

# 2021年度 決算説明会資料

(2021.4.1 – 2022.3.31)

---

Investor Relations 2022

## I. 2021年度 決算の概要

## II. 持株会社体制への移行

## III. 2021年度 中期経営計画の主な戦略と進捗

### III-1. 中期経営計画の主要計数計画

### III-2. 事業戦略・計画の進捗状況

### III-3. サステナビリティへの取組み

### III-4. 損益予想、資本政策

## 損益の概況

》 コア業務粗利益の増加と信用コストの減少を主因として、各利益段階において増益となり、高水準の利益を確保

〔単体決算（単位：百万円）〕	2021年度			2020年度
		前年度比	増減率	
コア業務粗利益	84,545	+3,950	+4.90%	80,595
資金利益	72,455	+1,101		71,354
役務取引等利益	6,299	+98		6,201
うち預り資産収益	1,630	+181		1,449
その他業務利益 （除：国債等債券関係損益）	5,790	+2,752		3,038
経費（△）	49,086	△574	△1.16%	49,660
人件費	25,824	+124		25,700
物件費	20,683	△390		21,073
税金	2,578	△308		2,886
コア業務純益	35,459	+4,525	+14.63%	30,934
コア業務純益（除：投資信託解約損益）	36,846	+7,450	+25.34%	29,396
信用コスト（△）①+②-③	4,203	△8,301		12,504
一般貸倒引当金繰入額①	△367	△9,541		9,174
不良債権処理額②	5,135	+1,195		3,940
償却債権取立益③	564	△46		610
有価証券関係損益	1,188	△2,549		3,737
国債等債券関係損益	△2,271	△4,786		2,515
株式等関係損益	3,460	+2,238		1,222
その他の臨時損益	2,789	+1,180		1,609
経常利益	35,234	+11,458	+48.19%	23,776
特別損益	△463	△91		△372
税引前当期純利益	34,771	+11,367		23,404
当期純利益	24,660	+7,981	+47.85%	16,679
経常収益	114,142	+9,714	+9.30%	104,428
業務純益	33,555	+9,279	+38.22%	24,276

### ■ コア業務粗利益 前年度比 +3,950百万円

- ✓ 外貨貸出金・有価証券の増強、日銀特別付利の計上により、資金利益が増加
- ✓ デリバティブ収益の増強により、その他業務利益が増加

### ■ 経費（△） 前年度比 △574百万円

- ✓ 業務効率化や経費縮減に向けた取組みにより物件費が減少した他、消費税の減少により税金が減少

### ■ 信用コスト（△） 前年度比 △8,301百万円

- ✓ 前年度にコロナ対応引当金を87億円計上しており、一般貸倒引当金繰入額が減少
- ✓ コロナ禍において倒産・ランクダウンが増加し、不良債権処理額が増加

### ■ 有価証券関係損益 前年度比 △2,549百万円

- ✓ 金利上昇局面に外国債券の入替売買を進め、国債等債券関係損益が減少
- ✓ 政策株式の売却益増加により、株式等関係損益が増加

### ■ 当期純利益 前年度比 +7,981百万円

# 2021年度決算 コア業務粗利益 増減要因

## コア業務粗利益 増減要因

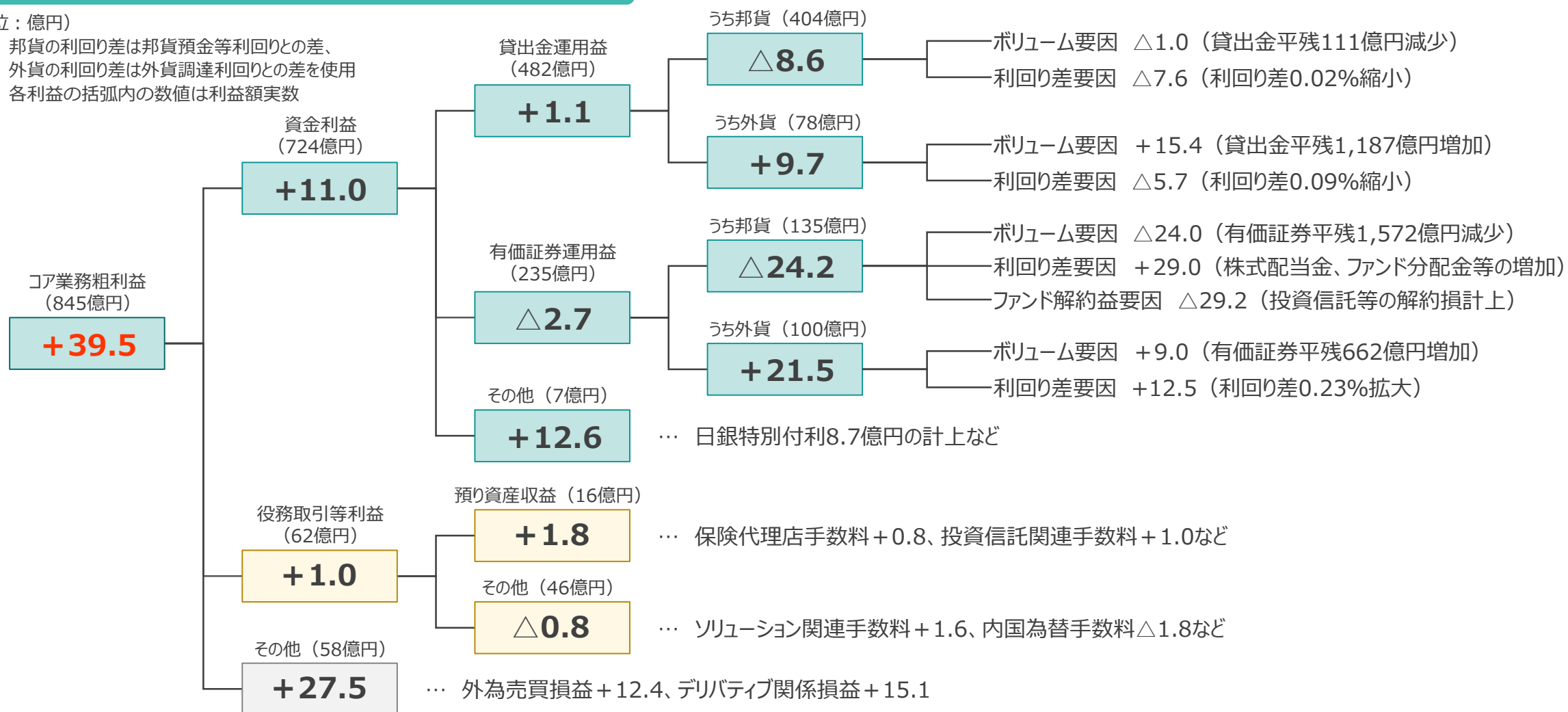


その他業務利益の増加を主因として、コア業務粗利益は高水準の利益を確保

### 前年度比（2021年度－2020年度）

（単位：億円）

（注）邦貨の利回り差は邦貨預金等利回りとの差、  
外貨の利回り差は外貨調達利回りとの差を使用  
各利益の括弧内の数値は利益額実数



## 預金等

≫ 預金等は **前年度比 + 2.0%**の増加

[預金等区別残高推移]

(単位：億円)

地域	2020年度	2021年度	2021年度	
			前年度比	増減率
愛媛県内	49,381	51,409	+2,028	+4.1%
四国（除く愛媛県）	2,654	2,855	+201	+7.6%
九州	1,810	1,861	+51	+2.8%
中国	3,005	2,762	△243	△8.1%
近畿	1,924	1,984	+60	+3.1%
東京・名古屋	4,623	4,779	+156	+3.4%
シンガポール	281	687	+406	+144.5%
オフショア等	1,545	200	△1,345	△87.1%
合計	65,226	66,541	+1,315	<b>+2.0%</b>

## 預り資産

≫ 預り資産残高は **前年度比 + 2.3%**の増加

[預り資産残高推移]

(単位：億円)

	2020年度	2021年度	2021年度	
			前年度比	増減率
グループ預り資産残高	5,935	6,071	+136	<b>+2.3%</b>
当行本体残高	3,483	3,611	+128	+3.7%
四国アライアンス証券残高	2,452	2,460	+8	+0.3%
グループ預り資産販売額	1,319	1,372	+53	+4.0%
当行本体販売額	494	575	+81	+16.4%
四国アライアンス証券販売額	824	796	△28	△3.4%

## 貸出金

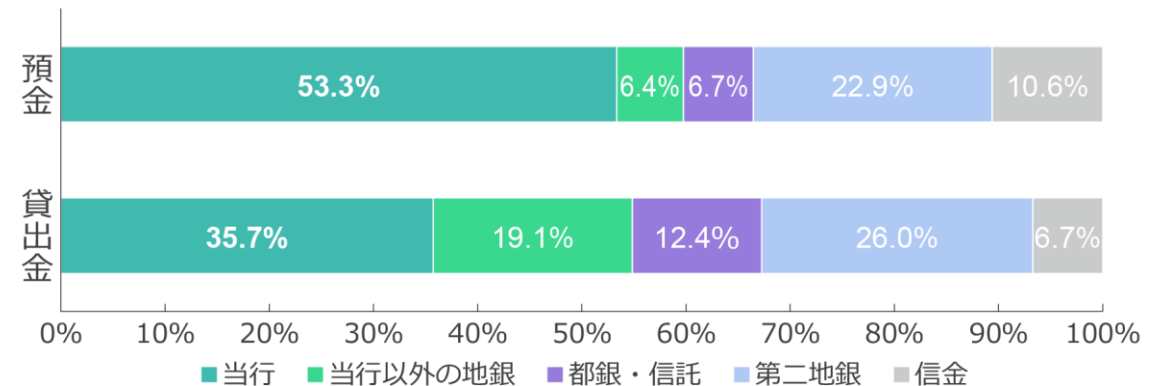
≫ 貸出金は **前年度比 + 1.4%**の増加

[貸出金区別残高推移]

(単位：億円)

地域	2020年度	2021年度	2021年度	
			前年度比	増減率
愛媛県内	25,439	25,439	+0	+0.0%
四国（除く愛媛県）	3,317	3,450	+133	+4.0%
九州	3,177	3,206	+29	+0.9%
中国	4,678	4,821	+143	+3.1%
近畿	3,811	3,944	+133	+3.5%
東京・名古屋	6,491	6,467	△24	△0.4%
市場営業室	1,180	1,193	+13	+1.1%
国内店合計	48,095	48,524	+429	+0.9%
シンガポール	1,897	2,164	+267	+14.1%
合計	49,993	50,688	+695	<b>+1.4%</b>

[2022年3月末時点 愛媛県内シェア（除くゆうちょ・農協等）]



## 信用コスト

[要因別信用コスト推移]

(単位：億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	前年度比
信用コスト合計	58	69	125	42	△83
一般貸倒引当金繰入額	2	4	91	△3	△94
不良債権処理額	61	71	39	51	+12
倒産	10	13	5	14	+9
ランクダウン等	69	81	62	65	+3
ランクアップ・回収	△18	△22	△28	△28	+0
償却債権取立益 (△)	5	7	6	5	△1
与信費用比率 (※)	0.13%	0.15%	0.26%	0.08%	△0.18%

(※) 与信費用比率 = 信用コスト ÷ 貸出金平残



コロナ禍において倒産・ランクダウン等が増加したものの、前年度にコロナ対応引当金を87億円計上した反動減少により、信用コストは **前年度比△83億円**

## 開示不良債権比率

[金融再生法開示不良債権額・比率推移]

(単位：億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	前年度比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	60	65	36	17	△19
危険債権	466	532	528	623	+95
要管理債権	186	180	168	237	+69
開示不良債権合計	713	777	733	879	+146
開示不良債権比率	1.48%	1.55%	1.39%	1.64%	+0.25%



コロナ禍において不良債権比率は上昇したものの、**1.64%** と引き続き低水準を確保

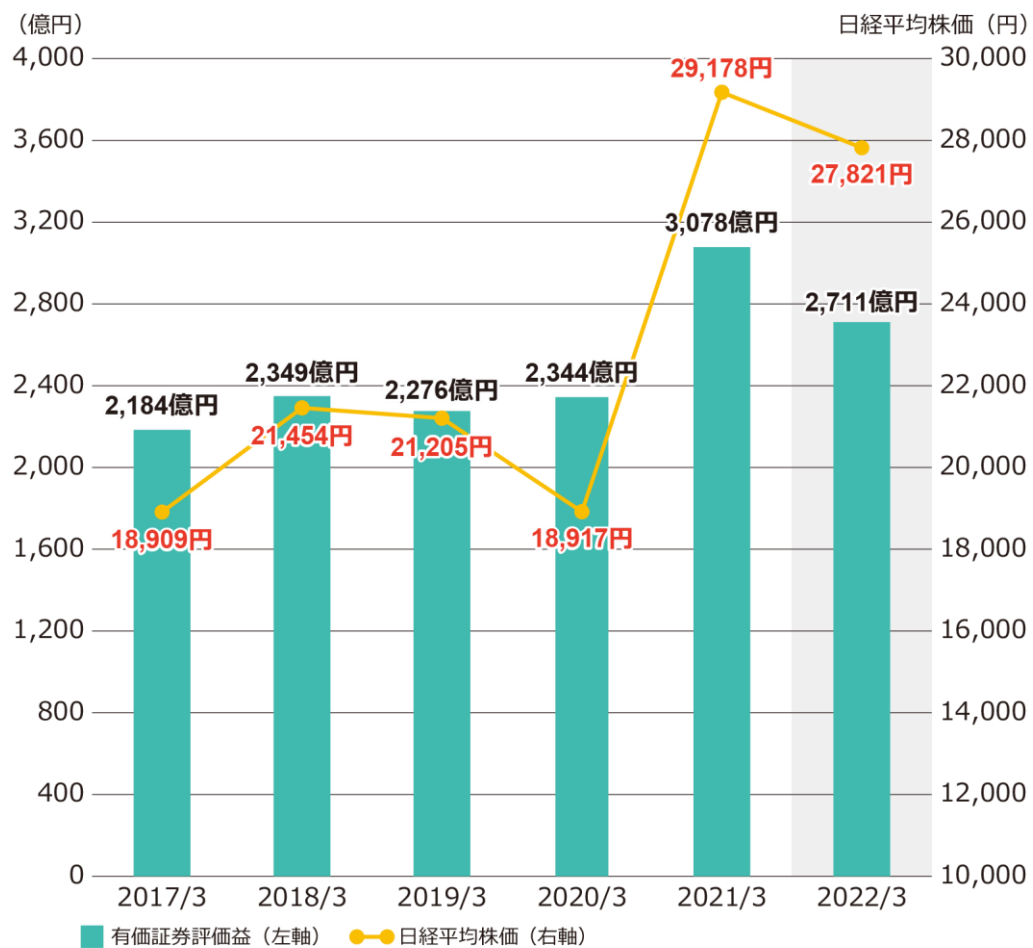
## 有価証券評価益



2,711億円

✓ 引き続き、地銀トップクラスの水準を維持

[有価証券評価益 (単体)]



(注) 金銭の信託に係る評価損益を除く

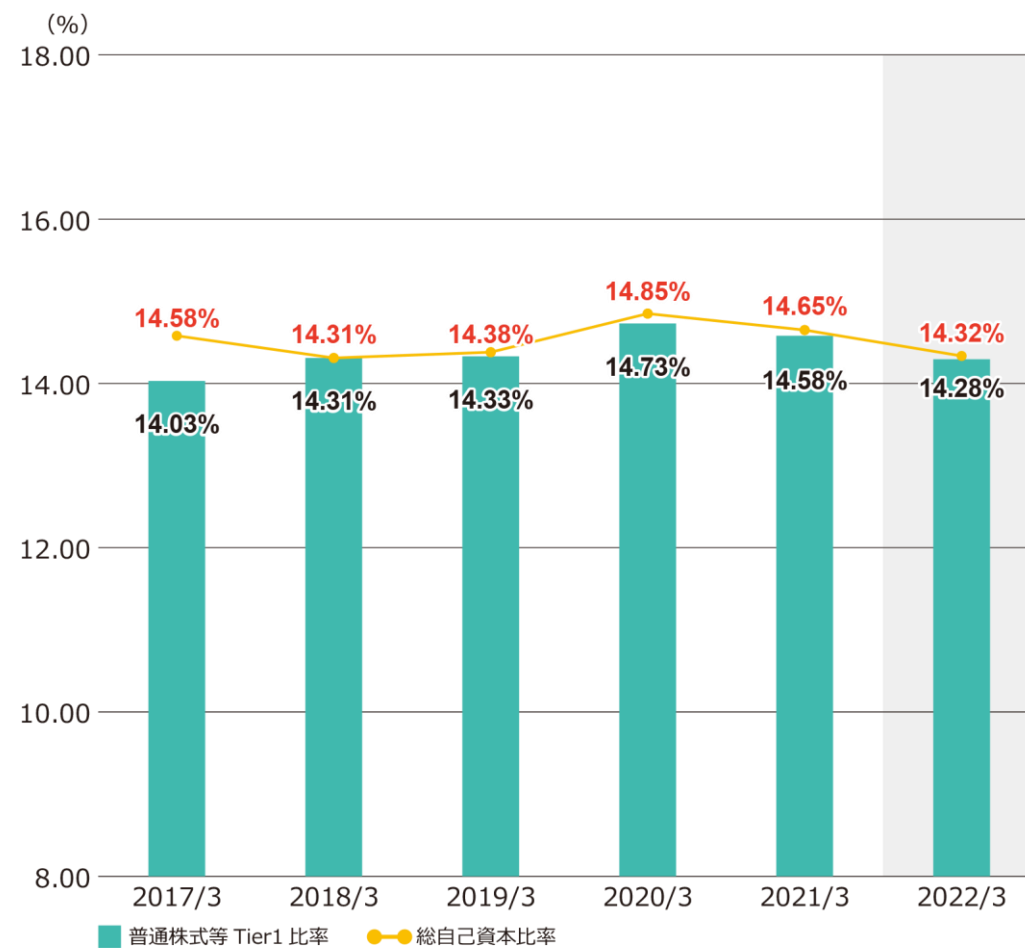
## 連結総自己資本比率



14.32%

✓ 所要自己資本比率を十分に上回り、高い健全性を確保

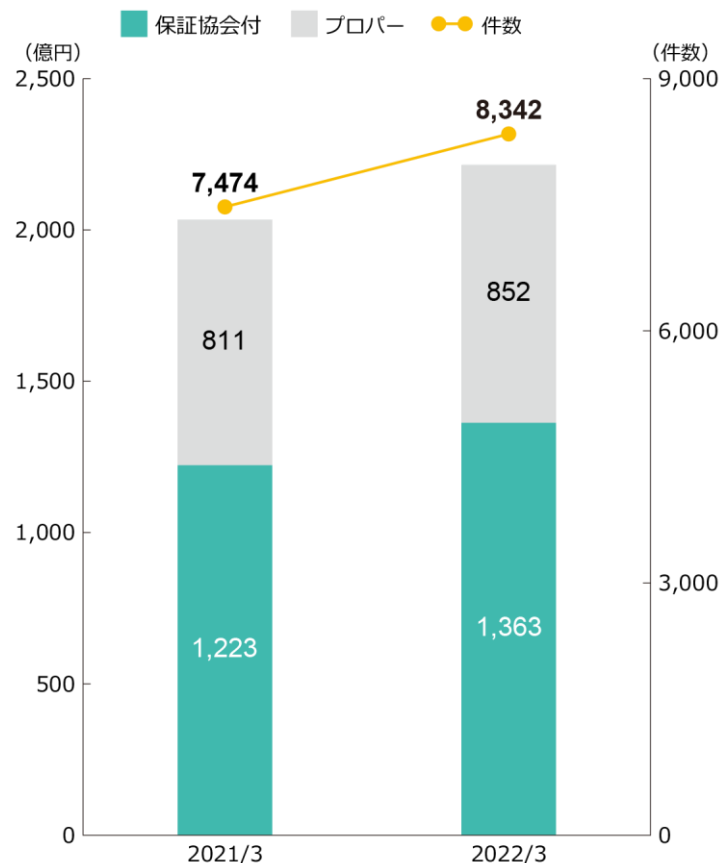
[連結総自己資本比率]



## お客さまの資金繰り支援の継続

### コロナ関連融資

■ 融資金額（累計） **約2,200億円**



## 経営課題への支援

### 「新型コロナウイルス対策支援チーム」によるサポート



新型コロナウイルス  
対策支援チーム

- ビジネスマッチング
- 事業承継・M&A
- 一次産業支援
- ものづくり支援
- 地元商品応援サイト
- ICTコンサルティング
- ファイナンス
- 人材紹介
- 海外支援事業

組織横断的にチームを組み、様々な経営課題を幅広くサポート

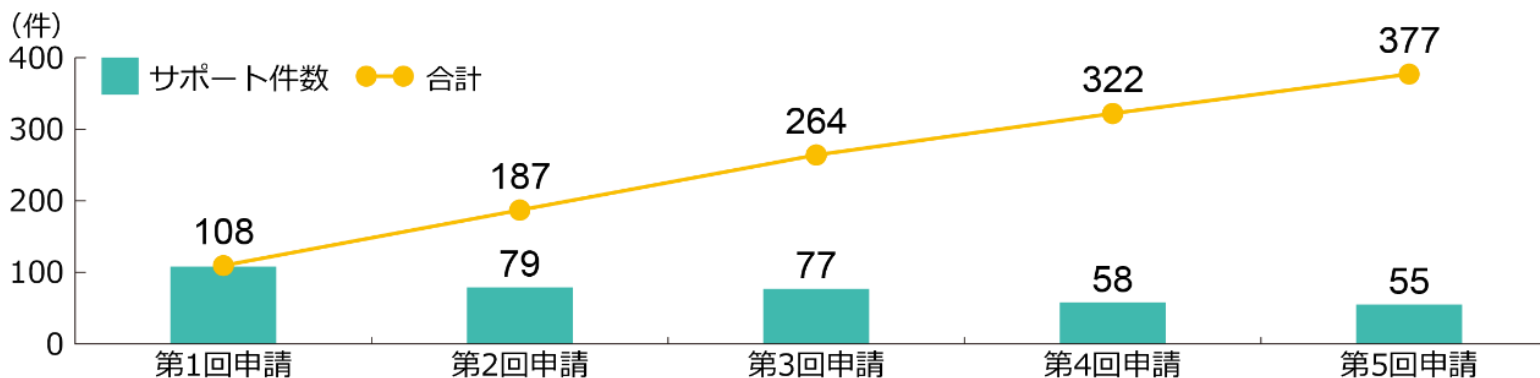
実績（'22/3末時点）

対応中	33件
対応済	607件
<b>合計</b>	<b>640件</b>

### 取組み事例

- 商談会の中止や販売減少により販路開拓を模索しているお客さまに対し、各種アライアンスなどのネットワークを活用して販路開拓を支援
- 在宅勤務の導入を検討しているお客さまに対し、ICTコンサルティングを活用してテレワーク環境を整備
- 2021年3月の第1回公募開始以来、第5回までの累計サポート件数377件と事業再構築に取り組むお客さまの新事業創出をサポート

✓ 事業再構築補助金における公募回ごとのサポート件数





## I. 2021年度 決算の概要

## II. 持株会社体制への移行

## III. 2021年度 中期経営計画の主な戦略と進捗

III-1. 中期経営計画の主要計数計画

III-2. 事業戦略・計画の進捗状況

III-3. サステナビリティへの取り組み

III-4. 損益予想、資本政策

体制移行時のグループストラクチャー（2022年10月3日設立予定）



## 当行企業理念の精神を受け継ぎ

### いよぎんグループの企業理念

「潤いと活力ある地域の明日を創る」「最適のサービスで信頼に応える」「感謝の心でベストをつくす」

### 移行の目的

規制緩和を踏まえた  
事業領域の拡大

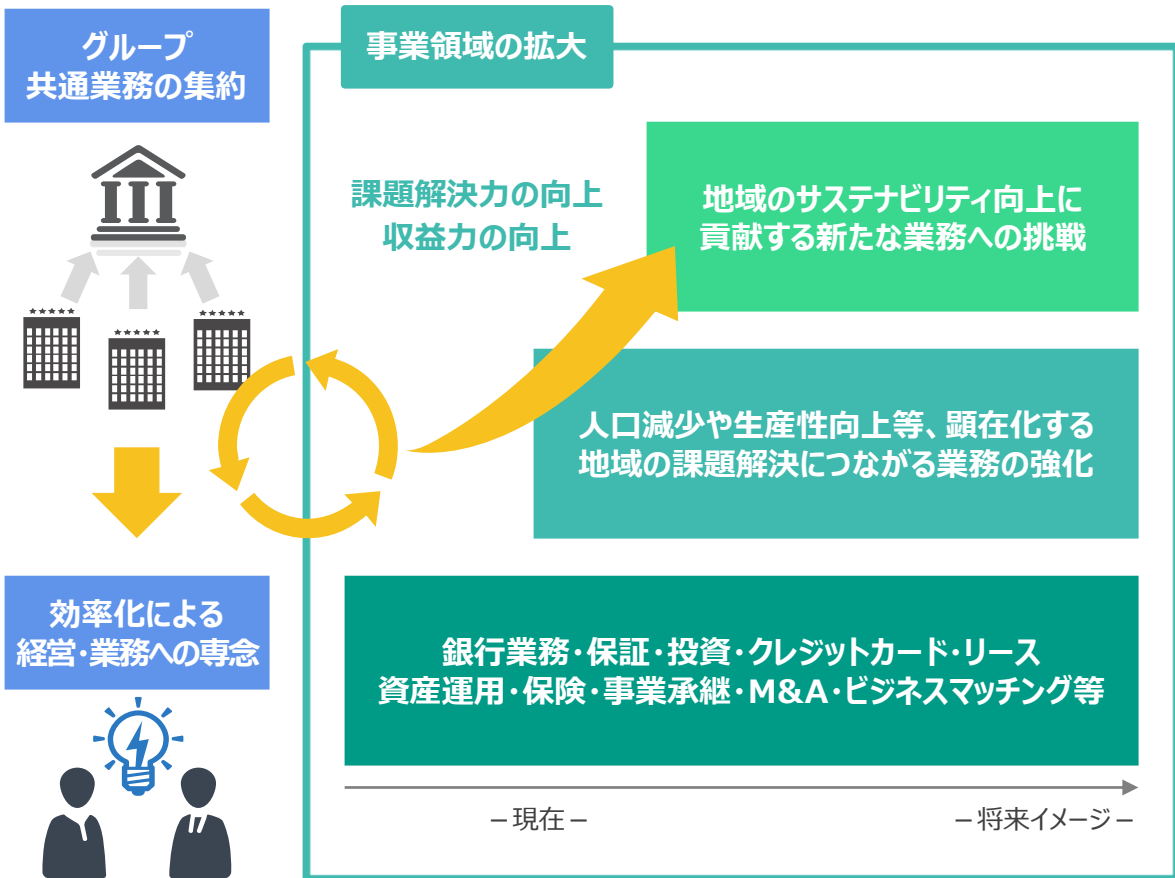
経営管理機能の強化による  
グループガバナンスの高度化

役職員の意識・行動の変革による  
グループシナジーの極大化

# グループシナジーの極大化に向けて

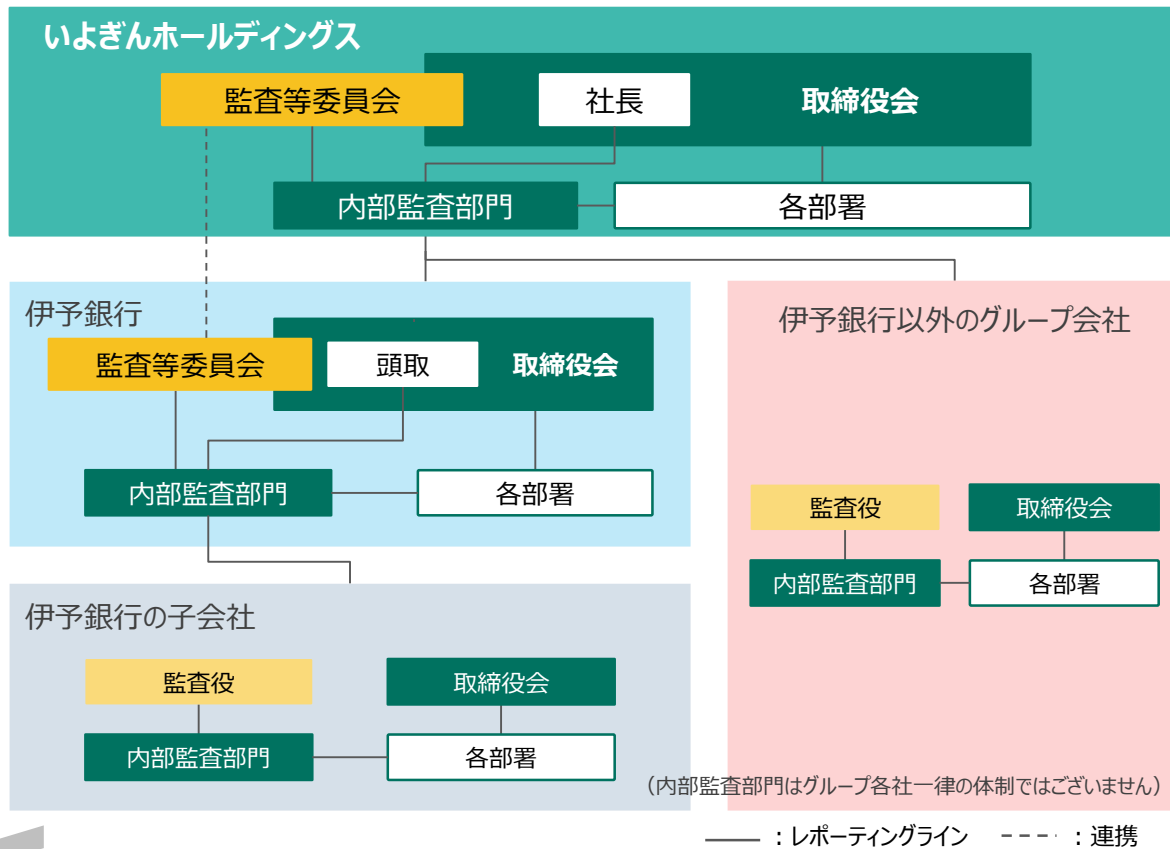
## 規制緩和を踏まえた事業領域の拡大

- グループ共通業務は持株会社への集約を進めていくことで、効率化を図るとともに、地域・お客さまの課題解決に貢献すべく、事業領域の拡大に取り組む



## 経営管理機能の強化によるグループガバナンスの高度化

- いよぎんホールディングスと伊予銀行は監査等委員会設置会社とし、持株会社と中核会社で一貫した内部管理体制を構築
- いよぎんホールディングスによる経営管理のもと、グループ各社は、業務の実行に専念し、効率的な業務運営を実現



## 役職員の意識・行動の変革によるグループシナジーの極大化

## I. 2021年度 決算の概要

## II. 持株会社体制への移行

## III. 2021年度 中期経営計画の主な戦略と進捗

### III-1. 中期経営計画の主要計数計画

### III-2. 事業戦略・計画の進捗状況

### III-3. サステナビリティへの取り組み

### III-4. 損益予想、資本政策

## I. 2021年度 決算の概要

## II. 持株会社体制への移行

## III. 2021年度 中期経営計画の主な戦略と進捗

### III-1. 中期経営計画の主要計数計画

### III-2. 事業戦略・計画の進捗状況

### III-3. サステナビリティへの取組み

### III-4. 損益予想、資本政策

- ✓ 足元において、計画を上回る利益水準を確保しており、計数計画は順調に進捗
- ✓ 引き続き厳しい経営環境が想定されるが、中計戦略の着実な履行を通じて、収益性・生産性の維持向上を図り、計数計画の達成を志向

[主要計数計画]

項目	2020年度 実績	2021年度 実績	2023年度 目標
連結コア業務粗利益	866億円	<b>904億円</b>	860億円
親会社株主に帰属する当期純利益	180億円	<b>264億円</b>	230億円
連結ROE（株主資本ベース）	3.82%	<b>5.34%</b>	4.0%以上
連結コアOHR	60.19%	<b>57.05%</b>	60.0%程度
連結普通株式等Tier1比率	14.58%	<b>14.28%</b>	15.0%程度

## 預金等

中計3年間で約5,000億円の増加を図り、**2023年度平均残高6兆6,850億円**を計画

[預金等平残・預り資産残高計画]

(単位：億円)

	2020年度 実績	2021年度	
		実績	前年度比
預金等平残	61,846	<b>66,231</b>	+4,385
うち個人預金	36,583	<b>38,079</b>	+1,496
グループ預り資産残高	5,935	<b>6,071</b>	+136
うち本体預り資産残高	3,483	<b>3,611</b>	+128
うち四国アライアンス証券残高	2,452	<b>2,460</b>	+8

2023年度	
計画	中計3年間増減
<b>66,850</b>	+5,004
38,760	+2,177
6,570	+635
3,720	+237
2,850	+398

## 貸出金

中計3年間で約3,950億円の増加を図り、**2023年度平均残高5兆2,900億円**を計画

[貸出金平残計画]

(単位：億円)

	2020年度 実績	2021年度	
		実績	前年度比
貸出金平残	48,944	<b>50,021</b>	+1,077
事業性貸出金	32,468	<b>33,037</b>	+569
うち愛媛県内	14,386	<b>14,925</b>	+539
個人向け貸出金	11,307	<b>11,573</b>	+266
公共向け貸出金	2,322	<b>2,131</b>	△191
市場営業室	1,163	<b>1,156</b>	△7
シンガポール支店	1,682	<b>2,121</b>	+439

2023年度	
計画	中計3年間増減
<b>52,900</b>	+3,956
34,330	+1,862
15,380	+994
12,810	+1,503
2,110	△212
1,170	+7
2,480	+798

## I. 2021年度 決算の概要

## II. 持株会社体制への移行

## III. 2021年度 中期経営計画の主な戦略と進捗

### III-1. 中期経営計画の主要計数計画

### III-2. 事業戦略・計画の進捗状況

### III-3. サステナビリティへの取組み

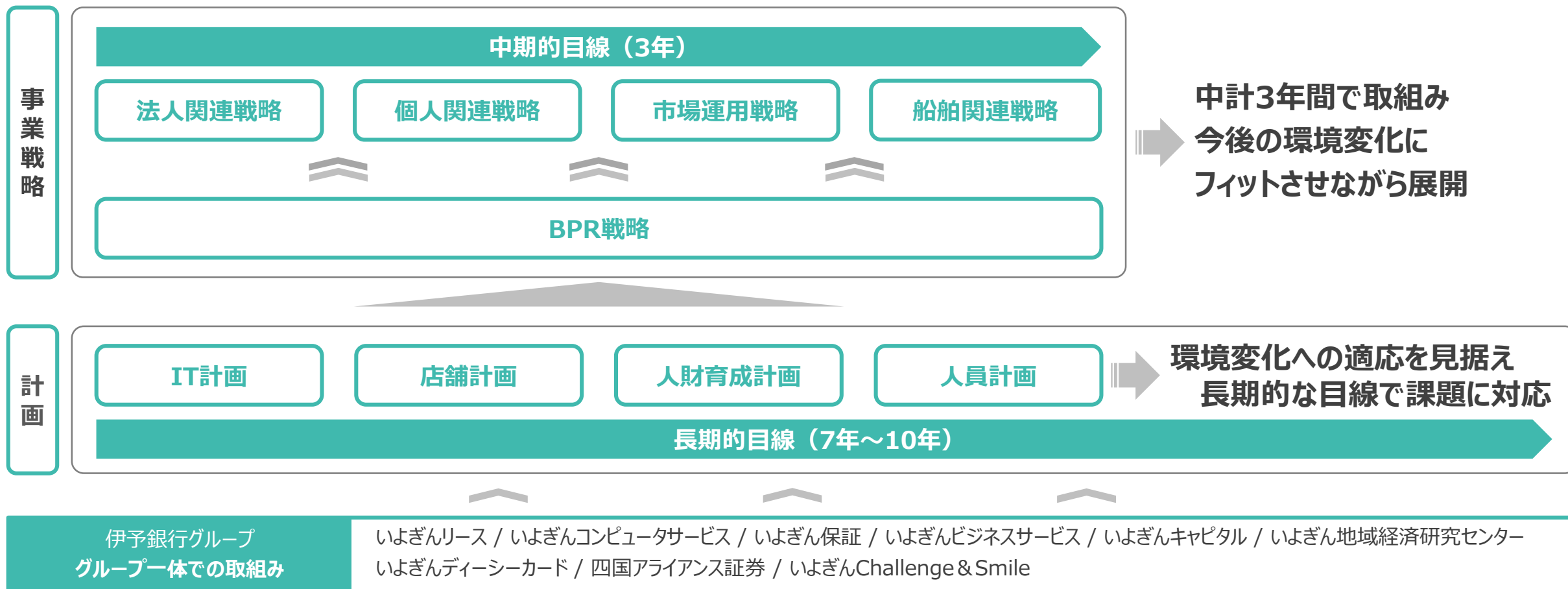
### III-4. 損益予想、資本政策



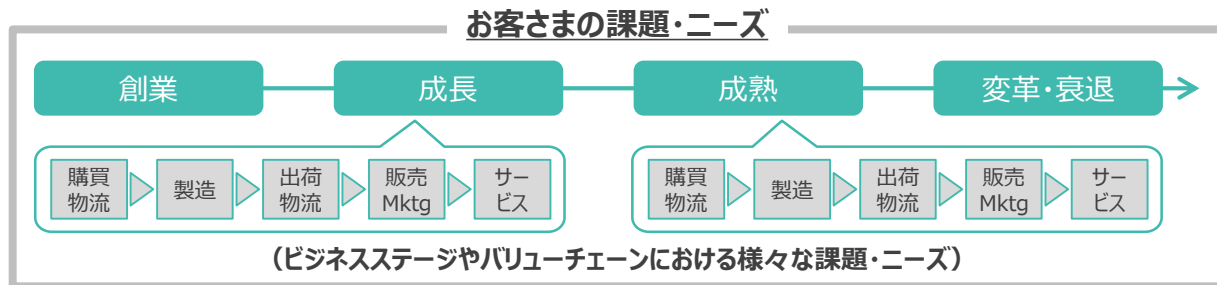
# 長期ビジョンの実現に向けた「事業戦略」と「計画」

- ✓ 長期ビジョン「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」の実現に向け、**5つの事業戦略**と**4つの計画**を軸に、DHDモデルの更なる深化・進化に取り組むことで、地域やお客さまとの信頼関係の強化に努め、企業グループとしてのサステナビリティ向上に取り組む。

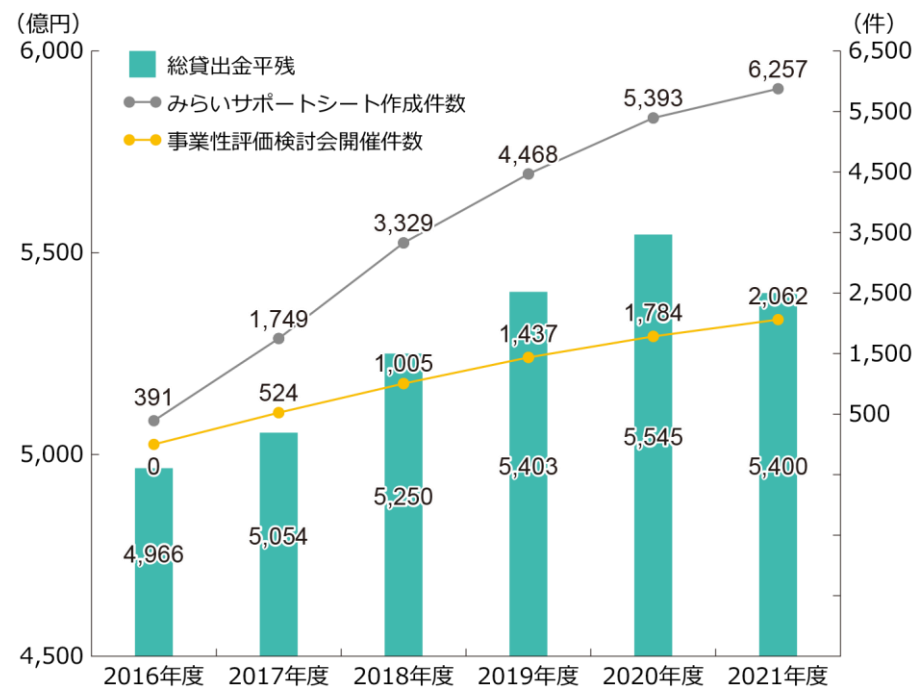
## 長期ビジョン「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」の実現



✓ビジネスステージやバリューチェーンの中でお客さまが抱えている様々なニーズや課題に対し事業性評価を起点に解決を図る事で、お客さまの企業価値向上と当行グループの収益拡大を実現させる



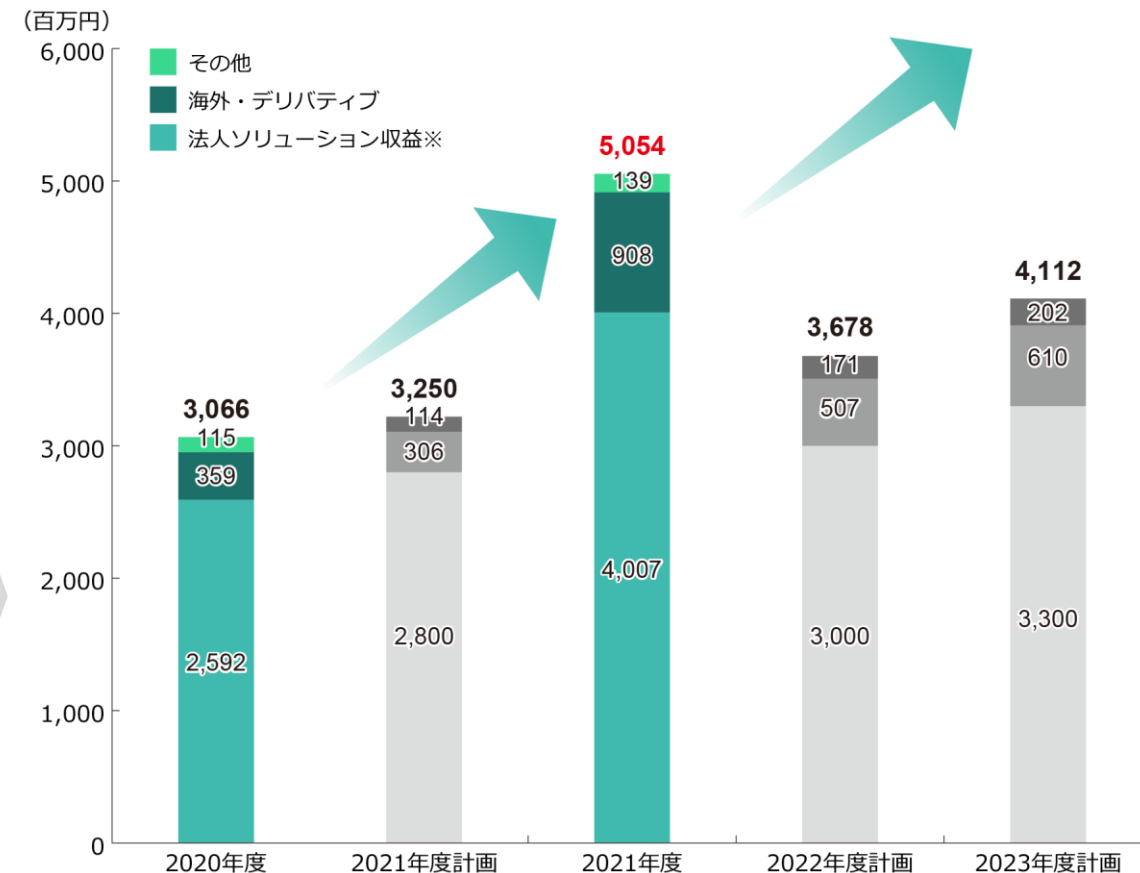
## 事業性評価による経営課題の共有



お客さまの抱える  
経営課題の  
把握・共有  
+  
企業価値向上に  
向けた具体的な  
支援策の立案

## ソリューション収益の実績

✓ファイナンスやデリバティブ等が寄与し、今中計期間最終年度（2023年度）の計画を前倒しで達成

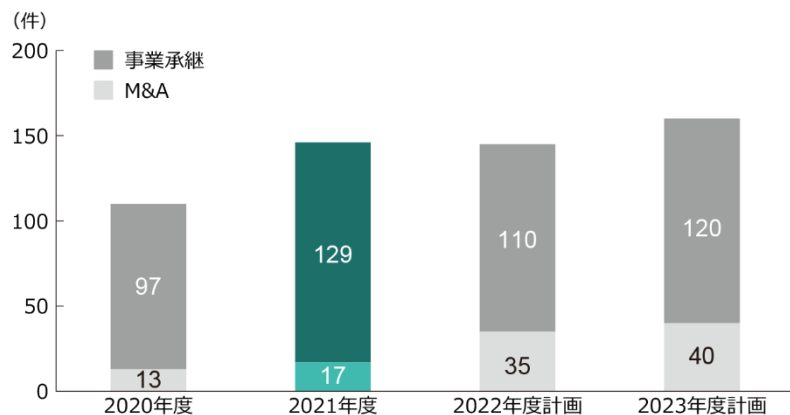


※法人ソリューション収益：ファイナンス関連、事業承継・M&A、ビジネスマッチング、法人向け生命保険等

## 主な取組み

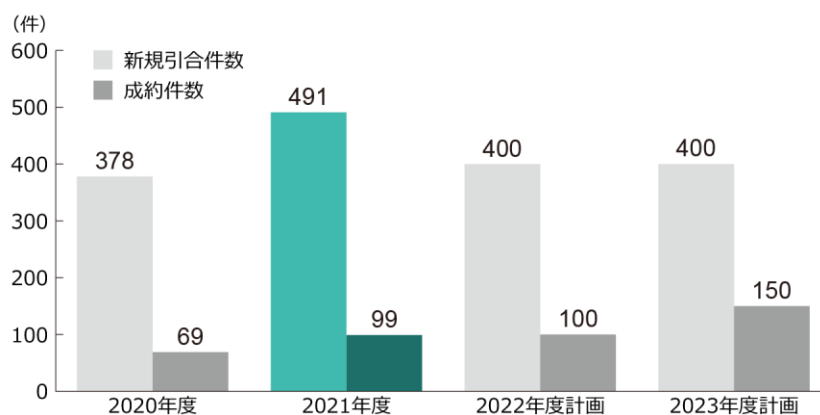
### ■ 事業承継・M&A支援件数

✓新型コロナウイルスの影響もあり、M&Aは計画比未達となったが、事業承継については富裕層向けの相続支援が増加するなど、計画を上回る水準で推移



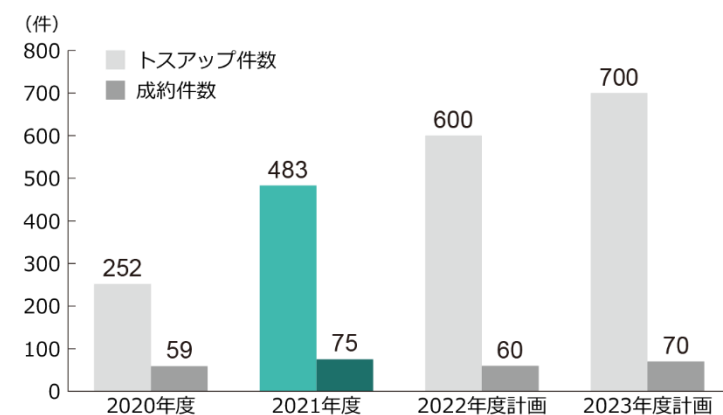
### ■ 人材紹介業務

✓2020年4月の業務開始以来、累計引合い件数869件/成約168件  
✓2021年10月より新たに求職業務（両手型）を開始し、経営幹部人材を中心に対応



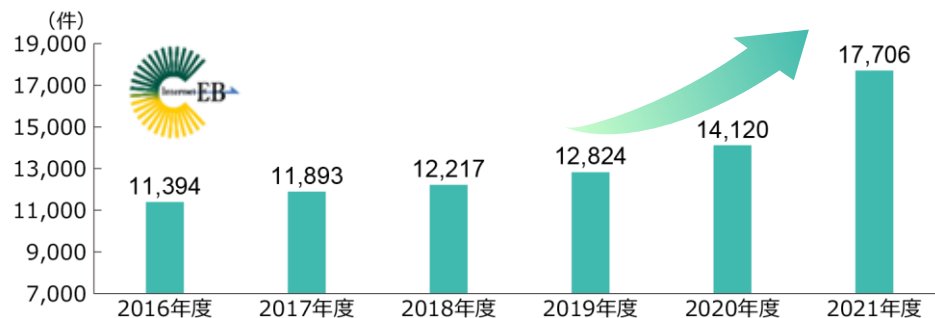
### ■ ICTコンサルティング

✓コロナ禍におけるテレワーク環境の整備などお客さまを取り巻く環境の変化にきめ細かく対応し、トスアップ件数・成約件数ともに増加傾向

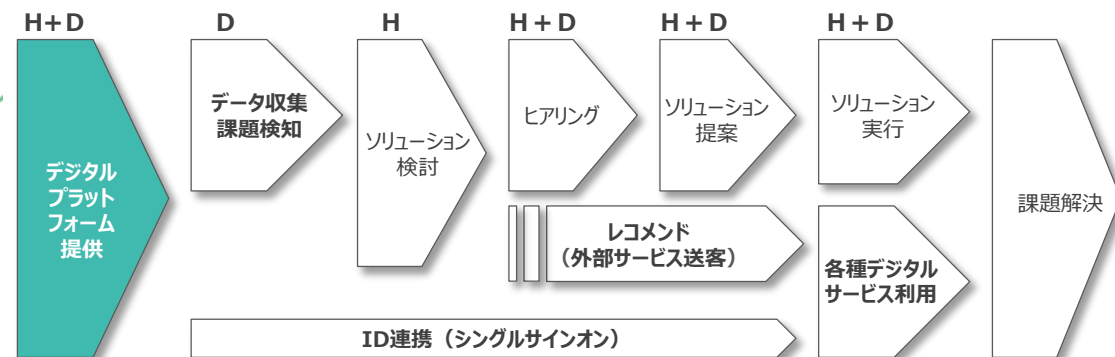


### ■ 法人ポータルへの導入

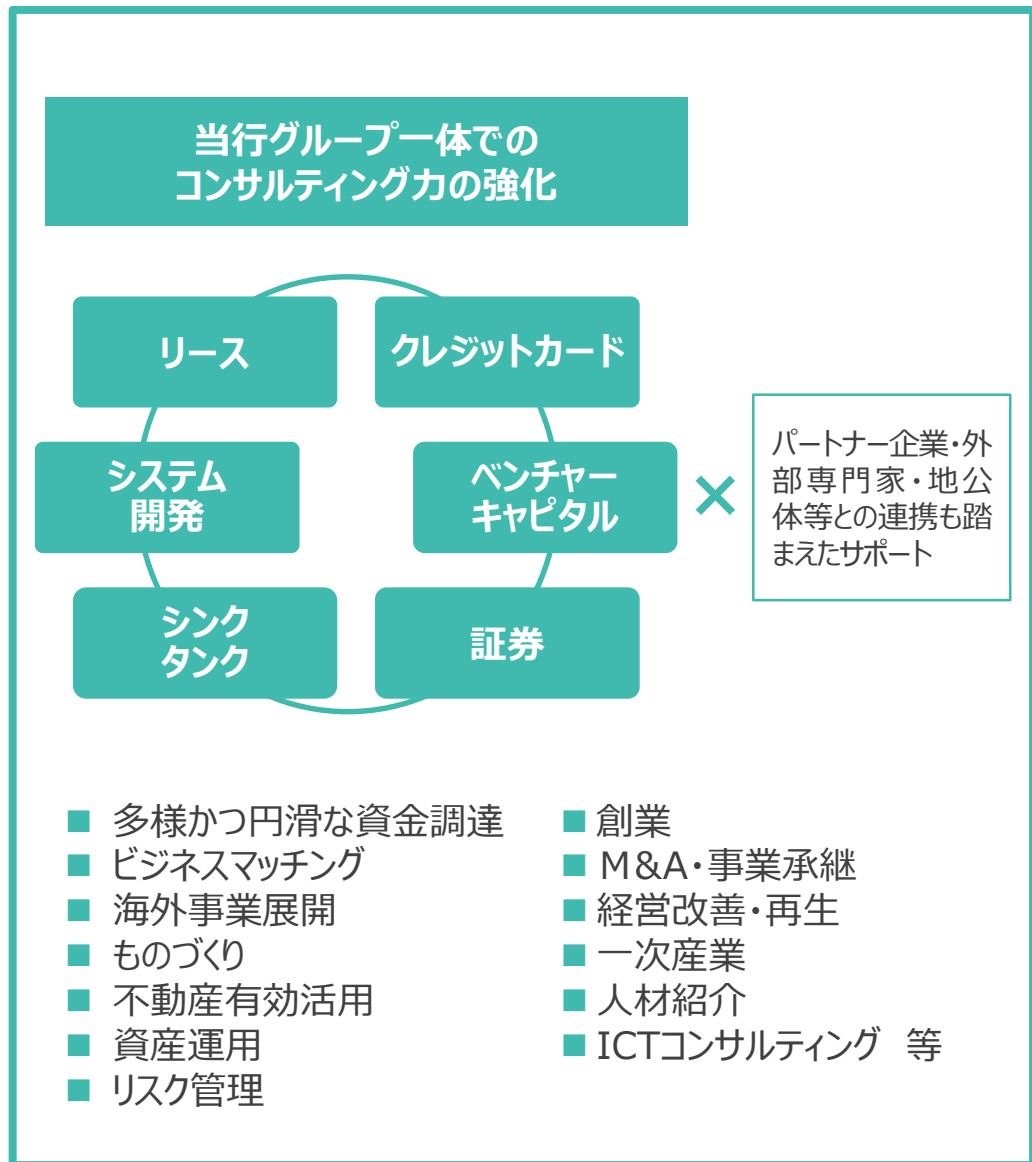
✓2022年8月に既存IBシステムと18千会員の顧客基盤を「法人ポータル」へ移行予定  
✓法人ポータルを起点に「地域企業のDX支援」「データに基づく提案、コンサルティング営業の実践」に取り組むとともに、「外部サービスへの送客モデル」を確立し、継続的な機能追加・コンテンツを拡充



デジタル（D）を活用した課題検知、人（H）を介したコミュニケーション・ソリューション提案（H+D）を志向することで、新たな顧客体験価値を提供



✓ 当行グループおよびパートナー企業等との協働による総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現させる

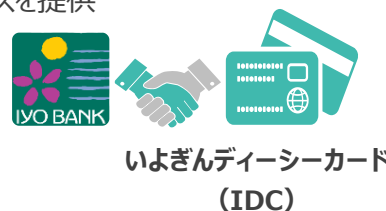


## 当行グループとの主な取組み

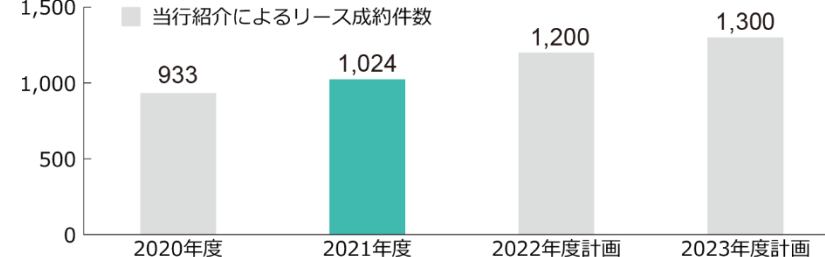
- いよぎんリースと連携しお客様の設備投資をサポート



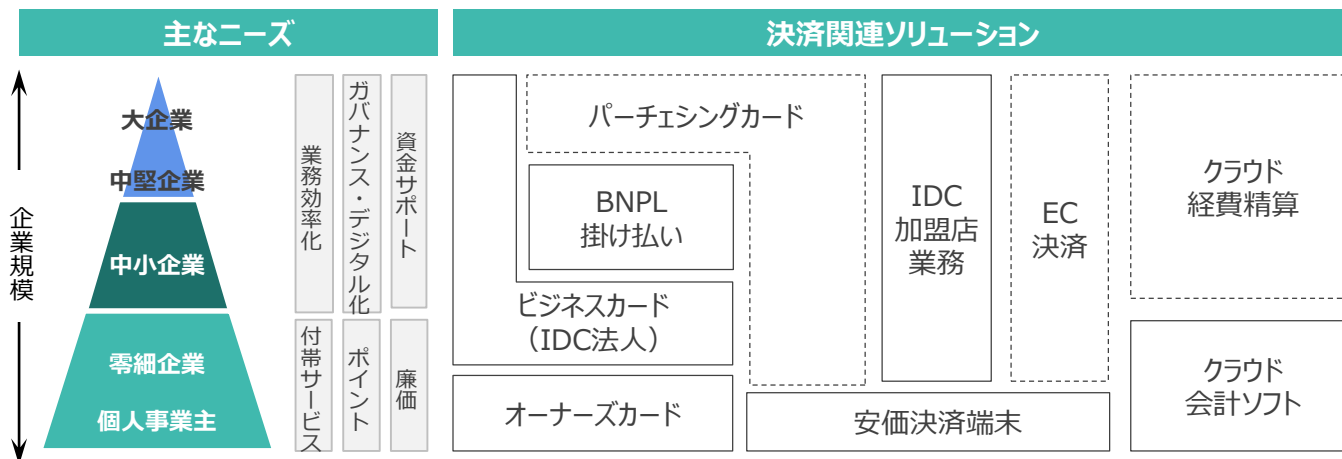
- IDCと連携し法人向け決済サービスを提供



- ✓ コロナ禍などで先行き不透明な中、多様な資金調達手段を提供



- ✓ 企業規模、事業者ニーズに応じた、最適な決済関連ソリューションを提供
- ✓ 取組施策
  - ↳ 創業先、個人事業主向けのオーナーズカード提携発行
  - ↳ BNPL事業者との業務提携
- ✓ 今後の施策
  - ↳ BtoB決済サービス（パーチェシングカード、加盟店向けサービス）の拡充



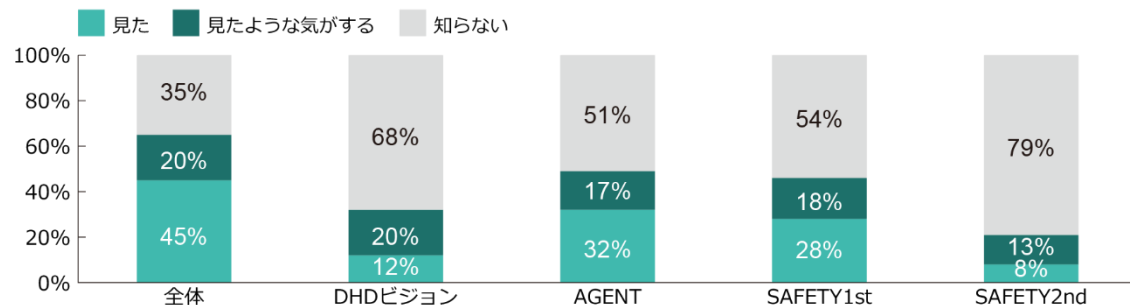
✓ お客さま一人ひとりに応じた総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現させるべくDHDサービスの更なる深化・進化をめざす

## DHDブランド戦略の展開

- '22年1月からDHDに込めた当行の想いや取組みをお伝えするためクリエイティブを刷新
- お客さまの共感を得、各種DHDサービスの普及やCXにつながる行動変容を促進



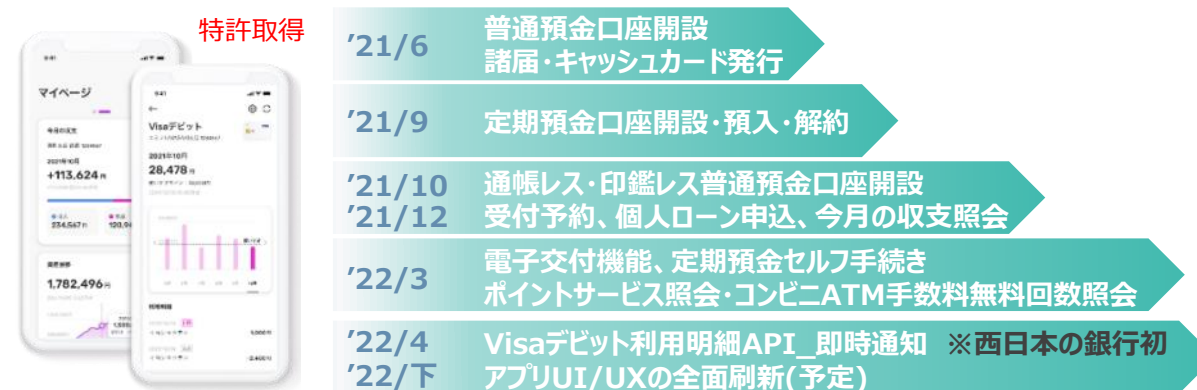
## DHDムービー認知率（愛媛県内）



## AGENTアプリの高度化

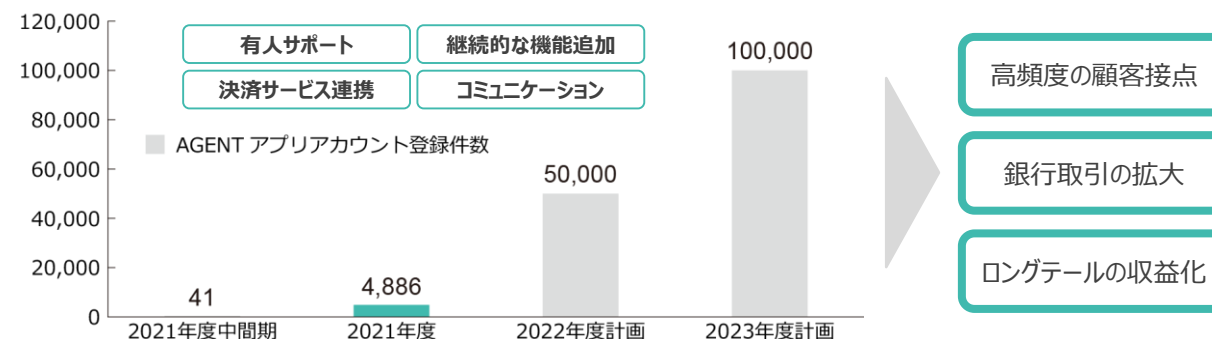
- 新たな顧客体験の提供 = 顧客体験価値（CX）の向上、顧客接点の再構築
- リアルとデジタルを組み合わせた新たなチャネル、アプリと店舗で相互送客される世界を実現

## AGENT 手のひらの銀行



## デジタルタッチポイントの拡大

- 日常使いを促進することで高頻度の顧客接点とそこから得られるデータを活用
- アプリユーザーの増加による波及的な銀行取引の拡大、ロングテールの収益化を志向





# 事業戦略\_個人関連Ⅱ

## LIFE PALETTE いろんな将来を描けるシミュレーションツール



### お客さまへの価値提供

- ✓ お金の健康の改善方法が分かる、自分にとって最適な商品サービスが分かる
- ✓ お金だけでなく、夢の実現方法に出会える
- ✓ アドバイザーに相談する事もできる

### ビジネスモデルの進化

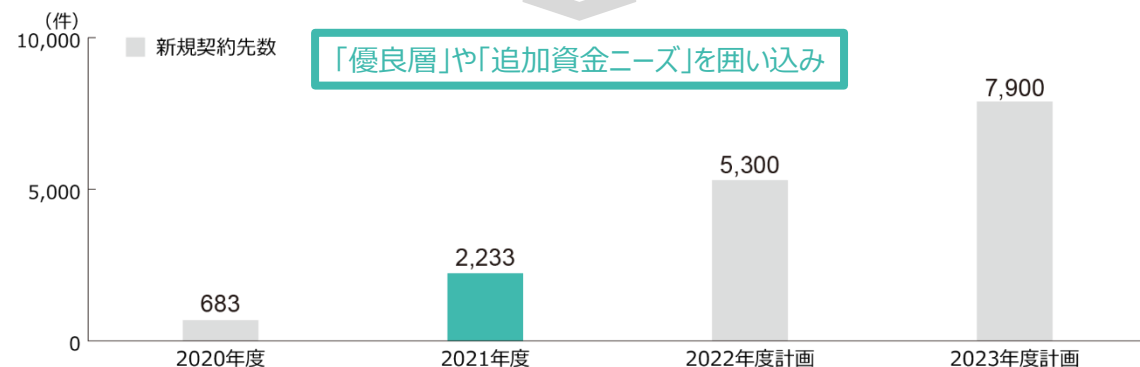
- ✓ ライフイベントを事前に把握することで、タイムリーに適切なアドバイスや商品・サービスのご提案が可能に
- ✓ 従来では接触が難しかったマスリテール層に対しても、あらゆるチャネルとの連携により働きかけを強化

## SAFETY 不足額を教えてくれる新しいカードローン

### 「カードローンを生活に役立つ普通のツールに」

#### ■ 2022年2月 「銀行ならではの」カードローンにリニューアル

- ✓ 「スタンダード」と、年収証明が必要な「プレミアム」の2コースを用意
- ✓ プレミアムコースは「借入枠」ではなく「リスクランク」に応じた金利設定
- ✓ 小さな借入枠で契約し、必要に応じて増枠できる機能を搭載（契約者の約2割が増枠を実施）



## HOME スマホでできるマイホーム計画

### 「単なる商品提供者から、顧客の本来欲求に応えるサービス提供者へ」

#### 失敗しない家づくり

- ✓ HOME TICKETにより、借入可能金額を把握して住宅プランを立案できる
- ✓ 住宅業者の店頭でも、HOME TICKETの活用が進展

#### 住宅ローンインフラとしての支持が拡大

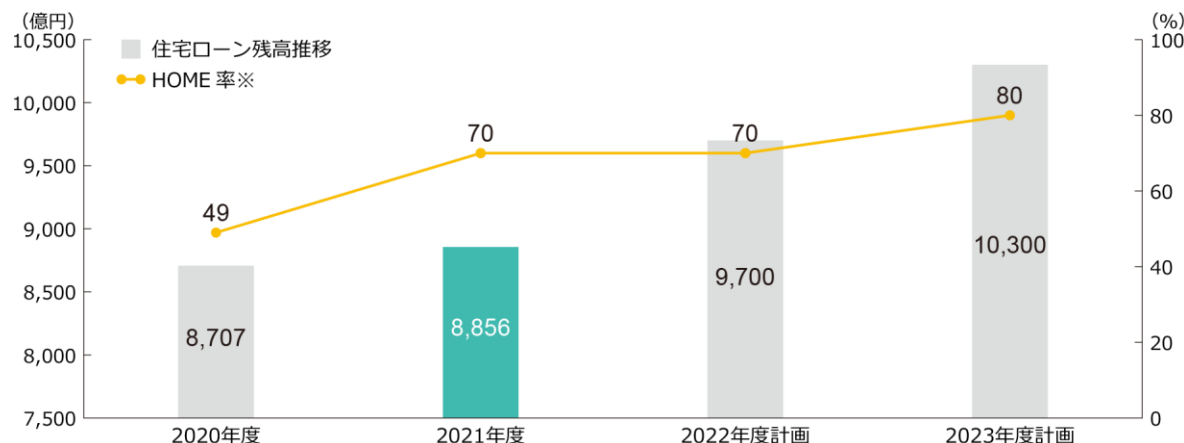
- ✓ HOME率 ※ 70%に到達
- ✓ 顧客、住宅業者、当行の事務負担が軽減
- ✓ 住宅業者向け「HOME HOUSE BUILDER」の利用も拡大（2022年3月末：195拠点）

#### 異業種連携

- ✓ 2022年4月 スーモカウンター（愛媛県内）、家づくり学校とビジネスマッチング契約
- ✓ 住宅検討段階から顧客接点を確保
- ✓ 住宅ローン増強、ビジネスマッチングフィーによる収益強化

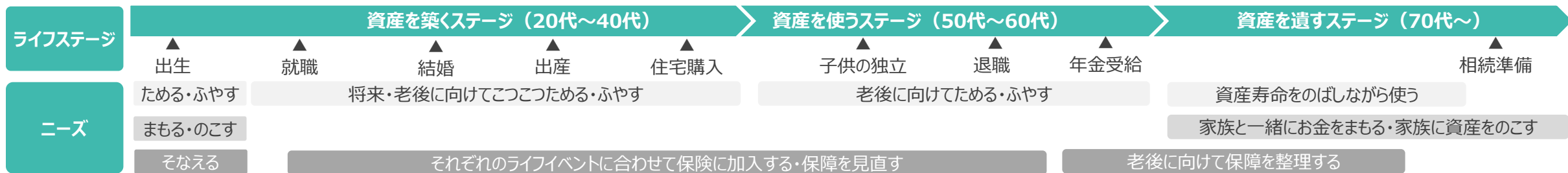
#### 住宅ローン商品リニューアル

- ✓ 2022年4月 最長借入期間を40年に（変動固定選択型）
- ✓ 特別金利キャンペーン（通常キャンペーン金利△0.2%）を実施中（2022年12月迄）
- ✓ 団体信用生命保険のラインナップを拡充予定

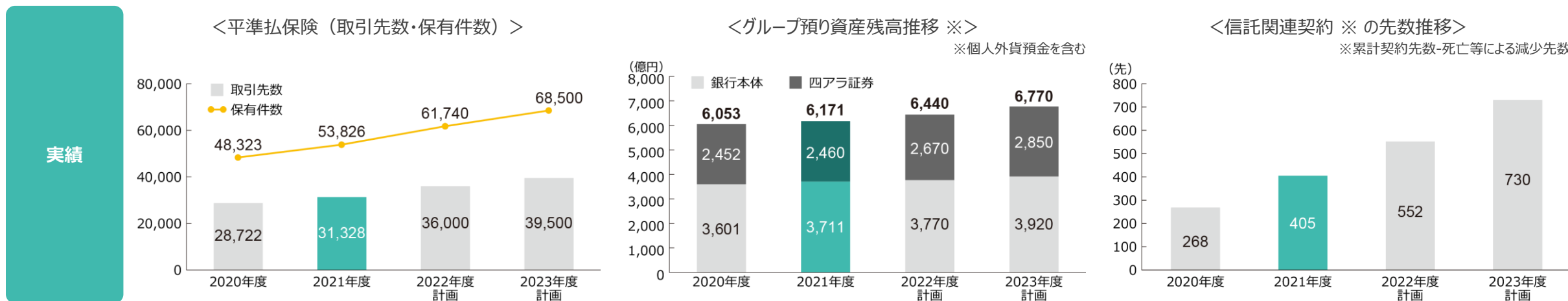


(※HOMEを利用した住宅ローン申込比率)

✓ お客様のライフステージにおけるニーズに合わせた各種コンサルティング提案を深化・進化させ、お客様への価値提供力を向上していく



	そなえる	ためる・ふやす	まもる・のこす
メニュー	<p>✓ あらゆるタッチポイントで、ニーズに応じた保険コンサルティングを提供</p> <p>愛媛県内営業店 59店 100名</p> <p>愛媛県内12拠点* *保険プラザ「イオンモール今治新都市」は2022年5月に閉店</p> <p>保険プラザ</p> <p>保険コンサル 担当者</p> <p>自宅でも相談可 オンライン相談</p>	<p>銀証連携</p> <p>伊予銀行</p> <p>お客様一人ひとりのライフプランに合わせたコンサルティングを実践</p> <p>四国アライアンス証券</p> <p>富裕者層、法人オーナー層等へ、より幅広い商品を活用したゴールベースのコンサルティングを実践</p>	<p>営業店</p> <p>✓ お客様の「介護・相続などの想い」を共有 ✓ 本部機能を活用した高度な相談業務の提供</p> <p>▽ 営業店からのトスアップ</p> <p>本部 (ウェルアドバイザー)</p> <p>✓ 遺言作成、遺言代用信託、民事信託等により相続支援をトータルでサポートし、様々なニーズに対応</p>



## 海事クラスターの一員として果たすべき当行の役割

### 船主を取り巻く環境

- 為替・金利
  - ①円安ドル高の進行
  - ②円金利の低位安定
- 海運市況・建造船価の高騰
  - ①鋼材・関連資材の値上がり
  - ②船舶需要の増加

- 環境規制
 

IMOは2050年までに総排出量50%削減の目標を採択

### [IMOの「GHG削減戦略」]



(注) IMO (国際海事機関)  
(注) GHG (温室効果ガス)  
2030年の目標達成に向け、2023年から既存船を対象とした新たなエネルギー効率規制が開始される

中長期の定期傭船主体のビジネスモデルによりドルベース収入の増加は限定的だが、市況の上昇・円安により基本的には良好な事業環境

### [海運市況・為替と船主ビジネスとの関連]

#### 海運市況の上昇

- 傭船需要 (=ビジネス機会)、長期傭船の増加
- 保有船舶資産価値の上昇
- 短期・市況連動傭船の傭船料上昇によるCF改善
- ×新造船建造コストの増加

#### 海運市況の下落

- ×傭船需要・長期傭船の減少、傭船者と信の低下
- ×保有船舶資産価値の減少
- ×短期・市況連動傭船の傭船料減少によるCF悪化
- 新造船建造コストの低減

#### 円安

- 傭船料収入がドルのため円ベースでの収入増加効果
- ×ドル建支払いのコスト上昇

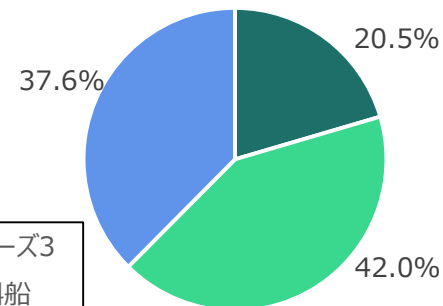
#### 円高

- ×円ベースでの収入圧縮
- ドル建支払いのコスト低減

### 海運の脱炭素化を後押しする取組み

- 燃費性能の高い日本造船所建造船向け融資
- LNG二元燃料船に対する融資の取組み
- 2025年エネルギー効率規制に先行した船舶への融資 (未実行案件含め18隻、約1,000億円) の融資決定)
- サステナビリティ・リンク・ローン、トランジションローンへの取組み

《融資決定案件における環境対応船の比率》



※ 直近6ヶ月の実績

### 市況反転リスクに備えたソリューションと一貫した融資方針

- 短期・市況連動傭船や保有船舶資産価値に依拠しすぎないポートフォリオを重視
- 為替や金利の将来変動リスクに備えたデリバティブ等のご提案
- 長期リレーションを重視し、多面的な観点からお客さまの総合力を判断

財務体質、運航収支、時価評価

経営方針、将来性

強固なリレーション

総合力

### 海運の脱炭素化と船舶資産価値

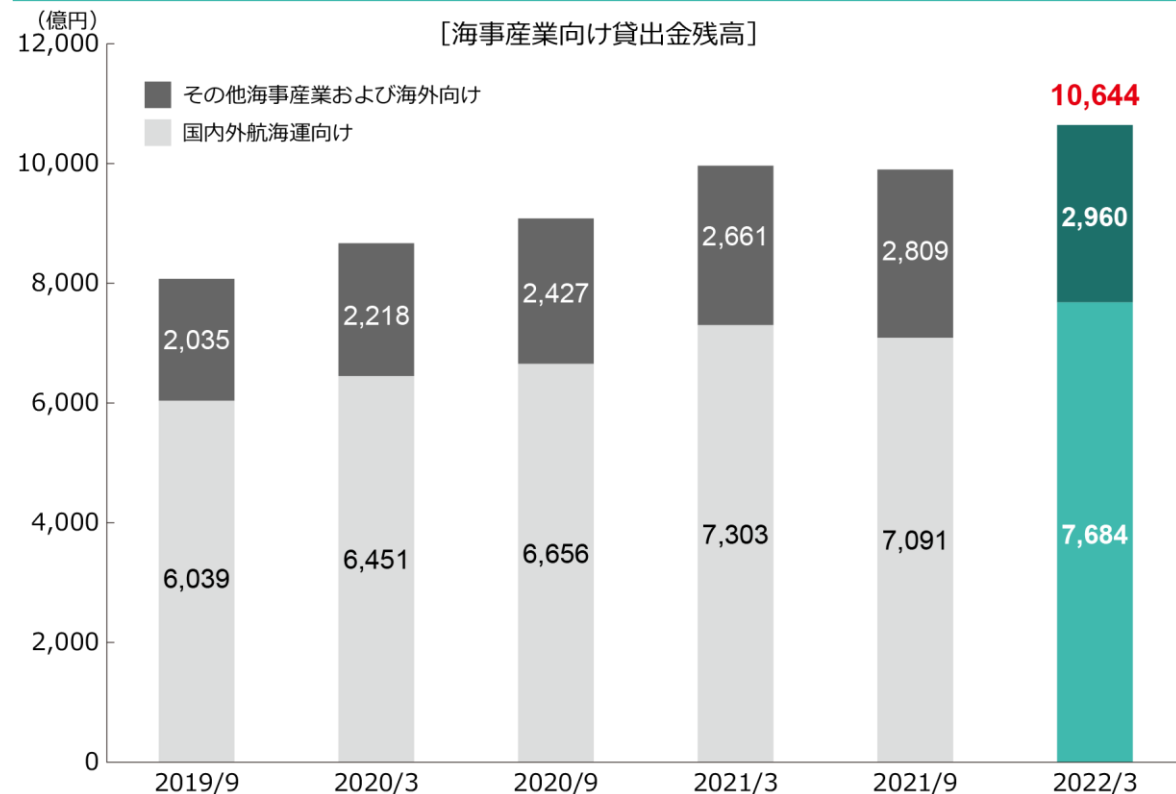
- 相対的に高い環境性能  
国内融資対象船の平均船齢は5歳程度、また大多数が日本建造船であり、燃費性能が高い
- 入れ替わりの早い資産サイクル  
船舶融資の最長期間は原則として建造後15年までとしており、また大半の船舶は10歳程度までに売却されるため、資産の新陳代謝サイクルは比較的早い



## 海事産業向け貸出金残高



1兆644億円



## 当行が提供を目指すソリューション

造船・海運業に関する  
リスクコンサルティング力の向上

海事産業のより適切な事業性評価に向けて行内横断的な取組みへ深化

- 金融デリバティブを活用したリスクヘッジ策等、船主を取り巻くリスク制御手段の提供
- 取引造船所の抱える課題の解決へ向けた生産性向上などのソリューションの検討

海事産業全般に関する  
調査・分析力の向上

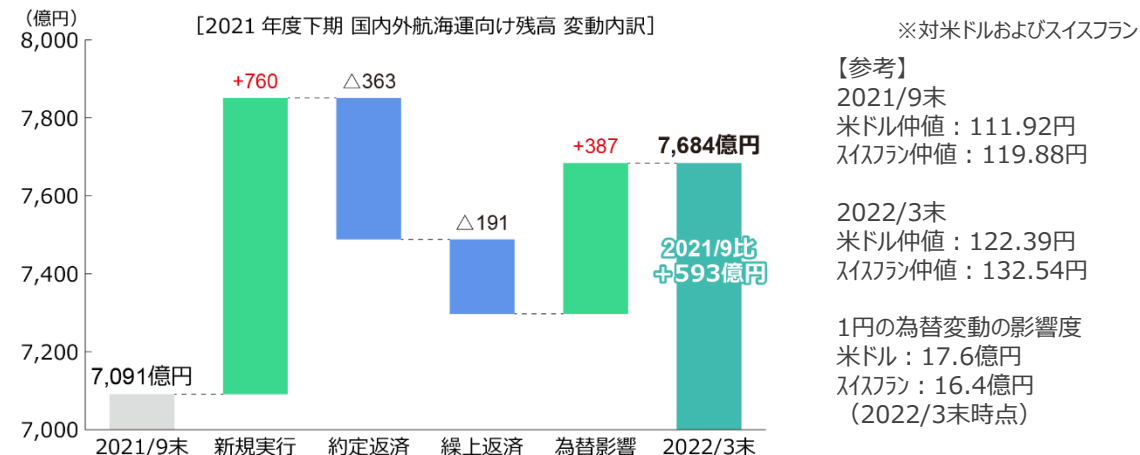
東京と今治を軸にした海事クラスターとの広範な連携により、  
業界の理解と課題解決に向けた取組みを実現

- 市況分析力の向上、分析データの提供やデータに基づく案件評価等の高度化

## セグメント別残高推移の状況

### 国内外航海運向け

- 実行件数の増加、船舶の大型化・高額化で新規実行金額は大幅増加
- 加えて、期中における大幅な円安 ※ 進行により外貨建て貸出金の円建換算額が増加



### その他海事産業向け

- 2021年度上期は造船・船用機器関連会社向けのコロナ対策融資により残高が伸長したものの、今期は一服しほぼ横ばい

### 海外事業所向け

- コロナ禍での営業活動制限の中でも安定的に成長

多様な資金調達  
手段の提供

TSUBASAアライアンス等の枠組みによるシンジケートローンを実施

- サステナビリティ・リンク・ローンおよびトランジションローンへの取組み
- シンジケートローンの組成
- 高額な次世代燃料船への融資対応

国内外の海事産業を  
つなぐ活動の充実

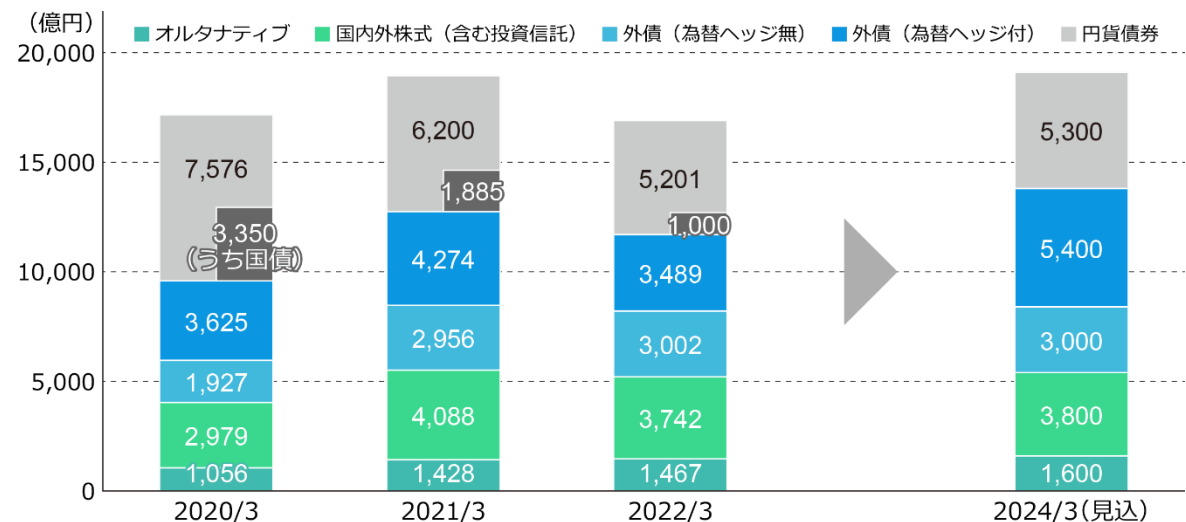
備船や売船などのビジネス機会に当行独自の新たな価値提供を目指す

- シップファイナンス部東京デスクを中心とした幅広い海事事業者さまとの積極的な情報交換をビジネスマッチングや案件仲介に繋げていく取組み

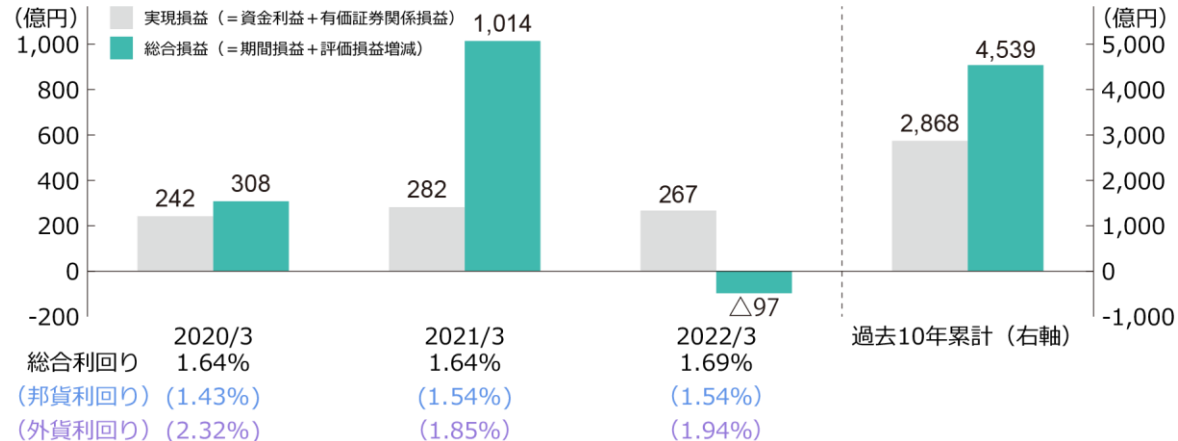
## 各リスクカテゴリー別の投資方針

(リスクカテゴリー)	(方向性)	(新規投資の方針)
円貨債券	残高復元	◎ 株式に対する逆相関の資産として、外貨債券を含めた債券ユニットとして残高を維持 ◎ 外貨債券（為替ヘッジ付）については、金利上昇を見据えて一時的に残高を圧縮しており、今後、徐々に残高を復元する方針
外貨債券 (為替ヘッジ付)		
外貨債券 (為替ヘッジ無)	現状維持	◎ 安定したキャリー収益の獲得を目的に一定の残高を維持しつつ、局面に応じた残高調整や戦略的なリバランスを実施
国内外株式 (含む投資信託)	削減方針	◎ 政策保有目的の株式は、保有の必要性が認められない株式について売却 ◎ 純投資目的として、中長期的な視野で成長の期待できる株式に投資
オルタナティブ	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

## リスクカテゴリーごとの有価証券時価残高の推移



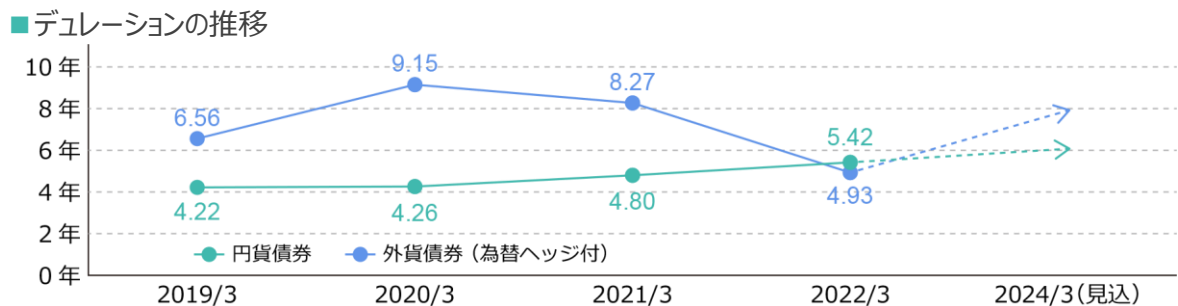
## 有価証券パフォーマンスの推移



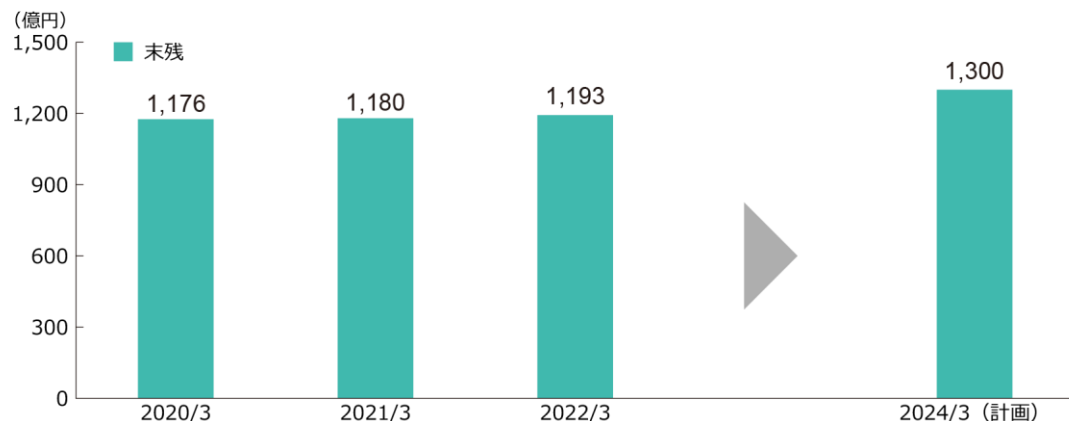
## ポートフォリオのリスク感応度およびデュレーションの推移

■ ポートフォリオのリスク感応度 (2022年3月末時点)

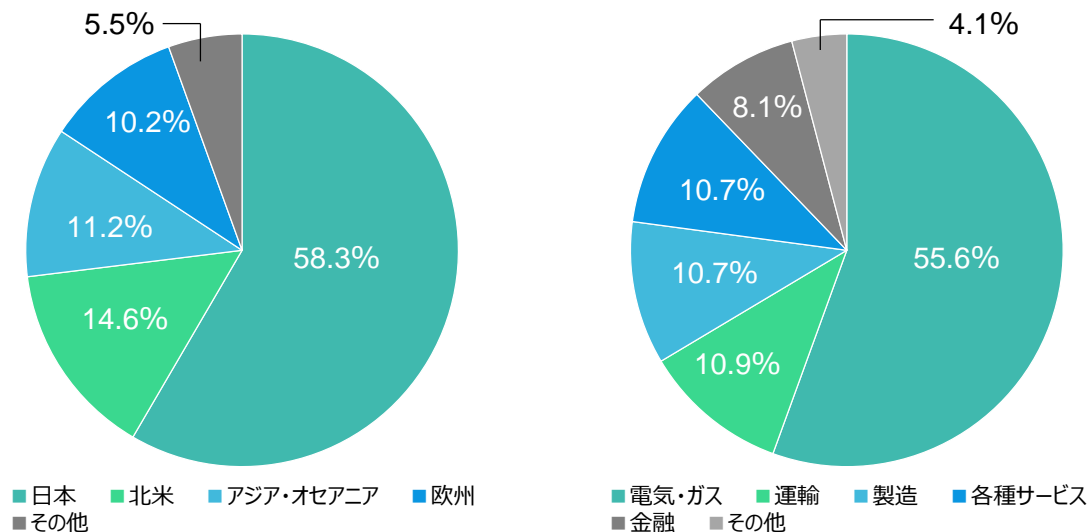
◎ 円債ポート	10BPV	28億円
◎ 外債 (ヘッジ付) ポート	10BPV	18億円
◎ 外債 (ヘッジ無) ポート	10BPV	18億円 / 為替ポート 為替10円V 245億円
◎ 株式ポート	日経平均	1,000円V 99億円



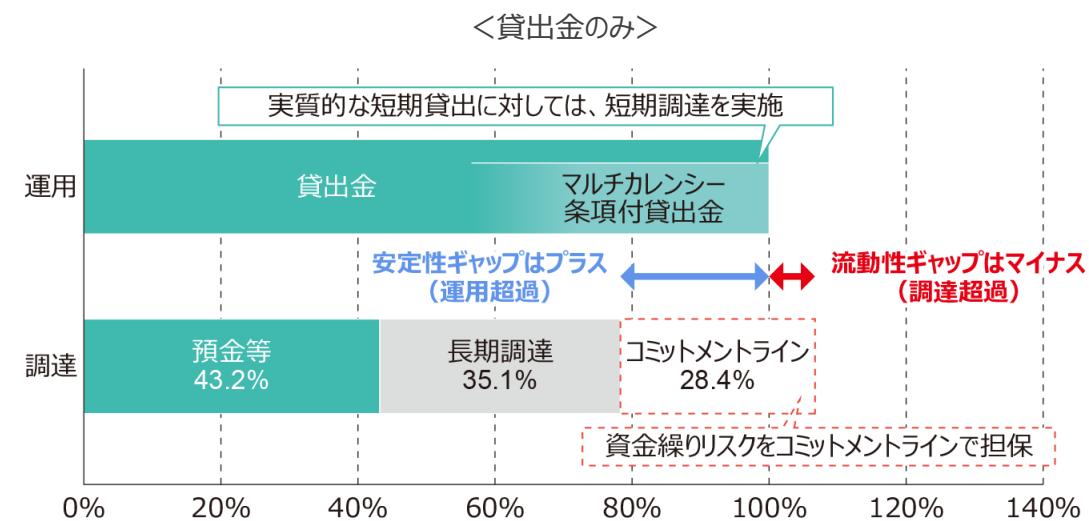
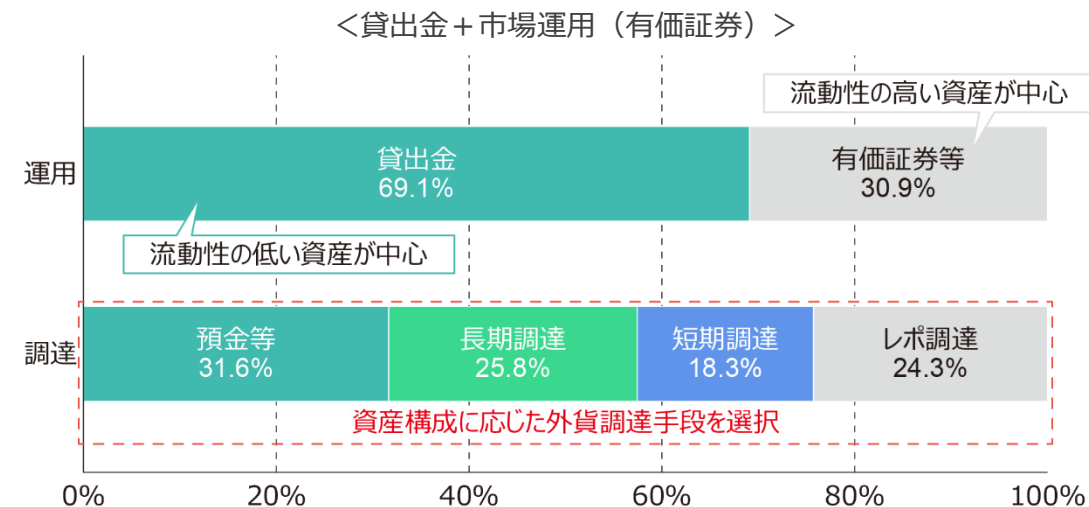
## 貸出金残高計画 [市場営業室]



## 地域別および業種別ポートフォリオ [市場営業室]



## 外貨の運用・調達状況 (2022年3月末時点)



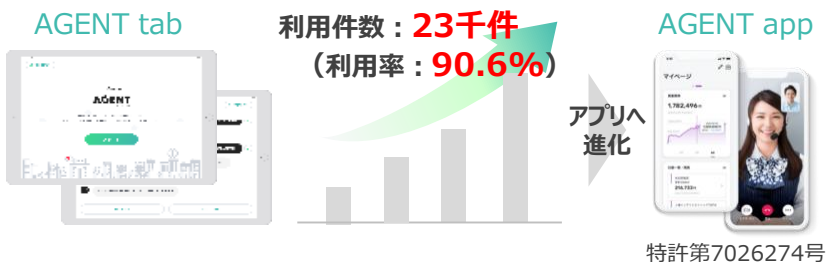
(※) 安定性ギャップ: 貸出金等 - (預金等 + 長期調達)  
 (※) 流動性ギャップ: 貸出金等 - (預金等 + 長期調達 + コミットメントライン)

# 事業戦略を支える横断的な取組み\_BPR戦略 I

営業店

## 事務のデジタル化・簡素化

- 営業店では、「AGENT」タブレットの活用を推進し  
窓口における受付事務の約40%をデジタルにシフト

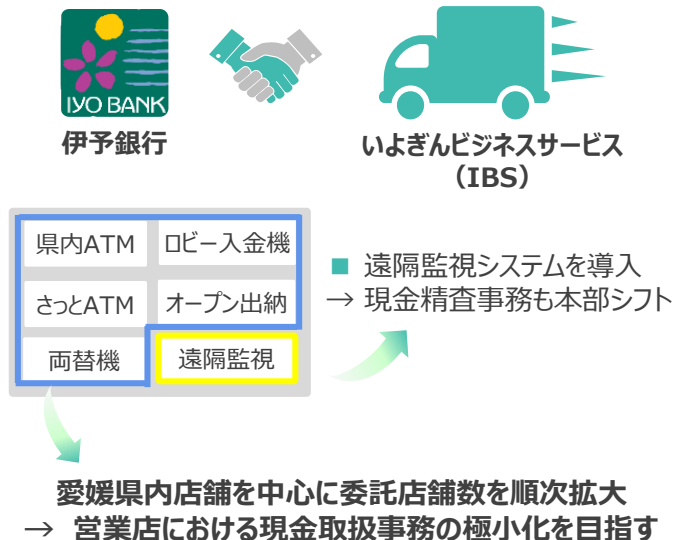


- 口座開設・法人IB申込・振込等の手続きを「QR付伝票/申込書」  
により簡素化し、法人のお客さまと銀行双方の事務負担を軽減



## 現金ハンドリングレス（グループ会社連携）

- 営業店の現金管理事務をグループ会社（IBS）等に委託



## 本部集中の領域拡大

- 2023年2月に次期営業店システムの更改、および「さっとATM」の高度化を予定

<主な対応>

システム更改	AGENTデータ連携
さっとATMの高度化	印鑑登録の集中化

…等

- 当日受付の伝票もオペレーションの本部集中化を実現
- 入出金、振込処理のペーパーレス化を実現
- 営業店端末（UBT）台数を大幅圧縮（半減を目標）

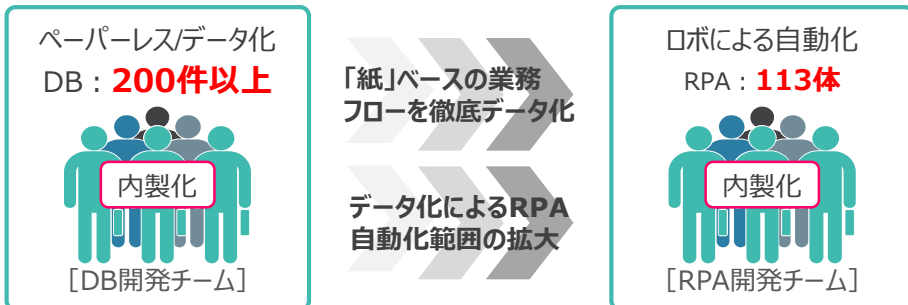
事務人員削減（見込）  
**約156名**

本部

## 本部業務の効率化・生産性向上に向けた取組み

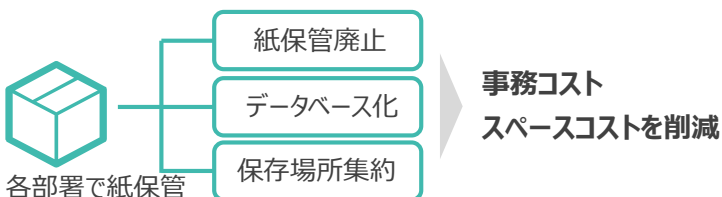
### <本部業務のペーパーレス化/RPAを活用した業務の自動化>

- 開発体制を内製化し、本部業務の削減を更に加速



### <保存文書の集中保管>

- 2018年4月より、営業店の保存文書を重信ドキュメントセンターへの即時集中保管へシフト
- 今回、本部内の保存文書についても集中保管を開始



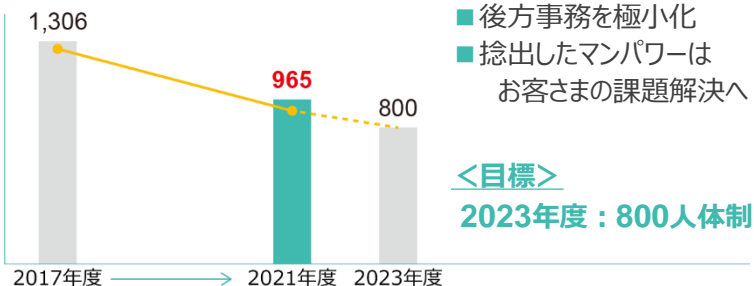
### <本部業務（庶務関連業務）の集約>

- 2021年8月より稼働開始
- 本部内で発生する庶務関連業務を集約
- ホールディングス化も見据え、取扱いを拡大中

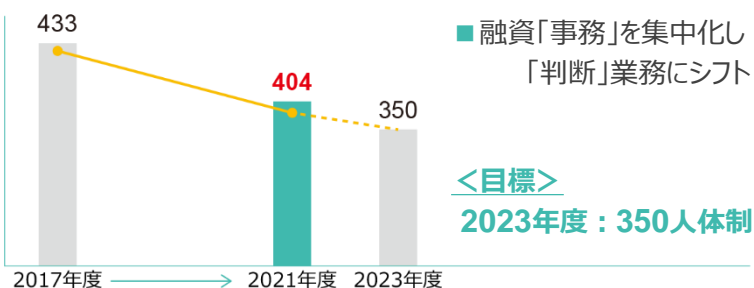


## BPR施策の展開による削減効果

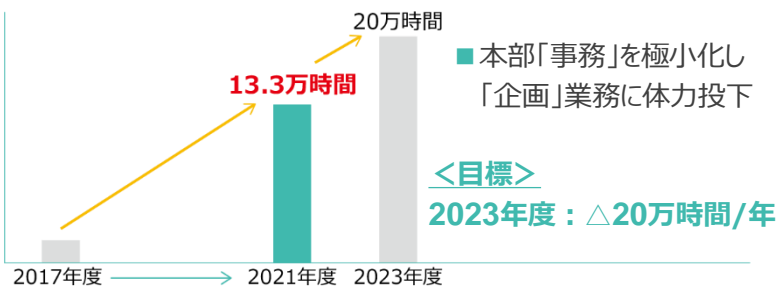
営業店（業務係）事務人員数：△341人



営業店（融資係）事務人員数：△29人



本部業務削減効果：△13万3千時間/年

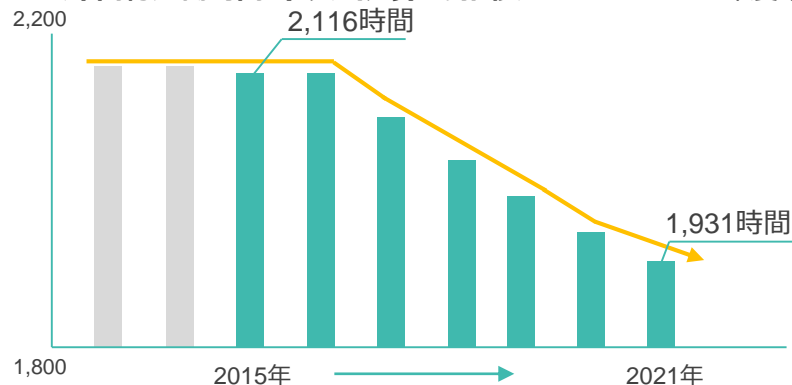


2015年度中期経営計画

2018年度中期経営計画

2021年度中期経営計画

<年間総労働時間（1人当たり）の推移>

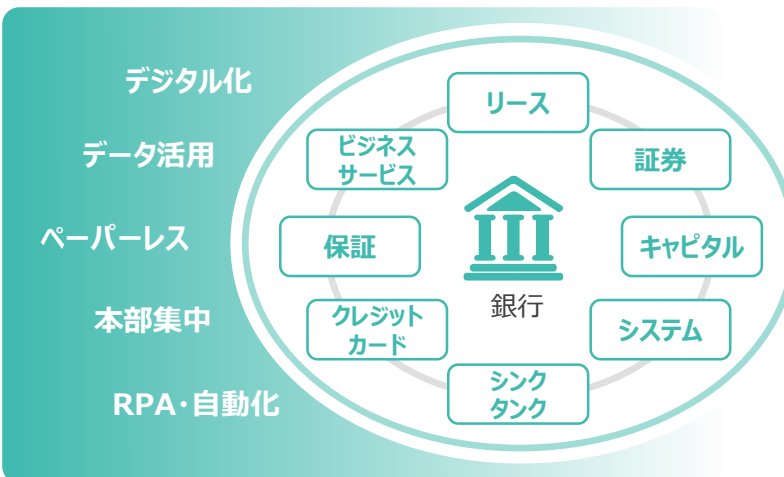


<役職員のBPRマインドの高まり>

→「働き方改革」にも寄与

2015年時点で2,116時間あった年間総労働時間  
→ 2021年時点で1,931時間まで減少

グループ全体の生産性向上に向けて（BPRに係る知見をグループ会社に横展開）



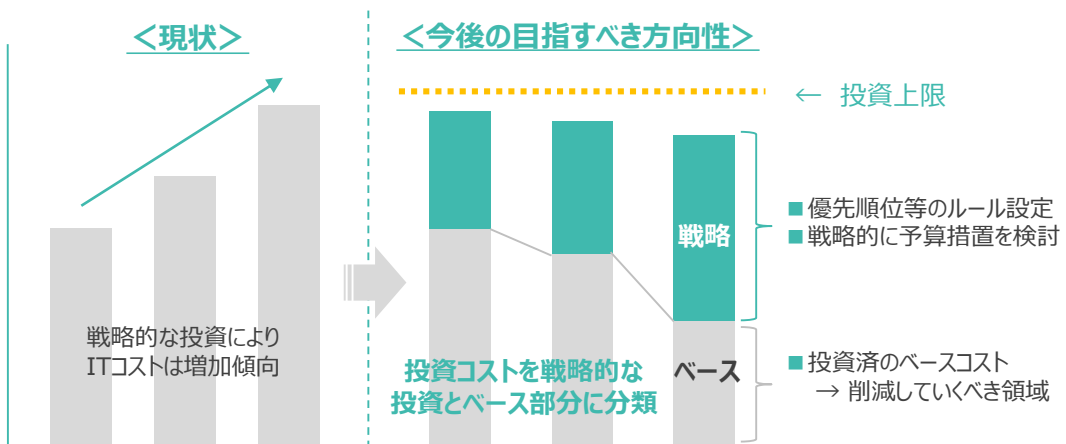
■ 2022年10月の持株会社体制への移行も見据え  
引き続き、グループ全体の生産性向上を加速



捻出した体力は事業戦略に再配賦し  
お客様の課題解決を実現



## IT投資最適化に向けた取組み



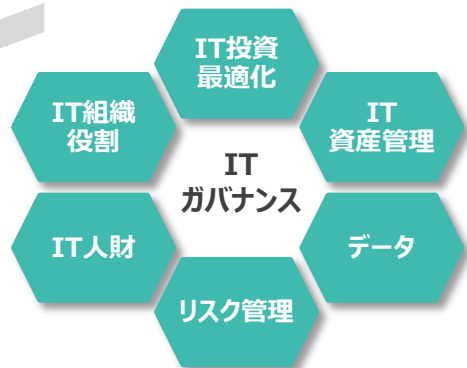
### 取組み内容

- IT資産の見える化(業務機能・システム構成等)と更改・廃棄基準の策定
- 投資枠(カネ)・開発枠(ヒト)両面を考慮したIT投資・開発案件の優先順位付け
- 長期更改計画策定による長期的なコスト予測の精緻化

### 狙い

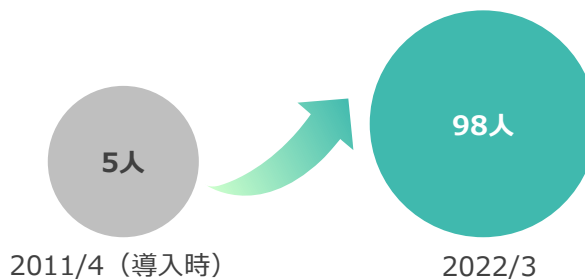
- IT資産肥大化防止
- リソース配分の最適化、全体最適を踏まえたIT投資
- ITコストの適切なコントロール

ホールディングス化を見据え、グループ体でのIT投資最適化・ITガバナンス強化を志向



## データ活用の態勢整備と高度化

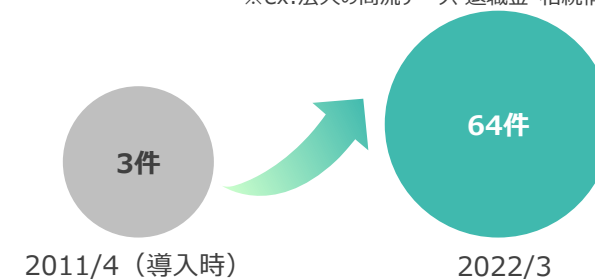
### データ分析専用ツールの活用可能者数



- 多種多量のデータ分析・活用を行うため、専門部門による研修を通じて、データ分析ツールを扱える人財を育成
- データ分析能力をもつ人財の裾野拡大を図りつつ、データ活用の高度化を目指す

### マーケティングシナリオ数※

※ex:法人の商流データ、退職金・相続情報等



- 共同MCIFセンターへの参加を通じて、多種多量のデータ分析・活用が可能な環境を整備
- 各種データを活用し、マーケティングシナリオに基づいたお客さまとのコンタクトを実現
- 今後もデータに基づく営業活動の増加に取り組む

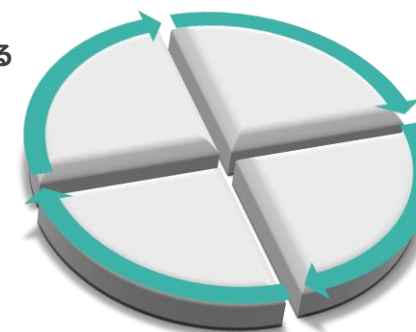
### データ分析・活用高度化への持続的取組みによりCXを向上する好循環を創出

あらゆるチャネルで顧客体験を高める

良い体験により多くの行動データが集まる

タッチポイントを創出する・磨く

データを鮮度よく収集・分析する

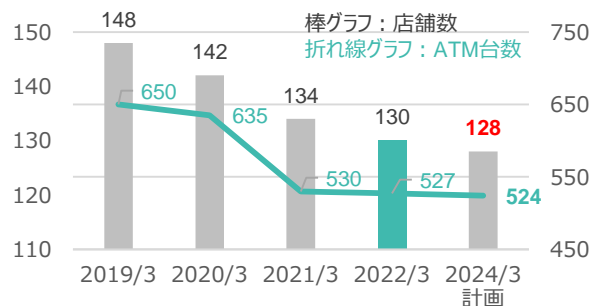


# 事業戦略を支える横断的な取組み\_店舗計画

Better Money,  
Better Life.

## 既存チャネルの配置・機能見直し/高度化利用

### 店舗/ATM配置の見直し



- お客さまとの接点を維持しつつ、オーバーストアとなった店舗配置を見直し
- キャッシュレス決済の普及を背景にATM台数を削減

### 店舗機能の見直し

- グループ長制導入  
中核店（フルバンキング） 28店舗  
連携店（個人特化店） 57店舗
- 省力型店舗へのシフト  
行政庁舎内店舗 5店舗
- 営業時間の見直し  
営業時間延長 33店舗  
昼休業導入 7店舗

### 店舗の高度化利用



- 地域のニーズを踏まえ、第三者向け貸貸スペースを併設した店舗へ建替し、賑わい創出に寄与

## お客さまのライフスタイル変化に合わせたチャネル機能見直し

### AGENTアプリ ※2021年6月リリース

- 店頭と同じ顧客体験が提供できるAGENTアプリをリリース  
※ビデオチャット機能を活用した新しいバンキングアプリ



### いよぎんSMART ※2021年8月リリース

- お客さまとの接点維持を目的としたマイクロランチを新設

<導入店舗>  
中山・上灘（2店舗）

いよぎん  
SMART

### いよぎんSMARTplus ※2022年8月リリース予定

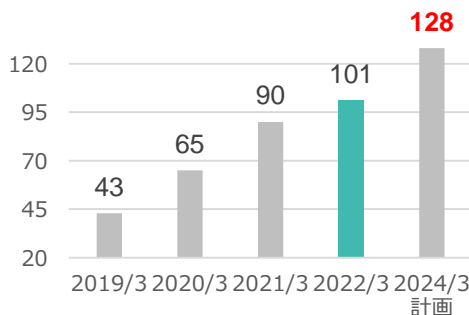
- お客さまの多様化するニーズに対応するためトランザクション処理特化店を新設

<導入予定店舗>  
和気・城北・桑原・粟井（4店舗）

いよぎん  
SMART plus

### 次世代型店舗の導入 ※2018年4月以降順次導入

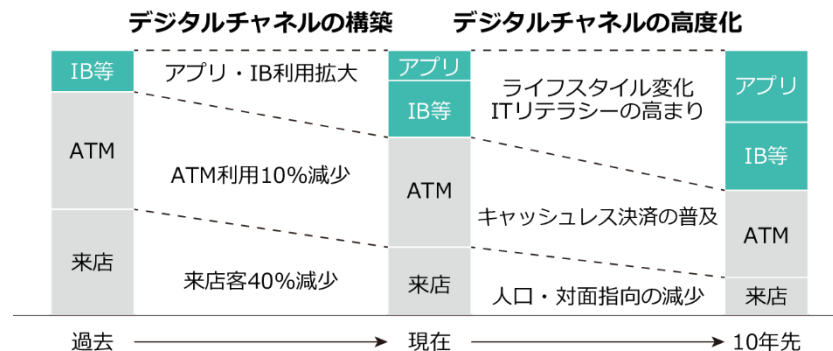
- さっと窓口やAGENTシステムを導入した次世代型店舗へシフト



2022年7月川之江支店  
オープン予定

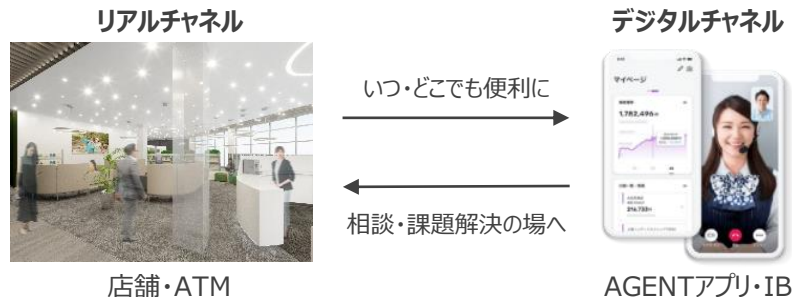
## 10年先を見据えた店舗計画/顧客接点のチャネル再構築

### 顧客接点推移（予測）



- 新型コロナウイルス感染症の拡大以降、お客さまとの接点は大きく変化

### 顧客接点のチャネル再構築



- 日常使いは主にデジタルチャネルで簡単便利に、人でしかできない付加価値業務は、地銀の強みであるリアルチャネルで対応

### デジタルチャネルの強化

- 金融知識や地域の魅力を発信するコンテンツの充実、情報発信手法が評価され、「Gomez地方銀行サイトランキング2022」で総合第1位を獲得（全99行中）



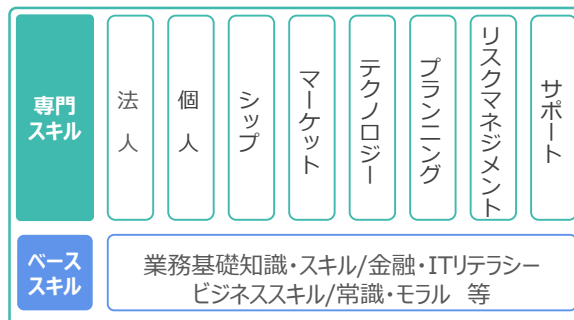
# 事業戦略を支える横断的な取組み\_人財育成計画

✓ 「お客さま起点」を基本に、各々の得意分野で活躍できる人財を育成し、グループ一帯で多様な価値を創造・提供できる集団を目指す

## ベーススキルアップ

### 得意分野を持つ人財の育成

- 人事制度の見直し  
専門スキルを8つのキャリアフィールドに整理



### 自律的に学ぶ環境整備

- オンライン研修の併用、コマ受講の開始
- 全新入行員職員向け教育・研修アプリ
- ネット学習ツールの拡充

### キャリア多様化への対応

- 業務（分野）別研修の公募制化
- 階層別研修会のグループ一帯実施
- 高度資格への挑戦促進
- 資格取得奨励制度の継続・拡充

## 専門スキルアップ

### テクノロジー

- クラウド関連研修受講  
→ IT関連スキルの向上
- Skill Compassレベル3以上  
→ 開発担当者のスキルの向上

### プランニング（デジタルビジネス）

- 育成方針を再定義し明確化
- レベル毎に「スターター」「実働人財」「高度人財」と整理

### 法人/個人/シップ/プランニング

- 法人アカデミー派遣研修  
→ 若手行員向け育成プログラム
- グループ外派遣  
→ 外部専門知識の習得

### マーケット

- 資金証券部短期派遣研修
- 証券アナリスト資格保有者  
→ 71名（2022年3月末時点）

## ■ デジタルビジネス人財育成方針

### 高度人財

デジタル企画やデザイン、データ分析等の高い専門性を有し、プロジェクトや業務のリード、実働人財の指導・サポートができる人財

高度・専門スキルアップ

### 実働人財

デジタル企画やデザイン、データ分析等の一定の知識を有し、プロジェクトや業務を円滑に推進できる人財

実践スキルアップ

- OJT・外部研修・出向
- データ活用関連研修
- デジタルビジネス実践研修  
(24/3末 受講者50人を目標)

### スターター

デジタルに関する基礎的な知識・リテラシーを有する人財

ベース+αスキルアップ

- TSUBASA デジタル人財集合研修
- デジタルビジネス基礎研修・短期トレーニー  
(24/3末 受講者136人を目標)
- ITパスポートの昇格要件化
- デジタルビジネスラーニング(動画研修・テスト)
- 通信講座・休日セミナー・DIA受検

ベーススキルアップ

### ベース



## I. 2021年度 決算の概要

## II. 持株会社体制への移行

## III. 2021年度 中期経営計画の主な戦略と進捗

### III-1. 中期経営計画の主要計数計画

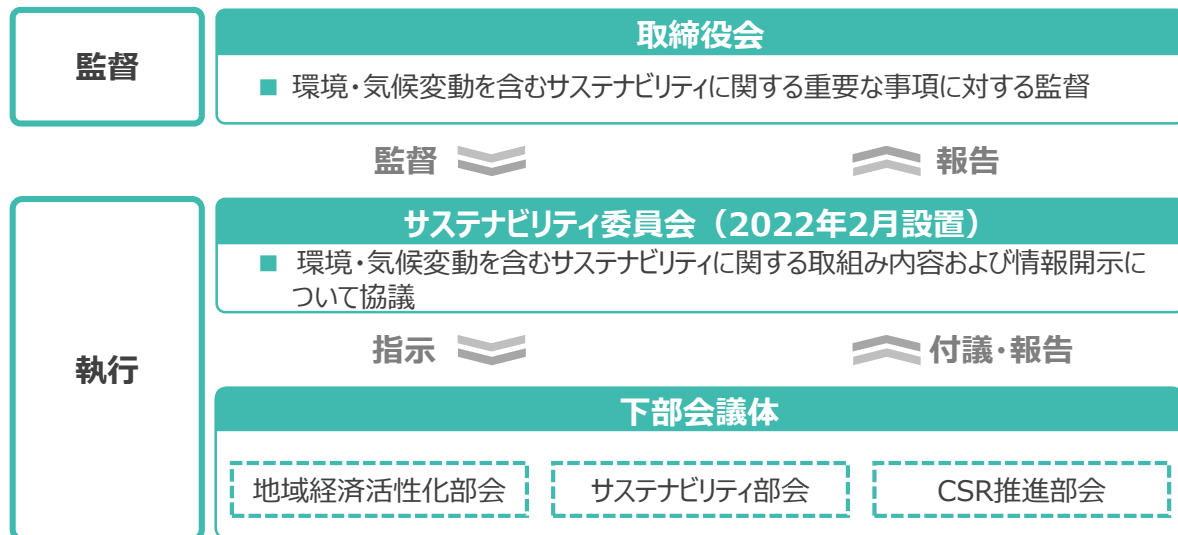
### III-2. 事業戦略・計画の進捗状況

### III-3. サステナビリティへの取り組み

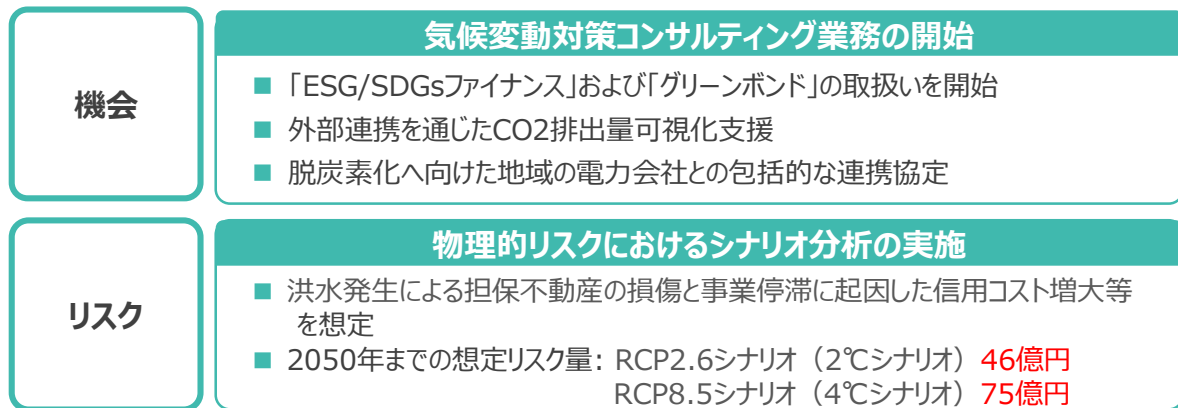
### III-4. 損益予想、資本政策

## TCFD宣言への対応

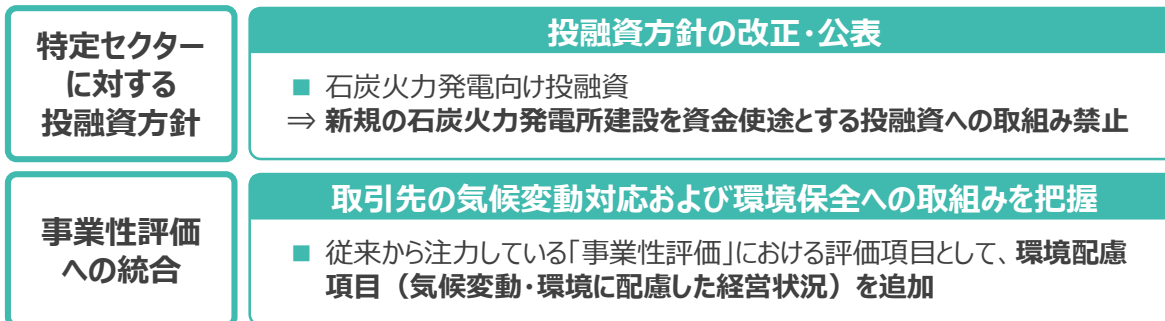
### ■ ガバナンス



### ■ 戦略



### ■ リスク管理



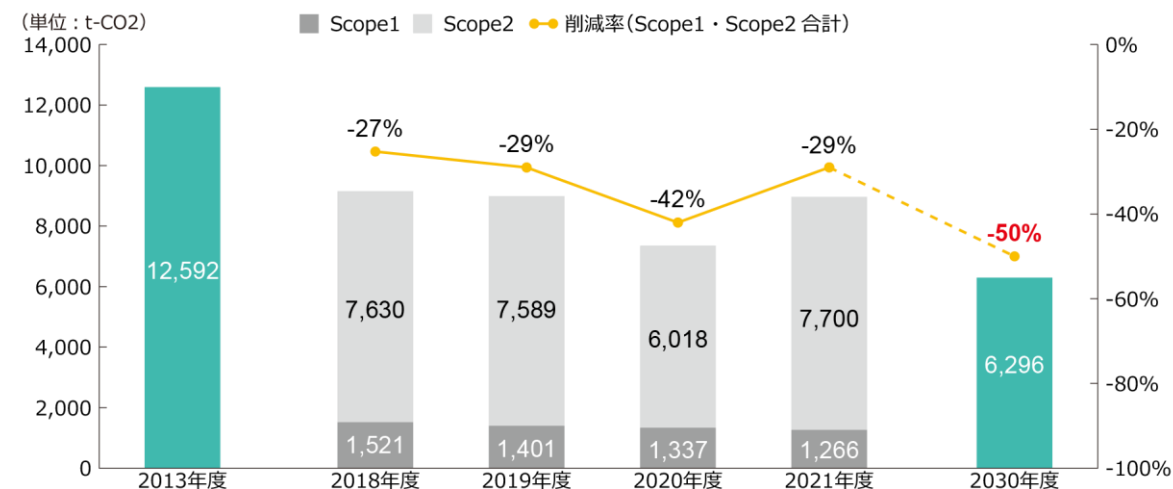
### ■ 指標と目標

#### 【サステナブルファイナンス目標】

2021～2030年度累計実行額: **1兆4,000億円（うち環境分野7,000億円）**

#### 【CO2排出量削減目標】

2030年度までに2013年度比: **△50%**



## サステナブルファイナンス

- 2021年4月より、「ESG/SDGsファイナンス」および「グリーンボンド」の取扱いを開始  
→ 社会的に関心の高まるサステナビリティ経営に向けたお客さまの取組みをサポート

### ESG/SDGsファイナンス・グリーンボンド

～お客さまのサステナビリティ経営の高度化を資金面から支援～

グリーンローン

トランジションローン

サステナビリティリンクローン

グリーンボンド

### サステナブルファイナンス実績

- 2021年度実行額: **926億円** (うち環境分野609億円)

✓ うち主なサステナブルファイナンス項目

再生可能エネルギー事業関連	494億円
ESG/SDGsファイナンス・グリーンボンド	90億円
各種私募債 (環境私募債・SDGs私募債など)	114億円

## 地域のカーボンニュートラルに向けた取組支援にかかる連携協定

- 2022年2月に四国電力株式会社様と「地域のカーボンニュートラルに向けた取組支援にかかる連携協定」を締結

### 連携内容

- カーボンニュートラルに向けた取組支援にかかる情報提供や提案
- グループ会社を含めた両社が提供するカーボンニュートラルに向けた取組みを支援する商品・サービス等の紹介
- カーボンニュートラルに向けた取組みを支援する商品・サービス等の開発
- カーボンニュートラルに向けた取組みを支援する啓蒙活動

### 伊予銀行

- CO2排出算定サービス
- ESG/SDGsファイナンス
- いざぎんSDGs診断サービス
- SDGsカードゲーム



### 四国電力

- 非化石化証書を活用した再エネメニュー
- 再エネ電源開発 (オンサイトPPA等)
- エネルギーソリューション (省エネ・省CO2)
- 自治体のカーボンニュートラル計画策定支援
- モビリティの電化

地域のカーボンニュートラルに向けた取組みを強力にサポート

# サステナビリティへの取り組みⅢ

## 創業支援による地域経済活性化

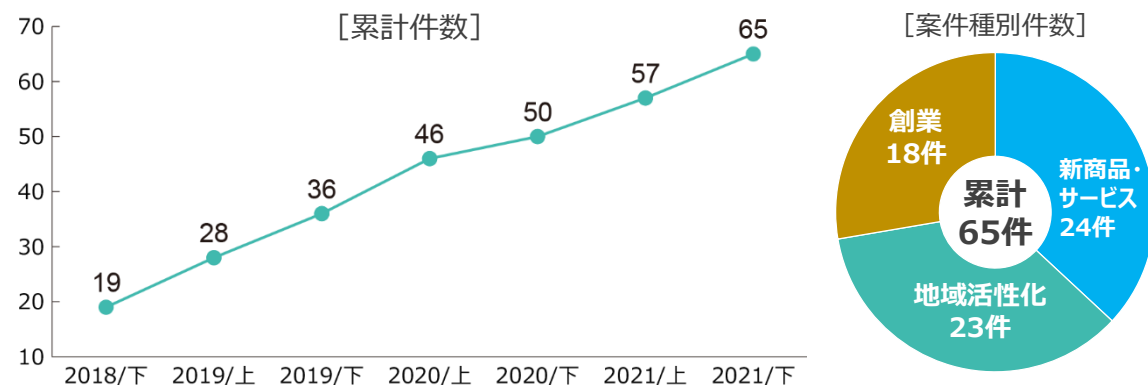
### 創業支援先数

	2020/3	2021/3	2022/3
創業計画策定支援先	255先	370先	352先
うち、創業期融資 (プロパー、保証協会付)	72先	303先	217先
うち、政府系金融機関や 創業支援機関への紹介	50先	17先	19先
うち、助成金手続きおよび 投資を行ったベンチャー企業	25先	24先	18先

※ 創業後3年以内の取引先を計上

- 昨年度に引き続き「創業期融資」を中心に、創業期のお客さまの事業化をサポート

## クラウドファンディングによる地域経済活性化



- 愛媛県内で創業や地域活性化に取り組むプロジェクトを支援するため、お客さまがクラウドファンディング運営会社に支払う手数料の一部を当行が補助

## 鉄道を活用した「客貨混載輸送（※）の実証実験」を実施

四国旅客鉄道株式会社様及びヤマト運輸株式会社様と連携し、  
新たな物流の仕組みづくりをサポート

### 目的

- ✓ 鉄道の定時性、速達性を活かした新たな価値の創出
- ✓ 環境負担の小さい鉄道による荷物輸送の取組み（モーダルシフト）の推進
- ✓ 県内生産者と消費者を繋ぐことによる地域活性化への取組み

四国旅客鉄道  
株式会社様

ヤマト運輸  
株式会社様

伊予銀行



※一般的には「貨客混載輸送」ですが、『お客さまの乗車する列車に貨物に乗せるため、あくまでお客さまが優先である』というヤマト運輸株式会社様の趣旨に賛同し、「客貨混載輸送」としております

## 愛媛県様・有人宇宙システム株式会社様との連携

「宇宙技術を活用した産業のDX推進に関する包括連携協定」を締結

### 連携内容

- ✓ 宇宙技術を利用したDX化に関すること
- ✓ 県内企業とのマッチングに関すること
- ✓ 宇宙技術の開発、宇宙産業進出に向けた相談対応

愛媛県様

有人宇宙システム  
株式会社様

伊予銀行

### 全国の地域金融機関として初

愛媛県と有人宇宙システム株式会社及び株式会社伊予銀行との  
包括連携協定 締結式



## ダイバーシティ



### TSUBASAダイバーシティ&インクルージョン宣言

- ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みを一層強化するためTSUBASAアライアンスで共同宣言を策定

#### TSUBASA ダイバーシティ&インクルージョン宣言

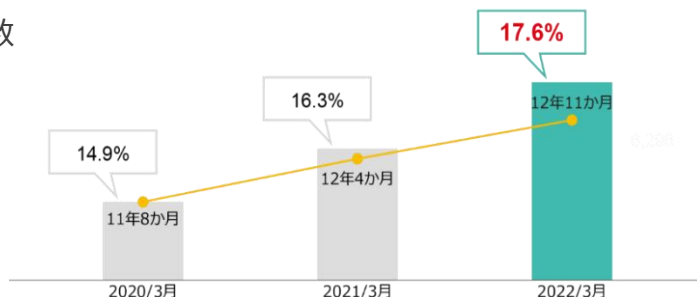
TSUBASAアライアンスは、アライアンスの目的のひとつである地域の持続的な成長を実現するため、ダイバーシティ&インクルージョンを競争力の源泉と位置づけ、積極的に取り組んでいくことを宣言します。



千葉銀行、第四北越銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行、滋賀銀行、琉球銀行、群馬銀行の10行が参加する地銀広域連携の枠組み

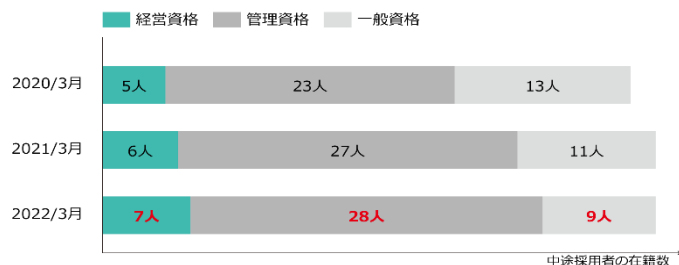
### 女性管理職比率/平均勤続年数

- 女性管理職比率/平均勤続年数  
→ 年々**増加**傾向



### 中途採用者の管理職登用

- 中途採用の経営資格者、管理資格者  
→ 年々**増加**傾向



## 健康経営



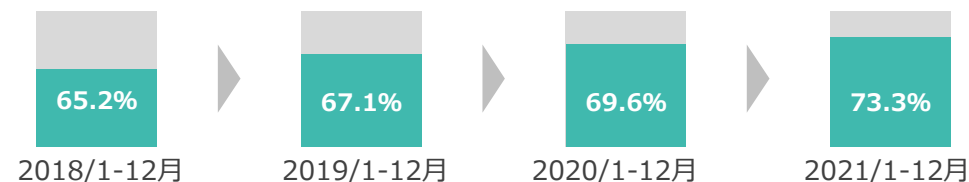
### 健康経営優良法人2022（大規模法人部門）に認定

- 時間外労働の削減、ウェアラブル端末の無償貸与、人間ドック義務化などの取り組みが認められ、健康経営優良法人に5年連続認定
- 運動習慣者比率
- 40歳以上人間ドック受診率

2019	2020	2021	2019	2020	2021
22.8%	23.2%	24.5%	92.6%	100%	100%

## 働き方改革

- **有給取得率の推移** 有給取得率は順調に推移



## エンゲージメント

- エンゲージメント計測ツールwevoxを正式導入  
健康経営や働き方改革による「働きやすさ」を土台とした「働きがいのある職場づくり」を行うべく、エンゲージメント向上のためのPDCAサイクルを回す



## 環境保全



### 伊予銀行 エバークリーンの森

2008年設立（14年目）

愛媛県、大洲市、（公財）愛媛の森林基金と「森林づくり活動協定」を締結し、愛媛県内4か所で森林を育てる活動を行っています。



伊予銀行エバークリーンの森（松山市）

### 公益信託伊予銀行 環境基金「エバークリーン」

2008年設立（15年目）

毎年1回4～8月に募集

愛媛の環境保全活動に取り組まれている団体・個人の皆さまを応援しています。現在までに179先に対して総額約65百万円の助成金を贈呈しています。



2021年度「多田エコグループたんぼぼ」さま

## 地域貢献



### 伊予銀行 地域文化活動助成制度

1992年設立（31年目）

毎年2回・6～7月/12～1月に募集

愛媛の「草の根」的な文化活動を行っている皆さまに、その活動資金の一部を助成しており、1,274団体に総額2億47百万円の助成金を贈呈しています。また、「平成30年7月豪雨」で被害を受けた団体向けに「特別募集」も実施しています。

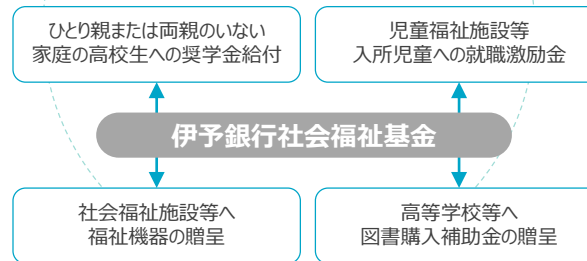


第60回助成先「松山景雲会」様

### 公益財団法人 伊予銀行社会福祉基金

1976年設立（47年目）

愛媛の社会福祉の充実および次代を担う人材育成のお手伝いをしています。



## ダイバーシティ



### いよぎん Challenge&Smile

2018年設立（5年目）

障がい者の雇用促進を目的として特例子会社「株式会社いよぎんChallenge&Smile」を設立しています。地域の事業者と協力したグッズ開発や道の駅・イベント等での販売、伝統産業の継承など様々な取り組みを行っており、障がい者が地域とともに活き活きと働ける職場を目指しています。



### SDGsカードゲーム

2021年開始（2年目）

いよぎん地域経済研究センターが「2030 SDGsカードゲーム」研修を地域の企業・団体向けに実施しています。SDGsが「なぜ必要とされるのか」「私たちにどのように関係するのか」などをゲーム形式で体験・体感しながら、誰でもわかりやすく学ぶことができます。



### いよぎん 金融教育教室

2007年開始（15年目）



いよぎんは、子どもたちを応援しています

### キッズセミナー

銀行の仕組みや健全な金銭感覚などを学んでいただくセミナー



### YouTube配信

「成年年齢引き下げ」や「銀行業務」等に関する動画を配信

成年年齢引き下げとは？



### いよぎん ジュニア未来塾

学習指導要領と金融リテラシーマップに沿った授業プログラム



## I. 2021年度 決算の概要

## II. 持株会社体制への移行

## III. 2021年度 中期経営計画の主な戦略と進捗

### III-1. 中期経営計画の主要計数計画

### III-2. 事業戦略・計画の進捗状況

### III-3. サステナビリティへの取り組み

### III-4. 損益予想、資本政策

# 2022年度 損益予想

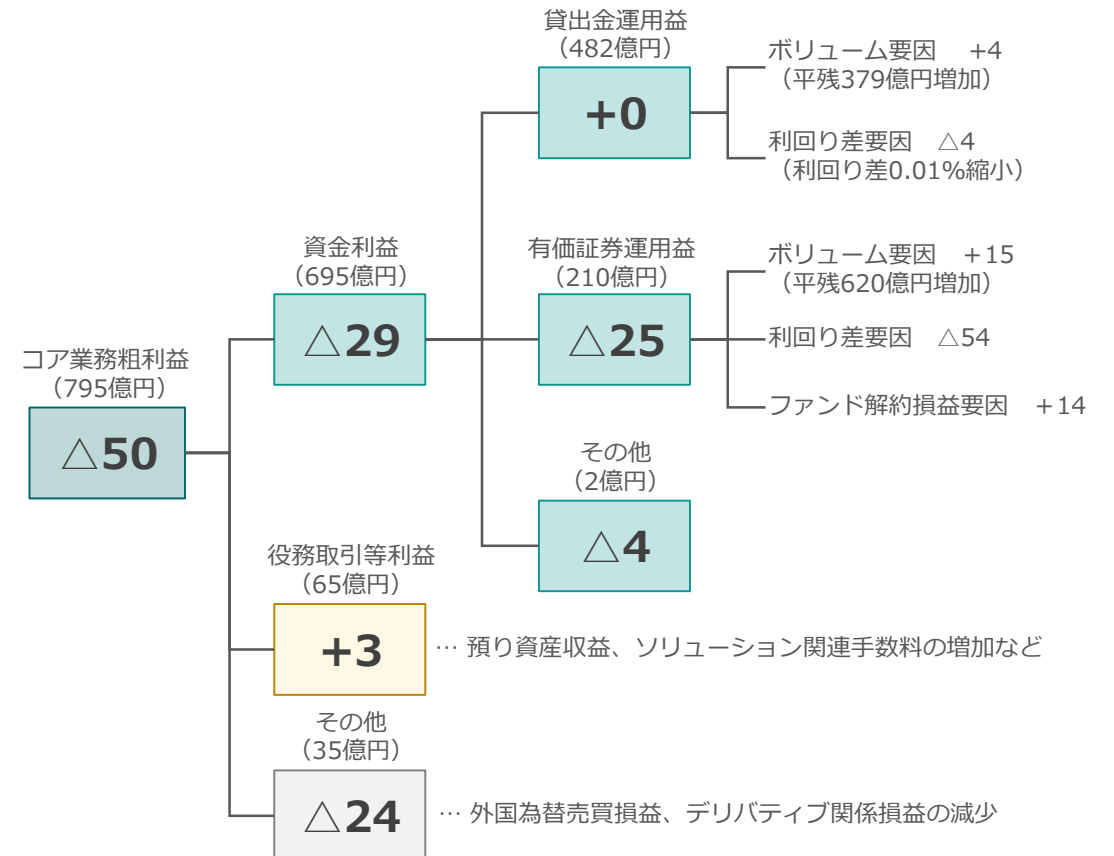
- ✓ 外貨調達コストの増加による資金利益の減少、その他業務利益の減少により、コア業務粗利益は前年度比50億円減少の795億円を見込む
- ✓ 各利益段階で減益を見込むものの、当期純利益は215億円と引き続き高水準を見込む

〔単体決算（単位：億円）〕	2021年度実績		2022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	418	845	407	△11	<b>795</b>	△50
うち資金利益	368	724	357	△11	695	△29
うち役務取引等利益	32	62	31	△1	65	+3
経費（△）	243	490	247	+4	490	+0
うち人件費	129	258	126	△3	255	△3
うち物件費	102	206	104	+2	205	△1
コア業務純益	175	354	160	△15	305	△49
信用コスト（△）	35	42	32	△3	50	+8
有価証券関係損益	39	11	15	△24	35	+24
経常利益	197	352	160	△37	320	△32
当期(中間)純利益	140	246	110	△30	<b>215</b>	△31

## コア業務粗利益増減要因（2022年度－2021年度）

(注) 邦貨の利回り差は邦貨預金等利回りとの差、  
外貨の利回り差は外貨調達利回りとの差を使用  
各利益の括弧内の数値は利益額実数

(単位：億円)



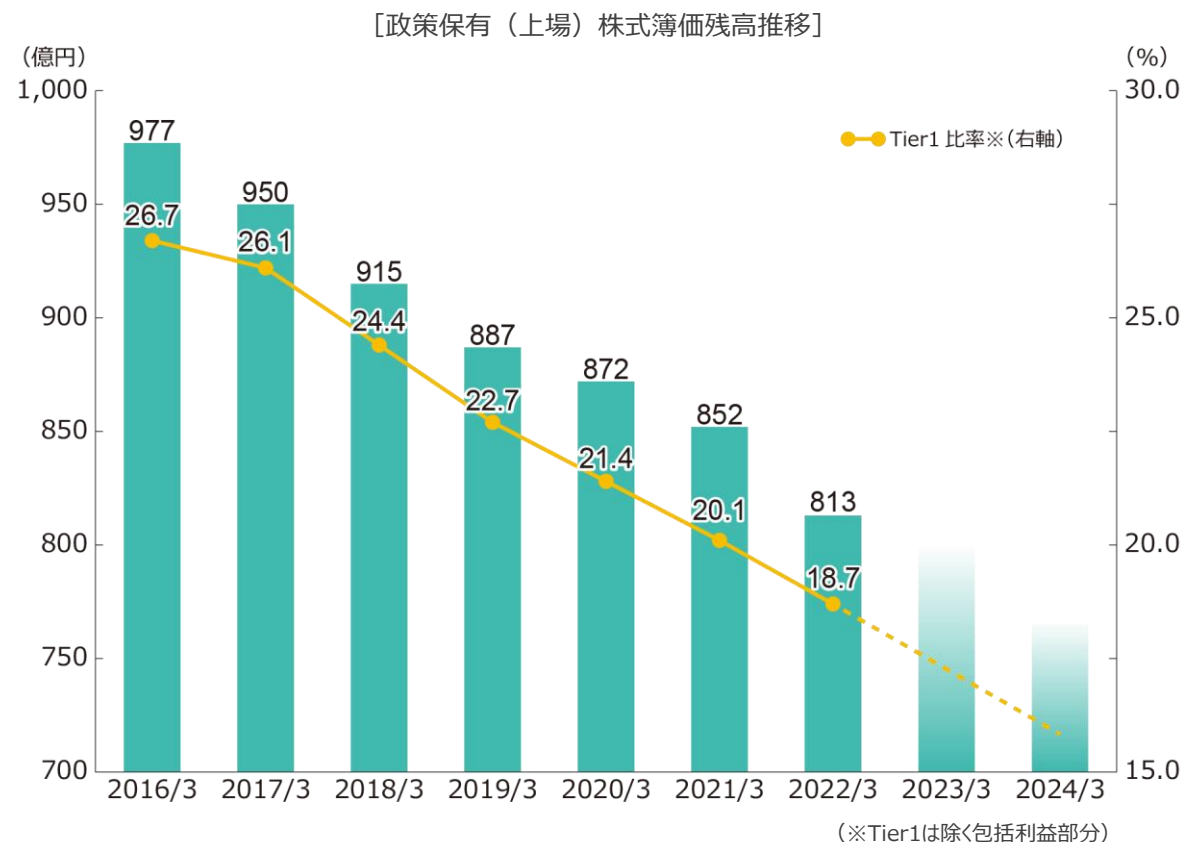


## 政策保有株式

### 政策保有株式の基本方針と対応状況

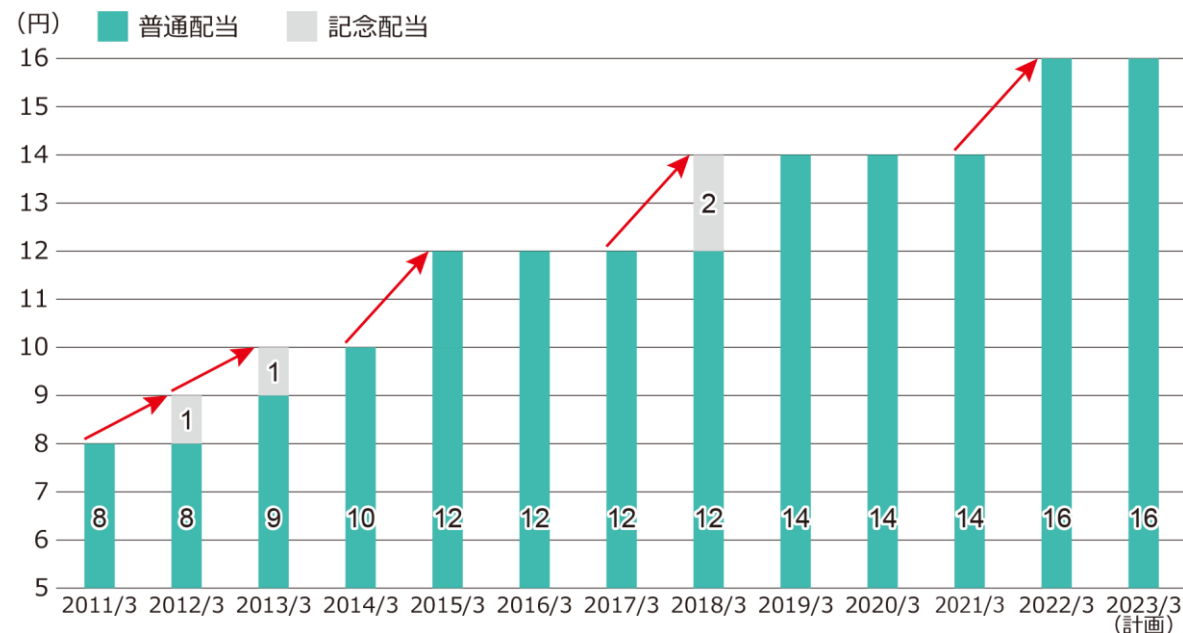
**基本方針** **縮減** → 年1回以上、取締役会にて保有合理性の検証を実施

すべての銘柄について、「投資面」「政策面」の評価マトリクスを通して保有方針を定め、売却方針となったものについて順次売却を進めている



## 配当・株主還元方針

■ 安定的配当方針責任を果たすことを第一としており、  
**2023年3月期（120期）**においては、前年同様**年間16円**とする方針



■ 自己株式の取得  
利益還元の充実と資本効率性の向上および機動的な資本政策の遂行を可能とするため、自己株式の取得を決定

- ✓ 取得する株式の種類 普通株式
- ✓ 取得する株式の総数 5,000,000株（上限）  
（発行式株式総数（自己株式を除く）に対する割合1.57%）
- ✓ 取得価格の総額 30億円（上限）
- ✓ 取得方法 東京証券取引所における市場買付
- ✓ 取得期間 2022年5月16日から2022年7月29日

- 資料における将来の業績につきましては、発表時において入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としております。
- 将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。

<本件に関する照会先> 伊予銀行 総合企画部 武田 TEL:089-907-1034/FAX:089-946-9104