

2018年5月11日

No. 18 129

株式会社 伊予銀行

新「中期経営計画」の主要数値目標について

株式会社伊予銀行(頭取 大塚 岩男)は、今後3年間(2018年度~2020年度)を計画期間とする「2018年度中期経営計画」の主要数値目標を決定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 主要数値目標

目標項目	2017年度(末)実績	2020年度(末)目標
コア業務粗利益	775億円	765億円
役務取引等利益	66億円	85億円
当期純利益	226億円	205億円
ROE	3.83%	3.0%以上
コアOHR	63.31%	65.0%以下
連結総自己資本比率	14.31%	15.0%以上
不良債権比率	1.44%	2.0%以下

2. その他

「2018年度中期経営計画」の詳細につきましては、[別紙](#)をご覧ください。

以上

2018年度中期経営計画

Second Stage for 150
(2018/4/1 – 2021/3/31)

Digital-Human-Digital Bank

— いつでもどこでも、もっとあなたのそばに —



伊予銀行

2018/5/11

目次

I. 2015年度中期経営計画の総括

・主要数値目標の総括	3
・各基本戦略における主な成果	4

II. 2018年度中期経営計画の概要

・2018年度中期経営計画の位置付けと概要	6
・Digital-Human-Digital Bank（新たなビジネスモデル）	7
・基本方針① お客さま1人ひとりにあわせた価値提供力の強化	8・9
・基本方針② リソース配分の最適化による生産性向上とコスト削減	10-12
・基本方針③ 地域創生への積極的なコミットメント	13
・基本方針④ 海外・市場運用による長期安定的な収益力の確保	14
・基本方針⑤ 1人ひとりの多様性を活かし、主体的に高め合う組織風土の醸成	15
・リスクアペタイト・フレームワークの構築	16
・主要数値目標	17
・貸出金・預金等計画	18
・役務取引等利益計画/グループ各社計数計画	19

I .2015年度中期経営計画の総括

(2015/4/1-2018/3/31)

主要数値目標の総括

目標項目	〈参考〉修正前 2017年度目標	2017年度 目標
当期純利益	250億円	220億円
総貸出金平均残高	4兆650億円	4兆650億円
総預金等平均残高	5兆5,400億円	5兆4,500億円
連結預り資産残高	5,700億円	5,700億円
コアOHR	60.0%以下	65.0%以下
連結総自己資本比率	15.0%以上	15.0%以上
不良債権比率	2.0%以下	2.0%以下
ROE (株主資本ベース)	6.0%以上	5.0%以上

(注) 網掛け部分は未達の項目

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	目標比等
264億円	240億円	214億円	226億円	+6億円
3兆7,839億円	3兆9,028億円	3兆9,432億円	4兆1,180億円	+530億円
5兆2,477億円	5兆3,427億円	5兆3,686億円	5兆4,537億円	+37億円
4,639億円	4,649億円	4,958億円	5,444億円	▲256億円
56.94%	59.79%	65.33%	63.31%	目標達成
15.81%	15.42%	14.58%	14.31%	▲0.69%
1.77%	1.64%	1.48%	1.44%	目標達成
7.48%	6.40%	5.41%	5.46%	目標達成

各基本戦略における主な成果

10年ビジョン

— 瀬戸内圏域お客さま満足度No.1の金融サービスグループ —

2015年度中期経営計画
 First Stage for 150
 — 新たな成長戦略への挑戦 —

2018年度中期経営計画
 Second Stage for 150
 — 成長トレンドへの転換 —

2021年度中期経営計画
 Third Stage for 150
 — 飛躍的な成長 —

成果

基本方針① 新たな成長戦略への挑戦

個人戦略

- ・様々なニーズ等にお応えする態勢の構築（愛媛県内に保険プラザ10拠点、いよぎん証券6拠点の態勢を確立）
- ・新たなカードローン商品の導入、目的型ローンのWeb申込に対応

法人戦略

- ・事業性評価に基づく融資等の推進態勢を構築（みらいサポートチームの新設、ソリューション関連収益の伸長）
- ・シンガポール支店を開設し、海事産業をはじめとした事業法人向け融資への取組みを開始

地域戦略

- ・地域創生部を設置し、創業や一次産業への支援を専門的に実施する態勢を構築
- ・四国アライアンスの締結により四国の地方銀行4行の知見を活用した取組みを開始

市場運用戦略

- ・有価証券運用は安定的な収益を確保
- ・市場営業室における貸出金は順調に積み上がり、収益に貢献
- ・市場型貸出金の審査部門の新設により、牽制機能も具備

基本方針② 経営資源の最適化

ICT戦略

- ・FinTech関連の研究が進展（TSUBASAアライアンスにおける共同案件も推進）
- ・API連携に向けたシステム基盤の整備等が進められ、UI/UXに優れた新サービス導入に向けた取組みを開始

BPR戦略

- ・営業店事務ゼロを目指した取組みが加速（本部集中等により、営業店事務人員数の削減は前倒しで進展）
- ・営業店事務のデジタル化に向けた具体的取組みに着手

店舗・営業態勢戦略

- ・エリア特性に応じた店舗態勢の構築（個人リテール特化型店舗や省力型店舗、行政庁舎入居型店舗を導入）
- ・グループ長制を導入し、営業態勢を強化（法人営業の集約化）

人財戦略

- ・人事制度の変更に合わせた研修体系の整備等を実施（働きやすい職場づくり）
- ・事業所内保育施設を開設し、働く女性を応援する体制を整備

Ⅱ.2018年度中期経営計画の概要

(2018/4/1-2021/3/31)

2018年度中期経営計画の位置付けと概要

10年ビジョン

— 瀬戸内圏域お客さま満足度No.1の金融サービスグループ —

2015年度中期経営計画
 First Stage for 150
 — 新たな成長戦略への挑戦 —

2018年度中期経営計画
Second Stage for 150
 — 成長トレンドへの転換 —

2021年度中期経営計画
 Third Stage for 150
 — 飛躍的な成長 —

目指す姿

Digital-Human-Digital Bank

— いつでもどこでも、もっとあなたのそばに —

基本方針	①	お客さま1人ひとりにあわせた価値提供力の強化
	②	リソース配分の最適化による生産性向上とコスト削減
	③	地域創生への積極的なコミットメント
	④	海外・市場運用による長期安定的な収益力の確保
	⑤	1人ひとりの多様性を活かし、主体的に高め合う組織風土の醸成

基本戦略	▶	コンサルティング戦略 ダイレクトビジネス戦略
	▶	ICT戦略 店舗戦略 BPR戦略
	▶	地域創生戦略
	▶	マーケット戦略
	▶	人財戦略

Digital-Human-Digital Bank (新たなビジネスモデル)

Digital touch point - **Human consulting** - **Digital operation**

お客さま接点
(つかいやすく)

グループ行職員
(お客さま本位)

事務手続
(かんたんに)

お客さま接点 (タッチポイント)

日々コンタクトできる接点の確立

デジタル
タッチポイント

デジタルを活用したお客さまとのリレーション

お客さまと継続的につながる仕組みの構築

- デジタルを活用し、効率的に定期的なフォローを実施

デジタル
オペレーション

ヒューマン&デジタルで
お客さまごとに寄り添う

時間・場所を問わないチャネル

「いつでもどこでも」つながるチャネルの構築

- 学生や勤労者
→ Web・休日店舗の活用
- 高齢者
→ 店舗・Web (移動手段が不要)
- ペーパーレス化等による申込手続の革新

お客さまのお悩み相談

お客さまからの相談に対する
適時適切な情報提供&助言

- 経営戦略・ライフプラン立案の相談

ヒューマン
コンサルティング

コンサルティング

お客さま本位の提案

- 事業性評価による課題解決 & リスクテイク
- フィデューシャリー・デューティーを踏まえた個人資産の管理・運用提案

個人取引部門

コンサルティング戦略 (Human)

「安心・守る」総合金融サービスの提供

資産形成層の取引推進、保険による生涯取引強化

新たな個人ローンマーケットの開拓

夢の実現に向けた新たなローンサービスの提供

世代間をつなぐ資産管理業務への転換

ウェルスマネジメント、信託業務、情報の蓄積・活用

お客さまごとのライフイベントにあわせた価値の提供



ダイレクトビジネス戦略 (Digital)

ライフステージに応じた価値ある情報提供

お客さまのライフスタイル・情報共有、保険コンテンツ充実

ダイレクトチャネルによるマーケット開拓

デジタルチャネルを活用した新商品・サービスの提供

ダイレクトマーケティングの高度化

テレマーケティング、域外向けプロモーション強化

BPR戦略

店舗戦略

ICT戦略

法人取引部門

コンサルティング戦略 (Human)

コンサルティング力の強化

- ・事業性評価の実効性向上と本部サポート機能の強化
- ・当行グループ各社との連携強化による多様なお客さまニーズへの対応
- ・地元における主力産業クラスター支援の強化
- ・営業態勢の高度化と営業人員の戦略的配置

コンサルティング機能の充実

- ・ICTコンサルティングによる省力化・効率化支援
- ・IPO支援や四国アライアンスキャピタルとの協働による企業価値の向上支援
- ・海外コンサルティング機能の充実

お客さまごとのビジネスステージにあわせた価値の提供



ダイレクトビジネス戦略 (Digital)

新たな事業性融資マーケットの開拓

- ・新たな手法によるスモールビジネスローンの開発
- ・クラウド会計データの活用

ダイレクトチャネルの高度化

- ・法人インターネットバンキングの機能強化による利便性向上
- ・ビジネスサポートセンターの対象先拡大・機能強化によるお客さま接点の多様化

BPR戦略

店舗戦略

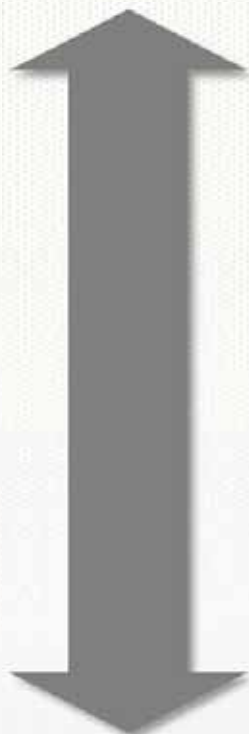
ICT戦略

ダイレクトビジネス戦略

コンサルティング戦略

生産性向上

コスト削減



店舗戦略

店舗の戦略的配置

超軽量店舗試行・拡大、愛媛県外エリアでの新形態店舗、店舗配置見直し

効率的な営業態勢

グループ長制拡大、営業時間見直し、次世代型店舗導入拡大

BPR戦略

デジタル化による生産性革命

各種業務のデジタル化、RPA活用、ペーパーレス化の基盤・環境構築、融資業務プロセス革新

事務プロセスの効率化

本部集中、現金ハンドリングレス、フロー簡素化、集中センター高度化、融資業務担い手変更

ICT戦略

新サービス・チャネルの創造

オープンAPI基盤活用、人とデジタルが融合した新サービス、非対面チャネル拡充、キャッシュレス決済サービス、マーケティング高度化・チャネル間連携

システム高度化・管理強化

基幹系システム高度化、システム管理強化、クラウド活用、共同化・共通インフラ、新技術調査・研究

ICT戦略



Information and Communication Technology

店舗戦略

店舗の戦略的配置

- ・超軽量店舗、新形態店舗
- ・配置見直し

次世代型店舗（松山北支店）



効率的な営業態勢

- ・グループ長制の拡大
- ・次世代型店舗の拡大

さっと窓口




《店舗戦略 一例》

BPR戦略

事務プロセスの効率化

- ・営業店事務の本部集中
- ・現金ハンドリングレス


電話受付センター




業務・事務のデジタル化

- ・タブレット受付、RPA活用
- ・ペーパーレス化基盤

文書集中保管



らくらく保険システム



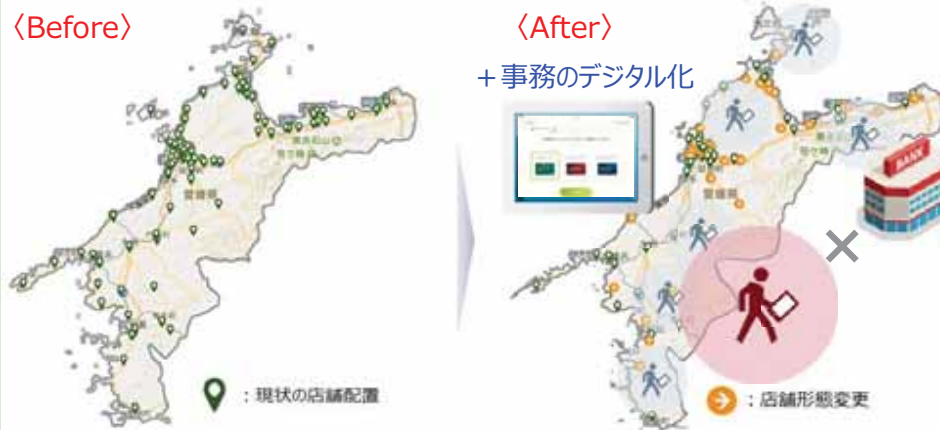
《B P R 戦略 一例》

営業力強化

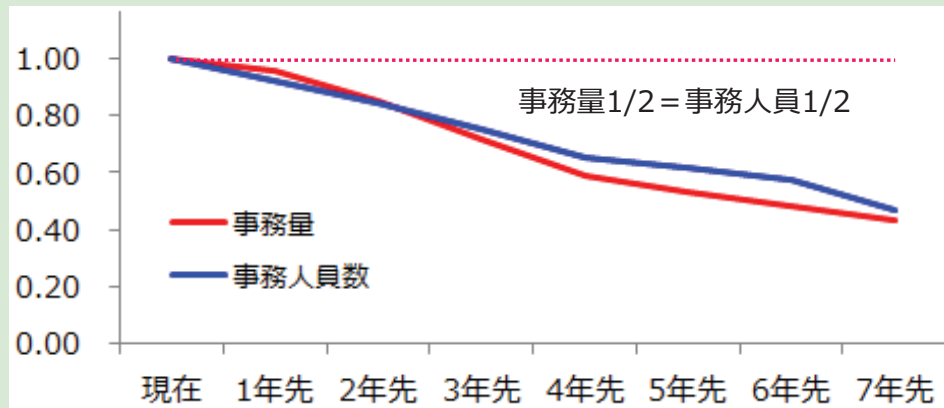
お客さま利便性向上

生産性向上

コスト削減



「店舗機能を抜本的に見直し、各地域への接点を維持する」
「人（営業係）× 店舗で、地元のお客さまとの接点向上を目指す」



※ 現在の「事務量」「事務人員」を1.0とした場合
「事務プロセスの効率化×事務のデジタル化で事務量の半減を目指す」
「事務量を半減させることで事務コストの半減を目指す」

- 地域創生を主導し、地域の「稼ぐ力」と「雇用」を創出
- 将来地域を牽引する「地域の核となる事業」発掘を支援

地域経済活性化委員会（委員長：頭取）

地域創生部

- 産学官金連携・創業・一次産業・観光
- グループ内外の情報・機能を「つなぐ」

ソリューション営業部

- ・事業承継、M&A、ものづくり支援
- ・ふるさと応援私募債

国際部

- ・海外販路の開拓支援
- ・企業の海外展開支援

いよぎん地域経済研究センター

- ・産業調査・データ分析・政策提言
- ・人事制度等各種コンサルティング

いよぎんキャピタル

- ・出資による成長資金の供給
- ・ベンチャー育成支援

ソリューションの提供により地域産業の成長を支援

産業界

地方自治体

大学・
専門機関

- 四国地域における経済の活性化と雇用の維持・拡大に向けてアライアンス各行と協働

四国アライアンス

四国アライアンスキャピタル

- ・四国地域を中心とした事業者にファンドを活用した資本性資金を提供することで、創業、成長、再生および事業承継等の支援を実施

しこく創生ファンド

しこく中小企業支援ファンド

四国アライアンス証券

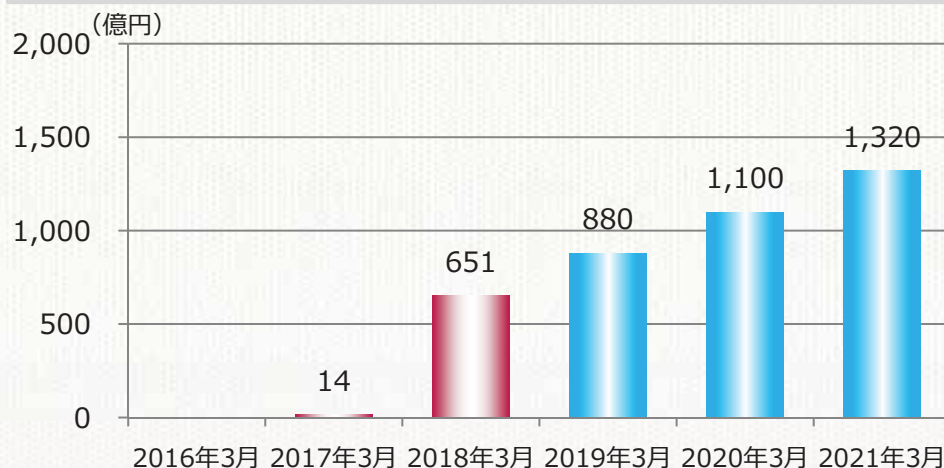
- ・四国アライアンスの中核証券会社として、地域に暮らす人々の金融資産の形成に貢献

4行共同での新たな取り組み

- ・地域通貨の共同研究
- ・管理面の共同化施策による各行の経営効率の向上

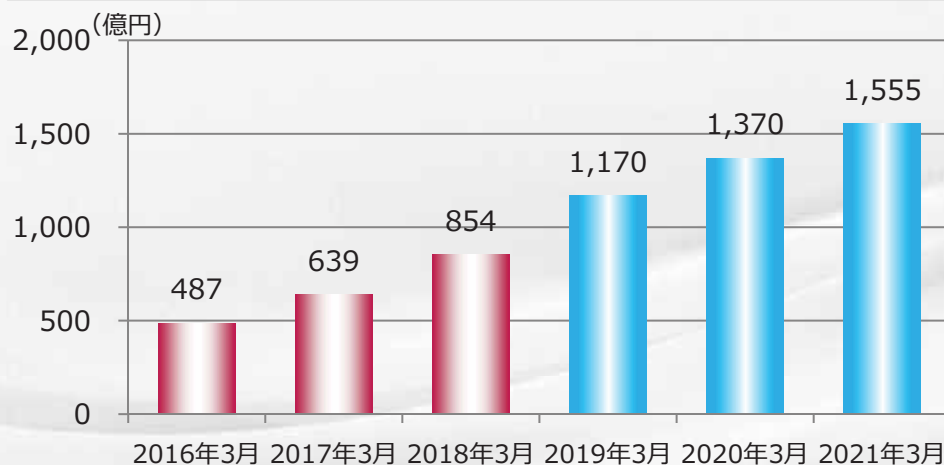
貸出金計画（シンガポール支店）

- ・現地における船舶関連および事業法人向け融資の増強



市場型貸出金計画（市場営業室）

- ・海外プロジェクトファイナンスを中心に良質な資産の積上げ



有価証券運用計画

- ・産業構造の変化を捉えた有望企業等の発掘・投資
- ・低金利環境に対応する有価証券ポートフォリオの再構築



発想力と実践力を備えた人財の育成

- **お客さまへ価値提供できる人財の育成**
 - ・コミュニケーション能力やコンサルティング能力等、「人」が担うことの磨き上げ
 - ・高度化・専門化・デジタル化する銀行業務のリテラシー向上
 - ・自発的な能力開発をナビゲートする仕組みの構築
- **エンパワーメント（自主性・権限移譲）型マネジメントへの転換**
 - ・育成型人事考課制度への改定
 - ・営業店長の自主性を尊重したお客さま本位の店舗運営体制の構築

柔軟で生産性の高い働き方の実現
－働き方改革－

- **誰もが活躍できる柔軟な働き方の実現**
 - ・フレックスタイム制度、テレワーク等の導入・運用
- **ワーク・ライフ・マネジメントの一層の推進**
 - ・勤務間インターバル制度の導入および運用
 - ・スマートワーキングチャレンジ（働き方改革に向けた全行運動）の実施

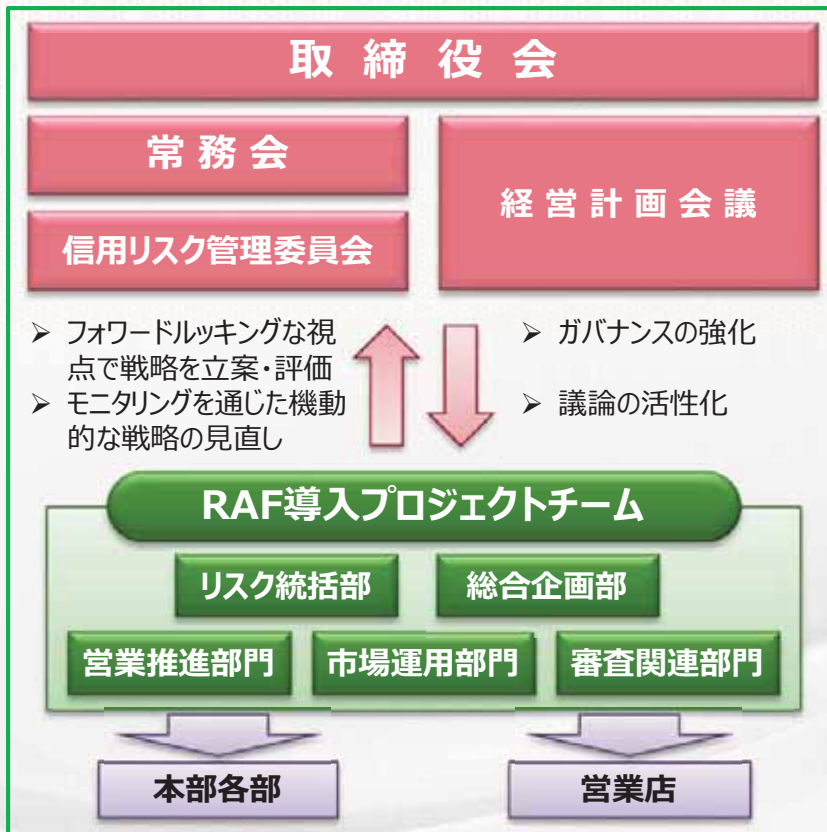
組織風土

「地域志向」「自由闊達」「ワーク・ライフ・マネジメント」「挑戦意欲」「自己実現」

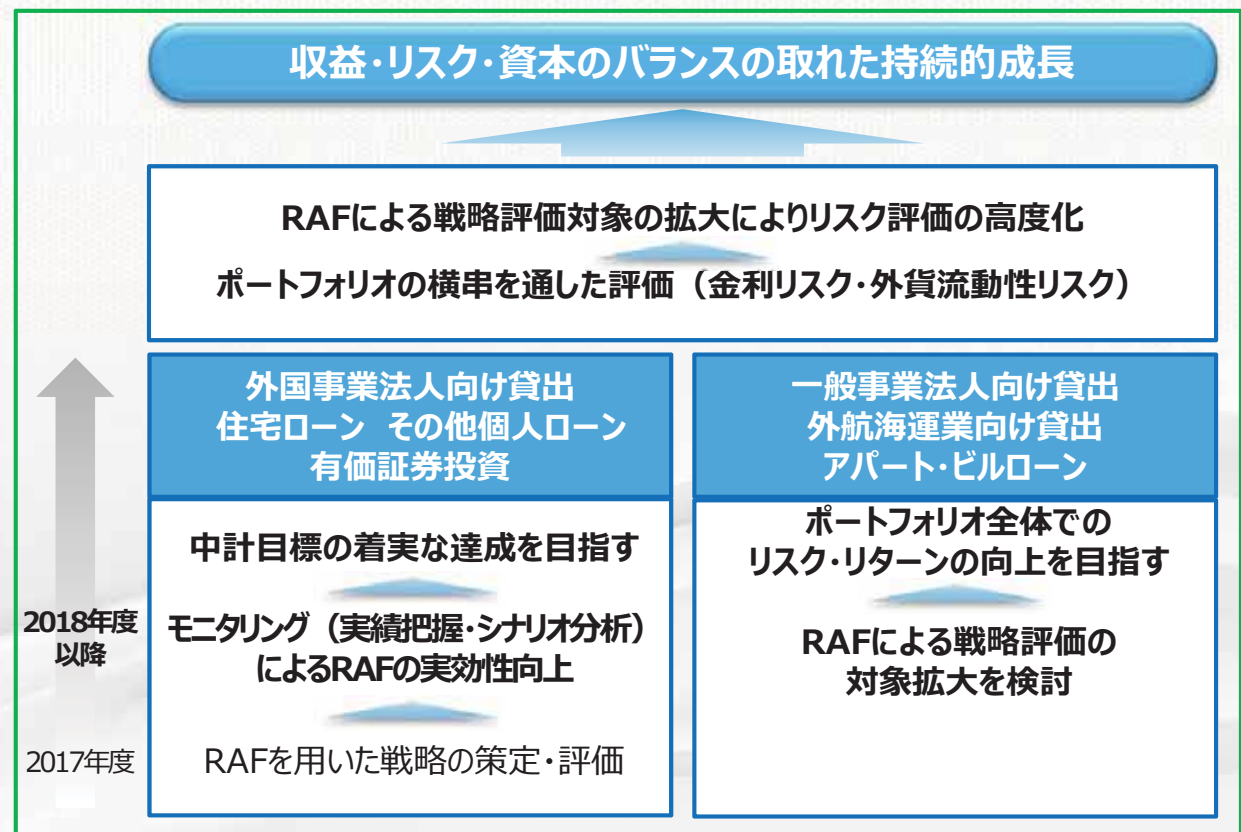
リスクアペタイト・フレームワークの構築

- 経営管理におけるリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）構築に向けた取組みを更に進化
- モニタリングを通じた機動的な戦略の見直しにより、RAFの実効性向上に取り組む
- ポートフォリオ全体でのリスク・リターン向上のため、RAFによる戦略評価対象の拡大を検討

RAF構築に向けた取組態勢



RAFの実効性向上のための取組み



主要数値目標

目標項目	2015年度中期経営計画 (2017年度実績)
コア業務粗利益	775億円
役務取引等利益	66億円
当期純利益	226億円
ROE	3.83%
コアOHR	63.31%
連結総自己資本比率	14.31%
不良債権比率	1.44%



2018年度中期経営計画 (2020年度目標)
765億円
85億円
205億円
3.0%以上
65.0%以下
15.0%以上
2.0%以下

貸出金・預金等計画

貸出金計画

(億円)

期中平均残高	2017年度 実績	2018年度中期経営計画				
		2020年度	増加額			
			3年間累計	2018年度	2019年度	2020年度
総貸出金	41,180	46,170	+4,990	+2,240	+1,320	+1,430
営業店	40,180	43,390	+3,210	+1,370	+850	+990
事業性貸出金	27,846	30,120	+2,270	+1,090	+540	+640
個人向貸出金	9,965	10,770	+810	+240	+260	+310
公共向貸出金	2,368	2,500	+130	+40	+50	+40
市場営業室	744	1,470	+730	+260	+250	+220
シンガポール支店	255	1,310	+1,050	+610	+220	+220

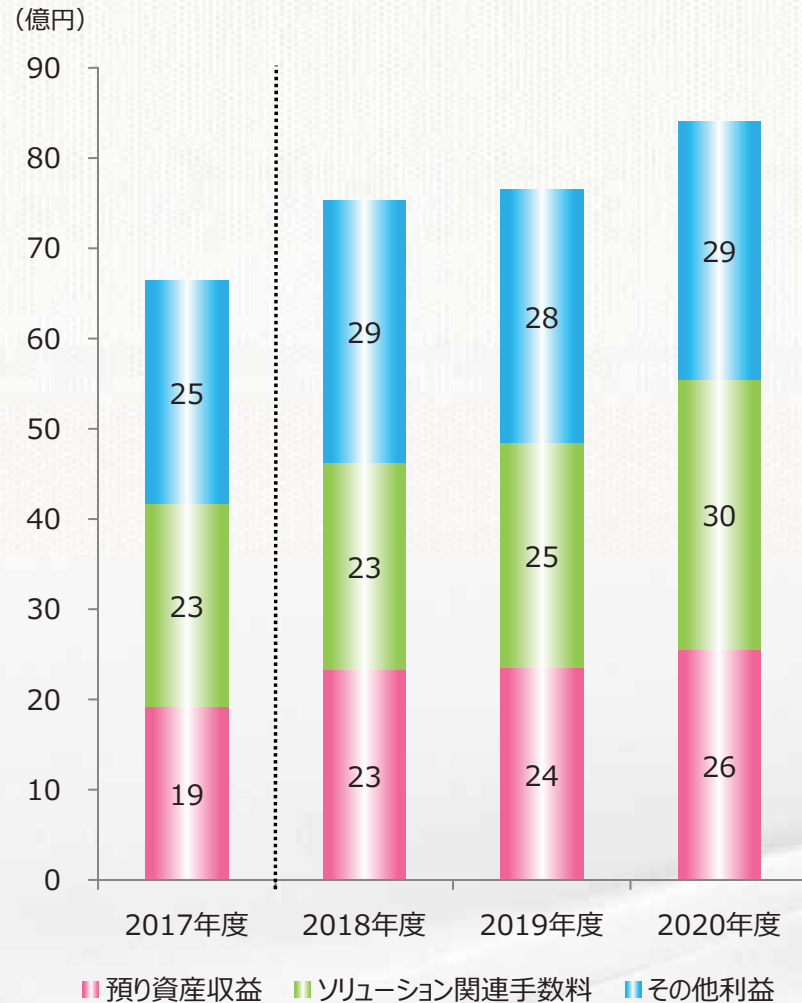
預金等計画

(億円)

期中平均残高	2017年度 実績	2018年度中期経営計画				
		2020年度	増加額			
			3年間累計	2018年度	2019年度	2020年度
総預金等	54,537	55,860	+1,325	+455	+440	+430
総預金	49,801	51,080	+1,280	+380	+450	+450
個人預金	33,871	34,500	+625	+325	+150	+150
一般法人預金+金融機関預金	14,630	15,470	+840	+240	+300	+300
公金預金	1,299	1,110	△ 185	△ 185	0	0
NCD	4,735	4,780	+45	+75	△ 10	△ 20
一般法人+金融機関	3,348	3,270	△ 75	△ 75	0	0
公金	1,387	1,510	+120	+150	△ 10	△ 20

役務取引等利益計画/グループ各社計数計画

役務取引等利益計画



グループ各社計数計画

グループ会社名	経常利益 (2020年度)
いよぎん保証	1,642百万円
いよぎんリース	650百万円
四国アライアンス証券 ※1	287百万円
いよぎんコンピュータサービス	260百万円
いよぎんディーシーカード	90百万円
いよぎん地域経済研究センター	45百万円
いよぎんキャピタル	9百万円
いよぎんビジネスサービス	5百万円
いよぎんChallenge&Smile ※2	0百万円
9社合計	2,988百万円

※1 2018年4月2日より「いよぎん証券」から商号変更

※2 2018年4月2日に障がい者雇用の促進を目的として新設

- ◆ 銀行本体との連携によりグループ各社の収益を増強
- ◆ 本体で進めるBPR施策をグループ各社へも展開し、
当行グループ全体の業務効率向上を図る
- ◆ グループ各社への出資比率引き上げの検討



おかげさまで 140周年

<本件に関する照会先> 総合企画部 立花・加賀山・武田 TEL:089-941-1141/FAX:089-946-9106

本資料における将来の業績につきましては、発表時において入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としております。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。