



2015年度中期経営計画の 主な戦略と進捗状況

~ First Stage for 150 ~
(平成27年4月~平成30年3月)

2015年度中期経営計画の数値目標

- 数値目標に対し、実績は順調に進捗
- 各施策の実施により、**当期純利益は過去最高水準**を目指す

項 目	26年度実績	27年度予想	29年度目標
当期純利益	264億円	250億円	250億円
総貸出金平均残高	3兆7,839億円	3兆9,050億円	4兆650億円
総預金等平均残高	5兆2,477億円	5兆3,500億円	5兆5,400億円
連結預り資産残高	4,639億円	4,930億円	5,700億円
コアOHR	56.94%	59.97%	60.0%以下
連結総自己資本比率	15.81%	15.50%	15.0%以上
不良債権比率	1.77%	1.68%	2.0%以下
ROE（株主資本ベース）	7.48%	6.53%	6.0%以上



- 預金等は、中計3年間で約2,900億円の増加を図り、29年度平均残高は 5兆5,400億円を計画
- 貸出金は、中計3年間で約2,800億円の増加を図り、29年度平均残高は 4兆650億円を計画

預金等平残・預り資産残高計画

(単位：億円)

	26年度 実績	27年度見込			28年度計画		29年度計画		
			計画比	前年度比		前年度比		前年度比	中計3年間 増減
預金等平残	52,477	53,500	+150	+1,023	54,400	+900	55,400	+1,000	+2,923
うち個人預金	33,117	33,670	+40	+553	34,130	+460	34,620	+490	+1,503
グループ預り資産残高(いよぎん証券含む)	4,639	4,930	+30	+291	5,250	+320	5,700	+450	+1,061
うち本体預り資産残高	3,576	3,620	60	+44	3,890	+270	4,250	+360	+674
うちいよぎん証券残高	1,062	1,310	+90	+247	1,360	+50	1,450	+90	+388

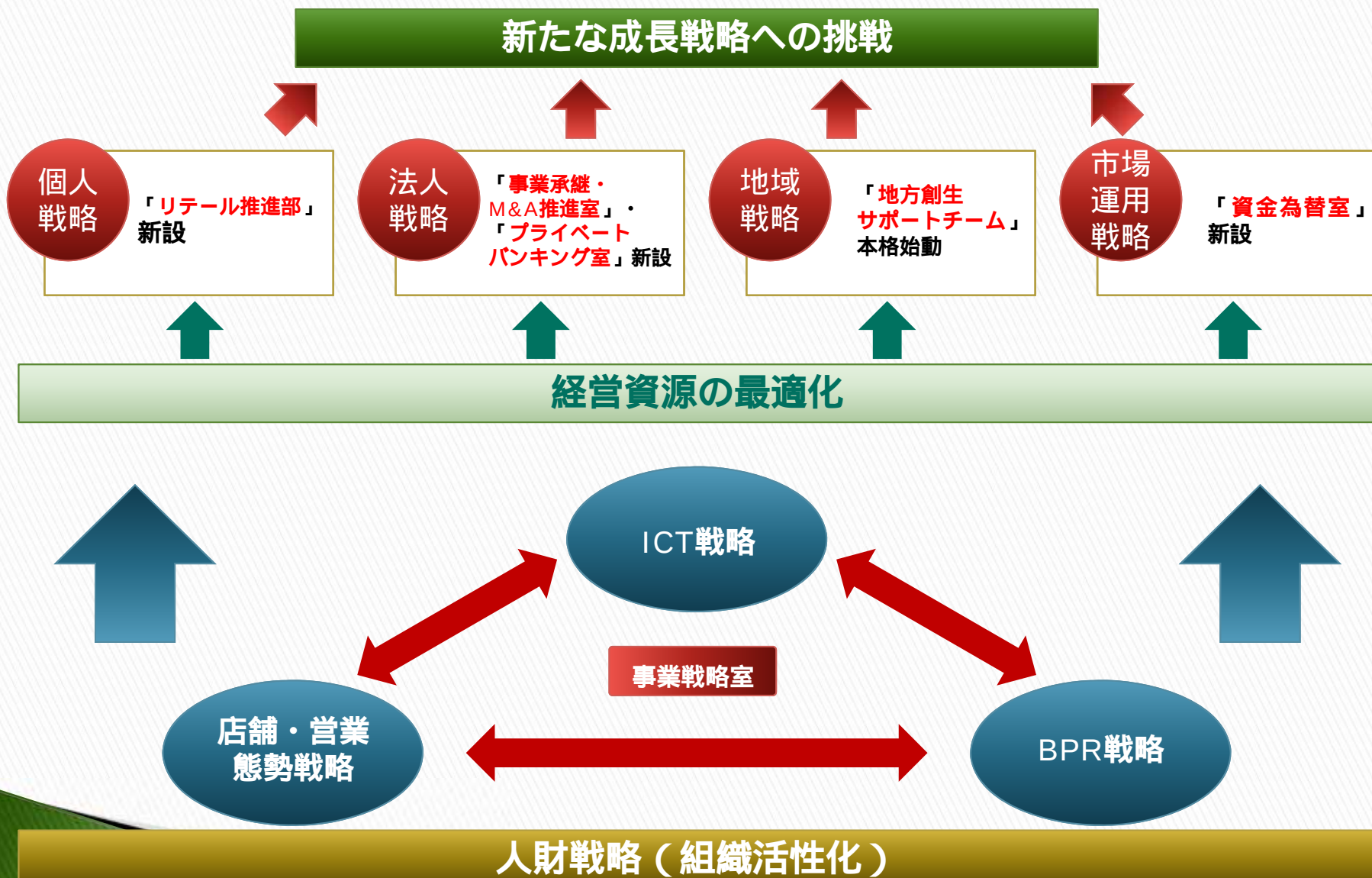
貸出金平残計画

(単位：億円)

	26年度 実績	27年度見込			28年度計画		29年度計画		
			計画比	前年度比		前年度比		前年度比	中計3年間 増減
貸出金平残	37,839	39,050	+100	+1,211	39,700	+650	40,650	+950	+2,810
事業性貸出金	26,508	27,120	110	+612	27,560	+440	28,150	+590	+1,642
うち愛媛県内	12,908	12,920	120	+12	12,970	+50	13,150	+180	+242
個人向け貸出金	9,069	9,290	+90	+221	9,360	+70	9,510	+150	+441
公共向け貸出金	2,195	2,320	+120	+126	2,210	110	2,200	10	+5
市場営業室	68	320	±0	+252	570	+250	790	+220	+722

持続的な成長に向けた組織体制の革新

- 2015年度中期経営計画の戦略の実効性を高めるために本部組織を改正

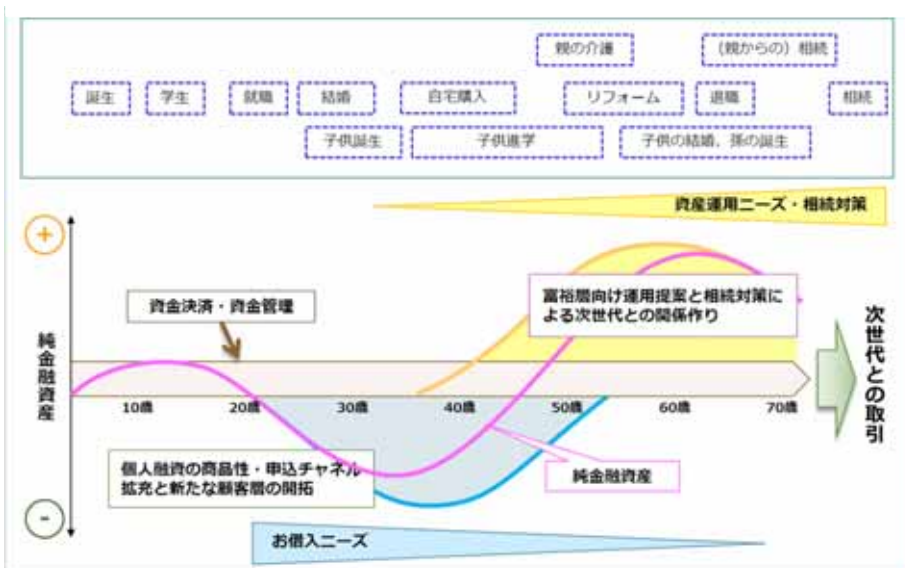


〔個人戦略〕個人リテール戦略・無担保ローンの強化

● 個人リテール専門部署が新たな成長戦略に挑戦

個人リテール分野の強化

- ライフプランをまるごとサポートし、世代をつなぐ取引関係を構築する



● 資産運用ニーズ・相続対策

- ジュニアNISAを活用した「こども」世代の口座獲得
- 職場積立NISA推進による資産形成層との取引拡大
- ライフステージに応じた平準払保険の提案
- 銀証連携強化による高度な運用ニーズへの対応
- 相続ガイドブックの活用や相続セミナー開催による情報提供の強化
- 遺言信託、遺言代用信託による円滑な相続対策の提案

● お借入ニーズ

- 非対面チャネル強化による無担保ローンの利便性向上
- 安心して住宅を取得できる段階金利型住宅ローンの推進

無担保ローン・非対面チャネルの推進

● 無担保ローンの残高推移



- 新たなチャネル戦略への挑戦
- 県外市場の開拓

● 非対面取引（HP経由）の申込件数推移



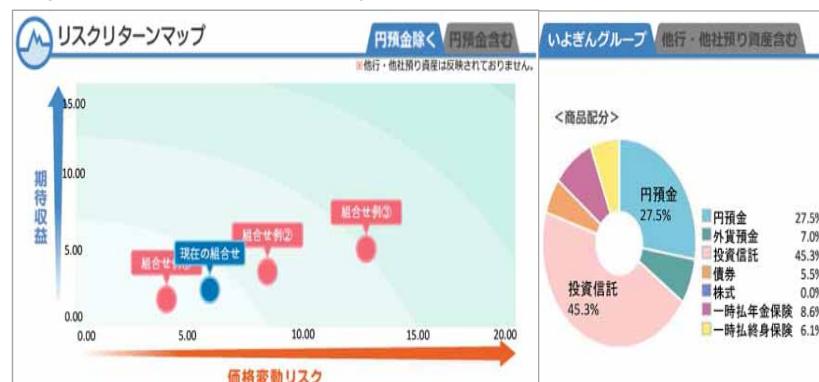
- インターネット支店の活用による利便性向上（27年下期）
- 目的型ローンの来店不要スキームの導入（27年下期）

〔個人戦略〕資産運用コンサルティングの強化

- いよぎん証券を含めた総預り資産を分析可能なポートフォリオツールを活用し、顧客基盤の拡充を図る
- **銀証連携の強化**により、高度な資産運用ニーズに対応

ポートフォリオツール導入

- お客様の金融資産を見える化するポートフォリオツール（アセットダイレクション）を活用し、分散投資を提案



顧客基盤の拡充

- NISA、積立投信を活用した裾野拡大
- 低リスクファンドを活用した運用提案による裾野拡大



銀証連携の強化

- いよぎん証券本店営業部移転オープン
 - 相談ブースの充実により富裕者層の囲い込みを図る



- いよぎん証券業績推移
 - 開業3年目で黒字化
 - 銀証連携のさらなる強化により堅調な業績推移を見込む



〔法人戦略〕事業性貸出金の強化

- 当行の営業基盤である**瀬戸内圏域で事業性貸出金を強化**
- 事業性評価に基づく営業推進により、お客さまの**事業発展に寄与**

瀬戸内圏域での事業性貸出金強化

- 成長分野への支援、取引先の経営改善を通じた資金供給に注力することで瀬戸内圏域における事業性貸出金を積極的に推進

瀬戸内圏域（*1）における事業性貸出金平残計画



（*1）...四国（愛媛県を含む）、九州、中国、近畿地区

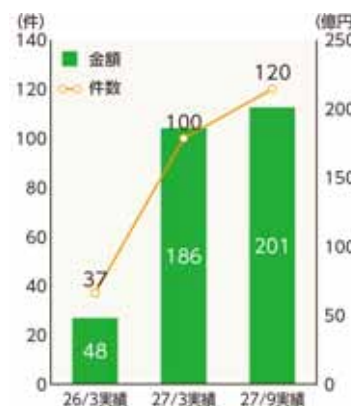
成長産業向け融資の強化

医療・介護向け貸出残高



経営改善への取組み

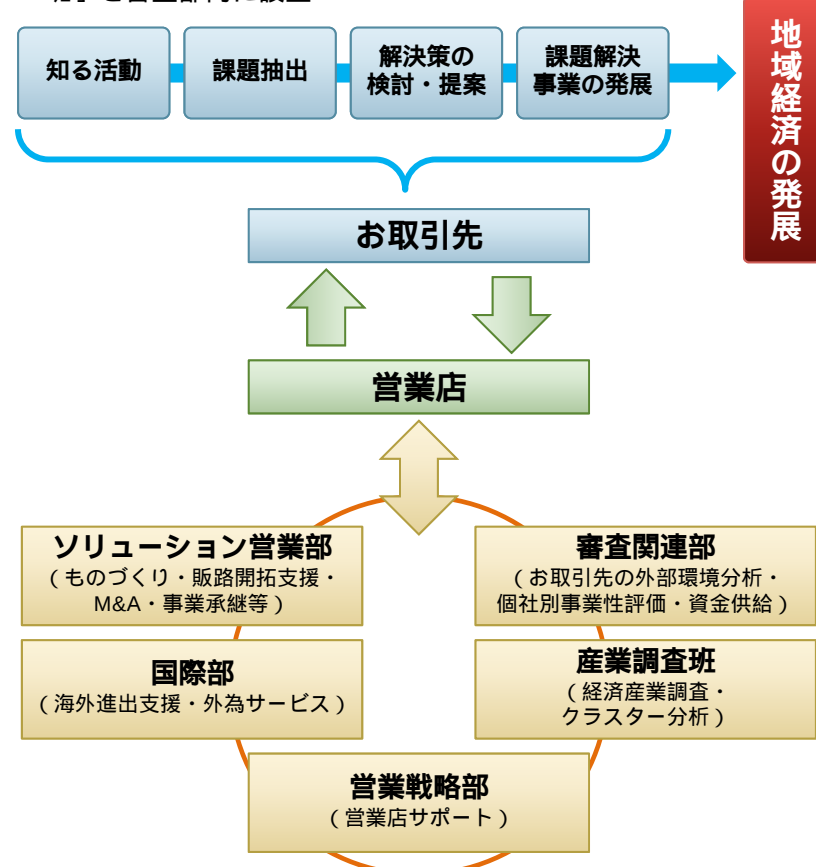
「経営改善支援ローン」
実行額・件数の累計推移



事業性評価に基づく営業推進

● 事業性評価推進に向けた組織体制の整備

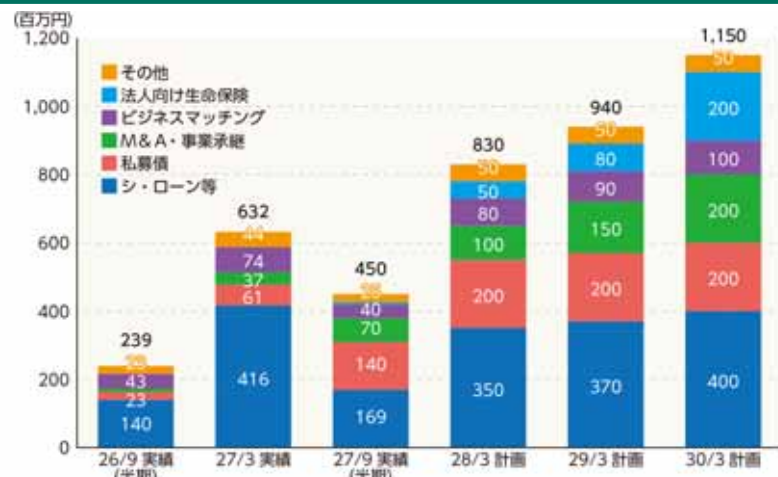
- 27年4月に「事業性評価に基づく営業推進」を目的とした、本部関連各部によるプロジェクトチームを設置
- 27年8月に地域経済や地場産業の分析を目的とする「産業調査班」を審査部内に設置



〔法人戦略〕ソリューション営業の強化

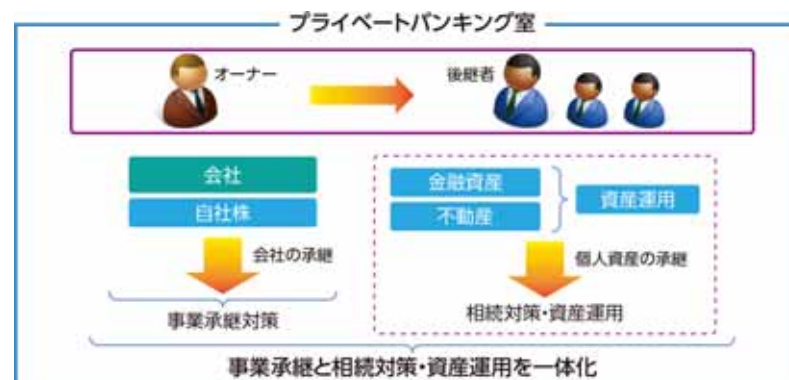
- ソリューション提供による**フィービジネスの強化**
- 専門部署設置による**ソリューションの高度化**

国内ソリューション部門の収益計画



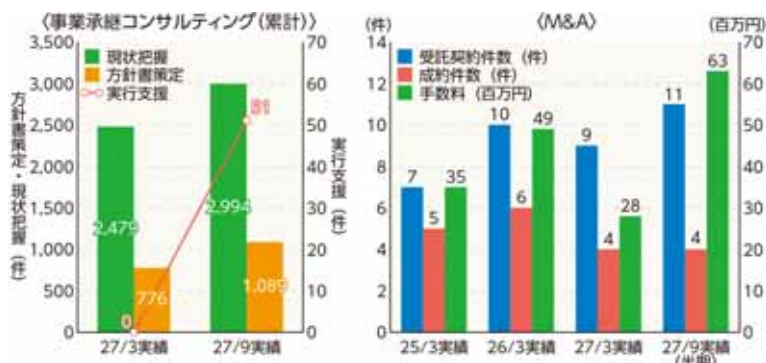
プライベートバンキング室

- 事業承継に加え、オーナーを中心とした個人の相続対策や資産運用を一体として推進する「プライベートバンキング室」を設置



事業承継・M&A推進室

- 27年8月に事業承継・M&Aの取組み強化のため、ソリューション営業部内に「事業承継・M&A推進室」を設置



国際化支援態勢

- 海外商談会の開催**
 - ものづくり商談会@上海 (27年9月)
 - 大連 - 地銀合同ビジネス商談会 (27年11月)
 - 地銀合同ビジネス商談会@広州 (27年12月)
- 海外ビジネスセミナーの開催**
 - 外国人介護人材セミナー (27年9月)
- 海外視察ミッションの実施**
 - 介護事業者向けベトナム視察ミッション (27年12月)
- TSUBASAプロジェクトを活用した取組み**
 - 中国信託商業銀行とのビジネスマッチング交流会 (27年9月)
 - バンコクビジネス交流会 (27年12月)

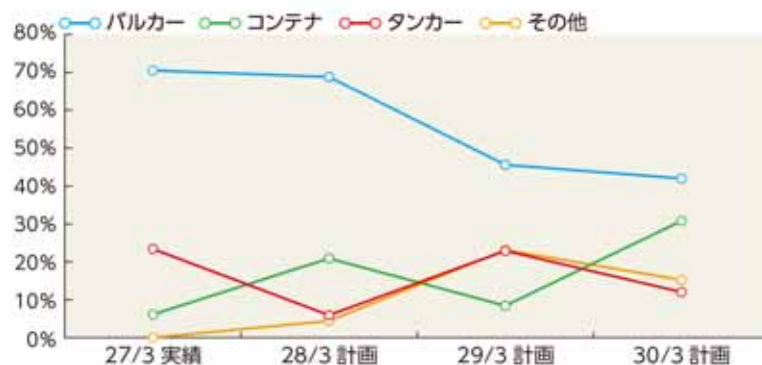
〔法人戦略〕海運関連業向け融資への取組み

- 船主との強固なリレーションのもと、**海事クラスターの発展を積極的に支援**
- 海運関連業向け**融資残高は調整局面を経て増加見込み**

海運関連融資残高の推移予想



新規案件船種別比率



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、円安継続により投資力増強
- **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実施
- **市況に左右されない融資スタンス**
 - 長年の船舶融資で蓄積したノウハウの活用
 - 海事クラスターの発展を積極的に支援
- **資金需要の見通し**
 - 今後2年半でほぼ確定している新造案件は64隻
 - 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
 - 船舶の大型化・多様化にフレキシブルに対応
 - 今後も安定的に資金需要が発生する見通し

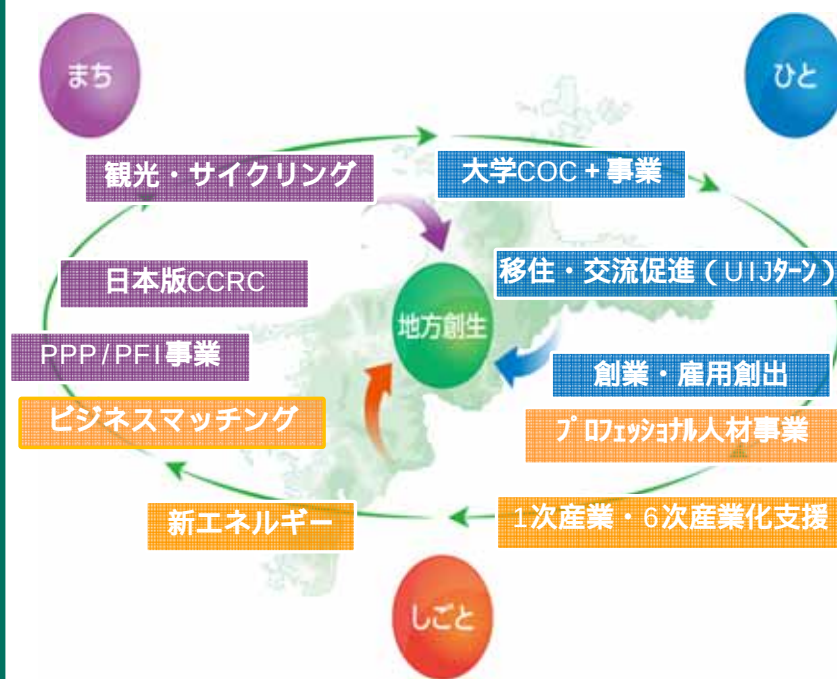


〔地域戦略〕地方創生に向けた取組み

- 「地方創生」関連事業に積極的に参加し、**地域活性化を目指す**
- 起業・創業者のビジネス展開をサポートし、**地域の雇用を創出する**
- 地銀トップクラスの実績を誇る農業関連ファンドの活用等により **1次産業事業者の育成をサポート**

地公体との連携強化

- 地方創生「地方版人口ビジョン・総合戦略」策定会議に参画
 - 産学官金労言による策定会議のメンバーとして積極的に提言し、地域の「稼ぐ力」をサポート
- 愛媛県内6大学による「COC+事業」に事業協働機関として参画



創業支援

- 自治体の「創業支援事業計画」に基づき、各市と連携して創業セミナー「いよざんみらい起業塾」を開催

開催地域	開催時期
松山市、西条市、新居浜市、今治市	平成27年8月～12月

- 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「いよざんビジネスプランコンテスト2014」を継続開催

応募者内訳	件数	うち新規事業開始先
女性	25件	4件
学生	24件	2件
その他	66件	5件
合計	115件	11件

6次産業化支援

- 「いよエバークリーン農業応援ファンド」
 - 農業特有の自己資金の少なさ、事業の不安定さをサポート

投資先	投資金額	事業概要
株式会社K	5百万円	柑橘の生産、柑橘加工商品の製造販売
株式会社T	20百万円	有機農作物の生産、農作物遠隔栽培WEBシステムの運営
株式会社T	20百万円	菌床きのこ、菌床ブロックの生産・販売
有限会社S	10百万円	大豆・米・麦の生産、同加工品の製造販売
株式会社K	4百万円	青ネギの生産、同加工品の製造販売

- 「いよエバークリーン6次産業化応援ファンド」
 - 6次産業化に取り組む1次産業者の事業リスクを共有

投資先	投資金額	事業概要
株式会社S	75百万円	最先端の衛生管理体制による、しらす加工品の製造販売
F株式会社	68百万円	高付加価値種苗を中心とした総合園芸資材販売
株式会社U	150百万円	長期冷凍保存技術を活用した養殖魚の加工・販売

〔市場運用戦略〕 今後の有価証券投資方針・計画

- 中計期間の新規投資額は4,000億円程度を予定、うち27年度下期については600億円を投資予定
- 各資産の相関等を考慮した上で分散投資を推進し、リスク対比リターンに優れたポートフォリオを構築

投資方針

- 中期投資計画
GDP成長率や消費者物価指数等のファンダメンタルズ予測をベースに、今後3年間の長期シミュレーションを実施、中期経営計画期間中の有価証券運用の方向性を決定

2015年度 中期経営計画期間『分散投資を推進』
(今後3年間で4,000億円の新規投資を予定)

H27上 600億円 (実質688億円) H27下 600億円 H28上 600億円 H28下 600億円 H29上 800億円 H29下 800億円

H27上の投資実績には、H26下未投資分を含む。

各リスクカテゴリー別の新規投資の方針

(リスクカテゴリー)	(新規投資の方針)	(方向性)
円貨債券	低金利環境下では新規投資を抑制し、将来の投資余力を確保。金利上昇時には計画を超えて投資を検討。	↘
外貨債券 (為替ヘッジ付)	今後も分散投資の観点から残高を積み上げ。米国債を中心に、高格付け社債へも投資。	↗
外貨債券 (為替ヘッジ無)	為替相場の動向に応じて戦略的なリバランスを実施。	→
国内株式 (含む投資信託)	保有目的や経済合理性の薄れた株式を中心に売却し、中長期的に残高を圧縮。	↘
オルタナティブ等	安定的なキャリー確保、中長期的な成長享受、新たな分野への投資を検討。	↗

リスクカテゴリー毎の有価証券簿価残高の推移



市場部門で投資している資産を、勘定科目に関わらず主たるリスクに応じて分類（金銭の信託等を含むベース）。

デュレーションの推移



〔市場運用戦略〕新たな運用の強化

- 資金運用収益に有価証券関係損益を加え、**トータルで収益力を維持・強化**
- 人員を増強した**市場営業室での運用を強化**

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

(単位：億円)

	27/3 実績	27/9 実績 (半期)	28/3 計画	29/3 計画	30/3 計画
資金運用収益	321	162	283	240	245
有価証券関係損益	+32	+28	+44	+95	+110
合計	353	190	327	335	355

● 利回りの推移



<参考：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 10 B P V 40億円
 - 株式ポート 日経平均1,000円 V 142億円
 - 為替ポート ドル円10円 V 46億円
- (平成27年9月末時点)

市場営業室での積極的な運用

● 期末残高目標



● 業種・地域分散 (27年9月末現在取組金額ベース、単位：億円)

[業種別]

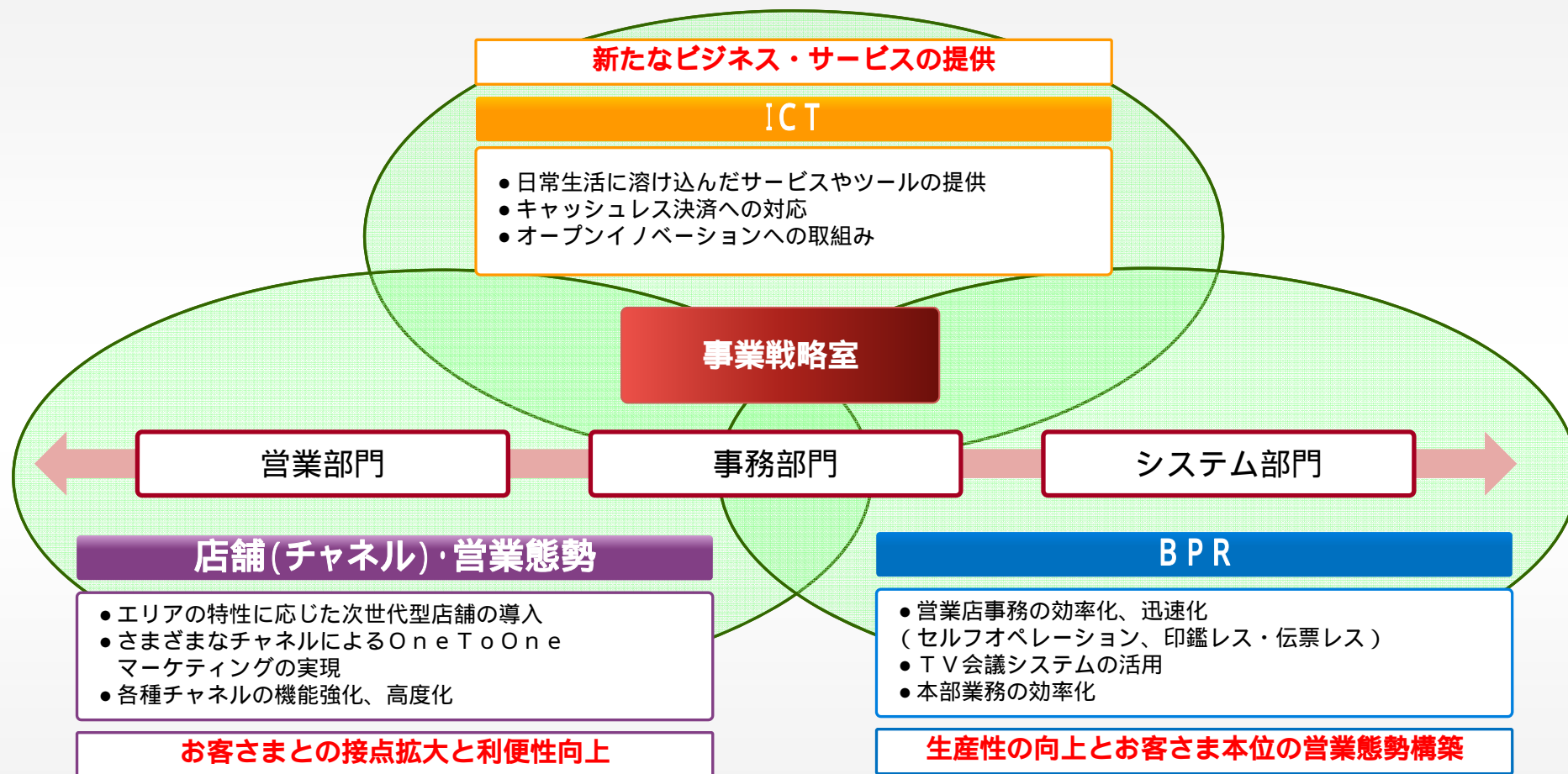
	金額	比率
製 造	129	29.0%
電気・ガス・インフラ	156	35.0%
情報通信	30	6.7%
運 輸	71	16.0%
卸売・小売	30	6.7%
金 融	29	6.6%
合 計	446	100.0%

[地域別]

	金額	比率
日 本	156	35.0%
アジア	146	32.7%
米 国	70	15.7%
欧 州	32	7.2%
中 東	30	6.8%
南 米	12	2.7%
合 計	446	100.0%

〔店舗・営業態勢、BPR、ICT戦略〕改革のための組織体制整備

- 店舗・営業態勢戦略、BPR戦略、ICT戦略における改革を各部門と連携しながら統括・サポートする部署として**事業戦略室**を設置



〔店舗・営業態勢、BPR、ICT戦略〕 取組み事例

行政庁舎への入居店舗

- 平成27年8月に小田支店を内子町役場小田支所内へ移転
- 行政と銀行のワンストップサービスを提供し地域との接点を維持継続するとともに、軽量化により、オペレーションコストを低減
- 支所内での営業により防犯上のリスクを軽減



人型ロボット「Pepper」

- 平成27年9月に地銀初のPepper導入
- ソフトバンク株のPepperを活用し、当行独自にアプリを開発
- エミフルMASAKI支店で商品・サービス案内やゲーム等でおもてなし、今後より高度なお客さま対応を検討



窓口でのセルフオペレーション

- 平成28年1月からセルフオペレーションを試行
- 窓口を設置したATMを活用して現金を伴う入出金や振込を処理し、キャッシュハンドリングレスを実現
- 平成28年1月から2か店で試行、効果を確認しながら伝票レス等を含めた省力型店舗の実現を志向



〔窓口のイメージ〕

- ・お客さま自身による現金処理や操作を行員が補助

口座開設アプリ

- 平成27年11月に口座開設アプリをリリース
- 口座開設申込みがスマートフォンで完結する口座開設アプリをリリース
- カメラ機能での運転免許証撮影、かつ印鑑不要とすることで完全非対面で手続きが完結



〔人財戦略〕組織活性化

- 平成27年4月に「女性活躍推進宣言」を策定、平成27年6月より両立支援制度を拡充
- 専門人財の積極採用とグローバル人財の育成により「組織の活性化」を推進

女性活躍推進



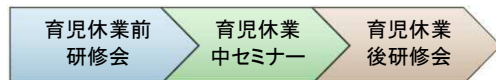
【目標値】

1. 女性管理職比率10%超
(平成27年9月30日現在6.1%)
2. 女性の平均勤続年数10年超
(平成27年9月30日現在9年5ヶ月)

期間：2015年度中計
(平成27年4月～30年3月末)

● 仕事と家庭の両立支援

- 育児・保活への情報提供、先輩行員からのアドバイスにより育児、保活、仕事への不安を解消し、安心して復職できる環境を整備。



● 男性の育児参加推進（平成27年6月より）

- 全従業員の一週間以上の育児休業取得を原則義務化

<育児休業取得者推移>

年度	H23	H24	H25	H26	H27 (9月末時点)
女性	38人	33人	35人	33人	30人
男性	1人	0人	1人	2人	13人
合計	39人	33人	36人	35人	43人

専門的人材の確保

● 専門人財の採用と活躍機会の拡大

年度	H23	H24	H25	H26	H27/9
中途採用者数（人）	10	12	3	9	7
うち男性	8	10	3	8	7
うち女性	2	2	0	1	0
* うちいよぎん証券関連	(6)	(7)	(0)	(0)	(0)

H23	法人営業部・個人営業部・ソリューション営業部・リスク統括部
H24	企業コンサルティング部・ソリューション営業部・システム部
H25	ソリューション営業部・コンプライアンス統括部・システム部
H26	人事部・ちゃれすま工房・ソリューション営業部・システム部・ICS
H27/9	システム部・ソリューション営業部・ICS・リース・IDC

人財の育成

● 次世代のリーダーを育成

● 地域の将来を担うリーダーを育成するプログラム

年度	H24	H25	H26	H27
いよぎん未来塾（総合職）	18人	16人	16人	11人
マドンナ未来塾（エリア職）	－	12人	10人	10人

● 総合職若手行員海外研修会

- グローバルな視野をもち、活躍できる人財の育成
- お客さまの海外進出支援や、海外拠点等への派遣者養成

年度	H26①	H26②	H27
人数	120人	59人	66人
派遣先	マレーシア シンガポール	バンコク シンガポール	マレーシア シンガポール

コーポレートガバナンスの強化

- コーポレートガバナンス・コードへの対応を通じて**当行の持続的成長**につなげる
- 監査等委員会設置会社に移行し、**アドバイザリー・ボード**を新設

コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス・ガイドライン制定

<基本的な考え方>

- ・コーポレートガバナンスを経営の最優先課題に位置付け
- ・ステークホルダーのゆるぎない信頼を確立
- ・地方銀行としての社会的責任を果たす
- ・企業価値および経営の健全性向上を図る



<コーポレートガバナンス報告書の開示内容>

- **エクスプレイン(説明)項目**
 - ・原則1-4 (政策保有株式への対応)
 - ・原則3-1() (取締役・監査等委員の選任・指名理由の開示)
 - ・原則4-11 (取締役会の実効性分析・評価)
- 政策保有株式を「投資面」および「政策面」から評価・分類し、年に1回以上取締役会にて保有継続可否を検証するとともに、必要性が認められない場合は、売却を進めていく方針
- 来年度より、取締役・監査等委員の選任・指名理由を株主総会招集通知にて開示予定
- 来年度より年に1回、自己評価等を踏まえて取締役会の実効性分析・評価を実施し、結果を開示していく方針

ガバナンス強化に向けた体制整備

取締役会

(業務執行)取締役

監査等委員会



平成27年6月に監査等委員会設置会社へ移行



アドバイザリー・ボード

- 専門的な知見や経験を有する外部の有識者による、当行の経営戦略やガバナンス等に対する評価・助言
- 多様性の推進により、当行グループの経営の透明性と客観性を確保し、一層の地域貢献と経営体質を強化
- 外部有識者2名と取締役メンバーで構成

株主還元

● 株主優待制度の充実と安定的な配当を継続

株主さまご優待制度

- 当行株式への投資魅力を高め、より多くの方々に中長期的に当行株式を保有していただくことを目的に導入

- 1,000株以上保有の株主さま

3つのうち1つを選択

- 愛媛県産品

1,000株 以上5,000株 未満

5,000円相当の商品

5,000株 以上

10,000円相当の商品



- 株主さまご優待定期預金
(株主さまだけの上乗せ利率を適用した定期預金)
- 寄付
(「日本赤十字社」への寄付)

- 100株以上1,000株未満保有の株主さま

- 優待品を贈呈
(今年度は今治タオルを贈呈)



ご優待制度の優待品連携企画

- T S U B A S A (翼) プロジェクト参加5行での連携企画
(28年度開始予定)
- 株主優待カタログに各行の地場産品を使った優待品を相互に掲載し、株主さまの選択肢を拡大
- 愛媛県産品を広くT S U B A S A行の株主さまにご紹介・購入いただくことで地域企業の活性化を図る
- 当行、千葉銀行、中国銀行、第四銀行、東邦銀行が参加

配当方針

- 安定的な配当継続
 - 26年度の期末配当を2円引上げし、年間12円に増配
 - 27年度の年間配当も26年度と同水準の12円を予想
 - 今後も内部留保による財務体質の強化を図ることで経営基盤の確保に努めるとともに、安定的な配当を継続する

● 配当の推移

	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度 (予想)
1株あたり配当	9円	10円	10円	12円	12円