

地域の豊かな未来を共創する

# YMFG 統合報告書2022



株式会社  
山口フィナンシャルグループ



**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**

山口フィナンシャルグループは、グループ役職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）」を策定いたしました。従来のグループビジョンの考えや事業活動等を通して私たちが大事にしている想いを取り入れております。

**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

## CONTENTS

パーパス・ビジョン／目次・編集方針	1	財務・非財務ハイライト	27	〈重点項目4〉	
YMFのあゆみ	3	業績の状況	29	「事業領域拡大・収益力強化」に向けた挑戦	53
<b>マネジメントレター</b>		<b>価値創造のための事業戦略</b>		〈重点項目5〉	
トップメッセージ	5	YMF中期経営計画2022の概要	31	ガバナンス・内部統制強化(改善策の対応状況)	57
社外取締役座談会	13	〈重点項目1〉		<b>価値創造を支える力</b>	
<b>YMFについて</b>		地域共創サステナビリティ経営の推進	33	コーポレート・ガバナンス	59
YMFの概要	21	〈重点項目2〉		役員一覧	68
競争優位の源泉	23	グループ人材の活躍推進	45	リスク管理体制	74
価値創造プロセス	25	〈重点項目3〉		コンプライアンス体制	77
		「地域・お客さまへの提供価値最大化」に向けた探求	49	株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション	79

**編集方針**

山口フィナンシャルグループは、このたび、全てのステークホルダーの皆さまに当社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、「YMF統合報告書2022」を作成いたしました。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」等を参考にしております。

尚、本報告書には、将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。

Environment  
Social  
Governance

**価値協創  
ガイダンス**

# YMFGのあゆみ

我々は140年超の長きに亘る歴史の中で脈々と受け継がれてきた「健全なる積極進取」の精神を以て、地域のため、そして未来を創るために日々邁進してまいりました。  
山口、広島、北部九州を広域ネットワークで結び、グループの総合力を活かして地域の発展をさまざまな側面からサポートし、お客さまや地域の持続可能な未来を共に創り上げてまいります。

2006年10月設立

**業界に先駆け経営統合を実現**

昨今、地銀の経営統合が多い中、業界に先駆け、2006年に山口銀行ともみじホールディングス（もみじ銀行の持株会社）が経営統合し、YMFGが誕生しています。さらには2011年に北九州銀行も設立し、今の3行体制が構築されています。私たちは業界のフロントランナーとして常に走り続けています。

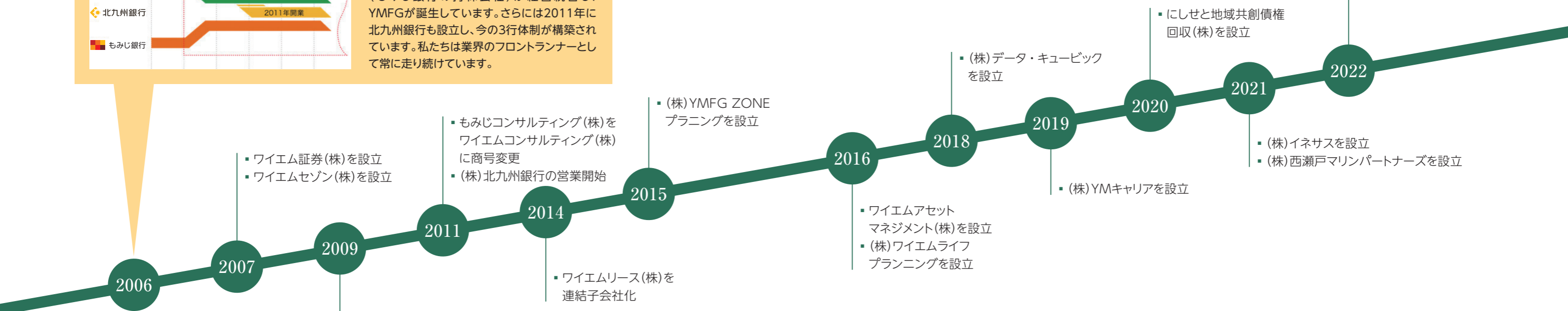


(株)山口フィナンシャルグループ(山口銀行現本店)

**YMFG中期経営計画2022**

「地域の持続可能性向上」と「YMFGの持続可能なビジネスモデル構築」を目指す

- 山口キャピタル(株)、地域商社やまぐち(株)、(株)KAIKA、(株)バンカーズファームを子会社化



## 山口銀行

**1878年 第百十国立銀行を創業**  
山口フィナンシャルグループの源流をなす山口銀行の前身である第百十国立銀行は1878年(明治11年)に創業されました。

**1944年 (株)山口銀行を創立**  
(百十、華浦、船城、大島、宇部の5行が合併、資本金1,345万円)



山口銀行旧本店

## もみじ銀行



もみじ銀行本店

**1923年 広島無尽(株)を設立**  
**1951年 相互銀行に転換、商号を(株)広島相互銀行に変更**  
**1989年 普通銀行に転換、商号を(株)広島総合銀行に変更**  
**2001年 株式移転により持株会社(株)もみじホールディングスを設立**  
**2004年 (株)せとうち銀行と合併し、商号を(株)もみじ銀行に変更**

## 北九州銀行



北九州銀行本店

**2010年 北九州金融準備(株)を設立**  
**2011年 商号を(株)北九州銀行に変更し、営業開始**



トップメッセージ

# 地域の 豊かな未来を 共創する

山口フィナンシャルグループ  
代表取締役社長CEO

棕梨 敬介



## 地域と共に、未来に向けて、変化する時代を走り続ける。

### 進化するYMFGへ

#### パーパスの策定

YMFGは、これまで以上にお客さまや地域に貢献し、企業価値を高めていくため、2022年度から3年間を期間とする「YMFG中期経営計画2022」を策定し、新生YMFGとしてスタートを切りました。これまでの地域価値向上を目指すという方向性を維持しながらも、お客さまや地域の声にしっかり耳を傾け、現場の実情に沿った戦略を打ち出し、着実な実行に移しています。

急速なテクノロジーの進化やグローバル化、新型コロナウイルスや国際情勢の影響などにより将来の予測が困難となっている中、人々の行動様式や価値観も大きく変わっていく社会において、YMFGは自らの存在意義に立ち返り、組織一丸となって未来に向かって正しく変化していく必要があります。地域金融グループとして私たちは何を果たしていくべきなのか、そして何のために在るのか。VUCA※の時代だからこそ、改めて経営の軸を確認し、YMFG全社員が根源的な部分で同じ思いを持ち、同じ方向に進んでいく必要があると強く感じ、その指針としてパーパス(使命・存在意義)を策定しました。パーパスは、YMFGが一つになる旗印であり、すべてのステークホルダーの皆さまにお示しする約束です。

※VUCA : Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性) の頭文字

#### 私たちが大事にしている思い

##### (未来志向、共存志向、地域志向)

自らの志向や存在意義を見つめ直し、策定した

我々のパーパスは「地域の豊かな未来を共創する」です。このパーパスの根底には、私たちが大事にしている3つの思いが込められています。1つ目は「未来志向」、我々は未来のため、未来を創るために在ることです。2つ目は「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の皆さまとの共存関係、相互関係の中に在ることです。そして3つ目が「地域志向」、我々は、常に地域のために在ることです。この3つの思いは、当社の歴史においても脈々と受け継がれてきました。

#### 長い歴史の中で受け継がれてきた姿勢

##### (健全なる積極進取)

山口銀行は、1878年に創業した前身の第百十国立銀行から数えると140年以上の歴史を有します。創業以来、幾多の金融危機を地域と共に乗り越えてきました。また、もみじ銀行は広島総合銀行とせとうち銀行が母体の銀行であり、80年以上の長きに亘る歴史を持っています。もみじ銀行はかつての相互銀行であった背景も有しており、地域の中小企業や個人のお客さまに寄り添った経営を続けてきました。北九州銀行は地元の方からの強い想いに応え、北九州市に本店を置く唯一の地方銀行として2011年に設立しました。

そして、これら3銀行を中核として構成されているのがYMFGです。現在では、グループ3銀行の他、23のグループ会社を有する中四国地方最大規模の金融グループとなりました。中には30~40代前半でグループ会社の社長となり、活躍している人もいます。地域のニーズに応じて、様々なチャレンジを続けてきたグループです。



## トップメッセージ

このように私たちは、長い歴史の中で積み重ねてきた価値観を脈々と受け継ぎ、常にステークホルダーの皆さまと共に、地域のために、未来を創るために様々な挑戦を繰り返し、地域・お客さまと真摯に向き合ってきました。これを実践するにあたり、貫き通してきた基本的な取組姿勢が創業から経営方針としてきた「健全なる積極進取」です。

「健全なる積極進取」とは、「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」ことを意味します。つまり、健全と積極進取は相対立するものではなく、融和・融合する理念です。YMFGはこれまで「健全なる積極進取」のもとに地域社会の発展に対する真摯な姿勢と堅実経営の原則に立脚した経営を続け、お客さまや地域社会から信頼を得てきました。これからも、「地域の豊かな未来を共創する」ために、「健全なる積極進取」の姿勢を受け継ぎ、実践していきます。

私は、「地域」が「地域」に留まっていたのは過去の話だと思っています。デジタルネイチャーがベースとなる今の時代は、「地域」の先に「日本」、そして「世界」が地続きでつながっており、それはすべてのステークホルダーの皆さまの未来と関係しています。YMFG社員一人ひとりがそういった視野を持ち、パーパスを体現していくことで、YMFGと地域の新たな時代を創造していきます。

特色があります。前中期経営計画はトップダウン型のアプローチにより策定しており、地域特性を踏まえた戦略立案や環境変化に対応した戦略の軌道修正が進まず、お客さまのニーズと一部ミスマッチが生じるなどの反省点がありました。今回の新中期経営計画ではこの反省点を踏まえ、昨年の10月からボトムアップアプローチによる計画の検討をスタートさせました。

今回は、YMFGの社員がより主体的となって計画策定に関わって欲しいという私の思いも込めました。特にグループ収益の大半を担うグループ3銀行からは、それぞれの意見を十分に反映させ、また各地域の特性やポジション等も勘案するため、各行から選定した専担者を含むプロジェクトチームを組成しました。そしてまず、経営の基軸となるパーパスを定め、その上で、ビジョン(将来のあるべき姿)である「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」の実現に向けた計画策定を進めてきました。

さらに、「有価証券ポートフォリオの再構築」、「お客さまに対する抜本的な事業再生の推進」を目的とした費用の先行計上や、3銀行頭取を当社取締役とするなどの組織改編の実施により、今回の新中期経営計画の着実な実行を可能とするための体制を整備しました。

最終年度となる2024年度には、過去最高益となる当期純利益330億円、ROEは5%を見込んでおります。YMFG全社員が計画に対する共通認識と主体性を持って取り組めるような策定方法を行ったこと、また計画実現に向けた足場固めもしっかりと行っていることから、実現可能性の高い新中期経営計画だと考えています。

### 〈新中期経営計画の策定プロセス〉



### 持続可能な社会の実現に向けて

新中期経営計画では、「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。そして、地域の持続可能性向上とYMFGの持続可能なビジネスモデル構築を目指して活動する中で、特に推進が重要なこととして、「地域共創サステナビリティ経営の推進」、「グ

ループ人材の活躍推進」、「『地域・お客さまへの提供価値最大化』に向けた探求」、「『事業領域拡大・収益力強化』に向けた挑戦」、「ガバナンス・内部統制強化」の5つの重点項目を定めました。

持続可能な社会に向けた取り組みに対する機運は年々高まっており、その対応を多くの企業が強く求められています。当社もより良い地域の未来に向けて、地域の持続可能性を向上させる経営を実践していくため、グループサステナビリティ方針として、「私たちは、地域の皆さまと共に歩み、共に成長するため、様々な事業活動を通じて、多様な課題の解決に取り組み、地域の価値向上を実践していくことにより、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。」という目標を掲げています。また、当社が特に重点的に取り組むべきESG課題「マテリアリティ」についても、「地域社会・経済活性化」、「環境保全」、「役職員全員の働きがい」、「強固な経営基盤づくり」の4つの取り組みテーマを定めました。事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、地域の持続可能性向上に貢献すると同時に、YMFGの

### 〈新中期経営計画の目標経営指標〉

	最終年度 (2024年度)
経常利益	475億円
当期純利益	330億円
ROE	5%程度
配当性向	40%程度

## 新中期経営計画について

### 新中期経営計画の策定プロセス

新中期経営計画は、まず、その策定プロセスに

## ■ トップメッセージ

事業機会拡大につなげる好循環を繰り返し、地域と共に成長するグループを目指します。

なお、中期経営計画期間中においても、常に計画の進捗をモニタリングし、経営環境の変化に応じて定期的に計画の見直しや新たな施策を追加し、更なる成長に向けて進めていきます。

### 「人財」を育て、変化に強い組織へ

「人材」ではなく「人財」と記載しているとおり、当社にとって「人財」は貴重な財産、資本であり、競争力の源泉です。人的資本に対する投資に関して、日本は欧米から大きく引き離されており、それが日本企業の競争力低下の大きな要因となっています。私は、社長就任以来、組織変革の必要性和、そのためにYMFG社員一人ひとりの行動変容が必要だと訴えてきました。「能動的に変わる人が主導権を握る」、「能動的に変わる組織が社会を変える」といった考えを社員全員が心に刻み、お客さまのためにどのようなスキルを磨いていくかを自ら考えながら行動するようお願いしてきました。

今後、YMFGでは、環境の変化に適応し企業の持続性を高めていくために、人的資本に対して積極的に投資を行い、全社員が自身の目指すべき姿となれるよう後押しをし、YMFG全体の競争力を高めていきます。多様な人財の活躍を推進するにあたり、最初に課題としたのが女性活躍です。約5,000人いる社員の中で、女性社員は約2,400人と全体の40%以上を占めていますが、女性管理職の割合は非常に低い水準に留まっています。女性の活躍推進に力を入れることで、女性の視点を経営や現場に取り入れ、多様で複雑化する社会において柔軟に対応できる組織作りを早急に進めていきます。特に、これまで女性社員の9割弱が銀行の預金や資産運用

などのリテール分野の業務に固定化されていましたが、今後は性別に関係なく適材適所の人員配置により、各人の個性を最大限発揮できる組織運営を行っていきます。当社は、企業の重要意思決定機関に占める女性の割合向上を目指すキャンペーン「30% Club Japan」の趣旨に賛同し加盟しています。女性活躍を起点とし、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を一層加速していきます。

また、社員の経営参画意識を一層高め、株主の皆さまと社員の企業価値向上への方向性を一致させることを目的に、社員向け株価連動型報酬を導入したいと考えており、2022年度中の制度設計・導入に向け既に始動しています。

さらに、人財の多様化に加え、社員の起業家精神の醸成にも積極的に取り組みます。昨年度よりYMFG社員から広く新規事業アイデアを募る社内新規事業提案制度「YMFG Growth」をスタートさせました。金融の枠にとらわれない自由な発想と果敢な挑戦を促すことで、創造性豊かな社員を育成し、新たな価値を求め続ける組織風土を醸成することを目的としています。昨年この企画でグランプリを獲得した事業案は、実際にサービスインすることを目指しブラッシュアップを進めています。当プロジェクトから生まれる事業や人財が社会にどのような価値をご提供できるか大いに期待しています。

### 提供価値最大化に向けた探求と変化への挑戦

地域経済環境は刻一刻と変化を続け、それに伴いお客さまが持つ課題やニーズは多角・多様化しており、その流れはコロナ禍においてさらに加速しています。この環境変化に対してYMFGは、幅広く対応可能な組織体制を有していることは他社にはない強みです。



社内新規事業提案制度「YMFG Growth」AWARD



法人のお客さまにおいては、コロナ禍で傷んだ地域経済を再生させるべく、YMFGグループのリソースを集約して企業の事業再生・再成長に特化した協議会を設置しており、個々の会社において抜本的な再生支援活動を行える体制を構築します。また、個人のお客さまに対しては、お客さま一人ひとりの人生設計に沿ったきめ細やかなライフプランニングにより、YMFGのグループ総合力を活かした長期伴走でご支援します。

ただし、既存の銀行中心のビジネスモデルだけではグループとしての成長は成り立たないという強い危機感を持っています。当社はこれまでも、金融に限らず様々な新規事業を展開してきました。先行して推し進めてきた“地域共創ビジネス”の強みを活かし、YMFGが中心となって地域の関係者を巻き込みイノベーションを牽引していき、地域課題を解決する新たな産業の創出を目指していきます。

現代は変化の時だと各方面から声がします。しかし過去を振り返っても、それぞれの時代ごとに、それぞれの変化がありました。人も企業も社会も変わることは必然です。常に変化の時代であり、変わること強く、より良くなれるはず。そうあるべきと私は考えます。現状維持は衰退の始まりと言われるかもしれませんが、まさにそのとおり。現状に満足することなくチャレンジを続けていきます。

### ガバナンス・内部統制強化

YMFGはガバナンス・内部統制の強化に取り組むため、2021年11月30日に発表したとおり全35項目の改善策を策定しました。どうすれば当社のガバナンス体制が改善するか、どのように運営すればより良い組織体制に生まれ変わるかを検討し、即座に改善できるところはスピーディーに対応してきました。本年6月末時点で、全35項目のうち30項目



## ■ トップメッセージ

については改善策実施済みで、残り5項目についても実施に向け準備中であり、着実に対応を進めています。

主な実施済み事例を挙げますと、指名委員会体制の見直しや、グループ内部統制体制の見直し、グループ内での対話促進等があります。実施して終わりではなく、継続的なPDCAサイクルのもと、更なる改善を進めています。

また、市場リスクの管理体制強化を目的としたリスク委員会を本年7月1日に設置しました。これは、新中期経営計画の重要施策として挙げている「有価証券ポートフォリオの再構築」について、地政学的リスクの高まりや世界的なインフレによる金融政策の正常化が加速することを踏まえ、有価証券運用において含み損をかかえる外国債券・株式投信を中心に圧縮し、安定的な収益構造への転換に向けた体制整備の一環です。社外取締役や外部有識者の知見を取り入れることで、客観的な意見を市場リスク管理に反映させていきます。

ストの低いTier2資本で賄うことで、資本効率改善と健全な自己資本を両立します。

また、政策投資株式については、縮減を加速させていきます。これまでも政策投資株式の縮減を進めてきましたが、その判断基準に曖昧な部分があったことは否定しがたく、遺憾ながら最善の売却時期での売却を実現できなかった例もあり、政策投資運営基準の見直しを行いました。私をはじめグループ3銀行の頭取もメンバーとなり政策投資株式の対応方針を協議する「縮減対応協議会」を新たに設けました。これにより、運営基準に抵触した場合は速やかに売却を検討することで、縮減を加速させるとともに、資本効率改善にもつなげていきます。そして、これらの資本政策の実践によって株主還元を充実させたいと考えており、これまで配当性向30%程度を目線にしていましたが、新中期経営計画期間においては配当性向40%程度を目標とします。

当社の株価は上位地方銀行の株価パフォーマンスに劣後しており、非常に危機感を持っています。新中期経営計画の着実な実行により、持続的・安定的な収益構造を築くとともに、資本コストを意識した資本活用による戦略的投資、聖域なき事業領域の見直し、株主還元をしっかりと行うことで、ROEの向上を図り、PBRについても上位行の水準まで引き上げることを目標に取り組んでいきます。

## ● 戦略的な資本政策と株主還元

YMFGは国際基準行として自己資本比率10.5%を維持する必要がありますが、前中期経営計画期間におけるYMFG連結の自己資本比率は12%台後半から13%台前半で推移し、水準としてはやや高かったと考えており、新中期経営計画ではこの比較的厚い資本をもっと有効に活用する必要があると考えています。具体的には、現在12%程度あるTier1比率を10%程度まで低下させ、そのことで捻出される1,000億円を戦略的資本活用として、事業領域拡大に向けた投資や、株主還元の強化等に振り分けていきます。なお、低下したTier1資本は調達コ



主の皆さまをはじめ、地域社会、取引先、社員等のステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の機会を増やし、そこで得られたご意見や評価などをグループ戦略にスピーディーに反映するとともに、確実な実行につなげていきます。

### パーパスの体現

パーパスは策定して終わりではありません。YMFG社員一人ひとりに「地域の豊かな未来を共創する」というパーパスが浸透し、自身の言葉で語れるほどに自分ごとと化し、それを実践していくことが最も重要です。自他共栄、自利利他の姿勢でお

客さまとの信頼関係を築き、自身が行っている業務やお客さまへの対応、また地域との関わり方は「パーパスに即しているか」を問いながら日々邁進すれば、自然とパーパスが体現され、お客さまや地域、そしてYMFGの未来が限りなく広がっていくと信じています。

YMFG社員も含めたすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、企業価値の向上に向け、全力で取り組んでまいります。

## ● 企業価値向上に向けて

### ステークホルダーの皆さまとの「対話」

YMFGがグループ一丸となって企業価値向上に注力するため、組織運営上、私が最も重視しているのが「対話」です。YMFGの現状、取り組み、目指すことについて適切かつ公正に情報開示し、株



## 社外取締役座談会

左から佃和夫、三上智子、永沢裕美子、棕梨敬介、山本謙、末松弥奈子、国政道明



## パーパス・ビジョンの実現に向けた 経営基盤強化への取り組み

当社では、株主をはじめ、あらゆるステークホルダーから信頼され期待される企業グループを創造するため、コーポレート・ガバナンスの強化に向けて継続的に取り組んでいます。このたび「パーパス・ビジョンの実現に向けた経営基盤強化への取り組み」をテーマとして、社外取締役の方々と当社代表取締役社長CEOを交え開催しました座談会をダイジェストでご紹介します。

### 出席者

代表取締役社長CEO

**棕梨 敬介**

1995年株式会社山口銀行入行、2020年当社代表取締役社長グループCOO、2021年当社代表取締役社長CEOに就任。

社外取締役

**山本 謙**

UBE株式会社取締役会長、2020年株式会社山口銀行取締役(2021年退任)、2021年当社取締役就任。

社外取締役

**佃 和夫**

三菱重工業株式会社名誉顧問、株式会社三菱総合研究所取締役(社外取締役)、ファナック株式会社取締役(社外取締役)、株式会社インターネットイニシアティブ取締役(社外取締役)、2013年当社監査役、2015年当社取締役監査等委員に就任。

社外取締役

**末松 弥奈子**

株式会社ジャパンタイムズ代表取締役会長兼社長、株式会社ニューズ・ツー・ユーホールディングス代表取締役、2020年当社取締役就任。

社外取締役

**三上 智子**

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、株式会社Sun Asterisk取締役(社外取締役)、2021年当社取締役就任。

社外取締役

**国政 道明**

国政法律事務所弁護士、2014年当社監査役、2015年当社取締役監査等委員に就任。

社外取締役

**永沢 裕美子**

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、株式会社ヤクルト本社取締役(社外取締役)、ジエールサイエンス株式会社取締役(監査等委員)(社外取締役)、2018年株式会社山口銀行取締役(2020年退任)、2020年当社取締役就任。

### ガバナンス強化に向けた考え方 および取り組み

**棕梨** まず、コーポレート・ガバナンス強化に関して、基本となる考え方を申し上げます。

ステークホルダーの皆さまから揺るぎない信頼を得ていく前提として、YMFGは、「行動憲章」に「あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、誠実かつ公正な企業活動を遂行し、金融グループとして公共的使命の重みを常に認識する」と定めています。

このようにYMFGは地域金融グループとして、より一層、ガバナンスの実効性が求められていることを役員一人ひとりが意識して日々の業務に臨まなければなりません。



### YMFGの公共的使命の重みを認識し、 ガバナンス強化により企業価値を高める

ガバナンス強化への取り組みを申し上げますと、昨年度、当社グループは健全な業務運営を行い、企業価値を高めていくために、経営基盤となる「ガバナンス」「内部統制」「企業風土」を中心に全35項目の改善策を策定しました。

経営管理体制を再構築するため、グループの3銀行の頭取をYMFGの取締役とすることで業務執行状況のモニタリング機能の強化、指名委員会など委員会の体制や取締役会の実効性向上に向けた評価方法の見直しなどを行っています。

さらに、実効性を高めるために、株主や機関投

資家の皆さまと積極的な対話を行っています。2021年12月以降で27回の面談をさせていただいており、頂いたご意見を取締役会でもフィードバックし、経営の改善や戦略への反映、情報の開示に活かしています。

### 取締役会における コーポレート・ガバナンスの実効性を 高めるための提言、評価や課題について

**国政** 私は監査等委員として8年目、4期目を迎えております。率直に言うと、現在の取締役会の議論の質はこれまでから様変わりし、大幅に向上しています。以前は、社外取締役のメンバーは少数で、また事前説明も少なく、議案に対しても意見を述べるのが難しい状況でもありました。最近は取締役会の事前説明が充実してきており、社外取締役としても議案の内容を事前に把握することができ、組織的に機能していると思います。また人員構成も社内取締役が5名、社外取締役が6名となり、3銀行との連携を重視した安定した構成になりました。併せて指名委員会や報酬委員会についても実質的に機能しており、今後は新たに設置したリスク委員会が、YMFGの更なるガバナンス強化に寄与するものと考えています。



### 取締役会の人員のバランスがとれ、 3銀行との連携を重視した 安定した構成に



## 社外取締役座談会

**三上** 私は社外取締役に就任させていただいて1年、現在2期目です。私は20年ほど米国の会社に勤めていますので、日本の会社経営の進め方を目の当たりにし、ギャップを感じたところからスタートしました。私としては、いかにデジタルの力、テクノロジーの力を使いながら、ガバナンスを少しでも改善させることを考えています。

多様な分野で豊富な経験を持つ人員で構成される当社の取締役会では、YMFGをよりよくするという目的のため、年齢、性別関係なく、どんな意見もリスペクトされて闊達な議論が繰り広げられています。取締役会の中では、棕梨社長を中心に、社内の問題点を適切にシェアする土壌があり、現在の課題を受け止めて、どう対応していくのかという実質的な議論を深めることができた1年だったと思います。

中期経営計画については、棕梨社長をはじめ執行側の皆さんが、現場と一体となって、適切なゴールを設定することが出来たと思います。これから一つ一つ成果を出していくことが、株主の皆さま、ステークホルダーの皆さまの信頼につながると考えています。



**お客さまからの期待に応えるものであるか、YMFGがどのような付加価値を提供できるのかを意識して提言する**

**永沢** 私は、金融業界に勤めたのち、金融分野の消費者活動に長く携わり、金融庁の顧客本位の業務運営の原則の策定にも、金融審議会委員として関わりました。

取締役会での議論では、お客さまの期待に応えるものであるか、当社がどのような付加価値をご提供できるのかといった観点から、質問や意見具申をするよう努めています。また、株主も大切なステークホルダーです。株主から見て、この経営判断はどう映るかという視点を大切にしたいと思います。特に情報開示は重要と考えています。

ビジネスにリスクテイクは不可欠ですが、合理的なリスクテイクかどうか、そのリスクをどうコントロールしようとしているのかといった議論を深め重ねていくことが、取締役会の課題と考えています。多彩なメンバー構成ですので、期待していただきたいと思っています。

**末松** 私はメディア会社経営をしておりますので、時代が大きく動いている中で、今までの常識にとらわれることなく、少し視野を広げて欲しいということ意識しながら社外取締役として提言するようにしております。

これまでは、業界の中の常識にとらわれてしまっているようなことがあったと思います。同じ業界の他の地域の金融機関に目が向いていたたり、あるいは自分たちのグループの中だけのことを基準に考えていたりしていたのですが、世界は変化に富んだダイナミックな時代です。多方面の知見を持っている社外取締役の方々とともに、この1年議論が非常に活発になっていると感じます。



**時代が動いている中で、今までの常識にとらわれることなく、視野を広げる**

**佃** 私は、社外取締役として8年目を迎えますが、最近では、多様な経歴を持つ社外取締役がそれぞれの立場で意見され議論が深まっており、取締役会としてより良い方向に進んでいると思います。

**山本** 私は去年の株主総会で社外取締役に初めて選任されて、1年経ちます。ガバナンスということについて考えますと、2021年10月に調査本部等による調査報告書が出されて、その中で提言がされています。これは内部統制を含めたガバナンス、それから組織文化・風土、非常に広い範囲に対する提言です。その提言を受けて、11月の終わりに取締役会として改善策を決議して公表しました。

私はこの調査報告書を真摯に受け止めて、それに対する改善策をきちんと実行していくこと、それをフォローしていくということが、取締役会の使命だと思いますし、そうすることでガバナンスが強化されていくと考えます。

改善策は広い範囲に亘っていますが、棕梨社長以下執行側の努力もあり、スピード感をもって改善、改革が進んでいることは評価しています。

今後の課題は、改善策の仕組みやルールをつくっただけでは形骸化するリスクがあるので、実質的な

中身を継続的に改善していくことです。組織文化など大きな変革もあり、そこは定期的に報告を受けながら、取締役会でディスカッションする。これが非常に大事だろうと思います。そして中長期的には、常にそこに立ち戻って、ガバナンスがどれだけ改善できているかをウォッチしていく。これが取締役会の監督ということであり、そのレベルが上がることによって実効性が高まっていくのだと思います。



**調査報告書を真摯に受け止め、改善策を着実に実行していくことでガバナンスが強化される**

当社の社外取締役の多様性は非常に優れていると思います。その資産をどううまく活用するかは、まさにその腕にかかっていると思います。うまく活用できてガバナンスが向上し、必然的に企業価値が向上していく方向に進むことに大いに期待したいし、それは我々取締役としての使命でもあると考えています。

**棕梨** 仰るとおり改善策は策定して終わりということではなく、取締役会、そして執行側として、PDCAを適切に回し、ガバナンス改善、企業価値向上につなげていくというところに、真摯に取り組んでいくことが非常に重要だと受け止めています。



## 社外取締役座談会

### 社外取締役としての役割について

**佃** まず社外取締役の役割としては、1つ目が、社内の方では言いにくいこともきちんと提言をすること。2つ目が、社内の方が全く経験されていなかった経験を積み重ねてきたことをベースにして、今の事業に対する新たな視点からの提言をすること。この2つの役割だと思っています。

5年ほど前から低金利政策が定着し、地方銀行、金融業の事業環境が大幅に変わりました。国内経済の状況を考えると金利を上げようがない。従って事業形態を変えていかなければならないと考えます。

実行すべきことは、外部人材の登用や社員のリクルート、そして社員教育をやり直すこと。多様性のある人が積極的に発言する。これからの当社の事業ポートフォリオの変化に乗って新たな事業を開拓していくという意味で、非常に大事なことだと思います。

**国政** この数年、YMFG と3銀行の位置付けがいまいったと思います。それから特定の人、特定の部署に権限が集中したことも大きな問題でした。そこは改善されており、皆さんが同じ方向を向いて協議し新しい方針に進んでいくよう、適切にモニタリングをしていくことが役割だと思っています。

**三上** 外から見ているのと内部で見るとでは大きなギャップがありました。

そこからの学びと、取締役会での信頼関係や、さらには3頭取を迎えて現場の声も加わって、さらにパワーアップした取締役会になり、私自身もわくわくしています。

世界的に見ると、日本は昨今の円安に表れているように価値が下がっています。さらにITの世界に携わっていると、東京と地方にどんどん差ができていくことに危機意識を持っています。その中で、日本の特に地方の皆さまが本当に幸せに楽しく、輝かし

く生きていける未来をつくることに、YMFG には果たすべき大きな使命があると思います。チャレンジしていこうというカルチャーをYMFG が発信し、地域全体が成長していけるような枠組みを作る役割があると思いますし、それに際しての人材登用やデジタルの活用を積極的に進め、全く違う知見を入れることで、お役に立ちたいと考えています。



### デジタルの活用を積極的に進め、 チャレンジを続けるカルチャーを YMFGが発信

**末松** 私自身が広島県出身でもあり、地方創生の意識が強いです。東京目線だけではなく地域の目線。その両方を持ってしっかりと発言したいと、常に意識しております。

加えて、株主の皆さまとのコミュニケーションの課題というのは、当初感じておりました。最近、**棕梨**社長がお時間を取り、しっかりとした情報提供やコミュニケーションが出来ていると思います。更にポジティブな情報発信や、積極的なコミュニケーションを通じて、存在感や実績をきちんと評価していただけるようにアドバイスをしていきたいと思っています。

**山本** ガバナンスの向上に関して、YMFG は監査等委員会設置会社という、いわゆる取締役会の監



督機能を重点的にやろうという機関設計がされています。これまでのいろいろな課題の中で見えてきたのは、執行側と監督側間のコミュニケーションがうまくいってなかったことだと思うのです。そこに齟齬があると、取締役会としての監督機能はできないわけです。

そういう意味で、中核の3銀行の頭取をYMFG の取締役として選任することで、執行と監督、それぞれのコミュニケーションを円滑にするという選択は、非常に良いことだったのだらうと私は思います。執行側で考えている成長戦略あるいは地域価値創造に対する取り組みの実行状況の報告を受けながら、目指す目標に対してどうなのかというところを取締役会で議論し、次はどのような手を打つのかを議論して、企業価値を高めていくことが私に求められている役割と思っています。

**永沢** 社外取締役の重要な役割は、経営のモニタリングであると認識しておりますが、社外取締役にとって、会社がどのように経営されているかを知ることが難しいことではありません。このたび取締役

会の構成を見直していただき、直接に執行に当たっておられる3銀行のトップから直接話をお聞きできるようになったことは、改革の一つの成果であったと思います。取締役会を実効的なものにしていくためには、取締役会の運営も改革していく必要があります。そのための提言をしてみたいと思います。

私もこの地域の出身であり、山口銀行で2年間、社外取締役を務めさせていただきました。YMFG が立地する地域の声をお聞きすることや、3銀行の社外取締役の間の円滑なコミュニケーションを図ることも、自分としては担ってまいりたい役割です。

**棕梨** 非常に多様なバックグラウンドを持った社外取締役の方に揃っていただいています。執行側としては、事前の議案共有についてできる限り丁寧に説明し、執行側で起きていることをリアルにお伝えし、コミュニケーションを密にとらせていただいて、活発な議論ができるよう引き続き努力していきます。そして取締役会一体となって、企業価値を向上させていきたいと思っています。



## 社外取締役座談会

### 山口フィナンシャルグループに 対する期待について

**棕梨** まず地域金融グループとして、地域経済がよくなないと、私どもの企業価値も高まっていかなと考えています。そのためには地域経済を支えているお客さまがどういう課題を持たれ、どのようなことを解決していけば、お役に立てるかというところを、金融、非金融の両面で考えなければならないと思っています。

そのためにも、社員一人ひとりにパーパスが浸透し、ビジョンの実現に向けグループ一丸となって取り組んでいきます。

多様な人材の活躍を推進し、社員のエンゲージメントを高め、現場で汗をかいている社員を大切にしてお客さまと向き合っているリアルな情報を取締役会に挙げていきます。その中でしっかりとお客さまのお役に立つグループ、課題を解決していくグループをつくっていきたくと考えています。

**国政** 今回、新たな中期経営計画を定めました。取締役会でも十分審議されて決定された中期経営計画を忠実に実行していくことを目指し、YMFGの執行側だけではなく、株主、社員、お客さま、全てのステークホルダーとの相互関係の中での実現、それに尽きるのではないかと考えております。

**三上** 「地域価値向上企業グループ」という、大きなビジョンに我々も賛同し取締役会で承認しています。計画の着実な実行を目指して私たちもしっかりと支えていきたいと思っています。

地域の価値を共創し、未来へと伝えていくことは非常に重要です。でも一足飛びの近道があるかというところだと思います。やはりコアの金融ビジネスを中心として、まずは社員のカルチャー変革から始めて、社員の皆さんが生き活きと働くことができ、さらにお客さまへと一歩、二歩進めていくことが重

要と思っています。それをある程度のスピード感を持ち、あるべき姿に向かって進めていくというバランスが大事であると思います。

**佃** 私は今後期待するところが大きい。今回の中期経営計画、これを着実に進めていってほしいです。その中で社員のカルチャーの変革というのは非常に大事で、社員を鍛え直さないといけない。だから人材への投資が必要です。リカレント教育、あるいは外部の人材を投入するということを含めて、もっとイノベティブなスタンスに変えていかなければいけない。これが一番大きな課題であり、期待するところでもあります。



### 外部人材登用や社員再教育によって、 多様性のある人が新たな事業を 開拓していく

**山本** 昨今、サステナビリティ経営やパーパスが大変注目されています。YMFGでもそうした言語を統一し、会社の存在意義そして何が重要課題かということ、取締役会で議論してきました。

地域の金融機関を中核としたグループですから、ステークホルダーである地域の方々あるいは地域の経済を担っているの方々に対して、いかに良質なサービスを提供できるかが非常に大事だと思います。

YMFGはそのポテンシャルを持っていると思って

いますので、組み立てられた計画に従って結果を出していくことを、取締役会としてはフォローしていきたいと思っています。

もう一つ、非常に大きなステークホルダーは社員の皆さんです。人材活用あるいは人材育成をどうしていくか。当然そこにはダイバーシティやインクルージョンなどを含めた上で、長期的に取り組んでいく。この辺りもしっかりフォローしたいと思っています。

中期経営計画を達成することが、地域や社員、ステークホルダーに対する回答にもなるし、株主の皆さんからの信頼を勝ち得ることになると思います。中期経営計画の業績目標を達成するというのが、過去のガバナンスの問題点を改善した証ということになるのではないかと考えます。

**永沢** YMFGは金融、非金融を通じて、発展、成長する地域に変えていくことを期待されていると思っております。ステークホルダーの皆さまは、それを期待されてYMFGに投資をされ、勤務をされ、お客さまも選んでくださっていると思います。この地域の経済成長をどのように担っていくのかを考えられる、そして実行、実践できる企業グループになっていくことが、YMFGに期待されていることだと考えます。

**末松** 棕梨社長の体制になって、スピーディーにご自身の役割を実行されていますし、この難しい時期の舵取りを、我々社外取締役も、しっかりお支えできたのではないかとこの自負もあります。

この状況を、社内の人たちはしっかり感じていると思うのです。コミュニケーションスタイルがそもそも大きく変わっていますし、棕梨社長は社員の方々とのコミュニケーションの時間もかなり取られておりますので、社員の皆さんのモチベーションが上がってきているのではないかと期待しています。

**棕梨** 社外取締役の皆さんからは、日頃からこのようなご意見をいただき、非常に重要で意義のある取

締役会が行われています。

組織風土の改革というところについては、新しい分野に挑戦していく風土がどんどん育っていくよう進めていきます。多少、回り道になるかもしれませんが、一人で走るのではなく、知見のある皆さんの意見を伺い、一旦立ち止まってしっかり考えたいので、次に進んでいくということが重要だと考えています。

今回の中期経営計画では、策定プロセスにボトムアップの手法を取り入れました。またYMFGの存在意義であるパーパスも皆で議論して策定しました。あらゆるステークホルダーの方々と一緒に課題を解決する風土をつくり、そして、オープンな環境で様々な知見を頂きながら、地域の価値向上についてはYMFGの企業価値向上の実現に向けて進んでいきます。

# YMFGの概要

YMFGは、中核となる3銀行をはじめ、多様なグループ会社が一括となり、地域やお客さまの幅広いニーズにお応えする体制を整えています。



## 山口フィナンシャルグループ

本社所在地 下関市竹崎町四丁目2番36号  
 設立年月日 2006年10月2日  
 資本金 500億円

(2022年7月1日現在)

### 銀行業務

- 山口銀行** 国内 131店舗  
海外 3店舗、1駐在員事務所
- もみじ銀行** 国内 104店舗
- 北九州銀行** 国内 37店舗

### 証券業務



YMFG 山口フィナンシャルグループ

ワイエム証券

### 投資助言・代理業務



株式会社ワイエムライフプランニング

### 地域に関する課題研究・ コンサルティング業務



YMFG ZONEプランニング

### 有料職業紹介事業



株式会社YMキャリア

### 保険代理・銀行代理業務



山口フィナンシャルグループ  
保険ひろば

### クレジットカード業務



井筒屋ウィズカード

ワイエムセゾン株式会社

株式会社やまぎんカード

もみじカード株式会社

### 投資運用業務

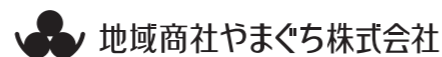
ワイエムアセットマネジメント株式会社

### 福利厚生代行業務



株式会社イネサス  
INESUS

### 地域製品の卸売・小売業務



地域商社やまぐち株式会社

### 各種コンサルティング業務

ワイエムコンサルティング株式会社

### 投資ファンド運営業務



山口キャピタル株式会社

### リース業務

ワイエムリース株式会社

### 信用保証業務

株式会社ワイエム保証

### クラウドファンディング業務



ふるさとをみたく  
KAIKA  
株式会社KAIKA

### 農業経営に関する業務



株式会社バンカーズファーム  
Bankers Farm Inc.

### 債権管理回収業務



にしせと地域共創債権回収株式会社

### シップファイナンス業務高度化支援

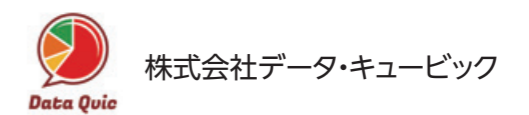


西瀬戸マリフパートナーズ  
NISHISETO MARINE PARTNERS

### 不動産賃貸業務

三友株式会社  
もみじ地所株式会社

### DXコンサルティング業務



株式会社データ・キュービック  
Data Quic

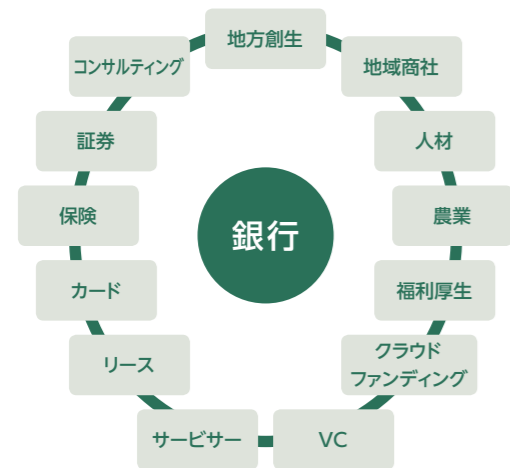


# 競争優位の源泉

## YMFGの強み

### 1 グループの総合力

YMFGでは20社以上の子会社・関連会社を有し、金融の枠を超えグループ一体で地域・お客さまの幅広いニーズにお応えできる運営体制が整っています。



### 2 強固なお客さま基盤

山口県の企業におけるメインバンクシェアは、県内の地銀、第二地銀、都銀、信用金庫の中でトップとなっており、広島県でも第二位と高い営業基盤を確保し、強固なお客さま基盤を構築しております。

(2022年3月)

	貸出金 シェア	預金 シェア
山口県	43%	46%
広島県	22%	22%
北九州市	14%	11%

(手形交換所の交換計数を基に作成)

### 3 充実した自己資本と健全な資産

YMFGは、地銀トップクラスの資産規模を有し、地域の金融インフラとして、お客さまの資金ニーズに積極的に応えし、地域と共に成長することを目指しています。

総自己資本比率

12.65%

総資産

12兆1,826億円

不良債権比率

1.55%

### 4 ネットワーク

YMFGは山口県、広島県、北部九州を主な営業エリアとし、この他、愛媛県、東京、大阪など、海外では中国と韓国に店舗を構え、香港にも駐在員事務所があります。

県を跨いだビジネスマッチングをはじめ、お客さまの販路、事業規模拡大ニーズもサポートできる体制を整えています。

国内	店舗数
山口銀行	131店舗
もみじ銀行	104店舗
北九州銀行	37店舗

海外



山口銀行…3店舗、1駐在員事務所

## 営業エリアの特徴 ～山口・広島・北部九州～

YMFGの営業エリアである山口県、広島県、北部九州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。

一方で中国地方では全国平均を上回る水準で高齢化が進んでおり、こうした地域の課題に対し真摯に向き合い課題解決を目指す事で、地域の持続的な発展に貢献します。

### 山口県

- 充実した産業集積  
原薬出荷額は全国1位(2020年)  
(山口県「企業立地の案内パンフレット」より)
- 企業の後継者不在率  
71.0%/全国5位(2021年)  
(帝国データバンク)
- 工業用水の安定供給  
全国1位の給水能力(2021年)  
(山口県「企業立地の案内パンフレット」より)
- リスク分散の適地  
全国3位の地震の少なさ(2021年)  
(山口県「企業立地の案内パンフレット」より)

### 北部九州(北九州市)

- 子育てのしやすい街  
(政令指定都市部門)  
11年連続1位  
(NPO法人エガリテ大手前調べ)
- 2018年にアジアで唯一「SDGs推進に向けた世界のモデル都市」に選出
- 陸・海・空の充実した交通インフラ

### 広島県

- 製造品出荷額(2019年)  
全国シェア3.0%(全国11位)  
(経済産業省「工業統計調査」より)
- 事業所数  
12万(全国11位)  
(総務省「令和3年経済センサス活動調査」より)
- 観光資源 2つの世界文化遺産  
厳島神社、原爆ドーム
- 牡蠣の生産量全国1位(2021年)  
(広島県「ひろしまラボ」より)

## 人口および経済の特徴

	人口	県内総生産	県民所得
山口県	134万人	6兆3,746億円	4兆3,834億円
広島県	280万人	11兆7,137億円	8兆7,589億円
福岡県	514万人	19兆8,080億円	14兆7,359億円

(総務省「国勢調査2020年度」)

(内閣府「県民経済計算2018年度」より※名目ベース)

YMFGの使命・ 存在意義(パーパス)

# 「地域の豊かな 未来を共創する」

**経営資源**

**財務資本**

- 充実した自己資本
- 健全な資産

**人的資本**

- 多様で豊富な人材
- 金融・非金融分野に関する高度な専門性

**社会関係資本**

- 山口・広島・北部九州を中心とした広域ネットワーク
- 強固なお客さま基盤

**知的資本**

- グループ全体の総合金融サービス
- 産学官連携の取り組み
- 地域に確立したブランド

**グループサステナビリティ方針**

私たちは、地域の皆さまと共に歩み、共に成長するため、様々な事業活動を通じて、多様な課題の解決に取り組み、地域の価値向上を実践していくことにより、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

**YMFG中期経営計画2022**

**方向性**

- 地域の持続可能性向上
- YMFGの持続可能なビジネスモデル構築

**重点項目**

**当社特定マテリアリティ**

**4つの取り組みテーマ**

- 地域社会・経済活性化への取り組み
- 環境保全への取り組み
- 役職員全員の働きがいへの取り組み
- 強固な経営基盤づくりへの取り組み

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

**提供価値**

**地域社会**

地域価値向上  
経済活性化  
持続可能な社会の実現

**お客さま**

金融仲介機能発揮  
高品質なソリューションの提供

**株主さま**

企業価値向上  
株主還元

**従業員**

一人ひとりが活躍できる  
環境・機会を共に創る

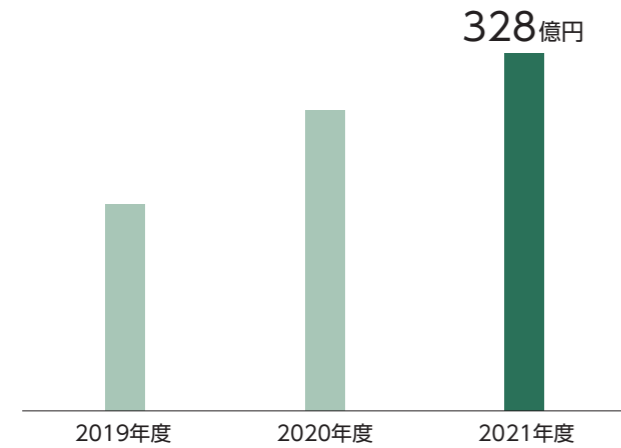
**社会課題** 人口減少 少子高齢化 企業成長 事業承継 産業創出 デジタライゼーション

**外部環境** ライフスタイルの多様化(多様な価値観への対応) COVID-19 気候変動 国際情勢

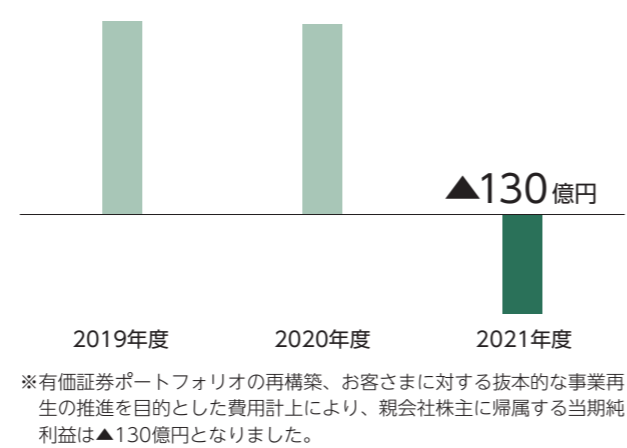


# 財務ハイライト

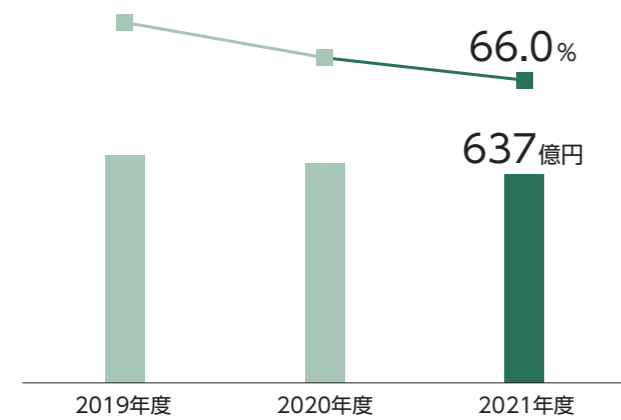
## 連結コア業務純益 (投信解約益除く)



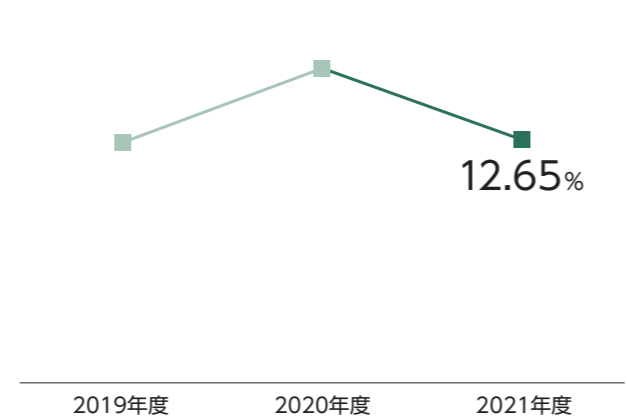
## 親会社株主に帰属する当期純利益



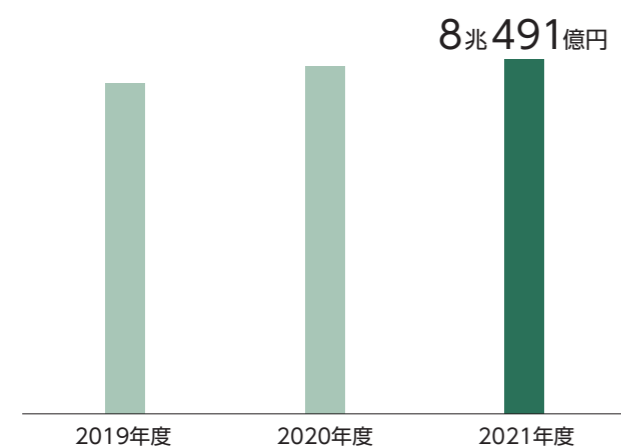
## 経費/OHR



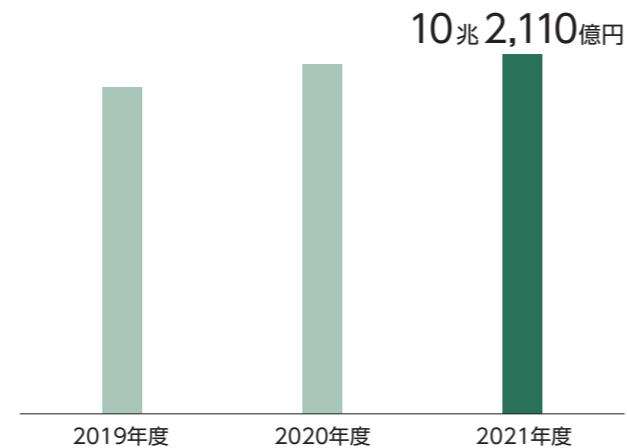
## 自己資本比率



## 貸出金平残

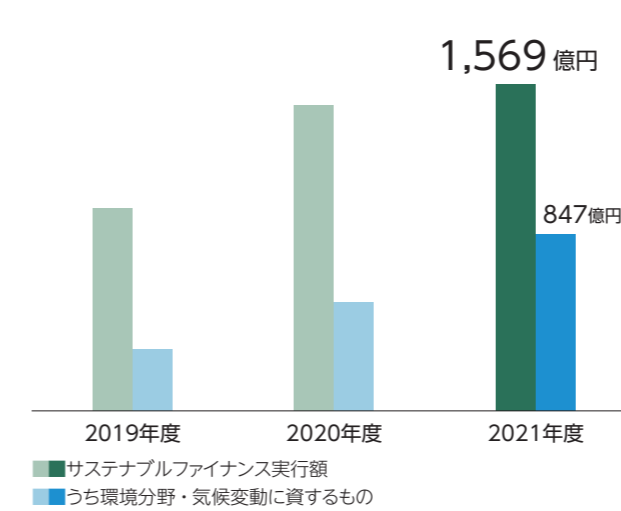


## 預金平残

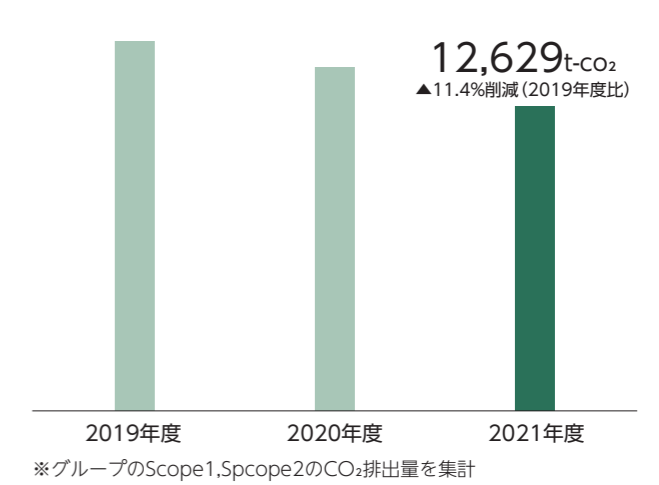


# 非財務ハイライト

## サステナブルファイナンス実行額



## CO<sub>2</sub>排出量



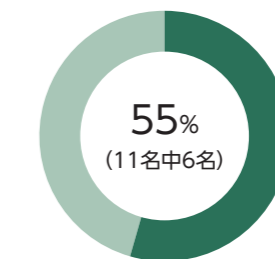
## 金融リテラシー(セミナー)



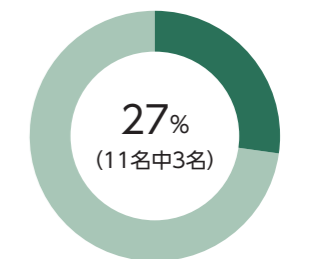
多様性人材管理職割合 5.9%

女性管理職割合 3.0%

## 独立社外取締役比率



## 女性取締役比率



## 外部評価・イニシアチブへの参画

### 健康優良法人2022



### TCFD賛同



### 格付情報

山口フィナンシャルグループ	AAA	高 ↑ 信頼度 ↓ 低
A (安定的)	AA	
山口銀行	A	
A+ (安定的)	BBB	
もみじ銀行	BB	
A+ (安定的)	B	
	CCC	
	CC	
	CC	
	CC	

(格付付投資情報センター (R&I) ※2022年3月23日現在)

# 業績の状況

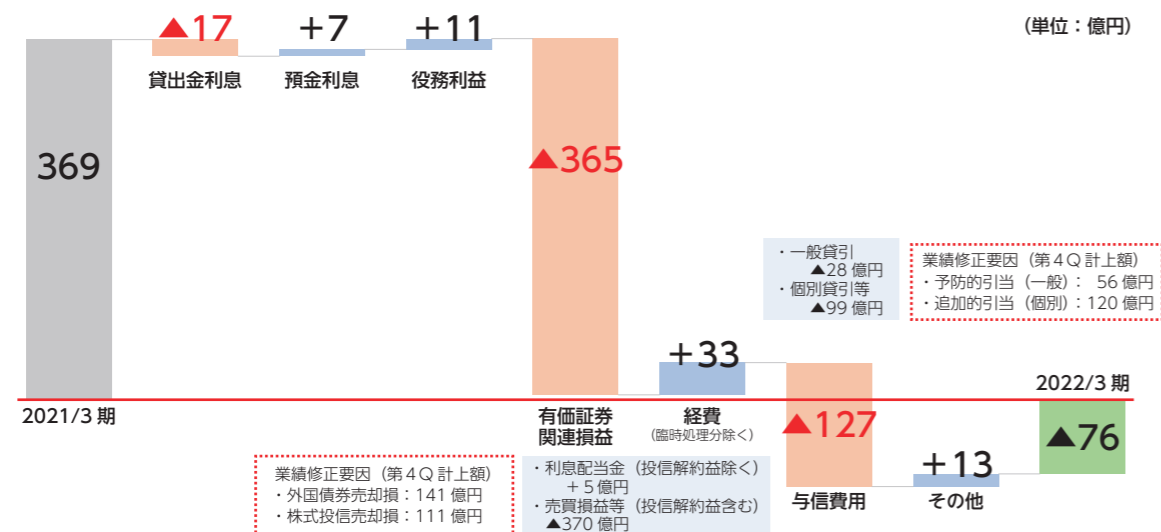
## 2021年度実績（連結）

経常利益は、「有価証券ポートフォリオ再構築」、「お客さまに対する抜本的な事業再生の推進」を目的とした費用計上により、有価証券関連収益が365億円減少、与信関係費用が127億円増加したことにより、前期比446億円減少して76億円の損失となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年同期比379億円減少して130億円の損失となりました。

(億円)	2020年度	2021年度	前期比
コア業務粗利益	1,220	1,087	▲ 132
資金利益	1,015	867	▲ 148
うち預貸金利益	669	659	▲ 10
うち有価証券利息配当金	373	225	▲ 148
うち投信解約益	274	121	▲ 152
役員取引等利益	158	170	+11
経費(△)(臨時処理分除く)	670	637	▲ 33
コア業務純益	550	450	▲ 99
投信解約益除く	275	328	+53
経常利益	369	▲ 76	▲ 446
特別損益	▲ 1	21	+23
親会社株主に帰属する当期純利益	249	▲ 130	▲ 379
与信関係費用(△)	94	221	+127
経費(△)(臨時処理分含む)	645	605	▲ 39
有価証券関連収益	230	▲ 134	▲ 365
総自己資本比率(%)	13.43	12.65	▲0.78

### 経常利益の増減要因



## 2022年度業績予想（連結）

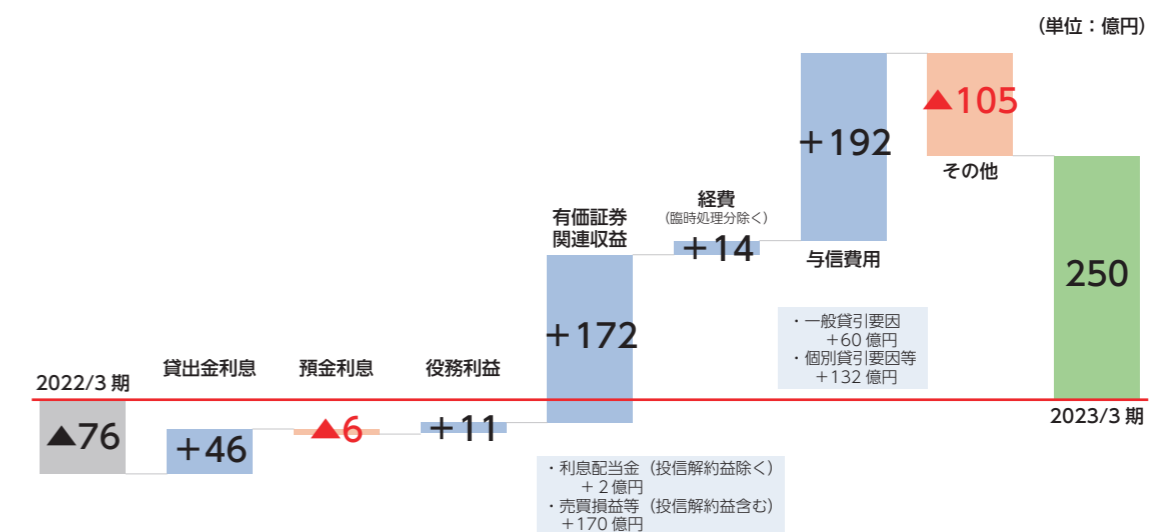
2022年度の業績については、以下のとおり計画しています。

経常利益は役員利益の増加、経費の削減の他、有価証券ポートフォリオの再構築によるインカムを重視した安定的な収益構造への転換、与信費用の減少により、前年同期比326億円増加して250億円を計画しています。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年同期比300億円増加して170億円を計画しています。

(億円)	FG連結	前期比
コア業務粗利益	954	▲133
資金利益	744	▲123
うち預貸金利益	699	+40
うち有価証券利息配当金	105	▲120
うち投信解約益	0	▲121
役員取引等利益	181	+11
経費(△)(臨時処理分除く)	623	▲14
コア業務純益	331	▲119
投信解約益除く	331	+2
経常利益	250	+326
親会社株主に帰属する当期純利益	170	+300
与信関係費用(△)	29	▲192
経費(△)(臨時処理分含む)	621	+16
有価証券関連収益	38	+172

### 経常利益の増減要因





# YMFG中期経営計画2022の概要

**名称** YMFG中期経営計画2022-地域の豊かな未来を共創する-

**計画期間** 2022年度から2024年度までの3年間

## 中期経営計画の方針

「YMFG中期経営計画2022 -地域の豊かな未来を共創する-」では、当社グループの使命・存在意義（パーパス）「地域の豊かな未来を共創する」を経営の基軸として、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。

パーパスを基軸として、5つの重点項目を実施し、「地域の持続可能性向上」、「YMFGの持続可能なビジネスモデル構築」を進め、当社グループの将来のあるべき姿（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」の実現を目指し、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

## 中期経営計画の位置づけ

「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」の実現に向けて

### グループサステナビリティ方針

私たちは、地域の皆さまと共に歩み、共に成長するため、様々な事業活動を通じて、多様な課題の解決に取り組み、地域の価値向上を実践していくことにより、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

### 当社特定マテリアリティ(4つの取り組みテーマ)



### 本中期経営計画の位置づけ

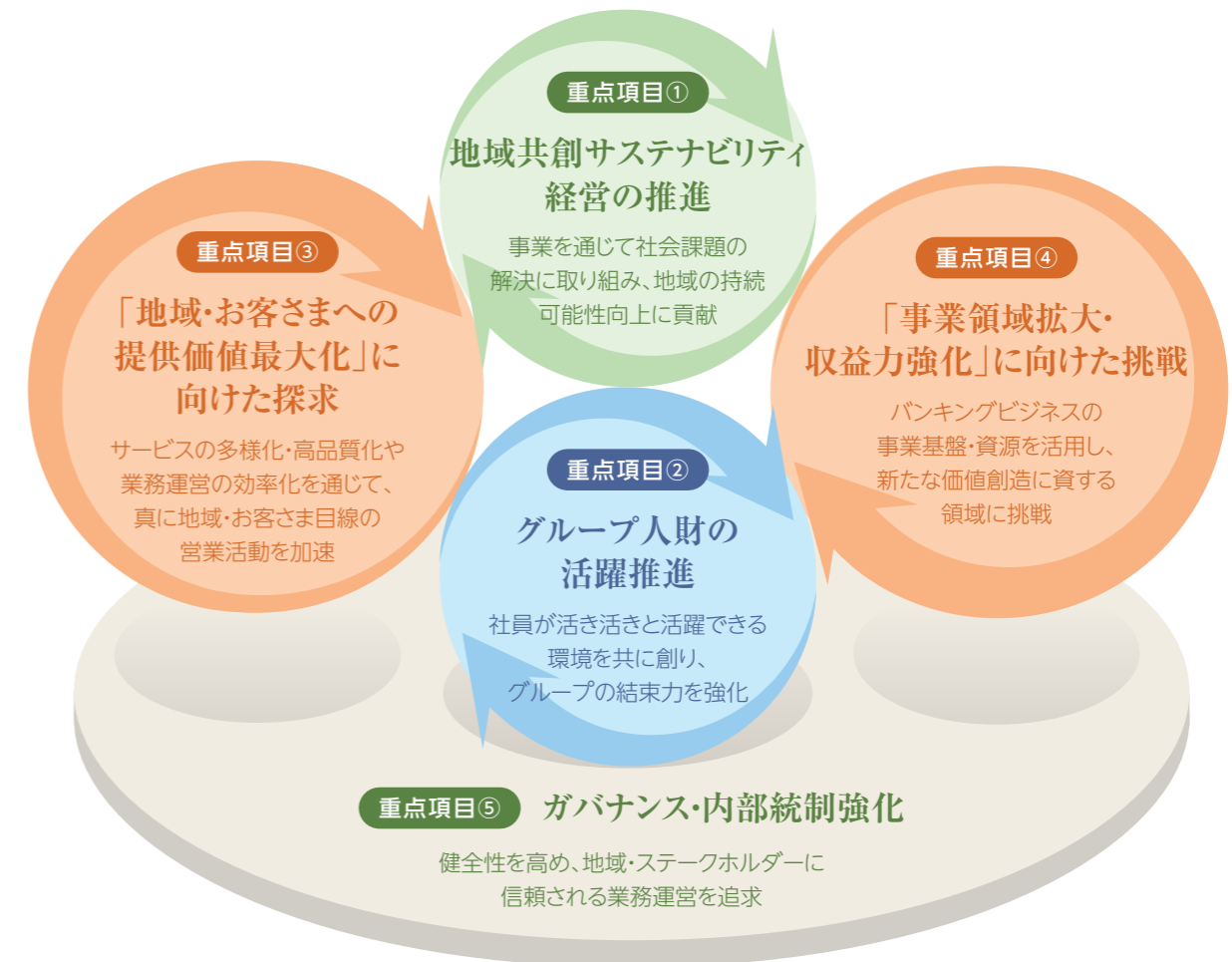
地域とYMFGのサステナビリティ向上に向けて、「チームYMFG」として、  
地域・お客さま本位の事業活動に邁進する3年間

### 目指す方向性

「地域の持続可能性向上」、「YMFGの持続可能なビジネスモデル構築」を目指す

## 5つの重点施策

ステークホルダーの皆さまの信頼のもと、地域共創サステナビリティ経営・グループ人財の活躍を成長に向けた原動力・推進力として、地域・お客さま本位で考動。



## 目標経営指標

・中期経営計画最終年度(2024年度)にROE5.0%程度、当期純利益は過去最高の330億円を目指します。

	2021年度(実績)	2022年度	2023年度	2024年度
経常利益	▲76億円	250億円	350億円	475億円
当期純利益	▲130億円	170億円	240億円	330億円
ROE	—	2.7%	3.7%	5%程度
修正OHR(投信解約益除く)	66%	65%	62%	60%程度
総自己資本比率	12.65%	12%程度		
配当性向	—	40%程度		

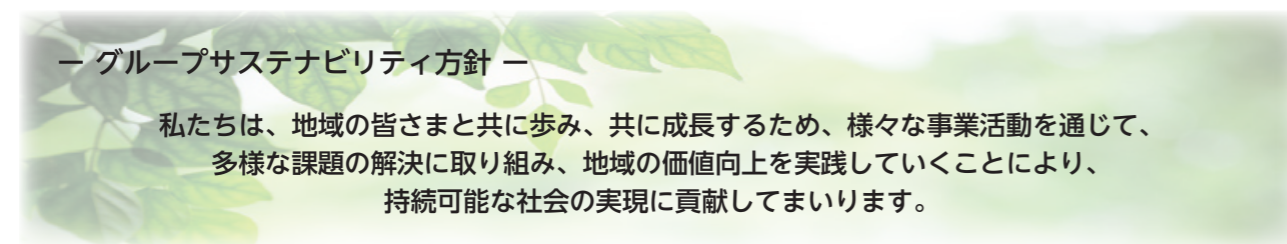
## 重点項目① 地域共創サステナビリティ経営の推進

### グループサステナビリティ方針

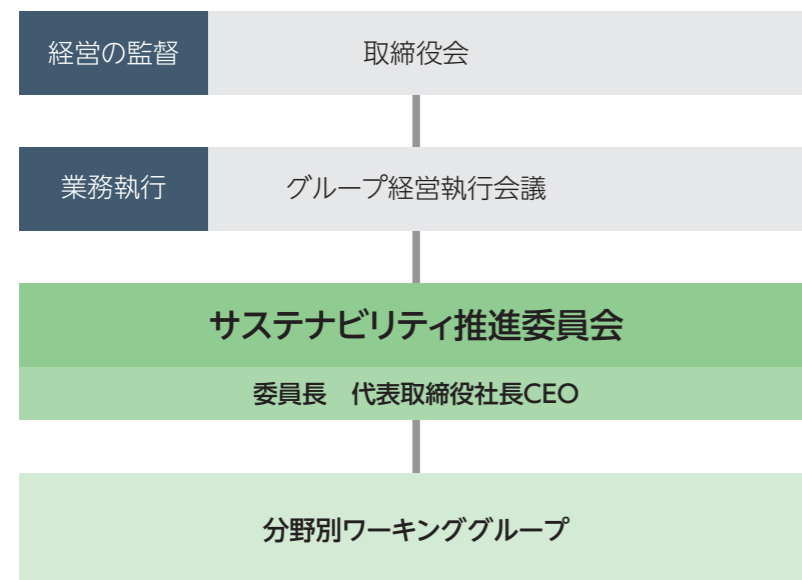
YMFGは、「地域価値向上」に資する企業グループを目指し、かつグループ全体で意思を共有できるものとして「グループサステナビリティ方針」を策定しました。

本方針に基づく事業活動を通じて、地域の発展と未来づくりに邁進してまいります。

また、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、さらには、情報開示を充実させることで、ステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築します。



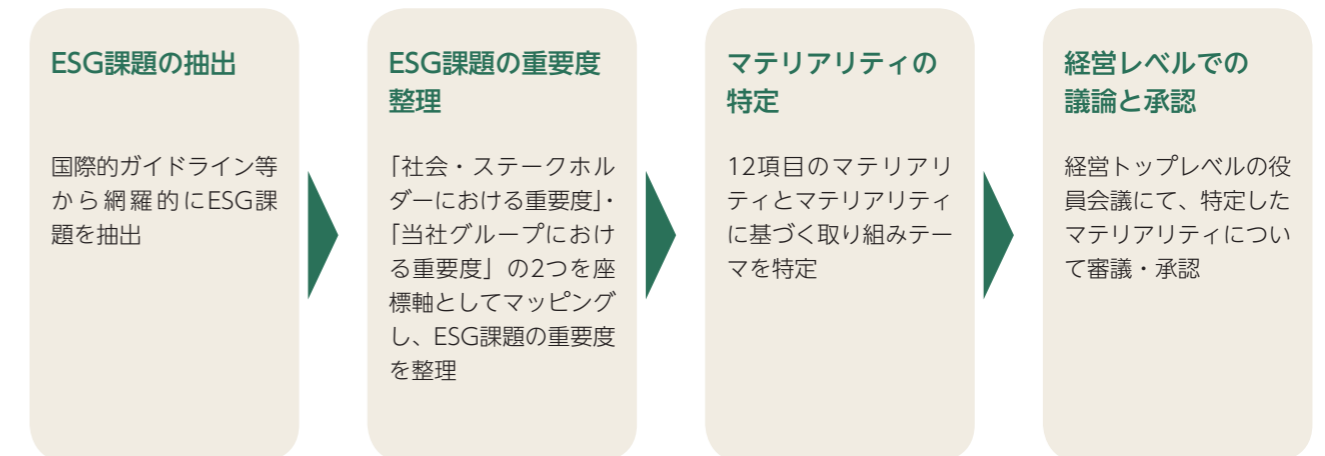
### サステナビリティ推進体制



- 目的**  
 事業基盤である環境・社会の持続可能性向上に貢献することで、当社グループ事業の持続的成長を図るサステナビリティ経営の推進を加速していきます。
- 概要**  
 当委員会では、サステナビリティ経営の推進を目的とした年度計画、施策等の検討、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を実施し、取締役会で監督する態勢も構築しています。

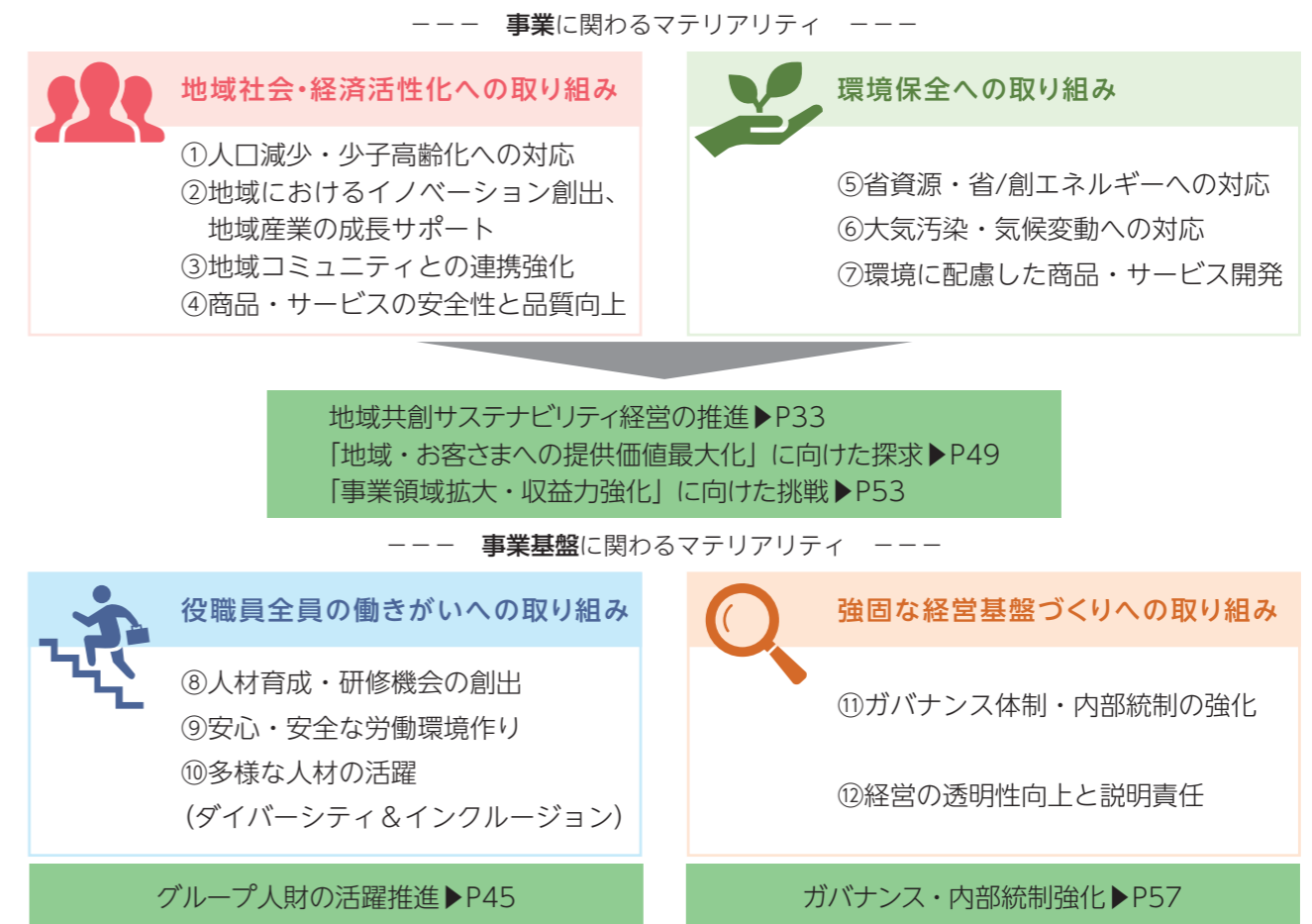
### マテリアリティ特定プロセス

YMFGは、持続可能な社会の実現に貢献するために、特に重点的に取り組むべきESG課題「マテリアリティ」を特定しました。事業活動を通して、以下12項目のマテリアリティの解決に積極的に取り組んでいきます。



### マテリアリティ

事業活動を通して、以下12項目のマテリアリティの解決に積極的に取り組みます。





## 地球温暖化・気候変動対策（TCFD提言への取組み）

YMFGでは「マテリアリティ」の一つに「大気汚染・気候変動への対応」を特定し、気候変動への対応を経営の重要課題として捉えており、2021年12月に気候変動の情報開示フレームワークを提言するTCFD提言に賛同しています。

### ガバナンス

当社グループでは、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」を設置し、気候変動を含む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います。委員会の下に、分野別のワーキンググループを設置し、組織横断的な推進体制を構築しています。

また、気候変動に関する取り組みを含む、サステナビリティ推進委員会における審議内容は、グループ経営執行会議での議論を経て、適宜取締役会へ付議・報告を行っており、取締役会が監督する態勢としています。

### 戦略

当社グループでは、「大気汚染・気候変動への対応」をマテリアリティとして特定し、気候変動に伴うリスク（移行リスク・物理的リスク）と機会については、与信エクスポージャーの規模および気候変動への影響度の高さ等を踏まえ、重要セクターを選定し、定性的に分析しています。

当社グループの貸出金等に占める炭素関連資産\*（電力、ガス、エネルギー等）の割合は4.97%であり、今後は、気候変動が当社グループに与えるリスクと機会について複数のシナリオ分析を進めるとともに、「環境・社会に配慮した投融資方針」に基づき、適切な投融資判断を行ってまいります。

また、持続可能な地域社会の実現に向けて、商品・サービス提供等の取り組みをより加速させてまいります。

※炭素関連資産：TCFD提言の定義を踏まえたエネルギーセクターおよびユーティリティセクター向けの貸出金、支払承諾、外国為替、私募債等の合計（ただし、水道事業、再生可能エネルギー事業を除く）

### ● リスクと機会

	セクター	主な評価項目		当社グループに与える主なリスク	
リスク	電力・ガス・エネルギー等	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	操業コストの増加、資産価値低下、多額の設備投資等により、顧客の財務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク
			市場／技術	・エネルギーミックス ・顧客の行動変化	操業コストの増加、稼働率の低下、多額の設備投資等により、顧客の財務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク
		物理的リスク	・異常気象の激甚化	事業活動の停滞、物損被害の発生により、顧客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	
	不動産	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	運営コストの増加、省エネ規制対応による建築費・改築費の増加等により、顧客の財務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク
			市場／技術	・顧客の行動変化	稼働率の低下、資産価値低下等により、顧客の財務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク
		物理的リスク	・異常気象の激甚化	物損被害の発生により、顧客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	
	海運・造船	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	運搬コスト・建造コストの増加、資産価値低下等により、顧客の財務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク
			市場／技術	・エネルギー価格 ・次世代燃料船（LNG船等）の導入	運搬コストの増加、稼働率の低下、多額の設備投資等により、顧客の財務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク
		物理的リスク	・異常気象の激甚化	事業活動の停滞、物損被害の発生により、顧客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	
	自動車・自動車部品・陸運	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	運搬コスト・製造コストの増加、資産価値低下等により、顧客の財務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク
			市場／技術	・エネルギー価格 ・電気自動車の導入	運搬コストの増加、稼働率の低下、多額の設備投資等により、顧客の財務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク
		物理的リスク	・異常気象の激甚化	事業活動の停滞、物損被害の発生により、顧客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	

**機会**

- ・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
- ・お客様の気候変動対応やカーボンニュートラルへの取組みを支援する金融・非金融面でのビジネス機会の増加
- ・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

## リスクマネジメント

気候変動に伴うリスクが当社の事業運営・戦略・財務計画に多大な影響を及ぼすリスクと認識しており、「環境・社会に配慮した投融資方針」を策定しました。本方針に基づき、環境・社会に大きな影響を与える可能性のある特定セクターへの投融資について適切に対応してまいります。

### 環境・社会に配慮した投融資方針

YMFGでは「サステナビリティ方針」、「マテリアリティ」を策定しており、地域社会・経済活性化への取り組み、環境保全に向けた取り組みなど、多様な課題の解決に取り組むお客さまを積極的に支援してまいります。

一方、環境・社会に重大なリスクまたは負の影響を与える可能性が高い投融資については、本方針に基づき適切に対応することで、環境・社会への影響の低減・回避に取り組んでまいります。

#### ● セクター横断的に積極支援を行う事業

持続可能な環境・社会の実現に向けた以下の事業に対し、積極的に支援を行います。

1. 地域社会・経済活性化への取り組みに資する事業
2. カーボンニュートラル実現に向けた気候変動緩和に資する事業
3. 世界遺産および有形・無形文化財等の文化財保全に資する事業
4. 防災・減災に資する事業

#### ● セクター横断的に投融資を禁止する事業

以下の事業に対して環境・社会に対するリスクまたは負の影響を認識した場合には、投融資は取り組みません。

1. 絶滅のおそれのある野生動植物の種の国際取引に関する条約（ワシントン条約）に違反する事業  
※各国の留保事項には十分配慮します
2. ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業
3. ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業
4. 児童労働・強制労働を行っている事業

#### ● 特定のセクターに対する取組方針

環境・社会に大きな影響を与える可能性のあるセクターについては、下記の方針に基づき、適切な投融資判断を行います。

1. 石炭火力発電  
石炭火力発電は、他の発電方法と比べ温室効果ガスや大気汚染物質の排出量が多いといわれており、気候変動や大気汚染への懸念が高まる可能性があります。石炭火力発電所新設及び既設発電所の拡張を資金使途とする投融資は行いません。但し、CCUS（分離・貯蓄した二酸化炭素利用技術）等の新技術を活用した高効率な石炭火力発電への移行については、個別に検討します。
2. 核兵器やクラスター弾等の非人道的な兵器の開発・製造  
核兵器、クラスター弾、生物・化学兵器、対人地雷は人道上的懸念が大きいと国際社会で認知されています。これらの兵器の非人道性を踏まえ、これら非人道兵器の製造を資金使途とする事業への投融資は行いません。
3. パーム油農園開発  
パーム油は日常生活に欠かせない重要な原料である一方で、パーム油農園の開発では自然林の伐採や泥炭地での野焼きによる生物多様性や気候変動への影響に加え、児童労働や人権侵害など、環境・社会に重大な負の影響を及ぼす可能性があります。パーム油事業に対してファイナンスの取組みを検討する場合には、顧客の環境・社会配慮の実施状況とRSPO等の国際認証<sup>※1</sup>への参加状況を確認し、慎重に対応します。
4. 大規模な森林伐採  
大規模な森林伐採は、生物多様性や生態系に負の影響を与えるほか、二酸化炭素の吸収・貯蔵機能の低下による気候変動への負の影響等、様々な問題を引き起こす可能性があります。大規模な森林伐採を伴う事業に対する投融資を検討する際は、FSC、PEFC等の国際認証<sup>※2</sup>取得状況や環境に対する配慮状況を確認し、慎重に対応します。

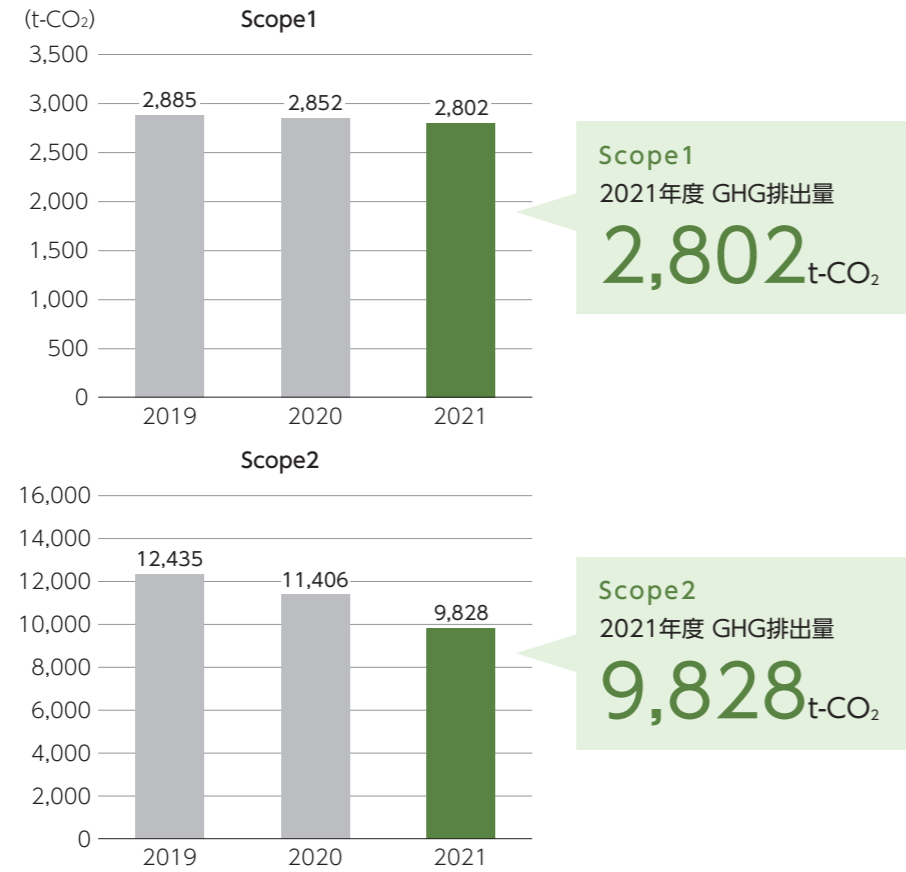
※1 RSPO国際認証：パーム油をめぐる問題と、持続可能なパーム油の生産・利用を目指す国際的な認証制度である「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)」

※2 PEFC認証：PEFC森林認証プログラム(ピーイーエフシー:Programme for the Endorsement of Forest Certification Scheme)は、国際的な森林認証制度の一つ。特長：各国にある森林認証制度を、お互いに認め合うための枠組み。

指標と目標

GHG排出量

当社グループの2019年度から2021年度におけるGHG排出量の推移は以下の通り。



サステナブルファイナンス

当社グループでは、気候変動対応に資する投融資に関する長期目標：2022年度～2031年度(10年間)として、①当社グループが定義するサステナブルファイナンス<sup>(\*)</sup>②うち、環境分野・気候変動対応に資するものの実行額目標を設定しています。

※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支援する投融資と定義しており、以下を対象としております。

- 業種：医療、介護・福祉、教育関連
- 資金使途：創業関連、事業承継、再生可能エネルギー導入資金等
- 商品：私募債(寄付型・BCP策定支援サービス付等)、サステナビリティ・リンク・ローン、グリーンローン、ソーシャルローン等

山口フィナンシャルグループ

サステナブルファイナンス目標 (累計実行額)

① 当社グループが定義するサステナブルファイナンス	2031年度 1.5兆円	② うち、環境分野・気候変動対応に資するもの	2031年度 5,000億円
---------------------------	-----------------	------------------------	-------------------

サステナブルファイナンス実績 (実行額)

① 当社グループが定義するサステナブルファイナンス	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
実行額	1,471億円	1,140億円	1,004億円	1,393億円	1,569億円
② うち、環境分野・気候変動対応に資するもの	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
実行額	413億円	357億円	329億円	446億円	847億円

山口銀行

サステナブルファイナンス目標 (累計実行額)

① 当社グループが定義するサステナブルファイナンス	2031年度 6,700億円	② うち、環境分野・気候変動対応に資するもの	2031年度 2,450億円
---------------------------	-------------------	------------------------	-------------------

サステナブルファイナンス実績 (実行額)

① 当社グループが定義するサステナブルファイナンス	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
実行額	562億円	394億円	445億円	592億円	998億円
② うち、環境分野・気候変動対応に資するもの	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
実行額	262億円	168億円	204億円	247億円	668億円

もみじ銀行

サステナブルファイナンス目標 (累計実行額)

① 当社グループが定義するサステナブルファイナンス	2031年度 5,800億円	② うち、環境分野・気候変動対応に資するもの	2031年度 2,050億円
---------------------------	-------------------	------------------------	-------------------

サステナブルファイナンス実績 (実行額)

① 当社グループが定義するサステナブルファイナンス	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
実行額	577億円	510億円	380億円	499億円	428億円
② うち、環境分野・気候変動対応に資するもの	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
実行額	108億円	120億円	95億円	131億円	148億円

北九州銀行

サステナブルファイナンス目標 (累計実行額)

① 当社グループが定義するサステナブルファイナンス	2031年度 2,500億円	② うち、環境分野・気候変動対応に資するもの	2031年度 500億円
---------------------------	-------------------	------------------------	-----------------

サステナブルファイナンス実績 (実行額)

① 当社グループが定義するサステナブルファイナンス	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
実行額	331億円	234億円	179億円	301億円	141億円
② うち、環境分野・気候変動対応に資するもの	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
実行額	42億円	68億円	30億円	66億円	30億円



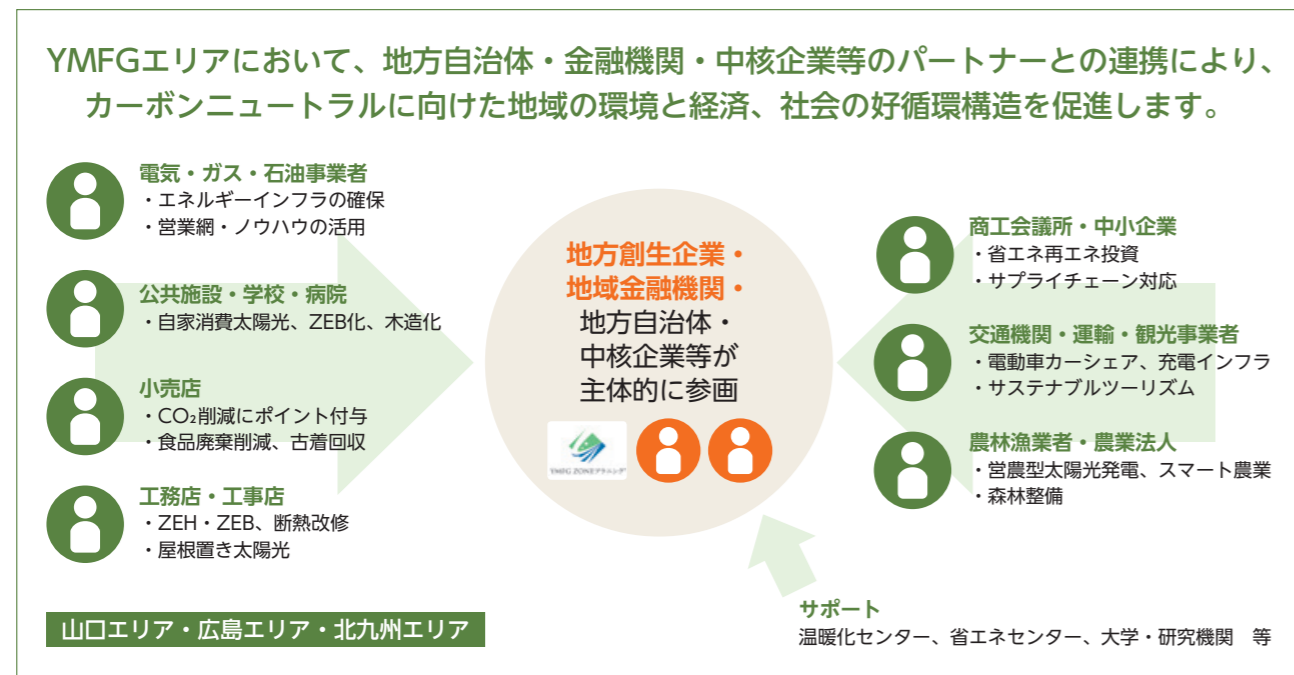
## サステナビリティへの取り組み

### カーボンニュートラル実現に向けた取組推進

YMFG ZONEプランニングは、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを多様な民間パートナーとの連携を図りながら、より一層強化しています。

当社は、自治体実施する脱炭素へ向けた取り組みに対し、一層の支援を行うとともに、地域の皆さまの幅広いニーズや期待に応えられるよう、当社の取り組みに賛同いただけるパートナーと連携を図ることで効果的な活動を展開しています。

今後、カーボンニュートラルに資する取り組みを通じて、経済成長のための構造改革、イノベーションを誘発することで、地域の環境と経済、社会の好循環構造を促進します。



※令和3年6月9日 国・地方脱炭素実現会議 地域脱炭素ロードマップ(案) 【概要】を基にYMFG ZONEプランニング作成  
内閣官房ホームページ <http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/datsutanso/index.html>

### ●主な取組み

**1 環境省地域循環共生圏づくりプラットフォーム事業**  
(2021年6月～)

**<プラットフォーム形成・運営支援>**

当社、神石高原町、地元企業の3者がプラットフォーム運営主体として地域プラットフォームを形成します。

▶環境整備を通して構築する「地域プラットフォーム」のイメージ

**2 環境省×レノファ山口×YMFG**  
(2021年11月～)

**<多様なパートナーとの連携>**

環境省とJリーグクラブ、金融機関で締結した連携協定に基づき、山口県におけるローカルSDGsの推進をはじめ、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、分散型社会への移行の推進等について、全国に先駆けて先進事例創出に向けた取り組みを展開しています。

**3 大崎上島町ゼロカーボン推進計画会議への参画**  
(2021年12月～)

**<計画策定支援>**

地域に根差した地域再エネ事業を推進するため、地方公共団体と地域関係者が連携して、地域に合った再エネ設備の導入計画、地域住民との合意形成など、持続的な取り組みとしての検討を進めています。

出所：大崎上島町HP

**4 徳山下松港カーボンニュートラルポート検討会への参画**  
(2021年8月～)

**<検討会への参画>**

徳山下松港をカーボンニュートラルポートとするため、次世代エネルギーの需要や利活用方針について検討します。

**(活動内容)**

- 新たなエネルギー供給拠点港として徳山下松港の目指すべき姿、取組の方向性に関する検討
- 水素、アンモニアの潜在需要の検討
- 他港との連携の検討 等

**5 山口大学グリーン社会推進研究会への参画**  
(2021年12月～)

**<研究会への参画>**

企業、自治体、産業支援機関、大学等が連携したネットワークを形成し、情報交換や企業間・産学公連携による新たな研究開発等の推進を行うことで、地域におけるカーボンニュートラル実現に向けて貢献します。本研究会には7つの部会が設置され、新しいグリーン地域社会システムの創出を目指しています。

出所：山口大学HP

**6 地域の脱炭素社会の実現に向けた基礎調査業務の受託**  
(2021年8月～)

**<調査・検討業務>**

脱炭素社会実現に向けた計画策定の支援、案件の創出及び形成促進に向けた新たな取組を行い、官民のノウハウの向上とともに新たな脱炭素関連事業の創出を目指しています。

(2021年度受託：呉市)

### 環境省「地域循環共生圏づくりプラットフォーム構築事業」への選定及び周防大島町での取り組み

YMFG ZONEプランニングは、環境省が公募した「地域循環共生圏づくりプラットフォームの構築に向けた地域循環共生圏の創造に取り組む活動団体」に選定されました。

本事業の取り組みにおいては、地元の県立周防大島高等学校と連携し、地域課題解決に資する次世代の担い手を育成するESD\*学習モデルの構築及び、自然資源を活用した地元団体との連携によるエコツーリズムの推進を図ります。

※ESD(Education for Sustainable Development)…持続可能な開発のための教育

#### ●取組背景

環境省では、持続可能な地域づくりに向けた取組として地域循環共生圏(ローカルSDGs)の形成を進めており、各地域でプラットフォームの構築を支援しています。今回の選定を受けて、当社が開発したコンテンツを活用し、地域の課題解決と次世代の担い手育成が連動する教育モデルの構築を進めます。

#### ●エコツーリズムの推進

周防大島海域に群生するニホンアワサンゴをはじめとする豊かな自然資源の保全に取り組む団体と連携し、次世代の担い手育成、町外企業との連携など、様々な取り組みが連鎖的に生まれ、地域の自然の保全と共に資源の有効活用、活動を通じた担い手育成が循環する仕組みを構築することで、周防大島町における自然資源を活用したエコツーリズムの推進を支援します。

※本件選定によりYMFG ZONEプランニングが環境省地域循環共生圏実践団体として登録されます。





## 下関市、協同組合唐戸商店会、株式会社ここはれて及び慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科との産官学包括連携協定の締結

YMFG ZONEプランニングは、商工業の振興及び地域の活性化を目的に、下関市、協同組合唐戸商店会、株式会社ここはれて及び慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科との五者間による産官学包括連携協定を締結しました。地域資源の魅力向上や新たな価値を創造し、地域における豊かなライフスタイルを実現するとともに、進取の気性を育み、チャレンジしやすいまちづくりを進めていきます。下関市唐戸エリアの地域活性化を図るため、唐戸商店街を実証フィールドとした産官学連携による社会実証の実施を予定しています。

- (1) 下関市の活性化に関すること
- (2) 起業や新事業の創出及び事業継続の支援に関すること
- (3) 地域で活躍する人材の育成・教育に関すること
- (4) 地産地消の推進、地場産品の振興・販路拡大・販売促進に関すること
- (5) 観光の振興に関すること
- (6) 地域ブランドの創出に関すること
- (7) その他、本協定の目的の達成のために必要とされること



## 山口大学構内でのスタートアップコミュニティスペースの開設

YMFG ZONEプランニング及び山口キャピタルは、山口大学と連携した地域・企業の課題を解決するスタートアップ人材育成事業の取り組みとして、構内にスタートアップコミュニティスペース「Fun Fun Salon」を開設しています。

これまでも山口大学の現役学生・教職員・卒業生を主な投資対象とする投資ファンド「Fun Fun Drive投資事業有限責任組合」の設立、山口大学内に起業に関する各種支援、知財相談、情報発信等を行う「ベンチャー起業支援室」の設置など、地域スタートアップの立ち上げ及び成長を支援する取り組みを連携して展開しています。

「Fun Fun Salon」では、ビジネス構築のための基礎知識・手法のレクチャーや、ビジネスアイデア創出プロジェクトの提供を通して、ビジネス・地域企業を知るきっかけとなる場所となり、学生の発想力・課題解決力、行動力を養っていきます。

### 「Fun Fun Salon概要」

- 開設日：毎月第3水曜日10:00～17:00（長期休暇中は除く）
- 駐在員：YMFG ZONEプランニング、山口キャピタルの社員
- 場所：吉田キャンパス（共通教育講義棟1F向学社ラウンジ）  
常盤キャンパス（福利厚生棟1Fラウンジ）



## “北九州の台所” 旦過市場火災 復興プロジェクト

市民の台所として親しまれ100年以上の歴史がある北九州市小倉北区の旦過（たんが）市場が2022年4月19日未明、大規模な火災に見舞われ、40以上の店舗が焼損しました。この火災からの復興を目指し、YMFGのクラウドファンディング会社であるKAIKAが「小倉中央商業連合会」が主催する「“北九州の台所” 旦過市場火災復興プロジェクト」を立ち上げ、多くの方々から目標を大きく上回る約5,500万円のご支援をいただきました。

全額、旦過地区（旦過市場商店街、新旦過町内会、魚町グリーンロード協同組合）の復興支援（がれき撤去など）のために使われます。

また、北九州銀行は、当プロジェクトの立ち上げに協力するとともに、復旧に役立てていただくため、500万円を寄付させていただきました。

「旦過地区」での火災により被災された皆さまに、衷心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復旧を心からお祈りいたします。



“北九州の台所” 旦過市場火災復興プロジェクト  
▼福岡県北九州市

## 経済産業省「STEAMライブラリー」への「ローカルSDGs」教育コンテンツ提供とコンテンツを活用したESDの推進

YMFG ZONEプランニングは、経済産業省「STEAMライブラリー」へ「地域循環共生圏（ローカルSDGs）」の構築にチャレンジする地域の人材育成を目的とした教育コンテンツを開発・提供しています。

本コンテンツの開発は、経済産業省令和3年度「未来の教室」事業の一環として実施しており、金融機関としては唯一、YMFG ZONEプランニングがコンテンツ制作事業者に採択されています。制作したコンテンツを活用し、持続可能な社会の創り手を育む教育であるESD（Education for Sustainable Development）を推進していきます。

### コンテンツ

地域でのSDGs実践を目指す「地域循環共生圏」の構築手法を学ぶとともに、トレードオフを乗り越え、環境、社会、経済の様々な課題を同時解決するためにはどうすれば良いのかを考えるコンテンツです。

### コンテンツの活用

当社では、令和2年度の経済産業省「未来の教室」実証事業において、地域課題解決に経済の視点を取り入れたカリキュラムを組成し、広島県立廿日市高等学校の「総合的な探究の時間」の授業を活用して探究・プロジェクト型学習に参画しました。同校の取り組みについては「第7回 広島県ユネスコESD×SDGs大賞 広島大学教育学部長賞」を受賞しました。

この度開発したコンテンツについては、地域循環共生圏の構築をテーマとしており、ESDに資する取組として、自治体や高等学校等の教育機関との連携を図り、実際の教育現場における活用を推進します。





## スタートアップ企業への投資を通じた地域価値向上への取り組み

YMFGでは、社会全体の課題を解決するスタートアップを中心に投資を実施しており、スタートアップとともに成長することで新産業の創出や地域課題の解決、地域経済の成長を目指しています。

累計実績**51件**／**34億円**      2021年度投資実績**19件**／**11億円**

### ・スマートスキャン (株)



同社は病気の無い世界をつくることをビジョンに掲げ、テクノロジー活用による予防医療の普及を目指しています。

低価格で誰でも簡単に利用できる自費診断の脳ドック健診サービスを、同社と連携して地域に普及させることで、健康なまちづくりと暮らしをサポートしていきます。



### ・(株) ビビッドガーデン



同社は、全国の生産者からこだわりの新鮮食材などを直接購入できる産直通販サイト「食べチョク」を提供しています。

当サービスの提供を通じて、生産者のこだわりが正当に評価され、小規模経営の生産者でもきちんと利益を得ることができる社会の実現を目指しており、YMFGは同社と連携してサービスの普及に努めています。



## 環境に配慮した電気自動車の導入

国内外で脱炭素化への動きが加速する中、山口銀行では、2022年7月から環境負荷の少ない次世代自動車である電気自動車を導入し、CO2排出量の削減に取り組んでいます。

車両	超小型電気自動車 (トヨタC+Pod) 10台 CO2削減効果：年間排出量約65%削減 (約6,819kg削減)
導入場所	山口銀行本店
今後の予定	店舗駐車場の給電設備のインフラを整えたうえで、現在使用している自動車の更改時期を機に、2030年までに社用車全台を環境に配慮した電気自動車へ更改していく予定です。



(トヨタC+Pod)

## 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、地元で働きながらスポーツを通じて地元を元気にしてもらいたいという願いで、2018年4月にYMGUTS (ワイエムガッツ) を結成しました。メンバーの殆どが山口銀行で働く社員で、フルタイムで働きながら、業務終了後練習に励んでいます。仕事とスポーツを両立する選手達の活動を通じて、地域におけるスポーツ振興や女性の働き方の一つの良いモデルとなることを目指しています。

### 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、女性の働き方の一つの良いモデルとなる
- ・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

### 主な取組み

- ・チーム運営を通じたスポーツ振興への貢献  
各カテゴリーの大会運営サポートやハンドボール教室を開催し、競技力向上や様々なコミュニティ形成のために幅広い活動を展開
- ・ハンドボールと仕事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供たち・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訪問)
- ・地域イベントへの参加や地域と一体になり盛り上げる活動を展開  
マウスガード装着やガム接種によるスポーツパフォーマンスの影響について、山口県歯科医師会と共同研究を実施  
湯野温泉 (周南市) 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  
下関市のアウトドアをPRするため、同市と連携して各コンテンツを紹介

### YMGUTSの成績

- ・2021年11月 第73回日本ハンドボール選手権大会・中国地区予選「優勝」
- ・2022年 1月 第73回日本ハンドボール選手権大会「ベスト16」
- ・2022年 6月 高松宮杯第10回全日本社会人選手権「8位」



全日本社会人選手権 (2022年6月)



ハンドボール指導 (2022年3月)



出張GUTS (2021年7月)



湯野温泉観光大使就任式 (2021年6月)

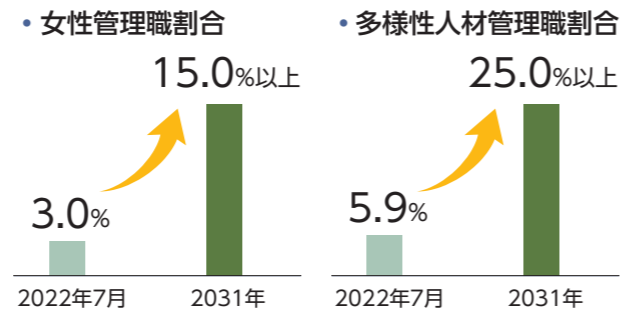
## 重点項目② グループ人財の活躍推進

当社グループは、社員が生き生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もって成長することで組織文化（行動様式）を変容させ、グループ一体となって「地域・お客さまへの価値提供最大化」「新たな価値創造」に取り組んでいます。

### ダイバーシティ&インクルージョン推進に向けた取り組み

#### 多様性人材の確保に向けて

常にスピードを持って事業創造できる組織となることを目的に、女性、外国人、中途採用者、アルムナイ、外部出向経験者など、多様な人材の採用・登用を積極的かつ継続的に行っています。それぞれの特性や能力を最大限活かせる職場環境の整備やマネジメント層の教育などの取り組みを進めています。



#### 女性活躍推進に向けた取り組み

##### 女性涉外ジョブトライアル

2022年2月より、女性社員の法人渉外としての活躍に向けたキャリア形成をサポートする「女性涉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、実際にお客さまを担当しながら、事業性評価、信用格付、財務等の知識習得、現場でのOJT指導を実施しています。

##### 女性管理職登用前研修

2022年3月より、管理職へ登用する女性社員を対象に、ステップアップを後押しする目的として管理職登用前研修を実施しています。

#### 社員の多様なキャリアパスや働き方の実現に向けて

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複線的に実施しています。

##### 社員の多様な働き方を実現するための取り組み例

- 副業制度
- 育児介護休業制度
- 復職制度
- フレックスタイム制
- 短時間勤務制度
- 事業所内保育所の開設
- テレワークの実施



##### 副業従事者の拡大

2019年4月に副業を解禁後、更なる社員のキャリア開発・スキル向上や地域へのスキル還元のため、2021年1月に副業要件を緩和し、累計23名が従事しています。

利用者数累計

23名

※2022年5月末時点

##### 緩和概要

1. 所定労働時間外（休日含む）での副業解禁
2. 部門長の副業解禁
3. 副業先の勤務場所の限定解除

##### パートナー制度／フレックスタイム制度／テレワーク制度

##### パートナー制度

勤務地を配偶者の勤務地域に指定

利用者数累計

83名

※2022年5月末時点

##### フレックスタイム制度

社員が自主的に勤務時間を決定

利用率

52%

※2022年5月末時点

##### テレワーク制度

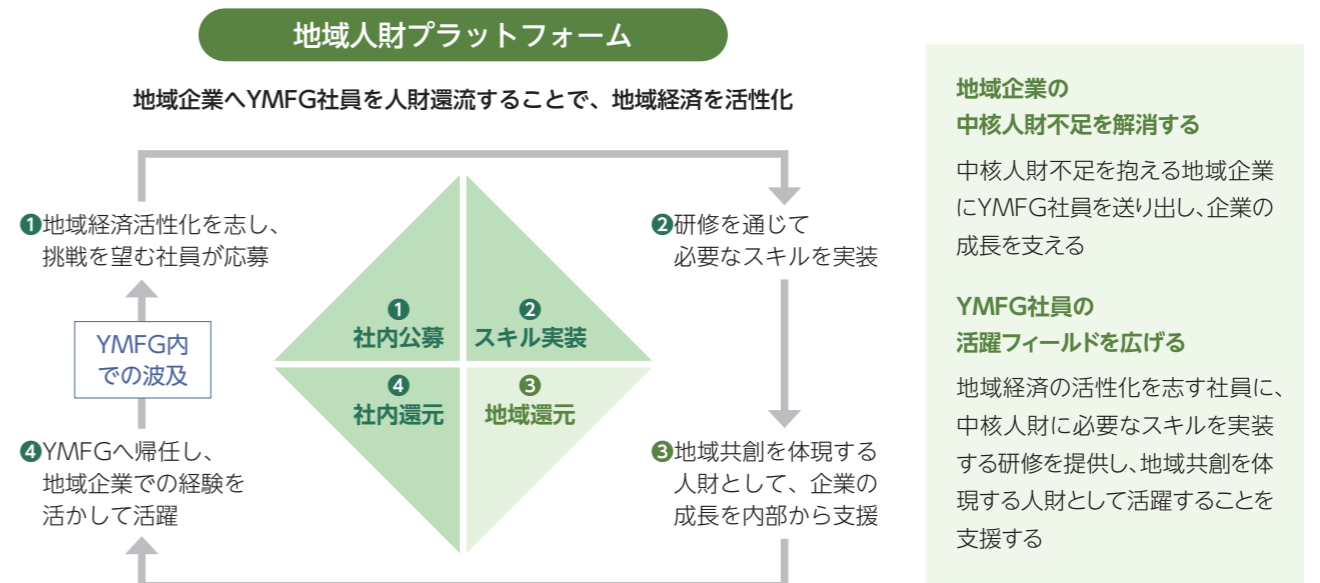
場所にとらわれない働き方、多様な社員が活躍できる職場環境を整備

利用可能者

窓口および  
後方事務従事者以外  
全員

### 地域共創を体現する人財の活躍推進

地域企業への人財還流を通じて、事業創造のヒントや知見の不足に悩む企業と、新たな挑戦・活躍場所を望むYMFG社員との新たな関係を構築し、地域経済を活性化することを目指します。





## 地域・お客さまへの価値提供最大化に向けた人財育成

### 対話を大切にする組織の実現 — 1on1ミーティング

「社員一人ひとりの成長機会・自己実現を大切にする組織づくり」と「対話を大切にする組織」の実現に向けて、2021年12月より「1on1ミーティング」を当社グループ全体でスタートしました。



### 人財育成・研修機会の創出 — 人財育成への投資を2倍へ

2022年度より、特定したマテリアリティの1つである「人財育成・研修機会の創出」に貢献していくため、中期経営計画2022で掲げる戦略に即した研修を含む「人財育成への投資」を2021年度比の2倍とすることとしました。また、2022年度における全研修カリキュラムの約60%を新設カリキュラムとして設計することで、内外環境を捉え、多様化する社員のキャリア形成を進めていきます。

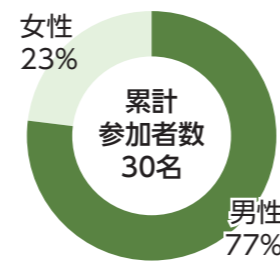
### 次世代リーダーの育成

2019年度より「将来の幹部候補生となり得る若手人材育成」を目的とする「ジュニアボードプログラム」を実施しています。選抜した10名の社員で経営判断を要する事案についての議論等を実施し、経営者目線での思考訓練を行うと同時に、経営会議等でも多様な意見として活用しています。

#### ●次世代リーダー育成プログラムへの男女選抜比率

※2022年3月末現在プログラム参加社員のグループ内企業役員への登用実績

4名 (13%)



### 創造性豊かな社員の育成と価値創造の組織風土の醸成 — 社内新規事業提案制度

2021年度より「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」を目的に、社内新規事業提案制度「YMFG Growth」を実施しています。新規事業創出に向けて案件組成段階から外部の有識者が伴走支援（メンタリング）を行うことで、社員のバックグラウンドにとらわれない支援態勢を構築しています。



## DX人材育成

### 人材育成

当社がDXを進めていくにあたり、情報システム部門だけではなく多くの社員に対してリスクリングによるデジタルスキルの習得機会を提供し、DX人材の育成に力を入れていきます。

### 育成目標（2025年度末まで）

DXコア人材\*：全社員の **5%**

※ビジネスモデルの変革や新プロダクト・サービス創出、社内業務のデジタル化について専門性を有し、独力でデジタルDX化に関する業務を進める人材

DX基礎人材\*：全社員の **90%**

※デジタルに関する関心や健全な危機感を抱いている、顧客体験の重要性やデジタルテクノロジーのトレンドを踏まえ、自社に与えるインパクトなどを理解しつつ、IT/デジタルツールを利活用する人材

### ●DX人材育成サイクル：年次でサイクルを回す

#### STEP 0：DX人材スキルの定義

階層別の期待役割やスキルレベルの定義を設定。



#### STEP 1：DXアセスメント

DXスキルアセスメントを実施することで、全社員のデジタルスキルの現状を把握し、各レベルや課題にあったデジタル人材育成の施策を企画する。

Lv.4	0	0	1	2
Lv.3	0	1	0	2
Lv.2	4	3	6	8
Lv.1	9	1	2	1
	A部門	B部門	C部門	D部門

個人別レポート ▼ 組織別レポート

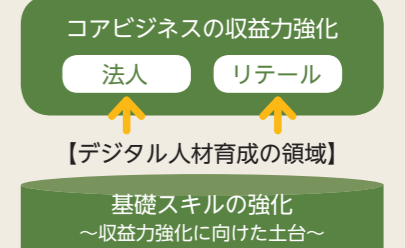
#### STEP 2：DX人材育成計画

各スキルレベルや当社が抱える課題に沿った研修内容となっているか見直しを行う。



#### STEP 3：DX人材育成実施

各レベルにあった研修や施策を実施し、基礎スキルの強化を行い、コアビジネスの収益力強化につなげる。



重点項目③ 「地域・お客さまへの提供価値最大化」に向けた探求

法人戦略

地域企業における様々な課題やニーズに対して、グループの総合力を活かした事業性評価を起点とするソリューションを提供し、地域企業の発展・地域経済の持続可能性向上に貢献します。

事業者の抜本的な事業再生・再成長をサポート

当社グループはお客さまの事業再生・再成長に向けた取り組みを支援しています。

YMFGの強みである多種多様なグループ企業が連携し、事業の改善が急務なお客さまに対して事業再生・再成長に向け徹底的な議論を行い、方向性を定め、チームYMFGとしてシナジー追求による伴走支援体制を構築しています。



格付ランクアップ※1

累計150先以上※2

※1 ランクアップ対象：再生支援先、追加的引当先  
※2 2022年4月～2025年3月の期間の計画

「Searchファンド」モデルの全国展開

「YMFG Searchファンド」は、サーチャー（優秀な若手経営者）を地域に呼び込み、地域企業の事業承継課題や地域の過疎化、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に掲げており、2019年のファンド設立以降、8名のサーチャー投資を行い、5社の事業承継が実現しています。

この成功事例を受け、当社グループ子会社の他に地銀4行を加え、「地域未来共創Searchファンド」を設立しました。今後は同スキームを全国に拡大し、後継者不足に悩む企業と、高い経営意欲を持つサーチャーを繋げ、全面的にサポートしていきます。



SDGs・ESGに対応した新商品の導入

サステナブルローンの取り組み

ESG課題に対し、ポジティブな影響を与えるサステナブルローンの取り扱いを行っています。

2021年12月、(株)安成工務店（下関市）と、ESG（環境・社会・企業統治）関連の目標達成状況に応じて融資条件が変動するサステナビリティ・リンク・ローン（SSL）について、県内初となる融資契約を締結しました。

このほか、サステナビリティへの取り組みを支援するファイナンスとしてグリーンローン、ソーシャルローン、サステナビリティローンを取扱っております。

SDGs経営立ち上げ支援による地域の持続可能性を向上

ワイエムコンサルティングでは、地域におけるSDGsの普及および取り組みの促進に向け、「SDGs経営立ち上げ支援サービス」の取扱いを開始しました。

お客さまのSDGs取組状況の診断、フィードバックを行ったうえで、お客さま独自の「SDGs宣言」策定の支援をしています。

これまで、グループ合算で256先※に対して「SDGs宣言」の策定支援を行いました。

※2022年6月30日現在



「CO2排出量算定支援」を開始

ワイエムコンサルティングは、お客さまの脱炭素経営の実現に向けた取り組みとして、(株)ウェイトボックス（名古屋市）と提携し、「CO2排出量算定支援」を開始しました。本サービスではScope 1※1、Scope 2※2の算定とSBT※3申請の支援（オプション）を行い、CO2排出量を可視化することで、CO2排出量の削減に繋がります。

※1 Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出  
※2 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
※3 SBT：パリ協定が求める水準と整合した、温室効果ガス排出削減目標

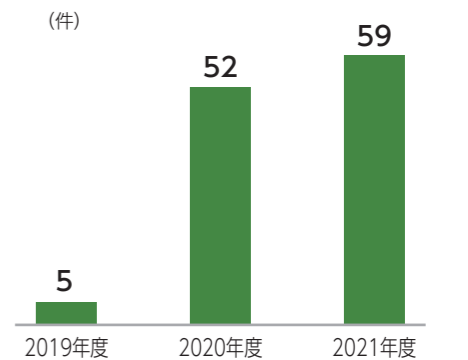
海外展開支援

当社は、グループ海外ネットワークを活用した、お客さまの海外展開支援（海外展開アドバイザーサービス）を行っています。

海外展開アドバイザーサービスでは、市場調査に加えて、販路拡大、製造委託先・仕入先の探索、現地法人設立準備など、海外渡航可能後に増加が見込まれる様々な課題に対してソリューションを提供しています。

その他、海外販路拡大へのトライアルとして、海外バイヤーとの商談機会を3か月毎にWEBにて提供しており、これまで累計109の商談を行いました。

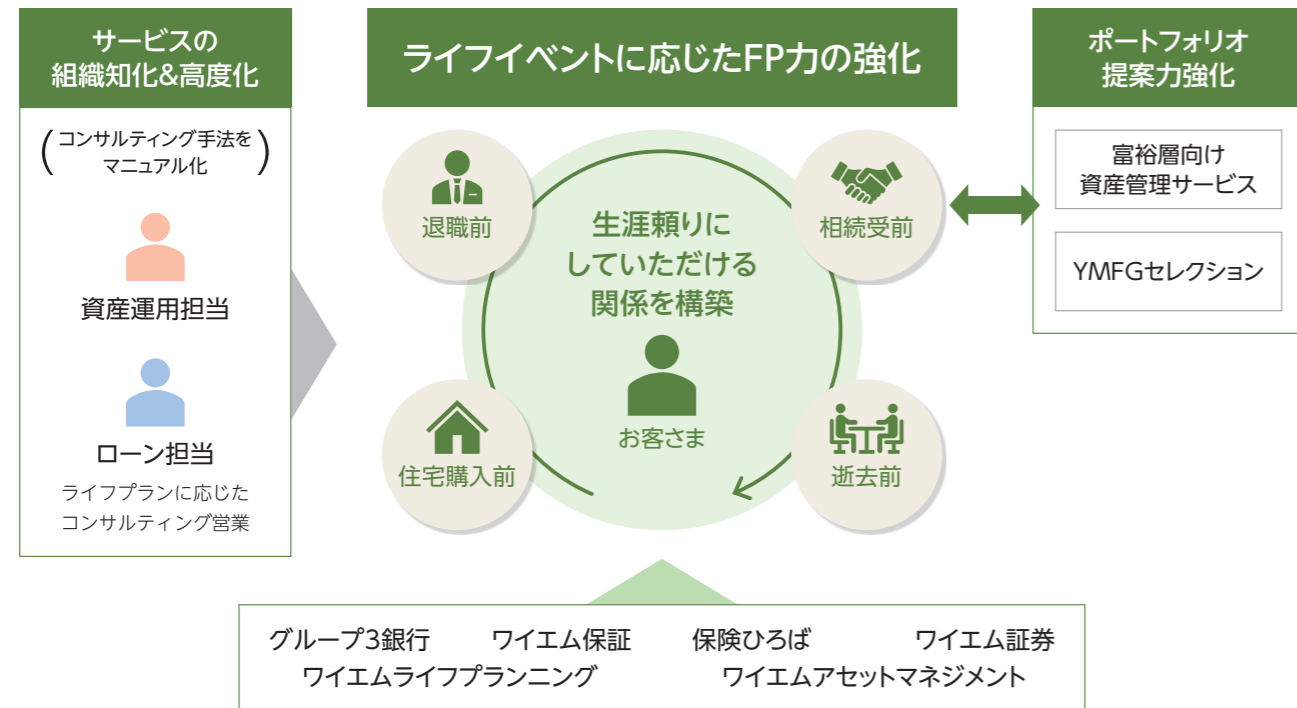
海外展開アドバイザーサービスによる支援件数





## リテール戦略

人々の価値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。当社グループでは、グループ総合力を発揮することで、多様化するお客さまのニーズに応え、きめ細やかなコンサルティングを通じて、お客さま一人ひとりにあったプランニングを実践しています。



### 誠実なライフプランニング提案と長期伴走支援

お客さまのライフイベントに応じて、しっかりとしたFP提案ができるようにノウハウを構築し、住宅ローン、保険見直し、運用、各種保険、民事信託コンサルティングなど、グループ総合力を発揮してお客さま目線のサービス提供・提案を行っています。

### 資産管理サービス

また、銀行・証券が一体となり、資産管理サービスや厳選したラインアップである「YMFGセクション」の提案により、中長期的な資産形成に向けたポートフォリオのご提案を行っています。お客さまに最適なお提案ができるよう、社員の「FP力」を向上させるため、FPコンサルティングの「組織知化」を進め、ノウハウ・知見の集約および人財の育成に取り組んでいきます。



### 民事信託の普及・啓発

超高齢化社会が進み、認知症患者の増加や資産凍結への対策が社会課題となっています。お客さまが、円滑な資産管理が行えるよう、財産管理を家族などに任せる「民事信託」の普及啓発に力を入れており、「家族信託セミナー」を月に2～3回開催しています。

2021年度 民事信託相談件数 **214** 件

2021年度 民事信託組成件数 **128** 件

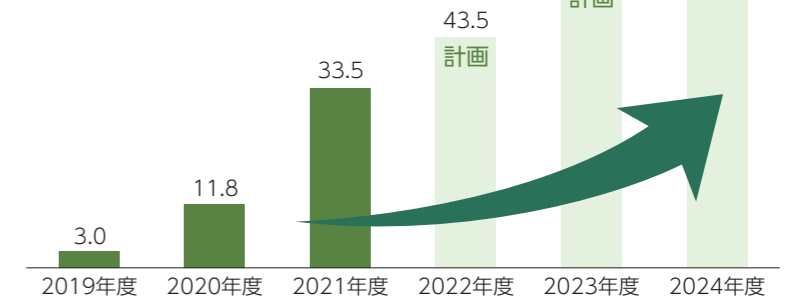
## デジタル活用によるお客さまの利便性向上

スマートフォンで口座開設、振込、残高・入金明細照会などのお取引ができる「スマホポータルアプリ」を提供しています。

ポケットの中のメインバンクとして、様々な銀行サービスを「簡単に」「安心して」「楽しく」ご利用いただけるよう、サービスの安全性と品質向上を図り、デジタルを活用したお客さまの利便性向上に取り組んでいます。

### ●アプリダウンロード推移

- ▶アプリユーザーはこの2年で11倍
- ▶今後3年間でさらに倍増を目指します



### ●機能拡充の取り組み

バンキング機能の提供だけでなく「手軽さ」「気軽さ」を追求したフリクションレスなUI/UX・デザインの改善にも継続的に取り組んでいきます。

主な機能	今後の機能拡充 (計画)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●口座開設、残高・入金明細照会、振込・振替、振込先登録、定期・積立 (残高照会、預入・支払)、ローン (残高照会・一部繰上返済)、通帳・カード等の喪失届・再発行など</li> <li>●通帳メモ機能、通帳レス切替、お客さまアンケート機能、レコメンド機能、デザイン着替 (地元スポーツチームとのコラボ)、福利厚生サービス (INESUS*) 連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●定額自動送金、振込予約、定期預金口座開設</li> <li>●FPコンサルティング情報提供</li> </ul>

※当社グループ会社 株式会社イネサスが提供するスマホアプリ

## パーソナライズされたサービス提供

スマホポータルアプリが、お客さまとの身近な接点になることで、お客さま一人ひとりのライフイベントやニーズに応じたサービスをご提供します。

### ●クラウドデータプラットフォームと連携し、お客さまにパーソナライズされたご提案を実現

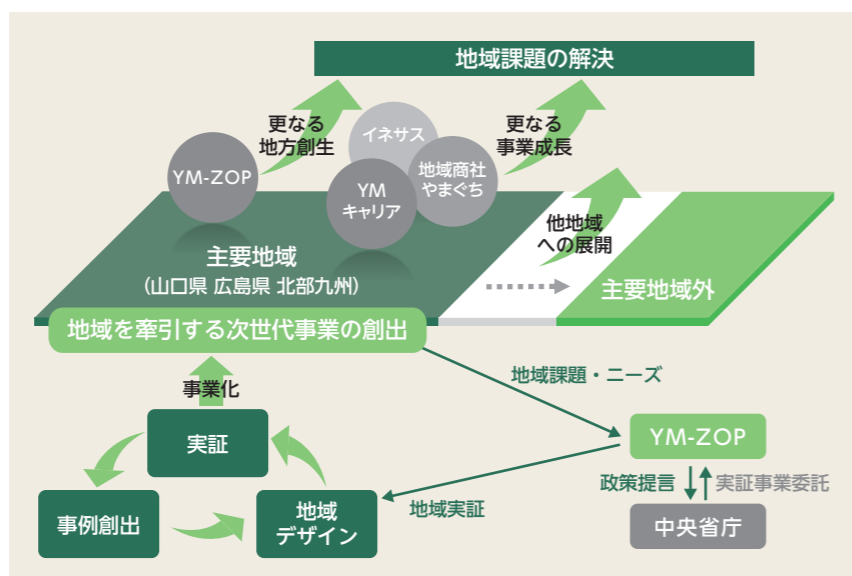


※金融データ、グループ各社のデータ、外部・オープンデータ等を収集・蓄積し、活用・分析する基盤としてMicrosoft Azure上に構築した独自のデータベース

## 重点項目④ 「事業領域拡大・収益力強化」に向けた挑戦

### 地域共創戦略

当社グループは、地域の社会課題を解決する「地域エコシステム」を主体的にアレンジし、次々と生み出し、多くのエコシステムを実装することで地域に新たな価値を生むことを目指しています。地域共創分野における既存ビジネスの成長と新しいビジネスの創出により、地域課題の解決を加速させるとともに、主要エリアにおける地域共創ビジネスのさらなる成長に向けて新産業の創出を実現していきます。

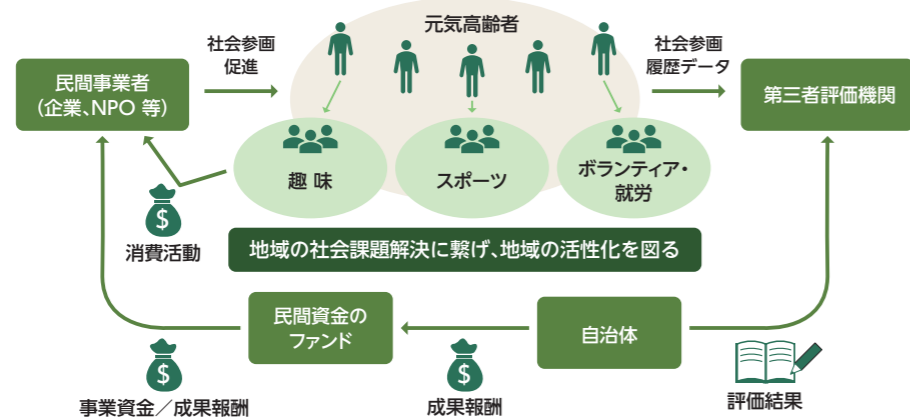


### YMFG ZONE プラニング (地方創生専門コンサルティング)



官民連携 (PPP/PFI) の推進を通じて、グループの主要エリアにおいて地域プラットフォームの企画・運営を行うなど、案件創出から事業化まで積極的に取り組んできました。今後、SIB (ソーシャル・インパクト・ボンド) を新たな切り口として公共施設や公共インフラ等の民間活力導入による官民連携事業推進を一層強化し、地域における社会課題解決に大きなインパクトのある取り組みを実現していきます。

#### ● SIB取組イメージ (介護予防分野)



#### ● 全国初の官民連携手法

「LABV」を用い、山口県山陽小野田市において商工センター再整備や銀行店舗の跡地利活用など、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に取り組んでいます。

● スポーツ参画人口の拡大に向け、地元のプロサッカーチームであるレノファ山口FCと連携し、スポーツ庁の「Sport in Life 推進プロジェクト」を実施しました。

### YMキャリア (人材コンサルティング)



金融業界における総合人材コンサルティングのフロントランナーとして、人材の観点から地域価値向上を実践し、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでおり、今後の事業拡大策の一つとして、金融機関向けの事業支援コンサルティングを展開していきます。地域金融機関による人材紹介支援の取り組みは、地域の成長や地域課題解決を進めるための有効な手段の1つであり、多くの金融機関が人材紹介事業に取り組み、ともに各地域の発展に貢献していくことを目指します。



### 地域商社やまぐち



首都圏等への山口県産品の販売を通じ、地元生産者を支援すべく、山口県との協働構想のもと設立しました。2022年4月よりYMFGのグループ会社となり、今後は、同業種連携によるスケール、異業種連携によるシナジーが見込める事業者とのアライアンス構築を進め、地域のバリューチェーン全体に関与する中で商流を維持・活性化させる「地域の総合商社」へと進化していきます。



#### <その他のグループ会社>

**イネサス**  
(福利厚生・サービス代行)



地域で働く人と企業・地域との結びつきを強めることによる持続可能な地域社会の実現をミッションとし、地域循環型福利厚生サービスを提供します

**バンカーズファーム**  
(農業法人)



就業者の高齢化に伴う農業の担い手不足、産地縮小、耕作放棄地の増加といった地域課題を解決し、地域価値向上に寄与することを目指します



## DX戦略

急速なテクノロジーの進化に伴い、生活スタイルやビジネス様式に変化が起きています。変化に対応し、地域のお客さま、YMFGの価値を高めていくためには「DXによる変革」が大きなカギとなります。

まずはYMFGがDXにより変革し、変革のノウハウを地域のお客さまが抱えるDX課題解決に活用していきます。

### YMFGがDXにより変革

#### 攻めの投資によるYMFG変革

- ビジネス変革に向けたIT投資を「攻め」の投資と定義し、現時点において30件33億円（ランニングコスト含む）の投資案件を企画しています。
- 顧客の思考や市場環境の変化に即応するため、社内システムをクラウド化し、変化に迅速に対応できるシステムへ変更します。

#### YMFG社員の意識・行動・スキルを変革

- 社員がデジタルで価値を創造できるようになるため、能力やスキルを再開発するセミナーや研修を実施します。

#### DXプレイヤーとの連携

- データクレンジング技術を有する（株）ダブルスタンダードと共同で、さらなる社内DXの取り組みに着手しています。
- パッケージシステムに業務を合わせるのではなく、業務に合ったシステムをSaaSや複数のモジュールを組み合わせて実現するという新たなアプローチで既存業務を抜本的に見直すDXを進めています。

#### 東京大学との共同研究

- 情報技術が専門の東京大学大学院 森川・成末研究室とAIを活用した企業間ネットワークに関する産学共同研究を開始しました。
- 企業間ネットワークを活用し、隠れた企業価値や潜在的な取引ニーズを明確にするもので、企業の成長機会や地域経済全体の価値向上を考察していくことを目的としています。
- 取引先企業の事業部門の入出金データを基に、研究室が企業群のネットワークを構築・解析して、サプライチェーンの把握による企業評価や地域経済の成長を牽引する中心的な企業を可視化、さらに、ハブとなる企業の有無や特性も考察します。
- 今後、成長につながる企業間の新規取引の推測など提案材料とし、ビジネス転用を検討しています。

### DXによる変革の成功体験やノウハウを地域へ還元

#### 地域企業等が抱えるDX課題を解決

YMFG内で成功した体験や蓄積されたノウハウ（BPR・最新技術の学術的な知見等）を活用し、地域の企業および他の金融機関が抱える課題を解決していきます。



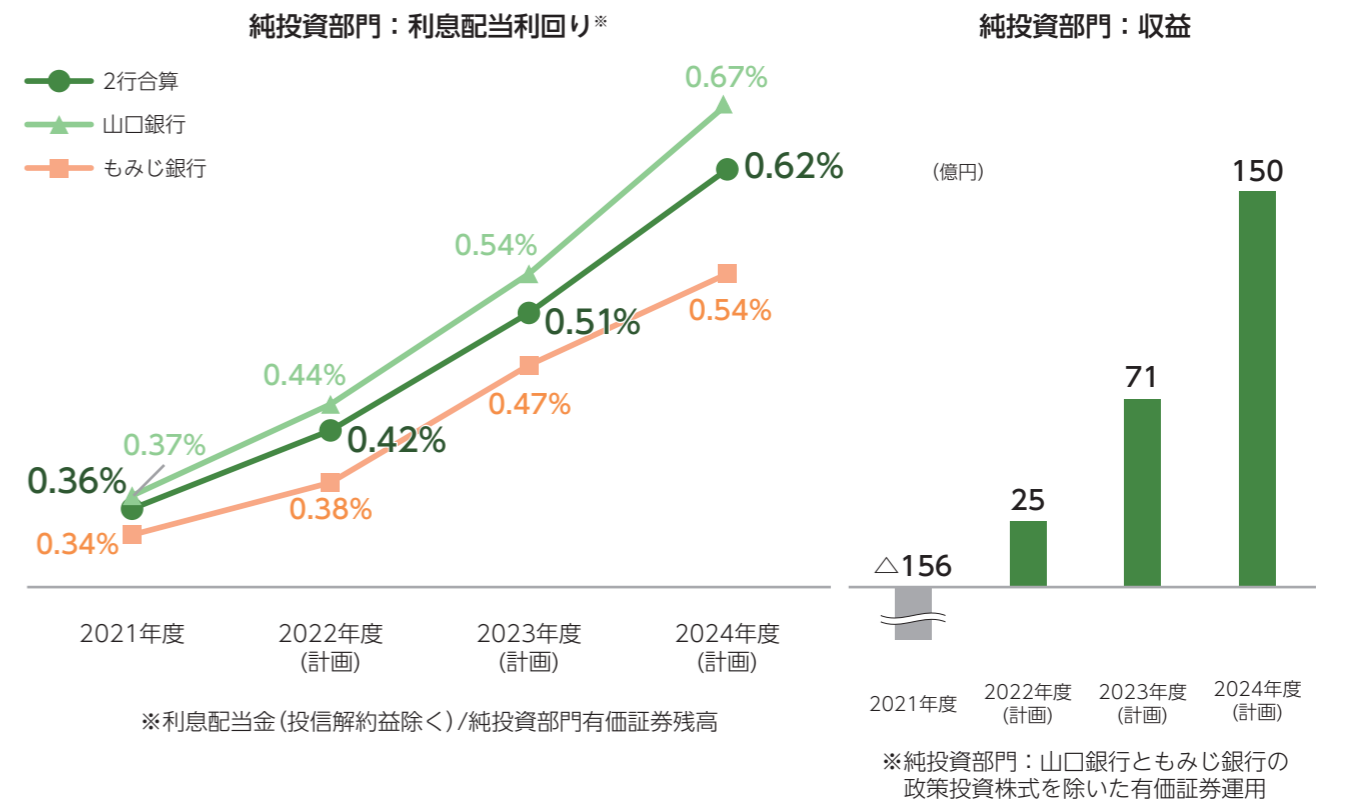
## 市場運用戦略

有価証券ポートフォリオを再構築し、インカムを重視した安定的な収益構造へ転換していきます。中期経営計画の最終年度では、純投資部門の評価損益をプラスへ転換させ、さらには、ESG・SDGs債等への投資を通じ、社会課題や環境問題解決に貢献していきます。

### インカムを重視した「計画的期間収益」の実現

「キャピタル」重視の運用から「インカム」重視の運用に転換し、簿価利回り向上を追求していきます。

キャリアやバリュー重視の投資戦略により割安水準での投資余力を確保し、3年間の金利上昇・株価下落局面における段階的な再投資を実施していきます。



### 政策投資株式の縮減に向けた行動を加速

縮減検討協議会の新設等により、政策投資株式の縮減に向けた行動を加速していきます。売却益は純投資部門のポートフォリオ改善の原資に活用し、資本効率を高めていきます。

### 有価証券運用におけるリスク管理態勢の強化

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ため、取締役会の諮問機関として2022年7月に「リスク委員会」を新たに設置し、社外取締役や外部有識者の客観的な意見をリスク管理に反映していきます。

## 重点項目⑤ ガバナンス・内部統制強化

### 当社グループにおける健全な業務運営に向けた取り組み（改善策の対応状況）

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等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項目から現状の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しております。

2022年6月末時点において、35項目中30項目を実施済み（対応が完了したもの、または、対応が完了して運用段階に入ったもの）で、残り5項目についても対応中であり、着実に対応を進めております。

### 主な改善策の対応状況（2022年6月末現在）

### 全35項目中、30項目実施済み

カテゴリ	施策名	実施済	対応中	概要
ガバナンス	経営管理体制の再構築	○		取締役会の構成について、過半数の社外取締役を維持した上で、グループ内3銀行の頭取を取締役として選定し、業績・経営資源の大部分を占める銀行における業務遂行へのモニタリング機能を強化。
	取締役に対する適切な情報提供体制の整備	○		取締役会における招集通知や資料展開の早期化に加え、担当部からの事前説明の機会を拡充。併せて、年間スケジュールを社内でも共有し、執行部門での運用を徹底。その他、取締役会直轄組織である秘書室にて、取締役の要望等に応じた執務サポートを実施。
	取締役会の実効性向上に向けた評価方法の見直し	○		2021年11月に実施した取締役会の実効性に係るアンケートおよび秘書室による個別インタビューをもとに、指名委員会・報酬委員会の見直しや、執行状況把握の観点から3銀行頭取を当社取締役にするなど、意見を各施策に反映。2022年4月にも同様のアンケート、インタビューを実施し、各施策の進捗状況を確認。
	指名委員会体制の見直し	○		指名委員会の員数適正化や選解任プロセスの見直しを行い、2022年度のグループ役員人事で実践。
内部統制	サクセッションプランの見直し		○	当社グループにおける経営者人財の育成及びグループ役員選任の指針となる「グループ役員人事ガイドライン」を新たに策定。同ガイドラインをもとに、当社の今後のグループ役員候補者の育成プロセスや育成状況にかかるモニタリング体制を明文化。経営幹部候補者の人材育成プランや育成スケジュールについて策定中。
	グループ内部統制の見直し (営業店体制の見直し)	○		銀行営業店内の一部の業務ラインについて、当社が業務執行統制を行っている体制から、銀行にて一元的に行う体制に見直し、グループ内での役割分担・責任体制を明確化。併せて、当社の本部体制についても指揮系統の明確化と意思決定の迅速化を図る観点からスリム化を実施。
	経営計画達成にフォーカスした監査の実施		○	実績のある外部コンサルからの支援やレビューを受けながらカルチャー監査を実施。役員インタビューや従業員サーベイの実施、カルチャーに影響を与える仕組みの評価・検証を通じて、当社グループの組織文化の課題を洗い出し、健全なカルチャー醸成に向けた検証を実施。 経営計画のPDCAについて、計画達成に向けた内部統制上の課題抽出と改善提言に重点を置いた監査の実施を検討。
企業風土	多様性を確保し活用できる環境整備	○		女性活躍推進プロジェクトの組成やカムバック採用の導入等を通じて、多様性確保に向けた取り組みを推進。
	意識改革や組織文化変革に繋がる施策の実施 (インナーコミュニケーション)		○	社員意識調査の結果を通じて「YMFG中期経営計画2022」の浸透やマネージャー職階に対する対話を通じた経営戦略の浸透が優先順位として高いと判断し、建設的な対話に向けた施策を策定中。
	定期的な社員意識調査の実施	○		定期的な社員意識調査（マイチェック）を開始し、企業風土等の改善に向けたPDCAサイクルを強化。
	グループ内での「対話」の促進	○		1on1ミーティングの導入、経営トップへのダイレクトチャネルの開設等を通じて、社内におけるコミュニケーション機会を拡充。



# 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

当社では、グループ役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中心となる「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おります。

**【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）を中心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おります。

- (1) 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、並びに株主の実質的な平等性の確保に取り組む。
- (2) 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、株主および従業員と適切に協働する。
- (3) 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。
- (4) 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。
- (5) 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

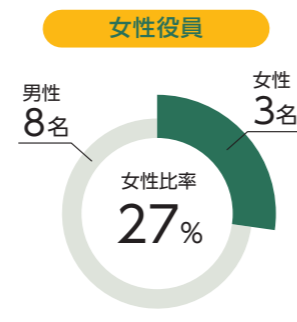
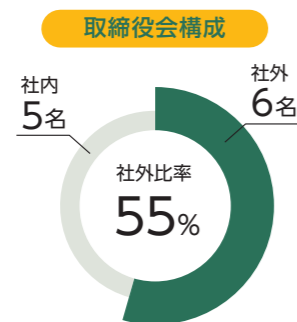
当社におけるコーポレート・ガバナンス体制の概要は、以下のとおりです。

### 【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おります。原則として毎月1回開催し、社長CEOが議長を務めております。

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おります。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ていくため、ジェンダーや職歴、年齢等の観点を踏まえ、多様性を重視した構成としております。(社外取締役6名のうち、女性3名)



#### 取締役会

氏名	現在の当社における地位等
椋梨 敬介	代表取締役社長CEO
曾我 徳将	取締役（株式会社山口銀行取締役頭取）
小田 宏史	取締役（株式会社もみじ銀行取締役頭取）
嘉藤 晃玉	取締役（株式会社北九州銀行取締役頭取）
永沢 裕美子	取締役 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>
末松 弥奈子	取締役 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>
山本 謙	取締役 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>
三上 智子	取締役 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>
福田 進	取締役監査等委員
佃 和夫	取締役監査等委員 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>
国政 道明	取締役監査等委員 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>

#### (2) 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、以下のとおり設置しております。

##### 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）で構成されており、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及び運用の状況の監視および検証、並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おります。

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名を選任しております。

##### 監査等委員会

氏名	現在の当社における地位等
福田 進	取締役監査等委員
佃 和夫	取締役監査等委員 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>
国政 道明	取締役監査等委員 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>

##### ②指名委員会・報酬委員会

当社では、取締役および執行役員の選解任や報酬に係る議案について、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ており、当該議案に関する各委員会からの答申内容を踏まえた上で取締役会にて決定する体制としております。

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ており、その独立性を確保しております。

指名委員会 (◎：委員長)

氏名	現在の当社における地位等		
山本 謙	◎ 取締役	社外	独立
末松 弥奈子	取締役	社外	独立
佃 和夫	取締役監査等委員	社外	独立

報酬委員会 (◎：委員長)

氏名	現在の当社における地位等		
永沢 裕美子	◎ 取締役	社外	独立
三上 智子	取締役	社外	独立
国政 道明	取締役監査等委員	社外	独立

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、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、リスク管理態勢の強化に繋げてまいります。

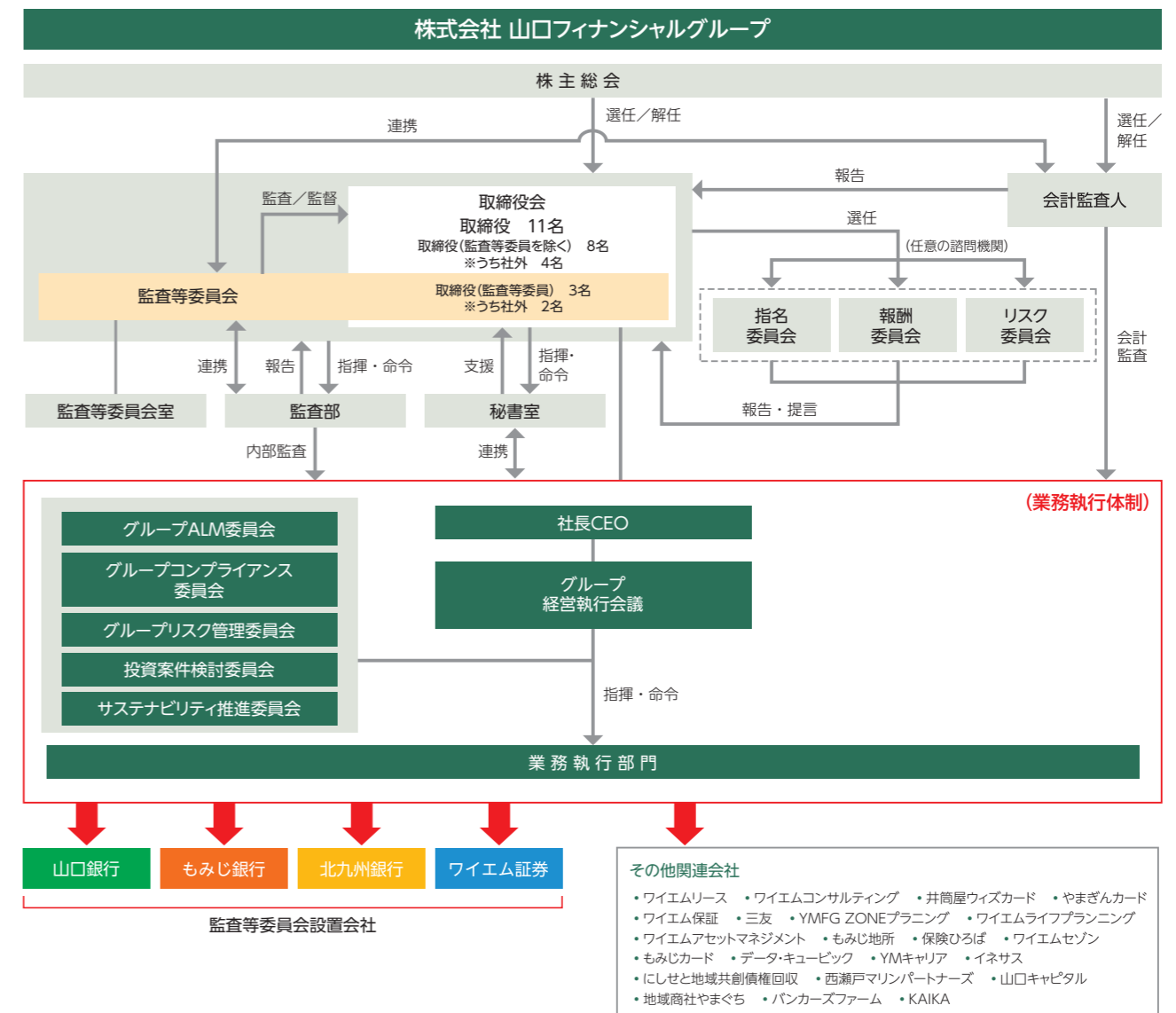
リスク委員会は、市場部門のリスク管理に関する諸事情を中心に審議し、取締役会への提言を行っていく予定としておりますが、審議対象とする事項については、必要に応じて見直しを検討してまいります。

リスク委員会

氏名	現在の当社における地位等
荒谷 雅夫	山口銀行取締役（社外）
神田 一成	山口銀行取締役会長
永沢 裕美子	山口フィナンシャルグループ取締役（社外）
廣中 亨二	外部有識者

コーポレート・ガバナンス体制図

(2022年8月22日現在)





【業務執行】

(1) グループ経営執行会議／各種委員会

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おります。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ており、取締役会の決定した基本方針等に基づき、当社グループの経営に関する重要事項を協議・決定しております。

また、業務執行に関する重要な事項を審議する機関として、経営上のテーマ毎に各種委員会（グループコンプライアンス委員会・グループALM委員会・グループリスク管理委員会・投資案件検討委員会・サステナビリティ推進委員会）を設置しております。

(2) 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。

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おります。

この基本的な考え方にに基づき、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おります。

取締役会全体としてのスキル（経験・専門性）については、スキル・マトリックスをご参照ください。なお、「スキル項目」については、ガバナンスおよび社会に求められている要素を踏まえ、随時見直しを行ってまいります。

取締役候補者の指名については、取締役会の任意の諮問機関として指名委員会を設置しており、指名委員会からの答申内容を踏まえた上で取締役会にて決定する体制としております。

独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

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等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等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等（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等である場合にはその業務執行者
- (5) 次に掲げる者（重要でない者は除く）の近親者
  - 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、及び重要な使用人等

- (※1) 「多額」の定義：過去3年間平均で年間1,000万円以上
- (※2) 「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等も含む
- (※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

取締役会実効性評価

取締役会の実効性をはじめとする当社のガバナンスについて、各取締役に対するアンケートおよび個別インタビューを実施し、結果について取締役会にて議論を行った結果、モニタリングボードである当社の取締役会が実効性の高い監督機能を発揮するための情報取得体制や、役員選解任プロセスの実効性といった点について改善していく必要があるとして、取締役の執務に対するサポート体制の強化や情報提供体制の整備、指名委員会体制・役員選解任プロセスの見直しといった事項を改善策として策定し、取り組みを進めてまいりました。

2022年4月に再度、各取締役に対するアンケートおよび個別インタビューを実施し、ガバナンスの検証を行った結果、上記事項をはじめとした改善策の実践を通じて、着実に改善が図られてきていると評価しております。一方、検証を通じて、取締役会における議論の更なる深化・実質化に向けた情報提供・コミュニケーション機会や知識習得機会の充実、取締役会付議基準の見直し（取締役会から執行部門への権限移譲）といった点を課題として認識し、改善に向けた検討を進めております。

今後も、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を通じて、当社のガバナンスの改善状況を継続的に検証し、実効性向上に繋げてまいります。

スキル・マトリックス

各氏の有する全ての知見・経験を表すものではなく、各氏の経験等を踏まえて特に専門性を発揮することが期待される分野について、3つを上限に記載しております。

区分	社内取締役					社外取締役							
	氏名	むくなし けいすけ 棕梨 敬介	そが なるまさ 曾我 徳将	おだ こうじ 小田 宏史	かとう みつる 嘉藤 晃玉	ふくだ すすむ 福田 進	氏名	ながさわ ゆみこ 永沢 裕美子	すえまつ みなこ 末松 弥奈子	やまもと ゆずる 山本 謙	みかみ ともこ 三上 智子	つくだ かずお 佃 和夫	くにまさ みちあき 国政 道明
地位	代表取締役 社長	取締役	取締役	取締役	取締役 監査等委員 (常勤)	地位	取締役 (独立役員)	取締役 (独立役員)	取締役 (独立役員)	取締役 (独立役員)	取締役 監査等委員 (非常勤)	取締役 監査等委員 (非常勤)	
特に期待する分野	コーポレート ガバナンス	○	○	○	○	○	コーポレート ガバナンス	○	○	○	○	○	○
	経営戦略	○					サステナビリティ	○		○			
	営業戦略 ／地方創生	○	○	○	○		地域経済 ／行政		○	○	○		
	市場運用		○			○	マクロ経済					○	
	人材開発			○	○		金融	○					
	DX ／システム						DX		○		○		
	コンプライアンス ／リスク管理					○	企業法務						○

【特に期待する分野】について

社内取締役の項目についてはYMFG中期経営計画2022の重点施策等に基づき選定しております。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おります。

項目	YMFG中期経営計画2022重点施策等
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等に取り組み、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、社業引継ぎ支援等により事業再生・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営業店の軽量化や営業体制の変更等を通して、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等により、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
人材開発	○ 社員が生き生きと活躍できる環境・機会を共に創り、一人ひとりが動きがいをもち成長することで組織文化（行動様式）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」「新たな価値創造」に取り組んでいく
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等、グループ横断的にDXを推進する
コンプライアンス／リスク管理	○ 顧客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

社外役員の選任理由

社外取締役氏名	社外取締役選任理由
山本謙	UBE株式会社代表取締役社長等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、地元の経済事情等も踏まえた経営全般に対する的確な助言を頂戴しています。
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、専門的な見識に加え市民の目線からの的確な助言を頂戴しています。
末松弥奈子	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、当社が進める地域価値向上の取り組みに対し的確な助言を頂戴しています。
三上智子	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様へのDX支援のみならず当社内におけるDXに対し的確な助言を頂戴しています。
佃和夫（監査等委員）	三菱重工業株式会社で社長等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、経営全般に関する的確な助言を頂戴しています。
国政道明（監査等委員）	弁護士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しています。

● 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。

取締役会招集通知および付議資料（定例執行報告資料を含む）の早期展開や事前説明会の充実を通じて、社外取締役への十分な説明、そのための十分な準備期間の確保に努めているほか、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まいります。

● サクセッションプラン

グループ役員候補者の育成プロセスおよび育成状況に係るモニタリング体制については、「グループ役員人事ガイドライン」において、以下のとおり定めております。

【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材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、本部部長等）への登用を行います。

重要ポストに就いている人材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等を踏まえ、社長CEOが役員候補プールに所属する人材の中からグループ役員候補者を選任し、指名委員会へ提出いたします。

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、登用に係る客観性・妥当性を確保する体制としております。

【育成状況に係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材の活動状況・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おります。

● 役員報酬

報酬決定プロセス

取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬の額および算定方法を決定する方針につきましては、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しております。

また、報酬委員会は、当社及びグループ内銀行の取締役の報酬等の内容にかかる決定方針及び報酬の内容の審議を行うとともに取締役会へ答申し、決定プロセスの客観性・透明性を高めております。

個人別の業績連動型報酬の額については、社長CEOが取締役会決議により委任をうけるものとします。社長CEOは、報酬委員会からの答申における業績連動型報酬の役員別配分率および考課掛目にて算出される額の範囲内にて、取締役の業績連動型報酬の額を決定します。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します。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します。

監査等委員である取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針につきましては、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で、社外取締役を含む監査等委員の協議により決定しております。

報酬決定方針

当社およびグループ内銀行では、役員報酬制度の透明性をより高めるとともに、業績の向上や企業価値増大への貢献意欲お



よび株主重視の経営意識を高めることを目的として、役員報酬制度を設計しております。具体的な役員報酬制度としては、役員報酬等の構成を、確定金額報酬としての基本報酬、業績連動型報酬、株式報酬（株式給付信託：BBT）としております。

確定金額報酬

2015年6月26日開催の株主総会の決議により、取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬限度額を月額総額25百万円以内（うち社外取締役分は月額総額2.5百万円以内）、監査等委員である取締役の報酬限度額を月額総額5百万円以内としております。

業績連動型報酬

2017年6月27日開催の株主総会の決議により、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）の業績連動賞与報酬枠を年額総額70百万円以内としております。業績水準を勘案し報酬総額を決定しており、短期的な業績連動型報酬制度としての機能を有しております。

株式給付信託（BBT）

2017年6月27日開催の株主総会の決議により、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の合計を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）以内としております。当社が策定する中期経営計画の達成度に応じて、毎期変動するポイントを付与することによって、株主との利益の一致を図り、より中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブ向上を目的とした中長期的な業績連動型報酬制度としての機能を有しております。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数  
2021年度中

役員区分	員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額		
			確定金額報酬	業績連動型報酬	非金銭報酬等
取締役（監査等委員を除く） （社外取締役を除く）	4	115	104	-	11
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	1	28	28	-	-
社外役員	8	40	40	-	-

※1. 上記には、2021年6月25日開催の定時株主総会の終結の時をもって退任した監査等委員以外の取締役2名、2021年12月23日をもって退任した取締役1名を含んでおります。  
2. 「非金銭報酬等」は、株式給付信託（BBT）に関して当事業年度中に費用計上した金額であります。

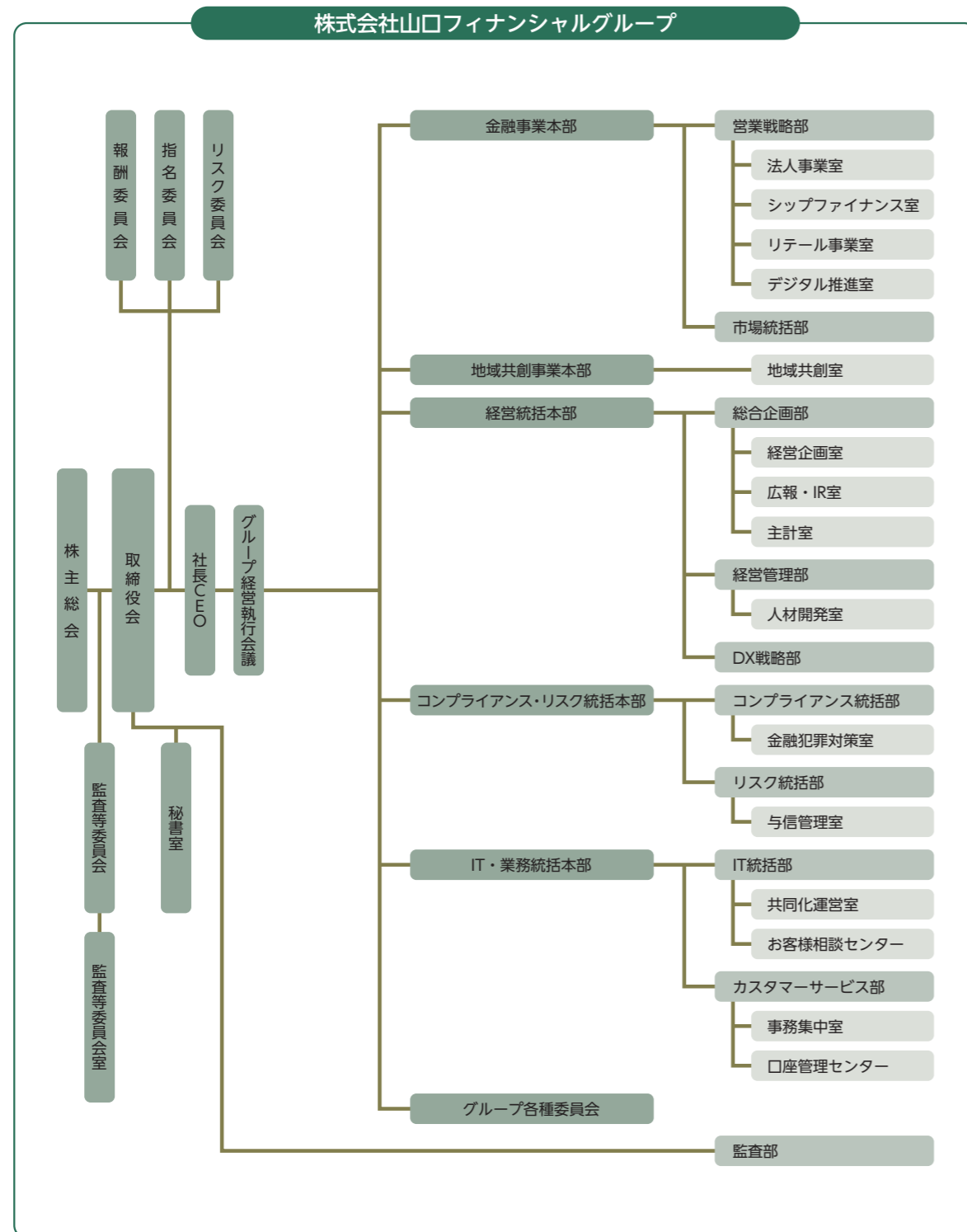
役員一覧

山口フィナンシャルグループ役員（2022年7月1日現在）

代表取締役社長 CEO むくなし けいすけ 椋梨 敬介		取締役 そが なるまさ 曾我 徳将	
取締役 おだ こうじ 小田 宏史		取締役 かとう みつる 嘉藤 晃玉	
取締役 やまもと ゆずる 山本 謙		取締役 ながさわ ゆみこ 永沢 裕美子	
取締役 すえまつ みなこ 末松 弥奈子		取締役 みかみ ともこ 三上 智子	
取締役 監査等委員（常勤） ふくだ すずむ 福田 進		取締役 監査等委員（非常勤） つくだ かずお 佃 和夫	
取締役 監査等委員（非常勤） くにまさ みちあき 国政 道明		専務執行役員 監査部長 たなべ しゅうじ 田辺 修司	
		常務執行役員 地域共創事業本部長 やぎ かずひと 矢儀 一仁	
		常務執行役員 金融事業本部長 ひらなか ひろふみ 平中 啓文	
		執行役員 コンプライアンス・リスク統括本部長 かね こ たけき 金子 丈毅	
		執行役員 IT・業務統括本部長 きじま やすひろ 来島 康浩	
		執行役員 経営統括本部長 そぎ かつひろ 曾木 克洋	

※山本謙、永沢裕美子、末松弥奈子、三上智子、佃和夫、国政道明は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。

山口フィナンシャルグループの組織図 (2022年8月22日現在)



山口銀行役員 (2022年7月1日現在)

取締役頭取 代表取締役 そが なるまさ 曾我 徳将		取締役会長 こうだ いちなり 神田 一成	
取締役 専務執行役員 たが ひでゆき 多賀 秀行		取締役 執行役員 本店営業部長 わたなべ やすひろ 渡邊 康弘	
取締役 くすのき まさお 楠 正夫		取締役 うさがわ くにこ 宇佐川 邦子	
取締役 監査等委員 (常勤) よしどみ しんじ 吉富 真二		取締役 監査等委員 (非常勤) さいとう むねふさ 齋藤 宗房	
取締役 監査等委員 (非常勤) あらたに まさお 荒谷 雅夫			

専務執行役員  
山口支店長・県庁内支店長

常務執行役員 東京支店長

常務執行役員 徳山支店長

執行役員 宇部支店長

おの さとし  
小野 哲

はなえき のりつぐ  
花浴 典嗣

かいた ひろあき  
海田 宏顕

なかしま ようじ  
中嶋 羊治

執行役員 広島支店長

執行役員 岩国支店長

執行役員  
秋支店長・東秋支店長

かなやま こうじ  
金山 浩二

むらかみ まこと  
村上 慎

おおもと りえ  
大本 理恵

※楠正夫、宇佐川邦子、齋藤宗房、荒谷雅夫は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。



もみじ銀行役員 (2022年7月1日現在)

取締役頭取 代表取締役 おだ こうじ 小田 宏史		取締役 専務執行役員 本店営業部長 あまの しげゆき 天野 成幸	
取締役 執行役員 ふじむら ひでゆき 藤村 秀之		取締役 執行役員 やすどみ よしろう 安富 嘉朗	
取締役 おおしも ようじ 大下 洋嗣		取締役 監査等委員 (常勤) ただ なおと 多田 直人	
取締役 監査等委員 (非常勤) やました てつお 山下 哲夫		取締役 監査等委員 (非常勤) ながの まさお 永野 正雄	

常務執行役員 福山支店長

おおしも はじめ  
大下 吉

執行役員 呉営業部長

わだ あきら  
和田 昭

執行役員 海田支店長

おがわ ゆうこ  
小川 裕子

※大下洋嗣、山下哲夫、永野正雄は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。

北九州銀行役員 (2022年7月1日現在)

取締役頭取 代表取締役 かとう みつる 嘉藤 晃玉		取締役 専務執行役員 本店営業部長 到津支店長 なかの ひろゆき 中野 浩幸	
取締役 執行役員 ながも まさひこ 永茂 政彦		取締役 おかの まさとし 岡野 正敏	
取締役 監査等委員 (常勤) うちだ あきひさ 内田 晃久		取締役 監査等委員 (非常勤) たつみ かずまさ 辰巳 和正	
取締役 監査等委員 (非常勤) もりた はやと 森田 隼人			

執行役員  
八幡支店長・相生支店長・  
ひびきの支店長

うの たかふみ  
宇野 考典

執行役員 福岡支店長

つぼうち ひさお  
坪内 寿郎

※岡野正敏、辰巳和正、森田隼人は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。

## 内部監査態勢

### 内部監査の基本方針

当社グループでは、内部監査を、リスク管理を含む内部管理態勢等の適切性および有効性を客観的・公正に検証し、問題点等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等に対する内部監査、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等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等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。

## 適時情報開示態勢

当社は「内部統制規程」を定め、内部統制システム構築のための、適時情報開示態勢の整備に努めています。

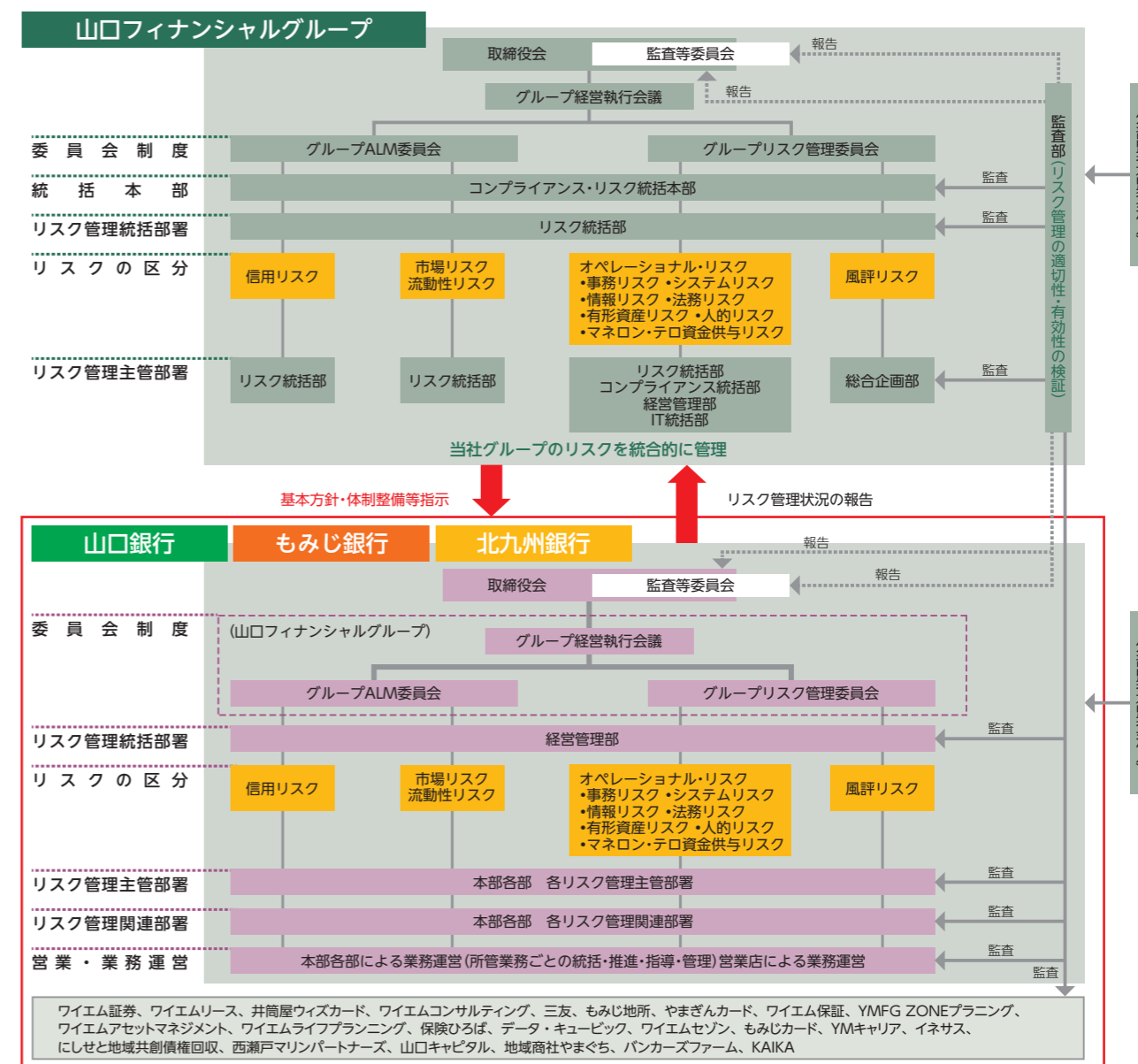
「内部統制規程」に基づく「適時情報開示基準」では、以下の基本方針を定めており、当該方針に則り、重要な会社情報または投資情報の開示については、経営陣への報告および協議を経て、銀行法、金融商品取引法および金融商品取引所の規則その他関係法令等を遵守のうえ、適時・適切に対応を図っていくこととしています。

### 基本方針

- ①当社グループは、顧客、株主、投資家等が当社グループの実態を、正確に認識し判断できるように、重要な会社情報の開示を行う。
- ②当社グループは、投資家等が当社グループの投資状況を、正確に認識し判断できるように、重要な投資情報の開示を行う。
- ③重要な会社情報・投資情報の開示は、銀行法、金融商品取引法および金融商品取引所の規則その他関係法令等に則り、適時・適切に行う。
- ④重要な会社情報・投資情報の適時・適切な開示を行うために、当社および当社と業務受託契約書を締結している子会社の態勢を整備・充実する。

## リスク管理体制

当社グループのリスク管理体制図（2022年7月1日現在）



当社グループは、信用リスク、市場リスク、流動性リスクなどのさまざまなリスクを抱えながら業務運営を行っていますが、これらのリスクは、経済・社会・金融環境などの変化により、多様化・複雑化しています。こうした状況を踏まえ、当社グループは、リスク管理体制の強化を重要課題の一つとして捉え、健全性の維持・向上に努めています。

当社グループでは、「リスク管理規程」を制定し、リスク管理に対する基本的な方針を明確にしています。

当社グループにおいては、リスクごとにリスク管理主管部署、各リスク管理状況を統括するリスク管理統括部署および経営レベルの審議を行う「グループALM委員会」、「グループリスク管理委員会」、「グループ経営執行会議」の設置といった組織体制を整備するとともに、統一的な手法でリスク量を測定しリスク量に応じて資本配賦とコントロールを行う（統合リスク管理）等リスク管理の高度化および強化を進めています。

また、グループ内のリスク波及等に備え、当社の各リスク管理主管部署が、グループ全体のリスク管理状況を把握し、総合的に管理する体制としています。

当社グループの各リスク管理状況の適切性・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。



## 信用リスク管理

信用リスクとは、信用供与先の財務状況の悪化などにより、保有する資産の価値が減少あるいは消滅し、損失を被るリスクをいいます。信用リスクが顕在化した場合、銀行経営の健全性に大きな影響を及ぼすため、大部分の信用リスクを有する貸出資産について、特に厳格な管理を行っています。

当社グループでは、信用格付制度の適切な運用により、お取引先の実態把握や正確な信用リスク評価に努めており、お取引先の決算期や信用状態の変化時等に適時適切に格付の見直しを行うことで、信用力評価の精度を高めています。

自己査定については、統一基準に基づいてグループ内銀行で厳格に行い、自己査定結果に基づく償却・引当も適正に実施して、その妥当性については、検証部署による内容の検証、独立性を堅持した監査部署による内部監査を行うとともに、監査法人による外部監査も実施しています。

また、個別案件審査においては、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とともに、ポートフォリオ管理面でも、信用リスク計量化に基づく、格付別、業種別、地区別といったリスク状況の分析を行い、リスク管理の高度化に努めています。

2007年3月末から導入された新BIS規制（新しい自己資本比率規制）対応に関しては、当社ならびに山口銀行およびもみじ銀行においては2012年度中間期より、北九州銀行においては2017年3月期より基礎的内部格付手法を採用しています。

なお、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している「事業性評価部」が中心となり、営業店や外部専門機関と連携を図りながら、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組みならびにランクダウンの未然防止に努めています。

## 市場リスク管理

市場リスクとは、金利、有価証券などの価格、為替など、さまざまな市場のリスクファクターの変動により、資産および負債などの価値が変動し、損失を被るリスクをいいます。

当社グループでは、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しています。そのうえで、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、グループALM委員会を定期的開催し、状況に応じた対応を図っています。

また、市場リスクの状況については、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、検証を実施しています。

## 流動性リスク管理

流動性リスクとは、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をいいます。

当社グループでは、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っています。

資金繰り管理においては、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、流動性の高い資産を準備するなど流動性リスク管理には万全を期しています。

## オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクとは、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等）、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等）、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のことで、当社グループでは、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有形資産リスク、⑥人的リスク、⑦マネロン・テロ資金供与リスクの7類型に分類して管理しています。

当社グループでは、オペレーショナル・リスクを適切に管理するため、リスク管理全般に係る基本方針を定めた「リスク管理規程」のもとに、オペレーショナル・リスク管理の基本的事項を定めた「オペレーショナル・リスク管理基準」を制定し、オペレーショナル・リスク管理の統括部署がオペレーショナル・リスク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しています。

**【事務リスク】とは、**正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより、損失を被るリスクのことで、当社グループでは「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しています。

**【システムリスク】とは、**コンピュータシステムの停止、誤作動等のシステムの不備、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等により、損失を被るリスクのことで、当社グループでは「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等を定めて、適切なシステムリスク管理を実施しています。

**【情報リスク】とは、**情報の漏洩、紛失、改ざん、および不適切な取り扱い等により、損失を被るリスクのことで、当社グループでは「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等を定めて、適切な情報管理を実施しています。

**【法務リスク】とは、**取引等における法律関係が不完全である、または法令の改正等に対する対応が不十分であることなどにより、損失を被るリスクのことで、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しています。

**【有形資産リスク】とは、**災害、犯罪または資産管理の瑕疵等により、有形資産の毀損や執務環境等の質の低下により損失を被るリスクのことで、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しています。

**【人的リスク】とは、**不適切な就労・職場・安全環境、不十分な人材育成、交通事故等により有形無形の損失を被るリスクのことで、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、リスクの特性に応じた適切なリスク管理を実施しています。

**【マネロン・テロ資金供与リスク】とは、**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等を契機として、巨額の制裁金やコルレス契約の解消を求められる等、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等、当社グループが損失を被るリスクのことで、当社グループでは「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しています。

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当社グループでは、商品、業務、プロセス、システムに内在するオペレーショナル・リスクの分布状況を把握し、各管理部署が自ら評価を行い、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）に取り組んでおり、リスク管理の実効性を高めるためPDCAサイクルの確立に努めています。

さらに、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等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も取り組んでいます。

## 風評リスク管理

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、損失を被るリスクをいいます。

当社グループでは、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ています。

# コンプライアンス体制

## コンプライアンスに対する取り組み方針について

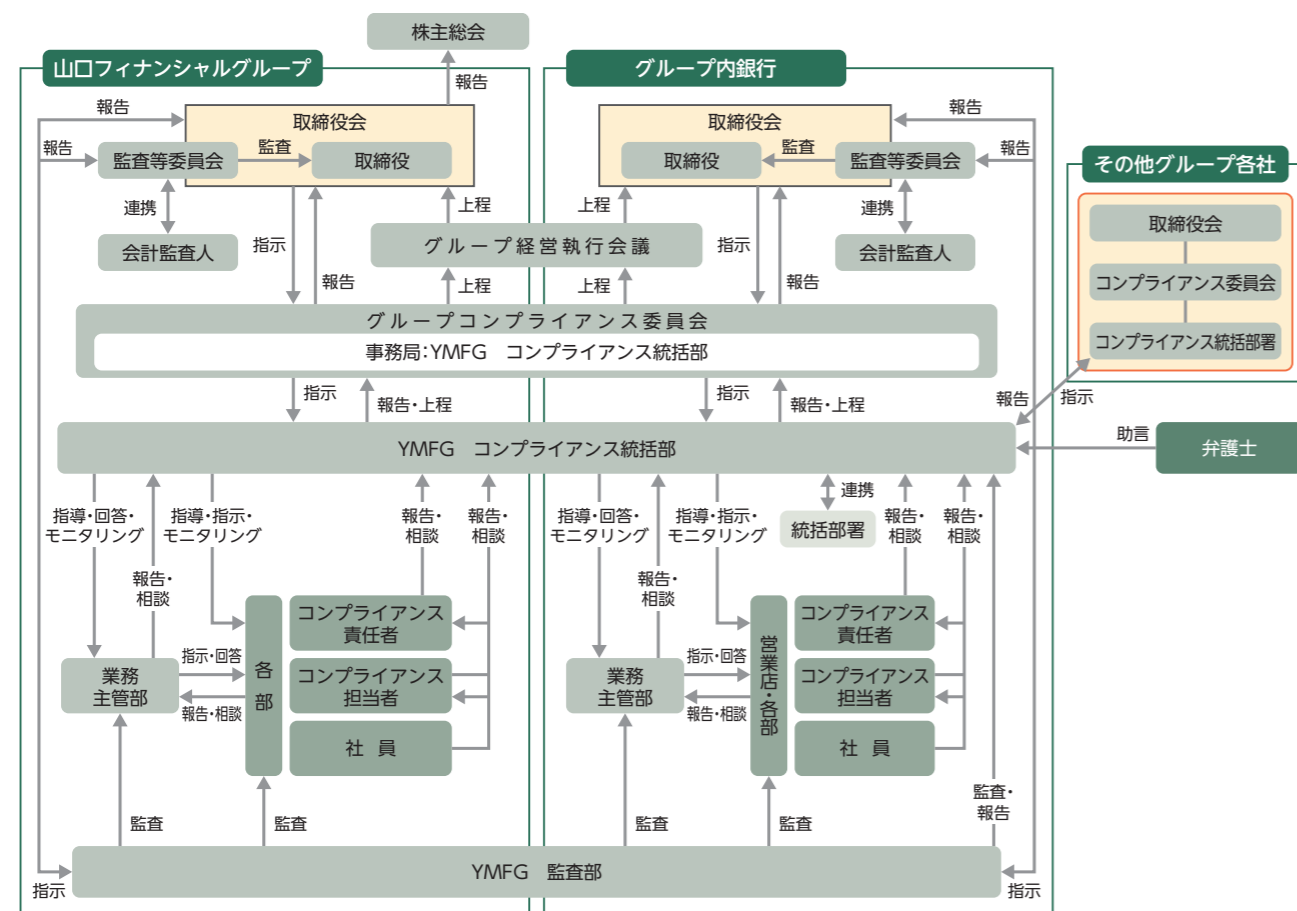
当社グループでは、金融グループとしての公共的使命や社会的責任を果たすことが極めて重要な責務であることを共通認識とし、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題として位置付け、実効性あるコンプライアンスに真摯に取り組み、広く社会からの信頼を確立することを基本方針としています。

## コンプライアンス体制について

当社グループでは、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員職員への教育等を行っております。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おります。

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おります。

当社グループのコンプライアンス体制図 (2022年7月1日現在)



## 内部通報制度について

当社グループでは、コンプライアンス違反やハラスメント等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向上を図るため、グループ共通の内部通報窓口を設置しております。

また、社内規定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おります。

## 反社会的勢力への対応に係る基本方針

当社グループでは、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まいります。

- 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、弁護士等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」について

### 金融商品勧誘方針

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、断片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」に関しても上記勧誘方針を遵守いたします。

## 個人情報の取扱いについて

当社グループでは、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等に関する法律等の関係法令等を遵守し、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員職員への教育を継続的に行い、その実効性向上に努めております。

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、公表しております。

## 金融ADR制度について

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、下記の指定紛争解決機関と手続実施基本契約を締結しております。

### 契約している銀行法上の指定紛争解決機関

- 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



# 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

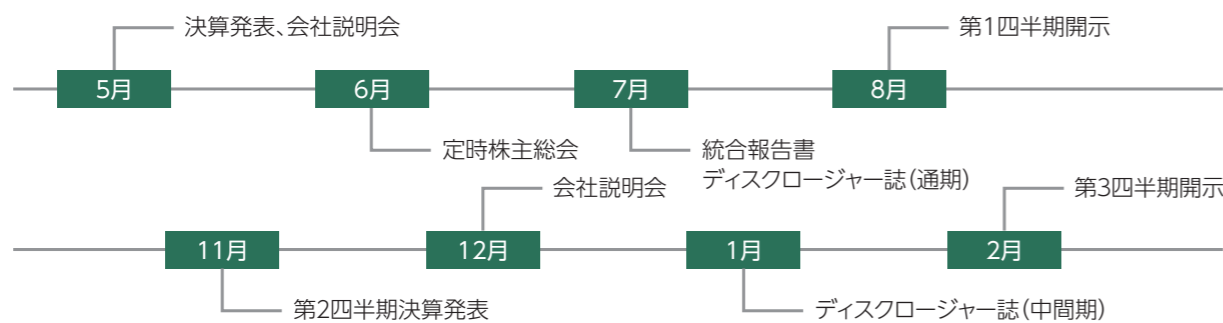
山口フィナンシャルグループでは、経営の健全性・透明性の向上、お客さま・株主・地域社会などの全てのステークホルダーの皆さまからの信頼・評価を高めるため、情報開示の充実に努めます。株主や機関投資家の皆さまとの対話の機会を重視し、建設的な対話の促進を通じて、ステークホルダーの皆さまの声を積極的に経営方針・改善に反映させていただきます。

## 株主総会・決算説明会 (IR)

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、統合報告書を始めとするIRツールを通じて積極的な情報発信をしています。

また、毎年6月に開催する定時株主総会では、株主の皆さまの利益を最優先に考え、グループが持つ情報の開示を中心に、株主目線に立った丁寧なご説明を実践しています。

### IRカレンダー



### 投資家の皆さまとの面談実績

アナリスト・機関投資家向け決算説明会	開催 2回
機関投資家向け個別説明会	17社、27回

※実施期間：2021年12月～2022年6月

## 株主還元

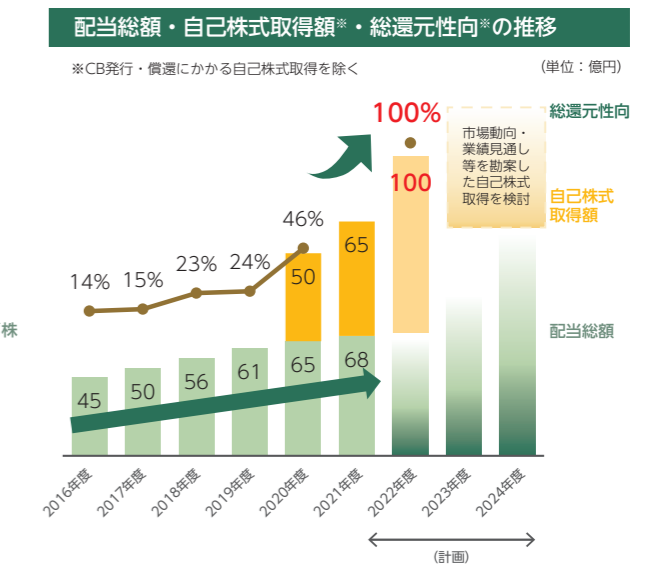
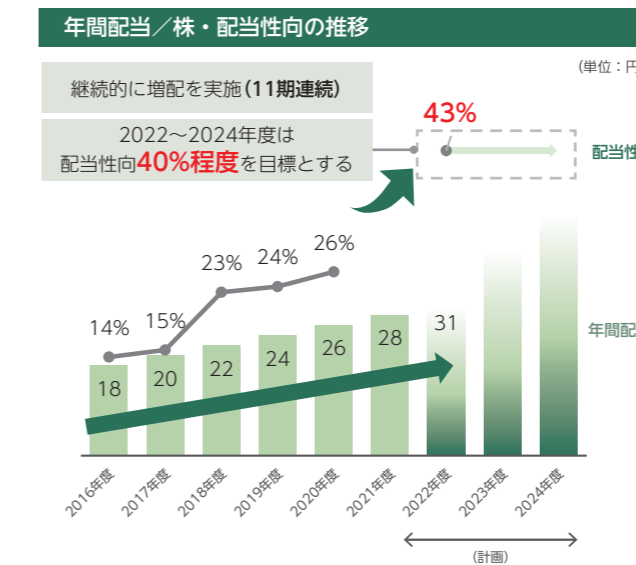
2022年度～2024年度

**株主還元方針**

配当性向40%程度を目標とし、市場動向・業績見通し等を勘案した柔軟かつ機動的な自己株式の取得を実施する

～2022年度～

今年度の業績見通しや足元の株価水準を踏まえ、取得金額100億円を上限とする自己株式の取得を実施します。これにより、2022年度業績予想の当期純利益に対する総還元性向は、100%を見込んでいます。今後も、配当性向40%程度を目標としつつ、株価等の状況に応じた機動的な自己株式取得を検討していきます。



## 政策投資株式の縮減

当社グループは政策投資株式について、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ない方針です。また、既存の政策投資株式においても、保有合理性が認められなくなった場合には縮減を実施することで、資本効率の改善に努めます。



地域の豊かな未来を共創する

山口フィナンシャルグループ