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し辛かったですね。

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、燻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、頑張らせます。何かあれば私が責任を取ります。」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♪」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「シップ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。シップ伸ばすなら、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）が史上最低水準まで下落したり、ECB（欧州中央銀行）のシップ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と。これが結果的に功を奏して、今ではシップ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ろ、現場に揉まれながら成長するのが私の性分のようです。

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激増しました。こんなキャリアのためか、やたらとシップ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います。

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。「地域あっての地方銀行」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」をいかに強靭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い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います。

いよぎんホールディングス 統合報告書2026