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

金融事業本部 営業戦略部長

岡本 喜久治

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



中期経営計画2022の進捗および最終年度に向けて

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

両事業の中期経営計画2022(以下、現中計)におけ る2年間の進捗については、法人事業は順調であり、事業 再生分野における体制整備やストラクチャードファイナンス 室の設置、サステナブルファイナンスなどの環境に考慮し た融資やソリューションメニューの拡充など、地域企業や 地域に必要とされる取り組みを中心に進めてきました。一 方で、リテール事業は、アウトバウンドコールセンターの新 設などによりお客さまとの接点増加に努めていますが、営 業面において、まだ課題があると認識しております。

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

リテール事業の大きな動きとしては、住宅ローン業務

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

₹	未心	J ተ ተ ተ !	」皿ヲ	マル

(単位・倍円)

2022年度	2023年度	
実績	実績	前年度比
563	604	41
469	509	40
409	424	14
59	86	26
93	95	1
220	233	12
163	164	0
57	69	12
19	19	0
34	43	9
4	7	3
	実績 563 469 409 59 93 220 163 57 19 34	実績 実績 563 604 469 509 409 424 59 86 93 95 220 233 163 164 57 69 19 19 34 43

2022年中

- ※1 貸出金利息+調達コスト(▲)+海外支店損益 ※2 貸出金収益以外(役務取引等利益以外の収益を含む)
- ※3 貸出金利息+調達コスト(▲)

地域企業の事業再生・再成長支援および後継者不在問題の解決

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

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

地域における「貯蓄から投資へ」の流れの促進と金融リテラシーの向上

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

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

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

広島女学院大学での金融授業



これまで以上にお客さまに寄り添う

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

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

38

● 営業戦略(法人事業)

RORAを意識した貸出金ポートフォリオの見直し

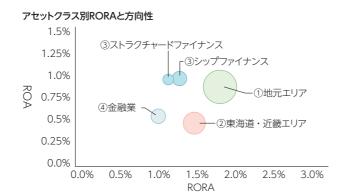
PBR1倍に向けた取り組みとしてRORAの改善に注力し ており、中でも貸出金ポートフォリオのアセットクラスごと の可視化による収益の最適化を目指しています。

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

■ ストラクチャードファイナンスの取り組み

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

2023年12月には「Chance地銀共同化行」に参加する



- □ ①収益性高く、積極的に取り組む □ ②採算性を考慮しながら推進する ■ ③適切なリスクリターンを見極め、収益性を高める
- ④収益性低く、積極的な取り組みは行わない
- ※1 ①は山口、広島、九州を中心とした東海道・近畿除くエリア/※2 ①、②からは、③、④ を除く/※3 RORA、ROAは粗利益ベースで算出/※4 バブルの大きさは2023年度平残

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



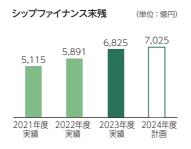


ストラクチャードファイナンス末残

■ シップファイナンスの取り組み

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

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



グループ総合力を活かしたソリューションの提供

■ 後継者不在問題への取り組み

Searchファンドの活用

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

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



■「事業再生」「再成長」を目指す企業への支援

グループ総合力を活用した課題解決策の提供

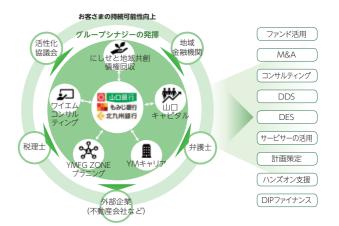
2022年7月にグループ内銀行とグループ会社による横 断的な組織体である事業再生検討会(協議体)を立ち上 げるなど、グループシナジーを発揮した組織体制を構築し ています。

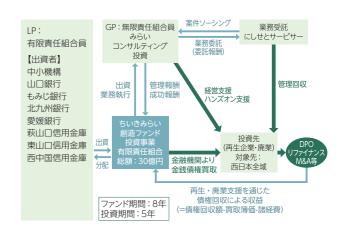
2023年度に引き続き、2024年度も事業者さまの抜本的 な事業再生を含め、課題を有する地域事業者さまへの支援 を強力に推進し、課題解決と地域価値向上に努めていきます。

にしせとサービサーを活用した事業再生

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

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





スタートアップ企業に対する支援体制

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

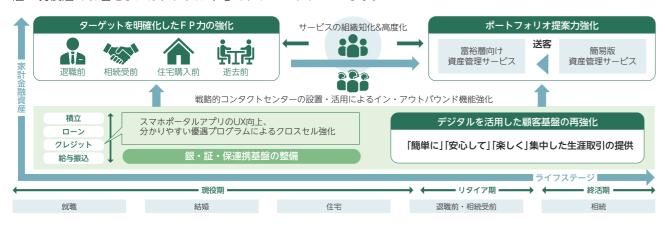


● 営業戦略(リテール事業)

ライフステージに応じた適切な金融商品の提案

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

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



若年層・現役層のお客さまへのアプローチ

■ 金融教育授業や金融セミナーの開催による金融リテラシーの向上

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



■ 新NISAスタートによる投資環境の拡大

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



■ オムニチャネルの促進

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



■ 住宅ローンの取り組みを通じた現役層のお客さまへのアプローチ

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

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



リタイア期から終活期における資産管理およびスムーズな承継対策

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

■ 老後資金にかかる長期マネープランの作成

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

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



■ 信託商品およびサービスの拡充

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

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



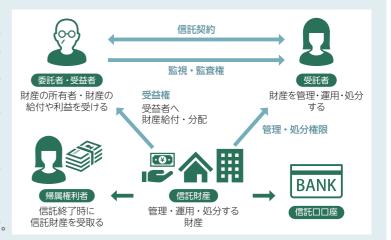
42

民事信託とは?

民事信託は財産をお持ちの方(=委託者)が信 頼できるご家族など(=受託者)に、ご自身の財 産を管理処分する権限を託す、財産管理の仕組 みです。

これまでも成年後見人制度などにより、生前の うちに資産管理を第三者に託す方法はありました が、弁護士などの専門家が後見人となることが多 く、必ずしも委託者の意向が完全に反映されるわ けではありません。

一方で、民事信託は原則家族間で解決するこ とができ、新たな信託方法として注目されています。



- ※1 件数は2022年度と2023年度の実績を合計したもの

● 営業戦略を支えるDXの取り組み

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

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

住宅ローン業務の変革に向けた新たな統合プラットフォームの採用

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

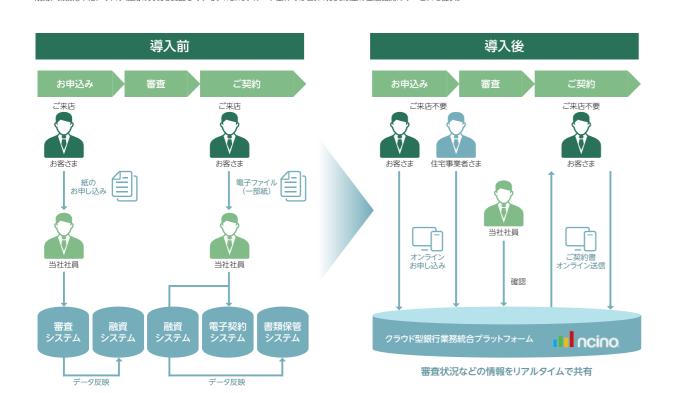
本統合プラットフォームの運用により、住宅ローンの受 付から審査、契約締結までの一連の業務プロセスを統合し、 お客さまと住宅事業者さまの利便性向上と社員の業務効率 化を実現することで質の高いサービスを提供します。

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

本統合プラットフォームで実現可能となること

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

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



Chat GPTの利用開始

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

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

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



AIを活用した面談記録アプリの利用開始

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

お客さまとの面談を行う際、顧客情報の一元化および 顧客サービスの向上を目的として面談記録を作成していま すが、さらなる記載内容の質の向上および作成時間の短 縮が課題となっていました。本アプリを活用することで以 下の3点を実現することを目的としています。

目的

①従来見過ごしていたニーズや問題点の捕捉が可能とな

り、課題などをタイムリーに社内に共有する

- ②お客さまとの接点時間を増やす
- ③応酬話法を組織知化 (ナレッジ共有) する



DX人財の育成(DXスキルアセスメント)

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

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

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

研修事例 (一部抜粋)

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

44

地域共創戦略 特集 グループ会社社長座談会



-山口・広島・福岡を中心に、地方創生をビジネスにしていく-

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



山口フィナンシャルグループ 地域共創事業本部

45

- 地域共創ビジネスを先行して推し進めてきた強みを活かし、各社の事業特性を加味した持続的な成長を志向。
- [同業種]によるスケール、およびグループ内も含む[異業種連携]によるシナジー効果の発揮に向け、アライアンスを構築
- 主要地域で成果を上げた地域課題解決ノウハウの域外展開により、先行者メリットを発揮
- YMFG ZONEプラニングが中央省庁への政策提言/事業受託により、国と連動した実証事業を地域で展開
- 主要地域(山口県、広島県、北部九州)において地域の関係者を巻き込み、地域課題を解決する新規事業を創出

――地域共創事業部門、そして各社の概要や取り組み を教えてください。

YMFGの価値創造

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

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

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

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



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

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

地域共創戦略 特集 グループ会社社長座談会

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

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

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

47

くことに取り組んでいるところです。

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

地域共創戦略 特集 グループ会社社長座談会

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

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

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

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



――今後に向けた抱負をお願いします。

藏重: 地方創生に向けた様々な先進事例をつくっていき たいと思っています。具体的には「まちづくり」が中心 になると思いますが、まちづくりは民間だけではできな いので、ポイントは「官民連携」だと思っています。官 民連携によるまちづくりを山口・広島・福岡エリアで引 き続き注力していきたいと思います。また、地域経営の 視点では、トップラインを伸ばす動きと、もう1つは効率 化の動きも必要ですので、この両面を見ながら仕掛け

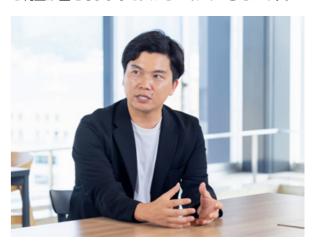
ていきたいと思っています。そのためには様々な情報や アイデア、ノウハウが必要です。東京オフィスをうまく 活用し、中央省庁や事業者も含め様々な方々とのネット ワークを拡大しながら、地方創生に効果的な座組をつく りたいです。地域を変えたいと思っている人は多いはず で、当社グループの営業エリアを可能性を見出せるエリ アとして認識してもらい、地方創生に向けた先進事例の 取り組み先として我々と手を組んでもらえるように活動 していきます。また、意欲とスキルを持った経験者メン バーをさらに集め、もっと色々なことにチャレンジしてい きたいです。

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

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

ています。

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



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

50

価値創造に向けた戦略 サステナビリティ推進 価値創造を支える基盤

● 地域共創を実現する取り組み

地方創生コンサルティングによる地域活性化

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

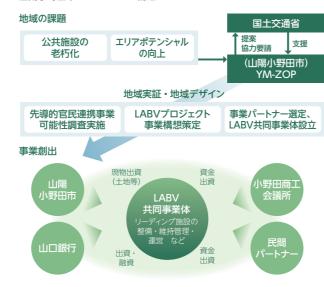
LABVとは、自治体が保有する土地の現物出資と民間 事業者などからの資金出資を合わせて組成されるLABV共 同事業体が実施する官民連携による手法です。

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

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

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

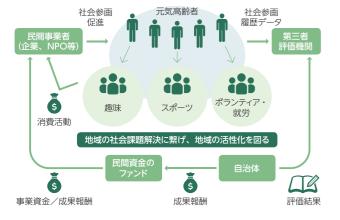
山陽小野田市におけるLABV構造



■ SIB(Social Impact Bond)の活用を促進する取り組み

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

SIB取り組みイメージ(SIBを活用した介護予防事業の事例)



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

SIB研究会参加自治体数の推移



グループシナジーを発揮した地域共創プロジェクトの始動

YMFGの価値創造

■ 長門湯本温泉の旅館再生事業、まちづくりプロジェクト

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

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

SOIL Nagatoyumoto 完成イメージ図



プロジェクト構造



■ 地元の魅力ある特産品を県内外へ広める取り組み

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

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



人材による地域企業の経営課題の解決

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

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

YMキャリア人材紹介実績推移



■ 福利厚生代行サービスによる地域活性化

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

イネサス導入社数および利用者数推移



52

地域・お客さまへの 新たな価値提供に繋がる 人的資本経営を推進していく

執行役員 経営統括本部長

奥田 健一郎

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



YMFGにおける人的資本経営

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

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

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

中期経営計画2022における人財戦略と進捗

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



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

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

YMFGの価値創造

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

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

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

さらなる多様性の推進に向けて

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

えるとともに既存社員の意識変革も図っています。

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

常に変わらないこと

いかなる経営戦略においても、人事部門が目指すべきは、 「社員の幸福」と「会社の成長」のベクトルを一致させるこ とです。私はそのために2つのことが重要だと考えています。 1つは、社員が入社時の「かっこいい自分になりたい」 という想いを持ち続け、そういった社員を会社が応援して いくことです。YMFGを働く場として選んでくれた社員は、 「かっこいい自分」を実現できる場として入社してくれてい るはずです。それぞれの社員が想い描く「かっこいい自分」 を、YMFGは応援し、多様な「かっこいい人」を増やして いく組織でありたいと思います。

もう1つは、白らの幸福のために自身の「心・技・体」

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

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

54

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

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

パーパス「地域の豊かな未来を共創する」の実現

「地域・お客さまへの価値提供最大化」「新たな価値創造」

多様な人財の活躍推進 多様な人財の積極的な採用・登用、あらゆ る社員の主体的なキャリア形成などにより ダイバーシティ&インクルージョンを加速

人財戦略で重視する3つの観点

- 経験者採用の強化
- アルムナイネットワークの導入
- 女性向けキャリア形成支援イベント「YMFG Women's Daylの開催 女性管理職ネットワーク「なでしこ塾」の構築
- 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
- 社員の自己啓発費用における補助対象の拡大 地区別人財育成の実施
 - 「ハンズオン人財育成プログラム」の実施
 - マネジメント研修や業務別研修の強化
- 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環境整備
- 人事制度の改定(2024年4月より運用開始) 男性社員の育休取得推進に向けた育児目的 休暇の拡充
- 従業員持株会制度における奨励金の引き上げ 株式給付信託(J-ESOP)の導入

各種施策の有効性や進捗の確認

成プログラムを展開

i信によるCNeck				
主な指標	目標	2022年度 実績	2023年度 実績	
教育投資額	2021年度比2倍	2.0倍	3.1倍	
多様性人財管理職 比率	2031年12月までに 25%以上	9.0%	12.2%	
女性管理職比率	2031年12月までに 15%以上	4.5%	6.2%	
男性育休取得率	毎年度100%以上を 維持	16.3%	108.5%	
社員意識調査結果	_	3.57pt	3.62p	

対話・傾聴によるcheck







多様な人財の活躍

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

■ ダイバーシティ&インクルージョン

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

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

(図2)経験者採用による入社者数 (図1)多様性人財管理職比率 ■アルムナイ*2 52名 25.0%以上 31名 2021年度 2022年度 2023年度 2031/12末 2021年度 2022年度 実績 実績 日標

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

■ 経験者採用の強化

マネジメントレター

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

YMFGの価値創造

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

マイ・リターン制度、アルムナイネットワーク

価値創造に向けた戦略 サステナビリティ推進 価値創造を支える基盤

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

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

経験者採用者 インタビュー



営業戦略部 法人事業室

融サービスの提案を行っていました。金融分野の専門性 を活かし、地域貢献できる会社で働きたいと考えていた ところ、縁あって当社に入社しました。

現在はグループ会社であるワイエムリースの営業戦略 の企画立案などに携わっています。リース専門の人財は まだまだ当社グループ内では少ないため、前職の経験や スキルを活かし、自ら率先して企画・実行を行っており、 日々やりがいを感じています。

入社前は、会社のイメージについて銀行特有の「お堅 (2023年3月入社) い」雰囲気ではないかと心配していましたが、実際は良

前職では主に法人向けの融資やリースを始めとする金い意味で真逆でした。働き方や業務の取り組み姿勢も柔 軟で、それぞれのメンバーが自身の専門分野で積極的に チャレンジを行っている印象です。また、自分の裁量で 様々なことにチャレンジできる風土にやりがいと同時に面 白さを感じています。

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

■ 女性活躍推進

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

率を15%以上とするという中長期目標を設定し、 女性のキャリア形成にかかる施策に注力しています。 昨年度はアンコンシャスバイアス研修および、 女性のキャリア形成の意欲醸成や、女性社員同 士のネットワーキングを目的としたイベントを初開 催しました。

具体的には2031年12月末までに女性管理職比

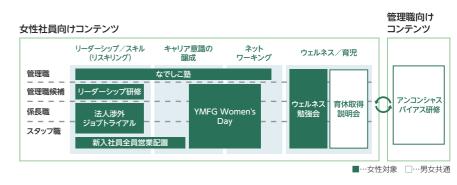




管理職… 労働基準法上の「管理監督者」および同等 の権限を有する者 (部長、支店長、次長) 管理職候補…管理職の1つ手前の職位者(課長、支

■ 階層別の取り組み体系図

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



■ 2023年度の主な取り組み

YMFG Women's Day

2023年12月に、当社グループ初の試みとして女性社 員自らが望む前向きなキャリアなどについて考え、同じ志 を持つ仲間づくりを行う場として「YMFG Women's

Day」と銘打ったイベントを開催。約100 名の女性社員が参加するイベントとなりま した。

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

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





女性管理職ネットワーク「なでしこ塾」

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



女性法人渉外ジョブトライアル

2022年2月より、法人渉外未経験の女性社員を対象に、 法人渉外へのキャリア転換をサポートする「女性法人渉外 ジョブトライアル」を実施しています。法人渉外を志す女性 社員を公募し、事業性評価などの知識習得を行う研修(写 真)、現場でのOJT指導、キャリア開発、メンタリングなど、

多面的なサポートを行 い、未経験業務への チャレンジを後押しして います。2023年度は 51名が参加しました。



YMFG初の 女性取締役として

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



もみじ銀行 取締役執行役員 小川 裕子

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

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

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

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

地域共創を体現する人財の活躍

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

■ パーパス実現に向けた人財育成

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

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

的な実施に加え、業務スキルの向上に資する各種業務別 研修などの実施により、2021年度比約3倍となる220百 万円を人財育成へ投資しています。

教育投資効果

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

■ 次世代経営者人財育成「ジュニアボードプログラム」

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

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

ジュニアボード プログラムへの



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

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

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

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

58

■ チャレンジ機会の創出

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

取り組み	概要		
キャリア公募	多様なキャリアパスや働き方を実現するため、本部部署やグループ関連会社が挑戦意欲のある社員を募る形式での社内公募 		
YMFG Growth	外部専門家による徹底した伴走支援のもと、社員が自ら起案した新規事業の実現にチャレンジできるプログラム 一 新規事業へのチャレンジを通じて、創造性豊かな社員の育成と新たな価値を創造し続ける組織風土の醸成を目的としており、昨年度は約110名(全56案件)の社員が ントリー		
YMFG 推薦型コンテスト	中期経営計画の施策への取り組みにおいて、他者・他店の模範となる取り組みを行った社員を評価し、表彰するコンテスト 一 社員間・各業務間における好事例の共有により、グループ全体で相乗効果を生み出すとともに、中期経営計画達成に向けたマインドを醸成することを目的としており、結果発表の場には経営陣も出席し、チャレンジを行った社員、成果を出した社員を直接表彰		

社員一人ひとりが正しく報われる仕組み

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

■ 多様なキャリアパスや働き方の実現

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

また、男性社員の育休取得の推進については、社員へのヒ アリングなどを中心に現状や課題の分析を行い、特別休暇を 新設したほか、育休取得説明会の開催や、管理職向けにガイ ドブック配布などの啓発活動を行った結果、2023年度の男 性社員の育児休暇を含む育休取得率は108.5%となりまし た。100%の水準を維持することに加え、取得日数の増加に 向けた検討および推進活動を継続していきます。

制度休暇取得推進実績





※連続休暇(5円)、連続休暇分割(5円)、リフレッ ※育児休業、産後パパ育休、育児休暇

■ 仕事と育児の両立に向けた支援

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

人ひとりが「仕事と自己実現の両立」が可能な環境づくり を進めていきます。

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

※育児・介護休業法に基づき、最大で子が2歳となる日の前日まで延長が可能

育休取得者インタビュー



川口銀行 西宇部ブロック 岡田 和人 (2012年入社)

私は2023年9月から約半年間育休を取 得しました。第1子の時は私が単身赴任で、 妻に負担をかけたことを後悔したため、2 人目が生まれる時は絶対に取得したいと考 えていました。取得の際は、当社グルー プ全体で取得を推奨していたこと、支店 全体としても育休に関してネガティブな意 見を言う人がいなかったこともあり、非常 に取りやすかったです。育休と言うと、「育

休=休み」という風に捉えてしまうこともあると思いますが、決し てそんなことはなく本当に毎日が戦いの連続でした。同時に改め て妻への感謝の気持ちを実感することができた大変良い機会とな りました。

取得者上司インタビュー



川口銀行 宇部ブロック 村上 宏城 (2010年入社)

岡田さんとは1on1ミーティングを通じ て育休の取得を予定していることを聴取し ていました。そのため、早い時期から上 席と情報の共有をすることができ、その後 の体制を構築する時間的余裕が十分あり ました。岡田さんが担当している業務に ついては、他担当者に割り振りを行うと 同時に、育休中でも定期的に岡田さんと 連絡を取り、彼が疎外感を感じないよう

気配りを行いました。

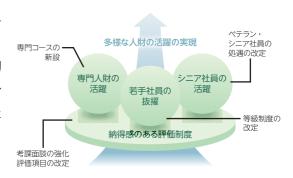
岡田さんの事例をきっかけに、育休を取得しやすい雰囲気を宇部 地区でも醸成できたと感じていますので、今後も引き続き1on1など を通じて積極的に部下に提案していきたいと考えています。

■ 2023年度の主な取り組み

人事制度の改定

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

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



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

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

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

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

株式給付信託(J-ESOP)の仕組み



社員意識調査による社員エンゲージメントの測定

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

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

社員エンゲージメントから読み解く2023年度の成果 •------

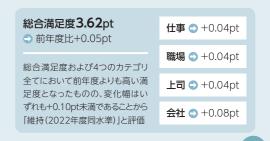
前年度比で最も上昇幅が大きかった「会社へのロイヤルティ」カテゴリでは、 『人財開発 (前年度比+0.13pt)』『福利厚生(前年度比+0.16pt) 』の満足 度上昇が有意なものとなっています。

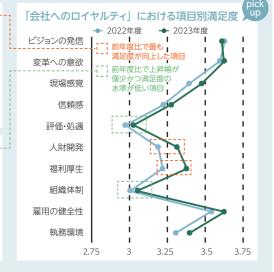
『人財開発』では教育投資額の拡大や研修カリキュラムの充実など、『福 利厚生』では従業員持株会における制度改定や男性社員の育児参画支援を 目的とした特別休暇の新設などが、それぞれ満足度の向上に寄与したものと 考えております。

社員エンゲージメントから考えるYMFGの課題と2024年度の方向性 •-----

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

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





60