

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**



この世界で。この街で。このじぶん。

# YMfg

じぶんの現在地を、どの視点から見るか？

すぐ近くか、もっと俯瞰かで、景色は変わる。

「地域」を「地域」としてだけ見ていたのは過去だ。

どこにしようと世界と瞬時につながるいま、

「この世界のじぶん」という立ち位置で、

「この街のじぶん」を考えよう。

この街を生きる人は、この世界を生きる人。

この街の人生が、この世界のどこかに影響していこう。

そこにはかけがえのない、ひとりひとりの「じぶん」がいる。

それがYMFGのまなざし。それがココロ。

まだ見ぬ景色を、一緒に見にいこう。

当社は、様々なステークホルダーの皆さまに、当社のパーパスの理念をよりわかりやすくお伝えすることを目的に、これまでのブランドコミュニケーションを一新し、ステークホルダーの皆さまとともに地域の豊かな未来を共創していく旗印として、ブランドスローガンを策定いたしました。



新たなブランド  
コミュニケーションの  
展開について



## じぶんの物語を つまらなく感じたとき。

地方都市に生まれた。

じぶんにとっては、真ん中だった街。

地方と意識したのは

いくつのときからだったのか。

世界の果てしなさを知ったとき？

じぶんの物語をつまらなく感じたとき？

ああ そんなことは

誰にもあるよと、人は言う。

それからいろいろありまして。

いま、地方と世界は近くなった。

きもちの問題ではなくて、

望めば動けばそうなる可能性。

望んで動くことが

リアルに大事になってきた。

地方都市という言葉の響きさえも、

新たな響きへ。さあどう生きる。



この世界で。  
この街で。  
このじぶん。

### YMfg

山口銀行 もみじ銀行 北九州銀行



# CEO Message

地域が抱える多くの課題を  
解決するために、  
想いを行動に移す

## 「Be Active」

YMFGに永く受け継がれてきた  
「共創」という想いの下、  
グループ一丸となって  
「地域の無限の可能性」を信じ、  
地域とともに挑戦していく。

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



## パーパスへ繋がれた「興利在共同」の理念

昨年の統合報告書において、YMFGのパーパス（使命・存在意義）である「地域の豊かな未来を共創する」の策定、そしてこのパーパスの根底には、我々の永い歴史の中で受け継がれ、大切にしてきた3つの想いがあることをお話しさせていただきました。我々は未来のため、未来を創るために在るという「未来志向」、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という「共存志向」、そして、我々は常に地域のために在るという「地域志向」の3つの想いです。そして、この3つの想いを実践するために我々が貫き通してきた基本的な取り組み姿勢が、創業からの経営方針である「健全なる積極進取」です。YMFGの新しい旗印であるパーパスが、過去の歴史と無縁のものではないということがお分かりいただけるかと思えます。創業から受け継がれてきた経営方針である「健全なる積極進取」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」ということを意味しています。つまり、健全と積極進取は相対立するものではなく、融和・融合する理念と言えます。ともすれば、相対立しやすいこの2つの理念を融和させ、「健全なる積極進取」を実現していくためには、YMFGの社員一人ひとりが切磋琢磨し、日々の業務に精励していくことが求められます。そして、何事も安易な道を求めず、厳しい姿勢で自らの仕事に取り組み、お互いが誠心誠意協力していくという、自他共栄、自利利他の理念があってこそ本当の信頼関係が生まれるものとなるのです。

山口銀行の本店でもあるYMFGの本社には「興利在共同」と書かれた1つの書が掲げられています。この書は内閣総理大臣や大蔵大臣、日本銀行総裁



YMFG本社「興利在共同」の書を  
歴任した大正・昭和の政治家である高橋是清氏  
揮毫によるもので、山口銀行の旧本店であり現在  
は史料館となっている「やまぎん史料館」に永らく  
大切に保管されていたものですが、この書の言葉に、  
我々に脈々と受け継がれている理念を強く感じたこ  
とから、私がお願いし本社に掲げるようにしました。  
「利を興すは、共に在り」、ここには「共創」とい  
うまさにYMFGのパーパスの原点が示されています。  
地域、お客さまの満足とともにYMFGも発展してい  
くということを教えてくれており、同時に、新規事  
業分野の育成や多様な外部パートナー企業との連携  
にも通じるもので、我々の歴史とともに脈々と受け  
継がれていくものです。「興利在共同」、この言葉  
を見るたびに、YMFGのパーパスへ繋がれた永い歴史、  
想いを感じることができ、自身に引き継がれた重要  
な責務にいつも身の引き締まる思いとなります。

そもそも変化を伴わない時代というものがあった  
でしょうか。人生とは、その時代特有の変化に応じ  
て生きていくことであり、そうした人の集合体であ  
る企業も、しなやかに時代の変化に挑戦していくこ  
とで、はじめて持続的な企業価値の向上が可能にな  
ります。私自身、新規事業分野の責任者を務めて  
いた際も、常に変化に応じた挑戦の連続でした。そ  
の姿勢は社長CEOとなった今でも変わりませんし、  
今後も、より一層アクセルを踏んでいくつもりです。  
しかしながら、組織として正しく変化、挑戦してい  
くためには、常にぶれることのない指針が必要であり、  
それこそが永い歴史の中でバトンとして受け継がれ  
てきた想いを表したYMFGのパーパスなのです。



## CEO Message

### 新ブランドスローガン「この世界で。この街で。このじぶん。」

このYMFGのパーパスですが、「共創」という言葉のとおり、YMFGの一方通行の想いだけでは、到底実現することはできません。パーパスを実現していくためには、YMFGを取り巻く全てのステークホルダーの皆さまに、このパーパスの理念について共感、ご理解いただくことが重要となります。そうしたことから、パーパスの理念をステークホルダーの皆さまに、自分ごととして引き寄せ、分かりやすくご理解いただくために、昨年11月にYMFGの新たなブランドスローガンである「この世界で。この街で。このじぶん。」を策定いたしました。「地域」が「地域」に留まっていたのは過去の話であり、デジタルネイチャーがベースとなる現代においては、「地域」は瞬時に「世界」と繋がることができ、地域には無限の可能性が広がっている、そして、それはステークホルダーの皆さまの未来と関係している、そうした想いがこのブランドスローガンには込められています。

そして、この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、その一環として、YMFGの主要エリアである山口、広島、北九州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創刊いたしました。三都をビジネスエリアとして展開している

YMFGならではの目線で、魅力的なコンテンツや皆さまがまだお気づきでない魅力、YMFG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おり、このブランドコミュニケーションブックを通じて三都の新たな魅力の発見・発信にお役立てできればと考えております。「この世界で。この街で。このじぶん。」。YMFGの社員一人ひとりがパーパスを自分ごととして捉え、自身のマイパーパスと結び付け、それぞれが出来ることを真剣に考え、YMFGのビジョン（将来のあるべき姿）「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」の実現に向けて行動する。そして、地域にある無限の可能性、グローバルに繋がる挑戦、こうした視座を持って、地域の皆さまとともにパーパスの実現に向けて挑戦していく所存です。



ブランドコミュニケーションブック

### 2022年度の振り返り

昨年度は、パーパスを基軸に策定した「YMFG 中期経営計画2022」の初年度となりました。経常利益、当期純利益ともに計画を達成し、地域経済の活性化により一層貢献し、YMFGの企業価値向上を図っていくための、体制・基盤づくりに向けた取り組みも着実に進めることができました。地域の

お客さまに対する高品質なソリューションを提供していくための営業体制の構築として、昨年10月には「ブロック営業体制」を導入いたしました。また、その体制整備の過程で、YMFGがグループシナジーをこれまで以上に発揮し、地域のお客さまに貢献していくために、山口キャピタル、ワイエムリース等の

「グループ会社の完全子会社化」も実施し、これによりグループ外へ流出していた利益をグループ内へ100%取り込めるようになりました。

地域共創の観点でも、グループの地方創生コンサルティング会社であるYMFG ZONEプランニングによる「SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）研究会」の立ち上げおよび開催や、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 Adventure Summit (SAS)」の下関市との共催、デジタル分野などの人材育成を地域と一体で取り組んでいくための「下関市立大学や周南公立大学との包括連携協定締結」等、地域を巻き込んだ様々な

### 2023年度経営方針について

中期経営計画2年目となる今年度につきましては、「地域課題の解決」と「企業利益」のトレードオンを志向していきます。社会・環境に与える影響であるアウトカムを設定、マテリアリティを軸に6つの重点的に取り組む地域課題（社会・環境課題）を抽出し、それらの地域課題の解決に向けて積極的に取り組んでいくという方針の下、グループ一丸となって、パーパスの実現、さらなる企業価値の向上に向けて進んでまいります。今年度は、昨年度に構築した体制・基盤の下、中期経営計画の最終年度に向けた飛躍の年とするべく、まさに「実行の1年」であり、そのために必要となる気構え、姿勢は「Be Active」です。これは、今年の年頭の挨拶において、全社

### グループ人材の活躍推進

パーパス、ブランドスローガンを基軸としたYMFGの原動力、取り組みの源泉は全て「人」、「社員」です。パーパスの理念を体現する社員が、モチベーションの高い状態で想像力を発揮し、継続的

取り組みを着実に進めております。

そして、リスクマネジメントに対する監督機能強化を目的とし、昨年7月には社外取締役や第三者（外部有識者）を中心に構成される「リスク委員会」を設置しました。当面の対応が急務である市場部門に絞って運営を開始しており、有価証券ポートフォリオ構築について、リスク委員会からの客観的な意見を反映しながら、取り組みを進めております。このように、初年度は掲げた施策の実行が着実に進み、手応えを感じているところではありますが、今年度以降もさらにスピードを上げて、地域、YMFGの価値向上に資する施策の実行を進めていく方針です。

員に対して発信したもので、この気構え、姿勢で挑んでいくことについて、社員に対して事あるごとに語りかけています。そして、私自身にも言い聞かせている、この「Be Active」というキーワードを基に取り組んでいく重要なテーマとして、「地域企業の再生および成長支援」、YMFGの変革・成長を推進する基盤となる「人事制度改革・人材育成」を掲げ、徹底的に取り組むを行っていく方針です。3年超に亘る新型コロナウイルス感染症により多大な影響を受けた地域企業を再生していくことは、地域企業をお支えるYMFGの責務であり、YMFGの社員が成長・活躍していくことは地域経済の成長や発展にも確実に繋がっていくものと考えています。

## CEO Message

性活躍の推進、新卒通年採用の実施など、多様な人財の活躍推進に資する取り組みを実行するとともに、人財育成の観点でも、育成投資額を2021年度比2倍とし、社員へのリスキリング支援等の取り組みも着実に進めております。こうした取り組みの実施により、社員の意識調査結果においても、「会社へのロイヤリティ」にポジティブな動きがある等、少しずつではありますが、変化を実感しております。ただし、こうした企業風土の改革は一朝一夕で終わるものではなく、長期的な目線に立ってしっかりと取り組んでいくつもりです。

多様で複雑化する社会においてYMFGが柔軟に対応できる組織となるために、多様な人財の活躍を推進していく中、前回の統合報告書においても私が課題として申し上げたのが女性活躍です。「人的資本経営コンソーシアム」への参加、「30% ClubJapan」

への加盟による先進的な事例の共有、アンコンシャスバイアス研修や女性法人涉外ジョブトライアルの実施等による環境整備を実施し、女性管理職の積極的な登用を行った結果、女性管理職割合は2022年3月末時点の1.2%から2023年3月末時点で4.5%と3.3%向上しましたが、まだまだの水準です。ただ、直近1年間の係長以上のリーダー層への女性登用率は37.6%と、前年度16.7%から20.9%も大きく向上しております。引き続き、女性管理職候補のプールを構築することで、長期継続的に女性管理職割合の向上を図ってまいります。



30% ClubJapan

## 社員に向けての活躍機会の提供、インセンティブプランの導入

今年1月には、人事制度の大きな改正として、社員の「昇格要件の改正」を行いました。「年功序列型」であった従来の昇格要件について見直しを行い、社員が年齢などに関係なく、個人の特性や能力を最大限発揮し活躍できるようにするものです。YMFGのグループ会社においては、人材紹介事業を営むYMキャリアの社長は37歳である等、既に30代、40代の社員が経営者として活躍しておりますが、これをグループ全体に広げていきます。多様な人財の活躍機会の創出に向けた足掛かりとするべく、今年4月には持株会社である山口フィナンシャルグループの部長職に40代の社員を4名登用しました。これにより、山口フィナンシャルグループ部長の平均年齢は40代となり、能力のある若い部門長の力強い推進力、創造性が加わることで、YMFGのさらなる成長の可能性を強く感じているところです。今後さらにグループ成長の推進力を加速させていくた

めに、優秀な若手社員の人財プールをつくることともに、育成していくことで、多様な人財の活躍をさらに推進していく方針です。こうした制度改正をしっかりと機能させ、人財の活躍を推進していくためには、組織内で誰もが納得できるような人事評価制度を導入していくことが重要です。この課題に対応するべく、今年2月には社外取締役も含めたグループ役員合宿において人事評価制度について議論する等、より良い制度の導入に向け、組織内で現在検討を行っているところです。

そして、YMFGの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により、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に、今年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）」を導入いたしました。社員のモチベーション向上を図るためのイン

センティブであり、社員が株主目線を持って業務運営をしていく上での有効な手段になると考えております。役員のみでなく社員に対する株式報酬を積極化することで、社員と経営陣との距離が縮まり、お客さま、経営陣、社員が一体となったステークホル

## 企業価値向上に向けて

私は常々、決算説明会の場において、「成長する地域金融グループを志向し、企業価値向上に注力する」と申し上げております。これがグループの銀行トップを兼務しない持株会社である山口フィナンシャルグループのトップとしての私自身の役割であり、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまへのコミットだと考えております。現状について申し上げますと、我々の資本コストは7%程度と認識しておりますが、直近のROEはこれを下回っており、PBRも1倍を大きく下回っている状況です。これに対し、まずは中期経営計画で掲げたROE目標5%を達成することを目指しておりますが、中長期的には資本コストを上回るROE水準を目指していくことが必要だと強く認識しております。中長期的にROEを高めていくための当社の考え方として、ROEを大きく2つの要素に分解し、RORA (Return on Risk-Weighted Assets) を高めることおよび適切な財務レバレッジを効かせることを志向してまいります。具体的な取り組みですが、RORAを高めるためには収益力強化、

ダー構造に近づけていきたいと考えております。なお、このJ-ESOPの導入は、西日本の地方銀行では初の導入事例となります。こうした人的資本経営の強化に資する取り組みについて、今後さらにスピードを上げて取り組んでいくつもりです。

成長領域への経営資源投入が必要です。そのために、事業ポートフォリオやアセットアロケーションの見直し、役務収益の向上等に取り組んでいきます。

また適切な財務レバレッジを効かせるため、総自己資本比率を踏まえながらキャピタルアロケーションを実施してまいります。2022年度は劣後債の発行や自己株式の取得、配当性向の向上等を実施しておりますが、2023年度および2024年度についても、グループ戦略や外部環境等を踏まえつつ、株主還元、貸出金や有価証券等のオーガニック分野、戦略的投資等のインオーガニック分野に資本をアロケーションさせていき、収益力向上に努めてまいります。株主還元については、中期経営計画において配当性向40%程度および機動的な自己株式の取得を掲げておりますが、2022年度は配当性向40%とお約束した水準を実現し、かつ総還元額は170億円超と前年度より増加させております。なお、今年度も自己株式100億円の取得について公表させていただいております。





## CEO Message

### 政策投資株式の縮減

資本効率向上を図るため、政策投資株式の縮減も進めております。昨年度より政策投資株式の縮減加速に向けて、私や銀行トップ等のメンバーで構成する「縮減対応協議会」にて対応方針を協議したうえで、縮減に向けた交渉を行っております。これと併せて、昨年度より政策投資株式の縮減に貢献した営業担当者への表彰制度を開始し、縮減に向け

たインセンティブを付与することで、昨年度は時価ベース、簿価ベースともに前年度末と比較して113億円を縮減し、2021年度末の簿価ベースとの比較では16%の縮減が実現できており、非常に手応えを感じております。今年度についても、引き続き縮減に向けた取り組みを加速させ、資本効率向上に繋げていく方針です。

### ガバナンス・内部統制の強化

そして、これまで申し上げてきた全ての取り組みの基盤となるものは「ガバナンス・内部統制」です。ガバナンス・内部統制の強化に取り組むため、2021年11月に全35項目の改善策を策定いたしました。この改善策におけるガバナンス・内部統制等に関する取り組みは、中期経営計画にも反映させており、グループを挙げて対応を行っております。2023年6月末時点で全35項目中32項目について実施済みですが、この改善策についても実施して終わりというものではなく、取締役会をはじめとした経営陣、そして執行部門が一体となってPDCAを適切に回し、さらなるガバナンス改善や、企業価値向上に繋げていくことが重要であると認識しており、引き続き適切な運営を継続してまいります。

ガバナンス・内部統制の強化を図る中で、昨年4月に大きな組織改編を行い、信頼と権限委譲をベースとし、グループの3つの銀行の業務執行を全て銀行の頭取が行うように変更しています。私は持株会社のトップとして、グループ全体を俯瞰し、「企業価値向上」を図るための資本政策など、中長期的な視点に立ったグループ戦略の策定に専念できる体制としており、ステークホルダーの皆さまとの対話機会を積極的に設け、YMFGの企業価値向上に資す

るご意見をグループ戦略に反映させていただきます。これが持株会社トップに専念する狙いであり、成長を志向していくYMFGの強みの一つであるとも考えております。勿論、この対話には、YMFG社員との対話も含まれています。昨年度は「YMFG中期経営計画2022」、今年度は「2023年度経営計画」について、社員の理解を深め、社内への浸透を図るため、私および3銀行頭取が参加するタウンホールミーティングを実施しております。そこで出た社員からの質問・意見については全て社内でも共有するようにしており、社内への経営計画浸透を着実に進めております。

今年6月の定時株主総会において、長くYMFGの発展に貢献していただいた旧取締役、国政取締



タウンホールミーティング

役が社外取締役を退任され、小城取締役、敷地取締役のお二方が加わり、YMFGの取締役会は新たな体制で動き出しております。小城取締役はコーポレート・ガバナンスの維持・向上や企業再生分野における知見をお持ちであり、今年度の重要テーマの1つである「地域企業の再生および成長支援」に関

しても的確なご助言をいただけるものと考えております。また、敷地取締役は弁護士および税理士としての豊富な経験と専門的な知識をお持ちであり、こうした新たな取締役会体制を強みとして、引き続きYMFGの持続的な成長を図ってまいります。

### 「百万一心」の精神で

冒頭に「興利在共同」という言葉についてお話をさせていただきましたが、最後にYMFGの本社に存在しているもう一つの言葉についてお話しさせていただきます。「百万一心」、この言葉は、本社竣工時に山口銀行頭取を務められていた布浦眞作氏が地下2階の大金庫室の中央に据えられた定礎石に刻ませた言葉です。「三本の矢の教え」を説いた毛利元就公が吉田郡山城を普請する際、人柱に代わる石碑に書かせた言葉で、「一日一カ一心」と読み解くことができ、「時を同じくして、力を同じくして、心を同じくすれば、何事も成し得る」という「一致団結」、「協力の精神」を諭したものです。この言葉にも永い歴史の中で我々に受け継がれてきた「共創」というパーパスに繋がる理念が込められています。パーパスの実現に向けて、YMFGを取り巻く全てのステークホルダーの皆さまのご期待に応えていくためには、何事もYMFG社員全員がブランドス

ローガンでも伝えている「このじぶん」のもと、当事者意識を持ちながら取り組みを進めていくことは勿論ですが、同じ方向を向き、「一致団結」して取り組んでいくことで大きな力強い動きとなり、何事も成し得るものになると思っております。今年度もYMFGは「百万一心」の精神に基づき、「Be Active」の姿勢でステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるよう取り組んでいく所存です。



YMFG本社 金庫室内に据えられた定礎石「百万一心」にて

左から

YMキャリア 代表取締役	松浦 裕志
IT統括部長	原田 紘幸
代表取締役社長CEO	棕梨 敬介
総合企画部長	古堂 達也
リスク統括部長	西野 肇



## 社外取締役×有識者 鼎談

# 適切なモニタリング機能を発揮しながら、 実効性を高め、取締役会も一丸となり 「Be Active」を後押しする

YMFGの指名委員会委員長を務める山本謙氏、報酬委員会委員長（2023年6月委員長退任）を務める永沢裕美子氏の両名と、コーポレート・ガバナンス、情報開示を専門とする一橋大学円谷昭一教授をお招きし、YMFGのコーポレート・ガバナンスの実効性について鼎談を実施いたしました。



山本 謙 社外取締役

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年当社取締役に就任。

永沢 裕美子 社外取締役

フォスター・フォーラム（良質な金融商品育てる会）世話人、株式会社ヤクルト本社取締役（社外取締役）、  
ジーエ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年当社取締役に就任。

円谷 昭一 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

専門は情報開示、コーポレート・ガバナンス。2007年より日本IR協  
議会客員研究員。2020年より金融庁「スチュワードシップ・  
コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会  
議」委員。

### 取締役会の 「多様性・客観性」の確保により 風通しの良い組織風土が醸成

**円谷:**まず山本取締役、永沢取締役は社外取締役としてYMFGの経営における特徴と課題について、どのようにお考えでしょうか。

**山本:**当社の取締役会は、独立社外取締役が過半数、女性が3名ということで、多様性や客観性という点では非常に良い構成になっています。またスキル面でも多種多様でバランスのよい形になっていると思います。YMFGは、一昨年のガバナンスに関する問題を受け、改善報告書を提出いたしました。改善報告書を真摯に受け止め、その改善計画に基づき、社長以下の執行サイドも、取締役会で出た様々な意見に対して、情報提供や対応をされており、さらにより良い方向に進んでいる途上だと思えます。

**永沢:**一昨年のガバナンスに関する問題では、株主はじめステークホルダーの皆さまにはご心配をおかけしましたが、こうした問題に客観的に気づき向き合うことができたことは本当に大きかったと思います。その後、執行サイドがボトムアップで声を聞いているということは私自身も肌で感じておりますし、ガバナンス体制としては一つ上のステージに上がったのではないかと思います。ただ、課題はまだあって終わりではない、これからかなという認識でおります。

**円谷:**お二人が考える完成形まで、今はどのくらい登ってきた感じでしょうか。

**永沢:**ようやく登り口に立ったという認識です。数字がすべてではありませんが、社員の皆さんから中期経営計画の達成に向けてどのように取り組んでいるのか報告をいただけるようになっており、具体的な取り組みを取締役会が把握し議論できるようになってきたと感じています。

**山本:**おっしゃる通りです。私たち社外取締役も中期経営計画の進捗を確認しながら、足りないところについては取締役会で意見を述べ、施策をレベルアップさせていかなければならないと考えています。また、文化や風土を変える、あるいは意識を変えるには相当な時間がかかるものと思っていますので、その姿勢が形骸化しないよう、取締役会としてもしっかりと意見を言い続けていきたいと思っています。

**円谷:**中期経営計画の進捗や数値目標達成へのこだわりについて、いま、YMFGの取締役会の中ではかなり議論されているのでしょうか。

**永沢:**そうですね。我々は「なぜこうなっているか」ということを執行部や社員から聞き取り確認して、チューニングも一緒にしなければいけないと思いますし、取締役の多様性は十分に確保されているので、様々な視点から取締役が意見を述べることによって、有意義なやりとりができるようになってきていると思います。

**山本:**議論をするうえでの風通しが良くなってきたと思います。執行サイドの役員もそうですし、部長の方々も、自分の考えをはっきり述べていただいていると感じます。

### 社外取締役の意見が 迅速に具現化していく体制へ移行

**円谷:**社外取締役の意見を執行側が取り入れた特徴的な事例はありますか。

**山本:**社外取締役全員が「こうすべき」と言ったことは、社内取締役に3つの子銀行の頭取を入れるということです。これは、皆さんがそうした方が良いということで一致しました。

**永沢:**そうでしたね。3銀行の置かれている状況はそれぞれ異なりますし、3頭取はそれぞれに異なるご経験をお持ちなので、お三方の見解を直接お聞き



## 社外取締役×有識者 鼎談

できるようになったことは、取締役会としての経営判断に非常に有益であると改めて感じています。

**山本:** 3銀行の頭取をYMFGの取締役にするためには、定款で員数を増やさなければいけないのですが、定款を変えてでも入れるべきだという提言をしました。私は、3銀行の頭取には子銀行のトップとして、執行状況や運営についてきちんと説明して欲しいということと、一方で、グループの取締役としてYMFG全体の中で自分のミッションをどう位置付けて行動すべきかを考えること、これは矛盾する部分もあるのですが、その2つの立場で議論すべきという観点から、YMFGの取締役として入ってもらった方が良いという考えです。また、2015年に監査等委員会設置会社に移行しました。その目的は一般的にはマネジメントボードからモニタリングボードに移行するということなのですが、取締役会としてモニタリングボードを志向するというのであれば、任せられるものは執行サイドに任せて、それ以外は取締役会での決議事項として残す、という判断もしました。そこがまさに監査等委員会設置会社の裁量なので、取締役会に上程される審議事項の中で「これは執行サイドに任せてよいのではないか」というものは適宜、その都度、審議すべき会議体を検討して変更をしています。取締役会としては、目先の話ではなく中期的、長期的な視点で会社の経営をどうしていくか、企業価値をどう上げていくかということを議論したい、そちらに時間をかけたいので、

それに資するような情報の提供や報告のあり方を取締役会としては求めています。

**永沢:** リスク委員会の立ち上げもそうでした。有価証券運用は地方銀行において非常に重要な役割を担っています。YMFGの有価証券運用について、どういう方針で運用が行われ、どのようなリスクを抱えているのかを、我々社外取締役にわかるように説明して欲しいという要望を執行部に出ささせていただき、リスク委員会が設置されたという経緯でした。リスク委員会では毎回、山口銀行ともみじ銀行の運用担当からの報告を受けた後に、委員から質問をさせていただき、その結果をYMFGの取締役会に報告する形にさせていただいています。リスク管理の観点から大きな進展であったと評価しています。

### 委員会での質の高い活発な議論が適切なモニタリングに繋がる

**円谷:** お二人はそれぞれ指名委員会、報酬委員会の委員長も務めていらっしゃる。それぞれの委員会に求められる役割について教えてください。

**山本:** 当社として指名委員会と報酬委員会、リスク委員会もありますが、取締役会の諮問機関という位置付けです。指名委員会は役員の指名について議論しますが、役員の指名については、取締役会全体で1つずつ議論していると途轍もなく時間がかか



りますので、少人数に絞り、かなり具体的な話をすべきであるということを念頭において活動しています。そこで議論した結果を取締役に報告し、それをベースに役員候補者を決めるという役割が指名委員会と考えています。もう1つの重要な役割はサクセッションプランについての議論です。端的に言えば最高経営責任者のサクセッションプランを議論する場です。先日の株主総会でも株主から「社長はよくやっている」とお褒めの言葉をいただき、各取締役もそう見えています。現社長はまだ3年目ではありませんが、後継者をどう確保して育成するかということが重要になってきます。指名委員会の中では、具体的な育成の取り組みの内容を聞き、育成がきちんとされていることを確認しています。また、我々社外取締役も新陳代謝が必要なので、スキルマトリックスを用いながら、今後はどういう専門家がよいか、交代に備えてどういう候補者を確保すればよいかということについて議論する、そういった2つの役割があると思っています。

**円谷:** 報酬委員会はいかがでしょう。

**永沢:** 報酬委員会では「なぜこういう評価になっているのか」という質問をさせていただくようにしています。我々社外取締役は、評価対象者一人ひとりを面接して評価できるわけではありませんので、全体を見る、全体としてそれが公正公平な評価と言えるのかという視点を大事にしています。3つの銀行の置かれている状況が異なるわけですから、出てくる数字は当然に異なるわけですから、そこで、この数字はどのように他と比べて高いのか?低いのか?と委員が次々と質問していきます。合理的な説明をいただければ問題はなしと判断していますが、納得できるまで説明を求めており、モニタリングの機能を果たすことができていると感じています。

**山本:** 指名委員会でも、社内の候補者については

わからない部分もあり、なぜその人が候補になっているかという理由を、委員会の中で、執行側に聞くことがあります。その理由が論理的で、かつ客観的であるかどうかというチェックをしているということです。

**円谷:** お話を聞くと、委員会の活動はとても活発に行われているようですね。

**永沢:** 格段に活発になっていると思いますよ。どの社外取締役も意見を述べますし、また、取締役会の事前のレクチャーも、量的にも質的にも充実しましたので、深い議論ができるようになってきました。実は、社外取締役から、このように報告をして欲しいということ、かなり具体的に要請させていただき、執行部には面倒な要望にも応えてもらいました。委員会の活動も同様です。社長をはじめとする執行部とのコミュニケーションがとりやすくなったとも思います。個別に意見を聞かれることもありますし、こちらから意見具申をしたこともあります。また、取締役会では、社長から、こういう意見をもらったというお話がありますし、我々社外取締役もなぜそうなっているかということをしつかりと聞けるようになりました。社外取締役としての責任を適切に全うできる体制になりつつあると感じております。

**山本:** 永沢さんがおっしゃったように、私も執行サイドと取締役サイドできちんとキャッチボールができて、エンゲージメントができていていると感じています。そういう中で、お互いに理解が深まり、議論も活発化していることを実感できています。

**円谷:** それは重要ですね。委員会活動に割かれる時間や労力がある中でも、お二人がやりがいを感じていらっしゃるがよくわかりました。



社外取締役×有識者 鼎談

意識を「コスト」から「投資」へ  
ありたい姿を実現するため  
長期視点での投資を行う

円谷：中期経営計画ではROE目標を公表されている一方で、人財育成を中心とした各種施策、それからグリーンハウスガスの削減などの地球課題への対応という時間軸の違う3つの目標を同時に進めていってらっしゃると思いますが、優先順位やバランス、まず力を入れるべきことなどについては取締役会でのような議論をしておられますか。



山本：中期経営計画で公表している内容はすべて大切で、やらなければならないところからスタートしています。中期経営計画の期間は3年ですが、ありたい姿を実現するためには、もっと助走期間は長いはずなので、長期的にどうありたいかということイメージして、そこからバックキャストして行動するための1つのマイルストーンが中期経営計画であると考えています。そうすると、中期経営計画のROEの目標と、長期的である人財育成や投資、あるいはカーボンニュートラルへの投資というのはトレードオフにはなりません。人財育成というのは投資です。今までの観念では、どうしても人件費をコストと考えてしまうので、コストはROEとは真逆という議論になるのですが、そうではなくてROEをより上げていくために長期的に人財育成をしなければいけない、人財に投資しなければいけないという発想

で考えることが重要だと思っています。カーボンニュートラルはもっと先の話で、カーボンニュートラルの価値は世界的にみんなが認めています。でも、目の前でやろうとするとコストがかかります。そこに矛盾があるのですが、その道筋を長期的に捉え、どういうタイミングでどういうものにどう投資していくか、今はその見極めをしながら「投資」であるという考え方を念頭に、進めればよいのではないかと考えています。

永沢：私もこの3つがトレードオフになるとは思っていません。上場企業として、ROEを上げていくことは当然のことです。金融業という業種、地域経済とともにある地方銀行という業種においては、この数字を短期に上げることはなかなか難しいと思いますが、中期的な視点で、ROEを上げていくためにはどのような戦略を打っていくのかを考えなければいけませんし、投資もしていかなければいけないと考えます。私も、企業は人であり、人財育成は投資と捉えるべきだと思います。高齢化やデジタル化、気候変動といった社会課題に対応できる企業が利益を伸ばしていけるとは思いますが、こうした社会課題の解決に向けてアイデアを出すだけでなく行動できる社員が必要であり、そのためのスキルアップの機会を社員にどんどん与えていく、これが投資だろうと思います。

カーボンニュートラルへの移行についてですが、山口を中心とした北九州、広島という地域は、日本が明治維新の後に産業を興した時に中心になった地域であり、人財的にも新たな産業革命を起こせるポテンシャルがある地域だと私は思っております。そして、その一つの鍵が地球的課題への対応を早く成功させることだとも思っています。この地域は20世紀において、二酸化炭素を排出する産業で栄えてきたという歴史がありますが、だからこそ、この問題をどう克服していくか、その経験が新しい産業革命をリードする力になるのではないのでしょうか。その旗振り

役がYMFGに求められているし、そういうことができるといことを株主や地域の皆さまにお見せできれば、必然的に収益も上がってくるし、株式市場での評価もついてくるのではないのでしょうか。ですから、トレードオフというより、順番であると思います。



経営計画を着実に実行し  
「地域共創」から  
日本経済を牽引する企業として  
評価されるYMFGへ

円谷：最後に株主・投資家をはじめとする皆さまへメッセージを頂けませんか。

永沢：私は、もともと証券アナリストだったということもあり、投資家、とりわけ機関投資家の皆さまからこの経営判断はどう評価されるだろうかという視点を大切にして、毎回の取締役会に参加させていただいております。そのうえで申し上げたいこととして、これまで5回の株主総会に出席させていただくなかで、YMFGが機関投資家だけでなく、地域の個人

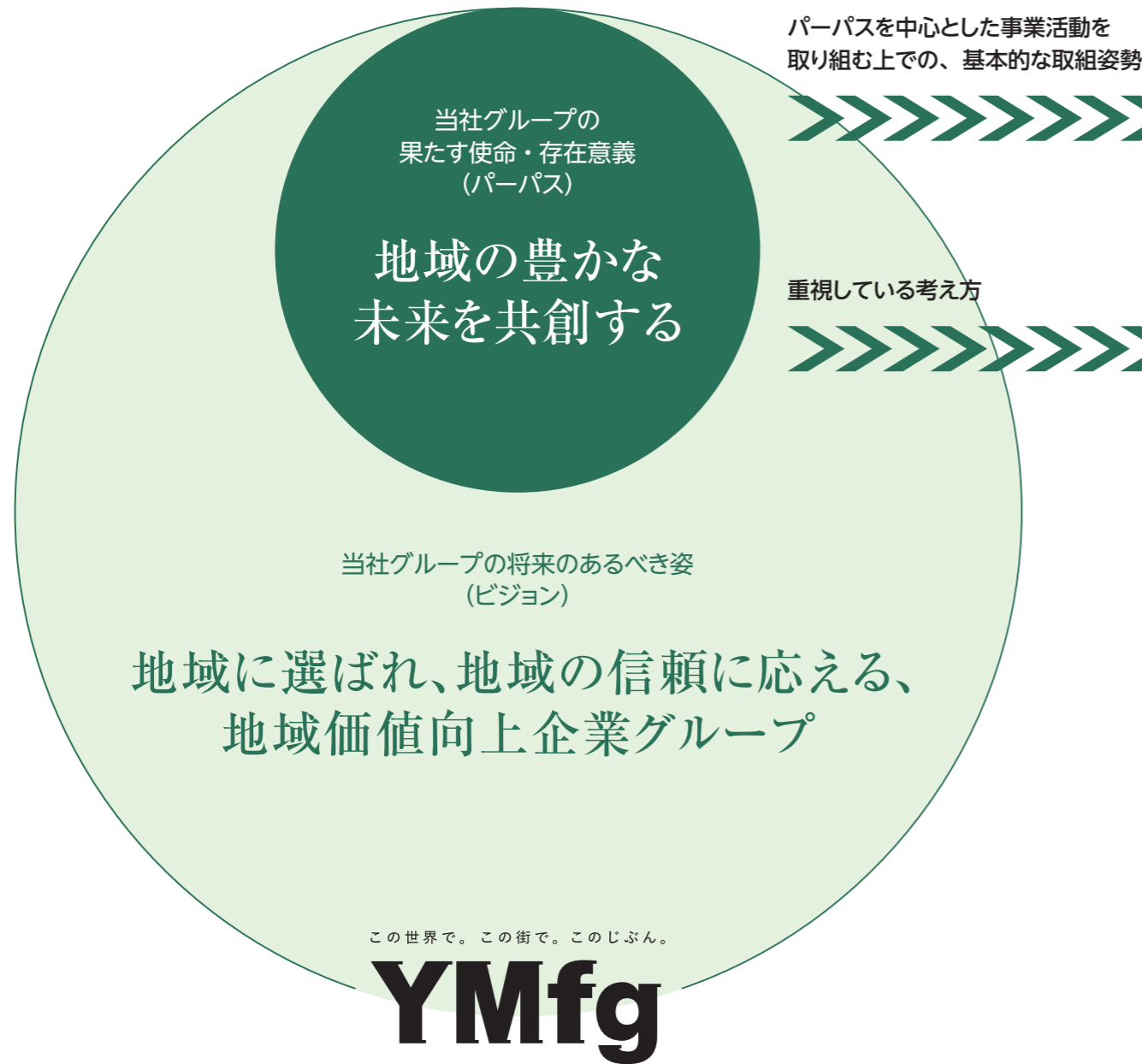
株主や取引先の皆さまにも支えられていることを強く実感するようになりました。YMFGを支えてくださっているステークホルダーの皆さまに、YMFGが、この地域の中で、この地域を引っ張っていけるリーディングカンパニーであるということを確認いただきご支持をいただけるよう、経営方針や実績をしっかりとお示していく、そのために、執行部と社外取締役が手を携え力を尽くしてまいりますので、その過程を見ていただきたいと思っております。

山本：ステークホルダーの皆さまへの還元というのは、まず中期経営計画で掲げている方針や目標を実現していくことに尽きるだろうと私は思います。経営陣、執行サイドと一緒に実現していくことが私自身の仕事であると思っています。それが最終的には株主の皆さまに報いることになるはずなので、そこを一所懸命にやっていきたいと強く思っています。



円谷：ご両名が、強い責任感を持って取締役会に臨み、かつ精力的に委員会での活動をされていることがとてもよく伝わってくるお話でした。またYMFG取締役会の実効性が可視化できるお話をいただけたと思います。ありがとうございました。また、これからもYMFGのガバナンスにおける、さらなる高度化に期待しております。





パーパスを中心とした事業活動を取り組む上での、基本的な取組姿勢

重視している考え方

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

ブランドスローガン ..... 1

マネジメントレター

CEO Message ..... 3

社外取締役×有識者 鼎談 ..... 11

YMFGについて

パーパス・ビジョン／目次・編集方針 ..... 17

YMFGのあゆみ ..... 19

YMFGの概要 ..... 21

価値創造プロセス ..... 23

営業エリアの特徴 ..... 25

競争優位の源泉 ..... 27

マテリアリティ ..... 29

財務・非財務ハイライト ..... 31

経営統括本部長メッセージ ..... 33

価値創造のための事業戦略

YMFG中期経営計画2022の概要 ..... 39

〈重点項目Ⅰ〉

地域共創サステナビリティ経営の推進 ..... 41

〈重点項目Ⅱ〉

グループ人財の活躍推進 ..... 53

社員座談会 ..... 59

〈重点項目Ⅲ〉

「地域・お客さまへの提供価値最大化」に向けた探求 ..... 63

〈重点項目Ⅳ〉

「事業領域拡大・収益力強化」に向けた挑戦 ..... 69

〈重点項目Ⅴ〉

ガバナンス・内部統制強化 ..... 75

価値創造を支える力

コーポレート・ガバナンス ..... 76

役員報酬 ..... 85

役員一覧 ..... 87

リスク管理体制 ..... 93

コンプライアンス体制 ..... 96

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション ..... 98

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、「YMFG統合報告書2023」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。





## YMFGのあゆみ

我々は140年超の永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様々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

### YMfg

**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。

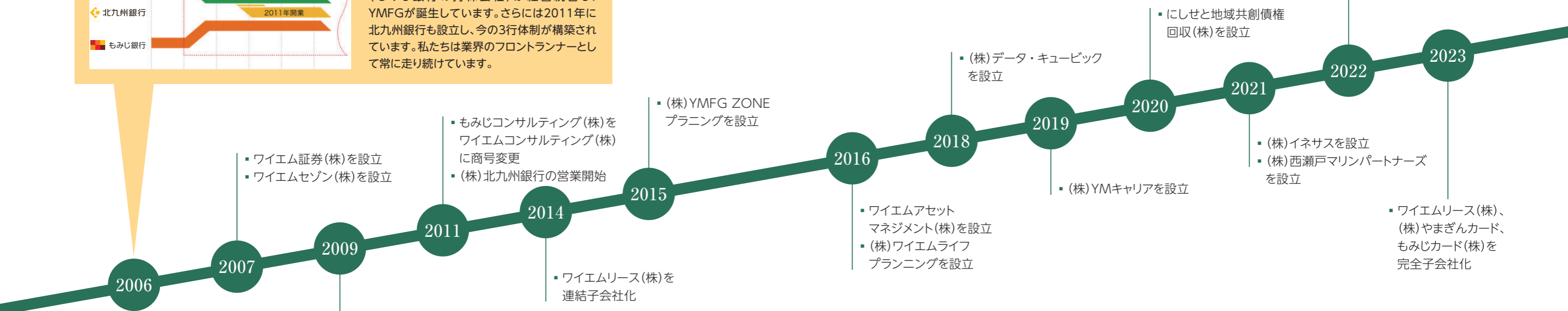


(株)山口フィナンシャルグループ(山口銀行現本店)

**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



2006

- (株)山口フィナンシャルグループを設立
- 東京証券取引所市場第一部に上場

2007

- ワイएम証券(株)を設立
- ワイएमセゾン(株)を設立

2009

- (株)井筒屋ウィズカードの発行済株式全株を取得

2011

- もみじコンサルティング(株)をワイएमコンサルティング(株)に商号変更
- (株)北九州銀行の営業開始

2014

- ワイएमリース(株)を連結子会社化

2015

- (株)YMFG ZONE プランニングを設立

2016

- ワイएमアセットマネジメント(株)を設立
- (株)ワイएमライフプランニングを設立

2018

- (株)データ・キュービックを設立

2019

- (株)YMキャリアを設立

2020

- にしせと地域共創債権回収(株)を設立

2021

- (株)イネサスを設立
- (株)西瀬戸マリパートナーズを設立

2022

- ワイएमリース(株)、(株)やまぎんカード、もみじカード(株)を完全子会社化

2023



### 1878年 第一百国立銀行を創業

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一百国立銀行は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)



山口銀行旧本店



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



## 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。

この世界で。この街で。このじぶん。



## 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

(2023年7月1日現在)

### 銀行業務

- 山口銀行** 国内 125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



### 投資助言・代理業務



### 地域に関する課題研究・ コンサルティング業務



### 有料職業紹介事業



### 保険代理・銀行代理業務

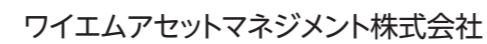


### クレジットカード業務



- 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

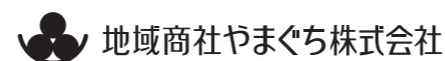
### 投資運用業務



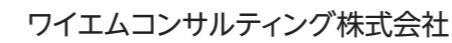
### 福利厚生代行業務



### 地域製品の卸売・小売業務



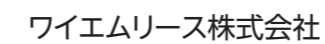
### 各種コンサルティング業務



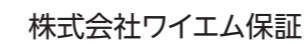
### 投資ファンド運営業務



### リース業務



### 信用保証業務



### クラウドファンディング業務



### 農業経営に関する業務



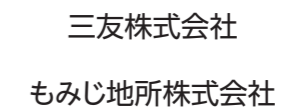
### 債権管理回収業務



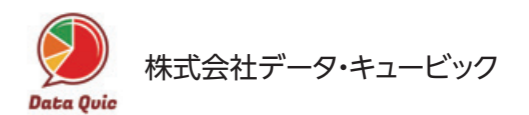
### シップファイナンス業務高度化支援



### 不動産賃貸業務



### DXコンサルティング業務



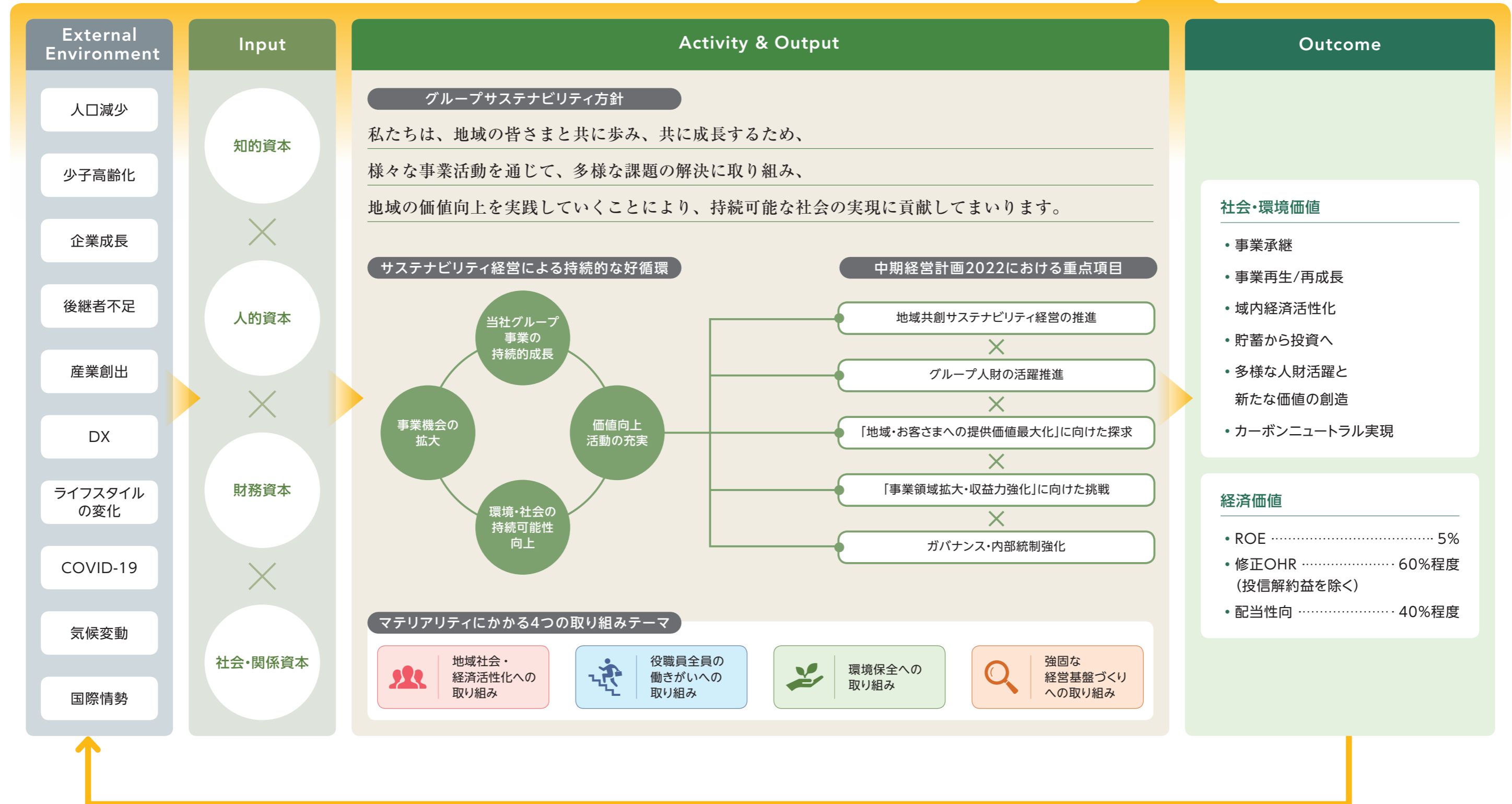
# 価値創造プロセス

## Purpose

# 地域の豊かな未来を共創する

## Vision

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

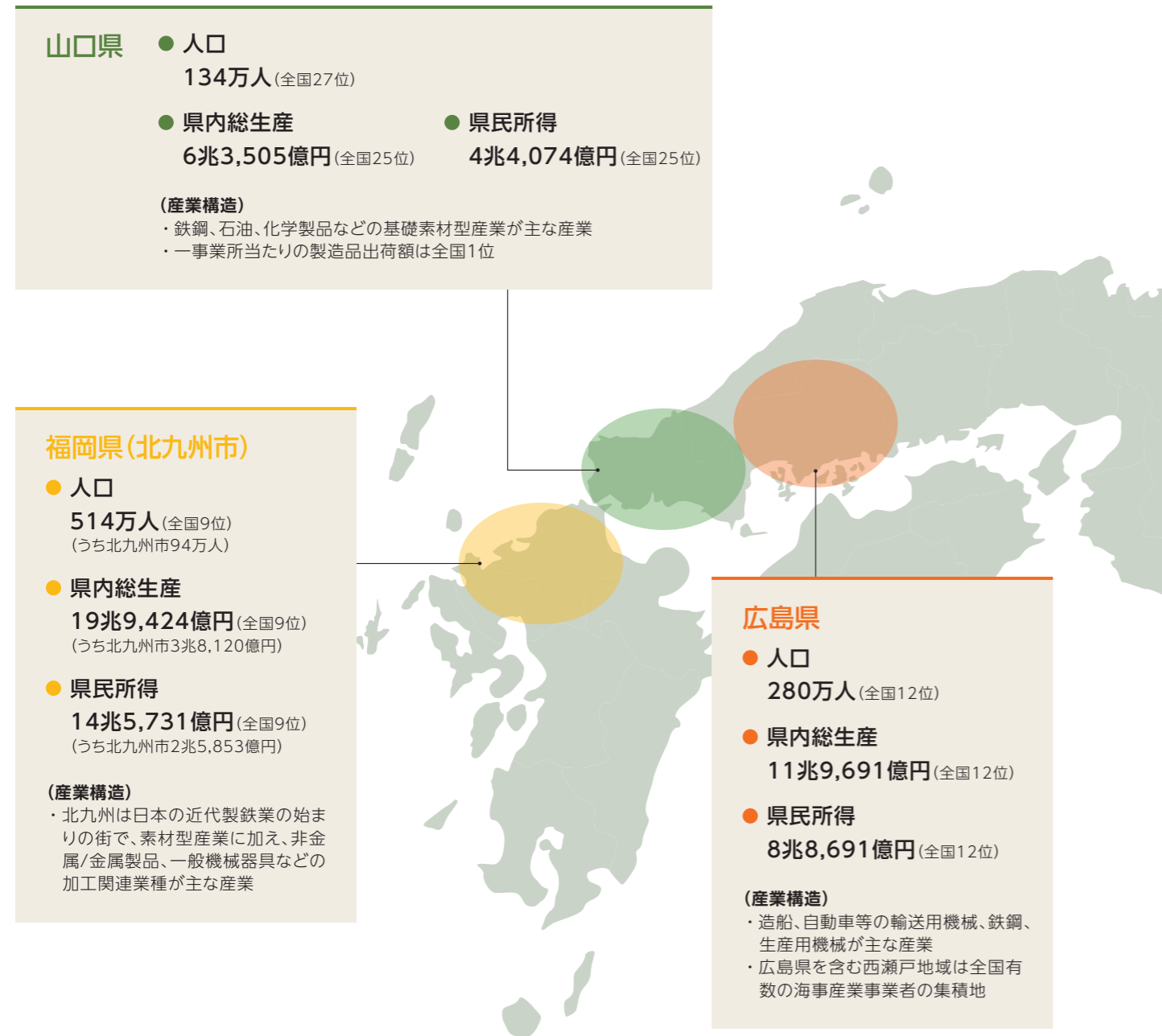




## 営業エリアの特徴 ～山口・広島・北部九州～

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。

一方で課題としては、全国平均を上回る水準で高齢化が進んでおります。また、製造業が集積しているという産業構造により、CO<sub>2</sub>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。



(人口：総務省「国勢調査2020年度」、県内総生産、県民所得：内閣府「県民経済計算2019年度」より※名目ベース)

## 山口県

立地・インフラ	地域課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>東西に都市圏を有する交通利便性</b> 西は博多、東は広島といった都市の中間に位置し、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</li> <li>● <b>充実した海運インフラ</b> 三方を海に囲まれ、国際拠点港湾である下関港と徳山下松港を始め、重要港湾も4拠点有するなど、全国トップクラスの海運インフラを整備</li> <li>● <b>コミュニティ・スクール導入100%</b> 地域の声を学校運営に反映するコミュニティ・スクールを県内の学校すべてに導入しており、地域と学校が一体となって特色ある学校づくりが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>後継者不在率</b> <b>65.3%</b> (全国8位/全国平均57.2%) (2022年/TDB「後継者不在率動向調査」)</li> <li>● <b>CO<sub>2</sub>排出量/人口当たりCO<sub>2</sub>排出量</b> <b>26,624千t-CO<sub>2</sub></b> (全国13位) / <b>19,605千t-CO<sub>2</sub></b> (全国3位) (環境省「部門別CO<sub>2</sub>排出量の現況推計」、総務省「日本の統計2019」をもとに当社推計)</li> <li>● <b>県内総生産 年平均成長率</b> (2011年-2019年) <b>+1.0%</b> (全国31位/全国平均+1.3%) (内閣府「県内経済計算 平成23年度-令和元年(名目)」)</li> <li>● <b>人口 年平均成長率</b> (2005年-2021年) <b>▲0.7%</b> (全国38位/全国平均▲0.1%) (e-Stat「人口推計」より当社作成)</li> </ul>

## 広島県

立地・インフラ	地域課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>中四国の中核都市 広島市</b> 人口120万人と中四国最大の人口を有し、大手企業の多くが広島県内に拠点を構える中核都市</li> <li>● <b>豊富な観光資源</b> 原爆ドームや厳島神社といった2つの世界遺産を有する等、観光/インバウンド資源が豊富</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>CO<sub>2</sub>排出量/人口当たりCO<sub>2</sub>排出量</b> <b>44,031千t-CO<sub>2</sub></b> (全国7位) / <b>15,703千t-CO<sub>2</sub></b> (全国5位) (環境省「部門別CO<sub>2</sub>排出量の現況推計」、総務省「日本の統計2019」をもとに当社推計)</li> <li>● <b>県内総生産 年平均成長率</b> (2011年-2019年) <b>+0.7%</b> (全国42位/全国平均+1.3%) (内閣府「県内経済計算 平成23年度-令和元年(名目)」)</li> <li>● <b>休廃業・解散率</b> <b>3.0%</b> (全国31位/全国平均3.7%) (2021年/TDB「休廃業・解散」動向)</li> <li>● <b>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</b> <b>9.8%</b> (全国35位/全国平均16.0%) (2019年/総務省「全国家計構造調査」)</li> </ul>

## 福岡県(北九州市)

立地・インフラ	地域課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>「九州の玄関口」 北九州市</b> 政令指定都市のひとつで、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</li> <li>● <b>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</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>CO<sub>2</sub>排出量/人口当たりCO<sub>2</sub>排出量</b> <b>38,075千t-CO<sub>2</sub></b> (全国11位) / <b>7,460千t-CO<sub>2</sub></b> (全国22位) (環境省「部門別CO<sub>2</sub>排出量の現況推計」、総務省「日本の統計2019」をもとに当社推計) (うち北九州市 14,466千t-CO<sub>2</sub>) (北九州市役所HPより)</li> <li>● <b>後継者不在率</b> <b>60.2%</b> (全国17位/全国平均57.2%) (2022年/TDB「後継者不在率動向調査」)</li> <li>● <b>休廃業・解散率</b> <b>3.1%</b> (全国28位/全国平均3.7%) (2021年/TDB「休廃業・解散」動向)</li> </ul>

## 競争優位の源泉

### YMFGの強み

#### 知的資本

この世界で。  
この街で。  
このじぶん。

**YMfg**

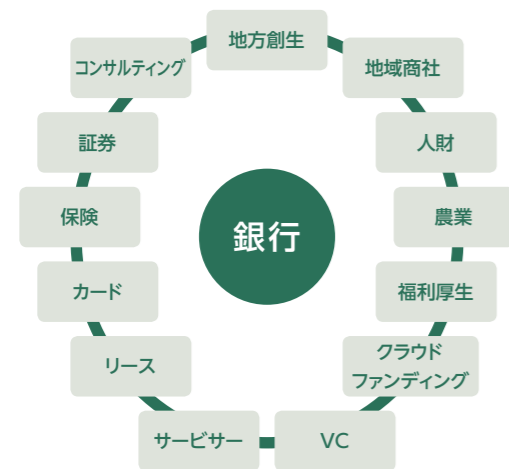


#### <新たなブランドコミュニケーション>

ブランドスローガンを基軸に当社グループの目指す姿、YMFGらしさをあらゆるステークホルダーの皆さまと共有するため、今まで以上にコミュニケーションを活性化させています。その一環で、ブランドコミュニケーションブックにより地域の持つ無限の可能性、つまり地域の新たな魅力の発見・発信を通じて、YMFGが思い描く「地域の豊かな未来」を紹介しています。

#### <グループの総合力>

当社グループは銀行を中心とした総合金融グループで、地域・お客さまの幅広いニーズにお応えできるよう、非金融事業を含めた20社以上の子会社・関連会社の持つノウハウを活かし、金融の枠を超えたソリューションを提供可能な体制を整備しています。



#### 人的資本

##### <多様な人財>

当社グループでは、地域・お客さま本位の事業活動を、私たちが大事にしている想いである「未来志向」「共存志向」「地域志向」を体現する多様な人財が支えています。また、2022年10月よりブロック営業体制に移行し、ブロック内での連携強化、情報・ノウハウの共有を通じて専門性の高い提案力と課題解決力を発揮することで、その人財が最大限活躍し、迅速かつ高品質なソリューションを提供しています。

従業員数	専門人財 <sup>※1</sup>	経験者採用	多様性人財 <sup>※2</sup> 管理職割合
3,797人	212人	31人 (前年比1.6倍)	9.0% (前年比1.5倍)

(2023年3月31日現在)

※1 中小企業診断士、FP1級資格取得者

※2 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

#### 財務資本

総自己資本比率

**14.35%**

総資産

**12兆2,116億円**

不良債権比率

**1.54%**

(2023年3月31日現在)

#### <充実した自己資本と健全な資産>

当社グループは、地銀トップクラスの資産規模・強固な財務基盤などをもとにした安定した資金調達構造により、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お応えします。また、地域企業の成長支援などにつながる事業の領域拡大・収益性向上に資する分野への投融資などの戦略的資本活用により、地域と共に成長することを目指しています。

#### 社会・関係資本

	貸出金シェア	預金シェア
山口県	42%	46%
広島県	22%	22%
北九州市	14%	10%

(2023年3月31日現在) (手形交換所の交換計数を基に作成)

#### <強固な顧客基盤>

当社グループは、山口県内においては県内トップ、広島県でも第二位のシェアを誇り、北九州市では地方銀行において唯一本店を構えるなど、強固な顧客基盤を構築しております。

#### <異なる特徴を持つ3つの地域>

当社グループは、それぞれ異なる特徴を持つ山口県、広島県および北部九州を基盤とした広域ネットワークを有しており、それぞれの地域において3銀行を中心としたビジネスを展開しています。そこで得た経験・ノウハウを横展開するだけでなく、広域ネットワーク内のハブ機能を活かすことで、地域と新たな価値を共創する役割を担っています。

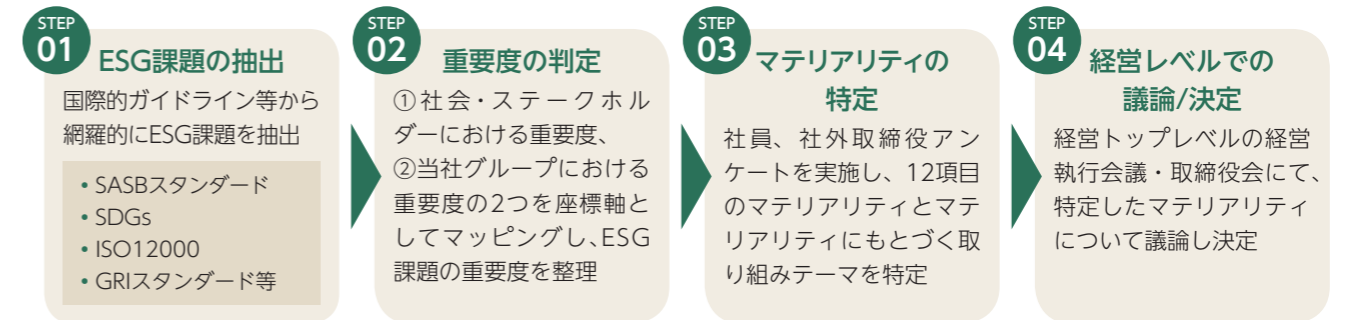




## マテリアリティ

### 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。

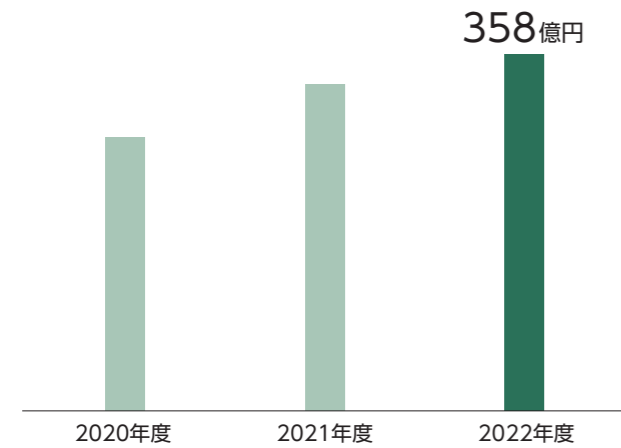


### マテリアリティ

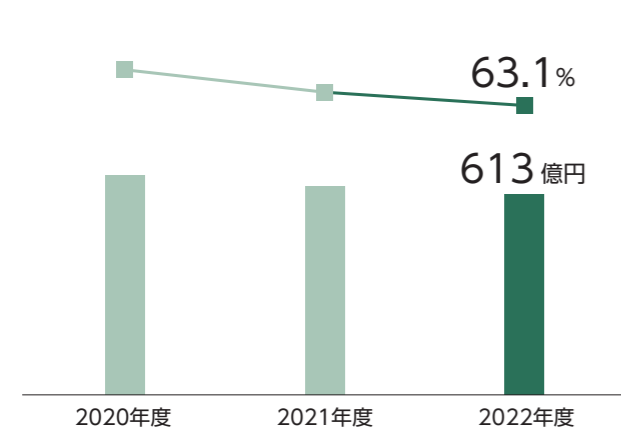
マテリアリティ	マテリアリティの選定理由	重点項目	アウトカム (数値は2022~2024年度累計)
<b>環境保全への取り組み</b> ①省資源・省/創エネルギーへの対応 ②大気汚染・気候変動への対応 ③環境に配慮した商品・サービス開発	省資源・新エネルギーの活用、気候変動対応、カーボンニュートラルの実現などの環境保全への取り組みは世界的な課題であり、第2次産業の拠点が集積する当社主要エリアにおいて重要課題の一つ。地域のリーディングカンパニーとしてお客さまを巻き込み、イニシアチブを取って取り組む必要がある。	<b>&lt;重点項目Ⅰ&gt;</b> 地域共創サステナビリティ経営の推進 ▶ P.41	<b>カーボンニュートラルの実現</b> ・当社グループのCO <sub>2</sub> 排出量 Scope1、2の削減 → ▲2,324t-CO <sub>2</sub> (2021年度比) ・脱炭素への取り組みを進められたお客さま → 315先以上
<b>役職員全員の働きがいへの取り組み</b> ④人材育成・研修機会の創出 ⑤安心・安全な労働環境作り ⑥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、経歴等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。	<b>&lt;重点項目Ⅱ&gt;</b> グループ人材の活躍推進 ▶ P.53	<b>多様な人材活躍と新たな価値創造</b> ・従業員総合満足度 → 3.70pt以上 ・上司への満足度 → 3.80pt以上 ・社員の関心度 (創造性) → 25.0%以上 ・社員の関心度 (多様性) → 50.0%以上 ・多様な人材管理職割合 → 13.0%以上 ・女性管理職割合 → 7.0%以上 ・男性育児休業取得率 → 100%
<b>地域社会・経済活性化への取り組み</b> ⑦人口減少・少子高齢化への対応 ⑧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 ⑨地域コミュニティとの連携強化 ⑩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一つ。人口減少・少子高齢化への対応や地域産業の成長等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。	<b>&lt;重点項目Ⅲ&gt;</b> 「地域・お客さまへの提供価値最大化」に向けた探求 ▶ P.63  <b>&lt;重点項目Ⅳ&gt;</b> 「事業領域拡大・収益力強化」に向けた挑戦 ▶ P.69	<b>事業承継</b> ・「後継者不在問題」の解決に着手されたお客さま → 427社以上 <b>事業再生/再成長</b> ・「事業再生/再成長」に着手されたお客さま → 72社以上 <b>域内経済活性化</b> ・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 → 60億円以上 ・地域共創事業を通じた域内への人口流入 → 736人以上 ・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 → 1.5万人以上/11万回以上 ・地域製品の販路拡大による地域内への資金還流額 → 12億円以上 <b>貯蓄から投資へ</b> ・お客さまの預かり資産残高純増額 (投資信託) → 837億円以上
<b>強固な経営基盤づくりへの取り組み</b> 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等、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。	<b>&lt;重点項目Ⅴ&gt;</b> ガバナンス・内部統制強化 ▶ P.75	<b>コーポレート・ガバナンスの充実にに向けた取り組み</b> ・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への取り組み ・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の適切な協働 ・経営に関する重要な情報の主要なステークホルダーへの適切な開示 ・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への取り組み ・株主との長期的な関係構築に向けた、建設的な対話を促す体制の整備

## 財務ハイライト

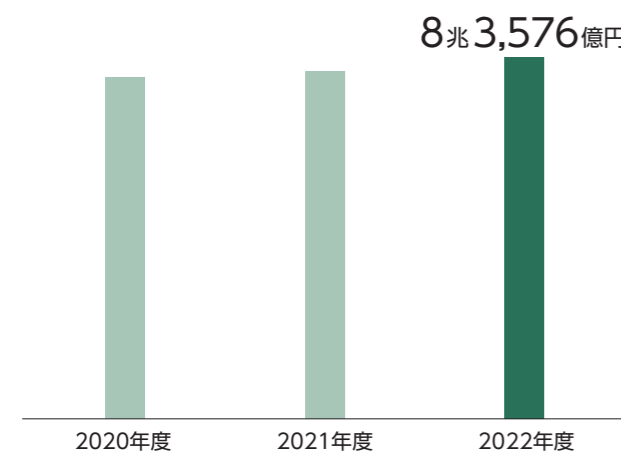
### 連結コア業務純益 (投信解約益除く)



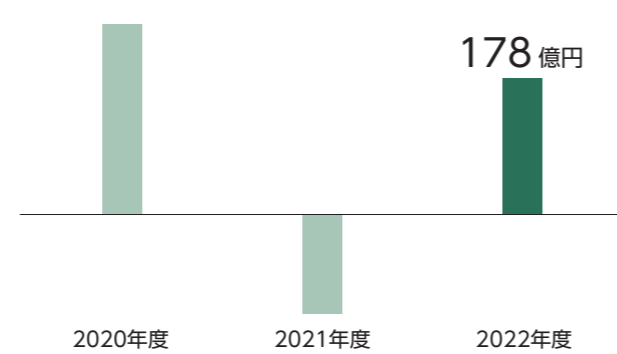
経費/OHR ■ 経費 ■ OHR



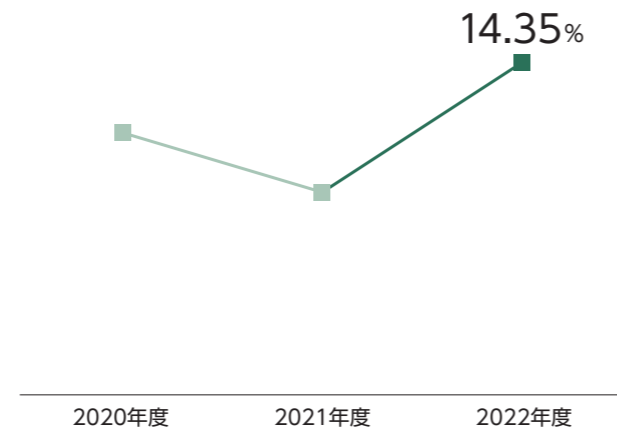
### 貸出金平残



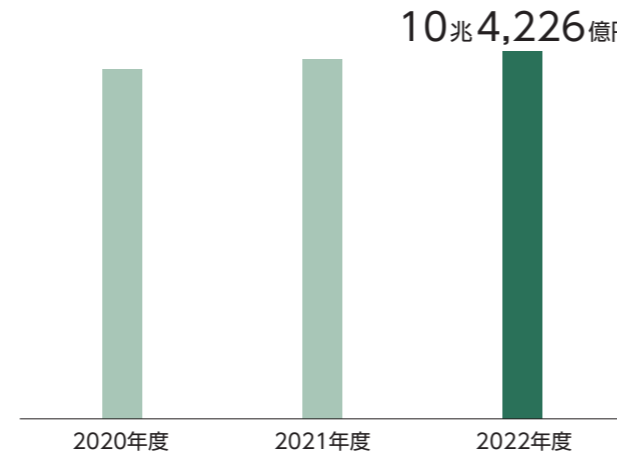
### 親会社株主に帰属する当期純利益



### 総自己資本比率



### 預金平残



## 非財務ハイライト

※2023年3月31日現在

### サステナブルファイナンス実行額



### 多様性人財活躍推進



### 従業員のエンゲージメント



### 外部評価

#### 健康優良法人2023



#### DX認定



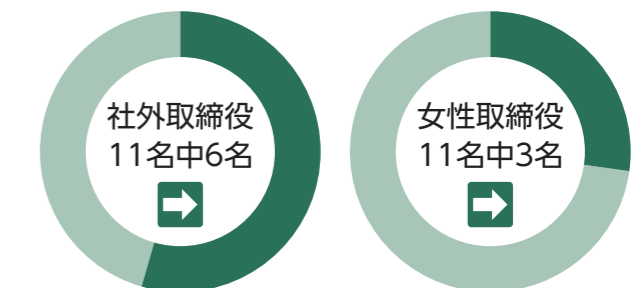
### CO<sub>2</sub>排出量



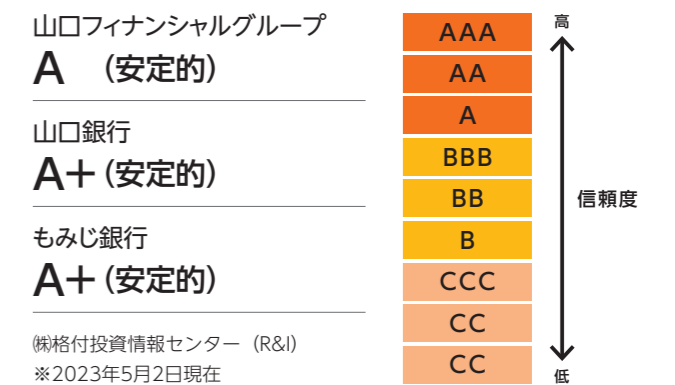
### 男性育児休暇取得率



### 取締役会構成



### 格付情報





## 経営統括本部長メッセージ



執行役員  
経営統括本部長

**奥田 健一郎**

YMFGの持続的な成長に向けて、事業環境の変化に対応し得る適切な財務・資本運営を進めていきます。

### 2022年度業績振り返り

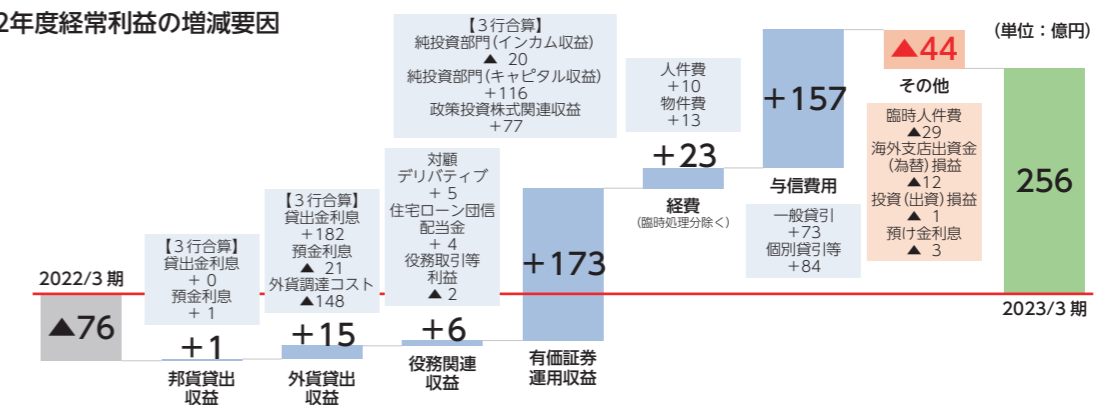
YMFGグループ全社を挙げて現在取り組みを進めている「YMFG中期経営計画2022」は、「地域とYMFGのサステナビリティ向上に向けて、『チームYMFG』として、地域・お客さま本位の事業活動に邁進する3年間」と位置付けています。そして、「地域の持続可能性向上」と「YMFGの持続可能なビジネスモデル構築」を目指して活動する中で、「地域共創サステナビリティ経営の推進」、「グループ人材の活躍推進」、「『地域・お客さまへの提供価値最大化』に向けた探求」、「『事業領域拡大・収益力強化』に向けた挑戦」、「ガバナンス・内部統制強化」の5つを重点項目として定め、取り組みを進めております。

「YMFG中期経営計画2022」の初年度となった2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ロシア・ウクライナ情勢の悪化や原材料価格の高騰、金利・為替の変動など、事業環境が大きく変化する中での運営となりましたが、グループ一体となり中期経営計画において掲げた施策の取り組みを実施してまいりました。その結果、連結決算は、本業の収益力を示す「コア業務純益（投信解約益を除く）」は外貨貸出金利息の増加、経費削減等を主因として、358億円と前期比で+30億円の増益となりました。また、経常利益は256億円、親会社株主に帰属する当期純利益は178億円となり、経常利益、当期純利益ともに中期経営計画において掲げた初年度計画を達成し、着実なスタートを切ることができました。

### 2022年度実績（連結）

(億円)	2022年度	前期比
コア業務粗利益	1,007	▲ 80
資金利益	876	+8
うち預貸金利益	821	+162
うち有価証券利息配当金	167	▲ 58
うち投信解約益	34	▲ 87
役務取引等利益	167	▲ 2
経費(△) (臨時処理分除く)	613	▲ 23
コア業務純益	393	▲ 57
投信解約益除く	358	+30
経常利益	256	+333
特別損益	9	▲ 11
親会社株主に帰属する当期純利益	178	+308
与信関係費用(△)	64	▲ 157
営業経費(△) (臨時処理分含む)	611	+5
有価証券運用収益	31	+173
総自己資本比率(%)	14.35	+1.7

### 2022年度経常利益の増減要因



### 2023年度経営計画

「2023年度経営計画」におきましては、「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」の中間年度として、社会・環境に与える影響（アウトカム）を軸に「地域課題（社会・環境課題）の解決」と「企業利益」のトレードオンを指向していきます。この解決していくべき地域課題（社会・環境課題）は、①「『後継者不在問題』を抱える法人のお客さまの持続的成長」、②

「ポストコロナに向けた法人のお客さまの再成長」、③「マーケットの縮小・経営リソースの減退による域内経済の活力低下」、④「貯蓄から投資への促進 金融リテラシーの向上」、⑤「前例や慣習等にとられない、多様な人材の活躍と新たな価値の創造」、⑥「早期の地域におけるカーボンニュートラルの実現」の6つを抽出し、グループ一体となって取り組んでまいります。

2023年度における業績予想は、経常利益は前期比+93億円となる350億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比+61億円となる240億円としております。前期比で利益増加の主要因とし

## 経営統括本部長メッセージ

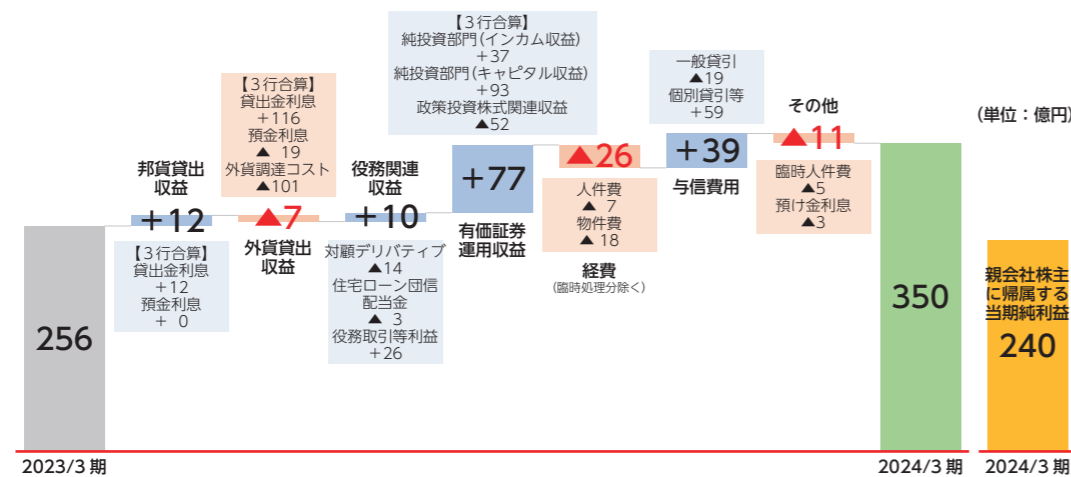
では、「有価証券運用事業」と「与信費用」があげられます。有価証券運用事業は、2021年度において、含み損を抱える外国債券、株式投信を中心に3,850億円の売却を実施しております。また、2022年度も市場環境を踏まえ、リスク抑制的な運用を行った結果として、リスク取得余力は十分にある状況であり、今年度は円金利を中心に積極的にリスクを取得し、安定的なキャリー収益確保を目指します。与信費用に関しても、2021年度において、今後の状況に特に留意が必要であるお取引先への追加的引当や、新型コロナウイルス感染症の影響

があるポートフォリオに対する予防的引当として合計176億円の引当金を計上するなど、前倒しで引当金を計上しております。そして、2022年度も与信費用を64億円計上し、既に十分な引当金を計上しており、今後は低位で推移する見通しです。しかし、今後の経済情勢は不透明なところもあるため、今年度の重要テーマの1つである「地域企業の再生及び成長支援」にグループ全体で注力していくことで、お取引先の業績悪化を未然に防止していきたいと考えております。

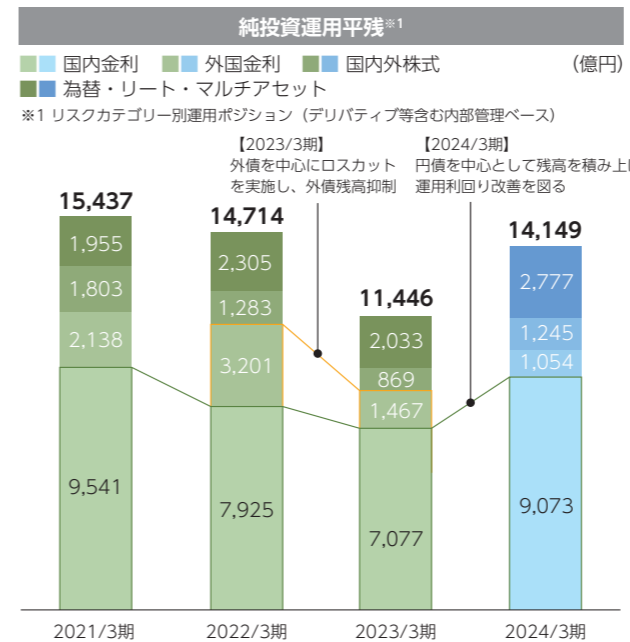
### 2023年度業績予想 (連結)

(億円)	FG連結	前期比
コア業務粗利益	998	▲8
資金利益	799	▲77
うち預貸金利益	929	+107
うち有価証券利息配当金	182	+14
うち投信解約益	0	▲34
役務取引等利益	193	+25
経費(△)(臨時処理分除く)	640	+26
コア業務純益	358	▲34
投信解約益除く	358	+0
経常利益	350	+93
親会社株主に帰属する当期純利益	240	+61
与信関係費用(△)	25	▲39
営業経費(△)(臨時処理分含む)	642	+31
有価証券運用収益	108	+77

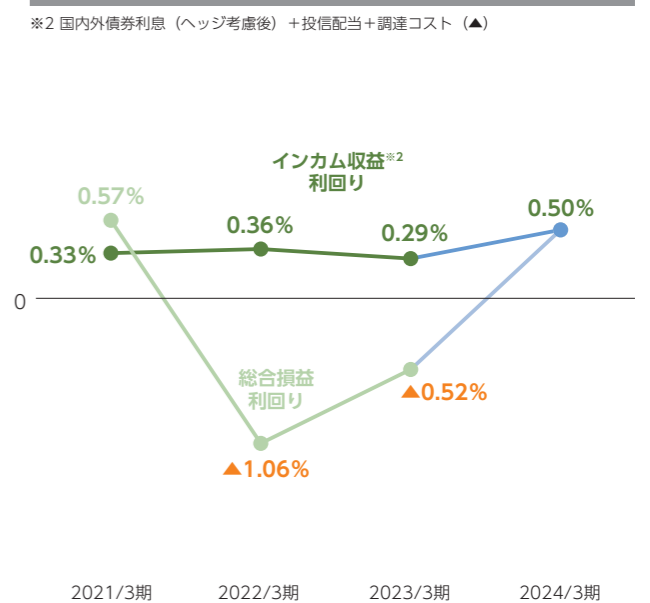
### 2023年度経常利益の増減要因



### 有価証券運用事業 (純投資)



### 有価証券運用事業 (純投資) 利回り



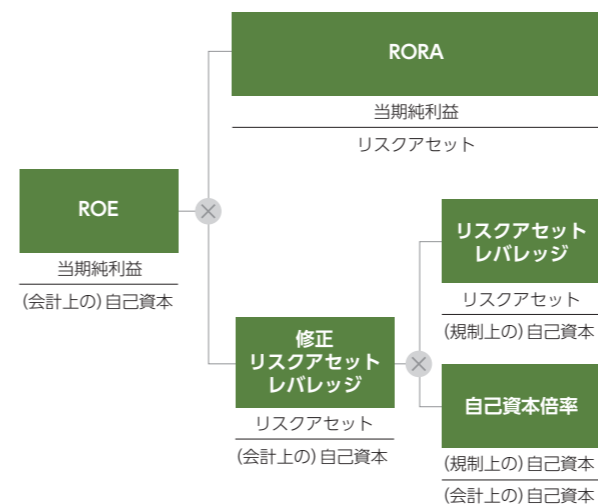
## ROE向上に向けて

中長期的にROEを高めていくためのYMFGの考え方と具体的取り組み例をお伝えさせていただきます。当社では中長期的にROEを高めていくため、

ROEを「RORA (Return on Risk-Weighted Assets)」と「修正リスクアセットレバレッジ」に分解し、RORAを高めること、および適切な財務レバレッジを効かせる方針としております。

RORAを高めるためには収益力強化、成長領域への経営資源投入が必要であり、事業ポートフォリ

### ROE向上に向けた考え方



### 具体的取り組み例

- 収益力強化 / 成長領域への資源投入
  - 当期利益RORAの向上を目指す
  - 事業ポートフォリオ見直し
  - 人的資源配分
  - アセットアロケーション
  - 役務収益向上
- 資本政策 / キャピタルアロケーション
  - 総自己資本比率目標を踏まえながら、適切なレバレッジを効かせる
  - 戦略的資本活用
  - 配当
  - Tier2資本活用
  - 機動的な自己株式取得



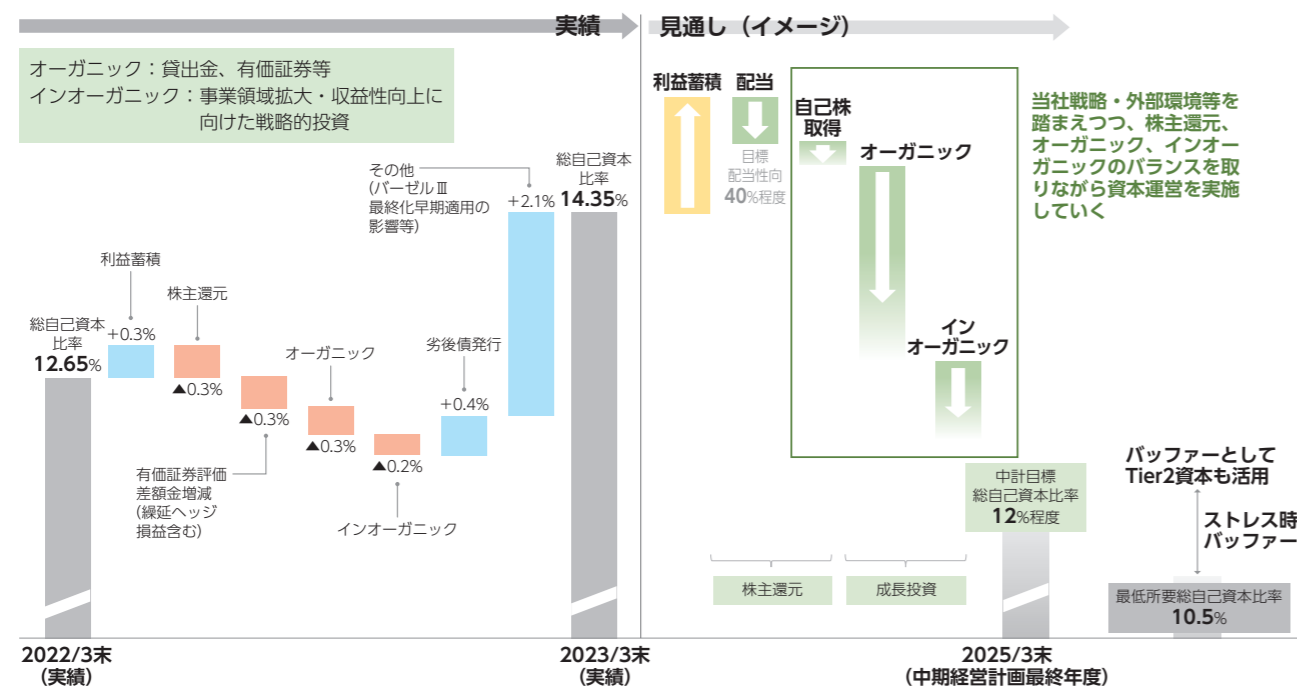
## 経営統括本部長メッセージ

オやアセットアロケーションの見直し、役員収益の向上等に取り組んでいます。今年6月には「ストラクチャードファイナンス室」を東京に設置し、収益性の高いストラクチャードファイナンス分野の強化を図っております。適切な財務レバレッジを効かせることについては、総自己資本比率目標を踏まえながらキャピタルアロケーション（オーガニック成長・インオーガニック成長・株主還元）を実施しております。2022年度は、山口キャピタル、ワイエムリース、やまぎんカード、もみじカードの子会社4社を完全子会社化し、グループ外へ流れていた利益をグループ内に100%取り込めるようにいたしました。また、資本効率の向上を目的としたパーゼルⅢ準拠Tier2劣後債224億円の発行も実施いたしました。

株主還元については、「YMFG中期経営計画2022」において、配当性向40%程度および機動的な自己株式の取得を掲げております。2022年度は配当性向40%とお約束した水準を実現し、かつ総還元額は170億円超と前年度より増加させました。また、今年度も自己株式の取得100億円を公

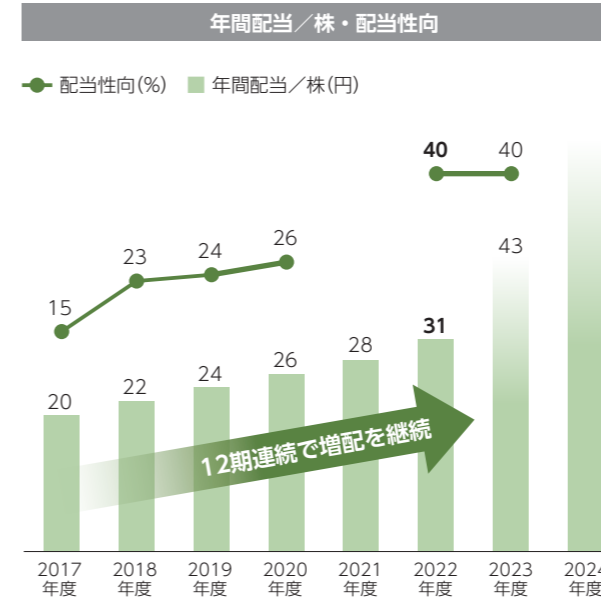
表いたしました。今後もキャピタルアロケーションを踏まえながら、株主還元方針に基づいた還元を行ってまいります。

2022年度はこうしたリスクテイクや株主還元を行ってまいりましたが、パーゼルⅢ最終化早期適用の影響で総自己資本比率は2021年度末の12.65%から14.35%に増加しております。2023年度および2024年度についても、中期経営計画における総自己資本比率12%程度という目標経営指標や当社戦略・外部環境等を踏まえつつ、株主還元、貸出金や有価証券等のオーガニック分野、戦略的投資等のインオーガニック分野に資本をアロケーションするとともに、収益力向上に努めてまいります。



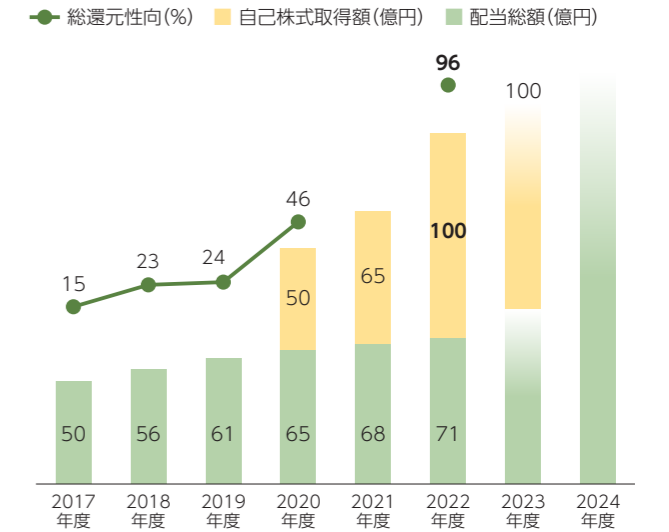
### 株主還元方針

- ・配当性向40%程度
- ・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



### 総還元額\*・総還元性向\*

\*CB発行・償還にかかる自己株式取得を除く



## 政策投資株式の縮減

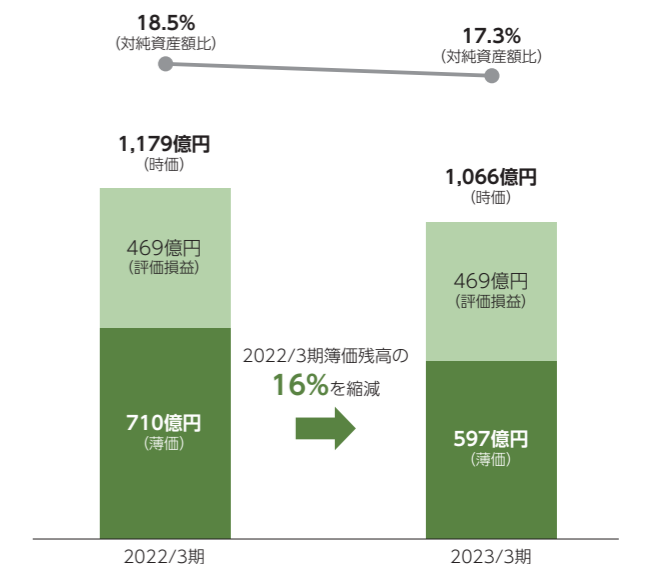
政策投資株式は、保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合うか否かといった観点から、保有の合理性が認められる場合を除いて新規に保有しません。また、既に保有する政策投資株式の保有合理性について定期的に検証し、当該株式に保有合理性が認められなくなった場合には縮減することとしております。

2022年度から当社CEOやグループ内銀行頭取等のメンバーで構成する「縮減対応協議会」にて対応方針を協議したうえで縮減に向けた交渉を行っております。これにより、2022年度は簿価ベースでは16%の縮減が実現できました。今年度以降も縮減に向けた取り組みを加速させていく方針です。

このように、経営環境の変化や事業戦略の進捗状況・収益性等を踏まえ、事業ポートフォリオの見直しや経営資源配分の最適化、資本の有効活用に

取り組みながら、「YMFG中期経営計画2022」にて掲げる各種目標経営指標の着実な達成、持続的な地域価値向上と当社グループの成長に注力していく所存です。

### 政策投資株式残高および対純資産額比



## 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

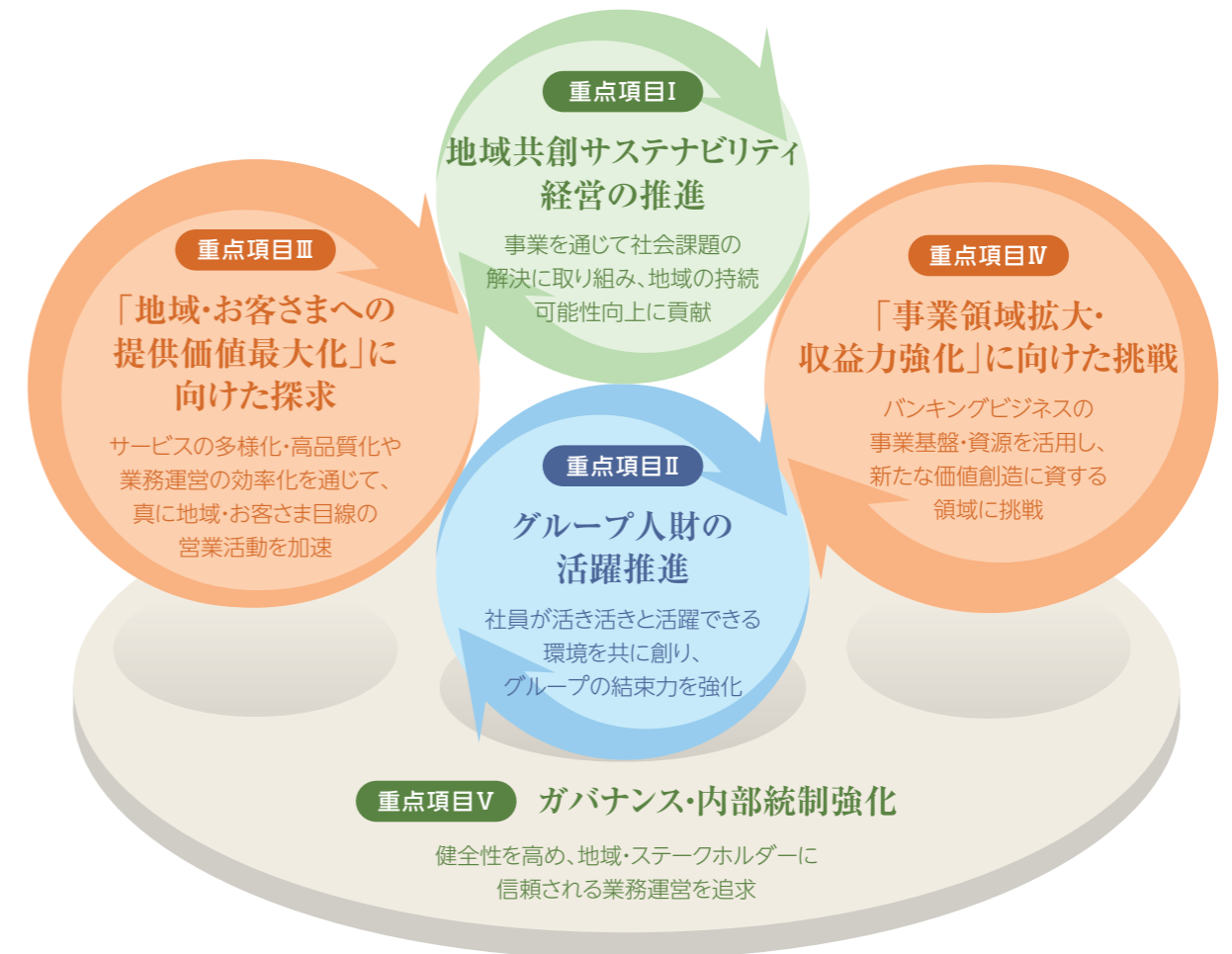
地域とYMFGのサステナビリティ向上に向けて、「チームYMFG」として、  
地域・お客さま本位の事業活動に邁進する3年間

#### 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 (実績)	2023年度	2024年度
経常利益	▲76億円	256億円	350億円	475億円
当期純利益	▲130億円	178億円	240億円	330億円
ROE	—	2.88%	3.9%	5%程度
修正OHR(投信解約益除く)	66%	63.1%	64%	60%程度
総自己資本比率	12.65%		12%程度	
配当性向	—		40%程度	



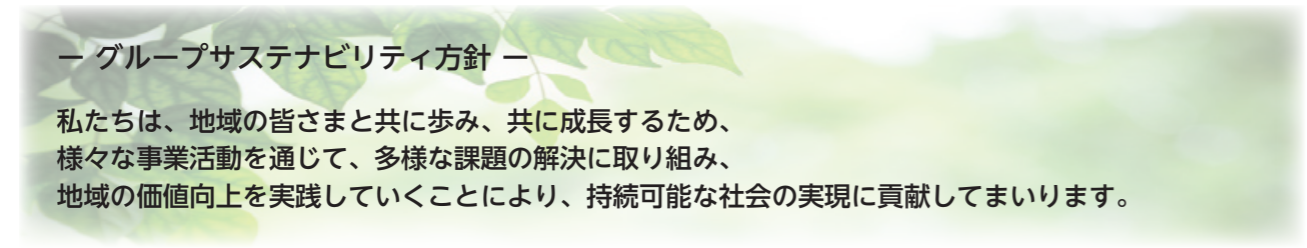
重点項目I 地域共創サステナビリティ経営の推進

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。

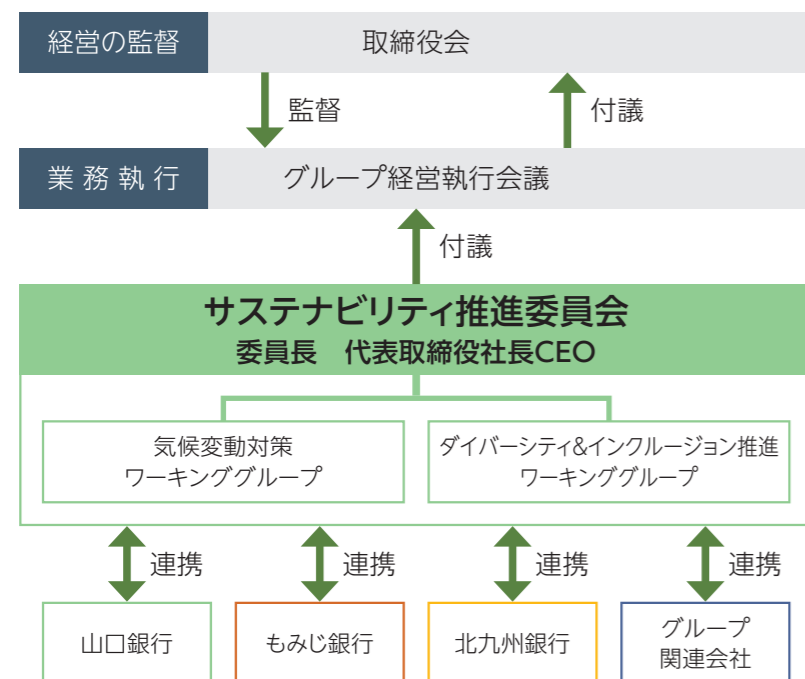
また、サステナビリティ経営の推進により、グループの持続的成長と地域価値向上の連動性を高め、さらには、情報開示を充実させることで、ステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築します。



YMFG人権方針の制定

YMFGおよびグループ会社は、当社グループのパーパスである「地域の豊かな未来を共創する」のもと、「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、お客さま・地域社会・役員等すべてのステークホルダーの人権を尊重した取り組みを推進するため、2023年6月にYMFG人権方針を制定しました。なお、本方針の詳細は当社ホームページ(<https://www.ymfg.co.jp/sustainability/human-rights.html>)をご覧ください。

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まいります。

・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。

地球温暖化・気候変動対策（TCFD提言への取組み）

当社グループでは、「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提言に賛同しております。気候変動への対応を強化するとともに、TCFD提言に基づく情報開示を積極的に進めてまいります。

▶ 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」を定期的に開催（2022年度開催実績：10回）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おります。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、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しており、気候変動を含めたサステナビリティに関する取り組みを取締役会が監督する体制としています。

なお、報告・決議結果にもとづく気候変動関連のリスクや機会等は経営計画に反映しています。

- 取締役会への付議事項（2022年度） -

- カーボンニュートラルに向けた取り組み
  - 当社グループにおけるCO<sub>2</sub>排出量（Scope1・2）の実績・目標設定について
  - 地域のお客さまのカーボンニュートラルに向けたソリューション開発について
  - GXリーグ基本構想への賛同について
- サステナビリティの取組状況
  - TCFD提言への対応状況について
  - 移行リスク、物理的リスクに関する分析結果について
- サステナビリティ推進の加速化
  - 今後のサステナビリティ推進の方向性について

▶ 戦略

1. 気候変動リスク

当社グループの主要エリアである山口県、広島県、福岡県におけるCO<sub>2</sub>排出量は全国上位であることから、気候変動対策への取り組みを地域の重要課題の一つと考え、気候変動リスクを以下のように認識しています。

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、多額の設備投資等により、財務内容が悪化するリスク	・操業コスト・製造/建造コストの増加、資産価値低下、ブランド価値の毀損等により、お客さまの財務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク	・中期～長期
	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	・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、当社グループの評判が悪化するリスク	・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	・風水災等の発生により、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 ・風水災等の発生により、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：10年未満、長期：10年超

2. シナリオ分析

当社グループでは、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、電力セクターおよび自動車セクターを分析対象としています。物理的リスクについては、台風や豪雨等の影響を受けやすい地域であることを勘案し、洪水被害を分析対象としています。

移行リスクの影響は長期にわたり顕在化することを踏まえると、シナリオ分析結果としては、移行リスク、物理的リスクとともに、与信ポートフォリオへの影響は限定的と評価しています。ただし、現状のシナリオ分析は、不確実性の高い部分も多く、一定の前提条件に基づく分析であり、引続き、対象セクターの拡大やシナリオ分析の高度化等に取り組んでまいります。

- 移行リスク -

分析対象としたリスク事象	・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等の増加による与信先の財務悪化
分析対象ポートフォリオ	・電力セクター ・自動車セクター
期間	・2050年まで
シナリオ	・IEA 1.5℃(NZE) ・IEA 2.0℃(STEPS)
分析手法	・IEAシナリオや公開情報等をもとに、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
分析結果	・与信関係費用の増加額：15億円～270億円程度

- 物理的リスク -

分析対象としたリスク事象	・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
分析対象ポートフォリオ	・国内の事業性貸出先
期間	・2050年まで
シナリオ	・IPCC RCP 2.6(2℃シナリオ) ・IPCC RCP 8.5(4℃シナリオ)
分析手法	・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
分析結果	・与信関係費用の増加額：最大70億円程度

3. 機会

当社グループでは社会的な気候変動への対応を機会と捉え、お客さまのカーボンニュートラルへの取り組みを支援するため、サステナブルファイナンスだけでなくGHG削減に向けた様々な非金融ソリューションを提供しています。

サステナブルファイナンスでは、新たに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<sup>\*1</sup>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、お客さまの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「CO<sub>2</sub>削減ロードマップ策定支援」の取り扱いを開始しました。そして、地域のカーボンニュートラルを更に加速させるため、「第2回 脱炭素先行地域」への山口市との共同提案および選定など、自治体等との取り組みをさらに強化してまいります。

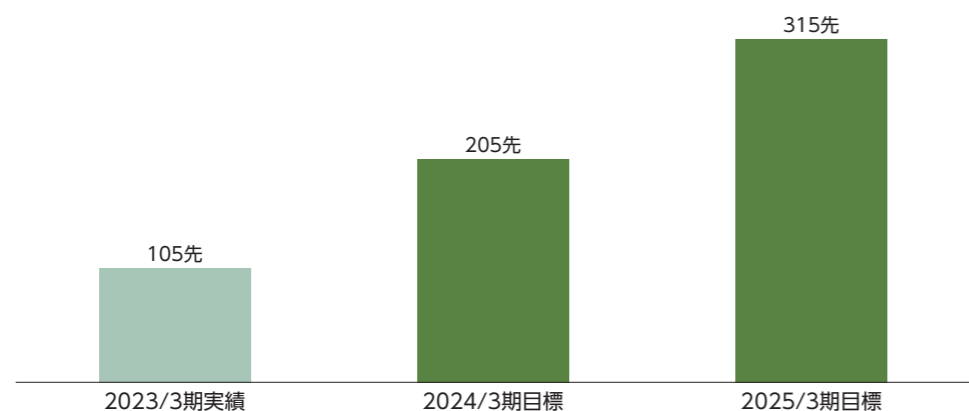
※1 各種ローン原則やガイドラインとの整合性に関する外部評価の認証を内包したパッケージ型の商品

- 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 -

プロセス	測定・見える化	計画策定	設備導入・資金調達	排出権購入仲介・販売
当社グループ提供ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SDGs経営立ち上げ支援サービス</li> <li>✓ CO<sub>2</sub>排出量算定支援 (Scope1、2)</li> <li>✓ CO<sub>2</sub>排出量算定支援 (Scope3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CO<sub>2</sub>削減ロードマップ策定支援</li> <li>✓ イニシアチブ対応支援 (SBT等)</li> <li>✓ 補助金利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 再エネや省エネ設備などの紹介</li> <li>✓ グリーンローン</li> <li>✓ サステナビリティ・リンク・ローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 再エネの販売</li> <li>排出権生成・販売</li> </ul>

- 地域のカーボンニュートラルに向けた指標・目標 -

カーボンニュートラルへの取り組みを進められたお客さまの累計



- リスクマネジメント -

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各リスクカテゴリーに波及し、そのリスク・カテゴリーのリスクとして顕在化するという特徴を踏まえ、当社グループでは、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の構築を進めています。

また、当社グループでは、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、(方針の詳細は当社ホームページ<<https://www.ymfg.co.jp/sustainability/tcfd.html>>をご覧ください)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。

- 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、お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	風水災等の発生により、担保価値の毀損やお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、お取引先等の業績が悪化し、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	風水災等の発生により、お取引先等の業績が悪化し、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	風水災等の発生により、お取引先の資金需要が高まり、預金が流出するリスク 風水災等の発生により、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・訴訟等により損失を被るリスク	短期～長期	風水災等の発生により、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	風水災等からの復旧対応や影響を受けたお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：10年未満、長期：10年超



- 環境・社会に配慮した投融資方針 -

当社グループでは「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、対人地雷は人道上の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り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。

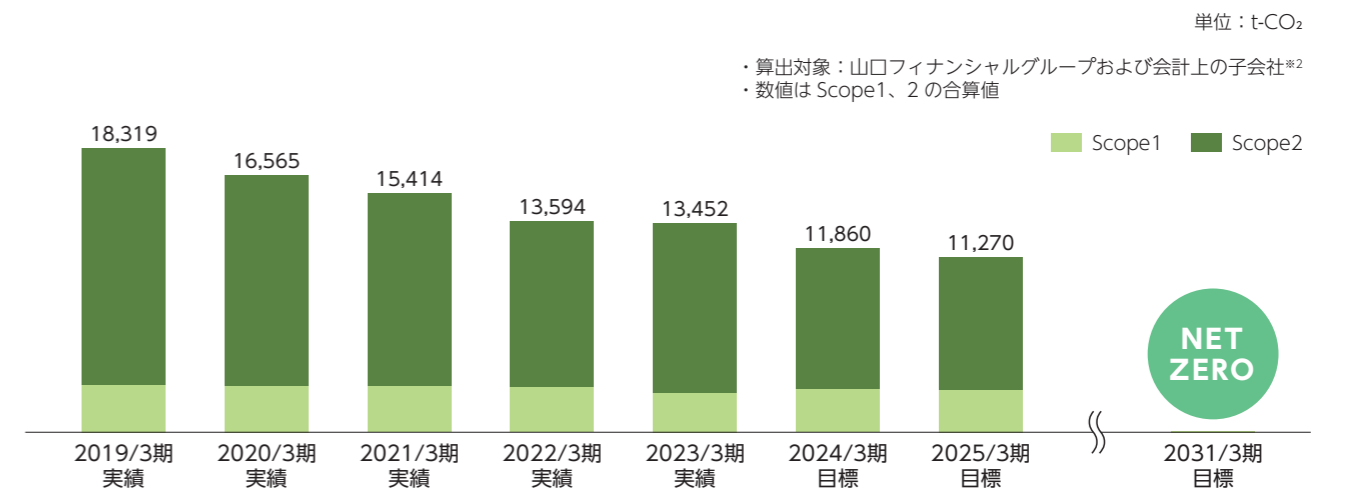
※1 RSPO国際認証：パーム油をめぐる問題と、持続可能なパーム油の生産・利用を目指す国際的な認証制度である「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)」

※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・目標

- CO<sub>2</sub>排出量実績・目標 -

当社グループでは、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、「2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量（Scope1、2）ネットゼロ」という中長期目標を新たに設定しました。今後、営業車両の環境配慮型車両（EV、PHEVなど）への切替、再生エネルギー由来電力の活用、照明器具のLED化などにより、目標到達に向けた取り組みを強化してまいります。



※2 上記CO<sub>2</sub>排出量実績について、2022年度実績より算出基準を改定し、算出対象を当社グループの会計上の子会社全体へ拡大したことに伴い、既に公表済みである2018～2020年度実績についても、同基準に沿って再算出しております。

▶ 指標・目標 - サステナブルファイナンス -

サステナブルファイナンス累計実行額（実績・目標）

当社グループでは、2022年度～2031年度におけるサステナブルファイナンス累計実行額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、2022年度の実行額は2,328億円（1,514億円）となっています。また、地域のカーボンニュートラル実現に向けて、サステナブルファイナンス、およびGHG排出量削減に資する非金融ソリューションに関する指標・目標を新たに設定し、取り組みを強化してまいります。

- サステナブルファイナンス定義 -

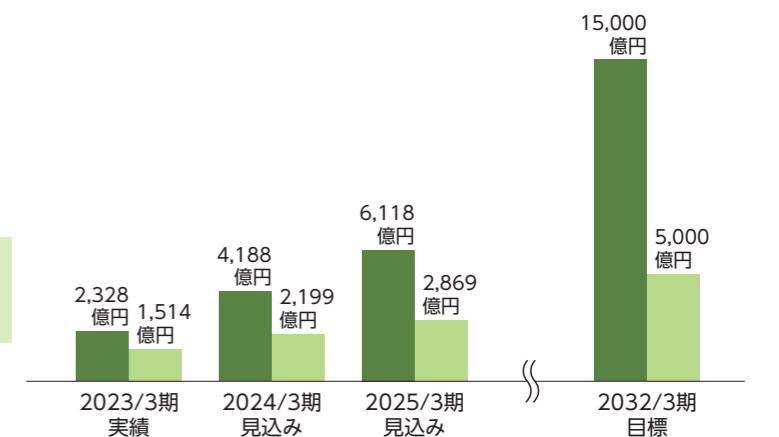
当社グループでは、環境課題や社会課題の解決に資する投融資やお客さまのサステナビリティ向上に向けた取り組みをご支援する投融資をサステナブルファイナンスと定義しております。具体的には、以下の内容のうち1つでも該当する場合、同ファイナンスの対象としております。

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  
資金使途：再生可能エネルギー導入、創業関連、事業承継資金等  
業種：医療、介護・福祉、教育関連

YMfg

■ サステナブルファイナンス実績/目標  
■ うち環境分野・気候変動対応に資するもの

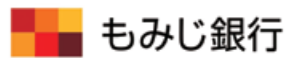
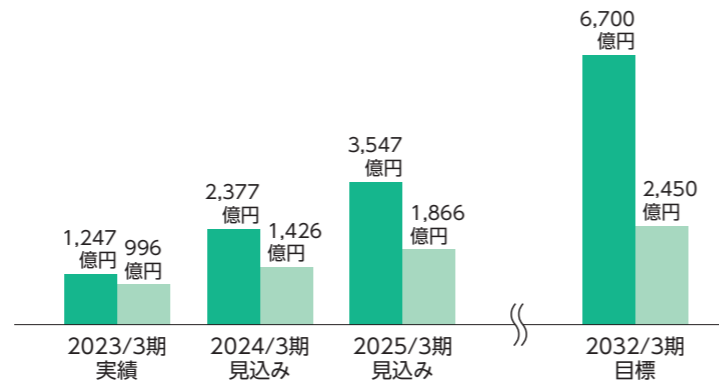
サステナビリティ中期目標（2025年3月末までに）  
サステナブルファイナンス累計実行額目標：4,000億円以上  
うち環境分野・気候変動に資するもの：1,350億円以上





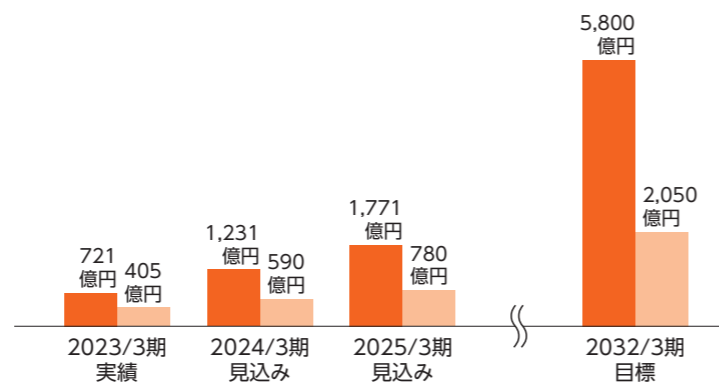
■ サステナブルファイナンス実績/目標  
■ うち環境分野・気候変動対応に資するもの

サステナビリティ中期目標 (2025年3月末までに)  
サステナブルファイナンス累計実行額目標：1,800億円以上  
うち環境分野・気候変動に資するもの：700億円以上



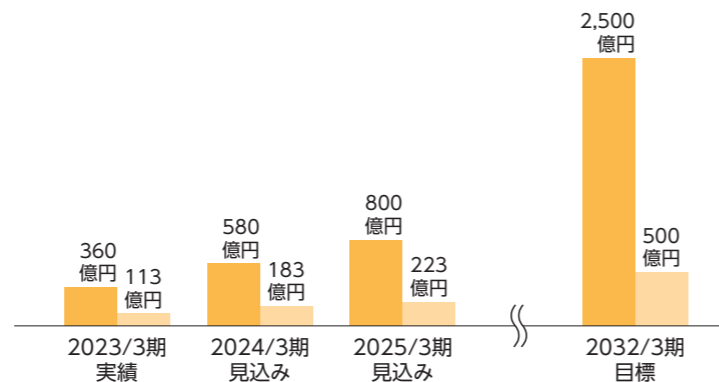
■ サステナブルファイナンス実績/目標  
■ うち環境分野・気候変動対応に資するもの

サステナビリティ中期目標 (2025年3月末までに)  
サステナブルファイナンス累計実行額目標：1,550億円以上  
うち環境分野・気候変動に資するもの：550億円以上



■ サステナブルファイナンス実績/目標  
■ うち環境分野・気候変動対応に資するもの

サステナビリティ中期目標 (2025年3月末までに)  
サステナブルファイナンス累計実行額目標：650億円以上  
うち環境分野・気候変動に資するもの：100億円以上



- 炭素関連資産 -

当社グループの貸出金等に占める炭素関連資産<sup>※3</sup>の割合は下記のとおりです。

※3 貸出金、支払承諾、外国為替、私募債等の合計  
[エネルギー]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：1,553億円

セクター	債権残高	割合
エネルギー	4,960億円	5.9%
運輸	10,590億円	12.5%
素材・建築物	17,801億円	21.0%
農業・食料・林産物	1,677億円	2.0%
炭素関連資産合計	35,027億円	41.4%
全セクター合計	84,605億円	100.0%

▶ イニシアチブ

当社グループでは、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努めてまいります。



サステナビリティへの取り組み

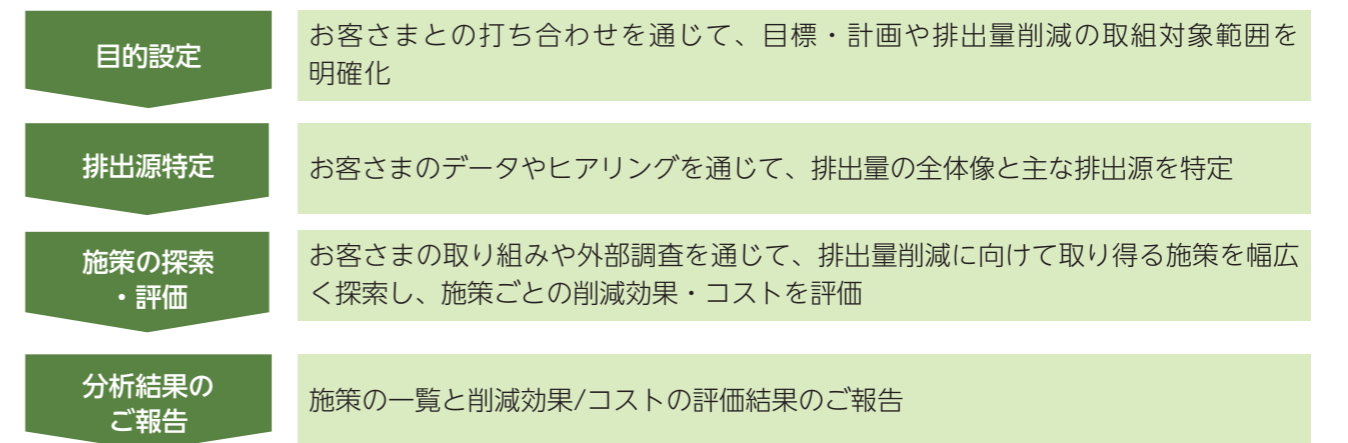
▶ CO<sub>2</sub>削減ロードマップ策定支援サービス

カーボンニュートラルへの取り組みは、世界的かつ急速に進みサプライチェーン全体にも広がる中、地域の中小企業においてもCO<sub>2</sub>削減に取り組むことの重要性が高まっています。

YMFGでは「CO<sub>2</sub>削減ロードマップ策定支援サービス」により、カーボンニュートラルを目指すお客さまの脱炭素経営に向けたご支援を実施しています。

本サービスでは、お客さまに合わせた目標の設定、CO<sub>2</sub>削減に向けた施策の選択や投資の意思決定に寄与するロードマップの策定を支援します。

サービスの流れ (2023年4月取扱開始)



一覧化された施策を費用対効果の高い順番に可視化することで、施策の実施の順序や、一定の予算内で最も削減量が多くなる組み合わせを判断することが可能となります。

▶ カーボンニュートラルセミナーの開催

YMFGは地域の持続可能な社会の実現に向けた取り組みの一環として、製造業を中心とした主要企業を対象に、カーボンニュートラルセミナーを開催しました。外部講師によるカーボンニュートラル実現に向けた取り組みや世界トレンドについての講演、参加企業による情報交換を目的とした懇親会も開催され、85社116名にご出席いただきました。



出席者からは「分かりやすく、非常に勉強になった」「大変興味深い講演であり、もっと長時間の講演を聞きたい」と多くのご意見をいただいております。今後も随時開催してまいります。

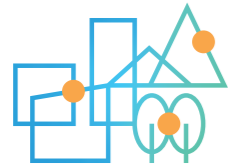
このほか、「中小企業に求められる脱炭素経営」をテーマにオンライン形式によるセミナーも開催しています。



▶ 環境省「第2回 脱炭素先行地域」への山口市との共同提案と選定

山口銀行、YMFG ZONEプランニングは、環境省が実施する「第2回 脱炭素先行地域」に山口市と共同提案を行い、当社グループとして自治体との連携による「脱炭素先行地域」へ初めて選定されました。

山口県内の「脱炭素先行地域」の選定は山口市が初となり、今後、山口市中心市街地周辺エリアを対象として、商店街・住民・企業・市の共創による市街地脱炭素化の実現を目指してまいります。



脱炭素先行地域

脱炭素先行地域とは

2030年度までに民生部門(家庭部門及び業務その他部門)の電力消費に伴うCO<sub>2</sub> 排出実質ゼロを実現するとともに、運輸部門や熱利用等も含めてそのほかの温室効果ガス排出削減についても、わが国全体の2030年度目標と整合する削減を地域特性に応じて実現する地域です。

取り組みの全体像

「ゼロカーボン中心市街地」

～商店街・住民・企業・市の共創による市街地脱炭素化の実現～

- ▶ 「職住近接」の中心市街地における商店街周辺エリアを対象に、ソーラーアーケードを含む太陽光発電の導入や廃棄物発電の活用により脱炭素化を実現
- ▶ 商店街全体の消費電力・CO<sub>2</sub>排出量の見える化、市民ファンドと連携したエコポイント制度やナッジ等の活用により市民や観光客の行動変容を促す
- ▶ 公用車をEV化し、閉庁時にはEVカーシェアとして活用するとともに、隣接する湯田温泉等の観光地と中心市街地を結ぶ乗合バスをEV化

YMFGの推進体制(想定する主な役割)

山口銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境関連企業に対するスタートアップ支援</li> <li>・ 再エネ電源開発の市民ファンド等の検討に対する金融支援</li> <li>・ 官民出資による地域新電力会社設立時の出融資の検討 等</li> </ul>
YMFG ZONE プランニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域における事業実施主体の呼び込み</li> <li>・ 地域脱炭素化をけん引する支援</li> <li>・ 地域新電力会社の付帯機能等の検討 等</li> </ul>

▶ 環境金融研究機構主催「第8回サステナブルファイナンス大賞」の受賞

2022年10月、個人投資家の環境保全意識の高まりに応えるとともに、YMFGによる環境保全への貢献を目的として、個人投資家向けグリーンボンド\*200億円を地域金融機関として初めて発行しました。

本取り組みについて、一般社団法人環境金融研究機構が主催する「第8回サステナブルファイナンス大賞」において、「地域金融賞」を受賞しました。

\*当社が発行したグリーンボンドは、適格クライテリアを満たす再生可能エネルギー・グリーンビルディングを資金使途とする融資に限定しています。

「サステナブルファイナンス大賞」とは

環境問題を金融的に解決する「環境金融」の普及・啓蒙活動を行っている一般社団法人環境金融研究機構が、日本の金融市場で環境金融商品・サービス・取り組みを行う金融機関、企業、団体等を対象に表彰する制度です。



▶ 中学校の部活動の地域移行に向けた「部活動MaaS」の実証について

YMFG ZONEプランニングは、中学校の部活動の地域移行に係る課題解決に向けて、経済産業省「令和4年度『未来の教室』実証事業」の採択を受け、山口県美祢市と連携し、山口第一株式会社のサービスや知見を活用した「部活動MaaS\*」の実証を進めています。

\*MaaS: Mobility as a Serviceの略。利用者一人ひとりの移動ニーズに対応して最適な移動手段の検索・予約・移動・決済等を一括で行うサービス。



取組背景

中学校の部活動は、少子化による生徒数の減少や教員の過大な業務負担を主因として、学校単位で活動を継続することが困難な地域も存在しており、地域主体のクラブ活動へと移行することが推進されています。とりわけ、生徒数減少が著しい中山間地域においては、団体競技の実施に際して複数校による合同部活動が一つの解決案と考えられる一方で、遠隔地にある学校間の移動の課題について解決策を検討する必要があります。

実証事業

(1) 合同部活動の実施

単独校でのチームの維持が困難な競技の部活動で、教員以外の指導者が指導する合同部活動を実施し、地域主体のクラブ活動へ移行する際に想定される課題の抽出を行っています。

(2) スポーツイベントの開催

2023年2月25日に美祢市でスポーツイベント「スポーツフェスティバルin美祢」を開催。

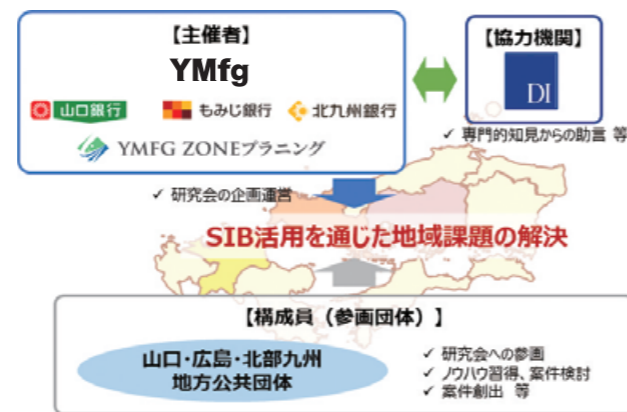
移動需要やイベントの価格受容度を調査するとともに、一般財団法人United Sports Foundationおよび地域クラブ活動の受け皿となる可能性のある地域団体と連携し、部活動地域移行の実現可能性の検証を行いました。

▶ 地方創生コンサルティングによる地域活性化

SIB (ソーシャル・インパクト・ボンド)

当社グループは、新たな官民連携手法の一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)」の活用促進を一段と加速させるため「SIB研究会」を2022年10月31日に設立しました。地域の自治体が集まり、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等を実施しています。

設立当初の構成員は10自治体でしたが、2023年4月時点における構成員は20自治体と半年で倍増しており、自治体からの高い関心を集めています。

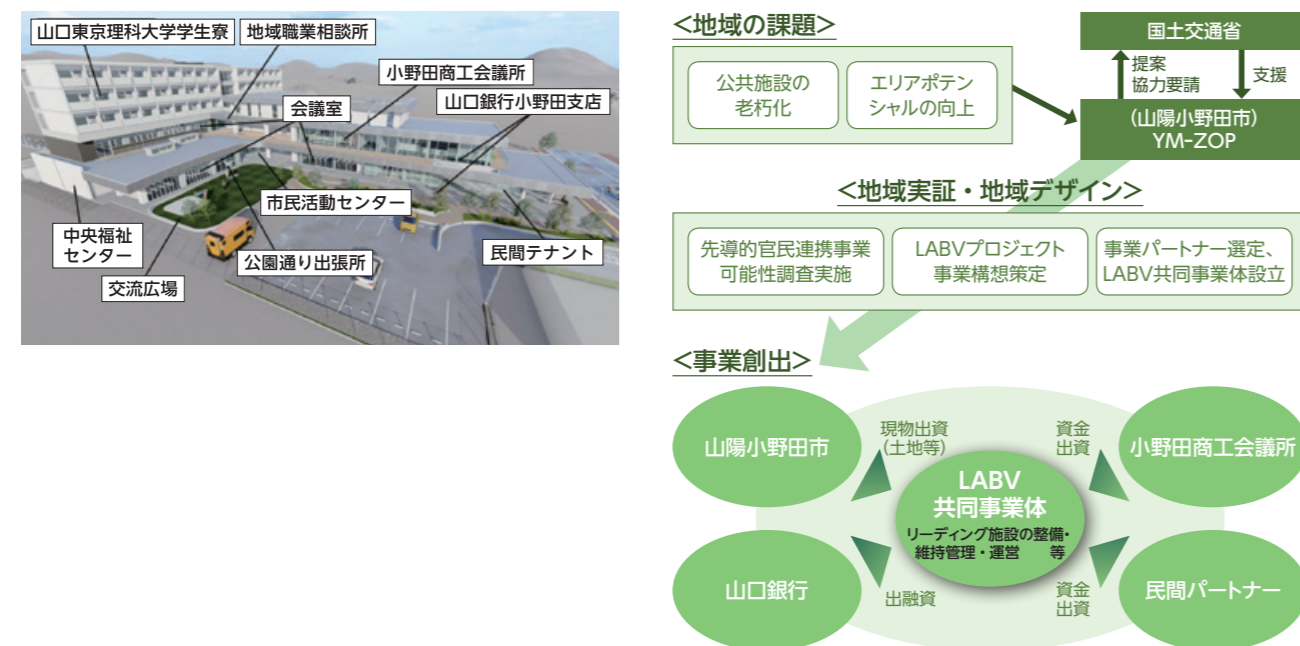


LABV (Local Asset Backed Vehicle : 官民協働開発事業体)

LABVとは、自治体が保有する土地の現物出資と民間事業者等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当社グループが中心となって、LABVを用いた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街づくりプロジェクトが進行しています。

LABVを用いた本プロジェクトは全国初の取り組みであり、2023年2月には「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。同年3月には「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。



▶ 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。メンバー全員が山口銀行の行員であり、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。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である「ジャパンオープントーナメント」で初優勝し、また2023年6月に開催された社会人選手権では、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、女性の働き方の一つのモデルとなる
- 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供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
  - ・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の成績

- 2022年 8月 第27回ジャパンオープンハンドボールトーナメント全国大会「優勝」
- 2022年 8月 第77回国民体育大会・中国ブロック大会「準優勝」
- 2022年10月 第77回国民体育大会出場
- 2023年 1月 第74回日本ハンドボール選手権大会「ベスト16」
- 2023年 6月 高松宮記念杯第11回全日本社会人選手権大会「ベスト6」





重点項目II グループ人財の活躍推進



社員一人ひとりのありたい姿の実現に向けた成長を支援し、新たな価値の創造を促進する組織カルチャーへの変革を目指します。

人財支援部長 坂本 亮一

環境変化が急激で、正解のない課題への対応や全く新しい発想が求められる時代において、我々YMFGのパーパスである「地域の豊かな未来を共創する」を実現していくためには、「地域・お客さまへの価値提供最大化」と「新たな価値創造」が不可欠であると考えます。

その担い手となる社員はYMFGの原動力であり、「財産」です。一人ひとりのありたい姿に向き合い、「人財」の成長を支援することこそが、パーパスの実現に向けた我々人財支援部の使命であり、次の3つの観点に基づいた取り組みを実施しております。

1つ目は、「多様な人財の活躍推進」です。女性、経験者採用者、アルムナイ、外部出向経験者など、多様な人財の採用・登用を積極的かつ継続的に行い、それぞれの特性や能力を最大限活かして輝くことのできる職場環境の整備を進めております。具体的には、女性活躍推進について、女性法人渉外ジョブトライアルやアンコンシャスバイアス研修の実施、フェムテックイベントの開催等による女性活躍推進に資する環境整備を実施しながら、女性管理職の積極的な登用を行っております。また、若手社員を中心とする多様な社員が年齢などに関係なく、個人の特性や能力を最大限発揮し、活躍できるようにするべく、「年功序列型」であった従来の昇格要件について改正を実施しております。

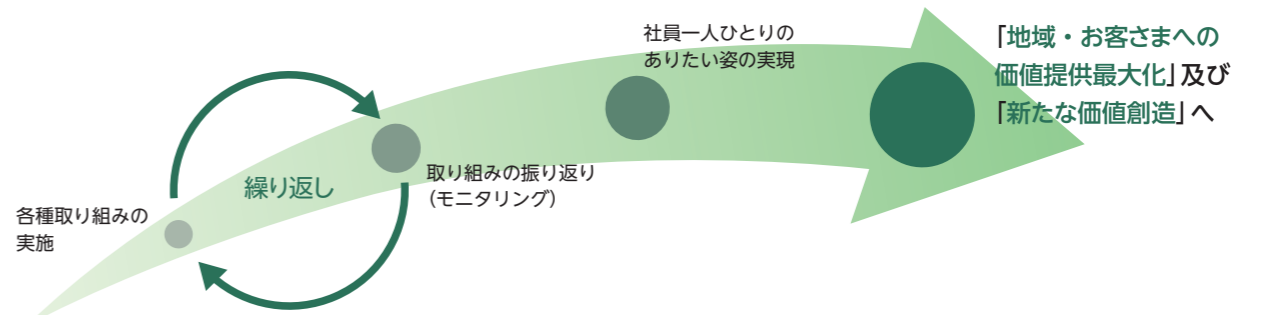
2つ目は、「地域共創を体現する人財の活躍」です。

社員の成長支援への積極的な投資を行い、地域との「共創」を実現することができる人財の育成に向けた人財開発や各種育成プログラムを展開しております。

3つ目は、「社員一人ひとりが正しく報われる仕組み」の構築です。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の実現を支援するため、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）」等の制度導入や事業所内保育所設置等の環境整備にも努めております。

そして、これら3つの観点に基づく各種施策の展開と並行して、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」を実施し、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、人事制度などの継続的な見直しを実施していきます。1つの例として、人事制度における昇格要件の改正を実施いたしました。その要件改正を活かし、人財の活躍をより一層促進していくためには、社員の納得感、意欲を引き出す人事評価制度を導入していくことが重要であり、しっかり対応を進めていく方針です。

様々な人事施策の取り組みと、社員・組織の状態を測定するサーベ이의サイクルを回すことで、「地域・お客さまへの価値提供最大化」と「新たな価値創造」を促進する組織文化への変革を目指してまいります。



多様な人財の活躍推進

積極的な多様な人財の採用・登用、あらゆる社員の主体的なキャリア形成などによるダイバーシティ&インクルージョンの加速

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の展開

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整備

■主要指標

	主要指標
ダイバーシティ&インクルージョン	多様な人財管理職割合 <b>25%</b> 以上 (2031年12月末までに)
女性活躍推進	女性管理職割合 <b>15%</b> 以上 (2031年12月末までに)
パーパス実現に向けた人財育成	教育投資額 <b>2倍</b> (2021年度比)
多様なキャリアパスや働き方の実現に向けた社内環境整備	男性育児休業取得率 <b>16.3%</b> (2022年度実績)
社員エンゲージメントの測定	社員意識調査結果(総合満足度)* <b>3.57pt</b> (2021年度比+0.01pt)

\*「今のYMFGの組織風土をどのように感じているのか、今の仕事や職場環境をどのように感じているのか」について調査・分析  
同調査については±0.10pt以上の変化で、満足度の変化が認められる

ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

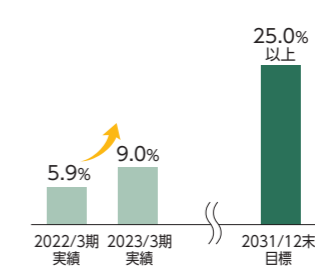
当社グループでは、常にスピードを持って事業創造できる組織となるための、多様な人財の採用・登用を積極的かつ継続的に行い、同時に育成を進めていくことで、2031年12月までに多様な人財\*1管理職割合を25%以上とすることを目指しており、2023年3月末では9.0%となっています。

また、多様な人財確保のためには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マネジメント層中心に実施しています。さらに、「従業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」ことを目的に、2021年12月より全社員を対象に月1回以上の頻度

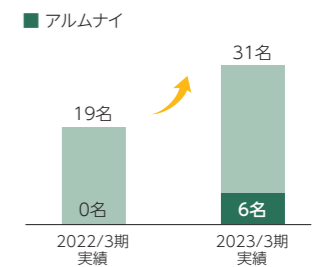
で1on1ミーティングに取り組むことで、社員が高いモチベーションを持ち、多様なキャリアパスや働き方を実現するための取り組みも進めております。

\*1 多様な人財は当社社員における女性、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

多様な人財管理職割合



経験者採用実績



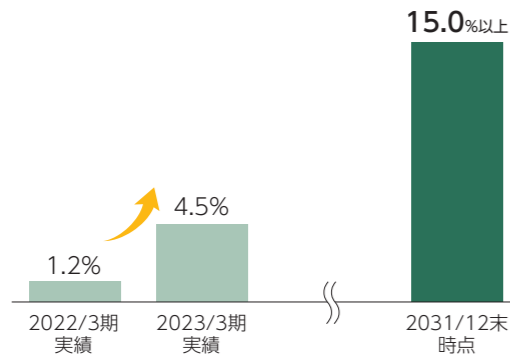
\*女性、外国人、経験者採用者、アルムナイ、副業従事者、外部出向経験者

\*アルムナイ採用は2021年12月より開始

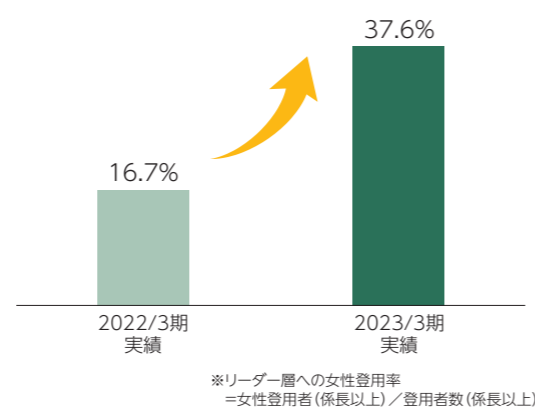
## 女性活躍推進への取り組み

当社グループでは基幹社員の40%以上が女性で、既に多くの事業領域で活躍していますが、さらなる女性の活躍フィールドの拡大が必要だと考えております。そのため、女性法人渉外ジョブトライアルなどの取り組みに加え、2031年12月末までに女性管理職割合を15%以上とする中長期目標を設定し、女性リーダー研修やフェムテックイベントなどによる女性のキャリア形成に係る施策に注力しています。なお、2023年3月末における女性管理職割合は4.5%となっています。

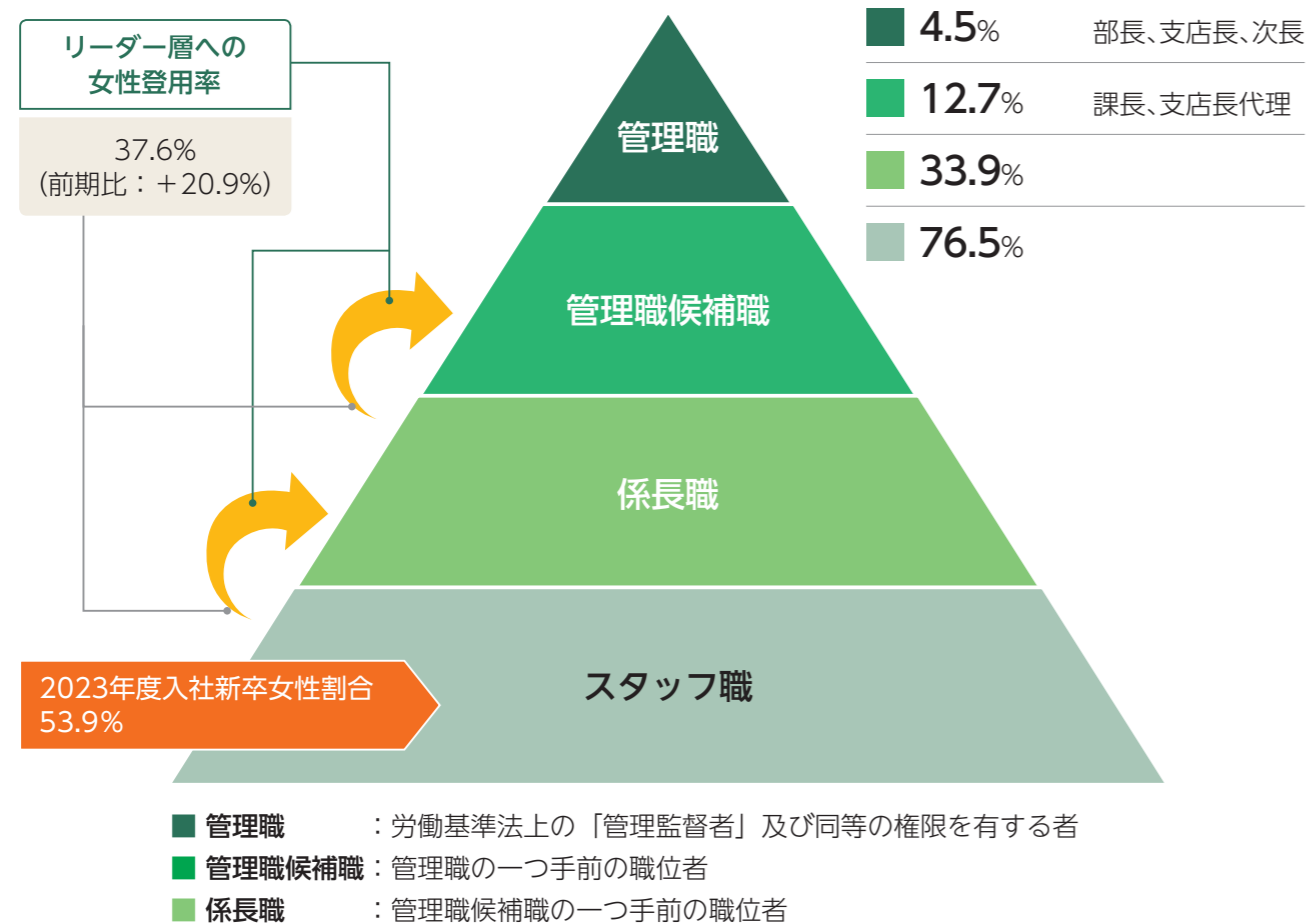
### 女性管理職割合



### リーダー層への女性登用率



## 当社グループにおける女性活躍の現状



## 女性法人渉外ジョブトライアル参加者インタビュー



防府支店  
岡村 有希子 係長

—ジョブトライアル制度に応募されたきっかけを教えてください。

本部勤務経験が長かったのですが、産休・育休取得後、コース転換し、久しぶりに営業店の勤務となりました。その際、リテール(個人) 営業でお客様とご家族にも喜んでいただけるとご提案ができた時にやりがいを感じ、「もっと提案の幅を広げたい」「より多くのお客様の役に立ちたい」と考えたことがきっかけです。新入社員の頃から描いていた法人渉外への憧れの気持ちも根底にありました。

—実際に法人渉外を担当されてみていかがですか？

担当して1年が経ちましたが、職場の仲間は勿論のこと、当社グループの社員と共に案件を磨き上げていき、事業承継やビジネスマッチング等の提案ができた時は本当にやりがいを感じます。お客様と共に色々な課題を共有し、伴走させていただく毎日は、発見と勉強の連続でとても刺激的であり、法人渉外に挑戦して本当によかったと感じています。

最初のうちは、産休・育休復帰後ということもあり、時間管理等難しく感じる部分もありましたが、職場・本部担当者からのサポート体制が厚く充実していたため、都度相談の上、

試行錯誤をしながら少しずつ私生活とのバランスがとれるようになりました。特に私が初めて担当先を訪問する際、全ての担当先へ支店長が同行していただき、本当に心強かったことを覚えています。現在でも、支店長をはじめ上司や同僚とは日頃から密にコミュニケーションがとれており、困る前の段階で相談させていただいております。

また私自身も、子供の看病などでいつ不在にするかわからない状況ですので、日頃から自分の案件進捗状況を随時記録し、上司・同僚に共有するように努めています。

—今後の目標について教えてください。

年齢に関係なく新しいことに挑戦することで、自分自身を成長させていきたいです。また業務を通じて出会った方々の良いところを吸収し、私も同僚・部下から頼られ、心強くと感じてもらえるようなサポートができる存在になりたいと思います。

### 女性法人渉外ジョブトライアル制度

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、実際にお客さまを担当しながら、事業性評価、財務分析、信用格付等の知識習得、現場でのOJT指導を実施しています。

## フェムテックセミナー主催者インタビュー



人財支援部  
林田 あゆみ 副調査役

—開催の経緯を教えてください。

女性の活躍を推進する中で、心身ともに健康で生き生き働ける状態を目指したい、女性自身の「女性活躍」に対する抵抗感を緩和し、より多くの社員を当事者として巻き込みたいという思いを抱き、フェムテックセミナーを開催しました。

—当日のセミナーの様子や出席者からの反響はいかがでしたか？

当日は20代から50代までの幅広い年齢層の社員約160名に参加いただきました。講師にフェムテック分野の第一人者であり、世界初のフェムテック専門オンラインストアを運営するfermata(株)の中村取締役をお招きし、フェムテックに関する概観や個々の課題に対応したプロダクト等に対する理解を深めるとともに、同年代グループによる悩みや不安等の共有を行いました。

イベントを通じて、会社の変化や、ヘルスリテラシーの重要性、相互理解の重要性などへの気づきを得たといったコメントが多く、女性特有の健康課題を無意識下でタブー視し我慢するものから、リテラシー向上と相互理解により改善・

解決できるもの、というマインドセットやインナーブランディングに繋がる機会になったと思います。

—今後はどのようなことに取り組みられますか？

今後は健康課題別のセミナーやフェムテックサービス導入の検討等を引き続き行っていく予定としております。男性社員の参加促進や、男女共通のウェルネス促進にも着手したいと考えています。



### フェムテックとは？

「Female (女性)」と「Technology (テクノロジー)」からできた造語。女性が抱える健康課題を解決する製品やサービス、取り組みを指します。また日本ではこのようなムーブメント全体を指す言葉としても使用されています。現在女性の社会進出が進む中、世界的に関連市場が拡大しています。



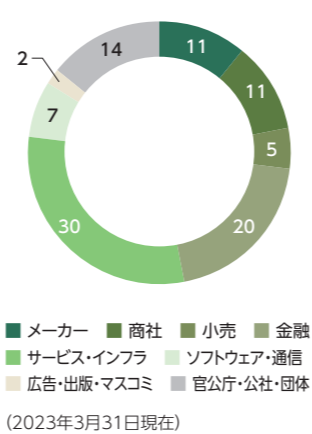
## パーパス実現に向けた人財育成

当社グループでは、社員が生き活きと活躍できる機会を共に創り、一人ひとりが働きがいをもって成長するための支援を行っていくことは、パーパス「地域の豊かな未来を共創する」を基軸とした事業活動に不可欠と考えています。

そのため、2022年度は教育投資額前年度比約2倍となる141百万円を人財育成へ投資することで、従来のバンクビジネスの専門性強化や非金融領域のノウハウを学ぶスキリング研修などを実施し、加えて社内公募を拡大する等、社員一人ひとりのありたい姿の実現に向けた取り組みを強化しております。

また、新しい組織文化を構築していくべく、他社のノウハウや知見を当社グループへ還元することを目的に、異業種企業や団体への出向制度を2016年度より実施し、2023年3月末時点における出向者は累計81名となっております。

異業種出向先内訳 (%)



カリキュラム (一部抜粋)	
DXセミナー (経営層向け・営業店向け)	女性社員リーダーシップ研修
キャリアデザイン研修	企業診断力分野別講座
マネジメント力向上研修	オンボーディング研修 (経験者採用者向け研修)
1on1コーチングスキル研修	アンコンシャスバイアス研修

教育投資効果

	2021年度	2022年度	前期比
教育投資額	70百万円	141百万円	+71百万円
年間総研修時間	35,905時間	36,860時間	+955時間
総研修受講者数	4,218人	5,531人	+1,313人

## 多様なキャリアパスや働き方の実現に向けた社内環境整備

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おります。

具体的には、従業員のキャリア形成に大きな影響を与える登用基準 (昇格要件) の改正や組織業績への貢献 (成果) に正しく応え、社員の中長期的な企業価値向上の意識づけを目的とした株式給付信託 (J-ESOP) の導入をいたしました。

また、社員自らが様々な改革に取り組めるよう、マイ・ボイス<sup>\*1</sup> (CEOとのダイレクトチャネル)、マイ・インクルーブメント (業務改善提案制度)、YMFG Growth (新規事業提案制度) といった制度を整備し、現場の社員と経営・本部のコミュニケーションを活性化しております。なお、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働き方に関する取り組みも行っており、男性社員の育児休業取得の推進については、社員へのヒアリング等を中心に現状や課題の分析を行い、男性の育

児休業取得促進に向けた特別休暇を新設 (2023年4月より施行) しました。2023年3月期の男性社員の育児休業等、育児目的休暇の取得率は16.3%と

**昇格要件改正**

- 最低在任期間  廃止
- 昇格試験  廃止

▶ “年功序列”から  
“スキル・適正重視”へ

▶ “銀行業務知識”だけでなく、  
“多様な業務に合わせた専門性”  
を考慮

**株式報酬制度**

目的	狙い
組織貢献に対する報奨	社員の“モチベーション向上” と “中長期的な企業価値向上の 意識付け”
株主との利害の共有	

この世界で、この街で、このじぶん。  
**YMfg**

グループ社員

- 組織業績に応じたポイントを付与
- 退職時に付与ポイントに応じた当社株式などを給付

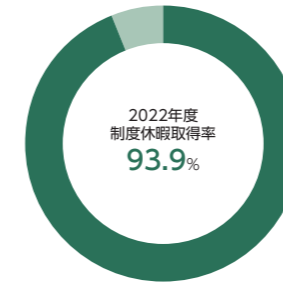
なっておりますが、今後、様々な制度設計や啓発活動により育児休業取得率100%を目指します。

※1 社員一人ひとりが主体的に考え、忸度なく気軽に意見を発信する仕組み。組織体制や各種制度などの意見・要望を発信し、対応策を各本部にて協議・対応している。

**支援制度 (一部抜粋)**

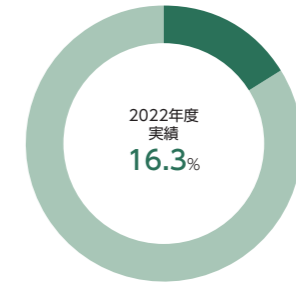
- 特別育児休暇制度
- 復職制度
- 短時間勤務制度
- 事業所内保育所の開設
- 副業制度
- フレックスタイム制度の導入
- テレワークの実施

制度休暇取得推進実績



※連続休暇(5日)、  
連続休暇分割(5日)、  
リフレッシュ休暇(5日)  
からなる合計15日間の  
有給休暇の取得推進

男性育児休業取得率



## 社員エンゲージメントの測定

当社グループの持続可能性および社会の持続可能性向上において、人的資本は重要な構成要素の一つと位置付けており、社員の意識や組織文化の状態を把握することを目的に社員意識調査を実施しています。同調査では、「今のYMFGの組織風土をどのように感じているのか、今の仕事や職場環境をどのように感じているのか」について調査・分析し、当社の目指す姿と現状のギャップを把握することで、人事制度などの一体的かつ継続的な見直しに活用しています。

2022年度はグループ全体で約4,700名の社員 (嘱託、臨時雇等を含む) が回答し、総合満足度は3.57ptで「維持」という結果でしたが、構成される要素カテゴリのうち総合満足度を構成する主要カテゴリである「会社へのロイヤルティ」については、3.32pt (前期比+0.10pt) <sup>\*1</sup>とポジティブな変化が見られ、同カテゴリ内における特徴としては、経営層への『信頼感』や『現場感覚』、『ビジョンの発信』等の要素の満足度向上が確認されております。

当該調査の分析結果などを踏まえ、当社グループの組織文化を変容させるためには、「上司」に対する満足度、仕事における「創造性<sup>\*2</sup>」、「多様性<sup>\*3</sup>」に対する満足度を向上させていくことが重要であると考え、当該項目にKPIを設定し、今後も各種施策を展開してまいります。

※1 当該調査は、Max 5.00ptで評価され、±0.10pt以上の変化で変化が認められる  
※2 既存の枠組みにとらわれずに、新しいものやノウハウをつくり出すこと  
※3 多様な能力や幅広いスキルを身につけたり発揮する場面があること

**総合満足度 3.57pt**

項目	変化	要因
仕事	+0.23pt	中計意見交換会等の対話機会創出
職場	+0.18pt	マイ・ボイス等、現場意見の経営への反映
上司	+0.12pt	パーパス/ビジョンの設定と社員への浸透
会社	+0.10pt	評価制度改正

▲ 満足度「向上」  
➡ 満足度「維持」

**社員意識調査や  
タウンホールミーティングなどを通じた、  
社員の声を反映した施策の展開**

グループ社員

社員意識調査

タウンホールミーティング

経営・本部

※2023年度において、タウンホールミーティングは事業体・地区別に全20回開催予定



社員座談会



「じぶん」の想いをマイパーパスに

YMFGのパーパスである「地域の豊かな未来を共創する」の実現に向け、自身のマイパーパスと設定の理由、YMFGの今後のあるべき姿について、5人の社員が座談会で語り合いました。

—皆さんの「マイパーパス」とその策定理由について教えてください。

**志賀**：私のマイパーパスは、「プロのゼネラリストになる」というものです。若い頃から、「究極のなんでも屋」になりたいと思っていました。そのためには、自分自身が知識やスキルを身に付けることに加え、専門家とのネットワークを構築することが重要だと思います。これまでも外部の方と連携する仕事には特に積極的に取り組んできました。私が所属する北九州銀行は規模の大きな銀行ではないため、お客さまの信頼を獲得するには、様々な相談に対して、一つひとつしっかりと回答をしていかなければなりません。自分だけでは解決できない問題があれば、YMFGのネットワークを駆使して解決策を探し出し、どんな悩み事にも対応できるよう努めています。

**成光**：私のマイパーパスは「笑顔の連鎖」です。お客さまが笑顔になれるコンサルティング提案や課題解決を心掛けることはもちろんですが、社員同士もチームとして意見を出し合いながら連携することで相乗効果を生み、その先の成果にもつながることで、全員が笑顔になることを目指しています。もちろんマネージャーとして成果を出すためには、その一体感だけで満足せず、明確な目標を持って行動するよう心がけています。

**吉山**：マイパーパスは「金融を通して出会う人を笑顔にする」です。自分にとっての仕事のやり甲斐や喜びは、お客さまからの笑顔や信頼です。それが「地域の豊かな未来を共創する」ことに繋がっていく

と思っています。私は入社7年目になりますが、2年目の終わりから資産運用業務を担当しており、金融商品を販売するというよりも自分と会うことによってお客さまにプラスの感情を抱いていただけるように、日々の情報収集や雑談力を意識して磨いています。今ではお客さまが、気軽に何でも相談して下さるようになり、自分の存在意義を感じることができモチベーションに繋がっています。

**東**：マイパーパスは「スポーツと事業性評価活動による地域活性化」としています。私は、山口銀行女子ハンドボールチーム「YMGUTS」の監督を務めており、地域のスポーツ振興と事業性評価部のソリューションという二足のわらじを履いて活動しています。2020年にYMFGに入社するまでは、山口県外の企業でハンドボール選手として活動していました。自分の好きなスポーツで地域に育ててもらったという思いがあり、今度は自分が地域に恩返しをしたいと考えるようになって、転職して山口県に戻ってきました。当社の魅力は、金融という仕事を通して、



東 佑三

2020年入社  
山口銀行  
事業性評価部  
係長

成光 章子

2002年入社  
もみじ銀行  
福山ブロック  
エリアマネージャー

網田 知泰

2008年入社  
YMFG ZONE  
プランニング  
課長

吉山 沙希

2017年入社  
山口銀行  
本店営業部

志賀 憲尊

2007年入社  
北九州銀行  
戸畑支店  
支店長代理

YMFGでは、社員一人ひとりが、人生の目的や働く意義である「マイパーパス」を策定し、YMFGのパーパスを自分事として捉えることで、理解・共感を深め、日々の業務の中でやりがいを実感しながら働くことを目指しています。社員一人ひとりが生き活きと活躍・成長し、マイパーパスを実践していくことが、最終的にYMFGパーパスの実現に繋がると考えています。



## 社員座談会

いろいろな業種の方とお会いし、力を合わせて地域活性化に取り組めることだと思います。私は、地域にとって中心・核になるものは重要だと思っています、スポーツを通じて、地域の子どもたちにも一体感を感じてもらいたいと思っています。

**網田**：私のマイパーパスは、「HYGGE（ヒュッゲ）の実現」です。このHYGGEというのは、デンマーク語で「居心地のいい空間」「楽しい時間」を指す言葉です。以前に担当していたお客さまから教えていただいた言葉なのですが、まさに今、担当している分野や業務ではこの言葉が重要であると感じています。私は現在、地方創生に関する業務、特にまちづくりプロジェクトに携わっております。まちづくりにおいて、ただ単に建物を建て替えるだけでなく、そこに住んでいる方々、また新しくそこに住み始める方々に居心地のいい空間を提供したいと考え、マイパーパスにHYGGEの実現を掲げています。



—社員のマイパーパス策定や実現のためにどのような取り組みを行っていますか？

**成光**：部下と1on1ミーティングをしていると、マイパーパスをしっかりと策定できている社員がいる一方で、その策定を難しく考えている社員にも出会います。そういうときには、上司から見た部下の強み・弱みを伝えてパーパス策定のアドバイスをを行うようにしています。

**志賀**：例えば将来のビジョンをうまく描けない社員に対しては1on1ミーティングで「将来どのように成



長してほしい」という想いを伝えています。

**網田**：すぐに成果が出ない仕事に対しても部下のプロセスをしっかり評価することが大事だと思っています。1on1ミーティングを行う際に気を付けていることは、視野を広げ、部下の今の状態、状況をよく見て把握しておくことです。また自分にも当てはまることですが、考えることをやめないで欲しいと部下に話しています。考えることをやめると完全に他人任せになってしまうので、主体的に行動するために、物事を考え続けることはとても重要だと思っています。

**吉山**：上司と1on1ミーティングをすることで、多くのアドバイスをもらえることができ、プラスになることは多いと感じます。

**東**：私の勤務している山口銀行徳山支店では朝礼で順番にマイパーパスを発表することにしていました。「この人はこういうことを考えながら仕事をしてたんだ」ということを知るきっかけになり、そこから支店内で会話が生まれるようになりました。朝の15分という短い時間でも、皆で考えていることを共有するだけで、職場の雰囲気も少しずつ変わっていくのではないかと思います。

—マイパーパス実現に向けてYMFGが取り組んでいる組織風土変革をどのように感じていますか。そして今後の「あるべき姿」についての考えを教えてください。

**網田**：「最低在任期間の廃止」は大きな意義のある取り組みだと思っています。やる気のある人を在任期間に関係なく適正に評価することは、会社全体に好循環を生むのではないかと思います。

**吉山**：今の業務経験が長いほど、他の業務にチャレンジするハードルが高いと感じてしまうので、女性法人涉外ジョブトライアルのようないろいろな仕事を経験できる仕組みも有意義だと思います。私自身この制度を活用しているのですが、今まで資産運用業務しか経験しておらず、業務の幅を広げたいという気持ちがありました。正直、参加することを迷っていましたが、自分の可能性を試してみたいと思い応募しました。今回の挑戦で視野が広がったことを実感しているので、そういった体験ができれば、ひとつの考え方や業務に囚われず、自分自身の今後のキャリアを幅広く描ききっかけにも繋がっていくと思います。

**網田**：私は出向制度を利用しましたが、一度外からYMFGを見ることは、価値観、視点を交える良い機会だと感じました。同じ組織の中にいると皆が同じ方向を向き、考え方が凝り固まることもありますが、別の見方や新たなネットワークを構築することができたことは、今の業務に非常に役に立っていると感じています。今後は若手を中心に、そのような機会を増やしていくべきだと思います。



**成光**：フレックスタイム制度の導入によって、時間の使い方が今までより柔軟になったと感じます。特に子供が病気になった時に役立っています。また自分が体調不良を感じてもフレックスのおかげで病院に行きやすくなり体調管理もしやすくなりました。急な休みの取得は業務のことで迷惑をかけるのではないかとその思いも大きいですが、柔軟な働き方の選択肢のおかげで仕事と家庭を両立しやすくなったと感じています。



**東**：私も参加した経験者採用者を対象としたオンボーディング研修は、長い歴史の中で、受け継がれてきた当社の姿勢や経営方針を学ぶ大変良い機会となりました。金融業界は経験者採用が少ないと感じていますが、今後は事業の広がりによって、プロフェッショナルの人たちを採用していく機会が増えていくと思っています。経験者採用の方々にも、研修を通じてYMFGの企業風土やパーパス、制度を理解してもらうことは重要なことだと思います。私自身がYMFGに入社し、強く感じたのは、皆がプロ意識や責任感を持ち業務にあたっていることです。これはYMFGの大きな強みだと感じています。伝統を引き継ぎながらも、地域に信頼される企業であり続けることが一番大切だと思っています。私自身もYMFGの一員としてパーパスである「地域の豊かな未来を共創する」の実現に向けて邁進していきたいと思っています。



### 重点項目Ⅲ 「地域・お客さまへの提供価値最大化」に向けた探求

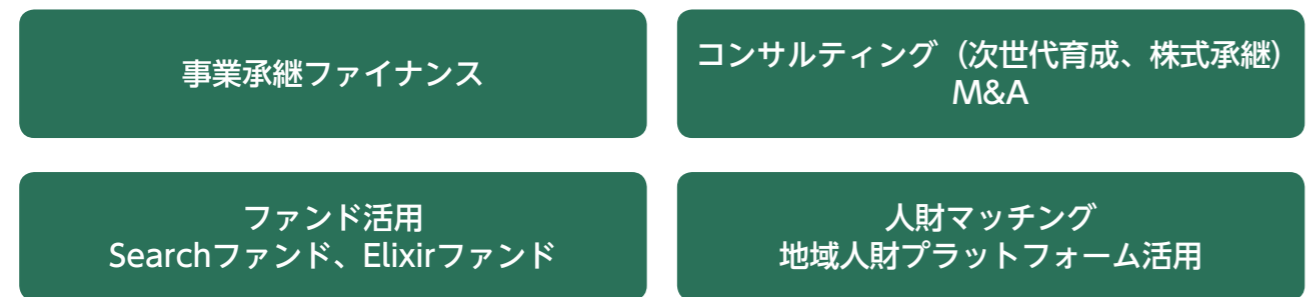
## 法人戦略

YMFG営業エリアの特徴である後継者不在率の高さや、コロナ禍で影響を受けた地域経済の再興等を重要な地域課題として認識し、YMFGの強みであるグループ総合力を活かした事業性評価活動を起点とするソリューションを提供します。

加えて、シップファイナンスやストラクチャードファイナンスといったファイナンス業務を高度化することで、法人戦略の収益力強化にも繋がります。

### 「後継者不在問題」解決に資する取り組み

YMFGが持つ多種多様な知見を最大限活用し、様々な観点から後継者不在問題に対してアプローチを行います。

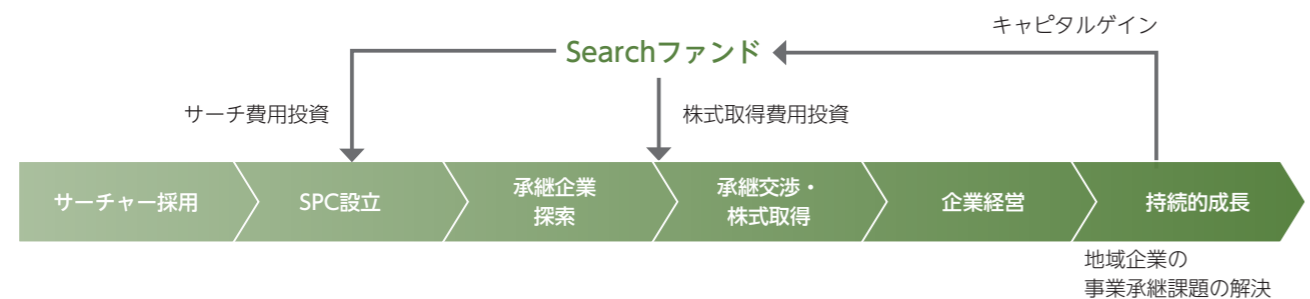


### Searchファンドによる事業承継

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、若手人財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。

YMFGでは2019年より日本で初めてSearchファンド事業に取り組み、これまで11名のサーチャー投資を行い、7社の事業承継を実現しています。

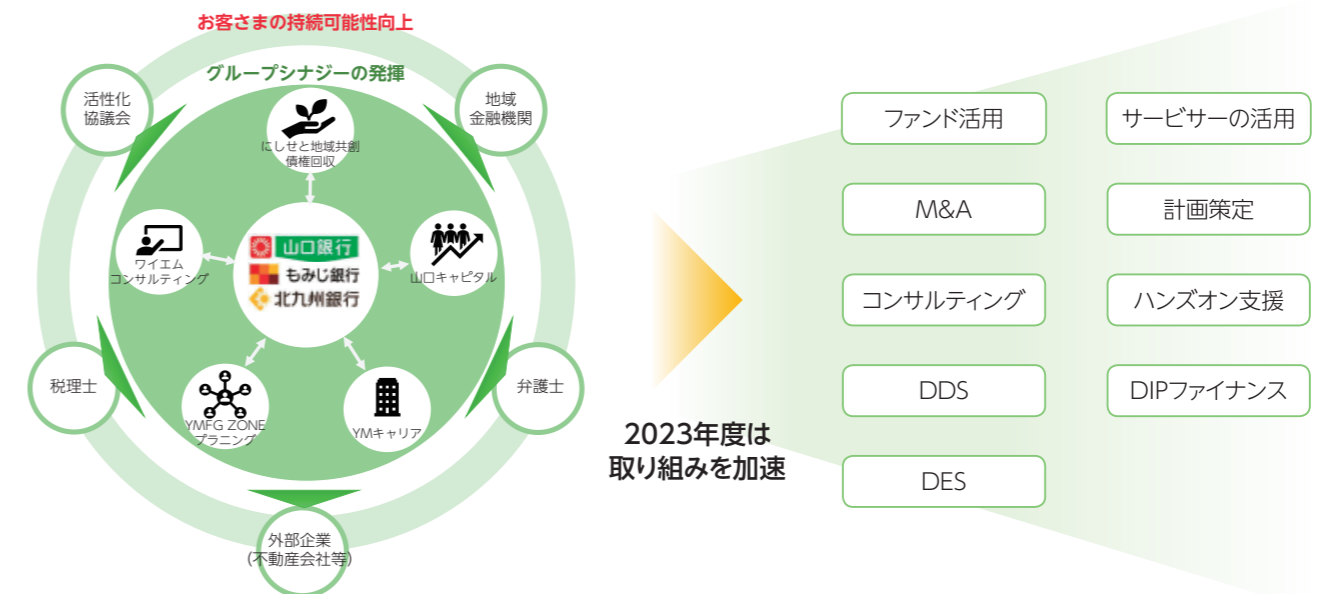
2022年2月に全国の地域金融機関等から出資を受け、2号ファンドを設立。2023年2月には、山口県で初めて地域中核企業の事業承継が実現しました。



### 「事業再生・再成長」を支援する基盤を整備

#### 事業再生検討会（協議体）の設立および有効活用

2022年7月より、銀行とグループ会社が連携し、グループ横断的な組織体として事業再生検討会（協議体）を立ち上げるなど、2022年度は事業再生・再成長に注力するための基盤を整えました。2023年度からはこうした体制を有効活用し、課題を有する地域事業者さまへの支援を加速させ、課題解決に取り組んでいきます。

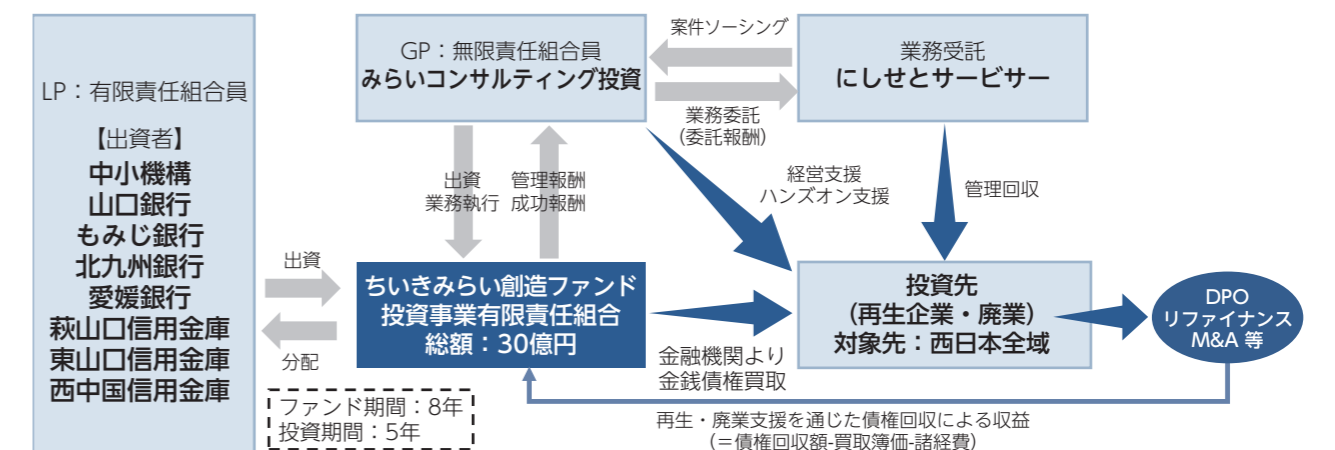


### 「事業再生・再成長」を目指す企業への支援の提供

#### にしせとサービサーの活用

にしせと地域共創債権回収（にしせとサービサー）の保有する「債権買取機能」を活用し、過剰債務等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い、なおかつ銀行業務の一環として実施してきた再生支援業務の高度化およびグループ会社と連携することで、総合的な経営コンサルティング機能の提供体制を構築しております。

2023年2月には、西日本を対象とする広域ファンドに中小機構が過半数を出資した初のファンドとして「ちいきみらい創造ファンド」（無限責任組員：みらいコンサルティング投資株）を設立しました。ファンドによる資金面での支援と、サービサーとしての債権管理回収業務等、多方面からのアプローチと支援体制を敷くことで、抜本的な事業再生・再成長へと繋がっていきます。



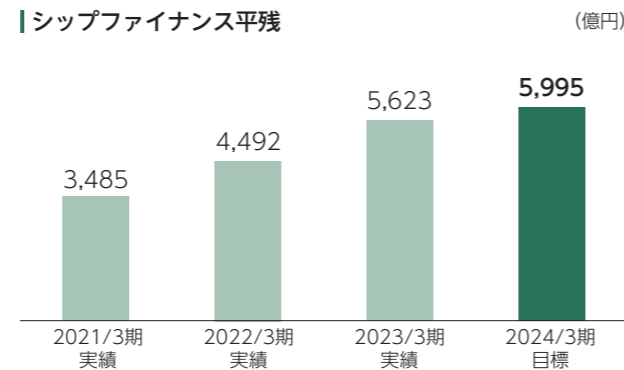


TOPIX

シッフファイナンスの高度化

YMFGでは造船業などの海事産業を瀬戸内および北部九州における主要産業として位置づけ、海事産業の発展に貢献することを目的にシッフファイナンス（以下、SF）への取り組みの強化、高度化を図っています。

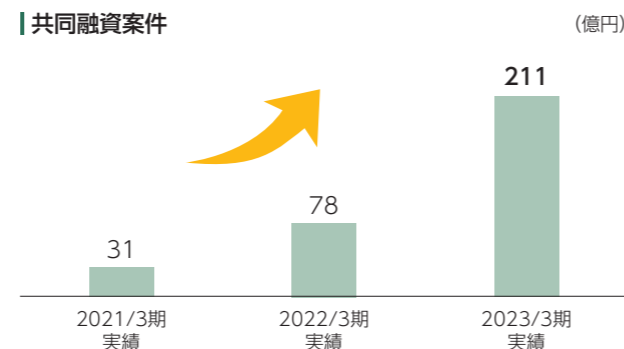
2022年3月にSFを専門に取り扱うシッフファイナンス室を造船・海運業が盛んな愛媛県今治市へ移転。以降、融資残高を順調に伸ばしており、ファイナンス業務のノウハウ蓄積も着実に進んでおります。



西瀬戸パートナーシップ協定の連携強化

YMFGでは、船舶向け融資や地域活性化などのノウハウを共有し、西瀬戸地域の振興を図るため、2020年1月に愛媛銀行と西瀬戸パートナーシップ協定を締結しました。

パートナーシップ協定締結以降、にしせと地域共創債権回収（にしせとサービサー）や西瀬戸マリナーズを愛媛銀行と共同で設立するなど、西瀬戸地域における連携を強化しております。2023年3月期における同行との共同融資案件は、協定締結初年度である2021年3月期と比べ約7倍に増加するなど、着実に連携による相乗効果が図られています。



海事産業交流会の開催

YMFGでは2022年11月に西瀬戸パートナーシップ協定の取り組みの一環として愛媛銀行とともに愛媛県今治市にて「海事産業交流会2022」を開催しました。

東京から北部九州まで広域の外航船主を中心とした海事関連企業約170社・約280人をお招きし、海外大手調査会社のアナリストによる「海運市況の展望」をテーマとした講演会のほか、懇親会では海事産業に携わる事業者さま同士のリレーションを大いに深めることができました。

YMFGでは国内の海事産業発展に資する取り組みを引き続き行ってまいります。



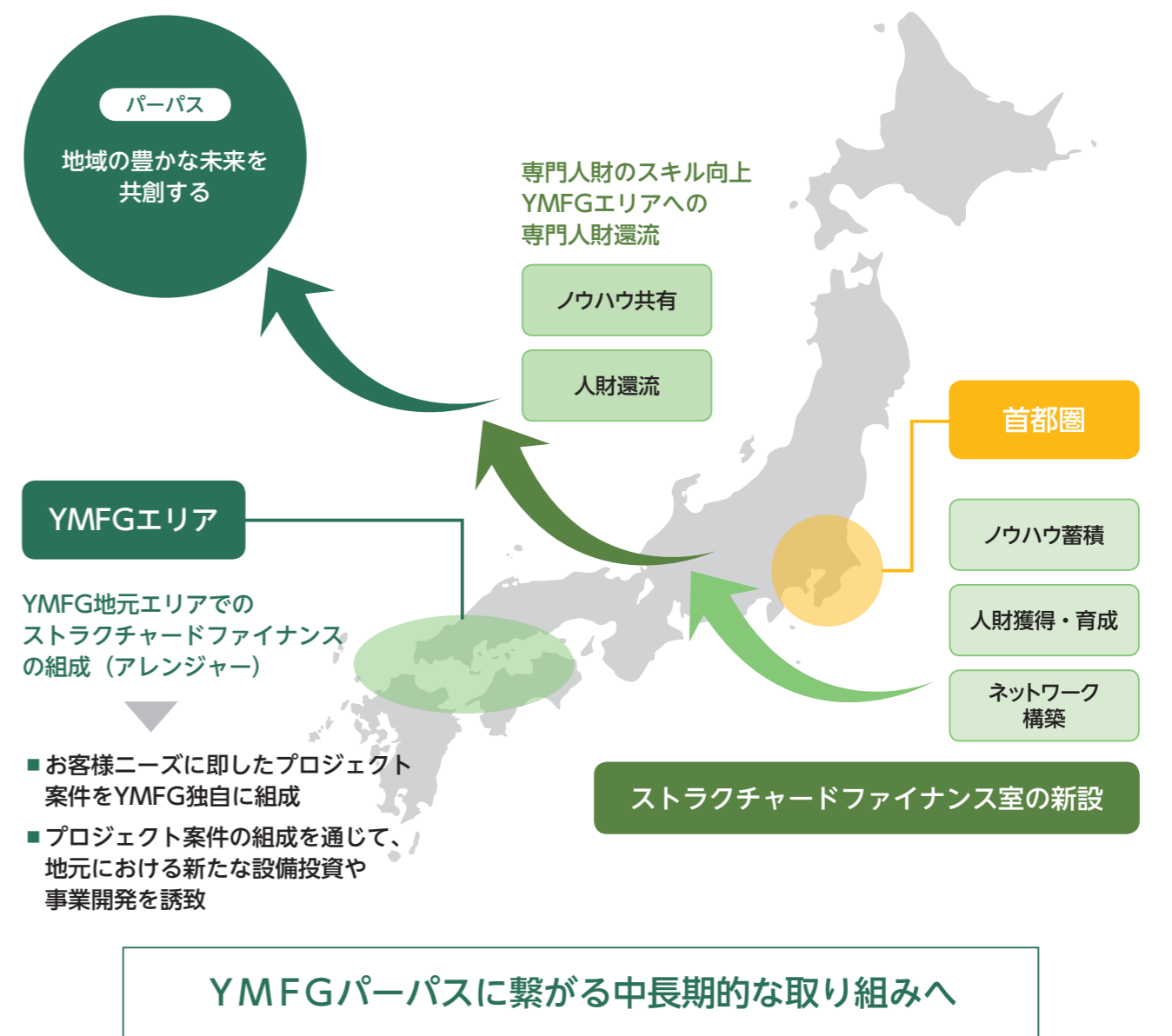
TOPIX

ストラクチャードファイナンス室の新設

YMFGにおいて、本中期経営計画期間中に新たな収益の柱を構築することが急務となっており、収益力強化の観点から「戦略的資本活用」の一環として、専門人材の育成を含め、ストラクチャードファイナンス領域の取り組み強化のため、ストラクチャードファイナンス室を新設しました。

これまで、グループ3行がそれぞれ独自に取り組んでいた案件をストラクチャードファイナンス室が一元管理することで、知見の集約やノウハウの蓄積を図り、中計最終年度に向けてストラクチャードファイナンス貸出残高および収益の増強を目指します。

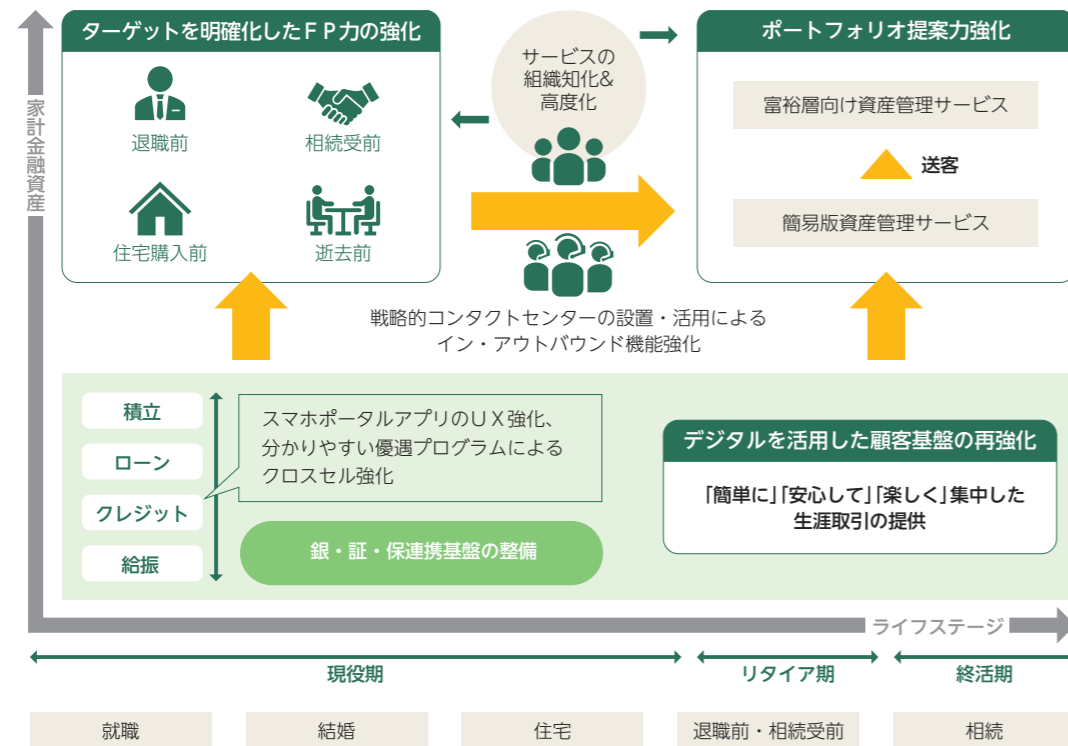
※ストラクチャードファイナンス  
プロジェクトファイナンスやLBOローン(レバレッジドバイアウト：M&A被買収先のキャッシュフローを返済原資として行うファイナンス)をはじめとする、企業の信用力や担保価値によらない資金調達手法のことを指します。資金調達を必要とするお客さまにとっては、対象のプロジェクトやアセットから生じるキャッシュフローに着目したファイナンス手法となるため、大規模な資金調達やリスクコントロールが可能となります。



## リテール戦略

### 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。YMFGは、若年層・資産形成層のお客さまにはデジタル中心のアプローチ、中高年層・(準)富裕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することで、心豊かな生活をご支援します。



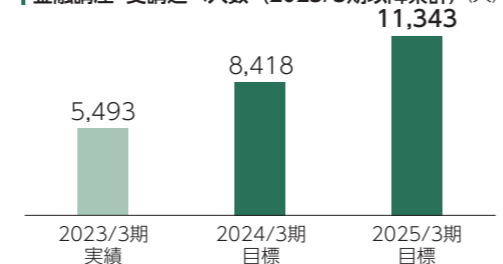
### 若年層および現役世代に対するアプローチ

#### 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

YMFGでは小学校～高校、および大学といった学生に対する「金融教育授業」に加え、企業に勤める社員に対する「金融セミナー」を実施することを通じて、金融リテラシーの向上を図っていきます。

特に、成人年齢が18歳に引き下げられたことにより、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、貯蓄から投資への機運を高めるとともに、大切な資産を守るためのサポートを行っていきます。

金融講座\*受講延べ人数 (2023/3期以降累計) (人)



\*「金融教育授業」と「金融セミナー」の合算



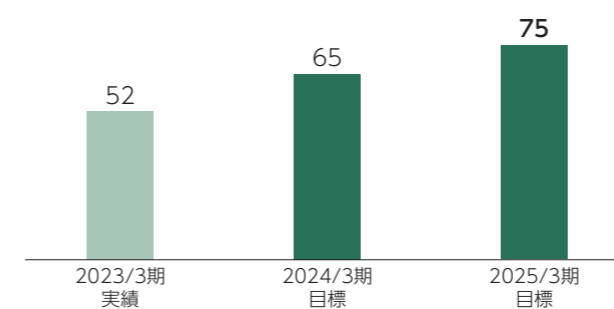
### スマホポータルアプリ/コールセンターの拡充によるオムニチャネル化

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。

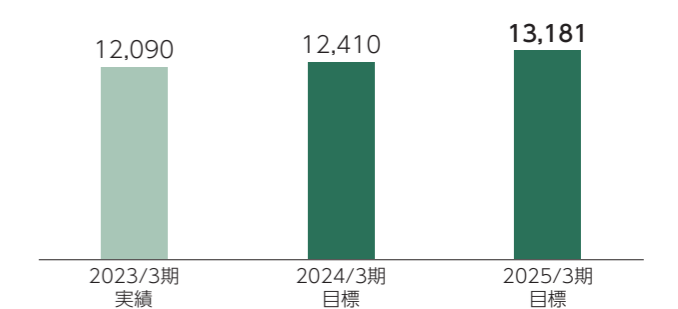
またローン部門と資産運用部門の2部門に分けることで、コールセンター業務の専門性を高め、コールセンターを起点としたアプリや営業店への効率的な送客を実施し、住宅ローンや投資信託残高の積み上げを図ります。



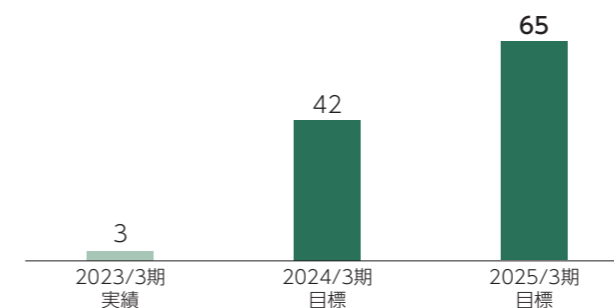
スマホポータルアプリDL数(累計) (万件)



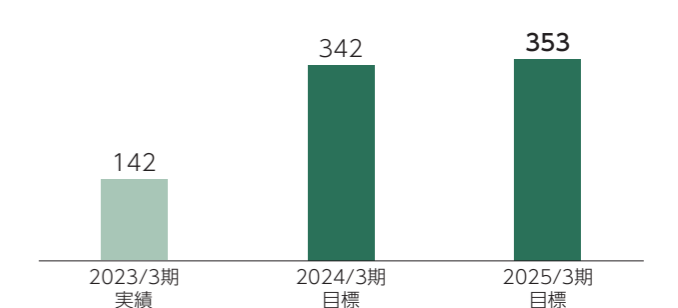
有担保ローン残高(平残) (億円)



NISA口座開設数(2023/3期以降累計) (千件)



投信残高純増額 (億円)



### リタイア期～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、お客さまの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、お客さまのライフプランや資産状況など、お客さまに合わせたきめ細やかなコンサルティングを実施し、長期的な目線での資産運用および伴走支援を実践します。

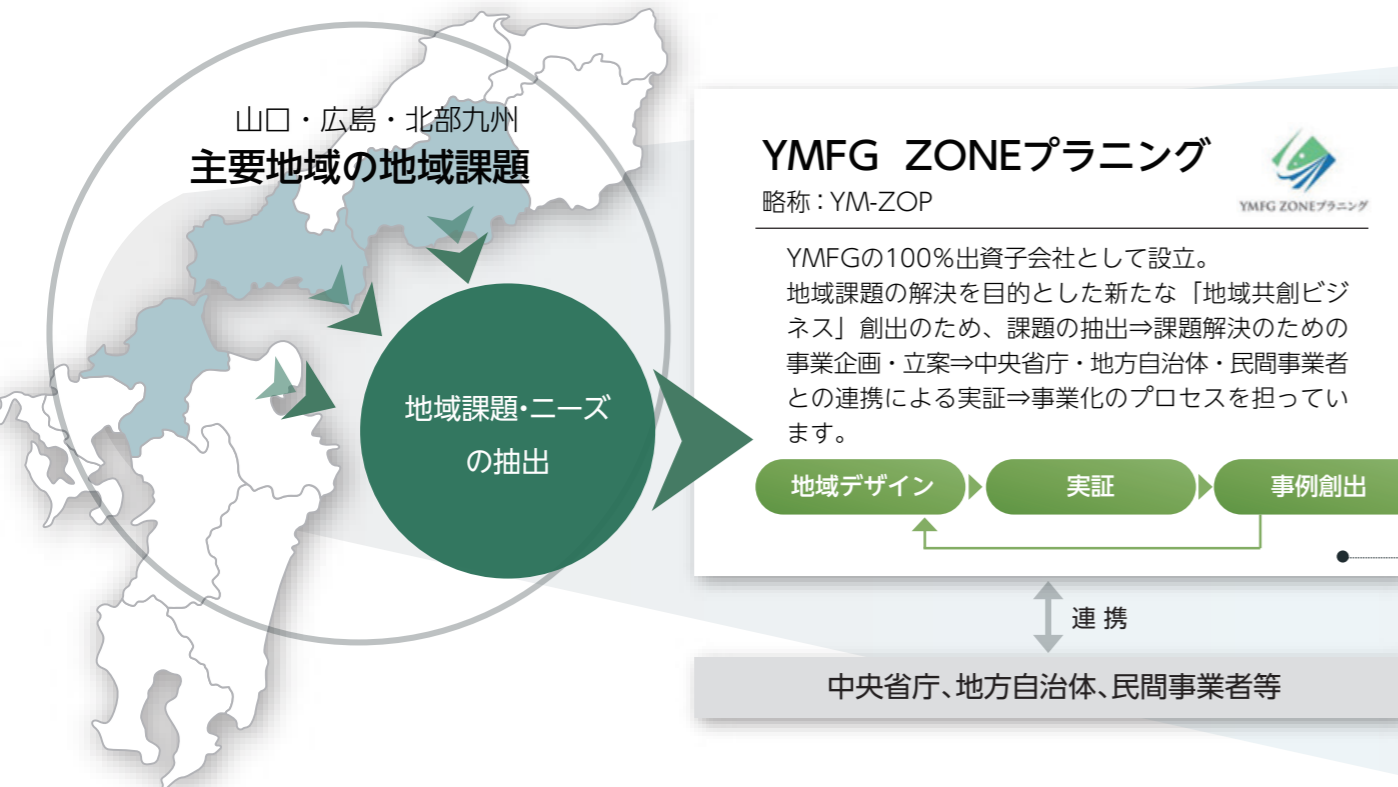
#### 信託商品・サービスの拡充

YMFGでは従前より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。



**重点項目Ⅳ 「事業領域拡大・収益力強化」に向けた挑戦**  
**地域共創戦略**

〈地域共創ビジネスモデル図〉



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、多くのエコシステムを生み出し、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。

**地域を牽引する次世代事業を創出**



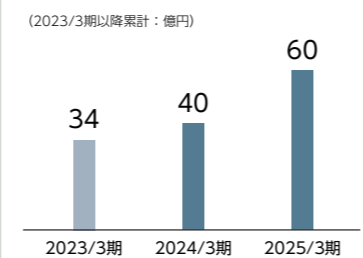
**YMFG ZONEプランニング** 未来志向で新たな価値創造  
～地域共創の好循環を生み出す事業の創出～

YMFG ZONEプランニング (YM-ZOP) の事業コンセプトは「地域とともに、未来をデザインする」です。地方創生コンサルティング会社として、地域の理想の未来を描き、地域を巻き込みながら、当事者としてその未来をつくる姿勢で様々な事業に取り組んでいます。

特に強化している分野は官民連携 (PPP/PFI、SIB) ・まちづくり、起業・ベンチャー育成、観光、グリーン、人材・教育の5つです。

地域経済や事業環境など「面」の視点でコンサルおよび実行支援を展開し、社会課題や地域課題を解決する新しい取り組みにより、着実な成果をあげていくことを目指します。

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額



代表取締役 **藏重 嘉伸**

2002年に山口銀行へ入行。営業店での勤務後本部にてプロジェクトファイナンス等に携わる。2015年よりYMFG ZONEプランニングに出向し、PPP/PFIおよびまちづくりを担当。2021年1月より同社代表取締役役に就任。



TOPIC YM-ZOP東京オフィスの新設

YM-ZOPでは、2023年3月に東京霞が関に東京オフィスを開設しました。国の施策などの情報収集だけでなく、地域の課題解決に繋がる革新的な事業を行うスタートアップや大手企業等との関係構築も強化していきます。

新たな拠点の活用により、スピード感を持ってYMFG営業エリア (山口、広島、北部九州) における先駆的な取り組みや事業の創出を目指していきます。

**YMキャリア**

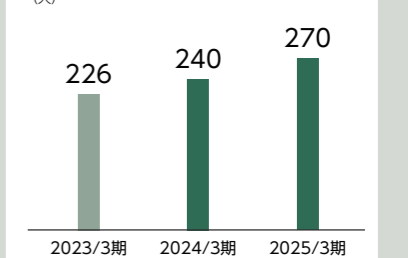
人と企業を結び、経営課題を解決  
～「人材」の面から地域の活性化に貢献～

当社は地域金融グループの子会社として、「人材」の面から地域企業が抱える課題の解決を支援します。単に人材を紹介することに留まらず、地域企業の成長・発展に貢献することを目指しています。

YMFG営業エリアにおける地域課題として、慢性的な人手不足が挙げられます。人口減少や高齢化は、企業にとっても、地域にとっても深刻な課題です。一方で、山口県や広島県、北部九州には魅力ある地域企業が多く存在します。そうしたリアルな情報を発信することで、地域外からの優秀な人材の流入を図り、地域の活性化に繋げることが我々の使命だと考えています。

地域も企業も一番大切な資源は「ヒト」であり、現在展開している事業の質の向上も図りながら、新しい可能性の扉も開いていきたいと考えています。

地域共創事業を通じた域内への人口流入 (人)



金融グループとしての事業性評価活動 × 多様な人材活用

代表取締役 **松浦 裕志**

2009年に山口銀行へ入行。銀行営業店やYMFGの企画部門で勤務。2019年10月よりYMキャリア / YM-ZOPへの配属 (兼務) となり、主にYMキャリアの営業企画・経営企画を担当。2020年6月よりYMキャリア代表取締役役に就任。



## 地域商社やまぐち

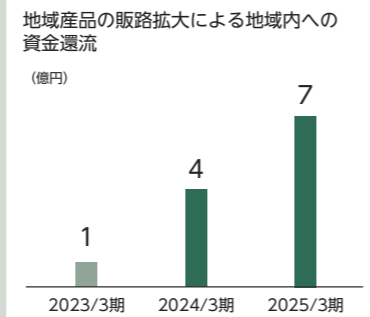
ミッションは「山口県産品」を売り込むこと  
～地元経済を支える地域の総合商社を目指して～

当社は山口県産品を県外へ販売し、山口県を「稼げる地域」にすることを目指しています。

山口県は豊かな自然に囲まれ、海の幸、山の幸はもちろん、全国的にも高い知名度を誇る日本酒など、食の宝庫だと思っており、これらの魅力ある商品をいかに県外の皆さまに知っていただくかが我々のミッションです。

山口県全体では人口減少という大きな課題に直面しています。地域経済が縮小傾向にある中で、魅力ある県産品を県外へ売り込み、新たな市場を開拓することが急務です。

地元経済を支える地域の総合商社として、山口県産品のさらなるブランド化を進め、付加価値を高めていきたいと考えています。



**代表取締役 中村 悠太**

2006年に山口銀行へ入行。約8年間、銀行営業勤務の後、取引先のソリューション支援業務や地方創生に関するコンサルティング業務等に従事。2021年6月より地域商社やまぐち代表取締役に就任。

**既存事業領域**

- 国内流通事業
  - 販路拡大支援
  - 商品開発支援 (ブランディング)
  - 生産性向上支援
- EC事業
  - 国内ECサイト販売 (BtoC)
  - ECサイト運用支援
- 海外流通事業
  - 国産商材の輸出 日本酒、畜産物等
  - 食糧原料の輸入

**新規事業領域**

アライアンス事業\*

- パートナー企業への出資
- 後継者不在企業等との連携

\*出資を含めた、事業者との連携

## イネサス

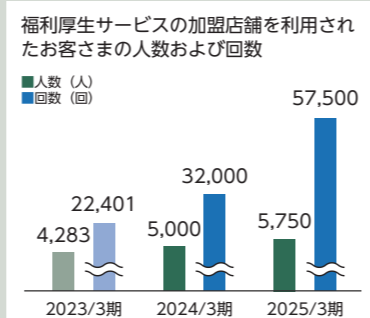
「地産地消の福利厚生」で街の活性化を実現

イネサスの事業は「福利厚生代行サービス」です。簡単にいうと、当社の福利厚生サービスを導入いただいた企業にお勤めの従業員の皆さまとそのご家族が、地元のイネサス加盟店で様々な優待を受けられる、というサービスです。

全国規模では同様のサービスがいくつかありますが、当社は「地産地消の福利厚生」をテーマに、地域に根差した身近な店舗や企業様に加盟いただいています。

YMFG営業エリアにおいて約4,500店舗 (2023年3月末現在) ものクーポンを提供していますが、当社の母体が地方銀行なので、チェーン店だけでなく個人商店にもアプローチできるのが強みだと自負しています。

当社のビジョンは「地域を結び、愛着を育て、安心して暮らせる地域社会を実現する」です。導入いただいた企業、その従業員の皆さま、地元加盟店、その3者の幸せを叶え、安心して暮らせる地域社会の実現に向けて、使命感を持って取り組んでいきます。



生活支援 → 地域内企業従業員 → 消費購買 → 地域内商店

消費購買 → 地域内商店従業員 → 生活支援 → 地域内企業

INESUS (福利厚生サービス)

**代表取締役 尾野 達郎**

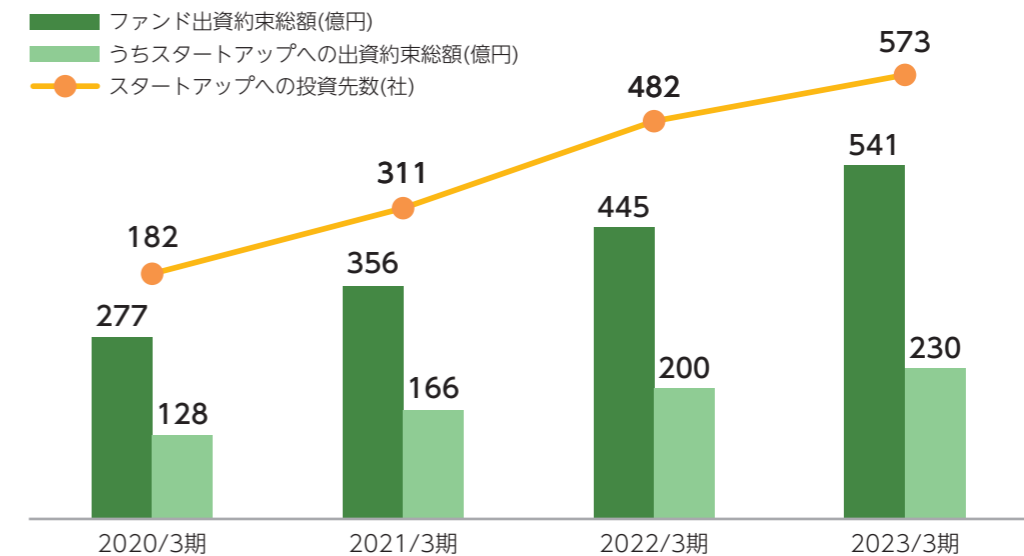
2008年に山口銀行へ入行。銀行営業勤務後、銀行審査部門にて取引先の再生支援業務に従事。大手通信事業者へ外部出向し2年間サービス開発業務を経験後、帰任後は新規事業開発業務に携わり、イネサスの企画・立ち上げを行う。2023年4月より同社代表取締役に就任。

## 投資を通じた地域価値向上への取り組み

### ▶ 山口キャピタル

山口キャピタルは、地域に根差すベンチャーキャピタル会社として研究・開発・創業期にある中小企業の成長・育成を支援するとともに、地域の経済活力や雇用について大きな役割を果たしている中小企業の再生に取り組んでいます。

山口キャピタルを含む、YMFG全体での投資実績は年々増加しており、投資による地域企業への支援を通じて、地域価値の向上を図っていきます。



### ▶ Shimonoseki Add-venture Summitの開催

YMFGと下関市は、山口キャピタル、YMFG ZONE プランニングに加え、株式会社ドーガン・ベータ (福岡市) と連携し、地域とスタートアップによるイノベーション創出を目的とした地方創生サミット「Shimonoseki Add-venture Summit」(通称:「SAS」) を2023年1月20日に初開催しました。

この「SAS」は、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です。

当日は、地方創生を目指す16社のスタートアップ企業が登壇し、自社の製品やサービスと地方創生を結び付けたプレゼンテーションを実施したほか、地方創生に繋がる6つのテーマに沿ったパネルディスカッションを実施するなど、「地域×スタートアップ」をテーマに、様々な切り口から地域の産業活性化に向け、議論を行いました。

今後もこのようなイベントを主催することにより、YMFGが地域とスタートアップとの接点創出を主導することで、地域におけるイノベーション創出を促し、地域の価値向上を目指します。



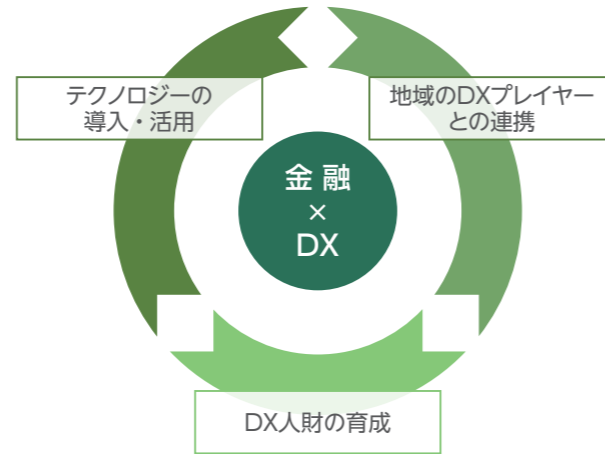
パネルディスカッションの様子



## DX戦略

AIやIoTに始まり、近年ではWeb3などに代表されるように、テクノロジーの進化は急激に進んでいます。そのため、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おり、これからの企業が勝ち残るためには「DXによる変革」が大きなカギとなっています。そして、地域の持続的な成長にもDXの推進は大きな影響を与えていくと考えております。

当社グループは地域のリーディングカンパニーとして、地域やお客さまと共に地域のDXを進めていくために、「DX人材の育成」、「テクノロジーの導入・活用」、そして「地域のDXプレイヤーとの連携」を柱としたDX戦略により、地域企業が抱えるDX課題の解決に資する取り組みを実施しております。



### ▶ DX人材の育成

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・分析しております。また、全社的なDXリテラシーを底上げするため、スキルレベルごとに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等による社員全体のスキルの向上に取り組んでおります。

なお、2022年度はDX分野における意識変革と行動変容を目的とした経営層向けの研修も実施しております。

DX人材像		期待役割	現状 2022年度	目標値 2023年度	目標値 2024年度
人財タイプ					
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%	▲ 0.3%	0.5%
Lv3	デジタルコア人材	デジタル・データを活用した、新ビジネス等の企画立案/実装	0.2%	▲ 0.3%	0.5%
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%	▲▲ 7.3%	11%
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等)	23.8%	▲▲▲ 52%	78%
Lv0	デジタル初心者		75.4%	▼▼▼ 40%以下	10%以下

#### 知識・スキル教育の実施 (一部抜粋)

全社員	DXリテラシー教育 (外部有識者セミナー)	
	DXに対するマインド醸成	現場起点のデータ分析基礎
	顧客データを活用した新しい営業戦術	

Lv0 Lv1	デジタル・リスキリング	
	Excel・PPT・Wordスキル	デジタルツール活用 (Teams)
	DX基礎 (認識・理解系)	

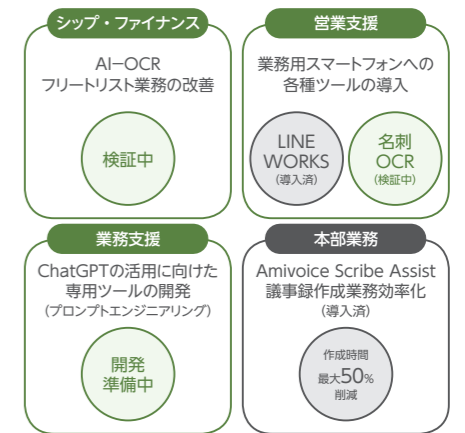
  

Lv2 以上	DXアクティブ・ラーニング	
	アイデアソン・ハッカソン	データ分析・活用 (Python)
	BPR企画/新規ビジネス創出	

### ▶ 実証実験などによる、テクノロジー活用のノウハウ蓄積

当社サービスのデジタル化を進めていくことと並行し、様々なテクノロジーを当社グループの業務に実装していくため、実証実験を通じたノウハウの蓄積を進めております。

当社グループ内で成功した体験や蓄積されたノウハウ (BPR、研修プログラムなど) 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まいります。



### ▶ スマホポータルアプリのUI/UX・機能改善

生活スタイルやビジネス様式が大きく変化している現代において、金融サービスのデジタル化を進めていくことは、地域の持続的な成長に不可欠であると考えております。当社グループでは、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ユーザーからの声を集め、スマホポータルアプリの操作性の簡素化と視認性の向上を目的としたUI/UXの改善を行うなど、デジタルサービスの高度化を進めております。

今後も、幅広いユーザーに当社グループのデジタルサービスを体験いただき、顧客接点の多様化を図ります。

#### デジタルを活用した多様な顧客接点の発掘



### ▶ 地域の大学との連携

地域の課題解決には地域の様々なプレイヤーとの協働が必要で、DX分野では特に大学との連携を強化しております。

2022年度には新たに下関市立大学と周南公立大学と包括連携協定を締結し、学術的知見とビジネス的知見を持ち寄った共同研究による地域の課題解決への取り組みと、学生・社会人向けに学習プログラムを提供することで、地域のDX人材の育成や定着に向けた取り組みを進めてまいります。



2022年10月：包括連携協定を締結  
2024年4月：データサイエンス学部 (仮称) 新設予定



2023年1月：包括連携協定を締結  
2024年4月：情報科学部新設予定

重点項目V 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。

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おります。

主な改善策の対応状況（2023年6月末現在）：全35項目中、32項目実施済

改善策の策定・実践から約1年半が経過し、現時点において当社グループのガバナンスや内部統制の強化に向けて改善が進んでいる取り組みや実効性が認められる主な取り組みとしましては、以下のとおりです。

施策名	対応状況		概要
	2023年6月末	2022年6月末	
<b>ガバナンス</b>			
取締役会の実効性向上に向けた評価方法の見直し	実施済	実施済	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や個別インタビューを基に議論される実効性評価会議を開催。年間を通じて取締役会の実効性向上に向けたPDCAサイクルを実践中。
<b>内部統制</b>			
サクセッションプランの見直し	対応中	対応中	当社グループにおける経営者人財の育成およ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」を策定し、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次世代経営者人財育成プロジェクト等の個別施策を進行中。今後、経営者人財と経営幹部候補者の育成プラン、スケジュールを統合し、総合的に運用していく予定。
専門分野における人材育成の強化	実施済	対応中	専門人材育成にかかる社内基準を制定し、2023年6月より本格運用を開始。専門人材のスキル向上・継承の状況確認のため、四半期ごとに進捗状況を確認していく予定。
経営計画達成にフォーカスした監査の実施	実施済	対応中	経営計画実行にかかるPDCAの検証を目的としたテーマ監査や独自チェックシートによる本部各部への施策進捗状況にかかるモニタリングを実施。
<b>企業風土</b>			
人事制度・運用体制の一体的な見直し	対応中	対応中	退職者再雇用制度の導入や昇格条件の見直し等、一部の個別施策を先行させつつ、当社グループにおける人的資本経営を実現するための人事戦略方針と紐付け、今後、組織決定していく方針。
多様性を確保し活用できる環境整備	実施済	実施済	女性活躍推進プロジェクトの組成や経験者採用の強化、育児目的の特別休暇新設等を順次実施。今後、D&I*推進にかかる年度計画の進捗状況についてサステナビリティ推進委員会にてモニタリングを実施。
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）	対応中	対応中	新任の部門長・部長を対象とした経営戦略の浸透機会（リーダーズセッション）について、今後、概要確定の上運用開始を予定。
定期的な社員意識調査の実施	実施済	実施済	定期的に社員意識調査（マイチェック）を実施し、実施結果を踏まえた課題分析、分析結果を踏まえた各種研修等を企画・実施。
グループ内での「対話」の促進	実施済	実施済	部署単位での1on1ミーティングや経営トップへのダイレクトチャネルを通じて、継続的なコミュニケーション機会を創出。階層別セミナーや動画コンテンツ導入等にも注力。

\*D&I：ダイバーシティ&インクルージョン

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

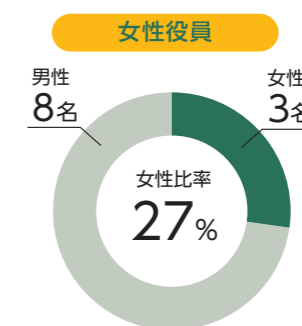
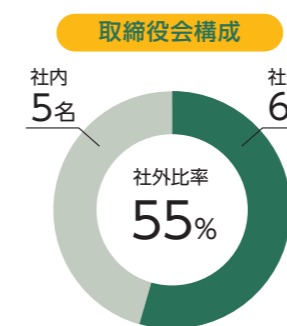
当社におけるコーポレート・ガバナンス体制の概要は、以下のとおりです。

▶ 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、年齢等の観点から踏まえ、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
棕梨 敬介	代表取締役社長CEO
曾我 徳將	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）
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>
小城 武彦	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
永沢 裕美子	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>
敷地 健康	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
永沢 裕美子	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>
敷地 健康	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を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
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>
小城 武彦	取締役 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>

報酬委員会

(◎：委員長)

氏名	現在の当社における地位等
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>
小城 武彦	取締役 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">独立</span>

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おります。

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。

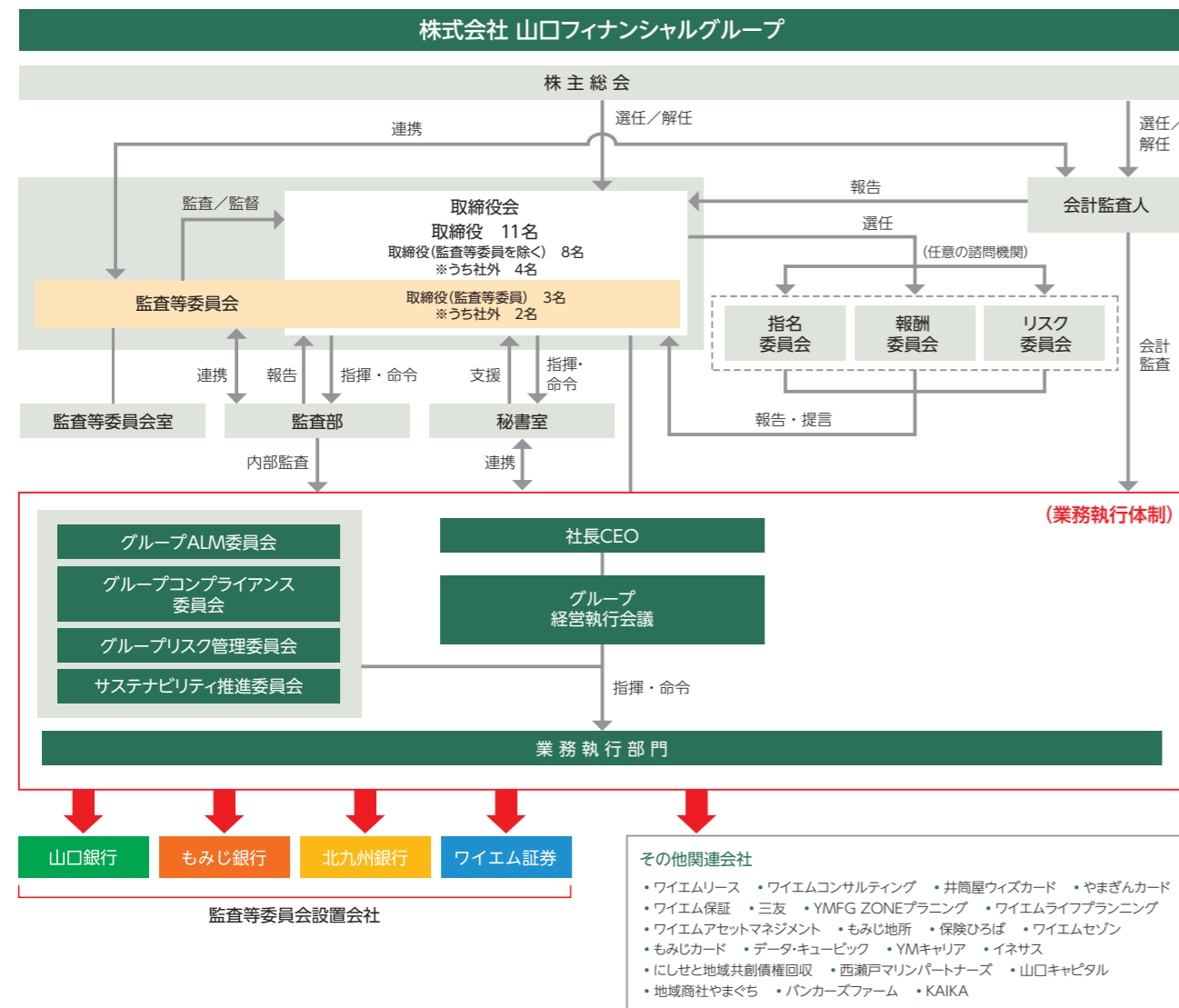
リスク委員会

(◎：委員長)

氏名	現在の当社における地位等
神田 一成	◎ 山口銀行取締役会長
荒谷 雅夫	山口銀行取締役監査等委員（社外）
永沢 裕美子	山口フィナンシャルグループ取締役監査等委員（社外）
廣中 享二	外部有識者

コーポレート・ガバナンス体制図

(2023年6月30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、経営上のテーマごとに各種委員会（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・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および資質

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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>でない者は除く）の近親者<sup>※4</sup>

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等も含む

※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

### 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おります。

実効性評価会議においては、従前からの課題に対する一定の改善効果を確認するとともに、今後特に注力すべきテーマについて取締役間で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まいります。

#### 2022年度の実効性評価の概要

全体評価	・取締役会は、目的や期待機能に照らして、総じて実効性を確保 ・一方でさらなる取締役会の実効性向上に向けた課題として、以下4点を認識
さらなる実効性向上に向けた課題認識	①中長期的な経営戦略に関する議論の充実 ②グループ会社の内部統制強化 ③経営陣に対する委任拡大 ④社外取締役の知見活用
従前からの課題認識に対する改善効果	・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 ・取締役会前の事前説明会開催により、情報共有・情報開示が進み、審議の質が向上

#### 今後特に注力すべきテーマ

課題認識	今後の取り組み
中長期的な経営戦略に関する議論の充実	・パーパスや社内グループ役員合宿、地域ID構想実現プロジェクトでの議論を中心に、社外取締役等の知見を活用しながら中長期的な戦略をブラッシュアップしていく
グループ会社の内部統制強化	・グループ会社の内部統制やリスク管理について取締役会等で検証を実施
経営陣に対する委任拡大	・過去の取締役会における付議状況を参考に取締役会で議論すべき事項の絞り込みを実施
社外取締役の知見活用	・取締役会以外の執行部門の会議体へのオブザーバー参加や社外取締役を含むグループ役員合宿の定例開催

### 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 晃つる 嘉藤 晃玉	ふくだ すすむ 福田 進	氏名	すままつ みなこ 末松 弥奈子	やまもと けいじ 山本 謙	あかみ ともこ 三上 智子	おぎ たいひこ 小城 武彦	ながさわ ゆみこ 永沢 裕美子	しき けんこう 敷地 健康
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
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
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」に取り組んでいく
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
末松弥奈子	株式会社ジャパント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見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し的確な助言を頂戴することが期待できるため選任しております。
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き、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することが期待できるため選任しております。
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することが期待できるため選任しております。

社外取締役氏名	社外取締役選任理由
小城武彦	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。同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等、経営に対する的確な助言を頂戴することが期待できるため選任しております。
永沢裕美子 (監査等委員)	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、今後も専門的な見識に加え市民の目線からの的確な助言を頂戴することが期待できるため選任しております。
敷地健康 (監査等委員)	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が期待できるため選任しております。

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、付議資料（定例執行報告資料を含む）および各種会議体年間スケジュール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

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、本部部長等）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等を踏まえ、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、登用にかかる客観性・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おります。

役員候補者育成にかかる具体的な取り組みとしては、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おります。

また、上記の取り組みと併せ、現在、ガイドラインに定める経営幹部候補者の社内推薦プロセスについて整備を進めており、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努めてまいります。



## 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）の報酬等の額またはその算定方法を決定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配分額（個々人の評価を含む）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しております。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評価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また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、役員の報酬等の構成を、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。当該株主総会終了時点の本制度の対象となる取締役は7名（うち、社外取締役は1名）です。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。当該株主総会終了時点の本制度の対象となる取締役は7名（うち、社外取締役は1名）です。当社が策定する中期経営計画の達成度に応じて、毎事業年度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および対象となる役員の員数  
2022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		
			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）	2	74	43	18	12
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	1	28	28	—	—
社外役員	7	39	39	—	—

(注) 1 上記には、2022年6月24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社外取締役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 (2023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 すえまつ みなこ 末松 弥奈子	取締役 やまもと ゆづる 山本 謙
取締役 みかみ ともこ 三上 智子	取締役 おぎ たけひこ 小城 武彦
取締役 監査等委員 (常勤) ふくだ すすむ 福田 進	取締役 監査等委員 (非常勤) ながさわ ゆみこ 永沢 裕美子
取締役 監査等委員 (非常勤) しきち けんこう 敷地 健康	

専務執行役員 監査部長  
常務執行役員 地域共創事業本部長  
常務執行役員 金融事業本部長

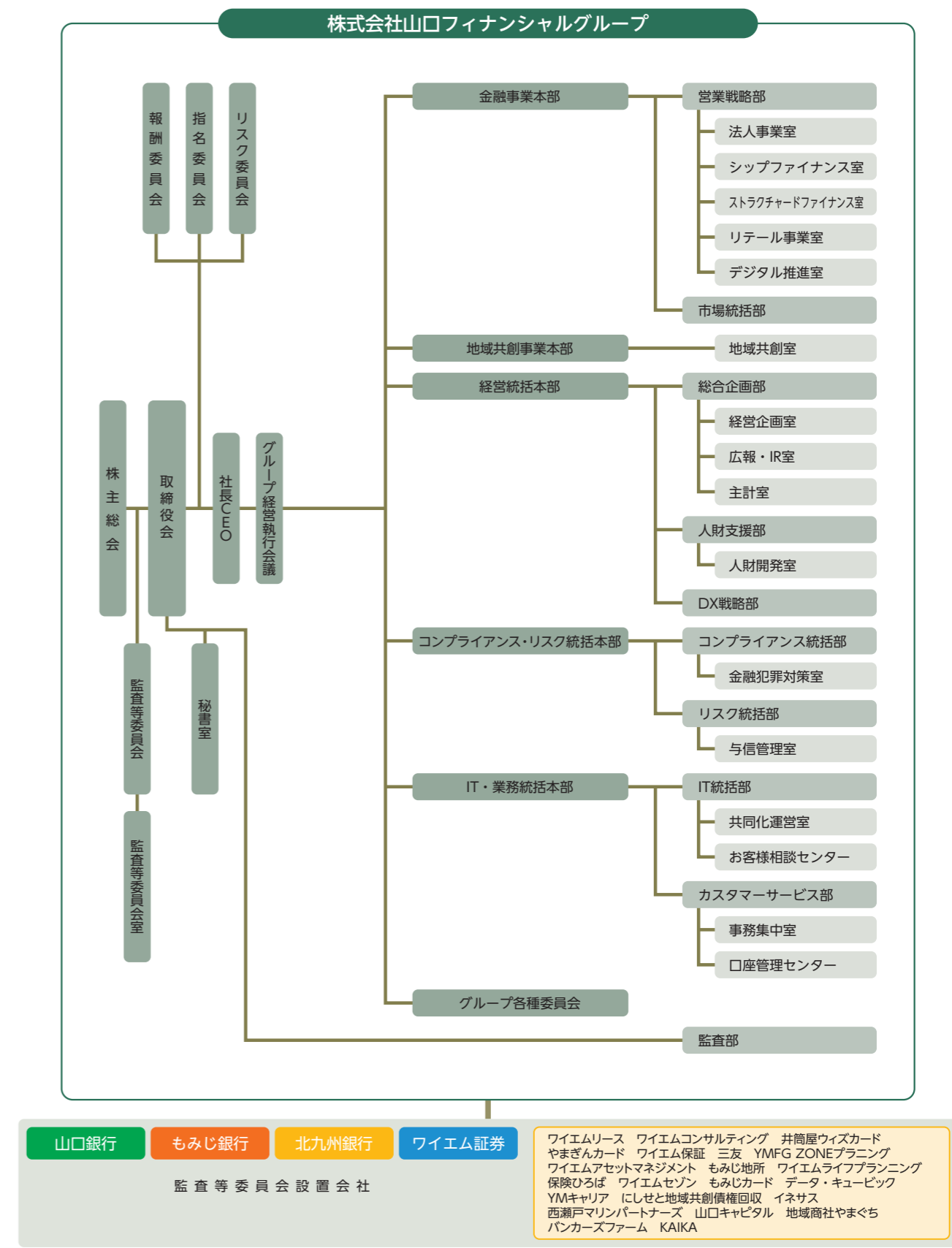
たなべ しゅうじ  
田辺 修司  
やぎ かずひと  
矢儀 一仁  
ひらなか ひろふみ  
平中 啓文

執行役員  
コンプライアンス・リスク統括本部長  
執行役員 IT・業務統括本部長  
執行役員 経営統括本部長

かねこ たけき  
金子 丈毅  
きじま やすひろ  
来島 康浩  
おくだ けんいちろう  
奥田 健一郎

※末松弥奈子、山本謙、三上智子、小城武彦、永沢裕美子、敷地健康は会社法第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 (2023年7月1日現在)



ワイエムリース ワイエムコンサルティング 井筒屋ウイズカード  
やまぎんカード ワイエム保証 三友 YMFG ZONEプランニング  
ワイエムアセットマネジメント もみじ地所 ワイエムライフプランニング  
保険ひろば ワイエムセゾン もみじカード データ・キュービック  
YMキャリア にしせと地域共創債権回収 イネサス  
西瀬戸マリンパートナーズ 山口キャピタル 地域商社やまぐち  
バンカーズファーム KAICA



山口銀行役員 (2023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	おの さとし 小野 哲
常務執行役員 東京支店長	はなえき のりつぐ 花浴 典嗣
常務執行役員 徳山支店長・周南団地支店長・ 櫛ヶ浜支店長	かいた ひろあき 海田 宏顕
執行役員 宇部支店長	なかしま ようじ 中嶋 羊治

執行役員 岩国支店長	むらかみ まこと 村上 慎
執行役員 萩支店長	おおもと りえ 大本 理恵
執行役員 広島支店長	そぎ かつひろ 曾木 克洋

※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 (2023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 ひらなか ひろふみ 平中 啓文	
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 執行役員 本店営業部長 かなやま こうじ 金山 浩二		取締役 監査等委員 (常勤) いのうえ さとし 井上 智司	
取締役 監査等委員 (非常勤) ながの まさお 永野 正雄		取締役 監査等委員 (非常勤) おおしも ようじ 大下 洋嗣	
常務執行役員 福山支店長 執行役員 呉営業部長	おおしも はじめ 大下 吉 かつさか しょうご 勝坂 省吾	執行役員 海田支店長	おがわ ゆうこ 小川 裕子

※永野正雄、大下洋嗣は会社法第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 (2023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  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 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)  あゆかわ のりあき 鮎川 典明		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

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

※鮎川典明、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。

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等を聞き取り、監査に反映させております。

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おります。

「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・適切な対応を図っていくこととしております。

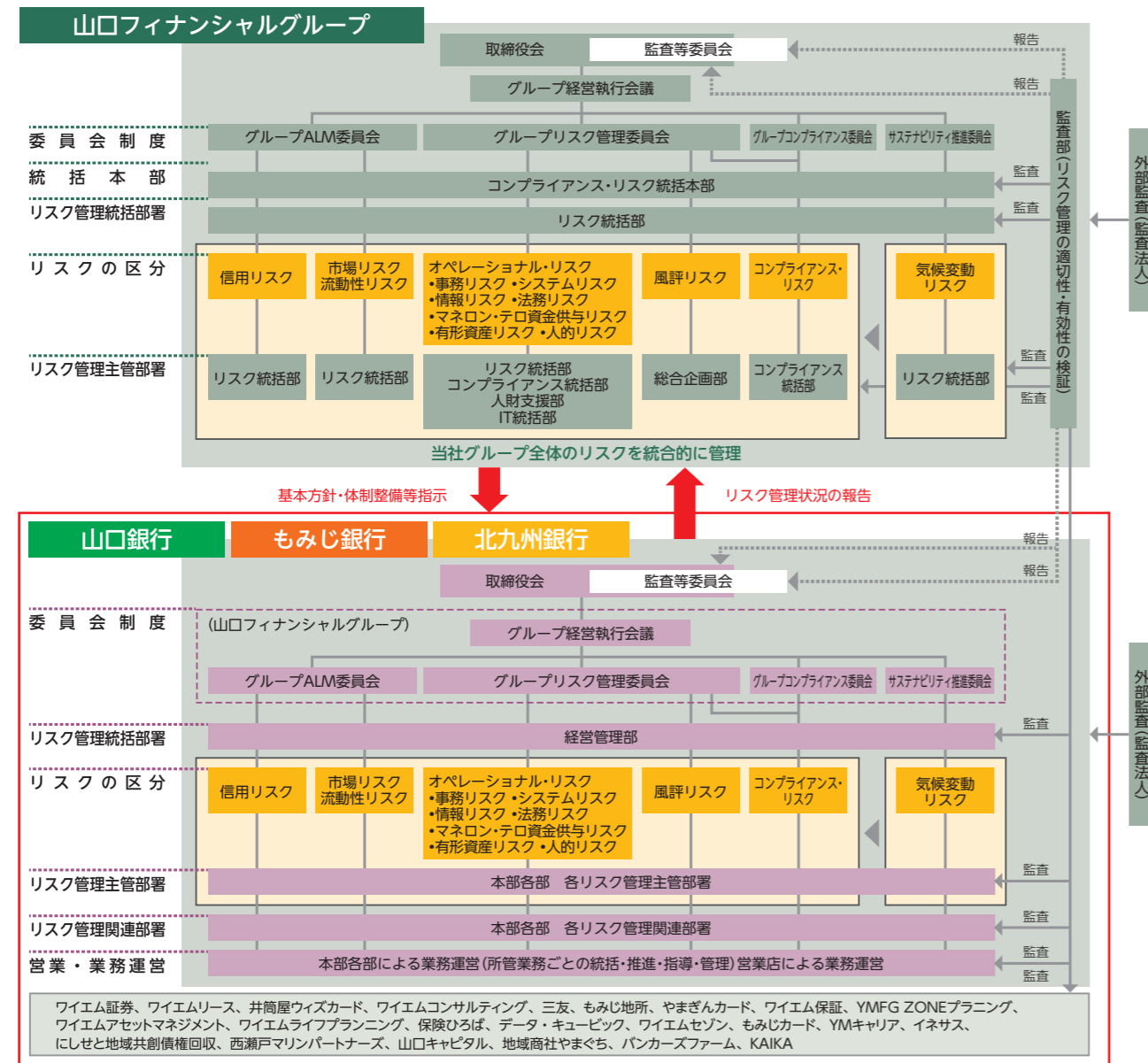
基本方針

- 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 (2023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様々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おり、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、お客さま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9月期より、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り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、様々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委員会を定期的に開催する等、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。

## コンプライアンス体制

【**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す。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す。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す。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す。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。

【**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す。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。

【**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す。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す。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。

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。

### コンプライアンス・リスク管理

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・経営理念等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をいいます。

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ています。

コンプライアンス態勢の維持・向上、継続的な取組対応の強化、違法行為の未然防止の徹底、経営計画等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、実践しています。

### 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。

### コンプライアンスに対する取組方針について

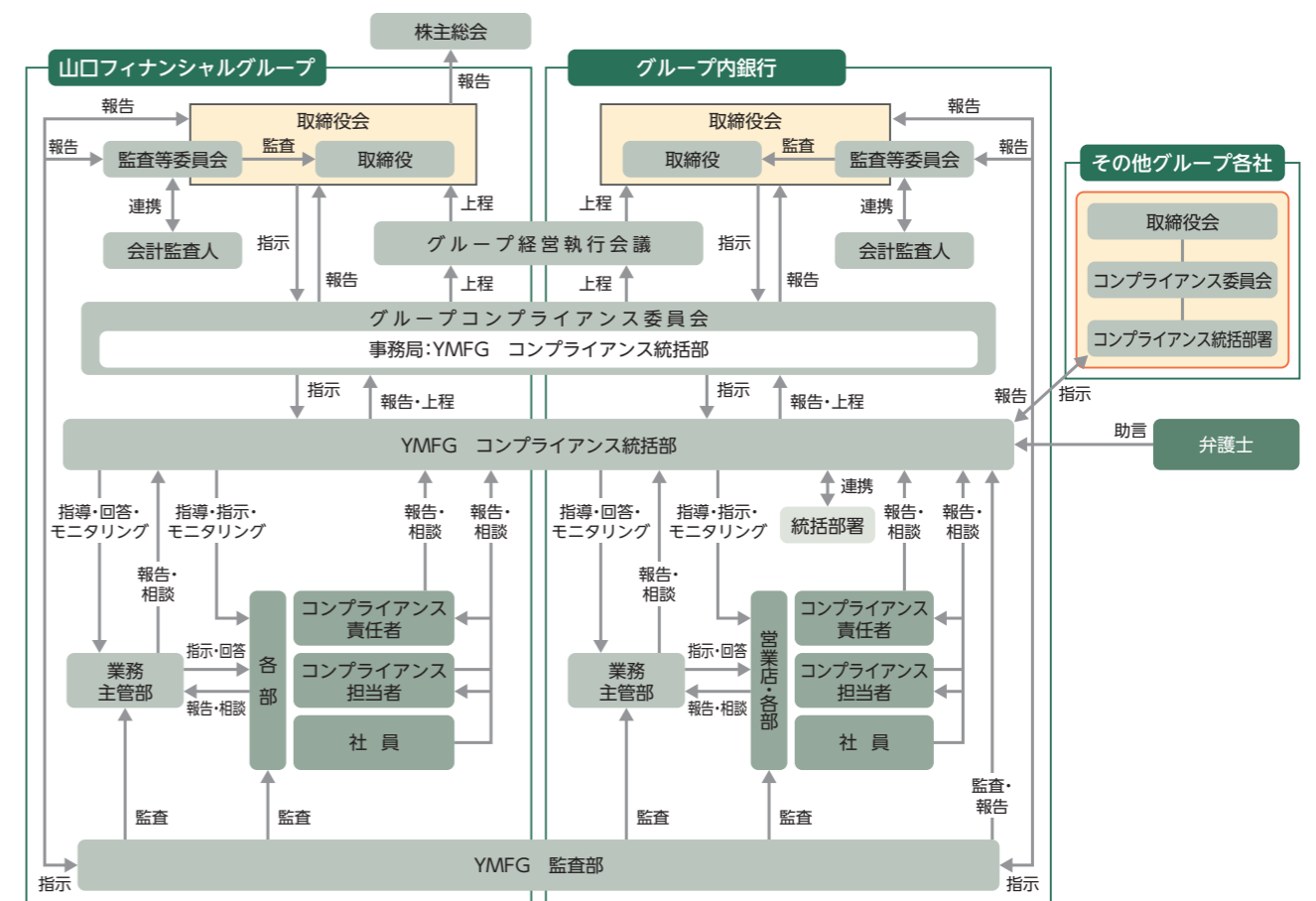
当社グループでは、金融グループとしての公共的使命や社会的責任を果たすことが極めて重要な責務であることを共通認識とし、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題として位置付け、実効性あるコンプライアンスに真摯に取り組み、広く社会からの信頼を確立することを基本方針としております。

### 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（2023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おります。



## 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。

## 個人情報の取り扱いについて

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、下記の指定銀行業務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

## 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

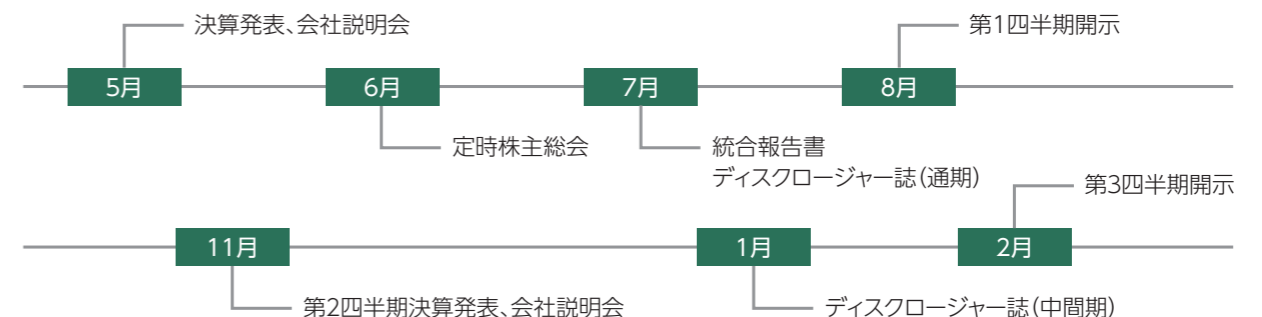
山口フィナンシャルグループでは、経営の健全性・透明性の向上、お客さま・株主・地域社会などの全てのステークホルダーの皆さまからの信頼・評価を高めるため、情報開示の充実に努めます。株主や機関投資家の皆さまとの対話の機会を重視し、建設的な対話の促進を通じて、ステークホルダーの皆さまの声を積極的に経営方針・改善に反映させていきます。

## 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。

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おります。

### ▶ IRカレンダー



### ▶ 投資家の皆さまとの面談実績

アナリスト・機関投資家向け説明会	2回（5月、11月）、東京会場、延べ146名参加 11月はインターネットでのライブ中継とのハイブリッド開催
機関投資家向け個別説明会	35社、66回 うち、社長CEO参加（13社、25回）
個人投資家向け会社説明会	1回 動画配信し、838名の参加（視聴） 配信終了後、当社ホームページに掲載

※実施期間：2022年4月～2023年3月

### ▶ 主な対話項目

- ・人的資本経営に向けた取組状況に関する事項
- ・統合報告書等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組状況に関する事項
- ・戦略的資本活用に向けた取組状況に関する事項