

01

いよぎんグループについて

私たちはどのように、
いよぎんグループを
発展させていくのか

TOP COMMITMENT	7
CEO MESSAGE	9
COO MESSAGE	13
愛媛県の多様な産業構造と主要データ	15
いよぎんグループの歩み	17
数字と人が語る、いよぎんグループとは	19
インターナルコミュニケーション	21



TOP COMMITMENT

地域に寄り添い、ともに成長する 新しいグループの力で、豊かな明日を

ステークホルダーの皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社グループは、「潤いと活力ある地域の明日を創る」という存在意義のもと、地域とともに歩んでまいりましたが、環境が目まぐるしく変化するなか、将来にわたり地域金融機関の使命を果たし続けるため、このたび未来に向けた新たな歩みを決断いたしました。

この挑戦のステージにおいて、私たちCEOとCOOは強固なリーダーシップのもと、互いに役割を果たし、グループ役職員一丸となって地域社会に貢献していく決意でございます。

地域に根差し、お客さま一人ひとりに深く寄り添い、その成長と発展を支えること、そしてお客さまの課題や夢に真摯に向き合い、金融の枠を超えた新たな価値を提供することで、未来に向けた成長機会を創出し、新しいグループの力で豊かな明日を切り拓いてまいります。

これからも地域を愛し、地域に寄り添う金融グループとして、お客さまや地域の皆さまとともに、持続的な地域社会の実現に貢献してまいります。今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

いよぎんホールディングス
代表取締役社長 グループCEO
(伊予銀行 取締役会長)

三好 賢治

いよぎんホールディングス
取締役 グループCOO
(伊予銀行 取締役頭取)

佐賀山 隆

CEO MESSAGE

独自の強みを活かし、金利上昇局面において描く成長シナリオ

「瀬戸内圏域を中心にプレゼンスを発揮する金融グループ」への飛躍を目指す

「持続的な企業価値向上」に向けて果敢に挑戦

「金利のある世界」で描く成長シナリオ

本年6月の金融政策決定会合にて政策金利が1%に到達しました。当日、日本経済新聞社よりコメントを求められ、私は次のとおり回答しました。

- 31年ぶりとなる1%の節目を迎えたことは感慨深く、デフレ下の非伝統的な金融政策の枠組みからは脱却したと言ってよい
- 中立金利対比では、まだ緩和バイアスによるインフレが促進される水準であり、次の利上げが重要な意味を持つ

感慨深い、と申し上げた背景には「賃金上昇・消費拡大・収益増強」といった経済の好循環への期待があります。「金利のある世界」の本格到来は、縮小均衡的なマインドセットから抜け出し、「成長志向」に転換する絶好の機会であり、金融機関に求められる役割や期待も大きく変わってくるものと思われます。また、今後も複数回の追加利上げが予想されると同時に「利上げの到達点」である中立金利の水準も注目されています。

ところで先日、「金利のある世界」の到来による象徴的な出来事が2つありました。1つ目は、三菱UFJフィナンシャルグループが日本企業の時価総額で首位に立ったことです。金融機関がトップになるのは1986年の住友銀行以来、40年ぶりです。また、ここ数年の東証の業種別株価指数でも、銀行業は圧倒的なパフォーマンスを挙げています。なお、当社の株価は2024年度中期経営計画以降、東証株価指数（銀行業）をアウトパフォームしており、意願であったPBR1倍、時価総額1兆円超えを達成しています。2つ目は、銀行業の2025年度決算です。全国の銀行107行中92行が最終増益、そのうち過去最高益を記録したのは59行（当社含む）と、金利上昇と株高の恩恵を享受した結果となりました。

このように、銀行業界にはかつてない追い風が吹く一方で、預貸ギャップの急速な縮小が進むなど、バランスシートマネジメントやリスクアセットコントロールの重要性が高まっています。そして今後は、金利が経済の正常な調整機能の役割を担ってくるため、あらゆる経営判断の場面において、「金利との向き合い方の巧拙」が問われてくると考えています。

さて、いよぎんホールディングスの2026年度ですが、4月に米国、7月にシンガポールにて海外IRを行いました。投資家の皆さまより、当社グループへの深い関心と高い評価をいただき、強い手応えを感じ

ています。本メッセージでは、私たちの「独自の強み」、そして「金利上昇局面における成長シナリオ」について、皆さまにお示しいと思います。

金利上昇局面におけるALMと有価証券運用

私たちの強みの一つの「有価証券運用」について、最近特に質問を受ける機会が増えましたので、その取組スタンスについてご紹介します。伊予銀行では、異次元緩和が開始された2013年頃より、日本国債への能動的投資を完全にストップしました。これは「金利のない世界」において、国債を満期まで持ち切りクーポンを得る運用はあり得ないとの判断によるものです。

その後の長期にわたる低金利環境下では、海外金利に着目し「為替ヘッジ付き外債」へのシフトを進めましたが、2018年度中計では、各国の中央銀行が金融緩和のスタンスを取るなかで、流動性を確保しつつキャリアー・キャピタル双方での収益を確保していくことを志向し、「為替ヘッジ無し外債」を拡大させる方針としました。その過程で、2020年にコロナ禍に見舞われるわけですが、消費需要がサービスからモノへと急激にシフトをしていくなかで、私はサプライチェーンの目詰まりによる世界の物価、そして金利の上昇を警戒するようになり、為替と金利に関するハウスビューの見直しを指示しました。

翌年のスエズ運河座礁事故などは、まさにグローバル・サプライチェーンが持つ脆弱性が顕在化した象徴的な出来事であったと思います。これらを受けて、「為替ヘッジ付き外債」の調整に努めると同時に、「為替ヘッジ無し外債」への投資をさらに進めていくこととしました。その結果、「金利で負けて為替で勝つ」という読みが奏功し、欧米の金利が急騰するなかで、しっかりと利益を計上することができました。なお、これらは、全て「ALM委員会」にて議論を重ねたうえで決定されたものです。

こうした取組みの背景には、「徹底したリスク分散」という、私たちの有価証券投資における信念があります。これは、マーケットでのリスクテイクに際しては、分散投資を推し進めることで、トータルリスクをコントロールしながら効率的にリターンを獲得しようというものです。この信念に基づき、マーケットと対峙してきた結果、為替の乱高下や国内債券価格の下落による大きな含み損の計上を回避することができました。つまり、当行は「金利のある世界」において、

最も身軽で有利なポジションから投資をスタートできる状態にあるのです。今年に入って国債投資を再開しましたが、市場からは非常に先見性のある動きと評価をいただいております。今後は、長期金利が3%、場合によっては3.5%程度まで上昇する局面も見据え、段階的に国債を買い下がるアプローチを取っていくつもりです。

築き上げた「シップファイナンス」の圧倒的優位性

もう一つの強みは「シップファイナンス」です。国内およびシンガポールにおいて積み上げた融資残高は、地銀トップの1兆6,000億円（うちシンガポール支店が2,500億円）にのぼります。これは、当行の貸出金全体の25%を占めており、非常にユニークなポートフォリオを構築できていると思っています。ちなみに先般、国の「戦略17分野」に指定された「造船」関係の貸出は1,000億円未満です。よく混同されますが、私たちがいうシップファイナンスとは、外航船を保有して国内外の海運会社に船を貸している「船主」に対する融資を指しています。

シップファイナンスは、海運市況の変動や金融規制などに応じて、金融機関の取組スタンスやプレーヤー構成が大きく変化する、極めてシクリカルな分野です。10年程前には、欧州系の銀行が金融危機後の資本制約や規制強化を受けて、融資姿勢を一斉に硬化しました。なお昨今は、欧州系銀行の融資再拡大に加え、収益性の高さに着目した地銀やリース会社など、新たなプレーヤーが参入する動きが目立っています。

一方、私たちが何十年も継続してきた船舶金融ビジネスは、こうした動きとは「別次元」のものです。愛媛県および瀬戸内圏域には、船が「木帆船」から「鉄の船」へと進化を遂げるなかで、地元船主たちが外航海運へと進出していった歴史があり、私たちは、船主の「挑戦」を長きにわたりサポートしてきました。その結果、造船業・機装品メーカー・外航船主、この「海事クラスター」と呼ばれる三者が、愛媛県今治市を中心に緊密な連携のもと発展してきました。こうして、一つの地域に海事関連産業が集積する例は、世界を見渡しても極めて稀であり、「今治船主」はグローバルの世界でも「ギリシャ船主」に匹敵する規模と知名度を誇っています。

このように、地元の海事クラスターとの長年のリレーションが、私たちの「唯一無二の強み」です。これは一朝一夕に破られるものではなく、他行から見ると極めて高い参入障壁になっています。また、2000年代に入って以降、シップの分野でのデフォルトは「ゼロ」です。リーマンショック後の船舶不況時においても、船主と本音で対話をしながら、ともに荒波を乗り越えてきました。こうした一番苦しい時に船主を支えてきた歴史こそが、私たちのビジネスの根幹です。

なお、今年でシンガポール支店が開設10周年を迎えますが、開設初年度のいわゆる「船余り」のタイミングに、他行に見送られた案件を肩代わりする形で非日系向けの融資にも積極的に取り組み、今では支店の70%を占めています。近年は運用目的で参入してくる銀行も多いですが、市況が悪化すれば彼らはまた出ていく。そのタイミングこそが、私たちにとっては逆に「チャンス」になる、それだけの圧倒的優位性を築き上げられていると自負しています。

「次なる10年」を見据えた新中計の策定

今年度は、今中計の総仕上げと新中計策定が大きな経営マターです。特に新中計に関しては「次なる10年」がキーワードになってくると考えています。当社グループでは3か月に1度、全ボードメンバーと本部署長、営業店ブロック長が集まる「経営計画会議」を開催していますが、直近では新中計に関する議論を行いました。そもそも、「金利のある世界」への移行、インフレによる預金流出、生成AIの本格導入等、足元の外部環境は急速に変化していますが、これらは今中計の策定段階には想定し得なかったものばかりです。これらを踏まえ、改めて当社グループの「10年先」を見据え直す必要があると考えており、今後3回の中計を経て到達する「2035年度の到達地点」および「実現ロードマップ」となる「10年戦略」の策定を検討することとしました。

まず、「法人」「個人」「IT」「船舶」「市場運用」「人財」など、各部門における「2050年における戦略」を考えてもらいました。そして2050年からバックキャストする形で、「2035年度」「2032年度」「2029年度」にて目指す将来像と施策概要、収支構造について、部門長よりプレゼンを行いました。まだ詳細をお示しできる段階ではありませんが、大きな方向性としては、総合金融サービスを提供する「既存領域」に加え、金融の枠を超えた「新領域」において、企業の成長と地域経済の活性化を主導することを目指してまいります。今後は、各戦略を実現するために必要な経営資源のギャップの認識と、適切な配分の検討を行うとともに、ALMにてアセット面での議論も進めていく予定です。

面白かったのは、どの部門においても2035年の姿を「AI」を活用する前提で思い描いていたことです。従来の延長線上ではない、未来のビジネスモデルを模索しようとしてくれており、とても頼もしく感じました。なお、AIに関してはおよそ「5年・50億円」の投資を想定していますが、段階的に実装するユースケース単位で都度投資判断を行いながら、リスクコントロールに努めてまいります。

現状の構想としては、AGENTアプリ内でAIが一人ひとりに最適化されたパーソナライズな提案を行うことを検討しています。また、お客さまとの接触回数増加を目的としたターゲティングと訪問準備の効率化、本部における問い合わせ対応や稟議書の自動作成など、生産性向上に資する取組みを進めていきたいと考えています。

外部環境に左右されない「稼ぐ力」を高める

昨年度決算は4期連続となる過去最高益となり、連結ROEも8.8%と、上方修正した2026年度の最終計画値を上回ることができました。しかし、地銀上位行はすでに「ROE10%」を達成、または目標に掲げています。具体的な検討はこれからですが、市場からの期待に応えるためにも、当社の目指すべき水準がこのあたりになってくると考えています。

金利上昇、そして足元の株価水準や政策株縮減の必要性を踏まえた株式売却益の計上など、その達成に向けた条件は整っています。ただし、金利はどこかでは落ち着きますし、有価証券運用においても安定した収益確保が約束されているわけではありません。そのため、当社の強みや追い風を活かしながらも、外部環境に左右されない「稼ぐ

力」を徹底的に高めていくことが必要です。

今中計にて進めている「営業×人財」の構造改革における大きな課題は「非資金収益の拡大」です。これは金利ではなく「フィー」をいただくビジネスで、LBOなどの仕組金融、M&A・事業承継などの各種コンサル、シンジケートローンなどですが、その収益水準は同業種・同規模比で当社は後塵を拝している状況にあります。一方、細かく中身を見てみると、例えばM&Aのパーヘッドは地銀トップクラスですし、コーポレートファイナンスの実績も他行に見劣りしない水準です。このため、アセット・人的資本の投入や、新たなリスクテイクについて議論を重ねているところであり、新中計にてお示しできればと考えています。

なお、本年8月に新たに設置した「東京戦略本部」が担う機能は、事業ポートフォリオの再構築にて設定した強化事業が中心であり、「非資金収益の拡大」をミッションとしています。当部を、強化事業において稼ぐ力を向上させる「成長ドライバー」として、収益力の強化に努めてまいります。

愛媛銀行との経営統合

本年7月24日、当社と愛媛銀行は経営統合に関する基本合意を行いました。本経営統合では「シングルプラットフォーム・マルチブランド」体制を採用し、伊予銀行と愛媛銀行の「2バンク体制」にて、それぞれの特長を活かした事業展開を行い、「瀬戸内圏域を中心にプレゼンスを発揮する金融グループ」への飛躍を志向してまいります。なお、統合手法は株式交換の形態をとり、当社が保有する「自己株式」を活用する予定としています。これにより、新株発行による株式の希薄化を抑制するとともに、自己株式を戦略的な経営資源として今後も活用することで、将来の資本政策の柔軟性を高めることにもつながるものと考えています。

今回の経営統合については、私が愛媛銀行の西川頭取に対し「地元の金融をしっかりと支えていくにはどうしたら良いか」といった趣旨の話をしたところからスタートしています。地域の発展を使命とする両社が互いに手を携えシナジーを発揮することで、マザーマーケットである愛媛県の金融市場の安定化を図ることが最適な選択であると判断した次第です。



本統合の目的は、新しいグループの「企業価値」を向上させ、全てのステークホルダーに喜んでもらえるよう、お客さまや地域に新たな価値を提供していくことにあります。そして、この目的の達成は両社の「人心の融和」なくして成し得ません。私は、基本合意後に、当社の全役職員に向けて「今回の経営統合の一番の果実は『同じ地域を愛する仲間を得た』ことである」とのメッセージを発信しました。本統合の理念として掲げた「信頼と尊重の精神」をもって、地域を愛する者同士で「より良い地域の明日を創る」ために、一にも二にも「人心の融和」を念頭に置き、統合の準備・検討を進めてまいります。

「継承」と「挑戦」

本年6月の株主総会をもって、私は伊予銀行の頭取を退任し、会長に就任しました。2020年4月の頭取就任以降、皆さまの支えにより6年余りにわたる任期を全うすることができました。この場をお借りして心より御礼申し上げます。今後については、私はCEOとしてグループ全体の戦略的意思決定を行い、後任の頭取である佐賀山隆がグループCOOとして、業務執行の統括および最高責任を担う、この役割分担を明確にしていきます。

なお、今年の3月、当社グループの創業記念日の挨拶にて「私たちの果たすべき役割は、諸先輩方から受け継いだ襷に、新たなチャレンジを付け加えて次の世代につないでいくこと」「私たち全員が、先人たちの想いの継承者であると同時に挑戦者でもある」といった趣旨の話をしました。当社グループは2年後に150周年を控えていますが、創業以来、守り続けてきたものの「継承」と、未来を切り拓くための「挑戦」、この不易と流行に関する舵取りを、佐賀山をはじめとする新たな経営体制にて進めてまいります。このあと、新設の「COO MESSAGE」にて佐賀山が熱い思いを語っておりますので、是非ご覧ください。

最後に、今後私は、いよぎんホールディングスの社長、そして伊予銀行の会長として、新体制を支えていくとともに、「持続的な企業価値向上」に向けて全身全霊を捧げる所存です。そして、グループ役職員一同、変化を恐れず常に新しいことに挑戦する気概を持って、お客さまや地域と向き合い、当社グループのさらなる成長に向けて全力を尽くしてまいります。

COO MESSAGE

いよぎんホールディングス
取締役 グループCOO
(伊予銀行 取締役頭取)

佐賀山 隆

このたび、伊予銀行の頭取に就任した佐賀山隆でございます。

諸先輩方が築き上げてこられた148年の歴史を肝に銘じ、

グループ企業理念である「潤いと活力ある地域の明日を創る」を胸に、

企業価値の向上に向け邁進していく所存です。

「現場」と「信用」

私は1991年の入行になります。滑り込みバブル入行組とでも言いましょうか。就職活動の時は売り手市場で、大量採用をしていた金融業界にいくつか内定をもらって、まあ地元だから、と何となく伊予銀行を選んだのが嘘偽らざる事実です。そんな心構えで金融の世界に飛び込んだわけですから、生来の落ち着きのなさも手伝って、案の定、毎日ミス連発です。挙句の果てには、窓口係の女性陣から「佐賀山くんと仕事をしたくない」と言われる始末で、この時は本当に情けない辛かったですね。

転機となったのは3年目。新しい支店長が着任されたのですが、嫌っている私を見かねてか、周囲の反対を押し切って「佐賀山を営業に出す」と言ってくれたのです。私の担当先全てに同行して「こいつは頼りないですが、頑張らせませう。何かあれば私が責任を取りませう。」と頭を下げる支店長の姿を見て、私は「一生懸命にお客さまに向き合いなさい、何かあれば相談しなさい」と言われているように感じたことを覚えています。

その後、主に営業店でのキャリアを積み重ねて、私も「支店長」になることができました。念願の初支店長は「伯方支店」。「は・か・た・のしおゝ」のCMをご存知の方も多いと思いますが、瀬戸内海に浮かぶ伯方島は、江戸時代より海運造船と塩業により栄えてきました。その地で、私が携わったのは「シブファイナンスの世界」です。お客さまは専ら船関係で、特に船主さんとは家族のようなお付き合いをさせていただきました。一緒にお酒も本当によく飲みましたね。

そうしていると、49歳の時に当時の大塚頭取から、「シンガポール支店を開設するから支店長として頑張れ」といきなり言われ、この時ばかりは狼狽しました。英語も喋れないのに何でや、と。シブ仲間ばすなら、国内でもやりようがありますよ、とか色々主張したのですが、

「地元のお客さまのために行ってこい」と一喝され、初代シンガポール支店長として赴任した経緯があります。

当時、2016年頃は、海運市況の悪化で運賃指数（BDI）が市場最低水準まで下落したり、ECB（欧州中央銀行）のシブファイナンスへの重点レビューも相まって、欧州系の金融機関が撤退したタイミングでした。そこで、逆張りというわけではないですが、日系のみならず、非日系の海運会社向けのファイナンスにも取り組んでみよう。これが結果的に功を奏して、今ではシブのポートフォリオの7～8割が非日系案件で占められています。また、地銀の中では、シンガポール最古参、かつ市況が悪い時でも船主さんを支えてきたという実績が、他行にはないアドバンテージになっているのかなと思っています。ちなみにシンガポールで過ごした4年余りで、あれほど苦手だった英語も多少なりとも上達しました。やはり習うより慣れる、現場に揉まれながら成長するのが私の性分ようです。

頭取就任後は、慣れない取材やインタビューを受ける機会が増えました。こんなキャリアのためか、やたらとシブファイナンスやシンガポールに関する質問が飛んでくるのですが、私の原点はやっぱり、あの支店長の背中から学んだ「現場で一生懸命にお客さまに向き合うこと」なんです。誰よりも早くお客さまのもとに駆けつけ、ご依頼されたことをきちんとやり遂げ、信用を積み上げていく。このことが、国籍を問わず人のつながりと商売を拡げていくことを、体で覚えてきたつもりです。運良く、私のキャリアのほとんどが現場そのものである営業店、そして現場に最も近い営業本部部門です。2024年からグループCOOの任を拝命しておりますが、併せて、グループ中核会社の伊予銀行頭取として現場における業務執行の最高責任を担ってまいります。そして、昔も今も、これからも、「現場」と「信用」、この2つの言葉を大切に、商売の世界に向き合っていきたいと思っています。

いよぎんグループについて

提供する価値

成長戦略

サステナビリティ

基盤の強化

データ

地域課題の解決とマザーマーケットの強化に向けて

私たちの使命は、グループ企業理念である「潤いと活力ある地域の明日を創る」にほかなりません。一方、地域は今、人口減少、人手不足、産業構造の変化といった、かつてない課題に直面しています。「地域あつての地方銀行」である私たちは、きめ細やかな金融機能・サービスの提供はもちろん、事業承継・M&A、脱炭素化、AIの進化といった、社会構造の変革への対応を行っていく必要があります。当社グループでは、マテリアリティを起点とした事業活動を通じて、社会インパクトを創出する取組みを進めており、目指す水準への達成状況は概ね良好ではありますが、時々刻々と変化する市況をしっかりと見極め、各施策の着実な執行に努めていきたいと考えています。

愛媛銀行との経営統合については、マザーマーケットである愛媛県、いわゆる両社の「共創領域」をいかに強靱なものにしていくかが鍵になってくると思います。両社が互いに手を携え、経営基盤をより強固なものとし、金融仲介機能の強化、持続可能なビジネスモデルの構築を図り、地域の持続的な発展に貢献してまいります。

「現場の声」を聞く

2024年度中期経営計画（2024年度～2026年度）がスタートした直後に、私はグループCOOに就任しました。幸い、施策の9割超が順調に推移していますが、業務執行のトップとして、残り半年で中計目標の総仕上げに責任を持って取り組んでまいります。

なお、ちょうど今中計折り返しの2025年10月に「COO連絡会」なるものを立ち上げました。参加者は、ボードメンバーは私1名だけで、他は所管部の部長と各営業エリアのブロック長などです。これは取締役会や経営会議のように「何かを決める」会ではなく、月に1回程度、「現場の声」を聞き、営業店と本部が侃々諤々の議論を行う場です。議論のテーマは様々で、例えば、貸出金増強に向けた今後の人財配賦の方向性や、中計施策で現状進捗が不十分な「NISA推進」に関する新たな打ち手、エンゲージメントプログラムや富裕層向けアプローチに関する検討などです。本部側で企画している施策についての現場の感触を確かめたり、逆に現場が変えてほしいと思っていることを本部側で施策に落とし込むなど、良い循環ができあがりつつあると感じています。

「自分で考え抜く力」の磨き上げ

つい先日の連絡会でも、営業店における融資案件の判断業務にAIを活用できないか、といったことについて柔らかな段階での議論を行いました。ここで「AIにより効率性は飛躍的に向上する一方で、融

資のベースとなる考え方や判断能力を持つ人財をどう育てていくのか」といった意見が出たのですが、これを聞いて私は、若い時分の記憶が甦りました。私が東京地区の支店に異動になったばかりの頃、初めての新規融資先が2か月後に不渡りを出しました。完全な「計画倒産」でした。この苦い経験から、私は決算書の「数字」だけではなく、まずはお客さまの商売の実態を理解して、数字と商流を結びつけ、適切な判断を行うことを学びました。

AIはすでに、日々の業務や意思決定そのものの在り方を大きく変えており、今後も飛躍的な進化を遂げていくのだと思います。当社グループが展開している「DHDモデル」は、タッチポイントとオペレーションをデジタルに置き換え、人にしか提供できない価値をさらに高めていくというものですが、D（デジタル）の部分はAIを組み込むことで、さらなる効率性と生産性の向上が図れるものと考えています。一方、H（ヒューマン）については、AIの分析や示唆を「どう使うのか」が重要になってきます。怖いのは、盲目的にAIに判断を委ねるようになってしまうことです。上司が部下に稟議書の詳細について質問した際「AIはこう答えていますので」と回答するなど、AIとの向き合い方によっては、「判断力」を奪われかねません。目下、全役職員がAIをパートナーとして活用する仕組みづくりも検討していますが、業務の効率化のみならず、AIにより「自分で考え抜く力」を磨き上げていくという観点を持って、人の成長とAIの高度化の両立を図っていきたいと考えています。

企業価値向上に向けて

2027年度からの新中計は、現在の「基礎構築」から「磨き上げ」のフェーズへと移行します。また、三好CEO MESSAGEでも言及があったように、急速に変化する外部環境を踏まえ「10年戦略」を策定する予定です。これは長期ビジョンとして掲げる「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、2035年度における到達地点と、その実現ロードマップを描くというものです。この描かれた戦略の実行責任を担い、企業価値向上につなげていくことが、私に課せられた最大の使命です。

今期より、営業店の方針管理（≒支店単位の短期経営計画）において、施策の結果指標である「KPI」と、それを達成するための活動指標として「KAI」の考え方を取り入れています。これにより、営業戦略から落ちてくる各施策を、「どのように」「いつまでに」達成するのか、各現場にて考え抜いたうえで行動する体制が構築できています。今後は、最大のフロント部門である営業店営業係の「体制」「マネジメント」「人財育成」にスコープし、現場での価値提供力の拡大を図ってまいります。そして、私自身も、これからも可能な限り自ら現場に足を運び、「お客さま」「地域」そして「現場」の声を真摯に受け止め、持続的な企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

愛媛県の多様な産業構造と主要データ

愛媛県は、大きく、東予、中予、南予の3つの地域に分けられ、それぞれ異なる産業特性を有しています。第一次、第二次、第三次産業がバランスよく立地することから「日本の縮図」と言われており、また、産業の多様性とともに、県内総生産が国内総生産の約1%にあたることから「1%経済」とも称されています。当社グループは、各産業の黎明期から地域とともに成長し、様々なステークホルダーとの連携を通じて、愛媛県の経済基盤の形成・発展に寄与してきました。これらの蓄積は、当社グループの重要な競争優位性の一つとなっています。

東予地域では、第二次産業が集積しており、今治市は造船・海運業が盛んな海事都市として発展するとともに、タオルの生産量も全国一を誇ります。新居浜市・西条市には非鉄金属、化学、鉄鋼等の製造業が、四国中央市には製紙業が集積しています。なかでも新居浜市は住友グループの企業城下町として、非鉄金属、化学、鉄鋼、機械器具等の産業が高度に集積しています。愛媛県の製造品出荷額等の約44.6%を占める新居浜圏域は、県内の出荷額において大きな比重を占めており、製造品出荷額等は2兆4,931億円と、全国トップクラスのシェアを誇る産業が集積しています。

中予地域は第三次産業を中心に多様な産業が集積し、県都の松山市では道後温泉に代表される観光業のほか、商業・サービス業が発展しています。また、小型貫流蒸気ボイラ、農業機械、削り節において高いシェアを誇る大手企業や、大手メーカーの工場などが立地しています。

南予地域は第一次産業の比重が高く、八幡浜市は日本有数のかんきつ類の産地です。宇和島市および愛南町ではタイ、プリ、真珠等の海面養殖業が盛んで、水産加工品の製造も行われています。また、宇和島圏域の海面養殖業は全国1位のシェアを誇ります。

このような地域産業の強みのなかでも、特に造船・海運分野は国内外において高い存在感を有しています。国内船主の外航船保有隻数は全国1位であり、造船竣工量も全国の19.7%を占めています。海上輸送が世界の貿易量の90%を担うなか、愛媛県の造船・海運業は国際物流を支える重要な役割を果たしています。

愛媛県の主要産業

- 各圏域に全国トップクラスのシェアを誇る産業が集積
- 2023年の愛媛県の製造品出荷額等は5.6兆円（四国の48.0%）

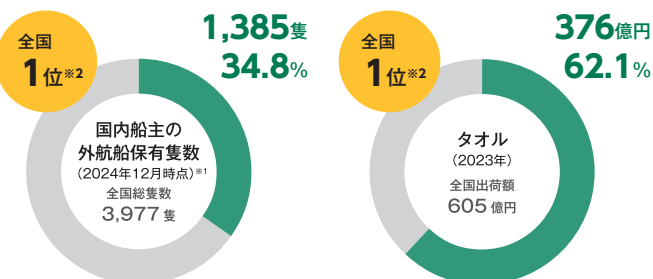
当社グループの事業展開・戦略ページ

- ▶ P51（法人関連）
- ▶ P59（船舶関連）

今治圏域

今治圏域には、道後温泉に代表される観光業や商業・サービス業が広がるほか、「小型貫流蒸気ボイラ」や「農業機械」、「削り節」において高いシェアを誇る大手企業や、大手メーカーの工場が立地しています。

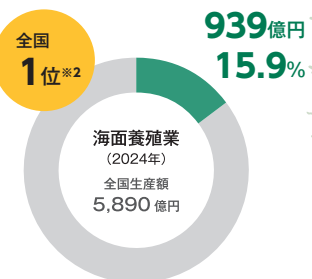
今治圏域



松山圏域

松山圏域には、道後温泉に代表される観光業や商業・サービス業が広がるほか、「小型貫流蒸気ボイラ」や「農業機械」、「削り節」において高いシェアを誇る大手企業や、大手メーカーの工場が立地しています。

宇和島圏域



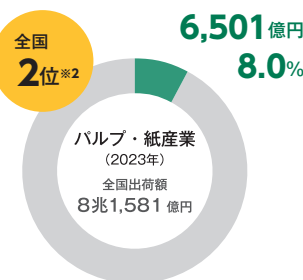
新居浜圏域

製造品出荷額等（2023年）
2兆4,931億円

愛媛県の製造品出荷額等の約44.6%

特に新居浜市は、住友グループの企業城下町として、非鉄金属・化学・鉄鋼・機械器具等の産業が高度に集積しています。

宇摩（四国中央）圏域



愛媛県の全国に占めるシェア

※1（株）いよざん地域経済研究センター推計、全国順位はオペレーターを除いた場合
※2 全国順位は愛媛県の順位

出所：経済産業省「2024年経済構造実態調査」、農林水産省「令和5年漁業産出額（確報値）」をもとに作成

いよざんグループについて

提供する価値

成長戦略

サステナビリティ

基盤の強化

データ

愛媛県総人口・県内総生産

人口
約**127万人**
（2024年）

県内総生産
約**5兆26百億円**
（2023年）

船舶需要と愛媛県シェア

海上輸送を支える愛媛県船主・造船所

愛媛県
34.8%
(1,385隻)

愛媛船主の
保有隻数とシェア
2024年12月時点
3,977隻

愛媛県以外
65.2%
(2,592隻)

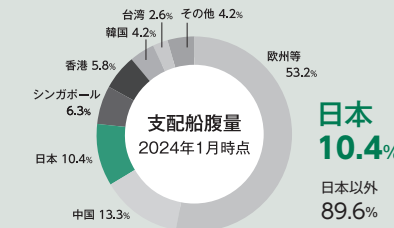
愛媛県
19.7%
(187万総トン)

全国の造船竣工量
2023年度

愛媛県以外
80.3%

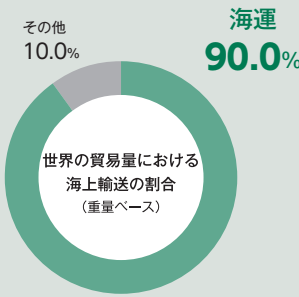
（株）いよざん地域経済研究センター推計

世界の海運・造船市場における日本のシェア



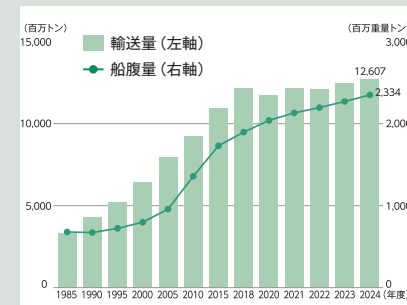
出所：SHIPPING NOW 2025-2026/データ編より作成

参考資料：海上輸送量の現状と推移



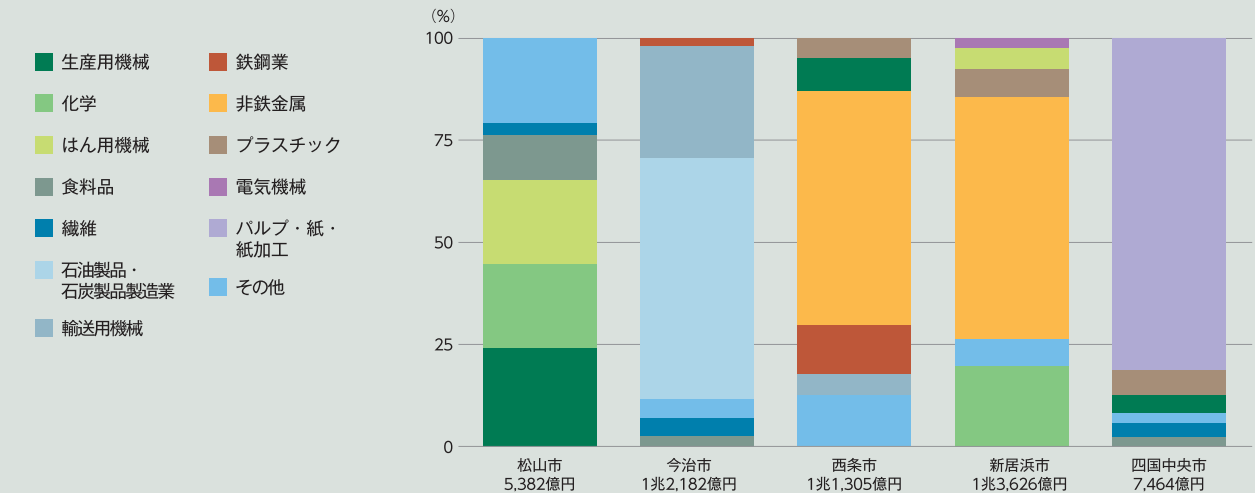
出所：日本船主協会調べにより作成

参考資料：海上輸送量の実績



出所：SHIPPING NOW 2025-2026/データ編より作成

愛媛県の製造業 製造品出荷額等の市別構成比（上位5市）



出所：経済産業省「2024年経済構造実態調査」をもとに作成

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」として創業し、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”



1878～ 長年にわたり培ってきた
信頼と強固な顧客基盤

2005～ お客さま本位の経営を追求する
とともに経営管理態勢を強化

2015～ 人とデジタル技術双方の利点を
活かした新しいビジネスモデル
「DHDモデル」を構築

2021～ DHDモデルをさらに深化・進化
させ新たな価値を創造・提供し
続ける企業グループへ

- 1878年 「第二十九国立銀行」設立
「第五十二国立銀行」設立
- 1934年 「豫州銀行」設立
(第二十九銀行、八幡濱商業銀行、大洲銀行が合併)
- 1941年 「伊豫合同銀行」設立
(今治商業銀行、松山五十二銀行、豫州銀行が合併)
- 1951年 「伊豫銀行」に改称
- 1974年 「伊豫銀総合リース(現いよぎんリース)」設立
- 1975年 「伊豫コンピュータサービス
(現いよぎんコンピュータサービス)」設立
- 1978年 「伊豫信用保証(現いよぎん保証)」設立
- 1979年 「伊豫銀ビジネスサービス
(現いよぎんビジネスサービス)」設立
- 1985年 「伊豫銀キャピタル(現いよぎんキャピタル)」設立
- 1988年 「いよぎん地域経済研究センター」設立
「いよぎんディーシーカード」設立
- 1990年 「伊予銀行」に改称
- 1992年 東邦相互銀行合併

- 2005年 外部格付取得
- 2008年 パーゼルⅡ基礎的内部格付手法承認
子育て支援企業の認定マーク「くるみん」取得
- 2010年 「シップファイナンス室(現シップファイナンス部)」新設
「いよぎん保険プラザ」開設
- 2011年 株主優待制度導入
CRMシステム構築
- 2012年 「いよぎん証券(現四国アライアンス証券)」設立
「シンガポール駐在員事務所」開設
「インターネット支店」開設
- 2014年 執行役員制度導入
「女性活躍推進宣言」策定

- 2015年 監査等委員会設置会社へ移行
アドバイザリー・ボード新設
コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
- 2016年 「TSUBASA アライアンス」締結
「四国アライアンス」締結
「シンガポール支店」開設
ざっと窓口設置
- 2017年 フィデューシャリー・デューティー宣言策定
子育て支援企業の認定マーク「プラチなくるみん」取得
事業所内保育施設「いよぎんきつずらんど」開園
- 2018年 「四国アライアンスキャピタル」設立
創業140周年
開示方針策定
「いよぎんChallenge&Smile」設立
- 2019年 AGENTタブレット導入
住宅ローンデジタルサービス「HOME」導入
- 2020年 「Shikokuブランド」設立
副業制度導入
完全フレックスタイム制度導入
カードローンデジタルサービス「SAFETY」導入
ビジネスカジュアル導入
女性活躍推進の取組み優良企業の認定マーク
「えるぼし(三つ星)」取得

- 2021年 グループチーフオフィサー制導入
TCFD提言賛同
CO₂排出量削減目標設定
特定セクターに対する投融資方針公表
マイクロブランチ「いよぎんSMART」新設
エンゲージメント計測ツール「wevox」導入
バンキングアプリ「AGENT」導入
ライフプランシミュレーションツール「LIFE PALETTE」導入
- 2022年 サステナビリティ委員会(現グループサステナビリティ委員会)設置
サステナブルファイナンス目標額設定
機能特化型店舗「いよぎんSMARTplus」新設
「いよぎんホールディングス」設立
「いよぎん版ジョブ型人事制度」導入
- 2023年 「いよぎんデジタルソリューションズ」設立
「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)宣言」策定
ボセイドン原則へ参画
- 2024年 マテリアリティの特定
サステナビリティ基本方針の策定
人権方針の策定
PRIDE指標2024における最高評価「ゴールド」取得
- 2025年 「いよぎん新本社ビル 新南館」竣工
伊予銀行本店営業部移転
「AX戦略室」新設、「コーポレートベンチャーキャピタルファンド」設立
「いづち事業再生債権回収」設立
アルムナイ専用サイト立ち上げ
腐敗防止方針の策定
- 2026年 TNFD提言賛同 「TNFD Adopter」登録
「健康経営優良法人2026 ～ホワイト500～」取得



数字と人が語る、いよぎんグループとは

創業年

1878年

1878年に愛媛県初の国立銀行として創業した「第二十九国立銀行」を源流とし、地域とともに歩んでまいりました。

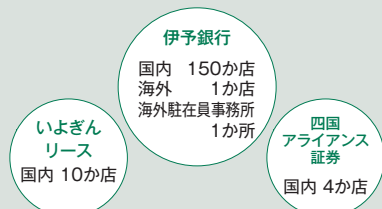
今後も「潤いと活力ある地域の明日を創る」というグループ企業理念のもと、地域の持続的な発展に貢献していきます。

連結従業員数

3,098人

(臨時除く)

拠点ネットワーク



PBR

1.02倍

(2026年6月末時点)

連結ROE

8.83%

(2026年3月期)

連結PER

11.70倍

(2026年6月末時点)

当社グループは、資本の適正化および収益力の向上、そしてステークホルダーの皆さまとの対話の拡充を通じて企業価値の向上に努めた結果、2026年2月に、1つの節目であるPBR1倍を達成しました。しかし、これは決してゴールではなく、通過点に過ぎないものと捉えています。

今後も、持続的な収益拡大と株主還元の拡充に努めるとともに、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションをさらに活性化させていくことで、さらなる企業価値の向上を目指していきます。

預金等残高

7兆2,983億円

愛媛県シェア

個人預金

57.6%

法人預金

42.0%

貸出金残高

6兆1,644億円

預貸金残高は29年連続で増加しています

多角的収益基盤

部門	ROE
法人部門 (除く船舶)	6.2%
個人部門	7.6%
船舶部門	7.7%
市場運用部門	10.0%

船舶部門の競争優位性

当社グループの船舶部門の競争優位性は、世界に類を見ない海事都市「今治」の存在と、海事クラスターの一員として長年築いてきた強固な信頼関係とノウハウ、安定的な資金供給を可能とする資本体力であり、海事産業向け貸出金残高は地銀第1位、メガバンクを含む国内金融機関においても第3位となっています。

業界平均以上 エンゲージメントスコア

72.5

当社グループでは、成長機会やキャリア機会(社内公募制度等)の提供に取り組むことで、2023年度：70、2024年度：71、2025年度：72.5と従業員エンゲージメントスコアが向上しています。これは、金融業界平均スコア68を大きく上回る水準です。

時間外労働時間数

4.4時間/月

当社グループでは、業務効率化を進めることで、時間外労働時間の削減に努めています。

育児休業取得率

男女ともに100%

2016年度以降、男女ともに育児休業取得率100%を継続しています。

専門人財採用人数 (キャリア採用者を含む)

59人

2023年度～2025年度において、キャリア採用52人、デジタルテクノロジーコース7人の計59人を採用しています。

人財育成投資額 (従業員1人あたり研修関連費用)

270千円/年

自己啓発制度/利用件数

Udemy Business・NewsPicks等の活用

計1,190件(2026年度)

通信講座の活用

計1,260件(2026年度上期)

社員一人ひとりが自己啓発に主体的に取り組む、継続的な成長の実現を目指しています。

※表記の数値は、主に2026年3月末時点で集計

いよぎんグループ社員はこう考えています

海事クラスターの一翼を担う 金融パートナー

環境が大きく変化するなかで、それに対応してさらなる発展が期待される地元の造船・海運業をサポートすべく日々挑戦中です。

島国である日本に不可欠な「船」の世界で自身や後輩の成長を感じられることがやりがいです。



伊予銀行
シップファイナンス部
課長 鈴木 毅樹

地域にいつもより添う パートナーバンク

県外企業さまの経営課題の解決を図るべく、日々融資・コンサルティング支援を行っています。

事業を展開する各地域を地元と捉え、地域の発展や企業の成長に努めています。



伊予銀行
大阪支店
支店長代理 山口 佳宏

学び合い、 自分らしく輝ける組織

有価証券運用を通じて安定した収益を生み出し、それをお客さまや地域に還元していく。その一連の流れに自分が関わっていることに、責任感とやりがいを感じています。



伊予銀行
資金証券部
課長代理 木下 美咲

『お客さま第一』を 実行できる組織

資産運用を通じて、お客さまの夢の実現や課題解決をしています。

様々なお客さまのメインパートナーとなることで自己成長を実感できます。



四国アライアンス証券
本店営業部
部長代理 江尻 勝紀

地域に寄り添い、 ともに未来を拓く存在

地域の未来を描き、多様なステークホルダーとともに創り上げる仕事です。

挑戦の連続ですが、地道な努力が必ずや実を結ぶと信じ、熱意を持って日々仕事に取り組んでいます。



伊予銀行
地域創生部
課長代理 福嶋 利昭

人の可能性を信じ、 未来に伴走するパートナー

お客さまの暮らしや事業の様々な場面に寄り添い、グループの力を活かして課題の解決や新たな挑戦を支えられることにやりがいを感じています。



伊予銀行
松前支店
支店長 清水 友記子

地域、お客さまと一緒に 成長を実感できる場所!

目の前のお客さまに対し、オールいよぎんグループで、全力で向き合っています。

お客さまから感謝の言葉をダイレクトに聞くことができた時は、とてもやりがいを感じます。

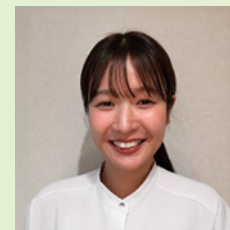


伊予銀行
広島支店
白石 悠華

地域とともに 自身も成長できる会社

スタートアップとの出会いを通じて最先端の技術やアイデアに触れ、日々刺激を受けています。

地域の新しい可能性や新たな選択肢を広げられるよう、チャレンジしていきます。



いよぎんホールディングス
営業企画部 AX戦略室
寺田 さゆり

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。

トップメッセージ

2014年8月に当時の大塚頭取が自身の「想い」や「メッセージ」を全役職員に向けて発信するため、イントラネットに「頭取談話室」の公開を始めました。その後、三好前頭取にも引き継がれ、2022年10月の持株会社体制移行を機に「社長談話室」に名称変更、さらに2026年6月の佐賀山頭取就任に伴い「トップメッセージ」に名称変更し、現在に至っています。

発信する内容は様々で、中期経営計画や最近の経済情勢、最近読んだ本など、月に1～2回、社長・頭取がその時々で伝えたいことをフランクに発信しています。

また、発信された内容に対して、職員がコメントすることもでき、コメントには必ず社長・頭取からの返信があり、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。

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年に社内向けの映像コンテンツ「IVC」を導入しました。

第1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、緊密な協力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。

導入当初から動画制作には力を入れており、社内にビデオ室を整備して、カメラや編集機材等その時代に合わせて機器を更改、2025年竣工の新南館には専用スタジオが完成し、小さなテレビ局並みの設備を揃えています。

グループ報「ふれあい」

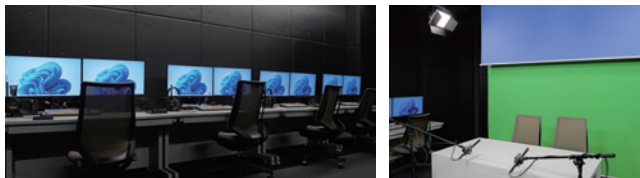
グループ報「ふれあい」は、1958年4月に伊予銀行の行内報「行報」として創刊しました。以来、創刊から65年以上の長い歴史を通じて、行員とその家族、OB・OGとのつながりを大切にしながら、毎月発行しています。当社グループはインターナルコミュニケーションを経営の重要な基盤と位置づけており、その中心的な役割を担い続けています。

1985年4月、誌名を現在の「ふれあい」へ変更しました。新誌名は行内公募によって決定したもので、「行員とその家族、OB・OGを含めたファミリーとしての絆を大切にしたい」というコミュニケーション誌の使命をそのまま表現しています。誌名に込められたこの想いは、創刊当初から変わらず受け継がれています。

また、従来は紙媒体のみでしたが、ペーパーレス化および環境負荷低減を目的として、2022年10月から、社内イントラネットおよび社外研修用Webコンテンツでも閲覧できるようにしました。

TOPICS 抜粋

- 「ディスカ場」チャンネルをご視聴ください ▶P38
- 「家計のメインバンク」を目指して
- 「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）
- 「人手不足」時代における価値提供とは
- 頭取就任にあたり



▲新南館のスタジオ

1,900回を超える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信しています。様々な部署が番組原稿を持ち寄って収録し、編集した映像を毎週配信し、役職員がタイムリーな情報を共有することで、お客さまへの鮮度の高い情報提供を可能にしています。

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。



長い歴史のなかで形を変えながらも、持株会社体制へ移行しグループ報となった「ふれあい」は役職員一人ひとりをつなぐコミュニケーションツールとなっています。

若手社員参加型企画 ～新本社ビル建替えワークショップ～

2023年4月に発足した「新本社ビル建替えワークショップ」は、「新本社ビルは若手社員が魅力的だと思えるものにしたい」という三好社長の思いに加え、「組織集約と生産性向上」「効率的な業務運営体制の構築」を実現するため、20～30代の若手社員16名を選抜し、「働き方ワークショップ」と「食堂ワークショップ」の2グループに分かれて活動をスタートしました。

働き方に関しては「Chance! ～進むために変わる、今がその時～」、食堂に関しては「IHD-One ～心をつなぐ～」をスローガンに、執務室や食堂に関する事項を検討し、2025年に完成した新南館ではメンバーが考えた事項が各所に反映されています。

特に、執務室については、メンバー発案で、従来のデスク以外に「コミュ

コミュニケーション活性化イベント

2029年完成予定の新本館3階には、イベント等を通じてグループ役職員が集い、交流できる場として「コミュニケーションラウンジ（仮称）」を新設する予定です。そこで、新本館の完成に向けて、社内コミュニケーション活性化の機運を醸成するため、新南館でコミュニケーション活性化イベントを試行的に実施しています。

イベントは、「趣味・愛着の対象を通してつながりたい感情共有型『共感』（例：ライブ鑑賞、スポーツ観戦、ペット自慢等）」、「学びながら交流する“楽しく成長”型『学び』（例：語学、メイク・ファッション、料理等）」、「日常から少し離れてリラックスしたい気分転換型『癒し』（例：ヨガ、アロマ、季節イベント等）」のいずれかに分類されるように、新本社ビル建替えワークショップメンバー2期生や事務局（通称「ちょいコミメンバー」）が企画・立案を実施しています。

2026年1月に、「タイトル:未来の過ごし方を想像する日」と題して「共感」「学び」「癒し」を複合したイベントを皮切りに、「スポーツ観戦&クラフトビール」、「読書会」、「語学講座」、「華道体験会」、「ヨガ体験会」など、ジャンルに囚われず様々なイベントを実施し、社内コミュニケーションの活性化を図っています。

ニケーションエリア」「リフレッシュエリア」「集中エリア」を設け、「ABW（アクティブ・ベースド・ワーキング）」という新しい働き方に挑戦中です。

現在は2期生が活動中で、1期生が考えたスローガンのもと、2029年完成予定の新本館に関する事項を検討しています。



▲ワークショップでの様子



▲第1回イベントの様子

TOPIC 愛媛県とのコラボイベントを開催

コミュニケーション活性化イベントの一環として、愛媛県とのコラボで「国際線利用促進セミナー」を「韓国編」と「台湾編」の2回に分けて開催し、約100名の社員が参加しました。

セミナーでは、「その国の基本情報」、「おすすめスポット、観光地、グルメ」だけではなく、「事前準備」、「出国から入国の流れ」、「費用」まで丁寧に解説していただきました。

その後、旅行中に役立つ韓国語・中国語についてゲームを交えながら学び、非常に有意義な時間を過ごすことができました。

今後もコミュニケーション活性化イベントでは、他社とのコラボ企画を随時企画していきます。



▲「韓国編」イベント当日の様子