いよぎんホールディングス

Integrated Report2026

いよぎんホールディングス

統合報告書2026

発行：2026年9月
編集：株式会社いよぎんホールディングス
経営企画部 IR統括室
〒790-8514 愛媛県松山市南堀端町1 番地

UD FONT
GREEN PRINTING JPPI
P-B10260
この印刷製品は、環境に配慮した資材と工場で製造されています。
FSC www.fsc.org
ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C006732
VOC FREE T&K
VOC（揮発性有機化合物）成分フリーのインキを使用して印刷しました。

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

私たちは、ふるさとの企業グループとして、人々の暮らしと事業に
潤いと活力をつくりだし、地域とともに豊かな明日をひらきます。

経営姿勢

最適のサービスで信頼に応える

私たちは、先進的で質の高いサービスを、心をこめて提供し、
人々の信頼と期待に応える企業グループを目指します。

行動規範

感謝の心でベストをつくす

私たちは、お客さまへの感謝の心を行動の原点に、
たゆみない自己革新につとめ、
喜びと生きがいをもって、たくましく行動します。

5つの行動指針

役職員が、企業理念である存在意義・経営姿勢・行動規範を具体的に体現していくために、5つの行動指針を定めています。

01 基本に忠実に、クイックレスポンスする

02 グローバルな視野で、地域に根ざして活動する

03 変化を鋭くとらえ、柔軟に、積極的に対応する

04 より高い目標にチャレンジし、自分を磨く

05 健全な心と体で、明朗な職場をつくる

「統合報告書 2026」～読み進めるための3つのポイント～

POINT 01

地域との共創ストーリー

当社グループは、ふるさとの企業グループとして、地域社会と連携し、地域とともに成長・発展することを目指しています。特集「地域とともに」では、地域社会の発展に貢献する取引先企業へのインタビューや、地域課題の解決に貢献する企業への出資を通じたコンサルティング支援の取組みを掲載しています。

当社グループは、今後も「共創パートナー」として地域社会との連携を深め、地域とともに豊かな未来を創造していきます。

POINT 02

企業価値向上に向けた戦略的取組み

当社グループは、長期ビジョンの実現に向けて、10年先を見据えた「稼ぐ力」を高めていくため、2024年度中期経営計画より「営業×人財」の構造改革に取り組んでいます。

質の高いコンサルティング支援や新事業領域に経営リソースを重点配分することで、変化の激しい時代においても、将来にわたって、地域社会に「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」であることを目指し、地域とともに持続的な成長を実現していきます。

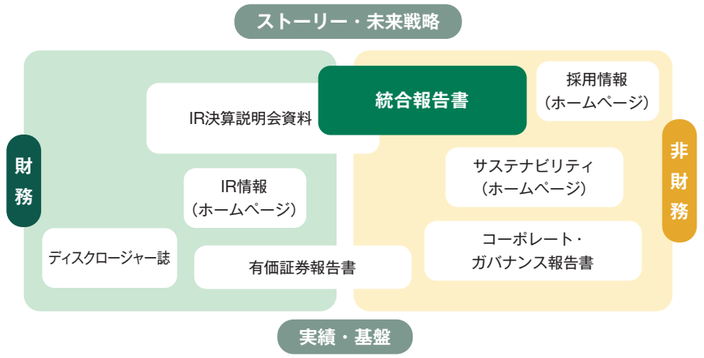
POINT 03

人的資本と多様性を起点としたブランド価値の向上

当社グループは、人財こそが持続的な競争優位の源泉であると捉え、「人財育成に過剰投資はない」という信念のもと、積極的な人財育成に取り組んでいます。また、職員がそれぞれの個性や能力を最大限に発揮できるよう、多様な働き方の推進や研修制度の充実など、環境づくりにも力を入れています。

こうした取組みを踏まえ、特集「特別座談会」では、「DE&I」をテーマに、その重要性や課題認識、今後の展望について対話を行いました。

いよぎんグループの情報開示体系



当社グループでは、統合報告書の他にも様々な媒体で情報開示を行っています。それぞれの内容については、当社ホームページに掲載していますので、あわせてご覧ください。

▲株主・投資家のみなさま　▲サステナビリティ　▲採用情報

「統合報告書 2026」について

当社グループでは、読者であるステークホルダーの皆さまに私たちの価値創造プロセスを深くご理解いただくことで、皆さまとの対話をより充実したものとしていくことを目的に、統合報告書を発行しています。そのため、価値創造プロセスをご理解いただくうえでの主要な構成要素（グループ企業理念や長期ビジョン、目標達成のための戦略、および戦略を実行するための基盤など）を網羅しつつ、統合的に当社グループの取組みをご説明するストーリーラインとしています。

「統合報告書2026」では、読者の皆さまにとってより分かりやすく、より深く当社グループの価値創造プロセスをご理解いただけるよう、様々な視点から刷新を行いました。具体的には、ストーリー性を重視した構成への変更や、表紙・デザインの全面刷新、そして当社グループの価値創造の流れをより直感的にイメージできるよう、価値創造プロセス図を一新しています。これらの変更は、当社グループの持続的な成長に向けた取組みを、より効果的にお伝えすることを目的としています。

また、今回より統合報告書の編集は、2026年2月に設置したIR統括室が担当しています。同室では、各種IR関連業務を一体的に所管しており、今後も、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとの建設的な対話に資する、より一層充実した情報提供を目指してまいります。

Contents

グループ企業理念 …… 1
編集方針・目次 …… 3

CHAPTER 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

CHAPTER 02 提供する価値
選ばれる会社であり続けるために、私たちはどうするべきか
CFO MESSAGE …… 25
価値創造プロセス …… 31
マテリアリティ …… 33
競争優位の源泉（強み） …… 35
ステークホルダーとのコミュニケーション …… 37
特集① 地域とともにⅠ ～地域とともに歩むトップインタビュー～ …… 39
特集② 地域とともにⅡ ～出資先と描く成長ストーリー～ …… 43

CHAPTER 03 成長戦略
私たちはどのようにブランドを磨き、価値を生み出すのか
新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ …… 47
2024 年度中期経営計画 …… 49
法人関連 …… 51
新事業 …… 55
個人関連 …… 57
船舶関連 …… 59
市場運用関連 …… 61
BPR・IT 関連 …… 63
チャネル関連 …… 65

CHAPTER 04 サステナビリティ
ありたい姿の実現のために、私たちはどうやって戦略を実行していくのか
サステナビリティ経営体制 …… 69
人的資本関連 …… 71
特集③ 特別座談会 ～現在から未来に向けた DE&I とは～ …… 79
活躍するキャリア採用者の声 …… 84
気候変動・自然資本保全への対応 ～ TCFD・TNFD 提言への取組み～ …… 85
地域社会への貢献 …… 91

CHAPTER 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

データ
決算概況 …… 109
連結決算データ …… 111
財務ハイライト …… 112
企業データ …… 113

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

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

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、念願であった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きています。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、皆さまにお示ししたいと思います。

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、マーケットと対峙をしてきた結果、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・艤装品メーカー・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部長、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のバ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）が市場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。

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、ブリ、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。

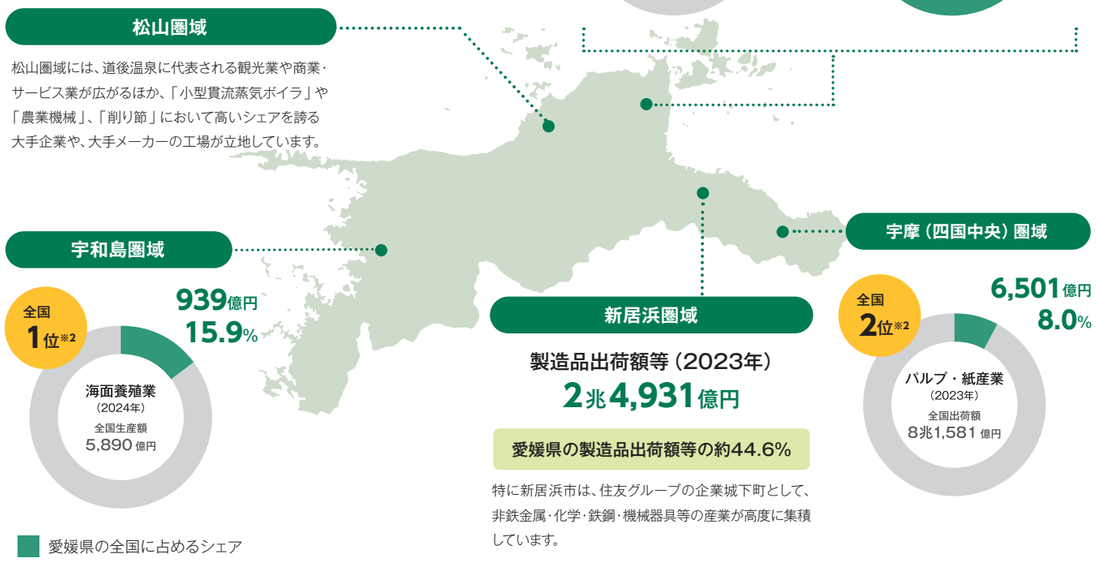
このような地域産業の強みのなかでも、特に造船・海運分野は国内外において高い存在感を有しています。国内船主の外航船保有隻数は全国1位であり、造船竣工量も全国の19.7%を占めています。海上輸送が世界の貿易量の90%を担うなか、愛媛県の造船・海運業は国際物流を支える重要な役割を果たしています。

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）



※1（株）いよぎ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

愛媛県総人口・県内総生産

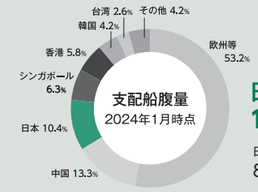
人口	県内総生産
約127万人（2024年）	約5兆26百億円（2023年）

船舶需要と愛媛県シェア

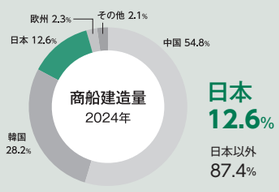
海上輸送を支える愛媛県船主・造船所

（株）いよぎ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

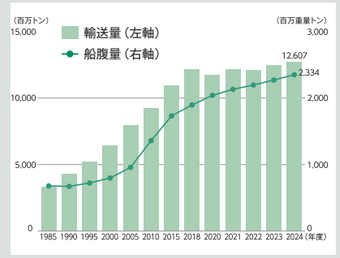


出所：SHIPPING NOW 2025-2026/データ編より作成

参考資料：海上輸送量の現状と推移

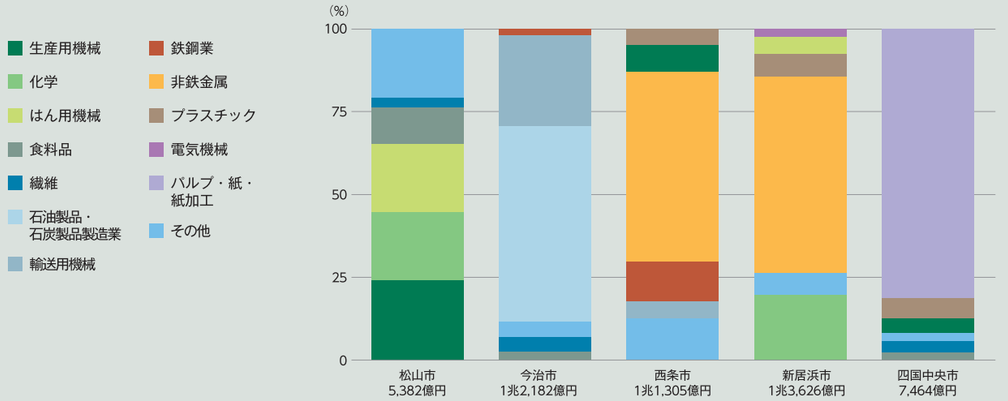
出所：日本船主協会調べにより作成

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お応えすることを目的に、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

- 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、豫洲銀行が合併）
- 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～ 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

- 2005年 外部格付取得
- 2008年 バーゼル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～ 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

- 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
  さっと窓口設置
- 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「プラチナくるみん」取得
  事業所内保育施設「いよぎんきっずらんど」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～ 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

- 2021年 グループチーフオフィサー制導入
  TCFD提言賛同
  CO_2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
  ポ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
  「いし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

当社グループは、これまで地域とともに成長するなかで、確固たる「財務基盤」や「多角的収益基盤」を構築してきました。加えて、人財こそが持続的な競争優位の源泉であるとの考えのもと、「人財育成」および「社内環境整備」にも積極的に取り組んできました。
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」の実現を目指し、今後も引き続き、地域の成長・発展に貢献できるよう、企業価値の向上に取り組んでいきます。

創業年

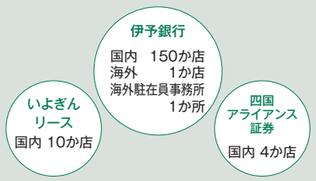
1878年

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	連結PER
8.83%（2026年3月期）	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	法人預金
57.6%	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み、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

いよぎんグループとは、どのような組織なのか。
当社グループには、様々に活躍・挑戦できる環境があり、それを支えてくれる仲間が多くいます。
社員一人ひとりの声から、私たちのグループが持つ多面的な魅力や、活気ある働き方をご紹介します。

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れていることに、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の醸成につながっています。

TOPICS 抜粋

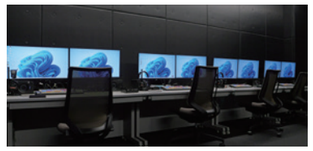
- 「ディス力場」チャンネルをご視聴ください　▶P38
- 「家計のメインバンク」を目指して
- 「インテグリティの追求」に関連して
- 今後の役職員の呼び方について
  （職位に関係なく「さん」付け呼称推奨）
- 「人手不足」時代における価値提供とは
- 頭取就任にあたり

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。



▲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。

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体現しています。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。

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うものにしたい」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 ～心を一つに～」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

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。

▲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

02

提供する価値

選ばれる会社であり続けるために、私たちはどうするべきか

CFO MESSAGE …… 25

価値創造プロセス …… 31

マテリアリティ …… 33

競争優位の源泉（強み） …… 35

ステークホルダーとのコミュニケーション …… 37

特集①　地域とともにⅠ
～地域とともに歩むトップインタビュー～ …… 39

特集②　地域とともにⅡ
～出資先と描く成長ストーリー～ …… 43

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。

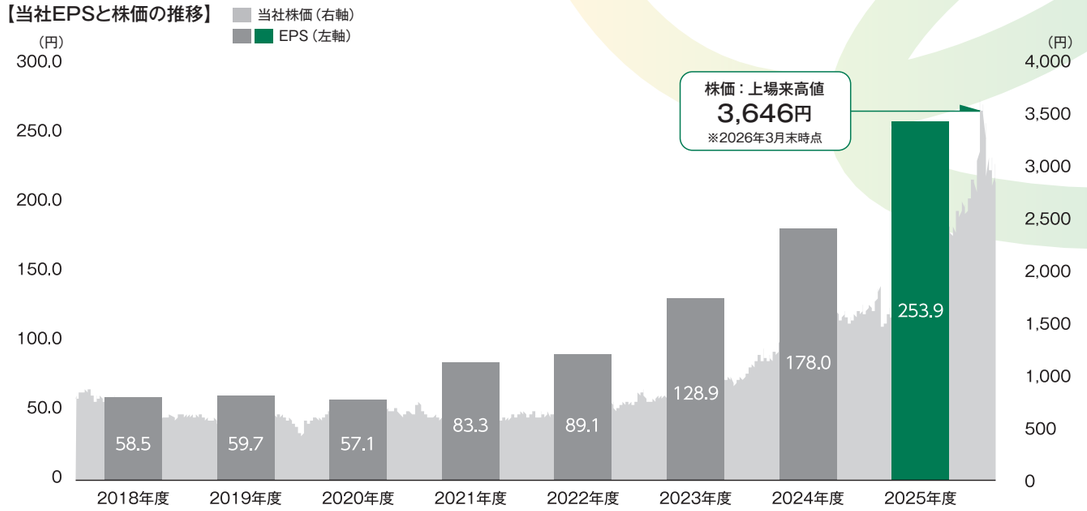
こうしたコア業務粗利益の堅調な増加に加えて、持続的な成長に向けた戦略投資を積極化しつつも、前年度における次期基幹系システム更改プロジェクトの中止に伴う一時的なコストの剥落に伴い経費が減少したことや、政策保有株式を含む有価証券の相場動向を捉えた売却等により、親会社株主に帰属する当期純利益は742億円となり、過去最高益を計上しました。

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%

【当社EPSと株価の推移】



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。

【2026年度 業績予想】　（億円）

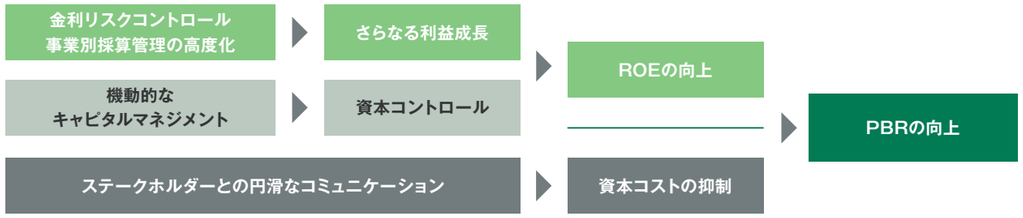
	2026年度予想	前年度比
連結コア業務粗利益	1,390	+75
経費	665	+26
連結コア業務純益	725	+49
信用コスト	60	▲18
有価証券関係損益	400	+35
経常利益	1,110	+118
親会社株主に帰属する当期純利益	770	+28

【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。

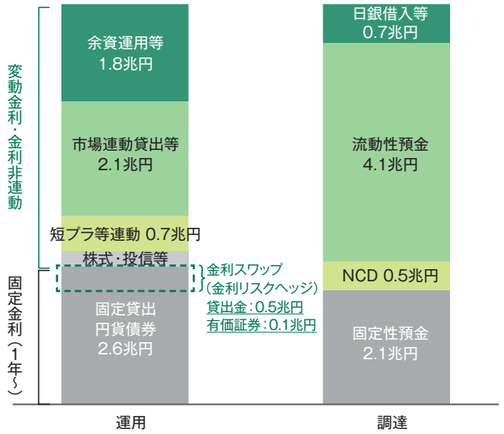
今後の金利見通しに関しては、高水準のインフレ等を背景に、中立金利を意識した利上げが進められていくとみており、ターミナルレートとしては1.50%程度を想定しています。金利上昇に備えた当社グループのバランスシートの構成に基づけば、政策金利1.50%までの円金利の上昇により、政策金利が0.75%の前提と比較して、将来的には210億円程度の増益につながると見込んでおり、円金利の上昇は当社にとってプラスの影響が大きいと考えています。

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。

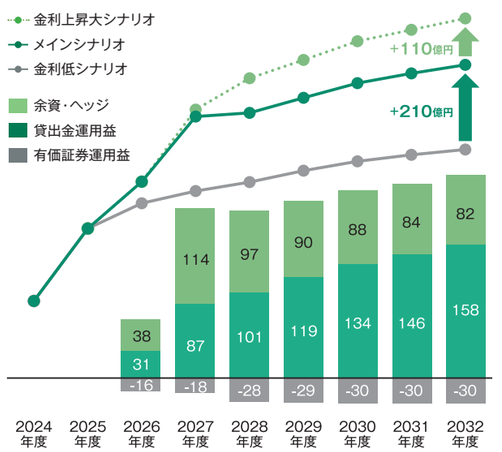
【参考：シナリオ前提】

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きます。

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】

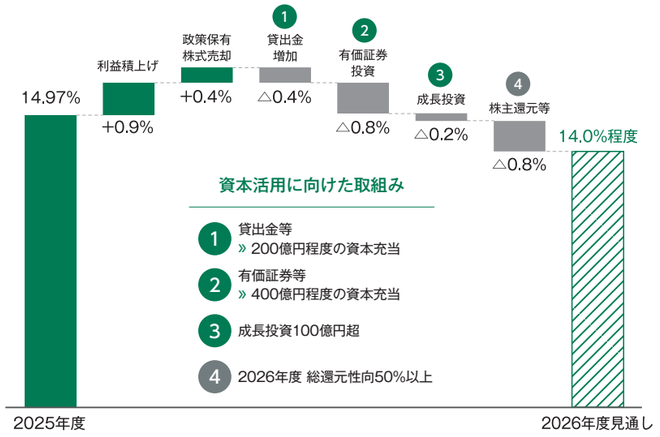
	2023年度	2024年度	2025年度
法人部門	5.9%	6.0%	6.2%
個人部門	6.0%	6.9%	7.6%
船舶部門	9.1%	7.9%	7.7%
市場運用部門	6.6%	9.6%	10.0%

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完全実施ベースで14%程度と見定めていますが、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】

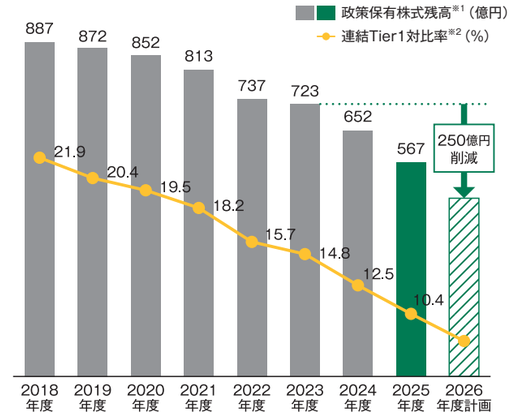


「成長性」については、ROEの向上に向けて資本効率性を追求する観点から、政策保有株式の縮減に取り組んでいます。政策保有株式については、今中計期間において残存簿価の35%にあたる250億円の縮減を計画しており、2025年度の縮減実績は85億円となりました。2026年度も、これ以上のペースで政策保有株式の縮減を進め、資本の効率化と成長投資の原資捻出に取り組んでいきます。

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。

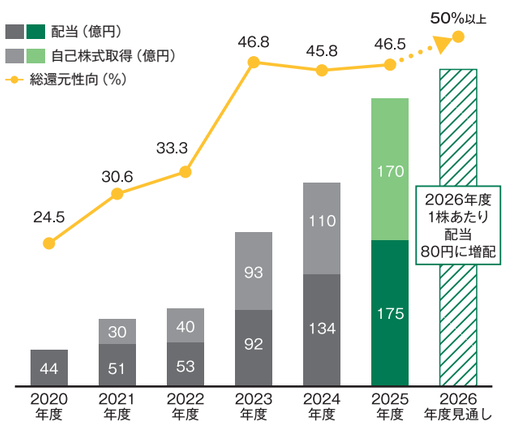
「配当・還元方針」については、長期安定的な還元の拡充を念頭に置きつつ、ステークホルダーの皆さまのご期待に最大限応えていきたいと考えています。2025年度は、1株あたり配当を年間60円（前年度比+15円）とするとともに、総額170億円の自己株式取得を実施しており、総還元性向は46.5%と引き続き高水準となりました。2026年度においても、1株あたり配当をさらに引き上げて年間80円とするなど、株主還元を積極化しています。今中計期間に掲げる「総還元性向50%以上」の実現に向け、安定的な配当の維持・増強、および機動的な自己株式取得を通じて、長期的な株主利益の極大化に資する株主還元の拡充を目指します。

【政策保有株式の縮減計画】



※1上場株式（取得原価ベース）　※2Tier1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。

▲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

▲機関投資家向けIR

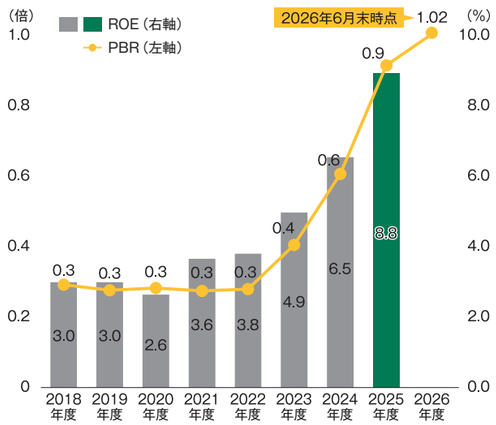
▲個人投資家向けIR

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】



価値創造プロセス

当社グループは、これまで培ってきた財務資本、人的資本、知的資本、社会関係資本を活用しながら、マテリアリティに基づいた事業活動を展開することで、経済的価値・株主価値・社会的価値を生み出しています。

今後も、変化に対応しながら、地域とともに歩み、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」の実現を目指していきます。

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

経済的価値

収益性
営業部門の強化と適切な資本運営により、安定した収益を確保・収益基盤を強化

効率性
バランスのとれた
コストコントロールを実施・強化

成長性
事業領域の拡大に向けた
スピード感ある成長を追求・実現

株主価値

株主・投資家
持続的な利益成長、効果的な資本配分およびコミュニケーションの充実により、中長期的な株主価値向上を追求

社会的価値

お客さま／従業員／地域社会・環境
お客さまの成長、従業員の働きがい、地域社会・環境の持続性に好循環が生まれる社会的価値を創出

手のひらの
伊予銀行

スマホでできる
マイホーム

気候変動・
環境負荷

ワンストップでの
コンサルサポート

人口減少・
少子高齢化

地域活性化・
まちづくりの支援

地域経済・
産業の
持続的な発展

リース、人材、
マッチング、
DX支援等

人的資本の
拡充

インテグリティの
追求

各種
サービス

マテリアリティ
▶P33

展開する事業

法人部門
▶P51

個人部門
▶P57

船舶部門
▶P59

市場運用
部門
▶P61

強み
▶P35

強固な
財務基盤

確固たる
営業基盤

積極的な
Digital実装と
Humanとの
融合

専門的かつ
多様な人財

価値創造のために活用する資本

財務資本

人的資本
▶P71

知的資本

社会関係
資本

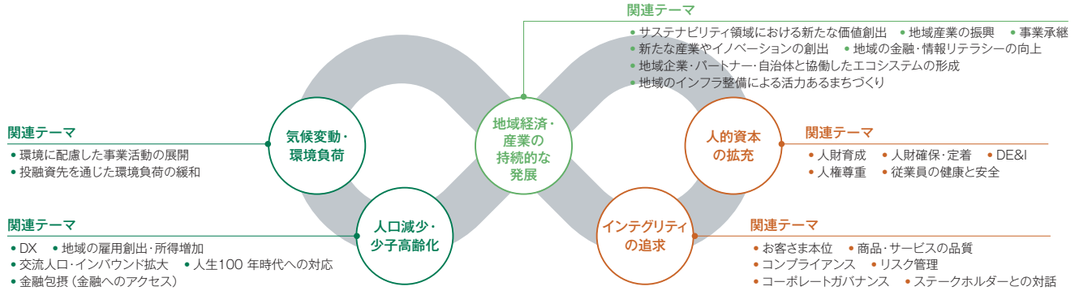
マテリアリティ

当社グループでは、マテリアリティを「地域社会の変化とステークホルダーのニーズを踏まえた、当社グループの価値創造に大きく影響する重要項目」と定義しています。

この定義に基づき、5つのマテリアリティを特定し、それぞれに対して基本方針と関連テーマを定め、様々な取組みを推進しています。

マテリアリティの特定に関する詳細は、当社ホームページに掲載していますのでご確認ください。

▲マテリアリティ



インパクト指標（経営指標）/社会インパクト

マテリアリティ	基本方針	リスクと機会	主な取組み	インパクト内容	インパクト指標	2025年度実績	2026年度目標	目指す水準
気候変動・環境負荷	当社グループが環境に配慮した事業活動を展開するとともに、お客さまの気候変動対応および脱炭素化に向けた取組みを金融・非金融の両面から支援し、豊かな地球環境・自然資本の維持に貢献する。	**リスク** • 急激な脱炭素社会への移行等規制強化による地域企業の業績悪化 • 自然災害の激甚化等による地域企業の業績悪化、担保取得物件の毀損 • 情報開示の不足や気候変動対応の遅延によるステークホルダーからの信頼低下 **機会** • 地域の脱炭素化に向けたファイナンスおよび非金融サービスのニーズ増加 • 気候変動に対応した地域企業の企業価値、収益力の向上	• TCFD・TNFD提言の枠組みに沿った情報開示 • グリーンローン/ボンド、トランジションローン、再生可能エネルギーに関する投融資 • 環境対応船へのファイナンス • 地域企業のGHG排出量可視化に向けたサービスの提供 • 自社による再生可能エネルギー導入 • TSUBASAアライアンスによる非化石証書の共同購入 • J-クレジット創出プロジェクト「ソラカツ!えひめ」の運営	当社グループのCO_2排出量の削減	当社グループのCO_2排出量削減率（Scope1,2）	△ 58.0%（2013年度比）	△50%（2013年度比）	カーボンニュートラル達成※1
人口減少・少子高齢化	デジタル技術を駆使した支援によって地域の生産性を向上させるとともに、付加価値の高い商品・サービスの提供や金融教育活動を通じて、あらゆる世代の人々が安心して生活できる社会の実現に貢献する。	**リスク** • 人口減少に伴う地域経済の縮小や需要の減少による収益力の低下 • 当社グループおよび地域企業における労働力不足による事業運営への影響 **機会** • 地域企業が多様な人材を確保することによる競争力の強化 • 金融包摂による新たなマーケットの形成 • 人生100年時代に向けた資産形成・運用ニーズの拡大 • 地域企業へのDX推進ソリューションによる生産性向上および人手不足解消への貢献 • デジタル化による業務効率化	• 人材紹介ソリューションの展開 • 地域資源の磨き上げに資するプロジェクトへの取組み • 地域企業のDX支援 • 人生100年時代に対応する「ためる」「ふやす」「そなえる」「まもる」「のこす」「かりる」ニーズを充足する金融商品・サービスの提供 • AGENTアプリを介したお客さまとのコミュニケーションの拡大 • お客さまのニーズに応じたチャネルの拡充	お客さまの保有資産の増加	お客さま1人あたりの総資産残高指数	105.1	108.0	121.0※2
地域経済・産業の持続的な発展	当社グループのビジネスモデルの変革に取り組むとともに、お客さまの新たな挑戦や価値創造を促進することで、地域の稼ぐ力を創出し、地域経済・産業の発展に貢献する。	**リスク** • 地域経済・産業の衰退による地域企業の経営悪化、不良債権の増加 • 地域の過疎化、社会インフラの老朽化による地域の活力低下 • 経営者の高齢化等後継者不足などの社会構造の変化への対応不足による事業成長機会の逸失 **機会** • 地域の主要産業を面で捉えた金融/非金融両面からの支援による産業間格差の解消 • 船舶融資を通じた国際貿易の発展 • 長期安定的な資金供給を通じた地域社会のインフラ整備・更新 • 円滑な事業承継支援による地域の雇用維持・拡大 • 起業家やベンチャー企業への投資による新たな事業機会やイノベーションの創出	• 事業承継コンサルティングやM&Aなどのソリューションの提供 • 各種セミナーやLIFE PALETTEを通じた金融リテラシー向上に資する活動 • 地域再生や観光資源の磨き上げを目的としたプロジェクトに対する「補助金・融資・ファンド出資」「行政による予算措置」等の取組み • 瀬戸内圏域および愛媛大学発ベンチャー企業への投資 • 他金融機関との船舶融資協業に向けた周知活動・ネットワークの構築 • 家賃債務保証サービスの提供	お客さまの収益力の向上	事業所1社あたりのキャッシュフロー指数	127.1	109.0	131.0※2
人的資本の拡充	当社グループの競争優位の源泉である人財一人ひとりのエンゲージメントを高めるとともに、多様な個を尊重し、地域やお客さまへ新たな価値を提供する人財を育成する。	**リスク** • 優秀な人財が都市部や他業種へ流出することによる競争力の低下 • DE&Iの欠如による組織の柔軟性やイノベーションの阻害 • 各種ハラスメント・差別等、職場環境の悪化に起因する職員の働く意欲の低下による生産性の低下 **機会** • 充実した人財育成による職員の能力向上 • リカレント教育による職員の能力向上、多様なキャリア支援 • テレワークや柔軟な働き方による地域内外からの人財確保 • 女性や外国人、高齢者など多様な人財の活用促進による組織の活性化 • 人権尊重による全役職員の働きがいのある人間らしい仕事の実現	• 自律的に学べる環境の整備・拡充 • 「1on1ミーティング」を伊予銀行全部室店へ展開 • タレントマネジメントシステムの導入 • キャリア採用の強化（アルムナイ/リファラル/第二新卒等） • グループ会社間の人財交流の積極化 • 働き方改革運動～スマート・ワーキング・チャレンジ～の継続実施 • アンコンシャスバイアスに対する意識改革（イクボス見直し、LGBTQ+対応含む） • 自社企画による研修メニューの充実 • 「サンキューサポート手当」「My Wellness制度」の新設	従業員エンゲージメントの向上	従業員エンゲージメントスコア	72.5	72	76※2
				従業員の生産性の向上	従業員1人あたりお客さま営業利益	4.7百万円	6.1百万円 修正前6百万円	13.8百万円※2
インテグリティの追求	全ての役職員が社会的倫理観に基づいて自律的に正しく行動し、誠実に職務へ向き合い、風通しのよい組織風土を醸成する。 そして、公正な事業活動および透明性の高い情報開示の実践を通じて、ステークホルダーとの強固な信頼関係を構築する。	**リスク** • 品質管理の不徹底によるお客さまの満足度や信頼の低下 • コンプライアンス違反やガバナンス欠如による企業の信用失墜および法的制裁による事業停止 • 顧客情報漏洩やサイバー攻撃への対応不足による損害発生の可能性 • マネロン対策不備によるコルレス契約解除等、外為取引における資金決済不能 **機会** • 高品質で透明性の高い商品・サービスの提供によるお客さまの信頼獲得、長期的な顧客基盤の強化 • サイバーセキュリティ強化や情報管理体制の整備による安心感のあるサービス提供 • 透明性の高い経営の実現によるお客さまや投資家からの信頼獲得	• 「フィデューシャリー・デューティー（顧客本位の業務運営）」に係る定期的な研修やモニタリングの実施 • 全役職員に対するコンプライアンス教育の継続実施 • 内部通報制度の整備・運用強化 • 定期的かつ積極的なステークホルダーエンゲージメント（地域貢献活動、投資家説明会など）の実施	顧客体験価値（CX）の向上	お客さまCX指標※3	7.54	7.10	7.10以上 維持※2
				情報開示の透明性向上	ステークホルダー対話回数	182回	100回以上	毎年度 100回以上 継続
					ESG評価機関の評価スコア	スコア向上	スコア向上	スコア 向上・維持

※1 2030年度　※2 2032年度　※3 CX指標は、株式会社野村総合研究所のCXMM®（株式会社野村総合研究所の登録商標）に準拠して計測

競争優位の源泉（強み）

強み 1 財務資本　強固な財務基盤

当社グループは、営業部門（法人関連部門/個人関連部門）の基礎的な収益基盤に加え、特徴的なポートフォリオである船舶融資や市場運用に積極的に取り組んできたことで高い収益力を確保しています。また、長年にわたる利益の積み重ねによって、自己資本比率は15.53%と高い健全性を維持し、有価証券評価益は地銀トップクラスの水準を確保しています。

親会社株主に帰属する当期純利益（連結）	自己資本比率（連結）	有価証券評価益
742億円※	15.53%※	2,930億円※

※ 2025年度

強み 2 社会関係資本　確固たる営業基盤

当社グループの中核企業である伊予銀行の資金量は四国地銀トップを誇り、本店を置く愛媛県内における預金シェアは51.6%、貸出金シェアは35.0%となっており、地域内トップバンクとして確固たる営業基盤を構築しています。

また、瀬戸内圏域を中心とした13都府県に地銀第1位の広域店舗ネットワークを構築するとともに、海外においてもシンガポール支店を有しており、国内外においてお客さまをご支援できる体制を構築しています。

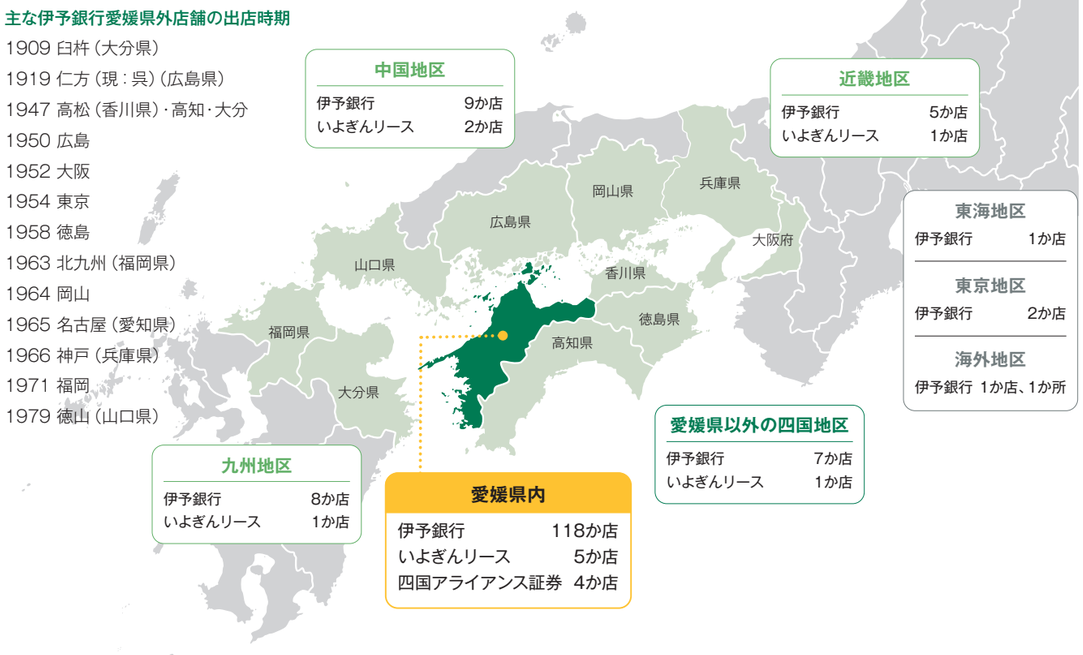
拠点ネットワーク（2026年3月31日現在）

- 瀬戸内圏域を中心とした13都府県に、**地銀第1位の広域店舗ネットワーク**を構築
- 愛媛県外にも古くから進出し、強固な営業基盤を確立

預金シェア（愛媛県）51.6% 第1位

貸出金シェア（愛媛県）35.0% 第1位

広域店舗ネットワーク13都府県地銀 第1位



伊予銀行店舗数	いよぎんリース店舗数	四国アライアンス証券店舗数
国内150か店、海外1か店、海外駐在員事務所1か所 （うち いよぎんSMART 1か店）（うち いよぎんSMARTplus 23か店） （うち 店舗内店舗27か店）	国内10か店	国内4か店 （うち オフィス2か店）

強み 3 知的資本　積極的なDigital実装とHumanとの融合

当社グループは、独自のビジネスモデル「DHDモデル」の構築に向けて、これまで積極的にデジタル実装を進めてきました。特に、バンキングアプリ「AGENT」を店舗に並ぶ最重要チャネルに位置づけており、これまでのアカウント登録先数は30万人（2026年6月末時点）と着実に増加しています。また、住宅ローンアプリ「HOME」による申込比率は90%を占めており、各種デジタルサービスがお客さまとの取引のインフラに成長しています。さらに、昨年新設した伊予銀行ダイレクトコンサルティング部では、コンタクトセンターの国際品質保証規格である「COPC®CX規格」認証を地方銀行として初めて取得しており、2026年3月には、昨年認証を受けた「いよぎんテレホンセンター」に加え、新たに「電話受付センター」まで認証範囲が拡大されました。

非対面有人チャネル（コンタクトセンター）
「COPC®CX規格 Release 7.1」認証更新

認証日	認証範囲	運営窓口
2025年3月	伊予銀行 ダイレクトコンサルティング部 いよぎんテレホンセンター	総合フリーダイヤル、個人ローンダイヤル、投信デスク等
2026年3月	伊予銀行 ダイレクトコンサルティング部 電話受付センター	愛媛県内営業店宛ての受電対応 紛失・盗難専用ダイヤル

DHDモデル

デジタル技術を活用して、お客さまとの接点を拡大し、事務フローを徹底的に効率化することで、お客さまに質の高い付加価値を提供しています。

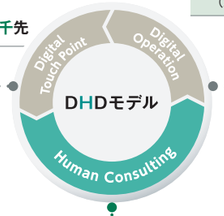
お客さまにとって最適なチャネルの提供

	2025年度実績	2026年度目標
AGENT 手のひらの伊予銀行	アカウント登録件数 285千件	▶ 355千件
HOME スマホでできるマイホーム計画	HOME率※ 90%	▶ 90%以上
SAFETY 不足額を教えてくれる新しいカードローン	SAFETY新規契約件数（中計期間累計） 11千件	▶ 16千件
Biz Portal いよぎんビジネスポータル	契約先数 23千先	▶ 24千先

※HOMEを利用した住宅ローン申込比率

徹底的な事務フローの見直し

	2025年度実績	2026年度目標
［業務係］事務量削減（2018年3月比）	△58%	▶ △65%
［融資係］事務量削減（2020年3月比）	△25%	▶ △30%
［伊予銀行本部・グループ会社］業務時間削減（2017年12月比）	△28万時間	▶ △30万時間



ライフステージ・ビジネスステージに合わせた付加価値の提供

	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
個人向け貸出金平残	11,681億円	11,996億円	12,171億円

	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
預り資産残高	8,101億円	10,083億円	10,620億円

強み 4 人的資本　専門的かつ多様な人財

当社グループには、古くから「人財育成に過剰投資はない」との信念があり、人財こそが競争力の源泉であると考えています。

また、こうした考えのもと、全ての従業員の5つのWell-Being（Career、Social、Financial、Physical、Community）実現を目指すとともに、「専門性を高めた共創人財」や「領域ごとの専門人財」といった多様な人財が、それぞれの得意分野を伸ばし、適材適所で能力を最大限に発揮することで、多様な価値を創造・提供できるコンサルティング集団となることを目指し、人財育成に取り組んでいます。

公的資格等取得者数（2026年3月末時点）

FP1級相当資格※	中小企業診断士	MBA
225人	72人	5人

証券アナリスト	基本情報技術者	応用情報技術者
74人	106人	52人

※ FP技能士1級、CFP

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社グループは、あらゆるステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、多様なご意見を真摯に受け止め、各種課題解決に取り組むことで、社会的価値と経済的価値の共創を推進します。

株主・投資家とのコミュニケーション

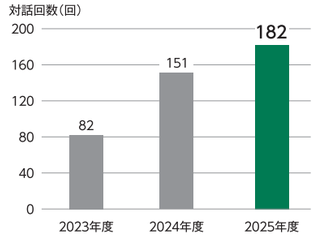
2025年度の対話実績

機関投資家向け決算説明会	スモールミーティング	機関投資家との個別面談（IR）
2回	2回	105回※

個人投資家向け決算説明会	機関投資家との個別面談（SR）	お客さま向け決算説明会
37回	19回	17回

※海外投資家訪問面談（海外IR）16回を含む

ステークホルダーとの対話実績の推移



IR活動における対話内容

当社グループの決算説明会では、「中期経営計画の進捗および成果」「企業価値向上」「決算概況」をテーマとし、業績や資本政策、企業価値向上に向けた取組みについて説明しています。決算説明会の動画、資料および質疑応答の内容については、当社ホームページよりご覧ください。

▲ IR決算説明会資料

IRスケジュール

当社グループは、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を促進するため、年間を通じて計画的な情報開示とIR活動を行っています。

6月開催の定時株主総会における事業報告の一部をYouTubeに公開しています。

▲ いよぎんホールディングス 第4期事業報告

MESSAGE

執行役員
藤田 直明

2024年度中期経営計画では、情報開示の透明性向上を目的として、ステークホルダーの皆さまとの対話回数を年間100回以上とする目標を掲げており、2025年度は182回と、目標を大きく上回る水準となりました。当社グループでは、IR活動の継続的な拡充に努めていますが、特に2025年度においては、個人投資家向けIRや海外IRによる対話の機会を増やしたことによります。

なお、当社グループが開催している個人投資家向けIRは、投資セミナーとしての側面もあり、私なりに考えるマーケットの見通しと当社グループの現状について、愛媛県内外各地の株主さま、個人投資家さま、中小企業オーナーさまといった幅広いステークホルダーの皆さまにお話ししています。

このセミナーの前段では、開催地区の支店長による講演も行っており、私だけでなく支店長も、地域のステークホルダーの皆さまと直接コミュニケーションを図ることができる機会になっています。セミナーにご参加いただいた皆さまからも、「話を聞けて良かった」「また聞きたい」「いよぎんホールディングスの株を買いたい」等のありがたいお声をいただいており、非常にやりがいを感じています。

今後も、当社グループは、本部と営業店が一体となってステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を積極的に行い、当社グループへのご理解を深めていただくとともに、多様なご意見を経営に活かすことで、地域とともに持続的に成長していくことを目指します。

TOPIC ①

2026年2月に、IRに関する業務を所管する専担部署として、当社の経営企画部内にIR統括室を設置しました。

IR統括室では、投資家等と積極的なコミュニケーションを図るとともに、IRに関する業務と親和性の高い、株主対応に係る各種施策の企画・立案等のSRに関する業務および株主総会の運営、ならびに統合報告書の作成業務を専任かつ一体的に運営します。

また、IR担当役員として、経営企画部担当役員のほか、IRを主担当業務とする執行役員1名を配置しており、投資家等との建設的な対話を通じて企業価値向上に積極的に努めていきます。

TOPIC ②

投資家向けYouTubeチャンネル「ディスカ場Powered by 日興アイ・アール」に当社グループが取り上げられました。藤田執行役員より、当社グループの強みや成長戦略への取組み、株主還元に対する考え方など、IR資料を活用しながらご説明しています。

▲「ディスカ場」チャンネル

お客さまとのコミュニケーション

当社グループは、営業店の窓口対応や渉外担当者による定期訪問に加えて、コンタクトセンター等を通じてお客さまとコミュニケーションを図り、いただいた様々なご意見・ご要望を踏まえてサービスの改善に取り組んでいます。

また、幅広いお客さまとの接点を確保するため、デジタルチャネルにおいても深化・進化を続けています。

当社グループではさらなる顧客体験価値向上に向けて、定期的なお客さまアンケートを実施し、組織全体で結果や課題を共有しています。社員一人ひとりが「お客さまの声」を起点とした改善活動や新たな施策検討に取り組んでおり、当社グループへの総合的な評価に当たる「お客さまCX指標」は堅調に推移しています。 ▶P50

関連ページ　• 法人関連 … P51~54 ／ • 個人関連 … P57~58 ／ • チャネル関連 … P65~66

従業員とのコミュニケーション

当社グループは、従業員エンゲージメントの向上を重要な経営課題と位置づけ、従業員との継続的な対話を通じた組織づくりに取り組んでいます。

その一環として、2021年度よりエンゲージメント計測ツール「wevox」を導入し、従業員の声や職場の状況を可視化・分析しています。サーベイ結果を各職場で共有し、対話を通じて課題や改善策を検討することで、エンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルを実践しています。

また、2024年度からは上司と部下による1on1ミーティングを導入し、職場におけるコミュニケーションの活性化や相互理解の促進に努めています。これらの取組みの成果は、エンゲージメントスコアにおける「人間関係」の項目の向上にも表れています。

今後も、従業員間の信頼関係に基づく良好なコミュニケーションを育むことで、従業員の成長と組織力の向上を図り、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

関連ページ　• 数字と人が語る、いよぎんグループとは … P19~20 ／ • インターナルコミュニケーション … P21~22
• 人的資本関連 … P71~78 ／ • 特集③ 特別座談会 ～現在から未来に向けたDE&Iとは～ … P79~83
• 活躍するキャリア採用者の声 … P84

地域社会とのコミュニケーション

当社グループは、「地域の未来を描き、新しい価値を創造する」というMissionのもと、地域課題の解決に向けた取組みを進めており、その取組みをさらに加速させるため、2025年8月に事業ブランド「Future Design Lab」を立ち上げました。

具体的な取組みとして、2025年11月に、砥部町において「To Be バスツアー2025」を開催しました。この取組みは町有施設の有効活用に課題を抱えていた砥部町に対して、伊予銀行が企画・提案し、官民連携による事業化の可能性を探るために実施したものです。

当日は、民間事業者や関係者が未利用の町有施設を実際に巡り、施設の立地や特性を確認したうえで、活用方法や事業モデルについて意見を交わしました。結果として、行政と民間事業者との対話を通じ、事業性や実現可能性、地域への波及効果を具体的に検討する機会となりました。

その後、民間活用につながった事例が生まれたほか、一部施設では内閣府「官民連携地域金融力促進事業」の採択を受け、活用に向けた調査や事業スキームの検討を進めています。

今後も、人口減少や遊休資産の増加など、多様化・複雑化する地域課題に向き合い、地域の皆さまとともに持続可能な地域産業の創出や、まちづくりに取り組んでいきます。

事業ブランド
「Future Design Lab」

▲To Be バスツアー2025

関連ページ　• 特集① 地域とともに Ⅰ ～地域とともに歩むトップインタビュー～ … P39~42
• 特集② 地域とともに Ⅱ ～出資先と描く成長ストーリー～ … P43~44
• 地域社会への貢献 … P91~92

特集①

地域とともにⅠ | 地域とともに歩むトップインタビュー

今治造船株式会社
本社：愛媛県今治市小浦町1丁目4番52号
創業：1901年（明治34年）
従業員数：2,026名（2026年3月現在）
売上高：6,005億円（2026年3月期）
事業内容：造船（ばら積み運搬船、コンテナ運搬船、LNG運搬船、タンカー、自動車運搬船、特殊貨物船、チップ運搬船、カーフェリー 他）

「お互いを補い、高め合いながら、チームワークで地域社会の発展に貢献する」

今治造船株式会社
代表取締役社長　檜垣 幸人

Introduction

地域産業を取り巻く環境が変化するなか、今治造船株式会社は今治の地で創業し、地域とともに成長していくため、事業の高度化に挑戦してきました。今回のインタビューでは、同社が描く将来像や挑戦の背景、そして地域経済や豊かな社会の発展に貢献する社長の想い・考えを伺いました。

地域社会への貢献と海事産業の発展

Q 今治の海事クラスターにおける貴社の役割や、地域との共生・社会貢献への取組みについて、貴社の沿革、強みを踏まえながら教えてください。

A 当社の歴史は、1901年に私の曽祖父で船大工であった檜垣為治が檜垣造船所を創業したところから始まっています。創業以降120年以上にわたり歩みを重ね、これまで瀬戸内海地域の造船所を中心にM&Aを推進し、当社グループ全体で建造能力の拡大を図りつつ地域の雇用を支えながら、地元の海事産業とともに成長してきました。

当社の強みをお話しする前に、今治市をよくご存知でない方から見れば、なぜ今治が船主や造船所、舶用機器メーカー、金融機関や商社までも集積する、世界にも類がない海事クラスターとして発展してきたのか不思議に思う方も多いと思います。今治市沖にある来島海峡は、大阪と関門海峡を結ぶ航路のちょうど真ん中にあり、古くから海上交通の要衝であると同時に、日本の中でも有数の急潮海域でもあります。かつてはこの難所の案内役として村上水軍が活躍しましたが、江戸時代に入ると物資を運ぶ帆掛け船が潮の流れが止まる「潮待ち」をしながら修繕を行う場所となり、これをきっかけに自然と多くの海事産業が生まれました。今治市は来島海峡の荒波を克服しようとした人々の歴史から始まり、今日では世界最大の海事クラスターへと成長を遂げたのです。

当社は、第二次世界大戦中に地元の複数の造船所が統合して設立され、私の父である檜垣俊幸も第1期生として入社しました。戦後、父は会社を辞めて独立し、木造漁船や貨物船を造っていましたが、木造から鋼船への転換が進まなかった今治造船の経営を支えてほしいとの依頼を受け、1955年に復帰しています。翌1956年に鋼船第1船目を建造して以来、船主さまや用船者さまをはじめ、お取引先さま、地元の皆さま、そして日々建造に尽力してくださっている今治の協力会社の皆さまや従業員の皆さまなど、多くの関係者の温かいご支援とご協力のもと、今日まで3,000隻を超える新造船を世界の海に送り出してきました。

その間に、当社は日本の造船業を牽引し日本一の企業になろうとか、世界に冠たる造船会社になろうということを考えたことは一度もありません。そもそも造船業は景気変動の影響を大きく受けやすい産業で、生き残ることを最優先に必死に取り組んできた結果が今日の姿です。日本の造船業は、1970年代の2度のオイルショック、1985年のプラザ合意、1997年のアジア通貨危機と度重なる不況で縮小が続きました。このようななかでも専業の当社は逃げることなく、従業員の雇用を守りながら地元の金融機関の協力のもとM&Aや積極的な設備投資を継続的に実施してきたことが当社の強みだと考えています。

当社は、創業以来これまで地域との絆を大切に、「より良い船造り」への邁進と「船主と共に伸びる」という経営理念を愚直に実践してきました。2001年には当社初となる30万重量トン級VLCCを建造。2008年には154,000㎥ LNG船を建造。そして2021年にLNG燃料自動車運搬専用船、2023年には世界最大級24,000個積コンテナ船を建造するなど、常に船主とともに革新を追求してまいりました。設備面では、2000年の西条工場新設と2017年の香川県丸亀工場における新ドック建設も象徴的な取組みです。2000年以降、国内で新たに新造船ドックを建設したのは当社のみであり、私が2005年に社長に就任してからこれまで建造規模、売上規模はともに3倍になりました。こうした積極的な投資が現在の礎となっています。

また、中小型のばら積み船やタンカーから世界最大級のコンテナ船まで、様々な船型を建造できることも当社の大きな強みです。船型ごとに異なるタイミングで船の需要の好不況の波がくるケースが多いことから、時代の変化を見極め、お客さまの求める船型にタイムリーに対応していくことが重要だと考えています。

Q 今治市は「海事クラスター」として世界的な知名度を誇りますが、その中で果たしている役割、特に地域企業との共創や関連産業への波及という点で、どのような取組みをされていますか?

A 今治市は、14の造船所、約160の舶用機器メーカー、約260の海運会社が立地する、世界でも有数の海事都市として知られています。さらに、金融機関や保険会社、商社なども数多く拠点を構えており、地域全体で海事産業を支える環境が整っています。

船1隻の建造は、造船所だけで完結するものではありません。当社では、造船に不可欠な鋼板や主機関、発電機、プロペラなど、数万点に及ぶ部品の多くを瀬戸内海地域の舶用機器メーカーから調達しており、地域サプライチェーンを通じて船を造っています。こうした日々の事業活動そのものが、地域企業との共創であり、関連産業への波及だと考えています。

私自身も、親の代から知り合いである船乗り、船主が多くいる今治には深い愛着を持っています。今治が衰退して当社だけが残るようなことは、まったく考えていません。例えば、私が行ってきた海外の用船者との契約のなかには、数隻を地元の船主に譲渡することもありました。昔は造船所同士も切磋琢磨する競争関係であったと思います。しかし、現在は経営者もどんどん世代交代が進んでおり、当社は様々な船を建造することができるので、企業の垣根を超えた発注ができる環境も自然と浸透しています。そして地元が一体化した一番の要因として、東京や海外の大都市で開催されるのが通例だった国際海事展（バリシップ（BARI-SHIP））を2009年から今治で開催したことがあると思います。愛媛の地方都市での国際的なイベント開催には多くの困難があったのですが、地元の造船所や舶用機器メーカーが一体となり、地元の人材育成も兼ねた「船の祭典」を行おうと競合関係から同じ仲間としての協力関係に意識が変わったことが、今日の今治の強みの基盤になっていると思います。

Q 地域社会との共生のために、特に力を入れていることを教えてください。

A 当社は、地域雇用を支える役割を担う企業としての責任を持ち、造船業をさらに魅力ある産業とするべく、教育機関との連携やPR活動に力を入れています。造船業界の技術者の高齢化や定着率低下に対応するために、今治市内の造船会社や舶用企業50社以上の地元企業が会員となって、2005年3月に今治地域造船技術センターが発足しました。研修は当社や新来島どっく等の研修所で行われ、当社や各企業の第一線で活躍する現役技能者の講師が各社の新入社員に対して教育・訓練を行うという全国的にも珍しい取組みです。また2026年5月には地元の現役の造船会社、船主、舶用機器メーカーの経営者間で「次世代にレガシーを残し、海事都市今治の未来のために役立ててほしい」という強い想いのもと意見が一致し、MICE（国際会議や展示場）施設整備として今治市に対して33億円の寄付を実施いたしました。

行政からも造船業を後押しする動きが広がっています。その一例として、今治市と愛媛大学の協力のもと、「愛媛大学今治サテライト」が開講するなど、産学官連携で地域に根差した人材育成を進めています。今治工業高校でも、機械造船科が改変され、新たに造船科ができました。造船復興は国の成長戦略の1つと位置づけられたことで

大型予算もついたことから、これまで経験したことのない規模で、次世代海事産業人材の育成や産業発展の機運が高まっています。

海事産業がこれからも発展し続けるために、今治が住みやすい魅力ある街として発展するための貢献も積極的に行っています。現在の今治市は2005年に12の市町村が合併して誕生したのですが、当初は18万人いた人口も、今は15万人を切るところまで減少が進んでいます。このままでは海事クラスターとしての機能が成り立たなくなるリスクも視野に入ってきました。このため、教育機関の充実に加え、地元小学校を対象とした進水式見学会の実施や、プロペラの寄贈、FC今治をはじめとする地元スポーツチームへの協賛などを通じて積極的に地元今治との関わりを深めています。

海事産業の未来とイノベーション

Q 海事産業を取り巻く環境に対してどのように対応されていますか。また、将来を見据えた技術革新や研究開発において、現在力を入れている分野やビジョンを教えてください。

A 海運・造船業界は、2035年に向けた建造量倍増、2050年のカーボンニュートラル実現等、歴史的な変革期を迎えています。これらの課題に対しては、当社単独ではなく、地元海事クラスター全体で取り組むことが不可欠です。当社は、海運会社や舶用機器メーカーをはじめとするサプライチェーンと一体となり、次世代船舶の開発に取り組んでいきます。

2050年のカーボンニュートラル実現に向けては、温室効果ガスの排出を実質ゼロにする動きが進んでいます。当社では、こうした環境変化に対し、特定の技術や燃料に依存しない柔軟な開発戦略を基本としています。現在の海上輸送の90%以上は未だ化石燃料が使用されていますが、将来的にLNG、メタノール、アンモニアといった次世代燃料のうちどれが主流となるか、現時点で見通すことは困難です。だからこそ当社は、あらゆる選択肢を見据えた設計・開発体制の構築が重要だと考えており、業界全体で一丸となって取組みを進めています。

次世代燃料船は構造が極めて複雑であり、特に燃料貯蔵タンクの設計や製造には高度な技術が要求されます。そのため、当社ではタンクの内製化や、舶用機器メーカーとの連携強化に注力し、将来の多様なニーズに柔軟に対応できる技術基盤の確立を進めています。今後も、環境対応と競争力強化の両立を図りながら、持続可能な海上輸送の実現に貢献してまいります。

将来を見据えた技術革新や研究開発に関しては、今後5年間でAIにより設計コンセプトが飛躍的に変わる可能性があると見ています。この他にもDX（デジタルトランスフォーメーション）による工程管理、ロボティクスとの融合等、様々な技術革新が予想されるなかで、乗り遅れることなく革新的技術開発の先頭にいたいと考えています。造船は組み立て、溶接、塗装を伴うものづくりであり、現場力を担える人の重要性がより高まるということです。日本の造船業は世界で一番のクオリティを維持しており、かつチームワークも重要とされる日本人の気質に合致した産業であり続けると私は思います。

将来に向けた展望や人材育成への考え方

Q 未来を担う人材の育成や、今後の展望を、改めてお聞かせください。

A 脱炭素や次世代燃料船といった未知の技術開発には、既存のやり方だけでは対応できません。困難な状況に直面してもリスクを恐れず、知恵を絞り、チームを巻き込んで壁を乗り越えていこうとする強い意志と個性を持つ人を求めています。

従業員の労働環境面では、まずは女性が活躍できる職場づくりを進めています。昔の今治は、男性が造船所で、女性はタオル製造で働くことでダブルインカムが成り立っていました。しかし、造船所、タオル製造ともに産業衰退が進んでしまい、特に女性の職場が少なくなっています。このような地域の状況を踏まえ、当社では女性総合職の採用を強化し、全社に占める女性総合職比率の向上を目標に据えるとともに、女子独身寮も新設しているところです。船のオーナーでも女性社長が先代から経営を継ぐケースも増えており、以前よりも女性が造船業に興味を示しつつあるようにも思います。

このほかでも、昨年は香川県丸亀市の丸亀工場で新社屋を建設し、作業服の刷新も行いました。現場作業員の働きやすい環境づくりのため、燃えにくく涼しいインナーウェアの開発にも着手し、今後グループ全体での導入を目指しています。

こうした人材育成や職場環境の整備を進める一方で、私たちが未来を担う若い世代に最も期待したいのは、変化の激しい時代を生き抜くためのマインドです。

AIやDXがどれだけ進化しても、ものづくりの根幹を支えるのは、泥臭く現場を守り抜く「現場力」にほかなりません。だからこそ、これからの時代を担う若手社員には、先を見通す力を磨くとともに、どんな困難に直面しても「決して逃げない、諦めない」強い意志を持ってほしいと願っています。

造船業の本質は、個々の力を結集する「チーム力」にあります。これは、サッカー日本代表のように、お互いを補い合い高め合える日本人特有の強みでもあります。私たちが理想とする、売り手良し・買い手良し・世間良しの「三方良し」を体現する船造りも、この確固たるチームワークがあって初めて実現できるものです。

当社は地域発展あっての今治造船です。地域とともに生きるという不変の決意があります。世界に通じるグローバルな視野を持ちながらも、足元にある今治の街を愛し、チームワークをもって地域社会の発展に貢献する——。次世代を担う若い力とともに、私たちはこれからもこの地から世界の海へ、新たな挑戦を続けてまいります。

特集②

地域とともにⅡ | 出資先と描く成長ストーリー

当社グループは、地域経済活性化に資するスタートアップ企業への出資や、一次産業の担い手となる生産者への出資、事業承継や持続的な成長に向けて取組みを進める地域企業等への出資を通じて、地域経済・産業の持続的な発展に貢献します。

IHD STRATEGY FUND

基本情報	
ファンド規模	20億円
設立時期	2025年8月
有限責任社員（LP）	株式会社伊予銀行
無限責任組合員（GP）	いよぎんキャピタル株式会社

全銀協 オープンイノベーションピッチ「Banking Innovation Gateway2026」でリバースピッチを実施

取組方針

- グループの事業領域拡大や地域経済の活性化に資するテクノロジーやサービスを持つスタートアップ企業等に投資を行い、協業・連携を通じて金融・非金融サービスの高度化につながる知識・技術・ノウハウを吸収し、新たなビジネスの創出や既存ビジネスのサービスレベル向上につなげていきます。
- 当社グループのみならず、地域社会へのリターンもCVCファンドの戦略リターンとして捉えて活動しています。

投資先事例紹介

株式会社ATOMica

コワーキングスペースにおけるコミュニティの企画・運営企業

支援の背景

同社は、単なる空間の提供にとどまらず、コミュニティの企画・運営を通じて、人と人、企業と社会をつなぐ仕組みを重視した事業を展開しています。こうした同社の取組みを通じて培ってきた知見と、当社グループが有する地域ネットワークを掛け合わせることで、地域に新たな関係性や挑戦が生まれる環境づくりを支援していきます。

JPYC株式会社

日本円ステーブルコイン発行会社

支援の背景

同社は、2025年10月に国内初の日本円建ステーブルコインを発行した企業であり、国内外における送金決済の効率化や、法人間取引の高度化など、金融・決済分野における利便性向上を目指しています。こうした方向性は、地域における新たな価値創造につながり、持続的な地域の発展に貢献するものと考え、出資を通じて支援しています。

株式会社miraii

子ども向け教育プラットフォーム運営

支援の背景

同社は、教育プラットフォームの運営を通じて、子どもたちが楽しく仕事を学べる機会の提供にとどまらず、親子・自治体・地元企業をつなぎ、地域全体で次世代を育てる仕組みづくりに取り組んでいます。こうした同社の取組みを通じて、地域の子どもたちが地域への愛着を育んでいくことで、持続可能な地域社会の実現につなげていくことを目指します。

株式会社エアロネクスト

ドローン活用によるスマート物流企業

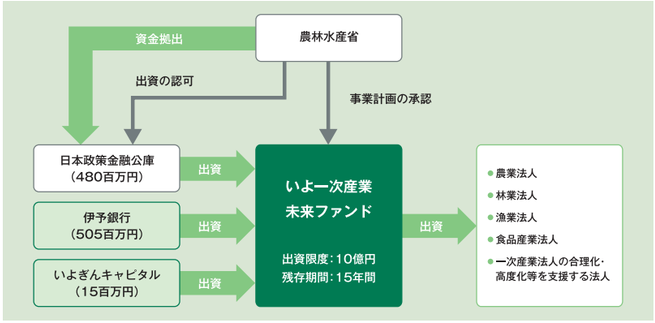
支援の背景

同社は、新スマート物流事業を通じて、地域物流の課題解決や災害対策、持続可能な地域づくりをサポートしています。2026年2月には愛媛県内離島への医薬品配送の検討飛行を行いました。こうしたドローン技術を活かした地方の生活インフラの整備・構築の取組みは、地域の持続可能性につながるものと考え、出資を通じて支援しています。

一次産業事業者の成長を後押し

ファンドによる一次産業の成長支援

当社グループは一次産業を地域の重要産業と捉え、積極的な支援に取り組んでいます。ファイナンス支援については、2013年に一次産業関連のファンドを立ち上げ、これまで18先に出資を実施しました。2025年10月には「いよ一次産業未来ファンド」を組成しており、今後も成長資金の提供等を通して、地域の一次産業の持続的な成長支援に取り組んでいきます。



出資先からの声

株式会社 OC ファーム暖々の里
代表取締役　長野 隆介

～地域の持続可能性を求めて、地域活性化のために取り組む想い～

当社は松山市北条地区で、野菜・穀類・柑橘の生産・販売を手掛けています。

一次産業という不安定な業種において、何度も足を運んで私たちの事業や将来性についての議論を重ねて評価いただき、出資が決まった時は大変誇らしい気持ちになりました。

伊予銀行からの出資は、単なる資金調達にとどまらず「ともに未来を創るための責任」を負託されているものだと捉えています。

私は北条地域担い手農業者ネットワーク「HAPP※」の一員としても活動していますが、伊予銀行からの情報や提案が自社の業務改善だけでなく、北条地域を「農業をしたい」と思える魅力的な地域にするという目標に向かって進んでいると実感しています。

今後も、いただいたご期待に応え、地域農業の持続的発展をリードする存在となれるよう邁進していきたいと考えています。

※Hojo Agriculture Professional Production

事業の成長戦略をサポート

いよぎんキャピタルによる事業承継・成長支援の取組み

いよぎんキャピタルは、当社グループの一員として、地域企業の円滑な事業承継や持続的な成長を支援することを目的に、ファンド事業に取り組んでいます。投資先は、長年にわたり取引関係を築いてきた企業が中心であり、事業承継や成長に向けた課題に対して、資本参加を通じた課題解決を実現しています。いよぎんキャピタルの特徴は、企業ごとの状況に応じた柔軟な投資設計と、長期的視点に立ったハンズオン支援にあります。投資後は、投資先の経営に寄り添いながら、経営基盤の強化や成長に向けた取組みを支援し、持続的な企業価値向上を進めています。

企業オーナーさまからのご相談 ▶ いよぎんキャピタルによる検討・ご提案 ▶ 投資の実行 いよぎんキャピタルのファンドによる株式取得 ▶ 企業価値向上に向けたハンズオン支援 ①支援計画の策定、②経営課題の解決支援、③成長戦略の実行等による支援 ▶ 次の担い手への承継

地域企業の成長をサポートする担当者の想い

地域には、長年にわたり雇用や産業を支えてきた魅力ある中小企業が数多く存在します。一方で、後継者不在などの課題から、本来の強みを十分に発揮できないまま、次の成長に踏み出せない企業があることにも課題意識を持っています。

私たちは、当社グループのお客さまでもある企業の株主として経営に関わる立場にあり、その責任を重く受け止めながら支援に取り組んでいます。事業承継などを転機として、これまで培ってきた業種知見や当社グループのネットワークを活かしつつ経営に寄り添い、ご相談いただいた企業オーナーさまの構想や想いを、経営陣や社員の皆さまとともに具体化しています。

こうした取組みにより企業の持続的な成長を実現し、従業員や取引先を含めた関係者への価値創出につなげるとともに、その積み重ねが地域の活性化に寄与するものと考えています。

今後も現場に寄り添いながら、企業の持続的な成長と地域経済・社会の発展に貢献していきます。

いよぎんキャピタル
田中 仁

03

成長戦略

私たちはどのようにブランドを磨き、価値を生み出すのか

新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ …… 47

2024 年度中期経営計画 …… 49

法人関連 …… 51

新事業 …… 55

個人関連 …… 57

船舶関連 …… 59

市場運用関連 …… 61

BPR・IT 関連 …… 63

チャネル関連 …… 65

新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ

「営業×人財」の構造改革　～DHDモデルの昇華～

当社グループは、過去3回の中期経営計画を礎に、次なる10年に向けて「DHDモデル」を昇華させるべく、「営業×人財」の構造改革に取り組んでいます。また、2024年度中期経営計画では、構造改革を実行していくための基礎構築として、「事業ポートフォリオの再構築」および「人財ポートフォリオの再構築」に取り組んでおり、着実にこれを遂行しています。

この構造改革を実行していくことで、しっかりとお客さまに対する価値提供ができる姿が実現でき、それは長期ビジョンの実現、ひいては、当社グループの企業価値向上につながると考えています。

2015年度中期経営計画
「新たな成長戦略への挑戦」
- 表彰制度の廃止
- 事業性評価の導入

2018年度中期経営計画
「DHD Bank 始動」
- ICTコンサルティング業務の開始
- 人材紹介業務の開始

2021年度中期経営計画
「DHDモデルの深化・進化」
- ファイナンススキームの高度化
- いよぎんデジタルソリューションズの設立
- いよぎん広告サービスの開始

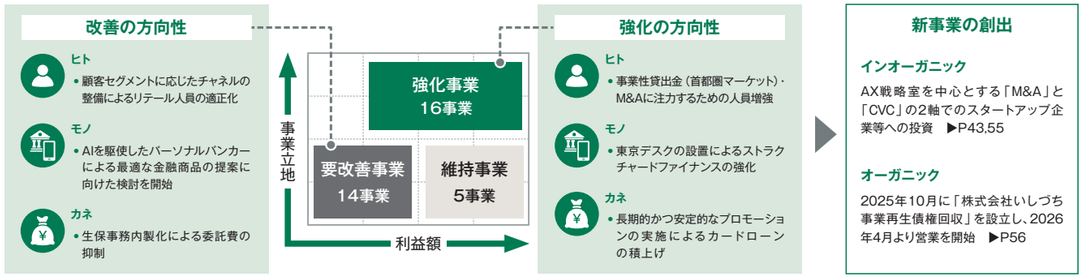
2024年度中期経営計画以降
「営業×人財」の構造改革
～DHDモデルの昇華～
Digitalサービスの“武器”を活かし、Humanの“個の能力”を磨き上げ、“グループ一体”で“攻める”

2027年度中期経営計画

2030年度中期経営計画

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

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度計画
親会社株主に帰属する当期純利益	394億円	533億円	742億円	770億円
連結ROE	4.92%	6.48%	8.83%	8.5%以上
PBR	0.42倍	0.65倍	0.92倍	―
ROA	0.43%	0.58%	0.78%	―



事業ポートフォリオの再構築

10年先を見据えると、人財の確保が一層難しくなることが想定され、「より効果的な資源配分」が必要となります。また、足元の収益ドライバーである船舶部門・市場運用部門に次ぐ収益基盤を確立するためには、「法人・個人部門の強化」や「新事業など将来を見据えた種まき」も必要となります。

この認識のもと、今中計より事業ポートフォリオの再構築に着手しており、現在は、法人・個人部門に属する35事業を、「事業立地」「利益額」で評価のうえ、強化事業・要改善事業などに分類し、それぞれの位置づけや事業特性に応じて、具体的な取組みの検討・実行を進めています。

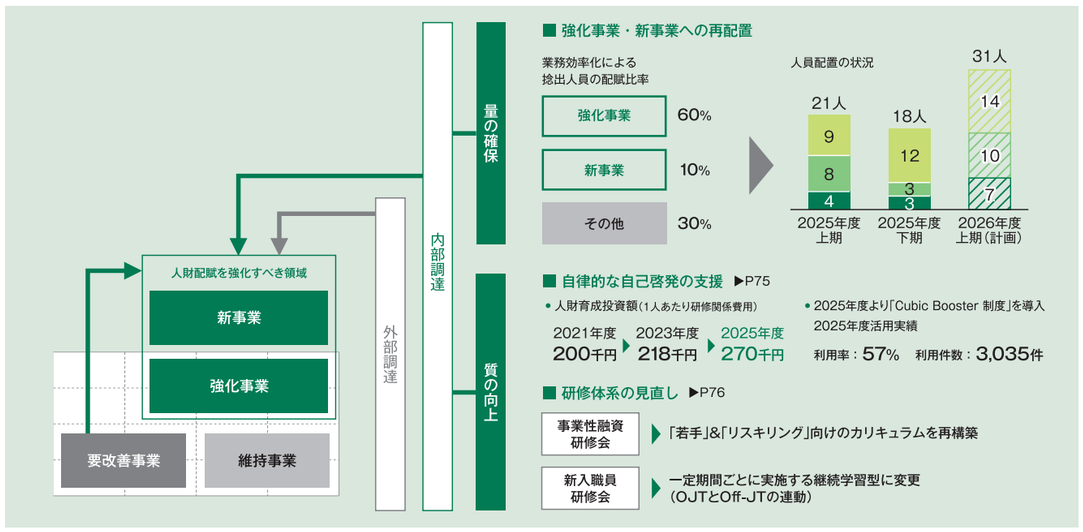
また、「新事業」については、インオーガニック・オーガニック両面での成長を推進することで、10年先の事業環境を見据えた地域・社会の課題解決に取り組んでいます。

人財ポートフォリオの再構築

左記の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に向けて、営業コンサル人財の増強を主眼においた人員配置・捻出を進めています。10年先にはコンサル・新規事業分野1,000人体制を構築し、グループ全体でのお客さまへの価値提供力の強化を目指しています。

具体的な取組みとしては、営業店事務と本部業務の削減および効率化を進めることで人員を捻出し、事業ポートフォリオにおける「強化事業」、「新事業」に再配置することで、人財の「量」を確保しています。

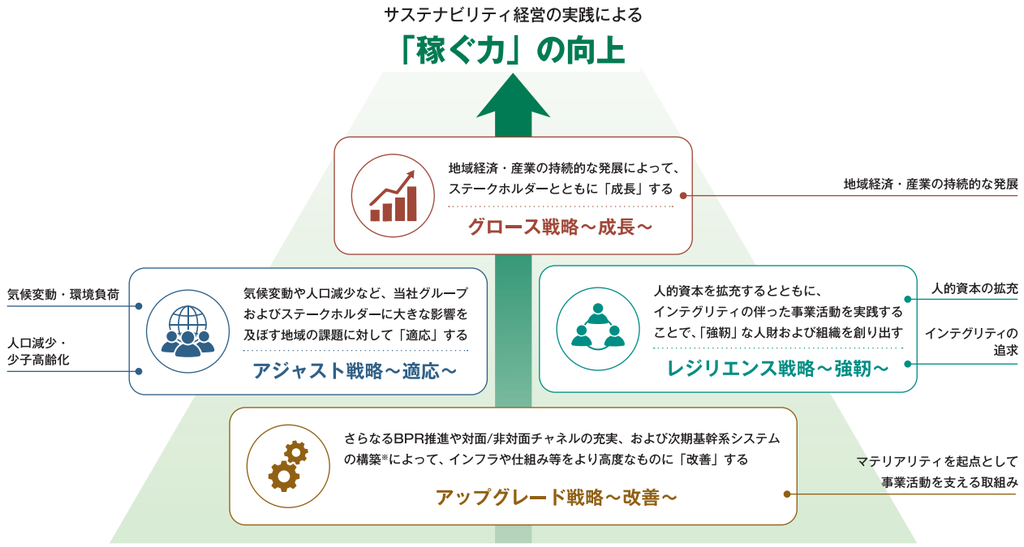
また、アップスキリング・リスキリングをサポートする社内研修の充実や、制度の浸透により、高い専門性を有する人財の育成に取り組むことで、人財の「質」の向上に努めています。



2024年度 中期経営計画

2024年度中期経営計画は、サステナビリティ経営の実践による「稼ぐ力」の向上を目指し、マテリアリティを起点に「成長」「適応」「強靭」「改善」をキーワードとして戦略を構成しています。また、2024年度より10年先を見据えて「営業×人財」の構造改革を実行し、今中計を基礎構築のフェーズとして取り組んでいます。

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」の実現に向けて、引き続き、当社グループの「稼ぐ力」を向上させるとともに、地域の持続可能性の向上に貢献していきます。



※今中計開始当初の計画であり現在は変更していますが、引き続き「基幹系システムの高度化推進」には取り組んでいます。

2024年度中期経営計画の進捗

2024年度中期経営計画より実行している「営業×人財」の構造改革は、現在フェーズ1「基礎構築」の位置づけにありますが、営業改革・人財改革の取組みについて概ね着実に進捗しています。具体的には、営業改革において2025年8月に当社グループの新規事業を所管する当社営業企画部の内室として、「AX戦略室」を設置しました。AX戦略室では、事業領域の拡大や地域課題の解決を目的として新たに組成するCVCの運用やM&A等のインオーガニック戦略を遂行していくこととしています。また、人財改革においては、事業性融資および法人コンサルティング研修体系の見直し、「Cubic Booster制度」の導入による社員の自律的な学びへの挑戦を後押しするなど、全体として9割強の施策が計画どおりに進捗しています。2024年度中計も残り1年となりましたが、次期中計につながる基礎構築ができるよう取組みを加速させていきます。

	フェーズ1 基礎構築 2024年度中計	フェーズ2 磨き上げ 2027年度中計	フェーズ3 好循環 2030年度中計
営業改革	・営業店マネジメントの高度化 ・ブロック営業体制の見直し ・グループ各社の機能再配置の検討 ・不採算事業のスリム化 ・新規事業を含む成長投資の実行	・バンキング拠点の集約、コンサルティング拠点の拡充 ・グループ各社の陣容拡大 ・不採算事業からの撤退・成長事業への参入	・地域経済・産業の持続的な発展に資する圧倒的なコンサルティング力を具備 ・従業員1人あたりお客さま営業利益の着実な向上 ・事業ポートフォリオマネジメントの確立
人財改革	・必要人財の「質」の把握、スキルの可視化 ・採用計画の高度化 ・本部人員／事務人員の適正化・配置転換 ・若手職員の早期戦力化を企図した研修体系の抜本的見直し	・タレントマネジメントの高度化 ・本部業務・グループ業務の集約・スリム化による人員捻出 ・グループ間人財交流の本格化	・事業ポートフォリオと人財ポートフォリオの機動的な連動 ・生産性高く働きがいがあり、職員が高い成長を実感できる組織の構築 ・業界トップクラスの待遇およびエンゲージメントスコアの実現
	2024年度 2025年度 2026年度	2027年度 2028年度 2029年度	2030年度 2031年度 2032年度

2024年度中期経営計画で目指すインパクト指標

中期経営計画における経営指標は、当社グループに与える経済インパクト（財務指標）とマテリアリティごとの社会インパクト（非財務指標）で構成しています。

経済インパクトについては、収益性・効率性・成長性の観点から各目標を設定しています。2026年2月に一つの節目であったPBR1倍を達成しましたが、さらなる企業価値向上を図るべく、2026年度の目標を上方修正し、その達成に向けて取り組んでいます。

社会インパクトについては、5つのマテリアリティにそれぞれ関連したインパクト指標を掲げ、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していきます。

インパクト指標（経営指標）/経済インパクト

インパクト内容		インパクト指標	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標	評価
収益性	営業部門の強化に加え、適切な資本運営による収益性の確保	連結ROE（純資産ベース）	6.48%	8.83%	8.50%以上 修正前7.0%	◎ ・堅調な当期純利益の増加に伴いROEは大きく上昇 ・それに伴い2026年度目標を8.5%以上に上方修正
		親会社株主に帰属する当期純利益	533億円	742億円	770億円 修正前580億円	◎ ・資金利益の増加や次期基幹系システム関連コストの剥落による経費の減少を主因とし、当期純利益は大幅に増加 ・それに伴い2026年度目標を770億円に上方修正
効率性	トップラインの増強やさらなるBPR推進によるバランスのとれたコストコントロールの実施	連結コアOHR	62.50%	48.5%	48%程度 修正前50%程度	◎ ・DXおよび人的資本投資を実施しているが、トップラインの増加や次期基幹系コストの剥落により大きく改善
成長性	事業領域の拡大に向けたスピード感のある成長を追求	成長投資（オーガニック/インオーガニック）	―	35億円	100億円	○ ・2025年8月に組成金額20億円のCVCファンドを設立（2026年6月末時点で、投資実績5件） ・AIエージェントプラットフォームやエンゲージメントプログラムへ投資

インパクト指標（経営指標）/社会インパクト

インパクト内容		インパクト指標	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標	評価
気候変動・環境負荷	当社グループのCO_2排出量の削減	当社グループのCO_2排出量削減率（Scope1,2）	△41.6% （2013年度比）	△58.0% （2013年度比）	△50%以上 （2013年度比）	◎ ・電力消費量の大きい拠点に対して、再生可能エネルギー由来電力を導入したことで、排出量は減少
人口減少・少子高齢化	お客さまの保有資産の増加	お客さま1人あたりの総資産残高指数	101.7	105.1	108.0	○ 【預金】 ・物価上昇による実質賃金の伸び悩み等を背景に小幅な増加にとどまる（残高指数：101.05） 【預り資産】 ・好調な相場環境、預り資産の浸透により大幅増加（残高指数：134.98）
地域経済・産業の持続的な発展	お客さまの収益力の向上	事業所1社あたりのキャッシュフロー指数	111.4	127.1	109.0	◎ ・景気動向等の外部要因もあるが、適宜適切な経営支援により、引き続き収益力向上に寄与していく ・船舶関連除く県内取引先企業の指数は126.8（平均CF+18,038千円）
人的資本の拡充	従業員エンゲージメントの向上	従業員エンゲージメントスコア	71	72.5	72	◎ ・1on1ミーティングをはじめとした各種人事施策の実施、エンゲージメントに関する周知啓蒙活動の継続実施により高評価を維持
	従業員の生産性の向上	従業員1人あたりお客さま営業利益	4.5百万円	4.7百万円	6.1百万円 修正前6.0百万円	◎ ・貸出金運用益の増加等により計画比112.3%（次期基幹系システム開発中止に伴う特殊要因調整）
インテグリティの追求	顧客体験価値（CX）の向上	お客さまCX指標	7.27	7.54	7.10	◎ ・リスク性金融商品保有先を中心に大きく指標上昇 ・全体として高い評価を得ているが、一部課題項目もあり改善に取り組む
	情報開示の透明性向上	ステークホルダー対話回数	151回	182回	100回以上	◎ ・県内外のIRに加え、海外IRおよび個人投資家向けIRを開催するなど積極的な対話を実施
		ESG評価機関の評価スコア	―	スコア向上	スコア向上	○ ・各施策の展開により、スコアは上昇傾向にある（年度末における最新データを反映）

法人関連 Corporate Related

グロース戦略	お客さまの高度化・多様化するニーズに対して、グループ一体でのコンサルティングを展開する
アジャスト戦略	脱炭素化／地域活性化／デジタル化に資するソリューションを提供し、サステナブルなまちづくりを積極的に支援する

環境認識

マクロ環境では人口減少や物価上昇等、ミクロ環境では経営者の高齢化・人手不足・デジタル対応等、地域経済や当社グループに影響を与える課題が顕在化しています。

地域経済・産業を取り巻く環境が一段と厳しさを増すとともに、お客さまの経営課題やニーズは高度化・多様化しており、グループ一体となったコンサルティング力の強化が必要だと認識しています。

強み・機会

- 地域における信用力
- 地域の多様な産業構造
- 地銀No.1の広域店舗網
- 専門的かつ多様な人財
- グループ総合力
- 豊富なソリューションメニュー

弱み・脅威

- 人口・事業所減少による地域経済の規模縮小
- 中小企業経営者の高齢化、企業の休廃業の増加
- 生産年齢人口の減少に伴う労働力減少

目指す姿

地域金融機関として地域経済・産業の持続的な発展を実現するため、金融・非金融も含めた総合的な支援を行うべく、グループのコンサルティング機能を強化し、地域のサステナビリティを高めていくことを目指していきます。

目標指標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
ファイナンス収益	1,619百万円	1,412百万円	1,555百万円	1,920百万円
事業承継・M&A関連収益	759百万円	865百万円	1,102百万円	960百万円
リース債権残高	483億円（2023年度末）	646億円（2024年度末）	783億円（2025年度末）	900億円（2026年度末）
人材紹介件数	121件	157件	150件	140件
DXコンサル関連収益	66百万円	84百万円	94百万円	200百万円（3カ年累計）

重点項目

- 事業性評価を活用した、お客さまの経営課題やニーズの把握
- 把握した経営課題やニーズに対して、グループ一体となったコンサルティングを展開
- 「ヒト」の採用・定着・育成を通じた人材課題への伴走支援
- 地域企業の業務効率化、デジタル化支援

関連マテリアリティ

地域経済・産業の持続的な発展　人口減少・少子高齢化　気候変動・環境負荷

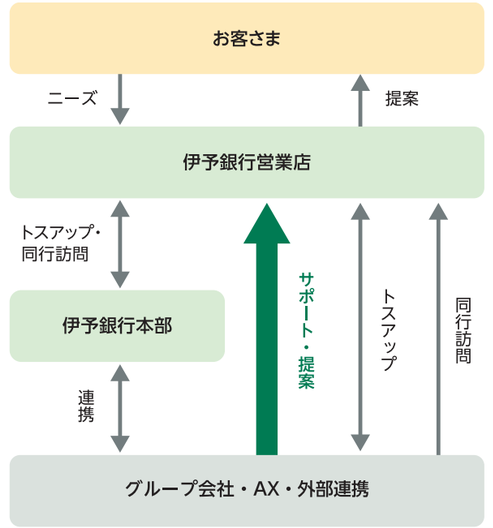
事業性評価を起点とした取組み

主要収益基盤である事業所取引の強化と取引先企業の企業価値向上（成長可能性、持続可能性）に資することを目的として、事業性評価の取組みを推進しており、伊予銀行の本部と営業店が一体となった融資支援およびグループ内外と連携したコンサルティング営業を展開しています。

事業性評価を実施した先で、特に重要と考える先については、「みらいサポートシート※」作成後に伊予銀行（本部・営業店）やグループ会社の担当者を交えて、事業性評価検討会を開催し、グループ横断的に、取引先の課題やその解決方法について議論しています。

お客さまの課題解決に新たな知見が必要と判断した場合は、AX・外部連携も活用して支援に取り組んでいます。

※事業性評価により収集、分析した情報を入力するシート



MESSAGE

グループの総力を結集し、お客さまの挑戦と成長に伴走します

社会や環境が急激に変化する時代において、お客さまが直面する経営課題は多様化・高度化しています。私たちは事業性評価を通じてお客さまの本質的なニーズを深く理解し、課題解決へ導く最良の伴走者でありたいと考えています。

こうした考えのもと、グループ内の各社・各部門が一体となり、各々が持つ専門性を掛け合わせることで、金融の枠を超えた「多角的かつ複合的な提案」をワンストップで提供できる体制を整えています。これにより、財務戦略支援や人材戦略支援、デジタル支援、事業展開支援など、経営ステージに応じた最適なソリューションを迅速に提供することができます。

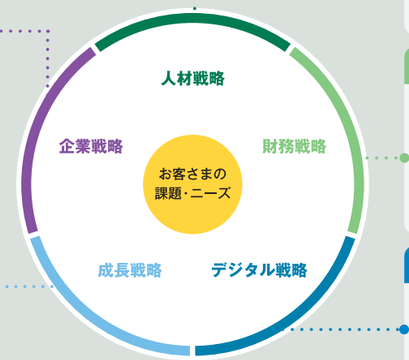
これからも、いよぎんグループは強固な結束力と先進的なサポート力を活かし、お客さまに対して新たな価値を創造・提供し続けるとともに、地域の持続的な発展に貢献してまいります。

常務執行役員
栗原 淳二

いよぎんグループが連携した総合的な支援

企業戦略支援
- 事業承継
- M&Aアドバイザリーサービス
- 内部統制コンサルティング
- ガバナンスコンサルティング
- 研修、セミナー
- ISO認証取得支援

事業展開支援
- ビジネスマッチング
- ものづくり支援
- 医療・介護経営支援
- 創業支援
- 事業創出支援
- 商談会
- ブランディング
- SDGs・GX経営支援
- 海外ビジネスサポート



人材戦略支援
- 人事制度構築支援
- 人材紹介
- 確定拠出年金、iDeCo+

財務戦略支援
- 私募債
- シンジケートローン
- PEファンド
- 法人保険
- 資産運用
- リース業務全般

デジタル・業務効率化支援
- DXコンサルティング
- システムインテグレーション
- 法人ポータル
- 決済業務効率化支援

※当社グループは、お客さまの多岐にわたる経営課題に対し伊予銀行を中核とし、各グループ会社と協働することで、最適なソリューションをワンストップで提供いたします。

法人関連　地域の挑戦に応えるソリューションメニュー

M&A

2001年からM&A業務を開始し、積極的な外部出向や連携等を通じて体制を構築してきました。これまで後継者不在型のM&Aが主流でしたが、今後は地方の人口減少に伴う人手不足型M&Aの増加が想定され、危機意識を持っています。

当社グループでは、M&A業務を通じて、企業・地域が持続的に成長できるよう支援を行っており、今後は支援体制（人員・質）をさらに拡充し、瀬戸内圏域No.1のM&Aチームを目指していきます。

課題・ニーズ　後継者不在、地方における人手不足

▼

現　在　外部出向や外部専門家との連携により、高品質なM&A支援体制を構築

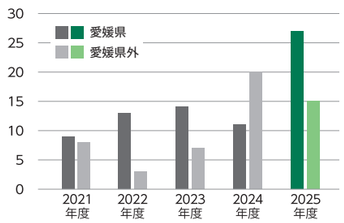
▼

目指す姿　支援体制のさらなる拡充・強化
企業の成長・地域経済活性化に貢献

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標
成約支援件数	21	31	42	40
アドバイザリー契約件数	44	63	76	50

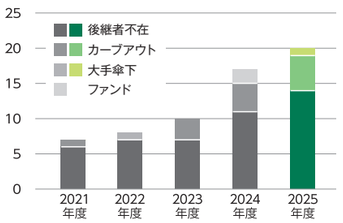
※外部連携先との協働含む

愛媛県／県外件数



当社グループの特性を活かしたソーシングから最適なマッチングまでを一貫して推進しています。

譲渡理由件数



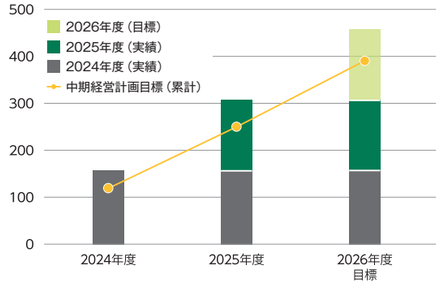
後継者不在が多いものの、事業再編ニーズをキャッチし、支援しています。独自での成長支援を考えているお客さまにはファンドへの譲渡を支援しています。

人材紹介

お客さまが抱える様々な経営課題に対し、「人材」の側面から支援を行うべく、当社グループでは2020年4月に人材紹介業務を開始しました。お客さまの経営課題や求める人材ニーズに沿って、両手型、片手型、非常勤人材のマッチングを手掛けています。毎年多くのお客さまから相談をいただき、相談・成約件数ともに順調に推移しており、2026年3月までで累計700件超の支援につながっています。また、2024年度中期経営計画においても、目標を上回るペースで推移しています。

業務開始以降、現在は5名でのエリア担当制を設けるなど体制を強化しており、なかでも両手型については、担当者が求人票の作成から、求職者のスカウト、求人企業への紹介まで、一気通貫でお客さま対応を行っています。

今中計における人材紹介成約件数（年度別）および今中計目標（累計）



REVICareerを活用した人材支援　～お客さまの経営課題を人材面からサポート～

営業部門のテコ入れや主力営業社員の後任確保という課題を抱えていた株式会社アウルホールディングス（岡山県岡山市）に対して、REVICareerの制度を活用し、大手総合商社にて営業部長やグループ会社の社長を歴任した方をご紹介したところ、経営幹部としての採用につながりました。入社後は営業部門の第一線で活躍しており、同社からは、ゆくゆくはグループ全体の経営企画等も任せられる人材との期待が寄せられています。

▲REVICareer事例紹介ページ

※REVICareer…大企業から地域の中堅・中小企業への人の流れを創出し、地域の中堅・中小企業の経営人材の確保を後押しすることにより、企業の経営革新・生産性向上を図り、地域経済を活性化することを目的とした金融庁・経産省の補助事業です。（REVICareerの運営・管理はREVIC）

DXコンサルティング

いよぎんデジタルソリューションズでは、デジタル化やDXに取り組む企業に対し、会社全体の業務フローの見える化や課題の整理、確認された課題を解決するため各種ツールを導入から導入後の定着化まで伴走サポートを実施しています。2025年度に開催したDXセミナーでは、営業管理ツールの導入支援を行った企業の担当者を講師に招き、20社、30名の多くのお客さまが参加しました。アナログ業務を脱却するまでのプロセスや導入後の効果を実体験として共有し、地域企業のお客さまが業務のデジタル化やDXの推進を検討する機会の創出につながりました。

2024年度に続き2025年度も年間約50件を支援し、本業務における収益も順調に推移しています。

海外展開支援

伊予銀行国際部の海外駐在経験者と、海外拠点（シンガポール・上海・ベトナム・タイ・インドネシア）が独自のネットワークを構築し、お客さまの海外展開を支援しています。

また、高度化するお客さまのニーズに対応するため、日本貿易振興機構（JETRO）、国際協力機構（JICA）、国際協力銀行（JBIC）等の公的機関や海外提携銀行、民間企業との連携を強化し、海外コンサルティング機能の高度化に取り組んでいます。

課題・ニーズ　海外の市場調査／海外販路・調達先の開拓
海外展開のための資金調達／貿易の知識・経験不足

▼

現　在（主な支援内容）　海外市場情報の提供／新規進出支援・コンサルティング／ファイナンス・ビジネスマッチング等

▼

目指す姿　持続的な地域産業の発展に貢献

伊予銀行の海外展開

地場産業のブランド価値向上支援　～今治タオル工業組合との共同企画～

地場産業のブランド価値向上を支援　支援事例

当社グループは、金融支援にとどまらず、愛媛県内地場産業の持続的な発展に向け、地域を代表する基幹産業の競争力強化に積極的に取り組んでいます。その一例として、今治タオルのブランド価値向上を目指す「今治タオルアカデミー（感性系）」の支援事例があります。

品質と感性の両輪で新たな価値創造　背景・目的

今治タオル工業組合では、各タオルメーカーにおいて豊かな創造力のある人材を育成し、オリジナリティに磨きをかけた企画力・提案力を実現させていくため、新たな価値の創造が課題となっていました。この課題に対し、伊予銀行はアカデミーの企画段階から伴走支援を行いました。本アカデミーは、2022年に開講した製造技術を磨く「技能系」講座に続くもので、2024年から2年間にわたり、「感性」を磨き、ブランドの新たな価値を創造する人財の育成を目指したプロジェクトに参画しました。

アカデミーのコンセプトと伊予銀行の役割

伊予銀行の伴走支援
企業・運営サポート　ネットワーク提供

▼

今治タオルの価値向上

情緒的価値の創造（感性系）
アート
デザイン

伴走支援による価値を共創　役割・成果

本アカデミーでは、いわゆる人間国宝をはじめとした各界の一流講師を招聘する等、企画立案、運営サポートといった役割を担い、伊予銀行の持つネットワーク（関係資本）と課題解決能力（人的資本）を最大限に提供しました。このような非金融分野での伴走支援を通じて、地域産業の競争力強化と持続的発展に貢献し、地域社会との価値共創を実現していきます。

新事業

「ともに挑む。ともに成長する」をスローガンに
未来を描く取組みを推進

いよぎんホールディングス × スタートアップ

いよぎんホールディングス
営業企画部 AX戦略室 課長代理
武内 涼平

いよぎんホールディングス
営業企画部 AX戦略室 課長代理
越智 純也

いよぎんディーシーカード
営業第二部 課長
中村 正敏

AX戦略室の設立背景

越智　当社グループでは、これまで事業領域の拡大や地域課題解決を目的とした新規事業の創出について、自前主義を基本として推進してきましたが、デジタル・AI技術の普及の加速、消費者ニーズや社会課題の複雑化・多様化などに対応するなかで、従来の延長線上の取組みでは成長スピードや事業領域の拡大に限界があるとの認識に至りました。

こうした環境変化を踏まえ、外部パートナーとの協働を前提としたアライアンストランスフォーメーション（AX）へと戦略転換を図り、外部の知見や技術を積極的に取り込みながら新たな価値創出を推進する体制とするため2025年8月にAX戦略室を新設しました。

具体的にはM&AやCVC投資などのインオーガニックな手法を活用し、外部企業が有する先進的な技術やビジネスモデルを取り込みつつ、グループの顧客基盤や金融機能と融合することで、単独では実現が困難な新たな付加価値の創出を目指しています。

武内　CVC投資では、スタートアップ企業への出資を通じた新たな事業機会の創出や技術・ノウハウの獲得を目的に活動しています。事業性や収益性、グループ内シナジーの実現可能性について多面的な検証を行っていますが、これらの活動については、外部事業者の知見やノウハウも活用し挑戦とリスクコントロールを両立させながら、新たな収益機会の創出と持続的な成長の実現を目指しています。

スタートアップとの協業は、私たち自身が例えば、AIやDXといった非金融領域の知見を深め、新たなサービスを創出する絶好の機会です。スタートアップのサービスを私たちのソリューションに組み込むことで、お客さまに提供できる価値の幅が大きく広がります。

越智　地域金融機関として地域課題への取組みは、地域に対する責任であると考えています。私たちが持つ地域からの「信頼」と「ネットワーク」、そしてスタートアップが持つ「先進的な技術」や「スピード感」。これらを掛け合わせることで、これまで解決に時間がかかっていた地域の社会課題が、より早く、より効果的に解決できると考えています。

武内　また、挑戦を恐れないスタートアップの企業文化に触れることは、私たち自身の組織風土にも良い影響を与えてくれると期待しています。スピード感や柔軟な発想を組織内に取り込むことで、グループ全体の変革、すなわち「トランスフォーメーション」を内側から推進していきたいと考えています。

家賃債務保証事業の概要と目的

越智　当社グループでは、2025年11月より新事業として家賃債務保証業務の取扱いを開始しました。この背景としまして、私たちは新事業の検討を進めるなかで、単身世帯の増加や高齢化等により保証人の確保が困難となるなど、賃貸市場における社会課題が顕在化している点に着目し、こうした課題の解決に資する事業として家賃債務保証事業の検討に着手しました。その後、外部事業者のノウハウも活用しながらビジネスモデルの具体化を進めてきました。これらの検討を踏まえ、いよぎんディーシーカードを主体として本事業の開始に至りました。

中村　家賃債務保証事業では、賃貸住宅の入居者に対して家賃等の支払いを保証することで、従来の連帯保証人に依存しない新たな信用補完機能を提供しています。これにより、単身の高齢者等、保証人の確保が難しい方の入居に係る初期負担が軽減されるとともに、居住機会の拡大につながっています。

一方で、オーナーさまや不動産管理会社さまにとっては、賃料未収リスクの低減およびキャッシュフローの安定化につながる点に大きな意義があります。保証機能を通じて取引の信頼性を高めることで、賃貸市場全体の円滑な運営に資する役割を果たしています。加えて、賃貸契約に付随する各種手続きの効率化や、トラブル発生時の対応負担軽減にも寄与するなど、関係者全体の利便性向上にもつながっています。

さらに、金融機関として培ってきた審査・与信管理の知見を活用することで、適切なリスクコントロールと収益性の確保を両立した事業運営を実現しています。また、不動産関連事業者との連携を通じて顧客接点の拡大を進めるとともに、グループ内の他サービスとの連携による付加価値の創出にも取り組んでいます。今後は、データ活用やサービスの高度化を進めることで、より利便性の高い仕組みへ深化・進化させ、地域の不動産市場の活性化と持続可能な地域経済の発展に貢献していきます。

いよぎんホールディングス AX戦略室の公式アカウントです。AX戦略室の取組みだけでなく、地域の事業連携事例やイベント情報などもあわせて発信しています。

現状把握から課題抽出、改善支援へ――「セキュリティ健康診断サービス」の提供開始!
～いよぎんコンピュータサービス～

企業のセキュリティ面における不安解消に向けた取組みとして、セキュリティ簡易診断サービスの提供を開始しました。本サービスは、デジタル環境の簡単なヒアリングから6ステップで完結し、健康診断書のように直感的にわかりやすいレポートにて提供・サポートします。現状のIT環境に潜む脆弱性をランク付けし、経営上のリスクや改善ポイントを可視化することで、今後の方針検討や意思決定の場面でお役立ていただける内容となっています。

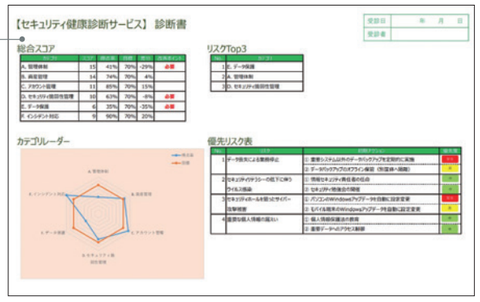
私たちは新サービスの提供を通じて、地域のICTを支える企業としての役割を一層強化していきます。そして、これからも地域の皆さまとともに成長し、持続的な発展に貢献できるよう、価値あるサービスの提供に努めていきます。

▲いよぎんコンピュータサービスホームページ

診断フロー

事前ミニ質問	お困りごと相談、改善要望など
ヒアリング	36項目の定性・定量チェック（40~60分）
スコア分析	カテゴリに応じた分析、重要課題の洗い出し
診断書作成（A4用紙）	リスクTop3評価、対応策のご提案など
説明	診断結果のご説明（20~30分）
改善相談（任意）	ご要望に合わせて実施

診断書（サンプル）



- 診断結果はシンプルなレポートで提供
- 改善ポイントを優先度付きで提示

担当者の声

いよぎんコンピュータサービス
ソリューション営業部　課長代理
松末 久乃

～セキュリティ健康診断サービス 立ち上げの背景と目指す姿～

近年、サイバー攻撃の手口は巧妙化し、標的は大企業だけでなく、その取引先である中小企業へと拡大しています。特に、セキュリティの脆弱な企業を踏み台にして本標的へ侵入する「サプライチェーン攻撃」が社会問題化しており、地域の経済を支える中小企業においてセキュリティ対策はもはや努力義務ではなく、取引を継続するための必須条件となりつつあります。一方で、IT人材不足や専門スキルの確保が難しい状況により、十分なセキュリティ対策を講じることが難しいケースが多く見受けられます。

こうした背景のもと、いよぎんコンピュータサービスでは長年にわたり金融機関の厳格な環境で培ってきた高度なセキュリティ技術を強みに、これらの知見と実績を地域の皆さまへ還元していきたいと考えています。

地域企業の皆さまがITを不安なく活用できるよう、「地域のICTを支える企業」として地域全体のデジタル強靭化に貢献していきます。

「いしづちサービサー」始動!　～地域の持続的成長を支える体制強化～

四国に本社を置く初のサービサーとして、法務大臣許可第131号を取得し、2026年4月より「株式会社いしづち事業再生債権回収」の営業を開始しました。

債権管理業務の受託および債権買取業務を通じ、厳しい経営環境に置かれた地域の事業者さまと丁寧に対話しながら、経営改善・事業再生に軸足を置いた付加価値の高いサポートを実現するサービサーとして、地域経済の活性化に取り組んでいきます。

また、事業再生や債権管理を担う専門人財の育成とノウハウの蓄積を進め、当社グループの総合的な金融サービス機能の強化を図ることにより、地域経済・産業の持続的な発展に貢献していきます。

いしづち事業再生債権回収
代表取締役社長　**武田 智弘**

個人関連 Personal Related

グロース戦略　お客さまの想いに寄り添い、ニーズに合わせた最適のコンサルティングを提供する

アジャスト戦略　地域の金融包摂の実現に向けて、お客さまの資産形成のための金融リテラシー向上へ貢献する

環境認識

少子高齢化による地域経済の縮小という社会課題に対し、地域に根差した営業基盤を活かして、対面・非対面を問わず、幅広い金融に関する情報とコンサルティングの提供を通じて、金融包摂を実現し、地域経済の活性化に貢献する必要があると認識しています。

強み・機会

- 地域に根差した営業基盤
- グループ総合力
- 金融リテラシーや金融教育への関心の高まり
- 積極的なデジタル実装と幅広いお客さま接点
- NISA恒久化や物価上昇による資産運用機運上昇

弱み・脅威

- 少子高齢化によるマーケット縮小
- 地域経済の規模縮小
- 地域における金融知識の不足
- お客さまとの接点多様化

目指す姿

デジタル化によって生み出された時間をヒューマンコンサルティングに最大限充当し、お客さまの夢やゴールの実現に向け、一人ひとりのライフステージにグループ一体となって寄り添い、CX向上と収益向上の好循環を生み出します。また、日々忙しく銀行に行く時間がないお客さまにも価値を届けるために、アプリをはじめとするデジタルチャネルに加え、ダイレクトチャネル（電話、オンライン面談、チャット等）によるサービスを強化していきます。

目標指標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
預り資産残高	7,352億円	8,155億円	10,143億円	10,674億円
平準払保険取引先数	34,761先	36,323先	37,518先	40,500先
住宅ローン実行件数	1,495件	2,251件	2,240件	6,200件（3カ年累計）
カードローン契約件数	4,804件	6,583件	7,599件	22,000件（3カ年累計）
金融リテラシー向上に資する活動の実績先数	— ※	8,346先	8,339先	25,000先（3カ年累計）
NISA口座数	51,249先	54,680先	59,980先	65,000先

※2024年度中期経営計画より集計開始

重点項目

- ダイレクトチャネルを起点とした、お客さま一人ひとりに最適な顧客体験の創出
- お客さまの夢を実現するためのゴールベースアプローチの実践
- DHDサービスを活用した取引基盤の拡充
- 業務効率化とリソースの最適化を通じた生産性の向上
- セミナーや金融教育等を通じた金融包摂の実現

関連マテリアリティ

地域経済・産業の持続的な発展

人口減少・少子高齢化

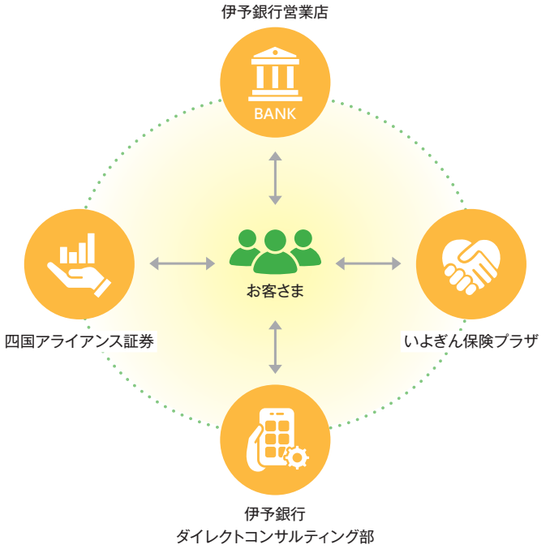
多様化するニーズに応える、グループ一体の顧客支援体制

変化するライフスタイルや価値観に寄り添い、お客さま一人ひとりの「想い」を実現するため、当社グループの総合力を結集した顧客支援体制を構築しています。

伊予銀行においては、あらゆる金融ニーズの入り口となる預金・ローン・投資信託等金融商品・各種サービスの提供を通じて、お客さまの暮らしと資産形成の基盤の充実に取り組んでいます。さらに、専門性が求められる保険や資産運用については、保険相談に特化した「いよぎん保険プラザ」や、地域密着型のコンサルティングを強みとする「四国アライアンス証券」といった専門拠点と連携し、お客さまの多様なニーズに的確にお応えします。

また、店舗への来店が難しいお客さまにも質の高いサービスを提供するため、2025年4月に「ダイレクトコンサルティング部」を新設し、電話やチャット、ビデオ通話などを活用した非対面でのご相談にも対応し、いつでもどこでも気軽に相談できる体制を強化しています。

今後も、グループ一体となり、あらゆるチャネルを通じてお客さまの豊かな未来づくりをサポートしていきます。



デジタルとヒューマンの融合で実現する、新しい顧客体験

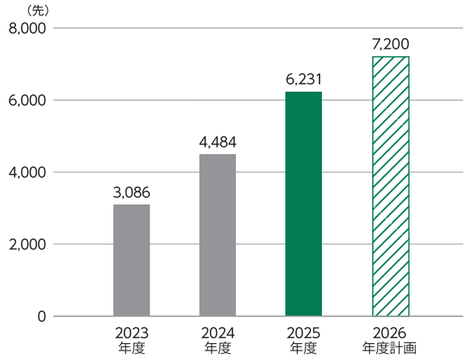
当社グループは、デジタルとヒューマンの強みを融合させた「DHDサービス」を展開し、時間や場所に縛られない新しい顧客体験を創造しています。

スマートフォンひとつで申込みから契約まで完結するカードローン「SAFETY」や住宅ローン「HOME」、手軽に将来設計ができる「LIFE PALETTE」など、非対面でご利用いただける便利なデジタルツールを提供しています。

今後も、お客さまの利便性を高めるとともに、業務効率化により創出した時間を専門スタッフによる丁寧なコンサルティングに充て、デジタルとヒューマンの両輪で、お客さまのあらゆるライフステージにおいて、最適なソリューションを提供していきます。

住宅ローン契約者数に占めるHOMEアプリ使用率（2025年度）

SAFETY新規契約者数推移



船舶関連 Ship Related

グロース戦略　海事関連事業者の成長・発展に向けた最適な投資を全力でサポートする

アジャスト戦略　海事関連産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまの変化への対応を全力でサポートする

環境認識

海事関連産業は、世界の経済成長の恩恵を受け、安定的な成長が見込まれる重要な地場産業です。一方で、環境対応や船舶管理の高度化要請など、船主経営における課題は日々多様化しており、金融機関にもタイムリーな情報収集に基づく適切な対応・アドバイスが求められています。

強み・機会

- 今治市は世界有数の海事産業の集積地
- 有力な海事関連事業者との強固なつながり
- 伊予銀行シップファイナンス部や今治ブロックの営業店、東京デスク、シンガポール支店を通じた鮮度の高い情報収集力
- 蓄積されたシップファイナンスのノウハウ

弱み・脅威

- 気候変動対策、船舶管理高度化要請等、船主経営における課題の多様化
- 海外造船所、海外船主との競合の激化
- 地政学リスクの顕在化

目指す姿

「海事関連事業者の成長・発展に向けた最適な投資を全力でサポートする」という方針を掲げています。

海事関連産業を取り巻く環境は急速に変化していますが、今治、東京、シンガポールを中心とした、幅広い海事関連事業者との情報交換や連携強化を通じた鮮度の高い情報提供により、地域とお客さまの成長・発展をサポートしていきます。

また、伊予銀行の行員の大手商社等への出向を通じた海事関連産業に関するノウハウの積み上げや、営業店を含めた行員のシップファイナンス能力向上、リソースの有効活用による支援態勢の拡充、新たな事業領域の開拓等により、海事業界のさらなる発展に貢献し、収益機会の創出に努めていきます。

目標指標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
大手海事産業関連企業との情報交換による有効な情報収集	200件	206件	207件	200件
大型船、環境対応船へのシンジケートローン等の組成	3件	4件	2件	4件
シップファイナンス部による営業店との同行訪問件数	—※	70件	73件	60件
海事関連にかかる新事業創出に向けた検討件数	2件	2件	2件	2件

※2024年度中期経営計画より集計開始

重点項目

- 幅広い海事関連事業者との情報交換や連携強化
- 海事関連にかかる新事業の検討
- 行員のシップファイナンス能力の向上

関連マテリアリティ

地域経済・産業の持続的な発展　人口減少・少子高齢化　気候変動・環境負荷

海事関連事業者からの情報収集

伊予銀行シップファイナンス部を世界有数の海事都市である今治に置き、東京にもシップファイナンスデスクを設置しているほか、シンガポールにも支店を有し、国内外の幅広い海事関係事業者との情報交換を行っています。得られた情報や蓄積されたデータをもとに、お客さまの課題解決につながる施策を検討、実施していきます。

行員のシップファイナンス能力の向上

シップファイナンスに携わる行員のレベルアップを推進していくとともに、伊予銀行シップファイナンス部と営業店の連携を強化してサポート態勢を充実させることで、シップファイナンス能力のボトムアップを図っています。

また、2024年には外部業者と連携した英語学習プログラムを他事業分野に先駆けて導入し、シップファイナンスを担う行員の語学力のレベルアップをサポートしています。

海事関連にかかる新事業の検討

海事関連事業者とのつながりやこれまで蓄積したノウハウを活かし、外部事業者との連携も視野に入れながら、地域や海事業界の発展につながる新事業を検討していきます。

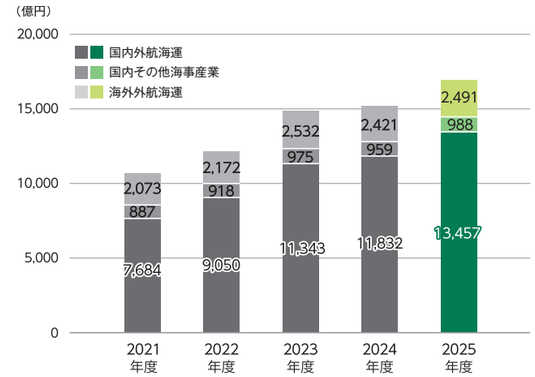
一貫した融資スタンス

伊予銀行では、その時々の環境にとらわれず、船主の総合力を重視した多面的な融資判断を行うことで、リスク変動に強い貸出資産の積み上げに努めてきました。

これまで「1船1行主義」を採用していましたが、為替動向に起因する船舶資材の高騰、船舶の大型化や環境船対応に伴う船価上昇などに対応するため、近年では他行との協調融資も手掛けています。

2025年度末の海事産業向け貸出残高は1兆6,936億円（前期比+1,724億円）に増加しました。今後も相応の実行案件がある一方で売船などによる繰上返済も見込まれており、当面は横ばいで推移する見通しです。

海事産業向け貸出金年度末残高の推移



環境問題への対応

伊予銀行は海運業界の温室効果ガス（GHG排出量）削減の取組みを金融の側面から後押しするために設立されたポセイドン原則※1に、2023年10月に地方銀行として初めて署名・参画しました。ポセイドン原則は、国際海事機関（IMO）が掲げるGHG排出量削減目標の達成に向けて、その目標の達成度を測ることとしており、2050年頃までにネット排出量ゼロとすることを目標にしています。

当行は融資対象船の年間GHG排出量を集計し、その結果をもとに船舶融資ポートフォリオ全体での気候変動整合度を算出し、毎年公表する予定です。

2025年12月に発表された2024年の当行におけるGHG排出量削減目標の達成度は最低目標（Minimum※2）に対し+5.1%、努力目標（Striving）に対し+11.5%となり前年度に比べて良化しました。

今後も、GHG排出量削減につながるシップファイナンス等を通じて、環境面でも持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※1 船舶セクターの脱炭素化を金融面から推進することを金融機関の役割と定め、国際海事機関（IMO）のGHG排出量削減目標達成に向け、金融機関による対象船舶融資ポートフォリオ全体のGHG排出量を算定・評価・開示するフレームワーク。

※2 ポセイドン原則にはMinimumとStrivingの二つの基準値があり、両方とも2050年ネットゼロ目標だが、2030年と2040年時点の削減目安が異なる。Minimumは2008年比で2030年までに排出量を20%削減、2040年までに70%削減。Strivingは2008年比で2030年までに排出量を30%削減、2040年までに80%削減。

市場運用関連 Market Investment Related

グロース戦略　安定的な収益と将来の収益につながる総合損益を意識し、流動性を重視した分散投資を実施する

環境認識

日本銀行による金融政策正常化の継続が意識されるなか、「金利のある世界」が定着しつつあり、円貨債券の利回り改善を通じて新たな投資機会が広がっています。株式市場においても、良好な企業業績やAI関連投資の拡大を背景に、国内外ともに堅調な相場展開が続いています。

一方で、中東情勢の長期化による原油価格の高止まりがインフレ圧力を強め、主要中央銀行は利上げと景気下支えの間で難しい政策運営を迫られています。加えて、AIへの期待後退による金融市場の急激な調整リスクや、地政学的緊張・財政赤字拡大に伴う長期金利上昇など、下振れリスクは依然として払拭されていません。

強み・機会

- 培ってきた市場運用ノウハウ
- 専門的かつ多様な人財
- 潤沢な有価証券含み益
- 貯蓄から投資の流れ
- 金利上昇による新規運用利回りの改善

弱み・脅威

- 人財層拡充への不安
- 地政学リスクの顕在化
- 運用環境の不確実性、調達環境の変化
- 金利変動に伴う債券価格の不安定化
- 外貨市場調達への依存

目指す姿

有価証券運用については、これまで安定的に200億円を超える資金利益を確保してきましたが、今後はさらに拡大を図り 250億円を超える水準を目指しています。加えて、2024年度中期経営計画では政策保有株式の縮減を一段と推し進める計画としており、それによる売買損益等も含め、実現損益で毎年度300億円超を目標としています。また、含み益を実現させるだけでなく、実現益を上回る評価損益を創出することで中期経営計画期間で総合損益1,000億円超を目指しています。

目標指標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
実現損益（=資金利益+関係損益等）	390億円	609億円	717億円	300億円超
総合損益（中計期間合計）	1,321億円（3ヵ年累計）	△369億円	1,013億円	1,000億円超（3ヵ年累計）
政策保有株式縮減額（上場、簿価ベース）	129億円（3ヵ年累計）	71億円	85億円	250億円（3ヵ年累計）
市場型貸出（平残）	1,407億円	1,434億円	1,515億円	1,700億円

重点項目

- リスク対比リターン向上に資する投資計画の立案
- 流動性を重視したポートフォリオの構築
- 政策保有株式縮減に向けた取引先との丁寧な対話
- 持続可能な社会の実現に資するサステナブルファイナンスへの取組み（市場営業室）

関連マテリアリティ

地域経済・産業の持続的な発展

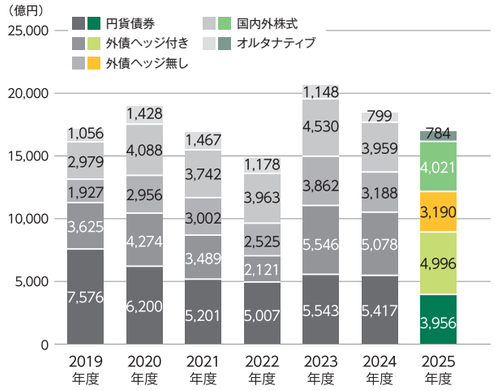
国内金利の上昇に対応するポートフォリオ再構築

伊予銀行は有価証券ポートフォリオをリスクカテゴリー別に管理しており、そのうち円貨債券および外債ヘッジ付きについては、株式リスクに対する逆相関を有する資産として一定残高を維持する方針としています。

2025年度の運用環境においては、賃金と物価が相互に影響しながら緩やかに上昇していくなかで、日本銀行は金融政策の正常化を進め、段階的に政策金利を引き上げており、長期金利は2026年3月に一時2.39%と約27年ぶりの水準まで上昇しています。

これまでの低金利環境では収益が期待できないだけでなく、将来の金利上昇シナリオへの移行に備え、円貨債券への新規投資を抑制してきました。今後も、国内金利の上昇局面におけるリスク管理を徹底しつつ、十分な金利上昇後に円貨債券ポートフォリオを再構築することで安定的な収益確保を目指していきます。

リスクカテゴリー別時価構成比の推移



将来の収益につながる総合損益を意識した運用

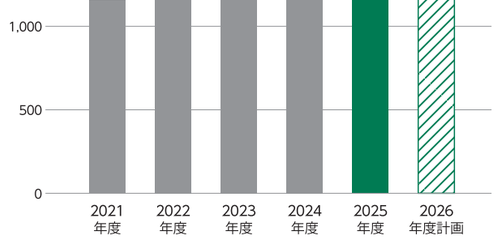
有価証券運用は、「安定的な収益と将来の収益につながる総合損益を意識し、流動性を重視した分散投資を実施する」ことを基本方針としています。

伊予銀行は、債券利息や株式配当金など資金利益ベースで安定した収益の確保を目指しています。2025年度は、日本銀行の利上げによる円貨調達コスト増加の影響があった一方、海外では利下げによる外貨調達コスト減少もあり、ポートフォリオ全体の資金利益は「278億円」となりました。

また、マーケットの変動に合わせて売買を行った結果、外債ヘッジ無しや政策保有株式の売却益を計上したことで大きく膨らみ、関係損益等は「439億円」、資金利益と関係損益等を合わせた実現損益は「717億円」と3年連続で過去最高になりました。

関係損益は相場に左右されますが、政策保有株式の縮減を一段と推し進める計画としており、今後もある程度の売却益を見込んでいます。ただし、単に含み益を実現益として計上するだけではなく、総合損益を意識しながら評価損益のさらなる拡大を図っていきます。

有価証券パフォーマンスの推移



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総合損益	308	1,014	△97	320	1,097	△369	1,013
総合利回り	1.64%	1.64%	1.69%	2.14%	2.99%	3.07%	3.08%
（邦貨）	1.43%	1.54%	1.54%	1.51%	2.09%	1.97%	2.08%
（外貨）	2.32%	1.85%	1.94%	3.20%	4.13%	4.32%	4.17%

平準的な新規案件取組みによる安定的な収益拡大

海外企業向けコーポレートファイナンスや、国内外のストラクチャードファイナンス（プロジェクトファイナンス、航空機ファイナンスなど）への継続的な取組みにより安定的な収益拡大を志向するとともに、サステナブルファイナンスへの積極的な取組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

市場型貸出金平均残高の推移

BPR・IT関連 BPR/IT Related

アップグレード戦略

BPR部門 … グループ全体の生産性向上により経営資源を捻出し、マテリアリティ起点の事業活動を組織横断的に支える仕組みを構築する

IT部門 …… 安心・安定・安全な次期基幹系システムの構築※とともに、データ活用の態勢整備と高度化、ITガバナンスの高度化を図る

※今中計開始当初の計画であり現在は変更していますが、引き続き「基幹系システムの高度化推進」には取り組んでいます。

環境認識

2015年度中期経営計画から生産性向上を重要課題と位置づけ、積極的なデジタル実装とリスキリングによる人財育成を進めるとともに、データ活用の態勢整備やITガバナンスの高度化に取り組んできました。

今後は、顕在化しつつある人財不足や長期的なコスト上昇傾向も踏まえ、グループ会社の連携強化やAIを活用した各種BPR施策の高度化に取り組み、様々な課題へ対処していくことが必要だと考えています。

強み・機会

- 積極的なデジタル実装による活用基盤の整備
- 専門的かつ多様な人財の育成／ノウハウの蓄積
- DXの進展やお客さまニーズの高度化／多様化

弱み・脅威

- 労働人口の減少や顕在化する人財不足
- デジタル企業等の異業種参入による競争激化
- 人件費や資材価格等の長期的なコスト上昇傾向

目指す姿

これまで取り組んできた各種BPR施策をさらに高度化させるとともに、伊予銀行で培った知見をグループ内に横展開することでグループ全体の生産性向上による経営資源の捻出を実現し、マテリアリティ起点の事業活動を組織横断的に支える仕組みの構築を目指しています。また、2029年秋に控えた新本社ビルへの移転に向けた働き方改革を進めるとともに、AIを中心とした新技術の活用に積極的に挑戦することで、組織全体の生産性向上と競争力の強化を目指していきます。

項目	2025年度実績	2026年度目標
伊予銀行営業店[業務係]事務量削減	△57%（2017年度末比）	△65%（2017年度末比）
伊予銀行営業店[融資係]事務量削減	△24%（2019年度末比）	△30%（2019年度末比）
伊予銀行本部／グループ会社 業務時間削減	△28万時間（2017年12月末比）	△30万時間（2017年12月末比）
CO_2排出量削減（Scope1・2）※	△58.0%（2013年度比）	△50%（2013年度比）

※チャネル関連と共同目標

重点項目

- 業務プロセスの可視化に基づく部門横断の業務プロセス改革とレガシーシステムの見直しに合わせたBPR施策の深化
- RPAやAIといったDigital技術を活用した定型業務や大量処理業務の自動化／事務の極小化／ペーパーレス化
- AIプラットフォームの構築やAIエージェントの活用による自律駆動型の業務改革実現／オペレーションレスへの挑戦
- 新本社ビルへの移転を見据えた働き方改革とグループ会社の連携強化によるシナジー効果の創出

関連マテリアリティ

気候変動・環境負荷

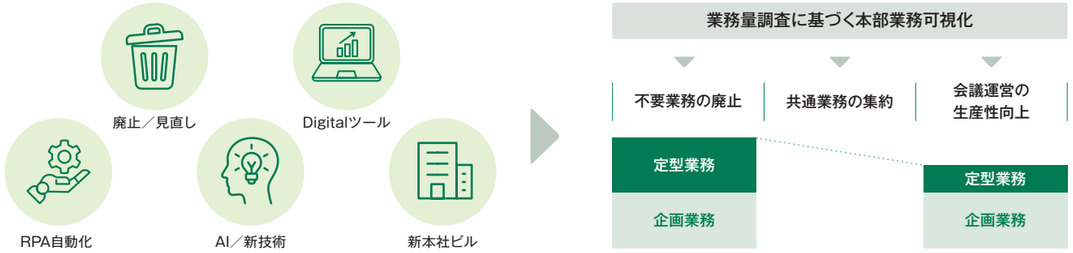
組織全体でのBPRへの取組み

伊予銀行営業店

伊予銀行営業店では「事務のデジタル化・簡素化」「現金ハンドリングレス」「本部集中」のキーワードをもとに事務量削減に取り組み、営業店事務の即時本部集中処理を可能とする新営業店システムの導入やチーム制の導入による効率化施策の定着化を進めることにより、事務量は過去10年で半減（事務量△57%／2018年3月期比）しています。営業店を「事務中心の場」から「課題解決の場」へと転換させることを目指し、各種BPR施策の定着化による事務量削減に引き続き取り組んでいきます。

伊予銀行本部／伊予銀行以外のグループ会社

伊予銀行本部では、業務廃止・手順見直しといったBPRをはじめ、RPAを活用した業務自動化や各種ワークフローの電子化による業務量の削減を進めています。2026年3月末時点で△284千時間／年の削減を実現し、中期経営計画最終年度である2027年3月末までに△300千時間／年（人員換算：約150名分）の削減を計画しています。現在は業務量調査による業務棚卸・可視化に基づき、もう一段踏み込んだ業務廃止や会議運営の見直しのほか、RPAのグループ内展開を中心としたデジタル活用や共通業務集約といったBPR知見のグループ横展開を進めており、引き続き、グループ全体の生産性向上を目指しています。



生成AIの活用

社内コミュニティ「AI LABO」

伊予銀行では本部全部署および一部の営業店に汎用的な生成AIを導入し、約680名のユーザーが利用しています。

2025年7月には、生成AIの活用推進を担うアンバサダーによる社内コミュニティ「AI LABO」を立ち上げ、現場主導で継続的にスキルアップとノウハウの共有に取り組む体制を構築しました。現在では71名のアンバサダーが活動しており、日常業務において生成AIを効率的に活用する文化が根付きつつあります。

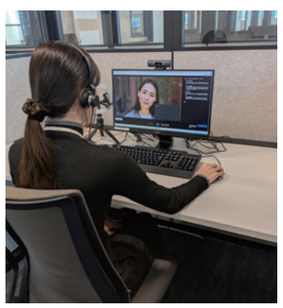
主な活動は、スキル習得や周囲への活用促進に関する様々なタスクの達成状況に応じ、AI AdvisorからAI Legendまで5段階のランクに認定する「アンバサダーバッチ」制度への取組みと、その活動を通じて得た知見やノウハウなどをコミュニティ全体で共有することを目的とした月に一度の座談会への参加です。これらの活動を通じて、「アンバサダー同士が切磋琢磨してスキルを磨く」⇒「得られたノウハウをAI LABOで共有する」⇒「自部署へ持ち帰って伝播する」という好循環を生み出し、組織全体での活用定着につなげています。

生成AI活用事例

電話やチャット等の非対面チャネルにおけるお客さま接点を担う伊予銀行ダイレクトコンサルティング部では、AI技術を活用した取組みを通じて、お客さま応対品質と提供価値のさらなる向上を目指していきます。

● AIロールプレイングの導入

オペレータの応対スキル向上を目的として、AIが顧客役となり対話演習を行うAI対話型ロールプレイングサービスを導入しました。これにより、オペレータは場所や時間を選ばず主体的に実践演習を繰り返すことが可能となり、各自の課題を客観的に把握し、コンサルティング能力の向上に努めています。



● AIによる応対品質評価の自動化

お客さまとの通話音声をAIが自動で評価・分析するサービスを導入しました。これにより、応対品質の評価基準が統一され、評価にかかる工数を削減するとともに、オペレータへの迅速かつ的確なフィードバックが可能となり、サービスの均質化と高度化を実現しています。

今後も、AI技術の活用を通じて、お客さま応対品質と提供価値のさらなる向上を目指していきます。

チャネル関連 Channel Related

アップグレード戦略　「非対面チャネル」の高度化および「店舗（対面チャネル）」の配置／機能見直しを進めることで、お客さまとつながるタッチポイントの最適化を図る

環境認識

2015年度中期経営計画より、お客さまとつながるタッチポイントの多様化を目指し、店舗を中心としたチャネルの再構築を進めてきました。

今後は、人口減少や少子高齢化等の社会構造の変化をはじめ、新型コロナウイルス感染拡大以降のライフスタイルの多様化等、当社を取り巻く環境の大きな変化に対応するため、お客さま一人ひとりのニーズに合わせたチャネルの見直し／高度化が必要だと認識しています。

強み・機会
- 瀬戸内圏域の広域店舗網
- 本社ビル建替に合わせた組織再編
- 積極的なデジタル実装

弱み・脅威
- 顕在化しつつある人員不足
- 人口・事業所減少による地域経済の規模縮小

目指す姿

2024年度中期経営計画においては「手のひらの伊予銀行」を標榜したバンキングアプリ「AGENT」をはじめとする各種デジタルサービス（非対面チャネル）を深化させるとともに、店舗（対面チャネル）は地域の特性を踏まえた配置／機能の見直しを進めることで、お客さまとつながるタッチポイントの拡充と最適化を進めていきます。

項目	2025年度実績	2026年度目標
店舗機能／配置変更等店舗数	累計12店舗	累計20店舗
接触顧客数※1	358千人（2025年度末）	359千人(2026年度末)
CO_2排出量削減（Scope1・2）※2	△58.0%（2013年度比）	△50%（2013年度比）

※1 ①来店②訪問③電話④個人IB ⑤ AGENT アプリ等による3か月以内の接触数
※2 BPR・IT関連と共同目標

重点項目

- お客さまのライフスタイル／ニーズに合わせた店舗配置／機能の最適化
- 地域の賑わい創出に向けた所有不動産（店舗）の有効活用
- 非対面チャネル部門の集約／高度化 コンタクトセンター新設
- 非対面での融資相談体制の確立／「いよぎんビジネスサポートデスク」新設
- 個人向けバンキングアプリ「AGENT」の高度化／利用者拡充
- 法人向け非対面チャネル「いよぎんビジネスポータル」の高度化／利用者拡充

関連マテリアリティ

気候変動・環境負荷

有人（対面）

▲波止浜支店

▲伯方支店

2015年度中期経営計画より、営業エリア内の人口や事業所数が減少するなか、店舗網の再構築に努めてきました。

今後も、地域の特性に合わせた店舗の配置／機能の見直しや、老朽化の進む店舗の建替え／改修を進めることで、お客さまとつながる重要なタッチポイントである店舗の最適化や環境改善に取り組んでいきます。

また、店舗建替え時には、BCP対策や環境に配慮した建物を検討するほか、地域からの要請に耳を傾け、街の活性化／にぎわい創出に資する店舗不動産の有効活用も進めていきます。

なお、2026年に新築移転した2店舗について、伯方支店は「Nearly ZEB」、波止浜支店は『ZEB』の環境認証を取得しています。

有人（非対面）

2024年度中期経営計画に掲げる「DigitalとHumanが高度に融合したコンサルティング」の実現に向け、各チャネルが連携するシームレスな価値提供体制の構築を加速しています。

伊予銀行ダイレクトコンサルティング部のインバウンド部門では、地方銀行として初めて取得したコンタクトセンターの国際品質保証規格「COPC® CX規格 Release 7.1」の認証について、2025年度には新たに対象業務を追加し、認証を更新しました。これは世界水準の応対品質を保証するものであり、今後も全行的な業務品質の向上を追求していきます。また、アウトバウンド部門では、リモートチャネルを活用したコンサルティング機能を強化し、お客さまとの接点拡大と付加価値の高いサービス提供に取り組んでいます。

今後も、チャネル間の連携を一層強化し、全てのお客さまに高品質なサービスと新たな顧客体験を提供し続けていきます。

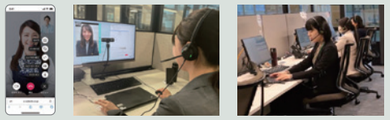
ダイレクトコンサルティング部

高品質なサービス

CERTIFIED COPC
The Iyo Bank, Ltd.
Direct Consulting Division
Iyogin Telephone Center and
Central Contact Center

Digital × Human

新たな顧客体験


電話・チャット・SMS・オンライン面談

アウトバウンド担当者の声

お客さまの豊かな未来の実現に向けて

人生100年時代を迎え、お客さまの将来への備えをサポートするため、電話やデジタルチャネルを通じて、NISA制度の活用をはじめとした資産形成・運用のアドバイスやご提案を行っています。

お客さま一人ひとりのライフステージに適した情報提供を行うことで、顧客満足度向上と信頼関係の構築に注力しています。今後も、継続的な自己研鑽により知見を深め、「人」ならではの温かみに加え、高度な専門性と付加価値の高い対話で、お客さまの豊かな未来の実現に貢献していきます。

伊予銀行
ダイレクトコンサルティング部
プライムデスク　林 亜里沙

デジタル

各種銀行手続き機能を提供している個人向けの「AGENTアプリ」および法人向けの「いよぎんビジネスポータル」の継続的な機能追加・改善により、さらなる利便性向上に取り組んでいきます。

特に「AGENTアプリ」においては、直近1年間にて各種ローンの申込導線の追加や、アプリの利用状況をリアルタイムで連携して特殊詐欺を防止する不正検知プラットフォーム「Detecker」との連携、アカウント登録方法の改善等を行いました。

継続的な改善の結果、目標としていた窓口手続きに対するアプリでの手続き比率50%以上※を達成しております。今後はAGENTアプリを新たな収益・接点拡大の成長ドライバーとし、お客さま一人ひとりに寄り添うパーソナライズ提案の実現に向け、さらなる改善に取り組んでいきます。

※アプリ利用件数÷（来店タブレット受付件数+アプリ利用件数）

AGENTアプリの主要サービス

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

04

サステナビリティ

ありたい姿の実現のために、私たちはどうやって戦略を実行していくのか

サステナビリティ経営体制 …… 69

人的資本関連 …… 71

特集③　特別座談会
～現在から未来に向けた DE&I とは～ …… 79

活躍するキャリア採用者の声 …… 84

気候変動・自然資本保全への対応
～ TCFD・TNFD 提言への取組み～ …… 85

地域社会への貢献 …… 91

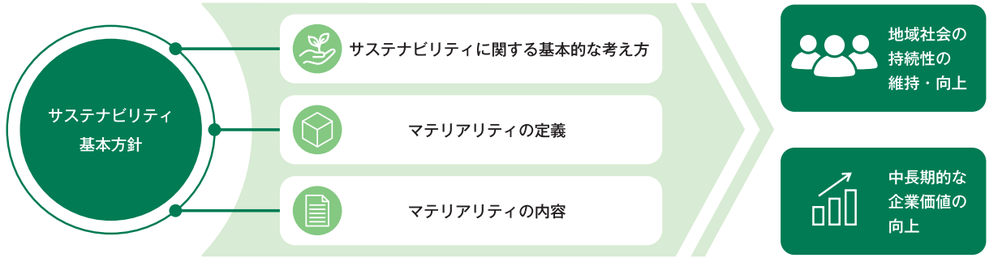
サステナビリティ経営体制

サステナビリティ基本方針の策定

当社グループにおけるサステナビリティに関する基本的な考え方を社内外に分かりやすく発信するとともに、さらにその取組みを推進していくため、当社グループの経営上の基本方針として「サステナビリティ基本方針」を取締役会の決議を経て、策定しています。

▲サステナビリティ基本方針

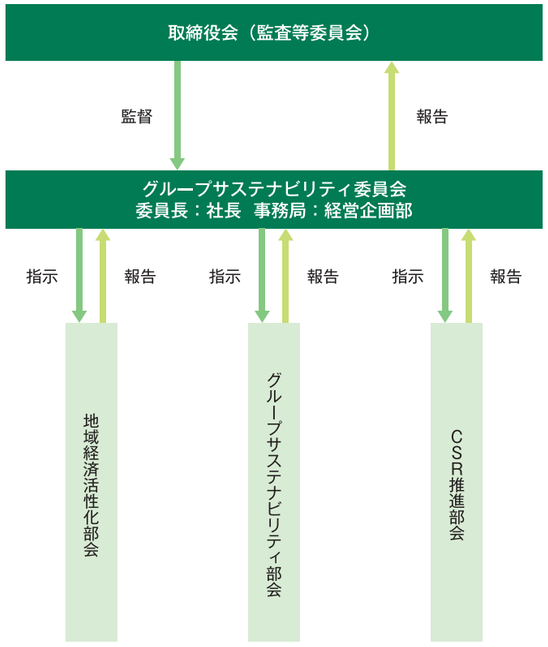
サステナビリティ基本方針の構成



グループサステナビリティ委員会の運営

サステナビリティ向上に資する事項に、事業活動および社会貢献活動の両面からグループ横断的に取り組んでいくため、社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する対応状況および情報開示等について審議しています。なお、取締役会は「グループサステナビリティ委員会」の内容の報告を受け、監督を行っています。

サステナビリティ経営体制の概要



2025年度のグループサステナビリティ委員会開催状況

【開催回数】

16回

【主な議題】

＜ 全般 ＞

ESG評価機関からの評価スコア報告

＜ 環境 ＞

- CO_2排出量削減目標にかかる2024年度実績報告
- サステナブルファイナンス目標にかかる2024年度実績報告
- ポセイドン原則にかかる2024年度結果報告
- TNFD対応にかかる取組方針に関する報告

＜ 社会 ＞

- 「LEADING EDGE 四国」への取組みにかかる報告
- 人的資本経営にかかる2024年度実績報告

＜ ガバナンス＞

- 腐敗防止方針の策定

人権尊重に向けた取組み

マテリアリティ「人的資本の拡充」の関連テーマに「人権尊重」を掲げており、マテリアリティを起点とした事業活動を展開するにあたり、当社グループにおける人権への取組みを強化していくため、「人権方針」を策定しました。

人権方針においては「あらゆるステークホルダーの人権が尊重される社会の実現に貢献」することを目指しています。

▲人権方針

企業に求められる人権への取組みの全体像

TOPIC　人権デューデリジェンス

人権方針策定の次のステップとして、2025年度から人権デューデリジェンスに取り組んでいます。2025年度においては、当社グループの事業活動が人権に及ぼす影響の把握・評価とその軽減策を策定しました。2025年度の取組みを踏まえて2026年度は以下の取組みを実施していくこととしています。

具体的な取組み①

心理的安全性サーベイを導入し、グループ全職員を対象に「職場の心理的安全性」に関するアンケートを実施し、職場単位の集計結果（個人単位は匿名）を職場に還元するとともにワークショップを開催し、職場環境の改善につなげていきます。

具体的な取組み②

人権に関するモニタリングを当社グループのサプライチェーンに適用するため、サプライチェーンに関するモニタリングに人権に関する項目を追加し、サプライチェーンにおける人権侵害の発生状況を把握・改善していきます。

▲ワークショップの様子

腐敗防止に向けた取組み

当社グループでは、「腐敗防止方針」のもと、法令に違反する贈収賄や横領・背任行為、利益供与の強要や過剰な接待・贈答の提供・受領といったあらゆる形態の腐敗の防止に取り組んでいます。

当社グループは、雇用形態にかかわらず全てのグループ役職員が高度な職業倫理感を持った行動を実践できるよう、腐敗防止に関する適切な教育・研修を行うとともに、匿名で相談できる窓口を社内外に設置しており、報告・相談があった場合に秘密保持を徹底することで不利益を生じさせない環境を整備しています。

また、取締役が出席するグループ経営会議（コンプライアンス会議）にて定期的に報告を行い、取締役会が腐敗防止への取組みに関する監督を行うとともに、必要に応じて改善や方針の見直しの指示・指導を行う体制としています。

▲腐敗防止方針

人的資本関連

MESSAGE

人事企画部長メッセージ

人事企画部長
杉野 里佳

2024年度にスタートした中期経営計画は、本年度いよいよ総仕上げの年を迎えます。この2年間、当社グループは「営業×人財」の構造改革を経営の中核テーマとして掲げ、「人こそが競争優位の源泉である」という信念のもと、人的資本投資を継続してきました。

実践を積み重ねた2025年度は、人的資本経営の取組みが単なる人事施策の実施にとどまらず、組織文化として浸透し始めた手応えを得た一年であったと感じています。

自律的な学びの定着と新入職員研修の刷新

人財育成においては、お客さまの高度な課題解決に資するコンサルティング能力の強化に向けて、「個」の主体的な学びを引き出し、挑戦を支援する環境整備を進めてきました。職員の内発的動機に火をつけるため2025年度に導入した自己啓発支援「Cubic Booster制度」の初年度の延べ利用件数は3,035件に至っています。さらに2026年度は、同制度のアップデートを図り、一人ひとりが自ら掲げる「目指す姿」の実現のために、必要な学びを柔軟に利活用できる仕組みへと進化させています。

また、新入職員研修のカリキュラムも大幅に刷新しました。入社後5か月にわたり全5回のインターバル形式での研修を導入するとともに、新たに研修所に整備した模擬店舗環境も活用し、より実践的なスキルの習得を支援しています。所属部署と人事部門が密接に連携しながら伴走し、新入職員の早期成長を強力に後押ししてまいります。

Well-Beingを高める人的資本投資

意欲ある職員が地域のために挑戦し続けるには、「働きやすさ」だけでなく、心身の充実を伴う「働きがい」を感じられる環境が不可欠です。2025年度は、1on1ミーティングの定着や対話機会の拡充を通じて、上司・部下間の相互理解を深めることに注力しました。また、2026年度において当社グループは、4年連続となる初任給の引き上げを実施するとともに、物価上昇を大きく上回る約7%のベースアップ等の賃上げを実施しました。さらに、自律的な健康維持・増進に対する取組みを経済的にサポートする「My Wellness制度」を導入しました。こうした果敢な人的資本投資は、「変革の原動力となる人財」を獲得し、育むことに対する当社グループの覚悟の証です。多様な個性を持つ全ての職員が、互いの個性を共鳴させながら、活き活きと挑戦を続けられる環境づくりを推進してまいります。

地域の未来のために

私たちの使命は、地域の未来を支えることです。地域における新たな産業や雇用の創出に貢献し、地域社会に新たな価値を提供していくためには、まず私たち自身が変化し続けなければなりません。人が育ち、人が挑戦し、人が地域に新しい価値を生み出していく、そんな循環を、グループ全ての仲間とともに、これからも力強く進めてまいります。

基本的な考え方・方針

基本的な考え方

当社グループは、人財を競争優位の源泉の一つと位置づけ、全ての従業員の5つのWell-Being（Career、Social、Financial、Physical、Community）実現を目指し、人財育成および社内環境整備に取り組んでいます。なお、「2024年度中期経営計画」においては、「人的資本の拡充」をマテリアリティの一つとして特定し、人的資本を拡充するとともに、インテグリティの伴った事業活動を実践することで、「強靭」な人財および組織を創り出す「レジリエンス戦略」に取り組んでいます。

人財育成方針

私たちは、「お客さま起点」を基本的な考え方とし、「専門性を高めた共創人財」や「領域ごとの専門人財」といった多様な人財が、各々の強みをつくり、得意分野を伸ばし、適材適所や適所適材で能力を最大限発揮することで、多様な価値を創造・提供できるコンサルティング集団となることを目指し、人財育成に取り組んでいます。

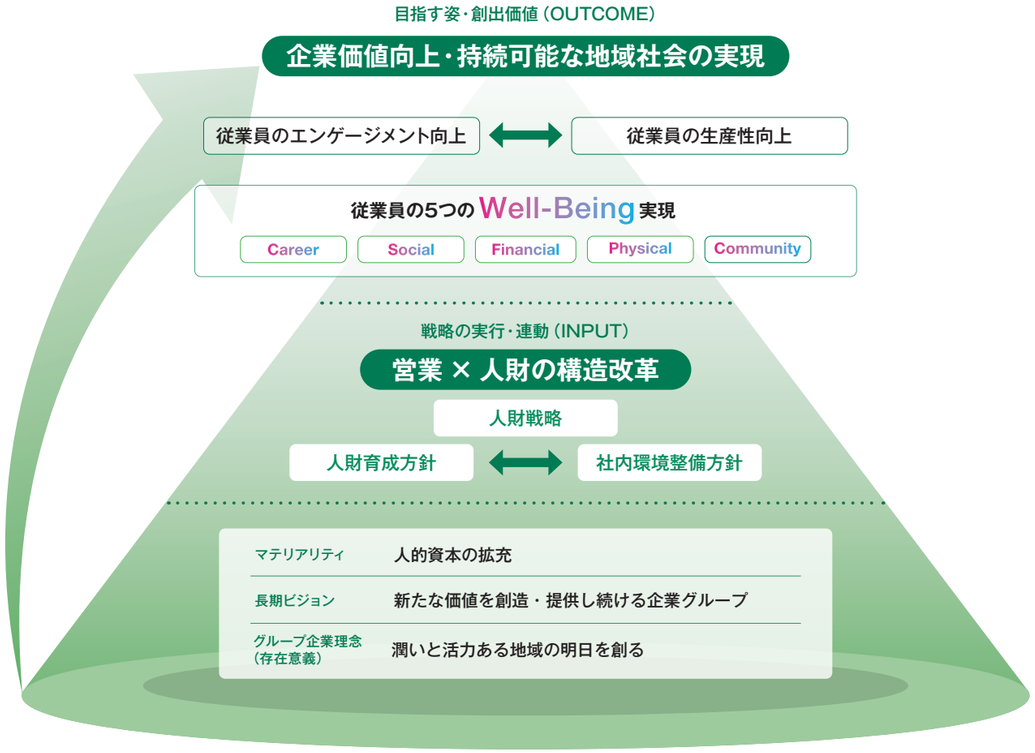
社内環境整備方針

私たちは、「専門的かつ多様な人財」がエンゲージメント高く働けるよう、「働き方改革」「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）」「健康経営」の取組みを中心として社内環境の整備に取り組んでいます。

人財戦略　～競争優位の源泉を磨く～

当社グループの人財戦略は、グループ企業理念のもと、中長期的な企業価値向上と持続可能な地域社会の実現を目指し、策定・実行しています。

具体的な戦略としては、「人財育成方針」「社内環境整備方針」を掲げており、これらを着実に推進することで、お客さまへ新たな価値を提供し続ける人財の「量」と「質」の向上に取り組んでいます。



人的資本関連

人財を競争優位の源泉の一つと位置づけ、全ての従業員の5つの Well-Being（Career、Social、Financial、Physical、Community）実現を目指し、人財育成および社内環境整備に取り組んでいます。

いよぎんグループWell-Being
Better Work, Better Life. より良い人生のために、より良い仕事を。

人的資本経営の全体像

INPUT

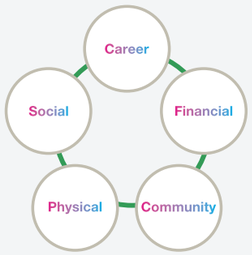
重要課題（テーマ）		主な取組内容
人財育成方針	**人財育成** **（共創人財）** **（専門人財）**	• 研修等多様な手段・施策の実施による人財力底上げ • 自律的に学べる環境の整備・拡充等、多様な学習機会提供 • 各種奨励制度・学習コンテンツ拡大による高度資格保有者増加 • 外部派遣による各分野・領域に必要なスキル・知識・経験習得 • 資格取得の奨励・社内教育体制の拡充によるITリテラシーの向上
	人財確保・活躍 **（採用・配置・評価）**	• 公募制度の拡充等による意欲ある職員の配置、適所適材実現 • キャリア採用強化（アルムナイ、リファラル、第二新卒等）
社内環境整備方針	**働き方改革**	• 働き方改革運動　～スマート・ワーキング・チャレンジ～ • DC拠出限度額見直し、退職給付制度可視化 • 金融セミナー実施 • 持株会奨励金引上げ、長期保有奨励金新設 • 株式報酬制度、業績連動型報酬体系の導入
	DE&I	• アンコンシャスバイアスに対する意識改革 • 女性管理職候補の育成プログラム強化 • 女性の健康課題に対する取組み強化 • 男性が育児休業を取得できるサポート体制の整備・強化 • 障がい者雇用促進に向けた職務開発・採用活動
	健康経営	• グループ一体での健康管理体制の強化 • 人間ドック費用補助 • 健康セミナー・イベントの開催 • 二次検査受診勧奨 • 保健指導・面接指導の実施

OUTPUT

重要結果指標（KPI）	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標
人財育成投資額 （従業員1人あたり研修関連費用）	218千円	279千円	270千円	**230千円以上**
高度資格保有者数	579人	609 人	649人	**750人以上**
うち法人/個人/シップ/プランニング	469人	493人	526人	**600人以上**
うちマーケット	83人	88人	87人	**100人以上**
うちテクノロジー/プランニング（デジタルビジネス）	27人	28人	36人	**50人以上**
ITパスポート資格保有者数	778人	912人	1,019人	**1,000人以上**
外部研修等派遣者数	142人	152人	149人	**150人以上**
公募制度による派遣・配属者数	8人	7人	10人	**30人以上**
キャリア採用者数	21人	30人	34人	**40人以上**
時間外労働時間数	4.7時間	4.9時間	4.4時間	**5時間以下**
有給休暇取得率	80.6%	79.0%	79.8%	**80%以上**
企業型確定拠出年金活用率	85.8%	87.9%	90.6%	**80%以上**
従業員持株会加入率	88.2%	89.9%	92.0%	**90%以上**
女性役席者比率	19.0%	19.1%	19.3%	**23%以上**
男女の平均勤続年数の差異	75.0%	75.6%	77.8%	**77%以上**
男性育児休業取得率	106.6%	100.0%	100.0%	**100%以上**
障がい者雇用率	2.20%	2.40%	2.39%	**2.70%以上**
身体的指標 （肥満・血圧・血中脂質・血糖値）	35.0%	34.9%	34.1%	**33.5%以下**
心理的指標（ストレスチェック）	81	81	79	**75以下**
就業上の指標（アブセンティーズム）	1.4日	1.6日	1.8日	**1.1日以下**
就業上の指標（プレゼンティーズム）	22.0%	22.0%	20.5%	**15%以下**

OUTCOME

5つのWell-Being実現



インパクト指標

従業員のエンゲージメント向上

従業員エンゲージメントスコア
2023年度 …… 70
2024年度 …… 71
2025年度 …… 72.5
2026年度目標 …… 72

人財
営業

従業員の生産性向上

従業員1人あたりお客さま営業利益
2023年度 … 4.4百万円
2024年度 … 4.5百万円
2025年度 … 4.7百万円
2026年度目標…6.1百万円

人財育成方針

私たちは、「お客さま起点」を基本的な考え方とし「専門性を高めた共創人財」や「領域ごとの専門人財」といった多様な人財が、各々の強みをつくり、得意分野を伸ばし、適材適所や適所適材で能力を最大限発揮することで、多様な価値を創造・提供できるコンサルティング集団となることを目指し、人財育成に取り組んでいます。

人財育成（共創人財・専門人財）

Career

「人財育成に過剰投資はない」という理念・組織文化に基づき、人財育成への取組みを続けています。

KPI	補足	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
人財育成投資額	従業員1人あたり研修関連費用※1	189千円	218千円	279千円	270千円	230千円以上

※1 対象：伊予銀行単体の従業員
研修会の会場費（光熱費・維持費等を含む）、外部講師費用、教材費、外部機関への派遣費用、研修関連のシステム費用、公的資格取得奨励金、研修旅費、学費、研修参加者の人件費相当額、研修目的の外部出向者の人件費相当額等（自主参加の休日セミナー、各所管部が主催する勉強会等は除く、従業員が自主的に参加した研修やセミナー等は除く）

自律的な学びを促す仕組みづくり　～「Cubic Booster制度」の導入～

業務に活かす目的で行う自律的な自己啓発に対する取組みを経済的にサポートする制度として、「Cubic Booster制度」を2025年4月から導入しています。職員一人あたり年間10万円を限度として、カフェテリア形式で職員の自律的な学びを後押しすることを目指しています。

制度内容のアップデート　～多様な学びへの挑戦を後押し～

制度を導入した2025年度は、グループ役職員1,687名（57%）が本制度を活用し、何らかの学びを得ました。一方で、「使途が特定項目に限定されている」「柔軟に利用できるように対応してほしい」といった、さらなる学びを求める声も多く寄せられました。これらを踏まえ、2026年度より制度内容をアップデートしています。

具体的には、幅広いニーズに対応できるよう、「コア」「マイセレクト」という新たな枠組みを設定するとともに、既存の人財育成ツールと連動した仕組みを導入するなど、運用ルールも見直しました。

「コア」は人事部が指定する特定項目から選択する一方、「マイセレクト」は5つのカテゴリーから自由に申請できる仕組みです。職員一人ひとりが描く「目指す姿」を具体化し、その到達に必要と認められる学びを対象としています。原則として、目的が明確であれば申請を認める設計とし、本制度が「目指す姿」の実現に向けた手段として活用されることを目指しています。

専門性を高めた共創人財（ベーススキルアップ）

「ベーススキル」には、常識・モラル・一般的なマナーから各種ビジネススキルや金融・ITリテラシー、多くの職員に求められる法人・個人業務の基礎知識やスキル等があります。職員一人ひとりが、それぞれの強みをつくり、得意分野を伸ばし、多様な価値を創造・提供できるコンサルティング集団となり「ベーススキル」を向上させるために、①得意分野を持つ人財の育成、②自律的に学ぶ環境の整備、③キャリア多様化への対応を主な柱として、また各専門部署とも連携して各種施策を進めています。

KPI	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
ITパスポート資格保有者数	674人	778人	912人	1,019人	1,000人以上
外部研修等派遣者数	112人	142人	152人	149人	150人以上

人財確保・活躍（配置）

Career

環境変化が加速する金融ビジネスにおいては、職員一人ひとりの専門性を継続的に高めることが不可欠です。当社グループでは、階層別・業務別の育成施策に加え、キャリア志向や適性を踏まえた配置を機動的に実施し、学びを現場で発揮できる環境を整備しています。これにより、お客さま起点の提案力と課題解決力を高め、提供価値の向上につなげます。

事業性融資研修会の抜本的な見直し / 育成パターンの事例

基礎（動画での学び）
- 全7カテゴリーにわたる動画を視聴して学習
- 融資の基礎を網羅したオリジナル教材を全員に配布
- スキマ時間を活用し、いつでも、どこでも学べる環境を構築

実践（月1×5回・リモート）
- 基礎を受講した職員を対象にリモートで開催
- 各回、特定の資金使途を研究し、事例をもとに個人・グループワークを実施

事業性融資インターバルカレッジ（月1×5回・集合）
- 現場で必要な実践力を磨くことを目的に集合形式で開催
- OJT管理責任者が関与する仕組みを設け、インターバル期間に学んだ内容を現場で実践

研修会・トレーニー制度の一覧

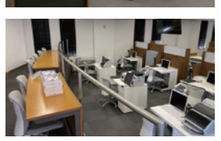
新入職員基礎（総合職）	総合職1級（II）	仕事style up+	新任次長フォローアップ	ハーフタイム・キャリア	事業性融資（基礎）	法人コンサルティング営業（ブラッシュアップ）	デリバティブ商品販売	デジタルビジネス実践	短期トレーニー（システム部）
新入職員基礎（オフィス）	総合職2級（I）	新任代理	新任支店長	キャリアチャレンジ登用者	事業性融資（実践）	医療・介護	営業係基礎	短期トレーニー（デジタルビジネス人財）	短期トレーニー（地域創生部）
新入職員フォローアップ（I）	総合職2級（II）	新任代理フォローアップ	新任支店長フォローアップ	リテール営業力養成（1次~7次）	融資スペシャリスト	店頭応対スキルアップ	外為事務担当者	短期トレーニー（法人コンサルティング部）	短期トレーニー（国際部）
新入職員フォローアップ（II）	総合職3級	上級主事	プレママ・プレパパ	リテール営業力強化	事業性融資インターバルカレッジ	業務係指導者	融資担当役付者	短期トレーニー（資金証券部）	短期トレーニー（四国アライアンス証券）
新入職員フォローアップ（オフィス）	仕事ステップアップ	新任支店長・新任次長・新任本部課長	ワーキングペアレント	住宅ローン（新規申込）	法人コンサルティング営業（基礎）	業務担当役付者	営業担当役付者	短期トレーニー（リスク統括部）	四国アライアンス
総合職1級（I）	仕事style up	新任次長	新規メンバー	住宅ローン（固定金利再選択）	法人コンサルティング営業（実践）	金融商品販売	「介助専門士」資格取得	短期トレーニー（シップファイナンス部）	TSUBASAアライアンス

充実した自社企画の研修メニュー　～人財育成計画に沿った育成～

研修会は、階層別研修会および業務別研修会に分類し、人事部と所管部署が連携して企画・実施しています。2025年度は、階層別64件、業務別81件を、集合（対面）およびオンライン（リモート）形式で開催し、延べ4,655名が受講しました。

業務別研修会は公募制としており、職員が必要な学びを選択して受講できる環境を整えています。また、公募制トレーニーや、TSUBASAアライアンスおよび四国アライアンスとの合同企画による研修会も実施し、意欲ある職員の挑戦を後押ししています。

さらに、実践的な学びを一層促進するため、山西研修所に模擬店舗を新設するなどハード面への投資も重ね、学びの環境をアップデートしています。

▲ 研修会での活用の様子

▲ 研修用模擬店舗

新入職員基礎研修会で活用!
窓口業務および後方事務、AGENT業務等、実践的なスキルの習得を目指した研修を企画・運営し、人財育成の高度化を進めています。

配属希望の公募

当社グループでは、従業員の自律的なキャリア形成の実現のため、半年に一回社内で「配属希望」の公募を実施しています。

公募先は、社内の本部各部や特殊業務を行う支店、グループ内関連会社、外部企業など多岐にわたり、応募資格を満たす従業員が自ら希望する部署に手を挙げチャレンジする機会を提供しています。

配属公募先の例

伊予銀行本部	伊予銀行営業店・グループ会社 等	研修派遣
総合企画部	ローンプラザ松山支店	グローバル人財トレーニー
広報CSR室	海外拠点	資金証券部トレーニー
DX戦略部／システム部	いよぎんリース（株）	法人コンサルティング部トレーニー
ビジネスマーケティング部	いよぎんキャピタル（株）	保険プラザトレーニー
地域創生部	（株）いよぎん地域経済研究センター	外部企業等への研修派遣
ダイレクトコンサルティング部	四国アライアンス証券（株）	中小企業診断士養成機関派遣

人的資本関連

社内環境整備方針

私たちは、「専門的かつ多様な人財」がエンゲージメント高く働けるよう、「働き方改革」「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）」「健康経営」の取組みを中心として社内環境の整備に取り組んでいます。

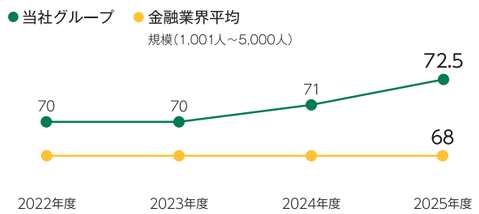
働き方改革

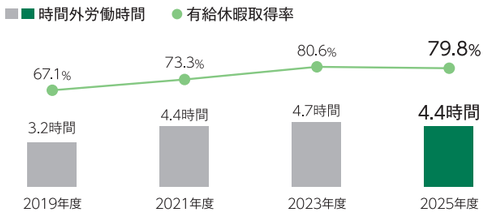
Community　Physical　Financial

「働きやすく」「働きがい」ある職場環境の整備

全社的な働き方改革運動「スマート・ワーキング・チャレンジ」として、「マネジメント改革」、「意識改革」、「業務改革」および「能力開発」に取り組み、インプット（労働投入）の効率化を図っています。また、インプットの効率化に合わせて、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高めることで、アウトプット（付加価値）を最大化すべく、「完全フレックスタイム制度」や「在宅勤務制度」、「ビジネスカジュアル」、「副業制度」など自律的で多様な働き方を促進するための制度や、コミュニケーション活性化・心理的安全性の確保等を目的とした「1on1ミーティング」を導入し、従業員が「働きやすく」「働きがい」ある職場環境の整備に努めています。

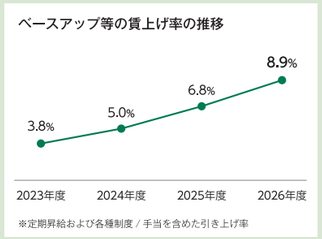
エンゲージメントスコア（総合）





従業員のFinancial Well-Being実現に向けて

当社グループでは、価値創造の源泉である従業員自身のFinancial Well-Beingの実現をサポートするための取組みも強化しています。



ベースアップ	持株会RS	帰省手当
物価上昇等の社会情勢を鑑み、4年連続のベースアップを実施	マネージャー・プロフェッショナル層の従業員に当社の譲渡制限付株式（RS）を付与	転居を伴う転任があった従業員に対し、帰省に要する交通費を支給

業績連動型賞与	Cubic Booster制度
従業員の業績向上へのインセンティブを高めるため、業績連動型の賞与支給方式を導入	従業員の自律的な自己啓発を経済的にサポートする制度（年間上限額10万円）

DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）

Career　Social

年齢や性別等にかかわらず活躍できる職場環境の整備

アンコンシャスバイアス研修会の実施

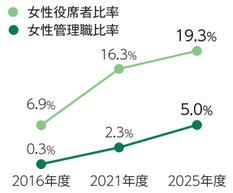
多様な人財が能力を最大限に発揮できる職場づくりを目指し、2025年度に管理職向けアンコンシャスバイアス研修会をオンラインで実施しました。公募制での募集に対し、140名以上の管理職が自発的に参加しました。基礎編でアンコンシャスバイアスへの理解を深め、インターバルを挟んだ実践編で職場やプライベートのコミュニケーションに活かせるヒントや考え方を学ぶ2部構成で実施しました。アンコンシャスバイアスへの理解は管理職にとどまらず、全ての従業員にとって重要であると考え、誰もが「働きやすく」「働きがい」ある職場環境の実現に向けて全社的な浸透を図っていきます。

障がい者の雇用促進

障がい者の雇用促進を目的として特例子会社「株式会社いよぎんChallenge&Smile」を設立しています。地域の事業者と協力したグッズ開発や道の駅・イベント等での販売、伝統工芸の継承など様々な取組みを行っており、障がい者が地域とともに活き活きと働ける職場を目指しています。

ジェンダーギャップ解消に向けた取組み

当社グループでは、従業員の半数以上が女性であることを踏まえ、DE&I推進の一環としてジェンダーギャップの解消に注力し、多様なバックグラウンドを持つ人財の能力を最大限に発揮できる環境整備に取り組んでいます。また男性の育児休業取得・育児参加を推奨し、育児休業取得前後の研修会は参加者の性別を問わず開催しています。女性管理職の登用は着実に前進していますが、さらなる改善が急務であると認識しており、性別にかかわらず、全ての人財がキャリアを描き、能力を発揮できる職場の実現に向けて、引き続き取組みを加速させていきます。



男性育休の平均取得日数

5.8日（2022年度）▶ 7.3日（2023年度）▶ 7.8日（2024年度）▶ 13.4日（2025年度）

男性育休の2週間以上取得割合

2.3%（2022年度）▶ 6.2%（2023年度）▶ 10.5%（2024年度）▶ 49.1%（2025年度）

外部評価

伊予銀行ではDE&I実現のための評価の一環として、外部評価を取得しています。

多様なライフコースに寄り添う制度の整備

サンキューサポート手当の新設

従業員の育休や突発的な休職等で職場をサポートした同僚への感謝を形にする手当。男性の育休長期取得を後押しするとともに、出産・育児・介護などのライフイベントを職場全体で互いにサポートしあう組織風土・納得感・一体感の醸成を目的に新設しました。

出産・育児　介護　治療　男性育休の取得促進

ライフコースサポート休職

多様なライフコースの事情に対応した休職制度

不妊治療　性別適合手術　配偶者の転勤

フェムケア休務

生理日だけでなく、PMSや月経困難症等でも取得可能な休暇制度

生理日　PMS（月経前症候群）　月経困難症

健康経営

Physical

「企業の持続的成長を支えるのは従業員である」との考えのもと、2015年に「健康経営宣言」を実施し、従業員の健康維持・増進と健康意識の向上に取り組んでいます。健康経営は「ポピュレーションアプローチ」と「ハイリスクアプローチ」を両輪とし、健康アプリの活用、人間ドック費用補助（補助率95%(上限62,000円)、40歳以上は100%補助）などを推進しています。あわせて、40歳以上の人間ドック受診義務化や保健指導を通じて、アブセンティーズム／プレゼンティーズムの改善を図っています。これらの取組みにより、当社は「健康経営優良法人2026（ホワイト500）」の認定を取得しています。

「My Wellness制度」新設

従業員の自律的な健康の維持・増進に対する取組みを経済的にサポートすることを目的に2026年度に新設しました。

疾病の予防や早期発見、日常的な健康管理など、9つのメニューから自由に選択することができるカフェテリア型の制度です。

自由に選べる
9つのメニューから自分のニーズに合わせて自由に組み合わせ可能

無駄がない
余った人間ドック補助の金額をポイントに加算／無駄なく健康投資

一人ひとりに合わせる
疾病予防や早期発見から日常的な健康管理まで、個々の多様な健康ニーズに対応

インフルエンザ予防接種　ウェアラブル端末　二次検診
禁煙外来　歯科検診　がん検診
婦人科検診　更年期障害検査　健診フォロー機器

▶年間 10,000pt（円）＋ 余った人間ドック補助の金額を加算

特集③

特別座談会 | 現在から未来に向けたDE&Iとは

いよぎんホールディングス
取締役監査等委員（社外）
野間 自子

いよぎんホールディングス
人事企画部長
杉野 里佳

伊予銀行　森松支店
支店長代理
青木 美咲

いよぎんグループ
DE&I宣言

私たちは、従業員一人ひとりが個性あふれる能力を最大限発揮できる職場とするために、DE&Iをより一層推進し、「働きやすい会社」「働きたい会社」「地域の未来づくりに貢献し、ともに成長する会社」を目指しています。

Diversity
私たちは、性別や年齢、国籍、障がいの有無、SOGIE、ライフコース、健康状態、働き方、生き方、考え方等、多様な個性を認め合い、相互理解を深めます。

Equity
私たちは、従業員一人ひとりの個性に応じて、誰もがチャレンジできる機会を得られ、その機会を十分に活かせるよう、公平性を追求します。

Inclusion
私たちは、従業員一人ひとりが強みを作り活躍することができる、心理的安全性の高い職場を実現します。

今、DE&Iはなぜ重要なのか？
そして未来へどうつながるのか？

社会構造が大きく変化するなか、企業の持続的な成長と地域経済の発展に向けて、多様な人財が活躍できる環境をつくるDE&Iの推進は、重要な経営戦略となっています。具体的な施策の取組状況、現場の実感、今後の課題、地域にもたらす価値とは ――― 。当社グループの「DE&Iの現状と未来」について、社外取締役、人事企画部長、現場社員という異なる視点から、それぞれの「声」をお届けします。

1 多様性がもたらす価値とは　～DE&Iの重要性の認識～

Q 人口減少やデジタル化など社会が大きく変化するなか、当社グループにとってDE&I推進が重要である理由は何でしょうか。また、現在の進捗や課題、多様な人財が活躍できる職場の価値について、それぞれの立場からお聞かせください。

野間　会社の成長を支えるのは、やはり「人」です。属性にかかわらず、多様な人財が能力を発揮できる場をつくることが、人的資本経営の根幹だと考えています。異なる経験や価値観から新たな視点や発想が生まれ、競争力が高まることで、当社グループが掲げる「潤いと活力ある地域の明日を創る」という企業理念の実現にもつながります。

当社グループは、規律を大切にしながらも、新しい試みに挑戦する組織だと感じています。DE&Iについても、トップから現場まで推進する意識が共有されています。若い社員の方に話を伺った際も、「仕事をするうえで男女の違いを感じない」と聞きました。若い世代には男女平等の意識が自然に浸透しているのでしょう。

一方で、男性の育児休業や人事配置、女性管理職比率には、なお課題があります。男女のどちらか一方を優遇するのではなく、双方が公平性を意識し、DE&Iの推進に前向きに取り組むことが重要です。現在は制度の整備に加え、それを十分に活かすための意識改革を進める段階にあると考えています。

杉野　野間さん、ありがとうございます。お話しいただきましたとおり、当社グループがDE&Iの推進に強くこだわる理由は、この取組みが最終的に地域やお客さまのためになると確信しているからです。地域課題が複雑化・高度化するなか、同じような考え方や経験を持つ人だけでは、最適な解決策を生み出し続けることはできません。DE&Iの推進は、社会に求められているから取り組むものではなく、当社グループが将来にわたって地域へ価値を提供し続けるための成長戦略だと捉えています。

地域の人口の約半数は女性であり、企業においても女性は重要な担い手です。その女性が十分に活躍できていないとすれば、大切な人財の可能性を活かし切れていないことになります。まずは女性が力を発揮できる環境を整え、その先に多様な人財が個人の強みや視点を活かし、主体的に挑戦できる組織をつくることが必要です。それによって新たな解決策を生み出し、地域の持続的な活力につなげていくことが、私たちが果たすべき役割だと考えています。

私が社会人になった頃の愛媛では、「女性は結婚したら仕事を辞めるもの」という考え方が今より一般的でした。私自身も先頭に立ち意識改革に取り組んできましたが、当社グループのDE&Iに関する各指標は、残念ながら業界内で後塵を拝しているのが現状です。しかし、当社グループの若い世代は男女の違いを過度に意識せず働いているように感じており、どちらかと言えば、経営に近い視点で現場をリードする私たちこそが意識を切り替えていかなければならないと強く感じます。本日はこれからどの世代や階層に、どのような取組みを実施していくのかをお二人にお話しいたします。

青木　私も杉野さんがおっしゃるとおり、若手社員には男女平等の意識が浸透しており、様々な考え方や価値観を尊重しながら働こうとする姿勢を感じます。私自身は2012年に伊予銀行に入社しましたが、当初から役席者を目指していたわけではありません。転機となったのは、年齢の近い女性役席者との出会いです。当時業務に不安を抱えていた私に、日頃から「よく頑張っているね」「大丈夫だよ」と声をかけてくださいました。身近にロールモデルがいたことが、役席者を目指すきっかけになったのだと思います。多様な人財が活躍できる職場の価値は、制度が整っていることだけでなく、一人ひとりが「ここで成長できる」「自分らしいキャリアを選べる」と思えることにあると感じています。当社グループには、多様な個性が輝くための土壌が備わっていると思います。

2 現在地と未来への道筋　～DE&Iの実践～

Q DE&I推進について、これまでの取組内容と評価を教えてください。また、この評価を踏まえて「働きやすさ」と「働きがい」の両面から今後どのような施策や制度が必要とお考えでしょうか。

杉野　当社グループでは、事業所内保育施設の設置や時間単位有給休暇制度等の各種休暇制度の充実に加え、完全フレックスタイム制度や在宅勤務制度を導入するなど、多様な人財が働きやすい環境を整えてきました。仕事と家庭の両立支援についても、法定基準を上回る取組みを進めています。現に女性の勤続年数が伸び、青木さんのように育児と役席者としての業務を両立し、現場で活躍する女性も増えていることから「働きやすさ」の面では着実に成果が表れていると感じます。

一方で、「働きがい」という面では、まだ課題が残っています。特に、意思決定層に女性を増やすという点では、まだまだです。銀行単体での女性管理職比率は業界内でも最低水準です。全ての女性が管理職を目指すべきだとは思いませんが、本人が望むキャリアを描き、能力を発揮できる環境の実現に向けては、改善の余地があります。

これまでは、女性を受け入れる周囲の意識改革や、アンコンシャスバイアスに対する理解の促進、管理職層への働きかけに力を入れてきましたが、その反面、女性本人に継続的に働きかける取組みが足りていませんでした。そこで昨年度から、社外の専門家によるメンタリングプログラムを導入しました。半年間実施したところ、開始前に「管理職になりたい」と回答した参加者は3割ほどでしたが、終了後には7割程度に増えました。また、「自分のキャリアに見通しが立っている」

特集③

特別座談会 | 現在から未来に向けたDE&Iとは

と答えた人は、3割程度から全員となり、期待を大きく上回る、これまでにない効果が現れました。社外メンターとの対話によって、参加者が自分自身の可能性に気づいたことが、大きな意識の変化につながったのだと思います。

さらに今年度からは、メンタリングとマインドセット研修を組み合わせた「女性管理職候補育成プログラム」を試行しています。参加者だけでなく、その上司にも研修を受けてもらい、双方に働きかける両輪の取組みです。今後は役員層も含め、参加者、上司、経営層の三層に働きかける仕組みへと発展させ、2027年度からの本格導入を目指しています。愛媛県砥部町で晩年を過ごした詩人・坂村真民の「あとから来る者のために」という言葉を胸に、取組みを進めていきたいと考えています。

青木　杉野さんがお話しされた各制度は、私自身も活用してきました。出産を機に約1年間の育児休業を取得しました。復職後も、子どもが急に発熱した際には時間単位有給休暇制度を利用するなど、状況に応じて柔軟に働くことができました。こうした制度があったからこそ、仕事と家庭を両立しながら、キャリアを継続できたと感じています。

現在は、「女性管理職候補育成プログラム」に参加しています。名称だけを見ると、管理職を目指すことを求められているようで、少し身構える人もいるかもしれません。しかし、実際に参加してみると、単に管理職になるための研修というより、自分にとって仕事とは何か、自分は何を大切にしているのかを整理し、今後どのような道を歩みたいのかを、改めて考えるためのプログラムだと感じます。まだ研修もメンタリングも始まったばかりですが、すでに自分の意識が良い方向へ変わり始めています。以前は、目の前の役割を果たすことに意識が向きがちでしたが、今は、自分がやりたいことや楽しいと感じることを、今後の仕事やキャリアにどう結びつけるべきかを考えるようになりました。

以前から研修や両立支援制度はありましたが、現在は、単に女性管理職になることを後押しするのではなく、本人の価値観やキャリア観まで掘り下げながら支援していただいていると感じます。働き方を支える制度に加え、自分自身の将来を考える機会まで用意されていることに、組織からの強い支援を感じています。

野間　お二人の話を伺って、改めて当社グループでは、多様な人財がそれぞれの強みを活かし、自律的にキャリアを築くための仕組みが整いつつあることを実感できました。キャリアフィールド制度や自律的な学びを支える環境の整備、女性の「両立支援」から「活躍支援」への展開など、中期経営計画に基づき、具体的かつ実効性のある施策を着実に進めている点は、特に高く評価できます。社員の皆さんは能力も意欲も高く、皆さんが正しく努力を重ねれば、相当な成果を生み出せると期待しています。

現在試行中の「女性管理職候補育成プログラム」も、非常に丁寧につくられていると思います。単に管理職になることを促すのではなく、自分自身を深く掘り下げ、どのようなキャリアや人生を選びたいのかを考える内容になっている点が良いと思います。こうした機会は、将来的には男性社員にも広げることを考えても良いのではないかと思いました。

私や杉野さんの世代は、いわば男性社会・組織の中で道なき道を自ら切り開きながら進んできたところがあります。それに比べると、現在は男女を問わず、自分の意思で働き方やキャリアを選ぶための道が少しずつ整ってきました。今後は、一人ひとりが制度・施策を十分に活用し、個人の可能性を広げられるところまでつなげていただきたいと思います。

3 浸透と組織風土　～DE&I推進に向けた課題～

Q DE&Iを組織風土として浸透させるために、どのような工夫をされていますか。また、現場で生まれている相乗効果や今後の課題についてお聞かせください。

杉野　支援制度は必要ですが、制度を導入しただけでDE&Iが組織に浸透するわけではありません。当社グループでは、両立支援制度の整備と利用は進んできたものの、その先にある「働きがい」につなげる部分は、道半ばであると感じています。両立支援制度は、特定の層だけを優遇する施策ではありません。時間や場所の制約など、力を発揮するうえでの障壁を取り除くためのものであり、障壁が取り除かれた先で、一人ひとりが能力を発揮し、挑戦できる状態につなげることが重要です。

同時に、上司側の意識改革も欠かせません。上司が部下の可能性を信じ、偏見なく公平に仕事を任せることによって、部下は各々の能力や強みを発揮できるのだと思います。そのため、管理職層に対して、DE&Iの重要性や多様な部下をマネジメントする際の考え方などについて、定期的に研修を実施しています。引き続き、本人と上司の双方に働きかけながら、組織風土を「働きやすさ」から「働きがい」へ発展させていきたいと考えています。

現在は、私が考える理想に対してまだ5合目にも達していない状態のように思います。人の意識や行動は1年や2年の短期間では変わりません。女性活躍のために特別なポジションを設けるのではなく、今ある仕事やポジションのなかで一人ひとりが力を発揮できるよう、組織として意欲ある人財の育成を後押ししていく必要があります。

青木　杉野さんがおっしゃるとおり、現場での意識改革はまだこれからだと私も感じています。一方で、多様な人財が協働することによる良い変化も、すでに生まれています。私が所属する支店では、新卒やベテラン、育児中の人、異業種を経験した後にカムバック制度を利用して復職した人など、様々な背景を持つメンバーが一緒に働いています。多様な視点から意見が出ることで、課題への解決策の幅が広がり、お客さま一人ひとりの状況やニーズに応じた、きめ細かな提案につながっている実感があります。

多様性は、異なる人が同じ職場にいるだけでなく、それぞれの経験や強みを仕事に活かし、新たな価値につなげることに意味があると思います。一方で、多様性の捉え方が、現場ではまだ「特別な事情を持つ人への配慮」と捉えられている面もあります。一人ひとりがどのように活躍できるかまで考え、多様性の認識自体を変えていくことが、本来のDE&Iではないでしょうか。

また、若手社員には、自分自身の意向や価値観を大切にしながら働こうとする意識が根付いています。一人ひとりの考え方を尊重することは大切ですが、年齢や経験、働き方の異なる人たちが協働するなかでは、コミュニケーションにズレが生じることもあります。これを乗り越えるためには、お互いの背景を理解しようと努め、積極的に対話の場を設けることが重要だと感じています。

私自身も、日々のコミュニケーションや定期的な1on1ミーティングを通じて、業務に限らず話をする機会を設けています。先日も、自分が感じていた不安について上司と直接意見交換をしました。上司も研修を受けており、多様性を尊重する考え方は徐々に浸透していると感じます。ただ、頭で理解したことを現場の行動に結びつけるには、もう少し時間が必要です。

4 持続可能な成長と地域社会への貢献　～未来への展望～

Q DE&Iを通じて地域社会にどのような価値をもたらしていきたいとお考えですか。

杉野　私はDE&Iの実現は、最終的には「地域のため」というところに行き着くと考えています。地域に価値を提供し、その未来を支えるためには、まず私たち自身が変わらなければなりません。地域のリーディングバンクとしての自覚と誇りを持ち、DE&Iの実現に先んじて取り組みたいと思います。

野間　杉野さん、青木さん、現場での状況のご説明をいただきありがとうございました。私も制度としては、かなり整ってきていると評価しています。ただ、制度を利用できる状態にあることと、その人が持つ能力や専門性を十分に発揮できることは同じではありません。制度を現場の配置や育成、仕事の任せ方にまで反映させる必要があります。

人生における仕事の位置づけや、望むキャリアは人によって異なります。管理職を目指す人もいれば、特定の分野で専門性を深めたい人もいるでしょう。キャリアが多様化していくなかで、組織が一人ひとりの希望に柔軟に対応し、公平に機会を提供できるか、女性管理職の候補層を厚くし、上級管理職や役員など意思決定層の多様性をどう高めていくか、これらも引き続き、重要な課題だと考えています。

また、管理職になるほど、自分の言動が周囲に及ぼす影響は大きくなります。制度の整備とともに、個々人がそのポジションに相応しく意識やマネジメントのあり方を変えていくことが、DE&Iを組織風土として根付かせるためには欠かせません。また営業店は、地域の方々と接する機会が多い場所です。私は、社員の方に対して仕事を通じて「自分たちが地域の意識を変えていく」という気持ちで取り組んでいただきたいと思っています。このような取組みが、社内の働き方にとどまらず地域社会を良い方向に変えていくことにもつながるのではないでしょうか。

地域には、様々な背景や価値観を持つ人が暮らしています。私たちの組織も、多様な人財がそれぞれの力を発揮し、地域社会を映し出すような存在であることが必要です。多様な視点や経験から新たな価値を生み出し、外部からも「素晴らしい組織だ」と思っていただける存在になることが、地域を変える力につながると信じています。

青木　私自身が女性の上司をロールモデルとしてきたように、今度は私が、後輩に「こんな働き方もできるのか」「多様な考え方を持っていて良いのか」と感じてもらえる存在になりたいです。育児や介護

特別座談会 | 現在から未来に向けたDE&Iとは

などのライフイベントがあっても専門性を高め、新しい仕事に挑戦できる。属性にかかわらず、誰もが自分の意見を率直に発言できる職場が理想です。

一人ひとりが活き活きと働き、多様な視点を活かせる組織になることは、地域に提供できる価値を高めることにもつながります。企業理念にある「潤いと活力ある地域」について、私は「潤い」とは地域で暮らす人の心が豊かであること、「活力」とは、地域の内外から「この地域は魅力的だな」と思ってもらえる力だと捉えています。そのような地域をつくるために、金融サービスや地域貢献活動を通じて、お客さまに最も近い営業現場から、その実現に貢献していきたいです。

野間　愛媛を訪れるたびに、多様な自然と穏やかな気候、そして豊かな食に恵まれた、非常に暮らしやすい地域だと感じます。一方で、その魅力は県外にまだ十分に伝わっていないように思います。地域の良さを積極的に発信し、多様な人財から「ここで暮らし、働きたい」と思ってもらえる地域にしていくことは大切です。

インターネットの発達によって、働く場所、働き方の選択肢も広がっています。県外の方にもお越しいただき、地域をさらに良くするために一緒に働いてもらえればと思います。そのためにも、当社グループが多様な人財に選ばれる、「働きやすく」「働きがい」のある組織であることが重要です。

社外取締役として、人的資本を競争優位の源泉とする戦略が実効性を伴って進められているかを独立した立場から監督していきます。また、東京で働く女性としての視点や法律の専門家としての知見を活かしながら、経営陣や社員の皆さまとの対話を重ね、当社グループの持続的な成長と地域社会の発展に貢献してまいりたいと考えています。

TOPIC　当社グループのエンゲージメント向上におけるキードライバー

エンゲージメント向上のキードライバー

	2023年度	2024年度	2025年度
職務	67	68	69
自己成長	65	66	67
健康	63	65	66
支援	72	73	74
人間関係	74	75	75
承認	68	69	70
理念戦略	70	71	71
組織風土	69	70	71
環境	68	69	71

評価コメント

当社グループの従業員エンゲージメントは、全てのキードライバーにおいて着実にスコアが上昇しており、バランス良く底上げされています。従業員一人ひとりの職務への満足度、自己成長への意欲、健康への配慮、上司や仲間からの支援、良好な人間関係、適切な承認、そして企業理念や組織戦略への理解、働きやすい組織風土、快適な職場環境といった多岐にわたる側面から総合的なスコア向上を図っています。

小項目スコアの推移からも、エンゲージメント向上のための具体的な施策がスコア向上に寄与していることが窺えます。成長機会における「Cubic Booster制度」や、上司との関係における「1on1ミーティング」、キャリア機会の提供における「社内公募制度」や「人事制度改定」といった取組みが、従業員からの高い評価につながっています。また、ワーク・ライフ・バランスの改善に向けた「働き方改革」や「DE&I推進」、そして給与への納得感を意識した「人的資本投資」も、従業員のエンゲージメント向上に大きく貢献しています。

一方で、各部室店におけるエンゲージメント向上に対する具体的な行動のさらなる浸透、若年層（25~29歳）のエンゲージメントスコアにおいて一時的な下落傾向にあるという課題も認識しています。これに対し、当社グループは引き続き、従業員が自身のキャリアを主体的に形成し、働きがいを感じられる環境を整備するため、若手社員のうちから手を挙げて挑戦できる公募制トレーニーの充実や、半年に1回の配属希望の公募を推進するなど、多様な働き方へのニーズに対応した個別施策の検討・実行を進めています。

キードライバーを構成する小項目スコア（一部抜粋）

	2023年度	2024年度	2025年度	スコア向上に向けた主な取組み
成長機会	68	68	69	Cubic Booster制度（2025年度より導入）
上司との関係	73	74	75	1on1ミーティング（2024年度より開始）
キャリア機会の提供	70	71	72	社内公募制度、人事制度改定
ワーク・ライフ・バランス	69	71	72	働き方改革、DE&I
給与への納得感	66	66	68	人的資本投資

※左記の小項目別スコアは、人的資本関連施策と関係性の高いデータを中心に取り上げています。

活躍するキャリア採用者の声

当社グループは持続的な成長に向けて、様々な経験・専門性を持つ人財の採用を推進するとともに、多様な人財がそれぞれの強みを活かして活躍できる組織づくりを進めています。

これまでのキャリアが当社グループではどのような形で活かされているのか、キャリア採用で入社し、それぞれのフィールドで活躍する社員2名にインタビューしました。

伊予銀行
法人コンサルティング部
高田 清美

チームで人をつなぐコンサルティング支援
企業・地域の発展に貢献できることに手応えを感じます

現在、私は人材紹介チームで取引先企業の中途採用を支援し、求人企業と求職者をつなぐ役割を担っています。営業店担当者からの相談を起点に、企業の採用課題を整理・言語化して求人票に反映し、採用成立まで伴走するのが主な業務です。また、案件に応じて社内外の関係者と連携し、必要な支援を組み立てています。

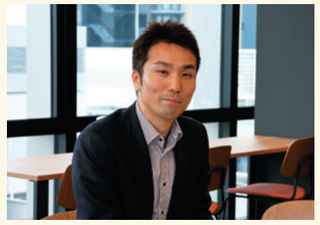
前職でも採用支援を通じて企業をサポートしてきましたが、経験を重ねるなかで、採用領域にとどまらず幅広い経営課題に関わりたいという思いが強まりました。当社は地域企業に最も近い立場で、資金支援や取引ネットワーク、人材確保などを通じて企業の成長を中長期的に支えています。そのような点に強く惹かれ、当社でのコンサルティング支援に挑戦したいと思い入社しました。

入社後のギャップはあまりなく、働きやすさを実感しています。働く環境の整備に加え、自律的な自己啓発への支援も手厚く、2025年度から導入された「Cubic Booster制度」を活用し、現在は自身の専門実務の資格だけでなく、銀行で働くうえで必要な金融知識の習得や資格取得にも挑戦中です。

入社1年目は営業店とのリレーション構築に注力しました。前職で培った、課題整理や要件定義、チャネル特性を踏まえた運用のノウハウは、営業店からのトスアップを成果につなげるうえで大きな強みとなっています。

また、単なるマッチングにとどまらず、営業店やグループ企業、提携人材会社、部内の他ソリューションの力をつなぎ、チームとして成果を出せる点にやりがいを感じています。さらに、得られた成功事例やノウハウを営業店へ還元して提案の幅を広げることで、社内の提案力向上にも貢献できます。こうした活動が、結果として地域企業や地域の持続的な発展を支えられる瞬間に、大きな手応えを感じています。

今後は人材領域の専門性をさらに深め、採用の成立にとどまらず、採用要件の設計や人材戦略の整理まで踏み込んで支援できる存在を目指し、地域企業の持続的成長と雇用の維持・創出に貢献していきます。



伊予銀行
ビジネスマーケティング部
課長代理
橋本 俊晴

地域に密着したデジタル支援
地域の暮らしを豊かにすることに貢献していきます

私は伊予銀行のアプリやローンなどの金融サービスを非対面で推進する業務に従事しています。具体的には、ホームページやATM、アプリといった伊予銀行保有のものとTVや雑誌、Web広告といった有償媒体を通じて、商品の魅力やキャンペーン等をどのように訴求していくかを社内関係者や外部業者と協力しながら実施しています。また、マス向け施策だけではなく、アプリ等を通じてお客さまの事情に合ったコンテンツを配信する1to1マーケティングにも力を入れています。デジタル施策は成果が数値化されるため、企画内容がそのまま結果に表れ、改善施策に取り組みやすい点にやりがいを感じています。

前職ではEコマースのサイトおよびコールセンター、商品登録事務運用の構築とそれらの保守を担当しており、業務だけでなくシステムの要件定義も行っていました。そこで、システム導入のプロジェクト管理やサイト保守の難しさ、商品販売に関するマーケティングなどを学びました。様々な業界を担当できることで視野が広がり非常に勉強になりましたが、自分の業務内容と社会とのつながりにあまり手応えを感じられていませんでした。

そのようななか、これまで培ったITスキルを活かしつつ地域に密着した仕事を検討していたところ、妻の地元である愛媛県でデジタルに力を入れ、金融を通じて広くかつ密接に地域貢献している伊予銀行に興味を持ちました。東京のITベンチャー企業時代とは違い、多くの人と時間をかけて意思決定をしている点に最初は戸惑いましたが、チームや組織がしっかり機能しているため、決定事項が全社的に遂行されていくのは大きな強みだと感じています。

当社は生成AIも含めたデジタル技術導入に非常に積極的で、社内業務だけでなくお客さま向けにもデジタルサービスを提供しています。前職で培った知見を活かしながら、デジタルを通じてお客さまへの価値提供の向上に努め、ひいては地域の暮らしを豊かにすることに貢献していきたいと考えています。

気候変動への対応　～TCFD提言への取組み～

当社グループの中核企業である伊予銀行は、気候変動がお客さまや自行に及ぼすリスクを想定しながら、脱炭素社会の実現に貢献していくため、2021年2月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言に賛同表明しています。当社グループは、持続可能な地球環境の実現と事業活動の両立が新たな事業機会の創出につながると考え、TCFD提言の枠組みに基づき、次のとおり気候変動に関する情報開示を充実させています。

1 ガバナンス

＜方針＞

「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（存在意義）のもと、「環境方針」を制定し、環境への負荷軽減と、お客さまの環境保全活動への支援に対し、積極的かつ継続的に取り組んでいます。

また、「気候変動・環境負荷」をマテリアリティの一つとし、当社グループが環境に配慮した事業活動を展開するとともに、お客さまの気候変動対応および脱炭素化に向けた取組みを金融・非金融の両面から支援し、豊かな地球環境・自然資本の維持に貢献することとしています。

▲環境方針

＜体制＞

地域社会へ重大な影響を及ぼす気候変動は、当社グループにとってリスクである一方、新たな事業機会を創出する重要な経営課題の一つとして捉えています。

TCFDへの対応は、組織一体となって検討を進めていく必要があることから、経営企画部門やリスク管理部門をはじめとして、組織横断的に脱炭素化の実現に向けた企業活動の在り方について調査・協議しています。

協議事項は、社長を委員長とするグループサステナビリティ委員会に付議・報告し、気候変動を含む環境課題に関する対応状況および情報開示について審議しています。また、重要事項については必要に応じて取締役会に報告し、適宜適切に、取締役会の監督を受ける体制を構築しています。

▲経営体制

2 戦略

＜機会＞

お客さまの再生可能エネルギー事業への投資や環境負荷低減に資する設備投資等を積極的に支援し、ファイナンス面から、お客さまの温室効果ガス排出量削減やエネルギー効率向上に寄与し、脱炭素社会の実現に向けて取り組んでいます。

また、気候変動対策コンサルティング等、非金融面においてもお客さまの脱炭素化を支援するソリューションを提供するため、地域の電力会社との包括的な連携協定の締結等、気候変動に強い地域づくりと持続可能なビジネスの構築に取り組んでいます。

＜リスク＞

気候変動リスクとして、移行リスクと物理的リスクを認識しており、当社グループの事業活動への直接的な影響と、お客さまが影響を受けることによる間接的な影響の両方に対応する必要があります。

■移行リスク	移行リスクは、炭素排出制限や炭素税引き上げ等、気候関連の規制強化への対応による影響を受けるセクターに対する与信関係費用の増加等を想定しています。なお、対象セクターについては、「UNEP FI銀行プロジェクト」の検討結果等も踏まえたセクター別リスク評価（影響度）およびポートフォリオ構成比（与信額）の2軸でリスク重要度評価を実施し、「電力・ガス」「海運」セクターを対象としました。
■物理的リスク	物理的リスクは、台風・洪水等の自然災害によるお客さまの業績悪化や担保不動産の損傷に伴う与信関係費用の増加等を想定しています。また、本店および営業店等、保有資産の被災により事業継続ができないリスクや、対策・復旧に際してのコスト増加が想定されます。

＜シナリオ分析＞

■移行リスク	移行リスクは、事業性与信先のうち「電力・ガス」セクターを対象に、NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）が公表する「2℃シナリオ」「1.5℃シナリオ」のもとで、脱炭素社会への移行に伴う炭素排出量の規制強化および炭素税の導入による個社の財務への影響に起因した与信関係費用の増加に関する分析を実施しました。 また、「海運」セクターに関して、「環境対応船舶へのシフト」に係る移行リスクについて分析を実施しました。なお、分析の結果、設備投資額の増加は傭船料や船舶の価値上昇により相殺可能な範囲であり、環境対応船舶へのシフトが船主の財務内容に悪影響を及ぼすことはなく、同セクターに関する与信関係費用の増加は発生しないものと現段階では認識しています。

電力・ガスセクターにおける移行リスク分析

想定シナリオ※	炭素排出量の規制強化・炭素税の導入	
※ NGFS のBelow 2℃シナリオ（2℃シナリオ）およびNet Zero 2050シナリオ（1.5℃シナリオ）		
与信先に想定される影響	B/Sへの影響 再エネ設備投資の増加 借入金の増加	P/Lへの影響 売上の減少 炭素コストの発生
当社に想定される影響	与信先財務内容悪化に伴う、与信関係費用の増加 ＝「移行リスク」	
2050年までの与信関係費用累計増加額	0.5億円～25億円	

海運セクターにおける移行リスク分析

想定シナリオ	炭素排出量の規制強化
船主に想定される影響	既存船 → 環境対応船への移行対応に伴う、設備投資額の増加 ※今回の分析では、傭船料や船舶の価値上昇により相殺可能な範囲と認識
当社に想定される影響	与信先財務内容悪化に伴う、与信関係費用の増加 ＝「移行リスク」　※今回の分析では増加無しと認識
2050年までの与信関係費用累計増加額	0億円

■物理的リスク

物理的リスクは、事業性与信先を対象に、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が公表する「2℃シナリオ」「4℃シナリオ」のもとで、水害発生による事業性与信先の財務への影響と担保不動産の損傷に起因した与信関係費用の増加に関するシナリオ分析を実施しました。

物理的リスク分析

想定シナリオ※	気候変動による水害の発生
※ IPCC のRCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）およびRCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）	
与信先に想定される影響	直接被害、営業停止による売上減少
担保に想定される影響	担保不動産の損傷に伴う価格毀損
当社に想定される影響	与信先財務内容悪化、担保価格毀損に伴う与信関係費用の増加　＝「物理的リスク」
2050年までの与信関係費用累計増加額	35億円～57億円

＜炭素関連資産＞

TCFD提言における開示推奨項目等に基づいた炭素関連資産※の貸出金等に占める割合は、「49.9%」（2025年度末）となりました。

なお、「エネルギー」セクターの貸出金等に占める割合は、「3.6%」（2025年度末）となっています。

今後もシナリオ分析の高度化および分析対象セクターの拡大等を図るとともに、当該セクターとのエンゲージメントを通じて、サステナブルファイナンスのほか脱炭素に向けた様々なソリューションの提供を検討していきます。

※「エネルギー」「運輸」「素材・建築物」「農業・食料・林業製品」セクターの定義に基づき、環境省「ポートフォリオ・カーボン分析を起点とした脱炭素化実践ガイダンス」掲載の業種分類に当てはめて集計

3 リスク管理

＜気候変動リスクの管理態勢＞

気候変動による移行リスクおよび物理的リスクが、当社グループの事業活動・財務内容等に影響を与えることを認識しています。今後も、これらのリスクにかかる影響を把握・分析するとともに、統合的リスク管理の枠組みにおける管理態勢を構築していきます。

＜特定セクターに対する投融資方針＞

「石炭火力発電事業」「パーム油・木材加工事業」「クラスター爆弾製造事業」などの特定セクターについて、環境・社会面のリスクを考慮した投融資方針を定めており、これを公表しています。認識すべき環境・社会リスク等を示し、リスクの低減・回避に向け、お客さまの対応状況を確認するなど、各々の特性を踏まえた対応を実施のうえ、取引判断を行っています。

▲投融資方針

＜事業性評価への統合＞

お客さまの気候変動対応および環境保全への取組みを把握し、経営課題の抽出とその解決に資するため、従来から注力している「事業性評価」における評価項目として、環境配慮項目（気候変動・環境に配慮した経営状況）を設定しています。

4 指標と目標

気候変動に関する目標として、当社グループのCO_2 排出量削減目標およびお客さまに対するサステナブルファイナンス目標を設定しています。

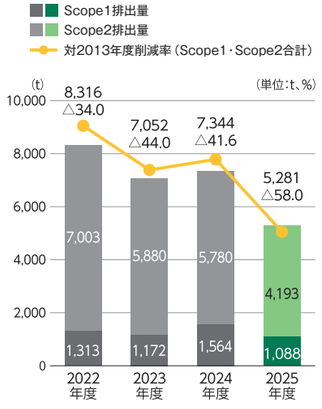
<CO_2 排出量の削減目標・実績>

削減目標 …2026年度までにグループのCO_2 排出量を2013年度比50%削減
2030年度までにグループのCO_2 排出量をネットゼロ

排出量および削減実績　(t-CO_2)

		2013年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
伊予銀行	Scope1（直接的排出）	—	1,313	1,172	1,178	826
	Scope2（間接的排出）	—	7,003	5,880	5,754	4,167
伊予銀行以外のグループ会社	Scope1,2	—	—	—	412	288
合計		12,592	8,316	7,052	7,344	5,281
削減実績（2013年度比）		—	△34.0%	△44.0%	△41.6%	△58.0%

※2024年度からは伊予銀行以外のグループ会社も算定対象に追加



Scope3の算定（伊予銀行）　(t-CO_2)

	2013年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
出張（カテゴリー6）	—	308	396	382	418
通勤（カテゴリー7）	—	1,296	1,282	1,289	1,308
投融資（カテゴリー15）※1	—	—	15,078,286	15,522,215	9,462,851

※1　投融資（カテゴリー15）について、2025年度から算定ツールを新規導入したことに伴い、算定に用いる排出係数が2024年度までとは異なるため、数値に大幅な変動が生じています。今後は、2025年度の排出量を基準とし、削減に向けた取組みを進めていきます。

Scope3カテゴリー15（投融資）への対応状況

Scope3カテゴリー15（投融資）に分類される投融資先ポートフォリオのCO_2排出量（ファイナンスド・エミッション）の算定に関しては、PCAFスタンダードの算定手法を活用し、ボトムアップ型・トップダウン型を併用して算定しました。今後も、算定手法の高度化や精緻化を進めるとともに、投融資先とのエンゲージメントを強化し、地域の脱炭素化に向けた取組みを推進していきます。

セクター	Scope1+2 (t-CO_2)	炭素強度※2 (t-CO_2/百万円)
石油およびガス	219,191	1.0
石炭	5,869	4.0
電力ユーティリティ	1,317,350	16.1
航空貨物	1,936	0.6
旅客空輸	33,765	6.9
海上輸送	3,014,514	8.5
鉄道輸送	13,395	0.6
トラックサービス	441,702	2.0
自動車および部品	64,378	0.4
金属・鉱業	361,685	2.7
化学	266,129	1.4
建設資材	70,636	2.8
資本財	872,963	0.5
不動産管理・開発	57,768	0.5
飲料	10,640	0.4
農業	64,845	2.1
加工食品・加工肉	205,093	0.9
製紙・林業製品	476,212	2.6
その他	1,964,780	0.7
合計	9,462,851	—

■算定式

ボトムアップ型	企業開示データに基づく排出量×融資先への伊予銀行の融資額÷融資先の資金調達総額
トップダウン型	融資先の売上高×業種別排出係数（環境省準拠）×融資先への伊予銀行の融資額÷融資先の資金調達総額

対象アセット	法人向け事業性融資 ※財務データ不足先は除く
基準日	2026年3月末時点
データクオリティスコア ※3	3.3

※2　融資先の売上高（百万円）あたりのCO_2排出量（t-CO_2）を把握するために使用される指標であり、炭素強度の数値が大きいほど、売上高に対してより多くのCO_2を排出していることになります。

※3　算定に用いた排出量データの品質（信頼性や精度）を示す指標であり、スコア1は融資先が開示する実測値等の高品質なデータを使用したことを示し、スコア5は推計値を使用して算定したことを示します。

脱炭素に向けたロードマップ

自社排出および投融資を通じた排出を計画的に削減していくため、脱炭素に向けたロードマップを策定しています。

	これまで	2024年度	2025年度	2026年度	2029年度	2030年度
		2024年度中計開始		Scope1,2 △50%達成	新本社完成	Scope1,2 ネットゼロ達成
Scope1,2 自社排出の削減	• 店舗削減 • 省エネ設備 • EV車両導入等	再生可能エネルギー由来電力導入（高排出拠点を中心に段階的に切替）				
		店舗建替・改装時の省エネ設備、太陽光パネル導入（ZEB店舗の拡充）、自社再生可能エネルギー電源の開発				
		J-クレジット等活用、森林等を活用した創出支援策の検討			J-クレジット等活用による排出量の相殺	
Scope3（カテゴリー15）投融資を通じた排出の削減	• 全セクターの排出量推計 • 重点セクターの設定 • 移行リスク分析	カテゴリー15の算定および公表、算定データの正確性の向上（トップダウン型→ボトムアップ型への切替）				
		シナリオ分析の高度化によるエンゲージメントの拡充				
		重点セクターに対する削減目標の策定	重点セクター（段階的に拡充）に対する削減目標の達成に向けた脱炭素経営の支援およびサステナブルファイナンスの推進			

<サステナブルファイナンス>

累計実行目標 … 1兆4,000億円（うち環境分野7,000億円）
対象期間 … 2021年度~2030年度

サステナブルファイナンスの定義

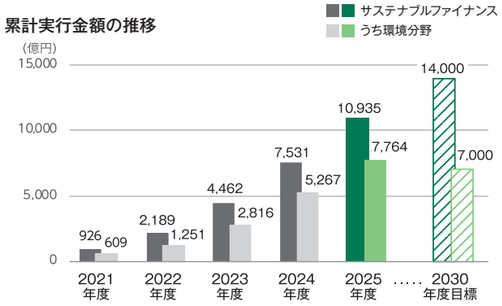
環境・社会課題の解決に向け、お客さまのサステナビリティへの取組みの支援を通じ、持続可能な地域社会の実現に資するファイナンス

■2025年度末までの累計実行額　合計1兆935億円（うち環境分野7,764 億円）

対象となる投融資例

環境分野	グリーンローン/ボンド、トランジションローン、環境私募債のほか、再生可能エネルギーに関する投融資等、環境に配慮した投融資等
社会分野	ふるさと応援私募債「学び舎」・「地域の未来」、SDGs 私募債などの各種私募債のほか、震災対応型融資等の社会課題に対応した投融資等
その他	サステナビリティ・リンク・ローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンスのほか、「創業」や「事業承継」に関する投融資等

累計実行金額の推移



2025年度の主な取組み

「サステナターゲットローン」の取扱い開始

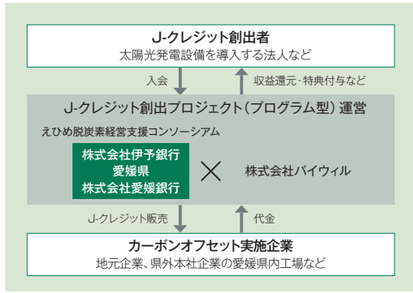
ESG問題の解決を通じた企業価値向上に挑戦する企業に対して、具体的目標の達成状況に合わせて一定の金利優遇を行う、伊予銀行独自の商品「サステナターゲットローン」の取扱いを開始しました。今後も、より多くのお客さまにサステナブルファイナンスを利用いただける機会を継続して提供していきます。

J-クレジット創出プロジェクトの始動

伊予銀行を含む4者で、J-クレジット創出プロジェクト「ソラカツ!えひめ」の運営を開始しました。愛媛県内事業者の太陽光発電設備によるCO_2削減量をJ-クレジットとして認証・活用する取組みであり、削減した CO_2排出量を J-クレジット化し売却することで、収益を得ながら地域のカーボンニュートラル達成に寄与します。

なお、本プロジェクトでは、複数の温室効果ガス削減・吸収活動を取りまとめて申請する「プログラム型」を採用しており、1社では J-クレジット創出が難しい小規模な削減・吸収活動についても、創出することが可能となります。

当社グループは、今後も様々な制度等を活用し、地域のカーボンニュートラル実現に貢献していきます。



自然資本保全への対応 ～TNFD 提言への取組み～

自然資本とは、森林・土壌・水・大気・生物多様性など、人々の生活や経済活動を支える自然環境そのものを指しており、地域経済や産業の持続的な発展に不可欠な基盤となっています。地域の自然から恩恵を受ける一方、投融資を通じた事業活動が自然資本に影響を及ぼし得ることを深く受け止め、自然資本の保全を重要な経営課題として捉えています。

このような認識のもと、当社グループは、「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」提言に沿った情報開示の充実を図るため、2025年12月に「TNFDフォーラム」に参画するとともに、2026年1月には「TNFD Adopter」への登録を行いました。自然資本への依存・影響、そこから生じるリスク・機会を適切に把握し、ネイチャーポジティブに向けた取組みを加速させることで、持続可能な社会の実現および企業価値向上を目指します。

愛媛県の自然資本の特徴

当社グループの主要なマーケットである愛媛県は、皿ヶ嶺連峰や多島美を誇る瀬戸内海、変化に富んだリアス海岸を持つ宇和海など、豊かな自然環境に恵まれた地域であり、特に、四国カルストや石鎚山系、加茂川河口、肱川は、生物多様性を保全するうえで極めて重要な地域として認識されています。

この豊かな自然は、地域の人々の暮らしや文化を育むとともに、貴重な生態系サービスを提供する「自然資本」として、その重要性がますます高まっています。

自然資本への依存・影響の分析プロセス

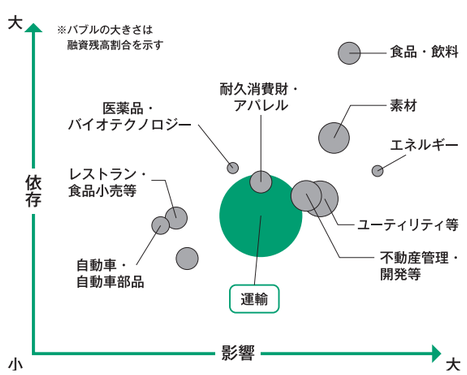
当社グループの事業活動における自然資本への依存と影響を理解するため、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ」に基づき分析を実施しました。本年度は、伊予銀行の融資ポートフォリオにおける潜在的な自然への依存・影響を把握するとともに、優先セクターを特定し、バリューチェーンにおける依存・影響の各経路を確認しました。

LEAPアプローチ

Locate ～発見～	Evaluate ～診断～	Assess ～評価～	Prepare ～準備～
L1 ビジネスモデルとバリューチェーンの範囲の確認	E1 環境資産、生態系サービスと影響要因の特定	A1 リスクと機会の特定	P1 戦略と資源配分計画
L2 依存と影響のスクリーニング	E2 依存と影響の特定	A2 既存のリスク軽減策とリスクと機会の管理方法の調整	P2 ターゲット設定とパフォーマンス管理
L3 自然との接点の特定	E3 依存と影響の測定	A3 リスクと機会の測定と優先順位付け	P3 報告
L4 要注意地域との接点の特定	E4 インパクトマテリアリティの評価	A4 リスクと機会のマテリアリティの評価	P4 開示

Locate（自然との接点の発見）

金融セクターである当社グループにおいては、自社の直接的な事業活動による自然への依存･影響よりも、投融資先の事業活動を通じた間接的な依存･影響の方がはるかに大きいという特徴があります。そのため、全法人融資先の中からTNFDが特定した潜在的に重要なセクターに属する融資先の自然資本への依存･影響について評価を実施しました。



《分析手法》

国際的な評価ツール「ENCORE」を用いて、セクター毎の自然への依存･影響と、融資残高割合を可視化するバブルチャートを作成し、優先的に分析を進める優先セクターの特定を行いました。

※ENCORE：事業セクターや地理情報に基づき、自然への依存･影響を評価する、UNEP-WCMC等が開発したツール。

《分析結果》

分析の結果、「食品･飲料」ならびに「素材」は、自然への依存･影響が大きいことが確認されました。また、自然への依存･影響が相対的には大きくないものの、融資残高割合が大きいセクターとして「運輸」が確認されました。

愛媛県は、日本最大の造船企業と世界の物流を支える船主が集積しており、国内随一の「海事都市」という地域特性があることから、融資残高割合が特に大きい「運輸」の中から「海上運輸」を優先セクターとして特定しました。

Evaluate（自然への依存と影響の診断）

優先セクターの「海上運輸」において、融資ポートフォリオに基づくバリューチェーンを整理し、川上から川下に至る関連業種の自然への依存･影響をヒートマップとして可視化のうえ分析しました。

優先セクター「海上運輸」のバリューチェーン

バリューチェーンにおける自然への依存･影響（ヒートマップ）

VH Very High　H High　M Medium　L Low　VL Very Low

バリューチェーン上の関連業種	依存										影響								
	土壌・土砂の保持	水質浄化	洪水の緩和	地球規模の気候調整	暴風雨の緩和	水流の調整	降雨パターンの調整	水供給	レクリエーション	視覚的快適性	騒音・光害	GHG排出	GHG以外の大気汚染	有毒物質の排出	富栄養化物質の排出	固形廃棄物の排出	土地利用面積	水使用量	外来種の侵入
石油・ガス精製・販売	M	H	M	VL	M	M		L			VH	M	H	VH		M	L	L	
建設機械・大型輸送設備	M	L	M	VL	M	M	VL	M			H	L	M	H		L	L	M	
海上運輸	L	L	H	M	H	M	M	L	VH	VH	H	M	M	L	M	M	VL	L	H
貨物陸上輸送	L		M	L	M	L	L	VL			M	L	VL	L	M	VL	M	L	L
港湾サービス	L		H	VL	M	M	VL	L			L	L	VL	L	M	L	L	L	VL

分析の結果、「海上運輸」ならびにバリューチェーンにおける関連業種は、多様な生態系サービスに支えられている一方、船舶の建造や運航等を通じて、騒音・光害や汚染物質の排出など、自然資本に影響を及ぼしていることが確認されました。

今後の展望と課題

今回のLEAPアプローチに基づく自然への依存･影響の特定および評価は、愛媛県を支える自然資本の価値を再認識し、その持続可能性を確かなものとする重要なプロセスとなりました。

今後は、自然関連のリスクと機会の特定に向けた調査・分析をさらに進めるとともに、地域社会を含む多様なステークホルダーとの連携を通して、ネイチャーポジティブに向けた取組みを推進していきます。

TOPIC　四国を一体の地域と捉えた取組み　四国アライアンス

伊予銀行、阿波銀行、百十四銀行、四国銀行で構成される四国アライアンスでは、四国が直面している人口減少や少子高齢化をはじめとする社会課題の解決を通じた「四国創生」に連携して取り組んでいます。

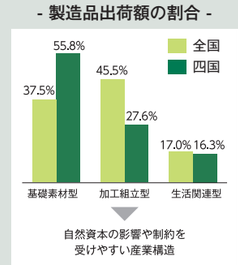
本年度は、TNFD提言に基づく開示を目指し、各行がそれぞれの本店所在地における自然資本の特徴や課題を調査・研究し、その内容を適宜共有することで、四国全体の自然資本の俯瞰から各地元の特徴を認識することができました。

今後も、自然資本を巡る課題等について、各行間で情報共有を行いながら、TNFD提言に基づく開示内容のさらなる拡充を図っていくとともに、自然資本の保全およびネイチャーポジティブに向けた協働についても検討を進めていきます。

四国4県の自然資本の特徴

	徳島県	香川県	愛媛県	高知県
特徴	四国最大の河川流域に広がる豊かな水資源	瀬戸内海の温暖な気候と面積の1/3を占める広大な平野	複雑なリアス海岸が育む豊かな海洋資源と養殖業	水源涵養機能と多様な生態系を生み出す森林率の高さ
課題	急峻な地形と多雨による洪水リスクの高さ	雨量不足によるため池への依存度の高さ	急傾斜地が多いことによる土砂災害リスクの高さ	南海トラフ地震・津波による自然資本喪失リスクの高さ
主な産業	すだち、鳴門わかめ、LED	手袋、冷凍食品、オリーブ	タオル、柑橘類、造船（海事産業）	ゆず、しょうが、かつお

四国の産業類型
- 製造品出荷額の割合 -



地域社会への貢献

伊予銀行エバーグリーンの森

2008年に愛媛県、大洲市および公益財団法人愛媛の森林基金と「森林づくり活動協定」を締結し、愛媛県内4か所（大洲市、東温市、西条市、松山市）で森林を育てる活動を実施しています（合計面積：40.47ha）。

主な活動内容

- 当社グループ役職員および家族等による森林づくり活動（ボランティア）
  - ・累計約3,550本の植樹（約132tCO_2吸収量増加に貢献）
  - ・定期的な下刈りの実施　・森林教室の開催
- 森林づくり活動等に対する寄付（毎年度1百万円）
- 活動内容の情報発信

公益信託伊予銀行環境基金「エバーグリーン」

愛媛県内で環境保全活動に取り組まれている団体・個人を対象に、活動資金の一部を助成しています。2008年に創業130周年を記念して創設し、累計229先に総額約80百万円の助成金を贈呈しています。

概要	
助成対象者	愛媛県内に主たる拠点がある団体または個人
助成対象事業	愛媛県内の自然環境および生物多様性を保全し、豊かな地域社会環境の創造・発展のための幅広い活動
助成金額	原則1件50万円以内
委託者	株式会社伊予銀行
受託者	三井住友信託銀行株式会社

2025年度助成先「伊賀上ロマンの里づくり会」

「森のあるまちづくり」をすすめる会

当会は、2010年8月に発足し、伊予銀行が事務局を務めています。「街中に『ほんものの森』をつくる」ことを目指し、植樹を通じて地域を緑豊かにしていく活動を展開しており、2025年度末までに100先の企業・団体に加入していただき、累計約5万6,000本の植樹を行っています。

また、2020年8月には設立10周年を記念して、子どもたちに木や森の大切さを伝える絵本「森になあれ」を制作し、植樹活動に参加した子どもたちに配布しています。

HPはこちら▶

公益財団法人伊予銀行社会福祉基金

少子高齢化や人口減少が進むなかで、地域における社会福祉の充実と次世代を担う人材の育成は、社会的な課題となっています。伊予銀行は地域を支える金融機関として、持続可能な社会の実現を目指し、1976年に当基金を設立しました。以来、長年にわたり高校生への奨学金給付や社会福祉施設への福祉機器の助成など、多岐にわたる支援に取り組んでいます。

地域文化活動助成制度

愛媛県には、東予、中予、南予それぞれに特色ある伝統文化が根付いています。本制度は、各地で草の根的な文化活動を継続されている団体に活動資金の一部を助成することを通じて、地域独自の伝統文化の継承や地域生活文化の水準向上に寄与することを目的に、1992年に創設されました。

2018年からは、「平成30年7月豪雨」で被災した団体を対象とした特別助成も実施しており、これまでの助成累計は1,401団体、総額2億7,400万円に達しています。

2025年度助成先「山鳥坂鎮縄神楽保存会」

テニス部・女子ソフトボール部

テニス部は、実業団による日本最高峰の団体戦「テニス日本リーグ」での優勝を目指して活動しています。アマチュア選手中心ではありますが、昨年はグランドスラム「全豪オープン」出場まであと一勝というところまで勝ち進み、今年開催される「第20回アジア競技大会（2026/愛知・名古屋）」において、創部以来初となる日本代表選手が誕生しました。チーム・個人ともに日本一を目指し、さらなる高みへ挑戦を続けています。

女子ソフトボール部「伊予銀行VERTZ」は、世界最高峰の女子ソフトボールリーグ「JD.LEAGUE」に所属しており、昨年は創部40年にして初のプレーオフ進出を果たしました。今年は「Grand Champions（日本一）」を目指して練習に励んでいます。

両部ともに、競技活動に加え、各種スポーツ教室や地域における競技力向上にも取り組んでおり、地域イベントやボランティア活動への参加など、スポーツを通じて「スポーツでしか生み出せない価値」を提供できる存在を目指しています。

テニス部Instagram▶　IYOBANK_TENNIS_TEAM

女子ソフトボール部Instagram▶　IYOBANK_VERTZ

金融教育教室

地域の将来を担う子どもたちに正しい金融知識を身に付けてもらうことを目的に、伊予銀行では2007年から「金融教育教室」を開催しており、2025年度末時点で累計約27,500名が受講しています。

近年は、高等学校における「新学習指導要領」の実施や「成年年齢引下げ」の施行により、金融商品や金融トラブル、資産形成等に関する知識の積上げが求められています。伊予銀行では、従来の小学生をメインターゲットとしたプログラムに加え、中高生への金融教育にも力を入れており、2024年6月には、ホームページに中高生向けのコンテンツを追加するなど、金融教育プログラムの拡充に取り組んでいます。

プログラム内容はオーダーメイドであり、受講者のニーズに合わせた金融教育を展開しています。資産形成に関するプログラムであれば四国アライアンス証券と連携、金融トラブル防止であれば他業態企業と連携するなど、幅広いプログラムを提供できる体制を整備しています。

また、従来の伊予銀行オリジナル金融教育ゲーム「バンク&ビルディングゲーム」を、2024年4月に四国アライアンス共同企画として、四国各県の地場産業や特産品等の特色を盛り込んだものにブラッシュアップしました。子どもたちが地域への理解を深めながら、金融について楽しく学ぶことができるコンテンツとして提供しています。

いよぎん金融教育教室HP▶

TOPIC　地域企業と連携し春のキッズセミナーを開催　～愛媛新聞社とのコラボ企画～

「キッズセミナー」は小学5・6年生を対象に春休みと夏休みに開催しています。

夏のキッズセミナーは、愛媛県内営業店で開催し、銀行の仕組みや業務について楽しく学んでいただくセミナーです。

一方、春のキッズセミナーは、地域企業とコラボレーションし、毎年違うテーマで開催しています。これまで、書店や農業機械メーカー、プロスポーツチーム、フェリー運航会社など、幅広い業種の企業と共同で開催してきました。

2026年春には株式会社愛媛新聞社と「目指せ、敏腕記者! 新聞社と銀行広報の仕事を知って、社会を学ぼう!」をテーマにセミナーを開催しました。記者になりきった子どもたちは、銀行における広報業務についての記者発表、新聞社内を取材し、新聞づくりに挑戦しました。

金融知識や銀行と企業の関わりに加え、地域企業・産業について学んでいただけるよう、毎年工夫したセミナーを開催しています。

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と枠組みを定めた「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

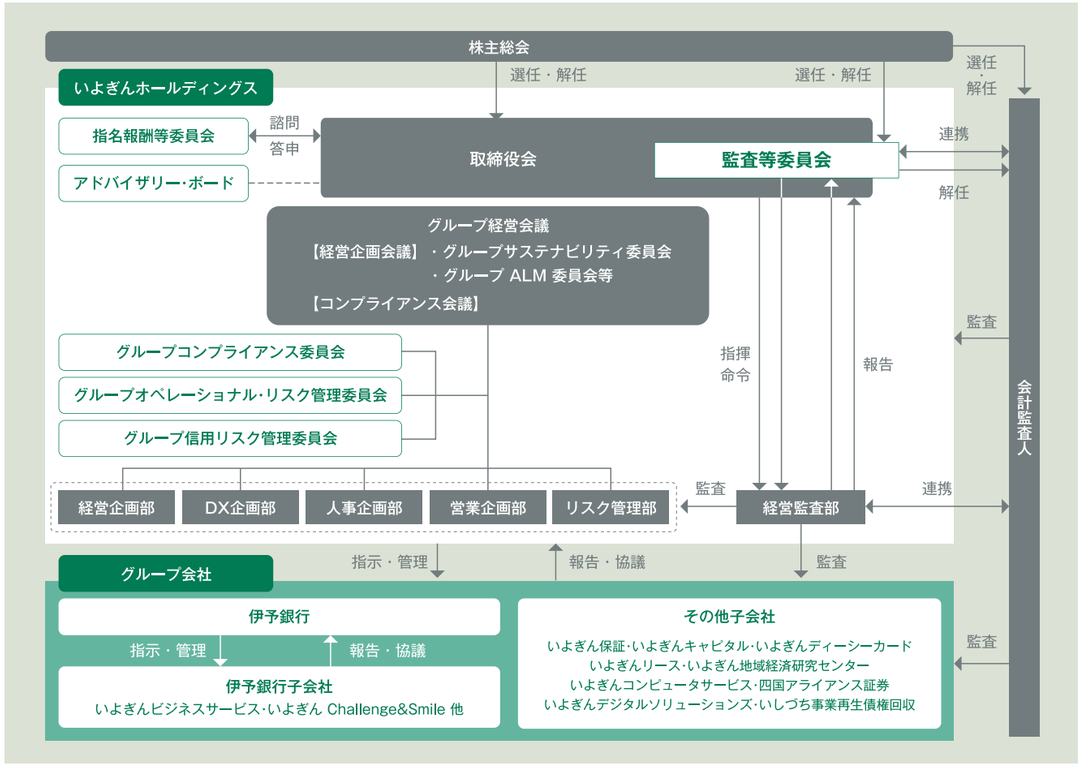
当社ホームページをご参照ください。

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。

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年度の取締役会評価については、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きます。

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イ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長
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　日本オラクル株式会社 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イ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　若築建設株式会社 監査役
2023年　6月　T&Iイ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

スキルマトリックス

当社では、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	ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ 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。

常務執行役員
木原　光一

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。

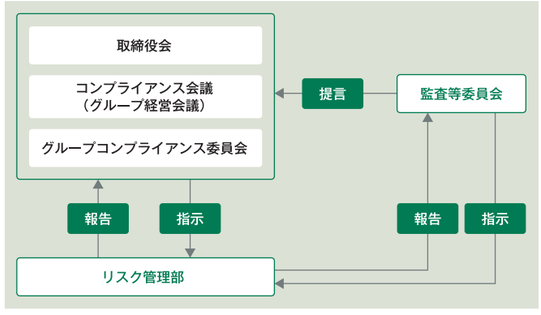
マネー・ローンダリング等防止態勢の強化は、お客さまの資産を複雑化・巧妙化する金融犯罪から守り、健全な金融システムと社会全体を守るうえでも、特に重要な施策であると考えています。日々の取引モニタリング業務等に加えて、リスク評価の適切な見直しや、継続的な有効性検証により、リスク低減措置の精度や有効性の向上に努めていきます。

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。



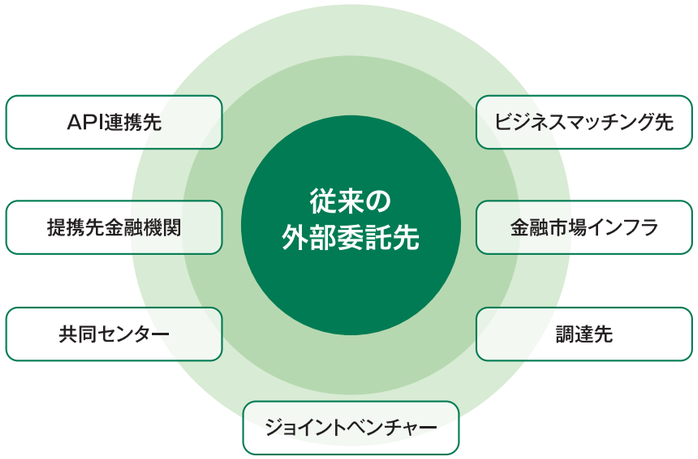
コンプライアンス

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）



サードパーティリスク管理の管理対象

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きます。

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。

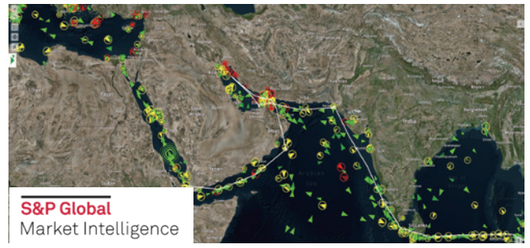
海外向け貸出への対応

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て、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。

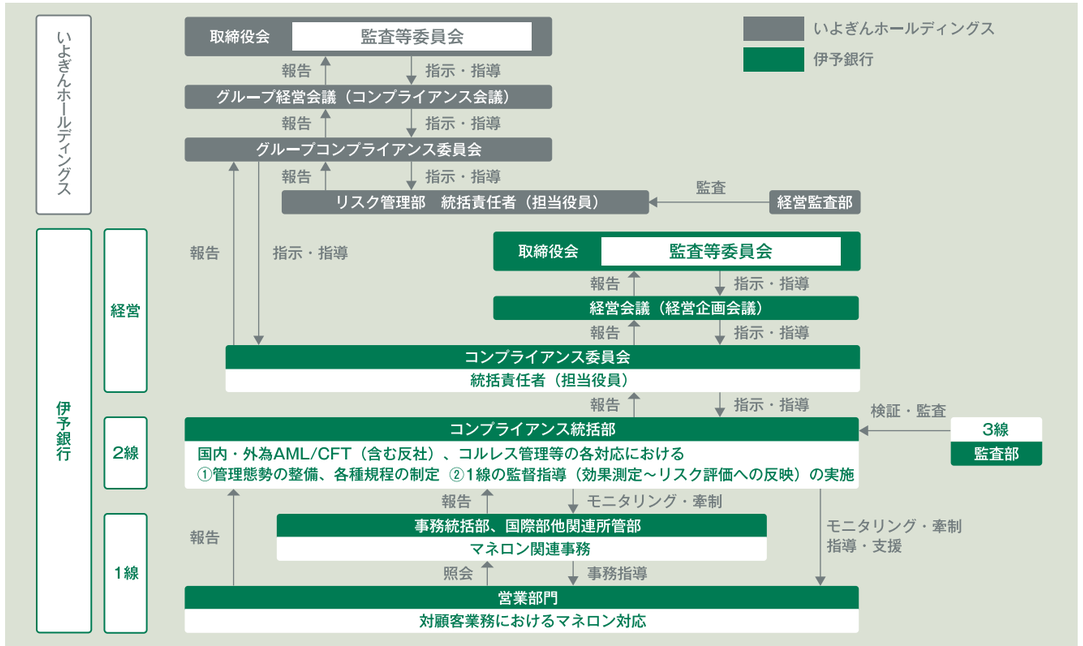
取引フィルタリング・モニタリング

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



ハラスメント

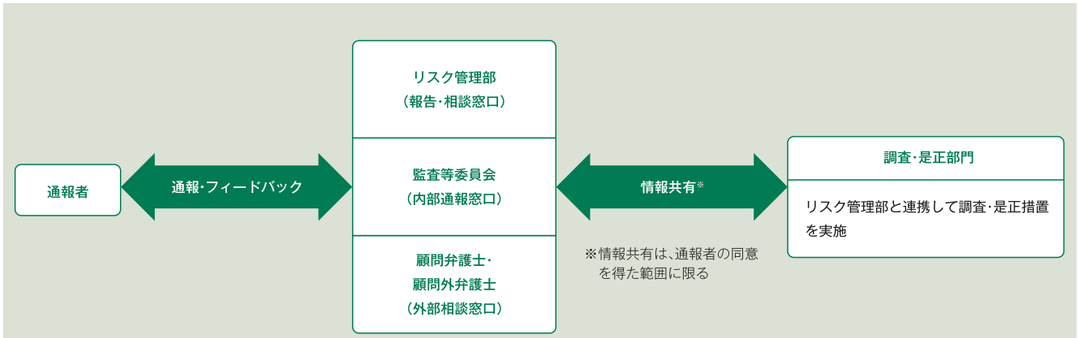
セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなどの各種ハラスメント未然防止のため、経営層職員が参加するグループマネジメント会議において周知を実施しているほか、各拠点において積極的に勉強会を開催しています。また、年に複数回、外部弁護士を講師とする伊予銀行の全部室店向けに勉強会も実施しています。

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

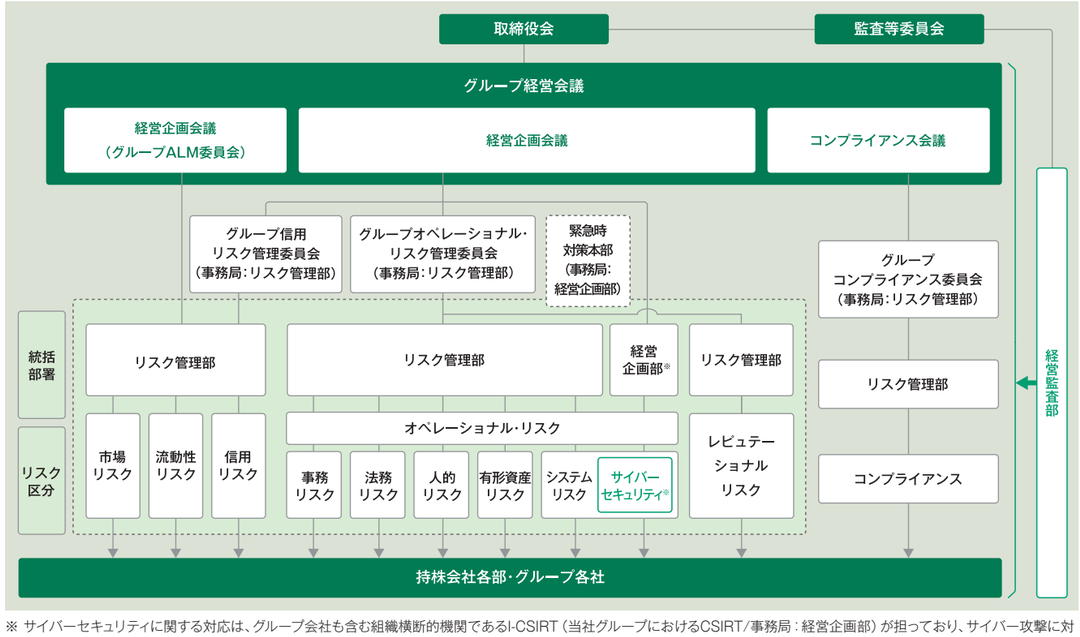
当社グループのリスク管理体制は、大きく次の4つに分けられます。①グループコンプライアンス委員会の下における法令等遵守管理、②グループALM委員会における収益の源泉となるリスクの管理、③グループ信用リスク管理委員会における信用リスクに重点を絞ったリスクの管理、④グループオペレーショナル・リスク管理委員会における事務リスク、システムリスク等の極小化すべきオペレーショナル・リスクの管理です。

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機関であるI-CSIRT（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。
レピュテーショナルリスク	レピュテーショナルリスクについては、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。

常務執行役員 グループCIO
林 光博

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。

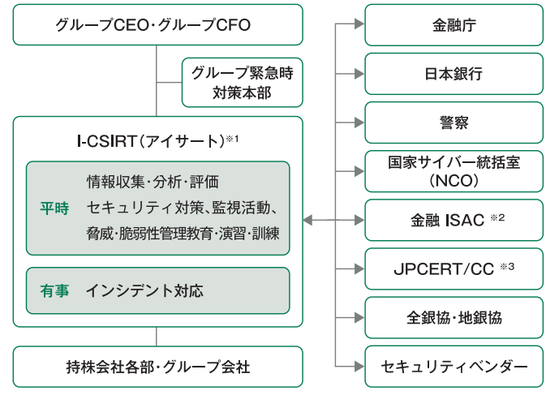
当社は、サイバーセキュリティを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、必要な投資と人員を計画的に配分し、経営としてのリーダーシップのもとで対策を推進していきます。

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。

決算概況

2025年度の業績

2025年度は、日本銀行による政策金利引上げに伴う円金利の上昇や、為替の円安進行をはじめとして、市場のボラティリティが高い経営環境下にありました。そのなかでも、当社グループの経営基盤となる愛媛県を含む瀬戸内圏域を中心とする貸出金残高の増強を図ったほか、市場金利の上昇を踏まえたプライシングの徹底により、預貸金利回り差が堅調に拡大したこと等から、資金利益は前年度比149億円増加の1,044億円となりました。また、デリバティブも含めたグループ一体でのコンサルティングの提供により、非資金利益も前年度比で増加したことから、連結コア業務粗利益は前年度比222億円増加の1,315億円と、引き続き高水準のトップライン収益を確保することができました。

堅調な連結コア業務粗利益の増加に加え、前年度に計上した次期基幹系システム関連費用が剥落したことにより経費は減少し、連結コア業務純益は前年度比266億円増加して676億円となりました。また、信用コストは前年度比で増加したものの、相場動向を捉えた有価証券関係損益の計上により、経常利益は前年度比242億円増加の992億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比209億円増加の742億円となりました。引き続き高水準の利益を確保しており、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を大きく更新しています。

いよぎんホールディングス連結　（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
資金利益	895	1,044	+149
役務取引等利益	110	113	+3
その他業務利益	88	158	+70
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

参考：伊予銀行単体　（億円）

	2024年度	2025年度	前年度比
コア業務粗利益	1,034	1,253	+219
経費（△）	658	611	△ 47
コア業務純益	376	641	+265
信用コスト（△）	15	71	+56
有価証券関係損益	330	365	+35
経常利益	724	966	+242
当期純利益	516	725	+209

2026年度の業績見通し

2026年度は、地政学リスクの高まり等に伴う経済の不確実性が高まっているものの、国内においては緩やかながら継続的な利上げが進んでいくことを想定しています。

そのような環境下において、引き続き預貸金残高の継続的な増強を図っていくほか、適切な円金利リスクマネジメントにより金利上昇をしっかりと採算性向上につなげていくことで、連結コア業務粗利益においては堅調な増加を見込んでいます。また、ベアの実施や戦略投資の積極化により経費の増加を見込むものの、堅調なトップラインの拡大により、連結コア業務純益は前年度比49億円増加の725億円を計画しています。

連結コア業務純益の増加に加え、今中計における政策保有株式の縮減方針を踏まえた株式売却益の計上により有価証券関係損益の増加を見込んでいることから、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比28億円増加の770億円を計画しており、引き続き過去最高益の更新を目指す計画としています。

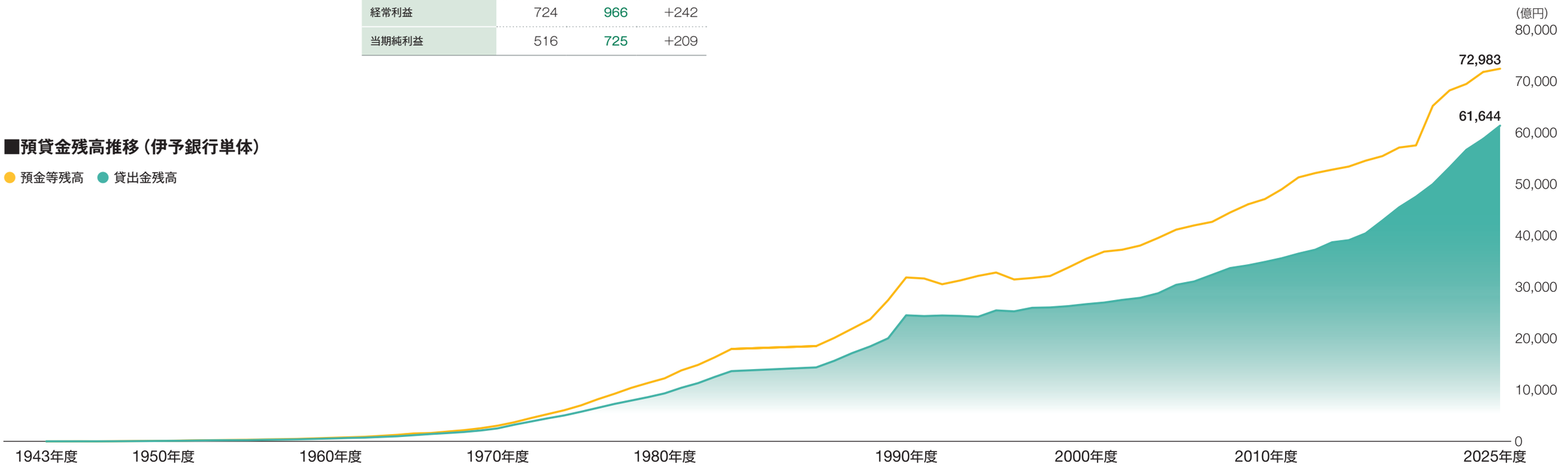
いよぎんホールディングス連結　（億円）

	2025年度実績	2026年度予想	前年度比
連結コア業務粗利益	1,315	1,390	+75
経費（△）	639	665	+26
連結コア業務純益	676	725	+49
信用コスト（△）	78	60	△ 18
有価証券関係損益	365	400	+35
経常利益	992	1,110	+118
親会社株主に帰属する当期純利益	742	770	+28

参考：伊予銀行単体　（億円）

	2025年度実績	2026年度予想	前年度比
コア業務粗利益	1,253	1,330	+77
経費（△）	611	640	+29
コア業務純益	641	690	+49
経常利益	966	1,085	+119
当期純利益	725	750	+25

■預貸金残高推移（伊予銀行単体）



連結決算データ

連結業績サマリー

（単位：百万円）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経常収益	133,971	172,954	192,758	231,888	266,118
連結粗利益	**88,197**	**92,445**	**108,305**	**126,075**	**139,752**
資金利益	72,681	75,335	82,945	89,530	104,432
役務取引等利益	9,382	9,684	10,576	11,022	11,339
その他業務利益	6,133	7,425	14,784	25,521	23,980
営業経費 （△）	49,771	50,546	52,848	66,262	62,635
貸倒償却引当費用 （△）	4,397	△2,598	2,785	1,840	7,816
貸出金償却 （△）	16	19	20	18	44
個別貸倒引当金純繰入額 （△）	5,070	-	5,638	3,037	6,883
一般貸倒引当金繰入額 （△）	△768	-	△3,446	△1,592	△543
偶発損失引当金繰入額 （△）	178	218	109	△22	110
その他の債権売却損等 （△）	470	837	837	729	1,475
貸倒引当金戻入益	-	656	-	-	-
償却債権取立益	569	3,016	374	328	153
株式等関係損益	3,440	△2,923	5,376	16,208	28,435
その他	771	842	530	845	1,471
経常利益	**38,239**	**42,415**	**58,579**	**75,027**	**99,206**
特別損益	△463	△1,917	△510	△781	5,349
税金等調整前当期純利益	37,776	40,497	58,069	74,245	104,556
当期純利益	26,626	28,326	39,438	53,304	74,266
非支配株主に帰属する当期純利益 （△）	208	426	△25	△17	12
親会社株主に帰属する当期純利益	**26,417**	**27,899**	**39,464**	**53,321**	**74,253**

（注）連結粗利益＝（資金運用収益−資金調達費用）＋（役務取引等収益−役務取引等費用）＋（その他業務収益−その他業務費用）

連結貸借対照表サマリー

（単位：百万円）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
資産の部 合計	8,544,797	8,550,778	9,258,385	9,201,585	9,539,812
貸出金	5,046,997	5,304,319	5,645,392	5,839,163	6,107,233
有価証券	1,681,624	1,493,078	2,073,496	1,849,378	1,705,787
負債の部 合計	7,812,998	7,790,940	8,415,357	8,398,862	8,661,929
預金	6,021,850	6,167,148	6,482,018	6,498,773	6,743,301
譲渡性預金	604,275	629,191	443,063	614,007	536,431
純資産の部 合計	731,798	759,838	843,027	802,723	877,882
株主資本合計	504,854	527,072	555,773	585,224	626,018
その他の包括利益累計額	219,616	232,307	286,845	217,093	251,685

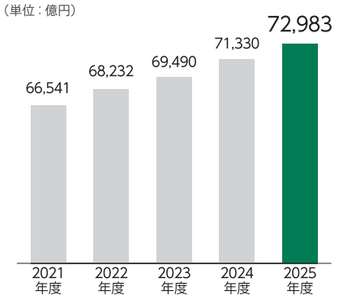
財務指標等

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結総自己資本比率 （%）	14.32	15.01	16.05	14.80	15.53
連結普通株式等Tier1比率 （%）	14.28	15.00	16.04	14.79	15.52
1株当たり配当額 （円）	16	17	30	45	60
自己株式取得額 （億円）	30	40	93	110	170
配当性向 （%）	19.2	19.1	23.3	25.3	23.6
総還元性向 （%）	30.6	33.3	46.8	45.8	46.5
1株当たり純資産（BPS） （円）	2,286	2,462	2,781	2,717	3,046
1株当たり純利益（EPS） （円）	83	89	128	178	253
連結ROE（東証基準） （%）	3.62	3.76	4.92	6.48	8.83
連結ROE（株主資本ベース） （%）	5.34	5.40	7.28	9.34	12.26

財務ハイライト

預金等残高（伊予銀行単体）

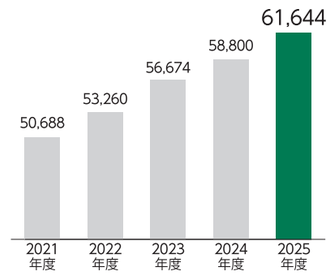
（単位：億円）



お客さまとのリレーションの深化を背景に、安定的な増加が続いており、前年度比1,653億円（2.3%）の増加となりました。

貸出金残高（伊予銀行単体）

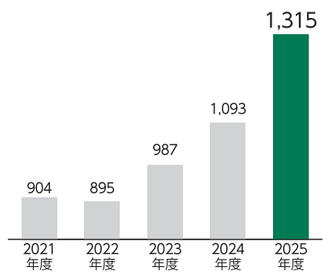
（単位：億円）



当社グループの基盤となる愛媛県・瀬戸内圏域を中心に積極的に貸出金残高の増強を図った結果、前年度比2,844億円（4.8%）の増加となりました。

連結コア業務粗利益

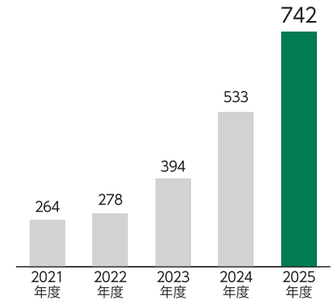
（単位：億円）



貸出金残高の増強、円金利の上昇に伴う資金利益の増加に加え、デリバティブも含めたグループ一体での非資金利益の増加により、堅調に推移しています。

親会社株主に帰属する当期純利益

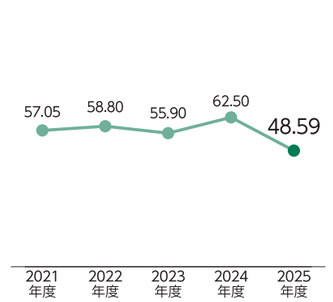
（単位：億円）



高水準のコア業務粗利益の確保に加え、相場動向を捉えた有価証券関係損益の増加を要因として、過去最高益を計上しています。

連結コアOHR

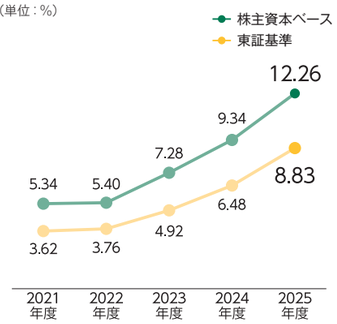
（単位：%）



連結コア業務粗利益の増加に加え、前年度の次期基幹系システム計画変更に伴う費用計上が剥落し、経費が減少した結果、連結コアOHRは低下しました。

連結ROE

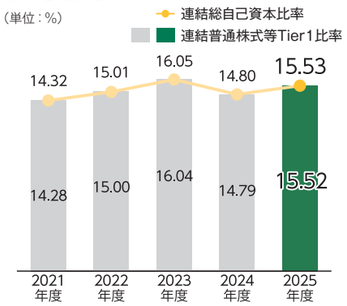
（単位：%）



高水準の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことを主因として、株主資本ベース・東証基準ともに前年度比で大きく上昇しています。

連結総自己資本比率・連結普通株式等Tier1比率

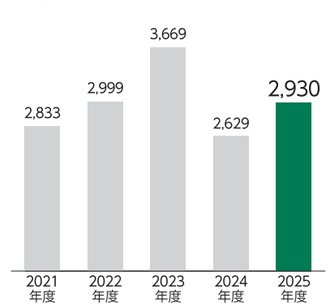
（単位：%）



利益の積み上げ、有価証券評価益の増加により上昇し、所要自己資本を安定的に上回っています。※完全適用ベース：14.98%

連結有価証券評価益

（単位：億円）



政策保有株式の売却を進めたものの、株式相場の上昇により前年度比で増加し、引き続き地銀トップクラスの水準を確保しています。

格付

いよぎんホールディングス

JCR	R&I	S&P
AA	A+	—

伊予銀行

JCR	R&I	S&P
AA	A+	A−

安全性・信用度を示す格付は、株式会社日本格付研究所（JCR）から「AA」を取得するなど、高く評価されています。

※当社は2022年10月に持株会社体制へ移行しており、2021年度の連結計数は伊予銀行連結の計数です。

企業データ

会社概要（2026年3月31日現在）

商号	株式会社いよぎんホールディングス
所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地
代表者	代表取締役社長　三好 賢治
資本金	200億円
上場取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：5830）
連結総自己資本比率（国際統一基準）	15.53%
連結子会社数	17社
連結従業員数（臨時を除く）	3,098人

株主構成（2026年3月31日現在）

区分	株式の状況（1単元の株式数 100 株）								単元未満株式の状況（株）
	政府および地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	2	53	39	1,130	284	69	30,053	31,630	—
所有株式数（単元）	8,019	894,121	50,074	870,167	547,681	436	760,394	3,130,892	319,631
割合（%）	0.25	28.55	1.59	27.79	17.49	0.01	24.32	100.00	—

※自己株式23,747,309株は「個人その他」に237,473単元、「単元未満株式の状況」に9株含まれております。
※割合が相違しますが、計100にするため、「個人その他」に0.04を加算しています。

大株主（2026年3月31日現在）

氏名又は名称	住所	所有株式数（千株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	34,682	11.97
株式会社日本カストディ銀行	東京都中央区晴海1丁目8番12号	19,676	6.79
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号	8,878	3.06
株式会社伊予鉄グループ	愛媛県松山市湊町4丁目4番1号	7,075	2.44
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号	6,207	2.14
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001（常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部）	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS（東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟）	6,085	2.10
大王海運株式会社	愛媛県四国中央市三島紙屋町7番35号	6,000	2.07
住友林業株式会社	東京都千代田区大手町1丁目3番2号	5,911	2.04
住友生命保険相互会社	東京都中央区八重洲2丁目2番1号	5,415	1.86
いよぎんグループ従業員持株会	愛媛県松山市南堀端町1番地	4,033	1.39
計	—	103,965	35.89

（注）1. 発行済株式総数に対する所有株式数の割合は、自己株式（23,747,309株）を控除して計算しています。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は34,682千株です。
3. 株式会社日本カストディ銀行の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は19,676千株です。
なお、その内訳は、信託口14,939千株、退職給付信託口4,519千株、年金信託口136千株、年金特金口80千株です。

グループ会社概要（2026年8月1日現在）

株式会社伊予銀行	所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地	事業内容	銀行業務
	代表者	取締役頭取　佐賀山 隆	資本金	20,948百万円
	設立年月日	1941年9月1日	当社出資比率	100%
いよぎん リース株式会社	所在地	愛媛県松山市大手町2丁目5番地41	事業内容	各種リース業務、融資業務
	代表者	代表取締役社長　近藤 敬	資本金	80百万円
	設立年月日	1974年9月26日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎん コンピュータサービス	所在地	愛媛県松山市高砂町2丁目2番5号	事業内容	情報処理受託業務、ソフトウェア開発業務
	代表者	代表取締役社長　稲田 保実	資本金	10百万円
	設立年月日	1975年1月20日	当社出資比率	100%
いよぎん 保証株式会社	所在地	愛媛県松山市三番町5丁目10番地1	事業内容	住宅ローン・消費者ローンの債務保証業務
	代表者	代表取締役社長　田中 一司	資本金	30百万円
	設立年月日	1978年9月28日	当社出資比率	100%
いよぎんビジネス サービス株式会社	所在地	愛媛県松山市高砂町2丁目2番地5号	事業内容	現金整理・精査業務、大口集金業務、現金自動設備の保守管理業務
	代表者	代表取締役社長　石田 文生	資本金	10百万円
	設立年月日	1979年12月24日	当社出資比率	0%（株式会社伊予銀行 100%）
いよぎん キャピタル株式会社	所在地	愛媛県松山市問屋町9番41号	事業内容	株式・社債等への投資業務、投資ファンドの運営
	代表者	代表取締役社長　西本 奏太	資本金	320百万円
	設立年月日	1985年8月1日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎん 地域経済研究センター	所在地	愛媛県松山市湊町4丁目4番地3	事業内容	産業・経済・金融に関する調査研究業務、経営相談業務、研修等の教育サービス業務
	代表者	代表取締役社長　徳永 貴司	資本金	30百万円
	設立年月日	1988年4月1日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎん ディーシーカード	所在地	愛媛県松山市三番町4丁目12番地1	事業内容	クレジットカード業務、保証業務
	代表者	代表取締役社長　金子 真	資本金	50百万円
	設立年月日	1988年8月29日	当社出資比率	100%
四国アライアンス 証券株式会社	所在地	愛媛県松山市三番町5丁目10番地1	事業内容	証券業務
	代表者	代表取締役社長　亀井 保徳	資本金	3,000百万円
	設立年月日	2012年2月2日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎん Challenge & Smile	所在地	愛媛県松山市高砂町2丁目2番5号	事業内容	事務用品等の作成業務
	代表者	代表取締役社長　菰田 誠志	資本金	10百万円
	設立年月日	2018年4月2日	当社出資比率	0%（株式会社伊予銀行 100%）
株式会社いよぎん デジタルソリューションズ	所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地	事業内容	コンサルティング業務
	代表者	代表取締役社長　小野 和也	資本金	200百万円
	設立年月日	2023年4月3日	当社出資比率	100%
株式会社いしづち 事業再生債権回収	所在地	愛媛県松山市二番町4丁目5番地1	事業内容	債権管理回収業務
	代表者	代表取締役社長　武田 智弘	資本金	500百万円
	設立年月日	2025年10月1日	当社出資比率	100%