

# Ⅱ.2018年度中期経営計画の 主な戦略と進捗状況

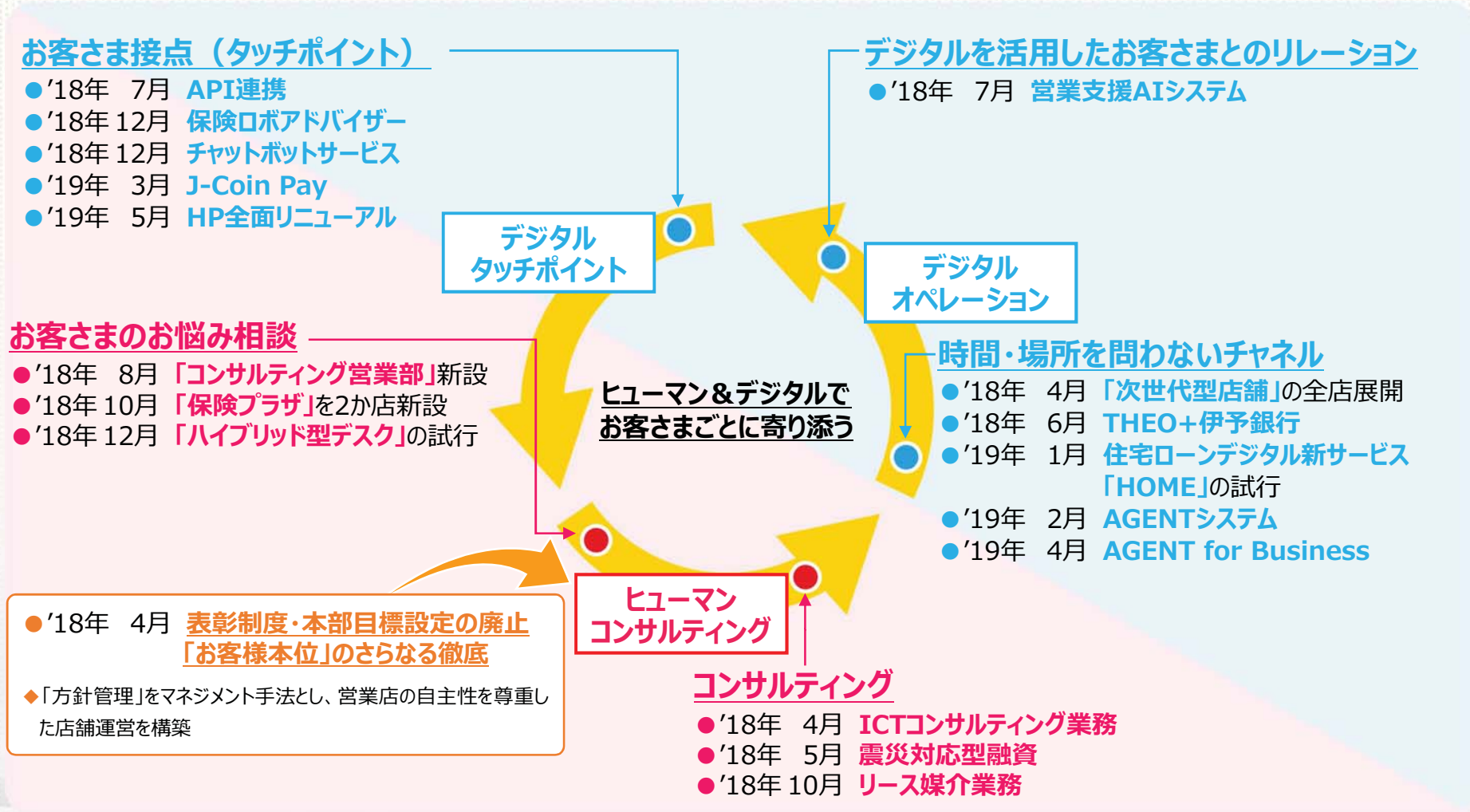
Second Stage for 150  
(2018/4/1 – 2021/3/31)

## <瓶ヶ森（西条市）>

「日本三百名山」のひとつに数えられ、家族連れにも人気の登山スポット  
となっています

遠景には西日本最高峰の石鎚山がそびえたち、一面に広がるなだらかな  
笹の平原や白骨林は、「四国のパノラマ台」と呼ぶにふさわしい自然美で  
あり、多くの登山客を魅了します

## Digital touch point - Human consulting - Digital operation





## 2018年度中期経営計画の主要数値目標

IYO BANK

- 中計数値目標に対し、足元の実績は凡そ計画通りに進捗
- 引き続き厳しい経営環境が想定されるが、各施策の実施により、中計最終年度の当期純利益は205億円を志向

目標項目	2018年度		2020年度 目標
	目標	実績	
コア業務粗利益	750億円	761億円	765億円
役務取引等利益	70億円	70億円	85億円
当期純利益	180億円	182億円	205億円
ROE	3.0%以上	2.99%	3.0%以上
コアOHR	70.0%以下	66.10%	65.0%以下
連結総自己資本比率	15.0%以上	14.38%	15.0%以上
不良債権比率	2.0%以下	1.48%	2.0%以下

- 預金等は、中計3年間で約**2,700億円**の増加を図り、2020年度平均残高は**5兆7,240億円**を計画
- 貸出金は、中計3年間で約**6,390億円**の増加を図り、2020年度平均残高は**4兆7,570億円**を計画

## 預金等平残・預り資産残高計画

(単位：億円)

	2017年度	2018年度		2019年度		2020年度		
		実績	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	55,763	+1,226	56,810	+1,047	57,240	+430	+2,703
うち個人預金	33,871	34,172	+301	34,350	+178	34,500	+150	+629
グループ預り資産残高 (四国アライアンス証券含む)	5,444	5,574	+130	5,790	+216	6,210	+420	+766
うち本体預り資産残高	3,430	3,579	+149	3,670	+91	3,910	+240	+480
うち四国アライアンス証券残高	2,014	1,995	▲ 19	2,120	+125	2,300	+180	+286

## 貸出金平残計画

(単位：億円)

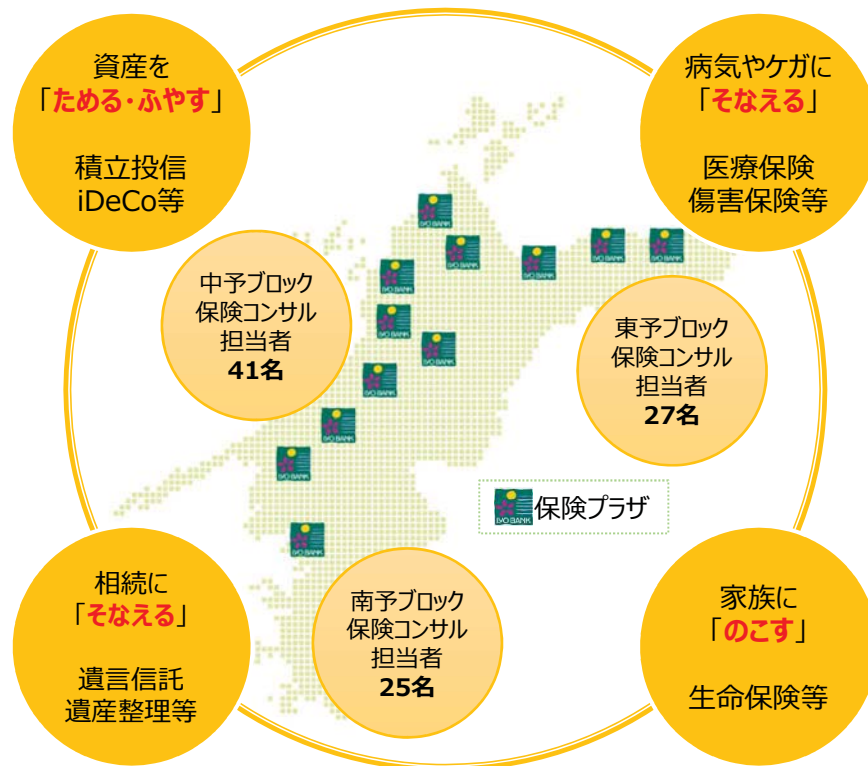
	2017年度	2018年度		2019年度		2020年度		
		実績	前年度比	計画	前年度比	計画	前年度比	中計3年間増減
貸出金平残	41,180	43,986	+2,806	46,140	+2,154	47,570	+1,430	+6,390
事業性貸出金	27,846	29,401	+1,555	30,510	+1,109	31,150	+640	+3,304
うち愛媛県内	12,543	13,004	+461	13,150	+146	13,230	+80	+687
個人向貸出金	9,965	10,348	+383	10,780	+432	11,090	+310	+1,125
公共向貸出金	2,368	2,415	+47	2,450	+35	2,490	+40	+122
市場営業室	744	988	+244	1,220	+232	1,440	+220	+696
シンガポール支店	255	832	+577	1,180	+348	1,400	+220	+1,145

# 【コンサルティング戦略（個人取引部門）】 お客さま1人ひとりに寄りそった総合提案力の強化

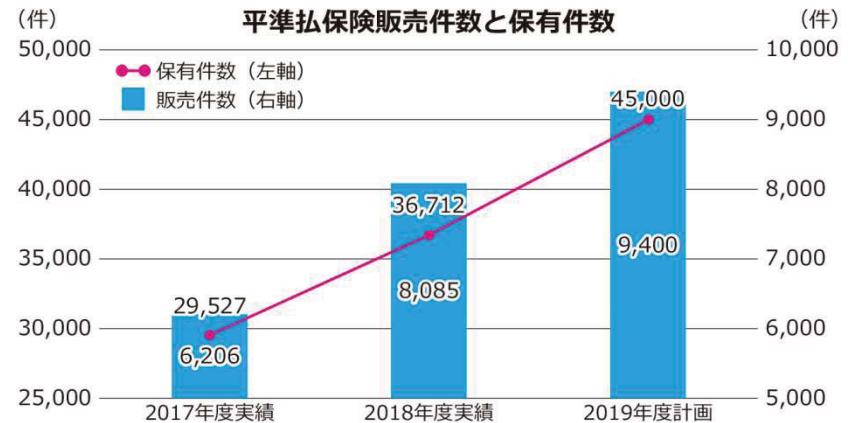
- 専門性の高いコンサルティングにより、お客さまの豊かな未来の実現をサポート

## 「ライフイベント」や「思い」に応じた総合提案

- 世代間を金融の力でつなぎ、**世帯取引と生涯取引の実現**
- お客さまの多様なニーズに応えるため、**愛媛県内に「保険プラザ」を12拠点配置**
- 「保険プラザ」と同様のコンサルティングが提供できる**「保険コンサル担当者」を93名を配置**



- 2018年度における医療保険販売件数4,605件は地方銀行において1位の実績<ニッキン調べ>



## 投資啓蒙による資産運用の裾野拡大

- 資産を「まもり、育てる」仕組みとして**積立投信の提案を強化**
- お客さま向けセミナー（支店長講師）による投資啓蒙活動を継続





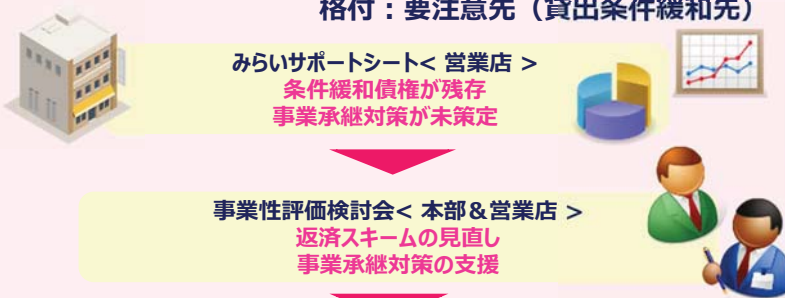
# 【コンサルティング戦略（法人取引部門Ⅰ）】 「知る営業」による価値提供力の強化

- 事業性評価に基づく「知る営業」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
- 支援メニューの多様化による価値提供力の向上とフィージビリティの強化

## 事業性評価による経営課題の共有と最適な価値提供

- 事業性評価ツールの「**みらいサポートシート**」や、本支店間で実施する「**事業性評価検討会**」を活用し、お客さまの**経営課題を共有**

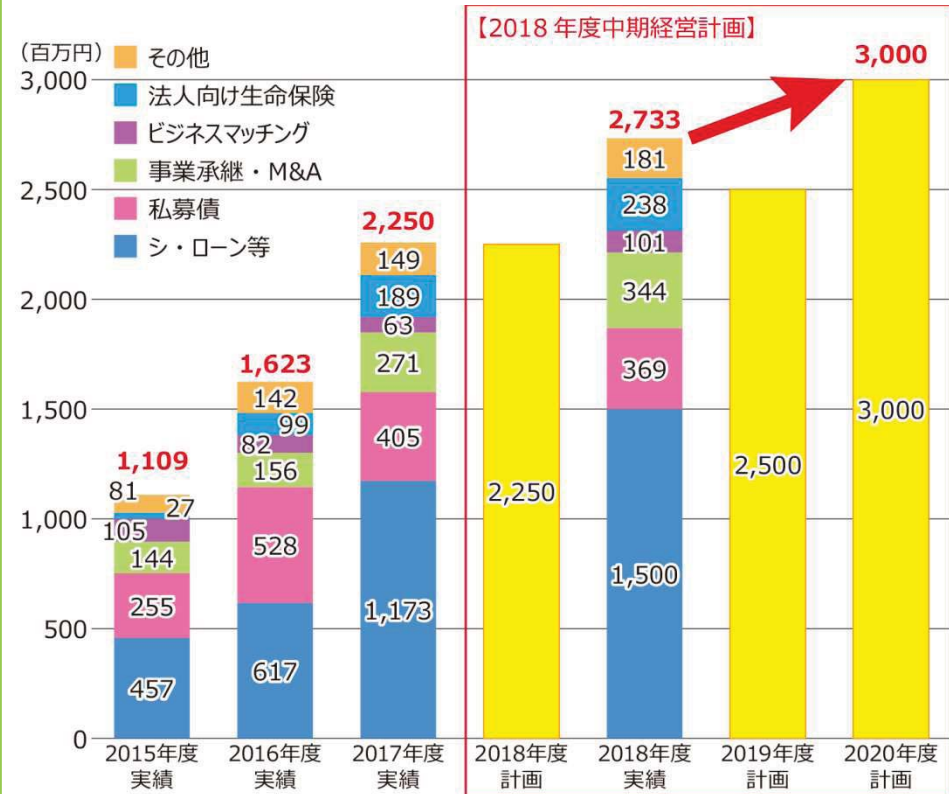
＜取組み事例＞ A社（ホテル業）  
格付：要注意先（貸出条件緩和先）



取組み実績	実行額	手数料収益
貸出金実行	15億円	45百万円
私募債引受	7億円	28百万円
事業承継アドバイザー契約	-	1.2百万円



## ソリューション関連収益の実績と計画



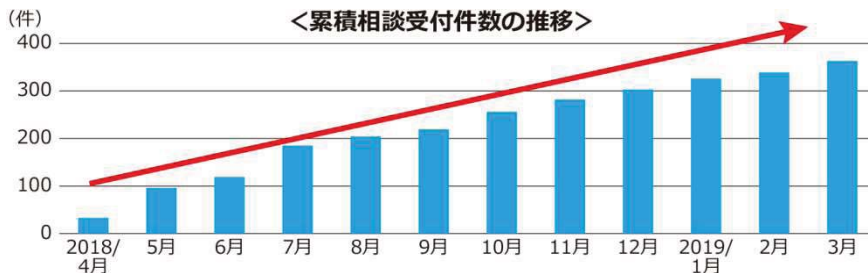
- 2018年度は計画値を大幅に上回る実績となり順調に推移
- 2018年度中期経営計画目標**3,000百万円の達成**に向け、さらなる支援メニューの充実や態勢を強化

- 地域のITリテラシー向上につながるコンサルティング機能を強化
- 瀬戸内圏域を中心とした広域ネットワークを活用し、M&Aによるお客さまの事業承継をサポート

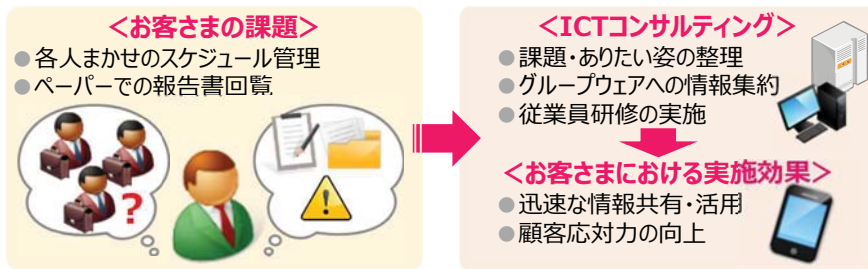
ICTコンサルティング業務

- 2018年4月より、お客さまの業務効率化や営業力強化に向けたICTの活用アドバイスおよび導入支援を開始

【ICTコンサルティングの実績】



【事例】グループウェア導入による社内情報の見える化

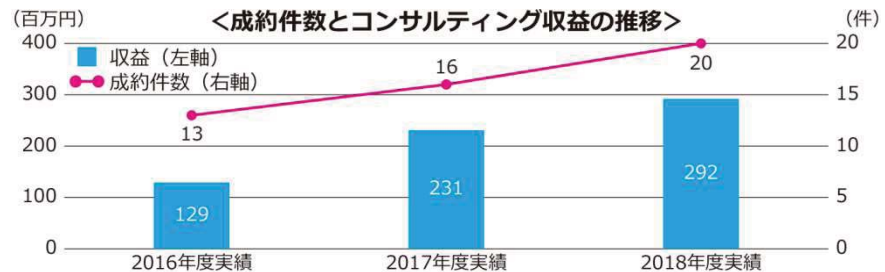
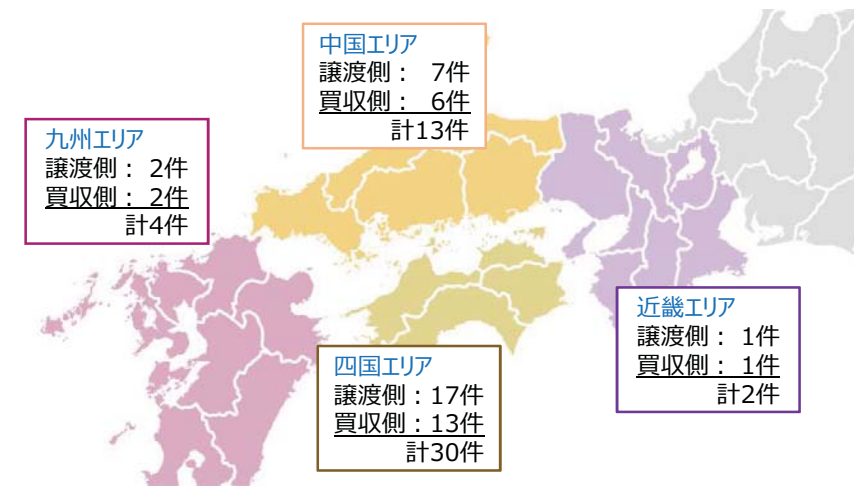


M&Aによる事業承継

- 取引先情報に基づき、シナジー効果を発揮できる最適な取引先を紹介
- 広域店舗網と多様な情報ネットワークを活かし、広域でのマッチングを実現

【アドバイザーに就任したM&A案件の成約実績】

※2016年度～2018年度の実績





# 〔コンサルティング戦略（法人取引部門Ⅲ）〕 海事クラスターへの取組み強化

- 愛媛県を中心とした**海事産業との一層の関係強化**
- 産学官連携により、**造船・海運業の未来を担う人財育成や技術研究をサポートし、海事産業の更なる発展に寄与**

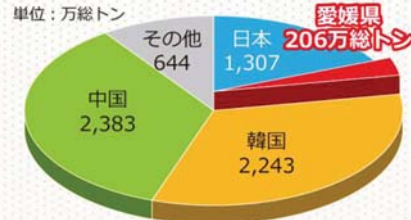
## 愛媛船主の外航船保有隻数 愛媛県の船舶建造実績

全国1位



IRC調査（2018年9月末基準）

全国2位



四国運輸局・日本造船工業会のデータを基に当行が作成（2017年基準）

- **愛媛船主の7割と取引があり、強固な関係を構築**
- 国内外拠点で海事関連企業との接触機会増加や、定期的な欧州オペレーターへの訪問により、**タイムリーで質の高い情報を収集**
- **海事産業のプロフェッショナル人財を育成**するため、国内オペレーターや商社等への行外派遣、行内トレーニー制度を実施



### 愛媛大学工学部附属・海洋工学センターコンソーシアム



- 地場造船、船用機器メーカー、金融機関がアドバイザーとして参加
- **造船の専門教育や共同研究の拠点として始動**

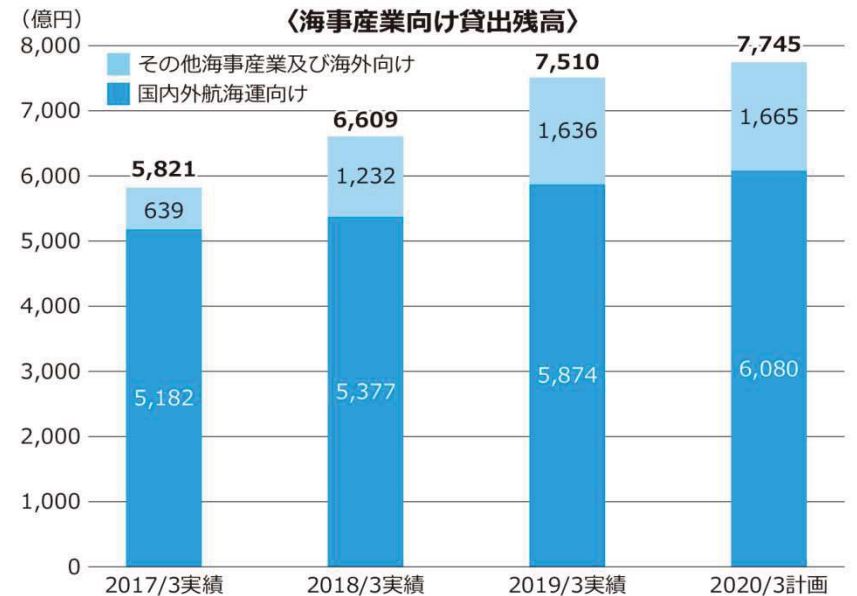
未来の造船・海運業界を担う人財の育成

### 西日本最大の国際海事展「バリシップ2019」



- 造船、船用機器メーカー、オペ、船主、金融機関等が集結
- **海事産業の最新技術やサービス等の情報収集**

世界の業界情報の収集と海事関連業者との関係強化





- 2019年1月より住宅ローンデジタル新サービス「HOME」の試行を開始、段階的に取扱店を拡大
- 保険のアフターフォローとセカンドセールス、事業所取引（BPR・融資）分野におけるダイレクトサービスを強化

## 住宅ローンデジタル新サービス「HOME」の導入

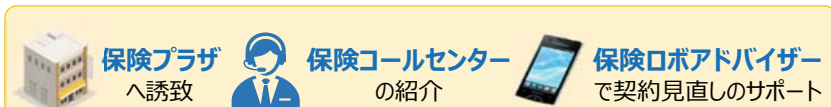
- デジタルタッチポイント（お客さま接点）とデジタルオペレーション（時間・場所を問わないチャネル）を実現



- 2019年1月より試行開始し、住宅業者と取扱店を絞り込み、サービスの正常稼働、運用、受付態勢等を検証中
- 2019年夏以降、段階的に取扱店を拡大し、サービス機能の向上を志向

## 個人向け保険アプローチの強化

- DMによる保険アフターフォローとセカンドセールス態勢の強化（2019年7月実施予定）
  - DMで保険契約内容や保障範囲を案内
  - 「保険プラザ」からのフォローコール



- ◆ お客さまが希望するチャネルで、検討・相談・追加契約が可能
- ◆ 対面チャネルと非対面チャネルが連携し、フォロー率の向上

## 事業所向けWebサービス拡充

- 2019年4月「AGENT for Business」の取扱い開始
  - 「入出金伝票」「法人IB申込書」等のWeb作成、QRコード化
  - お客さま、行員双方の申込手続きを簡素化
  - 法人向けポータルサイト化も展望



- ビジネスローン「商売繁盛」Web完結（2019年9月導入予定）
  - お客さまの利便性向上と収益の増強

- チャンネル・API連携・決済サービスにおける取組みを通じて、デジタルタッチポイントの拡大・改善に注力

Webチャネルの刷新

● チャットボットサービスの提供開始

- お客さまからの商品・サービスのお問い合わせに24時間つながるコミュニケーションツールを、2019年1月から提供開始



● Webサイトの全面リニューアル

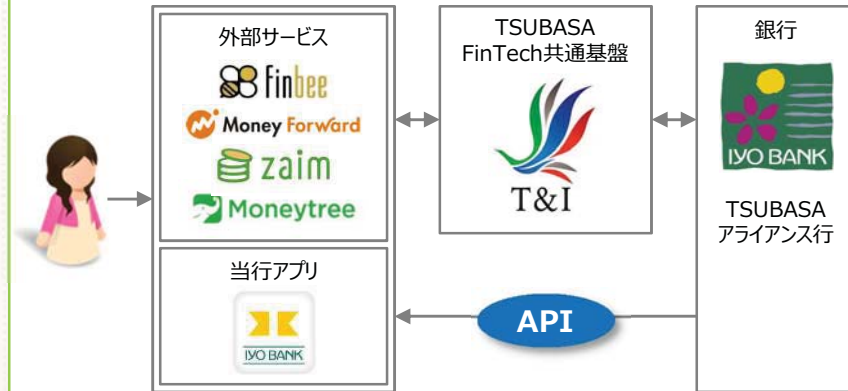
- 2019年5月にホームページシステムをリニューアル
- タブレット、スマートフォンからも操作しやすいレイアウトにデザインを一新
- 目的に辿り着きやすいメニューや検索機能を配置



API連携サービスの拡充

● 外部PFMサービスおよび当行アプリとの連携拡大

- 2018年12月に「Zaim」、2019年5月に「マネーツリー」と連携
- 2019年8月には当行アプリ「MoneyManager」との連携開始により、照会範囲拡大等のサービス向上を実現予定



キャッシュレス決済サービスとの連携強化

● J-Coin Payおよび外部決済サービスとの連携

- 2019年3月に「J-Coin Pay」と連携、加盟店開拓活動実施中
- その他外部決済サービスでは、「メルペイ」・「pring」との口座連携を開始





- 「次世代型店舗」では「10年先も必要」とされるため、「事務中心の場」から「お客さまの課題を解決する場」へ転換

## 次世代型店舗

### 次世代型店舗イメージ図

2017年6月に、**松山北支店**を次世代型店舗のパイロット店としてオープン  
 「D-H-D Bank」の実現に向け、2020年2月に、**余戸支店**を新築開店予定



「ゼロ線（ロビー）中心の店舗への転換」を目指す

### 〔店舗戦略×BPR戦略の軌跡〕 ～営業店から事務を無くす～

2017年2月～  
 受電集中・業務サポートセンター導入  
 「本部集中」



電話受付センター

[導入状況]  
**県内全店**導入完了

2018年2月～  
 さっと窓口導入  
 「現金ハンドリングレス」



さっと窓口

[導入状況]  
**47店舗**導入済（2019年5月末時点）

2018年4月～  
 保存文書の即時集中保管開始  
 「本部集中」



重信ドキュメントセンター

[導入状況]  
**全店**導入完了

2019年2月～  
 AGENTシステム導入  
 「事務デジタル化」



AGENTシステム

[導入状況]  
**31店舗**導入済（2019年5月末時点）





● **新たなサービスの活用や官民連携・四国アライアンスでの連携強化により、地域経済活性化の支援**

クラウドファンディングを活用した創業・地域活性化事業

140周年記念事業

目標金額を達成した愛媛県内のプロジェクトに対し、成約手数料の1/2相当額（上限25万円、総数140件）を当行が補助

プロジェクト実績

- ◎ **22件のプロジェクトを組成、うち18件が目標達成**（2019.4.30現在）
- ◎ 組成したプロジェクトの半数は西日本豪雨災害関連であり、復旧・復興支援にも貢献

【プロジェクト例と目標金額における達成率】

プロジェクト名	達成率	分野
マカロンやショコラで小さな愛媛が生まれるお店をOPEN	186%	創業
愛媛砥部の砥石は地球生まれ。砥石の採掘業者だからこそできた焼成砥石「焼磨」!	428%	新商品・新サービス
新たな梅園をOPENし、愛媛県松野町を“梅の郷”に!	141%	地域活性化
西日本豪雨災害で再確認したウールの魅力を伝えたい!	227%	地域活性化(災害復興)
自慢のシンビジウム。花農家としての復活を	141%	地域活性化(災害復興)
創業97年の歴史ある蔵が浸水 地元大洲で酒を造り続けたい!	177%	地域活性化(災害復興)



あのこの愛媛

- IoTを活用した官民連携事業の**愛媛の求人・移住総合情報サイト「あのこの愛媛」**を通じ、地域の雇用創出・移住促進に貢献

内閣府の『地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取組事例」』に認定

IoTと最新Web技術を活用し、最新の求人・移住情報、地域の暮らしに関する情報等を発信



1年間で**3,000件を超える雇用マッチングが成立**

四国アライアンス  
(四国の地銀4行による包括提携)



- 4行で共同設立したファンド運営会社「**四国アライアンスキャピタル(株)**」におけるハンズオン投資案件の順調な積上げ
- 4行系列シンクタンク共同で、「**遍路宿泊施設の現状・課題等調査**」を実施中
- ビジネスマッチングの高度化・成約率の向上に向け、**AIを活用した実証実験**を開始

# 低金利環境に対応する戦略的資産配分

- マーケット環境に対応するために、流動性を重視した分散投資を行い、リスク対比リターンに優れたポートフォリオを構築
- 運用環境に合わせ一時的に残高を抑制し、今後の投資余力を確保
- 外貨債券（為替ヘッジ付・無）へのリスクテイクにより有価証券運用益190億円を志向

## 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)
円貨債券	現状維持	株式に対する逆相関の資産として、金利動向を注視しながら投資し、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。
外貨債券 (為替ヘッジ付)	増加方針	
外貨債券 (為替ヘッジ無)	増加方針	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。(戦略的ナリバランスも実施)
国内外株式 (含む投資信託)	削減方針	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。
オルタナティブ等	現状維持	安定的なキャリー確保とポートフォリオの分散などを目的に投資を検討。

## 有価証券運用益および利回りの推移

### ● 有価証券運用益（調達コスト控除後）の推移

(単位：億円)

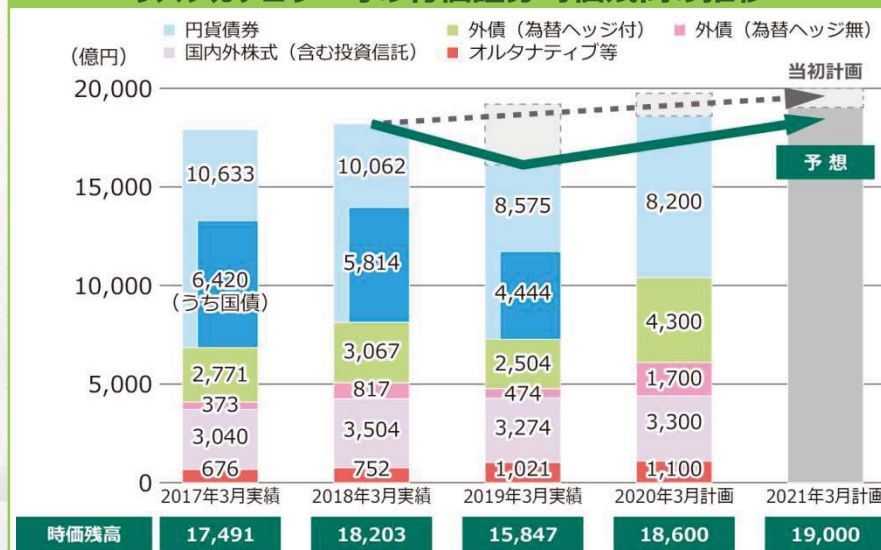
	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 予想 (中計比)	2020年度 計画
有価証券運用益	251	208	190 (▲10)	200

(注) 有価証券運用益=資金利益(調達コスト控除後)+有価証券関係損益(除く政策株式)

### ● 利回りの推移



## リスクカテゴリー毎の有価証券時価残高の推移



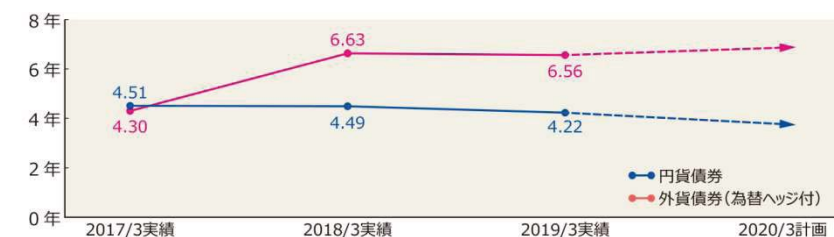
## ポートフォリオのリスク感応度およびデュレーションの推移

### ● 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	35億円
● 外債ポート	10BPV	14億円
● 株式ポート	日経平均1,000円V	128億円
● 為替ポート	ドル円10円V	40億円 (※2019年3月末時点)

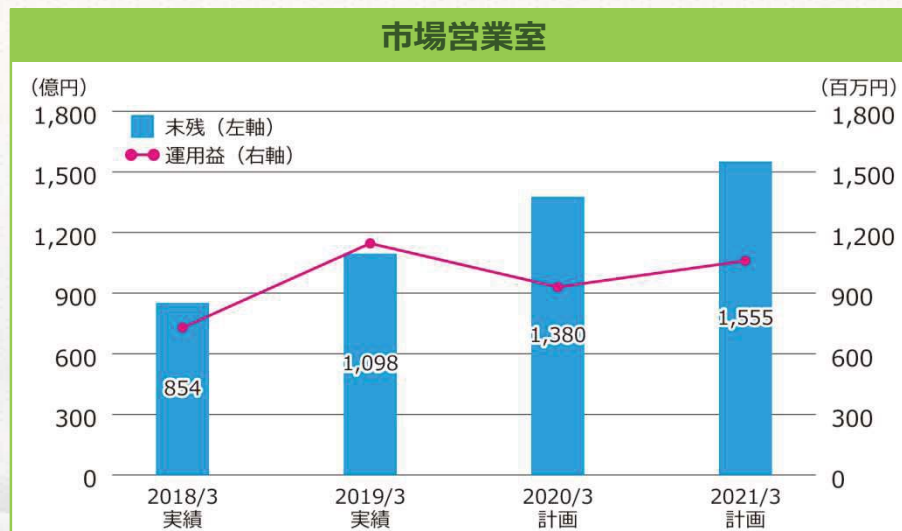
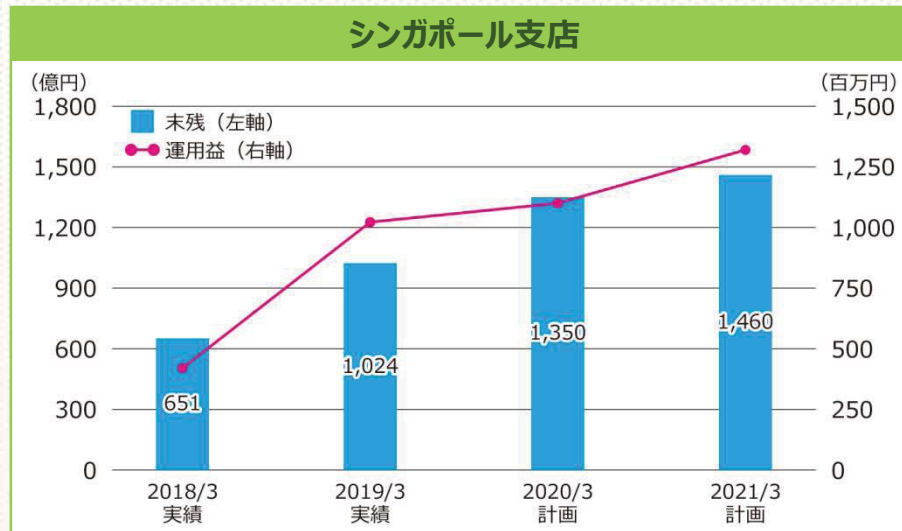
### ● デュレーションの推移



(注) 円貨債券のデュレーションは、2018年3月より除く変動国債。



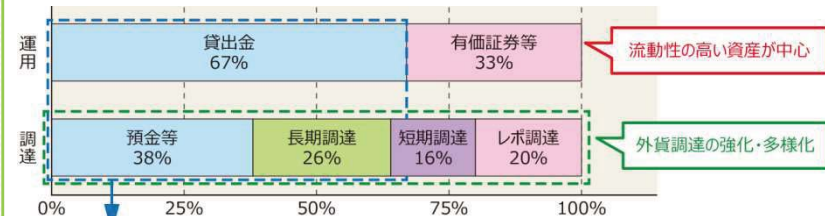
- シンガポール支店・市場営業室をはじめとして、成長分野での貸出金残高は堅調に増加しており、収益性の向上に寄与
- 外貨建貸出金の増加に対応し、外貨調達の多様化・安定化を図り、外貨ポートフォリオの安定化を志向



### 外貨の運用・調達状況 (2019/3末)

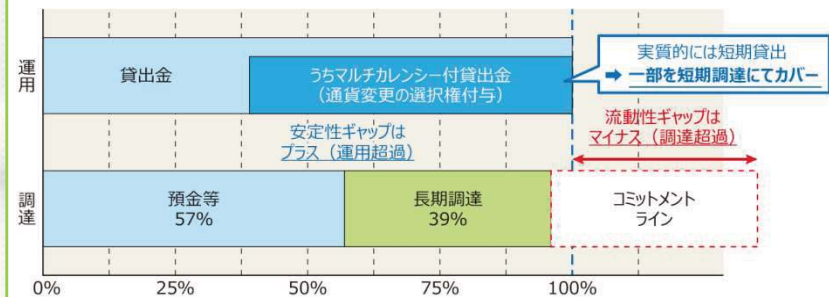
- 外貨預金強化、長期調達の平準化による安定性の向上
- 流動性に配慮しながら、コスト面から短期調達も一部実施
- 有価証券に係る調達は、主にレボ調達を活用

#### < 貸出金 + 市場運用 (有価証券) >



- 調達全体に占める預金等及び長期調達の割合は50%以上を維持
- 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)

● 「人財育成×働き方改革」の実施による組織風土の醸成

お客さまに価値提供できる人財の育成

「チャレンジ」・「成長」を積極的にサポート



お客さまに価値提供できる人財の育成

- 「スキルアップ・スキルシフト」に向けたサポート
- 「育成型人事考課制度」への転換
- 「公的資格等奨励制度」等の改定
- 「研修体系の見直し」等による育成プロセスの再構築

多様な組織づくり



- 国内外への人財派遣
- 「デジタル」・「証券」人財等の登用
- メーカーOB等の登用



- ◆ 専門性の高いノウハウの習得
- ◆ 行内のITリテラシー向上
- ◆ 多様な知見の共有

各種アライアンス等を通じた外部との人財交流

TSUBASAアライアンス  
「ダイバーシティミッション」



四国アライアンス  
「次世代リーダー研修会」



柔軟で生産性の高い働き方の実現

柔軟な働き方の実現

- フレックスタイム制度の対象者を全部室店に拡充

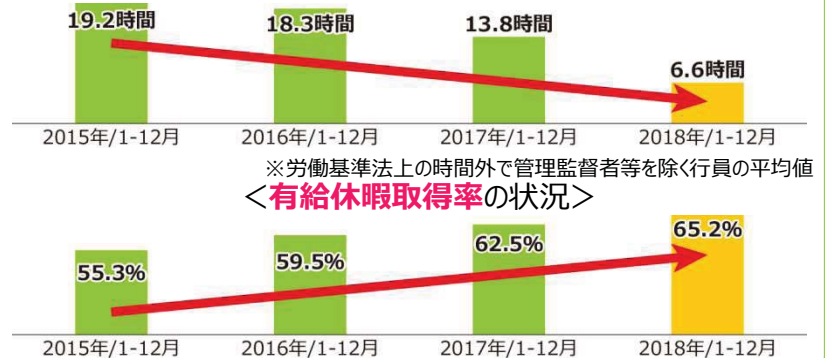
ワーク・ライフ・マネジメントの推進

- 勤務間インターバル制度の導入
- スマートワーキングチャレンジ（働き方改革に向けた全行運動）

「柔軟で生産性の高い働き方」と「労働時間の適正化」の両立

デジタル技術を活用した業務効率化

<時間外労働の状況>



<有給休暇取得率の状況>



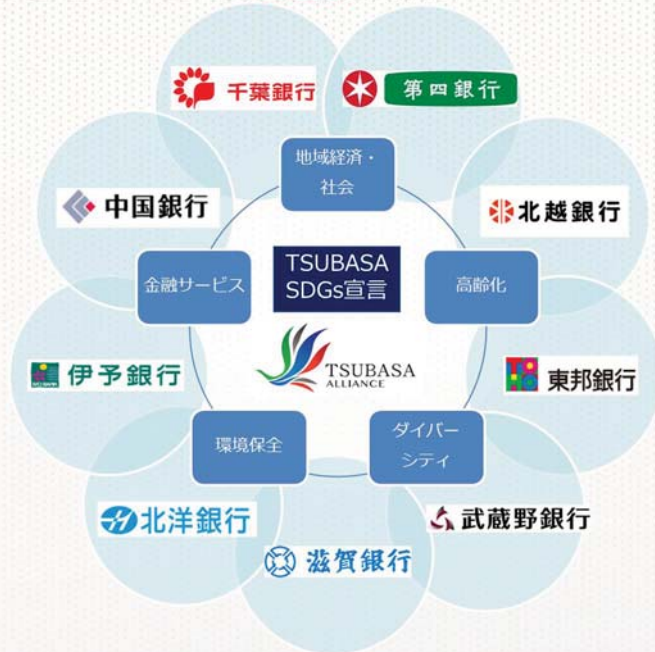
健康経営の推進

- ◆ 経済産業省の健康経営優良法人2019～ホワイト500～に認定（昨年に続き2回目）





- 2019年5月、TSUBASAアライアンスにおける「TSUBASA SDGs宣言」を公表



## 「TSUBASA SDGs宣言」

TSUBASAアライアンスは、国連において採択されたSDGs（持続可能な開発目標）を踏まえ、アライアンスの目的のひとつである地域の持続的な成長を実現するため、次にかける地域の共通課題に対する各行の相互認識のもと、アライアンスにより結集した知見を活用しながら、それぞれの地域の社会・環境課題に取り組んでいくことを宣言します。

1. 地域経済・社会	地域経済とコミュニティの活性化に貢献します
2. 高齢化	高齢者の安心・安全な生活を支えます
3. 金融サービス	より良い生活をおくるための金融サービスを提供します
4. ダイバーシティ	ダイバーシティ・働き方改革を推進します
5. 環境保全	持続可能な環境の保全に貢献します



## 環境 Environment

- 積極的な環境保全活動により、美しく豊かな自然を次世代へ継承

### 公益信託伊予銀行環境基金「エバーグリーン」（2008年設立）

- 自然環境を保全し、環境の創造・発展に向けた取り組みを応援
- 累計139先、約51百万円の助成金を贈呈



「伊予銀行エバーグリーンの森」活動（2008年開始）

- 愛媛県、大洲市、（財）愛媛の森林基金との協定を締結し、森林を育てる活動を実施
- 四国アライアンス行とも連携し、地域の環境整備に貢献



## 社会 Social

- 地域に根差した活動により、活力ある地域社会を実現

### 公益財団法人伊予銀行社会福祉基金（1976年設立）

- 140周年記念事業の一環で、奨学生の増員・奨学金の増額を実施
- 奨学金給付や福祉機器の贈呈等、累計632百万円を助成



### 伊予銀行地域文化活動助成制度（1992年設立）

- 愛媛の「草の根」的な文化活動を行う皆さまに活動資金の一部を助成
- 1,168団体に総額2億22百万円の助成金を贈呈





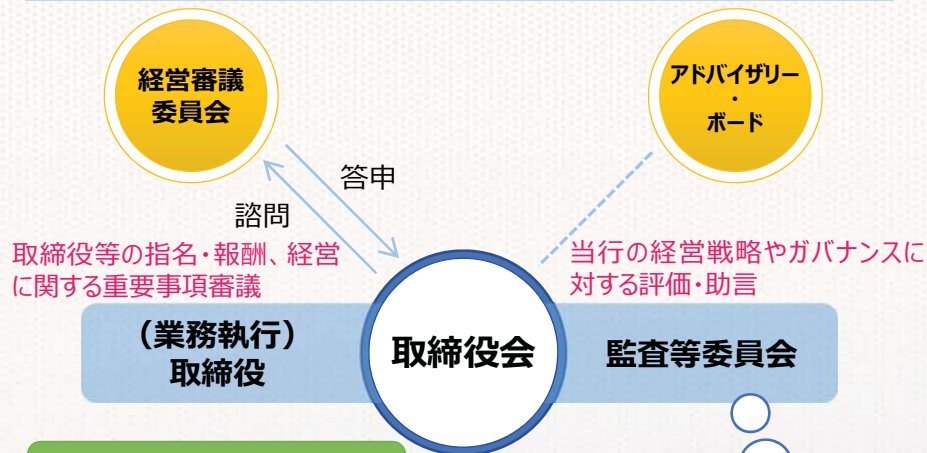
- コーポレート・ガバナンスの強化により、**経営の透明性・客観性を確保した体制を構築**
- マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に資するため、**徹底的な調査・検証および厳正なリスク管理を実施**



## ガバナンス Governance



### コーポレート・ガバナンス体制



取締役等の指名・報酬、経営に関する重要事項審議

当行の経営戦略やガバナンスに対する評価・助言

### 独立社外取締役

### 監査等委員会



### 社内取締役



- ◆ 取締役の1/3以上が独立社外取締役
- ◆ 女性取締役の登用
- ◆ 監査・監督機能の強化、取締役会の活性化

### マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策

#### 徹底的な調査・検証

- 約380万件の最新のプロフィール情報を基に、取引関係者をスクリーニング
- 世界212か国・地域、上場企業7万件、非上場企業3億件をカバーするデータベースを活用した調査

- ◆ 過去に海外で報道されたネガティブ情報の調査
- ◆ 海外取引先法人の役員・株主・実質的支配者を網羅的に調査

#### 厳正なリスク管理

- 当行の強みであるシップファイナンスにおいて、2,200基以上の陸上アンテナ、50基以上の衛星を活用し、**船舶モニタリング**を実施

- ◆ 各制裁地域への侵入をリアルタイムで把握
- ◆ シップファイナンスに対する厳正なリスク管理





# 2019年度の損益予想

- 資金利益は、貸出金運用益の増加を見込むものの、有価証券運用益の減少により、前年度比で減益
- 役務取引等利益は、預り資産収益等の増加により増益
- 各利益段階で前年度比減益を見込むものの、一定水準の利益を確保

(単位：億円)

	2018年度実績		2019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	388	761	370	△18	745	△17
うち資金利益	342	664	319	△23	645	△19
うち役務取引等利益	36	70	37	+1	75	+4
経費 (△)	251	503	260	+9	515	+11
うち人件費	133	263	131	△2	264	+1
うち物件費	101	210	111	+10	219	+9
コア業務純益	137	258	110	△27	230	△28
信用コスト (△)	8	58	28	+20	55	△3
有価証券関係損益	24	41	31	+7	56	+14
経常利益	165	263	125	△40	250	△13
当期(中間)純利益	114	182	90	△25	175	△8

## コア業務粗利益増減要因 (2019年度 - 2018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

