



05

基盤の強化

私たちはどのように、
価値創造の基盤を強化していくのか

強固な経営基盤（ガバナンス）	95
コンプライアンス	102
リスクマネジメント	106

強固な経営基盤（ガバナンス）

基本的な考え方

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

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

グループ企業理念

『存在意義』 潤いと活力ある地域の明日を創る
『経営姿勢』 最適のサービスで信頼に応える
『行動規範』 感謝の心でベストをつくす

コーポレートガバナンス・ガイドライン

当社ホームページをご参照ください。

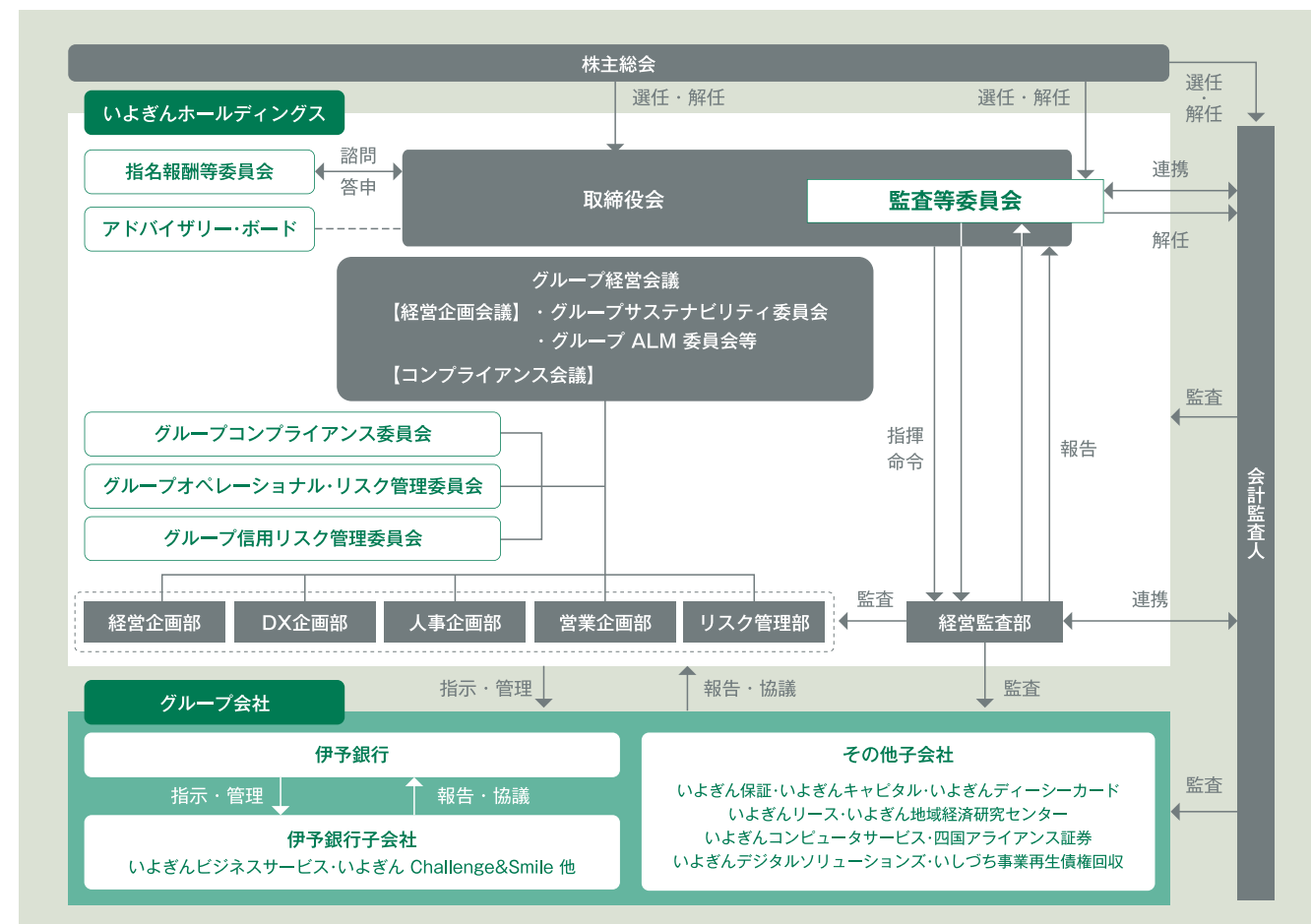


コーポレートガバナンス体制

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

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

さらに、当社による経営管理（グループ経営方針・計画の策定）のもと、各グループ会社が業務の実行に専念できる体制を構築し、戦略的かつ効率的なグループ運営に取り組んでいます。



主要な機関の内容

取締役会

取締役会は、原則として毎月1回開催され、法令および定款で定められた事項や経営方針・経営戦略に関する重要事項を決定しています。

なお、2025年度の取締役会は15回開催しており、主な付議・報告事項は以下のとおりです。

区分	主な付議・報告事項
経営計画に関する事項	• 2024年度中期経営計画における経営指標修正 • 期初収支予算の策定(2025年度上期・下期) • 2026年度経営計画の策定
資本政策に関する事項	• 配当方針、自己株式取得 • 政策保有株式の保有合理性の検証・保有方針 • 資本効率性の改善に向けた政策保有株式の売却計画
サステナビリティに関する事項	• 環境方針および人権方針の改正ならびに腐敗防止方針の制定
コーポレートガバナンスに関する事項	• スキルマトリックスの見直し • 取締役会の実効性評価の結果および分析 • コーポレートガバナンス・コードへの対応
リスク管理・コンプライアンス・内部監査に関する事項	• リスク管理計画の策定、管理状況報告 • コンプライアンス・プログラムの策定 • カスタマーハラスメントへの対応に係る基本方針の制定 • 内部監査計画の策定、内部監査結果報告
IR・SRに関する事項	• 決算説明会の実施報告 • 機関投資家等とのSR面談の実施状況 • 前回定時株主総会の議決権行使結果および次回定時株主総会の議決権行使予測

監査等委員会

監査等委員会は、原則として毎月1回開催され、法令、定款および監査等委員会規程等に従い、取締役会とともに監督機能を担い、かつ、取締役の職務執行を監査します。

指名報酬等委員会

当社グループ各社の取締役等の指名・報酬およびその他重要な事項を審議する任意の委員会として、代表取締役社長および監査等委員により構成される指名報酬等委員会を設置しています。

なお、指名報酬等委員会は、取締役会の諮問機関として位置づけられており、委員のうち過半数は独立社外取締役により構成されています。

グループ経営会議

取締役(除く監査等委員)および執行役員で構成されるグループ経営会議(経営企画会議およびコンプライアンス会議の2つの会議で構成)は、原則として毎週1回開催され、取締役会の決定した基本方針に基づき、経営全般の重要事項を協議しています。

なお、グループ経営会議には常勤の監査等委員が出席し、適切に提言・助言等を行っています。

強固な経営基盤（ガバナンス）

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を強化し、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。

2025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、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などについてもアンケートを行いました。なお、アンケートの作成にあたっては定期的に外部機関を活用し、第三者の知見を取り入れています。

アンケートの評価項目

- 取締役会の在り方
 - 取締役会の構成
 - 取締役会の運営
 - 経営戦略・経営計画
 - 内部統制・リスク管理
- 指名・報酬
 - 社内取締役のパフォーマンス
 - 社外取締役のパフォーマンス
 - 取締役に対する支援体制
 - トレーニング
- 株主・投資家との対話
 - 自身の取組み
 - 指名報酬等委員会の運営評価
 - 総括

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し、分析・評価を行いました。分析結果から、各取締役が自身の職責を果たし、取締役会において経営戦略やリスク管理等に関する適切な議論や監督を行っていること、また前回の実効性評価で課題とした取締役会の構成に関する項目について、多くの肯定的な意見が確認できたことなどから、取締役会の実効性は確保されているものと評価しています。

一方で、実効性のさらなる向上に向けて運営面の一層の改善が必要との認識を共有し、取締役会で対応方針を討議した結果、今年度は以下の取組みを進めることとしています。

2025年度の課題	対応方針
実効性のさらなる向上に向けた運営面の改善	- 議論すべき議案・テーマの選定 - メリハリのある議事進行 - 資料の簡素化・明確化 - 資料の配付時期の見直し - 社外取締役への事前説明の充実

なお、前回の実効性評価における課題、多様性をより意識した取締役候補者の選定についても以下の対応を進めていますが、長期的かつ計画な取組みが必要と認識しており、引き続きこれらの対応を強化していきます。

2024年度の課題	対応
多様性をより意識した取締役候補者の選定	- 女性経営層の人材プール充実に向けた候補者育成プログラムの取組み - 候補者プール充実に向けた人材紹介会社等との情報交換

当社では様々なステークホルダーの期待に応えつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、これらの取組みを通じて、取締役会のさらなる機能強化に努めています。



役員報酬制度

取締役（監査等委員である取締役を除く）

【基本方針】

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、報酬とグループの業績および株主利益の連動性を高めるため、基本報酬および変動報酬からなる金銭報酬ならびに非金銭報酬によって構成し、個々の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬の決定に際しては各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。また、報酬は当社の連結子会社である株式会社伊予銀行と一体的に管理することとし、両社を兼務する場合は当社における役位に応じて両社が分担するものとしています。

【報酬構成】

報酬種類		支給時期	支給基準	割合 [※]
基本報酬（金銭報酬）		月次	役位および職責に応じて支給	55%
変動報酬（金銭報酬）	短期インセンティブ	年次	連結コア業務粗利益、連結コア業務純益および親会社株式に帰属する当期純利益を業績指標として算定	18%
	配当基準報酬		各取締役等が保有するストックオプション権利株数および株式報酬制度のポイント数ならびに当社の一株当たりの年間配当実績金額を基に算定	
	プロセス評価報酬		各取締役等の企業価値向上に向けた取組みに対する指名報酬等委員会による定性評価を基に算定	
	ESG評価加算		当社がESG関連株式インデックスの構成銘柄に選定された場合に加算	
非金銭報酬（株式報酬）		退任時	信託を用いた株式報酬制度に基づき、各取締役の役位等に応じて付与されるポイントにより構成しており、各取締役が退任する際に、累積したポイント数に応じた当社株式を交付	27%

※上記割合は2025年度における対象取締役の実支給額の平均値（各事業年度の業績等に応じて変動）

【決定プロセス】

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、その客観性および透明性を確保するために、株主総会において決議された年間報酬限度額および上限ポイント数の範囲内において、代表取締役社長が個々の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬案を策定し、代表取締役社長および監査等委員である取締役で構成され、かつその過半数が独立社外取締役からなる任意の報酬委員会である指名報酬等委員会による審議および答申を経て、取締役会にて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

監査・監督業務の職務の正当性を確保する観点から、基本報酬のみとしており、株主総会において決議された報酬の総額の範囲内において、常勤・非常勤の別、監査業務の分担状況等を勘案し、監査等委員の協議をもって決定しています。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
野間 自子 	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 	事務次官をはじめとする内閣府の要職を歴任するなど、組織運営およ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、社外取締役として選任しています。
森本 昌雄 	千葉銀行取締役やT&Iノベーションセンター代表取締役会長をはじめとする要職を歴任するなど、組織運営およびシステム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、デジタル施策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、社外取締役として選任しています。

社外取締役と社内取締役・職員のコミュニケーション

社外取締役がその役割と責務を果たせるよう、社内取締役や職員とのコミュニケーションの機会を設けています。

実施項目	頻度	内容
取締役会メンバーによるディスカッション	毎月	取締役会の中で、企業価値向上に向けた執行部門の各種取組みや今後の戦略についてディスカッションを行う時間を設けています。 【2025年度に討議を行ったテーマ】※2025年10月から実施 - 金利のある世界・個人預金戦略と企業価値向上 - 金利のある世界・法人預金戦略と企業価値向上 - AX(アライアンス・トランスフォーメーション)、M&A戦略による企業価値向上 - グループ成長戦略による企業価値向上 - 新中期経営計画策定の方向性
代表取締役と監査等委員会との定期的会合	年2回	当社グループが対処すべき課題、当社グループを取り巻くリスク、監査等委員会監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見交換を実施しています。 【2025年度に討議を行ったテーマ】 取締役会のあり方について、地域金融力の強化について
グループチーフオフィサー向けヒアリング	年1回	グループチーフオフィサーの担当部門である本部部門長・グループ会社社長の職務評価書の管理状況、課題、その対応策等についてヒアリングを実施しています。
本部業務監査	年1回	本部各部が重点的に取り組んでいる施策や課題解決策の進捗状況等について、各部の部門長と意見交換を実施しています。
伊予銀行営業店往査	年1回	伊予銀行の各営業店に臨店し、現状把握および方針管理の進捗状況の確認等を行っています。
座談会	随時	社内の新任支店長研修会に社外取締役が参加し、座談会を実施しました。

※上記のほか、監査等委員である取締役は、社内の主要な会議に出席し意見を述べることができることとしています。

役員一覧

取締役（監査等委員である取締役を除く）

取締役社長（代表取締役） グループCEO （兼 株式会社伊予銀行 取締役会長）  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） 2022年 10月 当社 取締役社長（代表取締役）（現任） 2026年 6月 株式会社伊予銀行 取締役会長（現任）	取締役副社長（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） 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） 2026年 6月 当社 取締役副社長（代表取締役）（現任）
取締役 グループCOO （兼 株式会社伊予銀行 取締役頭取）  佐賀山 隆	1991年 4月 株式会社伊予銀行 入行 2021年 6月 同 執行役員営業戦略部長 2021年 8月 同 執行役員ビジネスマーケティング部長 2022年 10月 当社 営業企画部長 2023年 6月 株式会社伊予銀行 上席執行役員本店営業部長 2024年 6月 同 常務取締役営業本部 兼 当社 常務執行役員 2026年 6月 株式会社伊予銀行 取締役頭取（代表取締役）（現任） 当社 取締役（現任）	取締役 （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 2018年 6月 同 執行役員審査部長 2019年 6月 同 執行役員東京支店長兼市場営業室長 2020年 6月 同 常務執行役員東京支店長兼市場営業室長 2021年 6月 同 常務取締役営業本部長 2022年 6月 同 常務取締役法人営業本部長 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 2025年 6月 株式会社伊予銀行 専務取締役（現任） 2026年 6月 当社 取締役（現任）

監査等委員である取締役

取締役監査等委員  木村 雅彦	1989年 4月 株式会社伊予銀行 入行 2021年 6月 同 執行役員東京支店長兼市場営業室長 2023年 3月 同 執行役員今治グループ長兼今治支店長 兼中浜支店長兼近見支店長 2024年 6月 同 上席執行役員今治グループ長兼今治支店長 兼中浜支店長兼近見支店長 2025年 2月 同 上席執行役員今治グループ長兼今治支店長 兼中浜支店長兼桜井支店長兼近見支店長 2025年 6月 同 取締役監査等委員 2026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  野間 自子	1986年 4月 弁護士登録 1986年 4月 早川総合法律事務所 入所（現 東京平河法律事務所・コスモ法律事務所） 1992年 11月 さくら共同法律事務所 入所 1995年 1月 大島総合法律事務所 入所 1999年 2月 三宅坂総合法律事務所パートナー（現任） 2002年 6月 日本オラル株式会社 監査役 2017年 4月 日本知的財産仲裁センター長 2020年 9月 アクシスコンサルティング株式会社 監査役 2021年 6月 株式会社伊予銀行 取締役監査等委員 2021年 6月 株式会社エイジス 監査役（現任） 2021年 9月 アクシスコンサルティング株式会社 取締役監査等委員 2022年 1月 株式会社ウイルコホールディングス 取締役 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）	社外 取締役監査等委員  森本 昌雄	1980年 4月 株式会社千葉銀行 入行 2005年 10月 同 システム部長 2009年 6月 同 執行役員システム部長 2010年 6月 同 取締役執行役員 2011年 6月 同 取締役常務執行役員 2016年 6月 同 参与 2016年 7月 T&Iノベーションセンター株式会社 代表取締役会長 2018年 6月 若葉建設株式会社 監査役 2023年 6月 T&Iノベーションセンター株式会社 顧問 2024年 1月 特定非営利活動法人金融IT協会 理事（現任） 2024年 6月 株式会社伊予銀行 取締役監査等委員 2026年 6月 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 （兼 株式会社伊予銀行 常務取締役） 栗原 淳二	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） 林 光博	執行役員 （兼 株式会社伊予銀行 取締役） 藤田 直明
---------------------------------------	---------------------------------------	--	-----------------------------------

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

強固な経営基盤（ガバナンス）

スキルマトリックス

当社は、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」の各戦略を遂行するために求められる取締役のスキルとして「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項目を選定しており、当該スキルを有する取締役の組み合わせは以下のとおりです。

取締役			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
監査等委員 ではない 取締役	三好 賢治 (男性)	取締役社長	●	●	●	●	●	●	●	●
	長田 浩 (男性)	取締役副社長	●	●	●	●	●	●	●	●
	佐賀山 隆 (男性)	取締役	●	●	●	●		●	●	●
	仙波 宏久 (男性)	取締役	●	●		●			●	●
監査等委員 である 取締役	木村 雅彦 (男性)	取締役監査等委員	●	●		●			●	●
	野間 自子 (女性)	取締役監査等委員 (社外・独立)	●			●				
	田和 宏 (男性)	取締役監査等委員 (社外・独立)	●	●	●	●		●		●
	森本 昌雄 (男性)	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。

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、海事産業をはじ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。

コンプライアンス

MESSAGE

職員一人ひとりの職業倫理感を大切に育み、
自律的に学び・働く企業風土を醸成します。

当社グループでは、コンプライアンス態勢をより強固なものとするためにグループコンプライアンス・プログラムを策定し、半期ごとにグループ全体のコンプライアンスに関する施策の進捗状況を把握するとともに、全ての施策について実効性を評価しています。また、年度ごとに実効性評価に基づく施策の追加や見直し、廃止を実施しています。

当社グループでは、全ての職員の倫理観や道徳観がコンプライアンス態勢の土台であるとの認識に立ち、全ての階層別研修会においてコンプライアンス研修を実施していますが、参加する職員に自律的な学習を促すため、ケーススタディやワークショップなどのグループワークを中心とした研修を実施しています。

これは、当社グループがマテリアリティの一つに掲げる「インテグリティの追求」を実現するためには、職員が主体的かつ自律的にコンプライアンスについて学ぶ機会を提供することが重要であるとする考えに基づいています。当社グループでは、インテグリティをコンプライアンスと両輪をなすものと位置づけ、階層別研修会のほか、経営職に就く全役職員が参加するグループマネジメント会議においても討議テーマとして取り上げ、活発な意見交換を実施しています。

このコンプライアンス態勢を支える重要な制度として位置づけている内部通報制度の実効性を向上させるため、年に一度、内部通報制度に関するアンケートを実施するとともに、アンケート結果を踏まえて制度の運用改善に努めています。なお、2026年度には、利用者が安心して便利に利用できる制度とするために、内部通報制度において生成AIプラットフォームの活用を検討していくこととしています。

また、2024年度に委託先において発生したサイバー攻撃に起因する情報漏えいをきっかけとして、外部委託先管理の高度化に努めており、例えば、内部リソースだけに頼らない外部評価の導入等を実施しています。さらに今後は、管理対象範囲をAPI連携先やビジネスマッチング先等のサードパーティに拡大することによって、お客さまの情報資産の管理を徹底していくこととしています。

マネー・ローンダリング等防止態勢の強化は、お客さまの資産を複雑化・巧妙化する金融犯罪から守り、健全な金融システムと社会全体を守るうえでも、特に重要な施策であると考えています。日々の取引モニタリング業務等に加えて、リスク評価の適切な見直しや、継続的な有効性検証により、リスク低減措置の精度や有効性の向上に努めていきます。

コンプライアンス体制

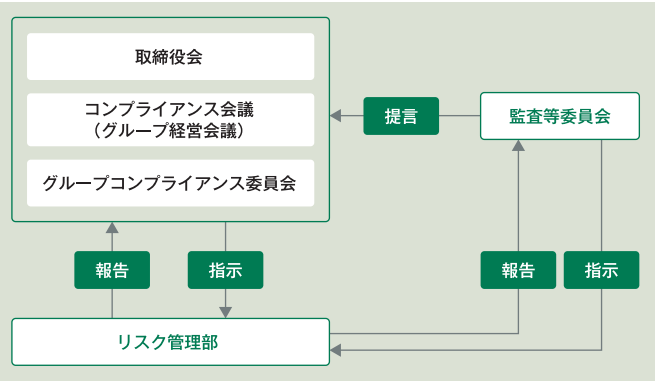
コンプライアンス体制を整備するため、年度ごとにグループコンプライアンス・プログラムを策定しています。

社長を議長とするコンプライアンス会議（グループ経営会議）を設置し、グループコンプライアンス・プログラムの進捗状況やコンプライアンスに関する事項を報告しています。なお、2025年度のコンプライアンス会議は16回開催しています。

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



常務執行役員
木原 光一



コンプライアンス

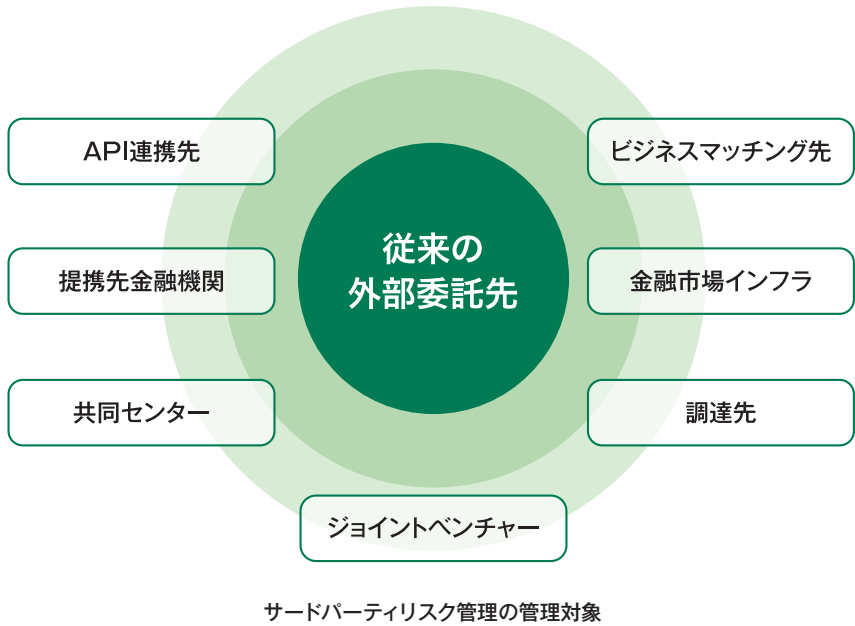
インテグリティの追求

インテグリティとは、誠実さや高潔さ、真摯さを意味し、コンプライアンスと両輪をなす概念として、「社会的倫理観に基づき、自律的に正しい行動をすること」であると考えています。

当社グループでは、経営層職員が参加するグループマネジメント会議や各階層別研修会等において役職員が自律的にインテグリティについて考える機会を設けています。全ての役職員が誠実に職務へ向き合い相互理解を深める風通しの良い組織風土づくりを目指しています。



サードパーティリスクへの対応（TPRM※1）



当社グループでは、2024年に業務委託先において発生した不正アクセスに伴うお客さま情報漏えい事案を踏まえ、恣意性を排除した客観的な委託先評価を実施するための一次評価項目の見直しや二次評価への外部評価の導入等により、外部委託先管理の高度化を進めてきました。

今年度は、2025年度に実施した外部委託先管理の高度化を踏まえつつ、対象範囲を従来の外部委託先に加えて、API連携先やビジネスマッチング先等を含めたサードパーティ全体を管理するTPRMの実装に向けて取り組んでいます。TPRMでは、個別業務の重大性や個別業務で取り扱うお客さま情報の重要性について一次評価を実施し、一次評価結果に基づき絞り込んだ対象先について取得した外部評価によってリスクの高い先を抽出することとしています。その抽出されたリスクの高い先に対しては、実地調査をすることによって具体的にリスクを特定するとともにサードパーティと課題を共有し、継続的に課題の改善に取り組んでいます。

また、再委託先以降のnthパーティ管理※2に取り組むほか、地政学リスクや集中リスク等も評価対象リスクに加えてサードパーティを評価できる態勢を構築していきます。

※1 外部委託先や提携先（サードパーティ）に伴う情報セキュリティや業務継続等のリスクを総合的に管理する手法のこと。
※2 直接の委託先にとどまらず、再委託先や再々委託先まで遡って外部リスクを管理・監督すること。

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

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

一元的な管理態勢の構築

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

継続的顧客管理

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

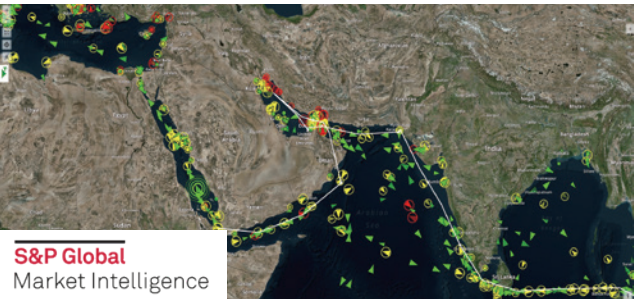
海外向け貸出への対応

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

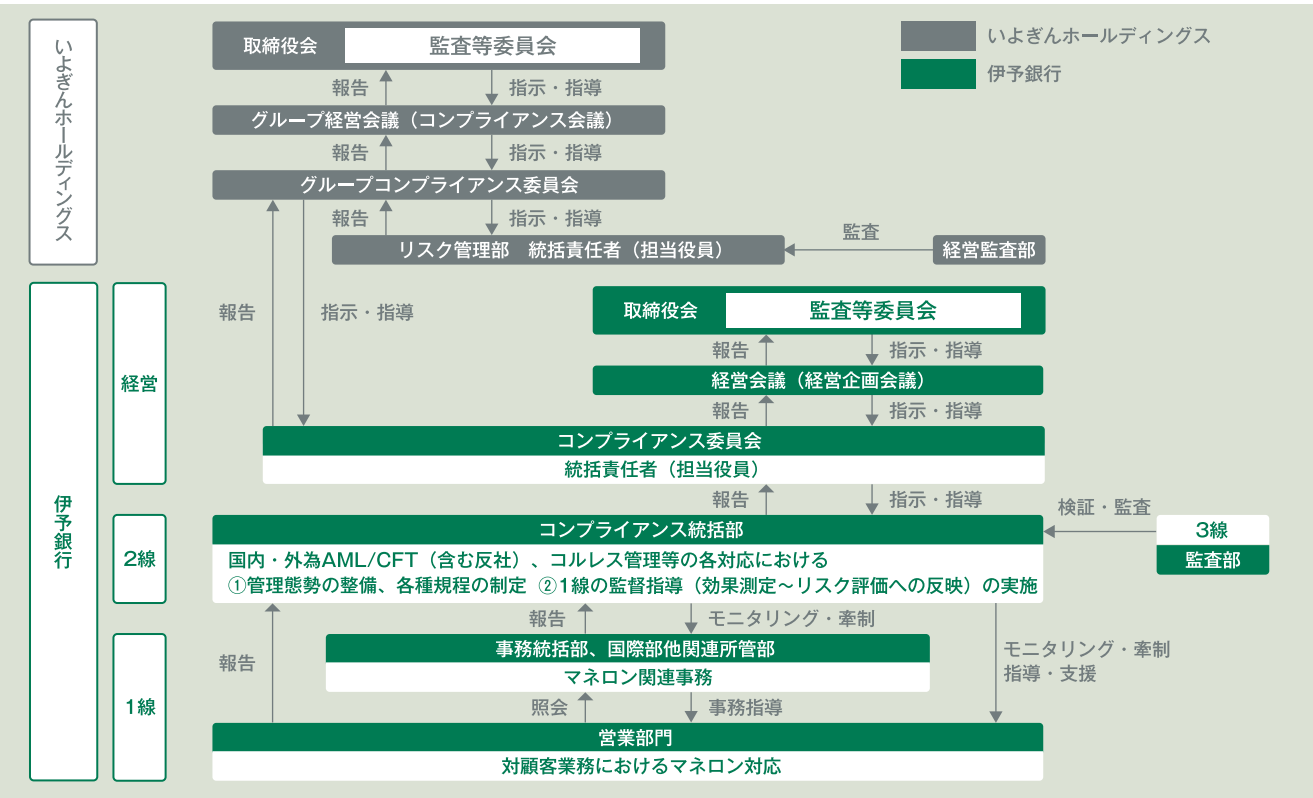
取引フィルタリング・モニタリング

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

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



マネー・ローンダリング等防止に係る組織態勢



コンプライアンス

ハラスメント

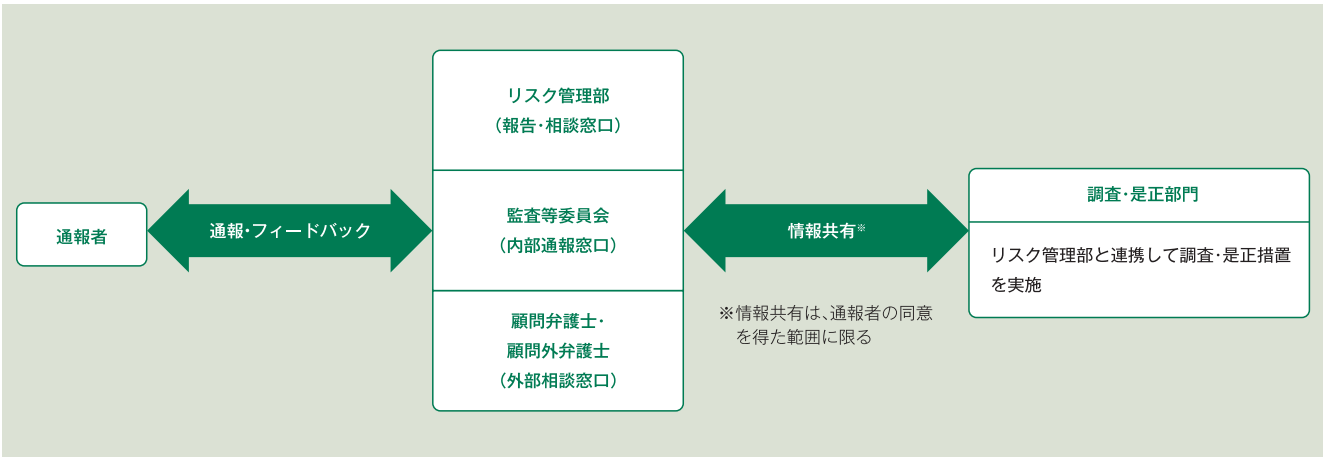
セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなどの各種ハラスメント未然防止のため、経営層職員が参加するグループマネジメント会議において周知を実施しているほか、各拠点において積極的に勉強会を開催しています。また、年に複数回、外部弁護士を講師とする伊予銀行の全部室店向けに勉強会も実施しています。

当社グループ内においてハラスメント行為が発生した場合には、当社が一元的に対応を行う体制としています。調査においては被害者や加害者だけでなく周囲の職員からもヒアリング調査を実施し、多面的に行為の態様を分析し、顧問弁護士等の見解を踏まえて行為の認定を実施しています。

また、加害者等への対応については、社外取締役も参加するグループ経営会議（コンプライアンス会議）で審議を実施することによって、グループ全体の公平性の担保に努めています。

近年、お客さま等からの著しい迷惑行為であるカスタマーハラスメントが社会的に問題となっています。従業員の心理的安全性を確保するべく、「カスタマーハラスメントへの対応に係る基本方針」を定め、カスタマーハラスメントに該当する行為に対しては、警察当局や顧問弁護士等の外部機関・専門家と連携しながら組織として対応しています。

内部通報制度



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

リスク管理部に報告・相談窓口、監査等委員会に内部通報窓口を設置しているほか、顧問弁護士および顧問外弁護士を外部相談窓口とするなど、通報者の利便性を考慮し様々な窓口を設置しており、相談しやすい制度となるよう社内ニュースなどで丁寧なアナウンスを心がけています。

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

2026年度においては、報告・相談窓口の受付・対応業務にAIプラットフォームを活用することを検討しています。当該AIプラットフォームの活用にあたっては、高度なセキュリティ対策を講じることは当然のこととして、窓口利用者の利便性を充実させるためのアプリ開発や、安心感を醸成できる堅牢な匿名性を担保するための仕様を実現させることを目指します。

また、対応業務においてAIプラットフォームを活用する際は、AIによる網羅的な調査手法の立案や報告された行為について抵触する法令や規定の抽出等によって、調査手法や調査結果の認定における客観性や公平性を担保できる仕組みの構築を目指します。なお、AIが抽出した結果については顧問弁護士に確認を求め、対応の適切性を確保していく方針です。

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、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

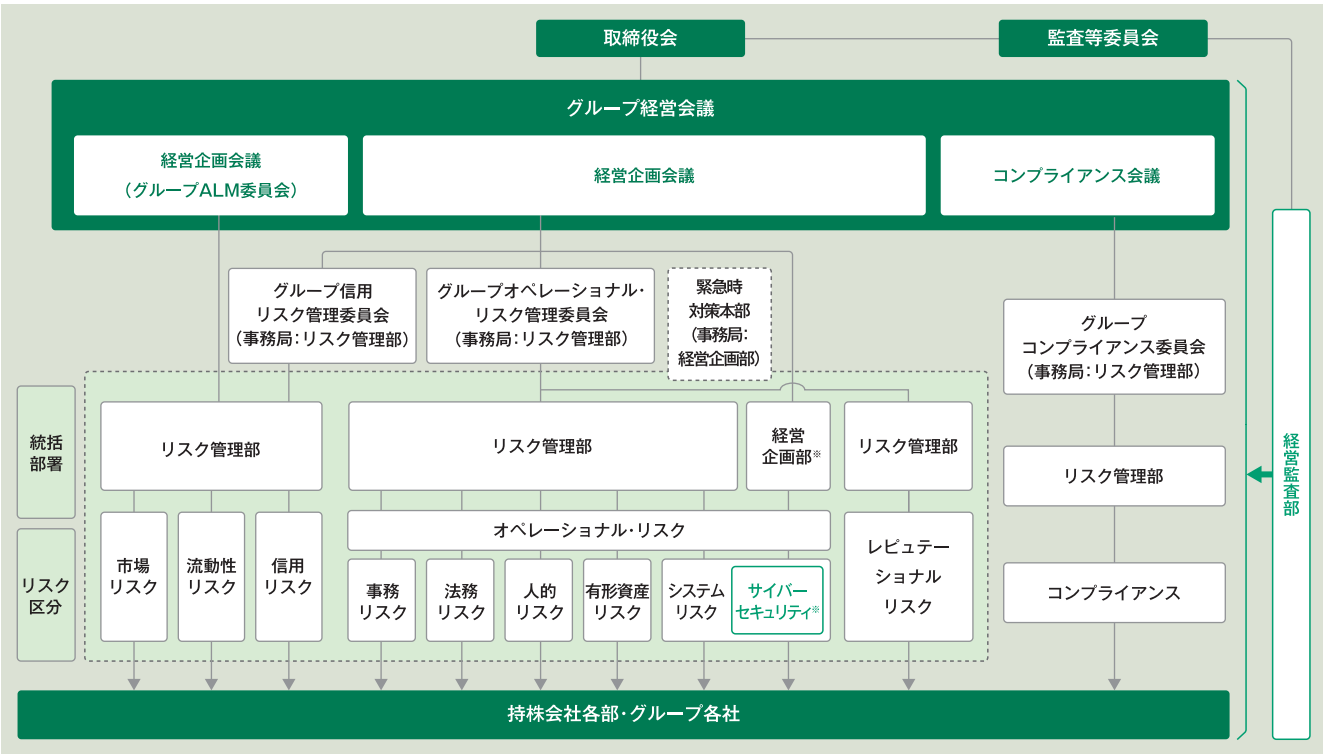
当社グループのリスク管理体制は、大きく次の4つに分けられます。①グループコンプライアンス委員会の下における法令等遵守管理、②グループALM委員会における収益の源泉となるリスクの管理、③グループ信用リスク管理委員会における信用リスクに重点を絞ったリスクの管理、④グループオペレーショナル・リスク管理委員会における事務リスク、システムリスク等の極小化すべきオペレーショナル・リスクの管理です。

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、モニタリングのうえ、重要課題について組織横断的に対応を策定する等、オペレーショナル・リスク管理の高度化に取り組んでいます。

リスク管理体制



※ サイバーセキュリティに関する対応は、グループ会社も含む組織横断的の機関であるICSIRT（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います。

リスクマネジメント

リスクカテゴリー

リスク区分	管理体制・管理方針
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	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、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いては、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り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、お客さまサービス向上室で対応し、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。

MESSAGE

サイバーセキュリティを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、経営としてのリーダーシップのもとで対策を推進します。

近年、ランサムウェアや委託先起点の攻撃、生成AIを悪用した詐欺、公開された脆弱性を狙う攻撃など、サイバー脅威は巧妙化・高度化しています。当社グループでは、検知・監視体制の強化と責務・権限・報告系統の明確化を進め、スリーラインモデルにより管理態勢の実効性と独立性を確保しています。

また、取組状況を定期的に評価し課題を改善するほか、実践的な演習を含む継続的な教育・訓練を行い、年1回は経営陣参加の訓練を必須とすることで意思決定と初動対応力を強化しています。

さらに、金融庁の「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」をはじめとした各種法令・ガイドラインの遵守に加え、金融ISAC等の情報共有機関と連携し最新事例を取り込み、透明性と信頼を維持することに努めているほか、AIを活用した監視・分析・対応プロセスの高度化と自動化を進め、限られたリソースのなかでも効率的な防御の実現を目指しています。

当社は、サイバーセキュリティを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、必要な投資と人員を計画的に配分し、経営としてのリーダーシップのもとで対策を推進していきます。

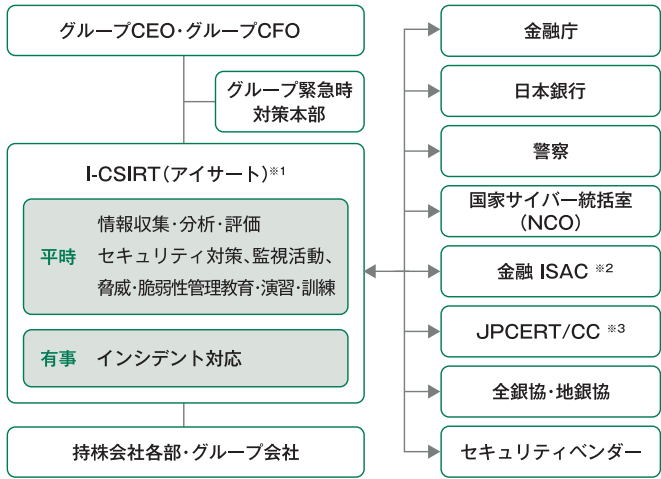


サイバーセキュリティ管理体制

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、半期ごとに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。