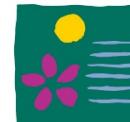


2024年度中期経営計画

(2024年度 – 2026年度)



いよぎんホールディングス

INDEX

1 2021年度中期経営計画の総括

前中期経営計画の振り返り_概要

3

前中期経営計画の振り返り_主要計数計画

4

2 2024年度中期経営計画の概要

経営環境の認識

6

マテリアリティの特定

7

マテリアリティ基本方針/関連テーマ

8

グループ企業理念/長期ビジョン/マテリアリティ

9

環境認識/マテリアリティを踏まえた方向性

10

次なる10年に向けて

11

「営業×人財」の構造改革

12

事業ポートフォリオの再構築

13

法人関連事業の方向性

14

個人関連事業の方向性

15

人財ポートフォリオの再構築

16

人財の「量」の確保/「質」の向上

17

インパクト指標（経営指標）/経済インパクト

18

収益ロードマップ

19

インパクト指標（経営指標）/社会インパクト

20

3 2024年度中期経営計画の戦略

2024年度中期経営計画の戦略構成

22

グロース戦略

24

アジャスト戦略

29

脱炭素に向けたロードマップ

32

レジリエンス戦略

34

アップグレード戦略

36

4 資本政策

政策保有株式の縮減

40

所要資本管理・株主還元方針

41

1

2021年度中期経営計画の総括

前中期経営計画の振り返り_概要

6つの事業戦略と4つの計画を軸に、「DHDモデル」を深化・進化させるよう取組みを推進

事業戦略

法人関連戦略

- 多様化する資金ニーズへの対応
- 事業性評価を軸としたコンサルティング
- グループ機能を活かした総合力向上

船舶関連戦略

- 造船・海運業に関する多様なコンサルティング
- 長期的リレーションに基づく資金供給
- 海運マーケットへの積極的関与

新事業戦略

- DXを軸としたコンサルティング事業の開始
- グループのデータ・知見を活かした新サービス投入
- 規制緩和を捉えた事業領域の拡大

個人関連戦略

- 顧客ニーズに応じたローン商品投入
- 顧客のライフプランに寄り添った資産形成・承継コンサルティング
- デジタル化による利便性向上

市場運用戦略

- 安定的な収益確保と流動性を重視した分散投資
- マーケット環境に即した機動的なポートフォリオコントロール

BPR戦略

- 現金ハンドリングレス
- 事務フローの簡素化
- 本部集中

計画

店舗計画

- グループ長制の導入拡大による店舗機能の明確化、店舗配置の見直し
- 新たな非対面チャネルの構築

IT計画

- データ活用の態勢整備
- オムニチャネル連携と高度化
- 基幹系システムの高度化推進
- IT投資の最適化

人財育成計画

- 得意分野をもつ人財の育成
- 自律的に学ぶ環境の整備
- キャリアの多様化への対応
- 専門人財の育成

人員計画

- BPRにより創出したマンパワーを注力分野へ再配置
- 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

前中期経営計画の振り返り_主要計数計画

計数計画項目	'20年度実績	'21年度実績	'22年度実績	'23年度実績	'23年度計画	評価
連結コア業務粗利益	866億円	904億円	895億円	987億円	860億円	● 貸出金、有価証券運用益の増強による資金利益の増加により高水準を確保
親会社株主に帰属する当期純利益	180億円	264億円	278億円	394億円	230億円	● コア業務粗利益、有価証券関係損益の増加により過去最高益を計上
連結ROE (株主資本ベース)	3.82%	5.34%	5.40%	7.28%	4.0%以上	● 過去最高の当期純利益計上により、ROEも高水準を確保
連結コアOHR	60.19%	57.05%	58.80%	55.90%	60.0%程度	● コア業務粗利益の増加を主因としてOHRは低下し、高い採算性を確保
連結普通株式等 Tier1比率	14.58%	14.28%	15.00%	16.04%	15.0%程度	● 安定した利益計上により、株主還元を拡充しつつ計画を達成
グループ会社（除く銀行）コア業務粗利益	85億円	84億円	82億円	90億円	90億円	● 事業領域の拡大を通じてグループ各社の利益水準向上を実現

2

2024年度中期経営計画の概要

経営環境の認識

当社グループを取り巻く内外環境を認識しつつ、真に対応すべき重要事項の特定が必要

内部環境

外部環境

強み (Strength)

- 強固な財務基盤
- 地域における信用力
- 積極的なデジタル実装
- シップファイナンス・市場運用ノウハウ
- 定性・定量両面での地域・取引先の豊富な社内蓄積データ
- 専門的かつ多様な人財
- 地域の多様な産業構造と確固たる営業基盤
- 実権者との繋がり（対面営業の優位性）

弱み (Weakness)

- お客さま営業利益の低下、職員1人あたりの収益額の低さ
- 長期的なコスト上昇傾向
- ROIおよび低採算事業の検証不足
- グループ会社（除く銀行）のエンパワーメント不足
- グループ会社間の連携不足によるシナジーの低さ
- 人材流動化に伴う人財流出、顕在化しつつある人員不足
- 地域経済に依存したビジネス領域

機会 (Opportunity)

- 規制緩和
- 資産所得倍増プラン
- デジタル化・脱炭素化に向けた官民投資の拡大
- 金利上昇局面への反転
- デフレからの脱却
- グローバルでの人口増加に伴う荷動きの活発化
- デジタルおよびサステナビリティ・ネイティブ世代のメインストリーム化

脅威 (Threat)

- 金融商品の販売規制強化
- 金融資産の高齢化
- 相続による都市部への預金流出
- 環境規制の加速による事業・資産の陳腐化
- 人口・事業所減少による地域経済の規模縮小
- 中小企業経営者の高齢化、企業の休廃業の増加
- 人手不足（地場産業の担い手不足）

マテリアリティの特定

「2024年度中期経営計画」の策定に合わせて、マテリアリティ（当社グループの価値創造に大きく影響する重要項目）を特定

投資家視点のマテリアリティ

環境・社会課題が当社グループへ及ぼす影響

- ESG評価機関の評価分析を実施し、投資家視点のマテリアリティ候補を8項目抽出

マルチステークホルダー視点のマテリアリティ

当社グループが環境・社会課題へ及ぼす影響

- バリューチェーン分析により、インパクト候補群を109項目抽出
- 国連のインパクトレーダー・愛媛県長期計画等を参考のうえ、社会課題を118項目抽出
- 当社グループが各ステークホルダーに及ぼすインパクト200項目超についての影響度評価を事務局主体に実施し、マルチステークホルダー視点のマテリアリティ候補を114項目抽出



マテリアリティ候補の選定および重要度評価

- 上記2つの視点を兼ね備えた当社グループとしてのマテリアリティ候補選定（25項目）
- 社内外役員等、外部有識者による重要度評価の実施



マテリアリティの特定

- マテリアリティ候補の整理・統合

- 取締役会での審議および決議



気候変動・
環境負荷



人口減少・
少子高齢化



地域経済・産業
の持続的な発展



人的資本
の拡充



インテグリティ
の追求

2024年度中期経営計画の策定

マテリアリティ基本方針/関連テーマ

基本方針

当社グループが環境に配慮した事業活動を展開するとともに、お客様の気候変動対応および脱炭素化に向けた取組みを金融・非金融の両面から支援し、豊かな地球環境・自然資本の維持に貢献する。

関連テーマ

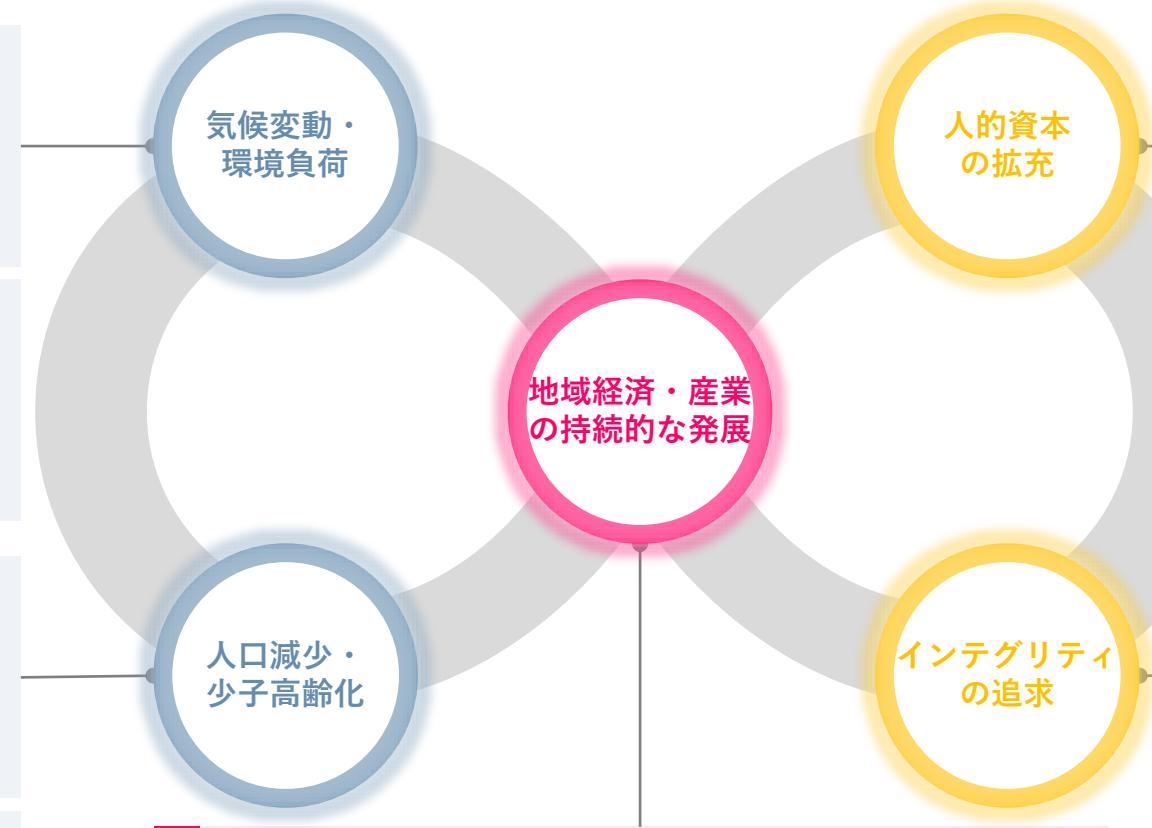
- 環境に配慮した事業活動の展開
- 投融資先を通じた環境負荷の緩和

基本方針

デジタル技術を駆使した支援によって地域の生産性を向上させるとともに、付加価値の高い商品・サービスの提供や金融教育活動を通じて、あらゆる世代の人々が安心して生活できる社会の実現に貢献する。

関連テーマ

- DX
- 地域の雇用創出・所得増加
- 交流人口・インバウンド拡大
- 人生100年時代への対応
- 金融包摂（金融へのアクセス）



基本方針

当社グループの競争優位の源泉である人財一人ひとりのエンゲージメントを高めるとともに、多様な個を尊重し、地域やお客様へ新たな価値を提供する人財を育成する。

関連テーマ

- 人財育成
- 人財確保・定着
- DE&I
- 人権尊重
- 従業員の健康と安全

基本方針

すべての役職員が社会的倫理観に基づいて自律的に正しく行動し、誠実に職務へ向き合い、風通しのよい組織風土を醸成する。そして、公正な事業活動および透明性の高い情報開示の実践を通じて、ステークホルダーとの強固な信頼関係を構築する。

関連テーマ

- お客様本位
- 商品・サービスの品質
- コンプライアンス
- リスク管理
- コーポレートガバナンス
- ステークホルダーとの対話

基本方針

当社グループのビジネスモデルの変革に取り組むとともに、お客様の新たな挑戦や価値創造を促進することで、地域の稼ぐ力を創出し、地域経済・産業の発展に貢献する。

関連テーマ

- サステナビリティ領域における新たな価値創出
- 地域産業の振興
- 事業承継
- 新たな産業やイノベーションの創出
- 地域の金融・情報リテラシーの向上
- 地域企業・パートナー・自治体と協働したエコシステムの形成
- 地域のインフラ整備による活力あるまちづくり

グループ企業理念/長期ビジョン/マテリアリティ

グループ企業理念

<存在意義>

潤いと活力ある地域の明日を創る

<経営姿勢>

最適のサービスで信頼に応える

<行動規範>

感謝の心でベストをつくす



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

新たな価値を創造・提供し続ける

- ・ グループ一体でのコンサルティング力の強化
- ・ ビジネス領域の拡大に向けた他業連携の充実

企業グループ

- ・ 中核事業と親和性が高く、社会やお客さまの課題解決につながるビジネス領域への積極的な挑戦



マテリアリティ

地域社会の変化と幅広いステークホルダーのニーズを踏まえた、当社グループの価値創造に大きく影響する重要項目

気候変動・
環境負荷

人口減少・
少子高齢化

地域経済・産業
の持続的な発展

人的資本
の拡充

インテグリティ
の追求

環境認識/マテリアリティを踏まえた方向性

これまで積極化してきたデジタル実装をベースに、「H（ヒューマン）」に更なる磨きをかけることで、10年先を見据えた「稼ぐ力」を高める

<外部環境>

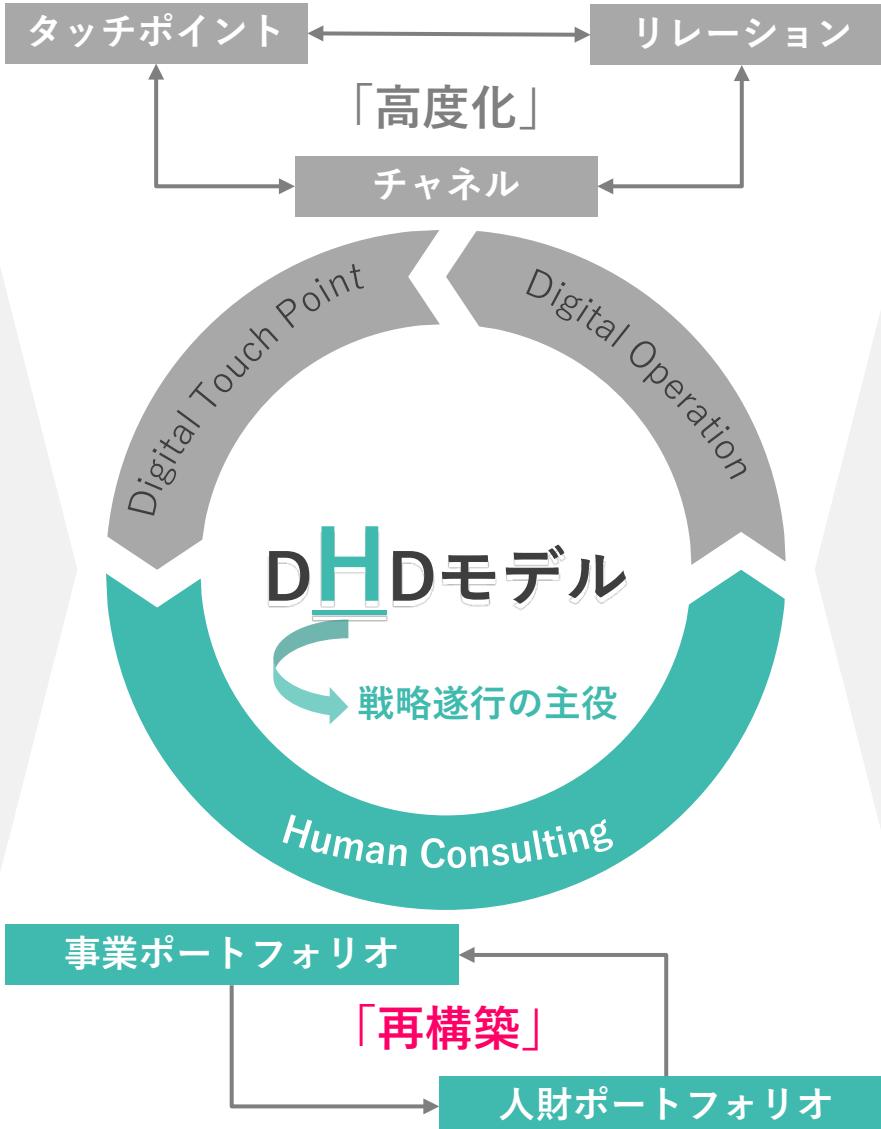
- 「規制緩和」「資産所得倍増プラン」「デジタル化・脱炭素化に向けた官民投資の拡大」「金融政策の転換」「デフレ脱却」等の機会が到来
- 「人口減少・少子高齢化」「事業所の減少による地域経済の縮小」等の社会構造の変化は引き続き脅威

<内部環境>

- 強固な財務基盤を活かした更なるリスクテイク
- 地域・お客さまとのリレーションを駆使した営業基盤の強化
- 職員一人ひとりが、収益性の観点を強く認識した事業活動の展開
- これらの事業活動を可能とする人的資本の強化

<業界構造>

- 大手プラットフォーマー等が自社の経済圏の中で日常の接点を独占
- 資産運用はネット証券を中心にデジタルが選好される傾向
- マスリテール層向けの決済関連ビジネスや預り資産ビジネスについては一層の苦戦を予想



<戦略キーワード>

適応

成長

強靭

改善

気候変動・
環境負荷

人口減少・
少子高齢化

地域経済・産業
の持続的な発展

人的資本
の拡充

インテグリティ
の追求

次なる10年に向けて

過去3回の中期経営計画を礎に、次なる10年に向けて「DHDモデル」を昇華させるべく、構造改革を実行していく

人口減少・少子高齢化

超低金利長期化

COVID-19

事業所数減少

事業承継需要拡大

ESG/SDGs

地域間格差拡大

決済・預金の他業流出

2024年度中計以降

「営業×人財」の構造改革
～ DHDモデルの昇華～

ICTの急速な進展

Fintech事業者台頭

金融への異業種参入

個人の生活・価値観の多様化

2018年度中計
「DHD Bank 始動」

2015年度中計

「新たな成長戦略への挑戦」

2021年度中計
「DHDモデルの深化・進化」

持株会社体制へ移行
グループ総合力を結集

事業性評価

表彰制度廃止

次世代型店舗

シンガポール支店開設

BPR・RPA

LIFE PALETTE

HOME

AGENT

SAFETY

Digital サービスの“武器”を活かし、
Humanの“個の能力”を磨き上げ、
“グループ一体”で“攻める”

「営業×人財」の構造改革

10年先を見据えた「稼ぐ力」を高めるため、「営業×人財」の構造改革を実行し、長期ビジョンの実現を目指す

<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

フェーズ1

2024年度中計 (FY24~FY26)

フェーズ2

2027年度中計 (FY27~FY29)

フェーズ3

2030年度中計 (FY30~FY32)

ROE 7%以上

基礎構築

磨き上げ

好循環

営業
改革

- 営業店マネジメントの高度化
- ブロック営業体制の見直し
- グループ各社の機能再配置の検討
- 不採算事業のスリム化
- 新規事業を含む成長投資の実行

人財
改革

- 必要人財の「質」の把握、スキルの可視化
- 採用計画の高度化
- 本部人員/事務人員の適正化・配置転換
- 若手職員の早期戦力化を企図した研修体系の抜本的見直し

- バンキング拠点の集約/コンサルティング拠点の拡充
- グループ各社の陣容拡大
- 不採算事業からの撤退/成長事業への参入

- 地域経済・産業の持続的な発展に資する圧倒的なコンサルティング力を具備
- 従業員1人あたりお客さま営業利益の着実な向上
- 事業ポートフォリオマネジメントの確立

- タレントマネジメントの高度化
- 基幹系システム更改関連人員の営業部門への再配置
- グループ間人財交流の本格化

- 事業ポートフォリオと人財ポートフォリオの機動的な連動
- 生産性高く働きがいがあり、職員が高い成長を実感できる組織の構築
- 業界トップクラスの待遇およびエンゲージメントスコアの実現

FY24

FY25

FY26

FY27

FY28

FY29

FY30

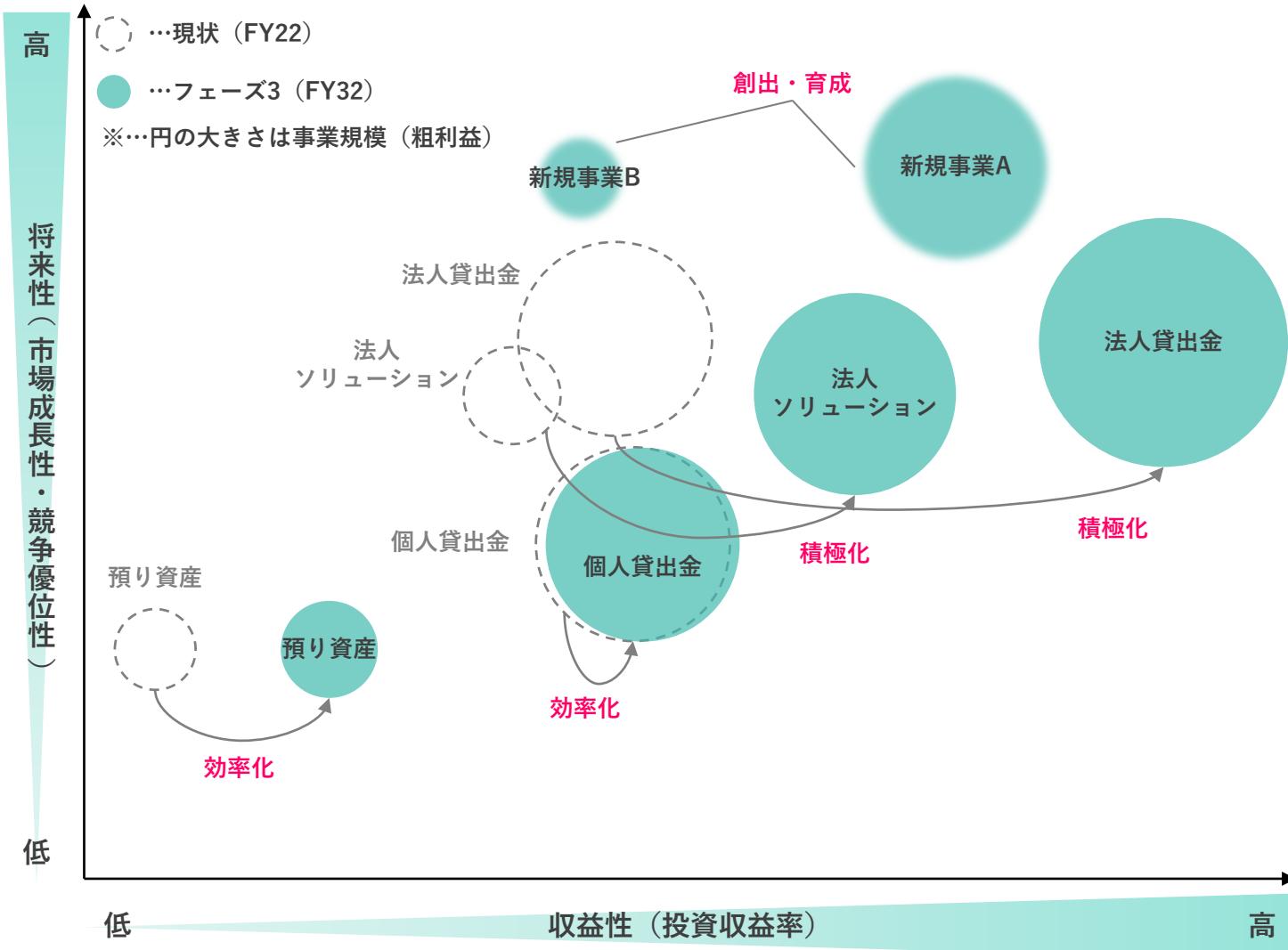
FY31

FY32

事業ポートフォリオの再構築

営業部門における事業ポートフォリオを再構築することで、「稼ぐ力」の底上げを図る

10年先に向けた事業ポートフォリオ再構築イメージ

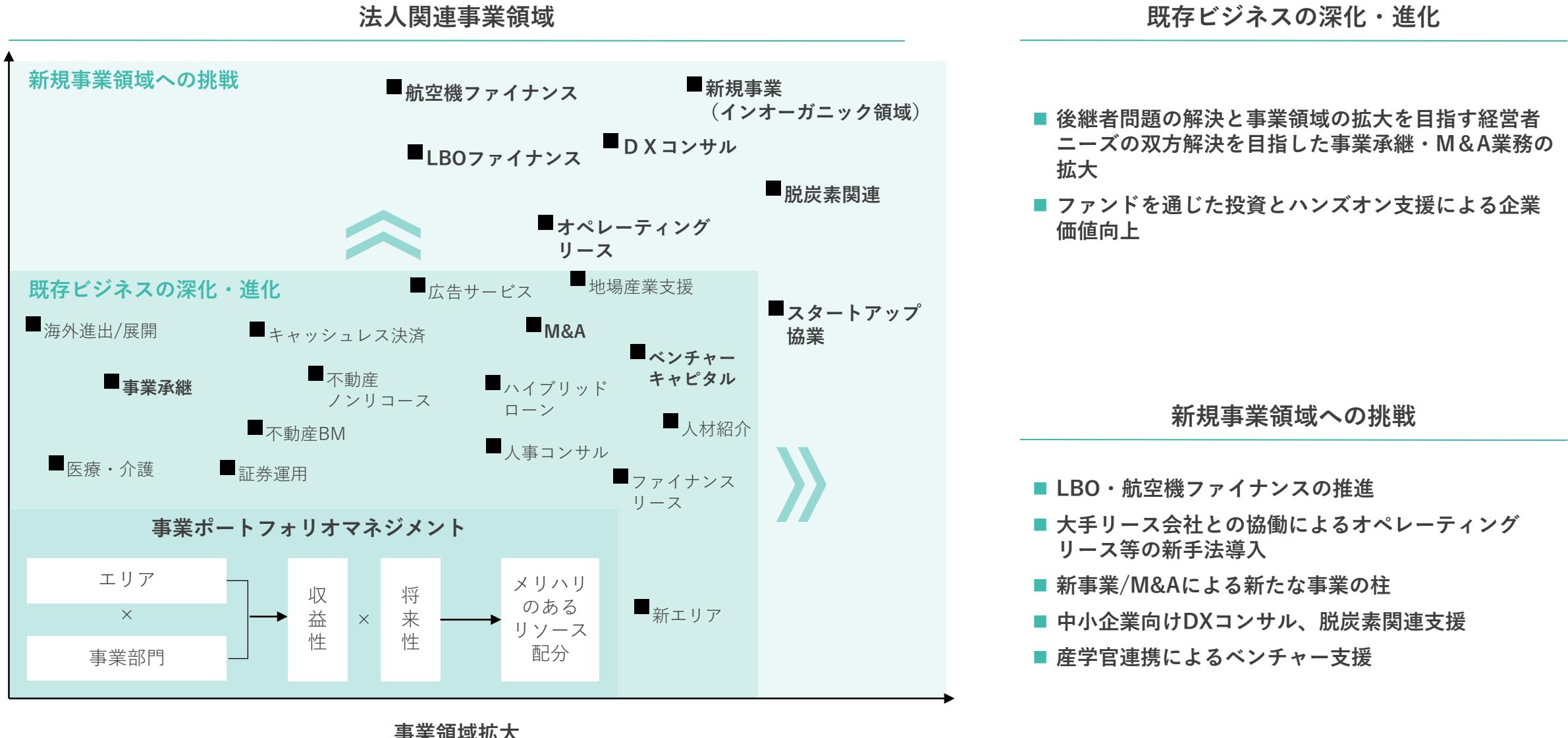


各事業の方向性

- | | |
|--------------|--|
| 法人貸出金 (除く船舶) | <ul style="list-style-type: none"> 地域を支える攻めのリスクテイク 資金需要が旺盛なエリアへのアセット投入 |
| 法人ソリューション | <ul style="list-style-type: none"> 高度金融、事業承継・M&A・ウェルスアドバイザリー、リースを軸に役務収益を強化 |
| 個人貸出金 | <ul style="list-style-type: none"> 給振等の基盤取引拡大が期待できるお客さまを中心とした住宅ローンの推進 プロモーション強化による消費性ローンの拡大 |
| 預り資産 | <ul style="list-style-type: none"> 相続関連ニーズへの対応に注力 デジタルを駆使した顧客管理コストの低減 |
| 新規事業 | <ul style="list-style-type: none"> 地域活性化やGX等の社会課題を起点とした新規事業の創出および収益化 スピード感のある成長に向けたインオーガニック投資 (M&A等) の本格検討 |

法人関連事業の方向性

既存ビジネスを深化・進化させるとともに、新規事業領域への挑戦を加速させる



個人関連事業の方向性

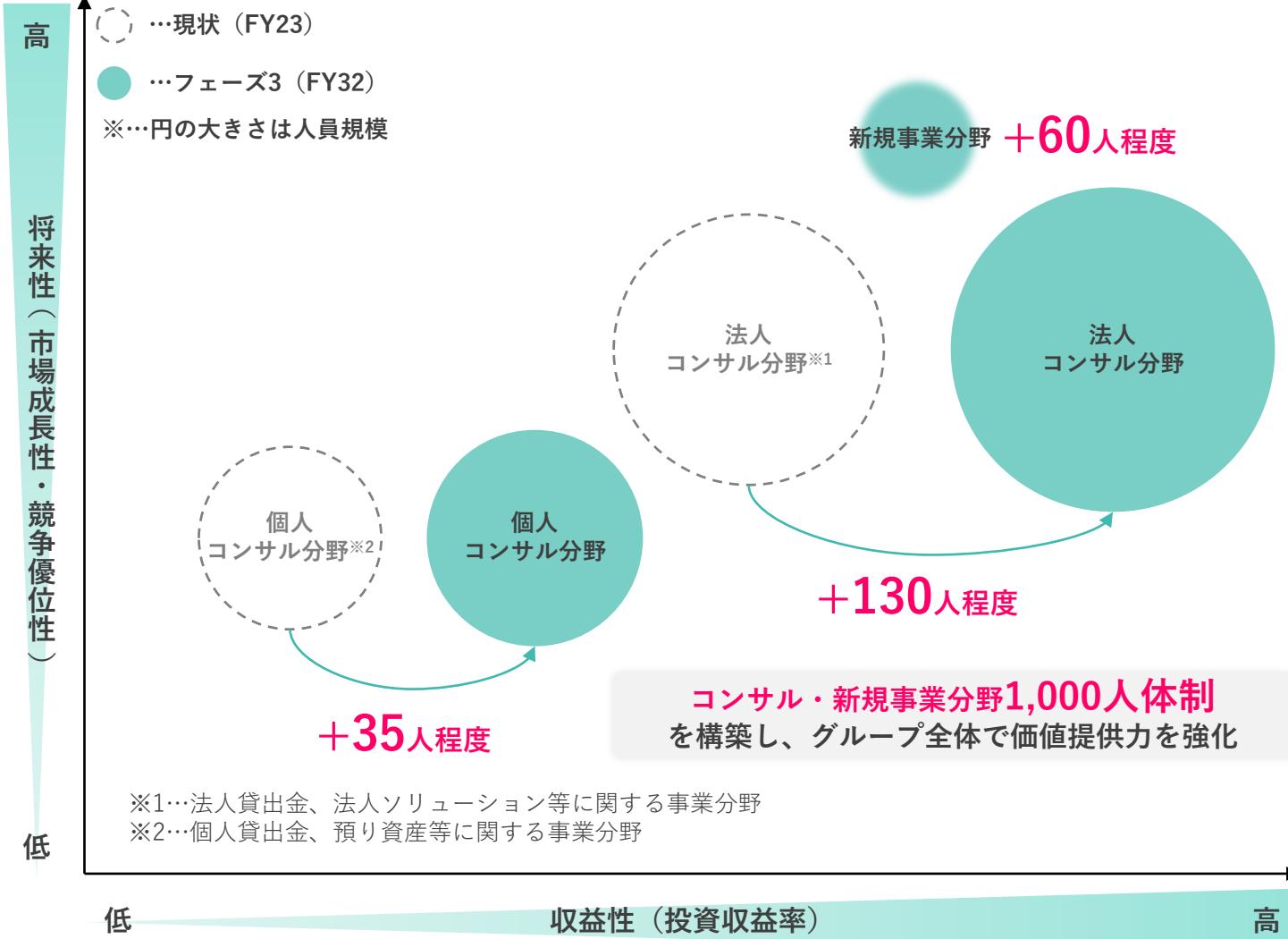
DigitalとHumanが高度に融合したコンサルティンググループに向けて営業体制・業務を変革し、採算性を改善させる



人財ポートフォリオの再構築

事業ポートフォリオに連動した人財ポートフォリオの構築に向けて、営業コンサル人財の増強を主眼に置いた人員配置・捻出を実行する

10年先に向けた人財ポートフォリオ再構築イメージ



人員配置

	As is	To be
法人コンサル分野	466人	600人程度
個人コンサル分野	305人	340人程度
新規事業分野	0人	60人程度
人員捻出		

人員捻出

内部調達

- 人財育成・開発、リスクリング
- 事務分野、本部ミドル・バック分野、要採算改善分野などからの配置転換

外部調達

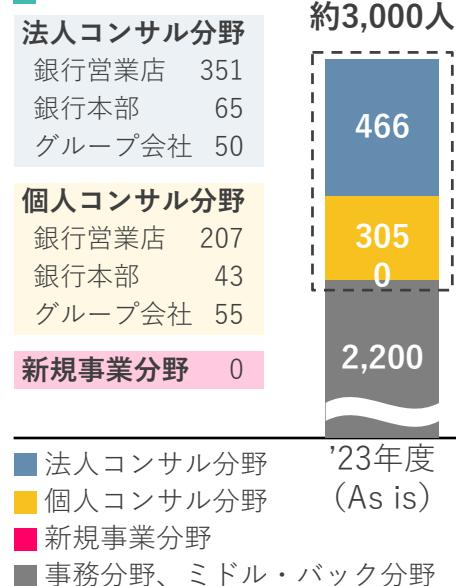
- 採用の高度化
- 外部人財との協業
- M&Aによる人財確保

人財の「量」の確保/「質」の向上

お客さまへ価値を提供する人財の「量」を確保するとともに、「質」を向上させ、稼ぐ力を高める

「量」の確保

営業人員（営業コンサル分野）増強のイメージ



人財育成体系の見直し

- 各分野・領域の部署と連携した育成体系の高度化
 - 法人コンサル人財の育成／リスクリキング
 - 個人コンサル人財の育成／リスクリキング
 - その他分野・領域の人財育成
- 若手職員の早期戦力化
 - 若手職員向け研修、OJT体系や態勢等の見直し

自律型人財の育成

- 自律的なキャリア形成・コミュニケーション支援
 - 「1on1ミーティング」の展開
- キャリアマネジメント支援
 - キャリア関連研修、施策の実施
- 意識改革と態勢拡充
 - 自律的な学びの支援施策の実施、発信の強化

人員捻出・再配置

内部調達

- 事務分野、ミドル・バック分野からの配置転換
- 要採算改善分野からの配置転換
- 十分な育成人財枠・育成期間の確保
- 育成／リスクリキング／再配置（若手・女性・シニア）

外部調達

- 人財ポートフォリオや総人員数・構成の推移予測等に基づく採用計画の高度化（新卒・キャリア等）
- 外部人財との協業
- M&A等による人財確保

ポートフォリオの見直し

- まずは内部調達・スキル向上を志向
- 各戦略や収益状況等により、総人員数も含め機動的な見直し・効果的な人員配置を実施

スキルセット

- スキルの定義・明確化
 - 必要なスキルを定義し、不足するスキルを特定
 - 「コンサルティング人財（仮）」の定義策定
- 社内資格認定制度の新設
 - 法人コンサル … 新設
 - 個人コンサル … 旧マネードバイザーリストの進化 → スキル要件・経験・実績・高度資格等で判定
- タレントマネジメントシステムの導入と活用

インパクト指標（経営指標）/経済インパクト

当社グループへ与える経済インパクトを極大化し、企業価値の向上を目指す

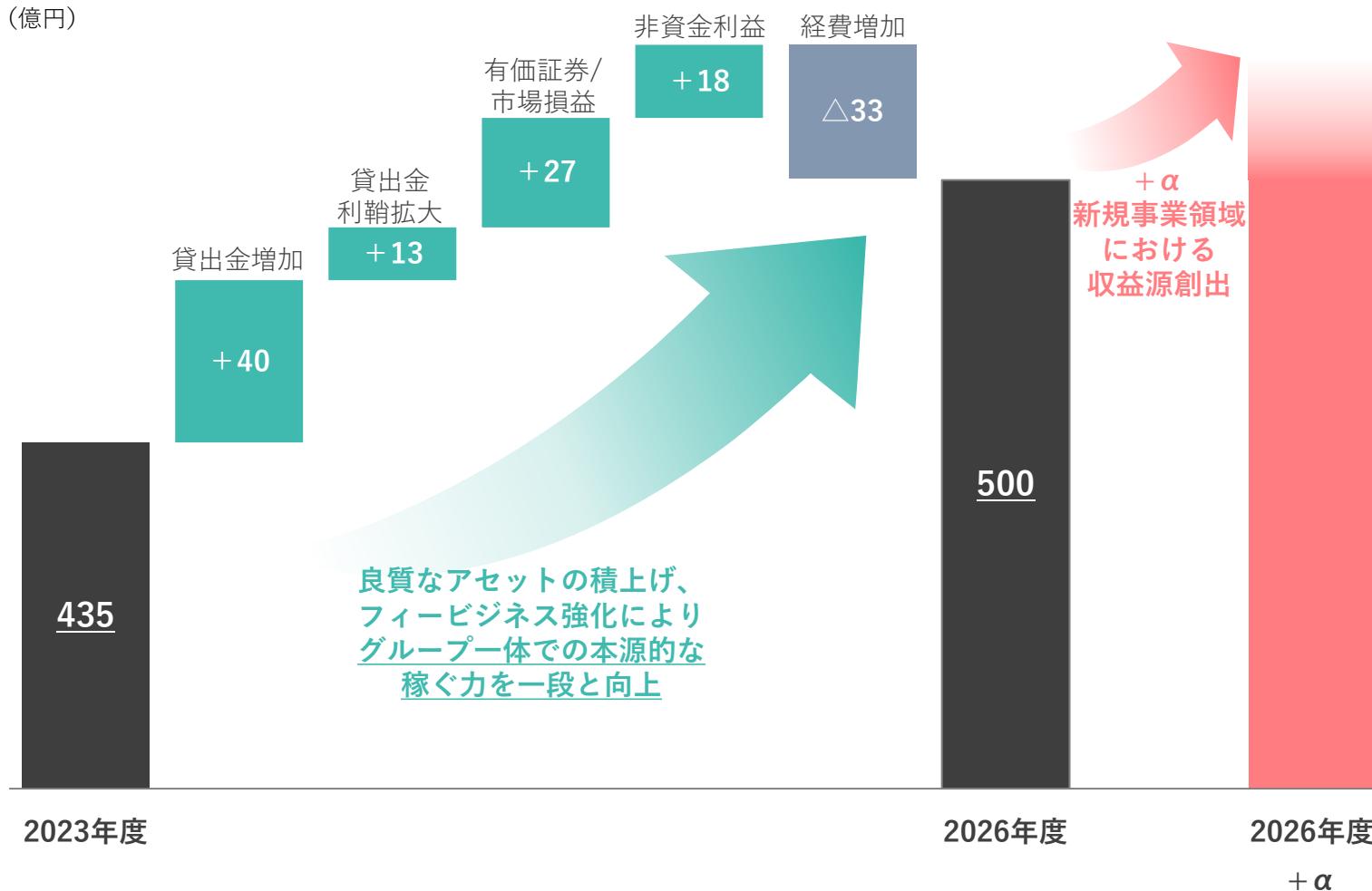
	インパクト内容	インパクト指標	'23年度実績	'26年度目標	目指す水準
経済インパクト	収益性 営業部門の強化に加え、適切な資本運営による収益性の確保	連結ROE (純資産ベース) 親会社株主に帰属する当期純利益	4.92% 394億円	7.00% ('25年度修正) 580億円 ('25年度修正)	7%以上
	効率性 トップラインの増強や更なるBPR推進によるバランスのとれたコストコントロールの実施	連結コアOHR	55.90%	50%程度 ('25年度修正)	
	成長性 事業領域の拡大に向けたスピード感のある成長を追求	成長投資 (オーガニック/インオーガニック)	—	100億円	

各フェーズの進捗状況を勘案のうえ設定

収益ロードマップ

貸出金・有価証券の更なる増加、グループでの非資金利益増強を通じ、連結コア業務純益において約65億円の増加を目指す

連結コア業務純益ロードマップ（2026年度計画－2023年度実績）



主な変動要因

貸出金運用益

- 瀬戸内圏域を中心とした地域経済を支えるリスクテイクによる貸出金残高の増強
- 国内外での船舶部門の継続的な伸長
- 戦略的なストラクチャードファイナンスへの取組強化

有価証券運用益

- 相場動向を捉えたポートフォリオの入替売買による収益性の維持向上
- デリバティブを活用したリスクコントロールによる超過収益の獲得

非資金利益

- グループ一体でのコンサルティング体制の深化・進化によるコンサルティング収益の増強
- ライフステージに応じた伴走サポート
- 地域課題への適応による収益源の創出

経費

- 次期基幹系システムの構築や新本店建替に加え、成長投資の積極化により、経費の増加を想定
- 並行してグループ全体でのBPRによる生産性向上を図り、リソースの捻出と経費の抑制を目指す

インパクト指標（経営指標）/社会インパクト

マテリアリティを起点とした事業活動を通じて、社会インパクトを創出する

マテリアリティ/インパクト内容	インパクト指標	'23年度実績	'26年度目標	目指す水準
社会インパクト	当社グループのCO2排出量の削減	当社グループのCO2排出量削減率 (Scope1,2)	△44.0% ('13年度比)	△50% ('13年度比)
	お客さまの保有資産の増加	お客さま1人あたりの総資産残高指数	100.0	108.0
	お客さまの収益力の向上	事業所1社あたりのキャッシュフロー指数	100.0	109.0
	従業員エンゲージメントの向上	従業員エンゲージメントスコア	70	72
	従業員の生産性の向上	従業員1人あたりお客さま営業利益	4.4百万円	6.0百万円 ('25年度修正)
	顧客体験価値（CX）の向上	お客さまCX指標 ^{※3}	6.85	7.10
人的資本の拡充	情報開示の透明性向上	ステークホルダー対話回数	82回	100回以上
		ESG評価機関の評価スコア	—	スコア向上

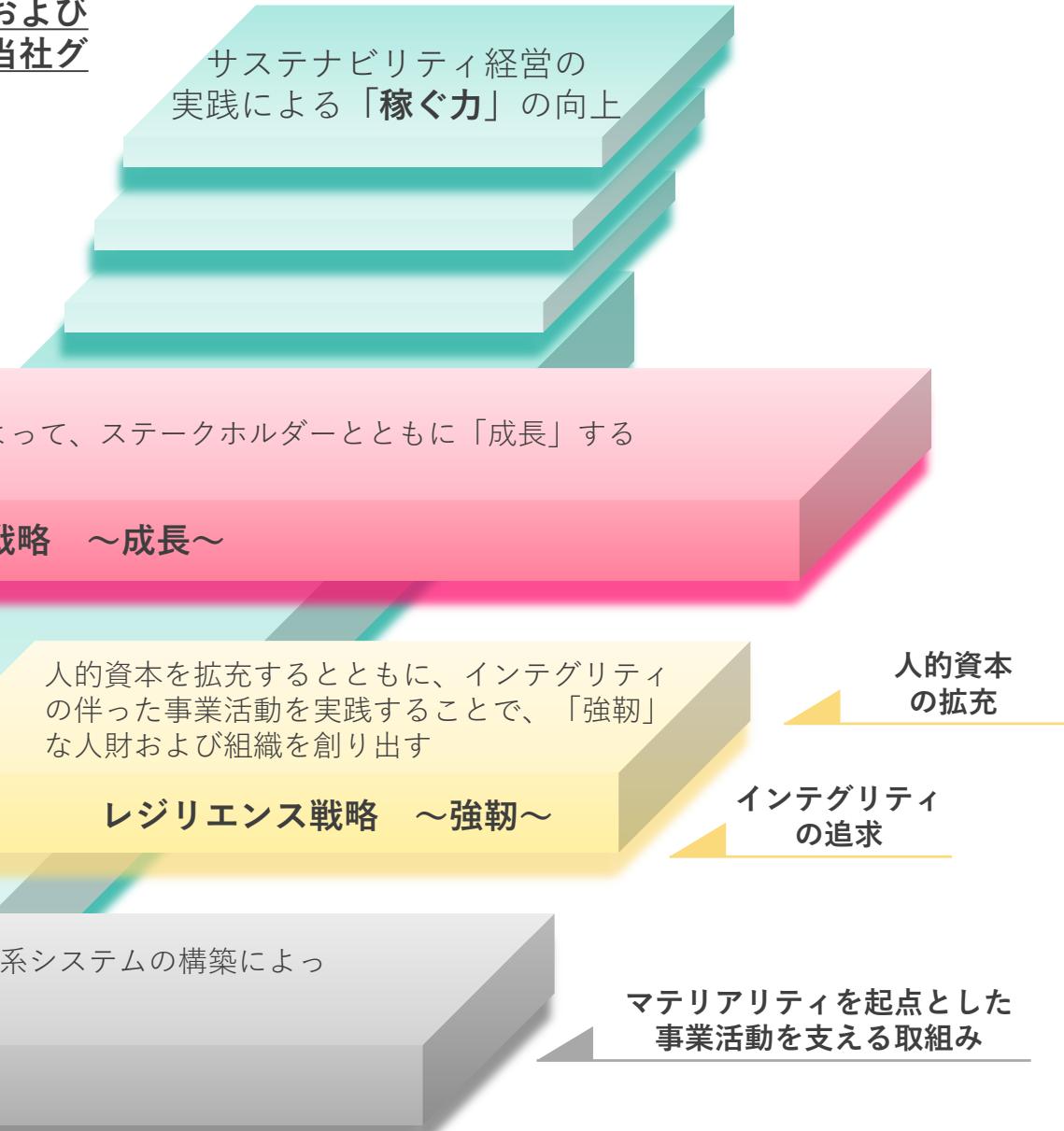
※1…'30年度 ※2…'32年度 ※3…CX指標は、株式会社野村総合研究所のCXMM®（株式会社野村総合研究所の登録商標）に準拠して計測

3

2024年度中期経営計画の戦略

2024年度中期経営計画の戦略構成

「成長」「適応」「強靭」「改善」をキーワードに戦略を構成し、事業基盤および経営基盤をより一層強化するようサステナビリティ経営を実践することで、当社グループの「稼ぐ力」を向上させるとともに、地域の持続可能性を高める



グロース戦略

法人関連部門の取組み

お客さまの高度化・多様化するニーズに対して、グループ一体でのコンサルティングを展開する



個人関連部門の取組み

お客さまの想いに寄り添い、ニーズに合わせた最適のコンサルティングを提供する

お客さまの想いとニーズに合わせた提案



お客さまの目標(=ゴール)の実現と最善の利益追求

セミナー、金融教育、レコメンド、ゴール共有
ライフプランシミュレーション、1to1コミュニケーション

チャネルを横断した体験価値の向上



あらゆるタッチポイントでコンサルティング提供

グループ預り資産残高

'26年度末
8,700億円

NISA

'26年度末
65千先

平準払保険取引先数

'26年度末
40千先

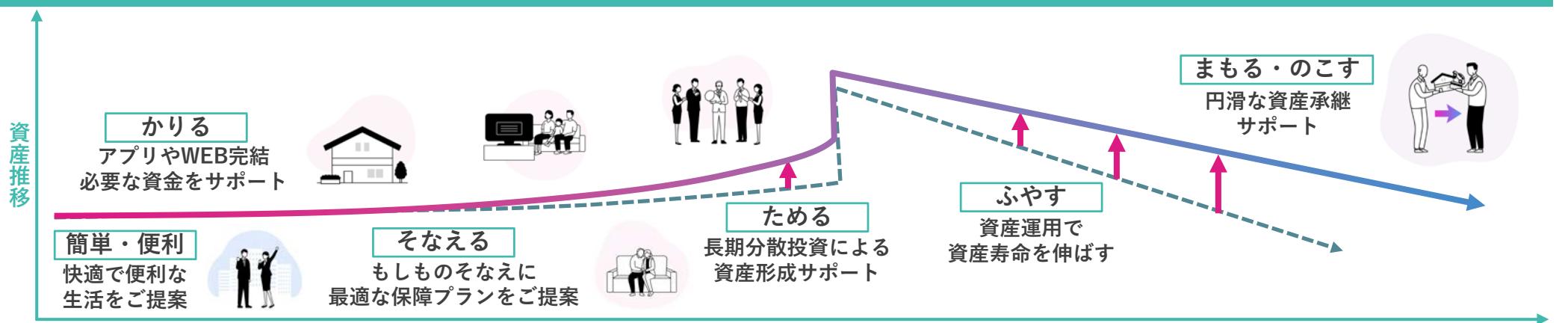
住宅ローン実行件数

累計
6,200件

カードローン契約件数

累計
22千件

ライフステージに応じた伴走サポート



船舶関連部門の取組み

海事関連事業者の成長・発展に向けた最適な投資を全力でサポートする

幅広い海事関連事業者との情報交換や連携強化による能力向上

当社グループが取り組むべき課題

- 国内外の海運業界の最新動向の把握
- 新技術（新燃料船、環境設備、DXなど）の情報収集
- お客様への質の高い情報の提供



具体的な取組内容

- 国内外の幅広い海事関係者との多頻度で密度の濃い情報交換
- 収集した情報の適切な共有と分析、有効活用
- お客様への質の高い情報提供手段の開発

新たな事業領域の開拓による海事業界への貢献・収益機会の創出

当社グループが取り組むべき課題

- これまで蓄積した海事業界の知見を駆使した海事関連新規事業の創出



具体的な取組内容

- 地域や業界の発展に資する新規事業の検討
- 外部企業との提携検討
- 事業化に向けた計画策定

リソースの有効活用による支援態勢の拡充

当社グループが取り組むべき課題

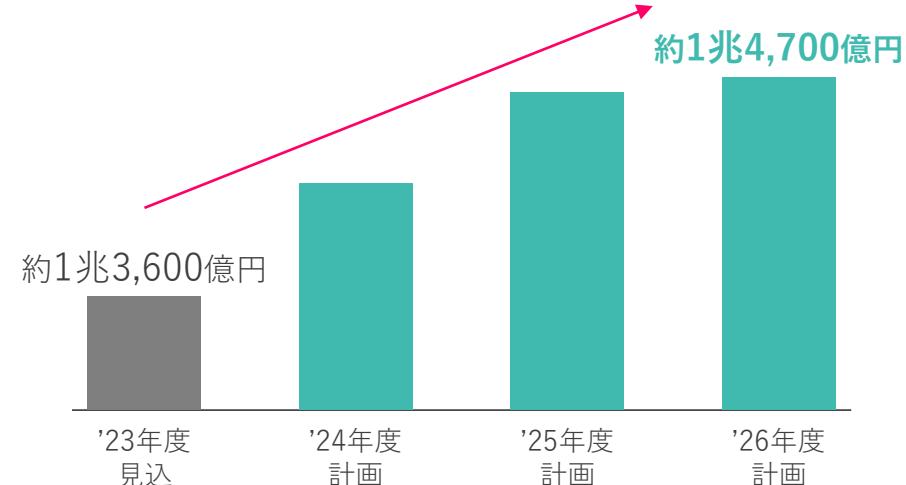
- お客様の最適な事業投資に対する支援に向けた経営資源の有効活用
- 国内外営業店のお客さま対応力強化
- 本部・営業店の連携強化
- 高度な語学力を持つ人財の育成・確保



具体的な取組内容

- 与信エクスポートの最適化策への取組み
- 国内外営業店への支援策拡充
- シップファイナンス関連人財の語学習得支援策の拡充

<海事業界向け貸出金平均残高の推移イメージ>



市場運用部門の取組み

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

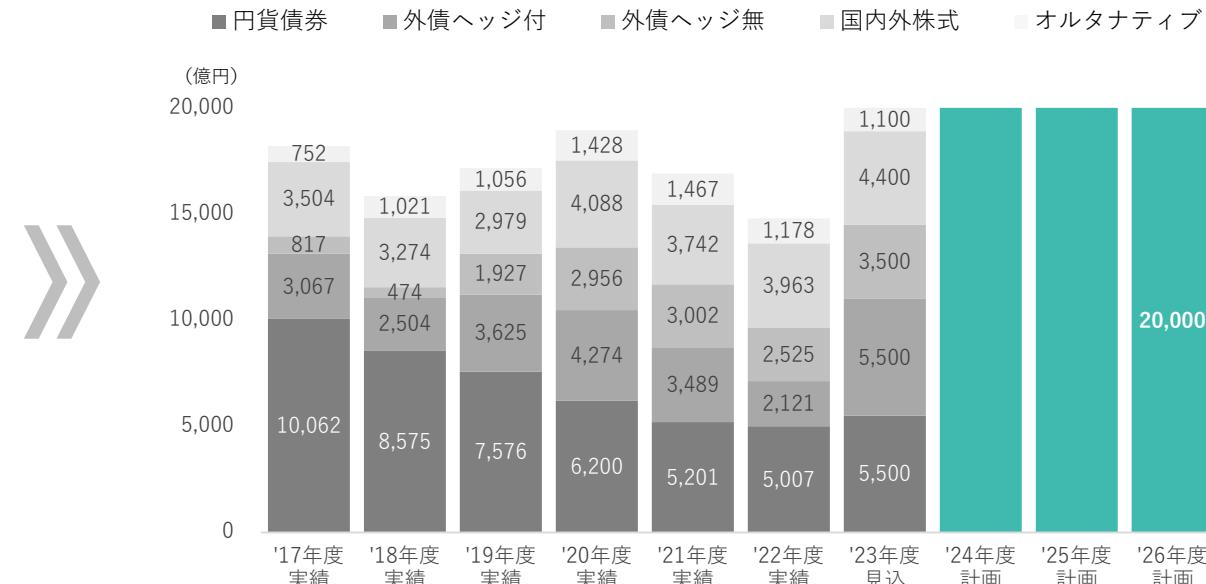
- 安定的な有価証券運用益の獲得に加え、中長期的な目線を持って将来の収益につながる評価損益の拡大を志向し、総合損益の向上をはかる

局面に応じたポートフォリオの構築

- リソースを最大限活用し、マーケット動向・局面に応じたポートフォリオを構築することで、リターンを追求する

政策保有株式の縮減

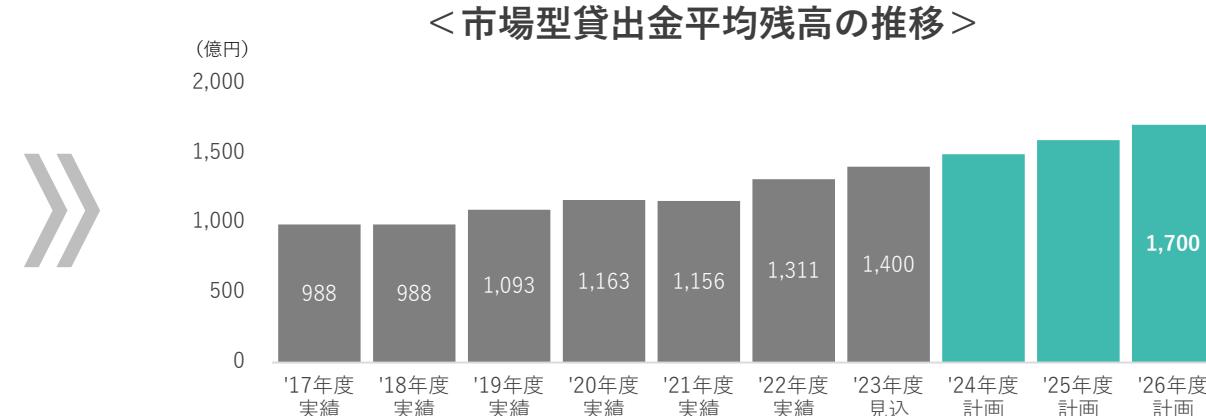
- 政策保有株式の縮減を推し進め、評価損益の実現とポートフォリオの質的向上をはかる



市場型貸出（市場営業室）

平準的な新規案件取組みによる安定的な収益拡大

- サステナブル案件や海外プロジェクト案件などを中心に新規案件を平準的に取り組み、貸出金平残を安定的に積み上げる
- 貸出金利鞘の改善と非金利収益の増強を意識した案件選別により、ポートフォリオ全体の収益拡大を目指す



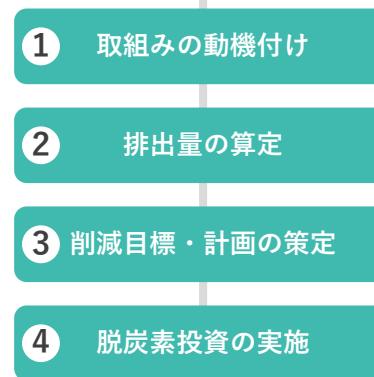
アジャスト戦略

法人関連部門の取組み

脱炭素化/地域活性化/デジタル化に資するソリューションを提供し、サステナブルなまちづくりを積極的に支援する

地域・お客さまの脱炭素化支援

- 国内外の脱炭素のトレンド変化を迅速に捉え、提携企業とともに、地域・お客さまのGHG排出量可視化・削減に向けた取組みを加速



エンゲージメント強化
X
金融/非金融両面からの支援



人材紹介業務

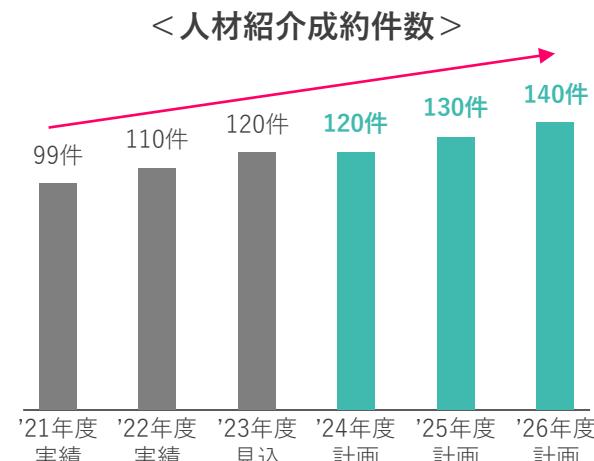
地域企業の人材課題

慢性的な人手不足
専門人材の採用難による事業継続不安
経営人材の不足・後継者不在など

人材マッチング

経営課題に沿った最適なフローにより支援

両手型 **片手型** **非常勤人材**



観光産業を柱とした地域活性化支援

- 観光産業は「成長戦略の柱、地方創生の切り札」と位置づけられており、地方における観光地の魅力向上や受入環境の整備等、観光業の「高付加価値化」に向けた支援を強化

外部連携により観光業の高付加価値化を支援



【事例1】愛媛県大洲市

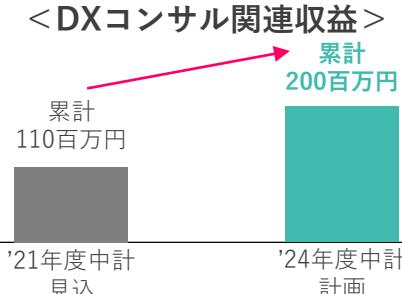
地域のステークホルダーと連携し、歴史的資源を活用した観光まちづくりに参画。持続可能な観光まちづくりとして国際的に高い評価。

【事例2】愛媛県今治市(鈴川温泉)

設備の整備やグループ会社と連携したワークショップの開催、交通実証等を実施。地域のグランドデザインづくりと実現を支援。

地域企業のDX支援

- 2023年4月設立の「いよぎんデジタルソリューションズ」を中心に地域企業の個別課題に応じたDX計画策定を支援
- 主にバックオフィス部門の効率化に向けたコンサルティングを実施



個人関連部門の取組み

地域の金融包摂の実現に向けて、お客様の資産形成のための金融リテラシー向上へ貢献する

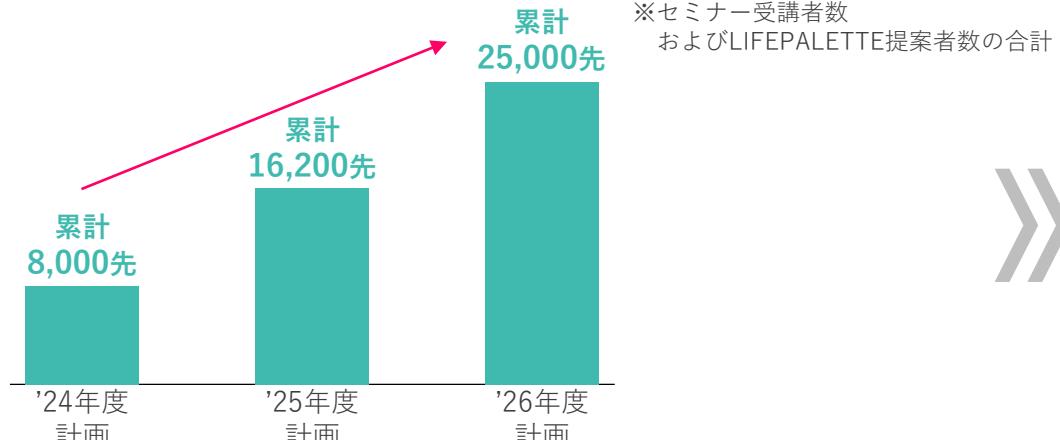
地域の金融リテラシーとリテールビジネスのサステナビリティの向上

LIFE PALETTE

様々な将来を描けるシミュレーションツール



<金融リテラシー向上に資する活動の実施先数※>



AGENT

手のひらの銀行



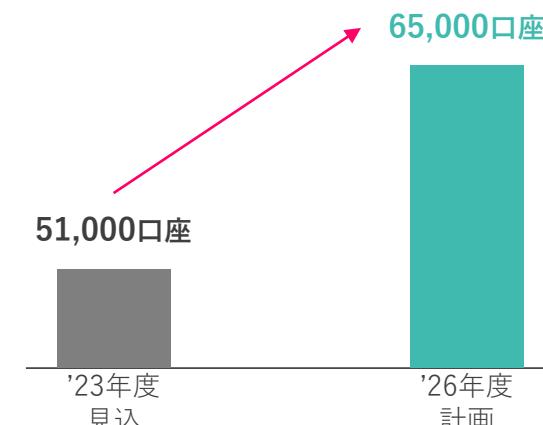
HOME

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

<グループNISA口座数>



船舶関連部門の取組み

海事関連産業の事業環境変化を適切に捉え、お客様の変化への対応を全力でサポートする

海運業界が求められるGHG削減に関する動向を的確に把握した最適なサポート

海運業界の課題×気候変動・環境負荷

- IMO^{※1}は、2050年頃に燃料の製造過程を含めたGHGの総排出量をネットゼロとするよう、目標を厳格化



※1…国際海事機関

当社グループが取り組むべき課題

- 海運業界に求められる環境規制などの情報収集
- 新燃料・新技術への理解を深めることによる適切な与信判断
- 取引先のGHG削減に関する意識の向上
- 取引先のGHG削減策に対する支援



具体的取組内容

- 新燃料船へのファイナンスの実施
- ESG関連ファイナンスの検討
- ポセイドン原則に即した収集データを活用した施策検討
- 省エネデバイス等ビジネスマッチングの強化

海事関連従事者の確保やDXによる経営支援

海運業界の課題×人口減少・少子高齢化

- 地方の人口減少や高齢化の進展による働き手の不足
- DXを進める人材、ノウハウの不足
- コスト削減策、人手不足対応策による生産性向上
- 求められる船舶管理水準の高度化と船舶管理を担う海技者の不足

造船関連

船主関連



当社グループが取り組むべき課題

- 船主・造船所・船用メーカーのDX支援
- 造船所等の生産性向上への支援
- 高齢化や人口減少に伴う働き手不足への支援
- 船舶管理業務に求められる水準の高度化への支援



具体的取組内容

- 経営効率化システム等ビジネスマッチングの強化
- DX支援策の推進強化
- 船舶管理業務のサポート検討
- 海技者育成機関との連携
- 行政機関との連携

脱炭素に向けたロードマップ

これまで

2024

2025

2026

2029

2030

Scope1,2 自社排出 の削減

- ・店舗削減
- ・省エネ設備
- ・EV車両導入等

△44%達成※
(2013年度比)
※…'23年度実績

'24年度中計開始

Scope1,2
△50%達成

新本店完成

Scope1,2
ネットゼロ達成

再エネ由来電力導入（高排出拠点を中心に段階的に切替）

店舗建替・改装時の省エネ設備、太陽光パネル導入(ZEB店舗の拡充)、営業車両台数の見直し、自社再エネ電源の開発

Jクレジット等活用、森林等を活用した創出支援策の検討

Jクレジット等活用による排出量の相殺

CAT15の算定および公表、算定データの正確性の向上（トップダウン型→ボトムアップ型への切替）

Scope3 (CAT15) 投融資を 通じた排出 の削減

- ・全セクターの排出量推計
- ・重点セクターの設定
- ・移行リスク分析

重点セクターに対する
削減目標の策定

シナリオ分析の高度化によるエンゲージメントの拡充

重点セクター（段階的に拡充）に対する削減目標の達成に向けた脱炭素経営への支援
およびサステナブルファイナンスの推進

レジリエンス戦略

人財部門の取組み

人財を競争優位の源泉の一つと位置付け、すべての従業員の5つのWell-Being実現を目指し、人財育成および社内環境整備に取り組む

人的資本経営

人財育成

自律型人財の育成

- 従業員エンゲージメント/稼ぐ力向上
- 人財育成・開発体系の見直し
- 自律的なキャリア形成の支援強化
- 組織のコミュニケーション活性化
- キャリアマネジメントの支援強化
- 意識改革と体制の整備/発信の強化

マーケット/シップ人財

- マーケット人財**
- スキルマップを活用した人財育成
- コア人財の育成/人財輩出のハブ機能
- シップファイナンス人財**
- 外部・海外事業所への職員派遣
- トレーニー等による母集団の形成・増強

Career
Well-Being



Social
Well-Being



Financial
Well-Being



Physical
Well-Being

Community
Well-Being

5つのWell-Being実現 Better Work, Better Life. より良い人生のために、より良い仕事を。

従業員の生産性向上

従業員1人あたり
お客さま営業利益

4.4百万円→**6.0百万円**
('23年度末→'26年度末)

営業



人財

従業員のエンゲージメント向上

従業員
エンゲージメントスコア

70→**72**
('23年度末→'26年度末)

アップグレード戦略

BPR部門の取組み

グループ全体の生産性向上により経営資源を捻出し、マテリアリティ起点の事業活動を組織横断的に支える仕組みを構築する

基本的な取組み

■ 各種システム更改等の変化に合わせた仕組みの再構築

- 新営業店システムの活用
- 融資支援システムの基盤更改
- 新国際勘定系システムの稼働

- ▶ 新機能の活用により
事務の簡素化/本部集中化を更に加速

■ これまでに構築した仕組みの定着化/高度化による各種BPR施策の深化

- 現金ハンドリングレス
- 事務フロー簡素化
- 本部集中施策の展開

- ▶ 営業店における現金取扱い事務の極小化推進
- ▶ お客さま/銀行双方の事務簡素化と利便性向上
- ▶ 事務の本部集中を拡大し営業店事務量を削減

■ 定型業務/事務の極小化によるグループ全体の生産性向上

- 廃止・見直し・自動化
- 物量削減/共通業務集約
- 業務インフラの整備

- ▶ 本部業務の棚卸と不要業務の抜本的見直し
Digital技術の活用拡大による本部業務の削減
- ▶ 定型事務の集約化とインフラ整備を進め
業務合理化とグループ間連携の強化を志向

■ 環境に配慮した事業活動の展開

- Digitalによる紙削減
 - ・電子ワークフロー自社開発
 - ・電子契約全社展開・・・等
- 再エネ由来電力導入
車両台数等の適正化

- ▶ Digitalの更なる活用による紙文化からの脱却
物量適正化と紙使用量の削減による環境保全
- ▶ ペーパーレス化の推進および再エネ由来電力導入
車両台数適正化等による脱炭素への取組み

加速させる取組み

指導/推進

指導推進により役職員の意識改革を促し
各種BPR施策を徹底的に活用していく

定着化×高度化

人財育成/BPR意識の醸成により
役職員一人ひとりのスキルを向上する

人財磨き

新技術への挑戦

生成AI等の新技術活用に挑戦し
Digitalを軸とした仕組みの高度化と
役職員のリスクリギングを引き続き志向



ワークスタイル変革

新本社ビル移転を見据え
働き方改革関連施策に聖域なく取り組み
新しいワークスタイルの実現を目指す



営業店事務を極小化し、お客さまや地域の
課題解決のために投下できる体力を捻出

営業店[業務係] 事務量削減	'18/3比 △65% →[価値提供]の場へ
-------------------	---------------------------

営業店[融資係] 事務量削減	'20/3比 △30% →[判断]業務への 体力シフト
-------------------	-----------------------------------

生産性向上により必要な経営資源を捻出し
事業展開を横断的に支える仕組みを構築

銀行本部 グループ会社 業務時間削減	'17/12比 △30万時間/年 →人員換算150名分
--------------------------	-----------------------------------

CO2排出量削減※ (Scope1・2)	'13年度比 △6,800t →削減目標△50% の達成
-------------------------	---------------------------------------

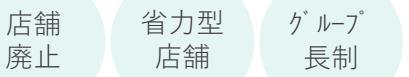
※… チャネルの取組みと一体管理

チャネル部門の取組み

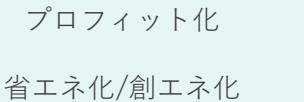
「非対面チャネル」の高度化および「店舗（対面チャネル）」の配置/機能見直しを進めることで、お客さまとつながるタッチポイントの最適化を図る

リアル

- 機能変更を中心とした店舗配置/機能の最適化

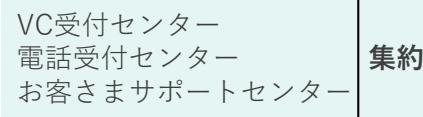


- 店舗不動産の有効活用



ハイブリッド

- コンタクトセンターの高度化



マスリテールへのアプローチ
管理業務拡大

拠点集約による効率化

- ビジネスサポートデスク（仮称）の構築

非対面での融資相談体制確立

小口案件の集約
疎遠になりがちな「中小零細企業」への相談等対応
→営業店との連携

デジタル

- AGENTアプリの高度化/推進

アプリの継続的な
機能追加/改善

AGENTアプリ推進

利用率拡大

- いよぎんビジネスポータルの高度化/推進

連携サービスの拡充

ビジネスポータル
推進

‘24年度はMVP17を想定
‘25年度以降も継続開発

チャット高度化 MM機能
投信制度対応 生成AI等活用
DHDサービスとの連携、他

新規口座開設先への
アプローチ強化
MM/投信IBユーザー
からのシフト

アプリを介した
コミュニケーションの強化
→有益情報提供による
CX向上/接点数増加

融資/補助金関連等
機能拡充

取引先に応じた
レコメンド実施
→有益情報提供による
CX向上/接点数増加

店舗（対面チャネル）の最適化

店舗機能/配置
変更等店舗数

累計

20店舗

顧客接点の維持/拡充

接触顧客数^{※1}

’26年度末
359千人

※1… ①来店 ②訪問 ③電話 ④個人IB ⑤AGENTアプリ等
による3か月以内の接触者数

省エネ化/創エネ化

CO2排出量削減^{※2}
(Scope1・2)

’13年度比
△6,800t
→削減目標△50%
の達成

※2… BPRの取組みと一体管理

IT部門の取組み

安心・安定・安全な次期基幹系システムの構築とともに、データ活用の態勢整備と高度化、ITガバナンスの高度化を図る

安心・安定・安全な次期基幹系システムの構築

基幹系システムのスリム化やデータベース一元化により、
データ活用の態勢整備・高度化を図る

次期基幹系システム構築に合わせた、小型分散システムの
各種対応をとおして、ITガバナンスの高度化を図る

次期基幹系システムの構築をとおして、
グループにおけるシステム開発力の向上を図る

データ活用の態勢整備と高度化

- データ利活用基盤の高度化
- データ分析力・活用力の強化
- チャネル横断的なデータ連携と取組み強化

ITガバナンスの高度化

- IT投資案件の計画・実行体制の強化
- 次期基幹系システム構築に合わせたIT投資・開発計画等の策定

システム開発リソースの拡充

- パートナー企業との協業態勢の強化
- ベンダマネジメント能力の向上
- パートナー企業への計画的な開発委託

新技術等の活用

- 生成AIの活用
- ネットワーク環境の高度化（ゼロトラストの検討等）
- 新技術等の調査研究

サイバーセキュリティの強化

- 組織横断的なサイバーセキュリティ管理態勢の強化
- 脆弱性診断の継続実施および監視・分析の高度化
- 演習や訓練を通じたコンティンジェンシープランの見直し

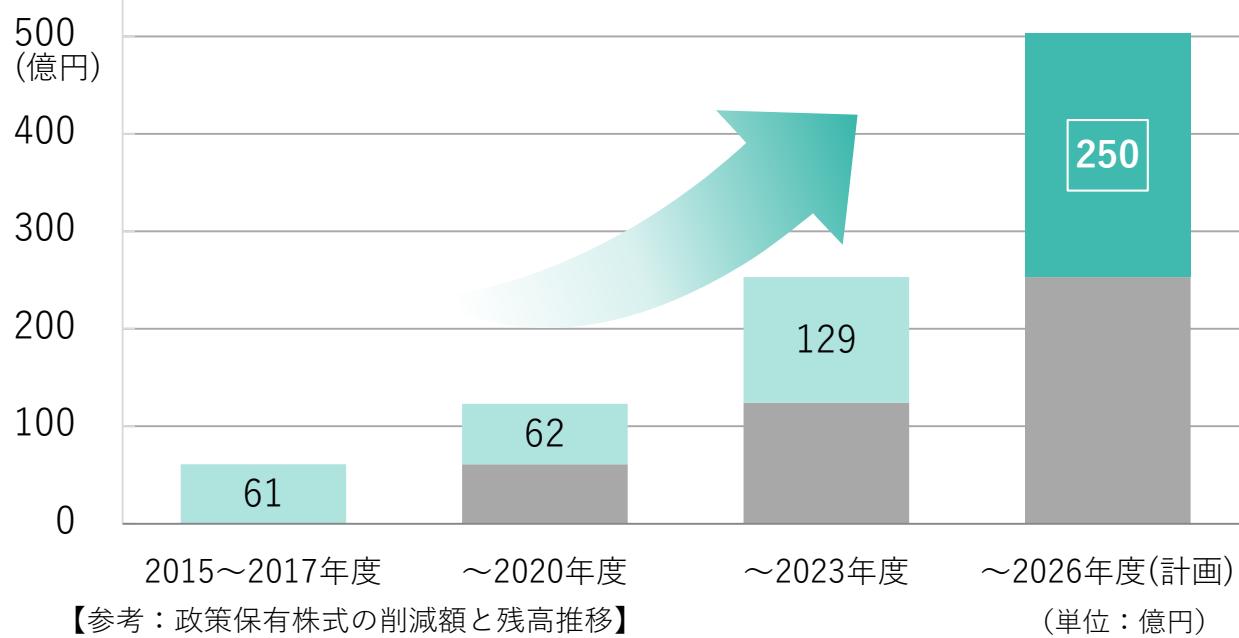
4

資本政策

政策保有株式の縮減

2026年度末までに政策保有株式(上場株式)を取得原価ベースで250億円削減する

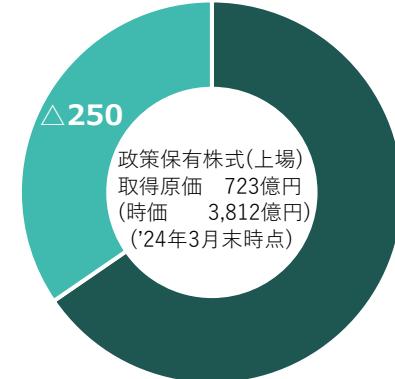
2015年度以降の政策保有株式(上場株式)削減実績累計



	2014年度末	～2017年度	～2020年度	～2023年度	～2026年度 (計画)
期間削減額 (累計削減額)		61 (61)	62 (124)	129 (253)	250 (503)
累計削減率		6%	13%	26%	52%
取得原価 (時価)	977 (2,848)	915 (2,958)	852 (3,471)	723 (3,812)	473 (2,500)

2023年度末比 取得原価の削減率35%と同程度の削減率を想定

’24/3末時点における
残存簿価の 約35%
相当を削減する計画



基本方針 縮減

年1回以上、取締役会にて保有合理性の検証を実施

- すべての銘柄について、「投資採算面」「政策面」の評価マトリクスを通して、保有方針を定めている

- 保有合理性の検証により「売却方針」となったものについて、「投資採算面」の評価区分に応じ、「売却」又は「純投資目的」への保有目的変更により、政策保有株式の削減を進める

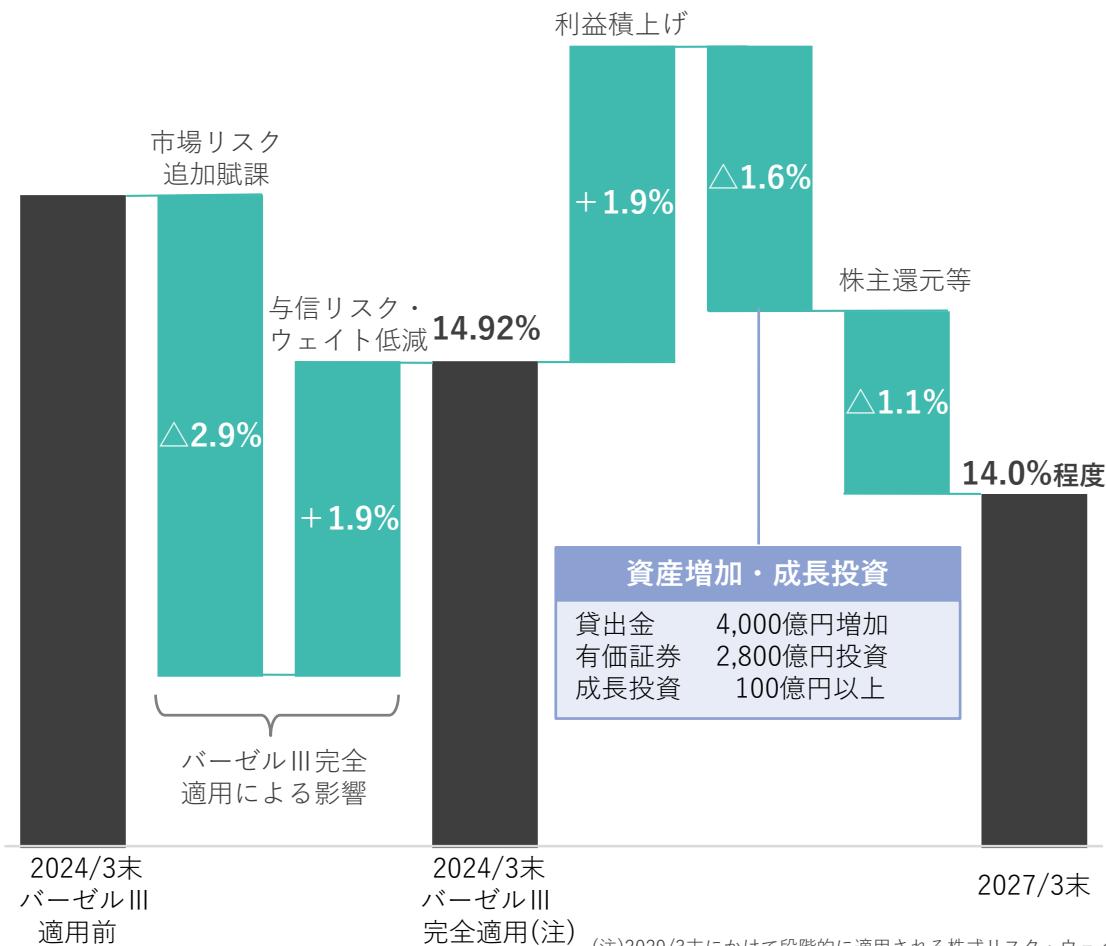
【純投資目的株式保有方針】

「専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする投資株式」という保有目的を達成するため、「制約なく売却できること」を純投資目的保有の条件としている

所要資本管理・株主還元方針

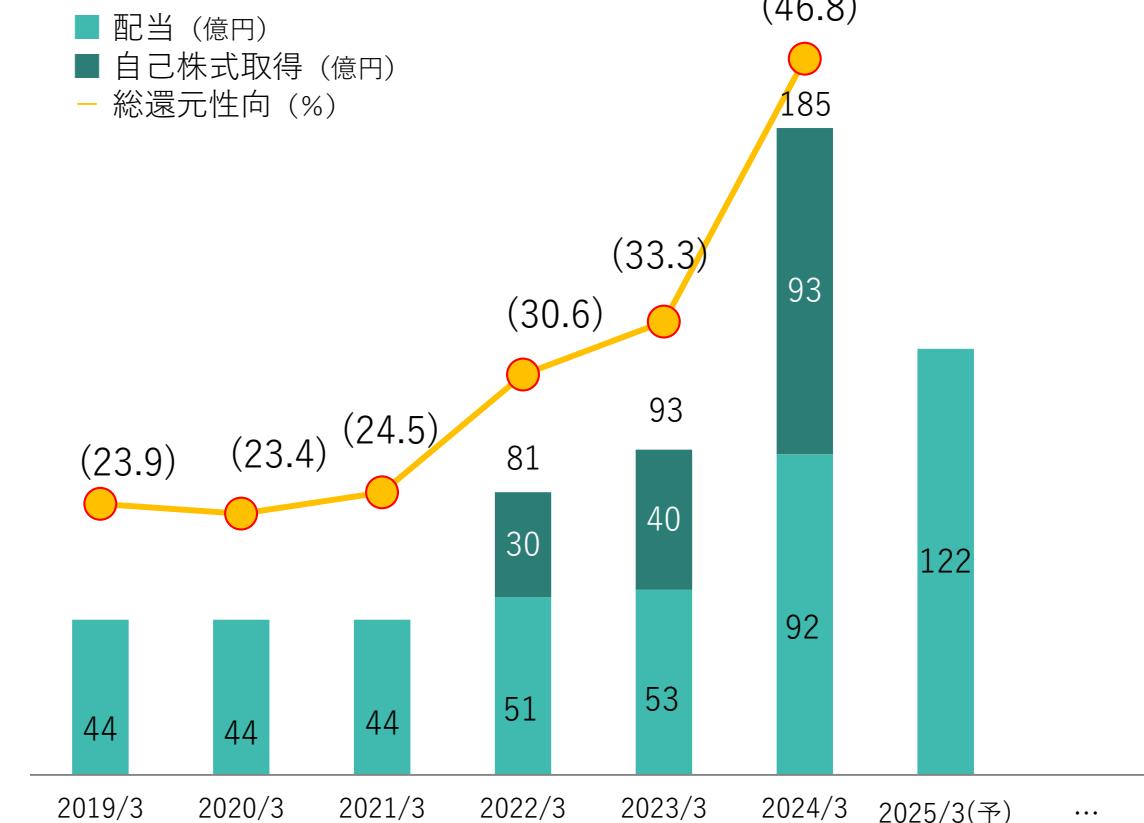
自己資本比率（CET1比率）の見通し(バーゼルIII完全適用ベース)

バーゼルIII完全適用により、市場リスクに対し規制上、所要資本が新たに賦課される
 ⇒健全性には問題なく、積極的な資本活用による資本効率向上を目指す



株主還元方針

2026年度までに総還元性向を50%以上とする



【本件に関する照会先】

株式会社いよぎんホールディングス 経営企画部

- TEL : 089-907-1034
- FAX : 089-946-9104
- HP : <https://www.iyogin-hd.co.jp/>
- 担当者 : 加賀山・石川・上田・大森

- 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社の承諾なしに転写・複製し、または第三者に伝達することはできません。