

CFO MESSAGE

いよぎんホールディングス
代表取締役副社長 グループCFO
(伊予銀行 取締役副頭取)

長田 浩

地域経済の発展に貢献するための健全性を確保しながら、
積極的な株主還元、成長に向けた資本の有効活用を通じて、
持続的な企業価値向上を目指します。

1.財務の基本方針について

当社グループは、地域に根差した金融機関グループとして、グループ企業理念の存在意義「潤いと活力ある地域の明日を創る」のとおり、地域経済の発展に貢献し続ける企業でありたいと考えています。そのために、いかなる経済・市場環境においても地域経済を支えることのできる「健全性」、地域とともに持続的な企業価値の向上を成し遂げていく「成長性」、ステークホルダーの皆さまの長期的な利益の最大化に資する「配当・還元方針」、これらの最適なバランスを保つことが、財務戦略として目指すべき方向性であると認識しています。

そのバランスを前提に置いたうえで、「金利のある世界」における適切なポートフォリオマネジメントやスピーディな経営戦略の遂行による持続的な利益成長、および当社の所要資本を念頭に置いた機動的な資本コントロールにより、ROEの向上を目指してまいります。また、ステークホルダーの皆さまとの対話の量・質をより一層充実させることによる資本コストの低減を通じて、さらなる企業価値の向上に取り組んでまいります。

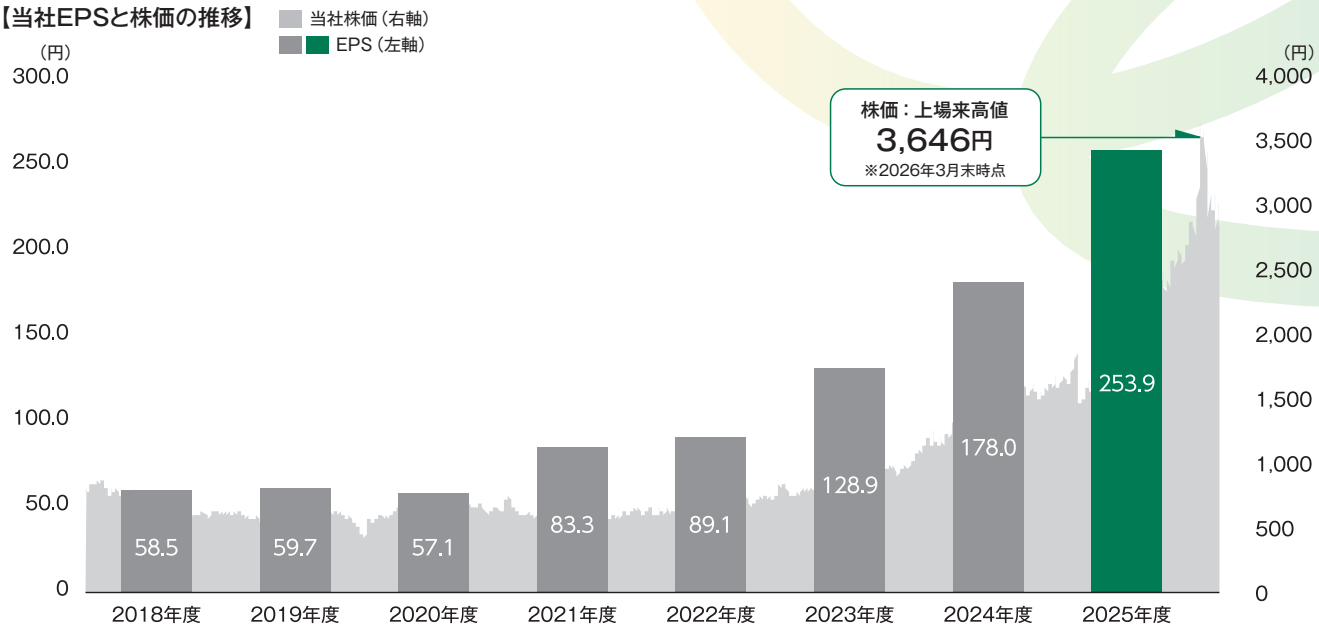
2. 2025年度業績の振り返り

2025年度は、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る資金利益の増加、デリバティブも活用したコンサルティング強化による非資金利益の増加により、連結コア業務粗利益は2024年度実績を大きく上回る1,315億円となりました。

こうしたコア業務粗利益の堅調な増加に加えて、持続的な成長に向けた戦略投資を積極化しつつも、前年度における次期基幹系システム更改プロジェクトの中止に伴う一時的なコストの剥落に伴い経費が減少したことや、政策保有株式を含む有価証券の相場動向を捉えた売却等により、親会社株主に帰属する当期純利益は742億円となり、過去最高益を計上しました。

なお、当社は、近年、金利上昇等の外部環境の好転、中期経営計画における成長戦略の実現により、安定的な利益成長が続いています。その結果、右ページの図表のとおり、当社の1株当たり純利益（EPS）は堅調な増加が続いており、それが当社株価の上昇にもつながっていると認識しています。

【2025年度 業績の概要】				（億円）	
	2024年度	2025年度	前年度比		
連結コア業務粗利益	1,093	1,315	+222		
経費	683	639	▲44		
連結コア業務純益	410	676	+266		
信用コスト	18	78	+60		
有価証券関係損益	328	365	+37		
経常利益	750	992	+242		
親会社株主に帰属する当期純利益	533	742	+209		
連結ROE	6.48%	8.83%	+2.35%		



3. 2026年度の業績見通し

2026年度は、不確実性の高い経済・市場環境が想定されますが、国内金利の継続的な上昇を見込んでおり、その前提のもと、金利上昇を捉えた預貸金利回り差の拡大、および機動的なポートフォリオマネジメントにより、トップラインの採算性向上を図ることとしています。また、今中計で掲げ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おり、親会社株主に帰属する当期純利益は2025年度実績をさらに上回る770億円の水準を目指していきます。

この計画に基づき、2026年5月に開示したとおり、今中計の経営指標（経済インパクト）のうち、2026年度の「親会社株主に帰属する当期純利益」を770億円、「連結ROE」を8.5%以上、「連結コアOHR」を48%程度に、それぞれ上方修正しています。

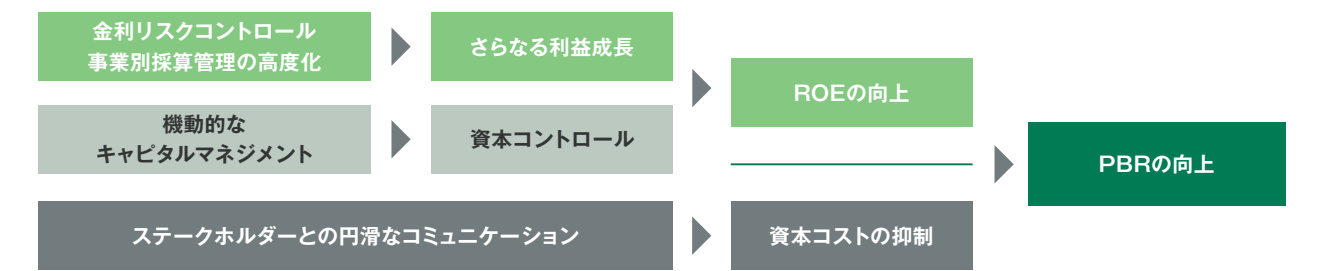
これは、当期純利益は過去最高益となった2025年度実績をさらに上回り、連結ROEも2025年度に上方修正した7%を大きく上回るチャレンジングな水準ですが、円金利の上昇をはじめとする外部環境の好転をしっかりと当社グループの採算性向上につなげるとともに、お客さま起点のコンサルティングをグループ一体で強化していくことで、達成を目指していきます。

【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	2025年度 実績	2026年度 計画	2026年度 修正計画
連結ROE	6.48%	8.83%	7.00%	8.5%以上
親会社株主に帰属する当期純利益	533億円	742億円	580億円	770億円
連結コアOHR	62.50%	48.59%	50%程度	48%程度

4. 企業価値向上に向けた対応

企業価値の向上のためには、「ROEの向上」「資本コストの抑制」の双方に対してしっかりと取り組み、その結果として資本コストを上回るROEを確保することが重要であると考えています。当社グループにおけるそれぞれの取り組みについてご説明いたします。



さらなる利益成長に向けて① 適切な金利リスクコントロール・ポートフォリオマネジメント

当社グループでは、さらなる利益成長の観点から、適切な金利リスクマネジメントを実施しています。今中計期間においては「金利のある世界」への回帰が進んでおり、今後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。

そのなかで、当社グループの邦貨ポートフォリオにおける貸出金は、約60%が1年以内に金利更改や期日を迎える取引です。また、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ることに加え、約6,500億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います。さらに、調達サイドにおいても、長期安定的なリレーションに基づく粘着性の高い預金が大部分を占めており、運用・調達両面から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。

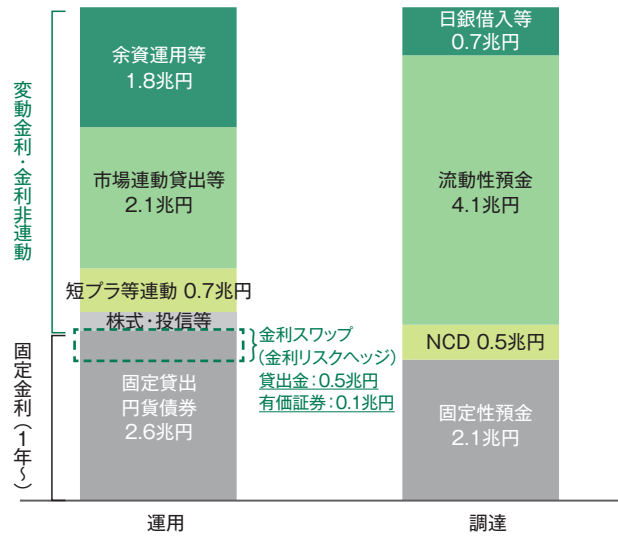
今後の金利見通しに関しては、高水準のインフレ等を背景に、中立金利を意識した利上げが進められていくとみており、ターミナルレートとしては1.50%程度を想定しています。金利上昇に備えた当社グループのバランスシートの構成に基づけば、政策金利1.50%までの円金利の上昇により、政策金利が0.75%の前提と比較して、将来的には210億円程度の増益につながると見込んでおり、円金利の上昇は当社にとってプラスの影響が大きいと考えています。

今後も、不透明な経済環境が想定されますが、引き続き適切な円金利リスクのコントロールを実施し、収益の極大化を進めていきます。

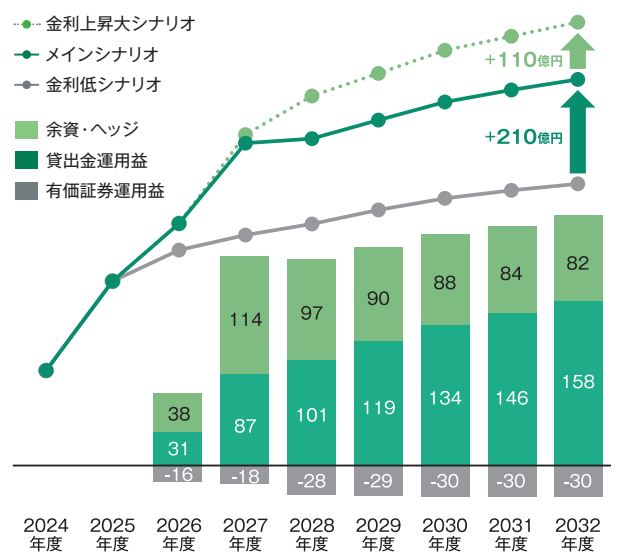
【参考：シナリオ前提】

金利上昇大シナリオ	政策金利2.00%まで上昇
メインシナリオ	政策金利1.50%まで上昇
金利低シナリオ	政策金利0.75%

【邦貨バランスシートの状況（銀行単体）】



【金利上昇による損益への影響（銀行単体）】



※棒グラフは、メインシナリオにおける金利低シナリオ比の増益額

さらなる利益成長に向けて② 事業別採算管理の高度化

今中計以降の取組みの大きな柱として「営業×人財」の構造改革を掲げています。その本丸である「事業ポートフォリオの再構築」については、まず各事業を定量的に評価するため、縦軸に「事業立地」、横軸に「利益額」を置き、各事業の位置づけの可視化に取り組みました。これによって、各事業を強化事業、維持事業および要改善事業にプロットし、各事業の位置づけを明確にするとともに、これまで当社グループに不足していた事業評価の「モノサシ」を策定しました。

なお、事業ポートフォリオの再構築は、縮小や強化といった力点の置き方を再考し、限られた資源を強化すべき事業に重点的に配分する選択と集中を行うことが目的です。つまり、各事業の位置づけを可視化し、それを踏まえた事業計画の策定にとどまることなく、経営資源（ヒト・モノ・カネ）の配賦にメリハリをつけるという観点から、「どの事業」を優先するかというルールを策定しました。これにより、各種BPRによって捻出した人員を事業の優先度等に応じて配賦する運用を開始しており、事業ポートフォリオに連動した人財ポートフォリオの構築を進めていき、法人・個人部門における利益成長につなげていきます。なお、事業ポートフォリオおよび人財ポートフォリオについては、47～48ページに詳細を記載していますので、是非ご覧ください。

法人・個人部門は、「金利のある世界」に回帰するなかで、貸出金のみならず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念頭に、これらの増強に取り組んでいきます。加えて、ROE向上の観点から、ノンアセットビジネス（資産を保有せずに行う手数料ビジネス等）に一層注力していく方針であり、事業ポートフォリオの再構築を通じた検討に基づき、より注力すべき分野に高度なコンサルティングを提供することで、非資金利益についてもしっかりと伸長させていきます。また、高い収益性を誇る船舶部門・市場運用部門については、市場リスクに晒されていることを十分に認識のうえ、市場環境や所要資本に配慮しつつ、引き続きアセットの積上げを行っています。

なお、当社グループでは、こ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、2025年度における実績は図表のとおりとなっています。引き続き、船舶部門・市場運用部門において高水準の利益を計上し、高いROEを確保していますが、法人部門・個人部門においても順調にROEは改善基調にあり、各部門の採算性を継続的に高めていくことが、グループ全体のROE向上に資すると考えています。

【事業部門別ROEの状況】

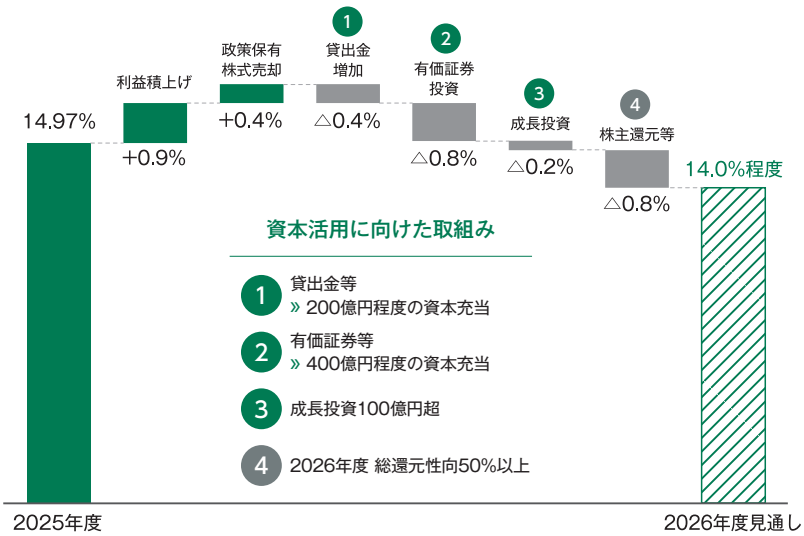
	2023年度	2024年度	2025年度
法人部門	5.9%	6.0%	6.2%
個人部門	6.0%	6.9%	7.6%
船舶部門	9.1%	7.9%	7.7%
市場運用部門	6.6%	9.6%	10.0%

機動的なキャピタルマネジメントによる資本コントロール

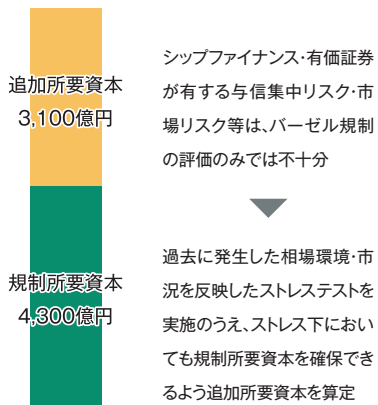
資本効率性の向上に向けたキャピタルマネジメントについては、「健全性」「成長性」「配当・還元方針」の3つのバランスを取りながら、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまの期待に応える“最適解”を検討し、企業価値の向上を目指していきます。

「健全性」の観点では、当社グループの特色であるシップファイナンスや有価証券運用などの市場リスク・与信集中リスクなどを内包するポートフォリオに対して、フォワードルッキングの視点を取り入れたストレステストを活用し、それらリスクに対する追加的な所要資本を独自に算定しています。その追加所要資本を踏まえた、当社グループが確保すべき連結CET1比率としては、バーゼルⅢ完全実施ペースで14%程度と見定めています。外部環境および当社グループのポートフォリオの変化や、さらなる企業価値の向上に向けたリスクテイク余地等を勘案すれば、これは当社グループにとって決して過大な水準ではないと判断しています。そして、その水準を睨みながら持続的な成長に向けたリスクテイクや戦略投資の実施、株主還元の拡充を図っていきたいと考えています。

【自己資本比率の見通しとキャピタルアロケーション】



ストレステストに基づく所要資本

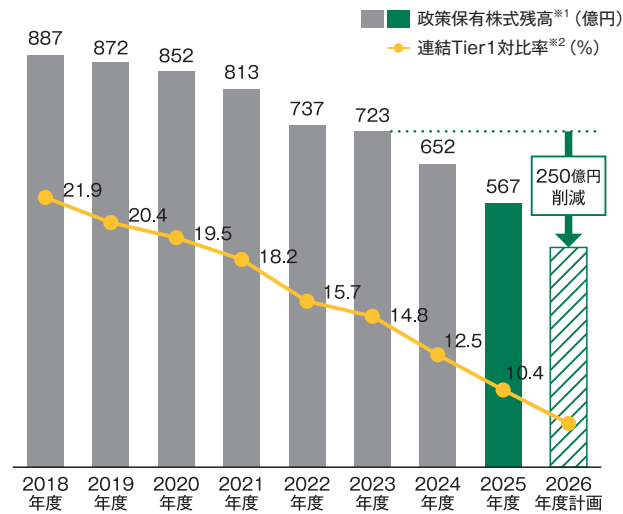


「成長性」については、ROEの向上に向けて資本効率性を追求する観点から、政策保有株式の縮減に取り組んでいます。政策保有株式については、今中計期間において残存簿価の35%にあたる250億円の縮減を計画しており、2025年度の縮減実績は85億円となりました。2026年度も、これ以上のペースで政策保有株式の縮減を進め、資本の効率化と成長投資の原資捻出に取り組んでいきます。

また、利益成長の観点から、2026年度においても、貸出金運用・有価証券投資における積極的なリスクテイクを通じた資本コントロールに取り組んでいくとともに、アセットを活用した利益水準の押上げを志向していきます。加えて、新中計の経済インパクトにも掲げている「成長投資」において、CVCファンド20億円の組成や将来的な成長に向けたAI分野等への投資等を積極的に実施しており、中長期的な成長を実現していきます。

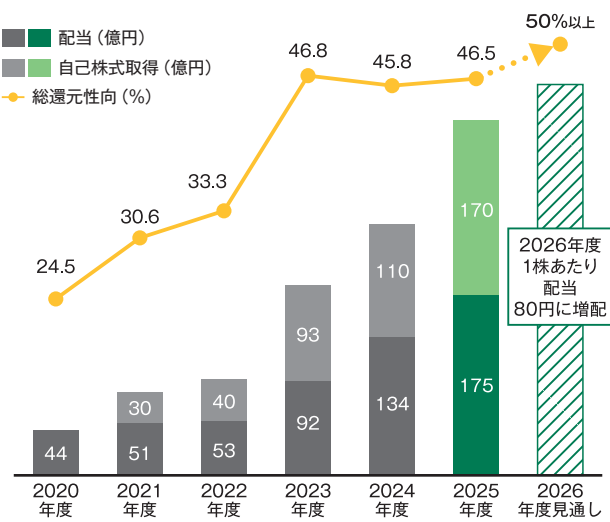
「配当・還元方針」については、長期安定的な還元の拡充を念頭に置きつつ、ステークホルダーの皆さまのご期待に最大限応えていきたいと考えています。2025年度は、1株あたり配当を年間60円（前年度比＋15円）とするとともに、総額170億円の自己株式取得を実施しており、総還元性向は46.5%と引き続き高水準となりました。2026年度においても、1株あたり配当をさらに引き上げて年間80円とするなど、株主還元を積極化しています。今中計期間に掲げる「総還元性向50%以上」の実現に向け、安定的な配当の維持・増強、および機動的な自己株式取得を通じて、長期的な株主利益の極大化に資する株主還元の拡充を目指します。

【政策保有株式の縮減計画】



*¹ 上場株式（取得原価ベース） *² Tier1は除く包括利益部分

【株主還元の推移と見通し】



ステークホルダーとの円滑なコミュニケーション

資本コスト抑制の観点からは、ステークホルダーの皆さまとの深度あるコミュニケーションを通じて、当社グループのビジネスモデルや成長戦略をご理解いただくことが重要と考えています。

当社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。その取組みをさらに高度化させるべく、2026年2月にIR統括室を新設し、投資家の皆さまとのより積極的かつ高度なコミュニケーションを実現する体制を整備しました。また、今中計における経営指標（社会インパクト）として、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」を指標として設定しており、年間100件の面談目標に対し、2025年度は182件の面談を実施しました。

今後もIR・SR活動について、量・質の両面での拡充を図り、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。なお、ステークホルダーとのコミュニケーションについては、37～38ページに詳細を記載していますので、是非ご覧ください。



▲機関投資家向けIR



▲愛媛県内地域のお客さま向けIR



▲愛媛県外地域のお客さま向けIR



▲個人投資家向けIR

5. 終わりに

以上の企業価値向上に向けた取組みにより、2026年6月末時点でPBRは1.02倍まで改善しており、当社の企業価値向上に向けた一連の取組みが、ステークホルダーの皆さまからしっかりと評価をいただいているものと認識しています。

ただし、PBR1倍は決してゴールではなく、さらなる企業価値の向上を目指していく必要があると考えています。そのために、「地域と連動した持続的な成長に伴う利益水準の拡大」および「機動的な資本コントロール」を継続していくとともに、「ステークホルダーの皆さまとの対話の高度化」に尽力していきますので、今後も引き続きご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

【当社PBR・ROEの推移】

