

第18次中期経営計画

～変革への挑戦 3rd stage～

計画期間：2024年4月1日～2027年3月31日

愛媛銀行は持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。



（公表日：2024年3月29日）

外部環境

金利上昇/為替変動

デジタル通貨/デジタル給与

脱炭素/生物多様性

女性活躍

地政学リスク

地域の課題

人口減少/少子高齢化

経済縮小/産業空洞化

交通・生活インフラ縮小

限界集落/社会的孤立

南海トラフ地震

銀行の課題

粘着性預金獲得

役務収益強化

PBR改善

人的資本経営

リスク管理高度化

中期経営計画の位置付け



2024



2027



2034

10年後

2033年度に向けて
目指す姿

「お客さまに寄り添い 地域の発展に貢献する」

<主な重点施策>

金融プラス1強化

システム投資強化

金融プラス1収益化

経費コントロール

役務収益拡大

ローコストオペレーション

2021-2023年度

第17次中期経営計画

【2023年度実績】

当期純利益 (個別業績予想) 43億円

ROE - %

OHR - %

連結自己資本比率 - %

2024-2026年度

第18次中期経営計画

【2026年度目標】

当期純利益 60億円以上

ROE 4%程度

OHR 60%台

連結自己資本比率 8%以上

【2033年度目標】

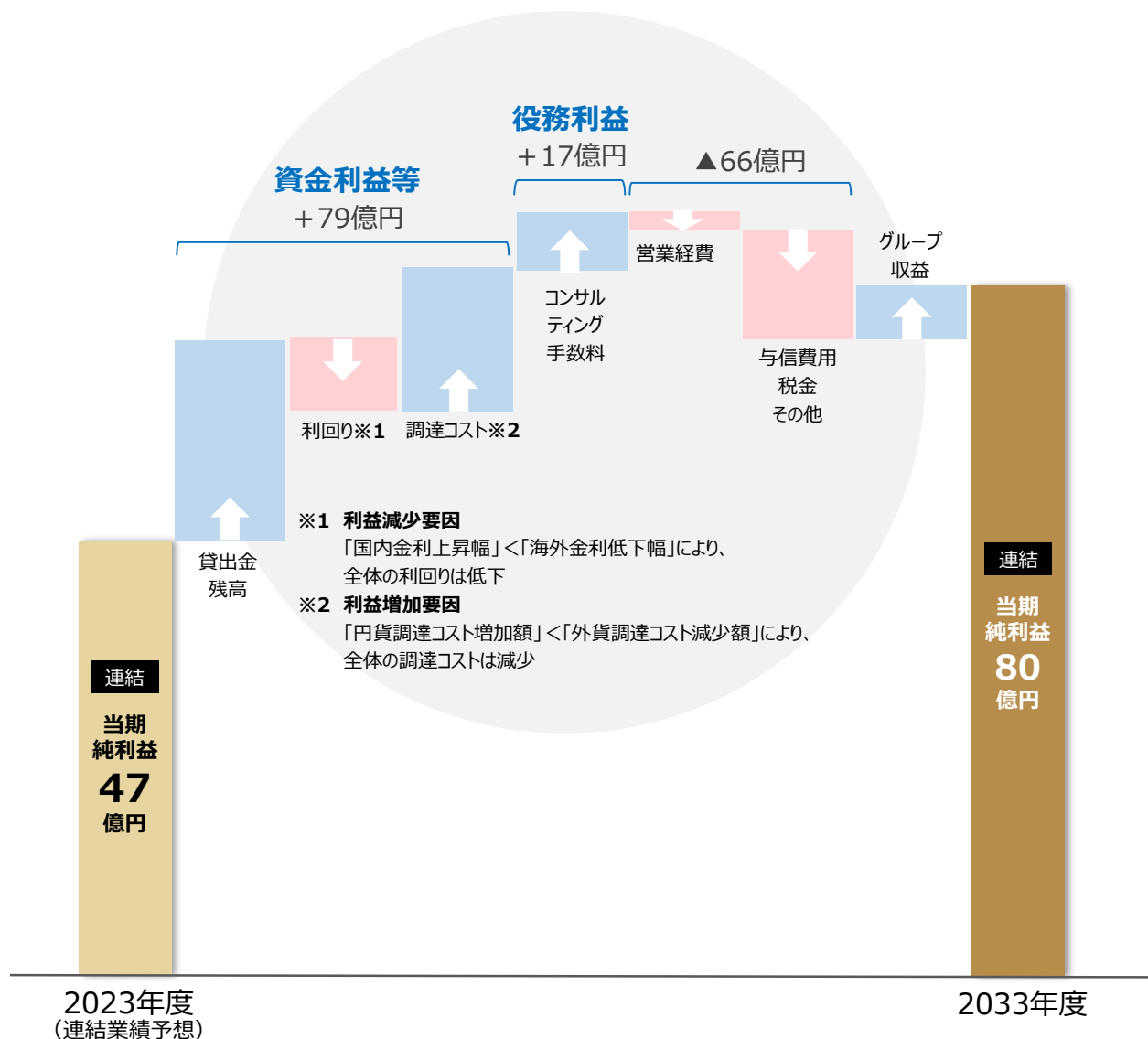
当期純利益 70億円以上

ROE 5%程度

OHR 60%台

連結自己資本比率 8%以上

10年後の利益イメージ



資金利益

- 中小企業貸出等に注力し資本効率を高める
- 国内金利上昇、海外金利低下による預貸金・有価証券利ザヤ拡大
- 市場運用を本業と位置付け、リスク管理態勢を高度化

役務利益

- コンサルティング、M&A、事業承継といったソリューションビジネスを収益の柱として位置付け、段階を踏んで高度化
- 預り資産はフロービジネスからストックビジネスへの転換を加速し、更なるコスト削減によって収益性を改善

経費

- 選択と集中による戦略的投資を継続 (人的資本、DX)
- 新APプラットフォームの本格稼働による業務効率化、収益化を推進

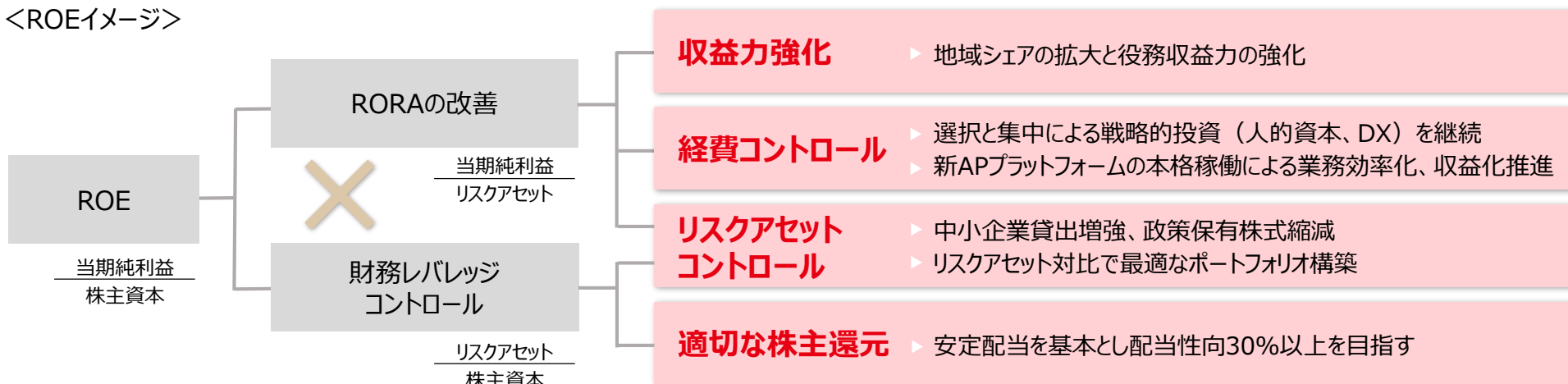
グループ収益

- 子会社利益は10億円を目指し、グループ収益の底上げを図る

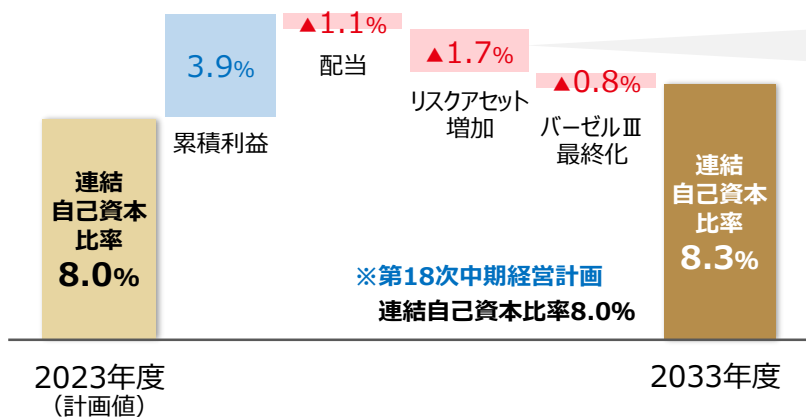
10年後のROE、自己資本比率イメージ



<ROEイメージ>

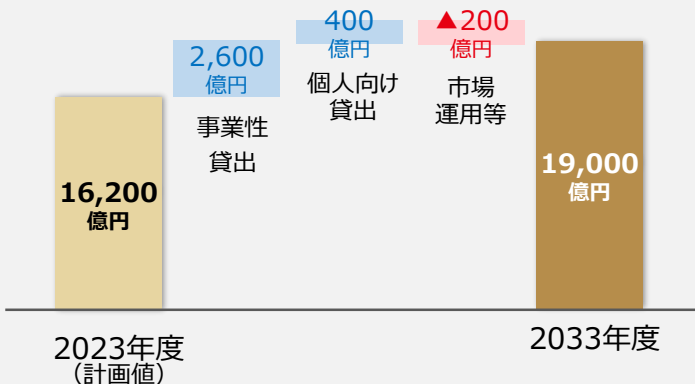


<連結自己資本比率イメージ>



リスクアセットは2,800億円増にコントロール

※パーゼルⅢ最終化考慮前ベース



計画名称/計画期間

第18次中期経営計画「変革への挑戦 3rd stage」
2024年4月～2027年3月（3年間）

経営理念

- ① ふるさとの発展に役立つ銀行
- ② たくましく発展する銀行
- ③ 働きがいのある銀行

基本方針

- ① 「金融プラス1」収益力の強化
- ② 強固な経営基盤の確立
- ③ サステナビリティ経営の実践

目指す姿

お客さまに寄り添い 地域の発展に貢献する

地域シェアの拡大と役務収益力の強化

- ✓ 地場産業の育成を通じて地域の発展に貢献する
- ✓ 役務収益ビジネスの更なる強化を進め、新たな企業価値を創造する

- 預貸金総和 5兆円達成
- 役務取引等収益 55億円達成

経費コントロールによる安定収益確保

- ✓ 選択と集中による戦略的投資（人的資本、DX）を継続する
- ✓ 新APプラットフォームの本格稼働による業務効率化、収益化を推進する

- OHR 60%台達成

株価・資本コストを意識した経営

- ✓ RORAの改善と財務レバレッジコントロールにより中長期的にROE向上を目指す
- ✓ 連結自己資本比率は8%台を維持する

- 安定配当を基本とし配当性向30%以上を目指す

基本方針

重点項目

「金融プラス1」収益力の強化

法個人コンサルティング

P10~12 参照

グループ総合力

P13 参照

強固な経営基盤の確立

生産性向上 (DX)

P14~15 参照

ガバナンス

P16~17 参照

サステナビリティ経営の実践

地域共創

P18~19 参照

人的資本経営

P20~21 参照

中期経営計画 主要KPI

※2023年度は、計数確定後に改めて公表予定



法個人コンサルティング	2023年度	中計最終年度
役務取引等収益		55億円
3年累計	事業者支援件数※1	150件
	事業承継支援取組件数※2	300件
	人材紹介業務成約件数	100件
	相続・贈与等にかかる 信託商品取り扱い件数	500件

※1 事業者支援件数：資本性劣後ローン実行件数、事業性評価ローン実行件数、DDS実行件数、審査第一部支援先数および早期改善計画策定支援件数の合計

※2 事業承継支援取組件数：事業承継コンサルティング実行件数、M&A実行件数および事業承継・引継ぎ支援センター持ち込み件数の合計

グループ総合力	2023年度	中計最終年度
子会社利益※3		15%以上 (2023年度比)

※3 子会社利益：ひめぎんグループ連結子会社の当期純利益の合計

生産性向上 (DX)	2023年度	中計最終年度
顧客DXサポート件数※4		600件
API活用率※5		60%以上

※4 顧客DXサポート件数：デジタルツールに関する顧客紹介業務の同意書取得件数（3年累計）

※5 窓口、ATM、インターネットバンキング、アプリ等による銀行取引のうち、APIを経由した取引の比率（単月実績）

ガバナンス	2023年度	中計最終年度
配当性向		30%以上
政策保有株式		▲10%以上 (2023年度比)

地域共創	2023年度	中計最終年度
ESG投融资実行額 (取扱開始からの累計)		900億円
GHG排出量削減		50%以上

人的資本経営	2023年度	中計最終年度
女性管理職比率		15%以上
女性主任比率※6		50%程度
女性平均勤続年数		13.5年
男女間賃金差異※7		50%以上
中途採用在籍者		70名

※6 主任のうち女性が占める比率

※7 正規・非正規も含めた全従業員の差異として、女性の平均年間賃金÷男性の平均年間賃金×100%にて算出



法個人コンサルティング（法人戦略②）



推進体制強化

ソリューション営業部内に設置している「経営サポート室」を「法人コンサルティング室」に改編
金融プラス1 戦略で培ったさまざまなネットワークを活用して収益向上を目指す

経営サポート室

M & A・事業承継、人材紹介などの事業者
支援をサポート



法人コンサルティング室

連携先の知見やノウハウを活用し、事業者支援
をコンサルティングに高度化

さまざまな手法による資金需要への対応

中小企業の経営者が保有する自社株式を担保とした融資など、さまざまな手法で成長資金などの需要に対応

銀行

- 保有する自社株式を担保とした融資実行
- 企業の成長性に着目した融資実行
- 融資後も継続的にフォローアップ
- 経営者保証を制限

成長資金等



さまざまな手法で
担保受入



対象企業例

- 黒字化に至っていないスタートアップ企業
- 事業承継を受ける新経営者
- 再生可能エネルギー等の単一事業を営む企業へのプロジェクトファイナンス



法個人コンサルティング（個人戦略）



顧客本位の業務運営

ライフデザインのトータルサポート、金融教育等を通じて顧客本位の業務運営を実践

投資対象の多様化

新NISA対象商品の拡充

専門知識を持つ行員の育成

各種資格取得や研修を通じた、
専門性の高い人材の育成

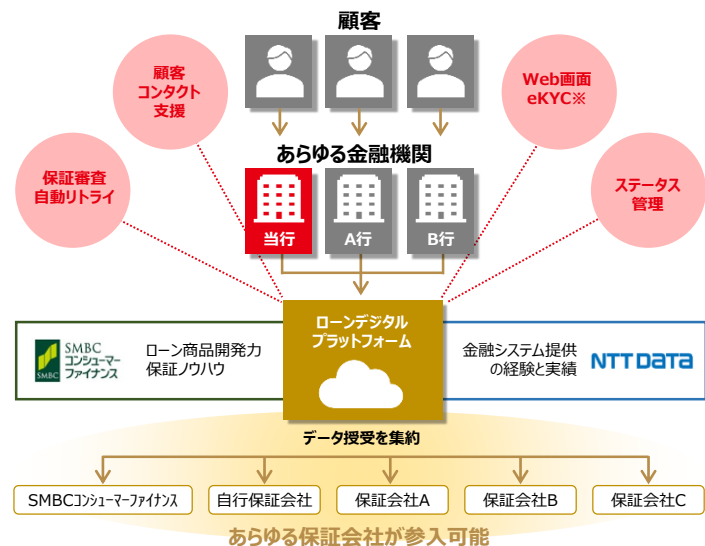
金融経済教育の充実

「ライフプランとお金」など対象者に
合わせたテーマで実施

お客さまにふさわしい 資産運用サービスの提供

資産運用、相続等の多様なニーズ
に対応する金融商品の拡充

ローンデジタルプラットフォーム



SMBCコンシューマーファイナンスおよびNTTデータとプラットフォームを共同開発し、
2023年10月より稼働

- 先進的な新たなデジタルローン商品の提供
- 自行保証会社が、プラットフォームに参加する他行ローン商品の保証業務を行うことで収益機会を拡大

2021年～

- 当行からローンデジタルプラットフォームを提案し
構想段階より参画開発に着手

2023年10月

- 「ひめぎんクイックカードローン」を本プラットフォームで取扱開始

今後

- カードレスデジタルローンの検討・開発
- 自行保証会社の導入と他金融機関に保証商品提供

◀ ローンデジタルプラットフォーム サービスイメージ

※「Electronic Know Your Customer」の略称。オンライン上で本人確認を完了するための技術

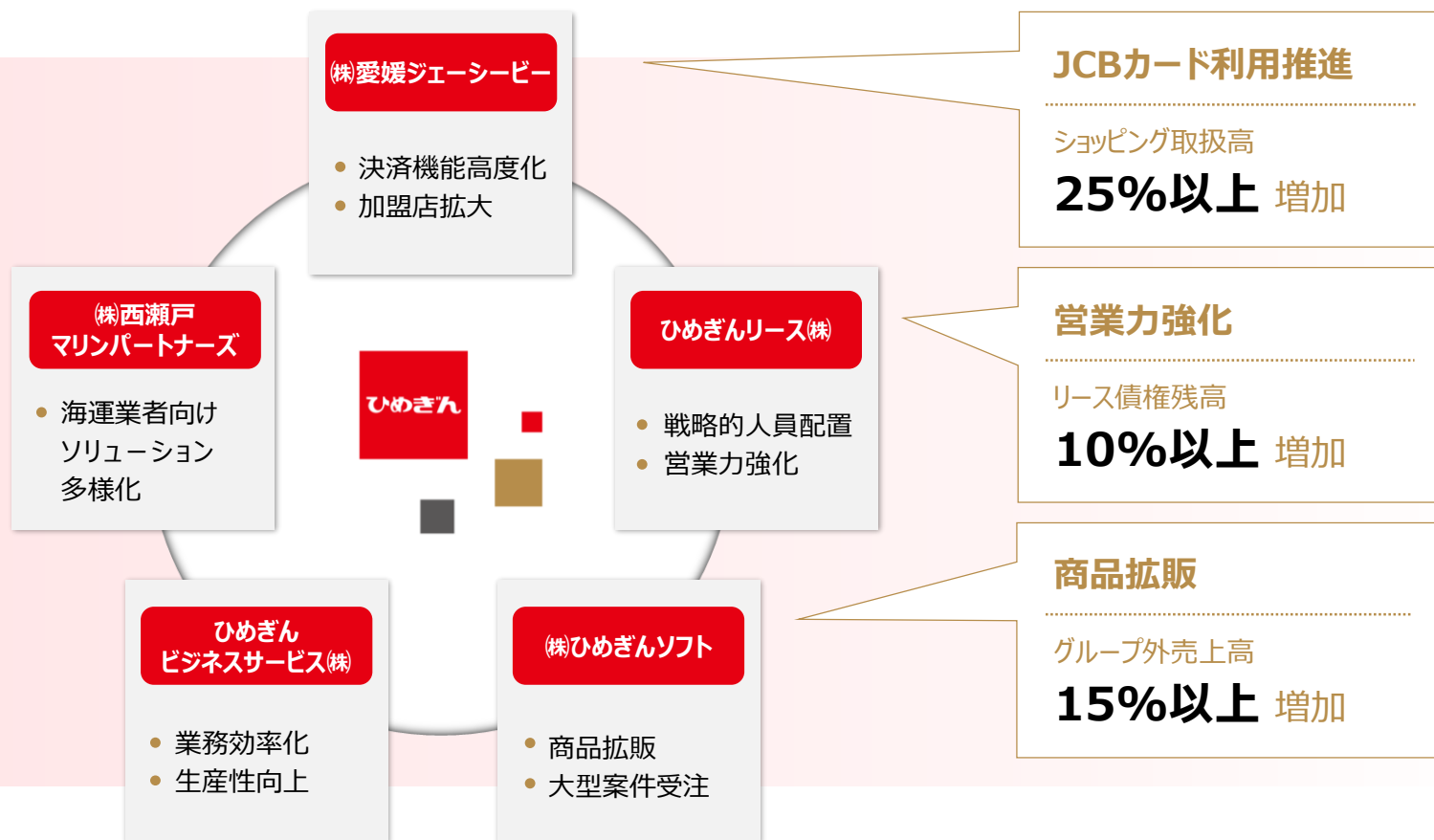


連結子会社各社の経営計画

子会社各社が持つソリューション機能の高度化と経営資源の最適配賦によりグループ収益を最大化

第18次
中期経営計画期間中

**子会社利益
15%以上増加**





生産性向上 (DX)



当行システム概念図

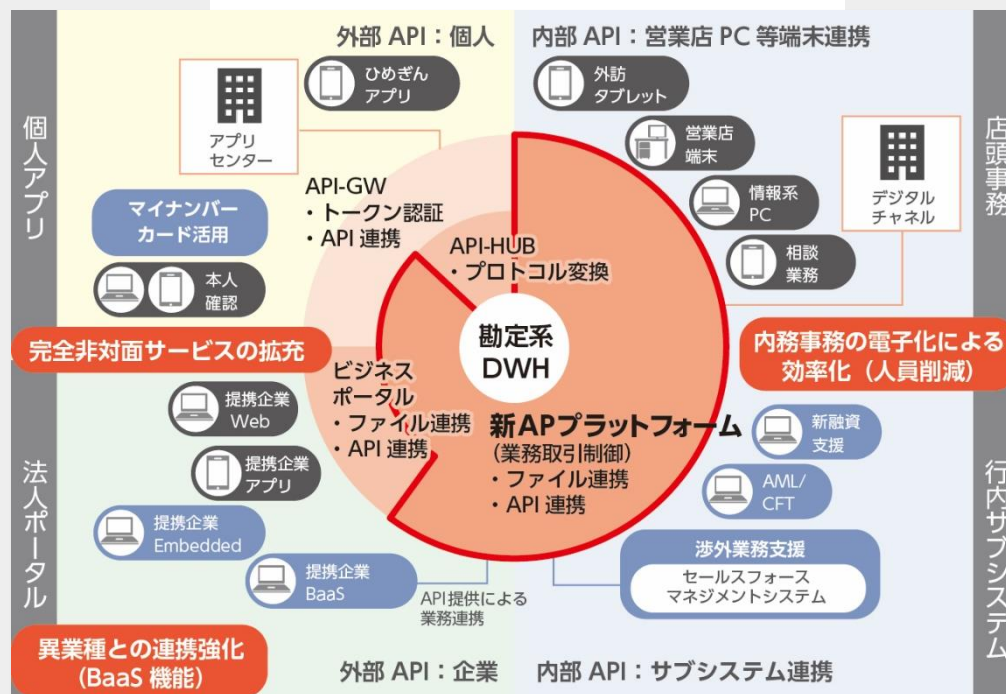
コアの部分は安定性の高いメインフレーム。その外部にクラウド環境で将来の変化に柔軟に対応できる「新APプラットフォーム」を構築
自営の強みを生かした「内製化」でデジタル化を促進し、多様化するお客さまのニーズに対応するとともに、お客さまと接する時間を最大化

対外施策

多様化するお客さまの
ニーズに対応

具体例

- セブン銀行
共同ATMの活用
- ひめぎんアプリを利用した
物販業者との即時決済
- 家賃入金状況
自動集計機能
- 印鑑レス口座振替受付
- デジタル無尽、社内預金
(福利厚生)
- 出先、非対面での
ローン審査



行内施策

銀行事務の効率化・省力化
お客さまに寄り添う時間を最大化

営業効率向上

- **オペレス**
電子受付データをそのままホストへ
- **現金レス**
キャッシュレス事務の拡大
- **帰店レス**
タブレットによる出先完結処理

生成AI機能活用

- 文書、資料作成
- 財務分析、ソリューション提案



生産性向上 (DX)



新APプラットフォームによる効率化

▶ ハイブリッドなシステム構築を実現 ～API連携による迅速なシステム開発～

2023年
2月



「DX認定事業者」
認定取得



2024年
1月

勘定系システムは
メインフレームで
更改完了

2024年
7月

営業店事務を
プラットフォーム上へ
順次シフト開始



2025年
1月

融資実行の
自動連携

オペレス
伝票レスを
順次実現

2028年



勘定系端末機を
営業店から撤去

目指す将来像

お客さまとの接点を増やし
「寄り添う時間」
を最大化する

全行的なデジタル化に向けたアクションを本格化 ～2024年2月 DX推進室設置～

DXアクション宣言
(2023.10.1宣言)

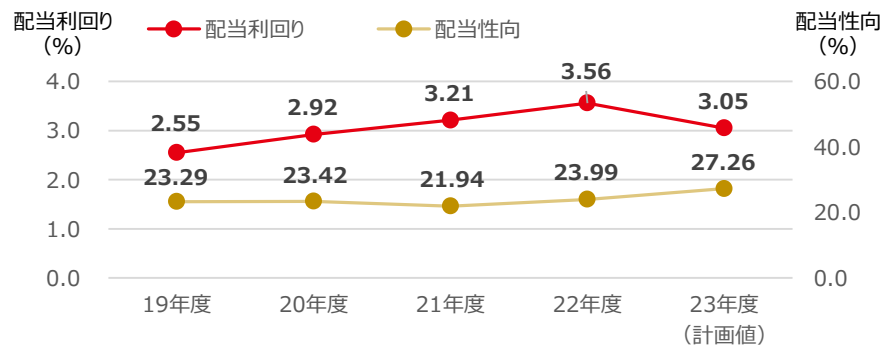
- デジタルの力で、徹底した業務の効率化と変革を図り、収益力を強化します
- 地域と共に、全員でITリテラシーの向上に努め、DXの推進に取り組んでまいります
- DXソリューションにより、お客様に質の高い金融サービスを提供し、非金利収益を高めていきます



企業価値向上

健全性の確保を前提に、株主還元と成長投資のバランスを考慮した資本政策を実施
安定配当を基本としつつ、配当性向30%以上を目指す

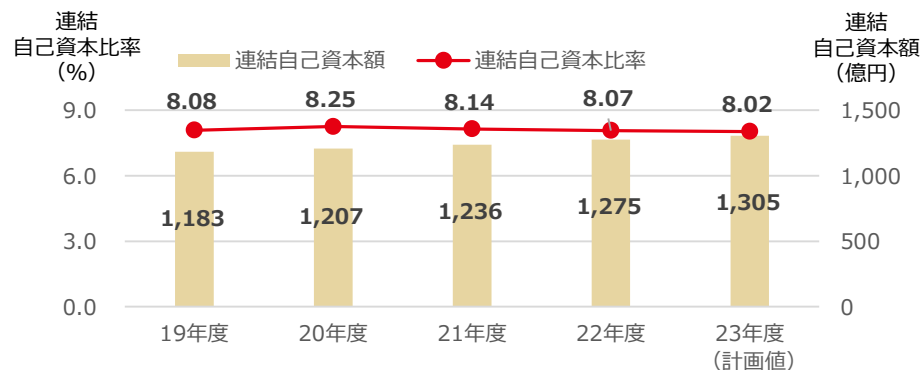
配当利回り と配当性向の推移



株主還元

安定配当を基本とし
配当性向30%以上
を目指す

連結自己資本額と 連結自己資本比率 の推移



健全性

**連結自己資本比率
8%以上**
を堅持し、健全性を確保



検討課題の明確化と対応方針

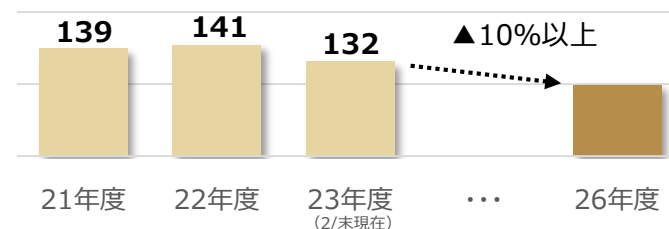
ガバナンス上の様々な課題へ対応

検討課題	対応方針
サステナビリティ経営 (気候変動リスクへの対応)	収益力・資本効率向上のための経営資源配分
取締役会	第三者的視点による定期的な評価実施
社外取締役	社外取締役に期待する役割の明確化
経営陣の報酬	経営理念、経営戦略を踏まえた報酬政策
株主・投資家との対話	対話への取り組みと経営へのフィードバック

政策保有株式の縮減

バーゼルⅢ完全適用を見据え、
政策保有株式を中長期的に縮減

<政策保有株式の残高推移(億円)> 投資簿価



リスク管理態勢・内部管理態勢・内部監査態勢の高度化

国内外の金融経済情勢や大口与信先の状況、市場リスク等経営に影響を与える各種リスクを想定し、経営体力の範囲内でリスクテイクできる態勢を構築。併せて内部管理態勢、内部監査態勢についても高度化する

<コントロールするリスク(収益の源泉)>

金利リスク

信用リスク

価格変動リスク

流動性リスク

内部管理態勢高度化

+

内部監査態勢高度化

<回避するリスク>

オペレーショナル
リスク

サイバー
セキュリティリスク

マネロンリスク

コンダクトリスク



地域価値創造

地域や企業が抱える課題を解決し、新たな地域価値・企業価値を創造
西瀬戸パートナーシップ協定（西瀬戸PS）などの外部連携を活用し地域課題を解決

<新たな地域価値・企業価値の創出>

起業支援

- えひめイノベーション起業塾
- えひめアグリイノベーション起業塾

新規事業創出支援

- ひめぎん新規事業創出プログラム（アクセラレーター）

次世代の経営者育成支援

- 有志竟成の会 ※

※愛媛県内で事業を行う若手経営者が、経営に関する知識を学び、県内経営者との交流を図り、県内経済の発展に貢献していくことを目的とした勉強会

<経営人材・専門人材の確保>

人材紹介

- 企業経営に意欲を持った経営人材を支援し、魅力的な中小企業の後継者を確保
<例>サーチファンド（西瀬戸PS施策）
- 外部連携を活用した支援により、専門人材を確保

<地域の魅力発信・地域課題解決>

フレンドシップえひめ

地域の総合商社として地域産品の販路拡大にとどまらず、自治体等から調査業務や、地域産品のブランド力向上にかかる案件を受託し、地域課題を解決

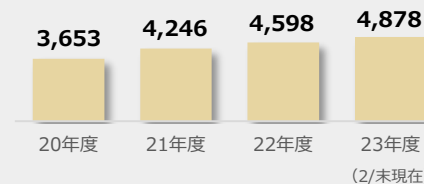
<地場産業の持続性向上>

シップファイナンス

地場産業である海運・造船業向け貸出を増強

<例> コラボローン西瀬戸（西瀬戸PS施策）

<海運・造船貸出（億円）>



エクイティ支援

- ファンドを通じた地域への投資を活性化
<例> にしせと地域企業支援ファンド（西瀬戸PS施策）
- DES・DDSなどの取組みによる事業再生支援



サステナビリティ

持続可能な地域社会の実現を目指し、具体的目標を立ててサステナビリティ経営を実践

ESG投融資実行目標

社会問題や環境問題の解決に向けたお客さまの取組みを支援するため、投融資の実行目標を設定

2026年度末までに 900億円
2030年度末までに 2,000億円

社会分野：医療・介護福祉、教育 ほか
環境分野：太陽光、風力、バイオマス ほか

ESG投融資実行額（億円）



GHG排出量削減目標

ひめぎんグループのエネルギー使用に伴うGHG排出量の削減目標を設定

**2026年度末までにGHG排出量を
50%削減（2013年度比）**

対応策

- 再生エネルギー由来の電力に切り替え
- 保有車両について、ガソリン車からEV車に切り替え
- 老朽店舗の建替えによる省エネ化
- 省エネ機器への更新（LED照明、空調設備等）

人的資本経営

雇用環境が著しく変化する環境において、人材の多様性を確保するため、人事制度や研修を通じて各人の能力・資質を最大限に発揮できるよう多様なキャリアパスと働き方を提供

人材育成 方針

社員一人ひとりが専門性を身に付け、“プロフェッショナル”として、地域の課題解決支援ができる社員を育成します

社内環境整備 方針

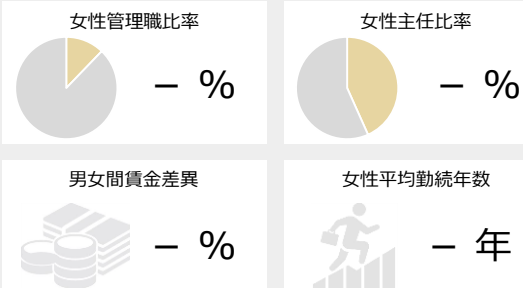
社員の安全と心身の健康を守り、地位・立場・経験・性別の違いに関わりなく、お互いの人格を尊重し、多様な人財が活躍できる職場環境を整えます

女性活躍

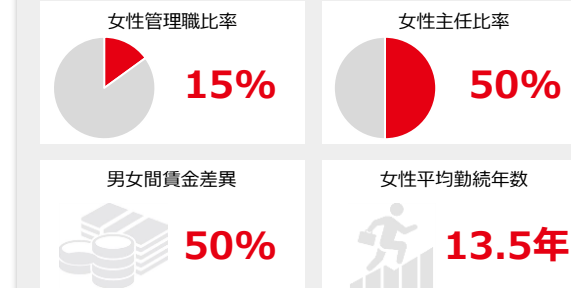
女性一人ひとりが活躍し、長く勤められる職場環境をつくるため、行動計画を策定

女性活躍に係る各種 K P I 指標

<2023年度>



<2026年度>



<ひめボス宣言事業所に認定>

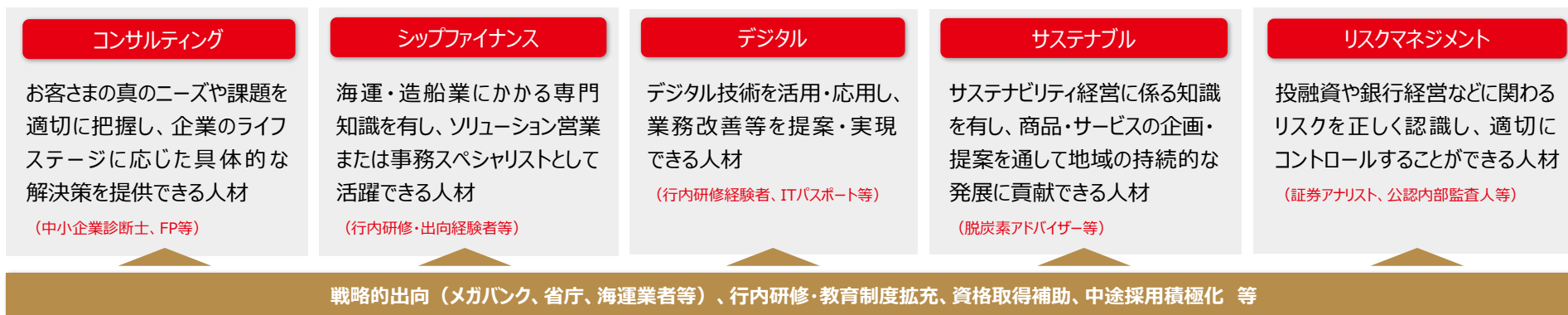
(2023年12月)

県内企業の成長に向けて、男女ともに働きやすくやりがいをもって就労継続できる職場環境の整備を推進する企業を愛媛県が認証する制度

※2023年度は、計数確定後に改めて公表予定

専門人材育成

ひめぎんグループ全体の専門スキル底上げを図り、培ったスキル・蓄積したノウハウを活用して、コンサルティング業務を高度化



営業力強化

労働人口減少や行員の年齢構成変化に対し、積極的な人的投資とシニア人材の活用等によって、総合的な営業力を強化

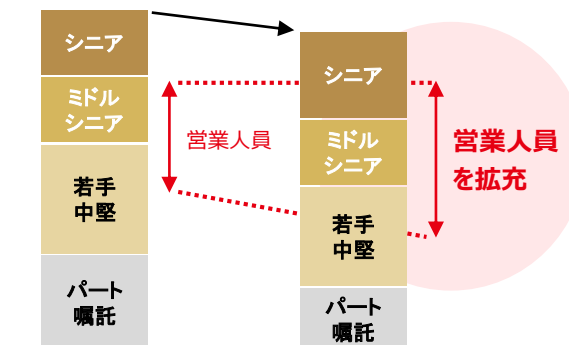
<シニア人材活用>

- シニア人材の豊富な知識、経験を活用することで、ソリューション営業人員を拡充
- 働きがい向上のための報酬体系を整備
- 将来の人員構成を見据えたシニア人材の活用と再配置

<若手・中堅行員への人的投資>

- 教育研修、e-ラーニング、公的資格取得援助など人材育成分野への積極的な投資
- 個人の能力や適性を十分に発揮できる戦略的出向、中小企業大学校、海外派遣などの人的投資を積極化
- 初任給引き上げやベースアップを適切に実施

<営業力強化のイメージ>



※ 若手中堅・・・40歳未満、ミドルシニア・・・40歳以上60歳未満
シニア・・・60歳以上

本資料は、決算の概要や経営方針等のご案内を目的としたもので、
当行が発行する有価証券の投資勧誘あるいは取引の推奨を目的
とするものではありません。

将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化などによって
異なる可能性があることにご留意ください。

お問い合わせ先

愛媛銀行 企画広報部

TEL 089-933-1111 FAX 089-933-1027

ホームページアドレス <https://www.himegin.co.jp/>