

# Ⅱ.2018年度中期経営計画

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



## 〈石鎚山〉

「日本百名山」、「日本七霊山」の一つでもある石鎚山は、山全体が神と崇められる神聖な山で、四季折々の美しい自然が楽しめます  
パワースポットとしても、愛媛県外からの観光客が訪れる西日本最高峰の山です

10年ビジョン  
 — 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 —

2015年度中期経営計画  
 First Stage for 150  
 — 新たな成長戦略への挑戦 —

**2018年度中期経営計画**  
**Second Stage for 150**  
 — 成長トレンドへの転換 —

2021年度中期経営計画  
 Third Stage for 150  
 — 飛躍的な成長 —

## 目指す姿

# Digital-Human-Digital Bank

— いつでもどこでも、もっとあなたのそばに —

基本方針	①	お客さま1人ひとりにあわせた価値提供力の強化
	②	リソース配分の最適化による生産性向上とコスト削減
	③	地域創生への積極的なコミットメント
	④	海外・市場運用による長期安定的な収益力の確保
	⑤	1人ひとりの多様性を活かし、主体的に高め合う組織風土の醸成

基本戦略	コンサルティング戦略 ダイレクトビジネス戦略
	ICT戦略 店舗戦略 BPR戦略
	地域創生戦略
	マーケット戦略
	人財戦略

## Digital touch point - Human consulting - Digital operation

お客さま接点  
(つかいやすく)

グループ行職員  
(お客さま本位)

事務手続  
(かんたんに)

### お客さま接点 (タッチポイント)

日々コンタクトできる接点の確立

### デジタルを活用したお客さまとのリレーション

お客さまと継続的につながる仕組みの構築

- デジタルを活用し、効率的に定期的なフォローを実施

デジタルタッチポイント

デジタルオペレーション

ヒューマン&デジタルで  
お客さまごとに寄り添う

### 時間・場所を問わないチャネル

「いつでもどこでも」つながるチャネルの構築

- 学生や勤労者  
→ Web・休日店舗の活用
- 高齢者  
→ 店舗・Web (移動手段が不要)
- ペーパーレス化等による申込手続の革新

### お客さまのお悩み相談

お客さまからの相談に対する  
適時適切な情報提供&助言

- 経営戦略・ライフプラン立案の相談

ヒューマンコンサルティング

### コンサルティング

お客さま本位の提案

- 事業性評価による課題解決 & リスクテイク
- フィデューシャリー・デューティーを踏まえた個人資産の管理・運用提案

## 2018年度中期経営計画の主要数値目標

IYO BANK

- 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、当期純利益は205億円を計画

目標項目	2015年度中期経営計画 (2017年度実績)	2018年度中期経営計画 (2020年度目標)
コア業務粗利益	775億円	765億円
役務取引等利益	66億円	85億円
当期純利益	226億円	205億円
ROE	3.83%	3.0%以上
コアOHR	63.31%	65.0%以下
連結総自己資本比率	14.31%	15.0%以上
不良債権比率	1.44%	2.0%以下

- 預金等は、新中計3年間で約**1,325億円**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、新中計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		
		計画	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	54,990	+455	55,430	+440	55,860	+430	+1,325
うち個人預金	33,871	34,200	+325	34,350	+150	34,500	+150	+625
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	+410	6,220	+370	6,690	+470	+1,250
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	+180	2,360	+170	2,540	+180	+530

## 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		
		計画	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	43,420	+2,240	44,740	+1,320	46,170	+1,430	+4,990
事業性貸出金	27,846	28,940	+1,090	29,480	+540	30,120	+640	+2,270
うち愛媛県内	12,543	12,930	+385	12,930	0	13,010	+80	+465
個人向貸出金	9,965	10,200	+240	10,460	+260	10,770	+310	+810
公共向貸出金	2,368	2,410	+40	2,460	+50	2,500	+40	+130
市場営業室	744	1,000	+260	1,250	+250	1,470	+220	+730
シンガポール支店	255	870	+610	1,090	+220	1,310	+220	+1,050

## コンサルティング戦略 (Human)

### 個人取引部門

- 「安心・守る」 総合金融サービスの提供
- 世代間をつなぐ資産管理業務への転換
- 夢の実現に向けた新たなローンサービスの提供

### 法人取引部門

- 事業性評価の実効性向上と本部サポート機能強化
- ICTコンサルティング機能の充実
- 地元における主力産業クラスター支援の強化



ライフイベントにあわせた価値の提供



ビジネスステージにあわせた価値の提供



## ダイレクトビジネス戦略 (Digital)

### 個人取引部門

- ダイレクトチャネルによるマーケット開拓
- ダイレクトマーケティングの高度化
- ライフステージに応じた価値ある情報提供

### 法人取引部門

- 法人インターネットバンキングの機能強化
- ビジネスサポートセンターの対象先拡大によるお客さま接点の多様化

- 「専門性の高いコンサルティング」によるお客さま本位のサービスを提供

## 「安心」「守る」総合金融サービスの提供

- ライフイベントやお客さまの「想い」に寄り添った総合提案
- グループ一体での専門性の高いコンサルティングを実施



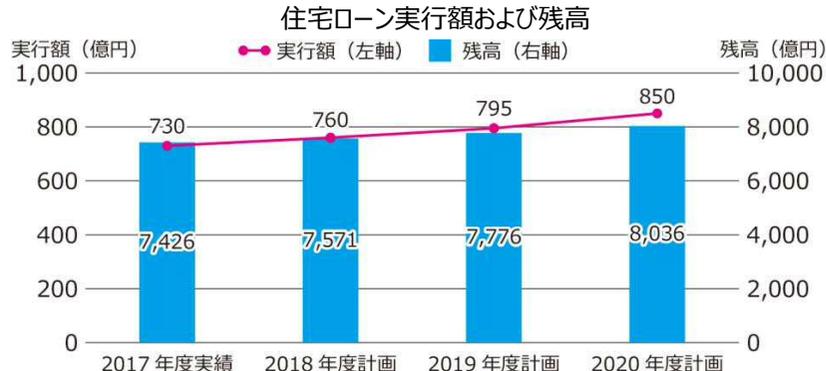
## 世代間をつなぐ資産管理業務への転換

- 銀証連携により富裕者層や資産運用ニーズのあるお客さまなどさまざまなニーズをサポート



## 「夢のマイホーム」取得をサポート

- 住宅取得ニーズへのスピーディーで専門的な対応とライフイベントに合わせた価値の提供



- 「知る営業」の徹底により、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
- コンサルティング機能の更なる拡充および支援メニューのブラッシュアップによるフィービジネスの強化

## 事業性評価の実効性向上と本部サポート機能強化

### 「知る営業」の徹底

- 「知る営業」の徹底により、ビジネスステージにあわせた価値の提供
  - ・ 企業の実態把握
  - ・ 業界・市場分析
  - ・ 事業性評価による経営課題の抽出、共有

### 事業性評価検討会の実施

- 蓄積情報・企業の実態把握をもとに「事業性評価検討会」を実施
- 経営支援が必要な「要注意先」への支援を強化、本支店間で経営課題を解決する

2017年度  
実績

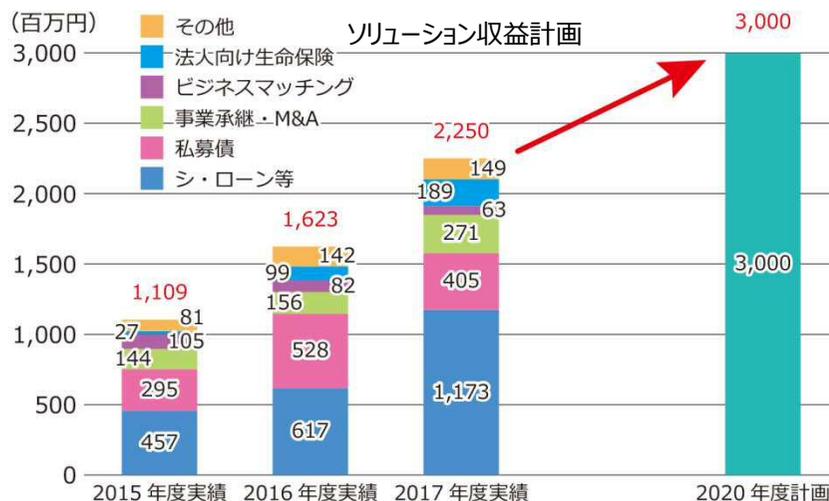
正常先 439先  
要注意先 84先  
計 523先

2018年度  
計画

正常先 311先  
要注意先 379先  
計 690先

## コンサルティングメニューの拡充によるフィービジネスの強化

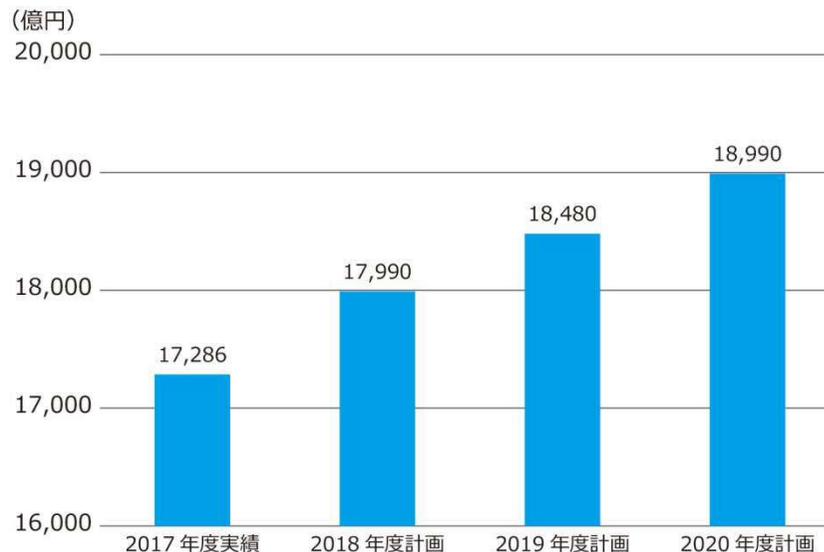
- ICTコンサルティング等のコンサルティングメニューの拡充  
サイボウズ（株）他2社と生産性向上支援コンソーシアムを組成し、ICTツールのご紹介や利活用支援を開始
- プロジェクトファイナンス等の専門分野への取組み強化



## 円滑な資金供給による事業性貸出金の強化

- 創業・成長、円滑な資金供給により事業性貸出金を強化

愛媛県（除く船舶）+ 瀬戸内圏域における事業性貸出金平残計画



- **シッフファイナンス部**を国際的な海事産業の集積地である**今治市**に置くことで**情報収集力・提供力を強化**
- **タイムリーで質の高い情報を提供**することで、**コンサルティング機能を最大限に発揮**

## シッフファイナンス部

- 2017年8月  
国際的な海事産業に関する**ヒト・モノ・カネ・情報**が集まる**今治**に移転
- 国内オペ、商社、ひいては香港、シンガポールの海外オペなど、従来ほとんど来訪のなかった先を含め延べ100先を超える来部があり、**海事関連業者との接触機会が飛躍的に拡大**



## シンガポール支店

- 2016年12月  
駐在員事務所から支店に昇格
- 2017年4月  
**国際海事都市において本格的な営業を開始**  
市場分析・現地情報収集を強化



## リスク管理態勢

- 業界全体を捉えた徹底した**リスク管理や環境分析機能の高度化**を図る
- 為替・金利・備船料等のストレステストを定期的を実施

## 人財育成

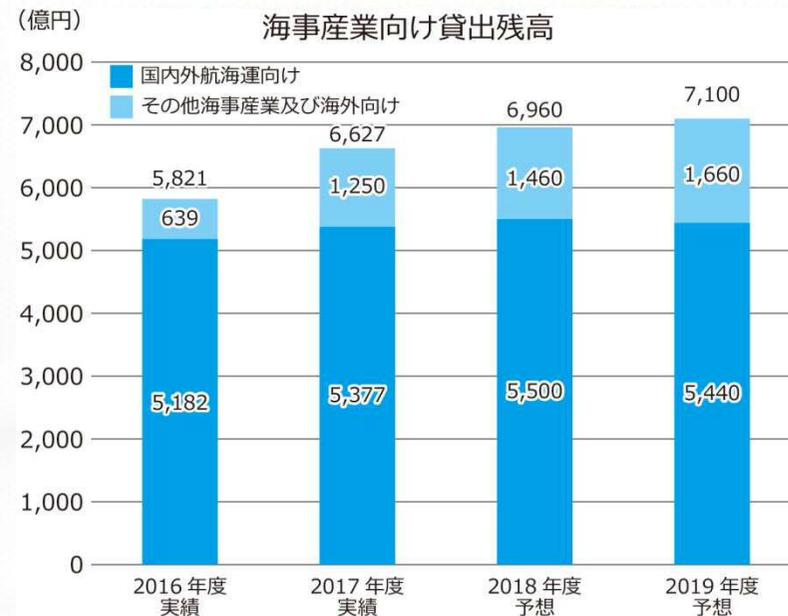
- オペレーターや商社等への研修派遣により**プロフェッショナル人材**を育成

## 海事産業の支援

- 国内最強と言われる**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
- 造船・船用機器メーカー等の**海事産業全般**との取引拡大



## 海事産業の成長・発展に貢献



## ● ダイレクトチャネルを活用したお客さまへの更なる価値提供とサービス拡充

### 個人のお客さま向けサービス

#### ● ダイレクトチャネルによるマーケット開拓

- ・ スマートフォン決済アプリ「いよぎんPayB」導入



バーコードのスクリーンで  
決済完了



- ・ **運用一任型ロボアドバイザー**の導入検討



資産形成層との  
接触機会創出

- ・ **Web完結型マイカーローン**の導入



契約書の記入・捺印が必要

不要

### ダイレクトチャネルを活用した価値提供

#### ● ダイレクトマーケティングの高度化

- ・ AIを活用したテレマーケティング実施
- ・ デジタルチャネルによる1to1の対応実現



#### ● ライフステージに応じた価値ある情報提供

- ・ 地域・金融の総合情報サイト「iyomemo」活用
- ・ A T M広告を活用した**有人サービスへの連携**

[iyomemo（ホームページ）]



[ATM]



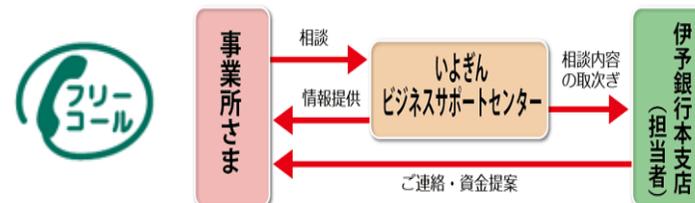
### 法人・個人事業主さま向けサービス

#### ● 法人・外為インターネットバンキングの機能強化

- ・ 法人向け画面デザインをリニューアル
- ・ **外貨預金振替サービス**と**為替予約サービス**を開始

#### ● ビジネスサポートセンターの活用

- ・ **愛媛県内全域をカバー**した中小企業サポートの実施



# 〔基本方針②〕 リソース配分の最適化による生産性の向上とコスト削減

IYO BANK



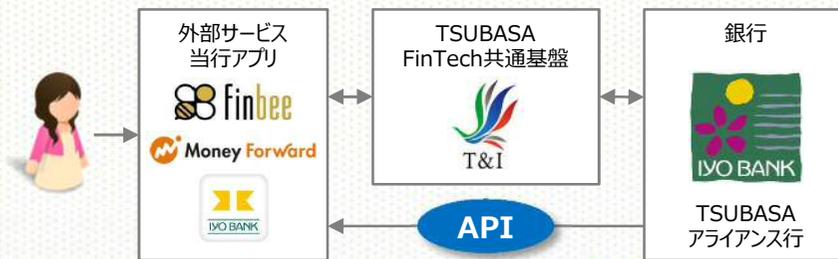
● **デジタルテクノロジーを活用した新たなサービス・チャンネルを創造し、お客さまとの最適なコミュニケーション拡大**

● 「TSUBASA FinTech共通基盤」の稼働開始

- ・2018年7月「finbee」「Money Forward」とAPI連携を開始
- ・スマートフォンアプリ「Money Manager」や外部事業者との連携

● **キャッシュレス化推進に向けた取組みを加速**

- ・電子地域通貨の実証実験をもとに新たなキャッシュレス決済サービスの開発
- ・外部決済サービスと当行口座の連携を拡充



API活用による新サービスの創出

キャッシュレス決済サービスの拡充

## デジタルテクノロジーの活用

非対面チャネル拡充

データベースマーケティング高度化・チャネル間連携

● **Webチャネルやスマホアプリの機能拡充・高度化**

- ・Webチャットサービスを本格展開
- ・ホームページシステムを全面リニューアル
- ・「Money Manager」への機能追加

● **データの収集・分析・活用の全フェーズを高度化**

- ・Web行動履歴データ等、幅広くデータを収集し整備
- ・AI等を活用した分析の高度化、非対面チャネル向けEBMの積極展開



## ●店舗機能を抜本的に見直し、お客さまとの接点向上

### 店舗機能の集約と見直し (First Stage for 150)

次世代型店舗の導入とグループ長制導入による営業店機能の集約

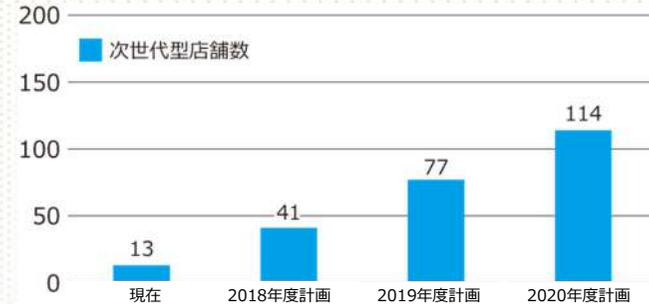
次世代型店舗の試行・拡大 ※ 松山北支店

グループ長制導入 実績



《次世代型店舗への移行計画》

2020年度迄に愛媛県内全店を対象に次世代型店舗への移行を進めていく



### 店舗の戦略的配置 (Second Stage for 150)

店舗機能の抜本的な見直しとデジタル化により、地域のお客さまとの接点を維持する

次世代型店舗

行員

デジタル化



+



+



営業力強化

お客さま利便性向上

「店舗機能の見直しに合わせ、**新形態のフルランチと超軽量店舗の展開**を進める」

「**次世代型店舗**×**行員**（営業係）で、地元のお客さまとの**接点向上**を目指す」

「銀行業務の**デジタル化**を加速させ、お客さまと**いつでも繋がる環境**の構築を目指す」

DHD- フルランチ イメージ図



DHD- 超軽量店舗 イメージ図



## ●事務のデジタル化を加速させ、**営業店事務人員数の半減**を志向

### 事務プロセスの効率化 (First Stage for 150)

営業店事務の極小化 (本部集中、現金ハンドリングレス、事務フロー簡素化)

#### 《本部集中》

「受電集中」



「文書集中保管」



#### 《現金ハンドリングレス》

「さっと窓口」



「店内ATM管理外部委託」



#### 《事務フロー簡素化》

「事務フロー簡素化」



「保険タブレット受付」



### 事務のデジタル化 (Second Stage for 150)

従来取り組んできたBPR施策に加え、事務のデジタル化を加速させ、事務量の大幅削減を目指す (営業店事務のタブレット受付、RPA活用など)

#### 《営業店事務のデジタル化》

営業店事務量の**約40%**をデジタル化  
「記入レス」「印鑑レス取引」の実現

「営業店事務のタブレット受付」



2019年2月 稼働予定

「営業店事務のWeb受付」



2019年4月 稼働予定

#### 《RPA》

本部業務の4,500時間を  
ロボ化。2018年度末迄に  
10,000時間を目指す

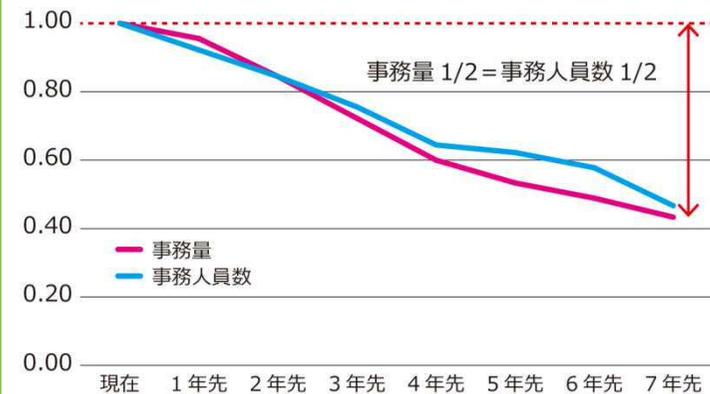
「本部業務のRPA導入」



2018年4月 稼働開始

#### 生産性向上

#### コスト削減



※現在の「事務量」「事務人員」を1.0とした場合  
「事務プロセスの効率化 + 事務のデジタル化で事務量**半減**を目指す」  
「事務量を**半減**させることで事務人員**半減**を目指す」

# 〔基本方針③〕 地域創生への積極的なコミットメント

## 地域創生戦略

- **産学官金連携**による「地域の核となる事業」の発掘
- 「**四国アライアンス**」を活用し、地域経済の活性化を支援

### 地域創生部

- 引き続き「**創業**」、「**一次産業**」、「**観光**」に重点的に取組み、地域の「**稼ぐ力**」と「**雇用**」を創出
- ICT活用による起業家ネットワークの構築などにより、**新規性・独自性**のある創業案件を発掘
- 一次産業の**ICT・大規模・6次産業化**を推進
- インバウンド対応をキーワードとして**観光事業案件**を発掘し、DMOなどと連携支援

### 地域創生の新たなステージへの引き上げ

#### 前中計までの取組み

- 県・市町との連携協定締結
- 行政・関係機関との情報交換
- 支援ツールの拡充  
(創業関連企画、DMO参画等)
- ターゲット先の発掘

#### 新中計での取組み

- 県・市町や関係機関への企画提案による**連携事業**創出
- ターゲット先に対する**事業提案・ソリューション提供**による事業化支援
- **四国アライアンス**の枠組み活用

### 「地域の核となる事業」の発掘

### 「地域の核となる事業」の発掘

- 「**愛媛県大洲市の町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりにおける連携協定**」を締結
- 国登録有形文化財「旧大洲藩主の加藤家住宅」を宿泊施設として活用し、2020年に開業予定
- まちづくりを**官民が連携**し、地域活性化を推進



### 四国アライアンス

(四国の地銀4行による包括提携)



- 各行25%出資のファンド運営会社（**四国アライアンスキャピタル(株)**）のもとで、**事業承継や創業および再生支援**を行う2つのファンドを設立

- 本年4月から13名体制で営業活動を行っており、今後数年程度かけて案件発掘

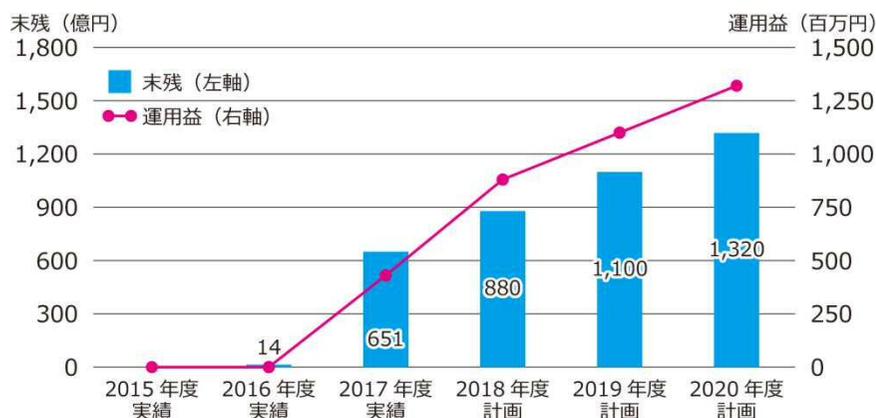


- **ビジネスマッチングの高度化**や**四国資源の付加価値向上**に向けたプラットフォーム整備等にも取り組むことで、中長期的な観点から企業・地域活性化を支援

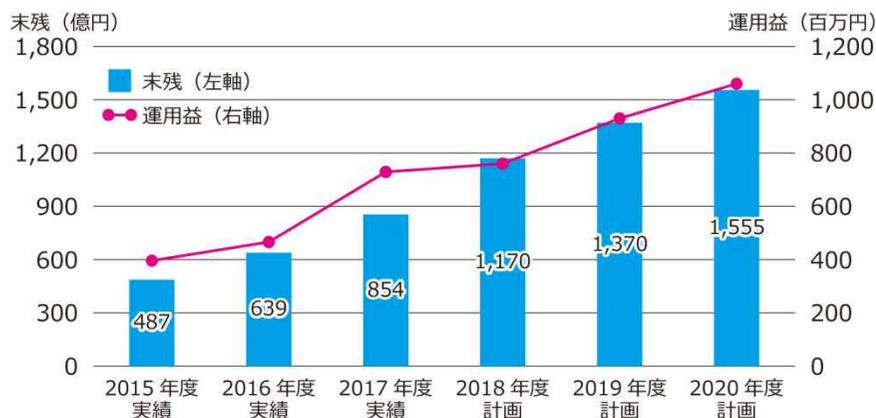
# 〔基本方針④〕 海外・市場運用による長期安定的な収益力の確保 マーケット戦略

- シンガポール現地における船舶関連および事業法人向け融資の増強
- 市場営業室の2017年度の年間運用益実績は7.3億円、今中計最終年度は10億円超を志向
- 低金利環境の中で分散投資の推進とポートフォリオの拡大により、有価証券運用益200億円を維持

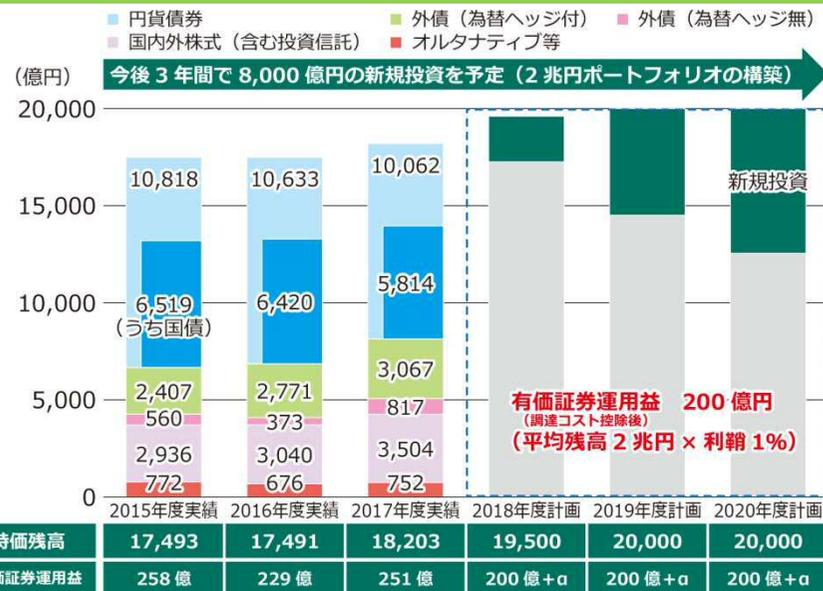
貸出金計画（シンガポール支店）



貸出金計画（市場営業室）



カテゴリーごとの有価証券時価残高の推移



中期投資計画

リスクカテゴリー	現在の構成比率	新規投資の方針
円貨債券	55.3%	現状維持
外貨債券 (為替ヘッジ付)	16.8%	
外貨債券 (為替ヘッジ無)	4.5%	増加方針
国内外株式 (含む投資信託)	19.3%	削減方針
オルタナティブ等	4.1%	増加方針

株式に対する逆相関の資産として、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。

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。(戦略的なリバランスも実施)

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。

安定的なキャリー確保と分散効果による効率性の向上などを目的に投資を検討。

# 〔基本方針⑤〕 1人ひとりの多様性を活かし、主体的に高め合う組織風土の醸成人財戦略

IYO BANK

## ● 「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

### 発想力と実践力を備えた人財の育成

- 2018年4月 営業店長の自主性を尊重した**お客さま本位の店舗運営体制**を構築（営業店総合表彰制度廃止）
- 2018年4月 **社内公募制度**の拡大
- 2018年7月 当行単独で開催してきた「いよぎん未来塾」と「マドンナ未来塾」を四国アライアンスで合同開催する**「次世代リーダー研修会」**に統合
- 2018年7月 **「女性リーダー研修会」**を四国アライアンスで合同開催

### 柔軟で生産性の高い働き方の実現 – 働き方改革 –

- 2018年1月 スマートワーキングチャレンジ2018の実施
- 2018年4月 **「フレックスタイム制度」**導入
- 2018年4月 **11時間の「勤務間インターバル制度」**導入
- 2018年6月（予定）**業務用スマートフォン**の配付開始
- 2018年8月（予定）**タブレット兼用PC**の配付開始  
**行内LANの無線化**開始

## 株式会社いよぎんChallenge&Smileの設立

- **障がいのある方が安心・安全に働ける就労環境を整備**した事業所として2014年10月に開設した「いよぎんChallenge&Smile工房」の事業を引き継ぐ形で2018年4月に設立
- 「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、**特例子会社の認定取得**を申請中



## 【環境】Environment

### ◆ 公益信託伊予銀行環境基金「エバーグリーン」

環境保全活動に取り組まれている方を対象に助成  
累計：128先へ4,701万円を助成



### ◆ 「伊予銀行エバーグリーンの森」活動

愛媛県内4カ所で森林づくり活動を実施

### ◆ 「森のあるまちづくり」をすすめる会

愛媛県、松山市、地元企業の皆さまに賛同いただき、街のなかに土地本来の樹種を植樹する活動を実施

参加団体：67団体、累計：約4万8千本を植樹



## 【社会】Social

### ◆ 公益財団法人 伊予銀行社会福祉基金

奨学金の無償給付、社会福祉施設への福祉機器の贈呈等を実施

累計：6億1,331万円を助成

### ◆ 伊予銀行地域文化活動助成制度

地域に密着した貴重な文化活動を継続されている方を対象に助成

累計：1,128先へ2億1,384万円を助成

### ◆ IRCニューリーダーセミナー

いよぎん地域経済研究センターが主催で地域の明日を担う若手経営者の育成をサポート

累計：1,123名のセミナー生を輩出

### ◆ テニス部、女子ソフトボール部「VERTZ」

子ども向けのテニス教室やソフトボール教室を開催し地域のスポーツ振興に貢献

### ◆ いよぎん金融教育教室

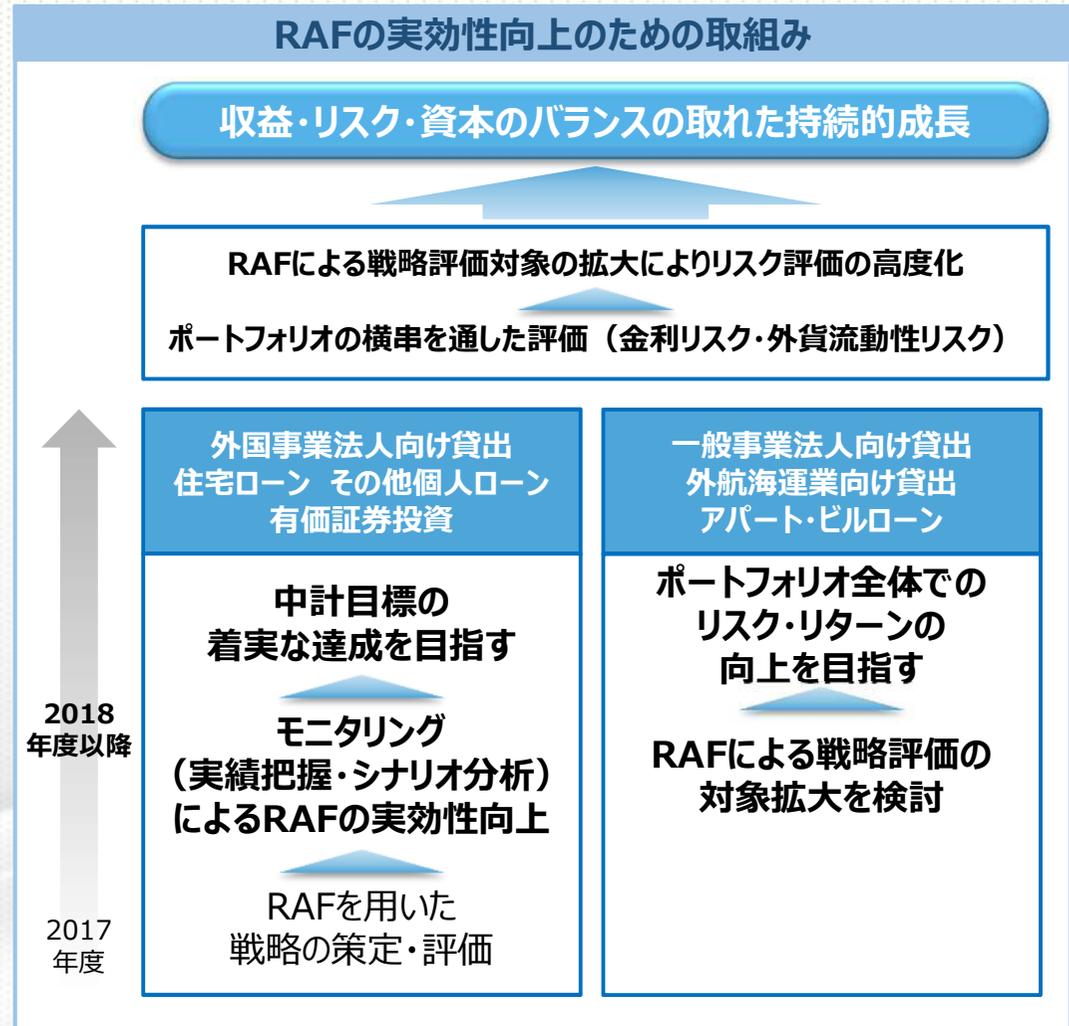
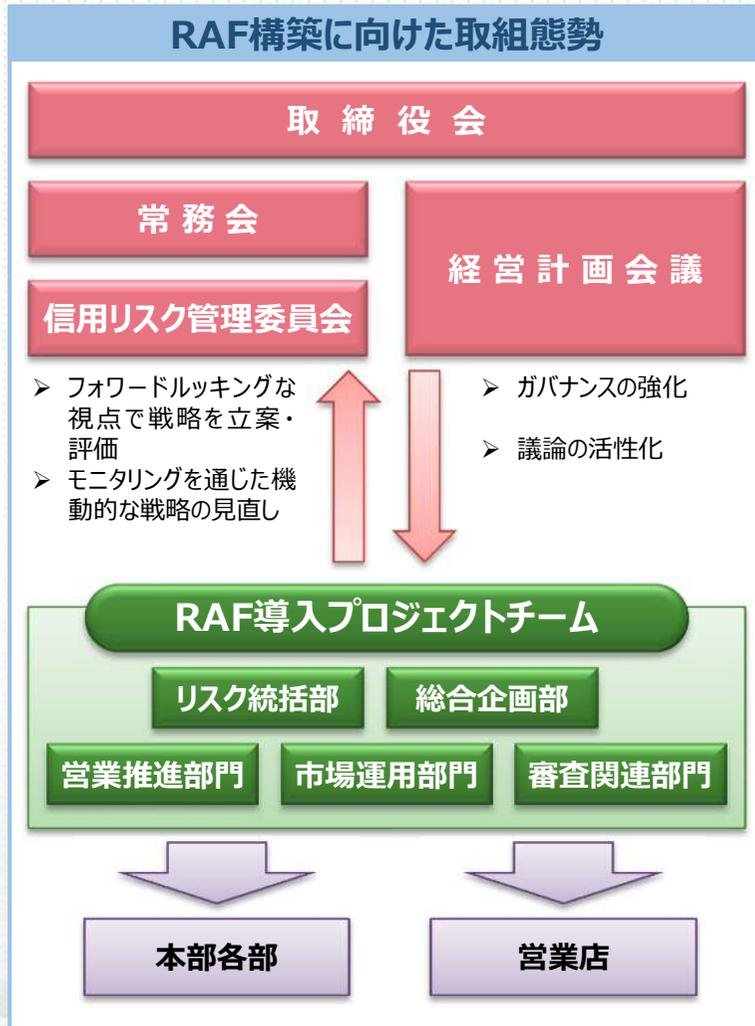
小学生から教員向けまで「キッズセミナー」や「職場体験学習」など幅広い研修を実施

「エコノミクス甲子園 愛媛大会」を開催し、高校生の金融知力向上をサポート



# ESGへの取組み（リスクアペタイト・フレームワークの構築） IYO BANK

- 経営管理におけるリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）構築に向けた取組みを更に進化
- ポートフォリオ全体でのリスク・リターン向上のため、RAFによる戦略評価対象の拡大を検討
- 将来的にはRAF評価対象の拡大によるポートフォリオに横串を通した評価態勢の高度化を志向



# 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年度実績		2018年度予想			
	中間期実績		中間期予想	前年同期比		前年度比
コア業務粗利益	389	775	377	△12	751	△25
うち資金利益	354	697	336	△18	670	△28
うち役務取引等利益	32	66	35	+4	71	+5
経費(△)	244	491	252	+8	506	+15
うち人件費	133	263	132	△0	265	+2
うち物件費	96	198	103	+7	208	+10
コア業務純益	145	284	125	△20	245	△40
信用コスト(△)	6	35	18	+12	40	+5
有価証券関係損益	42	60	20	△22	50	△10
経常利益	189	329	140	△49	270	△59
当期(中間)純利益	131	226	95	△36	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

