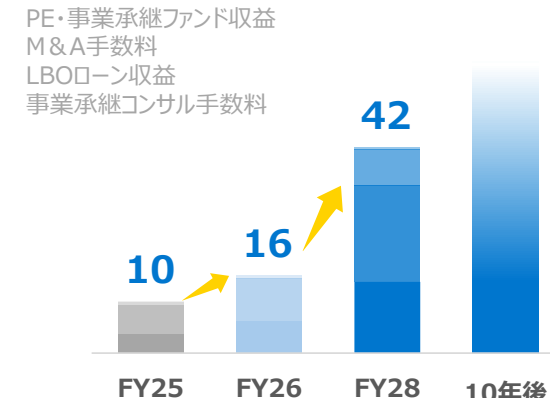
インオーガニック

計数計画

事業承継関連アセット（億円）



事業承継関連収益（億円）



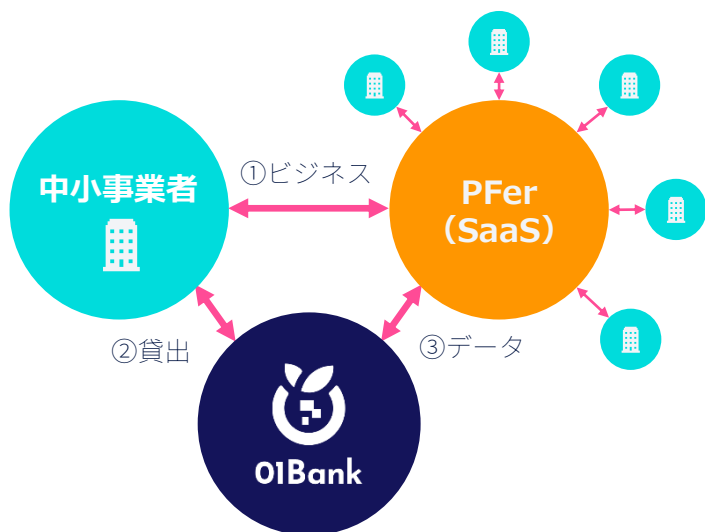
▶ 「データでビジネスを応援する」中小事業者向けデジタルバンクとして2025年7月開業。3年目黒字化を目指す。

ビジネスモデル、コンセプト

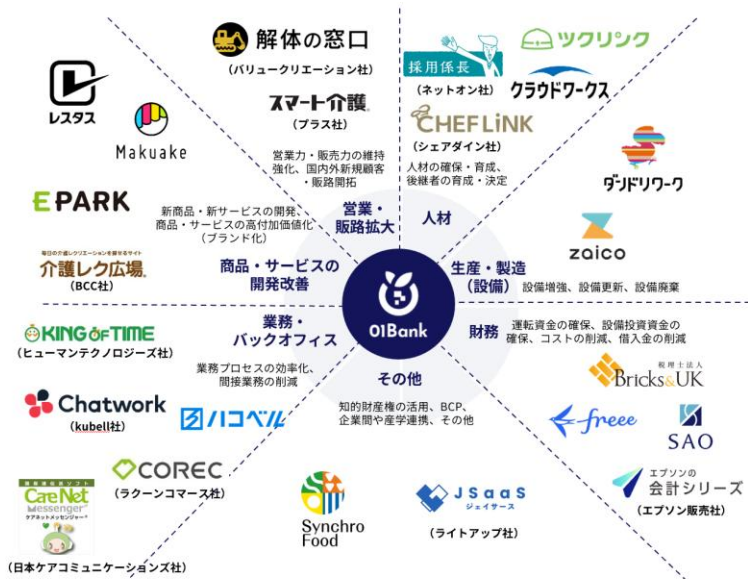
- 中小事業者の非対面による借入ニーズに応え、中小事業者、プラットフォーム(PFer) ※、01銀行との繋がりを基盤に、「データをベースに時代を先取りするエコシステム」を共創

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

データをベースに時代を先取りするエコシステム



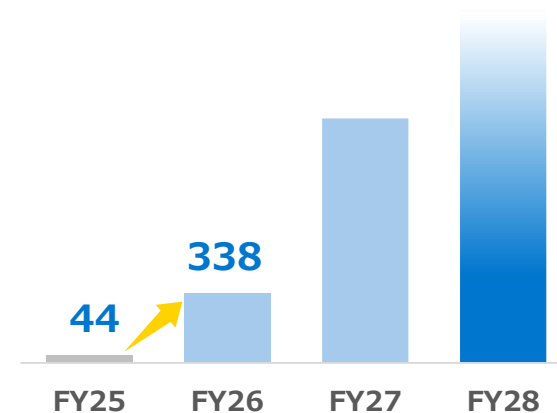
様々なプラットフォーム (PFer) と連携



01銀行ビジネスモデルの基盤
3つの繋がり

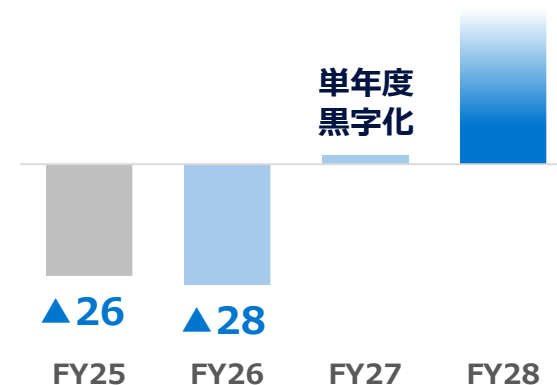
- ①SaaS を提供するプラットフォーム (PFer) と中小事業者との繋がり
- ②金融サービスを提供する01銀行と中小事業者との繋がり
- ③データ活用に関わるPFerと01銀行の繋がり

貸出残高 (億円)



税引前当期純利益※ (億円)

※ 01銀行の利益は、新規事業で先行きの不透明性があるため、28年度のHD連結当期純利益の見通しに反映せず



単年度
黒字化

▶ 顧客層は全国エリアへ着実に広がっており、差別化の源泉であるPfer連携と認知獲得の強化により成長曲線を引き上げていく。

顧客チャネルの強化

■ PFER連携を深化

連携PFer 17社 (開業時) → 23社 (2026年4月末時点)

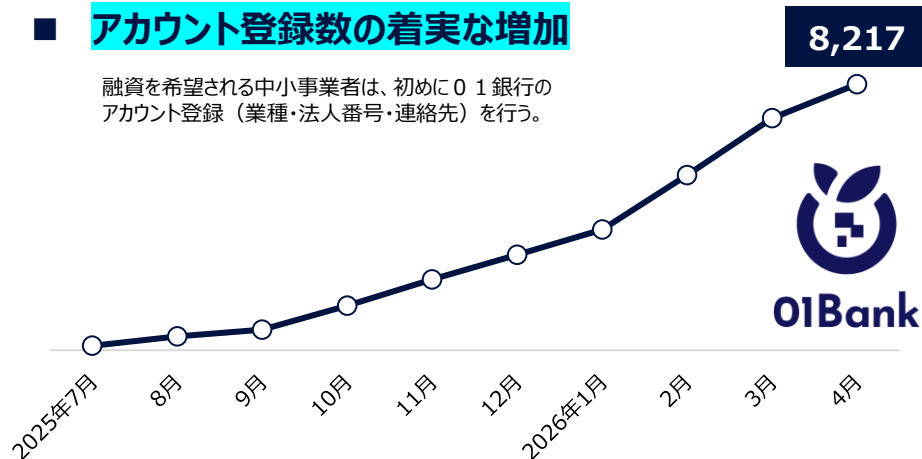
– うちデータ連携・活用 3社 ※今後、順次拡大予定

■ ダイレクト需要の獲得

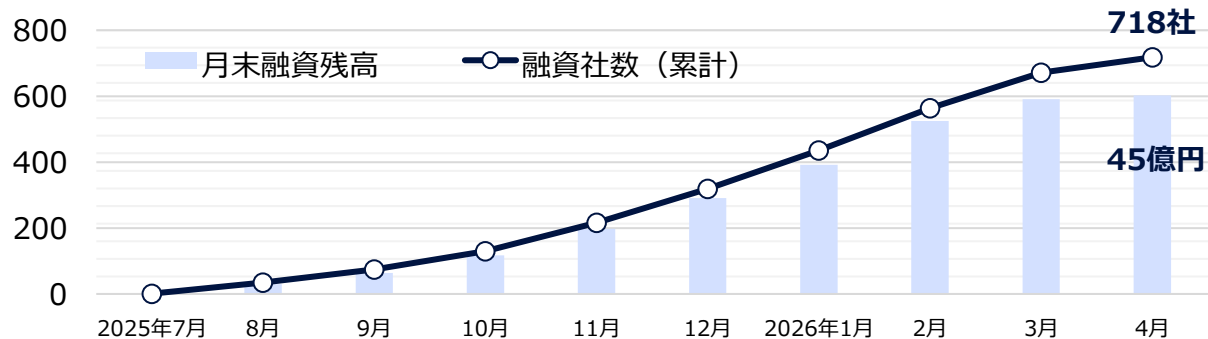
- 認知獲得の強化
 - Web広告戦略の拡張／業界限定メディアの活用
 - セミナー／ウェビナーを定期開催
- 税理士／全国の商工会議所等との連携

■ アカウント登録数の着実な増加

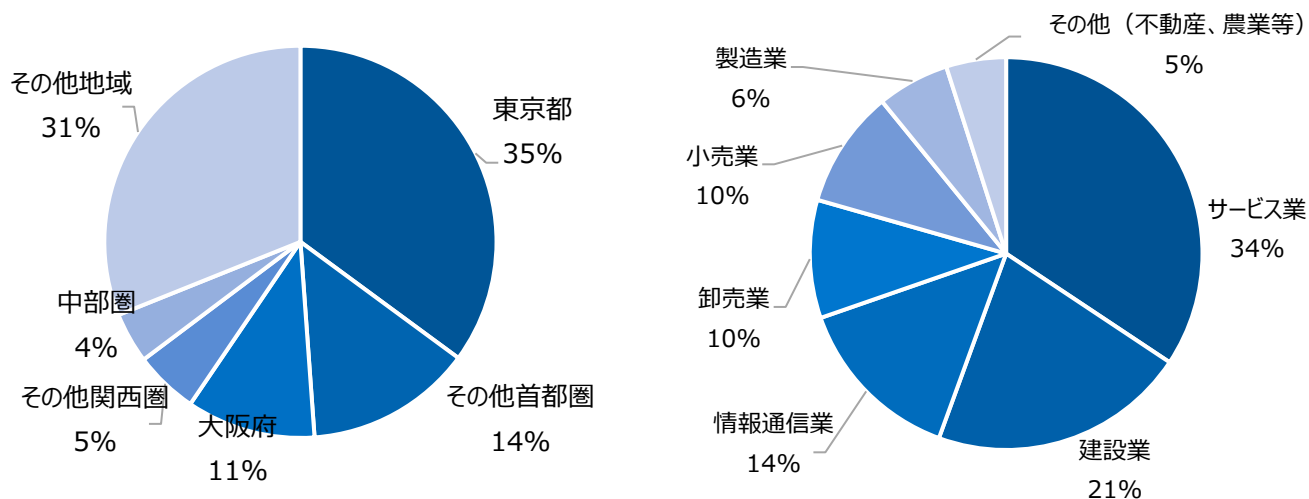
融資を希望される中小事業者は、初めに01銀行のアカウント登録（業種・法人番号・連絡先）を行う。



融資社数・残高



エリア・業種別融資残高比率 (2026年3月末)



▶ 徹底したソリューション営業の深化等を通じ、地域の発展と企業価値向上を実現。

サステナブル経営

社会課題の解決にとことん向き合い、**地域の発展**と**企業価値向上**を実現する

主な取り組み

ESG関連KPI

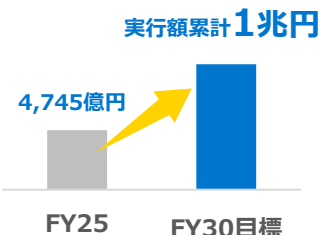
アウトカム・社会インパクト

(E) 環境

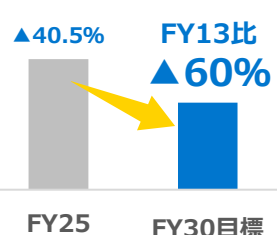
- 自社のCO2排出量削減
- 取引先の脱炭素支援
温室効果ガス排出量算定ツール「C-Turtle® FE」の導入
- 池田泉州リース
環境省「ネット・ゼロ賞」受賞



サステナブルファイナンス



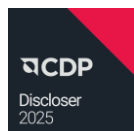
CO2排出量削減



ソリューション件数 (第6次中計基準)

	FY25	FY28
法人関連	4,748	5,141
個人関連	3,483	4,450
地域共創関連	349	413

外部評価



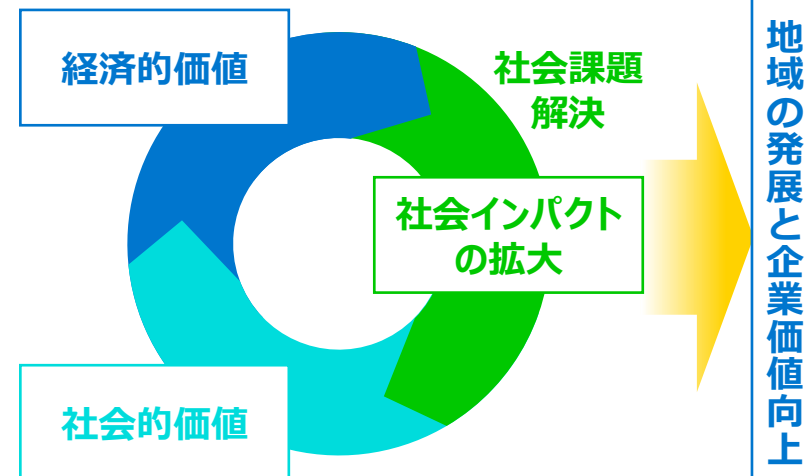
気候変動
B

FTSE ESG RATING
2.7

中長期的に
上位スコア
を目指す

地域の発展と企業価値向上のサイクル

安定的に資本コストを上回るROE実現



カーボンニュートラル社会実現
一人ひとりのウェルビーイング
(お客さま、職員のエンゲージメント向上)

(S) 地域社会 人材

- サステナブルファイナンス推進
- 事業承継・M&A支援
- 事業再生
- 取引先企業の人材・DX支援
- ライフプランニング
- 金融教育セミナー開催
- スタートアップ支援
- 地域活性化支援
- 職員とのエンゲージメント (従業員持株会を活用した譲渡制限付株式の付与等)

(G) ガバナンス

- 株主・投資家とのエンゲージメント (IR活動の強化・充実)
→第5回日経統合報告書アワード 優秀賞 受賞
- 指名委員会等設置会社への移行 (2025年6月移行)
→経営の透明性向上、意思決定の迅速化

池田泉州・滋賀アライアンスについて

▶ 資本業務提携を通じて、中長期的な協働関係を明確化し、地域金融力のさらなる強化及び地域社会への貢献を目指す。

- 当社は「大阪府・兵庫県」を、滋賀銀行は「滋賀県・京都府」を主な営業エリアとしており、隣接する営業エリアにおいて両社が有する店舗網、顧客基盤、人材、ブランド等の経営資源や強みを相互に有効活用し、より高い付加価値を創出していく。

池田泉州・滋賀アライアンス

主な連携領域

01 法人分野

- 企業の成長支援や事業基盤強化
- 事業承継・M&A
- 成長領域における協働
- 法人向けサービス機能の相互活用

02 個人分野

- 資産形成・資産承継
- ウェルスマネジメント
- 多様な金融ニーズに対応したコンサルティング機能の強化

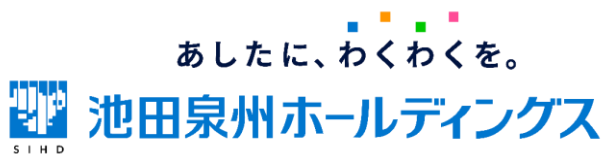
03 サステナビリティ・地域支援分野

- サステナブルファイナンス
- 地域の産業振興・社会課題解決

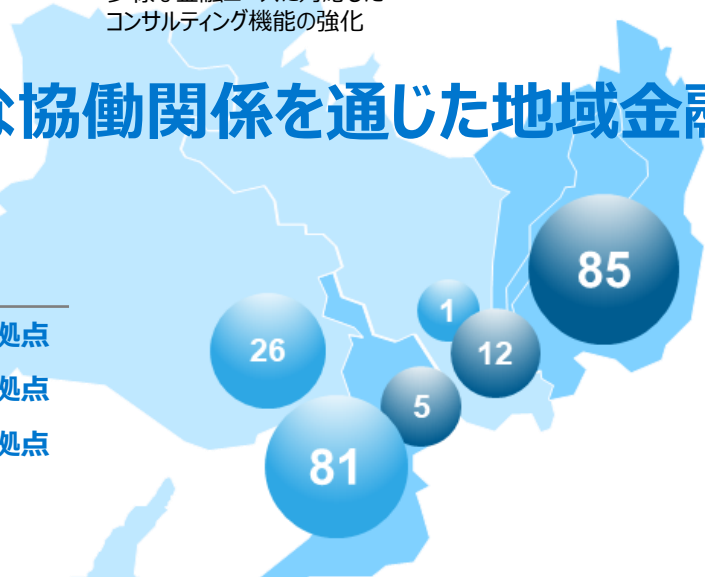
04 人材・デジタル分野及びその他

- 相互の人材育成・人材交流
- デジタル技術・データ利活用
- サービス高度化・効率化に向けた知見共有・共同検討

中長期的な協働関係を通じた地域金融力の強化



池田泉州銀行	
大阪府	81拠点
兵庫県	26拠点
京都府	1拠点



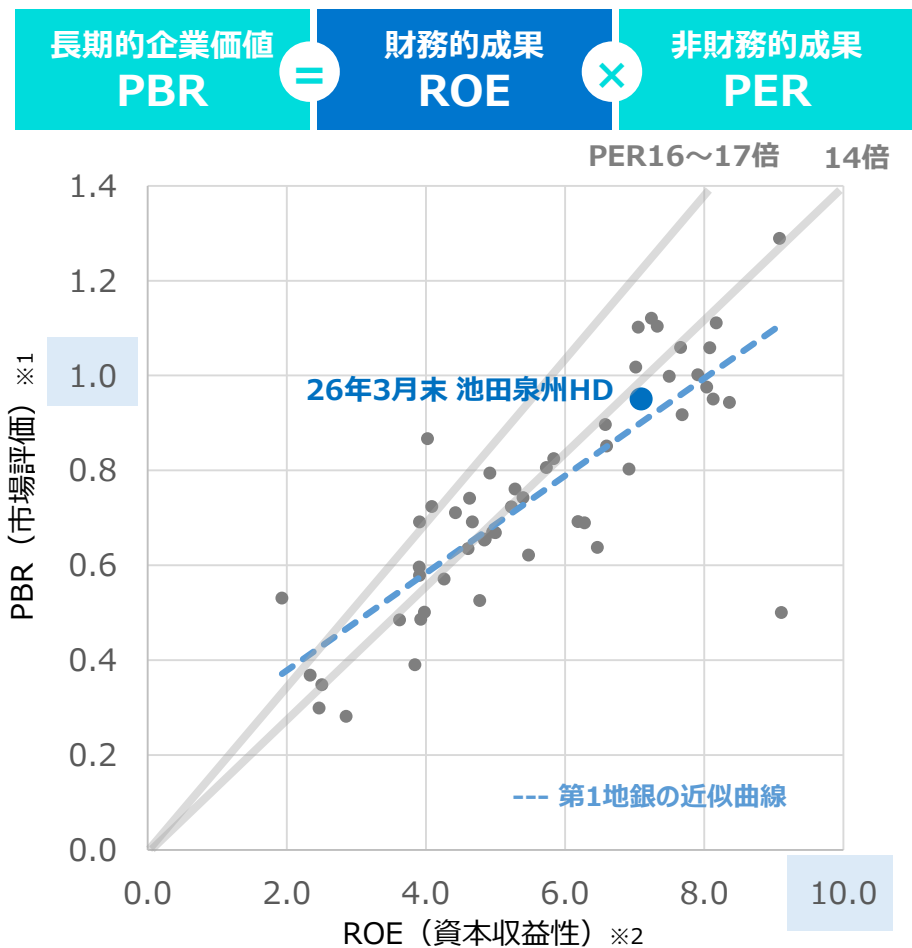
滋賀銀行	
滋賀県	85拠点
京都府	12拠点
大阪府	5拠点

「三方よし」で地域を幸せにする
Sustainability Design Company



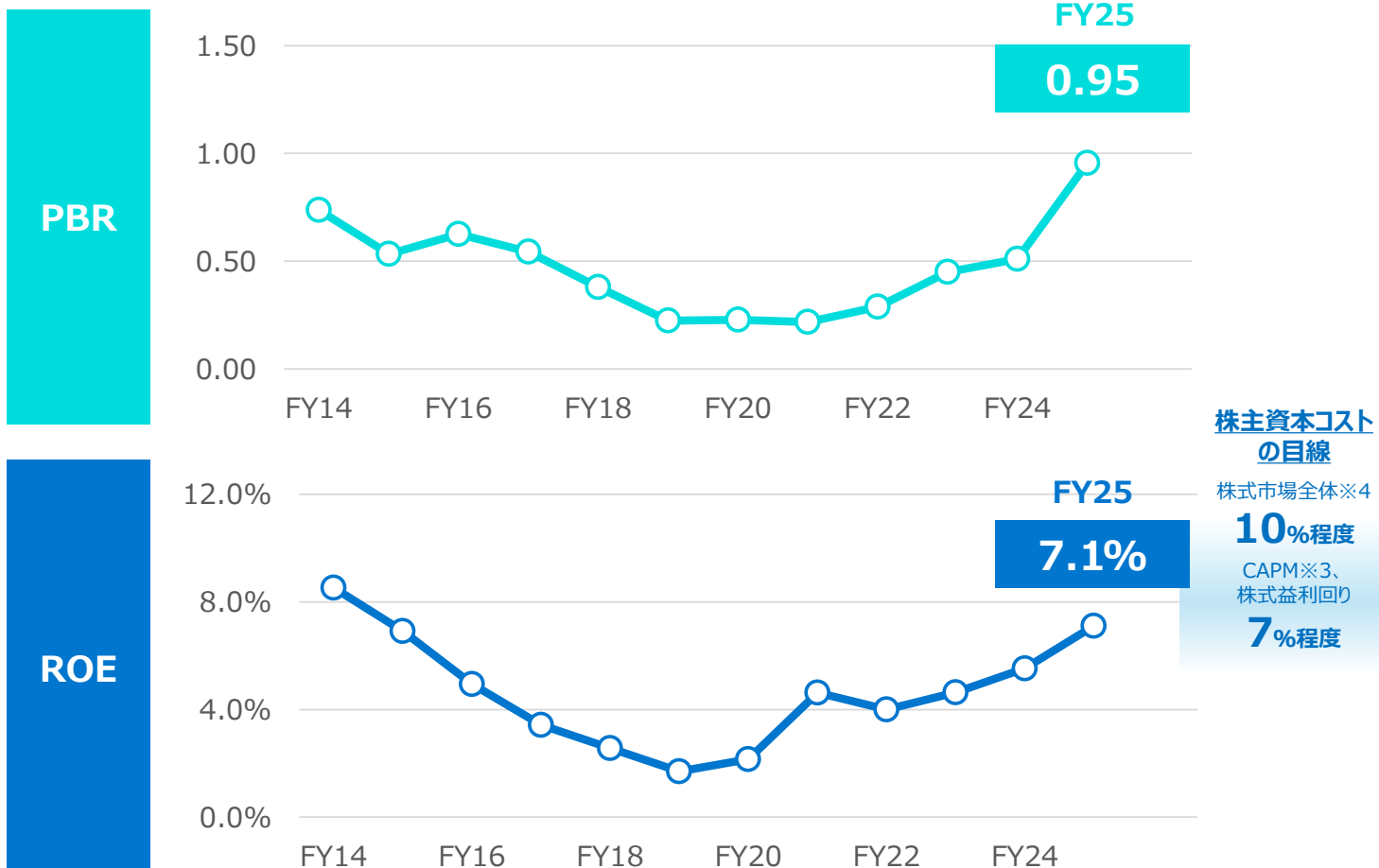
▶ 2026年3月末時点のPBRは0.95倍。資本コストを上回るROE実現により、安定的にPBR1倍以上を目指す。

上場第1地銀のPBR・ROEマトリックス



※1 株価は2026年3月末、純資産は各社決算短信より2025年12月末基準を用いて算出
 ※2 利益は2026年3月末時点の2025年度予想利益、純資産は各社決算短信より2025年12月末基準を用いて算出

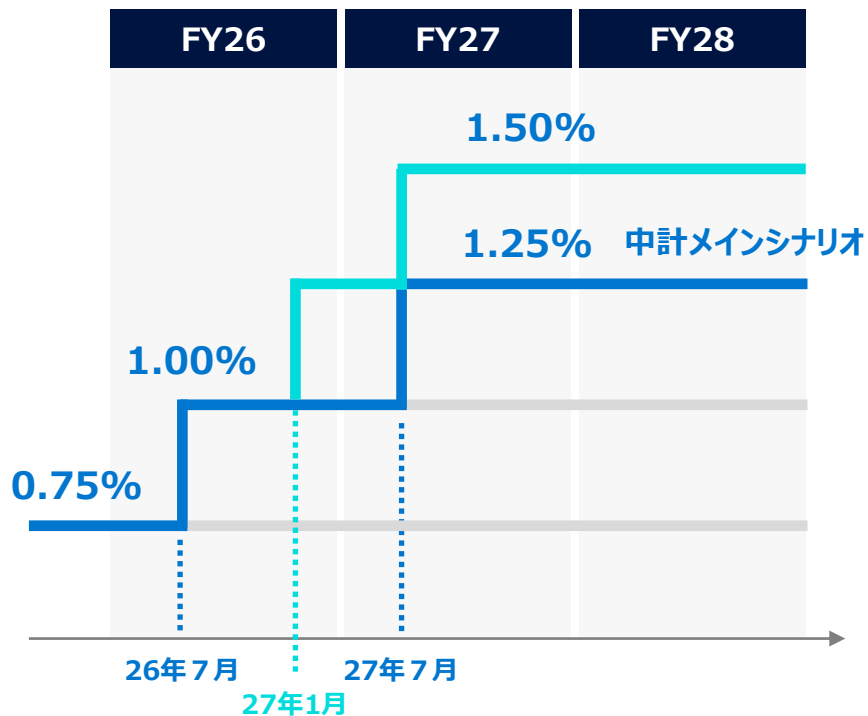
当社のPBRとROE推移



※3 CAPMによる算出 $6.2 \sim 7.5\% = \beta \times (R_m - R_f) + R_f$
 β : 当社株式の感応度 (対TOPIX60ヶ月) 0.58、 R_f : リスクフリーレート (10年国債~30年国債) 2.4~3.7%
 $R_m - R_f$: 株式市場ポートフォリオの期待収益率 (TOPIX) 6.6%
 ※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)

▶ FY28までに2回の利上げ（政策金利1.25%）を想定。1回利上げで約30億円の利益増加、ROE約+1%上昇を見込む。

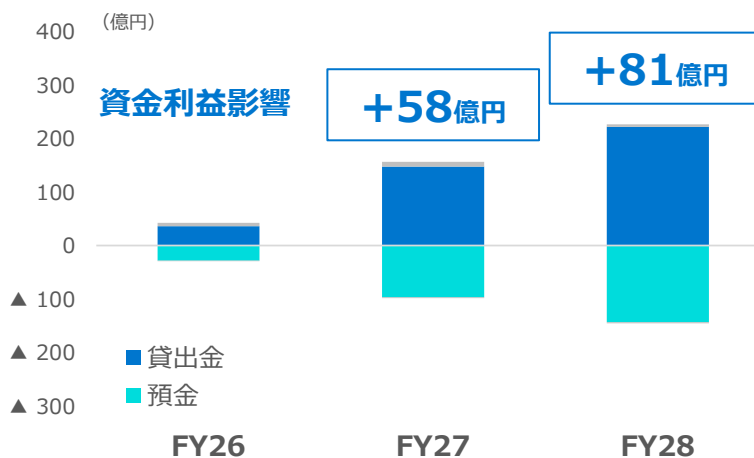
政策金利シナリオ（預貸金の想定）



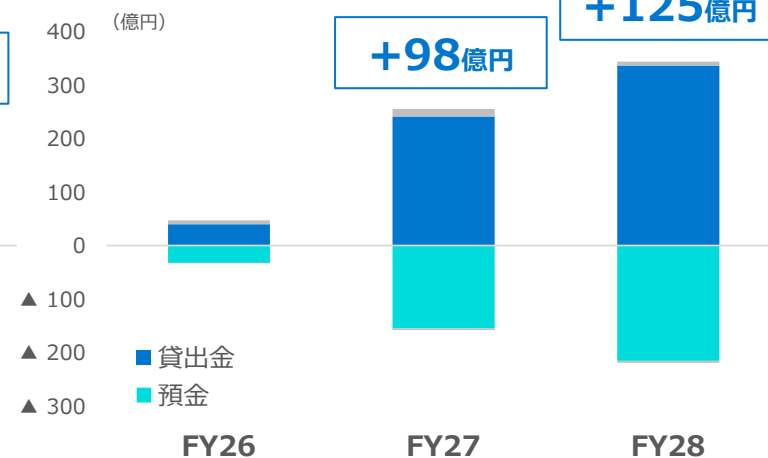
- <試算条件>
- 残高は第6次中期経営計画の計数
 - 金利引き上げ幅想定
 - 貸出金の追随率：
プライム連動100%、市場性100%
 - 預金の追随率：
流動性40%、定期性50%

金利上昇による収益影響

①政策金利1.25%（中計メインシナリオ）



②政策金利1.50%

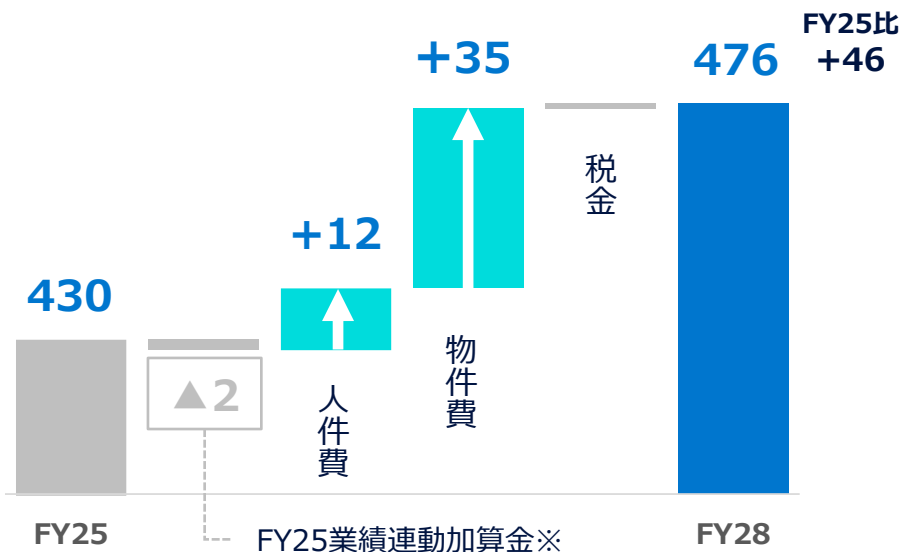


政策金利 HD連結当期純利益



▶ 経営基盤強化に資する成長投資（3年累計約120億円）により、生産性向上を図り、コアOHR55%以下を目指す。

銀行単体の経費（億円）



FY28経費増加の主な要因（カッコ内はFY25比）

人件費（+12）	物件費（+35）
<ul style="list-style-type: none"> 人的資本投資のうち、ベースアップ、人事制度改正等 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的投資 人材関連費用（中途採用等） 既存経費の適正化
コストコントロール	

FY26～FY28 成長投資額

成長投資 （3年累計約120億円）

● 人的資本投資

- ✓ ベースアップ
- ✓ 人事制度改正、報酬体系見直し
- ✓ 人材育成投資

→3年累計（FY26～28） **57億円**

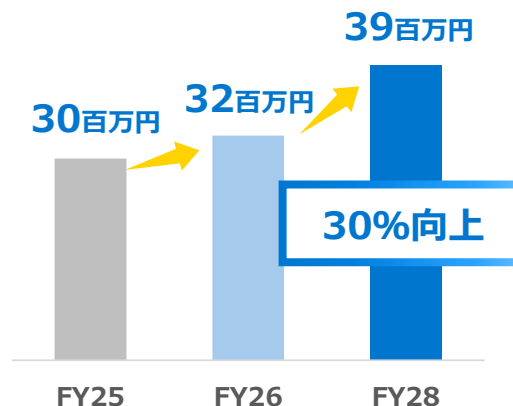
● 戦略的投資

- ✓ 顧客接点強化・顧客利便性向上（BaaS等）
- ✓ 生産性向上による業務変革、グループ共通のデジタル基盤

→3年累計（FY26～28） **62億円**

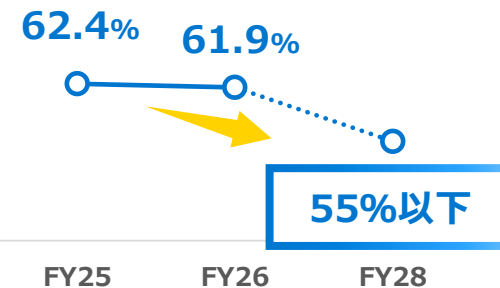
FY28における生産性向上

一人あたりのコア業務粗利益※



※コア業務粗利益÷銀行本体人員

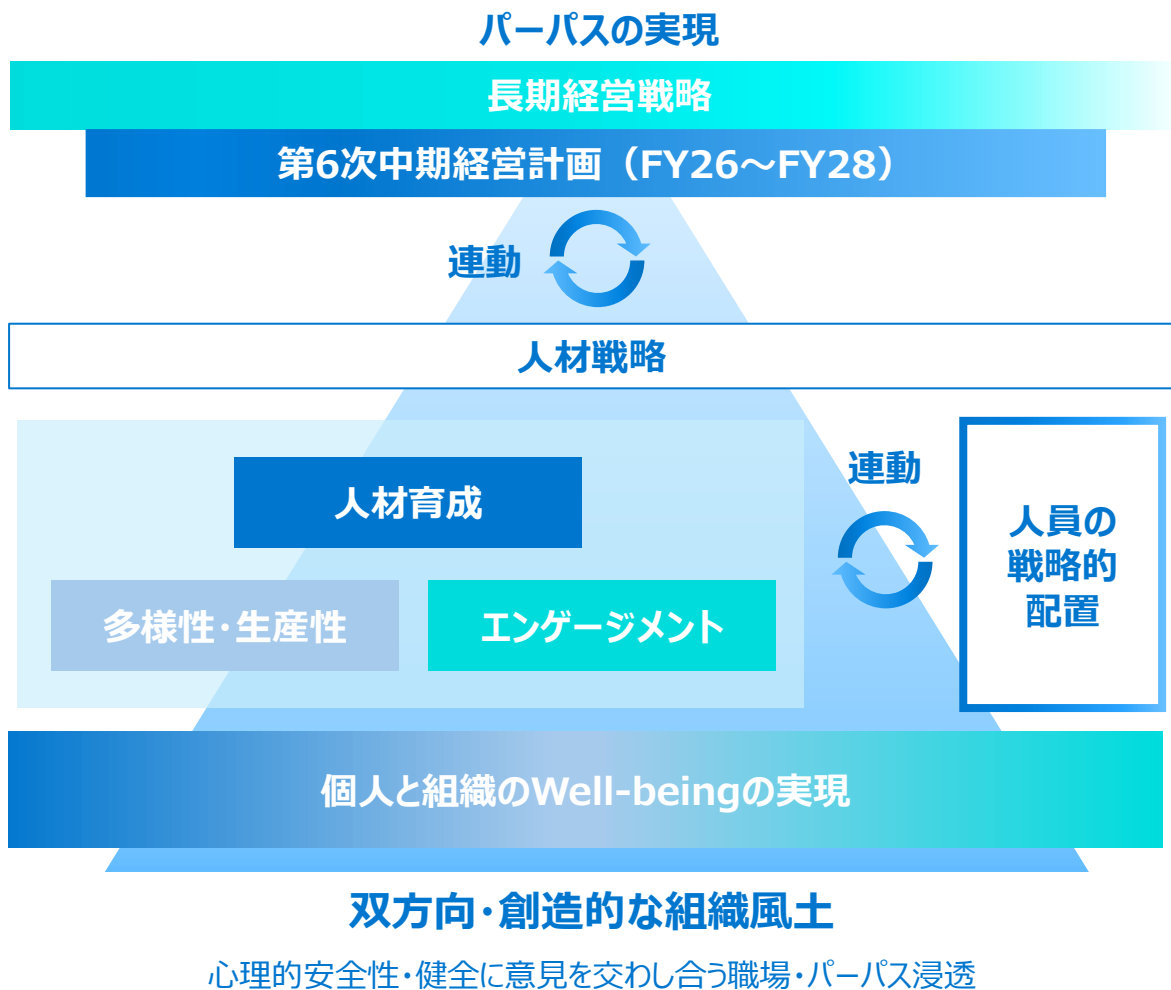
コアOHR（池田泉州銀行単体）



※ 2023年度に導入。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

▶ 経営戦略と連動した人材戦略およびグループ人員計画を策定。

基本的な考え方：経営戦略と人材戦略の連動

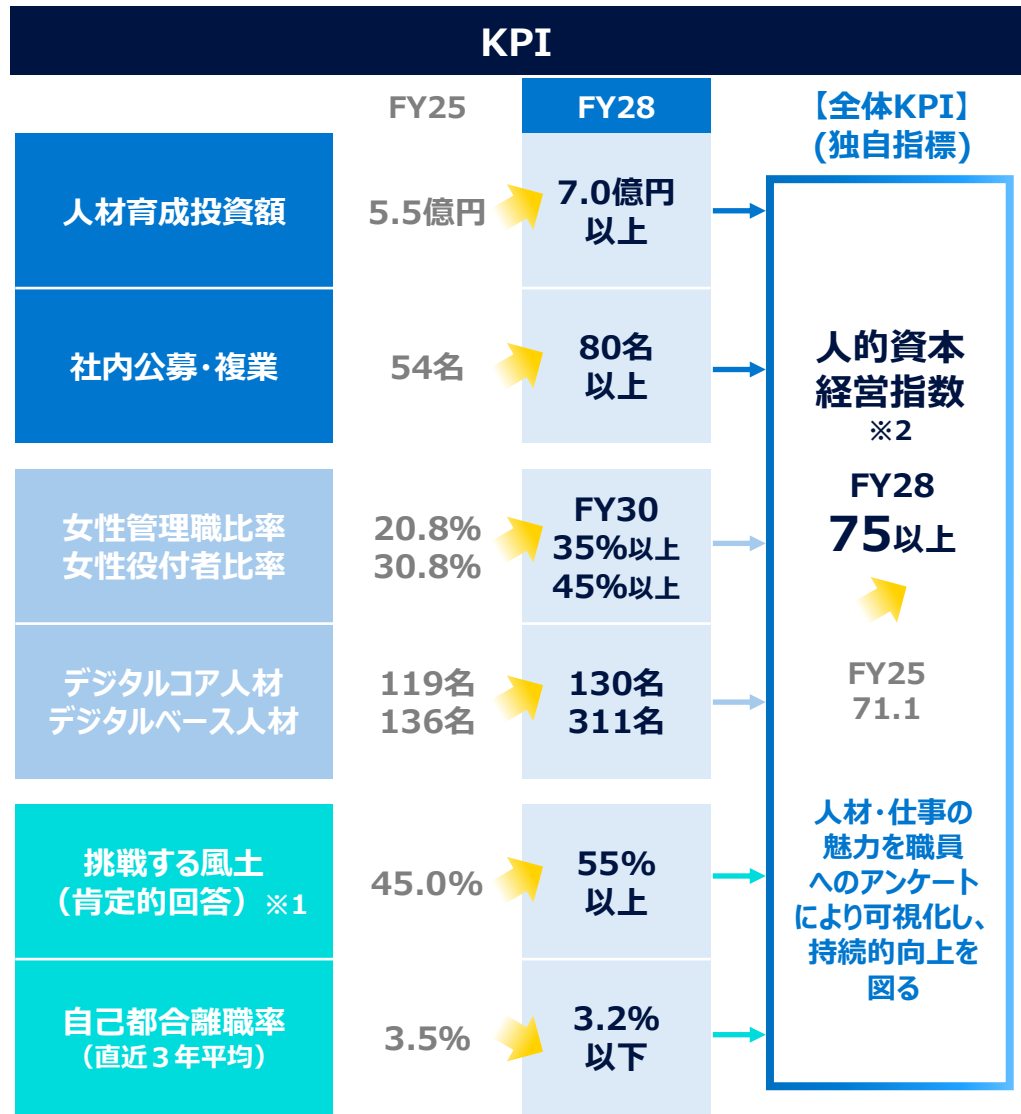
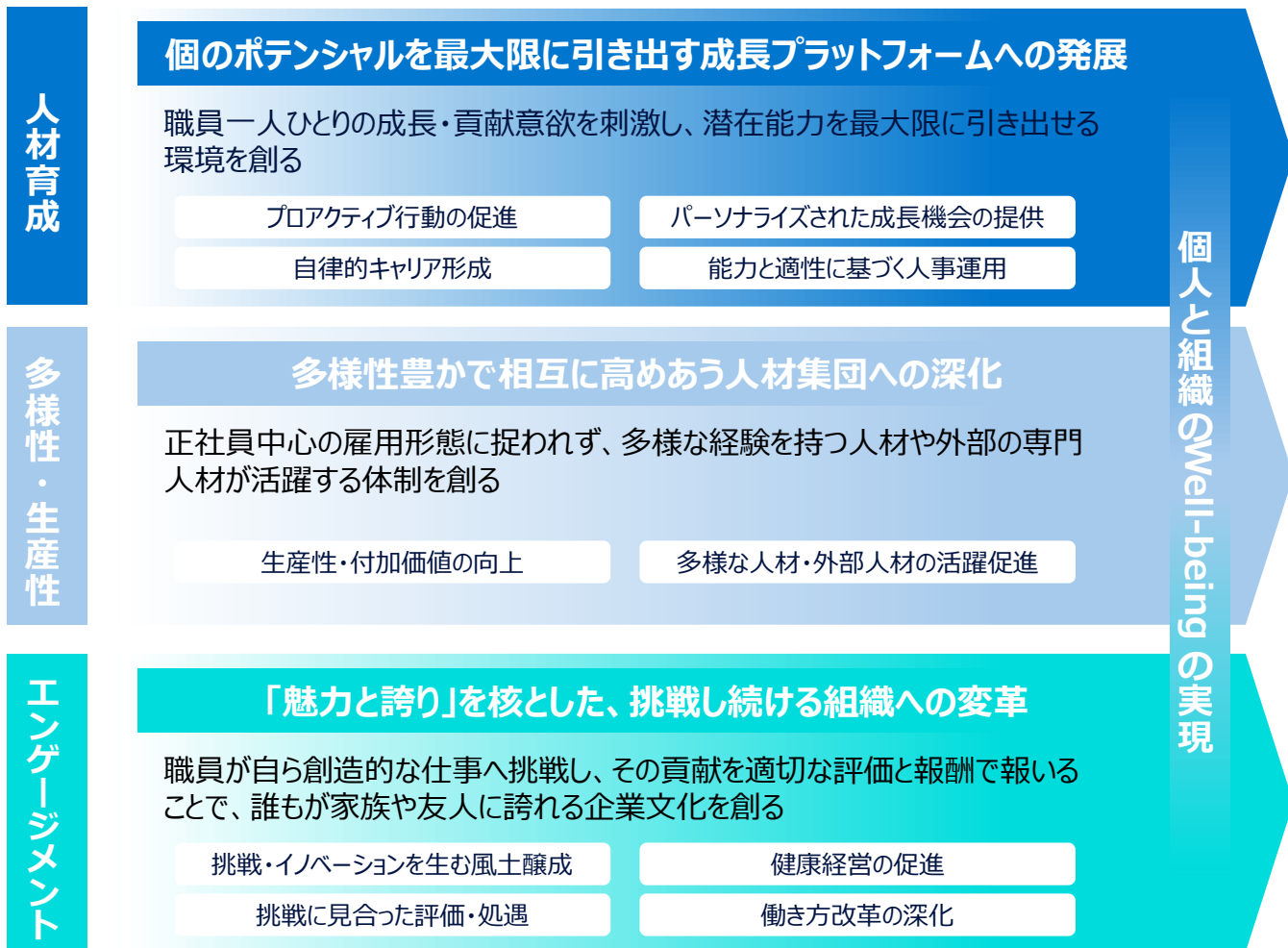


当社グループの人員計画（人員の戦略的配置）

	FY25	FY28
人員	3,588名	3,540名
うち営業人員	780名	840名
戦略的配置 100名		法人営業+40名(20%増) 戦略子会社※+60名
<ul style="list-style-type: none"> 業務効率化による人員捻出 40名 キャリア採用 60名 		※M&A子会社、証券子会社、O1銀行

▶ 経営戦略を実現するための人材戦略の進捗を可視化し、人材・仕事の魅力を持続的に向上させる。

経営戦略を実現するための人材戦略



社会的価値・経済的価値の持続的向上

※1 職員エンゲージメントサーベイの回答結果 ※2 人的資本経営基本方針の基本的価値観「人に集い、仕事に集う」の実現に向け、人材の能力を十分に引き出しているかという観点で、率先垂範などの人材の魅力と地域貢献などの仕事の魅力を職員へのアンケートにより可視化

▶ BaaS等の顧客接点強化や生成AI等による業務効率化により、収益拡大と生産性向上を図る。

顧客接点強化・顧客利便性向上

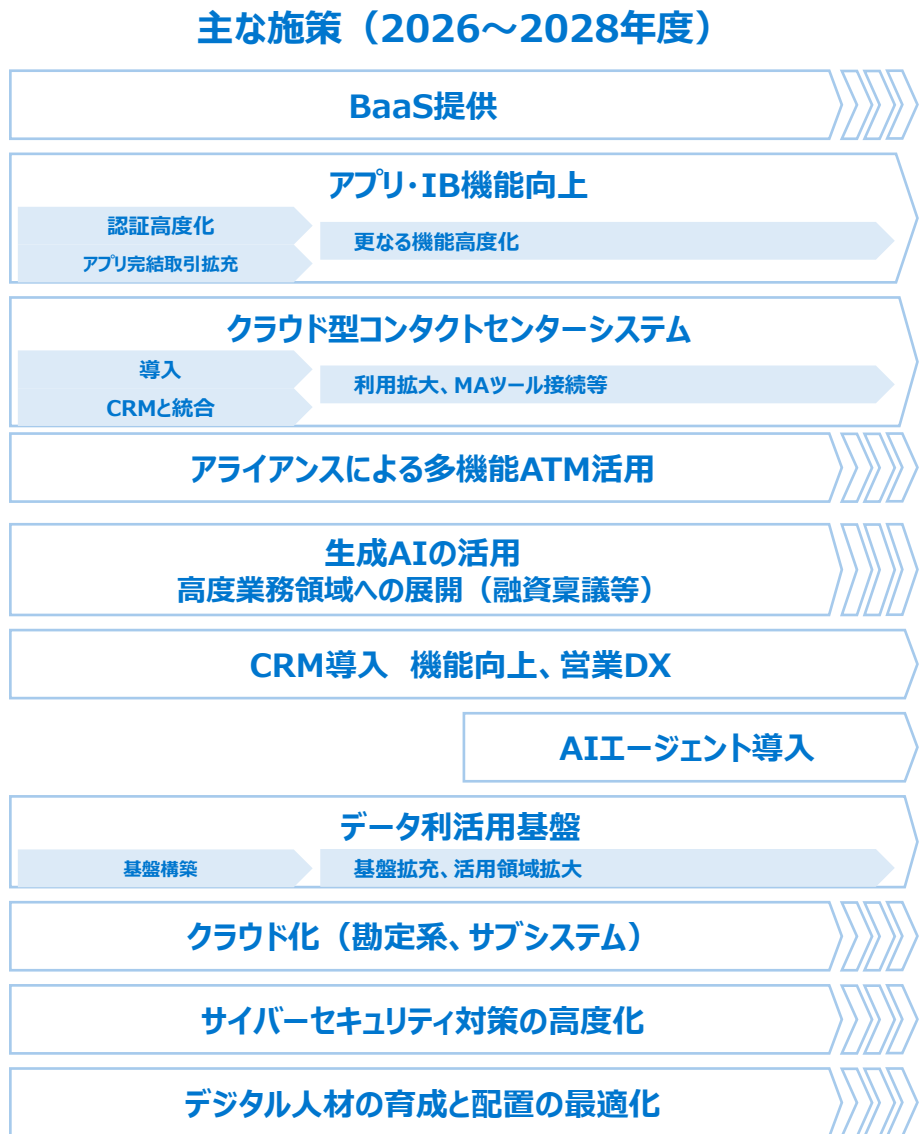
投資 7億円/3年

経費 12億円/3年
うちFY28 5億円 (FY25比+5億円)

生産性向上による業務変革/グループ共通のデジタル基盤

投資 29億円/3年

経費 50億円/3年
うちFY28 19億円 (FY25比+11億円)



想定効果

収益拡大

- **BaaS**
→新たな顧客接点、預金基盤拡大
- **CRM導入と機能向上**
→CRMを軸にした営業プロセス高度化・標準化。
収益効果想定約5億円
- **アプリ・IB機能向上 他DX関連**
→サービス利用増加・収益率向上

業務効率化

- **次世代コンタクトセンター**
→業務効率化 捻出時間6万時間/3年
- **AI関連ツール・CRM機能追加 他**
→業務効率化 捻出時間21万時間/3年
- **スマホATM・その他電子化ツール等**
→カード枚数削減、ハガキ廃止等による経費削減2億円

経営基盤強化

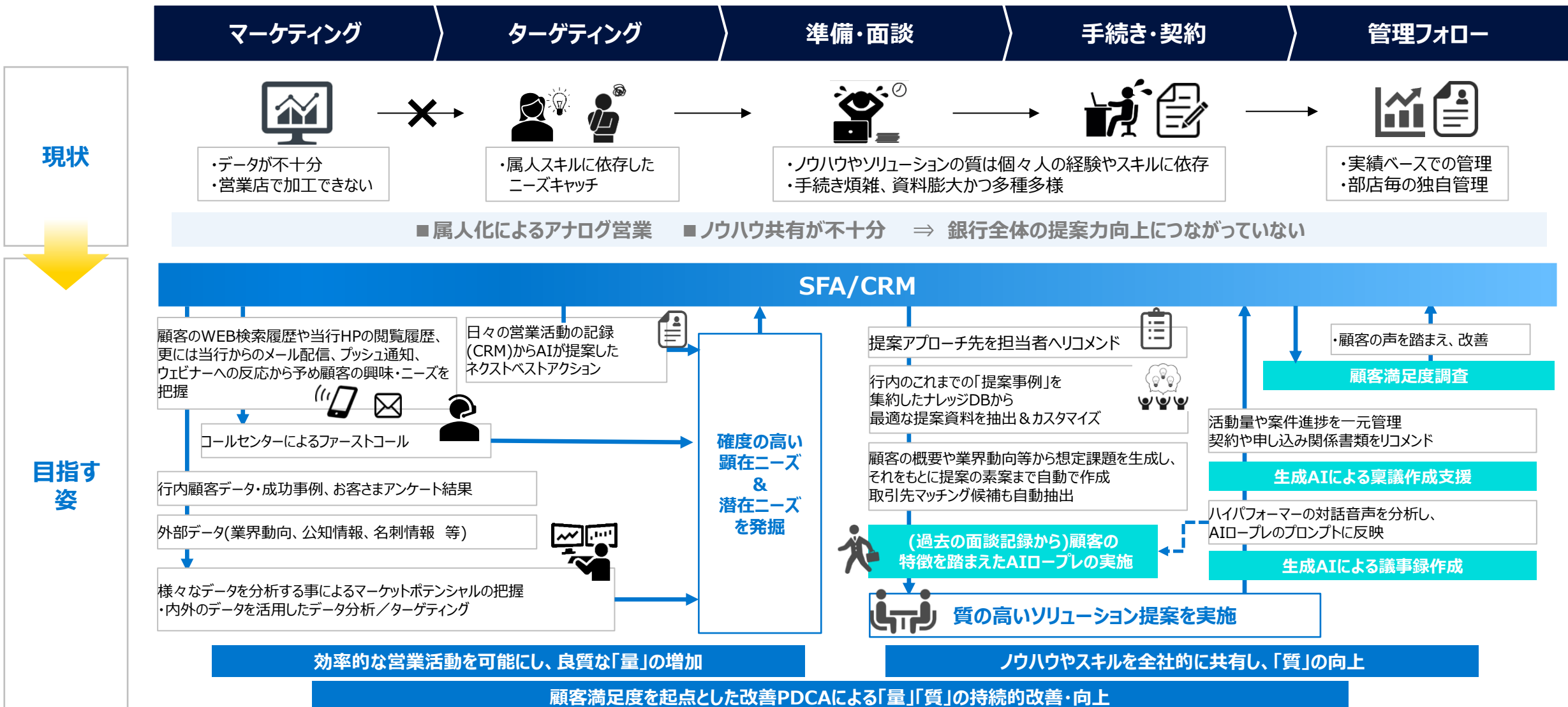
- クラウド化、サイバーセキュリティ対策の高度化、人材育成等の取り組みにより、強固な経営基盤を構築

CRM (Customer Relationship Management) ...顧客管理システム

戦略的投資により経営基盤強化

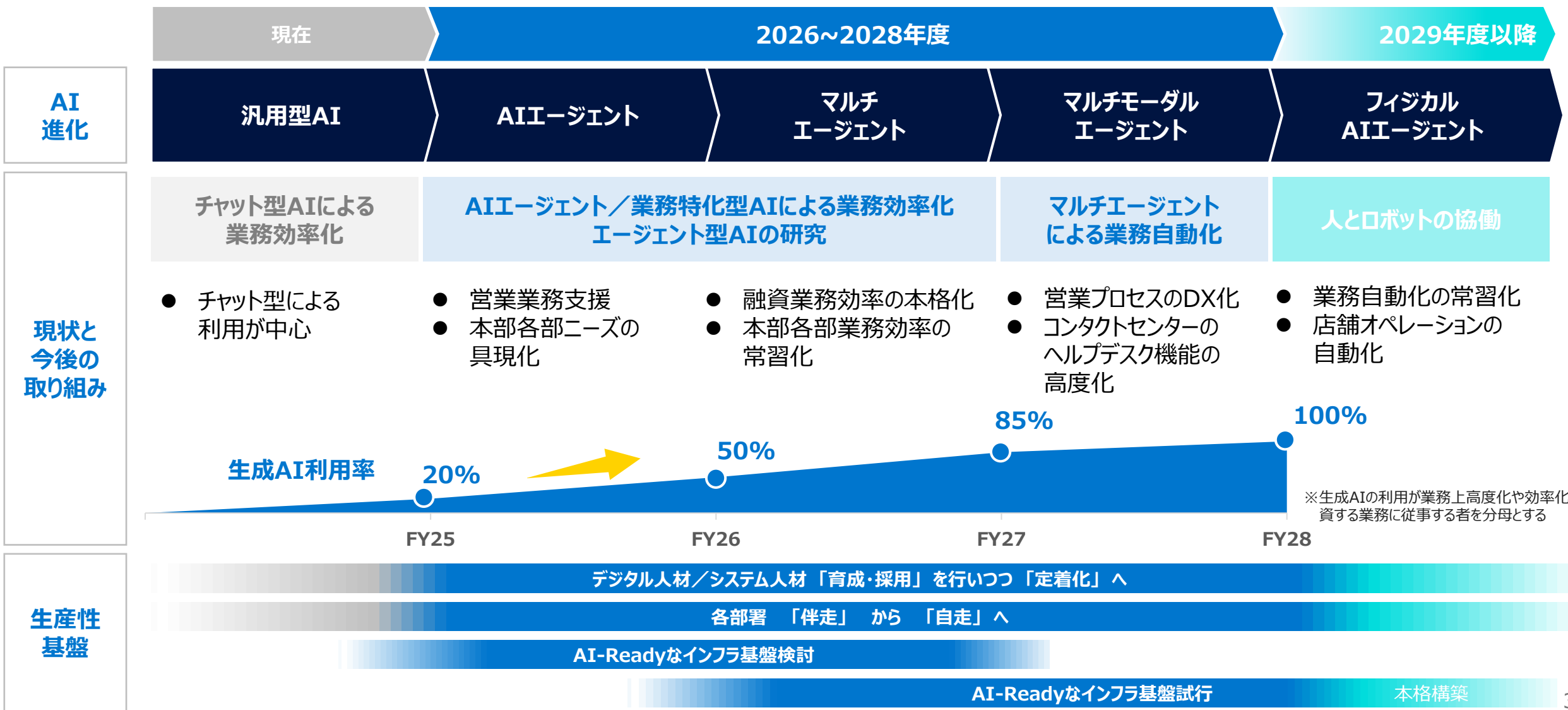
デジタル戦略 営業DX 目指す姿

▶ SFA/CRMを起点として、営業プロセスをDX化。提案の標準化とデータドリブン営業で顧客対応、ソリューション提案力を強化。



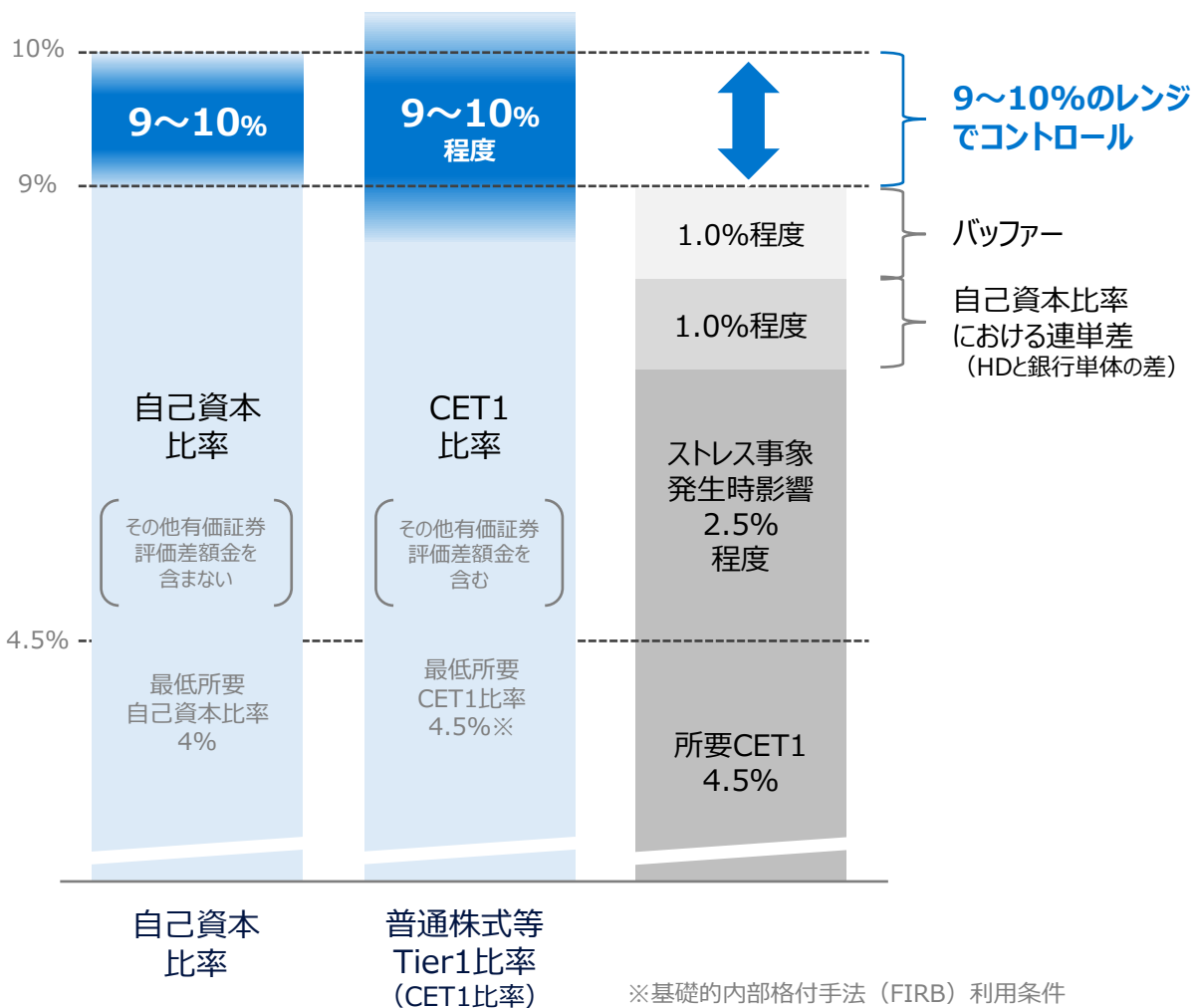
▶ 生成AIをより業務に有効活用するため、AI-ready※なインフラ基盤を整備し、AI活用を全社に浸透させていく。

※生成AIや業務特化型AIを安全かつ効率的に運用できる状態



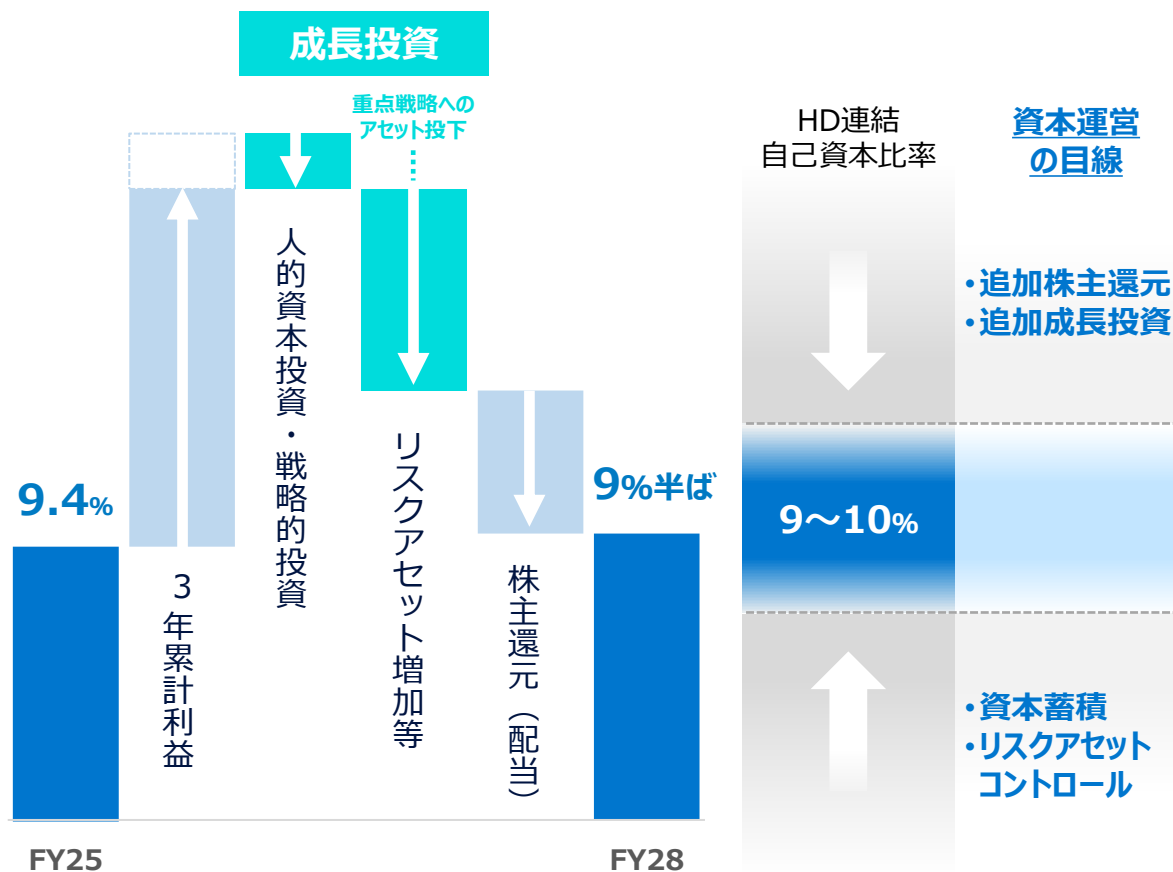
▶ 自己資本比率を9～10%のレンジでコントロールしながら、成長投資、株主還元のバランスの取れた運営を行う。

HD連結自己資本比率の水準



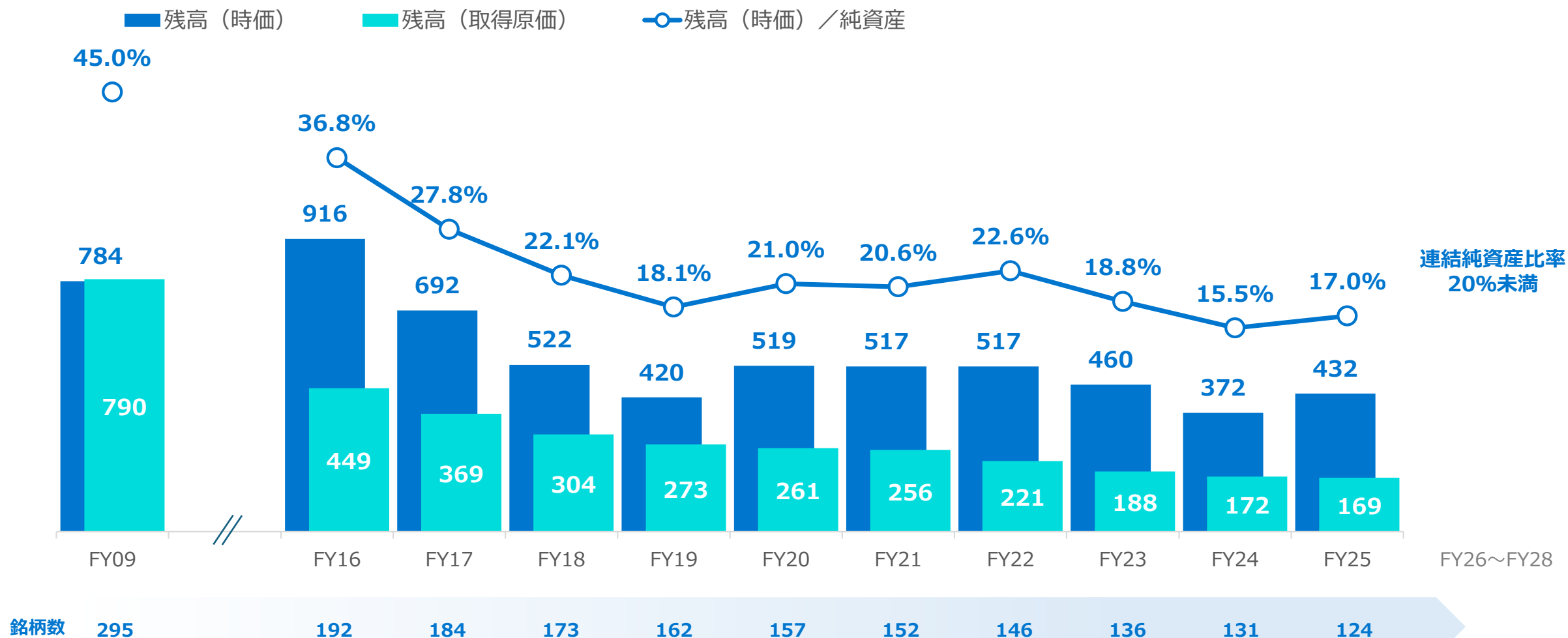
キャピタルアロケーション (FY25→FY28)

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



▶ 保有銘柄数漸減も、株価上昇により2025年度の連結純資産比率は17.0%。引き続き連結純資産比率20%未満を維持。

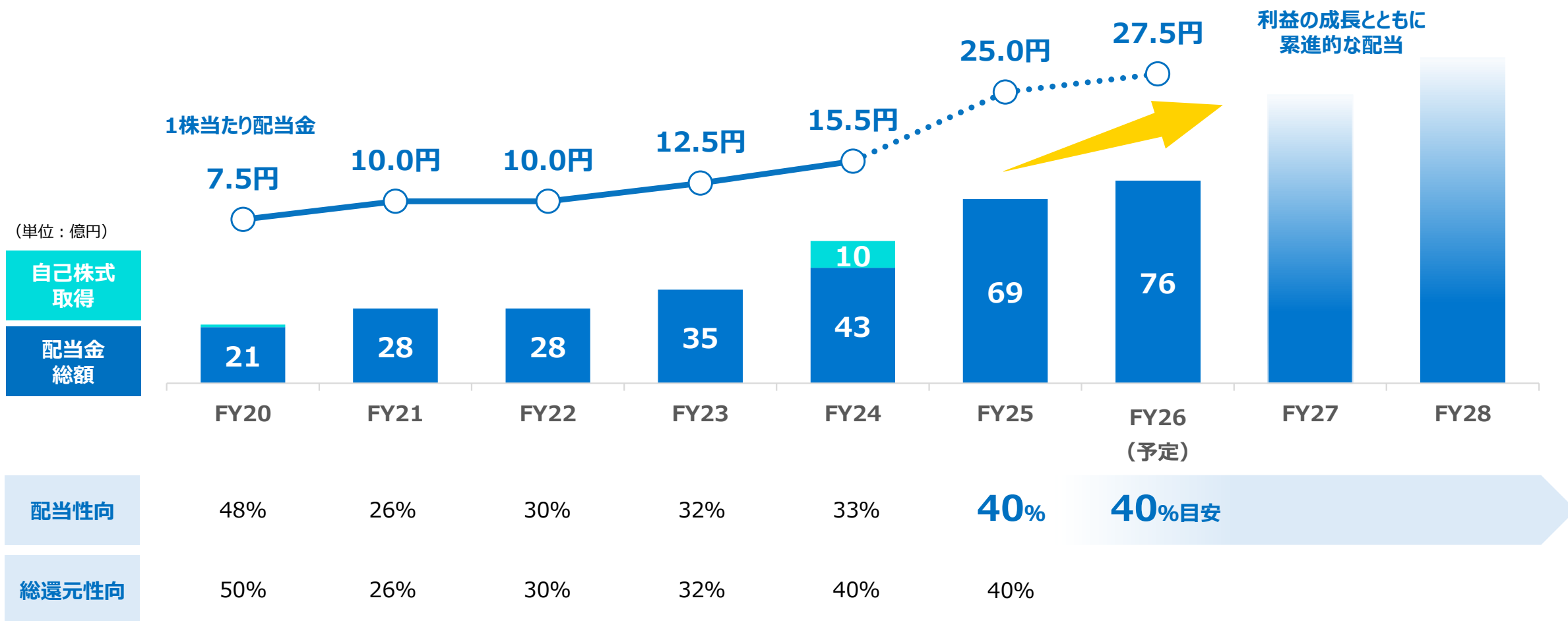
政策保有株式（みなし保有含む）の縮減状況



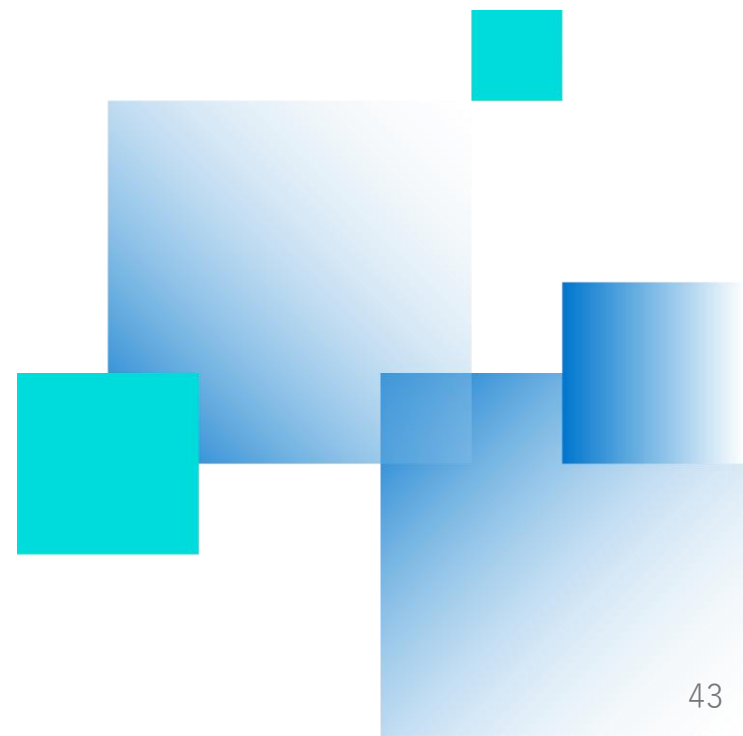
▶ 自己資本の充実、成長投資、株主還元のバランスの取れた運営を目指す。株主還元は**配当性向40%を目安**に実施予定。

株主還元方針

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。



參考資料



資金利益

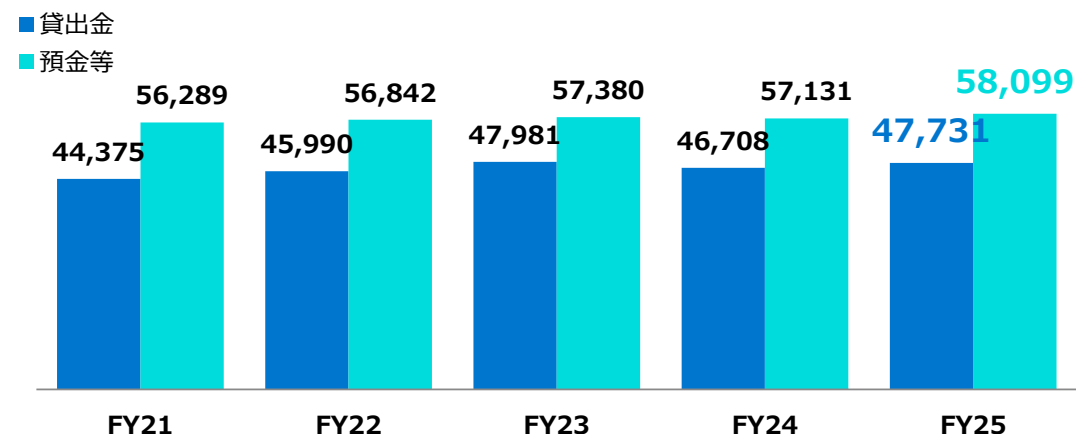
▶ 貸出金残高増加、預貸金利回り差拡大による預貸収支増加等により、資金利益は増加。

資金利益の内訳

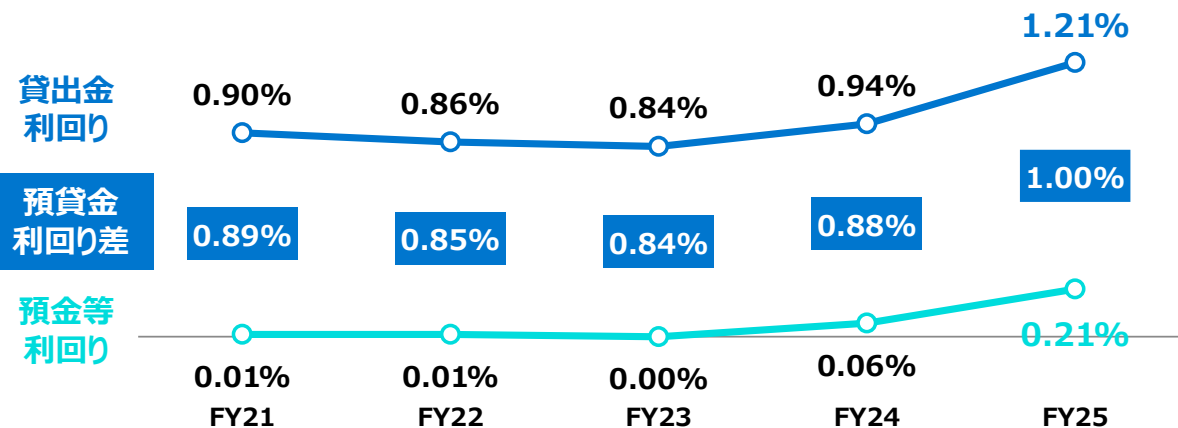
(億円)	2024年度	2025年度	前年比
資金利益	478	590	+112
資金運用収益	521	731	+210
うち貸出金利息	434	567	+133
うち有価証券利息	59	116	+57
うち日銀預け金利息	24	44	+20
資金運用費用	▲ 42	▲ 140	▲ 98
うち預金利息	▲ 38	▲ 126	▲ 88

貸出金平残	46,708	47,731	+1,023
貸出金利回り	0.94%	1.21%	+0.27%
有価証券平残	6,691	7,768	+1,077
有価証券利回り	0.88%	1.49%	+0.61%
預金等平残	57,131	58,099	+968
預金等利回り	0.06%	0.21%	+0.15%

預貸金平残の推移 (億円)



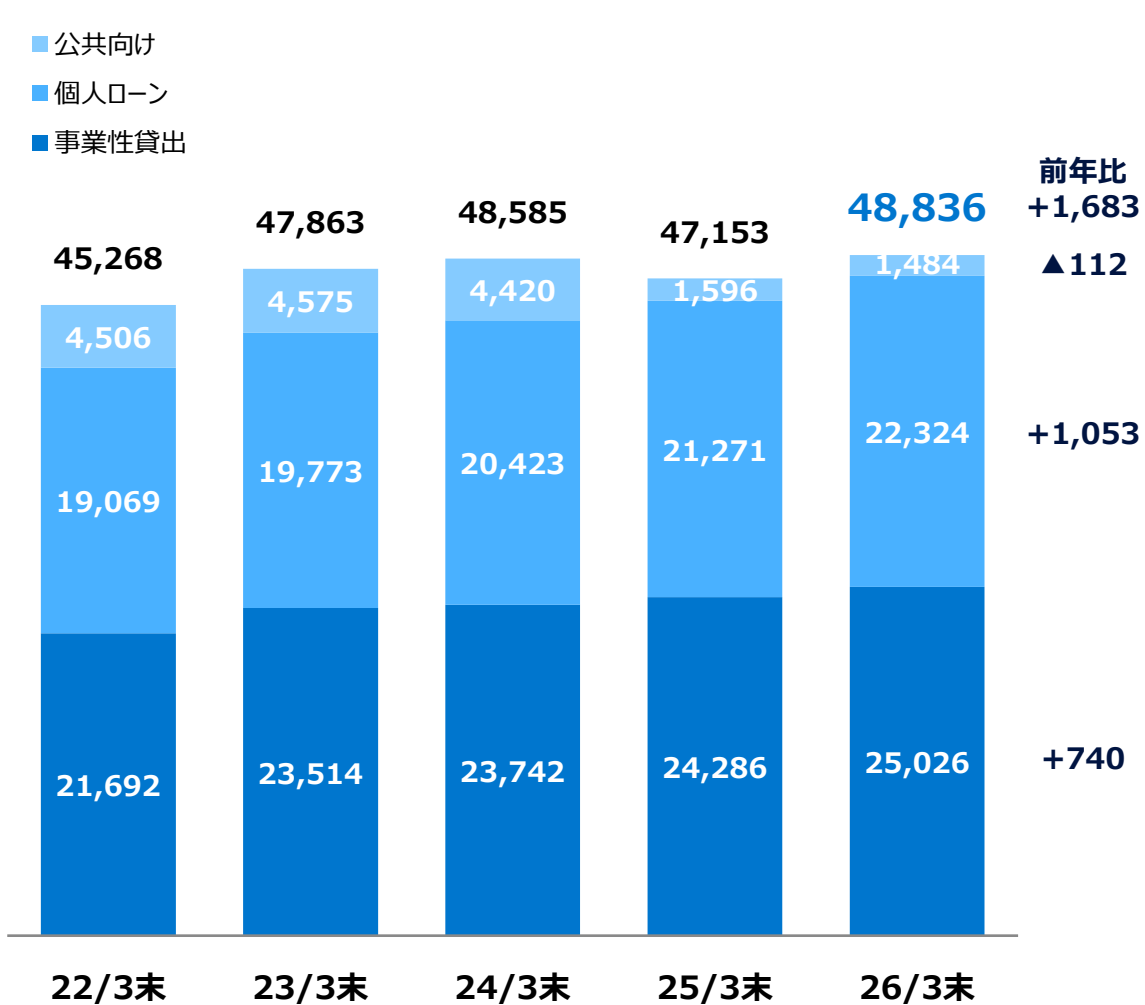
預貸金利回りの推移



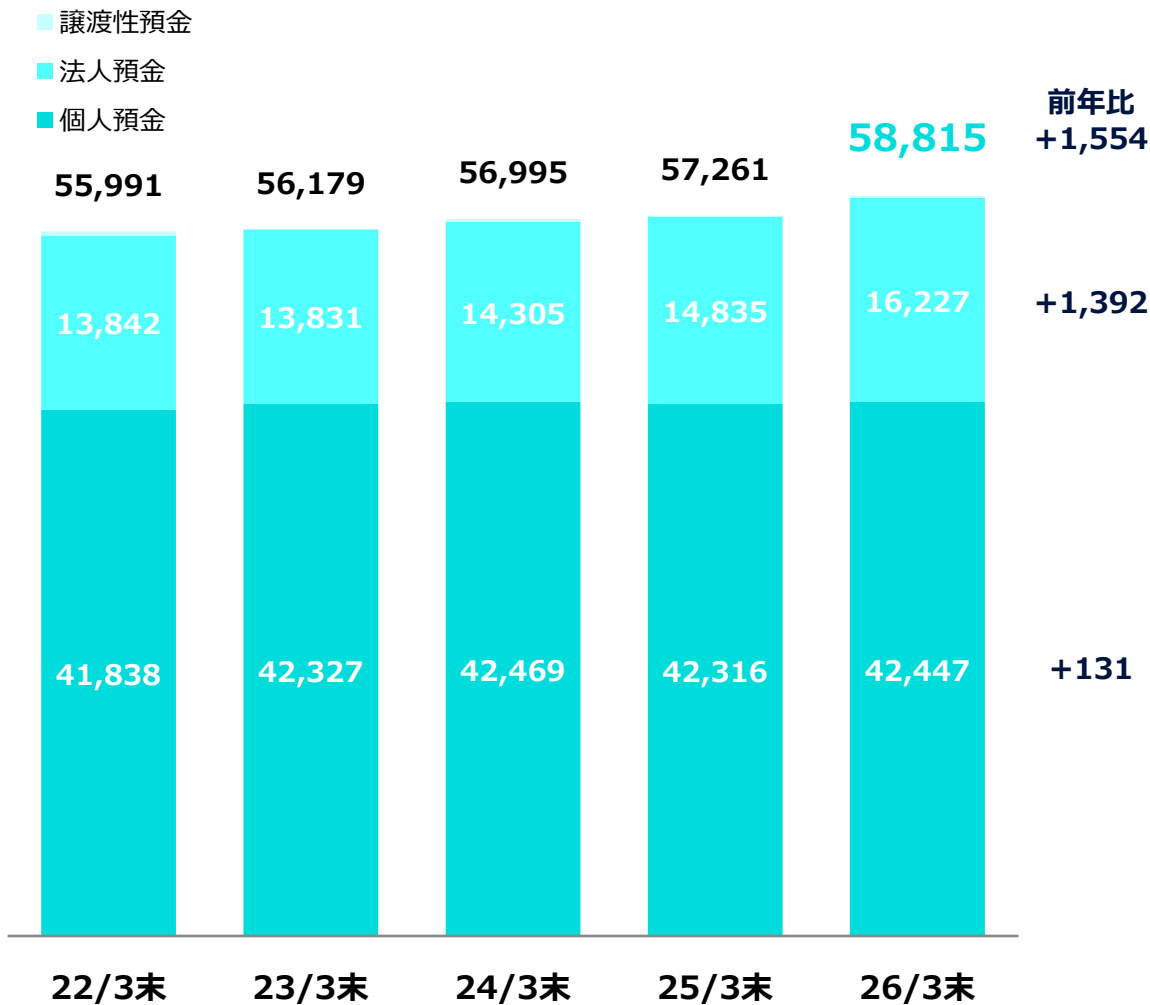
貸出金・預金

▶ 貸出金は事業性、住宅ローンともに堅調。貸出金とのバランスも意識しながら、預金も法人預金中心に残高増加。

貸出金残高・未残の推移（億円）



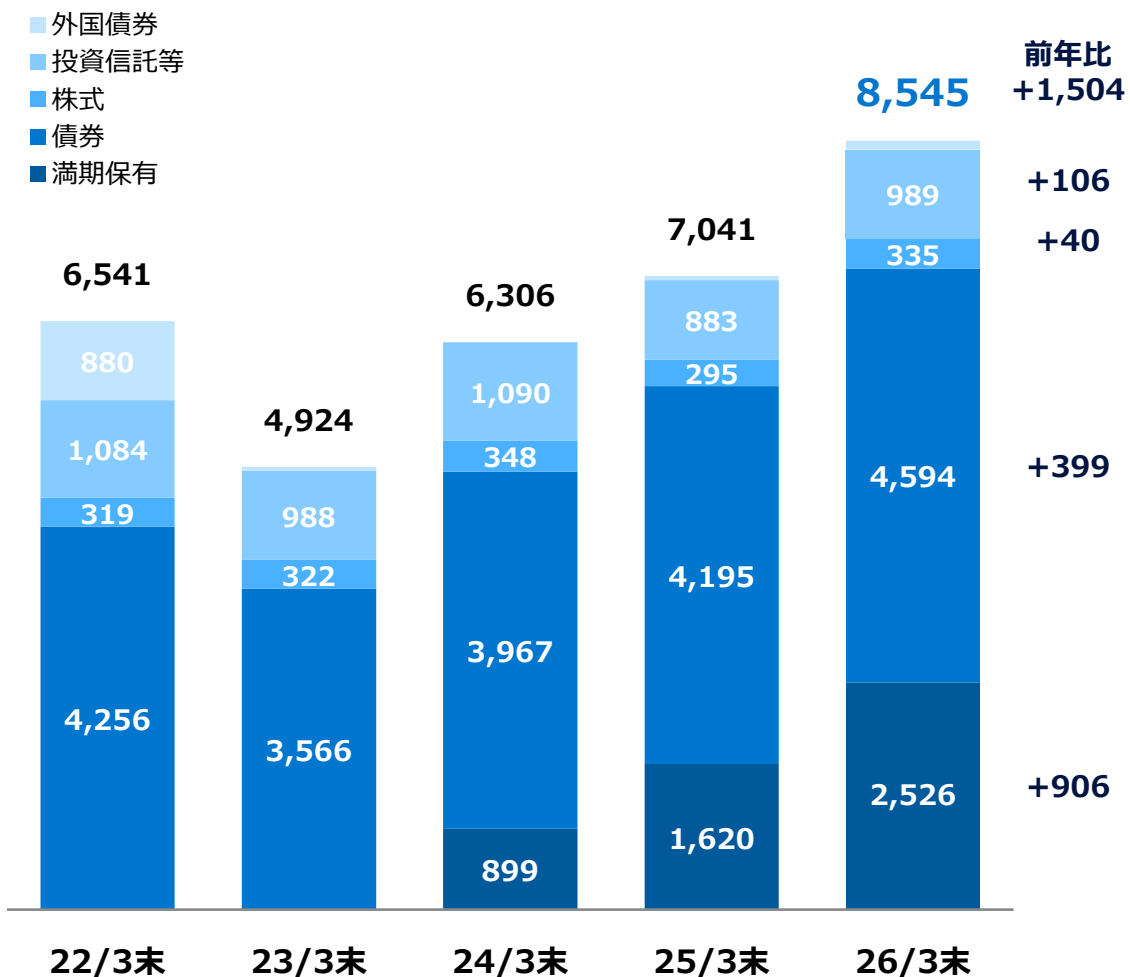
預金等残高・未残の推移（億円）



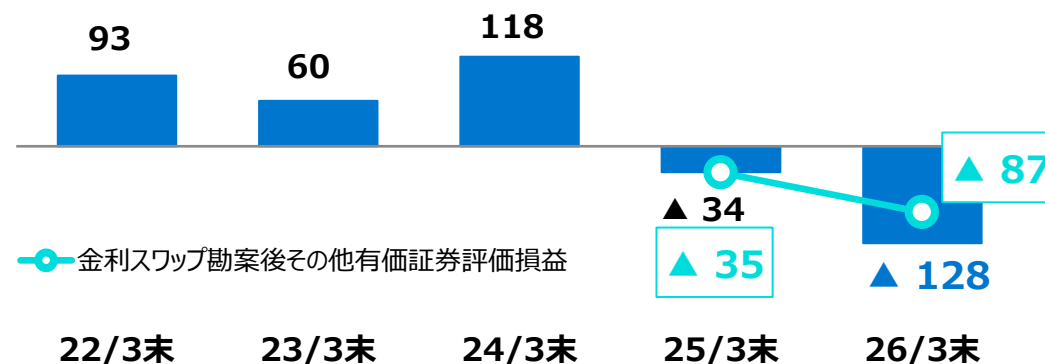
有価証券

▶ 時間分散を意識しつつ、円債中心のラダー型ポートフォリオを拡充。

有価証券残高・末残の推移（億円）



有価証券評価損益の推移（億円）



有価証券評価損益の内訳

(億円)	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末	26/3末
満期保有目的の債券	-	-	▲0	▲59	▲144
その他有価証券	93	60	118	▲34	▲128
債券	▲13	▲42	▲58	▲181	▲350
株式	84	111	144	102	143
外国債券	▲24	▲9	-	1	▲0
投資信託等	47	1	33	42	78
金利スワップ	-	-	-	▲1	40
金利スワップ勘案後その他有価証券	93	60	118	▲35	▲87

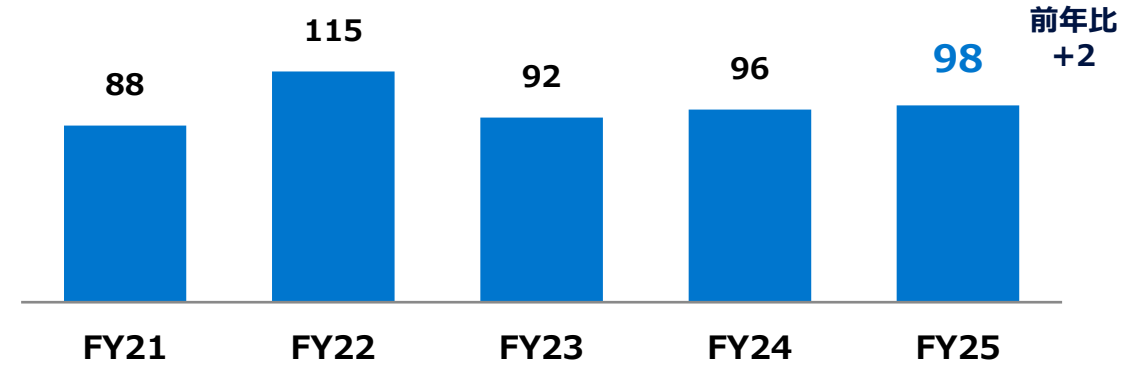
非金利収益

取引先の為替予約ニーズ増加による外為売買益増加を主因に、非金利収益は前年対比増加。

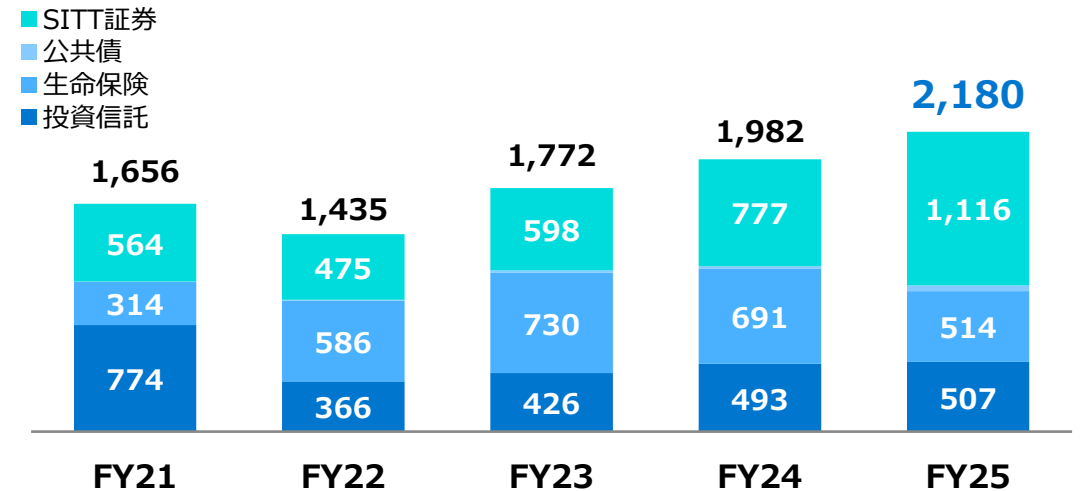
非金利収益の内訳

	2024年度		2025年度	前年比
	(億円)			
役務取引等利益	85	81	▲4	
役務取引等収益	195	191	▲4	
投信保険販売手数料	38	34	▲4	
うち投信販売手数料	22	23	+1	
うち保険販売手数料	15	10	▲5	
手数料型住宅ローン手数料	39	42	+3	
その他手数料	117	114	▲3	
うちSITT証券紹介手数料	9	9	▲0	
役務取引等費用	▲110	▲110	+0	
外為売買益	10	17	+7	
非金利収益	96	98	+2	

非金利収益の推移 (億円)



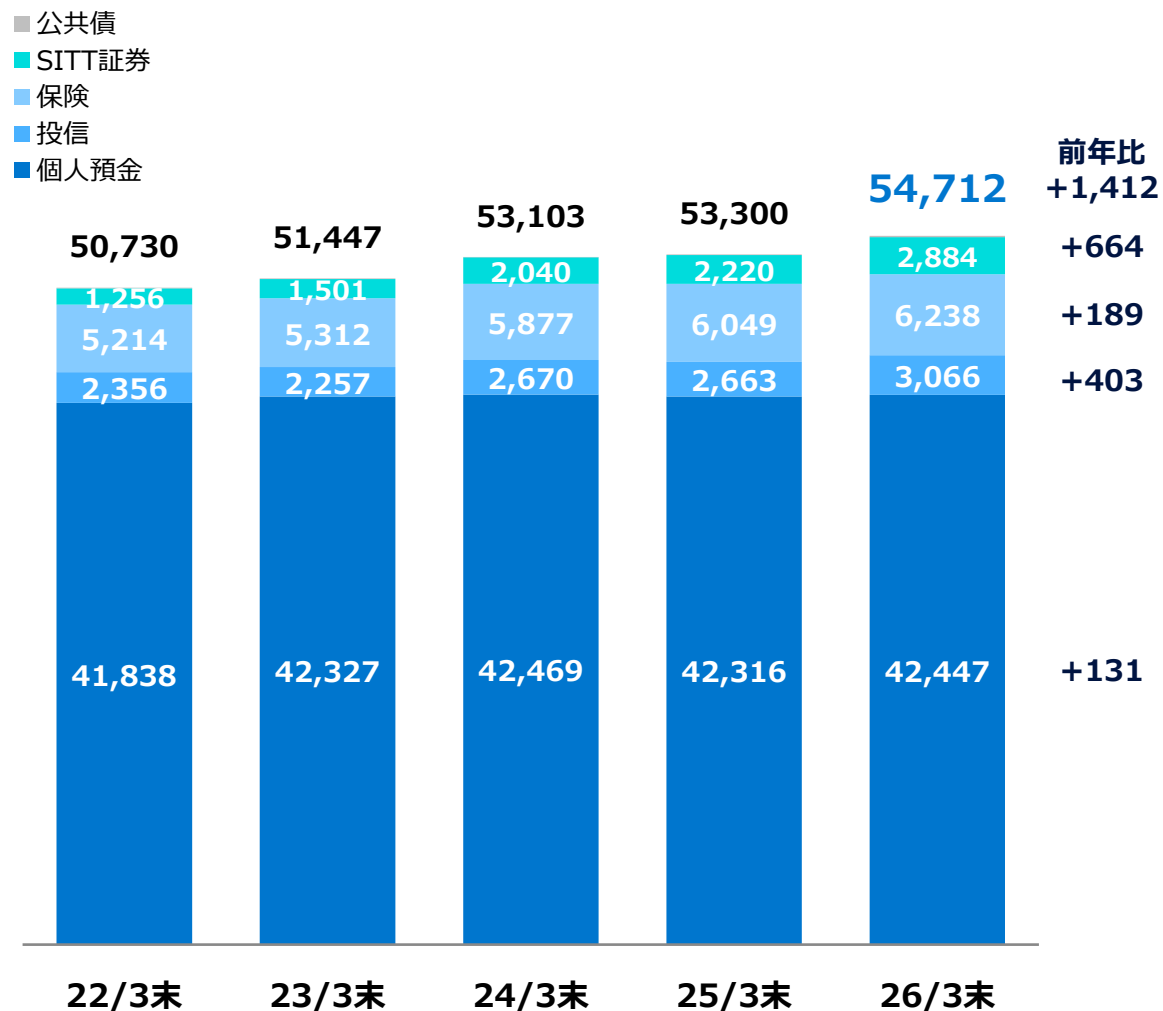
預り資産販売額の推移 (億円)



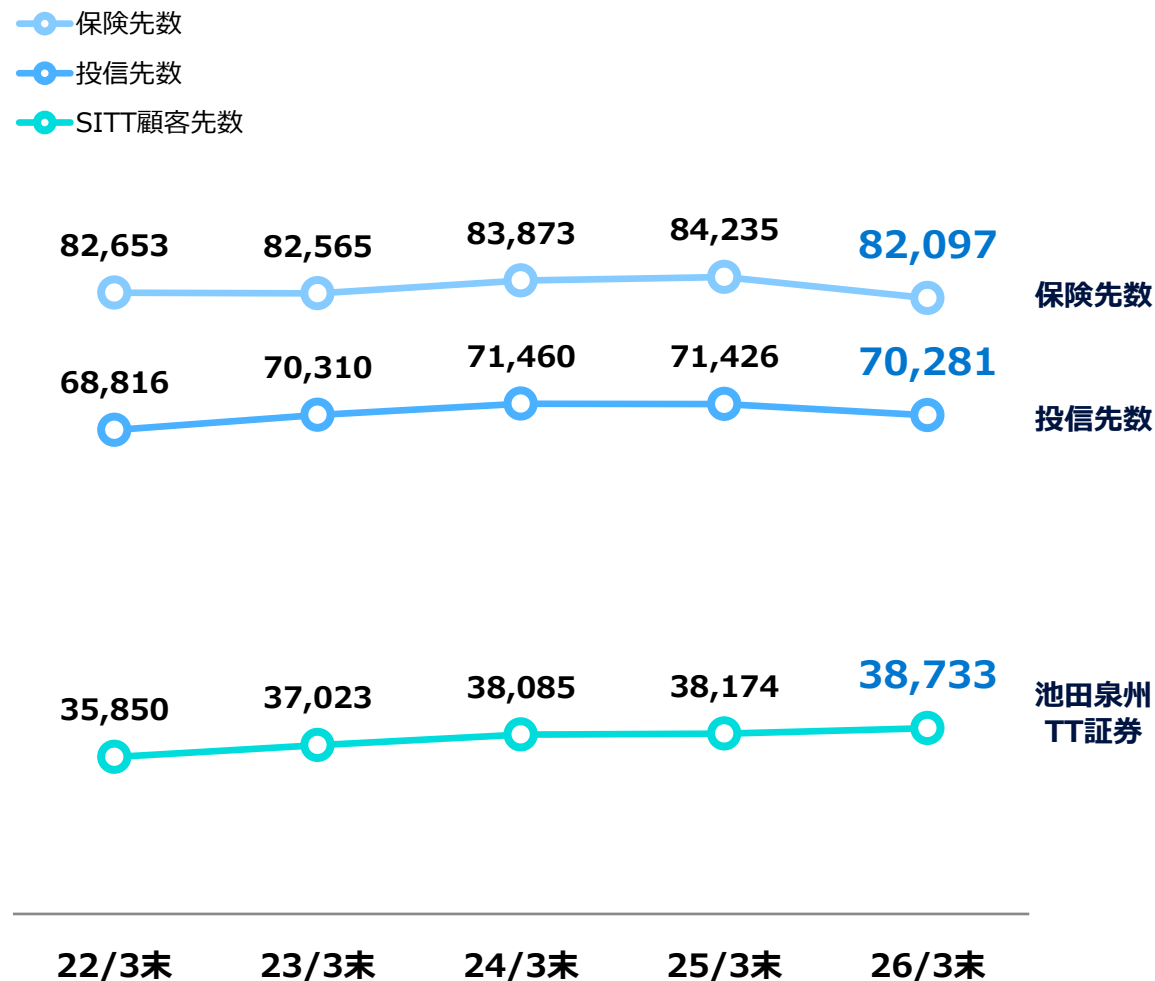
預り資産

▶ 個人総預り資産残高は、投信・保険・池田泉州TT証券の預り資産残高増加により、順調に増加。

個人総預り資産残高の推移（億円）



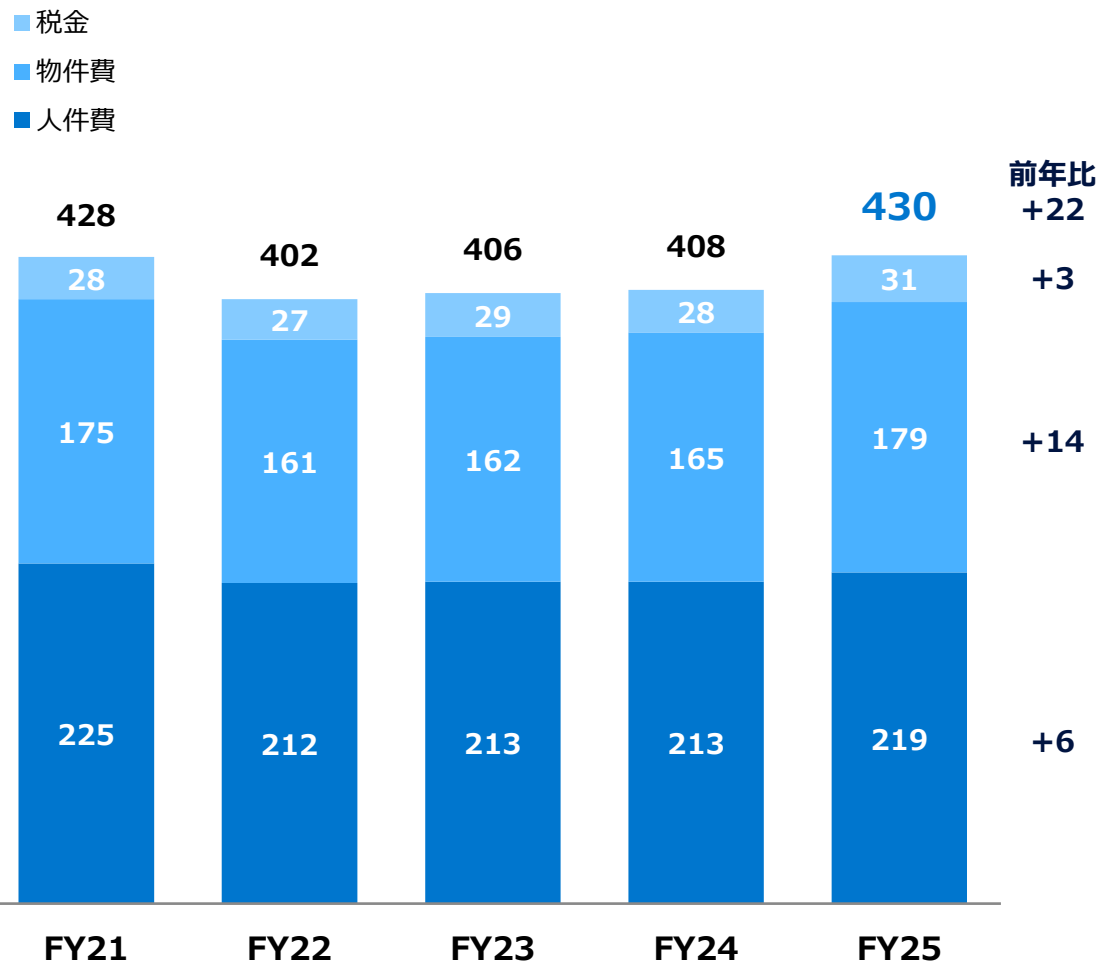
投信・保険先数及び池田泉州TT証券顧客数の推移



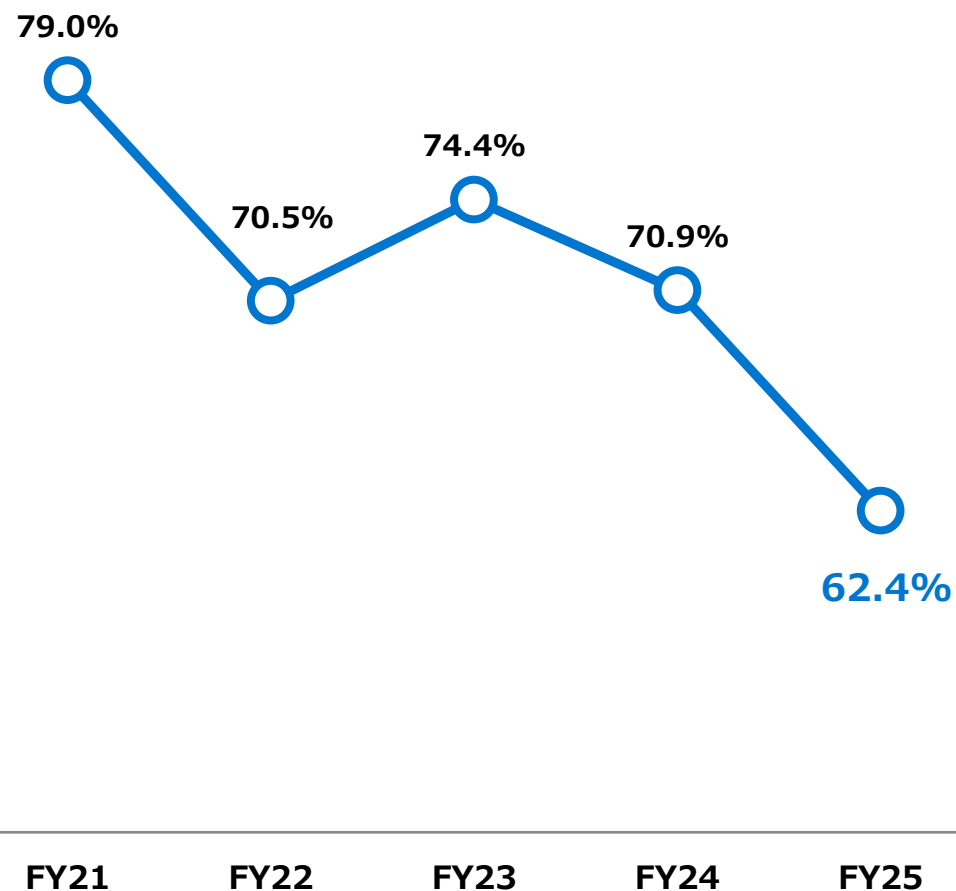
経費・コアOHR

▶ ベア等の人的資本投資やシステム・DXに関する戦略的投資により経費は増加。トップライン増加によりコアOHRは62%と改善。

経費の推移 (億円)



コアOHRの推移



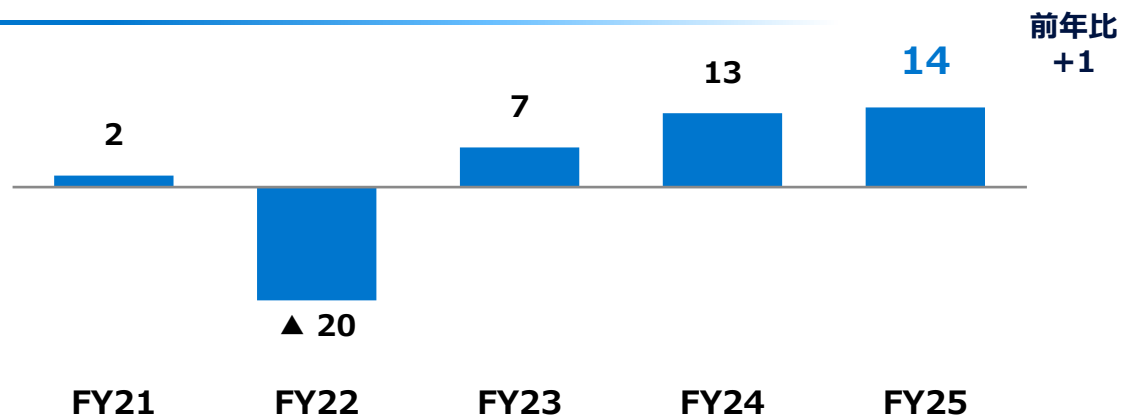
与信関連費用

▶ 不良債権比率、与信関連費用ともに引き続き低水準を維持。

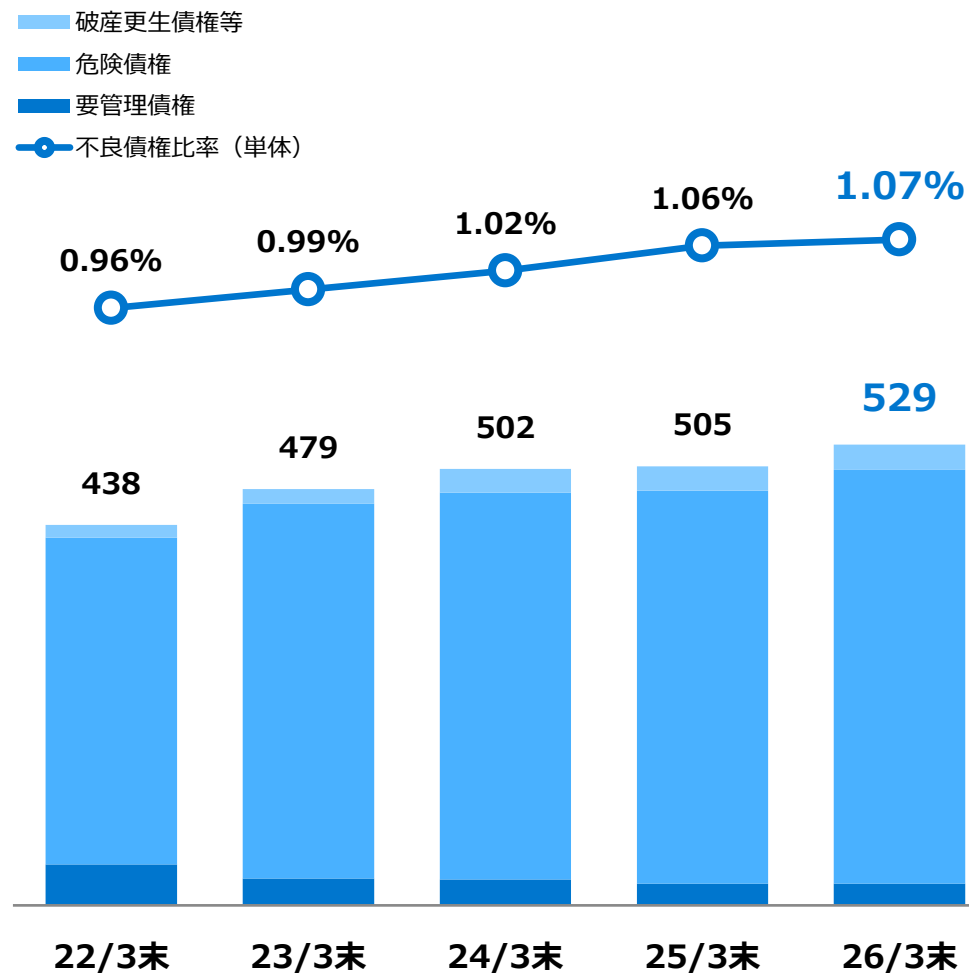
金融再生法開示債権の内訳

	(億円)		前年比
	2024年度	2025年度	
金融再生法開示債権	505	529	+24
破産更生債権等	28	29	+1
危険債権	451	475	+24
要管理債権	25	25	▲0
不良債権比率（単体）	1.06%	1.07%	+0.01%
与信関連費用（▲）	13	14	+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



自己資本比率の状況

▶ 自己資本比率は、バーゼルⅢ最終化完全適用ベースで9%半ばと、コントロールレンジ9～10%の範囲内で推移。

自己資本比率の内訳

■ 池田泉州HD連結	(億円)	2024年度	2025年度	前年比
自己資本比率		11.59%	10.62%	▲0.97%
自己資本		2,123	2,189	+66
リスクアセット等		18,317	20,599	+2,282
総所要自己資本額		732	823	+91

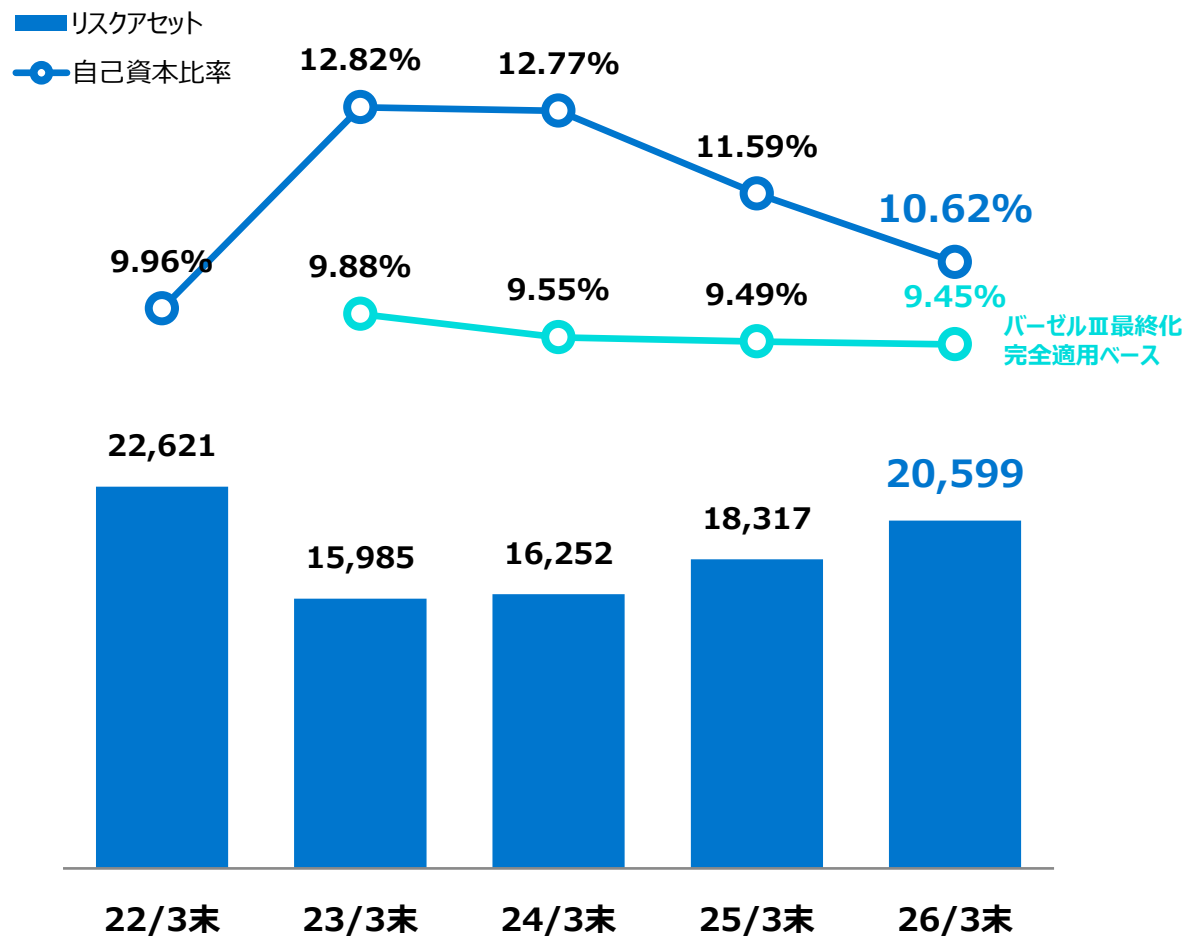
バーゼルⅢ最終化完全適用ベース自己資本比率	9.49%	9.45%	▲0.04%
-----------------------	-------	--------------	--------

■ 池田泉州銀行単体

自己資本比率	10.10%	9.25%	▲0.85%
自己資本	1,822	1,879	+57
リスクアセット等	18,044	20,310	+2,266
総所要自己資本額	721	812	+91

バーゼルⅢ最終化完全適用ベース自己資本比率	8.24%	8.21%	▲0.03%
-----------------------	-------	--------------	--------

HD連結自己資本比率とリスクアセット額



2023年3月末よりバーゼルⅢ最終化早期適用

グループのブランドパーソナリティ、ブランドスタイル

▶ パーパスを基軸に、社内外のステークホルダーからの共感獲得を目指し、「ブランドパーソナリティ」、「ブランドスタイル」を制定。

ブランドパーソナリティ

パーパスをどのように体現するかを定義する
「SIHDグループらしさ」



Human
Ambitious
Progressive
Original

地域の一員として、まっすぐな心で向き合う。
何事にも、覚悟と熱意を持って取り組む。
未来を見据え、まっさきに挑戦する。
共創の起点となり、独自の価値を生み出す。

ブランドスタイル

パーパスとブランドパーソナリティに基づき、
ブランド像を可視化したデザイン

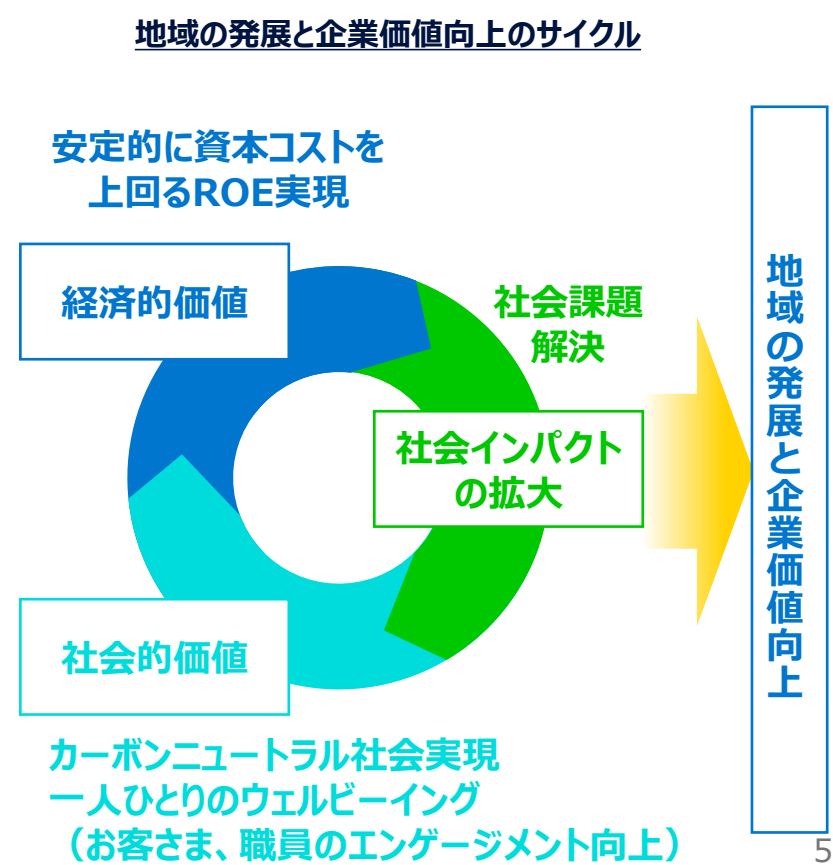
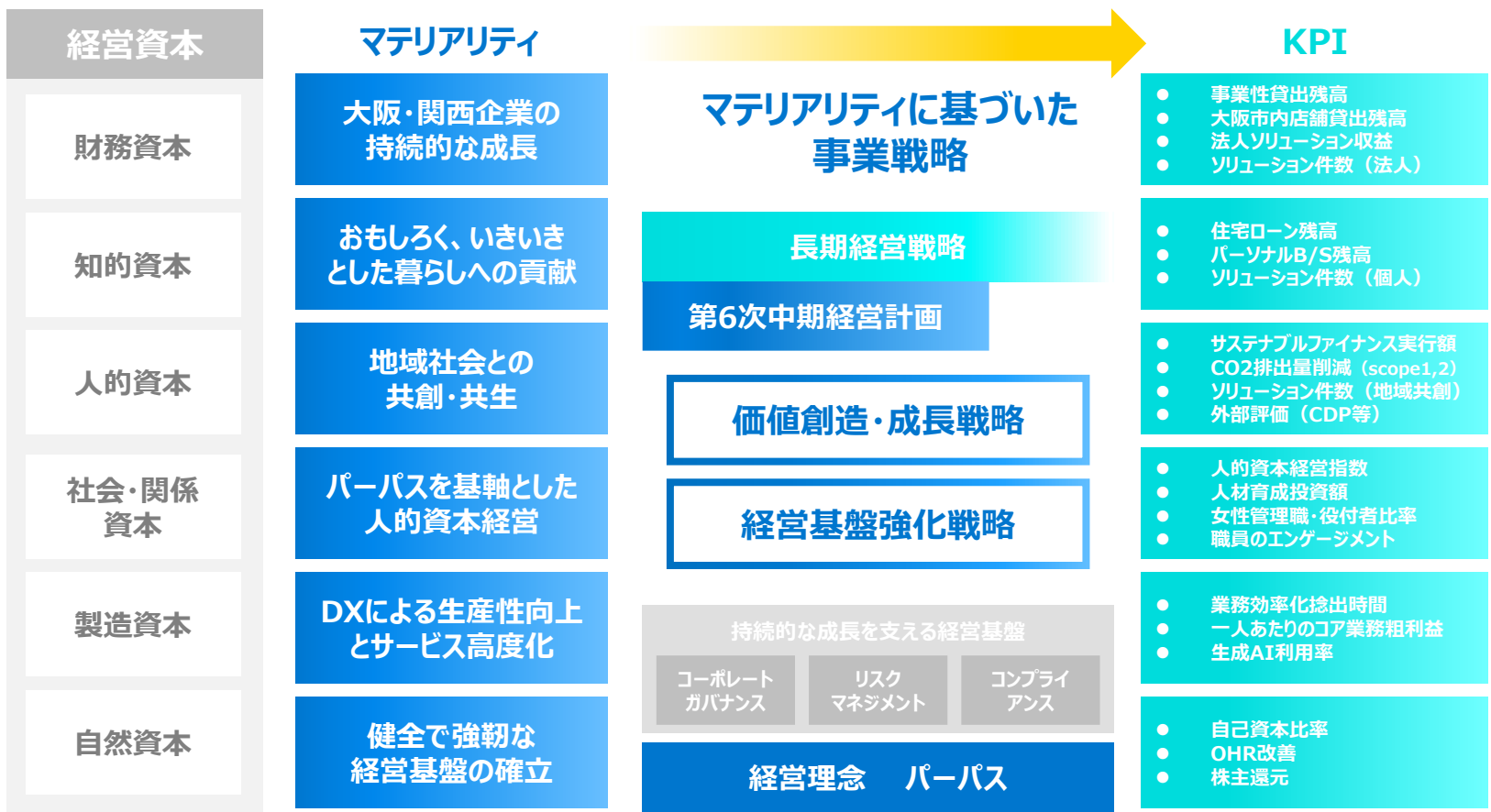
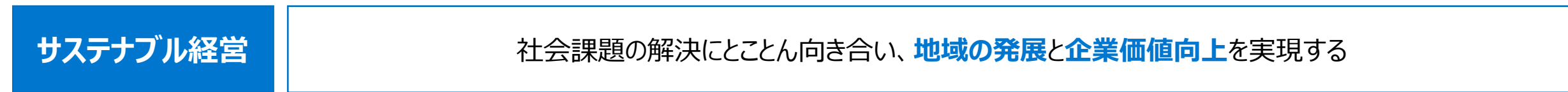


人と価値が融合し、進化する世界

池田泉州ホールディングスグループには、人と人、産業と文化、異なる価値が出会い、交わり、溶け合うチャンスがある。無数の点は、それぞれの人や企業、想いの象徴。多様な個性やアイデアが響き合い、新しい可能性が生まれるとき、地域は進化する。その融合の連続が、地域を、そして日本を動かしていく。

価値創造プロセス

▶ サステナブル経営の考え方に基づき、地域の発展と企業価値向上実現を目指す。



マテリアリティと第6次中期経営計画のKPI

マテリアリティ	機会とリスク		主なKPI
大阪・関西企業の持続的な成長	機会	地域企業の多様化・高度化する経営課題解決に向けたソリューション機会の増加・拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業性貸出残高 ● 大阪市内店舗貸出残高 ● 法人ソリューション収益 ● ソリューション件数（法人）
	リスク	社会構造変化等への対応の遅れによる企業業績悪化 スピーディーなソリューション提供ができないことによる競争力低下	
おもしろく、いきいきとした暮らしへの貢献	機会	人生100年時代の資産形成・運用・承継ニーズの増加・拡大 健康、趣味、学びなど金融以外の生活を豊かにするサービスニーズの増加・拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 住宅ローン残高 ● パーソナルB/S残高 ● ソリューション件数（個人）
	リスク	多様化するお客さまニーズへの対応不足による競争力低下 キャッシュレス、異業種参入等による既存サービス陳腐化	
地域社会との共創・共生	機会	地域のステークホルダーとの連携による地域社会の持続的な発展、新規事業・サービスの創出	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルファイナンス実行額 ● CO2排出量削減（scope1,2） ● ソリューション件数（地域共創） ● 外部評価（CDP等）
	リスク	人口減少などによる地域経済の衰退 地域密着型金融の優位性低下	
パーパスを基軸とした人的資本経営	機会	エンゲージメント向上による企業価値、生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本経営指数 ● 人材育成投資額 ● 女性管理職・役付者比率 ● 職員のエンゲージメント
	リスク	人材流出や職員のモチベーション低下によるサービス、競争力低下	
DXによる生産性向上とサービス高度化	機会	業務効率化によるサービス品質、生産性向上 非対面サービスや新たなソリューション機会の増加・拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務効率化検出時間 ● 一人あたりのコア業務粗利益 ● 生成AI利用率
	リスク	デジタル化への対応の遅れによる生産性、競争力低下	
健全で強靱な経営基盤の確立	機会	ステークホルダーからの社会的信頼性向上 持続的な企業価値向上を通じたステークホルダーへの還元充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己資本比率 ● OHR改善 ● 株主還元
	リスク	ステークホルダーからの社会的信用失墜による企業価値毀損 リスクマネジメント不足による事業停滞	



あしたに、わくわくを。

- 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いません。
- 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。

