

Ⅱ.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)



<女子ソフトボール部>

「愛顔つなぐえひめ国体」にて、女子ソフトボール部を主体とする愛媛県チームは、決勝戦で前回大会覇者の愛知県を破り、成年女子の部で優勝を果たしました。

2015年度中期経営計画の数値目標

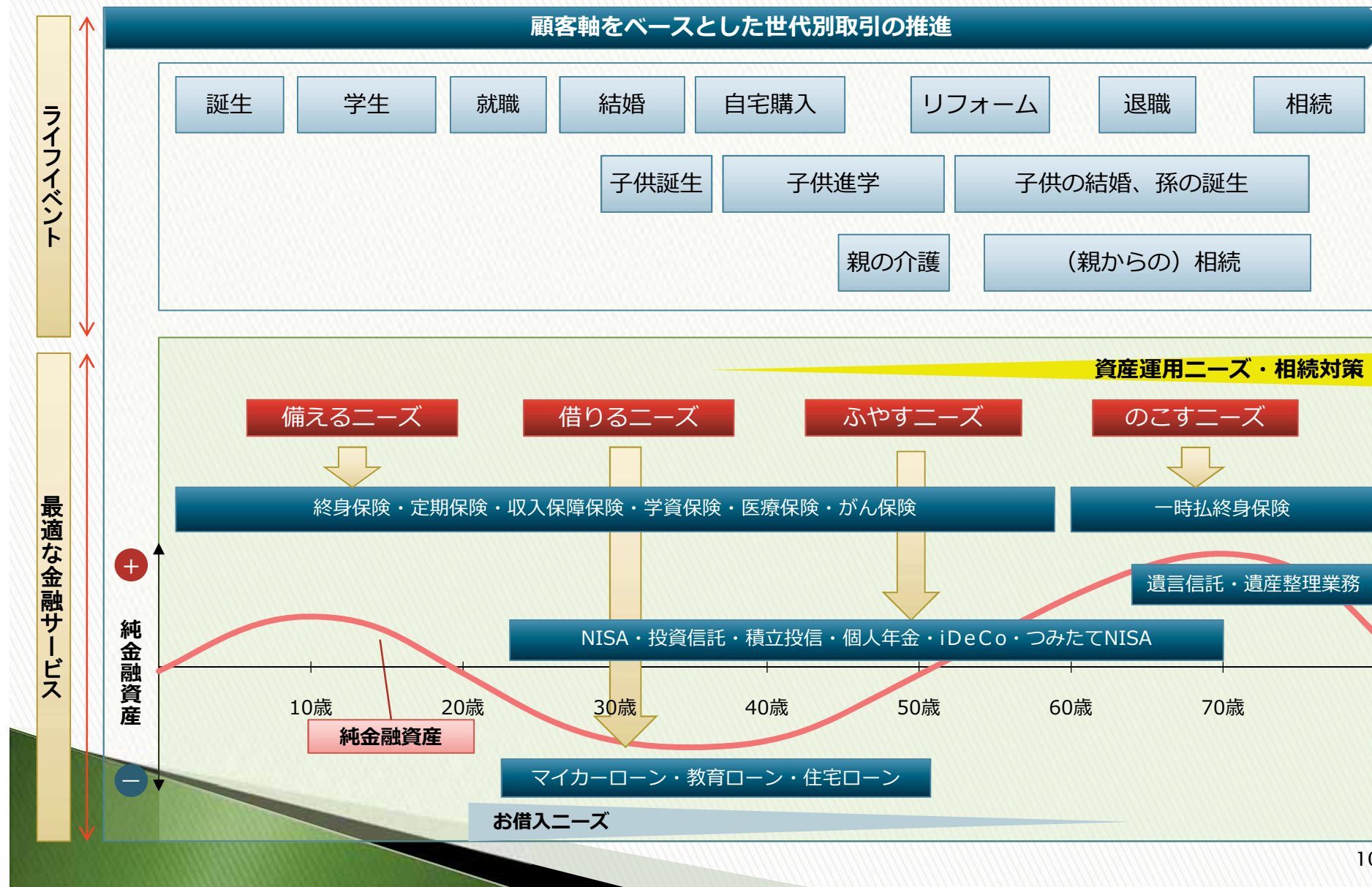
- 各施策の実施を通じ、中計最終年度である29年度の数値目標達成を目指す
- 引き続き厳しい経営環境が想定されるものの、29年度も過去水準と比較して高水準の利益を確保する見込み

項 目	27年度実績	28年度実績	29年度目標(※)
当期純利益	240億円	214億円	220億円
総貸出金平均残高	3兆9,028億円	3兆9,432億円	4兆650億円
総預金等平均残高	5兆3,427億円	5兆3,686億円	5兆4,500億円
連結預り資産残高	4,649億円	4,958億円	5,700億円
コアOHR	59.79%	65.33%	65.0%以下
連結総自己資本比率	15.42%	14.58%	15.0%以上
不良債権比率	1.64%	1.48%	2.0%以下
ROE(株主資本ベース)	6.40%	5.41%	5.0%以上

※29年度目標は、28年度期初に修正した目標値

〔個人戦略Ⅰ〕 ライフステージに応じたコンサルティング営業の強化

- ライフイベントによって発生する様々なニーズに対して、グループ一体となって最適な情報・商品・サービスを提供



〔個人戦略Ⅱ〕お客さまのニーズに合わせた最適なサービスの提供

- 最適なサービスの提供や、お申込手続きの簡素化によるお客さま満足度の向上

ふやすニーズへの取組み

- 銀証連携により、多くのお客さまの資産運用をサポート

積立投信等残有口座数（銀行・いよざん証券）とグループ預り資産残高の推移



住宅取得ニーズへの取組み

- 主力である段階金利型商品を瀬戸内圏域を中心に推進

住宅ローン実行額および残高の推移



タブレット端末で受付可能な商品を拡大（投信・債券は28年4月より導入済）

- 「地銀初」生命保険申込を全面電子化

- 29年4月より、「らくらく保険システム」を稼働し、総処理件数は3,300件を突破（29年9月末時点）



- 個人ローンのタブレット受付開始

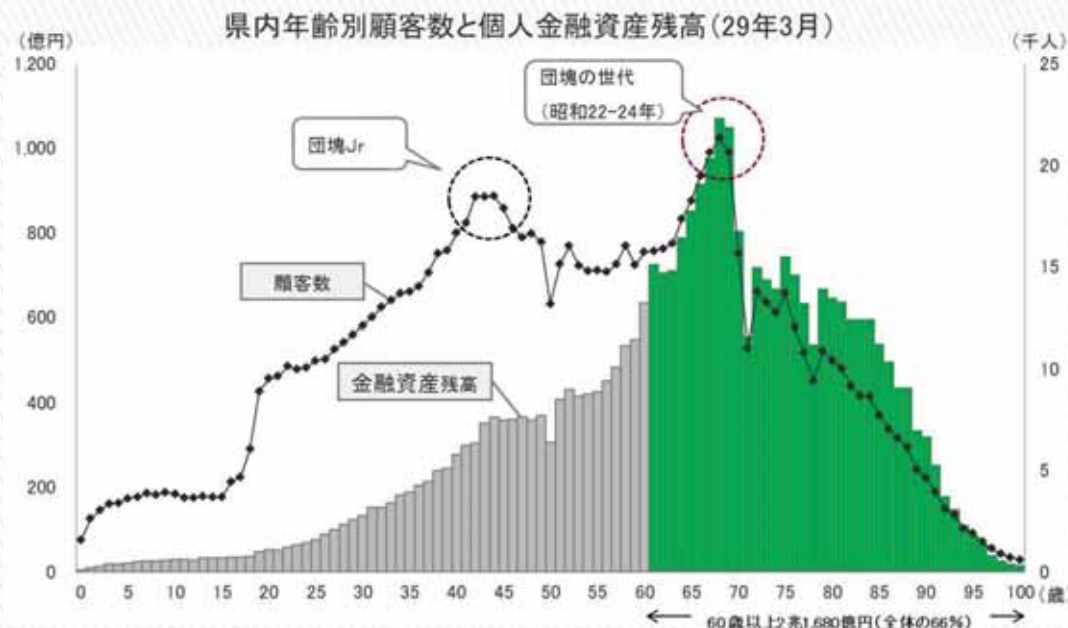
- 29年11月より、個人ローン（住宅ローンは事前審査のみ）を銀行のタブレットからお申込みいただけるサービスを開始



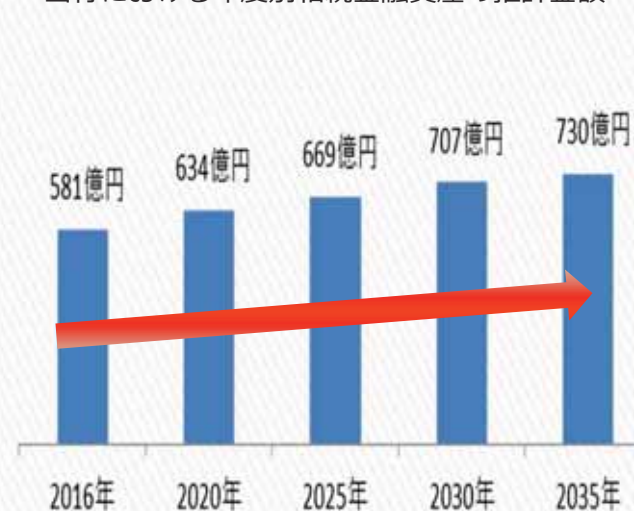
ご記入負担軽減によるお申込時間の短縮
保険見直しをはじめとした情報をご提供

〔個人戦略Ⅲ〕 シニア層顧客への金融ソリューションの提供

- 当行個人資産の約7割を占め、今後も増加が見込まれるシニア層顧客への金融ソリューションを強化
- 高齢富裕層の次世代との取引基盤を構築し、将来の相続金融資産の流出防止を図る



当行における年度別相続金融資産の推計金額



セカンドライフを充実させる金融ソリューションの提供

- 退職金等の大切なセカンドライフ資金を守り・育てるため、マネーアドバイザーやいよぎん証券が資産運用をサポート
- 退職等により必要となる保障見直しニーズに対して、保険プラザや保険コンサル担当者が医療保険・終身保険等の最適なプランを提案



マネーアドバイザー



いよぎん証券



保険プラザ

円滑な資産承継のための金融ソリューションの提供

- 相続セミナー・個別相続相談により、高齢富裕層を中心に円滑な資産承継をサポート
- 世代間の資産移転を促す商品を活用し、次世代との関係を構築

【29年9月末取扱い実績】

教育資金一括贈与預金 48億円

定期贈与機能付一時払保険 21億円

遺言信託(代理店業務) 成約累計137件

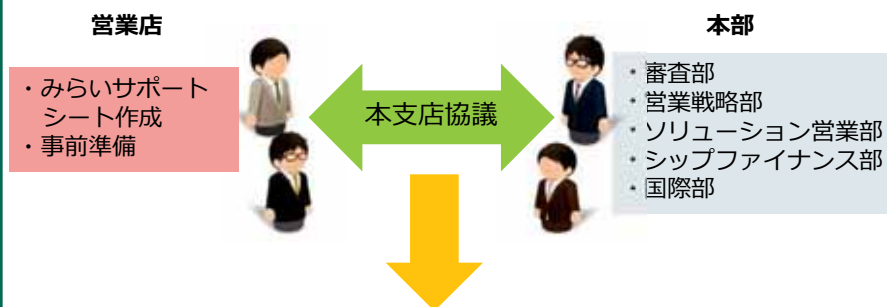
〔法人戦略Ⅰ〕 ビジネスステージに応じた経営サポートの推進

- **みらいサポートチーム**と営業店が協働してお客さまの経営をサポート
- 多面的なソリューション支援によるフィービジネスの強化

事業性評価に基づく法人営業推進

● 「事業性評価検討会」の実施

- 29年9月末時点で累計264先に対して「事業性評価検討会」を実施
- 29年度以降3年間で約1,100先の事業性評価に取り組む



課題解決や成長支援に向けた融資・ソリューション

- ・ 経営改善支援 (経営計画策定・実行支援、外部機関連携)
- ・ 融資支援 (短期継続融資、A B L等)
- ・ 経営管理支援 (研修・セミナー、各種コンサルティング)
- ・ 各種支援 (ビジネスマッチング、事業承継・M & A)

● みらいサポートチーム（審査部内に設置）の活動

※29年9月末実績

	先数	金額
支援先	129先	-
うち融資実行先	32先	88億円

- 29年8月に「みらいサポートチーム」の専担者を増員

ソリューション関連収益と実績



- 29年9月期の収益実績は9.6億円で着地
- 30年3月期の収益目標達成に向けて、支援メニューのブラッシュアップや態勢を強化

〔法人戦略Ⅱ〕 海事産業の発展に向けた取組み

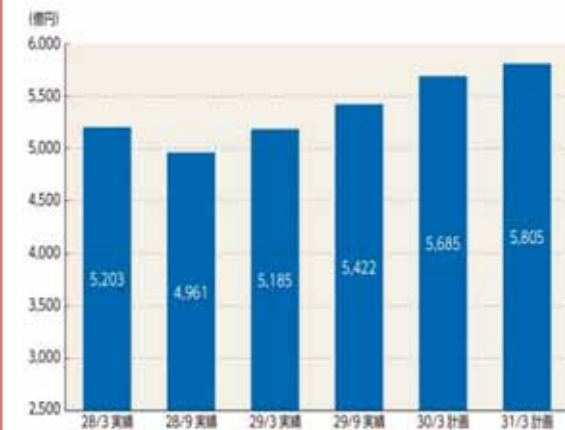
- 29年8月、国際的な海事産業の集積地である**今治ヘシップファイナンス部**を移転
- 国内外拠点を活用して、**海事産業の更なる発展**に貢献



海事産業の発展



外航海運関連融資残高



〔地域戦略Ⅰ〕「四国アライアンス」による地域活性化の取組み強化



- 28年11月に四国創生に向けた地方銀行4行による包括提携「四国アライアンス」を締結
- 公表した主要施策を着実に実行することにより、お客さまと4行の持続的成長を志向

いよぎん証券の社名変更（30年4月）

- 3行と提携後半年で活用件数が800件を突破

「四国アライアンス証券」へ社名変更

四国アライアンスの中核証券会社
としての機能をより一層発揮

ファンド運営会社の共同設立

- ファンド運営会社の概要および当初設立ファンドの種類が固まる

29年度中に設立予定

幅広いニーズ・高度な案件への対応強化

その他実施施策

- 東京証券取引所と取引先の上場促進等に向けた協定を締結
- 4行参加のシ・ローンを組成
- ビジネスマッチングの情報登録件数が1,500件を突破
- 国内外で交流会・商談会（上海ビジネス交流会等）を開催
- 独自の投資信託「四国の未来」や保険「四国の絆」を発売
- 有価証券の共同運用（総額200億円）を実施

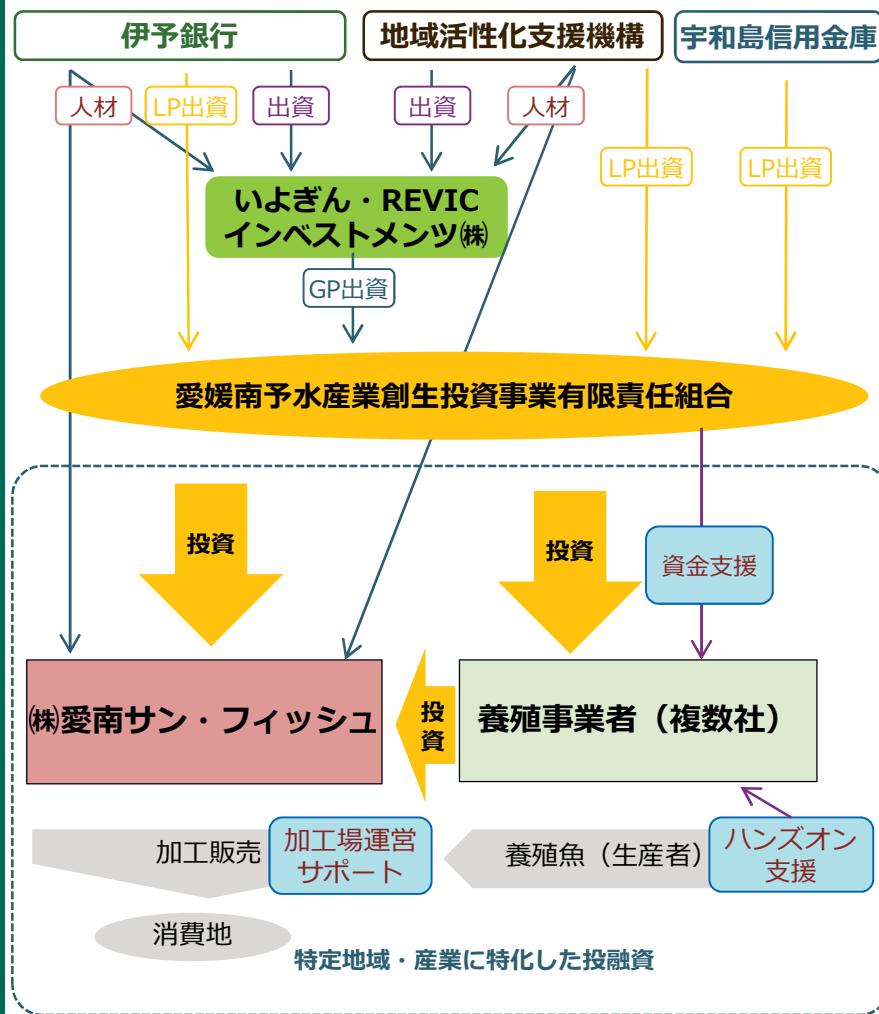


〔地域戦略Ⅱ〕 地域創生に向けた取組み

- 行政や外部支援機関・専門事業者との連携により、「一次産業」「雇用」「観光」の支援を強化

「水産業創生ファンド」を活用した地域経済活性化

- 29年8月、総額30億円の水産業創生ファンドを組成
- 29年10月には、水産加工及び販売を行う「(株)愛南サン・フィッシュ」を設立



「官民連携とIoT活用による、愛媛県移住・地域雇用創出同時促進事業」

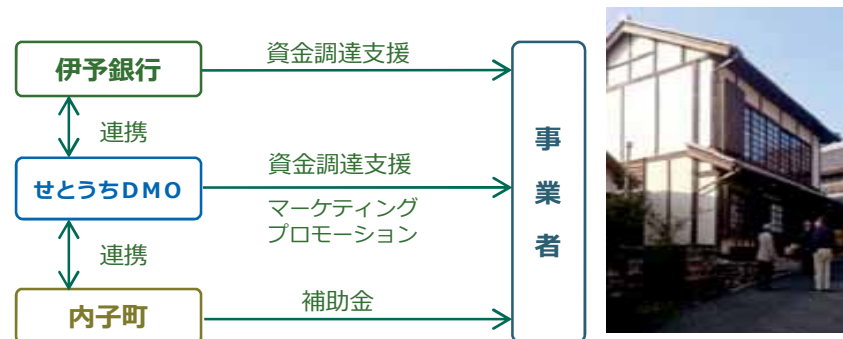
- 当行・IRC・愛媛県・HRソリューションズ(株)・(株)野村総合研究所の5者コンソーシアムで実施中
- 29年10月、求人・移住情報サイト「あのこの愛媛」を開設

官民連携とIoTで雇用促進



「せとうち観光活性化ファンド」愛媛県内第一号出資

- 29年5月、愛媛県内子町において、古民家をリノベーションしたインバウンド向け古民家宿泊施設2棟の開業を支援



〔市場運用戦略Ⅰ〕 各資産の相関等を考慮した有価証券投資方針・計画

- 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
- 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**

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)	(方向性)
円貨債券	マイナス利回りでは投資を抑制、投資目線に達した場合には計画を超えて投資を検討	
外貨債券 (為替ヘッジ付)	金利上昇を捉えて、残高を積み上げ。流動性を意識して、米・独・仏国債を中心に投資	
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	安定的なキャリイ確保、中長期的な成長享受を目指し、将来に向けた新分野への投資を検討	

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	28/3実績	29/3実績	29/9実績 (半期)	30/3計画
資金運用収益	321	275	243	139	255
有価証券関係損益	+32	+50	+69	+42	+59
合計	353	325	312	181	314

● 利回りの推移



リスクカテゴリー毎の有価証券簿価残高の推移



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 44億円
- 株式ポート 日経平均1,000円V 124億円
- 為替ポート ドル円10円V 38億円 (※29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、29年9月より除く変動国債

〔市場運用戦略Ⅱ〕 新たな運用、外貨調達安定化・多様化

- 好調に残高が増加している市場営業室が**収益に寄与**
- 預金、長期調達、コミットメントラインや海外外債レポ等を有効活用

市場営業室での積極的な運用

● 期末残高計画



● 業種・地域分散 (29年9月末残高、単位：億円)

[地域別] [業種別]

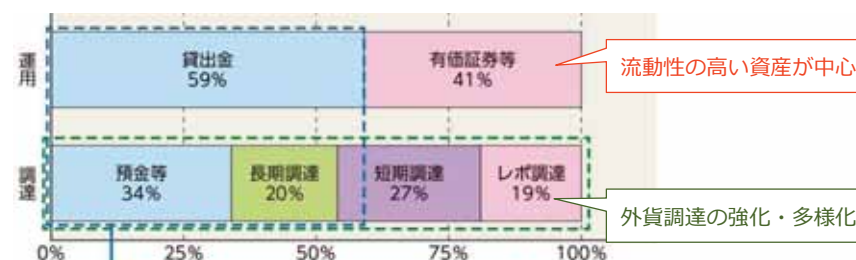
	金額	比率
日 本	226	29.5%
北 米	161	21.0%
(うち米国)	(131)	(17.1%)
アジア・オセアニア	172	22.5%
欧 州	141	18.4%
中 東	55	7.2%
南 米	11	1.5%
合 計	768	100.0%

	金額	比率
製 造	142	18.5%
電気・ガス・インフラ	359	46.8%
情報通信	11	1.5%
運 輸	159	20.7%
卸売・小売	21	2.8%
不動産・物品賃貸	31	4.1%
金 融	43	5.6%
合 計	768	100.0%

外貨の運用・調達状況 (29年9月末)

- 法人預金強化、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
- 海外外債レポ取引では、ソブリン債に加え新たに銀行社債等も調達に活用

< 貸出金 + 有価証券 >



- 調達全体に占める預金等及び長期調達の割合が9%改善（前期比）
- 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十分な流動性を確保 ⇒ **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

< 貸出金のみ >



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)

〔ICT・BPR・店舗・営業態勢戦略〕経営資源の最適化に向けた取り組み

● ICT戦略、BPR戦略、店舗・営業態勢戦略への一体的な取り組みにより、生産性の向上と経営資源の最適化を志向

● 29年10月「TSUBASA FinTech共通基盤」の開発を開始

- 30年夏 自動貯金サービス「finbee」、自動家計簿サービス「Money Forward」との連携を開始予定



● 行政庁舎型店舗（※3店舗導入）

- 行政と銀行のワンストップサービスを提供



● リテール特化型店舗（※4店舗導入）

- ハイカウンターを最低限の窓口数で運用し、ローカウンターでお客さまのご相談にじっくり対応



※導入実績は29年11月末現在

● 29年11月スマホアプリ「Money Manager」をリリース

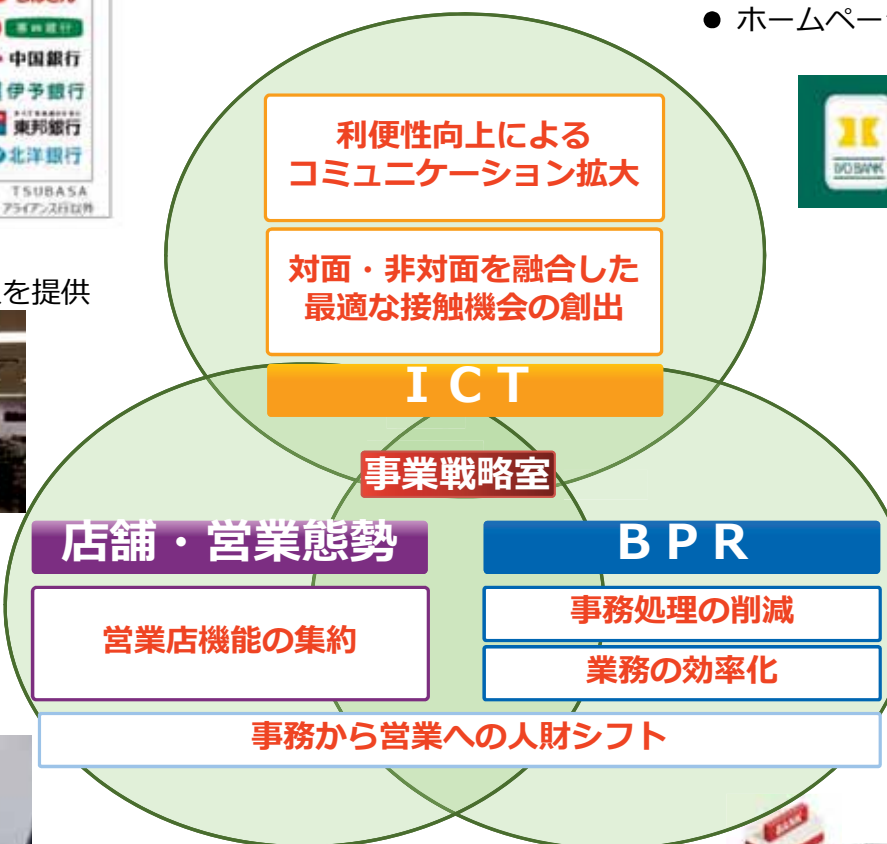
- スマートフォンから登録口座の残高、入出金明細を簡単操作で照会
- GPSを活用した店舗・ATM検索
- ホームページやアプリとの連携



● 各種現金管理機器の外部委託

- 29年7月、オープン出納機、ロビー入金機の外部委託試行開始

I B S（B S子会社）
（現金外部委託）



● 省力型店舗（※6店舗導入）

- ハイカウンターにATMを設置しセルフオペレーションを推進

〔店舗・営業態勢戦略〕次世代型店舗の導入によるお客さまの利便性向上

- 29年6月に次世代型店舗のパイロット店として、問屋町支店と潮見支店を店舗統合し、松山北支店を新築オープン

次世代型店舗

- 新店舗には、松山北部の保険営業の拠点として「いよぎん保険プラザ（ほけんの窓口@伊予銀行）」をオープン
- お客さまをお待たせしない「さっと窓口」やゆっくりと相談ができる「相談ブース」など新機能を投入

相談ブース



お客さまが落ち着いた環境で
相談できるスペースを確保

新店舗機能導入による お客さまの利便性向上



デイデポジッター

（先日付処理物件のセルフ受付）



前もってお客さまの
ご依頼をお受付

TV会議システムを 利用した相続受付



相続手続きのうち、約半数を
受付から完了までTV会議
システムにて対応

保険プラザ



ライフプランに合わせた相談
対応ができる環境を確保

さっと窓口



窓口での待ち時間の短縮と
現金ハンドリングレス

〔人財戦略〕ダイバーシティ推進のための組織づくり

- 29年6月、子育てサポート企業として愛媛県内企業で初めて「**プラチナくるみん**」の認定を取得
- 「働きやすい会社」「働きたい会社」「地域の未来づくりに貢献し共に成長する会社」に向けた取組みを実施



働き方改革（スマートワーキングチャレンジ2017）

5つの重点施策

- 1.カエル運動（早帰り・生産性向上に向けた行動基準の徹底）
- 2.時間管理徹底運動（休日・時間外労働の基本ルールの徹底）
- 3.全店統一フレッシュデー・ノー残業デー
- 4.特別表彰「ワーク・ライフ・マネジメント優績表彰」
- 5.プロセス管理項目「時間管理取組状況」

マネジメント
改革

意識改革

業務改革

能力開発

ワークライフバランスの実現
ダイバーシティ&インクルージョン

生産性向上

ES向上

お客さまへの新たな価値の提供

事業所内保育施設「いよぎんきっずらんど」の開設



定員の一部を地域の皆さまにもご利用いただくことで、待機児童問題の緩和に貢献

ダイバーシティ推進室

- 29年8月、各人がその能力を最大限発揮できる環境と機会を提供できる体制を構築するため「女性活躍推進室」を「ダイバーシティ推進室」に改称

預貸金・預り資産計画

- 預金等は、中計3年間で約**2,000億円**の増加、29年度平均残高は**5兆4,550億円**の見込
- 貸出金は、中計3年間で約**3,200億円**の増加、29年度平均残高は**4兆1,100億円**の見込

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		28年度		29年度		
		実績	前年度比	実績	前年度比	見込	前年度比	中計3年間 増減
預金等平残	52,477	53,427	+950	53,686	+259	54,550	+864	+2,073
うち個人預金	33,117	33,585	+468	33,604	+19	33,870	+266	+753
グループ預り資産残高 (いよぎん証券含む)	4,639	4,649	+10	4,958	+309	5,500	+542	+861
うち本体預り資産残高	3,576	3,334	△242	3,320	△14	3,540	+220	△36
うちいよぎん証券残高	1,062	1,315	+253	1,638	+323	1,960	+322	+898

貸出金平残計画

(単位：億円)

	26年度 実績	27年度		28年度		29年度		
		実績	前年度比	実績	前年度比	見込	前年度比	中計3年間 増減
貸出金平残	37,839	39,028	+1,189	39,431	+403	41,100	+1,668	+3,261
事業性貸出金	26,508	27,025	+517	26,876	△149	27,720	+844	+1,212
うち愛媛県内	12,908	12,865	△42	12,352	△513	12,500	+148	△408
個人向け貸出金	9,069	9,322	+253	9,628	+306	9,990	+362	+921
公共向け貸出金	2,195	2,325	+130	2,372	+47	2,360	△12	+165
市場営業室	68	356	+289	555	+199	760	+205	+692
海外等	-	-	-	1	+1	270	+269	+270

平成29年度の損益予想

- 資金利益は、貸出金残高の増強、ファンド解約益の増加等により、前年度比で増益
- 役務取引等利益は、預り資産収益やソリューション関連手数料の増加により増益
- 各利益段階で増益を見込み、過去水準と比較して高水準の利益を確保

損益予想【単体】

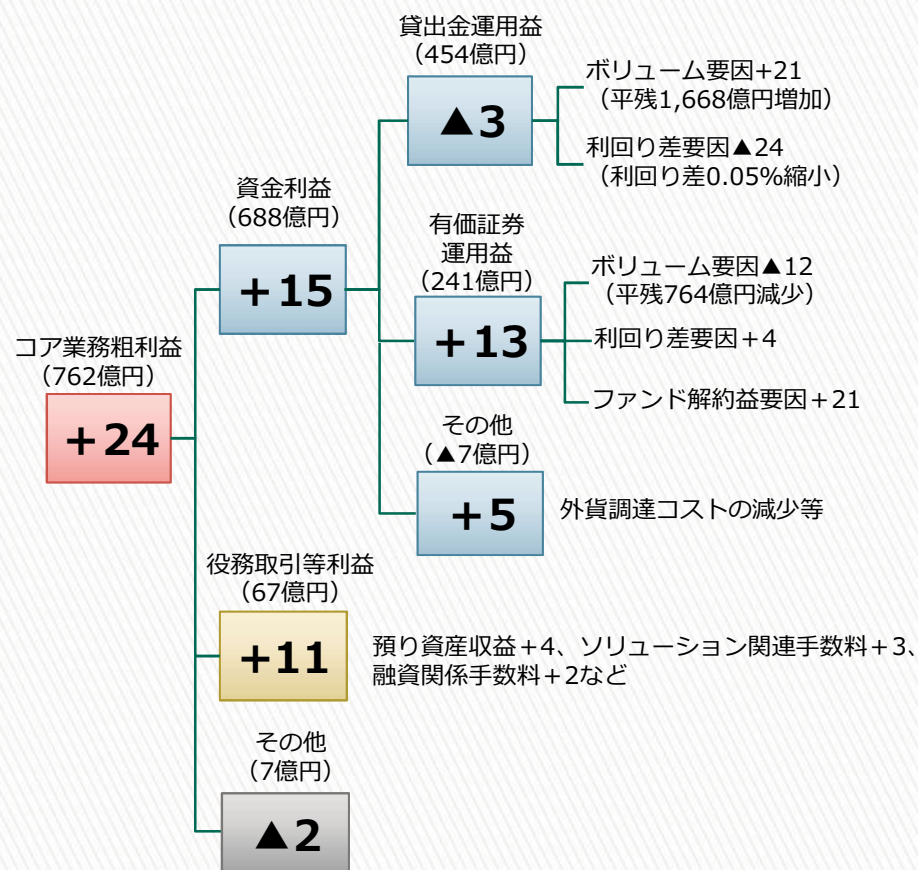
(単位：億円)

	28年度 実績	29年度	
		予想	前年度比
コア業務粗利益	738	762	+24
うち資金利益	673	688	+15
うち役務取引等利益	56	67	+11
経費(△)	482	492	+10
うち人件費	263	264	+1
うち物件費	192	199	+7
コア業務純益	256	270	+14
信用コスト(△)	6	18	+12
有価証券関係損益	69	59	△10
経常利益	330	325	△5
当期純利益	214	220	+6

コア業務粗利益増減要因(29年度-28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



10年ビジョンと中期経営計画の概要

- 当行が持続的に成長していくための**10年ビジョン**において、3段階の中期経営計画を策定
- 来年度からスタートする2018年度中期経営計画に取り組み、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を志向

10年先 目指す姿

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

2018年度中計

Second Stage

成長トレンドへの転換を
目指す3年間

人とテクノロジーの融合

お客さまごとに寄り添った付加価値
の高いコンサルティングの提供

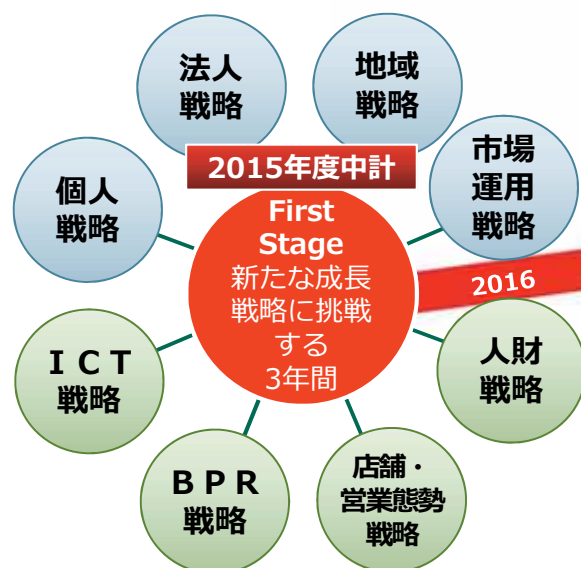
トップラインの拡大と
コアOHRの低減

2021年度中計

Third Stage

飛躍的な成長を
目指す3年間

基本方針① ～新たな成長戦略への挑戦～



基本方針② ～経営資源の最適化～