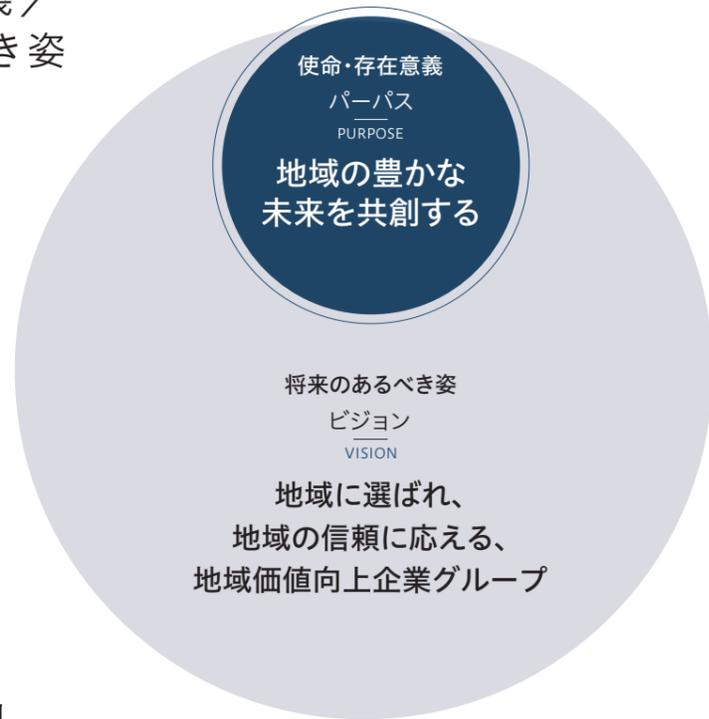


当社グループは、「使命・存在意義(パーパス)」「将来のあるべき姿(ビジョン)」を策定しています。パーパスを実現するために創業より貫いてきた経営方針が「健全なる積極進取」です。全ての根底には、私たちが大事にしてきた3つの想い「未来志向」「共存志向」「地域志向」があり、当社グループの歴史においても脈々と受け継がれています。このような想いを基に、私たちは、グループシナジーを最大限発揮して、地域の皆さまへの提供価値を高めてまいります。

パーパス・ビジョン

PURPOSE・VISION

使命・存在意義 /
将来のあるべき姿



経営方針

MANAGEMENT POLICY

健全なる積極進取

私たちが大事にしている想い

我々は、未来のため、
未来を創るために在ること

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との
共存関係、相互関係の
なかに在ること

共存志向

地域志向

我々は、常に
地域のために在ること

YMfg

ブランドスローガン

BRAND SLOGAN

この世界で。
この街で。
このじぶん。

ブランドスローガン策定の背景

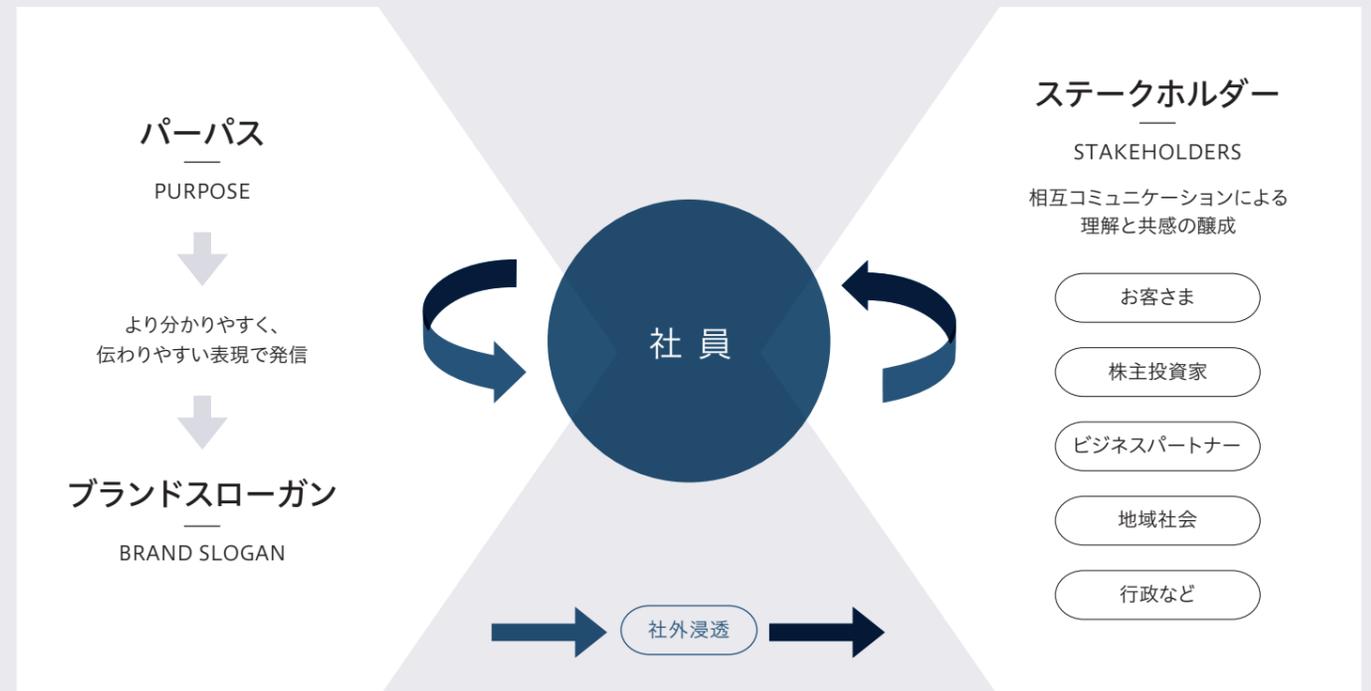
当社グループのパーパスは、「共創」の言葉を含んでいるとおり、全てのステークホルダーの皆さまにご理解・共感いただいて初めて実現できるものです。パーパスの理念を分かりやすくお伝えするため、一人ひとりが「じぶん」を主語にして捉えられるブランドスローガンを策定しました。

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持ち、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。

この世界で。この街で。このじぶん。

YMfg



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



企画統括本部長 メッセージ……………11



社外取締役×有識者 対談……………15



YMFGの価値創造

価値創造プロセス……………19
ステークホルダーとのコミュニケーション……………21
YMFGの強み・あゆみ……………23
主要営業エリアの特色……………25
財務・非財務ハイライト……………27

価値創造に向けた戦略

前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の概要……………29
成長戦略事業本部長 メッセージ……………31



事業成長支援・事業経営戦略……………33
資産サポート戦略……………36
社長CEO×有識者 座談会……………37



地域共創戦略……………41
事業ポートフォリオ戦略……………45
マルチバンク・シングルプラットフォーム……………47
IT・コストマネジメント戦略……………48
DX戦略……………49
人財マネジメント戦略……………51



サステナビリティ戦略……………59
地域社会活性化の取り組み……………67

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス……………69
リスク・マネジメント……………83
コンプライアンス……………87
会社データ……………89

表紙について

当社グループ内3銀行の1つである北九州銀行が本店を構える福岡県北九州市は、2024年において60年ぶりに人口転入超過となりました。今回の表紙には小倉駅より出発する北九州モノレールを収めた写真を採用しました。北九州銀行は2011年よりラッピングモノレール「北九州銀行号」を走らせており、地元市民にも親しまれています。北九州市を含めた北部九州エリアの特徴に関する詳細についてはP25～26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
- ・地域課題解決のプラットフォーム
お客さまが抱える多様で複雑な経営課題、ならびに地域全体を面的に捉えた課題の解決を最大の提供価値とする事業体のこと

統合報告書2025のポイント

- P5～P10 CEO Message
前中期経営計画の振り返りと、当事業年度よりスタートした新中期経営計画に込めた想いや実現したい地域およびYMFGの未来像を社長CEOが語ります。
- P15～P18 社外取締役×有識者 対談
新中期経営計画策定にかかるプロセスと社外取締役の役割について、社外取締役と有識者による対談を実施していただきました。
- P37～P40 社長CEO×有識者 座談会
YMFGは地域金融機関として初めてインパクト加重会計の導入や地域との経済的インパクトの定量化に取り組んでおり、その意義や目的および効果について、第一人者である早稲田大学の柳氏を交えて、社長CEOと座談会形式で対話しました。
- P29～P68 価値創造に向けた戦略
YMFGは新中期経営計画において「地域課題解決のプラットフォーム」への進化を目指しているため、その実現に向けた各種戦略に基づく具体的な取り組みについて説明しています。

編集方針

「統合報告書2025」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。

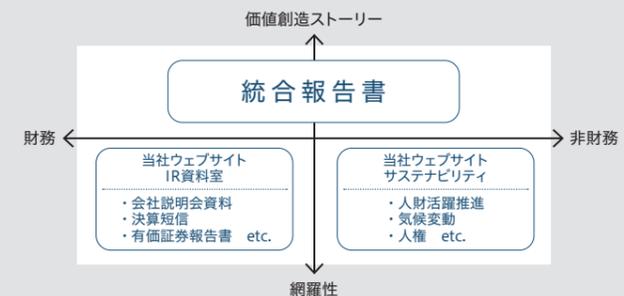


報告の対象期間・対象組織

対象期間 2024年4月1日から2025年3月31日まで
(一部、2025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。



当社ウェブサイト <https://www.ymfg.co.jp/>



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

この世界で。
この街で。
このじぶん。

YMfg



山口フィナンシャルグループ
代表取締役社長CEO

梶原 敬介

地域課題解決のプラットフォームへ

——『同舟共命』の覚悟で挑む地域との共創

前中期経営計画の振り返り

2022年度から2024年度までの3年間にわたるYMFG中期経営計画2022（以下、前中計）において、掲げた計画数値を着実に達成し、最終年度には経常利益524億円、親会社株主に帰属する当期純利益353億円と、いずれも過去最高益を更新することができました。これはひとえに、ステークホルダーの皆さまのご支援と、「地域の豊かな未来を共創する」というYMFGのパーパスのもと、力強く活動を続けてきた社員の努力の賜物であると考えております。

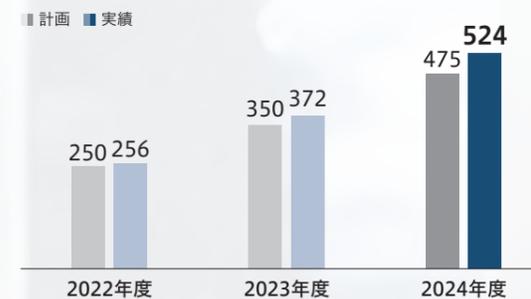
前中計がスタートした2022年度は、世界的に新型コロナウイルス感染症の影響が続き、日本国内のみならず世界経済全体が停滞を余儀なくされていました。そのような環境下においても、私が常に意識していたのは、ステークホルダーの皆さまとの「約束を守る」という姿勢です。コロナ禍であっても、私たちの使命は「地域の豊かな未来を共創する」ことであり、

地域経済への影響を最小限に抑えるべく、経営陣も社員と共に知恵を絞り、行動を重ねてきました。中でも特に成果が顕著だったのが、法人事業領域における取り組みです。地域の基幹産業である海事産業の持続的な発展に向けた、シップファイナンスを活用した新造船需要の創出支援や、地域企業のカーボンニュートラルに向けた支援などを通じて、着実な成果を挙げることができ、改めて、法人事業領域というYMFGの強みを再認識する機会となりました。

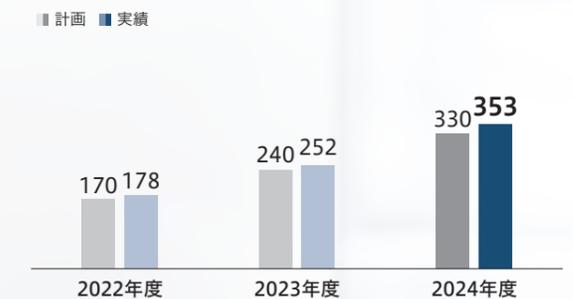
こうした活動の成果は前中計の計画達成に繋がり、当社株価は銀行株価指数を上回る水準で推移。コロナ後の市場環境も追い風となり、2024年6月には上場来高値を更新し、株価は3年前と比較して約2.6倍となりました。また、ROE（純資産ベース）についても依然として十分な水準とは言えないものの、5.5%まで改善することができました。

前中期経営計画 主要経営指標の実績および株価推移

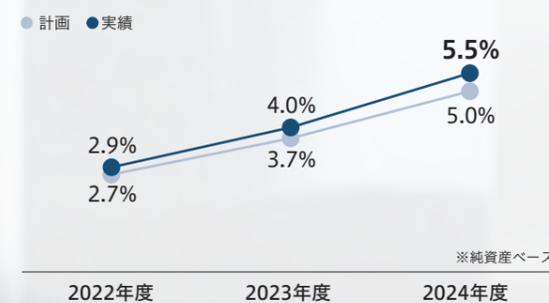
▶ 経常利益（単位：億円）



▶ 親会社株主に帰属する当期純利益（単位：億円）



▶ ROE*



▶ 株価推移（前中期経営計画期間）＜銀行株価指数との比較＞



CEO Message

それまでの中期経営計画では、様々な要因も重なり、数値目標を達成できた年度はそう多くはありませんでした。そうした中で、ステークホルダーの皆さまとの「約束を守る」ことを徹底し、パーパスに基づいた行動を促すべく、社員に対して繰り返しメッセージを発信してきました。社員の意識改革は一步進むのに膨大な時間がかかる一方で、後戻りは一瞬です。そのため、全社的なメッセージの発信に加え、私と3頭取の4名が銀行の本部や各地区を定期的に訪問し、社員との対話を行うタウンホールミーティングを継続的に開催しています。【詳細▶P22】タウンホールミーティングは、心理的安全性を確保した仕組みのもと、社員が自由に意見を述べる場として機能しており、経営方針から日常業務まで幅広いテーマが扱われています。寄せられた声にはポジティブなものもネガティブなものもあ

り、それらを丁寧に拾い上げ、改善に繋げることで、社員が自ら考え、行動する「自律的でエンゲージメントの高い組織」への変革を推進してきました。こうした組織文化の醸成が進んだことも、前中計の達成を支える重要な要因となったと捉えています。

もちろん、前中計の達成はパーパス実現に向けた通過点に過ぎません。私たちの活動には、なお改善の余地があることも認識しています。しかしながら、この3年間の取り組みと成果を通じて、YMFの組織としてのポテンシャルを強く感じるとともに、さらなる飛躍に向けた手応えを得ることができました。そして何より、社員が「誇り」と「自信」を取り戻すと同時に、地域金融機関としての存在意義を再確認する契機となったと確信しております。

社員の「誇り」と地域の未来を繋ぐ新たなビジネスモデル

「誇り」という言葉を考えたとき、地域金融機関で働く社員にとってのそれは、地域や地域企業の発展・成長に貢献することに尽きると私は考えています。多くの社員がその想いを胸に、地域金融機関への入社を志しているはず。私自身、キャリアの多くを法人営業としてお客さまと向き合ってきた中で、担当させていただいたお取引先企業が地域経済を牽引する存在へと成長される姿を見ることは、まさに銀行員としての「誇り」を感じる瞬間でした。しかしながら、「銀行員は雨の日に傘を貸さない」と揶揄されることもあり、そうした言葉を耳にするたびに、悔しさと情けなさが入り混じった複雑な思いを抱くとともに、改めて地域金融機関の存在意義に立ち返ることの大切さを痛感してきました。

YMFのパーパス「地域の豊かな未来を共創する」を実現するためには、企業価値向上の原動力である社員が「誇り」を持ち続け、「自分たちの日々の活動と会社が目指すべき方向が繋がっていて、モチベーション高く取り組んでいる」と実感できる状態をいかに維持・強化するかが重要です。社員の「誇り」と組織の方向性をいかに結び付けるか——その問いを重ねる中で辿り着いた答えが、YMF中期経営計画（2025年度～2029年度）（以下、新中計）の核となる「同舟共命型ビジネスモデル」です。

このビジネスモデルは、私たちが地域やお客さまと「同舟」に乗り、命を共にする覚悟を持って成長支援に取り組むことで、「地域の豊かな未来」の共創を目指すものです。考えてみれば、これは極めて自然な発想です。地域に根ざした地域金融機関の成長は、地域の発展なくしてあり得ません。逆もまた然りで、地域企業が持続的に成長するためには、地域金融機関の支援と成長が不可欠です。だからこそ、「同舟共命型ビジネスモデル」が、私たちYMFの進むべき方向そのものとなるのです。



新中期経営計画で目指すもの — 地域課題解決のプラットフォームへ —

新中計では、パーパスとして掲げる「地域の豊かな未来」の実現を目指しています。具体的には、域内GDPの維持・向上を通じて、地域住民の所得が増加している状態の実現を目標としています。そのためには、地域産業の創出・育成による生産性の向上が不可欠です。もちろん、5年間の計画期間内に全ての課題を解決することは困難ですが、「同舟共命型ビジネスモデル」の実現を通じて、現状と将来のあるべき姿とのギャップ

を少しでも埋めるべく、地域価値の向上に取り組んでいきます。

YMFの主要営業エリアである山口県、広島県、福岡県の総人口は約900万人、域内GDPは約38兆円にのぼります。これは、ハンガリーやカタールなどの一国と同程度の経済規模であり、製造業を中心に大きなポテンシャルを有しています。近年では、九州を中心に半導体関連需要が急速に高まっており、山口銀行および北九州銀行が参画する九州・沖縄地銀連

携協定「Q-BASS」では、資金面の支援に加え、産官学連携にも注力しています。

一方で、このエリアは「課題先進国」と呼ばれる日本が抱える多くの課題に直面していることも特徴です。人口減少や少子高齢化、地域企業における後継者不足、脱炭素・デジタル変革の遅れ、販路不足など、課題は多岐にわたります。こうした課題に対しては、従来型の融資を中心とした金融サービスだけでは、もはや十分な対応とは言えません。私自身、地方創生コンサルティングや人材紹介などの新規事業領域の責任者として事業を推進してきた中で、地域や地域企業が抱える課題は、単なる資金ニーズに留まらず、事業の成長や持続可能性に直結する、より本質的で複雑なものであることを実感してきました。この経験は、新中計の策定にあたり、地域企業の実態に即した支援の在り方を考えるうえで、大きな指針となりました。

このような背景を踏まえ、新中計では、地域企業の事業成長に資するため、具体的な課題を丁寧に把握し、それに対して適切なソリューションを提供することが重要であると考え、昨年夏、YMFの営業エリアに所在する約1,700社のお取引先企業を対象に、地域のシンクタンクを通じてアンケートを実施しました。「自社の経営課題は何か」といった設問に対する回答では、「業容拡大」「人手不足・人材育成」「生産性向上」といった成長に関する項目が上位に挙がり、「資金調達」に関する項目は上位ではありませんでした。特筆すべきは、各課題が複雑に絡み合っており、単一の課題として捉えられない点です。例えば、「業容拡大」を目指す企業では、「DX化」や「人材確保」が前提となるなど、複数の課題が連動しています。

▶お取引先企業に対するアンケート調査結果 Q.自社の経営課題は？

1位	業容拡大	37.3%
2位	人手不足・人材育成	23.5%
3位	生産性向上	21.9%
⋮		
6位	資金調達	2.3%

※山口経済研究所（現 ちいき未来研究所）調べ
回答社数：YMFエリアのお取引先企業約1,700社

新中期経営計画における3つの基本目標

「同舟共命型ビジネスモデル」について先にお伝えしましたが、「同舟共命型ビジネスモデルの確立」【詳細▶P33】は新中計における基本目標の1つであり、残りの2つの基本目標は「金融ビジネスの高度化」【詳細▶P45】と「マルチバンク・

これらの課題の解決には、従来の金融サービスの枠を超えた取り組みが不可欠です。当社グループは、対応領域を広げ、経営課題の解決を経済的価値の創出へと繋げる新たな価値提供が求められています。また、地域経済の発展には、交流人口の増加やインフラ整備なども重要な要素です。新中計では、地域のお客さまが抱える多様かつ複雑な経営課題の解決を最大の提供価値と位置付け、個別のお客さまの課題解決に留まらず、地域全体を俯瞰し、まちづくりのような「面」の視点での課題解決にも取り組む「地域課題解決のプラットフォーム」への進化を目指します。その進化に向けて、法人事業領域というYMFの強みをさらに伸ばすべく、地域企業と事業リスクを共有し、まさに「同じ舟」に乗ることで、融資・エクイティ・ソリューションを複合的に組み合わせ合わせた総合的な支援を行い、課題解決型の付加価値を地域社会に還元する「同舟共命型ビジネスモデルの確立」を進めていくものです。

お客さまが求める支援が変化しているのであれば、私たち自身も変化することは必然です。YMFでは2025年7月に、ワイエムコンサルティング、ワイエムライフプランニング、データ・キュービック、YMキャリアの4社を統合し、課題解決事業会社「YMFグロースパートナーズ」を設立しました。【詳細▶P34】人員については、4社の人員をそのまま引き継ぐのではなく、希望者を募り、意欲ある人財が集まる組織としています。あえて同社独自の顧客アカウントを持つことで、融資を中心とした銀行業務に課題解決を付加する従来型のビジネスモデルから、融資を課題解決の手段と位置付け、複合的なソリューションを組み合わせることで価値を提供していくことを加速させていきます。

前中計の振り返り、特に成果面については先に述べたとおりですが、目指すべき「地域課題解決のプラットフォーム」への進化、そして「同舟共命型ビジネスモデルの確立」に向けて、前中計の結果も踏まえたうえで、私たちが取り組むべき課題は、「グループの課題解決機能のさらなる強化・実装」、そして「同舟共命を体現する人財の育成」であると認識しています。これらの課題に真摯に向き合い、着実に対応し、新中計で掲げた目指す姿を実現していくことが、私に課せられた重要な責務であると考えております。

シングルプラットフォームの深化」【詳細▶P47】です。

「同舟共命型ビジネスモデルの確立」を進めるためには、その下支えとなる「マルチバンク・シングルプラットフォームの深化」が不可欠です。実質的に1つのプラットフォーム上で

CEO Message

3銀行が営業を展開する現在の経営体制の効率化に、さらに磨きをかけるとともに、課題解決機能の実装も含め、より強固な経営体制の確立を目指してまいります。持株会社への本部機能集約などを通じて、グループ経営の一体化・効率化については、既に他行に先駆けて取り組んでおり、相応に進んでいますが、新中計ではこのプラットフォームの機能をさらに強化していく方針です。シングルプラットフォーム化を進めることにより、新たなビジネスパートナーが加わった際には、当該パートナーはこのプラットフォームを活用することで効果と効率の両面でメリットを享受できるという利点があります。

また、規模の拡大により、当社グループの強みである法人ネットワークのさらなる拡充を図るなど、連結収益の大宗を占める「金融ビジネスの高度化」を進め、「質」と「量」の両面からアプローチすることで、事業基盤の強化を図り、「同舟共命型ビジネスモデルの確立」へと繋げてまいります。

新中計では、これら3つの基本目標、言い換えれば「エンジン」を連動させることで、当社グループのさらなる企業価値向上を目指してまいります。



いきたいという強い意志のもと、日々の経営にあたっています。社員中心の経営を支える取り組みの1つが、先述のタウンホールミーティングです。私たち経営陣は、役職にとらわれず一人のメンバーとして対話に臨み、そこで出た意見には可能な限り迅速に対応するよう努めています。自由闊達な議論ができる風土は、組織の大きな財産であると考えています。

この3年間、人事領域においても様々な制度改革を進めてきました。例えば賞与制度では、株価や業績との連動性を高め、社員の成果が数字として明確に反映される仕組みへと進化させました。さらに2023年には、西日本の地域金融機関として初めて、社員に対し自社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、社員のモチベーション向上を図っています。

社会環境の変化にも対応を進めています。少子高齢化の進行に伴い、親の介護を理由とした休職・離職が社会的な課題となる中、YMFGでも今後こうしたケースが増えるの見込まれます。そこで2025年6月には、法定の介護休業（通算93日）に加え、最長3年間の休業を可能とする制度を新設しました。さらに、やむを得ず離職した社員に対しては、2021年から導入している「マイ・リターン制度」（退職者再雇用制度）を活用できる選択も用意しています。

そして、組織の多様性推進の一環として、女性活躍にも力を入れています。2022年3月末時点で1.2%だった女性管理職比率は、十分な水準とは言えないものの、2025年3月末には8.2%

まで上昇しました。2023年から始めた「Women's Day」も社内イベントとして定着しつつあり、キャリアを積んだ女性の働き方や考え方を学ぶ機会として、多くの若手社員が参加しています。中には、連絡先を交換し、キャリア相談を継続しているケースもあると聞いています。多様性という観点では、経験者採用も積極的に進めており、2021年度の入社者数は19名でしたが、2024年度にはその3倍を超える62名にまで増加しています。

キャリア形成の面では、「年功序列」を撤廃し、能力を重視した柔軟な人財配置を可能としています。40代の執行役員や部長、30代のグループ会社社長が誕生するなど、若年層を登用することで組織の活性化を実感しています。制度の充実によりキャリアの選択肢が広がり、自分らしい働き方が可能になることで、仕事へのコミットメントは確実に高まります。その結果として、自らの考えをしっかりと形成し、所属部署に留まらず全社的な視点で意見を発信する社員が増えるなど、若手からリーダー層まで、人材は着実に育ちつつあります。

新中計の5年間は、これまでの取り組みをさらに加速させ、社員の幸せ、働きやすさとして「ウェルビーイング」、働きがいとして「キャリア自律」の実現を目指します。特に「同舟共命型ビジネスモデルの確立」には、社員の働きがい、すなわちキャリア自律が不可欠であり、地域や企業の「パートナー」として活躍できる人財の育成に取り組んでいきます。こうした考え方を土台に、成長戦略と連動した本質的な人財ポートフォリオの構築を推進してまいります。

企業価値向上に向けて

新中計の着実な実行を通じて、「同舟共命型ビジネスモデル」を確立し、名実ともに「地域課題解決のプラットフォーム」となることは、企業価値向上に向けた重要な要件の1つです。そして、次の5年間で、成長領域の見直し、「選択」と「集中」により、親会社株主に帰属する当期純利益600億円の達成を目指し、株主資本コストを上回るROE水準の実現を図ります。具体的には、新中計の最終年度である2029年度に、ROE（株主資本ベース）を8.5%程度まで引き上げる計画です。

「選択」と「集中」の方針のもと、グループの成長を加速させるため、これまでグループ会社の再編を積極的に進めており、経営の効率化を図るとともに、地域および地域企業に対する課題解決機能の強化にも取り組んでいます。2025年7月には、先述のとおり、グループ会社4社の統合を実施しました。2024年4月時点では、3銀行を除くグループ会社は24社を数えていましたが、現在では14社（ほけんの窓口グループへの保険ひろばの株式譲渡後）まで集約が進んでいます。こうした再編の取り組みは、新中計においても継続して進んでいきます。

さらに、グループの課題解決機能の強化として、戦略的出

資にも引き続き積極的に取り組んでいきます。2024年4月には、東証プライム市場上場企業であるドリームインキュベータを持分法適用会社としました。このような戦略的出資を通じて、グループに必要な機能を取り込み、課題解決力のさらなる強化を図っていく方針です。

また、資本効率をさらに高めていくために、政策投資株式の簿価残高を350億円未満に縮減し、連結純資産比（時価ベース）10%未満とすることを目指します。資本活用の軸としては、地域企業への成長投資や戦略的出資を優先し、事業環境や資本状況等を踏まえ、柔軟かつ機動的に自己株式の取得を実施します。1株当たりの配当金については、維持もしくは増加させる累進配当を基本方針とし、配当性向は2029年度までに50%程度まで引き上げる計画です。 [詳細 ▶ P13](#)

前中計において買ってきたステークホルダーの皆さまとの「約束を守る」という姿勢は、新中計においても揺らぐことはありません。計画達成と企業価値の向上を通じて、投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待に、これからも誠実に応えてまいります。

社員が主役の組織へ

YMFGの企業価値向上に向けた主役は、何よりも「人財」である社員です。前中計の達成に邁進してくれた社員には心から感謝すると同時に、私自身、グループ全体のポテンシャルと社員の秘めた力を強く実感した3年間でした。そしてこれからの

5年間は、組織としての可能性、社員一人ひとりの力がさらに開花する期間にしたいという強い思いを持っています。この思いは私だけでなく、グループ内銀行の頭取も共有しており、社員中心の経営を実現し、地域と組織の持続可能性を追求して

未来への責任と覚悟

2023年度の統合報告書では、本社に掲げられている高橋是清氏の揮毫「興利在共同」（利を興すは、共同に在り）と、毛利元就公の「百万一心」（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2つの言葉を紹介しました。これらは、当社グループの歴史に根ざした価値観であり、新中計の核である「同舟共命型ビジネスモデル」と深く通じるものです。過去から現在、そして未来へと続くYMFGの歩みが、理念と実践の両面で連続していることの証左であるといえます。

「同舟共命型ビジネスモデル」の第一号となったお取引先企業の経営者の方からは、「ここまでやってくれるのか」との感謝の言葉を頂戴しました。私たちはその思いに、成果で応えていくことで、企業に、そして地域に恩返しをしていきたいと考えています。

「同舟共命」という言葉には、YMFGが地域と共に歩む未来への責任と覚悟が込められています。地域経済の成長なくして、YMFGの持続的な成長はあり得ません。私たちが「同舟共命」の姿勢を貫き、地域と共に価値を創出し続けることこそが、YMFGの企業価値向上に直結する道であると、私は確信しています。

今後もYMFGは、「地域の豊かな未来を共創する」というパーパスのもと、社員と共に、地域と共に、着実に歩みを進めてまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き温かいご支援とご理解を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



企画統括本部長 メッセージ



企業価値向上ストーリーに基づき、地域とYMFGの中長期的な成長を目指す

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、2017年11月より当社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なう山口キャピタル（現YMFGキャピタル）の代表取締役就任。2023年4月に当社総合企画部長、2024年4月より現任。

前中期経営計画の振り返り

YMFG中期経営計画2022（以下、前中計）は、戦略的に外国債券を中心としたロスカットや貸倒引当金の予防的積み増しなどを実施したことにより大幅な赤字からのスタートでした。厳しい状況下での船出でしたが、私たちは2022年度からの3年間、着実に改革を進めてきました。有価証券運用においては、ボラティリティの高いキャピタル収益から安定的に収益確保できるインカム収益へとポートフォリオの再構築を実施。また、貸出金のうち法人セグメントではRORA^{※1}を意識した業務運営により過度な金利競争からの脱却を目指し、貸出金利回りが改善したことで収益力の向上に寄与しました。

加えて、DX投資による業務効率化を推進しつつ、経費の抑制にも取り組んだ結果、OHR^{※2}の継続的な低減を実現しました。

こうした取り組みにより、前中計で掲げた経営指標の目標は各年度において達成することができ、2024年度は経常利益・当期純利益^{※3}ともに過去最高を更新することができました。この成果については、市場から一定の評価をいただいたと認識しています。

前中計を踏まえ、2025年度からは当社グループが地域の価値を高めていく存在となるべく「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」（以下、新中計）をスタートさせました。

※1 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、収益÷リスクアセットで求める
 ※2 OHR=経費÷コア業務粗利益（投信解約益および金利スワップ解約益除く）
 ※3 以降、「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」のことを指す

(単位：億円)	2022年度	2023年度	2024年度
コア業務粗利益	1,007	1,136	1,269
資金利益	876	1,001	1,140
うち預貸金利益	827	1,014	1,013
うち有価証券利息配当金	166	247	310
役員取引等利益	10	9	4
経常利益	256	372	524
当期純利益	178	252	353
OHR	65.75%	60.73%	56.18%
ROE	3.0%	4.2%	5.8%

新中期経営計画の策定と企業価値向上ストーリー

新中計は、私たちが目指す姿である「地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ」というビジョンの実現を起点とし、バックカスティングによって策定しました。新中計の5年間で、「地域課題解決のプラットフォーム」を目指します。これは、それぞれのお客さまが抱える多様で複雑な経営課題や、地域を「面」として捉えたときに見える課題の解決を提供価値とする事業体となることを指します。具体的には、新中計のエンジンともいえる3つの基本目標を定め、それぞれに紐づく8つの重点戦略を策定しました。3つの基本目標も密接に連動させて1つの大きなサイクルをつくり、このサイクルが地域

と当社グループが共に成長する価値向上ストーリーとなるのです。 [詳細 ▶ P30](#)

新中計最終年度である2029年度には、連結当期純利益600億円、株主資本ベースのROEは8.5%を確保することで、資本コストを上回るROEの達成を目指し、加えてRORAの向上とOHRの低減により、収益性と効率性の両立を図ります。最終年度の目標経営指標は現状を大きく上回る水準ですが、戦略に基づいた年度ごとの施策を一つひとつ積み重ねていけば、達成できない目標ではないと考えています。そして、これらの目標を達成したその先にビジョンの実現があるのだと考えています。

私の役割は、計画の進捗を把握しながら、各戦略に基づく事業部の取り組みが「地域課題解決のプラットフォーム」に繋がっているかを常に確認し、状況を見極めながら必要に応じて的確な軌道修正を図ることだと考えています。既に始まっている2025年度は、四半期ごとに定量・定性の両面で実績を把握し、評価し、さらに施策を推進するというPDCAサイクルを実行しています。加えて、変化の激しい時代においては、目指すべき新中計の目標経営指標そのものが時代の要請に即しているかを問い直す視座も求められるため、政治、経済、社会などのマクロ環境も注視しています。こうした不連続の検証と実行を通じて、新中計において掲げた目標経営指標の達成に、強い責任感と覚悟をもってコミットしていきます。

▶基本目標と重点戦略

基本目標①：同舟共命型ビジネスモデルの確立

事業成長支援・事業経営戦略 地域共創戦略 資産サポート戦略

基本目標②：金融ビジネスの高度化

事業ポートフォリオ戦略

基本目標③：マルチバンク・シングルプラットフォームの深化

DX戦略 サステナビリティ戦略 人財マネジメント戦略
 IT・コストマネジメント戦略

▶新中計の目標経営指標

	2025年度 (初年度)	2027年度 (3年目)	2029年度 (最終年度)
当期純利益	315億円	450億円	600億円
ROE（純資産ベース）	5.0%程度	6.0～7.0%	8.0%程度
ROE（株主資本ベース）			8.5%程度
RORA	0.6%以上	0.75%以上	1.0%以上
OHR	58%程度	54%程度	50%程度

▶新中計の利益計画

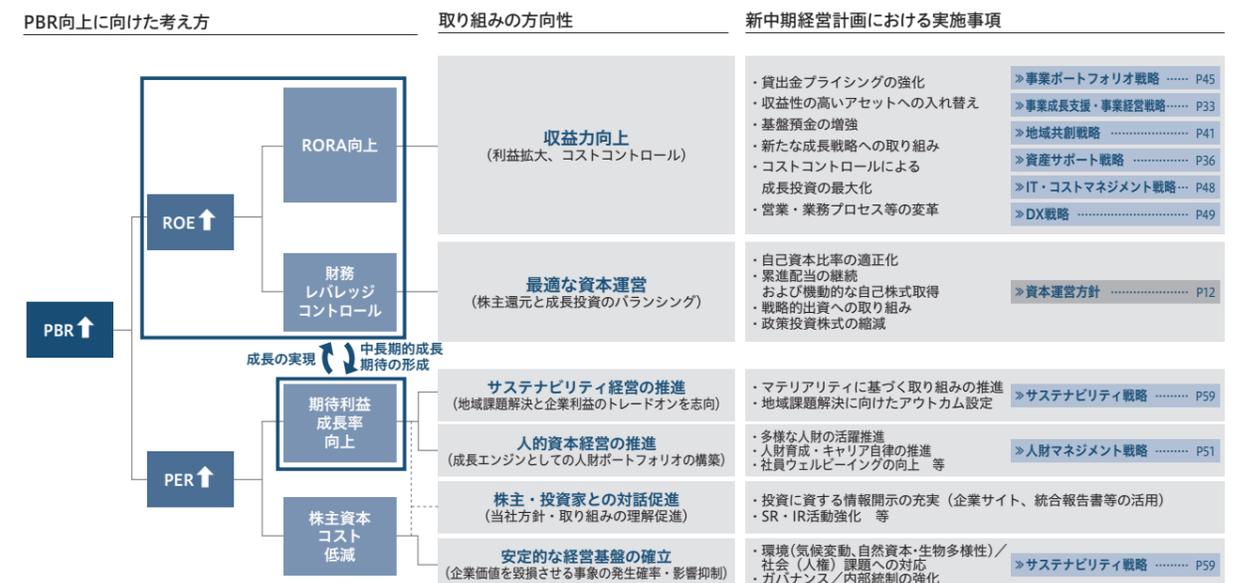
(単位：億円)	実績	2025年度		2029年度		
		計画	前期比	計画	2024年度比	2025年度比
粗利益	1,184	1,229	+45	1,743	+559	+514
金融ビジネス	1,021	1,025	+5	1,505	+484	+480
預貸金関連事業	810	852	+43	1,199	+390	+347
課題解決ビジネス	88	87	▲1	132	+44	+45
与信費用（▲）	17	58	+42	49	+32	▲10
営業経費（▲）	643	721	+78	810	+167	+89
経常利益	524	450	▲74	885	+361	+435

PBR向上に向けた取り組みと資本運営方針

PBR向上に向けた考え方を整理した「PBRロジックツリー」を前中計から公表していますが、新中計策定に際し、ブラッシュアップしました。PBR向上には「ROE」および「PER」の向上が重要であり、引き続き「ROE向上」に注力していくという方向性には変わりはありません。

ROE向上は「RORA向上」と「財務レバレッジコントロール」に分解でき、「RORA向上」は新中計における前述の8戦略に基づいて向上を図ります。「財務レバレッジコントロール」をするための取り組みの方向性は、「最適な資本運営」です。

▶ロジックツリー



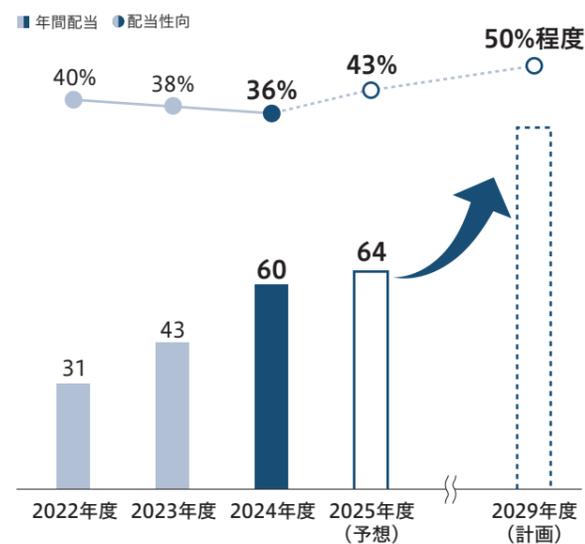
企画統括本部長 メッセージ

資本運営の基本的な考え方は、「健全性」を確保したうえで「成長投資」と「株主還元」のバランスを取ることです。具体的には、自己資本比率規制において最も質の高い資本である普通株式等Tier1資本（CET1資本）をベースとしたCET1比率の目標を11.5%とすることで「健全性」を確保し、それよりも高い水準であれば自社の成長に資する投資や、自己株式取得も含めた積極的な株主還元へ振り分けます。

「成長投資」に関しては、金融ビジネス領域におけるシップファイナンスなどの注力分野や、課題解決ビジネス領域における事業成長支援、DX・人財投資など、将来の収益源となる分野への資本配分を積極的に行っていきます。

「株主還元」については、配当性向を2029年度までに50%

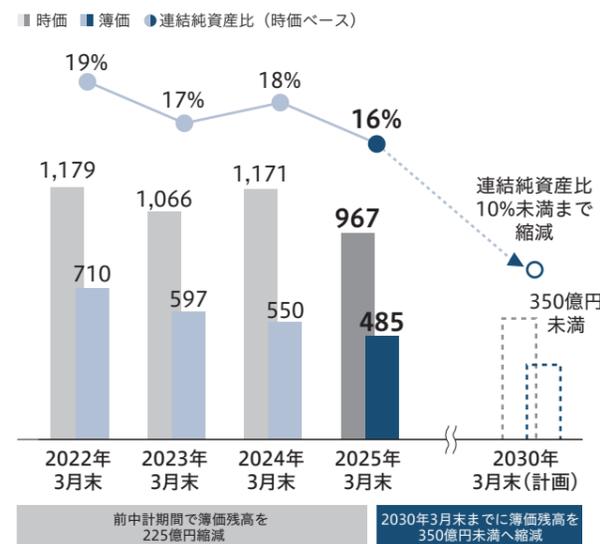
▶年間配当金、配当性向の推移（単位：円）



程度へ引き上げ、累進配当とすることを公表しました。これは業界内でもトップクラスの水準であり、地域の成長によって得られた利益を株主の皆さまにしっかり還元する姿勢を示すものです。

また、政策投資株式の縮減についても継続して取り組んでいきます。前中計では縮減対応協議会を設置し、保有目的の適切性・合理性を定期的に検証しながら着実に縮減を進めてきました。新中計においても、同様の手続きに則り縮減を進め、2029年度末までに簿価残高を350億円未満、連結純資産比（時価ベース）10%未満とする目標を設定し、さらなる資本効率の向上を図っていきます。

▶政策投資株式残高および連結純資産比(時価ベース)の推移（単位：億円）



こうした議論は単なる新規事業創出に留まらず当社グループが「地域課題解決のプラットフォーマー」へと進化するために必要な事業構造や支援機能の再設計に直結するものです。同社が持つ戦略立案力や事業実装力は、地域企業が抱える複雑な課題に対して、より本質的かつ持続可能な解決策を提示するうえで不可欠なリソースであり、当社グループの事業支援機能を補完・強化する役割を担っています。

今後は、同社との連携を通じて、地域企業の成長支援にお

グループ会社の再編

昨年の統合報告書でも少し触れましたが、前中計からグループ機能の最適化に取り組んできました。2024年4月時点で、グループ会社は24社（グループ内銀行除く）ありましたが、地域商社やまぐちの機能高度化、不動産事業の集約、グループ会社4社の機能を統合して新たな舵を切った「YMFG グロースパートナーズ」の始動、そして2025年7月に公表した「ほけんの窓口グループ」への「保険ひろば」事業譲渡が実現すれば、グループ会社は14社となります。

グループ各社に点在していた人財やサービスを集約することで、提供するソリューションの質は変えずに筋肉質なグループ体制に変革し、加えてグループ内における事業の選択と集

けるソリューションの高度化や、課題解決ビジネス領域における事業創出の加速を図ることで、当社グループが地域経済の中核としての機能をより一層発揮できる体制を構築してまいります。

また、本件のように地域と当社グループを加速的に進化、成長させるような機能およびサービスを持つ企業に対して、M&Aやアライアンスを含む戦略的な資本の活用を積極的に行っていきます。

中を着実に進めることで、グループ機能の強化と経営効率の向上を目指します。

引き続き、グループ機能の在り方を模索しながら、必要に応じて最適な手段を講じていきたいと考えています。



未来への展望

新中計の策定を通じて、私は改めて「未来を創る」ということの本質について想いを巡らせました。新中計の中核を成す「同舟共命型ビジネスモデル」は、従来の融資（デット）に加え、エクイティ（資本出資）やソリューション提供を組み合わせることで、地域企業の成長に深く関与し、その成果を共に享受する新たな枠組みです。これは、私がこれまで企業投資の現場で培ってきた「リスクを取り、地域企業と共に成長する」という考え方と深く通じるものがあり、まさに「我が意を得たり」との思いを抱いています。

私自身、この計画を遂行していくうえで、5年後には「同舟共命型ビジネスモデル」が当社の成長戦略における確かな道筋として認識されていること、そして10年後には、地域金融グループとしての競争優位の源泉へと昇華している未来を見据えています。

もちろん、このビジネスモデルは短期的には利益貢献が限定的であることも認識しています。しかしながら、例えば、100億円を出資した企業が3年後に300億円の価値を生み出すような、そんなダイナミックな成長を地域と共に実現できるようになれば、当社の収益構造は大きく変革されるでしょう。

これは決して理想論ではなく、私自身が企業投資の現場で実際に目にしてきた現実であり、当社の組織体制と人財を最



大限に活用すれば、十分に実現可能な未来であると確信しています。

私たちは今、確かな一歩を踏み出しました。「地域の豊かな未来を共創する」というパーパスのもと、YMFGはこれからも変化を恐れず、挑戦を続けてまいります。この統合報告書を通じて、私たちの挑戦と未来への想いが、地域の皆さま、投資家の皆さま、そして社会全体に伝わることを願っています。そして、私たちの挑戦が現実のものとしてかたちどっていく様を、応援していただけると幸いです。

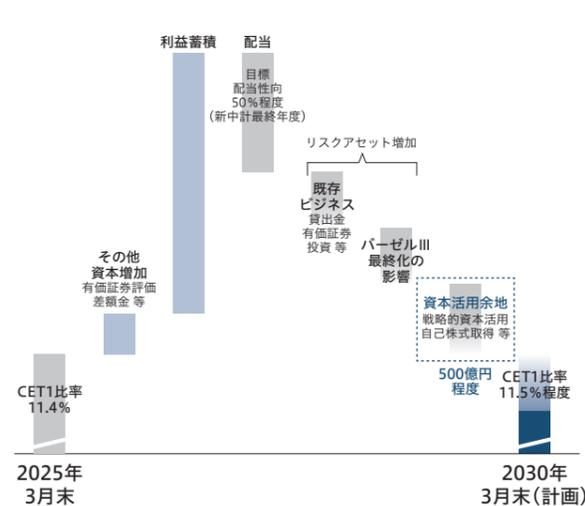
資本活用余地を用いた戦略的出資

新中計策定にあたり、成長分野への投資に伴うリスクアセットの増加や株主還元方針に基づく配当を加味したうえで、CET1比率11.5%とするには500億円程度の資本活用余地があるものと試算しています。当社グループとして、この資本活用余地は新中計の達成に向けて、当社グループに不足する組織機能を補うため、外部企業とのM&Aを含む戦略的な資本活用に充てていく方針です。

2024年4月には、事業領域拡大と収益性の向上を目的とした戦略的出資として、新事業の構想力や実装力に強みを持つドリームインキュベータと資本業務提携を行い、同社株式の約20%を取得して持分法適用会社化しました。

同社とは日頃よりミーティングを重ねていますが、日々、当社グループにはない新たな視点や示唆をもたらしてくれています。

▶キャピタルアロケーション



社外取締役×有識者 対談



社外取締役
小城 武彦

通商産業省（現経済産業省）出身。カネボウ、丸善、日本人材機構などの社長を歴任。現在は九州大学ビジネス・スクール教授として教鞭をとる。

一橋大学大学院 経営管理
研究科 教授
円谷 昭一

専門は財務会計、ディスクロージャー、コーポレート・ガバナンス。企業のIR（インベスター・リレーションズ）や情報開示制度に関する研究を多数発表。

新中期経営計画における「同舟共命型ビジネスモデルの確立」と社外取締役のコミットメント

YMFGの社外取締役であり官民両分野で豊富な経験を持つ小城武彦氏と、コーポレート・ガバナンスや情報開示を専門とする一橋大学大学院 円谷昭一教授をお招きし、新中期経営計画の中核となる「同舟共命型ビジネスモデルの確立」に必要なアクションと社外取締役のコミットメントについて対談を実施していただきました。

YMFGのガバナンスの特徴

円谷：本題に入る前に、社外取締役（以下、社外取）3期目となる小城取締役からご覧になって、YMFGのボード、ガバナンスの特徴を教えてください。

小城：特徴という点で真っ先に挙げるべきは、社外取の比率の高さとその多様性です。もちろん、取締役会の構成だけで「ガバナンスが機能するか否か」が決まるわけではありませんが、YMFGでは社外取の多さと多様性が奏功して、社外取が形式的な質問をして、社内側が用意された回答をするというお決まりのような形ではなく、経営や監督についての本質的な議論に時間を割ける環境が整っています。

円谷：社外取の数が少ないために「経営」の議論ではなく、「執行」の話に終始してしまうという課題はよく聞きますが、YMFGの場合はその点は心配がないということですね。

小城：棕梨社長をはじめとする社内の経営陣が「経営」と「執行」の役割分担について明確な共通認識を持っていることが、社外取が率直に意見を述べられる風通しの良い雰囲気につながっており、私自身そうした空間に居心地の良さを感じています。

「地方」のポテンシャルと活性化に向けて必要なこと

円谷：ここからは本題に入っていきたいと思います。最初にYMFG中期経営計画2022（以下、前中計）についての評価をお聞かせください。

小城：前中計の結果についての私の印象は総じてポジティブです。それは他の社外取も同じで、数字の面で目標を達成しただけでなく、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益はともに過去最高益を記録し、株価は3年前と比べて2.6倍まで上昇、銀行株価指数を上回るパフォーマンスとなっている点は評価に値すると考えています。

また、私は棕梨社長のリーダーとしての姿勢を高く評価しています。取締役会では、議長として社外取の指摘を正面から受け止め議論を尽くす姿勢を堅持していますし、YMFGのパーパスにも言及しながら中長期的な視点で議論をリードしています。また、株主総会では、準備された原稿を読み上げるのではなく、自分の言葉でしっかりと伝えようとする姿勢を前面に打ち出しています。社外取として時折参加する社内の会議においても、同様の姿勢を感じます。変革期にふさわしいリーダーシップを発揮していると思います。

これらの課題と向き合っている限り「出口」はなく、それぞれ地域の課題へのアプローチをアップデートしていかなければ間に合わなくなる、というのが私の基本的な問題意識です。

円谷：地方創生について、「企業」という観点に絞った場合、解決すべき課題としてどのようなものがありますか。

小城：基本は「稼ぐ力」を強化することでしょう。従来の延長線上にはない事業展開に勇気を持って踏み出すことが必要です。そのための成長戦略をどのように描いていけるのかが出発点になります。ただし、地方の企業にはこうした戦略を描き、そして実行していく人材が圧倒的に不足しているのが現実だと思います。

地方創生目的で設立された政府系企業（日本人材機構）の代表としての経験から感じたことですが、地方にはポテンシャルが大きい会社は多くあります。しかし、オーナーと現場の人材はいるものの、社長の右腕になれるような人材が圧倒的に

円谷：これまでの取り組みが成果を上げた今、YMFGがさらに成長していくためには地方の経済発展は欠かせない要素である一方、主要営業エリアである山口、広島、福岡には、他の地方と同じように課題が山積しています。そのあたりについてはどのように捉えていらっしゃいますか。

小城：私が通商産業省（現経済産業省）にいた時代（1990年代）から「地域活性化」はキーワードとなっており、今は「地方創生」という言葉に置き換わっていますが、この課題は何十年間も解決されないまま今日に至っています。厳しい言い方をすると、地域金融機関がこれまでの仕事の延長線上で



社外取締役×有識者 対談

に不足しています。ここをどのようにして補強していくのか。戦略と一緒に描き、その実行を支援する。不足する経営資源があれば、リスクの取れる資金や人材などこれまでにない視点で大胆に投下していくことが必要になります。まさに、地域金融機関の出番だと思います。

円谷：そのポテンシャルを引き出すためには、地域金融機関自らがその業務をアップデートしていく必要があるとのことですが、YMFGの場合、具体的にはどのような点がポイントに

なるとお考えでしょうか。

小城：一言で言えば、組織能力のアップデートです。従来型、すなわち融資業務に最適化された組織能力だけでは、YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）（以下、新中計）で掲げる「同舟共命型ビジネスモデル」を実現するのは不可能です。グループ全体として、組織の運営方法から仕事の進め方まで、いかに変革していくか——それこそが新中計最大のチャレンジだと私は考えています。

新中期経営計画策定プロセスと「同舟共命型ビジネスモデル」に込めた想い

円谷：今回の新中計策定に際しては、ボードメンバーの間ではどのような議論が展開されたのでしょうか。

小城：会社によっては、中計の素案が時間的にギリギリの段階で提示され、大幅な修正が難しいケースもあるかもしれませんが、一方、YMFGでは、比較的早い段階、まだ構想が粗い時点から、十分な時間を確保して議論が始まりました。今回の場合は、棕梨社長自身がパーパスである「地域の豊かな未来を共創する」から導き出した「同舟共命型」という言葉を使いながら口火を切ることで議論がスタートしました。その後、執行役員クラスも含めた役員合宿で、「これではダメだ」とか「こうしてはどうだ」といった議論をしながら、作り上げていきました。

円谷：「合宿」をされたとのことですが、小城取締役としてもかなりの時間を新中計に関する議論に割かれたのでしょうか。

小城：正確に時間を測ったことはありませんが、「私の知見が役に立つのであれば、遠慮なく使ってください」と伝えていることもあり、合宿以外にも、執行責任者とディスカッションをしたり、オンラインでミーティングをするなど、社外取扱いに尽きると思えるくらいにコミットしています。

円谷：YMFGが掲げるパーパスに私も共感する一方で、他の

金融機関も地域の経済をいかに活性化させるかを考え、活動しています。新中計におけるYMFGならではの部分はどこにあるのでしょうか。

小城：ご指摘の点こそが、今回の新中計で具現化させなければならぬポイントです。具体的には、本当に地域の経済、地域の企業を成長路線に引っ張っていけるか否か。残念ながらこれまでの融資を中心とした間接的なサポートでは限界があったわけですから、これからは同じ舟に乗り、リスクを共有する。これまでとはまったく違った立ち位置への移行を宣言したのが今回の中計なのです。



社外取締役の役割とコミットメント

円谷：「同舟共命型ビジネスモデル」は、YMFGがこれまで以上に地域の成長に対して強い覚悟を持って臨む姿勢の表れなのです。では、その実現に向けて、小城取締役ご自身はどのような役割を担われるのでしょうか。

小城：私自身、YMFGのパーパスに共感したからこそ、社外取扱いを引き受けています。そのパーパスから導かれた「同舟共

命型ビジネスモデル」を実現するにはどうすればいいか、地域の豊かな未来を共創するために何をすればいいのか——そうした問いを執行陣に投げかけ、議論し、方向性を一緒になって導出していくのが社外取扱いの役割の1つだと考えています。そのうえで現状はどうかといえば、前中計の目標を達成したとはいえ、新中計が目指すゴールと現状を比べると、そこには大きなギャップがあります。例えば、私の視点から課題を1つ

挙げるとすると、「同舟共命型ビジネスモデル」という未知の領域にチャレンジするマインドを、社員一人ひとりがいかにして身につけるかは重要なポイントだと考えています。

金融業界の特性なのか、精緻な分析や詳細なKPIの設定といった領域においては、優秀な人材が揃っています。一方で、このビジネスモデルに必要な、未知の領域に挑み、試行錯誤を重ねながら前に進むという「挑戦のマインドセット」は、まだ十分に浸透しているとは言えません。

先日も「同舟共命型ビジネスモデル」のモニタリングが議論になった際、私は「報告書は紙1枚で構いません」と執行側に伝えました。そう伝えなければ、何日もかけて精緻な報告書をつくってしまうからです。精緻な報告書は融資業務では必要かもしれませんが、「同舟共命型ビジネスモデル」においては、その分現場に足を運び、顧客と向き合うことに時間を充てるべきだと私は考えています。

円谷：まさに先ほどおっしゃった「組織能力のアップデート」が課題となるということでしょうか。

小城：おっしゃるとおりです。そして、組織能力をアップデートしていく風土をつくることは、私たちボードメンバーの重要な役割でもあります。取締役会などの場で、私たち自身が「これからの会議はこういうことを議論していく場」という姿勢を示すことで、陪席する執行責任者たちにもその方向性が伝わり、組織全体に新しい議論の流れが浸透していきます。

具体的には、ボードの場で「両利きの議論」を率先して行っていきます。例えば、「従来の金融領域であれば精緻な検討を重ねながら進めよう。一方、同舟共命型ビジネスモデルのような案件であればスピード感を持って進めるべきではないか」といった、メリハリの利いた議論を展開するということです。

そうした議論の場こそが、社外取扱いの出番であり、私たちが風土づくりに貢献できる最前線だと感じています。

円谷：「同舟共命型ビジネスモデル」をモニタリングする際のKPIはすでに設定されているのでしょうか。

小城：KPIについては、すでに一定の枠組みはありますが、社外取扱いが個々の指標に細かく口出しするよりも、執行側が試行錯誤を重ねる、そのプロセスを尊重するというスタンスを取っています。

ですので、現時点では、まず運用してみて、実際の業務や現場にどのようにフィットするかを検証しながら見極めていく段階だと認識しています。そのうえで、「同舟共命型ビジネスモデル」では、従来型の融資だけではなく、コンサルティングサービスとエクイティ・ソリューションを複合的に組

み合わせ、場合によっては人材も提供していきます。YMFGが地域の企業の社長の右腕のような存在になることができれば、地域の経済に相当の大きなインパクトを与えることができます。もちろん、そうした存在になるためには、社内の人材をトレーニングして、適材適所に配置することに加え、社外からも人材を登用するなどの施策が必要で、それは簡単なことではありません。でも、そこにチャレンジしなければ、本当の意味での「同舟共命型ビジネスモデル」は完成しないと私は考えています。

円谷：組織、人員という点では、今年の7月に「同舟共命型ビジネスモデル」を推進するうえで中心的な役割を担うYMFGグロースパートナーズを立ち上げられています。この新たな組織の誕生は、「同舟共命型ビジネスモデル」の実現に向けた大きな一歩です。最後に、この新たな体制のもとで、今後どのような変化や広がりを期待されているのか、お考えをお聞かせください。

小城：立ち上げに際しては、会社側で人事を決めるのではなく、希望を募り人員を配置しました。融資は地域の会社、地域の経済を支援する一手段であり、多くの社員が「地域課題解決のプラットフォーム」としての仕事に携わりたくて、YMFGに入社していることを考えれば、「同舟共命型ビジネスモデル」の実現は「やりがい」以外の何ものでもないはずで、地域の企業を元気にして、地域に賑わいを取り戻すのは地域金融機関の本来の仕事と言っても過言ではありません。そうした仕事に挑戦したいということで多数の応募があったと聞いていますので、今後のYMFGの活動をぜひ楽しみにしていただければと思います。