



2021年3月31日

各位

会社名 株式会社 愛媛銀行  
代表者名 頭取 西川 義教  
(コード番号 8541 東証第1部)  
問合せ先 執行役員企画広報部長 三宅 和彦  
(TEL. 089-933-1111)

## 新中期経営計画「変革への挑戦 2nd stage」の策定について

当行(頭取 西川 義教)は、2021年度から2023年度までの3年間を計画期間とする新たな中期経営計画(第17次)を策定しましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

### 1. テーマ

#### 「変革への挑戦 2nd stage ～地域再起動のプラットフォームへ～」

地域金融機関である、私たちが目指す究極の目標(=ミッション)は、「ふるさとの発展に役立つ銀行」です。

コロナ禍の地域経済を再生するため、お客さまに寄り添いながら、新連携等による金融プラス1戦略の広域展開等により、当行独自のプラットフォームを形成し、地域価値の共創を実現することを目指します。

### 2. 計画期間

3年間(2021年4月～2024年3月)

### 3. 当行が目指す姿

「地域価値共創型広域プラットフォーム銀行」

### 4. 基本方針

#### (1) 「金融プラス1戦略」の推進

新連携や事業領域拡大等の取組みにより収益極大化を図ります。

#### (2) 効率経営の実践

リスクアセットコントロールによる自己資本比率改善、ローコストオペレーションによるOHR改善等により、様々な環境変化に対する適応力を高めます。

#### (3) 強固な経営基盤の確立

コンプライアンスおよびリスク管理を徹底し、コーポレートガバナンス、サイバーセキュリティ、マネー・ローンダリング等への対応を一層強化します。

### 5. その他

新中期経営計画の主要な戦略と項目・計数目標等、詳細につきましては別紙をご参照ください。

以上



第17次 中期経営計画

# 変革への挑戦 2nd stage

地域再起動のプラットフォームへ

2021/04 — 2024/03

次期中計 の概要	1. 長期ビジョン	P2
	2. 計画のアウトライン	P3
	3. 戦略のベクトル	P4
主要な戦略 と項目	1. 新連携による金融プラス1戦略	P6
	2. コンサルティング戦略	P9
	3. デジタル戦略	P12
	4. ESG・SDGs戦略	P13
	5. 人財戦略	P15
	6. 生産性向上戦略	P16
	7. 市場戦略	P19
	8. 経営管理態勢強化	P20
計画最終年度の主要計数目標		P22





# 第17次中期経営計画の概要



# 1.長期ビジョン

## 成長戦略

お客さまに寄り添いながら、新連携による金融プラス1戦略の広域展開等により、  
当行独自のプラットフォームを形成し、地域価値の共創を実現する

<目指す姿>

地域価値共創型  
広域プラットフォーム銀行

第17次中期経営計画  
(2021~2023年度)  
変革への挑戦 2nd stage  
~地域再起動のプラットフォームへ~

地域戦略

広域戦略

グループ総合戦略

3rd  
STEP

第16次中期経営計画

(2018~2020年度)

変革への挑戦 ~すべてはお客さまのために~

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

2nd  
STEP

1st  
STEP

2018

第16次中期経営計画

2021

第17次中期経営計画

2024

第18次中期経営計画

## 2.計画のアウトライン

### 経営理念

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

### 基本方針

- 1 「金融プラス1戦略」の推進  
新連携や事業領域拡大等の取組みにより収益を極大化する
- 2 効率経営の実践  
リスクアセットコントロールによる自己資本比率改善、ローコストオペレーションによるOHR改善等により、様々な環境変化に対する適応力を高める
- 3 強固な経営基盤の確立  
コンプライアンスおよびリスク管理を徹底し、コーポレートガバナンス、サイバーセキュリティ、マネー・ローンダリング等への対応を一層強化する

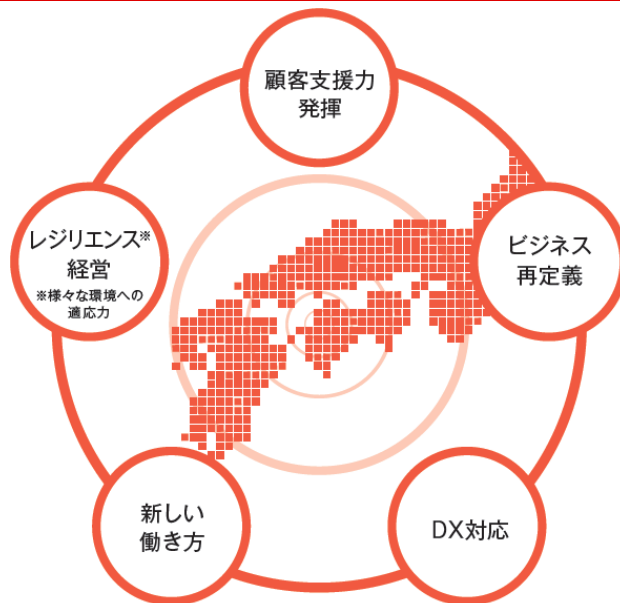
### 目指す姿

#### 地域価値共創型広域プラットフォーム銀行

お客さまに寄り添いながら、新連携による金融プラス1戦略の広域展開等により、当行独自のプラットフォームを形成し、地域価値の共創を実現する

# 3.戦略のベクトル

外部環境
アフターコロナ
規制改革
マイナンバー対応
気候変動対応
超高齢化社会



地域銀行の課題
RAFによる経営管理態勢強化
高度な与信管理
効率化・合理化の集中改革
新領域への挑戦
安定した有価証券運用

全体戦略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域戦略:アフターコロナの地域再起動のため、コンサルタント力を強化し、地域のプラットフォーマーとして存在感を高める</li> <li>2. 広域戦略:新連携による金融プラス1戦略、異業種との業務範囲拡大および消費者ローンの全国展開等によりトップライン強化を目指す</li> <li>3. グループ総合戦略:愛媛銀行グループが一体となり、異業種企業との連携も活用しながら、総合金融サービスを提供することで、グループシナジーを最大化する</li> </ol>	
主要な戦略と項目	(1)新連携による金融プラス1戦略	(5)人財戦略
	(2)コンサルティング戦略	(6)生産性向上戦略
	(3)デジタル戦略	(7)市場戦略
	(4)ESG・SDGs戦略	(8)経営管理態勢強化



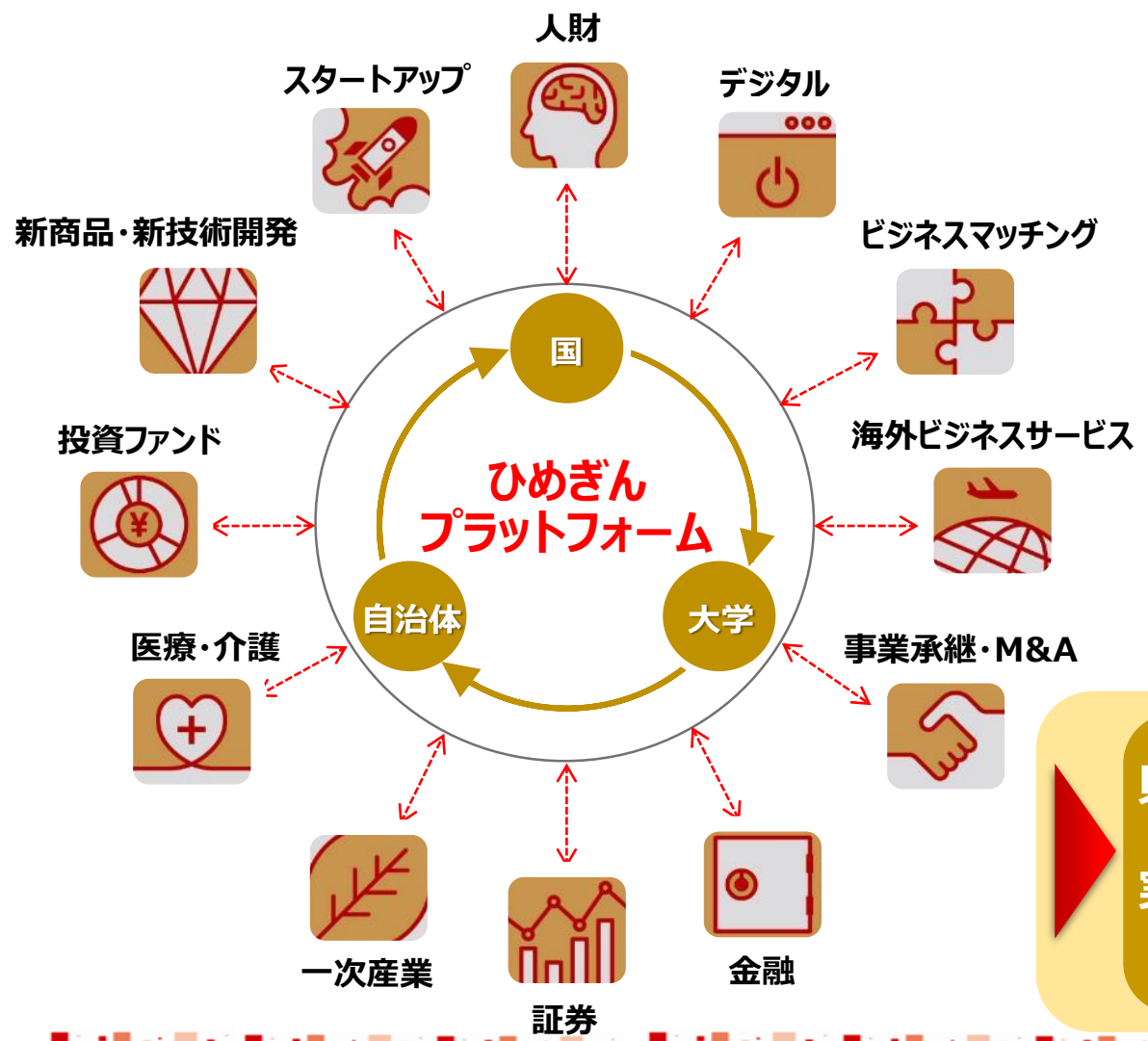
# 主要な戦略と項目





# 1.新連携による金融プラス1 戦略①

## ■ひめぎんプラットフォームのさらなる拡充



### 当行が

地域再起動の  
プラットフォーム

となり

新連携による  
金融プラス1戦略

を通じて

お客さまに

存在価値の高い  
新たなソリューション

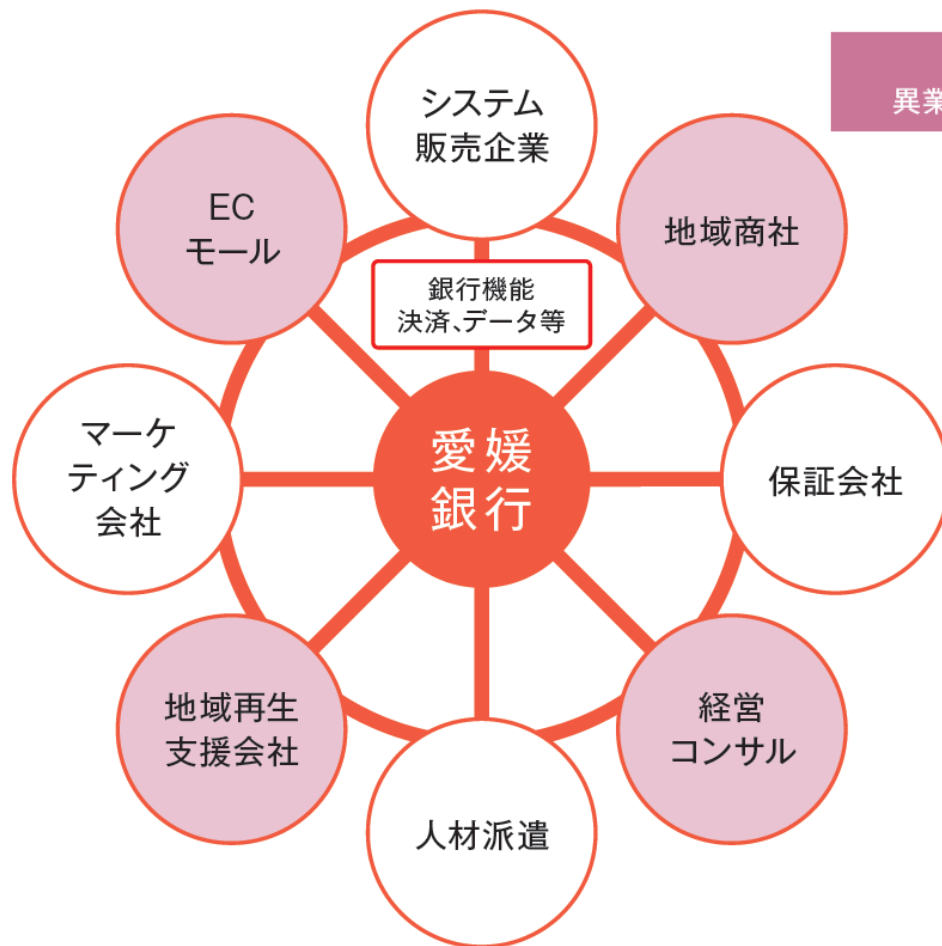
を提供

**県内総生産全国シェア1%確保**  
 (2017年度0.92%→1.00%)  
**実質経済成長率 > 全国平均**  
**1人当たり県民所得 > 全国平均**

# 1.新連携による金融プラス1 戦略②

## ■ 銀行の業務範囲拡大を踏まえた事業領域拡大

～地域プラットフォームの次世代モデル～

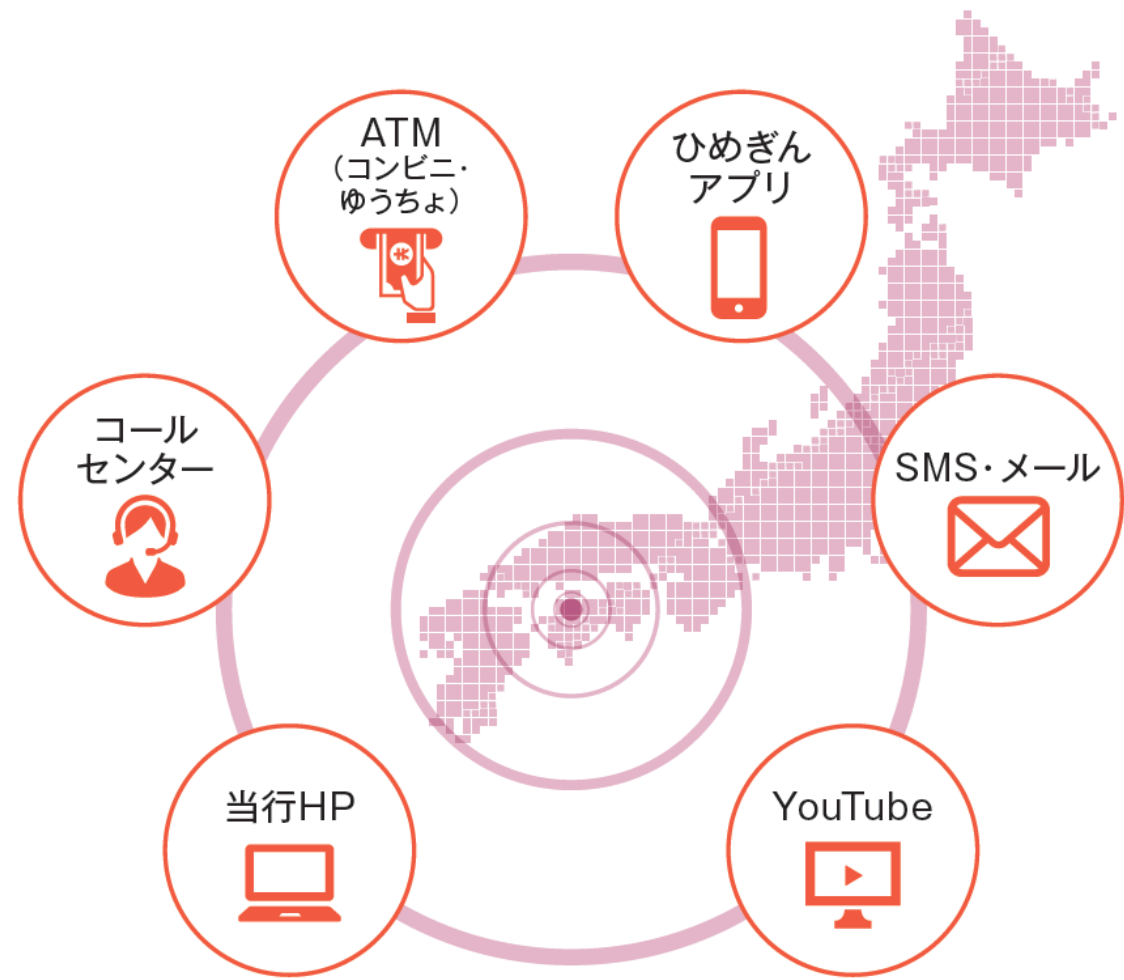


銀行業が中心となり、  
異業種の事業リスクを管理して収益化



# 1.新連携による金融プラス1 戦略③

- 新連携によるローンの広域展開  
消費者ローン等のリテールバンキングの拡充



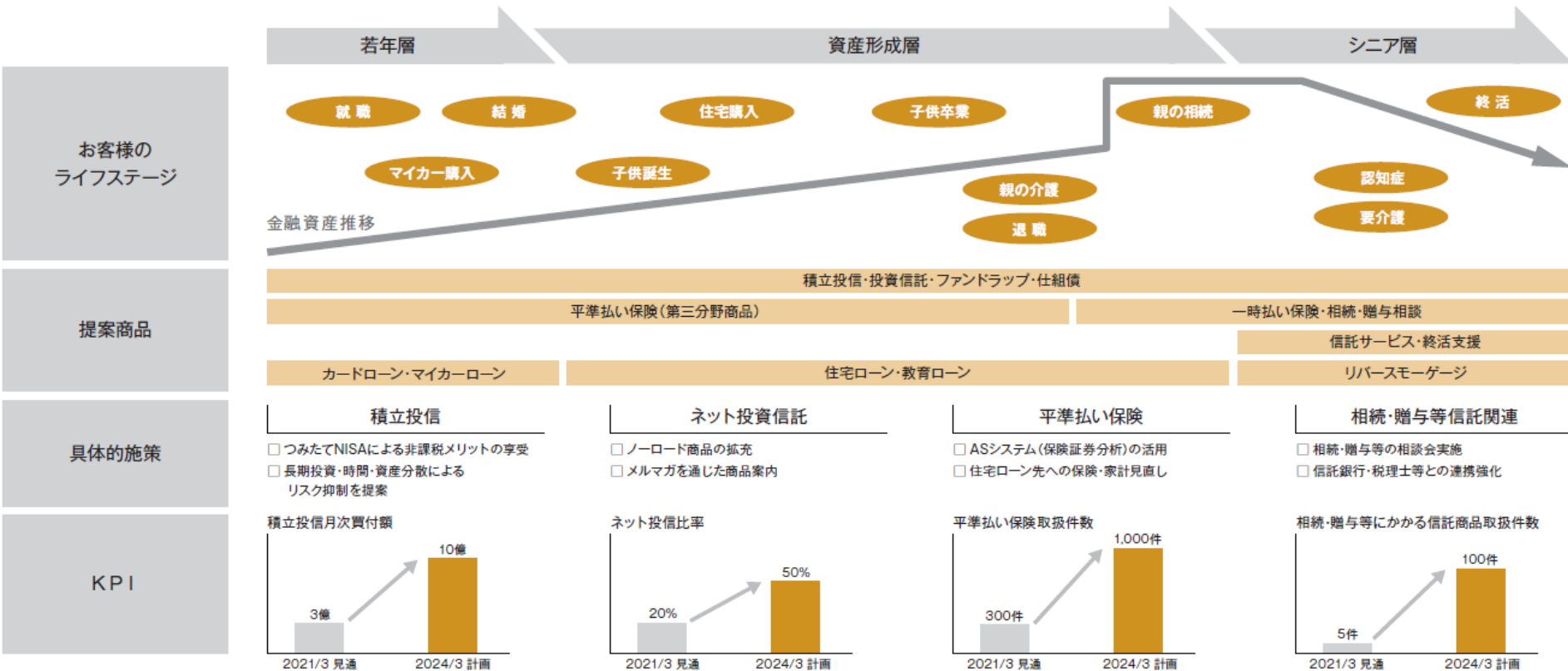
## 新連携による ローンプラットフォーム構築

- 新連携によりローンプラットフォームを構築
- アプリ・ATM関連を中心とした  
各種システム・インフラ整備
- WEB広告等のプロモーションの  
高度化による広域販売



# 2.コンサルティング戦略①

■ 個人向け戦略 ライフステージに応じた資産運用、個人ローン等の提案力強化  
シニアサービス（老後資金や認知症など高齢化社会の課題）への対応

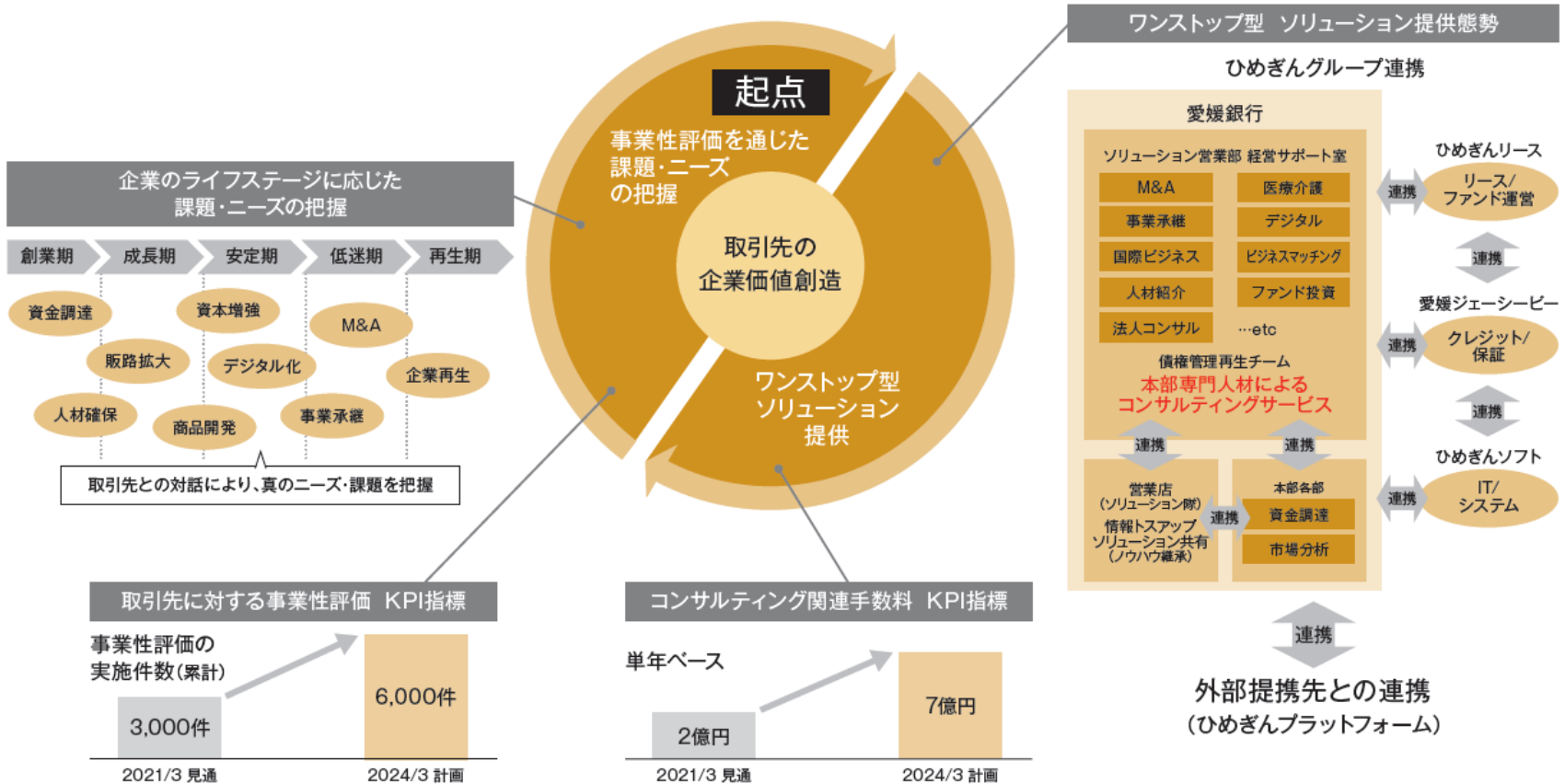


# 2.コンサルティング戦略②

■法人向け戦略 事業性評価により企業のニーズ・課題を適切に把握し、ソリューション提供により取引先の企業価値を創造



取引先企業の経営支援プラットフォームとして、また当行との対話ツールとして積極的に活用し、深度ある事業性評価やコンサルティングサービスを実現(2020年4月導入)



## 2.コンサルティング戦略③

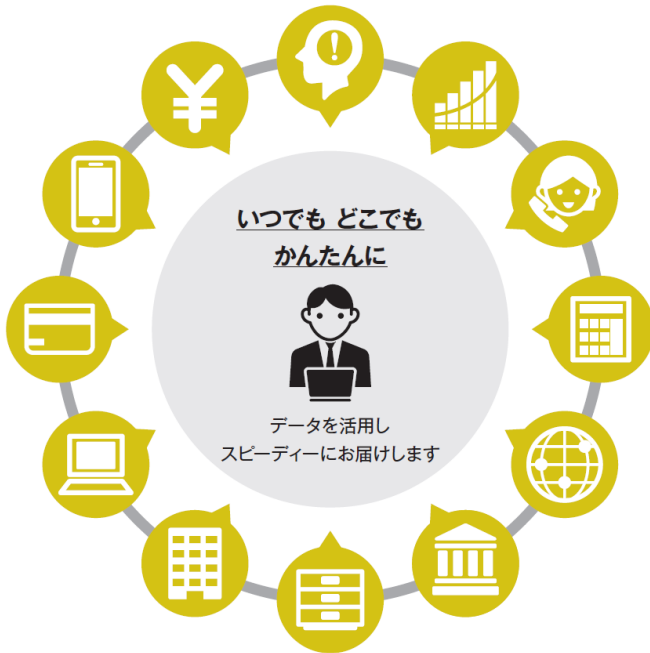


### ■ K P I 指標

		2021/3見通	2024/3計画
投資信託残高		400億円	1,000億円
積立投資信託月次買付額		3億円	10億円
個人	若年層・資産形成層:ネット投信比率の向上	20%	50%
	平準払い保険(家計の見直し等)取扱件数	300件	1,000件
	相続・贈与等にかかる信託商品取扱件数	5件	100件
法人	事業性評価の実施件数(累計)	3,000件	6,000件
	コンサルティング関連手数料	2億円	7億円

# 3. デジタル戦略

■ お客さまの体験を基準としたマーケティング分析を行い、お客さまのニーズに応じた最適な商品・サービスを最適な接点、タイミングで提供する



個人	<p><b>ひめぎんアプリの機能拡充</b> あなたにとって身近な銀行を目指します お客さま利用率: 7.5% (2021/2) ⇒ 20% (2024/3)</p> <p>【アプリ機能の深化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○取引照会機能だけでなく、更新系APIを活用しお店でできることをアプリで実現していきます</li> </ul> <p>【アプリ内サービスの進化】</p> <table border="0"> <tr> <td><b>第1フェーズ</b> 2020年4月</td> <td><b>第2フェーズ</b> 2021年2月</td> <td><b>第3フェーズ~</b> 2021年9月以降順次</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 残高、入出金照会</td> <td><input type="checkbox"/> 投資信託照会</td> <td><input type="checkbox"/> 目的型積立機能追加</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 引き落とし予定照会</td> <td><input type="checkbox"/> 住所変更</td> <td><input type="checkbox"/> 他社金融サービスとの連携</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> ローン残高照会</td> <td><input type="checkbox"/> 積立定期一部出金</td> <td><input type="checkbox"/> 非金融商品の購入機能等</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/> アプリカードローン等</td> <td></td> </tr> </table>	<b>第1フェーズ</b> 2020年4月	<b>第2フェーズ</b> 2021年2月	<b>第3フェーズ~</b> 2021年9月以降順次	<input type="checkbox"/> 残高、入出金照会	<input type="checkbox"/> 投資信託照会	<input type="checkbox"/> 目的型積立機能追加	<input type="checkbox"/> 引き落とし予定照会	<input type="checkbox"/> 住所変更	<input type="checkbox"/> 他社金融サービスとの連携	<input type="checkbox"/> ローン残高照会	<input type="checkbox"/> 積立定期一部出金	<input type="checkbox"/> 非金融商品の購入機能等		<input type="checkbox"/> アプリカードローン等		<p><b>ダイレクトチャネルの強化</b> あなたが必要と思う時に連絡します 非対面受付: 880件/月 (2021/2) ⇒ 1,500件/月 (2024/3)</p> <p>【ダイレクトセンターの強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○お客さまが必要とする商品、サービスを案内する為、取扱い商品(預り資産等)を拡大します(現在: ローン)</li> </ul> <p>【Web広告等の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○お客さまが必要とする時、最適なチャネルで当行が提供できる商品・サービスを案内します</li> </ul>
<b>第1フェーズ</b> 2020年4月	<b>第2フェーズ</b> 2021年2月	<b>第3フェーズ~</b> 2021年9月以降順次															
<input type="checkbox"/> 残高、入出金照会	<input type="checkbox"/> 投資信託照会	<input type="checkbox"/> 目的型積立機能追加															
<input type="checkbox"/> 引き落とし予定照会	<input type="checkbox"/> 住所変更	<input type="checkbox"/> 他社金融サービスとの連携															
<input type="checkbox"/> ローン残高照会	<input type="checkbox"/> 積立定期一部出金	<input type="checkbox"/> 非金融商品の購入機能等															
	<input type="checkbox"/> アプリカードローン等																
法人	<p><b>事業者向けポータルサイトの構築</b> デジタル上にある事業者向け店舗を目指します 2022年度にポータルサイトの提供を目指します</p> <p>【プラットフォームの構築】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○1IDで様々なサービスと繋がるようにします</li> <li>○お客さまの利用状況を分析しサービス向上に繋がります</li> </ul> <p>【検討しているサービス】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○チャット機能やWeb会議の仕組みを取り入れ、お客さまいつでも繋がるサービスを提供します</li> <li>○お借入可能額を事前にお伝えすることで、短時間に資金計画の検討ができるサービスを提供します</li> </ul>	<p><b>外部との連携強化</b> 新たなお客様、新たな接点を構築します</p> <p>【非金融サービス業者との連携強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○地域内外の企業との連携強化により、お客さまにとって、より身近な銀行となります</li> </ul> <p>【FinTech との連携強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○当行の機能とFinTech技術を組み合わせたサービスを提供します</li> </ul>															
の業務	<p><b>営業店</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○お客さまのニーズをキャッチし行動します</li> <li>○スマホの相談はデジタルアドバイザーが解決します</li> </ul>	<p><b>本部</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○お客さまが必要とする新しい価値を創造します</li> <li>○届ける方法は、最適なチャネルを使います</li> </ul>															

# 4. ESG・SDGs 戦略①

## ■ 今後の課題と取組み

### 今後の課題と取組みメニュー

- 店舗改修、営業店単位での環境に配慮した取組み
- 補助金・支援事業等の支援策の充実、申請書の作成支援
- 社員向けSDGsセミナー
- セミナー実施、個別コンサル
- 啓発資料の充実



〔 企業の取組状況に応じた  
支援メニュー 〕

### 1. ESG・SDGsを知る

- SDGs寄付型私募債
- 啓発パンフレットの配布・講師派遣
- 各種セミナーの開催

【過年度実施】

- ・SDGsセミナー
- ・空き家対策セミナー
- ・PPP/PFIセミナーなど

HOP

### 2. ESG・SDGsを経営に組み込む

- SDGs経営立ち上げ支援サービス

【意義・目的】

→企業の長期的な成長に向けた経営状況を評価

【現時点での評価】

→SDGsのどのゴールに貢献する事業・取組みを行うかを宣言

【将来へのコミット】

STEP

### 3. ESG・SDGsをもとに行動する

- ESG・SDGs関連の補助金・支援事業の提案

【例】

- ・環境省「地域ESG融資促進利子補給事業」の活用
- ・経産省「先進的省エネルギー投資促進支援事業費補助金」
- ・JICA「中小企業・SDGsビジネス支援事業」の活用
- ・各自治体が実施する支援事業など

- 各種第三者認証等の取得支援

【例】

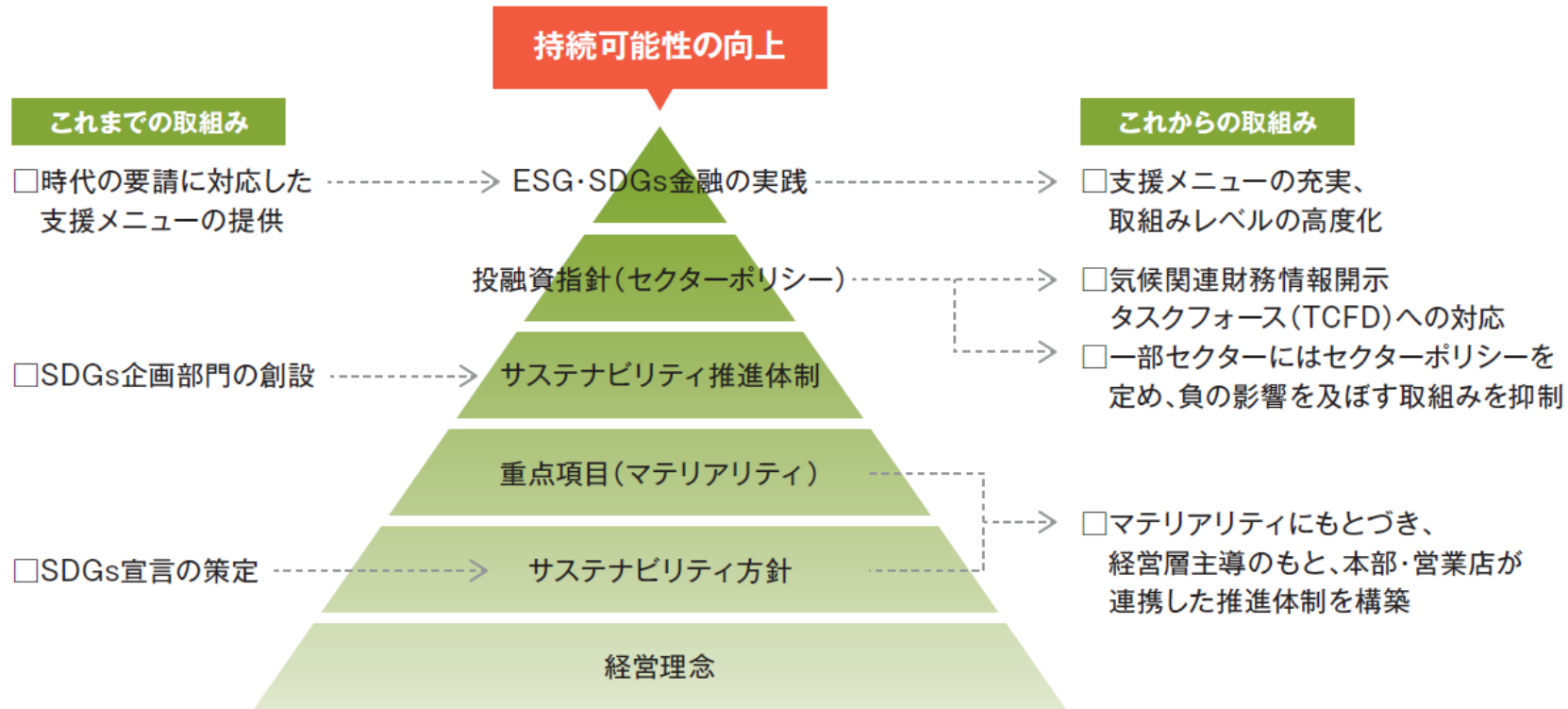
- ・エコアクション21
- ・健康経営優良法人
- ・BCP策定支援
- ・表彰や優良事例への応募支援など

JUMP



# 4. ESG・SDGs 戦略②

- SDGsやパリ協定、TCFD等が示すように、様々な課題がある中、地域社会や企業が持続的に成長していくには、持続可能な環境・社会の構築と経済成長の両立を図る取組みが不可欠
- 持続可能性の向上を図る経営（サステナビリティ経営）を通じて、組織として継続的に取り組んでいく



# 5.人財戦略

## ■多様な人財が活躍する職場環境の取組み

### 人財育成研修制度

- (1)地域プロデューサー\*1の輩出
- (2)高度専門人材の育成・採用(中途採用比率向上・デジタル人材)
- (3)省庁・異業種への派遣(若手育成)(各省庁、海運会社、ひめぎんプラットフォーム連携先等)
- (4)公的資格奨励金制度の拡充例:FP2級取得率70%以上
- (5)WEBを利用した研修拡充

### 女性活躍

- (1)えるぼし\*2の認定(2024/3まで)
- (2)女性タスクチーム「ひめのわ～地域活性プラスワン～」の活用(店舗利活用、経営課題の提案等)
- (3)女性管理職の積極登用(女性管理職比率15%以上)
- (4)子育て倶楽部、こども倶楽部活用(企業内託児所設置)

### 働き方改革

- (1)テレワークによる多様な働き方の推進
- (2)副業によるスキルアップの醸成(個人事業主型・社内副業型)
- (3)フレックスタイム勤務規程の改定
- (4)育児休暇制度の拡大(ファミリーサポート休暇取得の徹底)
- (5)シニア層の有効活用(改正高年齢雇用安定法への対応)

### 健康経営

- (1)健康経営優良法人の認定(2024/3まで)
- (2)ワークライフバランスの実現(時間外労働の削減)
- (3)コミュニケーション活性化(スポーツ・ボランティア活動他)
- (4)人間ドック・定期健診受診率向上(脳ドック・心臓ドックの受診促進)



※1 地域プロデューサー：ひめぎんプラットフォームを活用し、地域の活性化に貢献する、地域づくりのスペシャリスト

※2 えるぼし：女性活躍推進法に基づく行動計画の策定・届出を行った企業のうち一定の基準を満たし、女性の活躍推進に関する取組み状況が優良な企業に与えられる認定

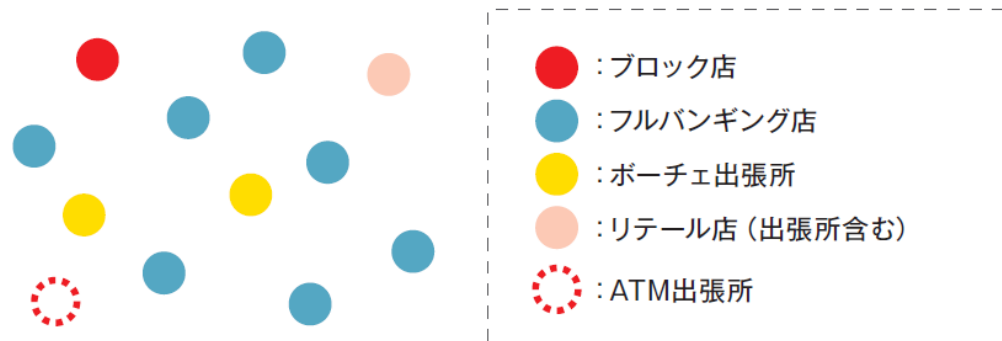


# 6.生産性向上戦略①

## ■店舗戦略

### 広域店舗ネットワークの再構築

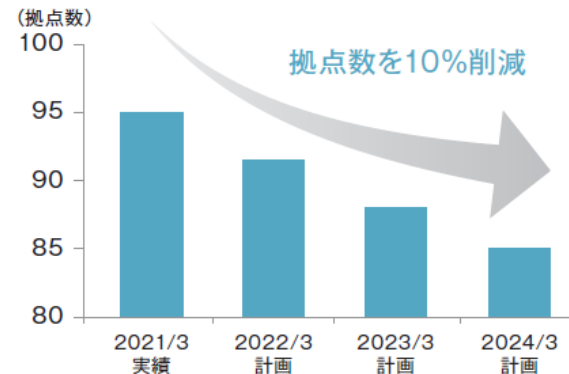
現在の店舗展開



人員・店舗の戦略的再配置



拠点数



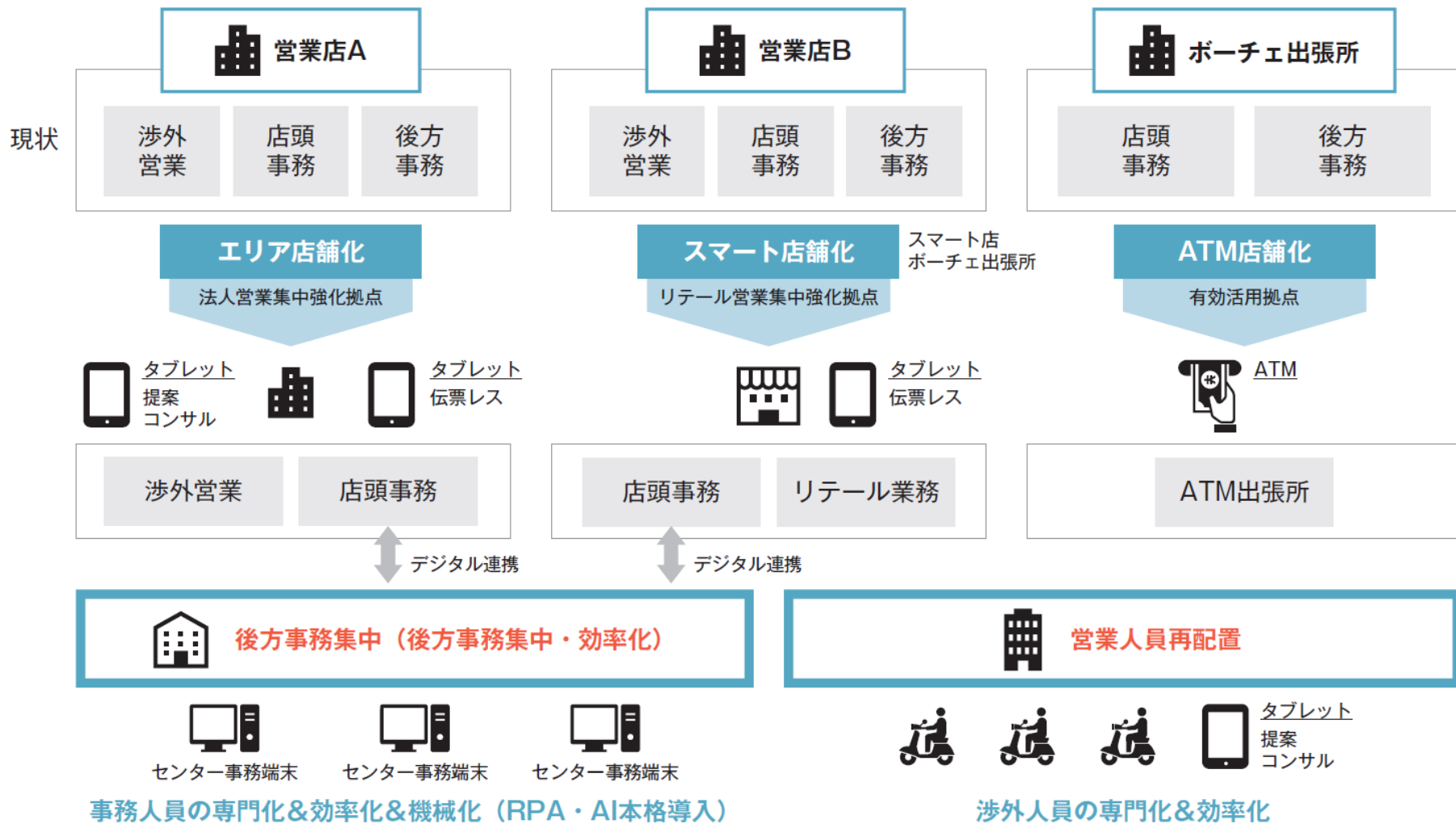
ポイント説明

- 高コスト店の統廃合
- 個人営業を中心とした、軽量型の店舗であるスマート店の展開
- 店頭事務の大幅削減  
→事務簡素化、デジタル化、事務集中化
- 営業店をコミュニティ形成の「場」へ  
→営業店の空きスペースを有効活用し、コミュニティ形成する「場」の創出

# 6.生産性向上戦略②



## ■ B P Rの推進



# 6.生産性向上戦略③

## ■ DXによる本部業務効率化・組織体制の最適化 約20%の人員数の削減

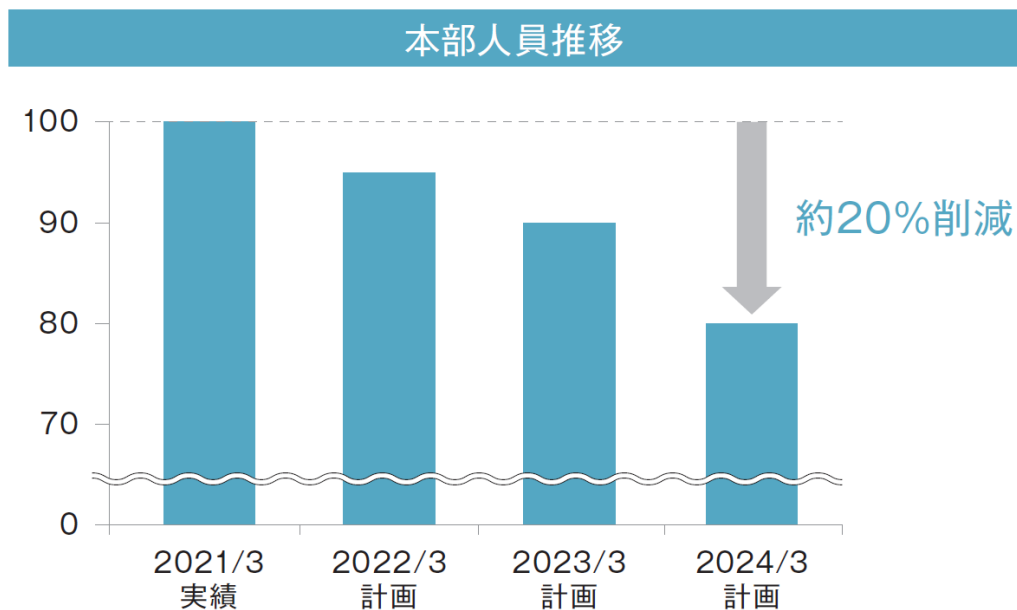
① 重複業務・過剰品質業務の廃止

⇒マネロン業務の効率化、会議資料のスリム化、権限移譲等の検討

⇒行内BPR推進プロジェクトチームによる徹底検証

② RPA本格運用による本部定型業務のロボット化

③ 事務集中部門の更なる集約化・アウトソーシング化



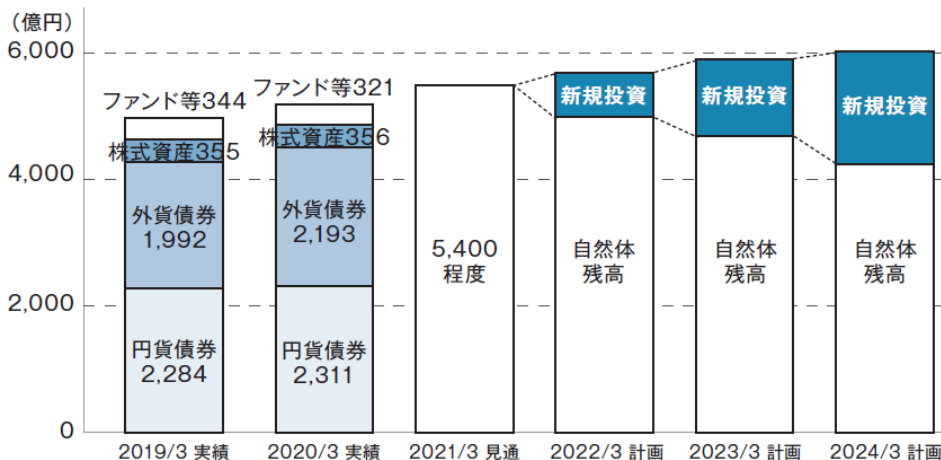
※ 2021/3実績を100とする

# 7.市場戦略

## ■ 安定した有価証券運用で、収益の維持・拡大を継続

- 運用効率(リスクに対するリターン)を目線とした分散投資を通じ、運用ポートフォリオを構築
- 低金利環境の継続を踏まえ、外貨債券を中心とした運用で収益を安定的に確保
- 外部の優れた運用機関の知見も活用し、更なる運用能力の強化・高度化を図る

有価証券ポートフォリオ残高



運用資産	主な対象	方針
円貨債券	—	外貨債券も含めた債券全体の運用バランスを考慮し、残高を維持していく
外貨債券	◎	安定した利息収入の確保を目的に、為替リスクヘッジコスト控除後の利回り確保を図る
国内株式等	○	政策投資株式については、削減方針 株式ETF等については、機動的な売買を行う
ファンド等	◎	外部の優れた運用機関の知見も活用

自然体残高の減少に対し、外貨債券、ファンド等を中心とした新規投資により、収益を維持・拡大

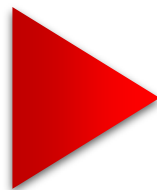
# 8.経営管理態勢強化

## ■ リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）に基づく経営管理態勢構築

- 当行は、地域社会の発展を目的として、取り巻くリスクを認識し、将来にわたる健全性を確保したうえで、積極的にリスクテイクすることにより持続可能な収益向上を目指す、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）※に基づく経営管理態勢構築を目指します
- ※ 経営目標を達成するため、リスクアペタイト（どのようなリスクをどこまで許容するかの方針）を定め、リスクアペタイトを起点として業務・収益計画、リスク管理方針など、様々な内部統制の仕組みを構築する手法

### 従来の統合リスク管理

- ・リスクは「避けるべきもの」として捉え、短期的な収益の向上を目指す管理
- ・「収益機会」を逸する可能性があり、持続的な収益性の確保が不十分



### リスクアペタイト・フレームワーク

- ・リスクを「収益の源泉」と「避けるべきリスク」の2つに大別
- ・「収益の源泉」のリスクは、積極的に挑戦（テイク）し、持続可能な収益を確保する

### 目的と内容

### ねらい

経営陣  
TOP-RAF

部店長  
Middle-RAF

担当者  
Front-RAF

地域との価値共創を目的に、「地域部門別経営管理体制」導入と、顧客価値向上に資する「地域業務別ポートフォリオ管理」を実現する

営業店単位の収益性を基に店舗戦略の策定を行うため、店別採算状況の管理を行う

リスクと収益のバランスを取り、中長期的な観点で、持続可能な収益性を確保するため、顧客ごとの採算管理を行う

・中長期的な地域経営計画による地域に根差した施策の検討

・地域、商品、サービスの経営資源配分最適化

・財務採算性に基づく店舗戦略の策定

・店舗別の経営資源配分最適化

・中長期的かつ総合採算型の顧客別収益管理

・持続可能な収益性と将来にわたる健全性を確保する金利設定



## 計画最終年度の主要計数目標





# 計画最終年度の主要計数目標

## <2023年度：単体>

収益性	当期純利益	50億円以上
	コア業務粗利益	282億円以上
	OHR（コア業務粗利益経費率）	73%未満

※OHR：営業経費 ÷ コア業務粗利益

健全性	自己資本比率	8%以上
	開示債権比率	1%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）

成長性	総預金残高	25,000億円以上
	貸出金残高	18,500億円以上

☆県内総生産（名目）全国シェア1%確保

☆愛媛県の実質経済成長率で恒常的に全国平均を上回る

☆1人当たり県民所得で全国平均を上回る

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/>

