

第4章 平成24年～ (2012～)

「10年先も必要とされる銀行」を目指して

時代概況

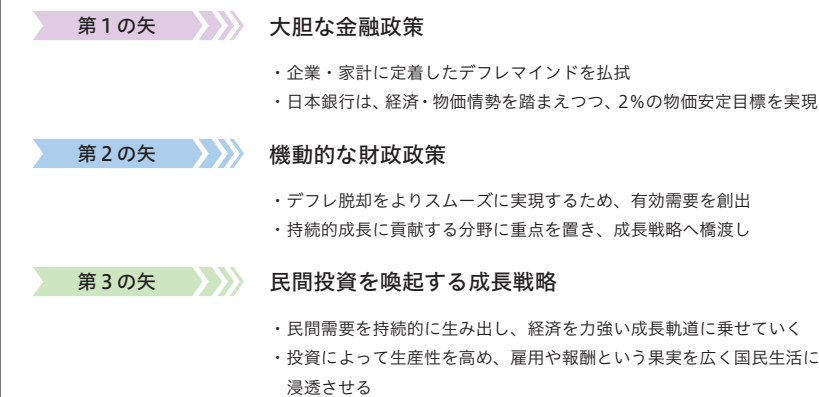
平成24年(2012)の日本経済は、前年の東日本大震災で被った大きな打撃から立ち直る兆しが見られたが、欧州政府債務危機の再燃や電力の供給制約など、引き続きリスクの高い状況が続いた。

同年12月の政権交代によって、第2次安倍晋三内閣が誕生した。新政権は、バブル崩壊以降の20年間の不況の最大要因をデフレと捉え、デフレからの脱却と富の拡大を目指すこととなった。

安倍内閣が打ち出したのは、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略からなる「3本の矢」政策であった(図2-4-1)。平成25年(2013)1月11日に「日本経済再生に向けた緊急経済対策」の策定、1月22日の政府と日本銀行による共同声明の発表、4月4日の日本銀行による「量的・質的金融緩和」の導入など、安倍首相が推進する経済政策は、「アベノミクス」と呼ばれた。これら一連の取組みを受けて、円安方向への動きや株価の上昇が進み、家計や企業のマインドが改善された。

「アベノミクス」への期待から日本経済に回復の動きが強まるなか、財政健全化に向けて平成26年(2014)4月に消費税が8%に引き

図2-4-1 アベノミクスの3本の矢



出典:内閣府

上げられた。当初は消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の影響が見られたが、その影響が薄れるにつれて、景気は緩やかに好転した。

わが国は、「3本の矢」からなる経済政策を一体的に推進することにより、デフレ脱却・経済再生と財政健全化を目指すこととした。その結果、企業活動や雇用を含む幅広い分野で、およそ四半世紀ぶりとなる良好な経済環境がもたらされた。

企業収益が高水準で推移し、人手不足感もみられるなか、春闘の賃上げ率も3年連続で高い水準となるなど、雇用・所得環境が改善された。平成27年度(2015)には、名目GDP、実質GDP、GDPデフレーターが18年ぶりに揃って前年比プラスとなった(表2-4-1)。

ただし国内では、個人消費や設備投資が力強さを欠くなど経済の所得面から支出面への波及に遅れがみられるほか、海外では、新興国・資源国の経済の脆弱性というリスクに加えて、平成28年(2016)6月に英国の国民投票でEU離脱が支持されたことにより、世界経済の先行きに関する不透明感が高まるという動きも一部では見られた。

こうしたなか、わが国経済は、「アベノミクス」の取組みのもと、景気の回復基調が続き、その期間はバブル期を超えて戦後3番目の長さとなった。

今回の景気回復の特徴は、雇用や所得が大きく改善していることである。平成24年(2012)と29年を比較すると、生産年齢人口が減少するなか、就業者数は185万人増加、うち女性が152万人増加した。有効求人倍率1.4倍を超えて高度成長期以来の高さとなり、さらに高度成長期でも実現できなかった47全ての都道府県で1倍を超えた。賃金についても、中小企業を含む多くの企業で4年連続のベースアップが実施された。

他方、タイトな労働需給を背景とした労働市場の人手不足感は、バブル期並みとなっている。人手不足への対応が、わが国経済の持続的な成長に向けた課題であり、そのために「働き方改革」と技術革新を同時に進める必要がある。「働き方改革」は、働く人のワーク・ライ

表2-4-1 国内総生産(GDP)の推移

年度	総額(10億円)	名目前年度比(%)	実質前年度比(%)	DTPデフレーター
平成24(2012)	494,478.0	0.1	0.8	99.23
25(2013)	507,246.0	2.6	2.6	98.90
26(2014)	518,468.5	2.2	△0.3	100.62
27(2015)	533,897.3	3.0	1.4	102.78
28(2016)	539,351.1	1.0	1.2	103.05
29(2017)	548,696.1	1.7	1.6	102.82
30(2018)1~3月	136,766.8	1.6	1.1	103.59

出典:内閣府「平成30年度年次経済財政報告」

フ・バランスを改善するのみならず、女性や高齢者の労働参加を促すことにより、潜在成長力の強化と所得や消費の底上げに繋がる（図 2-4-2）。イノベーションへの対応は、人口減少・少子高齢化が進むなか、生産性の向上を通じて、潜在成長率の強化に繋がることが期待される。

金融の分野では、平成 12 年（2000）以降に参入したインターネット系銀行や流通系銀行の業容拡大により業界の様相が大きく様変わりし、さらには、歴史上初めてマイナス金利政策が導入されるなど、金融機関を取り巻く経営環境はドラスチックな変化を遂げた。わけても地方銀行に対して、持続可能なビジネスモデルの構築を促す金融行政方針が打ち出され、全国的に経営統合の動きが顕在化した。

また、情報通信の分野では、インターネットが子供から高齢者まで広く普及し、パソコン、タブレット、スマートフォンへと端末のモバイル化・コンパクト化・多機能化が急速に進んだ。

図2-4-2 働き方改革の全体像

■働き方改革の基本的な考え方

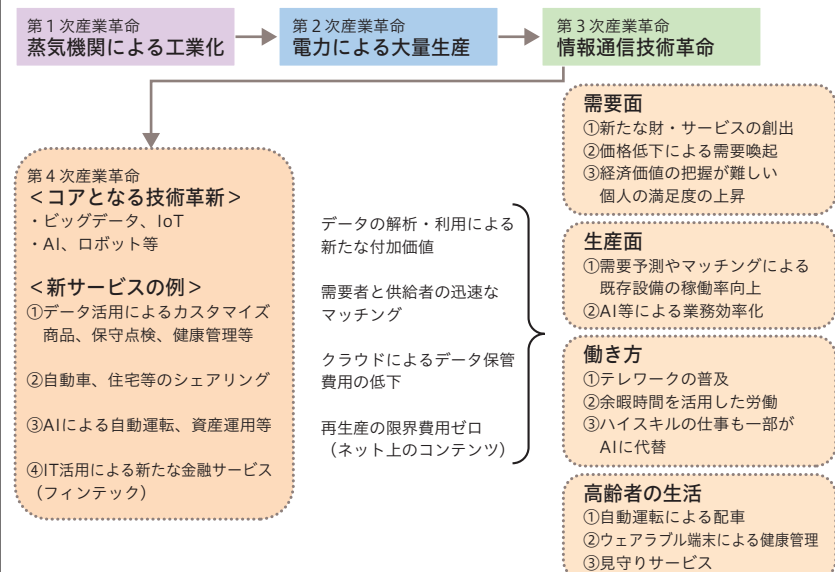
「働き方改革」は、働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするための改革です。

日本が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く方々のニーズの多様化」などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくる必要があります。

働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指します。

出典：厚生労働省

図2-4-3 第4次産業革命のインパクト



出典：内閣府

さらには、ロボット、IoT、AI といった「第 4 次産業革命」によって、フィンテックの潮流が押し寄せてきている（図 2-4-3）。

1 第 8 代大塚岩男頭取の就任

潤いと活力ある地域の明日を創る

平成 24 年（2012）6 月 28 日、株主総会後の取締役会において、森田浩治頭取が第 6 代会長に、大塚岩男専務取締役が第 8 代頭取にそれぞれ就任し、「潤いと活力ある地域の明日を創る」ための力強い第一歩を踏み出した。

大塚岩男頭取は、昭和 27 年（1952）に東宇和郡宇和町（現西予市）で生まれた。同年は、平和条約の発効により、日本が主権を回復した年であり、また、手塚治虫の SF 漫画「鉄腕アトム」が雑誌連載を開始した年でもあった。

昭和 51 年（1976）3 月に大阪大学法学部を卒業して、4 月に伊豫銀行に入行する。この年、国内ではロッキード事件の嵐が吹き荒れ、文学界では村上龍の『限りなく透明に近いブルー』が芥川賞を受賞して大きな話題となり、米国ではアップル・コンピュータ（現アップル）が創設された。

平成 7 年に人事部課長、10 年に郡中支店長、12 年に高知支店長、15 年に大分支店長、18 年に人事部長を経て、翌 19 年に取締役に就く。20 年に本店営業部長、22 年に常務取締役（営業本部長）、23 年に専務取締役を歴任。

「地域経済、地域社会の発展なくして、地域金融機関の発展はない」を信条としている。

なお、森田浩治会長・大塚岩男頭取の新体制の船出を祝して、新居浜、宇和島、松山、四国中央、今治、大洲、西条、周桑、広島、八幡浜、高松、岡山、高知、大分の各地区で「伊予銀行 新会長・新頭取を囲む会」が開催された。

新頭取の所信表明

—「明日も必要とされる銀行」であり続けるために—

平成 24 年（2012）6 月 30 日、本店 4 階ホールで全支店長、本部管理職等を集めて新体制発足総支店長会議が開催された。森田新会長



大塚岩男第8代頭取



新体制発足総支店長会議（平成24年6月30日）

の挨拶に続いて、大塚新頭取は、次のとおり所信表明を行った。

1) はじめに

去る6月28日、私は、株主総会後の取締役会において、森田頭取のご推挙と取締役の皆さまのご賛同をいただき、伊予銀行頭取の大任を拝命いたしました。

135年に及ぶ歴史の中で、数多くの諸先輩のたゆみないご努力によって、お客さまから変わらぬご支持とご信頼をいただき、地域の中核金融機関として大きな責任を担う伊予銀行の舵取り役は、未熟な私にはあまりに荷が重く、誠に身が引き締まる思いであります。

私は、当行の伝統である「お客さま第一」と「堅実経営」の考え方をしっかり踏襲しつつ、これまでにない大きな環境変化にも的確に対応し、お客さま、株主さま、従業員、地域社会等、すべてのステークホルダーの方々からの負託にお応えするため、全力を傾ける所存でありますので、皆さまのご支援とご協力をよろしくお願いいたします。

森田新会長におかれましては、平成17年に頭取にご就任以来、7年間にわたり、高い識見と強力なリーダーシップを発揮され、私どもを力強くリードしていただきました。ご在任中は、リーマンショックや東日本大震災等、大きな変動もありましたが、預貸金残高の長期連続増加に代表される業容の安定的拡大とともに、中四国トップクラスの利益水準を確固たるものとし、さらに昨日、総預金等の残高が5兆1,400億円と、念願の5兆円突破を前倒して達成され、名実ともに、当行を地銀有力行の一つに数えられるまでに押し上げられました。

とりわけ、「Thanks, Heart & Smile 運動」、「いよぎんビジネス商談会」「いよぎん証券設立」「シンガポール駐在員事務所開設」などは、「お客さま志向」と「お客さまニーズ対応」に対する森田頭取の強い思いをまさに具現化したもので、これはまた、将来に向けて当行の進むべき道筋を、私どもへ明確にお示しいただいたものであります。

森田会長の多大なるご功績と指導力に対しまして、改めて深く敬意を表しますとともに、厚く感謝申し上げます。どうか、これからも会長として、大所高所から御指導賜りますようお願い申し上げます。

さて、頭取就任にあたり、折角の機会をいただきましたので、

これからの経営の方向性と私が根付かせたいと考えます企業文化について申し上げ、所信に代えたいと思います。

2) 経営の方向性

まず、「経営の方向性」について申し上げます。

(1) 短期的な経営の方向性

短期的には、改めて申すまでもなく、本年4月にスタートいたしました「2012年度中期経営計画 ～持続的成長力を備えた中四国No.1のソリューション・バンクへの変革～」の完遂を期することが最優先であります。

今中計の基本的な考え方、すなわち、「拠って立つ経営基盤が構造的に縮小するという環境の下でも、当行が地域の中核金融機関として、『親切で頼りがいのあるベストパートナーバンク』を実現するために、強力なリレーションとソリューションにより、お客さまの事業や生活の価値の向上に貢献して、シェアアップと地域活性化を図るとともに、そのことによって、地域とお客さまをしっかりと支えるに足る経営体力を維持・強化する」という考え方は、頭取が交替しても、いささかも変わりありません。

この考え方は、当行の従来からの営業基盤である愛媛県内、そして瀬戸内圏域に対して、これまで以上にしっかりと密着しているというものであり、特に、地域活性化については、地場産業の強弱が地域間の経済力の格差となっており、地域を面としてとらえて、新しい企業や産業の誕生や成長に深く関わっていかねればなりません。

私は、今中計の策定に企画担当役員として携わってまいりましたが、これからは、実行責任者として、積極的に現場に足を運び、今中計が目指す「変革」、すなわち、単なる数字の達成ではなく、地域やお客さまのお役に立ち、満足いただくことによってもたらされる真の業績向上が成し遂げられるまで、皆さんと一緒に、何度でもPDCAのサイクルを回し続ける覚悟であります。

(2) マーケット縮小の本格化

さらに、中長期的に展望しますと、今中計でも環境変化として認識しました、マーケットの縮小に本格的に向き合わなければならなくなると予想されます。

一例をとりますと、当行成長の原動力の一つであった住宅ロー



新体制発足総支店長会議



第8代大塚岩男頭取の所信表明（平成24年6月30日）

ンのマーケットはどうなっているのでしょうか。15歳から64歳までの生産年齢人口がピークであった頃の1995年と直近の2010年を比較しますと、この15年の間に、全国ベースでも、愛媛県内でも、人口減少に比例して、住宅着工件数、住宅向け貸出金実行額ともに、ほぼ半分となっております。

また、ご承知のとおり、新規貸出はもちろん、既存住宅ローンの肩代わり競争も熾烈で、極端な金利競争に陥っております。さらに、新興のネット・流通系金融機関が、従来とは全く異なる切り口で進出してきており、「これからも住宅ローンが順調に増加する」などという甘い期待は一切持てないであります。

このように、住宅ローン分野ひとつとりましても、「パイの縮小」「長期的な資金余剰」「新しいインフラを使った競合相手の新規参入」など、すなわち、人口減少、経済の成熟化、IT化の進展、規制緩和などを要因とする大きな変化が生じているのでありまして、これにグローバル化等も相俟って、あらゆる分野で変化が起り始めているのであります。これはまさに、未だかつて経験したことのない大きな構造変化でありまして、この変化がお客様の事業基盤や生活基盤、さらには地域を直撃し、その結果、当行の営業基盤も揺らぎかねないという懸念が、現実のものとなりつつあることを、強く認識しておかなくてはなりません。

(3) 中長期的に目指す経営の方向性

こうした中で、私が目指す経営の方向性は、麻生、森田両頭取にご指導いただきましたとおり、「お客様第一」と「堅実経営」という当行の伝統を継承しながら、ただ今申し上げた大きな構造変化にも柔軟に対応する「戦略的経営」を加味して、「明日も必要とされる銀行」であり続けようというものであります。

「戦略的経営」について申し上げますと、これまでの当行の歴史の中でも、造船・海運業への取組みの拡大、高度成長期の県外進出、安定成長期の地元回帰、医療や住宅ローン分野への戦力投入等、環境変化の節目ごとに、当行の現在の発展につながる対応がなされております。私たちは、こうした歴史に学び、変化に対し、先見性と積極性をもって、適切に対応していかなくてはなりません。

また、「明日も必要とされる銀行」について申し上げますと、それは、伊予銀行が、「今日、お客さまから本当に必要とされているか?」、「明日もお客さまから本当に必要とされるのか?」と

いうことを、常に問いかけながら経営にあたりたいという私の思いをベースにしたものであります。私は、当行役職員全員が、「今日必要とされる銀行であるために、お客さまのことをよく知り、そのお客さまに応じた最高のサービスでお応えしよう」、「明日も必要とされる銀行となるために、変化に挑戦し、銀行を変える、自分も変わろう」と強く思い、行動する銀行でありたいと思っております。

どのように社会や経済の構造が変わったとしても、それにつれて変化するお客さまのニーズにきちんと対応した価値が提供できさえすれば、「明日も必要とされる銀行」として存在し続けることができます。それには、「お客様第一」でお客様満足を追求し、「堅実経営」の徹底により、経営体質の強化と自己資本の充実を図って、リスク吸収力が高く、いかなる変化にも対応できる強靱な経営体力を養うとともに、「戦略的経営」により、「変化に適応して、常に時代に合った価値を提供できる銀行」に変革していかなければなりません。

3) 「明日も必要とされる銀行」であり続けるために

この「明日も必要とされる銀行」であり続けるために、重点的に磨きをかけるべきと私が考える6つの能力について次に申し上げます。

(1) 人的能力

まず一つ目は、「人的能力」すなわち人財に磨きをかけるということでありまして。

銀行は、申すまでもなく、人次第であります。その意味で、人を大切に育てることは最も重要であります。また、専門性の高い分野も増えてきており、内部での育成だけでなく、外部の人財も積極的に受け入れていかなければなりません。

いずれにしましても、人財の差が、信用力や競争力の差にはっきりと現れてくる訳でありまして、じっくりと育て上げられた人財や、教育訓練によって「品質」「スピード」「コスト」に磨きをかけられた実務能力は、何よりもまず、銀行の生命線である信用の礎になるとともに、競争相手も簡単には追いついてこれられないものであり、最も差別性の高い競争力になると考えるのであります。



万歳三唱で締めくくられた総支店長会議



新会長・新頭取を囲む会(平成24年7月4日
新居浜地区)

(2) 組織力

二つ目は、「組織力」を磨くということでもあります。

先に申し上げましたとおり、個々が人的能力を磨きレベルアップしたとしても、一人ひとりがバラバラでは、組織として大きな成果を上げることはできません。1 + 1 が 3 にも 4 にもなるように、組織力を向上させる必要があります。

タテ割りを排し、「お客さま第一」に向いて組織が一枚岩となって動くには、組織内のコミュニケーションを円滑にして、組織として情報の共有と活用を図り、上下間・部門間で卒直な意見交換や議論を活発にすることにより、全役職員が共通した価値観や問題意識を持たなければなりません。

また、一人のお客さまに対して、複数のラインが別々のアクションをとることは、「お客さま志向」とは言えませんし、非効率でもあります。営業店、本部各部、関連会社の3者が連携を密にし、組織内の専門性や能力を効果的に結合して、銀行全体が同じ目線で、最高のサービスをお客さまに提供できる仕組みを構築したいのであります。

(3) リレーション能力・ソリューション能力

三つ目は、「リレーション能力」「ソリューション能力」を磨くということでもあります。

今中計の考え方と重なりますが、経済が縮小する中で、「お客さまの成長・発展と地域経済の活性化に当行が深く関わること」、すなわち「お客さまや地域の価値を向上させることによって当行も成長する」、また、「伊予銀行を信頼していただくお客さまを増やしていくこと」、すなわち「シェアアップにより、当行の営業基盤を維持、拡大していく」、ここにしか私たちの生きる道はありません。

そのためには、何よりも「お客さまや地域と心を通じ合い、そして耳を澄ませてお客さまの夢や課題を知り、その実現や解決のために一緒になって考え、行動していくこと」が大切で、それには高いレベルの「リレーション能力」「ソリューション能力」が求められるのであります。

3年前、ビジネスマッチングでスタートし、現在「6次産業化」に向け精力的な取り組みが進んでいる「ひじき養殖」は、まさにリレーションとソリューションが高度に結びついた好事例であります。

まず、お客さまへの最初のご挨拶から始まり、接客対応、コ

ミュニケーションなどあらゆる場面で、感謝の心のこもった対応ができるよう訓練して、お客さまと心が通い合う、何でも話のできる関係を築く必要があります。また、そのためには、地域やご近所と日常的にふれあい、交流して、その一員として溶け込んでいく心と行動も必要であります。そのうえで、金融サービスのプロとして、国内はもとより、グローバル化にも対応できる様々なソリューションメニューに精通し、お客さまのニーズに的確に対応できるまでレベルアップしなければなりません。加えて、「優れた能力をもつ外部の組織や人材」との連携も欠かすことができないと考えております。

(4) リスク管理能力

四つ目は、「リスク管理能力」を磨くということでもあります。

リスク管理は、信用リスクをはじめとする様々なリスクを正確に把握して、適切な管理を行うことにより、経営の健全性を確保するとともに、経営資源の適切な配分を通じ、リスクに見合う安定した収益を確保することでありまして、まさに「堅実経営」の要諦をなすものであります。ここの緩みが金融機関の経営を大きく左右したケースが数多くあることは、ご承知のとおりでありまして、リスク管理能力のレベルアップに対する徹底した取り組みが必要なのであります。

さらに、信用を旨とする銀行にとって最大のリスクは、不祥事件の発生であります。当行でも過去に発生した不幸な事件を風化させることなく、再発防止策の徹底と、風通しの良い、つながり感のある職場風土づくりにより、絶対に不祥事件を起こさない強固なコンプライアンス態勢を構築しなければなりません。

(5) マネジメント能力

五つ目は、「マネジメント能力」を磨くということでもあります。

成長期はマーケットが拡大しましたので、真面目に頑張っていれば、管理職を無難に勤めることができるケースがあったかもしれませんが、これからは、そのうえに管理職として求められるマネジメント能力を体系的に身につけないと、職務を全うすることは難しいと思います。

入行以来 20 年間真面目に仕事をしたからといって、自然に支店長や部長をやれる能力が身につくかといえば、そうではないのでありまして、店主としての自覚と使命感を養うとともに、マネ



新会長・新頭取を囲む会(平成24年7月6日
宇和島地区)



新会長・新頭取を囲む会(平成24年7月13日
大洲地区)

ジメント能力の養成についての自己啓発や意識的、体系的な教育をきちんと行う必要があります。

また、当行が30年近く地道に取り組んできたTQCは、「お客さま志向」「品質第一」「人間性尊重」を基本理念とした、極めて優れた科学的マネジメント手法であります。私は、方針管理、QCサークル活動ともに、形ばかりのものではなく、「現場」「現物」「現実」をすべての原点として、より実践的に機能するよう再構築し、TQCを通じて、全行的なマネジメント・レベルの向上を図りたいと考えております。

(6) IT活用能力

最後に六つ目は、「IT活用能力」をしっかりと磨くということでもあります。

ITの進歩は目覚ましいものがあり、最近では、スマートフォン等のモバイル端末やクラウド・コンピューティングなどの新しい技術をベースとして、ツイッターやフェイスブックといった、いわゆる「ソーシャル・メディア」が、若者や女性を中心として急速に広がっております。また、高齢者層においても、インターネット利用が急増しているというデータもあります。

こうしたことから、近い将来、ITによって、お客さまとの接点、コミュニケーション方法、物の売り方・買い方などが劇的かつ全面的に変化することは間違いなく、この分野で立ち遅れることは、競争力の低下、そして何よりお客さまとのリレーションの低下につながる惧れがあります。

ITの分野で新たに生み出されるハード、ソフトをうまく活用して、ネット時代に適応した魅力的な金融サービスが提供できる態勢を整備するとともに、営業力強化、業務効率化、行内コミュニケーションの活性化等にもつなげていきたいのであります。

4) 伊予銀行に根付かせたい企業文化

以上、私が目指す「経営の方向性」について申し上げてまいりましたが、次に、こうした経営を実現する基盤として、私が伊予銀行に根付かせたい企業文化について申し上げます。

私は、伊予銀行を、お互いの人間性を尊重し、豊かなコミュニケーションの中で、生き生きと仕事をするにより、お客さまのお役に立って、お客さまが満足された顔に喜びを感じ、また頑張る、そのような行員であふれる銀行にしたいと考えております。

今中計が掲げる「CSとESのスパイラルアップ」も、そのことを言っている訳ですが、こうした銀行を実現するためには、やはり組織風土、企業文化を、それに向けて変えていかなければなりません。

私は、このような企業文化を根付かせるために、以下の四つの課題に取り組むたいと考えております。

(1) 内向きの価値観や大企業病的なものの考え方の打破

まず第1に、「内向きの価値観や大企業病的なものの考え方の打破」であります。

伊予銀行には、諸先輩が積み重ねていただいた経営資源、充実した営業基盤があります。地域のトップバンクとして、お客さまがまず伊予銀行に相談してみようと思っただく信頼感など、誠にありがたい強みを作り上げてもらっております。

ところが、こうした強みは一方で、「今ある営業基盤でもものが売れる」ことから「新規先の開拓力や新しい相手、難しい相手との関係づくりが弱い、プロダクトアウトの発想になる」、また、「事業計画や資金需要などについて真っ先に相談してもらえる」ことから「営業力や情報収集力が弱体化する」、たとえばこうした体質を生み出しかねないのであります。

また、これに「真面目で知的水準が高い、優等生」、「上から言われることに忠実、答の決まっているものに100点をとる努力」するタイプが相俟って、「本質よりも些細なことに気を取られる」、「お客さまよりも、内部調整や部門間の関係に重きをおく」ような意識が生じてしまう心配もあります。

こういうことがありますと、組織としての活力が削がれていきますし、何よりも「お客さま第一」、「お客さまのお役に立つ」という気持ちが後回しになってしまいます。私たちは常に自らを省みて、伊予銀行の中に、このような価値意識がはびこらないようにしなければなりません。

(2) 役割と責任

第2は、役割と責任であります。

職位や資格には、それぞれ求められる役割と責任がありますが、さらに、もう一つ上の仕事をせよということもよく言われます。ところが、組織の中では、逆に各層で少しずつ下の仕事をやっているようなことが起こりがちであります。



新会長・新頭取を囲む会(平成24年8月6日
八幡浜地区)



新会長・新頭取を囲む会(平成24年9月4日
大分地区)

また一方で、上席者の判子さえもらえば、それで責任を果たしたような、上・下がそれぞれもたれあって仕事をしているような傾向もありがちなことであります。しっかりとした仕事をするためには、自分の担当範囲には絶対の責任をもつという気構えと行動が必要であります。

こうした組織にするためには、役割と責任をより明確にして、上位者は高い責任意識を持つとともに、積極的に権限委譲を行い、若いうちから責任ある任務を与えて鍛えていく、そういう考え方を組織全体に染み込ませていきたいと思っております。

(3) 多様性を許容できる組織

第3は、多様性を許容できる組織づくりであります。

人口減少・高齢社会を本格的に迎え、女性、高齢者の社会参画の必要性が強く叫ばれておりますが、当行においても、このことをしっかりと進めていく必要があります。私は、人員の不足を、女性や高齢者で補完するという感覚が残っている限り、本当の意味での社会参画にはならないと思っております。

私自身、人事を長くやっております、女性の活躍という面で大いに反省している点が、たとえば女性の管理職が増えていないということでもあります。

このこと一つ取ってみましても、家庭や子育てと仕事との調和、管理者の意識面の問題など、克服すべき課題はまだ多いのでありまして、継続した一貫性のある取り組みが必要であります。

高齢者雇用につきましても、年金問題など社会保障面からも、国や社会の問題として避けて通れないテーマであります。当行におきましては、高齢者がもっている自己実現に対する欲求と、銀行がもっているサービス力向上や仕事の伝承というニーズを、うまくマッチさせていきたいと考えております。

また、現代社会は、個人の価値観、職業観の多様化や、それぞれの生活環境や年齢、性差などによる様々な職業ニーズがあり、こうしたニーズに応じて、やりがい、働きがいを提供できる職場を作っていく必要があります。そのために、人事制度、職場環境、組織風土の改革、整備を一層進め、全員が持てる能力を存分に発揮し活躍できる銀行にしていきたいと思っております。

(4) 熱意と競争心

最後に、4番目として、熱意と競争心をもつということであり

ます。

シェアは、「品質の良し悪しと熱意の強さ」を掛け合わせた結果でありますので、熱意がなければ、いくら商品内容や販売方法が優れていても、競争相手に勝つことはできません。要は、磨き上げた商品・サービスを、競争相手を上回る旺盛な営業意欲をもって、お客さまにお伝えし、お薦めする。すなわち、絶対に負けないという強い競争心をもって取り組まなければならないのであります。

「伊予銀行はどこよりもお客さまのことを大切に考える銀行なのだから、その伊予銀行と取引していただくことが最もお客さまのためになる」、「だから他行との競争に勝たねばならない」という強い気持ちが、銀行全体に必要なのであります。

おわりに

以上、今後の経営と企業文化の方向性について、私の考えを申し述べてまいりましたが、このことを実現するためには、皆さま方と心をつなげて行動していかなくてはなりません。いわば「心と行動」をつなぐ共通の意識、共感といたしましょうか、それは、使命感と誇りをもつということでもあります。

伊予銀行は、「存在意義」として「潤いと活力ある地域の明日を創る」、「経営姿勢」として「最適のサービスで信頼に応える」、そして「行動規範」として「感謝の心でベストをつくす」という企業理念をもち、私たちはこの三つの理念を「当たり前」のものとして日々仕事しております。この私たちにとって「当たり前」の企業理念は、「地域とお客さまあつての私たち伊予銀行である」という考え方に基づいており、日本中どの会社のものとも比べても、他に勝るものがないほど普遍的で優れたものであると思っております。

このように素晴らしい企業理念の実現を自分たちが担っているという使命感と、自分たちがその伊予銀行の一員であるという誇りを常に抱いて仕事をするということは、本当にやりがいがあり、幸せなことだと私は思います。

しかし一方で、「当たり前」のことを当たり前実践することの難しさを、皆さんも強く感じておられるのではないのでしょうか。これまで申し述べてきました所信の数々も、詰まるところ、企業理念と現状とのギャップを埋めていくための方策でありまして、改めて当行の企業理念の大きさを感じるのであります。私も、伊予銀行の一員としての使命感と誇りをもって、「明日も必要とされ

る銀行」づくりを通じ、企業理念の実現に邁進していくことをお約束いたします。厳しい道のりではありますが、どうか皆さんも「潤いと活力ある地域の明日を創る」という崇高な使命を戴く同志として、ともに歩んでいただくようお願いしたいのであります。

未熟、非力な私が、拝命いたしましたこの大任を果たすには、伊予銀行の組織力と皆さまが持てる力を存分に発揮してもらうためのリード役に徹するしかないと考えております。精一杯の努力を積み重ねてまいる覚悟でありますので、おわりにあたり、改めて役職員の皆さまのご支援とご協力を心からお願い申し上げます。頭取就任にあたっての私の所信表明とさせていただきます。

2 中期経営計画

2015 年度中期経営計画

当行の主な営業基盤である愛媛県では、人口減少や地域間格差の拡大といった構造変化が進展している。こうしたなか、地域金融機関は従来以上にグループが一体となって、「地域経済活性化」に真正面から取り組み、地域の発展に貢献しなければならない。

そのため、当行自身が BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）戦略等を着実に実行し、生産性の向上に努め、経営資源をお客さまサービスに振り向けていかなければならないことから、新たな成長に向けた第1段階の計画として「2015年度中期経営計画」を策定した。

当行は、平成30年（2018）3月15日に創業140周年を迎えるが、さらにその10年先の150周年を見据え、持続的な成長に向けたビジネスモデルの転換を目指した。

○計画期間

平成27年（2015）4月～30年（2018）3月（3年間）

○目指す姿〈図2-4-4〉

瀬戸内圏域お客さま満足度No.1の金融サービスグループ
～「思いっきり応援します！」地域の未来を～

○目指す財務成果

時価総額：地銀トップ5

○新中計のタイトル

First Stage for 150

○基本方針〈図2-4-5〉

- ①新たな成長戦略への挑戦
- ②経営資源の最適化

○数値目標〈表2-4-2〉

図2-4-4 目指す姿

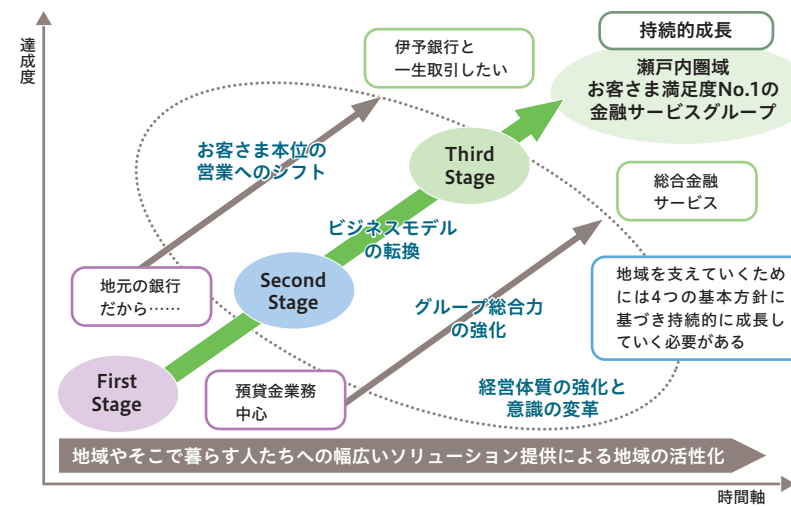


図2-4-5 基本戦略とテーマ

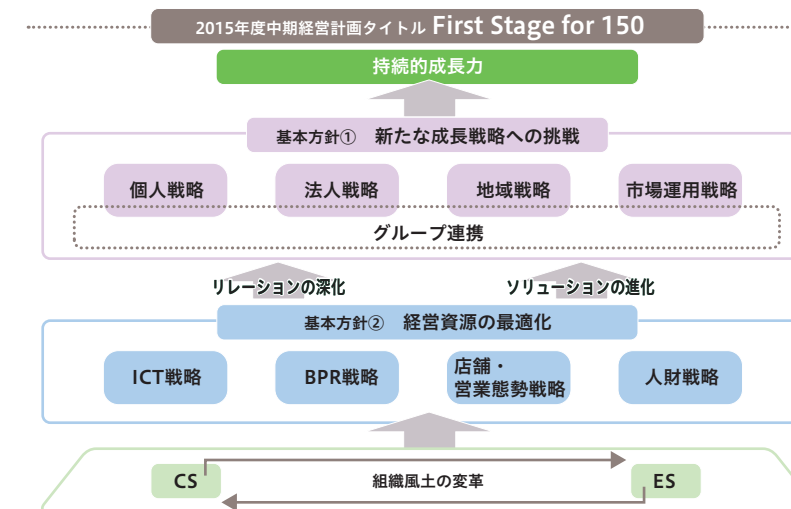


表2-4-2 2015年度中期経営計画数値目標

項目	平成26年度(末)実績	⇒	平成29年度(末)目標
当期純利益	264億円	⇒	250億円
総貸出金平均残高	3兆7,839億円	⇒	4兆650億円
総預金等平均残高	5兆2,477億円	⇒	5兆5,400億円
連結預り資産残高	4,639億円	⇒	5,700億円
コアOHR	56.9%	⇒	60.0%以下
連結総自己資本比率	15.81%	⇒	15.0%以上
不良債権比率	1.77%	⇒	2.0%以下
ROE(株主資本ベース)	7.48%	⇒	6.0%以上

2018 年度中期経営計画

当行は、「瀬戸内圏域お客さま満足度No.1の金融サービスグループ」の実現に向けて、「2015 年度中期経営計画」に続いて「2018 年度中期経営計画」を策定した（図 2-4-6）。

○計画期間

2018 年 4 月～ 2021 年 3 月（3 年間）

○目指す姿（図 2-4-7）

Digital-Human-Digital Bank

「D-H-D Bank」とは、日常のお客さまとの接点や事務等のデジタル化をさらに進め、人が担うべき業務をこれまで以上に強化していくための考え方であり、新中計においては、「人」と「デジタル技術」双方の利点を活かした新たなビジネスモデルを構築していく。

「潤いと活力ある地域の明日を創る」ため、質の高い人財が活躍できる幅をさらに広げていくことで、地域の人々の豊かな暮らし

図2-4-6 2018年度中期経営計画の概要



図2-4-7 目指す姿「D-H-D Bank」

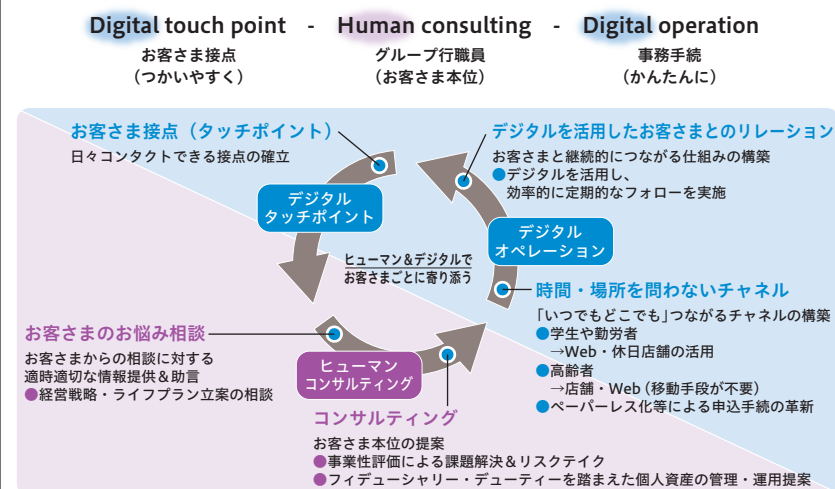


表2-4-3 2018年度中期経営計画数値目標

項目	平成29年度(末)実績	平成32年度(末)目標
コア業務粗利益	775億円	⇒ 765億円
役務取引等利益	66億円	⇒ 85億円
当期純利益	226億円	⇒ 205億円
ROE	3.83%	⇒ 3.0%以上
コアOHR	63.31%	⇒ 65.0%以下
連結総自己資本比率	14.31%	⇒ 15.0%以上
不良債権比率	1.44%	⇒ 2.0%以下

しや事業の発展に貢献し、当行の収益力向上も同時に実現することを目指す。

○タイトル

Second Stage for 150

—いつでもどこでも、もっとあなたのそばに—

○基本方針

- ①お客さま一人ひとりにあわせた価値提供力の強化
- ②リソース配分の最適化による生産性の向上とコスト削減
- ③地域創生への積極的なコミットメント
- ④海外・市場運用による長期安定的な収益力の確保
- ⑤一人ひとりの多様性を活かし、主体的に高め合う組織風土の醸成

○数値目標（表 2-4-3）

本部組織の改正

平成 26 年（2014）4 月 1 日付の組織改正において、海外融資案件やプロジェクト・ファイナンス等を積極的に幅広く、専門的に取り扱うための部署として、「市場営業室」を新設した。同室は東京に設置し、幅広い観点から様々な貸出案件に取り組むことで、新たな運用力の強化に繋げることとしている。

同年 8 月 1 日付の組織改正において、人事部内に「女性活躍推進室」を新設して、女性が活躍する職場づくりを推進することとした。この「女性活躍推進室」を、平成 29 年（2017）2 月 1 日付の組織改正で「ダイバーシティ推進室」に改称した。当行では、女性の活躍を推進するため「女性活躍推進室」を設置していたが、役職員個々の価値観を尊重するとともに、各人がその能力を一層発揮できる環境と機会を提供する体制の構築を目的として、「ダイバーシティ推進室」に改称したものである。

平成 27 年（2015）8 月 1 日付の組織改正において、ソリューション



シッフファイナンス部の今治移転記念感謝の集い（平成 29 年 11 月 2 日）

ン営業部内に「事業承継・M&A 推進室」及び「プライベートバンキング室」を新設した。前者は、事業承継や M&A に関連する施策の推進を目的とし、後者は、企業経営者等の資産継承、個人富裕者層の資産運用、相続に関する施策の推進等を目的としている。これにより、お客さまのビジネスステージやライフプランに応じて、ソリューション提供力をいっそう強化することとした。また、従来の法人分野に加えて、個人リテール分野においても新たな成長戦略に挑戦していくことから、「リテール推進部」を新設した。さらに、「お客さまサービス向上部」を新設した。同部では、当行の戦略全般に、お客さま満足（CS）を軸とした考え方を貫くため、より広い視野で CS 向上に関する施策を企画し、全行が一体となって推進することとしている。

平成 28 年（2016）6 月 1 日付の組織改正において、シッフファイナンス室を「シッフファイナンス部」に昇格させた。これは、海運・造船を中心とした海事関連業界における国際的な環境変化へ対応するとともに、地場産業である海事関連産業の発展に寄与するため、その支援体制のさらなる充実を図るものである。平成 29 年 8 月 1 日、「シッフファイナンス部」を、本店から今治支店内に移転した。瀬戸内海沿岸には、造船・海運業をはじめとする海事産業が集積して一大海事クラスターを形成しているが、なかでも今治地域は、その中核エリアとして、国際海事展「バリシップ」を開催するなど、豊富な情報と人材が集まる世界有数、日本一の海事都市である。当行は、これまで金融面はもとより、世界有数の海事都市シンガポールにおける支店開設など、海事関連産業の支援に努めてきたところであり、海事産業の中心である今治エリアにシッフファイナンス部を移転することで、国内外に質の高い情報や幅広い金融サービスを迅速に提供して、多様なニーズに応えていくこととした。

平成 28 年（2016）8 月 1 日付の組織改正において、「地域創生部」を新設した。当行は、「潤いと活力ある地域の明日を創る」を存在意義と定め、地域の総合金融機関として、地域経済の発展のために取り組んでおり、「地域創生」は当行の存在意義そのものである。人口減少や経済面等における地域間格差の拡大など、地域が直面する課題に当行グループ全体で取り組み、「地域創生」のために積極的に貢献できる体制を構築するため、「地域創生部」を新設し、併せて、その内室として「公務室」を新設した。

平成 29 年（2017）2 月 1 日、「四国創生」へ積極的に取り組み、お客さまや地域の持続的成長・発展に貢献することを目的として、総合企画部の内室として「四国アライアンス推進室」を新設した。「四国

アライアンス推進室」の新設は、四国の地方銀行 4 行（当行・阿波銀行・百十四銀行・四国銀行）間および当行グループ内の連携ならびに関連施策等にかかる企画・統括・推進体制を整備するものである。

グループ長制の導入

平成 25 年（2013）10 月 1 日、グループ営業における「グループ長制」の試行を開始した。

これは、グループ営業をより効果的に機能させるため、新たに「グループ長（中核店長が兼務）」を置き、営業現場に即したグループ一体運営を可能とするための権限を与えるもので、試行対象店は、本町グループ（本町支店・山越支店・城北支店）とした。

平成 26 年（2014）10 月 1 日、「グループ長制」を試行してきた本町グループ及び事業性取引先の管理を集約した 4 グループに「グループ長制」を導入した。

平成 27 年（2015）4 月 1 日、16 グループに「グループ長制」を導入。以降、平成 28 年 10 月 1 日、6 グループ、平成 29 年 10 月 1 日、4 グループ、平成 30 年 10 月 12 日、4 グループに「グループ長制」を導入したところであるが、今後とも導入拡大を図ることとしている。

新しい店舗戦略

平成 26 年（2014）3 月 10 日、高知支店を建て替えて、新店舗で営業を開始した。新店舗は、大規模地震発生時の津波被害を避けるため、3 階建てで、営業室は 2 階に設置した。地域の皆さまに避難場所としてご利用いただけるよう、高知市の「津波避難ビル」の指定を受けている。

同年 9 月 22 日、東野支店を新築移転し、コンビニエンスストア「サークル K」との共同店舗で営業を開始した。新店舗では広い駐車場を確保したほか、サークル K「松山ひがしの店」（K's カフェ併設）との共同店舗により、銀行、コンビニ、カフェを一度にご利用いただけるようになった。

同年 10 月 14 日、鳥生支店を建て替えて、新店舗での営業を開始した。

平成 27 年（2015）5 月 7 日、東京支店を建て替えて、新店舗での営業を開始した。新しい東京支店は免震構造を採用し、浸水想定深さ以上の防潮板を設置するなど、防災設備の充実を図った。さらに、愛媛県産のヒノキ材を使用した内装や、県産品の常設展示のほか、商談会等を開催できる大会議室（105 人収容可）を併設した。

グループ長制の導入

平成 26 年（2014）	
・本町グループ	・森松グループ
・大洲グループ	・高松グループ
・広島グループ	
平成 27 年（2015）	
・道後グループ	・三津浜グループ
・北条グループ	・松前グループ
・空港通グループ	・余戸グループ
・今治グループ	・日吉グループ
・新居浜グループ	・角野グループ
・三島グループ	・川之江グループ
・西条グループ	・八幡浜グループ
・内子グループ	・宇和島グループ
平成 28 年（2016）	
・郡中グループ	・波止浜グループ
・壬生川グループ	・伊方グループ
・卯之町グループ	・近永グループ
平成 29 年（2017）	
・横河原グループ	・福音寺グループ
・久米グループ	・古川グループ
平成 30 年（2018）	
・道後グループ	・松山南グループ
・横河原グループ	・日吉グループ



高知支店、新築オープン（平成 26 年 3 月 10 日）



東野支店、移転・新築オープン（平成 26 年 9 月 22 日）



東京支店、新築オープン（平成 27 年 5 月 7 日）



大町支店、リニューアルオープン（平成28年2月29日）



新宿支店、移転・新築オープン（平成28年12月12日）



松山北支店、新築オープン（平成29年6月19日）



小田支店、小田支所内に移転・オープン（平成27年8月3日）



三崎支店、三崎支所内に移転・オープン（平成28年8月1日）



川之石支店、保内町庁舎内に移転・オープン（平成28年8月29日）

平成28年(2016)2月29日、大町支店をリニューアルオープンした。大町支店は、ATMと窓口が一体となった「さっと窓口」を新設して、キャッシュカードを利用した税金の納付が可能になるなど、当初の「個人のお客さま専用の店舗」に生まれ変わった。

同年4月22日、広島北支店を広島支店に統合した。

同年12月12日、新宿支店を移転し、新店舗での営業を開始した。新宿支店は、JR新宿駅及びバスタ新宿に直結する「JR新宿ミライナタワー」の13階に移転して、アクセスの便利な店舗となった。また、「モダンで都会的なおもてなし空間」をコンセプトとした内装に、県産品を常設展示するスペースを構えて、愛媛県の魅力を発信することとした。

平成29年(2017)6月19日、問屋町支店と潮見支店を統廃合し、「松山北支店」として新店舗で営業を開始した。松山北支店では、短い手続き時間のサービスに絞って受付する「さっと窓口」を3席設置した。

また、人口減少が進行する地域における地域創生の一環として、市町村合併により空きスペースが生じていた役場支所(旧役場)に支店を移転し、地域の皆さまに行政サービスと銀行サービスをワンストップで提供することとした。これによる支店の移転は、次のとおりである。

平成27年(2015)8月3日、小田支店を内子町役場小田支所内に移転。平成28年8月1日、三崎支店を伊方町役場三崎支所内に移転。同年8月29日、川之石支店を八幡浜市役所保内町庁舎内に移転。

3 コーポレートガバナンスの充実

執行役員制度の導入

平成26年(2014)6月27日、当行は、執行役員制度を導入した。執行役員は、取締役会において決定された職務分掌の範囲内で業務を執行することとなった。

監査等委員会設置会社への移行

平成27年(2015)6月26日、当行は、コーポレートガバナンスの強化を図るため、監査等委員会設置会社に移行した。この移行に伴って、「監査役室」を廃止し、監査等委員会の事務局として「監査等

委員会室」を設けるとともに、「監査部」の所管を頭取へ変更した。

アドバイザリー・ボードの新設

平成27年(2015)7月24日、当行は、アドバイザリー・ボードを新設した。これは、経営の透明性と客観性を確保し、一層の経営体質の強化と地域貢献を果たしていくことを目的として、当行グループの経営戦略、ガバナンス等に関して外部の視点を取り入れるものである。

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定

平成27年(2015)11月6日、実効性の高いコーポレートガバナンスの実現に向けて、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」を制定した。

当行は、コーポレートガバナンスの視点で常に社会と向き合い、本ガイドラインを事業規模や経営環境に適したものにするとともに、継続的かつ定期的に本ガイドラインを見直すことで、コーポレートガバナンスを創造的に進化させていくこととした。

経営審議委員会の設置

平成29年(2017)3月24日、当行は、取締役等の指名・報酬等を審議する任意の委員会として「経営審議委員会」を設置するとともに、同年4月1日付で機構の改正を行い、コーポレートガバナンス体制の強化を図った。機構については、頭取が所管していた「監査部」を、頭取及び監査等委員会の双方の所管に変更し、内部監査体制の充実を図った。

当行の格付「AA」

平成24年(2012)9月21日、当行は、株式会社日本格付研究所(JCR)より長期発行体格付「AA」(ダブルAフラット)を取得した。

「AA(ダブルAフラット)」格は、JCRの11段階の格付(AAA・AA・A・BBB・BB・B・CCC・CC・C・LD・D)の中で上位から2番目の格付であり、「債務履行の可能性は非常に高い」という評価となっている。

当行は、既に国内系格付機関である株式会社格付投資情報センターから長期発行体格付「AA-」、海外系格付機関であるスタンダード・アンド・プアーズから長期発行体格付「A」の格付を取得しているが、株主、取引先、投資家の皆さまに、より客観的に当行の経営内容を理解していただくため、新たに取得したものである。

海外 IR の実施

法人間の株式の持ち合い解消が進むなか、当行の株主については、個人株主とともに、海外も含めた機関投資家とその受け皿となることが予測される。

こうした状況を踏まえ、平成 28 年 (2016) 4 月にシンガポールにおいて海外機関投資家向け IR を初めて実施し、さらに、翌 29 年シンガポール、30 年にはロンドンにおいて実施した。

4 中四国 No. 1 のソリューションバンクの実現に向けた取組み

ソリューションビジネスの推進

創業支援について、平成 24 年 (2012) 11 月 5 日、当行は、国の「経営革新等支援機関」に認定された。「経営革新等支援機関」は、中小企業の経営をサポートすることを目的として、経済産業大臣及び金融庁長官が、税務、財務、金融などの専門的知識や実務経験を有する法人や個人を認定するものである。

同月 26 日、当行と日本政策金融公庫の愛媛県内 3 支店は、「業務連携・協力に関する覚書」を交わした。翌 27 日、創業期企業への支援を強化するため、「いよぎん みらい起業塾」を設立した。「いよぎん みらい起業塾」は、起業検討段階に必要な「知識サポート」や、起業後の成長過程に必要な「資金調達サポート」等を実施して、地域支援機関との創業支援に向けた「連携プラットフォーム」の構築を図ろうとするものである。さらに、「いよぎん みらい起業塾」では、起業・創業を目指す女性を対象とした「女性起業家支援セミナー」を開催している。

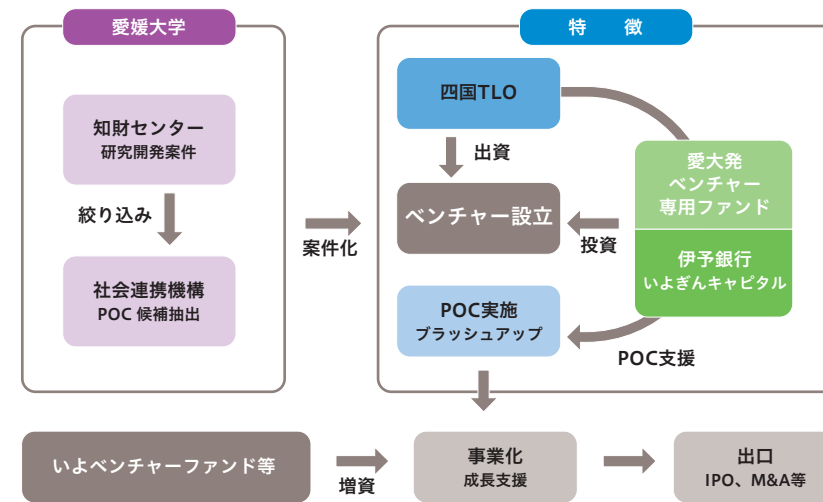
平成 28 年 (2016) 2 月 1 日、「いよぎん愛媛大学発ベンチャー応援ファンド」を設立した。ファンドは、アーリーステージにある愛媛大学発ベンチャー企業に対し、事業計画の策定や試作品開発、市場調査などの事業化までのプロセスを支援するものである (図 2-4-8)。

事業承継と M&A について、平成 26 年 (2014) 10 月 1 日、「いよエバーグリーン事業承継応援ファンド」を設立した。ファンドは、お取引先から株式を一定期間保有した後、後継者などへの橋渡し役を担



「いよぎん みらい起業塾」オープニングセミナー

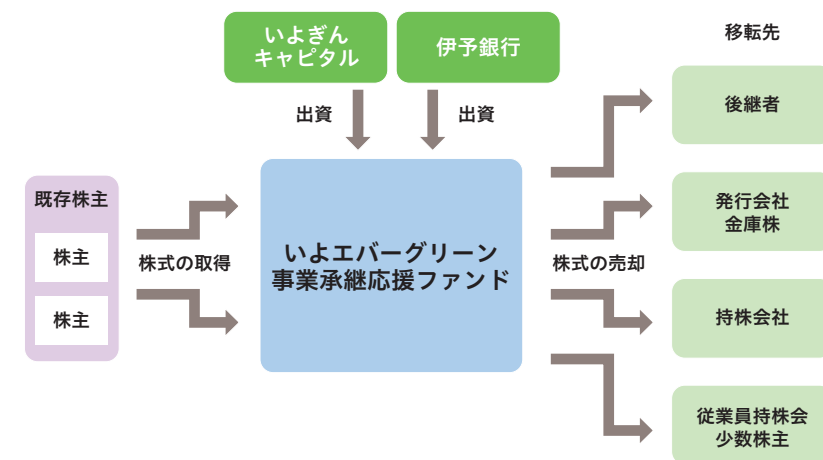
図 2-4-8 「いよぎん愛媛大学発ベンチャー応援ファンド」の仕組み



うものである (図 2-4-9)。

事業性評価について、平成 26 年 (2014) 9 月に金融庁は、「事業性評価に基づく融資等」を発表した。この「事業性評価に基づく融資等」は、「知る活動」→「課題抽出」→「解決策の検討・提案」と進める。当行は、平成 25 年 8 月から「法人融資アカデミー」によって、法人営業・融資人材の育成を図っているほか、これまでも事業性評価に取り組んできたところであるが、まだまだ、その活動には担当者の知識・スキル・経験によって内容やレベルにバラつきが見られた。このため、平成 27 年 6 月 30 日から「みらいサポートシート」を活用して、本部も随時サポートする体制とすることで、活動全体の底上げや平準化

図 2-4-9 「いよエバーグリーン事業承継応援ファンド」の仕組み



金融庁「事業性評価」の新聞記事 (平成 26 年 9 月 11 日 日本経済新聞)

を図ることとした。

平成 28 年 (2016) 4 月 6 日、営業店における「事業性評価に基づく融資等」及び「リスクテイク」への取組みを支援するため、「みらいサポートチーム」を組成した。「みらいサポートチーム」の具体的な活動内容は、①難易度の高い案件に対する、営業店要望に基づく事業性評価及び案件取り上げ支援、②支援を必要とする医療介護事業者への支援などである。

同年 8 月 22 日、I-NET コンテンツ「みらサポ (事業性評価)」を開設し、「産業動向サマリー」や営業店が作成した「みらいサポートシート」など、事業性評価に関する各種資料を掲載することとした。

預り資産ビジネスの推進

平成 24 年 (2012) 10 月 1 日、当行本店営業部内にいよぎん証券の本店営業部がオープンした。いよぎん証券では、本店営業部の開店を皮切りにして、同月 10 日には新居浜支店、17 日に今治支店、23 日に宇和島支店が次々とオープンした。翌 25 年 10 月 2 日には、八幡浜支店がオープンして、県内 5 店舗体制で、地域の皆さまのニーズにお応えすることとした。

平成 27 年 (2015) 5 月 22 日、当行といよぎん証券は、「いよぎん証券オンライントレード」を開始した。このサービスは、お客様のパソコンやスマートフォンで、株式・投資信託の売買やお取引状況の照会ができるもので、ネットで好きな時間に、幅広い運用商品のラインナップから、店頭取引より安い手数料で、便利にご利用いただけることとした。

同年 10 月 23 日、いよぎん証券の本店営業部を、松山センタービル 2 号館 (松山市三番町) に移転した。平成 29 年 (2017) 4 月 5 日、四国中央支店をオープン。

平成 26 年 (2014) 1 月に導入される少額投資非課税制度 (NISA) の口座を当行で開設していただくため、平成 25 年 5 月 13 日から「NISA なら、いよぎんへ！ ラクラク口座開設キャンペーン」を実施した。

平成 27 年 (2015) 10 月 1 日、「職場積立 NISA」サービスの取扱いを開始した。このサービスは、お取引先の従業員の皆さま向けに、職場単位で無料の金融教育セミナーを開催するもので、将来に向けた準備や家計を見直すきっかけなど、今後のライフプランに役立つ情報を提供するものである。

平成 29 年 (2017) 1 月から、個人型確定拠出年金 (iDeCo) の加



いよぎん証券の本店営業部オープン (平成 24 年 10 月 1 日)

入者の範囲が拡大されて、公務員や専業主婦を含め、原則 20 歳以上 60 歳未満の全ての方が加入できるようになった。

平準払保険は多くのお客さまが保有しているが、ライフイベントに応じて定期的な見直し機会があるため、ニーズのあるお客さまに対しては、「いよぎん保険プラザ」へのトスアップを行っている。「いよぎん保険プラザ」では、土・日・祝日を含む営業日に、ファイナンシャルプランナーなどの専門スタッフが、保険についての相談を無料で「じっくり・親切丁寧」に承り、多様な保険商品を取り揃えて、お客さまのライフスタイルに合った保険の提案に努めている。

平成 25 年 (2013) 8 月 8 日には、「いよぎん保険コールセンター」を開設した。本センターからお客さまに電話で生命保険商品を案内して、お客さまにはご来店いただくことなく保険契約ができるものである。

平成 29 年 (2017) 2 月 1 日から 3 月 31 日までの間、愛媛県内営業店において、平準払保険「保険証券点検サービス・保険相談キャンペーン」を実施した。

同年 3 月 15 日、当行といよぎん証券株式会社 (現・四国アライアンス証券) は、「フィデューシャリー・デューティー宣言」を策定・公表した。この宣言は、当行グループ全体で、お客様の安定した資産形成の実現を目指し、常にお客さま本位の高い金融サービスの提供を、いっそう実践するために策定したものである。

5 グローバル化への対応

海外ネットワークの拡充

平成 25 年 (2013)、日本貿易振興機構 (JETRO) バンコク事務所に行員 1 人を派遣した。続いて、カシコン (バンコク)、コンサルティング会社のフォーバル (ベトナム)、国際協力銀行 (JBIC) に行員を派遣するなど、お客様の海外進出のサポート体制の充実を図った。

さらに当行は、海外ビジネス支援体制を強化するため、海外銀行との積極的な業務提携・協力を進めている。平成 30 年 (2018) 3 月末現在で、中国、インドネシア、タイ、インド、フィリピン、台湾、ベトナム、シンガポール、メキシコ、アメリカの 10 カ国・地域の銀行とのネットワークを構築した。

「フィデューシャリー・デューティー宣言」

~お客さまの未来・夢・想いのためにベストをつくします~

株式会社伊予銀行およびいよぎん証券株式会社は、企業理念・ビジョンに基づき、お客さまの資産形成・資産運用にかかる業務において、真にお客さまのためとなる質の高い金融サービスと専門性の高いコンサルティングを行い、より一層お客さまの信頼に応えます。

- 1 お客さま本位の情報提供およびコンサルティングの実践
- 2 お客さまの多様なニーズにお応えする商品ラインアップの整備
- 3 お客さま本位の態勢整備
- 4 多様化・高度化するニーズに対応できるプロフェッショナル人材の育成

海外の連携金融機関

平成 22 年 (2010)	10月27日 大連銀行 (中国)
平成 24 年 (2012)	11月13日 バクネガラインドネシア (インドネシア)
	12月 3日 カシコン銀行 (タイ)
平成 25 年 (2013)	2月 7日 インドステイト銀行 (インド)
	5月20日 交通銀行 (中国)
	7月12日 メトロポリタン銀行 (フィリピン)
	10月18日 中国信託ホールディング (台湾)
	12月13日 ベトナム投資開発銀行 (ベトナム)
平成 26 年 (2014)	3月31日 ユナイテッド・オーバーシーズ銀行 (シンガポール)
平成 28 年 (2016)	9月 1日 パナメックス銀行 (メキシコ)
平成 29 年 (2017)	4月14日 セントラル・パシフィック・バンク (アメリカ)

平成 28 年 (2016) 12 月 1 日、当行は、独立行政法人国際協力機構 (JICA) と「業務連携・協力に関する覚書」を交わした。この業務提携により、お客さまの海外展開にかかる個別相談や情報提供を、より迅速に行う体制を整備した。

平成 29 年 (2017) 4 月 10 日、当行は、お取引先の海外販路拡大をサポートするため、アリババ株式会社と業務提携した。

シンガポール支店の開設

平成 28 年 (2016) 12 月 5 日、シンガポール駐在員事務所を支店に昇格させた。

シンガポール支店を開設するのは、地方銀行では 2 番目、関西以西の地方銀行としては初めてとなる。

世界的な海事都市であるシンガポールで、現地に進出しているお取引先に、シッピングファイナンスをはじめとした金融サービスを提供するとともに、海外拠点 (香港支店、上海駐在員事務所、ニューヨーク駐在員事務所) や海外提携金融機関 (10 カ国) のネットワークを活かして、お客さまの海外ビジネスをサポートする体制を整備した。シンガポール支店は、行員 7 人、現地スタッフ 5 人の合計 12 人体制でスタートした。

マハティール元首相が当行本店に来行

平成 27 年 (2015) 5 月 25 日、第 4 代マレーシア首相であるマハティール・ビン・モハマド氏が、当行本店に来行された。森田会長、大塚頭取をはじめ、130 人を超える役職員がマレーシア国旗を振って、マハティール氏一行をお迎えした。本店内での会談では、森田会長から挨拶の後、大塚頭取より当行の概要や愛媛県経済について説明を行った。

マハティール氏は、首相在任中に日本の経済成長を見習おうという「ルックイースト政策」を掲げて、マレーシアの国力を増大させた親日家として知られる。首相退任後も日本との経済・文化交流に尽力され、数多くの来日体験を通じて、地方経済における地域金融機関の重要性を認識されていることから、この度の当行訪問に繋がったものである。



シンガポール駐在員事務所の支店昇格 (平成 28 年 12 月 5 日)



シンガポール支店オープンのポスター



マハティール元首相の来行 (平成 27 年 5 月 25 日)

6 地域創生の取組み

地方自治体との連携・協力協定

平成 24 年 (2012) 10 月 1 日、当行は、愛媛県と「地域経済の持続的な発展に向けた連携・協力協定」を締結した。

この協定は、産業空洞化、少子高齢化などが懸念されるなか、これまで以上に愛媛県と当行が連携・協力して、各種商談会や観光振興イベントの開催や、国内外でのビジネスマッチングを通じて、県産品の販路拡大、県内における創業・起業支援など、愛媛県経済の発展に貢献しようとするものである。

当行は、愛媛県との連携・協力協定に続いて、県内の各市町と「地域経済の持続的な発展に向けた連携・協力協定」を締結して、市町ブランドの開発や販路開拓支援、ビジネスマッチング、創業・起業の支援、観光振興などを通じて、潤いと活力ある地域づくりを目指すこととした。

松山東雲学園との連携協力協定

平成 28 年 (2016) 6 月 24 日、当行は、学校法人松山東雲学園と連携に関する包括協定を締結した。

この協定は、両者が保有する知的・人的資源及び情報等を活用し、地域振興を図ることを目的とするもので、女性の視点やニーズを取り入れた商品の共同開発等を推進することとした。

一次産業・6 次産業化の支援

平成 25 年 (2013) 4 月 30 日、農林水産大臣の認可を受けて、「いよエバーグリーン 6 次産業化応援ファンド」を設立した。ファンドは、農林漁業者が加工・流通・販売等の 2 次・3 次産業者とともに取り組む 6 次産業事業体に出資し、経営・技術面で長期的にサポートするものである (図 2-4-10)。

平成 26 年 (2014) 9 月 18 日、農業法人をサポートする「いよエバーグリーン農業応援ファンド」を組成し、これに日本政策金融公庫の出資が決定したことから、10 月から業務を開始した。ファンドは、国が農業法人の自己資本充実を支援するために実施している農業法人投資育成事業に基づき投資業務を行うもので、地域農業の担い手となる農業法人へ成長資金を供給することにより、規模拡大や多角化への



愛媛県と「地域経済の持続的な発展に向けた連携・協力協定」締結 (平成 24 年 10 月 1 日)

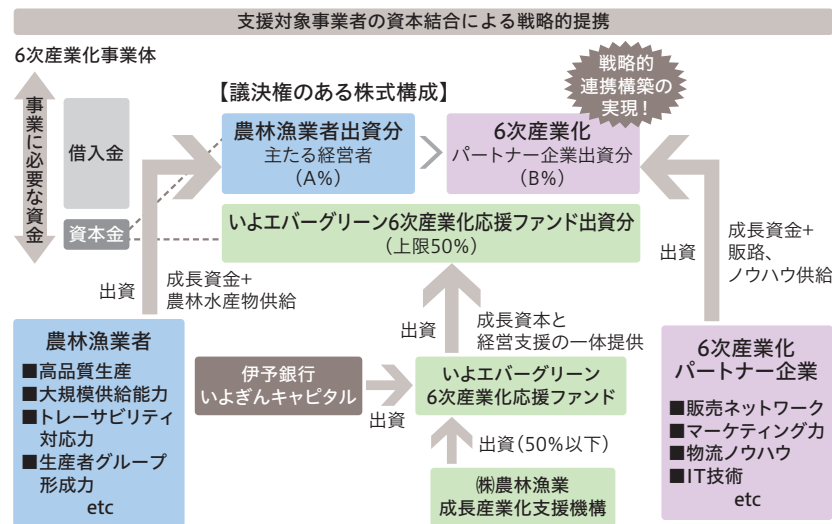


今治市と連携・協力協定締結 (平成 25 年 5 月 17 日)

各市町との連携・協力協定の締結

平成 25 年 (2013)		
1月17日	東温市	
2月27日	八幡浜市	
4月 3日	内子町	
5月17日	今治市	
5月22日	松野町	
5月30日	西条市	
6月13日	鬼北町	
7月 4日	宇和島市	
7月11日	新居浜市	
8月 1日	伊予市	
8月 6日	愛南町	
8月28日	大洲市	
10月 1日	松前町	
10月 7日	久万高原町	
10月 8日	伊方町	
11月 6日	砥部町	
11月15日	西予市	
11月20日	四国中央市	
平成 26 年 (2014)		
2月 6日	上島町	
5月27日	松山市	

図2-4-10 「いよエバーグリーン6次産業化応援ファンド」の仕組み



取組みを支援するものである。

平成 29 年 (2017) 8 月 14 日、当行、株式会社地域経済活性化支援機構及び宇和島信用金庫は、愛媛県、愛南町、愛南漁業協同組合、久良漁業協同組合と締結した「包括的連携協定」に基づき、「水産業創成ファンド」を設立した。ファンドは、当行、株式会社地域経済活性化支援機構、宇和島信用金庫が中心になって出資し、養殖事業者への人材派遣を含め、成長資金の供給を柱に資本政策上の課題解決を通じて、南予地域における海面養殖業及び水産加工業の発展・創生を図るものである。地方公共団体、漁業協同組合、地域金融機関と機構が連携して、地域の基幹産業の面的発展・創生に取り組む全国初の試みである。

観光産業の振興

平成 28 年 (2016)、愛媛県が主催する広域観光イベント「えひめいやしの南予博 2016」が開催された。当行では、4 月 1 日から 11 月 20 日まで、応援企画「いやしの南予泊」運動を展開した。この運動は、交流人口の拡大に向けて、当行グループの役職員が南予地域に足を運び、観光だけでなく、宿泊することで地域経済の活性化に繋げようとするものであった。

平成 25 年 (2013)、瀬戸内を囲む 7 県 (兵庫県・岡山県・広島県・山口県・徳島県・香川県・愛媛県) が合同して「瀬戸内ブランド推進連合」が結成された。こうした行政の動きに呼応して、平成 27 年 5 月 20 日、当行・中国銀行・広島銀行・山口銀行・阿波銀行・百十四銀行・日本



水産業創成ファンド連携協定の締結式 (平成 29 年 8 月 22 日)

政策投資銀行の 7 行は、「瀬戸内地域の観光産業の活性化に関する協定」を締結した。

この協定は、「瀬戸内ブランド推進連合」と連携して、瀬戸内地域の観光産業の活性化のための事業化支援に取り組むものである。地方銀行が有する情報やネットワークと、日本政策投資銀行が有する豊富なファイナンス実績を活かして、世界に誇る観光資源「瀬戸内地域」の価値向上を図ることとしている。

同年 7 月 29 日、「瀬戸内地域の観光産業の活性化に関する協定」にみなと銀行が新たに加わり、8 行となった。

翌 28 年 (2016) 4 月 1 日、当行をはじめ 8 行は、「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」を設立するとともに、8 行に加えて、ジェイ・ウィル・グループ傘下の株式会社ジェイ・ウィル・アドバンス及び株式会社海外需要開拓支援機構 (クールジャパン機構) の参加を得て、「せとうち観光活性化ファンド」を組成した (図 2-4-11)。

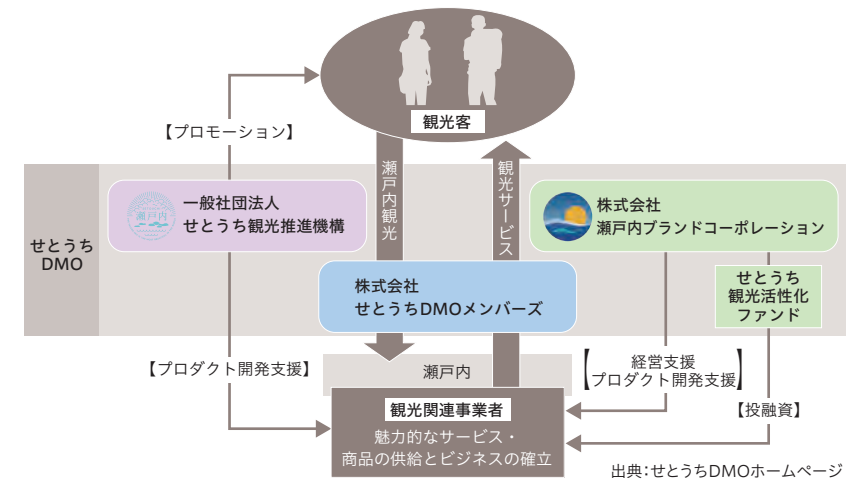
平成 30 年 (2018) 4 月 5 日、当行は、大洲市、バリューマネジメント株式会社、一般社団法人ノオト及び株式会社 NOTE と「愛媛県大洲市の町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりにおける連携協定」を締結した。

この協定は、城下町に残る町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりを官民が連携して推進し、地域経済の活性化を図ることを目的とする。当行は、町家・古民家等の歴史的資源の活用事業者に対し、資金提供等の支援を行うこととした。



大洲市の観光まちづくりに関する連携協定を締結 (平成 30 年 4 月 5 日)

図2-4-11 瀬戸内ブランド活性化の仕組み



官民連携と IoT 活用による、 愛媛県移住・地域雇用創出同時促進事業

平成 29 年 (2017) 7 月 7 日、総務省の「IoT サービス創出支援事業」を活用し、愛媛県内をフィールドとする移住・雇用創出プラットフォームを構築するため、HR ソリューションズ株式会社、株式会社野村総合研究所、当行、株式会社いよぎん地域経済研究センター及び愛媛県の 5 者によるコンソーシアムで共同提案した「官民連携と IoT 活用による、愛媛県移住・地域雇用創出同時促進事業」が、総務省の委託先候補に決定された。

この事業は、最新の Web 技術や IoT としての Beacon 端末、県の広報紙や HP を活用して求職者の応募を最大化し、さらに散在・点在している求人情報を官民連携で一元化することにより、県内最大級の仕事情報が掲載されるプラットフォームを構築するものである。

7 新しい金融商品

預金

平成 25 年度 (2013) 税制改正により「教育資金の一括贈与に係る贈与税の非課税措置」が創設された。これに対応して平成 25 年 5 月 7 日、教育資金一括贈与予約定期預金「**いよの虹**」の取扱いを開始した。「いよの虹」は、同非課税措置を利用して贈与を検討されているお客さまを対象に、店頭表示利率に年 0.2% の金利を上乗せした定期預金。同年 6 月 28 日、教育資金一括贈与預金「**いよのかけ橋**」の取扱いを開始した。「いよのかけ橋」は、同非課税措置に対応した専用の普通預金。

平成 25 年 (2013) 11 月 29 日、**Birthday 積立預金「365 分の 1」**の取扱いを開始した。「365 分の 1」は、女性行員のみで構成されたプロジェクトチーム「chocolabo」が開発した第一弾の商品。女性目線のオリジナル通帳デザイン、誕生日の「おくりもの」を特典とし、毎月の自動振替を必須とした積立預金で、満期はなくエンドレス。

平成 27 年度 (2015) 税制改正により「結婚・子育て資金の一括贈与に係る贈与税の非課税措置」が創設された。これを受けて同年 6 月 29 日、同非課税措置に対応した専用の普通預金、**結婚・子育て資金一括贈与預金「いよのめぐみ」**の取扱いを開始した。



Birthday 積立預金「365 分の 1」のリーフレット



「いよのめぐみ」のポスター

個人ローン

平成 24 年 (2012) 7 月 2 日、「**いよぎんエコ・リフォームローン**」の取扱いを開始した。消費者の太陽光発電やオール電化等のリフォームニーズの高まりに対応して、「いよぎんエコ・リフォームローン」は、エコ関連に限定した商品とした。

平成 25 年 (2013) 2 月 8 日、「**住宅応援フリーローン**」の取扱いを開始した。「住宅応援フリーローン」は、使いみちが自由なローン商品で、住宅ローンを利用されている方を対象にして、通常よりも借入利率を低くした。

平成 26 年 (2014) 4 月 1 日、「**まるごと住宅ローンワイド**」の**女性専用特典「LaLaLa」**の取扱いを開始した。「LaLaLa」の特典は、chocolabo が「安心」をテーマに選定しており、女性に喜ばれ、全店的なサービスが可能な内容とした。

事業者ローン

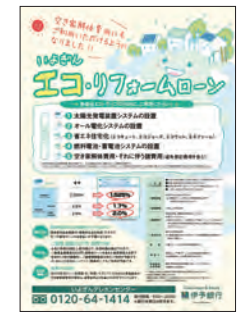
平成 25 年 (2013) 11 月 6 日、「**いよぎん経営改善支援ローン**」の取扱いを開始した。「いよぎん経営改善支援ローン」は、実現性の高い抜本的な経営改善計画に取り組む事業者を対象に、企業再生を支援するローン。

平成 28 年 (2016) 4 月 1 日、いよぎんビジネスquickローン「**商売繁盛**」の取扱いを開始した。「商売繁盛」は、対象者を個人事業主の方々に限定し、新たな運転・設備資金や借換資金について、簡易な手続きとスピード審査により、資金面からサポートする。

投資信託

平成 27 年 (2015) 2 月 16 日、chocolabo が企画した投資信託「**女性活躍応援ファンド『椿』**」の取扱いを開始した。「椿」は、お客さまの新たな運用資産の一つとして「女性の活躍により成長することが期待される企業」に着目し、女性の活躍に関する四つのテーマに基づいて選定された国内株式に投資する投資信託を提供するもの。

平成 27 年 (2015) 1 月の相続税法改正により、基礎控除額の引き下げや最高税率の引き上げ等が実施され、相続に対する備えが一層重要になった。そこで同年 6 月 5 日、**遺言代用信託「〈いよぎん〉家族の絆信託」**の取扱いを開始した。「〈いよぎん〉家族の絆」は、お客さまがあらかじめ資産の受取人・受取割合・受取方法等を定め、財産の管理・運用を当行に委託していただくことにより、相続の発生時に、



「いよぎんエコ・リフォームローン」のポスター



「まるごと住宅ローンワイド」の女性専用特典「LaLaLa」のポスター



「いよぎんビジネスquickローン『商売繁盛』」のポスター



「女性活躍応援ファンド『椿』」のポスター



遺言代用信託「〈いよぎん〉家族の絆信託」のポスター

CS向上宣言

私たちは、
「10年先も必要とされる銀行」
を目指し、
CS（お客さま満足）向上に
取り組みます。

1. リレーション
私たちは、「感謝」と「お客さまの幸せを自らの喜びとする気持ち」を忘れず、お客さまの声に心から耳を傾け、思いを受け止めます。
2. ソリューション
私たちは、お客さまの夢や課題を自分のこととして、その実現と解決のために、知恵を絞り、汗を流します。
3. アクション
私たちは、金融のプロとして信頼と期待にお応えし、お客さまに寄り添って豊かな未来創りをお手伝いします。



第3期 CS 向上プロジェクトチームのメンバー



CS・ES ミーティング活動の事例発表（日高支店）

煩雑な手続きをすることなく迅速に資産を受けとることができる。

保険

平成 25 年（2013）1 月 15 日、「まるごと住宅ローンワイド」で「7 大疾病保証付プラン」の取扱いを開始した。「7 大疾病保証付プラン」は、「まるごと住宅ローン」をご利用いただいているお客さまが、7 大疾病を原因に就業が困難となった際、住宅ローンの返済資金を保険金でカバーする。

8 CS を軸にした経営

CS 向上宣言

平成 25 年（2013）7 月、全役職員が一体となって「CS」の向上に取り組むうえでの心と行動の拠り所として、「CS 向上宣言」を策定した。この宣言は、大塚頭取と第 1 期 CS 向上プロジェクトチームのメンバー 11 人が議論を重ねて練り上げたもので、「お客さまあつての伊予銀行」「地域あつての伊予銀行」という思いが込められている。

CS 向上への取り組み

平成 24 年（2012）10 月から、営業店の行員で構成する CS 向上プロジェクトチームが活動を開始した。同チームは、前述の「CS 向上宣言」に続いて、「GJC（グッドジョブカード）」の新設、「高齢者対応マニュアル『歩』」の作成、「窓口対応 DVD」の作成など、“現場の声”を活かした成果物を生み出している。営業店では、これらマニュアルや DVD 等を活用して、CS 向上に取り組んでいる。

平成 29 年（2017）9 月 11 日から 10 月 31 日までの間、「愛顔つなぐえひめ国体」等の開催に合わせ、“愛顔”で「行員とお客さま」「行員と行員」をつなぎ、CS と ES が好循環する“愛顔”あふれる組織に向けて、「“愛顔”つなぐまごころ運動」や“愛顔”とおもてなしの強化月間「Good Job Card でつなぐ“愛顔”のバトン」などの活動を展開した。

9 ダイバーシティと働き方改革

女性が活躍する職場づくり

平成 25 年（2013）10 月 2 日、女性の職域拡大や管理職登用など、当行の取組みが評価されて、厚生労働省主催の平成 25 年度「均等・両立推進企業表彰」の均等推進企業部門において、愛媛県内の企業として初めて「都道府県労働局長優良賞」を受賞した。

平成 29 年（2017）6 月 8 日、当行は、愛媛県内企業として初めて、厚生労働大臣から「プラチナくるみん」の認定を受けた。「プラチナくるみん」とは、厚生労働大臣から従業員の子育てをサポートする企業として「くるみん」の認定を受けた企業のうち、より高い水準の企業が受けられるものである。当行は、平成 20 年に愛媛県内企業として初めて「くるみん」の認定を受けていたが、従業員の仕事と子育ての両立に向けて作成した行動計画に沿った育児休業取得者数の実績などが、育児休業制度を利用しやすく、子育てしやすい職場環境整備に取り組んだとして評価されたものである。

「女性活躍推進宣言」

平成 26 年（2014）11 月 12 日、当行は、全国地方銀行協会の全 64 行とともに「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」を発足させ、併せて「行動宣言」を策定・公表した。この宣言では、「自ら行動し、発信する」「現状を打破する」「ネットワーキングを進める」という三つを柱として、女性活躍に関する自己目標の設定、組織の意識改革のほか、男女の働き方の改革や地域社会への働きかけなどの項目を掲げた。

平成 27 年（2015）4 月 1 日、大塚頭取は、数値目標を掲げて「女性の活躍推進」を宣言した。

平成 30 年（2018）3 月、当行は、宣言に掲げた二つの数値目標、女性管理職比率 10%超と女性の平均勤続年数 10 年超を達成した。

事業所内保育施設「いよぎんきっずらんど」

平成 29 年（2017）4 月 1 日、事業所内保育施設「いよぎんきっずらんど」を開園した。「いよぎんきっずらんど」は、内閣府が待機児童の解消と、仕事と子育ての両立支援を目的に推進している「企業主導型保育事業」として認められた施設で、女性の就業継続やキャリア形成をサポートするための環境整備の一つとして設置したものである。



「プラチナくるみん」認定通知書の交付式（平成 29 年 6 月 20 日）



「プラチナくるみん」のキャラクターマーク



「女性活躍推進宣言」のポスター



「いよぎんきっずらんど」開設（平成 29 年 4 月 1 日）



「いよぎん Challenge & Smile 工房」の開設
(平成 26 年 10 月 6 日)



いよぎん Challenge & Smile 工房で製作されたグッズ

健康経営宣言

企業の持続的成長を支えるのは「人」であり、従業員一人ひとりの心身の健康なくして、企業の健全な発展は望めません。

私たちは、そうした想いのもと、従業員の心と体の健康の維持、増進に取り組むとともに、従業員の健康意識を高め、自発的な健康活動を積極的にサポートします。

また、金融サービスの提供等を通じ、健康で活気に満ちた地域づくりにも貢献します。



「イクボス企業同盟」の加盟調印式 (平成 28 年 4 月 14 日)

障がい者雇用の専門事業所 「いよぎん Challenge & Smile 工房」

平成 26 年 (2014) 10 月 6 日、障がい者雇用の専門事業所「いよぎん Challenge & Smile 工房」を開設した。事業所は、障がいのある方が生き活きと働ける就労環境を整備したもので、専門的なケアスタッフを配置し、障がい者雇用の促進することとした。設置場所は、松山市高砂町の事務センター別館内で、業務内容は、当行オリジナル・マスコット・キャラクター「とりカエル」「ばいんトン」の手づくり木工グッズの製作などである。

平成 30 年 (2018) 4 月 2 日、障がい者の雇用促進を目的とした新会社「株式会社いよぎん Challenge & Smile」を設立した。新会社は、「いよぎん Challenge & Smile 工房」を引き継ぐ形で、100%出資子会社として設立したもので、障がいのある方が安心して生き活きと働ける就労環境を整備し、障がい者の雇用を一層促進することとした。

「健康経営宣言」

平成 27 年 (2015) 9 月 14 日、当行は、「健康経営」を宣言した。「国民の健康寿命の延伸」の取組みが安倍政権の日本再興戦略に位置付けられているように、産業界において、従業員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に実践する「健康経営」が求められている。

そこで当行は、率先して「健康経営」を宣言し、従業員の心と体の健康維持・増進に取り組むとともに、事業性融資商品の取扱い等により、地域の皆さまの健康維持・増進をサポートすることとした。

「イクボス企業同盟」に加盟

平成 28 年 (2016) 4 月 14 日、当行は、特定非営利活動法人ファザリング・ジャパンが設立した「イクボス企業同盟」に愛媛県内企業で初めて加盟した。

「イクボス企業同盟」加盟を機に、全支店長を対象とした講演会や管理監督者の研修会を実施し、行内の意識改革を通じて、従業員のワーク・ライフ・バランスとキャリア形成を支援している。

女性行員による「chocolabo」(ショコラボ)

平成 25 年 (2013) 10 月 7 日、女性行員のみで構成された「chocolabo」(ショコラボ) が活動を開始した。

chocolabo は、「銀行を、もっとおいしく」ご利用いただけるよう

にというコンセプトで、20 代から 30 代の女性行員がメンバーとなって、女性目線で新しい商品やサービスを開発し、SNS やキャラバンカーで商品・サービスの情報をお客さまにお届けするプロジェクトチームである。

10 BPR の推進とデジタル化

「日本一手続きが簡単な銀行」へ

当行は、「日本一手続きが簡単な銀行」を目指して BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) 戦略を展開している。

現在の取組みは、検印見直しなどの「権限の下方委譲」、さっと窓口・Agent (店頭受付タブレット) などの「セルフオペレーション」、イメージファイリングシステム導入などの「ペーパーレス」、店舗機能集約などの「グループ長制の拡大」、業務サポートセンター・受電集中・保存文書の集中保管・融資サポートセンター・事務集中センターの取扱事務拡大・TV 会議システムの利用高度化などの「営業店事務の本部集中」、ATM など現金出納機の外部委託・現金管理 (精査等) の外部委託などの「現金管理の外部委託」である。わけても、営業店事務の本部集中、事務簡素化、店舗の機能集約を徹底することで、デジタルの活用領域も拡大し、結果として BPR の最大効果を得ることができる。

今後は、オペレーションの本部集中化・為替集中システムの高度化などの「次期営業店端末の抜本的見直し」、統合管理システムによる生産性の向上などの「生産性向上」、本部業務の RPA 化と業務見直しなどの「RPA の活用」、センター業務の協業化などの「プロフィットセンター化」を進めることとしている。

営業店事務の本部集中

業務サポートセンターについては、平成 29 年 (2017) 2 月から本町支店、問屋町支店、潮見支店において試行を開始した。平成 31 年 2 月末までに県内全店に導入することとしている。

受電集中については、平成 29 年 (2017) 3 月から本町支店において試行を開始した。三番町ビル内に電話受付センターを構築したことにより、平成 30 年 12 月までに県内全店に導入した。



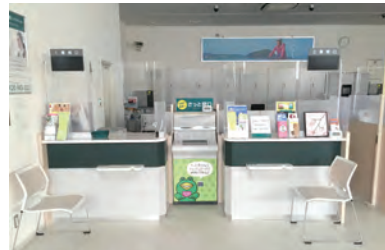
「chocolabo」の活動開始 (平成 25 年 10 月 7 日)



重信ドキュメントセンター開設 (平成 30 年 4 月 2 日)

保存文書の集中保管については、平成 30 年（2018）4 月 2 日に「重信ドキュメントセンター」を開設して、同年 7 月には全店分の保存文書の集中移行を済ませた。

TV 会議システムの利用高度化については、平成 29 年（2017）6 月から久米支店において、TV 会議システムを利用した相続受付の試行を開始した。



さっと窓口（久米支店）



さっと窓口（松山北支店）

現金ハンドリングレスの導入

店内 ATM の外部委託については、平成 27 年（2015）5 月から西条地区において外部委託（IBS）を開始した。

各種現金出納機の外部委託については、平成 29 年（2017）7 月から西条支店と大町支店において IBS を開始した。

さっと窓口（第 1 フェーズ）については、平成 28 年（2016）1 月から久米支店とエミフル MASAKI 支店で試行を開始した。さっと窓口とは、窓口を設置されたさっと ATM と UBT の取引を連携させて、勘定取引と現金収納・支払取引を一元管理し、現金取扱事務の極小化を実現するための窓口である。さっと ATM（第 2 フェーズ）については、富士通と専用端末の開発を進めて、平成 30 年 4 月から導入を開始した。

電子稟議システムの導入

平成 29 年（2017）4 月 3 日、みずほ情報総研株式会社の「高度稟議管理ソリューション（SystemafLOW NEO）」を本部内に導入した。「SystemafLOW NEO」の導入は、全国の地方銀行として初となる。

アプリ・Web サービスの開始

平成 27 年（2015）8 月 31 日、Facebook に公式ページを開設。同年 11 月 30 日、スマートフォン用アプリ「伊予銀行口座開設アプリ」の取扱いを開始。平成 28 年 7 月 19 日、株式会社 ZUU の協力を得て金融・地域情報コンテンツの配信を開始。平成 29 年 11 月 7 日、スマートフォン用アプリ「Money Manager」を導入した。

決済サービスの提供を開始

平成 28 年（2016）6 月 1 日、即時口座振替サービスの提供を開始した。サービスの収納企業として LINE Pay 株式会社と提携した。同年 10 月 31 日、買い物の際に当行口座から即時決済できる「Yahoo！ウォレット」の「預金払い」と、当行口座から「Yahoo！マネー」へチャージできるサービスを開始。平成 29 年 3 月 21 日、

電子マネー「楽天 Edy」に当行口座からチャージできるサービスを開始。平成 30 年 2 月 16 日から当行の役職員を対象に、電子地域通貨「IYOGIN Co-in」の実証実験。同年 4 月 5 日、スマートフォン決済アプリ「いよぎん PayB（ペイビー）」を導入した。

ICT 体制の導入

平成 28 年（2016）6 月 29 日、竹内哲夫常務取締役が、CIO として、当行の ICT に関する事項を統括する責任者に就任した。

平成 29 年（2017）10 月 2 日、当行は、Japan Digital Design 株式会社（JDD）と業務提携した。JDD は、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループが、銀行業の高度化に資する開発・販売を目的として設立した完全子会社である。



「いよぎん PayB」のポスター

11 アライアンスをはじめとした連携強化

「四国アライアンス」

四国創生に向けた 4 行による包括協定を結ぶ

平成 28 年（2016）11 月 11 日、当行、阿波銀行、百十四銀行及び四国銀行の 4 行は、四国創生に向けた包括的な提携を行うこととした。

4 行は、四国各県のリーディングバンクとして、長年にわたり幅広い金融サービスの提供を通じて、お客さまと地域の発展に貢献してきた。しかしながら、4 行の主たる営業エリアである四国は、人口減少、少子・高齢化などの社会構造問題の先進圏という課題に直面しており、地方創生の実現に向けて、各行に期待される役割が一層大きくなっている。

金融機関を取り巻く環境に目を移すと、低金利が続くなか、異業種からの参入などにより競争が激化し、さらにはマイナス金利政策の導入で、収益状況は一段と厳しくなっている。一方で、証券や保険をはじめ、フィンテックといわれる新しい金融サービスなど、地域金融機関としての新たな成長への機会も萌芽しており、環境変化に即した柔軟かつスピーディーな対応力が強く求められている。

4 行は、こうした環境変化を認識したうえで、これまでの商談会共催や大規模災害発生時の相互支援協定などを通じた協力関係のもと、各行が営業基盤とする四国、加えて瀬戸内圏での存在感を高め、地方創生の実現に持続的に貢献できる地方銀行のあり方について検討を重ねた。



「伊予銀行口座開設アプリ」のポスター



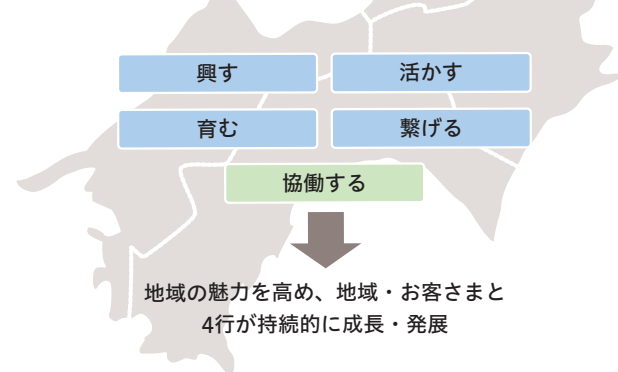
「Money Manager」のポスター

その結果、多大なコストをかけることなく、4行がさらに繋がり、4行の強みやノウハウを結集できる体制の構築が有効であるとの結論に至り、各行が経営の独立性及び健全な競争関係を維持しつつ、連携して四国創生に取り組む包括連携の締結に至ったものである。

本提携の名称は、「四国アライアンス」とした。〈図2-4-12〉

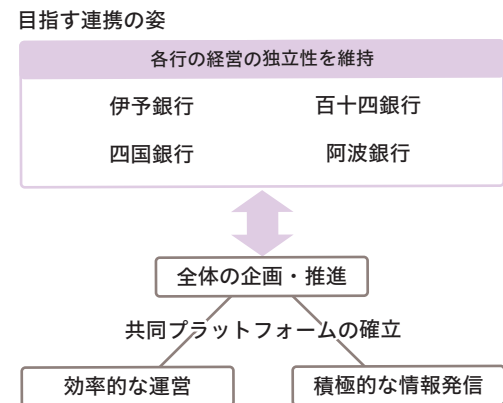
図2-4-12 四国アライアンスの方向性

4行が独立経営のもと、健全な競争関係を維持しつつ、4行それぞれの強みやノウハウを結集し、四国創生に向けた5つのテーマに取り組む。



平成 29 年 (2017) 4 月 5 日、当行、阿波銀行、百十四銀行及び四国銀行は、包括提携「四国アライアンス」の締結以降、五つのテーマ(「興す」「活かす」「繋げる」「育む」「協働する」)の具体的な取組みについて主要施策及びロゴマークを決定した。〈図2-4-13〉

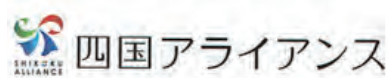
図2-4-13 四国アライアンスの主要施策



- 興す** 四国の産業・事業を興し、経済の活性化と働く場を創出
- 活かす** 地域資源を四国ブランドとして国内外へ発信
- 繋げる** ビジネスマッチング等による域内外交流の活性化
- 育む** お客さまの金融資産形成、地域を担う人材の育成
- 協働する** 四国創生を支える経営基盤の構築

四国創生に向けた共通の課題に対し、多大なコストをかけずスピーディーに対応

四国アライアンスのロゴマーク



いよぎん証券から四国アライアンス証券へ

平成 29 年 (2017) 7 月 3 日、当行、阿波銀行、百十四銀行及び四国銀行は、「四国アライアンス」による共同企画として独自に組成した投資信託「四国アライアンス 地域創生ファンド」の取扱いを開始した。

ファンドは、地域企業への投資を通じて、四国経済の活性化とお客さまの資産形成に貢献することを目的とするもので、運用会社は大和証券投資信託委託株式会社、販売会社は当行、阿波銀行、百十四銀行、四国銀行、いよぎん証券。

平成 30 年 (2018) 4 月 2 日、いよぎん証券の社名を「四国アライアンス証券」に変更した。四国アライアンスの中核証券会社としての機能をよりいっそう発揮するために、社名変更をしたものである。

有価証券の共同運用

平成 29 年 (2017) 8 月 25 日、当行、阿波銀行、百十四銀行及び四国銀行は、市場運用分野における新たな取組みとして、4行共同で投資信託(ファンド)での運用を開始した。

ファンドは、連携施策の一つである「有価証券の共同運用及びリスク管理手法の高度化」を目的とした第1号案件であり、外国債券を主な投資対象としている。

四国アライアンスキャピタル

当行、阿波銀行、百十四銀行及び四国銀行は、四国アライアンスにおける主要施策としてファンド運用会社の共同設立に向けて協議を進めるなか、平成 30 年 (2018) 1 月 5 日、4行共同出資による「四国アライアンスキャピタル株式会社」を設立した。

同社の概要は、別掲のとおりである。

平成 30 年 (2018) 3 月 27 日、当行、阿波銀行、百十四銀行及び四国銀行は、地域とお客さまの持続的な成長・発展に貢献することを目的として、総額 40 億円のファンド「しこく創生投資事業有限責任組合」を組成した〈図2-4-14〉。

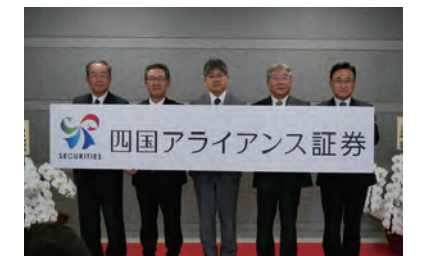
同年 3 月 29 日、当行は、四国 4 県の金融機関、信用保証協会、中小企業基盤整備機構及び株式会社四国リバイタルとともに、官・民・地域が一体となって、四国内の中小企業の再生を支援することを目的に総額 30 億円のファンド「しこく中小企業支援ファンド投資事業有限責任組合」を組成した。

地方銀行 9 行による広域連携の締結

平成 26 年 (2014) 1 月 28 日、当行・北海道銀行・七十七銀行・千葉銀行・八十二銀行・静岡銀行・京都銀行・広島銀行・福岡銀行の地方銀行 9 行は、



「四国アライアンス地域創生ファンド」のポスター



四国アライアンス証券へ社名変更(平成 30 年 4 月 2 日)



四国アライアンス証券のホームページ

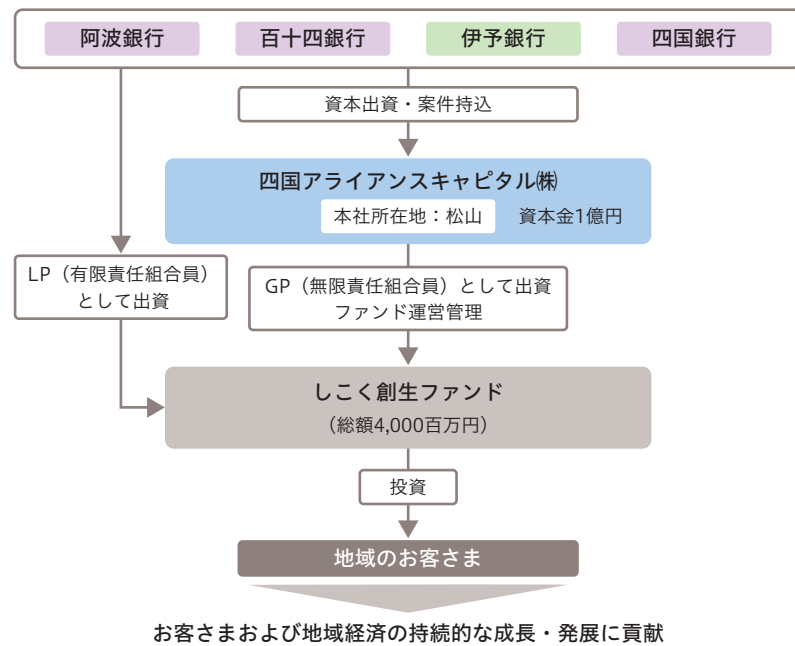


四国アライアンスキャピタル設立(平成 30 年 1 月 5 日)

四国アライアンスキャピタル株式会社の概要

本社所在地：松山市三番町のいよぎん三番町ビル内
 資本金：1 億円
 株主構成：当行 25%・阿波銀行 25%・百十四銀行 25%・四国銀行 25%

図2-4-14 しこく創生ファンドの仕組み



「地域再生・活性化ネットワークに関する協定」を締結した。

この協定は、各行の経営基盤・営業エリアにおいて有する情報・ネットワークを活用し、新たな価値を共創することで地域経済の再生及び活性化を促進するものである。連携の具体的な内容は、各種金融手段を活用した資金の供給及び M&A・事業承継等のスポンサー紹介やビジネスマッチング業務を含む情報の提供、各行が保有するグループ会社機能の提供に関して相互に連携して検討するとともに、参加行間の情報交換会や共同研修を通じて、人財の育成・交流を図ることである。

平成 27 年（2015）9 月 15 日、地方再生・活性化ネットワーク参加行 9 行は、「大規模災害発生における広域相互支援協定」を締結した。

「TSUBASA（翼）アライアンスプロジェクト」

平成 26 年（2014）4 月 16 日、「TSUBASA（翼）プロジェクト」を推進する当行・千葉銀行・第四銀行・中国銀行・東邦銀行・北洋銀行の 6 行は、「災害時相互協力に関する協定」を締結した。

同年 9 月 17 日、参加行は、「市場・国際業務の連携強化に関する協定」を締結した。平成 27 年（2015）6 月 19 日、参加行は、市場運用分野においても、「市場性商品の共同開発」第 1 号案件として、外国債券に投資するファンドを組成し、共同投資していくこととした。同年 7 月 10 日、参加行は、知財活用ビジネス分野でも連携を開始した。

平成 28 年（2016）7 月 1 日、当行は、「TSUBASA 金融システム高度化アライアンス」加盟行の千葉銀行、第四銀行、中国銀行、東邦銀行、

北洋銀行及び日本アイ・ピー・エム株式会社とともに、共同出資会社「T&I イノベーションセンター株式会社」(T&I) を設立した。同年 10 月 26 日、当行は、「TSUBASA 金融システム高度化アライアンス」加盟行及び T&I と共同で、人工知能技術活用に向けたプロジェクトを開始した。平成 29 年 5 月 11 日、当行は、「TSUBASA 金融システム高度化アライアンス」加盟行、T&I 及び日本アイ・ピー・エムと共同で、オープン API への対応に向けた検討プロジェクトを開始した。

平成 30 年（2018）2 月 13 日、「TSUBASA 金融システム高度化アライアンス」のシンボルとして、新たにロゴを制定した。このロゴは、一つひとつのパーツが集まって鳥の翼となり、飛び立つ姿が 6 行の連携と飛躍を表現したデザインで、PR 等に使用することとしている。

平成 30 年（2018）4 月 5 日、当行・千葉銀行・第四銀行・中国銀行・東邦銀行・北洋銀行は、「TSUBASA 金融システム高度化アライアンス」を「TSUBASA アライアンス」に名称変更し、新たに北越銀行が参加することに合意した。これにより参加行は、7 行となった。

TUBASA 金融システム高度化アライアンスのロゴマーク



ATM の利用提携

平成 25 年（2013）4 月 22 日、セブン銀行との利用提携によって、個人のお客さまは全国のセブン銀行 ATM が利用できるようになった。平成 26 年 2 月 17 日、当行とりそな銀行、株式会社サークル K サンクスは、ATM の利用提携を開始した。

平成 27 年（2015）3 月から 5 月、中国やまなみ街道全線開通を記念し、当行・山陰合同銀行・広島銀行の 3 行共同企画として「やまなみ・しまなみでつながる定期預金キャンペーン」を実施するとともに、ATM 利用手数料の相互無料化提携を開始した。

12 BCM（業務継続体制）の取組み

BCM の整備

大規模地震などの自然災害やシステム障害、新型インフルエンザ流行などの緊急事態が発生した場合にも、業務を継続または早期に再開することは、地域金融を担う地方銀行の使命であり、CSR の観点からも非常に重要な取組みと位置づけている。

このため当行では、甚大な被害をもたらす大規模地震と、地震とは

異なる被害特性を持つ新型インフルエンザを想定した業務継続計画 (BCP) を策定している。

また、大規模な災害等が発生した場合に備え、金融機能の維持及び迅速な復旧等を目的として、自治体や多数の金融機関と相互協力協定を締結しているところである。

さらに、業務継続体制の強化に向けて「BCP アクションプラン」を毎期策定しており、平成 29 年 (2017) 7 月には緊急事態発生時の初動対応早見表の制定、平成 30 年 2 月には重要な外部事業者における BCP の策定状況の確認などを実施した。

情報セキュリティ及びサイバーセキュリティに関する取組み

情報漏えいやサイバー犯罪の脅威は、世界的規模で深刻化していることから、情報資産の保護に関する基本方針としてセキュリティポリシーを制定し、実効性の確保に必要な取組みを定めている。

情報セキュリティ及びサイバーセキュリティに関しては、総合企画部内の「業務継続マネジメント室」において総合的に管理している。また、サイバーセキュリティに関する円滑な対応を行うことを目的に「I-CSIRT (アイサート)」を設置して、有事・平時の各部門相互間の連携及び意思疎通を図り、サイバー攻撃等に対する早期警戒及び緊急時対応のための態勢を整備している。

ホームページシステムについては、平成 29 年 (2017) 6 月に DDoS 攻撃対策サービスを導入するとともに、11 月には脆弱性診断を実施するなど、サイバー攻撃への対策を実施した。また、インターネットバンキングについては、ワンタイムパスワードを導入するなど、セキュリティを大幅に向上させた。

福岡支店店舗前道路の大規模陥没

平成 28 年 (2016) 11 月 8 日の午前 5 時 15 分頃、福岡県福岡市博多区の JR 博多駅前の道路で、地下鉄工事に起因する大規模陥没事故が発生し、福岡支店は営業できない状況となった。

立ち入りできない福岡支店の業務を、本店や北九州支店でカバーするとともに、相互支援協定に基づき百十四銀行福岡支店内に待機拠点を設置して対応し、16 日から通常どおり営業を再開した。

平成 30 年 7 月豪雨災害の支援

平成 30 年 (2018) 6 月 28 日から 7 月 8 日にかけて、西日本を中心に全国的に広い範囲で、台風 7 号及び梅雨前線等の影響による集



JR 博多駅前の道路陥没事故 (平成 28 年 11 月 8 日)

中豪雨が記録された。

この豪雨により、河川の氾濫や土砂災害が発生して、西予市野村町、宇和島市吉田町、松山市の怒和島における死者や、大洲市の家屋の浸水など、大きな被害がもたらされた。

当行では、被災地に緊急物資を速やかに届けるとともに、豪雨による影響が多岐に渡り、かつ長期化していることを踏まえて、「平成 30 年 7 月豪雨災害対策本部」を設置した。

とりわけ大きな被害を受けた地域に所在する大洲支店、大洲本町支店、吉田支店、野村支店を中心に当行の行員延べ 1,400 人超がボランティア活動に参加して、酷暑のなか被災地の復旧作業に文字どおり汗を流した。

7 月 20 日、被災者の救援や復興に役立てていただくため、当行グループ及び役員から集めた義援金 1 億 2,029 万 7,909 円を愛媛県に寄付した。また、日本赤十字社広島県支部を通じて義援金 500 万円を広島県に寄付するとともに、日本赤十字社岡山県支部を通じて義援金 500 万円を岡山県に寄付した。

8 月には、被災地の一日も早い復旧・復興を願って、当行は、中国銀行、広島銀行とともに、「西日本広域豪雨復興支援ファンド (仮称)」の共同設立に向けて、株式会社地域経済活性化支援機構との間で具体的な検討を開始した。被災された皆さまの救援や復興に役立てていただくため、7 月 11 日から営業店の窓口に被災地支援募金箱を設置していたが、9 月 19 日に当該募金 245 万 8,630 円を日本赤十字社愛媛県支部に寄付した。9 月 11 日から、被災された可能性のあるお客さまに対して、DM を実施して、「自然災害復旧ローン」「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」「税制上の措置」等の情報の周知を図るとともに、各営業店への相談を促すこととした。

平成 30 年 (2018) 7 月、豪雨災害により被災した営業店にアンケート調査を実施のうえ、BCP 上の課題と対応策を整理し、「BCP アクションプラン」の見直しを行った。



西日本広域豪雨被災地の復旧ボランティア活動に参加