

Ⅱ．2009年度中期経営計画

“Customer First” Plan for Future

の進捗状況と主な戦略

(平成21年4月～24年3月)

中計数値目標達成状況

- 厳しい環境のなか、利益目標および貸出金残高は、中計目標を下回るペースで推移
- 「預金等」残高は順調に推移し、中計目標を前倒しで達成

		2009年度中計期間			
		実績	実績	実績	2009年度中計 最終年度目標
		20年度	21年度	22年度	23年度
基本 目標	コア業務純益	359億円	330億円	357億円	410億円以上
	当期純利益	113億円	130億円	147億円	210億円以上
	預金等期末残高	4兆4,496億円	4兆6,088億円	4兆7,109億円	4兆7,000億円以上
	貸出金期末残高	3兆3,681億円	3兆4,221億円	3兆4,878億円	3兆7,000億円以上
管理 項目	コアOHR	56. 8%	59. 0%	57. 1%	54%台
	(※)ROE	3. 36%	3. 90%	4. 12%	5. 5%以上
	不良債権比率	2. 35%	2. 19%	2. 39%	2%以下
	連結自己資本比率	10. 55%	11. 87%	12. 29%	11. 5%以上

(※)ROEは株主資本に株式等の含み益を含むベース(前中計は「含まない」ベース)

23年度の利益予想

- 23年度は、資金利益の増加により、コア業務粗利益・コア業務純益・経常利益・当期純利益いずれも増益を予想
- コア業務粗利益は850億円を予想（2年連続で過去最高更新を見込む）

（億円）

	21年度 実績	22年度		23年度	
		実績	前年度比	予想	前年度比
コア業務粗利益	806	833	+ 27	850	+ 17
うち資金利益	747	773	+ 26	788	+ 15
うち役務取引等利益	47	45	△ 2	51	+ 6
経費（△）	476	476	+ 0	475	△ 1
（コアOHR）	(59.0%)	(57.1%)	(▲ 1.9p)	(56.0%)	(▲ 1.1p)
うち人件費	259	262	+ 3	266	+ 4
うち物件費	193	193	+ 0	189	△ 4
コア業務純益	330	357	+ 27	375	+ 18
信用コスト（△）	137	97	△ 40	95	△ 2
与信費用比率	0.40%	0.28%	▲ 0.12p	0.27%	▲ 0.01p
経常利益	188	242	+ 54	265	+ 23
当期純利益	130	147	+ 17	170	+ 23

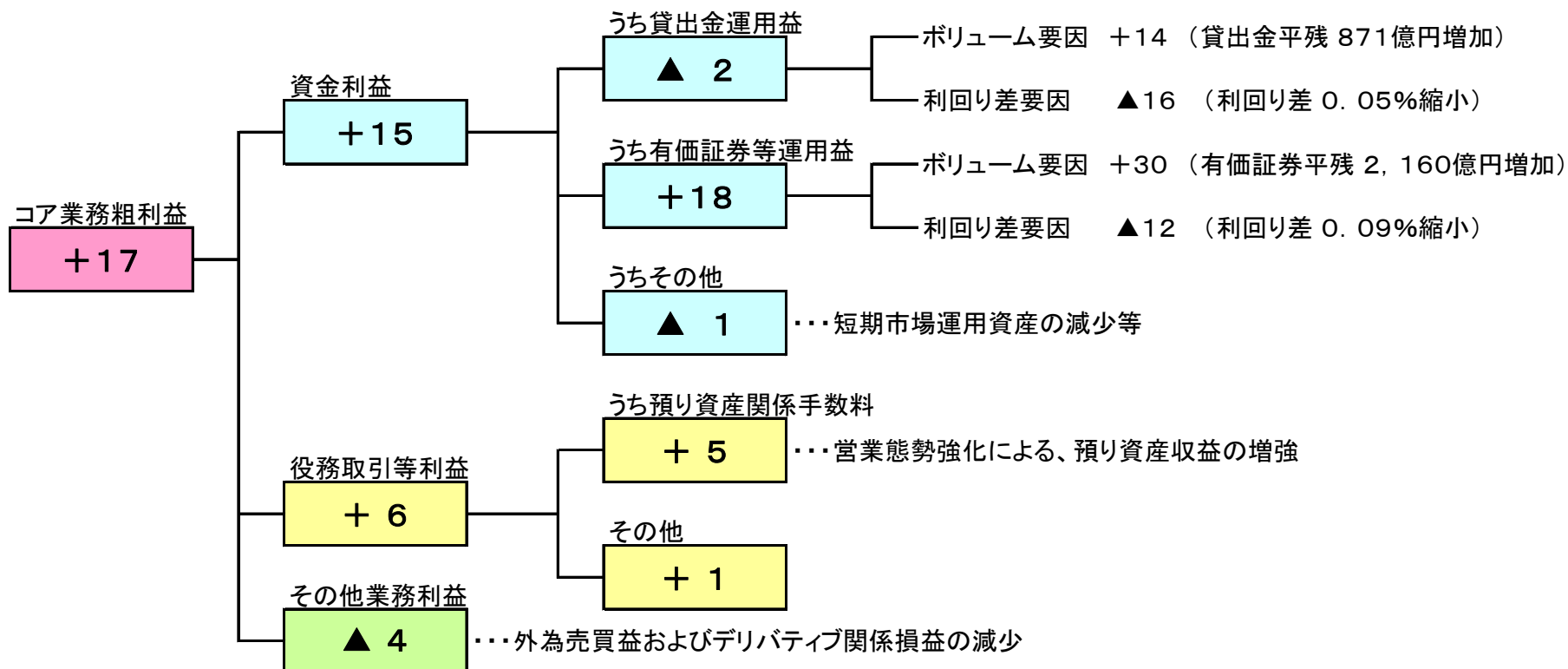
コア業務粗利益の増加予想

- 資金利益は、有価証券のボリューム増加を要因に＋1.5億円の増加を予想
- 役務取引等利益は、預り資産収益の増強により＋6億円の増加を予想

23年度予想（22年度比）

（単位：億円）

（注）利回り差は預金等利回りとの差を使用



預貸金・預り資産増強計画

- 預金等＋預り資産は、23年度で5兆2,900億円を予想（預金等は中計比＋1,500億円）
- 貸出金は、23年度で3兆6,000億円を予想

<預金等・預り資産末残計画>

(単位:億円)

	21/3 実績	22/3 実績	21/3比	23/3 実績	22/3比
預金等	44,496	46,088	+1,592	47,109	+1,021
うち個人預金	29,426	30,243	+817	30,768	+525
預り資産残高(注)	3,728	4,070	+342	4,110	+40
預金等＋預り資産	48,225	50,158	+1,933	51,219	+1,061

24/3 中計目標	24/3 予想	23/3比	中計比
47,000	48,500	+1,391	+1,500
32,000	31,500	+732	△500
5,000	4,400	+290	△600
52,000	52,900	+1,681	+900

<貸出金末残計画>

(注) 預り資産残高…22/3より金融商品仲介による残高を含む

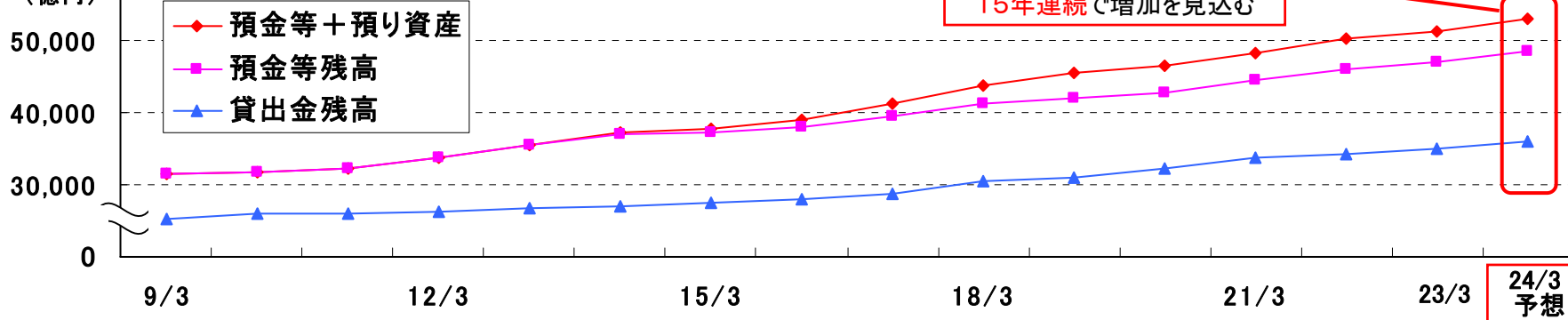
(単位:億円)

	21/3 実績	22/3 実績	21/3比	23/3 実績	22/3比
貸出金	33,681	34,221	+540	34,878	+657
事業性貸出金	23,405	23,926	+521	24,244	+318
うち中小企業向け	17,610	17,804	+194	17,883	+79
うち愛媛県内	11,756	12,103	+347	12,068	△35
うち県内船舶	3,480	3,884	+404	3,925	+41
個人向け貸出金	8,793	8,871	+78	8,895	+24
公共向け貸出金	1,484	1,425	△59	1,739	+314

24/3 中計目標	24/3 予想	23/3比	中計比
37,000	36,000	+1,122	△1,000
26,000	25,280	+1,036	△720
—	—	—	—
12,800	12,500	+432	△300
4,100	4,350	+425	+250
9,800	9,070	+175	△730
1,200	1,650	△89	+450

<預貸金等・預り資産残高の推移>

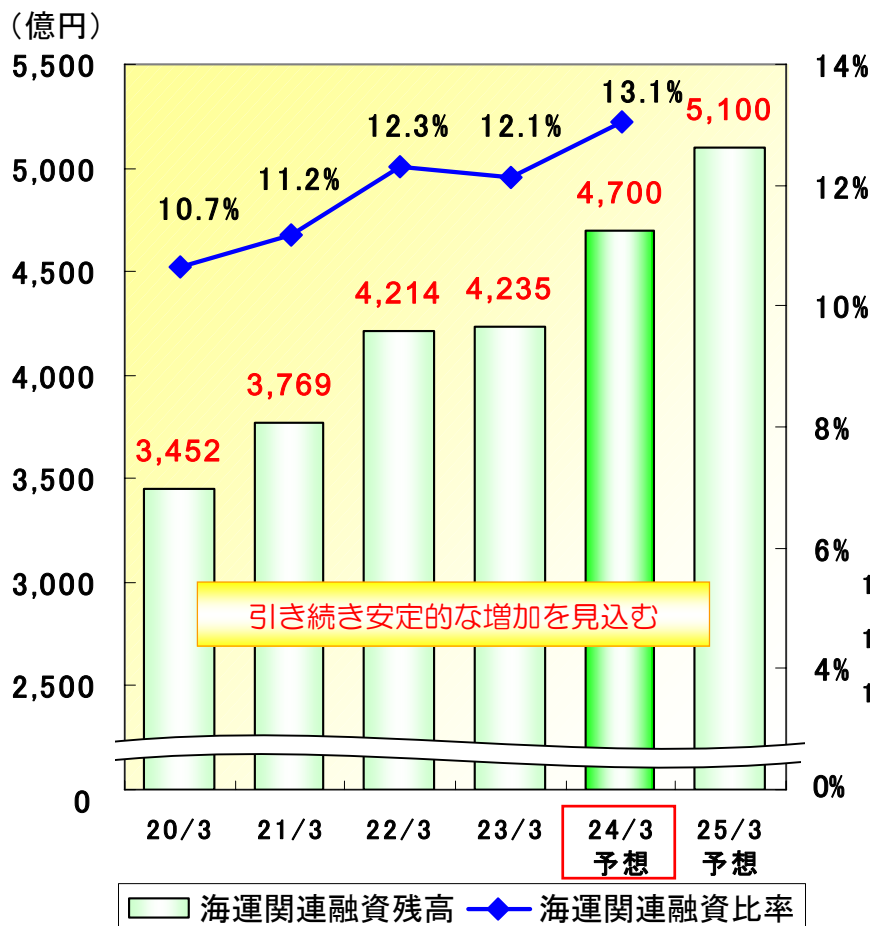
(億円)



法人戦略 I ～海運関連融資の見通し～

当行の強みである海運関連融資は引き続き**安定的に増加**する見込み

海運関連融資残高・同融資比率の推移予想



※海運関連融資残高は業種別貸出金残高（参考資料編17頁）の数値を使用している

当行の海運関連融資の特長

- 重要な地場産業として、積極的に**育成・支援**
- 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、長年の支援に基づく信頼関係
 - ✓ 有力船主に取引を集中（残高上位20社で海運関連融資の8割超を占める）
- 豊富な船舶データ(1,000隻以上)に基づく**ノウハウの蓄積**
- 徹底した**リスク管理**
 - ✓ 為替・金利・備船料等のストレステストを定期的を実施
- **安定した資金供給体制**の強化
 - ✓ 協調融資、シ・ローンの拡充に向けた連携体制を強化

< BALTIC DRY INDEX >



法人戦略Ⅱ～成長分野への取組み～

- 日銀「**成長基盤強化支援資金**」を活用した貸出実績は**順調に推移**
- 医療・介護事業者向け貸出金残高は、**過去最高の水準**（H23/3期）

日銀「成長基盤強化を支援するための資金供給」への対応

（単位：億円）

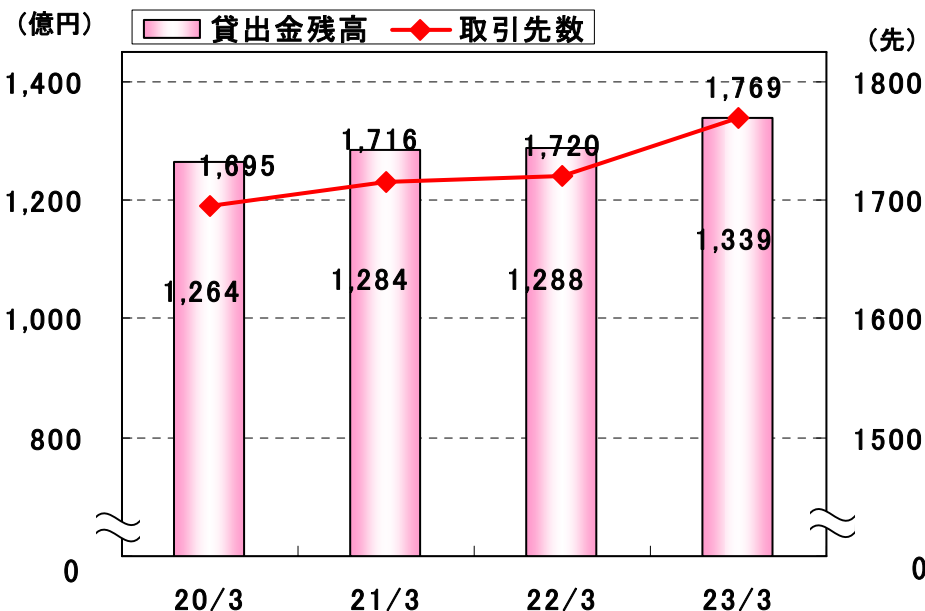
取組方針	貸出実績 (22/4～23/3)	貸出計画 (22/4～24/3)
船舶建造資金への対応 (海外・SPC除く)	274	300
低炭素社会実現に取り組む 事業者の支援活動	109	200
医療・介護事業者との 取引推進運動	105	300
アジア諸国等における投資 ・事業展開に対する支援	61	100
第1次産業支援プログラム	3	30
その他 (事業再編・地域再生等)	14	150
合 計	566	1,080

- 成長分野向け貸出金は**順調に増加**
- ✓ 日銀「成長基盤強化支援資金」の積極的活用

医療・介護事業者との取引推進

- 新規開拓への取組強化
 - ✓ 県外での新規取引先開拓を中心に、取引先数は**49先増加**
- 貸出金残高増強への取組み
 - ✓ 県内総点検運動等を継続し、医療・介護事業者向け貸出金残高は**51億円増加**

＜医療・介護事業者向け貸出金残高、取引先数推移＞

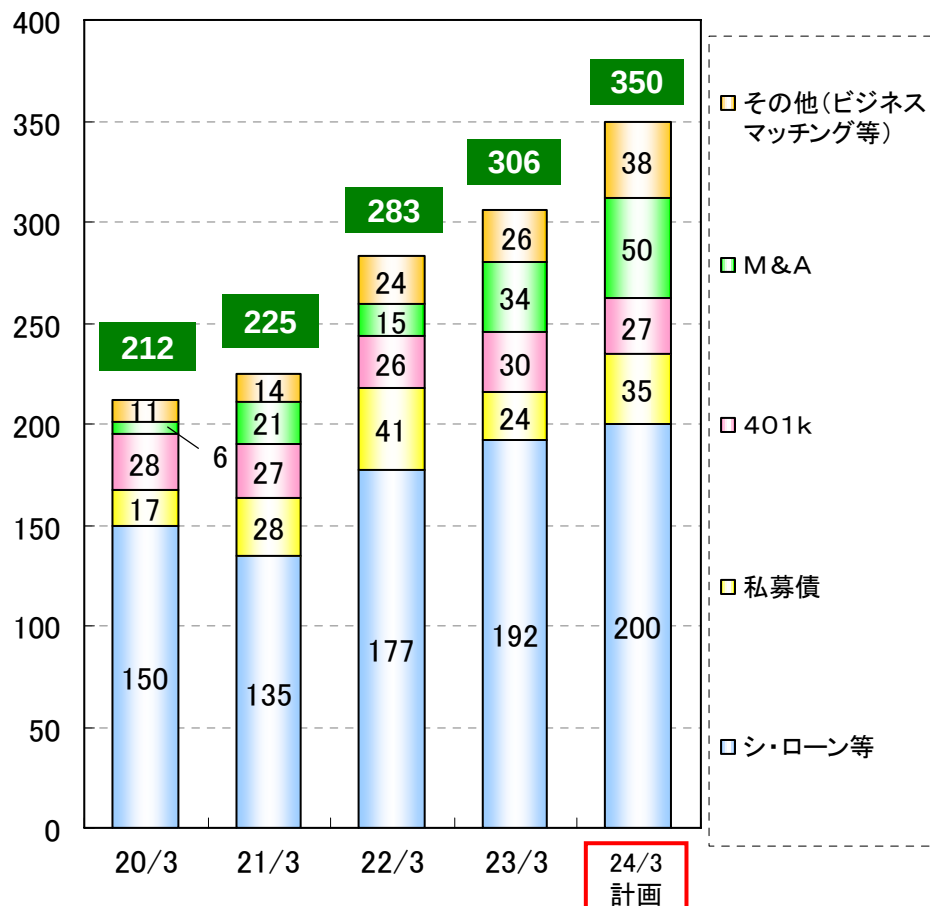


法人戦略Ⅲ～ソリューションビジネスの推進～

- コンサルティング機能の強化により、ソリューション関連手数料のさらなる増強を図る
- 営業店サポート態勢の強化等により、**有料ビジネスマッチングを推進**

ソリューション関連手数料の増強

(百万円) <ソリューション関連手数料の推移>



ビジネスマッチングの推進

- 有料ビジネスマッチングの対象を拡大
- 専門スタッフの増員等、営業店サポート態勢を強化

<ビジネスマッチング成約件数> (除く商談会)

	20年度	21年度	22年度
ビジネスマッチング成約件数	376	894	728
うち有料マッチング	29	115	95
同 手数料収入(千円)	2,453	13,387	17,008
貸出金に結びついた件数	35	114	96
同 金額(億円)	12	63	44

401kの推進

- 適格退職年金の廃止を控え401k企業型を積極的に推進
⇒ 運営管理機関受託累計71先のうち、適格退職年金からの移行先が45先

M&Aの推進

- 事業承継問題を切り口としたM&Aの推進
⇒ M&A手数料は前年度比で大幅に増加

個人戦略Ⅰ～個人営業態勢の強化～

- 個人営業態勢の強化に向け、CRM・EBM・地図情報システムを導入
- EBMシステムの活用により、マーケティング機能の高度化を図る

＜従来の営業態勢の主な課題＞

- チャンネル間の連携強化
- 蓄積した顧客情報（競争優位の源泉）の一元管理
- 成約率の向上（マーケティング機能高度化）
- 営業活動に伴う管理作業の効率化

CRM・EBM・地図情報システムの導入（H23/4稼動）
～ 営業態勢強化に向けた各種インフラを整備 ～

チャンネル間の連携強化

成約率向上

営業活動効率化

個人営業態勢
の強化

CRMシステム

- チャンネル間の連携強化
 - ✓ あらゆるチャンネルで顧客ニーズ・交渉履歴を蓄積・共有
⇒ 複数チャンネルが連携してアプローチし、顧客接点を拡大
- 営業活動の効率化
 - ✓ 営業計画・実績管理等を自動化し、営業活動時間を拡大

EBMシステム

- 成約率の向上
 - ✓ ライフイベント、取引の変化を捉え、推奨商品情報を配信
⇒ 最適・タイムリーな提案により成約率を向上
- マーケティング機能の高度化
 - ✓ 見込顧客の自動探索、予測モデル作成
 - ✓ 各種データの抽出・分析・加工・集計機能

地図情報システム

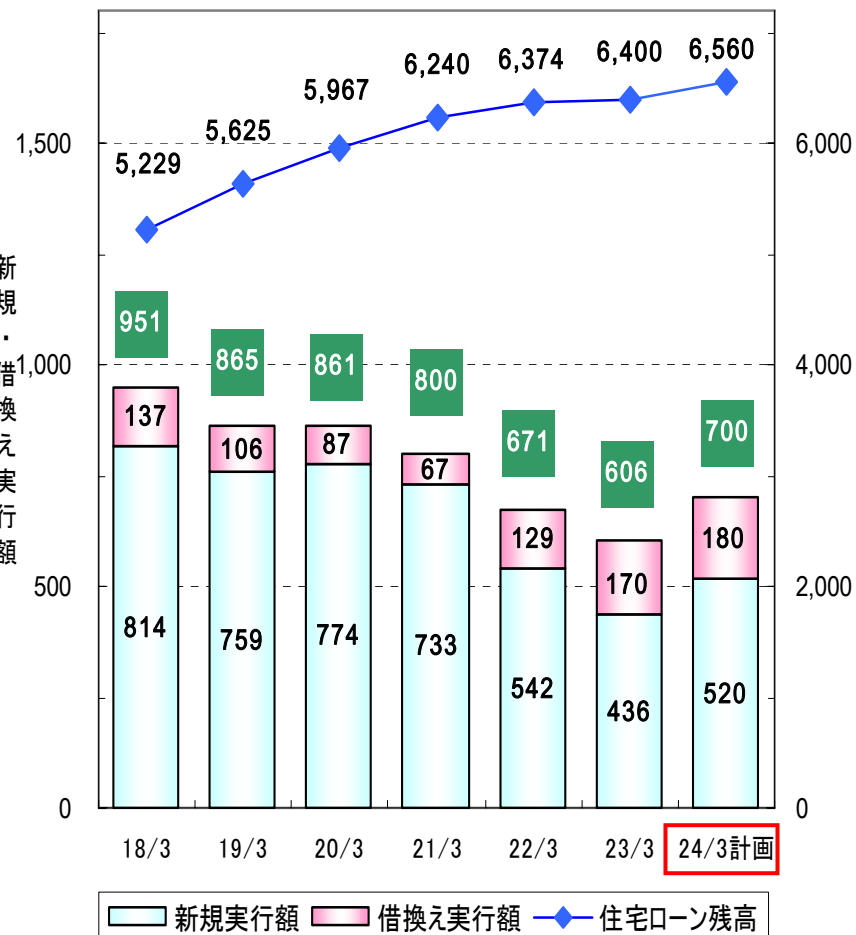
- 営業活動の効率化
 - ✓ 訪問先・ターゲット先を電子地図にマッピング
⇒ 効率的な訪問計画作成により、訪問件数増加を支援
⇒ 取引内容も地図上に表示し、顧客管理機能を強化

個人戦略Ⅱ～住宅ローンの増強～

- 住宅ローンの増強を図るため、**新商品を導入**
- 借換えニーズの発掘に、**CRM・EBM・地図情報システムを活用**

住宅ローン実行額と残高推移

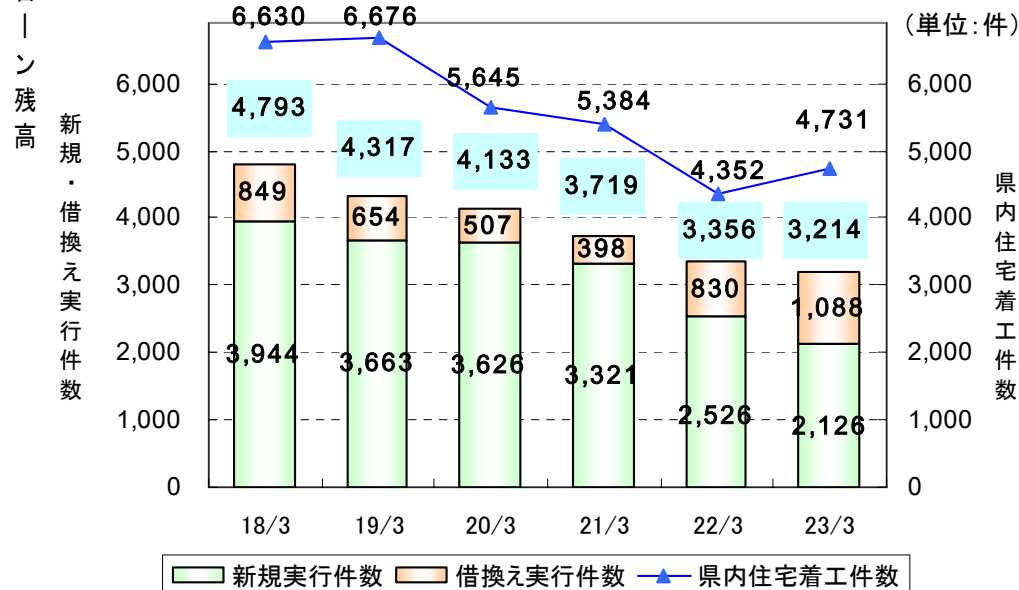
(単位:億円)



生涯取引の柱となる住宅ローンの増強

- 新規案件の取込み
 - ✓ 優良住宅取得資金専用の**新商品導入** (H23/1)
- 借換え案件の発掘 (「住宅ローンニーズ再発掘運動」の継続)
 - ✓ CRM・EBMを活用して、営業活動の成約率向上を図る

期中県内住宅着工件数と当行住宅ローン実行件数 (全店) 推移



個人戦略Ⅲ～預り資産営業の強化～

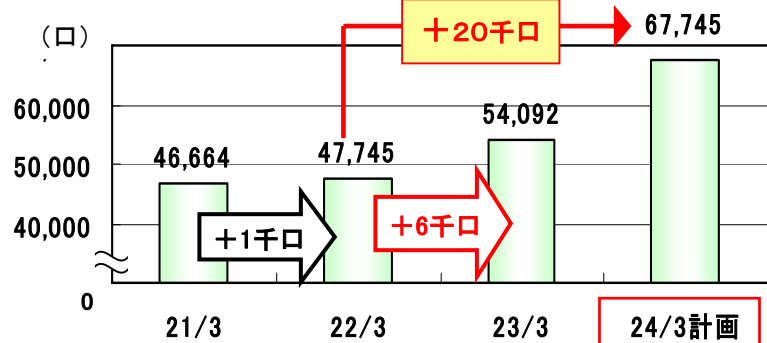
- **インターネットチャネルを着実に強化**することで、投信取引の裾野拡大
- 多様な資産運用ニーズに幅広く対応するため、**金融商品仲介業務を強化**

<預り資産残高等推移>

(単位: 億円)

		22/3 実績	23/3 実績	24/3 予想
残高	預り資産残高	4,070	4,110	4,400
	投資信託	1,461	1,378	1,550
	保険	696	948	1,150
	国債	1,825	1,664	1,500
	金融商品仲介	88	120	200
販売額	預り資産販売額	465	625	870
	投資信託	145	186	380
	保険	217	305	240
	国債	103	85	150
	金融商品仲介	-	48	100
収益	預り資産収益	16.5	19.5	24.2
	投資信託	10.6	11.5	16.8
	保険	5.5	7.4	6.2
	国債	0.4	0.3	0.5
	金融商品仲介	-	0.3	0.7

<投資信託口座数増加推移>

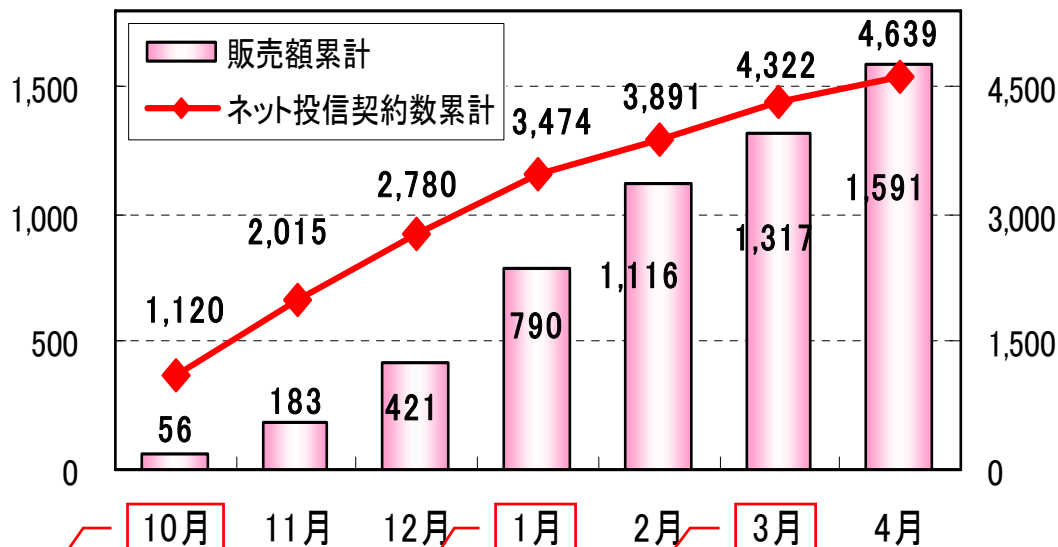


1年間で**6千口座増加**と、増加ペースは加速

「インターネット投信」における販売額・契約数累計

(百万円)

(件)



ネット投信開始

専用ファンド発売

来店不要で口座開設可能に

● 金融商品仲介業務の強化

- ✓ 22年4月の仲介業務拡大以降、販売件数・金額は順調に増加
- ✓ 取扱店舗数を、23年度中に現状の43か店から147か店に拡大

● 個人向け国債償還資金・ゆうちょ満期資金の取込み

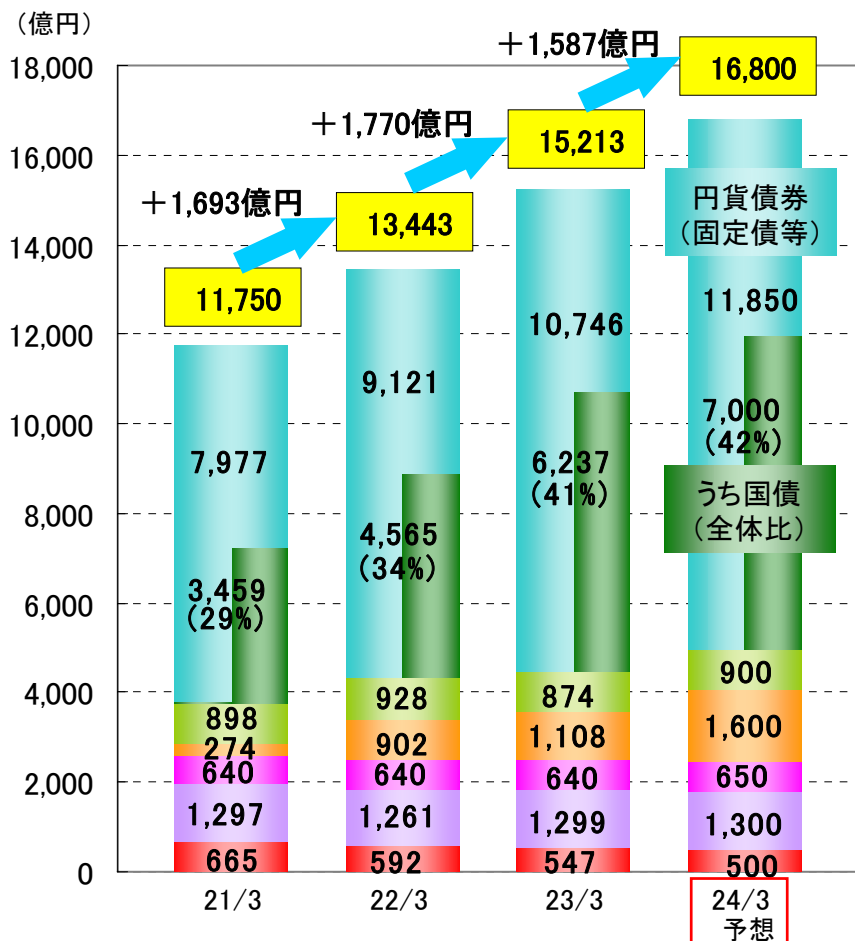
- ✓ 商品ラインナップの充実、キャンペーンの実施
- ✓ ターゲット先へのアプローチと資金トレースの徹底

証券運用戦略 I ～さらなる残高の積み増し～

23年度の**新規投資額2,550億円**、23年度末残高1兆6,800億円程度を予想

- 円貨・外貨とも国債等の固定債への運用が中心 金利リスクテイク
- 国内外の事業債への投資にも引き続き注力 信用リスクテイク

リスクカテゴリー毎の有価証券簿価残高の推移



23年度の運用のポイント

残高の
方向性

円貨債券
(固定債等)

- ・平準買いをベースとして安定的な利息収入を獲得

うち国債 (注)

- ・日本国債・地方債がメインの運用

(注) 国債には15年変動利付国債及び物価連動国債を含む

円貨債券
(変動債)

- ・投資目線に合うスプレッド収益の獲得
- ・国内外の高格付事業債が中心 (A格以上)

外貨債券
(為替ヘッジ付)

- ・米独国債中心に長短スプレッドを獲得
- ・国内外の高格付事業債が中心

外貨債券
(為替ヘッジ無)

- ・為替変動による評価損益のブレを考慮
- ・相場水準によっては追加投資を検討

国内株式
(含む株式投信)

- ・中長期的に株式残高を圧縮
- ・株式投信は短期的収益の獲得を志向

オルタナティブ

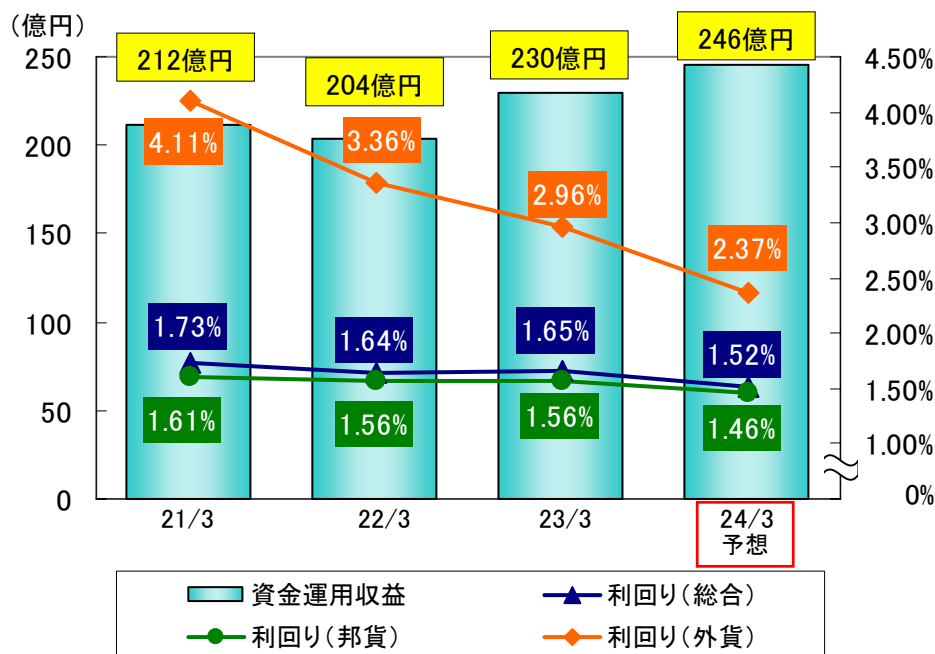
- ・ヘッジファンドの残高圧縮を継続
- ・J-REIT等については投資継続

証券運用戦略Ⅱ～さらなる運用収益の増強～

分散投資の継続による運用収益の維持・向上（地銀トップクラスの利回りを維持）

- 積極的な金利リスクテイクと一定の相場観に基づくアクティブ運用
- 金利と株価との安定した相関を考慮したリスクコントロールの実施

資金運用収益と有価証券利回りの推移



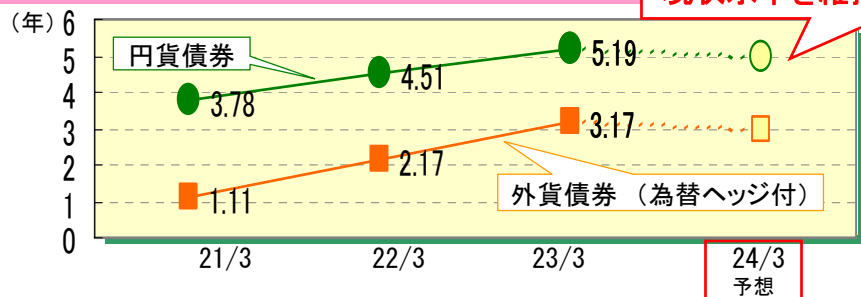
リスクカテゴリー毎の評価損益の推移

(単位: 億円)

	21/3末	22/3末	23/3末	22/3末比
円貨債券（固定債等）	41	213	260	47
固定債	49	144	176	31
15年変動利付国債	21	41	39	△1
物価連動国債	△29	27	44	17
円貨債券（変動債）	△30	△11	△2	9
外貨債券（為替ヘッジ付）	△13	11	△3	△14
固定債	△4	10	△4	△14
変動債	△8	1	0	0
外貨債券（為替ヘッジ無）	△85	△62	△99	△37
国内株式	567	890	681	△208
オルタナティブ等	△89	△38	△19	18
ヘッジファンド	△51	△23	△11	12
不動産関連	△18	△3	3	7
その他	△19	△11	△12	0
合計	391	1,002	817	△185

デュレーションの推移

現状水準を維持



- 金利及び株価の変動による有価証券評価損益への影響
 - ✓ 円債ポート 10BPV 62億円
 - ✓ 株式ポート 日経平均1,000円V 120億円
- 金利上昇リスクに対する一定のヘッジ効果
 - ✓ 15年変動利付国債残高 1,031億円
 - ✓ 物価連動国債残高 606億円

物件費の削減およびコストマネジメント高度化

- コストマネジメント高度化・定着化のため、専担部署「**コストマネジメント室**」を設置
- 24年度までに既存物件費5億円引下げ**、中長期的には**10億円以上の引下げ**を目指す

＜主な役割＞

- 経費予算・投資計画の統制
- 経費削減策の進捗管理・支援
- コストマネジメント委員会の運営

コストマネジメント高度化
へのロードマップ

中長期の目標

引き続き**10億円以上の引下げ**を目指す

コストマネジメント高度化
(BPR等)

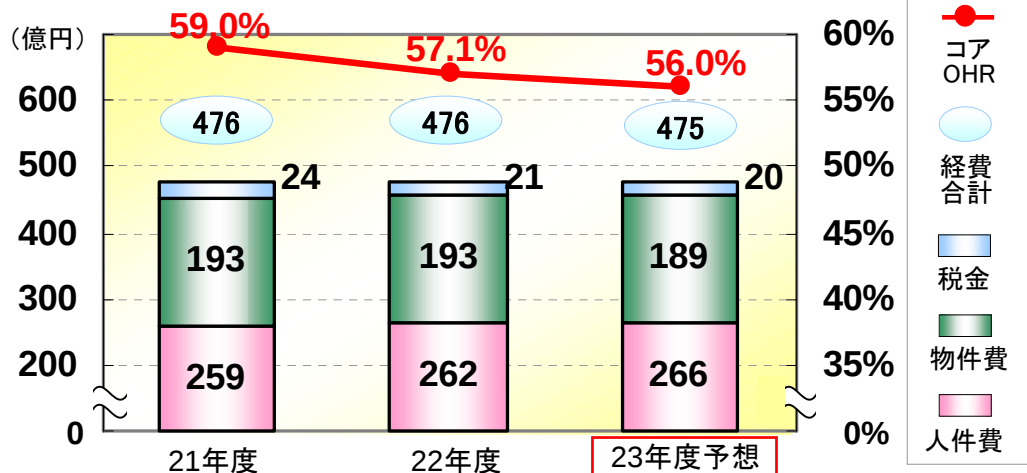
24年度まで
既存物件費**5億円**の引下げに取り組中

既存物件費の徹底的な見直し
(調達価格・仕様適正化等)

23年2月
「コストマネジメント室」設置

22年8月
「コストマネジメント委員会」設置

＜経費とコアOHRの推移＞



基準値

21年度
既存物件費

23年度
見込み

3億円

24年度
見込み

3億円

△5億円

2億円

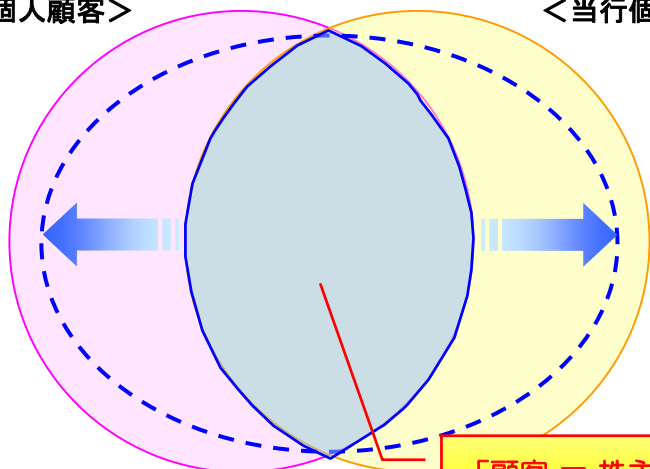
個人株主増強戦略

- 個人株主増強を通じて安定株主を増加させるとともに、リテール戦略を強化
- 株主優待制度の導入、IR開催拡大等、**個人株主増強を積極的に推進**

個人株主増強戦略の概要

<当行個人顧客>

<当行個人株主>



「顧客 = 株主」の増強

「顧客の株主化」によって顧客との**長期的リレーション**を構築
「個人株主との取引強化」による**収益機会拡大**を追求

創立70周年記念配当の実施

- 23年9月期に、**中間配当を1円増配**（4円 ⇒ 5円）
- ✓ 通期では8円 ⇒ 9円を予定

株主優待制度の導入

- **四国の地方銀行で初めて**の取組み

✓ 以下のいずれかから選択可能

	1千株以上5千株未満	5千株以上
株主優待定期預金	スーパー定期1年物の店頭表示利率+年0.50% （1口100万円まで）	同左 （1口200万円まで）
愛媛県特産品	愛媛県産品をカタログギフト方式で進呈（5千円相当）	同左 （1万円相当）

- **県産品の販売促進と認知度向上**にも貢献

IRの開催拡大

- 「個人投資家向けIR」の開催
- ✓ 従来からの「株主・取引先向けIR」に加え、「個人投資家向けIR」を開催
- ✓ 当行株未保有先・未取引先も対象
- ✓ 証券会社との共催により**銀行取引のない富裕層を囲込み**

	主な対象	開催実績
個人投資家向け	個人投資家限定	22年度/松山2会場
株主・取引先向け	株主、個人・法人取引先	毎年/県内6会場