

この世界で。
この街で。
このじぶん。

YMfg

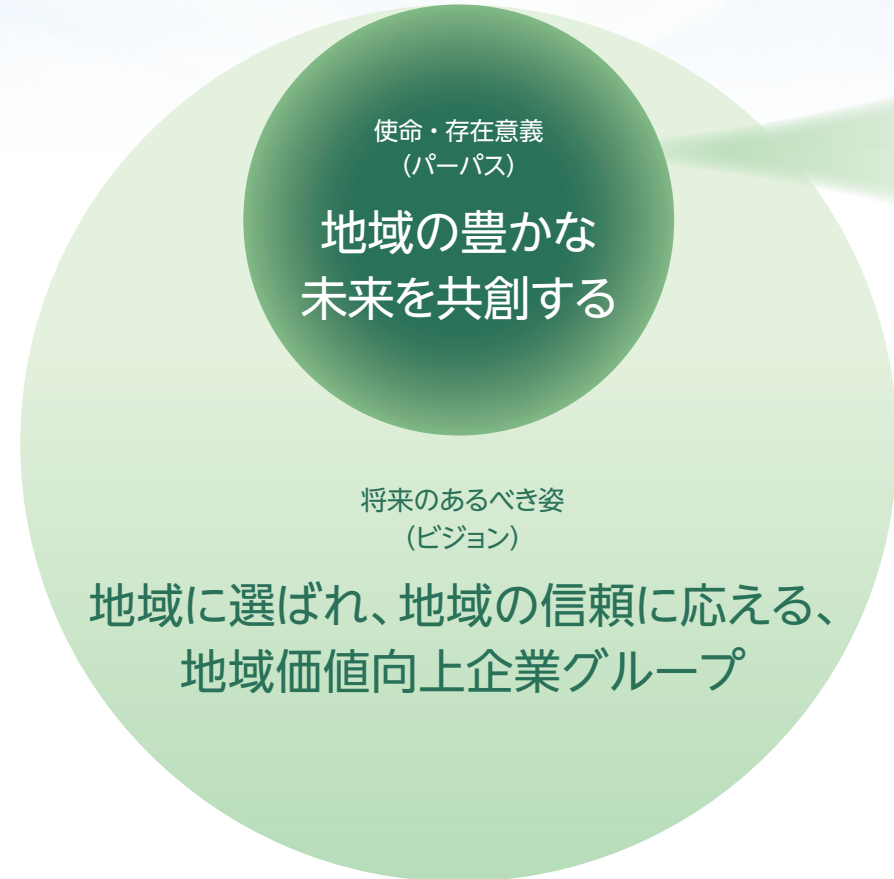
この世界で。この街で。このじぶん。

YMfg



当社グループは、グループ社員一同の力を結集して企業価値を高めていくために、「使命・存在意義（パーパス）」・「将来のあるべき姿（ビジョン）」を策定しています。パーパスを実現するために創業より貫いてきた経営方針が「健全なる積極進取」です。全ての根底には、私たちが大事にしてきた3つの想い「未来志向」「共存志向」「地域志向」があり、当社グループの歴史においても脈々と受け継がれています。

パーパス・ビジョン



経営方針

健全なる積極進取

私たちが大事にしている想い

未来志向

我々は、未来のため、未来を創るために在ること

共存志向

我々は、単独では存続し得ず、常にステークホルダーとの共存関係、相互関係のなかに在ること

地域志向

我々は、常に地域のために在ること

ブランドスローガン

この世界で。
この街で。
このじぶん。

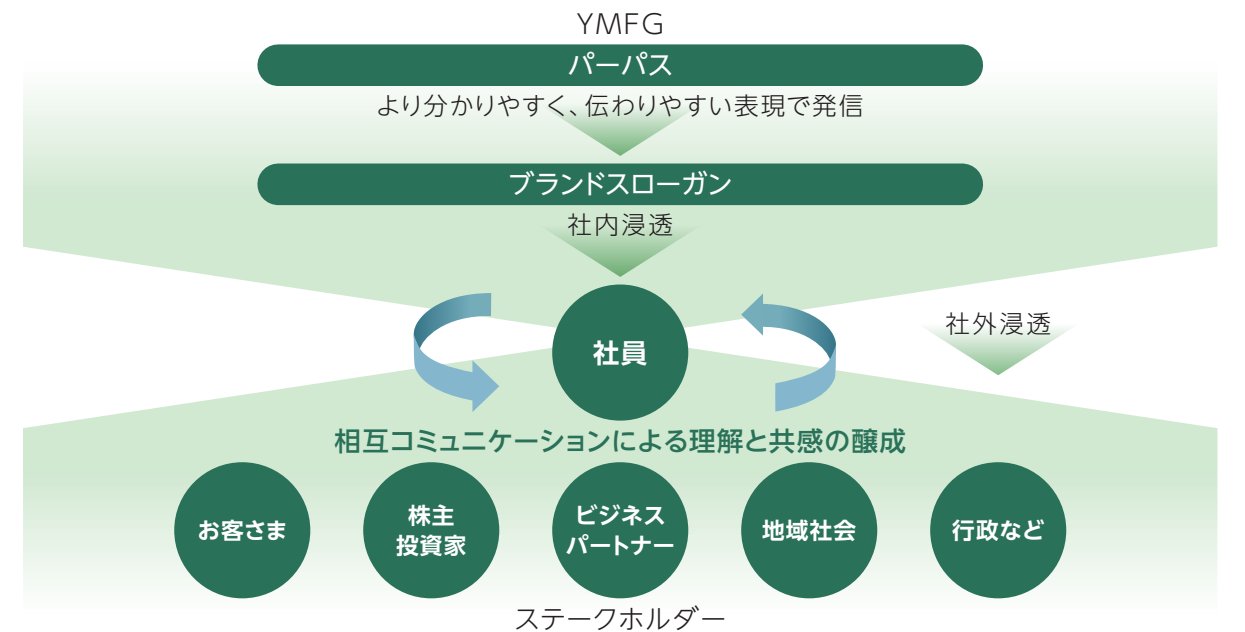
ブランドスローガンに込めた想い

「地域」という言葉は、仕事や未来を限定するものではなく、むしろ無限の可能性を秘めていると私たちは考えています。世界と瞬時に繋がる現代において、「この世界のじぶん」という立ち位置で、「この街のじぶん」を考えたとき、地域の一人ひとりの人生が、日本へ、世界へと影響していくことがみえてきます。私たちは、そんな誇りと考え方をもち、皆さまと共に歩んでいきたいという想いを、ブランドスローガンに込めています。



ブランドスローガン策定の背景

当社グループのパーパスは、「共創」の言葉を含んでおり、全てのステークホルダーの皆さまにご理解・共感いただいて初めて実現できるものです。パーパスの理念を分かりやすくお伝えするため、一人ひとりが「じぶん」を主語にして捉えられるブランドスローガンを策定しました。



CONTENTS

パーパス・ビジョン／
ブランドスローガン 1
CONTENTS・編集方針 3

マネジメントレター

CEO Message 5



社長CEO×社外取締役×有識者 座談会 13



企画統括本部長 メッセージ 19



PBR向上に向けたロジックツリー 23

YMFGの価値創造

価値創造プロセス 25
主要営業エリアの特色 27
YMFGのあゆみと強み 29
マテリアリティとYMFG中期経営計画2022 31
ステークホルダーとのコミュニケーション 33
財務・非財務ハイライト 35

価値創造に向けた戦略

営業戦略
営業戦略部長 メッセージ 37



法人事業 39
リテール事業 41
営業戦略を支えるDXの取り組み 43
地域共創戦略
特集 グループ会社社長座談会 45



地域共創を実現する取り組み 51
人財戦略
経営統括本部長 メッセージ 53



グループ人財の活躍推進 55

サステナビリティ推進

サステナビリティ推進室長 メッセージ 61



サステナビリティ推進体制 63
気候変動への対応 (TCFD提言への取り組み) 64
イニシアチブ 68
環境保全への取り組み 69
地域社会活性化の取り組み 71

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス 73
リスク・マネジメント 89
コンプライアンス 93
会社データ 95

表紙について

当社グループの営業エリアである広島市の街並みを採用しています。広島市は人口118万人を有する中四国最大の中核都市であり、大手企業の多くが広島市内に拠点を構えています。

昨年5月にはG7が開催され、大きな注目を集めました。その経済効果は約1,217億円と試算されています。

広島エリアの詳細については、27-28ページをご参照ください。



用語解説

YMFG … 山口フィナンシャルグループおよび
子会社・関連会社のグループ会社を指す

統合報告書2024のポイント

山口フィナンシャルグループは、全てのステークホルダーの皆さまに当社グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくため2022年から「統合報告書」を発行しています。

2024年は、社長CEOが「CEO Message」においてYMFGの理念や経営戦略、中期経営計画2022の最終年度となる当事業年度への想いや取り組み、将来への課題などの全体像を語り、各本部長と部長が担当領域を中心に詳細を説明する構成としました。また、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて認識した課題を基に、価値創造プロセスはビジネスモデル・マテリアリティ・中期経営計画2022・アウトプットなどの関係性を再整理し、非財務情報となる環境・人財・ガバナンス分野の開示の充実を図りました。今後も皆さまとの積極的な対話を通じて、開示の充実に向けてまいりますので、忌憚のないご意見をお寄せいただけますと幸いです。

編集方針

「統合報告書2024」の編集にあたっては、統合報告の国際的なフレームワークである国際会計基準(IFRS)財団(旧国際統合報告評議会(IIRC))の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しております。

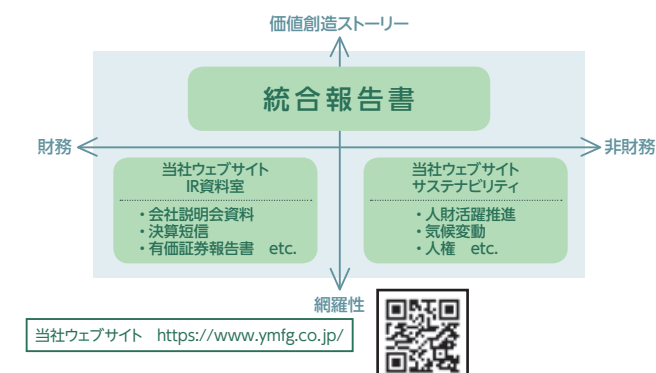


報告の対象期間・対象組織

対象期間 2023年4月1日から2024年3月31日まで
(一部、2024年4月以降の情報を含む)
対象組織 山口フィナンシャルグループおよび
子会社・関連会社

情報開示の体系

統合報告書は、当社グループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報については当社ウェブサイトをご覧ください。



見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている業績見通しなどの将来予測は、本統合報告書の発行日現在において入手可能な情報に基づくものです。実際の業績は様々な要因に影響を受けることから、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。そのため、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社グループは新しい情報、将来の出来事などに基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

CEO Message



不確実性の高い経済環境においても、
 パーパス(使命・存在意義)
 「地域の豊かな未来を共創する」を
 基軸とし、地に足をつけて、
 将来に向けた新しい価値を創造するための
 施策を着実に打つことで、
 YMFGを持続的な成長軌道へと
 導いていきます。

2023年度は、中期経営計画2022（以下、現中計）の2年目の事業年度として、2年連続計画を上回り着地しました。ステークホルダーの皆さまとの約束を守り、信頼を得るとい同計画の下、2024年度に向けた足場を固めました。現中計最終年度となる2024年度は、不確実性の高い環境下においても着実に結果を出し、将来に向けた成長軌道への方向性を定めていきます。

山口フィナンシャルグループ
 代表取締役社長CEO

梶梨 敬介

地域・お取引先の成長とYMFG

私はキャリアの20年近くを法人営業としてお客さまと直接向き合ってきました。そうした中で、2023年度は、光栄なことに過去担当させていただいていたお取引先企業2社の「創立30周年記念式典」と「創業40周年および社長就任祝賀会」に元担当者としてご招待いただきました。両社とも、私の担当時代に比べ、事業規模が拡大しただけでなく、社員数も大幅に増加しており、地域経済を牽引する企業へと成長されていました。その姿を目の当たりにし、嬉しさを感じる一方で、YMFGを永きにわたり重要なビジネスパートナーとして選んでいただき、融資以外の分野にもお取引を拡大していただいていることに、改めて大きな責務を感じました。

私は、「地域やお取引先の成長なくしてYMFGの成長はない」という考えを強く持ち、グループを牽引しています。広域金融グループである我々が根差している山口・広島・福岡の域内GDPは37兆円と、ハンガリーやカタールなどの一国家に相当する経済規模を誇っています。一方で、日本の各地域が抱えている少子高齢化、人口減少といった地域課題の先進地域でもあり、お取引先企業も後継者不足、人材不足をはじめ脱炭素やデジタル変革など数多くの経営課題を抱えています。

これらの、いわば社会課題の解決は、融資を中心とした金融サービスだけでは不十分であり、YMFGの対応範

囲を広げ、社会課題の解決を経済的価値の向上に結び付けていく行動が求められています。

このことは、我々のパーパス「地域の豊かな未来を共創する」を基軸とし、将来に向け行動していくにあたり、銀行を中心とする金融領域の役割から社会課題解決のプラットフォームへさらなる対応範囲の拡大が必須になっているとも言えます。

そして、パーパスにある「共創」には次の意味を含めています。グループ社員一人ひとりがパーパスに基づき方向性を一致させ、共に歩むこと、そしてグループ内に留まることなく地域の皆さまをはじめ様々なステークホルダーの方々とさらなる社会的価値・経済的価値の創造に繋げていくことです。

自社だけが儲かればよいというビジネスは長続きせず、持続可能性も疑わしいものです。私はビジネスを取り巻く関係者とWIN-WINの関係を構築し、お客さまは当然のこと、社会を幸せにすることこそが持続的な企業価値向上の源泉になると確信しています。

言い換えれば、我々の判断と行動は常にパーパスを念頭に置いて、全社員が歩んでいくことが重要になります。そして、その行動の一つひとつがYMFGというブランドを構築し、社員一人ひとりの誇りにもなっていきます。

先ほどご紹介した2社のように、YMFGのお取引先企



お取引先企業の「創業40周年および社長就任祝賀会」の様子



CEO Message

業の成長、その企業で働かれている社員の方々の幸せの延長線上に地域経済の成長があり、そして、地域経済の成長はYMFGの企業価値の向上に繋がります。YMFGの主要営業エリアは、域内のみに目を向けると、社会課題を多く抱える地域かもしれません。一方で、地

理的には成長著しい東南アジアにアクセスしやすい地域でもあり、世界的視野で地域企業とともに社会課題を解決しながら経済的価値に繋げ、成長していくことがYMFGの未来にも繋がると考えています。

「有言実行」の組織に

社長CEO就任時から今も変わらず胸に抱いているのは、グループ一丸となって「有言実行」を実践し、ステークホルダーの皆さまとお約束を誠実に守る企業であるということです。現中計は「新たな競争環境に対応した財務基盤を構築し、着実に結果を出しながら前進するステージ」と位置付けています。初年度に続き、2年目となった2023年度も経常利益、当期純利益ともに目標を上回り達成しました。現中計の最終年度となる2024年度についても「有言実行」を貫き、当初の計画どおり過去最高益となる当期純利益の目標達成に向け、グルー



プ一丸となって動いています。そして、来年度からスタートする次期中期経営計画（以下、次期中計）においては、資本コスト（7%程度）を上回るROE水準を目指します。

現中計スタート前の2021年度は、市場運用部門において、含み損を抱える懸念資産の売却を行った結果、当期純利益は赤字となりました。一方、現中計では部門体制の一部変更やリスク委員会の設置など素早く手を打ち、安定したインカム収益の確保を可能とする有価証券ポートフォリオの再構築に取り組んでいます。社外有識者も参加するリスク委員会からの提言も参考に、真摯にポートフォリオの再構築に取り組むことで、着実に評価損益は改善し、利回りの向上も図れております。

日本銀行のマイナス金利解除やYCC撤廃と、これからの日本は「金利のある世界」に舵を切ります。YMFGは、そうした外部環境の変化に甘んじることなく、持続的な成長に向けて地域のお客さまへさらなる価値の提供を行っていきます。その前提として、現中計の最終年度は、組織の筋肉質化をさらに進め、グループ全体で着実に収益を上げることができる体質を構築していきます。店舗体制の見直しに留まらず、法人・リテール営業体制のDXを進めることによるバンキング部門の徹底的な筋肉質化、加えて、グループ子会社の再編の実践がポイントとなると考えています。

「選択と集中」

先にお伝えしましたが、YMFGの主要営業エリアは地域課題の先進地域であり、お取引先企業も数多くの経営課題を抱えています。こうした状況から目を逸らすことなく、地域、お取引先企業の課題を解決し、その難局を乗り越えるアプローチへと導く必要があります。

そして、その課題解決の実践をYMFGの競争優位にまで昇華させることが重要であると考えています。加えて、外部環境としての機会とリスクをしっかりと分析・評価し、内部環境としての強みと弱みを見極め、YMFGの強みを最大限活かす。つまり、産業構造やトレンドといった外部環境、能力やリソースといった内部環境を、

広い視野と多角的な視点で見、戦略を構築していく。そうすれば、最も効果が得られるポイントを見定めることができ、持てる力を集中投下することができます。

しっかりとした調査・分析を行い、YMFGとして最も効果が上がる場所に持てる力を集中投下していく。そのために、戦略に応じた計画的なリソース配分や能力開発に注力し、将来の課題解決に対応できる体制を構築していきます。

こうした経営スタンスに基づき、5年後、10年後も新しい価値を創造し続けることができ、成長軌道に繋がるようにYMFGを方向付けていく所存です。

「社会課題の解決」を経済的価値向上に

一方で、いくら立派な戦略を構想してもその戦略が実効性を伴わず、価値創造へと結びつかなければ絵に描いた餅となります。価値創造のためには、パーパスにある「共創」の概念が欠かせません。

そうした考え方にに基づき2024年6月、YMFGが本社を置く下関の地で、地方創生サミット「Shimonoseki Add-venture Summit」を開催いたしました。YMFG

が「地域」と「スタートアップ」の架け橋となり、社会課題解決に向け、地域に新たなイノベーションを起こすことを目的に昨年より始めたイベントで、今年で2回目を迎えます。開催当日、地域企業や有識者、スタートアップ関係者など約1,000名が一同に会した会場では、溢れる地域への期待感と熱気を肌で感じました。地域企業や自治体とスタートアップ企業との商談も多数行わ



地方創生サミット「Shimonoseki Add-venture Summit」



地方創生サミットでの商談の様子

CEO Message

れており、まさに地域の関係者全員の力を掛け合わせ、豊かな未来を創っていく「共創」が具現化できたイベントとなりました。

また、社会課題解決による地域価値向上という面においても徐々に動きがスタートしています。山口県山陽小野田市においては、国内初の官民連携によるLABV（Local Asset Backed Vehicle：官民協働開発事業体）手法を用いたまちづくり事業の拠点施設となるA-SQUAREがオープンしました。これは、地域経営の視点を持って地域のステークホルダーが連携し、4つの事業候補地を順次開発する取り組みです。その第1号事業として山陽小野田市の中心部に商工会議所、銀行、行政機関、学生寮などを移転整備し、交流拠点化を行いました。民間資金を活用することで、行政の財政負担の大幅な軽減と街の賑わい創出の両立を図っており、プロジェクト当

初からYMFG ZONEプランニングが関与し、山陽小野田市や商工会議所と連携して進めてきました。

山口県長門市の長門湯本温泉では、事業承継の課題を抱えていた温泉旅館のリノベーションによる再生プロジェクトを2025年春の開業に向けてスタートしており、地元事業者などと連携しながら、観光客が増加する温泉街の面的再生をさらに加速させていきます。

このようにYMFGは、お取引のあるお客さまの課題解決に留まらず、社会基盤の構築、まちづくりといった社会課題にもチャレンジし、地域の関係者の皆さまをはじめ、様々なプレイヤーと「共創」することで社会課題を解決し、経済的価値に繋げる試みを継続しています。地域金融グループとして、「点」ではなく、エリアを「面」として俯瞰した課題解決と価値創造にも挑戦することで、地域の経済成長に向けた取り組みを進めています。

社員の幸せと企業価値向上

2022年に策定したブランドスローガン「この世界で。この街で。このじぶん。」には「地域にこそ無限の可能性が広がっている」という想いを込めています。地域の無限の可能性を広げていくのは「このじぶん。」である



YMFG本社の玄関に刻まれたブランドスローガン

YMFGの社員一人ひとりです。一人ひとりの社員が地域経済を構成するお客さまのことを「自分ごと」と捉え動いていくことが、地域の未来、そしてYMFGの未来を創っていきます。地域の価値、そしてYMFGの企業価値を向上させていくための全ての活動の源泉は「人財」である社員なのです。

先ほど、YMFGのお取引先企業の成長や、その企業で働かれている社員の方々の幸せの延長線上に地域経済の成長があり、地域経済の成長はYMFGの企業価値の向上に繋がるとお伝えしました。私は、そうしたお客さまと向き合い、対応するYMFGの社員自身が、幸せな状態にあつてこそ、お客さまと価値ある前向きなコミュニケーションが可能となり、深い信頼関係を築くことができるという考えを強く持ち経営を行っています。

近時、ダイバーシティ&インクルージョンという言葉が盛んに叫ばれていますが、「人財」にあたる多様な社

員が、最適な持ち場で生き生きとそれぞれの個性、能力を発揮し、充実した毎日を送ることこそが、地域のお客さまへの新たな価値の提供、自社そして地域のイノベーション創出にも繋がり、ひいてはYMFGの企業価値を向上させると考えています。

そうした観点からすると、多様性には、年齢、性別、価値観など、様々な属性がありますが、YMFGにおいて社員の約4割を占める女性の活躍なくしては、企業価値向上を図ることはできないと考えております。また、地域金融グループである我々が率先して取り組むことで、地域全体の女性活躍推進を牽引できるとも考えています。この2年間、女性活躍に資する様々な取り組みを行い、女性管理職比率は2022年3月末の1.2%から2024年3月末には6.2%まで上昇しました。そして、パイプライン構築としての女性管理職候補者も着実に増加しています。しかし、まだ不十分であり、「女性活躍推進」という言葉がYMFGで必要なくなるまで、さらに取り組みを加速させていきます。

組織の多様性という観点では、昨年4月に昇格要件を改正し、能力を重視した柔軟な人員配置を可能といたしました。地域共創部門のグループ子会社では30代から40代の社長が活躍し、さらにグループ経営の中枢部門である総合企画部で42歳の部長が誕生するなど、若

手・中堅社員の活躍が加速しています。今年4月にはシニア・ベテラン社員の活躍を促すために人事制度を改定しており、今後もこうした動きを推進していく方針です。

私が入社した時代と今とでは、企業と社員の関係性は大きく変化しています。つまり、企業の在り方に合わせて社員がキャリアを設計する時代ではなく、社員一人ひとりの成長とキャリア構築のために企業はいかにあるべきかをまず考えなければなりません。少子高齢化などで人材不足が深刻化していく中で、育成・処遇の横並び的な発想から脱し、価値の源泉である社員と真摯に向き合い、さらなる成長を支援していきたいと考えています。



女性社員と経営陣がキャリア形成について考えるイベント「Women's Day」

企業価値向上に向けて

YMFGの持続的な企業価値向上は銀行頭取を兼務していない持株会社のトップである私自身の最大の使命と捉えています。会社説明会の場においても投資家、アナリストの皆さまにコミットとして必ずお伝えしています。

現中計スタート以降、戦略的資本活用を掲げ、目標総自己資本比率12%程度を踏まえたオーガニック投資、インオーガニック投資などのリスクテイク、株主還元強化に取り組んできました。加えて計画を着実に達成して

きたことで、株価は2024年5月に2006年10月のYMFG設立来の最高値を更新いたしました。本来であれば、もう少し早い時間軸で更新すべきと捉えており、現状に甘んじることなく、引き続き企業価値向上に邁進してまいります。

株価や業績と社員の処遇の連動性をより高め、経済的な効果を株主の皆さまと共有すべく、昨年5月に、社員に自社の株式を給付するインセンティブプラン「株式

CEO Message

給付信託（J-ESOP）」を導入しております。そして、昨年10月には、従業員持株会の拠出金における奨励金を5%から10%へ引き上げました。このような取り組みにより社員の企業価値向上への意欲も着実に高まってきております。

YMFGのPBRは現中計スタート時の0.26倍から、2024年3月末時点では、0.61倍まで改善しました。しかしながら、依然として1倍を下回っており、さらに改善していかなければならない状況です。PBR向上には



年2回開催されるグループ経営者会議

ROEの向上とともに、株主資本コストの低減を図っていく方針です。こうした考え方は、グループ内3銀行の営業店支店長や関連会社社長などが参加するグループの経営者会議において、私が参加者に直接説明することで、着実に営業現場へも浸透させています。

ROEの向上のためには、成長領域への投資も必要です。戦略的資本活用における成長領域へのインオーガニック投資として、2024年3月にドリームインキュベータとの資本業務提携を締結しました。戦略コンサルティングをベースに、社会課題の解決を起点とした産業・新規事業を創出するビジネスプロデュースに強みを持つ東証プライム上場企業である同社とは、2021年10月に社会課題解決に向けたSIB（ソーシャルインパクトボンド）の活用を推進するための包括連携協定を締結し、地域の社会課題の解決や地域価値向上に取り組んでまいりました。

YMFGが培ってきた地域金融機能、多様なネットワークとドリームインキュベータの産業プロデュース力の掛け合わせにより、SIBを活用した新たな地域活性化への貢献、さらには地域の産業育成機能を強化し、持続可能な新しい地銀ビジネスモデルの確立を進めてまいります。

チャレンジングな組織に

地域を盛り上げたいという想いから、YMFGの主要営業エリアである山口、広島、福岡（北九州）の3地域のマラソン大会に参加しました。4年ぶりにフルマラソンにチャレンジするという事で体力面の不安もありましたが、沿道から「YMFG頑張れ！」と温かい声援をたくさんいただきました。この地で育ってきた地域金融機関としての歴史や信頼を感じるとともに、改めて「この地域の豊かな未来を共に創っていききたい」という熱い想いが胸にこみ上げてきました。

今年度は現中計の最終年度であるとともに、YMFG



山口県下関市で開催された「下関海響マラソン」完走後

を成長軌道に導く新たなステージに向かうための次期中計を策定する大事な年度です。昨年度は、「地域、YMFGの未来を考える」をテーマとし、社員とのタウンホールミーティングを20回、約700人に対し開催しました。そこでは、社員から「地域をこうしたい」「今後のYMFGはこうあるべきだ」という積極的な意見が多く上がりました。社員が主体的に物事を考え発信する風通しの良い組織に変わってきたと嬉しく感じるとともに、次期中計にもそうした中からチャレンジングな意見を可能な限り反映していきたいと思っています。

昨今は変化の激しい時代とよく言われますが、変化を伴わない時代はなく、常に変化と向き合い、挑戦していくことが必要不可欠です。地域課題や地域企業の経営課題の解決を経済的価値に繋げるべく、グループの強みや特色を活かした、独自性と持続可能性のあるビジ



社員と直接意見交換を行うタウンホールミーティング

ネスモデルへの変革に向けてチャレンジすることができなければ、地域金融グループは生き残れない時代がすぐそこまで来ています。

そのため、先にお伝えした「LABVによるまちづくり」「官民連携による温泉街の面的再生」など、YMFGが率先してチャレンジしている取り組みをさらに進めます。地域の社会課題解決に向け、官民連携をはじめ地域のあらゆるプレイヤーと共に、先進的な課題解決手法も取り入れながら実践し、経済的価値に結び付けていくことで、点ではなく面での地域活性化を図り、地域の持続可能性向上に繋がるビジネスモデルのさらなる磨き上げを実践していきます。

また、地域企業の経営課題の解決については、YMFGの強みである「地域の法人ネットワーク」をさらに活かしていきます。その上で、地域企業と「同じ船」に乗り、課題解決に寄り添い、YMFGの総合力で事業成長を支援していくことで、地域と共に成長していく社会課題解決のプラットフォームとしてのビジネスモデルの構築に向けて舵を切っていきます。

グループ一丸となり、現中計の計画達成に向けて着実に取り組むとともに、地域やYMFGのさらなる発展・成長に資する次期中計を策定することで、ステークホルダーの皆さまにYMFGの今後の進むべき姿をしっかりとお示しできるよう取り組んでまいります。これからのYMFGのさらなる成長に是非ご期待ください。

社長CEO×社外取締役×有識者 座談会



棕梨 敬介
代表取締役社長CEO

末松 弥奈子
社外取締役

三上 智子
社外取締役

円谷 昭一
一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

— 持続的な企業価値を創出する人的資本経営 —

YMFGの棕梨敬介社長CEO、2名の社外取締役である、末松弥奈子氏、三上智子氏と、コーポレートガバナンスや情報開示を専門とする一橋大学大学院円谷昭一教授をお招きし、YMFGの人的資本経営の課題や取り組み、そしてそれをいかに企業価値向上に繋げていくかについて座談会を実施しました。

社員が主役の組織へ

円谷：棕梨社長はCEO就任時に、「従業員価値」や「人的資本」について、どのような課題感をお持ちでしたか。

棕梨：CEO就任当初は、上意下達の雰囲気が強く、主体性の発揮が弱く、組織が硬直化しているように感じていました。変化の激しい環境に柔軟に適応する組織であるためには、多様な考え方や経験、スキルを持つ社員一人ひとりが、心理的安全性が確保されたうえで主体性を持って発言・行動できる組織であることが重要だと考え、本当にできる限り様々な取り組みを行っているところです。

世の中の多様性の考え方や、企業に求められる多様

性は、目を見張るほどのスピードで次々と進化しています。こうした状況の中で、私たちの立ち位置は、目指すべき姿へは30%も到達していないと考えています。依然として道半ばですが、現在地を私たち経営層がしっかり認識したうえで、一丸となって組織の多様性を進めていかなければならないと考えています。

円谷：主体性ということに関連して何か具体的なケースを伺えますか。

棕梨：「権限委譲」が最たるものだと思います。権限集中中のメリットもありますが、不確実で変化の激しい今は、その事象に直面している人や組織が、最も多くの情報を基に最適かつ迅速に決断ができると思っています。この決断が、主体性を生むのです。もちろん、最終的に重要事項の決断を下すのはトップである私ですが、その手

前の決断は、主体性という観点からも、可能な限り権限委譲を進めています。

円谷：「人財」については、中期経営計画2022（以下、現中計）に重点項目として位置づけられていて、様々な施策が盛り込まれています。特にこだわっている部分はありますか。

棕梨：私たちは地域金融グループであり、経営の最も大切な資本は「人財」＝「社員」です。社員の価値観・人生観は、若手を中心に本当に多様化しています。一方で、全ての社員が当社グループのパーパス「地域の豊かな未来を共創する」の下、自分自身の夢を叶えられる組織にしていきたい。そのためには、私たち経営層だけでなく、社員一人ひとりが多様性の重要性を理解し、多様性を受け入れ、能力を十分に発揮できるような育成に力を入れています。さらに、経営層においては、業界の横並び的な発想から脱し、地域特性を十分に活かした経営戦略を立案し、経営戦略を実現するための人財戦略の下、洞察力を持って社員と向き合い、社員の成長を支援する。全てが一気通貫で繋がる仕組みにしていかなければならないと考えています。



円谷：社員意識調査では多くの項目のスコアが年々向上しています。着実に取り組み効果が出ているということですね。

棕梨：私は、社員意識調査は、社員が会社を評価する制度であり、社員から会社に対するメッセージだと受け取っています。良かった点は素直に受け取り、悪かった

点は何が原因かを確認して、次に繋げていきます。これで終わりということではなく、常にPDCAを回していくことで、社員と会社の関係性を良好なものにしていきたいと考えています。

円谷：社外取締役の方々、社員の雰囲気などはどう感じていましたか。

末松：社外取締役に就任した時は、取締役会の資料は日本のどこのエリアでも通用するような、逆に言えば、地域の特性が表現できていないと感じることもありました。当時は、様々なプロジェクトで外部支援を活用していて、社員一人ひとりの言葉になっていなかったと思います。

現在は、組織全体で「変わらなければ」という勢いが出てきたこともあり、社員が自分の言葉で想いを語っていますし、私たちの質問に対しても自分の言葉で返ってくる。地域金融機関ですから地域の特性は、社員の皆さんのほうが理解しているはずで、自信を持って説明をしていると感じます。非常に能力の高い社員の方々がそろっている会社であるというのが、私の正直な感想です。

円谷：主体性が出てきたということですね。三上さんはいかがですか。

三上：私も大きく変わってきたと感じています。私より長く社外取締役に務められている皆さんは、「やればできるじゃない」と、驚かされているくらいです。

私は少し前に、若手社員が中心の「10年後、20年後の当社グループのビジネスはどうなっているか」、「テクノロジーをどう活用していくか」というテーマのセッションに数回参加しました。そこでも、とても活発な意見交換が行われていました。私から、「皆さんの子どもが働きたいと思う銀行はどんな銀行だろう」という問いかけをすると、自由な発想が溢れ出てきていました。こういった風土は一朝一夕では創ることができないので、とても大事です。まさに次世代を創っていく社員がとても頼もしかったですし、あの場で出た要素を次期中期経営計画（以下、次期中計）に活かしていけると、次世

社長CEO×社外取締役×有識者 座談会 —持続的な企業価値を創出する人的資本経営—

代の考え・想いも加わった良い中期経営計画になるのではないかと思います。

社員の主体的な行動が財務的なインパクトに繋がる好循環をさらに促していく

円谷：社員や組織に活気が出てくると、財務面でどのようなインパクトが出るかと考えてみましょうか。

棕梨：私はステークホルダーの皆さまに、「現中計の各年度目標は必ず達成する」とお約束しており、2年目となる2023年度も約束が果たせました。現中計最終年度となる2024年度の当期純利益目標は過去最高益を掲げています。現中計を公表した当初は、一部の機関投資家の方から「最終年度の目標は下げたほうが良いのではないか」というご意見をいただいたこともありました。達成の手応えを感じながら進んでいます。2年前は達成できるか心配された業績目標が、今は手応えを感じることができているのは、社員の変化が大きいと思っています。

非財務面にも変化が出ています。現中計スタートの年に、「マイ・インクルーブメント」という業務改善提案制度をつくりました。この2年間の提案件数は4,000件以上と、正直、私自身が驚いています。「変革」と言われても何をしたら良いかわからないと言っていた社員が、身の回りの不具合や不都合に気づき、発言しようという姿勢が変わってきている。こうした変化が、財務面に繋がりを、数字として結果にも繋がっていると考えています。

円谷：売上にもコストにも、さらには最終利益にも良いインパクトが出始めているということでしょうか。

棕梨：徐々にではありますが、確実にインパクトは出てきています。現中計の3年間で、ステークホルダーの皆さまから「YMFGは約束を守る企業」と信頼していただいたうえで、次期中計において、非財務面も加味した新しい価値創造のための成長戦略を描いていきたいと考えています。

円谷：社外取締役の方々から見ても、社員の前向きさ、

主体的な雰囲気は、財務面にも表れつつあると実感されていますか。

末松：まず、現中計の業績成長をはじめとして、株主の皆さまとの信頼関係の再構築は丁寧に行っていました。地域を持続可能に導くことが私たちの大きな責任で、そのための投資や新しいチャレンジはこれまでもやってきましたが、今後は財務・非財務ともに実績として形にしていくフェーズに入ると考えています。株主の皆さまに評価していただける実績がお見せできるようになると、当社グループの企業価値をもう一段上げることができるのではないかと思います。

私たちは、本業である銀行業以外の分野でも様々なチャレンジをしています。地域のために、社員が勇気を持って経験したことのない分野に飛び込み、トライ&エラーを積み重ねることは、間違いなく社員の大きなやりがいと財産になっています。同時に、これらのチャレンジを、次期中計でどういう形にしていくのか、とても楽しみです。地域に根付いた地域金融機関は、地域を想い、地域と共に在る未来に向かって、自らが切り開く道を歩くことで持続的な成長ができるということ、ステークホルダーの皆さまにより分かりやすくお伝えできると強く期待しています。



三上：現中計は、確実に信頼を得るために、地に足の着いた計画にするという考えのもと策定し、着実に結果を出しています。2024年6月の定時株主総会では、株主さまから多くのお褒めの言葉をいただきました。これは本当に嬉しかったです。同時に、私たちが応援し続け

てくださる株主さまを裏切ることにはできないと身の引き締まる思いもいたしました。

信頼は、様々な取り組みの最終結果としての株価や業績で勝ち得なければなりません。そういう意味でも、今年度はとても重要です。そして、株価や業績は、社員の自信やエンゲージメントにもポジティブに働くと考えます。例えば、会社の新しい取り組みがニュースで取り上げられる、その取り組みが評価されて株価が上がる、または良い業績が公表されるなど、自分が勤めている会社のポジティブな情報は、社員の日々の活動に対する手応えを実感するきっかけになります。そして、その手応えは自信となり、やる気に変換され、行動に表れるという好循環が生まれます。今、当社グループは好循環が社員の中で確実に回り始めていると思います。

そして、次期中計は本当に重要です。私が危惧していることは、世の中の変化のスピードが非常に速い中で、地道に頑張るだけでは地盤沈下を起こす、ということです。「アウト・オブ・ザ・ボックス（常識にとらわれない）」の考え方を常に持って発想し、どれだけリスクを取ってチャレンジできるか。当社グループの全員が、これまでとは違う、多くの異なる価値観や考え方を受け入れ、これまで以上のスピード感を持って取り組みを遂行させることができるか、ということに他なりません。私たち経営陣はもちろん、社員の皆さんも、次期中計で試される場所だと思っています。高齢化や人口減少などの地域課題が浮き彫りになっている今、地域の在り方について、ステークホルダーの皆さまから期待される成果を示すことにこだわり、変化を恐れず、強い覚悟を持って取り組むという姿勢は、もっと発揮できると思います。決して簡単なことではありませんが、当社グループの社員ならできると信じていますし、次期中計のチャレンジとして加えても良いのではないのでしょうか。

円谷：なかなか厳しいご意見ですね。普段の取締役会でもそういった議論がされているわけですね。

末松：社外取締役が持つ経験や知見が、取締役会の

テーブルの上でバリューとして発揮される効果は大きいと思います。私を含め、皆さんが持っているスキルを全てテーブルの上に出しながら、最終的に物事が決まってくっていくという雰囲気はすばらしいといつも感じています。

棕梨：皆さんがご自身の意見をしっかり発信してくださるので、非常にありがたいです。

円谷：それぞれの社外取締役が主体性を持っていることが執行側の取締役に伝わり、グループ全社に伝わっているということですね。

末松：株主の皆さまはもちろんのこと、現場の社員の方々に対する責任の重大さは非常に感じています。

株価への社員の関心を高め、企業価値向上に向け、お客さまへのサービス向上を図っていく

円谷：自社の株価の水準についてはどのようにお考えでしょうか。



棕梨：私は企業価値向上に関しては、PBR1倍を目指すという明確にステークホルダーの皆さまにお伝えしています。地方銀行業界のPBRは総じて低い水準にありますが、東証プライム市場に上場している以上は、株主の皆さまに対する「責務」としてPBR1倍を超えること、それを成し得る水準のROE、つまり収益性を持つ必要があります。資本コストを上回るROEを達成することと、それに向けた様々な施策については強くこだわっていきます。ROE向上のポイントは、RORAの活用です。グループ全体が

社長CEO×社外取締役×有識者 座談会 —持続的な企業価値を創出する人的資本経営—

RORAを指標の1つとして取り入れ、アセットコントロールしていくという取り組みを、2023年度から行っています。

PBR、RORAの詳細 ▶ P.23

もう一つ私がこだわっていることは、PBR1倍は通過点だということです。PBR1倍を達成したら満足ということは決してなく、さらに高みを目指し、持続的に企業価値を向上させていきたいと考えています。

円谷: 社内では良い変化が既に生まれていると感じますが、一方で、良い変化、プラスの効果が株主にはまだ十分に伝わっていないと感じることはありますか。

棕梨: 例えば、地域の温泉街を再生するために官民連携で街の中心部を再開発する事例や、首都圏のスタートアップ企業や地域関係者など約1,000人が一同に会し、ビジネスチャンスを創出する機会をつくる活動など、当社グループに関する事柄は、都度、情報発信をしているので、社内外ともに取り組みや活動そのものは伝わっていると思います。今後は、それらが、いかに企業価値向上に繋がっているか、財務・非財務ともに成果をお示しできるようにしていくことが課題だと認識しています。そのため、今、「非財務」に関する部分を数値化するインパクト加重会計にチャレンジしています。このチャレンジは今年で2年目になりますが、地域へのインパクトが数字で見えるようになると、社内外ともに改めて当社グループの存在意義、ひいては企業価値を認識してもらえるのではないかと期待しています。

円谷: 2023年5月に社員への株式報酬制度として株式給付信託（J-ESOP）を導入されました。この意図はどのようなものなのでしょうか。

棕梨: 役員報酬に株式報酬制度を導入している企業は多くありますが、社員の報酬体系に株式報酬制度を導入している地方銀行はまだ少ないと認識しています。この制度は、組織業績の貢献度に応じて社員にポイントを付与し、退職時にそのポイントに相当する株式を渡すインセンティブプランです。組織業績への貢献度が高ければ高いほど傾斜がかかり付与される設計としています。

本制度を導入した意図は、企業価値を示す1つの指標である株価に社員が関心を持つようになってほしいというところにあります。株価に関心を持つと、会社がどういう方向に進もうとしていて、今何をしているのかということに関心が生まれ、自分の仕事が会社の大きな動きの中のどこに位置しているのかを意識するようになる。そうすると、自分がどう動けばプラスになるのか、ひいてはお客さまにとって良いサービスになるのかなど、自分事として考えられるようになる——こうした意識・行動に繋がることを期待しています。

取締役会の議論の深化が社員の能力向上・新たな気付きに繋がる

円谷: 昨年よりも一歩進んだ取締役会となっているように感じます。良い意味での融合が進みつつ、良い緊張感もあるという状況でしょうか。

末松: グループ内の3銀行の頭取が取締役会の同じテーブルに座ることで、現場のお話を生の声としてお聞きできるので、取締役会の意義はとて深まっていると思います。また、昨年、新任取締役としてご就任された小城さんは、経営者としてのご実績はもちろん、地域課題やそれに対するアプローチに深い知見を持たれています。私たちの挑戦が次のフェーズに深化していくタイミングで、本当に相応しい方を取締役会にお迎えできて、心強く思っています。

三上: 3銀行の頭取と直接会話できるようになり、事業の中身もより分かるようになりました。また、常に、執行側で責任を持つこと、取締役会で責任を負うことの整理が行われており、役割がより明確になってきました。役割の明確化は、執行側の推進力により良い影響が出ているように感じており、執行に対する信頼が増えています。小城さんは新しいパースペクティブを持ったパワー満ち溢れている方なので、私たちも刺激を受けており、常にアップデートされている感じです。

末松: 取締役会では社外取締役から、色々な角度からの質問が投げかけられます。議案報告をする社員の



方々も、外部視点での質問に対する回答が求められることになり、思考や説明スキルは非常に上がっていると思います。

円谷: 社外取締役の質問力の高さが執行側の報告能力の向上や、新たな気付きや新たな視点を持つことにも繋がっているということですね。

棕梨: そうです。一般論や上辺の話では、必ずと言っていいほど「本当にそうなの？」と疑問を投げかけられます。「実は」という本音のところまでオープンにクリアに伝えることで、監督側と執行側が共通認識を持つことができ、そして信頼関係を築くことにも繋がっていると思います。

「地域」から「日本全国」へ様々なナレッジを提供していくことができる会社へ

円谷: 最後に株主・投資家の方々へのメッセージをお願いします。

末松: 地域企業の多くは、地域の雇用を守りながらトランジションに挑戦していかなければなりません。大きな改革に対して、どのように支援することができるか。当社グループは、手探りではありますが、真摯に向き合っています。これらの取り組みの成果が出てくると、この地域から日本全国に様々なナレッジを提供することができると思いますし、この分野において当社グループはかなり進んでいると感じていますので、是非、期待していただきたいです。

三上: 私はYMFGの営業エリアは自然や観光資源など

も多くあり、非常に可能性のある地域だと思っています。テクノロジーによって時間や場所の制約は無くなる中で、商圏の強みを活かし、別の地域と複合的に繋がることで可能性はさらに強くなります。当社の株主さまは、地域への熱い想いを持っている方が多いと感じていて、その想いに対する1つの答えは、地域の可能性をいかに引き出すかだと思います。

そして、地域の可能性を引き出すことができるのは、社員です。銀行は「モノ」をつくるわけではないので、「ヒト」＝社員が全てです。当社グループは、幸せなことに、自分のパーパスと会社のパーパスが一体になっている社員が多いと思います。なぜなら、社員が働きがいを持ちやすい環境だからです。働きがいがあり、考えて行動することができれば、社員はより一層育ちます。最終的には、今働いている社員の皆さんが「自分の子どもを就職させたい」と思える会社にしていきたい。そのために、私たち経営陣も尽力していきます。

棕梨: YMFGが主要営業エリアとする地域のGDPは約37兆円と、経済的に高いポテンシャルを有しています。産業としては、瀬戸内コンビナートに集中している造船、自動車、化学といった製造業、造船に紐づく船舶があります。サービス業として観光も盛んです。こうした地域の特色ある産業の成長を支え、地域企業で働く人たちの幸せに繋がる取り組みを継続していく。これが地域金融グループのあるべき姿であり、この本質をさらに進化・深化させていきたいと考えています。

その前提として、社員の成長なくして企業の成長はありません。お客さまのことを自分事として考え、お客さまと併走できる人財を育てる。そして、お客さまが成長して地域の経済が発展し、地域価値が向上する。結果として、当社グループの企業価値が向上し、株主価値が最大化できる。このサイクルが確実に、着実に回る企業グループを目指します。

円谷: 社員の方々の変化が、着実にYMFGの企業価値向上に繋がってきていることがとても良く伝わるお話でした。YMFGの人的資本経営のさらなる進化を期待しております。

企画統括本部長 メッセージ

2024年度はROE5.0%を確実に達成し、次期中期経営計画の成長戦略へと繋げる

執行役員
企画統括本部長
古堂 達也

1999年山口銀行に入行。2016年10月に北九州銀行天神支店長の任に就く。2017年11月より山口フィナンシャルグループ総合企画部フロンティア事業室長に就任し、新規事業の開発やスタートアップ企業とのアライアンスの発掘に取り組み始める。その後、投資共創部長を経て、2021年6月より投資事業を行う山口キャピタル株式会社の代表取締役任に就任。2023年4月に総合企画部長、2024年4月より現在の執行役員企画統括本部長の任に就く。



2023年度の業績

2023年度の業績は、経常利益372億円、当期純利益252億円、ROE4.0%と、いずれの経営指標も計画を上回って着地することができ、かつ2期連続の増益となりました。経常利益は前期から115億円増加しており、この要因は、貸出金残高の増加と利回りの改善、有価証券ポ-

トフォリオの再構築によるインカム収益の増加などが挙げられます。また、法人事業、リテール事業などの事業別に見ても、粗利益などの指標において各事業ともに前期比プラスとなっていることから、着実に成長していることがお分かりいただけると思います。

中期経営計画2022の最終年度に向けて

2024年度の外部環境は、資源高や円安による物価上昇の影響を受けつつも、大企業を中心とした賃上げやインバウンドなどの影響により個人消費は底堅く、経済全体が回復基調であることが想定されます。こうした状況下、中期経営計画2022（以下、現中計）の最終年度となる2024年度は、この2年間で積み上げてきたことの総仕上げとして、経常利益475億円、当期純利益330億円、ROE5.0%を目指します。特に当期純利益は過去最高益を掲げており、我々にとってもチャレンジングな計画です。

これまでの2年間は、全体としては順調に推移していますが、個別に見ると計画どおりに進捗している分野とそうでない分野があります。例えば、ブロック営業体制の導入による営業体制の見直しや有価証券ポートフォリオの再構築などは順調に進んでいる一方で、リテール戦略やDX戦略においては課題があると認識しています。順調に進んでいる点はアクセルを踏んで加速させつつ、課題については

しっかりと現状を分析、把握したうえで適切に軌道修正を図っていきます。今年度の計画も必ず達成し、翌年度からの次期中期経営計画（以下、次期中計）のスタートに弾みがつけられるよう邁進してまいります。

主要経営指標実績（連結）

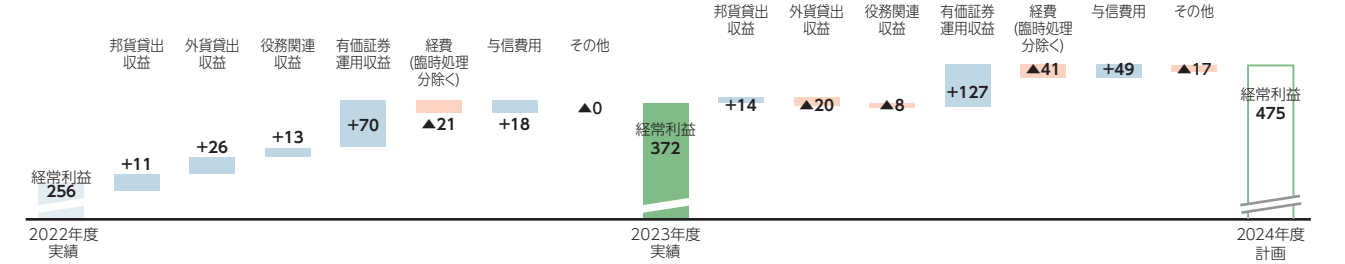
(単位:億円)	2022年度実績		2023年度実績		2024年度計画		
	計画比	前年度比	計画比	前年度比	計画比	前年度比	
経常利益	256	+6	372	+115	+22	475	+103
当期純利益*	178	+8	252	+74	+12	330	+78
ROE	2.9%	+0.2%	4.0%	+1.1%	+0.3%	5.0%	+1.0%

*1 親会社株主に帰属する当期純利益

事業別決算概要（連結）

(単位:億円)	2022年度実績		2023年度実績		2024年度計画	
	前年度比	前年度比	前年度比	前年度比	前年度比	前年度比
粗利益等	932	+181	1,052	+119	1,150	+98
コア事業領域	812	+196	937	+124	1,051	+114
法人事業	563	+25	604	+41	607	+2
リテール事業	220	▲4	233	+12	218	▲15
有価証券運用事業	31	+173	102	+70	229	+127
投資事業	▲2	+1	▲2	+1	▲2	▲0
新事業領域	7	▲0	8	+1	11	+3

経常利益増減要因



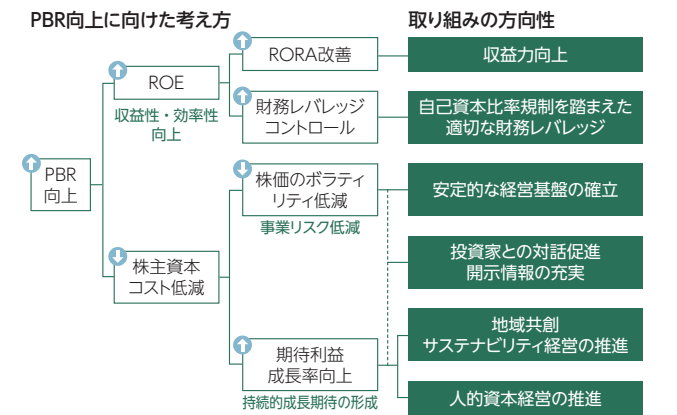
PBR向上に向けたROEの改善

当社グループはPBR向上に向けた考え方についてロジックツリーで整理しています。PBRを向上させるには、「ROEの向上」と「株主資本コストの低減」が重要であると認識しており、2024年度は特にROEの向上に注力していきます。

直近の当社グループのPBRは0.61倍^{*2}と着実に改善していますが、これは、現中計においてROEをはじめとする指標目標をしっかりと達成してきた結果だと自負しています。

2024年度においても、目標値であるROE5.0%の達成にコミットすることで、PBRの向上に繋げてまいります。

PBRロジックツリー



*2 純資産および株式数：2024年3月末時点、自己株式除くベース
株価：2024年6月末終値ベース

適切な資本配賦による収益の最大化

ROEの向上は、銀行としての健全性を守るために総自己資本比率目標12%程度を維持しつつ、株主還元▶P.23と成長投資（オーガニック投資・インオーガニック投資）へバランスよく資本を配賦することで、収益の最大化を図ることが重要だと考えます。

オーガニック投資は、主に地域企業を中心とした貸出金や純投資有価証券運用が対象となります。いわゆる伝統的な銀行ビジネスの収益源となるアセットですが、これらは積み上げるだけでは意味がなく、そのアセットが生み出す収益性について検証し、選別を行う必要があります。そのため、当社グループはRORA^{*3}を強く意識した業務

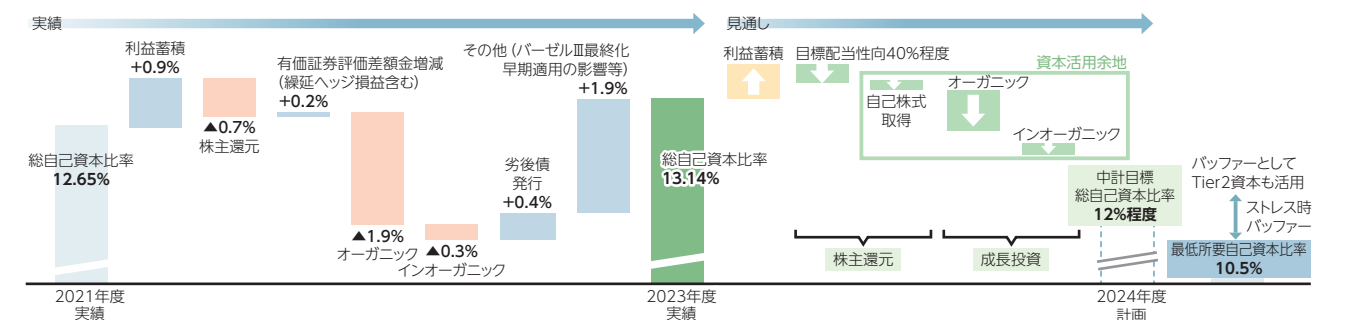
運営を行っております。

また、インオーガニック投資は、事業領域の拡大や収益性向上に向けた戦略的投資と位置付けており、具体的には、資本業務提携を含めた戦略的出資や、スタートアップ企業への投資、ストラクチャード・ファイナンス^{*4}などが挙げられます。特に戦略的出資については、外部企業とのアライアンスを検討する際に、シナジーなどを踏まえながら積極的に検討していきたいと考えております。

*3 RORAとは、貸出金や有価証券等のリスクアセットによってどれだけの収益が得られたかを表す指標であり、収益÷リスクアセットで求める

*4 ストラクチャードファイナンスとは、プロジェクトファイナンスやLBOローンをはじめとする、企業の信用力や担保価値に頼らない資金調達手法

キャピタルアロケーション図



企画統括本部長 メッセージ

収益力向上に向けた取り組み

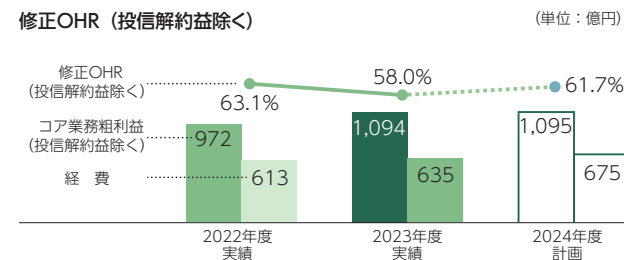
先にお示したとおり、ROEの改善には収益力の最大化を図る必要があり、その取り組みの一環としてRORAを強く意識した業務運営を行っております。

具体的に、まず本部においては、アセットクラス・地域ごとに貸出金のRORAを分析、可視化し、ポートフォリオの最適化に活用しています▶P.39。また営業現場においては、法人のお取引先別に役務収益や預貸金収益などの総合取引を勘案したRORA（総合取引RORA）を算定し、法人取引の採算性を可視化することで、与信や金利設定の判断材料として活用しています。

加えて、銀行別、拠点別にRORAに関する説明会や勉強会を開催するなど、社内の意識変革にも努めています。これらの取り組みによりRORAの理解は深まりつつありますが、まだ社内ですべて浸透しきったとは言い難い状況です。安易な金利競争やボリュームの積み増しに走るのではなく、社員一人ひとりがRORAを意識して業務に取り組むことが、収益力ひいてはROE向上に直結するものと考えて

おり、こうした取り組みを強化、継続していきます。

一方でコストの抑制も重要です。2023年度はコア業務粗利益（投信解約益除く）^{※5}が伸長したため、修正OHR（投信解約益除く）^{※6}は58%と対前年度比で改善したものの、業務効率化のためのシステム投資やベアなどによる人件費の上昇など、経費は増加傾向にあります。必要な経費については適切に投下しつつも、見直すべきところは見直すことで、コストの抑制にも努めていく所存です。



※5 預貸金や有価証券などの「資金利益」、各種手数料などの「役務取引等利益」、債券などの売買益を示す「その他業務利益」の合計である「業務粗利益」から、国債等債券損益や投信解約益といった一時的な変動要因を除いた利益指標
 ※6 銀行業務の効率性を示す指標の1つで、経費の粗利益に対する比率を表すもの経費÷コア業務粗利益（投信解約益除く）で求める

ドリームインキュベータ社との資本業務提携

事業領域拡大と収益性向上に繋がる戦略的出資として、直近では2024年3月にドリームインキュベータ社（以下、DI社）と資本業務提携を行い、同社株式の約20%を取得しました。DI社は、かねてより当社グループと連携しているソーシャル・インパクト・ボンドの推進の他、国内における社会課題の解決をテーマとした事業創造の実績が数多くあります。新事業の構想力や実装力といった、当社グループにはないケイパビリティを有するDI社と協働して地域課題の解決に取り組むことで、地域に新たな付加価値を提供できると考えたことから、今回の提携に至りました。

DI社との具体的な取り組みについては、今後お知らせで

きるようになりましたら随時リリースしていきますので、期待していただければと思います。今後も他社とのアライアンスを含む戦略的出資を積極的に行い、YMFGの成長と地域価値の向上に努めてまいります。

「新たな地銀ビジネス」の確立に向け、ドリームインキュベータ社と資本業務提携



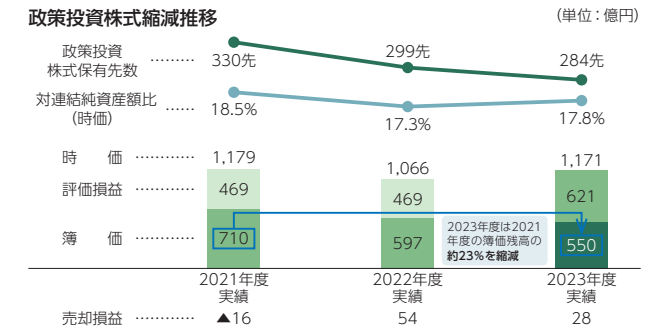
有しない方針としており、定期的な検証を実施しています。また、当社社長CEOやグループ内銀行頭取などのメンバーで構成する縮減対応協議会にて対応方針を協

政策投資株式の縮減

政策投資株式は保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合うかといった複数の観点から、保有の合理性が認められる場合を除いて新規に保

議したうえで売却を進めており、2023年度は簿価ベースで2021年度比約23%を縮減しました。2024年度も簿価ベースで1割程度の縮減を目指しており、引き続き保有目的などを鑑みたうえで縮減を進めていきます。

また、政策投資株式縮減により生まれた資本活用余力は、株主還元や成長投資などに活用してまいります。



次期中期経営計画に向けて

2024年度は、現中計の最終年度であると同時に、次期中計の発射台となる重要な位置づけにあります。よりスムーズに次期中計のスタートがきれよう、現在、グループ機能の最適化にも取り組んでいます。

当社は多くのグループ会社を有しており、それが地域課題解決の源泉になっている反面、機能分散していることが課題となっています。提供するソリューションの質は変えず、より筋肉質なグループ体制に変革すべく、機能の最適化



を検討していきます。また、この取り組みによって生まれた余力は、次の成長戦略に振り分けることで、持続的な成長へと繋げてまいります。

次期中計においては、当社グループの成長をさらに加速させるべく、収益力の改善、成長戦略の実践・実行という観点から計画を策定しております。それに加え、私自身は「YMFGが地域に提供できる価値を最大化」することも、重要な要素だと認識しています。当社グループの課題解決力をさらに高め、地域と共に我々も成長できる計画にしていきたいと考えています。

次期中計で最も重要なことは、資本コスト（7%程度）を上回るROEの達成に向けた道筋をお示することだと考えています。投資家の皆さまにも納得していただけるよう、実現性の高い計画の策定を進めてまいります。

変化し続けるYMFGへ

私には、好きな言葉があります。それは、私たちYMFGのブランドCMやポスターの中に出てくる「変化の時代じゃない時代なんてありませんか？」というフレーズです。これまで、特に激しく変化する今の世の中で多くの企業を見てきましたが、実感したのは「変化できる企業は強い」ということです。安定したビジネスモデルである銀行ビジネスを主業とする我々も、ビジネスモデルの上に胡坐をかいたまま現状維持を続けていけば、いずれ衰退してしまうという危機感があります。このフレーズは、我々こそが常に念頭に置き、時代に合わせて変化し続けなければならない、という教訓でもあると感じています。

前例踏襲的に物事を進めることは楽ではあるかもしれませんが、周りが変化しているのに同じことをし続けるのは後退していることと同義です。当社グループは、変化や多様性を受け入れる柔軟性や、チャレンジを歓迎する風土があります。私は「『変化の時代じゃない時代なんてありませんか？』なんて挑戦的で野心的なことを言っている我々が、変化をしないでどうするんだ」と、折に触れて周囲に投げかけています。まずは私たちYMFGの社員一人ひとりが変化を恐れず新たな価値創造に邁進すること。そうした取り組みが、「地域の豊かな未来を共創する」という当社グループのパーパスの実現に繋がるものと信じています。

た？』なんて挑戦的で野心的なことを言っている我々が、変化をしないでどうするんだ」と、折に触れて周囲に投げかけています。まずは私たちYMFGの社員一人ひとりが変化を恐れず新たな価値創造に邁進すること。そうした取り組みが、「地域の豊かな未来を共創する」という当社グループのパーパスの実現に繋がるものと信じています。

変化の時代じゃない時代なんてありませんか？

人の一生は 変化の連続だ。まず 組織が 入れ替わる。毎年必ず 年齢が変わる。生きてるって そういふこと。

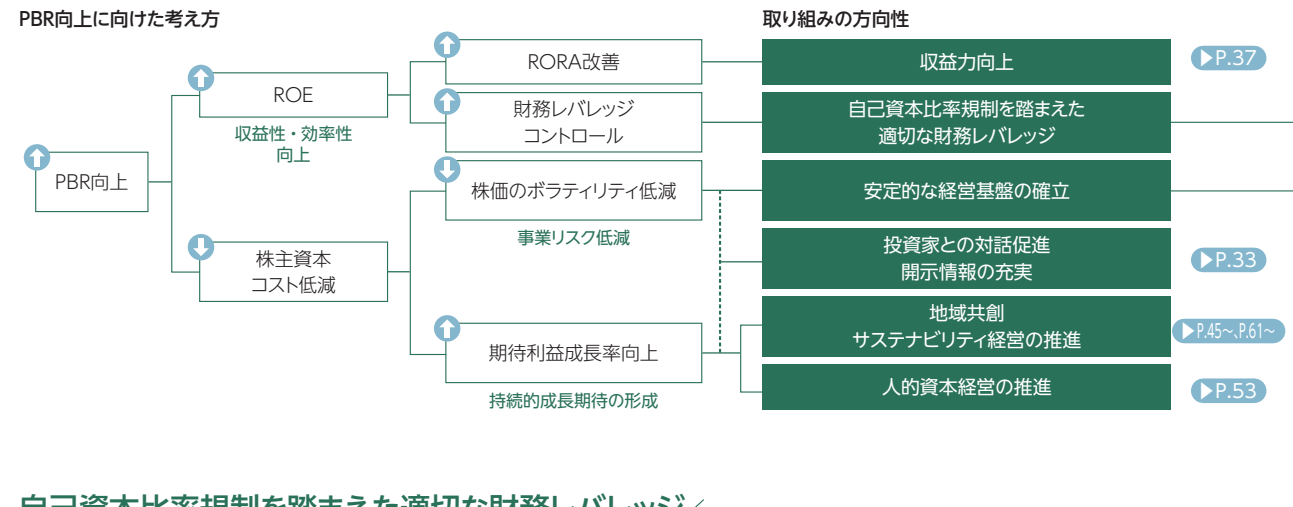
人が 歳まって できていく社会も、変わるは あたりまえ。 健全。 真っ当。

いま、 日本は 世界は 変化のときだと 声高に語られがら だが、いつだって 変化の時代。 ですよ。 楽しい歳で いきたいものだ。

DXがもう 茶飲み話になり、AIも あずには AGに、ゆく川の 流れは 絶えずして、しかも ほととの水に ありあす。と、 方丈記。 命和の川を 生きてゆけ。

この世界で、この瞬間で、この自分。 山口銀行 ちみじ銀行 北九州銀行 YMfg

● PBR向上に向けたロジックツリー

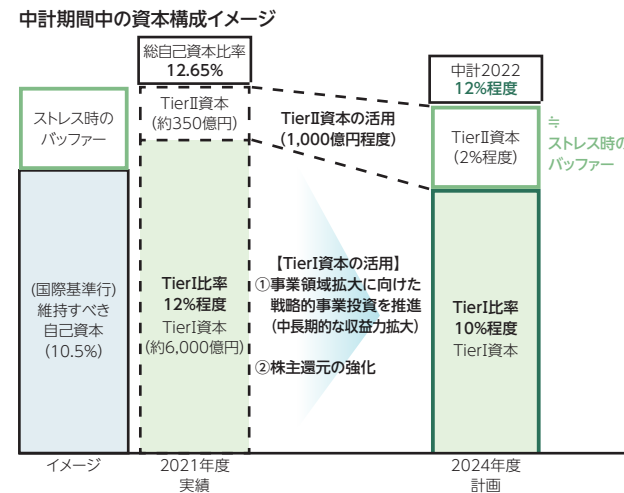


自己資本比率規制を踏まえた適切な財務レバレッジ

■ 劣後債（グリーンボンド）の発行

当社グループは2022年10月、TierII資本に分類される劣後債（グリーンボンド）を総額224億円発行しました。また、2024年7月には250億円を上限とする劣後債の発行を公表しています。

総自己資本において、調達コストの低いTierII資本が占める割合を増やし、TierI資本については株主還元や事業領域拡大に向けた戦略的投資などに振り分けることで、資本効率の改善と中長期的な収益力の拡大を目指しています。



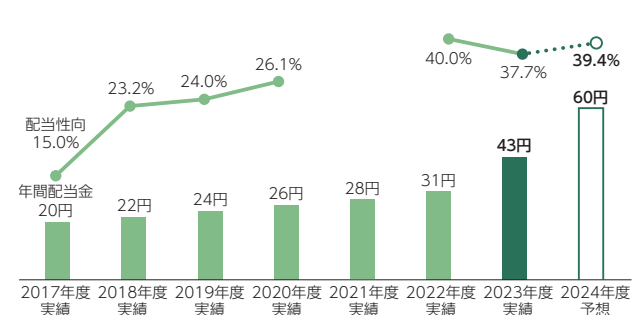
■ 株主還元方針

当社グループは株主還元方針を以下のとおり定めています。

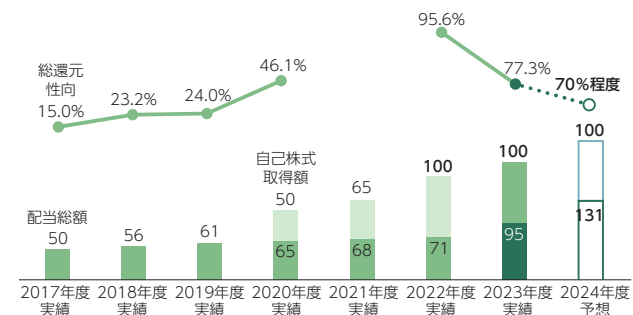
- ・配当性向40%程度
- ・市場動向・業績見通しなどを勘案した柔軟かつ機動的な自己株式の取得

この方針に則り、2023年度は年間配当43円（配当性向38%）、自己株式100億円の取得を実施いたしました。2024年度においては年間配当は17円増配の60円を予想しており、自己株式取得についても3年連続となる総額100億円の取得を公表しております。

一株当たり年間配当金および配当性向の推移



配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



→ 安定的な経営基盤の確立

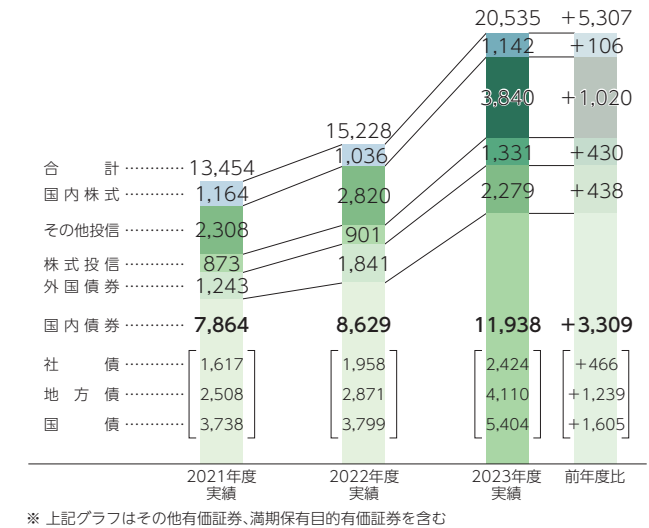
■ 有価証券ポートフォリオの再構築

当社グループは有価証券運用による安定的な収益の確保を行うため、2022年度より有価証券ポートフォリオの再構築を進めています。具体的には、主に逆ざやとなっている外国債券や含み損を抱えた有価証券は大胆にロスカットし、利回りの高いものへ入れ替えを行っています。加えて、キャピタル重視の市場運用は市場動向によって収益が大きく左右されるため、インカム重視の市場運用に方針転換し、インカム収益を確実に得ることができる収益構造にシフトし

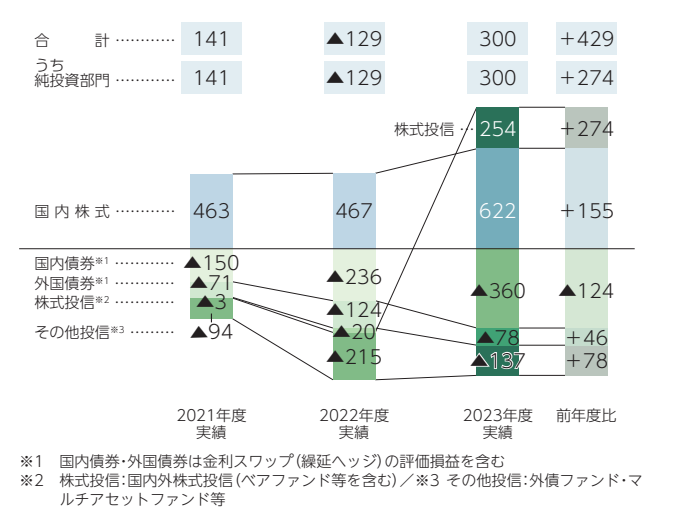
ています。こうした方針に則り、2023年度は含み損を抱えた有価証券のロスカットに加え、国内債券や国内外株式投信などの資産積上げによるポートフォリオの再構築を進めた結果、評価損益が改善し、簿価利回りが向上しました。

2024年度は引き続きポートフォリオの最適化を図り、インカム収益150億円、簿価利回り0.82%を目指します。

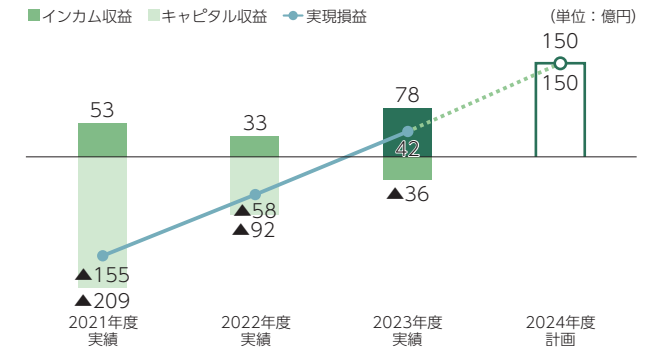
有価証券時価残高（3行合算）



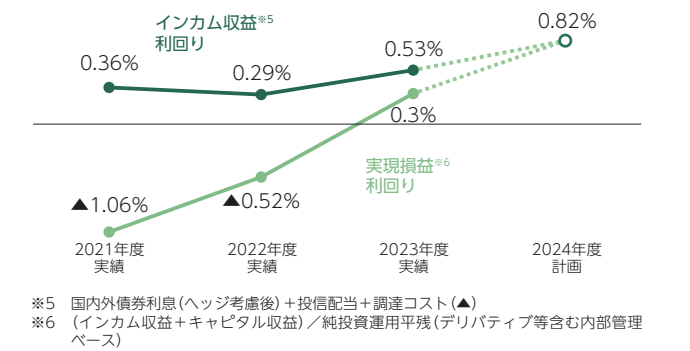
その他有価証券評価損益（3行合算）



純投資部門実現損益



有価証券運用事業（純投資）利回り



■ リスク委員会による市場運用部門のリスク管理体制の構築

2022年7月にリスクマネジメント/管理に対する監督機能の強化を目的に、取締役会における任意の諮問機関としてリスク委員会を設置しております。社外取締役や外部有識者で構成されており、社外の知見を用いて、リスク管理に反映しております。まずは対応が急務である市場運用部門に関する事項に絞って運営を実施することで、過度なリスクテイクを抑制し、安定的な市場運用を目指しています。



● 価値創造プロセス

当社グループは、約140年の永きにわたる歴史の中で脈々と受け継がれてきた経営方針「健全なる積極進取」の精神のもと培ってきた財務資本と人的資本などの非財務資本を統合的に活かすことで、アウトプット・アウトカムを着実に創出し、当社グループのパーパス・ビジョンの実現を目指します。



パーパス 地域の豊かな未来を共創する

ビジョン 地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ

パーパス・ビジョンの実現

価値創造としてのアウトプット・アウトカム

地域課題の解決を通じて、地域の持続可能性向上とYMFGの持続的成長に繋げていく

	2023年度 実績	2024年度 計画
■ 経常利益	372億円	475億円
■ 当期純利益	252億円	330億円
■ ROE	4.0%	5%程度
■ 修正OHR	58.0%	60%程度
■ 総自己資本比率	13.14%	12%程度
■ 配当性向	37.7%	40%程度
■ サステナブルファイナンス累計実行額*1	6,457億円*1	(1兆5,000億円以上)*2
■ うち環境分野・気候変動対応に資するもの*1	3,489億円*1	(5,000億円以上)*2
■ 当社グループのCO ₂ 排出量のうちScope1,2の削減量(2021年度比)	▲3,006	▲1,576t-CO ₂ 以上
■ 脱炭素への取り組みを進められたお客さま	213先	315先以上
■ 社員総合満足度	3.62pt	3.7pt以上
■ 上司への満足度	3.73pt	3.8pt以上
■ 社員の関心度 創造性	15.1%	25%以上
■ 社員の関心度 多様性	41.6%	50%以上
■ 多様性人財管理職比率	12.2%	13%以上
■ 女性管理職比率	6.2%	7%以上
■ 男性育休取得率	108.5%	100%
■ 「後継者不在問題」の解決に着手されたお客さま	累計283社 (進捗率66.3%)	累計427社以上*3
■ 「事業再生/再成長」に着手されたお客さま	累計36社 (進捗率50.0%)	累計72社以上*3
■ 地方創生コンサルティング活動を通じて創出した事業の地域経済への貢献	累計69億円 (進捗率100.0%)	累計60億円以上*3
■ 地域共創事業を通じた域内への人口流入	累計495人 (進捗率67.3%)	累計736人以上*3
■ YMFGが提供する福利厚生サービスの加盟店舗を利用されたお客さま/回数	累計1.6万人/ 累計11.7万回	累計1.5万人以上/ 累計11万回以上*3
■ 地域製品の販路拡大による域内への資金還流額	累計3億円 (進捗率25.0%)*4	累計12億円以上*3
■ お客さまの預かり資産残高純増額*5 (投資信託)	305億円*5 (進捗率36.4%)	837億円以上

経済的価値

社会的価値

ステークホルダー

- より良い関係の共創**
- お客さま**
商品・サービスの拡大・拡充によるお客さまの課題解決
- 株主・投資家**
長期的な企業価値向上による株主価値向上
- ビジネスパートナー**
相互価値提供による成長
- 社員**
多様な人財の活躍とエンゲージメントの向上
- 地域社会**
地域課題の解決と活性化
- 行政・業界団体・イニシアチブ**
協働による環境・社会の課題解決

※1 2022年度・2023年度の単年度実行額の累計
※2 2031年度の目標値
※3 中期経営計画2022で策定した2022年度～2024年度の3年間の累計を計画とする
※4 2024年度単年計画が3年間の累計のうち60%を占めるため概ね計画どおり進捗
※5 単年度における投資信託の販売額から解約額を減算して算出

● 主要営業エリアの特色

当社グループの主要営業エリアである山口県、広島県、福岡県(北九州市)では産業インフラが整備されており、豊かな観光資源にも恵まれています。地理的にも中国や韓国、東南アジアが至近距離に位置し、将来を見据えた産業集積地としても適したポテンシャルのある地域です。一方で、地域課題としては、全国平均を上回る水準で高齢化や人口減少が進んでおり、地域の成長は緩やかな状況です。また、製造業が集積している産業構造により、CO₂排出量が多いという課題も有しています。

こうした地域の課題に真摯に向き合い、地域の企業やお客さまと共に課題解決を目指すことで、地域の持続的な発展に貢献します。



主要営業エリア(3県合計)
人口 912万人
総生産 36兆5,904億円



神奈川県と
同程度のマーケット

神奈川県
人口 922万人(全国2位)^{*1}
総生産 33兆9,055億円^{*3}

構造

人口	129万人(全国27位) ^{*1}
総面積	6,112km ² (全国23位) ^{*2}
県内総生産	6兆1,481億円(全国24位) ^{*3}
県民所得	3兆9,731億円(全国25位) ^{*3}
一人当たり県民所得	296万円(全国14位) ^{*3}
製品出荷額等	6兆5,535億円(全国17位) ^{*4}
産業構造	<ul style="list-style-type: none"> 鉄鋼、石油、化学製品などの基礎素材型産業が主な産業 一事業所当たりの製造品出荷額は全国1位

立地・インフラ

<ul style="list-style-type: none"> 東西に都市圏を有する交通利便性 西は福岡市、東は広島市の中間に位置し、双方へは県の中心から新幹線で30分程度でアクセスが可能。道路は、「道路交通利用者満足度調査」^{*5}で全国総合1位となった道路網を保有するほど充実 充実した海運インフラ 三方を海に囲まれ、2つの国際拠点港湾と4つの重要港湾を有するなど、全国トップクラスの海運インフラを保有 	 
---	--

地域課題

- 後継者不在率^{*6}
60.3%(全国12位/全国平均53.9%)
- 人口年平均成長率(2015年-2023年)^{*7}
▲1.0%(全国38位/全国平均▲0.3%)
- 県内総生産年平均成長率(2011年-2020年)^{*8}
0.45%(全国34位/全国平均0.74%)
- 1世帯当たり金融資産残高のうち有価証券が占める割合^{*9}
10.6%(全国33位/全国平均16.0%)
- CO₂排出量/人口当たりCO₂排出量^{*10}
27,007千t-CO₂(全国13位)/20,337千t-CO₂(全国2位)
- 高齢化率(65歳以上人口)^{*11}
35.4%(全国4位/全国平均29.1%)



TOPICS

- 2024年6月景気DI44.4%(全国13位)^{*14}
- 2023年度設備投資実績 前年度比4.9%増加
2024年度設備投資計画 前年度比21.8%増加見通し^{*15}
- 半導体製造装置メーカー、株式会社日立ハイテクが下松市に新工場建設予定、2025年4月竣工予定(投資予定額:240億円)^{*16}
- 企業誘致における投資額が過去最高の約1,229億円を記録^{*17}
- 山口市がニューヨーク・タイムズ「2024年に行くべき52か所」へ選出 経済効果約90億円(山口大学算出)^{*18}

山口県

広島県

人口	273万人(全国12位) ^{*1}
総面積	8,478km ² (全国11位) ^{*2}
県内総生産	11兆5,554億円(全国12位) ^{*3}
県民所得	8兆3,122億円(全国12位) ^{*3}
一人当たり県民所得	297万円(全国12位) ^{*3}
製品出荷額等	9兆7,415億円(全国11位) ^{*4}
産業構造	<ul style="list-style-type: none"> 造船、自動車などの輸送用機械、鉄鋼、生産用機械が主な産業 広島県を含む西瀬戸地域は全国有数の海産物産業者の集積地


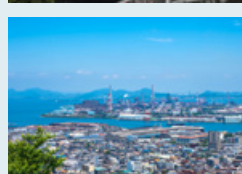
<ul style="list-style-type: none"> 中四国の中核都市広島市 118万人と中四国最大の人口を有し、大手企業の多くが市内に拠点を構える中核都市 豊富な観光資源 原爆ドームと厳島神社という2つの世界遺産を有するなど、観光/インバウンド資源が豊富 	 
--	---

- 県内総生産年平均成長率(2011年-2020年)^{*8}
0.27%(全国42位/全国平均0.74%)
- 1世帯当たり金融資産残高のうち有価証券が占める割合^{*9}
9.8%(全国35位/全国平均16.0%)
- CO₂排出量/人口当たりCO₂排出量^{*10}
40,870千t-CO₂(全国7位)/14,701千t-CO₂(全国4位)
- 人口の転出超過数^{*12}
▲11,409人(全国1位)

- 2024年6月景気DI42.0%(全国23位)^{*14}
- 2023年度設備投資実績 前年度比9.1%増加
2024年度設備投資計画 前年度比30.6%増加見通し^{*15}
- 2024年2月にオープンした最新型のサッカースタジアムと周辺広場エリアが一体となったスタジアムパークの経済波及効果は831.7億円見込み^{*19}
- 広島駅新ビル「ミナモア」が2025年春に開業予定
- 2023年5月開催のG7広島サミットにおける経済波及効果は約1,217億円見込み^{*20}

福岡県(北九州市)

人口	510万人(全国8位) ^{*1}
総面積	4,987km ² (全国29位) ^{*2}
県内総生産	18兆8,869億円(全国9位) ^{*3} (うち北九州市3兆6,696億円)
県民所得	13兆5,049億円(全国9位) ^{*3}
一人当たり県民所得	263万円(全国35位) ^{*3}
製品出荷額等	9兆9,122億円(全国10位) ^{*4}
産業構造	<ul style="list-style-type: none"> 北九州は日本の近代製鉄業の始まりの街で、素材型産業に加え、非金属/金属製品、一般機械器具などの加工関連業種が主な産業

<ul style="list-style-type: none"> 「九州の玄関口」北九州市 政令指定都市の1つで、陸/海/空の交通インフラが充実した「九州の玄関口」としての役割を担う 2018年にアジアで初めて「SDGs推進に向けた世界のモデル都市」に選出 	 
--	---

- 後継者不在率^{*6}
57.9%(全国18位/全国平均53.9%)
- CO₂排出量/人口当たりCO₂排出量^{*10}
34,513千t-CO₂(全国11位)/6,736千t-CO₂(全国32位)
(うち北九州市 8,021千t-CO₂)^{*13}

- 2024年6月景気DI 46.2%(全国5位)^{*14}
- 2023年度北九州市設備投資実績 前年度比16.0%増加
2024年度北九州市設備投資計画 前年度比6.9%増加見通し^{*15}
- 北九州市の2023年企業誘致数は88件、投資額は過去最高の2,565億円^{*21}
- 北九州市が産学官金で連携し、GXを地域経済成長に結びつける「北九州GX推進コンソーシアム」を創立。参加企業は200社を超える。(今後10年間で5兆~10兆円の投資を呼び込む目標)^{*22}
- 福岡市中心部の大規模開発プロジェクトが進行中。(経済波及効果:「天神ビッグバン」8,500億円/年^{*23}、「博多コネクティッド」5,000億円/年^{*24}) 2024年3月には博多駅徒歩約2分の場所に飲食・オフィスなどが入居する12階建ての「コネクトスクエア博多」が竣工。

※1 総務省「2023年10月人口推計」
 ※2 国土交通省 国土地理院 令和6年全国都道府県市区町村別面積調(4月1日時点)参考資料
 ※3 県内総生産、県民所得、一人当たり県民所得:内閣府「県民経済計算2020年度」より
 ※4 経済産業省「工業統計調査2020年調査」地域別統計表
 ※5 平成17年度国土交通省にて実施、平成18年度以降未実施
 ※6 2023年/TDB「後継者不在率動向調査」

※7 e-Stat「人口推計」より当社作成
 ※8 内閣府「県民経済計算 平成23年度-令和2年(名目)」
 ※9 2019年/総務省「全国家計構造調査」
 ※10 環境省「部門別CO₂排出量の現況推計(2021年度)」,総務省「日本の統計2021」より当社推計
 ※11 内閣府 令和6年度高齢社会白書(全体版)
 ※12 総務省統計局 住民基本台帳人口移動報告 2023年結果
 ※13 環境省「部門別CO₂排出量の現況推計(2021年度)」

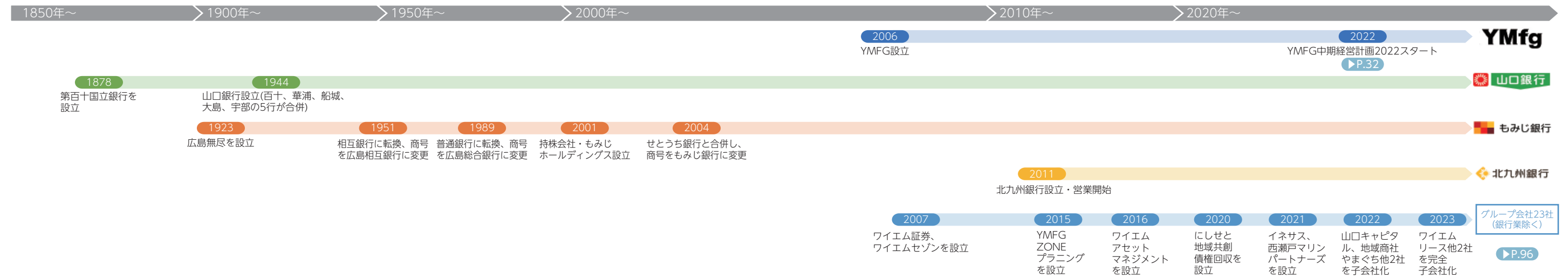
※14 TDB景気動向調査
 ※15 日本銀行短観(山口、広島、北九州)
 ※16 日立ハイテク HP 2023年4月18日付リリース
 ※17 山口県産業労働部 令和6年度産業労働部事業概要
 ※18 山口大学HP 2024年5月10日付リリース
 ※19 中国財務局 経済調査課 2023年6月16日資料
 「国有地を有効活用したにぎわいづくりの経済波及効果について」

※20 広島サミット県民会議HP
 ※21 北九州市HP 2024年2月20日市長個別会見録
 ※22 北九州GX推進コンソーシアムHP
 ※23 福岡市HP 2015年2月24日付リリース
 ※24 福岡市HP 2019年5月29日付リリース

● YMFGのあゆみと強み

あゆみ

当社グループは、約140年の歴史を持つ地域金融グループです。地域とお客さまの豊かな未来を創造するため、業容を拡大しながら、世の中の潮流に合わせて変革し続けています。



創業～1900年代
 当社グループの基幹事業である銀行業のうち、1878年に山口銀行の前身である第百十国立銀行を、1923年にもみじ銀行の前身である広島無尽を設立しました。現在に至るまで地域銀行として盤石な事業基盤を確立しています。

2000年代
 2006年に業界に先駆けて山口銀行ともみじホールディングスを経営統合し、山口フィナンシャルグループを設立しました。2011年には北九州銀行を設立し、山口・広島・北九州エリアでの事業体制を強固なものにしています。

2010年代
 2007年のワイエム証券設立以降、金融関連会社に加え非金融関連会社も積極的に設立し、現在、銀行業以外のグループ会社は23社となっています。お客さまの課題に対して様々なソリューションを提案できる地域金融グループへと進化しています。

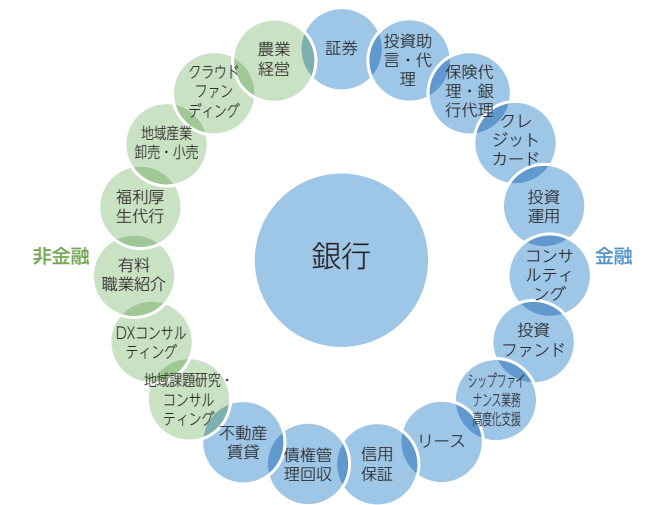
2020年代
 2022年に「YMFG中期経営計画2022」をスタートしました。地域とYMFGのサステナビリティ向上に向けて、「チームYMFG」として地域・お客さま本位の事業活動に邁進する3年間と位置づけ、経営計画の達成に向けて邁進しています。

強み

当社グループは、常に地域やお客さまに頼られる存在であるために、長い歴史の中で持続的に「強み」を磨いてきました。世の中の潮流に合わせて柔軟に変化できるよう、今の強みに磨きをかけると同時に、新たな強みを構築できるよう努めてまいります。

1 グループ総合力

当社グループは、お客さまの幅広いニーズにお応えできるよう、銀行業を中心に各種金融サービスを提供する複数のグループ企業を有しています。さらに、様々な非金融サービスを提供する企業も有しており、金融の枠を超えたソリューションを提供しています。



2 強固な顧客基盤とリアル店舗ネットワーク

永年にわたり築いてきたお客さまとの信頼関係に支えられ、貸出金・預金シェアは山口県でトップ、広島県で第2位を誇り、さらに、北九州市においては、市内に本店を構える唯一の地方銀行として、強固な顧客基盤を有しています。

また、山口県・広島県を中心に、複数業態(銀行・証券・保険)でリアル店舗ネットワークを構築しています。これらのリアルチャネルは、お客さまの利便性向上と、当社グループに対する信用力の強化に繋がっています。

貸出金・預金シェア

	貸出金シェア	預金シェア
山口県	39.8%	45.3%
広島県	21.7%	21.3%
北九州市	14.1%	10.2%

※ 2024年3月31日の手形交換計数をもとに算出

店舗ネットワーク (単位: 店)

銀行(国内)	銀行(海外)	証券	保険	合計
265	4	9	52	330

※ 2024年3月31日現在

3 健全な財務基盤

地方銀行トップクラスの資産規模と、適正水準の総自己資本比率や不良債権比率などに裏付けられる健全な財務基盤を有しています。健全な財務基盤があるからこそ、地域金融機関として、お客さまの資金ニーズにお応えすることが可能となります。また、積極的に地域企業の成長支援に繋がる投融資をすることで地域と共に成長することを目指します。

財務指標

総自己資本比率	13.1%
総資産	12兆5,485億円
不良債権比率	1.6%

※ 2024年3月31日現在

発行体格付

山口フィナンシャルグループ	A+ (安定的)
山口銀行	A+ (安定的)
もみじ銀行	A+ (安定的)
北九州銀行	A+ (安定的)

※ 2024年7月17日現在

4 多様な人財

当社グループは、多様な人財が相互に刺激しあうことで新しい発想やアイデアが生まれ、お客さまへ新しい価値が提供できると考えています。そのため、積極的に経験者採用や女性活躍などを推進しています。また、業態の特性として、専門人財も極めて重要であることから、専門人財の経験者採用や育成にも力を入れています。

多様性人財指標

社員数	4,587名
うち女性比率	37.9%
うち経験者採用者比率	4.1%
多様性人財管理職比率	12.2%
女性管理職比率	6.2%

※ 2024年3月31日現在

5 挑戦の企業風土

当社グループは、経営方針に「健全なる積極進取」を掲げています。この意味は、「何事も進取の精神をもって積極果敢に取り組めば、この姿勢は健全なものとなる。また、経営内容・経営体制・経営姿勢が健全であれば、おのずとリスクに積極果敢に挑戦できる体質と体力が備わる」ということです。この精神は、私たち社員に脈々と受け継がれており、これまで、お客さまの顕在的・潜在的なニーズに応える新しい価値を創出するため、より良い商品やサービスを開発に取り入れてきたことに繋がっています。

● マテリアリティとYMFG中期経営計画2022

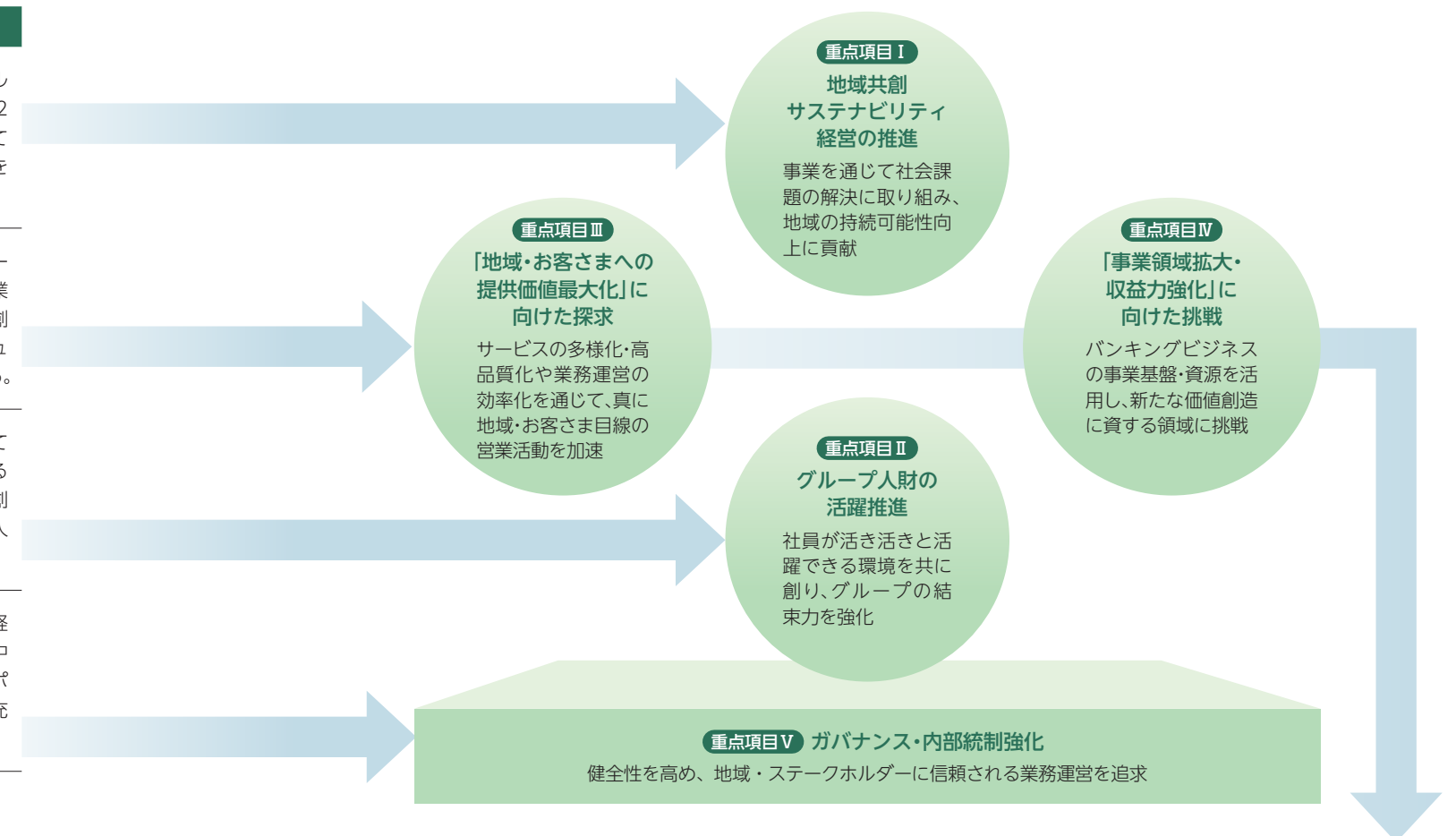
マテリアリティ

当社グループは、持続的に社会的価値と経済的価値を共創し続けるため、特に重点的に取り組むべきESG課題として4つのテーマを設定し、12のマテリアリティを特定しました。マテリアリティは、中期経営計画2022の策定に合わせて特定プロセスを開始し、2021年11月に決定しました。今後は、経営環境などの変化に合わせて見直しを図っていきます。

テーマ	12のマテリアリティ	選定理由
環境保全への取り組み	① 省資源・省/創エネルギーへの対応 ② 大気汚染・気候変動への対応 ③ 環境に配慮した商品・サービス開発	省資源・新エネルギーの活用、気候変動対応、カーボンニュートラルの実現などの環境保全への取り組みは、世界的な課題であり、第2次産業の拠点が集積する当社グループの主要営業エリアにおいて重要課題の1つ。地域のリーディングカンパニーとしてお客さまを巻き込み、イニシアチブを取って取り組む必要がある。
地域社会・経済活性化への取り組み	④ 人口減少・少子高齢化への対応 ⑤ 地域におけるイノベーション創出、地域産業の成長サポート ⑥ 地域コミュニティとの連携強化 ⑦ 商品・サービスの安全性と品質向上	様々な地域課題を解決していくことは、地域のリーディングカンパニーとして求められる役割の1つ。人口減少・少子高齢化への対応や地域産業の成長などによる地域経済活性化に向けて、域内でのイノベーション創出や当社グループの主要営業エリアの持つネットワークを地域コミュニティ間のハブ機能として活用し、地域価値向上に取り組む必要がある。
社員の働きがいへの取り組み	⑧ 人材育成・研修機会の創出 ⑨ 安心・安全な労働環境づくり ⑩ 多様な人材の活躍 (ダイバーシティ&インクルージョン)	当社グループの主要営業エリアの原動力、取り組みの源泉は全て「人」、「社員」であり、社員が生き生きと活躍できる環境・機会を創ることは、「地域・お客さまへの価値提供最大化」および「新たな価値創造」には必要不可欠。性別、年齢、経歴などにとらわれない多様な人材の活躍を促進するため、育成・環境整備に取り組む必要がある。
強固な経営基盤づくりへの取り組み	⑪ ガバナンス体制・内部統制の強化 ⑫ 経営の透明性向上と説明責任	経営方針として掲げている「健全なる積極進取」の精神に基づき、経営の透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくためには、実効性あるコーポレート・ガバナンス体制の構築など、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組む必要がある。

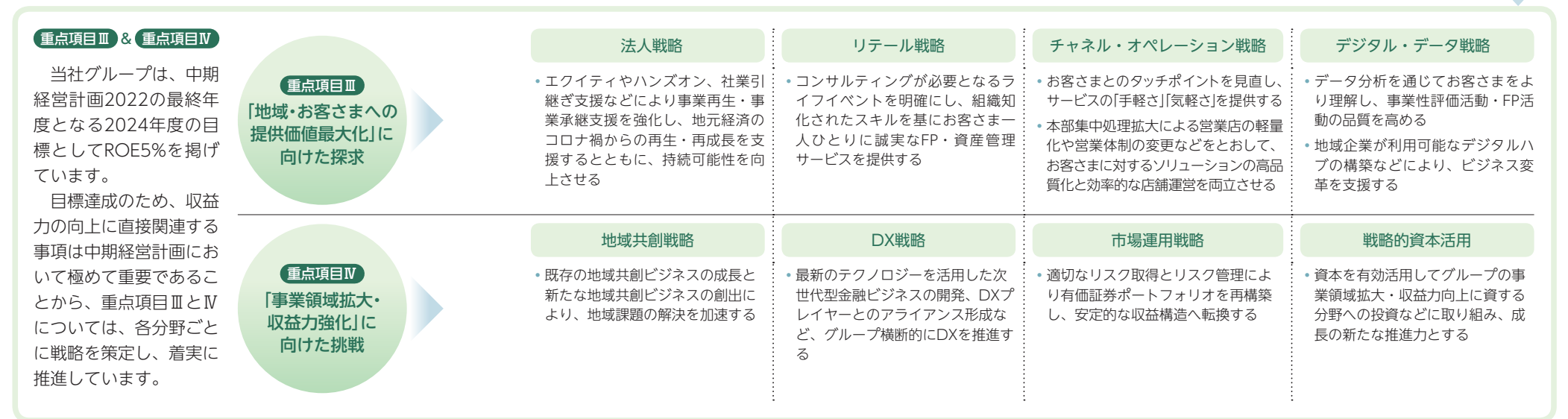
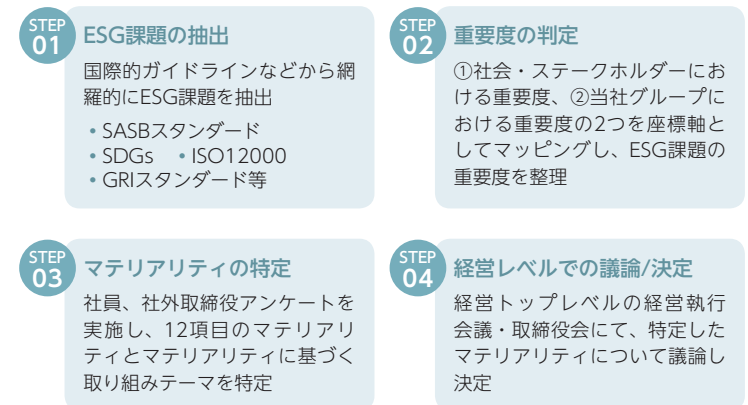
YMFG中期経営計画2022

「YMFG中期経営計画2022」では、当社グループのパーパスを経営の基軸とし、計画期間（2022年度～2024年度）を、「地域とYMFGのサステナビリティ向上に向けて、『チームYMFG』として、地域・お客さま本位の事業活動に邁進する3年間」と位置づけています。5つの重点項目を着実に実践することで、地域の持続可能性の向上を図り、同時にYMFGの持続可能なビジネスモデルを構築し、当社グループのビジョン「地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ」の実現を目指します。



マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、社内外のステークホルダーからの当社グループへの期待を反映するプロセスを採用しております。



● ステークホルダーとのコミュニケーション

株主・投資家とのコミュニケーション

当社グループは、経営の健全性・透明性を向上させ、お客さま・株主・地域社会などの全てのステークホルダーの皆さまからの信頼・評価を高めるため、情報開示の充実に努めています。株主や機関投資家の皆さまとの対話については、その機会と質の充実に努め、建設的な対話の促進を行っています。また、決算情報や当社グループの取り組みについて、定期的な会社説明会や投資家向け説明会、統合報告書をはじめとするIRツールを通じて積極的な情報発信をしております。

■ IR実施状況（2023年度）

実施内容	実施回数、内容
アナリスト・機関投資家向け説明会	年2回（5月、11月）、リアル（東京）、オンラインのハイブリッド開催、延べ153名参加 ※終了後は当社ウェブサイトに資料・動画を掲載
機関投資家向け個別IR	22社/39回 （うち社長CEO参加 9社/10回）
個人投資家向け会社説明会	年1回（3月）、証券会社主催のオンラインライブ配信に参加、708名視聴 ※ライブ配信後は当社ウェブサイトに資料・動画を掲載

■ 主な対話項目

- ・人的資本経営に向けた取り組み状況に関する事項
- ・統合報告書などによる開示のあり方に関する事項
- ・政策投資株式の縮減に向けた取り組み状況に関する事項
- ・戦略的資本活用に向けた取り組み状況に関する事項
- ・PBR向上に向けた取り組みに関する事項
- ・TCFD提言への取り組みに関する事項

■ 投資家の皆さまのご意見の反映

上記の活動を通じていただいた投資家の皆さまからのご意見を定期的に取締役会にて報告し、経営戦略などの改善に積極的に反映しております。この度、機関投資家の皆さまとの面談におけるご意見などを踏まえて、開示資料の内容改善に取り組んでいることが評価され、2023年度のGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）の国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」の1社に選出されました。

お客さまとのコミュニケーション

当社グループは、お客さまの声を業務の改善や商品・サービスの開発や見直しに繋げています。お客さまからは、店舗の窓口や備え付けの「お客さまご意見カード」、コールセンター、ウェブサイト、定期的なアンケート調査など、様々な機会を通じてご意見やご要望をいただいております。今後も継続してお客さまとコミュニケーションを図ることで、改善などに繋げていきます。

■ スマホポータルアプリのUI/UX・機能改善

当社グループは、手続きのデジタル化を進めるだけでなく、さらなる利便性向上のために、実際にご利用いただいているお客さまからの声を集め、スマホポータルアプリの操作の簡素化や視認性の向上などを目的としたUI/UXの改善や機能改善を行っています。

▶ 実際にお客さまの声を受けて実装した機能（一部）

コンビニATM利用手数料の無料残回数表示



入金明細のPDF化

日付	摘要	お支払金額(円)	お預かり金額(円)	お取引残高(円)	メモ
2023/03/14	【E】*アスロ *キャッシュ	25,000		979,200	

地域社会とのコミュニケーション

当社グループは、経営資源やネットワークを活かした様々な地域貢献活動に取り組んでいます。また、地域の金融リテラシー向上を目的に地域の学校で出張授業を行うほか、DXスキル向上のためのプログラミング教室も開催しています。地域と共に発展し成長する「地域との共生」が地域金融機関の使命でありパーパスの実現には不可欠です。今後も産学公の連携支援や社会貢献活動などを通じて地域の発展のため積極的に取り組んでいきます。



地域イベントへの積極的な参加、協賛



プログラミング教室



スポーツ振興支援「J2リーグ「レノファ山口」のパートナー

■ ブランドコミュニケーションブックの発行

当社グループは、ブランドスローガンを基軸とし、新たなブランドコミュニケーションの展開を行っております。その一環として、当社グループの主要営業エリアである山口・広島・福岡の三都をテーマとしたエリアマガジンであるブランドコミュニケーションブックを発行。YMFGならではの目線で、三都に関する魅力的なコンテンツや当社グループが目指す未来を分かりやすく、イメージしやすい形で紹介しています。今後も本媒体を通じて三都の新たな魅力の発見・発信に役立てるよう継続的に発行していきます。



社員とのコミュニケーション

当社グループは、社員のエンゲージメントのさらなる向上や、社員の声を経営に取り入れることを目的とし、経営陣と社員が対話する機会を積極的に設けております。また、社員同士のコミュニケーション活性化を図る取り組みも行っております。

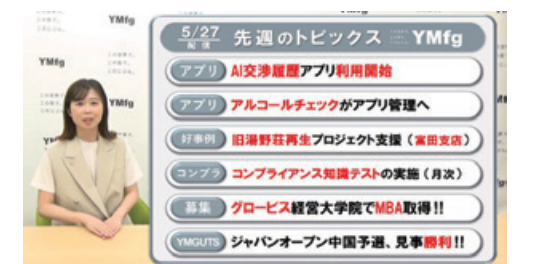
■ タウンホールミーティングの開催

2023年度より「YMFGタウンホールミーティング」を開催。事業体別・地区別に20回開催（社長CEOは20回全てに参加）し、700名を超える社員が「地域、YMFGの未来を考える」をテーマに経営層と直接対話を行いました。同イベントの中で社員から寄せられた要望やアイデアをもとに、「YMFG Women's Day」▶P.57 などの新たなイベントが企画・開催されております。



■ インナーコミュニケーション「社内トピックス1週間振り返り動画」

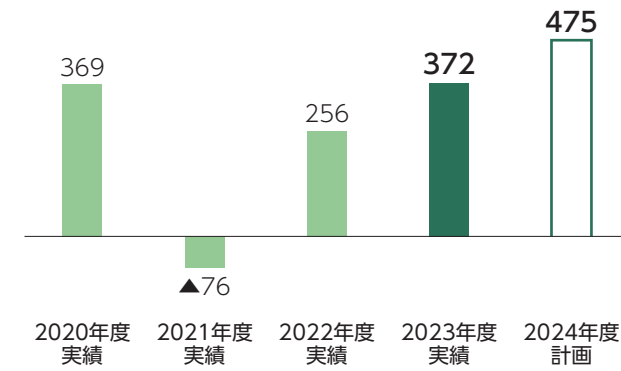
「日々の社内文書が多く重要な内容を見逃してしまう」「本部の取り組みや他店の取り組みが知りたい」といった営業店の声をもとに、1週間の重要なトピックスや好事例などを分かりやすく動画にまとめ、イントラで配信を行っています。実際に店舗に出向きインタビューを行ったり、文書で伝わりにくい部分について本部担当者から解説を行ったりと動画の強みを活かした内容とすることで、本部と営業店間の相互理解を図るなど、インナーコミュニケーションの活性化に繋がっています。社員から紹介してほしい事例の提案などもあり、発信媒体の1つとして浸透しつつあります。



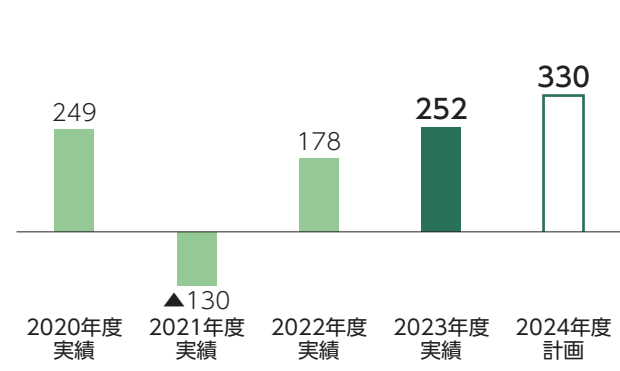
● 財務・非財務ハイライト ※全て連結ベースの数字

財務

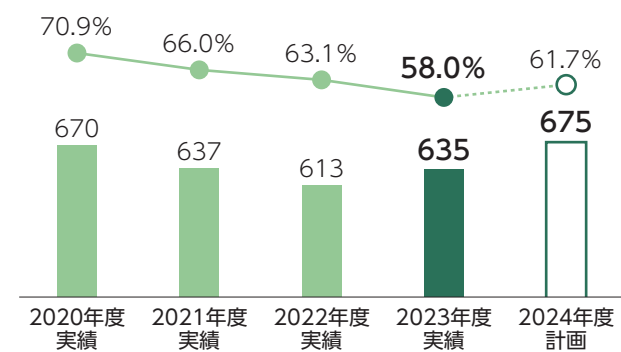
● 経常利益 (単位: 億円)



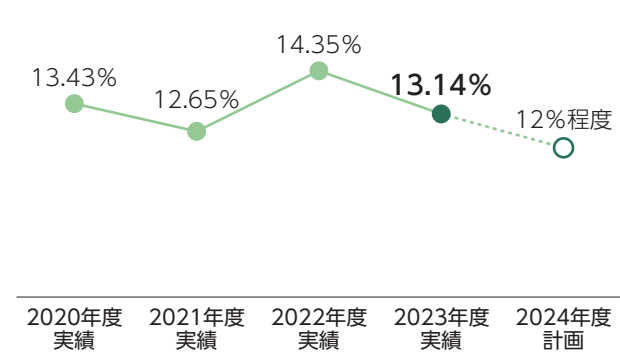
● 親会社株主に帰属する当期純利益 (単位: 億円)



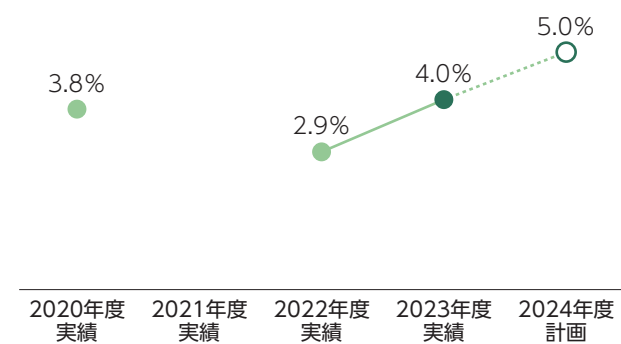
● 経費 ※1 / 修正OHR ※2



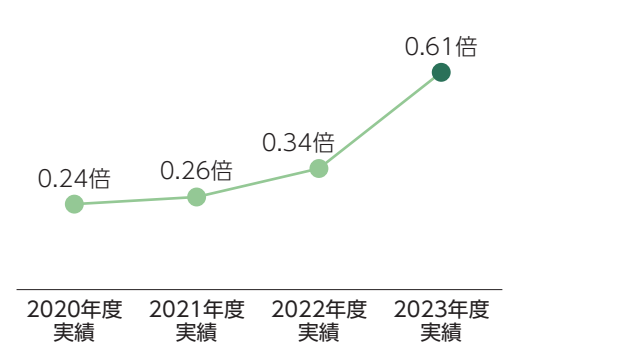
● 総自己資本比率 ※3



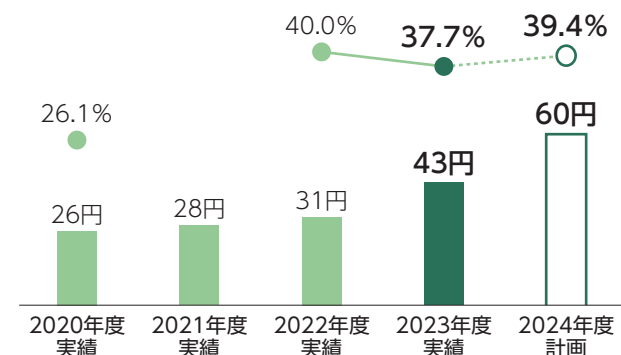
● ROE ※4



● PBR ※5



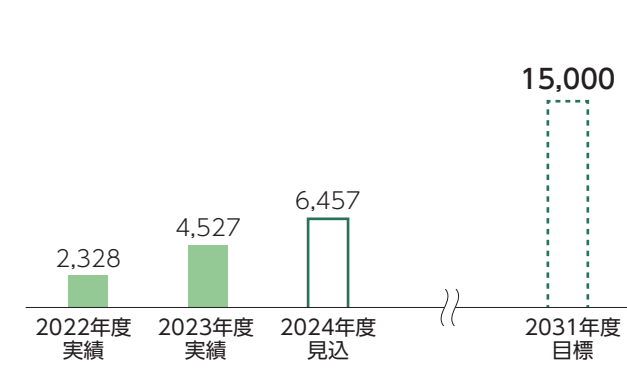
● 一株当たり配当金 ※6 / 配当性向



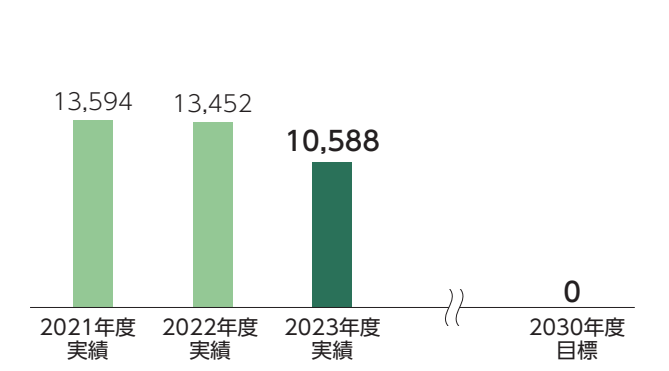
※1 経費は臨時処理分を除く
 ※2 修正OHRは投信解約損益を除くコア業務粗利益と、臨時処理分を除く経費にて算出
 ※3 総自己資本比率は国際統一基準にて算出
 ※4 親会社株主に帰属する当期純利益÷純資産にて算出
 ※5 一株当たり純資産は自己株式を除く、株価は決算発表翌日にて算出
 ※6 一株当たり配当金は年間配当金
 ※7 多様性人財とは、女性、外国人、経験者採用者、アルムナイ、副業従事者、外部出向経験者の総称
 ※8 単年度の実績と見込の数字

非財務

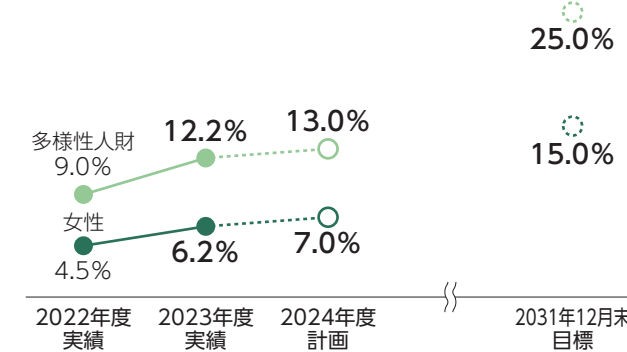
● サステナブルファイナンス累計実行額 (単位: 億円)



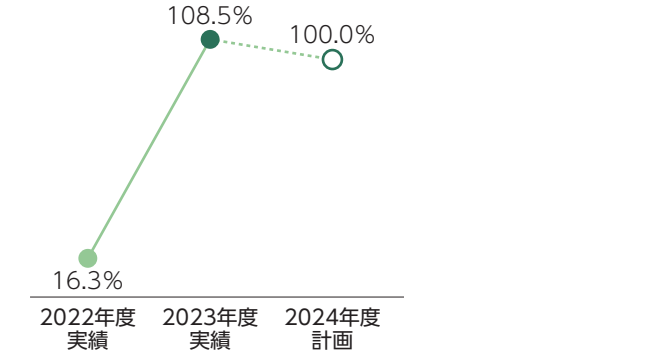
● CO₂排出量 (単位: t-CO₂)



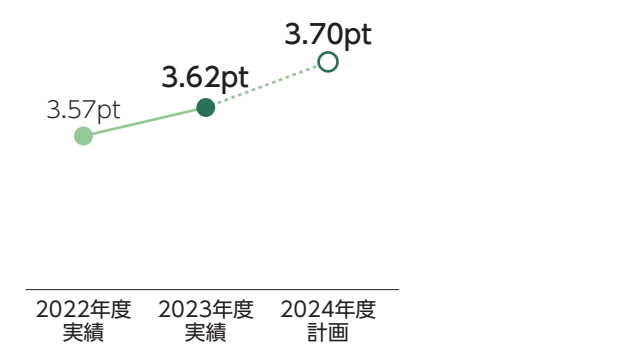
● 多様性人財および女性管理職の比率 ※7



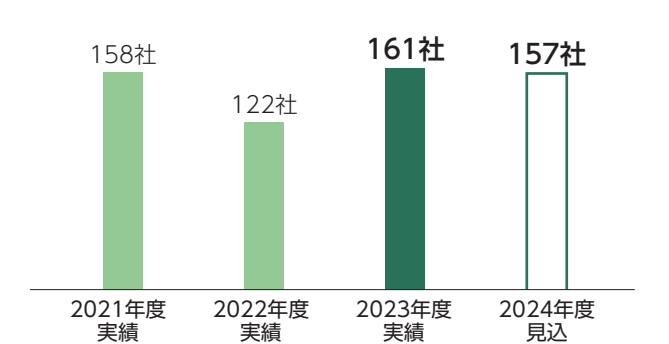
● 男性育休取得率



● 社員総合満足度



● 後継者不在問題の解決に着手されたお客さま ※8



■ 外部評価

● 健康経営優良法人2024

健康経営優良法人 2024
Health and productivity

● DX認定

● 格付情報 2024年7月17日現在
 山口フィナンシャルグループ、山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行の4社は、株式会社格付投資情報センターにおいて以下のとおり発行体格付を取得しています。

発行体	発行体格付	方向性
山口フィナンシャルグループ	A+	安定的
山口銀行	A+	安定的
もみじ銀行	A+	安定的
北九州銀行	A+	安定的

営業戦略 営業戦略部長 メッセージ

これまで以上にお客さまに寄り添い、最適なソリューションの提供を通じて、お客さまの成長を支援する

金融事業本部
営業戦略部長

岡本 喜久治

1996年山口銀行に入行。複数の営業店勤務経験を経て、本部にて営業企画を担当。2016年1月に山口銀行大州支店長へ就任。2018年6月以降、山口フィナンシャルグループ次世代事業部長、山口銀行営業統括部長、同行リテール推進部長を経て、2022年4月より現在の山口フィナンシャルグループ営業戦略部長の任に就く。



中期経営計画2022の進捗および最終年度に向けて

2023年度の業績については、法人事業は貸出金収益の増加を主要因として、粗利益で前年度から41億円増加の604億円となりました。また、リテール事業はグループ証券子会社の収益の伸びを主要因として、粗利益で前年度から12億円増加の233億円となり、法人事業、リテール事業ともに前年度を上回る実績となりました。

両事業の中期経営計画2022（以下、現中計）における2年間の進捗については、法人事業は順調であり、事業再生分野における体制整備やストラクチャードファイナンス室の設置、サステナブルファイナンスなどの環境に考慮した融資やソリューションメニューの拡充など、地域企業や地域に必要とされる取り組みを中心に進めてきました。一方で、リテール事業は、アウトバウンドコールセンターの新設などによりお客さまとの接点増加に努めていますが、営業面において、まだ課題があると認識しております。

現中計最終年度の2024年度は、物価高や人件費上昇など地域企業の収益環境が厳しくなることが想定されるため、法人事業においてはファイナンスに加え、これまで以上に踏み込んだ取引先支援を行うことで、取引先企業の事業再生・再成長に向けた取り組みを進めていきます。また、ファイナンスについては、RORAを意識したうえで、金利動向を適切に捉えたプライシングを行う方針です。

リテール事業の大きな動きとしては、住宅ローン業務

において、nCino社が提供するクラウド型銀行業務統合プラットフォームサービスの運用開始を2024年11月に予定しています。本サービスは、お客さまの住宅ローンのお申し込みから審査、契約までをウェブ上で完結でき、1つのプラットフォームの中でお客さま、住宅事業者さま、銀行の3者が情報をリアルタイムに共有できることが最大の特徴であり、お客さまの利便性の向上に繋がります。当社グループにおいては業務の効率化が可能となることで、より一層お客さまに寄り添った相談・支援の拡充を図っていきます。▶P.43

	2022年度		2023年度	
	実績	実績	実績	前年度比
法人事業	563	604	604	41
貸出金収益*1	469	509	509	40
邦貨貸出金収益	409	424	424	14
外貨貸出金収益	59	86	86	26
役員関連収益*2	93	95	95	1
リテール事業	220	233	233	12
貸出金収益*3	163	164	164	0
役員関連収益	57	69	69	12
預かり資産関連(銀行合計)	19	19	19	0
ワイエム証券*4	34	43	43	9
その他	4	7	7	3

*1 貸出金利息+調達コスト(▲)+海外支店損益
*2 貸出金収益以外(役員取引等利益以外の収益を含む)
*3 貸出金利息+調達コスト(▲)
*4 銀行還元手数料を含む

地域企業の事業再生・再成長支援および後継者不在問題の解決

当社グループが地域企業に対して注力すべき取り組み事項として、「事業再生・再成長」、「事業承継支援」が挙げられます。地域企業の事業再生・再成長に資する取り組みに注力していくことは、地域経済のさらなる発展に繋がると考えております。先にお伝えしたとおり、事業再生分野の体制整備については、グループ内銀行と山口キャピタル、ワイエムコンサルティング、にしせと地域共創債権回収などのグループ会社が連携したグループ横断的な組織体として事業再生検討会(協議体)を立ち上げています。こうした基盤を活用し、地域企業の事業再生・再成長に資する取り組みをさらに進めていきます。

また、当社グループの営業エリアは後継者不在率が高いという問題を抱えている地域でもあります。YMFGは多種・多様な機能を持つグループ会社を有しており、事業承継支援も幅広い提案が可能です。例えば、ワイエムコンサルティングは事業承継コンサルティングの提供、山口キャピタルは地域企業の事業承継課題を解決するSearchファンドの展開などを行っております。こうした様々な提案が可能なことは、まさにYMFGの強みであり、今後もグループシナジーを発揮していくことで、地域企業の支援に取り組んでまいります。

地域における「貯蓄から投資へ」の流れの促進と金融リテラシーの向上

地域の「貯蓄から投資へ」の流れを促進することやその礎ともなる「金融リテラシーの向上」に取り組むことも地域金融機関の重要な役割であり、当社グループではお客さまの幅広い運用ニーズにお応えするための体制を整えています。貯蓄から投資については、富裕層やシニア層のお客さまへはポートフォリオコンサルティングを継続し、若年層や現役層のお客さまへは資産形成に貢献する商品の拡充とともに、スマホポータルアプリの機能改善などデジタルチャネルの強化も進めていきます。スマホポータルアプリの累計ダウンロード件数は68万件を超え、年々利用者が増加しております。今後さらにデジタル化が進む中で、リアル店舗は対面の相談における貴重な場でもあることから、リアルとデジタルの2軸で、お客さま一人ひとりのニーズにしっかりとお応えしていく方針です。

地域の皆さまへ出張金融授業を行っています。2024年度は、もみじ銀行において大学での単位取得型の金融教育授業を開催しているほか、山口銀行においても大学での金融教育授業を開催しています。地域の学生を含む幅広い層のお客さまに対して、各年代で重要かつ興味のあるテーマについて講義を行い、地域の金融リテラシーの向上に貢献することで、貯蓄から投資への流れを加速させていきたいと考えています。

広島女学院大学での金融授業



地域の金融リテラシーの向上に向けた取り組みとして、当社グループ社員が教育機関や職場などへお伺いし、地

これまで以上にお客さまに寄り添う

日本銀行によるマイナス金利解除、YCC撤廃など、日本は金利のある世界へ転換してまいります。そうした中で、我々に求められていることは、お客さまにこれまで以上に「寄り添う」ということです。今後、金利のある世界となり、お客さまが判断に迷う局面が多くなることが予想されますが、そうした中で、我々がお客さまに寄り添い、お客さまと同じ目線に立って最適なソリューションを提供することが、

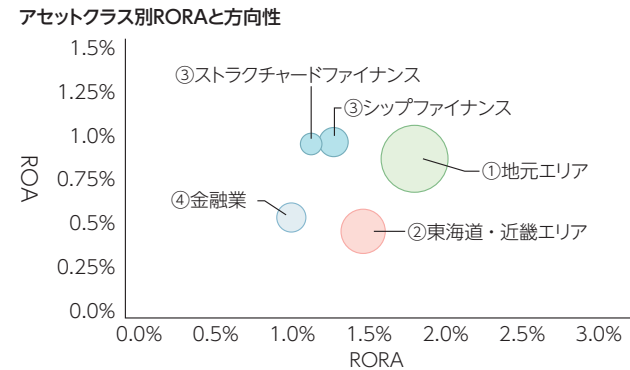
お客さまの成長に繋がり、ひいては地域や当社グループの成長へと繋がると考えています。そして、これはまさに当社グループのパーパス「地域の豊かな未来を共創する」を体現する取り組みです。YMFGはこれまで以上にお客さまに寄り添いグループシナジーを発揮することで、地域企業、お客さまの成長を支援してまいります。

● 営業戦略 (法人事業)

RORAを意識した貸出金ポートフォリオの見直し

PBR1倍に向けた取り組みとしてRORAの改善に注力しており、中でも貸出金ポートフォリオの資産クラスごとの可視化による収益の最適化を目指しています。

具体的には、貸出金ポートフォリオを複数の資産クラスに分類し、RORAとROAの2軸で評価しています。可視化により資産クラスの特徴を把握でき、今後の方向性を検討する要素となります。現中期経営計画では、外部環境や将来性を見据えてストラクチャードファイナンスとシップファイナンスを強化していますが、2023年度のRORA実績は両者とも改善の余地があることから、案件ごとに適正水準を定めることで改善を図っていきます。



①収益性高く、積極的に取り組む ②採算性を考慮しながら推進する
③適切なリスクリターンを見極め、収益性を高める
④収益性低く、積極的な取り組みは行わない

*1 ①は山口、広島、九州を中心とした東海道・近畿除くエリア / *2 ①、②からは、③、④を除く / *3 RORA、ROAは粗利益ベースで算出 / *4 バブルの大きさは2023年度平準

■ ストラクチャードファイナンスの取り組み

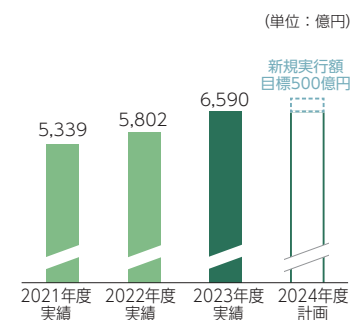
ストラクチャードファイナンス室は、2023年6月に案件が集中する東京に新設しました。案件数の積上げによる経験とノウハウの蓄積を図り、中長期的にはノウハウやネットワーク、専門人材を地元エリアへ還元することを目標としています。

2023年12月には「Chance地銀共同化行」に参加する

足利銀行、十六銀行、常陽銀行、南都銀行および百十四銀行とともに「ストラクチャードファイナンス等推進協議会」を設立し、持続可能な地域社会の実現に向けたインフラストラクチャーやファイナンス手法の共同研究、ストラクチャードファイナンス案件などの相互連携に取り組んでいます。本協議会の枠組みを活用した案件組成も実現しています。



ストラクチャードファイナンス末残

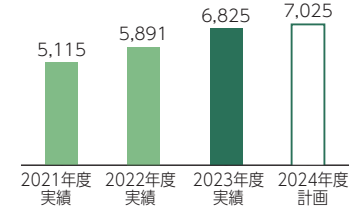


■ シップファイナンスの取り組み

シップファイナンス室を2022年3月に国内有数の海事産業都市である愛媛県今治市に移転して以降、着実に融資残高を伸ばすと同時にノウハウも蓄積しています。

また、世界規模で事業展開する海事産業の事業者さまとの関係構築を積極的に行っており、2024年3月には西瀬戸パートナーシップで連携協定を締結している愛媛銀行と共同で海事産業交流会を開催しました。海事産業に従事する国内外の事業者さま、500名超の方々が集まり、海事産業事業者さま向けのイベントとしては国内最大級となりました。

シップファイナンス末残



グループ総合力を活かしたソリューションの提供

■ 後継者不在問題への取り組み

Searchファンドの活用

Searchファンドは、サーチャー（優秀な経営人財）を地域に呼び込み、地域企業の事業承継や地域の過疎化、若手人材不足といった多様な社会課題を解決し、企業成長・変革を実現することを目的としています。

当社グループは2019年に日本で初めてSearchファンド事業に取り組み、これまで9社の事業承継を実現しております。

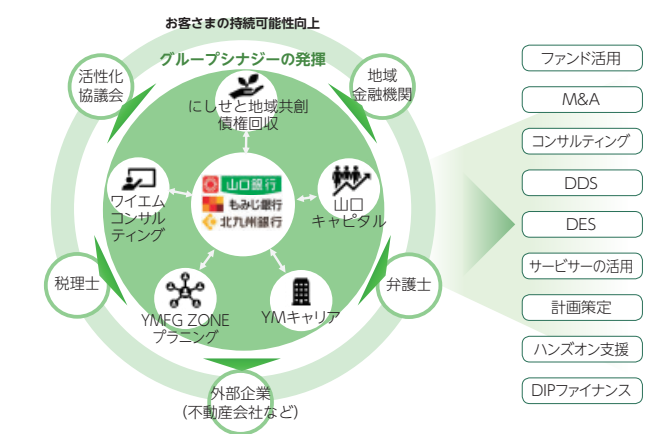


■ 「事業再生」「再成長」を目指す企業への支援

グループ総合力を活用した課題解決策の提供

2022年7月にグループ内銀行とグループ会社による横断的な組織体である事業再生検討会（協議体）を立ち上げるなど、グループシナジーを発揮した組織体制を構築しています。

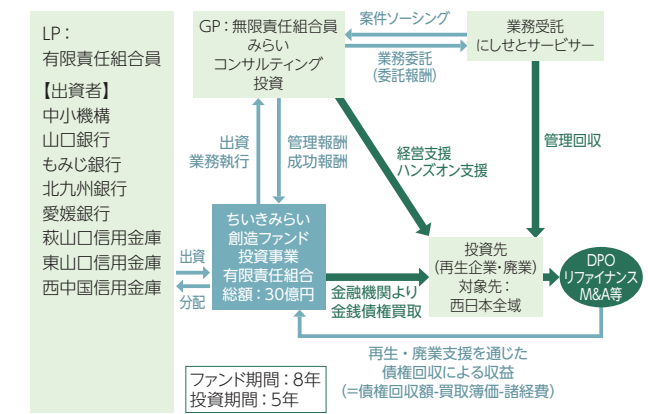
2023年度に引き続き、2024年度も事業者さまの抜本的な事業再生を含め、課題を有する地域事業者さまへの支援を強力に推進し、課題解決と地域価値向上に努めていきます。



にしせとサービサーを活用した事業再生

にしせと地域共創債権回収（にしせとサービサー）の有する債権買取機構を活用し、過剰債務などの課題を抱えるお客さまの事業再生・再成長に向けた支援を行っています。さらに、銀行業において高度化を進めてきた再生支援事業やグループ会社と連携し、総合的な経営コンサルティングを提供しています。

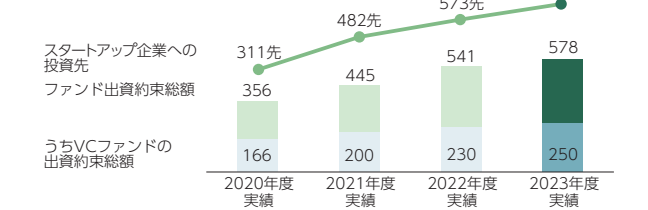
2023年には、西日本を対象とする広域ファンドに、中小企業基盤整備機構が過半数を出資した初の「ちいきみらい創造ファンド」を設立しました。



スタートアップ企業に対する支援体制

将来有望なスタートアップ企業に対し、山口キャピタルや外部ベンチャーキャピタル（VC）ファンドを通じて積極的に投資しています。スタートアップ企業の知見やサービスを地域課題の解決に活用し、地域のイノベーション創出や活性化に繋げていきます。

ファンド出資約束額と投資先

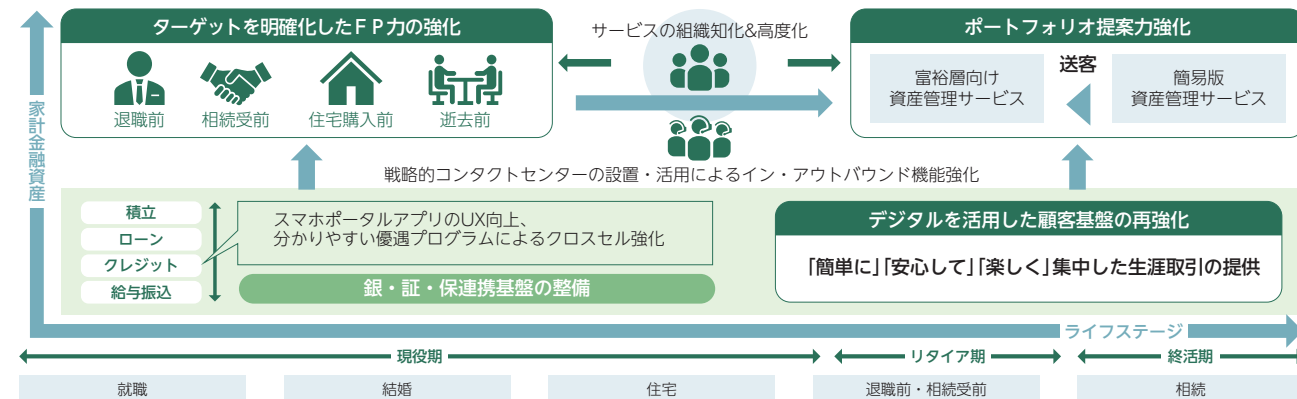


● 営業戦略(リテール事業)

ライフステージに応じた適切な金融商品の提案

人々の生活観や働き方などのライフスタイルが多様化する中で、お客さまのニーズや金融サービスを選択する際の考え方、手段も変化しています。当社グループは若年層・現役層のお客さまにはデジタル中心のアプローチ、

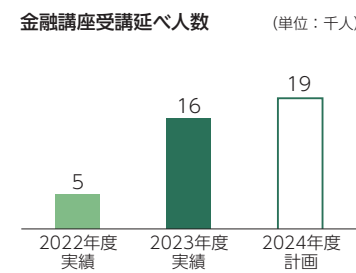
富裕層・シニア層のお客さまには対面でのコンサルティングを中心に、お客さまの資産形成とお金に関する不安の解消をお手伝いし、豊かな生活となるようご支援しています。



若年層・現役層のお客さまへのアプローチ

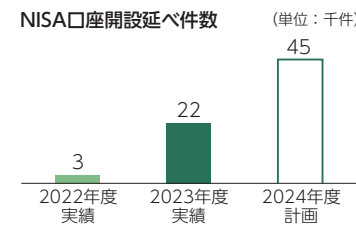
■ 金融教育授業や金融セミナーの開催による金融リテラシーの向上

当社グループは、小学校・中学校・高校・大学の学生への「金融教育授業」に加え、企業に勤める社員への「金融セミナー」を実施することで、地域の金融リテラシーの向上に努めています。特に、成人年齢が18歳に引き下げられたことで、学生が金融に関する正しい知識を持つことの重要性が高まっています。地域の金融リテラシーを向上させることで、「貯蓄から投資へ」の流れを促進するとともに、大切な資産を守るためのサポートを行っていきます。



■ 新NISAスタートによる投資環境の拡大

2024年1月より新NISA制度がスタートし、非課税枠が大幅に増加したことを受け、当社グループにおいてもNISA口座開設数が伸長しています。お客さまの運用方針やニーズを丁寧にヒアリングし、適切な金融商品をご提案することで、お客さまの最適な資産形成に貢献してまいります。



■ オムニチャネルの促進

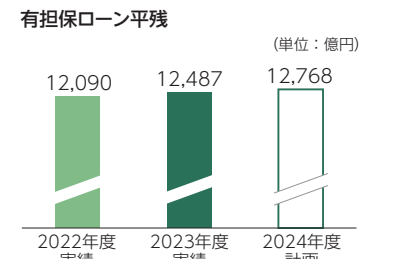
スマホポータルアプリの機能拡充によるアプローチに加え、コールセンター人員の増強によりお客さまとの接点を強化することで、オムニチャネル化を推進しています。また、コールセンターは、ローン部門と資産運用部門に分けることで、お客さま対応の質を高め、コールセンターを起点としたアプリや営業店への効率的かつ適切な送客をすることで住宅ローンや投資信託残高の積み上げを図ります。



■ 住宅ローンの取り組みを通じた現役層のお客さまへのアプローチ

住宅購入は、お客さまご自身のライフプランや家計などを見直すきっかけとなる大きな出来事となることから、当社グループは住宅購入者さまとの接点の創出に注力しています。加えて、2024年11月から住宅ローン手続きを完全ウェブ化するシステム「nCino」を導入します。本統合プラットフォームにより、住宅ローン手続きが簡便化され、お客さまの利便性向上に繋がります。

今後も、接点の創出とお客さまの利便性向上に努め、住宅ローン残高の増強を図ってまいります。



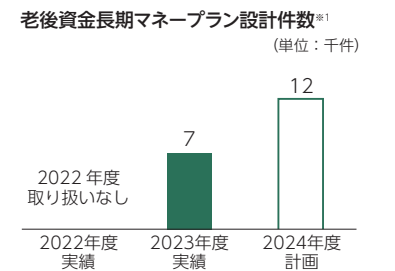
リタイア期から終活期における資産管理およびスムーズな承継対策

人生100年時代において、老後資金の運用や終活期におけるスムーズな承継対策を提案することで、お客さまが豊かなセカンドライフを送れるようサポートします。

■ 老後資金にかかる長期マネープランの作成

退職前後のプレシニア層(50~69歳)のお客さまに対して、各個人のライフプランや資産状況などに合わせたきめ細かなコンサルティングを行う「老後資金長期マネープラン」の設計を実施しています。

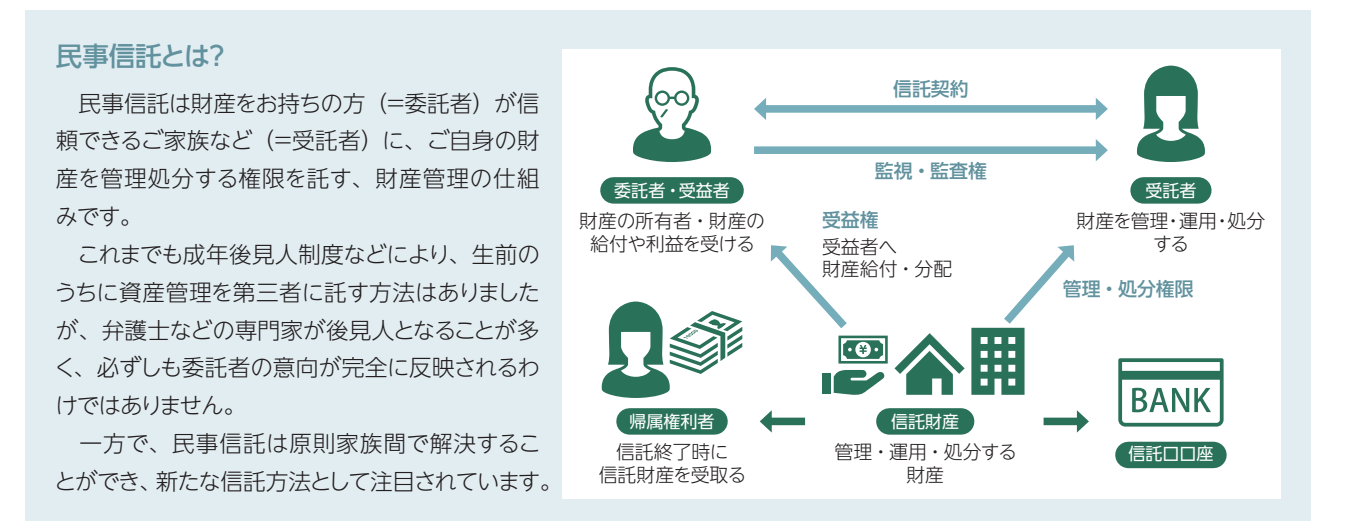
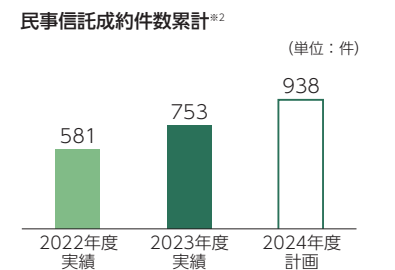
具体的には、退職金や年金、貯蓄などの金融資産配分を検討し、必要な支出に対応しながら資産を増やす、あるいは減少するスピードを緩やかにするプランを、お客さまと共に設計します。



■ 信託商品およびサービスの拡充

当社グループは2018年4月に「民事信託サポートサービス」の取り扱いを開始して以降、「家族信託セミナー」の開催などを通じ、他社に先駆けて民事信託の普及啓発に努めてまいりました。こうした取り組みが奏功し、2023年度の民事信託成約件数は172件と、全国でもトップクラスの実績となっております。

今後は信託商品やサービスの拡充を図ることで、幅広い承継ニーズに対応できるラインナップを構築します。



*1 件数は2022年度と2023年度の実績を合計したものと
*2 累計はサービスイン以降の累計件数

● 営業戦略を支えるDXの取り組み

テクノロジーの進化は急速であり、私たちの生活スタイルやビジネス様式には大きな変化が生じています。そうした中、当社グループはお客様が抱えるDX課題の解決に資する取り組みを実施しています。

地域、お客様、そして当社グループにおいて、生産性や利便性の向上に繋がり、相互に持続的な成長ができるよう、DXの推進とDX人材の育成にも取り組みます。

住宅ローン業務の変革に向けた新たな統合プラットフォームの採用

当社グループは、地域金融機関として初めてnCino社*が提供するクラウド型銀行業務統合プラットフォームの採用を決定し、2024年11月に運用を開始する予定です。これまで、住宅ローン業務においては、紙処理の削減、業務プロセスの効率化、お客様や住宅事業者さまへのデジタル体験の提供と社員の生産性向上が大きな課題となっていました。

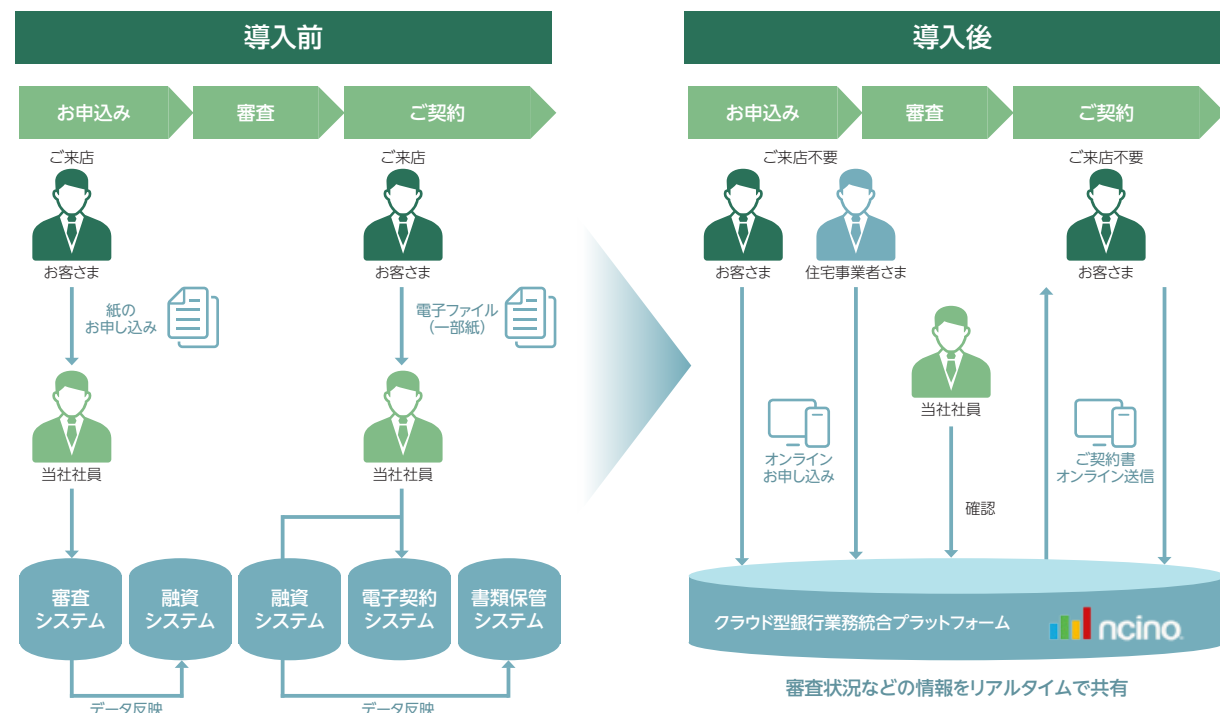
本統合プラットフォームの運用により、住宅ローンの受付から審査、契約締結までの一連の業務プロセスを統合し、お客様と住宅事業者さまの利便性向上と社員の業務効率化を実現することで質の高いサービスを提供します。

住宅ローン業務における本統合プラットフォームの稼働状況なども検証しながら、今後は法人融資分野への導入も検討していく方針です。

* nCino社について
NASDAQ に上場する米国法人 nCino の日本法人。nCino グループでは、個人向け融資・法人向け融資業務と幅広い銀行業務をワンプラットフォーム上で利用可能な拡張性の高いクラウド型銀行業務の統合プラットフォームを米国の大手銀行などに提供。幅広い銀行の事業部門の新規顧客獲得、融資、口座開設などに関わる行員と顧客体験を改善し、収益向上、コスト削減、業務効率化、リスク低減の実現を支援している。nCinoグループ全体では世界1,850以上の金融機関にサービスを提供。

本統合プラットフォームで実現可能となること

- ①スマートフォンやパソコンから24時間ウェブ上で住宅ローンの申込を行うことが可能。
- ②住宅ローン申込時の必要書類について、従来の紙での提出に加えて、ウェブでの提出が可能となり、手段が多様化。また、申込から契約までウェブで完結することが可能。
- ③本システム上で、お客様、住宅事業者さま、当社の3者間でのコミュニケーションが可能。また、住宅ローンの審査進捗状況をリアルタイムで3者間で共有することが可能。
- ④申込から契約までウェブで完結することで、当社においては、住宅ローン業務の効率化を実現し、より一層お客様に寄り添った相談業務、ソリューション営業に注力することが可能。



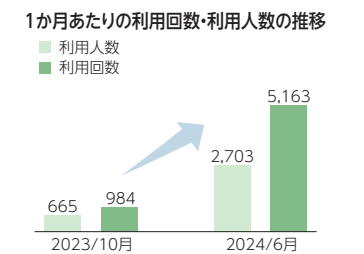
Chat GPTの利用開始

生成系AI(ChatGPT)を活用した山口フィナンシャルグループ版AIチャットツールを開発し、2023年9月より当社グループ全社員を対象に利用開始しています。

社員は本チャットツールを業務における文章の作成、要約、企画業務における論点整理・課題抽出、アイデア創出のための情報収集などに活用し、既存業務の効率化や生産性の向上を図っています。また、本チャットツールの活用を通じ、生成系AIを利用するスキル（プロンプトエン

지니어リング)の向上にも繋げております。

なお、外部のエバンジェリストによる講演など活用推進も積極的に行う中、生成系AIを活用する必要性、生産性向上に関する社員の意識が変化しており、利用者数・利用回数ともに増加しています。



AIを活用した面談記録アプリの利用開始

お客様と面談した音声データから、AIにより自動的に面談記録を作成する独自のスマートフォンアプリを当社、株式会社エクサウィザーズ、ソフトバンク株式会社の3社で共同開発を行い、2024年5月より当社グループ内銀行の法人営業担当者による利用を開始しています。

お客様との面談を行う際、顧客情報の一元化および顧客サービスの向上を目的として面談記録を作成していますが、さらなる記載内容の質の向上および作成時間の短

縮が課題となっていました。本アプリを活用することで以下の3点を実現することを目的としています。

目的

- ①従来見過ごしていたニーズや問題点の捕捉が可能となり、課題などをタイムリーに社内へ共有する
- ②お客様との接点時間を増やす
- ③応酬話法を組織知化（ナレッジ共有）する



DX人材の育成 (DXスキルアセスメント)

デジタルで新たな価値を創造することができる人材を育成するため、DXスキルアセスメントによる全社員のデジタルスキルの現状を把握・分析しています。また、全社的なDXリテラシーを底上げするため、スキルレベルごとの期待

する役割を定め、レベルごとの育成人数目標を設定し、レベルに応じた研修などによる社員全体のスキルの向上に取り組んでいます。

DX人材像		現状			
	人財タイプ	期待役割	2022年度	2023年度	前年度比
LV4	デジタルリーダー	高い専門性を持ち、全社的なDX戦略をリード	0.2%	0.5%	+0.3%
LV3	デジタルコア人材	デジタル・データを活用した、新ビジネスなどの企画立案/実装	0.2%	0.3%	+0.1%
LV2	デジタル・データ活用人材(アドバンス)	日常業務における、デジタル・データの活用	0.3%	1.4%	+1.1%
LV1	デジタル・データ活用人材(ベーシック)	(デジタル・データを活用した営業など)	23.8%	31.4%	+7.6%
LV0	デジタル初心者		75.4%	66.4%	▲9.0%

研修事例 (一部抜粋)
 (LV1以上) DX推進リーダーシッププログラム、データ活用応用コース、業務改善アイデアソン・ハッカソン など
 (LV0以上) DXマインド醸成研修、顧客DX課題解決提案、データ活用基礎コース、ChatGPT活用研修 など

地域共創戦略 特集 グループ会社社長座談会

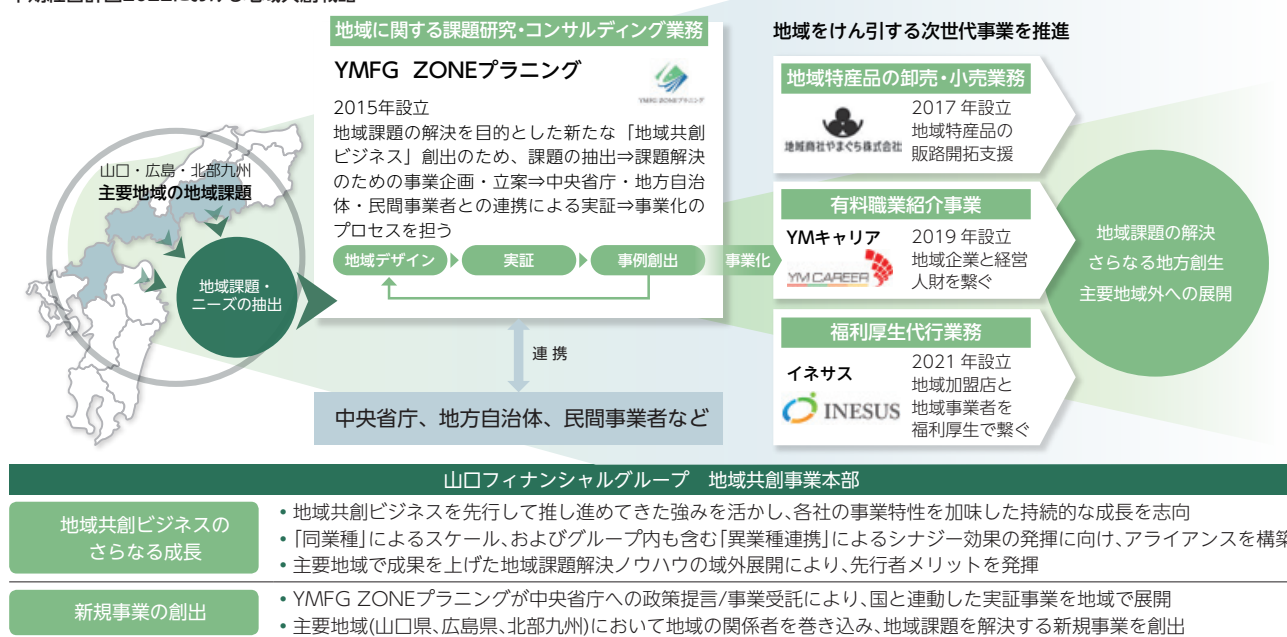


松浦 裕志 YMキャリア 代表取締役社長
 藏重 嘉伸 YMF ZONE プランニング 代表取締役社長
 村田 直輝 山口フィナンシャルグループ 執行役員 地域共創事業本部長
 植木 智規 地域商社やまぐち 代表取締役社長
 吉村 秀幸 イネサス 代表取締役社長

—山口・広島・福岡を中心に、地方創生をビジネスにしてい—

YMFでは、地方銀行業界に先駆けて、地域共創ビジネスを展開してきました。パーパス「地域の豊かな未来を共創する」を基軸としたグループ各社の取り組みが、地域価値向上や企業価値向上の実現に向けて、どのようにシナジーを加速させているのか。地域共創事業部門の責任者である事業本部長とグループ会社4社の社長が、率直な議論を行いました。

中期経営計画2022における地域共創戦略



山口フィナンシャルグループ 地域共創事業本部

地域共創ビジネスのさらなる成長

- ・地域共創ビジネスを先行して推し進めてきた強みを活かし、各社の事業特性を加味した持続的な成長を志向
- ・「同業種」によるスケール、およびグループ内も含む「異業種連携」によるシナジー効果の発揮に向け、アライアンスを構築
- ・主要地域で成果を上げた地域課題解決ノウハウの域外展開により、先行者メリットを発揮

新規事業の創出

- ・YMF ZONEプランニングが中央省庁への政策提言/事業受託により、国と連動した実証事業を地域で展開
- ・主要地域(山口県、広島県、北部九州)において地域の関係者を巻き込み、地域課題を解決する新規事業を創出

—地域共創事業部門、そして各社の概要や取り組みを教えてください。

村田：地域の社会課題が多様化・複雑化しており、地方公共団体だけではそうした課題を解決することが難しい状況に、これからますますなっていくとされています。当たり前ですが、地域金融機関は地域に根差しているので、地域の経済状態が我々のビジネスに強く影響を与えます。我々の持続可能性は如何に地域の社会課題を解決し、地域経済の維持・発展を図っていかにかかっており、まさに我々の存在は地域と共にあると言えます。そうした中、当社グループが持っている地域ネットワークを通じてキャッチした課題やニーズを基として地域の多様化・複雑化する社会課題を解決していくために、地域共創事業部門の子会社として最初に設立したのがYMF ZONEプランニング (以下 YM-ZOP) という会社です。YM-ZOPが地域課題やお客さまニーズを具現化し、解決への道筋を立ててビジネス化していくことで、我々は地方銀行業界に先駆けて地域共創分野の取り組みを行ってきています。

藏重：YM-ZOPは地方創生のコンサルティング会社として2015年7月に設立し、丸9年が経ちます。「地域とともに未来をデザインする」という事業コンセプトのもと、地域やお客さまの将来像を描いた上でその実行を支援していくことが私たちの使命です。具体的な取り組みとしては2つあり、1つは「面でのコンサル」です。エリア全体の経済価値や地域価値を上げることを目指しており、官民連携、起業支援・スタートアップ支援、観光、人材教育、産業振興といった重点分野で取り組みを行っています。もちろん、こうした取り組みは私どもだけではなく、行政、地域企業さらには域外の企業とも組んで、地域を活性化させることに尽力しています。そして、もう1つが、「新規事業の創出」です。YM-ZOPのデザインの中から生まれてきた企業もありますので、地方創生に繋がる新しい事業を創りだす取り組みを行おうとしています。

材育成の取り組みを行うなど、これまではなかった新しい動きも行っています。そうした中で、社員もしっかり学んで成長してくれており、ノウハウは組織の中で積み上がってきていると実感しています。例えば、山口県で行っている取り組みについて、他の地域から注目を集め、問い合わせが来ることも出てきました。

また、昨年3月に東京にオフィスを設けました。下関、広島、北九州の3カ所にもオフィスがありますが、ここは実行部隊です。東京オフィスは、地域活性化に関する最新のトレンド情報を収集・分析する拠点としています。この機能が上手く回り、キャッチした情報をもとに、いち早く地域で実証できるようになれば、さらに面白いことに取り組めるのではないかと思います。国が推進または強化する新たな事業を地域で実現しようという考え方です。



植木：地域商社やまぐちが、「新たな販路創出や商品開発支援などを通じて、地域とともに持続的な成長を目指す」を事業コンセプトとしており、YM-ZOPの事業実証を経て、2017年に設立しました。設立から約7年が経ちますが、販売額を徐々に拡大してきています。ただ、今ある商品に付加価値をつけることにも限界があるので、原材料仕入などの川上の部分でもお手伝いをしたり、事業者などとアライアンスを組むことで、地域の生産者や製造者の付加価値を高められないかということにも現在取り組んでいます。

松浦：YMキャリアは人材紹介事業を行っています。雇用のマッチングだけでなく、昨今増えている副業・兼業人材の活用も含めた人材ソリューションを提供しています。一般的な人材紹介会社との違いは、グループ内銀

地域共創戦略 特集 グループ会社社長座談会

行のお取引先企業の経営課題解決に資する人材ソリューションを提供することを目指しており、紹介しているのは、各分野の専門知識を持って即戦力として活躍できるミドルクラスからハイクラスの人材であるという点です。こうした人材を活用して社内の仕組み自体を変えて、企業価値を上げていけるよう併走しています。

また、目的は企業の課題解決なので、紹介して終わりではなく、紹介先企業の経営者や転職されたご本人と定期的に面談し、より活躍していただけるような支援を継続して行っています。会社立ち上げ当初は、成熟している人材紹介業界において、銀行グループが後発で参入して成り立つのかという意見もありました。実際は、地方には人材ソリューションを使ったことのない中小企業も多いですし、自社で採用活動をして知名度が低くて採用に繋がらないという課題がある中で、取引のある銀行グループの人材紹介会社ということから興味を持っていただけるケースが多いです。一般的な人材紹介会社からよりも銀行グループから人材を紹介したほうが入職率が高いというデータも出ていて、銀行グループが人材に関する支援を行うことは価値があると思っています。副業・兼業人材のマッチングもしていますが、引き続き人材ソリューションの幅を広げていき、事業運営の重要なリソースの一つである人材に関する支援力を高めることは企業の成長にも繋がり、ひいては地方創生にも繋がると考えています。

吉村：イネサスは2021年に設立し、福利厚生サービスを手掛けています。福利厚生は人的資本経営の考え方の広がりもあり、ニーズが高まってきている一方で、中小企業においては自社で充実させることは中々難しいというのが現状です。そこで、企業に代わって福利厚生をサービスとして提供しているのが私たちです。サービスの概要としては、地域の飲食店などのサービス事業者加盟店となってもらい、イネサスのアプリ上にクーポンという形で特典を無料掲載します。そして、福利厚生サービスを導入したい企業に有料で提供しています。現在、導入企業数は500社超、ユーザー数は2万人を超えています。このプラットフォームをより大きくしてい

くことに取り組んでいるところです。

——事業や取り組みを進める中で、印象に残る事例やお客さまからの反応があれば教えてください。

松浦：中小企業独自の採用活動では発掘が難しい人材が入社してくれるので非常に喜ばれています。当社を活用してご満足いただいたお客さまが知り合いの経営者に口コミしていただき、別の会社にソリューションを提供できた事例もあります。口コミは圧倒的に効果があるプロモーションなので、こうした事例をさらに増やしていきたいと思っています。

また、当社グループにおいては、経営コンサルやデジタル化支援、福利厚生サービスなどの様々な機能を揃えていることが強みだと思っています。タイムリーに様々なメニューを解決策として提案できることがお客さまへの提供価値になっていると思います。例えば、グループのコンサル会社を活用して事業計画を策定し、その計画を実行するために特定分野のスキルを持つ人材を採用したいということであれば当社を使ってもらえます。実際に、財務管理に課題を抱えている企業に財務スキルを持つ人材を紹介したあと、中長期の資金繰りを安定させる必要があることがわかり、グループ内銀行の私募債を活用していただくことになった事例もありました。タイムリーにニーズを掴めて、タイムリーにソリューションを提供できることが、多くの機能を揃えている当社グループの強みだと思われ、メニューを増やしていけば提供価値をさらに上げていけるのではないかと考えています。



藏重：いくつか事例がありますが、今回2つ事例を紹介させていただきます。まず、1つ目は、山陽小野田市での再開発プロジェクトです。これは、「LABV (Local Asset Backed Vehicle)」という英国発祥の先進的なスキームを使ったプロジェクトで、国の地方創生の関係者が取り組みを視察に来るなど非常に注目度の高いプロジェクトでした。コスト面でのメリットはもちろんのこと、地域の賑わい創出にも繋がり、山陽小野田市の関係者から高い評価をいただいています。事例▶P.51

2つ目は、長門湯本温泉での旅館再生プロジェクトです。事業承継に課題を抱えていた老舗旅館があったのですが、当社グループがホテル事業者と組んで合併会社をつくり、旅館施設と事業を承継しました。まだ施設自体はリノベーション中ですが、来年春にオープンする予定です。この取り組みは、旅館オーナーさまはもちろん、地域の面的な再生にも繋がることから、温泉街の多くの方々にもとても喜んでいただいています。事例▶P.52

この2つの事例はいずれも、グループ内銀行が地域やお客さまのニーズをしっかりと把握できていたことがフックとなり、グループの多様な機能を有効に活用できたもので、まさにグループシナジーを発揮した好事例だと言えます。

——事業を進めていくうえで、課題として感じていることがあれば教えてください。

植木：地域商社やまぐちは設立して約7年が経ち、山口県特産品に付加価値をつけて首都圏で販売するという動きで一定の成果は出せたと思います。しかし、今は扱う商品が限られていて、日本酒や肉がメインとなっており、本当の意味で埋もれた特産品を売り出せていないということが課題です。販売先についても課題があります。今は首都圏が中心ですが、これを当社グループの営業エリアの中でいかに特産品を循環させていくかということも考えています。広島・福岡の特産品も多く集め、生産県以外のエリアでも多く販売できるようにしたいです。加えて、海外も模索する必要があると考えています。また、すでに始めていますが、川上の部分、生産者の支援として、例えば日本酒をつくるための酒米や畜産飼料

の調達に関する取り組みも行っています。我々は原料ファイナンス事業と呼んでいますが、そういう形で事業を広げることによって、特産品は地域商社、ファイナンスが必要であればグループ銀行などの金融機能という形でグループ一体となった支援をしていきたいと考えています。当社グループの営業エリアが活性化するために、地域商社やまぐちができることはまだまだたくさんあると思っていますし、もし、足りない機能があれば地域の他の事業者とアライアンスを組むといった手段で強化して、地域の総合商社として、地域と共に成長を実現していきたいと考えています。



吉村：福利厚生プラットフォームの質と量を上げていくことが課題です。我々のサービスは加盟店を増やせば増やすほど、社員の福利厚生としてご利用いただく側の価値は高まります。我々は会社の立ち上げとともに、加盟店とユーザーを同時に集めはじめたのですが、我々のサービスを導入してもクーポンが使えるお店が少ないといった声もいただいていた。今はある程度のコストをかけてでも加盟店を集めるという戦略に切り替えています。「質」に関しては、BtoCサービスなので、アプリのUI・UXが重要であり、ユーザーの利用率を上げていくことを目指し、試行錯誤して取り組んでいます。加えて、サービスの機能拡充を図ることも重要です。例えば、銀行グループならではの金融サービスを載せたり、ポイント制を導入してユーザーのリテンションを高めるようなことを考えています。我々のサービスはサブスクリプションで提供しているので、長期に利用していただくことが重要です。そういう意味でもユーザー満足度に

地域共創戦略 特集 グループ会社社長座談会

フォーカスしてプロダクトをつくり、事業拡大していきたいと考えています。我々の強みは、銀行グループの一員であるということです。現在は、山口県に集中し、リソースを積極投下して導入企業を集めています。今後、広島、福岡とエリアを拡大していく方針ですが、今と同様にグループ内銀行と上手くシナジーを発揮しながら成長していきたいと考えています。

村田：4社とも地域に貢献する、地域に価値提供する事業を展開しています。しかしながら、地域共創事業部門の収益力を金融部門と比較するとグループ全体に与えるインパクトはまだ小さいことが課題です。そうした中で、インパクト加重会計の枠組みを使って、各社が生み出すアウトカムをベースとして社会に与える非財務の社会インパクトを定量化する取り組みにチャレンジしています。社会インパクトの定量化にチャレンジしているのは、各社の取り組みが世の中にどれだけの影響を与えているかということ把握し、そこも含めて我々の取り組んでいる事業の価値を再認識する必要があると考えたからです。チャレンジしてわかってきたことは、事業収益と社会インパクトは必ずしもイコールではなく、社会インパクトの大きさは、どれだけ多くのステークホルダーに製品やサービスを提供できたかが影響するということが、各社が将来生んでいく社会インパクトまでは今回使った枠組みだけで十分説明できるものではないということです。多くのステークホルダーに価値提供していくことで、地域へのアウトカムも大きくなりますし地域に対しての貢献度も大きくなります。これは当たり前といえば当たり前かもしれませんが、事業規模と地域貢献度の関係性について改めて認識し、事業規模を拡大することが、地方創生に繋がるということなのです。各社の事業に短期間での収益拡大を求めるべきではないと思いますが、一方で、地域の課題を解決するといっても、収益を伴わなければ事業として持続できない面もあるので、どのように持続可能性を高めていくかということはバランスを考える必要があります。かつてのCSR活動など、お金を投じれば世の中から良く思われるというような曖昧な形でやっていたために、あまり大きな流れにならな

かったのではないかと考えています。しっかりと事業を持続させながら、地域に貢献できる新たなサービスを生み出していく流れをつくらなければいけない。加えて、財務的な価値にはすぐには表れないけれど、地域の将来にとって価値のあることに持続的に取り組んでいけるように、非財務の社会インパクトの定量化にも引き続きチャレンジしていく方針です。

各社の収益力はまだ小さい一方で、事業を展開する中で独自のネットワークを構築したり、独自のケイパビリティをしっかりと培ってきていることも事実です。また、昨年度にグループで資本業務提携を結んだドリームインキュベータ社とのSIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）**事例▶P.51**、観光事業、新規事業開発などの取り組みを通じて、今後各社が新たなケイパビリティを獲得していくことに挑戦していきます。併せて、グループ内のリソースの有効活用やグループ内のシナジーを高めていくことを目的として、各社の機能再編もやっていかなければいけないと考えています。



——今後に向けた抱負をお願いします。

藏重：地方創生に向けた様々な先進事例をつくっていきたいと思っています。具体的には「まちづくり」が中心になるとは思いますが、まちづくりは民間だけではできないので、ポイントは「官民連携」だと思っています。官民連携によるまちづくりを山口・広島・福岡エリアで引き続き注力していきたいと思っています。また、地域経営の視点では、トップラインを伸ばす動きと、もう一つは効率化の動きも必要ですので、この両面を見ながら仕掛け

ていきたいと思っています。そのためには様々な情報やアイデア、ノウハウが必要です。東京オフィスをうまく活用し、中央省庁や事業者も含め様々な方々とのネットワークを拡大しながら、地方創生に効果的な座組をつくりたいです。地域を変えたいと思っている人は多いはずで、当社グループの営業エリアを可能性を見出せるエリアとして認識してもらい、地方創生に向けた先進事例の取り組み先として我々と手を組んでもらえるように活動していきます。また、意欲とスキルを持った経験者メンバーをさらに集め、もっと色々なことにチャレンジしていきたいです。

松浦：地域金融機関で働いている人は、地域の企業の役に立ちたい、地域の人々の役に立ちたいという思いを持って入社していると思うのです。私が関わっている人材ソリューションは地域企業にダイレクトに刺さるもので、事業運営を行ううえで重要な資源である「ヒト」「モノ」「カネ」の中の「ヒト」と「カネ」を提供できる仕事なので私はやりがいを感じていますし、当社の社員もそう感じていると思います。「ヒト」の面で悩んでいない企業はほとんどなく、まだまだできることはあると感じているので、事業を伸ばしていきたいと思っています。今、全国の金融機関が人材紹介事業に参入していますが、我々はフロントランナーの位置にいますし、実績も多く出していますので、既存の人材ソリューションを伸ばしていくとともに、お客さまの生の声を聞きながら新しいサービスを開発して地域への提供価値を高めていきたいと思っています。

植木：当社は「総合商社化」を目指しており、先ほどもお伝えしましたが、当社グループエリアを活性化するために地域商社にできることはたくさんあると思っています。そうした中で、重要なのは社員の気持ちを切らさないことだと考えています。パーパスに沿って、社員の満足度が上がるような事業運営を行っていくことが重要で、それには地域の役に立っていることを実感しながら仕事をしていくことが大事だと思っていますので、この点を切らさず事業運営を行っていくことで、地域価値を向上させていくとともに、事業拡大を行っていきたくて考え

ています。

吉村：福利厚生プラットフォームの質と量を拡大していくことが目標です。差別化として、銀行グループならではの金融商品の提供なども構想していますが、他社とは一味違うラインナップを取り揃えていきたいです。また、今はサービス導入企業からのマネタイズで事業を運営していますが、将来的には加盟店にもしっかりと価値提供できるようなビジネスモデルをつくっていきたくて思っていますので、この2軸で色々なことにチャレンジしたいと思います。当社のメンバーは平均年齢が30代前半と若く、銀行の固定観念にとらわれない発想や動き方ができやすい環境にあると思いますので、中長期的にしっかりと利益が出せるようなモデルをつくっていきたくて思っています。



村田：YM-ZOPができたのは2015年ですから、世の中で「地方創生元年」と呼ばれる年に、しかも総合戦略が公表された月に設立されました。地域共創事業部門は我々YMFGのパーパスそのもので、アイデンティティであり、生命線でもあると思っています。地域共創事業部門のメンバーはグループ全体から見ると平均年齢が5～6歳若く、そういう人たちが自ら手を挙げて新たな事業、地域価値向上に挑戦しています。YMFGの企業価値向上は、地域の価値を如何に上げていくかにかかっており、そうした意味でも、我々地域共創事業部門の役割は非常に大きなものです。今後もグループシナジーをしっかりと発揮していくことで、「地域の豊かな未来」の実現に向けて邁進していきたいと考えています。

● 地域共創を実現する取り組み

地方創生コンサルティングによる地域活性化

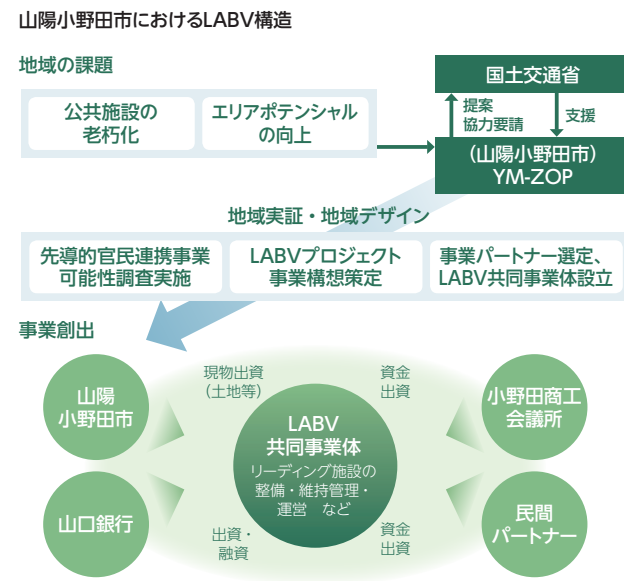
■ LABV(Local Asset Backed Vehicle:官民協働開発事業体)を活用した山陽小野田市の取り組み

LABVとは、自治体が保有する土地の現物出資と民間事業者などからの資金出資を合わせて組成されるLABV共同事業体を実施する官民連携による手法です。

現在、山口県山陽小野田市において、YMFG ZONE プランニング（以下、YM-ZOP）を始めとする当社グループが中心となって複数の市有地を連鎖的に開発するまちづくりプロジェクトが進行しており、2024年4月に核となる複合施設「A-SQUARE」がオープンしました。

LABVを用いたプロジェクトは全国初の取り組みであり、2023年2月に「2022年度地方創生SDGsの達成に向けた官民連携取り組み事例」において、最上位の賞である「内閣府地方創生推進事務局長賞」を受賞しました。また、同年3月に「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」において、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）より表彰を受けました。

今後はこうした取り組みを全国の自治体にも波及させ、広く地域の活性化に貢献していきます。

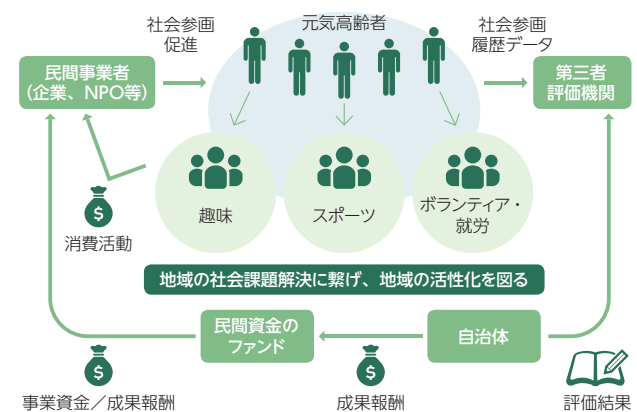


■ SIB(Social Impact Bond)の活用を促進する取り組み

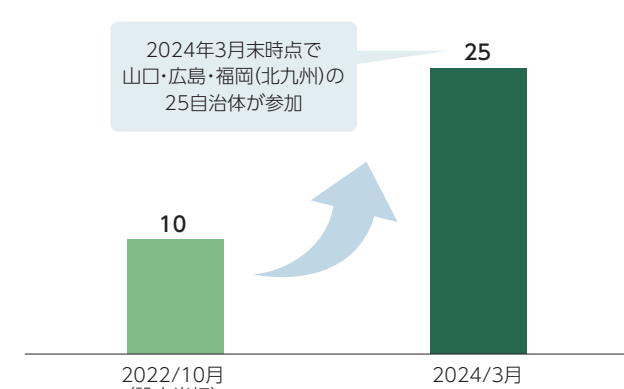
当社グループは、新たな官民連携手法の1つとして注目される「ソーシャル・インパクト・ボンド（以下、SIB）」を活用して地域活性化を図るため、2021年10月に株式会社ドリームインキュベータ（以下、DI）とSIBにかかる包括連携協定を締結し、2022年9月にDIが運営する日本最大のSIBファンドと出資契約を締結しました。また、YM-ZOPを運営主体者として、2022年10月に地域金融機関初と

なる「SIB研究会」を設立しました。各地方自治体が集まり、SIB事業のノウハウ取得や情報交換を通じた具体的な案件形成に寄与することを目的としており、事例研究を交えた勉強会などを定期的で開催しています。さらに、2022年12月に広島県福山市、DIとSIB活用に向けた調査・研究に関する連携協定書を締結し、さらなる地域課題の解決に向けて取り組んでおります。

SIB取り組みイメージ（SIBを活用した介護予防事業の事例）



SIB研究会参加自治体数の推移



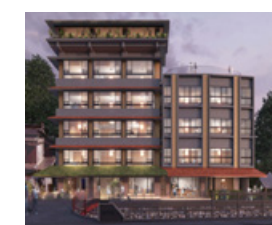
グループシナジーを発揮した地域共創プロジェクトの始動

■ 長門湯本温泉の旅館再生事業、まちづくりプロジェクト

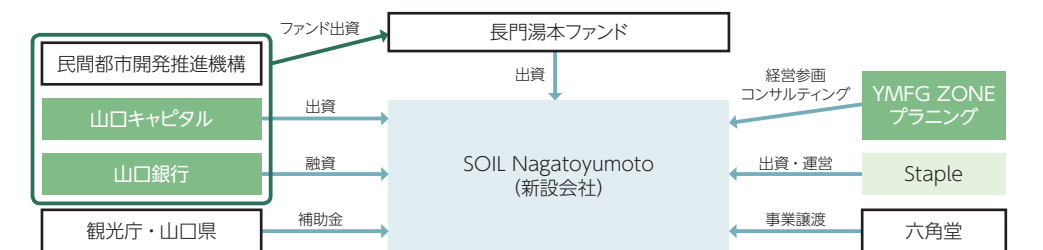
山口県で約600年の歴史を有する温泉郷である長門湯本温泉の老舗旅館「六角堂」が、事業承継課題を抱えていたことから、当社グループは「長門湯本温泉まちづくりファンド投資事業有限責任組合（長門湯本ファンド）」を活用して、株式会社Staple（広島県尾道市）とともに株式会社SOIL Nagatoyumotoに共同出資し、長門湯本温泉

の老舗旅館「六角堂」を事業承継しました。本件は、グループ3社（山口銀行、YM-ZOP、山口キャピタル）が連携することで実現したプロジェクトで、これまで培ってきた知見やリソースなどを最大限に活用し、グループ一体となって温泉旅館の再生を起点とするまちづくりプロジェクトに取り組んでおります。

SOIL Nagatoyumoto 完成イメージ図



プロジェクト構造



■ 地元の魅力ある特産品を県内外へ広める取り組み

地域商社やまぐちは、オリジナルブランド「やまぐち三ツ星セレクション」を手掛けており、「やまぐち三ツ星セレクション」のロゴ山口県産の食材や既存商品をブランディングし販売しています。この度、「日経プラスワン何でもランキング」において、同ブランド商品の「見蘭牛・男の粗挽きハンバーグ」が全国3位となり、紹介されました。本商品は、同社、萩市、地元畜産企業と協力して企画から販売まで行っています。この度の選出で同社商品を取り扱うWEBサイト「Jimotto」からの注文数も増えており、地域産業への貢献にも繋がっております。



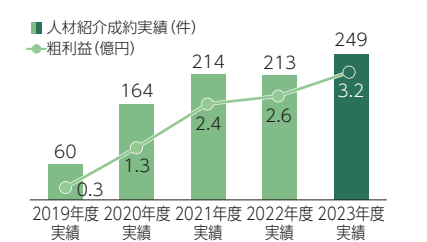
今後も県産品のブランド化を進め、生産者さま、事業者さまのご支援を行ってまいります。

■ 人材による地域企業の経営課題の解決

YMキャリアは、経営層・ミドル層中心の「人材紹介」と副業や兼業を希望する専門スキル保有人材が必要な時に必要なだけ活用できる「Skill Sharing」、「YMプロシエリング」を提供しており、人材紹介実績も順調に推移しています。

実際に社内制度構築のため内部管理責任者を採用された企業さまからは「優秀人材採用で既存社員が刺激を受け、良い化学反応が起きた」とのお声もいただいております。引き続き、地域企業の成長に資する人材紹介に取り組んでいきます。

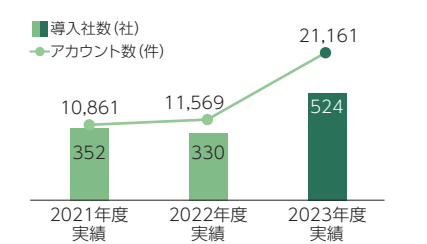
YMキャリア人材紹介実績推移



■ 福利厚生代行サービスによる地域活性化

イネサスは、グループネットワークを活用し、地域の個人商店にもアプローチできることが強みであり、導入社数は順調に増加し2024年3月末に524社となりました。導入企業さまからは、社内で「クーポンを使ってランチに行こう」など新たなコミュニケーションのきっかけとしても利用されているとお声もいただいております。今後も引き続き導入企業さま、社員の皆さま、地元加盟店の皆さまの3者全員にとって相乗効果が生まれるサービスを提供していきます。

イネサス導入社数および利用者数推移



人財戦略 経営統括本部長 メッセージ

地域・お客さまへの
新たな価値提供に繋がる
人的資本経営を推進していく

執行役員
経営統括本部長

奥田 健一郎

1993年山口銀行入行。2011年より5年間、経営管理部（現：人財支援部）にて次長、副部長を歴任し、人事制度のグループ一体化などに従事。以降はリテール部門の事業部長やグループ会社社長を歴任。2023年4月に執行役員に就任し、経営統括本部長の任に就く。



YMFGにおける人的資本経営

YMFGのパーパスである「地域の豊かな未来を共創する」を実現し、企業価値向上を図っていく全ての活動の源泉は「人財」である社員です。社員自身が成長し、パーパスに基づく活動を行っていくことが、地域の価値向上、ひいてはYMFGの企業価値向上に繋がると考えています。

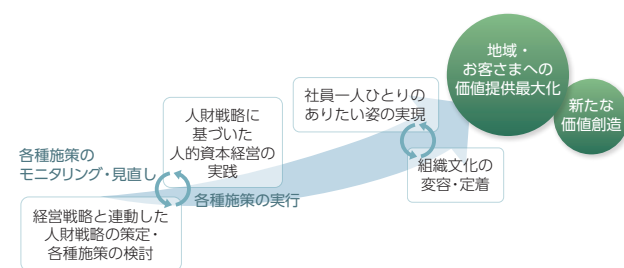
「地域の豊かな未来」に貢献することは地域金融機関として当然の責務ですが、これを「共創する」としたところに大きな意味があります。近年の人口減少や少子高齢化の進行、デジタル化・グローバル化の進展により当社グループを取り巻く環境は大きく変化しています。このよう

な中で、地域やお客さまの成長と発展に貢献していくためには、従来の「支援する」という側面が強かった融資主体のビジネスから、お客さまの置かれている状況や立場を自分ごととして捉え、「共に価値を創出し、共に成長していく」という併走型のビジネスに深化させていく必要があります。そのためには、個性に応じた得意分野を持った人財を育成し、さらにこうした多様な人財が自ら課題設定して活躍するボトムアップ型の組織となることが重要だと考えています。

中期経営計画2022における人財戦略と進捗

中期経営計画2022（以下、現中計）においては、全ての事業活動の基軸となるパーパスのもと、グループ一体となって「地域・お客さまへの価値提供最大化」および「新たな価値創造」を目指しています。そのため、経営戦略と連動した人財戦略として、3つの重要な観点を中心に取り組みを推進しています。

1つ目は「多様な人財の活躍推進」です。積極的に多様な人財を採用・登用し、ダイバーシティ&インクルージョンを加速させることで、多様な人財が互いに刺激しあい、個々の力以上のものを創発できる組織にしていきます。現在、特に女性活躍の推進に注力しており、2023年度は男性上司を中心に自身の思い込みに気付くためのアンコンシャスバイアス研修を実施したり、女性のキャリア形成の意識醸成や女性同士の相互研鑽を目的としたイベントを初開催するなど全社員の意識改革に取り組んできました。YMFGの女性活躍の推進は緒についたばかりですが、女性管理職比率は2022年3月末の1.2%から2024年3月末の6.2%まで上昇しました。▶P.56



2つ目は「地域共創を体現する人財の活躍」です。地域企業への人財還流を通じて、地域経済の活性化を図ると同時に、ハンズオン人財の育成に力を入れています。この取り組みは、事業創造のヒントや知見の不足に悩む企業に当社グループの社員を派遣することで、地域企業の成長を内部から支援するとともに、社員が社外で得た新たなスキルやノウハウを帰任後に社内に還元するものです。現中計期間中に30名を派遣することとしています。こうした取り組みにより、地域企業の成長を通じた地域経済の活性化、そして当社グループの持続可能な成長を実現することができると考えています。さらに、現中計では社員の育成投資額を2021年度比2倍以上としており、人財開発・各種育成プログラムの大幅な充実を図っています。▶P.58

3つ目は「社員一人ひとりが正しく報われる仕組み」です。社員のモチベーションを高め、多様で柔軟な働き方を実現するための社内環境を整備しています。直近の大きな動きとしては、2024年4月に人事制度を改定しました。専門分野で高い能力を有する社員を育成し適切に処遇する

ための「専門コースの新設」、若手の抜擢およびシニアの活躍を推進するための「資格等級制度などの見直し」、メリハリを効かせ納得感を高めるための「評価制度の改定」などを実施しました。▶P.60

こうした様々な施策については、定期的に進捗や有効性を確認し、見直しに努めています。具体的には、社員の現在の意識や組織文化の状態を把握するために年1回社員意識調査を実施し、施策や制度の改善に反映しています。また、現場社員と経営・本部のコミュニケーションの場を増やし、そこで得られた実際の社員の声を人事制度に反映するなど、社員により納得感を持って働いてもらう風通しの良い組織文化の醸成を目指しています。この結果、当社グループにおける「総合満足度」は3.62pt(前年度比+0.05pt)となり、その総合満足度の構成要素の全項目において前年度を上回る結果となりました。特に構成要素のうち「人財開発の満足度」が向上しており、これまで申し上げた、育成投資額の拡大や研修カリキュラムの充実などの取り組みによる成果が、徐々に数字に表れてきていると実感しています。▶P.60

さらなる多様性の推進に向けて

2024年度以降は女性活躍の推進をさらに加速させていきます。これまで、研修などを通じて男女の固定的な役割分担を解消するための意識変革を行ってはいますが、永く根付いている「無意識」をすぐに変えることは容易ではなく、どうしても変化は緩慢です。これを打破するための取り組みとして、2024年度から新入社員は、男女問わず法人営業担当の先輩社員に帯同させ、平等な成長機会を与

えるとともに既存社員の意識変革も図っています。

また、上司のマネジメント力も強化していきます。今年度から、社員が掲げた半期の目標の達成に向けて上司と部下で毎月対話することをルール化しました。また、社員の心身の状態を自主申告してもらうパルスサーベイを開始し、働きやすい環境づくりに向けて上司の意識を高めます。

常に変わらないこと

いかなる経営戦略においても、人事部門が目指すべきは、「社員の幸福」と「会社の成長」のベクトルを一致させることです。私はそのために2つのことが重要だと考えています。

1つは、社員が入社時の「カッコいい自分になりたい」という想いを持ち続け、そういった社員を会社が応援していくことです。YMFGを働く場として選んでくれた社員は、「カッコいい自分」を実現できる場として入社してくれているはずで、それぞれの社員が想い描く「カッコいい自分」を、YMFGは応援し、多様な「カッコいい人」を増やしていく組織でありたいと思います。

もう1つは、自らの幸福のために自身の「心・技・体」

の健やかさと成長を大切にすること、そして会社は社員の「心・技・体」の健やかさと成長を応援することです。会社はとかく社員の「技（スキル）」を重要視しがちですが、「心・体」の健やかさがあって初めて「技」も永続的に成長するものです。

YMFGには社員の新しいチャレンジを奨励する組織風土があります。何度も転びながら成長できる舞台です。社員一人ひとりが健やかな「心・技・体」をベースにして「カッコいい自分」を模索し続ける。YMFGがそういう舞台であることが「社員の幸福」と「会社の成長」の好循環を生み出すものと考え、その実現に向けて今後も様々な取り組みを行ってまいります。

● グループ人財の活躍推進

パーパスの実現に向けた人的資本経営

当社グループは、全ての事業活動の基軸となるパーパスを定め、社員が活き活きと活躍できる環境・機会を共に創り、働きがいを持って成長することで組織文化を変容させ、グループ一体となって「地域・お客さまへの価値提供最大化」および「新たな価値創造」を実現することを目指しています。現中期経営計画では、経営戦略と連動した人財戦略として、3つの重要な観点を中心に取り組みを推進しています。また、各種施策の進捗状況を把握するため、具体的な取り組みとの関連性が高いと考えられる指標を用いて、定期的かつ継続的に施策を見直しています。さらに、社員の意識や当社グループにおける組織文化の状態を把握する「社員意識調査」の結果▶P.60や、現場社員と経営・本部のコミュニケーションの場である「YMFGタウンホールミーティング」▶P.34などにより得られた社員の声から当社グループの目指す姿と現状のギャップを把握することで、課題の特定および改善活動の推進に努めています。

引き続きPDCAサイクルを回すことで、パーパスの実現に向けた組織力向上や企業価値向上に繋がっていきます。

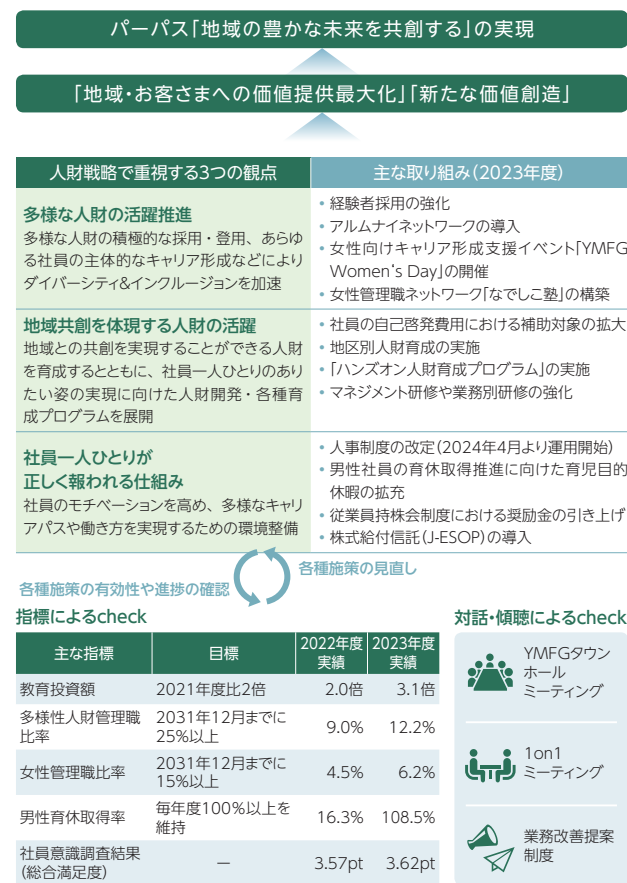
多様な人財の活躍

多様な人財の積極的な採用・登用、社員一人ひとりの主体的なキャリア形成支援などによりダイバーシティ&インクルージョンを加速していきます。

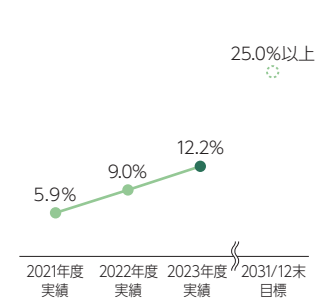
■ ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループは、常にスピードを持って事業創造できる組織となるため、多様な人財の採用・登用を積極的に行い、同時に育成を進めることで、2031年12月末までに多様な人財*1管理職比率を25%以上とすることを目指しており、2024年3月末では12.2%となっています(図1)。

また、多様性確保のためには、多様性を受容する組織風土の醸成も必要であることから、無意識の思い込みや偏見の解消に繋げるアンコンシャスバイアス研修を経営・管理職層中心に実施するなど、社員が高いモチベーションを持ち、多様なキャリアパスや働き方を実現するための取り組みを進めています。



(図1)多様な人財管理職比率



(図2)経験者採用による入社者数



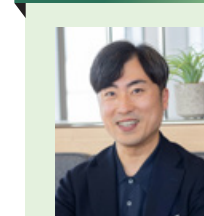
*1 多様な人財とは、女性、外国人、経験者採用者、アルムナイ、副業従事者、外部出向経験者の総称
*2 アルムナイ採用は2021年12月より開始

■ 経験者採用の強化

組織の持続的な成長には、安定的な新卒採用はもちろんのこと、戦略遂行に必要なスキルを有する多様なバックグラウンドを持つ人財の確保が重要と認識しています。その1つとして、高いスキルと専門性を有し、即戦力となる経験者採用に注力しています。

その結果、2023年度の経験者採用による入社者数は52名(前年度比+21名)となりました(図2)。また社外で培ったスキル・経験を活かしながら活躍し、管理職を担う社員も出てきています。

経験者採用者インタビュー



営業戦略部 法人事業室
喜田 彦彦
(2023年3月入社)

前職では主に法人向けの融資やリースを始めとする金融サービスの提案を行っていました。金融分野の専門性を活かし、地域貢献できる会社で働きたいと考えていたところ、縁あって当社に入社しました。現在はグループ会社であるワイエムリースの営業戦略の企画立案などに携わっています。リース専門の人材はまだ当社グループ内では少ないため、前職の経験やスキルを活かし、自ら率先して企画・実行を行っており、日々やりがいを感じています。

入社前は、会社のイメージについて銀行特有の「お堅い」雰囲気ではないかと心配していましたが、実際は良

■ マイ・リターン制度、アルムナイネットワーク

2021年12月から当社グループを退職した元社員であるアルムナイを再雇用し、他社などで得た知見やスキルを社内イノベーションに活用することを目的とした「マイ・リターン制度」を導入しており、2023年度末の入社者数は13名(前年度比+7名)となりました(図2)。

また、2023年10月からアルムナイネットワークを導入し、定期的に当社グループの最新情報や採用情報の発信、コミュニティ形成や交流の場の提供を進めることで、アルムナイ採用の強化を図っております。

い意味で真逆でした。働き方や業務の取り組み姿勢も柔軟で、それぞれのメンバーが自身の専門分野で積極的にチャレンジを行っている印象です。また、自分の裁量で様々なことにチャレンジできる風土にやりがいと同時に面白さを感じています。

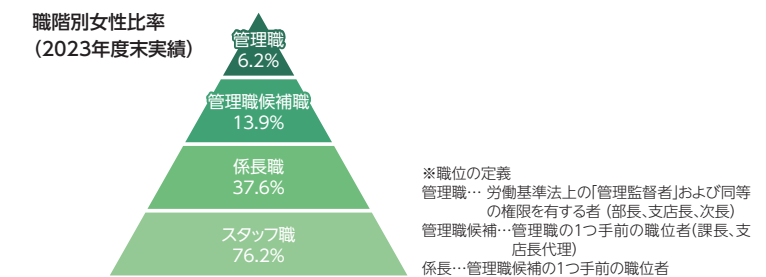
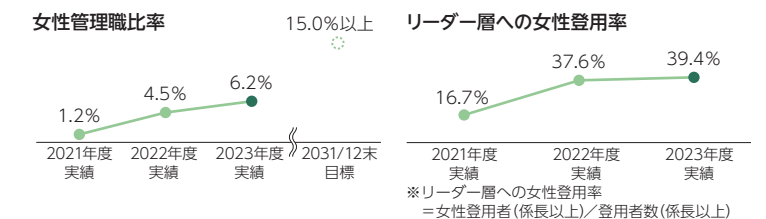
私の目標は地域のお客さまに喜んでいただける金融サービスを提供し続けることですが、社員一丸となって、お客さまだけでなく、組織や社会、株主の皆さまとコミュニケーションを取り続けることが重要だと考えています。このような中、自分に求められている役割は何か、何をすべきかを常に意識しながら業務にあたりたいと考えています。

■ 女性活躍推進

当社グループ社員の約40%を占める女性社員のさらなる活躍フィールドの拡大を、経営の重点戦略の1つとして位置づけています。

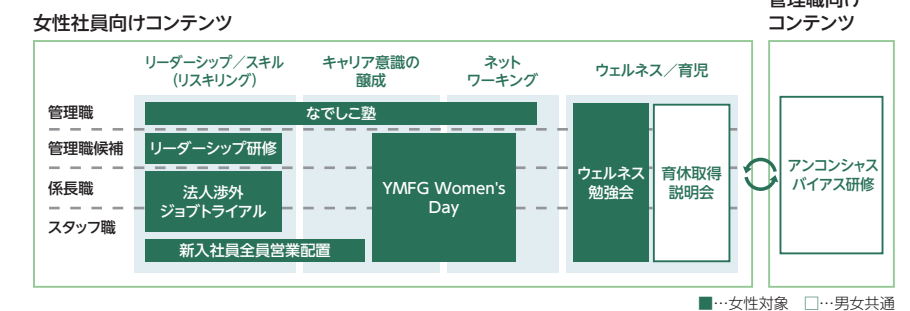
具体的には2031年12月末までに女性管理職比率を15%以上とするという中長期目標を設定し、女性のキャリア形成にかかる施策に注力しています。

昨年度はアンコンシャスバイアス研修および、女性のキャリア形成の意欲醸成や、女性社員同士のネットワーキングを目的としたイベントを初開催しました。



■ 階層別の取り組み体系図

女性社員の世代別の特徴や課題を踏まえ、階層別および目的別に各種施策を実施し、将来的には「女性活躍」という必要がない状態を目指します。



2023年度の主な取り組み

YMFG Women's Day

2023年12月に、当社グループ初の試みとして女性社員自らが望む前向きなキャリアなどについて考え、同じ志を持つ仲間づくりを行う場として「YMFG Women's Day」と銘打ったイベントを開催。約100名の女性社員が参加するイベントとなりました。

本イベントには社長CEOをはじめとするグループ役員・部長が20名参加し、女性社員との意見交換や、描いたキャリア



に対するアドバイスなどが盛んに行われました。その結果、参加者の約8割が「キャリア形成を前向きに検討できた」と感じており、エンパワーメントに繋がりました。

女性管理職ネットワーク「なでしこ塾」

女性管理職同士の繋がり強化や相互支援・相互研鑽の機会創出を目的とした、女性管理職ネットワーク「なでしこ塾」を設置しています。主にメンバー間の定期的な交流やマネジメント力強化にかかるメンタリングなどを実施しています。



女性法人渉外ジョブトライアル

2022年2月より、法人渉外未経験の女性社員を対象に、法人渉外へのキャリア転換をサポートする「女性法人渉外ジョブトライアル」を実施しています。法人渉外を志す女性社員を公募し、事業性評価などの知識習得を行う研修（写真）、現場でのOJT指導、キャリア開発、メンタリングなど、多面的なサポートを行い、未経験業務へのチャレンジを後押ししています。2023年度は51名が参加しました。



YMFG初の女性取締役として



もみじ銀行
取締役執行役員
小川 裕子

略歴

1994年広島総合銀行（現もみじ銀行）入行。2018年に同行広島駅前支店長を務め、グループ会社社長を歴任。2021年4月に執行役員に就任した後、リテール事業本部長、もみじ銀行海田支店長を歴任し、2024年6月に取締役就任。

この度当社グループで初の女性取締役（社内）に就任いたしました。お客さまのため、地域の豊かな未来のため、「私が女性だから」と特別に意識することなく、地域金融機関における役員としての使命を果たしていきたいと思っております。ただし、取締役として、私にしかできないこともあると思いますので、組織風土、働き方、考え方、様々な場面で風穴を開け、男女問わず、社員一人ひとりの個性と力を引き出す存在になれたらと思います。

人数や比率で見ると、当社グループの女性活躍は遅れておりますし、業界全体と比較してもさらなる取り組みの推進が必要ではありますが、私たちはさらにその1歩先を見据えています。つまり、男女差の解消を目的とするのではなく、男女問わず社員一人ひとりがその個性と能

力を発揮して相互に補完し合い、イノベーションを生み出せる風土こそが本来の目指すべき姿だと考えています。そのためには、多様な意見や価値観の発信を尊重する文化、個人の力を遺憾なく発揮できる体制を、経営陣が覚悟を持ってつくっていく所存です。

そして同時に社員自身も一人ひとりのありたい姿の実現に向けて、様々なことにチャレンジして欲しいと思います。風穴が開けられるのを待つのではなく、風穴を自ら開けていくような、気概と情熱を持った社員を育成することが、地域への新たな価値提供に繋がると考えており、今後も多様な人財の活躍とイノベーション創出に資する取り組みを加速させ、企業価値向上を図ってまいります。

地域共創を体現する人財の活躍

地域との共創を実現することができる人財を育成するとともに、社員一人ひとりのありたい姿の実現に向けた人財開発・各種育成プログラムを展開しています。

パーパス実現に向けた人財育成

当社グループは、社員が生き活きと活躍できる機会をつくり、一人ひとりが働きがいを持って成長するための支援を行うことはパーパスの実現に不可欠と考えています。

2023年度は、階層ごとの「あるべき姿」の実現を推進する育成と、社員一人ひとりの「ありたい姿」に合わせた自律的な学びを促進する育成を両輪で進めました。マネジメントスキルやデジタルスキルの向上に資する研修の継続

的な実施に加え、業務スキルの向上に資する各種業務別研修などの実施により、2021年度比約3倍となる220百万円を人財育成へ投資しています。

教育投資効果

	2021年度	2022年度	2023年度
教育投資額	70百万円	143百万円	220百万円
年間総研修時間	約35,900時間	約36,900時間	約55,900時間
総研修受講者数	約4,200人	約5,500人	約8,700人

次世代経営者人財育成「ジュニアボードプログラム」

次世代の経営者人財の育成、若手・中堅社員の経営参画意識の醸成、次世代リーダーとして必要となる意思決定力の強化を目的として、「ジュニアボードプログラム」を実施しています。公募や指名により選出されたメンバー（1年任期）が実際にグループ経営執行会議に付議予定の議

案について議論し、ジュニアボードとして疑似的な意思決定を行うことを通じて、戦略的な思考力や決断力を養うとともに、意思決定力強化に向けて、教養や専門知識を学ぶ育成プログラムを実施することで、サクセッションプラン候補者プールの拡大と登用管理を行っております。

ジュニアボードプログラムへの参加を通じて



YMキャリア 課長
大賀 慎也
(2013年入社)
第5期メンバー
(任期:2023年12月~
2024年11月末)

私は指名をいただきジュニアボードのメンバーとなりました。これまでに参加された方の中には、その後実際に支店長や関連会社の社長など組織を率いるポジションに就かれている方もいるので、自分に務まるのかという不安もありましたが、全員が挑戦できるものではないため、責任感を持って臨んでいます。

活動としては、グループ経営執行会議で実際に付議される議案について、起案部署からの提案、説明を受けた上で、メンバー内で議論を深め、最終的にジュニアボードとしての結論を出すことを行っています。まさに、限られた時間や与えられた情報の中で意思決定を行う訓練と言えます。議案は様々な領域にわたるので、知識がなければアウトプットができません。インプットの重要

性を再認識し、日々金融に限らず、国内外の様々な情報にアンテナを立てるようにしています。本プログラムを通じて、視座を一段階高くした思考や対話ができるようになってきた実感があります。日々の業務では、目の前の事象を中心に考えてしまうことが多いですが、意識的に主語を地域や当社グループといった大きなものにして、時間も中長期で考えたりするように心がけています。また、ジュニアボードは職位や年次、職務内容が異なるメンバーで構成されているので、人脈が広がると同時にメンバーの多様な価値観に刺激を受けており、こうした経験の下、自分自身の知識や思考の幅をさらに広げていくことで、業務を通じ、地域、お客さまへ貢献していきたいと考えています。

チャレンジ機会の創出

当社グループでは社員の挑戦を後押し・奨励する取り組みを行い、変化を恐れない組織風土の醸成に努めています。

取り組み	概要
キャリア公募	多様なキャリアパスや働き方を実現するため、本部部署やグループ関連会社が挑戦意欲のある社員を募る形式での社内公募 — キャリアアップや新たな領域に挑戦するための機会を創出
YMFG Growth	外部専門家による徹底した伴走支援のもと、社員が自ら起案した新規事業の実現にチャレンジできるプログラム — 新規事業へのチャレンジを通じて、創造性豊かな社員の育成と新たな価値を創造し続ける組織風土の醸成を目的としており、昨年度は約110名(全56案件)の社員がエントリー
YMFG 推薦型コンテスト	中期経営計画の施策への取り組みにおいて、他者・他店の模範となる取り組みを行った社員を評価し、表彰するコンテスト — 社員間・各業務間における好事例の共有により、グループ全体で相乗効果を生み出すとともに、中期経営計画達成に向けたマインドを醸成することを目的としており、結果発表の場には経営陣も出席し、チャレンジを行った社員、成果を出した社員を直接表彰

社員一人ひとりが正しく報われる仕組み

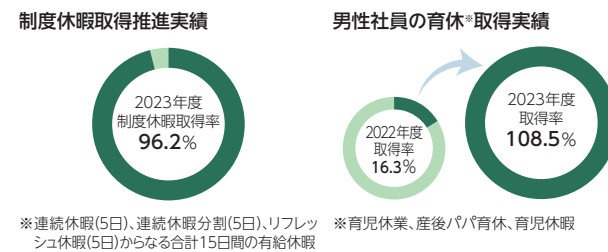
社員のモチベーションを高め、多様なキャリアパスや働き方を実現するための社内環境を整備しています。

多様なキャリアパスや働き方の実現

当社グループでは、中長期的な企業価値の向上と社員がそれぞれの個性を活かして輝くことのできる社内環境の整備に継続的に取り組んでいます。具体的には、復職制度、短時間勤務制度、事業所内保育所の開設、副業制度、フレックスタイム制度の導入、テレワークの実施などを行っています。制度休暇の取得に向けた推進活動も継続し、2023年度の取得率は96.2%（前年度比+23%）となりました。

また、男性社員の育休取得の推進については、社員へのヒアリングなどを中心に現状や課題の分析を行い、特別休暇を新設したほか、育休取得説明会の開催や、管理職向けにガイ

ドブック配布などの啓発活動を行った結果、2023年度の男性社員の育児休暇を含む育休取得率は108.5%となりました。100%の水準を維持することに加え、取得日数の増加に向けた検討および推進活動を継続していきます。



仕事と育児の両立に向けた支援

当社グループは、男女問わず仕事と育児の両立を支援する制度などの整備と、育児期の社員の両立を応援する風土醸成への取り組みを行っています。引き続き、社員一

人ひとりが「仕事と自己実現の両立」が可能な環境づくりを進めていきます。

制度・取り組み	期間	妊娠中	出産後	復職後
育休取得説明会	出生3か月前			
所属長への社長レター	出生3か月前			
産前休暇	出産前6週間			
産後休暇	出産後8週間			
育児休業	最大10日間（出生後8週間以内）			
社員への社長お祝いレター	出生後			
産後バビ育休	最大4週間（出生後8週間以内）			
育児休業	出生後1年間（※）			
短時間勤務	小学3年生以下の子を持つ社員			
事業所内保育所	一部エリアのみ			
子の看護休暇	未就学児1人につき年間5日間（1時間単位で取得可能）			

※育児・介護休業法に基づき、最大で子が2歳となる日の前日まで延長が可能

育休取得者インタビュー



山口銀行 西宇部ブロック 支店長代理
岡田 和人
(2012年入社)

私は2023年9月から約半年間育休を取得しました。第1子の時は私が単身赴任で、妻に負担をかけたことを後悔したため、2人目が生まれる時は絶対に取得したいと考えていました。取得の際は、当社グループ全体で取得を推奨していたこと、支店全体としても育休に関してネガティブな意見を言う人がいなかったこともあり、非常に取りやすかったです。育休と言うと、「育休=休み」という風に捉えてしまうこともあると思いますが、決してそんなことはなく本当に毎日が戦いの連続でした。同時に改めて妻への感謝の気持ちを実感することができた大変良い機会となりました。

取得者上司インタビュー



山口銀行 宇部ブロック 課長代理
村上 宏城
(2010年入社)

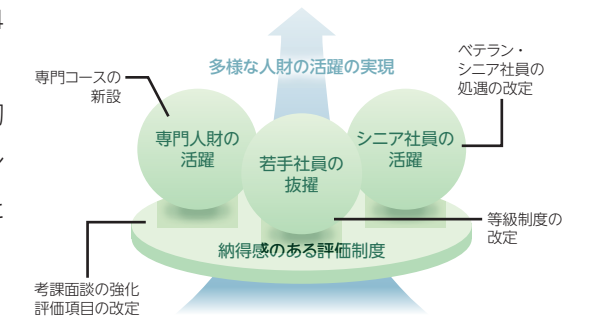
岡田さんとは1on1ミーティングを通じて育休の取得を予定していることを聴取していました。そのため、早い時期から上司と情報の共有をすることができ、その後の体制を構築する時間的余裕が十分ありました。岡田さんが担当している業務については、他担当者に割り振りをを行うと同時に、育休中でも定期的に岡田さんと連絡を取り、彼が疎外感を感じないように気配りを行いました。岡田さんの事例をきっかけに、育休を取得しやすい雰囲気や宇部地区でも醸成できたと感じていますので、今後も引き続き1on1などを通じて積極的に部下に提案していきたいと考えています。

2023年度の主な取り組み

人事制度の改定

老若男女関係なく、多様な人財の活躍推進を目的として、2024年4月より人事制度の改定を行いました。

具体的な改定内容としては、専門分野における人財の育成と適切な処遇に向けた「専門コースの新設」や、若手社員の抜擢およびシニア社員の活躍推進に向けた「等級制度などの見直し」、メリハリと納得感を高めるための「評価制度の改定」などを実施しました。



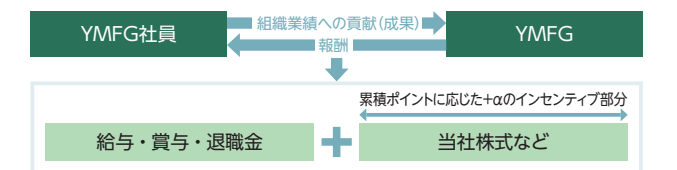
株式給付信託（J-ESOP）の導入、従業員持株会制度における奨励金の引き上げ

当社株価や業績と社員の処遇の連動性をより高め、経済的な効果を株主の皆さまと共有することで、株価および業績向上への社員の意欲、士気を高めていくための仕組みづくりにも取り組んでおります。

2023年5月には社員に対して自社の株式を給付するインセンティブプラン「株式給付信託（J-ESOP）」を導入しました。この制度は業績や個人の成果に応じてポイントを支給し、退職時に累積ポイントに相当する当社株式などを授与する

ものであり、西日本の金融機関としては初の導入となります。また、2023年10月には従業員持株会の拠出金における奨励金を5%から10%へ引き上げました。

株式給付信託（J-ESOP）の仕組み



Topics

社員意識調査による社員エンゲージメントの測定

当社グループは、社員の意識や組織文化の状態を把握することを目的に、2021年度より社員意識調査を実施しております。同調査を通じて当社グループの目指す姿と現状のギャップを把握することで、課題の特定および改善活動の推進に繋げています。

2023年度の社員意識調査では、グループ全体で約4,300名の社員（嘱託、臨時雇用などを含む：回答率：89.3%）が回答し、総合満足度は前年度比+0.05ptの3.62ptとなりました。（※当該調査はMax5.00ptで評価）

社員エンゲージメントから読み解く2023年度の成果

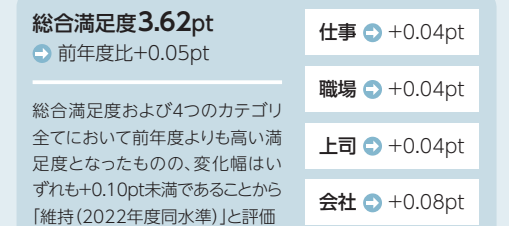
前年度比で最も上昇幅が大きかった「会社へのロイヤリティ」カテゴリでは、『人財開発（前年度比+0.13pt）』『福利厚生（前年度比+0.16pt）』の満足度上昇が有意なものとなっています。

『人財開発』では教育投資額の拡大や研修カリキュラムの充実など、『福利厚生』では従業員持株会における制度改定や男性社員の育児参画支援を目的とした特別休暇の新設などが、それぞれ満足度の向上に寄与したものと考えております。

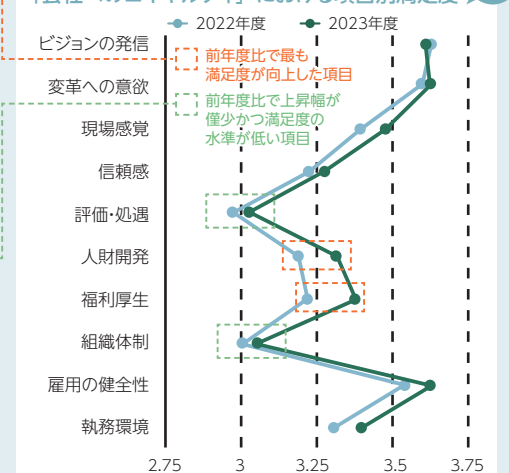
社員エンゲージメントから考えるYMFGの課題と2024年度の方向性

一部の項目で満足度上昇がみられた「会社へのロイヤリティ」カテゴリですが、『評価・処遇（前年度比+0.05%）』や『組織体制（前年度比+0.04%）』では上昇幅が僅少かつ他の項目と比較しても満足度が低い水準となりました。

2024年4月に人事制度を改定しており、同制度の運用を丁寧に行い定着を図ることで、『評価・処遇』に対する満足度向上を目指します。また、適材適所の人員配置などにより、『組織体制』に対する満足度向上を目指します。



「会社へのロイヤリティ」における項目別満足度



サステナビリティ推進室長 メッセージ

持続可能な地域社会を創造するために、
私たちが持続可能な企業であることを目指す

企画統括本部 総合企画部
サステナビリティ推進室長

高瀬 宏樹

2016年山口フィナンシャルグループ（山口銀行）入社。入社前は18年間他社で主に法人営業に幅広く従事。当社入社後は、事業性評価部、法人戦略部（現営業戦略部）にてリスクコンサルティングや法人向け損保事業の立ち上げ、推進などに従事。中期経営計画2022策定メンバーを経て2024年にサステナビリティ推進室長の任に就く。



地域金融機関におけるサステナビリティの意義

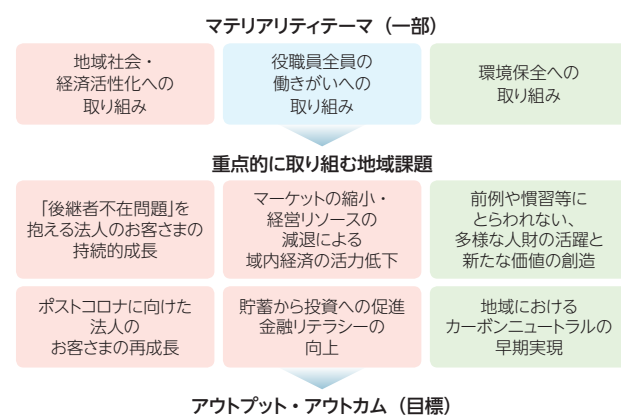
私がサステナビリティの仕事をはじめた当初から常に変わらず思っていることは、「サステナビリティ経営は企業経営の本質」だということです。企業は、環境課題や社会課題の解決を通じて、人々の生活を豊かにしてこそ持続可能な存在になり得ると思っています。私たちはこれまでも地域と共に在り、地域課題を解決することを是として活動してきました。ただ、ここ数年は過去からの外部不経済の蓄積が噴出し、特に環境問題や人権問題は世界的に深刻な状況になっているため、より力を入れて推進する必要があると認識しています。

銀行は、融資や決済システムなど公共性の高い事業を生業としています。特に地方銀行は展開する地域において、地域企業に伴走する存在でありながらも、牽引する役割も求められていると感じています。サステナビリティに関しても同様で、まずは私たちが積極的にサステナビリティ経営を実践し、地域企業に考え方や取り組みを広げていく必要があると考えています。そのため、今は、例えば域内の自治体と手を組んだ環境セミナーの開催、補助金導入によるコンサルティング提供などを積極的に行っています。

私たちが目指すところ

中期経営計画2022の策定時に、グループサステナビリティ方針やマテリアリティの特定を行いました。また2023年度経営計画では、地域課題とそれらに対する目標としてアウトプット・アウトカムを設定しました。サステナビリティに関する取り組みは、短期的には収益と結びつきにくいですが、将来の収益に間違いなく繋がると考えています。アウトカムの設定には難しい側面が多くありましたが、短期的な成果が見えることで取り組みを加速させたい意図と、私たちの活動がお客さまや地域に与えている影響を可視化し、グループ一体で推進することでシナジーを発揮したいという思いから、挑戦しました。加えて、サステナビリティの取

り組みは特別なことではないということも、社員に伝えたいと思っていました。つまり、私たちの事業活動そのものが

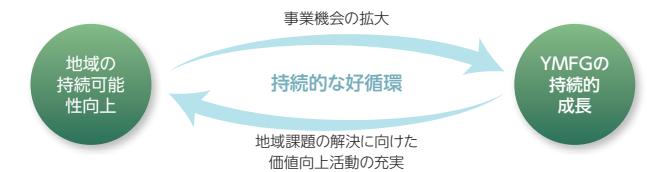


サステナビリティに繋がっているんだということを、です。

アウトカム先の先にある実現したいことは、当然のことながら私たちのパーパスである「地域の豊かな未来を共創する」ことです。将来にわたり、地域企業も、当社グループも、世の中から必要な企業だと言われ続けるために、サステナビリティの取り組みを推進することはとても重要なことなのです。

今後の課題の1つは、パーパスを実現するための長期的なアウトカムの設定と、達成までのロードマップを描くこと

で、長期の目線は2030年より先の2050年です。ただ、私たちの環境や人権といった分野におけるサステナビリティの取り組みは、まず第一歩を踏み出したところ。持続可能な取り組みとするためにも、一步一步確実に歩を進めたいと思っています。



未来に繋ぐための取り組み

当社グループが自らの活動を環境・社会課題を中心に整理し、取り組みを加速し始めたのは2021年頃です。グループサステナビリティ方針を策定するところから始まり、マテリアリティの特定など、足場固めからスタートしました。翌年から各種サステナブルファイナンスや「CO₂排出量算定支援コンサル」を導入し、サステナビリティ関連目標、例えば「サステナブルファイナンス累計実行額」や「2030年までに自社のCO₂排出量ネットゼロ」を設定するなど、プラス影響の創出や継続に繋がることを実行してきました。2023年度は、新たに「CO₂削減ロードマップ策定支援コンサル」の導入のほか、社内浸透に力を入れ、アウトプット・アウトカムの説明動画を配信したり、社長CEOと社員がコミュニケーションを図るためのタウンホールミーティングを実施しました。

2024年度は「攻めに転じる」年と位置づけています。環境については、お客さまのCO₂排出量を把握することでファイナンス・エミッション算定の精緻化に取り組みます。加えて、サステナビリティ関連商品・サービスの積極的な提供を通して、お客さまの脱炭素化支援をすることで環境課題解決を機会に転換する流れを創っていきたくと考えています。人権については、前年度に人権方針を策定したので、今年度は社員への啓発活動を進めていくと同時に、当社グループにおける人権リスクの洗い出しに着手します。D&Iに

ついては、これまで注力してきた制度整備から、運用に力を入れ、風土を醸成していくフェーズに移行する1年だと考えています。これらについて各主管部門と連携し、強力に進めていきます。

また、今年度における「攻め」の第一歩として、サステナビリティ推進委員会の諮問機関となるアドバイザリーボードを設置し、サステナビリティ経営の専門家である夫馬賢治さんをボードメンバーとしてお招きしました。当たって砕けるの精神でお声がけしたところご快諾いただき、大変心強く感じています。圧倒的な知識・経験量と国内外問わない産官学の幅広いネットワーク、何より共感できるサステナビリティ経営の考え方を持つ夫馬さんと、当社の経営陣とでサステナビリティ戦略について議論していくことで、当社グループの取り組みを先進的なものにできると確信しています。

サステナビリティ目標

サステナブルファイナンス ^{*1}	カーボンニュートラル	
1.5兆円	2030年までにネットゼロ ^{*2}	
多様性人材管理職比率 ^{*3,4}	女性管理職比率 ^{*5}	教育投資額
25%以上	15%以上	2021年度比2倍

*1 2022～2031年度累計実行額 / *2 対象はScope1、2
*3 多様性人材：女性、外国人、経験者採用者、アルムナイ、副業事業者、外部出向経験者
*4 2023年12月末までに / *5 2023年12月末までに

地域と、社員と、共にあるために

私は地方銀行の仕事が大好きです。理由は地域のお客さまのお役に立てる仕事だからです。お客さまから頂く心からの「ありがとう」は、本当に嬉しいです。だから、今の若い社員の方々にも同じような経験をたくさんしてほしい。私たちの取り組みは、間違いなく地域やお客さまのお

役に立っているということを実感して、当社グループで働くことに誇りを持ってもらいたいと思います。そのためには、サステナビリティの取り組みを継続して推進することで、持続可能な会社の基盤を創っていきたくと考えています。

● サステナビリティ推進体制

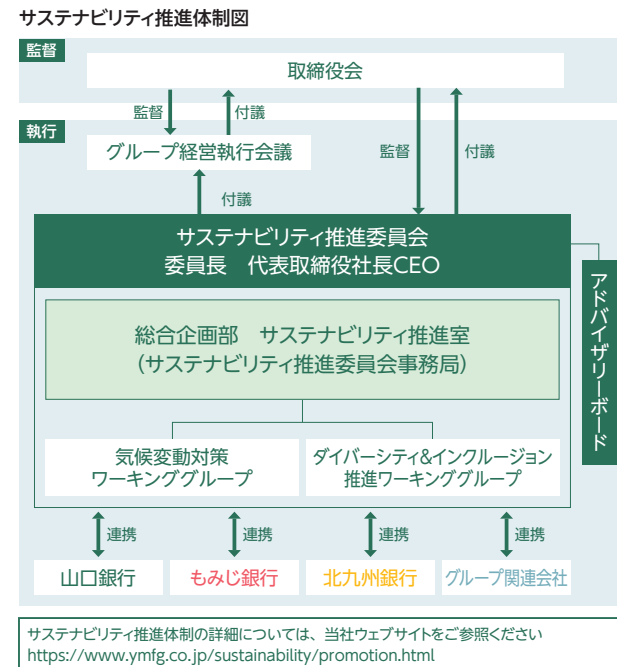
当社グループは、代表取締役社長CEOを委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を定期的に開催し、サステナビリティ関連事項について、審議および進捗管理を一元的に行っております。

サステナビリティ推進委員会における審議内容は、適宜グループ経営執行会議での議論を経て取締役会へ付議され、取締役会がサステナビリティに関する取り組みを監督しています。また、委員会の下には分野別のワーキンググループを設置しており、組織横断的な推進体制を構築しています。

2024年4月にサステナビリティ推進に関する企画・統括を担う専門部署として企画統括本部管下の総合企画部にサステナビリティ推進室を新設しました。サステナビリティ推進室の統括の下、当社グループにおけるサステナビリティ戦略の高度化および取り組みの強化を図っていきます。

また、同月に、外部有識者の持つ幅広い知見を活用し、当社グループのサステナビリティ戦略の高度化を図ることを目的に、サステナビリティ推進委員会の諮問機関として「ア

ドバイザーボード」を設置しました。サステナビリティ経営における重要なテーマについて、アドバイザーボードを通じた諮問・意見交換を定期的に実施していきます。



● 気候変動への対応 (TCFD提言への取り組み)

当社グループは、2021年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、TCFD*）提言に賛同、TCFDコンソーシアムに参画しており、同提言に沿った情報開示を実施しております。

*TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) は、G20からの要請を受け、2015年に金融安定理事会 (FSB) によって設立された、気候関連財務情報開示を企業等へ促す民間主導のタスクフォース。

ガバナンス

当社グループは、マテリアリティの1つとして「大気汚染・気候変動への対応」を特定しており、気候変動への対応を経営の重要課題として捉えています。

気候変動への対応に関するガバナンスはサステナビリティ全般に関するガバナンスの中に組み込まれており、気候変動に関するリスクと機会の把握・管理や、サステナビリティ推進委員会の下に設置された「気候変動対策ワーキンググループ」を中心とした各種施策への取り組みを取締役会が監督する体制としています。

サステナビリティ推進体制 ▶P.63

取締役会における主な決議事項・報告事項 (2023年度)

- ▶ 2023年度サステナビリティ関連情報の開示内容について
- ▶ CO₂ (Scope1、2) 削減の方向性について
- ▶ サステナビリティ推進活動の進捗状況について
- ▶ サステナビリティ推進体制の見直しについて
- ▶ 環境省「令和5年度 金融機関向けポートフォリオ・カーボン分析支援事業」における成果について
- ▶ 気候変動対策ワーキンググループにおける2024年度の年度計画について
- ▶ ダイバーシティ&インクルージョン推進ワーキンググループにおける2024年度の年度計画について
- ▶ 人権対応における2024年度の年度計画について

戦略

1. リスク

(1) 気候変動に伴うリスク

当社グループの主要営業エリアである山口県、広島県、福岡県においては、瀬戸内海沿岸地域・北九州地域にコンビナートが形成されており、上場大手企業およびそのサプライチェーンを中心にGHG多排出業種の工場が集積しているという産業構造から、

CO₂排出量が全国平均より多い水準となっています。このような地域特性を踏まえ、当社グループでは気候変動に伴うリスクについて、短期・中期・長期の時間軸で、以下のとおり認識しています。

主な評価項目	当社グループに与える主なリスク	時間軸
移行リスク 政策・法律 ・炭素税・炭素価格 ・GHG排出量規制への対応 など	操業コストの増加、稼働率の低下、多額の設備投資などにより、財務内容が悪化するリスク	中期～長期
移行リスク 市場・技術 ・消費者など顧客の行動変化 ・エネルギー価格 ・エネルギーミックス など	カーボンニュートラル実現に向けた対応が不十分で、ブランド価値が毀損するリスク	短期～長期
物理的リスク 異常気象の激甚化	物損被害の発生や事業の中断により、事業継続性や財務内容が悪化するリスク	短期～長期
	・風水災などの発生により、事業活動の停滞、物損被害により、お客さまの事業や財務内容に影響を与え、与信コストが増加するリスク ・風水災などの発生により、当社グループの本支店が被災し事業継続が困難となるリスク	短期～長期

※短期：3年未満、中期：3年～10年、長期：10年以上

アドバイザーボード メッセージ



夫馬 賢治氏

現任
株式会社ニューラル 代表取締役CEO
信州大学グリーン社会協創機構 特任教授
ニュースサイト「Sustainable Japan」編集長

学歴
ハーバード大学大学院リベラルアーツ (サステナビリティ専攻) 修士
サンダーバードグローバル経営大学院MBA
東京大学教養学部(国際関係論専攻) 卒

略歴
サステナビリティ経営・ESG金融アドバイザー会社を2013年に創業し現職。東証プライム上場企業や大手金融機関の社外取締役やアドバイザーに就任する一方、スタートアップやベンチャーキャピタルの顧問も多数務める。環境省、農林水産省、厚生労働省、経済産業省、スポーツ庁のESG分野有識者委員。世界銀行や国連大学等での講演や、国内外のメディアで解説も担当している。

人口減少、気候変動、自然資本、DXなど、環境や社会に関わる外部要因の大きな変化により、企業は、経営や事業においてかつてないほど大規模な変革が求められるようになっています。そして、その対象は、大企業だけでなく、中堅・中小企業にも及んでいます。

このような変革を地域経済全体で実現していく上で、地域金融機関には大きな役割が期待されています。山積する地域課題を積極的に解決しながら、地域経済の活性化に繋がる取り組みを遂行し、さらには金融事業や非金融事業で得た豊富なノウハウを活かしながら、新たな事業を構築していけるかも問われています。同時に、地域企業や地方自治体との連携を自らの意思でリードしていくことも不可欠です。

とりわけ国際合意されているカーボンニュートラルやネイチャーポジティブというテーマは、20世紀から当然のように普及してきた各

産業のあり方を一変し、数百年に一度という規模で転換していくことを迫っています。山口フィナンシャルグループ (以下、YMFG) の主要営業エリアである山口県、広島県、福岡県は、化学・金属、自動車、食品・農業などの産業が活発な地域であり、大規模な転換を経験していくことになる企業を多数抱えています。

地域金融機関にとって、地域経済は運命共同体です。地域経済が衰退すれば、自らの収益も低迷し、反対に地域経済を活性化できれば、自身の財務状況も良くなるとともに、地域の良質な雇用も増加していきます。

このようなESG地域金融の考え方は、ここ数年で日本の地域金融機関にも急速に広がっています。YMFGのアドバイザーボードメンバーとして、YMFGの皆さんと議論することで、地域経済全体を牽引する大きな動きが次々と出てくる一助になればと思います。今後に大きく期待しています。

(2) シナリオ分析

当社グループは、TCFD提言に基づき複数のシナリオを用いて、移行リスク、物理的リスクにかかるシナリオ分析を実施しました。

移行リスクについては、GHG排出量が大きく、気候変動の影響を受けやすいことや融資ポートフォリオを勘案し、2023年度は、昨年度の分析対象である電力セクターおよび自動車セクターに加え、海運セクターを追加しました。物理的リスクについては、台風

や豪雨などの影響を受けやすい地域であることを勘案し、昨年度同様、洪水被害を分析対象としています。

分析結果から、移行リスク、物理的リスクともに与信ポートフォリオへの影響は限定的であると評価しておりますが、対象セクターの拡大や分析の高度化などに継続的に取り組むことで、気候関連リスクの低減に向けた各種検討に活用していきます。

	移行リスク	物理的リスク
リスク事象	・炭素税導入に伴う費用増加による与信先の財務悪化 ・脱炭素社会への移行に伴う設備投資などの増加による与信先の財務悪化	・洪水被害による担保物件の毀損 ・洪水被害による与信先の事業停止に伴う財務悪化
シナリオ	・IEA 1.5℃ (NZE) ・IEA 2.0℃ (STEPS)	・IPCC RCP 2.6 (2℃シナリオ) ・IPCC RCP 8.5 (4℃シナリオ)
分析手法	・IEAシナリオや公開情報などをもとに、サンプル企業の2050年までの財務諸表を作成し、サンプル企業の財務への影響を把握 ・サンプル企業の影響度を分析対象セクター全体に展開し、与信関係費用の増加額を算出	・ハザードマップのデータから洪水発生時の担保物件への影響、取引先の財務への影響を算出した上で、与信関係費用の増加額を算出
分析対象	・電力セクター、自動車セクター、海運セクター	・国内の事業性貸出先
分析期間	・2050年まで	・2050年まで
分析結果	・与信関係費用の増加額：35億円～350億円程度	・与信関係費用の増加額：最大60億円程度

2. 機会

(1) 気候変動関連の機会

当社グループでは気候変動に関する機会について、短期・中期・長期の時間軸で、以下のとおり認識しています。

主な評価項目	当社グループに関わる主な機会	時間軸	
機会	商品・サービス	脱炭素社会への移行に向けた地域の環境関連産業の成長に伴う金融・非金融面でのビジネス機会の増加	短期～長期
		お客様の気候変動対応やカーボンニュートラルへの取り組みを支援する金融・非金融面でのビジネス機会の増加	短期～長期
		自然災害の激甚化に対応したお客様の防災体制強化・設備拡充を支援する金融・非金融面でのビジネス機会の増加	短期～長期

※短期：3年未満、中期：3年～10年、長期：10年超

(2) 金融・非金融ソリューション

当社グループは気候変動への社会的な対応を機会と捉え、お客様のカーボンニュートラルへの取り組みを支援するため、GHG削減に向けた様々な金融・非金融ソリューションを提供しています。

金融ソリューションでは、グリーンローンとサステナビリティ・リンク・ローンのパッケージ商品(※)を展開することで、大企業だけでなく中小企業のお客さまにも利用しやすいファイナンス手法を取り揃えるほか、2023年10月には新たにポジティブ・インパクト・ファイナンスの取り扱いも開始しました。非金融ソリューションでは、算定や可視化のプロセスで課題を有するお客さまに対しては「CO₂排出量算定支援」などでの支援、目標設定や計画策定のプロセ

スで課題を有するお客さまに対してはカーボンニュートラルに向けた施策の選択や投資の意思決定に寄与する「CO₂削減ロードマップ策定支援」などでの支援を行うほか、2024年4月には新たなソリューションの提供も開始しており、お客様の課題に応じた支援が可能となっています。

地域のカーボンニュートラルに向けた自治体との連携 ▶P.69

※各種ローン原則やガイドラインとの整合性に関する外部評価の認証を内包したパッケージ型の商品

地域のカーボンニュートラルに向けた金融・非金融ソリューション



※1 環境省による、2030年度温室効果ガス削減目標の達成や2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、工場・事業場での脱炭素化のロールモデルとなる取り組み(削減目標の設定、削減計画の策定、設備更新・電化・燃料転換・運用改善の実施)を支援する事業
 ※2 [Science Based Targets] の略で科学的根拠に基づいた(温室効果ガスの排出削減)目標

リスク管理

気候変動に伴うリスクは、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク、風評リスクといったリスク・カテゴリーに波及し、各リスク・カテゴリーのリスクとして顕在化するというリスク・ドライバーとしての特徴を有しています。このような特徴を踏まえ、当社グループは、統合的リスク管理の枠組みの中に気

候関連リスクを組み入れた上で、顕在化するリスクに応じて、各リスク・カテゴリーにおいて管理する体制を構築しています。

当社グループは各リスク・カテゴリーにおいて顕在化する気候関連リスク(移行リスク・物理的リスク)について、短期・中期・長期の時間軸で、以下のとおり認識しています。

気候変動に伴うリスクの波及

リスク・カテゴリー	移行リスクの内容	時間軸	物理的リスクの内容	時間軸
信用リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業環境の変化により、取引先の業績が悪化し、与信費用が増加するリスク	中期～長期	風水災などの発生により、担保価値の毀損や取引先の業績が悪化し、与信費用が増加するリスク	短期～長期
市場リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業環境の変化により、取引先などの業績が悪化し、当社グループが保有する有価証券の市場価値が下落するリスク	短期～長期	風水災などの発生により、取引先などの業績が悪化し、当社グループが保有する有価証券の市場価値が下落するリスク	短期～長期
流動性リスク	脱炭素社会への移行に伴う事業環境の変化により、当社グループの業績や評判が悪化し、資金調達環境が悪化するリスク、預金が流出するリスク	短期～長期	風水災などの発生により、取引先の資金需要が高まり、預金が流出するリスク 風水災などの発生により、金融市場が混乱し、資金調達環境が悪化するリスク	短期～長期
オペレーショナル・リスク	脱炭素社会への移行に伴う規制変更により、対応コストが増加するリスク、罰金・訴訟などにより損失を被るリスク	短期～長期	風水災などの発生により、本支店が被災し、事業継続が困難となるリスク、復旧コストが発生するリスク	短期～長期
風評リスク	気候変動に対する不適切な対応や不十分な情報開示により、評判が悪化するリスク	短期～長期	風水災などからの復旧対応や影響を受けた取引先への支援が不十分なことにより、評判が悪化するリスク	短期～長期

※短期：3年未満、中期：3年～10年、長期：10年超

また、当社グループは、環境・社会に負の影響を与える可能性のある特定セクターへの投融資に関しては、「環境・社会に配慮した投融資方針」を定め、環境・社会への影響の低減・回避に努めています。

なお、投融資方針を制定した2022年5月以降、方針に抵触する投融資は行っていません。

環境・社会に配慮した投融資方針 <https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html>

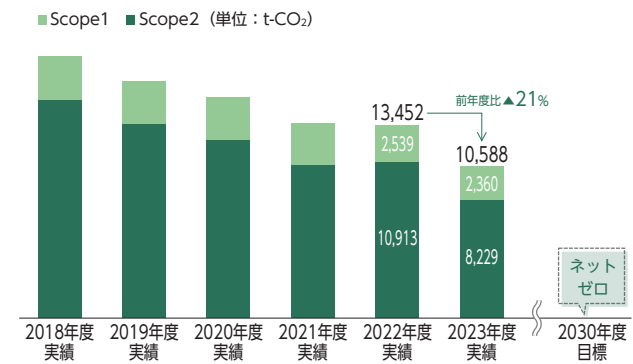
指標と目標

1. 温室効果ガス排出量

当社グループは、当社グループ自身のカーボンニュートラル達成に向けて、2022年11月に「2030年度までにCO₂排出量（Scope1、2）ネットゼロ」という中長期目標を公表し、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。

(1) Scope1、2排出量

当社グループの事業活動における2023年度のCO₂排出量は10,588t-CO₂となりました（前年度比21%削減）。CO₂排出量のさらなる削減に向けて、電力における再生可能エネルギーへの切り替え、営業車両における環境配慮型車両への切り替え、照明器具のLED化などの取り組みを強化していきます。



※算定対象範囲：当社、連結子会社および非連結子会社
 ※「環境省 温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」における2024年6月30日時点の排出係数に基づき算出

(2) Scope3排出量

当社グループは、2023年度よりカテゴリ15を含めたScope3の算定を行っています。2023年度においては、算定対象範囲を当社およびグループ内銀行（山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行）に限定していますが、引き続き算定対象範囲の拡大および算定精緻化に取り組んでいきます。

計測項目		2023年度
カテゴリ1	購入した製品・サービス	36,745
カテゴリ2	資本財	13,285
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	1,502
カテゴリ4	輸送、配送（上流）	349
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	342
カテゴリ6	出張	534
カテゴリ7	雇用者の通勤	1,416
カテゴリ15	投融資	18,340,964
合計		18,395,136

※算定対象範囲：当社およびグループ内銀行
 ※環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.6）」、環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.4）」および「IDEAv2（サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用）」における排出原単位を用いて算定
 ※カテゴリ8、9、10、11、12、13、14における排出活動はゼロ

(3) Scope3カテゴリ15

金融機関は、その事業特性上、サプライチェーンにおけるCO₂排出量の大半をScope3カテゴリ15（投融資）が占めることから、グループ内に3つの銀行を有する当社グループにおいても継続的にカテゴリ15の把握に努めることが重要であると認識しております。

2023年度は、グループ内銀行における法人に対する事業性融資のみを対象として算定しましたが、算定対象範囲の拡大についても検討します。なお、個社別の排出量の算定においては、ボトムアップ分析とトップダウン分析の2つの算定方法を併用し、ボトムアップ分析（※1）による排出量を認識していない場合のみ、トップダウン分析（※2）による排出量を計上しています。なお、融資残高は2024年3月末基準としています。

※1 ボトムアップ分析：各社の開示情報を取得することにより、事業実態を反映した排出量を計上する方法
 ※2 トップダウン分析：投融資先が属する業種別の平均炭素強度（売上高あたりの排出量）を用いて排出量を推計する方法

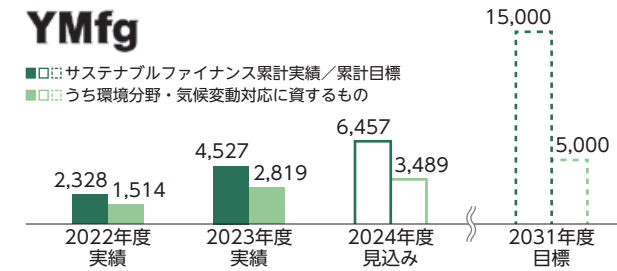
TCFD18セクター別	排出量 (単位: t-CO ₂)
電力ユーティリティ	3,636,394
資本財	2,975,539
金属・鉱業	2,124,843
建設資材	1,626,055
海上輸送	1,568,579
化学	1,262,102
加工食品・加工肉	588,426
石油およびガス	584,852
トラックサービス	483,519
自動車および部品	264,945
製紙・林業製品	254,173
不動産管理・開発	101,244
旅客空輸	74,011
農業	40,527
鉄道輸送	18,914
飲料	15,279
航空貨物	1,164
石炭	—
その他	2,720,399
合計	18,340,964

2. サステナブルファイナンス

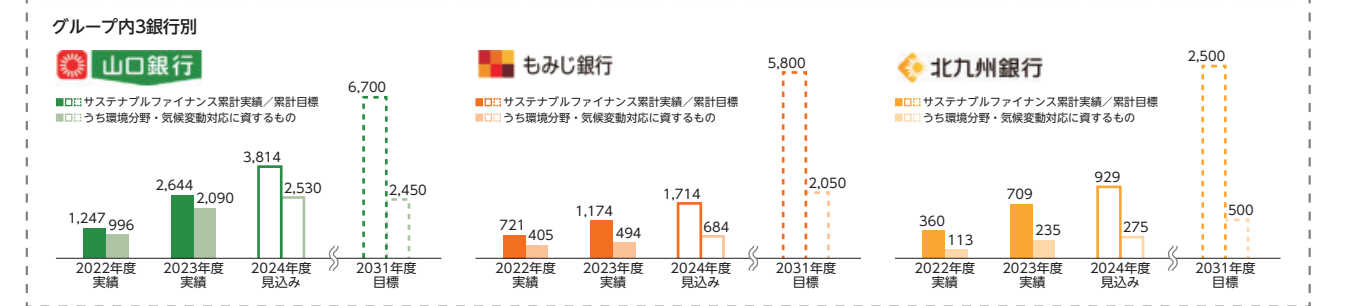
当社グループは、2022年度から2031年度までのサステナブルファイナンス累計実行額について、1兆5,000億円（うち、環境分野・気候変動対応に資するものは5,000億円）の長期目標を設

定しています。なお、2023年度までの累計実行額は4,527億円（うち、環境分野・気候変動対応に資するものは2,819億円）となっています。

サステナブルファイナンス累計実行額（単位：億円）



〈サステナブルファイナンス定義〉
 当社グループでは、環境課題や社会課題の解決に資する投融資やお客さまのサステナビリティ向上に向けた取り組みをご支援する投融資をサステナブルファイナンスと定義しております。具体的には、以下の内容のうち1つでも該当する場合、同ファイナンスの対象としております。
 商品：私募債（寄付型・BCP策定支援サービス付など）、サステナビリティ・リンク・ローン、グリーンローン、ソーシャルローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンスなど
 資金使途：再生可能エネルギー導入、創業関連、事業承継資金など
 業種：医療、介護・福祉、教育関連



3. 炭素関連資産

当社グループでは、TCFD提言を踏まえ、気候変動に伴うリスク把握に向けた取り組みとして、貸出金などに占める炭素関連資産の割合を算出しています。2024年3月末時点における当社グループの貸出金などに占める炭素関連資産の割合は50.7%となりました。

セクター	債権残高	割合
エネルギー	4,957億円	5.7%
運輸	4,853億円	5.6%
素材・建築物	32,591億円	37.4%
農業・食料・林産物	1,788億円	2.1%
上記セクター（炭素関連資産）合計	44,191億円	50.7%
全セクター合計	87,081億円	100.0%

※2021年10月のTCFD提言改訂を踏まえ、炭素関連資産を「エネルギー」「運輸」「素材・建築物」「農業・食料・林産物」セクターに関連する資産と定義
 ※債権残高：貸出金、支払承諾、外国為替、私募債などの合計
 ※「エネルギー」セクターに含まれる「電力」は、太陽光発電、バイオマス発電、風力発電等の再生可能エネルギー事業者を除く（参考：再生可能エネルギー事業者向け：2,001億円）
 ※2023年度はTCFD18セクター分類に基づき業種の再整理を実施

気候変動への対応（TCFD提言への取り組み）の詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください <https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html>

● イニシアチブ

当社グループは、以下のイニシアチブへの賛同を通じ、カーボンニュートラルに向けた取り組みの推進および情報開示の強化に務めます。



● 環境保全への取り組み

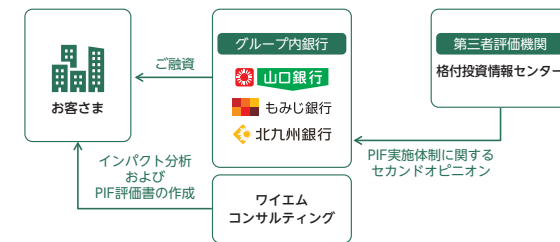
ポジティブ・インパクト・ファイナンスの取り扱いを開始

山口銀行、もみじ銀行および北九州銀行は、2023年10月に「ポジティブ・インパクト・ファイナンス[※]」の取り扱いを開始いたしました。ポジティブ・インパクト・ファイナンスは、お客さまの企業活動が社会・環境・経済にもたらすインパクト（ポジティブな影響とネガティブな影響）を包括的に特定・評価し、お客さまの企業活動を通じたポジティブな影響の創出・継続、ネガティブな影響の抑制・緩和の支援を目的とする融資商品です。

引き続き、お客さまのニーズに合わせたソリューションの提供に努めます。

[※]国際環境計画金融イニシアチブ（UNEP FI）が公表している「ポジティブ・インパクト金融原則」に準拠

ポジティブ・インパクト・ファイナンスのスキーム図



当社グループにおけるサステナブルローンのラインナップ

資金使途	種類	特徴
資金使途 限定あり	グリーンローン	グリーンプロジェクトに限定
	ソーシャルローン	ソーシャルプロジェクトに限定
	サステナビリティローン	グリーンプロジェクトとソーシャルプロジェクトに限定
資金使途 限定なし	サステナビリティ・リンク・ローン	ESG目標（SPTs）を設定し、その達成度合いに応じて金利にインセンティブが発生
	ポジティブ・インパクト・ファイナンス	企業活動が社会・環境・経済にもたらすインパクトを包括的に特定・評価

地域のカーボンニュートラルに向けた自治体との連携

当社グループは、地域のカーボンニュートラルを推進するにあたり自治体との連携は不可欠であるとの考えのもと、自治体と連携し、脱炭素関連の支援事業などにおいて当社グループの総合力で地域のお客さまに対するご支援を実施してまいりま

した。2023年度においては、ワイエムコンサルティングやYMFG ZONEプランニングが中心となり、各自治体と連携して以下のようなご支援を実施しています。

山口県との連携 「CO₂ 排出量算定支援・脱炭素化コンサルティング支援業務」を通じた中小企業者の支援

ご支援の流れ

セミナー開催

ワイエムコンサルティング

- 業種別セミナー[※]により、脱炭素の全体像、関連する業界動向、省エネ対策などについて理解を深めていただく
- [※]食品製造関連産業、建設関連産業、印刷関連産業、自動車関連産業、機械部品製造業の5業種を対象に全10回開催

脱炭素に向けた取り組みサポート

ワイエムコンサルティング

- セミナーを受講いただいた中小企業のうち、10社に対して脱炭素経営に向けた個別のご支援（CO₂排出量算定支援・CO₂削減ロードマップ策定支援）を実施

広島県との連携 「中小企業向け省エネルギー設備等導入支援業務」を通じた中小企業者の支援

ご支援の流れ

カルテ作成

YMFG ZONEプランニング

ワイエムコンサルティング

- 事業者の特徴や課題を可視化することを目的に、対象企業との面談などを実施し、カルテを作成（29社）

伴走支援

YMFG ZONEプランニング

ワイエムコンサルティング

- CO₂排出削減に繋がる設備投資計画書などを作成
- 利用可能な補助金などについて整理したものを事業者へ提案

先行事例創出

YMFG ZONEプランニング

- 伴走によるご支援の中で創出した優良事例を県内事業者へ横展開することにより、地域の取り組みの加速を図る

広島県呉市との連携 「呉市脱炭素化設備等導入補助金」を活用した脱炭素経営の促進

令和5年度に呉市が新たに実施した「呉市脱炭素化設備等導入補助金」は、脱炭素経営にかかる設備導入計画の策定などを行う中小企業・小規模事業者を対象とした補助事業であり、ワイエムコンサルティングでは同補助事業を通じて、複数の事業者に対して同社のカーボンニュートラルソリューションである「CO₂削減ロードマップ策定支援」の提供によるご支援を実施。

銀行系コンサル初[※]、環境省「SHIFT事業」の支援機関に認定

ワイエムコンサルティングは、環境省が推進する「令和6年度 工場・事業場における先導的な脱炭素化取組推進事業（SHIFT事業）」のうち、「CO₂削減計画策定支援」事業における支援機関に認定されました。支援機関として、お客さまの工場・事業場を調査・分析の上、CO₂排出量削減に向けた運用改善や設備投資などの実効性のある施策を幅広く探索・評価し、CO₂削減計画の策定をサポートしていきます。

〈SHIFT事業〉
日本における2030年度温室効果ガス削減目標の達成や2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、工場・事業場での脱炭素化のロールモデルとなる取り組み（削減目標の設定、削減計画の策定、設備更新・電化・燃料転換・運用改善の実施）を支援する事業であり、「CO₂削減計画策定支援」、「省CO₂型設備更新支援」といった補助事業で構成される

[※]当社グループの調査によるもの（銀行系コンサルとは銀行若しくは銀行グループが100%出資するシンクタンク若しくはコンサルティング会社を指す）

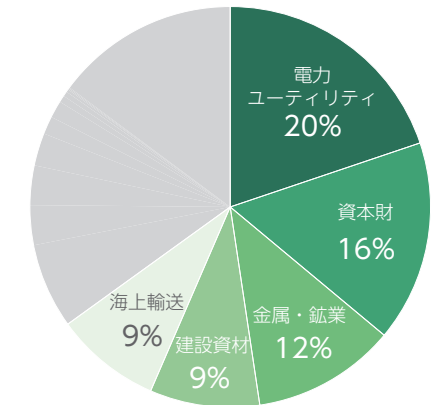
環境省公募事業、「令和5年度 金融機関向けポートフォリオ・カーボン分析支援事業」へ参画

当社グループは、地域のリーディングカンパニーとしてお客さまを巻き込み、イニシアチブを取って脱炭素社会の実現を含めた地域課題に取り組む必要があるとの認識から、環境省公募事業である「令和5年度 金融機関向けポートフォリオ・カーボン分析支援事業」への参画[※]を通じて、融資ポートフォリオ全体のファイナンス・エミッションを概観し、より有効な分析を進めていくことで、エンゲージメントにおける優先順位や当社グループ戦略の立案、既存ソリューションの検証、自治体への働きかけへの活用などにかかる検討を実施しました。

今後は、支援事業により得たノウハウを活用し、検討を継続していきます。

[※]ポートフォリオ・カーボン分析などを通じて、移行戦略の検討および投資先への対話・エンゲージメントを通じたカーボンニュートラルの促進に取り組む意思のある金融機関を対象に環境省が公募を行ったものであり、令和5年度においては、当社含む4つの金融機関および金融グループが採択され、参画したものと

法人に対する事業性融資におけるファイナンス・エミッション（グループ内3銀行合計）



グループ内3銀行別

グループ内3銀行合計のTCFD18セクター別のCO₂排出量 ▶P.67

山口銀行

TCFD18セクター別 (上位5セクター)	排出量 (t-CO ₂)
1 電力ユーティリティ	2,865,343
2 金属・鉱業	1,685,765
3 海上輸送	1,435,922
4 資本財	1,271,331
5 建設資材	1,251,997

もみじ銀行

TCFD18セクター別 (上位5セクター)	排出量 (t-CO ₂)
1 資本財	936,386
2 電力ユーティリティ	329,688
3 金属・鉱業	232,158
4 トラックサービス	208,847
5 加工食品・加工肉	141,172

北九州銀行

TCFD18セクター別 (上位5セクター)	排出量 (t-CO ₂)
1 資本財	767,822
2 電力ユーティリティ	441,362
3 建設資材	341,237
4 金属・鉱業	206,920
5 加工食品・加工肉	140,698

● 地域社会活性化の取り組み

スタートアップ支援

■ 地域とスタートアップのイノベーション創出

YMFG、山口キャピタル、YMFG ZONEプランニング（以下、YM-ZOP）は、2024年6月に山口県下関市で、地域の産業活性化を地域とスタートアップが本気で考え、行動するための地方創生サミット「Shimonoseki Add-venture Summit（通称：「SAS」）」を開催しました。昨年に引き続き、今回で2回目の開催となります。当日は、地方創生を目指すスタートアップ企業26社がピッチ登壇・ブース出展し、地方創生に繋がる自社の製品やサービスについてのピッチを実施したほか、有識者による地方創生をテーマにしたセッションが開催されました。地域企業やスタートアップ関係者など参加者数は約1,000人に上り、活気に満ちたイベントとなりました。

今後も、地域関係者（企業・行政機関・大学など）とスタートアップ関係者（スタートアップ企業・各分野の有識者など）に積極的に働きかけることで、地域でのイノベーション創出を促し、地域価値向上を目指していきます。



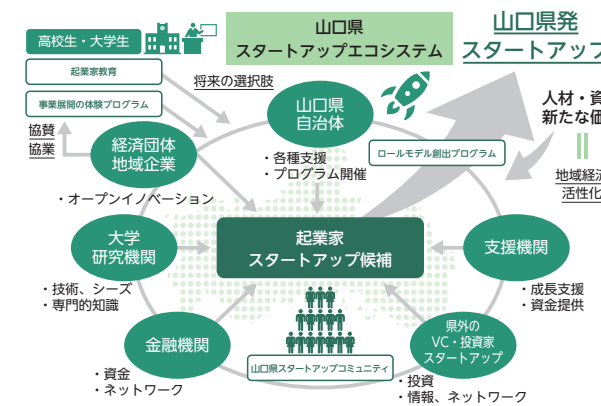
■ スタートアップ支援について内閣府から表彰

YMFG、山口銀行、YM-ZOPは、山口県におけるスタートアップエコシステムの構築に向けて、産学官金連携によるスタートアップ支援を継続的に実施しています。これらの取り組みが評価され、2024年3月に内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局が選定する、令和5年度の「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」において、昨年度に引き続き2年連続*で、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）より表彰を受けました。

具体的な取り組み内容は、山口県から全国、世界へと羽ばたく起業家を生み出すスタートアップ支援プログラム、学生が考案したビジネスプランの実証をサポートする新規事業開発体験プログラム、県内7つの高校で各校教職員とともに起業家教育を実践する起業家教育支援事業などです。これらの取り組みから、10名以上の起業家が誕生し、地域におけるスタートアップのベンチマークとなるまで成長された企業もあります。

今後もこうした活動を継続することで、地域のイノベーション創出に貢献していきます。

*昨年は山陽小野田市LABVプロジェクトの取り組みが表彰されております。



地域共創人財育成

■ 組織の枠を超えた人財育成

2023年7月から半年間、山口県下関市と日立グループと共同で「地域共創人財育成研修」を実施しました。3社から選抜した29名を5チームに分け、講義やワーク、県外での視察などを通じて、地域課題を解決するプランの立案に取り組むものです。本件は当社グループが以前から交流のあった各社に呼びかけを行い実現したものであり、このように自治体、銀行、大手企業が連携して案件に取り組む事例は全国でも珍しいケースです。

この研修では、組織を超えた多様な視点や価値観に触れ、実装性の高いプラン策定の難しさや解決に向けた試行錯誤を経験することで、実業においても価値創造ができる人財を育成することを目的としています。2024年1月には最終発表会を行

い、社会実装の可能性があるプランについては、予算化を含め実装を検討しております。

今年度も開催する予定としており、引き続き、組織の枠を超えた人財育成の可能性を追求してまいります。



外部との連携

■ 地域活性化にかかる連携協力を強化

YM-ZOPIは、2024年6月に持続可能な社会の実現に向けた取り組みとして、地方創生にかかる新たな施策・事業を積極的に推進するため、株式会社ソーシャル・エックスと「地域活性化にかかる連携協力に関する協定書」を締結しました。

今後、両社協力のもと、地域課題の洗い出しを行い、その

解決に向けて官民連携による解決策を検討し、実行に移すことで、持続可能な地域社会の構築を目指していきます。

*株式会社ソーシャル・エックスは、「官民共創に最高の体験を。」を掲げ、官民共創新規事業開発プラットフォーム「逆プロポ（企業が社会課題を提示しそれに対して自治体が課題解決のための企画やアイデアを提案する共創サービス）」を活用した社会課題解決型の新規事業開発を支援している企業。

■ 北九州市と山口キャピタルの連携協定

山口キャピタルは、市内中小企業の後継者不在に悩む北九州市と「中小企業の事業承継推進に関する連携協定」を締結しました。このように自治体とサーチファンド事業者との連携協定締結は全国で初めての事例となります。

この協定では、山口キャピタルが有するサーチファンドを活用した事業承継の推進のほか、市内中小企業を対象とした事業承継に関するセミナーの開催、両者が有する後継者不在企業情報の共有、北九州銀行との連携による中長期的な成長支援などを通して、地域企業の事業承継問題の解決、および企業の持続的成長を支援します。

こうした取り組みにより、北九州市内での新たな雇用の創出や地域経済の活性化に貢献いたします。



スポーツ支援を通じた地域活性化

■ 山口銀行女子ハンドボールチーム [YMGUTS]

山口県東部は伝統的にハンドボールが盛んであるという地域特性を活かし、スポーツを通じて地域活性化に繋がりたいという想いから、2018年4月にYMGUTS（ワイエムガッツ）を設立しました。メンバー全員が山口銀行員としてフルタイムで働いており、業務終了後に練習に励んでいます。2022年8月には

チーム結成以来目標としていた、クラブチーム日本一を決める大会「ジャパンオープントーナメント」で初優勝し、2023年6月に開催された全日本社会人選手権では日本トップリーグに所属するチームを抑えて6位に入るなど、競技レベルも着実に向上しています。

YMGUTSの目指す姿

- 地元から愛されるチームづくりを行うとともに、スポーツと仕事を両立し、女性の働き方の1つのモデルとなる
- ハンドボールを通じて地域コミュニティを構築し、多世代交流やジュニア世代の育成を行う
- [YMGUTS×α] で、ハンドボールの競技力向上および地域スポーツの振興、健康な暮らしづくりに貢献する

主な取り組み

- チーム運営を通じたスポーツ振興への貢献
- ハンドボールと仕事の両方に対してプロフェッショナルの意識を持つこと、夢に向かって頑張ることの意識を子どもたちや学生に伝える活動を展開
 - －出張GUTS（地元の小学校や中学校への訪問授業）
- 地域と一体となって地域のイベントやコンテンツを盛り上げる活動を展開
 - －山口県周南市の湯野温泉観光大使に就任し、温泉のPRに向け地域の事業者と連携した取り組みを実施

YMGUTSの2023年度成績

- 2023年 6月 高松宮記念杯第11回全日本社会人選手権大会「6位」
- 2023年 8月 第28回ジャパンオープンハンドボールトーナメント出場（台風のため中止）
- 2023年 8月 特別国民体育大会中国ブロック大会「準優勝」
- 2023年10月 特別国民体育大会「燃ゆる感動かごしま国体」出場
- 2023年12月 第75回日本ハンドボール選手権大会「ベスト16」



YMGUTS杯小学生交流
ハンドボール大会
(2023年9月)



地域貢献イベント
(2023年9月)



ホームゲーム開催
(2024年2月)



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、グループ社員一同の力を結集して企業価値を高めていくため、当社グループの全ての事業活動の基軸となる「使命・存在意義（パーパス）」、および使命・存在意義を追求する中であるべき当社グループの姿として「将来のあるべき姿（ビジョン）」を以下のとおり策定しています。

【使命・存在意義（パーパス）】 地域の豊かな未来を共創する
 【将来のあるべき姿（ビジョン）】 地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ

当社グループが使命・存在意義（パーパス）を基軸とした事業活動に取り組む上での基本的な取り組み姿勢（経営方針）として掲げている「健全なる積極進取」に基づき、経営の透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくためには、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築が経営の重要な課題であると位置付け、以下のとおり、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組むこととしています。

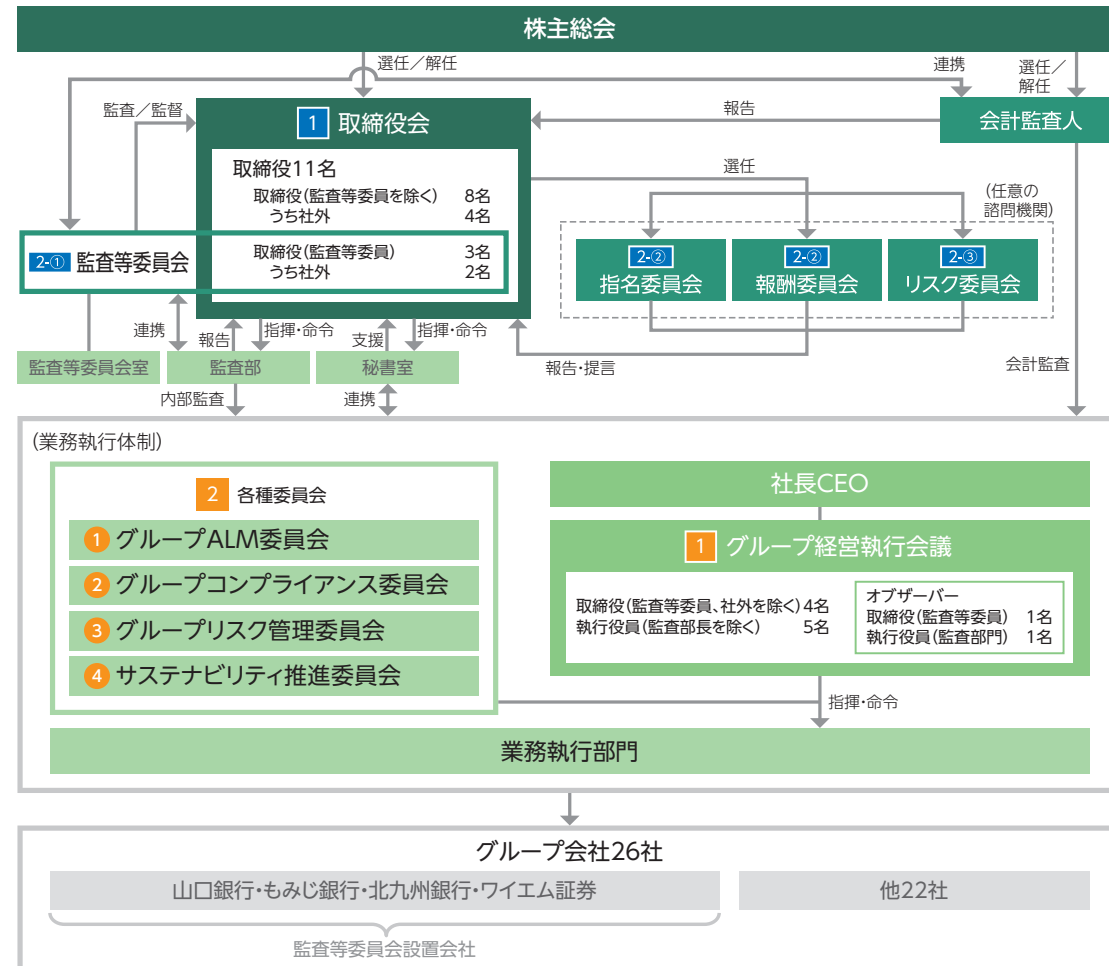
- 当社は、株主の権利の実質的な確保、および株主が権利を適切に行使することができる環境の整備、ならびに株主の実質的な平等性の確保に取り組む。
- 当社は、主要なステークホルダーであるお客さま、地域社会、株主および社員と適切に協働する。
- 当社は、経営に関する重要な情報について、主要なステークホルダーに対し、適切に開示する。
- 当社は、取締役会などの各設置機関による業務執行の監督・監査機能の実効性確保に取り組む。
- 当社は、株主との間で長期的な関係を構築するため、建設的な対話を促す体制を整備する。

コーポレート・ガバナンス体制

当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス体制の概要は、以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンス体制図

(2024年6月27日現在)



■ 監督

1 取締役会および取締役

取締役会は、経営計画やガバナンスに関する事項、内部統制システムの基本方針など、当社グループの経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員の職務の執行の監督を主な役割としています。原則として毎月1回開催し、社長CEOが議長を務めています。

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備えた11名の取締役に構成しています。特に、取締役会の過半数を占める社外取締役にについては、多面的かつ客観的な議論を活性化させるため、ジェンダーや職歴、年齢などの観点を踏まえ、多様性を重視した構成としています（社外取締役6名のうち、女性3名）。

2 各種委員会

会社法で定める「監査等委員会」のほか、任意の委員会として「指名委員会」「報酬委員会」「リスク委員会」を設置しています。

1 監査等委員会および監査等委員

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）で構成され、原則として毎月1回開催し、取締役の職務執行の監査、当社および当社グループの内部統制システムの構築および運用の状況の監視および検証、ならびに監査報告の作成を行います。

また、社外取締役を中心とした監査等委員が取締役会において議決権を行使することを通じて、取締役会に対する監査・監督機能の強化と決議プロセスの透明性・迅速性向上を図っています。

なお、法令に定める監査等委員である取締役の員数が欠けた場合に備えるため、補欠の監査等委員である取締役1名を選任しています。

2 指名委員会・報酬委員会

当社は、取締役および執行役員の選解任や報酬にかかる議案について、その妥当性および決定プロセスの客観性・透明性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として指名委員会および報酬委員会を設置し、当該議案に関する各委員会からの答申内容を踏まえたうえで取締役会にて決定する体制としています。

各委員会は、設置の目的を踏まえ、委員3名以上で組織し、過半数を独立社外取締役に構成する旨を社内規程にて定め、その独立性を確保しています。

3 リスク委員会

リスク管理に対する取締役会からの監督機能を強化する観点から、2022年7月には取締役会の下に新たに「リスク委員会」を設置し、社外取締役や第三者（外部有識者）の客観的な意見をリスク管理に反映することで、リスク管理体制の強化を図っています。

同委員会においては、市場部門のリスク管理に関する諸事項を審議し、取締役会にて報告を行っていますが、審議対象とする事項については、必要に応じて見直しを検討していきます。

■ 業務執行

1 グループ経営執行会議

業務執行部門における意思決定機関として、グループ経営執行会議を設置しています。グループ経営執行会議は取締役（社外および監査等委員を除く）、執行役員（監査部長を除く）およびグループ内銀行頭取で構成され、取締役会の決定した基本方針などに基づき、当社グループの経営に関する重要事項を協議・決定しています。

2 各種委員会

業務執行に関する重要な事項を審議する機関として、経営上のテーマごとに各種委員会を設置しています。

1 グループALM委員会

原則として毎月1回開催し、リスクおよび収益の状況等を評価したうえで、経営方針および戦略目標に基づき、リスクに対する資本の状況を検証することにより、市場取引を中心とした機動的なリスクコントロールを行うための方針・戦略等を審議しています。また、各種リスク（信用リスク、市場リスク、流動性リスク）の管理態勢および統合的リスク管理態勢に対するモニタリングを実施することにより、リスクに対する適切な対応を審議し、審議結果を業務運営に反映しています。

2 グループコンプライアンス委員会

原則として毎月1回開催し、コンプライアンス態勢に対するモニタリングなどを実施することにより、コンプライアンスに対する適切な対応を審議し、審議結果を業務運営に反映しています。

3 グループリスク管理委員会

原則として毎月1回開催し、オペレーショナル・リスク管理態勢および風評リスク管理態勢に対するモニタリングなどを実施することにより、その適切な対応を審議し、審議結果を業務運営に反映しています。

4 サステナビリティ推進委員会

原則として3カ月に1回開催し、サステナビリティ経営の推進を目的とした年度計画、施策などの検討、サステナビリティ経営の推進活動を総合的に把握するためのモニタリングなどを実施することにより、その適切な対応を審議し、審議結果を業務運営に反映しています。

3 執行役員

当社グループでは執行役員制度を導入しており、取締役会の決議によって選任された執行役員が各部門長職（事業本部長・統括本部長・監査部長）の委嘱を受け、定められた業務執行に従事しております。

改善策

当社は、前CEOに対する内部告発を受け2021年5月に設置した調査委員会および新銀行設立にかかる案件の進め方などの調査を目的として同年8月に設置した社内調査本部による「調査報告書」において認定された事実と、指摘された問題点および改善に向けた提言を真摯に受け止め、当社グループが健全な業務運営を行っていくための経営基盤となる「ガバナンス」「内部統制」「企業風土」の3項目に、地域金融機関として重要な役割である「地方創生」の視点を加え、全4項目から課題の洗い出しおよび当該課題の原因分析を行い、同年11月30日付で全35項目の改善策を策定いたしました。

株主の皆さまやお客さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまからの揺るぎない信頼の前提となる健全な業務運営を実現し、地域社会・経済の活性化と当社グループの成長に繋げていくため、全社一丸となって改善策の実施に取り組んできた結果、2024年3月末時点で全項目の対応が完了し、継続運用に移行しております。

	2021年度	2022年度	2023年度	主な実施事項
1. ガバナンス強化に向けた取り組み				
(1) 経営管理体制の再構築	完了	—	—	・前CEO辞任（21/12月） ・新体制について対外公表（22/3月） ・株主総会での賛成可決を経て新体制へ移行（22/6月）
(2) グループ内での「対話」の充実（役員間での対話）	完了	継続	継続	・社長とFG ^{※1} およびグループ内銀行役員間でのミーティング実施 ・社外取締役とのインフォーマルな対話の場の設置 ・取締役会開催地の多様化（下関・広島・北九州・東京） ・社外取締役を含めたグループ役員合宿の開催（2回/年） など
(3) 取締役に対する適切な情報提供体制の整備	完了	継続	継続	・取締役会招集通知・資料展開の早期化 ・事前説明会の充実 ・年間スケジュールの随時更新と周知徹底
(4) 取締役の執務に対するサポート体制の強化	完了	継続	継続	・秘書室を取締役会直轄に見直し（21/10月～） ・社外取締役向け勉強会の開催（地域銀行の経営環境など） ・外部企業取締役会事務局との情報交換による各種施策の実施（外部機関を活用した取締役会実効性評価の実施など）
(5) 社外取締役ミーティングの設置	完了	継続	継続	・社外取締役ミーティングの設置（21/8月～） ・社外取締役間での個別ディスカッション など
(6) 取締役会の実効性向上に向けた評価（以下、実効性評価）方法の見直し	完了	継続	継続	・実効性評価方法の見直し（21/11月） －評価実施サイクルを年1回から半期毎に変更 －アンケートに加えて個別インタビューを実施 ・実効性評価方法の再見直し（22/12月） －CG ^{※2} コードを踏まえたアンケート項目の見直し －評価実施サイクルを半期毎から年1回に見直し ・外部機関を活用した実効性評価アンケートの実施（24/4月）
(7) 監査等委員会と内部監査部門との連携・協働体制の強化	完了	継続	継続	・FGおよびグループ内銀行の監査等委員会へ監査部長出席 ・内部監査計画や内部監査結果などについて報告し密な連携をとることで協働体制を強化
(8) 指名委員会体制の見直し	完了	継続	継続	・審議内容・構成委員の見直し（21/12月） ・FGおよびグループ内銀行の取締役・執行役員などの選解任プロセスの見直し（22年度より継続実施中） ・外部アドバイザーの意見を踏まえた構成委員の見直し（23/6月）
(9) スキル・マトリックスの整備	完了	継続	継続	・21/12月の臨時株主総会から取締役スキル・マトリックスを開示 ・FGおよびグループ内銀行の取締役・執行役員（次期候補者含む）の全体が俯瞰できるスキル・マトリックスを策定し、グループ役員人事に活用
(10) ステークホルダーの皆さまへの適切な情報発信と株主との対話強化	完了	継続	継続	・各ステークホルダーとの面談機会の充実 －機関投資家向け決算説明会、個人投資家向け説明会を毎期実施 ・各種公表資料の充実 －中期経営計画資料、決算説明会資料 など ・統合報告書やブランドコミュニケーションブックの発行
2. 内部統制の強化に向けた取り組み				
(1) 決裁権限体系の適正化	対応中	完了	継続	・グループ組織改編と連動した権限体系の見直し（22/4月） －執行部門内における上位権限者から下位権限者への権限移譲 －未規定事項の取り扱い明確化 ・権限体系の定期見直しの実施（年1回）
(2) 社内プロジェクトチーム運営に関するガイドライン策定	対応中	完了	継続	
(3) インサイダー取引規制における未公表の重要事実に該当するような重要案件の取り扱いに関するガイドライン策定	対応中	完了	継続	・各ガイドラインの制定・運用の開始（22/4月～） ・監査部によるモニタリングの開始（22/4月～） ・運用徹底にかかる社内文書の定期的な出状（22/10月～）

※1 山口フィナンシャルグループの略 ※2 コーポレートガバナンスの略

	2021年度	2022年度	2023年度	主な実施事項
2. 内部統制の強化に向けた取り組み				
(4) サクセッションプランの見直し	対応中	対応中	完了	・役員、経営幹部候補の人事登用にかかるガイドライン策定（22/6月） ・各種研修などの育成プログラムの充実により、役員候補、経営幹部候補プールを拡充
(5) 経営幹部・管理者層の人材強化	完了	継続	継続	・経営レベルでの議論の経験を通じた人材育成 －執行部責任者から説明する取締役会事前説明会の実施 －グループ役員合宿の開催（2回/年）
(6) CxO制度の見直し	対応中	完了	—	・CxO制度の廃止（22/4月） ・役員関連規程体系の整備（22/6月）
(7) CEO室の廃止	完了	—	—	・CEO室の廃止（21/10月）
(8) 情報伝達体制の整備	完了	継続	継続	・グループ組織体制に応じた改正実施（21/10月、22/4月） ・権限体系と同時に定期的な見直し実施（年1回）
(9) グループ内部統制の見直し（営業店体制の見直し）	対応中	完了	継続	・グループ内銀行営業店体制の見直し実施（22/4月） ・ブロック営業体制への移行（22/10月～） －随時、各グループ内銀行におけるブロックの再編実施
(10) 施策導入プロセスおよび検証体制の明確化	完了	継続	継続	・運用徹底にかかる社内文書の定期的な出状（21/12月～） ・監査部によるモニタリング開始（22/1月～）
(11) 専門的分野における人材育成の強化	検討中	検討中	完了	・グループ本部業務におけるコア業務、必要スキルの確定（23/4月） ・コア業務のスキル向上・継承に向けた外部研修などの実施
(12) 経営計画達成にフォーカスした監査の実施	検討中	完了	継続	【経営計画PDCA検証】 ・監査部によるテーマ監査の実施（22/8月～9月） ・効果的なPDCAサイクル確立に向けた各種提言の実施 【組織カルチャー検証】 ・監査部による「カルチャー監査」の実施（22/2月～6月） ・被監査部署に対する提言実施と日常的モニタリングによる改善活動の継続フォロー実施（22/9月～）
3. 企業風土改善に向けた取り組み				
(1) 人材登用にかかる客観性の確保	検討中	検討中	完了	・グループの重要ポジションへの登用にかかるガイドライン策定（23/8月） ・ガイドラインに基づいた人事登用会議の都度開催
(2) 人事制度・運用体制の一体的な見直し	検討中	検討中	完了	・人事制度・運用体制の一体的な見直し実施（24/3月） －専門人材の活躍推進に向けた制度改定 －納得感のある評価制度運用 など
(3) 多様な観点からの評価制度の導入	検討中	完了	継続	・部門長向け360度評価＋フィードバックの実施（22/2月～） ・評価対象を拡大（23/12月～）
(4) 多様性を確保し活用できる環境整備	検討中	完了	継続	・女性活躍に関する施策の実施 －女性法人渉外ジョブトライアルの開始（22/3月～） －女性管理職登用の積極推進（22/4月～） など ・経験者採用の強化やアルムナイネットワークの運用開始
(5) 意識改革や組織文化変革に繋がる施策の実施	検討中	検討中	完了	・グループの部門長登用時、社長CEO・頭取とのミーティングや本部ミドルバック部門からのレクチャー（内部統制・CSなど）実施
(6) 定期的な社員意識調査の実施	完了	継続	継続	・社員意識調査（マイチェック）の定期実施（21/12月～）
(7) グループ内での「対話」の促進	完了	継続	継続	・社長CEOへのダイレクトチャネル（マイボイス）の導入と寄せられた声への対応の継続実施（21/10月～） ・職場単位での1on1ミーティングの継続実施（21/12月～）
(8) 内部通報制度の対応実績や具体的事例の公表	完了	継続	継続	・社外窓口を顧問弁護士から社外弁護士に変更（22/4月） ・制度改善に向けた社内アンケートの継続実施（22/7月～） ・社外窓口に女性弁護士を追加（23/10月）
(9) 社外弁護士などの通報窓口設置	完了	継続	継続	
4. 地方創生に向けた取り組み				
(1) 地域活性化事業会社の活用	完了	継続	継続	・投資専門子会社を新設し、地域活性化事業会社をグループ化（22/4月）
(2) 社内新規事業提案制度の新設	完了	継続	継続	・社内起業制度「YMFG Growth」を新設し、毎年開催
(3) ファンド活用による事業承継課題の解決	完了	継続	継続	・「地域未来共創Searchファンド」の設立（22/2月）
(4) SIBスキームを活用した社会課題解決への取り組み	完了	継続	継続	・研究会を立ち上げ、各自治体に向けた提案・協議を継続実施

取締役一覧 (2024年6月27日現在)

むくなし けいすけ
棕梨 敬介

再任



代表取締役社長 CEO

取締役在任年数 4年

- 1995年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2012年 1月 株式会社北九州銀行赤坂門支店長
- 2013年 9月 株式会社山口銀行小郡支店長
- 2016年 1月 同業事業性評価部長
- 2017年 6月 株式会社YMFG ZONE プラニング代表取締役
- 2019年 6月 当社執行役員
- 2019年 7月 株式会社YMキャリア代表取締役
- 2020年 6月 当社代表取締役社長グループCOO
- 2021年 6月 当社代表取締役社長CEO (現任)
- 2022年 3月 株式会社長府製作所社外取締役 (監査等委員) (現任)

そが なるまさ
曾我 徳将

再任



取締役

取締役在任年数 2年6カ月

- 1987年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2006年 4月 同行廿日市支店長
- 2008年 5月 同行神戸支店長
- 2010年 4月 当社営業戦略部長
- 2014年 4月 株式会社山口銀行東京支店長
- 2015年 6月 同行取締役東京支店長
- 2017年 6月 同行取締役宇部支店長
- 2019年 6月 当社常務執行役員法人事業本部長・地域事業開発本部長
- 2019年 6月 株式会社もみじ銀行専務取締役
- 2019年 11月 当社執行役員法人事業本部長
- 2020年 6月 ワイエムコンサルティング株式会社代表取締役社長
- 2021年 6月 当社専務執行役員金融ユニット長
- 2021年 12月 当社取締役専務執行役員金融ユニット長
- 2022年 4月 当社取締役 (現任)
- 2022年 4月 株式会社山口銀行専務執行役員
- 2022年 6月 同行取締役頭取 (現任)

みかみ ともこ
三上 智子

再任

社外

独立



取締役

取締役在任年数 3年

- 1997年 4月 株式会社富士経済入社
- 2001年 8月 デル株式会社入社
- 2005年 7月 日本マイクロソフト株式会社入社
- 2007年 3月 米国Microsoft Corporation入社
- 2009年 9月 日本マイクロソフト株式会社経営企画部長
- 2012年 8月 同社リージョナルアカウントディレクター
- 2014年 9月 同社Windows&Deviceビジネス本部長
- 2016年 1月 同社業務執行役員Windows&Deviceビジネス本部長 (のち本部再編により、Microsoft 365ビジネス本部長)
- 2019年 9月 同社業務執行役員コーポレートクラウド営業統括本部長
- 2020年 2月 同社執行役員コーポレートクラウド営業統括本部長
- 2020年 5月 同社執行役員コーポレートソリューション事業本部長
- 2021年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2022年 1月 日本マイクロソフト株式会社執行役員常務コーポレートソリューション事業本部長兼デジタルセールス事業本部長
- 2024年 1月 同社執行役員常務エンタープライズサービス事業本部長 (現任)

おぎ たけひこ
小城 武彦

再任

社外

独立



取締役

取締役在任年数 1年

- 1984年 4月 通商産業省入省 (現: 経済産業省)
- 1999年 6月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社取締役
- 2002年 6月 同社代表取締役常務
- 2004年 7月 株式会社産業再生機構マネージングディレクター
- 2004年 11月 カネボウ株式会社代表取締役社長 (出向)
- 2007年 4月 丸善株式会社代表取締役社長 (現: 丸善CHIホールディングス株式会社)
- 2013年 6月 株式会社西武ホールディングス社外取締役
- 2015年 6月 株式会社ミスミグループ本社社外取締役
- 2015年 8月 株式会社日本人材機構代表取締役社長
- 2016年 3月 東京大学大学院経済学研究科博士課程修了 (経済学博士)
- 2016年 4月 金融庁参与
- 2018年 8月 経済産業省参事
- 2020年 10月 九州大学大学院経済学研究科産業マネジメント専攻教授 (現任)
- 2020年 12月 株式会社日本共創プラットフォーム社外取締役 (現任)
- 2023年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2023年 6月 株式会社ICMG社外取締役 (現任)

ひらなか ひろふみ
平中 啓文

新任



取締役

取締役在任年数 —

- 1991年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2010年 7月 同行長府東支店長
- 2011年 11月 株式会社北九州銀行新宮支店長
- 2013年 7月 同行久留米支店長
- 2014年 9月 株式会社山口銀行カスタマーコミュニケーション部長
- 2016年 1月 当社経営管理部長
- 2017年 1月 当社営業戦略部長
- 2017年 5月 当社法人戦略部長
- 2017年 6月 当社執行役員法人事業本部長
- 2018年 6月 当社執行役員リテール事業本部長
- 2019年 1月 株式会社山口銀行小郡支店長
- 2020年 6月 株式会社北九州銀行執行役員福岡支店長
- 2021年 8月 当社執行役員
- 2021年 10月 当社執行役員企画統括本部長兼人事・総務統括本部長
- 2022年 4月 当社常務執行役員金融事業本部長
- 2023年 6月 株式会社もみじ銀行取締役専務執行役員
- 2024年 4月 同行取締役頭取 (現任)
- 2024年 6月 当社取締役 (現任)

かとう みつる
嘉藤 晃玉

再任



取締役

取締役在任年数 2年

- 1984年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2008年 10月 同行門司支店長
- 2011年 7月 同行総合企画部副部長
- 2011年 10月 株式会社北九州銀行経営管理部長
- 2011年 10月 当社経営管理部副部長
- 2016年 6月 当社取締役
- 2018年 6月 株式会社北九州銀行専務取締役
- 2019年 6月 当社常務取締役
- 2019年 6月 株式会社北九州銀行取締役頭取 (現任)
- 2020年 6月 当社常務取締役退任
- 2022年 6月 当社取締役就任 (現任)
- 2023年 5月 株式会社井筒屋社外監査役 (現任)

かねこ たけき
金子 丈毅

新任



取締役

取締役在任年数 —

- 1989年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2013年 3月 同行今治支店長
- 2015年 6月 同行新下関駅前支店長
- 2016年 10月 同行地域振興部長
- 2017年 5月 当社リスク統括部長
- 2018年 6月 当社コンプライアンス統括部長
- 2021年 4月 当社執行役員
- 2021年 6月 当社執行役員地域共創ユニット長
- 2022年 4月 当社執行役員コンプライアンス・リスク統括本部長
- 2024年 6月 当社取締役監査等委員 (現任)

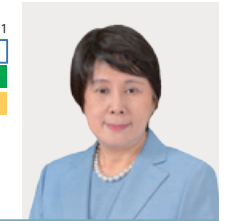
ながさわ ゆみこ
永沢 裕美子

※1

新任

社外

独立



取締役

取締役在任年数 4年※1

- 1984年 4月 日興証券株式会社入社
- 1997年 7月 Citibank N.A. (Tokyo) 個人投資部ヴァイス・プレジデント
- 2000年 6月 SSB Citiアセットマネジメント株式会社ヴァイス・プレジデント
- 2004年 12月 フォスター・フォーラム (良質な金融商品を育てる会) 事務局長
- 2008年 8月 株式会社永沢ビル代表取締役 (現任)
- 2016年 1月 金融庁参事 (現任)
- 2018年 6月 フォスター・フォーラム (良質な金融商品を育てる会) 世話人 (現任)
- 2018年 6月 公益社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会代表理事副会長
- 2018年 6月 一般財団法人日本産業協会理事 (現任)
- 2018年 6月 株式会社山口銀行社外取締役
- 2020年 6月 当社社外取締役
- 2021年 6月 株式会社ヤクルト本社社外取締役 (現任)
- 2021年 6月 ジーエルサイエンス株式会社社外取締役監査等委員 (現任)
- 2023年 6月 当社社外取締役監査等委員 (現任)
- 2023年 7月 明治安田生命保険相互会社評議員 (現任)

すえまつ みなこ
末松 弥奈子

再任

社外

独立



取締役

取締役在任年数 4年

- 1993年 3月 株式会社カプス設立 代表取締役
- 2001年 3月 株式会社ニュース・ツー・ユー設立 代表取締役 (現任) (現: 株式会社ニュース・ツー・ユーホールディングス)
- 2014年 1月 株式会社ツネイシホールディングス取締役
- 2017年 6月 株式会社ジャパンタイムズ代表取締役会長
- 2020年 1月 学校法人神石高原学園理事長 (現任)
- 2020年 3月 株式会社ジャパンタイムズ代表取締役会長兼社長 (現任)
- 2020年 6月 当社社外取締役 (現任)

やまもと ゆづる
山本 謙

再任

社外

独立



取締役

取締役在任年数 3年

- 1977年 4月 宇部興産株式会社入社 (現: UBE株式会社)
- 2003年 6月 同社執行役員
- 2003年 6月 宇部興産機械株式会社代表取締役社長
- 2007年 4月 宇部興産株式会社常務執行役員
- 2010年 4月 同社専務執行役員
- 2010年 6月 宇部興産機械株式会社取締役会長
- 2013年 4月 宇部興産株式会社社長補佐兼グループCCO
- 2013年 6月 同社代表取締役
- 2015年 4月 同社代表取締役社長グループCEO
- 2019年 4月 同社代表取締役会長
- 2019年 6月 同社取締役会長 (現任)
- 2020年 6月 株式会社山口銀行社外取締役
- 2021年 6月 当社社外取締役 (現任)

しきち けんこう
敷地 健康

※2

新任

社外

独立



取締役

取締役在任年数 1年

- 1998年 4月 大阪弁護士会登録, 北浜法律事務所入所
- 2006年 4月 福岡県弁護士会へ登録替え
- 2007年 1月 弁護士法人北浜法律事務所パートナー弁護士 (現任)
- 2012年 7月 株式会社ベガコーポレーション社外監査役
- 2015年 7月 当社社外取締役監査等委員 (現任)
- 2015年 7月 株式会社JTC社外監査役
- 2019年 5月 当社社外取締役監査等委員 (現任)
- 2023年 6月 当社社外取締役監査等委員 (現任)

※1 永沢裕美子氏は、2020年6月に当社取締役就任のため「取締役在任年数 4年」、2023年6月に監査等委員である取締役就任のため「新任」となります

※2 敷地健康氏は、2023年6月に当社取締役に就任

取締役の役割とスキル

	属性 就任委員	性別	2023年度における取締役会・委員会への出席状況 (出席回数/開催回数)					スキル・マトリックス (特に期待する分野)						
			取締役会 (13回) ※1	監査等委員会 (12回)	指名委員会 (3回)	報酬委員会 (4回)	リスク委員会 (4回) ※2	コーポレート・ガバナンス	経営戦略	営業戦略/ 地方創生	市場運用	人財開発	DX/システム	コンプライアンス/ リスク管理
社内取締役	棕梨 敬介	代表取締役社長 CEO	13回/13回	—	—	—	—	○	○	○				
	曾我 徳将	取締役	13回/13回	—	—	—	—	○		○				
	平中 啓文	取締役	新任	—	—	—	—	○			○			
	嘉藤 晃玉	取締役	13回/13回	—	—	—	—	○		○		○		
	金子 丈毅	取締役 監査等委員	新任	新任	—	—	—	○		○			○	
								コーポレート・ガバナンス	サステナビリティ	地域経済/ 行政	マクロ経済	金融	DX	企業法務
社外取締役	末松 弥奈子	独立社外取締役 報酬委員会委員長	12回/13回	—	3回/3回	1回/1回 ※5	—	○		○			○	
	山本 謙	独立社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員会委員	13回/13回	—	3回/3回	1回/1回 ※5	—	○	○	○				
	三上 智子	独立社外取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員	10回/13回	—	2回/2回 ※4	4回/4回	—	○		○			○	
	小城 武彦	独立社外取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員	10回/10回	—	2回/2回 ※4	1回/1回 ※5	—	○		○				
	永沢 裕美子	独立社外取締役 監査等委員	13回/13回	10回/10回 ※3	—	—	3回/4回	○	○			○		
	敷地 健康	独立社外取締役 監査等委員	10回/10回	10回/10回 ※3	—	—	—	○						○

● 特に期待する分野の定義

社内取締役の項目については、YMFG中期経営計画2022の重点施策などに基づき選定しています。なお、社外取締役の項目については、多様な知見や経験、専門性を重視した選定としています。

コーポレート・ガバナンス

・銀行の執行権限・責任を拡大することを通じて銀行が主体的に業務を執行する体制とし、現場力を発揮できるグループ経営態勢を確立する

経営戦略

・サステナビリティ経営の推進により、グループの持続的成長と地域価値向上の連動性を高める
・資本を有効活用してグループの事業領域拡大・収益性向上に資する分野への投資などに取り組み、成長の新たな推進力とする

営業戦略/地方創生

・エクイティやハンズオン、社業引継ぎ支援などにより事業再生・事業承継支援を強化し、地元経済のコロナ禍からの再生・再成長を支援するとともに、持続可能性を向上させる
・コンサルティングが必要となるライフイベントを明確にし、組織知化されたスキルのもとお客さま一人ひとりに誠実なFP・資産管理サービスを提供する
・お客さまとのタッチポイントを見直し、サービスの「手軽さ」「気軽さ」を提供する
・本部集中処理拡大による店舗の軽量化や営業体制の変更などをとおして、お客さまに対するソリューションの高品質化と効率的な店舗運営を両立させる
・データ分析を通じてお客さまをより理解し、事業性評価活動・FP活動の品質を高める
・地域企業が利用可能なデジタルハブの構築などにより、ビジネス変革を支援する

市場運用

・適切なリスク取得とリスク管理により有価証券ポートフォリオを再構築し、安定的な収益構造へ転換する

DX/システム

・最新のテクノロジーを活用した次世代型金融ビジネスの開発、DXプレイヤーとのアライアンス形成など、グループ横断的にDXを推進する

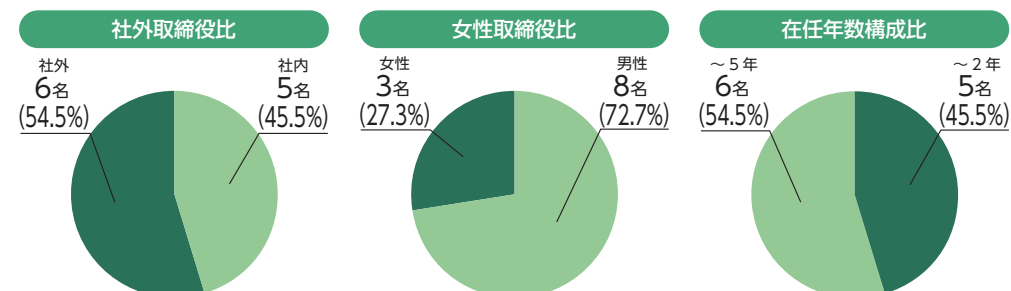
人財開発

・社員が活き活きと活躍できる環境・機会を共に創り、一人ひとりが働きがいを持って成長することで組織文化（行動様式）を変容させ、グループ体となって「地域・お客さまへの価値提供最大化」「新たな価値創造」に取り組んでいく

コンプライアンス/リスク管理

・お客さまや地域社会の利益や期待を損なうリスクを含めたコンプライアンス体制を構築し、ストレステストやシナリオ分析を活用したRAF運営態勢の構築・運用を強化する
・将来を見据えたフォワードルッキングな信用リスク管理態勢を構築し、グループ各社のリスク管理態勢を強化する

取締役会構成



※1 () は開催頻度
 ※2 リスク委員会は、永沢裕美子氏の他、山口銀行取締役2名と外部有識者1名の計4名にて構成されております。
 ※3 永沢裕美子氏、敷地健康氏は全10回が総数
 ※4 三上智子氏、小城武彦氏は全2回が総数
 ※5 末松弥奈子氏、山本謙氏、小城武彦氏は全1回が総数

取締役会の選任に関する方針・プロセス

当社の取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすため、取締役会全体として求められる知識・経験・能力のバランス、および多様性を確保するとともに、意思決定の迅速性の観点から、取締役会の機能が最も効果的・効率的に発揮できる適切な員数を維持することとしています。この基本的な考え方に基づき、取締役会は当社の事業に精通し、優れた能力と豊富な経験を有する者を社内取締役候補者として指名するほか、取締役会の独立性・客観性を担保するため、多様な知見やバックグラウンドを持つ候補者を社外取締役候補者として指名するとともに、取締役会の員数を原則13名以内とすることとしています。

取締役の選任理由

2023年6月および2024年6月の株主総会にて選任された取締役の選任理由は以下のとおりです。

氏名	選任理由
梶梨 敬介	当社代表取締役社長CEOとして、当社グループの経営全般を統括しているなど、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き当社取締役としての職務を適切に遂行できると判断したためです。
曾我 徳将	当社取締役および当社グループ内3銀行の1つである株式会社山口銀行取締役頭取として、当社グループおよび銀行の経営全般を統括しているなど、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き当社取締役としての職務を適切に遂行することができ、また曾我氏を当社取締役として当社取締役会において同行における業務執行の状況を重点的にモニタリングすることが、当社グループのガバナンス体制として適切であると判断したためです。
平中 啓文	当社グループ内3銀行の1つである株式会社もみじ銀行取締役頭取として、当社グループおよび銀行の経営全般を統括しているなど、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、当社取締役としての職務を適切に遂行ことができ、また平中氏を当社取締役として当社取締役会において同行における業務執行の状況を重点的にモニタリングすることが、当社グループのガバナンス体制として適切であると判断したためです。
嘉藤 晃玉	当社取締役および当社グループ内3銀行の1つである株式会社北九州銀行取締役頭取として、当社グループおよび同行の経営全般を統括しているなど、当社グループ全体の健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き当社取締役としての職務を適切に遂行ことができ、また嘉藤氏を当社取締役として当社取締役会において同行における業務執行の状況を重点的にモニタリングすることが、当社グループのガバナンス体制として適切であると判断したためです。
金子 文毅	当社およびグループ内銀行において、執行役員コンプライアンス・リスク統括本部長など複数部門の執行役員・部長・支店長を歴任しているなど、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、監査等委員としての職務を適切に遂行できると判断したためです。
末松 弥奈子	当社の社外取締役として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、株式会社ジャパンタイムズの代表取締役会長兼社長として、日本の現状と世界の動向を日々発信しており、インターネット関連ビジネスで起業するなどインターネットを通じた事業展開に対しても高い知識を有しているほか、地元である瀬戸内のブランド価値向上にも積極的に取り組んでおり、今後も当社が進める地域価値向上の取り組みに対する確かな助言を頂戴することにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化を期待しております。
山本 謙	当社の社外取締役として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、UBE株式会社代表取締役社長などを歴任して培われた企業経営者としての高い見識や豊富な経験に基づいた、地元の経済事情なども踏まえた経営全般に対する的確な助言を頂戴することにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化を期待しております。
三上 智子	当社の社外取締役として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、日本マイクロソフト株式会社執行役員常務として、ITを活用したDX（デジタルトランスフォーメーション）推進、特に地方の企業におけるDX推進に携わっており、当社が進めるお取引先企業さまへのDX支援のみならず当社内におけるDXに対する的確な助言を頂戴することにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化を期待しております。
小城 武彦	当社の社外取締役として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、通商産業省（現経済産業省）を退官後にカネボウ株式会社、丸善CHIホールディングス株式会社、株式会社日本人材機構の代表取締役を歴任し、現在は九州大学の大学院経済学研究院産業マネジメント専攻教授として、経営組織論・コーポレートガバナンスを専門分野としております。小城氏の強みであるコーポレートガバナンスの維持・向上や企業再生分野における知見を活かしたグループ内銀行のサポートなど、経営に対する的確な助言を頂戴することを期待しております。
永沢 裕美子	金融機関勤務を経て、市民グループ「フォスター・フォーラム（良質な金融商品を育てる会）」を設立するなど金融商品に関する豊富な経験を有しており、今後も専門的な知見に加え市民の目線からの的確な助言を頂戴することを期待しております。
敷地 健康	弁護士法人北浜法律事務所の代表社員として、福岡市を拠点として地域に密着した弁護士活動を中心に展開している傍ら、九州北部税理士会に税理士登録をしており、法律の専門家としての豊富な経験と専門的な知識に基づいた的確な助言を頂戴することを期待しております。

■ 独立社外取締役の独立性判断基準

当社は独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員として指定しております。当社が定める独立性判断基準は以下のとおりです。

<独立性判断基準>

当社における社外取締役は、原則として、現在または最近^{*1}において以下のいずれの要件にも該当しない者とする。

- (1) 当社およびその子会社を主要な取引先とする者、またはその者が法人などである場合にはその業務執行者
- (2) 当社およびその子会社の主要な取引先、またはその者が法人などである場合にはその業務執行者
- (3) 当社およびその子会社から役員報酬以外に、多額の^{*2}金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家など（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう）
- (4) 当社の主要株主、またはその者が法人などである場合にはその業務執行者
- (5) 次に掲げる者（重要^{*3}でない者は除く）の近親者^{*4}

- A. 上記（1）～（4）に該当する者
- B. 当社およびその子会社の取締役、監査役、および重要な使用者等

※1 「最近」の定義：実質的に現在と同視できるような場合をいい、例えば、社外取締役として選任する株主総会の議案の内容が決定された時点において該当していた場合なども含む

※2 「多額」の定義：過去3年間平均で年間1,000万円以上

※3 「重要」の定義：重要な者としては、業務執行者については役員・部長クラスの者、会計事務所や法律事務所等に所属する者については公認会計士や弁護士を指す

※4 「近親者」の定義：二親等内の親族

社外取締役へのサポート

取締役会の事務局である秘書室や、監査等委員会の事務局である監査等委員会室において、社外取締役（監査等委員含む）の職務遂行を適宜サポートし、執行部門との連携の活性化・円滑化に努めております。

■ 会議体スケジュールや資料の早期展開

取締役会招集や各種会議体年間スケジュールは1年半～2年後までの開催予定日時を共有しています。また、重要性の高い取締役会付議議案の資料については、取締役会開催日の1週間前を目途に資料を展開したうえで事前説明会を実施しています。

■ 情報提供の充実と執行メンバーとの対話

取締役会付議議案については、社外取締役への事前説明会を2回設けており、担当部門の責任者が直接社外取締役へ説明をし、各議案ともに十分な理解のうえ、取締役会に参加していただけるよう準備しています。

また、事前説明会は、執行メンバーと社外取締役が直接対話する機会にもなっており、経営陣のサクセッションプランを円滑に遂行する役割も果たしています。加えて、取締役会開催場所をグループ内3銀行の本社で年に1回は開催することで、地域の事業環境を理解していただけるよう努めています。

■ 事業や事業環境への理解促進

当社の取締役として必要となる金融ビジネスや地域銀行の経営環境等に関する勉強会の場を定期的に提供しています。2023年度は、グループ役員合宿や事前説明会の場を活用した各事業本部・グループ会社の説明、外部機関を招聘した勉強会の開催、外部機関が開催する社外取締役向け勉強会への参加などを通じて、当社グループが関連する業界の知見を深めていただいております。

取締役会実効性評価

当社は、取締役会における議論のさらなる深化・実質化に向け、年1回実施している取締役会実効性評価アンケート・個別インタビューを基に議論される実効性評価会議にて、取締役会として特に注力すべき事項を明確にし、年間を通じて取締役会の実効性向上に向けたPDCAサイクルを実践することとしています。

2023年度は客観性を確保したアンケートの実施や次期中期経営計画の策定を視野に入れた現状課題の解決・外部知見の活用などを目的として、第三者機関による取締役会実効性評価アンケートを実施しました。2023年度の実効性評価アンケート・個別インタビューにおいては、取締役会は総じて実効性が確保されていると評価されており、継続して実効性の向上に向けた取り組みを進めてきた

	P 2022年度の評価と特定された課題	D 2023年度の取り組み事項（実績）
評価	全体評価 ・ 取締役会は総じて実効性を確保	
	取締役会への情報提供、コミュニケーション機会と知識習得機会の充実 ・ 各種施策の実施により一定の改善効果を確認	
重点課題	経営陣に対する委任拡大	・ 2022年度より付議状況を参考に執行部門への定期的な移譲・委任を開始 ・ 2023年度は2項目（累計11項目）を移譲・委任を決定
	社外取締役の知見活用	・ 取締役会に加え、グループ役員合宿、社外取締役ミーティング、各種委員会（指名・報酬・リスク）などでの社外取締役の意見を随時施策に反映
	中期的な経営戦略に関する議論の充実	・ 中長期的な経営戦略について、取締役会に加え、グループ役員合宿や非公式の場を設定し、取締役・執行部門間での意見交換を実施
	グループガバナンスの在り方	・ 取締役会やグループ役員合宿にてグループ会社の最適な在り方に関する議論を実施
2023年度の実効性評価方法 ①第三者機関による取締役全員を対象とした網羅性のあるアンケートを実施 ②アンケート結果を基に社外取締役を対象とした個別インタビューを実施 ③アンケートおよび個別インタビューの結果を基に取締役全員で構成される取締役会実効性評価会議にて当該年度の評価を審議し、2024年度の重点課題と課題に紐づく取り組み事項を設定		
<アンケートの主な項目> ● 取締役会などの構成と運営 ● 経営戦略と事業戦略 ● 企業倫理とリスク管理 ● 経営陣の評価と報酬 ● 株主などとの対話		

サクセッションプラン

当社グループにおけるグループ役員候補者の育成プロセスおよび育成状況にかかるモニタリング体制については、「グループ役員人

■ グループ役員候補者の育成

社内にて選抜された経営幹部候補者に対し、人事部門が個別に人財育成プランを策定し、各人の活動状況・実績を踏まえ、必要な時期に重要ポスト（グループ内銀行支店長、本部部長など）への登用を行います。

重要ポストに就いている人財の集合を役員候補プールとし、各人の活動状況・実績やグループ役員からの推薦などを踏まえ、社長CEOが役員候補プールに所属する人財の中からグループ役員

候補者を選任し、指名委員会へ提出します。重要ポストへの登用については、社内取締役および人事部門にて構成される社内会議（人事登用会議）での審議を経て決定・執行しており、登用にかかる客観性・妥当性を確保する体制としています。

結果であると考えます。特に、「経営陣に対する委任拡大」「社外取締役の知見活用」といった従前からの課題認識に対する一定の改善効果を確認しました。一方で実効性評価会議においては、「中長期的な経営戦略に関する議論の充実」「グループガバナンスの在り方」「役員報酬制度の見直し」「経営人財育成のモニタリング」について、今後特に注力すべきテーマとして取締役会にて認識を共有しております。

今後も、当社パーパス・ビジョンの実現に向け、モニタリングボードとしての監督機能を最大限発揮できる取締役会体制・運営を継続し、定期的なアンケートやインフォーマルな場での個別インタビュー、実効性評価会議等を通じて、当社のガバナンスの改善状況を継続的に検証することで、取締役会の実効性の持続的な向上に繋げていきます。

	C 2023年度の評価と特定された課題	A 2024年度の取り組み事項（計画）
評価	全体評価 ・ 取締役会は総じて実効性を確保	
	経営陣への委任プロセスを明確にしたうえで継続して適時適切に委任拡大を図る	・ 継続対応とし、重点課題の対象外とする
重点課題	取締役会や非公式の場で社外取締役を含め議論活性化 ・ 執行部の具体的な施策へも反映されており、引き続き取締役・執行部間での対話の充実を図る	・ 継続対応とし、重点課題の対象外とする
	中期的な経営戦略に関する議論の充実 ・ 戦略に関する大局的・多角的議論・事業ポートフォリオと人財戦略の議論に課題が残る	・ グループを俯瞰した戦略およびガバナンスに関する議論を活性化させ、当社パーパスの実現に資する次期中期経営計画を策定
	グループガバナンスの在り方 ・ グループ各社の潜在リスクや経営効率、非財務領域課題など含むグループガバナンスの議論に課題が残る	・ 中長期的戦略を策定するうえで重要となるグループガバナンスの在り方をグループ会社の再編も視野に入れて議論 ・ 重要度に応じたメリハリのある監督を実施
	役員報酬制度の見直し ・ 財務評価のさらなる明確化と非財務領域に関する評価に課題が残る	・ 外部機関の知見も活用し、当社のビジネスモデルやガバナンスのスタイルに見合った目標設定や評価のあり方を、非財務業績指標(KPI)の導入なども含め議論を実施
経営人財育成のモニタリング ・ 経営人財育成への取締役会の関与・モニタリングおよび経営トップの後継者計画運用などに課題が残る	・ 経営陣の後継者計画は、主要ポストを中心に中長期的な経営目標達成のための必要スキルセットを考慮しつつ候補者層を形成するプロセスについて社外取締役の関与を深める	

事ガイドライン」および「経営幹部ファーム運営ガイドライン」において、以下のとおり定めています。

■ 育成状況にかかるモニタリング体制

経営幹部候補者や重要ポストに就いている人財の活動状況・実績については、社長CEOおよび人事部門による定期的なモニタリングを行います。

指名委員会においてもグループ役員候補者の育成状況を重要なモニタリング事項とし、社長CEOが指名委員会および取締役会に対し育成状況を適宜報告することで、グループ役員候補者の育成が計画的に行われているかのモニタリングを行う体制としています。

■ 役員候補者育成にかかる具体的な取り組み

若手人財育成を目的としたジュニアボードプログラムや異業種への外部出向、役員候補プールに属する人財を対象とした次世代経営者人財育成プロジェクトや外部研修への派遣などを実施しています。

また、人財育成プランに則った異動、社内ガイドラインに定める経営幹部候補者の推薦プロセスに基づく登用を体系的に実施しており、引き続き当社グループにおける役員候補者育成の実効性向上に務めます。

役員の報酬等

当社は、取締役会決議により、取締役の個人別の報酬などの内容にかかる決定方針を以下のとおり定めています。なお、本方針の決定にあたっては、報酬委員会での審議を経ていきます。

● 取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の決定方法

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能し、株主利益とも連動し、かつ中期経営計画も踏まえた報酬体系を構築すべく、取締役の個人別の報酬などの内容にかかる決定方針（以下、「決定方針」という）について報酬委員会に諮問し、その答申内容を尊重して2021年1月25日開催の取締役会において決定方針を決議いたしました。その後も報酬委員会および取締役会において、企業価値の向上に資する役員報酬制度や方針の見直しを随時実施しています。

■ 決定方針の内容の概要

1. 基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個人別の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。具体的には、取締役の報酬は、確定金額報酬としての基本報酬、業績連動型報酬および株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととする。

取締役の報酬体系

基本報酬 (確定金額報酬)	業績連動報酬	株式報酬
------------------	--------	------

2. 基本報酬の個人別の報酬の額の決定に関する方針

当社の基本報酬については、月例の確定金額報酬とし、株主総会決議による取締役の報酬限度額以内で、各取締役の役位や各取締役が担う役割・責務等に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案して決定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行うものとする。

3. 業績連動型報酬の内容および額の算定方法の決定に関する方針

業績連動型報酬については、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるために業績指標（KPI）を反映した現金報酬として、株主総会決議による取締役（監査等委員である取締役、非常勤取締役および社外取締役を除く）の業績連動型報酬枠以内で、当社が策定する中期経営計画の達成度および個人別の役位、評価に応じて算出された額を、毎年、一定の時期に支給する。業績連動型報酬は業績水準を勘案し報酬総額を決定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行うものとする。

4. 株式報酬の内容および数の算定方法の決定に関する方針

株式報酬については、株式給付信託（BBT）によるものとし、株主総会決議による取締役（監査等委員である取締役、非常勤取締役および社外取締役を除く）に付与される1事業年度当たりのポイント数（1ポイントは山口フィナンシャルグループ株式1株）の合計を上限とし、当社が策定する中期経営計画の達成度に応じて算出されたポイントを付与し、ポイントに応じて算出された数の株式または退任日の同株式1株の時価相当額を乗じた金額を、退任時に支給する。株式報酬は業績水準を勘案し付与するポイントを決定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行うものとする。

5. 基本報酬の額、業績連動型報酬の額および株式報酬の額の取締役個人別の報酬の額に対する割合の決定に関する方針

取締役の種類別の報酬割合については、中長期的視点で経営に取り組むことの重要性に鑑み、基本報酬の水準と安定性を重視することを基本としながら、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとしての業績連動型報酬、株式報酬とのバランスを保つ適正な構成割合とする。

6. 報酬決定プロセス

取締役の報酬の額および算定方法を決定する方針については、株主総会にて決議された報酬限度額の範囲内で、社外取締役を委員長とする報酬委員会による審議を経て、当社取締役会が決定する。個人別の業績連動型報酬の額については、取締役会決議により決定するものとし、取締役会は報酬委員会に報酬の枠および配分額を諮問し答申を得るものとする。なお、基本報酬は、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人別の額を決議する。また、株式報酬は、取締役会が報酬委員会の答申を踏まえて定めた役員株式給付規程に基づき、取締役個人別の付与ポイント数を算定する。

なお、取締役の報酬限度額につきましては、株主総会にて以下のとおり決議されております。

- 取締役（監査等委員であるものを除く）
基本報酬（確定金額報酬）：月額25百万円以内
業績連動型報酬：年額総額70百万円以内
株式報酬：1事業年度当たりの合計は80,000ポイントを上限
- 取締役監査等委員
基本報酬（確定金額報酬）：月額5百万円以内

業績連動型報酬枠（業績連動賞与）

親会社株主に帰属する当期純利益水準（連結）	報酬枠
～145億円以下	0百万円
145億円超～164億円以下	7百万円
164億円超～183億円以下	14百万円
183億円超～202億円以下	21百万円
202億円超～221億円以下	27百万円
221億円超～240億円以下	34百万円
240億円超～259億円以下	41百万円
259億円超～	48百万円

■ 2023年度取締役の報酬等の総額等

(単位：百万円)

区 分	支給人数	報酬等	報酬等の種類別の総額		
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
取締役（監査等委員である取締役を除く）	6名	91	60	18	12
取締役（監査等委員）	5名	42	42	—	—

(注)

- 上記には、2023年6月28日開催の定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役（監査等委員）2名を含んでおります。
- 業績連動型報酬については、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるために業績指標（KPI）を反映した現金報酬として、取締役（監査等委員である取締役、非常勤取締役および社外取締役を除く）の業績連動型報酬枠以内で、当社が策定する中期経営計画の達成度に応じて算出された額を、毎年、一定の時期に支給しております。当該業績指標（KPI）には、親会社株主に帰属する当期純利益を採用しており、その実績は25,216百万円となっております。
- 取締役（監査等委員を除く）に対する報酬などは、基本報酬（確定金額報酬）、業績連動賞与および非金銭報酬等（株式給付信託（BBT））としております。
 - 取締役（監査等委員を除く）に対する確定金額の報酬限度額は、月額25百万円以内となっております。（2015年6月26日定時株主総会決議当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員を除く）の員数は、6名（うち、社外取締役は1名）です。）
 - 取締役（監査等委員を除く）に対する業績連動賞与の報酬枠は年額総額70百万円以内となっております。（2017年6月27日定時株主総会決議当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員を除く）の員数は、7名（うち、社外取締役は1名）です。）
 - 取締役（監査等委員を除く）に対する株式給付信託（BBT）として対象者に付与される1事業年度当たりのポイント数の合計は80,000ポイント（1ポイントは山口フィナンシャルグループ株式1株）以内となっております。（2017年6月27日定時株主総会決議当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員を除く）の員数は、7名（うち、社外取締役は1名）です。）
- 取締役監査等委員に対する報酬限度額は、月額5百万円以内となっております。（2015年6月26日定時株主総会決議当該株主総会終結時点の取締役監査等委員の員数は、3名（うち、社外取締役は2名）です。）
- 当該事業年度において、業績連動型報酬額の具体的な内容は報酬委員会の諮問・答申を経て、取締役会にて決議しております。なお、基本報酬については、報酬委員会の答申を得て取締役会で取締役個人別の額を決議しており、株式報酬（株式給付信託（BBT））については、取締役会が報酬委員会の答申を踏まえて定めた役員株式給付規程に基づき、取締役個人別の付与ポイントを算定しております。

政策投資株式

■ 政策投資株式に関する方針

政策投資株式*は、保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合うか否かといった観点から保有の適否を判断し、保有の合理性が認められる場合を除いて新規に保有しません。

保有する政策投資株式の保有合理性について、保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合うか否かといった観点から保有の適否を定期的に検証し、当該株式に保有合理性が認められなくなった場合には縮減します。

当社株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から当社株式の売却などの意向が示された場合には、取引縮減の示唆など、売却などを妨げる行為は行いません。

政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引は行いません。

※当社および当社グループ各社が純投資以外の目的で保有する株式（みなし保有株式を含む。子会社および関連会社株式を除く）。保有目的に応じて「政策投資目的」、「業務提携・戦略的提携関係など」、「再生支援目的」に分類しており、大半は取引関係の維持・強化を目的とした「政策投資目的」で保有しています。

■ 上場株式にかかる検証プロセス

個社別に取引目的、総合取引の採算などから保有合理性を検証します。

具体的には、規制上維持すべき自己資本比率、および当社の資本コストを勘案した総合取引RORAのハードルレートを設定し、政策投資先の総合取引RORAが当社資本コストを勘案したハードルレートを上回るかといった定量判断や取引状況などにより、保有の適否や個社別対応方針（保有継続先、採算改善交渉先、縮減交渉先）について、当社社長CEOやグループ内銀行頭取などで構成する「縮減対応協議会」での検討を経て、取締役会にて決定します。なお、縮減交渉において同意が得られた場合は、原則としてその検証プロセスを実施した当期中に市場への影響やその他考慮すべき事情に配慮しつつ、縮減することとしています。

■ 2023年度の政策投資株式の保有状況

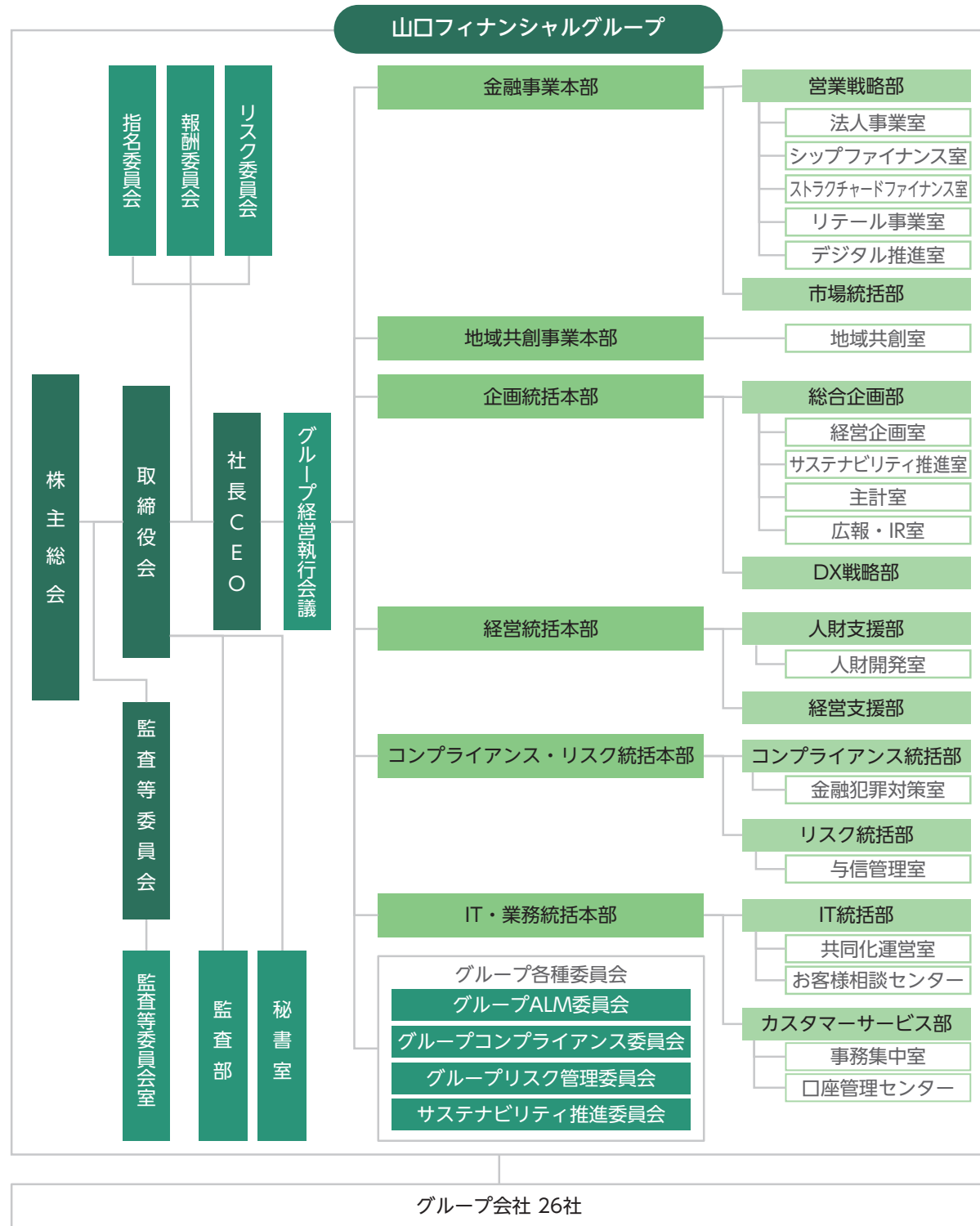
2023年度は政策投資株式を簿価ベースで47億円縮減しましたが、株価上昇による評価益の増加を主因として、時価ベースでは前年度末比105億円の増加となりました。（FG連結・非上場株式含む）

当社グループは、今後も資本効率の改善に向け、政策投資株式の縮減を進めていきます。

政策投資株式の推移（億円）

	2021年度末	2022年度末	2023年度末	
				(前年度比)
政策投資株式残高（簿価）	710	597	550	(▲ 47)
	(時価)	1,179	1,066	1,171 (+ 105)
対連結純資産額比（時価）	18.5%	17.35%	17.86%	(+ 0.51%)
政策投資株式保有先数	330先	299先	284先	(▲ 15先)

山口フィナンシャルグループの組織図



執行役員

専務執行役員 監査部長 田辺 修司 執行役員 コンプライアンス・リスク統括本部長 西野 肇
 常務執行役員 金融事業本部長 藤村 秀之 執行役員 地域共創事業本部長 村田 直輝
 執行役員 経営統括本部長兼IT・業務統括本部長 奥田 健一郎 執行役員 企画統括本部長 古堂 達也

銀行役員一覧

山口銀行

<p>そが なるまさ 曾我 徳将 取締役頭取 代表取締役</p> 	<p>こうだ いちなり 神田 一成 取締役会長</p> 	<p>わたなべ やすひろ 渡邊 康弘 取締役 常務執行役員</p> 
<p>かたやま たけお 片山 丈夫 取締役 執行役員</p> 	<p>たが ひでゆき 多賀 秀行 取締役 監査等委員 (常勤)</p> 	<p>さいとう むねふさ 齋藤 宗房 取締役 監査等委員 (非常勤) 専務執行役員 山口支店長 常務執行役員 東京支店長 執行役員 岩国支店長 執行役員 本店営業部長 執行役員 宇部支店長 執行役員 広島支店長</p> 
<p>おおにしだし 大西 忠 取締役 監査等委員 (非常勤)</p> 	<p>うさわく くにこ 宇佐川 邦子 取締役 監査等委員 (非常勤)</p> 	<p>こいけ まさひろ 小池 政弘 花浴 典嗣 中嶋 羊治 村上 慎 大本 理恵 曾木 克洋</p> 

もみじ銀行

<p>ひらなか ひろふみ 平中 啓文 取締役頭取 代表取締役</p> 	<p>おだ こうじ 小田 宏史 取締役会長</p> 	<p>かなやま こうじ 金山 浩二 取締役 常務執行役員</p> 
<p>おがわ ゆうこ 小川 裕子 取締役 執行役員</p> 	<p>たかお しげお 高尾 茂雄 取締役 執行役員</p> 	<p>いのうえ さとし 井上 智司 取締役 監査等委員 (常勤)</p> 
<p>おおしも ようじ 大下 洋嗣 取締役 監査等委員 (非常勤)</p> 	<p>ながい しんいちろう 長井 紳一郎 取締役 監査等委員 (非常勤)</p> 	<p>執行役員 呉営業部長 勝坂 省吾 執行役員 海田支店長 坪内 寿郎 執行役員 福山支店長 杉田 由明</p> 

北九州銀行

<p>かとう みつる 嘉藤 晃玉 取締役頭取 代表取締役</p> 	<p>なかの ひろゆき 中野 浩幸 取締役 専務執行役員</p> 	<p>かわなか みちなり 河中 道生 取締役 執行役員</p> 
<p>うちだ あきひさ 内田 晃久 取締役 監査等委員 (常勤)</p> 	<p>もりた はやと 森田 隼人 取締役 監査等委員 (非常勤)</p> 	<p>あゆかわ のりあき 鮎川 典明 取締役 監査等委員 (非常勤)</p> 

専務執行役員 本店営業部長 かいと ひろあき
執行役員 八幡支店長 ながと まさひこ
永茂 政彦

● リスク・マネジメント

リスク・マネジメントに関する基本的な考え方

当社グループは、「リスク統括規程」を制定し、リスク・マネジメントに関する基本方針を以下のとおり定めています。

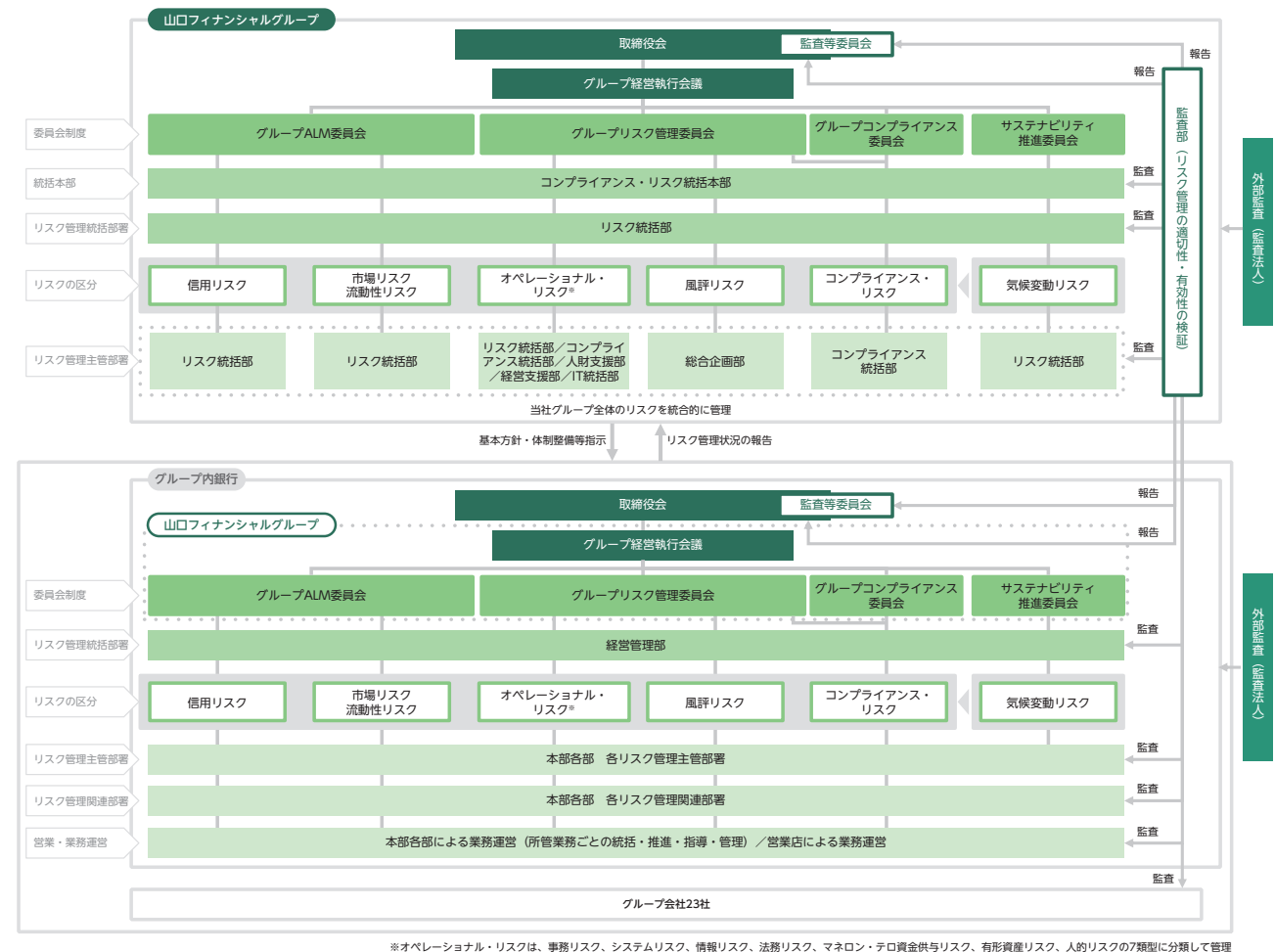
1. リスク管理の重要性を十分に認識するとともに、経営方針および戦略目標を踏まえ、適切な業務プロセスに基づく業務運営を実現することにより、リスク統制にかかる態勢の適切性を確保します。
2. リスク統制においては、限られた経営資源を有効に活用し、総合的なリスクに照らして質・量ともに十分な自己資本を維持しながら、収益性の改善・向上へ向けた継続的な取り組みを行います。
3. 収益の源泉として認識するリスクについては、リスクに見合った収益の確保を目指すものとし、その他のリスクについては、その状況などを適正に評価したうえで、リスクに対する適切な対応を図ります。
4. 通常のリスク管理だけでは対処できないような危機が発生する事態においても、業務が継続できるように優先的に継続する業務の決定や経営資源の確保などの対応を図ります。

リスク管理体制

当社グループは、「リスク管理規程」を制定し、各種リスクにおける管理体制などを定めています。具体的には、各種リスクごとに管理する主管部門を定め、各種リスクを一元的に統括する「リスク統括部」を設置し、経営レベルの会議体である「グループALM委員会」、「グループリスク管理委員会」、「グループコンプライアンス委員会」、「サステナビリティ推進委員会」、「グループ経営執行会議」にて対応策などを協議しています。

また、リスク管理の適切性・有効性を検証するため、業務部門から独立した監査部が内部監査を実施し、改善を促す仕組みとしています。

リスク管理体制図



※オペレーショナル・リスクは、事務リスク、システムリスク、情報リスク、法務リスク、マネロン・テロ資金供与リスク、有形資産リスク、人的リスクの7類型に分類して管理

グループにおけるリスク管理

当社グループは、各種リスクをvar（一定の保有期間および特定の確率の範囲内で想定される最大損失額）などの統一的な尺度で計量化し、各種リスク量を合算して、リスクを自己資本の範囲内に収めるリスク資本配賦運営を、統合的リスク管理の中核と位置付けております。リスク資本運営では、業務計画遂行にあたり、当社グループの各部門のリスクが顕在化しても健全性を確保できるように、中核的な自己資本の範囲内でリスク資本を配賦しております。信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクの各リスク・カテゴリー、取引などに資本を配賦するとともに、バッファー資本として定量化が困難なリスクへの備えを確保しております。

■ 統合リスク管理

統合リスク管理は、定量的な評価が可能な信用リスク、市場リスク、およびオペレーショナル・リスクを対象としています。統合リスク管理の対象となるリスクは、統一的な手法でリスク量を測定することにより、各リスクカテゴリーや各事業部門などに対して、リスク量に応じた資本（リスク資本）を自己資本の範囲内で配賦するとともに、リスク量がリスク資本を超過しないよう適切な管理を行うことで、リスク量全体を常時、経営体力（自己資本）でカバーできる範囲内に制御し、経営の安定性と健全性を確保します。

各事業部門などのパフォーマンス評価により、リスクを考慮した収益（リスク調整後収益）管理を行うことで、限られた資本を有効活用し、経営の効率化と収益性の向上を目指します。

■ リスクの定義と管理手法

主なリスク	定義	管理手法と対策
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化などにより、保有する資産（オフバランスを含む）の価値が減少または消失し、損失を被るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●信用格付制度の適切な運用により信用力評価の精度を高める（お取引先の実態把握や正確な信用リスク評価に努め、お取引先の決算期や信用状態の変化時などに適時適切に格付の見直しを行う） ●個別管理は、グループ内銀行の規模や特性に応じた審査体制を導入し、お客様の事業特性などを勘案したきめ細かな対応や最適なソリューションを提供する ●大口与信先は、継続的にモニタリングを行うことにより与信集中の抑制に努める ●経営課題を抱える企業に対しては、グループ内銀行に設置された「事業性評価部」、「企業経営サポート部」が中心となり、経営改善策の検討、再建計画の作成・実行を支援し、格付区分のランクアップへの取り組みならびにランクダウンの未然防止に努める ●ポートフォリオ管理は、信用リスク計量化に基づく格付別、業種別、地区別などのリスク状況分析を行い、リスク管理の高度化に努める
市場リスク	金利、有価証券などの価格、為替などの様々な市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産、負債、およびオフバランス取引の価値が変動し、損失を被るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●市場リスクに関する管理プロセスを構築し、内在する市場リスクを特定するとともに、定量的な測定を実施 ●市場リスクを許容水準にコントロールするために、ALM（資産・負債総合管理）体制を導入し、グループALM委員会を定期的に開催するなど、状況に応じた対応を図る ●市場リスクは、定期的な評価を行い、リスク・コントロールの適切性などについて検証を実施
流動性リスク	銀行の財務内容の悪化などにより、必要な資金が確保できなくなり、資金繰りがつかなくなる場合や、資金の確保に通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスクなど	<ul style="list-style-type: none"> ●預金による資金調達が大半を占めており、安定した調達基盤のもと、緻密な予測に基づいた資金管理を行い、主として金融市場での資金コントロールにより資金繰りを行う ●資金繰り管理は、流動性リスクを抑制し、安定性を確保するとともに、不測の事態に備え、流動性の高い資産の準備などを行う
オペレーショナル・リスク	内部の不正、外部からの不正、労働環境における不適切な対応（法令に抵触する行為など）、顧客との取引における不適切な対応（義務違反、商品設計における問題など）、自然災害、事故、システム障害、取引先との関係、不適切な取引処理、ならびにプロセス管理の不備等、業務運営において問題となる事象が発生することにより、当社グループが損失を被るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●①事務リスク、②システムリスク、③情報リスク、④法務リスク、⑤マネロン・テロ資金供与リスク、⑥有形資産リスク、⑦人的リスクの7類型に分類して管理（7類型の詳細はP91の注記参照） ●オペレーショナル・リスクを適切に管理するため「オペレーショナル・リスク管理基準」を制定 ●オペレーショナル・リスク管理の統括部署が全体の一元的な把握、管理を実施するとともに、各リスク管理主管部署がより専門的な立場からそれぞれのリスクを管理 ●リスク顕在化の未然防止および顕在化時の影響極小化に向けて、自立的なリスク管理改善を行うCSA（リスクとコントロールの自己評価）を実施し、リスク管理の実効性を高めるためのPDCAサイクル確立に努める ●リスクを捕捉し対応策を講じる手段としてオペレーショナル・リスク情報の報告体制を整備し、収集・経営層への報告を実施するとともに、要因分析に基づく再発防止策の策定などによりリスクの制御、移転、回避を行うなど、リスク管理の高度化に取り組む

主なリスク	定義	管理手法と対策
コンプライアンス・リスク	コンプライアンス・リスクとは、法令、規則、社内諸規程類、および企業倫理・経営理念などに反する行為により、当社グループの信頼が失墜し、企業価値が毀損するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●金融グループとしての公共的使命や社会的責任を果たすことが極めて重要な責務であることを共通認識とし、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題として位置付ける ●コンプライアンス態勢の維持・向上、継続的な取り組み対応の強化、違法行為の未然防止の徹底、経営計画などとコンプライアンスの一体管理、リスクに応じた対策の実施のため、具体的な実践計画書であるコンプライアンス・プログラムを年度ごとに策定し、実践する
風評リスク	風評リスクとは、市場などにおいて、当社グループの経営に関する風評の発生により、損失を被るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●風評に関する情報を早期に把握する体制を構築するとともに、情報開示などの風評発生の予防策、リスク顕在化のおそれのある場合の危機対応策などを定め、リスクを極小化するように努める
気候変動リスク	脱炭素社会への移行に伴う規制、技術、市場環境などの変化によって引き起こされるリスク（移行リスク）や、自然災害の激甚化、気温・降水量変化、海面上昇などによって引き起こされるリスク（物理的リスク）により損失を被るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動リスクは、各リスクカテゴリーに波及し、そのリスクカテゴリーにおいてリスク・損失が顕在化するというリスク・ドライバーとしての特徴があるため、各リスクカテゴリーにおいて気候変動リスクの影響を踏まえた対応策を講じることでリスクの軽減を図る ●将来にわたる不確実性の高いリスクであり、シナリオ分析により将来にわたる影響を予測・把握し、戦略を含め、長期的な対応策を講じることでリスクの軽減を図る

(注記) オペレーショナルリスクの7類型の定義は以下のとおりです。

7類型	定義	管理手法と対策
① 事務リスク	正確な事務を怠る、あるいは事故・不正などを起こすことにより、損失を被るリスク	「リスク管理規程」において事務リスク管理の基本方針を定め、事務リスクの軽減に向け、適切なリスク管理を実施
② システムリスク	「システムリスク」とは、コンピュータシステムの停止、誤作動などのシステムの不備、サイバーセキュリティ事案、またはコンピュータの不正使用などにより、損失を被るリスク	「リスク管理規程」においてシステムリスク管理の基本方針を定めるとともに、「情報資産管理規程」を制定し、情報システムの保護と利用にかかる基本事項などを定めて、適切なシステムリスク管理を実施
③ 情報リスク	情報の漏洩、紛失、改ざん、および不適切な取り扱いなどにより、損失を被るリスク	「リスク管理規程」において情報管理の基本方針を定めるとともに、「情報資産管理規程」を制定し、情報の保護と利用にかかる基本事項などを定めて、適切な情報管理を実施
④ 法務リスク	取引などにおける法律関係が不完全である、または法令の改正などに対する対応が不十分であることなどにより、損失を被るリスク	当社グループでは「リスク管理規程」において法務リスク管理の基本方針を定め、法務リスクの軽減に向け、法的チェックの実施や専門家との連携を行い、適切なリスク管理を実施
⑤ マネロン・テロ資金供与リスク	マネー・ローンダリングやテロ活動に資金を提供する行為への対策の不備などを契機として、巨額の制裁金やコルレス契約の解消を求められるなど、業務運営に支障をきたすのみならず、社会に損害を与え、国内および国際的に当社グループの信用を損なうなど、当社グループが損失を被るリスク	「リスク管理規程」においてマネロン・テロ資金供与リスク管理の基本方針を定めるとともに、「マネー・ローンダリング等防止基準」を制定し、リスクベース・アプローチによる適切なマネロン・テロ資金供与リスクの管理を実施
⑥ 有形資産リスク	災害、犯罪または資産管理の瑕疵などにより、有形資産の毀損や執務環境などの質の低下により損失を被るリスク	当社グループでは、「リスク管理規程」に基づく「オペレーショナル・リスク管理基準」において管理主管部署を明確にし、有形資産を取り巻く多様なリスクに対応した適切なリスク管理を実施
⑦ 人的リスク	不適切な就労・職場・安全環境、不十分な人材育成、交通事故などにより有形無形の損失を被るリスク	「リスク管理規程」に基づく「オペレーショナル・リスク管理基準」において管理主管部署を明確にし、リスクの特性に応じた適切なリスク管理を実施

サイバーセキュリティ

■ 基本的な考え方

デジタル化が加速し、金融サービスを取り巻く環境が変化中、サイバーセキュリティの重要性はますます高まっています。当社グループは、お客さまへのより安全・安心なサービス提供を目指し、サイバーセキュリティ管理体制の確立と、セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

■ サイバーセキュリティ管理体制

当社グループにおけるサイバーセキュリティ確保に向けた体制は「システムリスク危機管理対策基準」において責任や役割を明確にし、経営層主導のもと対策を実施しております。具体的には、組織横断する専門チームとして、グループ各社のセキュリティ担当者をメンバーとする「サイバーセキュリティ対応チーム」を設置し、グループで一体となって取り組みを行い、

活動状況を四半期毎に「グループリスク管理委員会」に報告しています。

サイバーセキュリティの対策については、「グループリスク管理委員会」において審議し、グループとしての方針を決定しています。同委員会で決定された方針に基づき、「サイバーセキュリティ対応チーム」がサイバーセキュリティ対策に求められる緊急時対応および平常時におけるセキュリティレベルの把握と向上に取り組んでいます。

■ サイバーセキュリティに関する取り組み

サイバーセキュリティに関する取り組みについては、サイバーセキュリティロードマップを策定して取り組んでいます。年々高度化・巧妙化するサイバー攻撃による被害からお客さまを守るため、「グループリスク管理委員会」にて経営レベルで議論のうえ、毎年度サイバーセキュリティロードマップを更新のうえ対応を行っています。

当社グループは、外部からの不正アクセスを検知する仕組みの導入や、サービスの脆弱性診断を実施しており、お客さまにご利用いただくサービスのセキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

実効性のある組織態勢を整備するために、毎年経営層向けに外部から専門家を招いた勉強会の開催やサイバーセキュリティインシデントの発生を想定した訓練を実施しています。また、サイバーセキュリティの知識・スキルを持った人材を持続的に確保するために、サイバーセキュリティ人材育成計画を策定し、人材育成に取り組んでいます。各自のスキルレベルに応じた育成カリキュラムを組み、当社業務の習得と並行して、Chance共同化の枠組みである三菱UFJフィナンシャルグループへのトレーニーを派遣し、知識・スキルの向上を図っています。

内部監査

■ 内部監査の基本方針

当社グループは内部監査を、リスク管理を含む内部管理態勢などの適切性および有効性を客観的・公正に検証し、問題点などの改善方法の提言を行う一連のプロセスとして位置付けております。

この位置付けに沿い、当社では、当社グループの監査基本方針となる「内部監査規程」を定め、当社およびグループ各社の内部監査部署はこの基本方針に則り、内部監査を実施しております。

また、経営方針および当社グループ内外の状況を踏まえた中期内部監査計画を当社グループの統一計画として定め、当社およびグループ各社の内部監査部署はこの計画に基づいて内部監査業務を遂行することで、内部監査の実効性の確保に努めております。

■ 内部監査の運営体制

当社の内部監査部署である監査部は、グループ全体の内部監査に関する企画・立案を主導し、内部監査の実施のほか、グループ各社の内部監査実施状況について把握・管理しております。

具体的には、当社グループの内部監査にかかる規程類や前述の中期内部監査計画を策定し、当社グループのコンプライアンス統括部署やリスク管理部署などに対する内部監査、当社グループの自己資本比率の正確性を含めた財務報告の正確性の内部監査を実施しております。

営業現場に対する内部監査においては、コンプライアンスおよびリスク管理などの機能状況の検証と相互牽制機能の有効性に視点を置いた内部監査を実施しております。

また、グループ各社からの内部監査の結果や問題点の改善状況などの報告に基づいてグループ各社の内部監査部署をモニタリングし、必要な指導、助言を行うとともに、当社グループの内部監査の状況を取締役会および監査等委員会へ報告しております。

この他、社長・頭取、取締役監査等委員、監査部長による情報・意見交換を行い、所管部の改善活動に対する指示やアドバイス、監査テーマにかかる経営のニーズなどを聞き取り、監査に反映させております。

● コンプライアンス

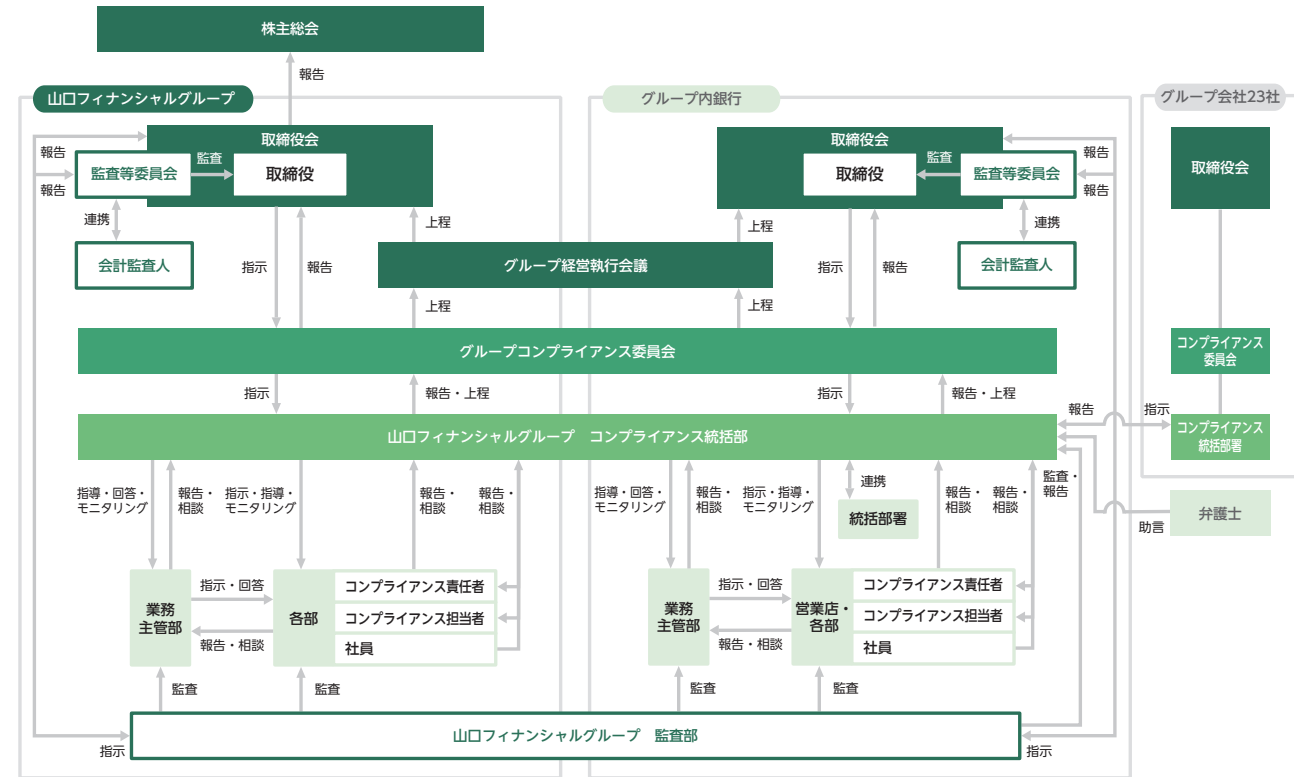
コンプライアンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「コンプライアンス規程」を制定し、コンプライアンスに関する基本方針を以下のとおり定めています。
 当社グループは、金融グループとしての公共的使命や社会的責任を果たすことが極めて重要な責務であることを共通認識とし、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題として位置付け、実効性あるコンプライアンスに真摯に取り組み、広く社会からの信頼を確立することを基本方針としています。

コンプライアンス体制

当社グループは、コンプライアンス態勢の適切性を確保するため、コンプライアンス統括部署を設置し、コンプライアンスに関する態勢整備や役職員への教育などを行っています。当社のコンプライアンス統括部は、当社グループ各社のコンプライアンス統括部署と連携し、グループ全体のコンプライアンスにかかる事項を一元管理しています。
 また、当社グループでは、審議機関としてグループコンプライアンス委員会を設置するとともに、年度ごとに具体的な実践計画であるコンプライアンス・プログラムを策定し、実施状況を管理しています。

コンプライアンス体制図



コンプライアンス・プログラム

当社グループは、コンプライアンス態勢の維持・向上、継続的な取り組み対応の強化、違法行為の未然防止の徹底、経営計画などとコンプライアンスの一体管理、リスクに応じた対策の実施のため、具体的な実践計画書であるコンプライアンス・プログラムを年度ごとに策定し、取締役会の承認を得ています。また、コンプライアンス・プログラムの進捗状況は、定期的に取締役会へ報告しています。

2024年度は、以下のとおり取り組み方針と重点項目を定め、推進しています。

取り組み方針	高い倫理観とインテグリティ（誠実さ）のある行動の実践によるコンプライアンス態勢の確立				
重点事項	① 社員が安心して働ける職場環境の整備（ハラスメント防止含む）	② お客さま・地域社会の最善の利益を追求する行動の実践（顧客本位の業務運営含む）	③ 不正・不祥事の未然防止態勢の構築	④ 重大な情報事故を発生させない態勢の整備	⑤ マナー・ローダリングなど金融犯罪の防止強化

内部通報制度

当社グループは、コンプライアンス違反やハラスメントなどによる不祥事の防止、リスクの早期発見、企業としての自浄機能の強化を図るため、グループ共通の内部通報窓口（コンプラ・ホットライン）を設置しています。コンプラ・ホットラインは、社内窓口と社外窓口の2種類設置しており、社外窓口は男性弁護士・女性弁護士のいずれも選択できます。

また、社内規程や社会ルールの違反に繋がるおそれのある行為やハラスメントなど、コンプライアンスに関する悩みや問題について、幅広く相談や質問を受け付ける「コンプラなんでも相談窓口」も設置しており、広く通報・相談を受け付ける態勢を整備しています。

これらの情報は、社内イントラのポータルサイトにある直接リンク「コンプラホットライン」から直ちにアクセスできるように設計しています。

反社会的勢力への対応にかかる基本方針

当社グループは、社会的責任と公共的使命の重要性を十分認識し、健全な業務運営の遂行を確保するため、以下の基本方針に基づき、反社会的勢力との一切の関係遮断に向け取り組みを推進していきます。

1. 反社会的勢力による不当要求に対しては、組織として対応し、断固として拒絶します。また、民事と刑事の両面から法的措置を講じます。
2. 反社会的勢力による不当要求に備えて、平素から、警察、暴力追放運動推進センター、企業防衛対策協議会、弁護士などと緊密な連携強化を図ります。
3. 反社会的勢力への資金提供は行いません。

金融商品の勧誘方針

当社グループ内銀行は、次の事項を遵守し、お客さまに対して金融商品の適切な勧誘を行います。

1. お客さまの投資目的、知識、経験および財産の状況に照らして適切な金融商品をお勧めいたします。
2. お客さまご自身の判断によって金融商品を選択しご購入いただけるよう、商品内容やリスク内容など重要な事項の説明に努めます。
3. 常に誠実、公正な勧誘に心掛け、不確定な事項について、断定的な判断を提供したり、故意に事実と異なることを告知することや誤解を招くような勧誘はいたしません。
4. 電話や訪問による勧誘については、時間帯や場所がお客さまにとってご迷惑なものとならないよう、常に心掛けます。
5. お客さまの信頼と期待にお応えできるよう、常に商品知識の習得に努めます。

※ 確定拠出年金法上の「企業型年金に係る運営管理業務のうち運用の方法の選定および加入者等に対する提示の業務」および「個人型年金に係る運営管理機関の指定もしくは変更」に関して上記勧誘方針を遵守いたします。

個人情報の取り扱い

当社グループは、個人情報の保護に関する法律、行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用などに関する法律などの関係法令などを遵守し、正確性・機密性の保持と安全性を確保するため、情報管理の主管部署を設置し、情報管理態勢の強化や役職員への教育を継続的に行い、その実効性向上に努めています。

また、個人情報の適切な保護と利用に関する「個人情報保護方針」を策定し、公表しています。

個人情報の保護について <https://www.ymfg.co.jp/policy/>

金融ADR制度（金融分野における裁判外紛争解決制度）

当社グループ内銀行は、お客さまからの苦情の申し出および紛争の解決の申し立てについて、公正中立な立場で解決を図るため、下記の指定銀行業務紛争解決機関と手続実施基本契約を締結しています。

契約している銀行法上の指定銀行業務紛争解決機関

一般社団法人全国銀行協会
 連絡先 全国銀行協会相談室
 電話番号 0570-017109または03-5252-3772

会社データ

山口フィナンシャルグループ概要 (2024年3月31日現在)

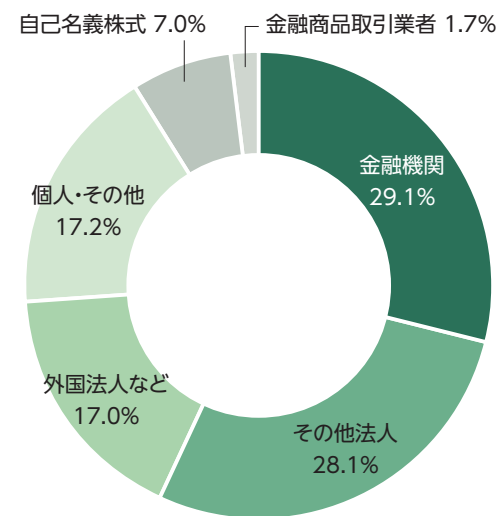
商号	株式会社山口フィナンシャルグループ (英文名 Yamaguchi Financial Group, Inc.)
事業内容	銀行、その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理、ならびにそれに付帯する業務を行う
本社所在地	山口県下関市竹崎町4丁目2番36号
設立日	平成18年10月2日
資本金	500億円
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
企業ウェブサイト	https://www.ymfg.co.jp/

株式・株主情報 (2024年3月31日現在)

株式基本情報

上場証券取引所	東京証券取引所 (プライム市場)
証券コード	8418
1単元の株式数	100株 (2018年7月1日より、1,000株から100株に変更しております。)
決算期	毎年3月31日
定時株主総会基準日	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月下旬
配当金受領株主確定日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
発行済株式数	234,767,616株
株主数	33,705人
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

所有者別株式数分布状況



大株主の状況

氏名	株式数	保有率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	25,916,500株	11.86%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	9,303,400株	4.25%
明治安田生命保険相互会社	5,747,876株	2.63%
株式会社山田事務所	5,512,000株	2.52%
株式会社トクヤマ	5,165,666株	2.36%
住友生命保険相互会社	4,041,000株	1.84%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (UB E 株式会社退職給付信託口)	4,000,000株	1.83%
山口フィナンシャルグループ従業員持株会	3,902,485株	1.78%
マルハニチロ株式会社	3,810,000株	1.74%
日本生命保険相互会社	3,150,072株	1.44%

グループ会社一覧 26社 (2024年3月31日現在)

会社名	会社概要
株式会社山口銀行 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：銀行業 住所：山口県下関市 資本金：10,005百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社社もみじ銀行 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：銀行業 住所：広島県広島市中区 資本金：10,000百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社北九州銀行 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：銀行業 住所：福岡県北九州市小倉北区 資本金：10,000百万円 議決権行使比率：100.0%
ワイエム証券株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：証券業務 住所：山口県下関市 資本金：1,270百万円 議決権行使比率：60.0%
株式会社井筒屋ウィズカード コア事業領域 (金融事業)	事業内容：クレジットカード業務 住所：福岡県北九州市小倉北区 資本金：100百万円 議決権行使比率：100.0%
ワイエムコンサルティング株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：各種コンサルティング業務 住所：山口県下関市 資本金：85百万円 議決権行使比率：100.0%
三友株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：不動産賃貸業務 住所：山口県下関市 資本金：50百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社ワイエム保証 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：信用保証業務 住所：山口県下関市 資本金：62百万円 議決権行使比率：100.0%
ワイエムアセットマネジメント株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：投資運用業務 住所：山口県下関市 資本金：200百万円 議決権行使比率：90.0%
ワイエムリース株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：リース業務 住所：山口県下関市 資本金：30百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社やまぎんカード コア事業領域 (金融事業)	事業内容：クレジットカード業務 住所：山口県下関市 資本金：30百万円 議決権行使比率：100.0%
もみじ地所 株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：不動産賃貸業務等 住所：広島県広島市中区 資本金：80百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社ワイエムライフプランニング コア事業領域 (金融事業)	事業内容：経営相談・資産相談業務 住所：山口県下関市 資本金：100百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社保険ひろば コア事業領域 (金融事業)	事業内容：保険代理業務、銀行代理業務 住所：山口県周南市 資本金：40百万円 議決権行使比率：90.0%
にしせと地域共創債権回収株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：特定金銭債権管理回収業務 住所：山口県下関市 資本金：500百万円 議決権行使比率：90.0%
山口キャピタル株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：ベンチャーキャピタル業務 住所：山口県下関市 資本金：96百万円 議決権行使比率：100.0%
もみじカード株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：クレジットカード業務 住所：広島県広島市中区 資本金：50百万円 議決権行使比率：100.0%
ワイエムセゾン株式会社 コア事業領域 (金融事業)	事業内容：クレジットカード等の商品企画、開発業務 住所：山口県下関市 資本金：25百万円 議決権行使比率：50.0%
株式会社西瀬戸マリンパートナーズ コア事業領域 (金融事業)	事業内容：シップファイナンス業務高度化支援 住所：愛媛県今治市 資本金：20百万円 議決権行使比率：49.0%
株式会社YMFG ZONEプランニング 新規事業領域 (非金融事業)	事業内容：地域に関する調査研究、コンサルティング業務 住所：山口県下関市 資本金：30百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社データ・キュービック 新規事業領域 (非金融事業)	事業内容：データ・コンサルティング業務 住所：山口県下関市 資本金：50百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社YMキャリア 新規事業領域 (非金融事業)	事業内容：有料職業紹介業務 住所：山口県下関市 資本金：30百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社イネサス 新規事業領域 (非金融事業)	事業内容：福利厚生代行業務 住所：山口県下関市 資本金：50百万円 議決権行使比率：100.0%
地域商社やまぐち株式会社 新規事業領域 (非金融事業)	事業内容：農林水産物の卸売および販売業務 住所：山口県下関市 資本金：50百万円 議決権行使比率：80.8%
株式会社バンカーズファーム 新規事業領域 (非金融事業)	事業内容：農業経営に関する業務 住所：山口県下関市 資本金：30百万円 議決権行使比率：100%
株式会社KAIKA 新規事業領域 (非金融事業)	事業内容：クラウドファンディング 住所：山口県下関市 資本金：51百万円 議決権行使比率：69.4%