

Integrated report

統合報告書 2024



いよぎんホールディングス

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

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す

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。

統合報告書2024 論理構成体系

「統合報告書2024」は、いよぎんホールディングスの価値創造プロセスを読者の皆さまに深く理解していただきながら、対話の機会を促進していくことを目的としています。冊子全体を通して、価値創造プロセスを読み解く上での主要な構成要素（グループ企業理念や長期ビジョン、目標達成のための戦略、戦略を実行するための基盤など）を網羅しながら、統合的に伝えられるよう、ストーリーラインを組み立てて作成しています。下図は、ストーリーラインのもとになる主要な構成要素の論理構成（つながり）を示しています。

A 普遍的な考え方

グループ企業理念に基づき、持続可能な地域社会の実現に向けて社会課題の解決に積極的に取り組むとともに、事業活動と社会貢献活動の両面から、課題解決に挑戦し続けています。

グループ企業理念

サステナビリティ

B 長期ビジョン

Aの普遍的な考え方を軸に、時代ごとの環境変化を踏まえて、長期ビジョンを策定しています。また、長期ビジョン実現を通じて、社会に共感していただける企業であり続けることを目指し、成長を続けています。

長期ビジョン

価値創造プロセス

C 目標達成のための戦略

Bを実現する道筋として、2024年度中期経営計画を策定しています。合わせて、地域社会の変化と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として、5つの「マテリアリティ」を特定しました。

中期経営計画

マテリアリティ

D 戦略を実行するための基盤

創業以来培ってきた、競争力となる強みが成長を牽引し、積み上げてきた資本が成長基盤となり、事業活動を支えています。また、コーポレートガバナンスを経営上の最優先課題の一つと位置付けるとともに、人的資本経営の実践により、さらなる企業価値向上につなげていきます。

競争優位の源泉

コーポレート・ガバナンス

人的資本経営

実質的な対話・エンゲージメント

透明性の高い情報開示を行うため、2024年度中計では、社会インパクトの指標の一つに「ステークホルダー対話回数」を目標として掲げました。毎年度100回以上の対話を目標に掲げていますが、回数を重ねるだけでなく深度ある対話を行ってまいります。機関投資家や個人投資家向けのIR・スモールミーティングのほか、株主とのSR、地域のお客さま向けの決算説明会など、多様な形でコミュニケーションを密にすることで当社グループへの理解を深めていただきたいと考えています。



CONTENTS

マネジメントメッセージ

- 03 Top commitment
- 09 財務担当役員メッセージ
- 13 社外取締役座談会

価値創造ストーリー

- 17 いよぎんグループの歩み
- 19 競争優位の源泉(強み)
- 21 グループ財務・非財務ハイライト
- 23 サステナビリティ経営体制
- 25 マテリアリティ
- 27 価値創造プロセス
- 29 次なる10年に向けて

価値創造を実現する戦略

- 31 新中期経営計画
 - 33 グロース戦略
 - 43 アジャスト戦略
 - 49 レジリエンス戦略
 - 57 アップグレード戦略

持続的な成長を支える

- 61 気候変動への対応 ～TCFD提言への取組み～
- 65 CSRの取組み
- 67 強固な経営基盤(ガバナンス)
 - 71 リスクマネジメント
 - 73 コンプライアンス
 - 75 役員一覧

企業データ

- 77 決算概況
- 79 企業データ



長期ビジョン達成に向けた 2024年度新中期経営計画を策定 DHDモデルの「H」に更なる磨きを



いよぎんホールディングス
代表取締役社長

三好賢治

ステークホルダーの皆さまへ

2024年は、日本経済の大転換期となりました。人手不足や少子高齢化が深刻化しており、いよぎんグループのお客さまも変化への対応を求められています。2023年度は、前中期経営計画の最終年度でありましたが、計画の多くを達成し、過去最高益を計上することができました。今年度、当社は、新たに「2024年度中期経営計画」を発表しましたが、今回の計画は、過去3回の中期経営計画を礎に、10年後のあるべき姿からバックキャストして策定しました。変化の激しい時代に対応し、お客さまに寄り添い、地域経済の発展へさらに寄与していきます。

Top commitment

2024年は大きな転換点となる年

マイナス金利解除や日経平均株価の最高値更新、さらには物価上昇や円安進行といった要素が、2024年の日本経済を大きく変化させています。特にデフレ経済からの脱却への動きは、地域社会全体にとって重要な転換点となっています。物価上昇とベースアップの好循環を維持・拡大するためには、地域の賃金水準の引上げが重要なポイントになると考えています。

また、人手不足や少子高齢化といった社会問題は、地域経済に大きな影響を及ぼしており、今後は、人材確保が企業の成長に直結する重要な要素となります。企業は人をコストではなく重要な資本として捉え、積極的に投資する姿勢が求められています。2024年は、お客さまが強い企業として成長し、持続的な発展を遂げる転換点となる年です。生産性の高い企業はベースアップ等の人的資本投資を強化することで、人材を確保できますが、全ての企業がその位置にいるわけではありません。当社グループは、そういった企業の生産性向上や新たな付加価値の創造をサポートし、お客さまの収益力向上に努め、人手不足という大きな壁に立ち向かっていくため、グループ一体となって全力を尽くしてまいります。

デジタル実装で変化し続けた9年間

まず、昨年度に終了した計画を含む、過去3回の中期経営計画(以下、中計)を振り返ると、「2015年度中計」から「2021年度中計」までの3回の計画を遂行するなかで、私たち独自のビジネスモデルである「DHDモデル」(デジタルタッチポイント・ヒューマンコンサルティング・デジタルオペレーション)を深化・進化させ、徹底した業務プロセス改革に取り組み、さまざまなデジタルサービスを創出してきました。

2015年度中計でBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)を生産性向上の重点戦略と位置づけ、お客さまへの価値提供に専念するため、営業店の事務量を減らし2018年3月に1,300人いた事務人員を半減させる計画を立て、その実現を目指しデジタル化と事務の本部集中でお客さまへの価値提供のスピードアップ、効率化など生産性向上に取り組んできました。

「DHD」の取組みは、「2018年度中計」からスタートしましたが、当時はまだ一般的ではなかった「DX」を先取りするものでした。デジタル化は先行投資が必要ですが、私たちは「日本一手続きの簡単な銀行」を目指すという目標を掲げ、様々な視点からBPRに取り組んできました。

「2021年度中計」からは、サービス面において、デジタル

が苦手な高齢者等も利用しやすいアプリを開発するなど、「やさしいデジタル」を志向し、お客さまとのタッチポイントであるチャネルの強化に取り組んできました。

また、BPRを通じて業務量削減も実現しています。現在では伊予銀行の残業時間は、日本の金融機関の中で最も短い水準です。10年以上在籍している行員は、「こんなに銀行が変わった」と驚くほどの変化を経験しましたが、おそらくお客さまも同様に変化を感じているのではないのでしょうか。

私たちは常に変化し続けなければならず、変化と挑戦を続けることが、持続可能でより高い収益確保につながると考えています。

持株会社に移行して2年も 人財交流に課題

当社は2022年10月に持株会社体制に移行し、既に2年近くが経過しました。この期間、中堅職員の層において伊予銀行と他のグループ会社の間での人財交流を開始し、グループ全体でリソースの最適化を進めてきました。また、グループ内でのリレーション強化、お客さまが抱える課題の可視化、最適な商品・サービス提供体制の整備などを進めた結果、グループ内でのトスアップ件数は増加しており、合わせてガバナンスの強化も図ってきました。

さらに、2023年4月には取引先のDXをサポートするために新会社「いよぎんデジタルソリューションズ(IDS)」を設立し、お客さまの業務効率化や生産性向上を支援しています。設立以降、500件を超える地域企業からのご相談をいただいております。業務効率化や生産性向上のニーズや関心の高まりを感じています。

一方で、前述のように人財交流を進めていますが、まだまだ伊予銀行以外のグループ各社にはリソース不足があり、OJTや教育体制に課題が残っています。

今後も、グループ各社の機能再配置と人財交流を本格化させていく予定であり、グループ内の共通・重複業務を洗い出し、当社が一括して担うことで、グループ各社がより事業に専念できる体制の整備を検討しています。また、お客さまへの価値提供の面でも、グループ会社間で重複している部分や一気通貫で提供すべきサービスがあると認識しており、グループ各社の機能を再配置することで、お客さまにシームレスに価値を提供できるような体制を作りたいと考えています。

これらの取組みを通じて、グループ各社の自立と競争(共創)を促し、グループ一体営業によって生まれるシナジーを最大限に高めていくことを目指しています。

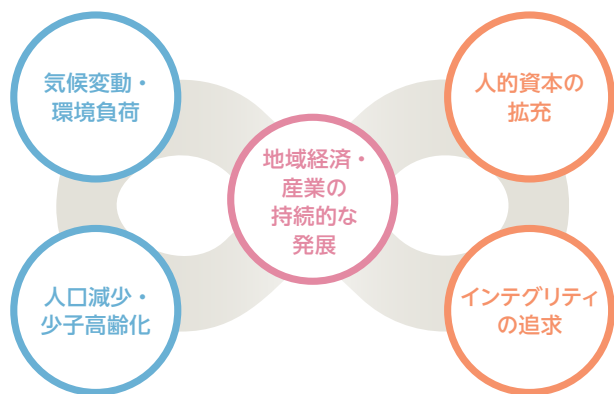
マテリアリティの一つ 「インテグリティの追求」

当社は、今年「2024年度中期経営計画」（以下、新中計）を策定しました。新中計は、次なる10年を展望した長期ビジョン「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」を実現するためのフェーズ1「基礎構築」の3年間と位置付けています。

新中計では、当社グループが地域とともにより一層発展・成長していくために、以下の5つのマテリアリティを特定しました。それらは、当社グループの企業理念に直結する「地域経済・産業の持続的な発展」と、外部環境の変化を捉えた「気候変動・環境負荷」「人口減少・少子高齢化」、そして内部環境に関わる「人的資本の拡充」「インテグリティの追求」です。

特に拘ったのは、これらのマテリアリティが個別のものではなく、相互に関係し合っているということです。図版で表現するには、それらを「∞（無限）」マーク上に位置付けることで、常に関係性を持ちながら互いに影響し合うことを可視化しました。

▶ P.26 マテリアリティ基本方針



また、私が重視したのは、「インテグリティの追求」です。インテグリティとは、「社会的倫理観に基づき、自律的に正しい行動をすること」です。新中計策定の過程で私が発信し続けたのは、「従来の延長線上では、成長どころか生き残ることすらできない」ということです。一人ひとりの自律的な考えと行動が、組織の活性化につながり、これが長期ビジョンと企業理念の実現に繋がっていくと考えています。

コンプライアンスで行動規範を規定するだけでなく、企業文化や社員の日常の行動・意識レベル、そして経営自体がステークホルダーに対して誠実であることが必要です。

人的資本経営を取り入れた 人財ポートフォリオ

この新中計の鍵となるのは、「H（ヒューマン）」です。

戦略実行における主役は間違いなく「人」です。これまでデジタル実装を進めるために、「D（デジタル）」を強調してきましたが、「D」はあくまで手段であり、真の力は「H」にあります。そのため、新中計では、「H」をより重視し、DHDモデルを昇華させ、収益力を高めるため、「営業×人財」の構造改革を実行していきます。

「H」に焦点を当てる場合、どの事業にどれだけの人財を配置するかを明確にする必要があります。当社グループの競争優位は、「H」によるコンサルティングにあると考え、事業と人財の両方のポートフォリオを再構築する必要があると判断しました。これが新中計の大きな方向性です。

これまでも私たちは、「人財育成に過剰投資はない」という考えのもと、人財育成に取り組んできました。人財を資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上を実現するのが「人的資本経営」の考え方です。

人財ポートフォリオの再構築では、従業員のマインドセットの変革が重要です。より「自律的」な人財を育成するために、育成・開発体系の見直しやキャリア形成の支援、キャリアマネジメントの強化、組織内のコミュニケーション活性化、各分野での必要なスキルの定義、社内資格認定制度の導入などを進めていきます。同時に、前述した「インテグリティ」の重要性も増していると認識しています。

人財領域においても、「キャリアフィールド」や「専門職コース」の新設などにより、人事制度の基盤はある程度整ってきました。今後も、時代・環境の変化に対応しながら、人財育成のプログラムや教育体制を見直し、必要なスキルや知識を持つ人財の育成を進めてまいります。そして、その人財を最大限に活かすため、組織全体の意識改革や自律的な風土の醸成にもさらに力を入れていきます。

人財ポートフォリオの再構築や人的資本経営の推進により、今後も当社グループの競争力を高め、持続的な成長を実現していきます。インテグリティ溢れる自律型人財の育成が、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」への成長に、これが企業理念「潤いと活力ある地域の明日を創る」の実現につながると信じ、地域やお客さまと一体となった成長・発展を追求し続けてまいります。

Top commitment

法人部門の「積極化」、個人部門の「効率化」

新中計では、営業部門において事業ポートフォリオを再構築し、「稼ぐ力」の向上を図ってまいります。営業部門のうち、法人関連事業においては既存ビジネスの深化・進化と新規事業への挑戦を加速させることを明確にしました。

法人関連部門では、社会課題の解決に、事業領域拡大の余地があると考えています。中小企業を対象にしたDX支援や事業承継など、多様なニーズへの対応そのものにビジネスチャンスが存在します。また、GX投資や地域へのアセット投入など、地域を支えるリスクテイクや資金提供のニーズが高まっていると考え、既存ビジネスの深化・進化や事業領域の拡大にも挑戦してまいります。

当社グループの特長的な事業の一つに、今治圏域を中心にした海事産業を支えるシップファイナンスがあります。海事産業は、グローバル化の進展とともにその重要性が増していますが、私たちは、日々変化する海事産業の課題に適切に対応し、その成長・発展に貢献してまいります。そして、海事産業の成長・発展が、当社グループ、ひいては地域経済の活性化につながると考え、地域やお客さまと一体となった成長・発展を実現してまいります。

船舶関連部門において、新中計では2つの取組方針を掲げています。まずは、「海運業界の事業環境変化に適切に対応し、お客さまの変化へのサポートを全力で行う」ことであり、気候変動への対応やDX、船舶管理の高度化など、海事産業が直面する課題に対して最適なサポートを提供し、お客さまの成長を後押ししてまいります。

次に、「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」ことです。今治、東京、シンガポールを中心とした、船主、造船所、船用機器メーカー、海運オペレーター、商社など幅広い海事関連事業者との情報交換や連携強化に取り組み、海事産業への支援体制を強化してまいります。海事産業がグローバルに変化するなか、お客さまのニーズも多様化・高度化していますが、当社グループの職員が大手商社の海事関連部門や海運オペレーターなどへ出向し、海運業界の最先端の知見を積み上げ、お客さまに最新の情報を常に提供し続けることで、成長をサポートしてまいります。

一方、個人関連部門においては、「D」と「H」が高度に融合したコンサルティング提供に向けて、営業体制と業務の変革を行い、効率化を進めてまいります。お客さまが豊かになるための金融商品やコンサルティングの提供に重点を置き、新中計のKPIに「お客さま1人当たりの総資産残高指数」を掲げました。お客さまのライフステージに合わせたニーズに応え

るため、住宅ローンや教育ローンなどの金融商品を適切に提供するだけでなく、「デジタル」「ハイブリッド」「リアル」を融合させた様々なチャネルでコンサルティングを提供し、収益性向上と業務効率改善をバランス良く実施し、コストとリターンを強く意識した事業運営を行ってまいります。

また、新規事業については、中小企業向けのDX支援や脱炭素化支援など、社会課題を起点とした新規事業の創出と収益化を進めながら、10年後、20年後を見据えた当社グループの第2、第3の収益の柱を築いていきたいと考えています。

地域やお客さまが当社グループに求める「リスクマネーの供給」と「本業支援」は、地域金融機関として果たすべき使命です。お客さまの経営改善や事業再生を支援し、必要に応じたリスクマネー供給により、お客さまのキャッシュフローに厚みを持たせ、企業価値の向上を実現してまいります。この使命を果たすだけでなく、地域やお客さまの課題を解決し続けることで共に歩み、リスクとリターンのバランスを重視した経営に全力を注いでまいります。

大洲市の地域創生をサポート

また、地域金融機関には、地域との共生や地域とともに成長・発展することも求められていますが、当社グループがサポートしている大洲市のまちづくりは、その象徴とも言える事例です。このプロジェクトは2018年に始まりましたが、2023年3月には、オランダの国際認証団体であるGreen Destinationsが選定する「Green Destinations Story Awards ITB Berlin」の文化・伝統保全部門において日本初となる世界一位を受賞しました。

大洲市では、長年にわたり空き家問題が顕在化しており、市から町家の活用に関する相談が寄せられていました。伊予銀行地域創生部の担当者が、偶然テレビ番組で取り上げられている兵庫県丹波篠山市の分散型ホテルプロジェクトを知り、様々なツテをたどって運営業者であるバリューマネジ



メント社との面談にこぎつけ、官民が連携してまちづくりに取り組むこととなりました。

2018年には観光地域づくり法人が設立され、伊予銀行から1名(現在は2名)が同法人に出向し、まちづくりをサポートしてきました。現在、プロジェクトの中心である古民家再生ホテルなど34棟の建物が改修され、カフェ、クラフトビール醸造所など24事業者が進出し、新しく生まれた雇用者数は134名に上ります。いよざん地域経済研究センターの推計によれば、設備投資による経済波及効果は約17億円、売上や消費などを含めた経済波及効果は28億円以上となっています。また、大洲市の知名度という課題を解決するため、妄想レベルのアイデアから始まったのが「大洲城キャッスルステイ」です。多くの地域住民の方々の協力があってこそ成り立っている事業ですが、インバウンド増加にもつながっています。

このプロジェクトは、人口減少が進む愛媛県南予地域において多くの雇用を生み出し、観光客を含めた関係人口の増加にも大きく貢献している、当社グループが地域とともに成長を志す、象徴的な事例と考えています。

次期基幹系システムの構築は人財育成

当社グループでは、2028年の稼働を目標に「次期基幹システムの構築」を進めています。多くの地方銀行が基幹システムの共同運用や外部委託を行っている中、伊予銀行は自社運営を続けてきたため、多くのIT人財がグループ内に存在しており、これは当社グループの強みの一つと言えます。

一方、社会的なデジタル化進展や、銀行のビジネスモデル変革といった環境変化は、新しいシステム基盤の必要性を感じさせるものでありました。そこで、優れたIT人財を活かし、基幹系システムをより柔軟性に優れた最新のアーキテクチャに刷新することで、迅速な新サービスの提供を可能とし、DHDモデルを更に昇華させようと、次期基幹系システムの構築を決定しました。

このプロジェクトは金融機関に求められる変化へ適応していくために実施するものですが、プロジェクト推進・達成がデジタル人財育成の絶好の機会にもなると捉えています。プロジェクトに携わる人財が将来的に本部各部に配属されることで、当社グループのDXはより深化します。さらに、システム部と本部各部の開発担当者の人財交流は、相互のニーズを踏まえたシステム開発につながります。このプロジェクトは、将来的な他社・他行差別化につながり、当社グループの強みに更に磨きをかけるものとして、グループ一体となって取り組んでいます。

透明性の高い情報開示で企業価値の理解を

現在、「資本コストや株価を意識した経営」が求められています。当社の企業価値向上に向けたアクションを振り返ると、シンガポール進出による新たな収益源の開拓や、DHDモデル構築に向けた大規模な投資によるDXやBPRの推進などは象徴的な取組みです。このような成長戦略を投資家にしっかりと説明していく必要があります。

特に成長戦略は、PER(株価収益率)の向上につながります。そのためには、資本コストの低減や期待成長率の向上に向けて、当社グループを収益力の高い体質に変えていくことが求められます。また、稼いだ利益を株主の皆さまに還元しつつ、次の成長投資へ向けた姿勢を示していくことも必要です。

企業価値向上には、地域の資金ニーズに応えることはもちろんですが、バランスシートの改善と人的資本の強化も欠かせません。人的資本の強化によって社員の価値提供力が向上し、役務収益が増強されることで、ROEを向上させていくことを目指していきます。

合わせて、透明性の高い情報開示の重要性も認識しており、新中計では、社会インパクトの指標として、「ステークホルダー対話回数」を毎年度100回以上とする目標を掲げています。ただ回数を重ねるだけではなく、深度のある対話を行うことが重要です。機関投資家や個人投資家向けのIR・スモールミーティング、株主とのSR、地域のお客さま向けの決算説明会など、多様な形でのコミュニケーションを密に行うことで、当社グループへの理解を深めていただくことを目指しています。

今後とも当社グループに、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



財務担当役員メッセージ



地域とともに持続的な成長を成し遂げ
ステークホルダーの皆さまの
長期的な利益の極大化に貢献します

代表取締役 専務執行役員

長田 浩

2021年度中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

主要計数計画は全ての項目で達成 良好な成果をあげた前中計

2021年度中期経営計画(前中計)における主要計数計画の実績として、銀行の本業である貸出金残高の増強、市場変動に応じたポートフォリオの構築を通じた有価証券の収益性向上による資金利益の増加を主因として、2023年度の連結コア業務粗利益は目標を大きく上回る987億円を計上しました。加えて、相場動向を捉えた有価証券売却益の計上により、親会社株主に帰属する当期純利益も当初計画を大幅に上回る394億円を計上し、過去最高益を計上しております。

高水準の利益確保を背景として、連結コアOHR、連結ROE(株主資本ベース)も目標を上回る良好な水準となった他、健全性を示す連結普通株式等Tier1比率においても、株主様への還元を積極化しつつも計数計画を上回り、十分な健全性を確保しています。

また、持株会社体制への移行に伴い主要計数計画に追加した「グループ会社(除く銀行)コア業務粗利益」も90億円となり、グループ一体でのコンサルティング強化により目標を達成しました。

グループ一体での事業領域拡大を通じて、各利益段階で目標を大きく上回る水準を確保できたことにより、前中計で

掲げた主要計数計画は全ての項目において達成しており、良好な財務上の成果をあげることができたと考えています。

前中計における戦略・施策面における評価としては、「DHDモデルの深化・進化」を大きなテーマとして掲げ、6つの事業戦略と4つの計画を軸に各施策に取り組んできましたが、総じて順調に計画を遂行できたと評価しています。特に、住宅ローンアプリ「HOME」、カードローンアプリ「SAFETY」に加え、お客さまの様々な将来を描けるライフプランシミュレーションツール「LIFE PALETTE」、「手のひらの伊予銀行」としてのバンキングアプリ「AGENT」など、各種デジタルサービスのリリースや高度化を通じて、DHDモデルの深化・進化を成し遂げることができたのは、大きな成果であると考えています。また、当社は2022年10月に持株会社体制に移行しましたが、その成果について補足すると、2023年4月に「いよぎんデジタルソリューションズ」を設立し、お客さま向けDX支援などを行うとともに、2023年10月より「いよぎん広告サービス」の取扱いを開始するなど、徐々に金融分野以外での事業領域の拡大に着手しています。持株会社体制移行による財務上の収益貢献はまだ途上ですが、持株会社化に伴う事業領域の拡大に向けた体制整備について前中計においてしっかりと足場づくりができたと考えており、今後グループ一体でのコンサルティング機能を更に発揮し、事業規模を拡大させていきます。

主要計数計画

項目	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	当初計画
連結コア業務粗利益	904億円	895億円	987億円	860億円
親会社株主に帰属する当期純利益	264億円	278億円	394億円	230億円
連結ROE(株主資本ベース)	5.34%	5.40%	7.28%	4.0%以上
連結コアOHR	57.05%	58.80%	55.90%	60.0%程度
連結普通株式等Tier1比率	14.28%	15.00%	16.04%	15.0%程度
グループ会社(除く銀行)コア業務粗利益	84億円	82億円	90億円	90億円

2024年度中期経営計画(新中計)に込めた思い

マテリアリティを起点とした事業活動で
企業価値向上と社会インパクトの創出を追求

これまでの中計におきましてもお客さまや地域社会のニーズ・課題に基づいて戦略を策定してきましたが、新中計の策定において、それらをマテリアリティ(当社グループの価値創造に大きく影響する重要項目)として特定したことが新たな試みとして挙げられます。

環境・社会課題が当社グループへ及ぼす影響と、当社グループが環境・社会課題へ及ぼす影響の2つの視点からマテリアリティ候補を選定し、社外取締役や外部有識者による重要度評価を経て、「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」という5つのマテリアリティを特定しまし

た。新中計は、これら5つのマテリアリティに基づいた戦略や施策を遂行することで、サステナビリティ経営を実践することを標榜しています。

もっともこれは、環境や社会へのプラスの影響と引き換えに、当社グループの稼ぐ力や資本効率性の低下を許容するものではありません。サステナビリティ経営は、経済性とトレードオンであるという前提の下、社会課題の解決を通じて、当社グループの稼ぐ力を高めることで、各ステークホルダーと当社グループのサステナビリティにつなげていくものです。

マテリアリティを起点とした事業活動を通じて、企業価値の向上と社会インパクトの創出を同時に実現することを目指して、新中計では、経済インパクト(財務指標)と社会インパクト(非財務指標)の2つの経営指標を設定しました。

社会インパクトは、上述のとおり、マテリアリティを起点と

2024年度中期経営計画 インパクト指標(経営指標)

経済インパクト	インパクト内容		インパクト指標	FY23	FY26	目指す水準
	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)	4.92%	4%半ば	7%以上
			親会社株主に帰属する当期純利益	394億円	350億円	
	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%	55%程度	
	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	
社会インパクト	マテリアリティ/インパクト内容		インパクト指標	FY23	FY26	目指す水準
	気候変動・環境負荷	当社グループのCO ₂ 排出量の削減	当社グループのCO ₂ 排出量削減率(Scope1,2)	△44.0%(FY13比)	△50%(FY13比)	カーボンニュートラル達成 ^{*1}
	人口減少・少子高齢化	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	121.0 ^{*2}
	地域経済・産業の持続的な発展	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	131.0 ^{*2}
		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	76 ^{*2}
	人的資本の拡充	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	5.6百万円	13.8百万円 ^{*2}
		顧客体験価値(CX)の向上	お客さまCX指標 ^{*3}	6.85	7.10	7.10以上維持 ^{*2}
	インテグリティの追求	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	毎年度100回以上継続
			ESG評価機関の評価スコア	—	スコア向上	スコア向上・維持

※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

財務担当役員メッセージ

した事業活動を通じて、社会的なインパクトを創出することを目指しており、当社グループのCO₂排出量削減率や事業所1社あたりのキャッシュフロー指数、従業員1人あたりお客さま営業利益などの項目を掲げております。

経済インパクトは、サステナビリティ経営を通じた稼ぐ力の向上により、事業会社として当然に追求していくべき項目と

して、親会社株主に帰属する当期純利益や連結ROE（純資産ベース）、連結コアOHRに加え、将来も含めた事業領域の拡大に向け、成長投資を掲げております。グループ一体となったコンサルティング提供の強化による社会課題の解決を通じて、これらの社会・経済インパクトの達成を目指してまいります。

資本コストや株価を意識した経営に向けた対応

「健全性」「成長性」「配当・還元方針」のバランスで全てのステークホルダーに“最適解”を提供

地域金融機関は地域の社会インフラとして公共性が求められる一方で、営利企業としてしっかりと収益をあげながら、持続的な企業価値の向上を図る必要があり、その証左としてのPBRを意識した経営の必要性については、当社グループも強く認識しており、企業価値の向上のためには、資本コストを上回るROEの確保が必要になると考えています。

足元における資本コスト率は6～7%程度と考えていますが、それを上回るROEが必要になることを踏まえ、新中計で開示したROEの目指す水準を7%以上としており、各戦略・施策の遂行を通じたリターンの向上や、当社グループが確保すべき所要資本を考慮した資本効率性の追求、事業部門別のROE管理などを通じて、ROEの達成を目指していきます。

資本効率性の向上に向けた資本政策については、「健全性」「成長性」「配当・還元方針」の3つのバランスを取りながら、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまの期待に応える“最適解”を検討し、企業価値の向上を目指してまいります。

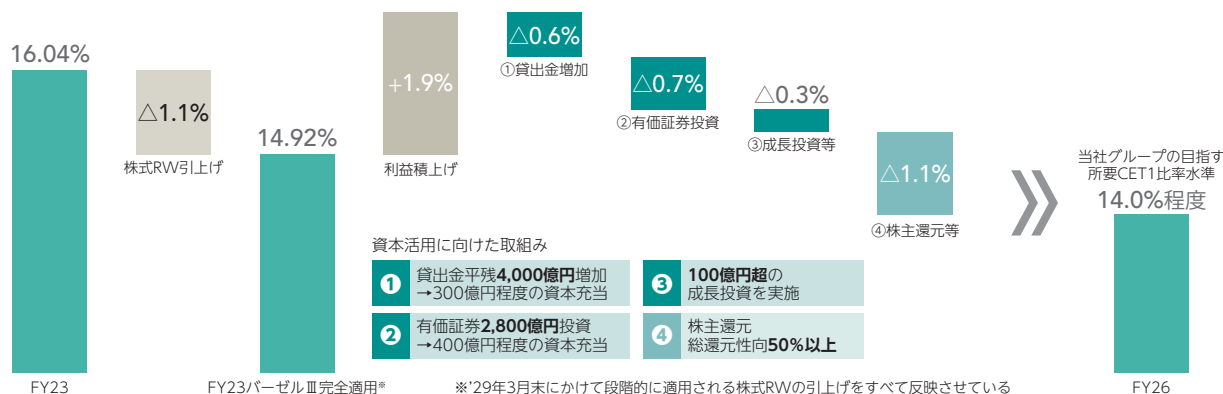
「健全性」の観点では、当社グループは、シッフファイナンスや有価証券運用などに特長的なポートフォリオを有しており、市場リスク・与信集中リスクなどを内包しています。そのため、フォワードルッキングの視点を取り入れたストレステ

ストにおける毀損額に基づき、市場リスクに対する追加的な所要資本を独自に算定し、その確保を通じて持続的な成長の礎となる健全性の確保をしていくことが必要になると考えています。その観点を踏まえ、当社グループが確保すべき連結CET1比率としては、バーゼルⅢ完全実施ベースで14%程度と見定めており、その水準を睨みながら持続的な成長に向けたリスクテイクや戦略投資の実施、株主還元の拡充を図っていきたくと考えています。

「成長性」の観点では、ROEの向上に向けた資本の効率性追求の観点から、継続して政策保有株式の残高圧縮に取り組んでいます。保有全銘柄について、取締役会での保有合理性の検証を通じて削減を進めており、新中計においても残存簿価の35%にあたる250億円の削減を計画しています。また、収益性にも十分に配慮しつつ、中計期間を通じて貸出金平残において4,000億円程度の増加、有価証券において2,800億円程度の投資を計画しており、アセットを活用した利益水準の押上げを図っていく他、新中計の経済インパクトにも掲げている成長投資等を積極的に実施し、資本を更に有効活用していくことで、中長期的な成長を実現していきます。

「配当・還元方針」については、ステークホルダーの皆さまのご期待に最大限応えていきたいと考えています。2023年度は、1株当たり配当を年間30円(前年度比+13円)とするとともに、総額93億円の自己株式取得を実施しており、総還

資本の最適配賦に向けたキャピタルアロケーション

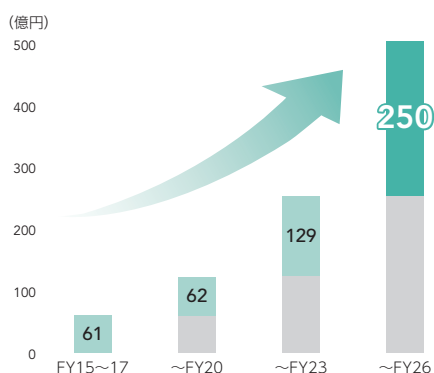


元性向は46.8%となっています。また、新中計における還元方針として、「2026年度までに総還元性向を50%以上とする」ことを掲げており、2024年度においては1株当たり配当を年間40円とする予定です。今後も健全性・成長性のバランスを踏まえつつ、積極的な株主還元の拡充を目指していきます。

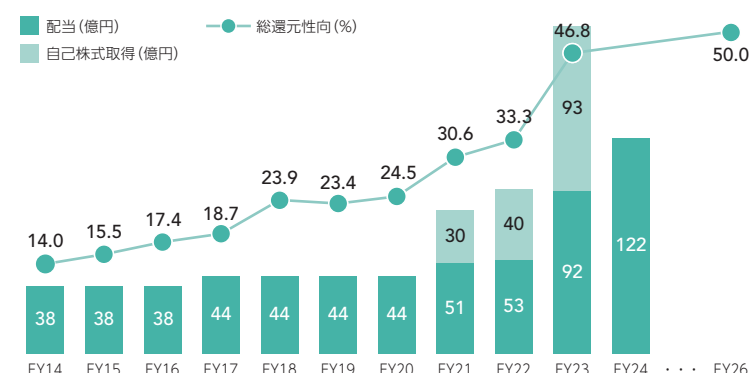
当社グループの足元のPBRが1倍には大きく満たないことは今後解消していくべき課題と認識しており、中計戦略の

履行による収益性の向上や資本効率性の追求により、しっかりとROEを高めていきたいと考えています。加えて、還元の拡充や利益計上のみに依存することなく、当社グループの成長戦略をしっかりと理解いただき、持続的な成長への道筋を示していくことで、全てのステークホルダーの皆様のご期待にお応えしつつ、企業価値の向上を図ってまいります。

政策保有株式の縮減



株主還元方針



人的資本経営に対する考え方と人財戦略

「人財育成に過剰投資はない」という理念の下 人財価値を最大限に引き出す施策を推進

昨今、「人的資本経営」の重要性がますます高まっています。人財という非財務資本が、将来の財務的価値につながるということについては、前述の通り、新中計において、インパクト指標に「従業員1人あたりお客さま営業利益」を設定しました。従業員1人あたりお客さま営業利益については、当社グループの大きな課題であると認識しています。

この指標は、職員が前向きに行動し、生産性高く働いた結

果、お客さまに提供する価値が向上し、結果として収益が上がるという好循環が生まれると考えているため、エンゲージメントスコアと並列で管理していく必要があると考えています。この目標値の水準感については、当社グループが目指すお客さま営業利益を連結従業員数で除したものと設定しており、非常に挑戦的な水準であると思っています。

従業員一人ひとりが収益へのこだわりを持って働くことが将来の財務的価値につながり、長期ビジョンの実現、ひいては当社グループの企業価値向上につながると考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

積極的な深度のある対話を通じて 当社グループへの理解を深めてもらいたい

当社グループにおいてはこれまでも機関投資家向け・個人投資家向けIRをはじめとしたIR活動に注力してきました。今後はより効率的な情報発信、コミュニケーションの在り方も模索しながら、投資家とのさらに深度のある対話を通じて、当社グループについての理解を深めていただきたいと考えております。

新中計の社会インパクトにおいても、情報開示の透明性向上に向け、ステークホルダーとの対話回数やESG評価機関の評価スコアを目標設定しており、これらの達成に向けて積極的な対話の機会を設けていく方針です。

当社グループは地域金融機関を中核とした企業グループとして、地域とともに持続的な成長を成し遂げ、その結果として、ステークホルダーの皆さまの長期的な利益の極大化につなげていきますので、引き続き、変わらぬご支援をお願いいたします。

社外取締役座談会

外部の目でグループの方向性や戦略を精査し
地域課題の解決による企業価値向上に貢献する



取締役監査等委員(社外)

野間 自子



取締役監査等委員(社外)

上甲 啓二



取締役監査等委員(社外)

田中 琢二

持株会社体制移行後の成果と課題

グループ会社の経営層に
若い人財の登用が進む
課題は更なるシナジーの追求

Q 持株会社体制に移行して2年が経過しましたが、どのような変化が生まれていますか。幅広い観点から成果と課題についてもお聞かせください。

上甲 印象的なのは、グループ会社の経営層において若い人財の登用が進んだことです。従来、グループ各社の社長や取締役、部長といった役職には、ある程度の年齢層の人たちが配置されていましたが、持株会社体制になってからは、若手も登用され始めました。

彼らの中には、今後、他のグループ会社に異動する人も出るでしょうし、ホールディングスの経営に携わる人も出てくる

でしょう。将来の経営に重点を置いた人財配置がなされている点は高く評価しています。

グループ各社の中でも、システム開発のいよぎんコンピュータサービス(ICS)は、採用の在り方を含めていろいろなものが変わってきています。形式的にも実質的にも伊予銀行の子会社から脱却し、一つの独立した会社として機能し始めている印象を持っています。

野間 端緒についたばかりで、今後の課題という側面も大きいのですが、グループ企業理念「潤いと活力ある地域の明日を創る」の実現に向けて、その目的に資する活動を展開するためにも、持株会社体制は必要不可欠だったと考えています。

まだまだ伊予銀行が中心という感覚は否めませんが、上甲取締役のご指摘通り、人財交流の進展やICSの採用など、ポジティブな変化も見られています。

持株会社体制への移行により、グループ各社は銀行法の制約を受けず、より自由に事業活動ができるようになりました。そのメリットを生かして、伊予銀行に並ぶ「新たな柱」が育ってほしいと願っています。

田中 私は昨年度、伊予銀行の社外取締役を務めさせていただきましたが、その時から、フィナンシャル分野ではグループ各社とともってシナジーが発揮できるのではないかと感じていました。

例えば、エクイティ投資の領域では、伊予銀行とベンチャーキャピタルのいよぎんキャピタル(ICC)に親和性があります。人的資本経営の文脈では、ICSをはじめグループ各社が持つITシステムを相互利用するなど、ホールディングスがリーダーシップをとって、グループシナジーを高めていくことが必要です。

昨今の情報共有の問題を鑑み、法令順守の意識を強く持つことは当然ですが、一方でグループ各社がそれぞれの強みを生かしながら、グループ全体として企業価値向上を目指していくことは非常に重要なことだと思います。

Q 持株会社体制への移行は事業領域の拡大を主な目的としていますが、どのような新事業を期待していますか。

上甲 「何のために事業領域を拡大するのか」という視点を忘れてはなりません。新事業はあくまでも将来の収益の柱を育てることが目的であり、ノウハウや知見の取得はあくまでも過程にすぎないからです。

地域をサポートしていく新事業といったアイデアもあり、それ自体は意義があります。同時に、いよぎんグループの収益力向上につながるかどうかは慎重に検証する必要があります。

会社としては、DXコンサルティングのいよぎんデジタルソリューションズ(IDS)を立ち上げたり、広告サービスや人材紹介といった新事業も出てきていますが、それらに続く良い案が出てきていないのが現状です。脱炭素やLBOファイナンス、航空機ファイナンスなど既存領域を活かしたアイデアもありますが、さらに踏み込んだ議論が必要だと思います。

野間 例えば、シップファイナンスの分野は、いよぎんグループの特長的な取組みであり、収益面での貢献も大きいのですが、そうした既存分野でも新事業に対するアイデアが出てきています。

収益をあげている今だからこそ、10年後、20年後の柱となるような事業の創出に挑戦してほしいと思っています。たとえ失敗したとしても、そこで得た教訓から、また別の事業の創生につながることも十分考えられます。

田中 すでに新事業として、いよぎんデジタルソリューションズ(IDS)がお客さまのDX支援に取り組んでいますが、アイデアの一つとして、中小企業のバックオフィス業務をDXで支援するビジネスの深化も考えられます。

愛媛県に限らず、日本全国で企業経営者の高齢化が進む中で、社長とその家族がバックオフィス業務を担い続けることは、次第に難しくなっていきます。各地域の金融機関がこれを肩代わりし、デジタルの力で集約し効率化することは、地域経済にとっても意義が大きいでしょう。

バックオフィス業務を足掛かりに地域のDX推進を支援していけば、無尽蔵に事業拡大が見込めますし、フィージビリティの世界への道も開けてきます。さらに融資を始めファイナンス分野での案件獲得も期待できます。

経営方針の策定における社外取締役の関与

マテリアリティ特定過程は
地域課題への取組みを
継続的に議論する必要性を知る好機に

Q 「2024年度中期経営計画」(以下、新中計)の策定とマテリアリティの特定において、社外取締役の皆さんはどのように関与してきましたか。

野間 新中計やマテリアリティの検討にあたって、私たち社外取締役も含めた関与が始まったのは昨年6月からです。最初はマテリアリティを特定する背景の理解からスタートしました。事務局の方は、SWOT分析や5フォース分析など様々な手法を用いて経営環境を分析し、事前資料として丁寧にまとめられていました。

新中計やマテリアリティに限らず、監査等委員会室の中に専属の方がいて、いつもしっかりした資料を準備していただいていることは、私たちとしても非常に助かっています。

私はほぼ毎月1回、当社含めて合計9社の地方銀行またはその持株会社の社外取締役の方々と私的な情報交換をしています。各社それぞれ特色がありますが、当社の良い点としては、社外取締役に対し、様々な社内会議への参加が自由かつオープンであり、また疑問点を聞けば丁寧に迅速に情報提供してくれることが挙げられると思います。社外取締役が適切に機能する基盤が整っていると感じます。

企業というのは、結局のところ人の集まりです。そこにいる一人ひとりが、何のために働くのかを明確に認識し、モチベーションの向上を図る上でも、企業としての存在意義や長期ビジョン、マテリアリティが設定されていることは非常に重要です。今回、私自身も「インテグリティ」について深く考えるきっかけをいただいたと思っています。

社外取締役座談会

田中 新中計の策定にあたって、三好社長から「今後10年を見据えてのフェーズ1としての計画を策定する」という話がありました。マテリアリティを特定する過程は、10年もしくはそれを超えた社会の変革を見据えた上で、いよぎんグループや地域が抱える課題解決にどう取り組んでいくかを継続的に議論していくことの必要性を認識できたことは大きな収穫でした。

マテリアリティはステークホルダーに対しても発信していくものなので、中身を具体的に分かりやすく説明できているか、今後の方向性やビジョンが明確に伝わっているか、といった観点からも注文をつけさせてもらいました。

最終的に5つのマテリアリティに集約されましたが、これらを並列に置くのではなく、「地域経済・産業の持続的な発展」を中核として、お互いの連関を∞(無限)のループで結び表現したことは、従業員の皆さんにとっても分かりやすいものになったと思います。

中計についても、企業独自の方向性というよりは、「投資家目線、あるいは一般消費者目線で分かりやすく」ということを強く申し上げて、それに貢献することができたのではないかと思います。

上甲 私は行政出身という立場から、人口動態や働き手不足など、地域が抱える課題には強い危機感を持っています。今回、マテリアリティの一つに「人口減少・少子高齢化」が掲げられ、これを起点に様々な施策が展開されることには大いに期待しています。

一方、人口減少や少子高齢化、事業所数の減少については、今後10年を考えると非常に厳しい現実があるのも事実で、生半可な施策ではうまくいきません。例えば、行政が進める移住政策にしても、やらないわけにはいきませんが、国内のパイの奪い合いにすぎず、本質的な解決にはならないのではないかと思います。有効な手段としては外国人労働者の受入れが考えられますが、国等がどこまで踏み込んで体制整備できるかは疑問が残ります。

地域金融機関だけでは解決することのできない大きな課題であることには間違いありませんが、長期的な視点を持って実現性の高い施策を展開していくと同時に、各ステークホルダーとの連携も緊密に行っていく必要があると考えています。

Q マテリアリティの一つに「人的資本の拡充」があります。いよぎんグループの人財育成と組織づくりについてはどのように評価していますか。

野間 ダイバーシティの一環として、経営陣の皆さんも女性の登用を大変意識してくださっているのではないかと感じています。

なぜ女性を登用するのか。女性がいなかったら、同じ年齢層の、似たような経歴を持った男性ばかりの組織になってしまいます。組織は同質化すると、どうしても停滞していくので、これを活性化する意味でも、異質な存在が必要不可欠です。女性に限らず、外国人なども含めて、多様なバックグラウンドを持った人財を積極的に採用していくことが大事だと思います。

田中 いよぎんグループには、上意下達ではなくて自由闊達に議論する企業風土があり、それを踏まえて、しっかりと日々の施策に落とし込んでいく文化があると思います。さらにこれを突き詰めて、いろいろな形で各人のパワーを存分に発揮してもらいたいと思います。



ジェンダー、ダイバーシティの問題については、まさに今、積極的に取り組んでいるところですが、より一層推進していくことで、DE&Iにおいて先進的な企業グループとなってほしいです。

上甲 研修制度や登用制度なども含めて、人を育てるという面では非常に先進的だと思います。ただ、育てた人財の適正な配置や、存分に活躍してもらう環境の整備については、改善の余地がありそうです。

社外取締役に求められる役割

株主や取引先、従業員、第三者を
代表して執行側を監督
会社が目指す方向性や戦略に物申す

Q 資本コストや株価を意識した経営が強く求められる中で、社外取締役に求められる役割とは何でしょう。自身の経歴や得意分野を踏まえ、どのように経営に関与していきますか。

田中 コーポレートガバナンス・コードの5つの基本原則の中の4番目に「取締役会等の責務」が規定されています。その内容を十分認識して、ことにあたっていくことが非常に重要だと感じています。そこに書かれていることで特に共感するのは、企業の目指す方向性や具体的な戦略に関する議論に、社外取締役はしっかりと関与していくことが必要だということです。

また、監査等委員会設置会社として、私たち監査等委員や取締役会には執行側を監督するという責務があり、一層意識を高めて、この責務を果たしていく必要があります。決して、執行側と取締役会というのは相対する立場にあるのではなく、意思疎通を十分に図りながら、情報をしっかりと透明化し、共有した上で、戦略的な方向性をともに考えていくスタンスが重要だと日々痛感しています。

野間 私は社外取締役として、組織にとらわれない外部の立場から、株主や取引先、役職についていない従業員、あるいは全く関係がない第三者などの視点を念頭に置いて、会社が目指す方向性や戦略におかしな点やずれている点がないかを判断するよう心掛けています。



特に私の場合は、バックグラウンドが法律なので、どちらかというアクセルではなく、ブレーキを踏む側として、リスクマネジメントに貢献することが求められていると感じています。

もっとも、リスクがあることを否定するということではなく、従業員の皆さんには、機会を逃さないように新しいことにもどんどんチャレンジしてほしいと思っています。そのためにも、地域外から見たときの愛媛県に対する意見も申し上げていきたいですし、専門領域における情報も可能な限り提供していきたいと考えています。

上甲 社外取締役なので、金融機関の視点ではなく、これまでの経験と知識を生かした上で、意見を出していくことが大切です。

繰り返しになりますが、私自身は行政出身の立場から、地域経済をもっと強くしていくために、特に地域金融機関本来の役割である「企業を育てる」ということに力を入れていく必要があると思っています。

GDP等のデータから、愛媛県の経済は「1%経済」とよく言われます。わずか1%にすぎず、それが2%や3%になるように企業を育てていかないといけないのですが、地域を担う産業・企業はなかなか育っていません。このままでいけば1%どころか、0.5%経済になってしまう不安もあり、そうなるといよぎんグループにとっても死活問題です。そうしたマクロの視点や長期の視点から、健全な危機意識を持ってもらうことも、私の役割だと考えています。

Q 2023年度は好業績となりましたが、今後5年、10年を見据えたときに、更なる高みを目指すためには何がポイントになるとお考えですか。

上甲 足元は非常に経営状態が良くて、地域金融機関の中でも優位なポジションに位置することは間違いありません。今後は、収益としてあがってきたものを、どこに投資していくかということが問われてくると思います。

新中計の目標達成やマテリアリティの実現に向けて、あるいは新規事業の創出や成長企業への支援、人財育成など、様々な選択肢がある中で、どこに重点を置くか。それが良い結果を生めば、更なる飛躍が期待できるため、私たち社外取締役も積極的に意見を申し上げていきたいと思っています。

いよぎんグループは、まだまだお客さまのためにできることがあると思います。そのポテンシャルも持ち合わせています。野間取締役が「事前資料が丁寧にまとめられている」と仰っていましたが、私は、社内向けの資料等はできるだけ手間暇をかけず、職員の力をもっと外向きに、お客さまのために振り向けてほしいと思います。それが、新中計で掲げた「従業員1人あたりお客さま営業利益」の向上につながり、ひいては企業価値の向上にもつながるのではないのでしょうか。これからも、いよぎんグループのために良いと思うことは、歯に衣着せることなく、しっかりと提案していきたいと考えています。



いよぎんグループの歩み

伊予銀行は、明治11年(1878年)3月15日に八幡浜市保内町川之石において、愛媛県初の国立銀行「第二十九国立銀行」として創立し、他の金融機関との合併、リース・証券等のグループ子会社の設立による金融関連業務の拡大等を通じて、地域金融の安定と地域経済の活性化に努めてきました。

そして、多様化・高度化するお客さまニーズに対し、グループとしてこれまで以上に総合的に応えすることを目的に、2022年10月に持株会社体制に移行し、「株式会社いよぎんホールディングス」を設立しました。

今後も、「潤いと活力ある地域の明日を創る」というグループ企業理念のもと、株主さま、お客さま、地域の皆さまからのゆるぎない信頼の確立を目指すとともに、持続可能な社会の実現に貢献したいと考えています。

1878～ 長年にわたり培ってきた
信頼と強固な顧客基盤

1878年

「第二十九国立銀行」設立

「第五十二国立銀行」設立

1934年 「豫州銀行」設立

(第二十九銀行、八幡濱商業銀行、大洲銀行が合併)

1941年 「伊豫合同銀行」設立

(今治商業銀行、松山五十二銀行、豫洲銀行が合併)

1951年 「伊豫銀行」に改称

1974年 「伊豫銀総合リース(現いよぎんリース)」設立

1975年 「伊豫コンピュータサービス

(現いよぎんコンピュータサービス)」設立

1978年 「伊豫信用保証(現いよぎん保証)」設立

1979年 「伊豫銀ビジネスサービス

(現いよぎんビジネスサービス)」設立

1985年 「伊豫銀キャピタル(現いよぎんキャピタル)」設立

1988年 「いよぎん地域経済研究センター」設立

「いよぎんディーシーカード」設立

1990年 「伊予銀行」に改称

1992年 東邦相互銀行合併

2005～ お客さま本位の経営を追求する
とともに経営管理態勢を強化

2012年

「いよぎん証券(現四国アライアンス証券)」設立

2005年 外部格付取得

2008年 バーゼルⅡ基礎的内部格付手法承認

子育て支援企業の認定マーク「くるみん」取得

2010年 「シップファイナンス室(現シップファイナンス部)」新設

「いよぎん保険プラザ」開設

2011年 株主優待制度導入

CRMシステム構築

2012年 「シンガポール駐在員事務所」開設

「インターネット支店」開設

2014年 執行役員制度導入

「女性活躍推進宣言」策定

次なる10年に向けて

「営業×人財」の構造改革 ～ DHDモデルの昇華～

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

2015～

人とデジタル技術双方の利点を
活かした新しいビジネスモデル
「DHDモデル」を構築

2021～

DHDモデルをさらに深化・
進化させ新たな価値を創造・
提供する企業グループへ

2016年

「TSUBASA アライアンス」締結

「四国アライアンス」締結

2018年

創業140周年

「いよぎんChallenge&Smile」設立

「四国アライアンスキャピタル」設立

2015年 監査等委員会設置会社へ移行

アドバイザー・ボード新設

コーポレートガバナンス・ガイドライン制定

2016年 「シンガポール支店」開設

さっと窓口設置

2017年 フィデューシャリー・デューティー宣言策定

子育て支援企業の認定マーク「プラチナくるみん」取得

事業所内保育施設「いよぎんきつずらんど」開園

2018年 開示方針策定

2019年 AGENTタブレット導入

住宅ローンデジタルサービス「HOME」導入

2020年 「Shikokuブランド」設立

副業制度導入

完全フレックスタイム制度導入

カードローンデジタルサービス「SAFETY」導入

ビジネスカジュアル導入

女性活躍推進の取組み優良企業の認定マーク「えるぼし(三つ星)」取得

2022年10月

「いよぎんホールディングス」設立

2023年4月

「いよぎんデジタルソリューションズ」設立

2021年 グループチーフオフィサー制度導入

TCFD提言賛同

CO₂排出量削減目標設定

特定セクターに対する投融資方針公表

マイクロブランチ「いよぎんSMART」新設

エンゲージメント計測ツール「wevox」導入

バンキングアプリ「AGENT」導入

ライフプランシミュレーションツール「LIFE PALETTE」導入

2022年 サステナブルファイナンス目標額設定

サステナビリティ委員会設置

機能特化型店舗「いよぎんSMARTplus」新設

「いよぎん版ジョブ型人事制度」導入

2023年 「健康経営優良法人2023～ホワイト500～」取得

「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)宣言」策定

ポセイドン原則へ参画

2024年 マテリアリティの特定

サステナビリティ基本方針の策定

人権方針の策定

競争優位の源泉 (強み)

強み 1 多様な産業構造

愛媛県は、大きく、東予、中予および南予の3つの地域に分けられ、地域ごとに産業の特色があり、第1次、第2次、第3次産業がバランスよく立地していることから、「日本の縮図」と言われています。また、産業の多様性ととも、県内総生産が国内総生産の1%にあたることから、愛媛県の経済は「1%経済」とも称されています。

当社グループは、各産業を黎明期から支え、地域とともに成長し、様々なステークホルダーとともに愛媛県の経済基盤を築いてきました。これが当社グループの強みの一つとなっています。

東予は、全国トップクラスの第二次産業をけん引する地域であり、造船業や海運業が盛んな海事都市の今治市は、全国一のタオル産地でもあります。加えて、非鉄金属・化学・鉄鋼などの製造業が多数立地する新居浜市と西条市、全国有数の紙どころ四国中央市といった多彩な工業都市が連なっています。

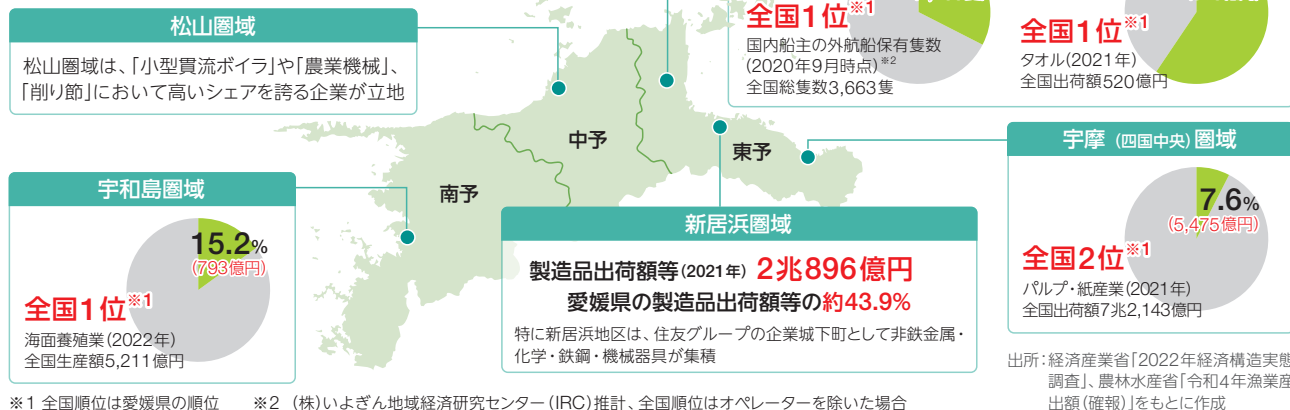
中予は、第三次産業を中心に多様な産業が集積しており、県都の松山市では、道後温泉に代表される観光業や商業・サービス業が盛んです。また、小型貫流ボイラや農業機械、削り節において高いシェアを誇る大手企業や、大手メーカーの工場などが立地しています。

南予は、第一次産業のウエイトが高い地域であり、八幡浜市は全国有数のかんきつ類の産地として広く知られています。宇和島市や愛南町ではタイやブリ、真珠などの海面養殖業が盛んで、水産加工品をはじめとする食料品の製造も行われています。

■ 各圏域に全国トップクラスのシェアを誇る産業が集積

■ 2021年の愛媛県の製造品出荷額等は4.8兆円(四国の46.6%)

■ …愛媛県の全国に占めるシェア



強み 2 積極的なデジタル実装

当社グループが進めてきたDHDモデルは、「日本一手続きが簡単な銀行になろう」という、シンプルなコンセプトからスタートしました。デジタル化を進めることで捻出された人・時間をお客さまへの価値提供に資する業務にシフトさせ、「人が果たすべき役割を高める」ことで人財力に磨きをかけてきました。

特に、デジタルタッチポイントおよびデジタルオペレーションに関する部分について、バンキングアプリ「AGENT」を店舗に並ぶ最重要チャネルに位置付けるとともに、住宅ローンアプリ「HOME」やカードローンアプリ「SAFETY」など、様々なデジタルサービスを導入・拡充し、持続的な成長を支える次世代のインフラ基盤の構築に取り組んでいます。

今後は、デジタルとリアルを組み合わせたハイブリッドチャネルを高度化し、生み出された時間を最大限活用することで、リアルチャネルならではのコンサルティングを提供していきます。

AGENT

手のひらの伊予銀行

⇒ P.60

HOME

スマホでできる
マイホーム計画

⇒ P.46

SAFETY

不足額を教えてくれる
新しいカードローン

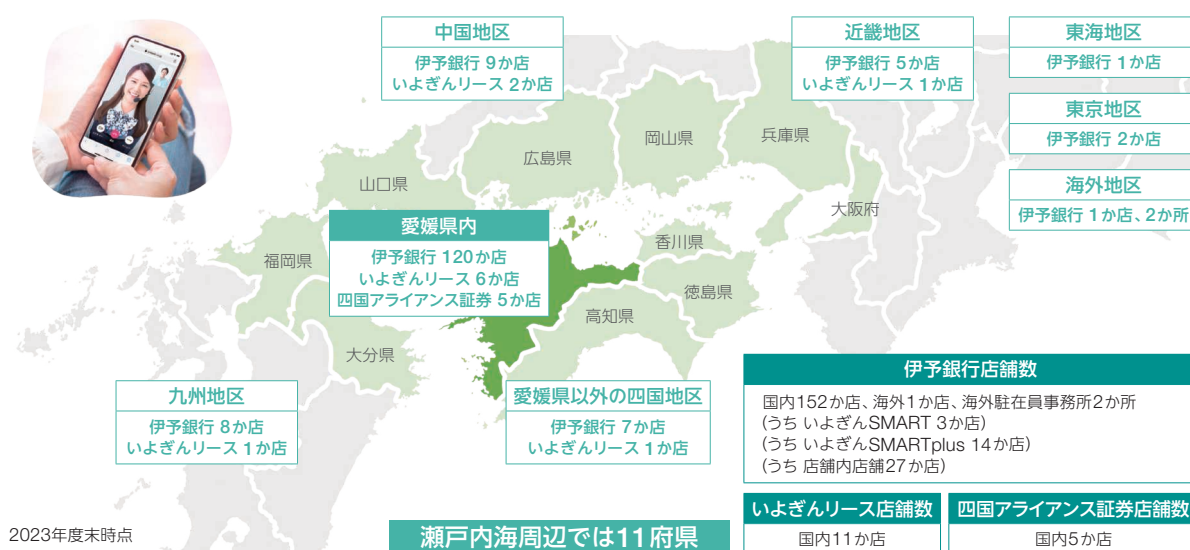
⇒ P.46

強み 3 確固たる営業基盤・広域ネットワーク

当社グループの中核企業である伊予銀行の資金量は四国地銀トップを誇り、本店を置く愛媛県内における貸出金シェアは35%、預金シェアは52%を超えるなど、地域内トップバンクとして確固たる営業基盤を構築しています。

また、瀬戸内圏域を中心とした13都府県に地銀第1位の広域店舗ネットワークを構築し、国内における強固な営業基盤を確立するとともに、海外については、シンガポール支店、香港および上海に駐在員事務所を有し、お客さまを支援できる体制を構築しています。

なお、経営資源の効率的運用と地域における接点を維持するため、店舗の統廃合を含めた配置見直しを進めるとともに、お客さま接点の多様化や利便性の向上を目的に、デジタルを活用した新たなチャネルの整備を進め、お客さまにとって最適なサービスを提供しています。



強み 4 専門的かつ多様な人財

当社グループでは、古くから「人財育成に過剰投資はない」との認識のもと、人財が競争優位の源泉の一つと考え、全ての従業員の5つのWell-Being [Career/Social/Financial/Physical/Community] 実現を目指しています。合わせて、「専門性を高めた共創人財」や「領域ごとの専門人財」といった多様な人財が、得意分野を伸ばし、適材適所や適所適材で能力を最大限発揮することで、多様な価値を創造・提供できるコンサルティング集団となることを目指し、人財育成に取り組んでいます。

公的資格等取得者数(2024年3月末時点)

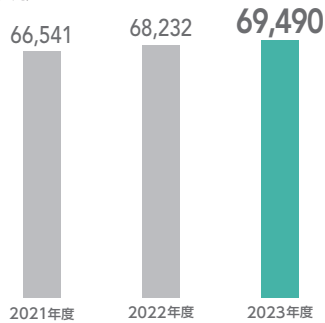
1級FP技能士	182名
CFP	20名
中小企業診断士	78名
MBA	6名
証券アナリスト	73名
宅地建物取引士	213名
基本情報技術者	91名
応用情報技術者	42名

グループ財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

預金等残高 (銀行単体)

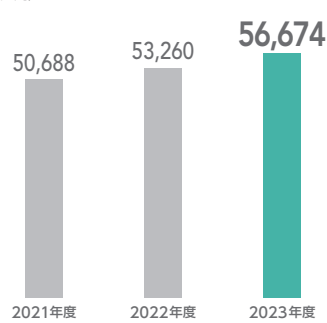
(単位: 億円)



お客さまとのリレーションの深化を背景に、安定的な増加が続いており、前年度比1,258億円(1.8%)の増加となりました。

貸出金残高 (銀行単体)

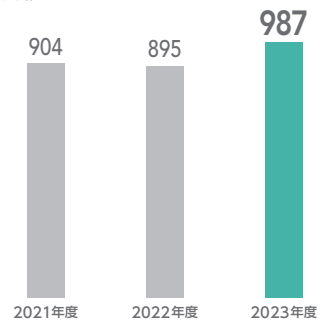
(単位: 億円)



当社グループの基盤となる瀬戸内圏域を中心に積極的に貸出金残高の増強を図った結果、前年度比3,414億円(6.4%)の堅調な増加となりました。

連結コア業務粗利益

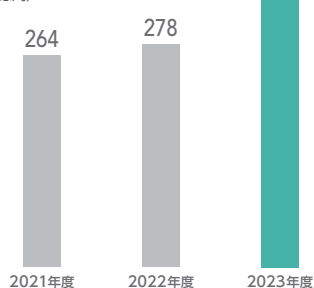
(単位: 億円)



貸出金、有価証券の取組強化による資金利益の増加に加え、デリバティブも含めたグループ一体での非金利収益の増加により、前年度比増益となり、高水準を確保しております。

親会社株主に帰属する当期純利益

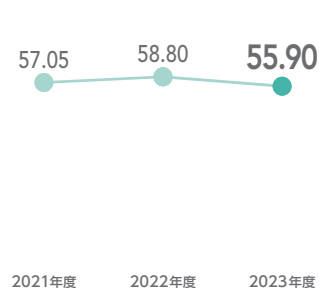
(単位: 億円)



高水準のコア業務粗利益の確保に加え、相場動向を捉えた有価証券関係損益の増加を要因として増益となり、過去最高益を計上しております。

連結コアOHR

(単位: %)

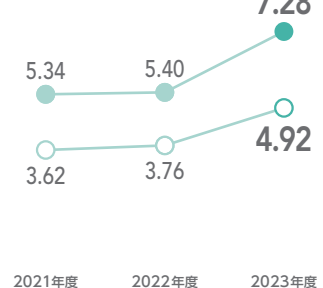


戦略投資の積極化により経費が増加しましたが、高水準のコア業務粗利益の計上を主因として前年度比で低下し、引き続き高い採算性を維持しております。

連結ROE

(単位: %)

● 株主資本ベース ○ 純資産ベース

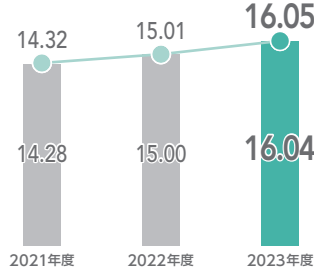


高水準の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことを主因として、株主資本ベース・純資産ベース共に前年度比で大きく上昇しております。

連結総自己資本比率・連結普通株式等Tier1比率

(単位: %)

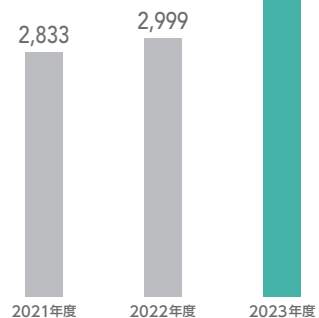
● 連結総自己資本比率 ■ 連結普通株式等 Tier1 比率



バーゼルⅢ最終化が適用開始となりましたが、引き続き利益の蓄積による資本の増強や有価証券評価損益の増加により、高水準を維持しております。

連結有価証券評価益

(単位: 億円)



ボラティリティの高い市場環境が続きましたが、相場動向を捉えたオペレーションの実施や国内株価の上昇により、引き続き地銀トップクラスの水準を確保しております。

格付

いよぎんホールディングス

JCR	R&I	S&P
AA	A+	—

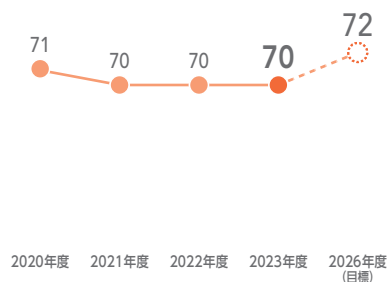
伊予銀行

JCR	R&I	S&P
AA	A+	A-

安全性・信用度を示す格付けは、日本格付研究所(JCR)から「AA」を取得するなど、高く評価されています。

／ 非財務ハイライト

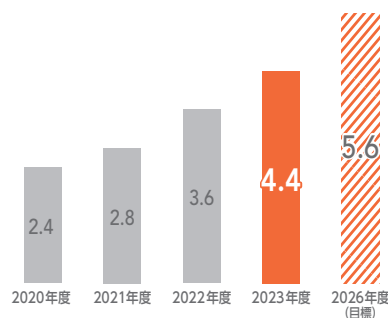
従業員エンゲージメントスコア



金融業界平均68を上回る水準は維持していますが、今後もエンゲージメント向上に向けたPDCAのサイクルを回すことで、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

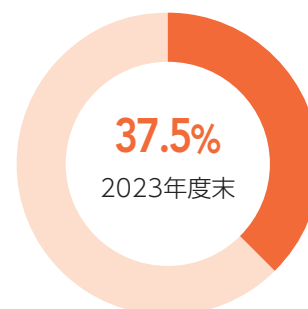
従業員1人あたりお客さま営業利益

(単位:百万円)



10年先を見据えた「稼ぐ力」を高めるため、「営業×人財」の構造改革を実施することで、従業員の生産性の向上に取り組んでいきます。

独立社外取締役比率

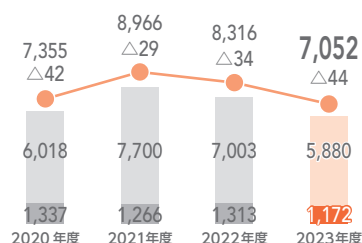


取締役のうち、独立性がある取締役の割合は、37.5%と高い水準にあり、経営の透明性が確保できています。

CO₂排出量削減率

(単位:t,%)

■ Scope 1排出量 ■ Scope 2排出量
● 対2013年度削減率 (Scope 1・Scope 2合計)

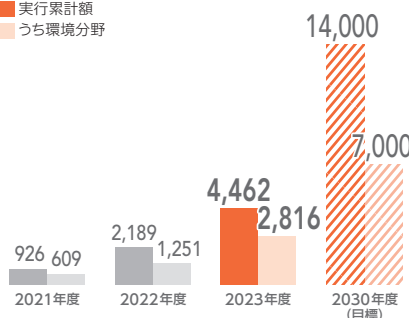


各種施策の実行により段階的なCO₂削減に取り組み、2030年度までのCO₂排出量ネットゼロを目指しています。

サステナブルファイナンス

(単位:億円)

■ 実行累計額 ■ うち環境分野

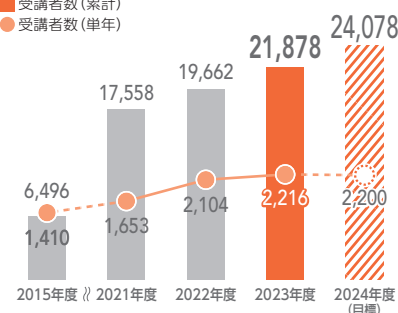


環境・社会課題の解決に資するファイナンスを通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献していくため、累計実行額目標を設定しています。

金融教育教室受講人数

(単位:人)

■ 受講者数(累計) ● 受講者数(単年)

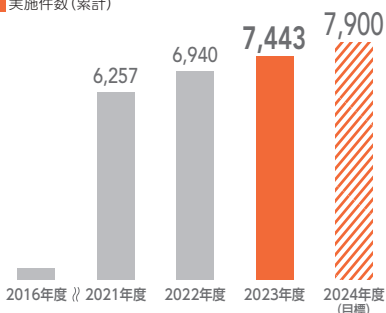


高校家庭科の授業で資産形成・投資教育が必須となったことや、政府が金融教育を国家戦略と位置づけたこと等により、金融教育への注目が高まっており、キッズセミナー参加者や出前授業の件数は増加しています。

事業性評価実施件数

(単位:件)

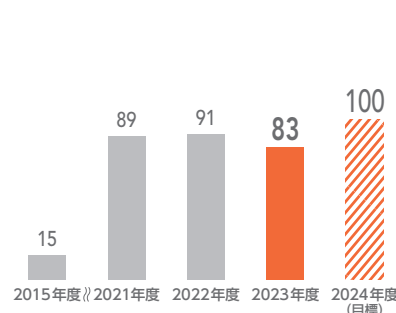
■ 実施件数(累計)



事業性評価はメイン取引先を中心に浸透しています。事業性評価を実施することで取引先に対する理解が深化し、課題の抽出・深堀ができています。

事業承継/M&A成約件数

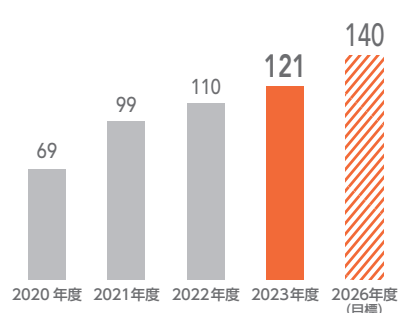
(単位:件)



組織再編、HD化および後継者不在によるM&A支援に至るまで、ワンストップで対応できる体制を構築し、年間100件前後の支援を実施しています。

人材紹介支援件数

(単位:件)



求職者・求人企業双方のニーズにお応えできる体制を構築しており、更なる人材紹介支援件数の増加を図っていきます。

サステナビリティ経営体制

グループサステナビリティ委員会の運営

環境・社会課題等、サステナビリティをめぐる課題への対応は、当社グループにとってリスクの減少のみならず、収益機会にも繋がる重要な経営課題であり、サステナビリティ向上に資する事項に、事業活動および社会貢献活動の両面からグループ横断的に取り組んでいくため、当社社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する対応状況および情報開示等について審議しています。



設置目的

持続可能な環境・社会の実現と当社グループの中長期的な企業価値の向上を目的に、事業活動および社会貢献活動の両面からサステナビリティ向上に資する事項をグループ横断的に協議する。

構成および体制

委員長 : 社長
構成メンバー : 取締役、執行役員、関連する部室長およびグループ会社社長 等

協議事項

- サステナビリティに関する基本方針の策定および重要課題の特定に関する事項
- サステナビリティ向上に資する取組みに関する重要事項

2023年度の主な議題

< 開催回数 >

20回

< 全般 >

- サステナビリティ経営の実践に向けたマテリアリティの特定に関する検討状況
- マテリアリティの特定およびサステナビリティ基本方針の策定

< 環境関連 >

- CO₂排出量削減目標にかかる2022年度実績報告
- サステナブルファイナンス目標にかかる2022年度実績報告
- ポセイドン原則への署名参加
- TCFD対応における海運セクターの移行リスク分析結果報告
- CO₂排出量削減目標の見直し

< 社会関連 >

- 健康経営に関する報告
「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)宣言」の策定
- 愛媛県内企業の新事業創出開始に向けた取組み

サステナビリティ基本方針の策定

当社グループにおけるサステナビリティに関する基本的な考え方を社内外に分かりやすく発信するとともに、更にその取組みを推進していくため、当社グループの経営上の基本方針として「サステナビリティ基本方針」を取締役会の決議を経て、策定しました。

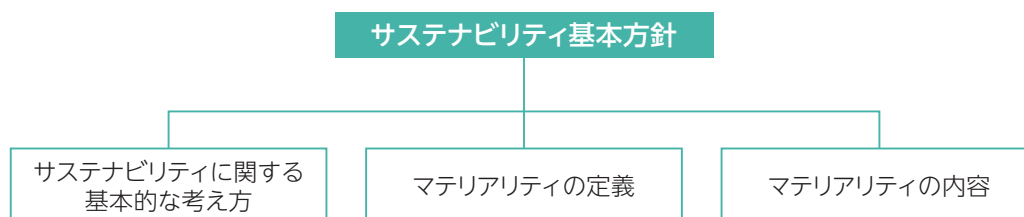
背景

当社グループにおけるサステナビリティに対する精神は、「潤いと活力ある地域の明日を創る」を存在意義とするグループ企業理念に体现され、受け継がれてきていると認識しています。

そのうえで、今般、環境・社会課題を踏まえた企業の持続可能性について従来にも増して注目が集まるなか、当社グループにおけるサステナビリティに関する基本的な考え方を社内外に分かりやすく発信するとともに、更にその取組みを推進していくため、当社グループの経営上の基本方針として明文化しました。

構成

サステナビリティ基本方針は、「サステナビリティに関する基本的な考え方」、「マテリアリティの定義」および「マテリアリティの内容（基本方針および関連テーマを含む）」で構成します。



基本的な考え方

当社グループは、企業理念において存在意義「潤いと活力ある地域の明日を創る」を掲げており、存立基盤である愛媛県を中心とした瀬戸内圏域の地域社会の発展が、私たちの成長の源泉であると認識しています。

地域社会は環境・社会構造の変化の影響を受けており、地域社会の持続性の維持・向上のためには、こうした変化によって生じる課題に対応することが必要となっています。

当社グループは、こうした地域社会の変化を踏まえ、特に自らの価値創造に大きく影響する重要項目をマテリアリティとして定め、マテリアリティに対して事業活動・社会貢献活動の両面からグループ横断的に対応することで、地域社会の持続性の維持・向上に貢献し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

TOPICS

人権方針

マテリアリティ「人的資本の拡充」の関連テーマに「人権尊重」を掲げており、マテリアリティを起点とした事業活動を展開するにあたり、今後、更に当社グループにおける人権への取組みを強化していくため、「人権方針」を策定しました。

今後は、「人権デューデリジェンス」を実施のうえ当社グループの課題を明確にすることで、人権関連分野における対応および情報開示を高度化させていきます。

（人権方針については、当社ホームページに掲載しています）



▲ 人権方針

マテリアリティ

マテリアリティの位置付け・定義

マテリアリティは、サステナビリティ分野における一般的な共通言語ではありますが、各種ガイドラインやフレームワークにおいて統一された定義があるわけではありません。したがって、当社グループの役職員が共通の認識を持ってこれに対応していくため、当社グループとしてのマテリアリティを以下のとおり定義しました。

地域社会の変化と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

なお、マテリアリティは単に負の影響を及ぼす「課題」のみを捉えているものではないという考えから、「重要項目」という表現にしています。

マテリアリティの特定

マテリアリティは、「環境・社会課題が当社グループへ及ぼす影響」および「当社グループが環境・社会課題へ及ぼす影響」の双方の視点から候補を選定し、それらを社内外役員や外部有識者等による重要度評価を実施のうえ整理・統合しました。

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
- 国連のインパクトリーダー・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、外部有識者等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

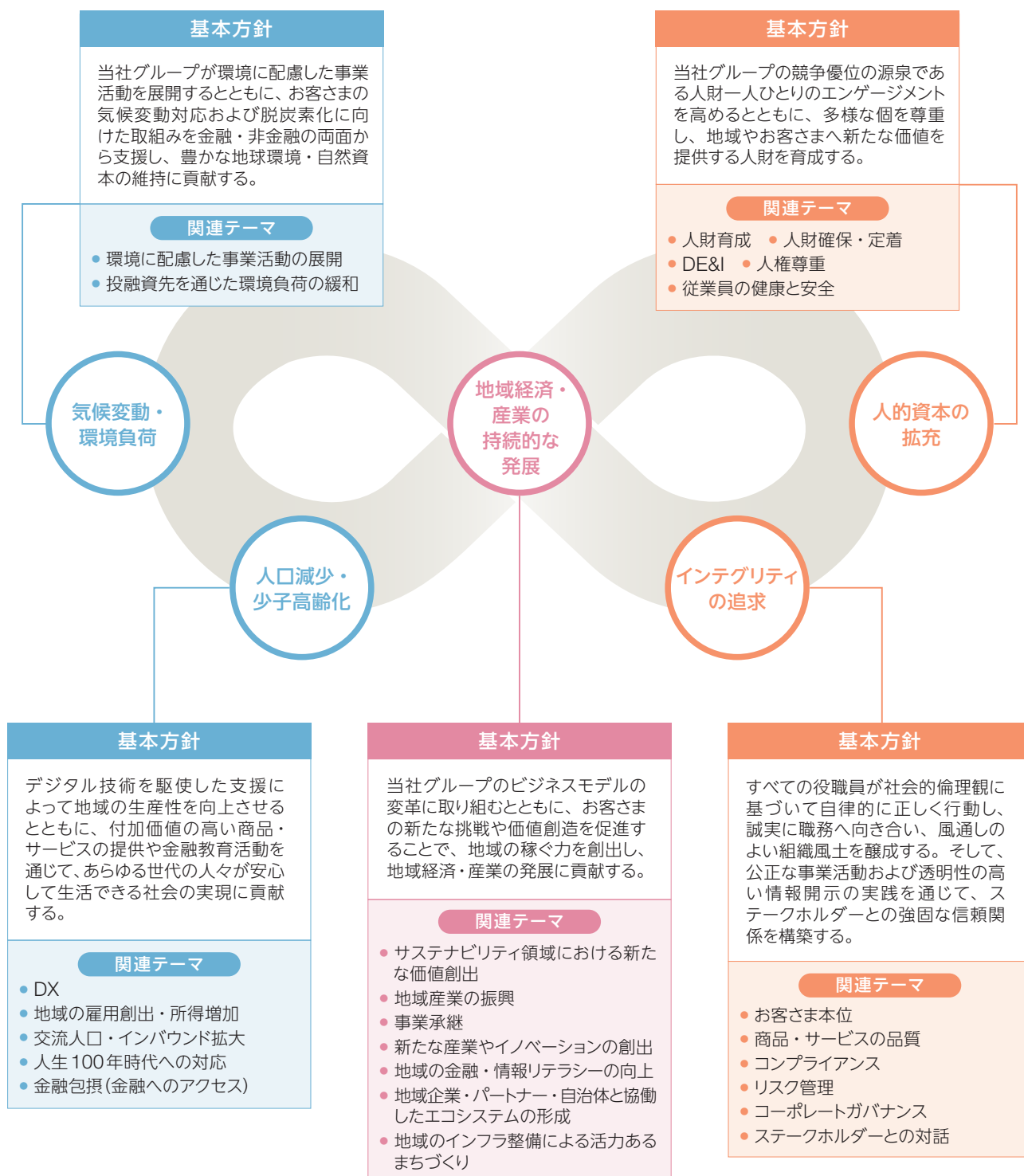
インテグリティ
の追求

2024年度中期経営計画の策定

基本方針と関連テーマ

各マテリアリティに対してどのような姿勢で取り組んでいくのかということを基本方針として定めるとともに、各マテリアリティの関連テーマを設定することで、当社グループの事業活動等へのつながりを明確にしています。

マテリアリティ基本方針/関連テーマ



価値創造プロセス

INPUT

財務資本(2024年3月期)

- 安定した資金調達
預金残高：6兆9,490億円
- 健全な貸出資産
貸出金残高：5兆6,674億円
開示不良債権比率：1.63%
- 盤石な自己資本
連結総自己資本比率：16.05%
- 有価証券評価益：3,669億円

人的資本(2024年3月期)

- 従業員数：3,019名
- 専門的かつ多様な人材
 - 1級FP技能士：182名
 - CFP：20名
 - 中小企業診断士：78名
 - MBA：6名
 - 証券アナリスト：73名
 - 宅地建物取引士：213名
 - 基本情報技術者：91名
 - 応用情報技術者：42名

知的資本(2024年3月期)

- 140年超の歴史で培った地域からの信用と確立されたブランド
- グループ一体の総合力
- 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

社会・関係資本(2024年3月期)

- 営業基盤
愛媛県における預金シェア
52.3% (第1位)
愛媛県における貸出金シェア
35.2% (第1位)
- 利便性の高い対面・非対面チャネル
- 地銀第1位の広域店舗ネットワーク
13都府県
- 地域の多様な産業構造
- 世界有数の海事都市シンガポールへの進出

外部環境

機会

- 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

ビジネスモデル



価値創造を支える経営基盤

コンサルティング集団を目指した人財育成

安心・安定・安全なバンキングシステムを維持するITガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

脅威

- 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
- 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）

OUTPUT

成長

- グループ一体でのコンサルティングによる経営支援
- ライフステージに応じた伴走サポート
- 海事産業の成長・発展に向けた投資支援・リスクコンサルティング
- 流動性を重視した有価証券運用による収益

適応

- 地域・お客さまの脱炭素化支援
- 観光産業を柱とした地域活性化支援
- 地域企業の DX 支援
- 経営課題に沿った最適な人材マッチング

強靱

- 共創人材・専門人材の育成
- 最適な人材の確保・活躍
- 年齢や性別等にかかわらず活躍できる環境整備
- 働きやすく働きがいのある職場環境の整備

改善

- デジタル技術の活用拡大による事務の簡素化
- 店舗配置 / 機能の最適化
- AGENT アプリの高度化 / 推進
- 生成 AI・データ活用の態勢整備と高度化

OUTCOME

お客さま

- 多様かつ専門的なコンサルティングによる経営課題の解決
- 地域の稼ぐ力・生産性の向上
- 快適・便利な生活の提供
- ライフイベントに応じた不安の払拭による豊かな人生

株主・投資家

- 中長期的な企業価値の向上
- 安定的な株主還元
- 積極的な対話

従業員

- 生産性高く働きがいのある職場
- エンゲージメント向上
- 5 つの Well-Being 実現

地域社会・地球環境

- 社会課題の解決による地域創生
- CO₂ 排出量の削減

高度化

タッチポイント

リレーション

チャネル

再構築

事業ポートフォリオ

人材ポートフォリオ

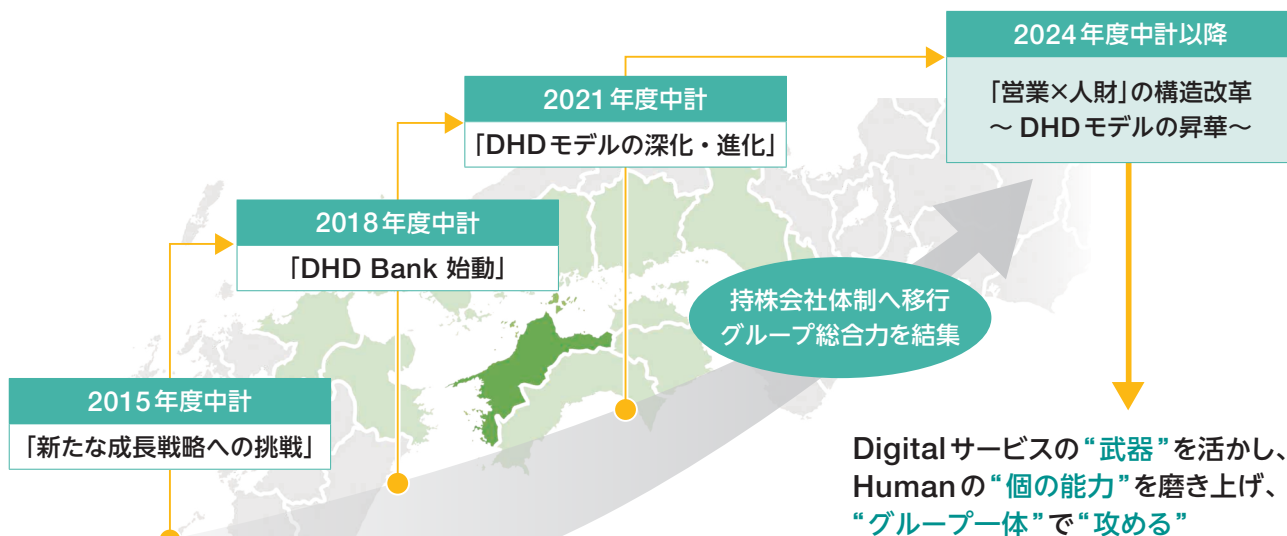
リスクマネジメント

次なる10年に向けて

「営業×人財」の構造改革～DHDモデルの昇華～

当社グループは、経営環境が大きく変化する中で、その変化に伴う新たな事業機会を捉え、2015 年度中計以降、当社グループ独自のビジネスモデルである「DHDモデル」を構築し、各種デジタルサービスを開発・リリースするとともに、持株会社体制への移行によって、グループ総合力を結集しました。

次なる10年は、過去3回の中期経営計画を礎とし、「DHDモデル」を昇華させるべく、「営業×人財」の構造改革を実行することで、デジタルサービスという「武器」を活かしつつ、「個の能力」を磨き上げ、「グループ一体で攻める」10年とします。



当社グループの全社的な長期ビジョンである「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、10年先を見据えた「稼ぐ力」を高めていくため、2024年度中期経営計画以降3回の中期経営計画において「営業×人財」の構造改革を実行していくこととし、2024年度中期経営計画をフェーズ1「基礎構築」、2027年度中期経営計画をフェーズ2「磨き上げ」、2030年度中期経営計画をフェーズ3「好循環」と位置付けています。

これらの構造改革を実行していくことで、しっかりとお客さまに対する価値提供ができる姿が実現でき、それは長期ビジョンの実現、ひいては、当社グループの企業価値向上に繋がると考えています。

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	● 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
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	● 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

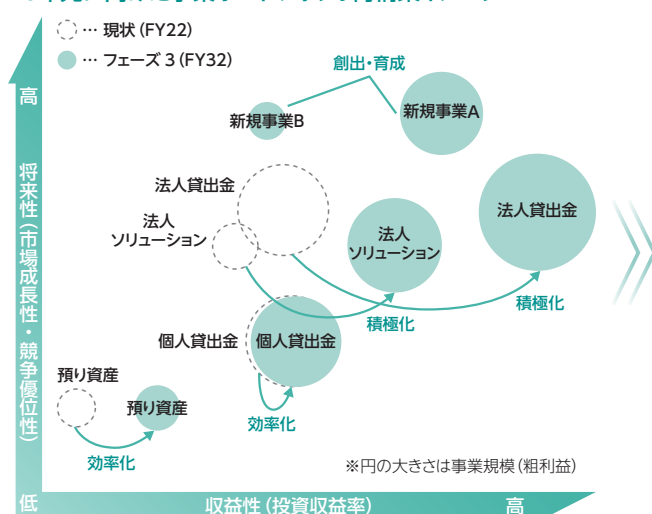
事業ポートフォリオの再構築を検討するにあたっては、市場の成長性や競争優位性を評価指標とする「将来性」と、投資収益率を評価指標とする「収益性」の2軸で、事業ごとの現状を把握し、10年先に向けた方向性を定めました。

その結果、これまでの成長の牽引役であり、更なる顧客開拓や競争優位性の強化を期待できる「法人貸出金」・「法人ソリューション」はリソースを投入するなどして積極化する方針としています。

また、「個人貸出金」・「預り資産」は、プロモーション強化などの各種施策によってトップラインの向上を図るとともに、デジタルなどを活用することで、効果的かつ効率的な営業体制を構築していきます。

更に、これらの事業に加えて、10年先を見据えた第2、第3の収益の柱を構築するため、地域活性化やGXなどの社会課題を起点とした新規事業の創出や、出資・M&Aなどこれまでの固定観念に囚われないインオーガニックな投資についても検討を進めていきます。

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

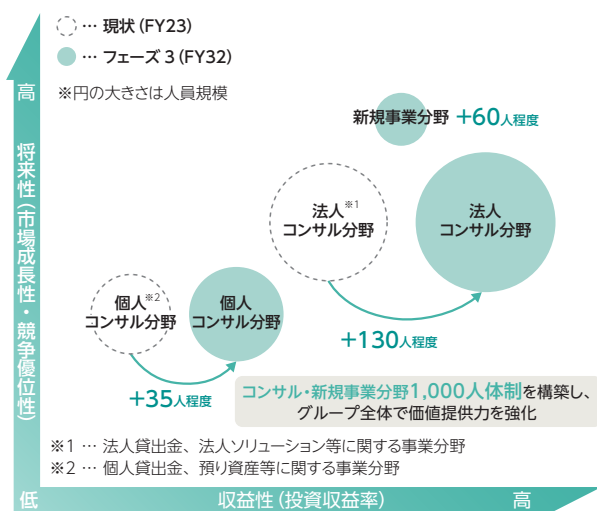
法人貸出金 (除く船舶)	- 地域を支える攻めのリスクテイク - 資金需要が旺盛なエリアへのアセット投入
法人 ソリューション	高度金融、事業承継・M&A・ウェルスアドバイザー、リースを軸に役務収益を強化
個人貸出金	- 給振等の基盤取引拡大が期待できるお客さまを中心とした住宅ローンの推進 - プロモーション強化による消費性ローンの拡大
預り資産	- 相続関連ニーズへの対応に注力 - デジタルを駆使した顧客管理コストの低減
新規事業	- 地域活性化やGX等の社会課題を起点とした新規事業の創出および収益化 - スピード感のある成長に向けたインオーガニック投資(M&A等)の本格検討

人財ポートフォリオの再構築

上記の事業ポートフォリオに連動した人財ポートフォリオを構築するよう営業コンサル人財の増強を主眼に置いた人員配置・捻出を実行していきます。

具体的には、コンサルティング・新規事業分野において1,000人体制を構築すべく、「事務分野」、「ミドル・バック分野」などからの配置転換による内部育成・再配置を行うとともに、採用の高度化、外部人材との協業など、外部採用・連携を通じて、人財の「量」を確保し、また、引き続き、人材育成に注力し、人財の「質」の向上を図ります。

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

内部育成・再配置	外部採用・連携
- 人材育成・開発、リスクリテイング - 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	- 採用の高度化 - 外部人材との協業 - M&Aによる人材確保

新 中期経営計画

前中期経営計画の振り返り

前中計では、「DHDモデルの深化・進化」を大きなテーマとして掲げ、6つの事業戦略および4つの計画を軸に各施策へ取り組み、9割を超える施策が計画どおり進捗するなど、総じて順調に計画を遂行できたと評価しています。ただし、個人関連戦略のうち、住宅ローンや預り資産において、競争激化や外部環境の急激な変化によって、計画未達となったことについては、反省点として捉えています。

主要計数計画につきましては、貸出金、有価証券運用益の増強によって資金利益が増加し、トップラインおよび利益ともに大きく計画を上回る着地となりました。特に、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を計上するなど、当社の歴史のなかでひとつ大きな実績を残すことができたかと総括しています。

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	◎ 過去最高の親会社株主に帰属する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

新中期経営計画で目指すインパクト指標

新中計における経営指標は、当社グループに与える経済インパクト(財務指標)とマテリアリティごとの社会インパクト(非財務指標)で構成しています。

経済インパクトにつきましては、収益性・効率性・成長性の観点から各目標を設定し、企業価値の向上の証左として低PBRを是正すべく、当社の資本コスト率を上回るROEを確保する水準として、ROE7%以上を目指していきます。

社会インパクトにつきましては、5つのマテリアリティにそれぞれ関連したインパクト指標を掲げ、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していきます。

インパクト指標(経営指標)/経済インパクト

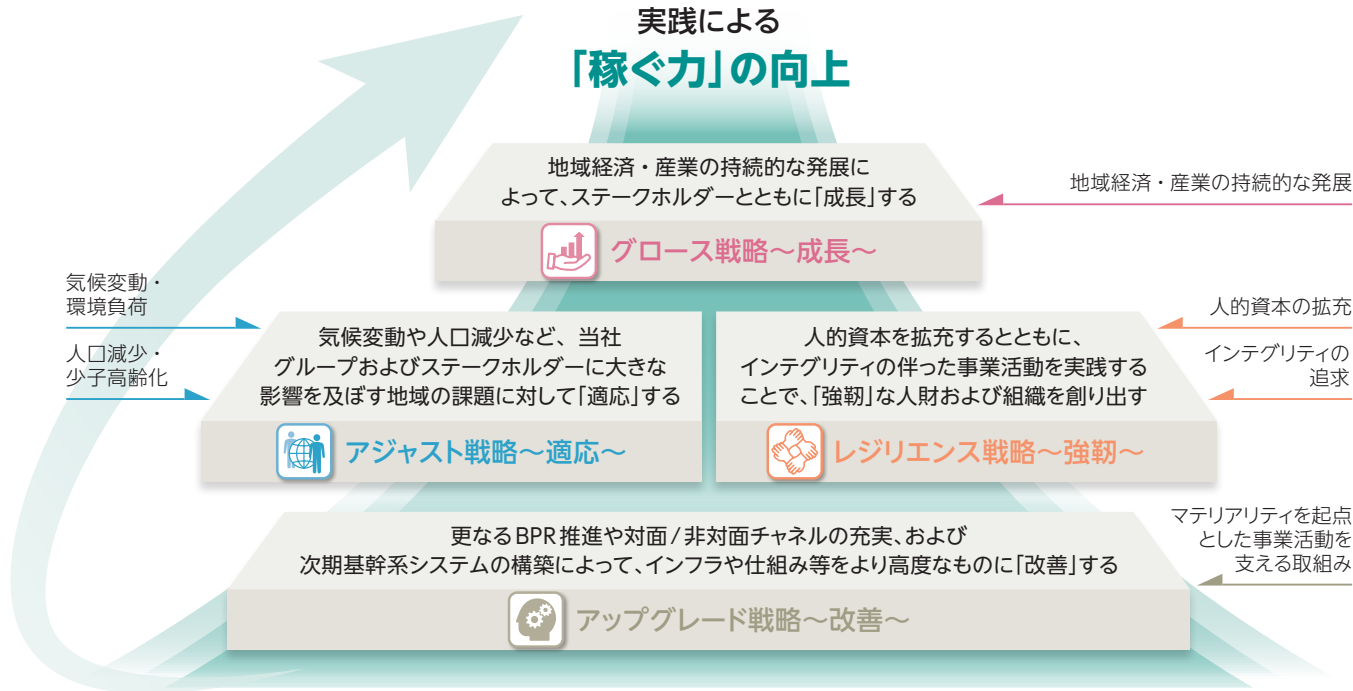
インパクト内容		インパクト指標	'23 年度実績	'26 年度目標	目指す水準	
経済インパクト	収益性	営業部門の強化に加え、適切な資本運営による収益性の確保	連結 ROE（純資産ベース）	4.92%	4%半ば	7%以上
			親会社株主に帰属する当期純利益	394 億円	350 億円	
	効率性	トップラインの増強や更なる BPR 推進によるバランスのとれたコストコントロールの実施	連結コア OHR	55.90%	55%程度	各フェーズの進捗状況を勘案のうえ設定
		成長性	事業領域の拡大に向けたスピード感のある成長を追求	成長投資額 (オーガニック/インオーガニック)	—	

新中期経営計画の概要

新中期経営計画の策定と併せて、マテリアリティの特定を進めてきましたが、その特定したマテリアリティを起点に、「成長」「適応」「強靱」「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ていきます。

2024年度中期経営計画の戦略構成

サステナビリティ経営の 実践による 「稼ぐ力」の向上



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/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	気候変動・環境負荷	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)	カーボンニュートラル達成※1
	人口減少・少子高齢化	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	121.0※2
	地域経済・産業の持続的な発展	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	131.0※2
	人的資本の拡充	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	76※2
		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	5.6百万円	13.8百万円※2
	インテグリティの追求	顧客体験価値(CX)の向上	お客さまCX指標※3	6.85	7.10	7.10以上維持※2
		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	毎年度100回以上継続
			ESG評価機関の評価スコア	－	スコア向上	スコア向上・維持

^{*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

新 中期経営計画

法人関連



グロース戦略 ～成長～

認識する環境

中小企業経営者の高齢化、企業の休廃業増加などに起因して、地域経済の規模が縮小しています。
地域経済・産業を取り巻く環境が一段と厳しさを増すとともに、お客さまの経営課題やニーズは高度化・多様化しており、グループ体となったコンサルティング力の強化が必要だと認識しています。

強み・機会

- 地域における信用力
- 地域の多様な産業構造
- 地銀No.1の広域店舗網
- 専門的かつ多様な人財
- グループ総合力
- 豊富なソリューションメニュー

弱み・脅威

- 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
- 生産年齢人口の減少に伴う労働力減少

めざす姿

地域金融機関として地域経済・産業の持続的な発展を実現するため、金融に留まらず、非金融も含めた総合的な支援を行うべく、グループ体となって機動的に対応していきます。

目標指標	2023年度実績	2026年度目標
ファイナンス収益	1,620百万円	1,920百万円
事業承継・M&A関連収益	671百万円	1,050百万円
リース債権残高	429億円('23年度末)	600億円('26年度末)
事業承継・成長ファンド投資実行額	20億円(累計*)	30億円(3ヵ年累計)

※ '23年2月のファンド設立～'23年度末までの累計

重点項目

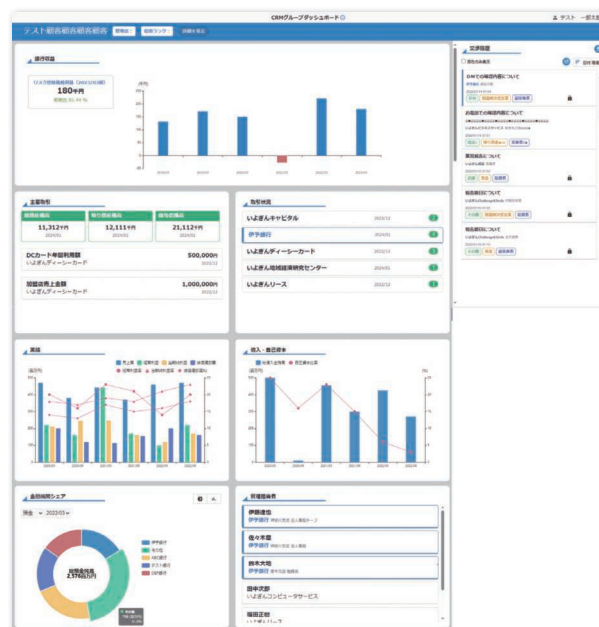
- グループ体での情報・データを活用し、高度化・多様化するお客さまの経営課題やニーズを把握
- 事業性評価を活用した、お客さまの経営課題の深掘り
- 把握、深掘りした経営課題やニーズに対して、グループ体となったコンサルティングを展開

地域経済・産業の持続的な発展によって、ステークホルダーとともに「成長」する

グループ総合力を活かしたコンサルティング

グループ会社が保有する法人情報をグループ全体で共有できる「CRMグループダッシュボード」を導入（四国アライアンス証券は除く）しました。グループ全体でのリレーション強化、最適なソリューションを提供する体制を整備することで、グループ間でのトスアップ件数は順調に増加しており、グループ総合力を活かしたコンサルティング営業を実施しています。

お客さまが抱える課題は1社ごとに異なります。生産性向上やデジタル化の相談にはいよぎんデジタルソリューションズ(IDS)によるコンサルティング支援、人事制度に関する相談にはいよぎん地域経済研究センター（IRC）によるコンサルティング支援、設備投資の相談には伊予銀行といよぎんリース(ILC)による連携支援など、会社の垣根を越えたコンサルティング提供体制の充実を進めています。



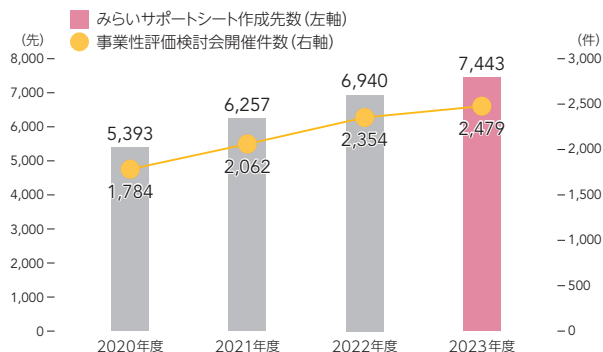
事業性評価を起点とした取組み

主要収益基盤である事業所取引の強化と取引先企業の企業価値向上に資することを目的として事業性評価の取組みを推進し、本支店一体となった融資支援およびコンサルティング営業に取り組んでいます。

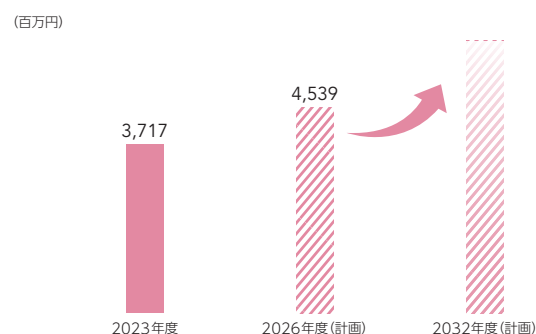
事業性評価を実施した先で、特に営業店が重要と考える先については、みらいサポートシート作成後に事業性評価検討会を実施し、本支店で取引先の課題やその対策、今後の取組方針に関してすり合わせをしています。

引き続き、お客さまが将来目指す姿とそのための経営課題を共有し、その課題解決にお客さまと一体となって取り組んでまいります。

事業性評価実施先数(累計)の推移



コンサルティング収益



新 中期経営計画

法人関連



グロース戦略 ～成長～

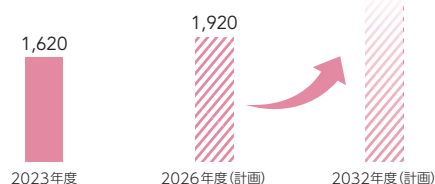
豊富なソリューションメニュー

ファイナンス

ESG/SDGsの観点を踏まえた事業性評価を通じてお客さまの課題やニーズを的確に把握し、具体的な解決策を提案していく中で必要に応じ資金供給を行っています。特に、新規設備投資案件や事業承継・M&A関連融資に加え、新規事業領域であるLBOファイナンスや航空機ファイナンスなどストラクチャードファイナンスの推進により、収益増強を図っていきます。

ファイナンス収益

(百万円)



事業承継・ウェルスアドバイザー

伊予銀行では、法人のお客さまの事業承継を支援する事業承継コンサルタントを6名、個人のお客さまの相続対策や遺産整理を支援するウェルスアドバイザーを7名配置しています。外部出向等で知見を積んだ専門性の高い人材が連携することで、お客さまの課題にワンストップで対応しており、地銀最大規模の体制で多様化するお客さまの事業承継・相続ニーズに応えています。

事業承継・相続に関する課題は十人十色であり、その対策は原則オーダーメイドとなりますが、お客さまの現状を把握して課題を抽出し、その対策を提案・実行しています。お客さまのニーズに応じて、M&Aチームとの連携や、ハンズオン支援が必要な場合は「事業承継・成長支援ファンド」を活用して成長をサポートするなど、それぞれのお客さまに最適なコンサルティング提供に努めています。

M&A

後継者不在や労働力不足を背景に、会社の事業承継がますます重要な経営課題となってきました。年々増加する相談に対して、伊予銀行では、M&Aアドバイザー業務を通じた事業・資本の承継サポートのほか、広域店舗網を活かしたマッチングのアレンジを行っています。

事業承継・成長支援ファンド

取引先企業の事業承継や成長戦略の実現を支援するため、2023年2月、「いよぎん事業承継・成長支援ファンド」を設立し、2024年2月には「2号ファンド」を設立しました。取引先企業に成長資金を提供するとともに、これまでより一歩踏み込んだハンズオン支援等を行うことで、お客さまの企業価値向上に取り組んでいます。

TOPICS

いよぎんグループビジネスイノベーション2023

地域課題解決と当社グループの収益力向上を両立する新事業創出を目的に、グループ内ビジネスプランコンテストを初めて開催し、所属や担当業務の垣根を越えた149件の応募がありました。

地域課題に向き合い、解決策を見出し、それをビジネスに展開する一連の思考プロセスのリアル体験を通して、課題解決力向上やチャレンジングな企業風土の醸成に挑戦しています。



地域医療の支援

人口減少や医療資源不足など医療業界を取り巻く環境は厳しさを増しています。当社グループは、持続可能な地域医療を実現するため、「点」と「面」の両面から経営支援を行っています。

〈点の支援〉個別の医療機関等における経営課題の解決をサポート

〈面の支援〉各医療圏において、行政や地域の医師会等と連携し、地域課題の解決をサポート

海外展開支援

国際部の海外駐在経験者と、海外3拠点（シンガポール、香港、上海）および提携先への派遣行員（タイ、ベトナム）が密接に連携しながら、お客さまの海外展開を支援しています。また、高度化するお客さまのニーズに対応するため、JETROやJICA等の公的機関、海外提携銀行・企業との連携を強化し、支援メニューの拡充に取り組んでいます。

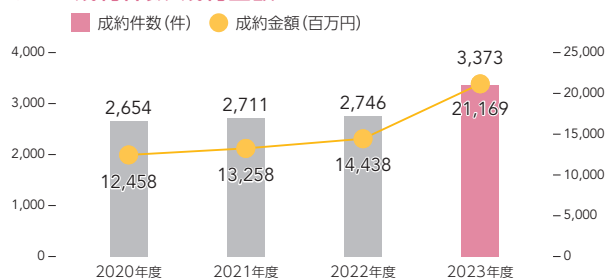
ものづくり支援

ポストコロナ時代における社会・経済環境の変化などに起因し、人手不足解消や生産性向上が地域企業にとって大きな経営課題となっています。伊予銀行では、大手メーカー等での勤務経験があり、豊富なノウハウを有する人財6名を含む総勢8名の「ものづくり支援チーム」を設置しています。工場見学などを通じて、技術面から既存事業深掘りや新事業創出に向けてサポートを行っています。

リース

お客さまの設備投資計画に対して、伊予銀行の融資といよぎんリースのリースを組み合わせるなど、グループ一体となって設備投資に踏み出すお客さまをサポートしています。

リース成約件数・成約金額



キーマンの声

～いよぎんリース(ILC)新支店長として～

銀行とリースでは提供するサービスは異なりますが、お客さまの課題に向き合い、解決策を提供するということに変わりはありません。お客さまが抱える課題に対して、仮説を立てながら解決策の提案をしてきた18年間の銀行員としての経験がILCでも活かしていると感じています。また、リース業務を通じて、決算書をこれまでと違った角度で見られるようになり、スキルアップを感じています。

今後も、ILCでの経験を活かし、一層お客さまのお役に立てる人財になれるよう、業務に取り組んでいきたいと考えています。

いよぎんリース
新居浜支店長
永田 充孝(40歳)



新 中期経営計画

個人関連



グロース戦略 ～成長～

認識する環境

デジタル化の急速な進展によって、お客さまとの接点が多様化する中、ネット銀行・ネット証券を含む他行・他社との競争は年々激化しています。

一方、地域金融機関として、高度化・多様化するお客さまのゴールに向けてグループ一体で伴走支援できる強みを活かし、更なるコンサルティング力の向上が必要だと認識しています。

強み・機会

- グループ会社一体となった総合力
- 愛媛県内トップの預金シェア
- 資産所得倍増プラン、NISA恒久化
- 物価上昇等による資産運用機運上昇
- 金融リテラシーや金融教育への関心高まり
- 積極的なデジタル実装

弱み・脅威

- 他行・他社との競争激化
- 人口減少・少子高齢化
- お客さまとの接点多様化
- 長寿命化によるライフスタイルの多様化

めざす姿

DHDモデルを昇華させ、D（デジタル）をフル活用するとともに、H（ヒューマン）によるコンサルティング力を向上させ、地域金融機関ならではのぬくもりのあるサービス提供に努めていきます。

また、お客さま一人ひとりのライフステージにグループ一体となって寄り添い、適時適切なコンサルティングを提供することで、CX向上と収益基盤拡大に努め、「稼ぐ力」の向上を図っていきます。

目標指標	2023年度実績	2026年度目標
預り資産残高	7,352 億円	8,685 億円
平準払保険取引先数	34,761 先	40,500 先
住宅ローン実行件数	1,495 件	6,200 件 (3ヵ年累計)
カードローン契約件数	4,804 件	22,000 件 (3ヵ年累計)

重点項目

- コンタクトセンター統合による生産性向上とチャットやWEB面談の活用によるハイブリッドチャネルの高度化
- お客さまの目標（＝ゴール）を軸としたコンサルティングの提供
- お客さまの「最善の利益」の追求
- 長期分散積立を軸とする預り資産の取引基盤拡充

お客様の想いとニーズに合わせた提案

それぞれのライフステージにおいて、お客さまが抱える様々な課題やニーズに対して、当社グループが一体となり総合的なコンサルティングを提供することでお客さまのCX向上に努めていきます。

またお客さま一人ひとりに最適な価値をお届けするために、あらゆるチャネルで接点を持ち、最適なタイミングで最適のサービスを提供します。

チャネルを横断した体験価値の向上

デジタル領域においては、アプリ・WEB等の非対面チャネル活用によりお客さまとの接点を拡大し、いつでもどこでも利用できる簡単便利なサービスを提供していきます。

今後、デジタルとリアルを組み合わせたハイブリッドチャネルを高度化していきます。これで生み出された時間を最大限活用し、リアルチャネルにおいて、H(ヒューマン)ならではのコンサルティングを提供し、CX向上に努めていきます。



ライフステージに応じた伴走サポート

人生100年時代において、お客さまの目標(=ゴール)を実現するために、ライフプランに基づいた長期的かつ計画的な資産形成をサポートしています。

高度化・多様化している資産運用ニーズに対し、伊予銀行と四国アライアンス証券の密な連携を通じて、ハイレベルなコンサルティングを提供し、お客さまにとっての最善の利益を追求し続け、お客さまとともに成長していきます。

キーマンの声



伊予銀行
保険プラザ久米
塩谷 祥奈

～お客さまの一生に寄り添う保険プラザ担当者として～

以前は、営業店の窓口業務を担当していましたが、2019年2月に保険プラザに配属されました。保険は、お客さまの一生に寄り添う商品であり、従来以上にお客さまを「知る」ということを意識しています。保険相談の多くは営業店からのトスアップであり、より多くの行員に保険の大切さを理解してもらうことが鍵となるため、様々な勉強会を企画するなど、日々試行錯誤しています。

保険加入後に大病を患ったお客さまから「安心して保険請求できました」という連絡があった数年後、夫婦で来店いただいた際に、お礼の言葉とともに、今後の保険について改めて相談いただいたことは印象に残っています。今後も、コンサルティング人材として、お客さまの一生を支える保険業務に邁進していきたいです。

新 中期経営計画

船舶関連



グロース戦略 ～成長～

認識する環境

海事関連産業は、世界の経済成長の恩恵を受け、安定的な成長が見込まれる重要な地場産業です。一方で、環境対応や船舶管理の高度化要請など、船主経営における課題は日々多様化しており、金融機関にもタイムリーな情報収集に基づく適切な対応・アドバイスが求められています。

強み・機会

- 今治市は世界有数の海事産業の集積地
- 有力な海事関連事業者との強固な繋がり
- 今治市に加え、東京デスク、シンガポール支店による鮮度の高い情報収集が可能
- 蓄積されたシップファイナンスのノウハウ

弱み・脅威

- 気候変動対策、船舶管理高度化要請等、船主経営における課題の多様化
- 海外造船所、海外船主との競合の激化
- 地政学リスクの顕在化

めざす姿

「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」という方針を掲げています。

海事関連産業を取り巻く環境は急速に変化していますが、今治、東京、シンガポールを中心とした、幅広い海事関連事業者との情報交換や連携強化を通じた鮮度の高い情報提供により、地域とお客さまの成長・発展をサポートしていきます。

また、行員の大手商社等への出向を通じて海事関連産業に関するノウハウの積み上げ、行員のシップファイナンス能力向上、リソースの有効活用による支援態勢の拡充、新たな事業領域の開拓による海事業界への貢献や収益機会創出に努めていきます。

目標指標	2023年度実績	2026年度目標
大手海事産業関連企業との情報交換による有効な情報収集	200件	200件
大型船、環境対応船へのシンジケートローン等の組成	3件	4件
シップファイナンス部による営業店との同行訪問件数	—※	60件
海事関連にかかる新事業創出に向けた検討件数	2件	2件

※新中計より集計開始

重点項目

- 幅広い海事関連事業者との情報交換や連携強化
- 海事関連にかかる新事業の検討
- 行員のシップファイナンス能力の向上

海事関連事業者からの情報収集

シップファイナンス部を世界有数の海事都市である今治に置き、東京にもシップファイナンスデスクを設置しているほか、シンガポールにも支店を有し、国内外の幅広い海事関連事業者との情報交換を行っています。得られた情報や蓄積されたデータをもとに、お客さまの課題解決に繋がる施策を検討、実施していきます。

海事関連にかかる新事業の検討

海事クラスターとのつながりやこれまで蓄積したノウハウを活かし、外部事業者との連携も視野に入れながら、地域や海事業界の発展につながる新事業を検討していきます。

行員のシップファイナンス能力の向上

語学を含めてシップファイナンスに携わる行員のレベルアップを推進していくとともに、シップファイナンス部と営業店の連携を強化してサポート態勢を充実させることで、シップファイナンス能力のボトムアップを図っていきます。

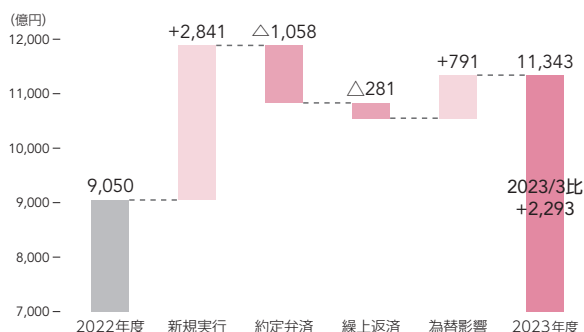
2024年内には外部業者と連携した英語学習プログラムを他事業分野に先駆けて導入し、シップファイナンスを担う行員の語学力のレベルアップを図り、お客さまの成長・発展をサポートしていきます。

一貫した融資スタンスによるシップファイナンスの増強

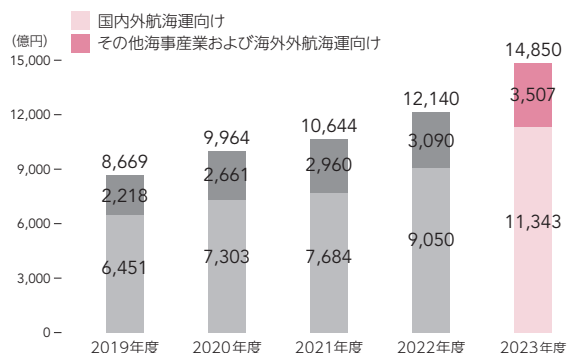
伊予銀行では、その時々々の市況変動にとらわれず、船主の総合力を重視した多面的な融資判断を行うことで、リスク変動に強い貸出資産の積み上げに努めてきました。これらの取組みの結果もあり、2023年度末の海事産業向け貸出残高は1兆4,850億円(前期比+2,710億円)に増加しました。

今後も、国内造船所が順調に受注を積み上げており、旺盛な資金需要を背景に、融資残高は安定して増加することを見込んでいます。

2023年度 国内外航海運向け残高 変動内訳



海事産業向け貸出残高



新 中期経営計画

市場運用関連



グロース戦略 ～成長～

認識する環境

長く続いたマイナス金利政策が終了したことで、「金利のある世界」が復活し、今後は円貨債券にとっては投資機会の到来が予想されます。また、貯蓄から投資への流れは株式等のリスク資産にとって追い風となることが期待できます。

一方で、金融政策正常化の過程で「歪み」が顕在化する懸念があり、特に過剰流動性は金融政策の効果を薄め、為替やインフレのコントロールが難しくなることも懸念され、過度に円安が進む場面などで急激な金融政策の変更を余儀なくされることが想定されます。

また、過剰流動性解消の過程で、金利の上昇、貯蓄から投資、国内から海外へのシフトなどを受けて、円資金の調達環境も変化していく可能性があるとして認識しています。

強み・機会

- 培ってきた市場運用ノウハウ
- 専門的かつ多様な人財
- 潤沢な有価証券含み益
- 貯蓄から投資の流れ
- 金利上昇局面への反転

弱み・脅威

- グローバルマーケットにおける知名度の低さ
- 人財層拡充への不安
- 地政学リスクの顕在化
- 資金調達環境の変化

めざす姿

有価証券運用については、これまで安定的に200億円を超える資金利益を確保してきましたが、今後は更に拡大を図り250億円を超える水準を目指しています。加えて、新中計では政策保有株式の縮減を一段と推し進める計画としており、それによる売買損益等も含め、実現損益で毎年度300億円超を目標としています。

また、含み益を実現させるだけでなく、実現益を上回る評価損益を創出することで新中計期間で総合損益1,000億円超を目指しています。

目標指標	2023年度実績	2026年度目標
実現損益(=資金利益+関係損益等)	390億円	300億円超
総合損益(中計期間合計)	1,321億円	1,000億円超
政策保有株式縮減額(上場、簿価ベース)	129億円(3ヵ年累計)	250億円(3ヵ年累計)
市場型貸出(平残)	1,407億円	1,700億円

重点項目

- リスク対比リターン向上に資する投資計画の立案
- 流動性を重視したポートフォリオの構築
- 政策保有株式縮減に向けた取引先との丁寧な対話
- 持続可能な社会の実現に資するサステナブルファイナンスへの取組み

局面に応じたポートフォリオの構築

伊予銀行は有価証券ポートフォリオをリスクカテゴリー別に管理しており、そのうち円貨債券および外貨債券(為替ヘッジ付)については、株式リスクに対する逆相関を有する資産として一定残高を維持する方針としています。

これまで、マイナス金利やイールドカーブコントロールの導入により、円貨債券へ新規投資しても収益が期待できないだけでなく、金利変動幅が抑制されることで株式に対する分散効果も期待できないと考え、徐々に外貨債券(為替ヘッジ付)へシフトさせてきました。

しかし、2021年度以降は世界的なインフレの高まりを背景とした将来の利上げ局面を見越して、外貨債券(為替ヘッジ付)についても残高圧縮およびデュレーション短期化を図りました。一方、外貨債券(為替ヘッジ無)については徐々に残高を拡大させており、日米金利差拡大に伴い円安が進んだことで、大きな収益が得られています。

今後も局面に応じたポートフォリオを構築することで相場変動に対応していきます。

将来の収益につながる総合損益を意識した運用

有価証券運用は、「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」ことを基本方針としています。

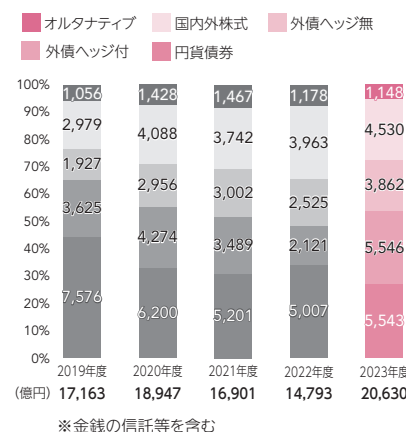
伊予銀行は、債券利息や株式配当金など資金利益(除くファンドの解約損益)ベースで安定した収益の確保を目指しています。2023年度は外貨調達コスト増加の影響がありましたが、他の資産でカバーしたことでポートフォリオ全体では「200億円」を超える水準を維持できました。

また関係損益等については、マーケットの変動に合わせてオペレーションした結果、外貨債券(為替ヘッジ無)や政策保有株式の売却益を計上したことで大きく膨らみ、資金利益を合わせた実現損益ベースで過去最高となりました。関係損益は相場に左右されますが、新中計は政策保有株式の縮減を一段と推し進める計画としており、今後もある程度の売却益を見込んでいます。ただし、単に含み益を実現益として計上するだけでなく、総合損益を意識しながら評価損益の更なる拡大を図っていきます。

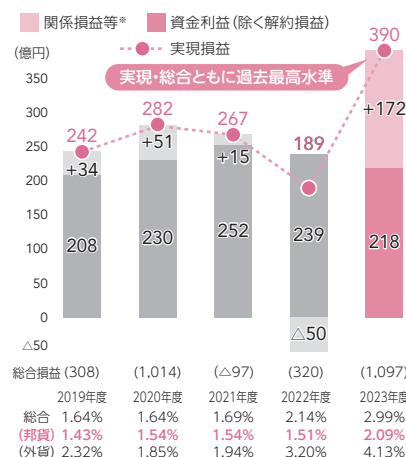
平準的な新規案件取組みによる安定的な収益拡大

海外企業向けコーポレートファイナンスや、国内外のストラクチャードファイナンス(プロジェクトファイナンス、航空機ファイナンスなど)の継続的な取組みにより安定的な収益拡大を志向するとともに、サステナブルファイナンスへの積極的な取組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

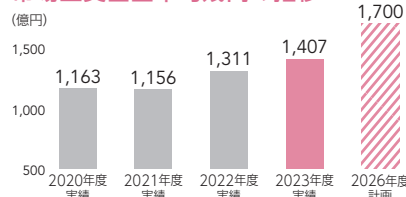
リスクカテゴリー別時価構成比の推移



有価証券パフォーマンスの推移



市場型貸出金平均残高の推移



新 中期経営計画

法人関連



アジャスト戦略 ～適応～

認識する環境

気候変動や人口減少など、当社グループおよびステークホルダーに大きな影響を及ぼす地域課題が顕在化しており、脱炭素化、地域活性化、DX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へのサポートが必要と認識しています。

強み・機会

- 地域における信用力
- 専門的かつ多様な人材
- グループ総合力
- 地域の多様な産業構造
- 地銀No.1の広域店舗網
- デジタル化・脱炭素化に向けた官民投資の拡大

弱み・脅威

- 地域経済に依存したビジネス領域
- 脱炭素化対応に関する危機意識不足
- 人材流動化に伴う人材流出
- 人手不足

めざす姿

地域金融機関として、お客さまの事業基盤および経営基盤の脅威となる脱炭素対応や人手不足の解消などへのコンサルティング機能を強化することで、地域のサステナビリティを高めていくことを目指しています。

目標指標	2023年度実績	2026年度目標
脱炭素化等にかかる相談受付・情報提供実施数	15件	20件
人材紹介件数	121件	140件
DXコンサル関連収益	66百万円	200百万円(3ヵ年累計)
個社別社員研修の実施件数	30件	60件
総合的な社員教育提案件数	12件	18件

重点項目

- 地域・お客さまの脱炭素化支援
- お客さまの人材課題に対応する人材マッチング支援
- 観光産業を柱とした地域活性化支援
- 地域企業の業務効率化、デジタル化支援

気候変動や人口減少など、当社グループおよびステークホルダーに大きな影響を及ぼす地域の課題に対して「適応」する

地域・お客さまの脱炭素化支援

国内外における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していきます。



人材マッチング支援

お客さまの経営課題に沿って、片手型、両手型、非常勤人材のマッチングを支援しており、2020年4月に業務開始して以降、2024年3月までに累計399件の支援を実施しています。

観光産業を柱とした地域活性化支援

当社グループは、行政や観光事業者等と連携し、地方における観光地の魅力向上や観光客の受入環境整備に取り組んでいます。



〈事例1〉愛媛県大洲市

歴史的資源を活用した観光まちづくりに参画し、持続可能な観光まちづくりとして、国際的に高い評価を得ています。



〈事例2〉愛媛県今治市(鈍川温泉)

地域のランドデザインづくりと実現を支援し、高い泉質などを活かした観光地としての再興に挑戦しています。

地域企業のDX支援

いよぎんデジタルソリューションズでは、人手不足などに対応するために、デジタルの活用に向けた業務整理から定着化のフォローなど、お客さまの様々な課題解決に取り組んでいます。

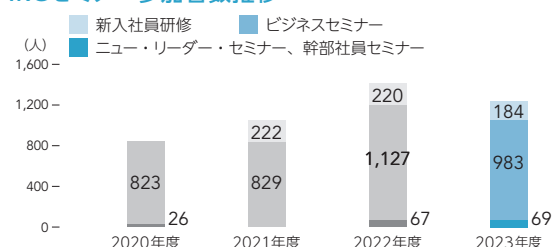


人材育成支援

人口減少により、地域の労働力は不足しつつあり、この課題を解決するには、従業員一人ひとりの能力アップやスキルシフトが欠かせません。

いよぎん地域経済研究センター（IRC）では次世代の経営者を育てるニュー・リーダー・セミナーや、幹部社員セミナー、テーマ別・階層別のビジネスセミナーなど、各種セミナーを通じて、企業の人材育成をサポートしています。

IRCセミナー参加者数推移



新 中期経営計画

個人関連



アジャスト戦略 ～適応～

認識する環境

少子高齢化による地域経済の規模縮小という社会課題があるなか、政府が掲げる資産所得倍増プランの実現に向けた取組みを強力に推進することが、地域経済の活性化につながると認識しています。

強み・機会

- 資産所得倍増プラン、NISA恒久化
- 地域に根ざした営業基盤
- 利便性の高いアプリ(DHDサービス)
- 積極的なデジタル実装

弱み・脅威

- 少子高齢化によるマーケット縮小
- 地域経済の規模縮小
- 地域における金融知識の不足

めざす姿

金融に関する知識不足が叫ばれるなか、金融経済教育への関心は高まっています。当社グループは地域の営業基盤を活かし、職域セミナーなどを通じて金融包摂の実現に努め、長期的な目線をもって、より一層営業基盤の拡大・強化を目指していきます。

また、日々忙しく銀行に行く時間がないお客さまには「銀行を、人に合うかたちへ変えていく」というキャッチフレーズのもと、心地よく、使いやすいデジタルサービスを体現した各種DHDサービスを活用して、いつでもどこでも、お客さまにとって一番身近なパートナーであり続けます。

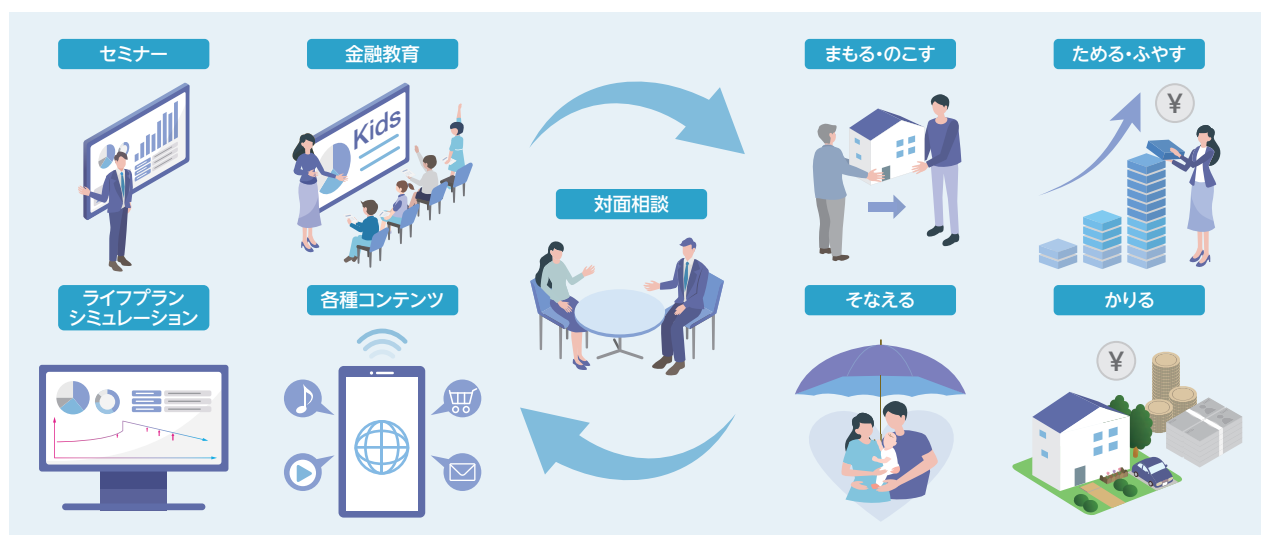
目標指標	2023年度実績	2026年度目標
金融リテラシー向上に資する活動の実績先数 ^{※1}	— ^{※2}	25,000先(3カ年累計)
NISA口座数	51,429先	65,000先

※1 セミナー受講者数およびLIFE PALETTE提案者数の合計

※2 新中計より集計開始

重点項目

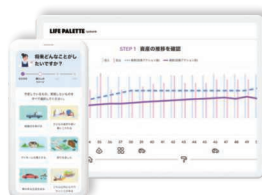
- ライフプランシミュレーション(LIFE PALETTE)を活用した、資産形成提案の強化・各種セミナー(職域・本部企画)の推進
- NISA口座の普及など、資産所得倍増プラン実現に向けた各種取組みの推進
- 高齢化の進展により、多様化・複雑化する相続ニーズに対し、生前から相続発生後に至るまでトータルでサポート
- CX向上による預金の粘着性向上
- DHDサービスを活用した取引基盤の拡充



様々な将来を描けるシミュレーションツール

「LIFE PALETTE」はスマートフォンやタブレットを使用し、将来のライフイベントなどを入力することで、家計の収支と資産の推移をシミュレーションできるデジタルツールです。お金の健康状態を確認することができ、お困りごとは窓口やオンラインでの相談も承っており、お客さま一人ひとりに合わせた人生計画をサポートしています。

LIFE PALETTE



サービスの詳細は
こちらから

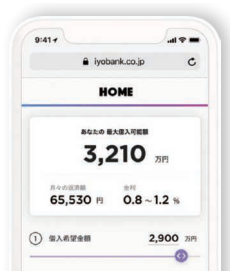


スマホでできるマイホーム計画

「一生ものの買い物、後悔してほしくない」との想いから生まれた、新しい住宅ローンサービスです。

従来、銀行窓口で住宅ローンを申し込むまで分からなかった借入可能額の目安を、スマホで数分で確認することができ、自身のライフスタイルに適した家づくりをサポートしています。なお、申込みから契約手続きにいたるまで、来店不要を実現しています。

HOME



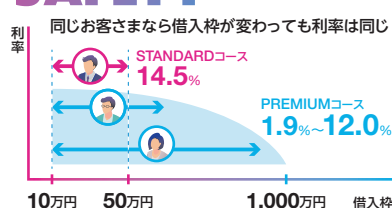
サービスの詳細は
こちらから



不足額を教えてくれる新しいカードローン

「SAFETY」は、24時間いつでもワンタップで借入れや返済ができるアプリで、残高不足予測額を通知し、不足額を借入れできる機能も備えています。「STANDARDコース」と「PREMIUMコース」(金利を「借入枠」ではなく「審査結果」に応じて設定)の2つのコースを用意しています。

SAFETY



サービスの詳細は
こちらから



新 中期経営計画

船舶関連



アジャスト戦略 ～適応～

認識する環境

IMO (国際海事機関) がGHGの総排出量ネットゼロの達成時期目標を2050年頃に前倒し、また燃料の製造過程を含めてネットゼロとするよう目標を厳格化したことにより、GHG排出などに対する規制強化や新燃料船開発の加速化を予想しています。

海事関連産業従事者の高齢化、担い手不足が進んでおり、将来の海事業界の持続的な発展のために、これらの課題に対する対策が求められています。

強み・機会

- 脱炭素化に向けた動きの加速
- 環境対応船へのリプレイス需要の拡大
- 船内業務のデジタル化、船内通信環境の発達

弱み・脅威

- 環境対応による船価高騰
- 新燃料や新技術への対応による運航コスト増加
- 高齢化等に起因する海事関連産業の担い手不足

めざす姿

「海事関連産業の事業変化を適切に捉え、お客さまの変化への対応を全力でサポートする」という方針のもと、海事関連業界に求められるGHG削減に関する動向を把握した最適なソリューション提供、海事関連従事者の確保、DXによる経営サポートなどに努めていきます。

目標指標	2023年度実績	2026年度目標
環境対応船等へのファイナンス取上件数	8件	10件

重点項目

- 環境対応船へのファイナンス
- 海事関連業界における環境意識向上への貢献
- 海事関連事業者のDX促進を目的としたビジネスマッチングの強化
- 海事関連事業者とのリレーション強化

キーマンの声



伊予銀行
シップファイナンス部
山田 智也 (35歳)

～大手商社への出向経験を活かして～

大手商社の船舶部門に2年間出向し、海外船主向けに国内造船所の新造船販売の代理・仲介を行うなど、伊予銀行ではできない経験を積んできました。シップファイナンスの与信判断等に役立っていると感じています。

出向中、商社という立場で海事産業に携わることで、改めて海事都市「今治」の存在の大きさを知るとともに、ビジネス環境の変化の速さを実感しました。世界経済が成長する限り、グローバルビジネスである海事産業は成長すると考えていますが、グローバルな経済成長を地域に取り込むためには、当行を含めた海事クラスターが、過去に囚われずスピード感を持って柔軟に対応していくことが必要だと感じました。

私自身、今後も様々な知見を積みながら、グローバルな視点で海事産業の成長・発展に貢献していきたいと考えています。

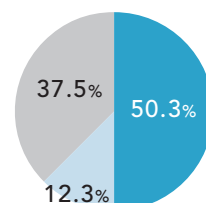
環境対応船へのファイナンス

新燃料・新技術についての情報収集および研究を進めることで、シップファイナンスにおける与信判断能力の向上に努め、新燃料船などの環境対応船へのファイナンスに適切に取り組めます。

※新造船エネルギー効率規制 (EEDI) のことであり、新造船のエネルギー効率 (輸送単位当たりのCO₂排出量) 性能を1999～2008年平均に比べて改善させるもの。段階的に規制が厳しくなっており、2025年から適用されるフェーズ3 (基準値より30%改善) を先取りしてクリアしている船舶を集計。

融資決定における環境対応船の比率

■ EEDIフェーズ3*
■ 二元燃料 (LNG、LPG、メタノール)
■ その他



海事関連業界における環境意識向上への貢献

ポセイドン原則に基づき、融資対象船のCO₂排出量データを収集し、その傾向を公表します。省エネデバイスや環境関連の製品・サービスを取り扱う事業者との情報交換を密にし、取引先への紹介につなげるビジネスマッチングなどの取組み強化により、海事関連産業における環境に対する意識醸成に貢献していきます。



伊予銀行は2023年10月に、地方銀行で初めてポセイドン原則 (The Poseidon Principles) に署名・参画しました。この原則は、IMOが掲げる目標達成を金融の側面から後押しするため、2019年に欧米の11の金融機関により設立されたもので、世界で35金融機関 (2024年4月末時点) が加盟しています。加盟行は融資対象船の年間CO₂排出量データをもとに船舶融資ポートフォリオ全体での気候変動整合度を算出し、毎年公表することが義務付けられます。

海事関連事業者のDX促進を目的としたビジネスマッチングの強化

経営・業務効率化や船舶管理の高度化につながるDX関連の製品・サービスを取り扱う事業者との情報交換を密にし、取引先への紹介につなげます。

海事関連事業者とのリレーション強化

海事イベントを開催し、有意義な情報交換やお客さま同士がつながる機会を提供しました。イベント開催に限らず、今後も、海事関連事業者との情報交換や連携を密にし、高度化・多様化する課題やニーズを把握するとともに、その解決と対応に努め、海事関連業界の発展に貢献していきます。



2023年10月に開催した「いよぎんグループPresents 日本海事産業フォーラム in 今治」には、お客さまや関係者約300名に出席いただきました。

新 中期経営計画

人的資本関連



レジリエンス戦略 ～強靱～

認識する環境

「人的資本の拡充」を当社グループの価値創造に大きく影響する重要項目(マテリアリティ)の一つとして特定し、人的資本経営に取り組んでいます。

強み・機会

- 専門的かつ多様な人財
- 高水準の人財育成投資額
- 働きやすい社内環境
- 良好な労使関係

弱み・脅威

- 職員1人あたりの収益額
- 雇用流動化に伴う人財流出
- 採用環境の変化
- 管理型の人財マネジメント

めざす姿

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、地域やお客さまへの新たな価値を提供する人財を育成することで、「従業員1人あたりお客さま営業利益」および「従業員エンゲージメントスコア」の向上を目指しています。そして、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」を向上させることで、10年先を見据えた「稼ぐ力」の向上に取り組んでいきます。

目標指標	2023年度実績	2026年度目標
従業員1人あたりお客さま営業利益	4.4百万円	5.6百万円
従業員エンゲージメントスコア	70	72

重点項目

人財育成に関する取組み

- 人財育成(共創人財・専門人財)
- 人財確保・活躍(採用・配置・評価)

社内環境整備に関する取組み

- 働き方改革
- ダイバーシティ・
エクイティ&インクルージョン
- 健康経営

人財
育成
方針



社内
環境
整備
方針

人的資本を拡充するとともに、インテグリティの伴った事業活動を実践することで、「強靱」な人財および組織を創り出す

人事企画部長メッセージ

新中計がスタートした重要な節目にあたって、当社グループが持続的な成長を続けるための人財戦略に関する私の考えについて、社内外のステークホルダーの皆さまと共有したいと思います。

Well-Being実現と企業価値向上の好循環を目指す

当社グループにおいては、「人財育成に過剰投資はない」との基本理念のもと、これまでも積極的に人財育成投資を行ってまいりました。その理念を絶やすことなく、新中計においても人的資本経営の実践を大きな柱とし、ヒトという資本にこれまで以上に積極的に投資することを通じて、グループ全従業員のWell-Being実現に貢献してまいります。Well-Beingとは、身体的、精神的、社会的にも良好な状態、端的に表現すると「幸せ」な状態であると考えており、従業員の「幸せ」が実現したその成果として、従業員が生み出す価値を上げていくという好循環を実現することで、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。



人事企画部長
杉野 里佳

「営業×人財」の構造改革による稼ぐ力の向上

新中計のスタートにあたっては、「10年先のありたい姿」を議論し、その「非連続的な未来像」から逆算した視点で戦略を構成しています。当社グループが、「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」であり続けるためには、大きなテーマとして「稼ぐ力」の向上が不可欠であり、この非連続な未来の実現のために、営業と人財の大胆な構造改革が必要であると考えております。

新中計における人財部門の取組みに対する総合的な評価として、「従業員エンゲージメントスコア」と「従業員1人あたりお客さま営業利益」をインパクト指標としております。「従業員エンゲージメントスコア」は、人的資本におけるヒトの価値向上度を測る指標として、「従業員1人あたりお客さま営業利益」は、ヒトの生産性を測る指標として設定し、営業と人財の構造改革を推進進めることで強靱な組織を作り上げていきたいと考えています。

「キャリア自律」に向けて

2022年の人事制度改定においては、「キャリアフィールド」という新たな概念を導入し、自ら選択したフィールドの能力・スキルを自律的に高めていくという「キャリア自律」の実現を目指しています。従業員が自ら主体的にキャリアを選択し、自律的に成長できる組織風土の定着は、これから取り組む人財の構造改革のドライバーとして不可欠な要素です。

今後も、キャリアフィールドごとの研修強化や自律的に学べる環境の拡充など、各種施策の実施と施策の浸透状況の評価・見直しを通じて、キャリア自律により人財が適材適所・適所適材で能力を最大限発揮できる環境整備を実施し、従業員のCareer Well-Beingを高めていきたいと考えています。

潤いと活力ある地域の明日のために

部長に就任以来、私自身が女性であることを最大限に活かし、これまで以上に多様な個性を認め合い、相互理解を深められる組織風土の醸成を志向し、「本物」の女性活躍、そしてDE&Iを実現することを目指してきました。人事企画部長として、県内外での採用活動に携わる際、地方で就職することに目を向けない学生が多いことを痛感しています。

当社グループは、地域があってこそその企業であり、当社グループにおけるDE&Iを実現し、その影響を地域にも波及させることで、地域の魅力向上にも貢献していきたいと考えています。

新 中期経営計画

人的資本関連



レジリエンス戦略 ～強靱～

当社グループでは、人財を競争優位の源泉の一つと位置付け、全ての従業員の5つの Well-Being (Career、Social、Financial、Physical、Community) 実現を目指し、人財育成および社内環境整備に取り組んでいます。

人的資本経営の全体像およびKPI

INPUT		
	重要課題(テーマ)	主な取組内容
人財育成方針	人財育成 (共創人財) (専門人財)	- 研修等多様な手段・施策の実施による人財力底上げ - 自律的に学べる環境の整備・拡充等、多様な学習機会提供 - 各種奨励制度・学習コンテンツ拡大による高度資格保有者増加 - 資格取得の奨励によるITリテラシーの向上 - 外部派遣による各分野・領域に必要なスキル・知識・経験習得
	人財確保・活躍 (採用・配置・評価)	- 公募制度の拡充等による意欲ある職員の配置、適所適材実現 - キャリア採用強化(アルムナイ、リファラル、第2新卒等)
社内環境整備方針	働き方改革	- 働き方改革運動 ～スマート・ワーキング・チャレンジ～ - DC 抛出限度額見直し、退職給付制度可視化 - 金融セミナー実施 - 持株会奨励金引上げ、長期保有奨励金新設 - 株式報酬制度、業績連動型報酬体系の導入検討
	DE&I	- アンコンシャス・バイアスに対する意識改革 - 女性管理職候補の育成プログラム強化 - 女性の健康課題に対する取組み強化 - 男性が育児休業を取得できるサポート体制の整備・強化 - 障がい者雇用促進に向けた職務開発・採用活動
	健康経営	- グループ一体での健康管理体制の強化 - 人間ドック費用補助 - 健康セミナー・イベントの開催 - 二次検査受診勧奨 - 保健指導・面接指導の実施

いよぎんグループWell-Being

Better Work, Better Life. より良い人生のために、より良い仕事を。

OUTPUT

重要結果指標 (KPI)	'23年度	→	'26年度
人財育成投資額 (従業員1人あたり研修関連費用)	218千円	→	230千円以上
高度資格保有者数	579人	→	750人以上
うち法人/個人/シップ/プランニング	469人	→	600人以上
うちマーケット	83人	→	100人以上
うちテクノロジー/プランニング (デジタルビジネス)	27人	→	50人以上
ITパスポート資格保有者数	778人	→	1,000人以上
外部研修等派遣者数	142人	→	150人以上
公募制度による配属者数	8人	→	30人以上
キャリア採用者数	21人	→	40人以上
時間外労働時間数	4.7時間	→	5時間以下
有給休暇取得率	80.6%	→	80%以上
企業型確定拠出年金活用率	85.8%	→	80%以上
従業員持株会加入率	88.2%	→	90%以上
女性役席者比率	19.0%	→	23%以上
男女の平均勤続年数の差異	75.0%	→	77%以上
男性育児休業取得率	103.1%	→	100%以上
障がい者雇用率	2.20%	→	2.70%以上
身体的指標 (肥満・血圧・血中脂質・血糖値)	35.0%	→	33.5%以下
心理的指標(ストレスチェック)	81	→	75以下
就業上の指標(アブセンティズム)	1.4日	→	1.1日以下
就業上の指標(プレゼンティズム)	22%	→	15%以下

5つの
Well-Being
実現

Career

Social

Financial

Physical

Community

OUTCOME

インパクト指標

従業員
エンゲージメント向上従業員
エンゲージメントスコア
'23年度末 70 → '26年度末 72

人財

営業

従業員
生産性向上従業員1人あたり
お客さま営業利益
'23年度末 4.4百万円 → '26年度末 5.6百万円



人財育成に関する基本方針

私たちは、「お客さま起点」を基本的な考え方とし、「専門性を高めた共創人財」や「領域ごとの専門人財」といった多様な人財が、各々の強みをつくり、得意分野を伸ばし、適材適所や適所適材で能力を最大限発揮することで、多様な価値を創造・提供できるコンサルティング集団となることを目指し、人財育成に取り組んでいます。

人財育成(共創人財・専門人財)

Career

「人財育成に過剰投資はない」という理念・組織文化に基づき、人財育成への取り組みを続けています。

KPI	補足	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標
人財育成投資額	従業員1人あたり研修関連費用 ^{※1}	174千円	200千円	189千円	218千円	230千円以上

※1 対象：伊予銀行単体の従業員

研修会の会場費(光熱費・維持費等を含む)、外部講師費用、教材費、外部機関への派遣費用、研修関連のシステム費用、公的資格取得奨励金、研修旅費、学費、研修参加者の人件費相当額、研修目的の外部出向者の人件費相当額等(自主参加の休日セミナー、各所管部が主催する勉強会等は除く、従業員が自主的に参加した研修やセミナー等は除く)

管理項目	補足	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
人財育成研修時間	従業員1人あたり研修時間 ^{※2}	46.3時間	56.1時間	52.6時間	44.0時間

※2 対象：伊予銀行単体の従業員

研修目的の外部出向者含む(自主参加の休日セミナー、各所管部が主催する勉強会等は除く、従業員が自主的に参加した研修やセミナー等は除く)

専門性を高めた共創人財(ベーススキルアップ)

「ベーススキル」には、常識・モラル・一般的なマナーから各種ビジネススキルや金融・ITリテラシー、多くの職員に求められる法人・個人業務の基礎知識およびスキル等があります。職員一人ひとりが、それぞれの強みをつくり、得意分野を伸ばし、全員がコンサルティング集団となるための「ベーススキル」を向上させるために、①得意分野を持つ人財の育成、②自律的に学ぶ環境の整備、③キャリア多様化への対応を主な柱として、また各専門部署とも連携して各種施策を進めています。

KPI	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標
ITパスポート資格保有者数	420人	540人	674人	778人	1,000人以上
外部研修等派遣者数	36人	98人	112人	142人	150人以上

管理項目	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標
デジタルビジネス基礎研修会受講者数	24人	80人	140人	180人 (2024年度からの累計)

いつでもどこでも学べる環境づくりを進め、「自律的な学び」を支援

社外におけるeラーニングシステムとして活用してきた自宅学習支援システム(I-Campus)に新機能「ELTMAP」を追加、これまでの課題であった検索性や操作性、一覧性等が改善、効果的な動画学習の展開が可能となりました。

また、オンライン型学習プラットフォーム(Udemy Business)を導入し、受講費用の一部を補助することで、「自律的な学び」に取り組む従業員を支援しています。

引き続き、従業員がいつでもどこでも学べる環境整備を進めていきます。



領域ごとの専門人材(専門スキルアップ)

「専門スキル」は、高度な専門知識・スキルが必要となる分野・人材を、「法人／個人／シップ／プランニング人材」「マーケット人材」「テクノロジー人材」「プランニング人材(デジタルビジネス人材)」の4分野とし、各施策に取り組んでいます。

本部の専門部署を中心とした育成や、当社グループ外も含む専門機関への派遣等も実施することで専門スキルの向上を図るとともに、各分野における「高度資格」を定めて職員の自律的な学びと資格取得を推進し、お客さまへより高度かつ多様な価値を提供できる人材を育成しています。

また、銀行業務以外の分野においても、より専門的な知識・経験を有する人材の登用や、外部からのキャリア採用についても積極的に取り組んでいく方針です。

KPI	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標
「高度資格」保有者数	466人	504人	540人	579人	750人以上
うち法人/個人/シップ/プランニング ^{※1}	377人	409人	434人	469人	600人以上
うちマーケット ^{※2}	74人	79人	83人	83人	100人以上
うちテクノロジー/プランニング(デジタルビジネス) ^{※3}	15人	16人	23人	27人	50人以上

※1 「高度資格」のうち、司法試験(弁護士)、公認会計士、税理士、司法書士、不動産鑑定士、MBA、中小企業診断士、土地家屋調査士、1級FP技能士、CFP、日商簿記検定1級、医療経営士1級・2級、シニアPB、通関士、AIBA認定貿易アドバイザー、社会保険労務士、介護福祉経営士1級、農業経営上級アドバイザー、弁理士、TOEIC700以上、実用英語検定準1級以上、中国語検定1級、1級建築士、金融内部監査士、CIAの資格保有者数

※2 「高度資格」のうち、証券アナリスト、国際公認投資アナリストの資格保有者数

※3 「高度資格」のうち、ITストラテジスト、システムアーキテクト、プロジェクトマネージャ、ネットワークスペシャリスト、データベーススペシャリスト、エンベデッドシステムスペシャリスト、ITサービスマネージャ、システム監査技術者、情報処理安全確保支援士、統計検定1級、1級ウェブデザイン技能士の資格保有者数

管理項目	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標
デジタルビジネス実践研修会受講者数 ^{※4}	40人	34人	45人 (2024年度からの累計)

※4 2022年度から研修会を開始

人財確保・活躍(採用・配置・評価)

Career

自ら手を挙げて、希望配属部署へ挑戦する公募制度の拡充により、意欲ある職員の配置や適所適材の実現を図るとともに、自律的なキャリア形成等を支援し、主体的に取り組む組織文化を醸成しています。

また、2022年には、専門職コースの新設に加え、退職者の再雇用(カムバック採用)制度やリファラル採用制度を整備し、コンサルティング力の強化やビジネス領域の拡大に向けて、グループ全体でキャリア採用を強化しています。

KPI	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2026年度目標
公募制度による配属者数	22人	18人	13人	8人	30人以上
キャリア採用者数	14人	12人	12人	21人	40人以上

2023年度キャリア採用実績	21人	▶▶ うち	カムバック採用	3人
システムエンジニア	9人		リファラル採用	2人
営業店	5人			
証券業務	2人			
不動産関連	2人			
損害保険	1人			
一級建築士	1人			
PEファンド	1人			



新 中期経営計画

人的資本関連



レジリエンス戦略 ～強靱～

社内環境整備に関する基本方針

私たちは、「専門的かつ多様な人材」がエンゲージメント高く働けるよう、「働き方改革」「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）」「健康経営」の取組みを中心として社内環境の整備に取り組んでいます。

働き方改革

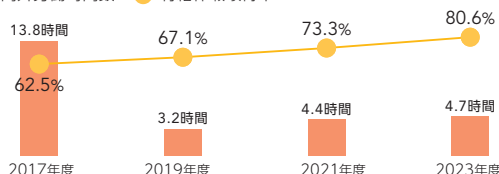
Community

Physical

「働きやすく」「働きがい」ある職場環境の整備

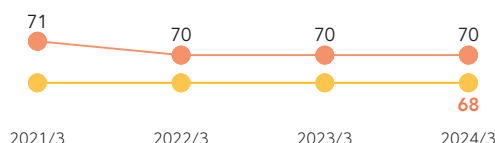
全社的な働き方改革運動「スマート・ワーキング・チャレンジ」として、「マネジメント改革」、「意識改革」、「業務改革」および「能力開発」に取り組み、インプット（労働投入）の効率化を図っています。また、インプットの効率化にあわせて、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高めることで、アウトプット（付加価値）を最大化すべく、「完全フレックスタイム制度」や「在宅勤務制度」、「ビジネスカジュアル」、「副業制度」など自律的で多様な働き方を促進するための制度を導入し、従業員が「働きやすく」「働きがいある」職場環境の整備に努めています。

■ 時間外労働時間数 ■ 有給休暇取得率



エンゲージメントスコア (総合)

● 当社グループ ● 金融業界平均



従業員の Financial Well-Being 実現に向けて

Financial

当社グループでは、価値創造の源泉である従業員自身の Financial Well-Being の実現をサポートするため、従業員の資産形成支援の取組みを強化しています。

2023年度には、マッチング拠出型の DC 制度を給与選択制へ改定し、従業員の選択肢を拡充したこと等により、2023年度末の DC 活用率（投信配分割合）は 85.8%（前年度末+8.3%）となりました。

また、2024年度においては、物価上昇等の社会情勢を鑑み、2年連続のベースアップの実施に加え、従業員持株会制度の拡充や従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度（持株会 RS）導入などの人的資本投資を実施しました。

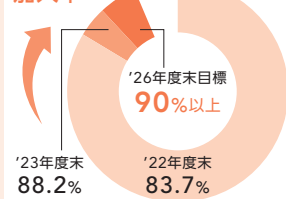
従業員持株会制度の拡充

- ・ 奨励金引上げ（5%→10%）
- ・ 長期保有奨励金（最大10%）新設

持株会 RS の導入

マネージャー・プロフェッショナル層の従業員に当社の譲渡制限付株式（RS）を付与

従業員持株会 加入率



DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）

Career

Social

年齢や性別等にかかわらず活躍できる環境整備

いよぎんグループ DE & I 宣言

私たちは、従業員一人ひとりが個性あふれる能力を最大限発揮できる職場とするために、DE&Iをより一層推進し、「働きやすい会社」「働きたい会社」「地域の未来づくりに貢献し、ともに成長する会社」を目指しています。

Diversity

私たちは、性別や年齢、国籍、障がいの有無、SOGIE、ライフコース、健康状態、働き方、生き方、考え方等、多様な個性を認め合い、相互理解を深めます。

Equity

私たちは、従業員一人ひとりの個性に応じて、誰もがチャレンジできる機会を得られ、その機会を十分に活かせるよう、公平性を追求します。

Inclusion

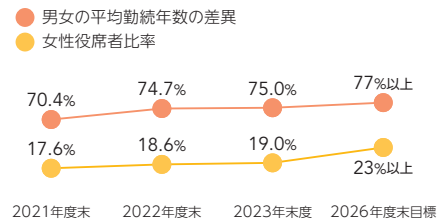
私たちは、従業員一人ひとりが強みを作り活躍することができる、心理的安全性の高い職場を実現します。



2024
健康経営優良法人
Health and productivity

積極的な女性活躍推進

当社グループの職場の半数以上は女性であり、DE&I推進の大きな柱として女性活躍推進に取り組んでいます。女性が働きやすい会社であるためには、男性の積極的な育児参加が重要という認識のもと、男性の育児休業取得を推奨しており、2016年度以降、男女ともに育児休業取得率は100%を達成しています。また、女性の就業継続やキャリア形成支援のため、事業所内保育所「いよぎんぎっずらんど」を設置し、企業の社会的責任として次世代を担うこどもが健やかに育つ環境を整備するとともに、働きながら子育てをする従業員をサポートしています。これらの取組みにより、伊予銀行は女性活躍推進法に基づく優良認定マーク「えるぼし(三つ星)」や次世代育児支援対策推進法に基づく認定マーク「プラチナくるみん」の認定を取得しています。



障がい者の雇用促進

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、伝統工芸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生き活きと働ける職場を目指しています。



働き方改革やDE&Iのより一層の推進に向けて2024年度に人事制度を改定

- フレックスタイム制度の対象者を定年再雇用者にも拡大し、シニア層の更なる活躍機会を創出
- 配偶者の転勤や不妊治療、性別適合手術等の事情により休職することができる「ライフコースサポート休職制度」を新設
- 各種賃金・休暇制度の「配偶者」「子」「結婚」の範囲に、事実婚や同性パートナー等の関係にある家族を追加

健康経営

Physical

企業の持続的成長を支えるのは従業員であるという認識のもと、従業員の心と体の健康の維持、増進に取り組むとともに、従業員の健康意識を高め、自発的な健康活動を積極的にサポートしています。「ポピュレーションアプローチ」と「ハイリスクアプローチ」を健康経営の両輪として実施していますが、「ポピュレーションアプローチ」としては、全従業員を対象としたウェアラブル端末の貸与や人間ドック費用の補助、働きやすい職場環境の整備等、「ハイリスクアプローチ」としては、40歳以上の人間ドック受診義務化や健康管理システムを利用した保健指導等を実施し、アブセンティズム、プレゼンティズムの改善に取り組んでいます。これらの取組みにより、伊予銀行は「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定を取得しています。

管理項目		2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
生活習慣の改善	睡眠	23.4%	24.3%	23.6%	25.3%
	食事	15.5%	16.9%	17.7%	18.6%
	運動習慣	76.6%	75.3%	74.9%	74.5%
	飲酒	3.5%	3.1%	3.3%	3.3%
	保健指導実施率	100%	95.0%	98.2%	97.4%
	特定保健指導実施率	31.4%	35.2%	35.5%	52.6%
	ウォーキングイベント参加率	22.2%	17.5%	14.6%	12.1%
各種受診率等の向上	定期健康診断受診率	100%	100%	100%	100%
	人間ドック受診率	62.3%	65.8%	70.0%	72.5%
	精密検査受診率	80.6%	79.3%	78.4%	77.4%
	ストレスチェック回答率	94.0%	94.7%	95.4%	95.7%
	高ストレス者率	5.4%	5.1%	5.6%	5.5%
	wevox回答率	—	65.1%	70.7%	69.3%
	wevox所属長閲覧率	—	49.2%	53.7%	59.5%
労働災害の防止	超過労働時間数70時間超の人数	34人	18人	23人	28人
	保健・面接指導実施率	100%	100%	100%	100%

新 中期経営計画

BPR・IT関連



アップグレード戦略 ～改善～

認識する環境

2015年度中計から生産性向上を重要課題と位置づけ、積極的なデジタル実装とリスクリングによる人財育成を進めるとともに、ITガバナンスの高度化によるIT投資の最適化を進めてきました。

今後は、顕在化しつつある人員不足や長期的なコスト上昇傾向も踏まえ、持株会社体制への移行に伴うグループ企業間の連携強化や各種BPR施策の高度化に取り組み、様々な課題へ対処していくことが必要だと考えています。

強み・機会

- 先行した積極的なデジタル実装
- 専門的かつ多様な人財の育成
- デジタル化への官民投資の拡大

弱み・脅威

- 顕在化しつつある人員不足
- グループ会社間の連携不足
- 長期的なコスト上昇傾向

めざす姿

これまで取り組んできた各種BPR施策を更に高度化させるとともに、伊予銀行で培った知見をグループ内に横展開することでグループ全体の生産性向上による経営資源の捻出を実現し、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の構築を目指しています。

また、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に継続して取り組んでいきます。

項目	2026年度目標
伊予銀行営業店〔業務係〕事務量削減	△65%（'17年度末比）
伊予銀行営業店〔融資係〕事務量削減	△30%（'19年度末比）
伊予銀行本部／グループ会社 業務時間削減	△30万時間（'17年12月末比）
CO ₂ 排出量削減（Scope1・2）*	△6,800t（'13年度比）

※チャネル関連と共同目標

重点項目

- 各種システム更改等の変化に合わせた仕組みの再構築と各種BPR施策の深化
- 定型業務や事務の極小化／ペーパーレス化等によるグループ全体の生産性向上
- データ活用の態勢整備／ITガバナンス高度化／システム開発リソースの拡充
- 生成AIをはじめとした新技術の活用と新本社ビル移転を見据えた働き方改革

更なるBPR推進や対面/非対面チャネルの充実、および次期基幹系システムの構築によって、インフラや仕組み等をより高度なものに「改善」する

伊予銀行営業店における取組み

2023年から本格稼働した新営業店システムをはじめ、各種システム更改を進めていますが、そうした変化に合わせた仕組みの再構築と新機能の活用により、事務の簡素化と本部集中化を更に加速させていきます。

その他、これまでに構築した「現金ハンドリングレス」「事務フローデジタル化／簡素化」「本部集中」といった仕組みの高度化・定着化により、もう一段踏み込んだ事務量削減を進めていきます。

銀行本部／銀行以外のグループ会社における取組み

本部業務の棚卸と抜本的見直しに聖域なく取り組むとともに、生成AI等の新技術を含めたデジタル技術の活用拡大により、本部業務量△30万時間／年の削減に取り組んでいきます。

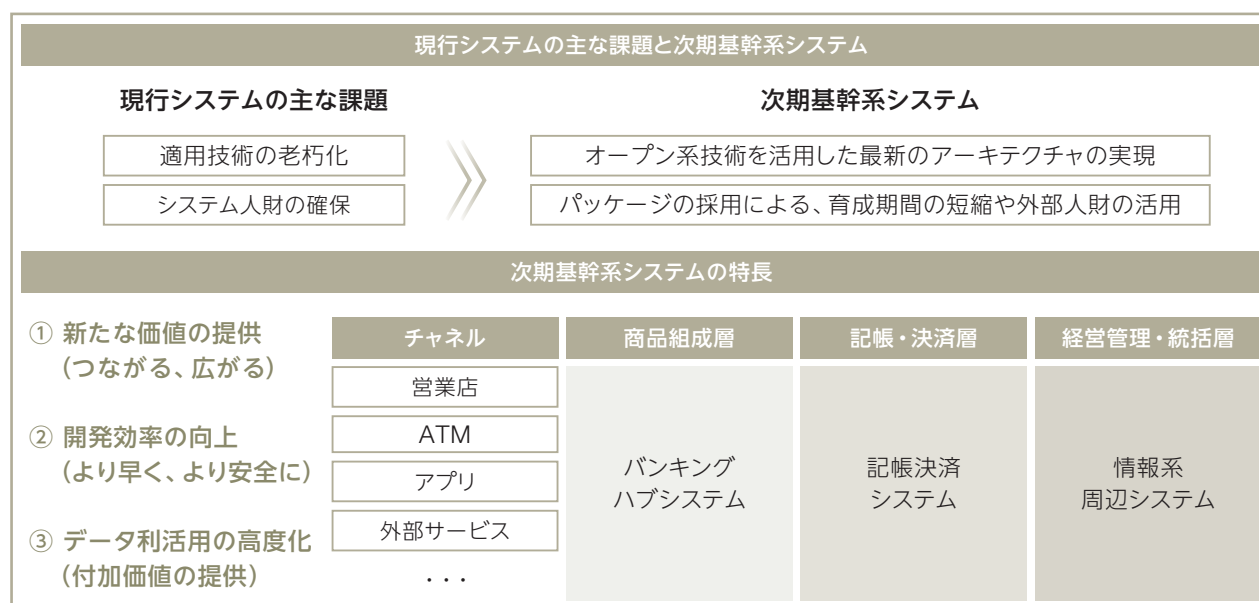
また、各種BPR施策の横展開によりグループ全体の生産性向上を志向するとともに、新本社ビルへの移転を重要な機会と捉え、働き方改革関連の施策の実施により、新しいワークスタイルの実現を目指していきます。

新技術等の活用

業務効率化や生産性向上につながる新技術として生成AIに注目し、活用を進めています。伊予銀行では、半年間の実証実験を経て2024年7月より本部行員を対象に本格導入するなど、グループ各社で活用に向けた検討を進めています。

次期基幹系システムの構築

日立製作所オープン勘定系パッケージ「OpenStage」を基にした次期基幹系システムの構築について、日立製作所と基本合意し、2028年の稼働を目指してプロジェクトを進めています。



新 中期経営計画

チャネル関連



アップグレード戦略 ～改善～

認識する環境

2015年度中計より、お客さまとつながるタッチポイントの多様化を目指し、店舗を中心としたチャネルの再構築を進めてきました。

今後は、人口減少や少子高齢化等の社会構造の変化をはじめ、コロナウイルス感染拡大以降のライフスタイルの多様化等、当社を取り巻く環境は大きく変化しており、お客さま一人ひとりのニーズに合わせたチャネルの見直し／高度化が必要だと認識しています。

強み・機会

- 瀬戸内圏域の広域店舗網
- 本社ビル建替に合わせた組織再編
- 積極的なデジタル実装

弱み・脅威

- 顕在化しつつある人員不足
- 人口・事業所減少による地域経済の規模縮小

めざす姿

新中計におきましては、「手のひらの伊予銀行」を標榜したバンキングアプリ「AGENT」を始めとする各種デジタルサービス(非対面チャネル)を深化させるとともに、店舗(対面チャネル)は地域の特性を踏まえた配置／機能の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拡充と最適化を進めていきます。

項目	2026年度目標
店舗機能／配置変更等店舗数	累計20店舗
接触顧客数 ^{*1}	359千人('26年度末)
CO ₂ 排出量削減(Scope1・2) ^{*2}	△6,800t('13年度比)

※1 ①来店②訪問③電話④個人IB⑤AGENTアプリ等による3か月以内の接触数

※2 BPR・IT関連と共同目標

重点項目

- お客さまのライフスタイル／ニーズに合わせた店舗配置／機能の最適化
- 地域の賑わい創出に向けた所有不動産(店舗)の有効活用
- 非対面チャネル部門の集約／高度化(仮称)コンタクトセンター新設
- 非対面での融資相談体制の確立(仮称)ビジネスサポートデスク新設
- 個人向けバンキングアプリ「AGENT」の高度化／推進
- 法人向け非対面チャネル「いよぎんビジネスポータル」の高度化／推進

リアル(対面)

2015年度中計から、営業エリア内の人口や事業所数の減少を踏まえ、店舗網や営業態勢の見直しを進めてきましたが、引き続きタッチポイントの最適化に向け、隔日営業の無勘定店舗「いよぎんSMART」や受付業務を限定したトランザクション処理特化店「いよぎんSMARTplus」への機能変更など、地域の特性に合わせた店舗の配置／機能見直しを進めていきます。

また、店舗建替時のプロフィット化の検討や既存店舗の空きスペース活用により、地域の賑わい創出や店舗不動産の有効活用も進めていきます。

ハイブリッド

リアル(対面)とデジタル(非対面)を組み合わせ、電話、チャット、オンライン面談による相談受付等、お客さま一人ひとりに合ったチャンネルでサービスを提供し、CXの向上に取り組んでいます。

また、新本社ビル建替えに合わせ、本部内の有人非対面チャネル部門の拠点を集約することで、生産性の向上を図るとともに、コンサルティング機能の強化やマスリテールへのアプローチにより、顧客接点の維持拡充に向けた取組みを進めていきます。

デジタル(非対面)

各種銀行手続き機能を提供している個人向けバンキングアプリ「AGENT」および法人向けの「いよぎんビジネスポータル」の継続的な機能追加／改善により、更なる利便性向上に取り組んでいます。

特に、「AGENT」は、お客さまの視点に立った「やさしいデジタル」の実現を掲げ、「どこからでもつながる」「手のひらでお手続きできる」サービスとして、開発を進めています。

ご自身の操作だけで口座開設等の各種銀行手続きの完結が可能であることに加え、行員とビデオ通話で繋がり、お客さまとの会話をもとに行員が必要な情報を代行入力することで、障がいのある方、店舗への来店が難しい方、スマートフォンに不慣れな方でも、安心して手続きできる仕様にしています。

また、30種以上の銀行手続き機能を搭載しており、今後も機能拡充を進めることで、窓口手続きに対するアプリでの手続き比率50%以上^{*}を目指しています。さらに、チャット機能などによる双方向のコミュニケーション強化により、顧客接点の拡充にも取り組んでいきます。

※アプリ利用件数÷(来店タブレット受付件数+アプリ利用件数)

第三者向け賃貸スペース併設店舗



〈名古屋支店〉
2024年6月竣工



〈福岡支店〉
2024年7月竣工

デジタルサービス

AGENT
手のひらの伊予銀行



**いよぎん
ビジネスポータル**

※事業者さま向け総合Webサイト

気候変動への対応 ～TCFD 提言への取組み～

当社グループの中核企業である伊予銀行は、気候変動がお客さまや自行に及ぼすリスクを想定しながら、脱炭素社会の実現に貢献していくため、2021年2月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同表明しています。当社グループは、持続可能な地球環境の実現と事業活動の両立が新たな事業機会の創出に繋がると考え、TCFD提言の枠組みに基づき、次のとおり気候変動に関する情報開示を充実させています。



TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)とは

2015年に金融安定理事会(FSB)の下に設置された金融システムの安定化を図る作業部会。異常気象等、気候変動の物理的影響や脱炭素経済への急激な移行等が、金融システムの安定を脅かす恐れがあるとして、すべての企業に対し、①複数の気候シナリオを用いて、②自社の気候関連リスク・機会を評価し、③経営戦略・リスク管理へ反映させ、④その財務上の影響を把握し、開示することを求めている。

1 ガバナンス

〈方針〉

「潤いと活力ある地域の明日を創る」というグループ企業理念(存在意義)のもと、「環境方針」を制定し、環境への負荷軽減と、お客さまの環境保全活動への支援に、積極的かつ継続的に取り組んでいます。

また、「気候変動・環境負荷」をマテリアリティの一つとし、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、お客さま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こととしています。



▲ 環境方針

〈体制〉

地域社会へ重大な影響を及ぼす気候変動は、当社グループにとってリスクである一方、新たな事業機会を創出する重要な経営課題の一つとして捉えています。

TCFDへの対応は、組織一体となって検討を進めていく必要があることから、経営企画部門やリスク管理部門をはじめとして、組織横断的に脱炭素化の実現に向けた企業活動の在り方について調査・協議しています。

協議事項は、社長を委員長とするグループサステナビリティ委員会に付議・報告し、気候変動を含む環境課題に関する対応状況および情報開示について審議しています。また、重要事項については必要に応じて取締役会に報告し、適宜適切に、取締役会の監督を受ける体制を構築しています。



▲ 経営体制

2 戦略

〈機会〉

お客さまの再生可能エネルギー事業への投資や環境負荷低減に資する設備投資等を積極的に支援し、ファイナンス面から、お客さまの温室効果ガス排出量削減やエネルギー効率向上に寄与し、脱炭素社会の実現に向けて取り組んでいます。

また、気候変動対策コンサルティング等、非金融面においてもお客さまの脱炭素化を支援するソリューションを提供するため、地域の電力会社との包括的な連携協定の締結等、気候変動に強い地域づくりと持続可能なビジネスの構築に向けた取組みを開始しています。

〈リスク〉

気候変動リスクとして、移行リスクと物理的リスクを認識しており、当社グループの事業活動への直接的な影響と、お客さまが影響を受けることによる間接的な影響の両方に対応する必要があります。

移行リスク

移行リスクは、炭素排出制限や炭素税引き上げ等、気候関連の規制強化への対応による影響を受けるセクターに対する与信関係費用の増加等を想定しています。なお、対象セクターについては、「UNEP FI銀行プロジェクト」の検討結果等も踏まえたセクター別リスク評価(影響度)およびポートフォリオ構成比(与信額)の2軸でリスク重要度評価を実施し、「電力・ガス」「海運」セクターを対象としました。

物理的リスク

物理的リスクは、台風・洪水等の自然災害によるお客さまの業績悪化や担保不動産の損傷に伴う与信関係費用の増加等を想定しています。また、本店および営業店等、保有資産の被災により事業継続ができないうリスクや、対策・復旧に際してのコスト増加が想定されます。

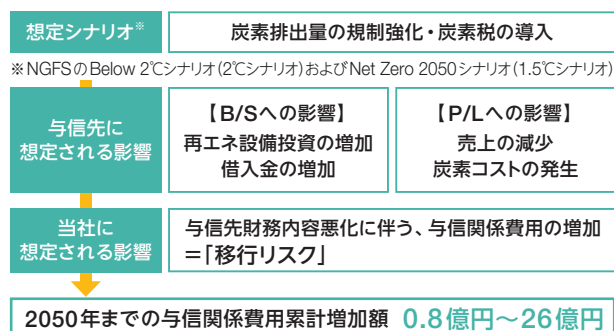
〈シナリオ分析〉

移行リスク

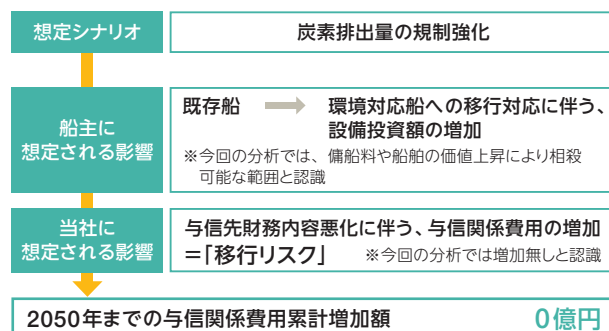
移行リスクは、事業性与信先のうち「電力・ガス」セクターを対象に、NGFSが公表する「2℃シナリオ」「1.5℃シナリオ」のもとで、脱炭素社会への移行に伴う炭素排出量の規制強化および炭素税の導入による個社の財務への影響に起因した与信関係費用の増加に関する分析を実施しました。

また、新たに「海運」セクターを分析対象に追加し、「環境対応船舶へのシフト」に係る移行リスクについて分析を実施しました。なお、分析の結果、環境対応船舶へのシフトが船主の財務内容に悪影響を及ぼすことなく、同セクターに関する与信関係費用の増加は発生しないものと現段階では認識しています。

電力・ガスセクターにおける移行リスク分析



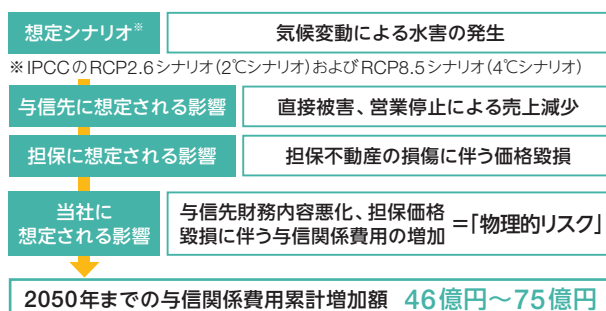
海運セクターにおける移行リスク分析



物理的リスク

物理的リスクは、事業性与信先を対象に、IPCCが公表する「2℃シナリオ」「4℃シナリオ」のもとで、水害発生による事業性与信先の財務への影響と担保不動産の損傷に起因した与信関係費用の増加に関するシナリオ分析を実施しました。

物理的リスク分析



〈炭素関連資産〉

TCFD提言における開示推奨項目等に基づいた炭素関連資産*の貸出金等に占める割合は、「47.3%」(2023年度末)となりました。なお、「エネルギー」セクターの貸出金等に占める割合は、「4.0%」(2023年度末)となっています。

今後もシナリオ分析の高度化および分析対象セクターの拡大等を図るとともに、当該セクターとのエンゲージメントを通じて、サステナブルファイナンスのほか脱炭素に向けた様々なソリューションの提供を検討していきます。

※ 「エネルギー」「運輸」「素材・建築物」「農業・食料・林業製品」セクターの定義に基づき、環境省「ポートフォリオ・カーボン分析を起点とした脱炭素化実践ガイド」掲載の業種分類に当てはめて集計

気候変動への対応 ～TCFD 提言への取り組み～

3 リスク管理

《気候変動リスクの管理態勢》

気候変動による移行リスクおよび物理的リスクが、当社グループの事業活動・財務内容等に影響を与えることを認識しています。今後も、これらのリスクにかかる影響を把握・分析するとともに、統合的リスク管理の枠組みにおける管理態勢の構築を検討していきます。

《特定セクターに対する投融資方針》

気候変動を含む環境や社会に対し、負の影響を助長する可能性が高い特定のセクターに対する投融資において、認識すべき環境・社会リスク等を示し、リスクの低減・回避に向け、お客さまの対応状況を確認するなど、各々の特性を踏まえた対応を実施のうえ、取引判断を行うよう方針を定め、これを公表しています。特に、気候変動や大気汚染の懸念が高まるリスクを内包している「石炭火力発電」セクターに対する投融資を厳格化するように、当社グループの取組姿勢を明文化しています。



▲投融資方針

セクター別投融資方針

セクター	対応方針
石炭火力発電事業	石炭火力発電は、他の発電方式と比較して温室効果ガス排出量が多く、気候変動や大気汚染の懸念が高まるリスクを内包しており、新規の石炭火力発電所建設を資金使途とする投融資は取り組みません。
パーム油・木材加工事業	パーム油・木材加工等、森林伐採を伴う事業は、違法伐採による環境問題に加え、地域住民の権利侵害や児童就労等の人権問題の発生するおそれがあります。投融資においては、環境への影響や地域住民とのトラブルの有無、児童就労の有無等に十分留意し、取組みを検討します。
クラスター爆弾製造事業	公共性や人道上の観点から、クラスター弾の製造を行っている企業に対する投融資については、資金使途に関わらず禁止します。

《事業性評価への統合》

お客さまの気候変動対応および環境保全への取組みを把握し、経営課題の抽出とその解決に資するため、従来から注力している「事業性評価」における評価項目として、環境配慮項目（気候変動・環境に配慮した経営状況）を設定しています。

4 指標と目標

気候変動に関する目標として、当社グループのCO₂排出量削減目標およびお客さまに対するサステナブルファイナンス目標を設定しています。

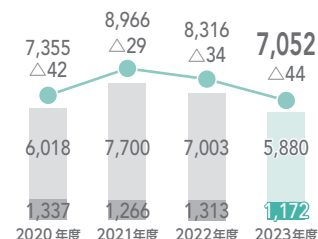
《CO₂排出量の削減目標・実績》

削減目標 … 2026年度までにグループのCO₂排出量を2013年度比50%削減
2030年度までにグループのCO₂排出量をネットゼロ

排出量および削減実績 (伊予銀行)

	2013年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1 (直接的排出)	—	1,337 t	1,266 t	1,313 t	1,172 t
Scope2 (間接的排出)	—	6,018 t	7,700 t	7,003 t	5,880 t
合計	12,592 t	7,355 t	8,966 t	8,316 t	7,052 t
削減実績 (2013年度比)	—	△ 41.6%	△ 28.8%	△ 34.0%	△ 44.0%

(単位:t, %)
 ■ Scope1排出量 ■ Scope2排出量
 ● 対2013年度削減率 (Scope1・Scope2合計)



Scope3の算定 (伊予銀行)

Scope3	2013年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
出張(カテゴリー6)	—	225 t	189 t	308 t	396 t
通勤(カテゴリー7)	—	1,351 t	1,319 t	1,296 t	1,282 t
投融資(カテゴリー15)	—	—	—	—	15,078,286 t

Scope3カテゴリー15 (投融資)への対応状況

Scope3カテゴリー15 (投融資)に分類される投融資先ポートフォリオのCO₂排出量(ファイナンスド・エミッション)の算定に関しては、以下の算定式に基づき、トップダウン型にて推定値を算定しました。今後、算定内容の分析を進めるとともに、算定手法の高度化および削減目標の設定等に向けた取組みを検討していきます。

算定式(事業性融資先全先を対象とし、各先の合計値を算定)

融資先の売上高×業種別排出係数(環境省準拠)×融資先への当行融資額/(融資先負債総額+融資先純資産額)

(融資先負債総額+融資先純資産額)について、純資産マイナスの融資先については(融資先負債総額+融資先資本金)を使用

脱炭素に向けたロードマップ

自社排出および投融資を通じた排出を計画的に削減していくため、脱炭素に向けたロードマップを策定しています。



▲ロードマップ

《サステナブルファイナンス》

累計実行目標 … 1兆4,000億円(うち環境分野7,000億円)

対象期間 … 2021年度～2030年度

サステナブルファイナンスの定義 … 環境・社会課題の解決に向け、お客さまのサステナビリティへの取組みの支援を通じ、持続可能な地域社会の実現に資するファイナンス

対象となる投融資例

環境分野	グリーンローン/ボンド、トランジションローン、環境私募債のほか、再生可能エネルギーに関する投融資等、環境に配慮した投融資等
社会分野	ふるさと応援私募債「学び舎」・「地域の未来」、SDGs 私募債などの各種私募債のほか、震災対応型融資等の社会課題に対応した投融資等
その他	サステナビリティ・リンク・ローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンスのほか、「創業」や「事業承継」に関する投融資等

〈2023年度末までの累計実行額〉合計4,462億円(うち環境分野2,816億円)

CSRの取組み

伊予銀行エバーグリーンの森

2008年に愛媛県、大洲市および公益財団法人愛媛の森林基金と「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実施しています。

活動場所	面積
伊予銀行エバーグリーンの森 大洲	6.58ha
伊予銀行エバーグリーンの森 東温	25.83ha
伊予銀行エバーグリーンの森 東予	6.37ha
伊予銀行エバーグリーンの森 松山	1.69ha



主な活動内容

- 当社グループ役員および家族等による森林づくり活動（ボランティア）
 - ・累計約 3,250本の植樹（約85tのCO₂吸収量増加に貢献）
 - ・定期的な下刈りの実施
 - ・森林教室の開催
- 森林づくり活動等に対する寄付（毎年度 1 百万円）
- 活動内容の情報発信

公益信託伊予銀行環境基金「エバーグリーン」

愛媛県内で環境保全活動に取り組まれている団体・個人を対象に活動資金の一部を助成しています。
2008年に創業130周年を記念して創設し、累計206先に総額約73百万円の助成金を贈呈しています。

概要	
助成対象者	愛媛県内に主たる拠点がある団体または個人
助成対象事業	愛媛県内の自然環境および生物多様性を保全し豊かな地域社会環境の創造・発展のための幅広い活動
助成金額	原則 1件 50万円以内
委託者	株式会社伊予銀行
受託者	三井住友信託銀行株式会社



2023年度助成先
「一般社団法人宇和島SDGs社会教育事業団」様

「森のあるまちづくり」をすすめる会

当会は、2010年8月に発足し、伊予銀行が事務局を務めています。「街中に『ほんものの森』をつくる」ことを目指し、植樹を通じて地域を緑豊かにしていく活動を展開しており、2023年度末までに96先の企業・団体に加入いただき、累計約55千本の植樹を行っています。

また、2020年8月には設立10周年を記念して、子どもたちに木や森の大切さを伝える絵本「森になあれ」を制作し、植樹活動に参加した子どもたちに配布しています。

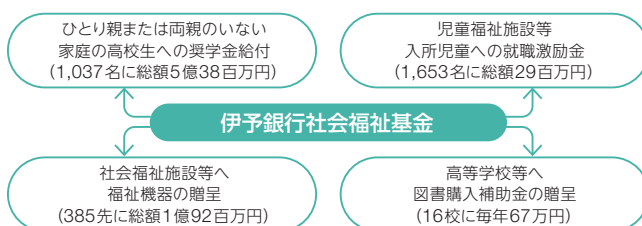


HP はこちら ▶



公益財団法人伊予銀行社会福祉基金

少子高齢化や人口減少により、地域における「社会福祉の充実」、次代を担う「青少年の育成」は社会的な課題となっています。伊予銀行は地域を担う金融機関として、持続可能な社会の実現を目指して、1976年に当基金を設立し、45年以上に亘って高校生への奨学金給付や社会福祉施設への福祉機器贈呈等に取り組んでいます。



地域文化活動助成制度

愛媛県は、東・中・南予それぞれに特色ある伝統文化が根付いています。本制度は、各地で「草の根」の文化活動を継承されている団体に、活動経費の一部を助成することを通じて、地域独自の伝統文化の継承等に寄与することを目的に、1992年に創設されました。

2018年からは「平成30年7月豪雨」にて被災した団体を対象にした特別助成も実施し、これまでの助成累計は1,335団体、総額2億58百万円となりました。



テニス部・女子ソフトボール部

テニス部は、実業団による日本最高峰の団体戦「テニス日本リーグ」での優勝を目指して活動しています。プロチームが多いなか、アマチュア選手中心のチームがどう戦うか考えながら、プロに負けない練習の質、量を確保して、国際大会を含め多くの大会に臨んでいます。

女子ソフトボール部「伊予銀行ヴェールズ」は、世界最高峰の女子ソフトボールリーグ「JD.LEAGUE」に所属しており、ポストシーズン進出を目標として活動しています。

両部とも、リーグでの活動に加え、国内トップリーグで活躍する選手による子ども向けスポーツ教室開催を通じて、地域における競技力向上に努めるとともに、地域イベント「松山野球拳おどり」や様々なボランティア活動への参加など、スポーツを通じた地域振興・地域活性化に取り組んでいます。



金融教育教室

地域の将来を担う子どもたちに正しい金融知識を身に付けてもらうことを目的に、伊予銀行では2007年から「金融教育教室」を開催しており、2024年3月末時点で累計約22,000名が受講しています。

近年は、高等学校における「新学習指導要領」の実施や「成年年齢引下げ」の施行により、金融商品や金融トラブル、資産形成等に関する知識の積上げが求められています。伊予銀行では、従来の小学生をメインターゲットとしたプログラムに加え、中高生への金融教育にも力を入れており、2024年6月には、ホームページに中高生向けのコンテンツを追加するなど、金融教育プログラムの拡充に取り組んでいます。

プログラム内容はオーダーメイドであり、受講者のニーズに合わせた金融教育を展開しています。資産形成に関するプログラムであれば四国アライアンス証券と連携、金融トラブル防止であれば他業態企業と連携するなど、幅広いプログラムを提供できる体制を整備しています。

また、従来の伊予銀行オリジナル金融教育ゲーム「バンク&ビルディングゲーム」を、2024年4月に四国アライアンス共同企画として、四国各県の地場産業や特産品等の特色を盛り込んだものにブラッシュアップしました。子どもたちが四国への理解を深めながら、金融について楽しく学ぶことができるコンテンツとして提供しています。



いよざん金融教育教室HP ▶

強固な経営基盤 (ガバナンス)

基本的な考え方

当社グループは、企業使命と企業経営の基本方針およびそれを具現化するための心構えと行動を明確にしたグループ企業理念を次のように定めています。

当社グループは、グループ企業理念のもと、株主さま、お客さま、地域の皆さまおよび従業員等からのゆるぎない信頼を確立し、地域に根差した企業グループとしての社会的責任を果たしつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、コーポレートガバナンスを経営上の最優先課題の一つとして、その強化・充実に取り組んでいます。

このような認識のもと、当社はコーポレートガバナンスの基本的な考え方と枠組みを定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、公表しています。

『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

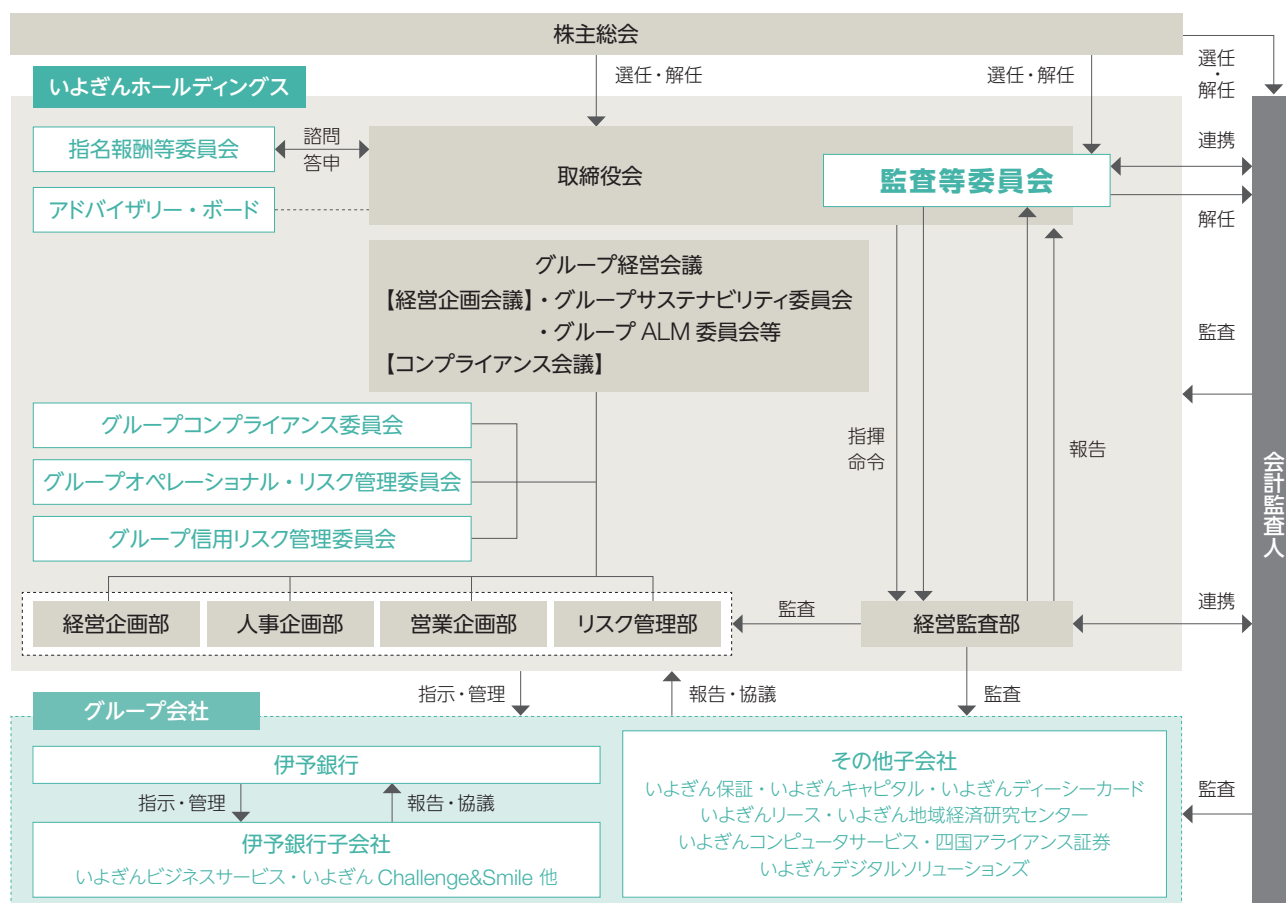
■ コーポレートガバナンス・ガイドライン
当社ホームページをご参照ください。



コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会で議決権を持つ社外取締役の参画を得て、経営の透明性・客観性の確保を図るとともに、権限委譲により迅速な意思決定を行い、経営の効率性を高めることを目的として、「監査等委員会設置会社」を採用しています。さらには、グループの中核企業である伊予銀行においても「監査等委員会設置会社」を採用し、グループで一貫した内部管理体制を構築することで、監査・監督機能の強化を図っています。

また、当社は、経営の意思決定・監督と業務執行を分離し、取締役会における意思決定機能を強化することで、コーポレートガバナンスをより一層強化するため、執行役員制度を導入しています。

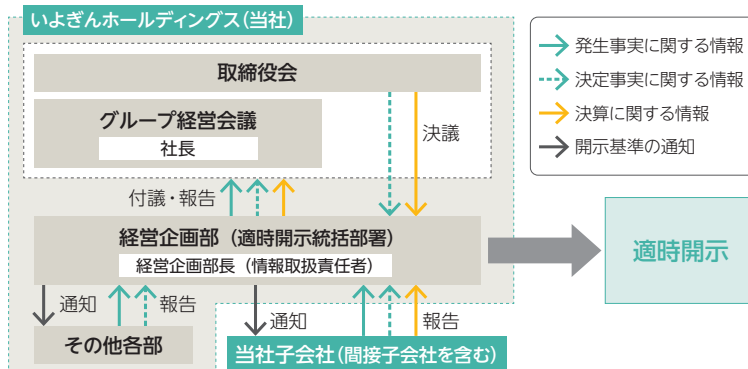


適時開示体制

当社グループは、グループ企業理念のもと、お客さま、株主・投資家の皆さま、地域社会の皆さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を確立し、金融グループとしての社会的責任を果たしていくため、適時適切な情報開示に取り組んでいます。

また、適時適切な情報開示を行うため、グループ内での報告や各部署の役割、取締役会の承認等、必要な手続および体制を整備しています。

適時開示体制の概要(様式図)



取締役会

取締役に求める知識・経験・能力等として、「基本的な経営活動に必要と考えるスキル」、「銀行特有のスキル」、「今後重要性が増すスキル」などの観点から、「経営戦略・企業経営」「マーケティング」「人事・人財育成」「リスクマネジメント」「市場運用・国際」「企業審査」「デジタル・ICT」「財務・会計」「法令・法務」の9項目を選定し、それらを一覧化した「スキル・マトリックス」を策定しています。

取締役会の構成とスキルマトリックス

		経営戦略・ 企業経営	マーケ ーティング	人事・ 人財育成	リスク マネジメント	市場運用・ 国際	企業審査	デジタル・ ICT	財務・会計	法令・法務
大塚 岩男	取締役会長	●	●	●	●					
三好 賢治	取締役社長	●	●	●	●	●		●	●	
長田 浩	取締役専務執行役員	●	●	●	●	●		●	●	
仙波 宏久	取締役常務執行役員	●	●		●	●	●	●		
伊藤 真道	取締役監査等委員	●	●				●			
上甲 啓二	取締役監査等委員(社外・独立)	●		●	●		●			
野間 自子	取締役監査等委員(社外・独立)				●					●
田中 琢二	取締役監査等委員(社外・独立)	●	●	●	●	●			●	

※ 上記一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

※ 取締役(監査等委員である取締役を含む。)の他会社の役員兼職については、取締役(監査等委員である取締役を含む。)が、その責務および役割を適切に果たすため、他の上場会社の役員の兼務は極力行わない方針としています。なお、他の上場会社の役員の兼任状況は、次のとおりです。

- ・大塚岩男(取締役会長): 四国電力株式会社 取締役監査等委員(社外)
- ・野間自子(監査等委員である取締役): 株式会社エイジス 監査役(社外)、アクシスコンサルティング株式会社 取締役監査等委員(社外)、株式会社ウイコホールディングス 取締役(社外)

2023年度取締役会の主な議題・審議事項等

- マテリアリティの特定およびサステナビリティ基本方針の策定
- 2024年度中期経営計画の策定
- 配当方針や自己株式取得などの株主還元方針に関する事項
- コーポレートガバナンス・コードに関する開示
- 政策保有株式削減および株主還元の定量的目標の方向性に関する検討
- 人事制度改定および春闘への対応
- グループ会社における取締役選任並びに代表取締役の選定
- グループ会社における取締役等の新任および昇任
- 監査等委員会の次期体制
- 期待される取締役並びに執行役員の行動基準、後継者計画、取締役の報酬総額、役員報酬体系の変更

強固な経営基盤 (ガバナンス)

監査等委員会

監査等委員会は、常勤の監査等委員1名、監査等委員である社外取締役3名の4名で構成しています。監査等委員である取締役候補者は、会社経営、法務、財務、リスクマネジメントおよび学識等の様々な分野から、それぞれ豊富な知識・経験を有する者をバランスよく選任しています。

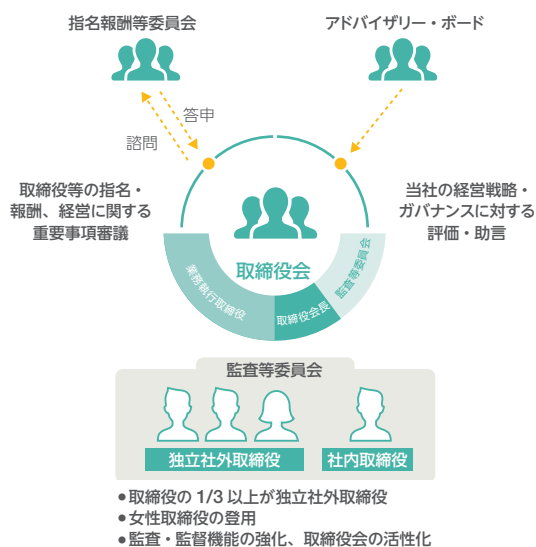
監査等委員会は、法令、定款および監査等委員会規程等に従い、取締役会および取締役会長とともに、監督機能を担っています。また、内部監査部門への指揮命令や会計監査人との連携によって、内部統制システムの整備・運用状況の検証を実施し、取締役のグループ会社を含めた職務執行が適切に行われているかを監査しています。

指名報酬等委員会

グループ各社の代表取締役、取締役および執行役員の指名、報酬等の経営に関する重要事項の決定に際し、独立社外取締役の関与・助言を得る機会を適切に確保するとともに、取締役会の機能の客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、指名報酬等委員会を設置しています。なお、当委員会の委員長は、監査等委員会の委員長がこれにあたることとし、委員の過半数は独立社外取締役で構成しています。

アドバイザリー・ボード

代表取締役社長を議長とする「アドバイザリー・ボード」を設置し、当社グループの経営の透明性と客観性を確保し、一層の経営体質の強化と地域貢献を果たしていくために、当社グループの経営戦略、ガバナンス等に関して、外部の視点を取り入れています。



- 取締役の1/3以上が独立社外取締役
- 女性取締役の登用
- 監査・監督機能の強化、取締役会の活性化

社外取締役の選任理由

社外取締役一覧

社外取締役	重要な兼職の状況	選任理由
上甲 啓二	—	愛媛県副知事をはじめとする行政分野における要職を歴任するなど、組織運営および地方行政に関する豊富な経験と高い見識を有しており、ガバナンスの強化および地域振興の観点からの適切な監督や有益な助言等によって、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
野間 自子	三宅坂総合法律事務所 パートナー 株式会社エイジス 監査役 (社外) アクシスコンサルティング株式会社 取締役監査等委員 (社外) 株式会社ウイルコホールディングス 取締役 (社外)	弁護士としての豊富な経験と高い見識および企業法務における高度な専門性を有しており、法令遵守およびダイバーシティ推進の観点からの適切な監督や有益な助言等によって、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
田中 琢二	—	関東財務局長や国際通貨基金 (IMF) 日本政府代表理事をはじめとする要職を歴任するなど、組織運営および国際金融全般に関する豊富な経験と高い見識を有しており、ガバナンスの強化および国際金融における観点からの適切な監督や有益な助言等によって、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役として選任しています。

※ 上記3名の社外取締役について、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を満たしており、その他、一般株主との間で利益相反を生じるおそれのある特別な関係もないと判断し、独立役員に指定しています。

※ 当社が定める独立性の判断基準については、当社ホームページに掲載している第2期定時株主総会招集ご通知の「株主総会参考書類」に記載していますのでご参照ください。
<https://www.iyogin-hd.co.jp/ir/stock/meeting.html>

取締役会評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、企業価値を高めることを目的として、毎年、取締役会の実効性についての自己評価・分析を実施しています。

2023年度取締役会評価については、取締役会の構成員である全ての取締役を対象に、取締役会の構成および運営ならびに取締役に対する支援体制等について、無記名式のアンケートを実施しました。また、経営審議委員会（現 指名報酬等委員会：取締役等の指名・報酬およびその他重要な事項を審議する任意の委員会）のメンバーには、当該委員会の構成、開催頻度および審議項目が適切かどうか等についてもアンケートを実施しました。なお、アンケートの作成にあたっては、定期的に外部機関を活用しています。

アンケートの集計結果は、2024年4月開催の取締役会に報告のうえ、結果の分析・評価を行い、全般的な評価として、取締役会は概ね十分に機能していることを確認しました。前回の取締役会評価で一層の取組みが必要としていた、資本効率を意識した議論や、投資家との対話の取締役会へのフィードバック等についても、改善が進んでいます。一方で、人的資本経営を意識した議論や、取締役会の議論の活性化等について、より一層力を入れる必要があるとの認識を共有しました。また、経営審議委員会（現 指名報酬等委員会）についても概ね十分に機能していることを確認しています。

上記の結果を踏まえ、経営計画の実現に向けた審議項目の充実や、取締役会においてフリーディスカッション等を実施することとしており、様々なステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、引き続き、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

役員報酬制度

取締役区分別の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額（2023年度）

取締役の区分	員数	報酬等の総額（百万円）				業績連動割合
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等		
取締役（監査等委員である取締役を除く）	5名	104	63	14	26	18.1%
監査等委員である取締役	4名	42	42	—	—	—

業績連動報酬

当社グループ各社の代表取締役、取締役および執行役員の指名、報酬等の経営に関する重要事項の決定に際し、独立社外取締役の関与・助言を得る機会を適切に確保するとともに、取締役会の機能の客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、指名報酬等委員会を設置しています。なお、当委員会の委員長は、監査等委員会の委員長がこれにあたることとし、委員の過半数は、独立社外取締役で構成しています。

2024年6月、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、指名報酬等委員会への付議を経て、取締役会で報酬体系を変更しており、変更後の報酬体系は、固定報酬および変動報酬からなる金銭報酬並びに非金銭報酬等によって構成しています。

なお、変動報酬は、グループの業績と連動する短期インセンティブ、当社の配当実績と連動する配当基準報酬、個々の取締役（監査等委員である取締役を除く）の企業価値向上に向けた取組みに対する定性評価と連動するプロセス評価報酬及び第三者機関の調査に基づくESG評価指標に連動するESG評価加算で構成しています。

内部監査体制

当社グループでは、被監査部門から独立した内部監査部門として経営監査部を設置しています。経営監査部は、監査等委員会および社長の指揮命令のもと、取締役会の承認を受けた「内部監査規程」および「内部監査計画」に基づき、当社グループの全社全部門における内部管理態勢の適切性、有効性を検証・評価し、必要に応じて改善のための提言を行っており、内部監査の結果は、毎月、監査等委員会、社長および取締役会に報告しています。

また、内部監査の品質の維持・向上を図るため、第三者機関による外部評価や定期的な自己評価を実施し、継続的な内部監査態勢の高度化に努めています。さらに、内外の環境変化に対応し、サステナビリティ経営に寄与する内部監査態勢を確立するため、取締役会の承認を受けた「中期内部監査計画」に基づき、経営戦略等に着目したテーマ監査の実施、ITツールやデータ等の利活用促進、専門人材の育成・確保等に取り組んでいます。

強固な経営基盤 (ガバナンス)

基本的な考え方

当社グループは、日常的に、信用リスクや市場リスクといった様々なリスクにさらされています。また、こうしたリスクは、規制緩和の進展や業務の高度化に伴い、さらに多様化、複雑化しています。このため、リスクをいかに適切に管理していくかが、経営における重要な課題となっています。

一方、当社グループにとって、リスクは収益の源泉にほかなりません。相応のリスクを取ってこそ、適切な収益を上げることが可能となります。リスクと収益の間には、そのような関係があります。

したがって、当社グループは適切な収益目標を定め、そのために発生すると思われるリスクを想定し、適切な管理を行いながら、リスクをコントロールしていくことが必要となります。

こうした中、当社グループでは、リスク管理を経営の最重要課題と位置づけ、期毎に取締役会においてグループリスク管理計画を定め、より一層のリスク管理体制の強化とリスク管理水準の向上に全力で取り組んでいます。

統合的リスク管理体制

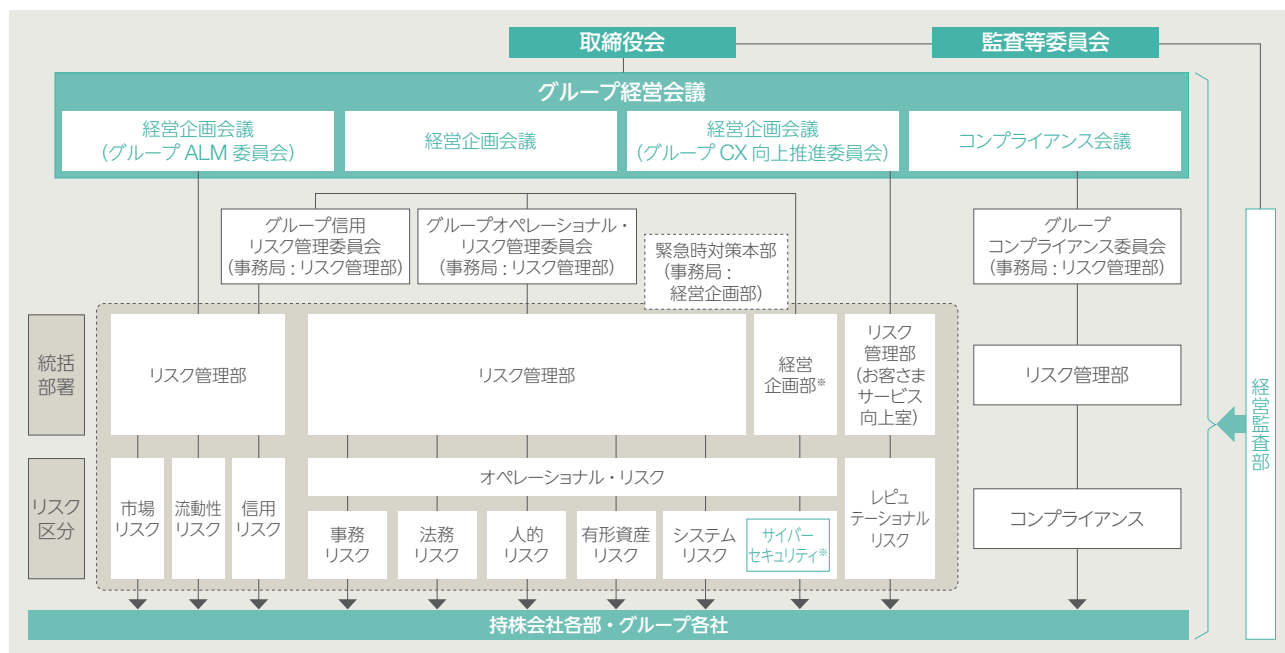
当社グループのリスク管理体制は、大きく次の4つに分けられます。①コンプライアンス会議のもとにおける法令等遵守管理、②グループALM委員会における収益の源泉となるリスクの管理、③グループ信用リスク管理委員会における信用リスクに重点を絞ったリスクの管理、④グループオペレーショナル・リスク管理委員会における事務リスク、システムリスク等の極小化すべきオペレーショナル・リスクの管理です。

グループALM委員会では、市場リスクや信用リスクの計量化により当社グループのリスク量を把握し、適切な運用・調達構造の実現と、中長期的な安定収益の確保を目指しています。

また、グループ信用リスク管理委員会では、信用リスク管理、内部格付制度に係る制度設計・検証およびバーゼル規制に係る課題対応に取り組んでいます。

一方、グループオペレーショナル・リスク管理委員会では、オペレーショナル・リスクの実態を特定、評価およびモニタリングの
うえ、重要課題について組織横断的に対応を策定する等、オペレーショナル・リスク管理の高度化に取り組んでいます。

リスク管理体制



※サイバーセキュリティに関する対応は、グループ会社も含む組織横断的機関であるI-CSIRT（当社グループにおけるCSIRT/事務局：経営企画部）が担っており、サイバー攻撃に対する早期警戒及び緊急時対応に係る態勢を整備しております。

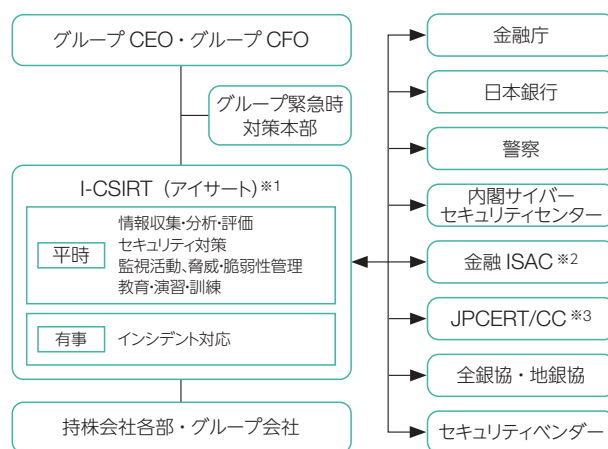
リスク・カテゴリー

市場リスク	市場リスクを適正にコントロールし、収益性と健全性を両立させていくため、グループ ALM 委員会を中心とする管理体制のもとで市場リスクの統合管理を行っています。グループ ALM 委員会では、リスク分析に加え、収益構造分析、経済環境・市場予測等に基づいて、運用・調達の基本方針やグループリスク管理計画、ヘッジ戦略を検討しています。また、取引を執行する部署および決済等の事務を行う部署から独立したリスク管理部署であるリスク管理部を設置し、相互牽制を図っています。
流動性リスク	半期毎に運用・調達のバランスに配慮した資金計画を策定するとともに、月次ベースで予想・実績を作成し、計画との差異を検証しています。また、市場における取引状況に異変が発生していないかチェックを行い、毎月グループ ALM 委員会に報告することにより、流動性リスクの顕在化による損失等発生を未然に防止する体制としています。
信用リスク	リスク管理部をグループ内の営業推進部門・審査関連部門から完全に独立した信用リスク管理部署として定め、管理の基軸となる「内部格付制度」の設計・検証・運用の監視など、同制度の適切な運用にリスク管理部が責任を負う体制としています。一方、各グループ会社の審査関連部門は、営業推進部門からの独立性を確保したうえで、お取引先の財務状況や資金使途、返済能力等を勘案した厳正かつ総合的な審査を実施しています。
オペレーショナル・リスク	当社グループでは、オペレーショナル・リスクを網羅的かつ効果的に管理するため、①事務リスク、②システムリスク、③法務リスク、④人的リスク、⑤有形資産リスクの5つのリスク・カテゴリーに区分し、リスク管理部がオペレーショナル・リスク統括部署としてグループ全体のオペレーショナル・リスクを管理しています。顕現化したリスクのみならず潜在的なリスクの特定にも努め、グループオペレーショナル・リスク管理委員会を中心にオペレーショナル・リスク管理の高度化に取り組んでいます。
レピュテーションリスク	レピュテーションリスクにつきましては、発生源である各種リスクの管理強化はもとより、倫理、法令、社内規程等を遵守する企業風土の醸成に向けた取組みを行っています。また、お客さまからの苦情等に対しては、リスク管理部で対応し、速やかに経営陣へ報告のうえ、業務に反映させる体制を整備しています。

サイバーセキュリティ管理体制

進化するサイバー攻撃の脅威に対応するため、グループ各社・社内部門相互の連携および意思疎通を図るとともに、サイバーセキュリティ事案発生時にグループ全体を統括する組織として、グループ横断的機関I-CSIRT※1を設置し、サイバー攻撃に対する早期警戒および緊急時対応のための体制を整備しています。

また、管理体制の整備に加え、インシデントの発生に備え、ランサムウェアを利用した攻撃やDDoS攻撃など、インシデントの種類に応じた対応計画を策定しています。この対応計画は、訓練・演習を通じて検知・初動対応・封じ込め・根絶・復旧までの対応手順の習熟や検証等を行い、継続的な改善活動を実施しています。



※1 当社グループのCSIRT。CSIRTは、コンピュータセキュリティにかかる事案に対処するための組織の総称。

※2 日本の金融機関におけるサイバーセキュリティに関する情報共有・分析等を行う組織。

※3 インターネットを介して発生するコンピュータセキュリティインシデントについて日本国内に関する報告の受付、対策の検討や助言など技術的な立場から行う組織。

業務継続体制

当社グループは、自然災害、システム障害、感染症の蔓延、人為的な災害等により業務継続が脅かされる緊急時に備え、「業務継続方針」を定め、この方針に基づき、「業務継続計画」を策定しています。

また、「業務継続計画」の実効性を向上させるため、グループCFOをグループ統括責任者、各社の経営企画部門の担当役員を統括責任者とし、その指揮・監督のもと、業務継続計画の検証、業務継続体制の整備と継続的な改善、教育・研修・訓練など、業務継続マネジメント活動を実施しています。

さらに、緊急事態発生時、またはその可能性がある場合には、グループCEOを本部長とするグループ緊急時対策本部およびグループ各社の社長(頭取)を本部長とする緊急時対策本部を設置し、応急処置の実施、情報収集・伝達および管理の統括等の業務を処理する体制を整備しています。

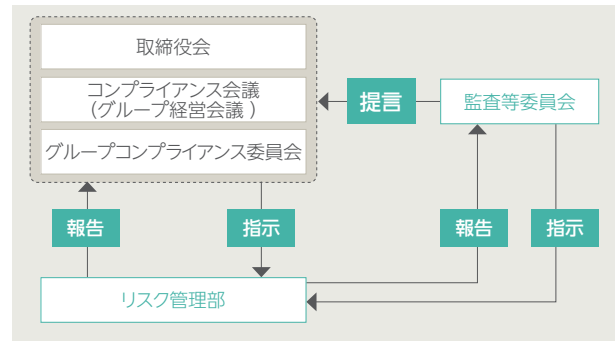
強固な経営基盤 (ガバナンス)

コンプライアンス体制

コンプライアンス体制を整備するため、年度ごとにグループコンプライアンス・プログラムを策定しています。

社長を議長とするコンプライアンス会議(グループ経営会議)を設置し、グループコンプライアンス・プログラムの進捗状況やコンプライアンスに関する事項を報告しています。

また、コンプライアンスやそれを補完するインテグリティの実践を目的として、職員が主体性をもって自律的に学習するためのコンプライアンスに関する講義をすべての階層別研修において開催しているほか、職場単位においても定期的にコンプライアンスに関する勉強会を開催しています。



インテグリティ

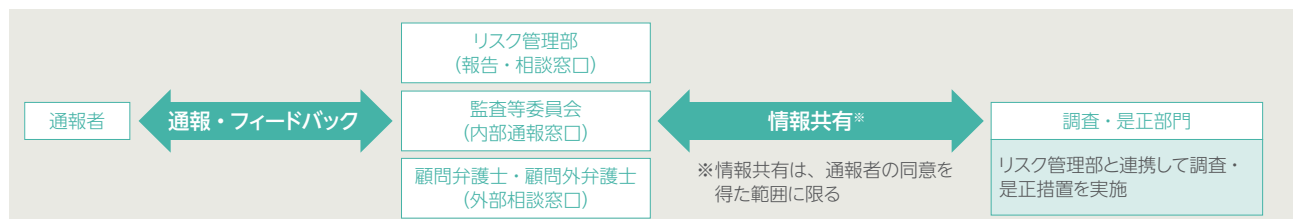
当社グループでは、「社会的倫理観に基づき、自律的に正しい行いをする」というインテグリティがコンプライアンスを補完する重要な考え方であるとの認識に基づき、インテグリティとコンプライアンスが両輪として機能する人財育成・組織づくりに努めています。

内部通報制度

法令等違反行為の早期発見・是正を目的として、内部通報制度の適切な運用に努めています。

リスク管理部に報告・相談窓口、監査等委員会に内部通報窓口を設置しているほか、顧問弁護士および顧問外弁護士を外部相談窓口とするなど、通報者の利便性を考慮し様々な窓口を設置しています。

また、公益通報者保護法に則り、通報者が窓口の利用を躊躇することがないように、秘密保持や不利益な取扱いの禁止を徹底しているほか、年度ごとにグループ全職員を対象としたアンケートを実施し、その結果を踏まえて制度の実効性向上に努めています。なお、当社グループはお客さまやサプライヤー等のステークホルダーからの通報にも真摯に対応し、秘密保持や不利益な取扱いの禁止を徹底しています。



顧客保護(お客さま保護等管理)

お客さまに安心してお取引をしていただける態勢の整備、利便性向上を目的として、お客さまの視点から業務の検証・改善を継続的に実施し、お客さま保護等管理に取り組んでいます。また個人情報についてもプライバシー・ポリシーを始めとする規程を整備し、定期的に職員を教育することで、個人情報の保護に努めています。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融およびその他制裁違反に係る防止対策

当社グループでは、「犯罪収益移転防止法」「外為法」「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に関するガイドライン」等に基づき、管理態勢強化を通じた健全な金融システムの維持・発展に取り組んでいます。

一元的な管理態勢の構築

マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融およびその他制裁違反に係る防止対策の責任者および統括部署を定め、一元的な管理態勢を構築し、各グループ会社および関係部署連携の下、組織全体で横断的に対応しています。

継続的顧客管理

伊予銀行では、継続的顧客管理として、お客さまの情報の定期的な確認を2020年10月より実施しています。

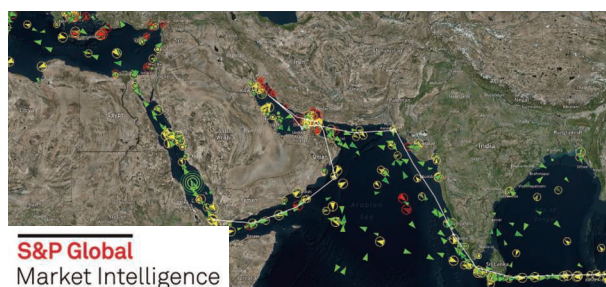
海外向け貸出への対応

伊予銀行では、海外取引先法人の役員・株主・実質的支配者等に対して、各制裁リストとの突合はもとより、過去に世界中で報道されたネガティブ情報に至るまで、徹底的に調査・検証を実施しています。また、海外取引先法人の多いシップファイナンスにおいては、融資対象船舶の航路をモニタリングしており、制裁国への侵入等をリアルタイムで検知する等、先進的な手法による調査・検証を実施しています。

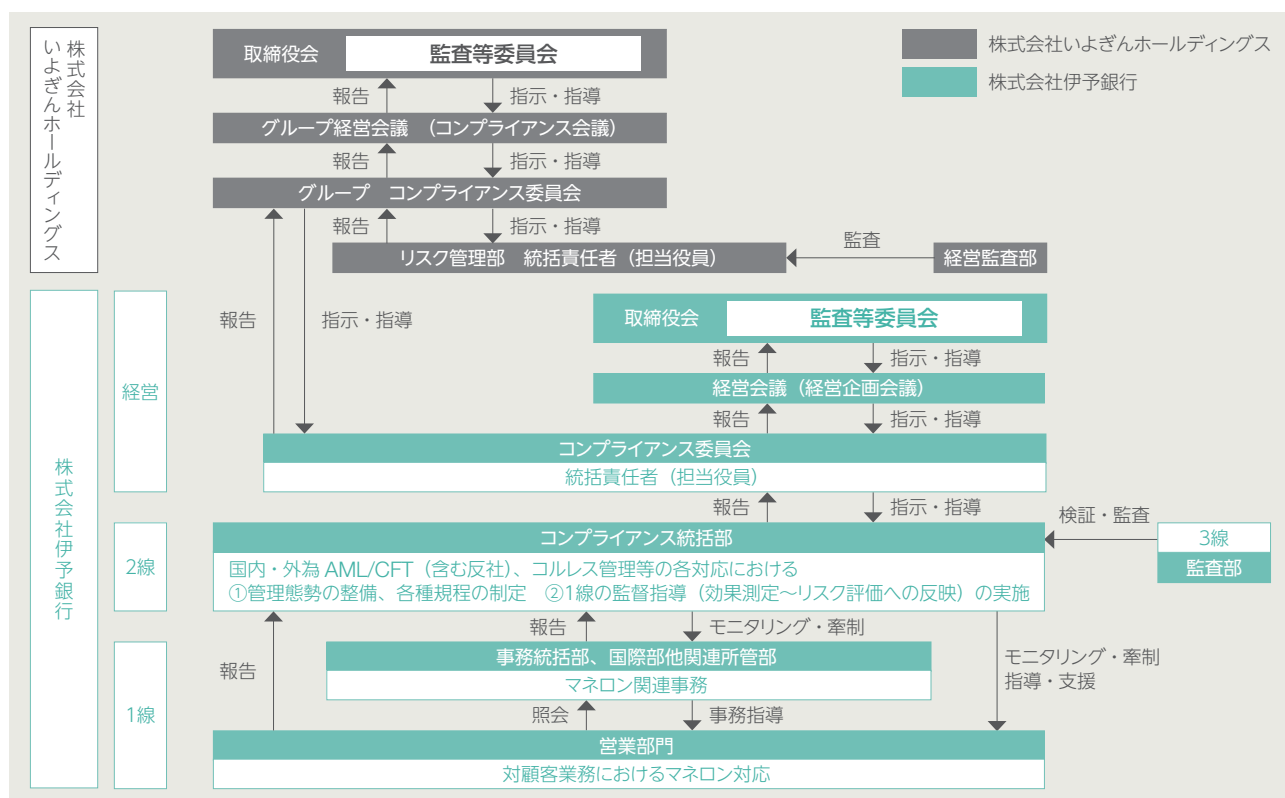
取引フィルタリング・モニタリング

当社グループでは、2016年9月に、取引フィルタリングシステムを導入し、複数のブラックリストとの一括照合を行うことで高リスク顧客との取引を防止しています。

また、伊予銀行では、同年10月に取引モニタリングシステムを導入し、疑わしい取引を検知する仕組みを構築して適切に運用しています。



マネー・ローンダリング防止に係る組織体制



強固な経営基盤 (ガバナンス) (2024年6月27日現在)

取締役



取締役会長
(兼 株式会社伊予銀行 取締役会長)
大塚 岩男

1976年 4月 株式会社伊予銀行 入行
2007年 6月 同 取締役人事部長
2008年 6月 同 取締役本店営業部長
2010年 6月 同 常務取締役営業本部長
2011年 6月 同 専務取締役 (代表取締役)
2012年 6月 同 取締役頭取 (代表取締役)
2020年 4月 同 取締役会長 (代表取締役)
2021年 4月 同 取締役会長 (現任)
2022年 10月 当社 取締役会長 (現任)



取締役社長 (代表取締役)
グループCEO*
(兼 株式会社伊予銀行 取締役頭取)
三好 賢治

1982年 4月 株式会社伊予銀行 入行
2014年 6月 同 執行役員総合企画部長兼総合企画部
関連事業室長兼総合企画部 ICT戦略室長
2015年 6月 同 常務執行役員総合企画部長兼総合企画部
関連事業室長兼総合企画部 ICT戦略室長
2016年 6月 同 常務執行役員営業本部副本長
2017年 6月 同 常務取締役
2019年 6月 同 専務取締役 (代表取締役)
2020年 4月 同 取締役頭取 (代表取締役) (現任)
2022年 10月 当社 取締役社長 (代表取締役) (現任)



取締役専務執行役員 (代表取締役)
グループCFO*
(兼 株式会社伊予銀行 専務取締役)
長田 浩

1987年 4月 株式会社伊予銀行 入行
2017年 6月 同 執行役員総合企画部長兼総合企画部関連事業室長
2019年 6月 同 常務執行役員総合企画部長兼総合企画部関連事業室長
2021年 6月 同 常務取締役
2022年 6月 同 専務取締役 (代表取締役) (現任)
2022年 10月 当社 取締役専務執行役員 (代表取締役) (現任)



取締役常務執行役員
(兼 株式会社伊予銀行 常務取締役)
仙波 宏久

1988年 4月 株式会社伊予銀行 入行
2019年 6月 同 執行役員東京支店長兼市場営業室長
2020年 6月 同 常務執行役員東京支店長兼市場営業室長
2021年 6月 同 常務取締役営業本部長
2022年 6月 同 常務取締役法人営業部長
2022年 10月 当社 常務執行役員
2023年 6月 株式会社伊予銀行常務取締役 (現任)
2024年 6月 当社 取締役常務執行役員 (現任)

グループチーフオフィサー	業務範囲
グループ CEO (Chief Executive Officer)	グループ全体の経営戦略・執行に関する決定
グループ CFO (Chief Financial Officer)	グループ全体の経営戦略の統括
グループ COO (Chief Operating Officer)	グループ全体の営業執行の統括
グループ CIO (Chief Information Officer)	グループ全体のシステム・事務の統括

※ 当社グループは、「グループチーフオフィサー制」を導入し、グループ CEO による全体統括のもと、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、所管の業務の最高責任者として、グループチーフオフィサーを配置し、グループ統合的な経営管理体制を構築しています。現在、配置しているグループチーフオフィサーは左記のとおりです。

監査等委員である取締役



取締役監査等委員
伊藤 真道

1985年 4月 株式会社伊予銀行 入行
2017年 6月 同 執行役員広島支店長
2019年 6月 同 常務執行役員シブファイナンス部長
2021年 6月 同 常務取締役
2022年 10月 当社 常務執行役員
2023年 6月 当社 取締役常務執行役員
2024年 6月 当社 取締役監査等委員 (現任)



社外
取締役監査等委員
上甲 啓二

1968年 4月 愛媛県庁入庁
2006年 4月 愛媛県経済労働部長
2008年 4月 愛媛県農林水産部長
2010年 4月 愛媛県参与
2010年 12月 愛媛県知事補佐官
2012年 4月 愛媛県副知事
2014年 8月 愛媛県特別参与
2015年 6月 愛媛県信用保証協会会長
2019年 6月 株式会社伊予銀行取締役監査等委員
2022年 10月 当社 取締役監査等委員 (現任)



社外
取締役監査等委員
野間 自子

1986年 4月 弁護士登録
1986年 4月 早川総合法律事務所入所 (現 東京平河法律事務所・コスモ法律事務所)
1992年 11月 さくら共同法律事務所入所
1995年 1月 大島総合法律事務所入所
1999年 2月 三宅坂総合法律事務所パートナー (現任)
2002年 6月 日本オラル株式会社監査役
2017年 4月 日本知的財産仲裁センター長
2020年 9月 アクシスコンサルティング株式会社監査役
2021年 6月 株式会社伊予銀行取締役監査等委員
2021年 6月 株式会社エイジス監査役 (現任)
2021年 9月 アクシスコンサルティング株式会社取締役監査等委員 (現任)
2022年 1月 株式会社ウイルコホールディングス取締役 (現任)
2022年 10月 当社 取締役監査等委員 (現任)



社外
取締役監査等委員
田中 琢二

1985年 4月 大蔵省入省
2003年 9月 財務大臣秘書官事務取扱
2006年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授
2007年 7月 財務省主税局参事官
2009年 7月 産業革新機構専務執行役員
2014年 7月 財務省主税局参事官
2016年 6月 大臣官房審議官 (国際局、大臣官房) FATF 日本政府代表
2017年 7月 副財務官、FATF 日本政府代表
2018年 7月 関東財務局長
2019年 7月 国際通貨基金 (IMF) 日本政府代表理事
2022年 10月 PCIソリューションズ株式会社取締役 (現任)
2022年 12月 楽天証券ホールディングス株式会社取締役 (現任)
2023年 3月 公益財団法人日本サッカー協会理事 (現任)
2023年 4月 同志社大学経済学部客員教授 (現任)
2023年 6月 株式会社伊予銀行取締役監査等委員
2024年 6月 当社 取締役監査等委員 (現任)

執行役員

常務執行役員
(兼 株式会社伊予銀行 常務取締役)

木原 光一

常務執行役員 / グループ CIO
(兼 株式会社伊予銀行 常務取締役)

徳永 貴司

常務執行役員 / グループ COO
(兼 株式会社伊予銀行 常務取締役)

佐賀山 隆

執行役員
(兼 株式会社伊予銀行 取締役)

藤田 直明

決算概況

2023年度の業績

2023年度は、国内外におけるインフレの急進を背景とした金利の上昇や、為替の円安進行をはじめとして市場のボラティリティが高く、不確実性の高い経営環境下にありました。その中でも、当社グループの経営基盤となる瀬戸内圏域を中心とする貸出金残高の増強を図った他、有価証券において、海外金利の上昇を受けた利鞘の縮小圧力が強まる中でも、相場の変動に対応した入替売買を進め収益性の向上を図ったことで、資金利益は前年度比76億円増加の829億円となりました。また、デリバティブも含めたグループ体でのコンサルティングの提供により、非金利収益も前年度比増加し、連結コア業務粗利益は前年度比92億円増加の987億円となり、引き続き高水準のトップライン収益を確保することができました。

経費・信用コストは前年度比増加しましたが、高水準の連結コア業務粗利益の確保に加え、相場動向を捉えた外債等における有価証券関係損益の計上により、経常利益は前年度比161億円増加の585億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比116億円増加の394億円となりました。引き続き各利益段階で高水準の利益を確保しており、親会社株主に帰属する当期純利益において過去最高益を計上しております。

(単位：億円)

■当社連結

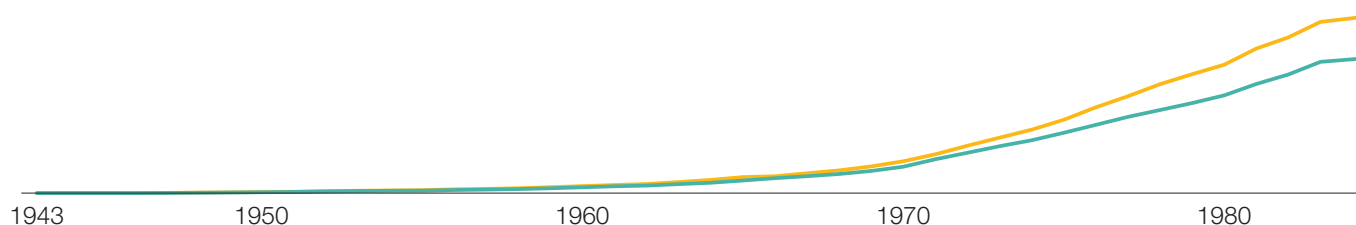
	2022年度	2023年度	前年度比
連結コア業務粗利益	895	987	+92
うち資金利益	753	829	+76
うち役務取引等利益	96	105	+9
うちその他業務利益	45	52	+7
経費（△）	526	551	+25
連結コア業務純益	368	435	+67
信用コスト（△）	△ 25	27	+52
有価証券関係損益	0	149	+149
経常利益	424	585	+161
親会社株主に帰属する 当期純利益	278	394	+116

■参考：伊予銀行単体

コア業務粗利益	841	928	+87
経費（△）	503	527	+24
コア業務純益	337	401	+64
信用コスト（△）	△ 28	22	+50
有価証券関係損益	△ 4	150	+154
経常利益	392	561	+169
当期純利益	263	378	+115

■預貸金残高推移

● 預金等残高 ● 貸出金残高



2024年度の業績見通し

2024年度は、引き続き世界的なインフレの高止まりが景気の下振れリスクとなる他、国内外の金融政策の動向も大きく変動する可能性もあり、これまで以上に難しい舵取りが必要になると想定しています。

その中でも、預貸金残高の継続的な増強を図っていく他、緩やかながら円金利の上昇を想定しており、貸出金の収益性向上を見込んでいることや、海外金利上昇による調達コスト負担の増加の一巡を見込んでいることを主因として、連結コア業務粗利益は、引き続き堅調な増加を見込んでいます。

堅調な連結コア業務粗利益の増加の一方で、戦略投資の積極化による経費の増加や倒産等の増加による信用コストの増加を見込んでいること、また前年度における高水準の有価証券関係損益の反動減少が見込まれることから、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比74億円減少の320億円を見込んでいます。過去最高益を計上した前年度比で減益を余儀なくされる見通しではありますが、引き続き高水準の利益確保を目指す計画としています。

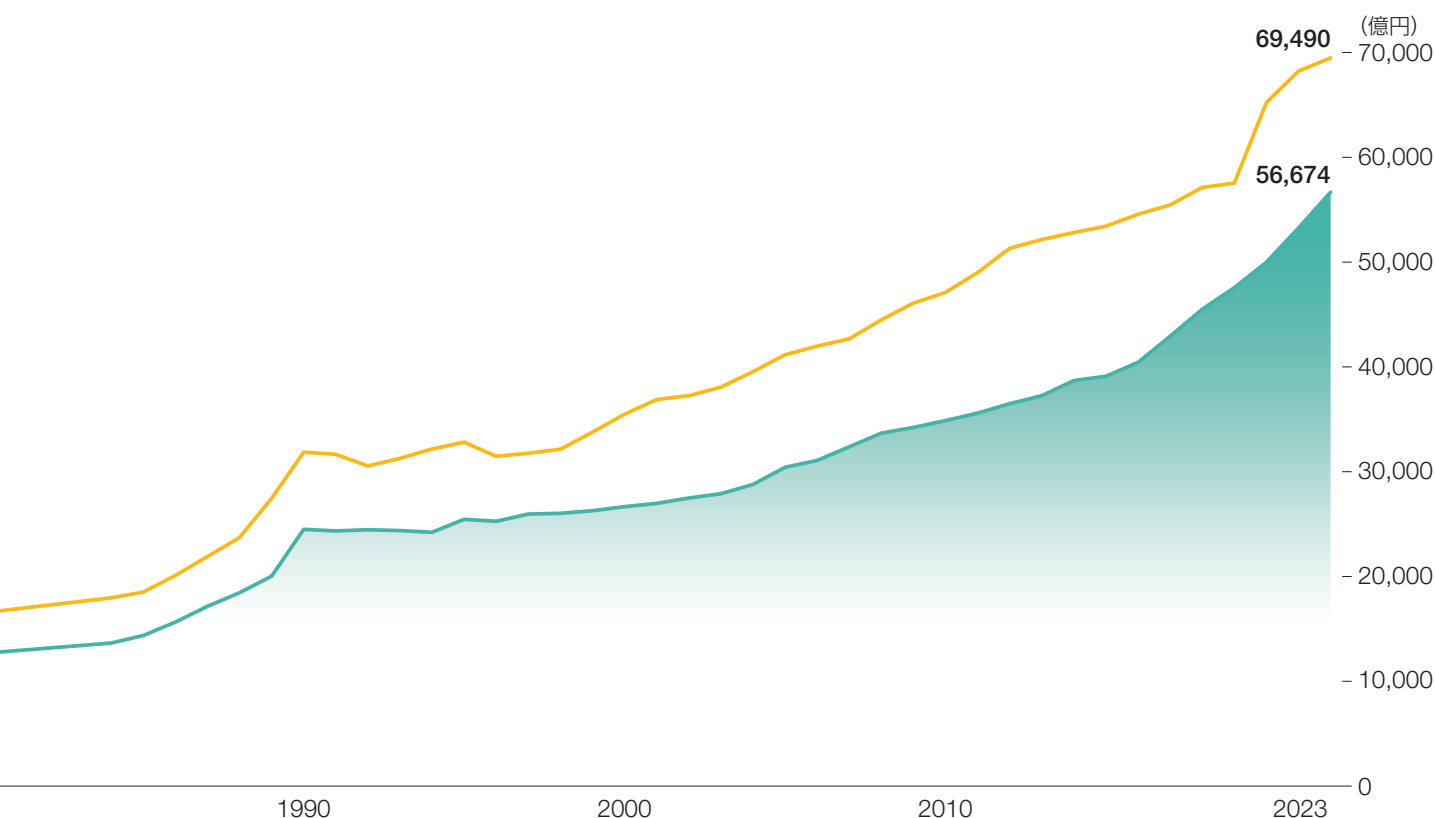
(単位：億円)

■当社連結

	2024年度予想	前年度比
連結コア業務粗利益	1,020	+33
経費 (△)	580	+29
連結コア業務純益	440	+5
信用コスト (△)	55	+28
有価証券関係損益	45	△ 104
経常利益	460	△ 125
親会社株主に帰属する当期純利益	320	△ 74

■参考：伊予銀行単体

コア業務粗利益	955	+27
経費 (△)	550	+23
コア業務純益	405	+4
経常利益	435	△ 126
当期純利益	305	△ 73



企業データ

会社概要 (2024年3月31日現在)

商号	株式会社いよぎんホールディングス
所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地
代表者	代表取締役社長 三好 賢治
資本金	200億円
上場取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：5830）
連結総自己資本比率（国際統一基準）	16.05%
連結子会社数	18社
連結従業員数（臨時を除く）	3,019人



株主構成 (2024年3月31日現在)

区 分	株式の状況（1単元の株式数 100株）								単元未満株式の状況（株）
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	2	55	36	1,128	244	41	24,564	26,070	—
所有株式数（単元）	8,019	998,289	88,395	889,392	504,191	339	642,294	3,130,919	316,931
割合（%）	0.25	31.88	2.82	28.40	16.10	0.01	20.54	100.00	—

※自己株式 9,577,816 株は「個人その他」に 95,778 単元、「単元未満株式の状況」に 16 株含まれております。

大株主 (2024年3月31日現在)

氏名又は名称	住 所	所有株式数（千株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	30,863	10.15
株式会社日本カストディ銀行	東京都中央区晴海1丁目8番12号	25,400	8.36
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号	8,878	2.92
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号	6,207	2.04
大王海運株式会社	愛媛県四国中央市三島紙屋町7番35号	6,000	1.97
株式会社伊予鉄グループ	愛媛県松山市湊町4丁目4番1号	5,960	1.96
住友林業株式会社	東京都千代田区大手町1丁目3番2号	5,911	1.94
住友生命保険相互会社	東京都中央区八重洲2丁目2番1号	5,415	1.78
いよぎんグループ従業員持株会	愛媛県松山市南堀端町1番地	4,474	1.47
GOVERNMENT OF NORWAY （常任代理人 シティバンク、 エヌ・エイ東京支店）	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO （東京都新宿区新宿6丁目27番30号）	4,043	1.33
計	—	103,156	33.95

- （注）1. 発行済株式総数に対する所有株式数の割合は、自己株式（9,577,816 株）を控除して計算しております。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は 30,863 千株であります。
3. 株式会社日本カストディ銀行の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は 25,400 千株であります。なお、その内訳は、信託口 20,075 千株、退職給付信託口 4,929 千株、年金信託口 146 千株、年金特金口 248 千株であります。

グループ会社概要 (2024年6月27日現在)

株式会社伊予銀行	所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地	事業内容	銀行業務
	代表者	取締役頭取 三好 賢治	資本金	20,948 百万円
	設立年月日	1941 年 9 月 1 日	当社出資比率	100%
いよぎん リース株式会社	所在地	愛媛県松山市大手町2丁目5番地41	事業内容	各種リース業務、融資業務
	代表者	代表取締役社長 栗原 淳二	資本金	80 百万円
	設立年月日	1974 年 9 月 26 日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎん コンピュータサービス	所在地	愛媛県松山市高砂町2丁目2番5号	事業内容	情報処理受託業務、ソフトウェア開発業務
	代表者	代表取締役社長 新田 潤	資本金	10 百万円
	設立年月日	1975 年 1 月 20 日	当社出資比率	100%
いよぎん 保証株式会社	所在地	愛媛県松山市三番町4丁目12番地1	事業内容	住宅ローン・消費者ローンの債務保証業務
	代表者	代表取締役社長 佐々木 信幸	資本金	30 百万円
	設立年月日	1978 年 9 月 28 日	当社出資比率	100%
いよぎんビジネス サービス株式会社	所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地	事業内容	現金整理・精査業務、大口集金業務、 現金自動設備の保守管理業務
	代表者	代表取締役社長 紀井 尚之	資本金	10 百万円
	設立年月日	1979 年 12 月 24 日	当社出資比率	0% (株式会社伊予銀行 100%)
いよぎん キャピタル株式会社	所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地	事業内容	株式・社債等への投資業務、 投資ファンドの運営
	代表者	代表取締役社長 濱口 俊樹	資本金	320 百万円
	設立年月日	1985 年 8 月 1 日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎん 地域経済研究センター	所在地	愛媛県松山市湊町4丁目4番地3	事業内容	産業・経済・金融に関する調査研究業務、 経営相談業務、研修等の教育サービス業務
	代表者	代表取締役社長 矢野 一成	資本金	30 百万円
	設立年月日	1988 年 4 月 1 日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎん ディーシーカード	所在地	愛媛県松山市三番町4丁目12番地1	事業内容	クレジットカード業務、保証業務
	代表者	代表取締役社長 金子 真	資本金	50 百万円
	設立年月日	1988 年 8 月 29 日	当社出資比率	100%
四国アライアンス 証券株式会社	所在地	愛媛県松山市問屋町9番41号	事業内容	証券業務
	代表者	代表取締役社長 栗田 修平	資本金	3,000 百万円
	設立年月日	2012 年 2 月 2 日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎん Challenge & Smile	所在地	愛媛県松山市高砂町2丁目2番5号	事業内容	事務用品等の作成業務
	代表者	代表取締役社長 菰田 誠志	資本金	10 百万円
	設立年月日	2018 年 4 月 2 日	当社出資比率	0% (株式会社伊予銀行 100%)
株式会社いよぎん デジタル ソリューションズ	所在地	松山市南堀端町1番地	事業内容	コンサルティング業務、アプリケーションの 開発・販売・保守業務
	代表者	代表取締役社長 小野 和也	資本金	200 百万円
	設立年月日	2023 年 4 月 3 日	当社出資比率	100%



発行：2024 年 9 月
編集：株式会社いよぎんホールディングス
経営企画部 広報室
〒790-8514 愛媛県松山市南堀端町1番地



この印刷製品は、環境に配慮した
資材と工場で製造されています。



ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC® C006732



VOC(揮発性有機化合物)成分フリーの
インキを使用して印刷しました。