

Integrated report

統合報告書 2022

発行：2022 年 7 月
編集：株式会社伊予銀行
広報 CSR 室、総合企画部
〒790-8514 愛媛県松山市南堀端町 1 番地
TEL：089-907-1011



伊予銀行

Contents

イントロ	02 企業理念
伊予銀行を知る	03 伊予銀行の歩み
	05 競争優位の源泉(強み)
	07 決算概況
	09 グループ財務・非財務ハイライト
持株会社	11 持株会社体制への移行について
マネジメントレター	13 トップコミットメント
	19 財務担当役員メッセージ
価値創造ストーリー	21 長期的に目指す姿(長期ビジョン)
	23 価値創造プロセス
	25 CX向上に向けて
長期ビジョン 実現に向けた 事業戦略と計画	27 中期経営計画の概要と進捗
	29 法人関連戦略
	33 個人関連戦略
	37 船舶関連戦略
	39 市場運用戦略
	41 BPR戦略
	43 IT計画
	44 店舗計画
45 人材育成計画	
サステナビリティ	47 気候変動への対応
	51 持続可能な成長に向けた取組み(環境)
	53 持続可能な成長に向けた取組み(社会)
	59 強固な経営基盤(ガバナンス)
	63 強固な経営基盤(ガバナンス) 役員一覧
	65 強固な経営基盤(ガバナンス) リスクマネジメント
	67 強固な経営基盤(ガバナンス) コンプライアンス
	69 強固な経営基盤(ガバナンス) 社外取締役メッセージ
企業データ	71 機構図
	72 会社概要
	株主構成
	大株主

企業理念

存在意義

潤いと活力ある地域の明日を創る

伊予銀行は、ふるさとの総合金融機関として、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

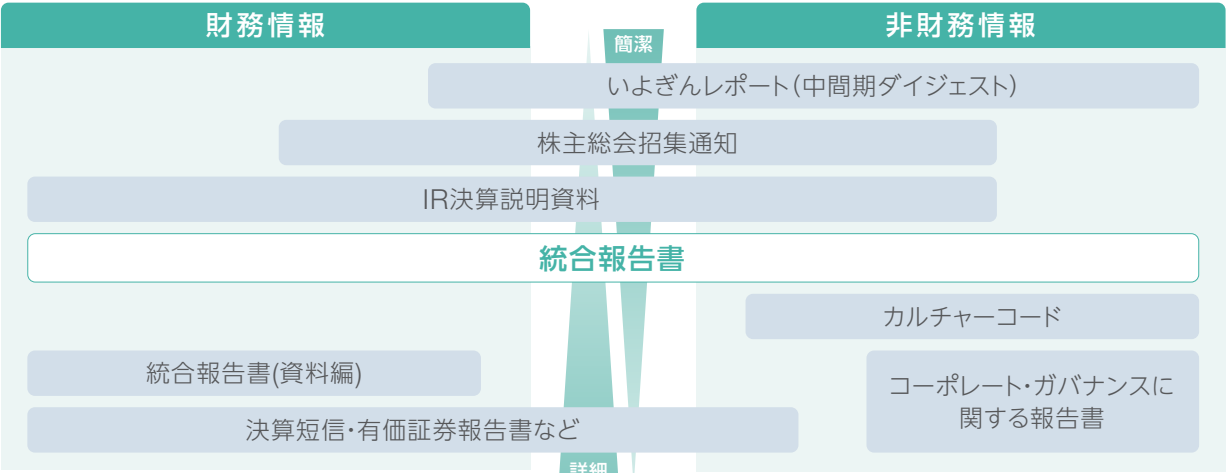
伊予銀行は、先進的で質の高い、総合的な金融・情報サービスを、心をこめて提供し、人々の信頼と期待に応える銀行を目指します。

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。

各開示資料における統合報告書の位置づけ



編集方針

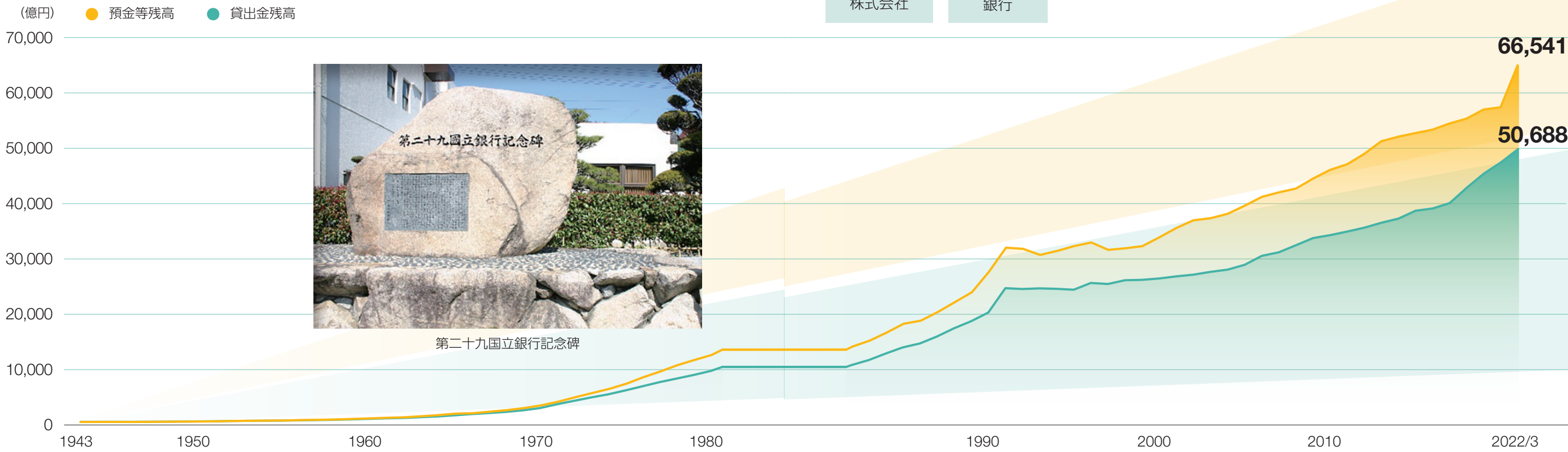
当行は、このたび「伊予銀行統合報告書2022」を作成いたしました。本統合報告書は、国際統合報告評議会(IIRC)が提示する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にして、財務情報に経営理念・戦略・ESG情報(環境・社会・ガバナンス)などの非財務情報を関連付け、当行ならびに地域社会の持続可能な価値創造の仕組みを統合的に編集しています。また、頭取・社外取締役等の経営陣や所管部署と組織横断的に議論を重ねて作成しています。

本統合報告書は、銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明書類)を兼ねています。本統合報告書に将来の業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。



伊予銀行の歩み

当行は明治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」として設立されました。以来、お客さまと地域社会の発展を使命として、時代のもたらす幾多の試練や困難を乗り越え、着実にその歴史を積み重ねてきました。今後も、「潤いと活力ある地域の明日を創る」という企業理念のもと、ふるさとの総合金融機関として、「持続可能な活力ある地域社会の実現」に向けて、役職員一丸となって全力を尽くしていきます。



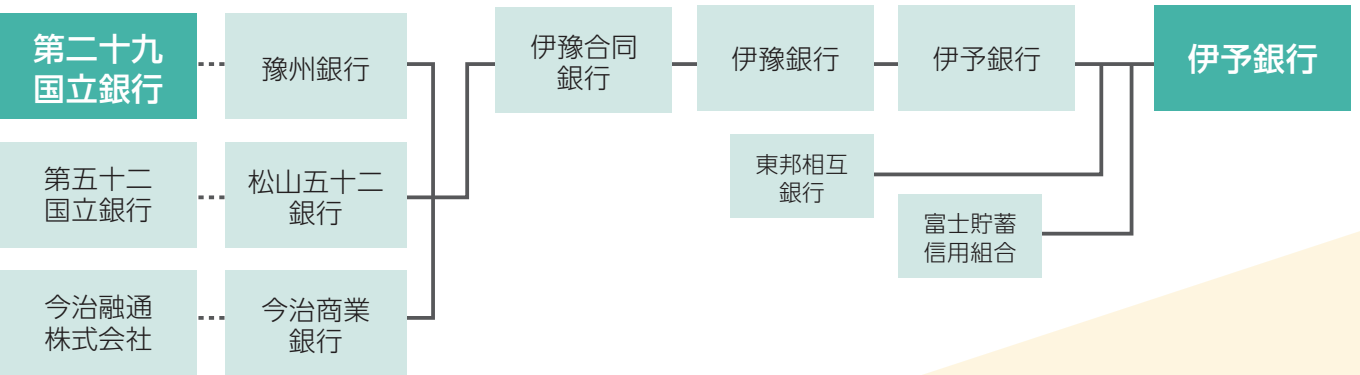
伊予銀行グループの変遷

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、豫州銀行が合併) 1951 年 ●「伊予銀行」に改称	1974 年 ●「伊予銀総合リース (現いよぎんリース)」設立 1975 年 ●「伊予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 ●「伊予信用保証 (現いよぎん保証)」設立 1979 年 ●「伊予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 ●「伊予銀キャピタル (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 1994 年 ●「上海駐在員事務所」開設 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	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 2018 年 ● 創業 140 周年 ●「いよぎん Challenge & Smile」設立
---	--	---	---	---	---

経済・社会の主な動き

1873 年 ● 愛媛県誕生 ● 第一国立銀行設立 1889 年 ● 大日本帝国憲法発布 1928 年 ● 銀行法施行	1949 年 ● 単一為替レート設定 (1 ドル = 360 円)	1973 年 ● 変動相場制へ移行 ● 第一次オイルショック	1985 年 ● プラザ合意 1989 年 ● 消費税導入 1991 年 ● バブル崩壊	1995 年 ● 阪神・淡路大震災 2005 年 ● ペイオフ全面解禁 2008 年 ● リーマンショック 2011 年 ● 東日本大震災	2013 年 ● 日銀「量的・質的金融緩和」導入 2016 年 ● 日銀「マイナス金利政策」導入 2018 年 ● 平成 30 年 7 月豪雨災害 2020 年 ● 新型コロナウイルス感染症拡大
--	--	---	---	---	---

～伊予銀行の変遷～



伊予銀行を知る

持株会社

マネジメントレター

価値創造ストーリー

長期ビジョン実現に向けた
事業戦略と計画

サステナビリティ

企業データ

競争優位の源泉（強み）

強み 1 グループ総合力

当行グループは、銀行業務のほか、証券、リース、信用保証、クレジットカード、ベンチャーキャピタル、システム開発、シンクタンクおよび事務等受託などの業務を運営する10社で構成されています。

各社の機能を活用し、様々な分野・ビジネスで地域のお客さまの多様なニーズにお応えしています。

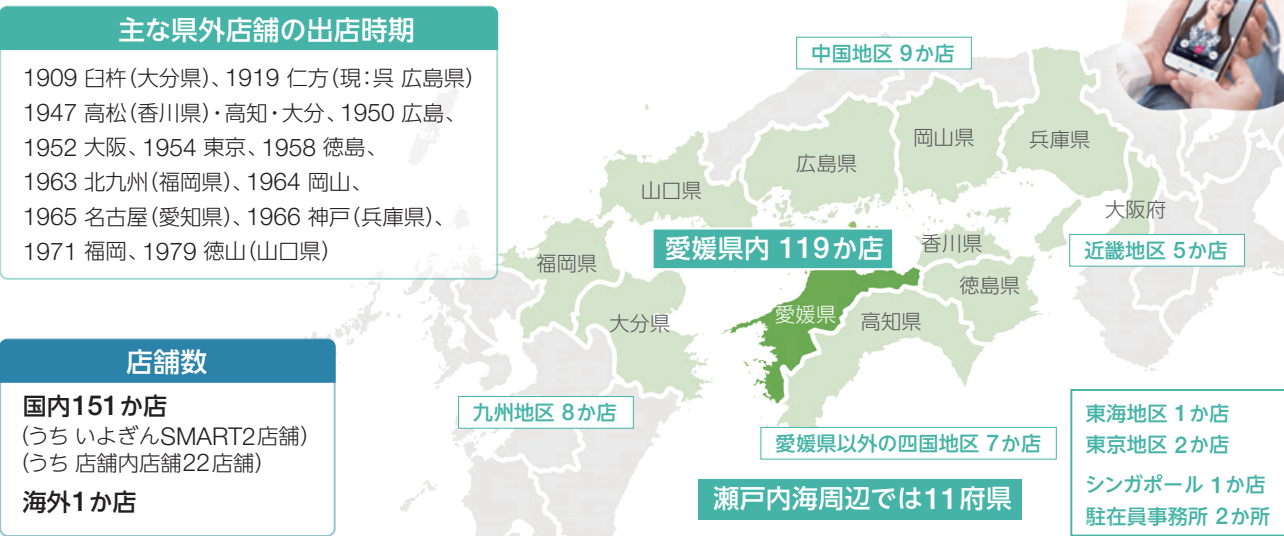


強み 2 確固たる営業基盤・広域ネットワーク

資金量は四国の地方銀行中トップを誇り、本店を置く愛媛県内における貸出金シェアは35.7%、預金シェアは53.3%を占めるなど、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都府県に地方銀行中第1位の広域店舗ネットワークを構築し、国内における強固な営業基盤を確立するとともに、海外については、シンガポール支店、香港および上海に駐在員事務所を有し、お客さまをご支援できる体制を構築しています。

なお、経営資源の効率的運用と地域における接点を維持する観点から、店舗の統廃合を含めた配置見直しを進めるとともに、お客さま接点の多様化や利便性の向上を図る観点から、デジタルを活用した新たなチャネルの整備を進め、お客さまにとって最適なサービスを提供しています。



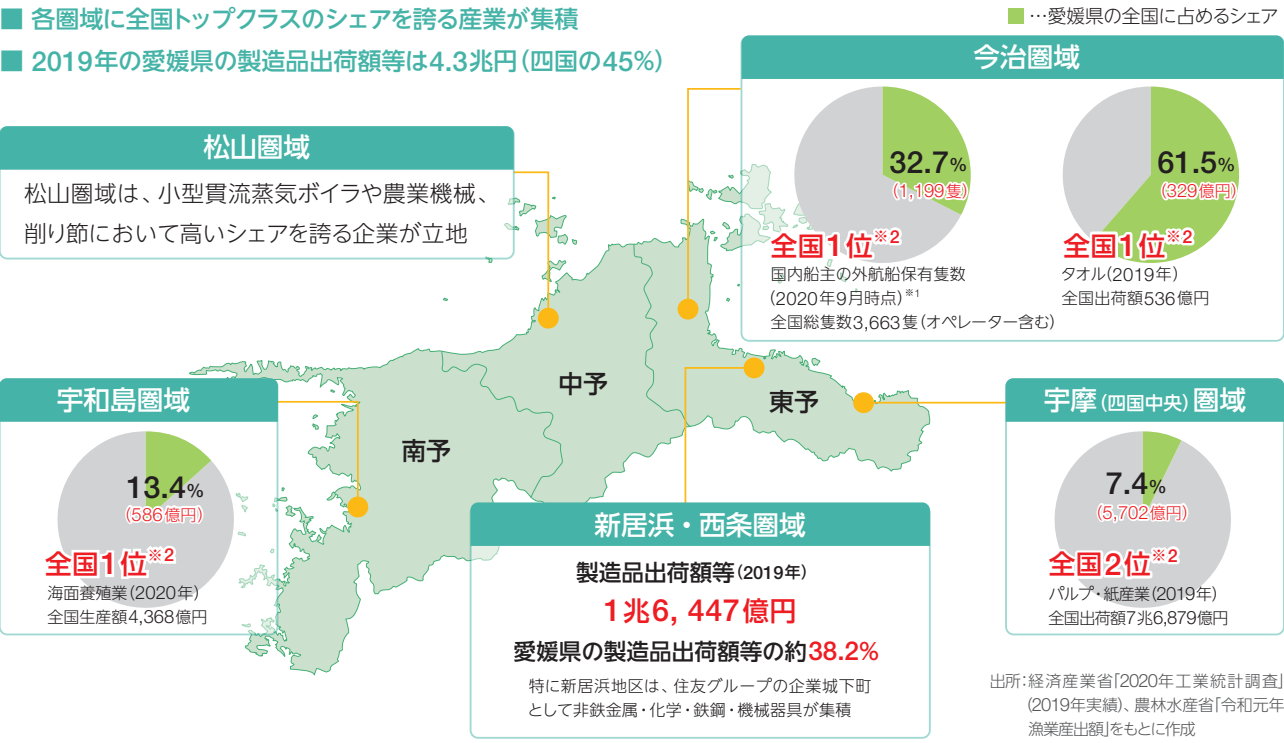
強み 3 多様な産業構造

愛媛県は、大きく、東予、中予および南予の3つの地域に分けられ、地域ごとに産業の特色があります。

東予は、全国トップクラスの第二次産業をけん引する地域であり、造船業や海運業が盛んな海事都市の今治市は、全国一のタオル産地でもあります。加えて、住友グループをはじめとする大手企業や関連する機械、金属などの中小製造業が多数立地する新居浜市と西条市、全国有数の紙どころ四国中央市といった多彩な工業都市が連なっています。

中予は、第三次産業を中心に多様な産業が集積しており、県都の松山市では、道後温泉に代表される観光業や、商業・サービス業が盛んです。また、小型貫流ボイラや農業機械、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。

南予は、第一次産業のウエイトが高い地域であり、八幡浜市は全国有数のかんきつ類の産地として広く知られています。宇和島市や愛南町ではタイ、ブリおよび真珠などの海面養殖業が盛んで、水産加工品をはじめとする食料品の製造も行われています。



※1 ㈱いよざん地域経済研究センター（IRC）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

強み 4 専門的かつ多様な人財

当行グループでは、「人財育成に、過剰投資はない」との認識のもと、人財力こそが競争力の源泉であると考え、高い専門性と多様なスキルを有する人財の育成に努めてきました。

顧客体験価値（CX/Customer Experience）を向上させるため、各々の得意分野で活躍できる人財を育成することで、多様な価値を創造・提供できる集団を目指すべく、自律的に学べる環境の整備や、キャリアの多様化への対応を図っていきます。

公的資格等取得者数(2022年3月末時点)	
FP 1級相当資格※	165 名
中小企業診断士	77 名
MBA	2 名
証券アナリスト	71 名
宅地建物取引士	189 名
基本情報技術者	79 名
応用情報技術者	29 名

※ FP 技能士 1 級、CFP

決算概況

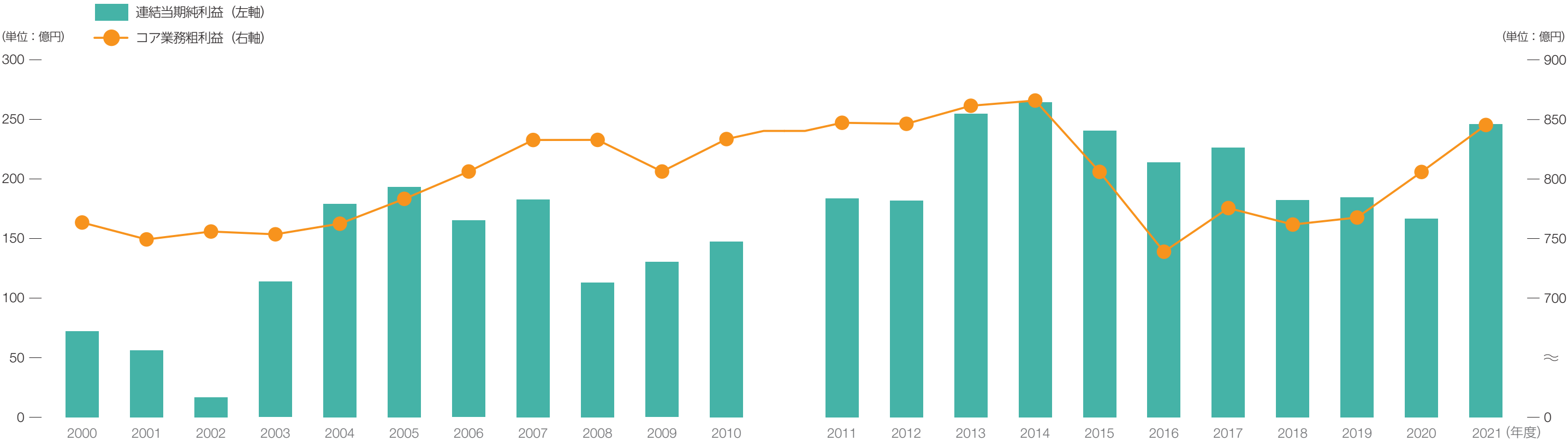
2021年度の業績

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大に加え、米国を中心に海外金利が上昇に転じる中で、引き続き不透明感が強い経営環境下にありました。その中で、営業店部門では当行の基盤となる瀬戸内圏域を中心に、積極的にお客さまのニーズに基づくコンサルティング営業を推進するとともに、有価証券部門では金利上昇局面を捉えて、デリバティブ取引を活用してリスクヘッジを行いながら、外国債券ポートフォリオの入替売買を進め、収益確保を図りました。その結果、コア業務粗利益は前年度比40億円増加し、845億円となりました。

前年度の信用コストは、コロナ対応引当金の計上を主要因として125億円に上ったものの、今年度は、未だコロナ禍による信用コストの増加は本格化しておらず、前年度比83億円減少し42億円に止まりました。

以上の結果から、コア業務粗利益の増加、信用コストの減少を主因として、当期純利益は前年度比80億円増加の246億円となりました。各利益段階で前年度比増益となり、高水準の利益を確保しています。

参考:長期的な利益推移



2022年度の業績見通し

2022年度は、コロナ禍の収束が依然として見通せない状況に加え、インフレの高止まりに起因する米国の利上げの本格化も見込まれており、シップファイナンスや外国債券等の外貨のアセットを有する当行にとって、極めて厳しい経営環境を想定しています。

自然体では、米国金利の上昇に伴う外貨調達コストの増加により、大幅な減益が想定されますが、その中でも貸出金残高の増強、ならびに外国債券ポートフォリオの入替売買による利回り向上を図り、トップラインの下支えを志向していくことで、コア業務粗利益は前年度比50億円減少の795億円、当期純利益は前年度比31億円減少の215億円を目指していきます。

前年度と比較して減益を余儀なくされる見通しですが、引き続き高水準の利益を確保する計画としています。

(単位:億円)

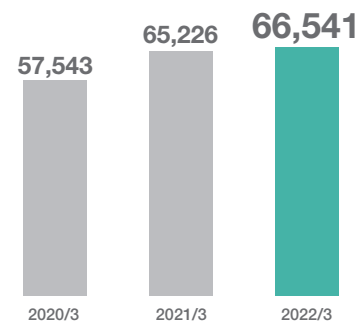
■単体予想	2022 年度予想	前年度比
コア業務粗利益	795	△ 50
経費 (△)	490	+0
コア業務純益	305	△ 49
信用コスト (△)	50	+8
有価証券関係損益	35	+24
経常利益	320	△ 32
当期純利益	215	△ 31
■連結予想		
経常利益	345	△ 37
親会社株主に帰属する当期純利益	230	△ 34

グループ財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

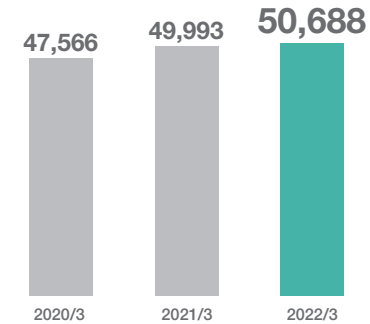
預金等残高

(単位: 億円)



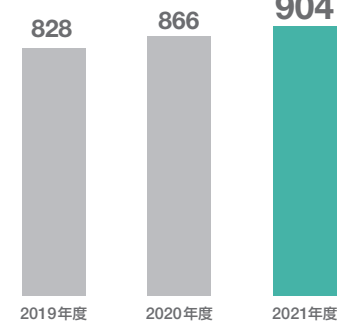
貸出金残高

(単位: 億円)



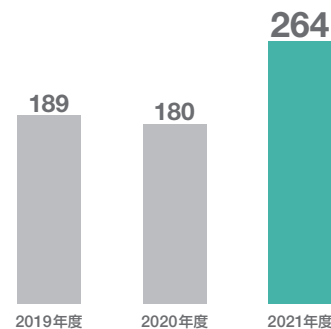
連結コア業務粗利益

(単位: 億円)



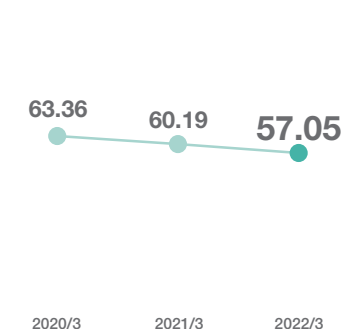
親会社株主に帰属する当期純利益

(単位: 億円)



連結コアOHR

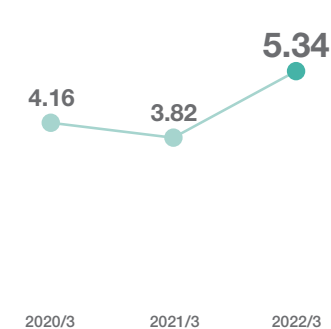
(単位: %)



連結ROE

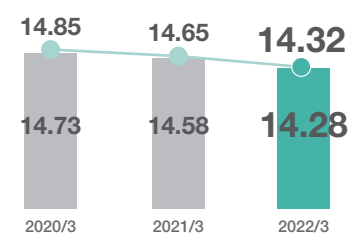
(株主資本ベース)

(単位: %)



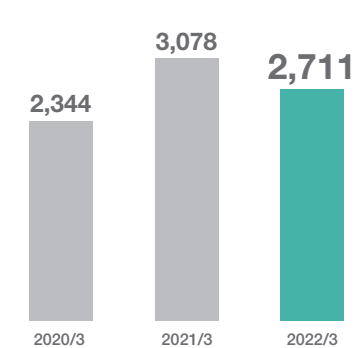
連結総自己資本比率 連結普通株式等Tier1比率

■ 連結普通株式等Tier1比率
● 連結総自己資本比率
(単位: %)



有価証券評価益

(単位: 億円)

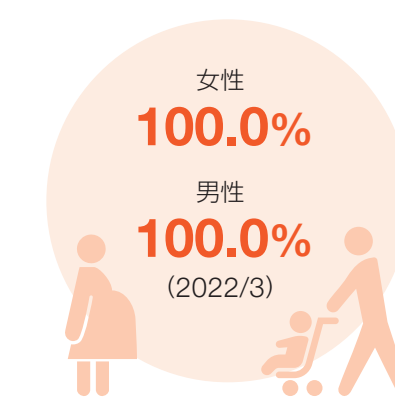


格付



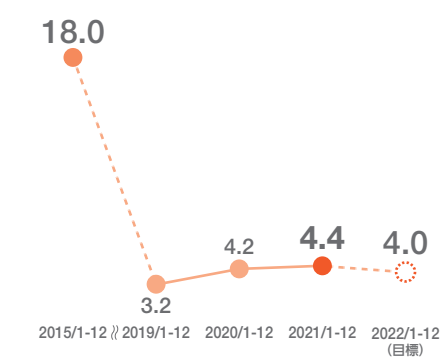
非財務ハイライト

育児休業取得率



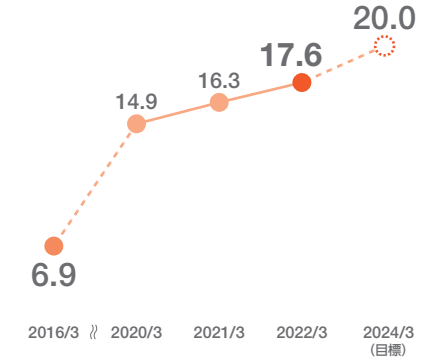
労基法上 時間外労働時間

(単位: 時間)

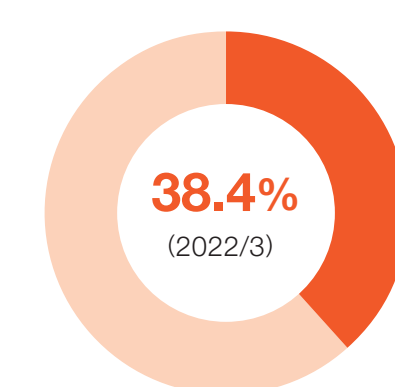


女性管理職比率

(単位: %)

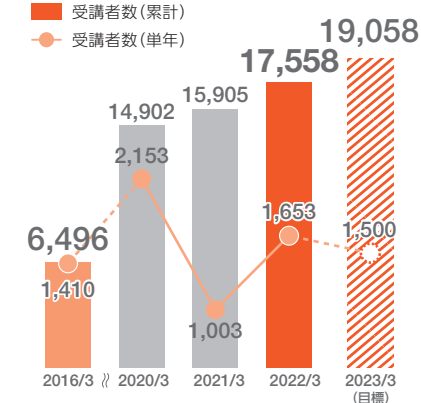


独立社外取締役比率



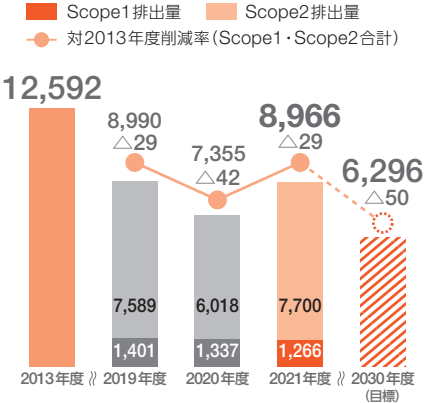
金融教育教室受講人数

(単位: 人)



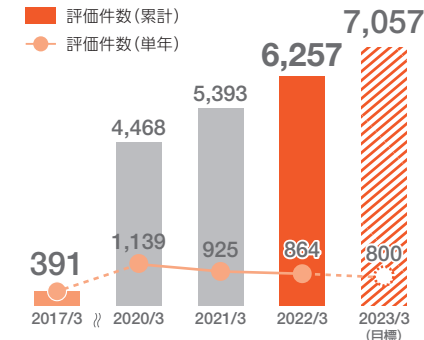
CO₂排出量削減率

(単位: t、%)



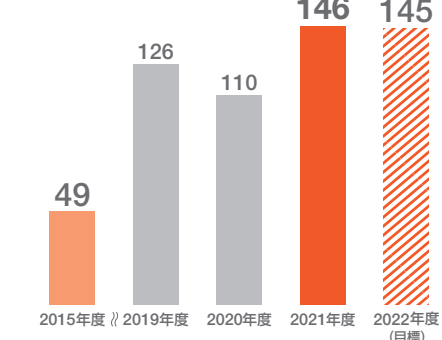
事業性評価実施件数

(単位: 件)



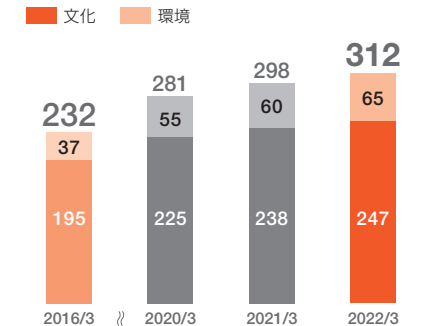
事業承継/ M&A支援件数

(単位: 件)



環境・ 文化団体助成金額

(単位: 万円) 累計



持株会社体制への移行について

当行は、企業理念の実現に向けて、これまで他金融機関との合併、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。多様化・高度化するお客さまニーズに、グループとしてこれまで以上に総合的に応えできるよう持株会社体制に移行し、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。

企業理念

存在意義
(ミッション)
潤いと活力ある
地域の明日を創る

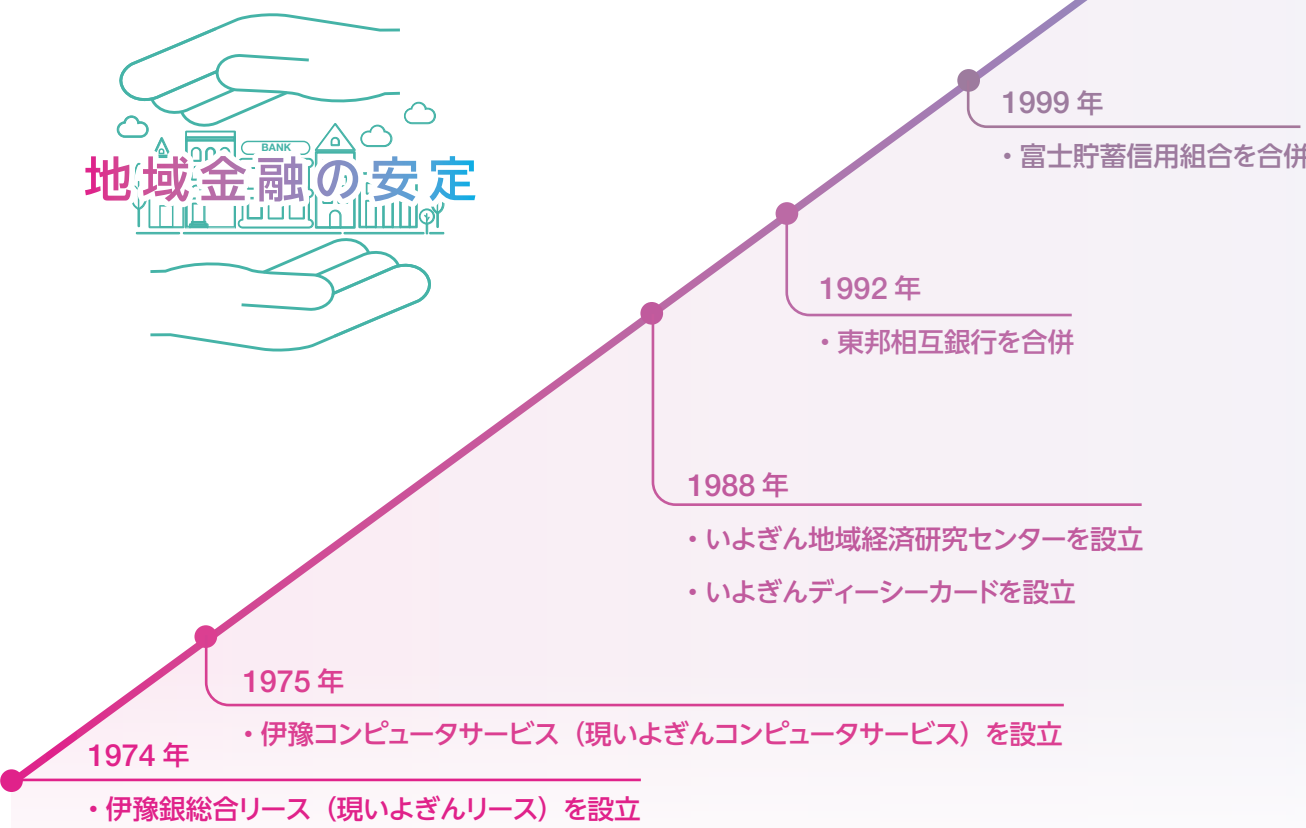
経営姿勢
最適のサービスで
信頼に応える

行動規範
(バリュー)
感謝の心で
ベストをつくす

長期的に目指す姿 (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

私たちは、「最適のサービスで信頼に応える」という経営姿勢のもと、「長期ビジョン」の実現を目指します。
(社会やお客さまに必要とされる価値を創り出し、的確に届けていく、それらをグループ一体で実行する、さらには新たな事業へチャレンジすることで、社会やお客さまの課題の解決に取り組んでいきます。)



- 《持株会社体制への移行目的》
- 規制緩和を踏まえた事業領域の拡大
 - 経営管理機能の強化によるグループガバナンスの高度化
 - 役職員の意識・行動の変革によるグループシナジーの極大化



地域経済の活性化

現状	持株会社設立後
伊予銀行 いよぎん保証 いよぎんビジネスサービス いよぎんキャピタル 連結子会社 7 社 非連結子会社 2 社 いよぎん地域経済研究センター いよぎんディーシーカード いよぎんリース いよぎんコンピュータサービス 四国アライアンス証券 いよぎん Challenge&Smile 関連会社 4 社	いよぎんホールディングス 伊予銀行 いよぎんビジネスサービス いよぎん Challenge&Smile 関連会社 4 社 いよぎん保証 いよぎんキャピタル 連結子会社 7 社 非連結子会社 2 社 いよぎん地域経済研究センター いよぎんディーシーカード いよぎんリース いよぎんコンピュータサービス 四国アライアンス証券

必要な関係当局の認可等が得られることを前提に、2022 年 10 月 3 日を効力発生日として、当行単独による株式移転により持株会社を設立し、当行は持株会社の完全子会社となります。

グループ内の連携強化等の観点から、当行の連結子会社である、いよぎん保証、いよぎんキャピタル、いよぎん地域経済研究センター、いよぎんディーシーカード、いよぎんリース、いよぎんコンピュータサービス、および四国アライアンス証券の 7 社について、持株会社の直接出資会社として再編する予定です。

Top commitment

「新たな

価値を創造・提供し続ける
企業グループ」を目指して

「ステークホルダーの皆さまへ」

2020年から続く新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々の生活様式や企業活動のあり方に大きな変化を及ぼしました。様々な影響を受けられたすべての方々に、心よりお見舞い申し上げます。また、感染防止に尽力されている皆さまには、深く感謝申し上げます。

コロナ禍による社会・経済活動の低迷は、甚大なものがあります。加えて、ウクライナ情勢などの地政学リスクの顕在化等によりサプライチェーンの混乱に拍車がかかり、原材料やエネルギーなどの価格急騰が生じています。こうした厳しい経済状況は、地域経済を下支えする地域金融機関である当行グループの使命を、より強く実感させるものとなっています。

また、銀行業を取り巻く環境も変化してきており、銀行法改正による規制緩和やカーボンニュートラルの実現など、新たな対応が求められています。当行グループはこれらの機会や課題に適切に対応するとともに、地域の持続可能性に資する経営に注力してまいります。

2021年4月、当行は新長期ビジョン「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」を策定するとともに、3ヶ年の新中期経営計画をスタートさせました。これは、当行グループが2018年度中計から取り組んでいる「Digital-Human-Digital (DHD) モデル」をさらに深化・進化させるものです。そして、今秋には持株会社制へ移行し、「いよぎんホールディングス(HD)」を発足させます。今後、さらにグループシナジーを効かせて、地域の課題解決に資する新しく多様なサービス・価値を提供してまいります。そして、当行グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

伊予銀行 三好賢治
頭取 グループ CEO

Top commitment



144年にわたり積み重ねた信頼を基盤に、 多岐にわたる地場産業を幅広く支援

今年で創業から144周年を迎えた当行グループは、今日に至るまで地域経済の発展やお客さまの豊かな暮らしの実現に向けて尽力してきました。資金量は四国の地方銀行においてトップであるとともに、愛媛県内の貸出金シェアは35.7%、預金シェアは53.3%と高く、県内のみならず瀬戸内圏域のリーディングバンクとして確固たる経営基盤を築いています。

マザーマーケットである愛媛県を含む瀬戸内圏は、農業・漁業の一次産業をはじめ、紙・衛生紙や機械工業、化学などの二次産業、そして各種サービス業、観光業などの三次産業と、多岐にわたる地場産業が特色です。当行グループは、それぞれの業界と接点を持ちつつ、ファイナンスやコンサルティングの提供、ブランディング支援など、様々な価値提供を通じて幅広くお手伝いできる点が特長です。さらに、昨年は地場産業担当の執行役員を任命し、地域の経営支援をさらに強化する体制としました。お客さまからは「銀行がそこまでやるのか」と驚きの声をいただいたほどです。

地場産業に対する取組みの一例として造船・海運業への支援があります。愛媛県における外航船舶保有数は約1,200隻、新造船竣工量が187万総トンとともに全国1位を誇り、造船・海運業は有力な地場産業の1つとなっています。特に、近年は海運需要の増加を受けて、大型船舶の需要が高まっていることなど、マーケットとしての重要性は増えています。

当行グループは、ギリシャ、香港とならんで世界的な存在感を誇る「愛媛船主（エヒメオーナー）」と、内航船の建造が中

心であった時代から100年以上の歴史の中で信頼関係を築き、安定的な資金供給を通じて事業の発展を支えてきました。当行のシップファイナンスの役割は、地元海事クラスターの一員として、日本の海事関連産業全般の振興に役立つことであると認識しています。

今後に向けては、国内における取組みに加え、海事産業の中心地でアジア経済のハブでもあるシンガポールに開設した支店も活用して造船・海運業の発展に引き続き貢献していくとともに、多岐にわたる地場産業についても、海外進出や販路開拓支援等を通じて幅広くサポートしていきます。

規制緩和をチャンスと捉え、 多様なチャネルを通じて地域に貢献

2021年度は引き続きコロナ禍が続く経営環境の中、当行グループはお客さまの資金面の支援として、コロナ関連融資に迅速に取り組んできました。さらに、2020年に立ち上げた「新型コロナウイルス対策支援チーム」が中心となり、金融仲介機能にとどまらず、本業の支援や事業の再構築、新事業の推進など、多種多様な支援をお客さまに寄り添って展開しております。

また、昨年の銀行法改正による業務範囲や出資等に関する規制緩和を背景に、新たな事業機会も到来しています。従来型の預金・貸出の運用収益によるビジネスモデルが厳しさを増す一方、当行グループが重点戦略として進めているデジタル技術の活用が新たな商品・サービスを生み出しています。これらにより、多様なチャネルを通じたお客さまとの接点を産み出し、より高度で新しい顧客体験価値（CX）を提供した

いと考えております。こうした変革は、若い世代の行員にとっても地域に貢献できる実感やモチベーションにつながり、人財面においても成長に向けた大きな機会となっております。

新たなチャネルとして、昨年度「手のひらの伊予銀行」としてスマートフォンアプリ「AGENT」をリリースしました。「銀行は『行く』から『する』へ」をコンセプトに、銀行に足を運ばなくてもビデオチャット機能を使用して、どこからでも行員に相談できる、地銀ならではの温かみのあるサービスです。当行グループは、既成概念にとらわれず銀行をお客さまに合うかたち変えていくことで、CXをさらに向上させていく考えです。

時代の流れや市場の変化に適応した 新長期ビジョンを策定。 中期経営計画を通じて、 「価値創造」を「グループ体」で推進

2021年4月に策定した新長期ビジョンは、2015年4月に策定した前長期ビジョンをオーバーラップさせながら、これからの10年を見通した「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」を目指しています。

前長期ビジョンでは、経営基盤である瀬戸内圏域でお客さまから最も支持される金融サービスグループになっていくという思いを込めて「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」を掲げ、デジタルを徹底的に活用して利便性を追求するとともに、行員は人にしかできないきめ細かなコンサルティングサービスの提供に努めてまいりました。前長期ビジョンについては、私自身、総合企画部長として策定に関わり、中長期で持続性のある戦略のあり方について行内で議論を重ねてきました。今回の新長期ビジョンは、そのような前長期ビジョンの策定にあたっての経験を活かすとともに、マイナス金利の金融政策および新型コロナウイルス感染症の影響等を反映したものとなっています。今後も規制緩和の流れに適切に対応しつつ、グループ体でお客さまの課題解決に取り組むとともに、中核事業である金融サービスと親和性の高いビジネス領域において、他業連携やグループとしての新たな事業展開についても積極的に挑戦していく考えです。

従来、銀行業においては、リスクと機会に関して、「失敗しないこと」に重きを置いた価値観で仕事をしてきた点は否めません。しかし、これからの時代において従来の銀行のビジネスモデルを踏襲するだけではイノベーションは生まれません。重要なことは金融サービスのみに限定されることなく、リスクを的確に把握して機会に変えるビジネスを展開し、地域社会や人の課題を解決していく点にあります。

例えば、カーボンニュートラルへの対応が必須となってきた近年は、CO₂排出量削減にかなう設備更新や自然エネル

ギーの活用などに向けた資金需要への対応は勿論、幅広いコンサルティング提案のチャンスが生まれています。時代の変化に伴う新たな事業機会他にも多数あり、人口減少で地域経済が縮小していく状況にあっても、先を読む力で持続的に成長できるシナリオを描き出すことができると考えます。

2021年度は新中期経営計画をスタートさせ、地域やお客さまの課題、ニーズを起点に立案した「5つの事業戦略」と、長期的な目線で環境変化を踏まえた構造改革を図るため、事業戦略を支える組織横断的な取組みとして位置づけた「4つの計画」を掲げてビジネスを推進しております。特に、お客さまが気づいていない潜在的なニーズに対しては、問題提起型のコンサルティングで新たな価値を提供していきます。

計画初年度の2021年度は連結経常利益382億円、親会社株主に帰属する当期純利益264億円といずれも前年比増益となり、かつ業績予想を上回る利益を確保しております。最終年度の2023年度には連結コア業務粗利益860億円、連結ROE4.0%の水準を確保する計画です。

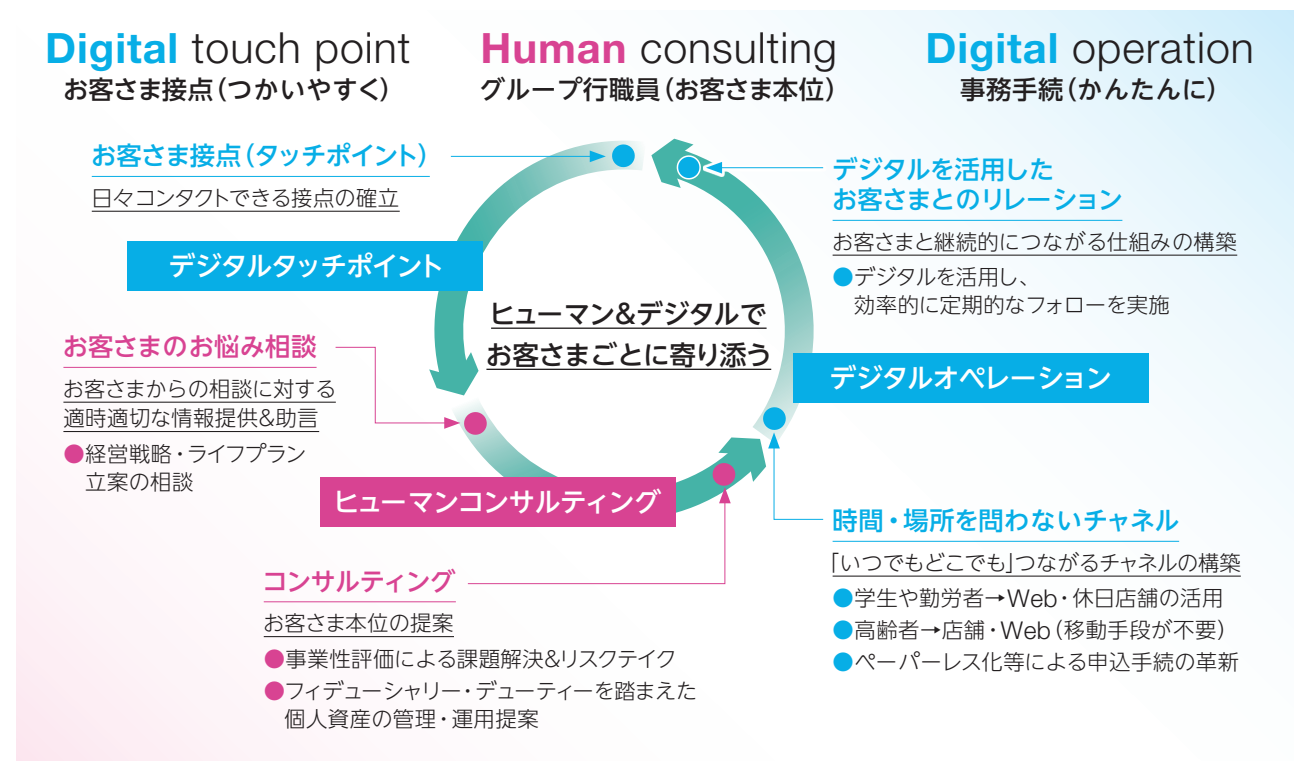
今後、新長期ビジョンの実現や新中期経営計画の達成を目指すうえで、経営の意思決定においていつも念頭に置いているのが企業理念です。企業理念である「潤いと活力ある地域の明日を創る」は当行グループにとって存在意義（パーパス）であり、我々の使命（ミッション）と位置づけています。これからも、役職員全員が企業理念を通じてお客さまと向き合う姿勢や心構えを改めて共有することで、新長期ビジョンである「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」の実現を目指してまいります。

「DHDモデルの深化・進化」により CXを向上し、お客さま一人ひとりが 「より良い選択」をできるように

新長期ビジョンの実現や新中期経営計画の達成を目指すうえで根幹に位置づけているのが「DHDモデルの深化・進化」です。D-H-D（デジタル・ヒューマン・デジタル）とは、D（デジタルタッチポイント）の活用によって、お客さまとのシームレスな接点や継続的につながる仕組みを創り出し、H（ヒューマンコンサルティング）を通じて、人ならではの温かみがあるお客さま本位の提案をいたします。さらにD（デジタルオペレーション）によって様々な手続きのペーパーレス化や処理時間の短縮、来店不要で手続きが完了できるというサービスモデルです。

当行では、2015年度からいち早くデジタルを活用したBPR戦略を展開し、銀行業務の構造改革をスタートさせました。それとともに、効率化の中で生み出された時間や人的資源を有効活用してお客さまの課題解決に取り組んでまいりました。さらに、「深化」については既存のレガシー（資産）の見

Top commitment



直しや改善でより深く掘り下げ、「進化」するためにサービス・事業の創出に磨きをかけて、新たな価値を提供していきます。どちらもグループ一体でチャレンジし、当行グループの姿を変えていく考えです。

DHDモデルは目的ではなくあくまで手段です。今日、お客さまは人材採用をはじめ、事業承継やM&A等の課題解決など、金融仲介機能プラスアルファの価値提供を望んでいます。千差万別なニーズに最適な価値を提供し、「お客さま1人ひとりが『より良い選択』をできるように」するコンサルティング提案がDHDモデルの深化・進化の先にあるイメージです。今後も預金・貸出の金融仲介は主たる事業である一方、お客さま一人ひとりのニーズに応える商品・サービスをオーダーメイドで提供することを目指しています。

これから先、実現していきたいのは長年培ってきた「お客さま志向」をさらに追求し、将来を見ずえて、お客さまにご満足いただけるCXを追求することです。それが結果として、当行グループの収益の向上に連鎖していきます。

こうした取組みを加速させるため、PDCAを回して方針管理の実践と評価を行うとともに、現場レベルで各役職員が常にCXを意識してCX向上を図る取組を開始しました。現場の行員がモチベーションを高めて自律自走し、お客さまと向き合うCXサイクルを回し続けることで、収益の増加につながる手応えを感じています。

DHDモデルの深化・進化に向けては、デジタル人財の育成が重要施策であり、当行グループとして積極的に推進しています。Digital技術に長けたTech人財に加えて、ビジネス

化のプランニングもできる「デジタルビジネス人財」を研修・検定などにより育成しています。スターターから実働人財、さらに高度人財へと段階を追って専門性が育ち、登用する仕組みを構築しているところです。

オープンイノベーションや アライアンスなど外部資源も活用し、 多様化・高度化するお客さまニーズへ対応

お客さまの視点に立つ時、銀行とグループ各社、金融業と他業態の垣根は存在しません。お客さまのニーズが多様化・高度化していく中、既存事業で対応できない場合は、そのニーズに合わせて新たな価値を創造・提供していく必要があります。そのため、当行グループの経営資源で十分でないところは多角的な提携戦略としてオープンイノベーションやアライアンスで補完していくことで、お客さまの課題の解決に取り組んでいきます。

これまでも四国アライアンスやTSUBASAアライアンスなど他の地方銀行と連携し、その機能・ノウハウを活用してきました。また、ANA (全日本空輸株式会社) のグループ企業や四国電力等とカーボンニュートラルに向けた取組支援や地域創生事業で業務連携協定を締結するなど、銀行組織の枠組みの中だけで仕事をするのではなく、自ら外に出て他業種と一緒にイノベーションを起こしています。より柔軟で積極的な「知の探索」へチャレンジし、グループ一体で多様な対応力を持つ地域社会の課題解決プラットフォームとして最適ソ

リューションを提供する役割も担ってまいります。

いよぎんHDを発足、 グループガバナンスをさらに強化

必要な関係当局の認可等が得られることを前提に、今年10月には「いよぎんホールディングス(HD)」を発足させ、持株会社体制へと移行します。持株会社体制に移行することで、新規事業をはじめ事業領域の拡大が容易となり、グループ内人財の流動化を促進するなどグループ全体での経営資源の最適配分ができること、そして銀行中心のカルチャーから脱し、グループ一体営業を加速できると考えています。また、グループガバナンスの高度化、役職員の意識・行動の変革によってグループ会社の自立性が向上し、意思決定が迅速化するなどグループシナジーの極大化につながるものがメリットとしてあげられます。

なお、持株会社制への移行に先行して、昨年度からグループチーフオフィサー制度を導入しました。これは、当行グループの経営管理体制を一層強化し、グループを横断した一体的かつ戦略的な取組を進めるものであり、今後もグループガバナンスを強化していきます。

経営基盤強化するコーポレート・ガバナンスについても最優先課題の1つとして取り組んでいます。この中では、9項目で構成する取締役会メンバーの「スキル・マトリックス」を策定しています。社内外からの人選・登用の基準とすることで、メンバーの知見や専門性、経験など多様性を確保して、個性を発揮しつつも相互補完できるチーム経営が機能し、さらにその力を高めていきます。

企業理念で継承してきたサステナビリティ経営

地域の発展とともに成長してきた当行グループにとって、サステナビリティ経営の考え方は、従来から企業理念「潤いと活力ある地域の明日を創る」として大切に受け継いできました。例えば、地域における社会福祉や文化活動の支援、環境保全活動の実施、金融教育の提供等が挙げられ、今後もこれらの活動を通じて地域社会の課題解決に取り組んでまいります。

昨年はTCFDへの賛同を表明し、CO₂排出量の削減目標を公表しました。これに基づき、再生エネルギー由来の電力調達をはじめ、環境課題への解決に資する取組を通じて、当行グループとして持続可能な地域社会の実現に向け取り組んでいく方針です。

社会・環境リスクを低減・回避するサステナブルファイナンスの推進は、今後ますます重要になります。昨年は地元のプロサッカーチーム・FC今治の新スタジアム建設資金を対象に愛媛県内初となるサステナビリティ・リンク・ローン契約を締

結しました。これ以外にも気候変動・脱炭素等、持続可能な社会の実現に向けた資金需要に応えることでノウハウを蓄積しつつ、お客さまの事業に対しロードマップを描き出すことも新たな価値提供であると位置づけています。

「自我作古」を信条に、伊予銀行グループとして 新たな価値創出に挑み続ける

当行グループは今後、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに対して利益を持続的に還元していく道を追求していきます。例えば、短期的な金銭のみの配当にとどまらず、蓄積した資本を地域のサステナビリティのために投資し、新たな価値を提供し続けることで長期的な還元を可能にすることも地域金融機関の使命であり、利益の還元方法だと考えております。このような考えのもと、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能性を追求していくことで、中長期にわたりご期待にしっかりと応えてまいります。

新長期ビジョンと新中期経営計画が2年目となる今年度も、当行グループは失敗を恐れることなくチャレンジしてまいります。仮に失敗が生じたとしても、そこから学び、新たな可能性を追求してまいります。

従来の銀行ビジネスは、リスクをとる経営を全面的に展開することが難しかったといえます。しかし、これから先は私の信条である「自我作古」(我より古を作す)をもとに、前人未踏の分野に果敢に挑戦し、困難や試練を克服して新たな未来を創造してまいります。地域のお客さまに対してはCXの向上を図るとともに、従業員に対してはより良い働き方や働きがいを提供していく考えです。

当行グループは今後、地域やお客さまの課題解決に向けて、「Digital-Human-Digital (DHD) モデル」をさらに深化・進化させ、中長期にわたる持続的成長に向けた経営基盤を確立するとともに、投資家および株主の皆さまへの還元に努めてまいります。今後とも、当行グループに対して、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



財務担当役員メッセージ



代表取締役専務
グループCFO兼CSO
長田 浩

2021年度中期経営計画の進捗状況

2021年度中期経営計画にて掲げています主要計数計画の進捗といたしましては、2021年度において、連結コア業務粗利益は904億円、親会社株主に帰属する当期純利益は264億円と高水準の利益を確保しています。その結果、株主資本ベースの連結ROEは5.34%、連結コアOHRは57.05%と、いずれも良好な水準となっています。

連結普通株式等Tier1比率につきましては、14.28%となり、期末の相場急変による有価証券評価損益の減少を主因として、前年度比でやや低下しましたが、リスクリターンバランスを意識したアセットコントロールならびに利益の蓄積による自己資本の積み上げに継続して取り組むことで、比率の維持向上を図っていきます。

項目	2020年度実績	2021年度実績	2023年度目標
連結コア業務粗利益	866億円	904億円	860億円
親会社株主に帰属する当期純利益	180億円	264億円	230億円
連結ROE(株主資本ベース)	3.82%	5.34%	4.0%以上
連結コアOHR	60.19%	57.05%	60.0%程度
連結普通株式等Tier1比率	14.58%	14.28%	15.0%程度

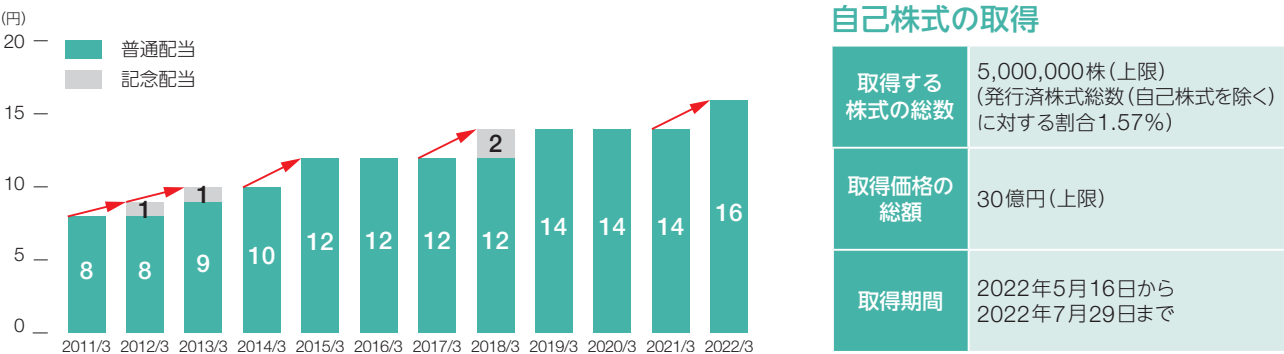
資本政策、株主還元

当行は地方銀行として、貸出金をはじめとした様々なリスクテイクを行っていますが、当行の基盤となる地域社会を支え続けるためには、リスクバッファーとなる自己資本の充実を通じて十分な健全性を維持することが必要であると考えています。

また、国際統一基準行として、自己資本の拡充を前提とした健全性の確保が求められており、バーゼルⅢ最終化対応を見据えて、高水準の自己資本比率を維持し続けられるよう、引き続き自己資本の充実を志向してまいります。

以上のとおり、地方銀行として地域社会を支える健全性確保のため、またバーゼルⅢを踏まえた資本の充実を中長期的に成し遂げるために、中期経営計画上の自己資本比率計画として、15.0%の連結普通株式等Tier1比率を掲げています。

株主還元については、これら資本のバランスの中で自己資本の充実を図りつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。その中でも、株主様のご期待には最大限お応えしていきたいと考えており、2021年度配当は前年比2円増配し、1株当たり16円(うち中間配当金8円)の配当を実施するとともに、5月13日には30億円を上限とする自己株式取得を決定いたしました。今後につきましても、長期的な株主利益の最大化に資するため、自己資本とのバランスの中で、安定的な株主還元を続けてまいります。

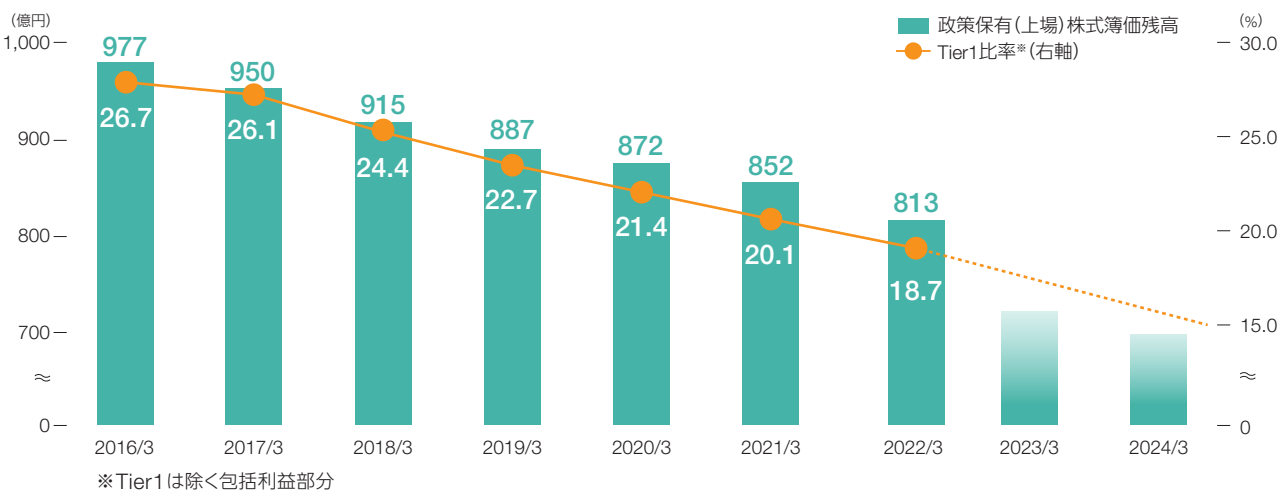


政策保有株式に関する方針

当行は、相手企業との取引関係あるいは協力関係の維持・強化など政策目的で株式を保有する場合には、リスク・リターンについても十分に分析し、適切な運用に努めています。

政策保有株式については、「投資面」および「政策面」から合理性の検証を行っており、「投資面」については株式および預貸金取引等から算出したRORAがCAPMや配当成長モデルによる株主資本コスト等に見合うか否かで評価し、「政策面」については当初取組み時に期待していたとおり取引拡大が図られているか否か等で評価しています。

当行では、年に1回以上、すべての株式について個社別に合理性の検証結果を取締役会に付議しており(直近:2022年5月)、合理性に乏しいと判断される先については取引条件の改善交渉等を行い、改善が図られないようであれば取引先企業の十分な理解を得たうえで売却を進めていきます。



長期的に目指す姿（長期ビジョン）

■ 長期ビジョン

当行グループを取り巻く経営環境は、人口減少と高齢化、経済の成熟化に伴う社会・経済の構造変化、それにデジタル化という不可逆的な変化の中にあり、さらには、新型コロナウイルス感染症によるパンデミック、規制緩和やサステナビリティ等への対応も問われています。

このような経営環境の認識を踏まえ、2021年度中期経営計画の開始にあたり、地域やお客さまに必要とされる価値を創出し、確に届けていくため、グループ一体でのコンサルティング力を強化するとともに、新たなビジネス領域へ積極的に挑戦していくことを目指し、「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」を長期ビジョンとして掲げています。

経営環境の変化に適応しながら、当行グループとしてのビジネスモデル変革に取り組んでいくことで、地域やお客さまの課題解決に努め、当行グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指します。



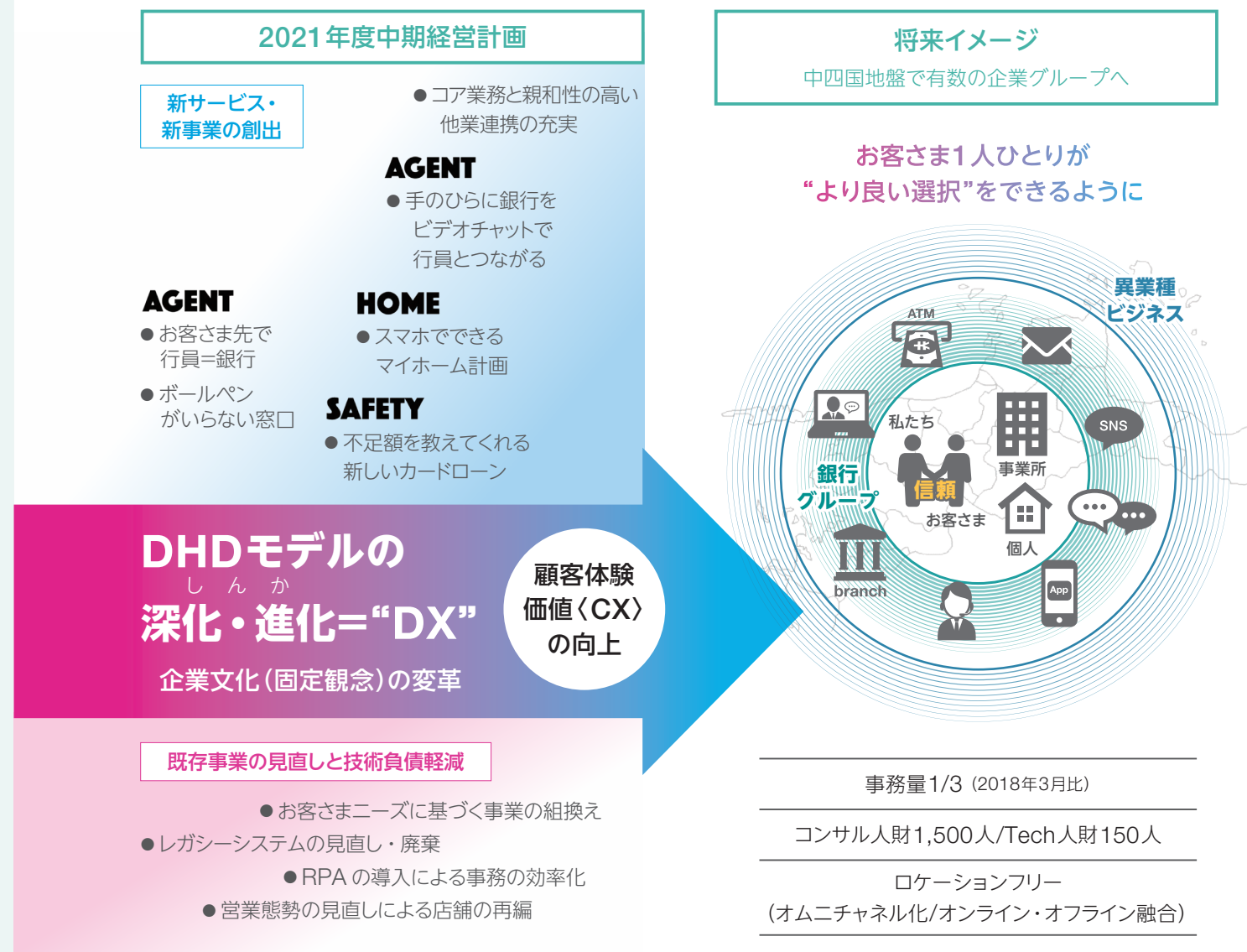
■ 長期ビジョンの先にある将来イメージ

当行グループは、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手続を徹底的に効率化することで、お客さま対応に専念するという「DHD モデル」の構築を進めています。

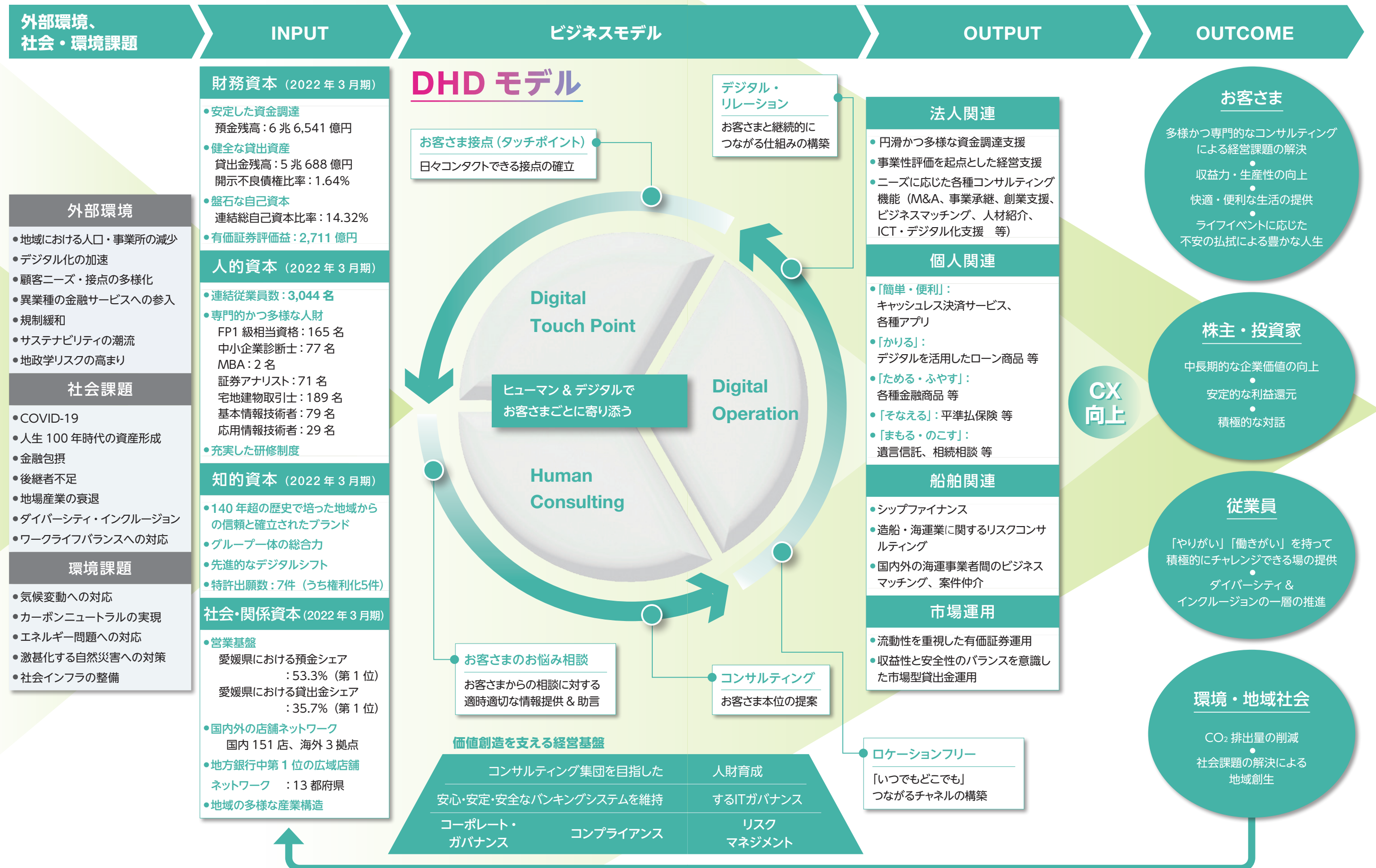
長期ビジョンの実現に向けたビジネスモデルとしての「DHD モデルの深化・進化」は、デジタル技術を活用するとともに「人」の力を磨き、既存のサービス・業務の改善や更なる深掘りをするという「深化」と、新サービス・事業を創出し、私たち自身の姿が変わっていくという「進化」の二つの方向性を志向し、企業文化も変革していくというものであり、当行グループでは、この「DHD モデル」をさらに深化・進化させることを、一般的に言われる「DX（Digital Transformation）」と定義しています。

新サービス・新事業の創出や既存事業の見直しを軸とした「DHD モデルの深化・進化」は、顧客体験価値（CX）を向上させていくことが目的であり、その先には、お客さまや地域の人々の想い・夢の実現に貢献することにつながると考えています。

当行グループは、こうした取組みを通じて、銀行業を中核としながら、地域やお客さまに資する事業領域には、新たにチャレンジし、地域やお客さま、そして、グループ役職員から信頼される企業グループへの変革に歩みを進めていきます。



価値創造プロセス



CX 向上に向けて



CX向上の目的

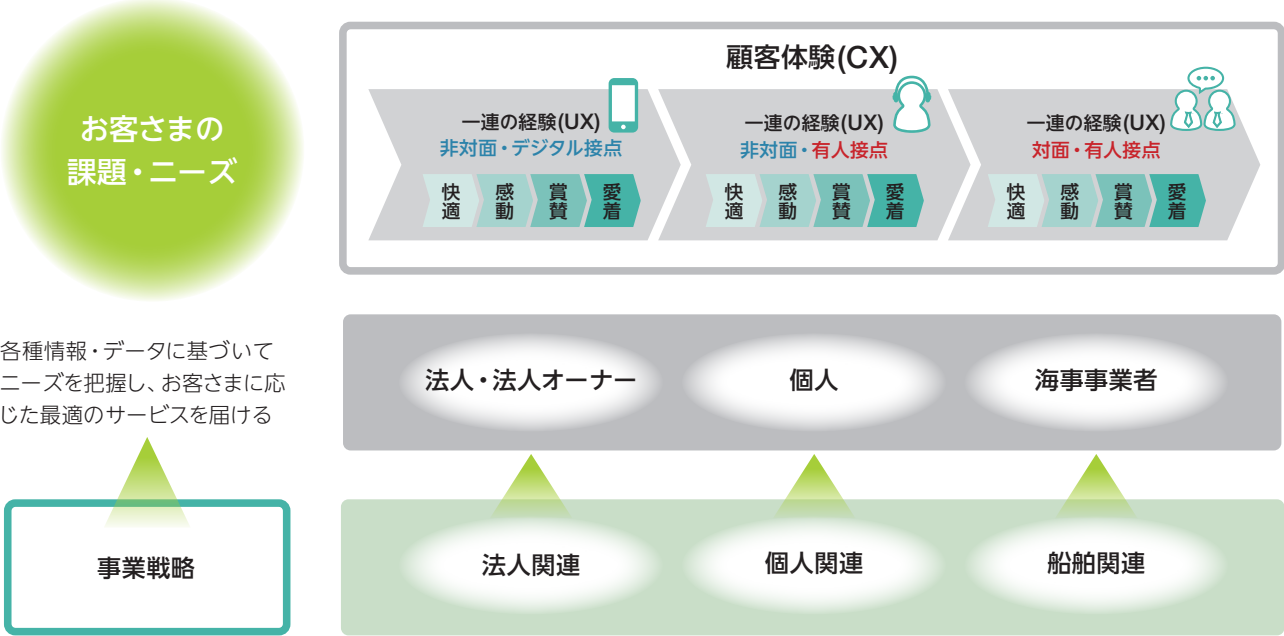
当行では、1984年にTQC(全社的品質管理)を導入し、「お客さま志向」「品質第一」「人間性尊重」の3つの基本理念のもと、QCサークル活動等を通じて40年近くに渡ってお客さまのための品質向上・課題解決に努めてきました。

「お客さま志向」という考えは不変であるものの、お客さまのライフスタイルやニーズが多様化・高度化する中、当行がお客さまのためにすべきことも深化・進化させなければなりません。そこで、対面・非対面、デジタル・有人といったタッチポイントや接触方法の違いに関係なく、当行を通じてお客さまが体験し感じることをすべてを向上させ、お客さまへ新たな価値を提供し続けることを目指し、「CX(顧客体験価値)向上」に当行グループ一体となって取り組んでいます。

CX向上に基づく事業戦略と委員会の設置

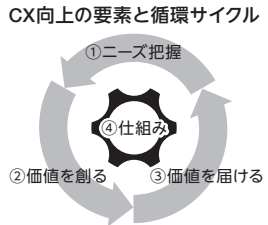
お客さまの課題・ニーズを解決するため、複数チャネルにおいて一貫性のある顧客体験実現を通じたCX向上を目指し、各チャネルのUX(顧客体験)向上に努めるとともに、それらを通じた「お客さま対応力」の充実・高度化を図っています。

これらの取組みを当行グループ横断的に推進していくことを目的として、「CX向上推進委員会」を設置し、頭取を委員長として、お客さまとのあらゆる接点における対応・サービスの改善・高度化および新たな業務・サービス等に関する事項等について討議を行っています。



CX向上の要素

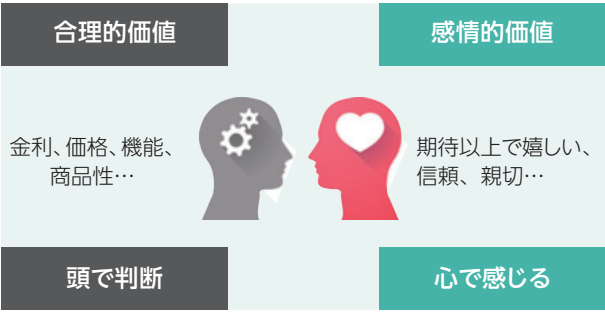
CXを向上させるためには、①お客さまをよく知り、②今までにない新たな価値を含めた様々な価値を創造し、③お客さまのスタイルに合わせた形でお届けすることが重要であると考え、これらをグループ一体となって実現できるよう、④新たな仕組みづくり・各種制度等整備にも取り組んでいます。



店頭態勢の強化

CXは「合理的価値」と「感情的価値」で構成され、当行では、これらをバランスよく向上させることを目指しています。

感情的価値向上への取組みの1つとして、店頭態勢を再強化し、人と人との関わりを通じた体験向上に注力しています。お客さまに選ばれ気持ちの良い体験ができる銀行を目指し、他業種から出向者を迎え第三者の目線を取り入れることで、営業店・本部が一体となって接遇・応対力を高めるとともに、店舗環境を整える活動を行いました。



DHDブランドの展開

DXへの取組み(DHDモデルの深化・進化)や当行の想いを届けるため、クリエイティブを刷新しました。「銀行は、必ず人を幸せにできる」という想いを込め、「銀行を、人に合うかたちへ変えていく」「人を想う優しいデジタル」を表現しています。

今後も、お客さまに合わせた価値・体験を提供し続けます。



特設サイトはこちら

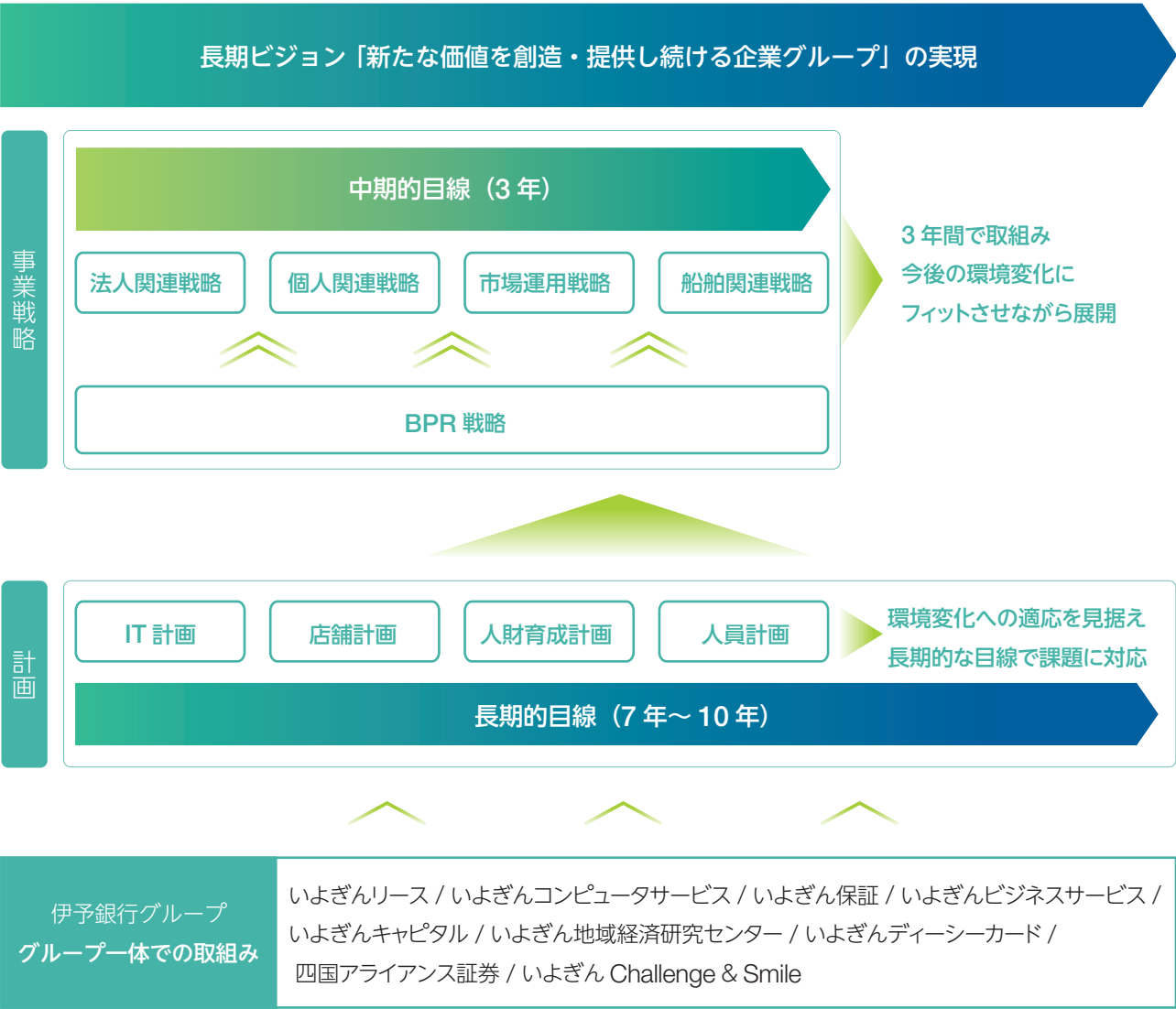


中期経営計画の概要と進捗

経営環境が大きく変化中、地域やお客さまの課題から出発してその解決に資する、そして当行としても利益にもつながるという循環が事業の根幹であり、その成果として、地域が発展し、私たちの経営基盤も強化されるということを強く認識しています。こうした考え方は、企業理念の存在意義である「潤いと活力ある地域の明日を創る」に表されており、まさにこれが私たちのミッションであります。このミッションを果たすため、これから予想される環境変化にフィットさせて戦略を立案し実行するのが中期経営計画であり、2021年度中期経営計画は、こうした考えのもと、新たな長期ビジョンとともに策定しました。

2021年度中期経営計画は、地域やお客さまの課題、ニーズを起点に立案した事業戦略と、長期的な目線で環境変化を踏まえた構造改革を図るため、事業戦略を支える組織横断的な取組みとして位置づけた計画にて構成しています。この5つの事業戦略および4つの計画を軸に、DHDモデルの更なる深化・進化に取り組むことで、地域やお客さまとの信頼関係の強化に努め、企業グループとしてのサステナビリティ向上を目指しています。

2021年度中期経営計画の全体像



事業戦略/計画の基本方針

事業戦略	法人関連戦略	》》	当行グループおよびパートナー企業等との協働による総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現する
	個人関連戦略	》》	あらゆるチャネルにおいて、お客さま1人ひとりに応じた総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現する
	船舶関連戦略	》》	海事産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまにとって最適の事業投資をサポートする
	市場運用戦略	》》	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
	BPR戦略	》》	事務・定型業務の極小化を図り、お客さま対応や企画業務に投下可能なマンパワーを増強し、グループ全体としての生産性向上を目指す
計画	IT計画	》》	外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応と、安心・安定・安全なバンキングシステムの維持を両立するITガバナンスの構築を目指す
	店舗計画	》》	店舗を含めたチャネルの再構築を図ることで、お客さまとつながるタッチポイントの多様化を目指す
	人財育成計画	》》	「お客さま起点」を基本的な考え方とし、各々の得意分野で活躍できる人財を育成することで、多様な価値を創造・提供できる集団を目指す
	人員計画	》》	BPR戦略により創出したマンパワーを注力分野へ再配置するとともに、事業戦略を遂行するマンパワーを計画的に確保可能な体制の構築を目指す

主要計数計画

項目	2021年度実績	2023年度目標
連結コア業務粗利益	904億円	860億円
親会社株主に帰属する当期純利益	264億円	230億円
連結ROE(株主資本ベース)	5.34%	4.0%以上
連結コアOHR	57.05%	60.0%程度
連結普通株式等Tier1比率	14.28%	15.0%程度

法人関連戦略

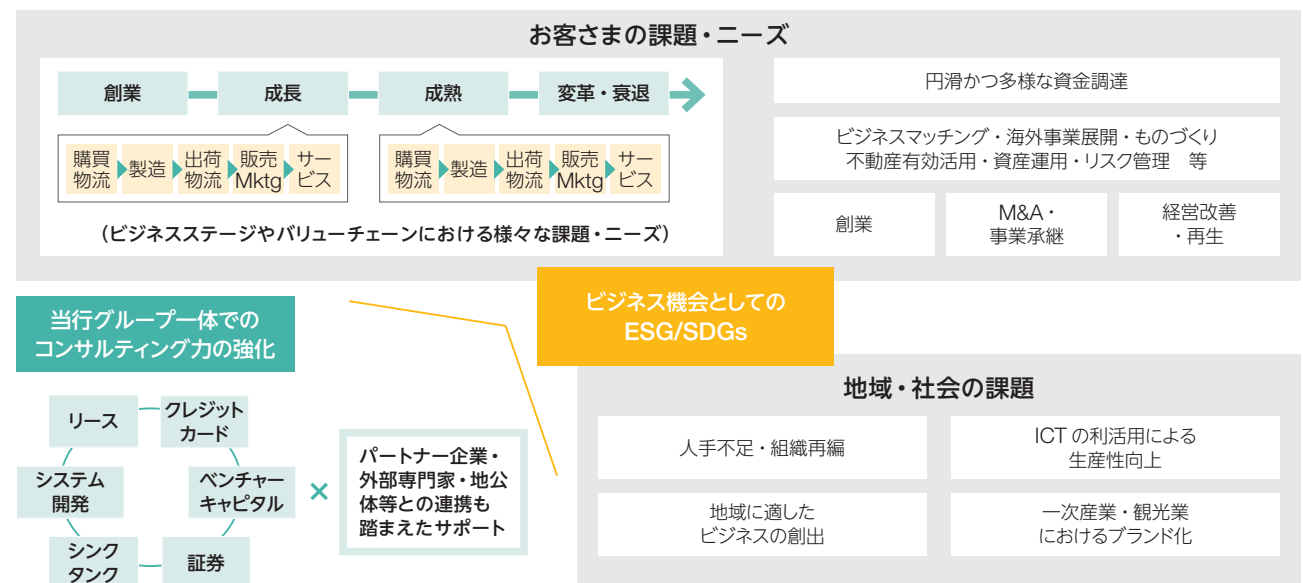
当行グループおよびパートナー企業等との協働による総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現する

地方における人口減少や経済規模縮小に加えて、コロナ禍が長期化する中、お客さまの経営課題やニーズは従来より高度化・多様化しており、金融機関に対する期待は非常に大きくなっています。そうした環境下において当行は地元金融機関として金融に留まらず、非金融に至るまで総合的な支援を行うべく、グループ会社や外部機関とも連携したコンサルティングの実践に努めていきます。

2021年度中期経営計画について

今中計における各戦略はすべてCX向上のために取り組むものであり、お客さまの課題、ニーズを起点に立案しています。法人関連戦略においてはビジネスステージやバリューチェーンの中で、お客さまが抱えている様々な課題やニーズに対する具体的な解決策を提供し、お客さまとともにクリアしていくため、地域・社会の課題といった、ESG/SDGsの観点を踏まえた事業性評価をベースとして、資金供給・事業支援・経営支援に重点を置いた各種施策に取り組んでいます。

主な取組計画	'21年度実績	'21-'23年度累計計画
ソリューション収益	50億円	110億円
事業性評価実施先数	864先	2,400先
新規取引先数	1,109先	3,900先
M&A・事業承継支援件数	146件	435件
人材紹介件数	99件	320件



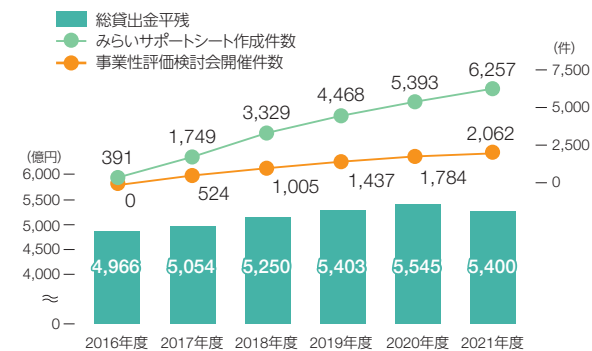
事業性評価を起点とした取組み

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、本支店一体となった融資支援およびコンサルティング営業に取り組んでいます。

事業性評価を実施した先で、特に営業店が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事業性評価検討会を実施し、本支店で取引先の課題やその対策、今後の取組方針に関してすり合わせをしています。

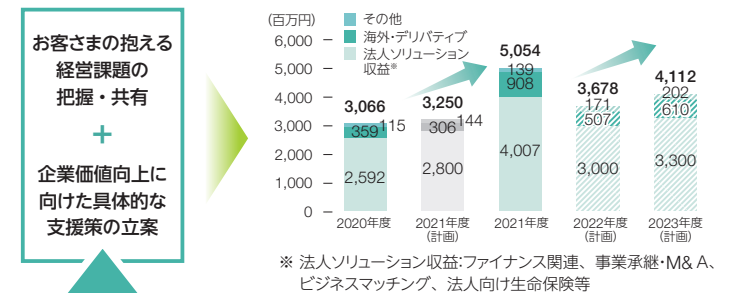
上記取組みの結果、2021年度におけるソリューション収益は計画を約18億円上回る約50億円となっています。今後もお客さまの課題・ニーズの解決を図ることでお客さまの企業価値向上と当行グループの収益拡大の実現を目指していきます。

事業性評価による経営課題の共有



ソリューション収益の実績

ファイナンスやデリバティブ等が寄与し、今中計期間最終年度(2023年度)の計画を前倒して達成

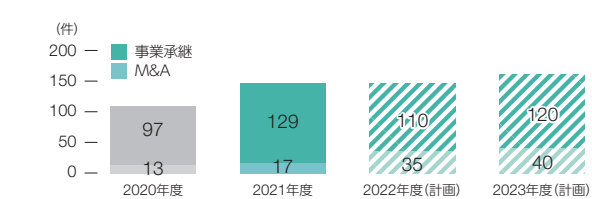


主な取組み

ファイナンス関連を中心とする金融面のサポートに加えて、コロナ禍や脱炭素対応など非金融面を含めた態勢整備を行い、お客さまを取り巻く環境の変化にきめ細かく対応しています。今後もお客さまのニーズに合わせたコンサルティングメニューの拡大など柔軟に取り組んでいます。

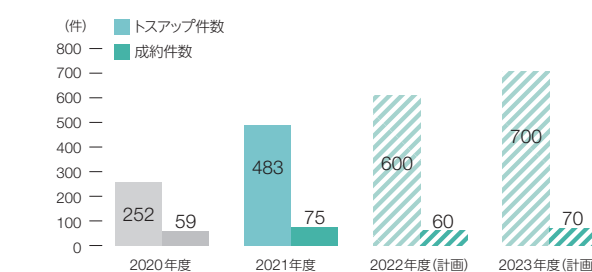
M&A・事業承継支援

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、M&Aは計画比未達となりましたが、事業承継については富裕層向けの相続支援が増加するなど、計画を上回る水準で推移



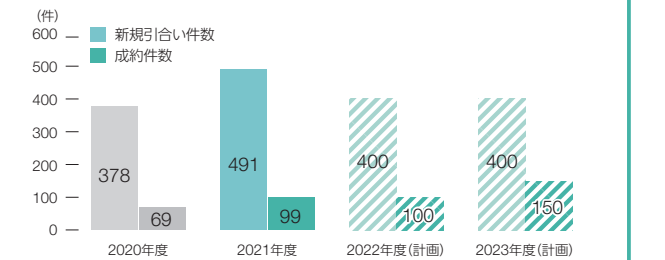
ICTコンサルティング

コロナ禍におけるテレワーク環境の整備などお客さまを取り巻く環境の変化にきめ細かく対応し、トスアップ件数・成約件数ともに増加傾向



人材紹介業務

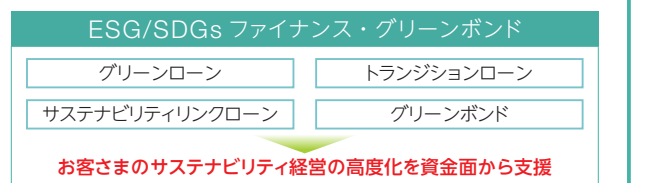
2020年4月の業務開始以来、累計引合い件数869件/成約168件。2021年10月より新たに求職業務(両手型)を開始し、経営幹部人材を中心に対応



ファイナンス

2021年4月より、「ESG/SDGs ファイナンス」および「グリーンボンド」の取扱いを開始

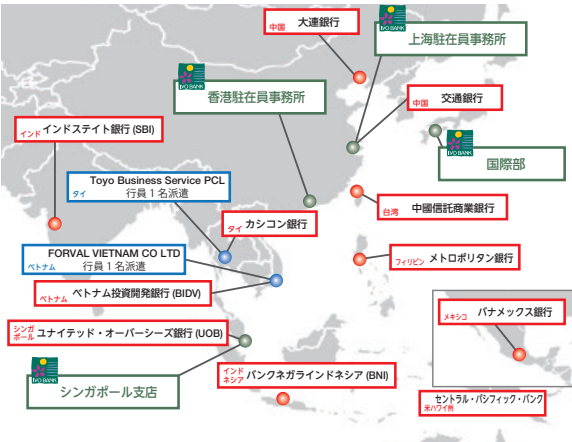
→社会的に関心の高まるサステナビリティ経営に向けたお客さまの取組みをサポート



法人関連戦略

海外展開サポート

国際部内に配置する海外駐在経験者(海外拠点:シンガポール・上海・香港、海外トレーニー:タイ・ベトナム)と海外拠点が独自のネットワークを構築し、お客さまの海外ビジネスの拡大をサポートしています。また、高度化しておく客さまの海外ビジネスソリューションニーズに対応していくため、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緊密にしながら、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。



CASE1

JICAの地域金融機関連携案件を活用したインドビジネス展開サポート(四国初の採択案件)

お取引先のインドビジネス支援にあたり、JICAの「中小企業・SDGsビジネス支援事業」に地域金融機関連携案件としてお取引先と共同申請し、四国で初めて採択されました。お取引先にとっては、JICAの公共性、ネームバリューおよび人脈を活用し、よりスムーズに海外展開を進めることが可能となります。

当行では、今後も各種公的機関の支援スキームを活用しながら、お取引先の海外展開支援を強化していきます。

CASE2

ライブコマースによる愛媛県内のシンガポール向け輸出のサポートを実施

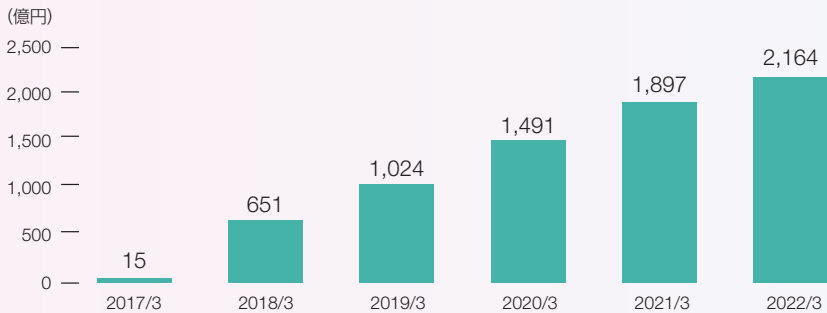
海外輸出を指向する愛媛県内の食品業者の海外販路拡大サポートを目的にライブコマースを活用した販路拡大支援を実施しました。お取引先にとっても、シンガポール向けテストマーケティングの絶好の機会となり、愛媛県内の食品業者20社に参加いただきました。今後もお取引先の海外展開の側面支援を展開していきます。



TOPIC シンガポール支店での取り組み

2016年12月に開設したシンガポール支店においては、現地最新情報の収集に加え、長年培ってきた船舶融資のノウハウを現地でも展開すべく、主に現地の船主様向けの資金支援を展開しています。

シンガポール支店 貸出金残高



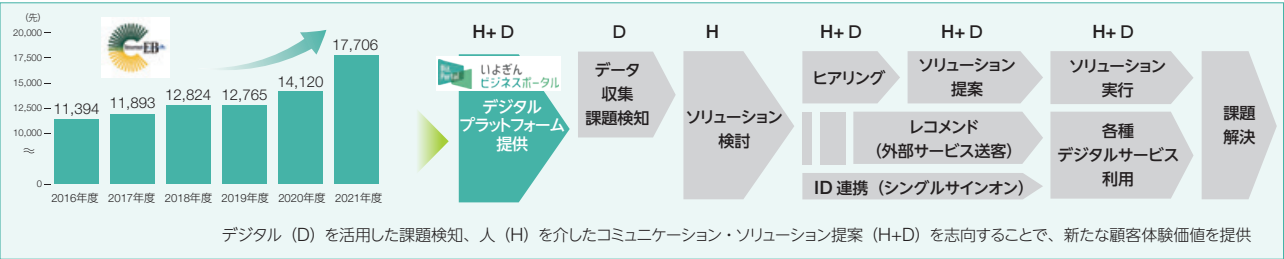
法人ポータル導入

2022年8月に、法人インターネットバンキングの認証基盤と約18千会員の顧客基盤を活用し、地域企業のデジタル化支援を目的とする事業所向けデジタルプラットフォーム「いよぎんビジネスポータル」をリリース予定です。

「いよぎんビジネスポータル」には、法人インターネットバンキングに加え、各種帳票の電子交付、マネーフォワード社のアカウントアグリゲーション技術を活用した他行口座情報照会機能を実装いたします。

また、ポータルを通じた各種ソリューションメニューや外部有料サービスのレコメンド等、非対面送客モデルの確立も志向しています。

行員利用を視野に入れた後続機能の開発も検討中であり、新たなコミュニケーションチャネルとしても活用の幅を拡大していく方針です。



当行グループ・パートナー企業等との協働

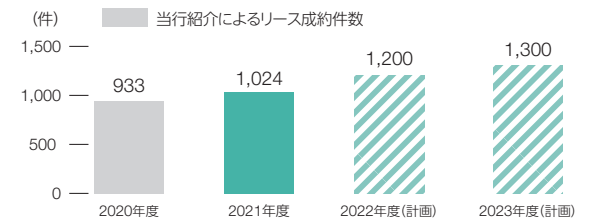
お客さまの経営課題解決にあたっては、当行のみならず当行グループおよびパートナー企業等との協働による総合的なソリューション提供を行っています。当行単独では対応できない分野についてもグループ一体となり知恵を絞ることで対応の幅を広げ、ワンストップでお客さまのニーズにお応えしていきます。

- 円滑かつ多様な資金調達
- ビジネスマッチング
- 海外事業展開
- ものづくり
- 不動産有効活用
- 資産運用
- リスク管理
- 創業
- M&A・事業承継
- 経営改善・再生
- 一次産業
- 人材紹介
- ICTコンサルティング 等

当行グループとの主な取組み

■いよぎんリースと連携しお客さまの設備投資をサポート

●コロナ禍などで先行き不透明な中、多様な資金調達手段を提供



■IDCと連携し法人向け決済サービスを提供

●企業規模、事業者ニーズに応じた、最適な決済関連ソリューションを提供

- 取組施策 — 創業先、個人事業主向けのオーナーズカード提携発行
- BNPL事業者との業務提携
- 今後の施策 — BtoB決済サービス(パーチェシングカード、加盟店向けサービス)の拡充

■IRCと連携し地公体のDXを推進

- 当行は、鬼北町、株式会社NTTドコモおよび株式会社いよぎん地域経済研究センターと「鬼北町におけるDX推進に関する連携協定」を締結。
- 4者の人材、ノウハウおよびネットワークを活用し、効率的なDXを推進することで地域の課題解決を目指す。



個人関連戦略

あらゆるチャネルにおいて、お客さま1人ひとりに応じた総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現する



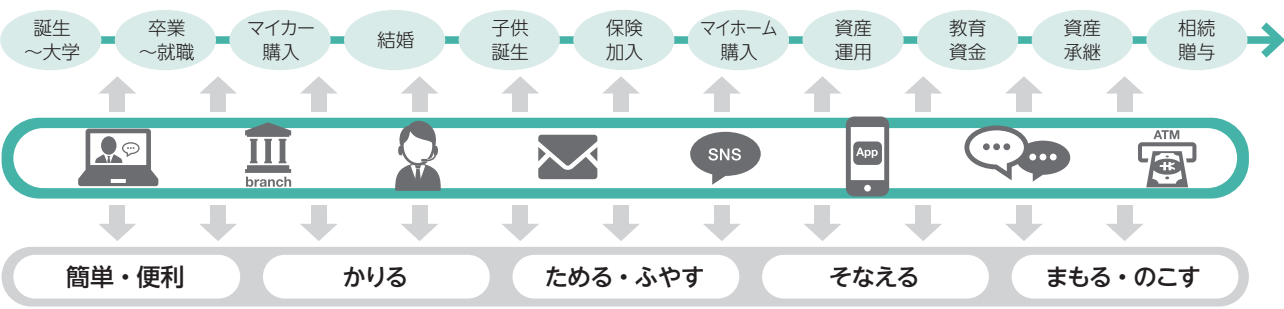
人生100年時代と言われる中、お客さまの未来を実現するために将来設計したうえで計画的な資産形成やお金の準備の必要性はより一層高まっています。当行は今まで以上にお客さまの人生に寄り添い、ライフプランやニーズに沿った提案を行うことでお客さまのよりよい生活を実現するコンサルティングを実践していきます。

2021年度中期経営計画について

ライフステージにおいては「簡単・便利」「かりる」「ためる・ふやす」「そなえる」「まもる・のこす」といった、お客さまが抱えている様々な課題やニーズがあります。個人関連戦略においてはそうした課題やニーズに対して当行グループが一体となり総合的なソリューションを提供することでCX向上に努めていきます。またお客さま一人ひとりに最適なCXを届けるためにはヒューマン・デジタルに関わらずあらゆるチャネルで接点を持ち、最適なタイミングでソリューションを提供することが必要です。

2021年度中期経営計画においては更なるCX向上実現に向けこれまで進めてきたDHDサービスの更なる深化・進化を目指していきます。

お客さまの課題・ニーズ



主な取組計画	リテールキャッシュレス決済取扱高	SAFETY新規契約件数	HOME HOME比率 ^{※1}	グループ預り資産残高	平準払保険取引先数	遺言信託等契約先数
2021年度実績	277億円	1,550件	70%	6,171億円	31,328先	405件
2021～2023年度累計計画	400億円 ^{※2}	7,200件	80%以上	6,770億円 ^{※3}	39,500先	730先

※1 HOMEを利用した住宅ローン申込比率 ※2 2023年度未取扱高 ※3 個人外貸定期預金を含む2023年度末残高

ライフステージに合わせたコンサルティング提案

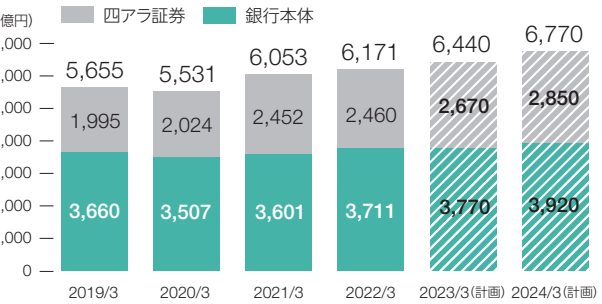
お客さま1人ひとりのライフプランの実現に向けて、「ためる・ふやす」「そなえる」「まもる・のこす」の3つのお客さまニーズに対し、最適のサービスを提供し、CX向上を実現していきます。

ライフステージ	資産を築くステージ（20代～40代）				資産を使うステージ（50代～60代）			資産を遺すステージ（70代～）
	就職	結婚	出産	住宅購入	子供の独立	退職	年金受給	相続準備
ニーズ	ためる・ふやす	将来・老後に向けて						資産寿命をのばしながら
	そなえる	ライフイベントに合わせた保障						老後に向けて保障を整理
	まもる・のこす	大切なご家族のために						

ためる・ふやす

「ためる・ふやす」ニーズに対しては、お客さまの夢や悩みにあわせ、時間・通貨・資産の分散をベースとした長期安定的な資産形成のサポートを行っています。時間分散に有効な積立投信、確定拠出年金(iDeCo)やNISA等の非課税制度の活用、金融資産分析ツール(iAD)を活用したポートフォリオ提案、グループ証券会社との連携など高度なコンサルティングを通じて、お客さまの豊かな未来づくりに向けた支援を行っています。

グループ預り資産残高推移



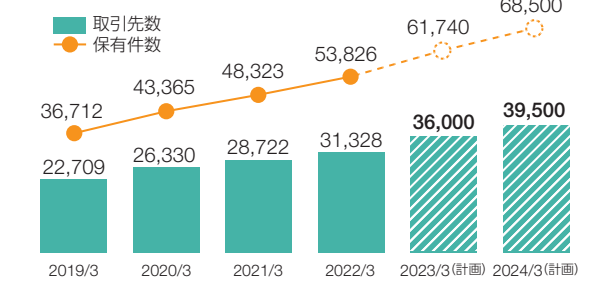
そなえる

ライフイベントの変化などによる目の前のリスクに対する備え、そして将来の人生設計に対して少しでも不安を解消したいというお客さまの想いにお応えし、保障性保険を通して「安心と安全」をお届けするために、「ほけんの窓口グループ」と提携し高度な保険コンサルティングを提供しています。現在、愛媛県内にて専門拠点である「保険プラザ」、営業店で相談できる「保険コンサル担当者」、またそれら拠点や担当者を利用できないお客さまに対しても非対面で相談できる「オンライン相談」を設け、幅広くサービスをお客さまに提供できる体制を整えています。

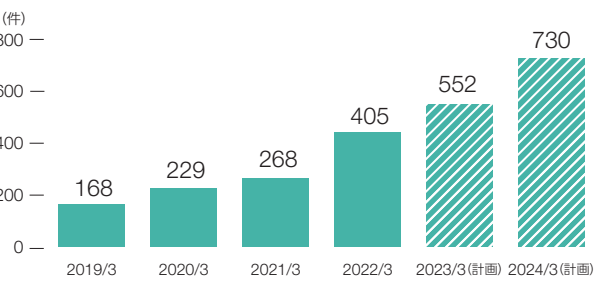
まもる・のこす

高齢化の進展により、年々相続のニーズは高まっており、また、そのニーズは高度化・多様化しています。お客さま1人ひとりの想いにお応えするため、豊富な生命保険商品ラインナップの他、遺言作成支援、民事信託および遺産整理業務など複数の相続対策メニューを取り揃えており、生前から相続発生後に至るまで、トータルでサポートできる態勢を整えています。また、近年では長寿化による介護や認知症への備えも新たなお客さまニーズとして高まっており、これらに対応する生命保険商品に加えて、2021年4月には、新たに生前引出し機能付き遺言代用信託「まごころレター」の取扱いを開始しており、お客さまの想いに寄り添ったコンサルティングをワンストップで提供しています。

平準払保険



信託関連契約先数

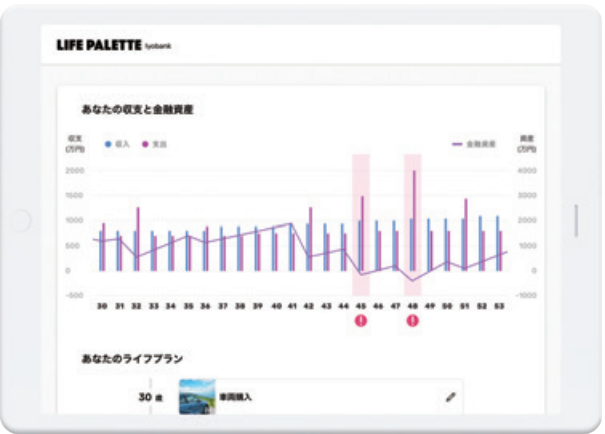


個人関連戦略

DHDサービス

いろんな将来を描けるシミュレーションツール LIFE PALETTE

「LIFE PALETTE」はお手持ちのスマートフォンやタブレットを使用し、将来のライフイベントなどを入力することで、家計の収支と資産の推移をシミュレーションできるデジタルツールです。お金の健康状態を確認することができ、お困りごとは窓口でのご相談も承っており、お客さま一人ひとりに合わせた人生計画のサポートを行っています。



お客さまへの提供価値

- お金の健康の改善方法が分かる、自分にとって最適な商品サービスが分かる
- お金だけでなく、夢の実現方法に出会える
- アドバイザーに相談することもできる

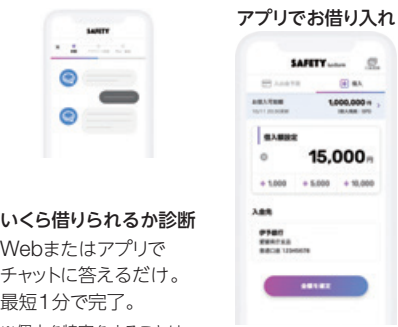
ビジネスモデルの進化

- ライフイベントを事前に把握して動くことで、タイムリーに適切なアドバイスや商品・サービスのご提案が可能に
- 従来では接触が難しかったマスリテール層に対しても、あらゆるチャネルとの連携により働きかけを強化



不足額を教えてくれる新しいカードローン SAFETY

カードローンデジタルサービス「SAFETY」は、ATMに並ばずに、24時間いつでもワンタップでお借入れやご返済ができるアプリです。預金残高や入出金予定額、クレジットカード引落情報などをもとに、入出金予定明細の表示や残高不足額を通知する機能があります。また、契約後でもアプリで増枠手続きを行うことが可能です。2022年2月にリニューアルを行い、少額でもお得な利率の「プレミアム」コースをご用意いたしました。



いくら借りられるか診断
Webまたはアプリでチャットに答えるだけ。最短1分で完了。
※個人を特定をすることはありません
※診断せずにお申込みも可能です



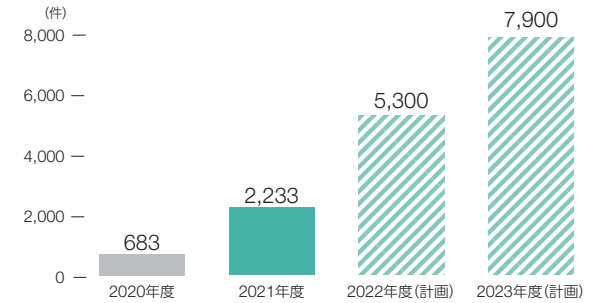
「カードローンを生活に役立つ普通のツールに」

2022年2月 「銀行ならではの」カードローンにリニューアル

- 「スタンダード」と、年収証明が必要な「プレミアム」の2コースを用意
- プレミアムコースは「借入枠」ではなく「リスクランク」に応じた金利設定
- 小さな借入枠で契約し、必要に応じて増枠できる機能を搭載（契約者の約2割が増枠を実施）

「優良層」や「追加資金ニーズ」を囲い込み

累計契約件数



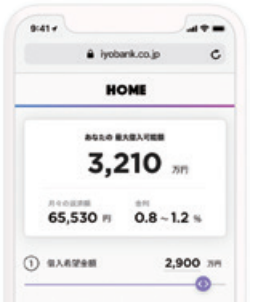
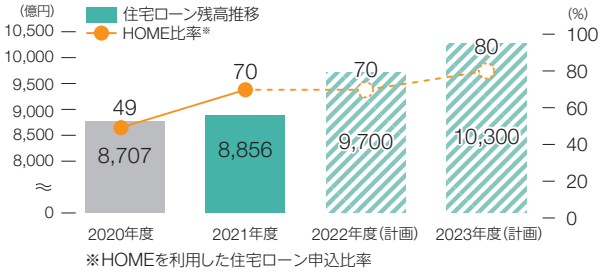
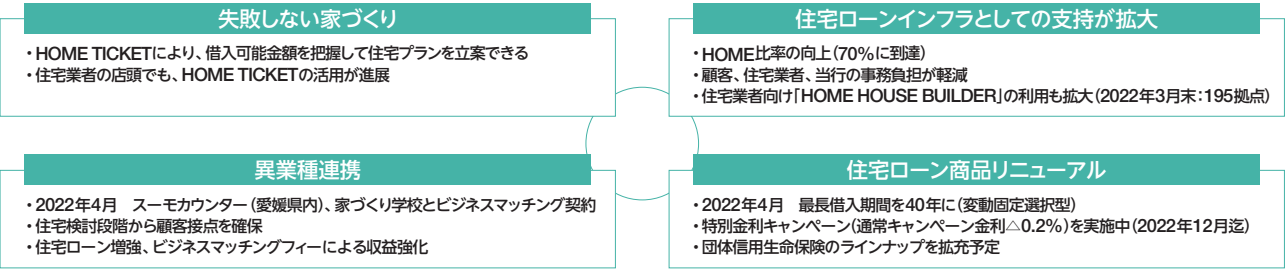
スマホでできるマイホーム計画 HOME

住宅ローンデジタルサービス「HOME」は、24時間いつでもスマートフォンで住宅ローンの申込みや契約のお手続きができるサービスです。

事前に借入可能額をシミュレーションできる「HOME TICKET」や住宅業者向けWEBサービス「HOME HOUSE BUILDER」といった関連サービスも充実しており、サービス全体の利便性が向上しています。

2022年4月には、約11年振りに住宅ローン商品（変動固定選択型商品）をリニューアル（最長借入期間35年⇒40年に延長）しており、幅広いニーズにお応えできる体制を整えています。

「単なる商品提供者から、顧客の本来欲求に応えるサービス提供者へ」



手のひらの伊予銀行 AGENT

「AGENT」は、どこからでも窓口につながり、ビデオチャットでお手続きができるスマートフォンアプリです。ビデオチャットで担当者の顔を見ながら普通預金・定期預金の口座開設や住所変更等のお手続きが可能となっており、入力もお客さまとの会話をともに代行するため、スマートフォンに不慣れな方でも安心してご利用いただくことが可能です。

また、アジャイル開発を採用しており、2021年6月のリリース以降、残高照会、ビデオチャット受付予約および個人ローンの申込み等の機能を追加するなど、ユーザビリティの強化や機能追加を計画的に実施しています。

AGENTアプリ順次機能を拡大中

- アジャイル開発の手法を採用し、2021年6月のリリース以降断続的に機能を拡充中。
- 2021年12月、「今月の収支」、「Visaデビット使いすぎ防止ライン」等の機能を追加するとともにAndroidに対応。
- 2022年4月には西日本の銀行では初となる、リアルタイムでのVisaデビット利用明細を提供開始。
- 2022年7月に店頭来店時にアカウント登録手続きの一部をスキップし、利用開始までの手間を削減する機能を追加。
- 今後もユーザビリティの強化や機能追加を予定。ユーザーに新しい窓口体験を提供する。



船舶関連戦略

海事産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまにとって最適の事業投資をサポートする

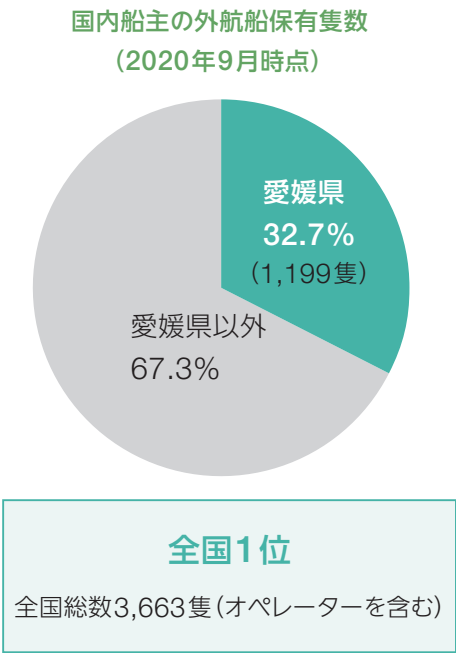


地場産業支援としてのシップファイナンスと海事クラスターとしての役割

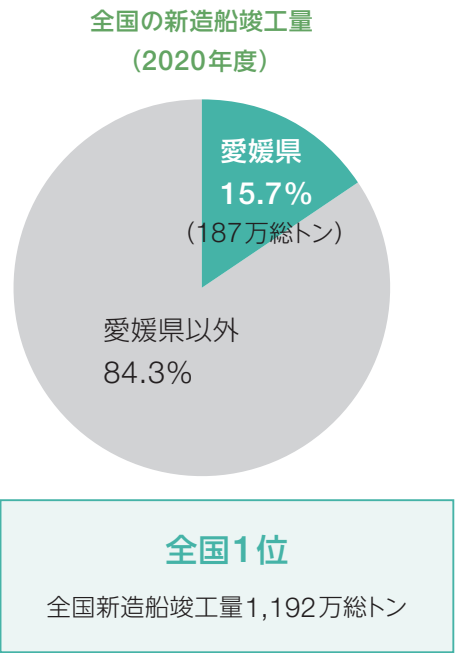
愛媛県には、約80の外航船主事業所があり、その保有船隻数は、実質的に日本の会社が保有している外航船全体のうち約32%を占めるなど、愛媛の外航船主は「エヒメオーナー」として世界に知られる存在となっています。

また、造船業では、愛媛県内での建造実績は全国の約15%を占め、さらに愛媛県内を本拠地とする造船所グループの他県での建造実績を加えると全国の約3割に上り、こちらも全国トップクラスの重要地場産業といえます。当行のシップファイナンスは、そのような重要な地場産業である海運・造船業、およびその関連産業も含めた海事クラスター全体の成長・発展支援を目的としたものであり、古くからお客さまとともに成長してきました。

このように、当行のシップファイナンスの役割は、地元海事クラスターの一員として、日本の海事関連産業全般の振興にお役に立つことであると認識し、日々、積極的に活動しています。



※全国順位は大手海運会社保有船を除いた場合



2021年度中期経営計画について

2021年度中期経営計画における「船舶関連戦略」では、「海事産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまにとって最適の事業投資をサポートする」との基本方針の下、「造船・海運業に関するリスクコンサルティング力の向上」、「海事産業全般に関する調査・分析力の向上」、「シップファイナンスに関する与信集中リスクのコントロール」、「国内外の海事産業をつなぐ活動の充実」を主要施策として掲げ、積極的に取り組んでいるところです。

これまでの取組みとしましては、造船所様との議論を通し抽出された課題について、その解決へ向け、ともに生産性向上などの対策を検討しています。

また、金融デリバティブを活用したリスクヘッジの提案を行うとともに、その他、船主様を取り巻く様々なリスクをコントロールする手段をより一層ご提案できないか、日々研究に努めています。

さらには、シップファイナンス部東京デスクを中心に幅広い海事事業者様と積極的に情報交換を行う中で、海事事業者間のビジネスマッチングや案件仲介にもつなげていこうとしています。

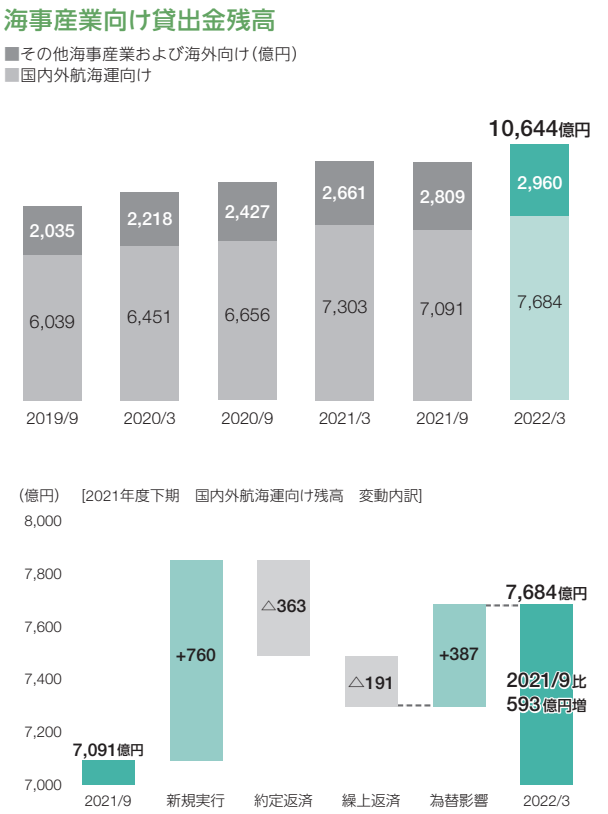
今後ますます、船主・造船所・船用機器メーカーなど様々な海事クラスターの方々とともに、広く深くWIN-WINの関係となれるよう活動を進めてまいりたいと考えています。

造船・海運業に関する リスクコンサルティング 力の向上 海事産業のより適切な事業性評価に向け行内横断的な取組みへ深化	海事産業全般に関する 調査・分析力の向上 東京と今治を軸にした海事クラスターとの広範な連携により業界の理解と課題解決に向けた取組みを実現
多様な資金調達手段 の提供 高額船に対し、TSUBASAアライアンス等の枠組みによるシンジケートローンを実施	国内外の海事産業を つなぐ活動の充実 備船や売船などのビジネス機会に当行独自の新たな価値提供を目指す

海事産業向け残高について

このような取組みにより2022年3月末時点の海事産業向け貸出金残高は1兆644億円となっています。その内訳として、国内シップファイナンス残高につきましては、2021年9月末比で593億円増加の7,684億円となりました。規制対応などによる2020年竣工までの駆け込み建造の反動や、中古船価高騰を背景として売船による繰り上げ返済の増加などもありましたが、当行の融資姿勢を評価して安定的にファイナンスのご用命をいただいている船主様に支えられたことや円安効果もあり、引き続きシップファイナンス残高は増加しています。また、造船所およびその他海事関連事業者のお客さま向け融資につきましても、コロナ対策関連融資や日本財団の事業基盤強化資金貸付のニーズに対応したことで増加しています。また、海外向けにつきましても引き続き安定的に成長しています。

当行では、融資残高の増減のみにとらわれることなく、お客さまにとって最適な投資をサポートしていくことを大きな目標として、引き続き積極的な取組みを継続してまいります。



市場運用戦略

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



有価証券の投資方針

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、そのうち債券については、株式リスクに対する逆相関の資産として一定程度を維持する方針としています。

国内でマイナス金利政策やイールドカーブコントロールが導入されたことで、円貨債券への新規投資では収益が期待できないだけでなく、金利変動幅が限定されることで分散効果も十分に発揮できないと考え、円貨債券は抑制方針にて取り組んでいます。一方で、相対的に投資妙味があると考えた外貨債券（為替ヘッジ付）については、これまで残高を積み増してきました。

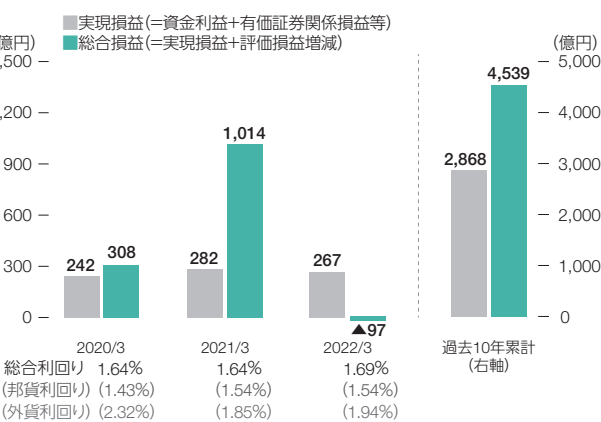
しかし、世界的な金利上昇を見据えて、2021年度は新規投資の抑制および売却によって残高を大きく減少させるだけでなく、デュレーションも短期化させています。これにより、金利上昇による評価損の拡大を抑えることができ、現状は将来の収益につながる投資余力を十分確保した状態になっていると考えています。今後、中計最終年度である2023年度にかけて、金利動向に注視しながら残高を還元させていく方針です。

また、残高は大きく変わっていませんが、外貨債券（為替ヘッジ無）もデュレーションを短期化させています。足元で急速に円安が進んだことで評価益が拡大しており、期中に入替売買を実施したことで投資利回りも改善しています。今後も一定程度の残高を維持しつつ局面に応じた残高調整や戦略的なリバランスを実施していく方針です。

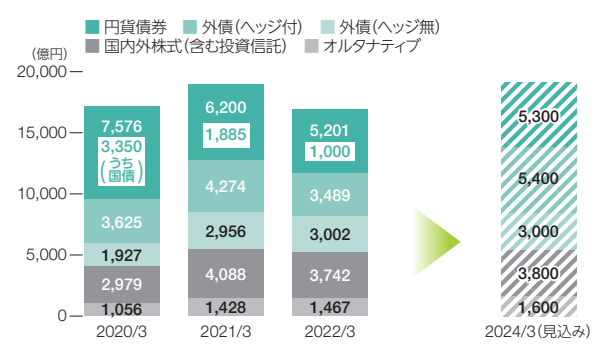
各リスクカテゴリー別の投資方針

リスクカテゴリー	方向性	投資方針
円貨債券	残高還元	・株式に対する逆相関の資産として、外貨債券を含めた債券ユニットとして残高を維持
外貨債券（為替ヘッジ付）	残高還元	・外貨債券（為替ヘッジ付）については、金利上昇を見据えて一時的に残高を圧縮しており、今後、徐々に残高を還元する方針
外貨債券（為替ヘッジ無）	現状維持	・安定したキャリー収益の獲得を目的に一定の残高を維持しつつ、局面に応じた残高調整や戦略的なリバランスを実施
国内外株式	削減方針	・政策保有目的の株式は、保有の必要性が認められない株式について売却 ・純投資目的として、中長期的な視野で成長の期待できる株式に投資
オルタナティブ	現状維持	・安定的なキャリー確保とポートフォリオの分散などを目的に投資を検討

有価証券パフォーマンスの推移



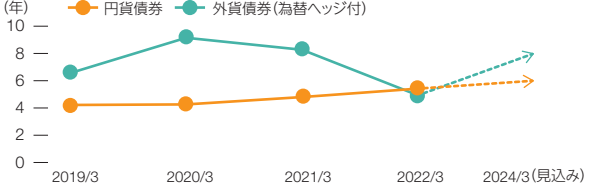
リスクカテゴリーごとの有価証券時価残高の推移



ポートフォリオのリスク感応度（2022年3月末時点）

- ・円貨ポート 10BPV 28億円
- ・外債ポート（為替ヘッジ付） 10BPV 18億円
- ・外債ポート（為替ヘッジ無） 10BPV 18億円 / 為替10円V 245億円
- ・株式ポート 日経平均1,000円V 99億円

デュレーションの推移

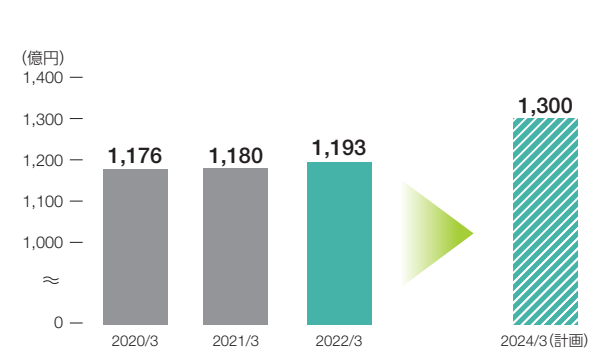


貸出金運用方針および外貨調達方針

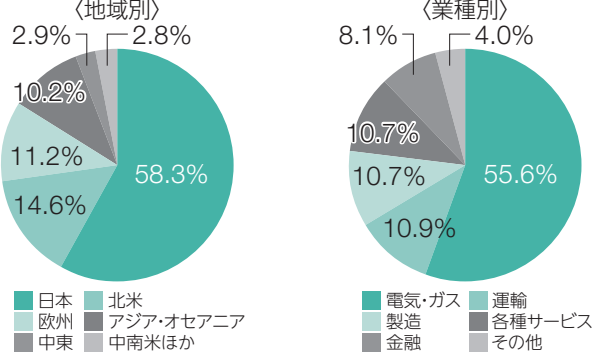
市場営業室では、2014年の開設以降、国内外のプロジェクトファイナンスなどを中心に、ポートフォリオの分散を意識しながら良質な貸出資産を積み上げてきました。地域別では、太陽光発電、バイオマス発電および風力発電などの再生可能エネルギー向け貸出金や本邦輸出信用機関による保証・保険が供与された貸出金など、最終リスクが日本となる貸出金をベースとしながら、北米、欧州およびアジア・オセアニアなど世界各地にリスクを分散しています。今後も収益性と安全性に加え、近年関心の高いESG等を意識した貸出資産の積上げを図り、今中計最終年度となる2024年3月末には1,300億円の貸出金残高を目指していきます。

外貨調達については、資産の特性に合わせた調達手段を選択し、調達の安定性を確保しつつ、外貨調達金利の変動に対応しています。また、期間別の必要調達額を上回るコミットメントラインを有しており、市場環境の急変等にも対応可能な安定性を確保しています。

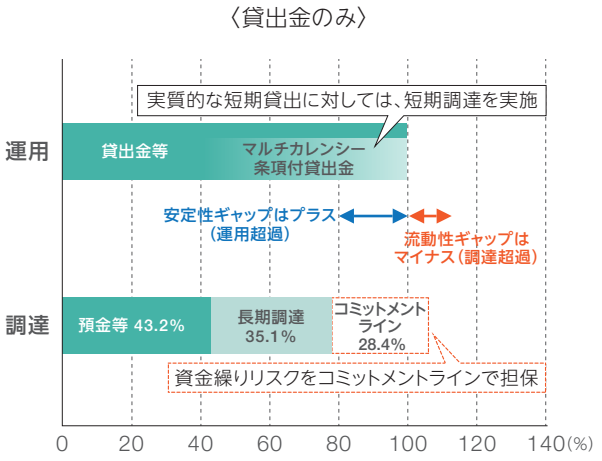
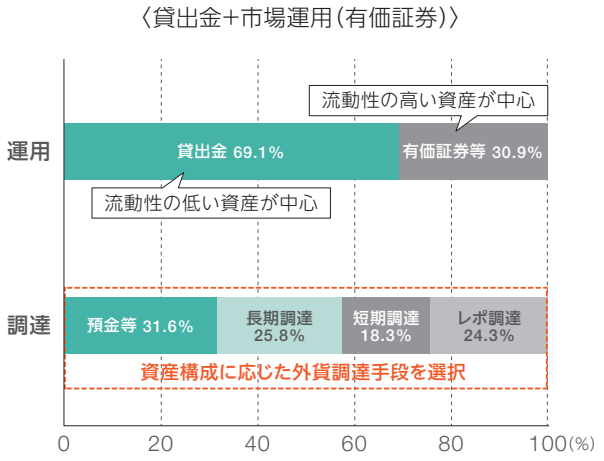
貸出金残高計画（市場営業室）



地域別および業種別ポートフォリオ（市場営業室）



外貨の運用・調達状況（2022年3月末時点）



安定性ギャップ：貸出金等－（預金等＋長期調達）
流動性ギャップ：貸出金等－（預金等＋長期調達＋コミットメントライン）

BPR 戦略

事務・定型業務の極小化を図り、お客さま対応や企画業務に投下可能なマンパワーを増強し、グループ全体としての生産性向上を目指す

Business Process Reengineering

営業店は従来の事務中心の場から課題解決の場へ

2015年度中期経営計画より、BPR戦略を生産性向上の重要課題と位置づけ、事務工程の簡素化だけでなく、事務量調査による業務量の実態把握を行い、事務自体を無くせないかという視点で、抜本的な事務の見直しを進めてきました。

営業店においては、「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」等のキーワードをもとに各種施策に取り組んでおり、具体的には「AGENT」タブレット、預り物件管理システム「CUBE」および「事業性融資における電子契約」等のデジタルツールを導入するとともに、「さっと窓口」による現金取扱事務の削減や本部集中部門の領域拡大、さらにはグループ会社との連携に取り組むことで、営業店における「事務」を極小化しており、営業店は、従来の事務中心の場から課題解決の場への転換を目指しています。

事務のデジタル化・簡素化

2019年2月より、店頭受付タブレット「AGENT」の本格導入を開始し、全店への導入を完了いたしました。

営業店受付事務の約40%を「AGENT」タブレットでデジタル化し、「日本一手続きが簡単な銀行」を志向しています。

また、2021年6月には、全国初のビデオチャットを用いて銀行手続きができるバンキングアプリ「AGENT」を導入しています。ビデオチャット機能の特徴として、お客さまは新規口座開設や住所変更等の手続きを行員の説明を聞きながらチャット形式で選択肢を選び、本人確認までオンラインで行うことで、書類の記入や押印は不要となります。お客さまのスマートフォンによりロケーションフリーで窓口と同じ顧客体験（UX）を提供できる新たなチャネルとして、「手のひらの銀行」を実現しています。



現金ハンドリングレス

現金ハンドリングレスの取組みとして、次世代型店舗に「さっと窓口」を導入し、窓口に設置された「さっとATM」と営業店端末の取引を連携させ、窓口での勘定取引と現金収納・支払取引を一元管理することで現金取扱事務の極小化を実現するための窓口体制を構築しています。



本部集中施策

本部集中化施策では、「受電集中」「保存文書の本部集中保管」をはじめとし、「業務サポートセンター」や、営業店における融資業務のうち「事務」を集約した「融資業務サポートセンター」など、営業店事務の本部集中を拡大させることで、営業店における事務量を削減しています。

本部業務の生産性向上

営業店の生産性向上が進む中、本部においても業務効率化の取組みを進めています。

2017年12月より総合企画部内にCoEを設置し、RPAによる業務自動化やグループウェアを活用した各種申請フローの電子化・ペーパーレス化を中心に本部業務量の削減に取り組んでいます。また、自動化や電子化だけでなく、業務廃止や簡素化といったその他のBPRに加え、2020年8月には本部内の庶務系業務を集約する「本部業務サポートセンター」を設置するなど、一層の業務削減を進めています。

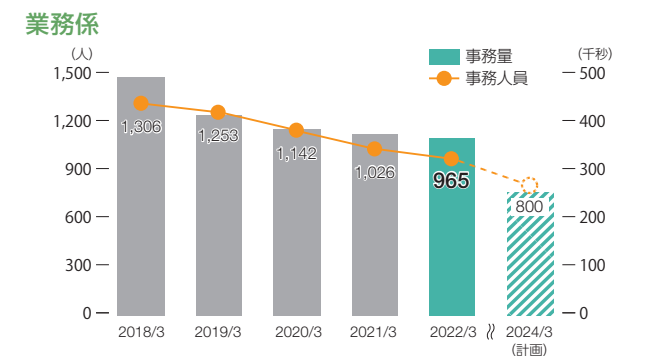
事務人員数削減・業務量削減効果

これらの各種BPR施策に取り組んだ結果、2018年3月末と比較し、業務係事務人員においては△341人（2022年3月末時点）、融資係事務人員においては△29人（2022年3月末時点）の削減となっており、捻出した人財については、デジタル分野のサービス拡充に向けた本部集中の高度化や営業分野への配置転換を行い、お客さまの課題を解決する時間に充当していきます。

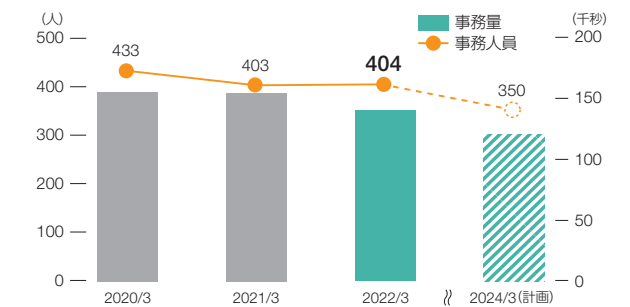
本部業務量につきましても、2022年3月末時点で約13.3万時間/年（人員換算：68人分）の業務量削減を実現しており、今中計最終年度までに年間20万時間/年の業務量削減を目指して更なる効率化施策に取り組んでいきます。

その他の施策

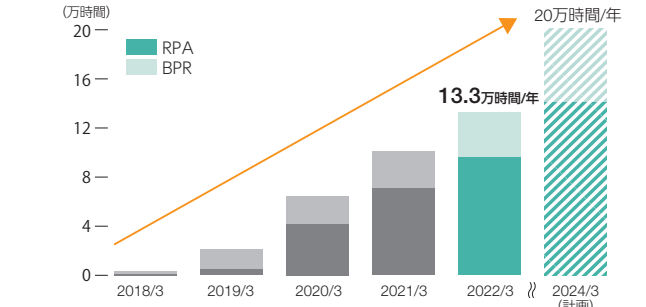
- ・預り物件管理システム「CUBE」
Windows端末を利用し、営業活動等で発生する預り物件の一連の授受・処理を電子的に管理する仕組み
- ・「事業性融資の電子契約」
電子署名・認証業務に関する法律に基づき、「紙文書」を「電磁的記録」に、「署名捺印」を「電子署名」に代えることにより、Web上で契約を締結する仕組み



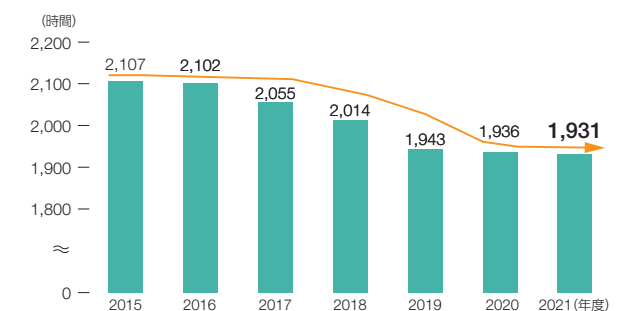
融資係



本部業務削減効果



年間総労働時間（1人当たりの推移）



※参考：8時間×245日（365日－年間休日）＝1,960時間

〈役職員のBPRマインドの高まり〉

→「働き方改革」にも寄与

2015年から2021年の間で
年間総労働時間を176時間削減

IT 計画

外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応と、安心・安定・安全なバンキングシステムの維持を両立するITガバナンスの構築を目指す

IT計画の全体像

IT計画では、①変化する外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応、②安心・安定・安全なバンキングシステムの維持、それらを実現するための③ITガバナンスの構築、に取り組んでいます。

①変化する外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応

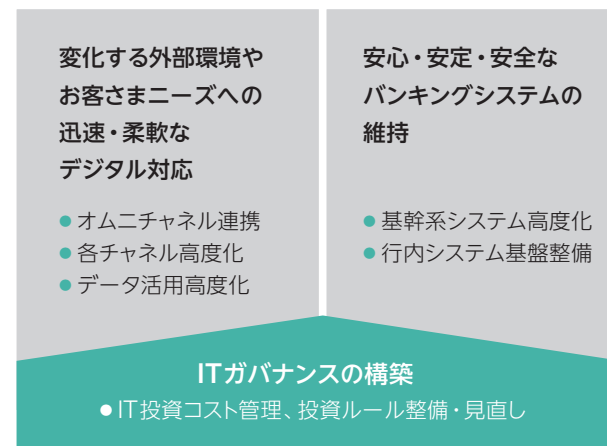
CX向上に向け、どのチャネルでもより良い顧客体験が提供できるオムニチャネルの仕組みの構築や各チャネルの高度化、付加価値を創出するデータ活用の態勢整備と高度化を行います。

②安心・安定・安全なバンキングシステムの維持

信用・信頼の礎として基幹システムの安定稼働を継続するとともに、中長期的な生産性向上を見据えた行内システム基盤の整備を行います。

③ITガバナンスの構築

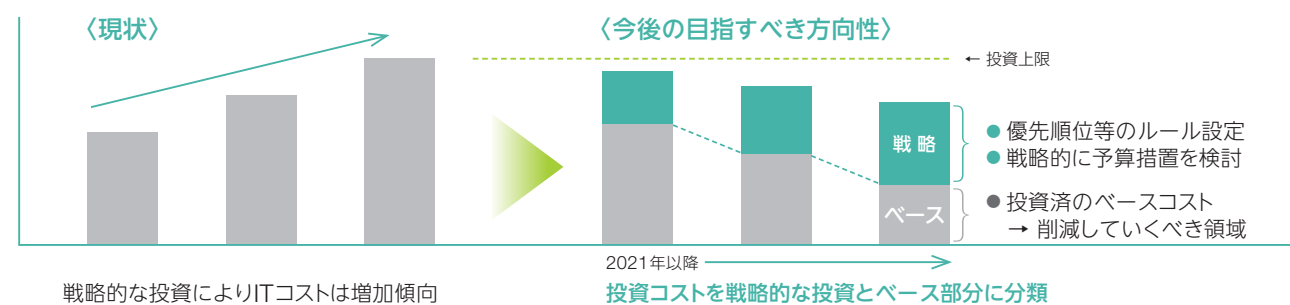
IT投資コスト管理や投資ルール整備・見直しを通じて、IT投資最適化を図ります。



IT投資最適化に向けた取組み

増加傾向にあるITコストを適切にコントロールしていくため、システム別/科目別等の異なる切り口でITコストの現状を可視化するとともに、システム更改等にかかる長期的なコスト予測の精緻化に取り組んでいます。

また、ITにかかるベースコストを削減するとともに、全体最適を踏まえたIT投資を実行するため、既存のIT資産のビジネス価値を評価し、価値の低いIT資産を廃棄する基準の策定・実行、IT投資・開発案件の策定プロセスの見直しを実施いたします。



対応すべき課題① 増加傾向にあるITコストの適切なコントロール	→	投資の長期的予測の高度化 システム別/科目別等の異なる切り口でITコストの現状を可視化するとともに、長期的なITコスト予測を精緻化
対応すべき課題② - 増拡大の一途をたどるIT資産の最適化 → ベースコストの削減 → 戦略的投資余地の確保 - 全体最適を踏まえたIT投資	→	IT投資ルールの整備・見直し - IT資産の更改・廃棄基準の策定（IT資産評価の試行） 既存のIT資産のビジネス価値を評価し、価値の低いIT資産を廃棄する基準を策定・実行 - IT投資・開発案件の優先順位付け、計画策定プロセスの見直し

店舗計画

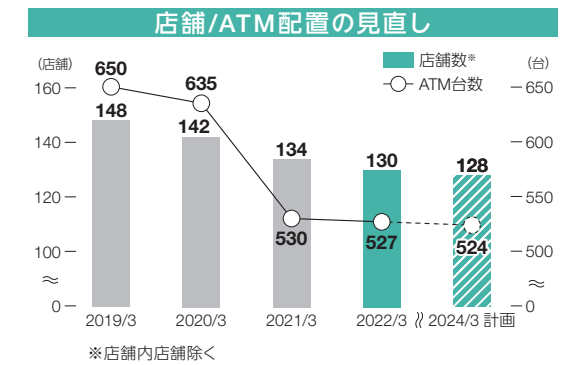
店舗を含めたチャネルの再構築を図ることで、お客さまとつながるタッチポイントの多様化を目指す

店舗・ATM配置の適正化

前中期経営計画より、地域の人口減少や、来店客減少を踏まえ、お客さまとの接点を維持しつつ、店舗配置の見直しを進めてきました。

また、ATMにつきましても、近年のキャッシュレス決済の普及を背景に台数削減を実施しています。

今後も、お客さまの行動様式の変化や多様化するニーズに合わせて、店舗・ATMの最適配置を目指していきます。



営業時間延長・次世代型店舗の導入

店舗は、ネットバンクにはない地方銀行の強みであり、ヒトにしかできないお客さまの課題解決の場として、その重要性は増しています。当行では、店舗運営の効率化を図る一方で、2021年10月以降、各地域の中核店である33店舗において、相談窓口の営業時間を17時まで延長しており、お客さまの利便性向上、付加価値業務の提供に取り組んでいます。

また、「ざっと窓口(セミセルフ端末)」「AGENTタブレット」等を導入した次世代型店舗についても、2022年3月末時点で、101店舗への導入を完了しており、今後も、次世代型店舗の全店導入に向けて計画的にレイアウト変更を進めていきます。

店舗機能の見直し	
■ 営業時間の見直し	営業時間延長 33店舗 ※勘定取引を除く 昼休業導入 7店舗
■ グループ長制導入	中核店(フルバンキング) 28店舗 連携店(個人機能/窓口特化店舗) 57店舗
■ 省力型店舗へのシフト	行政庁舎内店舗 5店舗

店舗・資産の有効活用

当行の強みである広域店舗網の中には、好立地な場所に位置する店舗も多く存在しており、老朽化による建替を機に地域のニーズを踏まえながら、第三者向け賃貸スペースを併設する形での建替を検討しています。

現在、「福岡支店」「名古屋支店」の建替準備を進めていますが、地域のニーズを踏まえたオフィスビルとして有効活用を検討しています。今後も、当行の店舗・資産を有効活用するとともに、地域ニーズに応じた賑わいの創出や活性化に寄与していきます。



顧客接点のチャネル再構築

従来、お客さまと銀行のタッチポイントは、店舗が中心でしたが、店舗やATMに次ぐ新たなチャネルとして、2021年6月に店頭と同じ顧客体験が提供できる「AGENTアプリ」をリリースいたしました。また、新しい店舗形態として、「いよざんSMART」「いよざんSMARTplus」を新設するなど、お客さまとつながるタッチポイントの多様化にも取り組んでいます。

今後も、店舗機能の拡充やバンキングアプリの高度化により、お客さまとつながるチャネルの多様化を図っていくとともに、「リアルチャネル」「デジタルチャネル」「人」を相互に連動させ、地域に根ざした、顧客利便性の高いチャネル構築に努めていきます。

顧客接点推移(予測)

デジタルチャネルの構築

デジタルチャネルの高度化

IB等	アプリ・IB利用拡大	アプリ IB等	ライフスタイル変化 ITリテラシーの高まり	アプリ
ATM	ATM利用10%減少	ATM	キャッシュレス決済の普及	IB等
来店	来店客40%減少	来店	人口・対面指向の減少	ATM
過去		現在		10年先

■新型コロナウイルス感染症の拡大以降、お客さまとの接点は大きく変化

いよざんSMART

- 地域のお客さまとの接点維持を目的としたマイクロランチを新設
2021年8月導入(2店舗)
ー 中山・上灘

いよざん
SMART

いよざんSMARTplus

- お客さまの多様化するニーズに対応するためトランザクション処理特化店を新設
2022年8月導入予定(4店舗)
ー 和気・城北・桑原・栗井

いよざん
SMARTplus

人財育成計画

「お客さま起点」を基本的な考え方とし、各々の得意分野で活躍できる人財を育成することで、多様な価値を創造・提供できる集団を目指す

人財育成計画の全体像

人財育成計画では、引き続き「お客さま起点」を基本的な考え方とし、各々の得意分野で活躍できる人財を育成することで、多様な価値を創造・提供できる集団を目指し、「ベーススキルアップ」「専門スキルアップ」に関する各種施策に取り組んでいます。

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リテラシーのほか、より多くの従業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。役職員がそれぞれの強みをつくり、得意分野を伸ばし、全員がコンサルティング集団となるための「ベーススキル」を向上させるために、①ゼネラリストから得意分野を持つ人財へ育成方針を転換すること、②自律的に学ぶ環境を整備すること、③キャリアの多様化へ対応すること、の3つのポイントを各種施策の軸としています。

①得意分野を持つ人財の育成

人事制度改定により総合職を「法人」「個人」「シップ」「マーケット」「テクノロジー」「プランニング」「リスクマネジメント」「サポート」の新たな8つのキャリアフィールドに整理することで、強み・得意分野を意識した能力・スキル開発を促進し、より高度な人財の育成を目指しています。また、適性の高い人財を配置しミスマッチを防止するためのスクリーニング検査の導入や、短期トレーニー制度の拡充等による体験機会の提供にも取り組んでいます。

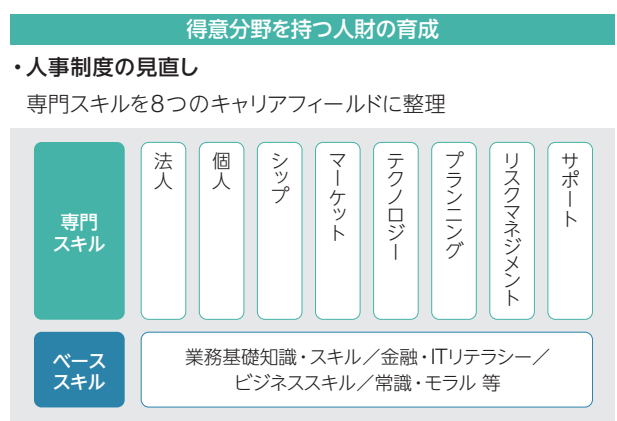
②自律的に学ぶ環境整備

従業員が自律的に学び成長していくために、各キャリアフィールドのスキル要件の見える化や、成長する方向性をイメージできるような道標等を明示していく予定です。

また、オンライン研修の継続実施や拡充、全新入行員向け教育研修アプリの導入、ネット学習ツールの拡充等により、時間を有効活用して学習できる環境を整備しています。

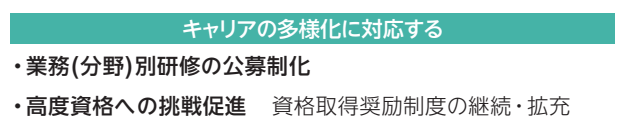
③キャリアの多様化に対応

業務別研修会を指名制の一斉研修から公募制に変更するとともに、オンライン研修会も併用することで場所の制約を緩和させる等、価値観の多様化による働き方の変化にも対応しています。また、公的資格等取得奨励制度の拡充により、高度資格への挑戦意欲を促進させ、専門的な知識を有する人財の育成にも取り組んでいます。



自律的に学ぶ環境整備

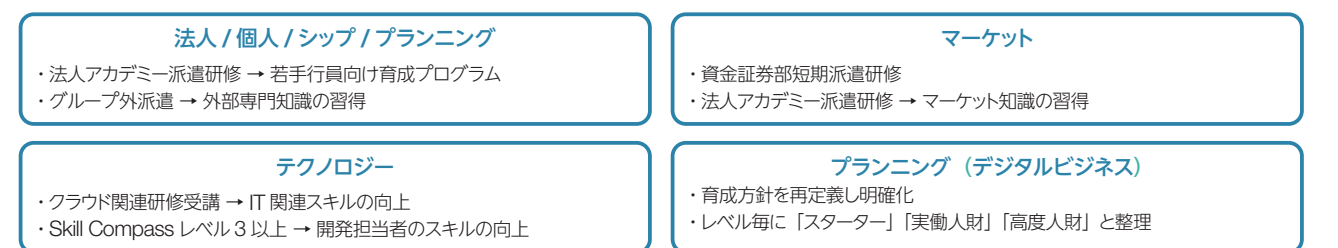
- ・オンライン研修の併用、コマ受講の開始
- ・全新入行員向け教育・研修アプリ導入
- ・ネット学習ツールの拡充



専門スキルアップ

「専門スキル」は「法人/個人/シップ/プランニング人財」「マーケット人財」「テクノロジー人財」「プランニング人財(デジタルビジネス人財)」の4分野で、より高度なスキルを持つ人財の育成に取り組んでいます。

本部の所管部を中心とした育成や、当行グループ外も含む専門機関への派遣等も行うことで専門スキルの向上を図り、お客さまへより多くの価値を提供できる人財を育成していく方針としています。



◆デジタルビジネス人財育成◆

2021年度中期経営計画より「デジタルビジネス人財」の育成計画を策定しました。目指す人財像を「スターター」「実働人財」「高度人財」の3階層に区分し、各階層に応じて各種研修等の育成策を実施しています。

①スターター (デジタルに関する基礎的な知識・リテラシーを有する人財)

ITパスポートの昇格要件化やデジタルビジネスラーニングの受講、DIA受検などにより、グループ全役職員のベーススキルアップを目指しています。

また、+αのスキルを身につけられるよう、公募制のデジタルビジネス基礎研修やデジタル人財短期トレーニー研修会、TSUBASAデジタル人財集合研修の継続的な実施により、デジタル人財候補の発掘・育成に取り組んでいます。

②実働人財 (デジタル企画やデザイン、データ分析等の一定の知識を有し、プロジェクトや業務を円滑に推進できる人財)

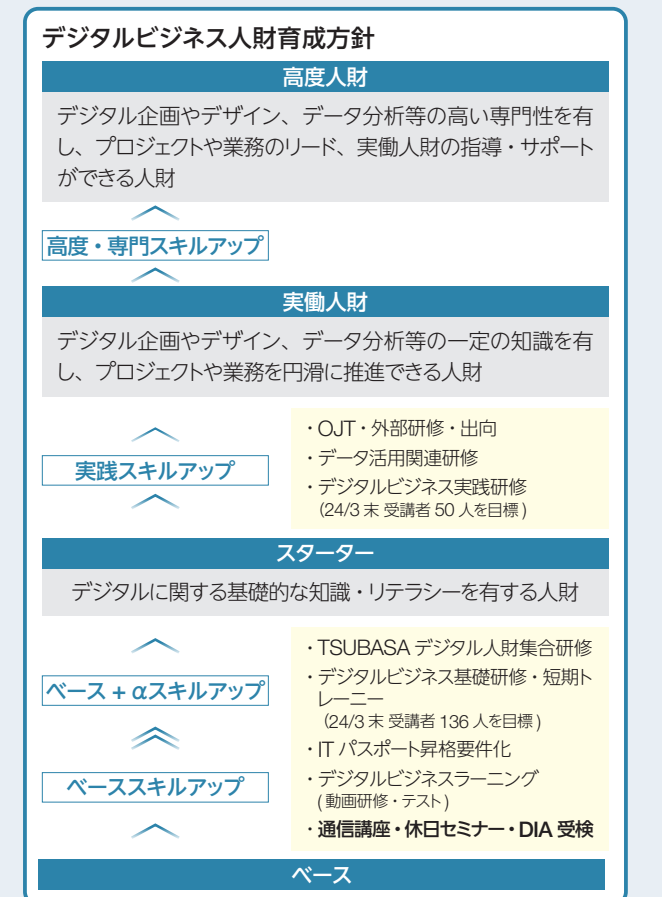
本部分行員を中心にOJTや外部研修等により、一定以上の知識・スキルを有した人財の育成を目指しています。

また、2022年3月からデジタル業務に従事する経験の浅い行員を対象に、実践的な知識・スキルを学ぶ「デジタルビジネス実践研修」を開講しています。本研修は、専門部署や外部講師による講義、e-ラーニング等により、IT・システム開発や要件定義、プロジェクトマネジメント等、実働人財として必要な知識・スキルを学ぶカリキュラムとなっています。

③高度人財 (デジタル企画やデザイン、データ分析等の高い専門性を有し、プロジェクトや業務のリード、実働人財の指導・サポートができる人財)

各種プロジェクト・案件のリーダーでの経験蓄積や高難易度資格取得などにより、高い専門性を有し、実働人財の指導・サポートができる高度人財の育成に取り組んでいます。

また、専門的な知識・経験を有する人財の中途採用についても積極的に取り組んでいく方針です。



気候変動への対応

～TCFD提言への取り組み～

当行は、気候変動がお客さまや当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^{※1})」提言に賛同表明しています。当行は、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、気候変動に関する情報開示を充実させていきます。



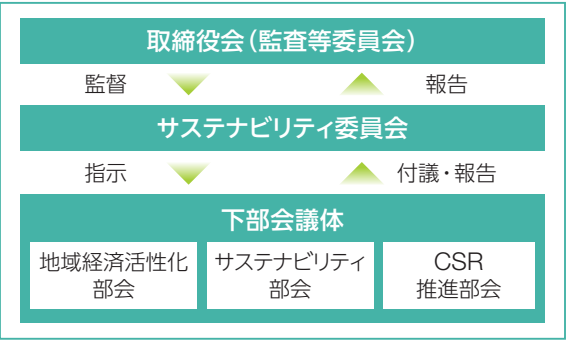
※1 TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)とは

2015年に金融安定理事会(FSB)の下に設置された金融システムの安定化を図る作業部会。異常気象等、気候変動の物理的影響や脱炭素経済への急激な移行等が、金融システムの安定を脅かす恐れがあるとして、すべての企業に対し、①複数の気候シナリオを用いて、②自社の気候関連リスク・機会を評価し、③経営戦略・リスク管理へ反映させ、④その財務上の影響を把握し、開示することを求めている。

1.ガバナンス

《方針》

当行は、「潤いと活力ある地域の明日を創る」という企業理念のもと、「環境方針」を制定し、自行の環境への負荷軽減と、お客さまの環境保全活動へのご支援に、積極的かつ継続的に取り組んでいます。



設置目的

持続可能な環境・社会の実現と当行グループの中長期的な企業価値の向上を目的に、事業活動および社会貢献活動の両面からサステナビリティ向上に資する事項をグループ横断的に協議する。

構成および体制

委員長：頭取

構成メンバー：
取締役、関連する本部各部室長およびグループ会社社長

《体制》

地域社会へ重大な影響を及ぼす気候変動は、当行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1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、頭取を委員長とする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。

協議事項

- サステナビリティに関する基本方針の策定および重要課題の特定に関する事項
- サステナビリティ向上に資する取組みに関する重要事項

2021年度の主な議題(環境・気候変動関連)

- サステナブルファイナンス目標の設定
- 四国電力株式会社との「地域のカーボンニュートラルに向けた包括連携協定」締結
- カーボンニュートラル対応支援チーム設置
- 「GXリーグ基本構想」賛同表明

2.戦略

当行は、気候変動への対応を機会とリスクの両面から捉え、それぞれ取組みを進めています。

《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にご支援し、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ご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向けた取組みを開始しています。

《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、自行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)および当行の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選定しています。

《シナリオ分析》

移行リスク

移行リスクは、当行の「電気・ガス」セクターを対象に、NGFSが公表する「Orderlyシナリオ^{※2}」「Disorderlyシナリオ^{※3}」をもとに、脱炭素社会への移行にかかる規制強化等のリスクに関する取組みを検討していきます。

物理的リスク

物理的リスクは、当行の事業性と信先を対象に、「RCP 2.6シナリオ(2℃シナリオ)」「RCP8.5シナリオ(4℃シナリオ)」のもとで、水害発生による事業性と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。分析結果は右記のとおりです。

※2 排出削減政策が早期に導入され徐々に強化されることによって、移行リスク・物理的リスクともに影響は比較的小さい範囲に留まるとされるシナリオ

※3 排出削減政策の実施が遅れる、もしくは国・地域間や部門間で政策の導入や対策の足並みが揃わないことで、移行リスクの影響が顕在化する一方、最終的には排出削減政策が導入されるため、物理的リスクの影響は小さいとされるシナリオ

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当行の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。

物理的リスクに関するシナリオ分析結果		
気候変動による水害の発生		
事業性と信先の財務への影響		担保不動産の損傷
直接被害	事業停止による売上減少	担保価値の毀損
水害発生時の与信関係費用の増加		
シナリオ	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)	
分析対象	当行の事業性と信先	
分析手段	水害発生時における事業性と信先の財務への影響、および担保不動産の損傷を勘案のうえ、気候変動シナリオごとの水害が発生する確率を考慮し、与信関係費用の増加を試算	
分析期間	2021年3月末を基準とし、2050年まで	
分析結果	累計46億円～75億円の与信関係費用の増加	

気候変動への対応 ～TCFD 提言への取り組み～

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、当行の事業活動・財務内容等に影響を与えることを認識しています。今後、当該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の構築を検討していきます。

《特定セクターに対する投融資方針》

気候変動を含む環境や社会に対し、負の影響を助長する可能性が高い特定のセクターに対する投融資において、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等、各々の特性を踏まえた対応を実施のうえ、取引判断を行うよう方針を定め、これを公表しています。

特に、気候変動や大気汚染の懸念が高まるリスクを内包している「石炭火力発電」セクターに対する投融資を厳格化するように、当行の取組姿勢を明文化しています。

セクター別投融資方針

セクター	対応方針
石炭火力発電事業	石炭火力発電は、他の発電方式と比較して温室効果ガス排出量が多く、気候変動や大気汚染の懸念が高まるリスクを内包しており、新規の石炭火力発電所建設を資金使途とする投融資は取り組みません。
パーム油・木材加工事業	パーム油・木材加工等、森林伐採を伴う事業は、違法伐採による環境問題に加え、地域住民の権利侵害や児童就労等の人権問題の発生するおそれがあります。 投融資においては、環境への影響や地域住民とのトラブルの有無、児童就労の有無等に十分留意し、取組を検討します。
クラスター爆弾製造事業	公共性や人道上の観点から、クラスター爆弾の製造を行っている企業に対する投融資については、資金使途に関わらず禁止します。

《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ます「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）を追加しています。

4.指標と目標

当行は、気候変動に関する目標として、当行自らのCO2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。

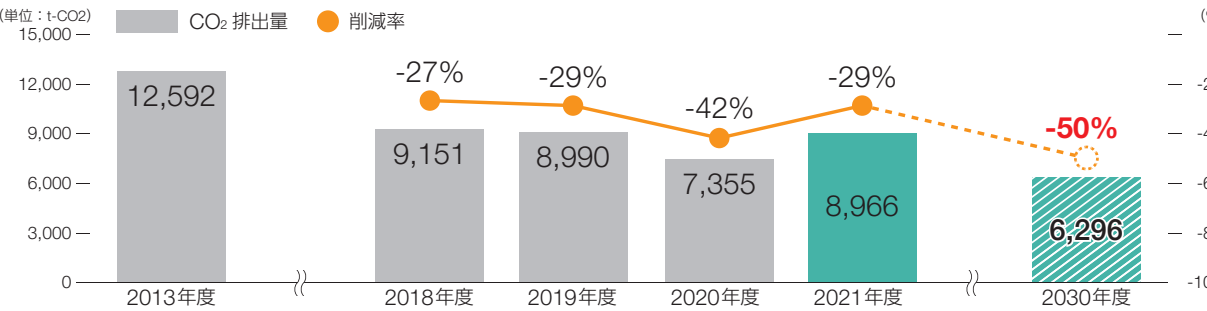
《CO2排出量削減》

削減目標 … 2030年度までに当行のCO2排出量*4を2013年度比50%削減

排出量および削減実績

	2013年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
Scope1（直接的排出）	—	1,521 t	1,401 t	1,337 t	1,266 t
Scope2（間接的排出）	—	7,630 t	7,589 t	6,018 t	7,700 t
合計	12,592 t	9,151 t	8,990 t	7,355 t	8,966 t
削減実績(2013年度比)	—	△ 27.3 %	△ 28.6 %	△ 41.6 %	△ 28.8 %

※4 省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計したScope1(直接的排出)および Scope2(間接的排出)の合計



《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

当行における「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

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・ローンのほか、「創業」や「事業承継」に関する投融資等

2021年度実績 … 926億円（うち環境分野609億円）

持続可能な成長に向けた取組み

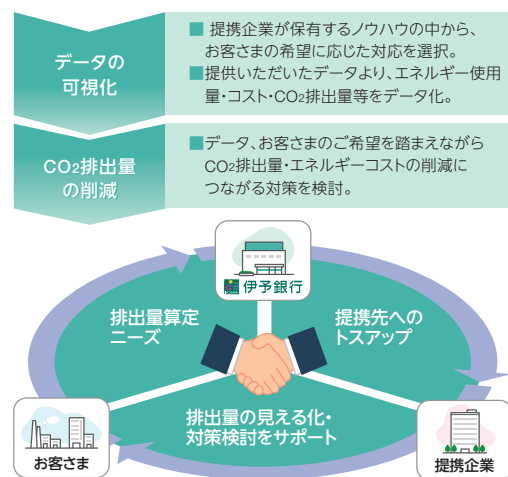
環境

《カーボンニュートラル対応支援チーム》

地域社会・地域企業のカーボンニュートラルの実現を支援するため、日々多様化するお客さまのニーズに対して営業店と本部が一体となって取り組むことを目的に、2022年3月に「カーボンニュートラル対応支援チーム」を設置しました。当行グループは、気候変動問題への取組みを重要な経営課題の1つと位置づけており、地域のカーボンニュートラルに向けた取組みをサポートすることで、持続可能な社会の実現を目指していきます。

■ CO2 排出量算定支援

提携企業と連携し、お客さまのCO2排出量の「見える化」をサポートしています。



《四国電力株式会社との連携協定》

2022年2月25日に四国電力株式会社様と「地域のカーボンニュートラルに向けた取組支援にかかる連携協定」を締結しました。当行と四国電力株式会社様は、気候変動問題への取組みを重要な経営課題の1つと位置づけており、自社が排出する温室効果ガス削減にとどまらず、地域全体のカーボンニュートラルに向けた取組みを強力にサポートすることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

連携目的

当行と四国電力株式会社が緊密な相互連携と、協働による活動を推進し、愛媛県を中心とした地域社会・地域企業のカーボンニュートラルに向けた取組支援を図ること

連携内容

- ①カーボンニュートラルに向けた取組支援にかかる情報提供や提案
- ②グループ会社を含めた両社が提供するカーボンニュートラルに向けた取組みを支援する商品・サービス等の紹介
- ③カーボンニュートラルに向けた取組みを支援する商品・サービス等の開発
- ④カーボンニュートラルに向けた取組みを支援する啓発活動

「カーボンニュートラル対応支援チーム」によるサポート	
主な支援メニュー	体制
・ビジネスマッチング業務 ・CO2排出量算定支援 ・補助金等申請支援 ・再エネシステム導入支援 ・ファイナンス ・ESG/SDGsファイナンス ・コンサルティング業務 ・いよざんSDGs診断サービス ・自治体支援業務 ・官民連携事業創出の支援 ・研修業務 ・SDGsカードゲーム	・法人コンサルティング部 ・地域創生部 ・いよざん地域経済研究センター（IRC）

■ SDGs カードゲーム

地域社会・地域企業のカーボンニュートラルに向けた取組みと親和性の高いSDGsについて、ゲーム感覚で理解を深める研修メニューを提供しています。



《伊予銀行エバークリーンの森》

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か所で森林を育てる活動を実施しています。

活動場所	面積
伊予銀行エバークリーンの森 大洲	7.62ha
伊予銀行エバークリーンの森 東温	7.63ha
伊予銀行エバークリーンの森 東予	6.37ha
伊予銀行エバークリーンの森 松山	1.69ha



主な活動内容
●当行グループ従業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 3,250 本の植樹（約 66t の CO₂ 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「エバークリーン」》

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 179 先に総額約 65 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



2021 年度助成先「多田エコグループたんぽぽ」様

《「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、当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、現在までに 89 先の企業・団体に加入いただき、累計約 52 千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▼



《創業支援による地域経済活性化》

地域創生部では、事業計画策定から資金調達のサポートまで、多岐に亘る創業支援を実施しています。充実したソリューションメニューにより、お客さまが抱える課題を解決し、創業期から成長期まで、寄り添った支援を実施しています。

また、行政や地域産業支援機関と連携し、創業時の心構えから経営ノウハウまで、幅広い内容を学ぶ「いよぎん みらい起業塾」(創業セミナー)や、事業プランを競う「いよぎん ビジネスプランコンテスト」を開催するなど、地域のステークホルダーと連携し、地域に新たな事業を創出するためのエコシステム構築に取り組んでいます。

■ 2021年7月に「第7回 いよぎんビジネスプランコンテスト」を開催

総計 68 件の応募から、8 件の受賞先を決定

最優秀賞

オプティウム・バイオテクノロジー株式会社様

- 愛媛大学発のベンチャー企業
- いよぎんキャピタルが投資を実施(2021年9月)
- 「第4回 四国アライアンスビジネスプランコンテスト」でもイノベーション部門賞を受賞

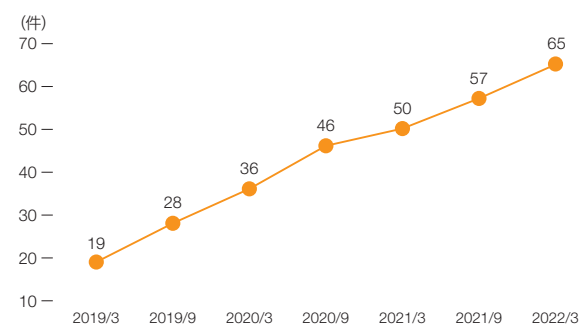


《クラウドファンディングによる地域経済活性化》

2018年9月からクラウドファンディング運営会社と業務提携するとともに、当行の創業140周年記念事業として、創業や地域活性化に関するプロジェクトを支援する補助事業を開始しました。(補助内容: プロジェクトの目標金額を達成された方には、クラウドファンディング運営会社に支払う成功手数料の2分の1相当額(上限25万円)を当行が補助)

2022年3月末時点で65件のプロジェクトを支援しており、今後も引き続き創業者や創業を目指す方、地域活性化に取り組まれる事業者様を支援していきます。

累計件数



《大洲市「歴史的資源を活用した観光まちづくり事業」》

大洲市の城下町に残る町家・古民家等の歴史的資源を活用し、地域住民が豊かに暮らすことを目指す“まちづくり”と、外から人を呼び込む“観光振興”を一体的に行う観光まちづくりに取り組んでいます。当行はファイナンスや不動産情報の提供、出店事業者の誘致等の役割を担っています。

時期	内容
2018年4月	当行・大洲市・バリューマネジメント㈱・(一社)ノオト・㈱NOTEの5者による連携協定を締結
2018年8月～	大洲市が設立した地域DMO(一社)キタ・マネジメントへ行員を派遣
2020年2月	当行・(一財)民間都市開発推進機構の出資により総額2億円の大洲まちづくりファンドを組成
2020年7月～	分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」(2022年4月現在、22棟28室)および「大洲城キャスルステイ」を開始



《ANAグループとの連携による地域経済活性化》

2021年8月にANAグループで地域創生業務を担うANAあきんど株式会社様と「地域創生の推進に関する業務連携協定」を全国の金融機関では初めて締結しました。

これは、当行の地域ネットワークとANAグループが有する国内外の販売チャネルや人材を活用し、愛媛県の情報発信や地域資源を活用した商品開発、販路拡大などに取り組むものです。

これまでに観光庁の補助金を活用し、愛媛県産品を用いたお土産品の開発・販売支援を行う「愛媛県の新たなお土産品開発事業」や、「グリーンツーリズム モニターツアー」を連携して実施しています。

■ 「地域創生の推進に関する業務連携協定」を締結

協定の概要

- ✓ 地場産品の販路開拓に関すること
- ✓ 新規事業の発掘・支援、マーケティングに関すること
- ✓ 一次産業における人材の確保や販路開拓など、振興支援の推進に関すること

ANAあきんど株式会社様

※ANAグループで地域創生業務を担う会社



伊予銀行

これまでの取組内容

- ✓ 愛媛県の新たなお土産品開発
- ✓ お土産品開発事業者様へのクラウドファンディング提案
- ✓ グリーンツーリズム モニターツアーの実施



全国の地域金融機関として初

《自治体、異業種企業との連携による地域経済活性化》

2022年3月に愛媛県様と有人宇宙システム株式会社様との三者間で、宇宙に関するデジタル技術の活用による産業等のDX推進に関する包括連携協定を締結しました。(有人宇宙システム株式会社様が金融機関と連携協定を締結するのは初めての取組みです)

近年の宇宙産業は、AIやIoTなどの新たな技術の活用が進むとともに、プレイヤーも官から民へパラダイムシフトしており、宇宙技術の民間利用は身近なものとなりつつあります。

こうした中、国内有人宇宙産業唯一の民間企業である有人宇宙システム株式会社様と連携を図り、県内事業者様に対する宇宙技術の活用などの啓発活動を行うことで、様々な産業のDX化を推進することが本協定の目的です。

今後は、有人宇宙システム株式会社様が提供する人工衛星を活用した圃場管理システムの紹介活動や、事業者向けの宇宙産業に関するセミナーの開催などを予定しています。

■ 「宇宙技術を活用した産業のDX推進に関する包括連携協定」を締結

連携内容

- ✓ 宇宙技術を利用したDX化に関すること
- ✓ 県内企業とのマッチングに関すること
- ✓ 宇宙技術の開発、宇宙産業進出に向けた相談対応

愛媛県様



有人宇宙システム株式会社様



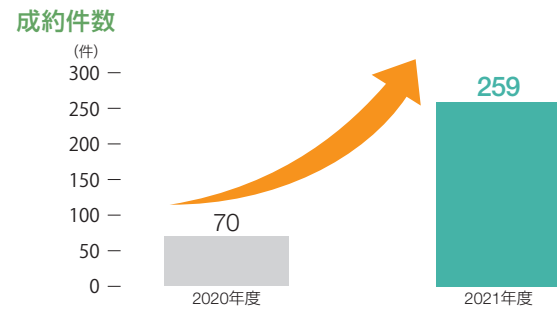
伊予銀行



全国の地域金融機関として初

《いよぎんSDGs診断サービス》

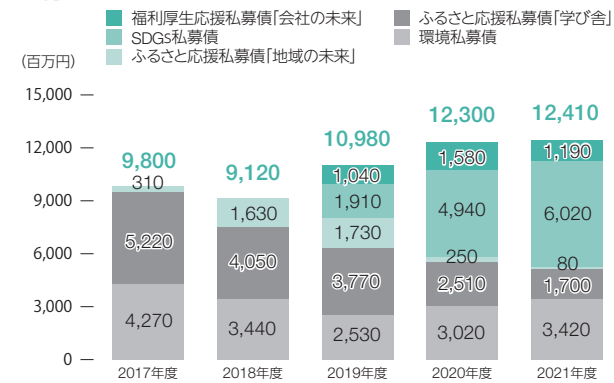
2020年12月より、地元企業のSDGsへの取り組み支援を目的として、「いよぎんSDGs診断サービス」を提供しており、SDGs宣言サポート実績は累計で329件となりました。今後も、SDGsへの取組状況を評価した結果レポートの提供やSDGs宣言の策定支援を通じて、SDGsの達成に向けて取り組んでいるお客さまをサポートします。



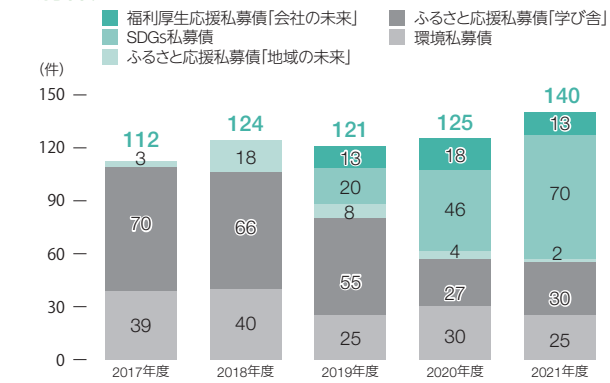
《ESG/SDGs関連私募債》

SDGsの達成に向けて取り組んでいる企業に対してクーポンレートを優遇する「SDGs私募債」や、社債発行手数料の一部を利用し福利厚生充実のための費用を一部補助する「福利厚生応援私募債『会社の未来』」など、ESG/SDGsに取り組むお客さまを資金面でサポートしています。

実行額



実行件数



《新型コロナウイルス感染症への対応》

新型コロナウイルス感染症が大きな影響を与えているサービス業を中心に、お客さまの状況やニーズに沿った提案に注力し、約2,200億円の資金支援を実施しています。

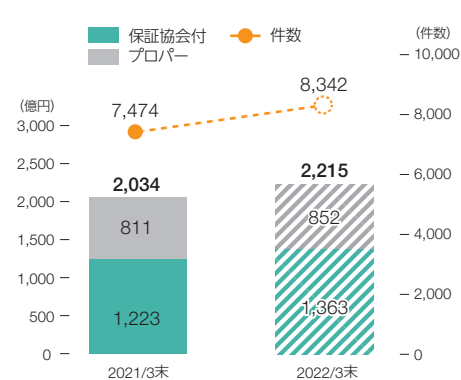
また、2020年4月30日に「新型コロナウイルス対策支援チーム」を設置し、ビジネスマッチング、ICTコンサルティング、事業承継、M&A、人材紹介、ものづくり支援、観光・第1次産業支援および海外事業支援など、お客さまが事業活動を行っていくうえで直面する様々な課題に対応しています。

今後も困難に直面しているお客さまに対して金融・非金融の両面から強力にサポートすることで、新型コロナウイルス感染症による負の影響を最小限に食い止め、ウィズコロナの時代に適応した経営のサポートを行っていきます。

新型コロナウイルス対策支援チーム 対応件数

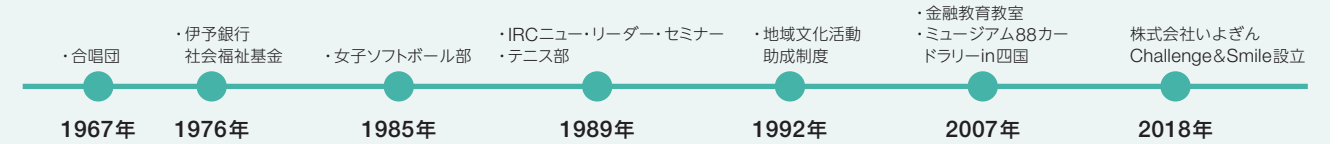
項目	対応件数	項目	対応件数
ビジネスマッチング	105件	ファイナンス	34件
ICT	50件	クラウドファンディング	8件
ものづくり	13件	事業再構築補助金	377件
事業承継・M&A	6件	その他	47件
合計	640件		

コロナ関連融資 実行金額(累計)



社会貢献への取り組み

伊予銀行グループは、企業理念「潤いと活力ある地域の明日を創る」に基づき、長年に渡って事業活動とともに、社会貢献活動に取り組んできました。今後も文化・教育・福祉等、幅広い分野での支援を通じて、地域社会の課題解決に取り組んでいきます。



《IRCニュー・リーダー・セミナー》

1989年から、若手経営者を対象とした「IRCニュー・リーダー・セミナー」を開催しています。本セミナーは、経営に有益で実践的な自己啓発の場や、相互の交流・ネットワークづくりの場を提供することで、次代を担う若手経営者を育成し、地域社会の持続的な発展に貢献することを目的として実施しています(2022年3月末時点で累計1,298名受講)。セミナー期間は1年間で、一流講師陣による講話のほか、グループ発表などを通じた意見交換も活発に行われています。

《金融教育教室》

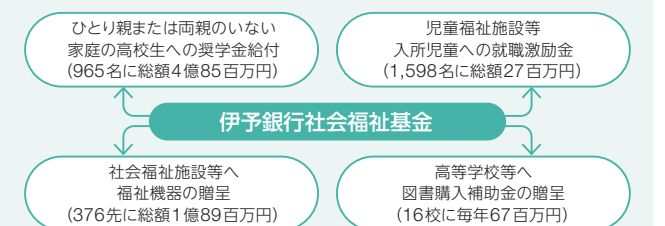
当行は地域の将来を担う子どもたちに正しい金融知識を身に付けてもらうことを目的に、2007年から「金融教育教室」を開催しており、2022年3月末時点で累計約18千名が受講しています。

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おり、従来の小中学校を中心としたプログラムに加え、社会人を目前に控えた高校生への金融教育提供にも取り組んでいます。



《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により、地域における「社会福祉の充実」、次代を担う「青少年の育成」は社会的な課題となっています。当行は地域を担う金融機関として、持続可能な社会の実現を目指して、1976年に当基金を設立し、45年以上に渡って高校生への奨学金給付や社会福祉施設等への福祉機器贈呈等に取り組んでいます。



《地域文化活動助成制度》

愛媛県は多様な伝統文化が根付いた地域である一方、担い手不足や活動資金不足等により、活動継続に支障が出ている団体も多数存在します。そのような背景を踏まえ、当行は1992年に本制度を創設し、愛媛県内で「草の根」的な文化活動を実施している団体に対する活動資金の一部助成を通じて、地域の伝統文化の継承に取り組んでいます(累計1,274団体に総額2億47百万円助成)。



《テニス部・女子ソフトボール部》

国内トップリーグで活躍する選手による、子ども向けのスポーツ教室を開催するなど、地域における競技力向上に努めるとともに、地域のスポーツ振興に取り組んでいます。また、女子ソフトボール部は、2022年3月から開催されている新リーグ「ニトリ JD.LEAGUE」に参加しています。



《株式会社いよぎんChallenge&Smile》

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、伝統産業の継承など様々な取り組みを行っており、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。



ダイバーシティ&インクルージョン

私たちは、ダイバーシティ&インクルージョンを競争力の源泉と位置づけ、その価値創造プロセスの一環として「働き方改革」「女性活躍推進」「健康経営」を三位一体に取り組むことによって、瀬戸内圏域で一番の「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。

《働き方改革》

自律的な働き方ができる会社へ

全行的な運動である「スマート・ワーキング・チャレンジ」において、「マネジメント改革」、「意識改革」、「業務改革」および「能力開発」に取り組んでいます。また、制度面では、完全フレックスタイム制度、勤務間インターバル制度、在宅勤務制度を導入し、自律的で柔軟な働き方の促進と時間外労働の削減を行っている他、自律的で多様性のある組織への転換を図るために、「ビジネスカジュアル」や「副業制度」も導入しています。

それらに加えて、業務用スマートフォン、i-Pad、在宅勤務専用PCの配付およびZoom専用機の導入など、withコロナの時代における働き方にあったツール面の充実も図っています。

これらの取り組みによって、2021年の時間外労働時間は4.4時間、有給休暇取得率は73.3%となりました。

活き活きと生産性高く働く会社へ

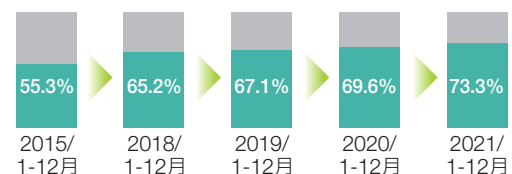
生産性向上には、労働時間削減や有給休暇取得促進などによるインプット(労働投入)削減の取り組みに加えて、働き手一人ひとりのエンゲージメント(自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる状態を表す指標)向上によるアウトプット(付加価値)の最大化が求められています。

当行では、エンゲージメント計測ツール「wevox(ウィボックス)」を、全従業員を対象に導入しています。月に1回、スマートフォン等にて簡易なアンケートを実施することで、職場毎のエンゲージメントの状態を可視化、分析し、その結果を基に、各職場でのミーティングなどを通して、スピーディーにエンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルを回すことで、組織力強化や業績向上につなげていくことを目的としています。このような取り組みにより一層働きがいのある職場を目指します。

時間外労働時間数推移

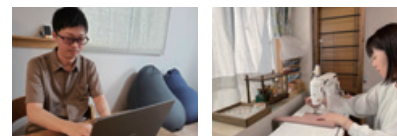


有給休暇取得率推移



副業制度

- 約30名の従業員が副業を実施
→幅広い知識・スキルを持つ人材へ



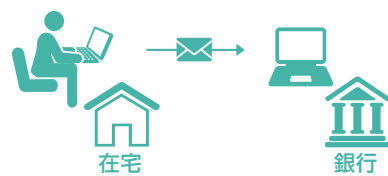
実施事例

- 動画制作等のクリエイター
- サッカー審判
- Webサイト開発…等

在宅勤務制度

- 2021年4月より、在宅勤務を希望する従業員に対し、在宅勤務制度を導入

在宅勤務用PC



ビジネスカジュアル

- 2020年8月より試行、2021年4月より本格導入



《女性活躍推進》

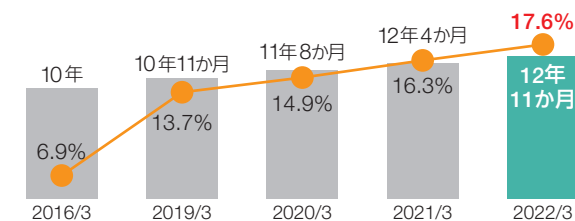
家庭と仕事を両立し、より輝くことができる会社へ

女性が働きやすい会社であるためにも男性の育児に対する意識を変えていくことが重要であると考えており、男性の育児休業取得を奨励し、2016年度以降、男女ともに育児休業取得率100%を達成しています。

また、女性の就業継続やキャリア形成支援のために、事業所内保育所「いよぎんきつずらんど」を設置し、企業の社会的責任として次世代を担う子どもたちが健やかに育つ環境を整備するとともに、働きながら子育てをする従業員をサポートしています。

これらの取り組みにより、女性管理職比率や平均勤続年数は年々改善し、「プラチナくるみん」(子育てサポート企業)や「えるぼし(3つ星)」(女性活躍推進の取り組み優良の企業)の認定を取得しています。

女性管理職比率／平均勤続年数



「プラチナくるみん」取得



「えるぼし(3つ星)」取得



《健康経営》

従業員の心身の健康を応援する会社へ

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ています。

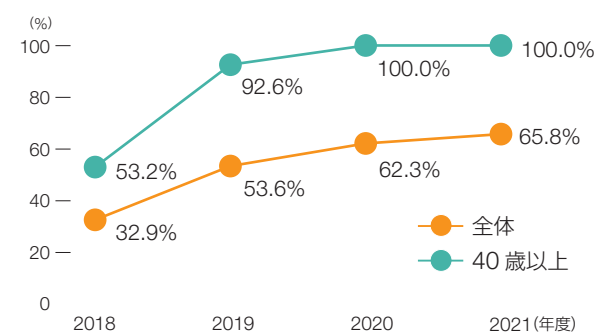
具体的には、ポピュレーションアプローチとして、ウェアラブル端末「Fitbit」の貸与、人間ドック費用補助および長時間労働の抑制等、ハイリスクアプローチとして40歳以上の人間ドック受診義務化、健康管理システムを利用した保健指導および長時間労働者に対する健康障害防止措置(産業医による面接指導)等を実施し、アブセンティズム、プレゼンティズムの改善に取り組んでいます。

その他、地域における健康経営を、愛媛県内企業・自治体・学校等と連携して推進することを目指す全国初地域団体「Well-being愛媛」への初期メンバーとしての参加や、がん治療等のための短時間勤務制度の導入といった治療と仕事の両立支援に取り組む等、well-beingを意識した活動を行っています。

これらの取り組みにより、「健康経営優良法人2022(大規模企業部門)」の認定を受けています。



人間ドック受診比率推移



超過労働70時間超人数推移

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
100人	21人	34人	18人

運動習慣者比率

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
18.1%	22.8%	23.2%	24.5%

強固な経営基盤（ガバナンス）

《基本的な考え方》

当行は、企業使命と企業経営の基本方針およびそれを具現化するための心構えと行動を明確にした企業理念を次のように定めています。

当行は企業理念のもと、株主さま、お客さま、地域の皆さまおよび従業員等のゆるぎない信頼を確立し、地方銀行としての社会的責任を果たしつつ、企業価値および経営の健全性向上を図ることを目的に、コーポレートガバナンスを経営上の最優先課題の1つとして、その強化・充実に取り組んでいます。

当行は適正なコーポレートガバナンスの実現を通して、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、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。

『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

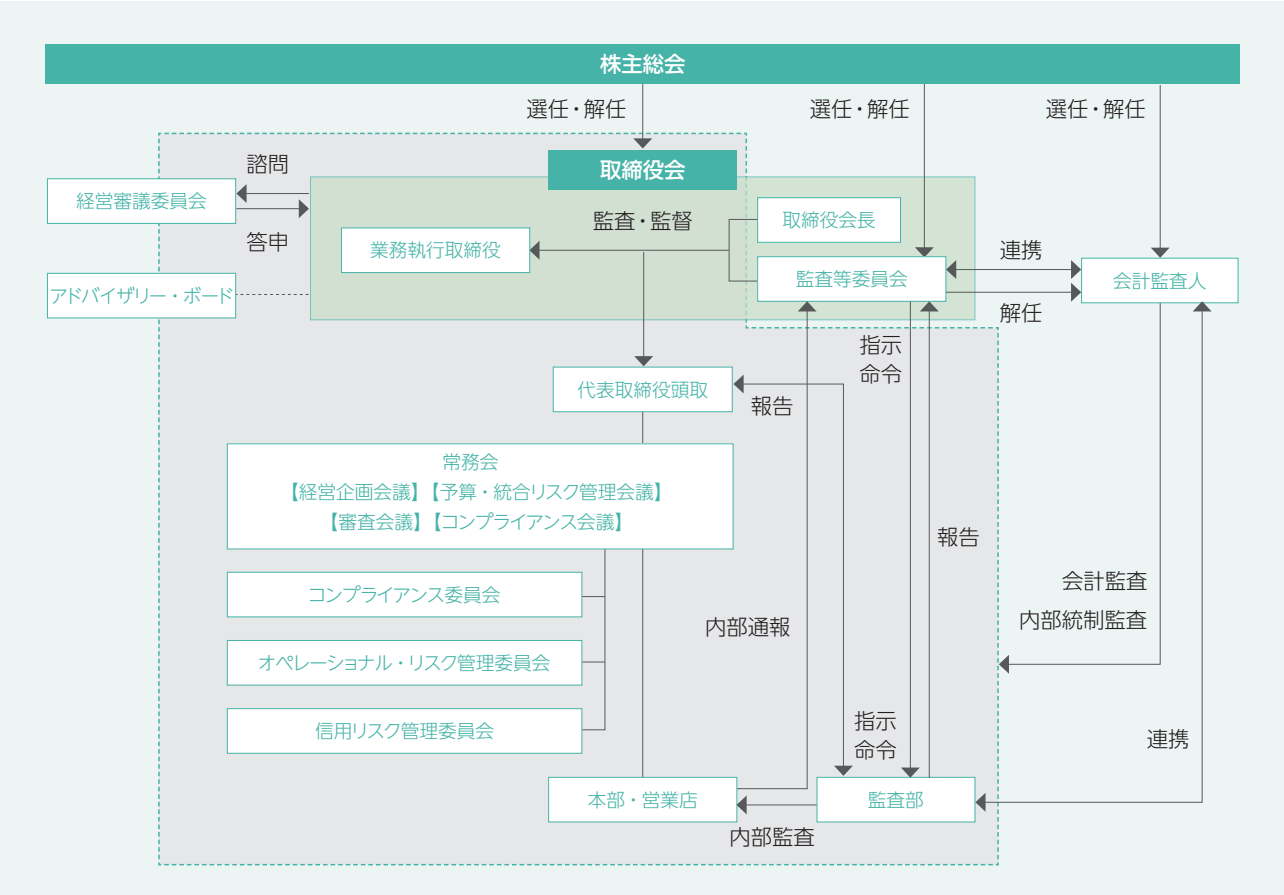
■ コーポレートガバナンス・ガイドライン

当行ホームページをご参照ください。▼

<https://www.iyobank.co.jp/about/csr/governance/guideline.html>

《コーポレートガバナンス体制》

当行は、監査・監督機能およびコーポレートガバナンスの強化を図るとともに、権限委譲により迅速な意思決定を行い、経営の効率化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。また、経営の意思決定・監督と業務執行を分離し、各々の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に執行役員制度を導入しています。



取締役会

取締役を求める知識・経験・能力等として、「基本的な経営活動に必要と考えるスキル」、「銀行特有のスキル」、「今後重要性が増すスキル」などの観点から、「経営戦略・企業経営」「マーケティング」「人事・人財育成」「リスクマネジメント」「市場運用・国際」「企業審査」「デジタル・ICT」「財務・会計」「法令・法務」の9項目を選定し、それらを一覧化した「スキル・マトリックス」を策定しています。

取締役会の構成 スキルマトリックス

			経営戦略 企業経営	マーケ ーケティング	人事 人財育成	リスク マネジメント	市場運用 国際	企業審査	デジタル ICT	財務 会計	法令 法務
監査等委員 でない 取締役	大塚 岩男	取締役会長	●	●	●	●					
	三好 賢治	取締役頭取	●	●	●	●	●		●	●	
	長田 浩	専務取締役	●			●	●		●	●	
	山本 憲世	常務取締役	●	●	●	●				●	
	伊藤 眞道	常務取締役		●				●			
	仙波 宏久	常務取締役		●				●			
監査等委員 である 取締役	木原光一	常務取締役	●	●		●			●	●	
	竹内 哲夫	監査等委員（社内）	●	●	●		●		●		
	佐伯 要	監査等委員（社外）	●	●	●	●					
	三好 潤子	監査等委員（社外）	●	●	●	●					
	上甲 啓二	監査等委員（社外）	●		●	●		●			
	大橋 裕一	監査等委員（社外）	●		●	●					
	野間 白子	監査等委員（社外）				●					●

※取締役（監査等委員である取締役を含む。）の他会社の役員兼職については、取締役（監査等委員である取締役を含む。）が、その責務および役割を適切に果たすため、他の上場会社の役員の兼務は極力行わない方針としています。なお、他の上場会社の役員の兼任状況は、次のとおりです。

・大塚岩男（取締役会長）：四国電力株式会社 社外取締役監査等委員

・竹内哲夫（監査等委員である取締役）：株式会社ダイキアクシス 社外取締役監査等委員

・野間白子（監査等委員である取締役）：株式会社エイジス 社外監査役、株式会社ウイルコホールディングス 社外取締役

2021 年度取締役会の主な議題・決議事項	
● 政策保有株式の議決権行使状況および保有合理性の検証	● 新型コロナウイルス感染症への対応
● 東京証券取引所の上場区分変更に伴う新市場区分の選択申請	● 「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に係る基本方針」改正
● TCFD 提言に基づくCO ₂ 排出量削減目標設定	● 「2022年度経営計画」策定
● 「特定セクターに対する投融資方針」の改正および公表	● 取締役会評価の実施
● サステナブルファイナンス目標の設定および開示	● 統合報告書の発行
● 持株会社体制への移行の検討	
● コーポレートガバナンス・コード改訂の概要および当行の現状・課題	

監査等委員会

法令、定款および監査等委員会規程等に従い、取締役会および取締役会長とともに、監督機能を担い、取締役の職務執行を監査しています。監査等委員である取締役の過半数は、会社法の定めに従い、社外取締役としています。また、監査等委員である取締役候補者の選任にあたっては、会社経営、法務、財務および学識等の様々な分野から、それぞれ豊富な知識・経験を有する者をバランスよく選任しています。

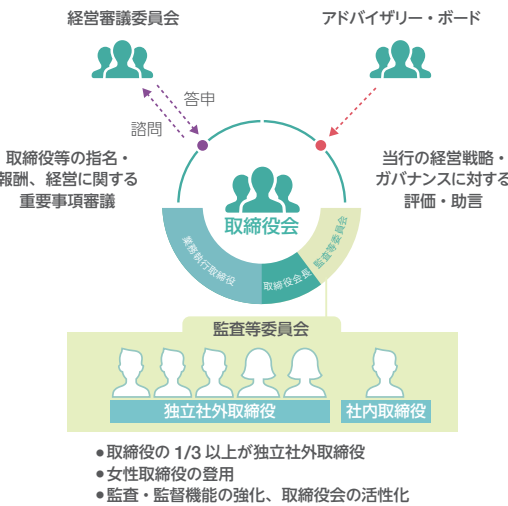
強固な経営基盤（ガバナンス）

経営審議委員会

代表取締役、取締役および執行役員の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、その過半数を独立社外取締役で構成する経営審議委員会(任意の指名・報酬委員会)を設置しています。

アドバイザー・ボード

当行グループの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やガバナンス等に関して外部の視点を取り入れるため、頭取を議長とする「アドバイザー・ボード」を設置しています。



《社外取締役の選任理由》

社外取締役一覧

社外取締役	重要な兼職の状況	選任理由
佐伯 要	—	株式会社伊予鉄グループの経営に長年携わり、愛媛県商工会議所連合会会頭をはじめとする地域団体の要職を歴任するなど、企業経営および組織運営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、経営戦略、リスク管理およびガバナンス強化の観点から、適切な監督や有益な助言等によって、当行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。
三好 潤子	アビリティセンター株式会社 会長	アビリティセンター株式会社の経営に長年携わるなど、企業経営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、経営戦略、リスク管理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、当行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。
上甲 啓二	—	愛媛県副知事をはじめとする行政分野における要職を歴任するなど、組織運営および地方行政に関する豊富な経験と高い見識を有しており、ガバナンスの強化および地域振興の観点からの適切な監督や有益な助言等によって、当行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。
大橋 裕一	社会医療法人仁友会 南松山病院アイセンター長	愛媛大学学長や、同大学医学部付属病院院長をはじめとする要職を歴任するなど、組織運営および産学連携に関する豊富な経験と高い見識ならびに教育分野における高度な専門性を有しており、ガバナンスの強化、産学連携および人材育成の観点からの適切な監督や有益な助言等によって、当行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。
野間 自子	三宅坂総合法律事務所 パートナー 株式会社エイジス 社外監査役 株式会社ウイルコホールディングス 社外取締役	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、当行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。

※上記5名の社外取締役について、野間氏以外の4氏は重要な兼職先および出身元について当行との経常的な金融取引等がありますが、いずれも当行が定める独立性判断基準に照らして抵触はしていません。
※当行が定める独立性の判断基準については、当行ホームページに掲載している第119期定時株主総会招集ご通知の「株主総会参考書類」に記載していますのでご参照ください。
<https://www.iyobank.co.jp/about/ir/kabusikikabunusijouhou/soukai.html>

《取締役会評価》

当行では、取締役会の機能を向上させ、企業価値を高めることを目的として、毎年、取締役会の実効性についての自己評価・分析を実施しています。

2021年度の実効性評価については、外部機関の関与のもと、取締役会の構成員である全ての取締役を対象に、取締役会の構成、運営および取締役に対する支援体制について、無記名式のアンケートを実施しました。2022年4月の取締役会において、外部機関よりアンケートの集計結果の報告を受けるとともに、2022年4月および5月の取締役会において、結果の分析・議論・評価を行いました。

実効性評価の結果	今後の課題への対応
- 全体としては、肯定的な評価が得られており、取締役会は概ね問題なく機能しているとの結果であった。 - 他方で、担当部門による資料の作成や説明方法の改善による議論の効率化、経営上の重要事項に関する社外取締役との間の認識共有や議論の機会の増設等により、取締役会の更なる機能の向上を図ることが課題とされています。	2021年度に課題認識された左記の事項については、取締役会資料をより重点志向に基づいた構成とするなど、効率化を図ることで討議を充実させることとしています。 - また、代表取締役と社外取締役との間でフリーディスカッションの場を増設する等、認識の共有や議論の機会の増加に努めることで、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

《役員報酬制度》

取締役区分別の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額（2021年度）

取締役の区分	員数	報酬等の総額（百万円）				業績連動割合
			基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員である取締役を除く）	9人	314	195	34	84	14.8%
監査等委員である取締役	9人	54	54	0	0	—

※上記支給人数および報酬等には、2021年6月29日開催の定時株主総会において選任した取締役（監査等委員である取締役を除く）2名および監査等委員である取締役3名を含めております。

業績連動報酬に係る業績指標および金額の算定方法（2021年7月以降）

業績連動報酬は、当行の業績と連動する短期インセンティブおよび個々の取締役（監査等委員である取締役を除く）の定性評価と連動する中期インセンティブで構成しています。

短期インセンティブは、当行単体業績のみならず、連結業績も考慮した総合的な収益力と連動させるため、単体コア業務粗利益、単体コア業務純利益および親会社株主に帰属する当期純利益を指標として決定した支給基準額に、役位に応じた配分ポイントを乗じて、個々の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金額を算定しています。

中期インセンティブは、役位に応じた支給基準額に、中期経営計画や担当職務への取組状況等を踏まえた各事業年度における定性評価を基に算出した支給倍率を乗じて、個々の取締役（監査等委員である取締役を除く）の金額を算定しています。

強固な経営基盤（ガバナンス）

役員一覧

取締役



取締役会長
大塚 岩男

1976年 4月 当行入行
2003年 6月 大分支店長
2006年 8月 人事部長
2007年 6月 取締役人人事部長
2008年 6月 取締役本店営業部長
2010年 6月 常務取締役営業本部長
2011年 6月 専務取締役（代表取締役）
2012年 6月 取締役頭取（代表取締役）
2020年 4月 取締役会長（代表取締役）
2021年 4月 取締役会長（現職）



取締役頭取（代表取締役）グループCEO*

1982年 4月 当行入行
2009年 8月 大阪北支店長
2012年 8月 資金証券部長
2014年 6月 執行役員総合企画部長兼総合企画部
関連事業室長
2015年 6月 関連事業室長兼総合企画部長兼総合企画部
I C T戦略室長
2016年 6月 常務執行役員営業本部副部長
2017年 6月 常務取締役
2019年 6月 取締役（代表取締役）
2020年 4月 取締役頭取（代表取締役）（現職）



専務取締役（代表取締役）グループCFO*兼CSO*

1987年 4月 当行入行
2015年 2月 総合企画部副部長
2016年 6月 総合企画部長兼総合企画部
関連事業室長
2017年 6月 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 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 常務取締役
2022年 6月 専務取締役（代表取締役）（現職）



常務取締役 グループCRO*

1985年 4月 当行入行
2013年 8月 ソリューション営業部長兼ソリューション
営業部企業成長支援室長兼ソリューション
営業部成長産業化支援室長
2015年 5月 八幡浜グループ長兼八幡浜支店長
2015年 6月 執行役員八幡浜グループ長兼八幡浜支店長
2017年 6月 常務執行役員営業本部副部長兼
営業戦略部長兼営業戦略部
ビジネスサポートセンター長
2018年 8月 常務執行役員本店営業部長
2020年 6月 常務取締役営業本部長
2021年 6月 常務取締役（現職）



常務取締役 グループCCO*

1985年 4月 当行入行
2014年 6月 大分支店長
2016年 8月 広島支店長
2017年 6月 執行役員広島支店長
2019年 6月 常務執行役員シブファイナンス部長
2021年 6月 常務取締役（現職）



常務取締役 法人営業本部長 グループCWBO*

1988年 4月 当行入行
2016年 10月 波止浜グループ長兼波止浜支店長
2017年 8月 審査部長
2018年 6月 執行役員審査部長
2019年 6月 執行役員東京支店長兼市場営業室長
2020年 6月 常務執行役員東京支店長兼市場営業室長
2021年 6月 常務取締役営業本部長
2022年 6月 常務取締役法人営業本部長（現職）



常務取締役 個人営業本部長 グループCRBO*

1989年 4月 当行入行
2016年 2月 新信支店長
2018年 8月 営業戦略部長
2019年 6月 執行役員営業戦略部長
2020年 6月 常務執行役員営業本部副部長
2021年 6月 常務執行役員営業本部副部長
2022年 6月 常務取締役個人営業本部長（現職）

※ 当行は、「グループチーフオフィサー制」を導入し、グループCEOによる全体統括のもと、グループを横断した一体的かつ戦略的な取組みを進めるため、主要分野の責任者として、グループチーフオフィサーを配置し、グループ統合的な経営管理体制を構築しています。現在、配置しているグループチーフオフィサーは下記のとおりです。

グループチーフオフィサー	役 割
グループCEO（Chief Executive Officer） 【最高経営責任者】	グループ全体の経営計画・業務執行に関する決定 ※取締役会決議事項は除く
グループCFO（Chief Financial Officer） 【最高財務責任者】	グループ全体の財務・経理に関する統括
グループCSO（Chief Strategy Officer） 【最高企画責任者】	グループ全体の経営計画に関する統括
グループCRO（Chief Risk Officer） 【最高リスク管理責任者】	グループ全体のリスク・コンプライアンスに関する統括
グループCCO（Chief Credit Officer） 【最高与信管理責任者】	グループ全体の与信審査・管理に関する統括
グループCWBO（Chief Whole Business Officer） 【最高法人事業責任者】	グループ全体の法人向け営業に関する統括
グループCRBO（Chief Retail Business Officer） 【最高個人事業責任者】	グループ全体の個人向け営業に関する統括
グループCIO（Chief Information Officer） 【最高情報責任者】	グループ全体のシステム・事務に関する統括

監査等委員である取締役



監査等委員
竹内 哲夫

1980年 4月 当行入行
2008年 2月 システム部付部長
2009年 8月 システム部長
2011年 6月 取締役システム部長
2015年 6月 常務執行役員システム部長
2016年 6月 常務取締役CIO
2020年 6月 専務取締役CIO
2021年 4月 専務取締役
2021年 6月 取締役（監査等委員）（現職）



監査等委員
佐伯 要

1968年 4月 帝都高速度交通営団入団
1975年 3月 伊予鉄道株式会社
（現株式会社伊予鉄グループ）入社
1995年 6月 同社技術部長
1997年 6月 同社取締役技術部長
1998年 5月 同社取締役鉄道部長
1999年 6月 同社取締役鉄道・自動車部長
2001年 6月 同社常務取締役
2005年 6月 同社専務取締役
2006年 4月 同社取締役社長（代表取締役）
2012年 6月 当行監査役
2015年 6月 伊予鉄道株式会社（現株式会社伊予鉄
グループ）取締役会長（代表取締役）
2015年 6月 当行取締役（監査等委員）（現職）
2020年 6月 株式会社伊予鉄グループ取締役相談役
2022年 6月 同社取締役相談役退任



監査等委員
三好 潤子

1986年10月 アビリティセンター株式会社入社
1987年 8月 同社取締役専務（代表取締役）
1990年10月 同社取締役社長（代表取締役）
2016年 6月 当行取締役（監査等委員）（現職）
2018年 6月 アビリティセンター株式会社会長
（現職）



監査等委員
上甲 啓二

1968年 4月 愛媛県庁入庁
2006年 4月 愛媛県経済労働部長
2008年 4月 愛媛県農林水産部長
2010年 4月 愛媛県参与
2010年12月 愛媛県知事補佐官
2012年 4月 愛媛県副知事
2014年 8月 愛媛県特別参与
2015年 6月 愛媛県特別参与退任
2015年 6月 愛媛県信用保証協会会長
2019年 3月 同協会会長退任
2019年 6月 当行取締役（監査等委員）（現職）



監査等委員
大橋 裕一

1992年 7月 愛媛大学医学部教授
2003年 3月 愛媛大学医学部付属病院長
2006年 3月 愛媛大学理事
2009年 4月 愛媛大学理事・副学長
2015年 4月 愛媛大学学長
2021年 3月 愛媛大学学長退任
2021年 4月 社会医療法人仁友会
南松山病院アイセンター長（現職）
2021年 6月 当行取締役（監査等委員）（現職）



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（現東京平河
法律事務所・コスモ法律事務所）入所
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（現職）
2002年 6月 日本テラクル株式会社監査役
2008年 6月 同社監査役退任
2017年 4月 日本知的財産仲裁センター長
2018年 3月 日本知的財産仲裁センター長退任
2021年 6月 当行取締役（監査等委員）（現職）
（重要な兼職の状況）
株式会社エイジス社外監査役
株式会社ウイコホールディングス
社外取締役

執行役員

専務執行役員	上甲 圭治郎	グループCIO 株式会社いよぎんコンピュータサービス取締役会長
常務執行役員	藤田 真哉	いよぎんリース株式会社代表取締役社長
常務執行役員	藤田 康二	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
常務執行役員	近田 和也	監査部長
常務執行役員	久米 良樹	営業本部 地場産業担当
常務執行役員	藤田 直明	資金証券部長
常務執行役員	徳永 貴司	本店営業部長
執行役員	濱口 俊樹	いよぎんキャピタル株式会社 代表取締役社長
執行役員	稲田 保実	システム部長
執行役員	河崎 徳彦	法人コンサルティング部長

執行役員	矢野 一成	国際部長兼国際部国際業務室長
執行役員	木村 雅彦	東京支店長兼市場営業室長
執行役員	佐々木 信幸	新居浜グループ長兼 新居浜支店長兼登道支店長
執行役員	渡部 健	人事部長兼人事部ダイバーシティ推進室長兼 人事部健康経営推進室長
執行役員	佐賀山 隆	ビジネスマーケティング部長
執行役員	村上 尚	大阪支店長
執行役員	西原 隆二	高松グループ長兼高松支店長
執行役員	松崎 哲也	広島支店長
執行役員	栗田 修平	四国アライアンス証券株式会社 代表取締役社長

[illegible]

持株会社移行で、 グループの新しい ガバナンス意識を

取締役監査等委員
野間 自子

Q1 ガバナンス体制について

先進的な取組みと風通しの良い企業文化

昨年6月に社外取締役として就任してから1年が経ちます。それまで弁護士として案件を通じて、銀行に対して堅いイメージを持っていましたが、就任後にその考えは良い意味で覆されました。

当行ではビデオ通話で銀行窓口と同じ体験ができるスマートフォンアプリ「AGENT」や、ビジネスカジュアルの導入、男性の育児取得の義務化、サロンのような店舗開設など、先進的な取組みも積極的に行っており、まさに当行の長期ビジョン「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」を実践していることを実感しています。

行内の雰囲気は風通しが良く、会議への参加もしやすく、同時に情報の共有も徹底されています。当行は、2015年に監査等委員会設置会社に移行しています。現在の取締役会のメンバーは13名、うち6名は取締役監査等委員であり、うち5名が独立社外取締役、女性2名です。代表取締役と監査等委員会とのコミュニケーションは、取締役会や定期的なミーティング等により頻繁に行われ、経営課題や監査等委員会の監査環境の整備について忌憚のない意見交換ができています。

グループ内の知的財産の意識向上も

私自身、弁護士として知的財産権、会社法務、企業再生を主に専門にしております。これまでの知見を生かして、銀行業務のリスクマネジメントやコンプライアンス態勢の強化に寄与したいと思っています。例えば、ダイバーシティなど自分の中の意識に照らして発言したり、専門家としての立場から知的財産関係の意見を申し上げたりしています。今後は、当行の保有する知的財産を有効に活用していくことも求められていくと思います。

また、私自身が愛媛県外の出身であること、そして女性であることから、ある意味では当行の役員の中ではマイノリティの存在だと言えます。多様な人材の活用など、新しい視点から経営に活かせる提案を行っていきたいと考えています。

持株会社移行に伴うグループのガバナンス構築

当行は、本年10月には持株会社体制への移行を控え、ガバナンス改革への取組みを通じて、その高度化を図っています。グループ内には金融サービス会社から、ソフトウェア会社、シンクタンクまで幅広く、これまで銀行中心だった企業カルチャーから脱却し、グループガバナンスの高度化、役職員の意識・行動の変革によるグループ会社の自立性向上が求められています。銀行が上から目線でグループを見ることがないように、グループ会社が子会社意識を持たないように、これまで以上にグループの経営管理体制、経営管理の実効性について見守ってまいります。

Q2 伊予銀行の未来

ダイバーシティ経営とサステナビリティの推進

ダイバーシティ経営への取組みを推進していかなければならないと考えています。組織は同質性が過ぎると活力が衰えがちです。そうならないためにも、多様な人材の採用・登用・活用は必須の課題です。今後は、多様な人材による多様な視点や価値観のぶつかりあいによって、良いアイデアを生み、お客さまに新たな価値を提供することを促さなければなりません。

サステナビリティを基軸としたガバナンス改革も喫緊の課題です。当行では、2030年までに2013年度比CO2排出量の50%削減、2021年度から2030年度までのサステナビリティファイナンス累計実行額1兆4,000億円、うち環境分野7,000億円という目標を設定し、サステナビリティ委員会とその下部会議体としてサステナビリティ部会を新設してSDGsに取り組んでいます。

ダイバーシティ経営もサステナビリティの取組みもして、かつ地域のリーディング企業として自ら範を示すこと、そして同様な取組みを行っている企業を積極的に支援すること、この2つを実践していくことが大切だと考えています。

グループの誇りを持って地域経済に寄与していきたい

当行は、今年度で145年を迎えます。これまで、戦争や金融恐慌など、多くの混乱を経てきました。当行の信用は、その中でも自己変革を怠らず、常に「豊かな明日」を考えて、「先進的で質の高い、総合的な金融情報サービスを、心を込めて提供する」ことを心がけてきた賜物であると思っています。現代は非常に舵取りの難しい時代です。しかし、逆に言えばこの伝統を守りつつ自己変革を重ね、さらに発展していくチャンスでもあると思います。

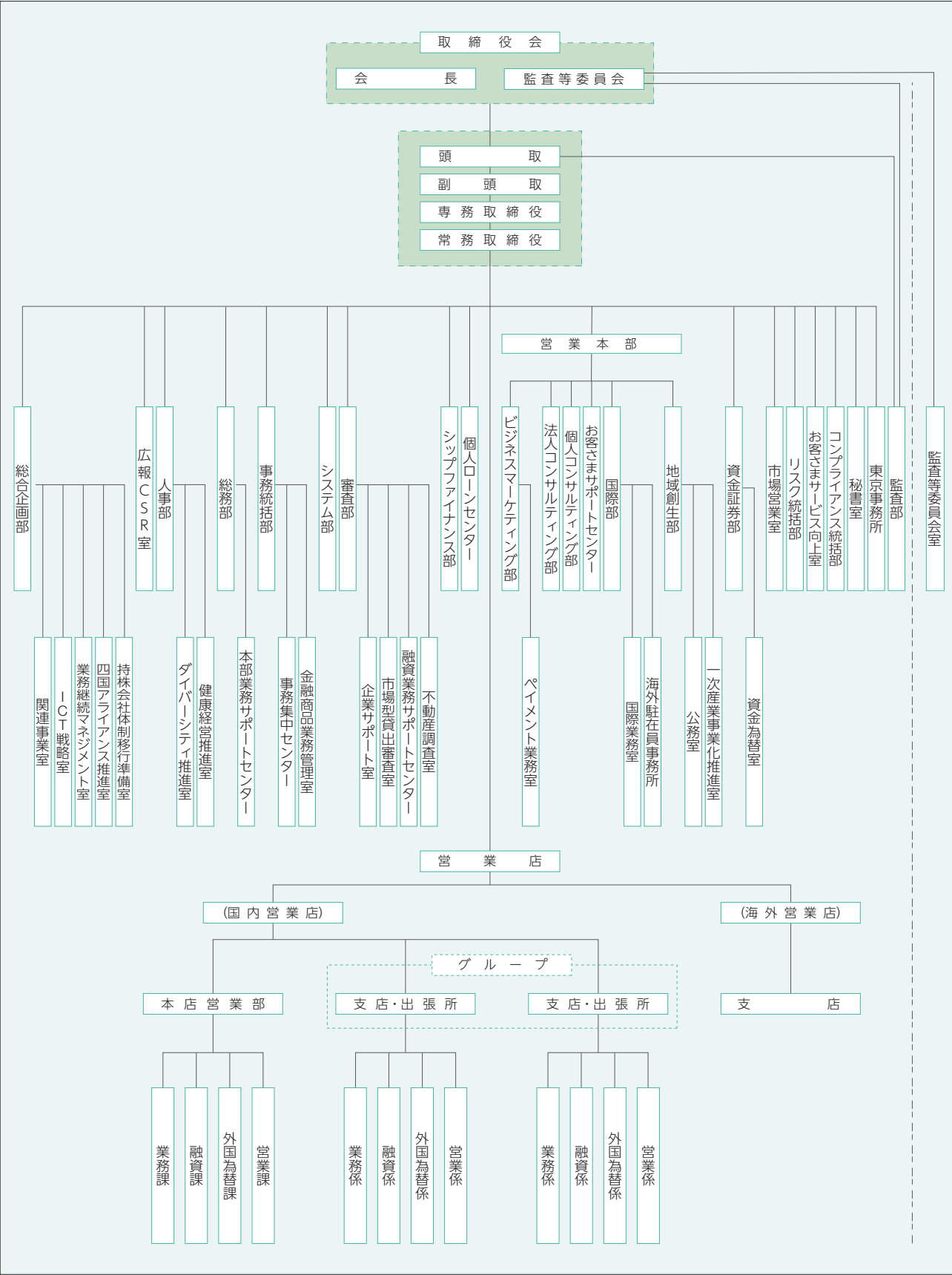
愛媛には有力な経済地盤が存在しますが、これからは愛媛発のスタートアップ企業の育成など新しい取組みにも寄与していくべきだと考えております。

持株会社への移行後も、グループ会社がそれぞれ誇りを持ちながら、より柔軟に「潤いと活力のある地域の明日を創る」ための諸活動を進めていくことが重要です。

取締役就任前から、私は趣味としているロードバイクで、何度も、しまなみ海道等を巡っています。風光明媚で、温暖な気候を要する伊予の地が大好きです。この美しい土地がいつまでも残り、より多くの産業が興隆し、多くの人が集うようになれば強く願っています。そして、そのために当行の果たす役割は大きく私自身も自己研鑽を怠らず、しっかりと携わってまいりたいと思っています。



機構図



会社概要

本店所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地
創業	明治11年(1878年)3月15日(第二十九国立銀行)
資本金	209億円(発行済株式総数323,775千株)
従業員数	役員13人、職員2,670人(臨時・出向を除く)
拠点数	国内151か店(店舗内店舗22、出張所9を含む)、海外1か店(シンガポール) 海外駐在員事務所2か所(上海、香港)
連結総自己資本比率(国際統一基準)	14.32%
連結子会社数	16社
連結従業員数(臨時を除く)	3,044人



株主構成

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	
株主数(人)	2	55	26	1,147	189	35	24,949	26,403	—
所有株式数(単元)	8,019	1,251,189	44,218	933,408	340,620	387	656,687	3,234,528	322,566
割合(%)	0.25	38.68	1.37	28.86	10.53	0.01	20.30	100.00	—

(注) 自己株式5,776,482株は「個人その他」に57,764単元、「単元未満株式の状況」に82株含まれています。

大株主

氏名又は名称	住 所	所有株式数 (千株)	発行済株式総数 (自己株式を除く) 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	東京都港区浜松町2丁目11番3号	36,008	11.32
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	32,807	10.31
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	2.79
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	8,867	2.78
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	1.88
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	1.85
住友生命保険相互会社	東京都中央区築地7丁目18番24号	5,415	1.70
伊予銀行従業員持株会	愛媛県松山市南堀端町1番地	4,985	1.56
損害保険ジャパン株式会社	東京都新宿区西新宿1丁目26番1号	4,293	1.35
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	3,844	1.20
計	—	117,013	36.79

(注) 1. 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36,008千株であります。なお、その内訳は、信託口35,308千株、退職給付信託口700千株であります。
2. 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32,807千株であります。なお、その内訳は、信託口25,359千株、退職給付信託口6,049千株、年金信託口182千株、年金特金口196千株、証券投資信託口1,019千株であります。



伊予銀行を知る

持株会社

マネジメントレター

価値創造ストーリー

長期ビジョン実現に向けた
事業戦略と計画

サステナビリティ

企業データ