

Integrated report

統合報告書 2025

地域とともに —

発行：2025 年 8 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



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

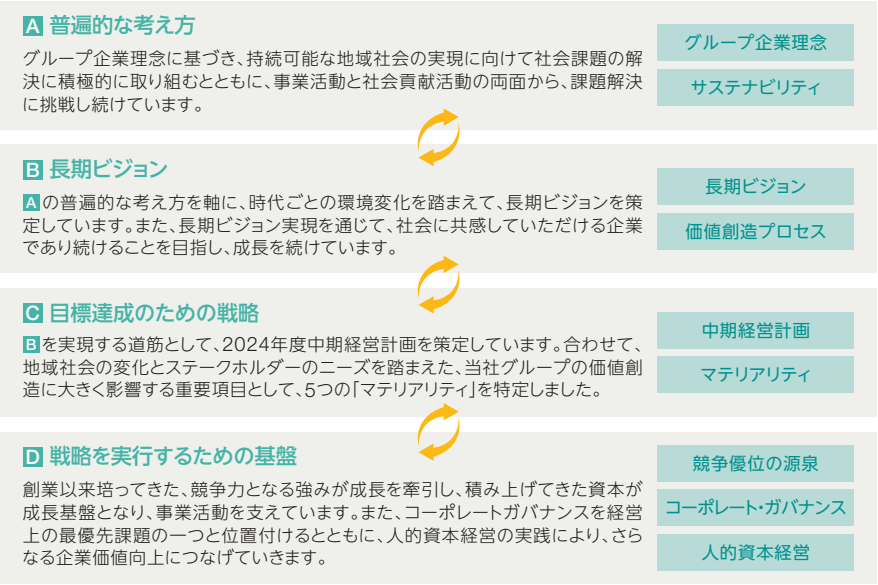
感謝の心でベストをつくす

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2025 論理構成体系

「統合報告書2025」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に発行しています。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、統合的に当社グループの取組みを伝えられる、ストーリーラインとしており、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。

「統合報告書2025」では、地域に根ざす金融グループとして、これまで地域とともにどのように歩んできたか、これから地域とともにどのように成長・発展していくかをイメージできるよう構成しています。



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年度中期経営計画では、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していますが、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 特集 地域とともに
 - 13 大洲市のまちづくり
 - 15 海事クラスターの一員として
 - 16 地域医療を守る

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 サステナビリティ経営体制
- 23 マテリアリティ
- 27 価値創造プロセス

中期経営計画

- 29 グループ一体で攻める10年に
- 31 中期経営計画
- 33 法人関連
- 39 個人関連
- 41 船舶関連
- 43 市場運用関連
- 46 人的資本関連
- 55 インターナルコミュニケーション
- 57 BPR・IT関連
- 59 チャネル関連

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 地域社会への貢献
- 67 特別対談
- 70 強固な経営基盤(ガバナンス)
- 75 リスクマネジメント
- 77 コンプライアンス

企業データ

- 79 役員一覧
- 81 決算概況
- 83 連結決算データ
- 84 財務ハイライト
- 85 企業データ

本書では、「IHD」「IBK」「ILC」など、当社、グループ各社を略称で記載しています。各社の略称については、以下のとおりです。

社名	略称	社名	略称	社名	略称
いよぎんホールディングス	IHD	いよぎん保証	ICG	いよぎんディーシーカード	IDC
伊予銀行	IBK	いよぎんビジネスサービス	IBS	四国アライアンス証券	SAS
いよぎんリース	ILC	いよぎんキャピタル	ICC	いよぎんChallenge&Smile	IC&S
いよぎんコンピュータサービス	ICS	いよぎん地域経済研究センター	IRC	いよぎんデジタルソリューションズ	IDS

Top commitment



「営業×人財」の構造改革が進行中 2026年度計画値を大幅に引き上げ 今中期経営計画でROE7%達成を目指す

ステークホルダーの皆さまへ

「2024年度中期経営計画」初年度においては「営業×人財」の構造改革に向けたキックオフとして、事業ポートフォリオと人財ポートフォリオの再構築に着手しました。業績面では、過去最高益を3年連続で更新することができましたが、次なる10年に向けて経済インパクトの極大化に努め、企業価値を向上させていきます。

地域は今、人口減少という誰も経験したことのない未曾有の局面を迎えています。この難局における地域金融機関の使命は、地域やお客さまの課題やニーズを起点として、提供する価値の量と質を徹底的に高めていくことに尽きると考えています。引き続き、ビジネスモデルの変革に取り組み、お客さまの新たな挑戦を後押しし、地域の持続的な発展に貢献してまいります。

いよぎんホールディングス
代表取締役社長

三好賢治

Top commitment

新本社ビル竣工で変わる働き方

2025年3月に新本社ビル「新南館」が竣工しました。20年来的経営課題であった「本店建替えプロジェクト」の1棟目が無事完成し、お客さまをお迎えできたことに安堵するとともに、設計・施工に携わった関係者および地域の皆さまのご尽力に感謝申し上げます。

「新南館」は想像していた以上に機能的で、職員も最先端のオフィスで働けることを喜んでいる様子です。また、お客さまからは「街が変わった」、「これを機に、どんどん街づくりを進めてほしい」という声もいただいています。今後も県や市、近隣の企業とも連携しながら、都市機能が充実した魅力ある街づくりに貢献できればと思います。



また、2棟目の「新本館」の建替えも今夏よりスタートしました。2029年春の竣工に向けて「新南館」の運用において見えてきた課題も織り込みながら「新本店はどうあるべきか」を引き続き議論し、プロジェクトに反映させていきたいと思っています。

遡ること10年、2015年度中計においてBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を重点戦略と位置づけ、業務のデジタル化と簡素化、本部集中などを進めてきました。当時、総合企画部長であった私が徹底して拘ったことが、ストックとフローの両面における「ペーパーレス化」です。まずはストックされていた紙資料を思い切って断捨離することから始め、保存が義務付けられている伝票や書類等は電子化およびドキュメントセンターへの集中保管を進めました。フロー面でも、経営会議をはじめ様々な場面で配布・回覧されていた膨大な紙資料を一切廃止するよう指示しました。今回の本社移転は、そうした取組みの集大成でもあります。

「新南館」には、個々が紙資料などを格納するキャビネットは備え付けていません。職員一人につきロッカー1つしか割り当てがないので、紙資料は基本的にほとんど持てません。会議資料は全てデータベースで展開し、会議室のモニターや各人のパソコン、タブレットなどで閲覧するようにしています。

移転を機に「いかに生産性を高めるか」という意識が多くの職員に芽生えたことも大きな変化です。現在、本部機能は移転前より多い8カ所に分散されましたが、そのなかで職員が「生産性を落とさずに仕事ができるか」ということを真剣に考え、会議そのものの在り方を見直したり、フロー面でのペーパーレス化をより一層進めるなど、限られた時間と人でより生産性を高めていく風土が醸成されています。

「新本館」の完成時には、松山市内に点在するグループ会社も含めた本部機能の組織集約を行い、グループシナジーの最大化を目指していきます。また、「多くの人が集まる街のシンボルマーク」として、お客さまや市民の皆さんの憩いの場となるようホールやカフェなどの設置も検討しています。何より、若者や優秀な人に「地元に戻って働きたい」と思ってもらえる場所を創ることができれば幸いです。

関税政策を巡る不確実性への対応

昨今の経済情勢においては、ロシア・ウクライナ戦争等の長引く地政学的な対立に加えて、米国における第2次トランプ政権発足後、矢継ぎ早に打ち出された政策措置が全世界に大きな影響を与えています。7月にいったん日米間および欧米間での関税交渉が合意に至りましたが、米中間の協議は先送りの状態が続いており、世界経済・日本経済にとっての不確実性は引き続き高いと感じています。

日米間の相互関税は15%で妥結しましたが、詳細は未定であり企業に与える影響が見えてくるまでにはまだ時間を要すると思われます。とはいえ、関税率は従来のゼロから15%に引き上げられますので、それを各企業が負担するにせよ、価格転換するにせよ、企業業績の悪化要因となり、設備投資計画の下方修正や賃上げ気運の低下に波及する可能性があります。こうした背景は日銀の追加利上げの意思決定にも関わってくると考えられます。

また、こうした各国の通商政策の動向如何で、物価や商流が大きく変わる可能性が否定できません。愛媛県内企業の米国向け輸出額割合は約4%と、約20%を占める全国平均に比べて直接的な影響は限定的である予想されているものの、中国や東南アジアを経由して米国向けに間接的に輸出しているケースもあるため、地域企業の業績に及ぼす影響が見通せない状況です。

不透明感の強い状況が続いておりますが、当社グループとしては、今後の動向を注視しつつ多面的に情報を収集・分析し、その結果をお客さまと共有しながら対応策を検討していくという姿勢でサポートしていくとともに、予防的な側面も含む資金調達の相談に対しても、積極的に応じていきたいと考えています。

国内に目を向けると、マクロでは「コストカット型経済」から「投資も賃金も物価も伸びる成長型経済」への転換を模索する一方で、人口減少による人手不足が深刻化しており、

2030年にかけての労働需給ギャップ拡大が経済成長への下押し圧力となる懸念があります。このような社会課題に対して、当社グループでは「人口減少・少子高齢化」をマテリアリティに特定し、デジタルを駆使した地域の生産性向上、付加価値の高い商品・サービスの提供や金融教育活動等に取り組んでいるところです。

なお、人口減少時代の到来は、唯一確実に予測できる未来です。この地域の共通課題に対し自治体を中心となり、中長期的な視点で様々な政策を展開されていますが、個人的には少子化対策として特に女性の県外流出に一定程度歯止めをかけるような政策が必要だと思っています。そのためには、女性が経済的に自立し、地元でキャリアを築き、充実した人生を送れるような企業が県内に数多く存在することが不可欠です。

当社グループにおいても、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の一環として、女性活躍推進等に注力するとともに、取引先に対しても女性の採用を増やすよう提案しています。合わせて、給料も増やし管理・監督職にも就き活躍してもらい、そうした雇用創出と所得増加の好循環を生み出すことができれば、地元に残る、帰ってくる若い人も増えるのではないのでしょうか。

2024年度業績と今後の見通し

2024年度業績は、親会社株主に帰属する当期純利益が前年度比35%増の533億円で、3期連続で過去最高益を更新しました。

当初計画策定時においては、円金利の上昇は極めて緩やかなペースにとどまるとの前提のもと、2023年度に計上した高水準の有価証券関係損益の減少を想定していたため、前年度比で減益となる予想でした。しかし、想定以上のペースで上昇した円金利をしっかりと資金利益の増加につなげて、当初計画を大きく上回るコア業務粗利益を計上できたこと、また、円投外債を中心に相場動向を捉えた債券の売却に加え、政策保有株式の売却を進めた結果、有価証券売却益を計上できたことから、良好な財務上の成果をあげることができました。

今年度以降については、緩やかながらも継続的な国内金利の上昇を見込んでおり、堅調なトップラインの増加を期待しています。こうした背景を踏まえ、経済インパクト指標である「親会社株主に帰属する当期純利益」「連結ROE」「連結コアOHR」について、それぞれ2026年度計画値を大きく引き上げました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、過去最高益となった2024年度水準をさらに上回る580億円を目指し、その結果、当社グループが目指す水準として掲げていた「連結ROE7%」を今中計で前倒して達成する計画としています。チャレンジ的な目標水準ではありますが、円金利の上昇をはじめとする外部環境の好転をしっかりと収益性向上につなげていくとともに、お客さま起点のコンサルティング強化を通じ、目標達成を目指していきます。

持株会社体制移行の成果

この10月で持株会社体制に移行してちょうど3年になります。これまでの成果について申し上げますと、1つは、グループ子会社のガバナンスや内部統制のレベルが、伊予銀行と同程度まで引き上げられたことがあります。今後はサイバーセキュリティやBCP（事業継続計画）なども含めたリスク管理機能を持株会社が一括して担うことで、さらなる業務効率化につなげていきたいと考えています。

もう1つはグループ会社間でのリレーションの強化と、トスアップ件数の増加です。人財交流や「CRMグループダッシュボード」の導入、各種会議体へのグループ各社の参加などによりコミュニケーションが活性化し、トスアップ件数も月間300件弱と、3年前と比べて倍増しています。

そのなかで、グループ各社それぞれの特徴や得意分野を活かしたコラボレーションが生まれています。例としては、「伊予銀行ものづくり支援チーム×いよぎんデジタルソリューションズ」の製造業向けDX支援、「伊予銀行×いよぎんキャピタル」のファンド運営による事業承継・M&A支援、「伊予銀行×いよぎんディーシーカード」のハイレベルなマーケティングを活用したキャッシュレス支援によるカード会員・加盟店開拓などが挙げられます。

特に2023年4月に設立した「いよぎんデジタルソリューションズ」は、2期目で黒字化を達成する好調ぶりです。お客さまのDXへの関心の高まりを受けて、相談件数、伴走支援契約件数ともに増加しており、同社が販売代理店となる「いよぎん広告サービス」も取引先の信用力アップと売上拡大に貢献するメニューとして好評です。また、昨年度より新たに伊予銀行店頭のデジタルサイネージを活用した「店内サイネージ広告」をラインアップに追加したことで、ビジネスのさらなる伸展が期待されます。

事業ポートフォリオと人財ポートフォリオを再構築

「2024年度中期経営計画」の初年度進捗については、全体の9割強の施策が計画通り順調に推移しており、申し分ないと評価しています。「10年先を見据えて目標を立て、3ヵ年の中計を3回は回さないと変革は進まない」というのがこれまでの経験を踏まえた私の持論です。過去を振り返ると「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、独自のビジネスモデルである「DHDモデル」を構築し、徹底した業務プロセス改革とデジタルサービスの創出に取り組んできました。

これにより「D（Digital）」の実装については他行に先行する形で成果をあげることができたため、もう一度原点に立ち返り「H（Human）」にフォーカスしたのが、今回を含む今後3回の中計です。10年先を見据えた「稼ぐ力」を高めるため、「営業×人財」の構造改革を進めています。

なかでも企業価値および資本収益性向上に向けた「事業

Top commitment

ポートフォリオの再構築」は経営上の本質的な課題であり、中計初年度にて、これまで不足していた事業性評価指標とモニタリングルール、いわゆる「事業評価のモノサシ」を策定しました。今年度においては、「強化すべき事業」「改善すべき事業」の抽出・可視化を実施し、経営資源の配賦を含めた各事業の今後の方向性をそれぞれ検討しています。

これと並行して「人財ポートフォリオの再構築」にも取り組み、事業ポートフォリオに連動した人財の量・質の向上を図っているところです。人財の「量」については、営業店BPRや本部業務見直しによる人員捻出により、戦略的に強化すべき部門に再配置していきます。人財の「質」については、事業ポートフォリオの実現に向けて必要とされるスキルを明確に定義・可視化し、現状とのギャップを把握したいと考えています。

コンタクトセンターの高度化を実現

また、今中計における特筆すべき進捗として「アップグレード戦略」におけるチャネル部門の取組みがあります。「D」と「H」が高度に融合したコンサルティング体制の構築に向けて、これまで伊予銀行内に分散していた「お客さまサポートセンター」「電話受付センター」「ビデオチャット受付センター」のハイブリッドチャネル機能を統合し「ダイレクトコンサルティング部」を設置しました。

この部署は、いわゆるコンタクトセンターですが、設置に合わせて「COPC@CX規格認証Release7.0」を地方銀行として初めて取得しました。「COPC」は世界中の優秀なコンタクトセンターのベストプラクティスを基準として、パフォーマンスの実績を重視する国際品質保証規格であり、お客さまへのサービス提供の正確さや品質、業務運営の効率性等が評価されたものです。

ダイレクトコンサルティング部では、お客さまからの相談や問い合わせ対応などのインバウンド業務、電話やチャット、オンライン面談を活用した提案を行うアウトバウンド機能を順次強化していく予定です。これにより、対面チャネル、ハイブリッドチャネル、デジタルチャネルの体制が整うこととなります。次世代型店舗等のリアルチャネル、AGENTアプリ等のデジタルチャネルと並ぶキーチャネルとして「コンタクトセンターの高度化」を図り、お客さまにとって最適のチャネルで最適なサービスの提供に取り組めます。

営業コンサル人財の育成に注力

昨年申上げましたが、今中計のカギを握るのは「H」です。当社グループでは、人財こそが持続的な競争優位の源泉であると捉え「人財育成に過剰投資はない」という信念のもと、その実現に取り組んできました。今中計では長期ビジョンの実現や10年先を見据えた「稼ぐ力」の向上、地域やお客さまへの価

値提供力をより高めていくために、戦略実行を担う「H」のマインドセットを行い「自律型人財」の育成に注力しています。

人財育成に取り組むうえで、社内の研修制度・ツールに関する投資を惜しまないことはもちろん、それに加えて、本年4月より人的資本投資の一環として「Cubic Booster (キュービックブースター)制度」を導入しました。

これは、職員が従事している、または今後希望する職務に直接必要な知識やスキル、資格の取得および業務に活かす目的で行う自律的な自己啓発に要する費用を「年間10万円」を上限に補助する制度です。補助対象は、試験対策講座や外部セミナー、講演会、動画学習サービス、通信講座、資格登録・更新等としており、制度開始後3ヵ月で2,300件を超える申込みがあり、大変嬉しく頼もしく感じています。今後は対象の幅をさらに広げていくことも検討しており、より一層「自律的な学びの支援」に注力していきたいと思ひます。

また、人財育成・成長支援のベースとなるインターナルコミュニケーションを活性化する目的で、伊予銀行内で所属長を含む役職員を対象とした「1on1ミーティング」を全部室店で開始しました。各職場の上司と部下が対話を重ねていくことで、相互理解の進展や信頼関係の構築を図り、職場における心理的安全性を向上させ、職員のモチベーションやエンゲージメントの向上、自律的なキャリア形成の促進につなげています。

こうした「営業×人財」の構造改革を実行し、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し、従業員1人あたりお客さま営業利益を着実に向上させていくために「営業コンサル人財1,000人体制」を目指しているわけですが、ここで「営業コンサル人財」のあるべき姿と育成について紹介させていただきます。

お客さまのよき相談相手となり、課題を見つけて解決策を提案すること。顕在化しているニーズだけでなく、場合によってはお客さまが気づいていない潜在的な課題を抽出し、解決に導くこと——。私がイメージする「営業コンサル人財」とは、こうです。

トップ訪問で、私自身がお客さまのもとを訪れた際に、「いよぎんの担当者は、こんなことまで提案してくれて、本当に役に立つ」という声を多くいただきますが、お客さまを起点として潜在的ニーズを掘り起こし、提案活動を行っている人財が育っている様子が窺え、大変嬉しく思っています。

「営業コンサル人財」の育成に向けては、営業現場における「基本プロセスの徹底」と「ロープレ活動の定着化」に取り組んでいます。特にロープレは、知識を実践に結びつけるうえで極めて有効な手段です。お客さまとの面談機会は限られており、そのなかで結果を出すには、担当者の属人的な努力や工夫では結果にばらつきが生じます。面談時にどのような交渉をしてくるべきか、何が苦手でどこを改善すべきかなど、ロープレを通じて事前に確認し、そのうえで結果に対して的確な指導を行うよう徹底しています。ロープレ時間の捻出等、現場での苦労も少なからずありますが、こうした日々の積み重ねが、

営業力の底上げと提案力の強化、ひいては当社グループの競争優位性をさらに高めることにつながると信じています。

地域金融機関の使命

2024年度決算の通り、財務的な結果は良好である一方で、営業部門の底上げを進めていくなかで、特に現場においてしっかりとお客さまに向き合うという営業の基本動作の徹底や、それを管理する仕組みを組織として機能させていくことが継続課題だと考えています。

また、これまでの積極的なデジタル実装の成果である「DHDモデル」を昇華させるとともに、デジタルの最前線で起こっていること、例えば生成AIを使った業務プロセスの変革や営業の高度化などを通じて、ビジネスモデルをさらに変革していく必要があります。

繰り返しになりますが、人口減少は地域金融機関にとって不可避の脅威です。当社が直接的にそれを食い止めることは困難ですが、地域経済がダウンサイジングしながらも“筋肉質”となるサポートを行うことで、当社グループの企業理念である「潤いと活力ある地域の明日を創る」を実現していきたいと考えています。

今春、金融庁が地域金融機関と「持続可能なビジネスモデルの確立に向けた対話」を行う旨の方針を示したことが話題となりました。今回の金融庁の問いは、短期的な個別課題に対するモニタリングではなく、地域の金融仲介機能を発揮するために、中長期的な経営環境の変化への取組み状況や戦略的ビジョンを確認するものと認識しています。

こうした背景を受けて、地銀再編機運の高まりも注目されています。あくまでも一般論ですが、金融機関の経営には規模の利益が働きやすく、経営の持続性を維持するうえで経営統合や合併などの再編が有力な選択肢の1つになることは確かです。資金交付制度や独占禁止法特例制度といった施策も追い風となり、同一県内での合併や県境をまたぐ経営統合など、地銀再編の動きは今後加速していくものと思われます。こうした再編トレンドのなかにおいて当社グループが存在感を発揮していくためには、次なる10年を見据えた成長戦略をしっかりと落とし込んでいくことに尽きると思ひます。

当社グループの強みの1つとして、創業以来、地域や地元企業とともに一緒にリスクを取り成長してきたことが挙げられます。今中計においても、「地域経済・産業の持続的な発展」をマテリアリティの中核に据えており、地域経済・産業の発展に貢献することを使命として、お客さまの新たな挑戦や価値創造を支援していきたいと考えています。

また、政府や経済団体、企業が一体となり地方創生を推進する動きが加速していますが、一方で規制の壁や多数のステークホルダーの思惑、人的リソースの不足など、クリアすべき課題が山積しているのも事実です。こうした課題を解決

し、地方創生をやり遂げていくために最も重要なことは「関係者の熱意」であると私は確信しています。

まずは熱意を持って様々な人たちを巻き込み、地方創生への思いをつなぎ、広げていくことが何よりも重要です。このような姿勢で、今後も地域とともにサステナブルに成長していきたいと思っています。

さらなる企業価値向上に向けて

企業価値向上に向けた取組みとしては「市場的価値」と「社会的価値」に整理して施策等を展開していくことが重要だと考えています。

「市場的価値」については、収益性・効率性・成長性から成る経営指標「経済インパクト」を設定し、当社グループへ与える経済インパクトを極大化することで企業価値の向上を目指すこととしています。特に収益性に関しては、前述の通り、将来的に目指す姿としてROE7%を掲げていましたが、これを今中計にて達成するよう目標を修正しました。

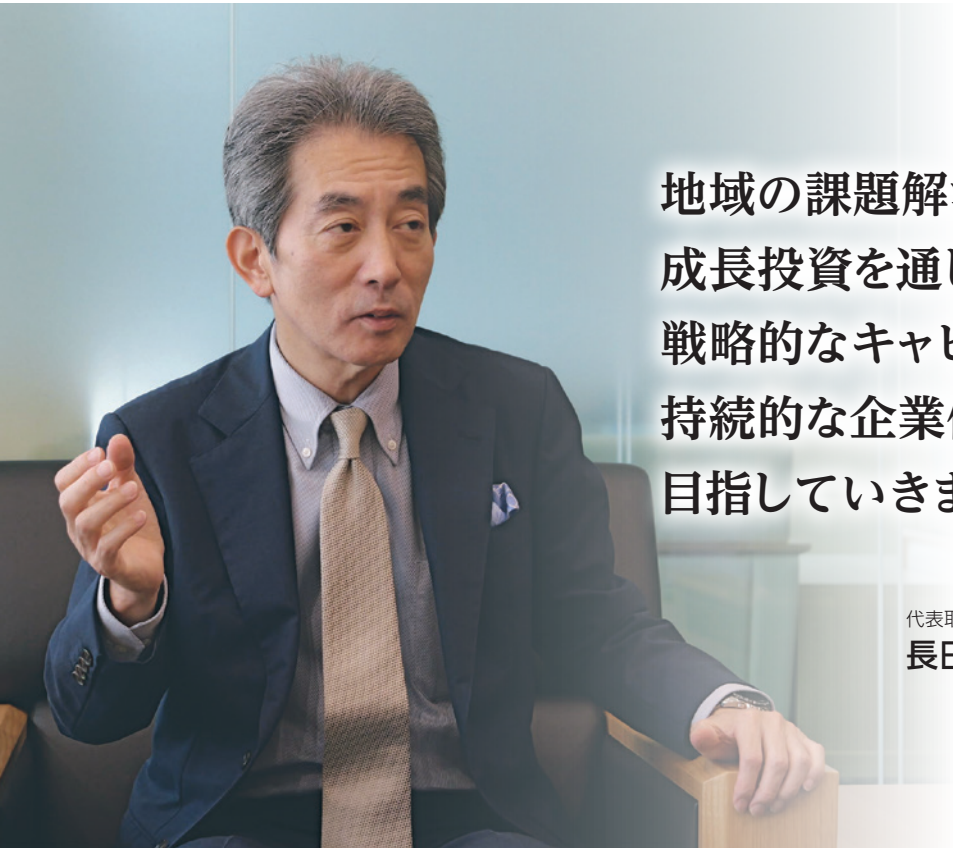
「社会的価値」については、5つのマテリアリティを起点とする事業活動を通じて「社会インパクト」を創出していきます。そのためには、グループ社員の「マテリアリティの自分ごと化」が肝要です。経営陣が率先し、臨店時の「車座ミーティング」などにより職員との双方向のコミュニケーションを深めたり、インターナルコミュニケーションの一環として「社長談話室」と称し、社長である私の想いを社内イントラで全職員に発信・共有するといった活動を行っています。

また、この統合報告書もそうですが、透明性の高い情報開示を積極的に行っていきたいと思っています。特に投資家とのコミュニケーションにおいては社会インパクト指標の1つとして「ステークホルダー対話回数100回以上」を掲げており、昨年度は合計151回の対話を実施しました。2025年度も海外IRをロンドン、シンガポールで開催するなど、精力的に活動しているところです。

今後も当社グループの持続的な成長と企業価値向上に向けた取組みを推し進めていきますので、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



財務担当役員メッセージ



代表取締役 専務執行役員
長田 浩

地域の課題解決や
成長投資を通じた着実な利益成長と
戦略的なキャピタルマネジメントにより
持続的な企業価値向上を
目指していきます

2024年度業績の振り返り

純利益は過去最高益を更新する533億円を計上、
経営戦略は事業ポートフォリオの再構築に着手

2024年度の業績といたしましては、運用残高の増強に加え、国内市場金利の上昇を利鞘拡大につなげたことにより、連結コア業務粗利益は計画を大きく上回る1,093億円を計上しました。次期基幹系システム更改プロジェクトの中止に伴い、将来のコスト負担低減の観点から戦略的に経費を前倒し計上したことから、経費は大幅増加となりましたが、相場動向を捉えた有価証券関係損益の計上により、親会社株主に帰属する当期純利益も計画を大幅に上回る533億円となり、過去最高益を計上しています。

今中計の進捗状況としては、全体の9割強の施策が計画通り順調に推移しており、中計初年度の進捗としては問題ないと評価しています。また、今中計から今後3回の中計を遂行するなかで、10年先を見据えた「稼ぐ力」を高めるため、「営業×人財」の構造改革を実行していくこととしており、経営トップを交えて議論を活発に行っています。この構造改革の本丸は、

企業価値および資本収益性向上に向けた事業ポートフォリオの再構築です。当社グループ全体の「稼ぐ力」を底上げするため、この1年間で当社に不足していた事業評価のモノサシおよびモニタリングルールについて、一定の「型」を策定しており、それらに基づき、強化事業や要改善事業など各事業の位置づけに応じた事業計画の策定を進めていきます。

2024年度決算の概況 (単位：億円)			
	2023年度	2024年度	前年度比
連結コア業務粗利益	987	1,093	+106
経費	551	683	+132
連結コア業務純益	435	410	△ 25
信用コスト	27	18	△ 9
有価証券関係損益	149	328	+179
経常利益	585	750	+165
親会社株主に帰属する当期純利益	394	533	+139
東証基準ROE	4.92%	6.48%	+1.56%

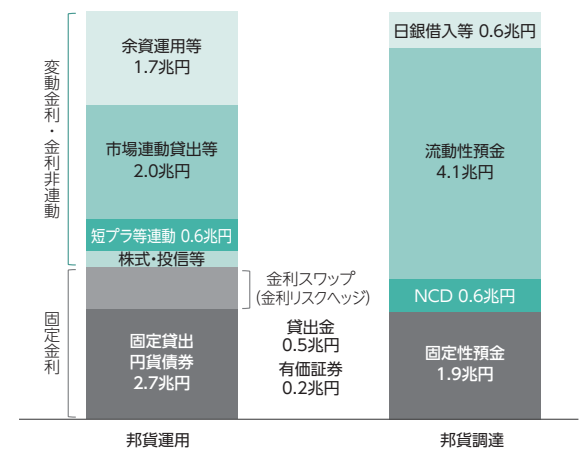
金利・経済環境や当社の戦略を踏まえた経営指標の見直し

国内金利の上昇を捉えた採算性の向上を踏まえ、
ROEは今中計期間に7.0%の達成を目指す

2024年度においては、当初中計策定時に当社で想定していた以上のペースで政策金利の引上げが進みました。今後も、米国の関税政策をはじめとして、引き続き不確実性の高い経済環境が想定されますが、そのなかでも緩やかながら継続的な国内金利の上昇を見込んでいます。

当社ポートフォリオにおいては、貸出金は約60%が1年以内に金利更改や期日を迎える他、有価証券においては円金利リスクテイクに抑制的に取り組んでいます。加えて約7,500億円の円金利ヘッジスワップを過去から段階的に実施してきており、円金利上昇に十分に備えたポートフォリオを構築しています。そのバランスシート構成に基づけば、金利上昇による増益効果として、一定の前提に基づく試算ではありますが、中計最終年

邦貨バランスシートの状況 (IBK単体)



度の2026年度において、今後利上げがなされない場合と比較して、100億円程度の増益につながると見込んでいます。

金利上昇を捉えたトップラインの採算性向上に加えて、今中計で掲げている政策保有株式の縮減計画を踏まえ、引き続き堅調な有価証券関係損益の計上を見込んでいることから、親会社株主に帰属する当期純利益も当初計画を大きく上回る水準を目指していきたいと考えています。その計画に基づき、2025年5月に開示の通り、今中計の経営指標「経済インパクト」のうち、「親会社株主に帰属する当期純利益」を580億円、「連結ROE」を7.0%、「連結コアOHR」を50%程度に、それぞれ目標値を上方修正しています。

当期純利益においては過去最高益となった2024年度の水準を更に上回る580億円を目指し、その結果連結ROEについては、当社グループの目指す水準として掲げていた7%を、今中計期間において前倒しで達成していくというチャレンジブルな目標水準ではありますが、円金利の上昇をはじめとする外部環境の好転をしっかりと当社グループの採算性向上につなげていくとともに、お客さま起点のコンサルティングをグループ一体で強化していき、その達成を目指していきます。

2024年度中期経営計画 経営指標 (変更項目を抜粋)			
	2024年度実績	2026年度当初計画	2026年度修正計画
連結ROE	6.48%	4%半ば	7.00%
親会社株主に帰属する当期純利益	533億円	350億円	580億円
連結コアOHR	62.50%	55%程度	50%程度

2025年度業績予想

2025年度は、世界的な景気減速懸念がくすぶるなかではありますが、そのなかでも貸出金残高の増強、金利上昇による利鞘の拡大等を要因として、引き続き堅調なトップラインの増加を見込んでいます。前年度における外債等の売却益の剥落に伴う有価証券関係損益の減少から、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比で減益を見込んでいますが、2024年度に引き続き、500億円超の利益確保を目指す計画としています。

2025年度業績予想 (単位：億円)		
	2025年度予想	前年度比
コア業務粗利益	1,205	+112
経費	645	△ 38
コア業務純益	560	+150
有価証券関係損益	210	△ 118
経常利益	735	△ 15
親会社株主純利益	515	△ 18

財務担当役員メッセージ

企業価値向上に向けた対応

資本コストを上回るROE確保に向け、各部門の採算性向上を志向

企業価値向上のためには、資本コストを上回るROEの確保が必要になります。足元における当社グループの資本コスト率は7%程度であると認識しており、各戦略・施策の遂行を通じてリターンの向上や、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、2026年度においてROE7%の達成を目指していきます。

2024年度の業績を牽引した市場運用・船舶部門につきましては、市場環境や所要資本にも十分に配慮しつつ、引き続き高い採算性のあるアセットを積み上げていきます。法人・個人部門については、金利ある世界に回帰するなかで、貸出金だけでなく運用原資となる預金調達の重要性がこれまで以上に高まっていることを本支店一体で認識の上、それらの増強を図っていく他、ROE向上の観点からノンアセットビジネスを

増強させる必要があると考えており、グループ一体でのコンサルティング機能の強化により非資金利益についてもしっかりと伸ばさせていく方針です。

それらの取組みの評価・管理指標として事業部門別のROEを算定しており、2024年度における実績は図表のとおりとなっています。2024年度については高水準の売却益を計上した市場部門がROEを牽引した形ですが、今後については各部門の収益性を高めていくことで、中計期間におけるROE7%を達成し、更に向上させていきます。

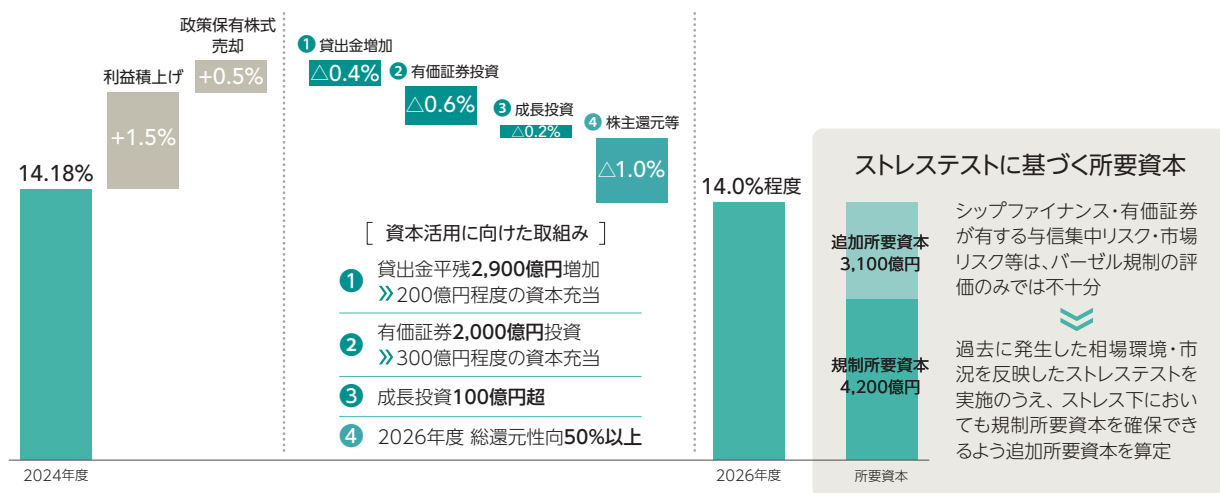
事業部門別ROE

	2023年度	2024年度
法人部門	5.9%	6.0%
個人部門	6.0%	6.9%
船舶部門	9.1%	7.9%
市場運用部門	6.6%	9.6%

企業価値向上に向けたキャピタルマネジメントにより、全てのステークホルダーに“最適解”を提供

資本効率性の向上に向けたキャピタルマネジメントについては、「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いくというのが基本的な考え方です。

自己資本比率の見通しとキャピタルアロケーション

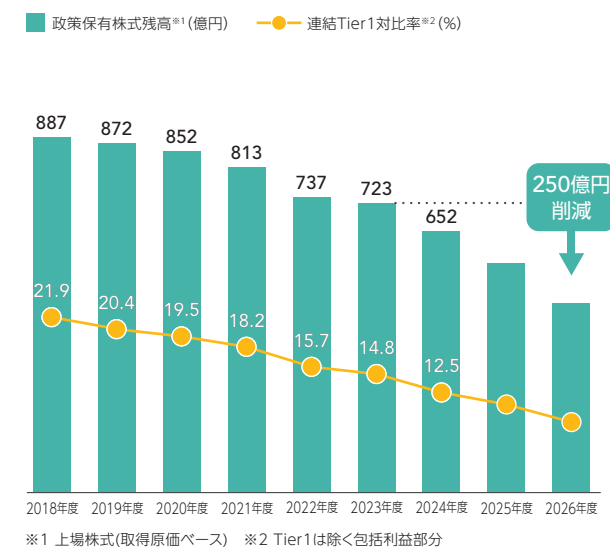


の実施、株主還元の拡充を図っていきたいと考えています。

「成長性」の点では、ROEの向上に向けた資本の効率性追求の点から、継続して政策保有株式の残高圧縮に取り組んでいます。取締役会での保有合理性の検証を通じて縮減を進めていくことで、中計期間において残存簿価の35%にあたる250億円の縮減を計画しており、2024年度の縮減実績としては71億円となっています。2025年度以降も、これ以上のペースで政策保有株式の縮減を進めていき、資本の効率化と成長投資の原資を捻出していきます。また、2025年度以降で貸出金平残において2,900億円程度の増加、有価証券において2,000億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進めていく他、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

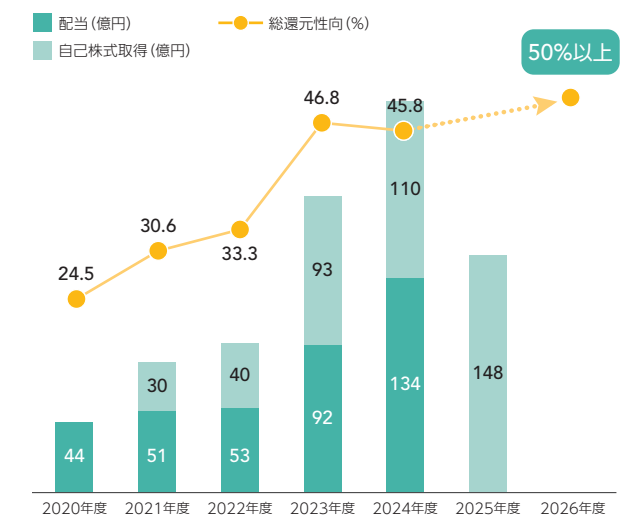
政策株式の縮減計画



のご期待に最大限応えていきたいと考えています。2024年度は、1株当たり配当を年間45円(前年度比+15円)とするとともに、総額110億円の自己株式取得を実施しており、総還元性向は45.8%と引き続き高水準となっています。2025年度においても、1株当たり配当をさらに引き上げて年間50円とするなど、株主還元を積極的に強化しており、今中計期間において掲げる「総還元性向50%以上」の実現に向け、継続的な株主還元の拡充を目指していきます。

当社のPBRが1倍に達していないことは今後解消していくべき重要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、および資本効率性の追求により、しっかりとROEを高めていくとともに、短期的な還元の拡充や利益計上のみに依存することなく、当社の成長戦略をご理解いただき、持続的な成長への道筋を示していくことで、企業価値を向上させていきます。

株主還元の推移と見通し



ステークホルダーとのコミュニケーション

IR・SR活動の量・質両面での拡充を通じてステークホルダーのエンゲージメント向上を図る

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。今後もより効率的な情報発信、コミュニケーションの在り方を模索しながら、投資家の皆さまとの更に深度ある対話を通じて、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、中計経営指標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た、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として設定しています。これらの達成に向けてIR・SR活動を量・質両面で拡充していき、当社とステークホルダーの皆さま双方のエンゲージメントを高めていきますので、変わらぬご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。

特集 地域とともに ～大洲市のまちづくり～

住んで良し、訪れて良し、働いて良しの三方良しを目指す

プロジェクトスタート時から、伊予銀行員としてまちづくりを支え、現在も行員とDMOキタ・マネジメントの代表を兼ねる高岡 公三が二宮大洲市長に話を伺いました。

高岡：今日は「歴史的資源を活用したまちづくり」をテーマにお話を伺います。よろしくお願いします。

二宮：よろしくお願いします。始まりは2017年に私が教育長だった頃の話になりますね。当時の清水前市長が、人口減少や空き家の増加といった課題を強く認識されており、伊予銀行に相談されたのがきっかけでした。

高岡：私が地域創生部長に就任した直後、丹波篠山市の古民家再生事例を参考にしつつ、大洲でもプロジェクトを進めるべく動きました。その後、大洲市や企業と連携協定を締結し、プロジェクトが本格化しましたね。

二宮：市職員の熱意と行動力が大きな原動力でした。特に「旧加藤家住宅」を活用する提案が清水前市長の後押しを受けて実現し、文化財の保全と活用という新たな視点が生まれたことが、プロジェクトが大きく動き出すきっかけになりました。

清水前市長の遺志を継いで

高岡：協定締結の6日前に清水前市長が急逝された時は、衝撃を受けました。プロジェクトを継続できるのか不安でしたが、二宮市長が就任されて安心したのを覚えています。

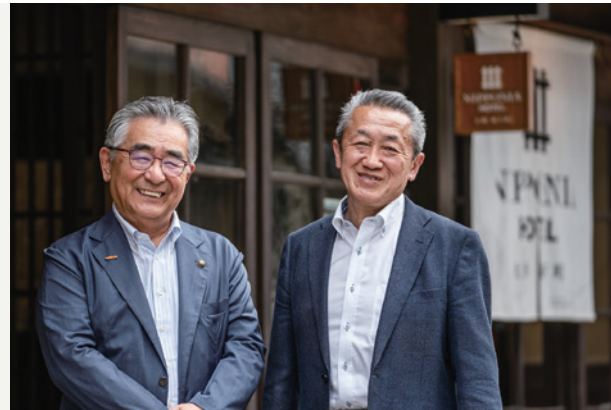
二宮：突然の登板でしたが、清水前市長の遺志を継ぎ、プロジェクトを前進させる覚悟で取り組みました。しかしその矢先に西日本豪雨災害が起こり、復旧・復興と並行してまちづくりを進めなければならない状況でした。

高岡：思い起こせば、プロジェクトの最大の課題は、古民家ホテル運営事業者を見つけることでした。偶然、兵庫県の丹波篠山市(当時・篠山市)での古民家再生と分散型ホテルを紹介するテレビ番組をみて「これだ!」と思いました。そこで、あらゆるツテをたどって、丹波篠山の分散型ホテルを運営する企業の社長にアポイントを取り付け、市職員と一緒に会いに行きました。

二宮：協定を結ぶまでの動きでは、市の中堅職員の熱量に負うところが大きかったですね。清水前市長からの信任も厚かった。

高岡：その後、観光地域づくり法人「キタ・マネジメント」を立ち上げ、プロジェクトを支援しましたね。

大洲の知名度を上げるために尖ったアイデアを出し合う「妄想会議」で出た「大洲城に泊まる」というアイデアは印象的でした。実現したら日本初だし、マスコミは飛びつくし、一気に大洲の



大洲市長

二宮 隆久一般社団法人 キタ・マネジメント
代表理事 (CEO)
伊予銀行 営業本部**高岡 公三**

知名度が上がるだろうと。さすがに無理だろうと思ったら、市職員が「いや、できるかもしれません。大洲城の再建を担当していたので、法律もわかりますし、やれるかもしれない」と言ったのです。

二宮：市民の賛否が真っ二つに分かれるなか、50回以上の住民説明会を行い、丁寧に理解を得ていきました。

高岡：後に市議会議員から聞いたのですが、議員の間でも割れていたところ、普段は温和な二宮市長が「私が全責任をとります」と強く発言されたというのです。その言葉で流れが変わったと思いますと、おっしゃっていました。

二宮：それほど大げさではなかったと思いますが、それだけの腹づもりでいたことは確かです。

高岡：2020年7月に「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」がオープンしましたが、コロナ禍の影響もあり、最初は苦戦しましたね。それでも宿泊割や「Go Toキャンペーン」を活用し、徐々に宿泊者が増えていきました。

二宮：私も夫婦で利用しました。一棟貸しという形がコロナ禍でも安心感がありました。また、日本初の城泊事業「キャッスルステイ」が注目を集め、大洲の知名度が飛躍的に向上しました。

高岡：プロジェクト5年で、歴史的建造物32棟を再生し、139名の雇用を創出しており、広告換算効果は約15億円、経済波及効果32億円超となっています。観光客数も増加し、外国人観光客は2019年度比で3.5倍に急増しています。

持続可能なまちづくりを目指して

高岡：このプロジェクトの特徴は、空き家を購入せず15年間の賃貸契約を結んでいる点です。所有者との関係を保ちながら地域を活性化させる仕組みが重要だと考えています。

二宮：行政だけで地域活性化を進めるのは難しいですが、産官金が連携し、観光を軸に関係人口や交流人口を増やす取り組みが功を奏しています。

高岡：一方で、二次交通整備や駐車場不足など、課題はまだ

多いですね。特にプロジェクトを周辺部へ波及させるためには、地域ごとの歴史や風土を掘り下げた新たなストーリーづくりが必要です。

二宮：地域ごとの特性を活かすことが鍵ですね。大洲全体で見ると、大洲城、町並み、肱川など本当に価値がある資源が多いことに改めて気づかされます。これらをどう活用し、未来につなげていくかが大きな課題です。

高岡：「歴史的資源を活用した観光まちづくり」は、2021年度にグッドデザイン賞、2022年には観光庁長官表彰、さらにはオランダの国際認証団体グリーン・デスティネーションズの「世界の持続可能な観光地アワード」を受賞しましたね。これらの成果は、大洲市の努力と地域の協力が生み出したものだと思います。

二宮：以前は、市民に「大洲はどんなまち?」と聞くと、「何もない」と答える風潮がありました。受賞を通じて、大洲市の名前を多くの方に知っていただけたことは大きいですね。市民も、大洲が世界に誇れるまちだと実感し、シビックプライドが高まっているように感じます。そのきっかけを、職員やキタ・マネジメント、伊予銀行の皆さんに具現化していただいたと思っています。

今後の展望と課題

高岡：一方で、プロジェクトを継続し、発展させるための課題も見えてきました。契約満了後の空き家の扱いについても、所有者の意向を尊重しながら、次のステップを考える必要があります。とはいえ、目的は規模を拡大することではなく、まちづくりそのものを根付かせることです。

二宮：そうですね。このプロジェクトの総事業費約12億円は、補助金6億円と銀行借入6億円で賄っています。15年後に借入返済が完了すれば、家賃収入をまちの再投資に充てて、空き家の修復や活用を進められる仕組みとしています。この持続可能な仕組みをさらに発展させたいですね。

高岡：いよぎんグループとしても、「潤いと活力のある地域の明日を創る」という企業理念のもと、地域金融機関として引き続き汗をかきたいと思っています。人口減少が進む南予地域で、大洲市を核にした取り組みが地域全体の活性化につながればと考えています。

二宮：本当に感謝しています。プロジェクト開始から関わっていただき、全国の事例調査や講演などで大洲の取り組みを広めていただきました。これがなければ、今の大洲はなかったでしょう。

高岡：産官金が役割を分担し、ぶれない覚悟で取り組むことの重要性を今回のプロジェクトで改めて実感しました。特に、大洲市役所の観光まちづくり課の企画力や決断力、行動力には感服しましたね。

二宮：実際、専門家も「こんな重要なことを、こんなに早くやれ

る自治体があるのか」と驚いていましたね。「若者、よそ者、変わり者」が変革のキーマンになるというのは本場で、市職員や関係者の情熱と使命感が、このプロジェクトを成功に導きました。行動すれば変わる、私もそれを実感しています。

高岡：これからも多くの挑戦が待っていますが、大洲市のように地域全体で課題を乗り越えていく姿勢が、他地域のモデルケースになればと思います。いよぎんグループでは、今治市の鈍川温泉エリアなどで、大洲で学んだノウハウを活かして、まちづくりを支援しています。

二宮：住民が幸せを感じるまちへ、お越しいただく方に満足していただけるまちへ、そして、働く人が愛着と誇りを持って仕事ができるまちへ、この3つが、これからのまちづくりでは大切です。私たちの取り組みが、地方都市のまちづくりに少しでも参考になれば嬉しいです。

ノウハウを鈍川温泉エリアへ

大洲市との観光まちづくり事業で得たノウハウを活用し、県内他地域でも地域特有の資源を活かした観光産業の高付加価値化を目指し、官民連携や外部パートナーシップを通じた支援を展開しています。

今治市鈍川温泉では、高い泉質や壮大な自然に惚れ込んだリピーターは多いものの、新たな観光客の誘致が課題となっており、地域の持続可能な発展を目指し、官民連携による観光産業の高付加価値化に取り組んでいます。

地域の将来像を描くランドデザインを策定し、その実現に向けた協議会を今治市が中心となって設立しました。観光施設のリノベーションやインフラ整備が進められており、観光客受け入れ環境の整備に着手しています。また、昨年度の特徴的な取組みとして、鈍川温泉の泉質の良さを広く発信するため、株式会社ポーラとの連携により泉質を分析し、入浴による美肌作用が科学的に証明されました。エビデンスがある美肌温泉を含む地域全体の価値を訴求し、観光客誘致を進めています。

いよぎんグループの役割

- IRCがランドデザインの策定業務を鈍川温泉組合より受託
- 民間企業の開発資金に対する資金調達支援
- 補助金申請・獲得・実施に向けたサポート
- 民間事業者との連携に向けたつなぎ役
- 今治市が事務局を務める玉川地区ランドデザイン推進協議会にIBKが参画

特集 地域とともに II ～海事クラスターの一員として～

今治船主が海外向けの用船ビジネスを始めて約40年。「海事都市」と呼ばれるきっかけとなった市町村合併から20年。

国内最大の船主集積地「海事都市 今治」を中心とした海事クラスターとともに成長してきたから今がある。



伊予銀行 上席執行役員
シップファイナンス部長 松崎 哲也

伊予銀行にとって、海事産業は地域経済の根幹を支える極めて重要な産業であり、当行の重点領域の一つです。当行の海事産業向け貸出残高は約1兆5,000億円となり、当行全体の貸出金の約25%に相当しますが、これは海運・造船業界とともに歩み、事業環境が厳しい時も、知恵を絞り、できる限りお客さまの期待に応えてきた結果として、積みあがったものと考えています。

当部は、以前は審査部内の一部門でしたが、2010年に「シップファイナンス室」として独立し、2016年には「シップファイナンス部」となり、2017年に松山から海事産業の中心地である今治へと拠点を移しました。現在も、審査担当部署としての役割を担いつつ、案件審査だけでなく、お客さまに鮮度の高い情報提供をするための企画・調査にも取り組んでいます。市況に大きな影響を受ける海事産業の動向を的確に捉え、お客さまに最適なソリューションを提供できるよう、日々研鑽を積んでおります。その一環として、行員を大手商社の船舶部門、船舶管理会社などへ継続的に出向させており、彼らが現場で得た知見や経験は、当行のシップファイナンスにとって貴重な財産であり、今治市を中心とする海事クラスターの発展につながるものと捉えています。また、シンガポール支店、シップファイナンス部東京デスクで得たグローバルな情報とローカルな視点を融合させ、多角的に情報を収集・分析し、これらの情報を迅速かつ的確にお客さまに還元できる体制を構築することで、海事クラスターを多面的にサポートしています。

当行のシップファイナンスの最大の強みは、長年にわたり海事クラスターの一員として築き上げてきた、ステークホルダーとの揺るぎない信頼関係です。その時々市況にとらわれることなく、お客さまとの深い相互理解に基づき、成長を支え合うパートナーとして、長きにわたるお付き合いを続けてま

いりました。この信頼関係を基盤とするネットワークを最大限に活用し、海事クラスターの発展に貢献できるよう、今後も全力を尽くしていきます。

当行では、2026年度の実業向け貸出金平均残高を1兆5,500億円と見込んでいます。しかし、残高増加が目的ではなく、地元を中心とした海事クラスターとの関係を強化しながら、持続的な成長を遂げていくことが重要だと考えています。

船舶の大型化、環境対応船の導入、米国における造船気運の高まりなど、海事産業を取り巻く環境は常に変化しており、それだけ案件審査の難易度も高くなっています。リスクを適切に見極めるとともに、当行シップファイナンス全体のリスク管理にも今まで以上に取り組んでいかなければなりません。例えば、環境面では海事産業における温室効果ガス排出量が注目されていますが、当行は、2023年にポセイドン原則に署名し、2024年に初回報告が完了しました。温室効果ガス排出量の削減は、船主単独ではコントロールできない側面もありますが、世界の金融機関の取組みを参考に、環境問題への貢献も視野に入れながら、従来の融資スタンスを維持しつつ、持続可能な社会の実現に向けて努力してまいります。

国内で人口減少・少子高齢化による経済成長の停滞リスクが高まるなか、グローバル産業である海事産業は、今後も成長が見込まれています。先行き不透明な状況ではありますが、世界中の海事関係者が集う今治の地の利を活かし、海事産業の発展に貢献していきます。

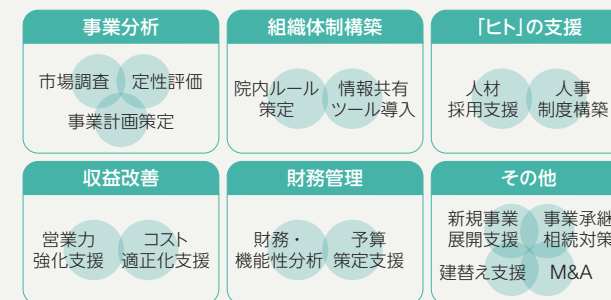
当行も、専門知識を有する人材育成に注力し、お客さまが抱える課題解決をサポートするとともに、案件審査の高度化にも取り組むことで、地域とともに海事クラスターの成長・発展を支えていきます。

特集 地域とともに III ～地域医療を守る～

持続可能な医療提供体制構築への挑戦

1999年、伊予銀行にお客さまのクリニック開業支援を目的とした医療チームが発足しました。当初は開業に伴うファイナンスが中心でしたが、お客さまの課題が多様化してきたことに伴い、電子カルテ導入支援など様々なソリューションを提供し、個別医療機関への「点の支援」を行ってきました。近年は、経営課題解決に向けたコンサルティングにも注力しています。

コンサルティングメニュー



2018年、ある医療機関から地域医療提供体制の維持の難しさに関する声を聞いたことをきっかけに、「地域医療」の課題解決に向けた「面の支援」が始まりました。愛媛県でも医師の偏在・不足は深刻化しており、医療機関は従来型の経営からの変革を迫られています。地域のインフラである医療を守るため、各医療機関からの声を分析・可視化し、行政に将来の医療のあり方を提示しました。この年がわれわれにとって「地域医療元年」でした。

2019年11月には、株式会社日本経営、野村ヘルスケア・サポート&アドバイザリー株式会社に協力いただき「地域医療構想セミナー」を開催しました。医療機関関係者からの反響は非常に大きく、漠然とした不安への気付きになったと前向きに捉えています。

その後、保健所や愛媛県とともに地域医療提供体制の課題を取り上げる勉強会を開催するなど、行政との連携に注力してきましたが、2022年5月、株式会社日本経営との業務連携協定締結を機に、ステークホルダーとの対話をさらに深め、将来的な地域医療提供体制の在り方を探求しています。2023年11月には愛媛県、愛媛県医師会、愛媛大学医学部附属病院と共催セミナー「続・地域医療構想を踏まえた今後の経営戦略 ～愛媛の医療連携の将来を考える～」を開催しました。

こうした経緯から、2024年度は愛媛県から「地域医療構想業務」を受託し、株式会社日本経営と連携して地域課題の解決に直接取り組んでいます。また、2024年5月には愛媛県医師会とも業務連携協定を締結し、医業承継に関する情報連携の強化や地域医療の活性化をサポートする体制を整備しました。

2024年12月、厚生労働省は「新たな地域医療構想に関するとりまとめ」を公表しました。愛媛県の医療においても、医師不足、病床過剰による経営悪化、後継者不在等の課題を抱えるなかで、サステナブルな医療提供体制を構築していかなければなりません。医療機関だけでなく、行政、医師会、大学病院、そして地域金融機関等、ステークホルダーの協働が不可欠です。当社グループ一体となって、持続可能な医療提供体制構築に挑戦していきます。

	22年度	23年度	24年度	26年度 (目標)
地域医療構想に向けたステークホルダー ^{※1} 対話回数	27件	29件	30件	24件
個別医療機関等に向けた経営支援 ^{※2}	7件	5件	15件	12件
連携協定締結	日本経営	—	愛媛県 医師会	—

※1 行政、医師会等 ※2 24年度から集計開始、23年度以前はアドバイザリー契約件数

ステークホルダーメッセージ

当社は、1967年の創業以来、「お客様の健全な発展と社員の真摯な成長により、社会の成長発展に寄与する」という理念のもと、社会が抱える課題・問題に挑戦し続けています。1980年代前半に医療分野のコンサルティングに進出しましたが、2002年に伊予銀行の医療チーム担当者と知り合ったことをきっかけに提携が始まりました。これは、当社にとって地域金融機関との初めての提携であり、当社グループ飛躍の礎となりました。

伊予銀行の医療チームは、地域医療の現状と課題を的確に捉え、開業支援、融資、経営コンサルティングなど、多岐にわたる柔軟な支援を提供しており、地域医療への深い理解とコミットメントに敬意を表します。近年では、「点の支援」だけでなく「面の支援」に注力されていますが、当社グループも、地域医療の現状分析など様々な面でサポートさせていただいています。この取組みは、個別支援だけでなく地域全体の医療体制最適化につながるものであり、伊予銀行が積み上げてきた医療コンサルの実績と、地域からの信頼あってこそと言えます。今後ともに、地域医療を支えるという使命を果たすべく、連携を強化していきたいと考えています。



株式会社日本経営
代表取締役社長

橋本 竜也

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。



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、
“グループ一体”で“攻める”

競争優位の源泉(強み)

強み 1 ▶▶ 財務資本 強固な財務基盤

当社グループは、営業部門(法人関連部門/個人関連部門)の基礎的な収益基盤に加え、特徴的なポートフォリオである船舶融資や市場運用に積極的に取り組んできたことで高い収益力を確保しています。また、長年にわたる利益の積み重ねによって、自己資本比率は14.80%と高い健全性を維持し、有価証券評価益は地銀トップクラスの水準を確保しています。

親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)	自己資本比率 (連結)	有価証券評価益
533億円*	14.80%*	2,629億円*

※ 2024年度

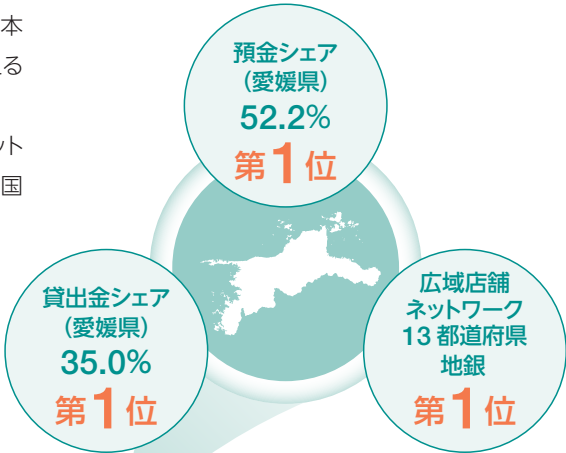
強み 2 ▶▶ 社会関係資本 確固たる営業基盤

当社グループの中核企業であるIBK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するとともに、海外においてもシンガポール支店を有しており、国内外においてお客さまをご支援できる体制を構築しています。

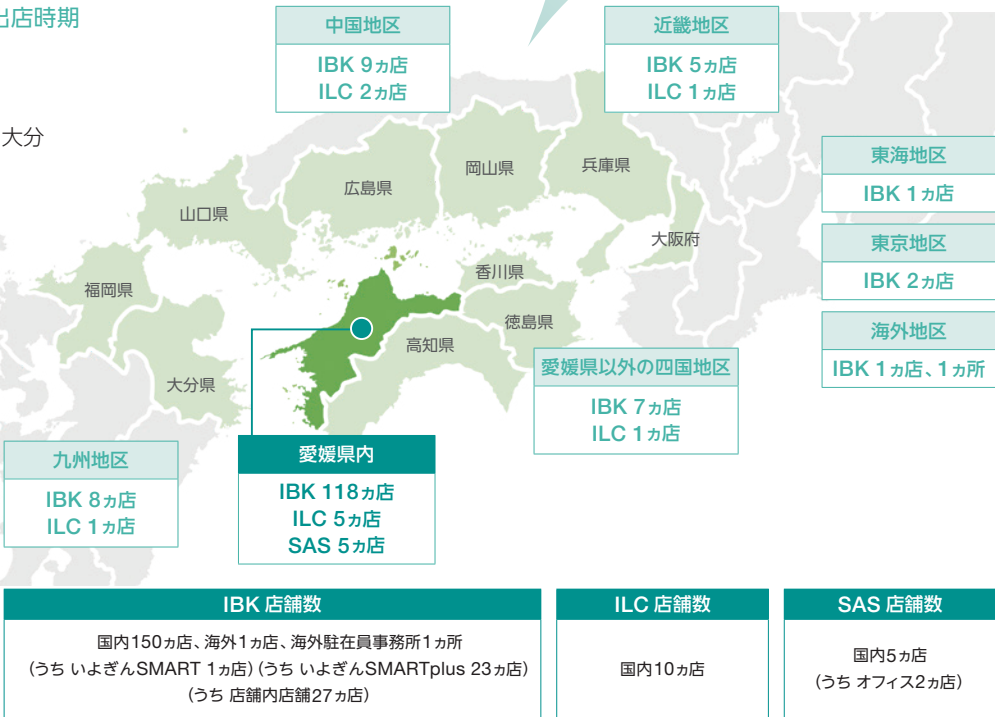
拠点ネットワーク 〈2025年3月31日現在〉

- 瀬戸内圏域を中心とした13都府県に、
地方銀行グループ第1位の広域ネットワークを構築
- 愛媛県外にも古くから進出し、強固な営業基盤を確立



主なIBK愛媛県外店舗の出店時期

- 1909 臼杵(大分県)
- 1919 仁方(現：呉広島県)
- 1947 高松(香川県)・高知・大分
- 1950 広島
- 1952 大阪
- 1954 東京
- 1958 徳島
- 1963 北九州(福岡県)
- 1964 岡山
- 1965 名古屋(愛知県)
- 1966 神戸(兵庫県)
- 1971 福岡
- 1979 徳山(山口県)



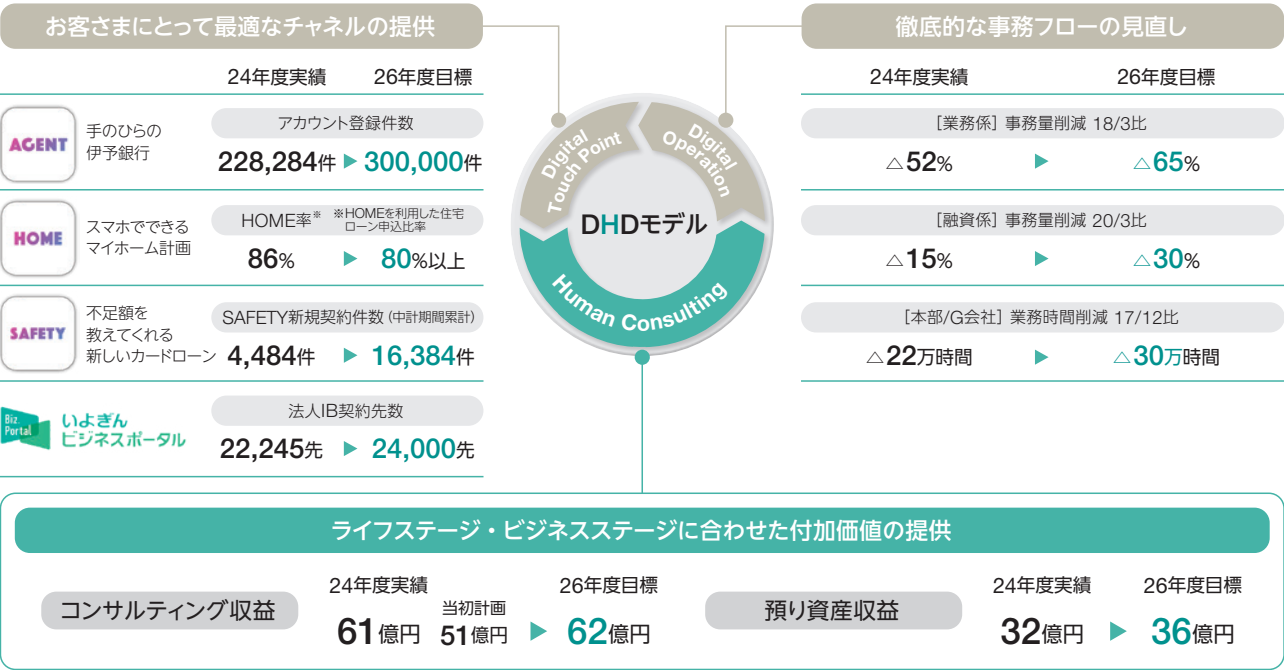
強み 3 ▶▶ 知的資本 積極的な Digital 実装と Human との融合

当社グループはこれまで独自のビジネスモデル「DHDモデル」の構築に向けて、積極的にデジタル実装を進めてきました。特に、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、これまでのアカウント登録先数は22万人(2024年度末)と着実に利用者を増加させるとともに、住宅ローンアプリ「HOME」による申込比率は86%と各種デジタルサービスがお客さまとの取引のインフラに成長しています。また、2025年4月に新設したダイレクトコンサルティング部は、非対面有人チャネルとしてDigitalとHumanが高度に融合したコンサルティング拠点を目指し、運営の品質を担保していくため、コンタクトセンターの国際品質保証規格である「COPC」認証を地銀として初めて取得しています。

非対面有人チャネル(コンタクトセンター)	「COPC®CX規格 Release7.0」認証取得
----------------------	----------------------------

DHDモデル

デジタル技術を活用して、お客さまとの接点を拡大し、事務フローを徹底的に効率化することで、お客さまに質の高い付加価値を提供する。



強み 4 ▶▶ 人的資本 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、人財こそが競争力の源泉であると考え、全ての従業員の5つのWell-Being [Career/Social/Financial/Physical/Community] 実現を目指すとともに、「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(2025年3月末時点)

FP1級相当資格*	中小企業診断士
210名	75名
MBA	証券アナリスト
5名	75名
基本情報技術者	応用情報技術者
95名	47名

※ FP技能士1級、CFP

サステナビリティ経営体制

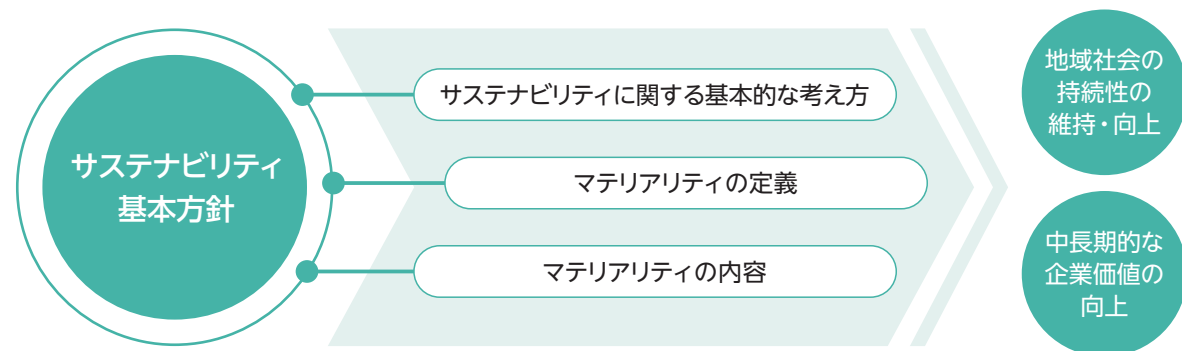
サステナビリティ基本方針の策定

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、策定しています。



▲ サステナビリティ基本方針

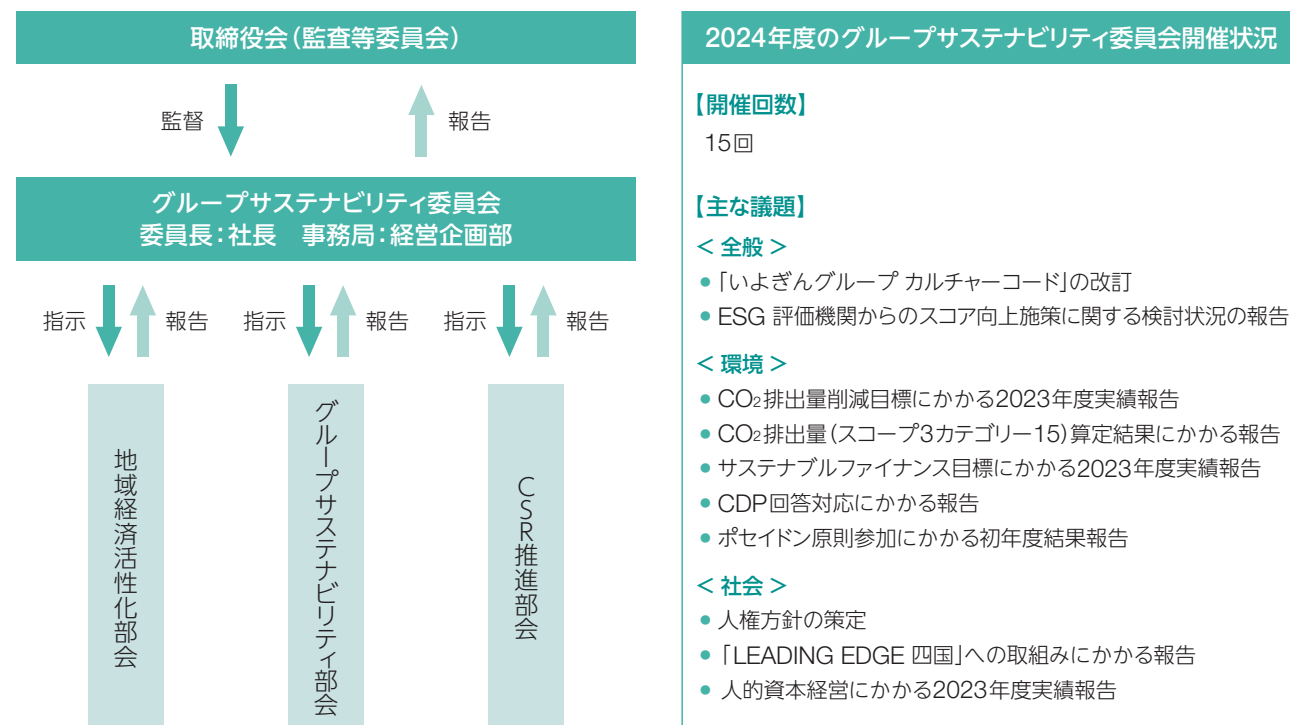
サステナビリティ基本方針の構成



グループサステナビリティ委員会の運営

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、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。なお、取締役会は「グループサステナビリティ委員会」の内容の報告を受け、監督を行っています。

サステナビリティ経営体制の概要



人権尊重に向けた取組み

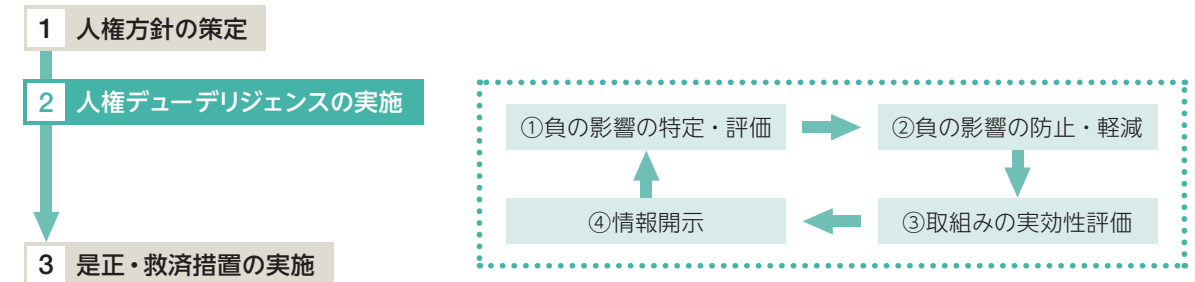
マテリアリティ「人的資本の拡充」の関連テーマに「人権尊重」を掲げており、マテリアリティを起点とした事業活動を展開するにあたり、当社グループにおける人権への取組みを強化していくため、2024年4月に「人権方針」を策定しました。

人権方針においては、「あらゆるステークホルダーの人権が尊重される社会の実現に貢献」することを目指しています。



▲ 人権方針

企業に求められる人権への取組みの全体像



TOPICS

人権デューデリジェンス

人権方針策定の次のステップとして、2025年度から人権デューデリジェンスに着手しており、今後は、当社グループの事業活動が人権に及ぼす影響の把握・評価とその軽減策の策定に取り組んでいきます。

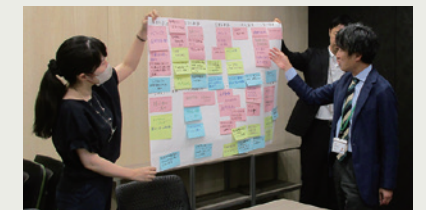
将来的には、サプライチェーンまで含めた人権デューデリジェンス体制を構築し、人権尊重への取組みの高度化を目指していきます。

具体的な取組み①

5月に、経営層が人権問題の重要性を理解し、グループ一体となって人権デューデリジェンスに取り組んでいくため、外部講師を招き、取締役・執行役員を対象とした「ビジネスと人権」に関する勉強会を開催。

具体的な取組み②

6月に、人権デューデリジェンスについて、職員参加型のワークショップを開催。



ワークショップの様子

ステークホルダーとの対話

2024年度中期経営計画において、情報開示の透明性向上を目的として、2023年度は82回実施したステークホルダーとの対話回数を、2026年度には100回以上とする目標を掲げ、2024年度は151回と、目標をクリアしています。

従来、機関投資家向けIRや、愛媛県内6カ所・県外6カ所でお客さま向けのIRを開催していますが、2024年度は個人投資家向けのIR、海外IRを開催するなど、ステークホルダーとの対話手法を多様化させています。

2024年6月にはIR担当の執行役員を1名増員し、情報開示の更なる充実に努めるとともに、投資家との建設的な対話に一層注力しています。また、愛媛県内のお客さま向けに、2024年度は17回の投資セミナーを開催するなど新たな取組みをスタートさせました。



IR担当執行役員によるお客さま向けセミナー

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

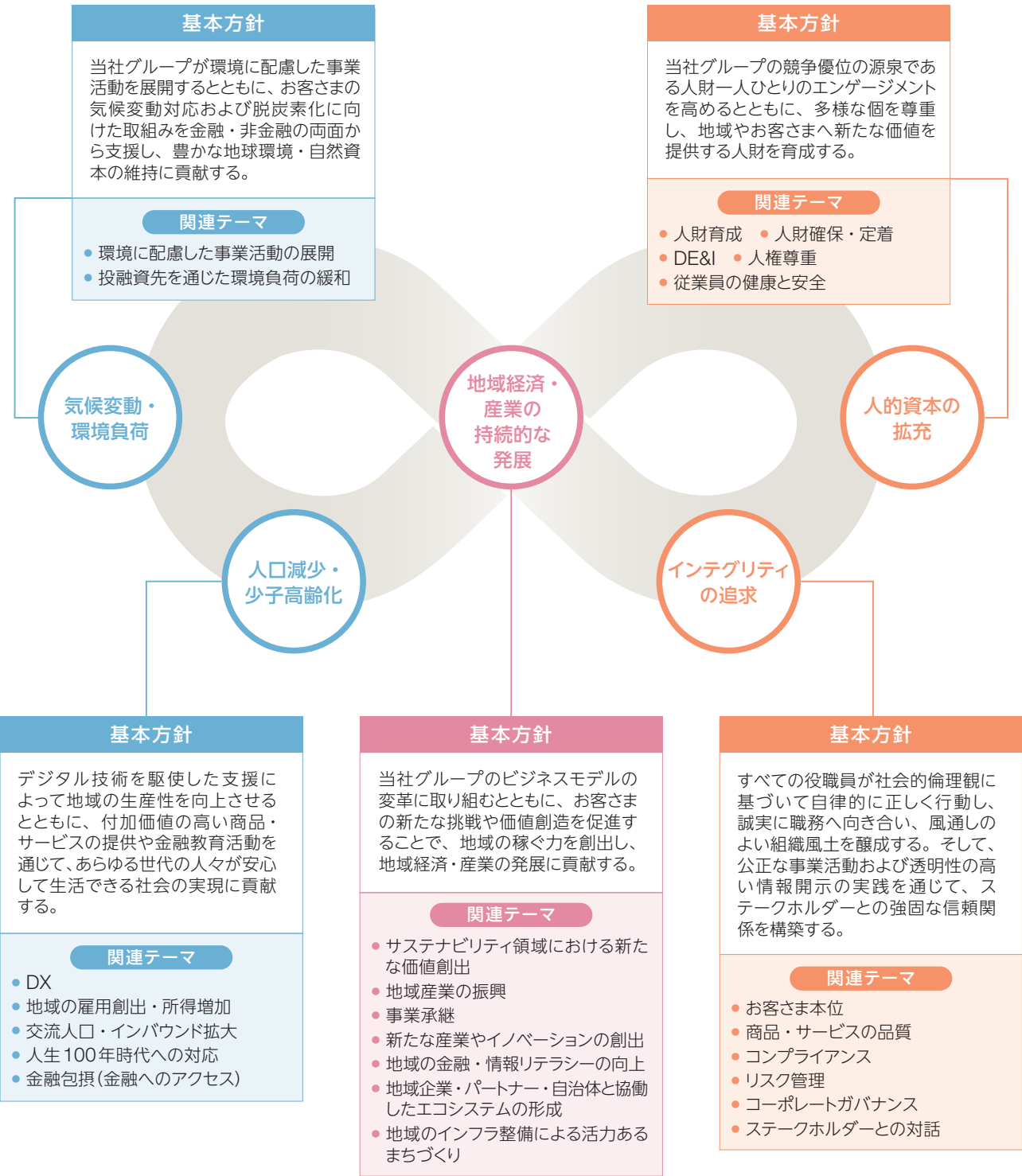
マテリアリティは、「環境・社会課題が当社グループへ及ぼす影響」および「当社グループが環境・社会課題へ及ぼす影響」の双方の視点から候補を選定し、それらを社内外役員や外部有識者等による重要度評価を実施のうえ整理・統合しました。



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



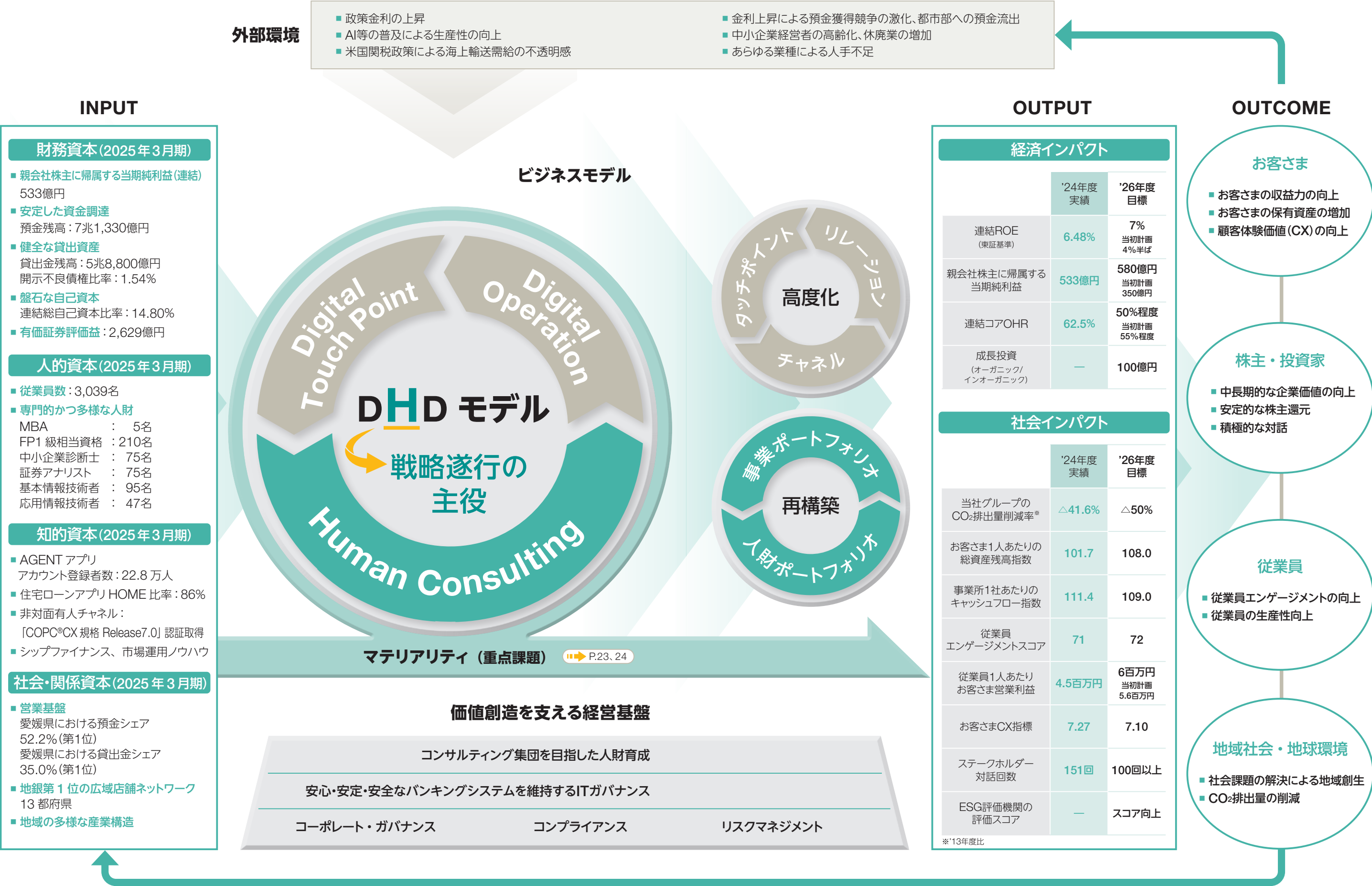
マテリアリティ

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	基本方針	関連テーマ	リスクと機会	主な取組み	インパクト内容	インパクト指標	'24年度実績	'26年度目標	目指す水準
気候変動・環境負荷	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。	● 環境に配慮した事業活動の展開 ● 投融資先を通じた環境負荷の緩和	リスク ● 急激な脱炭素社会への移行等規制強化による地域企業の業績悪化 ● 自然災害の激甚化等による地域企業の業績悪化、担保取得物件の毀損 ● 情報開示の不足や気候変動対応の遅延によるステークホルダーからの信頼低下 機会 ● 地域の脱炭素に向けたファイナンスおよび非金融サービスのニーズ増加 ● 気候変動に対応した地域企業の企業価値、収益力の向上	● TCFD提言の枠組みに沿った情報開示 ● グリーンローン/ボンド、トランジションローン、再生可能エネルギーに関する投融資 ● 環境対応船へのファイナンス ● 地域企業のGHG排出量可視化に向けたサービスの提供 ● 自社による再生可能エネルギー導入 ● TSUBASAアライアンスによる非化石証書の共同購入	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)	△41.6% ('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	デジタル技術を駆使した支援によって地域の生産性を向上させるとともに、付加価値の高い商品・サービスの提供や金融教育活動を通じて、あらゆる世代の人々が安心して生活できる社会の実現に貢献する。	● DX ● 地域の雇用創出・所得増加 ● 交流人口・インバウンド拡大 ● 人生100年時代への対応 ● 金融包摂(金融へのアクセス)	リスク ● 人口減少に伴う地域経済の縮小や需要の減少による収益力の低下 ● 当社グループおよび地域企業における労働力不足による事業運営への影響 機会 ● 地域企業が多様な人材を確保することによる競争力の強化 ● 金融包摂による新たなマーケットの形成 ● 人生100年時代に向けた資産形成・運用ニーズの拡大 ● 地域企業へのDX推進ソリューションによる生産性向上および人手不足解消への貢献 ● デジタル化による業務効率化	● 人材紹介ソリューションの展開 ● 地域資源の磨き上げに資するプロジェクトへの取組み ● 地域企業のDX支援 ● 人生100年時代に対応する「ための」「ふやす」「そなえる」「まもる」「のこす」「かきる」ニーズを充足する金融商品・サービスの提供 ● AGENTアプリを介したお客さまとのコミュニケーションの拡大 ● お客さまのニーズに応じたチャネルの拡充	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	101.7	108.0	121.0 ^{*2}
地域経済・産業の持続的な発展	当社グループのビジネスモデルの変革に取り組むとともに、お客さまの新たな挑戦や価値創造を促進することで、地域の稼ぐ力を創出し、地域経済・産業の発展に貢献する。	● サステナビリティ領域における新たな価値創出 ● 地域産業の振興 ● 事業承継 ● 新たな産業やイノベーションの創出 ● 地域の金融・情報リテラシーの向上 ● 地域企業・パートナー・自治体と協働したエコシステムの形成	リスク ● 地域経済・産業の衰退による地域企業の経営悪化、不良債権の増加 ● 地域の過疎化、社会インフラの老朽化による地域の活力低下 ● 経営者の高齢化等後継者不足などの社会構造の変化への対応不足による事業成長機会の逸失 機会 ● 地域の主要産業を面で捉えた金融/非金融両面からの支援による産業間格差の解消 ● 船舶融資を通じた国際貿易の発展 ● 長期安定的な資金供給を通じた地域社会のインフラ整備・更新 ● 円滑な事業承継支援による地域の雇用維持・拡大 ● 起業家やベンチャー企業への投資による新たな事業機会やイノベーションの創出	● 事業承継コンサルティングやM&Aなどのソリューションの提供 ● 各種セミナーやLIFE PALETTEを通じた金融リテラシー向上に資する活動 ● 地域再生や観光資源の磨き上げを目的としたプロジェクトに対する「補助金・融資・ファンド出資」「行政による予算措置」等の取組み ● 瀬戸内圏域および愛媛大学発ベンチャー企業への投資 ● 他金融機関との船舶融資協業に向けた周知活動・ネットワークの構築	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	111.4	109.0	131.0 ^{*2}
人的資本の拡充	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、地域やお客さまへ新たな価値を提供する人財を育成する。	● 人材育成 ● 人材確保・定着 ● DE&I ● 人権尊重 ● 従業員の健康と安全	リスク ● 優秀な人財が都市部や他業種へ流出することによる競争力の低下 ● DE&Iの欠如による組織の柔軟性やイノベーションの阻害 ● 各種ハラスメント・差別等、職場環境の悪化に起因する職員の働く意欲の低下による生産性の低下 機会 ● 充実した人材育成による職員の能力向上 ● リカレント教育による職員の能力向上、多様なキャリア支援 ● テレワークや柔軟な働き方による地域内外からの人材確保 ● 女性や外国人、高齢者など多様な人財の活用促進による組織の活性化 ● 人権尊重による全役職員の働きがいのある人間らしい仕事の実現	● 自律的に学べる環境の整備・拡充 ● 「1on1ミーティング」をIBK全部室店へ展開 ● タレントマネジメントシステムの導入 ● キャリア採用の強化(アルムナイ/リファラル/第2新卒等) ● グループ会社間の人財交流の積極化 ● 働き方改革運動～スマート・ワーキング・チャレンジ～の継続実施 ● アンコンシャス・バイアスに対する意識改革(イクボス見直し、LGBTQ+対応含む)	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	71	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	4.5百万円	6百万円 当初計画 5.6百万円	13.8百万円 ^{*2}
インテグリティの追求	すべての役職員が社会的倫理観に基づいて自律的に正しく行動し、誠実に職務へ向き合い、風通しのよい組織風土を醸成する。そして、公正な事業活動および透明性の高い情報開示の実践を通じて、ステークホルダーとの強固な信頼関係を構築する。	● サステナビリティ領域における新たな価値創出 ● 地域産業の振興 ● 事業承継 ● 新たな産業やイノベーションの創出 ● 地域の金融・情報リテラシーの向上 ● 地域企業・パートナー・自治体と協働したエコシステムの形成 ● 地域のインフラ整備による活力あるまちづくり	リスク ● 品質管理の不徹底によるお客さまの満足度や信頼の低下 ● コンプライアンス違反やガバナンス欠如による企業の信用失墜および法的制裁による事業停止 ● 顧客情報漏洩やサイバー攻撃への対応不足による損害発生の可能性 ● マネロン対策不備によるコルレス契約解除等、外為取引における資金決済不能 機会 ● 高品質で透明性の高い商品・サービスの提供によるお客さまの信頼獲得、長期的な顧客基盤の強化 ● サイバーセキュリティ強化や情報管理体制の整備による安心感のあるサービス提供 ● 透明性の高い経営の実現によるお客さまや投資家からの信頼獲得	● 「フィデューシャリー・デューティー（顧客本位の業務運営）」に係る定期的な研修やモニタリングの実施 ● 全役職員に対するコンプライアンス教育の継続実施 ● 内部通報制度の整備・運用強化 ● 定期的かつ積極的なステークホルダーエンゲージメント(地域貢献活動、投資家説明会など)の実施	顧客体験価値(CX)の向上	お客さまCX指標 ^{*3}	7.27	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	151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

価値創造プロセス



OUTCOME

お客さま

■ お客さまの収益力の向上

■ お客さまの保有資産の増加

■ 顧客体験価値 (CX) の向上

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

■ 従業員エンゲージメントの向上

■ 従業員の生産性向上

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

グループ一体で攻める10年に

「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なかで、その変化に伴う新たな事業機会を捉え、2015年度中期経営計画以降、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。

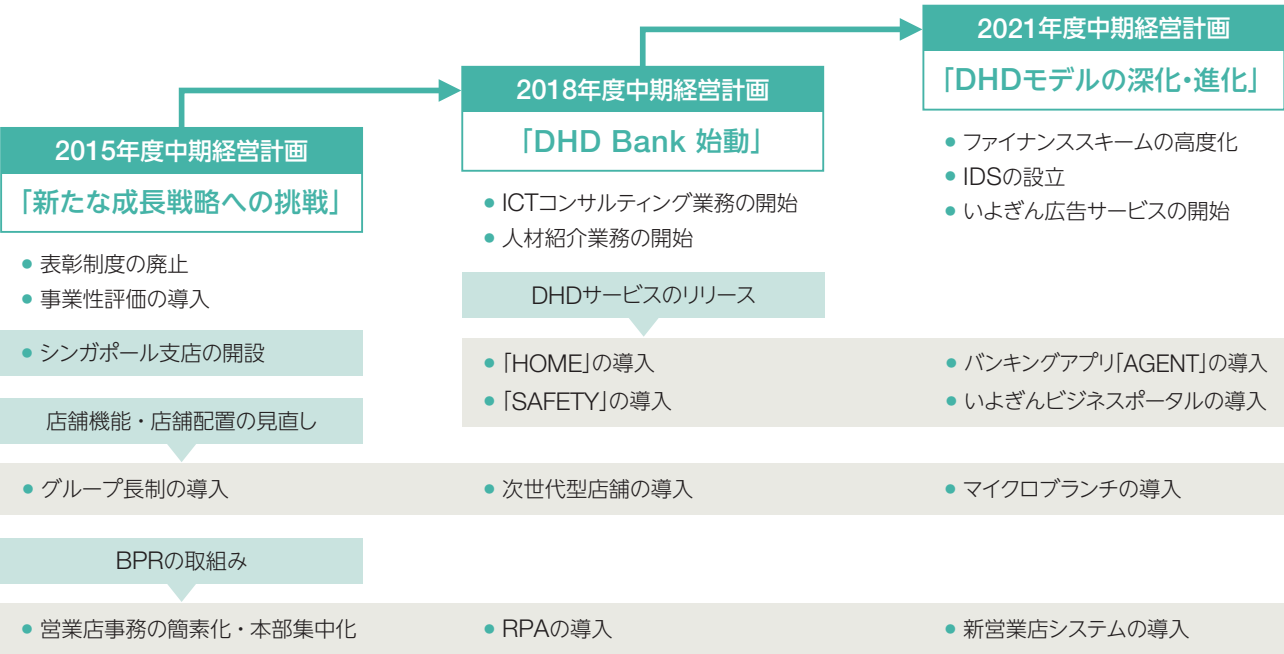
次なる10年は、過去3回の中期経営計画を礎とし、「DHDモデル」を昇華させるべく、「営業×人財」の構造改革を実行することで、デジタルサービスという「武器」を活かしつつ、「個の能力」を磨き上げ、「グループ一体で攻める」10年とします。

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つながると考えています。

グループ「営業×人財」委員会

設置目的	当社グループの長期ビジョンの実現および企業価値の向上に向けて、営業および人財に関する構造改革をグループ横断的に実行することを目的に、諸施策の企画、立案、進捗管理および効果検証について協議する。
協議事項	・営業に係る体制、運用、組織、制度等の事業ポートフォリオの再構築に関する事項 ・人財に係る捻出、配置、制度、育成等の人財ポートフォリオの再構築に関する事項
委員長	社長
2024年度の開催回数	16回
2024年度の主な議題	・事業ポートフォリオマネジメント体制構築に向けた方向性 ・事業ポートフォリオ再構築プロジェクトの進捗状況 ・事業ポートフォリオ再構築プロジェクトにおける要改善事業の事業計画策定に向けた検討状況 ・地域課題解決のための新規事業の検討状況 ・営業基盤拡大を目的とした新たな営業拠点の検討状況 ・インオーガニック投資の活動状況および当面の方向性 ・CVC設立ならびに新規事業開発体制の見直し ・本部ミッションの高度化による本部人員数の適正化

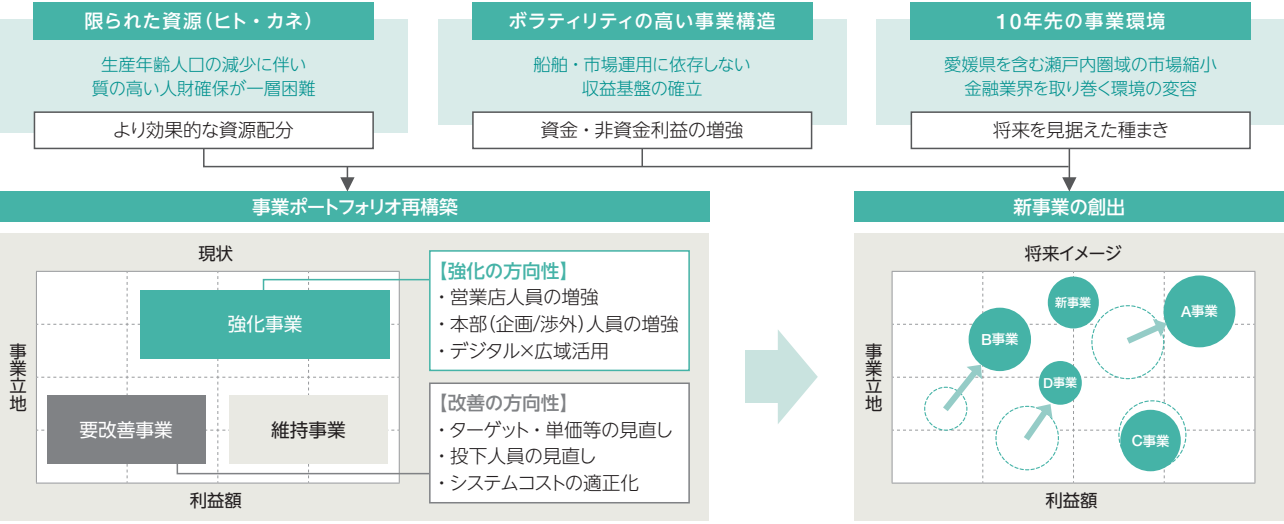


事業ポートフォリオの再構築

事業ポートフォリオの再構築について、10年先を見据えると、人財の確保が一層難しくなることが想定され、「より効果的な資源配分」が必要であり、足元の収益ドライバーである船舶・市場運用部門のボラティリティの高さを踏まえれば、「資金利益・非資金利益の増強」による既存の事業構造からの脱却が必要になります。

この認識のもと、事業ポートフォリオの再構築においては、法人部門・個人部門における各事業を、「事業立地」と「利益額」で評価し、戦略の方向性を整理することで、限られた資源を強化すべき事業に重点的に配分していく方針です。

また、瀬戸内圏域の市場が更に縮小し、金融業界を取り巻く環境も大きく変容していくことが想定されるなか、「将来を見据えた種まき」は必須であり、事業ポートフォリオの再構築とともに、「新事業の創出」にも取り組んでいきます。



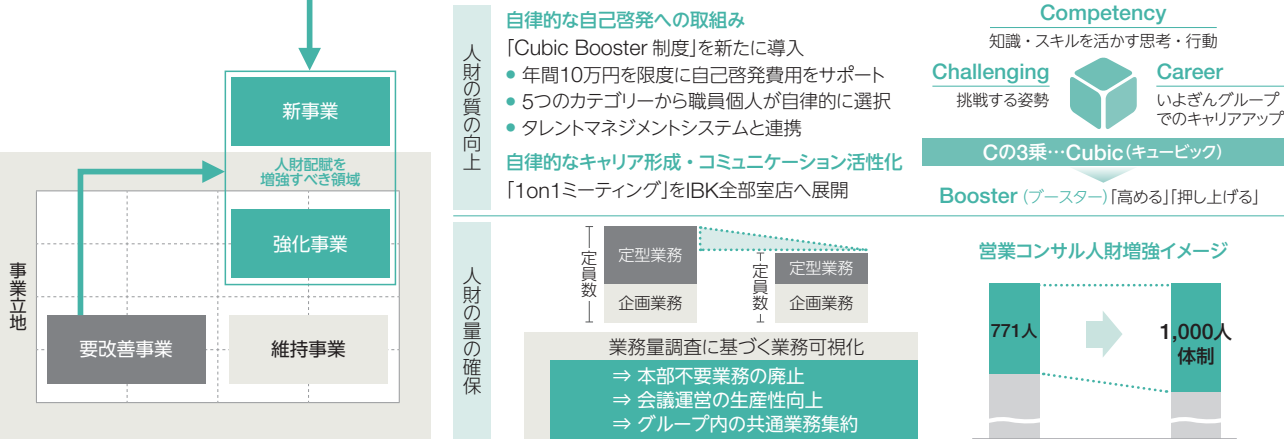
人財ポートフォリオの再構築

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、人財育成に注力し、人財の「質」向上に努めていきます。

営業・コンサル・新事業分野

1,000人体制の実現に向けたBPRの取組強化により人財を内部捻出



中期経営計画

当社グループを取り巻く内外環境

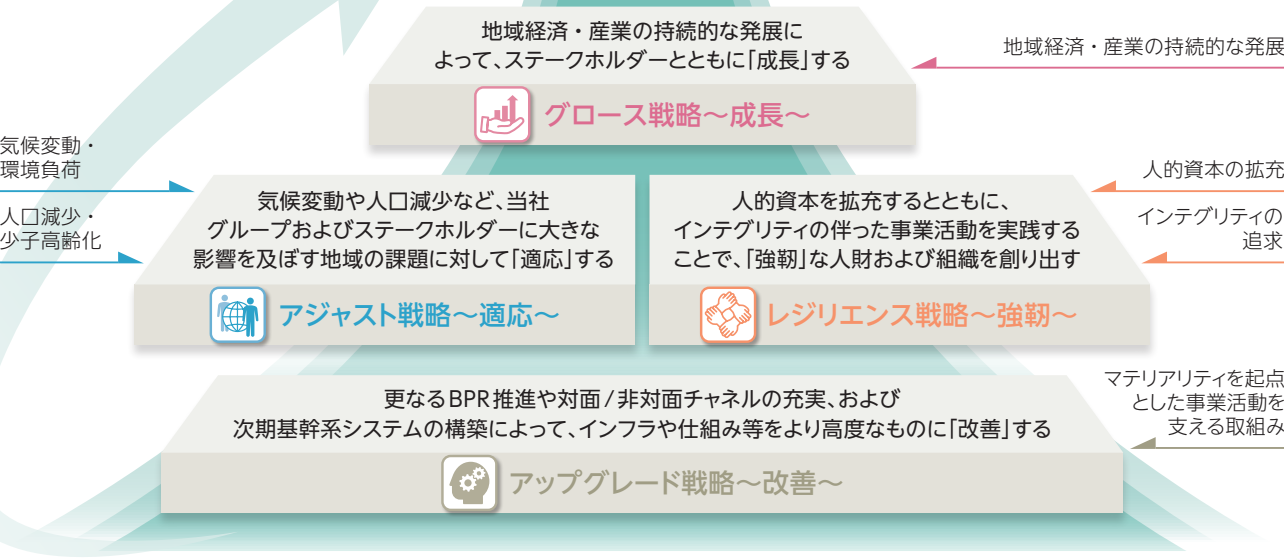
	強み(Strength)	弱み(Weakness)
内部環境	● 強固な財務基盤 ● 地域における信用力 ● 積極的なデジタル実装 ● シップファイナンス・市場運用ノウハウ ● 定性・定量両面での地域・取引先の豊富な社内蓄積データ ● 専門的かつ多様な人材 ● 地域の多様な産業構造と確固たる営業基盤 ● 実権者とのつながり(対面営業の優位性)	● お客さま営業利益の低下、職員1人あたりの収益額の低さ ● 長期的なコスト上昇傾向 ● ROIおよび低採算事業の検証不足 ● グループ会社(除くIBK)のエンパワメント不足 ● グループ会社間の連携不足によるシナジーの低さ ● 人材流動化に伴う人材流出、顕在化しつつある人員不足 ● 地域経済に依存したビジネス領域
	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
外部環境	● 規制緩和 ● 資産所得倍増プラン ● デジタル化・脱炭素化に向けた官民投資の拡大 ● 金利上昇局面への反転 ● デフレからの脱却 ● グローバルでの人口増加に伴う荷動きの活発化 ● デジタルおよびサステナビリティ・ネイティブ世代のメインストリーム化	● 金融商品の販売規制強化 ● 金融資産の高齢化 ● 相続による都市部への預金流出 ● 環境規制の加速による事業・資産の陳腐化 ● 人口・事業所減少による地域経済の規模縮小 ● 中小企業経営者の高齢化、企業の休廃業の増加 ● 人手不足(地場産業の担い手不足)

新中期経営計画の概要

新中期経営計画の策定と合わせて、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



中期経営計画で目指すインパクト指標

中期経営計画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年度目標	'24年度実績	'26年度目標	評価
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%	6.48%	7% 当初計画 4%半ば	◎ ・堅調な当期純利益の増加に伴いROEは大きく上昇 ・'26年度目標に、当社が目指す水準"7%"を前倒しで達成することを目指す
		親会社株主に帰属する当期純利益	394億円	533億円	580億円 当初計画 350億円	◎ ・国内金利の上昇を捉えた資金利益の増加等により、計画を大きく上回る ・'26年度目標を当初計画から大きく上方修正し、580億円を目指す
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%	62.50%	50%程度 当初計画 55%程度	△ ・一過性の要因が大きいものの、次期基幹系システム関連費用の増加等により、コアOHRは上昇
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	—

インパクト指標(経営指標)/社会インパクト

	インパクト内容	インパクト指標	'23年度実績	'24年度実績	'26年度目標	評価
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)	△41.6% ('13年度比)	△50% ('13年度比)	○ ・今回からIBK以外の排出量も算入対象としたため、前年比で排出量は増加 ・再生可能エネルギー由来電力を利用する拠点を増やし、スコープ2を中心に削減を図る
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	101.7	108.0	△ 【預金】 ・実質資金の伸び悩みも背景に全年代で残高横這い(残高指数:100.4) 【預り資産】 ・残高は増加基調。勤労世代の伸び率は特に堅調 ・資産運用の関口は着実に広がっている(残高指数:111.0)
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	111.4	109.0	◎ ・景気動向等の外部要因もあるが、適宜適切な経営支援により、引き続き収益力向上に寄与していく ・船舶関連除く県内取引先企業の指数は109.5(平均CF+6,362千円)
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	71	72	◎ ・エンゲージメントに関する周知啓蒙活動を継続実施、1on1ミーティングをIBK全部室店へ展開
	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	4.5百万円	6百万円 当初計画 5.6百万円	◎ ・貸出金運用益の増加等により計画比126.9%
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	6.85	7.27	7.10	◎ ・年代問わず高い評価を得たが、お客さまの期待と満足度にギャップが生じているサービスについては改善が必要
	情報開示の透明性向上	ステークホルダー対話回数	82回	151回	100回以上	○ ・県内外のIRに加え、海外IRおよび個人向けセミナーを開催するなど積極的な対話を実施
		ESG評価機関の評価スコア	—	—	スコア向上	○ ・前年度から全体的にスコアは向上、各種施策の遂行により更なる向上を目指す

法人関連

- グロース戦略** お客さまの高度化・多様化するニーズに対して、グループ一体でのコンサルティングを展開する
- アジャスト戦略** 脱炭素化/地域活性化/デジタル化に資するソリューションを提供し、サステナブルなまちづくりを積極的に支援する

認識する環境

マクロ環境では人口減少や物価上昇等、ミクロ環境では経営者の高齢化・人手不足・デジタル対応等、地域経済や当社グループに影響を与える課題が顕在化しています。

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、グループ一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
- グループ総合力
- 地域の多様な産業構造
- 豊富なソリューションメニュー
- 地銀No.1の広域店舗網
- 専門的かつ多様な人材

弱み・脅威

- 人口・事業所減少による地域経済の規模縮小
- 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

目指す姿

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・非金融も含めた総合的な支援を行うべく、グループのコンサルティング機能を強化し、地域のサステナビリティを高めていくことを目指してまいります。

目標指標	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標
ファイナンス収益	1,619百万円	1,412百万円	1,920百万円
事業承継・M&A関連収益	759百万円	865百万円	1,050百万円
リース債権残高	483億円('23年度末)	646億円('24年度末)	700億円('26年度末)
人材紹介件数	121件	157件	140件
DXコンサル関連収益	66百万円	84百万円	200百万円(3ヵ年累計)

重点項目

- 事業性評価を活用した、お客さまの経営課題やニーズの把握
- 把握した経営課題やニーズに対して、グループ一体となったコンサルティングを展開
- 「ヒト」の採用・定着・育成を通じた人材課題への伴走支援
- 地域企業の業務効率化、デジタル化支援

関連マテリアリティ



関連戦略

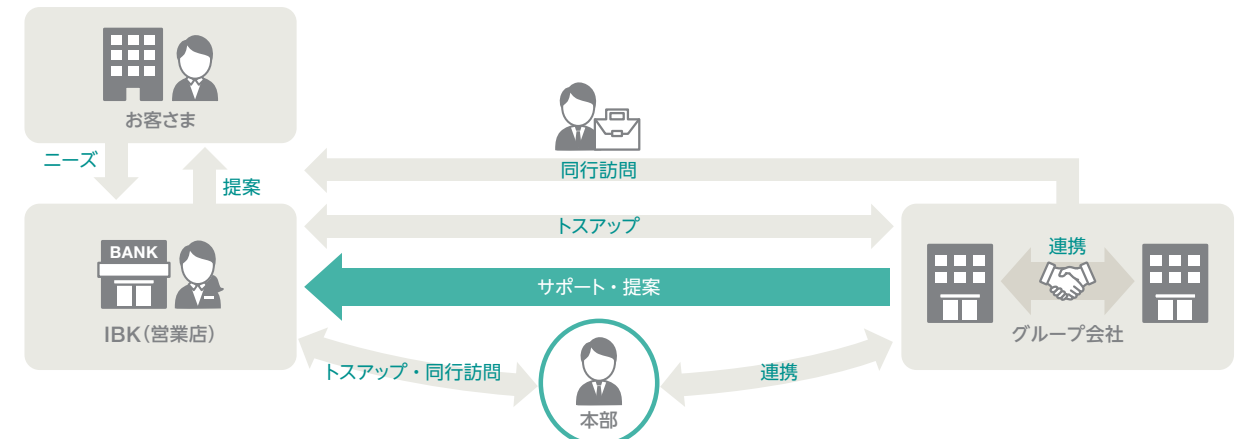
- グロース戦略～成長～**
- アジャスト戦略～適応～**

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(成長可能性、持続可能性)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ており、本支店一体となった融資支援および、グループ内で連携したコンサルティング営業を展開しています。

事業性評価を実施した先で、特にIBK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IBK本部各部署等の担当者や顧問公認会計士を交えて、事業性評価検討会を開催し、グループ横断的に、取引先の課題やその対策、今後の取組方針等、お客さまの支援態勢について議論しています。

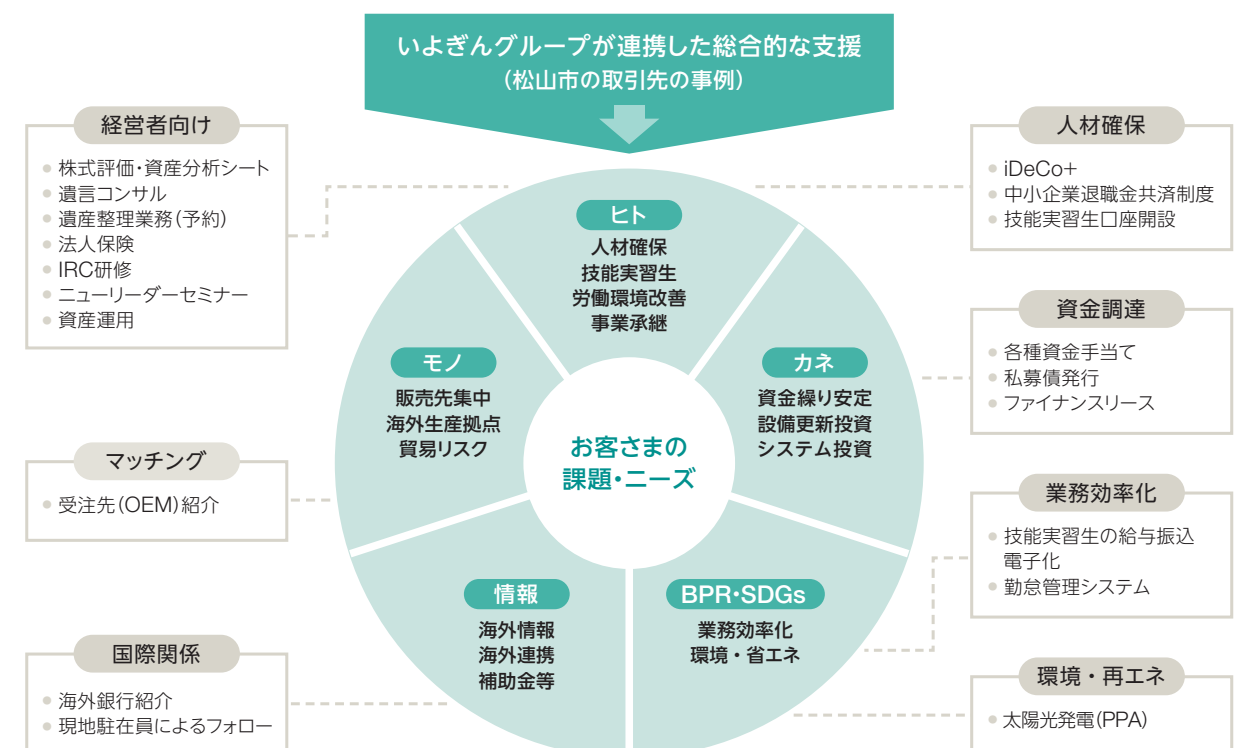
今後も、お客さまが将来目指す姿と解決すべき経営課題を共有し、その課題解決にお客さまと一体になって取り組んでまいります。



グループ一体でのお客さま支援

事業性評価の実施により発掘した取引先の課題・ニーズを、IBK営業店・本部・グループ会社が連携して解決に取り組んだ事例は多岐にわたります。

下図は、IBK法人コンサルティング部、IBK国際部、IBK営業本部(地場産業担当)、IRC、ILC、IDC、IDSの専門人材が、お客さまの幅広い経営課題解決や事業支援に向けて、グループ一体となり多面的・複合的な提案を行った事例です。



法人関連

豊富なソリューションメニュー

ファイナンス LBOローンを活用した事業承継・成長支援事例

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なかで最適な形で資金供給を行っています。

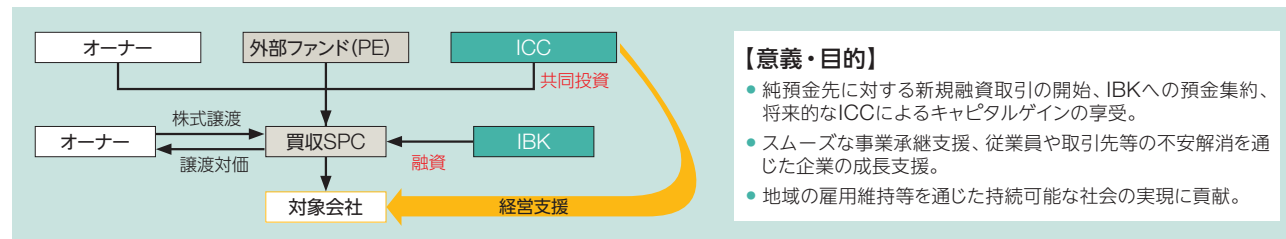
半導体メーカーの検査業務を手掛ける取引先(対象会社)を支援した事例では、現オーナーが事業を承継して以降、バランスシートの圧縮に成功し、金融機関からの借入もなく、在庫を抱えない経営で安定した業績を確保していました。一方で、関西で別事業を営んでいたこともあり、事業承継後7年が経過しても同社の事業経営に専念できず、更なる発展に課題を抱えていました。

仲介業者などから買収ニーズの声が多数届くなか、オーナーは先代社長が成長させてきた同社を売却するか悩んだ末、同社の更なる発展のため、外部ファンド(PE:プライベート

エクイティ)に売却しました。オーナーは売却益の一部をSPCに再投資することで、株式持分比率を減らしながら、同社の成長を見守ることができる立場となりました。

このM&Aでは、IBKが買収資金を融資し、ICCも共同出資者となることで、同社の従業員の不安解消につながり、オーナーは売却に踏み出すことができました。さらにICCは、外部ファンドと協力して、新社長選任、販路拡大支援など、同社の経営を今後もサポートしていく予定です。

これらの取組みは、IBK法人コンサルティング部とICCが連携し、「会社を成長させたい」オーナーの想い、「安心して働きたい」従業員の想いの両方に応えつつ、お客さまの事業承継支援や、地域経済の活性化、持続可能な社会の実現に貢献しています。

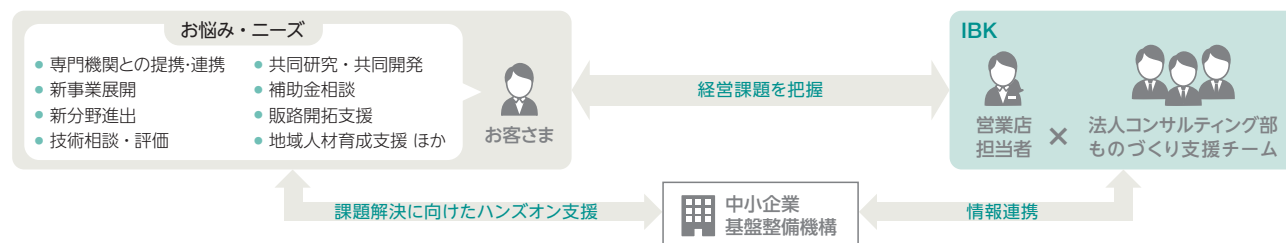


ものづくり支援 現場診断から中小企業基盤整備機構のハンズオン支援に繋げた事例

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7名を含む総勢9名の「ものづくり支援チーム」が、工場見学などを通じて、課題やニーズを発掘し、連携機関とのネットワークなども活用しながら、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。

コロナ禍による来店客の減少や、原材料高騰による原価率上昇の影響により、利益確保を課題としていたお菓子の製造・販売を手掛ける事業者の工場をものづくり支援チームが視察しました。製造現場の改善が喫緊の課題として挙がり、連携先である独立行政法人中小企業基盤整備機構の「生産工程スマート化診断」を紹介し、会社全体の課題の見える化、製造現場の問題点の洗い出しを実施しました。

課題の洗い出しを行った結果、生産ロスが多い商品の製造エリアにスポットをあて、「5Sの徹底と製造現場の改善による生産性向上」をテーマに、ハンズオン支援にて中小企業基盤整備機構の専門家の派遣を行いました。今後も、更なる製造現場の改善と生産管理の仕組みづくりをテーマに掲げ、ハンズオン支援を継続していきます。また、支援するなかで、製造現場のDXの必要性も課題として挙がってきたことから、IDSと連携し、DXコンサルティング(業務の可視化、課題発掘、業務改善の方向性整理)を実施しました。現場改善だけでなく、デジタル化のサポートも実施することで、現場管理の仕組みづくりと業務効率化を進めています。



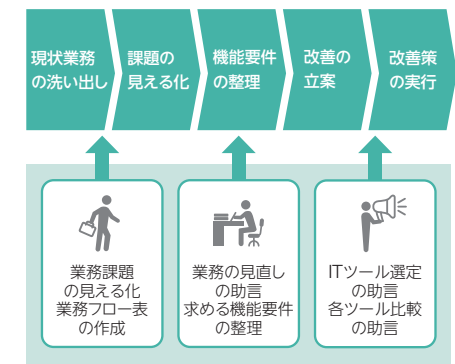
DXコンサルティング

IDSでは、具体的な課題感をもつ企業や、デジタル化やDXに興味はあるが何から始めてよいか分からないといった企業まで、コンサルティングを行っています。会社全体の業務フローの見える化や課題の整理、そこで出た課題を解決するため各種ツールを導入し、導入後のフォローによる改善の定着化に向けた伴走サポートを行っています。

旅館ホテル業の企業を支援した事例では、利用者へのサービス提供に専念したいという想いに対して、これを実現するためにDXコンサルティングを通じて、新たなITツールを導入し作業時間を削減、おもてなしの時間創出につながりました。

その他、いよぎん広告サービス(DM広告・SNS広告・デジタルサイネージ広告)の販売代理店業務により、お客さまのプロモーションの基盤づくりにも貢献しています。

2024年度は60件近くを支援し、設立2年目で黒字化を実現しました。



海外展開支援

IBK国際部の海外駐在経験者と、海外2拠点(シンガポール、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、ジェトロや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。

リース

ILCでは、持株会社体制への移行後、IBKのマネジメント層を営業現場に配置することで、IBKをはじめとするグループ内の情報連携を活発化させ、グループ一体となってお客さまによりタイムリーなサービス・価値の提供を行っています。また、大手リース会社との協調案件に取り組むことで、これまでILCに不足していたスキルや手法を取入れ、新たなサービスとしてオペレーティングリース等を導入しました。

今後は、信用リスク管理体制の強化、さらなる営業企画・商品開発の高度化により、グループ総合力を高める成長・発展を目指しています。

地域企業と学生の協業によるオープンイノベーションの取組み

IBKは、愛媛大学やアソシエイトパートナーと共同で、地元企業と地域の若手人財が協業するオープンイノベーションプログラム「LEADING EDGE 四国」をスタートさせました。

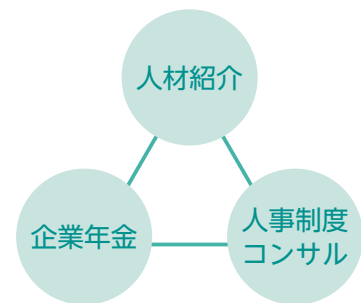
このプログラムは、若手人財が地元企業の未来に向けた課題や新事業の創出に向けた取組みを知る機会となるとともに、地元企業にとっても優秀な若手人財との接点確保の場となっています。今後も、実施内容をブラッシュアップしながら、プログラムを通じて地域一体となって新たな事業や産業の創出を目指しています。



※本プログラムは経済産業省 令和5年度 未踏的な地方の若手人材発掘育成支援事業費補助金「AKATSUKIプロジェクト」採択事業として実施しました。

コンサルティング座談会

「ヒト」の採用・定着・育成を通じて地域企業を伴走支援



IBK
法人コンサルティング部
企業年金 課長代理
越智 絵梨子

IBK
法人コンサルティング部
人材紹介 課長代理
橋本 真樹

IRC
人事制度コンサル
主席研究員
中川 智裕

■ 人材確保は地域企業にとって最重要課題

中川: IRCが2024年に県内企業向けに実施した「人員の過不足状況に関するアンケート調査」では、60.5%の企業が「正社員が不足している」と回答しました。過去の同様の調査(2014年33.9%、2016年40.5%、2018年52.9%)から年々不足感は上昇し、人手不足はさらに深刻化しています。

橋本: 確かに、人手不足感が人材紹介ニーズを高めていると感じます。IBKでは、企業の経営課題に沿って、両手型、片手型、非常勤人材のマッチングを手掛けていますが、2020年4月の業務開始以降、毎年相談・成約件数ともに右肩上がりに推移しており、2025年3月までで累計556件を支援してきました。

越智: IBKが企業型確定拠出年金を導入支援した先は200先程度まで増え、金融リテラシー向上のための従業員セミナーも年間20件程度開催しています。「福利厚生制度を拡充したい」「退職金制度を見直したい」といった相談が多いですが、その背景には、優秀な人材の確保・定着が地域企業の重要課題となっている実情があると思います。

中川: 人材の確保・定着はもちろん人材育成も重要であり、その種の相談も増えています。2015年に開講したIRC幹部社員セミナーは、おかげさまで毎年定員いっぱいまで応募をいただいております。新入社員研修や個社別の研修講師派遣実績も伸びています。

■ ヒトに関するコンサルティングの価値・意義とは

橋本: 地域の人口減少が深刻化するなか、企業の人材確保は事業継続に不可欠です。また、地域間の人材獲得競争の側面から、他地域に取組みが劣後してはいけないという危機感・使命感を持っています。“地方創生に貢献する意義深い仕事であり、やらない選択肢はない”そんな事業領域だと認識しています。

中川: 人事制度は企業経営の根幹であり、適切な人事評価や賃金制度は従業員のモチベーション向上や企業の成長につながります。企業にとって最も重要な資産であるヒトの確保と育成のため、お客さまにとって価値の高いコンサルティングを提供したいと思っています。

越智: 特に老後生活への不安は、若手従業員を中心に存在します。

福利厚生は従業員に「安心感」を提供することであり、それは中川さんの言うように従業員のモチベーションや企業の成長にもつながります。また、企業年金制度は、退職給付債務の圧縮や資金繰りの安定といった財務面の課題も解決できるという点で意義が大きいと考えています。

■ グループ内連携でより価値の高いコンサルティングを

越智: 退職金・企業年金コンサルティングをきっかけに、人事・賃金制度の課題が明らかとなり、中川さんのサポートにより人事制度コンサルティングにつながるケースも増えています。人事・賃金制度と企業年金制度は密接に関連しており、このような連携が企業の目指す方向性や経営者の想いを従業員に浸透させる上で大きな効果を発揮します。

橋本: 私は、IBKの人材紹介を通じて入社した経営幹部の方から、退職金制度見直しの相談を受け企業年金チームの協力により企業年金導入に至った事例がありました。また、IRCが人事制度コンサルティングを手掛けている企業から、別の経営課題に関する相談を受け、非常勤人材の活用を提案・成約したケースもあります。

中川: 私も、人事制度コンサルティングの過程で、採用や退職金に関する相談を受けることは多く、橋本さんと越智さんと連携することで包括的なサポートができています。グループ内に専門性の高い人材がいることは大きな強みだと思います。

越智: 企業年金や福利厚生制度は導入だけでなく、その後の運用・活用も重要です。従業員が安心して働き続けられる環境を整備する過程においても、グループ内連携を密にすることで、地域企業の持続的な発展に貢献していきたいです。

橋本: 地域企業の経営課題は高度化・複雑化しており、特にヒトの領域においては今後も加速していくでしょう。2025年5月に、当社グループのコンサルティングサービスパンフレットを改訂しましたが、そのなかで、「人材戦略支援」として、人事制度構築支援、人材紹介、確定拠出年金を紹介しています。このパンフレット通り、我々が一体となって地域企業に伴走することで、相互連携による複合的なコンサルティング提案を実現したいと考えています。

当社グループのM&A支援体制について ～弁護士法人、税理士事務所との座談会～

近年、M&A市場は順調に拡大してきましたが、一方で支援機関の不適切な対応や、問題のある買手の存在が問題視されています。今回、当社グループのM&A支援体制について、IBK法人コンサルティング部長が外部専門家2名に話を伺いました。

河端: M&A支援件数は2024年度の成約件数32件、アドバイザリー契約件数63件と2年前に比べ約2倍に増加しており、潜在的なニーズとしての相談も日々営業店から情報共有されている状況です。当社グループでは、IBK法人コンサルティング部が窓口となり、安心して相談してもらえる体制を整えています。

浪山: 担当者7名でこの実績はすごいことですね。御行はお客さまへのワンストップのM&A支援体制を構築しており、当事務所はそのサポート的役割を担っています。御行では、営業店担当者と法人コンサルティング部の連携に加え、案件の初期的な段階から財務・税務・法務の外部専門家とも協働することで、個々の事情に合わせたオーダーメイドの支援が提供できていると感じています。

奥山: M&Aは企業の大きな転換期で、財務・税務面への影響は多岐にわたり、買手側には、財務・税務デューデリジェンスによるリスク評価と対策、買収後のリスク最小化への助言等、売手側には、M&A実行前の株主・資産・事業整理における課税検討、実行後の売手メリット最大化や資産承継フォロー等が必要です。御行と我々の連携で、こういう面でも最適なアドバイスができています。

グループ一体で取り組むために

～SASとIBK営業店の連携した取組み～

■ お客さまとの接点のなかで、日々心掛けていることを教えてください

宮崎: 何度も同じお客さまに会えるわけではないので、一度の面談で複合的なご案内をするように心掛けています。

萩尾: 私は、お客さまのお話をよく聞くことを心掛けています。特に、買付後のアフターフォローでは、資産運用を始めてみて不安な点などを丁寧にヒアリングするようにしています。

■ SAS×IBK営業店で上手く連携できている事例やその理由、工夫していることはありますか

宮崎: 月1回のSAS会議でIBK店長席と営業役席、SAS担当者が情報交換を行っています。運用に不慣れなお客さまには、まず私がライフプランガイドで運用の必要性を伝え、リスク許容度等を確認し、トスアップできるか総合的に判断し、SASにトスアップした方が良かった場合に紹介しています。

萩尾: IBK営業店担当者とは、主に電話で些細な情報でも共有しており、例えば、預金ニーズ、保険見直しニーズがありそうなどの情報を連携し、グループ全体で最適な提案をできるよう心掛けています。

■ 両者が連携して取引開拓・深耕等をしたお客さまとの取引で、印象的なものを教えてください

萩尾: 印象的なのは、これまで債券運用しか経験のなかったお客さ



御堂筋法律事務所
浪山 敬行

税理士法人山田&
パートナーズ
奥山 啓彦

IBK法人
コンサルティング部
部長
河端 潤

浪山: M&Aは企業成長の鍵となる一方、支援機関の不適切な対応も問題視されています。最近、M&A支援機関登録の取消事例もありましたね。これは、業界への警鐘であり、支援機関はディールブレイクにつながる情報も含め、適切な情報提供が必要です。特に金融機関はお客さまとの信頼関係を基盤に、不安や懸念を理解し、適切に助言することが重要となります。

奥山: 健全なM&A市場形成のためには、プロセス全体において、透明性を確保することが重要です。そこに、我々のような専門家が連携する意味があり、地域経済の活性化にもつながると考えています。

河端: 仰るとおりです。地方銀行と専門家の連携強化は、持続可能な事業承継を促進し、地域経済活性化につながると確信しています。今後も、お互いの特長や強みを活かして支援体制を強化し、企業の成長や地域経済活性化に貢献していきましょう。



SAS新居浜エリア担当 課長代理
萩尾 光葉

IBK新居浜支店 支店長代理
宮崎 水奈美

まが、宮崎さんとの連携により、3年間で法人・個人合わせて1億円を超える投資信託をお預かりするまでになったことです。

宮崎: 私もお客さまは印象深いです。2人でタッグを組んで新規開拓や取引拡大をした事例は数えきれないほどありますね。私がお客さまに資産運用の必要性を伝え、萩尾さんが丁寧に商品提案をするという連携スタイルが、お客さまに受け入れられていると感じています。

■ 各担当として、今後どのように取り組んでいきたいですか

萩尾: 今後は、インフレや生活コスト上昇からお客さまの資産を守るため、資産運用の拡大にさらに注力していき、長期運用を根付かせ、地域のお客さまの夢を叶えるお手伝いをしたいですね。

宮崎: 私も、地域の金融リテラシー向上や投資啓蒙は金融機関の使命だと考えています。富裕層で専門的な知識が必要なお客さまはSASにお任せし、私はより多くのお客さまに資産運用の門戸を開いていきたいです。

個人関連

- グロース戦略** お客さまの想いに寄り添い、ニーズに合わせた最適のコンサルティングを提供する
- アジャスト戦略** 地域の金融包摂の実現に向けて、お客さまの資産形成のための金融リテラシー向上へ貢献する

認識する環境

少子高齢化による地域経済の縮小という社会課題に対し、地域に根ざした営業基盤を活かして、対面・非対面を問わず、幅広い金融に関する情報とコンサルティングの提供を通じて、金融包摂を実現し、地域経済の活性化に貢献する必要があると認識しています。

強み・機会

- 地域に根ざした営業基盤
- グループ総合力
- 金融リテラシーや金融教育への関心の高まり
- 積極的なデジタル実装と幅広いお客さま接点
- NISA恒久化や物価上昇による資産運用機運上昇

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
- お客さまとの接点多様化

目指す姿

デジタル化によって生み出された時間を最大限ヒューマンコンサルティングに充当し、お客さまの夢やゴールの実現に向け、一人ひとりのライフステージにグループ体となって寄り添い、CX向上と収益向上の好循環を生み出します。

また、日々忙しく銀行に行く時間がないお客さまにも価値を届けるために、アプリをはじめとするデジタルチャネルに加え、ダイレクトチャネル(電話、オンライン面談、チャット等)によるサービスを強化していきます。

目標指標	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標
預り資産残高	7,352億円	8,155億円	8,685億円
平準払保険取引先数	34,761先	36,323先	40,500先
住宅ローン実行件数	1,495件	2,251件	6,200件(3カ年累計)
カードローン契約件数	4,804件	6,583件	22,000件(3カ年累計)
金融リテラシー向上に資する活動の実績先数	—*	8,346先	25,000先(3カ年累計)
NISA口座数	51,249先	54,680先	65,000先

※2024年度中期経営計画より集計開始

重点項目

- コンタクトセンターの統合による生産性向上とダイレクトチャネル(電話、オンライン面談、チャット等)の高度化
- お客さまの夢を実現するためのゴールベースアプローチの実践
- DHDサービスを活用した取引基盤の拡充
- セミナーや金融教育等を通じた金融包摂の実現

関連マテリアリティ

地域経済・産業の持続的な発展

人口減少・少子高齢化

関連戦略

グロース戦略～成長～

アジャスト戦略～適応～

お客さまの夢の実現に向けたグループ一体のコンサルティング

お客さまの夢の実現や課題解決に向けて、長期的かつ継続的にグループ一体となった総合的なコンサルティングを提供しCX向上を目指しています。

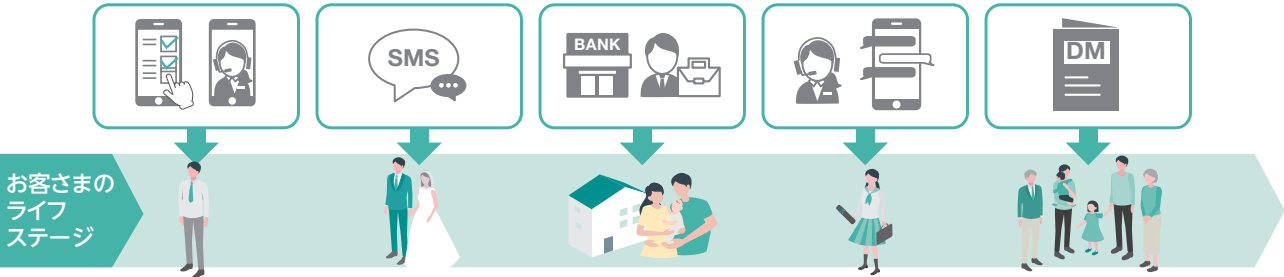
人生100年時代において高度化・多様化するお客さまのニーズに対応すべく、IBKとSASの密な連携を通じて、お客さまにとっての最善の利益を追求し続け、お客さまとともに成長する企業グループを目指します。

チャネルを横断した体験価値の向上

お客さま一人ひとりの人生に寄り添うために、当社グループでは幅広いお客さまとの接点を確保しています。

アプリ・WEB等のデジタルチャネル、店舗と専門拠点(保険プラザ・ローンプラザ)のリアルチャネル、そして2025年春にはリアルとデジタルを組み合わせたハイブリッドチャネルとして「ダイレクトコンサルティング部」を設立 **▶▶ P.60** いたしました。

「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、お客さまにとって一番身近なパートナーであり続けるため、深化・進化を続けていきます。



伴走支援のためのDHDサービス

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、お客さまのより良い選択をサポートいたします。

**家計の収支を
簡単シミュレーション**
LIFE PALETTE
サービスの詳細はこちら

**住宅ローンの申込みから契約手続き
までアプリで完結**
HOME
サービスの詳細はこちら

**ワンタップでいつでもどこでも
借入できる**
SAFETY
サービスの詳細はこちら

キーマンの声

～現場に寄り添い、お客さまにより良い価値を届けたい～

エリアマネージャー*として、常に意識しているのは、担当する営業店の行員に寄り添いながら、本部との橋渡し役として現場を支えることです。営業推進や金融商品の提案に関するアドバイスを行うため、日々臨店指導に力を注いでいます。特に若手を含む営業店行員の育成は重要な役割であり、毎週のオンライン勉強会では、他のエリアマネージャーや本部の行員と協力して、実践に役立つ知識や成功事例の共有に努めています。

お客さまのニーズが高度化・多様化するなかで、本部の方針を迅速かつ丁寧に伝えるとともに、各営業店が地域のお客さまに最適な提案を行えるようサポートすることが私の使命です。お客さまに信頼される提案は、何より現場の力から生まれるものだと考えています。そのため、自身の現場経験を活かしながら、一人でも多くのお客さまに価値を届けられるよう、これからも全力で取り組んでいきたいと思っています。

※愛媛県内各エリアのリテール営業推進を支援。IBK個人コンサルティング部に計4名所属。

IBK
個人コンサルティング部
エリアマネージャー
課長代理
西尾 水貴

船舶関連

- グロース戦略** 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
- アジャスト戦略** 海事関連産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまの変化への対応を全力でサポートする

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

弱み・脅威

- 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つながり
- IBKシップファイナンス部や今治ブロックの営業店、東京デスク、シンガポール支店を通じた鮮度の高い情報収集力
- 蓄積されたシップファイナンスのノウハウ

- 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

目指す姿

「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た海事関連産業に関するノウハウの積み上げや、営業店を含めた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等により、海事業界の更なる発展に貢献し、収益機会の創出に努めています。

目標指標	2023年度実績	2024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益な情報収集	200件	206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	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	―※	70件	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	2件

※2024年度中期経営計画より集計開始

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

関連マテリアリティ

地域経済・産業の持続的な発展

人口減少・少子高齢化

気候変動・環境負荷

関連戦略

グロース戦略～成長～

アジャスト戦略～適応～

海事関連事業者からの情報収集

IBK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係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つながる施策を検討、実施していきます。

海事関連にかかる新事業の検討

海事関連事業者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

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、IBK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ます。

また、2024年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サポートしています。

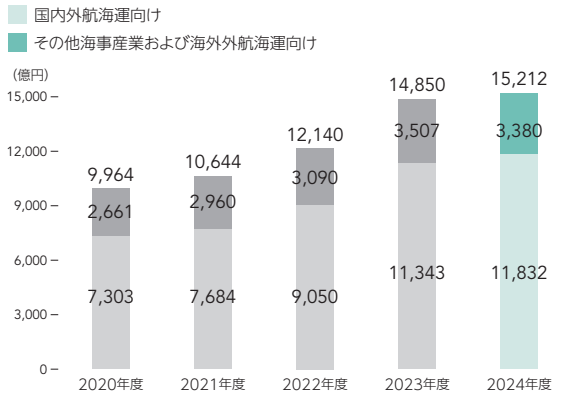
一貫した融資スタンス

IBKでは、その時々環境にとらわれず、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。

これまで「1船1行主義」を採用していましたが、為替動向に起因する船舶資材の高騰、船舶の大型化や環境船対応に伴う船価上昇などに対応するため、近年では他行との協調融資も手掛けています。

2024年度末の海事産業向け貸出残高は1兆5,212億円(前期比+362億円)に増加しました。今後も融資残高は安定して増加することを見込んでいます。

海事産業向け貸出残高



環境問題への対応

IBKは海運業界の温室効果ガス(GHG)削減の取組みを金融の側面から後押しするために設立されたポセイドン原則^{※1}に、2023年10月に地方銀行として初めて署名・参画しました。ポセイドン原則は、国際海事機関(IMO)が掲げるGHG排出削減目標の達成に向けて、GHG削減目標の達成度を測ることとしており、2050年頃までにネット排出量ゼロとすることを目標にしています。

IBKは融資対象船の年間GHG排出量を集計し、その結果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、毎年公表する予定です。2024年12月に発表された2023年のIBKにおけるGHG削減目標の達成度は最低目標に対し+7.6%、努力目標に対し+12.8%でした。

IBKの達成度は、海外の先進的な金融機関に次ぐ水準で、国内金融機関のなかでは最高水準です。今後も、GHG排出削減につながるシップファイナンス等を通じて、環境面でも持続可能な社会の実現に貢献していきます。

IBK達成度^{※2}

最低目標 (Minimum)に 対する達成度	努力目標 (Striving)に 対する達成度
+7.6%	+12.8%

※1 船舶セクターの脱炭素化を金融面から推進することを金融機関の役割と定め、国際海事機関(IMO)のGHG排出量削減目標達成に向け、金融機関による対象船舶融資ポートフォリオ全体のGHG排出量を算定・評価・開示するフレームワーク。

※2 ポセイドン原則にはMinimumとStrivingの二つの基準値があり、両方とも2050年ネットゼロ目標だが、2030年と2040年時点の削減目安が異なる。Minimumは2008年比で2030年までに排出量を20%削減、2040年までに70%削減。Strivingは2008年比で2030年までに排出量を30%削減、2040年までに80%削減。

市場運用関連

グロース戦略 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

認識する環境

長く続いた低金利環境から、「金利ある世界」になったことで、円貨債券にとっては新たな投資機会が期待されています。また、政府が推進する新NISAが開始されたことに伴い、株式等のリスク資産が個人投資家から注目され、資産運用需要の拡大が続いています。

一方で、金融政策の正常化には課題があり、長期的な金融緩和による「歪み」の顕在化に伴う金利急上昇、過剰流動性が金融政策の効果を薄め、インフレや為替の安定といった政策目標の達成を困難にする恐れがあります。

さらに、米国の関税政策が不透明であることも、国内外の経済環境に影響を与える要因となっています。

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
- 金利上昇による新規運用利回りの改善

弱み・脅威

- 人財層拡充への不安
- 地政学リスクの顕在化
- 運用環境の不確実性、調達環境の変化
- 金利変動に伴う債券価格の不安定化
- 外貨市場調達への依存

目指す姿

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、2024年度中期経営計画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中期経営計画期間で総合損益1,000億円超を目指しています。

目標指標	2023年度実績	2024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	609億円	300億円超
総合損益(中計期間合計)	1,321億円	△369億円	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)	71億円	250億円(3ヵ年累計)
市場型貸出(平残)	1,407億円	1,434億円	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(市場営業室)

関連マテリアリティ

地域経済・産業の持続的な発展

関連戦略

グロース戦略～成長～

局面に応じたポートフォリオの構築

IBK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債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、低金利環境では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、徐々に外債ヘッジ付ヘシフトさせてきました。

世界的なインフレの高まりを背景とした海外の利上げ局面において、外債ヘッジ付の残高圧縮を図りましたが、インフレ鈍化により利下げに転じたことで残高を復元しています。また、外債ヘッジ無については、円安の追い風を活用しつつ慎重に残高拡大を図り、大きな収益を確保しました。

今後、国内金利の上昇局面におけるリスク管理を徹底し、局面に応じたポートフォリオを構築することで安定的な収益確保を目指していきます。

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。

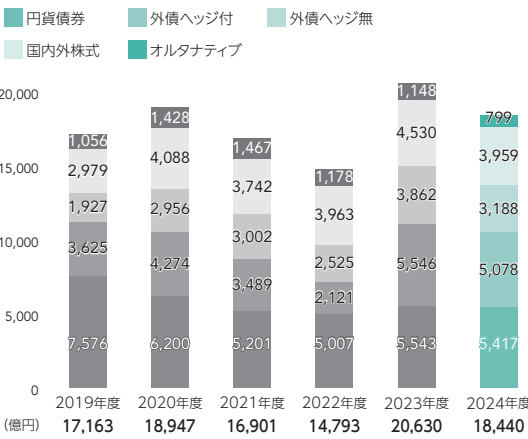
IBKは、債券利息や株式配当金など資金利益ベースで安定した収益の確保を目指しています。2024年度は、日本銀行の利上げによる円貨調達コスト増加の影響がありましたが、海外では利下げによる外貨調達コスト減少もあり、ポートフォリオ全体では「250億円」を超える水準を維持できました。

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をした結果、外債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、2024年度中期経営計画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。

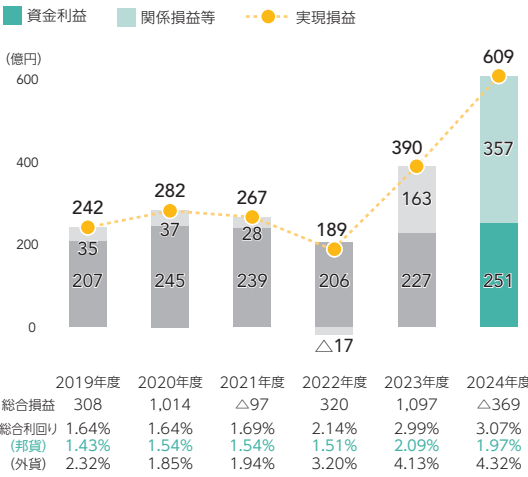
平準的な新規案件取組みによる安定的な収益拡大

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)へ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。

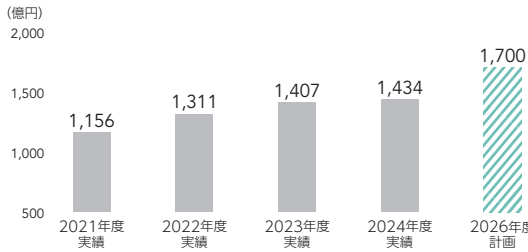
リスクカテゴリー別時価構成比の推移



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



市場運用担当の「役割と責任」「挑戦と経験」

～市場を動かす醍醐味とは？運用部門で活躍できる人財になるために～

■ 運用部門で働くこととなった経緯

大野: 大学で経済学を専攻し、金融市場や資産運用に興味があり、資金証券部の短期トレーニーに参加したことがきっかけです。1年間のトレーニーを経て、現在に至ります。

末光: 私モトレーニー出身です。当初は営業店との違いに戸惑いでしたが、今では応募を勧めてくれた上司に感謝しています。

森: 私は人事異動で東京の資金為替室に配属され、その後出向や他部署を経て、数年後に資金証券部に戻りました。

■ トレーニーや外部出向の経験から得たもの、よかったこと

大野: マーケット部門の仕事内容を知ることができ、今後のキャリアに役立つと実感しています。

森: 3人とも外部出向経験者です。大野さんはメガバンクの市場部門に1年間、末光さんもメガバンクで1年と証券会社に半年間出向しました。私は、米国の証券会社で約1年間経験を積みしました。

末光: 他行での勤務や社外交流で視野が広がり、刺激を受けました。

森: 出向先で築いた人脈は、かけがえのない財産です。

■ 人財育成の方法

森: 行内トレーニーやOJTに加え、外部機関研修によるマーケット人財のスキルアッププログラムを用意しています。メガバンクへの派遣、世界トップクラス運用会社によるトレーニング、金融工学や運用理論を学ぶ研修など、各人の適性や興味に合わせた機会を設けていますので、このような職員のスキルアップやキャリア開発の積極的な支援は当社の人財育成投資の特徴の一つともいえます。

末光: それぞれのキャリアプランに合わせた研修を受けられるのも当社の特徴かもしれないですね。これまで以上にモチベーションも上がりますし、視野が広がる非常に貴重な経験だと感じています。

■ 1日の業務スケジュール

大野: 市場の動向確認から始まります。朝会で経済ニュースや市場データをチェックして、その日の操作計画を立てます。もちろん、議論も重ねて売買を行います。マーケットは24時間動いているので、常に国内外の金融市場をモニタリングしています。

末光: 短期的な相場変動に振り回されず大局観を持って取り組むために、海外中銀の論文を読んだり個別企業の決算といったミクロ情報も収集して、経済・相場予想を立てています。

森: DX推進により、以前は電話で行っていた約定が電子化され、機動的かつスピーディーな売買ができるようになりました。

■ 運用スキル・パフォーマンス向上のため心がけていること

大野: 何事にも興味を持って取り組むことです。



末光: 幅広い資産クラスを見るようにしています。

森: 大変な相場環境でも楽しみながら向き合うことを意識しています。

■ 運用を始めての戸惑いと克服

大野: 投資金額の大きさに驚きました。今でも常に緊張感を持って業務に取り組んでいます。

末光: 営業店とは異なる意思決定のスピードで、売買判断の瞬発力が求められることに当初は戸惑いました。

森: 各アセットの担当者が一番詳しく、一番相場を見ているからこそ、経験年数や職位に関係なく担当者に大きな裁量が与えられる文化に驚きました。プレッシャーは大きいですが、日々の情報収集と分析、チームでの議論を通じて成長につなげています。

■ 運用部門でのやりがいと面白さ、責任感

大野: ダイナミックな金融市場で仕事ができることが魅力です。

末光: 自身の判断が当社の収益に直結することに責任感とやりがいを感じます。予測が難しい面もありますが、そのなかで成果を上げられた時の達成感は大きなモチベーションです。

森: 銀行の本業は預貸であり、銀行の収益や地域のお客さまが厳しい状況にある時に運用部門が成長の支えになればと思っています。自分自身の成長だけでなく、運用を通してお客さまや地域に貢献できるという点も当部で働くやりがいとなっています。

■ 運用部門で活躍できる人財になるために

末光: 運用部門を担当していると、日々、語学力は大事だと感じさせられますね。

森: 海外の債券や個別株式への投資も行っているため、英語を使う機会が多いですね。あと行内のトレーニー制度では、マーケット人財としてのスキルアップができるプログラムも準備していますね。

大野: そうですね。当社は地銀のなかでも特色ある運用をしていると言われます。少しでも興味のある方はトレーニーに応募して欲しいです。是非一緒に働きましょう。

人的資本関連

人事企画部長メッセージ

変化の激しい時代において、企業が持続的な成長を実現するためには、役職員一人ひとりの能力や意欲、そして多様な価値観を、明確な戦略のもとで活かしていくことが不可欠です。当社グループでは、「人的資本経営」の概念が広く認知される以前から、「人財育成に過剰投資はない」という理念を掲げ、人への投資を経営の中核に据えてきました。当社グループの未来を築く原動力は「人財」であると確信しており、一人ひとりが輝き、成長できる組織づくりへの取組みをご紹介します。

地域と未来への責任

当社グループは、「潤いと活力ある地域の明日を創る」ことを企業理念として、地域社会の持続的発展に深くコミットしています。地域課題の解決には、そこに暮らす人々の人生や働き方に寄り添い、ともに挑戦する人財の存在が不可欠です。そのためにも、私たち自身が変化を恐れず、常に学び、考動する姿勢を持ち続けなければなりません。グループの枠を超えて、地域の未来に貢献する「人」の力を高めていくことが、私たちの使命であり、企業価値向上にも直結すると考えています。

「営業×人財」の構造改革

地域社会の発展に貢献していくためには、組織と人財が変革し続ける必要があります。その変革の中核を担うのが、戦略起点で人財を捉え、事業戦略と人財戦略を一体で議論する「共創の場」として設置しているグループ「営業×人財」委員会です。この委員会を通じた構造改革により、「強靱」な組織と人財を創り出し、「稼ぐ力」の向上に取り組んでいます。この取組みにより、事業戦略と人財戦略を結びつけ、組織の進化と個人の成長を有機的につなげていきます。「なぜ今この学びが必要なのか」、「どのようにキャリアを描いていくか」を明確にし、自らの力がどのように戦略に活かされるのかを実感しながら、一人ひとりが成長への納得感と意欲を高めていける環境づくりを目指しています。

自律的な学びと成長の促進

こうした環境づくりの一環として、職務に必要なスキルや知識を体系的に習得するための支援体制を強化しています。専門性を磨くための研修体系の再構築やリスクリング支援研修の整備に加え、知識やスキルの向上のための自己研鑽を経済的にサポートする「Cubic Booster制度」を新設し、グループ役職員の自律的な学びと成長を後押ししています。自ら考え、手を挙げ、行動することで、自分自身の可能性を主体的に広げていく—そのような自律的な学びの文化が、組織全体の活力や挑戦の風土にもつながると感じています。

人的資本経営の成果と価値創造への貢献

企業価値向上の根幹である「人的資本経営」の実践にあたっては、抽象的な理念の共有にとどまらず、明確な指標をもってその進捗を測ることが不可欠だと考えています。そこで今中計においては、「従業員1人あたりお客さま営業利益」を人財部門におけるインパクト指標として設定しています。

これは、役職員一人ひとりが主体的に学び、意欲をもって行動し、提供価値を高めることで、結果として企業の収益性が向上する—そのような好循環の実現を目指すものです。この指標は、グループ全体が目指す収益水準に基づいて設定されたものであり、決して容易に達成できるものではありません。しかし、私たちはこの挑戦的な目標こそが、人財育成と組織の成長が企業の財務的成果へとつながっていくプロセスを可視化するものと捉えています。さらに、従業員エンゲージメントスコアと並行して管理することで、個々人の意欲や働きがいと経営成果を統合的に捉える視点を強化しています。

すべてのステークホルダーとともに

人的資本への継続的な投資は、中長期的な企業成長を支える基盤であり、当社グループの競争優位性そのものです。今後も、一人ひとりが挑戦し、成長し続ける企業文化を醸成しながら、あらゆるステークホルダーの期待に応え、持続的な価値創造に取り組んでいきます。



人事企画部長 杉野 里佳

人的資本関連

レジリエンス戦略 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実現を目指し、人財育成および社内環境整備に取り組む

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
- 「働きやすく」「働きがい」ある職場環境の整備
- 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

目指す姿

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	2024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	4.5百万円	6.0百万円
従業員エンゲージメントスコア	70	71	72

重点項目

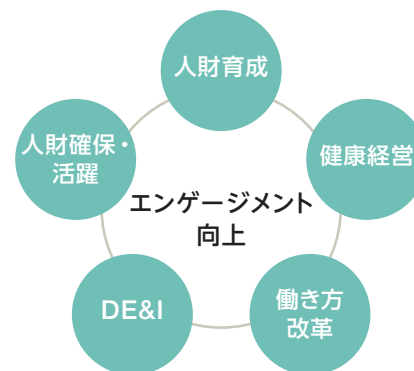
人財育成に関する取組み

- 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

関連マテリアリティ

人的資本の拡充

関連戦略



レジリエンス戦略～強靱～

採用力強化

新卒採用では、従来の枠組みに加え、システム・デジタル・ICT等の専門知識や専門スキルを活かしたキャリア形成ができる「デジタルテクノロジーコース」を新設しました。さらに、近年重要性が増しているインターンシップにも力を入れており、従来の銀行業務に加え、「コンサルティング」やシップファイナンスなどの「グローバルビジネス」を学ぶインターンシップを導入することで、多くの学生に、大洲市のまちづくりや、造船所見学・シンガポール支店職員との座談会等、当社ならではの取組みを体感いただきました。

また、多様化・複雑化する地域の課題を解決するには、業界を問わず様々なスキル・専門性を有する即戦人財の確保が必要であり、2024年度のキャリア採用においては、グループ会社等合計で30名(+9名)を採用しています。

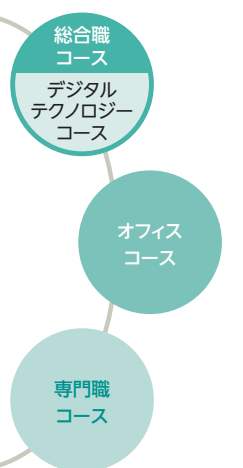
今後もリファラル採用、スカウト型採用、高卒採用、第二新卒など多様な採用チャネルを通じ、地域の稼ぐ力を創出するポテンシャルの高い人財を採用します。また、アルムナイ向けに2025年度中にアルムナイ専用サイトを開設予定です。

採用方法の多様化

採用イベント	仕事体験
	グローバルビジネスインターンシップ
	コンサルティングインターンシップ
	デジタルインターンシップ
	カジュアル面談
採用チャネル	OB・OG 訪問
	キャリア採用
	リファラル採用
	アルムナイ採用
	高卒採用
	スカウト型採用
	第二新卒
	キャリアチャレンジ



▲インターンシップ動画



エンゲージメント向上

当社グループは、従業員がアンケートを回答することで個々人・各部室店のスコアを計測できるツール「wevox」を2021年に導入しました。スコアの「共有」と「対話」を通じてエンゲージメント向上を図っており、金融業界平均68を上回る水準を維持しつつ、2024年度末で71となっています。

また、従業員エンゲージメントスコアを向上させる取組みの一つとして、2024年度より、IBKの全部室店で「1on1ミーティング」を開始しました。

従来から定期的な職場面談の機会やコミュニケーションを重視する職場風土はありましたが、これまで以上に「対話の機会(量)」を確保するとともに、「対話の中身(質)」も向上させていくことで、上司/部下の全員が自律型人財となることや、キャリア開発支援、エンゲージメント・組織の生産性や稼ぐ力・お客さまへの価値提供力などの向上を目指しています。

所属長・上司・部下の階層毎に導入ガイダンスやスキル研修会を実施し、導入する目的や意義を全員が理解した上で、まずは信頼関係や相互理解の深化を図り、「いつでも・どこでも・誰とでも対話できる」ことを文化として定着させ、その先にある成長支援や自律型人財の育成等につなげていくことで、より強靱な人財や組織を構築していきます。

主な課題や導入の背景

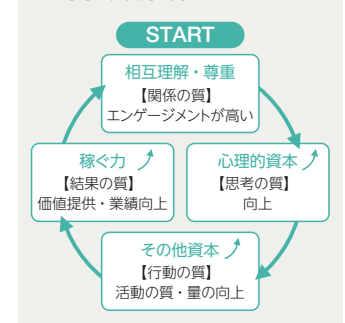
- キャリア・働き方・価値観の多様化
- 相互・世代間の認識ギャップ解消
- キャリア面談・支援の強化
- 自律型人財の育成 等

主な目的・期待する効果

- 上司・部下等の信頼関係構築(相互理解の深化)
- コミュニケーションにおける「量」の確保・「質」の向上
- 上司/部下双方の成長支援
- 従業員エンゲージメントの向上
- お客さまへの価値提供力・CXの向上 等



人財力や組織力を高めるグッドサイクル



人的資本関連

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、第二新卒等)
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拠出限度額見直し、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
	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)	'24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)	279千円	→	230千円以上
高度資格保有者数	609人	→	750人以上
うち法人/個人/シipp/プランニング	493人	→	600人以上
うちマーケット	88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)	28人	→	50人以上
ITパスポート資格保有者数	912人	→	1,000人以上
外部研修等派遣者数	152人	→	150人以上
公募制度による配属者数	7人	→	30人以上
キャリア採用者数	30人	→	40人以上
時間外労働時間数	4.9時間	→	5時間以下
有給休暇取得率	79.0%	→	80%以上
企業型確定拠出年金活用率	87.9%	→	80%以上
従業員持株会加入率	89.9%	→	90%以上
女性役席者比率	19.1%	→	23%以上
男女の平均勤続年数の差異	75.6%	→	77%以上
男性育児休業取得率	100.0%	→	100%以上
障がい者雇用率	2.40%	→	2.70%以上
身体的指標 (肥満・血圧・血中脂質・血糖値)	34.9%	→	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)	1.6日	→	1.1日以下
就業上の指標(プレゼンティズム)	22.0%	→	15%以下

5つの
Well-Being
実現

Career

Social

Financial

Physical

Community

OUTCOME

インパクト指標

従業員の
エンゲージメント向上

従業員
エンゲージメントスコア

'23年度末 '24年度末 '26年度末

70 71 72

人財

営業

従業員の
生産性向上

従業員1人あたり
お客さま営業利益

'23年度末 '24年度末 '26年度末

4.4百万円 4.5百万円 6.0百万円

人的資本関連

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	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024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}	200千円	189千円	218千円	279千円	230千円以上

※1 対象：IBK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）

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や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、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り、「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	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標
ITパスポート資格保有者数	540人	674人	778人	912人	1,000人以上
外部研修等派遣者数	98人	112人	142人	152人	150人以上

管理項目	2022年度実績	2023年度実績	2024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	80人	140人	159人	180人 (2024年度からの累計)

「自律的な学び」に向けて、自己啓発費用を年間10万円サポート

業務に活かす目的で行う自律的な自己啓発に対する取組みを経済的にサポートする制度として、「Cubic Booster制度」を2025年4月から導入しています。
職員一人あたり年間10万円を限度として、5つのカテゴリーから職員が自律的に選択した項目を学ぶものとなっています。2024年度に導入したタレントマネジメントシステムとも連携することで、職員の取組みを可視化していく予定です。

Competency

知識・スキルを活かす思考・行動

Challenging

挑戦する姿勢



Career

いよぎんグループでのキャリアアップ

Cの3乗…Cubic(キュービック)

Booster(ブースター)「高める」「押し上げる」

5つのカテゴリー

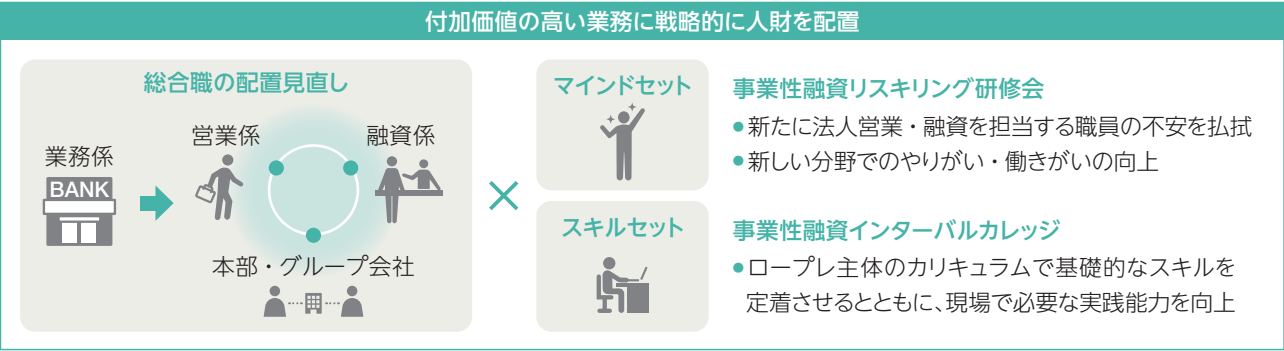
- 試験対策講座
- 外部セミナー・講演会
- 通信講座
- 動画学習サービス
- 資格維持・更新

人財活用・活躍(採用・配置・評価)

Career

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の配置転換(事務分野、本部ミドル・バック分野からの再配置)を進めており、その一環として、2024年8月からIBK営業店の業務係に在籍する総合職の配置見直しに着手しています。

<営業コンサル人財増強イメージ>

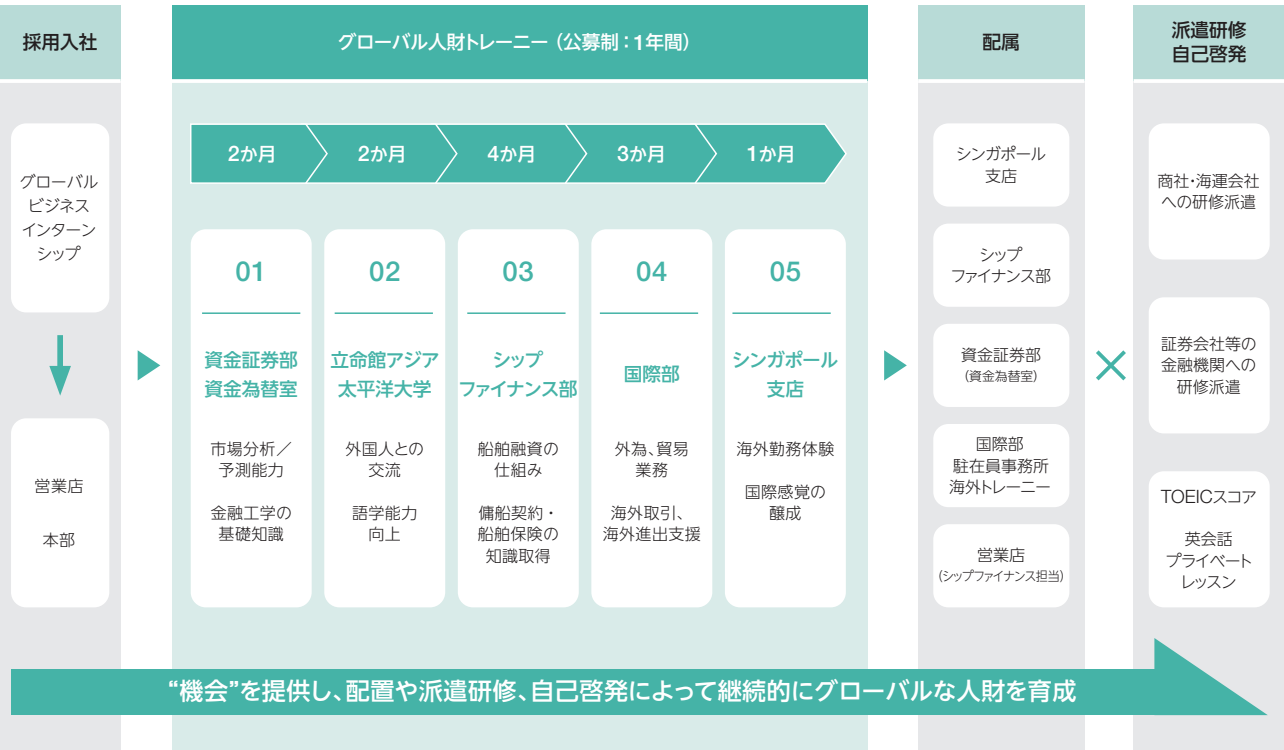


この配置見直しをきっかけとして、すべての職員が自らの役割を見つめ直し、自律的なキャリア形成に主体的に取り組む組織文化を醸成していきます。そのため、引き続き希望部署へ挑戦する公募制度拡充の他、リスクリテラシーを後押しする研修体制の見直し等、意欲ある職員のスキルアップ・配置実現を進めています。

グローバル人財トレーニング

2013年2月よりグローバルな人財を育成するための1年間の公募プログラムの運用を開始しました。国際化支援態勢を充実させるため、従来の国際分野の能力のみならず、語学力、マーケット感覚、海運業向けソリューション力を兼ね備え、専門分野の知識を横断的に吸収することを目指しています。

公募制で募集し、現在は、計27名のトレーニング経験者が、各専門分野で活躍しています。



人的資本関連

社内環境整備に関する基本方針

私たちは、「専門のかつ多様な人材」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

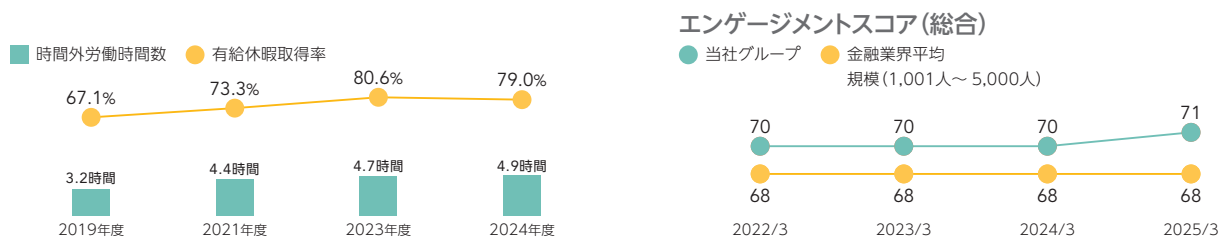
Community

Physical

Financial

「働きやすく」「働きがい」ある職場環境の整備

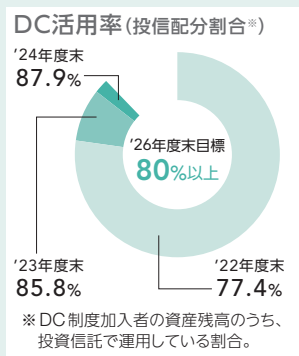
全社的な働き方改革運動「スマート・ワーキング・チャレンジ」として、「マネジメント改革」、「意識改革」、「業務改革」および「能力開発」に取り組み、インプット(労働投入)の効率化を図っています。また、インプットの効率化に合わせて、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高めることで、アウトプット(付加価値)を最大化すべく、「完全フレックスタイム制度」や「在宅勤務制度」、「ビジネスカジュアル」、「副業制度」など自律的で多様な働き方を促進するための制度や、コミュニケーション活性化・心理的安全性の確保等を目的とした「1on1ミーティング」を導入し、従業員が「働きやすく」「働きがいある」職場環境の整備に努めています。



従業員のFinancial Well-Being実現に向けて

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の取組みも強化しています。

賞与支給方式の改定 従業員の業績向上へのインセンティブを高めるため、業績連動型の賞与支給方式を導入	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%)
Cubic Booster制度の新設 従業員の自律的な自己啓発を経済的にサポートする制度(年間上限額10万円)	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
ベースアップ 物価上昇等の社会情勢を鑑み、3年連続のベースアップを実施	DC制度の見直し ・マッチング拠出型を給与選択制へ改定 ・ライフプラン支援金の拡充(2.75万円→3.2万円)



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職場環境の整備

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。

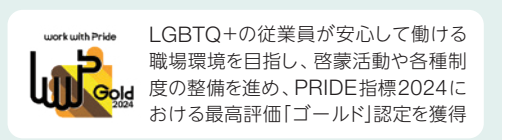
積極的なジェンダー平等の推進

当社グループでは、従業員の半数以上が女性であることを踏まえ、DE&I推進の一環としてジェンダーギャップの解消に注力し、多様なバックグラウンドを持つ人材の能力を最大限に発揮できる環境整備に取り組んでいます。ワークライフバランス実現のため、休業中の就業が可能な「出生時育児休業」や、不妊治療や性別適合手術、配偶者の転勤など従業員の多様なライフコース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」の新設等、制度面を充実させました。また男性の育休取得・育児参加を推奨しており、育休前後の男女が参加する「プレママ・プレパパ研修会」では、男性育休取得者の体験談を発信しています。多種多様な取組みにより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。



だれもがチャレンジできる機会を得られるよう環境を整備

女性特有の健康課題に対する取組みとして、「生理休務」を「フェムケア休務」へ改称するとともに、生理日に限定していた適用範囲をPMS(月経前症候群)や月経困難症等の生理に関連する症状にまで拡大しました。



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。



健康経営

企業の持続的な成長を支えるのは従業員であるとの認識のもと、2015年に「健康経営宣言」を実施し、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、歩数等のライフログランキングやイベント開催が可能なスマートフォン向けアプリの提供、人間ドック費用の補助(62,000円まで95%、40歳以上は100%)、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、IBKは「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」の認定を取得しています。

管理項目		2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
生活習慣の改善	睡眠	24.3%	23.6%	25.3%	27.8%
	食事	16.9%	17.7%	18.6%	18.3%
	運動習慣	75.3%	74.9%	74.5%	74.1%
	飲酒	3.1%	3.3%	3.3%	2.6%
	保健指導実施率	95.0%	98.2%	97.4%	100%
	特定保健指導実施率	35.2%	35.5%	52.6%	58.2%
各種受診率等の向上	ウォーキングイベント参加率	17.5%	14.6%	12.1%	13.5%
	定期健康診断受診率	100%	100%	100%	100%
	人間ドック受診率	65.8%	70.0%	72.5%	72.3%
	精密検査受診率	79.3%	78.4%	77.4%	71.4%
	ストレスチェック回答率	94.7%	95.4%	95.7%	97.7%
	高ストレス者率	5.1%	5.6%	5.5%	7.0%
	wevox回答率	65.1%	70.7%	69.3%	76.4%
労働災害の防止	wevox所属長閲覧率	49.2%	53.7%	59.5%	64.1%
	超過労働時間数70時間超の人数	18人	23人	28人	42人
	保健・面接指導実施率	100%	100%	100%	100%

インターナルコミュニケーション

当社グループでは、全役職員が同じベクトルを向いて働けるよう、インターナルコミュニケーション(対内広報、社内コミュニケーション)を重視しています。

インテグリティ溢れる組織風土の醸成

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認識しており、役職員一人ひとりがインテグリティを追求していくことにより、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・組織づくりを進めています。

2024年度中期経営計画の策定にあたって、「インテグリティの追求」をマテリアリティの一つに特定しました。ルールに基づいて行動することを大切にしながら、役職員が自律的に考え、行動していくことや、変化に対応して新たな挑戦をする役職員を称賛できる組織風土の醸成に取り組んでいます。

外部環境が変化していくなか、当社グループは、役職員一人ひとりが各々の立場で蓄積した経験を活かして社内外の課題を解決していくことで、さらに高度なスキルを身につける好循環を生み出す「スパイラルアップ型」の組織となることを目指しています。役職員一人ひとりのインテグリティの追求により、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」、ひいては「潤いと活力ある地域の明日を創る」

車座ミーティング

役職員間の相互理解、経営陣との距離感の縮小、風通しの良い組織風土の醸成を目指し、インターナルコミュニケーションの活性化に力を入れており、その施策の一つとして、IBK営業店で車座ミーティングを実施しています。

このミーティングは、社長をはじめとするIBK取締役が各営業店を訪れ、現場の最前線で働く職員と直接対話する場です。ミーティングの内容は、中期経営計画策定年度については、計画策定の背景や目指す姿、具体的な施策などを取締役が丁寧に説明し、それに対する職員からの質問に答えることを中心としています。中期経営計画は、当社グループの今後の成長を支える重要な羅針盤であり、その内容をしっかりと共有し理解を促すことで、全役職員が同じベクトルに向けて進めるようにし、グループの成長につなげていくことを目指しています。

その他の年度については、職員からの質問に取締役が柔軟に回答する形で開催し、日々感じている疑問や課題、将来のキャリアプラン、グループの経営に関することなど、普段



▲カルチャーコード

という企業理念の実現につなげていきます。

また、2024年11月に改定した、「いよぎんグループ カルチャーコード」の社長メッセージにおいても、インテグリティ追求の重要性を説明しています。



IBK本店営業部での車座ミーティング

あまり接することがない取締役に對して、自由に質問したり、意見を述べたりすることができる場としています。各営業店のニーズに合わせて内容を調整することで、より実効性の高いミーティングとなるよう工夫し、双方向のコミュニケーションを通じて、経営陣と現場の距離を縮め、より風通しの良い組織風土づくりにつなげています。

IVC (いよぎんビデオコミュニケーション)

当社グループの事業拠点が100を超えるなか、拠点が分散しているからこそ、役職員のタイムリーな情報共有が重要という考えに基づき、1984年に社内向けのニュース放送「IVC (いよぎんビデオコミュニケーション)」を導入しました。

第一回IVCに出演した頭取(当時)は、「大切なことは、全ての従業員が常に同じ質の情報を共有し、組織の方針や現状、商品やサービスの内容、将来のビジョンや目標について共通の認識基盤を持ち、緊密な協働一体感を醸成していくことです。そして、そこから当行の生き生きとした力と気風を築き上げていくのです。」と話しています。これは、IVC導入の意義を端的に表しており、今日まで当社グループ内のコミュニケーションの根幹を成しています。

IVCの内容は多岐にわたり、営業面での好事例紹介、新商品の詳細説明、重要な事務手続きの変更点など、業務に直結する情報から、経営方針や業界動向といった幅広い情報を発

社長談話室

2014年8月に大塚前頭取が自身の「想い」や「メッセージ」を全役職員に向けて発信するため、イントラネットで「頭取談話室」をスタートしました。三好頭取に交代後もそれを引き継ぎ、2022年10月の持株会社体制移行を機に「社長談話室」に名を変え、現在に至っています。

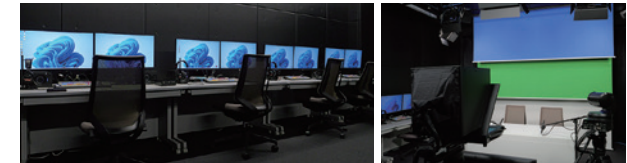
発信する内容、粒度は様々で、中期経営計画や最近の経済情勢、社長が最近読んだ本など、その時々で伝えたいことをフランクな形で月に1~2回発信しています。

発信された内容に職員がコメントをすることもでき、コメン

社内イベント

当社グループでは、グループ全体の品質向上と意識統一を図るため、1985年から、ほぼ全てのグループ役職員が一堂に集う社内イベント「TQC大会」を開催しており、現在では3年に1度開催しています。直近では、第60回大会を2024年度に開催し、約2,200名が参加しました。地域への理解を深めるため、キタ・マネジメント代表理事による大洲市のまちづくりに関する講演や、地域にちなんだテーマの川柳コンテストを実施した他、プロのお笑い芸人によるパフォーマンスが披露されるなど、大会は大いに盛り上がり、役職員の親睦を深める貴重な機会となりました。

また、役職員とOB・OGが親睦を深める場として、年に1度



新南館のスタジオ

信しています。グループ各社へ毎週の配信を通じて、各拠点の職員にタイムリーな情報を共有することで、お客さまへ鮮度の高い情報提供を可能にしています。

動画の制作・配信体制にも力を入れており、社内には専用スタジオを整備し、カメラや編集機材など、小さなテレビ局並みの設備があります。さらに、2025年に竣工した新南館には最新鋭の機器を導入し、より高品質な映像制作ができるようになりました。

IVCは単なる情報伝達ツールにとどまらず、社内のコミュニケーションを活性化させる役割も担っており、役職や部署の垣根を越えた情報共有を促進し、風通しの良い組織づくりにもつながっています。

トには必ず社長からの返信があり、気軽に何でも言い合える雰囲気醸成につながっています。

トピック抜粋

- ・ダイレクトコンサルティング部設置&「COPC®CX規格 Release7.0」取得!
- ・「インテグリティの追求」に関連して
- ・今後の役職員の呼び方について
(職位に関係なく「さん」付け呼称推奨)
- ・安心して働ける職場づくりに向けて
- ・強い地銀の指標の一つ「預貸率」

「旧友会総会」を開催しています。長年培ってきたつながりを大切にし、世代を超えた交流を促進することで、伝統と未来への展望を共有する貴重な機会となっています。

創業145周年を迎えた2023年には、グループのさらなる一体感を醸成するため、「繋ぐ〜伊予(14)go(5)to 未来へ〜」のスローガンのもと、「いよぎんグループフェスティバル」を開催しました。当日は10チームに分かれて競い合い、白熱したプレーや会場全体に響き渡る大きな声援により大いに盛り上がる大会となりました。

これらのイベントは、いよぎんグループの役職員間の親睦を深めるだけでなく、情報共有や意見交換を通じて、インターナルコミュニケーションの活性化にも大きく貢献しています。

BPR・IT関連

アップグレード戦略 BPR部門 … グループ全体の生産性向上により経営資源を捻出し、マテリアリティ起点の事業活動を組織横断的に支える仕組みを構築する
IT部門 …… 安心・安定・安全な次期基幹系システムの構築とともに、データ活用の態勢整備と高度化、ITガバナンスの高度化を図る

認識する環境

2015年度中期経営計画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材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、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

目指す姿

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、IBK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
IBK営業店〔業務係〕事務量削減	△65%（'17年度末比）
IBK営業店〔融資係〕事務量削減	△30%（'19年度末比）
IBK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）*	△50%（'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

関連マテリアリティ



関連戦略

アップグレード戦略～改善～

組織全体での取り組み

IBK営業店

IBK営業店では、「事務のデジタル化/簡素化」「現金ハンドリングレス」「本部集中」のキーワードをもとに事務量削減に取り組み、営業店事務の即時本部集中処理を可能とする新営業店システムの導入やチーム制の導入による効率化施策の定着化を進めることにより、事務量/事務人員数は過去10年で半減（事務量△52%/2018/3比）しています。営業店を「事務中心の場」から「課題解決の場」とと転換させることを目指し、各種BPR施策の定着化による事務量削減に引き続き取り組んでいきます。

IBK本部／IBK以外のグループ会社

IBK本部では、業務廃止/手順見直しといったBPRをはじめ、RPAを活用した業務自動化や各種ワークフローの電子化による業務量の削減を進めています。2025年3月末時点で△220千時間/年の削減を実現し、中期経営計画最終年度である2027年3月末までに△300千時間／年（人員換算：約150名分）の削減を計画しています。現在は業務量調査による業務棚卸／可視化に基づき、もう一段踏み込んだ業務廃止や会議運営の見直しのほか、RPAのグループ内展開を中心としたデジタル活用や共通業務集約といったBPR知見のグループ横展開を進めており、引き続き、グループ全体の生産性向上を目指しています。

データ活用の態勢整備と高度化への取り組み

分析データの拡充やデータ分析人財の裾野拡大、アプリや法人ポータル等のデジタルチャネルとの連携強化に取り組んでいます。また、グループ全体でのデータ利活用の強化にも取り組んでおり、IBKをはじめとする各グループ会社の法人取引先情報を一元化する「CRMグループダッシュボード」の利用促進や、グループ全体の営業力強化を目的としたデータ分析を進めています。
IBKが地方創生に資する金融データ活用において先進的であると評価され、「FDUAアワード2025」で特別賞（地域貢献）を受賞しました。

新技術の活用

生産性向上につながる新技術として生成AIの活用を推進しています。IBKでは、本部全部署に汎用的な生成AIを導入し約500名の職員が利用しており、2025年7月には活用推進を担うアンバサダーによる社内コミュニティ「AI LABO」を立ち上げました。今後は、グループ各社への展開等を通じて更なる生成AIの活用を促進していきます。
合わせて、次期基幹系システム構築プロジェクトの中止に伴い戦略的なシステム開発を再開しており、例えば「AGENTアプリ」に自立型のAIエージェントを活用する等、個別業務に特化したAIの導入による活用を検討しており、これらの取り組みを通じて、持続的な生産性の向上と競争力の強化を実現していきます。

次期基幹系システムの構築

新システム構築を前提とした計画は中止しましたが、基幹系システムのスリム化やBPRを目的として、不要な業務やお客さまの利用頻度の少ない商品・サービスを見直すなど、大規模プロジェクト推進で培われた経験は、役職員の様々な能力向上、IT人材の育成につながりました。プロジェクトで得た様々な知見を活用し、現行基幹系システムの更改により安定稼働を確保しながら、基幹系システム高度化の推進に継続して取り組んでいきます。

「DX戦略部」誕生！

～DX戦略部の取り組みとその狙い～

基幹系システム構築プロジェクトの計画変更を踏まえ、IT・デジタル領域に関する戦略を経営戦略の一角に据え、当社グループのあるべき姿を起点として、デジタルを活用したビジネスモデルの変革（DX）をミッションとするDX戦略部を新設しました。
DX戦略部では、生成AIをはじめとする新技術を活用して価値提供力と生産性の更なる向上を実現するとともに、それらを支えるシステムの高度化やインフラの整備を進めることで、攻めと守りの両面から当社グループのDXを推進していきます。



IBK
執行役員
DX戦略部長
新田 潤

チャネル関連

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

認識する環境

2015年度中期経営計画より、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、新型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の大きな変化に対応するため、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

弱み・脅威

- 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

- 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

目指す姿

2024年度中期経営計画においては、「手のひらの伊予銀行」を標榜したバンキングアプリ「AGENT」をはじ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}	△50%（'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／利用者拡充
- 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／利用者拡充

関連マテリアリティ

気候変動・環境負荷

関連戦略

アップグレード戦略～改善～

有人（対面）

2015年度中期経営計画より、営業エリア内の人口や事業所数が減少するなか、店舗網の再構築に努めてきました。

今後も地域の特性に合わせ、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特化店「いよぎんSMARTplus」への機能変更を進めるなど、お客さまとつながる重要なタッチポイントとして、店舗の配置/機能の見直しに取り組んでいきます。

また、店舗建替時には、環境に配慮した建物を検討するほか、地域からの声に耳を傾けながら、街の活性化/にぎわい創出に資する店舗不動産の活用を進めていきます。

福岡・名古屋支店は、環境認証「ZEB Ready」を取得しています。

環境配慮型店舗／店舗不動産の活用事例



福岡支店



名古屋支店

有人（非対面）

2025年4月に非対面・有人チャネルのフロント部門を統合して「ダイレクトコンサルティング部」を新設し、5月には新本社ビル新南館へ拠点集約を行いました。その過程において、お客さまへのサービス提供の正確さや品質、業務運営の効率性などが評価され、世界70カ国以上で導入されているコンタクトセンターの国際品質保証規格「COPC®CX規格 Release7.0」の認証を国内の地方銀行で初めて取得しました。

ダイレクトコンサルティング部では、お客さまからの相談や問い合わせ対応などのインバウンド機能と、電話やチャット、オンライン面談を活用した提案を行うアウトバウンド機能をさらに強化していき、対面チャネル、ハイブリッドチャネル、デジタルチャネルの体制をさらに高度化させていきます。

これらの取組みは、2024年度中期経営計画において掲げるDigitalとHumanが高度に融合したコンサルティング体制の構築を進める一環であり、世界標準の高い品質を維持しつつ、お客さまとの接点の拡大を進め、さらなる価値提供に取り組んでいきます。



デジタル

各種銀行手続き機能を提供している個人向けの「AGENTアプリ」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、さらなる利便性向上に取り組んでいきます。

特に「AGENTアプリ」は、2025年4月に外貨預金取引機能を追加し、主要な銀行手続きをアプリ上でご利用いただけるようになりました。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*を目指していきます。さらに、ビデオチャット機能を介した相談業務の受付など、お客さまに一人ひとりに寄り添ったサービスをご提供できるよう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）



気候変動への対応～TCFD 提言への取り組み～

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つながると考え、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。

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。

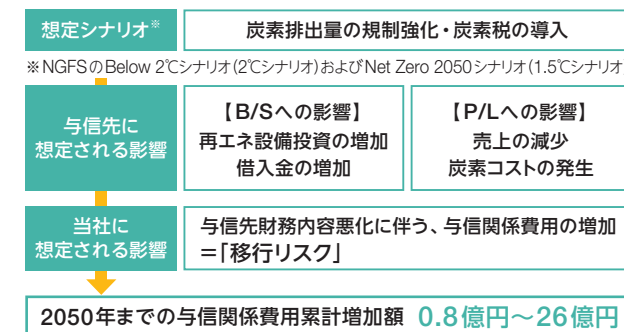
〈シナリオ分析〉

移行リスク

移行リスクは、事業性と信先のうち「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及び炭素税の導入による同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、「海運」セクターに関しまして、「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、設備投資額の増加は備船料や船舶の価値上昇により相殺可能な範囲であり、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はなく、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。

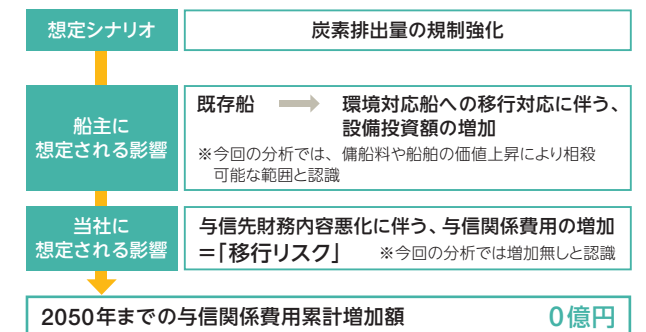
電力・ガスセクターにおける移行リスク分析



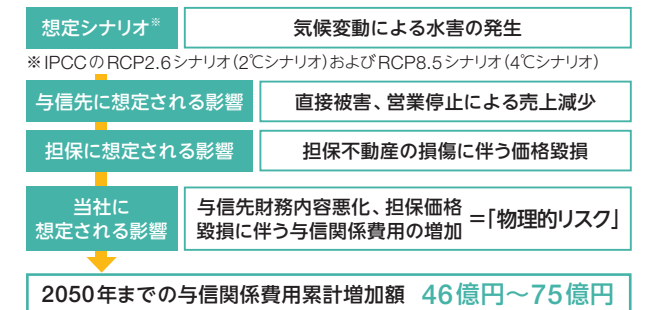
物理的リスク

物理的リスクは、事業性と信先を対象に、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と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。

海運セクターにおける移行リスク分析



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、「47.6%」(2024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、「3.7%」(2024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

TOPICS

お客さまのJ-クレジット創出支援

2024年12月に、IBKを含む5者で、J-クレジット創出に向けた協定を締結しました。2025年2月には、協定に基づく第1号案件として、株式会社あう農園の「水稻栽培における中干し*の延長」によるJ-クレジット創出を支援しています。同社は、クレジットを創出することで、農作物以外の新たな収入を得ることが可能となりました。

当社グループは、今後も農業分野でのクレジット創出やカーボン・オフセット手法の確立をサポートしていきます。

※水稻の栽培期間中に水田の水を抜き、成長を制御する作業。中干し期間を通常より長くすることでメタンガスの発生を抑制。

農業分野のJ-クレジット活用推進に向けた連携協定

株式会社伊予銀行
愛媛県
株式会社愛媛銀行

えひめ脱炭素経営支援コンソーシアム

×
株式会社デミクス・グリーン
株式会社Green Carbon

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、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

《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

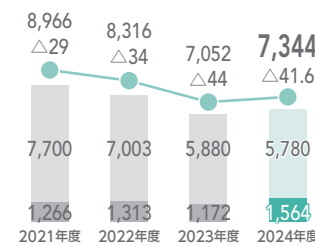
排出量および削減実績

		2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
IBK	Scope1 (直接的排出)	—	1,266 t	1,313 t	1,172 t	1,178 t
	Scope2 (間接的排出)	—	7,700 t	7,003 t	5,880 t	5,754 t
IBK以外の グループ会社	Scope1,2	—	—	—	—	412 t
合計		12,592 t	8,966 t	8,316 t	7,052 t	7,344 t
削減実績 (2013年度比)		—	△ 28.8%	△ 34.0%	△ 44.0%	△ 41.6%
削減実績 (2013年度比) ※IBKのみ		—	△ 28.8%	△ 34.0%	△ 44.0%	△ 44.9%

Scope3の算定 (IBK)

Scope3	2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
出張(カテゴリ6)	—	189 t	308 t	396 t	382 t
通勤(カテゴリ7)	—	1,319 t	1,296 t	1,282 t	1,289 t
投融資(カテゴリ15)	—	—	—	15,078,286 t	15,522,215 t

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



※2024年度からはIBK以外のグループ会社も算定対象に追加

Scope3カテゴリ 15 (投融資) への対応状況

Scope3カテゴリ 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、算定手法の高度化及び削減目標の設定等に向けた取組を検討していきます。

※算定式 (法人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>資本金の先は(融資先負債総額+融資先純資産額)、純資産≤資本金の先は(融資先負債総額+融資先資本金)にて算定

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

(2024年度末までの累計実行額) 合計7,531億円(うち環境分野5,267億円)

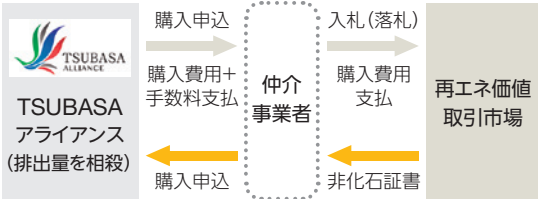
2024年度の主な取組み

TSUBASAアライアンスにおける非化石証書購入

2025年3月、TSUBASAアライアンス*1参加行とともに、各行の営業エリアで創出された「環境価値」の地産地消のほか、再エネ価値取引市場の活性化および「FIT非化石証書*2」の普及促進を目的に、各行の営業エリアにて創出されたFIT非化石証書を10行合計で500kwh分購入しました。

購入した非化石証書は各行のCO₂排出量の相殺に使用され、約2,100t (ATM約5,000台分の年間CO₂排出量)の排出量の相殺を行いました。

※1 千葉銀行、第四北越銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行、滋賀銀行、琉球銀行、群馬銀行の10行が参加する地銀広域連携の枠組み。
※2 FIT制度(再生可能エネルギーの固定価格買取制度)が適用される非化石電源(太陽光・風力・バイオマスといった再生可能エネルギー等の発電時にCO₂を発生しない電源)で発電された電力の「環境価値」部分を証書化したもので、電力使用によるCO₂排出量の削減に利用できる。



「カーボンオフセット私募債」の導入

脱炭素社会の実現に向けたお客さまの取組みを支援するため、2024年8月から「カーボンオフセット私募債」の取扱いを開始しました。この私募債は、社債発行手数料の一部を利用し、発行企業が購入する「J・クレジット」または「非化石証書」等の購入代金や脱炭素に係る温室効果ガス排出量可視化コンサル導入資金に対して、補助金を交付する商品となっており、同年8月に第1号案件を受託いたしました。

今後も脱炭素社会実現に向けたお客さまの取組みを金融・非金融両面で支援し、マテリアリティの一つである「気候変動・環境負荷」への対応を進めていきます。

地域社会への貢献

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ヵ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

- **当社グループ役職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 3,550本の植樹（約105t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219先に総額約77百万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



2024年度助成先「竹林をよくする会」

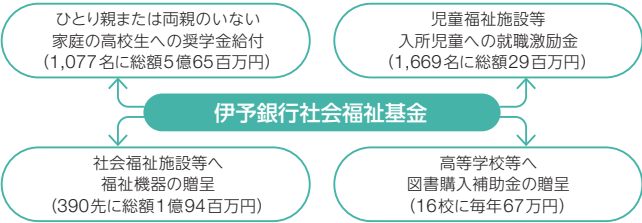
「森のあるまちづくり」をすすめる会

当会は、2010年8月に発足し、IBK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、2024年度末までに99先の企業・団体に加入いただき、累計約56千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。



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。IBKは地域を支える金融機関として、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、約50年にわたり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1,368団体、総額2億66百万円となりました。



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、IBKでは2007年から「金融教育教室」を開催しており、2024年度末時点で累計約24,500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。IBK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、中学生への金融教育にも力を入れており、2024年6月には、ホームページに中学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SAS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IBK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。



いよぎん金融教育教室HP▶



特別対談

2025年6月に取締役監査等委員に就任した元内閣府事務次官の田和 宏と、いよぎん地域経済研究センター（IRC）代表取締役社長の矢野 一成が対談し、人口減少問題から当社グループの課題まで幅広く議論しました。

政策立案の現場で培った知見を活かし 外部の目線からしっかりと意見を述べる

人口が減少するなかで勝ち残るには 人材への投資が不可欠

矢野 多くの地域金融機関は、人口減少という構造的な課題に向き合っていかなければなりません。内閣府で広く経済政策の企画・立案に携わって来られた田和さんは、この課題についてどのような考えをお持ちですか。

田和 まず、グローバル化が進んだ現代においては、より広い視点を持つべきであると思います。人口減少は愛媛県に限らず、日本全体で進んでいます。現在約1億2,500万人の日本の人口は、2080年には8,000万人を下回る見込です。また、人口減少は日本にとどまらず、韓国や中国といった東アジアの製造業大国にも広がっており、同様の課題に直面する国々が増えていきます。

一方で、さらに広く世界を見渡せば、人口は2080年以降まで増加を続け、100億人を超える見通しです。人口増加によるいわゆる「人口ボーナス」によって経済成長が続くと考えられる国が複数あります。なかでも、インドやインドネシアなどに米国を加えたインド太平洋地域の国々は、地理的・経済的に関係の深い重要なパートナーです。

人口減少を反転させていくことは国家的課題ですが、問題は実現の方法です。従来の仕組みや意識を変革し、人口減少下でも経済や社会がより豊かになり、人口減少にも歯止めがかかっていくように変えていくことが必要です。

矢野 難易度の高い問題です。そうしたなかで、愛媛県では、少子高齢化による自然減と転出超過による社会減という二重の人口減少が進んでいます。2060年には人口が78.4万人に減り、生産年齢人口は約半減となる見込みです。地域経済を維持していくには、若者の転出による社会減を防ぐことが極めて重要になっています。

2024年に四国4県で高校2年生1万名を対象に行われたアンケートを見ると、県外への進学希望者のうち約4割が将来は「地元に戻りたい」と考えているようです。若者に戻ってきても

らう、あるいは地元にとどまってもらうにはどうすれば良いと思いますか。

田和 人が地域を離れたり戻ったりする際意思決定には、大学進学や就職、家庭の事情など様々な要因があります。利便性や快適性、ときには人との“縁”といった偶然も影響します。若者が将来的に地元に戻る、あるいは地元にとどまるという選択をするためには、こうした様々な要因を踏まえて、またある時はそれを乗り越えて決断する必要があります。

決断を左右するものとしては、3つのポイントが考えられます。第1に、自身の使命や存在意義と地域とのつながりを感じられることです。事業承継がその代表例であり、自分が地域に貢献できるという実感が背中を押します。第2に、将来を見据えたキャリア教育やリスクリリングなど、教育の充実です。第3は、地域における働く場所の確保と良好な職場環境です。定住に限らず、2拠点居住なども視野に入れて柔軟な仕組みや制度を考えていく必要があると思います。実は、私も愛媛県松山市の出身ですが、長く地元を離れていました。当社の社外取締役にという話をいただいたとき、地域とのつながりを改めて感じ、少しでも故郷に貢献できればという使命感があったことが大きく、お引き受けしました。

矢野 いずれにしても企業が果たすべき役割は大きいと言えます。課題が山積するなか、物価上昇もあり、企業には持続的な賃上げを伴う経営が求められるようになりました。そのためには、適正な価格転嫁や生産性向上が課題になると考えられますが、いかがでしょうか。

田和 若者の流出を防ぎ、グローバル競争にも打ち勝っていくためには、確かに生産性の向上は必須です。顧客ニーズに合った多様性や質の追求、グローバルなネットワーク型社会を前提としてデジタル化を進め、イノベーションを創造していかなければなりません。価格転嫁も重要ですが、これは一企業の努力だけでは解決が難しく、取引先の大企業によるサプライチェーン改革や政府・経済団体による取引慣行の改革と一体で取り組む必要があります。

いよぎん地域経済研究センター（IRC）
代表取締役社長

矢野 一成

いよぎんホールディングス
取締役監査等委員（社外）

田和 宏

各企業における取組みのなかで持続可能な成長の鍵を握るのは、結局のところ、人材の力が大きいと思います。

矢野 海外と比較すると、日本企業はデフレの時代に、賃金も上げなければ人材投資もほとんどしてきませんでした。それを逆回転させる必要がありますね。

田和 日本企業にはいまだに、人材育成をコストと捉える風潮が見受けられます。この発想を転換し、コストではなく将来への投資であると考えていただきたいです。

人材を育成するにあたっては、技術の進歩が速い時代にあって社内のOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング、職場内訓練）だけでは到底対応できません。デジタル分野をはじめとする新たなスキルの獲得が不可欠であり、リスクリリングの重要性はますます高まっています。リスクリリングは実施して終わりではなく、その成果に見合った処遇やスキル向上に見合ったチャンスが与えられれば好循環を生み出せます。人材投資が企業の成長と社員のウェルビーイングの双方につながるような仕組みの構築を目指していくべきです。

地域産業の創出にはビジョンが大事 社会実装にこぎ着ける仕組みも必要

矢野 地域社会と企業の協力による地域産業の創出も課題になっています。

田和 地域が一丸となって協力していくために重要なのは、短期の利益を追うのではなく、長期的な視野で地域のあるべき姿を見据えることです。「愛媛の将来像をどう描くのか」「どのような産業や暮らしを築いていきたいのか」といったことを自治体や商工団体が中心となって考えて、ビジョンを発信していくことも効果的だと思います。また、産学官や地域社会の連携の下、面白い取組みや人材が集まるような環境を構築していく必要もあるでしょう。

矢野 おっしゃる通りですね。IRCでは、愛媛大学や松山大学で「地場産業論」という講義を担当しており、そこで同じような

話をしています。

そもそも地場産業というのは、その土地の気候や地理といった自然環境を活かして発展してきました。その地域ならではの強みや魅力があったのです。しかし、近代化の流れのなかで工業化が進み、グローバル化が加速するなかで、地域の個性よりも効率や規格が優先されるようになってしまいました。

今、改めて問われているのは「その地域に暮らす人が、自分たちの街をどうしていきたいのか」ということだと思います。地域の人々が自ら考え、選び取っていく。そうした地域主体の時代に移行しつつある実感があります。

田和 “自分ごと”として本気で向き合えるかは大切です。本気で向き合えば、必ず地域の内外に散らばった様々なリソースが集まってきます。少しずつでも変化して“チャーミングな地域”になっていければ、相乗効果が生まれていきます。私は東京に住んでいるのですが、愛媛大学のユニークな研究が東京で話題に上がることがあります。オリジナリティある情報を発信し続けることもポイントだと思います。

ただ、愛媛に限らずですが、今の日本社会には、シーズがあっても、社会実装がなかなか進まないという実態があります。優れた技術やアイデアがあっても、製品化や事業化の段階で停滞し、海外に先を越されてしまうケースも少なくありません。この課題を解決するために、地域に実証や試行ができる場があると良いと思います。挑戦しやすい環境を整えば、地域社会と産業が好循環でつながる未来を描けるようになっていくと思います。地域産業を創出するには、地域人材や企業間の連携、資金調達、インフラ等を含めた地域の総合力をいかに発揮できるかが成否を分けると思います。

総合力と専門性の両輪を意識 監査等委員としての役割を果たす

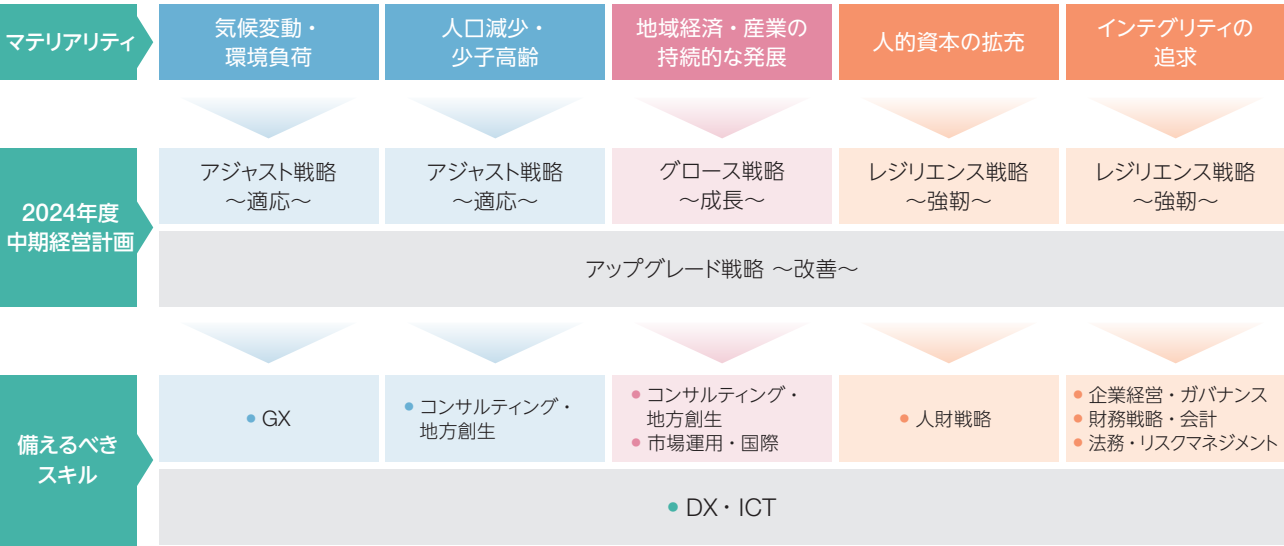
矢野 2025年6月に社外取締役に就任されましたが、意気込みをお聞かせください。

強固な経営基盤(ガバナンス)

取締役会

スキル選定における考え方

当社では、「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のもと、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」の実現に向けて、5つのマテリアリティを起点とする「2024年度中期経営計画」を策定しており、取締役会が備えるべきスキルとして、「2024年度中期経営計画」の各戦略を遂行するために求められる「企業経営・ガバナンス」「コンサルティング・地方創生」「人財戦略」「法務・リスクマネジメント」「財務戦略・会計」「GX」「市場運用・国際」「DX・ICT」の8項目を選定しています。



各スキル項目の詳細と選定理由

スキル項目	スキルの詳細と選定理由
企業経営・ガバナンス	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」を実現するためには、経営や組織運営に関する知識・経験を有し、強固なガバナンスのもと、経営環境に応じた経営戦略を策定・遂行する必要があるため選定しました。
コンサルティング・地方創生	地域社会やお客さまの成長・発展を支援するためには、海事産業を始めとする地場産業に関する知識・経験に加えて、先進的で質の高い、総合的なサービスに関する知識・経験を有し、地域社会やお客さまに最適なコンサルティングを提供できる必要があるため選定しました。
人財戦略	DHDモデルを昇華させ「稼ぐ力」を高めるためには、人的資本経営に関する知識・経験を有し、「営業×人財」の構造改革の実行を通じて、専門的かつ多様な人財の能力を最大限発揮する必要があるため選定しました。
法務・リスクマネジメント	企業価値の向上に向けて適切なリスクテイクを行うためには、各種リスクに関する知識・経験を有し、適切なリスクマネジメントが行える必要があるため選定しました。
財務戦略・会計	企業価値の向上に向けて当社グループへ与える経済インパクトを極大化するためには、財務会計に関する知識・経験を有し、適切な資本運営とバランスの取れたコストコントロールを行う必要があるため選定しました。
GX	豊かな地球環境・自然資本の維持に貢献するためには、環境分野の知識・経験を有し、自社グループの脱炭素化に向けた取組みを進めるとともに、お客さまの気候変動対応や脱炭素経営を支援できる必要があるため選定しました。
市場運用・国際	企業価値の向上に向けて安定的な収益を確保し続けるためには、有価証券運用や国際業務に関する知識・経験を有し、市場運用における適正な判断が行える必要があるため選定しました。
DX・ICT	DHDモデルを昇華させ「稼ぐ力」を高めるためには、デジタル技術に関する知識・経験を有し、チャネルの充実やインフラの高度化を図る必要があるため選定しました。

取締役会の構成とスキルマトリックス

これらの取締役会が備えるべきスキルに対して、各取締役が有する主なスキルを一覧化した「スキル・マトリックス」を下表のとおり策定しており、当社の取締役会は、全体として必要なスキルを備えているものと考えています。

		企業経営 ガバナンス	コンサルティング 地方創生	人財戦略	法務・リスク マネジメント	財務戦略・ 会計	GX	市場運用・ 国際	DX・ICT
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）	●			●				
田和 宏	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。
・野間自子（取締役監査等委員）：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）、松竹株式会社 取締役（社外）
・田和 宏（取締役監査等委員）：株式会社日本総合研究所 顧問

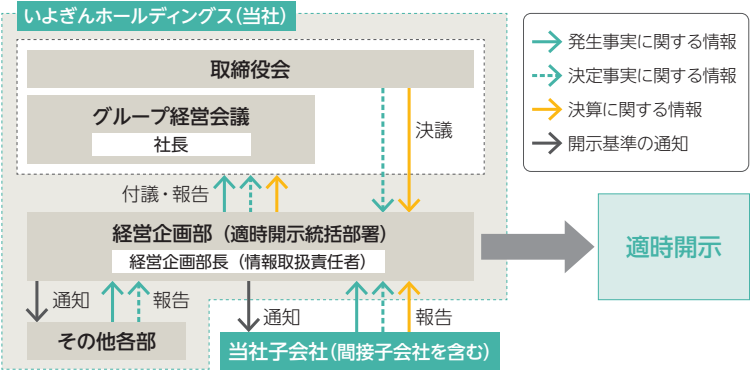
2024年度取締役会の主な議題・審議事項等	
● 「人権方針」策定	● 「グループチーフオフィサー制」の見直し
● 資本政策の策定および開示	● 企業価値向上に関するディスカッション
● 2024年度配当方針	● グループ会社の資本政策検討
● 「コーポレートガバナンス・コード」への対応	● 株主さまご優待制度変更

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）



強固な経営基盤(ガバナンス)

管理・監督機能

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、企業経営、地方創生、人財戦略、リスクマネジメント、GX、DX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社長とともに、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。

アドバイザー・ボード

代表取締役社長を議長とする「アドバイザー・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。

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） 松竹株式会社 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。
田和 宏	株式会社日本総合研究所 顧問	事務次官をはじめとする内閣府の要職を歴任するなど、組織運営及び金融全般に関する豊富な経験と高い見識を有しており、特にガバナンスの強化、金融高度化における観点から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、社外取締役候補者として選任しております。

※ 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3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に、毎年、取締役会の実効性の自己評価・分析を行っています。
2024年度の実効性評価については、全ての取締役を対象に、取締役会の構成・運営、取締役に対する支援体制等について、外部機関を活用し、無記名式のアンケートを実施しました。また、指名報酬等委員会のメンバーには、この委員会において、戦略に即した議論や建設的な議論がなされているか等についてもアンケートを行いました。

アンケートの集計結果は、2025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ています。前回の取締役会評価で一層の取組みが必要としていた、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も、審議項目を充実させるとともに企業価値向上に関するディスカッションを実施するなど改善に努めています。一方で、取締役会の構成について、多様性をより意識した候補者の選定に取り組む必要があるとの認識を共有しました。

また、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、改善に取り組むこととしており、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に向け、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

区分	支給人数	報酬等	報酬等の種類別の総額		
			固定報酬 (基本報酬)	変動報酬 (業績連動報酬等)	非金銭報酬 (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	146	86	15	45
監査等委員である取締役	6名	45	45	—	—

（注）第3期事業年度（2024年4月～2025年3月）のものであり、支給人数および報酬等には、2024年6月27日の定時株主総会において退任した取締役（監査等委員である取締役を除く）1名および監査等員である取締役2名を含む。また、2024年11月30日付で辞任した監査等委員である取締役1名を含む。

取締役の報酬は、報酬とグループ業績・株主利益の連動性を高めるため、固定報酬と変動報酬からなる金銭報酬、非金銭報酬によって構成し、各取締役の報酬決定については職責等を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

報酬の種類ごとの割合は、報酬が各取締役の業績向上への動機付けとなるよう、業績との連動性を確保しつつ、株主との価値共有を進め持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう適切に設定しています。なお、取締役の報酬は、その客観性・透明性を確保するため、株主総会で決議された年間報酬限度額・上限ポイント数の範囲内で、代表取締役社長が各取締役の報酬案を策定し、指名報酬等委員会による審議・答申を経て、取締役会で指名報酬等委員会の答申内容を尊重し、決議しています。
※監査等委員である取締役を除く

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取締役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、取締役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、専門人財の育成・確保等に取り組んでいます。

リスクマネジメント

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。

こうしたなか、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、毎年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

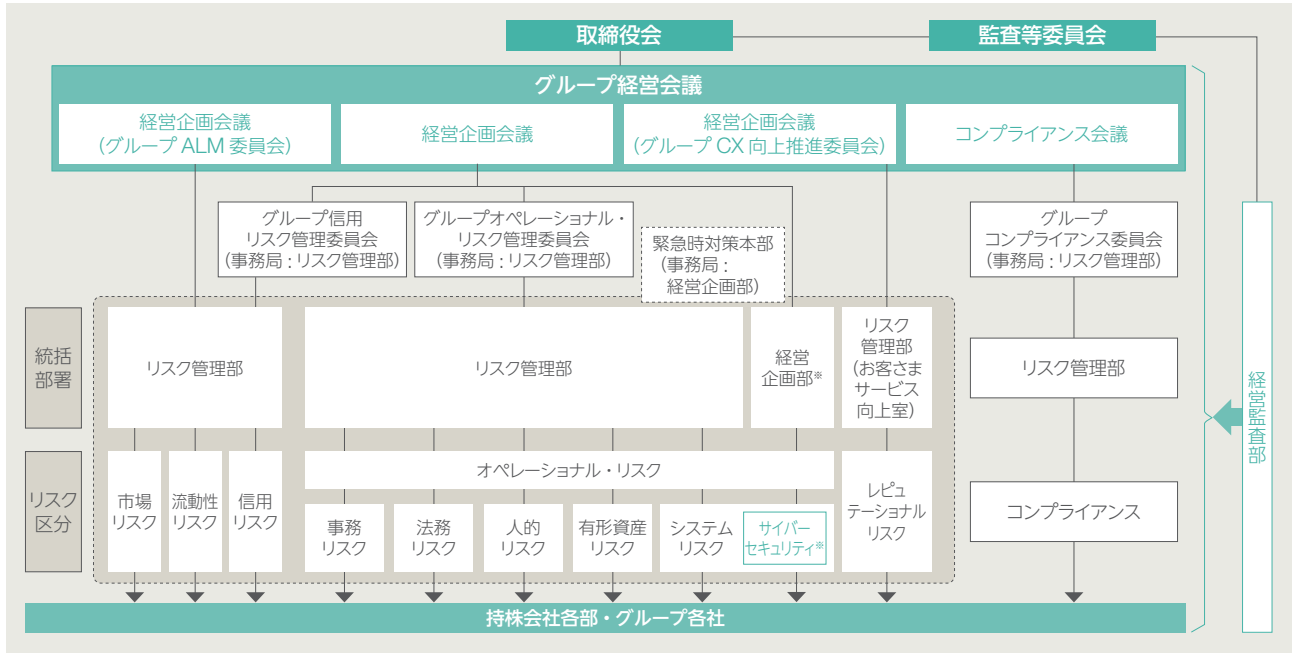
当社グループのリスク管理体制は、大きく次の4つに分けられます。①グループコンプライアンス委員会の下における法令等遵守管理、②グループALM委員会における収益の源泉となるリスクの管理、③グループ信用リスク管理委員会における信用リスクに重点を絞ったリスクの管理、④グループオペレーショナル・リスク管理委員会における事務リスク、システムリスク等の極小化すべきオペレーショナル・リスクの管理であります。

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。

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。

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、モニタリングの上、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およ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

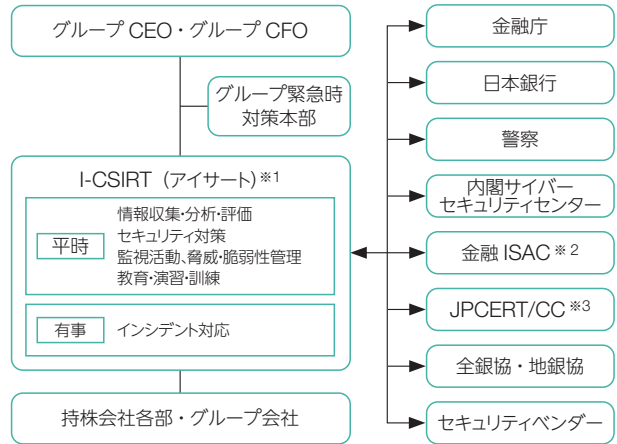
市場リスク	市場リスクを適正にコントロールし、収益性と健全性を両立させていくため、グループ ALM 委員会を中心とする管理体制のもとで市場リスクの統合管理を行っています。グループ ALM 委員会では、リスク分析に加え、収益構造分析、経済環境・市場予測等に基づいて、運用・調達の基本方針やグループリスク管理計画、ヘッジ戦略を検討しています。なお、取引を執行する部署および決済等の事務を行う部署から独立したリスク管理部署であるリスク管理部を設置し、相互牽制を図っています。
流動性リスク	半期毎に運用・調達のバランスに配慮した資金計画を策定するとともに、月次ベースで予想・実績を作成し、計画との差異を検証しています。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定め、「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、審査関連部門は、個別与信にかかる審査等を担当しており、営業推進部門から分離し審査の独立性を確保するとともに、融資に関する基本原則を遵守し、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、社内の規定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

巧妙化・高度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。

このI-CSIRTを中心としてサイバーセキュリティ管理体制を強化するため、半期毎にI-CSIRT活動計画を策定し、サイバーセキュリティの向上に取り組むとともに、金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドラインをはじめとした複数のガイドライン・フレームワークに基づき施策や態勢の検証・評価を実施しています。

また、インシデント発生に備え、ランサムウェアを利用した攻撃やDDoS攻撃、フィッシング等、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、今後30年以内に高い確率での発生が予測されている南海トラフ地震をはじめとする自然災害、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、各社の経営企画部部門の担当役員を統括責任者とし、その指揮・監督のもと、オペレーショナル・レジリエンスの観点も踏まえた業務継続体制の整備と継続的な改善、業務継続計画の実効性を高めるための訓練、業務継続計画の浸透を目的とした教育・研修等、業務継続マネジメント活動を行っています。

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。

役員一覧

取締役



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部長
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 取締役副頭取)
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)
2022年 10月 当社 取締役専務執行役員(代表取締役)(現任)
2025年 6月 株式会社伊予銀行 取締役副頭取(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 専務取締役)
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
2024年 6月 当社 取締役常務執行役員(現任)
2025年 6月 株式会社伊予銀行 専務取締役(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 眞道

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 愛媛県参事
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 愛媛県特別参事
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 日本オラクル株式会社監査役
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 10月 当社 取締役監査等委員(現任)
2025年 5月 松竹株式会社取締役(現任)



社外
取締役監査等委員
田和 宏

1984年 4月 経済企画庁 入庁
2012年 12月 内閣官房日本経済再生総合事務局次長
2014年 7月 内閣府政策統括官(経済財政分析担当)
2016年 6月 内閣府政策統括官(経済社会システム担当)兼 規制改革推進室長
2019年 7月 内閣府審議官
2021年 9月 内閣府事務次官
2021年 10月 内閣府事務次官 兼 新しい資本主義実現本部事務局長代理
2024年 7月 内閣府 顧問
2025年 1月 株式会社日本総合研究所 顧問(現任)
2025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

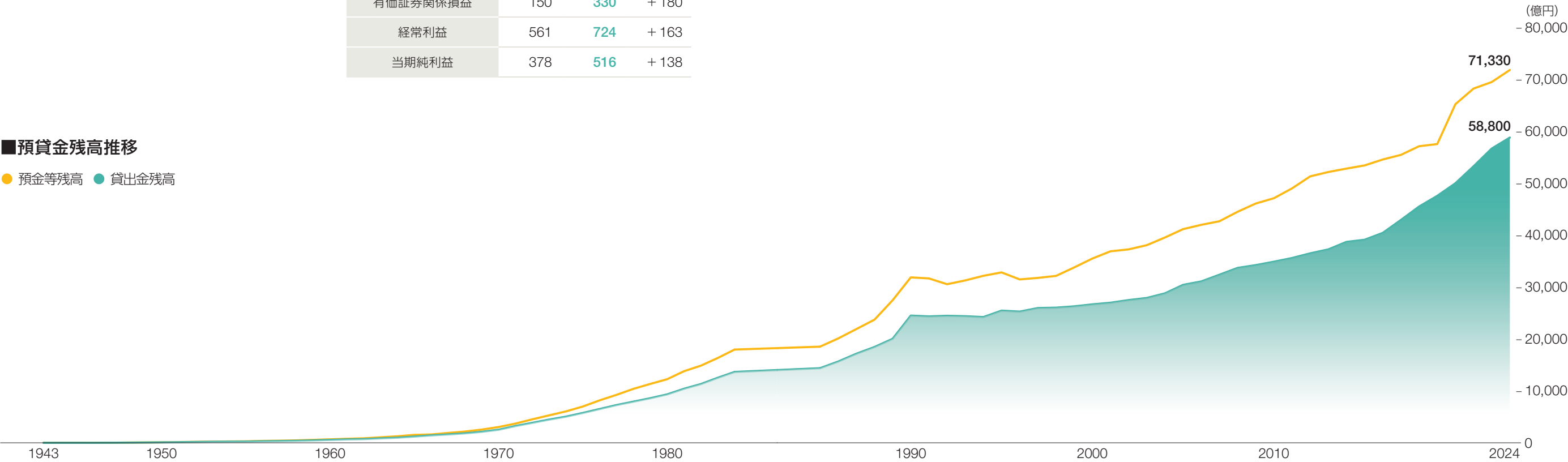
2024年度の業績

2024年度は、日本銀行による政策金利引上げに伴う円金利の上昇や、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い経営環境下にありました。そのなかでも、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、市場金利の上昇を踏まえたプライシングの徹底により、預貸金利回り差が拡大に転じたこと等から、資金利益は前年度比66億円増加の895億円となりました。また、デリバティブも含めたグループ一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106億円増加の1,093億円と、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。

ベースアップの実施や戦略投資の積極化に加え、次期基幹系システム関連費用の増加により経費が増加したことで、連結コア業務純益は減少しましたが、相場動向を捉えた有価証券関係損益の計上により、経常利益は前年度比165億円増加の750億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比139億円増加の533億円となりました。引き続き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は過去最高益を大きく更新しています。

■預貸金残高推移

● 預金等残高 ● 貸出金残高



2025年度の業績見通し

2025年度は、米国の関税政策をはじめとして、引き続き不確実性の高い経済環境が想定されますが、そのなかでも国内においては緩やかながら継続的な利上げが進んでいくことを想定しています。

そのような環境下において、引き続き預貸金残高の継続的な増強を図っていくほか、円金利の上昇をしっかりと採算性向上につなげていくことで、連結コア業務粗利益においては、引き続き堅調な増加を見込んでいます。また、前年度における次期基幹系システム費用の増加要因が無くなることから経費の減少を見込んでおり、連結コア業務純益は前年度比150億円増加の560億円を計画しています。

堅調なコア業務純益増加の一方で、ランクダウン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18億円減少の515億円を見込んでいます。過去最高益を計上した前年度比で小幅な減益となりますが、堅調な連結コア業務粗利益の増加を背景に、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)			
■IHD連結	2024年度	2025年度 予想	前年度比
連結コア業務粗利益	1,093	1,205	+ 112
経費 (△)	683	645	△ 38
連結コア業務純益	410	560	+ 150
信用コスト (△)	18	55	+ 37
有価証券関係損益	328	210	△ 118
経常利益	750	735	△ 15
親会社株主に帰属する 当期純利益	533	515	△ 18
■参考:IBK単体			
コア業務粗利益	1,034	1,140	+ 106
経費 (△)	658	615	△ 43
コア業務純益	376	525	+ 149
経常利益	724	710	△ 14
当期純利益	516	500	△ 16

連結決算データ

連結業績サマリー

(単位：百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経常収益	124,817	133,971	172,954	192,758	231,888
連結粗利益	89,191	88,197	92,445	108,305	126,075
資金利益	71,615	72,681	75,335	82,945	89,530
役務取引等利益	9,001	9,382	9,684	10,576	11,022
その他業務利益	8,574	6,133	7,425	14,784	25,521
営業経費	(△) 51,909	49,771	50,546	52,848	66,262
貸倒償却引当費用	(△) 13,353	4,397	△ 2,598	2,785	1,840
貸出金償却	(△) 20	16	19	20	18
個別貸倒引当金繰入額	(△) 3,393	5,070	－	5,638	3,037
一般貸倒引当金繰入額	(△) 9,511	△ 768	－	△ 3,446	△ 1,592
偶発損失引当金繰入額	(△) 111	178	218	109	△ 22
その他の債権売却損等	(△) 931	470	837	837	729
貸倒引当金戻入益	－	－	656	－	－
償却債権取立益	614	569	3,016	374	328
株式等関係損益	1,088	3,440	△ 2,923	5,376	16,208
その他	1,154	771	842	530	845
経常利益	26,172	38,239	42,415	58,579	75,027
特別損益	△ 372	△ 463	△ 1,917	△ 510	△ 781
税金等調整前当期純利益	25,799	37,776	40,497	58,069	74,245
当期純利益	18,250	26,626	28,326	39,438	53,304
非支配株主に帰属する当期純利益	(△) 162	208	426	△ 25	△ 17
親会社株主に帰属する当期純利益	18,088	26,417	27,899	39,464	53,321

(注) 連結粗利益＝（資金運用収益－資金調達費用）＋（役務取引等収益－役務取引等費用）＋（その他業務収益－その他業務費用）

連結貸借対照表サマリー

(単位：百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
資産の部 合計	8,550,739	8,544,797	8,550,778	9,258,385	9,201,585
貸出金	4,975,984	5,046,997	5,304,319	5,645,392	5,839,163
有価証券	1,897,768	1,681,624	1,493,078	2,073,496	1,849,378
負債の部 合計	7,809,498	7,812,998	7,790,940	8,415,357	8,398,862
預金	5,963,676	6,021,850	6,167,148	6,482,018	6,498,773
譲渡性預金	531,969	604,275	629,191	443,063	614,007
純資産の部 合計	741,240	731,798	759,838	843,027	802,723
株主資本合計	483,127	504,854	527,072	555,773	585,224
その他の包括利益累計額	249,421	219,616	232,307	286,845	217,093

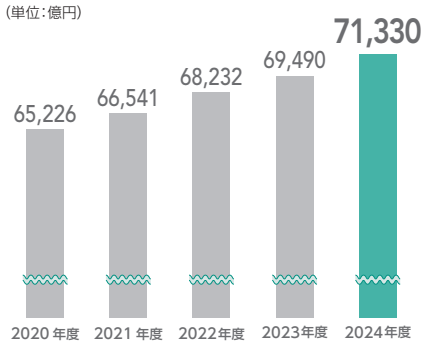
財務指標等

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結総自己資本比率	(%) 14.65	14.32	15.01	16.05	14.80
連結普通株式等Tier1比率	(%) 14.58	14.28	15.00	16.04	14.79
1株当たり配当額	(円) 14	16	17	30	45
自己株式取得額	(億円) 0	30	40	93	110
配当性向	(%) 24.5	19.2	19.1	23.3	25.3
総還元性向	(%) 24.5	30.6	33.3	46.8	45.8
1株当たり純資産（BPS）	(円) 2,313	2,286	2,462	2,781	2,717
1株当たり純利益（EPS）	(円) 57	83	89	128	178
連結ROE（東証基準）	(%) 2.61	3.62	3.76	4.92	6.48
連結ROE（株主資本ベース）	(%) 3.82	5.34	5.40	7.28	9.34

財務ハイライト

預金等残高 (IBK単体)

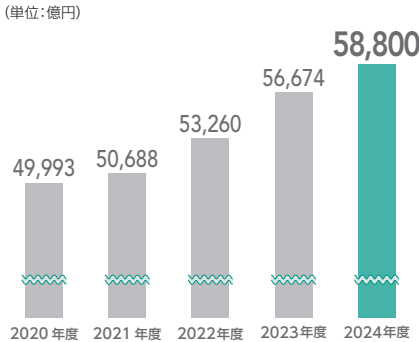
(単位：億円)



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1,840億円 (2.6%) の増加となりました。

貸出金残高 (IBK単体)

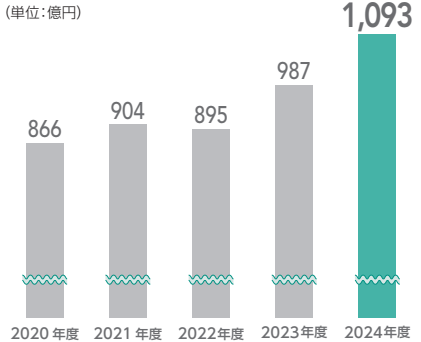
(単位：億円)



当社グループの基盤となる愛媛県・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2,126億円 (3.8%) の増加となりました。

連結コア業務粗利益

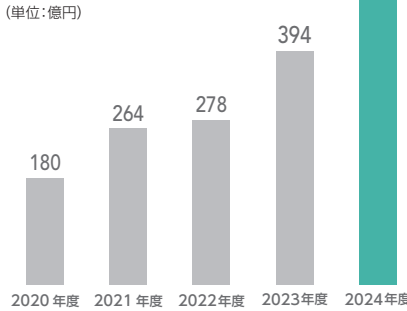
(単位：億円)



貸出金残高の増強、円金利の上昇に伴う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、堅調に増加しています。

親会社株主に帰属する当期純利益

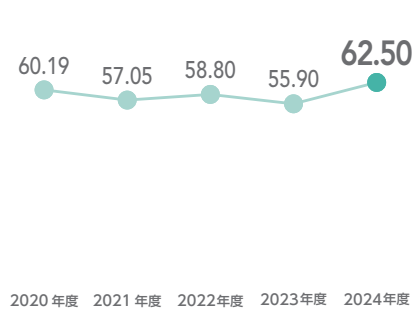
(単位：億円)



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、過去最高益を計上しています。

連結コアOHR

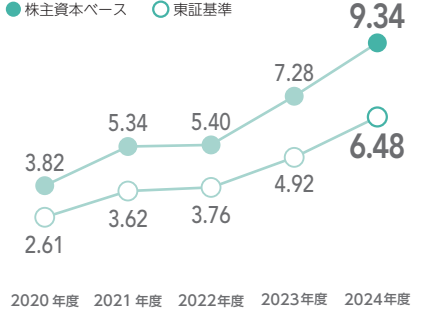
(単位：%)



次期基幹系システム関連費用の増加等により経費が大きく増加し、OHRは上昇しましたが、引き続き高い採算性を維持しています。

連結ROE

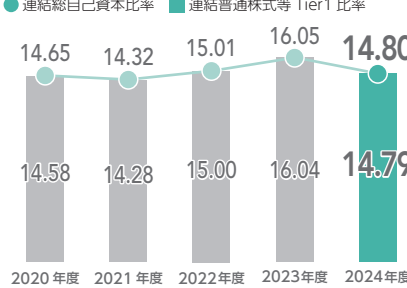
(単位：%)



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・東証基準共に前年度で大きく上昇しています。

連結総自己資本比率・連結普通株式等Tier1比率

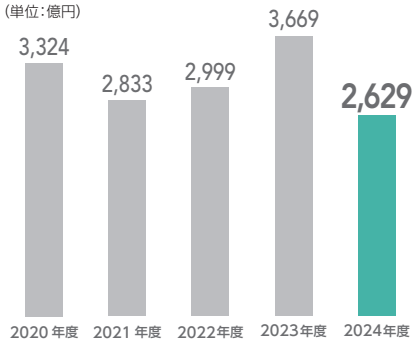
(単位：%)



有価証券評価益の減少やバーゼルⅢ最終化の段階適用により低下しましたが、所要自己資本を安定的に上回っています。
※完全適用ベース：14.18%

連結有価証券評価益

(単位：億円)



株式相場下落等、相場環境の急変により前年度比で減少しましたが、引き続き地銀トップクラスの水準を確保しています。

格付

IHD		
JCR	R&I	S&P
AA	A+	－
IBK		
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。

(注) 当社は 2022 年 10 月に持株会社体制へ移行しており、2020 年度・2021 年度の連結計数は IBK 連結の計数です。

企業データ

会社概要 (2025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）	14.80%
連結子会社数	18社
連結従業員数（臨時を除く）	3,039人



株主構成 (2025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	49	30	1,143	252	67	28,050	29,593	—
所有株式数（単元）	8,019	960,250	59,575	878,224	527,939	432	696,408	3,130,847	324,131
割合（%）	0.25	30.67	1.90	28.05	16.86	0.01	22.26	100.00	—

※自己株式 16,409,621 株は「個人その他」に 164,096 単元、「単元未満株式の状況」に 21 株含まれております。

大株主 (2025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	35,883	12.08
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	20,228	6.81
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	2.98
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	7,075	2.38
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	2.09
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	2.02
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	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001（常任代理人株式会社みずほ銀行 決済営業部）	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS （東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟）	5,735	1.93
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	1.82
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	4,372	1.47
計	—	105,708	35.59

（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（16,409,621 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 35,883 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 20,228 千株であります。なお、その内訳は、信託口 15,217 千株、退職給付信託口 4,519 千株、年金信託口 165 千株、年金特金口 325 千株であります。

グループ会社概要 (2025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 稲田 保実	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	愛媛県松山市南堀端町1番地	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 田中 一司	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	愛媛県松山市高砂町2丁目2番5号	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	愛媛県松山市問屋町9番41号	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	愛媛県松山市南堀端町1番地	事 業 内 容	証券業務
	代 表 者	代表取締役社長 亀井 保徳	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	愛媛県松山市南堀端町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%