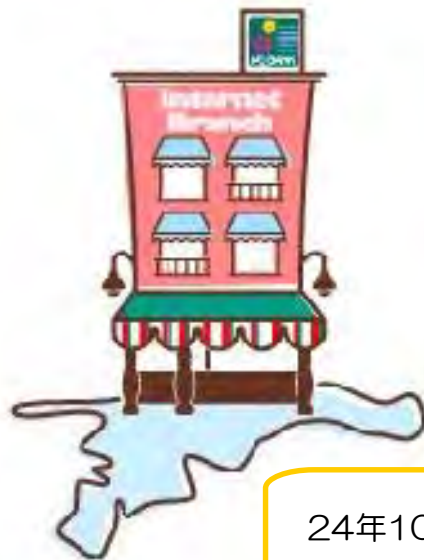


Ⅱ. 2012年度中期経営計画の 主な戦略と進捗状況

～持続的成長力を備えた中四国No. 1の
ソリューション・バンクへの変革～

(平成24年4月～平成27年3月)



24年10月開設

いよぎん
インターネット支店



～いよぎん証券開業（24年10月）～



中計利益計画

- 厳しい収益環境のもと、シェア拡大、リテール戦略・海外戦略の収益力強化により、コア業務純益の向上を目指す

(単位: 億円)

	23年度 実績	2012年度中計期間						
		24年度				25年度	26年度	
		計画	見込み	前年度比	計画比	計画	計画	中計3年間増減
コア業務粗利益	847	840	828	△ 19	△ 12	857	862	+ 15
うち資金利益	783	775	768	△ 15	△ 7	789	795	+ 12
うち役務取引等利益	50	51	51	+ 0	+ 0	53	52	+ 2
経費(△)	474	470	473	△ 1	+ 3	482	481	+ 7
(コアOHR)	(55.9%)	(56.1%)	(57.1%)	(+ 1.2p)	(+ 1.0p)	(56.3%)	(55.8%)	(△ 0.1p)
うち人件費	263	264	264	+ 1	+ 0	264	264	+ 1
うち物件費	189	186	188	△ 1	+ 2	196	195	+ 6
コア業務純益	373	370	355	△ 18	△ 15	375	380	+ 7
信用コスト(△)	40	90	84	+ 43	△ 6	85	80	+ 40
経常利益	340	265	250	△ 90	△ 15	298	316	△ 24
当期純利益	183	160	155	△ 28	△ 5	180	190	+ 7

<参考> 利益予想の前提金利

(単位: %)

	23年度	24年度	25年度	26年度
無担保コール翌日物	0.10	0.10	0.10	0.10
10年国債	0.98	0.80	1.30	1.30
邦貨貸出金利回り	1.73	1.63	1.63	1.60
邦貨有価証券利回り	1.54	1.49	1.40	1.37
邦貨預金等利回り	0.12	0.11	0.09	0.08

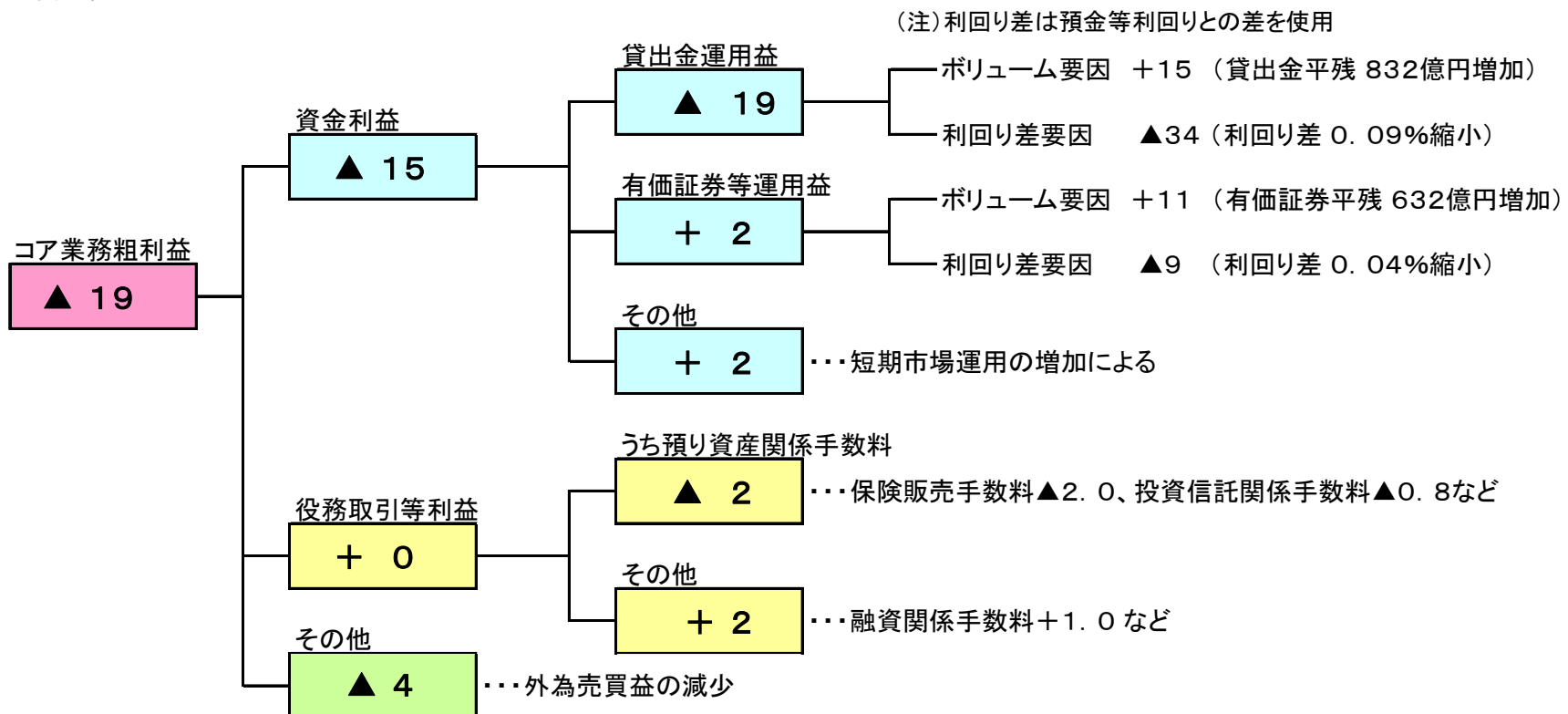


コア業務粗利益の増減要因(24年度予想)

- 資金利益は、積極運用でボリュームを増加させるも、利回り差縮小を補えず減益
- 役務取引等利益・その他は、外為売買益の減少により減益

24年度予想(23年度比)

(単位:億円)



預貸金・預り資産増強計画

- 預金等は、24年9月末に5兆円を突破し、中計目標を上回るペースで順調に推移
- 貸出金は、中計最終年度に3兆7,500億円を計画

<預金等・預り資産末残計画>

(単位:億円)

	23年度 実績	24年度中間期 実績	前年同期比	24年度 計画	前年度比	25年度 計画	26年度 計画	中計3年間増減
預金等	49,002	51,280	+2,902	50,100	+1,098	51,000	51,650	+2,648
うち個人預金	31,465	31,737	+705	32,150	+685	32,750	33,200	+1,735
預り資産残高	4,128	4,108	+101	4,130	+2	4,070	4,120	△8
預金等+預り資産	53,131	55,389	+3,004	54,230	+1,099	55,070	55,770	+2,639
(参考)「いよぎん証券」残高(注)	0	0	+0	180	+180	500	830	+830

(注)「いよぎん証券」残高は本体の「預金等+預り資産」には含まれていない。

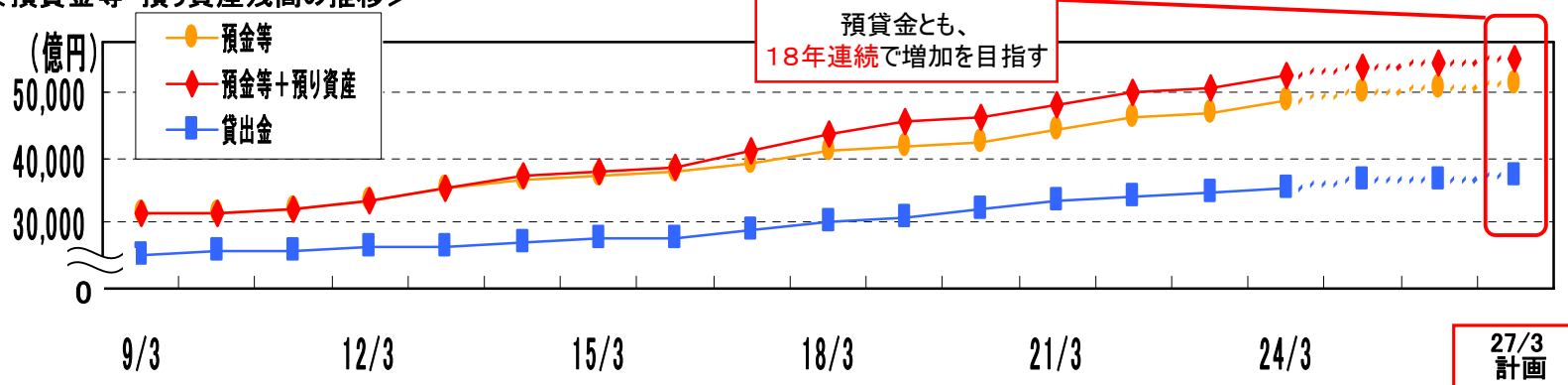
<貸出金末残計画>

(単位:億円)

	23年度 実績	24年度中間期 実績	前年同期比	24年度 計画	前年度比	25年度 計画	26年度 計画	中計3年間増減
貸出金	35,590	36,008	+1,133	36,500	+910	36,800	37,500	+1,910
事業性貸出金	24,827	25,131	+897	25,700	+873	25,950	26,580	+1,753
うち中小企業向け	17,986	18,043	+396	18,300	+314	18,400	18,650	+664
うち愛媛県内	12,126	12,289	+342	12,650	+524	12,690	12,780	+654
個人向け貸出金	8,957	8,996	+114	8,930	△27	9,050	9,200	+243
公共向け貸出金	1,805	1,881	+121	1,870	+65	1,800	1,720	△85

(注)「うち中小企業向け」、「うち愛媛県内」はともに「事業性貸出金」の内訳である。

<預貸金等・預り資産残高の推移>



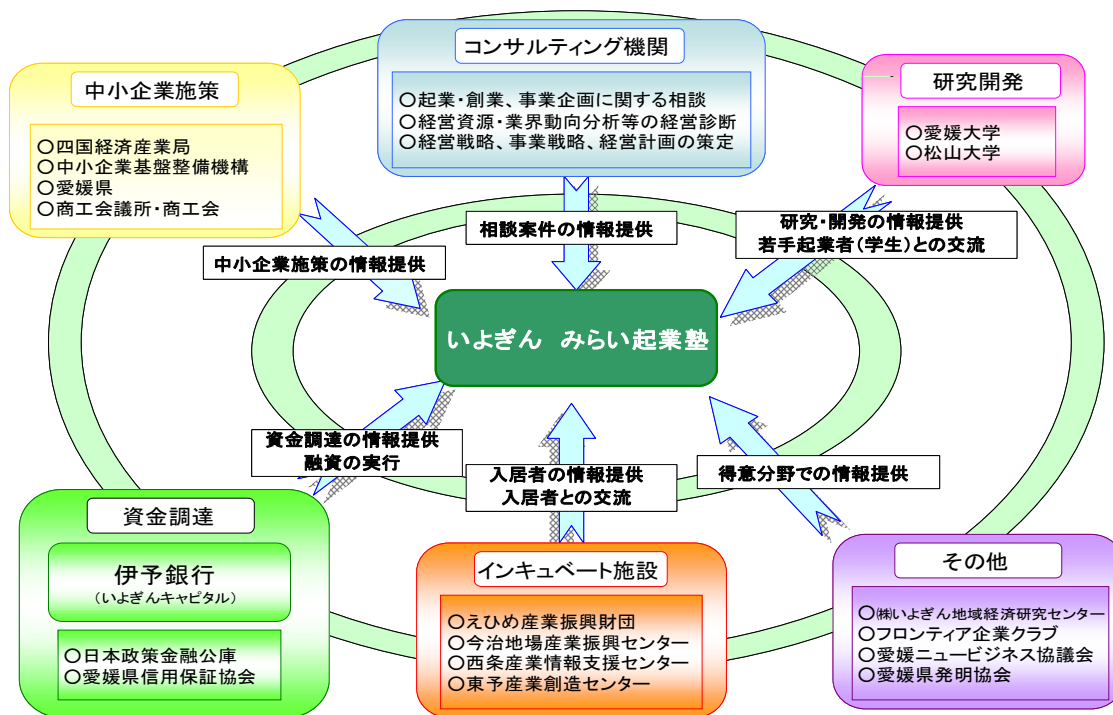


〔法人戦略Ⅰ〕企業のライフサイクルに応じたソリューション提供力の強化

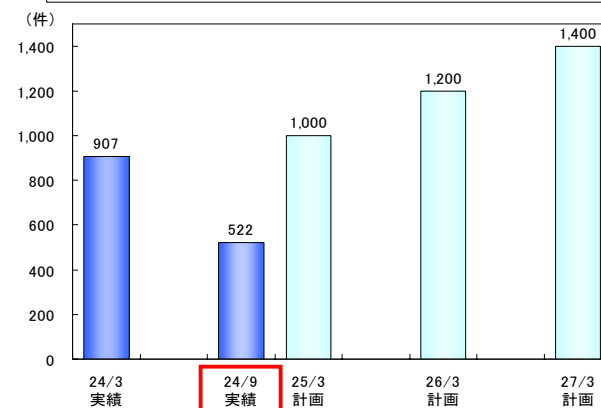
- 創業期企業に対する継続的なサポートを実施するため、専門の部署として「**企業成長支援室**」を設置
- 「**いよぎん みらい起業塾**」を設立し、地域支援機関と連携した起業支援態勢を構築

創業期企業支援態勢の強化

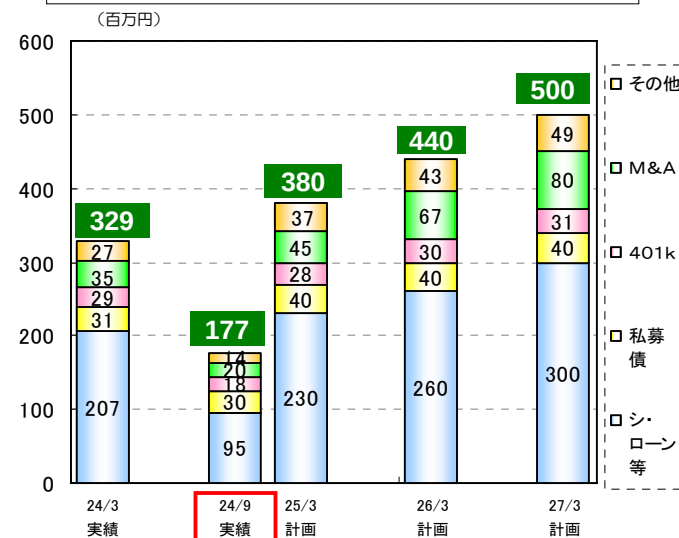
- 創業期企業の支援のため、**企業成長支援室**を設置（24年8月）
起業段階に必要なノウハウおよび起業後の成長段階に必要な資金調達をサポート
- 「**いよぎん みらい起業塾**」を設立（24年11月）
創業支援に向けた地域支援機関との「連携プラットフォーム」を構築



ソリューション成約件数の増加



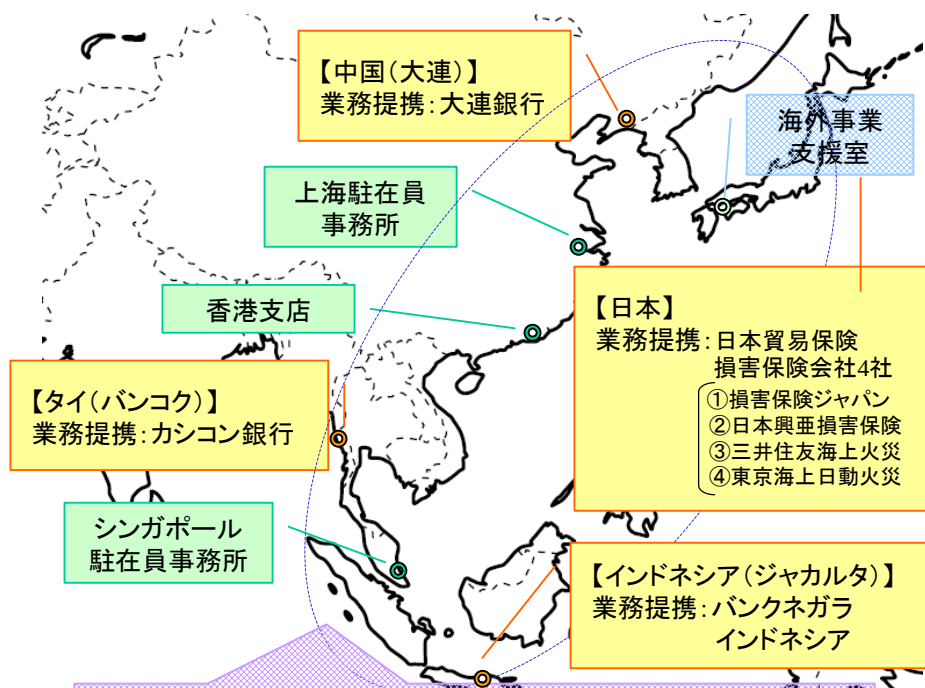
ソリューション関連手数料の増強



〔法人戦略Ⅱ〕アジアの成長を取り込む国際化支援態勢の構築

- 平成24年4月、**シンガポール駐在員事務所を開設**し、アジアでのネットワークを強化
- **国内外の金融機関等と連携**し、海外ビジネスに係るソリューションを提供

当行のアジアネットワーク



【お取引先の進出状況(平成24年9月30日現在)】

- ・上海駐在員事務所の活動エリア
中国本土(除く広東省・海南省): 172先
- ・香港支店の活動エリア
香港: 24先、中国広東省・海南省: 9先、台湾: 17先、ベトナム: 25先、フィリピン: 4先、インド: 5先
- ・シンガポール駐在員事務所の活動エリア
シンガポール: 26先、タイ: 36先、インドネシア: 19先、マレーシア: 11先、カンボジア3先

(注)お取引先数は関東・東海・近畿を除く。

当行の海外における国際化支援態勢

● アジア3拠点における国際化支援

- ・香港支店
 - ①中国華南地方の情報提供
 - ②海外現地法人のL/C取引や送金などの資金決済
- ・上海・シンガポール駐在員事務所
 - ①会計、税務、法務等に関する現地専門家の紹介
 - ②現地法人設立に関するアドバイスなど、現地進出のサポート 等

● 国内外の金融機関等との業務提携

- ・投資環境、業界動向、現地情報の提供
- ・銀行取引のサポート(現地銀行からの借入、口座開設等)
- ・貿易取引に係るリスクのアドバイス
- ・海外ビジネスセミナーの共同開催 等

● 海外ビジネスに強い人財の増強による取引先支援

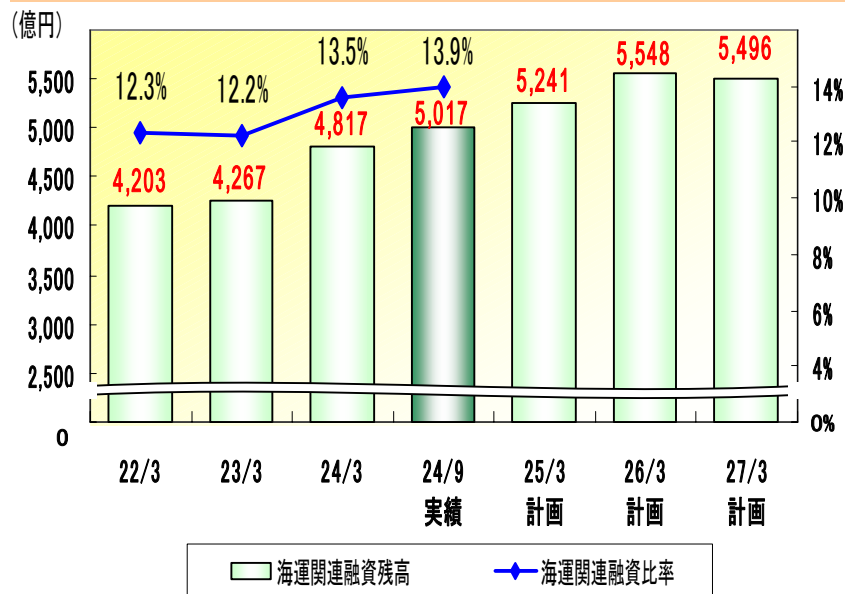
＜人財育成に注力＞

- ・当行海外拠点へのトレーニー派遣(平成25年1月予定)
- ・JETROタイへの行員派遣(平成25年4月予定)
- ・メガバンクへの海外トレーニーの継続派遣
- ・中国語語学研修(上海の大学への留学)の継続実施(毎年)

〔法人戦略Ⅲ〕海運業向け融資・ソリューション提供力の強化

● 船主との強固なリレーションのもと、地場産業の成長を安定的に支援

海運関連融資残高・同比率の推移予想（注）

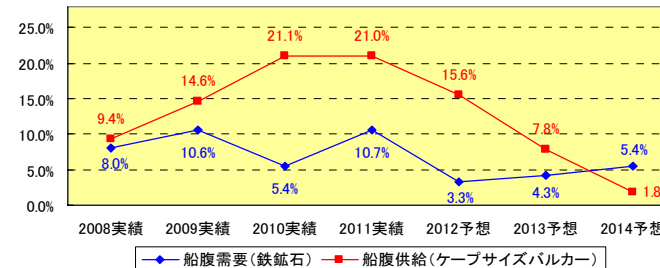


27年3月期までのほぼ確定された実行計画による残高見込みでは、26年3月期がピーク。
今後も有力船主を中心に良質な案件持込が予想されることから、引き続き安定的な推移を見込む。

（注）海運関連融資残高・同比率は外航海運向け貸出金を使用しているため、数値は過去の決算説明資料と異なる。旧基準（業種別）における残高・比率は以下のとおり。（億円、%）

	22/3期	23/3期	24/3期
融資残高	4,214	4,235	4,792
融資比率	12.3	12.1	13.5

船腹需給の見通し（前年比伸び率）



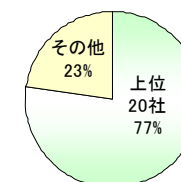
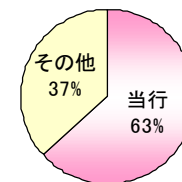
当面は船腹需給ギャップ解消への調整局面が続く見込み

愛媛船主の特長

- 伝統に裏打ちされた調整局面を乗りきる耐久力
 - ✓ 優れた船舶管理能力
 - ✓ 国内有力オペレーターとの10年以上の長期傭船契約が主体
 - ✓ 競争力のある船舶を保有

当行の海運関連融資の特長と取組方針

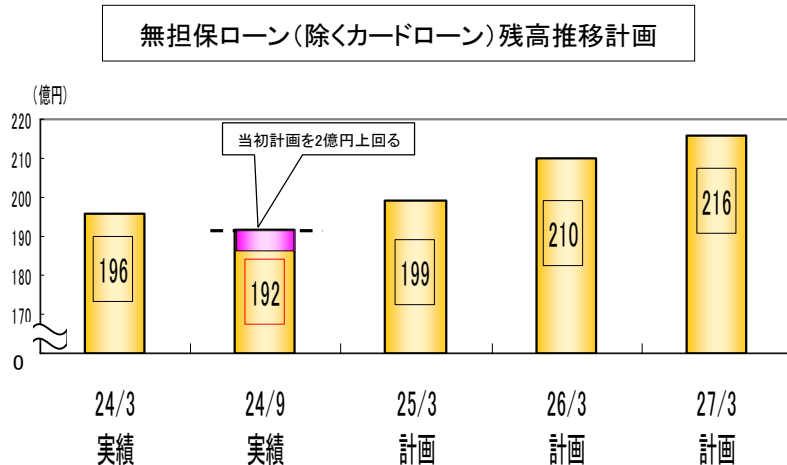
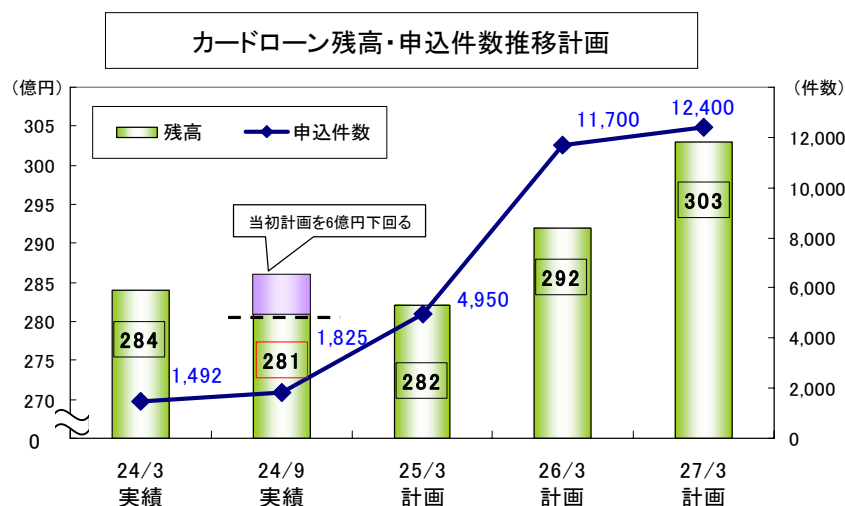
- 耐久力に優れた有力船主と、強固なリレーションを構築
 - ✓ 愛媛船主の6割と取引、有力船主に取引を集中



残高上位20社で海運関連融資の約8割を占める

- 豊富な船舶データ(1,000隻以上)に基づくノウハウの蓄積
- 徹底したリスク管理の継続
 - ✓ 為替・金利・傭船料等のストレステストを定期的を実施
- 市況に左右されない融資スタンス
 - ✓ 実需に応じた船舶案件への安定的な取組み
 - ✓ 27年3月までの取組予定案件は37隻

- 新商品の導入や商品改定により、訴求力・利便性を向上
- ダイレクトチャネルの活用による効率的な推進、積極的なプロモーションによる認知率の向上を展開



商品性:利便性の向上

【カードローン】

- ATMカードローンの導入
- 新スピードカードローンの最高融資額引上げ
- 住宅ローン先・教育ローン先専用カードローンの推進

【無担保ローン】

- 外部保証導入による謝絶案件の極小化
- 住宅ローン先専用商品の導入

チャネル:ダイレクトチャネル機能の向上

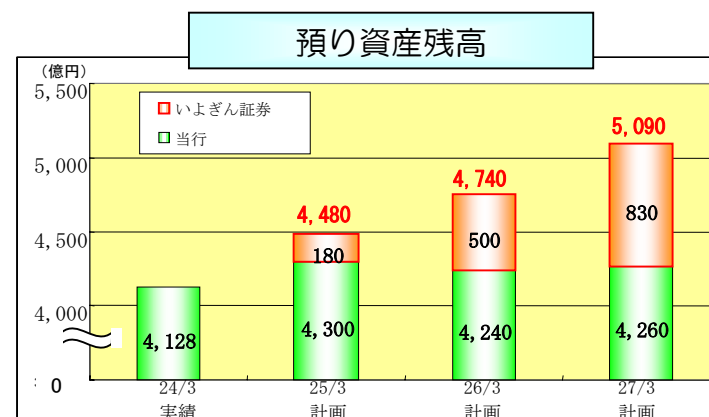
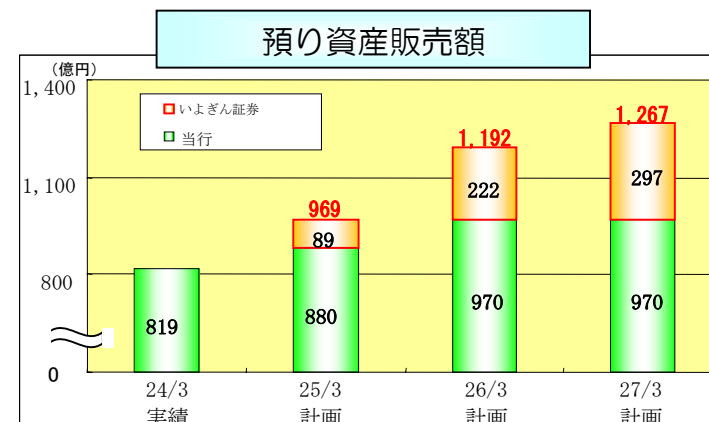
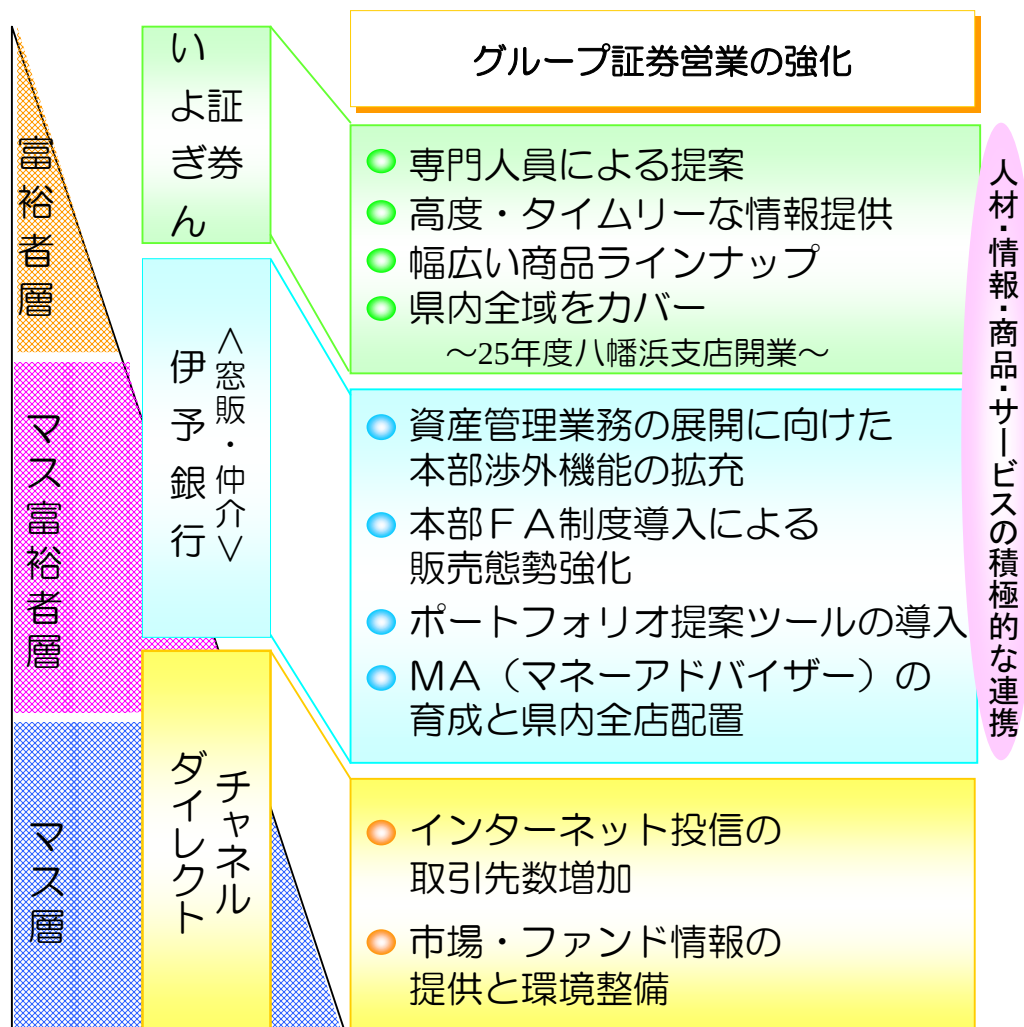
- 顧客属性・取引データのマーケティング分析に基づくターゲットの絞込み
- ダイレクトマーケティングセンターの拡張によるDM・テレマーケティングの強化

プロモーション:認知率の向上

- テレビCMの質の向上
- 積極的なDM・テレマーケティングの展開
- ATMコーナーでの広告積極化

〔個人戦略Ⅱ〕富裕者層向け資産運用ソリューション提供力の強化

- **銀証連携**を強固にし、**より高度な資産運用ソリューションを提供**
- いよぎん証券への販売見込先紹介、本体による仲介商品の販売を推進



- 【中計最終年度：預り資産計画】
- 販売額：年間1,267億円
3か年累計3,400億円
 - 残高1,000億円増強
預り資産5,000億円へ



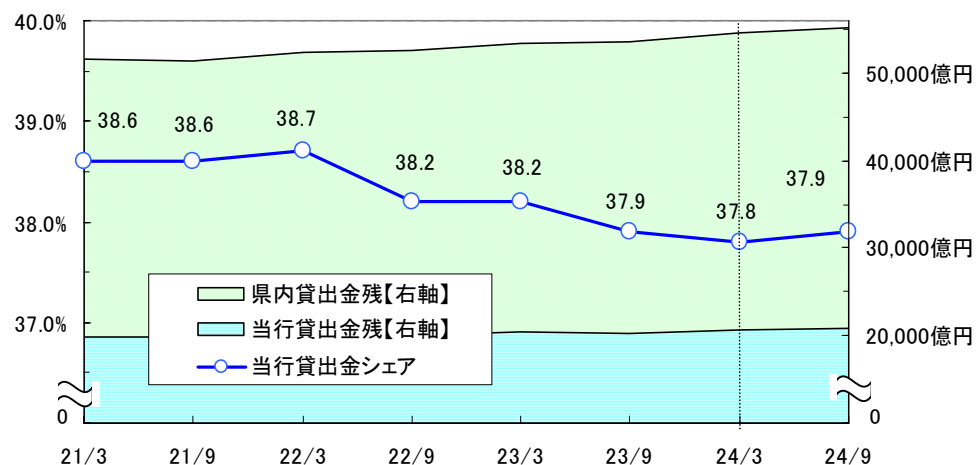
県内貸出金シェアの拡大

- 事業所先とのリレーションを基礎としたソリューション提供により、県内事業性貸出金を増強
- 住宅ローンはフラット35対抗商品による新築案件の取り込みと借換えの推進を継続

県内事業性貸出金の増強

- ✓重点ターゲット先（≡攻略難易度の高い優良先）へのトップ訪問および情報蓄積の継続
- ✓ビジネスマッチング等ソリューションの提供によるお客さまの事業支援
- ✓取引先裾野拡大ツールとしての
事業性小口スコアリング商品の新規取扱い
- ✓ビジネスサポートセンターによる小規模事業所先への接触機会拡大

愛媛県内貸出金シェアの状況

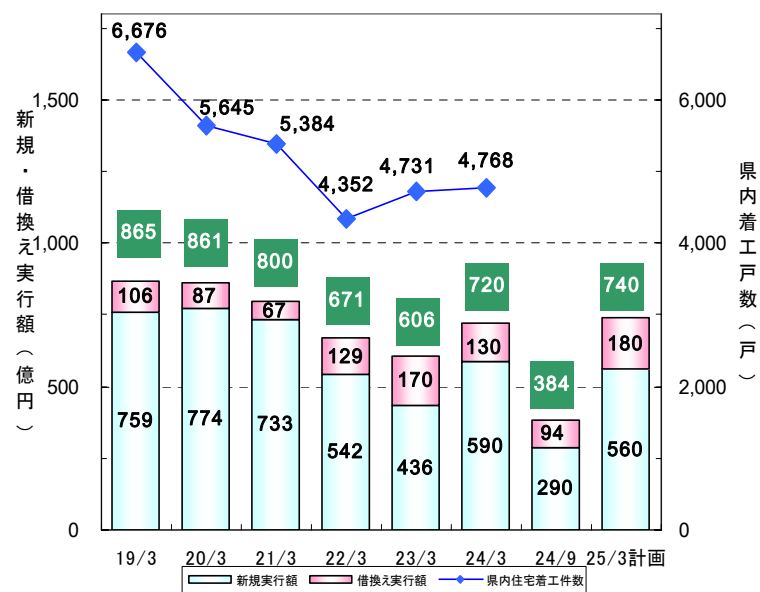


※JA、労金、ゆうちょ銀行除く。

住宅ローンの増強

- ✓フラット35対抗商品の継続（平成25年3月まで受付）
- ✓地図情報システムやE B M情報（IYOCA申込時の属性データ）などを活用した借換えの推進
- ✓中古・リフォーム市場の拡大を見据え、中古物件の貸出期間 や担保評価方法を見直し（平成24年10月～）

住宅ローン実行額と期中県内住宅着工件数



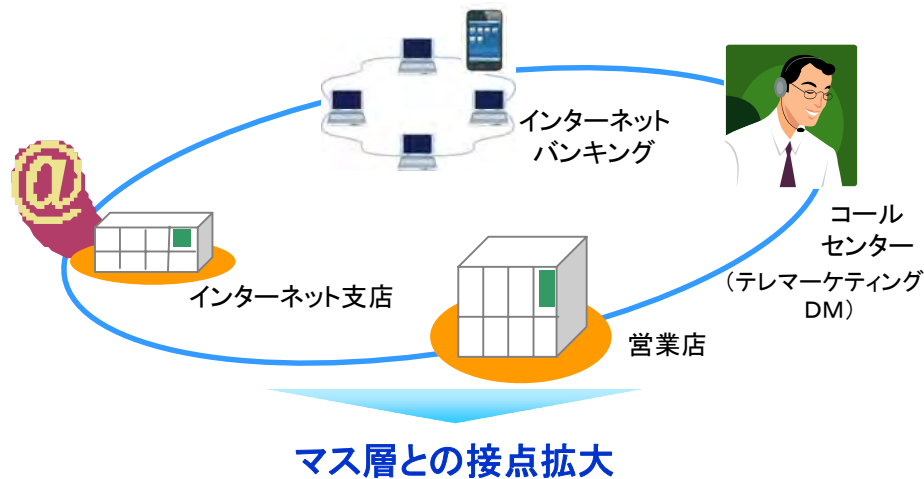
※県内着工戸数は、持家・分譲の戸数



ダイレクトチャネルの革新

- お客さまとの接点拡大と利便性向上を図るため、**非対面チャネルを拡充**するとともに、**チャネル間の連携を強化**

非対面チャネルの拡充とチャネル間の連携強化



インターネット支店開設 (24年10月)

- 来店が難しい勤労世代やネット志向が強い**お客さまとの接点拡大**
- 都市部への相続預金流出防止に活用

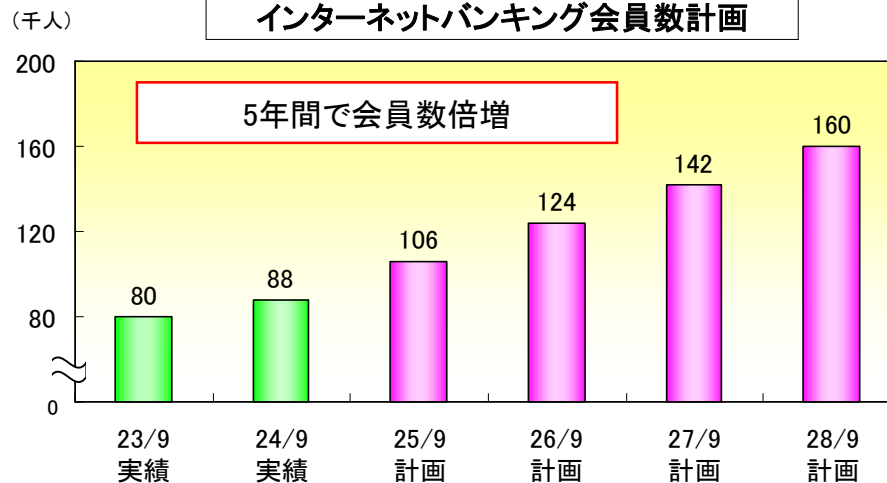
インターネットバンキング刷新 (24年10月)

- サービス機能の大幅な拡充**
 - ✓定期預金のサービス充実 (口座開設、満期解約の予約等)
 - ✓スマートフォン向け投資信託・外貨預金取引サービス
 - ✓住宅ローンの一部繰上返済 (手数料無料)
- セキュリティ機能の向上
- ユーザーインターフェースの向上

コールセンター拡張

- アウトバウンド業務の拡充**
 - 日中にコンタクトできないお客さまや、営業店管理が困難なお客さまとのリレーションを強化
 - ✓定期預金の満期案内 (24年8月～)
 - ✓投資信託アフターフォロー (25年4月開始予定)
- ダイレクトチャネルによる販売促進**
 - ✓新スピードカードローン販売促進 (24年9月～)

インターネットバンキング会員数計画





営業力強化に向けたビジネスプロセスの革新

- ビジネスプロセスの革新により営業力強化とお客さま満足の向上を実現

新営業店システムの全店導入（24年10月～）

- 事務ナビゲーション、OCR精査機能

- ✓ 迅速・正確な事務処理により窓口対応を強化

- CRM画面表示機能

- ✓ 顧客ニーズに合った商品・サービスをタイムリーに提供



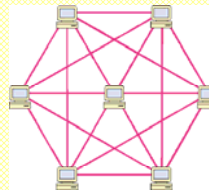
WEB会議システムの全店導入（24年7月）

- 専門分野への活用（利用シーンを順次拡大）

- ✓ 相続業務の本部専門員が、支店に来店されたお客さまを直接対応

- 会議・研修への活用

- ✓ 出張・研修に伴う移動時間および旅費を削減



モバイル端末の全店導入（25年8月予定）

- 活用方法

- ✓ 外訪時にCRM・地図情報システム、行内イントラネットを閲覧・登録
- ✓ 電子化されたパンフレットや商品説明ビデオを活用し、効果的なセールスを実施
- ✓ 自宅で行内規程・文書、自己啓発コンテンツを閲覧



本部業務改革プロジェクトの推進（24年9月～）

- 外部コンサルを導入し、本部業務を可視化
- 「資料作成」「会議・打合せ」「稟議決裁」等の業務プロセスを見直し、業務量を削減

捻出した人員を戦略的部門に再配置

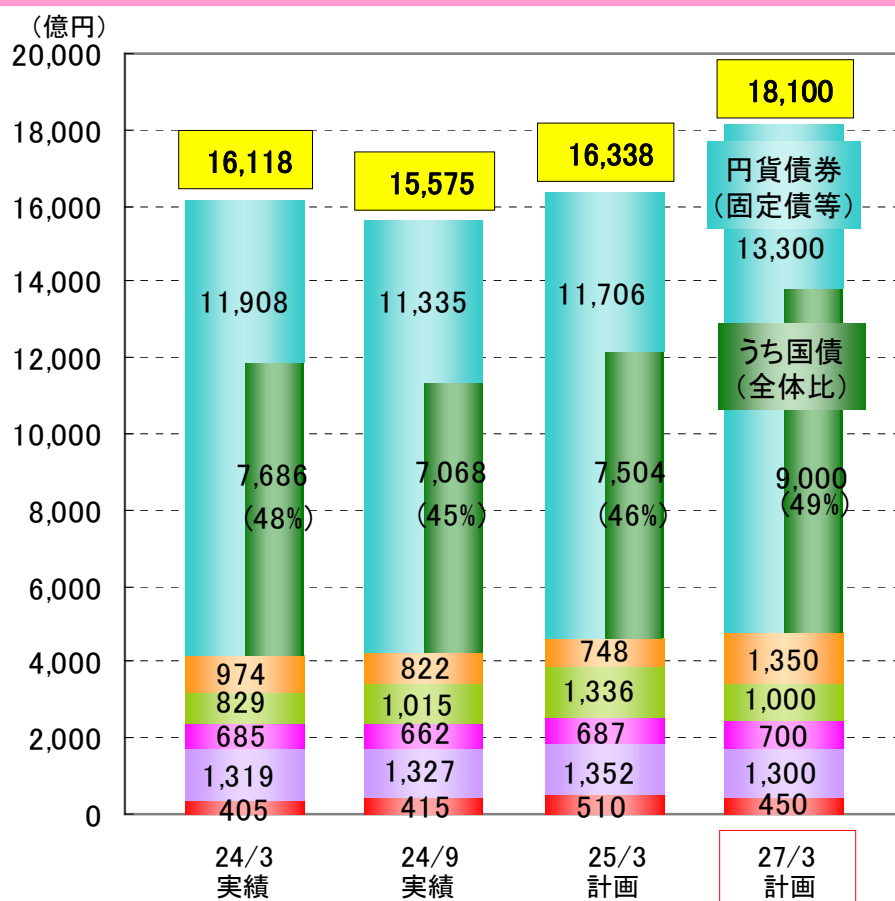


〔市場運用力の強化 I〕有価証券残高の積み増し

● 24年度下期の新規投資額1,200億円、24年度末残高1兆6,300億円程度を見込む

- 円貨・外貨とも国債等の固定債への運用が中心 …… 金利リスクテイク
 - 国内外の事業債への投資にも引き続き注力 …… 信用リスクテイク
- 分散投資の継続

リスクカテゴリー毎の有価証券簿価残高の推移



運用のポイント

残高の方向性

円貨債券
(固定債等)

- ・安定的な利息収入の獲得
- ・日本国債・地方債を中心に運用
- ・金利リスクを十分にコントロール

うち国債 (注)

(注) 国債には15年変動利付国債及び物価連動国債を含む

円貨債券
(変動債)

- ・投資目線に合うスプレッド収益の獲得
- ・国内外の高格付事業債が中心 (A格以上)

外貨債券
(為替ヘッジ付)

- ・米ドル建債を中心にキャリーを獲得
- ・国内外の高格付事業債が中心

外貨債券
(為替ヘッジ無)

- ・為替変動による評価損益のブレを考慮
- ・相場水準によって追加投資を検討

国内株式
(含む株式投信)

- ・中長期的に株式残高を圧縮
- ・株式投信は短期的収益の獲得を志向

オルタナティブ等

- ・金利リスクテイクに頼らない収益の獲得
- ・J-REIT等については投資継続

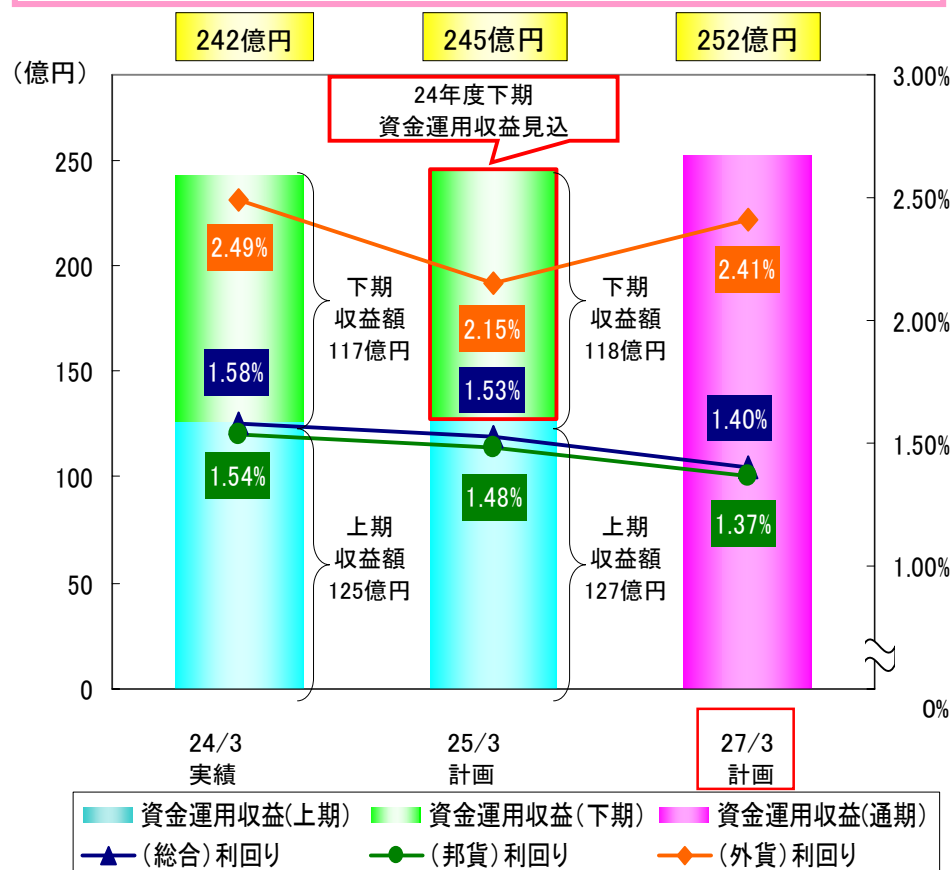
〔市場運用力の強化Ⅱ〕運用収益の増強

分散投資の継続による運用収益の維持・向上

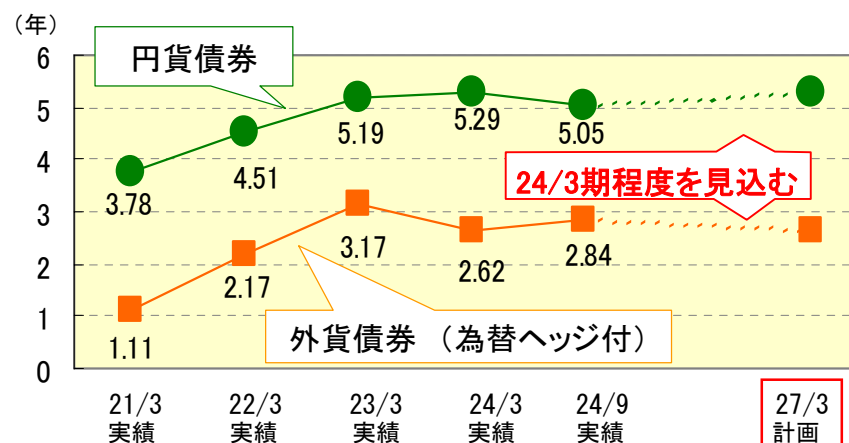
- 継続的な金利リスクテイクと株・為替等の相場観に基づくアクティブ運用
- 金利と株価との安定した相関を考慮したリスクコントロールの実施

地銀トップクラスの利回りを維持
(24年度上期有価証券利回り 1.61 %)

有価証券の資金運用収益と利回りの推移



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・株価・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 64億円
 - ✓ 株式ポート 日経平均1,000円V 120億円
 - ✓ 為替ポート ドル円10円V 70億円

各ポートフォリオ間の相関を考慮したリスクコントロール
↓
リスク対比リターンに優れた良質なポートフォリオの構築

バーゼルⅢへの対応

- バーゼルⅢの影響は限定的であり、普通株式等Tier1比率は現状で10%程度を確保
- 普通株式等Tier1比率の最低水準＋資本保全バッファを余裕を持ってクリアしている

バーゼルⅡ基準の実績 <連結>

(金額: 億円)

24/9	
自己資本	4,111
Tier1	3,229
Tier2	932
劣後ローン算入額	370
有価証券・土地の評価益	560
控除項目(△)	49
リスクアセット	31,885
自己資本比率	12.89%
Tier1比率	10.12%

バーゼルⅢ基準での試算 <連結>

<経過措置を勘案>

25/3	
自己資本	4,160
普通株式等Tier1	3,300
その他Tier1・Tier2	860
劣後ローン算入額	333
有価証券・土地の評価益	560
リスクアセット	33,000
総自己資本比率	12.6%
普通株式等Tier1比率	10.0%

(参考)<完全実施ベース>

25/3	
自己資本	3,840
普通株式等Tier1	3,800
普通株式・内部留保	3,180
包括利益累計額	790
控除項目	170
その他Tier1・Tier2	40
リスクアセット	33,000
総自己資本比率	11.6%
普通株式等Tier1比率	11.5%

<バーゼルⅢにおける最低水準>

	経過措置 ベース (25/3)	完全実施ベース	
		最低水準 (27/3)	＋資本保全 バッファ (31/3)
総自己資本比率	8.0%	8.0%	10.5%
Tier1比率	4.5%	6.0%	8.5%
普通株式等Tier1比率	3.5%	4.5%	7.0%

資本保全バッファも確保
⇒ 従来どおりの配当が可能

自己資本比率向上
への具体的対策

- ✓ 収益性の向上による**コアTier1の蓄積**
- ✓ **有価証券ポートフォリオの見直し** および リスク管理の高度化による**リスクアセットの削減**



地域経済活性化支援の拡充

- 行政との連携を強化し、地域経済の持続的発展に貢献
- 「地域経済活性化委員会」のもと、地域経済活性化策を組織横断的に立案

愛媛県と「地域経済の持続的な発展に向けた連携・協力協定」を締結（24年10月）

- 連携・協力事項
 - ✓ 海外支店等を活用した海外展開および国際交流の支援
 - ✓ 県産品の販路開拓、販売促進の支援
 - ✓ 企業間および産業間のビジネスマッチング支援
 - ✓ 愛媛ブランドの魅力向上と発信
 - ✓ 県内における創業・起業および企業力向上への支援
 - ✓ 企業の県内誘致、留置
 - ✓ 観光振興
 - ✓ 地域を担う産業人材の育成と雇用の確保 等

地域経済活性化委員会の設置（24年9月）

- 役付取締役、本部各部長、関連会社社長を委員とし、地域経済活性化策を組織横断的に協議

