

# Integrated report

統合報告書 2022  
(ダイジェスト版)

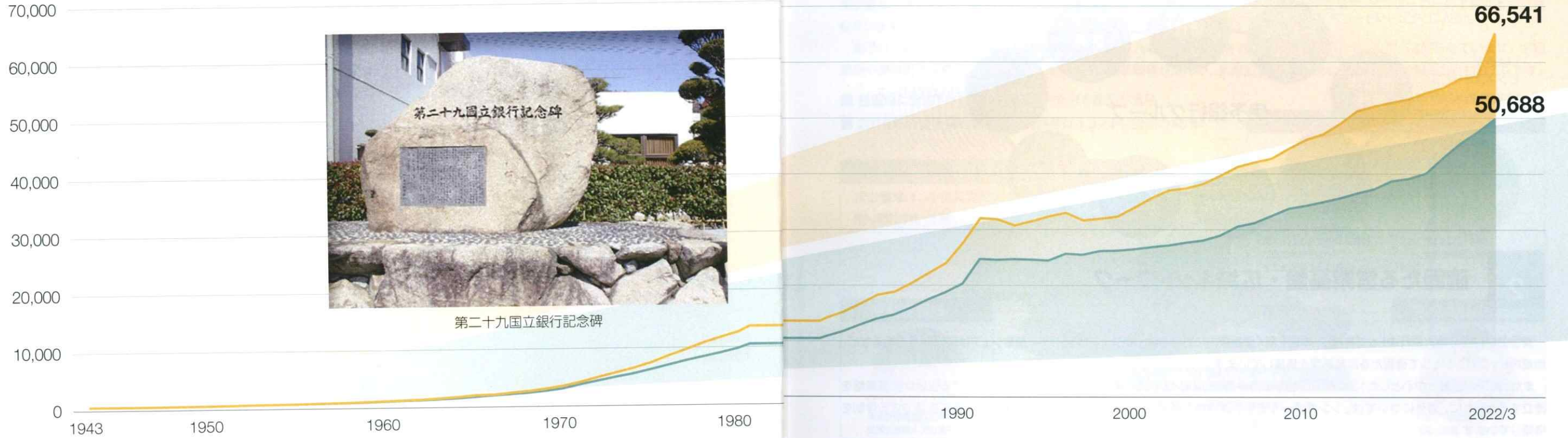


伊予銀行

# 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。

(億円) ● 預金等残高 ● 貸出金残高



第二十九国立銀行記念碑

## ～伊予銀行の変遷～



## 伊予銀行グループの変遷

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <b>1878年</b><br>● 「第二十九国立銀行」設立<br>● 「第五十二国立銀行」設立         | <b>1934年</b><br>● 「豫州銀行」設立<br>(第二十九銀行、八幡濱商業銀行、大洲銀行が合併) | <b>1974年</b><br>● 「伊豫銀総合リース(現いよぎんリース)」設立            |
| <b>1941年</b><br>● 「伊豫合同銀行」設立<br>(今治商業銀行、松山五十二銀行、豫州銀行が合併) | <b>1951年</b><br>● 「伊豫銀行」に改称                            | <b>1975年</b><br>● 「伊豫コンピュータサービス(現いよぎんコンピュータサービス)」設立 |
|  |  | <b>1978年</b><br>● 「伊豫信用保証(現いよぎん保証)」設立               |
|  |  | <b>1979年</b><br>● 「伊豫銀ビジネスサービス(現いよぎんビジネスサービス)」設立    |

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <b>1985年</b><br>● 「伊豫銀キャピタル(現いよぎんキャピタル)」設立                 | <b>1992年</b><br>● 東邦相互銀行合併   | <b>2016年</b><br>● 「TSUBASA アライアンス」締結<br>● 「四国アライアンス」締結<br>● 「シンガポール支店」開設 |
| <b>1988年</b><br>● 「いよぎん地域経済研究センター」設立<br>● 「いよぎんディーシーカード」設立 | <b>1994年</b><br>● 「上海駐在員事務所」開設   | <b>2018年</b><br>● 創業140周年<br>● 「いよぎん Challenge & Smile」設立                |
| <b>1990年</b><br>● 「伊予銀行」に改称                                | <b>2012年</b><br>● 「いよぎん証券(現四国アライアンス証券)」設立<br>● 「シンガポール駐在員事務所」開設<br>● 「インターネット支店」開設 |  |

## 経済・社会の主な動き

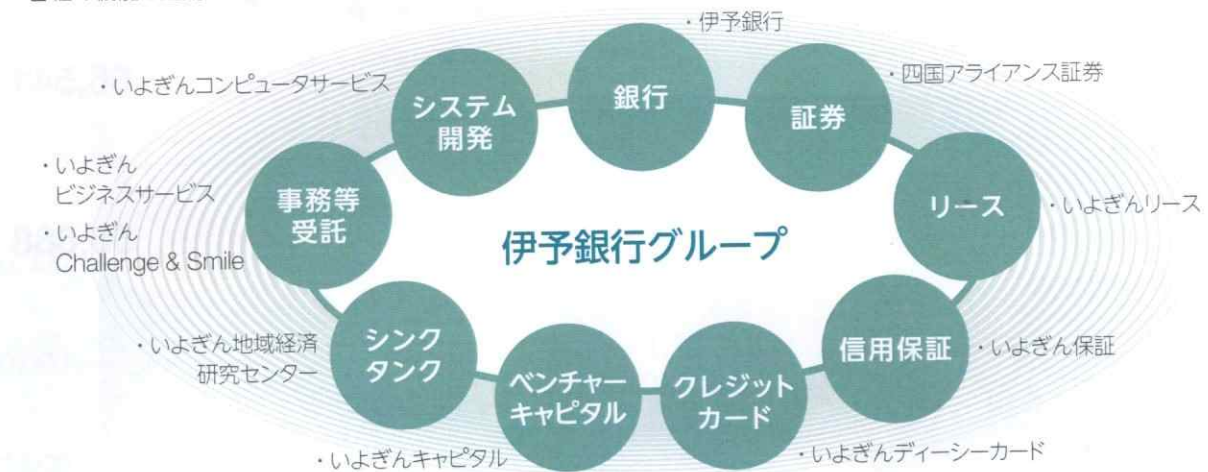
- |                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| <b>1873年</b><br>● 愛媛県誕生<br>● 第一国立銀行設立 | <b>1949年</b><br>● 単一為替レート設定 (1ドル=360円) | <b>1973年</b><br>● 変動相場制へ移行<br>● 第一次オイルショック |
| <b>1889年</b><br>● 大日本帝国憲法発布           |  |  |
| <b>1928年</b><br>● 銀行法施行 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

# 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

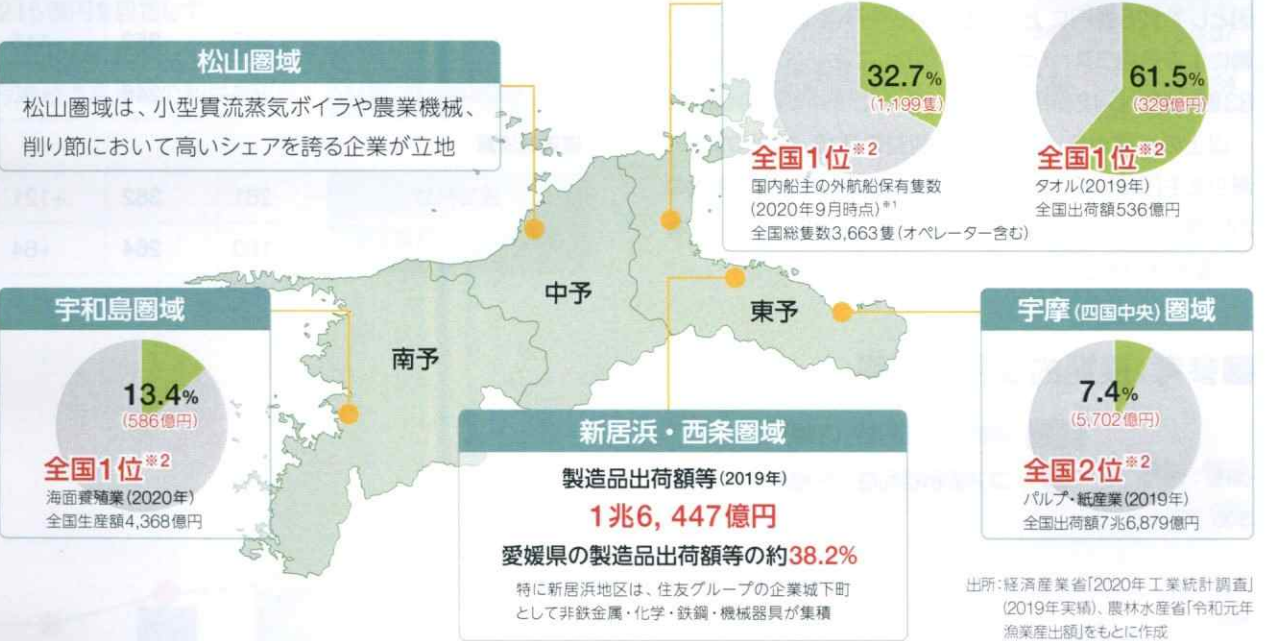
愛媛県は、大きく、東予、中予および南予の3つの地域に分けられ、地域ごとに産業の特色があります。

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。

■ 各圏域に全国トップクラスのシェアを誇る産業が集積  
■ 2019年の愛媛県の製造品出荷額等は4.3兆円(四国の45%)



\*1 株式会社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)

FP1級相当資格 <sup>*</sup>	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 技術士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す。その中で、営業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。

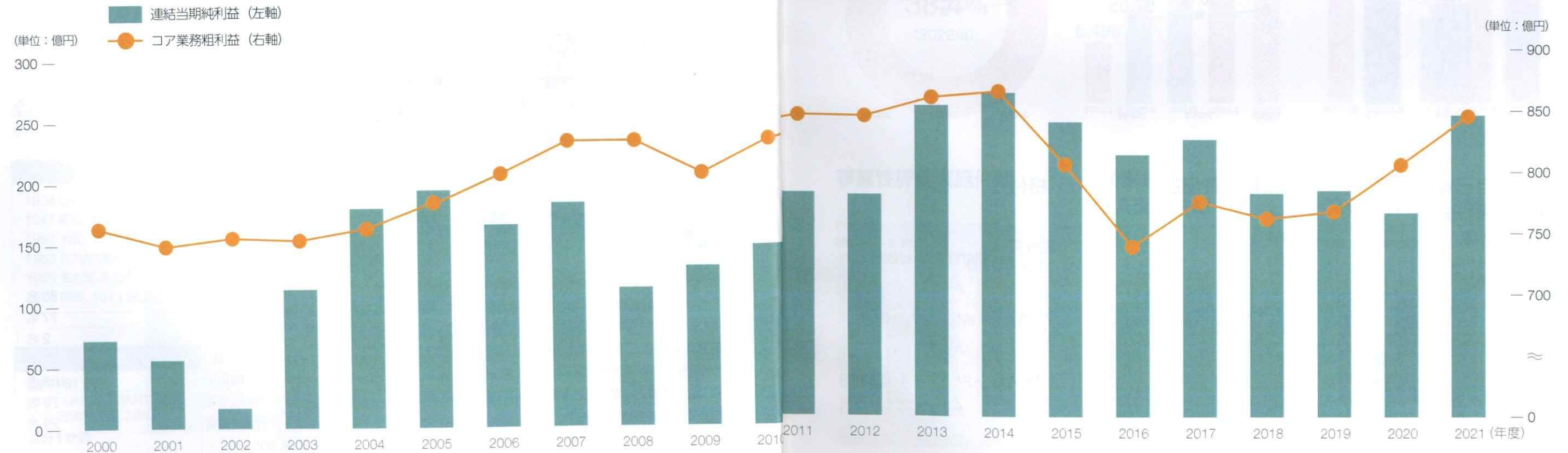
(単位:億円)

■単体決算	2020年度	2021年度	前年度比
コア業務粗利益	805	845	+40
うち資金利益	713	724	+11
うち役員取引等利益	62	62	+0
うちその他業務利益	30	57	+27
経費(△)	496	490	△6
コア業務純益	309	354	+45
信用コスト(△)	125	42	△83
有価証券関係損益	37	11	△26
経常利益	237	352	+115
当期純利益	166	246	+80

■連結決算

経常利益	261	382	+121
親会社株主に帰属する当期純利益	180	264	+84

## ■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、シッフ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

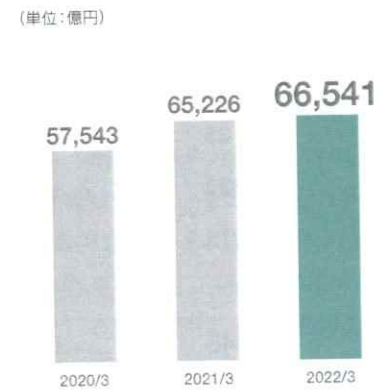
  

■連結予想	2022年度予想	前年度比
経常利益	345	△37
親会社株主に帰属する当期純利益	230	△34

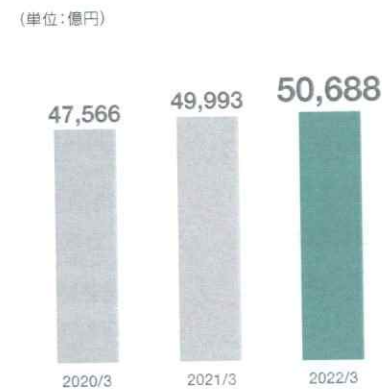
# グループ財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

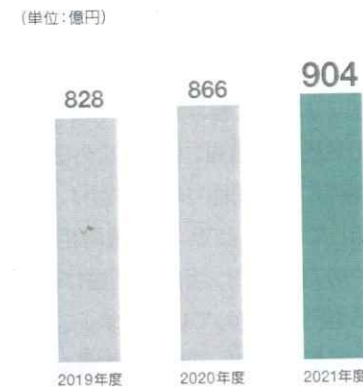
### 預金等残高



### 貸出金残高



### 連結コア業務粗利益



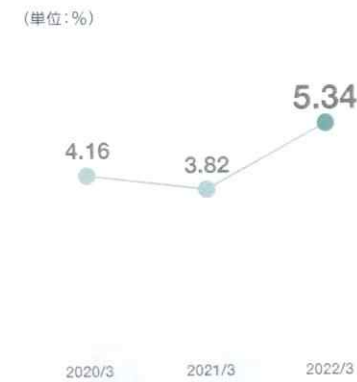
### 親会社株主に帰属する当期純利益



### 連結コアOHR



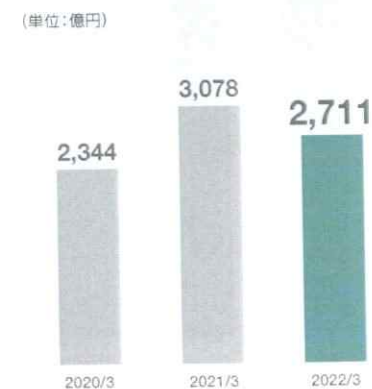
### 連結ROE (株主資本ベース)



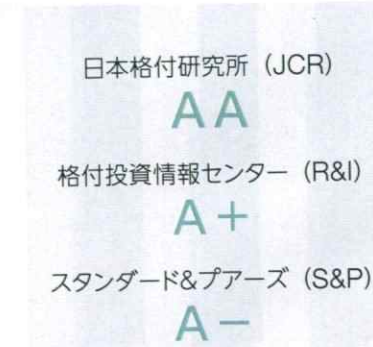
### 連結総自己資本比率 連結普通株式等Tier1比率



### 有価証券評価益



### 格付



## 非財務ハイライト

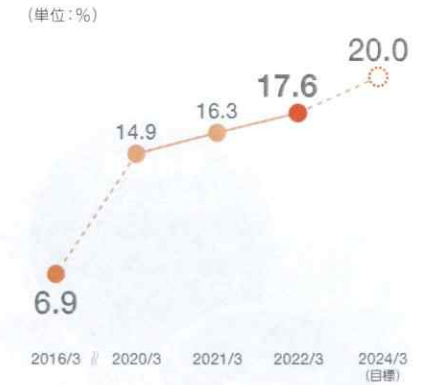
### 育児休業取得率



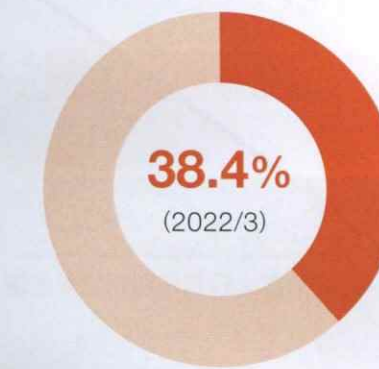
### 労基法上時間外労働時間



### 女性管理職比率



### 独立社外取締役比率



### 金融教育教室受講人数



### CO2排出量削減率



### 事業性評価実施件数



### 事業承継/M&A支援件数



### 環境・文化団体助成金額



# 持株会社体制への移行について

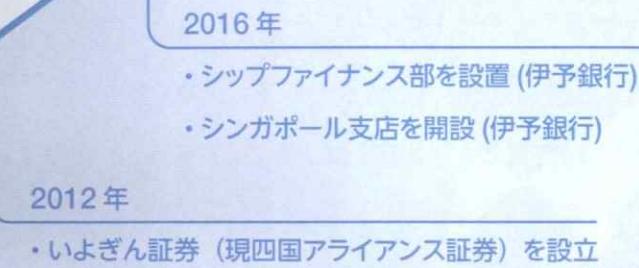
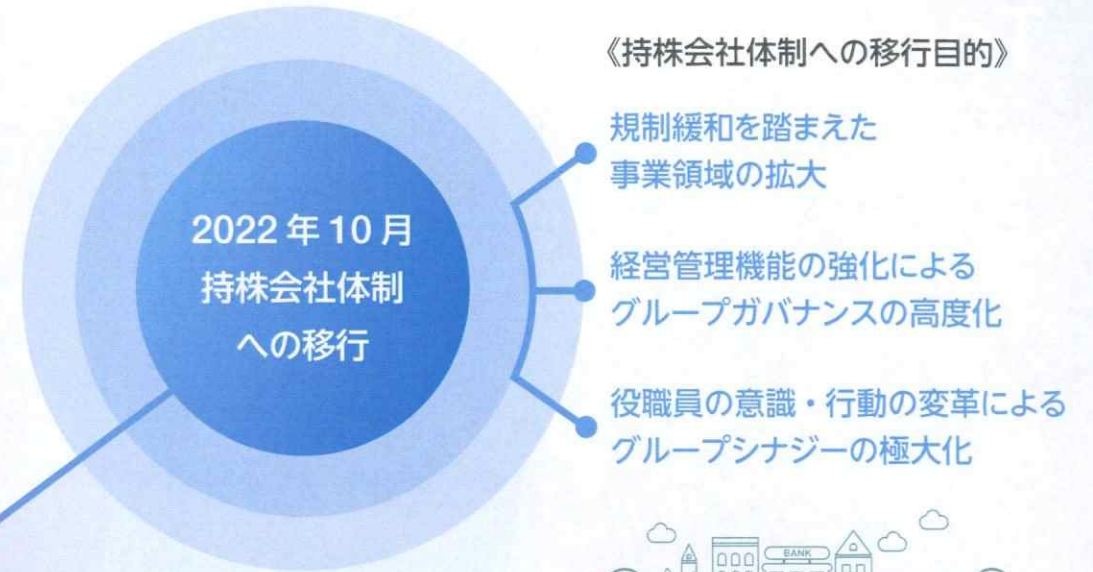
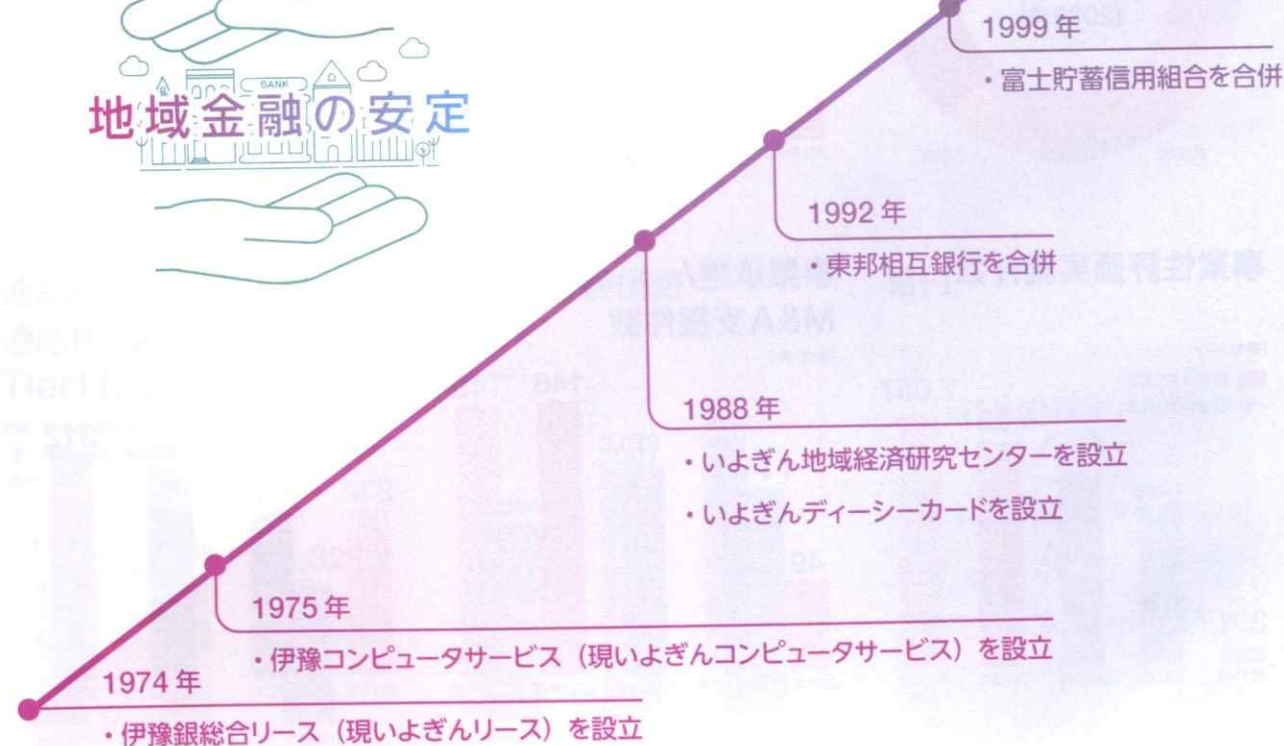
当行は、企業理念の実現に向けて、これまで他金融機関との合併、リース・証券等のグループ子会社の設立による金融関連業務の拡大等を通じて、地域金融の安定と地域経済の活性化に努めてきました。多様化・高度化するお客さまニーズに、グループとしてこれまで以上に総合的に応えできるよう持株会社体制に移行し、株主さま、お客さま、地域の皆さまおよび従業員等からのゆるぎない信頼の確立を目指すとともに、持続可能な社会の実現に貢献したいと考えています。



**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。)



現状	持株会社設立後
<b>伊予銀行</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>いよぎん保証</li> <li>いよぎんビジネスサービス</li> <li>いよぎんキャピタル                             <ul style="list-style-type: none"> <li>連結子会社 7 社</li> <li>非連結子会社 2 社</li> </ul> </li> <li>いよぎん地域経済研究センター</li> <li>いよぎんディーシーカード</li> <li>いよぎんリース</li> <li>いよぎんコンピュータサービス</li> <li>四国アライアンス証券</li> <li>いよぎん Challenge&amp;Smile</li> <li>関連会社 4 社</li> </ul>	<b>いよぎんホールディングス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>伊予銀行</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>いよぎんビジネスサービス</li> <li>いよぎん Challenge&amp;Smile</li> <li>関連会社 4 社</li> </ul> </li> <li><b>いよぎん保証</b></li> <li><b>いよぎんキャピタル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>連結子会社 7 社</li> <li>非連結子会社 2 社</li> </ul> </li> <li><b>いよぎん地域経済研究センター</b></li> <li><b>いよぎんディーシーカード</b></li> <li><b>いよぎんリース</b></li> <li><b>いよぎんコンピュータサービス</b></li> <li><b>四国アライアンス証券</b></li> </ul>

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  
頭取 グループ CEO 三好賢治

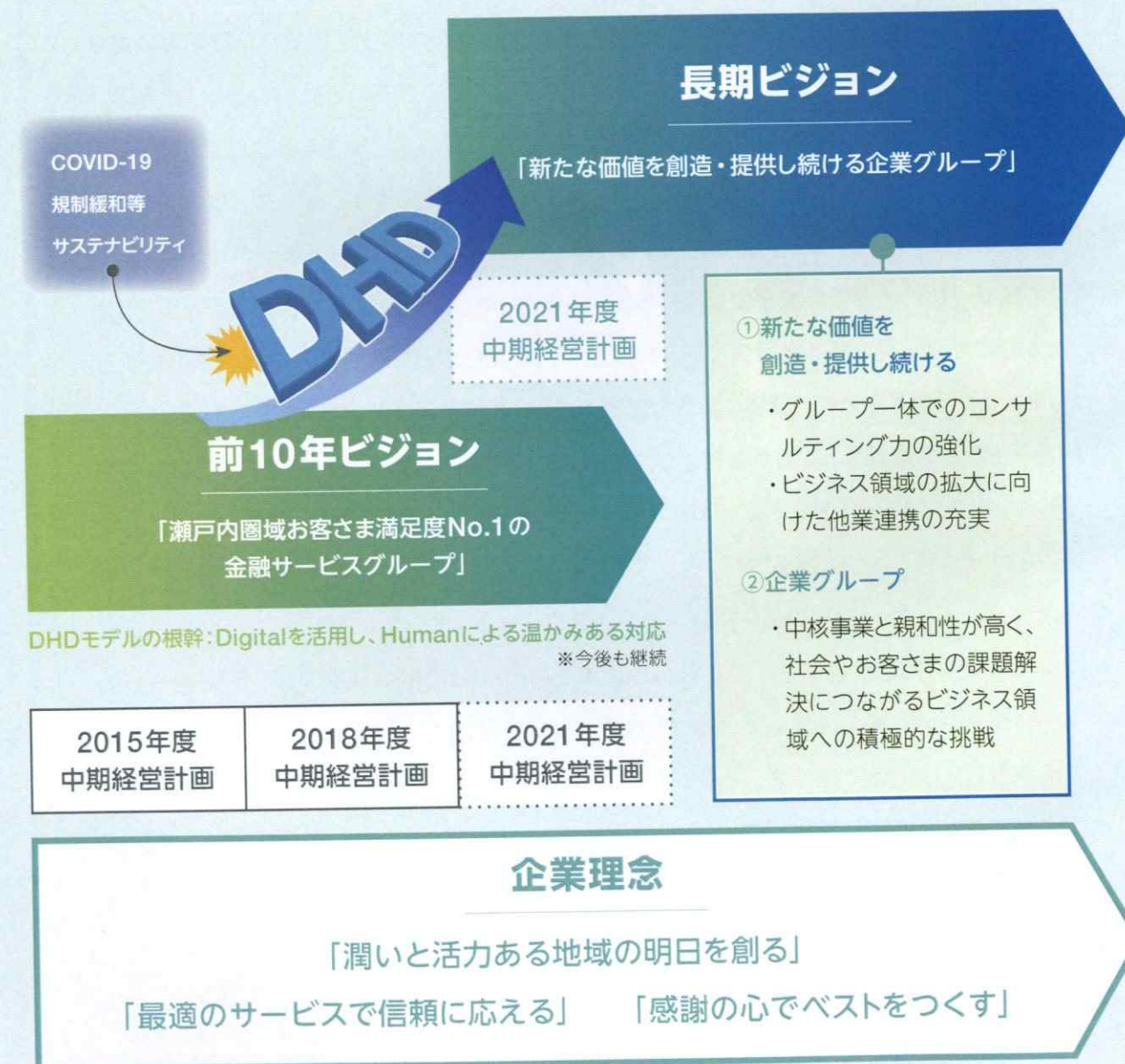
# 長期的に目指す姿（長期ビジョン）

## ■ 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。



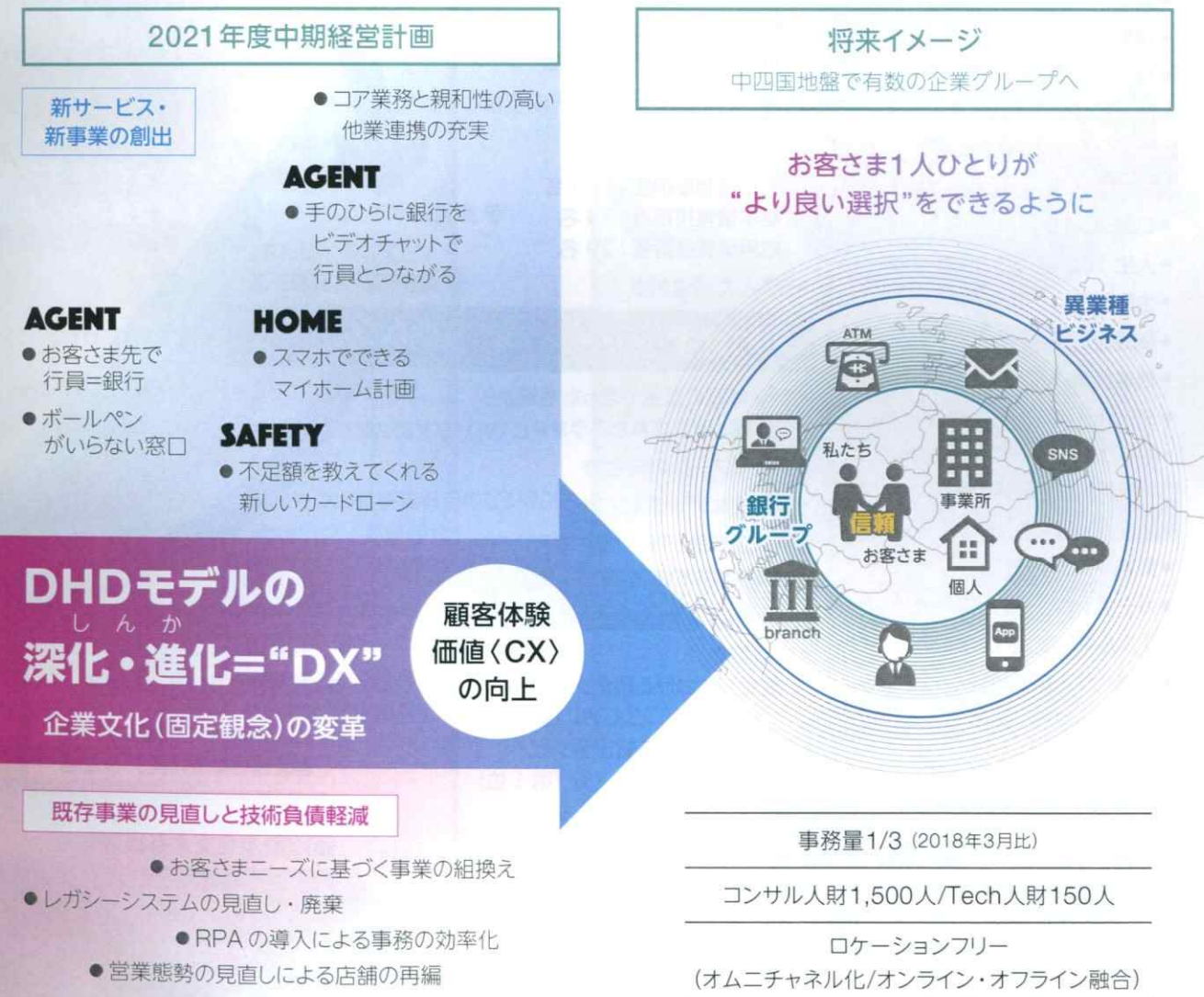
## ■ 長期ビジョンの先にある将来イメージ

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 (長期ビジョン)

## 外部環境、社会・環境課題

### 外部環境

- 地域における人口・事業所の減少
- デジタル化の加速
- 顧客ニーズ・接点の多様化
- 異業種の金融サービスへの参入
- 規制緩和
- サステナビリティの潮流
- 地政学リスクの高まり

### 社会課題

- COVID-19
- 人生100年時代の資産形成
- 金融包摂
- 後継者不足
- 地場産業の衰退
- ダイバーシティ・インクルージョン
- ワークライフバランスへの対応

### 環境課題

- 気候変動への対応
- カーボンニュートラルの実現
- エネルギー問題への対応
- 激甚化する自然災害への対策
- 社会インフラの整備

## INPUT

### 財務資本 (2022年3月期)

- 安定した資金調達  
預金残高: 6兆6,541億円
- 健全な貸出資産  
貸出金残高: 5兆688億円  
開示不良債権比率: 1.64%
- 盤石な自己資本  
連結総自己資本比率: 14.32%
- 有価証券評価益: 2,711億円

### 人的資本 (2022年3月期)

- 連結従業員数: 3,044名
- 専門的かつ多様な人材  
FP1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
- 充実した研修制度

### 知的資本 (2022年3月期)

- 140年超の歴史で培った地域からの信頼と確立されたブランド
- グループ全体の総合力
- 先進的なデジタルシフト
- 特許出願数: 7件 (うち権利化5件)

### 社会・関係資本 (2022年3月期)

- 営業基盤  
愛媛県における預金シェア: 53.3% (第1位)  
愛媛県における貸出金シェア: 35.7% (第1位)
- 国内外の店舗ネットワーク  
国内 151店、海外 3拠点
- 地方銀行中第1位の広域店舗ネットワーク: 13都府県
- 地域の多様な産業構造

## ビジネスモデル

### DHDモデル

お客さま接点(タッチポイント)  
日々コンタクトできる接点の確立

Digital Touch Point

Human & デジタルで  
お客さまごとに寄り添う  
Digital Operation

Human Consulting

お客さまのお悩み相談  
お客さまからの相談に対する  
適時適切な情報提供 & 助言

価値創造を支える経営基盤

コンサルティング集団を  
育成  
安心・安定・安全なバンキングシステムを維  
バナンス  
コーポレート・ガバナンス  
リスク  
コンプライアンス  
マネジメント

デジタル・リレーション  
お客さまと継続的に  
つながる仕組みの構築

コンサルティング  
お客さま本位の提案

法人関連

- 円滑かつ多様な資金調達支援
- 事業性評価を起点とした経営支援
- ニーズに応じた各種コンサルティング機能 (M&A、事業承継、創業支援、ビジネスマッチング、人材紹介、ICT・デジタル化支援 等)

個人関連

- 「簡単・便利」:  
キャッシュレス決済サービス、各種アプリ
- 「かりる」:  
デジタルを活用したローン商品 等
- 「ためる・ふやす」:  
各種金融商品 等
- 「そなえる」: 平準払保険 等
- 「まもる・のこす」:  
遺言信託、相続相談 等

船舶関連

- シップファイナンス
- 造船・海運業に関するリスクコンサルティング
- 国内外の海運事業者間のビジネスマッチング、案件仲介

市場運用

- 流動性を重視した有価証券運用
- 収益性と安全性のバランスを意識した市場型貸出金運用

ロケーションフリー  
「いつでもどこでも」  
つながるチャネルの構築

## OUTPUT

## OUTCOME

### お客さま

- 多様かつ専門的なコンサルティングによる経営課題の解決
- 収益力・生産性の向上
- 快適・便利な生活の提供
- ライフイベントに応じた不安の払拭による豊かな人生

### 株主・投資家

- 中長期的な企業価値の向上
- 安定的な利益還元
- 積極的な対話

### 従業員

- 「やりがい」「働きがい」を持って積極的にチャレンジできる場の提供
- ダイバーシティ & インクルージョンの一層の推進

### 環境・地域社会

- CO<sub>2</sub>排出量の削減
- 社会課題の解決による地域創生

CX向上

# CX 向上に向けて



## CX向上の目的

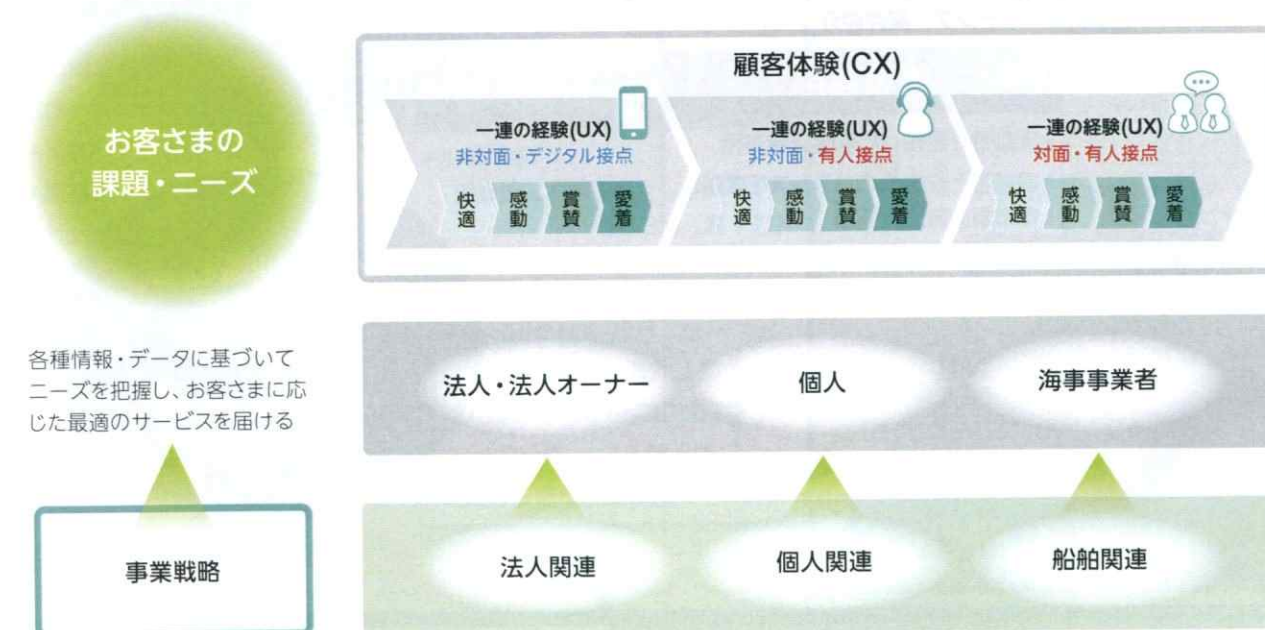
当行では、1984年にTQC（全社品質管理）を導入し、「お客さま志向」「品質第一」「人間性尊重」の3つの基本理念のもと、QCサークル活動等を通じて40年近くに渡ってお客さまのための品質向上・課題解決に努めてきました。

「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。

CX向上の要素と循環サイクル



## 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・対応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。



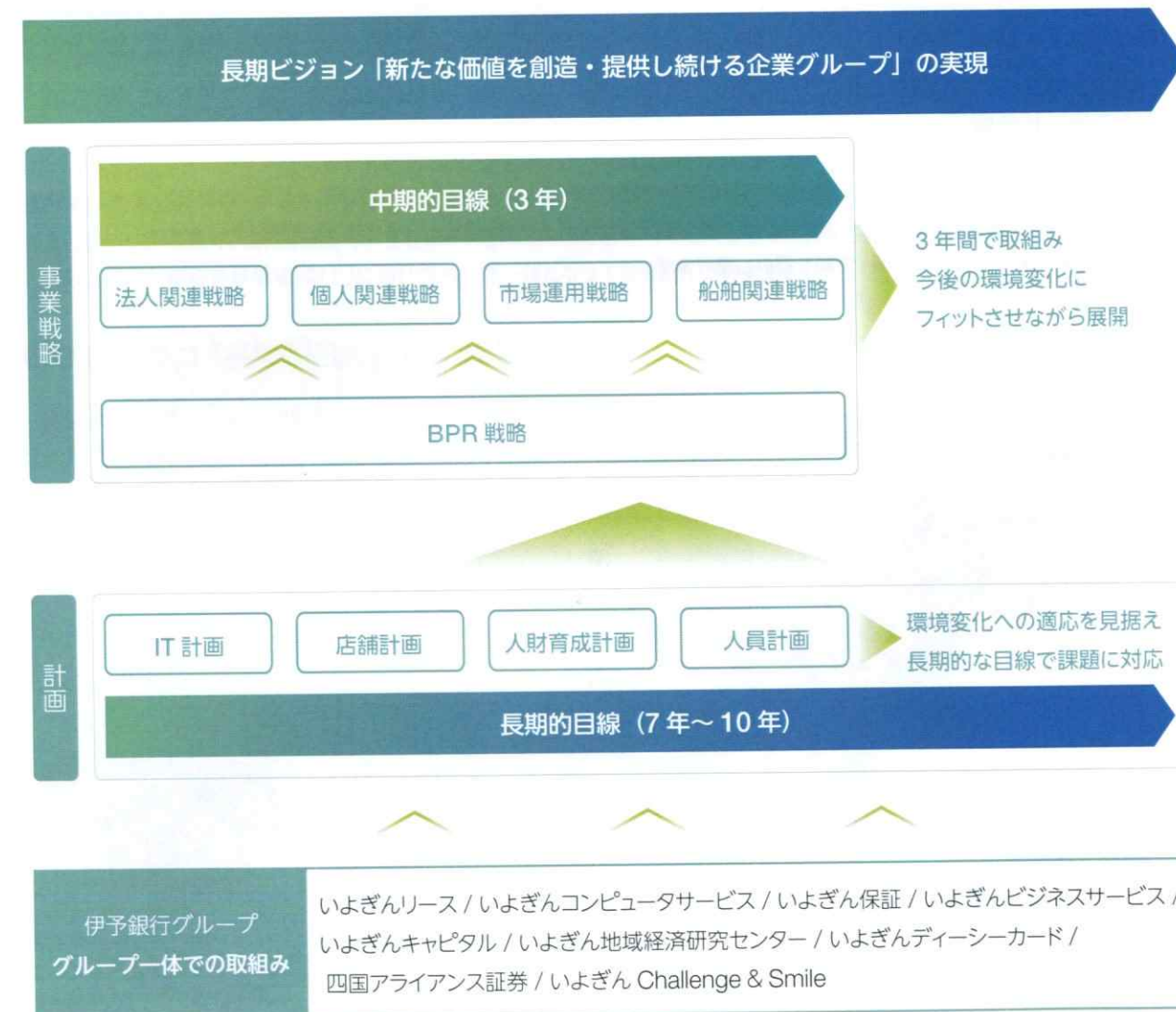
特設サイトはこちら

# 中期経営計画の概要と進捗

経営環境が大きく変化する中、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ふ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

# 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\*  
三好 賢治

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  
執行役員総合企画部 ICT戦略室長  
2015年 6月 常務執行役員総合企画部長兼総合企画部  
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 専務取締役(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\*  
長田 浩

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  
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\*  
山本 憲世

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部長  
2021年 6月 常務取締役(現職)



常務取締役 グループCCO\*  
伊藤 眞道

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  
2018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\*  
仙波 宏久

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\*  
木原 光一

1989年 4月 当行入行  
2016年 2月 新橋支店長  
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 常務執行役員営業戦略部長  
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

(2022年6月29日現在)

## 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 常務取締役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 愛媛県庁入行  
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)



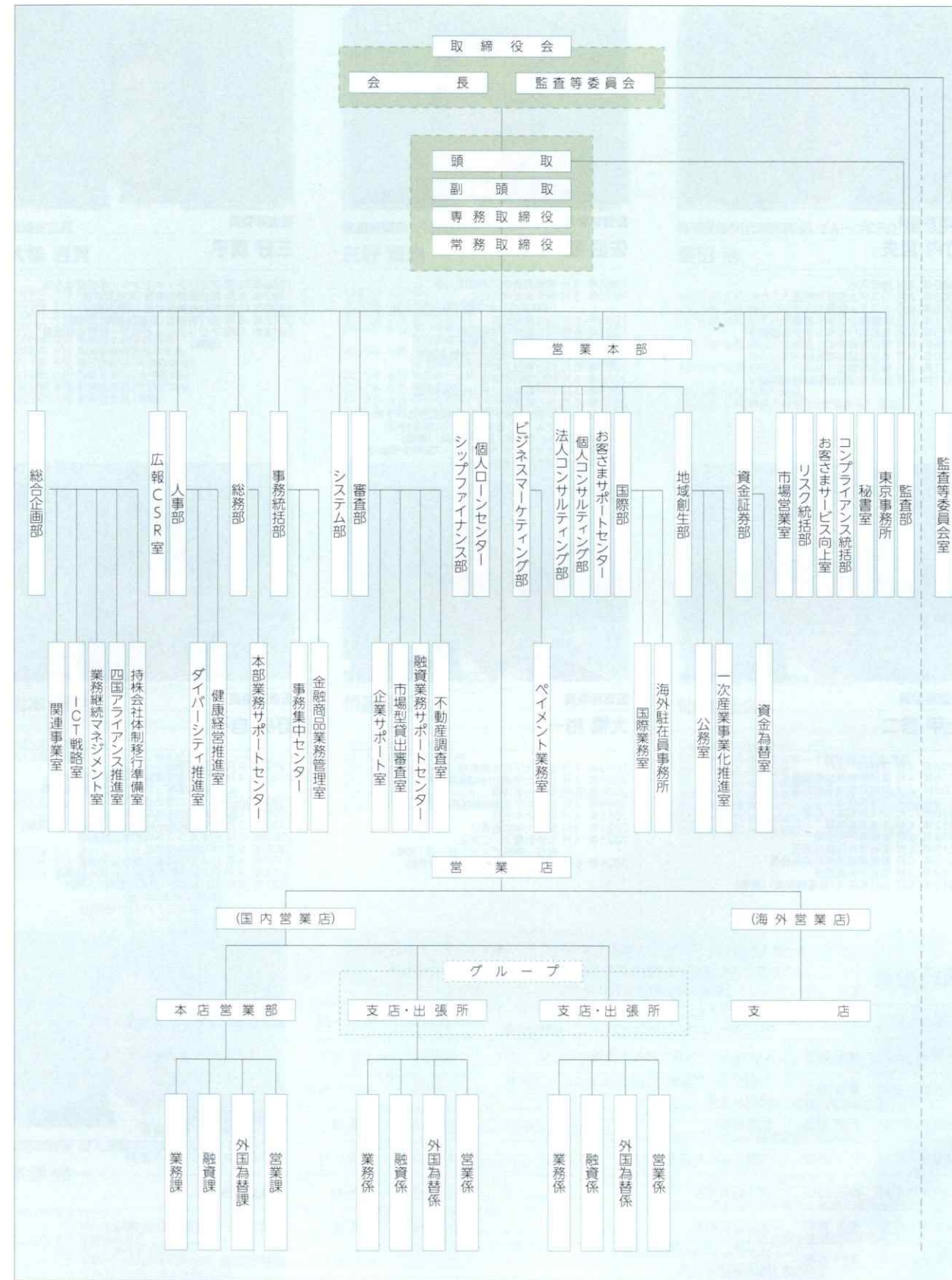
監査等委員  
野間 自子

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 三宅総合法律事務所パートナー(現職)  
2002年 6月 日本オ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)  
株式会社エイブス社外監査役  
株式会社ウィル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 株式会社いぎんコンピュータサービス取締役会長	執行役員	矢野 一成	国際部長兼国際部国際業務室長
常務執行役員	藤田 真哉	いぎんリース株式会社代表取締役社長	執行役員	木村 雅彦	東京支店長兼市場営業室長
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	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
常務執行役員	近田 和也	監査部長	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
常務執行役員	久米 長樹	営業本部 地場産業担当	執行役員	佐賀山 隆	ビジネスマーケティング部長
常務執行役員	藤田 直明	資金証券部長	執行役員	村上 尚	大阪支店長
常務執行役員	徳永 貴司	本店営業部長	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	酒口 俊樹	いぎんキャピタル株式会社 代表取締役社長	執行役員	松崎 哲也	広島支店長
執行役員	稲田 保実	システム部長	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
執行役員	河崎 徳彦	法人コンサルティング部長			

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



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。

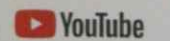
ホームページ

<https://www.iyobank.co.jp>



統合報告書

<https://www.iyobank.co.jp/about/pdf/rep2022ir.pdf>



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