



2024年4月1日

各 位

## 「2024年度中期経営計画」の策定について

株式会社いよぎんホールディングス（社長 三好 賢治）は、2024年度からの3年間を計画期間とする「2024年度中期経営計画」（以下「新中計」という。）を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。詳細につきましては、**別紙**をご覧ください。

### 記

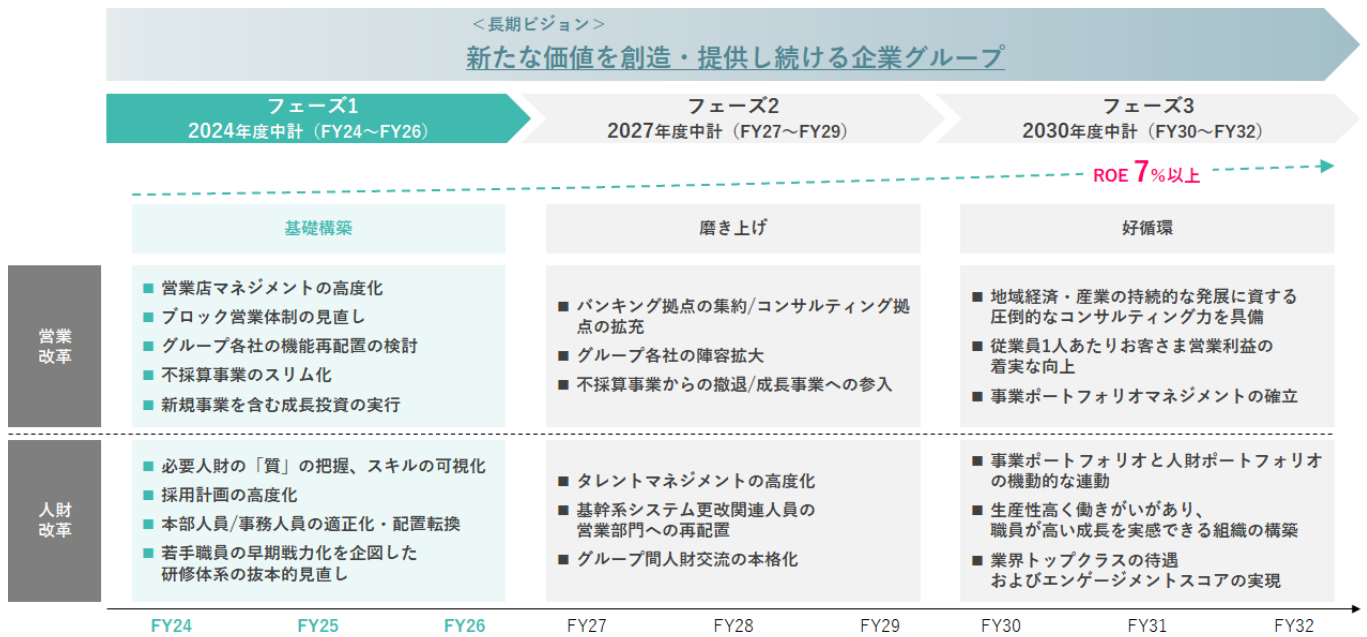
#### 1. 当社グループを取り巻く経営環境の認識

- （1）当社グループを取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化に伴い深刻化する人手不足や事業所の減少による地域経済の縮小など、引き続き社会構造の変化は大きく、加速度的に進んでいます。
- （2）一方、デジタル化・脱炭素化に対する官民投資の拡大や金利上昇局面への反転をはじめ、デフレ経済からの脱却に向けて、賃金と物価の双方が好循環する経済の到来が期待されるなど、当社グループはもちろんのこと、地域社会全体にとって大きな転換点を迎つつあります。
- （3）このような経営環境のなか、当社グループの存立基盤は地域社会の発展・成長であり、「潤いと活力ある地域の明日を創る」を存在意義とする企業理念のもと、様々な環境・社会課題の解決に資する新たな価値を創造・提供し続けることで、当社グループの持続的な成長と企業価値を向上させていく必要があると認識しています。

#### 2. 計画策定の考え方

- （1）上記の経営環境の認識を踏まえ、様々な環境・社会課題のうち、当社グループの価値創造に大きく影響する重要項目（マテリアリティ）として、「気候変動・環境負荷」「人口減少・少子高齢化」「地域経済・産業の持続的な発展」「人的資本の拡充」「インテグリティの追求」の5つのマテリアリティを特定しました。
- （2）これらのマテリアリティを起点とした事業活動を展開していくというサステナビリティ経営を実践することで、幅広いステークホルダーに対する社会インパクトを創出するとともに、当社グループの企業価値向上に向けた経済インパクトを極大化させていくという考えのもと新中計を策定しました。

### 3. 位置付け



- (1) 当社グループは、「2015 年度中期経営計画」以降、前中期経営計画である「2021 年度中期経営計画」までの3回の計画を遂行していくなかで、当社グループ独自のビジネスモデルである「DHD モデル」を深化・進化させ、徹底した業務プロセス改革に取り組むとともに、様々なデジタルサービスを創出してきました。更には、従来の銀行中心の組織形態・カルチャーから脱却し、グループ各社が自律しつつシナジーを発揮していくため、2022年10月に持株会社体制へ移行し、グループ総合力を結集しました。
- (2) 次なる10年を展望したとき、地域とともに当社グループが更に発展・成長していくためには、マテリアリティを起点としたサステナビリティ経営を実践していくことが必要であり、その戦略遂行の主役は紛れもなく「人」であると考えています。
- (3) 当社グループがこれまで積極化してきたデジタル実装をベースに、「DHD モデル」の「H（ヒューマン）」に更なる磨きをかけることで、10年先を見据えた「稼ぐ力」を向上させていくために、「事業ポートフォリオ」および「人財ポートフォリオ」の再構築を中心とした「営業×人財」の構造改革を実行し、長期ビジョンの実現および企業価値の向上を目指します。このような考えのもと、新中計は、構造改革のフェーズ1「基礎構築」の3年間として位置付け、役職員のマインドセットや行動の変革を促していく取組みを進めてまいります。

### 4. 戦略構成

- (1) 新中計では、マテリアリティを起点とした「成長」「適応」「強靱」「改善」をキーワードに、4つの戦略で構成します。
- A. グロース戦略  
地域経済・産業の持続的な発展によって、ステークホルダーとともに「成長」する。
- B. アジャスト戦略  
気候変動や人口減少など、当社グループおよびステークホルダーに大きな影響を及ぼす地域の課題に対して「適応」する。

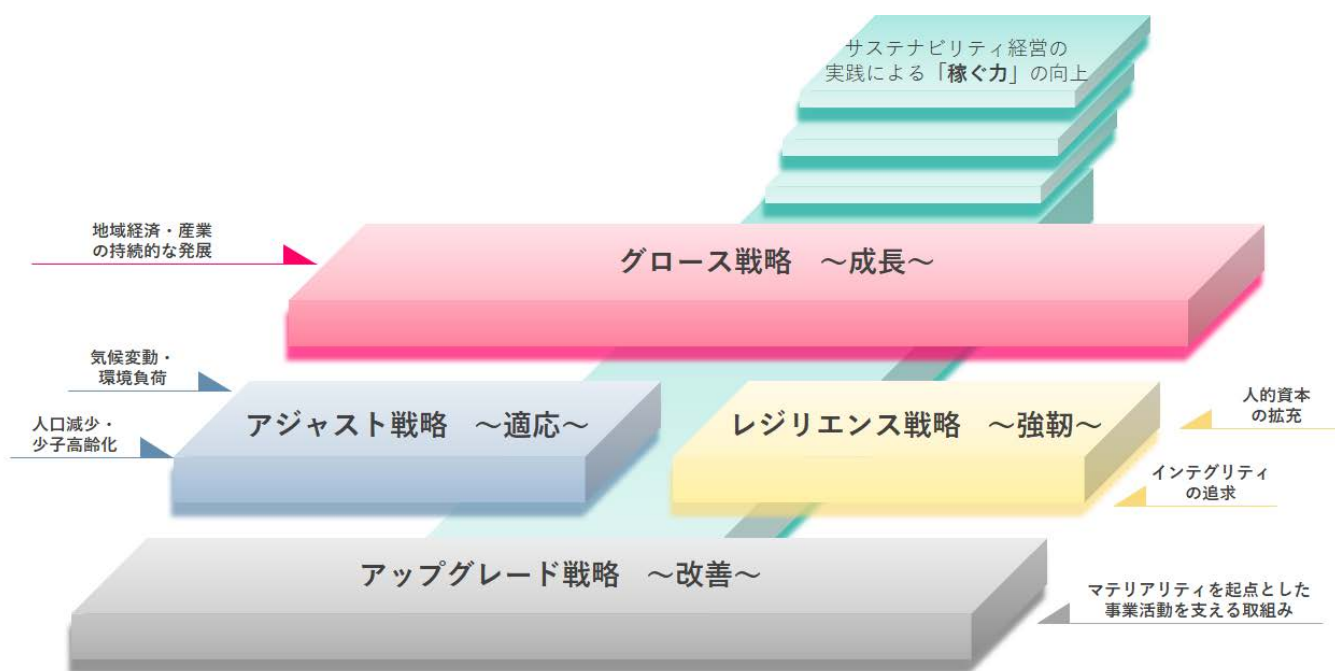
C. レジリエンス戦略

人的資本を拡充するとともに、インテグリティの伴った事業活動を実践することで、「強靱」な人財および組織を創り出す。

D. アップグレード戦略

更なるBPR推進や対面/非対面チャネルの充実、および次期基幹系システムの構築によって、インフラや仕組み等をより高度なものに「改善」する。

(2) これらの戦略を遂行することで事業基盤および経営基盤をより一層強化し、サステナビリティ経営の実践を通じて当社グループの「稼ぐ力」を向上させるとともに、地域の持続可能性を高めてまいります。



5. 経営指標

新中計における経営指標は、当社グループに与える経済インパクト（財務指標）およびマテリアリティごとの社会インパクト（非財務指標）を計る「インパクト指標」として構成します。

(1) 経済インパクト

インパクト内容	インパクト指標	2023年度実績	2026年度目標	目指す水準
収益性	連結 ROE (純資産ベース)	2024年5月 開示予定	4%半ば	7%以上
	親会社株主に帰属する 当期純利益		350億円	
効率性	連結コア OHR		55%程度	
成長性	成長投資		100億円	

(2) 社会インパクト

マテリアリティ	インパクト内容	インパクト指標	2023年度 見込	2026年度 目標	目指す水準
気候変動・ 環境負荷	当社グループの CO2 排出量の削減	当社グループの CO2 排出量削減率 <sup>※1</sup>	△34% <sup>※9</sup> (13年度比)	<u>△50%</u> (13年度比)	<u>CN 達成</u> <sup>※10</sup>
人口減少・ 少子高齢化	お客さまの 保有資産の増加	お客さま 1人あたりの 総資産残高指数 <sup>※2</sup>	100.0	<u>108.0</u>	<u>121.0</u> <sup>※11</sup>
地域経済・産業 の持続的な発展	お客さまの 収益力の向上	事業所 1社あたりの キャッシュフロー指数 <sup>※3</sup>	100.0	<u>109.0</u>	<u>131.0</u> <sup>※11</sup>
人的資本 の拡充	従業員エンゲー ジメンツの向上	従業員エンゲー ジメンツスコア <sup>※4</sup>	70	<u>72</u>	<u>76</u> <sup>※11</sup>
	従業員の 生産性の向上	従業員 1人あたり お客さま営業利益 <sup>※5</sup>	4.2 百万円	<u>5.6 百万円</u>	<u>13.8 百万円</u> <sup>※11</sup>
インテグリティ の追求	顧客体験価値 (CX) の向上	お客さま CX 指標 <sup>※6</sup>	6.85	<u>7.10</u>	<u>7.10</u> <u>以上維持</u> <sup>※11</sup>
	情報開示の 透明性向上	ステークホルダー 対話回数 <sup>※7</sup>	50 回超	<u>100 回以上</u>	<u>100 回以上継続</u>
		ESG 評価機関の 評価スコア <sup>※8</sup>	—	<u>スコア</u> <u>向上</u>	<u>スコア</u> <u>向上・維持</u>

※1 Scope1、2の合計

※2 伊予銀行または四国アライアンス証券とお取引のある18～74歳の個人のお客さまの総預り資産残高をお取引先数で除したものを指数化

※3 当社グループの瀬戸内圏営業エリアにてお取引のある法人のお客さまのキャッシュフロー（経常利益+減価償却費）をお取引先数で除したものを指数化

※4 エンゲージメント計測ツール「wevox」の総合スコア

※5 当社グループの顧客部門の営業利益を連結従業員数（除く臨時・嘱託）で除した数値

※6 CX指標は、株式会社野村総合研究所のCXMM<sup>®</sup>（株式会社野村総合研究所の登録商標）に準拠して計測

※7 株主、機関投資家、個人投資家、およびお取引先等向けに開催したSRやIRの実施回数

※8 MSCI社、Sustainalytics社およびFTSE社によるESG評価スコアを採用

※9 2022年度実績

※10 2030年度

※11 2032年度

6. 今後の資本政策

2025年3月期以降の配当の方針を含めた還元方針および政策保有株式の縮減方針などの資本政策につきましては、2023年度決算と併せて、2024年5月に公表いたします。

以上

【本件に関するお問い合わせ】 株式会社いよぎんホールディングス

経営企画部（担当:上田、大森） TEL (089) 907-1034

# 2024年度中期経営計画

(2024年度－2026年度)



# INDEX

## 1 2021年度中期経営計画の総括

前中期経営計画の振り返り_概要	3
前中期経営計画の振り返り_主要計数計画	4

## 2 2024年度中期経営計画の概要

経営環境の認識	6
マテリアリティの特定	7
マテリアリティ基本方針/関連テーマ	8
グループ企業理念/長期ビジョン/マテリアリティ	9
環境認識/マテリアリティを踏まえた方向性	10
次なる10年に向けて	11
「営業×人財」の構造改革	12
事業ポートフォリオの再構築	13
法人関連事業の方向性	14
個人関連事業の方向性	15
人財ポートフォリオの再構築	16
人財の「量」の確保/「質」の向上	17
インパクト指標（経営指標）/経済インパクト	18
収益ロードマップ	(2024年5月開示予定)
インパクト指標（経営指標）/社会インパクト	19

## 3 2024年度中期経営計画の戦略

2024年度中期経営計画の戦略構成	21
グロース戦略	23
アジャスト戦略	28
脱炭素に向けたロードマップ	31
レジリエンス戦略	33
アップグレード戦略	35

## 4 資本政策

政策保有株式の縮減	(2024年5月開示予定)
株主還元方針	(2024年5月開示予定)

1

## 2021年度中期経営計画の総括

# 前中期経営計画の振り返り\_概要

6つの事業戦略と4つの計画を軸に、「DHDモデル」を深化・進化させるよう取組みを推進

事業戦略

## 法人関連戦略

- 多様化する資金ニーズへの対応
- 事業性評価を軸としたコンサルティング
- グループ機能を活かした総合力向上

## 船舶関連戦略

- 造船・海運業に関する多様なコンサルティング
- 長期的リレーションに基づく資金供給
- 海運マーケットへの積極的関与

## 新事業戦略

- DXを軸としたコンサルティング事業の開始
- グループのデータ・知見を活かした新サービス投入
- 規制緩和を捉えた事業領域の拡大

## 個人関連戦略

- 顧客ニーズに応じたローン商品投入
- 顧客のライフプランに寄り添った資産形成・承継コンサルティング
- デジタル化による利便性向上

## 市場運用戦略

- 安定的な収益確保と流動性を重視した分散投資
- マーケット環境に即した機動的なポートフォリオコントロール

## BPR戦略

- 現金ハンドリングレス
- 事務フローの簡素化
- 本部集中

計画

## 店舗計画

- グループ長制の導入拡大による店舗機能の明確化、店舗配置の見直し
- 新たな非対面チャネルの構築

## IT計画

- データ活用の態勢整備
- オムニチャネル連携と高度化
- 基幹系システムの高度化推進
- IT投資の最適化

## 人財育成計画

- 得意分野をもつ人財の育成
- 自律的に学ぶ環境の整備
- キャリアの多様化への対応
- 専門人財の育成

## 人員計画

- BPRにより創出したマンパワーを注力分野へ再配置
- 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



# 前中期経営計画の振り返り\_主要計数計画

計数計画項目	'20年度実績	'21年度実績	'22年度実績	'23年度実績	'23年度計画	評価
連結コア業務粗利益	866億円	904億円	895億円	2024年5月 開示予定	860億円	2024年5月 開示予定
親会社株主に帰属する 当期純利益	180億円	264億円	278億円		230億円	
連結ROE (株主資本ベース)	3.82%	5.34%	5.40%		4.0%以上	
連結コアOHR	60.19%	57.05%	58.80%		60.0%程度	
連結普通株式等 Tier1比率	14.58%	14.28%	15.00%		15.0%程度	
グループ会社(除く銀行) コア業務粗利益	85億円	84億円	82億円		90億円	

2

## 2024年度中期経営計画の概要

# 経営環境の認識

当社グループを取り巻く内外環境を認識しつつ、真に対応すべき重要事項の特定が必要

## 内部環境

### 強み (Strength)

- 強固な財務基盤
- 地域における信用力
- 積極的なデジタル実装
- シップファイナンス・市場運用ノウハウ
- 定性・定量両面での地域・取引先の豊富な社内蓄積データ
- 専門的かつ多様な人財
- 地域の多様な産業構造と確固たる営業基盤
- 実権者との繋がり（対面営業の優位性）

### 弱み (Weakness)

- お客さま営業利益の低下、職員1人あたりの収益額の低さ
- 長期的なコスト上昇傾向
- ROIおよび低採算事業の検証不足
- グループ会社（除く銀行）のエンパワーメント不足
- グループ会社間の連携不足によるシナジーの低さ
- 人材流動化に伴う人財流出、顕在化しつつある人員不足
- 地域経済に依存したビジネス領域

## 外部環境

### 機会 (Opportunity)

- 規制緩和
- 資産所得倍増プラン
- デジタル化・脱炭素化に向けた官民投資の拡大
- 金利上昇局面への反転
- デフレからの脱却
- グローバルでの人口増加に伴う荷動きの活発化
- デジタルおよびサステナビリティ・ネイティブ世代のメインストリーム化

### 脅威 (Threat)

- 金融商品の販売規制強化
- 金融資産の高齢化
- 相続による都市部への預金流出
- 環境規制の加速による事業・資産の陳腐化
- 人口・事業所減少による地域経済の規模縮小
- 中小企業経営者の高齢化、企業の休廃業の増加
- 人手不足（地場産業の担い手不足）

# マテリアリティの特定

「2024年度中期経営計画」の策定に合わせて、マテリアリティ（当社グループの価値創造に大きく影響する重要項目）を特定

## 投資家視点のマテリアリティ

環境・社会課題が当社グループへ及ぼす影響

- ESG評価機関の評価分析を実施し、投資家視点のマテリアリティ候補を8項目抽出

## マルチステークホルダー視点のマテリアリティ

当社グループが環境・社会課題へ及ぼす影響

- バリューチェーン分析により、インパクト候補群を109項目抽出
- 国連のインパクトレーダー・愛媛県長期計画等を参考のうえ、社会課題を118項目抽出
- 当社グループが各ステークホルダーに及ぼすインパクト200項目超についての影響度評価を事務局主体に実施し、マルチステークホルダー視点のマテリアリティ候補を114項目抽出

## マテリアリティ候補の選定および重要度評価

- 上記2つの視点を兼ね備えた当社グループとしてのマテリアリティ候補選定（25項目）
- 社内外役員等、外部有識者による重要度評価の実施

## マテリアリティの特定

- マテリアリティ候補の整理・統合
- 取締役会での審議および決議

気候変動・  
環境負荷



人口減少・  
少子高齢化



地域経済・産業  
の持続的な発展



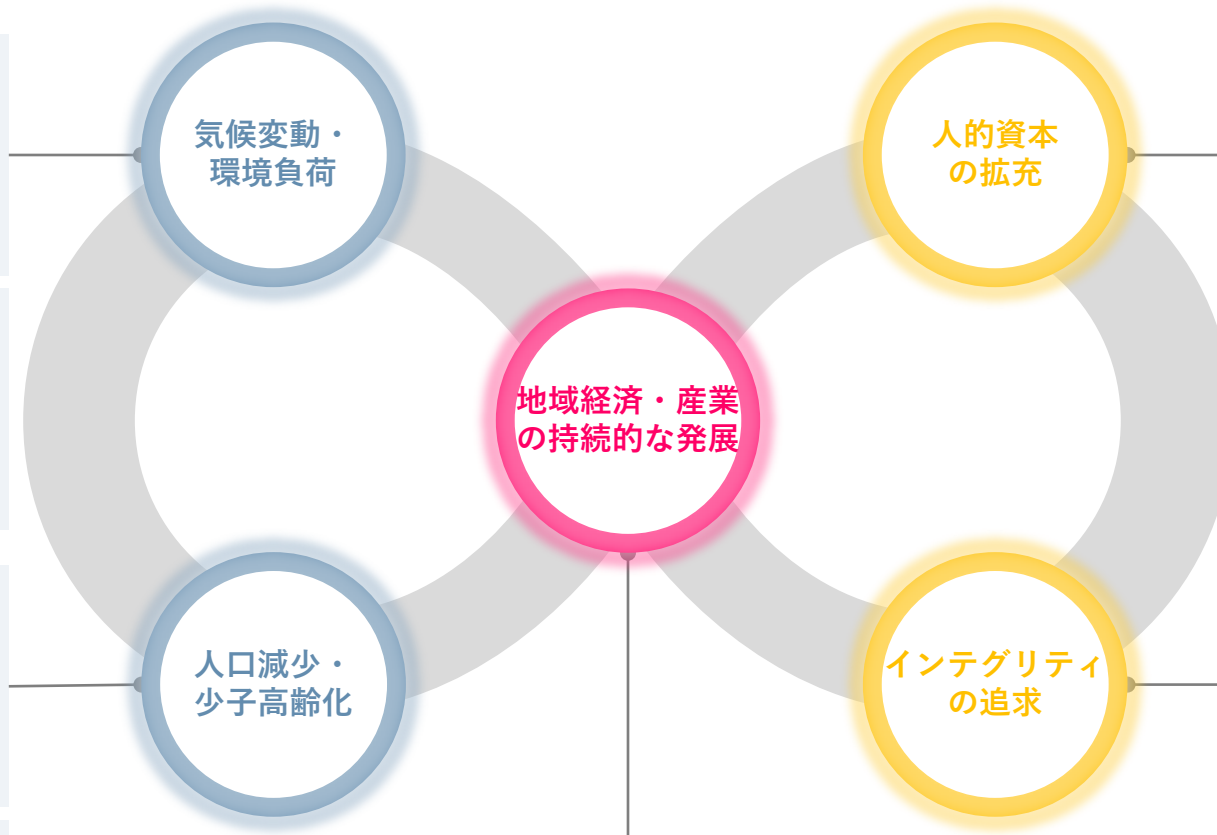
人的資本  
の拡充



インテグリティ  
の追求

2024年度中期経営計画の策定

# マテリアリティ基本方針/関連テーマ



## 基本方針

当社グループが環境に配慮した事業活動を展開するとともに、お客さまの気候変動対応および脱炭素化に向けた取組みを金融・非金融の両面から支援し、豊かな地球環境・自然資本の維持に貢献する。

## 関連テーマ

- 環境に配慮した事業活動の展開
- 投融資先を通じた環境負荷の緩和

## 基本方針

デジタル技術を駆使した支援によって地域の生産性を向上させるとともに、付加価値の高い商品・サービスの提供や金融教育活動を通じて、あらゆる世代の人々が安心して生活できる社会の実現に貢献する。

## 関連テーマ

- DX
- 地域の雇用創出・所得増加
- 交流人口・インバウンド拡大
- 人生100年時代への対応
- 金融包摂（金融へのアクセス）

## 基本方針

当社グループのビジネスモデルの変革に取り組むとともに、お客さまの新たな挑戦や価値創造を促進することで、地域の稼ぐ力を創出し、地域経済・産業の発展に貢献する。

## 関連テーマ

- サステナビリティ領域における新たな価値創出
- 地域産業の振興
- 事業承継
- 新たな産業やイノベーションの創出
- 地域の金融・情報リテラシーの向上
- 地域企業・パートナー・自治体と協働したエコシステムの形成
- 地域のインフラ整備による活力あるまちづくり

## 基本方針

当社グループの競争優位の源泉である人財一人ひとりのエンゲージメントを高めるとともに、多様な個を尊重し、地域やお客さまへ新たな価値を提供する人財を育成する。

## 関連テーマ

- 人財育成
- 人財確保・定着
- DE&I
- 人権尊重
- 従業員の健康と安全

## 基本方針

すべての役職員が社会的倫理観に基づいて自律的に正しく行動し、誠実に職務へ向き合い、風通しのよい組織風土を醸成する。そして、公正な事業活動および透明性の高い情報開示の実践を通じて、ステークホルダーとの強固な信頼関係を構築する。

## 関連テーマ

- お客さま本位
- 商品・サービスの品質
- コンプライアンス
- リスク管理
- コーポレートガバナンス
- ステークホルダーとの対話

# グループ企業理念/長期ビジョン/マテリアリティ

## グループ企業理念

### <存在意義>

潤いと活力ある地域の明日を創る

### <経営姿勢>

最適のサービスで信頼に応える

### <行動規範>

感謝の心でベストをつくす



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

### 新たな価値を創造・提供し続ける

- グループ一体でのコンサルティング力の強化
- ビジネス領域の拡大に向けた他業連携の充実

### 企業グループ

- 中核事業と親和性が高く、社会やお客さまの課題解決につながるビジネス領域への積極的な挑戦



マテリアリティ

地域社会の変化と幅広いステークホルダーのニーズを踏まえた、当社グループの価値創造に大きく影響する重要項目

気候変動・  
環境負荷

人口減少・  
少子高齢化

地域経済・産業  
の持続的な発展

人的資本  
の拡充

インテグリティ  
の追求

# 環境認識/マテリアリティを踏まえた方向性

これまで積極化してきたデジタル実装をベースに、「H（ヒューマン）」に更なる磨きをかけることで、10年先を見据えた「稼ぐ力」を高める

## <外部環境>

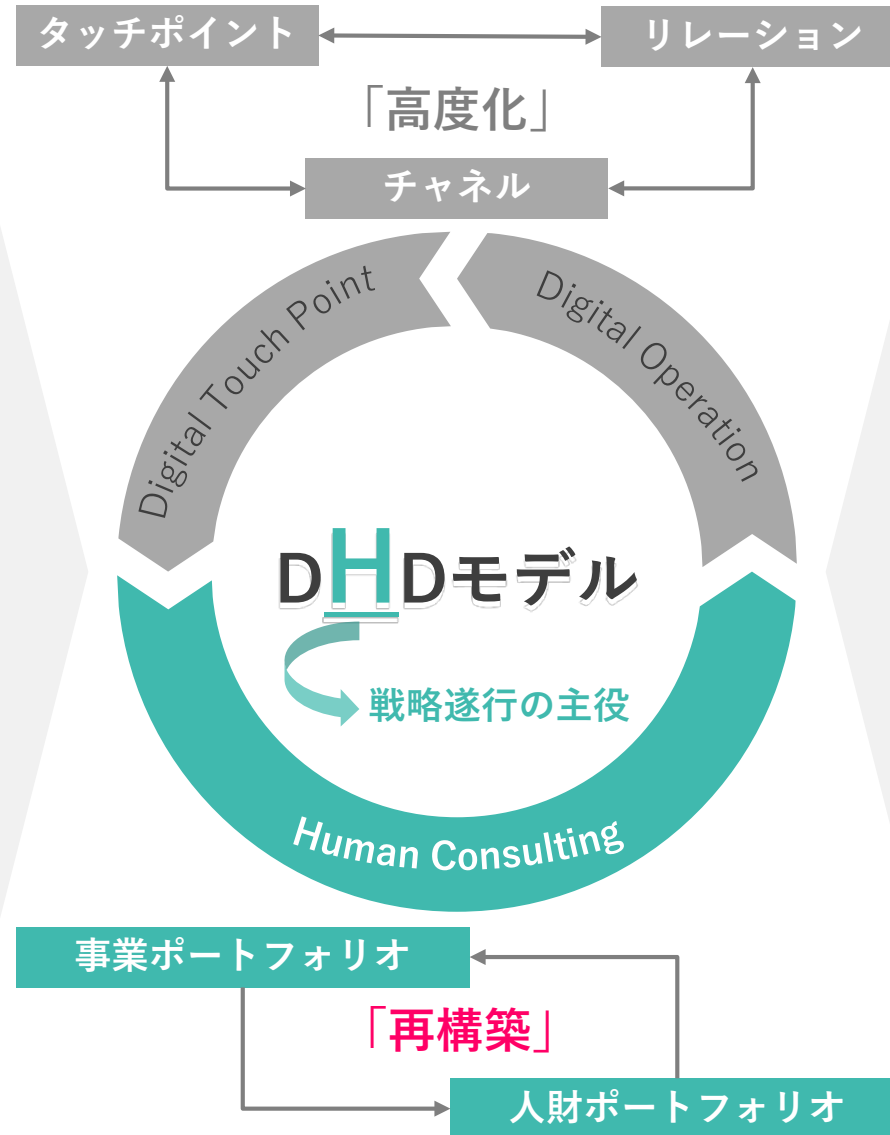
- 「規制緩和」「資産所得倍増プラン」「デジタル化・脱炭素化に向けた官民投資の拡大」「金融政策の転換」「デフレ脱却」等の機会が到来
- 「人口減少・少子高齢化」「事業所の減少による地域経済の縮小」等の社会構造の変化は引き続き脅威

## <内部環境>

- 強固な財務基盤を活かした更なるリスクテイク
- 地域・お客さまとのリレーションを駆使した営業基盤の強化
- 職員一人ひとりが、収益性の観点を強く認識した事業活動の展開
- これらの事業活動を可能とする人的資本の強化

## <業界構造>

- 大手プラットフォーム等が自社の経済圏の中で日常の接点を独占
- 資産運用はネット証券を中心にデジタルが選好される傾向
- マスリテール層向けの決済関連ビジネスや預り資産ビジネスについては一層の苦戦を予想



## <戦略キーワード>

適応



成長



強靱



改善

## <マテリアリティ>

気候変動・  
環境負荷

人口減少・  
少子高齢化

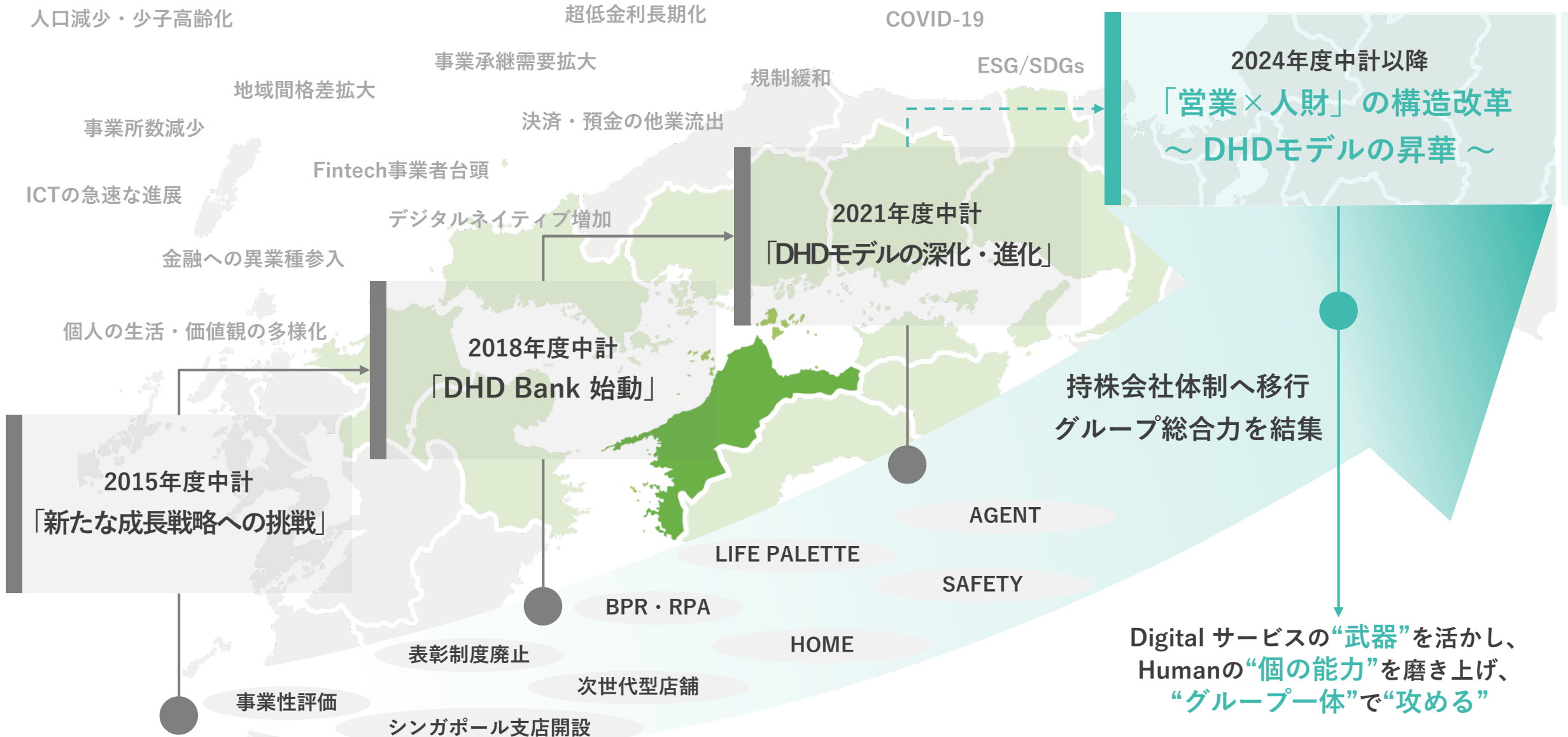
地域経済・産業  
の持続的な発展

人的資本  
の拡充

インテグリティ  
の追求

# 次なる10年に向けて

過去3回の中期経営計画を礎に、次なる10年に向けて「DHDモデル」を昇華させるべく、構造改革を実行していく





# 「営業×人財」の構造改革

10年先を見据えた「稼ぐ力」を高めるため、「営業×人財」の構造改革を実行し、長期ビジョンの実現を目指す

<長期ビジョン>

新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ

フェーズ1  
2024年度中計 (FY24~FY26)

フェーズ2  
2027年度中計 (FY27~FY29)

フェーズ3  
2030年度中計 (FY30~FY32)

ROE 7%以上

## 基礎構築

## 磨き上げ

## 好循環

営業  
改革

- 営業店マネジメントの高度化
- ブロック営業体制の見直し
- グループ各社の機能再配置の検討
- 不採算事業のスリム化
- 新規事業を含む成長投資の実行

- バンキング拠点の集約/コンサルティング拠点の拡充
- グループ各社の陣容拡大
- 不採算事業からの撤退/成長事業への参入

- 地域経済・産業の持続的な発展に資する圧倒的なコンサルティング力を具備
- 従業員1人あたりお客さま営業利益の着実な向上
- 事業ポートフォリオマネジメントの確立

人財  
改革

- 必要人財の「質」の把握、スキルの可視化
- 採用計画の高度化
- 本部人員/事務人員の適正化・配置転換
- 若手職員の早期戦力化を企図した研修体系の抜本的見直し

- タレントマネジメントの高度化
- 基幹系システム更改関連人員の営業部門への再配置
- グループ間人財交流の本格化

- 事業ポートフォリオと人財ポートフォリオの機動的な連動
- 生産性高く働きがいがあり、職員が高い成長を実感できる組織の構築
- 業界トップクラスの待遇およびエンゲージメントスコアの実現

FY24

FY25

FY26

FY27

FY28

FY29

FY30

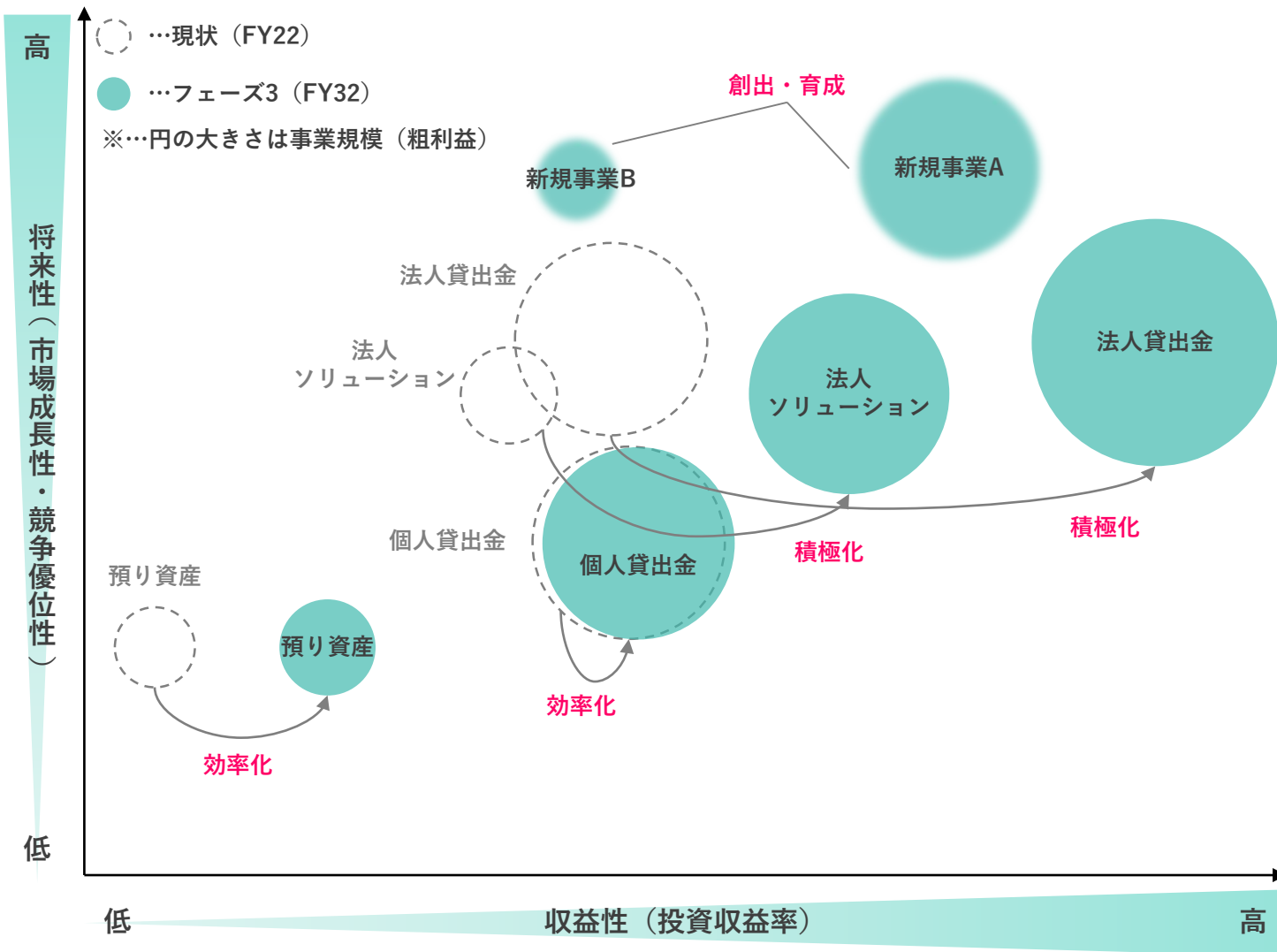
FY31

FY32

# 事業ポートフォリオの再構築

営業部門における事業ポートフォリオを再構築することで、「稼ぐ力」の底上げを図る

## 10年先に向けた事業ポートフォリオ再構築イメージ

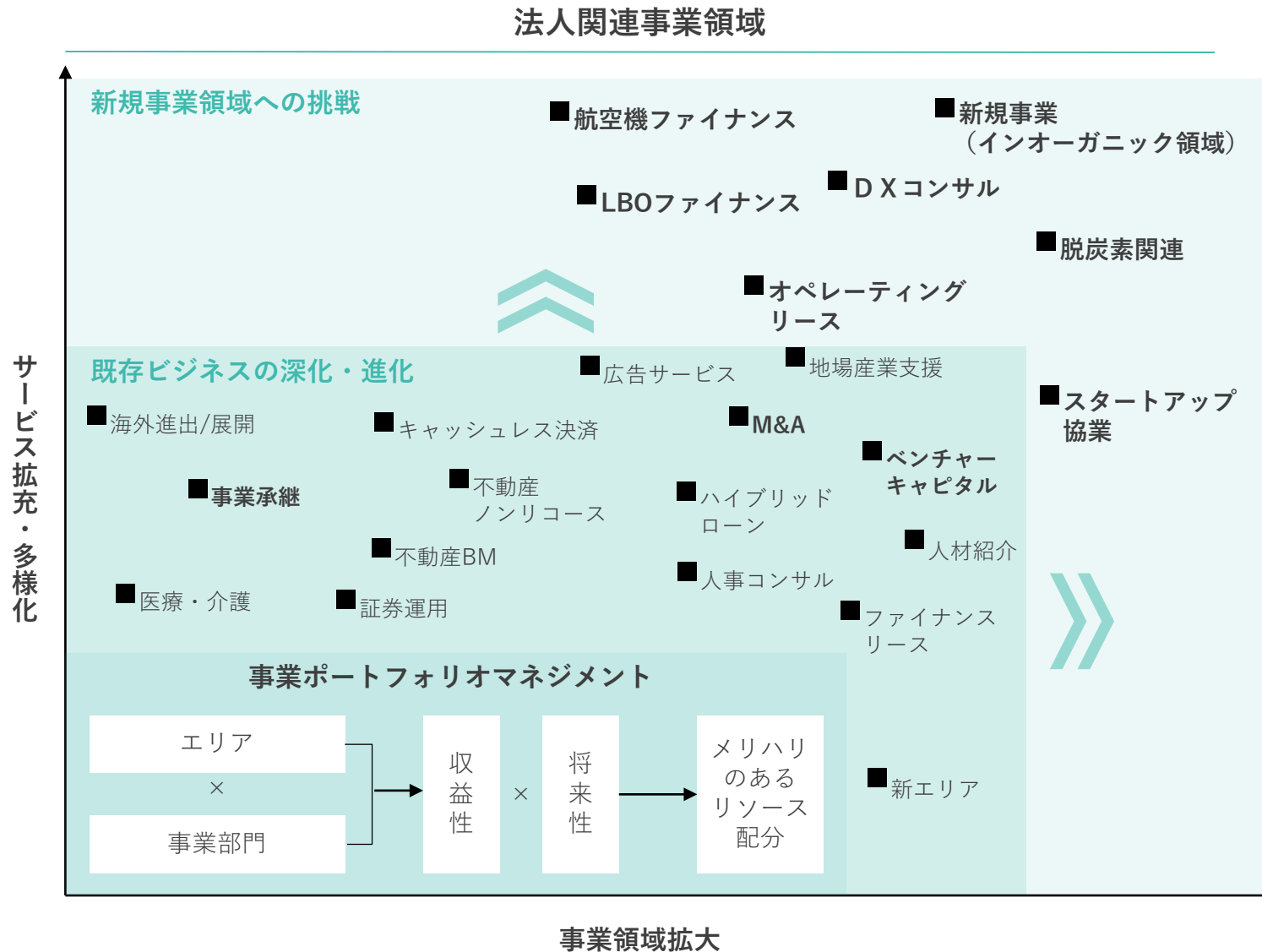


## 各事業の方向性

法人貸出金 (除く船舶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域を支える攻めのリスクテイク</li> <li>■ 資金需要が旺盛なエリアへのアセット投入</li> </ul>
法人ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高度金融、事業承継・M&amp;A・ウェルスアドバイザー、リースを軸に役務収益を強化</li> </ul>
個人貸出金	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 給振等の基盤取引拡大が期待できるお客さまを中心とした住宅ローンの推進</li> <li>■ プロモーション強化による消費性ローンの拡大</li> </ul>
預り資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 相続関連ニーズへの対応に注力</li> <li>■ デジタルを駆使した顧客管理コストの低減</li> </ul>
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域活性化やGX等の社会課題を起点とした新規事業の創出および収益化</li> <li>■ スピード感のある成長に向けたインオーガニック投資（M&amp;A等）の本格検討</li> </ul>

# 法人関連事業の方向性

既存ビジネスを深化・進化させるとともに、新規事業領域への挑戦を加速させる



## 既存ビジネスの深化・進化

- 後継者問題の解決と事業領域の拡大を目指す経営者ニーズの双方解決を目指した事業承継・M&A業務の拡大
- ファンドを通じた投資とハンズオン支援による企業価値向上

## 新規事業領域への挑戦

- LBO・航空機ファイナンスの推進
- 大手リース会社との協働によるオペレーティングリース等の新手法導入
- 新事業/M&Aによる新たな事業の柱
- 中小企業向けDXコンサル、脱炭素関連支援
- 産学官連携によるベンチャー支援

# 個人関連事業の方向性

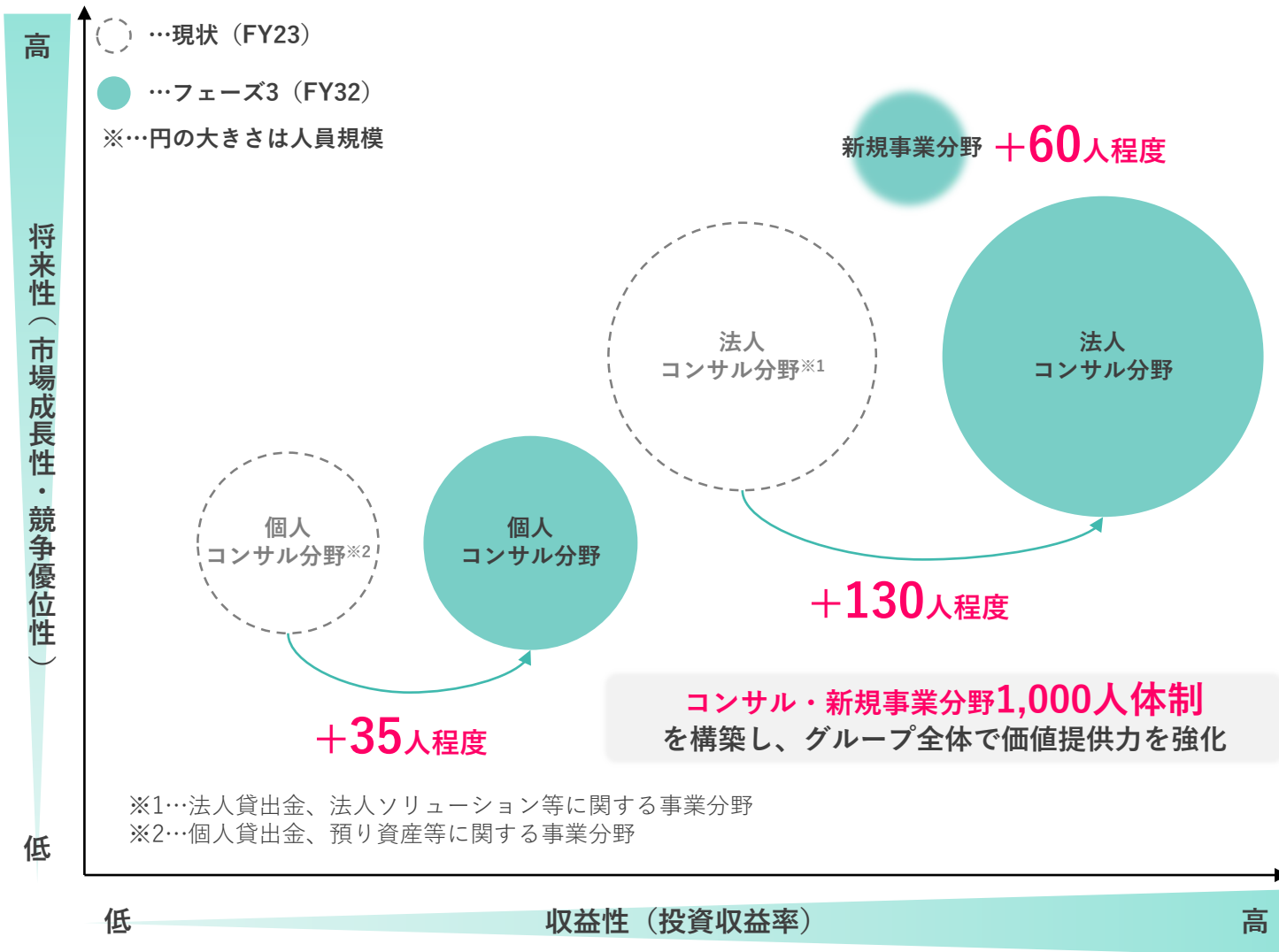
DigitalとHumanが高度に融合したコンサルティンググループに向けて営業体制・業務を変革し、採算性を改善させる



# 人財ポートフォリオの再構築

事業ポートフォリオに連動した人財ポートフォリオの構築に向けて、営業コンサル人財の増強を主眼に置いた人員配置・捻出を実行する

## 10年先に向けた人財ポートフォリオ再構築イメージ



	人員配置	
	As is	To be
法人 コンサル分野	466人	▶ <b>600人程度</b>
個人 コンサル分野	305人	▶ <b>340人程度</b>
新規事業分野	0人	▶ <b>60人程度</b>

人員捻出

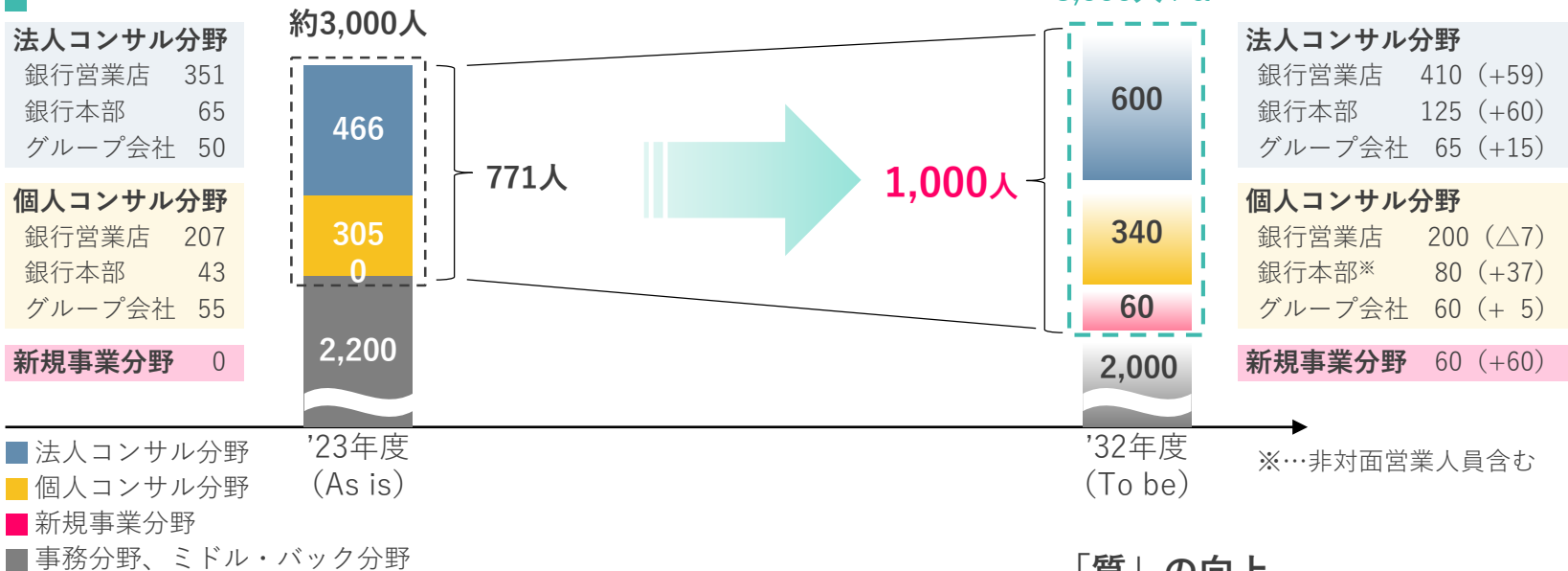
内部調達	外部調達
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人財育成・開発、リスクリング</li> <li>■ 事務分野、本部ミドル・バック分野、要採算改善分野などからの配置転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 採用の高度化</li> <li>■ 外部人財との協業</li> <li>■ M&amp;Aによる人財確保</li> </ul>

# 人財の「量」の確保/「質」の向上

お客さまへ価値を提供する人財の「量」を確保するとともに、「質」を向上させ、稼ぐ力を高める

## 「量」の確保

### 営業人員（営業コンサル分野）増強のイメージ



### 人員捻出・再配置

#### ■ 内部調達

- 事務分野、ミドル・バック分野からの配置転換
- 要採算改善分野からの配置転換
- 十分な育成人財枠・育成期間の確保
- 育成/リスクリング/再配置（若手・女性・シニア）

#### ■ 外部調達

- 人財ポートフォリオや総人員数・構成の推移予測等に基づく採用計画の高度化（新卒・キャリア等）
- 外部人財との協業
- M&A等による人財確保

#### ■ ポートフォリオの見直し

- まずは内部調達・スキル向上を志向
- 各戦略や収益状況等により、総人員数も含め機動的な見直し・効果的な人員配置を実施

## 「質」の向上

### 人財育成体系の見直し

- 各分野・領域の部署と連携した育成体系の高度化
  - 法人コンサル人財の育成/リスクリング
  - 個人コンサル人財の育成/リスクリング
  - その他分野・領域の人財育成
- 若手職員の早期戦力化
  - 若手職員向け研修、OJT体系や態勢等の見直し

### 自律型人財の育成

- 自律的なキャリア形成・コミュニケーション支援
  - 「1on1ミーティング」の展開
- キャリアマネジメント支援
  - キャリア関連研修、施策の実施
- 意識改革と態勢拡充
  - 自律的な学びの支援施策の実施、発信の強化

### スキルセット

- スキルの定義・明確化
  - 必要なスキルを定義し、不足するスキルを特定
  - 「コンサルティング人財（仮）」の定義策定
- 社内資格認定制度の新設
  - 法人コンサル … 新設
  - 個人コンサル … 旧マネーアドバイザー制度の進化 → スキル要件・経験・実績・高度資格等で判定
- タレントマネジメントシステムの導入と活用

# インパクト指標（経営指標）/経済インパクト

当社グループへ与える経済インパクトを極大化し、企業価値の向上を目指す

	インパクト内容	インパクト指標	'23年度実績	'26年度目標	目指す水準	
経済インパクト	収益性	営業部門の強化に加え、適切な資本運営による収益性の確保	2024年5月 開示予定	連結ROE (純資産ベース)	4%半ば	7%以上
				親会社株主に帰属する当期純利益	350億円	
	効率性	トップラインの増強や更なるBPR推進によるバランスのとれたコストコントロールの実施		連結コアOHR	55%程度	
	成長性	事業領域の拡大に向けたスピード感のある成長を追求		成長投資 (オーガニック/インオーガニック)	100億円	

各フェーズの進捗状況を勘案のうえ設定

# インパクト指標（経営指標）/社会インパクト

マテリアリティを起点とした事業活動を通じて、社会インパクトを創出する

	マテリアリティ/インパクト内容	インパクト指標	'23年度見込	'26年度目標	目指す水準	
社会インパクト	気候変動・環境負荷	当社グループのCO2排出量の削減	当社グループのCO2排出量削減率 (Scope1,2)	△34%※1 ('13年度比)	△50% ('13年度比)	カーボンニュートラル達成※2
	人口減少・少子高齢化	お客様の保有資産の増加	お客様1人あたりの総資産残高指数	100.0	108.0	121.0※3
	地域経済・産業の持続的な発展	お客様の収益力の向上	事業所1社あたりのキャッシュフロー指数	100.0	109.0	131.0※3
	人的資本の拡充	従業員エンゲージメントの向上	従業員エンゲージメントスコア	70	72	76※3
		従業員の生産性の向上	従業員1人あたりお客様営業利益	4.2百万円	5.6百万円	13.8百万円※3
	インテグリティの追求	顧客体験価値 (CX) の向上	お客様CX指標※4	6.85	7.10	7.10以上維持※3
		情報開示の透明性向上	ステークホルダー対話回数	50回超	100回以上	毎年度100回以上継続
			ESG評価機関の評価スコア	—	スコア向上	スコア向上・維持

※1…'22年度 ※2…'30年度 ※3…'32年度 ※4…CX指標は、株式会社野村総合研究所のCXMM®（株式会社野村総合研究所の登録商標）に準拠して計測



3

## 2024年度中期経営計画の戦略

# 2024年度中期経営計画の戦略構成

「成長」「適応」「強靱」「改善」をキーワードに戦略を構成し、事業基盤および経営基盤をより一層強化するようサステナビリティ経営を実践することで、当社グループの「稼ぐ力」を向上させるとともに、地域の持続可能性を高める

サステナビリティ経営の  
実践による「稼ぐ力」の向上

地域経済・産業  
の持続的な発展

地域経済・産業の持続的な発展によって、ステークホルダーとともに「成長」する

**グロース戦略 ～成長～**

気候変動・  
環境負荷

人口減少・  
少子高齢化

気候変動や人口減少など、当社グループおよびステークホルダーに大きな影響を及ぼす地域の課題に対して「適応」する

**アジャスト戦略 ～適応～**

人的資本を拡充するとともに、インテグリティの伴った事業活動を実践することで、「強靱」な人財および組織を創り出す

人的資本  
の拡充

**レジリエンス戦略 ～強靱～**

インテグリティ  
の追求

更なるBPR推進や対面/非対面チャネルの充実、および次期基幹系システムの構築によって、インフラや仕組み等をより高度なものに「改善」する

**アップグレード戦略 ～改善～**

マテリアリティを起点とした  
事業活動を支える取組み



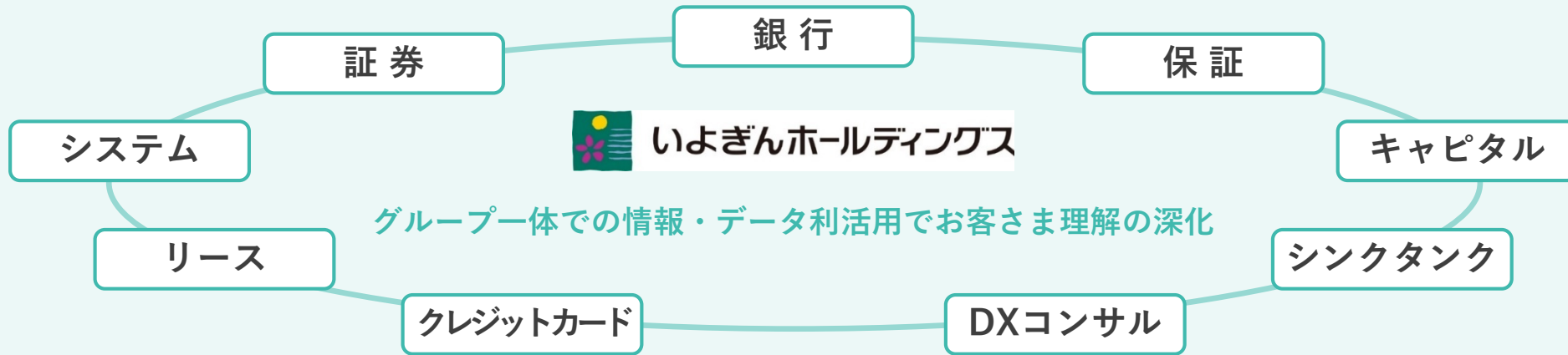
# グロース戦略



# 法人関連部門の取組み

お客さまの高度化・多様化するニーズに対して、グループ一体でのコンサルティングを展開する

## グループ一体となったコンサルティング体制



お客さまの課題・ニーズ把握



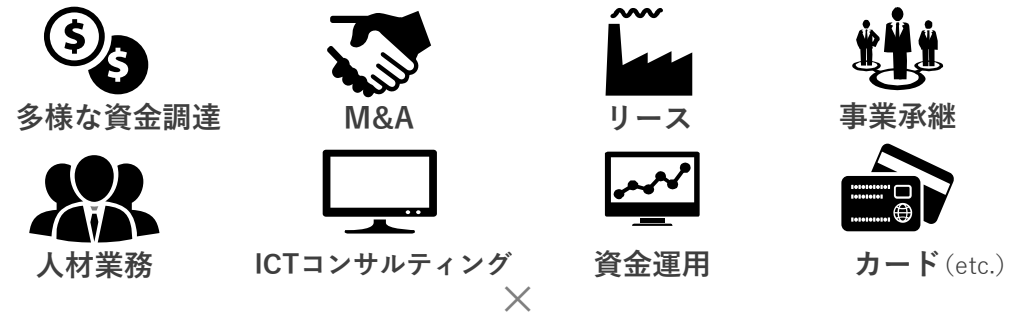
経営課題の高度化・多様化



お客さまの企業価値向上



資金供給・コンサルティングメニューの提供



パートナー企業・外部専門家・地公体等との連携

ファイナンス収益

累計  
52億円

事業承継・M&A  
関連収益

累計  
22億円

リース債権残高

'26年度末  
600億円

事業承継・成長ファンド  
投資実行額

累計  
30億円

人材紹介件数

累計  
390件

# 個人関連部門の取組み

お客様の想いに寄り添い、ニーズに合わせた最適のコンサルティングを提供する

## お客様の想いとニーズに合わせた提案

知る



気づく



LIFE PALETTE



AGENT

解決する



セミナー ライフプランシミュレーション  
 金融教育 レコメンド 1to1コミュニケーション  
 AGENT

お客様の目標(=ゴール)の実現と最善の利益追求

## チャンネルを横断した体験価値の向上

デジタル

ハイブリッド

リアル



アプリ・WEB    コンタクトセンター    店舗・専門プラザ

あらゆるタッチポイントでコンサルティング提供

## ライフステージに応じた伴走サポート

資産推移

**かりる**  
 アプリやWEB完結  
 必要な資金をサポート



**簡単・便利**  
 快適で便利な  
 生活をご提案



**そなえる**  
 もしものそなえに  
 最適な保障プランをご提案



**ためる**  
 長期分散投資による  
 資産形成サポート



**ふやす**  
 資産運用で  
 資産寿命を伸ばす

**まもる・のこす**  
 円滑な資産承継  
 サポート



ライフステージ

グループ預り資産残高

'26年度末  
**8,700**億円

NISA

'26年度末  
**65**千先

平準払保険取引先数

'26年度末  
**40**千先

住宅ローン実行件数

累計  
**6,200**件

カードローン契約件数

累計  
**22**千件

# 船舶関連部門の取組み

海事関連事業者の成長・発展に向けた最適な投資を全力でサポートする

## 幅広い海事関連事業者との情報交換や連携強化による能力向上

### 当社グループが取り組むべき課題

- 国内外の海運業界の最新動向の把握
- 新技術（新燃料船、環境設備、DXなど）の情報収集
- お客さまへの質の高い情報の提供



### 具体的取組内容

- 国内外の幅広い海事関係者との多頻度で密度の濃い情報交換
- 収集した情報の適切な共有と分析、有効活用
- お客さまへの質の高い情報提供手段の開発

## リソースの有効活用による支援態勢の拡充

### 当社グループが取り組むべき課題

- お客さまの最適な事業投資に対する支援に向けた経営資源の有効活用
- 国内外営業店のお客さま対応力強化
- 本部・営業店の連携強化
- 高度な語学力を持つ人財の育成・確保



### 具体的取組内容

- 与信エクスポージャーの最適化策への取組み
- 国内外営業店への支援策拡充
- シップファイナンス関連人財の語学習得支援策の拡充

## 新たな事業領域の開拓による海事業界への貢献・収益機会の創出

### 当社グループが取り組むべき課題

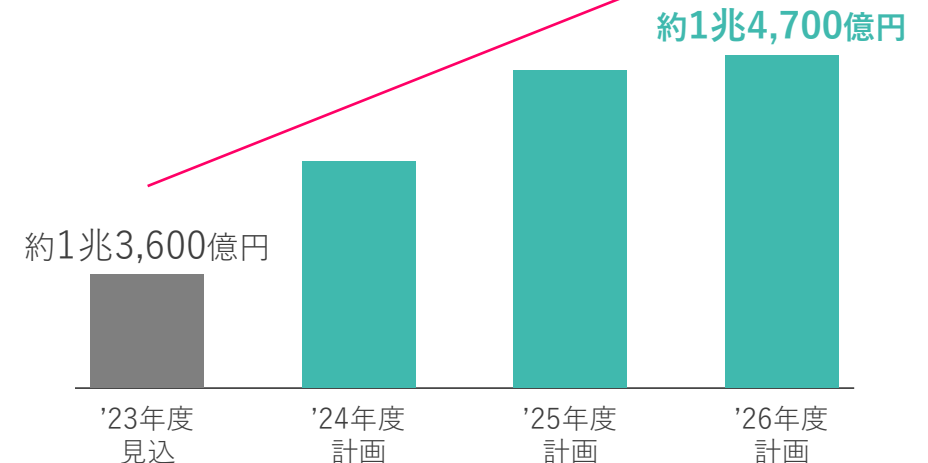
- これまで蓄積した海事業界の知見を駆使した海事関連新規事業の創出



### 具体的取組内容

- 地域や業界の発展に資する新規事業の検討
- 外部企業との提携検討
- 事業化に向けた計画策定

## < 海事業界向け貸出金平均残高の推移イメージ >



# 市場運用部門の取組み

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

## 有価証券運用

### 将来の収益につながる総合損益を意識した運用

- 安定的な有価証券運用益の獲得に加え、中長期的な目線を持って将来の収益につながる評価損益の拡大を志向し、総合損益の向上をはかる

### 局面に応じたポートフォリオの構築

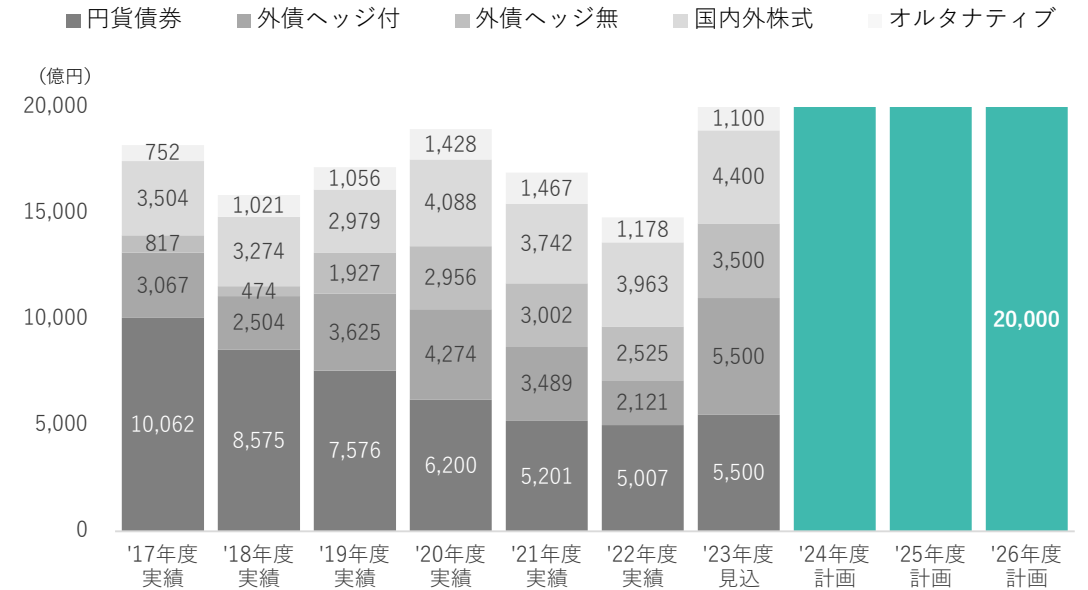
- リソースを最大限活用し、マーケット動向・局面に応じたポートフォリオを構築することで、リターンを追求する

### 政策保有株式の縮減

- 政策保有株式の縮減を推し進め、評価損益の実現とポートフォリオの質的向上をはかる



### <リスクカテゴリー別時価残高の推移>



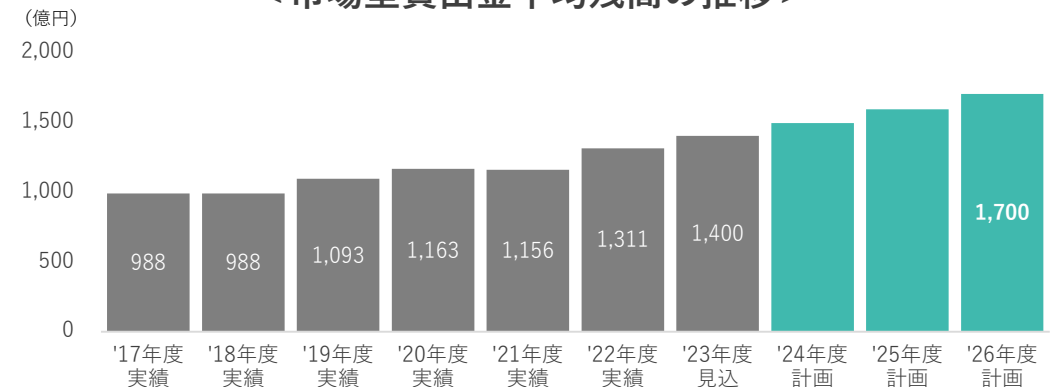
## 市場型貸出（市場営業室）

### 平準的な新規案件取組みによる安定的な収益拡大

- サステナブル案件や海外プロジェクト案件などを中心に新規案件を平準的に取り組み、貸出金平残を安定的に積み上げる
- 貸出金利鞘の改善と非金利収益の増強を意識した案件選別により、ポートフォリオ全体の収益拡大を目指す



### <市場型貸出金平均残高の推移>





# アジャスト戦略



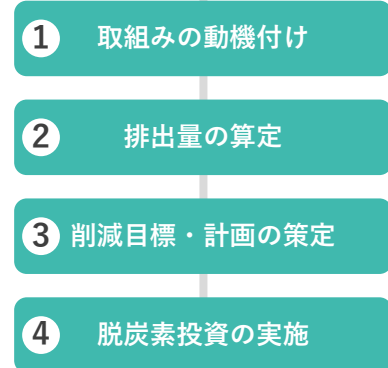


# 法人関連部門の取組み

脱炭素化/地域活性化/デジタル化に資するソリューションを提供し、サステナブルなまちづくりを積極的に支援する

## 地域・お客さまの脱炭素化支援

- 国内外の脱炭素のトレンド変化を迅速に捉え、提携企業とともに、地域・お客さまのGHG排出量可視化・削減に向けた取組みを加速



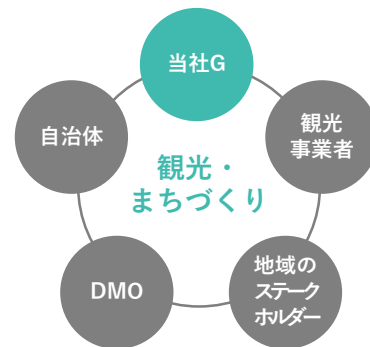
エンゲージメント強化  
×  
金融/非金融  
両面からの支援

<提携企業>  
GHG排出量可視化・削減コンサルティング等

## 観光産業を柱とした地域活性化支援

- 観光産業は「成長戦略の柱、地方創生の切り札」と位置づけられており、地方における観光地の魅力向上や受入環境の整備等、観光業の「高付加価値化」に向けた支援を強化

外部連携により観光業の高付加価値化を支援



### 【事例1】愛媛県大洲市

地域のステークホルダーと連携し、歴史的資源を活用した観光まちづくりに参画。持続可能な観光まちづくりとして国際的に高い評価。



### 【事例2】愛媛県今治市(鈍川温泉)

設備の整備やグループ会社と連携したワークショップの開催、交通実証等を実施。地域のランドデザインづくりと実現を支援。

## 人材紹介業務

### 地域企業の人材課題

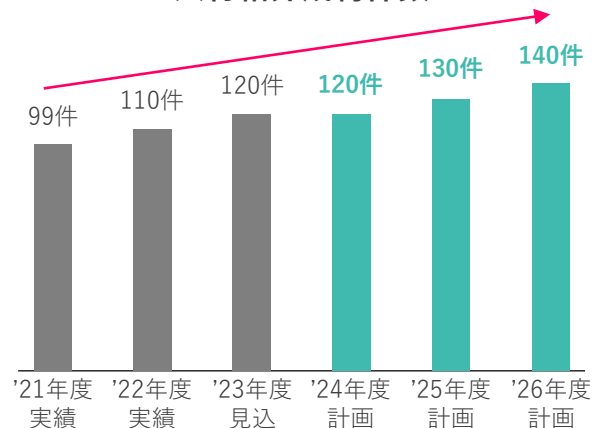
慢性的な人手不足  
専門人材の採用難による事業継続不安  
経営人材の不足・後継者不在 など

### 人材マッチング

経営課題に沿った最適なフローにより支援

両手型 片手型 非常勤人材

### <人材紹介成約件数>

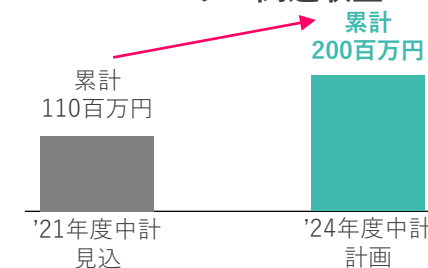


## 地域企業のDX支援

- 2023年4月設立の「いよぎんデジタルソリューションズ」を中心に地域企業の個別課題に応じたDX計画策定を支援
- 主にバックオフィス部門の効率化に向けたコンサルティングを実施



### <DXコンサル関連収益>



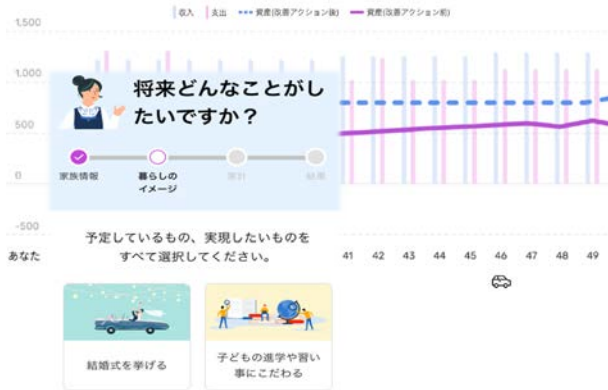
# 個人関連部門の取組み

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

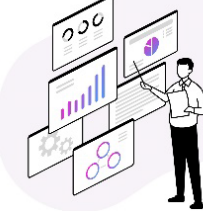
## 地域の金融リテラシーとリテールビジネスのサステナビリティの向上

### LIFE PALETTE

様々な将来を描けるシミュレーションツール



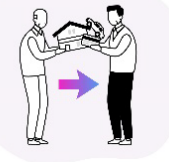
セミナー



金融教育



まもるのこす



ためるふやす



AGENT

手のひらの銀行



対面相談



そなえる+



HOME

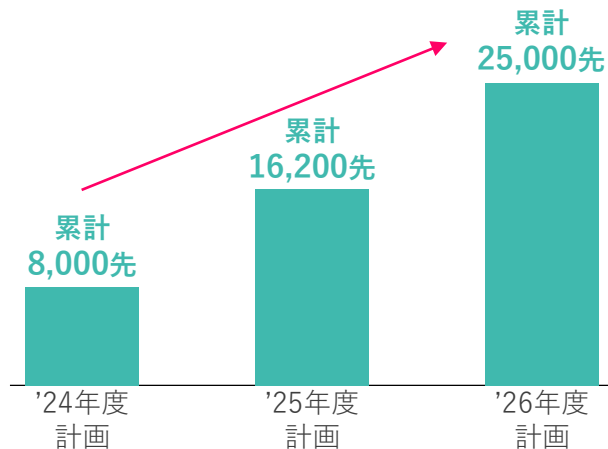
スマホでできるマイホーム計画

SAFETY

不足額を教えてくれる新しいカードローン

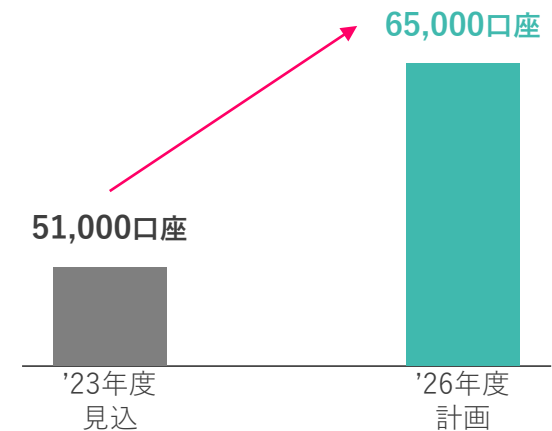


<金融リテラシー向上に資する活動の実施先数\*>



\*セミナー受講者数  
およびLIFEPALETTE提案者数の合計

<グループNISA口座数>



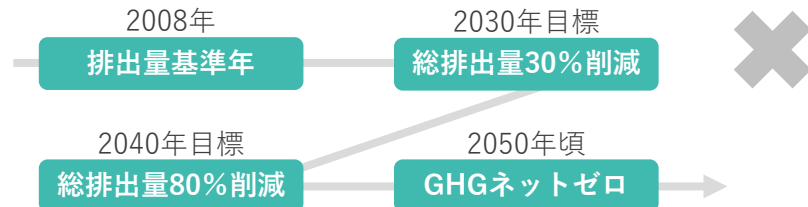
# 船舶関連部門の取組み

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

## 海運業界が求められるGHG削減に関する動向を的確に把握した最適なサポート

### 海運業界の課題×気候変動・環境負荷

- IMO※1は、2050年頃に燃料の製造過程を含めたGHGの総排出量をネットゼロとするよう、目標を厳格化



※1… 国際海事機関

### 当社グループが取り組むべき課題

- 海運業界に求められる環境規制などの情報収集
- 新燃料・新技術への理解を深めることによる適切な与信判断
- 取引先のGHG削減に関する意識の向上
- 取引先のGHG削減策に対する支援



### 具体的取組内容

- 新燃料船へのファイナンスの実施
- ESG関連ファイナンスの検討
- ポセイドン原則に即した収集データを活用した施策検討
- 省エネデバイス等ビジネスマッチングの強化

## 海事関連従事者の確保やDXによる経営支援

### 海運業界の課題×人口減少・少子高齢化

- 地方の人口減少や高齢化の進展による働き手の不足
- DXを進める人材、ノウハウの不足
- コスト削減策、人手不足対応策による生産性向上 **造船関連**
- 求められる船舶管理水準の高度化と船舶管理を担う海技者の不足 **船主関連**



### 当社グループが取り組むべき課題

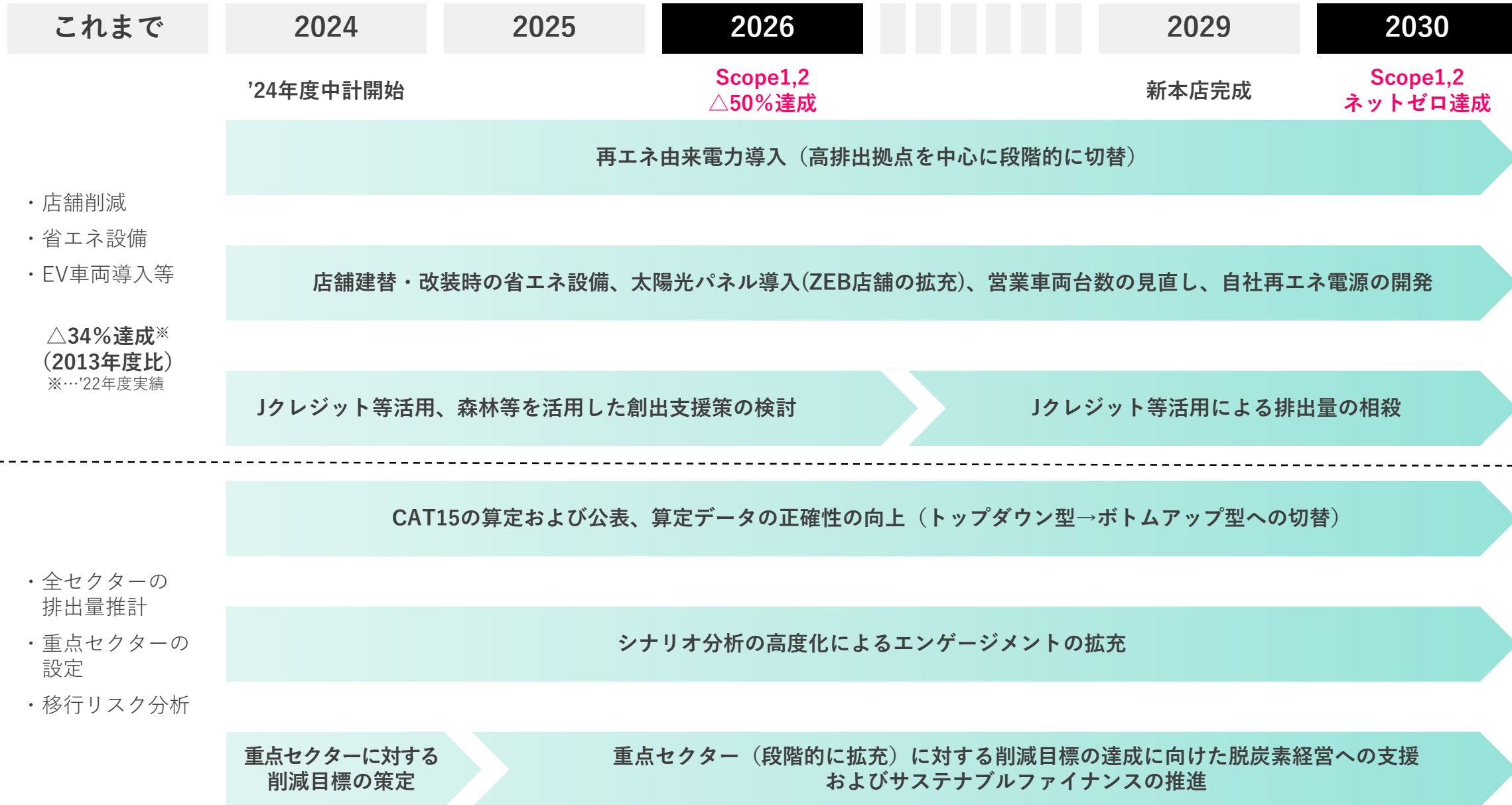
- 船主・造船所・船用メーカーのDX支援
- 造船所等の生産性向上への支援
- 高齢化や人口減少に伴う働き手不足への支援
- 船舶管理業務に求められる水準の高度化への支援



### 具体的取組内容

- 経営効率化システム等ビジネスマッチングの強化
- DX支援策の推進強化
- 船舶管理業務のサポート検討
- 海技者育成機関との連携
- 行政機関との連携

# 脱炭素に向けたロードマップ



Scope1,2  
自社排出  
の削減

Scope3  
(CAT15)  
投融資を  
通じた排出  
の削減

# レジリエンス戦略

# 人財部門の取組み

人財を競争優位の源泉の一つと位置付け、すべての従業員の5つのWell-Being実現を目指し、人財育成および社内環境整備に取り組む

## 人的資本経営

### 人財育成

#### 自律型人財の育成

- 従業員エンゲージメント/稼ぐ力向上
  - 人財育成・開発体系の見直し
  - 自律的なキャリア形成の支援強化
  - 組織のコミュニケーション活性化
  - キャリアマネジメントの支援強化
  - 意識改革と体制の整備/発信の強化

#### マーケット/シップ人財

- マーケット人財
  - スキルマップを活用した人財育成
  - コア人財の育成/人財輩出のハブ機能
- シップファイナンス人財
  - 外部・海外事業所への職員派遣
  - トレーニー等による母集団の形成・増強

#### 営業コンサル人財の育成

- 「営業コンサル人財」1,000人体制
  - 各所管部と連携した育成体系の高度化
  - 必要となるスキル等の明確化
  - 社内認定要件の構築・整備
  - 年代毎の育成・リスキリング・職務開発
  - タレントマネジメントシステムの利活用

#### テック/プランニング人財

- テクノロジー人財
  - ITSSレベルに基づくITスキル保有者の育成
  - 次期基幹系システム開発による人財育成
- プランニング（デジタルビジネス）人財
  - 実働人財の育成/職種別のリーダー育成
  - 候補人財（スターター）の発掘・増加

### 社内環境整備

#### 採用・配置・評価

- 最適な人財の確保・活躍
  - 採用手段の高度化・対象の多様化
  - CF希望・自律的努力に基づく配置
  - 定着化・離職防止への取組み
  - 専門職コースの更なる活用・活躍
  - グループ間の人財交流・一体運用

#### DE&I

- 年齢や性別等にかかわらず活躍できる環境整備
  - アンコンシャス・バイアスに対する意識改革（LGBTQ+対応含む）
  - 女性管理職候補の育成プログラム強化
  - 男性の育児休業取得に向けたサポート体制の整備・強化

#### 働き方改革

- 働きがいのある職場環境の整備
  - 働き方改革運動「スマート・ワーキング・チャレンジ」の継続実施
  - 従業員持株会の奨励制度拡充、株式報酬制度や業績連動型報酬体系の導入検討

#### 健康経営

- ポピュレーションアプローチ
  - グループ一体での健康管理
  - 人間ドック費用補助
  - 健康セミナー/イベントの開催
- ハイリスクアプローチ
  - 40歳以上人間ドック義務化
  - ストレスチェック制度の高度化

Career Well-Being



Social Well-Being



Financial Well-Being



Physical Well-Being



Community Well-Being

5つのWell-Being実現 Better Work, Better Life. より良い人生のために、より良い仕事を。

#### 従業員の生産性向上

従業員1人あたり  
お客さま営業利益

4.2百万円→5.6百万円  
('23年度末→'26年度末)

営業



人財

#### 従業員のエンゲージメント向上

従業員  
エンゲージメントスコア

70→72  
('23年度末→'26年度末)

# アップグレード戦略

# BPR部門の取組み

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

## 基本的な取組み

## 加速させる取組み

銀行  
営業店

- 各種システム更改等の変化に合わせた仕組みの再構築
  - 新営業店システムの活用
  - 融資支援システムの基盤更改
  - 新国際勘定系システムの稼働

➤ 新機能の活用により  
事務の簡素化/本部集中化を更に加速
- これまでに構築した仕組みの定着化/高度化による各種BPR施策の深化
  - 現金ハンドリングレス ➤ 営業店における現金取扱い事務の極小化推進
  - 事務フロー簡素化 ➤ お客さま/銀行双方の事務簡素化と利便性向上
  - 本部集中施策の展開 ➤ 事務の本部集中を拡大し営業店事務量を削減

指導/推進

指導推進により役職員の意識改革を促し  
各種BPR施策を徹底的に活用していく

定着化×高度化

人財育成/BPR意識の醸成により  
役職員一人ひとりのスキルを向上する

人財磨き

銀行本部  
／  
グループ会社

- 定型業務/事務の極小化によるグループ全体の生産性向上
  - 廃止・見直し・自動化 ➤ 本部業務の棚卸と不要業務の抜本的見直し  
Digital技術の活用拡大による本部業務の削減
  - 物量削減/共通業務集約  
業務インフラの整備 ➤ 定型事務の集約化とインフラ整備を進め  
業務合理化とグループ間連携の強化を志向
- 環境に配慮した事業活動の展開
  - Digitalによる紙削減  
・電子ワークフロー自社開発  
・電子契約全社展開・・・等 ➤ Digitalの更なる活用による紙文化からの脱却  
物量適正化と紙使用量の削減による環境保全
  - 再エネ由来電力導入  
車両台数等の適正化 ➤ ペーパーレス化の推進および再エネ由来電力導入  
車両台数適正化等による脱炭素への取組み

新技術への挑戦

生成AI等の新技術活用に挑戦し  
Digitalを軸とした仕組みの高度化と  
役職員のリスクリングを引き続き志向



ワークスタイル変革

新本社ビル移転を見据え  
働き方改革関連施策に聖域なく取り組み  
新しいワークスタイルの実現を目指す



営業店事務を極小化し、お客さまや地域の課題解決のために投下できる体力を捻出

営業店[業務係] 事務量削減	'18/3比 $\Delta 65\%$ →[価値提供]の場へ
営業店[融資係] 事務量削減	'20/3比 $\Delta 30\%$ →[判断]業務への 体力シフト

生産性向上により必要な経営資源を捻出し  
事業展開を横断的に支える仕組みを構築

銀行本部 グループ会社 業務時間削減	'17/12比 $\Delta 30$ 万時間/年 →人員換算150名分
CO2排出量削減※ (Scope1・2)	'13年度比 $\Delta 6,800$ t →削減目標 $\Delta 50\%$ の達成

※…チャネルの取組みと一体管理



# チャネル部門の取組み

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

## リアル

### ■ 機能変更を中心とした店舗配置/機能の最適化

店舗廃止  
省力型店舗  
グループ長制

地域の特性に合わせ検討

### ■ 店舗不動産の有効活用

プロフィット化  
省エネ化/創エネ化

新店舗/既存店舗（遊休）  
両面で検討

## ハイブリッド

### ■ コンタクトセンターの高度化

VC受付センター  
電話受付センター  
お客さまサポートセンター

集約

マスリテールへのアプローチ  
管理業務拡大

拠点集約による効率化

### ■ ビジネスサポートデスク（仮称）の構築

非対面での融資相談体制確立

小口案件の集約  
疎遠になりがちな「中小零細企業」への相談等対応  
→営業店との連携

## デジタル

### ■ AGENTアプリの高度化/推進

アプリの継続的な  
機能追加/改善

‘24年度はMVP17を想定  
‘25年度以降も継続開発

チャット高度化 MM機能  
投信制度対応 生成AI等活用  
DHDサービスとの連携、他

AGENTアプリ推進

新規口座開設先への  
アプローチ強化  
MM/投信IBユーザー  
からのシフト

利用率拡大

アプリを介した  
コミュニケーションの強化  
→有益情報提供による  
CX向上/接点数増加

### ■ いよぎんビジネスポータルの高度化/推進

連携サービスの拡充

融資/補助金関連等  
機能拡充

ビジネスポータル  
推進

取引先に応じた  
レコメンド実施  
→有益情報提供による  
CX向上/接点数増加

## 店舗（対面チャネル）の最適化

店舗機能/配置  
変更等店舗数

累計  
**20店舗**

## 顧客接点の維持/拡充

接触顧客数<sup>※1</sup>

’26年度末  
**359千人**

※1… ①来店 ②訪問 ③電話 ④個人IB ⑤AGENTアプリ等  
による3か月以内の接触者数

## 省エネ化/創エネ化

CO2排出量削減<sup>※2</sup>  
(Scope1・2)

’13年度比  
**△6,800t**  
→削減目標**△50%**  
の達成

※2… BPRの取組みと一体管理

# IT部門の取組み

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

## 安心・安定・安全な次期基幹系システムの構築

基幹系システムのスリム化やデータベース一元化により、データ活用の態勢整備・高度化を図る

次期基幹系システム構築に合わせた、小型分散システムの各種対応をとおして、ITガバナンスの高度化を図る

次期基幹系システムの構築をとおして、グループにおけるシステム開発力の向上を図る

### データ活用の態勢整備と高度化

- データ利活用基盤の高度化
- データ分析力・活用力の強化
- チャネル横断的なデータ連携と取組み強化

### ITガバナンスの高度化

- IT投資案件の計画・実行体制の強化
- 次期基幹系システム構築に合わせたIT投資・開発計画等の策定

### システム開発リソースの拡充

- パートナー企業との協業態勢の強化
- ベンダマネジメント能力の向上
- パートナー企業への計画的な開発委託

### 新技術等の活用

- 生成AIの活用
- ネットワーク環境の高度化（ゼロトラストの検討等）
- 新技術等の調査研究

### サイバーセキュリティの強化

- 組織横断的なサイバーセキュリティ管理態勢の強化
- 脆弱性診断の継続実施および監視・分析の高度化
- 演習や訓練を通じたコンティンジェンシープランの見直し

## 【本件に関する照会先】

株式会社いよぎんホールディングス 経営企画部

- TEL : 089-907-1034
- FAX : 089-946-9104
- HP : <https://www.iyogin-hd.co.jp/>
- 担当者 : 加賀山・石川・上田・大森

- 本資料に記載している将来の業績予想等につきましては、発表時において入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としております。経営環境の変化等に伴い予想あるいは計画対比で変化し得ることにご留意ください。
- 本資料の全部または一部を当社の承諾なしに転写・複製し、または第三者に伝達することはできません。