



2022 年 10 月 3 日

各 位

会 社 名 株式会社いよぎんホールディングス
代表者名 代表取締役社長 三 好 賢 治
(コード番号 5830 東証プライム市場)
問合せ先 経営企画部長 林 光 博
(TEL. 089-907-1034)

「グループ中期経営計画」の策定について

株式会社いよぎんホールディングス（社長 三好 賢治、以下「当社」といいます。）は、本日開催の取締役会において「グループ企業理念」および2022年10月から2024年3月までを計画期間とする「グループ中期経営計画」（以下「グループ中計」といいます。）を決議いたしましたので、その概要を下記のとおり、お知らせいたします。

記

1. 当社企業理念（グループ企業理念）

当社は、当社グループのすべての役職員が活動していくうえでの基本的な考え方として、「存在意義」・「経営姿勢」・「行動規範」から構成される企業理念を制定いたしました。

存在意義	「潤いと活力ある地域の明日を創る」 私たちは、ふるさとの企業グループとして、人々の暮らしと事業に潤いと活力をつくりだし、地域とともに豊かな明日をひらきます。
経営姿勢	「最適のサービスで信頼に応える」 私たちは、先進的で質の高い、総合的なサービスを、心をこめて提供し、人々の信頼と期待に応える企業グループを目指します。
行動規範	「感謝の心でベストをつくる」 私たちは、お客さまへの感謝の心を行動の原点に、たゆみない自己革新につとめ、喜びと生きがいをもって、たくましく行動します。

2. グループ中計の策定における背景

- （1）地域金融機関を取り巻く経営環境は、低金利政策の常態化、消費行動の変化、人口減少等の経済/社会構造の変化、デジタル化の進展と相まったお客さまニーズの多様化・高度化等によって大きく変化しており、サステナビリティ重視の視点やコロナ禍の影響を踏まえて、収益力強化とビジネスモデルの転換が大きな課題となっております。
- （2）これらの環境変化に適応するために、2021年4月にスタートした「2021年度中期経営計画」（以下「前計画」といいます。）において、長期ビジョンを「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」とし、これまで構築した「Digital-Human-Digital モデル」（以下「DHD モデル」といいます。）を更に深化・進化させ、グループ一丸となってビジネスモデルの変革に取り組んでおります。

- (3) しかしながら、従来の銀行中心の組織形態・カルチャーのままでは、銀行自身をも含むグループ各社の事業領域の拡大に向けた自律的・機動的な活動が望み難く、また、そうした各社の活動を適切かつ効率的に推進するためのグループガバナンスも、不十分なものに留まらざるを得ないと考えております。そこで、こうした問題を解決するため、①規制緩和を踏まえた事業領域の拡大、②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、および③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の実現を目的として、持株会社体制に移行いたしました。
- (4) グループ中計では、前計画の事業戦略（法人関連戦略・個人関連戦略・船舶関連戦略・市場運用戦略・BPR 戦略）と事業戦略を支える計画（IT 計画・店舗計画・人財育成計画・人員計画）を軸に、事業領域の拡大を志向する「新事業戦略」を追加することで、従来の枠組みを超えて地域に貢献していくことを目指すとともに、当社グループの持続的発展と企業価値の向上を図ってまいります。

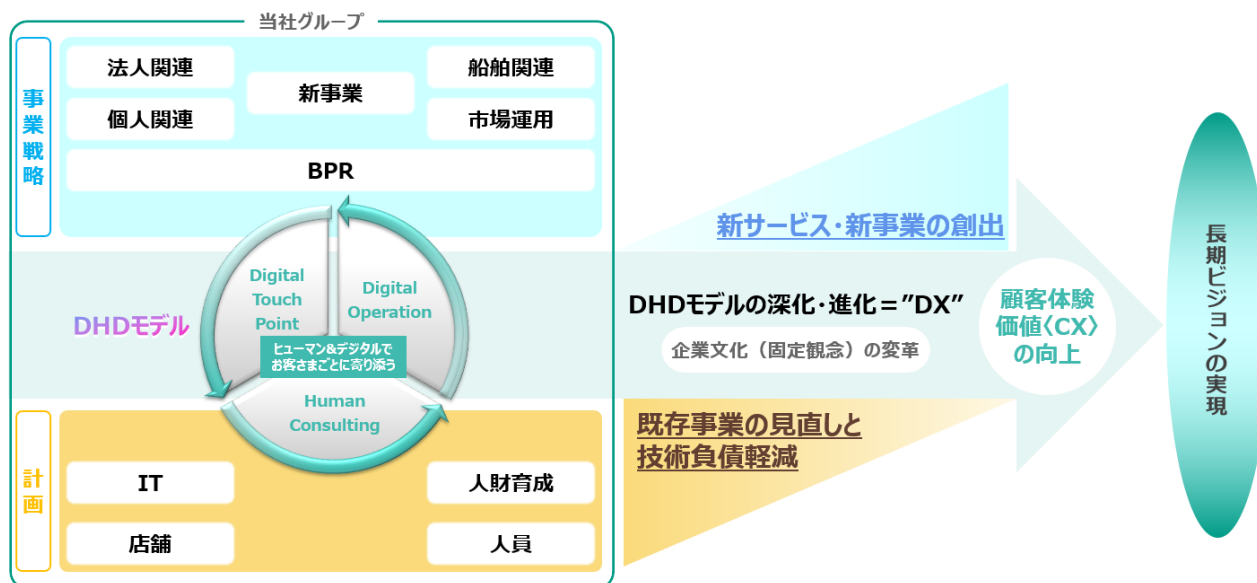
3. グループ中計の概要

(1) 計画期間

2022 年 10 月～2024 年 3 月（1 年 6 か月）

(2) 全体像

グループ中計は、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」の実現に向けて、事業領域の拡大を志向する「新事業戦略」を追加した 6 つの事業戦略と 4 つの計画で構成し、グループ一体での DHD モデルの更なる深化・進化に取り組むことで、企業グループとしてのサステナビリティを向上させてまいります。



(3) 事業戦略/計画の概要

事業戦略および計画では、以下の基本的な方針に基づき、各種施策を展開してまいります。

なお、持株会社体制への移行により、グループ内での経営リソースの共用あるいは再配分を検討し易くなることから、事業戦略および計画のうち、特に BPR 戦略、IT 計画、店舗計画、人財育成計画および人員計画につきましては、グループベースでの横断的な取組みを加速してまいります。

一方、銀行固有の事業戦略である船舶関連戦略および市場運用戦略につきましては、持株会社体制移行後においても、当社グループのビジネスモデル上、特に収益面で重要な位置付けとなることから、引き続きその高度化に注力してまいります。

A. 事業戦略

事業戦略	基本方針
① 法人関連戦略	当社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します。
② 個人関連戦略	あらゆるチャネルにおいて、お客さま 1 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します。
③ 船舶関連戦略	海事産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまにとって最適の事業投資をサポートします。
④ 市場運用戦略	安定的な収益と将来の収益につながる総合損益を意識し、流動性を重視した分散投資を実施します。
⑤ BPR 戦略	事務・定型業務の極小化を図り、お客さま対応や企画業務に投下可能なマンパワーを増強し、グループ全体としての生産性向上を目指します。
⑥ 新事業戦略	適切かつ果敢なリスクテイクによって地域の課題解決やサステナビリティ向上に貢献する事業・業務開発を継続的に行い、収益機会を創造します。

B. 計画

計画	基本方針
① IT 計画	外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応と、安心・安定・安全なバンキングシステムの維持を両立する IT ガバナンスの構築を目指します。
② 店舗計画	店舗を含めたチャネルの再構築を図ることで、お客さまとつながるタッチポイントの多様化を目指します。
③ 人財育成計画	「お客さま起点」を基本的な考え方とし、各々の得意分野で活躍できる人財を育成することで、多様な価値を創造・提供できる集団を目指します。
④ 人員計画	当社グループの生産性向上に向けた適時適切な人員の配置を目指します。

4. 経営目標

「収益性」「効率性」および「健全性」の観点での経営目標に加え、グループ各社の主体性および自律性を向上させ、かつグループ一体での事業領域の拡大によるグループ総合力を高めるため「グループ会社（除く銀行）コア業務粗利益」を新たに経営目標として掲げます。

項目	目標
	2023 年度
連結コア業務粗利益	860 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	230 億円
連結 ROE（株主資本ベース）	4.0%以上
連結コア OHR	60.0%程度
連結普通株式等 Tier1 比率	15.0%程度
グループ会社（除く銀行）コア業務粗利益	90 億円

以 上

＜本件に関するお問い合わせ先＞
経営企画部 武田、大森
(TEL. 089-907-1034)



2021 年 5 月 14 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 伊 予 銀 行
代表者名 取締役頭取 三 好 賢 治
(コード番号 8385 東証第 1 部)
問合せ先 常務執行役員 総合企画部長 長 田 浩
(TEL. 089-907-1034)

「2021 年度中期経営計画」における計数計画の設定について

当行は、「2021 年度中期経営計画」における計数計画を設定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 計数計画

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

2. その他

「2021 年度中期経営計画」の詳細につきましては、**別紙**をご覧ください。

以 上

伊予銀行グループ[°]2021年度中期経営計画

(2021.4.1 – 2024.3.31)

Management Plan 2021

「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ[°]」を目指して
ー デジタルの時代だからこそ、温かみを感じられる存在へ ー



伊予銀行

I . 2018年度中期経営計画の総括

Digital-Human-Digital（DHD）モデル	3
-------------------------------	---

主な取組成果	4
--------	---

II . 2021年度中期経営計画の概要

経営環境の認識	7
---------	---

2021年度中期経営計画の位置付け・新たな長期ビジョン	8
-----------------------------	---

事業戦略と事業戦略を支える横断的な取組み	9
----------------------	---

地域・お客さまへの貢献に向けた取組態勢	10
---------------------	----

計数計画	11
------	----

長期ビジョンの先にある将来イメージ	12
-------------------	----

CX（Customer Experience）向上のための事業戦略	13
-----------------------------------	----

法人関連戦略	14
--------	----

個人関連戦略	17
--------	----

船舶関連戦略	19
--------	----

市場運用戦略	20
--------	----

BPR戦略	21
-------	----

店舗計画	22
------	----

IT計画	23
------	----

人財育成計画	24
--------	----

人員計画（年間の検討フロー・人員配賦の考え方）	25
-------------------------	----

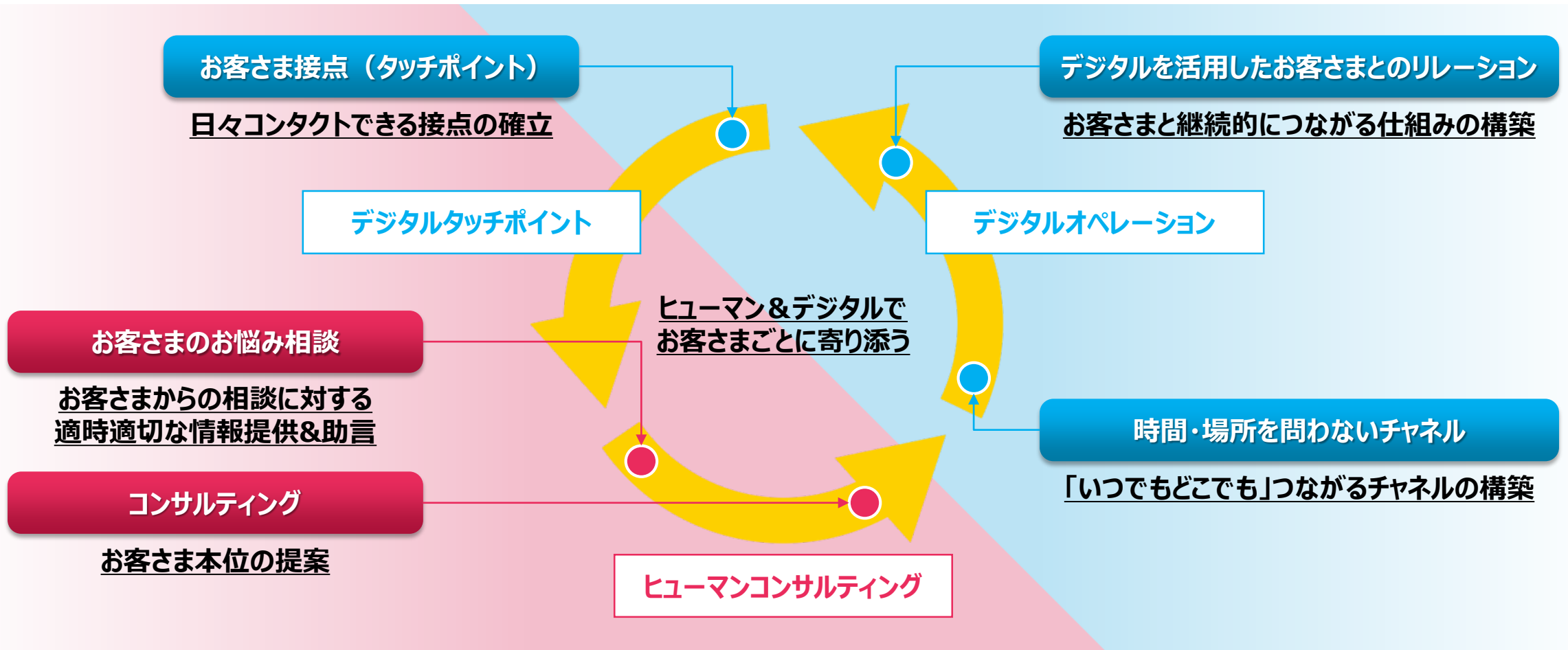
CSR/ESG/SDGs	
--------------	--

環境保全・地域貢献・ダイバーシティへの取組み	27
------------------------	----

グループガバナンスの強化	28
--------------	----

I .2018年度中期経営計画の総括

Digital touch point - Human consulting - Digital operation



～2015年度中期経営計画		2018年度中期経営計画				
		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
コンサルティング 機能充実		コンサルティング メニュー	ICTコンサルティング業務開始		人材紹介業務*開始	
新しい仕組みづくり (生産性向上)	トップ ライン	ディスラプティブ サービス	住宅ローンデジタル新サービス 「HOME」導入			
			カードローンデジタル新サービス 「SAFETY」導入			
	基盤	API連携	2社連携	4社連携	10社まで連携拡大	
		スマホアプリ		MONEY MANAGER 照会範囲拡大	MONEY MANAGER 振替機能搭載	
		店舗ネットワーク見直し				
		次世代型 店舗	43店舗導入	65店舗導入	90店舗まで導入拡大	
既存の 仕組み の改革	コスト構造 可視化	AGENT	店頭受付タブレット	機能充実：法人向け「for Biz」「傾聴機能」「渉外タブレット化」		
		RPA	RPA 開発人財 内製化 (デジタル人財育成)	AI + OCR + RPA検討		

*「職業安定法」に基づく「有料職業紹介事業」

- 「2018年度中期経営計画」においては、コンサルティング機能の充実、生産性向上および既存の仕組みの改革等に努めてまいりました。
- その結果、新型コロナウイルス感染症を踏まえた予防的引当計上による信用コストの増加により、最終年度である2020年度の当期純利益およびROEは未達となったものの、コア業務粗利益やコアOHRについては着実な成果を残すことができました。

	2018年度		2019年度 実績
	目標	実績	
コア業務粗利益	750億円	761億円	767億円
役務取引等利益	70億円	70億円	71億円
当期純利益	180億円	182億円	185億円
ROE	3.0%以上	2.99%	2.95%
コアOHR	70.0%以下	66.10%	65.04%
連結総自己資本比率	15.0%以上	14.38%	14.85%
不良債権比率	2.0%以下	1.48%	1.55%



2020年度	
目標	実績
765億円	805億円
85億円	62億円
205億円	166億円
3.0%以上	2.50%
65.0%以下	61.61%
15.0%以上	14.65%
2.0%以下	1.39%

Ⅱ.2021年度中期経営計画の概要

	Threat 脅威	Opportunity 機会
Politics 政治	金融サービス仲介法 －ローン・保険・投信一元販売	規制緩和 地銀合併特例法
Economy 経済	二極化→中間層減少 →モノの所有の敬遠	コンシューマファイナンスの 販売機会増加
Society 社会	国内および地元における 人口・事業所数の減少	中小企業の海外進出 店舗網再編の機運
Technology 技術	価格破壊と境界の消失 プラットフォーム、AIと データによる直接取引増 加（中抜き）	個性を重視した優れた 体験の優位性は継続 個人の深い非構造デー タが新たな価値源泉に
COVID-19	売上・利益減少の常態 化、失業率の上昇	非対面取引に対する 好感度向上
Customer お客さま・市場	デジタルネイティブの増加	デジタル先行投資の 果実享受
Competitor 競合	ネット銀行の成長 フィンテックの台頭 地銀再編	業界内におけるデジタル 化のリーダーシップ獲得 フィンテックとの協働

経営上、特にインパクトが大きいと予想される環境変化

COVID-19

- ・事業者の売上高・利益減少の常態化/失業率の上昇懸念
- ・非対面取引への好感は今後も継続される見通し

規制緩和等

- ・銀行/銀行グループによる出資規制の緩和
- ・地銀合併特例法、金融サービス仲介法
- ・DX投資促進税制

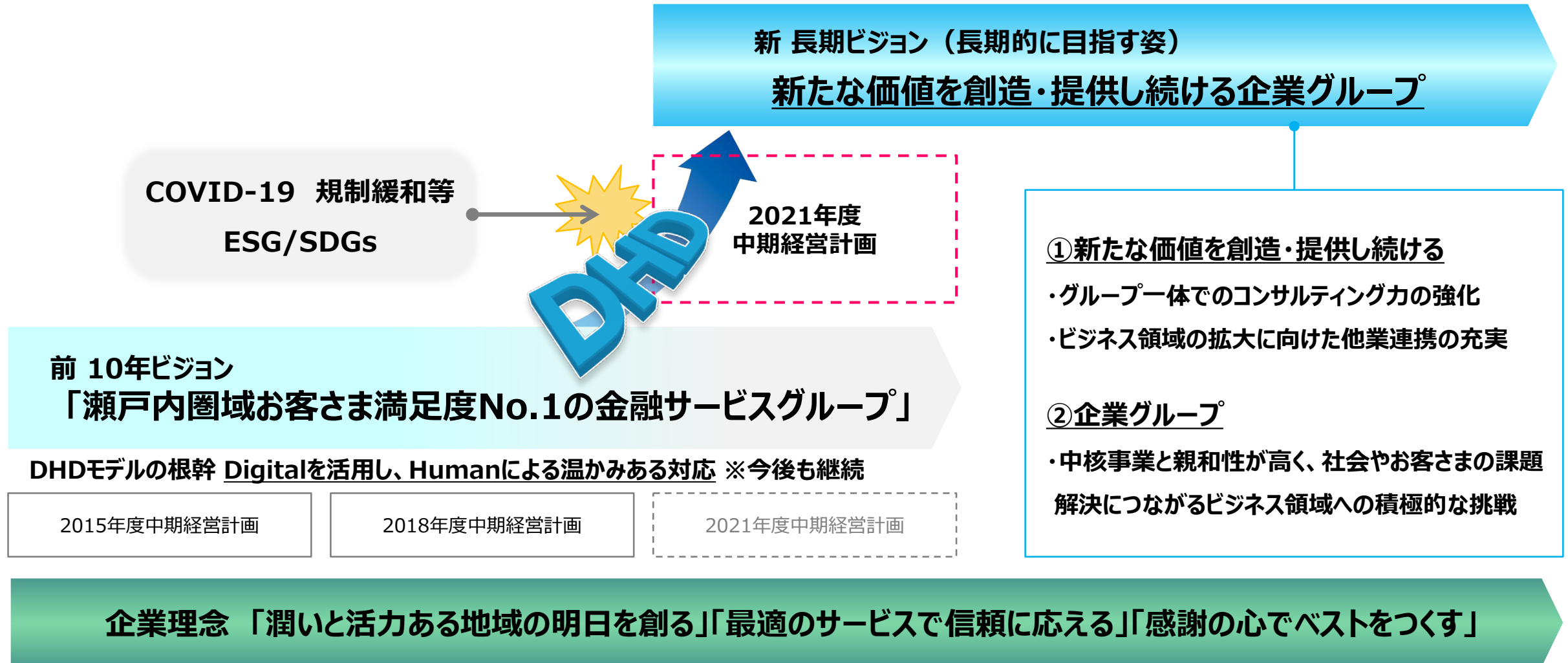
ESG/SDGs

- ・国内/地元の人口・事業者の減少継続
(地域の核となる主要産業への影響も懸念)
- ・ESG/SDGsはあらゆる面でベースとなる重要ファクター

2021年度中期経営計画の位置付け・新たな長期ビジョン

Better Money,
Better Life.

- デジタル技術を活用して、お客さまとの接点を拡大し事務手続を徹底的に効率化することで、お客さま対応に専念することを目的に、DHDモデルの構築を進めていますが、With/After COVID-19を見据え、社会やお客さまの課題解決に迅速に対応していくため、DHDモデルの更なる深化・進化に取り組んでまいります。
- また、上記の観点に加えて、業界における規制緩和等にも柔軟に対応していけるよう、この先10年程を見通した「長期ビジョン」を新たに設定しました。

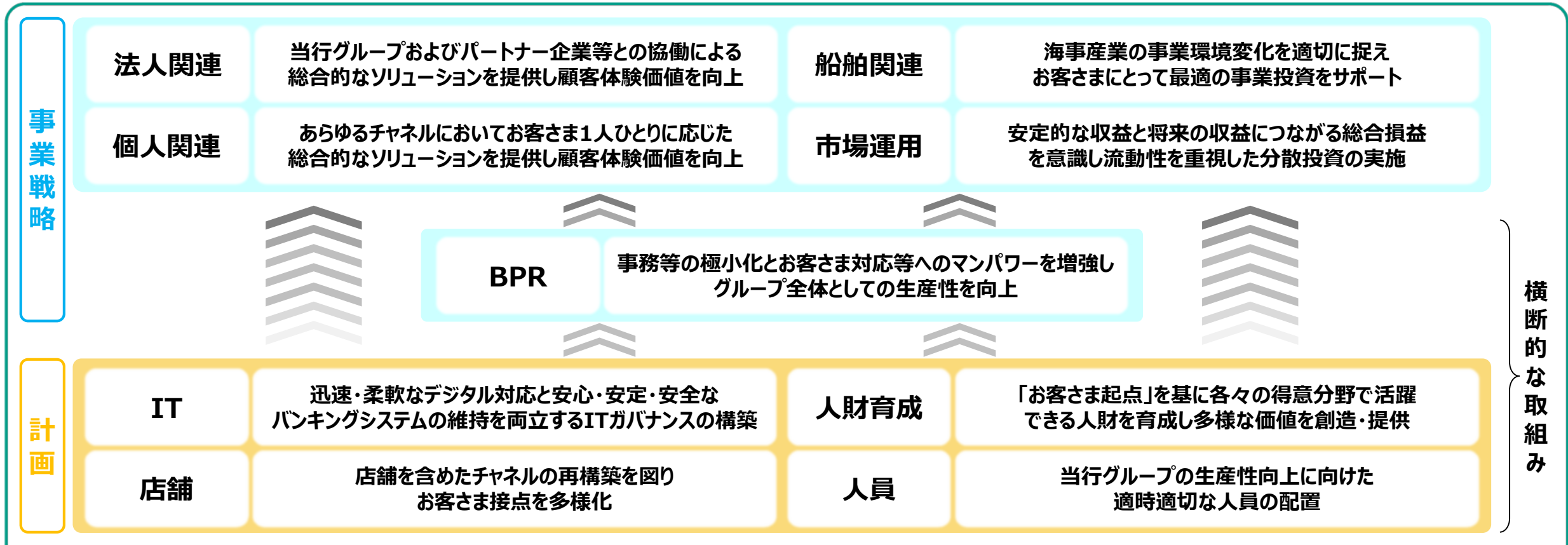


事業戦略と事業戦略を支える横断的な取組み

Better Money,
Better Life.

- 「2021年度中期経営計画」（新中計）は、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」の実現に向けて、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んでまいります。

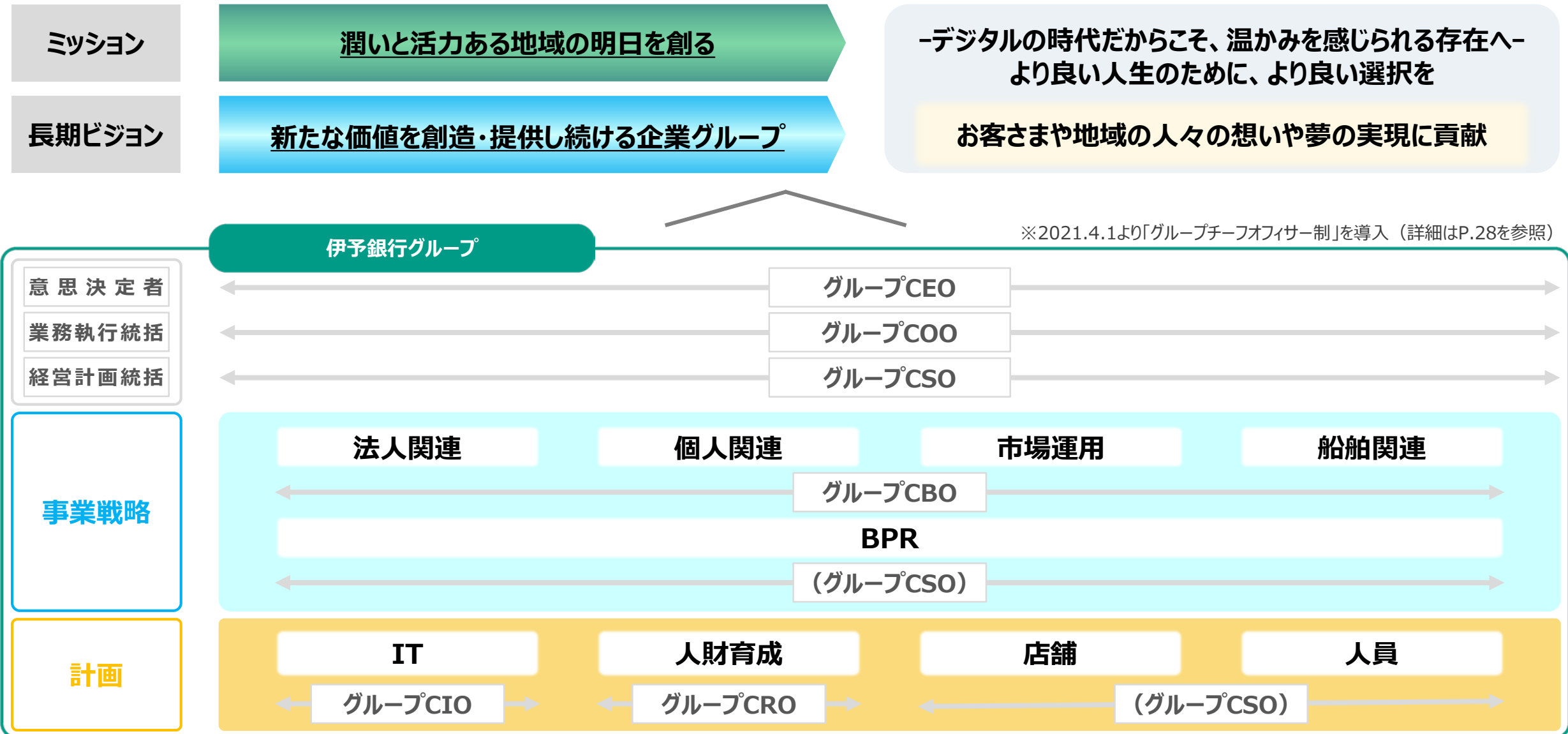
「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」の実現に向けて



伊予銀行グループ 伊予銀行

いよぎんリース／いよぎんコンピュータサービス／いよぎん保証／いよぎんビジネスサービス／いよぎんキャピタル／いよぎん地域経済研究センター／いよぎんディーシーカード／四国アライアンス証券／いよぎんChallenge&Smile

- 私たちのミッション、そして、長期ビジョンのもと、新中計にグループ一体で取り組む態勢を構築し、お客さまや地域の人々の「想いや夢の実現」に貢献してまいります。



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

足元～新中計

AGENT

- お客さま先で行員 = 銀行
- ボールペンがいない窓口

HOME

- スマホでできるマイホーム計画

SAFETY

- 不足額を教えてくれる新しいカードローン

AGENT

- コア業務と親和性高い他業連携の充実

- 手のひらに銀行をビデオチャットで行員とつながる

新サービス・新事業の創出

DHDモデルの深化・進化 = "DX"

企業文化（固定観念）の変革

顧客体験 価値<CX> の向上

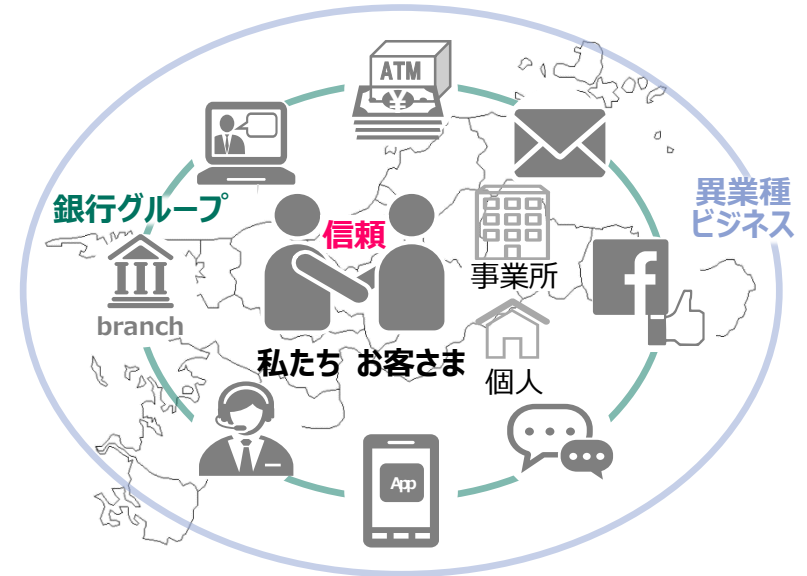
既存事業の見直しと 技術負債軽減

- お客さまニーズに基づく事業の組換え
- レガシーシステムの見直し・廃棄
- RPAの導入による事務の効率化
- 営業態勢の見直しによる店舗の再編

将来イメージ

中四国地盤で有数の
企業グループへ

お客さま1人ひとりが“より良い選択”をできるように



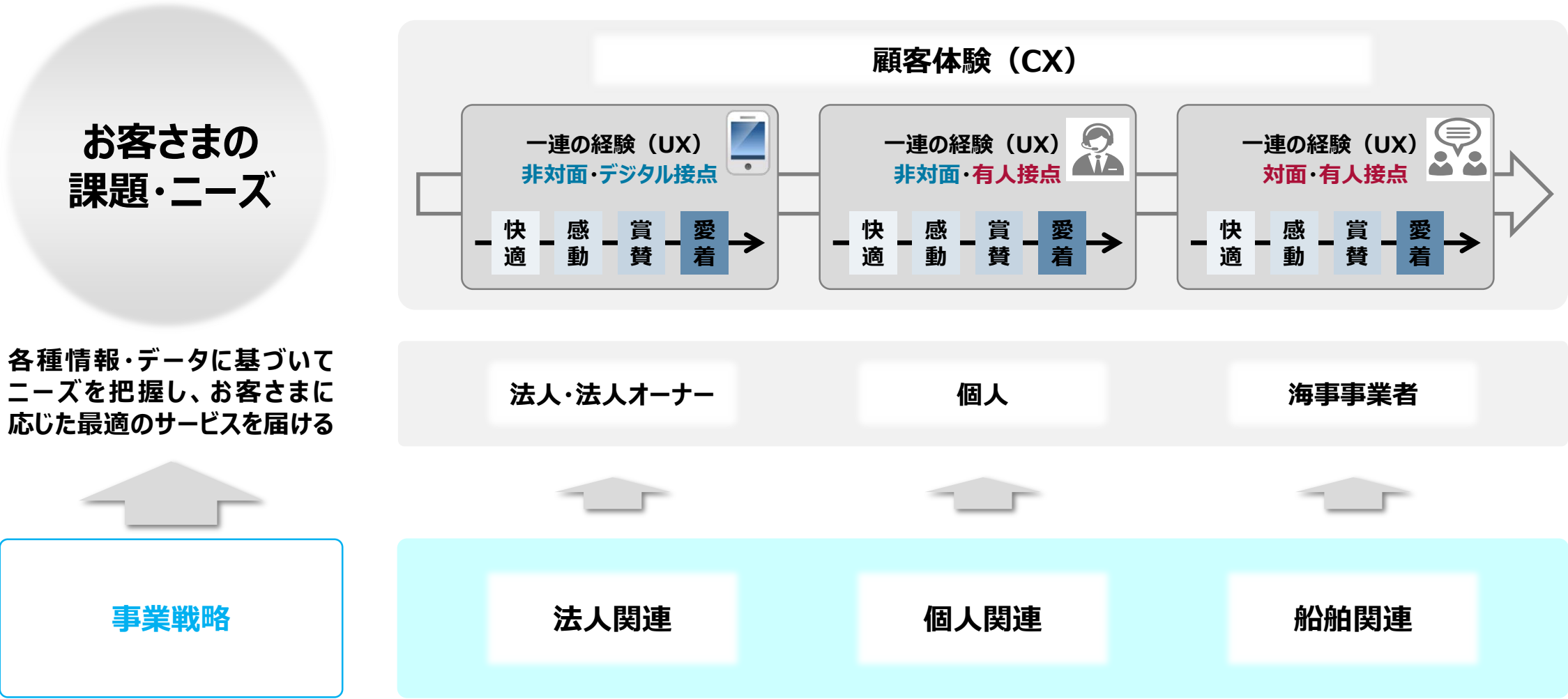
事務量1/3

※'18/3比

コンサル人財1,500人/Tech人財150人

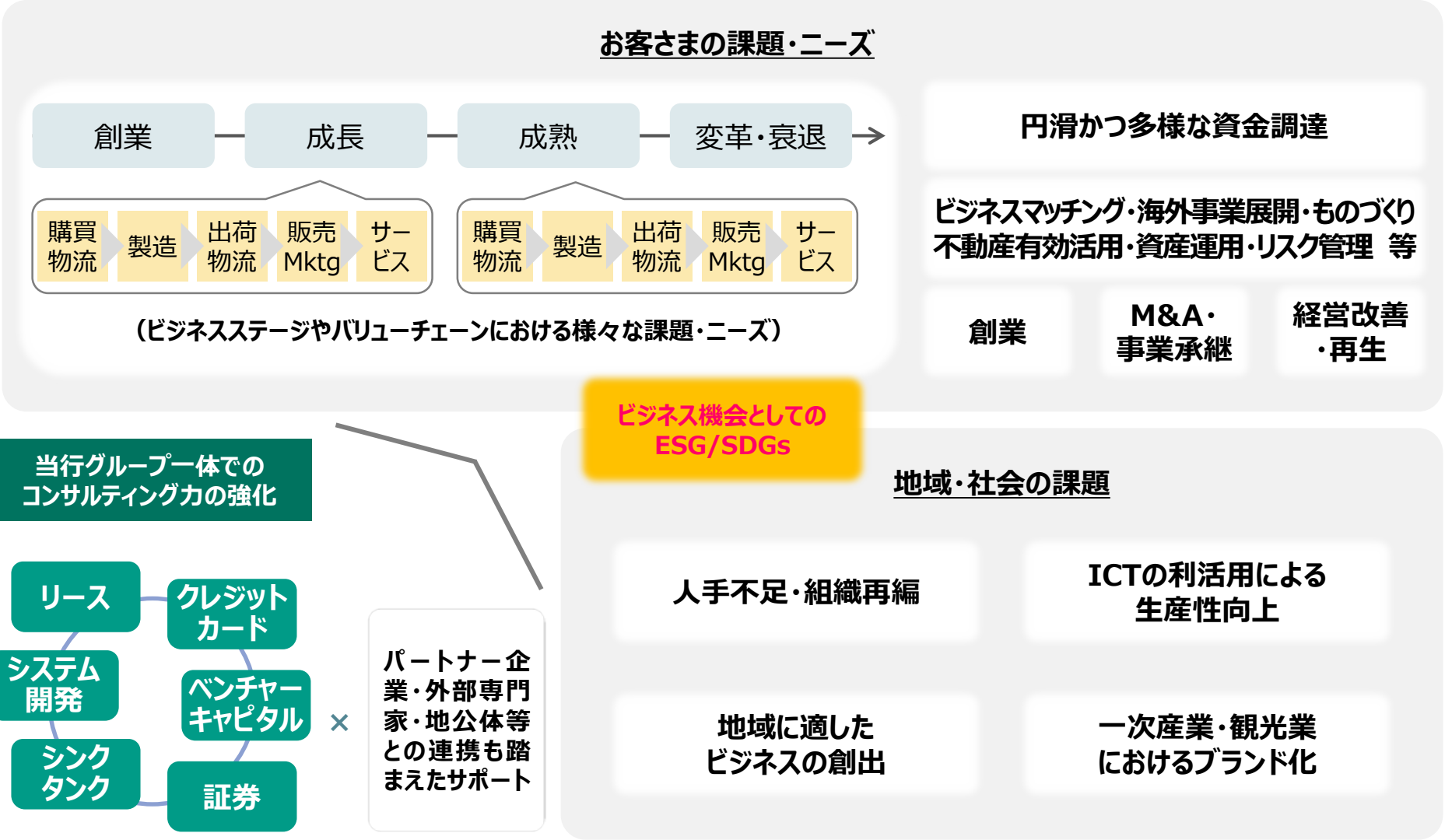
ロケーションフリー
(オムニチャネル化/オンライン・オフライン融合)

- 複数チャネルを横断した一貫性のある顧客体験の実現を目指して、各チャネルのUX向上に努めるとともに、それらを通じた“お客さま対応力”の充実・高度化に当行グループ一体となって取り組んでまいります。



〈基本方針〉 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する

主な取組計画（'21-'23年度累計）



ソリューション収益	110億円
事業性評価実施	2,400先
新規取引先数	3,900先
M&A・事業承継支援	435件
地域の核となる事業	58件発掘
人材紹介件数	320件
公金業務のデジタル化 窓口対応件数	1/2

想定されるお客さまの課題

銀行に自社のことをもっと理解してほしい
コロナ禍等の外部環境変化に対応するため企業経営に役立つ情報がほしい

経営環境変化に対応した資本・事業戦略を円滑に進めたい
様々な将来的リスクに備えたい

経営の安定と事業推進のため円滑に資金を調達したい
資産効率を高めたい

人材紹介、人・組織づくりのサポートをしてほしい
保有資産を有効に活用したい

主な具体的取組内容

1.事業性評価の高度化

- 事業性評価やSDGs診断サービスを通じた経営課題の共有とサポート
- 愛媛県内主要業種における各業界共通課題の発掘
- グループシンクタンク会社による外部環境調査の充実とサポート

2.M&A・事業承継等に関する提案力の強化

- 新たなアセットマネジメントツールの開拓・深化によるお客さまニーズへの対応
- 海外拠点や提携先との連携によるクロスボーダーM&Aの取組みの強化
- BCPコンサルティング ● パートナー企業との協働による保険等の有効活用

3.ファイナンススキームの更なる多様化・高度化

- シンジケートローン組成におけるスキームの多様化
- SDGs/ESG関連融資への取組みの強化
- グループリース会社と協働したリース活用による資産効率向上のサポート

4.人材・資産活用に関する提案力の強化

- グループシンクタンク会社との協働による人事制度コンサルティングの強化
- 企業型DC・iDeCoプラス導入サポートの強化
- パートナー企業との協働による不動産有効活用のサポート

実現を目指すこと（価値提供力の向上）

お客さまの抱える経営課題を把握・共有し
企業価値向上に向けた支援策の立案

お客さまの事業の継続・領域拡大に
向けた各種スキームの提供

グループ会社やパートナー企業との連携による
タイムリーな資金の提供・出資

お客さまの重要な事業資産（人材・不動産等）価値向上と高度化策
の提案・サポート

想定されるお客さまの課題

様々なサービスを利用し課題を解決したい
広域での販路拡大を行いたい
海外展開に対する不安を払拭したい

ICTを活用して業務の効率化を図りたい
新しい技術開発により企業価値を向上させたい

新しい事業を起こしたい
地域の課題解決、地域創生の取り組みをサポートしてほしい
デジタル化により行政の業務効率化を進めたい

主な具体的取組内容

5.ビジネスマッチング・海外展開サポートの強化

- 四国アライアンス等の他行連携を活用した案件発掘と情報発信
- いよぎんBigAdvanceを活用した他行連携の推進
- 海外拠点・提携先との連携による海外ビジネスニーズへの提案力の強化

6.ICT・デジタル・ものづくりサポートの充実

- 自行コンサルティングメニューの充実による提案力の強化
- 産官学金連携におけるものづくりマッチングの強化

7.地域の課題解決に資するサポートメニューの拡充

- SDGsの観点を踏まえた地域の課題解決をサポート
- 中長期的に地域経済を牽引すると期待される「地域の核となる事業」の発掘とそのサポート
- 一次産業分野における人手不足の解消に向けた取り組みの強化
- 地公体のキャッシュレス・ペーパーレス等のBPR推進への貢献

実現を目指すこと（価値提供力の向上）

お客さまの企業価値向上・生産性向上に向けた多種多様なサービスの創造・提供

地域創生への取り組みと
行政事務効率化へのソリューション提供

〈基本方針〉あらゆるチャネルにおいて、お客さま1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する

お客さまの課題・ニーズ



リテールキャッシュレス決済
取扱高400億円※

※'23年度未取扱高

**SAFETY
HOME**

新規契約件数
7,200件
HOME比率
80%※

※'23年度未受付総数に占めるHOMEの割合

グループ預り資産残高
6,770億円※

※外貨定期預金を含む'23年度末残高

平準払保険取引先数
39,500先

遺言信託等契約先数
730先

主な取組計画（'21-'23年度累計）

想定されるお客さまの課題

主な具体的取組内容

実現を目指すこと（価値提供力の向上）

【簡単・便利】

安全なキャッシュレス決済サービス等を利用し、快適で便利な生活をおくりたい

1.外部提携・デジタル化によるUI・UXの向上

- 新たな当行キャッシュレス決済サービスの提供
- 各種アプリの企画やプロモーションの高度化
- グループカード会社と連携した新たな決済手段の提供

デジタル連携による付加価値の向上
と多様な決済体験・シーンの提供

【そなえる】

ライフイベントに応じた不安の相談をしたい

2.専門性の高いコンサルティングと充実した商品・サービスの提供

- お客さまの重要なライフイベントであるマイホーム購入サポートの強化
- 非対面チャネル（有人・デジタル）の活用による利便性の向上
- 保険プラザにおける相談態勢の充実

店頭・訪問・職域・非対面
あらゆる接点を捉えた価値提供

すべてのライフイベントで
体験価値を提供

【ためる・ふやす】

豊かな人生となるよう、貯蓄や資産を充実させたい

3.人生100年時代に適応しうる資産運用のサポート

- 時間・通貨・資産の分散をベースとした長期的な資金運用をサポート
- グループ証券会社との連携による富裕者層向けコンサルティングの提供

グループ証券会社と一体となった
運用手法や情報の提供

【まもる・のこす】

資産管理や相続のことを相談したい

4.さまざまな資産承継ニーズ等に対応するコンサルティング力の向上

- 信託メニューの充実や非金融サービスの提供開始
- 資産管理や相続等に関するコンサルティングの多様化

お客さまの想いに寄り添う
資産承継コンサルティングの提供

【かりる】

お金を早く借りたい
適切な借入バランスを知りたい
返済負担を軽減したい

5.非対面チャネルを積極活用した資金ニーズへの対応力・利便性の向上

- プロモーション強化によるSAFETYの認知度向上
- HOMEの展開地域の拡大
- 審査期間の短縮によるニーズ対応の早期化

アプリやWEB完結チャネルの拡充
によるお客さまの利便性向上

〈基本方針〉 海事産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまにとって最適の事業投資をサポートする

想定されるお客さまの課題

海運事業投資の妥当性について、リスクと収益見込みのバランスを踏まえて適切に判断したい

幅広い海事産業関連企業との連携・協働を進めたい

従来では困難であった事業機会実現のためにファイナンスを受けたい

海外海運業界に関する情報収集や海外企業との取引を実施したい

主な具体的取組内容

1.造船・海運業に関するリスクコンサルティング力の向上

- 海運業に関するリスク分析・評価の高度化
- 造船・海運関連のマクロ情報の収集・分析と将来予測
- リスクヘッジ手法の適切な提案

2.海事産業全般に関する調査分析力の向上

- 海事産業に関連する企業・団体との幅広い連携強化
- 海事産業横断的な情報の収集・提供
- 環境負荷低減やデジタル化に関する情報収集と関連事業者への取組みの支援

3.シップファイナンスに関する与信集中リスクのコントロール

- シンジケートローンや債務保証の活用
- 船舶評価手法の高度化
- アセットファイナンス、プロジェクトファイナンスの検討

4.国内外の海事産業をつなぐ活動の充実

- 海外における海事産業に関する情報収集の充実
- 海外における関連事業者情報の国内への還元
- 国内事業者の海外展開のサポート

実現を目指すこと（価値提供力の向上）

お客さまの事業リスク評価と、それを踏まえた事業リスクコントロール手法の提供

海事産業全般の動向に応じたコンサルティングと業界横断的なソリューションの提供

お客さまの資金調達手段の多様化を通じた適切なファイナンスの提供

国内外事業者のマッチングによる事業機会の創出と国内事業者への情報提供

〈基本方針〉 安定的な収益と将来の収益につながる総合損益を意識し、流動性を重視した分散投資を実施する

有価証券運用

〈将来の収益につながる総合損益を意識した運用〉

- 安定的な有価証券運用益の獲得に加え、中長期的な目線を持って将来の収益につながる評価益の拡大を志向し、総合損益の向上をはかる

〈バランスのとれたポートフォリオの維持〉

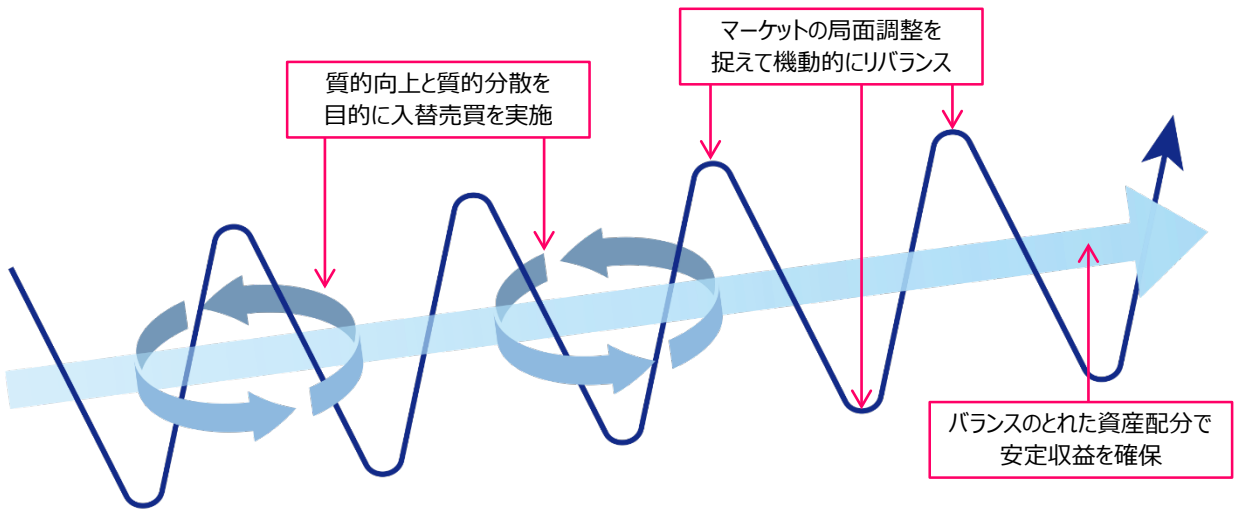
- 円債に対する代替として、外貨債券（為替ヘッジ付・無）への投資を実施してきた結果、一定の収益性と分散効果が期待できるバランスの取れた資産配分となっており、ポートフォリオを維持

〈マーケット環境に合わせたポートフォリオの調整〉

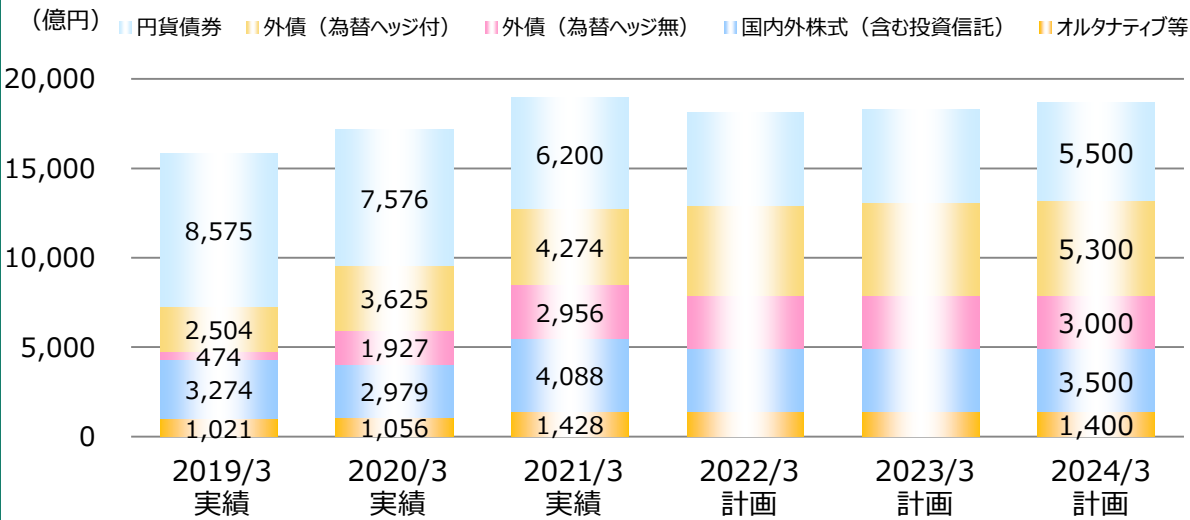
- マーケット環境が変化する局面を捉えた収益機会の追求と危機の回避

〈ポートフォリオの質的向上および質的分散〉

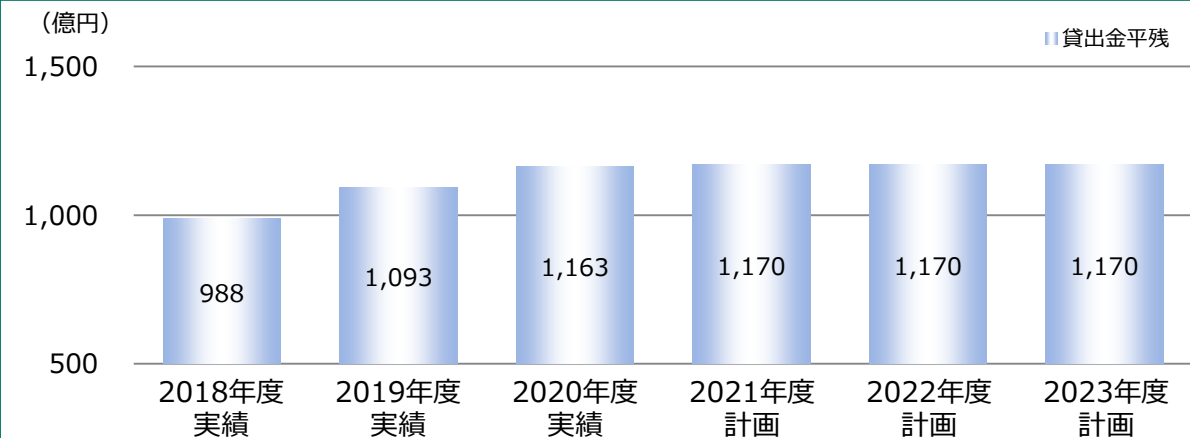
- 流動性、収益性の向上や地域分散を実現できる資産や銘柄の入れ替えを進めていく



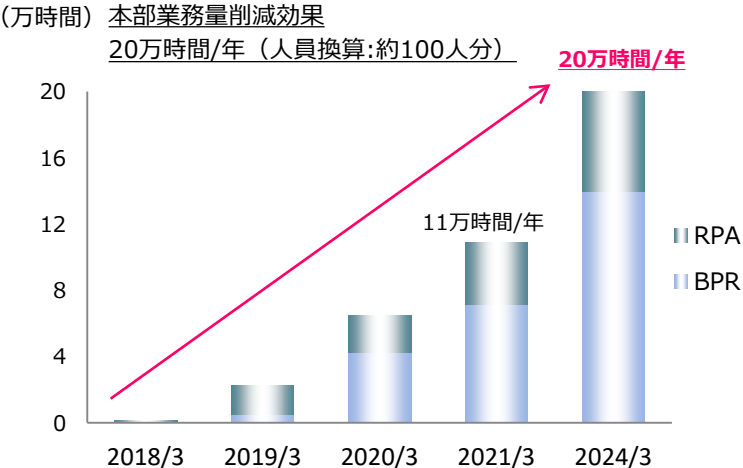
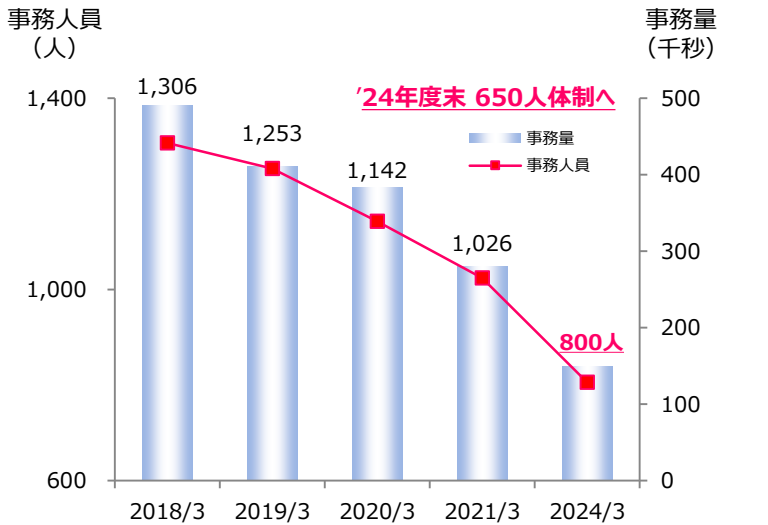
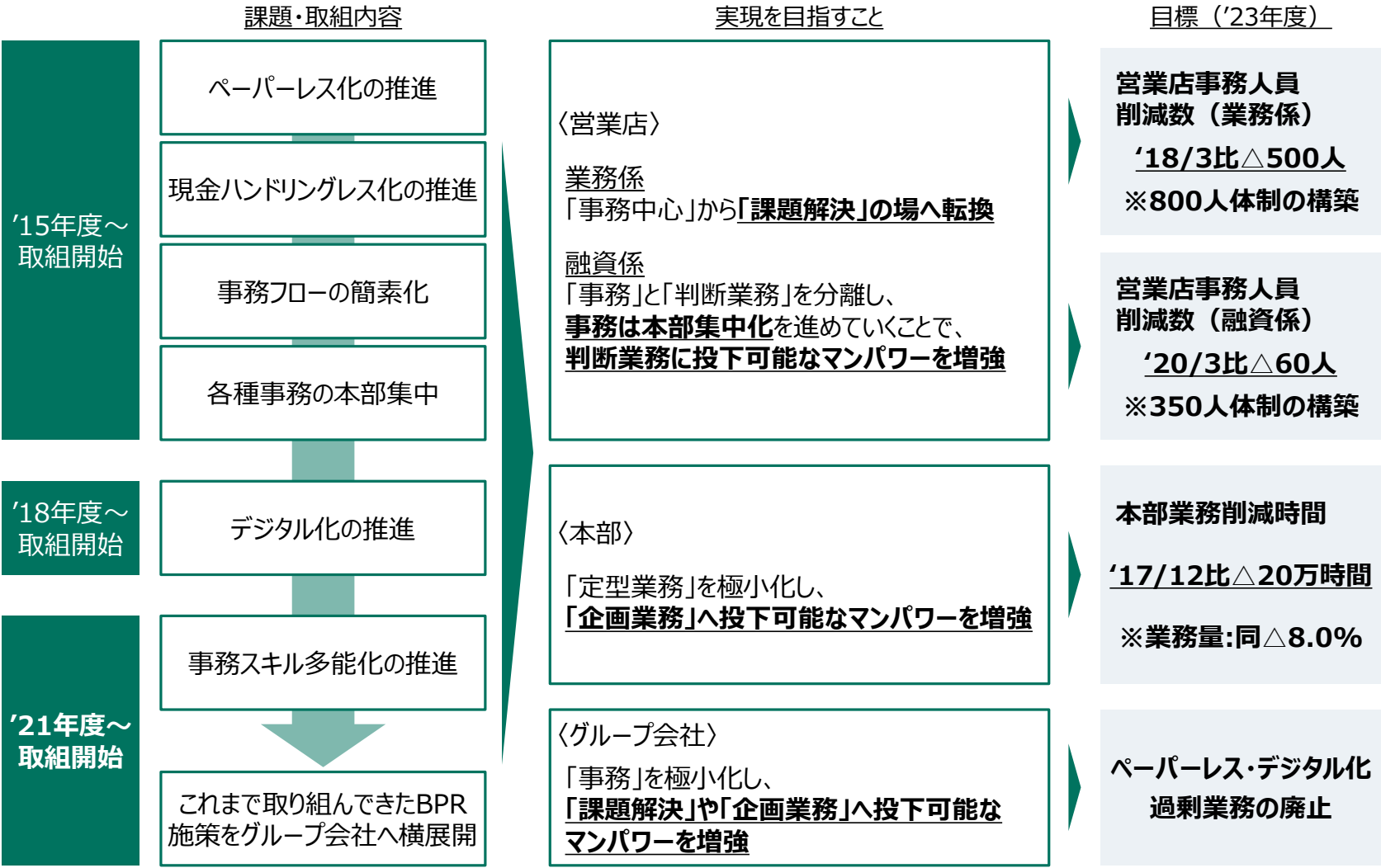
カテゴリーごとの時価残高の推移



貸出金計画（市場営業室）



〈基本方針〉 事務・定型業務の極小化を図り、お客さま対応や企画業務に投下可能なマンパワーを増強し、グループ全体としての生産性向上を目指す



〈基本方針〉店舗を含めたチャネルの再構築を図ること、お客さまとつながるタッチポイントの多様化を目指す

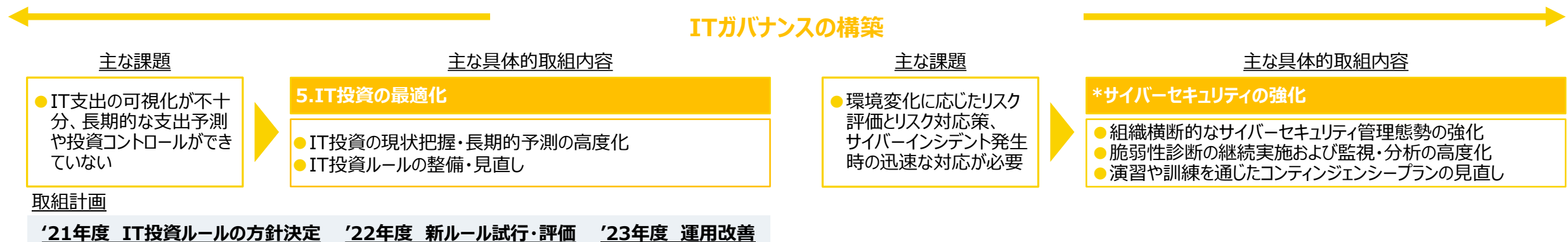
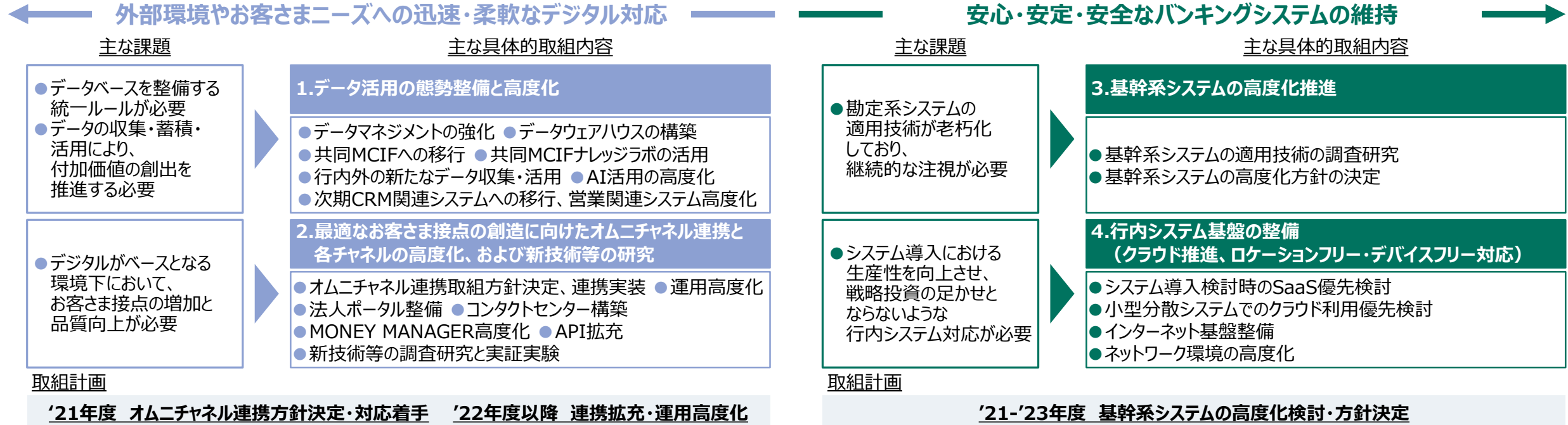
改善・高度化領域	主な課題	主な具体的取組内容
	次世代型店舗の導入拡大	●ファシリティマニュアル/店舗運用マニュアルに基づいた店舗新築・改修 ●フラッグシップ店舗の設置検討 ←
	営業時間の見直しと活用	●相談業務等に対応した“営業時間を延長した店舗”の導入拡大 ●店舗配置人員の極小化（店舗機能の見直し+昼休み導入）
	マイクロブランチの試行・拡大	●お客さま接点の充実を目的とした超小型店舗の新設 ←
	新形態店舗の出店検討	●機能を限定した新たな営業拠点の新設検討 ※愛媛県外エリア
	グループ長制の導入拡大による店舗機能の明確化	●法人対応機能の集約（グループ長制の導入拡大） ●遠隔地にある取引先に関する対応店舗（勘定店）の見直し ●営業係配置の見直し
	店舗配置の見直し	●店舗集積地および郡部過疎地における配置の見直し ←
挑戦領域	プロパーATM配置の見直し	●ATM収支状況の可視化を通じたプロパーATM配置の見直し
	新たな非対面チャネルの構築	●店頭と同じ顧客体験を提供できるバンキングアプリの構築 “Branch in Hand”の実現
	店舗のプロフィット化	●地域からのお求めに基づいた余剰スペースの有効活用



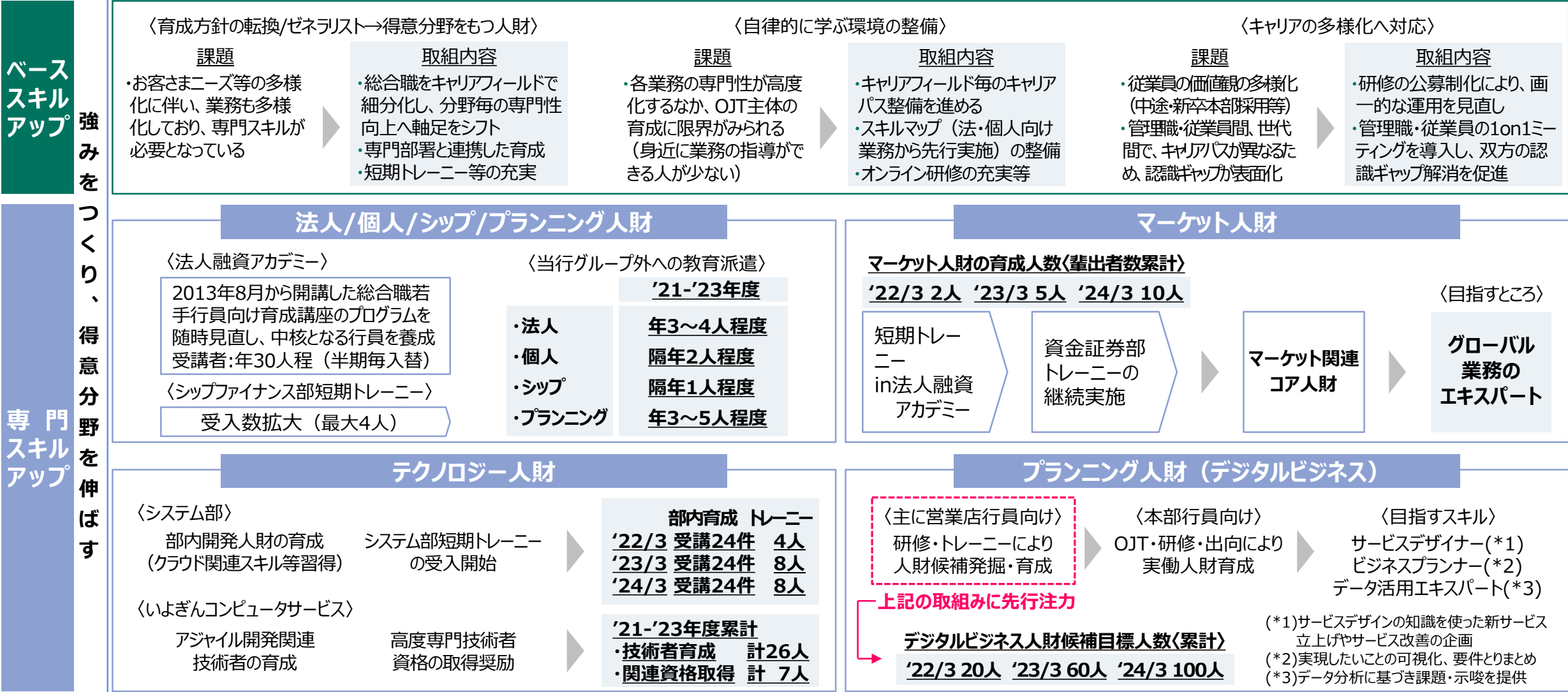
〈基本方針〉 外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応と、安心・安定・安全なバンキングシステムの維持を両立するITガバナンスの構築を目指す

お客さま向け/SOE (System of Engagement)

銀行内向け・業務向け/SOR (System of Record)

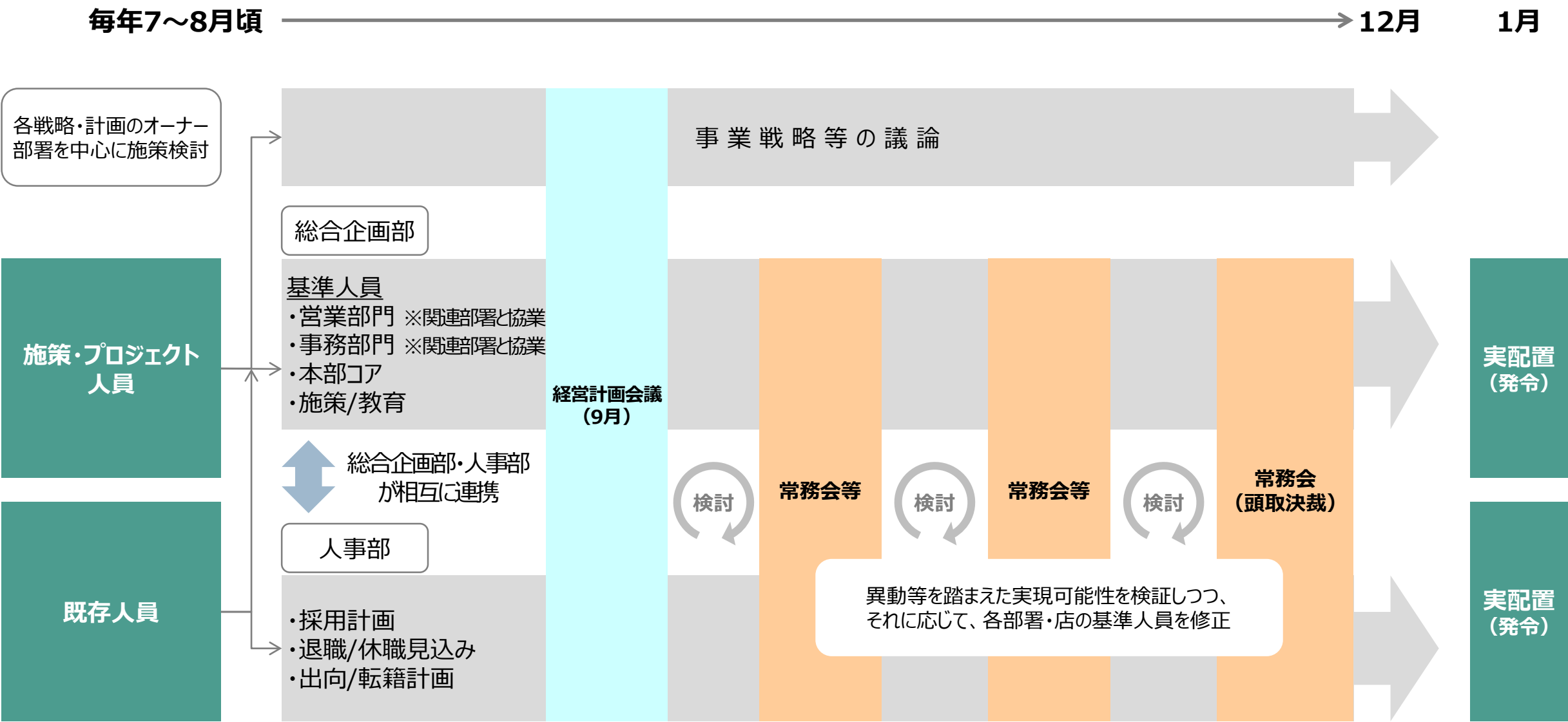


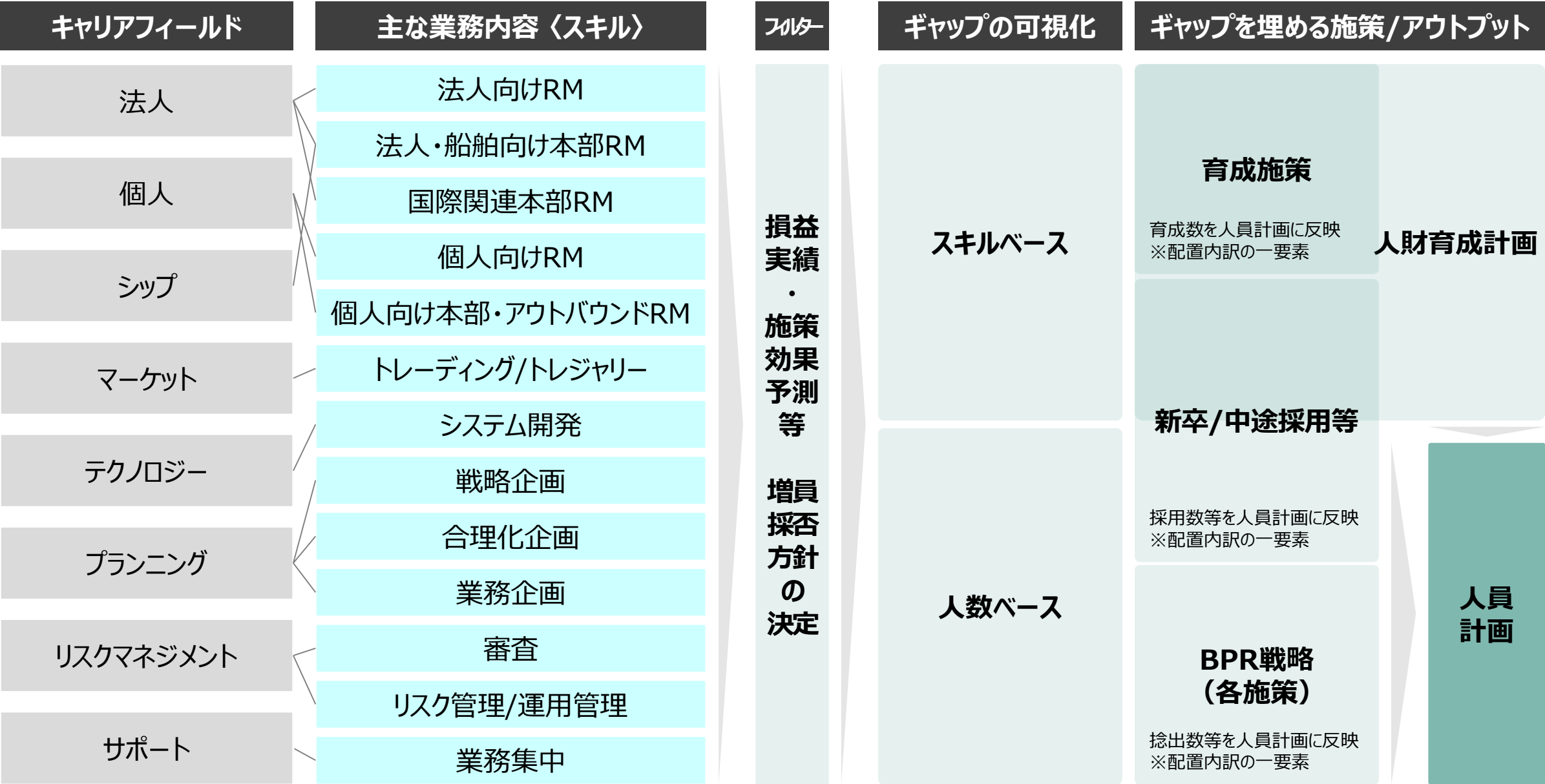
〈基本方針〉「お客さま起点」を基本的な考え方とし、各々の得意分野で活躍できる人財を育成することで、多様な価値を創造・提供できる集団を目指す



事業戦略を支える横断的な取組み_人員計画（年間の検討フロー）

- BPR戦略により創出したマンパワーを注力分野へ再配置するとともに、事業戦略を遂行するマンパワーを計画的に確保可能な体制の構築を進めてまいります。





環境保全



伊予銀行 エバークリーンの森

2008年設立（13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（東温市）

公益信託伊予銀行 環境基金「エバークリーン」

2008年設立（13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165先に対して総額約60百万円の助成金を贈呈しています。



2020年度「多田エコグループたんぽぽ」さま

ダイバーシティ



副業制度

2020年4月開始

さまざまな経験を積むことで、幅広い知識・スキル・人脈を持つ人財へ成長し、今後の人生や銀行での勤務に役立ててもらうことを目的として、副業制度を導入しました。絵画制作や布雑貨製作、Webサイト開発など、約30人の行員が幅広い副業に取り組んでいます。



いよぎん Challenge&Smile

2018年設立（3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。



地域貢献



伊予銀行 地域文化活動助成制度

1992年設立（29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、1,227団体に総額2億38百万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58回助成先「押舟保存会」様

公益財団法人 伊予銀行社会福祉基金

1976年設立（45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。

ひとり親または両親のいない
家庭の高校生への奨学金給付

児童福祉施設等
入所児童への就職励金

伊予銀行社会福祉基金

社会福祉施設等へ
福祉機器の贈呈

高等学校等へ
図書購入補助金の贈呈

いよぎん 金融教育教室

2007年開始（14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



職場体験

銀行の仕事体験や支店を見学するカリキュラム



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



- 当行グループの経営管理体制をより一層強化し、グループを横断した一体的かつ戦略的な取組みを進めるため、新中計の開始にあわせて、「グループチーフオフィサー制」を導入しました。

グループチーフオフィサー	役割	担当（2021.4.1現在）	
		当行	グループ会社
グループCEO（Chief Executive Officer） 【最高経営責任者】	グループ全体の経営計画・業務執行に関する決定	全般 監査部門ほか	全般
グループCOO（Chief Operating Officer） 【最高執行責任者】	グループ全体の業務執行に関する統括	全般 審査部門ほか	全般 いよぎん保証
グループCSO（Chief Strategy Officer） 【最高企画責任者】	グループ全体の経営計画に関する統括 グループ全体の人員、物件費投資計画に関する統括	経営企画部門	いよぎんビジネスサービス
グループCIO（Chief Information Officer） 【最高情報責任者】	グループ全体のシステム・事務に関する統括	システム・事務部門	いよぎんコンピュータサービス
グループCRO（Chief Risk Officer） 【最高リスク管理責任者】	グループ全体のリスク・コンプライアンスに関する統括 グループ全体の人事・人財育成に関する統括	リスク管理・コンプライアンス部門 人事部門	いよぎんChallenge&Smile
グループCBO（Chief Business Officer） 【最高営業責任者】	グループ全体の営業戦略・実行に関する統括	営業関連・市場運用部門	いよぎんリース、いよぎんキャピタル いよぎん地域経済研究センター いよぎんディーシーカード 四国アライアンス証券

〈本件に関する照会先〉

株式会社伊予銀行 総合企画部

- TEL : 089-907-1034
- FAX : 089-946-9104
- HP : <https://www.iyobank.co.jp/>
- 担当者 : 加賀山・石川・中谷・武田

- 本資料に記載している将来の業績予想等につきましては、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。経営環境の変化等に伴い予想あるいは計画対比で変化し得ることにご留意ください。
- 本資料の全部または一部を当行の承諾なしに転写・複製し、または第三者に伝達することはできません。

Better Money, Better Life.

より良い人生のために、より良い選択を。

人生は、大事な選択の連続です。

人生100年時代と言われる一方で、

数年先を見通すことも難しく、

何が正解かわからないと悩んでしまうこともあります。

“新しい朝”を迎えるように、銀行も日々進化してゆきます。

新しい技術を駆使し、新しい価値を提供できるように。

お客さまが、より良い選択肢を見つけられるように。

デジタルの時代だからこそ、温かみを感じられる存在へ。

私たちが目指す新しい銀行のかたち
「D-H-D Bank」をぜひご覧ください

<https://www.iyobank.co.jp/sp/dhd/>





2021 年 4 月 1 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 伊 予 銀 行
代表者名 取締役頭取 三 好 賢 治
(コード番号 8385 東証第 1 部)
問合せ先 常務執行役員 総合企画部長 長 田 浩
(TEL. 089-907-1034)

「2021 年度中期経営計画」の策定について

当行は、2021 年度からの 3 年間を計画期間とする「2021 年度中期経営計画」(以下、「新中計」という。)を策定いたしましたので、その概要につきまして、下記のとおりお知らせいたします。なお、新中計の詳細な内容および計数計画は、2020 年度決算公表時に開示いたします。

記

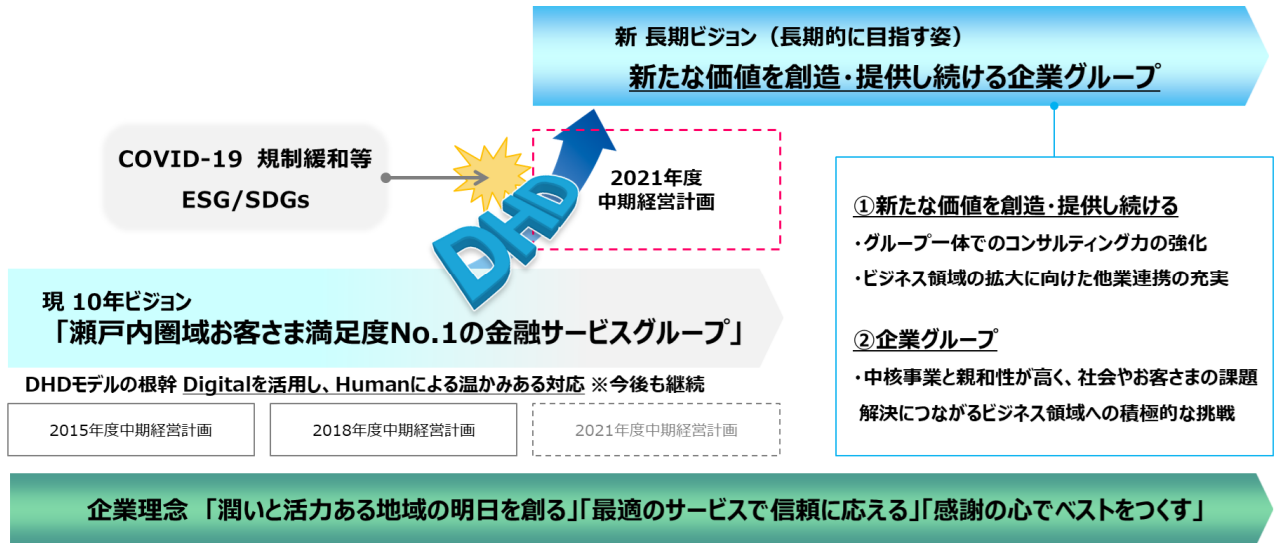
1. 新中計の策定における背景

- (1) 私たちは地域とともにあり地域に貢献し、地域が物心両面で充実することが当行の発展の源泉であることは不変であります。人口減少と高齢化、経済の成熟化に伴う社会・経済の構造変化、それにデジタル化という不可逆的変化の中にあり、更には、新型コロナウイルス感染症によるパンデミック、規制緩和や ESG/SDGs 等への対応も問われています。
- (2) このように環境が大きく変化する中、地域やお客さまの課題から出発してその解決に資する、そして利益にもつながるという循環が事業の根幹であり、その成果として、地域が発展し、私たちの経営基盤も強化されるということを強く認識しております。
- (3) こうした考え方は、当行の創業以来、脈々と受け継がれ、現在の企業理念の存在意義「潤いと活力ある地域の明日を創る」に表されており、まさにこれが私たちのミッションであります。このミッションを果たすため、これから予想される環境変化にフィットさせて戦略を立案し実行するのが中期経営計画でありまして、新中計は、こうした考えのもと策定いたしました。
- (4) これまで取組みを進めてまいりました「Digital-Human-Digital モデル*」(以下、「DHD モデル」という。)を更に深化・進化させ、経営環境の変化に適応しながら、当行グループとしてのビジネスモデル変革に取り組んでいくことで、地域やお客さまの課題解決に努め、伊予銀行グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

* デジタル技術を活用して、お客さまとの接点を拡大し事務手続を徹底的に効率化することで、お客さま対応に専念すること。

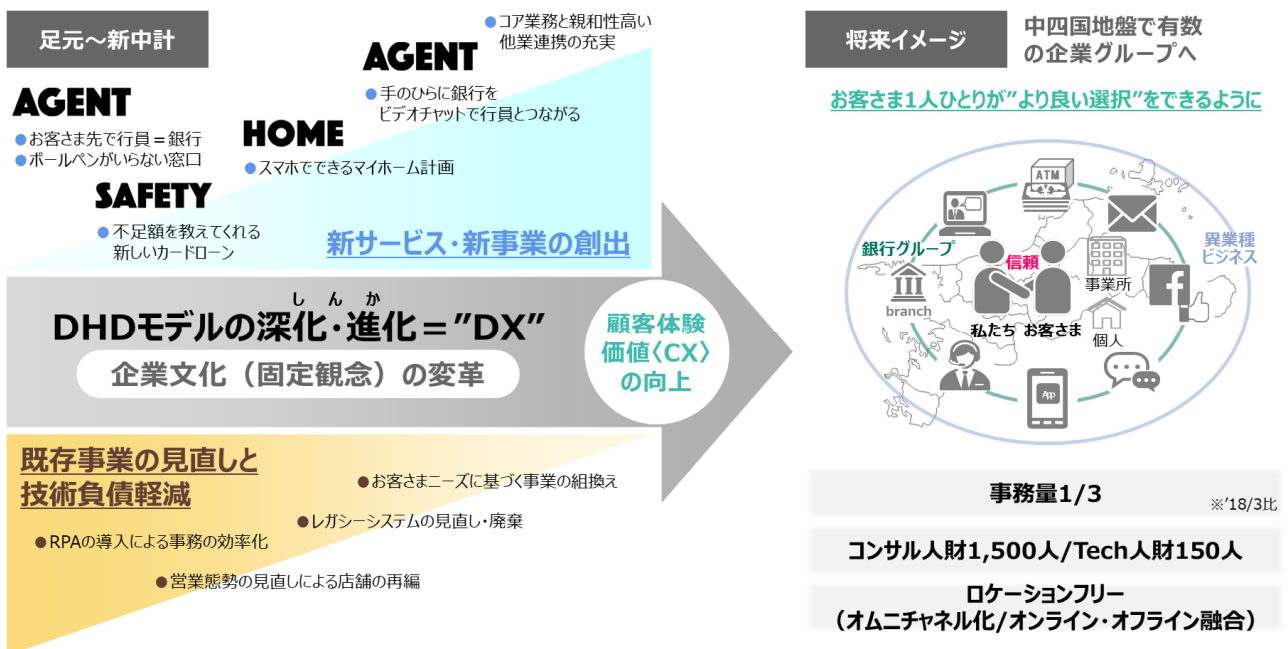
2. 新中計の概要

(1) 長期ビジョン



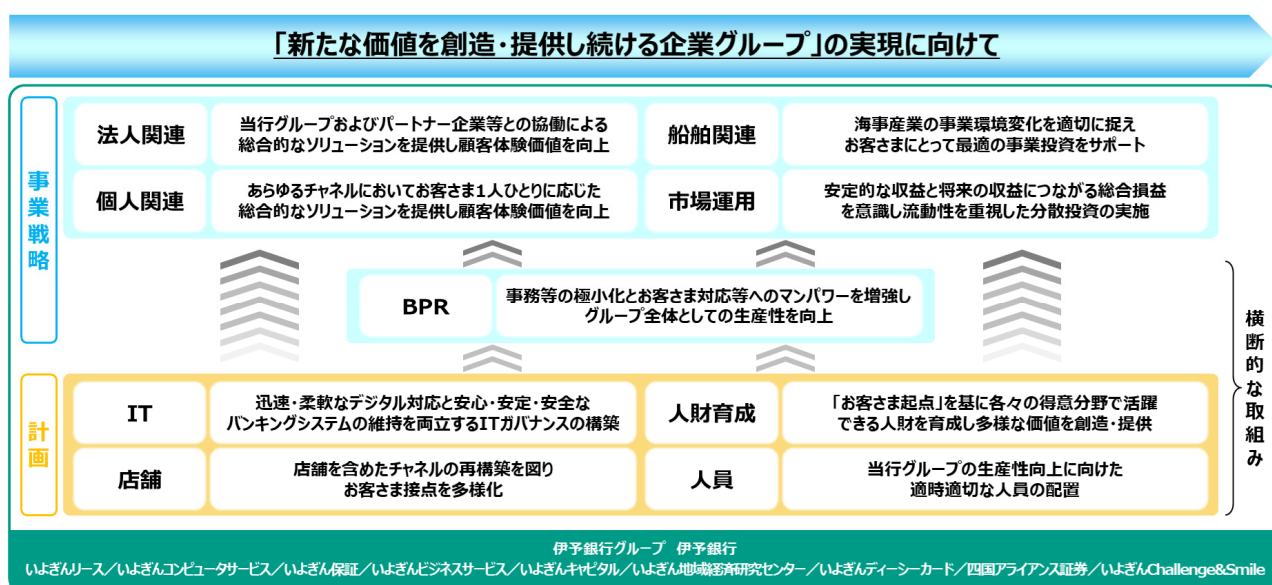
- A. 新中計の開始にあたり、「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」を長期ビジョンとして掲げることといたします。
- B. 冒頭でも述べましたとおり、経営環境は大きく変化しており、2015 年度中期経営計画の開始にあわせ 10 年ビジョンを掲げた当時とは大きく異なっております。その一方で、新型コロナウイルス感染症による非接触への意識の高まり等を踏まえると、これまで 6 年間進めてきた BPR や DHD モデルの更なる深化・進化に取り組むことは有効と考えており、10 年ビジョンをオーバーラップさせる形で、この先 10 年程を見通した新長期ビジョンを掲げることといたしました。

(2) 長期ビジョンの先に思い描く将来イメージ



- A. 長期ビジョンでは、地域やお客さまに必要とされる価値を創出し的確に届けていくこと、それらを当行グループ一体で実行すること、更には新たな事業へチャレンジすることを目指しております。
- B. これらを実現するビジネスモデルとしての DHD モデルの深化・進化は、デジタル技術を活用するとともに「人」の力を磨き、既存のサービス・業務の改善や更なる深堀りをするという「深化」と、新サービス・事業を創出し、私たち自身の姿が変わっていくという「進化」の二つの方向性を志向し、企業文化も変革していくというものであります。
- C. 私たち伊予銀行グループは、こうした取組みを通じて、銀行業を中核としながら、地域やお客さまに資する事業領域には、新たにチャレンジし、地域やお客さま、そして、グループ役職員から信頼される企業グループへの変革に歩みを進めてまいります。

3. 新中計における取組み内容



- (1) 長期ビジョンのもと、新中計においては、5つの事業戦略と、4つの計画という編成で各種施策に取り組んでまいります。
- (2) 事業戦略は、新中計期間における3年間で取り組む施策であり、地域やお客さまの課題やニーズを起点に検討したもので、今後の環境変化にフィットさせながら展開してまいります。
- (3) 計画は、これから予想される環境変化への適応を見据え、構造変革を図っていくための長期目線での課題に対応するものであり、事業・構造変革を進めるBPRとあわせて、事業戦略を支える横断的な取組みと位置づけております。私たちは、これらを統合的に進めることで、新たな価値の創造・提供の実現につなげてまいります。

以 上

本文書に記載している将来予想等につきましては、開示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。経営環境の変化等に伴い予想あるいは計画対比で変化し得ることにご留意ください。