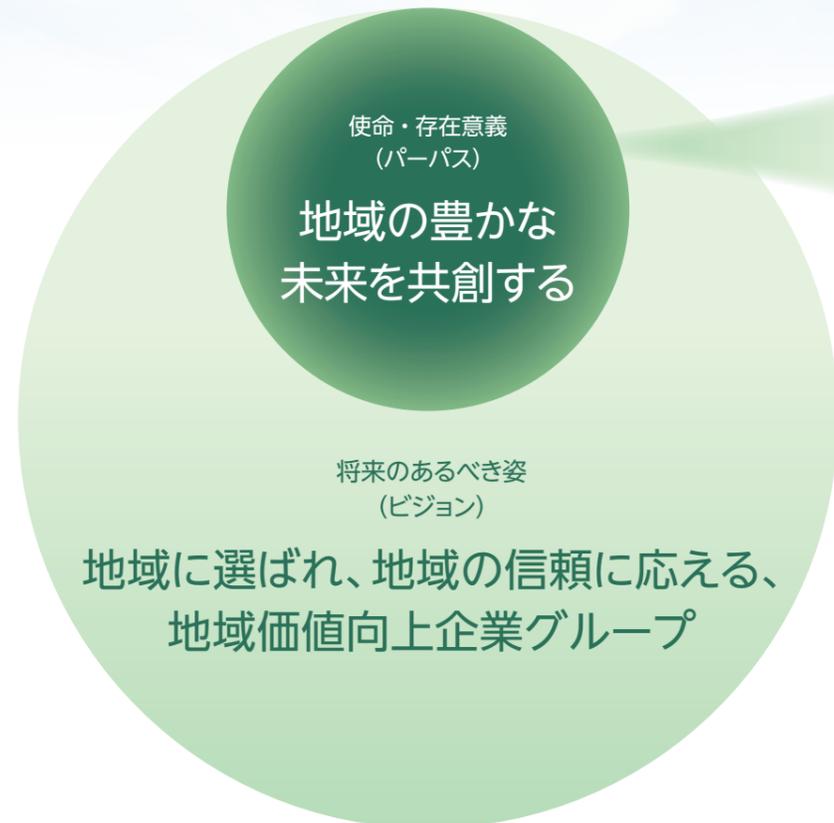


当社グループは、グループ社員一同の力を結集して企業価値を高めていくために、「使命・存在意義（パーパス）」・「将来のあるべき姿（ビジョン）」を策定しています。パーパスを実現するために創業より貫いてきた経営方針が「健全なる積極進取」です。全ての根底には、私たちが大事にしてきた3つの想い「未来志向」「共存志向」「地域志向」があり、当社グループの歴史においても脈々と受け継がれています。

パーパス・ビジョン



経営方針

健全なる積極進取

私たちが大事にしている想い

未来志向

我々は、未来のため、未来を創るために在ること

共存志向

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

地域志向

我々は、常に地域のために在ること

ブランドスローガン

この世界で。  
この街で。  
このじぶん。

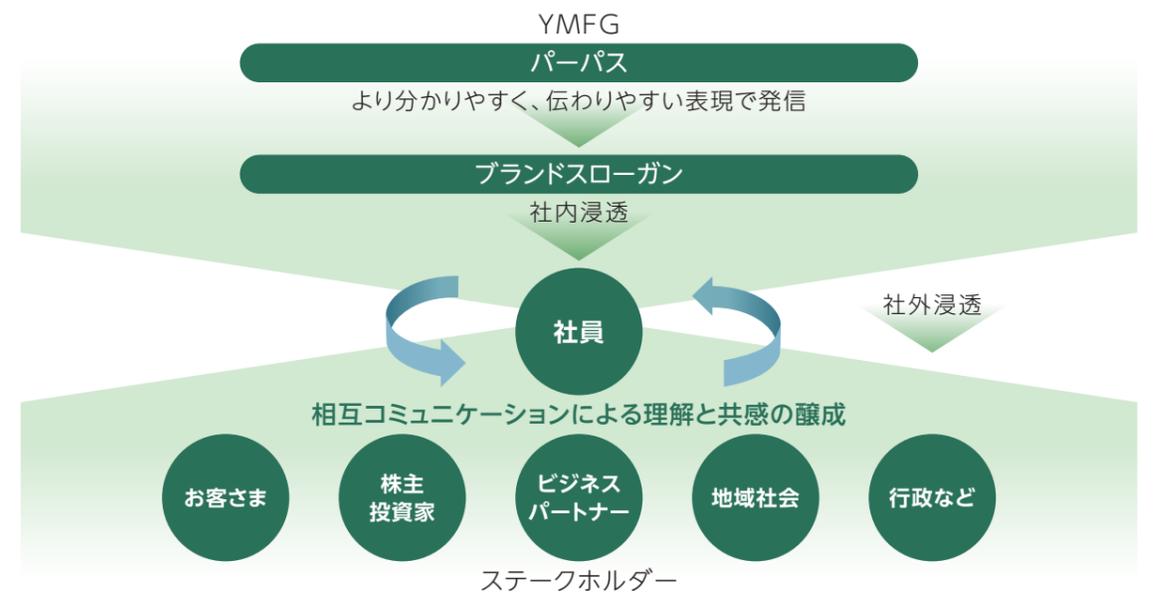
ブランドスローガンに込めた想い

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



ブランドスローガン策定の背景

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



# CONTENTS

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

## マネジメントレター

CEO Message ..... 5



社長CEO×社外取締役×有識者 座談会 ..... 13



企画統括本部長 メッセージ ..... 19



PBR向上に向けたロジックツリー ..... 23

## YMFGの価値創造

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

## 価値創造に向けた戦略

営業戦略  
 営業戦略部長 メッセージ ..... 37



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



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



グループ人財の活躍推進 ..... 55

## サステナビリティ推進

サステナビリティ推進室長 メッセージ ..... 61



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

## 価値創造を支える基盤

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

### 表紙について

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

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

広島エリアの詳細については、27-28ページをご参照ください。



### 用語解説

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

### 統合報告書2024のポイント

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

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

### 編集方針

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



### 報告の対象期間・対象組織

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

### 情報開示の体系

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



### 見通しに関する注意事項

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

# CEO Message



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

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

山口フィナンシャルグループ  
 代表取締役社長CEO

**梶梨 敬介**

## 地域・お取引先の成長とYMFG

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

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

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

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

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

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

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

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

先ほどご紹介した2社のように、YMFGのお取引先企



お取引先企業の「創業40周年および社長就任祝賀会」の様子



## CEO Message

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

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

### 「有言実行」の組織に

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



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

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

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

### 「選択と集中」

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

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

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

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

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

### 「社会課題の解決」を経済的価値向上に

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

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

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



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



地方創生サミットでの商談の様子

## CEO Message

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

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

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

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

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

## 社員の幸せと企業価値向上

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



YMFG本社の玄関に刻まれたブランドスローガン

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

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

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

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

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

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

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

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



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

## 企業価値向上に向けて

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

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

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

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

## CEO Message

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

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



年2回開催されるグループ経営者会議

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

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

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

## チャレンジングな組織に

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

今年度は現中計の最終年度であるとともに、YMFG



山口県下関市で開催された「下関海響マラソン」完走後

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

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



社員と直接意見交換を行うタウンホールミーティング

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

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

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

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

## 社長CEO×社外取締役×有識者 座談会



梶梨 敬介  
代表取締役社長CEO

末松 弥奈子  
社外取締役

三上 智子  
社外取締役

丸谷 昭一  
一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

### — 持続的な企業価値を創出する人的資本経営 —

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

#### 社員が主役の組織へ

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

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

世の中の多様性の考え方や、企業に求められる多様

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

**丸谷**：主体性ということに関連して何か具体的なケースを伺えますか。

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

前の決断は、主体性という観点からも、可能な限り権限委譲を進めています。

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

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



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

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

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

**丸谷**：社外取締役の方々は、社員の雰囲気などはどう感じていましたか。

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

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

**丸谷**：主体性が出てきたということですね。三上さんはいかがですか。

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

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

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

代の考え・想いも加わった良い中期経営計画になるのではないかと思います。

社員の主体的な行動が財務的なインパクトに繋がる好循環をさらに促していく

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

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

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

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

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

**円谷**：社外取締役の方々から見ても、社員の前向きさ、

主体的な雰囲気は、財務面にも表れつつあると実感されていますか。

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

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



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

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

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

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

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

**末松**：社外取締役が持つ経験や知見が、取締役会の

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

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

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

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

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

**円谷**：自社の株価の水準についてはどのようにお考えでしょうか。



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

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

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

PBR、RORAの詳細 ▶ P.23

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

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

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

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

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

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

取締役会の議論の深化が社員の能力向上・新たな気付きに繋がる

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

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

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

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



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

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

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

「地域」から「日本全国」へ様々なナレッジを提供していくことができる会社へ

**円谷:** 最後に株主・投資家の方々へのメッセージをお願いします。

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

**三上:** 私はYMFの営業エリアは自然や観光資源など

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

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

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

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

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

## 企画統括本部長 メッセージ

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

執行役員  
企画統括本部長  
**古堂 達也**

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



### 2023年度の業績

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

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

### 中期経営計画2022の最終年度に向けて

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

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

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

#### 主要経営指標実績（連結）

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

\*1 親会社株主に帰属する当期純利益

#### 事業別決算概要（連結）

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

#### 経常利益増減要因



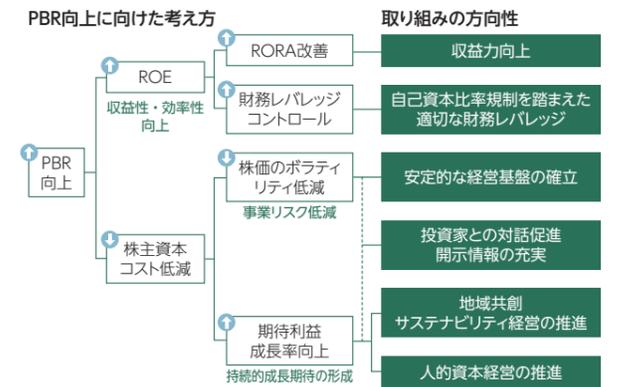
### PBR向上に向けたROEの改善

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

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

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

#### PBRロジックツリー



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

### 適切な資本配賦による収益の最大化

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

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

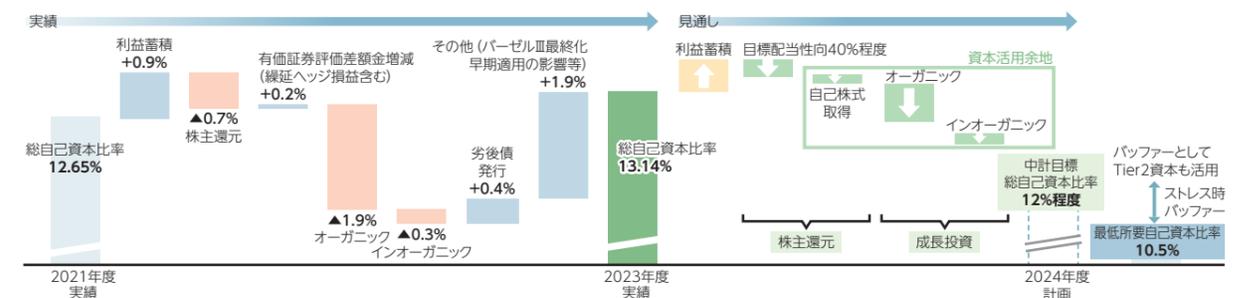
運営を行っております。

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

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

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

#### キャピタルアロケーション図



## 企画統括本部長 メッセージ

### 収益力向上に向けた取り組み

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

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

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

おり、こうした取り組みを強化、継続していきます。

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



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

### ドリームインキュベータ社との資本業務提携

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

DI社との具体的な取り組みについては、今後お知らせで

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

「新たな地銀ビジネス」の確立に向け、ドリームインキュベータ社と資本業務提携



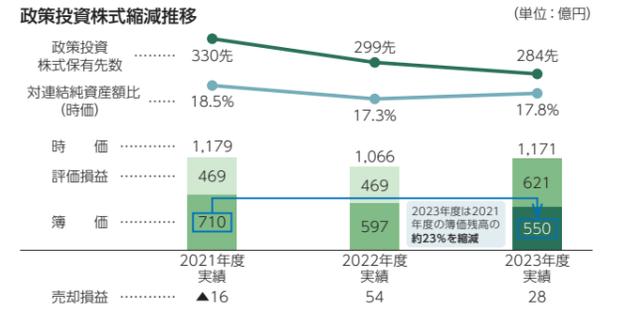
有しない方針としており、定期的な検証を実施しています。また、当社社長CEOやグループ内銀行頭取などのメンバーで構成する縮減対応協議会にて対応方針を協

### 政策投資株式の縮減

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

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

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



### 次期中期経営計画に向けて

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

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



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

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

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

### 変化し続けるYMFGへ

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

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

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

変化の時代じゃない時代なんてありませんか？

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

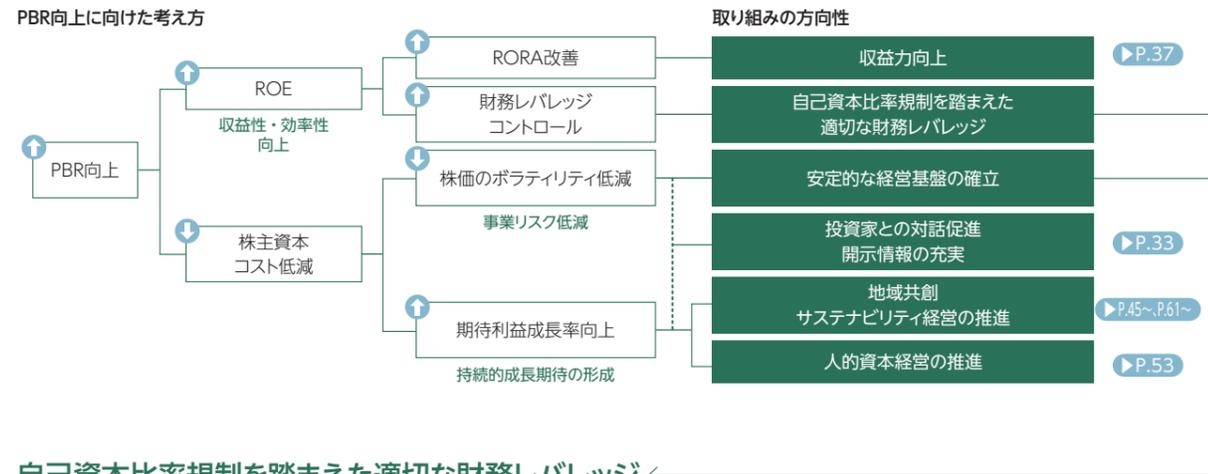
人が 歳まって できていく社会も、変わるは 当たり前。 健全。 真っ当。

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

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

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

## ● PBR向上に向けたロジックツリー



### 自己資本比率規制を踏まえた適切な財務レバレッジ

#### ■ 劣後債（グリーンボンド）の発行

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

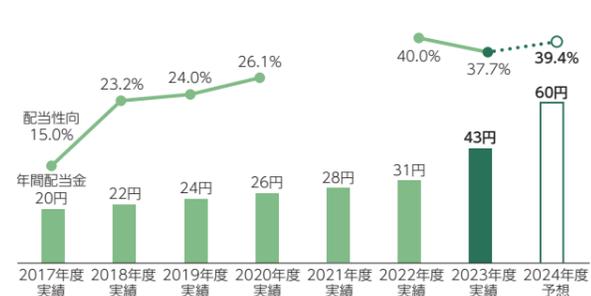
総自己資本において、調達コストの低いTierII資本が占める割合を増やし、TierI資本については株主還元や事業領域拡大に向けた戦略的的事业投資などに振り分けることで、資本効率の改善と中長期的な収益力の拡大を目指しています。

#### ■ 株主還元方針

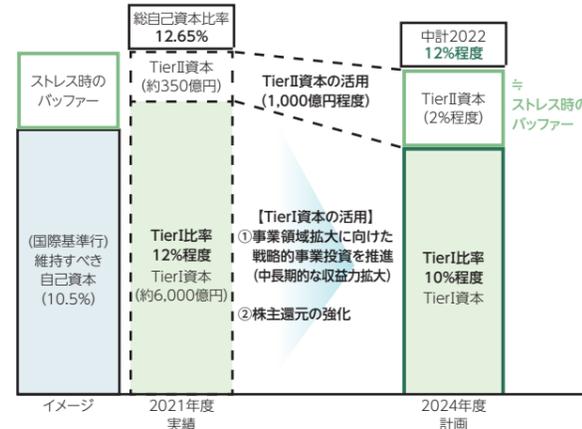
当社グループは株主還元方針を以下のとおり定めています。

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

一株当たり年間配当金および配当性向の推移

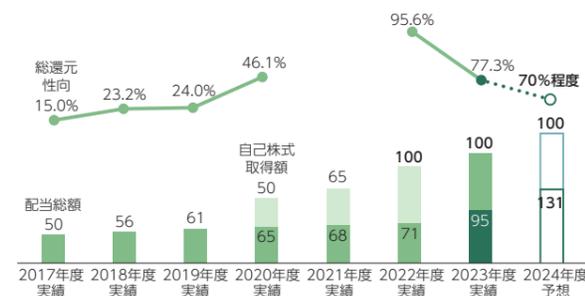


中計期間中の資本構成イメージ



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

配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



## → 安定的な経営基盤の確立

### ■ 有価証券ポートフォリオの再構築

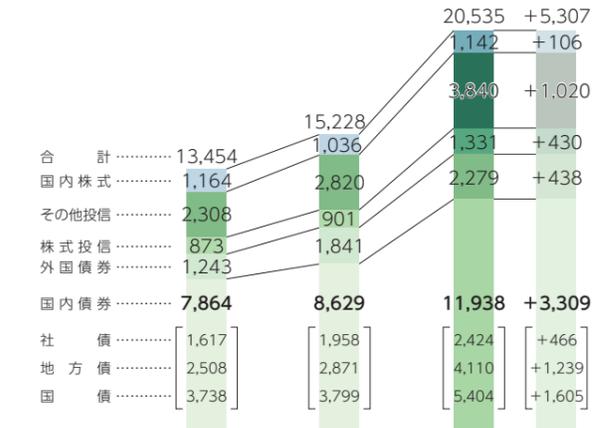
当社グループは有価証券運用による安定的な収益の確保を行うため、2022年度より有価証券ポートフォリオの再構築を進めています。具体的には、主に逆ざやとなっている外国債券や含み損を抱えた有価証券は大胆にロスカットし、利回りの高いものへ入れ替えを行っています。加えて、キャピタル重視の市場運用は市場動向によって収益が大きく左右されるため、インカム重視の市場運用に方針転換し、インカム収益を確実に得ることができる収益構造にシフトし

ています。

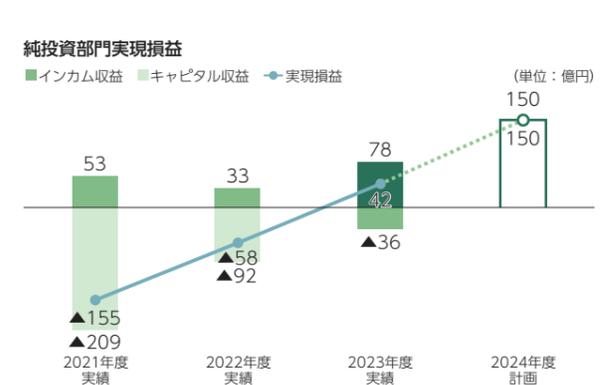
こうした方針に則り、2023年度は含み損を抱えた有価証券のロスカットに加え、国内債券や国内外株式投信などの資産積上げによるポートフォリオの再構築を進めた結果、評価損益が改善し、簿価利回りが向上しました。

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

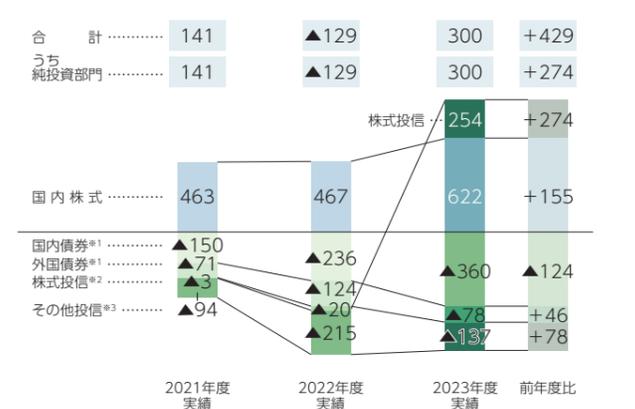
有価証券時価残高（3行合算）



純投資部門実現損益



その他有価証券評価損益（3行合算）



※1 国内債券・外国債券は金利スワップ(繰延ヘッジ)の評価損益を含む  
 ※2 株式投信:国内外株式投信(ベアファンド等を含む) / ※3 その他投信:外債ファンド・マルチアセットファンド等

有価証券運用事業（純投資）利回り



※5 国内外債券利息(ヘッジ考慮後)+投信配当+調達コスト(▲)  
 ※6 (インカム収益+キャピタル収益)/純投資運用平残(デリバティブ等含む内部管理ベース)

### ■ リスク委員会による市場運用部門のリスク管理体制の構築

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

