



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)

2012年度中計の体系

- 「CSを軸とした経営」を徹底して追求することで、「10年先も必要とされる銀行」を目指す
- 法人、個人ともに、あらゆるステージにおいて最適なソリューションを提供し、取引先をまるごとサポート可能な態勢を構築、持続的成長力を備えた中四国No.1のソリューション・バンクへの変革を目指す

目指す銀行像

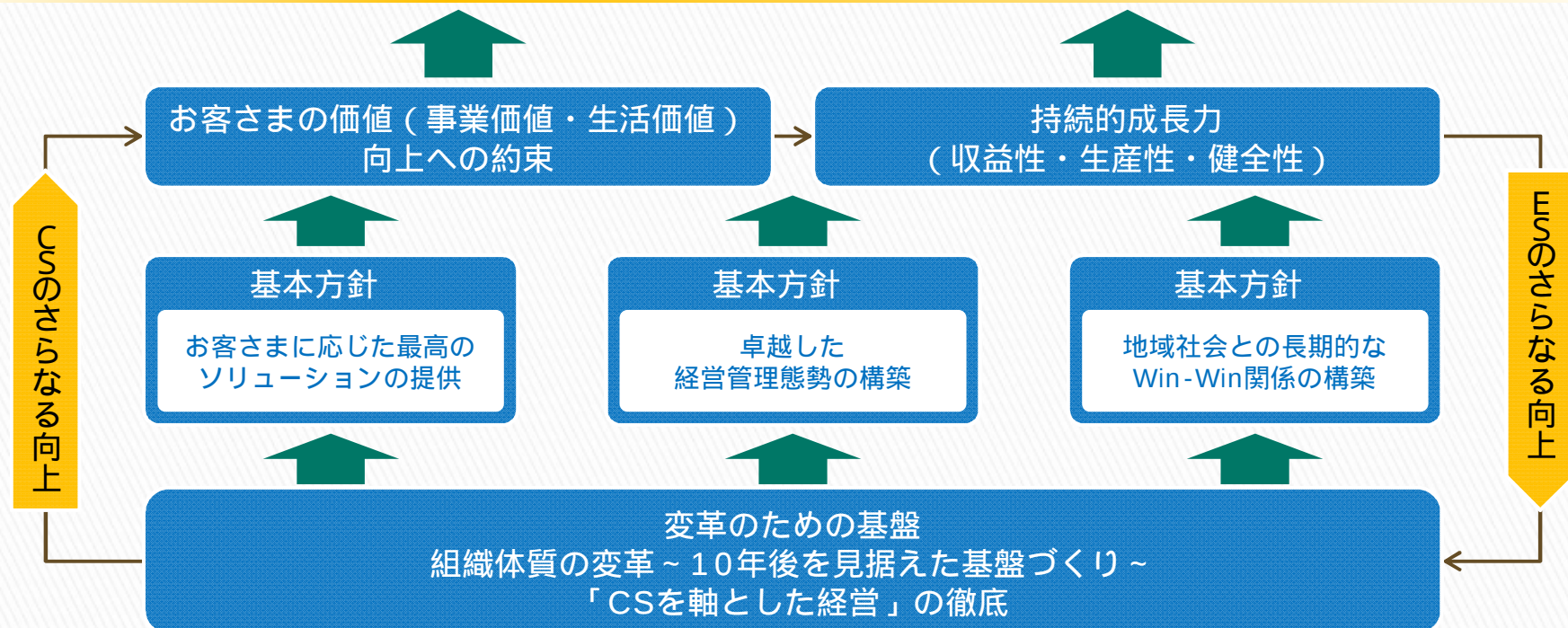
親切で頼りがいがある
ベストパートナーバンク

中長期的に
目指す財務成果

時価総額 地銀トップ5

～ 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～

合言葉：お客さまからの「ありがとう」のために



中計数値目標達成状況

- 当期純利益および預貸金等期末残高は、2012年度中計当初数値目標を大幅に上回る見込み
- 収益性・生産性・健全性の向上を引き続き図り、持続的な成長を目指す

＜達成すべき財務成果＞

項目	数値目標	24年度		25年度		26年度	
		当初目標	実績	当初目標	実績	当初目標	予想
持続的成長力	当期純利益	160億円	182億円	180億円	255億円	190億円	280億円
	コア業務純益	370億円	370億円	375億円	379億円	380億円	370億円
	総貸出金期末残高	3兆6,500億円	3兆6,490億円	3兆6,800億円	3兆7,253億円	3兆7,500億円	3兆8,650億円
	連結総預り資産残高(注1)	5兆4,400億円	5兆5,741億円	5兆5,600億円	5兆6,528億円	5兆6,600億円	5兆7,100億円
収益力の維持向上	粗利益RORA(注2)	2.6%	2.6%	2.7%	2.5%	2.9%	2.5%
	連結非金利収益額(注3)	250億円	254億円	255億円	267億円	260億円	266億円
生産性のさらなる向上	コアOHR	56.1%	56.2%	56.3%	55.9%	56.0%以下	57.0%
	連結自己資本比率(注4)	12.3%	13.0%	14.4%	14.4%	14.0%以上	14.6%
健全性のさらなる向上	連結Tier1比率(注5)	9.8%	9.5%	11.8%	11.2%	12.0%以上	12.4%
	不良債権比率	2.15%	2.18%	2.10%	1.96%	2.00%以下	1.84%

(注1) 連結総預り資産残高は「いよぎん証券」を含む

(注2) 粗利益RORA (Return on Risk Asset) : コア業務粗利益 ÷ リスクアセット

(注3) 連結非金利収益額 : 役務取引等収益 + その他業務収益 (除く債券関係) 。原価・費用は控除していない。

(注4,5) 連結自己資本比率、連結Tier1比率 : いずれもバーゼル ベース

 ...目標達成見込み

中計利益計画

- 中計3年間の累計において、コア業務粗利益は、貸出金運用益や役務取引等利益の計画比未達を有価証券等の運用益によりカバーし、中計利益計画を達成見込み
- コア業務純益は経費増加により、やや未達となるものの、信用コストの減少や有価証券関係損益の増加などを要因として、**経常利益、当期純利益は計画を大幅に上回る見込み**

(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			3年間累計		
		実績	当初 中計比	実績	当初 中計比	予想	前年度比	当初 中計比	当初 中計	予想	当初 中計比
コア業務粗利益	847	846	+ 6	861	+ 5	859	2	4	2,560	2,566	+ 6
うち資金利益	783	781	+ 6	804	+15	798	6	+ 2	2,360	2,383	+ 23
うち役務取引等利益	50	50	1	46	6	50	+4	2	156	146	10
経費（ ）	474	476	+ 6	481	0	490	+9	+ 8	1,435	1,447	+ 12
うち人件費	263	264	+ 0	262	1	260	2	4	792	786	6
うち物件費	189	190	+ 4	196	+ 0	205	+9	+ 10	577	591	+ 14
コア業務純益	373	370	+ 0	379	+ 4	370	9	10	1,125	1,119	6
信用コスト（ ）	40	75	15	37	47	- 12	49	92	255	100	155
有価証券関係損益	4	6	+ 15	80	+80	26	54	+ 16	10	100	+ 110
経常利益	340	296	+ 31	435	+137	425	10	+ 109	880	1,156	+ 276
当期純利益	183	182	+ 22	255	+ 75	280	+ 25	+ 90	530	717	+ 187

<参考> 金利の過去推移と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 - ル翌日物	0.10	0.10	0.10	0.10
10年国債	0.98	0.56	0.64	0.52
邦貨貸出金利回り	1.73	1.63	1.53	1.44
邦貨有価証券利回り	1.54	1.56	1.88	1.97
邦貨預金等利回り	0.12	0.11	0.10	0.09

【貸出金平残増加額・有価証券新規投資額】

(単位：億円)

	23年度	24年度	25年度	26年度
貸出金平残増加額(前年度比)	+772	+740	+968	+1,035
預金等平残増加額(前年度比)	+1,629	+1,790	+1,319	+1,158
有価証券平残増加額(前年度比)	+1,473	+668	142	26
有価証券新規投資額	2,979	1,598	1,505	1,500

預貸金・預り資産増強計画

- 預金等は、法人・個人ともに積み上げを図り、27/3末残高は **5兆2,500億円**を計画
- 貸出金は、中小企業および個人向け融資を強化し、27/3末残高は **3兆8,650億円**を計画

預金等・預り資産末残計画

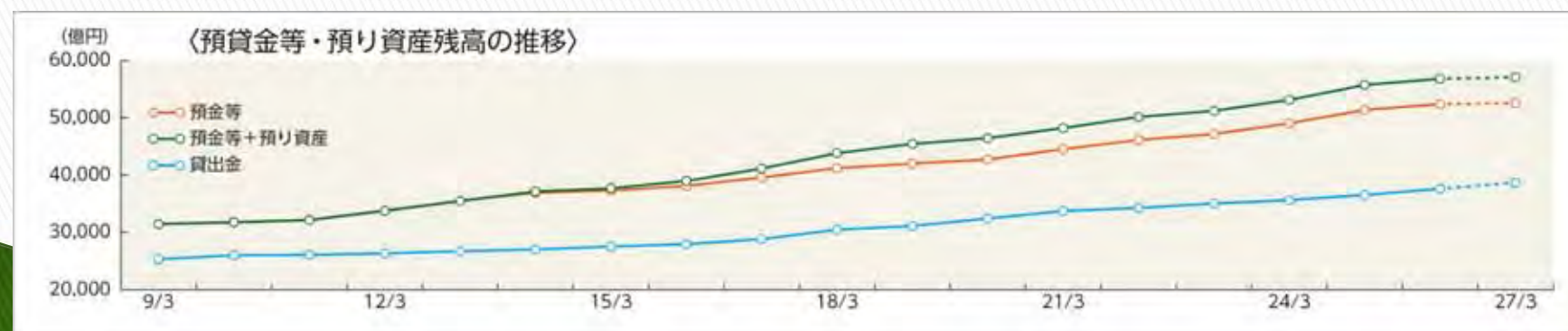
(単位：億円)

	24/3 実績	25/3実績		26/3実績		26/9実績		27/3計画		
			前年度比		前年度比		前年同期比		前年度比	中計3年間増減
預金等	49,003	51,318	+2,315	52,158	+840	52,350	+923	52,500	+342	+3,497
うち個人預金	31,465	32,066	+601	32,703	+637	32,976	+566	33,060	+357	+1,595
グループ預り資産（いよぎん証券含む）	4,128	4,423	+295	4,370	53	4,468	+92	4,600	+230	+472
うち本体預り資産残高	4,128	4,221	+93	3,747	474	3,640	318	3,630	117	498
うちいよぎん証券残高	0	201	+201	622	+421	828	+410	970	+348	+970
預金等 + グループ預り資産	53,131	55,740	+2,609	56,528	+788	56,818	+1,015	57,100	+572	+3,969

貸出金末残計画

(単位：億円)

	24/3 実績	25/3実績		26/3実績		26/9実績		27/3計画		
			前年度比		前年度比		前年同期比		前年度比	中計3年間増減
貸出金	35,590	36,490	+900	37,253	+763	37,559	+750	38,650	+1,397	+3,060
事業性貸出金	24,827	25,492	+665	26,017	+525	26,192	+485	27,120	+1,103	+2,293
うち中小企業向け	17,986	18,304	+318	18,793	+489	18,806	+521	19,350	+557	+1,364
うち愛媛県内	12,126	12,607	+481	12,827	+220	12,611	+34	12,840	+13	+714
個人向け貸出金	8,957	9,083	+126	9,183	+100	9,200	+92	9,300	+117	+343
公共向け貸出金	1,805	1,916	+111	2,053	+137	2,167	+174	2,230	+177	+425



新規事業性資金需要への対応

- 「成長産業化支援室」による成長産業（医療・介護、環境、一次産業等）への一層の取組強化
- ビジネスサポートセンターの対象店舗を拡大し、きめ細やかなリレーション構築・資金需要への対応を強化

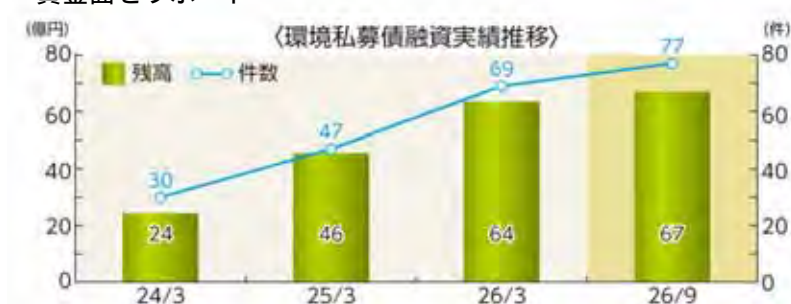
医療・介護

- 医療・介護事業者の事業相談から、事業計画シミュレーションの策定までサポート



環境

- 自然エネルギーの事業化、環境配慮型企業の実施をサポート
- 太陽光発電事業向けの融資実績累計は226件、194億円（24/7～26/9）
- 環境経営に取り組む企業に対し、環境私募債の導入により、資金面をサポート



一次産業

- 6次産業化を各種支援制度やファンドの活用等でサポート
- 一次産業の担い手が減少する中、セミナーや勉強会の開催等を通じて次世代を担う若手経営者の育成をサポート



ビジネスサポートセンター

- 専門スタッフが電話を中心としたアプローチを行い、効率的に資金需要の掘り起こしを行う
- 対象店舗を平成26年7月から松山市内33店舗に拡大

貸出金等（ 1 ）の実行、取次ぎ、コール実績（設置後累計）

実行		取次ぎ		コール	
件数	金額	件数	金額	件数	うち接触件数(2)
324件	16億円	930件	62億円	14,352件	9,515件

（ 1 ）貸出金等…事業性貸出金、リース、住宅ローン等

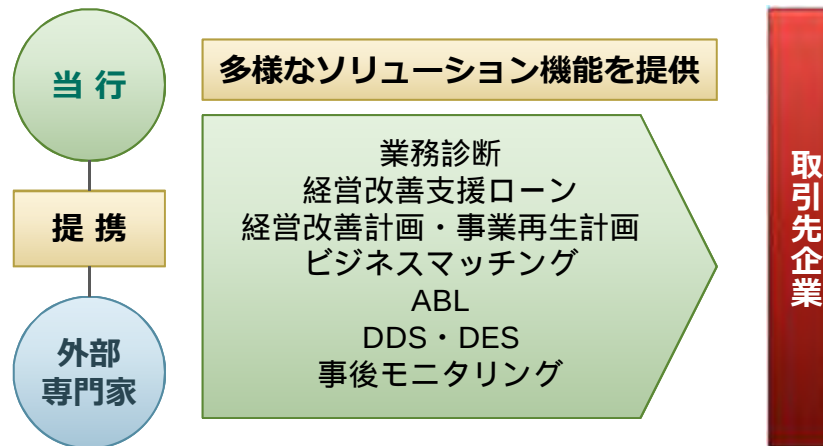
（ 2 ）接触件数…実権者との接触回数

経営改善支援・事業承継支援への取組み

- 外部専門家との連携等により取引先企業の**再生ステージに応じたソリューション機能**を提供
- 「**経営改善支援ローン**」の活用により、取引先の課題解決に加え、当行の収益向上を図る
- ニーズの高まりに対応し、**事業承継への支援体制を重点施策として強化**

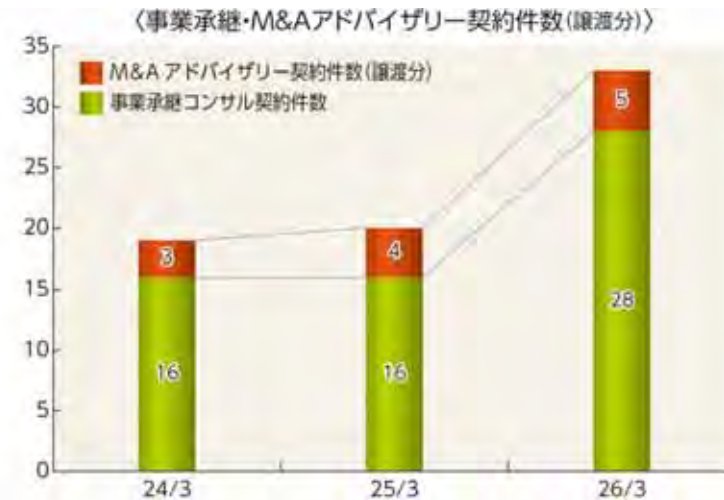
経営改善支援への取組み

- **これまでの再生支援実施先**（平成16年度以降累計）
企業数**117先**（雇用従業員数8,815人）
金融支援額**312億円**
- 「**経営改善支援ローン**」の取扱い開始（25年11月～）
（実績累計）件数**68件** 実行額**124億円**



事業承継支援への取組み

- 事業承継の課題を抱える取引先への
コンサル契約件数およびM & A アドバイザリー契約件数（譲渡分）は増加傾向
- 26年度重点施策として、事業承継方針の策定段階から実行サポートまでを幅広く支援
- 事業承継支援に特化した「いよエバグリーン事業承継応援ファンド」を設立（平成26年10月）



経営改善・事業承継を積極的に支援

アジアの成長を取り込む国際化支援態勢の構築

- **アジア3拠点の海外サポート態勢**により、取引先の国際化をコーディネート
- **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

アジアにおける当行の支援態勢

- 海外金融機関との提携状況（現在8か国9行と提携）



インドステイト銀行、ベトナム投資開発銀行は国際協力銀行を通じた業務協力

- 取引先の海外ビジネス支援実績（26/9期）

海外進出	11件	タイ4件、香港・中国・台湾・シンガポール・インドネシア・マレーシア1件
新規貿易先開拓	2件	中国1件、シンガポール1件

現地投資環境に関する情報提供やコンサルティング会社、貿易商社の紹介等、当行が積極的に関与した件数

- 海外金融機関の活用内容
 - ◎ 現地法人の資金調達サポート
 - ◎ 現地での口座開設
 - ◎ 現地アテンド
 - ◎ 現地コンサルタントの紹介
 - ◎ 市場調査、その他情報提供

- 海外で活躍できる人財の育成

総合職全行員を入行5年目に海外研修へ毎年派遣

収益力強化への新たな取組み

- 取引先との**リレーション強化**を図り、海外融資案件の獲得につなげる
- リスクテイクを行い、**海外の成長を取り込む**

国際化支援

●ベトナム現地法人への取組事例

平成26年4月に取引先のベトナム現地法人に対し、ファイナンス（工場設備資金として3億円）
ベトナム現地法人への直接融資は、四国の地方銀行で当行が初めての取組み

●米国現地法人への取組事例

平成26年4月に取引先の米国現地法人に対し、ファイナンス（工場設備資金として100万米ドル）
収入を返済にそのまま充当することができるため、為替変動リスクを回避することができる

●海外現地法人に関する融資実績推移

◎26/9期の案件取組実績

現地貸付：5億円

スタンバイクレジット：5億円



運用ポートフォリオの多様化

●平成26年4月に「市場営業室」を新設

国内市場において、預貸金利回り差が縮小する環境下で
新たな収益源の獲得を目指す
将来的には、新たな目線で取り組むことで得たノウハウを
取引先の国際化支援に活用

●ベトナムの高速道路建設資金

平成26年9月に邦銀17行で約5億米ドルの協調融資契約を締結
海外インフラ案件として過去最大規模

●海外の大型事業融資への積極対応

平成26年11月に協調行と総額4,000万米ドルのプロジェクトファイナンスへ参加

●平成26年度の取組状況

◎26/9期の案件取組実績（契約締結済案件を含む）

案件数：10件

取組額：139億円（うち邦貨：55億円、外貨：84億円）

取組案件内容	取組金額
国内コーポレート	40億円
海外コーポレート	47億円
プロジェクトファイナンス	31億円
その他	21億円
合計	139億円

地域経済活性化に向けた取り組み

- 愛媛県内すべての地公体と「地域経済の持続的な発展に向けた連携・協力協定」を締結し連携を強化
- 「いよぎんみらい起業塾」のネットワークを通じて地域における起業とその後のビジネス展開をサポート
- 「ものづくり支援チーム」にて専門的な目線で、お取引先をサポート

地公体との連携強化・活性化支援

- 「地域経済の持続的な発展に向けた連携・協力協定」を愛媛県内の全ての地公体と締結
- 産業立地フェア開催等で、愛媛の「ものづくり企業」をPR
- 自転車による愛媛県・しまなみ海道活性化をサポート

いよぎん みらい起業塾

- 地公体と連携した各種セミナーの開催、事業計画策定や販路開拓に向けた専門家派遣、補助金申請サポート等により、地域における起業とその後のビジネス展開をサポート
- 26年度上期支援件数実績91先（平成26年4月～9月）

松山市における取組事例



ものづくり支援チーム

- 大手メーカーOB2名を中心に「ものづくり企業」の技術開発等を多面的にサポート
- 「ものづくり支援チーム」による26年度県内取引先訪問件数合計99先（製造業取引先77先、再生支援先22先）

<ものづくり関連セミナー等開催実績>

26/4	日立製作所グループ企業とのミニ商談会	6社	日立製作所グループ企業2社に訪問し、ミニ商談会を実施。
26/7	いよぎん補助金活用セミナー	83社102名	四国経済産業局等から「新ものづくり補助金」申請書の書き方のポイントについて説明。

<26年度ものづくり補助金採択状況>

[愛媛県内での実績]

	採択件数	割合
当行	113件	63%
その他	67件	37%
合計	180件	100%

[全営業エリアにおける実績]

	合計
当行	157件
全国ランク	4位

全国トップクラスの実績

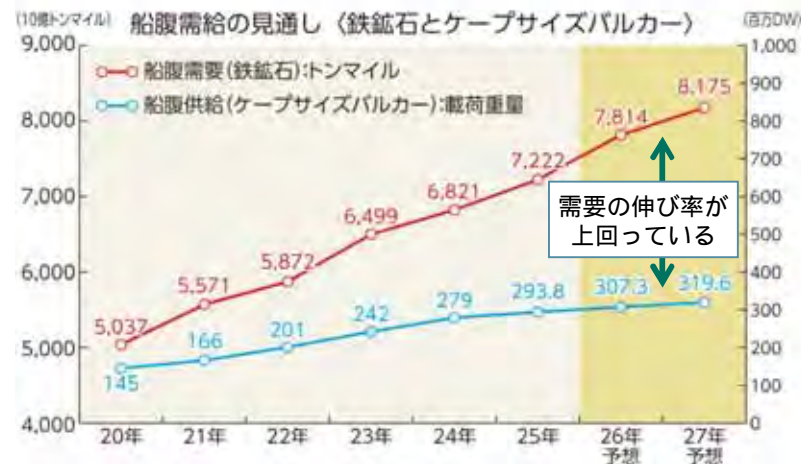
その他の起業支援

- 起業家の発掘とビジネスアイデアの事業化支援を目的として「いよぎんビジネスプランコンテスト2014」を開催予定（募集期間：平成26年11月～平成27年2月）

海運関連業向け融資の強化

- 船主との強固なリレーションのもと、**海事産業の成長を積極的に支援**

海運関連融資残高・同比率の推移予想



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
取引先船主は元来の健全性に加え円高修正で投資力増強
- **情報開示に基づくコーポレートファイナンス**
- **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
長年の船舶融資で蓄積したノウハウの活用
海事産業の成長を積極的に支援
- **資金需要の見通し**
今後3年間でほぼ確定している新造案件が53隻
国内オペレーターはLNG船、海洋事業に経営資源を集中、
バルカーの傭船需要は高まる見込み
エコシップへのリプレース需要も増加
取引船主による海外オペレーターとのリレーション強化の動き
今後も安定的に資金需要が発生する見通し



迅速で利便性の高い個人ローン提供態勢の構築

- 住宅ローンは、商品改定を実施した**段階金利型商品**や**女性専用住宅ローン“LaLaLa”**等の推進により、新築案件の取り込みおよび借換えの推進を継続
- 無担保ローンは、**リトライ制度**と**Web完結申込サービス**の導入、**効果的なキャンペーンの実施**等による利便性・訴求力の向上と**積極的なプロモーションの継続**による認知度の更なる向上を展開

住宅ローンの増強

- キャンペーン金利の引下げ（平成26年9月）、段階金利型商品の利便性向上（平成26年9月、金利適用時期の拡大）および継続（平成27年5月末まで受付）
- 女性専用住宅ローン“LaLaLa”の導入（平成26年4月）
- 業者対策の徹底による新規案件のシェア拡大
- 地図情報システムやEBM情報（IYOCAおよび無担保ローン申込時の属性データ）などを活用した借換えの推進



無担保ローンの推進

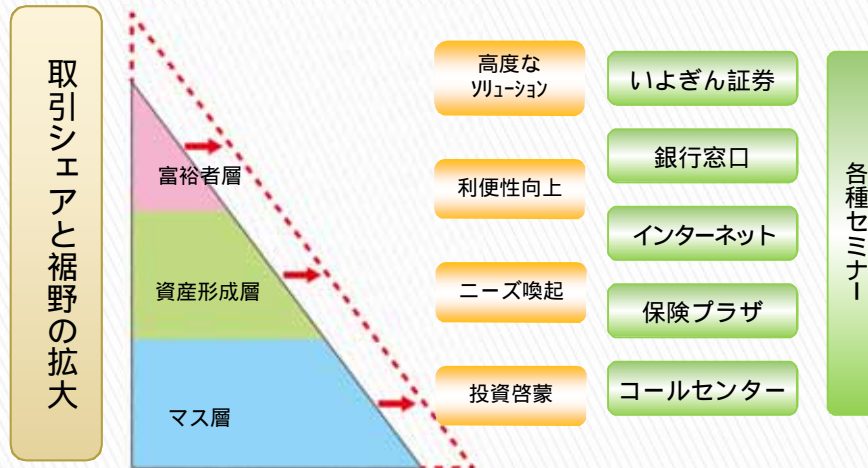
- 目的型ローンの利便性・訴求力の向上
 - リトライ制度導入による承認率の向上（平成25年8月）
 - 効果的なキャンペーンの実施（フリー、教育、マイカー）
 - フリーローンへのWeb完結の導入（平成26年12月予定）
- カードローンの利便性・認知度の向上
 - ATMカードローンの導入（平成25年10月）および新スピードカードローンのWeb完結の導入（平成26年3月）
 - 積極的なプロモーション（TVCM等）の継続および店頭でのCRMを活用した商品案内による認知度の向上



個人向け資産運用ソリューション提供力の強化

- **銀証連携強化**により富裕者向けに高度なソリューションを提供、連結預り資産残高を拡大
- 多様なチャネルで顧客接点を拡大し、資産形成層のライフステージに応じた多様なニーズに対応

多様なチャネル間での連携により最適のソリューションを提供



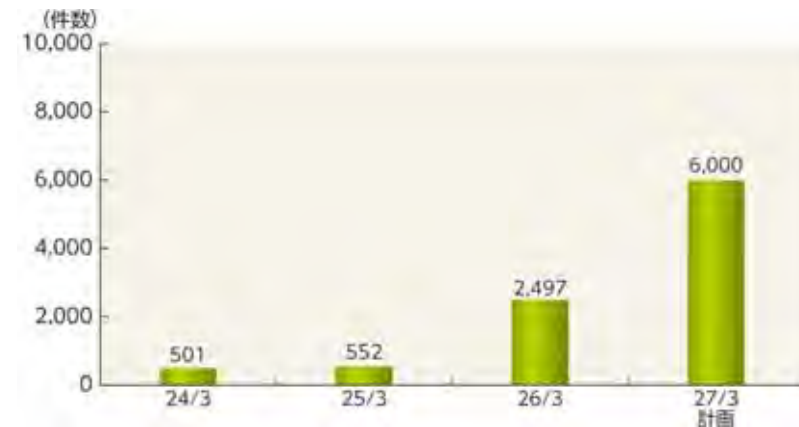
預り資産販売額



預り資産収益



平準払保険販売件数



量的緩和政策のもとでの有価証券運用 I

- 26年度下期の新規投資予定額は850億円
- 低金利環境下では円金利リスクを抑制し、将来の金利上昇時に備え投資余力を確保
- 将来の収益確保のため分散投資を継続、一方で分散投資効果の現れている一部資産を売却

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

● 新規投資のポイント

- 低金利環境下では、新規投資に占める円金利リスクのウェイトを引き下げ、将来の金利上昇時に投資余力を確保
- 将来の収益確保のため、外貨債券（為替ヘッジ付）やオルタナティブ等への分散投資を継続

● 既存投資分のポイント

- 新規投資の抑制および償還等によって、円貨債券の残高を漸減、円金利リスクを抑制
- 分散投資の効果が現れている外貨債券（為替ヘッジ無）や株式投信など、一部資産の売却を検討

（参考）有価証券の評価損益の推移

（単位：億円）

	24年3月末	25年3月末	26年3月末	26年9月末
円貨債券（固定債等）	+410	+604	+481	+469
うち国債（注）	+265	+409	+329	+311
円貨債券（変動債）	▲4	+5	+3	+3
外貨債券（為替ヘッジ付）	+13	+31	+28	+47
外貨債券（為替ヘッジ無）	▲57	+49	+79	+67
国内株式（含む株式投信）	+694	+997	+1,202	+1,490
オルタナティブ等	▲15	+67	+34	+49
合計	+1,041	+1,756	+1,830	+2,126

（注）国債には15年変動利付国債、および物価連動国債を含む

量的緩和政策のもとでの有価証券運用Ⅱ

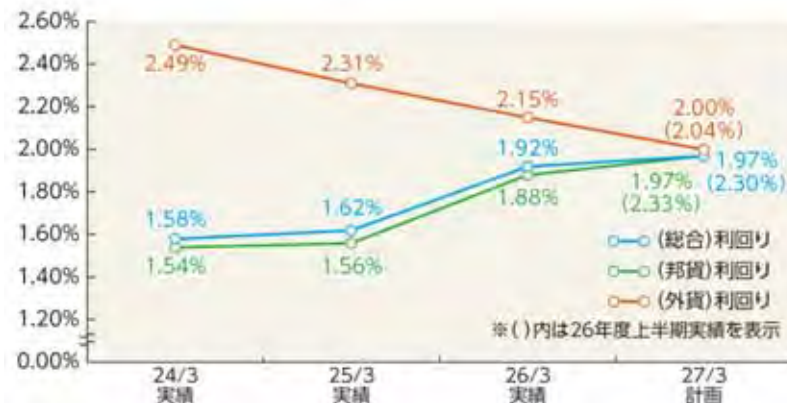
- 26年度の有価証券運用利回りは、ファンド等の解約益計上により、地銀トップクラスを維持
- 今後も、資金運用収益に加え、有価証券関係損益も含めてトータルで収益を確保

資金運用収益、有価証券関係損益および利回りの推移

● 資金運用収益および有価証券関係損益の推移

	24/3実績	25/3実績	26/3実績	26/9実績 (上半期)	27/3計画
資金運用 収益	242億円	258億円	304億円	180億円	312億円
有価証券 関係損益	+4億円	▲6億円	+80億円	+26億円	+26億円
合計	246億円	252億円	384億円	206億円	338億円

● 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 47億円
 - 株式ポート日経平均1,000円V 130億円
 - 為替ポートドル円10円V 56億円
- (平成26年9月末時点)

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

資本政策の方向性

- 中期的な目標として、**自己資本比率15%**を目指し、達成後は株主還元を充実
- 流動性向上・株主層拡大を図るため、昨年11月より**投資単位を1,000株から100株に引き下げ**

自己資本比率の中長期的な目標水準



当行株投資単位の引き下げ

- 昨年11月より投資単位を1,000株から100株に引き下げ (目的)
 - 投資しやすくすることで、個人株主の増強を図る
 - 株主として当行への関心を高めてもらうことにより、より密接な関係のもとで当行との取引拡大につなげる
 - 投資単位引き下げによりNISAの対象とすることで、資産形成層も広く当行株主になっていただく

株主さまご優待制度の拡充

- 株主さまご優待制度を継続実施
- 単元株引き下げに伴い、100株以上1,000株未満保有の株主さまに対しても優待制度を拡充

愛媛県産品

株主さまご優待定期預金

寄付



ダイバーシティへの対応

- 平成26年8月に女性の更なる活躍推進のため、人事部内に「女性活躍推進室」を設置
- 平成26年10月に障がい者雇用の専門事業所として「いよぎんChallenge&Smile工房」を設置

女性活躍推進

- 女性活躍推進室およびプロジェクトチームを設置



<メンバー>

	男性	女性
支店長	1名	1名
役席者	1名	1名
一般	1名	5名
計	3名	7名

女性活躍推進室除く

- 第2期マドンナ未来塾を開講
 - ◎ 当行の未来を考え、自ら行動できるリーダーを育成
 - ◎ 第1期12名、第2期10名（全員女性）が参加
- 女性管理職比率の早期10%達成を目指す

24/3	25/3	26/3	26/9	27/3 (予想)
3.56%	4.40%	5.06%	5.32%	5.70%

- 第3期法人融資アカデミーを開講
 - ◎ 6カ月にわたって法人融資に関する基礎知識を習得
 - ◎ 女性比率20%~30%を目標に受講者を選定

	第1期	第2期	第3期
受講者数 (うち女性)	10名 (3名)	10名 (2名)	10名 (2名)

障がい者雇用

- 10月6日に「いよぎんChallenge&Smile工房」を設置
(愛称：ちゃれすま工房)

- ◎ 作業スタッフ（障がいのある方）4名
- ◎ 管理者5名（うち専門的なケアスタッフ3名）



- ちゃれすま工房の業務内容
 - ◎ お客様向けPR品の製作
(木工のマグネット、ストラップ等)
 - ◎ パンフレット発送等の事務作業
(今後の予定)



- 制作したPR品を店舗オープン時等各種イベントにて配布



- 当行全体の障がい者雇用率2.02%（10月1日時点）