



Ⅱ.2015年度中期経営計画の 主な戦略と進捗状況

～ First Stage for 150～
(平成27年4月～平成30年3月)



2015年度中期経営計画の数値目標

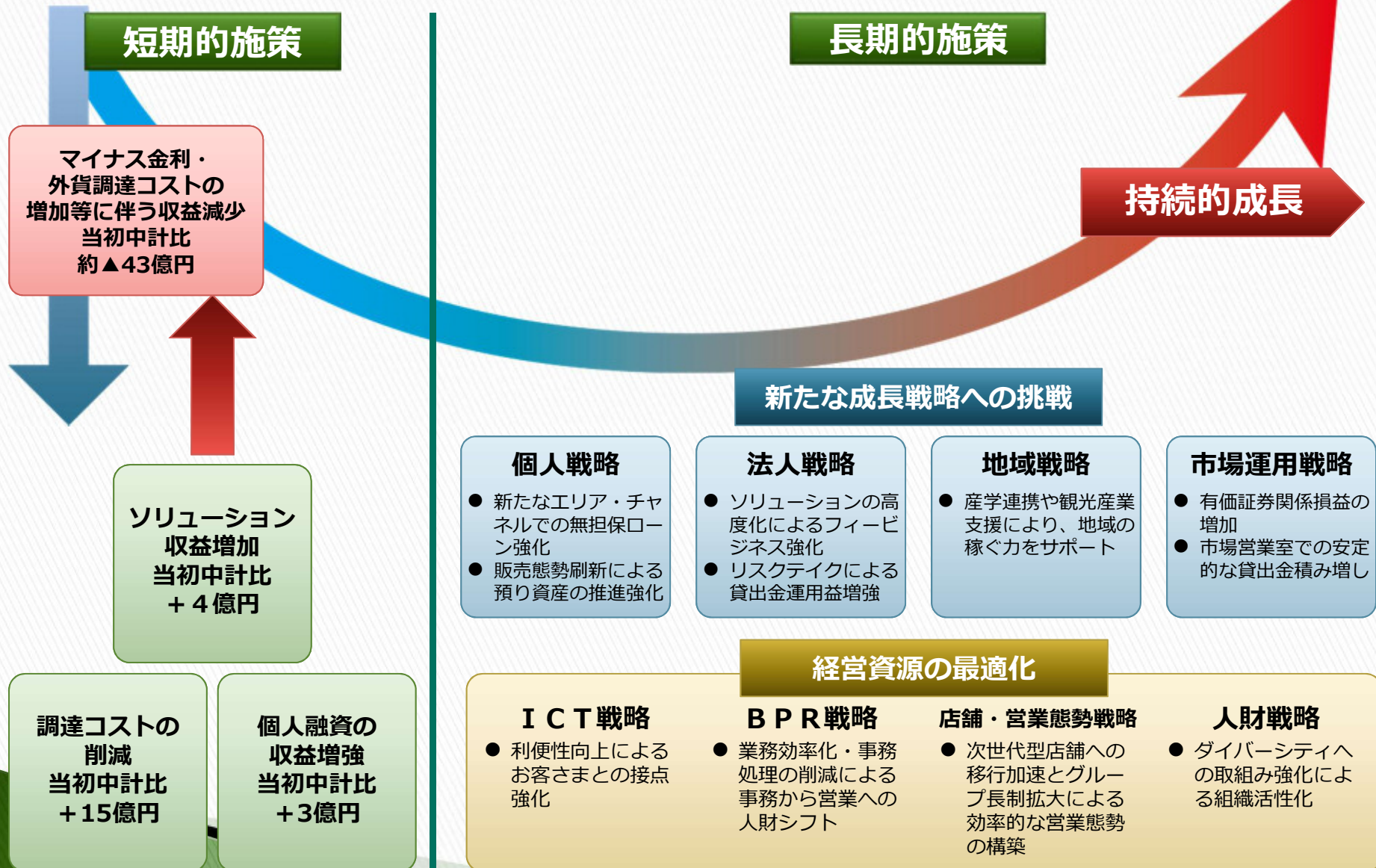
- 経営環境の急変を受け、数値目標を一部修正
- 厳しい経営環境が想定されるものの、過去水準と比較して高水準の利益確保を目指す

項 目	27年度実績	29年度 当初目標	29年度 修正目標
当期純利益	240億円	250億円	<u>220億円</u>
総貸出金平均残高	3兆9,028億円	4兆650億円	4兆650億円
総預金等平均残高	5兆3,427億円	5兆5,400億円	<u>5兆4,500億円</u>
連結預り資産残高	4,649億円	5,700億円	5,700億円
コアOHR	59.79%	60.0%以下	<u>65.0%以下</u>
連結総自己資本比率	15.42%	15.0%以上	15.0%以上
不良債権比率	1.64%	2.0%以下	2.0%以下
ROE(株主資本ベース)	6.40%	6.0%以上	<u>5.0%以上</u>



経営環境の変化への対応

- 経営環境の変化に対し、中期経営計画の各施策を前倒してスピード感を持って実施し、**持続的成長を目指す**



預貸金・預り資産計画

- 預金等は、中計3年間で約2,000億円の増加を図り、29年度平均残高は **5兆4,500億円**を計画
- 貸出金は、中計3年間で約2,800億円の増加を図り、29年度平均残高は **4兆650億円**を計画

預金等平残・預り資産残高計画

(単位：億円)

	26年度 実績	27年度			28年度		29年度		
		実績	計画比	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	52,477	53,427	+78	+950	53,550	+122	54,500	+950	+2,022
うち個人預金	33,117	33,585	△45	+468	33,840	+255	34,240	+400	+1,123
グループ預り資産残高（いよぎん証券含む）	4,639	4,649	△251	+10	5,250	+601	5,700	+450	+1,061
うち本体預り資産残高	3,576	3,334	△346	△242	3,790	+456	4,140	+350	+564
うちいよぎん証券残高	1,062	1,315	+95	+253	1,460	+145	1,560	+100	+497

貸出金平残計画

(単位：億円)

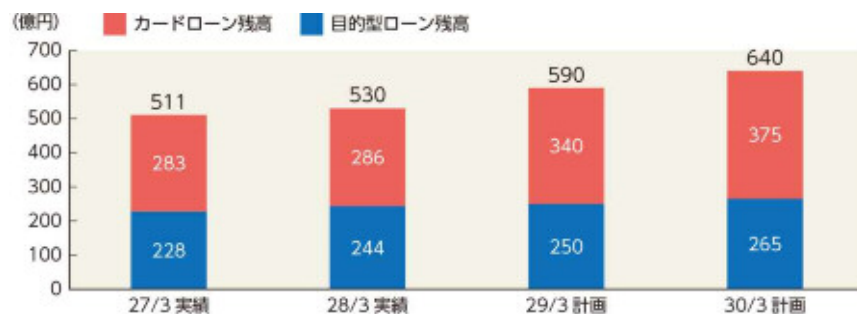
	26年度 実績	27年度			28年度		29年度		
		実績	計画比	前年度比	計画	前年度比	計画	前年度比	中計3年間 増減
貸出金平残	37,839	39,028	+78	+1,189	39,600	+572	40,650	+1,050	+2,810
事業性貸出金	26,508	27,025	△205	+517	27,050	+25	27,700	+650	+1,192
うち愛媛県内	12,908	12,865	△175	△42	12,500	△365	12,720	+220	△187
個人向け貸出金	9,069	9,322	+122	+253	9,640	+318	9,790	+150	+721
公共向け貸出金	2,195	2,325	+125	+130	2,270	△55	2,280	+10	+85
市場営業室	68	356	+37	+289	640	+284	880	+240	+813

〔個人戦略Ⅰ〕 個人融資による収益力の強化

●魅力ある商品の提供・多様なチャネルの活用でお客さまのニーズに対応

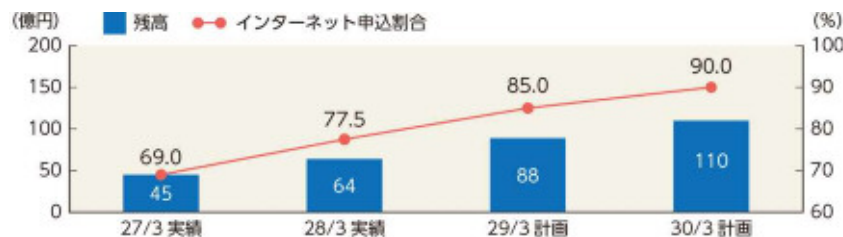
若年層・資産形成層のライフイベントに寄り添った対応

● 無担保ローン



● 非対面取引（HP経由）の申込割合

●新スピードカードローン



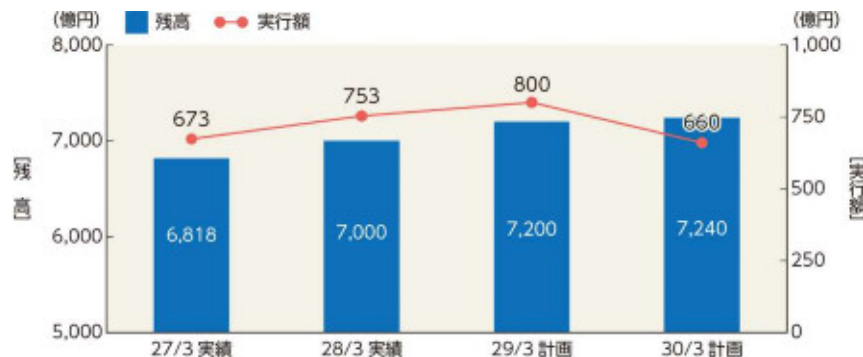
●フリーローン



- インターネット支店での個人ローン取扱開始（28年2月）
- インターネット支店と新商品による県外市場の開拓（28年5月）
- テレビCMやネット広告による積極的なプロモーションの展開（28年上期）
- 既存カードローン先の極度増額等による利用促進（28年上期）
- Web完結商品のラインアップ拡充（28年下期）

資産形成層の住宅取得、借換ニーズに対応

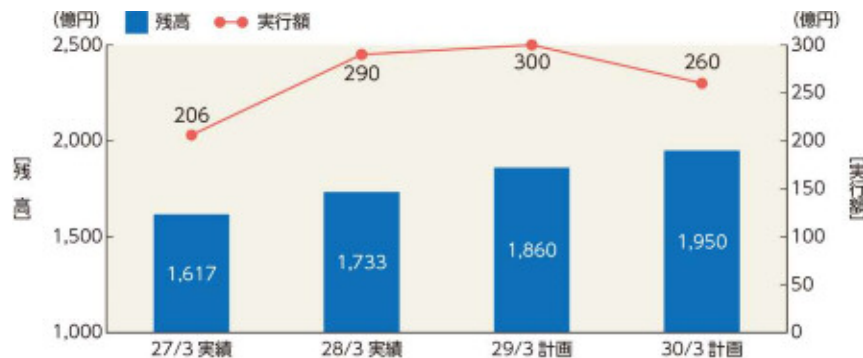
● 住宅ローン



- 従来の保障を充実させた「ライフサポート団信」の取扱開始
- 段階金利型商品の継続と業者対策の徹底
- 手続きの簡素化と迅速な審査体制の構築

富裕者層の相続対策ニーズに対応

● アパート・ビルローン



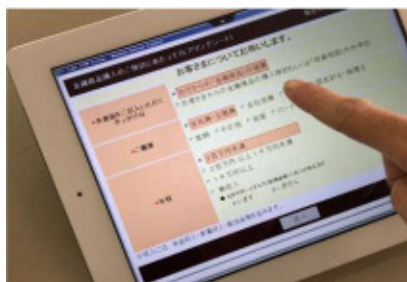
- 業者対策の徹底と富裕者層とのリレーション強化
- 情報拠点先や既存のお客さまからの情報収集による肩代りの推進

〔個人戦略Ⅱ〕 預り資産販売態勢の刷新

- タブレット端末での預り資産販売の開始により、効率的な営業活動を実現し、**預り資産推進を強化**
- 預り資産販売のメイン口座をいよぎん証券仲介口座へシフトすることで、**お客さまの利便性を向上**

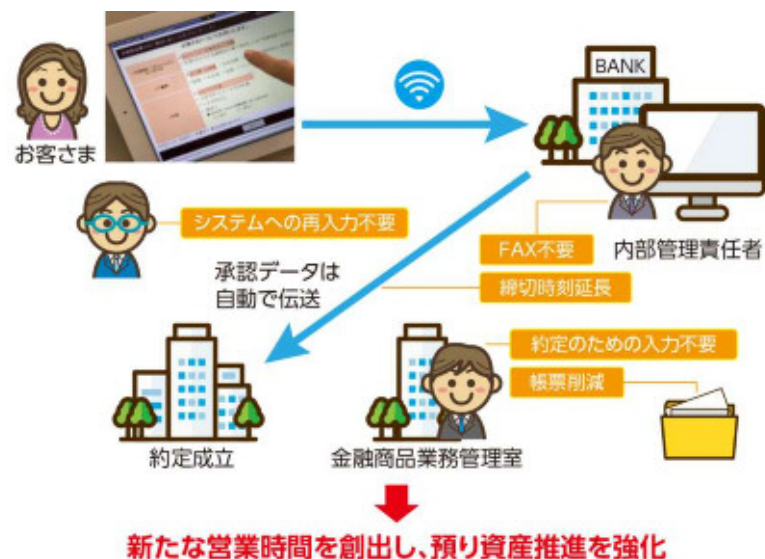
タブレット端末による預り資産販売の開始

- タブレット端末の活用により営業活動を効率化



各種取引の受付
 ・口座開設
 ・投資信託の募集、解約
 ・積立投信の契約
 ・債券の購入、解約

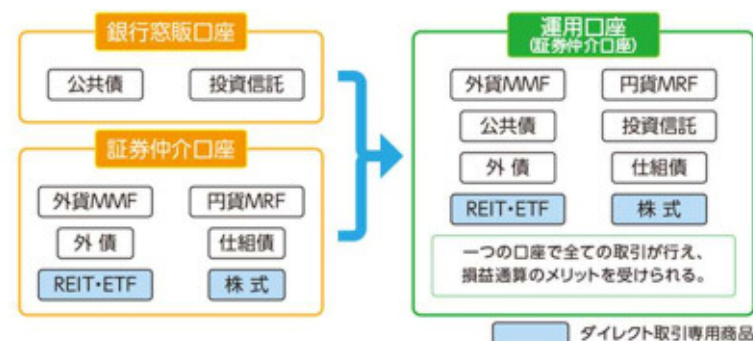
【タブレット端末での処理フロー】



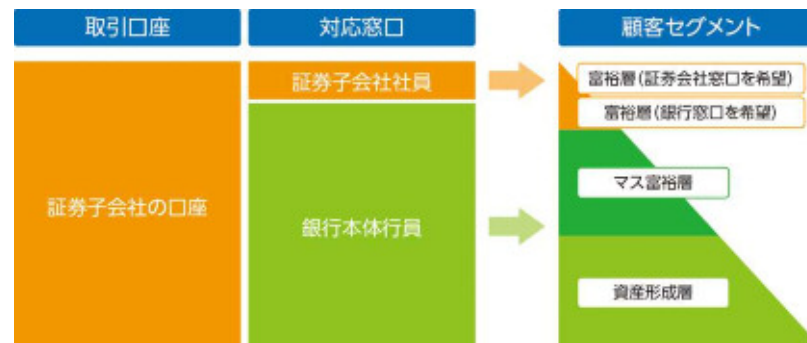
銀証一体口座へのシフト

- いよぎん証券の仲介口座（運用口座と呼称）を銀行窓口で活用することで、幅広い資産運用ニーズに応え、金融商品一体課税のメリットを提供

【銀行窓口での口座を一本化】



【ターゲット層と対応チャネル】



〔個人戦略Ⅲ〕 保険プラザの拠点拡大

- 保険プラザの新規開設により県内6拠点とし、**来店型ショップ**による営業態勢を強化

平成28年4月に2拠点を追加開設

- 「いよぎん保険プラザ久米」を久米支店内に、「いよぎん保険プラザイオンモール今治新都市」を新規オープンした商業施設に出店

● 保険プラザ久米

- 近隣人口17万人の住宅地エリアでの出店
- エリア内店舗からの相談客トスアップを主体に集客



● 保険プラザイオンモール今治新都市

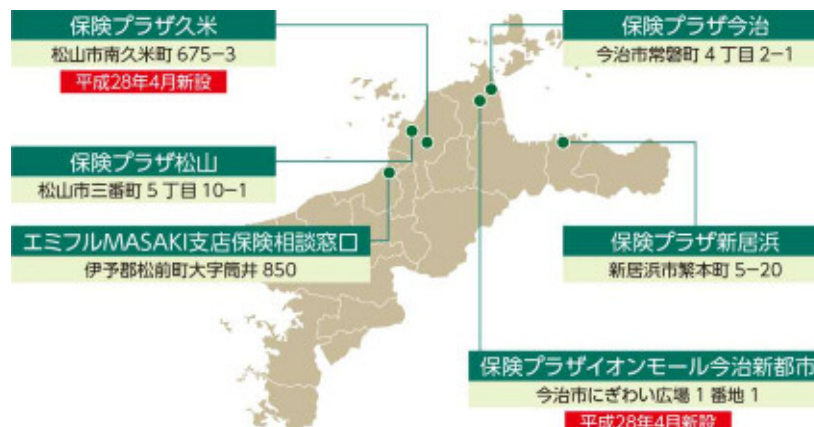
- 広域商業施設内での保険プラザ単独出店
- 「ほけんの窓口@伊予銀行」のロゴマークを使用し、イオンモール来店顧客を主体に集客



県内保険プラザの出店状況

- 2拠点追加により、県内6拠点態勢に拡充

● 保険プラザ出店状況



● 平準払保険の販売計画（保険プラザ以外も含む）



〔法人戦略Ⅰ〕事業性評価への取組み

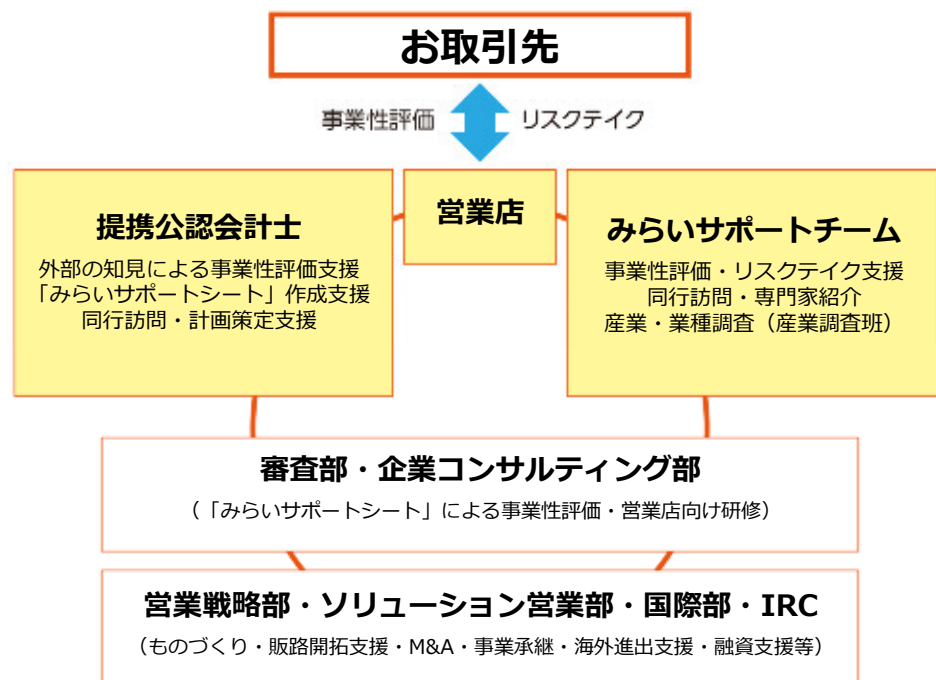
- 事業性評価の推進により、お客さまの経営改善に向けた取組みを強化
- 「みらいサポートチーム」が営業店における**事業性評価・リスクテイク**に向けた取組みをサポート

事業性評価

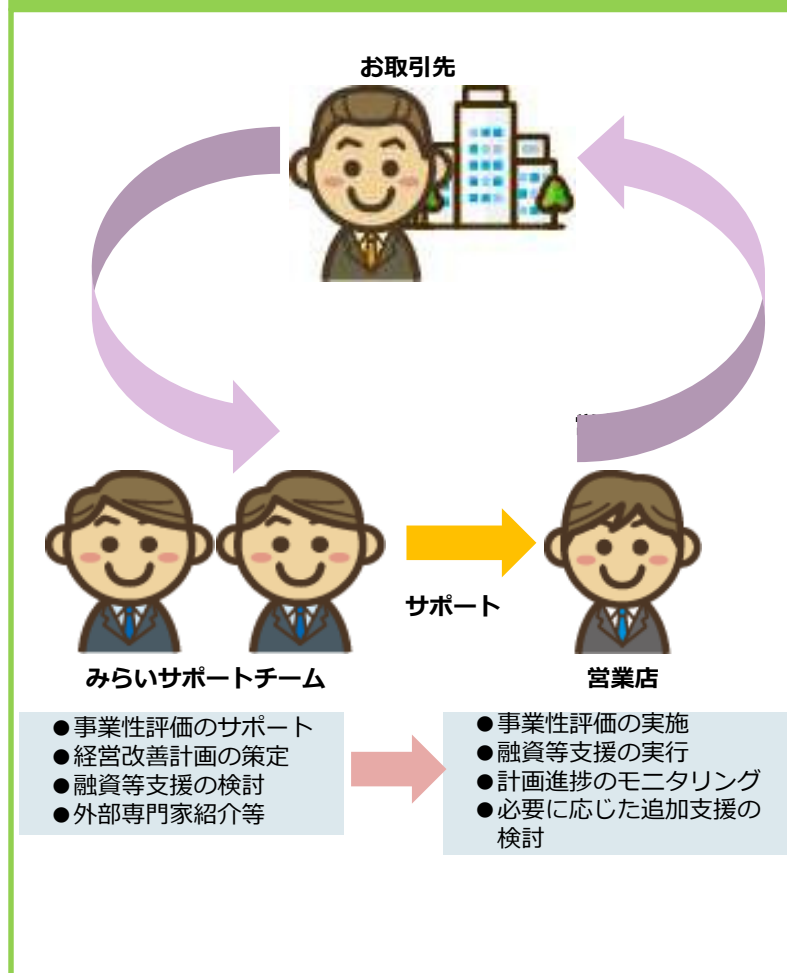
● 事業性評価に基づく融資等の推進

- 産業調査・外部環境分析を踏まえて、お客さまの経営課題や成長可能性を把握（事業性評価）し、課題解決や成長支援に向けた融資・ソリューション（営業推進）に取り組むことが目的
- 28年4月に営業店における事業性評価・リスクテイクに向けた取組みをサポートするための本部組織である「みらいサポートチーム」を組成し、地元公認会計士との提携により外部の知見も取り入れることで事業性評価に関する取組みを強化

<事業性評価の推進体制（28年4月～）>



みらいサポートチームについて



〔法人戦略Ⅱ〕ソリューション収益の強化

●ソリューション提供による**フィービジネス**の強化

国内ソリューション部門の収益計画



お客さまのビジネスステージに応じたサポート

創業期	成長期	成熟期	変革期
創業支援 ○ビジネスプランコンテスト ○いよぎんみらい起業塾 ○行政・大学・外部機関とのネットワーク	ビジネスマッチング ○広域店舗網を活用したマッチング情報の提供		
	ものづくり支援 ○メーカーOBチームによる技術開発・知財戦略支援		
	シンジケートローン・私募債 ○多彩な資金調達手段の提供		
	メゾンファイナンス・エクイティファイナンス ○各種ファンドによる資本戦略支援		
	法人向け生命保険 ○法人保険班による効果的な保険活用提案		
成長産業支援 ○医療・介護 ○1次産業・6次産業化 ○環境・エネルギー	海外展開支援 ○海外4拠点及び8か国9行の提携金融機関のグローバルネットワーク		
	事業承継・M&A ○スペシャリストによる円滑な事業承継支援 ・プライベートバンキング業務 ○地銀ネットワークや専門機関との連携によるM & A 支援		
	当行グループによる総合金融サービス		

ソリューションメニューの強化

- 「伊予成長支援ファンド」(メゾンファンド)
新規事業の展開や事業承継、事業再生に取り組む地域の中堅・中小企業に優先株式や劣後ローンによる資金調達手段を提供
- 法人向け生命保険
事業承継や退職金準備ニーズ等に対応するため法人保険班3名(保険会社出向者2名)による販売体制を強化
- 商社との連携による事業展開・販路拡大の支援
商社のネットワークや知見を活かし、地域と都市または、海外をつないだお客さまの事業展開や販路拡大を支援するため伊藤忠商事(株)関連会社への出資・行員派遣を実施

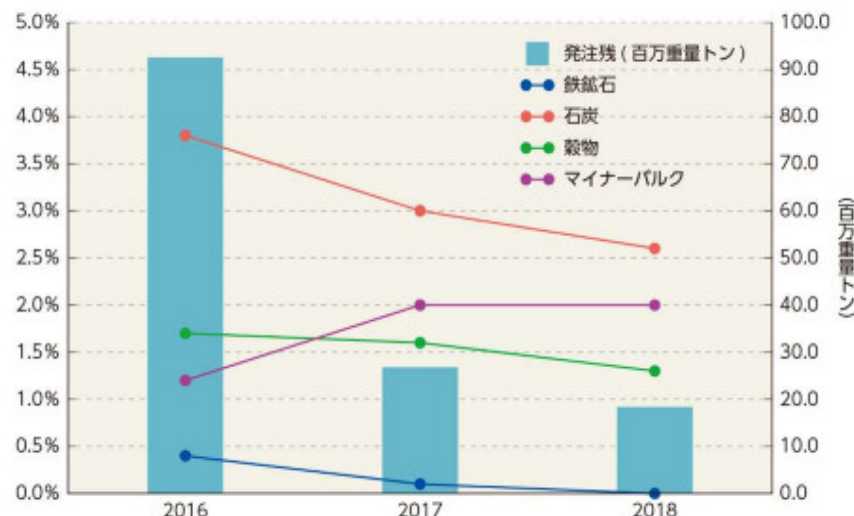
海外展開支援の強化

- メキシコ州政府との業務提携
自動車産業を中心に日系企業の進出が続くメキシコにおいて、州政府と業務提携を締結し、支援態勢を強化(28年1月)
- 海外拠点長による現地報告会を初開催
当行の海外4拠点の拠点長による現地報告会を松山にて初開催(28年3月)
- 海外商談会の開催
地銀合同商談会inホーチミン(28年5月)
- 海外視察ミッションの実施
第2回介護事業者向けベトナム視察ミッション(28年7月)

〔法人戦略Ⅲ〕 海運関連業向け融資への取組みⅠ（ドライバルク市況）

ドライバルク輸送の需給について

●ドライバルク船の発注残高と貨物毎の物量見込み



出典「日本郵船：海上荷動きと船舶需給の見通し」、「クラークソン： SHIPPINGINTELLIGENCEウィークリー」

●ドライバルク輸送の需要

- 鉄鉱石の輸送需要の伸びは鈍いと予想されるが、石炭輸送の伸びは中国とインドの輸入動向に左右される面もあるが堅調に推移する見込み
- 穀物やマイナーバルクは世界経済の成長に応じた伸びとなる見込み

●ドライバルク輸送の供給

- 竣工の延期・キャンセル等により、2016年の世界のドライバルク船の竣工は受注残高の96百万トンから減少し50百万トン程度に留まる見込あり
- 2016年1～3月のドライバルクスクラップは14.1百万トン、このペースが続くと仮定すると年間の解撤量は56百万トン程度

今後の市況見通し

●バルチック海運指数の推移



●今後の市況見通し

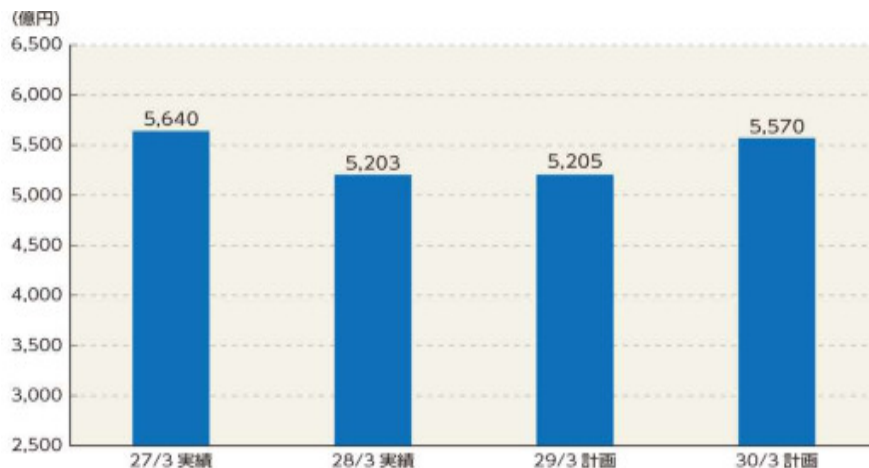
- 鉄鉱石以外の貨物の輸送需要はある程度見込まれる中で、ドライバルク船の供給量が順調に縮小していけば市況の自律回復が見込まれる
- 短期的にも B D I（バルチック海運指数）は本年2月の過去最低290から回復基調

〔法人戦略Ⅳ〕 海運関連業向け融資への取組みⅡ（海運関連融資の状況）

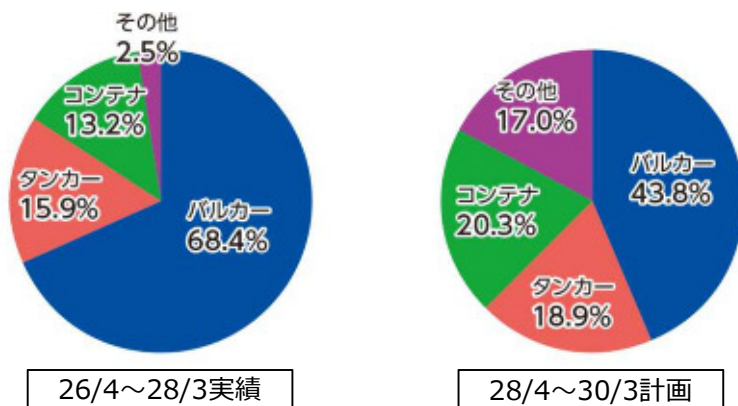
- 海事関連業界に対する支援体制を充実させ、**海事クラスターの更なる発展に寄与**

海運関連融資の推移

● 海運関連融資残高の推移



● 新規案件船種別比率の推移



海運関連融資の特長と当行の取引船主の状況

- **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
- **情報開示に基づくコーポレートファイナンス**
- **徹底したリスク管理の継続**
 - 為替・金利・備船料等のストレステストを定期的を実施
- **市況に左右されない融資スタンス**
 - 長年の船舶融資で蓄積したノウハウの活用
- **資金需要の見通し**
 - 今後2年でほぼ確定している新造案件は53隻
 - 船舶の大型化・多様化にフレキシブルに対応
 - ドライバルク市況の回復は待たれるが、今後も安定的に資金需要が発生する見通し
- **取引船主の状況**
 - 円安局面で船主の手元資金が積みあがっており、ドライバルク市況の低迷を吸収する耐久力を有する
 - 将来の円高局面に対する備えとして通貨変更による為替ヘッジ割合を増加

海事クラスターの発展に向けた組織体制の変革

- **シップファイナンス部の新設**
 - 「シップファイナンス室」を「シップファイナンス部」へ昇格
- **海事関連産業全体を捉えた支援体制の構築**
 - お取引船主毎の個社別の審査機能のみならず、業界全体を捉えたリスク管理や環境分析機能等の高度化を図り、海事クラスターの更なる発展に寄与

〔地域戦略〕 地方創生に向けた取り組み

- 愛媛県内全地公体の地方版総合戦略が出揃い、愛媛県「地方創生」実行段階へ
- 広域連携での観光産業支援により、交流人口を拡大し、地域の「稼ぐ力」を引き出す

地方版「人口ビジョン・総合戦略」策定会議に参画

- 産官学金労等による策定会議のメンバーとして積極的に提言し、全行を挙げて地域の「稼ぐ力」をサポート

地域経済の持続的発展

地域産業の成長

事業性評価に基づく支援

- ・事業性融資、各種ファンド
- ・ソリューション

交流人口の増大

観光、移住・定住

- ・日本版DMO
- ・日本版CCRC

連携支援

伊予銀行

地方自治体

産業界

大学・専門機関

産学連携支援

- 愛媛県内6大学が卒業生の地元企業への就職率向上を目的に実施する「COC+事業」に参画
 - 地元企業への就職率を5年間で10%アップを目指す
- ベンチャー企業の事業化をサポートすることを目的として「いよぎん愛媛大学発ベンチャー応援ファンド」を設立
 - 新しい産業と雇用の創出を目指す
- 愛媛大学社会共創学部において「社会共創学（伊予銀行）寄附講座」を開講
 - 地域活性化に貢献する人材育成を目指す

観光産業支援

- 瀬戸内地域の地方銀行6行および日本政策投資銀行と連携し、「せとうちDMO」と「観光ファンド」を設立
 - 瀬戸内7県が広域連携して「瀬戸内のブランド化」を推進
 - 観光関連事業者へ成長資金を提供し、付加価値向上と雇用創出を目指す
- サイクリング
 - 愛媛県や関係市町と協力して制作したサイクリングムービーをYouTubeなどで放映し、愛媛県のサイクリングの魅力を発信

〔市場運用戦略Ⅰ〕 マイナス金利環境下での有価証券投資方針・計画

- 各資産の相関等を考慮した上で分散投資を継続し、リスク対比リターンに優れたポートフォリオを構築
- 資金運用収益に有価証券関係損益を加え、**トータルで収益力を維持・強化**

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)	(方向性)
円貨債券	マイナス金利下では単純な円金利リスクテイクを抑制、物価連動国債やクレジットリンク債などへは投資を検討。	↓
外貨債券 (為替ヘッジ付)	分散投資の観点から残高を積み上げ。外貨調達にも留意しつつ、米・独・仏国債を中心に信用リスクへも一部傾斜。	↑
外貨債券 (為替ヘッジ無)	為替相場の動向に応じて戦略的なリバランスを実施。	→
国内株式 (含む投資信託)	保有株式を「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	安定的なキャッシュ確保、中長期的な成長享受、新たな分野への投資を検討。	↑

資金運用収益、有価証券関係損益および利回りの推移

● 資金運用収益および有価証券関係損益の推移

(単位：億円)

	27/3実績	28/3実績	29/3計画	30/3計画
資金運用収益	321	275	240	245
有価証券関係損益	+32	+50	+75	+110
合計	353	325	315	355

● 利回りの推移



リスクカテゴリー毎の有価証券簿価残高の推移



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	42億円
● 株式ポート	日経平均1,000円V	155億円
● 為替ポート	ドル円10円V	50億円

(※平成28年3月末時点)

● デュレーションの推移



〔市場運用戦略Ⅱ〕 新たな運用・外貨調達強化

- 好調に残高が増加している市場営業室が**収益に寄与**
- 外貨運用の特性等を鑑み、**安定的な外貨調達を実現**

市場営業室での積極的な運用

● 期末残高目標



● 業種・地域分散 (28年3月末残高、単位：億円)

[地域別]

	金額	比率
日 本	152	31.2%
アジア	142	29.0%
米 国	92	19.0%
欧 州	52	10.7%
中 東	38	7.7%
南 米	11	2.3%
合 計	487	100.0%

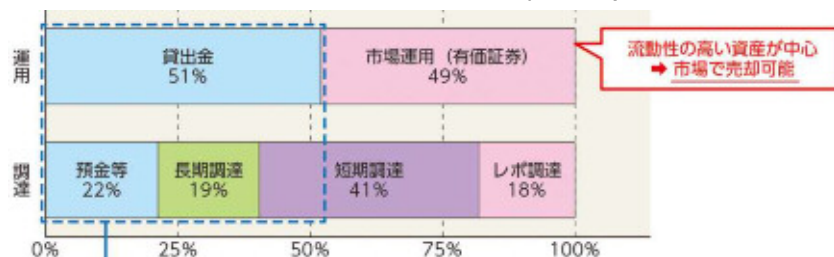
[業種別]

	金額	比率
製 造	140	28.7%
電気・ガス・インフラ	182	37.3%
情報通信	24	4.9%
運 輸	84	17.2%
卸売・小売	30	6.2%
金 融	28	5.7%
合 計	487	100.0%

外貨の運用・調達状況 (平成28年3月末)

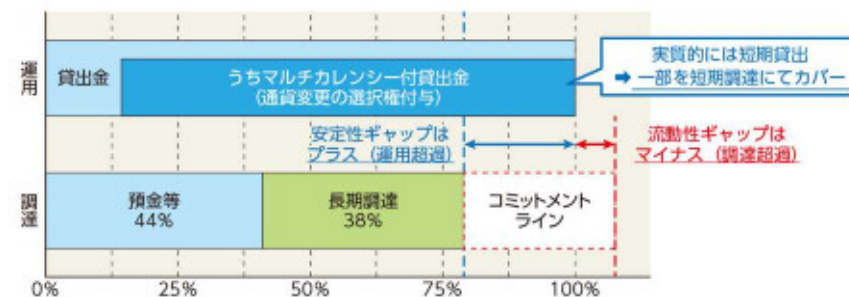
- 外貨運用のうち、貸出金と有価証券の比率は約50%
- 有価証券は、流動性の高いソブリン債や銀行社債が中心
⇒ 市場売却可能な資産であり、即時資金化は可能

<貸出金+市場運用 (有価証券)>



- 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>

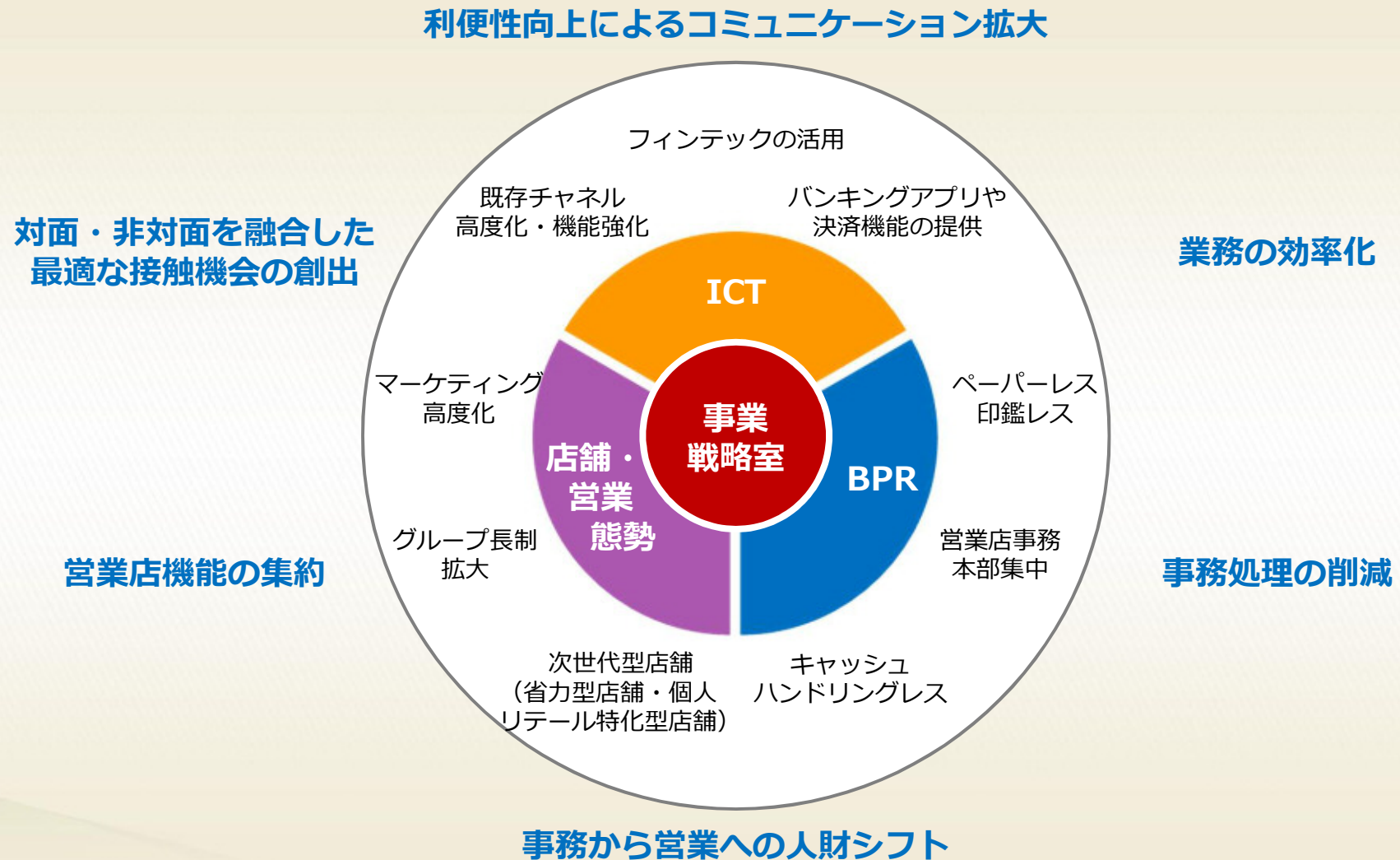


流動性ギャップ：貸出金 - (預金等+長期調達+コミットメントライン)

安定性ギャップ：貸出金 - (預金等+長期調達)

〔店舗・営業態勢、BPR、ICT戦略Ⅰ〕経営資源の最適化

- 経営資源の最適化に向けた相乗効果を発揮するべく、**店舗・営業態勢戦略、BPR戦略、ICT戦略への一体的な取組み**を加速



〔店舗・営業態勢、BPR、ICT戦略Ⅱ〕 取り組み事例

窓口でのセルフオペレーション「さっと窓口」

- 平成28年1月からセルフオペレーションを試行開始
 - 窓口を設置したA T Mを活用して現金を伴う入出金や振込、税金を処理し、キャッシュハンドリングレスを実現
 - 現在4か店で試行、更なる高度化を目指して専用端末の開発を予定



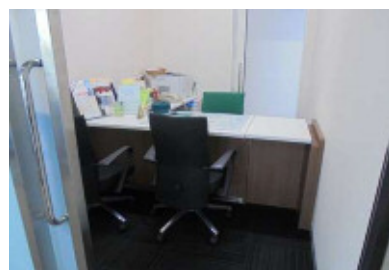
人型ロボット「Pepper」

- 平成28年4月に当行専用のアプリケーションを開発
 - 銀行業界初のお客さまの性別や年齢を判断しお勧めの商品を案内するアプリケーション等のコンテンツをご案内
 - エミフルM A S A K I支店に続き久米支店にも勤務



個人リテール特化型店舗

- 平成28年2月に大町支店を個人のお客さま専用の店舗へ
 - 個人向け業務への特化により事務量を軽減、少人数での運用を実現
 - プライバシーに配慮した個室の相談専用ブースを設け、落ち着いた環境での相続相談や資産運用相談が可能に



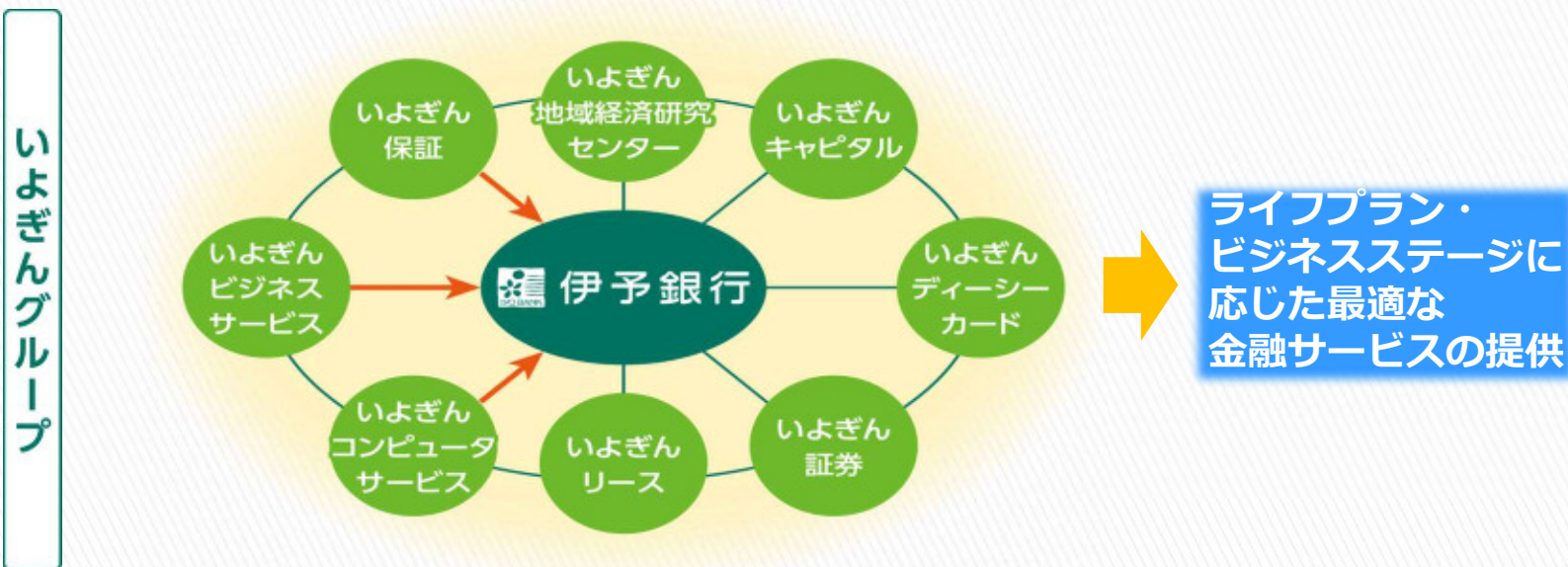
F i n t e c h への取り組み

- 他行やF i n t e c h企業との提携・協業を順次実施
 - 平成28年6月に即時口座振替にてL I N E P a y と連携、決済・資産管理・資産運用などのサービス提供を順次拡大
 - 平成28年3月「T S U B A S A 金融システム高度化アライアンス」に参画、7月に共同出資会社を設立予定



〔グループ戦略〕 グループ総合力の強化

- グループ間の連携を強化し、**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**を目指す



リース取引の推進

- いよぎんリース業績推移・計画



銀証連携の強化

- いよぎん証券業績推移・計画



平成28年度の損益予想と株主還元

- 資金利益は、預貸金利回り差の縮小、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
- 各利益段階で減益見込みであるものの、当期純利益は一定水準を確保

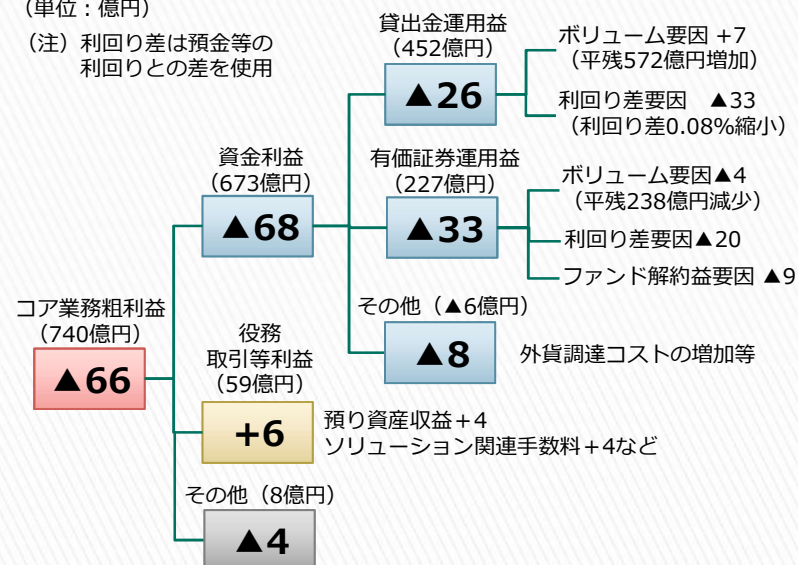
(単位：億円)

	27年度実績		28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	429	805	367	△62	740	△66
うち資金利益	396	740	334	△61	673	△68
うち役務取引等利益	27	52	29	+3	59	+6
経費 (△)	241	481	247	+6	490	+8
うち人件費	130	261	131	+1	263	+1
うち物件費	96	193	100	+4	198	+4
コア業務純益	187	323	120	△68	250	△74
信用コスト (△)	7	18	14	+7	23	+5
有価証券関係損益	28	50	19	△9	75	+24
経常利益	222	381	130	△92	310	△72
当期純利益	143	240	85	△59	210	△31

コア業務粗利益増減要因 (28年度 - 27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



株主還元

● 安定的な配当継続

内部留保による財務体質の強化を図ることで経営基盤の確保に努めるとともに、安定的な配当を継続する

● 配当の推移 (1株あたりの配当金)

	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度 (予想)
配当	9円	10円	10円	12円	12円	12円
当期純利益	183億円	182億円	255億円	264億円	240億円	210億円