

リスクアペタイト・フレームワークへの取組み

2018年（平成30年）9月4日

池田泉州銀行

常務執行役員
リスク統括部担当

田中 耕

● 池田泉州ホールディングスグループの概要	・ ・ ・	P. 2
● 第3次中期経営計画	・ ・ ・	P. 3
● 第4次中期経営計画	・ ・ ・	P. 5
● リスクアペタイト・フレームワークへの取組み	・ ・ ・	P. 8
● 中計のストレステスト	・ ・ ・	P. 9
● 中計のリスク検証・評価	・ ・ ・	P. 11

池田泉州ホールディングスグループの概要



1 グループの沿革

池田銀行
昭和26年10月 開業



泉州銀行
昭和26年2月 開業



池田泉州ホールディングス

平成21年10月：池田泉州
ホールディングス設立

池田泉州銀行

平成22年5月：子銀行が合併
『池田泉州銀行』が誕生
平成24年1月：システム統合完了

池田泉州TT証券

平成25年9月：証券子会社設立
『池田泉州TT証券』開業

2 池田泉州銀行の概要

設立日	昭和26年9月1日
所在地	大阪市北区茶屋町18番14号
代表者	代表取締役頭取 藤田 博久
資本金	613億円
店舗数	141ヶ店
店舗外ATM	229ヶ所(駅のATM 107ヶ所含む)

(平成30年3月末現在)

3 全国・近畿地区における順位

	全国地銀 (105行中)	近畿地銀 (10行中)
預金残高	第19位	第2位
貸出金残高 ※1	第20位	第3位
不良債権比率 ※1	第3位	第1位
外貨両替取扱高 ※2	第1位	第1位

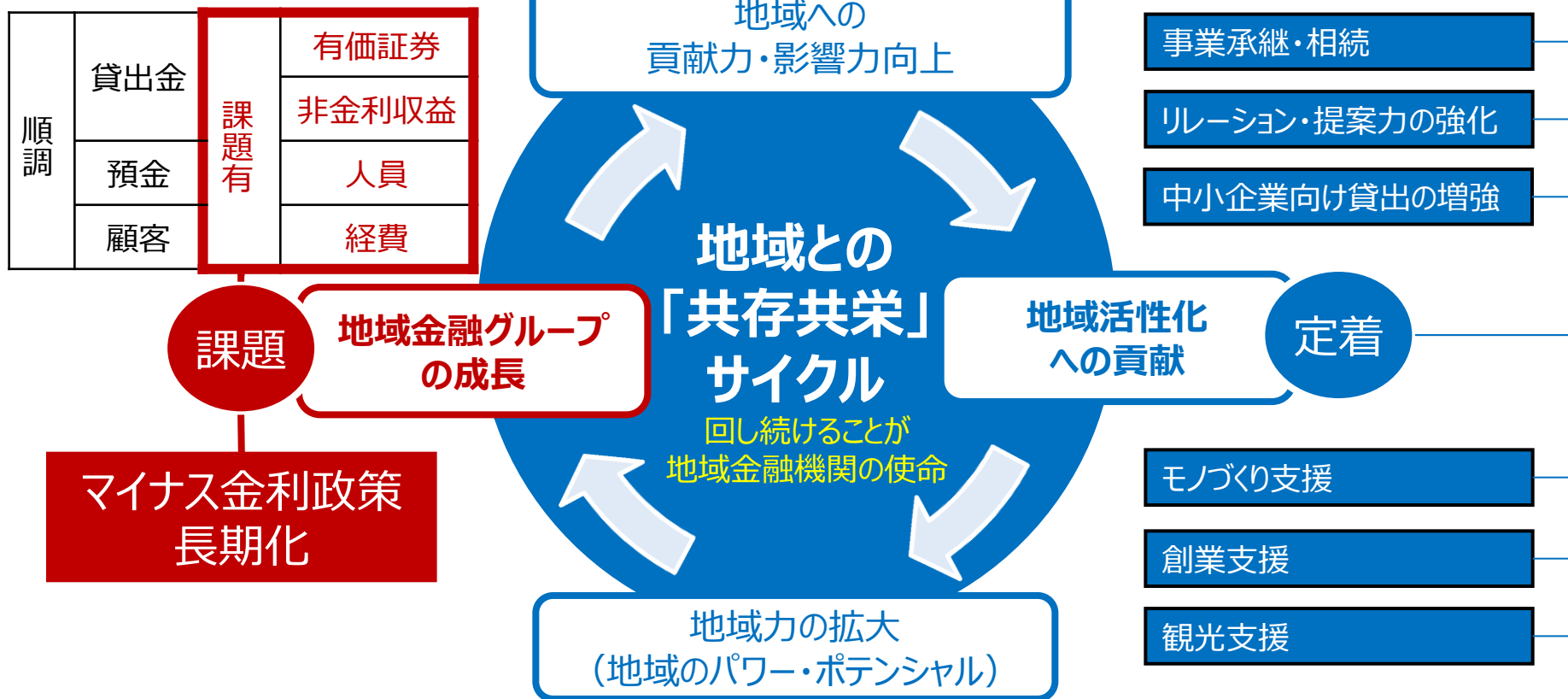
(平成30年3月末現在／当社調べ)

(※1:事業再生子会社を含む)

(※2:地銀64行、近畿地銀7行中 平成29年上期実績)

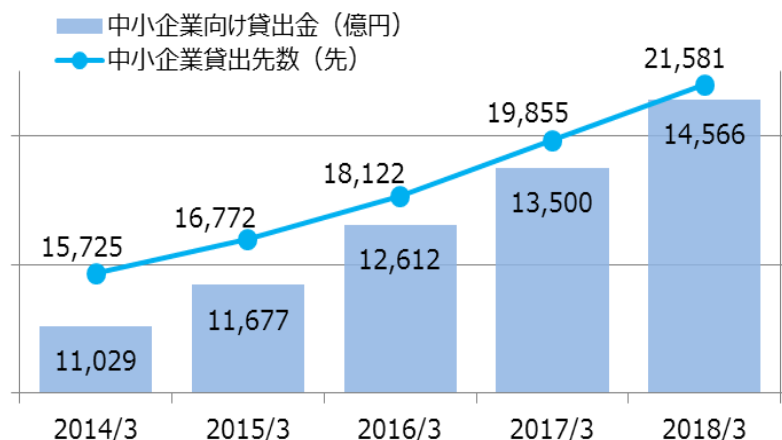
- 地域との「共存共栄」サイクルは、地域金融機関である当社グループ普遍のビジネスモデルであり、中小企業向け提案・貸出、事業承継、創業・モノづくり支援等、「地域活性化」への取組みは地元に着。取引先数、残高ともに増加。収益力の強化が課題。
- 一方で、当社グループ自身の7つの構造イノベーションは、有価証券、非金利収益、人員、経費の4項目について、早期に見直す必要があると判断。

(7つの構造イノベーション)

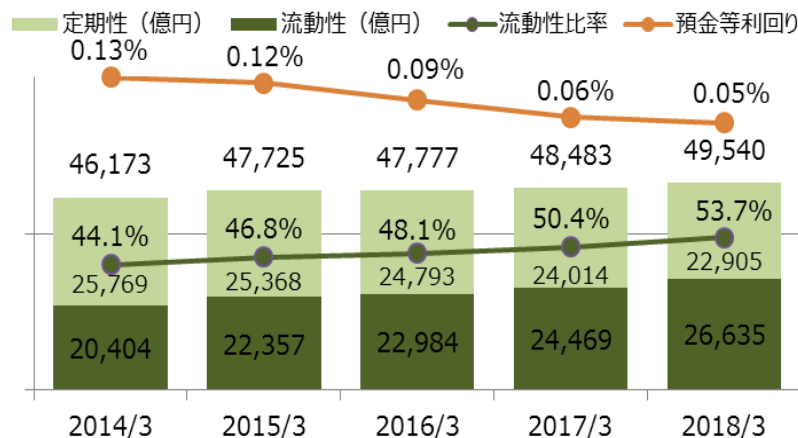


順調

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

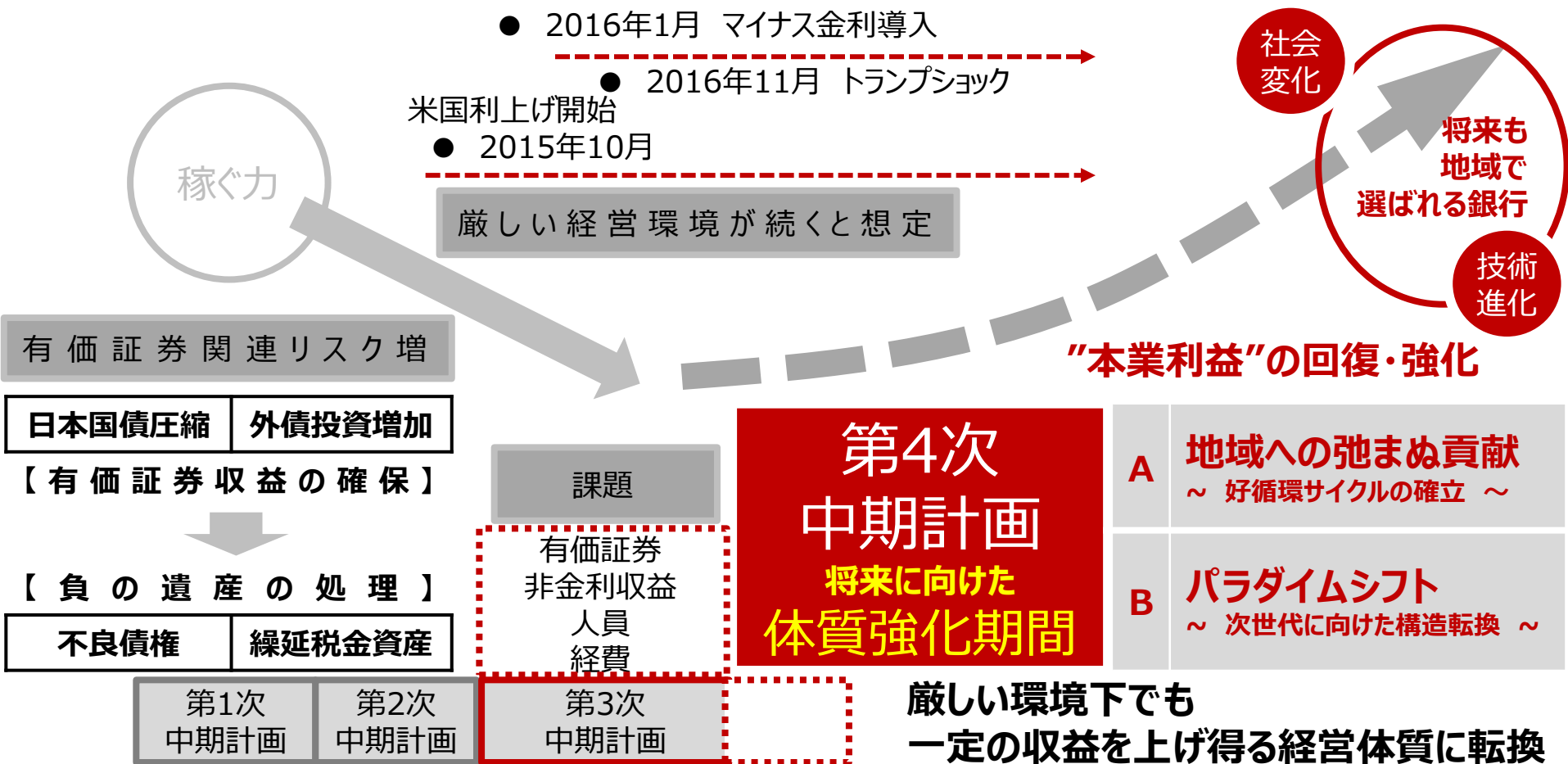
人員

- ・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

第4次中期経営計画 ～将来に向けた体質強化期間～



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

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ICTの徹底活用

★4. 経費（OHR）

- ・ “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

第4次中期経営計画

～パラダイムシフト 次世代に向けた構造転換～



S I H D

	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

リスクアペタイト・フレームワークへの取組み

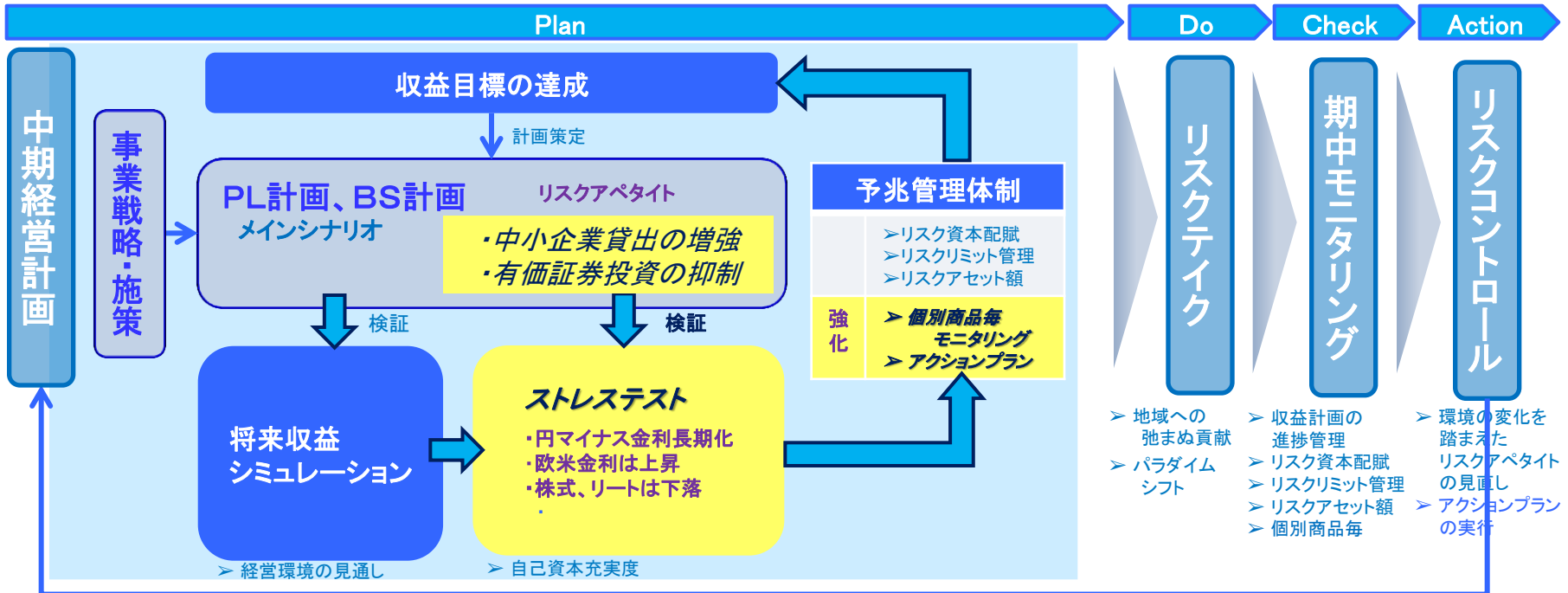
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を通じた、リスク・ガバナンスを実施

1 経営管理の枠組みとして、リスクアペタイト・フレームワークを構築、運用

＊リスクアペタイト・フレームワーク：自らのビジネスモデルの個性を踏まえたうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量を「リスクアペタイト」として表現し、これを資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み

- 構築 ・市場運用計画について、ストレス下の影響度を計測し、経営計画のダウンサイドリスクを検証
・有価証券含み損益の更なる悪化を抑制すべく、予兆管理体制の強化、アクションプランの策定
- 運用 ・経営計画の運用状況のモニタリング【予兆管理の徹底】 ⇒ リスクコントロール

リスクアペタイト・フレームワーク



中計のストレステスト ～シナリオ前提～



SIHD

【計数計画策定上のシナリオ（メインシナリオ）】 ⇒引き続き厳しい経営環境が続くとの前提で計数計画を策定
【リスクシナリオ】 ⇒リスク耐久力を検証

				新中期計画期間						概要
				2017年度末	2018年度末	2019年度末	2020年度末	2021年度末	2022年度末	
メインシナリオ	日本	政策金利	(%)	▲ 0.100						
		10年金利	(%)	0.045						
		日経平均	(円)	21,454						
		リート	(Pt)	1,689						
	米国	政策金利	(%)	1.625						
		10年金利	(%)	2.738						
欧州	政策金利	(%)	0.000							
	10年金利（独）	(%)	0.494							
リスクシナリオ	日本	政策金利	(%)	▲ 0.100						
		10年金利	(%)	0.045						
		日経平均	(円)	21,454						
		リート	(Pt)	1,689						
	米国	政策金利	(%)	1.625						
		10年金利	(%)	2.738						
	欧州	政策金利	(%)	0.000						
		10年金利（独）	(%)	0.494						
	与信コスト				・事業性は、株価の大幅下落の翌年2019年度にデフォルト率が上昇					
					・住宅ローンも、事業性と同様に株価の大幅下落の翌年2019年度にデフォルト率が上昇					
				・不動産評価は、株価の大幅下落の翌年2019年度に4.5%悪化（直近1景気循環期における最大下落率）						

中計のストレステスト ～シナリオ分析まとめ～



SIHD

		新中期計画期間				
メインシナリオ		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
BK	コア業務純益 (億円)					
	当期利益 (億円)					
HD	当期利益 (億円)					
	自己資本率 (%)					
	CET1 (%)					
リスクシナリオ		2018年度 (メイン比)	2019年度 (メイン比)	2020年度 (メイン比)	2021年度 (メイン比)	2022年度 (メイン比)
BK	コア業務純益 (億円)					
	当期利益 (億円)					
HD	当期利益 (億円)					
	自己資本率 (%)					
	CET1 (%)					
	有価証券含み損益 (億円)					
	純投資 (億円)					
	政策投資 (億円)					

＜リスクシナリオ＞ 新中計期間中のCET1比率は●.●%（4.5%以上を確保）

ただし、

- 有価証券の含み損は、最大●●●億円（うち純投資●●億円）
 - 与信コストの増加、減損・ロスカットの発生により、期間収益への影響大
- ⇒ 重点的モニタリング項目（与信：与信集中、ミドルリスク取組状況 / 有価証券：含み損の段階的処理）
- ⇒ 政策株式の含み損益（●●●億円）等を活用し、一定の期間収益確保も可能

中計のリスク検証・評価



S I H D

リスクアパタイト方針
(取るべきリスク
・取らないリスク)

地元の中小企業・個人に注力
中小企業貸出残高増加
預り資産残高・販売増強

有価証券運用の縮小
経営に与える影響縮小化
＜取り巻く環境に大きな変化がない限り＞

中期経営計画

貸出残高 年率●%以上増加
預り資産手数料収入増加
2020年度 ●●億円
(H29年度比 +●●億円)

追加投資凍結
外債ファンド含み損の段階的処理

リスクシナリオの具現化

与信コストの増加
＜2018～2020年累計＞
▲●●億円→▲●●●億円

含み損 最大 ▲●●億円
減損・損切 3年間累計 ▲●●億円
金利上昇へのリスク耐性は改善
＜2018年度市場リスク資本配賦＞
●●●億円(H29年度初比▲●●●億円)

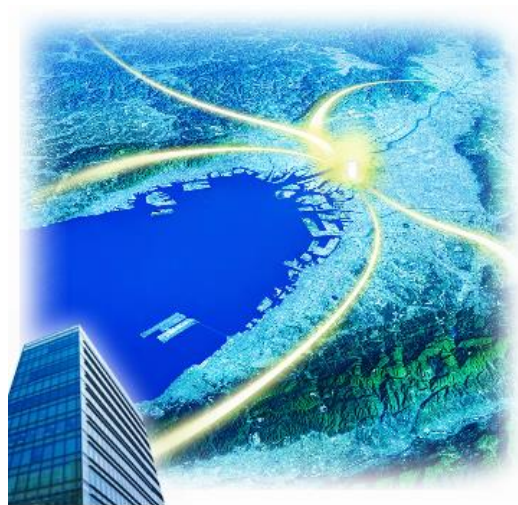
自己資本充実度評価

CET1比率 ●.●●% (2020年度) ～ 4.5%以上を確保
但し、P/Lへの影響は大きい

リスク管理態勢
重点的モニタリング項目

与信集中・小口分散状況
ミドルリスク・ミドルリターン取組状況

有価証券含み損の段階的処理
＜目標＞純投資部門の含み損を
期間収益の範囲内に抑制



- 本資料に記載している内容の無断での転用・転載・および本資料の第三者への配布は、ご遠慮いただきますようお願い致します。