

Ⅱ.2018年度中期経営計画の 主な戦略と進捗状況

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

〈佐田岬灯台〉

日本一細長い佐田岬半島の最先端にある佐田岬灯台は、
昨年4月に点灯100周年を迎えました
「日本の灯台50選」に選ばれ、恋人の聖地としても人気の
スポットとなっています

2018年度中期経営計画の主要数値目標

IYO BANK

- 中計数値目標に対し、足元の実績は順調に進捗
- 引き続き厳しい経営環境が想定されるものの、各施策の実施により、中計最終年度の当期純利益は205億円を計画

目標項目	2017年度 実績	2018年度 目標	2020年度 目標
コア業務粗利益	775億円	750億円	765億円
役務取引等利益	66億円	70億円	85億円
当期純利益	226億円	180億円	205億円
ROE	3.83%	3.0%以上	3.0%以上
コアOHR	63.31%	70.0%以下	65.0%以下
連結総自己資本比率	14.31%	15.0%以上	15.0%以上
不良債権比率	1.44%	2.0%以下	2.0%以下

- 預金等は、中計3年間で約**1,320億円**の増加を図り、2020年度平均残高は**5兆5,860億円**を計画
- 貸出金は、中計3年間で約**4,990億円**の増加を図り、2020年度平均残高は**4兆6,170億円**を計画

預金等平残・預り資産残高計画

(単位：億円)

	2017年度 実績	2018年度		2019年度		2020年度		
		見込	前年度比	計画	前年度比	計画	前年度比	中計3年間 増減
預金等平残	54,537	55,080	+543	55,430	+350	55,860	+430	+1,323
うち個人預金	33,871	34,230	+359	34,350	+120	34,500	+150	+629
グループ預り資産残高（四国アライアンス証券含む）	5,444	5,850	+406	6,220	+370	6,690	+470	+1,246
うち本体預り資産残高	3,430	3,660	+230	3,860	+200	4,150	+290	+720
うち四国アライアンス証券残高	2,014	2,190	+176	2,360	+170	2,540	+180	+526

貸出金平残計画

(単位：億円)

	2017年度 実績	2018年度		2019年度		2020年度		
		見込	前年度比	計画	前年度比	計画	前年度比	中計3年間 増減
貸出金平残	41,180	43,780	+2,600	44,740	+960	46,170	+1,430	+4,990
事業性貸出金	27,846	29,250	+1,404	29,480	+230	30,120	+640	+2,274
うち愛媛県内	12,543	12,920	+377	12,930	+10	13,010	+80	+467
個人向貸出金	9,965	10,300	+335	10,460	+160	10,770	+310	+805
公共向貸出金	2,368	2,410	+42	2,460	+50	2,500	+40	+132
市場営業室	744	1,000	+256	1,250	+250	1,470	+220	+726
シンガポール支店	255	820	+565	1,090	+270	1,310	+220	+1,055

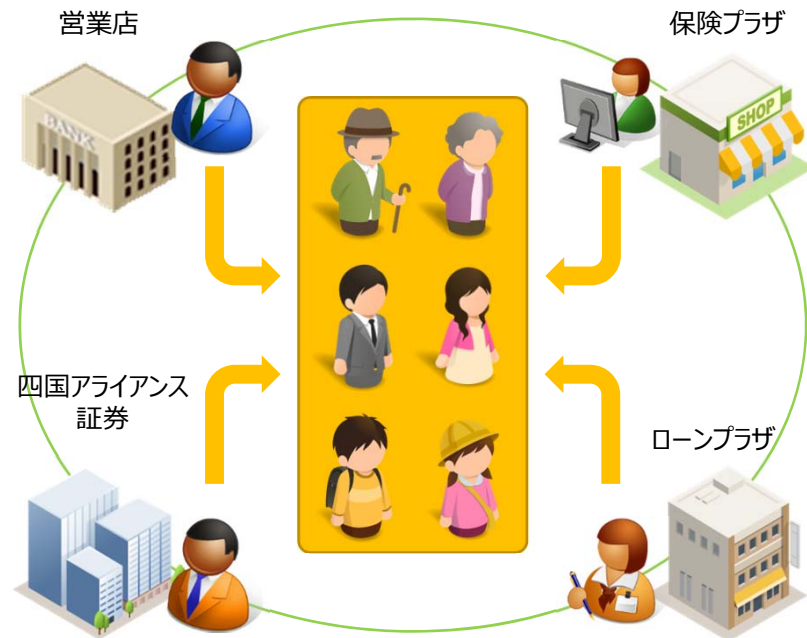
〔コンサルティング戦略（個人取引部門）〕 コンサルティング力の強化と地域への浸透

- 「人生100年時代」に対応したライフイベントに寄り添うサービスと専門性の高いコンサルティングの提供

コンサルティング態勢の強化

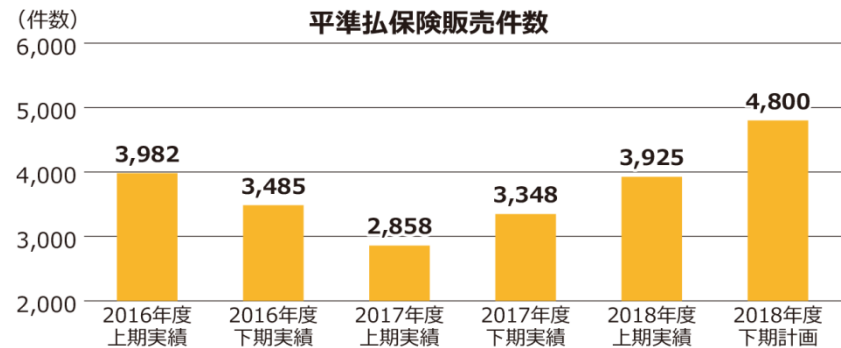
ライフイベントに寄り添うサービスの提供

- 変化するライフイベントに対応する提案態勢
- 富裕者層と次世代を金融でつなぐ生涯取引の実現



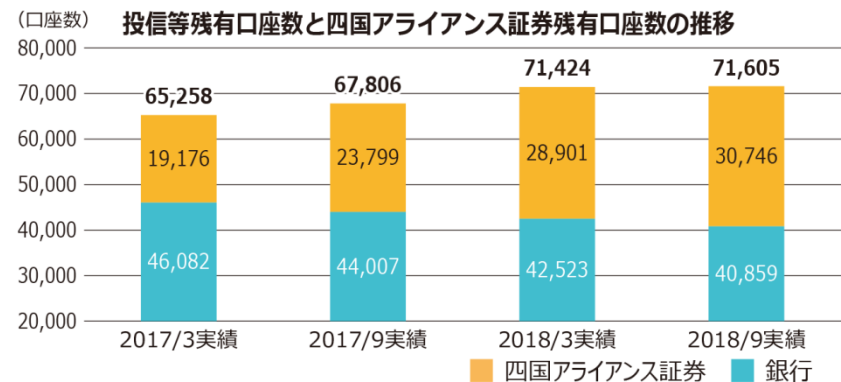
- 「預り資産専門家」を愛媛県内に136名配置し、富裕者ニーズに対応
- 今後、「終活」「高齢化」に対応する相続相談のツールとして遺言信託を活用
- 四国アライアンス証券との銀証連携により、さらに高度な証券ニーズに対応

- 2018年10月に八幡浜・西条に「保険プラザ」をオープンし、12店舗に拡充
- 愛媛県内営業店で保険コンサルティングを提供できる「保険コンサル担当者」を77名配置



投資啓蒙による資産運用の裾野拡大

- 積立投信を活用した時間分散提案の拡充
- お客さま向けセミナー（支店長講師）による投資啓蒙

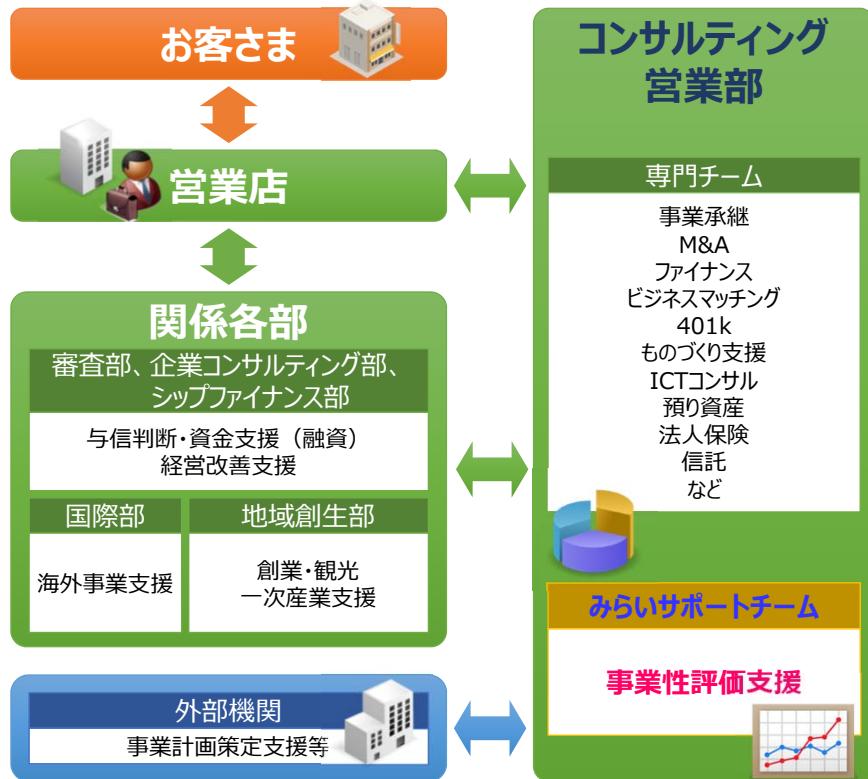


ビジネスステージにあわせた価値提供力の強化

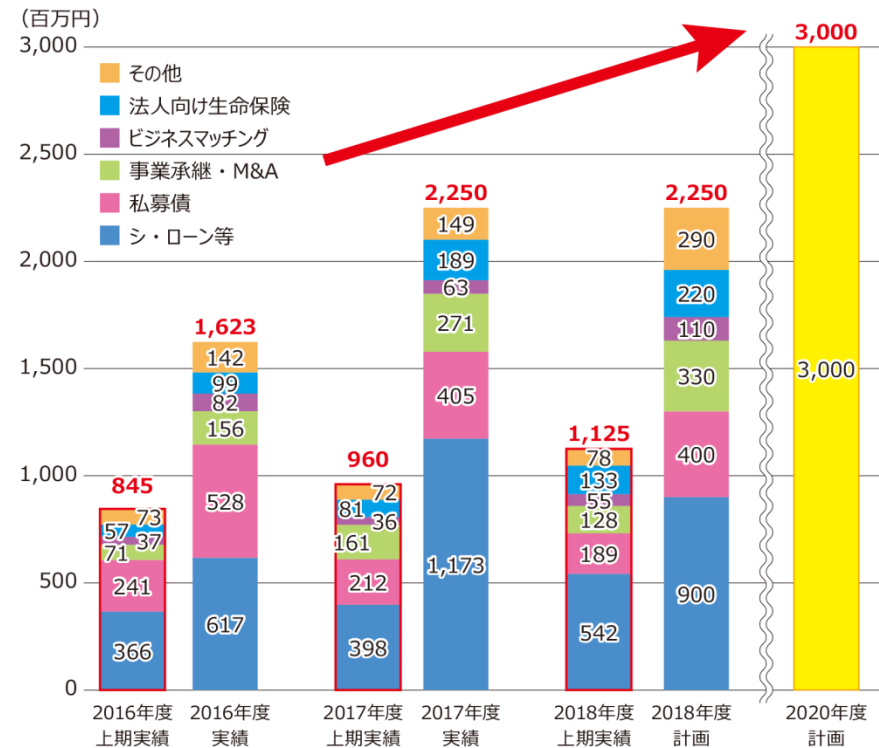
- 「コンサルティング営業部」の新設による価値提供力の向上とフィービジネスの増強
- 事業性評価に基づく「知る営業」によりお客さまの経営課題を共有し、円滑な資金供給・課題解決策を提供

「コンサルティング営業部」の新設

- コンサルティング戦略に基づくお客さまへの価値提供力の強化を目的に「コンサルティング営業部」を新設
- 同部内に「みらいサポートチーム」を配置し、営業店の事業性評価支援とお客さまに対する最適な価値を提供



ソリューション関連収益の実績と計画



- 2018年9月期はソリューション関連収益1,125百万円と順調な推移
- 2018年度中期経営計画の目標である3,000百万円達成に向け、フィービジネスの強化

〔コンサルティング戦略（法人取引部門Ⅱ）〕 さらなるソリューションメニューの拡充

- **さらなるソリューションメニューの拡充**による収益力の多様化
- **地域の経済情勢や発生事象に応じて機動的にソリューションメニューを開発**・・・西日本豪雨災害復興支援

ソリューションメニューの拡充

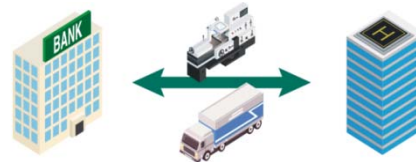
〔ICTコンサルティング〕

お取引先の生産性向上のため、業務効率化や営業力強化に向けたICT導入・活用をサポート



〔リース媒介業務〕

銀行融資とリース商品を複合的に提案し、お取引先の資金調達手段の多様化を実現



〔震災対応型融資〕

2018年5月より、予め契約で定めた地震が発生した場合、借入元本残高が債務免除される商品の取扱いを開始

【実績】

契約年月	契約金額	業種	資金用途
2018年7月	12億円	病院	検診センター建設資金
2018年7月	13億円	製造業	工場建設関連資金

災害復興支援への取組み

〔多彩な融資商品の取扱〕

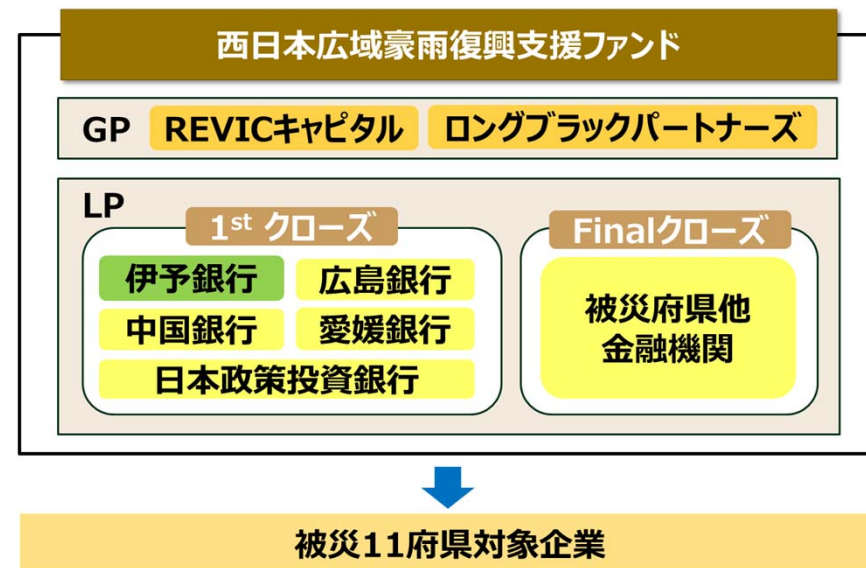
お取引先の被災状況や再建方法に応じた様々な融資商品の取扱いを開始

災害特別支援融資「**いよぎんスペシャルファンド**」
愛媛県との協定による「**災害関連対策資金**」
グループ補助金つなぎ融資

〔復興支援ファンドへの出資〕

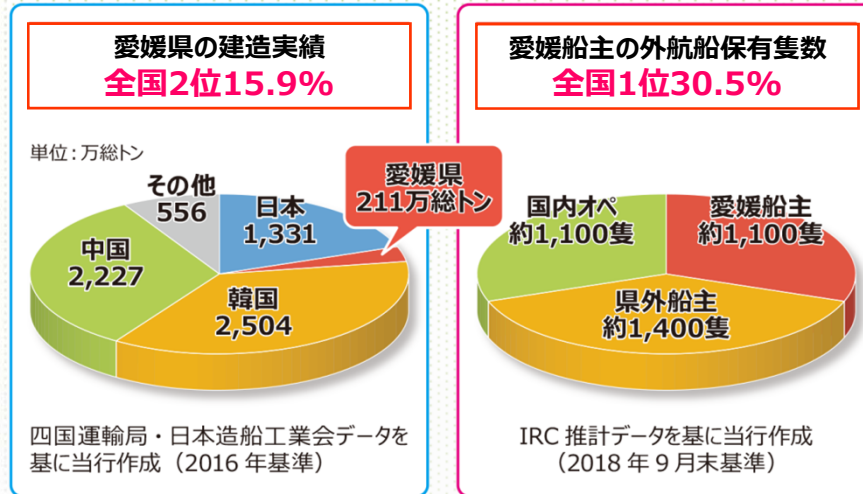
2018年10月、「西日本広域豪雨復興支援ファンド投資事業有限責任組合」に5億円を出資し、復興に向けた必要資金のご提供や人的支援をサポート

ファンドの
スキーム



〔コンサルティング戦略（法人取引部門Ⅲ）〕 海事クラスターへの取組み強化

- 海事産業集積地で情報収集力を高め、タイムリーで質の高い情報を提供
- シップファイナンス部・国内拠点・シンガポール支店が一体となり、海事産業の更なる発展に寄与



海事産業との一層の関係強化

- 世界屈指の外航船主を中心とした愛媛船主の6割を超える先と取引があり、地元船主との強固なリレーションを構築
- オペ、商社等への研修派遣により海事産業のプロフェッショナル人財を育成
- シップファイナンス部、国内外拠点で海事関連企業との接触機会増加による情報ソースの多様化
- 国内首位の建造量を誇る造船業や船用機器メーカー等の海事産業全般との取引拡大

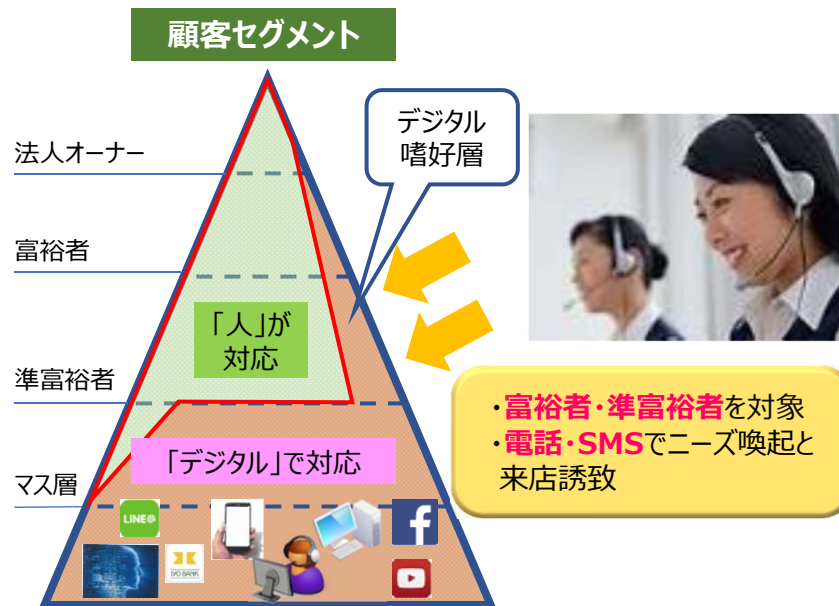


- 接触困難なお客さまや非対面取引を好むお客さまに効率的にアプローチするとともに、更なる価値提供とサービスの拡充

ダイレクトチャネルとダイレクトマーケティングの強化

- 2018年12月「ハイブリッド型デスク」を試行予定

・営業店で面談が困難な先に対し、非対面で営業



- AIを活用したダイレクトマーケティング

・営業支援AIシステムを活用し、テレマーケティング、SMSを実施

- ・投資信託アフターフォローにより、最適な資産運用を提案
- ・属性情報・口座利用実績からニーズを見逃さず、カードローンを推奨

個人向け戦略の強化

- AIを活用した投資信託営業の推進

・AI活用により、お客さまの潜在的な運用ニーズにタイムリーに対応



- 2018年12月「保険ロボアドバイザー」を導入予定

・WEB上での簡単なプロフィール入力で、自分だけの保険をデザイン
・ロボアドバイザーから保険プラザへ誘導

- 保険コールセンターによる平準払保険の推進

・対面チャネルで接触できないお客さまにアプローチ

事業所向け戦略の強化

- 事業所向けのEBM有効活用

・法人EBMの特許取得（法人未取引先の外部DBを活用）
・商流情報を活用したEBMを新規配信、法人EBMのメニュー拡大

- 法人IBの推進強化

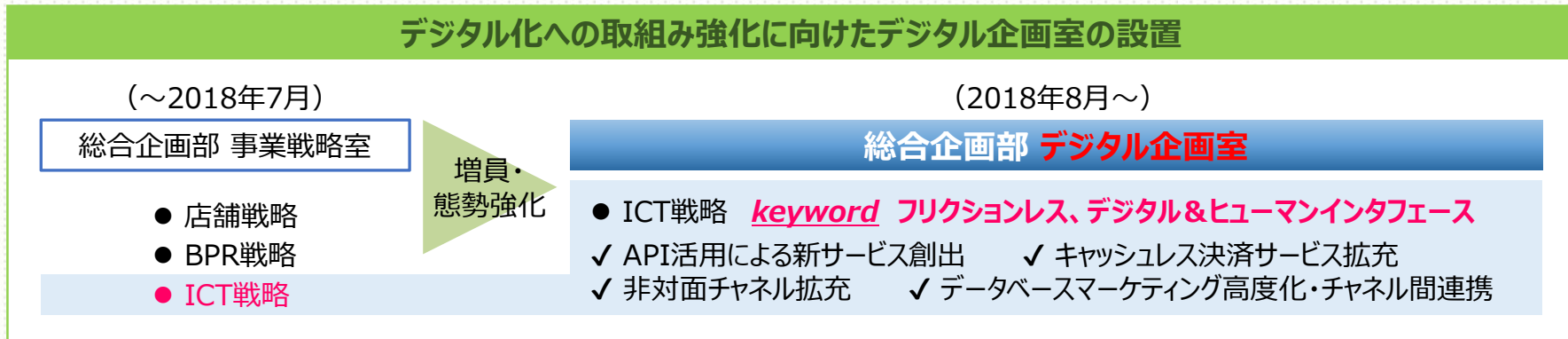
・本部ITサポートチームによる導入サポート
（導入時の課題解決、IB関連サービスの普及・啓発）

- 事業性取引先へのアウトバウンドコール開始

・企業型401K、保証協会付融資

- 本部組織の変更によりデジタル化に向けた態勢を強化し、API活用やチャネル充実等への取組みを加速

デジタル化への取組み強化に向けたデジタル企画室の設置



取組み事例

● 「TSUBASA FinTech共通基盤」の稼働開始

- ・2018年7月「finbee」「Money Forward」とのAPI連携を開始
- ・PFM事業者との連携拡大、当行スマートフォンアプリ「Money Manager」との連携を予定
- ・振替、振込等の更新系APIの開発



お客さま → ユーザー登録/ログイン → いよぎんID

いよぎんIDから:

- 口座情報連携サービス → 一つのIDで複数のサービスに安全に連携
- 連携先サービス: finbee, Money Forward, CMEクラウド
- 当行サービス ※今後、追加予定

● キャッシュレス化推進に向けた取組み強化

- ・新たなキャッシュレス決済サービスの検討継続
- ・当行口座と外部決済サービスの連携拡大



pb Pay@ IYO BANK, All Bank, 外部決済サービス

● 2018年12月「チャットボットサービス」導入予定

- ・お客さまからの商品、サービスのお問い合わせに24時間つながるコミュニケーションツール

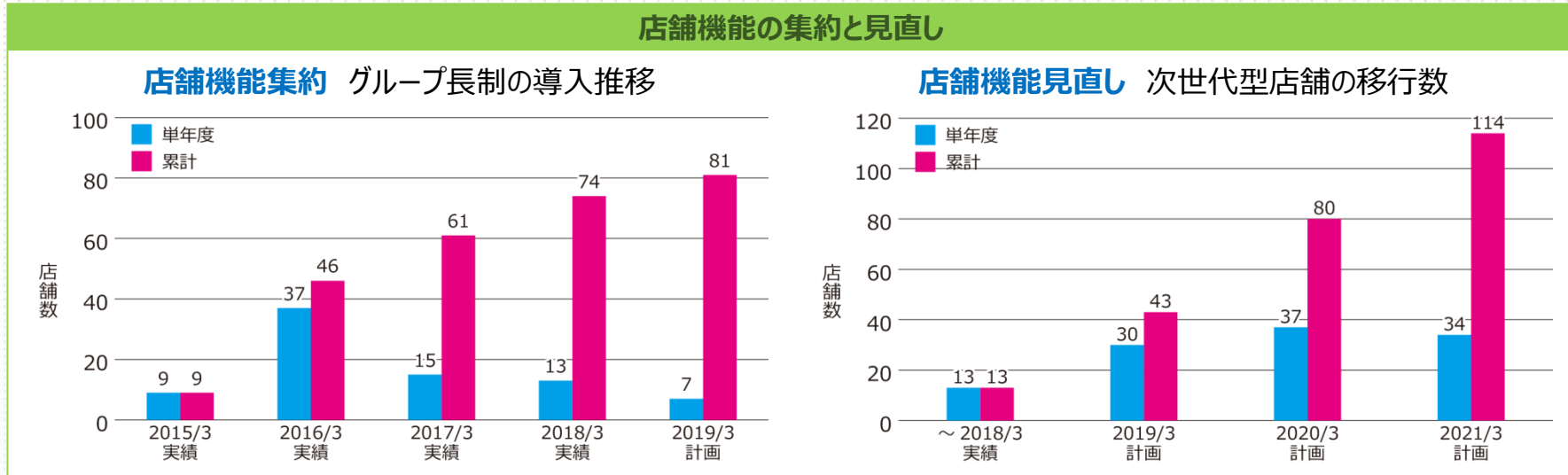


伊予銀行チャットサービス

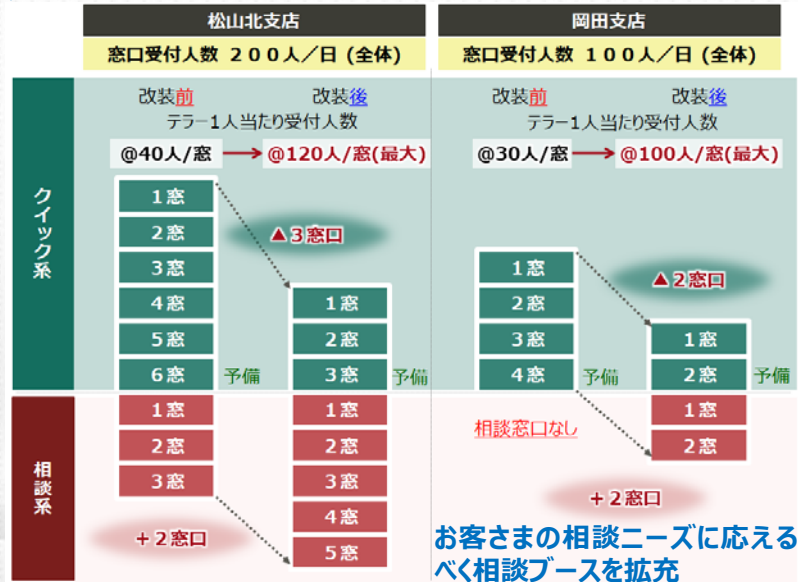
伊予銀行

チャットを始める

● 次世代型店舗の導入と営業店機能の集約によるお客さまとの接点の見直し



◇ 次世代型店舗の窓口見直し事例 ※ 松山北支店、岡田支店



さっと窓口 (クイック系)



窓口の生産性向上

「さっと窓口」の導入に合わせて、クイック系の窓口数を抜本的に見直し、**窓口テラーの生産性を向上**
 「記入レス」「現金ハンドリングレス」の実現

相談ブース (相談系)



営業力強化

個室化した「相談ブース」を導入・拡充させることで、**お客さまの様々な相談ニーズに対応できる環境**を構築
 「資産運用相談」「ローン」などの対応力増強

- 事務のデジタル化を加速させ、**営業店事務人員数の半減**および**本部業務の効率化**を志向

営業店事務の効率化

- 営業店窓口で発生する業務を「紙受付」から「**タブレット受付**」に移行
- **営業店事務量の約40%**を「受付から処理まで一気通貫」でデジタル化へ

店頭受付タブレット「AGENT」



AGENTシステム

《導入スケジュール》

◇2018年10月～

本町支店、湊町支店、松山北支店にて試行開始
「普通預金口座開設」「定期性預金口座開設」

◇2019年2月～

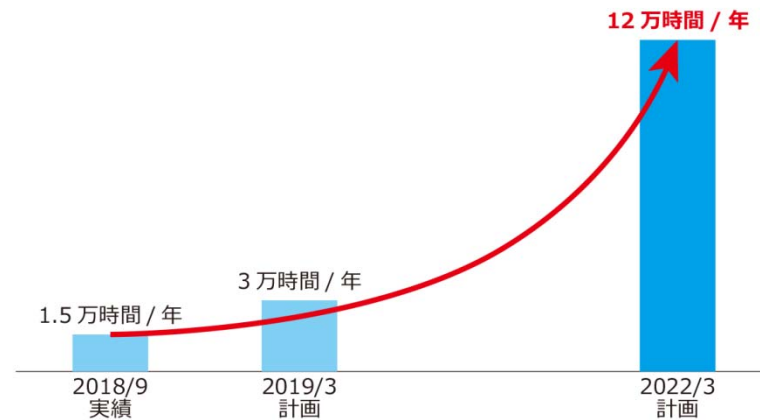
本番稼働開始（約1年間にて全店に展開予定）
「諸届」「カード発行」「クレジットカード発行」「個人IB」「法人IB」
「相続」「自動送金」「普通預金解約」「定期性預金解約」
「定期預金書替」

※ サービスメニューは2月、4月、6月に順次リリース拡大予定
営業店事務人員削減効果 **「▲150名程度」見込み**



本部業務の効率化

- RPA等の活用を切り口に本部の業務を抜本的に見直し
- **2021年度末までに本部業務量▲5%**（約12万時間/年≒65人相当）削減を志向



RPA

2018年4月よりRPAの本格稼働を開始
約15,000時間/年の本部業務を削減（2018/9末時点）（BPR効果含む）
推進体制を拡充し更なる効果創出を志向



その他の取組み

業務用スマートフォン導入（2018/6～）
業務用モバイルPC配付と行内LANの無線化（2018/8～）

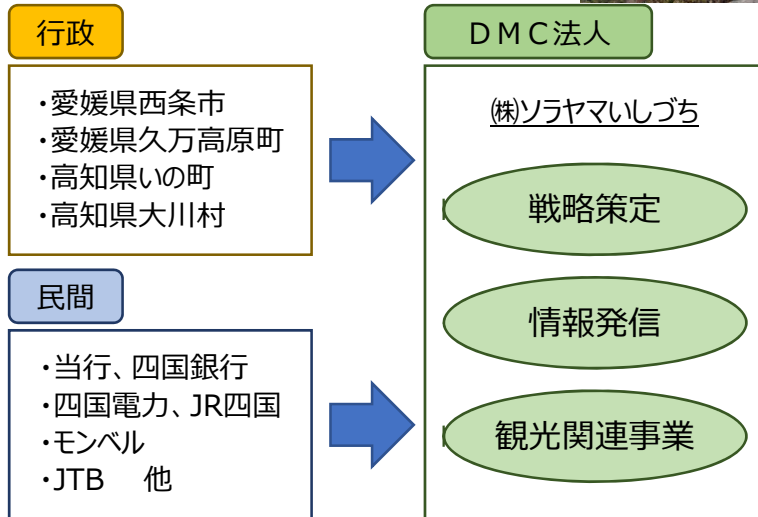


今後「行内でのチャットボット活用」「AI-OCR」等の業務負荷軽減策を検討予定

- 官民連携や新サービス導入による「観光」「創業」支援
- 「四国アライアンス」を活用した地域活性化支援

「四国西部エリア戦略型観光サービス創出事業」への参画

- 石鎚山系エリアに位置する愛媛県西条市・久万高原町、高知県いの町・大川村の4市町村が連携した地域再生計画が内閣府により認定
- 2018年11月、当行も出資し、第3セクターのDMC法人「(株)ソラヤマいしづち」を設立

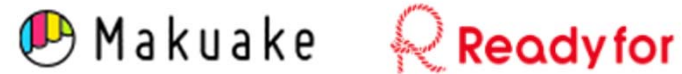


国際競争力の高い魅力ある観光地域の形成
高付加価値型観光産業の創出

*DMC法人 (Destination Management/Marketing/Company) 営利型の組織で、旅行者に対して着地型の旅行商品や物産品の販売などの収益事業をおこなう会社

クラウドファンディングを活用した創業・地域活性化事業

- 2018年9月、クラウドファンディング運営会社2社と業務提携



140周年記念事業

目標金額を達成した愛媛県内のプロジェクトに対し、成約手数料の1/2相当額（上限25万円、総数140件）を当行が補助

第1号プロジェクト

首藤酒造(株) (愛媛県西条市)
「酒米ではなく『ご飯米』で仕込んだ、みに合う日本酒」開発プロジェクト

四国アライアンス

(四国の地銀4行による包括提携)



- 「しこく創生ファンド」において、四国アライアンスキャピタル(株)がハンズオン支援を実施する第1号案件に投資
- 「四国資源の付加価値向上」に向けた取組みを加速させるため、プロジェクトチームを立ち上げ
- 4行系列シンクタンク共同で、「新幹線を活かした四国の地域づくりビジョン調査」を公表

- 流動性を重視した分散投資を継続し、リスク対比リターンに優れたポートフォリオを構築
- 伝統的な金利・株式リスクに加え、外貨債券（為替ヘッジ無）やオルタナティブ投資へのリスクテイクにより有価証券運用益200億円を維持

各リスクカテゴリー別の新規投資方針

(リスクカテゴリー)		(新規投資の方針)
円貨債券	現状維持	株式に対する逆相関の資産として、金利動向を注視しながら投資し、一定の残高を保有。 国内の低金利環境が継続する中では、外貨債券ヘッジ付を含めた債券ユニットとして残高を維持していく。
外貨債券 (為替ヘッジ付)		
外貨債券 (為替ヘッジ無)	増加方針	長短金利差が縮小する中でキャリー収益の獲得を目的に為替リスクをとった投資を検討。(戦略的ナリバランスも実施)
国内外株式 (含む投資信託)	削減方針	政策株式を「投資面」および「政策面」から評価・分類し、保有の必要性が認められない株式については売却。
オルタナティブ等	増加方針	安定的なキャリー確保とポートフォリオの分散などを目的に投資を検討。

有価証券運用益および利回りの推移

● 有価証券運用益（調達コスト控除後）の推移 (単位：億円)

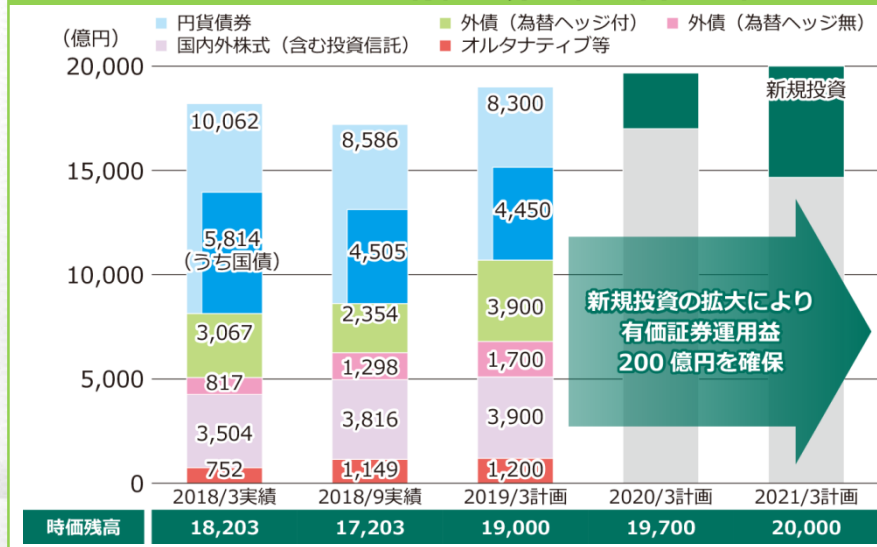
有価証券運用益	2017年度	2018年度		2019年度	2020年度
	実績	実績 (半期)	計画	計画	計画
	251	113	200	200	200

(注) 有価証券運用益=資金利益(調達コスト控除後)+有価証券関係損益(除く政策株式)。

● 利回りの推移



リスクカテゴリー毎の有価証券時価残高の推移



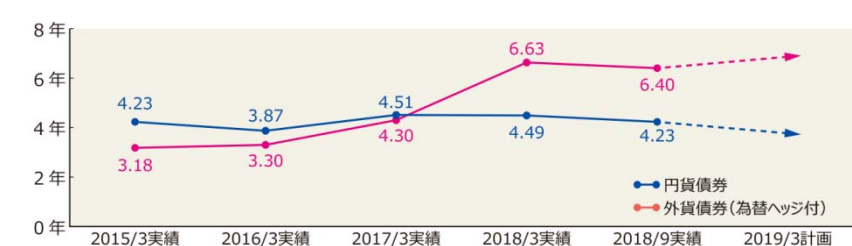
ポートフォリオのリスク感応度およびデュレーションの推移

● ポートフォリオのリスク感応度

金利・株式・為替の変動による有価証券評価損益への影響

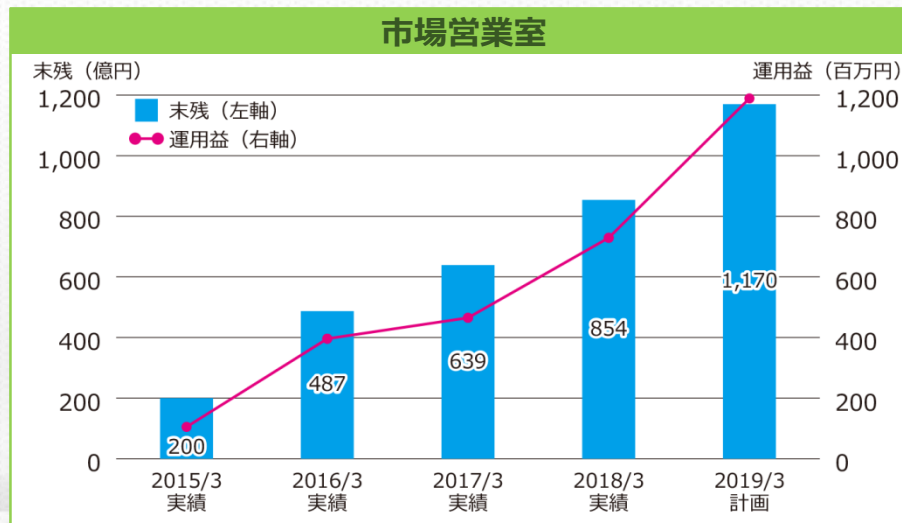
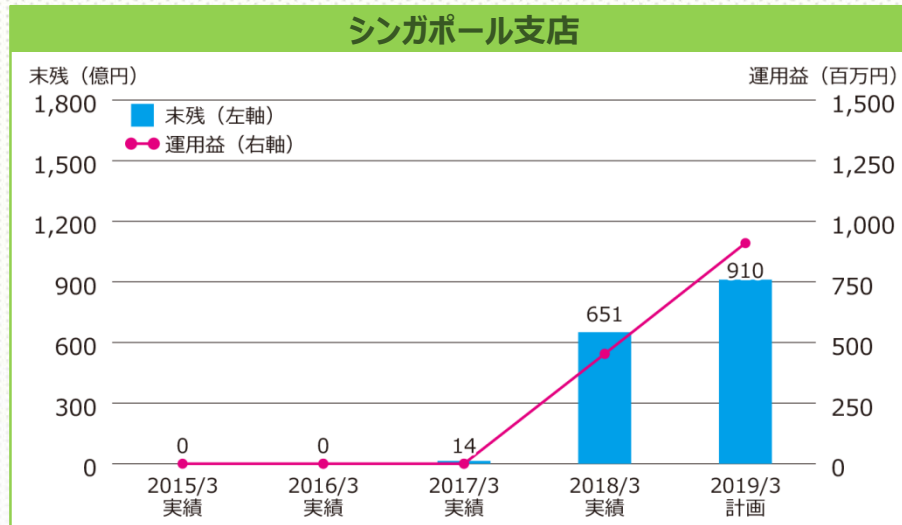
● 円債ポート	10BPV	34億円
● 外債ポート	10BPV	13億円
● 株式ポート	日経平均1,000円V	128億円
● 為替ポート	ドル円10円V	114億円 (※2018年9月末時点)

● デュレーションの推移



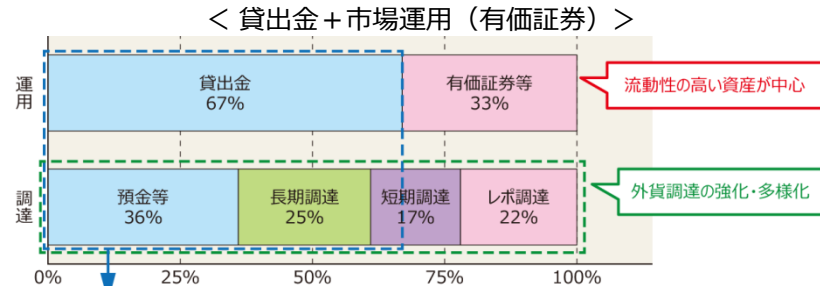
(注) 円貨債券のデュレーションは、2018年3月より除く変動国債。

- シンガポール支店は、船舶関連および事業法人向け融資の増強により、2018年度末残高は910億円を志向
- 市場営業室の2018年度年間運用益は11億円超を志向
- 外貨調達の重要性を認識しコミットメントライン等を有効活用して、市場環境の変化に対応できる体制の構築

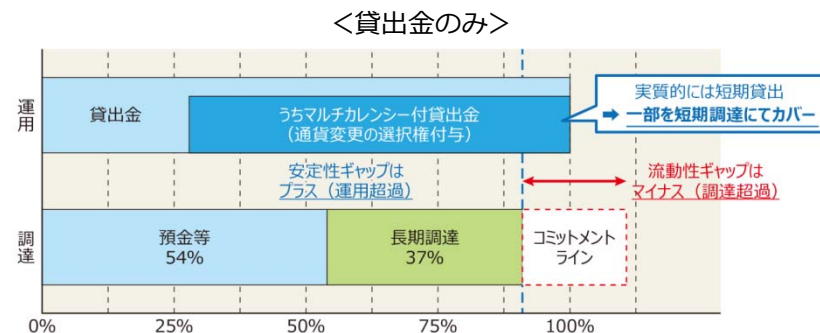


外貨の運用・調達状況 (2018/9末)

- 外貨預金強化、長期調達の平準化による安定性の向上
- 流動性に配慮しながら、コスト面から短期調達も一部実施
- 有価証券に係る調達は、主にレポ調達を活用

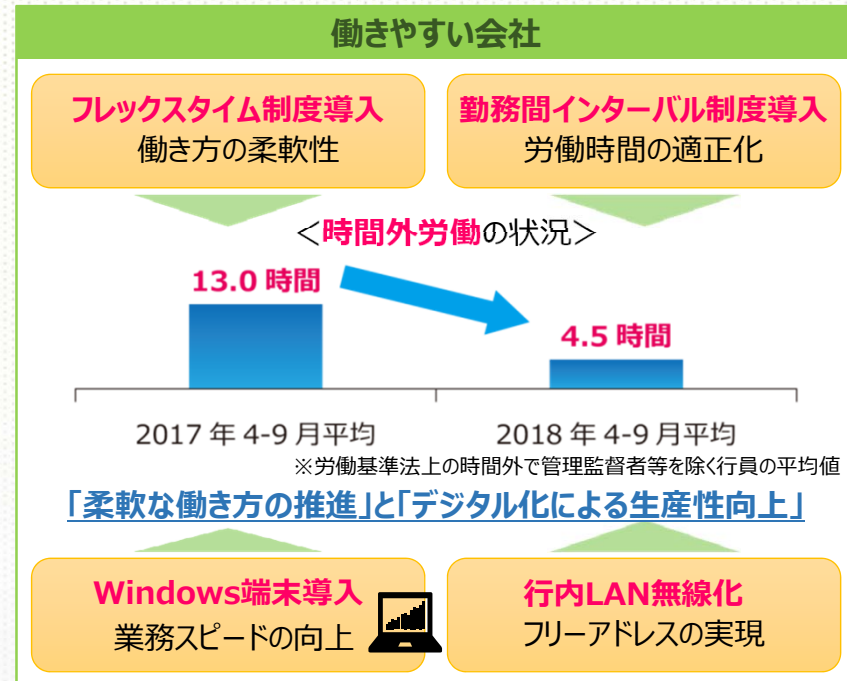


- 調達全体に占める預金等及び長期調達の割合は50%以上を維持
- 貸出金については、預金、長期調達、コミットメントラインにて流動性を確保 ⇒ 流動性ギャップはマイナス(調達超過)
- 安定性ギャップはプラス(運用超過)だが、貸出金の大半はマルチカレンシー付貸出(≒短期貸出)という特性を踏まえ、一部を短期調達にてカバー



流動性ギャップ : 貸出金 - (預金等 + 長期調達 + コミットメントライン)
 安定性ギャップ : 貸出金 - (預金等 + 長期調達)

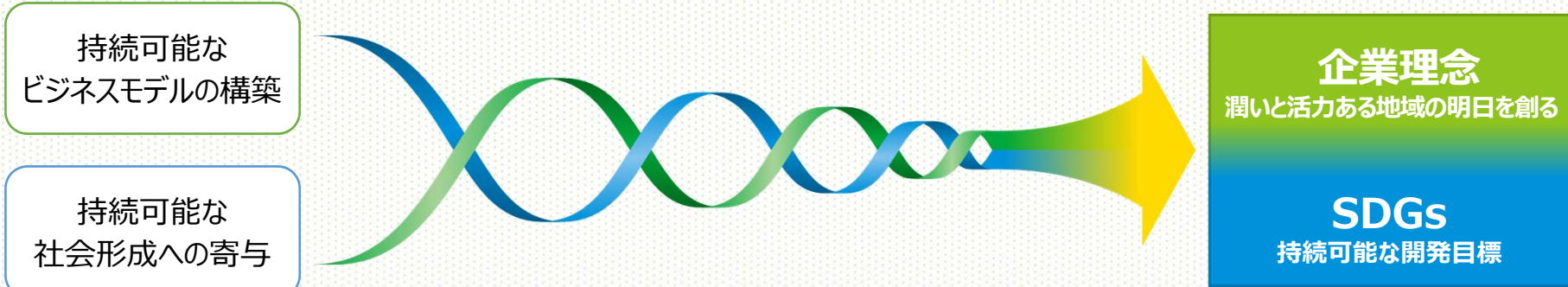
● 「働き方改革」を本物にするための取組みを実施



働きがいある会社

- **営業店総合表彰制度の廃止**
営業店長の自主性を尊重した店舗運営態勢の構築
- **女性社外役員と女性行員とのシンポジウムを初開催**





ESG・SDGsの理解・浸透等・・・

事業活動への統合

- 積極的な環境保全活動により、**自然と共存する地域社会を実現**

- 地域に密着した取組みにより、**活力ある地域づくりを推進**

 **環境 Environment**

 **社会 Social**

公益信託伊予銀行
環境基金「エバーグリーン」

「伊予銀行エバーグリーンの森」
活動

公益財団法人伊予銀行
社会福祉基金

株式会社いよぎん
Challenge&Smile

- 公益信託として2008年3月に設定
- 累計128先、約47百万円の助成金を贈呈



地域の自然を次世代に引き継ぎ、環境保全活動を応援

- 愛媛県、大洲市、(財)愛媛の森林基金と協定を締結
- 愛媛県内4カ所で森林づくり活動を実施



地域の皆さまと森林づくりを推進 5年間で約37tのCO2吸収増加量に貢献

- 奨学金給付や福祉機器の贈呈など累計628百万円を助成
- 140周年記念事業の一環で、奨学金・奨学生を倍増



社会福祉の充実と次代を担う人材の育成をお手伝い

- 障がい者雇用促進を目的に特例子会社を設立
- 手作り商品の企画・製作



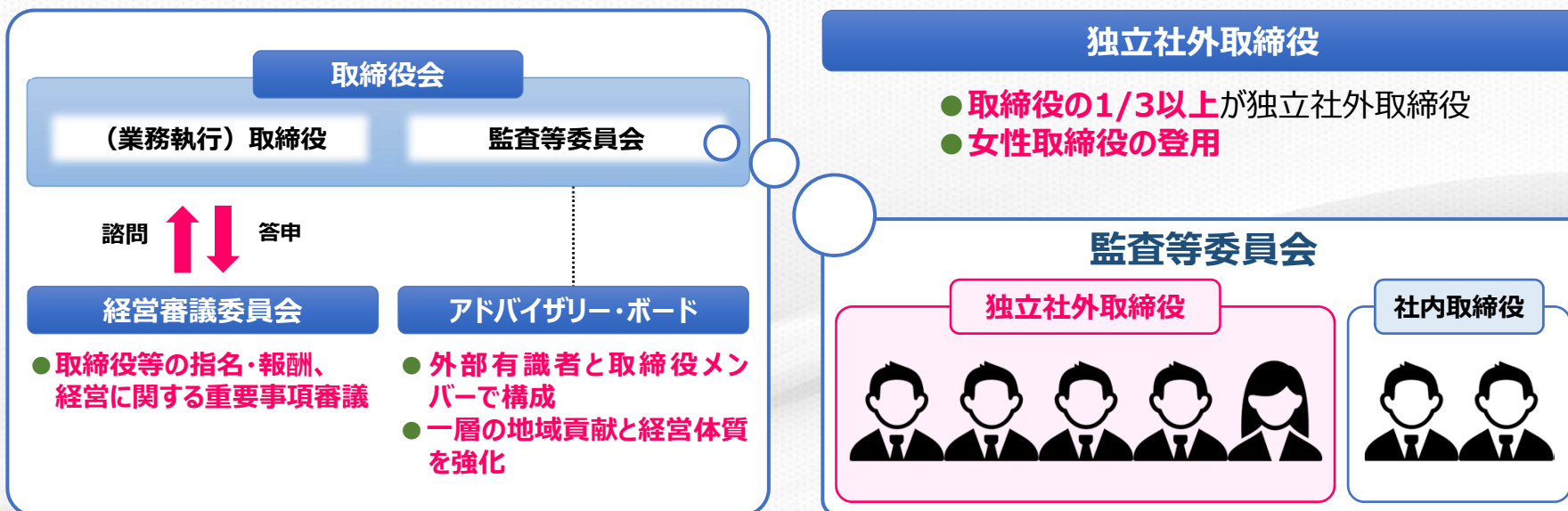
障がいのある方が安心・安全に働ける環境を整備

- ガバナンス強化により、**経営の透明性・客観性を確保した態勢を構築**



ガバナンス Governance

- **ガバナンス機能を強化し、経営の透明性を確保**
- **多様な助言の取り入れにより、経営の客観性を確保**



2018年度の損益予想

- 資金利益は、貸出金運用益の反転を見込むものの、ファンド解約益の減少により、前年度比で減益
- 役務取引等利益は、預り資産収益の増加などにより増益
- 各利益段階で前年度比減益を見込むものの、当期純利益は過去水準と比較して一定水準を確保

(単位：億円)

	2017年度	2018年度	
	実績	予想	前年度比
コア業務粗利益	775	750	△26
うち資金利益	697	666	△32
うち役務取引等利益	66	70	+4
経費 (△)	491	505	+14
うち人件費	263	263	△0
うち物件費	198	208	+10
コア業務純益	284	245	△40
信用コスト (△)	35	29	△6
有価証券関係損益	60	22	△38
経常利益	329	270	△59
当期純利益	226	180	△47

コア業務粗利益増減要因 (2018年度 - 2017年度)

(単位：億円)

(注) 利回り差は預金等の利回りとの差を使用

