

# 前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の概要

前中期経営計画は、ステークホルダーの皆さまとの約束を果たすべく、改革を一つひとつ丁寧に進め、各年度の目標経営指標を着実に達成しました。そして、最終年度となる2024年度には、経常利益、当期純利益ともに過去最高益を更新しました。

新中期経営計画は、前中期経営計画で築いた経営基盤と改革の成果を土台とし、将来のあるべき姿であるビジョン「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」の実現に向けて、YMFGがさらなる進化を遂げるため、バックカスティングで策定しました。

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

ビジョンの実現に向けた  
バックカスティング

さらなる  
進化

New Stage

地域企業とリスクを共有し、価値を共創する  
「地域課題解決のプラットフォーマー」へ進化

YMFG中期経営計画  
(2025年度～2029年度)

「伴走支援型ビジネスモデル」の志向・実践

プロダクトアウト  
からの脱却

YMFG中期経営計画2022

YMFG中期経営計画2019

**位置づけ** 新たな競争環境に対応した財務基盤を構築し、着実に結果を出して前進するステージ

**重点項目**

【5つの重点項目】

- ① 地域共創サステナビリティ経営の推進
- ② グループ人財の活躍推進
- ③ 「地域・お客さまへの提供価値最大化」に向けた探求
- ④ 「事業領域拡大・収益力強化」に向けた挑戦
- ⑤ ガバナンス・内部統制強化

**振り返り**

<成果>

- シップファイナンスをはじめとした法人分野の強化
- 有価証券運用における安定的なインカム収益の確保
- 地域課題解決のモデル事業の実現（長門湯本温泉再生プロジェクト、山陽小野田市LABVプロジェクト）

<課題>

- ROEのさらなる向上
- 依然としてお客さまの課題解決は預貸金中心の“側面支援”が主体
- 経営基盤のさらなる強化

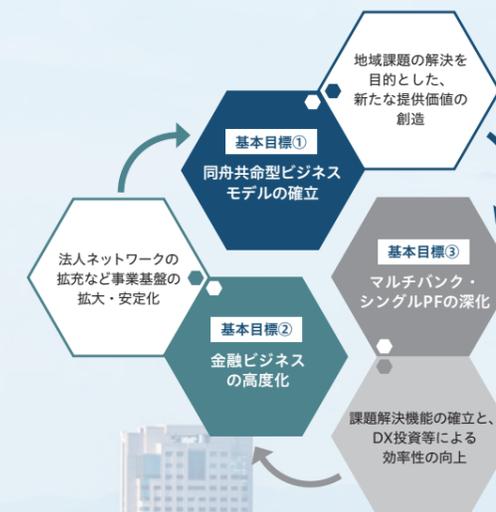
位置づけ

「地域課題解決のプラットフォーマー」へ向けて、  
「同舟共命型ビジネスモデル」を確立する5年間  
成長領域見直し・合理化（選択と集中）を実行し、  
資本コストを超えるROEの達成を目指す

基本テーマ・  
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 (P33)
  - 地域共創戦略 (P41)
  - 資産サポート戦略 (P36)
- 【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 (P45)
- 【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 (P49)
  - サステナビリティ戦略 (P59)
  - 人財マネジメント戦略 (P51)
  - IT・コストマネジメント戦略 (P48)

3つのエンジンを連動させ、YMFGの企業価値を向上



【目標経営指標】	実績			目標		
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(初年度)	2027年度(3年目)	2029年度(最終年度)
当期純利益	178億円	252億円	353億円	315億円	450億円	600億円
ROE(純資産ベース)	2.9%	4.0%	5.5%	5.0%程度	6.0~7.0%	8.0%程度
ROE(株主資本ベース)	3.0%	4.2%	5.8%	5.0%程度	6.0~7.0%	8.5%程度
OHR <sup>※</sup>	65.75%	60.73%	56.18%	58%程度	54%程度	50%程度

※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損益除く)

# 成長戦略事業本部長 メッセージ

## 新たなビジネスモデルの確立に向けて、 確かな歩みを

執行役員  
成長戦略事業本部長  
**村田 直輝**

1998年山口銀行に入行。山口銀行長府東支店長をはじめ複数の営業店および本部での企画業務を経験。2020年6月山口フィナンシャルグループ 法人戦略部長に就任。2024年4月山口フィナンシャルグループ 執行役員 地域共創事業本部長に就任。2024年10月より現任。



### お客さまと同じ方向を向くこと

支店勤務時代、担当者として、また支店長として、多くのお客さまと向き合う中で、数え切れないほどの学びと喜びを得てきました。一方で、お客さまから見れば、銀行員は取引の相手方であり、いわば「相対する存在」として認識されることもあります。そうした中で、より一層お客さまと同じ方向を向き、真に寄り添いたいという想いを抱きながらも、その立場ゆえに葛藤を感じる場面が少なくありませんでした。

お客さまに対する課題解決型のアプローチは、企業の状況を丁寧に分析し、仮説を立て、対話を通じて課題を共有し、共に解決策を導き出すプロセスです。私は法人戦略部長時代、このプロセスの定着に力を注ぎました。この課題解決型アプローチの本質は、お客さまとの距離を縮め、信頼される「パートナー」として認めていただけるかどうかにあると考えています。

### パーパスの実現に直結する「同舟共命型ビジネスモデルの確立」

YMFGの営業エリアは、人口減少や少子高齢化といった、日本全体が直面する課題の先進地域でもあります。地域企業においては、後継者不足、人材難、脱炭素対応など、経営課題が多様化・複雑化しています。こうした課題に対して、従来の融資中心の支援では限界があり、金融の枠を超えた新たなアプローチが求められています。

YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）では、地域企業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づけ、企業の個別支援に留まらず、地域全体を俯瞰し

た「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」への進化を目指しています。その中核となる取り組みが、「同舟共命型ビジネスモデルの確立」です。これは、地域や地域企業と事業リスクを共有し、まさに「同じ舟」に乗る形で、融資・エクイティ・ソリューションを複合的に提供することにより、課題解決型の付加価値を地域社会に還元するものです。

私は、このビジネスモデルの確立こそが、YMFGのパーパス「地域の豊かな未来を共創する」を体現するものであり、その実現に直結する取り組みであると強く認識しています。

### 地域の生産性向上に向けた3つの成長戦略

この「同舟共命型ビジネスモデルの確立」、そして地域産業の創出・育成による生産性向上に向けて、YMFGは以下の3つの成長戦略を推進します。

#### ①事業成長支援・事業経営戦略 ▶ P33

事業リスクを共有し、融資・エクイティ・ソリューションを組み合わせた「総合サポート」により、地域企業の成長を後押しします。従来の融資中心の支援から脱却し、地域企業と価値を共創するフェーズへと移行します。

#### ②資産サポート戦略 ▶ P36

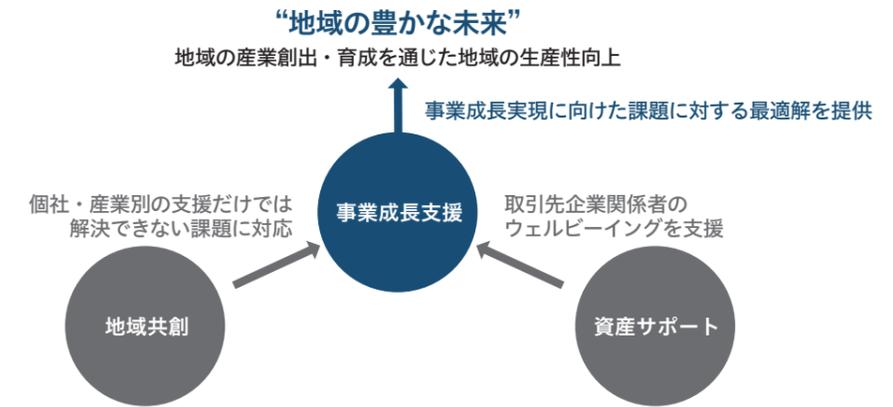
従業員のウェルビーイング向上などを通じ、地域企業の人的資本経営を支援します。また、企業オーナーの円滑な資産承継支援なども行い、「個人」という側面から地域企業の永続性を支えています。

#### ③地域共創戦略 ▶ P41

地域に企業が多数存在するだけでは、真に豊かな地域とは言えません。インフラ整備や交流人口の増加など、面的な「まちづくり」の視点が不可欠です。

YMFGが培ってきた地域共創分野のノウハウを活かし、面的再生、観光、インフラ整備などの「まちづくり」に注力。5年後に累計300億円、10年後には累計1,000億円の経済的インパクト創出を目指します。

これら3つの成長戦略は相互に連動しており、いずれかが欠ければ「同舟共命型ビジネスモデルの確立」は成し得ません。三位一体の取り組みにより、地域と地域企業の持続的な発展に貢献していきます。



### 地域企業の「パートナー」として——新会社YMFGグロースパートナーズ設立

2025年7月、YMFGは、事業成長支援の中核を担う新会社「YMFGグロースパートナーズ」（以下、YMGP）を設立しました。これまでグループ内に分散していた「コンサルティング」「人材紹介」などの機能を一元化し、地域企業が直面する多様かつ複雑な経営課題に対して、固有の最適解をワンストップで提供できる体制を構築しています。▶ P34

YMGPは、単なる支援機関ではなく、地域企業の成長に深く関与する役割を担います。事業リスクを共有し、経営の現場

に寄り添いながら、企業の未来を共に描き、共に築いていく「パートナー」としての存在を目指します。人材・戦略といった多面的な支援を通じて、地域の中核を担う企業の創出と育成を加速させることが、YMGPの使命です。

この新会社の設立は、YMFGが「同舟共命型ビジネスモデルの確立」に本格的に踏み出した象徴的な一歩であり、「地域の豊かな未来を共創する」ための強力な推進力となると確信しています。

### 「他社は、他者ではない。」——人財こそ、未来を創る力

YMGPのウェブサイトには、「他社は、他者ではない。」というキャッチコピーが掲げられています。この言葉は、「同舟共命型ビジネスモデル」の理念を端的に表すものであり、私自身が銀行員として歩んできた中で抱いた理想を象徴するフレーズでもあります。

このビジネスモデルへの変革は容易ではありません。最も重要なのは「人財育成」です。どれほど優れた戦略があっても、実行するのは人であり、地域企業の「パートナー」として、当事者となるのも人です。そして、その成果を評価するのは我々ではなく、地域の皆さまです。今後5年間で、地域の皆さまから「頼れる存在」として評価いただけるよう、全力でその「人財」の育成に取り組むことが私の最大の使命であると考えています。責任は重大ですが、5年後の姿を想像すると、胸が高鳴ります。なぜなら、誰も見たことのない、新しい地域金融機関の姿を創り出すことができるからです。

「他社は、他者ではない。」——この言葉を胸に、地域と共に、YMFGの新たなビジネスモデルの確立に向けて、着実に歩みを進めてまいります。

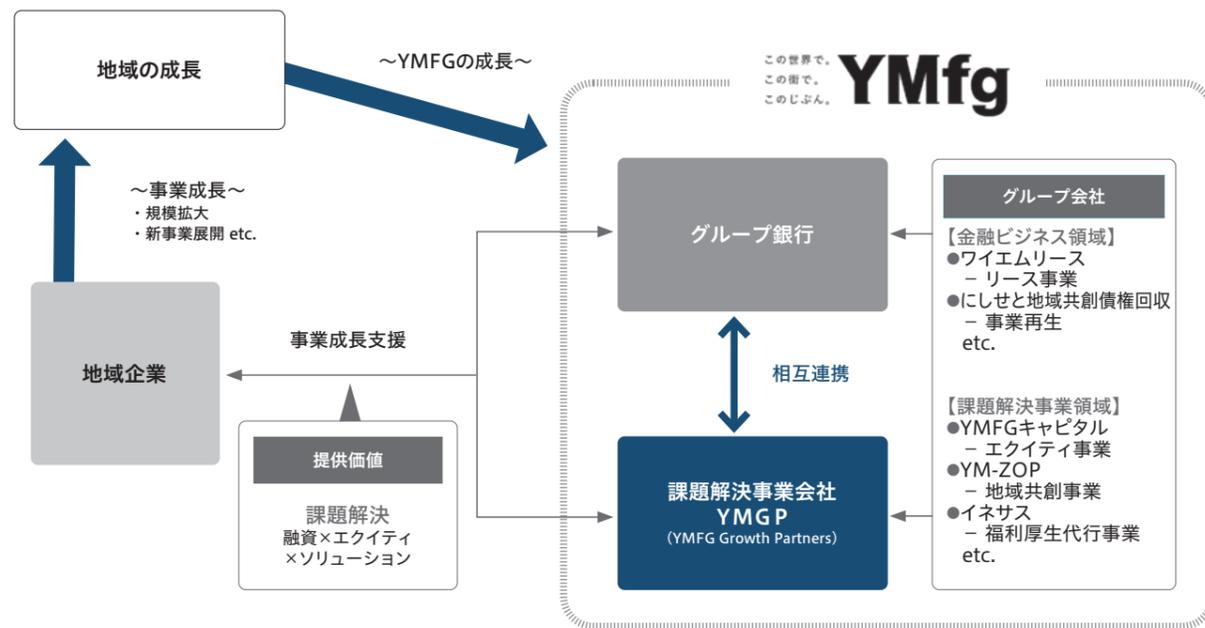


# 事業成長支援・事業経営戦略

## 目指すべき姿

- 事業リスクの共有を通じた「総合サポート」に重点を置き、価値を共創する「同舟共命型ビジネスモデル」が体现できている状態
  - ワンストップで最適解（ソリューションのベストミックス）を提供し、地域企業の事業成長（企業価値向上）に繋げる
  - 提供価値高度化と新たな回収エンジン（エクイティ）の実装により、新たな取引機会と収益源多様化を実現

## 事業成長支援における営業体制



YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）では、これまで銀行預貸金を中心としたお客さまの側面支援を主体としていたビジネスモデルから、総合的なサポート——すなわち、融資・エクイティ・ソリューションを複合的に組み合わせた支援を通じて、お客さまの複雑化する経営課題の解決を最大の提供価値とする「同舟共命型ビジネスモデル」への変革を目指します。

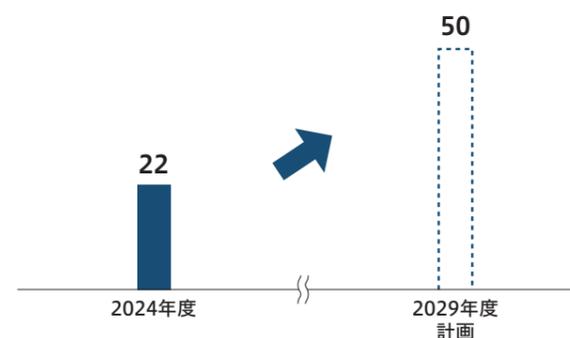
事業成長支援においては、事業リスクの共有を通じて、地域企業が直面する多様かつ複雑な経営課題に対応していきます。グループ内銀行と、課題解決を担うYMFGグロースパートナーズが相互に連携し、最適なソリューションを提供することで、地域企業の事業成長に繋がっていきます。

当社グループにおいては、地域企業への提供価値の最大化を主眼に、ソリューション機能の拡充を図るとともに、融資についても、事業成長や課題解決の一手段として位置づけ、高度な専門性を要する領域を中心に、引き続き高度化を志向していきます。さらに、地域企業の戦略策定などの前提となる

業界の全体像や、地域における業界の実態について、継続的な分析を通じて、よりの確な支援に繋がっていきます。

地域企業の企業価値向上が地域経済の活性化に繋がり、やがては中核企業の創出へと結実する——そのような好循環の構築を目指します。

### ▶ 成長支援事業粗利益（単位：億円）



## YMFGグロースパートナーズ

### ▶ 「課題解決事業会社」の設立

2025年7月1日、地域企業の成長をより一層支援していくため、グループ会社4社を再編し、事業成長支援の中核を担う新会社「YMFGグロースパートナーズ」（以下、YMGP）を設立しました。YMGPでは、地域企業の事業成長の実現に向けて、多様かつ複雑化した経営課題に対し、固有の最適解

を、ワンストップかつ機動的に提供する体制を構築しています。お客さまの経営課題の解決を最大の提供価値と位置づけ、戦略策定、業務効率化・DX支援、経営人材の紹介、投資助言など、異なる分野の専門性を融合したソリューションを提供していきます。



## YMFGグロースパートナーズ

提供価値を通じて、地域企業の事業成長（Growth）を実現  
当事者（=Partner）として地域企業の経営に深く関与

地域課題解決のプラットフォームへの進化を志向し、同舟共命型ビジネスモデルを体现する、地域企業の「グロースパートナー」

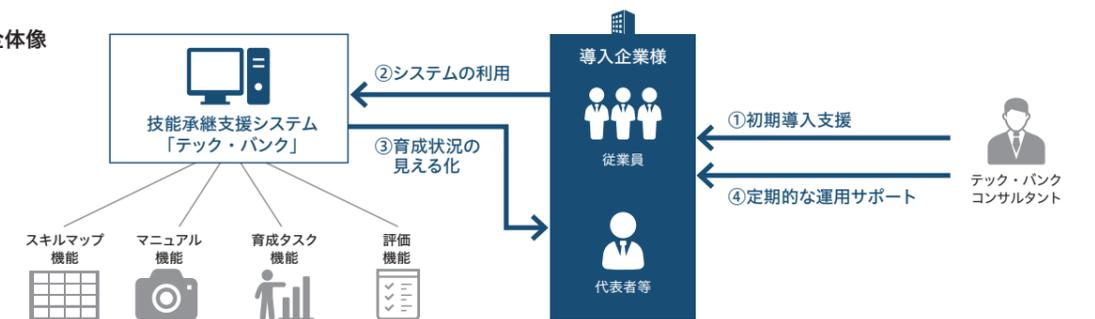
### ▶ 技能承継サービス「テック・バンク」

YMGPでは、新規事業提案制度「YMFG Growth」において初代グランプリを受賞し、ビジネス化された技能承継サービス「テック・バンク」の取り扱いを行っています。

テック・バンクは、製造業や建設業をはじめとするものづくり企業における従業員の技能承継という課題に対し、コンサルティングおよび技能承継支援システムの活用により解決を図る技能承継支援サービスです。

お客さまの円滑な技能承継に向けて、従業員の技能の見える化、作業手順やノウハウのばらつき標準化、従業員の育成に向けた育成管理や技能評価基準の構築を支援いたします。2024年10月のサービス開始以降、導入企業は増加しており、2025年6月末時点で25社の地域企業にサービスをご利用いただいております。

### ▶ サービス全体像



### ▶ 人材紹介による地域企業の経営課題解決

YMGPでは、経営層・ミドル層を中心とした「人材紹介」に加え、副業・兼業を希望する専門スキル保有人材を、必要なタイミングで柔軟に活用できる「Skill Sharing」および「YMプロシェアリング」のサービスを提供しています。前身であるYMキャリアの2019年の設立以降、地銀業界における人材紹介業務のフロントランナーとして、成約実績は現在に至るまで堅調に推移しており、地域企業の多様なニーズに応じたサービス提供を継続的に行っています。

今後も、地域企業の持続的な成長と競争力の強化に貢献すべく、最適な人材の提供を通じて地域経済の活性化に貢献していきます。

### ▶ 人材紹介成約実績（単位：件）



## 資産サポート戦略

### 目指すべき姿

- お客さまが大切にしている財産への想い（ゴール）の実現に向けた営業活動が軌道に乗っている状態
- 職域従業員のファイナンシャル・ウェルビーイング向上に貢献できている状態

### お取引先企業オーナー等への取り組み

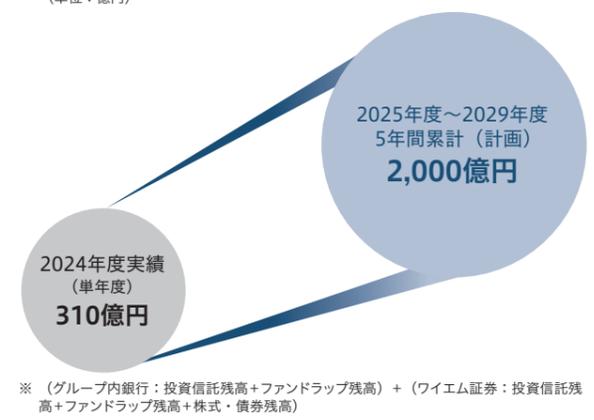
#### ▶ ウェルスマネジメント

ウェルスマネジメントでは、企業オーナーを含むお客さまに対し、担当者がお客さまを深く理解したうえで、非金融資産を含むオールアセットを把握し、その全体像に基づいたアドバイスを実施します。お客さまが大切にしている財産への想い（ゴール）の実現を支援するとともに、ゴールに基づいた定期的なフォローアップを行うことで、お客さまの満足度向上を図り、ファミリー単位へのリレーション拡大に繋げていきます。

これらの取り組みにより、お客さまの資産の成長・保身を通じた次世代への富の承継や、生活の質の向上を目指した資産の最適化、さらに不動産活用・相続等の課題の解決などを実現していきます。

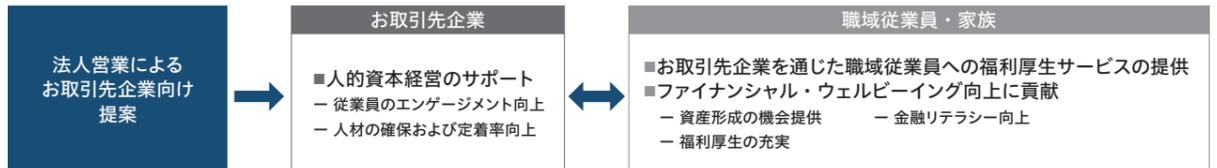
#### ▶ お客さまのグループ預かり資産残高<sup>※</sup>の純増額

(単位：億円)



### お取引先企業の従業員・ご家族への取り組み

#### ▶ ウェルビーイング



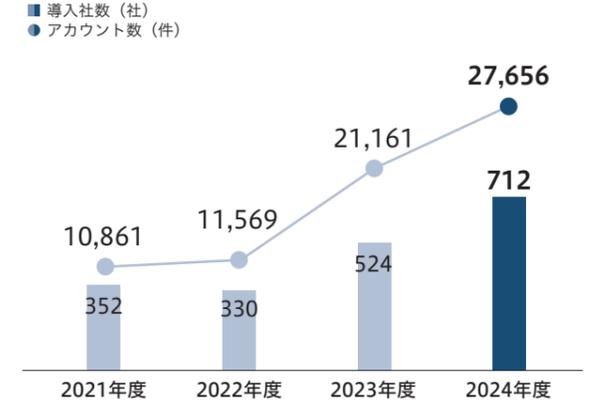
ウェルビーイングでは、福利厚生の充実などを通じて、お取引先企業の人的資本経営に貢献していきます。また、スマートフォンアプリなどを活用し、従業員のファイナンシャル・ウェルビーイング向上に資するサービスを、職域従業員およびそ

のご家族に効率的に提供することで、金融リテラシーの向上にも寄与します。こうした取り組みにより、従業員とご家族のウェルビーイング向上が、地域企業の成長や地域共創に繋がるという好循環を実現していきます。

#### ▶ 福利厚生代行サービス

当社グループの子会社であるイネサスは、地域において、地域循環型の福利厚生サービスのプラットフォームを提供しています。本プラットフォームでは、地元の飲食店や商店に加盟店としてご参加いただき、クーポンなどのサービス内容を登録していただきます。これにより、イネサスの福利厚生サービスを導入した地域企業の従業員およびそのご家族が、登録されたお得なクーポン等を利用できる仕組みとなっています。サービス導入企業数は順調に増加しており、当社グループは、地域循環型の本プラットフォームを今後も積極的に展開することで、持続可能な地域経済の成長に貢献していく方針です。

#### ▶ 福利厚生サービス導入社数および利用者数推移



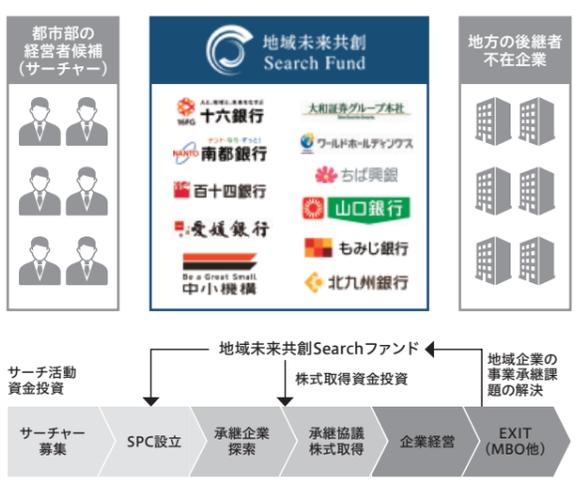
### 事業承継支援・スタートアップ支援

#### ▶ Searchファンドの活用

Searchファンドは、優秀な経営人材（サーチャー）を地域に呼び込み、地域企業の事業承継をはじめ、過疎化や若手人材の不足といった多様な社会課題の解決を図ることで、企業の成長と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ました。2020年には北九州市において第1号案件を実現し、2023年には山口県において地域中核企業の事業承継を成功させるなど、これまでに累計9社の事業承継を支援してまいりました。

今後も、地域企業が直面する後継者不在という構造的な課題に対する有効な解決策の1つとして、Searchファンドの活用を積極的に推進していく方針です。

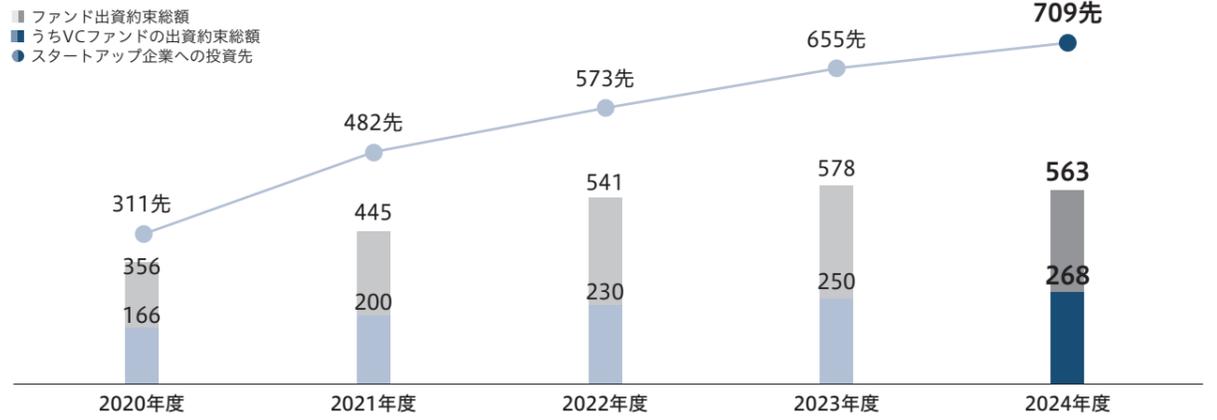


#### ▶ スタートアップ企業に対する支援

将来有望なスタートアップ企業に対して、当社グループの投資専門子会社であるYMFGキャピタルや、外部のベンチャーキャピタル (VC) ファンドを通じて、積極的に投資を行っております。これらの投資活動は、単なる資金提供に留まらず、スタートアップ企業が有する先進的な知見や革新的なサービスを、地域が抱える社会課題の解決や、地域企業の事業成長支援に活用することを目的としています。

とりわけ、スタートアップ企業の柔軟な発想やテクノロジーを地域に取り入れることで、地域のイノベーション創出や経済の活性化に繋げることを目指しており、当社グループはその橋渡し役としての機能を果たしています。今後も、地域社会の持続可能な発展に資するスタートアップ企業との連携を強化し、地域経済の新たな価値創造に貢献してまいります。

#### ▶ ファンド出資約束額と投資先 (単位：億円)



### 同舟共命型ビジネスモデルを体現する取り組み

当社グループは、山口県下関市に本社を置く、創業100年を超える歴史を持つ船具商社である株式会社シモセンに対して、YMFGキャピタルが運営するElixir2号ファンド投資事業有限責任組合<sup>※</sup>を通じて、出資を実施しました。

この取り組みを通じて、当社グループは、株式会社シモセンがこれまで築いてきた事業および経営基盤のさらなる成長を支援し、地域経済の活性化にも貢献してまいります。

この出資により、当社グループは、同社と事業リスクを共有するとともに、同社が推進する組織体制の強化に向けた取り組みに対して、当社グループから人材を派遣し、さらにYMFGグループパートナーズが参画することで、支援を行っています。

※Elixir2号ファンド投資事業有限責任組合 YMFGキャピタルが運営、山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行が出資する、主に山口県・広島県・福岡県に本社を置く事業者を投資対象とし、投資先企業の事業成長や事業承継支援を目的としたファンド

# 社長CEO×有識者 座談会



GLIN Impact Capital合同会社  
マネージャー  
**中尾 有希**  
サステナブル経営・インパクト創出コンサルティング等を手掛けるGLIN Impact Capital合同会社にて、主に金融機関、PEファンド向けに、サステナビリティ戦略立案や推進、投融資先へのエンゲージメント支援、インパクト志向の投資・経営の支援等を提供。

代表取締役社長CEO  
**棕梨 敬介**

早稲田大学大学院  
会計研究科客員教授  
**柳 良平**  
非財務資本と企業価値を繋ぐ「柳モデル」を提唱。職歴としては、銀行支店長、メーカーIR・財務部長、UBS証券エグゼクティブディレクター、エーザイ専務執行役CFO（2022年6月迄）等を経て現職。

## インパクト会計を活用して、地域共創と企業価値向上を実現する

社長CEOの棕梨が、早稲田大学大学院会計研究科客員教授の柳良平氏をお招きし、GLIN Impact Capitalコンサルティングチームマネージャーの中尾有希氏の司会進行のもと、YMFGが実施した地銀初となる「インパクト加重会計」の手法を用いた非財務領域の可視化、そしてYMFGの独自算出モデルである「地域との経済的インパクト」についての対談を実施しました。

※インパクト会計：企業が生み出す社会的インパクトの定性・定量の評価手法の総称（一般的に使われる広義のインパクト加重会計を含む）  
 ※インパクト加重会計：企業の事業活動や提供製品/サービスが社会や環境にもたらす社会的インパクトを、プラスとマイナスの両面から総合的に金額に換算する手法。製品/サービス・雇用・環境の社会的インパクトを対象として売上収益・EBITDAとの比率を算出することで、自社の経年変化だけでなく、他社・他製品/サービスとの比較などに利用することが可能。（ハーバード・ビジネス・スクールのインパクト加重会計イニシアティブ（IWIプロジェクト）で創出された概念であり狭義）

### なぜ、インパクト加重会計、柳モデルを導入したのか

**中尾**：まずは、柳教授に「インパクト加重会計」と「柳モデル」についてご説明いただきたいと思います。

**柳**：昨今、「企業価値」の過半は非財務資本、あるいは無形資産に依拠すると言われるようになってきました。そうした中

で、インパクト投資の父と呼ばれるロナルド・コーエン卿などが、投資判断を行う際には従来型のリスクとリターンによってファイナンシャルな解析をするだけでなく、環境、製品、雇用等々、企業が社会に対して及ぼす影響度（インパクト）を加味して判断すべきだと唱え始めたのです。つまり、企業が社会に対して及ぼす影響度を数値で測ろうというのが「インパクト加重会計」のスタートになります。その後、アメリカではIFVI（International Foundation for Valuing Impacts：国際組織Capitals Coalitionと2025年末に合併予定）が、ヨーロッパではVBA（Value Balancing Alliance）が中心となってインパクト加重会計に取り組んでいます。2019年には、借越ながら日本発の試みとして、企業のESG活動のKPIと企業価値の代理変数としてのPBR（株価純資産倍率）の相関関係を重回帰分析で測っていく「柳モデル」が始動。現在、100社近くの企業に採用していただいています。この柳モデルは、米欧が推進するインパクト加重会計と相互補完するも、アプローチが異なり、「企業内」で行われるESG活動の価値とPBRとの相関を見ていくことになります。

**中尾**：非財務の部分を定量化する、数値化するという難易度の高いチャレンジに、企業が取り組む意義についてはどのようにお考えでしょうか。

**柳**：一言で言えば、ESGの「G」の部分である「受託者責任」です。企業にとって受託者責任はガバナンスの根幹であり、長期的・持続的に企業価値を維持、向上させていくことで担保されると私は捉えています。先に述べたように、企業価値の過半は非財務資本、あるいは無形資産に依拠するのであれば、その見えない価値を可視化してステークホルダーに説明していくという「アカウンタビリティ」は当然重要になりますし、それによってステークホルダーの理解を得ることが企業価値の向上に繋がるのではないのでしょうか。

**中尾**：受託者責任、企業価値の向上というキーワードが出てきましたが、YMFGは地域金融機関で初めて3年前からインパクト加重会計にチャレンジし、柳モデルをベースに「従業員インパクト」の定量化を実現しました。棕梨社長、この試みの意義についてはどのように捉えていらっしゃいますか。

**棕梨**：柳教授が「企業価値の過半は非財務資本、あるいは無形資産」とおっしゃったことに照らせば、私たちYMFGにとって極めて重要な非財務資本は「人財」になります。つまり、グループ全体の企業価値を高め、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」への転換を一步前に進めるためには、それに対応していく人財力の強化が不可欠です。これは経営における重要なテーマであり、「従業員インパクト」の数値化は、そ

の実現に向けた必要なピースであると考えています。また、地域金融機関はその活動内容が類似して見えがちであり、特色が伝わりにくいという課題があります。だからこそ、私たちの取り組みの違いや独自性について、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにお示しすることは、我々の義務でもあると考えています。

**柳**：従業員インパクト（雇用インパクト）は「人件費」をベースに考えていきますが、棕梨社長がおっしゃったように、人財は非財務資本であり、私たちも人件費は「費用」ではなく、価値を創出するための「投資」だと理解しています。そのうえで実際の数値化に際しては、男女の賃金差、女性管理職比率、社員数の男女比等の実態を把握し、調整を行います。さらに、地域社会の雇用創出にどの程度貢献しているかを数値化していきます。

YMFGの場合、数値化して、適切な打ち手を選択することで、おおよそ230億円強の人件費に対して150億円強の従業員インパクトを創出していますので、従業員インパクトを人件費で割ることで算出される「人財投資効率」は65%を超えています。この数字は公式にインパクト会計を公表している日本企業の中でトップクラスの数字です。また、人種差の調整が強く働くアメリカの平均は50%台と言われていますので、アメリカ企業と比べても、YMFGの企業価値の源泉を担う人財の質、人財投資へのリターンは極めて高いと証明されたこととなります。

**棕梨**：柳教授がおっしゃるように、数値化することで、経営陣としてもDE&Iを進めるための打ち手が明確になり、女性だけでなく、男性にとってもより働きやすい職場の実現に一步前進したと考えています。数値が全てではありませんが、2022年3月末には1.2%だった女性管理職比率は、2025年3月末には8.2%まで上昇するなど、定量的にも改善が明確に表れてきています。



社長CEO×有識者 座談会

地域創生プロジェクトによる「経済的インパクト」算出の意義

中尾：続いて、地域創生プロジェクトによる経済的インパクトのお話を伺ってきたいと思います。棕梨社長、これはどのような取り組みなのでしょう。

棕梨：まず、YMFGが公表している「地域との経済的インパクト」は、柳教授、アビームコンサルティング、そして山口大学との連携のもと、独自の算出モデルとして構築したものです。地域と共に創り上げたプロジェクトが地域に与えた影響を定量的に算出したものであり、「エンパワメント：関係者の無償活動の価値」「プロモーション：視察や観光客増加による波及効果」「地域価値向上：地価上昇などの地域資産価値の増加」「地域経済活性化：店舗集積などの二次波及効果」の4つの要素から構成されています。▶ P42



柳：IFVIやVBAが推進する「インパクト加重会計」の考え方と、私たちが普段目にする「経済効果」は似て非なるものですが、YMFGが計測した経済的インパクトはその中間に位置していると考えるとわかりやすいかもしれません。一番の特徴を挙げると、単なる経済効果だけでなく、関わった人々へのエンパワメント、社会貢献への意思、一言で言えばインパクト投資の要諦であるintentionality、つまり「魂がこもっているか否か」を測定する試みになります。

棕梨：その意味では、今回、「山陽小野田市LABVプロジェクト」と「長門湯本温泉再生プロジェクト」について、経済的インパクトという観点から分析したことは、私たちのパーパスである「地域の豊かな未来を共創する」の本気度および実現度を測る試みでもあると捉えています。たとえば、まちづくりのような案件は短期的な収益という形での成果が見えにくく、長期的なプロジェクトとなることが多いため、時間経過とともに、ステークホルダーの間で「自分たちのやっていることは地域のためになっているのだろうか」という不安や疑問が生じがちです。そのため、今回のように、数値化するだけでなく、2025年度からの10年間で累計1,000億円の経済的インパクトを地域にもたらすという目標を設定することで、今まで以上に説得力をもって地域の様々なプレイヤーの方々と巻き込みつつ、数値にコミットしながらプロジェクトを推進することが可能になると考えています。

中尾：まさに新中計で掲げる「地域課題解決のプラットフォーム」を体現するようなチャレンジだと感じました。柳教授、

TOPICS

従業員インパクト

当社グループでは、企業が従業員に支払った給与が、社会に対してどのような正または負のインパクトをもたらしたかを示す「従業員インパクト」を、地域金融機関として初めて算出しました。「賃金の質」「従業員の機会」「ダイバーシティ」「地域社会への貢献」の4項目で評価を行い、2024年度には154億円の従業員インパクトを創出しています。

「従業員の機会」および「ダイバーシティ」の項目においてマイナスの評価となっていますが、当社グループではDE&Iに基づく各種人事施策に取り組んでおり、両項目も改善傾向にあります。

新中計では、こうした取り組みをさらに加速させ、従業員インパクトの一層の拡大を目指します。

▶従業員インパクト (単位：億円)

項目		2021年度	2024年度	改善率
賃金の質	- 総賃金から男女賃金格差を減じた金額	164	173	6%
従業員の機会	- 男女による昇格機会の格差	▲21	▲13	39%
ダイバーシティ	- 男女による雇用の格差	▲15	▲10	34%
地域社会への貢献	- 地域社会の雇用創出へ貢献した金額	3	3	±0%
インパクト合計		130	154	18%

ESGやサステナビリティの目標を掲げる企業は増加傾向にありますが、このような経済的インパクトについて目標を設定している企業はどのくらいあるのでしょうか。

柳：そもそもその前提となる、インパクト会計を開示している企業はごくわずかであり、目標を設定している企業に至っては数えるほどしかないのが現状です。そのため今回YMFGが、パーパス実現の担い手である社員の従業員インパクトを計測し、さらに地域創生の具体的なプロジェクトの経済的インパクトを測り、中長期の目標として1,000億円という数値を掲げることで「社会的価値」と「経済的価値」の連関を示した点には大きな意義があります。さらに言えば、インパクト会計の基本原則である「Measurability」「Additionality」「Materiality」の3つを満たしていることも特筆すべき点です。簡略化してお伝えすると、「Measurability」は計測可能か否か、「Additionality」はYMFGだからこそできる追加的な価値創造であるか否か、「Materiality」は企業および地域社会にとって重要か否かがポイントになります。今回に関しては、数値化にチャレンジし、

地域と地域の人々を熟知しているYMFGだからこそその地域創生プロジェクトを立ち上げ、YMFGと地域双方にとって重要なインパクトといえる1,000億円規模の効果を狙っていることを考えれば、この3つの原則を満たしていると言って差し支えありません。

棕梨：地域との経済的インパクトに関しては、初期段階では社員よりも社外の方々からの反響が大きく、自治体や民間企業の方から多くのお問い合わせをいただき、この経済的インパクト算出に対する関心の高さを実感しました。こうした外部からの反応が、社員のモチベーション向上に繋がり、自らの活動に誇りを持って取り組むようになることで、地域との経済的インパクトがさらに高まり、結果として、従業員インパクトにも良い影響を及ぼす——そうした好循環を生み出していきたいです。社員一人ひとりが、自分たちの取り組みの価値を認識し、誇りを持てるような組織にしていきたい。今回の地域との経済的インパクトの算出は、その実現に向けた大きな一歩だと考えています。

今後の展望～インパクトと企業価値を結びつけるロジックの構築へ～

中尾：最後に、棕梨社長にはインパクト会計を活用した今後の展望について、柳教授にはYMFGに期待することをお聞きしたいと思います。

棕梨：まだ道半ばではありますが、インパクト会計、具体的には従業員インパクト、地域との経済的インパクトの可視化は、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの情報の非対称性を解消することに繋がると考えています。最終的には、こうしたインパクトが企業価値向上にどう繋がるのか、その因果関係を明確にし、お示しすることが非常に重要です。そのためにも、今後さらにデータの蓄積を進めながら、インパクトと企業価値を結びつけるロジックの構築に取り組んでいきます。私たちが現在できていること、できていないことを、ステークホルダーの皆さまに正しく認識していただき、できていない点については、数値に基づいてどのように取り組んでいくかを対話の中で丁寧にご説明し、実行していく——こうしたPDCAサイクルを継続的に回していくことで、さらなる企業価値の向上を図ってまいります。

柳：インパクト会計について「Impact Journey」という言い方をすることがありますが、非財務資本の可視化において絶対的な解がない今、目的地はまだ遠く、私たちは旅の途中です。だからこそ、地域金融機関初の試みをYMFGがしたように、様々な業界でファーストペンギンが登場することを願っています。私は日本企業のPBRは過小評価されていると考えており、YMFGがそうしたように、人的資本の価値、社会貢献の度合いを可視

化、定量化できれば、やがては世界平均と同程度のPBR2倍か、それ以上の国に日本はなれると信じています。その先駆けとして、私はYMFGには、スウェーデンの奇跡の銀行「Svenska Handelsbanken」のようになりたいと思います。この銀行は「脱予算経営」で有名で、予算やノルマもなく、権限についても支店長に委譲しているにもかかわらず、「同業他社平均のROEを上回る」というKPIだけで、知る限りPBR1倍割れを起こしたことがありません。何故ならば、人的資本経営ができているからです。もちろん、背景も置かれた状況も違いますが、インパクト会計を活用して、人的資本経営のさらなる推進、そして新しいビジネスモデルを構築していただけることを願っています。



# 地域共創戦略

## 目指すべき姿

- “まちづくり”を注力事業として取り組み、5年後には「地域との経済的インパクト累計額：300億円」を達成し、10年後の「経済的インパクト累計額：1,000億円」に向けた案件組成が進んでいる状態
  - 交流創出、次世代が安心して暮らせる持続可能なまちづくりを目指し、「観光」「面的再生」「インフラ整備」に注力

## YMFG中期経営計画(2025年度～2029年度)における戦略

地域に企業が多数存在するだけでは、真に豊かな地域とは言えず、インフラ整備や交流人口の増加など、地域における「面」的なまちづくりの視点が不可欠です。そこで、当社グループがこれまで先駆けて取り組んできた地域共創分野のノ

ウハウを活かし、「観光」「面的再生」「インフラ整備」などの“まちづくり”に注力することで、5年後に累計300億円、10年後には累計1,000億円の経済的インパクト創出を目指します。



### ▶地域との経済的インパクト

2015年の地方創生コンサルティングを手掛けるYMFG ZONEプランニング（以下、YM-ZOP）設立以降、当社グループは他地域金融機関に先駆けて地域共創事業に取り組んでおり、数年前よりそうした売上等では測れない非財務領域の取り組みを可視化し、財務的価値との関連性を示すことにチャレンジしてきました。

そうした中、この度、早稲田大学の柳教授やアビームコンサルティングならびに包括連携協定を結ぶ山口大学と連携し、地銀初となる独自の算出ロジックの構築に至りました。

計算モデルは企業が社会や環境にもたらす影響を算出する「インパクト会計」の手法を取り入れたものであり、当社グループの提案により、地域と共に創り上げたプロジェクトが地域へ与えた影響を定量的に算出するものです。

本モデルで当社グループがこれまで取り組んできたプロジェクトの効果を金額換算したところ、「山陽小野田市LABVプロジェクト」は総額87億円、「長門湯本温泉再生プロジェクト」は総額13億円となり、インパクト総額は100億円となりました。

### ▶YMFGのインパクト可視化の取り組み

年度	取組内容	地域への経済的インパクト						
2022年度	地銀初となる「インパクト加重会計」の算出に着手し「従業員インパクト」を算出							
2023年度	YM-ZOP、YMキャリア、地域商社やまぐち、イネサスの4社について、売上に表れない地域への影響を可視化することを目的に「製品インパクト」の算出にも挑戦 ↓ 地方創生やまちづくりを主な業務とするYM-ZOPの活動については、既存の「製品インパクト」のロジックでは定量化が難しいという課題が発生	<table border="1"> <tr> <td>山陽小野田市LABVプロジェクト ▶P44</td> <td>87億円</td> </tr> <tr> <td>長門湯本温泉再生プロジェクト ▶P42</td> <td>13億円</td> </tr> <tr> <td>2プロジェクトインパクト総額</td> <td>100億円</td> </tr> </table>	山陽小野田市LABVプロジェクト ▶P44	87億円	長門湯本温泉再生プロジェクト ▶P42	13億円	2プロジェクトインパクト総額	100億円
山陽小野田市LABVプロジェクト ▶P44	87億円							
長門湯本温泉再生プロジェクト ▶P42	13億円							
2プロジェクトインパクト総額	100億円							
2024年度	早稲田大学の柳教授やアビームコンサルティングならびに山口大学と連携し、YMFG独自の算出ロジックを構築							

2プロジェクトのような事例を生みだし、**1,000億円\***の経済的インパクトを与える

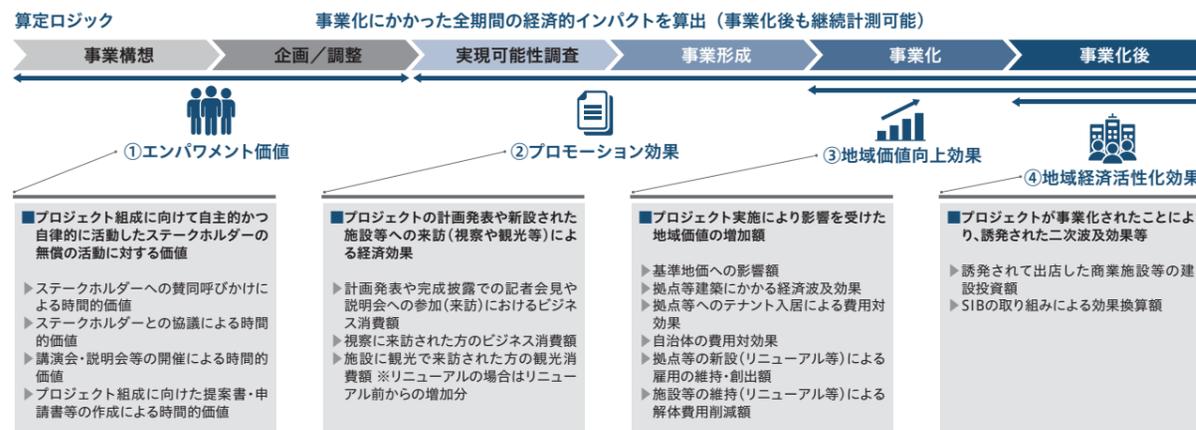
※2025年度以降、10年間の累計金額

### ▶経済的インパクトの算出

具体的な算出方法としては、地域再生プロジェクトを時系列に沿って4要素に分けて測定します。

企画段階では、各主体が事業実現に向けて自主的に活動した無償活動の価値（エンパワメント価値）、事業形成段階では視察や観光客増などによる効果（プロモーション効果）を算出。

事業化して以降の効果は、地価への影響を中心とした効果（地域価値向上効果）、近隣への店舗集積などの効果（地域経済活性化効果）を計算し、これら4要素の合計額を「地域との経済的インパクト」として算出します。



### 地域共創を実現する取り組み～観光～

地域における重要な観光資源の維持・発展に取り組む、経済循環を促進することで魅力を高め、持続可能なまちづくりに貢献します。

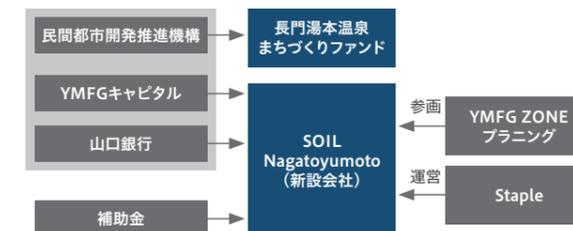
### ▶長門湯本温泉の旅館再生事業 経済的インパクト13億円

山口県で約600年の歴史を有する温泉郷・長門湯本温泉において、老舗旅館「六角堂」が、事業承継の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」を活用して、株式会社Staple（広島県尾道市）と共に株式会社SOIL Nagatoyumotoに共同出資し、「六角堂」の事業承継を実現しました。

本件は、グループ3社（山口銀行、YM-ZOP、YMFG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きました。

2025年3月には、客室・サウナ・レストラン・アクティビ

ティセンター等を備えた複合施設「SOIL Nagatoyumoto」（写真）として開業。“温泉街とつながる宿”をコンセプトに、施設内で完結するのではなく、長門湯本温泉の街並みや自然環境、地域の人々との繋がり・交流の機会を創出することを目指しています。



地域共創戦略

地域共創を実現する取り組み～インフラ整備～

地域の社会課題解決に向けて、官と民が連携することで、地域のニーズに応じた解決策を見出し、より良い社会の実現を目指します。

▶ PPP/PFIプラットフォームの運営

PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）／PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）は、公共施設やサービスの提供において、民間の資金やノウハウを活用する官民連携の手法です。

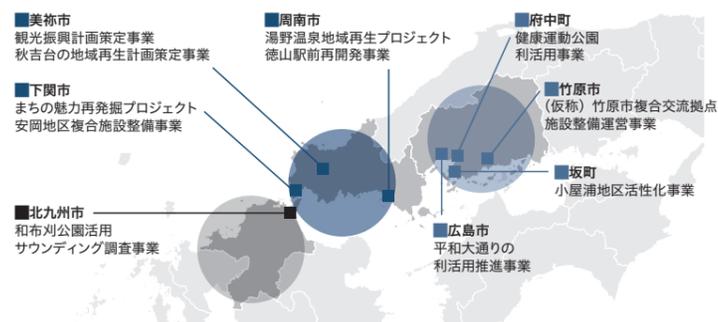
YM-ZOPIは、国土交通省よりPPPパートナーとして認定されており、2018年から運営する山口・広島・北九州の3地域におけるPPP/PFI地域連携プラットフォームの運営を通じて、官民連携による公共施設の整備・運営事業などを推進し、地域課題の解決に貢献しています。

2020年からは、国土交通省が設置する地方ブロックプラ

ットフォームの運営を受託するなど、さらに専門的な支援体制を構築しております。今年度は運営対象が全国となり、官民連携に関する全国自治体への情報提供や普及啓発を進めていく予定です。

また、インフラ分野の老朽化や人材不足といった課題に対応するため、「インフラPPP研究会」を立ち上げ、自治体や民間事業者との情報共有や課題解決に向けた取り組みを進めています。国土交通省が推進する、上下水道などで設備の管理と更新を一体化させて管理する「ウォーターPPP」などの制度も活用し、自治体の導入支援や仕組みづくりを通じて、官民連携の普及と案件形成を後押ししています。

▶ 取組事例 これまでの官民連携によるPPP/PFI、まちづくり事業の実績（一部）



官民連携（PFI）により整備された下関市 やすらガーデン（安岡地区複合施設整備事業）

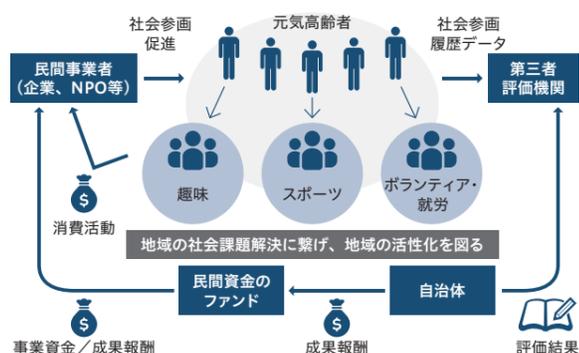
▶ SIB(Social Impact Bond)の活用を促進する取り組み

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

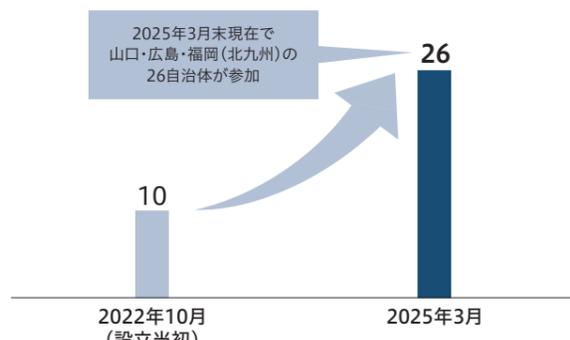
通じた具体的な案件形成に寄与することを目的としており、事例研究を交えた勉強会などを定期的に開催しています。

2022年12月には広島県福山市、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。2025年7月には、SIB研究会の構成員である山口市において「山口市ずっと元気・PFSプロジェクトに係る業務委託」の公募が開始され、美祿市では「令和7年度地方公共団体による成果連動型民間委託契約方式に係る事業案件形成支援事業」に採択されており、地域への広がりを見せています。

▶ SIBの取り組みイメージ（SIBを活用した介護予防事業の事例）



▶ SIB研究会参加自治体数の推移



地域共創を実現する取り組み～面的再生～

地域課題を踏まえ、単なる施設の建て替えに留まらず、関係・交流人口の増加や活気を生み出すための官民によるまちづくりに取り組みます。

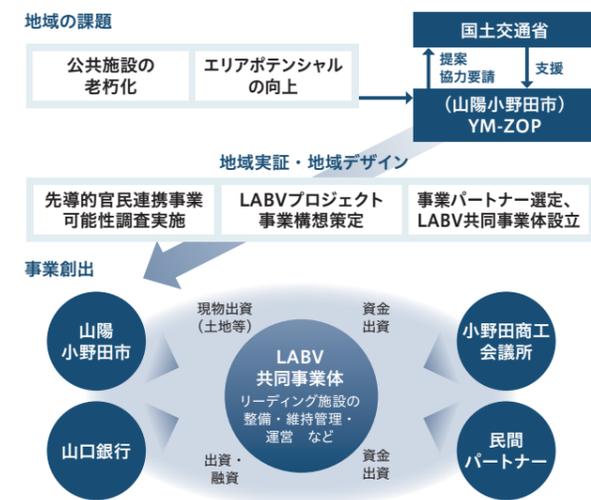
▶ LABVを活用した山陽小野田市の取り組み 経済的インパクト87億円

LABV（Local Asset Backed Vehicle：官民協働開発事業体）は、自治体が保有する土地の現物出資と、民間事業者等による資金出資を組み合わせる共同事業体によって、官民連携で事業を推進する手法です。

2018年より山口県山陽小野田市において、施設の老朽化、まちの賑わい創出等の地域課題に対応するため、YMFから山陽小野田市への提案により、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を進行させました。2024年4月には、核となる複合施設「A-SQUARE」（写真）がオープン。これにより周辺に飲食店が誘致され、基準地価が県内でも数少ない上昇地点となるなど、その経済的インパクトは87億円と算出されました。こうした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。

▶ 山陽小野田市におけるLABV構造



TOPICS

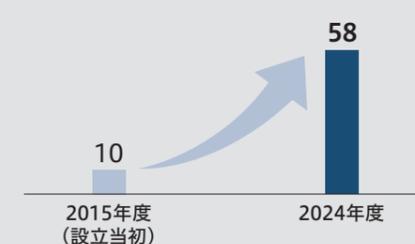
YM-ZOP10周年

YM-ZOPIは、地方創生元年とされる2015年に設立され、今年で設立10周年を迎えました。「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、これまで、自治体・民間企業・大学などと連携協定を締結し、地域と共に課題解決に取り組む体制を整備してきました。現在では、25の自治体を含む計58の連携協定を締結しており、地域共創のプラットフォームとしての役割を着実に広げています。今年7月には、これまでまちづくり事業に携わってきた行

政・民間企業の関係者約100名を招待し「設立10周年記念感謝の会」を開催。「地域とともに取り組むまちづくり」をテーマに、共にまちづくり事業を推進してきた山陽小野田市長をはじめとするキーマンらとともにトークセッションを行い、地域発展に向けた多角的な視点から意見交換がなされました。また、「地域との経済的インパクト」を関係者に示すことで、さらなる連携強化への気運が高まるイベントとなりました。



▶ YM-ZOP連携協定先の推移



# 事業ポートフォリオ戦略

## 目指すべき姿

- 資本の効率性を志向したRORAマネジメントの実践により、お客さまの事業成長と当社グループの経済的価値を両立
- 「金利のある世界」に適応し、個人・法人問わず、預金商品関連の提供価値を向上
- 積極的な資産入れ替えにより、安定的にキャピタル収益が計上できる有価証券ポートフォリオを構築

## YMFG中期経営計画(2025年度～2029年度)における戦略

これまでのマイナス金利下において、当社グループを含む各金融機関は、貸出金の利ざや縮小等により収益環境が厳しく、貸出金残高などの「量の拡大」や収益構造の多様化、非金利収入の強化などに努めてきました。

しかしながら、2024年に日本銀行が長らく続けてきたマイナス金利政策を解除したことにより、国内の金融環境は大きな転換期を迎えました。その後、2度の追加利上げも実施されたことで、貸出金利と預金金利の差が拡大し、金融機関の本業収益である利ざやの改善が進んでいます。これにより、従来の金融ビジネスが再び収益の柱としての役割を強めつつあり、当社においても金融事業の収益力向上がYMFG中期経営計画(2025年度～2029年度)(以下、新中計)最終年度の目標である「当期純利益600億円」達成に向けた重要なドライバーとなっています。

当社グループでは「事業ポートフォリオ戦略」として、「貸出金運用強化」「有価証券運用強化」「預金増強」の3つを重点テーマとして掲げています。

### ▶ 貸出金運用強化

これまでのように「量の拡大」だけを目指すのではなく、

RORAマネジメントを通じて低RORAの資産を削減し、高RORAへの入れ替えを加速させることで収益性の改善を図ります。

加えて、半導体関連およびその周辺事業、シップファイナンス、ストラクチャードファイナンス、住宅ローンなど、注力分野を明確化して重点的に取り組むことで、成長市場の効率的な囲い込みを行います。

### ▶ 預金増強

「金利のある世界」において、これまで以上に重要となる預金の獲得に向け、「店舗戦略」×「営業体制」×「商品・キャンペーン」の3つを軸に、お客さまのニーズに合致した預金商品の提供を行ってまいります。

### ▶ 有価証券運用

積極的な有価証券の入れ替えを行うことで、国内債券を中心に膨らんでいる評価損を評価益に転換します。これによりYMFG中期経営計画2022(以下、前中計)の3年間で構築した安定的なインカム収益体制をさらに強化し、キャピタル収益も含めた安定収益を確保できる体制を目指します。

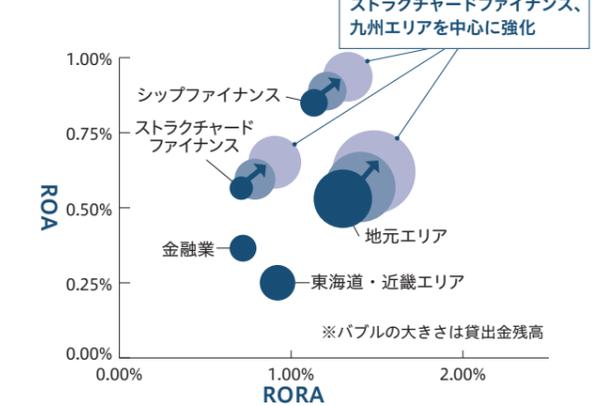
## 取り組み

### ▶ RORAマネジメントの実践

資本コストを上回るROE達成に向けた取り組みとしてRORAの改善に注力しています。中でも貸出金ポートフォリオをアセットクラスごとに分類・可視化し、RORAとROAの2軸で評価することで、アセットクラス別の特性の把握・注力分野の決定などを行っています。

新中計においては、従前より取り組んできたシップファイナンスやストラクチャードファイナンスの強化に加え、九州を中心とした半導体関連需要についてもRORAを踏まえ、積極的に取り込むことで、収益性の高い貸出金の拡大に繋げていきます。

### ▶ 貸出金ポートフォリオ



### ▶ 店舗および預金戦略

お客さまとの接点の創出の場となる営業店舗は、今後ますます重要な位置付けとなります。これまでのように、店舗の統廃合による経営効率化を追求するのではなく、各店舗を取り巻く環境や求められる役割に応じて、フレキシブルな店舗戦略・運営が求められます。新中計においては、インターネット支店、機能特化型店舗の出店を含めた店舗再配置などを実施していきます。

また、当社グループ内銀行である北九州銀行では、2024年12月、預金金額に応じて宝くじを進呈する「宝くじ付き定期預金」の取り扱いを約3年ぶりに開始しました。その他、地元プロチームを応援する定期預金や、法人のお客さま向けには、お預けいただいた金額の0.2%相当を上限として、お客さまが指定された地方公共団体や学校、社会福祉法人などに当社グループ銀行が寄付を行う「寄付型定期預金」の取り扱いを開始するなど、お客さまの幅広いニーズに合わせた預金商

品を提供しております。

店舗戦略と預金戦略を連動させることで、収益の源泉となる預金の効率的かつ効果的な獲得を目指します。

### ▶ 山口銀行唐戸支店イメージ図(2026年1月完成予定)

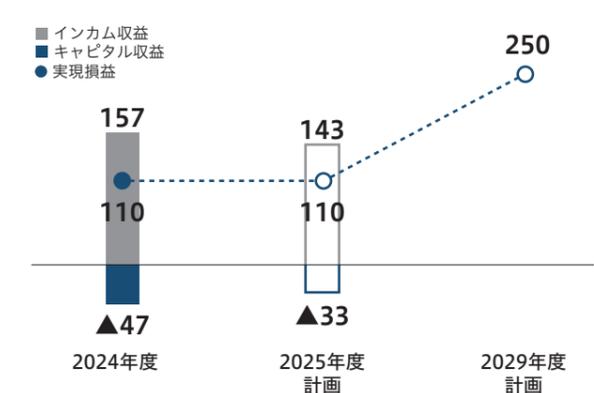


### ▶ 有価証券運用戦略

前中計期間中は、キャピタル収益に依存したボラティリティの高い収益構造から脱却し、安定的なインカム収益の確保を可能にするため、ポートフォリオの再構築に努めました。新中計においては、こうした安定的なインカム収益体制をさらに強化し、キャピタル収益も含めた安定収益を確保できる体制を目指します。

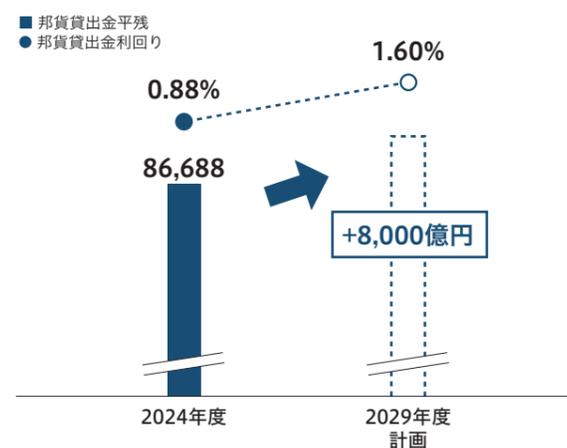
また、市場変動による評価損益悪化を抑制した運用を行うとともに、将来の実現損益安定化のため含み益の蓄積を図ることで、国内債券を中心に膨らんでいる評価損の解消およびプラスへの転換を図っていきます。

### ▶ 純投資部門実現損益(3銀行合算)

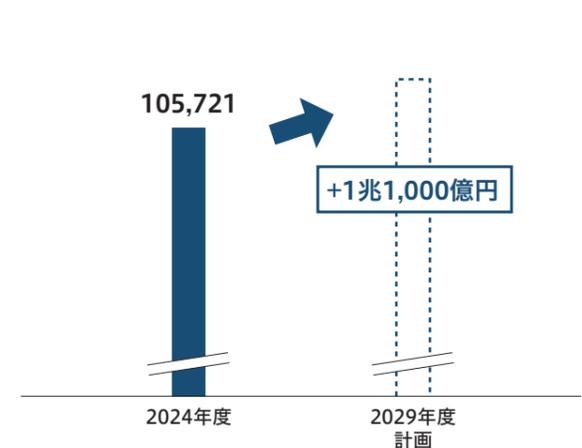


## 主要KPI

### ▶ 邦貨貸出金平残および利回り(単位: 億円)



### ▶ 預金残高(単位: 億円)



# マルチバンク・シングルプラットフォーム

「マルチバンク・シングルプラットフォーム」とは、山口銀行・もみじ銀行・北九州銀行の3銀行を、実質的に1つのプラットフォーム上で一体的に運営する手法です。これにより、業務効率の向上と収益力の強化を同時に実現することを目指しています。

## マルチバンク・シングルプラットフォームの深化に向けた取り組み

YMFPG中期経営計画（2025年度～2029年度）で掲げる「同舟共命型ビジネスモデルの確立」に向け、「マルチバンク・シングルプラットフォームの深化」を通じて、ビジネスモデル変革に対応する経営体制の再構築が不可欠です。

従来、グループ内銀行は個別のシステムや業務プロセス、本部機能を有しており、情報連携や業務標準化に課題がありました。これを解決するため、グループ共通のプラットフォーム上でシステムやプロセスを統合し、重複業務の削減やコスト最適化を進めています。これにより、グループ全体としてのスケールメリットを最大限に活かしつつ、地域金融グループとしての機能強化が可能となっています。

具体的には、主に①機能（企画・管理）、②人事、③システムの3つの項目で取り組んでいます。

機能（企画・管理）については、グループ内銀行の本部

機能（事務・監査・企画部門など）の持株会社への集約や、専門部署新設によるグループ横断的な専門機能の強化に取り組んでいます。

人事については、人事制度の完全統一に加え、採用活動を持株会社の採用チームが一括で実施するなど、グループ人事の一体化に取り組んでおり、人財リソースの最適化と戦略的配置を進めています。

システムについては、グループ内銀行のシステムの統合・統一化を推進しており、周辺システムを中心に、多くの領域で既に統一化が完了しています。

今後は、このマルチバンク・シングルプラットフォームをさらに深化させていくことで、地銀経営統合のフロントランナーとして、他行に先駆けた経営基盤の強化と組織運営の変革を実現していきます。

	これまでの取組事項   2010年～2024年	今後の方向性   2025年～2029年
YMFPG 経営体制	● グループ内銀行本部機能の持株会社集約 — 銀行本部の企画・管理機能等を持株会社へ集約	● DX戦略の加速 ▶ P49 — 同舟共命型ビジネスモデルを支える仕組みづくり — 成長戦略領域への人的リソースシフトの実現
	①機能 (企画・管理) ● グループ横断的な専門機能の強化 — 持株会社にグループ横断的な各種専門部署を新設 — 2020/06 DX戦略部新設 — 2021/08 シップファイナンス室新設 — 2023/06 ストラクチャードファイナンス室新設 — 2024/04 サステナビリティ推進室新設 — 2024/10 成長戦略事業本部新設	● サステナビリティ経営の加速 ▶ P59 — YMFPGの全ての活動がESGに繋がることを社内外に示すことで取り組みの運動性を高める
	②人事 ● グループ人事一体化 — グループの人事体系を一体化 — 銀行雇用方式→持株会社雇用方式に見直し — 採用についても持株会社に一元化	● 成長戦略と連動した人財ポートフォリオの構築 ▶ P51 — 「働きやすさ (=ウェルビーイング)」と「働きがい (=キャリア自律)」の追求 — YMFPG内での人財とジョブの需給マッチングの仕組みづくり
③システム	● グループ内銀行システムの統合・統一化 — システムの統合・統一化を推進 — 周辺システムは統合化まで概ね完了 (勘定系システムは統一化まで完了)	● 勘定系システムの統合 — 最終フェーズとして、グループ内銀行の勘定系システムを統合 — 3銀行体制を維持しつつ、システムを統合・一括管理体制を確立し、コストの最適化を実現

グループ経営の  
一体化・効率化を追求する  
「マルチバンク・シングルプラットフォーム」  
を志向

前述のビジネスモデルのシフトと併せ、  
YMFPGの経営体制である  
「マルチバンク・シングルプラットフォーム」  
についてもさらなる深化を図る

# IT・コストマネジメント戦略

## 目指すべき姿

- 既存業務運営コストを削減するとともに、「成長投資」を最大限実行できている状態

## 勘定系システムの3銀行統合

勘定系システムの統合は、グループ全体の業務効率の向上と経営資源の最適化を実現するため、極めて重要な取り組みです。

現在、グループ3銀行（山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行）のシステムは、多くの領域で統一化が進んでいますが、勘定系システムに関しては、依然として各行ごとにアプリケーションやサーバーが独立しており、運用・管理面での効率化の余地が残されています。

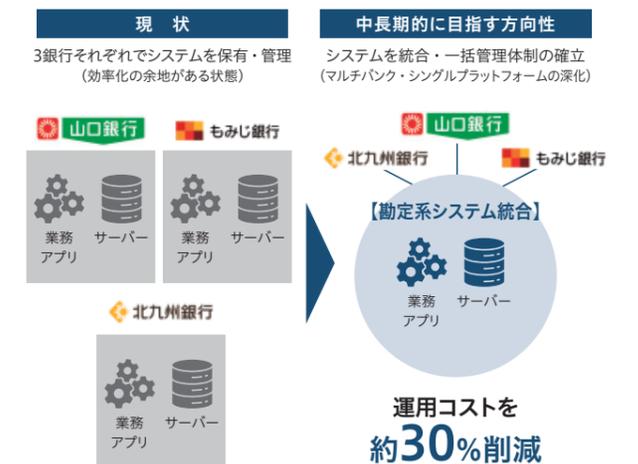
具体的には、Chance共同化システムを活用し、ハードウェアは3銀行で共通利用しているものの、業務処理プログラムや稼働環境は、銀行ごとに個別に運用・管理されている状況にあります。

このような現状を踏まえ、今後は3銀行の業務処理プログラムおよび稼働環境を1つに集約することで、システムの維持・管理負担を大幅に軽減し、実質的に1行分の体制に近づけることを目指します。この取り組みにより、勘定系システムにかかる運用コストを約30%削減することが可能となり、グループ全体の経営効率を飛躍的に高めることが期待されます。

こうした既存業務の運営コスト削減は、単なる効率化に留まらず、将来の成長に向けた投資余力を創出するための重要な布石でもあります。限られた経営資源を最大限に活用し、

成長分野への投資を加速させるためには、システムコストの最適化が不可欠であり、勘定系システムの3銀行統合を進めていく方針です。

## ▶ 勘定系システムの3銀行統合を検討、システム運用コストの削減を目指す



## ▶ 地域共創を支える成長基盤

マルチバンク・シングルプラットフォームは、グループ内の統合に留まらず、グループ外の企業との連携にも柔軟に対応可能な構造を備えています。新たなビジネスパートナーが加わる際にも、既存の仕組みを活かしながら、効果と効率の両面で高いパフォーマンスを発揮することが可能です。当社グループでは、これまでも戦略的出資を通じて、成長分野への参入や金融機能の強化を図ってきました。



今後は、これらの取り組みをさらに加速させ、成長戦略分野や金融事業の高度化に必要な機能を有する企業を積極的にグループに迎入れることで、事業ポートフォリオの拡充と経営資源の最適化を図っていきます。これにより、グループ全体としての競争力を高め、将来的には総資産20兆円の達成を目指す成長軌道を描いていきます。

金融ビジネスの  
高度化による「量」の  
拡大と併せ、戦略的出資に  
より、将来的に  
総資産20兆円  
を目指す

# DX戦略

## 目指すべき姿

- DX戦略の実現により、同舟共命型ビジネスモデルを下支えする仕組みと、成長戦略領域へ人的リソースを最大限配分できる環境が構築されている状態

## DX戦略における4つの重点テーマ

YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）において、DX戦略は「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」を構成する重要な柱の1つとして、グループ全体の持続的な成長と地域社会への貢献を両立させるための中核的な戦略と位置付けています。

DX戦略の実現に向けては、同舟共命型ビジネスモデルを支える仕組みの強化と、成長戦略領域への人的リソースの最適配分が不可欠であり、これらを可能にする環境の構築に向け、4つの重点テーマに取り組んでいます。

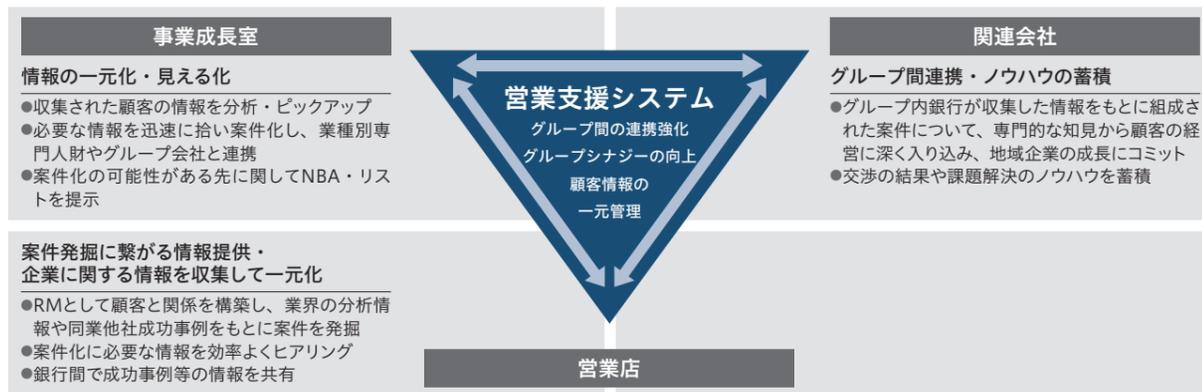
4つの重点テーマ	01 営業DX	<b>【デジタル・データを活用した営業への変革】</b> グループで顧客情報を一元管理し、ノウハウの蓄積および営業・提案の質・業務効率の向上を図り、お客さまへの提供価値を高める
	02 業務DX	<b>【本部集中化・事務簡素化の実現】</b> 業務プロセスの標準化・自動化を通じて、業務の質とスピードを両立させ、人的リソースの戦略領域への再配置に取り組む
	03 チャンネルDX (マスリテール戦略)	<b>【スマホポータルアプリを中心としたコミュニケーションへの変革】</b> 非対面チャネルの利便性と機能性を強化することで、お客さまとの接点を拡大・強化し、顧客体験の向上に取り組む
	04 DX基盤整備 (AI・データ活用・人財育成)	<b>【AI・データを活用した意思決定・業務遂行が日常的に行われる組織への変革】</b> AIやデータを活用した業務高度化を支えるシステム基盤の整備と、DXリテラシー向上に向けたDX人材の育成を一体的に推進

## 重点テーマ①営業DX

デジタル・データを活用した営業への変革に向け、営業支援システムの刷新に着手しています。新システムのグループ間連携により、情報が一元管理・可視化されるため、営業店

行員と本部の専門人材、関連会社社員とがスムーズに情報連携でき、グループ総合力を発揮したお客さまへの総合サポートを実現していきます。

業種別専門人材や関連会社専任RM（リレーションシップ・マネージャー）によるバリューアップ、エクイティ拠出などの総合支援融資を主体とした側面支援から、さらに踏み込み真の伴走者として事業成長（企業価値向上）に長期的にコミット



## 重点テーマ②業務DX

業務DXにおいては、融資業務を徹底的に簡素化させることで、融資業務担当者150名を営業人員へシフトすることを実現します。

実現に向けては、①融資業務の抜本的な見直し、②与信判断ノウハウの組織知化、③進化し続ける融資システム、の3つの軸でアプローチしていく方針です。

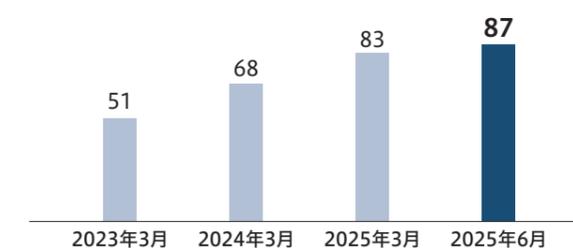
01 融資業務の抜本的な見直し 与信業務領域を含めて業務全体を抜本改革	<b>与信業務の見直し</b>	●案件種別や難易度に応じた柔軟な与信体系の構築	<b>業務の効率化</b>	●業務廃止や重複排除、本部集中等による徹底的な合理化・BPR ●AI等を活用した自動化	AI・データ活用 業務の効率化 ●融資取組に関する顧客へのヒアリング項目の提示 ●稟議・格付の自動生成、下書作成、融資の自動実行 ●データを活用したリスク管理高度化 与信判断軸の構造化 ●暗黙知となっているナレッジの抽出・生成 データとAIによる高度化 ●差戻理由などのナレッジが適切に蓄積され今後に活かされる仕組み ●信用スコアの自動算出やリスク検知	
	02 与信判断ノウハウの組織知化 誰でも均質な与信判断・業務ができる	<b>与信判断軸の構造化</b>	●暗黙知となっているルールや複雑なマニュアルに記載のルールを構造化し、ナレッジとして整理する	<b>ナレッジの活用・仕組み化</b>		●構造化したナレッジと与信判断の動線上に組み込みスキルを底上げ（例：ヒアリング項目提示、稟議記載事項項目化）
		03 進化し続ける融資システム 変化に柔軟に対応し、価値を高め続ける	<b>継続的改善</b>	●変化の激しい顧客ニーズや技術トレンドに柔軟に対応 ●関連システムとのスムーズな連携		<b>データとAIによる高度化</b>

## 重点テーマ③チャンネルDX(マスリテール戦略)

スマホポータルアプリを中心としたコミュニケーションへの変革に向け、顧客接点の強化と業務効率化を目的に、機能拡充と利用促進を継続して進めています。2025年6月末時点で累計ダウンロード数は87万件を超え、特に20～40代の資産形成層を中心に利用が拡大し、店舗・ATMに次ぐ主要な取引チャネルとして定着しつつあります。

今後も利便性向上とデジタル接点の拡充を通じて、お客さまへの価値提供を強化していきます。

▶スマホポータルアプリDL数（累計）（単位：万件）



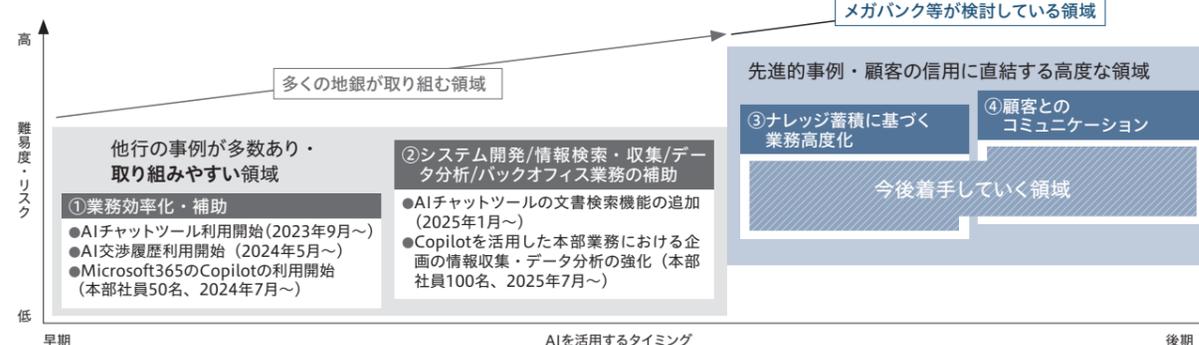
## 重点テーマ④DX基盤整備(AI・データ活用・人財育成)

当社グループでは、「AI活用」をDX基盤の重要なファクターとして位置付けています。

2023年9月のAIチャットツール利用開始から生成AIの活用に取り組んでおり、現在は以下の図表における②情報検索・収集を中心に取り組んでいます。

一方、メガバンク等は既に、③ナレッジ蓄積に基づく業務高度化や、④顧客とのコミュニケーションなどの検討（実証実験など）に着手していること、また昨今のAIの進化スピードは速いことから、当社グループにおいても早期に難易度・リスクの高い③・④の領域に着手していく方針です。

▶金融業界のAI導入における難易度・リスクとタイミング



# 人財マネジメント戦略



## 地域・お客さまへの新たな価値提供に向けた自律型人財の育成

人財支援部長  
**繁富 弘樹**

2003年山口銀行入行。営業現場で経験を重ね、2019年に尾道支店長に就任。2023年より当法人財支援部担当部長、2025年4月より同部長に昇任。

### 今、求められていること

私は入行以来20年間、営業の第一線でお客さまの課題解決に取り組み、信頼関係を築いてきました。その経験を通じて、信頼の積み重ねが社員の「質」を高め、質の高い社員が増えることが、当社グループが地域に必要とされ続けるために重要なことだと強く実感しています。

一方で、技術革新など環境変化の激しい中、お客さまのニーズは多様化しています。営業現場はこうしたニーズに応える価値提供の最前線です。当社グループが目指す「地域課

題解決のプラットフォーム」への進化には、営業現場を強くする、すなわち、社員一人ひとりの「質」を高め、そうした人財を増やす必要があるのです。

「質」の向上には、自らが能動的に考え行動する「自律型人財」の育成が必要です。「自律型人財」こそが、お客さまと真のパートナー関係を築くことができると言え、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の確立」に繋がると考えています。

### 私たちが目指す姿

新中計では、「成長戦略と連動した人財ポートフォリオの構築」に取り組み、新中計の実現に必要なスキルを備えた社員が、働きがいを感じる業務に適切に配置され、働きやすい環境が整備された状態を目指します。

「質」については、営業現場で必要な専門スキル強化のため、外部出向・トレーニー派遣等を実施する他、特に法人営業のスキル向上や事務担当者の営業シフトに向けたマインドセットやリスクリングを進めています。

また、社員が自律的にキャリアを描けるよう、タレントマネジメントシステムによるスキルの可視化や、「キャリア公募」などを通じて主体的なキャリア形成を後押ししています。これにより、スキルと仕事のマッチングが可能となり、働きがいを実現できると考えています。

こうした育成施策を支えるには、社員が安心して挑戦できる環境の整備、すなわち「働きやすさ」も重要です。特にDE&Iは、柔軟性と競争力を高める要素であり、新中計の実

現には不可欠であることから、キャリア開発機会の提供や多様な人財の採用・登用に今後も注力していきます。

DE&Iの中では、女性活躍推進に重点的に取り組みます。女性管理職比率は2022年3月末の1.2%から2025年3月末には8.2%まで上昇しましたが、業界平均と比べると十分な水準とは言えません。新中計では、若手女性社員の身近なロールモデルを増やすことで、管理職として活躍することを「自分ごと」として捉え、その実現のために行動できる「自律型人財」の育成にも繋がっていきたくと考えています。加えて、専門性や多様な経験を持つ経験者採用も強化し、将来的には、新卒者との採用比率を5対5とすることを目指しています。

こうした施策は、有効性を継続的に確認し、改善を図ることも重要です。社員意識調査や現場社員と経営陣との対話を通じて得られた声を制度や施策に反映することで、社員が納得感を持って働ける風通しの良い組織文化の醸成を目指します。

### 人財支援部長としての役割を担うということ

人財支援部長という役割は新たな挑戦ですが、営業現場で経験を重ねてきた私だからこそ、果たすべき役割があると感じています。営業現場で感じた課題や可能性を、今度は人財支

援部から全社的な施策に繋げ、企業価値に転換することで、パーパスを実現していく——そのための人財マネジメント戦略を着実に実行してまいります。

### 目指すべき姿

- 成長戦略と連動した人財ポートフォリオが構築できている状態

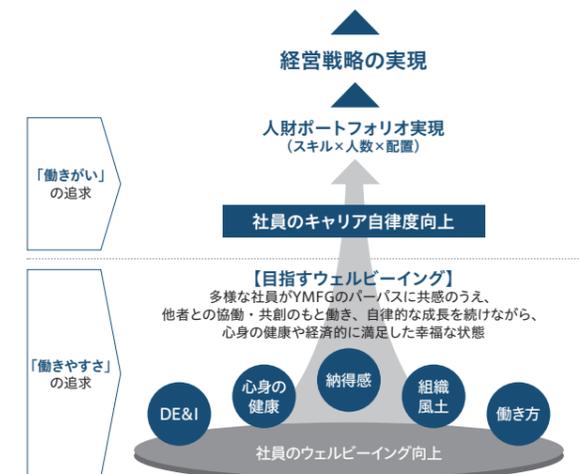
### 新中期経営計画における人財マネジメント戦略の概要

当社グループは、「地域の豊かな未来を共創する」というパーパスのもと、社員一人ひとりが働きがいを持って成長し、組織文化を変容させることで、「地域・お客さまへの価値提供の最大化」および「新たな価値創造」に取り組んでいます。

こうした価値創造の基盤となるのが人財であり、新中計では、経営戦略と連動した人財マネジメント戦略を策定し、社員の「働きがい」と「働きやすさ」を追求することで、経営戦略の実現に向けた人財ポートフォリオの充足を目指しています。

「働きがい」の追求に向けた「社員のキャリア自律度向上」と、「働きやすさ」の追求に向けた「社員のウェルビーイング向上」の2点を重点テーマとして掲げ、それぞれのテーマに基づく施策を柱として、各種取り組みを展開していきます。

### パーパス「地域の豊かな未来を共創する」の実現



### 重点テーマに基づく主な施策

重点テーマ	現状 (As-is)	主な取組事項	あるべき姿・想定効果 (To-be)
① YMFG社員のキャリア自律度の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■企業価値向上に向けた、社員一人ひとりのキャリア自律が不十分</li> <li>■その結果、社員の「働きがい」が醸成されにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自己啓発のカルチャー醸成</li> <li>■自律的なキャリア形成を促す仕組みづくり</li> <li>■マネジメント改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■社員が、継続的かつ積極的に自己研鑽に努めており、高品質な価値提供を行う状態</li> <li>■社員の学ぶ意欲に対して、戦略に応じた育成システムが整備されている状態</li> <li>■社員が、自身の中長期的なキャリアを描くことができている状態</li> <li>■若手人財の働きがいを引き出す人財マネジメントが実現している状態</li> </ul>
② YMFG社員のウェルビーイング向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■多様な人財の活躍推進により、社員の「会社への満足度」(働きやすさ)は上昇傾向にある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■DE&amp;Iの浸透</li> <li>■評価・等級制度の設計、運用の見直し</li> <li>■健康経営の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■社員が、各人の属性や背景にとらわれず、全ての社員に公平な活躍機会がある状態</li> <li>■社員が、公正な評価・処遇のもと、自律的な成長を続けながら付加価値を生み出している状態</li> <li>■社員が、ワークライフバランスを実現し、いきいきと働いている状態</li> </ul>

### 主な指標

主な指標	2023年度実績	2024年度実績	2029年度目標
多様な人財管理職比率	12.2%	14.8%	24%以上
女性管理職比率	6.2%	8.2%	15%以上
男性育休取得率 (育児目的休暇含む)	108.5%	103.8%	100%以上
男性育休取得日数	平均19.9日	平均15.3日	平均28日以上
社員意識調査結果 (総合満足度)	3.62ポイント	3.61ポイント	—
プレゼンティーズム数値*	82.0%	81.0%	80%以上

\*社員が出勤しているにもかかわらず、健康問題の影響で生産性が低下してしまう状態。当該数値は、社員へのアンケート調査にて算出。同調査は、自身の仕事の量・質・実績の3項目について、不調のない状態でのパフォーマンスを100%とした場合の活性度(%)を自己評価した、全項目の平均値。

## 人財マネジメント戦略

### 重点テーマ① 社員のキャリア自律度の向上

#### ▶ 自己啓発のカルチャー醸成

社員が継続的かつ能動的に自己研鑽に努め、お客さまへ高品質な価値を提供できるよう、教育体系の整備に取り組んでいます。

社員が自身のスキルに応じた育成プログラムを受講できる仕組みづくりとして、2023年度に銀行業務スキルの社内定義の見直しを行い、2024年度は同スキル定義に基づく社員のスキルレベルと連動した業務別研修を体系的に実施しました。

これにより、体系的な育成のプログラムの充実とあわせて、社員の能動的な自己研鑽の意欲を高めることができ、2024年度における教育投資額は154百万円となり、YMFG中期経営計

画2022（以下、前中計）にて掲げた「2021年度比2倍以上」の人財育成にかかる投資金額目標を3年連続で達成しました。加えて、2024年度の年間総研修時間は前年度比+約14,000時間、総研修受講者数（延べ人数）は前年度比+700名の約9,400名となり、組織として自己啓発のカルチャーが醸成できつつあると考えています。

このような方針は、引き続き新中計でも継続することで、企業価値向上に資する全ての活動の源泉となる社員の能力を最大限に発揮できる体制を実現していきます。

#### ▶ 教育投資効果

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(目標)
教育投資額	70百万円	143百万円	220百万円	154百万円	250百万円
—2021年度比*	—	2.0倍	3.1倍	2.2倍	3.5倍
年間総研修時間	約35,900時間	約36,900時間	約55,900時間	約70,000時間	約90,000時間
総研修受講者数（延べ人数）	約4,200名	約5,500名	約8,700名	約9,400名	約8,000名

※「YMFG中期経営計画2022」で掲げた人財育成への投資金額目標：「2021年度比2倍以上」

#### ▶ 自律的なキャリア形成を促す仕組みづくり

社員が自律的に自らのキャリアを描けるよう、継続的に仕組みづくりに取り組んでいます。

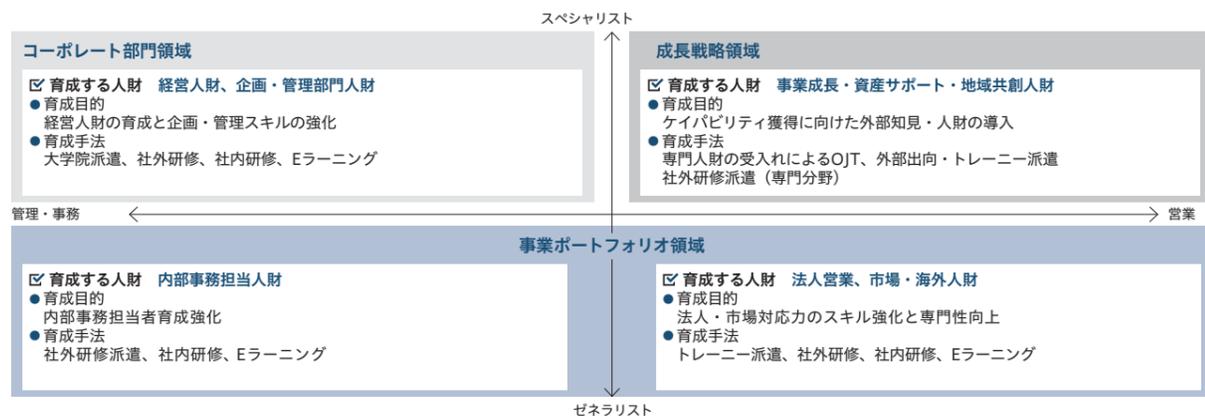
具体的には、タレントマネジメントシステムを通じたスキルレベルの可視化・把握、特定分野でキャリアアップを志向する人財を対象とした「専門コース」の設置、本部部署やグループ内会社

が挑戦意欲のある社員を募る「キャリア公募」等を実施しています。

経営戦略の実行に向けた人財ポートフォリオの構築に向けて、キャリアモデル・必要スキル・対応する社内外研修等を社員へ明示するとともに、各種人事制度についても適切に見直しを図ることで、社員の自律的なキャリア開発を支援していきます。

#### ▶ 人財ポートフォリオの構築に向けた育成

新中計の経営戦略と連動した能力開発を行うために、社員全体のスキルの底上げと専門性人財の育成に取り組んでいます。



#### ～新入社員育成における全員営業配置とペア制～

従来、新入社員はジョブローテーション実施後、所属長が係配置を決定していましたが、2024年度より男女問わず新入社員は全員、法人営業に配置するよう変更しました。これにより、男性は法人営業、女性はリテール営業または事務といった性別役割分業の是正と、公平な経験機会の提供、ならびに早

期のキャリア形成を支援する仕組みを構築しました。

また、法人営業を担当する社員が育成担当者となり、即時帯同訪問などを通じて実践的なOJTを行う「ペア制」も導入しました。アンケート結果では、所属長の95%、新入社員の96%が、本制度は新入社員の育成に有効であると回答しています。

#### ～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。

#### プログラム参加者の活躍



地域商社やまぐち代表取締役  
**植木 智規**  
第1期メンバー  
(任期:2019年7月～2020年6月)

地域特産品の卸売・小売を担うグループ会社「地域商社やまぐち」の代表として、事業運営に加え、社員の人財育成にも力を注いでおり、地域と組織の双方に価値を生み出すことを目指しています。こうした姿勢の根底には、ジュニアボードを通じて、事業の意義や実現性を多角的な視点から整理し、「この取り組みが組織全体にどのような影響を与えるか」という視点を持って、伝える力を磨いた経験が活かしています。この経験を通じて、「部分最適」ではなく「全体最適」を意識する視座が養われ、現在の経営判断や組織運営においても大きな指針となっています。また、実際の組織運営を通じて、個性や独自性

を尊重しながら、裁量とスピード感のバランスを取る難しさも実感しています。ジュニアボードは、職位や年次、職務内容の異なるメンバーが集う場ですが、その中で自ら「行動」し、考えを「発言（発信）」することで、自身の役割を自覚し、主体性と責任感を育むことができました。私は、「行動」は成長を加速させ、「発信」は当事者意識を育てると考えています。この姿勢は、若手社員の人財育成にも通じるものであり、組織全体の活性化にも繋がると信じています。次世代のジュニアボードメンバーにも、ぜひこの姿勢を大切にしながら、積極的に参加し、自らの成長と組織への貢献を実感して欲しいと願っています。

#### ▶ マネジメント改革

社員の働きがいを引き出す職場単位での人的資本経営の実践に向けて、マネジメント力強化およびマネジメント支援に資する体制の整備に継続的に取り組んでいます。

具体的には、階層別による「マネジメント研修」をはじめ、上司部下間の対話・傾聴の強化を目的とした「1 on 1 ミーティング」、マネジメントにおける自己認識と他者認識のギャップを明らかにして行動変容を促す「360度フィードバック」、

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」などを実施しています。

また、各職場において、上司がタレントマネジメントシステムを活用し、部下社員の保有スキル、希望キャリアおよびエンゲージメント状態を把握可能な体制を整備するなど、適切なマネジメントを行うための仕組みづくりにも注力しています。

### 重点テーマ② 社員のウェルビーイング向上

#### ▶ DE&Iの浸透

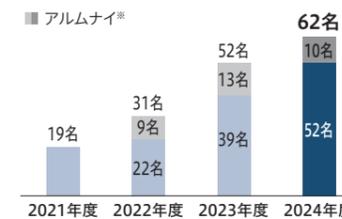
当社グループでは、地域のお客さまへの新たな価値提供に向け、多様な人財の採用・育成に取り組み、これまでにない発想や感覚を生み出せる組織を目指しています。その実現に向けて、採用チャネルの多様化を進め、社内におけるDE&Iのさらなる促進を図っていきます。

#### ▶ 多様性人財\*管理職比率



※多様性人財：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

#### ▶ 経験者採用による入社者数



※アルムナイ：当社を一度退職し、再度雇用された社員（2021年12月より採用開始）

#### ▶ 採用チャネルの多様化



## 人財マネジメント戦略

### ▶ 経験者採用の強化、マイ・リターン制度、アルムナイネットワークの活用

組織の持続的な成長には、安定的な新卒採用に加え、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。そうしたことから、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。

また、2021年12月からは、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。さらに、2023年10月からは、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



DX戦略部 副調査役  
**大橋 勇斗**  
(2024年8月入社)

前職では、Web系の広告代理店や、顧客データを活用したマーケティングツールを提供する企業にて、デジタルマーケティング業務に携わってきました。そうした経験を通じて、金融機関という伝統的な業界においても、デジタル領域には大きな可能性が広がっていると感じており、安定的な経営基盤のもとで、長期的に挑戦できる環境に魅力を感じて当社への入社を決意しました。

現在は、デジタルプロモーションを通じた新規顧客の獲得や、既存顧客とのコミュニケーションの高度化に向けた環境整備に取り組んでいます。

前職で培った知見を活かしながら、マーケターとしてのビジョンを着実に実現できていることに、大きなやりがいを感じています。

入社前は「銀行＝堅い」というイメージを持っていましたが、実際に働いてみると、風通しの良い職場環境や、新しい取り組みに積極的な社風に驚きとともに面白さを感じています。今後は、これまでの経験とスキルをさらに磨きながら、自身のキャリアの価値を高めるとともに、地域に新たな価値を創出できるよう、挑戦を続けていきたいと考えています。

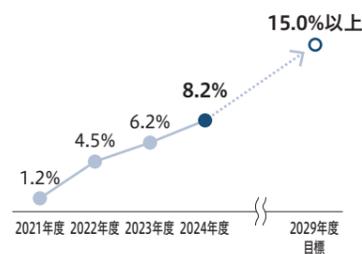
### ▶ 女性活躍の推進

当社社員の40%以上を占める女性社員のさらなる活躍フィールドの拡大は、経営の重要なテーマの1つに位置付けております。

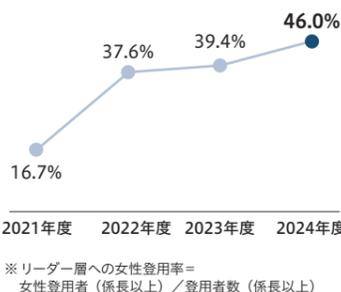
具体的には、2030年3月末までに女性管理職比率を15.0%以上とする目標を設定し、女性のキャリア形成・キャリアアップの支援にも注力していきます。

2024年度は、新たな取り組みとして、これまでの女性法人渉外ジョブトライアル等の取り組みに加え、営業店に配属された新入社員は性別問わず法人渉外を担当する等、若年層におけるジェンダーギャップ是正に向けた取り組みを開始しました。

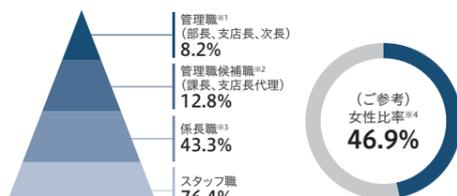
#### ▶ 女性管理職比率



#### ▶ リーダー層への女性登用率\*



#### ▶ 職階別女性比率 (2024年度末基準)



※1 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  
 ※2 管理職候補職：管理職の1つ手前の職位者  
 ※3 係長職：管理職候補職の1つ手前の職位者  
 ※4 女性比率：当社の正社員に占める女性の比率

### ～YMFG Women's Day～

2023年12月から、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しています。

2025年2月のイベントには、社長CEOをはじめとするグループ役員・部長が20名程度参加し、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。

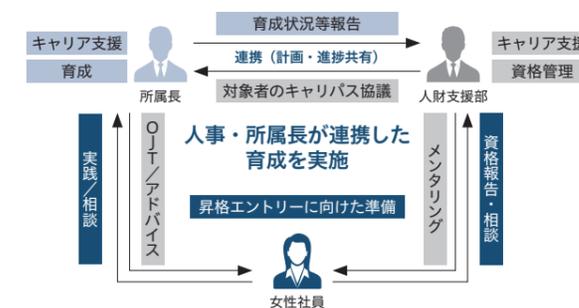
これまで山口・北九州・広島の3か所で開催。参加者は延べ300名超となり、参加者の約8割が「キャリア形成を前向き

に検討できた」と感じるという結果も出ており、多くの女性社員のキャリアアップ意欲の醸成に繋がりました。



### ～女性リーダー育成プログラム～

2024年11月より、管理職としての活躍を期待する女性社員を対象に、リーダーの早期育成を目的としたプログラムを実施しています。所属長や人財支援部が連携し、キャリアに対するマインドセットやスキル強化、経験値の獲得等を伴走型で支援するものです。今後も社員一人ひとりの成長を後押しし、キャリアの可能性を拡大するとともに、各階層におけるジェンダーギャップを解消していきます。



### 参加者インタビュー



北九州銀行  
久留米支店 課長  
**川尻 麻美**

私は入社後、2度の育児休暇を取得した後、2023年に支店長代理、2025年7月に課長に昇格しました。初めは自分に務まるのかという不安もありましたが、研修を通じて印象に残っているのは、「リーダーとは責任を背負う存在」という自分の中の固定観念が少しずつ変化していったことです。マネジメントとは、共通の目標に向かってチームを導き、部下と共に成長していくこと——その本質に触れることで、リーダー像が自分の中で広がり、前向きに捉えられるようになりました。

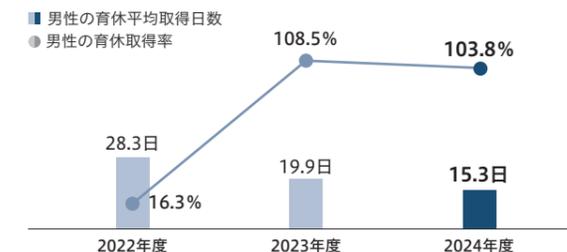
またリーダーには様々なタイプがあり、「共感」や「柔軟性」といった視点も組織に新たな価値をもたらすということも学びました。今後は「私らしいリーダーシップ」を模索しつつ、チームのメンバーとしっかりと向き合い、仲間と共に成長できる、そのような組織の実現に向けて貢献していきたいと考えています。

### ▶ 男性社員の育児参画支援

ジェンダーギャップ解消の観点から、男性社員の育児参画も非常に重要であると考えており、2023年度に育児休暇を新設。さらに、育児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うなど、男性社員が育児参画しやすい環境づくりを行ってきました。

2024年度は対象社員に対し、1か月以上の育児取得を推奨する働きかけを行っております。そうしたことから、男性育児取得率は100%を維持しております。

### ▶ 男性社員の育休<sup>※</sup>取得実績



※育休：育児休業、産後パパ育休、育児休業

### ～仕事と育児の両立に向けた支援～

当社グループは、性別問わず仕事と育児の両立を支援する制度の整備に加え、育児期の社員を応援する職場風土の醸成

にも取り組んでいます。引き続き、社員一人ひとりの「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
育児取得説明会	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		■	
育児休業	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		■	
出産お祝いギフト	出生後		■	
育児サポートサンクスギフト	育児休業開始後		■	
産後パパ育休	最大4週間（出生8週間以内）		■	
育児休業	出生後1年間 <sup>※</sup>		■	
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

## 人財マネジメント戦略

### ▶介護制度の充実

近年、少子高齢化の進行や団塊世代の後期高齢者化に伴い、仕事と介護の両立は社会全体の課題となっており、当社グループにおいても今後、こうした課題に直面する社員の増加が見込まれます。

このような社会的背景を踏まえ、2025年6月より、法定の介護休業（通算93日）に加え、最長3年間の介護休業を新たに設けるなど、社員に対する介護支援制度を大幅に拡充しました。介護に関する課題を抱える社員がキャリアを中断することなく、安心して働き続けられる職場環境の整備を進めてまいります。

### ▶拡充内容および法定水準との比較

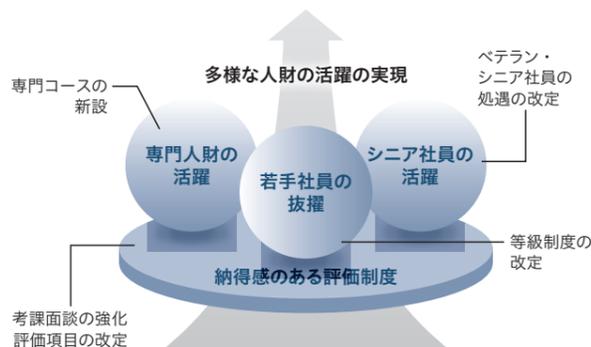
制度	拡充後の当社制度 ①通算93日 ②最長3年間	法定水準 通算93日
介護休業	＜対象＞ ①要介護状態にある家族の介護やその他の世話をする社員 ②要支援状態にある家族の介護やその他の世話をする社員 ③家族の介護相談のために、自治体や地域包括支援センター等に行く社員 ④家族の要介護認定申請等の行政手続に行く社員	＜対象＞ ①要介護状態にある家族の介護やその他の世話をする社員
介護休暇	＜日数＞ 対象家族1人：年10日 対象家族2人以上：年20日	＜日数＞ 対象家族1人：年5日 対象家族2人以上：年10日
その他の休暇	「家族寄り添い休暇」を新設	(法定の定めなし)
専門スタッフ	有資格者を社内に配置し、社員の介護課題解決をサポート（順次採用）	(法定の定めなし)

※青太字部分を拡充

### ▶納得感のある評価制度

多様な人財の活躍推進を目的として、2024年4月に評価制度および等級制度の一部を改定し、その着実な運用と定着に注力しています。

具体的な制度改定として、評価のメリハリと納得感の向上に向けた「評価項目の改定」を実施しました。また、若手社員などの活躍登用を実現可能とする「等級制度の運用見直し」や、ベテラン・シニア社員の活躍に向けた「55歳以降および定年再雇用後の処遇の見直し」なども実施しています。



0.9%の97.1%となりました。

なお、新中計においては、最終的に社員一人ひとりが業務において高いパフォーマンスを維持できている状態を目指すべく、プレゼンティーズムを新たに指標として導入し、2030年3月末まで80%以上を維持します。

なお、当社グループは、2025年3月に経済産業省および日本健康会議より、「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定されています。

### ▶健康経営の促進

社員がいざいきと働くことのできる社内環境の整備と、社員の健康づくり支援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・フレックスタイム制度の導入、テレワークの実施、事業所内保育所の開設等を行っています。また、社員の健康増進に向けた社内プロジェクトを立ち上げるとともに、ヘルスケアアプリ「Pep Up」を活用した各種健康増進施策を展開。制度休暇の取得に向けた推進活動も継続し、2024年度の制度休暇取得率は前年度比+

### ▶制度休暇取得推進実績



※制度休暇：連続休暇（5日）、リフレッシュ休暇（10日）からなる合計15日間の有給休暇

### ▶プレゼンティーズム数値\*



※社員へのアンケート調査にて算出（自身の仕事の量・質・実績の3項目について、不調のない状態でのパフォーマンスを100%とした場合の活性度（%）を自己評価した、全項目の平均値）



### ▶ハピプロ（からだHappyプロジェクト）

2024年度より、社内における健康経営の施策を「ハピプロ（からだHappyプロジェクト）」と名付け、健康経営への取り組みを一層強化しています。また、社員一人ひとりの健康意識の向上と行動変容を促すことを目的に、健康維持・増進に積極的に取り組んだ部店およびグループ会社を対象とした「ハピプロ

表彰」も実施しています。この表彰では、健康施策テーマとして掲げる「健康状態の把握と健康情報の発信（ヘルスリテラシーの向上）」「生活習慣の改善」「健康診断結果に基づく改善」「健康的に働ける職場環境づくり」に繋がる項目を評価指標としています。

## TOPICS

### 社員のチャレンジ機会の創出「YMFG Growth」

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。中でも、2021年度から始まった新規事業開発プログラム「YMFG Growth」は今年で5年目を迎えました。本プログラムは、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です。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、前中計期間には333名（全229案件）の社員がエントリーを行っています。実際に、2021年度にグランプリを獲得した技能継

サービス「テック・バンク」は2024年10月よりビジネス化され、地域企業のお客さまに導入いただいております。  
▶詳細▶P34 今年度からは、若手社員のスキルアップと起案率の向上を目的として、新規事業に必要なスキルやマインドの向上を支援する仕組み「Growth Journey」を開始するなど、さらに多くの社員が参加できるよう、内容をパワーアップさせています。



## TOPICS

### 社員意識調査による社員エンゲージメントの測定

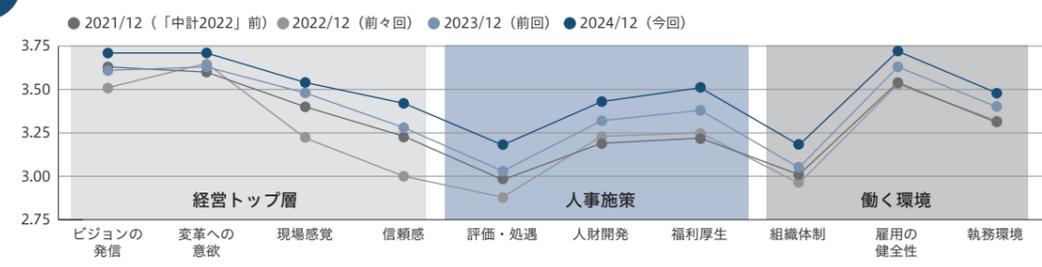
当社グループは、社員の意識や組織文化の状態を把握することを目的に、2021年度より毎年1回、社員意識調査を実施しています。当社グループの目指す姿と現状のギャップを把握することで、課題を特定し改善に努めています。2024年度の社員意識調査では、グループ全体で約4,400名の社員（嘱託、臨時雇等を含む：回答率：94.0%）が回答し、総合満足度は3.61ptと前年とほぼ同水準となっております。要素別にみると以下のような成果が確認できております。なお、本年度は、本調査開始以来初めて3.0pt未満（低評価）の設問がゼロとなり、社員から「働きやすさ」に対する一定の評価を得ているものと考えております。

一方、「仕事での充実感」等の「働きがい」のさらなる伸長が課題と考えております。このため、新中計では、人財マネジメント戦略の重点テーマとして「社員のキャリア自律向上」と「ウェルビーイング向上」の2つを掲げ、社員の働きがいの向上に向けた取り組みを強化してまいります。

### ▶2024年度の社員意識調査結果



### Pick up! 「会社へのロイヤルティ」における項目別満足度（※当該調査は最大5.00ptで評価）



### 本調査結果から読み解く2024年度の成果

カテゴリ別に見ると、「会社へのロイヤルティ」が、前年度から0.05pt上昇。同カテゴリを構成する要素の全ての満足度が上昇しており、特に「経営トップ層」や「人事施策」に関する要素の満足度が大きく上昇しております。  
(1)「経営トップ層」の信頼感に関する満足度  
「経営トップ層への信頼感」に関する満足度が前年度比+0.14ptと上昇。タウンホールミーティングをはじめとした社長・頭取の発信、社員との対話が満足度向上に繋がっているものと考えております。  
(2)「人事施策」の全般に関する満足度  
前年度と同調査実施時に課題として挙げていた「評価・処遇」が前年度比+0.15ptと上昇。また、「人材開発（+0.11pt）」「福利厚生（+0.13pt）」の項目も上昇しており、2024年4月の人事制度改定をはじめ、各種制度の設計や運用の見直しを実施したことが、今回の改善に寄与したものと考えております。

# サステナビリティ戦略

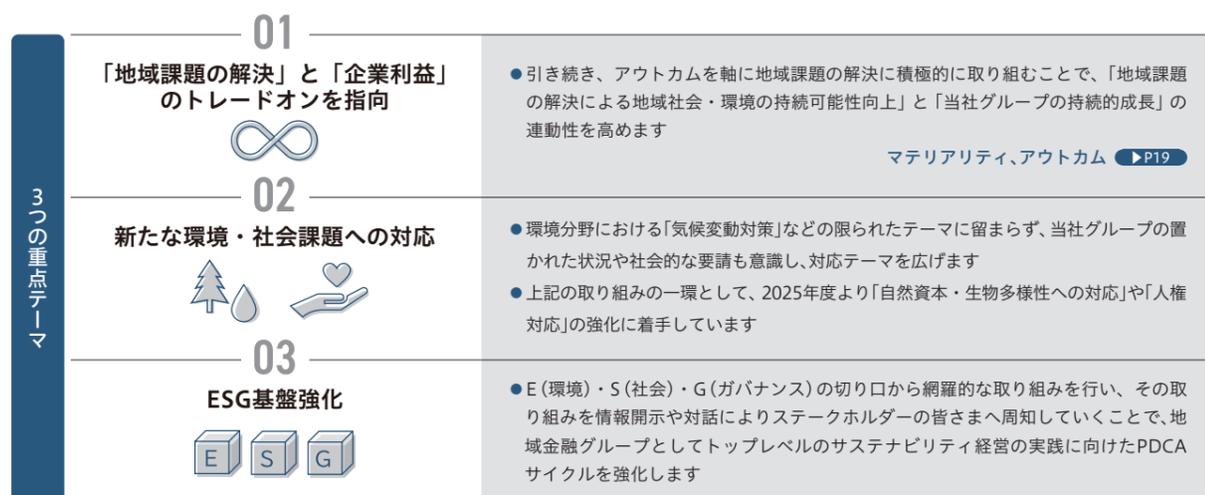
## 目指すべき姿

- 業界トップレベルのサステナビリティ経営が実践されている状態
  - 地域課題を含めた取り組み項目を網羅できている
  - 地域課題解決に資するアウトカムの達成とアウトカムの継続進化ができている
  - サステナビリティに関して総合的に能動的な情報開示ができている

## サステナビリティ戦略における3つの重点テーマ

YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）（以下、新中計）において、サステナビリティ戦略は「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」を構成する戦略の1つとして位置付けています。

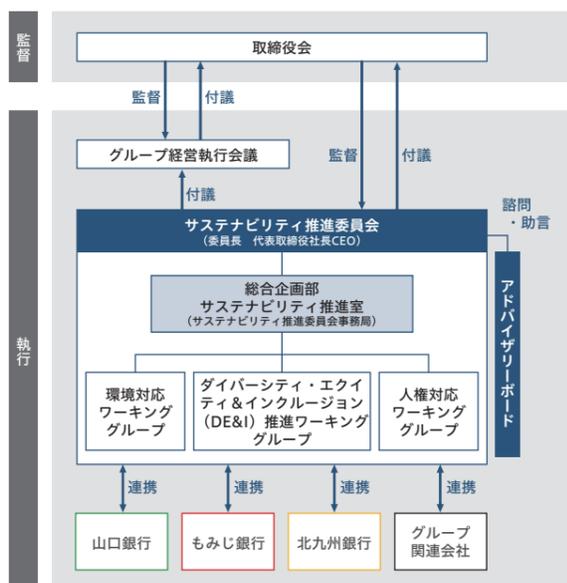
サステナビリティ戦略における3つの重点テーマの取り組みを着実に推進することで、サステナビリティ経営を深化させ、企業価値の向上に繋げていきます。



## サステナビリティ推進体制

当社グループは、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」を定期的で開催し、サステナビリティ関連事項について、審議および進捗管理を一元的に行っています。

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され、取締役会がサステナビリティに関する取り組みを監督しています。また、委員会の下部組織として分野別のワーキンググループを設置しており、組織横断的な推進体制を構築しています。



サステナビリティに関する取締役会への付議議案、サステナビリティ推進委員会の概要、アドバイザリーボードの運用状況等については当社ホームページをご参照ください。  
<https://www.ymfg.co.jp/sustainability/promotion.html>

なお、2024年度は以下のとおり、ワーキンググループの見直しを実施しました。引き続き、グループ全体のサステナビリティ推進を統括する総合企画部サステナビリティ推

進室が各ワーキンググループと連携し、取り組みの強化を図っていきます。（環境対応ワーキンググループとDE&I推進ワーキンググループへの改称は2025年4月1日から開始）

<p>「気候変動対策ワーキンググループ」を「環境対応ワーキンググループ」へ改称</p> <p>当社グループは、マテリアリティの1つである「大気汚染・気候変動への対応」を推進するため、2022年に気候変動対策ワーキンググループを立ち上げて以降、気候変動対策を中心に環境保全への取り組みを進めてきました。今後は、ワーキンググループにおける検討の範囲をさらに広げ、自然資本や生物多様性についても議論を本格化させていく方針です。 自然資本・生物多様性への対応 ▶P64</p>	<p>「D&amp;I推進ワーキンググループ」を「DE&amp;I推進ワーキンググループ」へ改称</p> <p>当社グループは、かねてよりD&amp;Iに留まらず、公平性（エクイティ）に関する施策にも取り組んでいます。「多様な働き方の実現」や「キャリア開発を含めた多様な人材が挑戦できる機会の整備・提供」等、当社グループのDE&amp;Iに対する姿勢について社員への浸透も一定程度進んだことから、実態に沿った名称を使用することにより、さらなる取り組みの進化を図っていく方針です。 DE&amp;I ▶P54</p>	<p>「人権対応ワーキンググループ」を新設</p> <p>当社グループは、お客さま・地域社会・社員など全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月に人権方針を策定しています。人権に関する理解を深めながら、常に人権を尊重する組織であり続けるため、今回新設した組織横断的なワーキンググループが中心となり、人権リスクの把握・分析・改善のサイクルを推進していく方針です。 人権への対応 ▶P66</p>
--	---	---

## 取締役会およびサステナビリティ推進委員会の付議事項

当社グループは、サステナビリティ経営の高度化を図ることを目的に、2024年4月より、サステナビリティ推進委員会の諮問機関として「アドバイザリーボード」を設置しています。第三者である外部有識者<sup>※</sup>の幅広い知見を活用することで、外部環境の急激な変化や、当社グループおよび地域を取り巻くESG課題を適切に把握し、対応の強化を図っていきます。2024年度は、サステナビリティ経営の重要なテーマとして、「カーボンニュートラルと地域の産業変革」「地域経済の未来

とESG地域金融」「ネイチャーポジティブと関連産業」などのテーマを中心に、アドバイザリーボードを通じた諮問・意見交換を実施しました。

※ボードメンバーとなる外部有識者として、サステナビリティ経営の第一人者である夫馬賢治氏（株式会社ニューラル 代表取締役CEO）を招聘しています。夫馬氏の参画により、当社グループにおけるサステナビリティ推進活動のさらなる強化を図っていきます。

## 取締役会およびサステナビリティ推進委員会の付議事項

2024年度はサステナビリティ推進委員会を5回開催し、全体的なサステナビリティ推進活動に関する議案から、お客さまのカーボンニュートラルへの取り組み支援に関する議案ま

で様々な事項について議論しました。以下が2024年度のサステナビリティ推進委員会および取締役会付議議案となります。

<取締役会への主な付議事項（2024年度以降）>

主な付議議案	内容
2024年度情報開示について	・サステナビリティ関連の情報開示の方向性 ・情報開示媒体における開示案
お客さまのカーボンニュートラルへの取り組み支援に関する進捗状況について	・サステナブルファイナンスの取り組み状況 ・非金融ソリューションを通じた支援状況
サステナビリティ推進活動の進捗状況について	・「気候変動対策」「D&I推進」「人権対応」における取り組みの進捗状況と今後の方向性 ・「人権対応ワーキンググループ」の新設
ESG評価への対応について	・主要なESG評価における当社の評価状況と今後の対応
サステナビリティ関連方針の策定および改定について	・サステナビリティ関連方針の整理 ・環境方針の策定 ・人権方針の改定
サステナビリティ推進にかかる年度計画について	・新中計におけるサステナビリティ戦略の位置付け ・「環境対応」「DE&I推進」「人権対応」における今後5年間の取り組みの方向性 ・各ワーキンググループにおける2025年度計画

## サステナビリティ戦略

### 気候変動への対応(TCFD提言への対応)

当社は、2021年12月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同、TCFDコンソーシアムに参画しており、同提言に沿った対応および情報開示を実施しています。



地球温暖化の進行に伴って異常気象や自然災害の激甚化および頻発化が顕著となる中、気候変動への対応は世界共通の課題であると認識しています。

また、当社グループの主要営業エリアである山口県、広島県、福岡県は、瀬戸内海沿岸地域・北九州地域にコンビナートが形成され、上場大手企業およびそのサプライチェーンを中心にGHG多排出業種の工場が集積しているという産業構造から、CO<sub>2</sub>排出量は全国平均を上回る水準にあります。

このような状況を踏まえ、当社グループは、マテリアリ

#### ▶ガバナンス

気候変動への対応に関するガバナンスはサステナビリティ全般に関するガバナンスの中に組み込まれており、気候変動に関するリスクと機会の把握・管理の実施状況や、サステナビリティ推進委員会の下部組織として設置した「環

境対応ワーキンググループ」を中心とした各種施策の取り組み状況等について、取締役会が監督する体制としています。



※ 環境省「部門別CO<sub>2</sub>排出量の現況推計（2022年度）」、総務省統計局「人口推計（2022）」をもとに当社にて推計

境対応ワーキンググループ」を中心とした各種施策の取り組み状況等について、取締役会が監督する体制としています。

サステナビリティ推進体制 ▶P59

#### ▶戦略

##### ● リスクと機会の認識

当社グループの事業特性や主要エリアにおける地域特性等を踏まえ、気候変動に伴うリスクおよび機会について、短期（3年未満）・中期（3年～10年）・長期（10年超）の時間軸で、以下のとおり認識しています。

主なリスクと機会			短期	中期	長期
リスク	移行リスク	政策や法規制の強化への対応		●	●
		技術開発や市場変化への対応		●	●
リスク	物理的リスク	異常気象の激甚化	●	●	●
		風水災等の発生による事業活動の停滞や物損被害に伴うお客さまの事業および財務内容の悪化による与信コストの増加	●	●	●
機会	商品・サービス	脱炭素社会への移行に向けた地域の環境関連産業の成長に伴う金融・非金融面でのビジネス機会の増加	●	●	●
		お客さまの気候変動対応やカーボンニュートラルへの取り組みを支援する金融・非金融面でのビジネス機会の増加	●	●	●
		自然災害の激甚化に対応したお客さまの防災体制強化・設備拡充を支援する金融・非金融面でのビジネス機会の増加	●	●	●

##### ● シナリオ分析

	移行リスク	物理的リスク
シナリオ	IEA NZE（ネットゼロ排出シナリオ） IEA APS（公約シナリオ）	IPCC RCP 2.6（2°Cシナリオ） IPCC RCP 8.5（4°Cシナリオ）
分析対象	「電力」「自動車」「海運」および「金属・鉱業」セクター	国内の事業性貸出先
分析手法	IEAシナリオや公開情報等をもとに、サンプル企業における2050年までの財務状況を試算。サンプル企業の影響度を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	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および取引先の財務への影響を算出したうえで、与信関係費用の増加額を算出
分析機関	2050年まで	2050年まで
分析結果	与信関係費用の増加額：最大520億円程度	与信関係費用の増加額：最大60億円程度

貸出金等に占める炭素関連資産の割合はESG Data Bookをご参照ください ESG Data Book <https://www.ymfg.co.jp/sustainability/data.html>

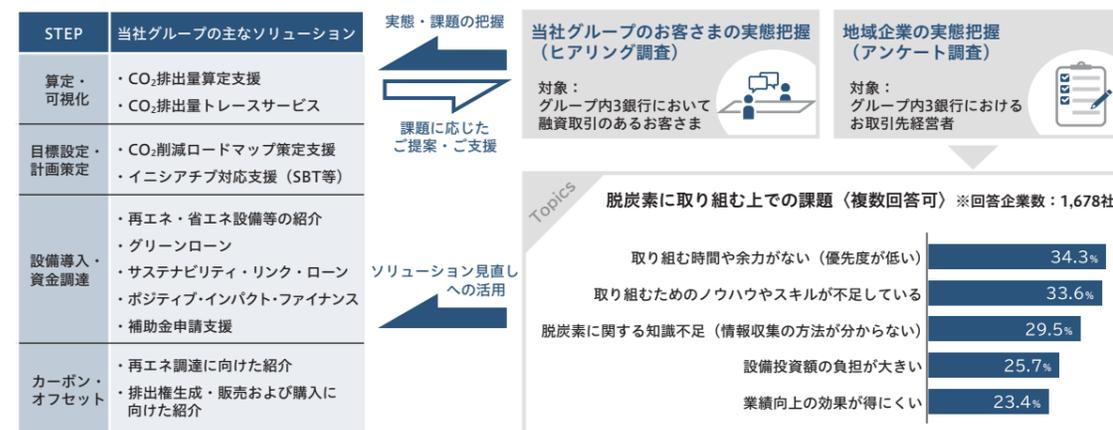
##### ● 金融・非金融ソリューション（気候変動関連のリスクと機会に対する取り組み）

当社グループは、気候変動への社会的な対応を機会と捉え、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、GHG削減に向けた様々な金融・非金融ソリューションを提供しています。また、地域のお客さまに対するヒアリング調査やアンケート調査\*を通じた実態把握を行い、

その後のご提案・ご支援やソリューションの見直しへと繋がっています。

脱炭素への取り組みを進められたお客さま（アウトカム） ▶P20

\*実施主体：一般財団法人ちいき未来研究所（当社グループは実施主体と連携して、アンケート項目を設定した他、お客さまへのアンケート配布や回答依頼を実施）

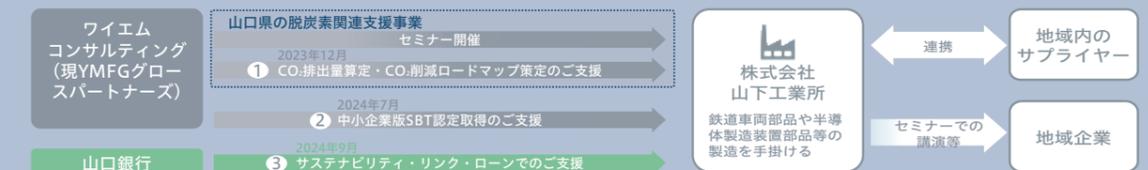


##### カーボンニュートラルに向けた地域企業のお取り組み事例（株式会社山下工業所）

ワイエムコンサルティング（現YMFGグロースパートナーズ）が山口県の脱炭素関連支援事業でご支援を実施した株式会社山下工業所は、補助事業内でのセミナーへの参加をきっかけにCO<sub>2</sub>削減ロードマップの策定に取り組み、脱炭素への対応を本格的に開始しました。その後、バリ協定に整合した温室効果ガス削減目標である中小企業版SBT認定を取得するなど、地域内のサプライヤーの牽引役となっています。また、SBT認定に基づくCO<sub>2</sub>削減目標をSPT\*とした「サステナビリ

ティ・リンク・ローン」契約を山口銀行と締結し、SPTの管理・達成を通じた脱炭素経営の強化を図っています。さらに、同社は地域企業を対象とした脱炭素関連のセミナー等への登壇を通じて、自社の取り組みについて積極的に発信しており、地域における脱炭素に向けた機運醸成にも大きく貢献しています。

※SPT（Sustainability Performance Target）：企業の戦略において環境改善や社会課題解決に資するサステナビリティに関連する目標



##### 当社グループと自治体（山口県下松市）との連携

2024年10月、下松市内における脱炭素への機運向上を図るため、下松商工会議所、下松市および当社グループの連携により「くだまつ脱炭素経営セミナー」を開催し、同セミナーでは、市内に拠点を置く大手企業より、地域内のサプライヤー企業に対して取り組み状況の発信等も行われました。同セミナーをきっかけに、地域全体で脱炭素経

営に取り組む重要性が再認識され、下松市では新たに「下松市中小企業脱炭素経営推進補助金」が創設されています。なお、YMFGグロースパートナーズでは、20社に対して同補助金を活用したご支援を実施しています（2025年7月末時点）。

#### ▶リスク管理

##### ● 気候変動に伴うリスクの波及と管理体制

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み入れたうえで、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を構築しています。

グループにおけるリスク管理 ▶P83

### サステナビリティ戦略

#### ● 環境・社会に配慮した投融資方針

当社グループは、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、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。

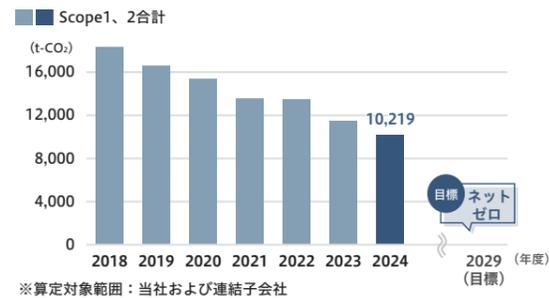
セクター横断的な取組方針		特定セクターに対する取組方針	
積極支援を行う事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会・経済活性化への取り組みに資する事業</li> <li>カーボンニュートラル実現に向けた気候変動緩和に資する事業</li> <li>世界遺産および有形・無形文化財等の文化財保全に資する事業</li> <li>防災・減災に資する事業</li> </ul>	禁止	<ul style="list-style-type: none"> <li>非人道的兵器の開発・製造</li> </ul>
投融資を禁止する事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワシントン条約に違反する事業</li> <li>ラムサール条約指定湿地に負の影響を与える事業</li> <li>ユネスコ指定世界遺産に負の影響を与える事業</li> <li>児童労働や強制労働等の人権侵害が行われている事業</li> </ul>	禁止/個別検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>石炭火力発電</li> </ul>
		慎重対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>パーム油農園開発</li> <li>大規模森林伐採</li> </ul>

環境・社会に配慮した投融資方針 (全文) <https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html>

#### ▶ 指標と目標

##### ● 温室効果ガス排出量 (Scope1、2)

当社グループは、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、2022年11月に中長期目標として「2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2) ネットゼロ」を公表し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。また、2025年度よりスタートした新中計においては、最終年度である2029年度に1年前倒しでCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2) ネットゼロを達成することを目指しています。



##### ● 温室効果ガス排出量 (Scope3)

当社グループは、2023年度よりカテゴリ15を含めたScope3の算定を行っています。

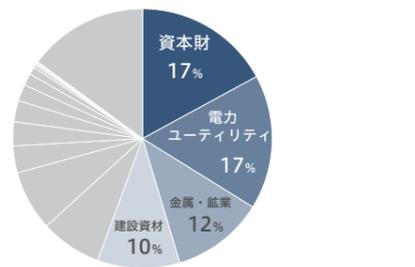
金融機関はその事業特性上、サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量の大半をScope3カテゴリ15 (投融資) が占めています。グループ内に3つの銀行を有する当社グループにおいても継続的にカテゴリ15の把握に努めることが重要であると認識しています。

Scope3排出量 (カテゴリ別) ▶ P92  
Scope3カテゴリ15排出量(アセット別)の詳細はESG Data Bookをご参照ください  
ESG Data Book <https://www.ymfg.co.jp/sustainability/data.html>

##### ● サステナブルファイナンス

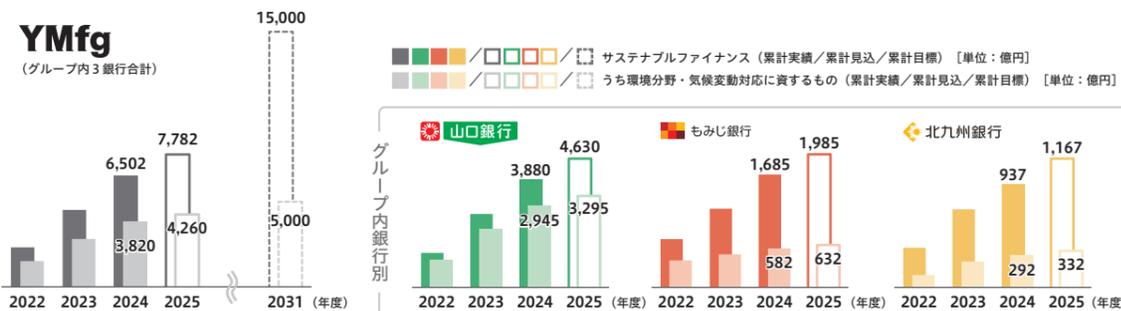
当社グループは、長期目標として、2022年度から2031年度までのサステナブルファイナンス累計実行額「1兆5,000億円 (うち、環境分野・気候変動対応に資するものは5,000億円)」を設定しています。

#### ファイナンス・エミッションにおけるセクター別の割合 (TCFD18セクター別/グループ内3銀行合計)



〈サステナブルファイナンス定義〉  
以下の内容のうち1つでも該当する場合、サステナブルファイナンスとする

商品	私算債 (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、ポジティブ・インパクト・ファイナンス等
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



#### 自然資本・生物多様性への対応

当社グループの主要営業エリアである山口県、広島県、福岡県には、日本海や瀬戸内海に面した豊かな海洋資源、山地に広がる森林、河川や湿地など、多様な自然資本が存在し、地域の産業や暮らしに深く関わっています。

これらの自然資本は、気候の安定化、水資源の供給、土壌の保持、生物への生息地の提供など、私たちの生活や経済活動を支える様々な生態系サービスを提供しています。

しかしながら、近年では気候変動の進行や土地利用の変化、過剰な資源利用など、あらゆる人間活動の影響によって自然資本の劣化や生物多様性の損失が深刻化しており、これらの課題に対して、企業への対応が強く求められるようになってきています。

当社グループは、地域金融グループとして、こうした自然資本の保全と再生に積極的に関与する責任があると考え、自然との共生を基盤とした経営を推進していきます。

#### TNFDフォーラムへの参画

当社は、2025年5月にTNFDフォーラム®のメンバーとなりました。今後は、TNFDフォーラムへの参画を通じて、自然資本に関する国際的な議論や最新の知見にアクセスし、地域金融グループとしての立場から実効性のある取り組みを進めるための基盤を整備していきます。

※TNFDフォーラム：TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) での議論を、専門知識を提供するステークホルダーとしてサポートする国際組織。2025年7月1日時点で、1,800を超える企業・団体が参画。



#### ▶ 地域金融グループと自然資本の関係性

当社グループは、金融サービスを提供する立場として、自然資本との関わりが直接・間接の両面において存在することを認識しています。自社の事業活動における資源利用や環境負荷に加え、投融資を通じて関与する企業のバリューチェーン全体においても、自然資本への依存とインパクトが生じています。

#### ▶ 融資ポートフォリオにおける自然関連の依存とインパクト

当社グループでは、事業活動における自然関連の依存とインパクトの大きさを評価するためのグローバルツールである「ENCORE」を活用し、グループ内3銀行の融資ポートフォリオにおいて、セクター単位での自然との接点の把握を目的とした初期分析を行いました。

分析の結果、融資ポートフォリオの傾向として、「依存」

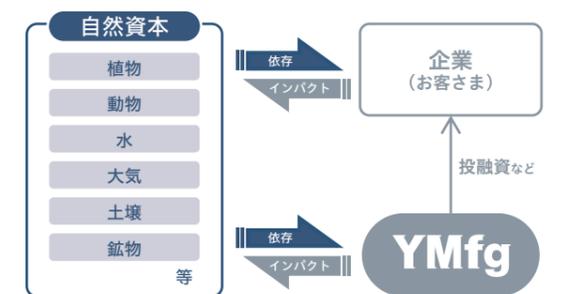


山口県  
本州の最西端に位置し、三方が海 (日本海、瀬戸内海) に開かれる。県の中央部には中国山地を形成する山々が東西に連なり、複雑な地形と地質により多様な生態系が形成されている。特に秋吉台のカルスト地形などは生物にとって重要な生息地といえる。地形の違いから、日本海側と瀬戸内海側では気候が異なり、それぞれの特性を活かした産業が発展。  
▶ 自然公園<sup>※1</sup>：8か所、自然保全地域<sup>※2</sup>：18か所、鳥獣保護区<sup>※3</sup>：80か所  
▶ 絶滅のおそれのある動物・植物等<sup>※4</sup>：1,108種

広島県  
県の北部には中国山地があり、そこから南に向かって高さの異なる平坦な地形が階段状に並び、この地形を生かした「ものづくり」、特に重工業が古くから盛ん。南部は瀬戸内海に面し、干潟や藻場など、海域を中心とする多様な生態系が存在。広島湾や太田川河口域などは、渡り鳥や水生生物の重要な生息地といえる。  
▶ 自然公園<sup>※1</sup>：9か所、自然保全地域<sup>※2</sup>：68か所、鳥獣保護区<sup>※3</sup>：91か所  
▶ 絶滅のおそれのある動物・植物等<sup>※4</sup>：960種

福岡県  
県の北部には玄界灘、響灘、周防灘、西南部には有明海が広がり、筑後川や遠賀川といった主要河川が流域の産業や生活を支える。比較的平坦な地形が多く、平野部を中心に古くから農業が営まれてきた。沿岸部における漁業資源も地域経済に貢献。特に有明海は干潟生態系が発達しており、希少種の生息地としても知られる。  
▶ 自然公園<sup>※1</sup>：9か所、自然保全地域<sup>※2</sup>：7か所、鳥獣保護区<sup>※3</sup>：46か所  
▶ 絶滅のおそれのある動物・植物等<sup>※4</sup>：1,483種

※1 自然公園：自然公園法や各都道府県における自然公園条例に基づいて指定された国立公園、国定公園および都道府県立自然公園を指す  
※2 自然保全地域：各都道府県における自然環境保全条例等に基づいて指定された自然環境保全地域、緑地環境保全地域および自然海岸保全地区を指す  
※3 鳥獣保護区：国指定鳥獣保護区および都道府県指定鳥獣保護区を指す  
※4 絶滅のおそれのある動物・植物等：山口県「レッドデータブックやまぐち2019」、広島県「レッドデータブックひろしま2021」、福岡県「福岡県レッドデータブック2024」において、絶滅危惧Ⅰ・Ⅱ類、準絶滅危惧および絶滅のおそれのある地域個体群として選定されている動物・植物等



については「水」関連の生態系サービスへの依存が大きいこと、「インパクト」については「水・土壌への有害汚染物質の排出」や「攪乱 (騒音・光など)」に対する影響が大きいことが分かりました。

今後は、分析の高度化を図りながら優先セクターの特定を進めていきます。

## サステナビリティ戦略

### ● 自然への依存

分析セクター	供給サービス		調整・維持サービス														文化的サービス									
	バイオマスの供給	遺伝子試料	水の供給	動物由来のエネルギー	地球規模の気候調整	地域の気候調整	降雨パターンの調整	空気のろ過	土壌の質の調整	土壌・土砂の保持	固形廃棄物の浄化	水流の調整	水の浄化	洪水の軽減	暴風雨の軽減	生物学的コントロール	苗床の個体数・生息地の維持	受粉媒介	大気・生態系による希釈	騒音の抑制	感覚的影響の調整（騒音以外）	レクリエーション関連サービス	視覚的・科学的・研究サービス	教育・科学・研究サービス	精神的・芸術的・象徴的サービス	
エネルギー																										
素材																										
運輸																										
自動車・自動車部品																										
耐久消費財・アパレル																										
レストラン・食品小売等																										
食品・飲料																										
医薬品・バイオテクノロジー																										
半導体・半導体製造装置																										
ユーティリティ等																										
不動産管理・開発等																										

### ● 自然へのインパクト

分析セクター	インパクトドライバー														外來種の導入			
	土地利用域	淡水利用域	海底利用域	水の使用量	生物資源の採取	非生物資源の採取	GHGの排出	GHG以外の大気汚染物質の排出	水・土壌への有害汚染物質の排出	水・土壌への富栄養化物質の排出	固形廃棄物の排出	攪乱（騒音・光など）	攪乱（騒音・光など）	攪乱（騒音・光など）	攪乱（騒音・光など）	攪乱（騒音・光など）	攪乱（騒音・光など）	
エネルギー																		
素材																		
運輸																		
自動車・自動車部品																		
耐久消費財・アパレル																		
レストラン・食品小売等																		
食品・飲料																		
医薬品・バイオテクノロジー																		
半導体・半導体製造装置																		
ユーティリティ等																		
不動産管理・開発等																		

※ ヒートマップの色の濃さは、依存・インパクトに加え、貸出金残高割合の大きさを勘案  
 ※ セクター分類については、TNFDが公表する「金融機関向け追加ガイダンス (Additional guidance for financial institutions)」におけるセクターリストを参照  
 ※ セクターリストのうち、「家庭用品・パーソナル用品」については分析時点で同セクターへの貸出金残高がゼロであることから本表では割愛

Very High (とても高い)  
 High (高い)  
 Medium (中程度)  
 Low (低い)  
 Very Low (とても低い)  
 依存/インパクトのスコアが大きい項目

### ▶ TNFD提言への取り組みに向けて

今後は、TNFDが推奨するLEAPアプローチ<sup>®</sup>に沿った検討を踏まえ、TNFD提言に沿った開示を目指してまいります。LEAPアプローチは、自然資本との接点を特定し (Locate)、依存と影響を評価し (Evaluate)、リスクと機会を分析し (Assess)、対応策を検討・実行する (Prepare) という4つのステップで構成され、当社グループはこのステップに基づいて、自然資本に関する取り組みを段階的に深化させて

いく予定です。

地域金融グループとしての役割を果たしながら、自然資本の価値を次世代へと繋ぐ活動を継続するとともに、自然資本に関する情報開示の充実を図ってまいります。

※ LEAPアプローチ：TNFDによって開発された、自然関連課題を評価するための統合的なアプローチ

### 人権尊重への取り組み

人権の尊重は、全ての活動の基盤であり、企業として果たすべき社会的責任の中核をなすものであるため、当社グループにおいても、地域社会の多様な人々とともに歩む金融グループとして、事業の大小や分野を問わず、関わる全ての人々の尊厳と権利が守られるよう、人権の尊重に向けた取り組みを推進していく使命があると考えています。こうした考えのもと、2023年6月に策定した「人権方針」

は、「国際人権章典」、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、「ビジネスと人権に関する指導原則」、「子どもの権利とビジネス原則」等の国際的な人権基準に則っており、当社グループの全ての社員に適用されます。

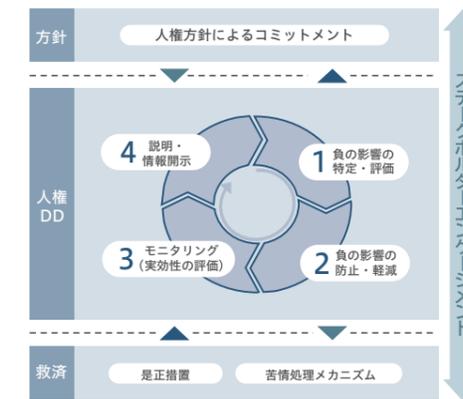
引き続き、同方針の全社的な浸透と定着を図り、人権尊重への取り組みの拡充に努めます。

### ■ 企業に求められる人権尊重への取り組み（全体像）と当社グループの取り組み状況

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」には、企業による人権への負の影響を防止・軽減・救済するための枠組みとして、「方針によるコミットメント」、「人権デュー・ディリジェンス（人権DD）の実施」、「救済」の3つが示されています。

当社グループは、この枠組みに基づいて人権デュー・ディリジェンスを進めており、2024年度には、人権への負の影響の特定に向けた初期分析として過去の内部通報事象をもとにした人権リスクの洗い出しを実施しました。

当社グループにおける、これまでの人権尊重への主な取り組みは以下のとおりです。実効性を意識した体系的な取り組みを加速すべく、今後は外部の専門家の知見も活用し、重要度の高い人権リスクを軸とした人権DDの実施・継続によるマネジメントサイクルの確立や、バリューチェーン全体にわたる苦情処理メカニズムの構築について検討を進めていきます。



### 当社グループの主な取り組み

方針	「人権方針」の策定（2023年6月策定、2025年6月一部改定）		人権方針（全文） <a href="https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html">https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html</a>
人権 DD	負の影響の特定・評価	・初期分析として、過去の内部通報事象をもとに人権リスクの洗い出しを実施（2024年度） ・バリューチェーン上の人権リスクの把握および重要度の高いリスクの特定・評価に着手（2025年5月～）	
	負の影響の防止・軽減	社員	・階層別研修等を通じた人権教育の実施
		投資資金先	・「環境・社会に配慮した投資資金方針」における人権関連記載の拡充（2022年5月策定、2025年8月一部改定） 環境・社会に配慮した投資資金方針（全文） <a href="https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html">https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html</a>
		お客さま	・「カスタマーハラスメント対応方針」の策定（2025年2月） カスタマーハラスメント対応方針（全文） <a href="https://www.ymfg.co.jp/policy/customer_harassment.html">https://www.ymfg.co.jp/policy/customer_harassment.html</a>
救済	その他	・外部委託先に対して、「人権方針」の配布による契約締結前の周知活動を継続（2024年1月～）	
	社内体制	・サステナビリティ推進委員会の下部組織として、「人権対応ワーキンググループ」を新設（2024年11月）	
通報窓口	・グループ内部通報制度の利用促進に向け、社外通報窓口に女性の弁護士を1名追加（2023年10月）		

### 取引先への取り組み

当社グループは、金融ビジネス領域における投資資金先をはじめ、課題解決ビジネス領域における取引先、多くの地域企業と幅広い取引を行っています。

これらの取引先に関する方針として、「環境・社会に配慮した投資資金方針」、腐敗防止の一環として策定している「贈収賄防止に関するガイドライン」、「パートナーシップ構築宣言」等を掲げ、取引先の皆さまにも、当社グループの方針への賛同とご協力をお願いしています。

「贈収賄防止に関するガイドライン」については、取引開始時に外部委託先へ周知を図っており、また、「環境・社会に配慮した投資資金方針」については、定期的にヒアリングを行うことで取引先の状況を把握しています。

引き続き、取引先の皆さまとともに、環境・社会への責任を果たすことができる企業としての努力・改善を図ってまいります。

環境・社会に配慮した投資資金方針（全文）  
<https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html>

贈収賄防止に関するガイドライン（ビジネスパートナーの皆様へ）  
<https://www.ymfg.co.jp/policy/bribery.html>

# 地域社会活性化の取り組み

当社グループは、地域の豊かな未来を共に創ることを目指し、地域に根ざした多様な取り組みを進めています。「地域の発展なくして当社グループの成長はない」との考えのもと、地域社会の活性化を、当社グループの持続的な成長と価値創出の源と位置付け、組織を超えた連携を通じて活力ある社会の実現に努めています。

## 地域とスタートアップのイノベーション創出

当社、YMFGキャピタル、YMFG ZONEプランニングは、2025年7月に山口県下関市で、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、行動するための地域共創サミット「Shimonoseki Add-venture Summit (通称:「SAS」)」を開催しました。昨年、一昨年に続き、今回で3回目となった本イベントは、地方創生を目指すスタートアップ企業38社が登場・出展し、地方創生に繋がる自社の製品やサービスについてプレゼンテーションを行いました。



また、有識者による地方創生をテーマにしたセッションに加え、初めての試みとして、地域企業による事業承継をテーマとしたセッションも行いました。

地域企業やスタートアップ関係者など参加者数は約1,000人に上り、活気に満ちたイベントとなりました。

## 組織の枠を超えた人財育成

地域の未来を担う人財の育成を目的に「地域共創人財育成研修」を実施しています。本研修は、自治体・企業・金融機関が連携し、地域課題の解決に向けた実践的なプログラムとして構成されています。第2回目となる2024年度は、山口県下関市、日立グループ、JR西日本と共同で開催し、参加者は所属の枠を超えて混成チームを組み、講義・ワークショップ・視察などを通じて地域資源の整理や課題解決策の立案に取り組みました。研修の成果として、地域の特産品や観光資源を活用した事業提案が提示され、実装も見据えた提案内容が創出されています。



2025年度は新たに地域中核企業の参画を得て、下関市中心部のまちづくりをテーマに、地域ビジョンから中期計画、具体的な事業案までを検討するプログラムを予定しています。

## ネーミングライツ取得

2025年4月1日より、山口県セミナーパークのネーミングライツを取得し、同施設の愛称を「YMfg 維新セミナーパーク」と決めました。施設名に込めた「維新」には、利用者が「改まって新しくなること」を体現する「知の拠点」となることへの願いが込められています。契約期間は5年間で、地域の人づくりを支援する拠点としての施設の価値向上と、当社グループのパーパス「地域の豊かな未来を共創する」の体現を目的としています。

により親しみを持っていただくとともに、今後は地域人財育成の拠点としての活用も検討しています。



セミナーパークは、スポーツや交流の場であると同時に、研修・学習の場として広く地域に利用されており、当社グループではこれまでも新入社員研修などに活用してきました。今回のネーミングライツ取得を通じて、地域の皆さま

## スポーツ支援を通じた地域活性化

### ▶女子ハンドボールチーム「山口銀行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想いで、2018年4月に山口銀行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」で初優勝するなど、競技レベルも着実に向上しています。

#### 【山口銀行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1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

#### 【山口銀行YMGUTSの成績】

2024年 8月	第29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	準優勝
2024年12月	第76回日本ハンドボール選手権大会	出場 (初戦敗退)
2025年 7月	第45回全日本クラブハンドボール選手権西地区大会	5位



YMGUTS杯小学生交流ハンドボール大会



地域貢献イベント



試合の様子

### ▶山口銀行YMGUTS×ACT SAIKYO×周南公立大学による地域活性化プロジェクト

当社グループが運営する「山口銀行YMGUTS」と、西京銀行 (周南市) が設立したパドミントンチーム「ACT SAIKYO」は周南エリアを拠点とするスポーツチームとして、その活動を通じて地域スポーツの競技力向上およびスポーツ振興に取り組んでいます。

いのもと、地元大学である周南公立大学も加えた3者で連携し、2024年8月に「スポーツの力で地域活性化」プロジェクトを開始しました。

そうした中で、山口銀行YMGUTS、ACT SAIKYOは、スポーツの力でより地域を盛り上げたいという共通の想

これまで「地域市民との交流による中心市街地活性化イベント」(2024年9月)、「湯野温泉にぎわいスポーツ体験教室」(2024年11月)、「しゅうなんスポーツ交流Day」(2025年2月)を3者連携により開催しています。



連携協定記者発表会 (2024年8月)



地域市民との交流による中心市街地活性化イベント (2024年9月)



湯野温泉にぎわいスポーツ体験教室 (2024年11月)



しゅうなんスポーツ交流Day (2025年2月)