



第16次 中期経営計画

「変革への挑戦 ～すべてはお客さまのために～」

2018年4月～2021年3月



愛媛銀行



次期中計（第16次中期経営計画）の経営環境と課題



外部環境

社会

- ・人口減少、少子高齢化の進展
- ・低金利環境の長期化
- ・地方創生や地域企業の価値向上の高まり
- ・金融行政、金融規制の変化

技術

- ・AIの活用
- ・FinTechの進展
- ・情報のデジタル化
- ・決済高度化

競争

- ・異業種との競争激化
- ・地域金融機関の再編
- ・地域内競争の更なる激化

内部環境

収益力

- ・事業性評価の深化
- ・持続可能なビジネスモデルの構築
- ・攻めと守りのエリア戦略
- ・BPR、経費削減
- ・働き方改革

健全性

- ・自己資本比率
- ・収益と業務拡大のバランス
- ・不良債権の圧縮

リスク管理・ガバナンス

- ・銀行勘定の金利リスク規制
- ・制度、法改正
- ・リスクアペタイトフレームワーク
- ・マネー・ロンダリング、テロ資金供与対策への厳格な対応
- ・サイバーセキュリティ等顧客保護の対応

持続可能なビジネスモデルの確立

第16次中期経営計画の概要図

第16次中期経営計画

(2018年4月～2021年3月)

経営理念

ふるさとの発展
に役立つ銀行

たくましく
発展する銀行

働きがいのある
銀行

ひよきん
〈基本方針〉

お客さま
との共通
価値創造

生産性
の向上

リスク管理・
ガバナンス
の強化

テーマ

変革への挑戦

～すべてはお客さまのために～

重点方針

収益構造改革

お客さま本位の業務改革

役職員の行動改革

重点戦略

個人営業
戦略

エリア
戦略

法人営業
戦略

チャネル
戦略

有価証券
市場戦略

BPR
戦略

人材育成
活用戦略

目指す姿

地域・お客さま・株主にとって
かけがえのない銀行

＜目指す姿＞

地域・お客さま・株主にとってかけがえのない銀行

当行が目指す「地域・お客さま・株主にとってかけがえのない銀行」とは、「地域」、「お客さま」、「株主」をはじめとする各ステークホルダーの皆さまから必要（かけがえのない）とされる銀行です。

経営理念に基づき、「お客さまとの共通価値創造」、「生産性の向上」、「リスク管理・ガバナンスの強化」を当行の隅々までしっかりと根付かせ、ご期待に応えられるようにしてまいります。

＜基本方針＞

1. お客さまとの共通価値創造

お客さま本位の良質な金融サービスを提供することで、企業の課題解決や個人の資産形成等をお手伝いし、結果として、地域経済の活性化や地方創生に貢献していきます。

2. 生産性の向上

お客さまへの提案や地域貢献にかける時間を創出するため、事務の見直しや営業体制の再構築を図っていきます。

3. リスク管理・ガバナンスの強化

リスク管理の重要性に鑑み、経営管理態勢の高度化により、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

第16次中期経営計画の概要図②

経営理念 I. ふるさとの発展に役立つ銀行 II. たくましく発展する銀行 III. 働きがいのある銀行

基本方針 1. お客さまとの共通価値創造 2. 生産性の向上 3. リスク管理・ガバナンスの強化

変革への挑戦 ～すべてはお客さまのために～

第15次中期経営計画 (2015年度～2017年度)

【テーマ】
創業100周年、「殻を破る」未来への挑戦

【目指す姿】
「最初に相談される銀行」ブランドの確立

【基本方針】
1. お客様サービスの向上
2. リスク管理態勢の充実
3. 効率経営の追求

【成果】
1. 預貸金増加による資金利益、コア業務純益増加
2. 中小企業向け貸出および消費者ローンの増加
3. 信用コスト減少
4. 有価証券運用の多様化に伴う運用益の増加

【反省】
1. 利鞘縮小
2. 役員取引等利益の低下
3. 国債の含み益減少
4. 物件費の増加

【課題】
1. 健全性の向上
貸出金、運用資産増でリスクアセット増加、劣後償還で自己資本比率低下
2. 生産性の向上
一人当たりコア業務純益等のパーヘッド指標他行に改善余地あり
3. 人材育成
人材の質的向上、専門人材の養成と若手・中堅行員の育成

第16次中期経営計画 (2018年度～2020年度)

3本柱

収益構造改革

- ・フィービジネスの拡充(新たな領域の開拓)
- ・資金運用力の強化
- ・コアビジネス(強み)の強化
- ・お客さまとの接点拡大

お客さま本位の業務改革

- ・生産性のさらなる向上
- ・本部による営業店サポート強化
- ・経営資源の再配賦
- ・戦略的投資の強化

役職員の行動改革

- ・お客さまとの時間の拡大
- ・お客さま本位の提案力の強化
- ・お客さまニーズの実現力の強化
- ・働き方改革、ダイバーシティの推進

重点戦略

個人営業戦略

法人営業戦略

有価証券市場戦略

エリア戦略

チャネル戦略

BPR戦略

人材育成活用戦略

【計数目標】 目標期限: 2021年3月末

収益性	1. 当期純利益	60億円以上
	2. コア業務純益	100億円以上
	3. ROE (当期純利益/株主資本)	5%以上

健全性	4. 自己資本比率	8%以上
	5. 開示債権比率	2%台
安定性	6. 総預金残高	24,000億円以上
	7. 貸出金残高	17,500億円以上

地域、お客さま、株主にとってかけがえのない銀行

収益構造改革

1. フィービジネスの拡充（新たな領域の開拓）

- お客さまの課題に真摯に向き合い、問題解決につながる提案をビジネスとして広げていきます。
- 資産承継、事業承継、M&Aなど、お客さまの課題解決につながる提案力を強化します。

2. 資金運用力の強化

- 貸出金ポートフォリオの入替により、収益力を強化します。
- 市場リスク管理態勢の強化と収益源の多様化を図りつつ、有価証券運用力を強化します。

3. コアビジネス（強み）の強化

- 地元愛媛県を中心とする事業性貸出、個人ローンなど当行の強みを伸ばしていきます。
- 法人、個人の新規貸出先の裾野拡大を図り、お客さまにソリューション営業を展開します。

4. お客さまとの接点拡大

- 営業地域の人口動態や規模に照らして、お客さまのニーズにお応えするために最適な店舗体制を構築します。
- FinTechの活用など非対面チャネルの拡充を図り、広くお客さまにアプローチしていきます。

お客さま本位の業務改革

1. 生産性のさらなる向上

➤当行が持っている潜在力を生かした営業力の強化と地域貢献のさらなる推進を進め、ふるさと（営業エリア）に新たな価値を創出していきます。

2. 本部による営業店サポート強化

➤現場力の強化に向けて、本部の営業推進窓口を一本化するなど本部のサポート機能を強化します。

3. 経営資源の再配賦

➤店舗体制の見直し（要員計画）、武器（ツール）、経費節減（ヒト、モノ、カネ）を有機的に関連付けて、最適な経営資源の再配賦を実現していきます。

4. 戦略的投資の強化

➤AI、FinTech、RPA（※）、タブレット、本部集中化、デジタル化、ペーパーレス化など戦略的な投資を進めていきます。

※ ロボテック・プロセス・オートメーションの略。人間が行う画面上の操作をルールに基づき自動的に再現する技術。

役職員の行動改革

1. お客さまとの時間の拡大

- 全行員がお客さまに向き合う意識を持ち、営業や地域貢献に時間を振り向けていきます。

2. お客さま本位の提案力の強化

- お客さまの課題や真のニーズを理解し、期待を超える提案を提供できる人材を育成します。
- プロダクトアウト（※1）からマーケットイン（※2）の発想によるコンサルティング営業を強化します。

※1 商品ありきで、どのように販売していくかを考えるスタイル

※2 プロダクトアウトとは反対に、お客さまの意見、ニーズをくみ取って商品開発し販売するスタイル

3. お客さまニーズの実現力の強化

- お客さまニーズに対しての提案にとどまらず、様々なネットワークを活用しながら、お客さまと共に提案を実現できる人材を育成します。

4. 働き方改革、ダイバーシティ（※3）の推進

- 営業に求められるスキルマップを整備し、キャリアパスを明確化すると共に、業績とお客さま満足度とのバランスある評価を行います。
- 女性およびシルバー人材、さらには外部からの登用も視野に入れ、多様な人材を活用します。

※3 多様な人材を積極的に活用しようとする考え方

計画最終年度の主要計数目標



<2020年度：単体>

収益性	当期純利益	60億円以上
	コア業務純益	100億円以上
	ROE（株主資本ベース）	5%以上

※コア業務純益：業務純益＋一般貸倒引当金繰入金－債券関係損益

※ROE：当期純利益÷株主資本

健全性	自己資本比率	8%以上
	開示債権比率	2%台

※自己資本比率：自己資本額÷リスクアセット

※開示債権比率：開示債権残高÷（貸出債権残高＋保証等債権残高）

安定性	総預金残高	24,000億円以上
	貸出金残高	17,500億円以上