

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、

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

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。