

Ⅱ. 2012年度中期経営計画

～持続的成長力を備えた中四国No. 1の
ソリューション・バンクへの変革～

(平成24年4月～27年3月)

2012年度中計の体系

- 持続的成長力を備えた中四国No. 1のソリューション・バンクへの変革を目指す
- 中長期的には「時価総額 地銀トップ5」を目指す

目指す
銀行像

親切で頼りがいがある
ベストパートナーバンク

中長期的に
目指す財務成果

時価総額 地銀トップ5

～持続的成長力を備えた中四国No. 1のソリューション・バンクへの変革～
合言葉：お客さまからの「ありがとう」のために

お客さまの価値
(事業価値・生活価値) 向上への約束

持続的成長力
(収益性、生産性、健全性)

＜基本方針①＞
お客さまに応じた最高の
ソリューションの提供

＜基本方針②＞
卓越した
経営管理態勢の構築

＜基本方針③＞
地域社会との長期的な
Win-Win関係の構築

＜変革のための基盤＞
組織体質の変革 ～10年後を見据えた基盤づくり～

CSのさらなる向上

ESのさらなる向上

2012年度中計の数値目標

- グループ体となって「ソリューション」提供を強化するため、「連結総預り資産残高」、「連結非金利収益額」を目標に設定
- 環境変化に柔軟に対応するため、数値目標、戦略を年度毎にローリング

＜達成すべき財務成果＞

項目	数値目標	実績	2012年度中計 最終年度目標
		23年度	26年度
持続的成長力	当期純利益	183億円	190億円
	コア業務純益	373億円	380億円
	総貸出金期末残高	3兆5,590億円	3兆7,500億円
	連結総預り資産残高 ^(注1)	5兆3,131億円	5兆6,600億円
収益力の 維持・向上	粗利益RORA ^(注2)	2.7%	2.9%
	連結非金利収益額 ^(注3)	250億円	260億円
生産性の さらなる向上	コアOHR	55.9%	56%以下
健全性の さらなる向上	連結自己資本比率 ^(注4)	13.06%	14%以上
	連結Tier1比率 ^(注5)	10.06%	12%以上
	不良債権比率	2.18%	2%以下

(注1) 連結総預り資産残高は「いよぎん証券」を含む

(注2) 粗利益RORA (Return on Risk Asset) : コア業務粗利益÷リスクアセット

(注3) 連結非金利収益額 : 役務取引等収益+その他業務収益(除く債券関係)。原価・費用は控除していない。

(注4、5) 連結自己資本比率、連結Tier1比率 : いずれもバーゼルⅢベース(23年度実績はバーゼルⅡベース)。

利益計画

● コア業務粗利益・コア業務純益ともに、過去最高益を目指す

(単位: 億円)

	23年度 実績	24年度		25年度		26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
コア業務粗利益	847	840	△ 7	857	+ 17	862	+ 5	+ 15
うち資金利益	783	775	△ 8	789	+ 14	795	+ 6	+ 12
うち役務取引等利益	50	51	+ 1	53	+ 2	52	△ 1	+ 2
経費(△)	474	470	△ 4	482	+ 12	481	△ 1	+ 7
(コアOHR)	(55.9%)	(56.1%)	(△ 0.9p)	(56.3%)	(+ 0.2p)	(55.8%)	(△ 0.5p)	(△ 0.1p)
うち人件費	263	264	+ 1	264	+ 0	264	+ 0	+ 1
うち物件費	189	186	△ 3	196	+ 10	195	△ 1	+ 6
コア業務純益	373	370	△ 3	375	+ 5	380	+ 5	+ 7
信用コスト(△)	40	90	+ 50	85	△ 5	80	△ 5	+ 40
経常利益	340	265	△ 75	298	+ 33	316	+ 18	△ 24
当期純利益	183	160	△ 23	180	+ 20	190	+ 10	+ 7

新営業店端末導入等のIT投資増加

利益予想の前提金利

(単位: %)

	23年度	24年度	25年度	26年度
無担保コール翌日物	0.10	0.10	0.10	0.10
10年国債	0.98	1.20	1.30	1.30
邦貨貸出金利回り	1.73	1.65	1.63	1.60
うち事業性貸出	1.49	1.41	1.38	1.35
うち個人融資	2.49	2.42	2.41	2.38
邦貨有価証券利回り	1.54	1.47	1.40	1.37
邦貨預金等利回り	0.12	0.10	0.09	0.08
邦貨預貸金利回り差	1.61	1.55	1.54	1.52
邦貨預証利回り差	1.42	1.37	1.32	1.29

利益押し上げのための施策

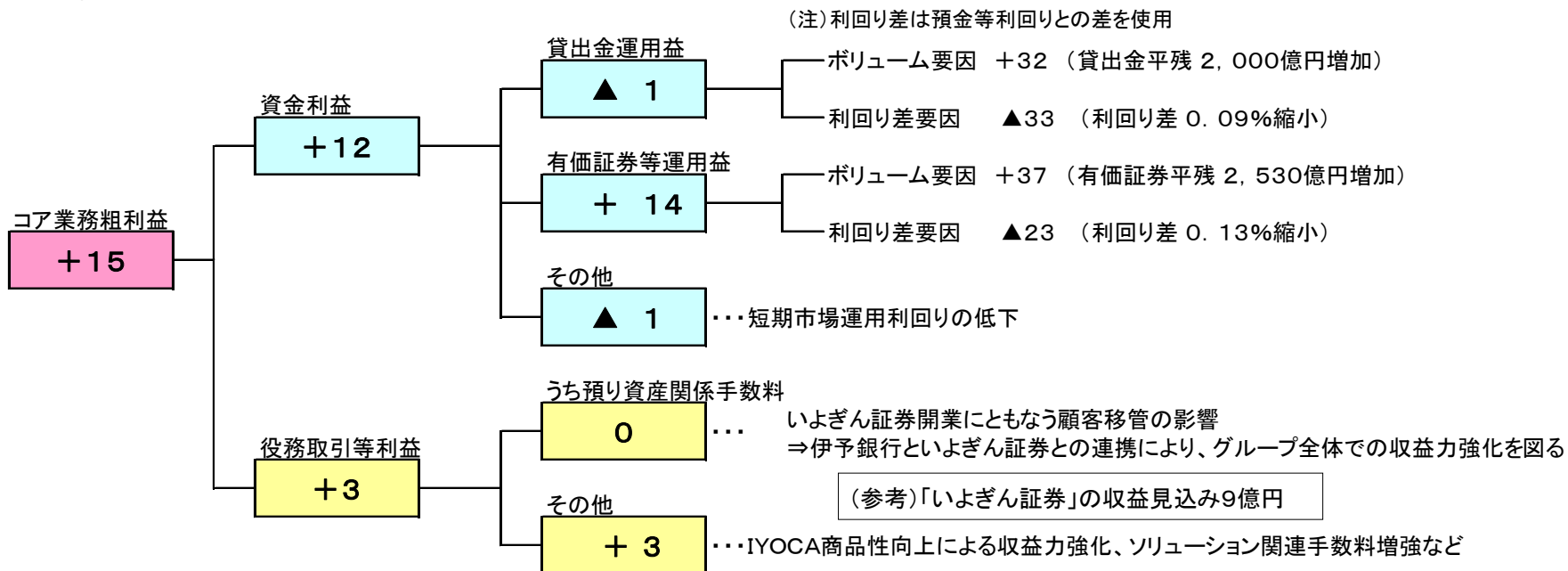
資金利益	中小企業向け融資を中心とする事業性貸出の強化 住宅ローン、カードローンを中心とする個人融資の強化 調達コストの削減 有価証券運用の高度化
非金利収益	カード業務、ソリューション業務の強化 インターネット外貨預金やデリバティブの増強
経費削減	

コア業務粗利益の増減要因(26年度予想)

- 資金利益は、貸出、有価証券ともに利回り低下が見込まれるものの、平残増加により増益
- 役務取引等利益は、クレジットカード業務収益やソリューション関連手数料の増加により増益

26年度予想(23年度比)

(単位:億円)



預貸金・預り資産増強計画

- 預金等は、個人預金を中心に積み上げを図り、今年度には**5兆円超**、27年3月末残高5兆1,650億円を計画
- 貸出金は、地域内での中小企業、個人融資に対する取組みを強化し、27年3月末残高3兆7,500億円を計画

<預金等・預り資産末残計画>

(単位:億円)

	23年度 実績	24年度 計画	前年度比	25年度 計画	前年度比	26年度 計画	前年度比	中計3年間増減
預金等	49,002	50,100	+1,098	51,000	+900	51,650	+650	+2,648
うち個人預金	31,465	32,150	+685	32,750	+600	33,200	+450	+1,735
預り資産残高	4,128	4,300	+172	4,240	△60	4,260	+20	+132
預金等+預り資産	53,131	54,400	+1,269	55,240	+840	55,910	+670	+2,779
(参考)「いよぎん証券」残高(注)	0	180	+180	500	+320	830	+330	+830

(注)「いよぎん証券」残高は本体の「預金等+預り資産」には含まれていない。

<貸出金末残計画>

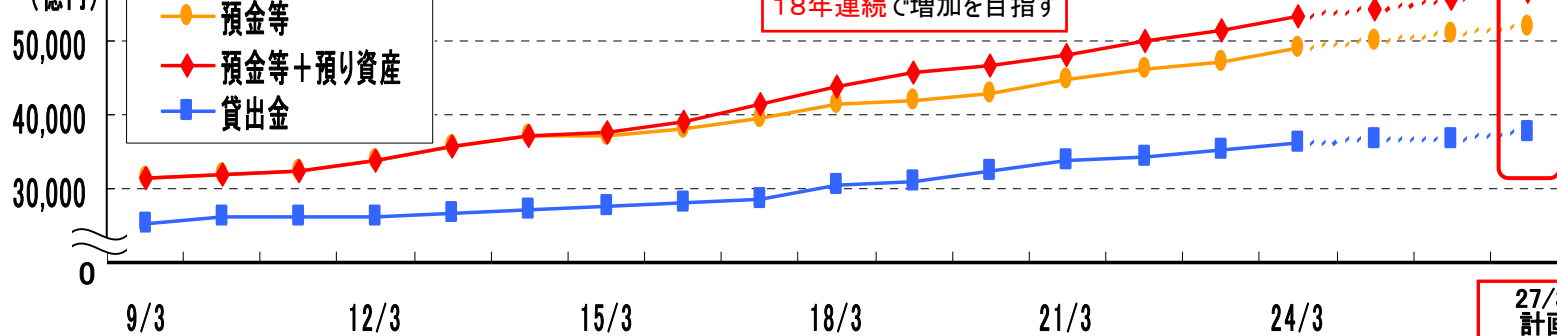
(単位:億円)

	23年度 実績	24年度 計画	前年度比	25年度 計画	前年度比	26年度 計画	前年度比	中計3年間増減
貸出金	35,590	36,500	+910	36,800	+300	37,500	+700	+1,910
事業性貸出金	24,827	25,570	+743	25,820	+250	26,450	+630	+1,623
うち中小企業向け	17,986	18,300	+314	18,400	+100	18,650	+250	+664
うち愛媛県内	12,126	12,470	+344	12,510	+40	12,600	+90	+474
個人向け貸出金	8,957	9,080	+123	9,200	+120	9,350	+150	+393
公共向け貸出金	1,805	1,850	+45	1,780	△70	1,700	△80	△105

(注)「うち中小企業向け」、「うち愛媛県内」はともに「事業性貸出金」の内訳である。

<預貸金等・預り資産残高の推移>

(億円)



2012年度中計の基本方針

● 中計目標を達成するため、4つの基本方針と21の基本戦略を策定

<基本方針①>

お客さまに応じた最高のソリューションの提供

[法人戦略]

- ◆ 接触頻度・情報蓄積拡大による事業所先とのリレーション強化
- ◆ 企業のライフサイクルに応じたソリューション提供力の強化
- ◆ アジアの成長を取り込む国際化支援態勢の構築
- ◆ 海運業向け融資・ソリューション提供力の強化

[個人戦略]

- ◆ 長期・安定取引につながる個人取引基盤の構築
- ◆ 迅速で利便性の高い消費性ローン提供態勢の構築
- ◆ 「地域浸透度No.1カード」の創出
- ◆ 富裕者層向け資産運用ソリューション提供力の強化

[法人・個人共通戦略]

- ◆ 県内シェア拡大

[チャネル戦略]

- ◆ マーケットに応じた店舗網の最適化
- ◆ ダイレクトチャネルの革新

<基本方針②>

卓越した経営管理態勢の構築

- ◆ リスクテイク能力拡大に向けた信用リスク管理態勢の高度化
- ◆ 市場運用力の強化とALMの高度化
- ◆ システムリスク管理態勢の高度化とIT資源の戦略的整備
- ◆ 実効性の高い組織態勢の整備と経営資源の最適配分
- ◆ 営業力強化に向けたビジネスプロセスの革新

<基本方針③>

地域社会との長期的なWin-Win関係の構築

- ◆ 地域経済活性化支援の拡充
- ◆ 環境保全への貢献強化
- ◆ 地域社会に対するブランド戦略の強化

<変革のための基盤>

組織体質の変革 ～10年後を見据えた基盤づくり～

- ◆ 働く喜びと成長への意欲にあふれる人財の育成・確保
- ◆ CSマインドとチャレンジ精神にあふれる組織風土の醸成

強固なリレーシヨンの構築と最高のソリューションの提供

- 対面、非対面チャネルによる接触強化、データベースの活用等により、地域のお客さまとの強固なリレーシヨンを構築
- リレーシヨンを基礎として最高のソリューションを提供し、シェア拡大を図る

法人戦略

個人戦略

強固なリレーシヨンを構築

◆ 接触頻度・情報蓄積拡大による事業所先とのリレーシヨン強化

- ✓ CRMシステムへの法人取引先情報の登録、活用
- ✓ ビジネスローンセンター新設
- ✓ 管理基準に応じた訪問頻度管理強化

◆ 長期・安定取引につながる個人取引基盤の構築

- ✓ CRM、EBMの積極的な活用
- ✓ 非対面チャネル拡充による接触困難先へのアプローチ
- ✓ 女性、若年層への取組み強化
- ✓ 個人株主増強、取引拡大

最高のソリューションの提供

◆ 企業のライフサイクルに応じたソリューション提供力の強化

- ◆ アジアの成長を取り込む国際化支援態勢の構築
- ◆ 海運業向け融資・ソリューション提供力の強化

◆ 迅速で利便性の高い消費性ローン提供態勢の構築

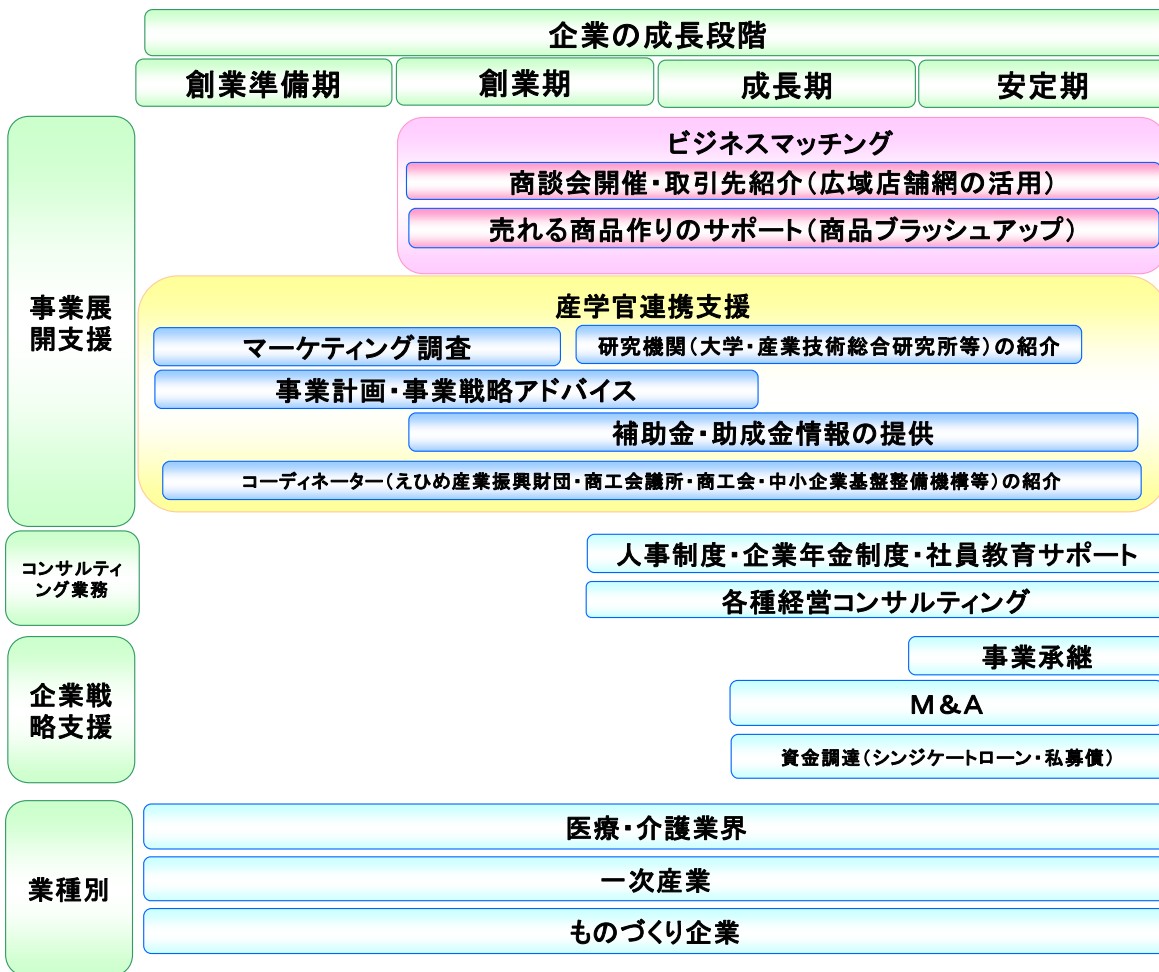
- ◆ 「地域浸透度No. 1カード」の創出
- ◆ 富裕者層向け資産運用ソリューション提供力の強化

シェア拡大

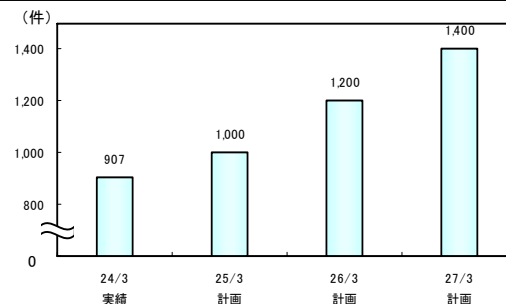
〔法人戦略Ⅰ〕企業のライフサイクルに応じたソリューション提供力の強化

- 企業の成長段階に応じたコンサルティングメニューを提供し、企業の持続的成長・発展をサポート
- 創業期企業の支援に注力し、取引先の裾野を拡大するとともに、地域経済活性化にも貢献

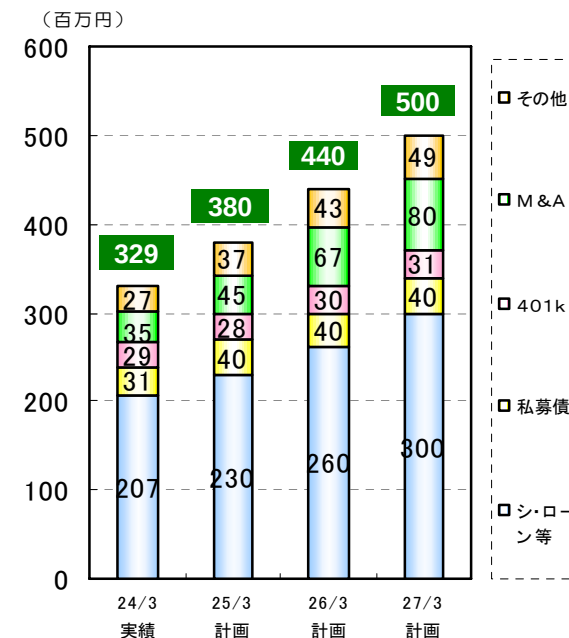
ソリューション提供体制の強化



ソリューション成約件数の増加



ソリューション関連手数料の増強

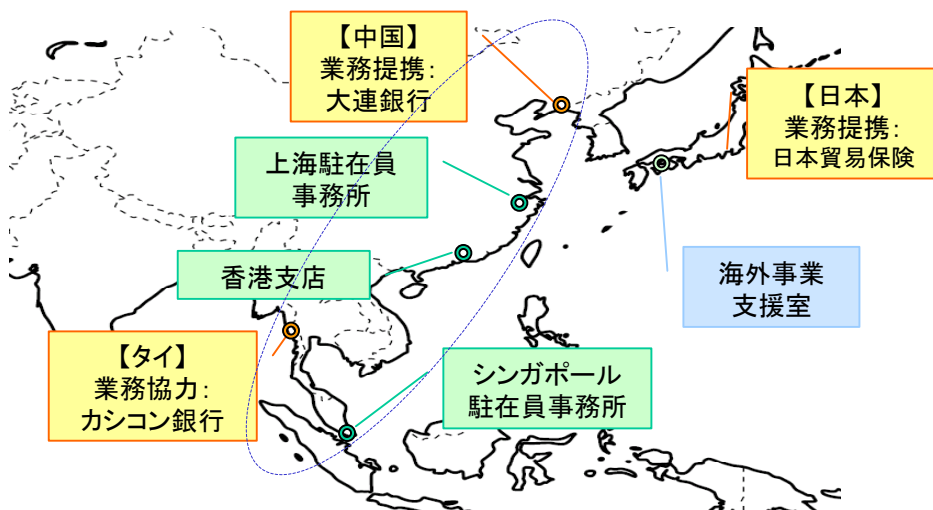


〔法人戦略Ⅱ〕アジアの成長を取り込む国際化支援態勢の構築

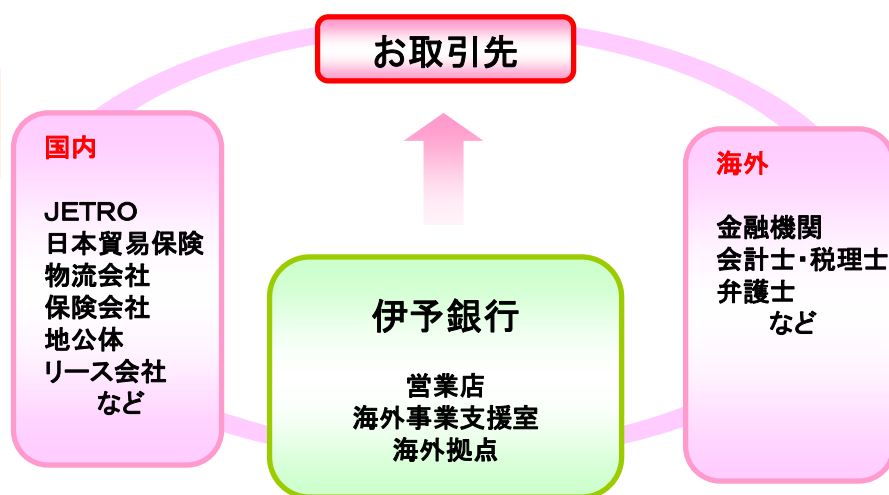
- 平成24年4月にシンガポール駐在員事務所を開設し、アジアでのネットワークを構築
- 海外サポート体制を強化し、地域やお取引先の国際化をコーディネート

地域やお取引先の国際化をコーディネート

アジアネットワークの活用



海外サポート体制



シンガポール駐在員事務所の活用

- ・投資環境、業界動向、現地情報の提供
- ・会計、税務、法務等に関する現地専門家の紹介
- ・現地法人設立に関するアドバイスなど、現地進出のサポート 等

海外金融機関等との業務提携

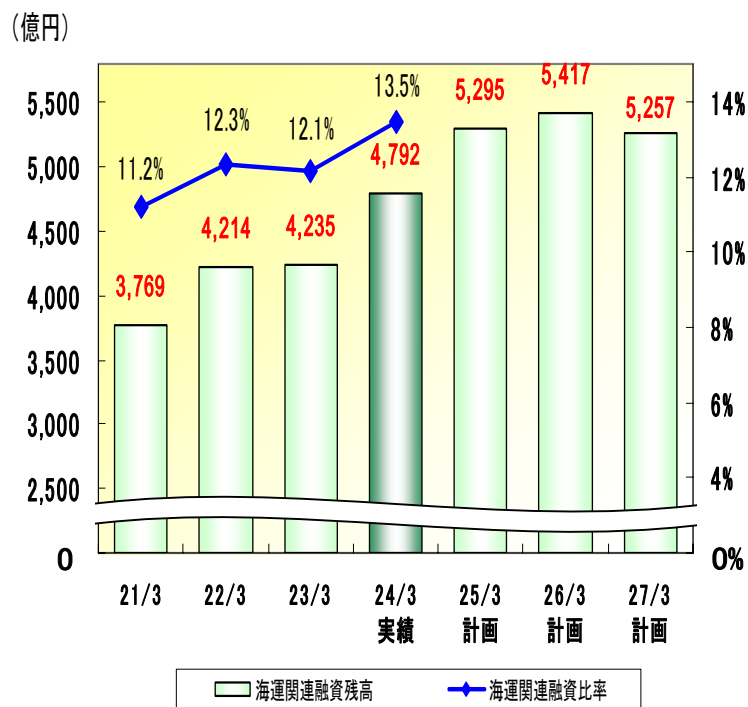
- ・投資環境、業界動向、現地情報の提供
- ・銀行取引のサポート(口座開設等)
- ・貿易取引に係るリスクのアドバイス 等

海外ビジネスに係るソリューションの提供

- ・海外進出に関する各種情報の提供
- ・海外進出に関するアドバイス
- ・貿易業務、資金決済に関するアドバイス
- ・現地での資金調達
- ・海外ビジネスマッチングの実施
- ・海外進出に関するセミナーの開催 等

● 船主との強固なリレーションのもと、地場産業として成長を安定的に支援

海運関連融資残高・同比率の推移予想



27/3月期までのほぼ確定された実行計画による残高見込みでは、26/3月期がピーク。

今後有力船主を中心に良質な案件持込が予想されることから、引き続き安定的な推移を見込む。

海運市況の見通し

- 当面は船舶需給ギャップ解消への調整局面
 - ✓ 新興国を中心とした経済成長により輸送需要は拡大見込

愛媛船主の特長

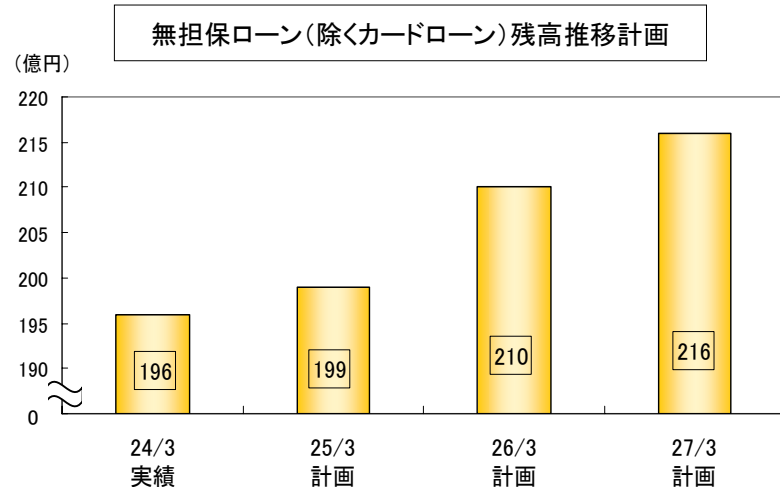
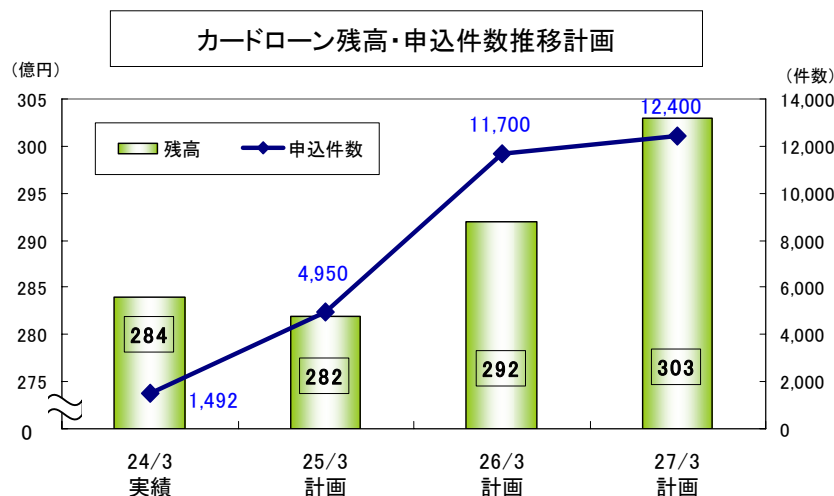
- 伝統に裏打ちされた調整局面を乗り越える耐久力
 - ✓ 優れた船舶管理能力
 - ✓ 有力オペレーターとの長期傭船契約が主体
 - ✓ 競争力のある船舶を保有

当行の海運関連融資の特長と取組方針

- 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、有力船主に取引を集中
(残高上位20社で海運関連融資の約8割を占める)
- 豊富な船舶データ(1,000隻以上)に基づくノウハウの蓄積
- 市況に左右されない融資スタンス
 - ✓ 実需に応じた船舶案件への安定的な取組
 - ✓ 27/3までの取組予定案件は51隻
 - ✓ 今後も優良案件に安定的に取組む方針

〔個人戦略Ⅰ〕迅速で利便性の高い消費性ローン提供態勢の構築

- 外部の専門ノウハウを活用しながら、若年層・資産形成層にとって、魅力的な商品を提供
- 手続きの利便性・迅速性を徹底的に向上させるとともに、利用しやすい消費性ローンの提供態勢の構築



商品性:利便性の向上

【カードローン】

- 新スピードカードローンの商品改定
- ATMカードローンの開発

【無担保ローン】

- 外部保証導入
- エコリフォームローンの導入
- 住宅ローン先専用商品の導入

プロモーション:認知度の向上

- テレビCMの質の向上
- 積極的なDM・テレマーケティングの展開
- ATMコーナーでの広告積極化

チャネル:ダイレクトチャネル機能の向上

- 顧客属性・取引データによるマーケティング分析に基づくターゲットの絞込み
- ダイレクトマーケティングセンターの拡張

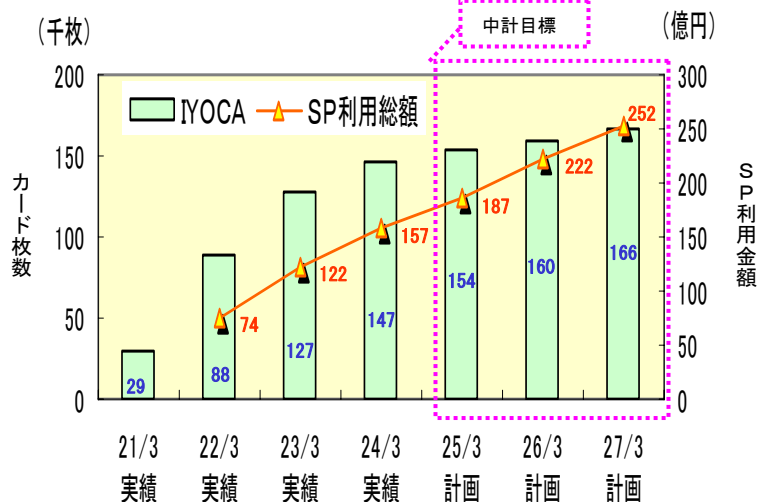
〔個人戦略Ⅱ〕「地域浸透度No. 1カード」の創出

- IYOCAをリテール戦略の中心と位置付けて「地域で一番利用されるカード」への成長を図る
- 決済口座の囲い込みによるメイン化を推進するとともに、
非金利収益の増強およびクレジットデータを活用したリテール商品のクロスセルを実現する

カード枚数・ショッピング利用金額の増強

「地域で一番利用されるカード」への成長戦略

【カード枚数とショッピング(SP)利用金額の推移】



- ① 地元企業との連携による「地域カード」の開発
- ② 地元企業とタイアップしたクレジットポイント交換景品の導入
- ③ 会員向け特典サイト「IYOCA WORLD」の運営、拡充
- ④ クレジット利用に関する啓蒙活動および利用可能先の周知活動



- 本体発行カードの総枚数は18万枚程度（うちIYOCAは14万枚超）と一定規模に到達。
- SP利用金額は順調に増加しており、今後3年間でさらなる増強を図る。

決済口座囲い込みによる
メイン化推進

ショッピング（SP）利用金額
拡大による
非金利収益増強

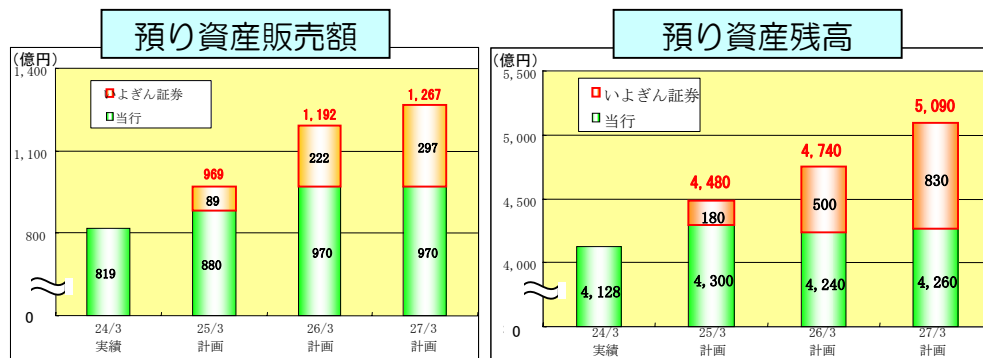
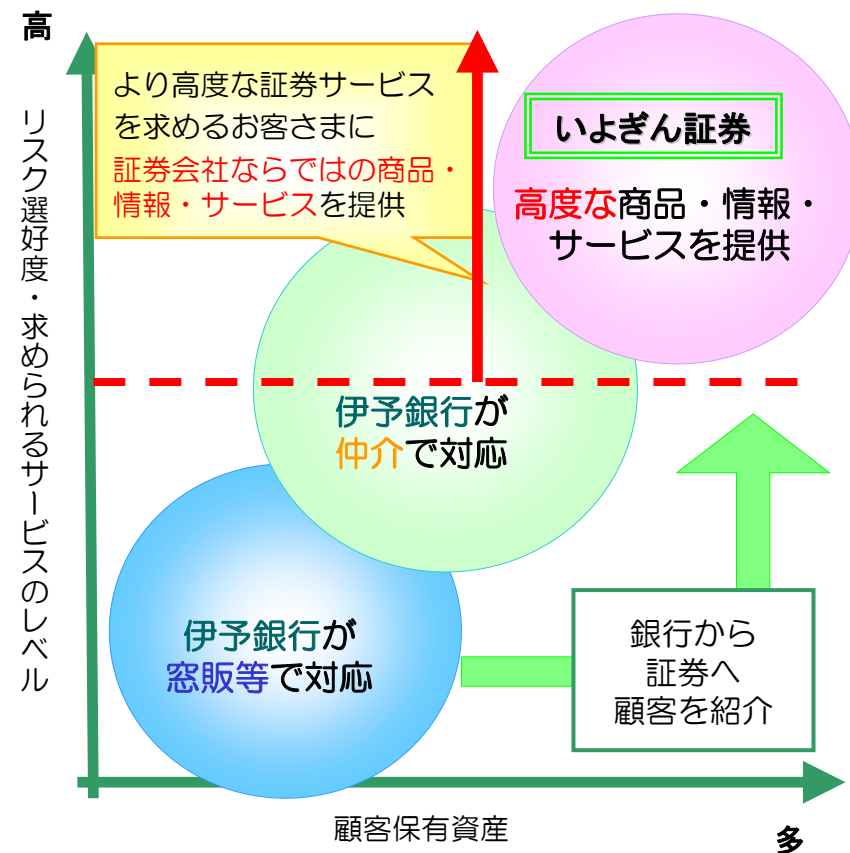
会員データを
活用した
クロスセル

- いよぎん証券と連携強化し、富裕者層向けに、より高度な資産運用ソリューションを提供
- 多様化・高度化するニーズに対応し、富裕者層の資産囲い込みを図る

グループでの証券営業力の強化

態勢整備に向けた取り組み

中計3か年計画



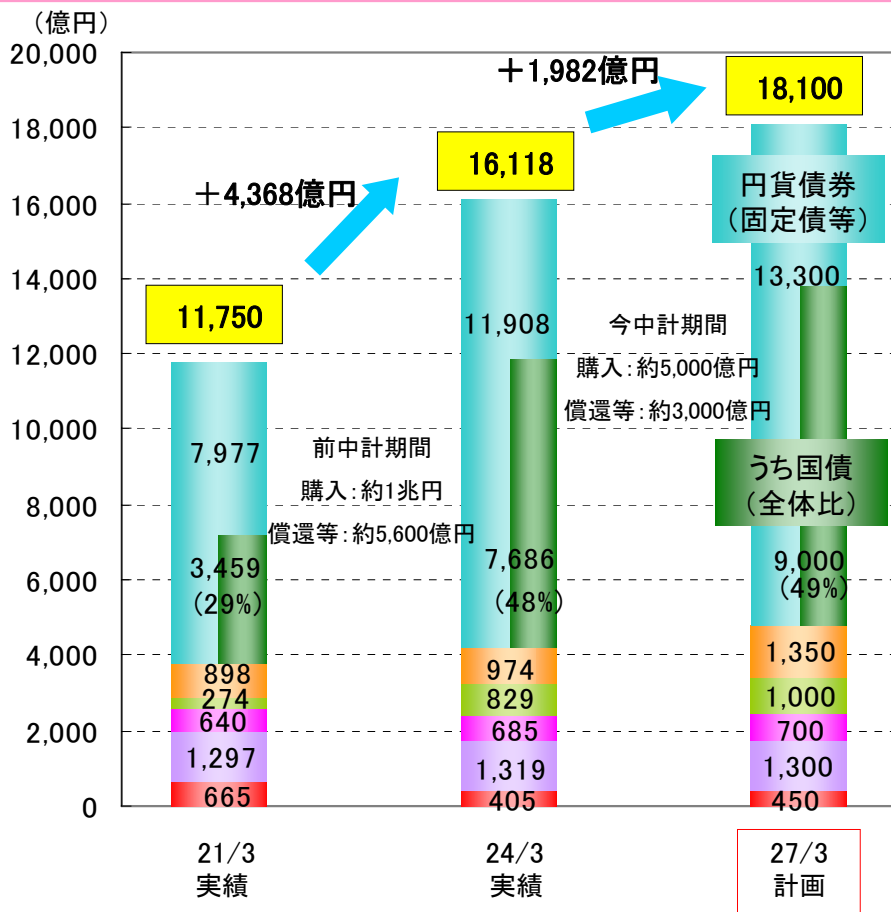
- 資産管理業務の展開に向けた本部渉外機能の拡充
- いよぎん証券と連携した富裕者層ニーズの取り込み
- 本部F A制度導入による推進態勢の強化
- 預り資産業務のマネジメント力の向上
- ニーズにマッチした商品・機能の導入
 - ✓ポートフォリオ提案ツール・専用商品の導入

〔市場運用力の強化 I〕有価証券残高の積み増し

中計3年間で有価証券残高を末残ベースで約2,000億円積み増し（24年度新規投資額1,600億円）

- 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
- } 分散投資の継続

リスクカテゴリー毎の有価証券簿価残高の推移



運用のポイント

残高の方向性

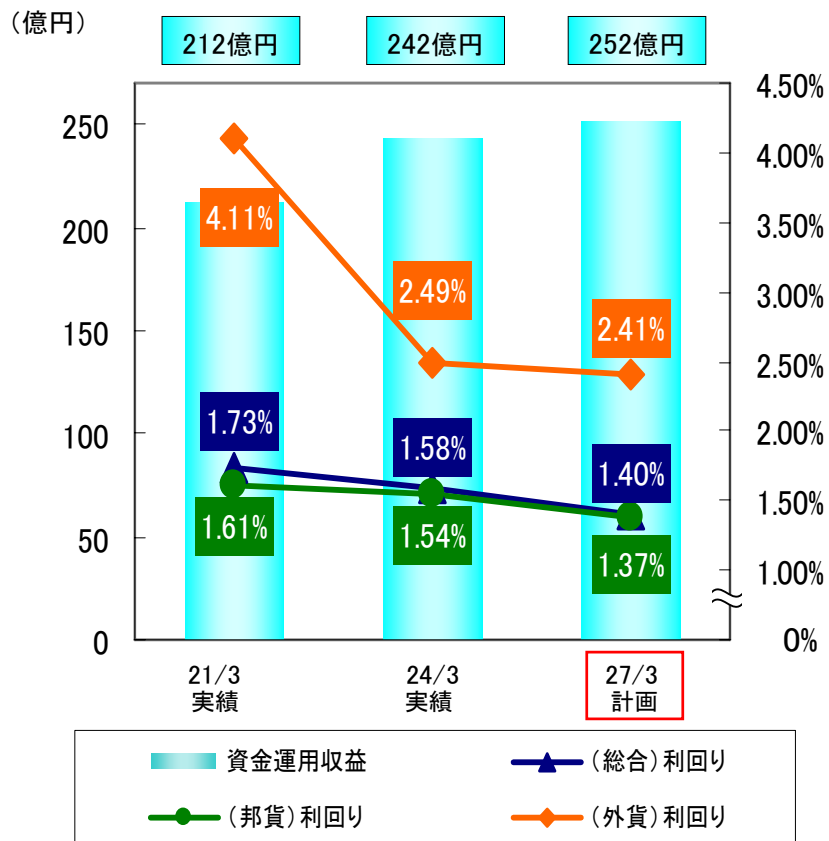
円貨債券 (固定債等)	・安定的な利息収入の獲得 ・日本国債・地方債を中心に運用	→
うち国債(注)	・金利リスクのコントロールに注力	
(注) 国債には15年変動利付国債及び物価連動国債を含む		
円貨債券 (変動債)	・投資目線に合うスプレッド収益の獲得 ・国内外の高格付事業債が中心 (A格以上)	→
外貨債券 (為替ヘッジ付)	・米独仏の国債中心に長短スプレッド獲得 ・国内外の高格付事業債が中心	→
外貨債券 (為替ヘッジ無)	・為替変動による評価損益のブレを考慮 ・相場水準によって追加投資を検討	→
国内株式 (含む株式投信)	・中長期的に株式残高を圧縮 ・株式投信は短期的収益の獲得を志向	→
オルタナティブ	・金利リスクテイクに頼らない収益の獲得 ・J-REIT等については投資継続	→

分散投資の継続による運用収益の維持・向上

- 継続的な金利リスクテイクと株・為替等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

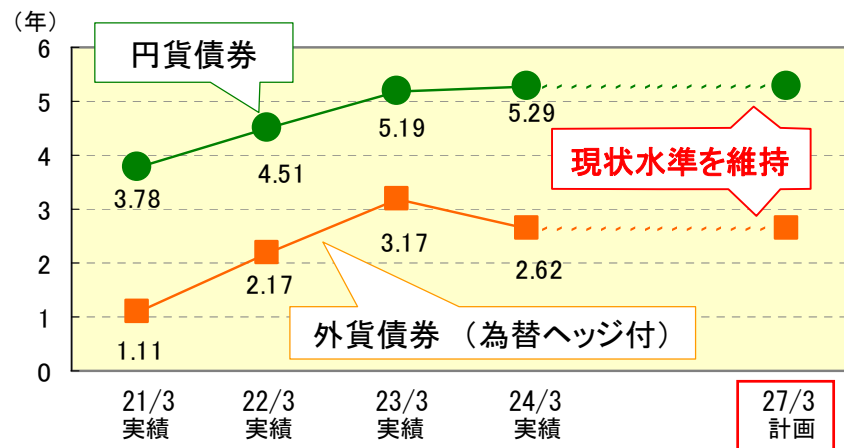
⇒ **地銀トップクラスの利回り**を維持
(23年度有価証券利回り1.58%)

有価証券の資金運用収益と利回りの推移



※資金運用収益とは、損益計算書における「有価証券利息配当金」(調達コスト控除前)のことであり、14頁の有価証券等運用益(調達コスト控除後)とはベースが異なる。

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 70億円
 - ✓ 株式ポート 日経平均1,000円V 120億円
 - ✓ 為替ポート ドル円10円V 70億円

各ポートフォリオ間の相関を考慮したリスクコントロール

↓
リスク対比リターンに優れた良質なポートフォリオの構築

- 産官学と連携し、地場産品の販路支援、ものづくり支援、一次産業支援、観光支援等の各分野において、地域の経済活動を積極支援

