

この世界で。
この街で。
このじぶん。

YMfg

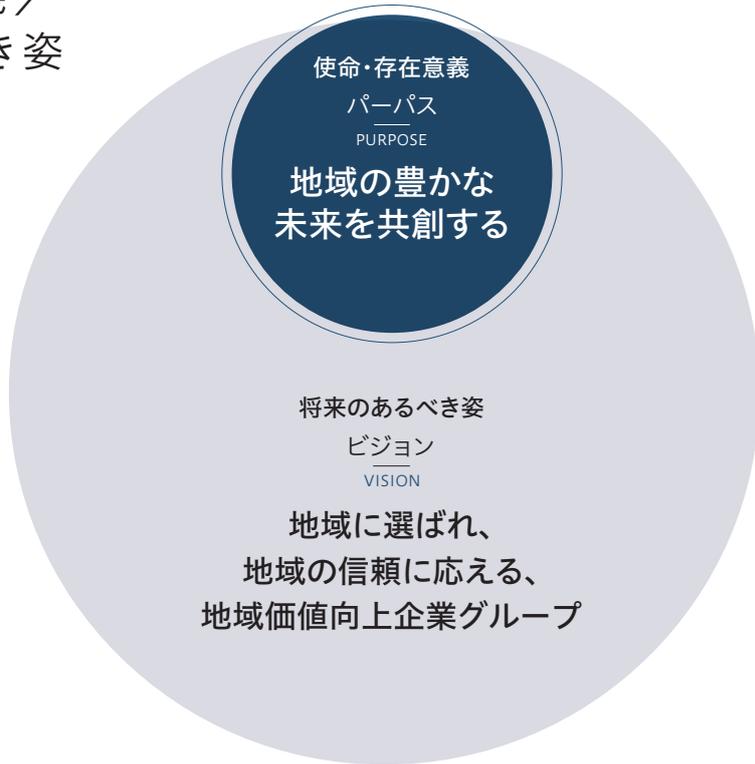


当社グループは、「使命・存在意義(パーパス)」「将来のあるべき姿(ビジョン)」を策定しています。パーパスを実現するために創業より貫いてきた経営方針が「健全なる積極進取」です。全ての根底には、私たちが大事にしてきた3つの想い「未来志向」「共存志向」「地域志向」があり、当社グループの歴史においても脈々と受け継がれています。このような想いを基に、私たちは、グループシナジーを最大限発揮して、地域の皆さまへの提供価値を高めてまいります。

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



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

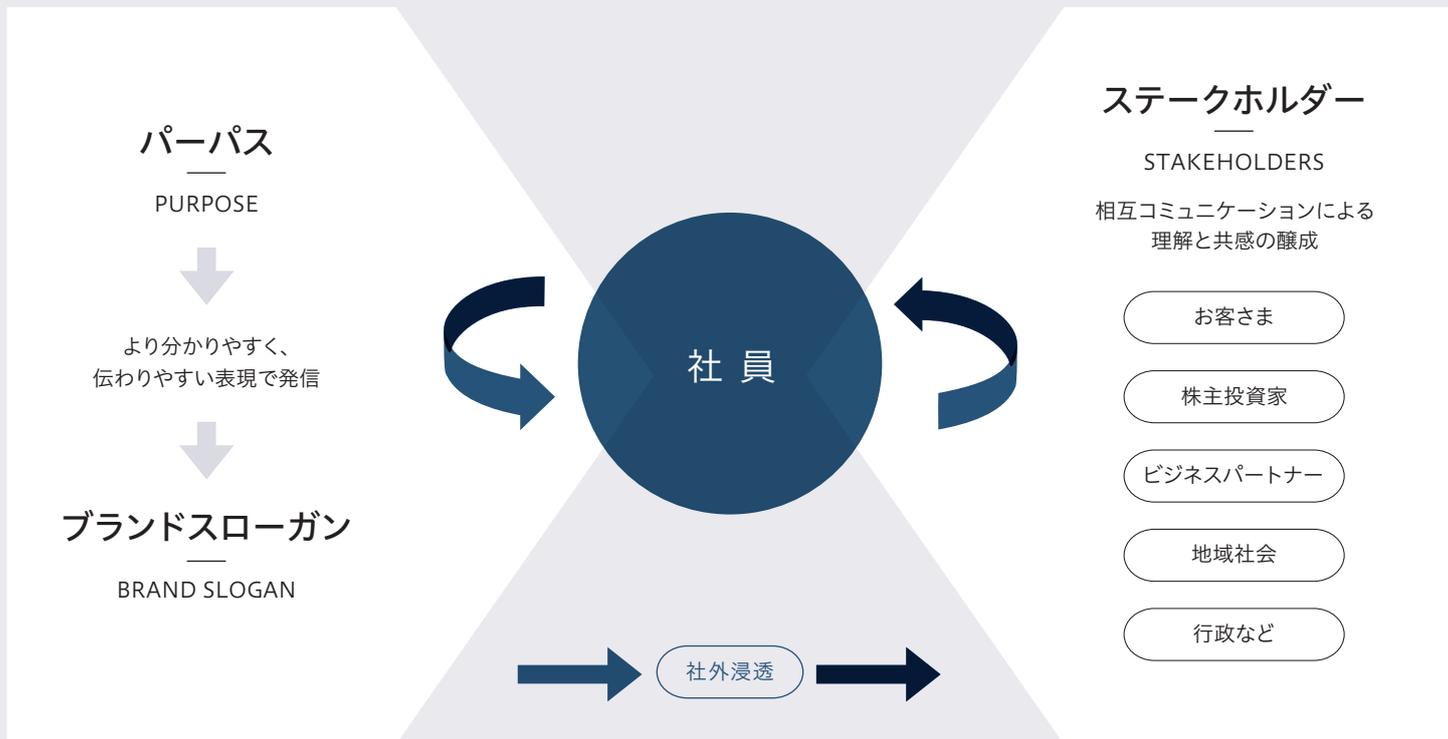
当社グループのパーパスは、「共創」の言葉を含んでおり、全てのステークホルダーの皆さまにご理解・共感いただいで初めて実現できるものです。パーパスの理念を分かりやすくお伝えするため、一人ひとりが「じぶん」を主語にして捉えられるブランドスローガンを策定しました。

この世界で。この街で。このじぶん。



ブランドスローガンに込めた想い

「地域」という言葉は、仕事や未来を限定するものではなく、むしろ無限の可能性を秘めていると私たちは考えています。世界と瞬時に繋がる現代において、「この世界のじぶん」という立ち位置で、「この街のじぶん」を考えたとき、地域の一人ひとりの人生が、日本へ、世界へと影響していくことがみえてきます。私たちは、そんな誇りと考えを持ち、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。



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



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。

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



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



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。

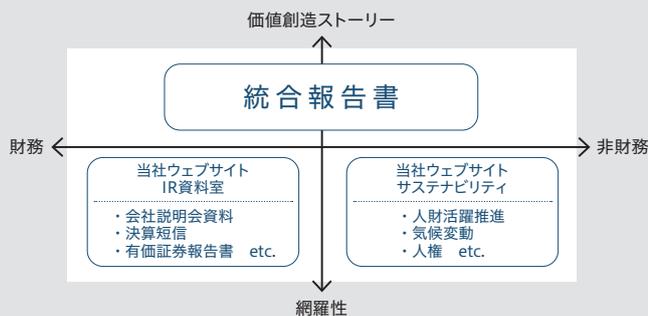


用語解説

- ・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

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

椋梨 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。

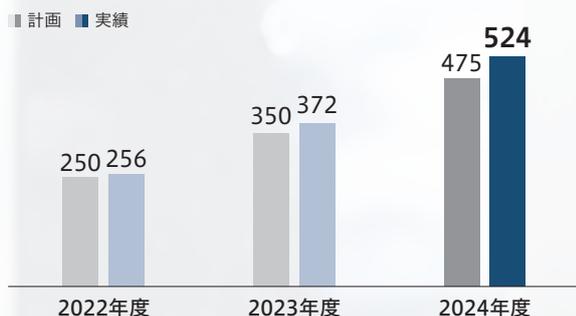
前中計がスタートした2022年度は、世界的に新型コロナウイルス感染症の影響が続き、日本国内のみならず世界経済全体が停滞を余儀なくされていました。そのような環境下においても、私が常に意識していたのは、ステークホルダーの皆さまとの「約束を守る」という姿勢です。コロナ禍であっても、私たちの使命は「地域の豊かな未来を共創する」ことであり、

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。その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、シッフ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。

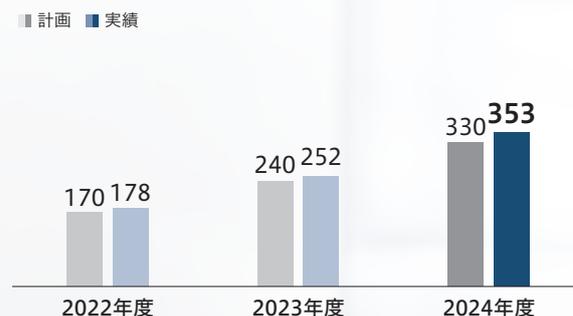
こうした活動の成果は前中計の計画達成に繋がり、当社株価は銀行株価指数を上回る水準で推移。コロナ後の市場環境も追い風となり、2024年6月には上場来高値を更新し、株価は3年前と比較して約2.6倍となりました。また、ROE（純資産ベース）についても依然として十分な水準とは言えないものの、5.5%まで改善することができました。

前中期経営計画 主要経営指標の実績および株価推移

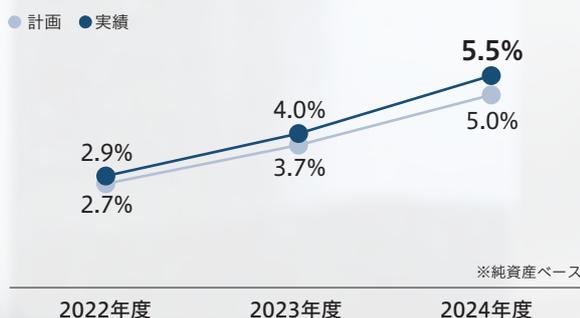
▶ 経常利益（単位：億円）



▶ 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、YMFG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。

YMFG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、YMFG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YMFG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。

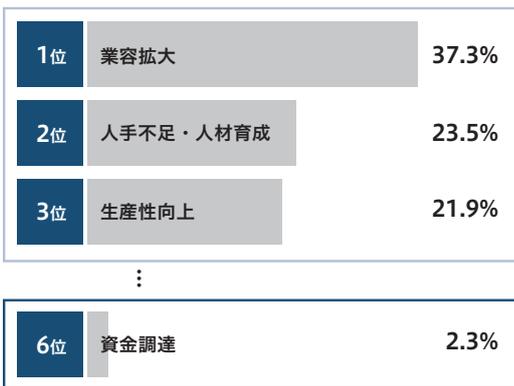
YMFGの主要営業エリアである山口県、広島県、福岡県の総人口は約900万人、域内GDPは約38兆円にのぼります。これは、ハンガリーやカタールなどの一国と同程度の経済規模であり、製造業を中心に大きなポテンシャルを有しています。近年では、九州を中心に半導体関連需要が急速に高まっており、山口銀行および北九州銀行が参画する九州・沖縄地銀連

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、YMFG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？



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

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YMFG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。YMFG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「YMFG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、意欲ある人材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、融資を課題解決の一手段と位置付け、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材の育成」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。

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・

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

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いきます。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。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」へと繋げていきます。

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。



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、これまででも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推進していきます。

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「人材」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想いを抱いています。この想いは私だけでなく、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

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。例えば賞与と制度では、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と思込まれます。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）を活用できる選択肢も用意しています。

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材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材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材ポートフォリオの構築を推進してまいります。

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。私たちはその想いに、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）の代表取締役役に就任。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、バックキャストिंग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。こうした不断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)	2024年度	2025年度		2029年度		
	実績	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。

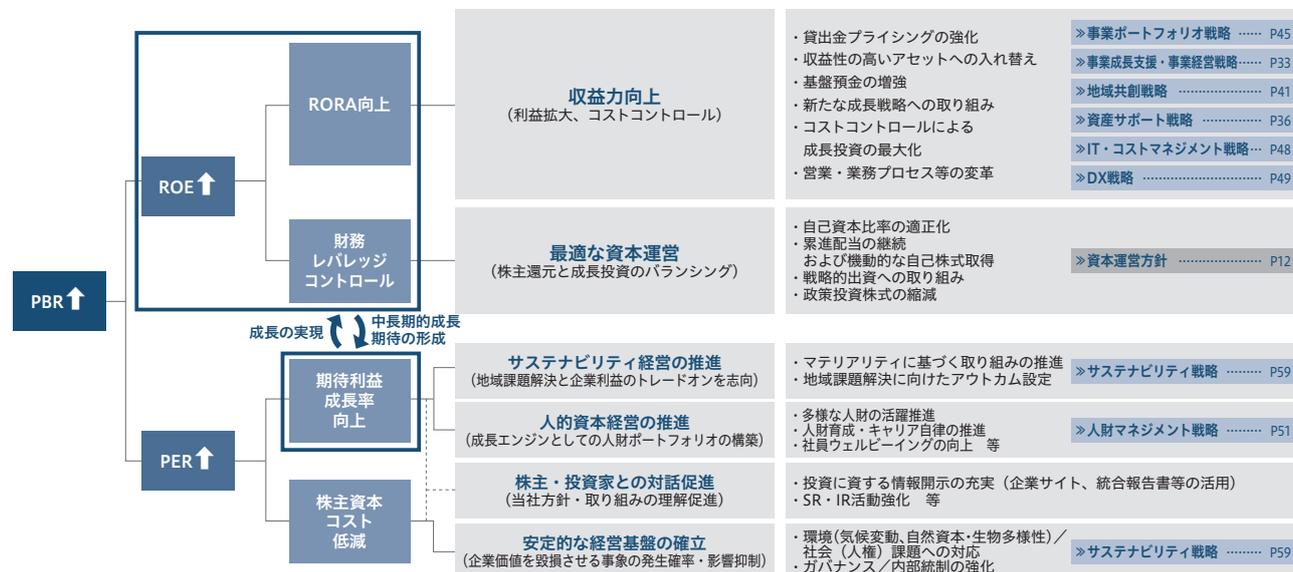
ROE向上は「RORA向上」と「財務レバレッジコントロール」に分解でき、「RORA向上」は新中計における前述の8戦略に基づいて向上を図ります。「財務レバレッジコントロール」をするための取り組みの方向性は、「最適な資本運営」です。

▶ ロジックツリー

PBR向上に向けた考え方

取り組みの方向性

新中期経営計画における実施事項



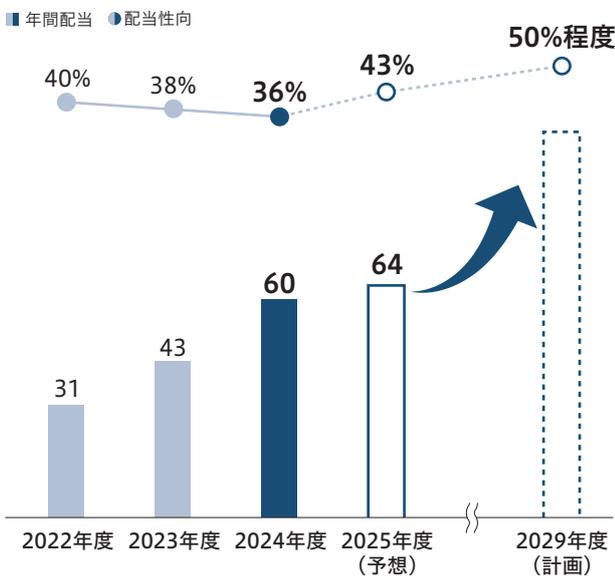
企画統括本部長 メッセージ

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に取り組んでいきます。

「成長投資」に関しては、金融ビジネス領域におけるシッフ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まいります。

「株主還元」については、配当性向を2029年度までに50%

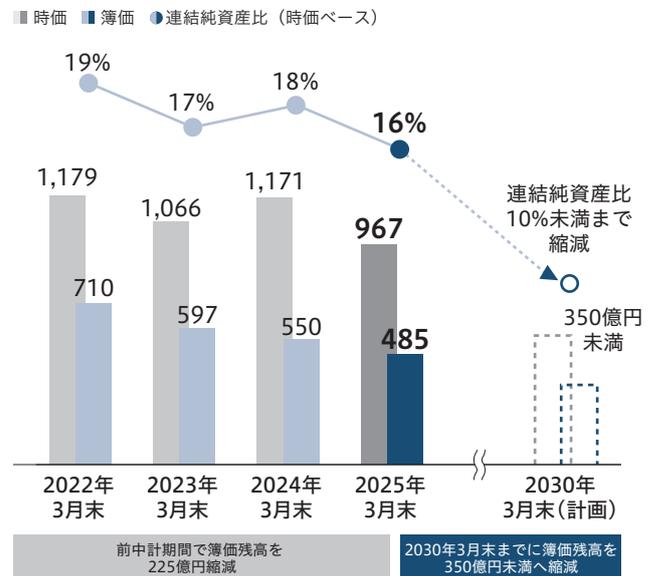
▶年間配当金、配当性向の推移（単位：円）



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まいります。

▶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）



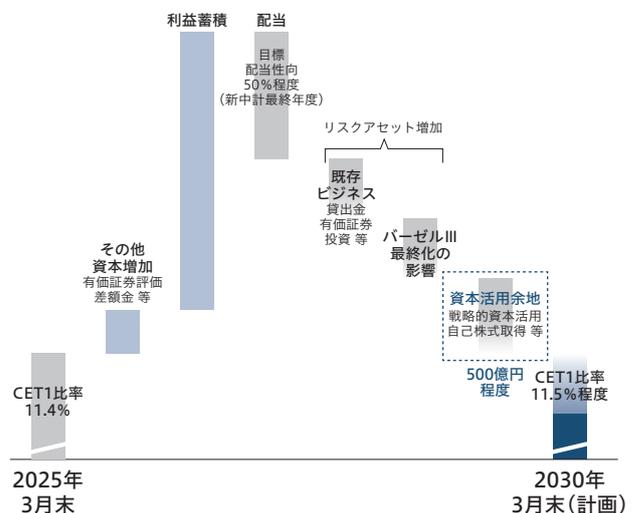
資本活用余地を用いた戦略的出資

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



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

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まいります。

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

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。

グループ会社数

24社 ▶▶▶ 14社
(2024年4月)

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。



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と思います。

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。

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

これらの課題と向き合っている限り「出口」はなく、そろそろ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



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」に込めた思い

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。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、社外取引量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ないポイントです。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ね。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、優秀な人財が揃っています。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、場合によっては人財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、社内の人財をトレーニングして、適材適所に配置することに加え、社外からも人財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マー」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。

価値創造プロセス

使命・存在意義
(パーパス)

地域の豊かな未来を共創する

資本への転換

価値創造の資本

事業展開

財務資本

ROE (純資産ベース)	5.5%
総資産	12兆9,934億円
預金額 ^{※1}	10兆5,721億円
純資産	6,221億円
総自己資本比率	12.85%

人的資本

社員数 ^{※2}	4,655人
うち女性比率	51.1%
多様性人財管理職比率 ^{※3}	14.8%
女性管理職比率	8.2%
社員総合満足度 ^{※4}	3.61pt

知的資本

幅広いソリューション展開が可能なグループ企業 17社
地域に確立した強固なブランド



社会関係資本

お客さま基盤

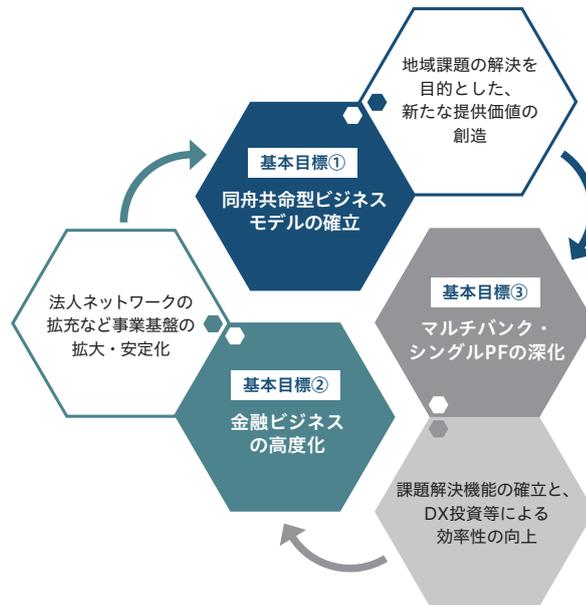
法人のお客さま	約15万口座
個人のお客さま	約252万口座
店舗ネットワーク ^{※5}	266支店

※1 預金・譲渡性預金の平残金額
 ※2 当社が直接雇用している社員（社外からの出向者、取締役を兼務していない執行役員、連結子会社が直接雇用している社員を除く）
 ※3 多様性人財とは、女性、外国人、経験者採用者、アルムナイ、副業従事者、外部出向経験者の総称
 ※4 1年に1回実施している社員意識調査、総合満足度は最低1.00pt～最高5.00ptで分布
 ※5 グループ内銀行の本支店、駐在員事務所合計
 ※6 上記は全て2024年度実績

外部環境の変化

- 金利ある世界への変化
- 地域経済の停滞
- 地域企業の課題複雑化
- 人口減少・少子高齢化
- デジタル化の加速
- 価値観の多様化
- 規制環境の変化
- 災害・気候変動リスクの高まり
- サステナビリティへの対応

YMFG中期経営計画 (2025年度～2029年度)
3つのエンジンを連動させ、YMFGの企業価値を向上



YMFGの強み [詳細▶P23](#)

グループ総合力	多様な人財	幅広いネットワーク	強固な財務資本	挑戦の企業風土
----------------	--------------	------------------	----------------	----------------

マテリアリティ

4つのテーマ

12のマテリアリティ

環境保全への取り組み

- ① 省資源・省/創エネルギーへの対応
- ② 大気汚染・気候変動への対応
- ③ 環境に配慮した商品・サービス開発

地域社会・経済活性化への取り組み

- ④ 人口減少・少子高齢化への対応
- ⑤ 地域におけるイノベーション創出、地域産業の成長サポート
- ⑥ 地域コミュニティとの連携強化
- ⑦ 商品・サービスの安全性と品質向上

役職員全員の働きがいへの取り組み

- ⑧ 人財育成・研修機会の創出
- ⑨ 安心・安全な労働環境づくり
- ⑩ 多様な人財の活躍

強固な経営基盤づくりへの取り組み

- ⑪ ガバナンス体制・内部統制の強化
- ⑫ 経営の透明性向上と説明責任

将来のあるべき姿
(ビジョン)

地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ

パーパス・ビジョンの実現

価値創造としてのアウトプット・アウトカム

		2024年度 実績	2025年度 計画
財務	■ 経常利益	524億円	450億円
	■ 当期純利益	353億円	315億円
	■ ROE(純資産ベース)	5.5%	5.0%程度
	■ OHR	56.18%	58%程度
	■ 配当性向	36.3%	42.9%
	■ 総自己資本比率	12.85%	—
環境	■ サステナブルファイナンス累計実行額	6,502億円 ^{※1}	(1兆5,000億円以上) ^{※2}
	■ うち環境分野・気候変動対応に資するもの	3,820億円 ^{※1}	1,350億円以上
	■ 脱炭素への取り組みを進められたお客さま	360社	—
人財	■ 社員意識調査(総合満足度)	3.61pt	—
	■ 多様な人財管理職比率	14.8%	15%以上
	■ 女性管理職比率	8.2%	10%以上
	■ 男性育休取得率	103.8%	100%以上
社会	■ 「後継者不在問題」の解決に着手されたお客さま	410社 ^{※1}	—
	■ 「事業再生/再成長」に着手されたお客さま	67社	—
	■ まちづくりプロジェクトにより創出された経済価値	100億円	(300億円以上) ^{※3}
	■ お客さまのグループ預かり資産残高 ^{※4} の純増額	616億円 ^{※1}	(2,000億円以上) ^{※3}

※1 2022年度～2024年度の単年度実行額の累計 / ※2 2022年度～2031年度の単年度実行額の累計 / ※3 2025年度～2029年度の5年間の単年計画の累計 / ※4 (グループ内銀行：投資信託残高+ファンドラップ残高) + (ワイエム証券：投資信託残高+ファンドラップ残高+株式・債券残高)

ステークホルダーとのより良い関係の共創

<p>お客さま</p> <p>商品・サービスの深化によるお客さまの課題解決</p>	<p>株主・投資家</p> <p>長期的な企業価値向上による株主価値向上</p>	<p>ビジネスパートナー</p> <p>相互価値提供による成長</p>	<p>従業員</p> <p>多様な人財の活躍とエンゲージメントの向上</p>	<p>地域社会</p> <p>地域課題の解決と活性化</p>	<p>行政・業界団体・イニシアチブ</p> <p>協働による社会・環境課題の解決</p>
--	---	--	---	---------------------------------------	---

マテリアリティの選定理由

省資源・新エネルギーの活用、気候変動対応、カーボンニュートラルの実現などの環境保全への取り組みは、世界的な課題であり、第2次産業の拠点が集積する当社グループの主要営業エリアにおいて重要課題の1つ。地域のリーディングカンパニーとしてお客さまを巻き込み、イニシアチブを取って取り組む必要がある。

様々な地域課題を解決していくことは、地域のリーディングカンパニーとして求められる役割の1つ。人口減少・少子高齢化への対応や地域産業の成長などによる地域経済活性化に向けて、域内でのイノベーション創出や当社グループの主要営業エリアの持つネットワークを地域コミュニティ間のハブ機能として活用し、地域価値向上に取り組む必要がある。

当社グループの主要営業エリアの原動力、取り組みの源泉は全て「人」、「社員」であり、社員が活き活きと活躍できる環境・機会を創ることは、「地域・お客さまへの価値提供最大化」および「新たな価値創造」には必要不可欠。性別、年齢、経歴などにとられない多様な人財の活躍を促進するため、育成・環境整備に取り組む必要がある。

経営方針として掲げている「健全なる積極進取」の精神に基づき、経営の透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくためには、実効性あるコーポレート・ガバナンス体制の構築など、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組む必要がある。

ステークホルダーとのコミュニケーション

株主・投資家とのコミュニケーション

当社グループは、経営の健全性、透明性を向上させ、お客さま・株主・地域社会などの全てのステークホルダーの皆さまからの信頼・評価を高めるため、情報開示の充実に努めています。株主や機関投資家の皆さまとの対話については、その機会と質の充実に図り、建設的な対話の促進を

行っています。また、決算情報や当社グループの取り組みについて、定期的な会社説明会や投資家向け説明会、統合報告書をはじめとするIRツールを通じて積極的な情報発信をしております。

▶ IR実施状況（2024年度）

実施内容	実施回数、内容
アナリスト・機関投資家向け説明会	-ラージミーティング- ・5月と11月に計2回東京にて実開催（ともにオンラインでのライブ配信とのハイブリッド開催）し、延べ151名が参加 ※終了後は当社HPに資料・動画を掲載 -スモールミーティング- ・11月と1月に計3回東京にて実開催（オンライン含む）し、延べ15名が参加
機関投資家向け個別IR	・30社/44回（うち社長CEO参加 13社/13回）
個人投資家向け会社説明会	・9月（証券会社主催のオンラインライブ配信）と3月（実開催）に開催し、延べ918名が視聴・参加 ※終了後は当社HPに資料・動画を掲載

▶ 主な対話項目

- ・人的資本経営に向けた取り組み状況に関する事項
- ・統合報告書等による開示のあり方に関する事項
- ・政策投資株式の縮減に向けた取り組み状況に関する事項
- ・戦略的資本活用に向けた取り組み状況に関する事項
- ・PBR向上に向けた取り組みに関する事項
- ・TCFD提言への取り組みに関する事項
- ・新中期経営計画の方向性に関する事項

▶ 株主優待制度の見直し

当社グループでは、株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝の気持ちを表すとともに、当社株式への投資魅力を高め、贈呈する地域特産品を通じて、地域の優れた魅力の発信と地域経済の活性化に貢献することなどを目的に優待制度を導入しております。

2025年2月、当社株式への投資魅力をより一層高めることで、多くの株主さまに長期にわたり保有してい

ただくことを目的として、株主優待制度を変更いたしました。

また、お送りしている優待カタログ掲載商品については、過去の申込実績や株主さまからのアンケート結果を反映し、毎年見直しを図ることで株主さまの満足度向上に努めています。

株主優待の変更内容

<変更前>

保有株式数	優待内容 (継続保有期間の制限なし)
100株以上 1,000株未満	QUOカード (500円分)
1,000株以上 5,000株未満	カタログギフト (5,000円相当)
5,000株以上	カタログギフト (10,000円相当)

<変更後（2026年3月末基準）>

保有株式数	優待内容（継続保有期間別）		
	半年未満	半年以上 3年未満	3年以上
100株以上500株未満	QUOカード（500円分）		
500株以上1,000株未満	地域特産品（2,000円相当）		
1,000株以上 5,000株未満	対象外	カタログギフト (5,000円相当)	カタログギフト（5,000円相当） に加え地域特産品（3,000円相当）
5,000株以上	対象外	カタログギフト (10,000円相当)	カタログギフト（10,000円相当） に加え地域特産品（3,000円相当）

株主優待カタログ (2025年度版)



お客さまとのコミュニケーション

当社グループは、お客さまの声を業務の改善や商品・サービスの開発・見直しに活かしています。お客さまからは、店頭に設置している「お客さまご意見カード」、コールセンター、ウェブサイト、定期的なアンケート調査など、様々

な機会を通じてご意見やご要望をいただいております。今後も継続的にお客さまとコミュニケーションを図ることで、改善に努めてまいります。

地域社会とのコミュニケーション

当社グループは、経営資源やネットワークを活かした様々な地域貢献活動に取り組んでいます。地域の金融リテラシー向上を目的とした学校での金融教育授業や、地域イベントへの人的協賛などを行っています。地域とともに発展し成

長する「地域との共生」が地域金融機関の使命でありパーパスの実現には不可欠です。今後も産学公の連携支援や社会貢献活動などを通じた地域の発展に向けて積極的に取り組んでまいります。



地域イベントへの協賛 (WILD BUNCH FES.)



大学での金融教育授業



スポーツ振興支援
J2リーグ「レノファ山口」のパートナー

▶ ブランドコミュニケーションブックの発行

当社グループは、ブランドスローガンを基軸としたブランドコミュニケーションを展開しています。その一環として、当社グループの主要営業エリアである山口・広島・福岡の三都をテーマとしたエリアマガジン『ブランドコミュニケーションブック「YMfg」』を発行しています。三都に関する魅力的なコンテンツや当社グループが目指す未来をわかりやすく、イメージしやすい形で紹介しています。

今後も本媒体を通じて三都の新たな魅力の発見・発信に役立てるよう継続的に発行していきます。



社員とのコミュニケーション

当社グループは、社員のエンゲージメントのさらなる向上や、社員の声を経営に取り入れることを目的とし、経営陣と社員が対話する機会を積極的に設けています。また、

社員同士のコミュニケーション活性化を図る取り組みも行っていきます。

施策	内容
タウンホールミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度より社長CEOや銀行頭取などの経営層が各地区の社員と直接対話する場として、タウンホールミーティングを実施 2024年度は15カ所で開催し、352名の社員が参加（2023年度からの累計は1,093名） 同ミーティングの中で社員から寄せられた要望やアイデアを基に、「グループ会社合同説明会」などの新たなイベントが企画・開催されています
グループ会社合同説明会	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社と営業店との対話の機会を創出し、相互理解を深めることを目的に、グループ会社合同説明会を2023年度より年1回開催 2024年度は広島市にて開催し、372名の社員が参加（2023年度からの累計は661名）
マイボイス	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度より社員一人ひとりの意見や想いを、社長CEOへ直接発信できるツールとして「マイボイス」の運用を開始
マイ・インブループメント	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度より事務負担の軽減や効率化およびCSの向上に資する提案を社員の誰もが行える「マイ・インブループメント」の運用を開始 2024年度末までに累計8,434件の提案があり、うち1,229件が実際に業務改善策として採用されるなど、社員の声を起点とした業務改善、効率化が図られています
YMFG 7DAY'S	<ul style="list-style-type: none"> 1週間の重要なトピックスや好事例などをわかりやすく動画にまとめ、「YMFG 7DAY'S」として社内発信 実際に営業店へ出向きインタビューを行ったり、文書で伝わりづらい部分については本部担当者から解説を行ったりと、動画の強みを活かした内容とすることで、本部と営業店間の相互理解を図るなど、インナーコミュニケーションの活性化に繋がっています

YMFGの強み・あゆみ

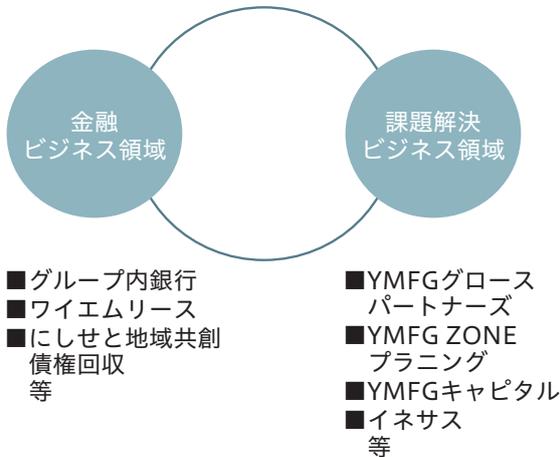
強み

当社グループは、常に地域のお客さまに頼られる存在であるために、長い歴史の中で持続的に「強み」を磨いてきました。世の中の潮流に合わせて柔軟に変化できるよう、今の強みに磨きをかけると同時に、新た

1

グループ総合力

当社グループは、金融ソリューション提供を通じてお客さまの課題解決に貢献することに加え、課題解決を通じて地域の成長にコミットできる組織体制を整備しています。これにより、お客さまの事業成長に向け、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総合サポートによる課題解決を提供します。



2

強固な顧客基盤とリアル店舗ネットワーク

永年にわたり築いてきたお客さまとの信頼関係に支えられ、山口県においてはトップ、広島県では第2位のシェアを誇り、また、北九州市では地方銀行で唯一本店を構えることから、強固な顧客基盤を構築しています。

	貸出金シェア	預金シェア
山口県	36%	45%
広島県	23%	21%
北九州市	14%	11%

※ 2025年3月31日現在の手形交換計数を基に作成

また、山口県・広島県を中心に、複数業態でリアル店舗ネットワークを構築しています。これらのリアルチャネルは、お客さまの利便性向上と、当社グループに対する信用力の強化に繋がっています。

	銀行 (国内)	銀行 (海外)	証券	合計
拠点数	264	2	9	275

※ 2025年3月31日現在

あゆみ

当社グループは、140年を超える永きにわたる歴史の中で脈々と受け継がれてきた「健全なる積極進取」の精神のもと、地域のため、そして未来を創るために日々邁進してまいりました。山口、広島、北部九州を

1800年～

2000年～

2010年～

2020年～

創業～1900年代

当社グループの基幹事業である銀行業のうち、1878年に山口銀行の前身である第百十国立銀行を、1923年にもみじ銀行の前身である広島無尽を設立しました。現在に至るまで地域銀行として盤石な事業基盤を確立しています。

2006年

2006年に業界に先駆けて山口銀行ともみじホールディングスを経営統合し、山口フィナンシャルグループを設立しました。さらには2011年に北九州銀行も設立し、山口・広島・北九州エリアでの事業体制を強固なものにしています。

2010年代～

2007年のワイエム証券設立以降、積極的に金融ビジネス領域のみならず、課題解決ビジネス領域の関連会社も設立し、お客さまが抱える様々な課題に対して、多様なソリューション機能を有する地域金融グループへと進化しています。

2022年～

2022年に「YMFG中期経営計画2022」をスタートしました。地域とYMFGのサステナビリティ向上に向けて、「チームYMFG」として地域・お客さま本位の事業活動に邁進する3年間と位置付け経営計画の達成に向けて邁進しました。

2025年～

2025年に「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」として、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ム」への進化を掲げてスタートしました。

な強みを構築できるよう努めてまいります。

3 健全な財務基盤

地銀トップクラスの資産規模と、適正水準の総自己資本比率や不良債権比率などに裏付けられる健全な財務基盤を有しています。健全な財務基盤があるからこそ、地域金融機関として、お客さまの資金ニーズに積極的にお応えすることが可能となります。また、積極的に地域企業の成長支援に繋がる投融資をすることで地域と共に成長することを目指します。

財務指標

自己資本比率	12.85%
総資産	12兆9,934億円
不良債権比率	1.70%

※ 2025年3月31日現在

格付

山口フィナンシャルグループ	A+ (安定的)
山口銀行	A+ (安定的)
もみじ銀行	A+ (安定的)
北九州銀行	A+ (安定的)

※ 2025年3月31日現在

4 多様な人財

当社グループは、多様な人財が相互に刺激しあうことで新しい発想やアイデアが生まれ、当社グループだけでなく、お客さまへも新しい価値を提供できると考えています。そのため、積極的に経験者採用や女性活躍を推進しています。また、業態の特性として、専門人財も極めて重要であることから、専門人財の経験者採用や育成にも力を入れています。

多様性人財指標

女性役員	6人
多様性人財管理職比率	14.8%
女性管理職比率	8.2%
女性管理職候補比率	12.8%
経験者採用数 (累計)	246人
うちアルムナイ	30人

※ 2025年3月31日現在

5 挑戦の企業風土

当社グループは、経営方針に「健全なる積極進取^{*}」を掲げています。この精神は脈々と受け継がれており、お客さまの顕在的・潜在的なニーズに応え、新しい価値を創出するためにより良い商品やサービス、仕組みを積極的に取り入れてきたことに繋がっています。

※ 意味「何事も進取の精神をもって積極果敢に取り組めば、この姿勢は健全なものとなる。また、経営内容・経営体制・経営姿勢が健全であれば、おのずとリスクに積極果敢に挑戦できる体質と体力が備わる」

広域ネットワークで結び、グループの総合力を活かして地域の発展を様々な側面からサポートし、お客さまや地域の持続可能な未来を共に創り上げてまいります。

山口銀行

- 1878 第百十国立銀行を設立
- 1944 山口銀行設立(百十、華浦、船城、大島、宇部の5行が合併)
-  もみじ銀行
- 1923 広島無尽を設立
- 1951 相互銀行に転換、商号を広島相互銀行に変更
- 1989 普通銀行に転換、商号を広島総合銀行に変更
- 2001 持株会社もみじホールディングス設立
- 2004 せとうち銀行と合併し、商号をもみじ銀行に変更

北九州銀行

- 2011 北九州銀行設立・営業開始

YMfg

- 2006 YMFG設立
- 2022 YMFG中期経営計画2022スタート
- 2025 YMFG中期経営計画(2025年度~2029年度)スタート
- グループ会社14社(グループ内銀行を除く)^{*}
- 2007 ワイエム証券、ワイエムセゾン設立
- 2015 YMFG ZONE プランニング設立
- 2016 ワイエムアセットマネジメント設立
- 2019 YMキャリア設立
- 2021 イネサス設立
- 2023 山口キャピタル(現YMFGキャピタル)、ワイエムリース、やまぎんカード、もみじカード完全子会社化
- 2024 ドリームインキュベータを持分法適用会社化
- 2025 ワイエムコンサルティング、YMキャリア、データ・キュービック、ワイエムライフプランニングの4社を機能統合し、商号を「YMFGグローサポートナース」に変更
ほけんの窓口グループへ保険ひろばの株式を譲渡することを公表

※ 連結子会社13社、持分法適用関連会社1社
(ほけんの窓口グループへ保険ひろばの株式を譲渡後)

主要営業エリアの特色

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(北九州市)では産業インフラが整備されており、豊かな観光資源にも恵まれています。地理的にも中国や韓国、東南アジアが至近距離に位置し、将来を見据えた産業集積地としても適したポテンシャルのある地域です。一方で、地域課題としては、全国平均を上回る水準で高齢化や人口減少が進んでおり、地域の成長は緩やかな状況です。また、製造業が集積している産業構造により、CO₂排出量が多いという課題も有しています。

こうした地域の課題に真摯に向き合い、地域の企業やお客さまと共に課題解決を目指すことで、地域の持続的な発展に貢献します。

構造

立地・インフラ

山口県

人口	128万人(全国28位) ^{※1}
総面積	6,112km ² (全国23位) ^{※2}
県内総生産	6兆2,366億円(全国25位) ^{※3}
県民所得	3兆9,300億円(全国26位) ^{※3}
一人当たり県民所得	296万円(全国23位) ^{※3}
製品出荷額等	6兆5,535億円(全国17位) ^{※4}
産業構造	<ul style="list-style-type: none"> ■鉄鋼、石油、化学製品などの基礎素材型産業が主な産業 ■一事業所当たりの製造品出荷額は全国1位

- 東西に都市圏を有する交通利便性
西は福岡市、東は広島市の間に位置し、双方へは県の中心から新幹線で30分程度でアクセスが可能。道路は、「道路交通利用者満足度調査」^{※5}で全国総合1位となった道路網を保有するほど充実
- 充実した海運インフラ
三方を海に囲まれ、2つの国際拠点港湾と4つの重要港湾を有するなど、全国トップクラスの海運インフラを保有



広島県

人口	271万人(全国12位) ^{※1}
総面積	8,478km ² (全国11位) ^{※2}
県内総生産	12兆1,281億円(全国12位) ^{※3}
県民所得	8兆8,356億円(全国12位) ^{※3}
一人当たり県民所得	318万円(全国12位) ^{※3}
製品出荷額等	9兆7,415億円(全国11位) ^{※4}
産業構造	<ul style="list-style-type: none"> ■造船、自動車等の輸送用機械、鉄鋼、生産用機械が主な産業 ■広島県を含む西瀬戸地域は全国有数の海事産業事業者の集積地

- 中四国の中核都市広島市
118万人と中四国最大の人口を有し、大手企業の多くが市内に拠点を構える中核都市
- 豊富な観光資源
原爆ドームと厳島神社という2つの世界遺産を有するなど、観光/インバウンド資源が豊富



福岡県(北九州市)

人口	509万人(全国8位) ^{※1}
総面積	4,987km ² (全国29位) ^{※2}
県内総生産	19兆4,571億円(全国9位) ^{※3} (うち北九州市3兆9,579億円)
県民所得	14兆21億円(全国9位) ^{※3}
一人当たり県民所得	273万円(全国37位) ^{※3}
製品出荷額等	9兆9,122億円(全国10位) ^{※4}
産業構造	<ul style="list-style-type: none"> ■北九州は日本の近代製鉄業の始まりの街で、素材型産業に加え、非金属/金属製品、一般機械器具などの加工関連業種が主な産業

- 「九州の玄関口」北九州市
政令指定都市の1つで、陸/海/空の交通インフラが充実した「九州の玄関口」としての役割を担う
- 2018年にアジアで初めて「SDGs推進に向けた世界のモデル都市」に選出



※1 総務省「2024年10月人口推計」

※2 国土交通省 国土地理院 令和7年全国都道府県市区町村別面積調 (4月1日時点) 参考資料

※3 県内総生産、県民所得、一人当たり県民所得：内閣府「県民経済計算2021年度」より ※名目ベース

※4 経済産業省「2023年経済構造実態調査(製造業事業所調査)」

※5 平成17年度国土交通省にて実施、平成18年度以降未実施

※6 2024年/TDB「後継者不在率動向調査」

※7 総務省「人口推計」より当社算出

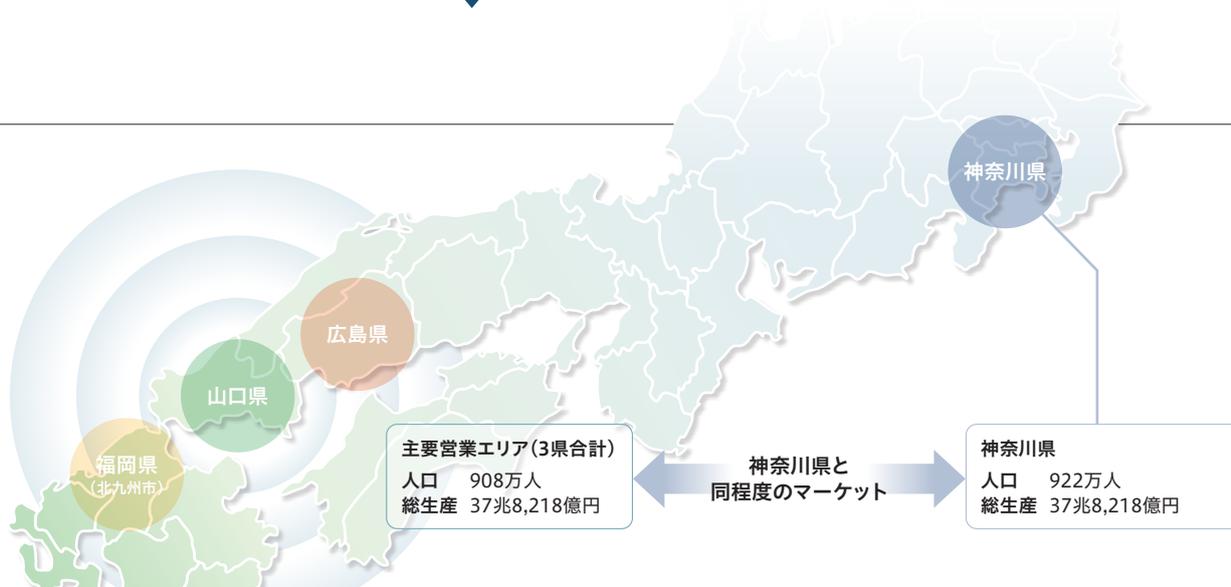
※8 内閣府「県民経済計算 平成23年度-令和3年(名目)」

※9 2019年/総務省「全国家計構造調査」

※10 環境省「部門別CO₂排出量の現況推計(2022年度)」、総務省「人口推計2022」より当社算出

※11 内閣府 令和6年版高齢社会白書(全体版)

※12 総務省統計局 住民基本台帳人口移動報告 2024年結果



地域課題

TOPICS

- 後継者不在率^{※6}
56.4%(全国17位/全国平均52.1%)
- 人口年平均成長率(2015年-2023年)^{※7}
▲1.0%(全国38位/全国平均▲0.3%)
- 県内総生産年平均成長率(2011年-2021年)^{※8}
0.56%(全国39位/全国平均0.98%)
- 1世帯当たり金融資産残高のうち有価証券が占める割合^{※9}
10.6%(全国33位/全国平均16.0%)
- CO₂排出量 / 人口当たりCO₂排出量^{※10}
26,840千t-CO₂(全国13位) / 20,442千t-CO₂(全国3位)
- 高齢化率(65歳以上人口)^{※11}
35.3%(全国3位/全国平均29.1%)

- 2025年7月景気DI 約43%(全国15位)^{※14}
- 2024年度設備投資実績 前年度比21.6%増加
2025年度設備投資計画 前年度比1.3%増加見通し^{※15}
- 2024年度の企業誘致における投資額は過去最高の約1,475億円^{※16}
- 化学メーカーの日本ゼオン株式会社が周南市に新工場建設予定(2028年上期竣工予定) 投資予定額:700億円^{※17}
- ステンレス鋼管製造メーカー、丸一鋼管株式会社および丸一ステンレス鋼管株式会社が下関市に新工場建設予定(2027年以降竣工予定) 投資予定額:480億円^{※18}
- 星野リゾートが2025年12月に、下関市で「リゾナーレ下関」を開業^{※19}

- 後継者不在率^{※6}
57.6%(全国15位/全国平均52.1%)
- 県内総生産年平均成長率(2011年-2021年)^{※8}
0.74%(全国35位/全国平均0.98%)
- 1世帯当たり金融資産残高のうち有価証券が占める割合^{※9}
9.8%(全国35位/全国平均16.0%)
- CO₂排出量 / 人口当たりCO₂排出量^{※10}
37,954千t-CO₂(全国9位) / 13,751千t-CO₂(全国4位)
- 人口の転出超過数^{※12}
▲10,711人(全国1位)

- 2025年7月景気DI 約46%(全国4位)^{※14}
- 2024年度設備投資実績 前年度比6.8%増加
2025年度設備投資計画 前年度比6.3%増加見通し^{※15}
- 2024年2月にオープンした最新型のサッカースタジアムと周辺広場エリアが一体となったスタジアムパークの経済波及効果は831.7億円見込み^{※20}
- 半導体製造装置メーカーの株式会社ディスコが呉市に新工場建設予定(2028年4月竣工予定) 投資予定額:330億円※3期の工事のうち1期の金額^{※21}
- 星野リゾートが世界遺産「厳島神社」がある宮島(廿日市市)の対岸に、温泉旅館「界 宮島」を2026年夏ごろに開業予定(広島県へ初進出)^{※22}

- 後継者不在率^{※6}
54.1%(全国23位/全国平均52.1%)
- 県内総生産年平均成長率(2011年-2021年)^{※8}
0.69%(全国37位/全国平均0.98%)
- CO₂排出量 / 人口当たりCO₂排出量^{※10}
37,344千t-CO₂(全国10位) / 7,299千t-CO₂(全国23位)
(うち北九州市 8,419千t-CO₂)^{※13}

- 2025年4月景気DI 約45%(全国6位)^{※14}
- 2024年度北九州市設備投資実績 前年度比7.8%増加
2025年度北九州市設備投資計画 前年度比7.6%増加見通し^{※15}
- 北九州市の2024年度企業誘致数は84件、投資額は過去最高の3,717億円
- 化学メーカーの株式会社日本触媒が北九州市響灘地区にEV向け電池材料の新工場建設予定(2028年7月竣工予定) 投資予定額:375億円^{※23}
- 西部ガス株式会社が「ひびきLNG基地」(北九州市)の液化天然ガス(LNG)の貯蔵タンク増設を決定(2029年度上期運転開始予定) 総事業費:約500億円^{※24}

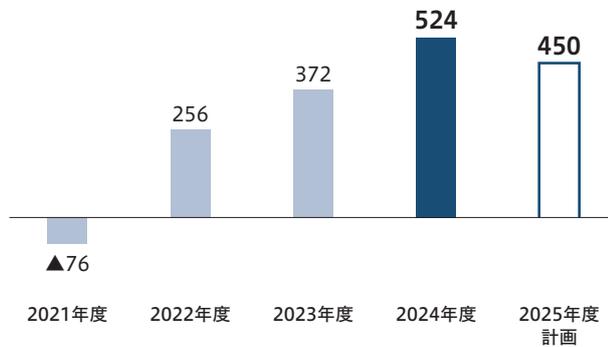
※13 環境省「部門別CO₂排出量の現況推計(2022年度)」
 ※14 TDB景気動向調査
 ※15 日本銀行短観(山口、広島、北九州)
 ※16 山口県産業労働部 令和7年度産業労働部事業概要
 ※17 日本ゼオン株式会社 HP 2024年6月11日付リリース
 ※18 丸一鋼管株式会社 HP 2024年8月7日付リリース

※19 星野リゾート HP 2025年4月22日付リリース
 ※20 中国財務局 経済調査課 2023年6月16日資料
 「国有地を有効活用したにぎわいづくりの経済波及効果について」
 ※21 株式会社ディスコ HP 2025年4月18日付リリース
 ※22 星野リゾート HP 2025年6月27日付リリース
 ※23 株式会社日本触媒 HP 2025年4月8日付リリース
 ※24 西部ガス株式会社 HP 2024年11月28日付リリース

財務

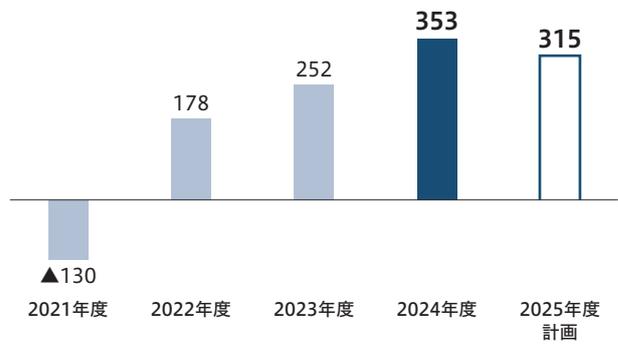
● 経常利益

(単位：億円)



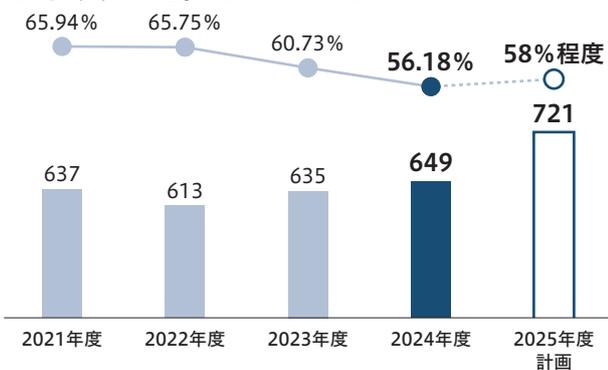
● 親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：億円)

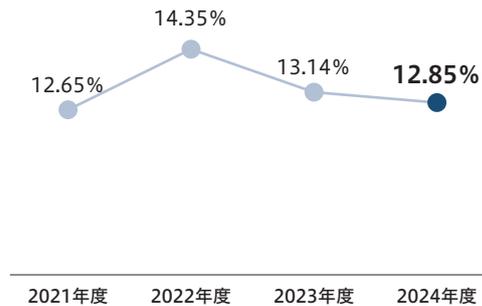


● 経費 ※1 / OHR ※2

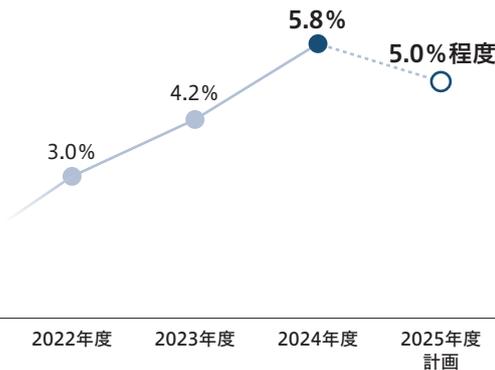
(単位：億円)



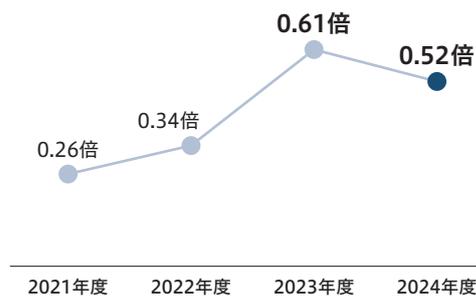
● 総自己資本比率 ※3



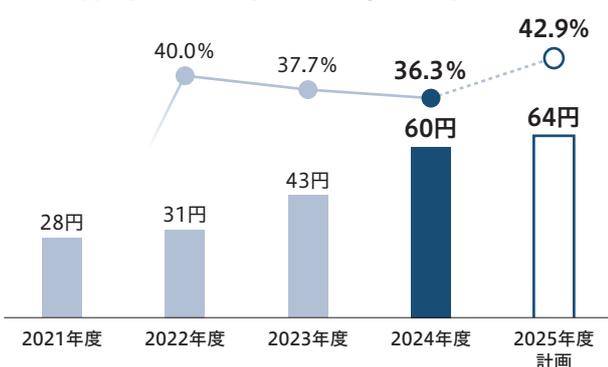
● ROE ※4



● PBR ※5



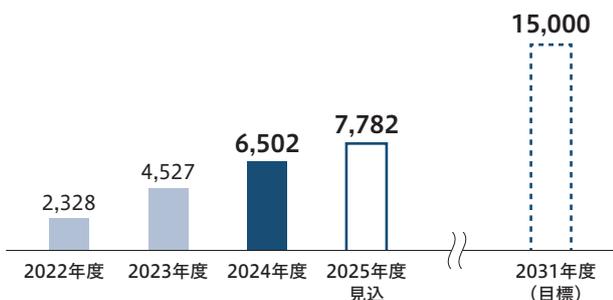
● 一株当たり配当金 ※6 / 配当性向



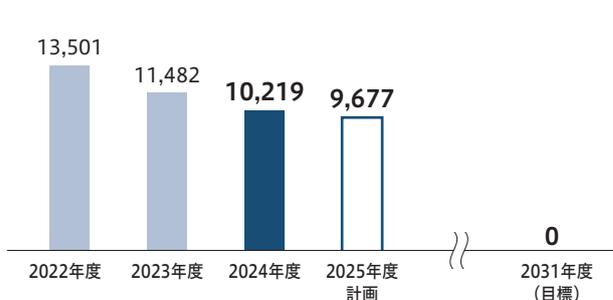
※1 経費は臨時処理分を除く
 ※2 臨時処理分を除く経費÷投資信託解約損益および金利スワップ解約損益を除くコア業務粗利益にて算出
 ※3 総自己資本比率は国際統一基準にて算出
 ※4 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本にて算出
 ※5 一株当たり純資産は自己株式を除く、株価は決算発表翌日にて算出
 ※6 一株当たり配当金は年間配当金
 ※7 多様性人材とは、女性、外国人、経験者採用者、アルムナイ、副業従事者、外部出向経験者の総称
 ※8 単年度の実績と見込の数字

非財務

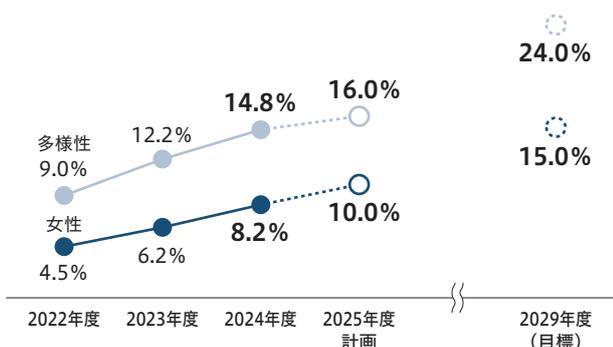
● サステナブルファイナンス累計実行額 (単位：億円)



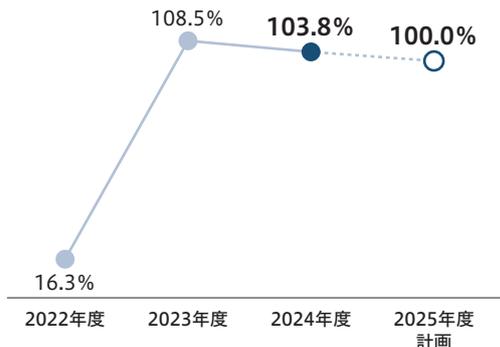
● Scope1、Scope2の合計排出量 (単位：t-CO₂)



● 多様性人財管理職比率^{※7}・女性管理職比率



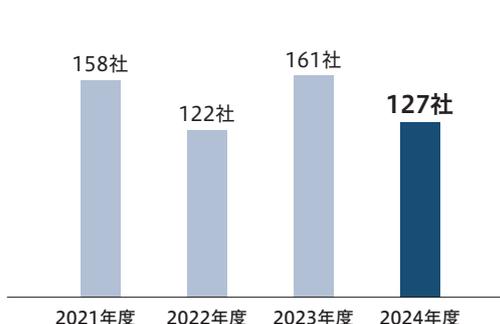
● 男性育休取得率



● 社員意識調査(総合満足度)



● 後継者不在問題の解決に着手されたお客さま^{※8}



■ 外部評価

健康経営優良法人2025



えるぼし(2段階目)



DX認定



■ イニシアティブ

気候関連財務情報開示タスクフォース



GXリーグ



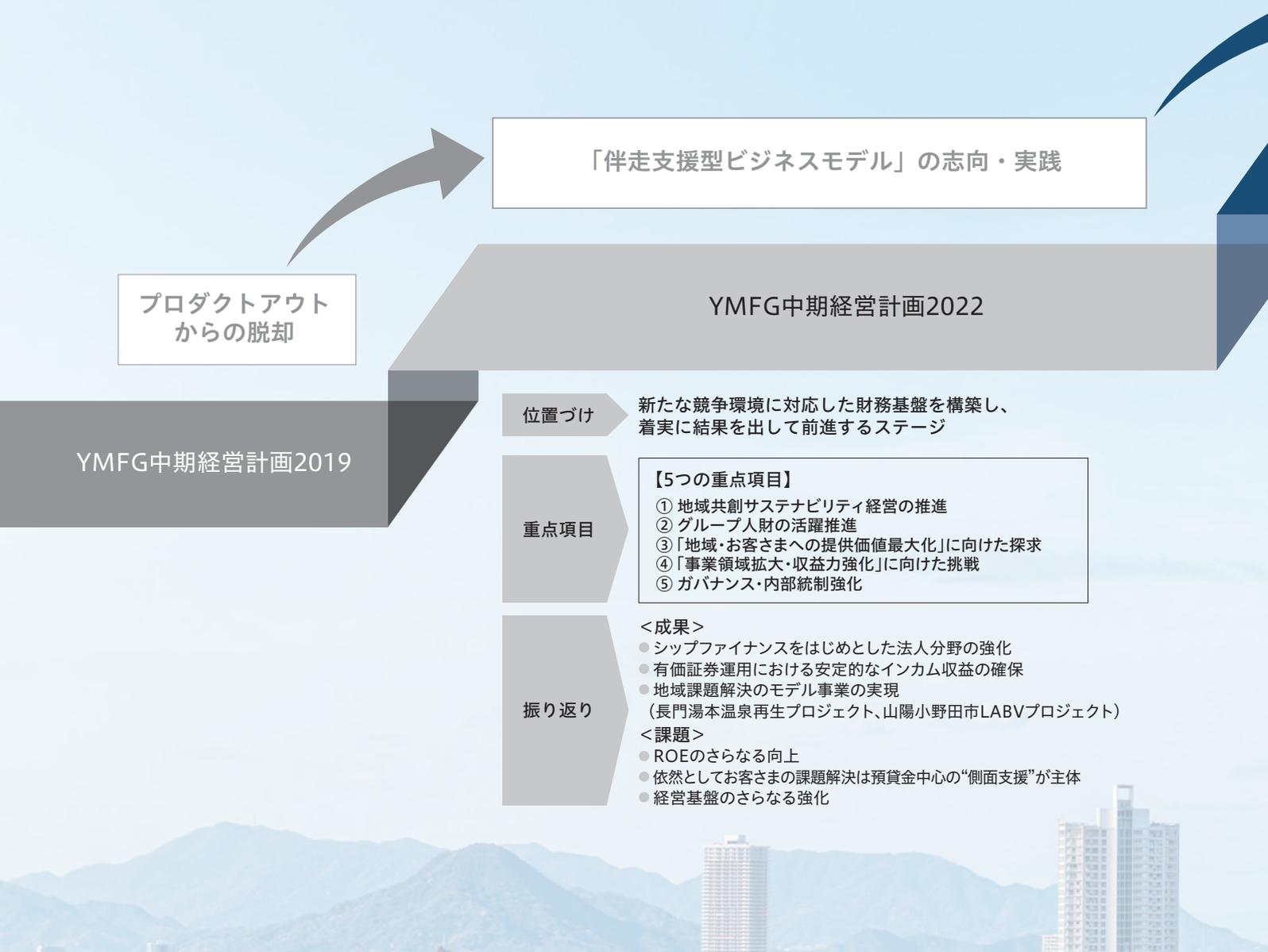
21世紀金融行動原則



—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お約束を果たすべく、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。



【目標経営指標】	実績		
	2022年度	2023年度	2024年度
当期純利益	178億円	252億円	353億円
ROE(純資産ベース)	2.9%	4.0%	5.5%
ROE(株主資本ベース)	3.0%	4.2%	5.8%
OHR*	65.75%	60.73%	56.18%

※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)

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)

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

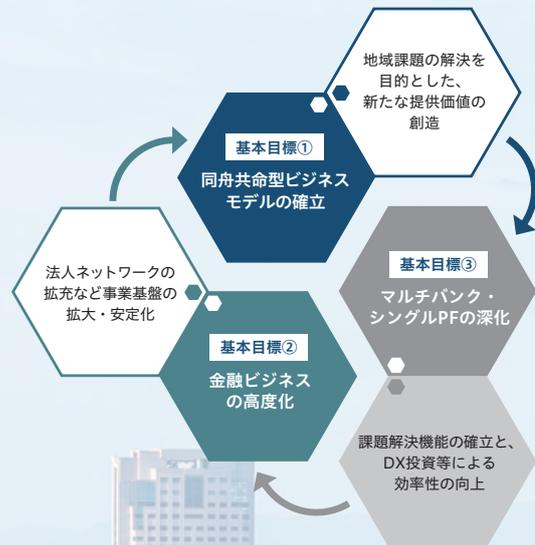
DX戦略 (P49)

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

2025年度(初年度)	2027年度(3年目)	2029年度(最終年度)
315億円	450億円	600億円
5.0%程度	6.0~7.0%	8.0%程度 8.5%程度
58%程度	54%程度	50%程度

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」

YMF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。

YMF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、YMF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、YMF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

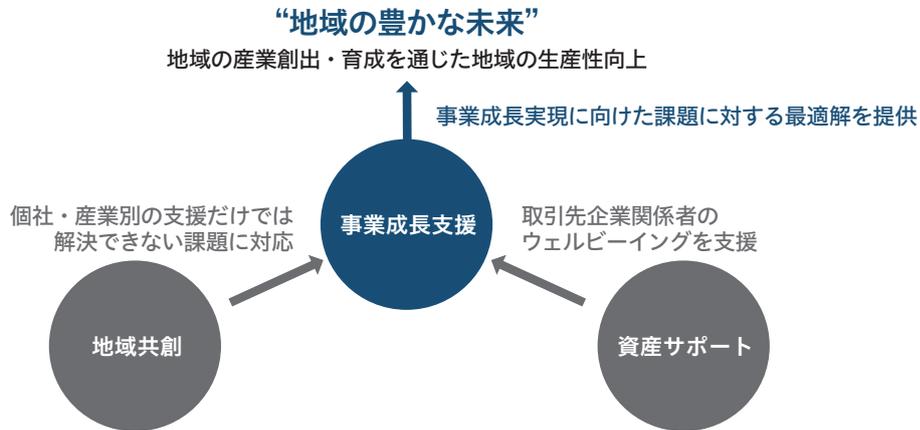
従業員のウェルビーイング向上などを通じ、地域企業の人的資本経営を支援します。また、企業オーナーの円滑な資産承継支援なども行い、「個人」という側面から地域企業の持続性を支えています。

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の設定

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。

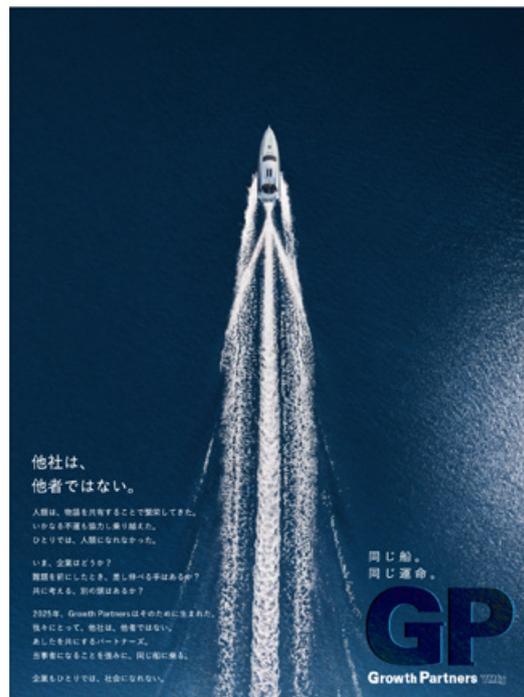
この新会社の設立は、YMFGが「同舟共命型ビジネスモデルの確立」に本格的に踏み出した象徴的な一歩であり、「地域の豊かな未来を共創する」ための強力な推進力となると確信しています。

「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。

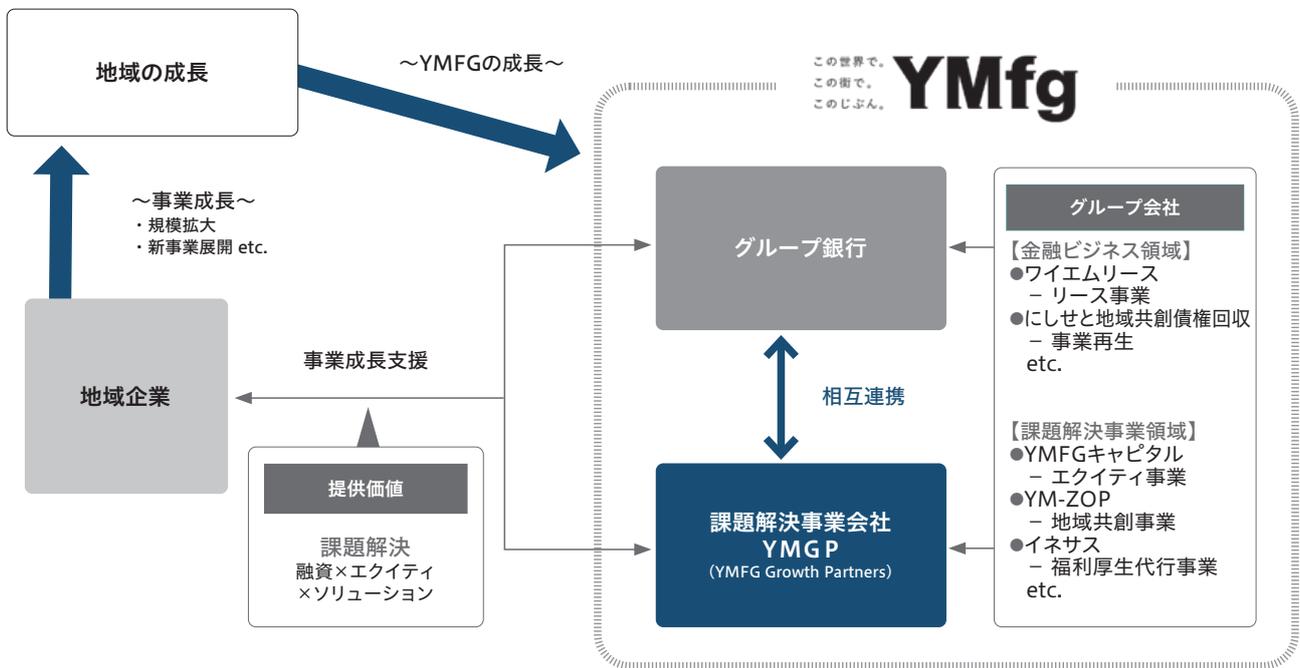


事業成長支援・事業経営戦略

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。

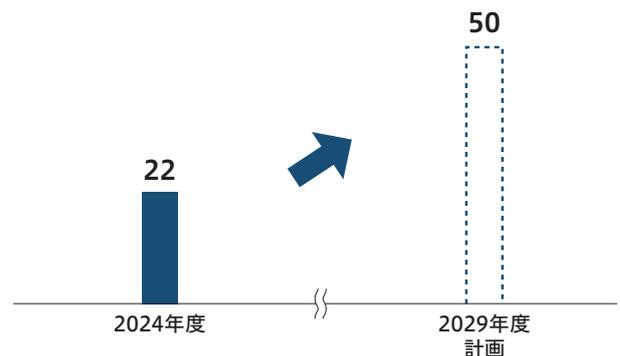
事業成長支援においては、事業リスクの共有を通じて、地域企業が直面する多様かつ複雑な経営課題に対応していきます。グループ内銀行と、課題解決を担うYMFGグロースパートナーズが相互に連携し、最適なソリューションを提供することで、地域企業の事業成長に繋げていきます。

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、よりの確かな支援に繋げていきます。

地域企業の企業価値向上が地域経済の活性化に繋がりを、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）

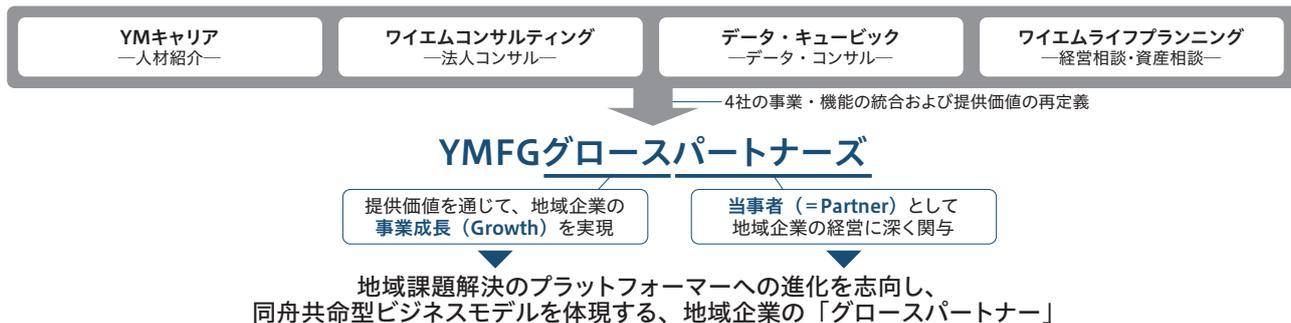


YMFGグロースパートナーズ

▶「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。お客様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。



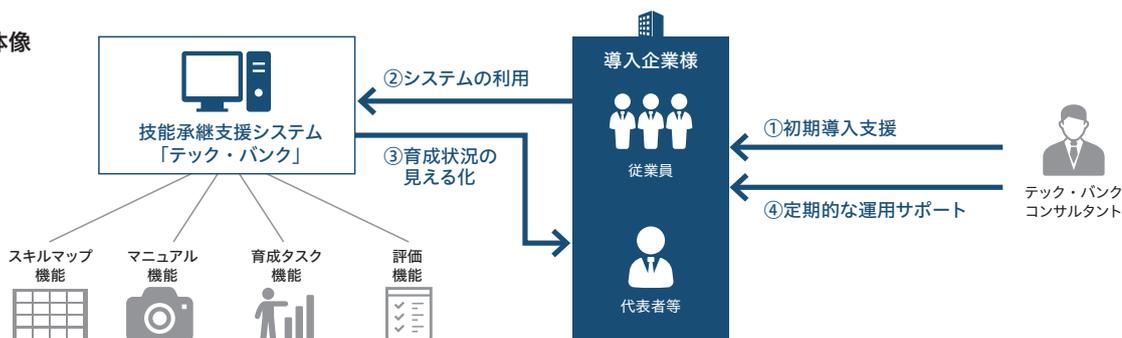
▶技能承継サービス「テック・バンク」

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。

お客様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）



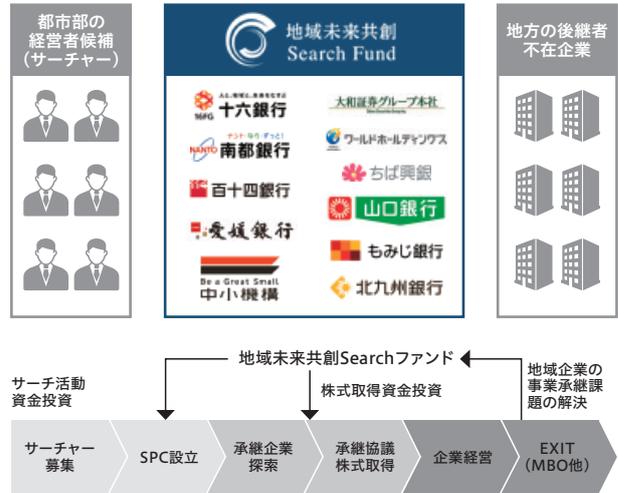
事業承継支援・スタートアップ支援

▶ 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。



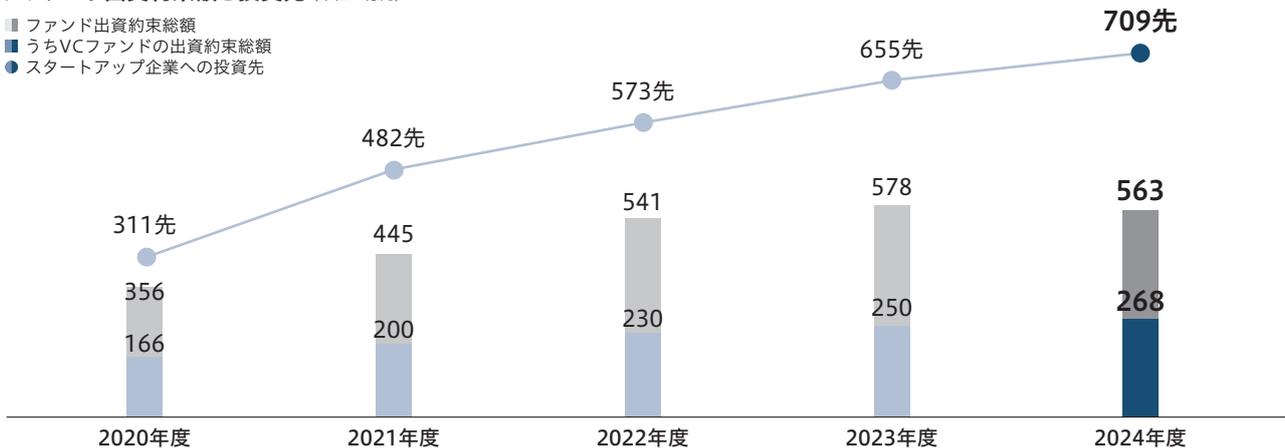
▶ スタートアップ企業に対する支援

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）

- ファンド出資約束総額
- うちVCファンドの出資約束総額
- スタートアップ企業への投資先



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*を通じて、出資を実施しました。

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財を派遣し、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。

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。

*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

価値創造に向けた戦略 「同舟共命型ビジネスモデルの確立」

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・保通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*の純増額

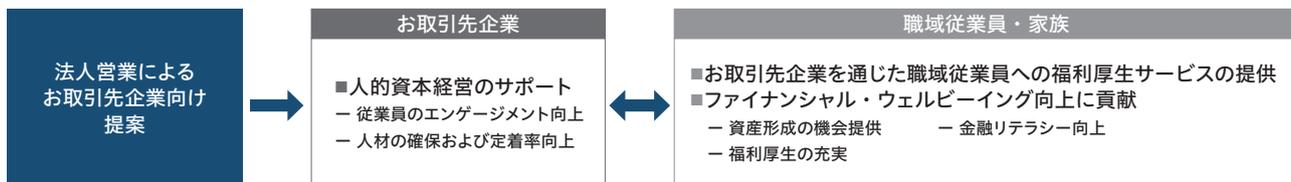
（単位：億円）



*（グループ内銀行：投資信託残高+ファンドラップ残高）+（ワイエム証券：投資信託残高+ファンドラップ残高+株式・債券残高）

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

- 導入社数 (社)
- アカウント数 (件)



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、僭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「アカウントビリティ」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になります。

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います。



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いきたいと思います。棕梨社長、これはどのような取り組みなのでしょうか。

棕梨：まず、YMF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、YMF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を巻き込みつつ、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	- 地域社会へ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いるのでしょうか。

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、誇りを持ってや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」のようになっていきたいと思います。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ますからです。もちろん、背景も置かれた状況も違いますが、必ずしも同じことをする必要はありませんが、柳モデル、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

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
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

	地域への 経済的インパクト
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

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

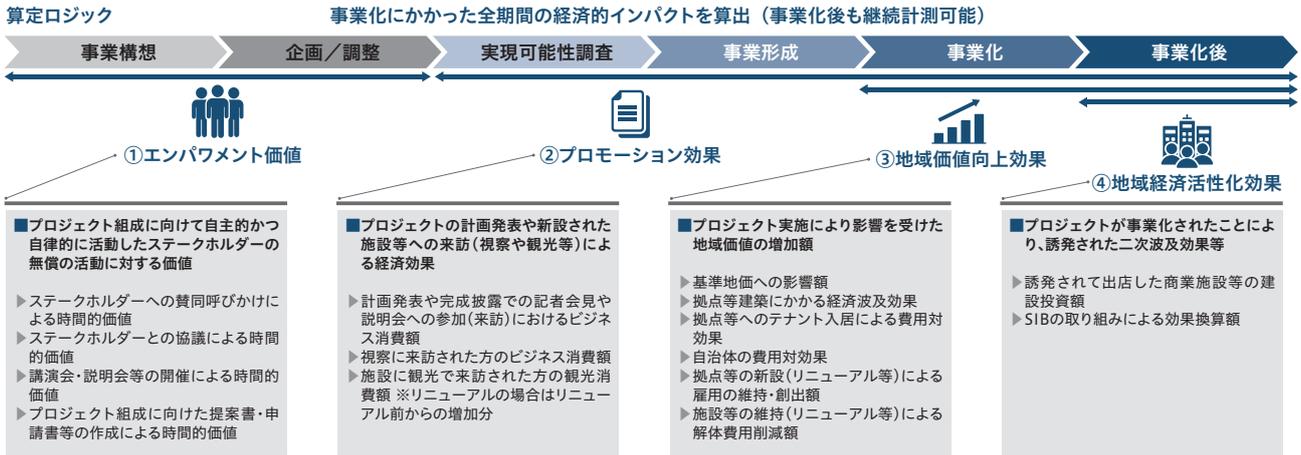
※2025年度以降、10年間の累計金額

▶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・発展に取り組み、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。

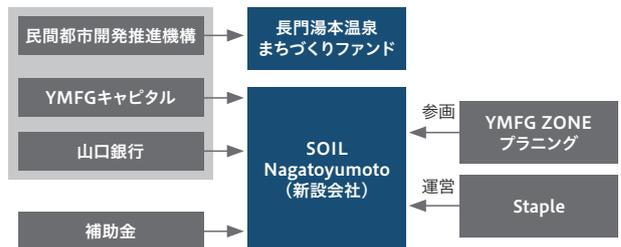
▶長門湯本温泉の旅館再生事業 経済的インパクト13億円

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。

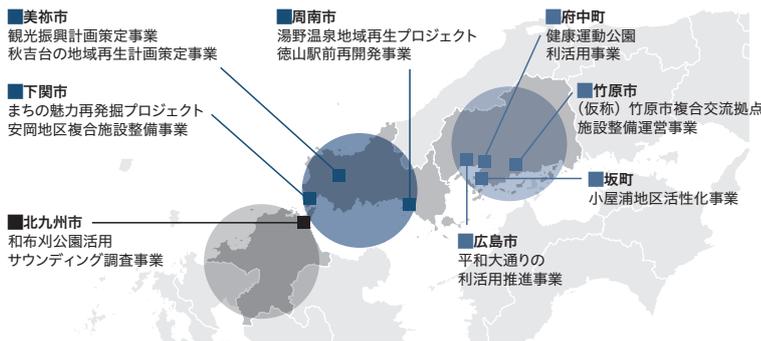
YM-ZOPIは、国土交通省よりPPPパートナーとして認定されており、2018年から運営する山口・広島・北九州の3地域におけるPPP/PFI地域連携プラットフォームの運営を通じて、官民連携による公共施設の整備・運営事業などを推進し、地域課題の解決に貢献しています。

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）

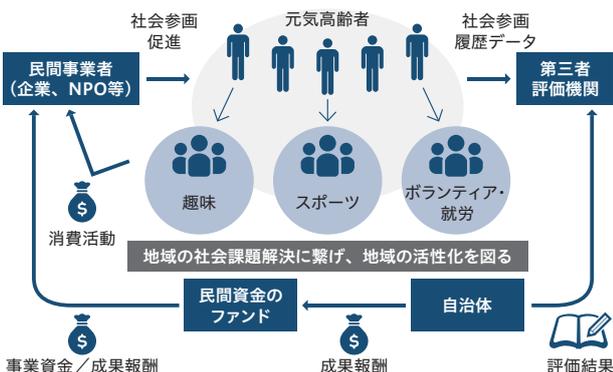
▶ SIB(Social Impact Bond)の活用を促進する取り組み

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

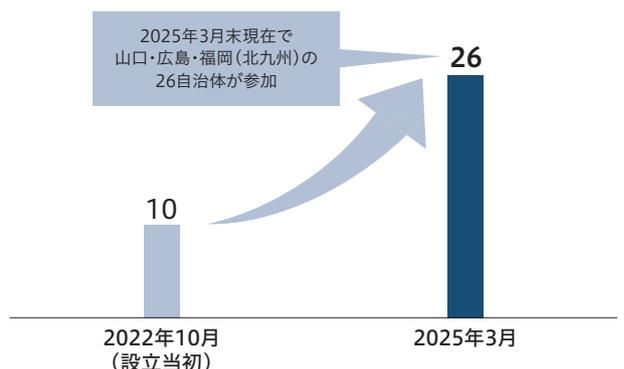
通じた具体的な案件形成に寄与することを目的としており、事例研究を交えた勉強会などを定期的に開催しています。

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、美祢市では「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ことで構成され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。

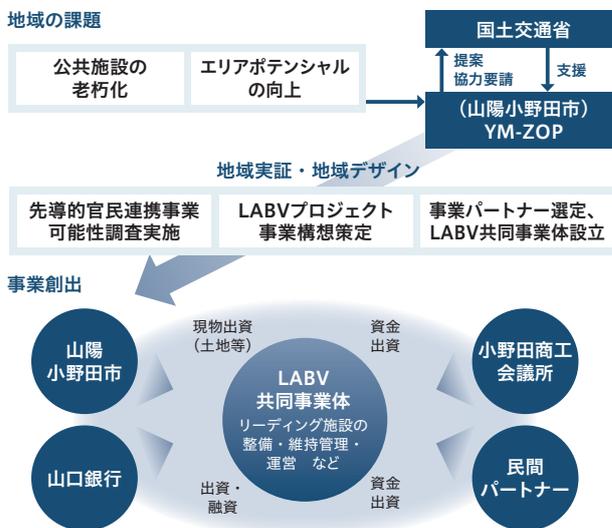
2018年より山口県山陽小野田市において、施設の老朽化、まちの賑わい創出等の地域課題に対応するため、YMFGから山陽小野田市への提案により、YM-ZOPを始めとする当社グループが中心となって複数の市有地を連鎖的に開発するまちづくりプロジェクトを進行させました。2024年4月には、核となる複合施設「A-SQUARE」（写真）がオープン。これにより周辺に飲食店が誘致され、基準地価が県内でも数少ない上昇地点となるなど、その経済的インパクトは87億円と算出されました。

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

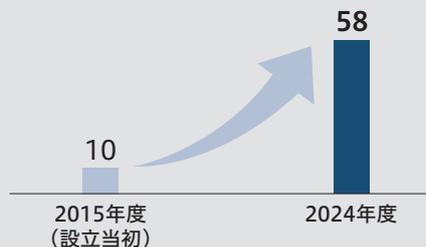
YM-ZOPは、地方創生元年とされる2015年に設立され、今年で設立10周年を迎えました。「地域とともに、未来をデザインする」という事業コンセプトのもと、これまで、自治体・民間企業・大学などと連携協定を締結し、地域と共に課題解決に取り組む体制を整備してきました。現在では、25の自治体を含む計58の連携協定を締結しており、地域共創のプラットフォームとしての役割を着実に広げています。

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のアセットを削減し、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

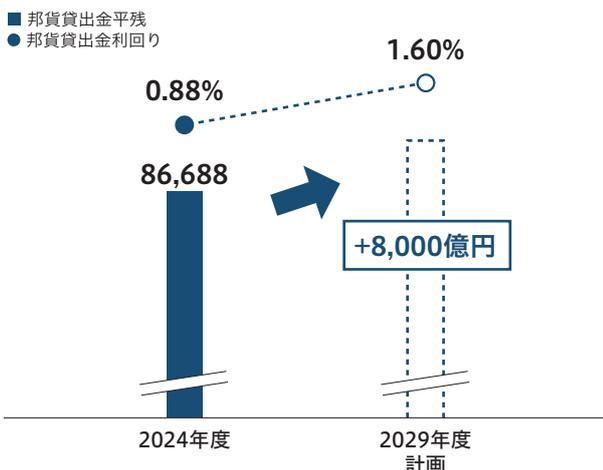
「金利のある世界」において、これまで以上に重要となる預金の獲得に向け、「店舗戦略」×「営業体制」×「商品・キャンペーン」の3つを軸に、お客さまのニーズに合致した預金商品の提供を行っていきます。

▶ 有価証券運用

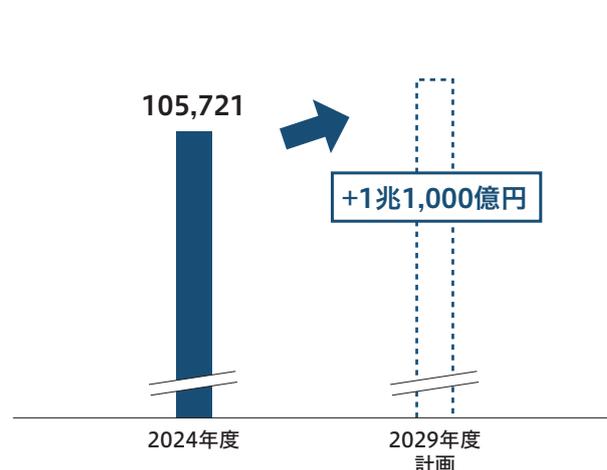
積極的な有価証券の入れ替えを行うことで、国内債券を中心に膨らんでいる評価損を評価益に転換します。これによりYMFG中期経営計画2022(以下、前中計)の3年間で構築した安定的なインカム収益体制をさらに強化し、キャピタル収益も含めた安定収益を確保できる体制を目指します。

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)



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。

▶ 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。

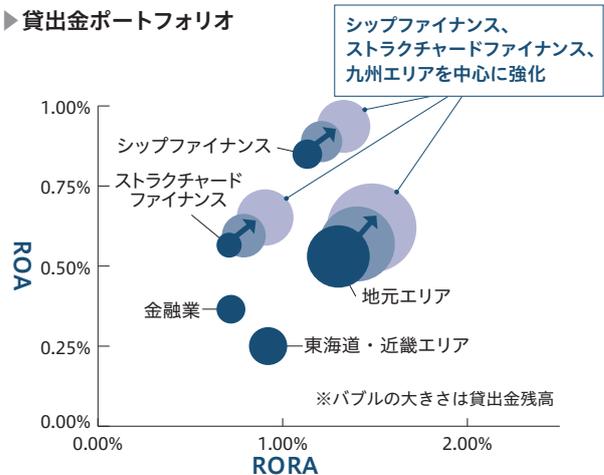
また、当社グループ内銀行である北九州銀行では、2024年12月、預金金額に応じて宝くじを進呈する「宝くじ付き定期預金」の取り扱いを約3年ぶりに開始しました。その他、地元プロチームを応援する定期預金や、法人のお客さま向けには、お預けいただいた金額の0.2%相当を上限として、お客さまが指定された地方公共団体や学校、社会福祉法人などに当社グループ銀行が寄付を行う「寄付型定期預金」の取り扱いを開始するなど、お客さまの幅広いニーズに合わせた預金商

▶ 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。

▶ 貸出金ポートフォリオ



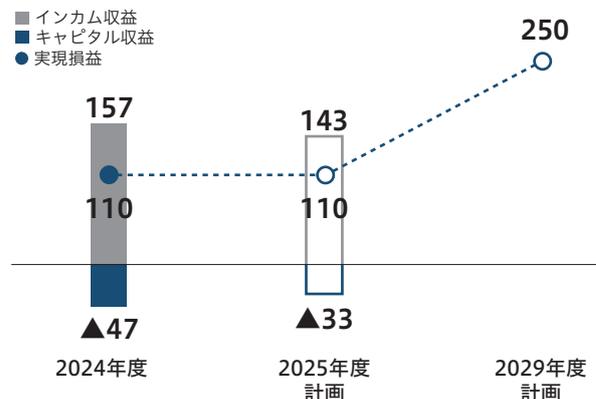
品を提供しております。

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)



▶ 純投資部門実現損益 (3銀行合算)



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

YMFG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
YMFG 経営体制 マルチバンク・シングルプラットフォーム	①機能 (企画・管理) <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● DX戦略の加速 ▶ P49 — 同舟共命型ビジネスモデルを下支えする仕組みづくり — 成長戦略領域への人的リソースシフトの実現 ● サステナビリティ経営の加速 ▶ P59 — YMFGの全ての活動がESGIに繋がることを社内外に示すことで取り組みの連動性を高める
	②人事 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 — YMFG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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、
YMFG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

価値創造に向けた戦略 「マルチバンク・シングルプラットフォームの深化」

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・管理負荷を大幅に軽減し、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

現 状

3銀行それぞれでシステムを保有・管理
(効率化の余地がある状態)



中長期的に目指す方向性

システムを統合・一括管理体制の確立
(マルチバンク・シングルプラットフォームの深化)



▶ 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え入れることで、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、成長戦略領域への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	【デジタル・データを活用した営業への変革】 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	【本部集中化・事務簡素化の実現】 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 チャネルDX (マスマリテール戦略)	【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】 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・人材育成)	【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】 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。

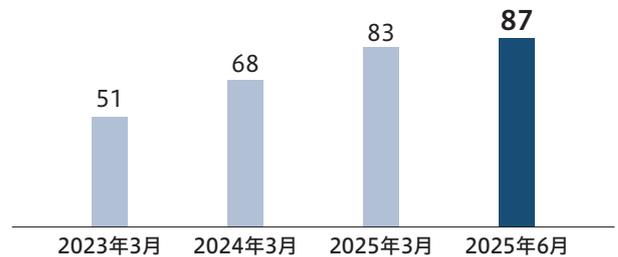
01	与信業務の見直し	業務の効率化	AI・データ活用	
融資業務の抜本的な見直し 与信業務領域を含めて業務全体を抜本改革	<ul style="list-style-type: none"> ●案件種別や難易度に応じた柔軟な与信体系の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●業務廃止や重複排除、本部集中等による徹底的な合理化・BPR ●AI等を活用した自動化 		業務の効率化 ●融資取組に関する顧客へのヒアリング項目の提示 ●稟議・格付の自動生成、下書作成、融資の自動実行 ●データを活用したリスク管理高度化 与信判断軸の構造化 ●暗黙知となっているナレッジの抽出・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	与信判断軸の構造化	ナレッジの活用・仕組み化		
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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●構造化したナレッジを与信判断の動線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	継続的改善	データとAIによる高度化		
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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●蓄積したデータの活用やAIの実装 ●利用データ・ナレッジの適切な蓄積およびAIによる継続的な学習 		

重点テーマ③チャンネルDX(マスマリテール戦略)

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ン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)



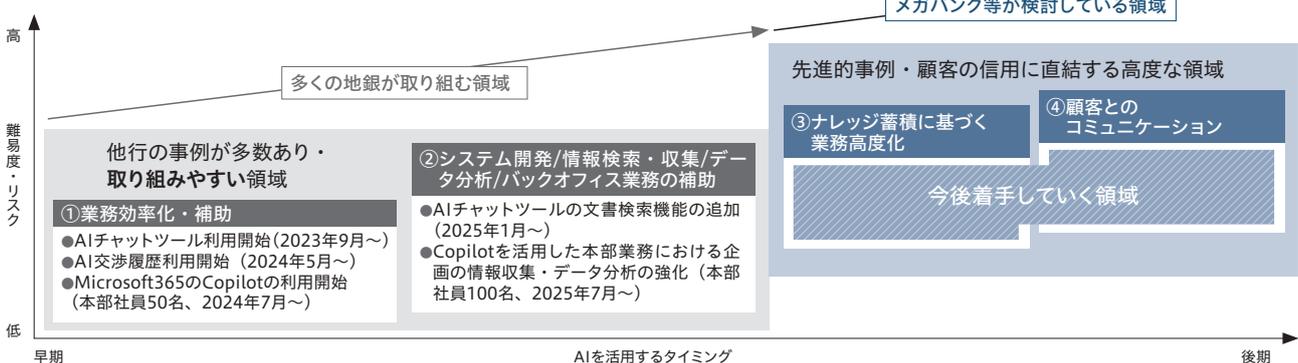
重点テーマ④DX基盤整備(AI・データ活用・人財育成)

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キ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」の育成にも繋げていきたいと考えています。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

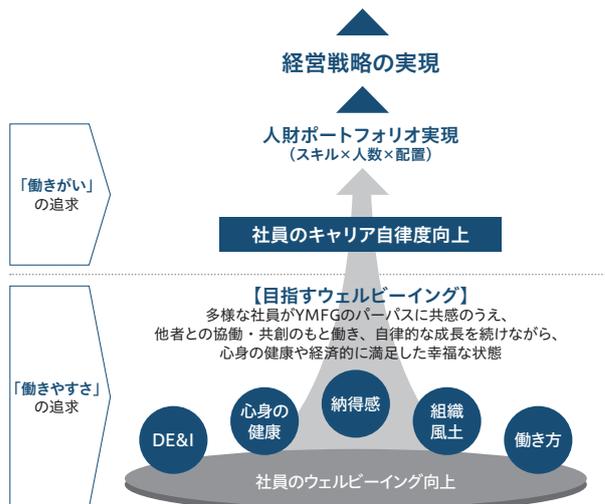
新中期経営計画における人財マネジメント戦略の概要

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"> ■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 ■その結果、社員の「働きがい」が醸成されにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ■自己啓発のカルチャー醸成 ■自律的なキャリア形成を促す仕組みづくり ■マネジメント改革 	<ul style="list-style-type: none"> ■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 ■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 ■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 ■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
② YMFG社員の ウェルビーイング 向上	<ul style="list-style-type: none"> ■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 	<ul style="list-style-type: none"> ■DE&Iの浸透 ■評価・等級制度の設計、運用の見直し ■健康経営の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ■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 ■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 ■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

▶ 主な指標

主な指標	2023年度実績	2024年度実績	2029年度目標
多様性人財管理職比率	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、引き続き前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。

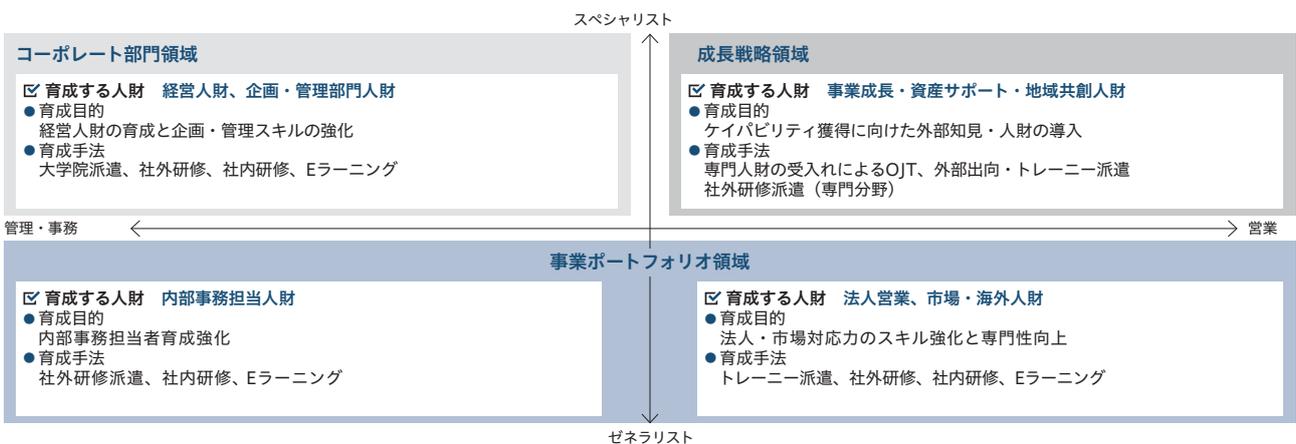
具体的には、タレントマネジメントシステムを通じたスキルレベルの可視化・把握、特定分野でキャリアアップを志向する人財を対象とした「専門コース」の設置、本部部署やグループ内会社

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

前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れています。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「発信（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・育成に取り組む、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、採用チャン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。

同時に社員のDE&Iに関する理解度を高め、各現場や社員

間において積極的に多様性が活かされる組織づくりを進めることで、2029年3月末時点における多様性人財管理職比率24.0%以上を目指します。

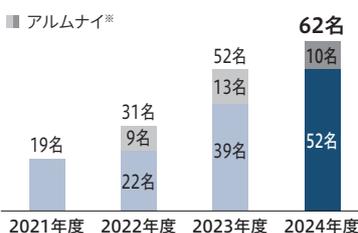
なお、2024年度からはさらなるグループ一体での推進・浸透を図っていくため、DE&Iが推進されている職場の表彰を実施するとともに、好事例を全社へ展開する取り組みも開始しております。

▶ 多様な人財*管理職比率



* 多様な人財：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)

▶ 採用チャンネルの多様化

キャリア採用	高卒・高専卒採用
専門学校卒採用	グローバル採用
スポーツ採用	副業者の受入
アルムナイネットワークの試行	

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材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、安定した経営基盤のもとで、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。

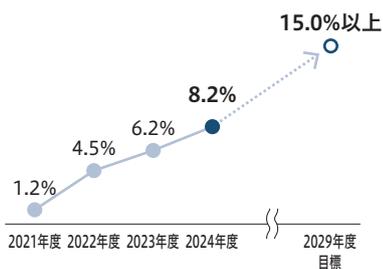
▶ 女性活躍の推進

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。

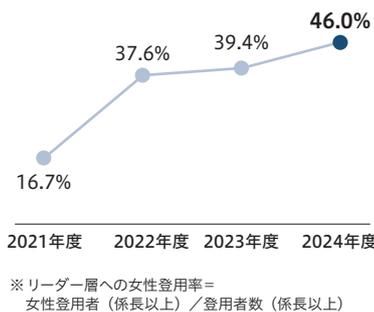
具体的には、2030年3月末までに女性管理職比率を15.0%以上とする目標を設定し、女性のキャリア形成・キャリアアップの支援にも注力していきます。

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。

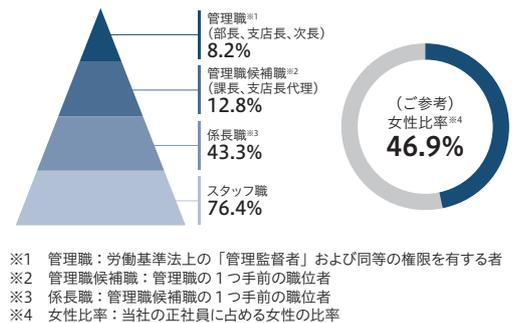
▶ 女性管理職比率



▶ 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）



～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。

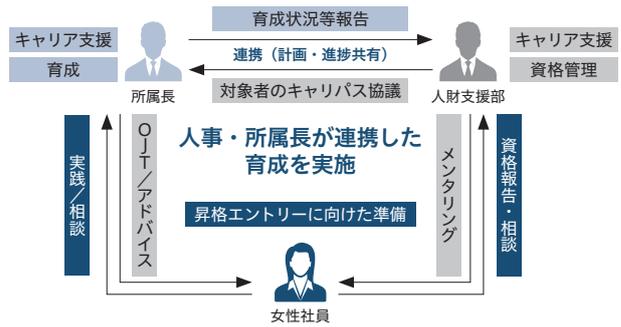
これまで山口・北九州・広島の3か所で開催。参加者は延べ300名超となり、参加者の約8割が「キャリア形成を前向き

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。

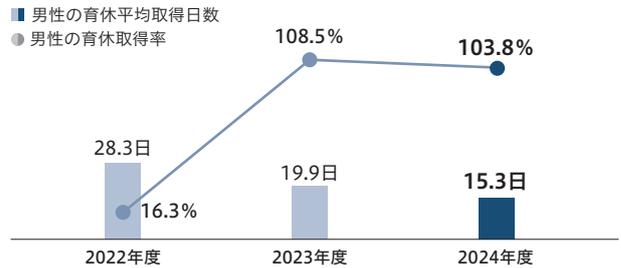
今後は「私らしいリーダーシップ」を模索しつつ、チームのメンバーとしっかりと向き合い、仲間と共に成長できる、そのような組織の実現に向けて貢献していきたいと考えています。

▶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、育休取得説明会の開催や、管理職向けにガイドブック配布などの啓発活動を行うなど、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か月以上の育休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、男性育休取得率は100%を維持しております。

▶男性社員の育休*取得実績



※育休：育児休業、産後パパ育休、育児休暇

～仕事と育児の両立に向けた支援～

当社グループは、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
育休取得説明会	出生3か月前	■		
所属長への社長レター	出生3か月前	■		
産前休暇	出産前6週間	■		
産後休暇	出産後8週間		■	
育児休暇	最大10日間 (出生後8週間以内)		■	
社員への社長お祝いレター	出生後		■	
出産お祝いギフト	出生後		■	
育休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*		■	
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。

▶ 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、若手社員などの抜擢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。

▶ 健康経営の促進

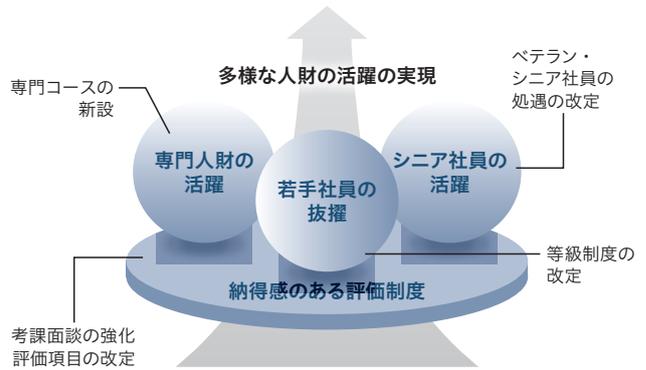
社員がいいきいと働くことのできる社内環境の整備と、社員の健康づくり支援に継続的に取り組んでいます。

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おります。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+

▶ 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	法定水準
介護休業	①通算93日 ②最長3年間	通算93日
介護休暇	<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 <日数> 対象家族1人：年10日 対象家族2人以上：年20日	<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 <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



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）」に認定されております。

▶ 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[※]



「プレゼンティーズム」とは？

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を指す

※ 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。

その中でも、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承継

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に、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いますが、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。

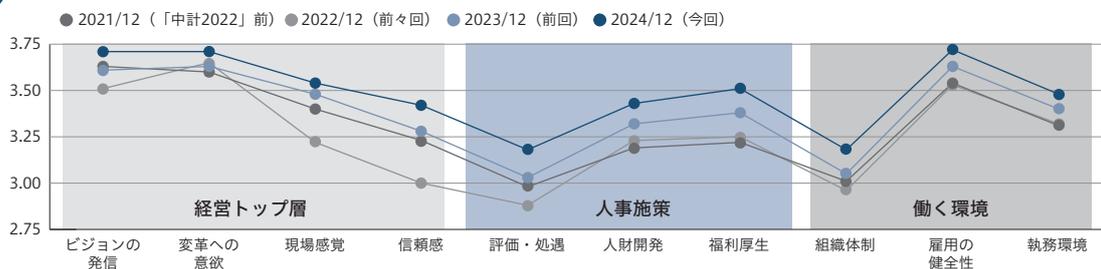
なお、本年度は、本調査開始以来初めて3.0pt未満（低評価）の設問がゼロとなり、社員から「働きやすさ」に対する一定の評価を得ているものと考えております。

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、人材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」の信頼感に関わる満足度

「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」の全般に関わる満足度

前年度の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、「人財開発 (+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ます
 - 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ます

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。

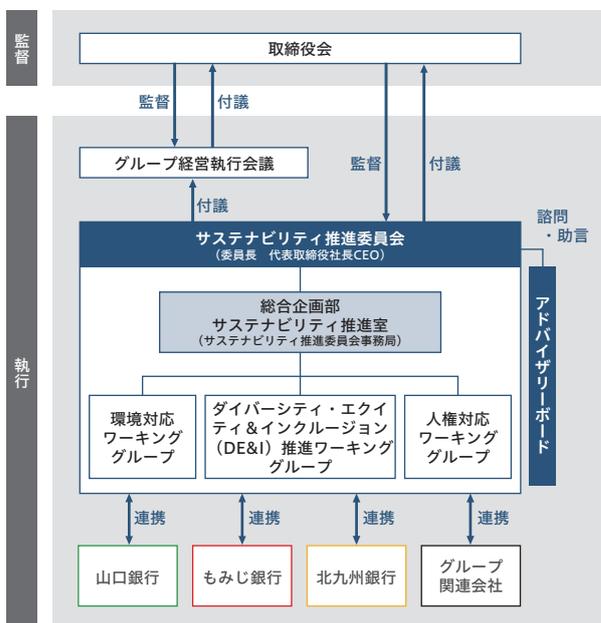
3つの重点テーマ	01 「地域課題の解決」と「企業利益」のトレードオンを指向 	<ul style="list-style-type: none"> ● 引き続き、アウトカムを軸に地域課題の解決に積極的に取り組むことで、「地域課題の解決による地域社会・環境の持続可能性向上」と「当社グループの持続的成長」の連動性を高めます <p style="text-align: right;">マテリアリティ、アウトカム ▶P19</p>
	02 新たな環境・社会課題への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境分野における「気候変動対策」などの限られたテーマに留まらず、当社グループの置かれた状況や社会的な要請も意識し、対応テーマを広げます ● 上記の取り組みの一環として、2025年度より「自然資本・生物多様性への対応」や「人権対応」の強化に着手しています
	03 ESG基盤強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の切り口から網羅的な取り組みを行い、その取り組みを情報開示や対話によりステークホルダーの皆さまへ周知していくことで、地域金融グループとしてトップレベルのサステナビリティ経営の実践に向けたPDCAサイクルを強化します

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」を定期的に開催し、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)

「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

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

「D&I推進ワーキンググループ」を「DE&I推進ワーキンググループ」へ改称

当社グループは、かねてよりD&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&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&I ▶P54

「人権対応ワーキンググループ」を新設

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

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*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、CO₂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

ティの1つとして「大気汚染・気候変動への対応」を特定し、気候変動への対応を経営の重要課題と位置付けています。



※ 環境省「部門別CO₂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

▶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。

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	●	●	●
	物理的リスク	異常気象の激甚化	●	●	●
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℃シナリオ） IPCC RCP 8.5（4℃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

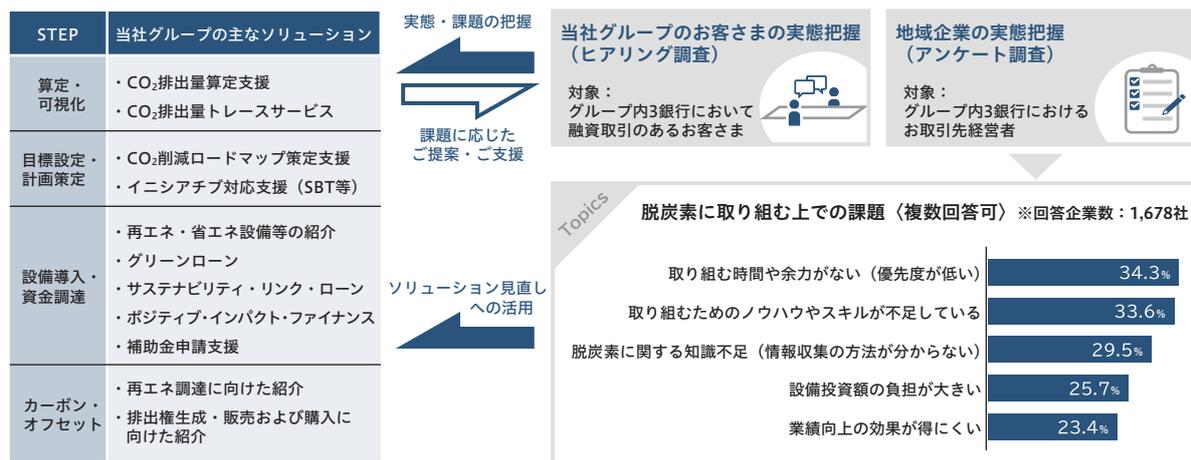
● 金融・非金融ソリューション（気候変動関連のリスクと機会に対する取り組み）

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げています。

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

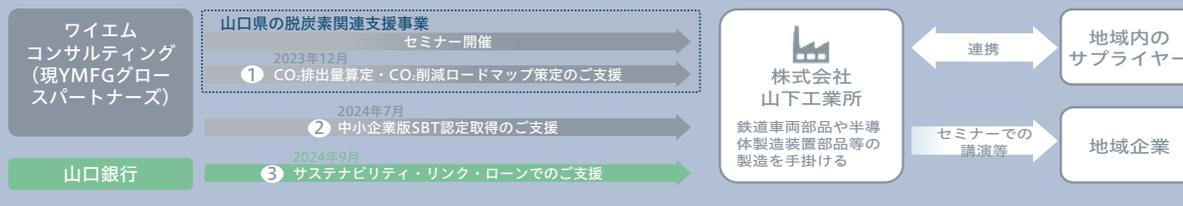
*実施主体：一般財団法人ちいき未来研究所（当社グループは実施主体と連携して、アンケート項目を設定した他、お客さまへのアンケート配布や回答依頼を実施）



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CO₂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CO₂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	
積極支援を行う事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会・経済活性化への取り組みに資する事業 ・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 ・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 ・防災・減災に資する事業
投融資を禁止する事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ワシントン条約に違反する事業 ・ラムサール条約指定湿地に負の影響を与える事業 ・ユネスコ指定世界遺産に負の影響を与える事業 ・児童労働や強制労働等の人権侵害が行われている事業

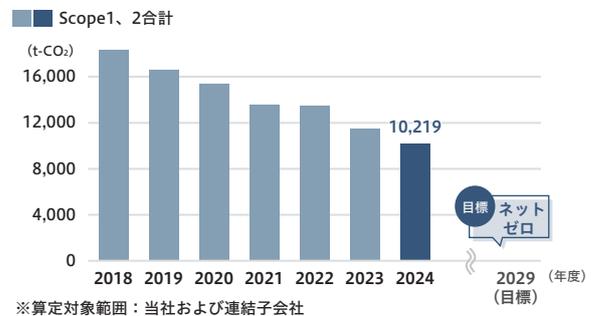
特定セクターに対する取組方針	
禁止	・非人道的兵器の開発・製造
禁止／個別検討	・石炭火力発電
慎重対応	<ul style="list-style-type: none"> ・パーム油農園開発 ・大規模森林伐採

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CO₂排出量 (Scope1、2) ネットゼロ」を公表し、CO₂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CO₂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CO₂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

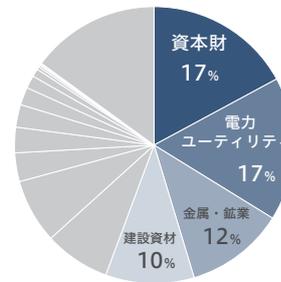
Scope3カテゴリ15排出量(アセット別)の詳細はESG Data Bookをご参照ください

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)



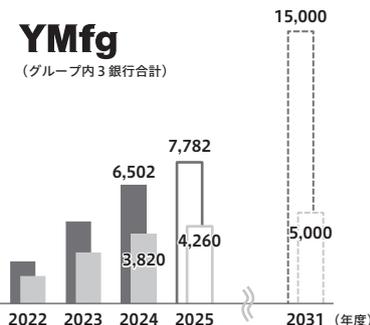
(サステナブルファイナンス定義)

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	私募債 (寄付型・BCP策定支援サービス付等)、サステナビリティ・リンク・ローン、グリーンローン、ソーシャルローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンス等
資金用途	再生可能エネルギー導入、創業関連、事業承継資金等
業種	医療・介護・福祉、教育関連

YMfg

(グループ内3銀行合計)



■ サステナブルファイナンス (累計実績/累計見込/累計目標) [単位: 億円]
 ■ うち環境分野・気候変動対応に資するもの (累計実績/累計見込/累計目標) [単位: 億円]



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・団体等が参画。



山口県

本州の最西端に位置し、三方が海（日本海、響灘、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^{※1}：8か所、自然保全地域^{※2}：18か所、鳥獣保護区^{※3}：80か所
▶絶滅のおそれのある動物・植物等^{※4}：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^{※1}：9か所、自然保全地域^{※2}：68か所、鳥獣保護区^{※3}：91か所
▶絶滅のおそれのある動物・植物等^{※4}：960種

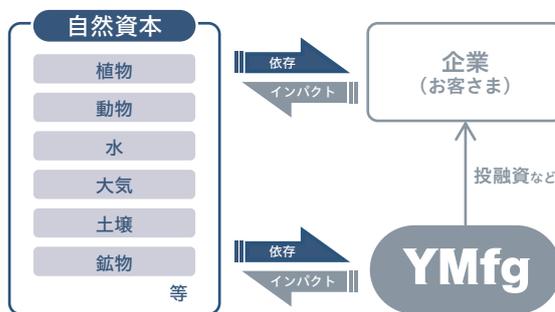
福岡県

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^{※1}：9か所、自然保全地域^{※2}：7か所、鳥獣保護区^{※3}：46か所
▶絶滅のおそれのある動物・植物等^{※4}：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

▶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、投融资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」

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

生態系サービス	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	空気のおろ過	土壌の質の調整	土壌・土砂の保持	固形廃棄物の浄化	水質の調整	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	視覚的アメニティサービス	教育・科学・研究サービス	精神的・芸術的・象徴的サービス
分析セクター																									
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

インパクトドライバー	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以外の有害汚染物質の排出	水・土壌への富栄養化物質の排出	水・土壌への有害汚染物質の排出	固形廃棄物の排出	攪乱（騒音・光など）	外来種の導入
	分析セクター												
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[※]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。

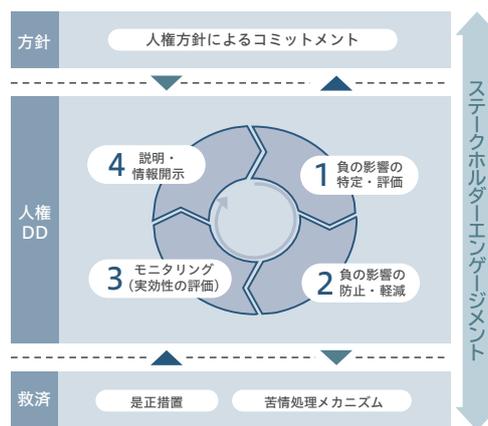
引き続き、同方針の全社的な浸透と定着を図り、人権尊重への取り組みの拡充に努めます。

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） https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html
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
		投融資先	・「環境・社会に配慮した投融資方針」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・社会に配慮した投融資方針（全文） https://www.ymfg.co.jp/sustainability/policy.html
		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） https://www.ymfg.co.jp/policy/customer_harassment.html
	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～）	
救済	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、社外通報窓口にて女性の弁護士を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融資先をはじめ、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・社会に配慮した投融資方針」、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・社会に配慮した投融資方針」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・社会に配慮した投融資方針（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社が登壇・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。

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

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。



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）が設立したバドミントンチーム「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。

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

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。

これまでに「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)

ーガバナンス コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、グループ社員一同の力を結集して企業価値を高めていくため、当社グループの全ての事業活動の基軸となる「使命・存在意義（パーパス）」、および使命・存在意義を追求する中であるべき当社グループの姿として「将来のあるべき姿（ビジョン）」を以下のとおり策定しています。

[使命・存在意義（パーパス）] 地域の豊かな未来を共創する
[将来のあるべき姿（ビジョン）] 地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ

当社グループが使命・存在意義を基軸とした事業活動に取り組む上での基本的な取り組み姿勢（経営方針）として掲げている「健全なる積極進取」に基づき、経営の透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくためには、実効性のあるコーポ

レート・ガバナンス体制の構築が経営の重要な課題であると位置付け、以下のとおり、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組むこととしています。

- (1) 当社は、株主の権利の実質的な確保、および株主が権利を適切に行使することができる環境の整備、ならびに株主の実質的な平等性の確保に取り組む。
- (2) 当社は、主要なステークホルダーであるお客さま、地域社会、株主および社員と適切に協働する。
- (3) 当社は、経営に関する重要な情報について、主要なステークホルダーに対し、適切に開示する。
- (4) 当社は、取締役会などの各設置機関による業務執行の監督・監査機能の実効性確保に取り組む。
- (5) 当社は、株主との間で長期的な関係を構築するため、建設的な対話を促す体制を整備する。

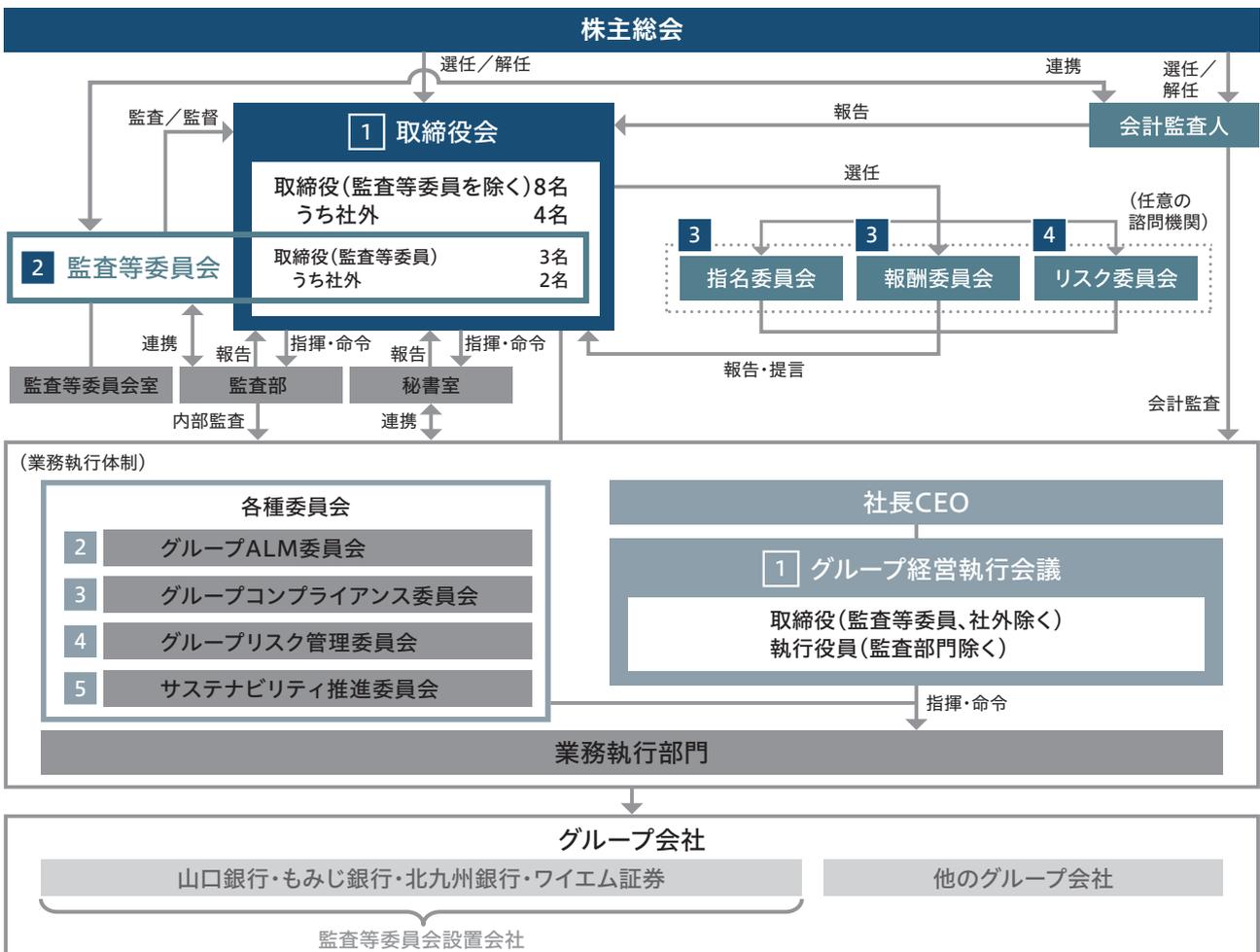
コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会の意思決定・監督機能強化と執行部門における意思決定の迅速化を図るため、2015年6月より監査等委員会設置会社制度を採用しています。モニタリング機能を強化すべく利害関係のない独立社外取締役を積極的に登用し、長期的視点での議論を行っています。さらに、取締役会の諮問機関として3つの委員会（指名委員会、報酬

委員会、リスク委員会）を設置し、経営の監督機能強化を図っています。

業務執行については、執行役員制度の採用により、意思決定の迅速化と、業務執行の責任と権限の明確化を図っています。

(2025年6月27日現在)



■ 監督

1 取締役会および取締役

取締役会は、経営計画やガバナンスに関する事項、内部統制システムの基本方針など、当社グループの経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員の職務執行の監督を主な役割としています。原則として毎月1回開催し、社長CEOが議長を務めています。

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備えた11名の取締役に構成しています。特に、取締役の過半数を占める社外取締役は、多面的かつ客観的な議論を活性化させるため、ジェンダーや職歴、年齢などの観点を踏まえ、多様性を重視した構成としています（社外取締役6名のうち、女性3名）。社外取締役が取締役会において議決権を行使すること等を通じて、取締役会の監督機能の強化と決議プロセスの客観性・妥当性向上を図っております。

3 指名委員会・報酬委員会

当社は、取締役および執行役員の選解任や報酬にかかる議案について、その妥当性および決定プロセスの客観性・透明性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として指名委員会および報酬委員会を設置し、当該議案に関する各委員会からの答申内容を踏まえたうえで取締役会にて決定する体制としています。

各委員会は、設置の目的を踏まえ、委員3名以上で組織し、過半数を独立社外取締役に構成（各委員長は独立社外取締役）する旨を社内規程にて定め、その独立性を確保しています。

■ 執行

1 グループ経営執行会議

業務執行部門における意思決定機関として、グループ経営執行会議を設置しています。グループ経営執行会議は取締役（社外および監査等委員を除く）、執行役員（本部長）およびグループ内銀行頭取で構成され、取締役会の決定した基本方針などにに基づき、当社グループの経営に関する重要事項を協議・決定しています。

2 グループALM委員会

リスクおよび収益の状況等を評価したうえで、経営方針および戦略目標に基づき、リスクに対する資本の状況を検証することにより、市場取引を中心とした機動的なリスクコントロールを行うための方針・戦略等を審議しています。また、各種リスク（信用リスク、市場リスク、流動性リスク）の管理態勢および統合的リスク管理態勢に対するモニタリングを実施することにより、リスクに対する適切な対応を審議し、審議結果を業務運営に反映しています。原則として毎月1回開催しています。

4 グループリスク管理委員会

オペレーショナル・リスク管理態勢および風評リスク管理態勢に対するモニタリングなどを実施することにより、その適切な対応を審議し、審議結果を業務運営に反映しています。原則として毎月1回開催しています。

2 監査等委員会および監査等委員

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）で構成され、原則として毎月1回開催し、取締役の職務執行の監査、当社および当社グループの内部統制システムの構築および運用の状況の監視および検証、ならびに監査報告を行います。また、社外取締役を中心とした監査等委員が取締役会において議決権を行使することを通じて、取締役会に対する監査・監督機能の強化と決議プロセスの透明性・迅速性向上を図っています。また、会計監査人による外部監査の結果について報告を受け、その相当性を検証いたします。

なお、法令に定める監査等委員である取締役の員数が欠けた場合に備えるため、補欠の監査等委員である取締役1名を選任しています。

4 リスク委員会

リスク管理に対する取締役会からの監督機能を強化する観点から、2022年7月には取締役会の下に新たに「リスク委員会」を設置し、社外取締役や第三者（外部有識者）の客観的な意見をリスク管理に反映することで、リスク管理体制の強化を図っています。

同委員会においては、市場部門のリスク管理に関する諸事項を審議し、取締役会にて報告を行っていますが、審議対象とする事項については、必要に応じて見直しを検討していきます。

執行役員

当社グループは執行役員制度を導入しており、取締役会の決議によって選任された執行役員が各部門長職（事業本部長・統括本部長・監査部門）の委嘱を受け、定められた業務執行に従事しています。

3 グループコンプライアンス委員会

コンプライアンス態勢に対するモニタリングなどを実施することにより、コンプライアンスに対する適切な対応を審議し、審議結果を業務運営に反映しています。原則として毎月1回開催しています。

5 サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ経営の推進を目的とした年度計画、施策などの検討、サステナビリティ経営の推進活動を総合的に把握するためのモニタリングなどを実施することにより、その適切な対応を審議し、審議結果を業務運営に反映しています。原則として3カ月に1回開催しています。

取締役会

2024年度は、取締役会実効性評価アンケート・個別インタビューを基に議論した実効性評価会議の4つのテーマ（「中長期的な経営戦略に関する議論の充実」「グループガバナンスの在り方」「役員報酬制度の見直し」「経営人財育成のモニタリング」）を特に注力すべきテーマとして取締役に認識を共有の上、年間を通じて取締役会の実効性向上に向けたPDCAサイクルを実践することで、当会における議論のさらなる深化・実質化を図ってまいりました。

また、グループ役員間や社外取締役と執行部門の対話を充実すべく、取締役会や各諮問機関での議論に加えて、事前説

明会、グループ役員合宿、個別インタビューおよび社外取締役ミーティング等での議論の充実に注力しており、期初に取締役会以外の場での議論に関する各種KPIを設定し、毎月の進捗を確認しています。

当社がモニタリングボードを志向する中で、注力すべきテーマの一つである「中長期的な経営戦略に関する議論の充実」については、同舟共命型ビジネスモデルへの変革に向けて、取締役会に加え、意見交換がより活発にできるようなグループ役員合宿等において、取締役と執行部門間で質の高い議論を重ねてまいりました。

<2024年度の主な取締役会議案>

項目	内容
経営戦略	・中長期的な経営戦略に関する議論の充実 (新中期経営計画の策定、本部組織の改編等)
ガバナンス	・グループガバナンス(グループ会社再編等) ・コーポレート・ガバナンス報告書にかかる検討 ・グループ役員人事
役員報酬	・役員報酬制度の見直し ・グループ役員の評価・業績連動型報酬の配分
コンプライアンス・リスク管理、監査	・カスタマーハラスメント対応方針の制定・公表 ・中期内部監査計画の策定
人財支援	・休暇制度の変更及び就業規則の一部改正 ・社員意識調査の実施報告
DX・IT	・マルチバンク・シングルプラットフォームに向けたプロジェクト ・次期動定系システム対応方針
サステナビリティ	・ESG債の発行 ・サステナビリティ推進活動の進捗状況とESG評価への対応
財務、年度計画等	・自己株式取得、配当 ・年度計画の策定、進捗確認
その他	・機関投資家面談状況 ・プロダクトガバナンス ・政策投資株式の適否

YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）の策定について

中期経営計画は、当社グループが描くビジョンや地域の未来像について協議を重ねた上で、「地域課題解決のプラットフォーム」への進化を目指し、「同舟共命型ビジネスモデル」を確立するための経営計画を策定しています。同計画の進捗状況は、執行部門が取締役に定期報告をすることで、モニタリングの強化を図っていきます。

「地域課題解決のプラットフォーム」に向けたグループ会社再編について

「地域課題解決のプラットフォーム」として地域の豊かな未来の共創に向け、地域経済を牽引するお客様の事業成長を総合的に支援することを目的に、取締役会にて、当社グループが提供できる付加価値や新たな企業風土の構築等に重点を置いて議論を重ねています。グループ会社再編の進捗状況は、執行部門が取締役に定期報告をすることで、効果の検証や事業の拡大を図っていきます。

また、取締役がその責務・役割を適切に果たす上で必要な知識・情報を取得、更新することができるよう、就任時および就任後も継続的に必要に応じて費用および機会を提供する

こととしております。2024年度は、サイバーセキュリティ研修、アンコンシャスバイアス研修の他、リスク管理に関する研修の受講等を行っております。

指名委員会・報酬委員会・リスク委員会

指名委員会

2024年度は、2025年4月以降の当社グループ役員人事、取締役の諮問機関である委員会構成、サクセッションプランの運用状況、執行役員に対する委嘱の変更等について審議・情報共有を行いました。

また、社内取締役候補の指名および執行役員の選任は、グループ役員（当社社長を除く当社およびグループ内銀行の取締役・執行役員）からの推薦や執行役員を含めた全体のバランスが俯瞰できるスキル・マトリックスの活用、グループ内銀行頭取との社内協議により決定し、起案された執行部案を基に審議しています。

リスク委員会

2024年度は、四半期毎にリスク委員会を開催し、有価証券運用・金融市場予測・不動産カテゴリーの運用状況等についてのモニタリングやリスク委員以外の外部有識者を招聘した意見交換等を実施しました。委員会の審議内容は、リスク委員長より当社取締役会に報告しています。併せて、毎月執

行部門からリスク委員宛に有価証券運用・金融市場予測・不動産カテゴリー等について報告し、市場運用方針の妥当性・方針とオペレーションの整合性検証・相場見通し・市場部門の体制強化等ポートフォリオ改善に向けた個別の提言を実施しています。

報酬委員会

2024年度は、個人別業績連動型報酬の配分額、グループ役員の評価、グループ内銀行の役員に適用する業績連動型報酬の一部改正等について審議・情報共有を行いました。

2022年度より業績連動型報酬の配分額は、従前からの中期経営計画における親会社株主に帰属する当期純利益の達成度および役位に加えて、個々人の評価も反映させる仕組みとし、個々人の評価および配分額を報酬委員会の審議対象としています。なお、2024年度からは個人目標に非財務指標を導入していますが、2025年度からは業績連動型報酬・株式給付信託の全体指標にも非財務指標を導入することを決定しております。

監査等委員会

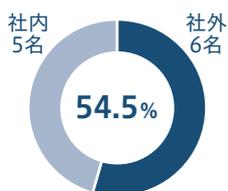
2024年度は、以下の項目について検討を重ねました。

<2024年度の主な監査等委員会議案>

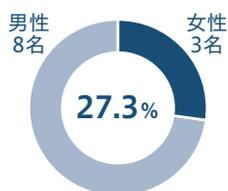
分類	項目	内容
決議	監査報告の作成	・事業報告の適法性 ・取締役の職務の執行に関する適法性 ・内部統制システムに関する取締役会の決議の相当性 ・計算書類等に係る会計監査人の監査の方法及び結果の相当性
	常勤監査等委員の選定	・監査等委員会の円滑な運営、監査活動の充実
	特定・選定監査等委員の選定	・監査等委員会の円滑な運営、監査活動の充実
	監査等委員以外の取締役の選任・解任・辞任	・決定プロセスの客観性、透明性 ・取締役としての適格性
	監査等委員以外の取締役の報酬	・取締役の報酬等の適正性、透明性
	監査方針・監査計画の策定	・当該事業年度の監査の妥当性と有効性
	会計監査人の選解任・不再任	・会計監査人の独立性及び適切な職務遂行能力
	会計監査人の報酬等に対する同意	・会計監査人の報酬額の妥当性
	常勤監査等委員の監査活動報告	・社外監査等委員に対する活動報告
	会計監査人との意見交換	・会計監査の実施状況と会計監査における重要な検討事項
報告	常勤監査等委員の監査活動報告	・社外監査等委員に対する活動報告
	会計監査人との意見交換	・会計監査の実施状況と会計監査における重要な検討事項
	内部監査計画の策定	・内部監査計画の妥当性と有効性
	内部監査部門報告	・意見交換・内部監査における重要な検討事項
	コンプライアンス部門報告	・意見交換・コンプライアンス（内部通報制度）における重要な検討事項
	内部監査の実施状況	・内部監査の実施状況

取締役会構成

■ 社外取締役比率



■ 女性取締役比率



■ 社外監査等委員比率



2024年度の取締役会・各委員会の出席状況

氏名	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	リスク委員会
椋梨 敬介	◎ 100%(13/13回)	-	-	-	-
曾我 徳将	○ 100%(13/13回)	-	-	-	-
平中 啓文	○ 100%(10/10回)	-	-	-	-
嘉藤 晃玉	○ 100%(13/13回)	-	-	-	-
山本 謙	○ 92%(12/13回)	-	○ 100%(5/5回)	◎ 100%(3/3回)	-
小城 武彦	○ 100%(13/13回)	-	◎ 80%(4/5回)	○ 100%(3/3回)	-
齋藤 美帆	○ (新任)	-	○ (新任)	○ (新任)	○ (新任)
岡田 直子	○ (新任)	-	○ (新任)	○ (新任)	-
金子 丈毅	○ 100%(10/10回)	◎ 100%(10/10回)	-	-	-
永沢 裕美子	○ 100%(13/13回)	○ 100%(13/13回)	-	-	-
敷地 健康	○ 100%(13/13回)	○ 100%(13/13回)	-	-	-

※◎は議長および委員長

取締役会実効性評価

取締役会実効性評価

当社は、取締役会における議論の更なる深化・実質化に向け、年1回実施している取締役会実効性評価アンケート・個別インタビューを基に議論される実効性評価会議にて、取締役会として特に注力すべき事項を明確にし、年間を通じて取締役会の実効性向上に向けたPDCAサイクルを実践することとしています。

2025年（2024年度の評価）は、継続性の観点から、2024年（2023年度の評価）に実施した第三者機関による取締役会実効性評価アンケート項目を採用しています。

2024年度の実効性評価アンケート・個別インタビューにおいては、取締役会は総じて実効性が確保されている結果となり、継続して実効性の向上に向けた取り組みを進めてきた結果であると考えます。

	2023年度の評価と特定された課題	2024年度の取り組み事項（実績）
評価	全体評価 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会は総じて実効性を確保 	
	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣への委任プロセスを明確にした上で継続して適時適切に委任拡大を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 継続対応とし、重点課題の対象外とする
重点課題	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会や非公式の場で社外取締役を含め議論活発化 執行部の具体的な施策へも反映されており、引き続き取締役・執行部間での対話の充実を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 継続対応とし、重点課題の対象外とする
	中長期的な経営戦略に関する議論の充実 <ul style="list-style-type: none"> 戦略に関する大局的・多角的議論・事業ポートフォリオと人財戦略の議論に課題が残る 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画策定について、取締役会に加え、グループ役員合宿や非公式な場を設定し、取締役・執行部間での意見交換を実施
	グループガバナンスの在り方 <ul style="list-style-type: none"> グループ各社の潜在リスクや経営効率、非財務領域課題等含むグループガバナンスの議論に課題が残る 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の再編について、取締役会（12回）を中心に中期経営計画（2025年度～2029年度）の土台となるグループガバナンス体制の再構築に係る議論を実施
	役員報酬制度の見直し <ul style="list-style-type: none"> 財務評価の更なる明確化と非財務領域に関する評価に課題が残る 	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬水準の検証、非財務指標について各々専門コンサルの知見を活用し、取締役会・報酬委員会に加え、非公式な場を設定し、取締役・事務局間での意見交換を実施
	経営人財育成のモニタリング <ul style="list-style-type: none"> 経営人財育成への取締役会の関与・モニタリングおよび経営トップの後継者計画運用等に課題が残る 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役MTGにおいて、サクセッションプランの進捗状況について議論となり、指名委員会において進捗状況を報告

サクセッションプラン

当社グループにおけるグループ役員候補者の育成プロセスおよび育成状況にかかるモニタリング体制については、「グループ役員人事ガイドライン」において、以下のとおり定めています。

グループ役員候補者の育成

社内にて選抜された経営幹部候補者に対し、人事部門が個別に人財育成プランを策定し、各人の活動状況・実績を踏まえ、必要な時期に重要ポスト（グループ内銀行支店長、本部長等）への登用を行います。

重要ポストに就いている人財の集合を役員候補プールとし、

各人の活動状況・実績やグループ役員からの推薦等を踏まえ、社長CEOが役員候補プールに所属する人財の中からグループ役員候補者を選任し、指名委員会へ提出します。

重要ポストへの登用については、社内取締役および人事部門にて構成される社内会議（人事登用会議）での審議を経て決定・執行しており、登用にかかる客観性・妥当性を確保する体制としています。

育成状況に係るモニタリング体制

経営幹部候補者や重要ポストに就いている人財の活動状況・実績については、社長CEOおよび人事部門による定期的

2025年6月に実施した実効性評価会議においては、「中長期的な経営戦略に関する議論の充実」「グループガバナンスの在り方」「役員報酬・評価制度のモニタリング」「経営人財育成のモニタリング」について、一定の改善効果が認められたものの、2025年度も引き続き特に注力すべきテーマとして取締役間にて認識を共有しております。

今後も、当社パーパス・ビジョンの実現に向け、モニタリングボードとしての監督機能を最大限発揮出来る取締役会体制・運営を継続し、定期的なアンケートやインフォーマルな場での個別インタビュー、実効性評価会議等を通じて、当社のガバナンスの改善状況を継続的に検証することで、取締役会の実効性の持続的な向上に繋げてまいります。

2024年度の評価と特定された課題

2025年度の取り組み事項（計画）

2024年度の実効性評価実施概要

- ①取締役全員を対象とした網羅性のあるアンケートを実施
 - ②アンケート結果をもとに社外取締役を対象とした個別インタビューを実施
 - ③アンケートおよび個別インタビューの結果をもとに取締役全員で構成される取締役会実効性評価会議にて当該年度の評価を審議し、2025年度の重点課題と課題に紐づく取り組み事項を設定
- <対象者> 2024年度的全取締役（11名）
 <実施時期> 2025年4月
 <アンケートの主な項目>
- 取締役会等の構成と運営
 - 経営戦略と事業戦略
 - 企業倫理とリスク管理
 - 経営陣の評価と報酬
 - 株主等との対話

重点課題

中長期的な経営戦略に関する議論の充実

- 地域課題解決のプラットフォームへ向けて、同舟共命型ビジネスモデルを確立する5年間とする中期経営計画を策定することは出来た
- 取締役会として進捗管理を継続し、課題に対して随時協議していく必要がある

- グループを俯瞰した戦略およびガバナンスに関する議論を活性化させ、中期経営計画（2025年度～2029年度）（同舟共命型ビジネスモデルの確立）の進捗状況モニタリングを実践する

グループガバナンスの在り方

- 課題解決ビジネスに係るグループ会社の再編を中心に、グループ戦略に基づいた各種施策は実践出来た
- 取締役会による非金融分野の取組状況の把握に改善の余地がある

- 同舟共命型ビジネスモデルの確立を図る中で、グループ各社の役割・位置付けに応じたモニタリングを実践する

役員報酬・評価制度のモニタリング

- 中期経営計画（2025年度～2029年度）に基づき非財務指標を導入し、経営戦略と連動性の高い制度設計とした
- 株式給付信託指標の見直し・各役員の評価制度については引き続きモニタリングが必要

- 株式給付信託指標の見直しについては、外部機関の知見も活用し最適な設計を模索する
- 各役員の評価については、中長期ビジョンを明確にしたうえで年度計画と連動した目標を設定し、そのモニタリングを実践する

経営人財育成のモニタリング

- サクセッションプランの枠組みは整備されているが、実効性の高い運用には課題が残り、役員候補人財の選出基準多様化、研修内容の充実、女性経営幹部ファーム・役員候補プールの充実が必要

- 外部コンサルの知見も活用し、経営幹部ファーム～役員候補プール～グループ役員候補者の一気通貫でのサクセッションプランの運用を実践する

なモニタリングを行います。

指名委員会においてもグループ役員候補者の育成状況を重要なモニタリング事項とし、社長CEOが指名委員会および取締役会に対し育成状況を適宜報告することで、グループ役員候補者の育成が計画的に行われているかのモニタリングを行う体制としています。

なお、2024年12月に開催された社外取締役MTGにおいて、サクセッションプランの進捗状況について議題となり、その後の指名委員会・取締役会実効性評価会議において進捗状況を共有しております。

■ 役員候補者育成に係る具体的な取り組み

若手人財育成を目的としたジュニアボードプログラムや異業種への外部志向、役員候補プールに属する人財を対象とした次世代経営者人財育成プロジェクトや外部研修への派遣などを実施しています。

また、人財育成プランに則った異動、社内ガイドラインに定める経営幹部候補者の推薦プロセスに基づく登用を体系的に実施しており、引き続き当社グループにおける役員候補者育成の実効性向上に努めてまいります。

役員報酬

当社及びグループ内銀行では、役員報酬制度の透明性をより高めるとともに、業績の向上や企業価値増大への貢献意欲及び株主重視の経営意識を高めることを目的として、役員報酬制度を設計しています。具体的な役員報酬制度としては、

報酬構成割合

固定報酬 46%		変動報酬 54%	
確定金額報酬 (基本報酬) 46%	業績連動型報酬 27%	株式給付 信託 (BBT) 27%	

役員の報酬等の構成を、確定金額報酬としての基本報酬、業績連動型報酬、株式報酬（株式給付信託：BBT）としています。

報酬限度額

報酬限度額	取締役（監査等委員を除く・社内）	取締役（社外）	取締役（監査等委員）
確定金額報酬	月額総額25百万円以内	(左記のうち月額総額2.5百万円以内)	月額総額5百万円以内
業績連動型報酬	年額総額70百万円以内	-	-
株式給付信託 (BBT)	1事業年度当たり合計80,000ポイント (1ポイントは当社株式1株) 以内	-	-

役員報酬の基本的な設計

1. 基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個人別の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。具体的には、取締

役の報酬は、確定金額報酬としての基本報酬、業績連動型報酬および株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととする。

2. 基本報酬の個人別の報酬の額の決定に関する方針

当社の基本報酬は、月例の確定金額報酬とし、株主総会決議による取締役の報酬限度額以内で、各取締役の役位や各取締役が担う役割・責務等に応じて他社水準、当社の業績、従

業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案して決定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行うものとする。

3. 業績連動型報酬の内容および額の算定方法の決定に関する方針

業績連動型報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるために業績指標（KPI）を反映した現金報酬として、株主総会決議による取締役（監査等委員である取締役、非常勤取締役および社外取締役を除く）の業績連動型報酬枠以内で、当社が策定する中期経営計画の達成度および個人別の役

位、評価に応じて算出された額を、毎年、一定の時期に支給する。

業績連動型報酬は業績水準を勘案し報酬総額を決定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行うものとする。

4. 株式報酬の内容および数の算定方法の決定に関する方針

株式報酬については、株式給付信託（BBT）によるものとし、株主総会決議による取締役（監査等委員である取締役、非常勤取締役および社外取締役を除く）に付与される1事業年度当たりのポイント数（1ポイントは山口フィナンシャルグループ株式1株）の合計を上限とし、当社が策定する中期経

営計画の達成度に応じて算出されたポイントを付与し、ポイントに応じて算出された数の株式または退任日の同株式1株の時価相当額を乗じた金額を、退任時に支給する。株式報酬は業績水準を勘案し付与するポイントを決定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行うものとする。

5. 基本報酬の額、業績連動型報酬の額および株式報酬の額の取締役個人別の報酬の額に対する割合の決定に関する方針

取締役の種類別の報酬割合については、中長期的視点で経営に取り組むことの重要性に鑑み、基本報酬の水準と安定性を重視することを基本としながら、企業価値の持続的な向上

を図るインセンティブとしての業績連動型報酬、株式報酬とのバランスを保つ適正な構成割合とする。

6. 報酬決定プロセス

取締役の報酬の額および算定方法を決定する方針については、株主総会にて決議された報酬限度額の範囲内で、社外取締役を委員長とする報酬委員会による審議を経て、当社取締役会が決定する。個人別の業績連動型報酬の額については、取締役会決議により決定するものとし、取締役会は報酬委員

会に報酬の枠および配分額を諮問し答申を得るものとする。なお、基本報酬は、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人別の額を決議する。また、株式報酬は、取締役会が報酬委員会の答申を踏まえて定めた役員株式給付規程に基づき、取締役個人別の付与ポイント数を算定する。

2024年度役員報酬額

役員区分	員数(名)	報酬等の総額	（百万円）		
			確定金額報酬	業績連動型報酬	非金銭報酬等
取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く）	1	66	36	18	12
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	2	28	28	-	-
社外役	6	40	40	-	-

- ※1 左表は、2024年6月27日開催の定時株主総会の終結の時をもって退任した監査等委員の取締役1名を含んでいます。
- ※2 「非金銭報酬等」は、株式給付信託（BBT）に関して当事業年度中に費用計上した金額です。

2025年度以降の役員報酬の決定方針の基本的な考え方

「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」の策定に合わせ、2025年度以降の役員報酬制度の見直しを行い、業

1. 業績連動型報酬及び株式給付信託（BBT）に係る指標

業績連動型報酬に係る指標は、当社の単年度の業績を測る指標であり、「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」においても重視する経営指標の一つである「親会社株主に帰属する当期純利益」のほか、サステナビリティ経営の推進への取り組み結果を反映した「ESG評価」、「DE&I」及び「環境」に関連する非財務指標及び各役員の取組状況を反映した「個人評価」を採用します。

2. 業績連動型報酬の算定方法

取締役等に支給される業績連動型報酬は、監査等委員及び社外を除く常勤取締役を対象として、業績評価の対象期間における親会社株主に帰属する当期純利益、非財務指標及び個人評価（各グループ内銀行の業績及び当社の掲げる「同舟共命型ビジネスモデル」等の確立において重要と考える指標の達成度に応じて評価。）をもって、業績として認識し、当該認識の業績に応じて、算定することとします。取締役（兼務役

付与ポイント算定式

支給額 A	= 業績連動型報酬基準額 × 財務的業績連動係数 α
支給額 B	= 業績連動型報酬基準額 × 非財務的業績連動係数 α
財務的業績連動係数 α	= 当期純利益係数 × 40%
非財務的業績連動係数 α	= 非財務指標係数 × 10% + 個人評価係数 × 50%

- ※ 付与ポイント算定式の基準額および係数については、2025年3月有価証券報告書をご参照ください。
https://www.ymfg.co.jp/finance/pdf/securities/2025_03/ymfg_2_01.pdf

3. 株式給付信託（BBT）算定方法

本制度は、当社及びグループ内銀行取締役（監査等委員及び社外取締役を除く常勤取締役）を対象としており、当社兼務役員は、代表権を有する各グループ内銀行のみを対象とします。付与ポイントの算定は、以下算定式にて算出したC及

付与ポイント算定式

付与ポイント C	= 基準ポイント × 財務的業績連動係数 γ
付与ポイント D	= 基準ポイント × 非財務的業績連動係数 γ
財務的業績連動係数 γ	= 連結ROE係数 × 50% + OHR係数 × 20%
非財務的業績連動係数 γ	= 地域への経済インパクト × 15% + NPS（当社グループの取引推奨アンケート） × 15%

績連動型報酬及び株式給付信託（BBT）に係る指標や算定方法を変更しています。

また、株式給付信託（BBT）に係る指標は、より中長期的な経営目線を意識するため「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」にて重視する指標である「連結ROE」、「OHR」及び「地域課題解決のプラットフォーム」への進化を遂げるための「同舟共命型ビジネスモデル」等の確立に向けて達成すべき非財務指標を採用します。

員を除く）は、以下の算定式にて算出したA及びBの合計とします。財務的業績連動係数および非財務的業績連動係数は、0～1.5の上限を設定しているため、業績連動型報酬には上限があります。

なお、2025年度における、親会社株主に帰属する当期純利益の目標は315億円としています。

非財務指標係数

非財務指標には「ESG評価（FTSE ESG Score）」、「DE&I」及び「環境」に関連する指標を採用し、また、個人評価には経常利益前年比達成率及び「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」の基本目標「同舟共命型ビジネスモデルの確立」「金融ビジネスの高度化」「マルチバンク・シングルプラットフォームの深化」に関連する指標を中心に採用し、それぞれ一定の算定式に基づき係数を算出するものとします。

なお、非財務指標の「ESG評価（FTSE ESG Score）」、「DE&I」及び「環境」は、配分率（10%）を均等に按分しています。

びDの合計とします。算定されたポイントに対し、1ポイントあたり当社株式1株として算出した数の株式又は退任日の同株式1株の時価相当額を乗じた金額を、退任時に支給することとしています。

非財務指標係数

同舟共命型ビジネスの確立に関連する指標として、「地域への経済インパクト」、「NPS（当社グループの取引推奨アンケート）」を採用し、一定の算定式に基づき算出するものとします。

改善策

当社は、前CEOに対する内部告発を受け2021年5月に設置した調査委員会、および新銀行設立にかかる案件の進め方等の調査を目的として同年8月に設置した社内調査本部による「調査報告書」において認定された事実と、指摘された問題点および改善に向けた提言を真摯に受け止め、当社グループが健全な業務運営を行っていくための経営基盤となる「ガバナンス」「内部統制」「企業風土」の3項目に、地域金融機関として重要な役割である「地方創生」の視点を加え、全4項目から課題の洗い出しおよび当該課題の原因分析を行い、同

年11月30日付で全35項目の改善策を策定いたしました。

株主の皆さまやお客さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまからの揺るぎない信頼の前提となる健全な業務運営を実現し、地域社会・経済の活性化と当社グループの成長に繋げていくため、全社一丸となって改善策の実施に取り組んできた結果、2024年3月末時点で全項目が対応完了し、以降も継続的な取り組みにより、着実に運用の定着が図られています。

2024年度の取組状況

2023年度末時点で全項目が対応完了となった以降も、半期ごとに各担当部門における進捗状況を確認し、改善策の定着状況を経営陣や取締役会へ報告しています。

また、改善策の策定から3年超が経過した現在においても、経営トップによる情報発信を通じて不断の組織改善を継続し

ています。

全35施策の中でも、2024年度中に特に取り組みの進んだ施策については以下のとおりです。

なお、2025年度においても改善策は継続して取り組みを進めております。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 特に取り組みの進んだ施策
1. ガバナンス強化に向けた取り組み				
グループ内での「対話」の充実 (役員間での対話)	完了	継続	継続	・社長とFGおよびグループ内銀行役員間でのミーティングの実施 ・社外取締役との対話の場の設置 (いずれも頻度の増加)
取締役会の実効性向上に向けた評価方法の見直し	完了	継続	継続	・外部機関による取締役会実効性評価アンケートの実施
2. 内部統制の強化に向けた取り組み				
社内プロジェクトチーム運営に関するガイドライン策定	対応中	完了	継続	・運用状況にかかる定期的な社内報告の実施や啓蒙文書の発信 ・現行ガイドラインの内容改正
インサイダー案件の取扱いに関するガイドライン策定	対応中	完了	継続	
3. 企業風土改善に向けた取り組み				
人事制度・運用体制の一体的な見直し	検討中	検討中	完了	・2024年度においても継続 - 「適材適所の抜擢人事」と「ポスト管理」の両立 - シニアの活躍推進 - 専門人財の活躍推進 - 納得感のある評価制度
多様性を確保・活用できる環境整備	検討中	完了	継続	・YMFG Women's Dayの開催 ・女性リーダーシップ研修の開始 ・セグメント別アンコンシャス・バイアス研修の実施
4. 地方創生に向けた取り組み				
社内新規事業提案制度の新設	完了	継続	継続	【YMFG Growth】 ・2024年度プログラム実施 - 24/12月 中間報告会 - 25/ 3月 最終審査会 【地域共創人財育成プログラム】 ・当社社員および外部企業社員も加え、約5か月間実施 ・最終結果発表会（25/1月）にて地域課題解決プランを発表

社外取締役へのサポート

■ 会議体スケジュールや資料の早期展開

取締役会招集や各種会議体年間スケジュールは1年半～2年後までの開催予定日時を共有しています。また、重要性の高い取締役会付議案の資料については、取締役会開催日の1週間前を目途に資料を展開したうえで事前説明会を実施しています。

■ 事業や事業環境への理解促進

当社の取締役として必要となる金融ビジネスや地域銀行の経営環境等に関する勉強会を定期的に提供しています。2024年度は、グループ役員合宿や事前説明会の場を活用した各事業本部・グループ会社の説明、外部機関を招聘した勉強会の開催、外部機関が開催する社外取締役向け勉強会への参加などを通じて、当社グループが関連する業界の知見を深めていただいております。

■ 情報提供の充実と執行メンバーとの対話

取締役会付議案については、社外取締役への事前説明会を2回設けており、担当部門の責任者が直接社外取締役へ説明をし、各議案ともに十分な理解のうえ、取締役会に参加していただけるよう準備しています。

また、事前説明会は、執行メンバーと社外取締役が直接対話する機会にもなっており、経営陣のサクセッションプランを円滑に遂行する役割も果たしています。加えて、取締役会開催場所をグループ内3銀行の本社で年に1回は開催することで、地域の事業環境を理解していただけるよう努めています。

政策投資株式

■ 保有に関する方針

政策投資株式は、保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合うか否かといった観点から保有の適否を判断し、保有の合理性が認められる場合を除いて新規に保有しません。

保有する政策投資株式の保有合理性について、保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合うか否かといった観点から保有の適否を定期的に検証し、当該株

式に保有合理性が認められなくなった場合には縮減します。

当社株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から当社株式の売却等の意向が示された場合には、取引縮減の示唆など、売却等を妨げる行為は行いません。

政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引は行いません。

■ 保有の合理性を検証する方法

上場株式に係る検証プロセスは、個社別に取引目的、総合取引の採算等から保有合理性を検証します。

具体的には、規制上維持すべき自己資本比率、および当社の資本コストを勘案した総合取引RORA*のハードルレートを設定し、政策投資先の総合取引RORAが当社資本コストを勘案したハードルレートを上回るかといった定量判断や取引状況等により、保有の適否や個社別対応方針（保有継続先、採算改善交渉先、縮減交渉先）について、当社社長やグループ

内銀行頭取等で構成する「縮減対応協議会」での検討を経て、取締役会にて決定します。なお、縮減交渉において同意が得られた場合には、原則としてその検証プロセスを実施した当期中に市場への影響やその他考慮すべき事情について配慮しつつ、縮減することとしております。

※ 総合取引RORA (Return On Risk-weighted Assets) とは、金融機関が取得したリスクに対する収益性を示す指標

政策保有株式の縮減目標

「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」において、2030年3月末までに、簿価残高を350億円未満へ縮減し、連結純資産比（時価ベース）10%未満を目指してまいります。

2024年度の政策投資株式保有状況

役員区分	2022年度	2023年度	2024年度 (億円)	
				前年度比
政策投資株式残高 (時価)	1,066	1,171	967	△204
	(簿価)	(597)	(485)	(△65)
連結純資産比 (時価ベース)	17.3%	17.8%	15.5%	△2.3%
政策投資株式保有先数	299先	284先	269先	△15先

■ 政策投資株式に係る議決権行使基準

政策投資株式の議決権行使にあたっては、投資先ならびに当社グループの中長期的な企業価値の向上、および株主としての不利益を被る可能性などの観点から、各議案（①剰余金

処分、②取締役の選解任、③監査役等の選解任、④退職慰勞金・弔慰金贈呈、⑤役員報酬の支給・改定、⑥買収防衛策導入・継続、⑦その他）の賛否を判断します。

スキル・マトリックス／取締役選任理由

当社の取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすため、取締役会全体として求められる知識・経験・能力のバランスおよびジェンダーや職歴、年齢などを含む多様性を確保するとともに、意思決定の迅速性の観点から、取締役会の機能が最も効果的・効率的に発揮できる適切な員数を維持することとしています。この基本的な考え方に基づき、取締役会は当社の事業に精通し、優れた能力と豊富な経験を有する者を社内取締役候補者として指名するほか、取締役会の独立性・客観性を担保するため、多様な知見やバックグラウンドを持つ候補者を社外取締役候補者として指名するとともに、取締役会の員数を原則13

氏名	地位	スキル区分（特に期待する分野）						
		コーポレートガバナンス	企業経営 サステナビリティ経営	企業財務 ファイナンス M&A	営業戦略	地域共創	市場運用	人財 マネジメント
棕梨 敬介	代表取締役 社長CEO	●	●	●	●	●		
曾我 徳将	取締役	●	●	●	●		●	
平中 啓文	取締役	●	●	●	●			●
嘉藤 晃玉	取締役	●	●	●	●			●
山本 謙	取締役 (社外)	●	●	●	●			
小城 武彦	取締役 (社外)	●	●	●				●
齋藤 美帆	取締役 (社外)	●	●	●	●		●	
岡田 直子	取締役 (社外)	●	●					
金子 丈毅	取締役 監査等委員	●					●	
永沢 裕美子	取締役 (社外) 監査等委員	●	●		●			
敷地 健康	取締役 (社外) 監査等委員	●						

特に期待する分野の概要

スキル・マトリックス項目に紐づく新中計の重点戦略および概要については以下のとおりです。

項目	重点戦略	概要
コーポレートガバナンス	-	・銀行の執行権限・責任を拡大することを通じて銀行が主体的に業務を執行する体制とし、現場力を発揮できるグループ経営態勢を確立する
企業経営/ サステナビリティ経営	サステナビリティ戦略	・資本を有効活用してグループの事業領域拡大・収益性向上に資する分野への投資などに取り組み、成長の新たな推進力とする ・YMFGのすべての活動がESGに繋がることを社内外に示すことで取り組みの連動性を高め、サステナビリティ経営を加速させる
企業財務/ ファイナンス/M&A	事業ポートフォリオ戦略	・預金・貸出金・有価証券について、連結収益の大宗を占める基盤事業として、質（収益性）・量（規模）の両面から強化を図る ・収益基盤を強固なものとするとともに、成長戦略の実行に必要な経営資源を創出する
営業戦略	事業成長支援・ 事業経営戦略	・地域のお客さまが抱える様々な経営課題の解決に向け、短期的ではなく、長期的な伴走者として融資（デット）やエクイティ、ソリューションを複合的に組合わせて総合的に支援する
	資産サポート戦略	・地域企業の事業成長を支える「取引先企業従業員」のウェルビーイング支援や、法人オーナーや高齢富裕層等に対するウェルスマネジメントを支援する

名以内とすることとしています。

スキル・マトリックスの項目は、YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）（以下、新中計）の重点戦略等に基づき選定し、各取締役の有する全ての知見、経験、専門性を表すものではなく、経験等を鑑みて、特に専門性を発揮することを期待する分野について記載しています。

DX IT	コンプライアンス /リスク管理	選任理由
●		当社代表取締役社長CEOとして、当社グループの経営全般を統括している等、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き当社取締役としての職務を適切に遂行できると判断したためです。
		当社取締役および当社グループ内3銀行の1つである株式会社山口銀行取締役頭取として、当社グループおよび銀行の経営全般を統括している等、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き当社取締役としての職務を適切に遂行でき、また曾我氏を当社取締役として当社取締役会において同行における業務執行の状況を重点的にモニタリングすることが、当社グループのガバナンス体制として適切であると判断したためです。
		当社取締役および当社グループ内3銀行の1つである株式会社もみじ銀行取締役頭取として、当社グループおよび銀行の経営全般を統括している等、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き当社取締役としての職務を適切に遂行でき、また平中氏を当社取締役として当社取締役会において同行における業務執行の状況を重点的にモニタリングすることが、当社グループのガバナンス体制として適切であると判断したためです。
		当社取締役および当社グループ内3銀行の1つである株式会社北九州銀行取締役頭取として、当社グループおよび同行の経営全般を統括している等、当社グループ全体の健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き当社取締役としての職務を適切に遂行でき、また嘉藤氏を当社取締役として当社取締役会において同行における業務執行の状況を重点的にモニタリングすることが、当社グループのガバナンス体制として適切であると判断したためです。
		当社の社外取締役として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、UBE株式会社代表取締役社長等を歴任して培われた企業経営者としての高い見識や豊富な経験に基づいた、地元の経済事情等も踏まえた経営全般に対する的確な助言を頂戴することにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化を期待しております。
		当社の社外取締役として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、通商産業省（現経済産業省）を退官後にカネボウ株式会社、丸善CHIホールディングス株式会社、株式会社日本人材機構の代表取締役を歴任し、現在は九州大学の大学院経済学研究院産業マネジメント専攻教授として、経営組織論・コーポレートガバナンスを専門分野としております。小城氏の強みであるコーポレートガバナンスの維持・向上や企業再生分野における知見を活かしたグループ内銀行のサポート等、経営に対する的確な助言を頂戴することを期待しております。
●		機関投資家として、海外の政府系ファンドや国連年金基金にて日本株を含むアジア・国際株式の運用に携わるほか、ダイバーシティやサステナビリティの取り組みにも尽力されています。当社のマーケット関連や対外的な情報開示（IR等）、サステナビリティ経営の推進などに対し的確な助言を頂戴することにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化を期待しております。
	●	当社およびグループ内銀行において、執行役員コンプライアンス・リスク統括本部長等複数部門の執行役員・部長・支店長を歴任している等、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、監査等委員としての職務を適切に遂行できると判断したためです。
	●	当社の社外取締役監査等委員として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、金融機関勤務を経て、市民グループ「フォスター・フォーラム（良質な金融商品育てる会）」を設立するなど金融商品に関する豊富な経験を有しており、今後も専門的な見識に加え市民の目線からの的確な助言を頂戴することにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化を期待しております。
	●	当社の社外取締役監査等委員として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、弁護士法人北浜法律事務所の代表社員として、福岡市を拠点として地域に密着した弁護士活動を中心に展開している傍ら、九州北部税理士会に税理士登録をしており法律の専門家としての豊富な経験を有しており、今後も専門的な知識に基づいた的確な助言を頂戴することにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化を期待しております。

項目	重点戦略	概要
地域共創	地域共創戦略	・「まちづくり」「インフラ」を注力分野とし、地域企業や個人のお客さまの集合体である地域を面として捉え、産業や地域の課題解決に向けた事業を展開する
市場運用	事業ポートフォリオ戦略	・適切なリスク取得とリスク管理により有価証券ポートフォリオを再構築し、安定的な収益構造へ転換するとともに、運用の効率性を高め、当社資本コストを賄う収益性を確保する
人財マネジメント	人財マネジメント戦略	・人財確保・育成・制度改革を通じて、成長戦略/事業PF戦略と連動した人財ポートフォリオを構築する
DX/IT	DX戦略	・システムの刷新、営業のデジタル化により、営業・業務・チャネルDXを実現し、収益力向上に向けた環境を構築する
	IT・コストマネジメント戦略	・既存業務運営コストを削減するとともに、将来へ向けた成長投資を加速する
コンプライアンス/ リスク管理	-	・お客さまや地域社会の利益や期待を損なうリスクを含めたコンプライアンス体制を構築し、ストレステストやシナリオ分析を活用したRAF運営態勢の構築・運用を強化する ・将来を見据えたフォワードロッキングな信用リスク管理態勢を構築し、グループ各社のリスク管理態勢を強化する

取締役／執行役員 (2025年6月27日現在)

棕梨 敬介

代表取締役社長 CEO

再任



取締役在任年数 5年

- 1995年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2012年 1月 株式会社北九州銀行赤坂門支店長
- 2013年 9月 株式会社山口銀行小郡支店長
- 2016年 1月 同行事業性評価部長
- 2017年 6月 株式会社YMFG ZONEプランニング代表取締役
- 2019年 6月 当社執行役員
- 2019年 7月 株式会社YMキャリア代表取締役
- 2020年 6月 当社代表取締役社長グループCOO
- 2021年 6月 当社代表取締役社長CEO (現任)
- 2022年 3月 株式会社長府製作所社外取締役 (監査等委員) (現任)

曾我 徳將

取締役

再任



取締役在任年数 3年6カ月

- 1987年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2006年 4月 同行廿日市支店長
- 2008年 5月 同行神戸支店長
- 2010年 4月 当社営業戦略部長
- 2014年 4月 株式会社山口銀行東京支店長
- 2015年 6月 同行取締役東京支店長
- 2017年 6月 同行取締役宇部支店長
- 2019年 6月 当社常務執行役員法人事業本部長・地域事業開発本部長
- 2019年 6月 株式会社もみじ銀行専務取締役
- 2019年11月 当社執行役員法人事業本部長
- 2020年 6月 ワイエムコンサルティング株式会社代表取締役社長
- 2021年 6月 当社専務執行役員金融ユニット長
- 2021年12月 当社取締役専務執行役員金融ユニット長
- 2022年 4月 当社取締役 (現任)
- 2022年 4月 株式会社山口銀行専務執行役員
- 2022年 6月 同行取締役頭取 (現任)

平中 啓文

取締役

再任



取締役在任年数 1年

- 1991年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2010年 7月 同行長府東支店長
- 2011年11月 株式会社北九州銀行新宮支店長
- 2013年 7月 同行久留米支店長
- 2014年 9月 株式会社山口銀行カスタマーコミュニケーション部長
- 2016年 1月 当社経営管理部長
- 2017年 1月 当社営業戦略部長
- 2017年 5月 当社法人戦略部長
- 2017年 6月 当社執行役員法人事業本部長
- 2018年 6月 当社執行役員リテール事業本部長
- 2019年 1月 株式会社山口銀行小郡支店長
- 2020年 6月 株式会社北九州銀行執行役員福岡支店長
- 2021年 8月 当社執行役員
- 2021年10月 当社執行役員企画統括本部長兼人事・総務統括本部長
- 2022年 4月 当社常務執行役員金融事業本部長
- 2023年 6月 株式会社もみじ銀行取締役専務執行役員
- 2024年 4月 同行取締役頭取 (現任)
- 2024年 6月 当社取締役 (現任)

嘉藤 晃玉

取締役

再任



取締役在任年数 3年

- 1984年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2008年10月 同行門司支店長
- 2011年 7月 同行総合企画部副部長
- 2011年10月 株式会社北九州銀行経営管理部長
- 2011年10月 当社経営管理部副部長
- 2016年 6月 当社取締役
- 2018年 6月 株式会社北九州銀行専務取締役
- 2019年 6月 当社常務取締役
- 2019年 6月 株式会社北九州銀行取締役頭取 (現任)
- 2020年 6月 当社常務取締役退任
- 2022年 6月 当社取締役就任 (現任)
- 2023年 5月 株式会社井筒屋社外監査役 (現任)

山本 謙

取締役

再任

社外

独立



取締役在任年数 4年

- 1977年 4月 宇部興産株式会社入社 (現:UBE株式会社)
- 2003年 6月 同社執行役員
- 2003年 6月 宇部興産機械株式会社代表取締役社長
- 2007年 4月 宇部興産株式会社常務執行役員
- 2010年 4月 同社専務執行役員
- 2010年 6月 宇部興産機械株式会社取締役会長
- 2013年 4月 宇部興産株式会社社長補佐兼グループCCO
- 2013年 6月 同社代表取締役
- 2015年 4月 同社代表取締役社長グループCEO
- 2019年 4月 同社代表取締役会長
- 2019年 6月 同社取締役会長
- 2020年 6月 株式会社山口銀行社外取締役
- 2021年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2025年 4月 UBE株式会社取締役
- 2025年 6月 同社顧問 (現任)

小城 武彦

取締役

再任

社外

独立



取締役在任年数 2年

- 1984年 4月 通商産業省入省 (現:経済産業省)
- 1999年 6月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社取締役
- 2002年 6月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社代表取締役常務
- 2004年 7月 株式会社産業再生機構マネージングディレクター
- 2004年11月 カネボウ株式会社代表執行役社長 (出向)
- 2007年 4月 丸善株式会社代表取締役社長 (現:丸善CHIホールディングス株式会社)
- 2013年 6月 株式会社西武ホールディングス社外取締役
- 2015年 6月 株式会社ミスミグループ本社社外取締役
- 2015年 8月 株式会社日本人材機構代表取締役社長
- 2016年 3月 東京大学大学院経済学研究科博士課程修了 (経済学博士)
- 2016年 4月 金融庁参与
- 2018年 8月 経済産業省参事
- 2020年10月 九州大学大学院経済学研究科産業マネジメント専攻教授 (現任)
- 2020年12月 株式会社日本共創プラットフォーム社外取締役 (現任)
- 2023年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2023年 6月 株式会社ICMG社外取締役 (現任)

齋藤 美帆

取締役

新任
社外
独立



取締役在任年数 一年

- 1986年 4月 野村證券株式会社入社
- 1988年 3月 クレディスイス信託銀行株式会社入社
- 1989年11月 スパークス投資顧問株式会社入社
- 1993年 6月 J.L.Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University 経営学修士 (MBA) 取得
- 1997年 9月 シンガポール政府投資公社 (GIC) 入社
- 2006年 1月 Clay Finlay Inc入社
- 2009年11月 国連年金基金入職
- 2024年 6月 株式会社ストラテジー・アドバイザーズ入社
同社執行役員資本市場本部DE&I研修コース
コーディネーター兼スピーカー
- 2025年 3月 株式会社エラン社外取締役監査等委員 (現任)
- 2025年 6月 当社社外取締役 (現任)

岡田 直子

取締役

新任
社外
独立



取締役在任年数 一年

- 2001年 4月 サン・マイクロシステムズ株式会社入社
- 2005年 1月 株式会社アクシブ・ドットコム
(現: CARTA HOLDINGS) 入社
- 2005年 3月 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科卒業 (MBA取得)
- 2008年 1月 株式会社ECナビ (現: CARTA HOLDINGS) 経営本部長
- 2009年 7月 株式会社ネットワークコミュニケーションズ代表取締役 (現任)
- 2020年 3月 ローランド ディー・ジー・株式会社社外取締役
- 2021年 9月 株式会社レトリバ社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 日特建設株式会社社外取締役 (現任)
- 2023年12月 人・夢・技術グループ株式会社監査等委員社外取締役 (現任)
- 2024年 8月 株式会社コンティニューム・ソーシャル取締役CCO (現任)
- 2025年 6月 当社社外取締役 (現任)

金子 丈毅

取締役

※
新任



取締役在任年数 1年

- 1989年 4月 株式会社山口銀行入行
- 2013年 3月 同行今治支店長
- 2015年 6月 同行新下関駅前支店長
- 2016年10月 同行地域振興部長
- 2017年 5月 当社リスク統括部長
- 2018年 6月 当社コンプライアンス統括部長
- 2021年 4月 当社執行役員
- 2021年 6月 当社執行役員地域共創ユニット長
- 2022年 4月 当社執行役員コンプライアンス・リスク統括本部長
- 2024年 6月 当社取締役監査等委員 (現任)

永沢 裕美子

取締役

再任
社外
独立



取締役在任年数 5年

- 1984年 4月 日興証券株式会社入社
- 1997年 7月 Citibank N.A. (Tokyo) 個人融資部ヴァイス・プレジデント
- 2000年 6月 SSB Citiアセットマネジメント株式会社DC部ヴァイス・プレジデント
- 2004年12月 フォスター・フォーラム (良質な金融商品を育てる会) 事務局長
- 2008年 8月 株式会社永沢ビル代表取締役 (現任)
- 2016年 1月 金融庁参事 (現任)
- 2016年 6月 公益社団法人日本消費生活アドバイザー・
コンサルタント・相談員協会理事 (現任)
- 2018年 6月 フォスター・フォーラム (良質な金融商品を育てる会) 世話人 (現任)
- 2018年 6月 公益社団法人日本消費生活アドバイザー・
コンサルタント・相談員協会代表理事副会長
- 2018年 6月 一般財団法人日本産業協会理事 (現任)
- 2018年 6月 株式会社山口銀行取締役 (社外取締役)
- 2020年 6月 当社取締役 (社外取締役)
- 2021年 6月 株式会社ヤクルト本社取締役 (社外取締役) (現任)
- 2021年 6月 ジーエルサイエンス株式会社取締役 (監査等委員) (社外取締役)
- 2023年 6月 当社取締役監査等委員 (社外取締役) (現任)
- 2024年10月 ジーエルテクノホールディングス株式会社取締役
(監査等委員) (社外取締役) (現任)

敷地 健康

取締役

再任



取締役在任年数 2年

- 1998年 4月 大阪弁護士会登録、北浜法律事務所入所
- 2006年 4月 福岡弁護士会へ登録替え
- 2007年 1月 弁護士法人北浜法律事務所パートナー弁護士
- 2012年 7月 株式会社ベガコーポレーション監査役 (社外監査役)
- 2015年 7月 同社取締役監査等委員 (社外取締役)
- 2015年 7月 株式会社JTC監査役 (社外監査役)
- 2019年 6月 同社取締役監査等委員 (社外取締役) (現任)
- 2020年 1月 弁護士法人北浜法律事務所代表社員 (現任)
- 2023年 6月 当社取締役監査等委員 (社外取締役) (現任)

執行役員

- | | |
|-------------------------|--------|
| 専務執行役員 | 田辺 修司 |
| 執行役員 市場事業本部長 | 奥田 健一郎 |
| 執行役員 コンプライアンス・リスク統括本部長 | 西野 肇 |
| 執行役員 成長戦略事業本部長 | 村田 直輝 |
| 執行役員 経営統括本部長兼IT・業務統括本部長 | 岡田 健吾 |
| 執行役員 金融事業本部長 | 岩田 圭司 |
| 執行役員 企画統括本部長 | 古堂 達也 |

※ 金子丈毅氏は、2024年6月に監査等委員である取締役就任のため「新任」となります

リスク・マネジメント

リスク・マネジメントに関する基本的な考え方

当社グループは、「リスク統制規程」を制定し、リスク・マネジメントに関する基本方針を以下のとおり定めています。

1. リスク管理の重要性を十分に認識するとともに、経営方針および戦略目標を踏まえ、適切な業務プロセスに基づく業務運営を実現することにより、リスク統制にかかる態勢の適切性を確保します。
2. リスク統制においては、限られた経営資源を有効に活用し、総体的なリスクに照らして質・量ともに十分な自己資本

を維持しながら、収益性の改善・向上へ向けた継続的な取り組みを行います。

3. 収益の源泉として認識するリスクについては、リスクに見合った収益の確保を目指すものとし、その他のリスクについては、その状況などを適正に評価したうえで、リスクに対する適切な対応を図ります。

4. 通常のリスク管理だけでは対処できないような危機が発生する事態においても、業務が継続できるように優先的に継続する業務の決定や経営資源の確保などの対応を図ります。

リスク管理体制

当社グループでは、リスク管理態勢の確立と運用にかかわる基本事項を「リスク管理規程」に定め、取締役会において制定しています。

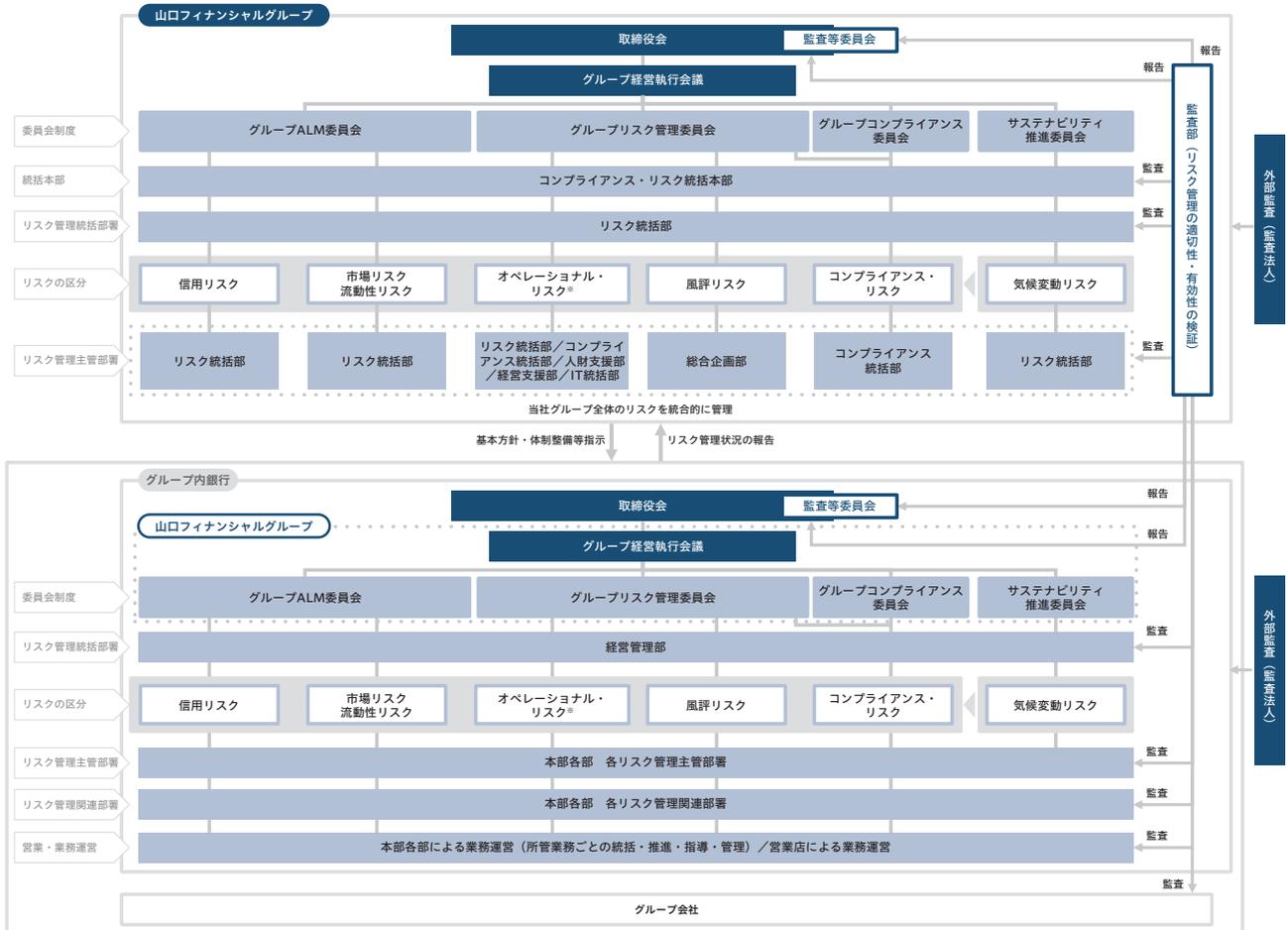
具体的には、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク等のリスクに対して、各々のリスクの主管部署を定め、リスクの種類ごとに当社グループ全体のリスク状況を把握・分析ならびに評価し、管理するとともに、経営レベルの会議体である「グループALM委員会」、「グループ

リスク管理委員会」、「グループコンプライアンス委員会」、「サステナビリティ推進委員会」、「グループ経営執行会議」にて対応策等を協議することで、各種リスクを統合的に管理する態勢としています。

また、各委員会にて審議された重要事項は、グループ経営執行会議を経て取締役会に報告がなされ、監督が行われます。

なお、リスク管理の適切性について、業務部門から独立した内部監査部門による監査を実施しています。

リスク管理体制図



※オペレーショナル・リスクは、事務リスク、システムリスク、情報リスク、法務リスク、マネロン・テロ資金供与リスク、有形資産リスク、人的リスクの7類型に分類して管理

リスク管理のフレーム

統合的リスク管理

当社グループは、直面する全てのリスクに関して、リスク・カテゴリごとに評価したリスクを可能な限り総合的にとらえ、リスクを自己資本の範囲内に収めることを統合的リスク管理の基本方針として「リスク管理規程」に定めています。

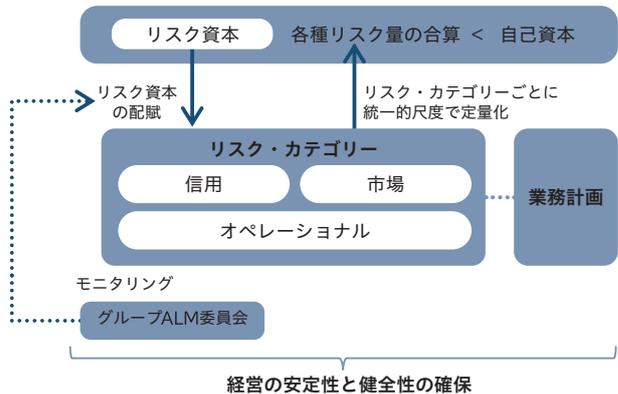
当社グループは、各リスク・カテゴリ（信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク）を対象にVaR（一定の保有期間および特定の確率の範囲内で想定される最大損失額）などの統一的な尺度で計量化したリスク値を合算して、経営体力（自己資本）の範囲内に収めるリスク資本配賦運営を、統合的リスク管理の中核と位置付けています。

リスク資本運営では、業務計画遂行にあたり、リスクが顕在化しても経営の安定性と健全性を確保できるように、各リスク・カテゴリに中核的な自己資本の範囲内でリスク資本を配賦するとともに、定量化が困難なリスクへの備えとしてのバッファー資本も確保しています。

なお、各リスク・カテゴリ、取引等への資本の配賦額については、業務計画の策定において、グループ経営執行会議

にて審議・決議し、リスク資本の使用状況・遵守状況のモニタリングについては、グループALM委員会にて行っています。

統合的リスク管理のフレーム



リスク・カテゴリ

● 信用リスク

信用リスクとは、信用供与先の財務内容の悪化などにより、保有する資産の価値が減少あるいは消滅し、損失を被るリスク。信用リスクが顕在化した場合、当社グループにおける経営の健全性に大きな影響を及ぼすため、大部分の信用リスク

を有する貸出資産について、特に厳正な管理を行っています。その主なリスク事象、要因および対応策は以下のとおりで、①、②、③いずれも発生時の当社グループへの影響が大きいと認識しています。

リスク事象	主な要因	対応策
① 不良債権に対しては十分な引当金を確保し資産の健全性を維持しているものの、今後の本邦及び地元地域の景気の動向、不動産価格及び株価の変動、当社グループの融資先の経営状況等によっては、不良債権及び与信関係費用が増加するおそれがあり、その結果、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外（※特に山口県、広島県及び北九州市）の景気悪化 ● 経済情勢全般の悪化 ● 震災、台風等の自然災害発生 ※当社グループは山口県、広島県及び北九州市を主たる営業基盤としており、地域経済の影響を特に強く受ける傾向にあります。そのため当該地域の経済状況により、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済情勢全般の悪化、担保価値の下落、その他予期せざる事由等、信用リスクの高まりが懸念される兆候が表れた場合は、貸倒等の損失が顕在化する前に、貸倒引当金を積み増しし、自己資本の急激な変動を抑制
② 貸倒引当金は、取引先の状況、債権の保全状況、経済全般に関する見通しに基づく予想損失率の算出等により、十分な引当金を確保しているものの、前提条件と比較して、著しい経済情勢の悪化、担保価値の下落、その他予期せざる事由が生じた場合は、貸倒引当金の積み増しが必要となり、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。		
③ 貸出先に債務不履行等が生じた場合であっても、追加貸出等の支援や再起に向けた協力をを行うことがあります。また回収の効率・実効性その他の観点から、当社グループが債権者として有する法的な権利を行使しない場合があります。このような貸出先の信用状況の悪化や支援により、与信関係費用が増加することで、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。		<ul style="list-style-type: none"> ● 債務不履行等が生じ、経営課題を抱える企業に対しては、早めに対応策を協議することや対応策を実行支援することにより、与信関係費用の顕在化を予防

● 市場リスク

市場リスクとは、金利、有価証券等の価格、為替相場等の様々な市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産、負債、およびオフバランス取引の価値が変動し、損失を

被るリスク。その主なリスク事象、要因および対応策は以下のとおりで、①、②は発生時の当社グループへの影響が大きいと認識しています。

リスク事象	主な要因	対応策
① 当社グループは銀行業を主たる業務としており、資金運用手段である貸出金の貸出金利、債券投資等の利回り、資金調達手段である預金の金利等は、市場金利の動向の影響を受けております。資金運用と資金調達との金額または期間等のミスマッチが生じている状況において、予期せぬ金利変動が生じる場合、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界の経済金融情勢の変動 ● 国内外の財政、金融政策の変更 ● 政変、紛争の勃発等 ● 震災、台風等の自然災害発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有価証券の残高に限度額を設定 ● 有価証券の総合損益や評価損益に協議基準を設定 ● リスクの定量化とモニタリング ● 必要に応じて、保有資産の売却やヘッジ取引等によるポジションの圧縮

● 市場リスク

リスク事象	主な要因	対応策
② 投資等を目的として市場性のある有価証券を大量に保有しております。全般的かつ大幅な価格下落が続く場合には、保有有価証券に減損または評価損が発生し、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ●世界の経済金融情勢の変動 ●国内外の財政、金融政策の変更 ●政変、紛争の勃発等 ●震災、台風等の自然災害発生 	<ul style="list-style-type: none"> ●有価証券の残高に限度額を設定 ●有価証券の総合損益や評価損益に協議基準を設定 ●リスクの定量化とモニタリング ●必要に応じて、保有資産の売却やヘッジ取引等によるポジションの圧縮
③ 当社グループは、資産及び負債の一部を外貨建てで保有しております。これらの外貨建資産と負債の額が通貨毎に同額で相殺されない場合、又は適切にヘッジされていない場合には、為替相場の不利な変動によって、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。		

● 流動性リスク

流動性リスクとは、銀行の財務内容の悪化等により必要な資金が確保できなくなり、資金繰りがつかなくなる場合や、資金の確保に通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク（資金繰りリスク）と、市場の混乱等により市場において取引ができなかったり、通

常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされたりすることにより、損失を被るリスク（市場流動性リスク）。主なりリスク事象、要因および対応策は以下のとおりで、①は発生時の当社グループへの影響が大きいと認識しています。

リスク事象	主な要因	対応策
① 当社グループの信用力低下や、市場環境の著しい悪化により、資金流出の発生や市場での調達が困難となり、通常よりも著しく割高な金利で資金調達を余儀なくされることにより損失が発生する可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ●金融市場の混乱 ●金融機能の低下 ●当社グループの信用不安 	<ul style="list-style-type: none"> ●運用と調達のバランスや大口資金調達状況等のモニタリング ●市場性資金ギャップに限度額を設定 ●流動性準備の要確保額の設定
② 保有する有価証券等の売却が円滑にできず、通常よりも不利な価格での売却を余儀なくされることにより損失が発生する可能性があります。		

● オペレーショナル・リスク

オペレーショナル・リスクとは、内部の不正、外部からの不正、労働環境における不適切な対応（法令に抵触する行為等）、顧客との取引における不適切な対応（顧客に対する過失による義務違反、商品設計における問題等）、自然災害、事故、システム障害、不適切な取引処理、並びにプロセス管

理の不備等、業務運営において問題となる事象が発生することにより、損失を被るリスク。

オペレーショナル・リスクを以下の7つのリスク・カテゴリに区分し、管理しています。②、③、④、⑤、⑦は、発生時の当社グループへの影響が大きいと認識しています。

リスク・カテゴリ	想定されるシナリオ	対応策
① 事務リスク	役職員が正確な事務を怠るなど、事故・不正等を起こした場合には、直接的な損失の発生だけではなく、社会的信用の失墜等により、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ●標準手続に基づく事務処理の徹底 ●事務検査および改善策の実施
② システムリスク	コンピュータシステムの停止、誤作動等のシステムの不備、サイバーセキュリティ事案、またはコンピュータの不正使用等が発生した場合には、業務停止に伴う損害賠償負担の発生や社会的信用の失墜等により、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ●システム管理対策基準に基づく、安全管理措置の実施 ●サイバー攻撃の動向等を踏まえた対応策の整備 ●リスクが顕在化した際の被害範囲や影響を最小化するための態勢整備
③ 情報リスク	お客様の情報や社内の機密情報について漏洩、紛失、改ざん、および不適切な取り扱い等が発生した場合、社会的責任を問われるだけでなく、損害賠償負担の発生などにより、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ●情報管理対策基準に基づく、情報管理態勢の整備 ●役職員教育の徹底
④ 法務リスク	法令の改正等への対応が不十分である、または取引等における法律関係が不完全であることで行政処分や重大な訴訟などが発生した場合、社会的信用の失墜等により、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ●法令の改正や契約にかかるリーガルチェック体制の整備
⑤ マネロン・テロ資金供与リスク	マネー・ロンダリングやテロ活動に資金を提供する行為への対策の不備が発生した場合、巨額の制裁金やコルレス契約の解消を求められる等、業務運営に支障をきたすのみならず、社会的な信用の失墜等により、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ●リスクの適時・適切な特定・評価と、リスクに見合った低減措置の実施 ●営業部門、管理部門、監査部門の各部門の役割・責任を明確にし、組織的な対応を実施
⑥ 有形資産リスク	自然災害、犯罪または資産管理の瑕疵等により、有形資産の毀損や執務環境等の質の低下が発生した場合には、有形資産の再構築費用の発生等により、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ●自然災害等への対策の実施 ●老朽化した施設・設備の更改や維持管理の実施
⑦ 人的リスク	不適切な就労・職場・安全環境や、人財の確保や育成が不十分となることにより、当社グループの競争力や効率性が低下することにより、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ●人事制度の見直しや中途採用の強化等による多様な人財の活躍促進

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティに関する基本的な考え方

デジタル化が加速し、金融サービスを取り巻く環境が変化する中、サイバーセキュリティの重要性はますます高まっています。当社グループは、お客さまへのより安全・安心なサービス提供を目指し、サイバーセキュリティ管理体制の確立と、セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ管理体制

当社グループにおけるサイバーセキュリティ確保に向けた体制は「システムリスク危機管理対策基準」において責任や役割を明確にし、経営層主導のもと対策を実施しております。具体的には、組織横断する専門チームとして、グループ各社のセキュリティ担当者をメンバーとする「サイバーセキュリティ対応チーム」を設置し、グループで一体となって取り組みを行い、活動状況を四半期毎に「グループリスク管理委員会」に報告しています。

サイバーセキュリティの対策については、「グループリスク管理委員会」において審議し、グループとしての方針を決定しています。同委員会で決定された方針に基づき、「サイバーセキュリティ対応チーム」がサイバーセキュリティ対策に求められる緊急時対応および平常時におけるセキュリティレベルの把握と向上に取り組んでいます。

サイバーセキュリティに関する取り組み

サイバーセキュリティに関する取り組みについては、サイバーセキュリティロードマップを策定して取り組んでいます。年々高度化・巧妙化するサイバー攻撃による被害からお客さまを守るため、「グループリスク管理委員会」にて経営レベルで議論のうえ、毎年度サイバーセキュリティロードマップを更新のうえ対応を行っています。

当社グループは、外部からの不正アクセスを検知する仕組みの導入や、サービスの脆弱性診断を実施しており、お客さまにご利用いただくサービスのセキュリティ対策の強化に取り組んでいます。実効性のある組織態勢を整備するために、毎年経営層向けに外部から専門家を招いた勉強会の開催やサイバーセキュリティインシデントの発生を想定した訓練を実施しています。

また、サイバーセキュリティの知識・スキルを持った人材を持続的に確保するために、サイバーセキュリティ人財育成計画を策定し、人財育成に取り組んでいます。各自のスキルレベルに応じた育成カリキュラムを組み、当社業務の習得と並行して、Chance共同化の枠組みである三菱UFJフィナンシャルグループへのトレーニーを派遣し、知識・スキルの向上を図っています。

内部監査

内部監査の基本方針

当社グループは内部監査を、リスク管理を含む内部管理態勢などの適切性および有効性を客観的・公正に検証し、問題点などの改善方法の提言を行う一連のプロセスとして位置付けております。

この位置付けに沿い、当社では、当社グループの監査基本方針となる「内部監査規程」を定め、当社およびグループ各社の内部監査部署はこの基本方針に則り、内部監査を実施し

ております。

また、経営方針および当社グループ内外の状況を踏まえた中期内部監査計画を当社グループの統一計画として定め、当社およびグループ各社の内部監査部署はこの計画に基づいて内部監査業務を遂行することで、内部監査の実効性の確保に努めております。

内部監査の運営体制

当社の内部監査部署である監査部は、グループ全体の内部監査に関する企画・立案を主導し、内部監査の実施のほか、グループ各社の内部監査実施状況について把握・管理しております。

具体的には、当社グループの内部監査にかかる規程類や前述の中期内部監査計画を策定し、当社グループのコンプライアンス統括部署やリスク管理部署などに対する内部監査、当社グループの自己資本比率の正確性を含めた財務報告の正確性の内部監査を実施しております。

営業現場に対する内部監査においては、コンプライアンスおよびリスク管理などの機能状況の検証と相互牽制機能の有

効性に視点を置いた内部監査を実施しております。

また、グループ各社からの内部監査の結果や問題点の改善状況などの報告に基づいてグループ各社の内部監査部署をモニタリングし、必要な指導、助言を行うとともに、当社グループの内部監査の状況を取締役会および監査等委員会へ報告しております。

この他、社長・頭取、取締役監査等委員、監査部長による情報・意見交換を行い、所管部の改善活動に対する指示やアドバイス、監査テーマにかかる経営のニーズなどを聞き取り、監査に反映させております。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「コンプライアンス規程」を制定し、コンプライアンスに関する基本方針を以下のとおり定めています。

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

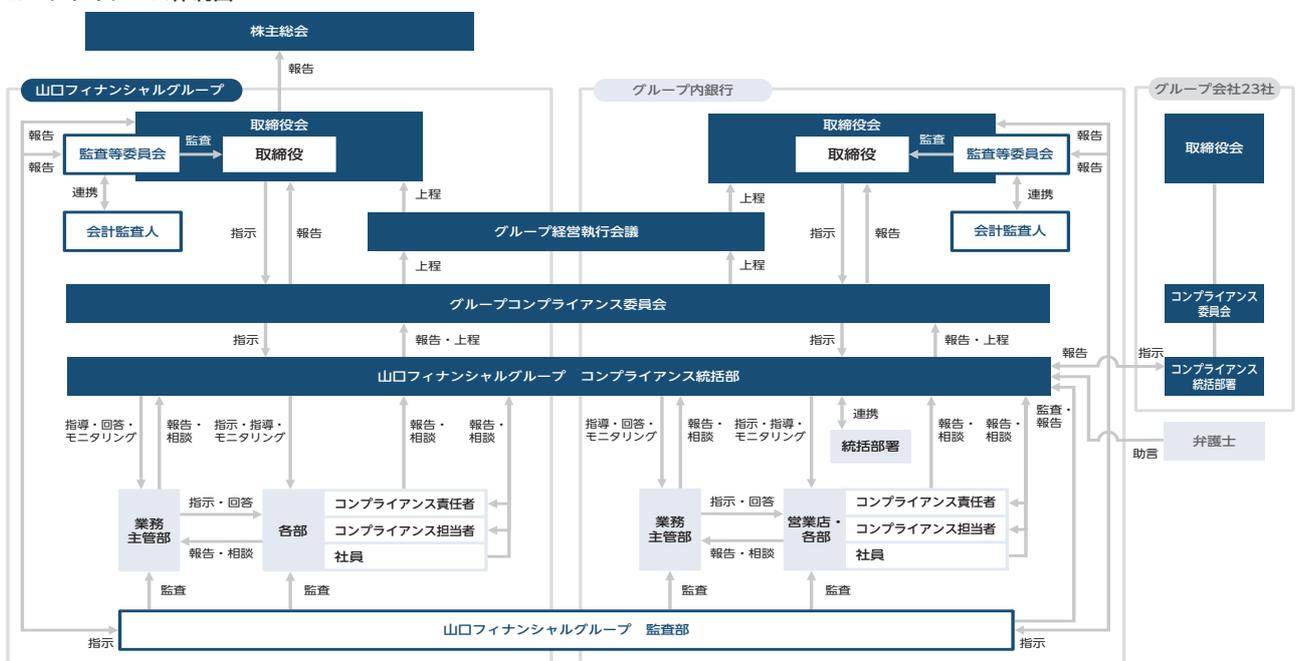
また、当社グループは審議機関としてグループコンプライアンス委員会を設置しており、当委員会が審議・報告される重要事項については、グループ経営執行会議を経て取締役会に付議・報告がなされ、監督が行われています。

コンプライアンス体制

当社グループは、コンプライアンス態勢の適切性を確保するため、コンプライアンス統括部署を設置し、コンプライアンスに関する態勢整備や役職員への教育などを行っています。当社のコンプライアンス統括部は、当社グループ各社のコンプライアンス統括部署と連携し、グループ全体のコンプライアンス体制を構築しています。

また、当社グループは審議機関としてグループコンプライアンス委員会を設置しており、当委員会が審議・報告される重要事項については、グループ経営執行会議を経て取締役会に付議・報告がなされ、監督が行われています。

コンプライアンス体制図



コンプライアンス・プログラム

コンプライアンス態勢の維持・向上、継続的な取り組みの強化、違法行為の未然防止の徹底、経営計画とコンプライアンスの一体管理、リスクに応じた対策の実施のため、具体的な実践計画書である「コンプライアンス・プログラム」を年度ごとに策定しています。本プログラムは、グループコンプライアンス委員会およびグループ経営執行会議を経て、取締役会にて承認を得ています。また、本プログラムの進捗状況は、定期的に取締役会へ報告し、進捗状況に合わせて適宜

改善を図っています。

2025年度は、「時代に合わせたコンプライアンス・人権意識」「インテグリティに基づく判断・行動」「リスク・ベース思考」「自分ごととして行動」をポイントに、引き続き「法令等の基礎知識を定着」させながら、役職員一人ひとりの意識と行動に重きを置いた取組方針を定めています。

取り組み方針

社員の一人ひとりがコンプライアンス・人権意識を時代にに合わせてアップデートさせた上で、インテグリティと確かな知識に基づき、自分ごととして捉えて実践するコンプライアンス態勢を確立する

重点項目

- ①働きやすい職場環境の実現
あらゆるハラスメントをなくし、役職員一人ひとりがお互いの人権を尊重した働きやすい職場環境の実現
- ②不正・不祥事の未然防止態勢の強化
相互牽制態勢の確立と役職員一人ひとりのインテグリティ・リスク認識に基づく正しい行動の浸透
「見て見ぬふりをしない」「ダメなものはダメと言う」組織文化の醸成
- ③金融犯罪防止態勢の強化
詐欺被害防止および口座不正利用防止に向けた取組強化有効性検証に基づくマネロン等リスク管理態勢の高度化
- ④情報管理態勢の強化
役職員一人ひとりの情報リテラシー向上および正しい知識・リスク認識に基づく情報の取扱いの徹底
IT・業務の進展・変化に応じた情報管理態勢の見直し
- ⑤顧客本位の業務運営の徹底
コンダクト・リスクに対する適切な理解とインテグリティに基づく顧客本位の業務運営の徹底

■ コンプライアンス・プログラムの推進

コンプライアンス・プログラムは、コンプライアンス会議および知識学習テスト、階層別研修の実施や社内イントラでの情報発信等を行い、定期的かつ複数の活動を実施しています。各活動では、人権尊重、ハラスメントや腐敗防止等まで幅広く取り扱い、知識と意識の定着および行動への誘因を図

ります。

当プログラムの実施状況等は、定期的にグループコンプライアンス委員会、取締役会に報告がなされ、取締役会において監督が行われています。

コンプライアンス会議

コンプライアンスに違反する社内外の事例を題材として各部支店単位で議論し意識の定着と行動を促す

コンプライアンステスト

コンプライアンスや法令、社内ルール等の知識定着を図るため、社内イントラで毎月テストを実施

階層別研修

時代に合わせて情報をアップデートさせることや、知識と行動の動機付けを図るため、階層別に社内だけでなく社外講師も招いて研修を実施

内部通報制度・内部通報への対応

■ 内部通報制度

コンプライアンス違反やハラスメントなどによる不祥事の防止、リスクの早期発見、企業の自浄機能の強化を図るため、グループ共通の内部通報窓口「コンプラ・ホットライン」を設置しています。「コンプラ・ホットライン」は、社内窓口と社外窓口を設置し、社外窓口は男性弁護士・女性弁護士のいずれも選択できるようになっています。

また、社内規程や社会ルールの違反に繋がるおそれのある

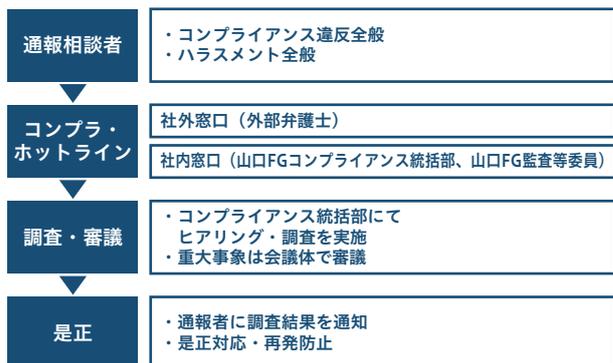
行為やハラスメントなど、コンプライアンスに関する悩みや問題について、幅広く相談や質問を受け付ける「コンプラなんでも相談窓口」も設置しており、広く通報・相談を受け付ける態勢を整備しています。

これらの情報は、社内イントラのポータルサイトにある直接リンク「コンプラホットライン」から直ちにアクセスできるように設計しています。

■ 内部通報への対応

内部通報があった場合、原則として以下の手順にて対応しています。

- ① 事実関係の調査と事実認定
 - コンプライアンス統括部が事実関係を直ちに調査
 - 調査結果について弁護士と協議を行い事実認定
- ② 調査結果の報告・審議
 - 調査結果は、通報者の情報を秘匿したうえで経営に報告
 - 重大事象については、グループコンプライアンス委員会で審議
- ③ 通報者への通告・是正措置の実施
 - 調査結果を通報者に通知
 - 違反行為に対し是正対応および再発防止策を実施



コンプライアンスに関する各種方針

当社グループは、コンプライアンスに関する意識の醸成と当社グループの姿勢を明確に示すため、コンプライアンスに関する各種方針を定めて、社内外に開示・浸透を図っています。

主な方針は以下のとおりです。詳細は企業サイトをご確認ください。

贈収賄防止に関するガイドライン	https://www.ymfg.co.jp/policy/bribery.html
顧客保護等管理方針	https://www.ymfg.co.jp/management/
カスタマーハラスメント対応方針	https://www.ymfg.co.jp/policy/customer_harassment.html
利益相反に係る管理方針	https://www.ymfg.co.jp/profit/
個人情報保護方針(プライバシーポリシー)	https://www.ymfg.co.jp/policy/privacy.html
マネー・ローンダリング等防止方針	https://www.ymfg.co.jp/policy/money_laundering.html
反社会的勢力への対応に係る基本方針	https://www.ymfg.co.jp/measures/

金融ADR制度(金融分野における裁判外紛争解決制度)

当社グループ内銀行は、お客さまからの苦情の申し出および紛争の解決の申し立てについて、公正中立な立場で解決を図るため、下記の指定銀行業務紛争解決機関と手続実施基本契約を締結しています。

契約している銀行法上の指定銀行業務紛争解決機関
 一般社団法人全国銀行協会
 連絡先 全国銀行協会相談室
 電話番号 0570-017109または03-5252-3772

会社データ

山口フィナンシャルグループ概要 (2025年3月31日現在)

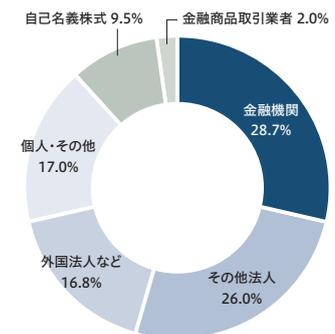
商号	株式会社山口フィナンシャルグループ (英文名 Yamaguchi Financial Group, Inc.)
事業内容	銀行、その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理、ならびにそれに付帯する業務を行う
本社所在地	山口県下関市竹崎町4丁目2番36号
設立日	平成18年10月2日
資本金	500億円
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
企業ウェブサイト	https://www.ymfg.co.jp/

株式・株主情報 (2025年3月31日現在)

■ 株式基本情報

上場証券取引所	東京証券取引所 (プライム市場)
証券コード	8418
1単元の株式数	100株 (2018年7月1日より、1,000株から100株に変更しております。)
決算期	毎年3月31日
定時株主総会基準日	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月下旬
配当金受領株主 確定日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
発行済株式数	234,767,616株
株主数	36,294人
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

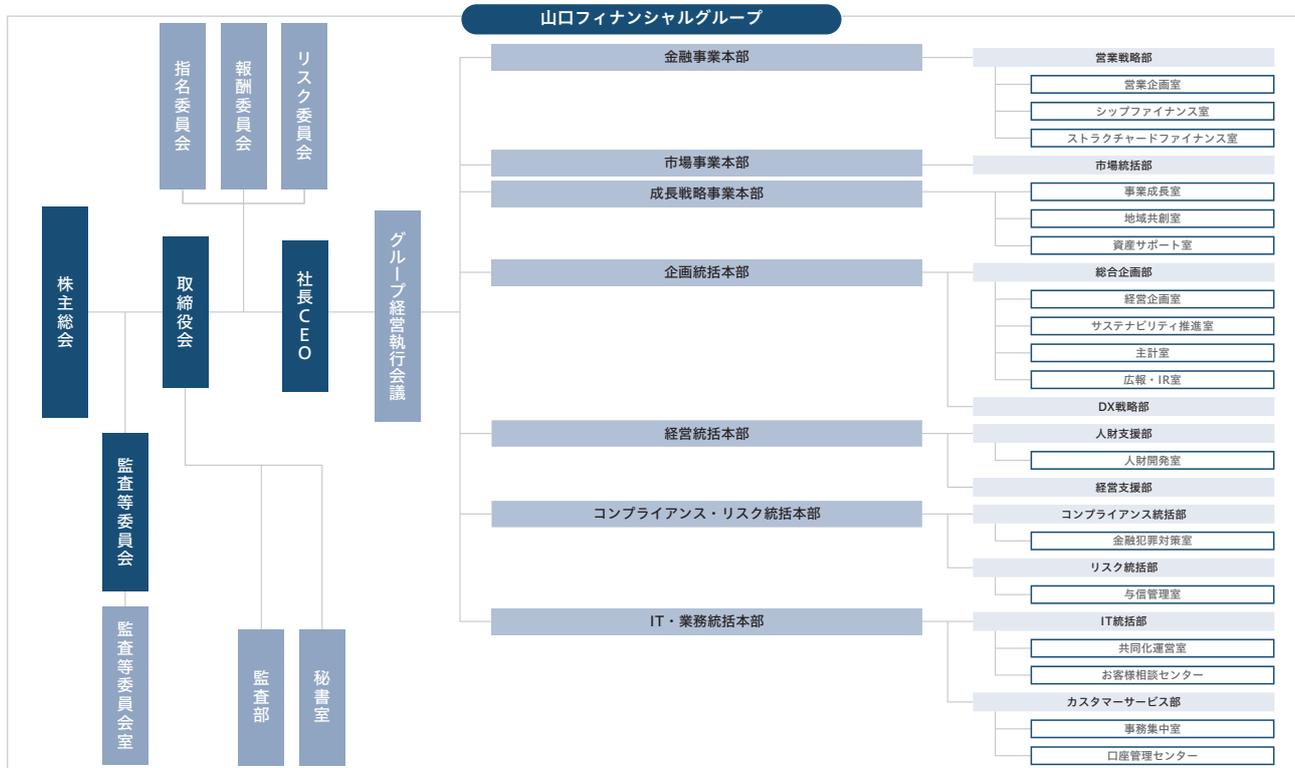
● 所有者別株式数分布状況



■ 大株主の状況

氏名	株式数 (千株)	保有率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	25,999	12.24%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	8,370	3.94%
明治安田生命保険相互会社	5,747	2.70%
株式会社トクヤマ	5,000	2.35%
株式会社山田事務所	4,512	2.12%
住友生命保険相互会社	4,041	1.90%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (U B E 株式会社退職給付信託口)	4,000	1.88%
山口フィナンシャルグループ従業員持株会	3,670	1.72%
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	3,314	1.56%
日本生命保険相互会社	3,150	1.48%

山口フィナンシャルグループの組織図 (2025年7月31日現在)



グループ会社一覧 18社 (2025年7月31日現在)

会社名	会社概要
株式会社山口銀行	事業内容：銀行業 住所：山口県下関市 資本金：10,005百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社ともみじ銀行	事業内容：銀行業 住所：広島県広島市中区 資本金：10,000百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社北九州銀行	事業内容：銀行業 住所：福岡県北九州市小倉北区 資本金：10,000百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社YMFGグロースパートナーズ	事業内容：事業成長・課題解決支援業務 住所：山口県下関市 資本金：100百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社YMFGキャピタル	事業内容：ベンチャーキャピタル業務 住所：山口県下関市 資本金：96百万円 議決権行使比率：100.0%
地域商社やまぐち株式会社	事業内容：農林水産物の卸売および販売業務 住所：山口県下関市 資本金：50百万円 議決権行使比率：80.8%
株式会社YMFG ZONE プラニング	事業内容：地域に関する調査研究、コンサルティング業務 住所：山口県下関市 資本金：30百万円 議決権行使比率：100.0%
ワイエム証券株式会社	事業内容：証券業務 住所：山口県下関市 資本金：1,270百万円 議決権行使比率：60.0%
株式会社イネサス	事業内容：福利厚生代行業務 住所：山口県下関市 資本金：50百万円 議決権行使比率：100.0%

会社名	会社概要
ワイエムリース株式会社	事業内容：リース業務 住所：山口県下関市 資本金：30百万円 議決権行使比率：100.0%
にしせと地域共創債権回収株式会社	事業内容：特定金銭債権管理回収業務 住所：山口県下関市 資本金：500百万円 議決権行使比率：90.0%
株式会社ワイエム保証	事業内容：信用保証業務 住所：山口県下関市 資本金：62百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社保険ひろば	事業内容：保険代理業務、銀行代理業務 住所：山口県周南市 資本金：40百万円 議決権行使比率：90.0%
株式会社やまぎんカード	事業内容：クレジットカード業務 住所：山口県下関市 資本金：30百万円 議決権行使比率：100.0%
もみじカード株式会社	事業内容：クレジットカード業務 住所：広島県広島市中区 資本金：50百万円 議決権行使比率：100.0%
株式会社井筒屋ウィズカード	事業内容：クレジットカード業務 住所：福岡県北九州市小倉北区 資本金：100百万円 議決権行使比率：100.0%
ワイエムアセットマネジメント株式会社	事業内容：投資運用業務 住所：山口県下関市 資本金：200百万円 議決権行使比率：90.0%
株式会社ドリームインキュベータ	事業内容：ビジネスプロデュース・コンサルティング業務 住所：東京都千代田区 資本金：5,019百万円 議決権行使比率：22.2%

財務データ

損益概況	単位	2022年度	2023年度	2024年度
連結コア業務粗利益	億円	1,007	1,136	1,269
資金利益	億円	876	1,001	1,140
役務取引等利益	億円	167	191	186
特定取引利益	億円	10	9	4
その他業務利益	億円	△192	△202	△280
経費（臨時処理分を除く）	億円	613	635	649
連結コア業務純益	億円	393	501	620
〃（投信解約益を除く）	億円	358	459	608
〃（投信解約益および金利スワップ解約損益を除く）	億円	319	410	506
一般貸倒引当金繰入額	億円	△2	△19	△78
連結業務純益	億円	251	384	479
臨時損益	億円	5	△11	44
うち株式等関係損益	億円	67	44	119
うち不良債権処理額	億円	66	65	94
経常利益	億円	256	372	524
特別損益	億円	9	0	△2
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	178	252	353
与信関係費用	億円	64	45	16
OHR（投信解約益を除く）	%	63.09	58.03	51.62
OHR（投信解約益および金利スワップ解約損益を除く）	%	65.75	60.73	56.18

貸借対照表	単位	2022年度	2023年度	2024年度
資産の部合計	億円	122,116	125,485	129,934
貸出金	億円	83,478	85,899	85,721
有価証券	億円	15,341	20,654	21,285
負債の部合計	億円	115,969	118,928	123,713
預金	億円	99,540	100,579	103,702
譲渡性預金	億円	3,717	2,861	6,131
純資産の部合計	億円	6,146	6,557	6,221
株主資本合計	億円	5,966	6,042	6,186
利益剰余金	億円	5,228	5,404	5,647
その他の包括利益累計額合計	億円	151	485	3
新株予約権	億円	0	0	0
被支配株主持分	億円	28	29	31
3行貸出金合計	億円	84,220	86,735	86,391
うちシップファイナンス（3行合算）	億円	5,891	6,825	6,893
うちストラクチャードファイナンス（3行合算）	億円	5,802	6,566	7,078
うち個人ローン（3行合算）	億円	14,000	14,380	14,544

財務指標等	単位	2022年度	2023年度	2024年度
連結総自己資本比率	%	14.4	13.1	12.9
連結Tier1比率	%	13.0	12.0	11.4
1株当たり配当金	円	31	43	60
配当性向	%	40.0	37.7	36.3
総還元性向	%	96.0	77.0	65.0
1株当たり純資産	円	2,718.04	3,009.37	2,933.92
1株当たり当期純利益	円	77.41	114.19	165.17
ROE（株主資本ベース）	%	3.0	4.2	5.8
ROE（純資産ベース）	%	2.9	4.0	5.5

非財務データ

環境

サステナブルファイナンス ^{※1}	単位	2022年度	2023年度	2024年度	
累計実行額	KPI 2031年度目標 15,000億円 ^{※2}	億円	2,328	4,527	6,502
うち環境分野・気候変動対応に資するもの	KPI 2031年度目標 5,000億円 ^{※2}	億円	1,514	2,819	3,820

※1 当社グループは、環境課題や社会課題の解決に資する投資やお客さまのサステナビリティ向上に向けた取り組みをご支援する投資をサステナブルファイナンスと定義
 具体的には、以下のうち1つでも該当する場合、同ファイナンスの対象とする
 商品：私簿債（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
 ※2 KPI目標は、2022年度から2031年度の累計実行額

GHG排出量-1	単位	2022年度	2023年度	2024年度	
Scope1 ^{※1,2}	KPI 2029年度目標 ネットゼロ	t-CO ₂	2,543	2,389	2,395
Scope2 ^{※1,3} （マーケット基準）	KPI 2029年度目標 ネットゼロ	t-CO ₂	10,958	9,093	7,823
（参考：ロケーション基準）		t-CO ₂	9,053	8,689	8,207
Scope1+2	KPI 2029年度目標 ネットゼロ	t-CO ₂	13,501	11,482	10,219
前年度削減率		%	-	15.0	11.0
Scope3 ^{※4,5,6}		t-CO ₂	-	19,231,850	18,752,302
カテゴリ1 購入した製品・サービス		t-CO ₂	-	36,489	36,826
カテゴリ2 資本財		t-CO ₂	-	13,284	7,092
カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動		t-CO ₂	-	1,853	1,827
カテゴリ4 輸送、配送（上流）		t-CO ₂	-	349	310
カテゴリ5 事業から出る廃棄物		t-CO ₂	-	341	327
カテゴリ6 出張		t-CO ₂	-	533	541
カテゴリ7 雇用者の通勤		t-CO ₂	-	1,416	1,431
カテゴリ15 ^{※7} 投融資		t-CO ₂	-	19,177,581	18,703,944

※1 Scope1, 2は「環境省 温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」における算定時点での最新の排出係数に基づき算定 / ※2 Scope1は都市ガス、LPガス、重油、軽油、灯油、ガソリンについて算定 / ※3 Scope2は電気について算定（マーケット基準；環境省・経済産業省の公表する「電気事業者別排出係数」の「調整後排出係数」を用いて算定、ロケーション基準；環境省・経済産業省の公表する「電気事業者別排出係数」の「代替値」を用いて算定） / ※4環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.7）」、環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.5）」および「IDEAv2（サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用）」における排出原単位を用いて算定 / ※5 Scope3の算定範囲は当社およびグループ内3銀行（山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行）、Scope3は2023年度から算定開始 / ※6 カテゴリ8, 9, 10, 11, 12, 13, 14における排出活動はゼロのため記載なし / ※7 カテゴリ15は、株式・社債、事業性融資、プロジェクトファイナンスを対象として算定

社会

人財の多様性	単位	2022年度	2023年度	2024年度	
女性役員 ^{※1}	人	6	6	6	
職階別女性比率					
管理職 ^{※2}	KPI 2030年3月末目標15%	%	4.5	6.2	8.2
管理職候補職 ^{※3}		%	12.7	13.9	12.8
係長職 ^{※4}		%	33.9	37.6	43.3
スタッフ職		%	76.5	76.2	76.4
リーダー層 ^{※5} への女性登用率 ^{※6}		%	37.6	39.4	46.0
多様な人財 ^{※7} 管理職	人	63	84	99	
多様な人財管理職比率	KPI 2030年3月末目標24%	%	9.0	12.2	14.8
経験者採用 ^{※8} による在籍数	人	155	193	246	
うちアルムナイ ^{※9}	人	13	25	30	
障がい者雇用率 ^{※10}	%	2.56	2.42	2.29	

※1 女性役員は、当社グループの取締役および執行役員（兼任者除く） / ※2 管理職は、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 / ※3 管理職候補職は、管理職の1つ手前の職位者 / ※4 係長職は、管理職候補職の1つ手前の職位者 / ※5 リーダー層は、管理職候補職および係長職を指す / ※6 算定式：リーダー層への女性登用率 = リーダー層への女性登用者数 / リーダー層への登用者数 / ※7 多様な人財は、女性、外国人、経験者採用者、アルムナイ、副業従事者、外部出身経験者の総称 / ※8 経験者採用は、中途採用、アルムナイ採用の総称 / ※9 アルムナイは、当社グループを一度退職し、再度雇用された社員 / ※10 障がい者雇用率は、法定雇用率制度で定められた算定式を用いて算定

人財育成	単位	2022年度	2023年度	2024年度	
研修受講延べ人数	人	5,531	8,704	9,372	
年間総研修時間	時間	36,860	55,867	69,667	
一人当たり研修時間	時間/人	9.8	15.2	19.1	
社員教育にかかる年間総投資額	百万円	141	220	154	
2021年度比	KPI 2024年度目標2021年度比2倍以上	倍	2.0	3.1	2.2
一人当たり社員教育投資額	千円/人	37.4	59.7	42.2	

ガバナンス

コンプライアンス（腐敗防止含む）	単位	2022年度	2023年度	2024年度
コンプライアンス（腐敗防止含む）に関する研修回数	回	9	13	13
内部通報窓口の通報受付件数	件	31	30	20
腐敗防止抵触による罰金等の総額	千円	0	0	0

政治献金	単位	2022年度	2023年度	2024年度
政党等への献金総額	千円	1,173	1,220	540

非財務情報に関する詳細は、ESG Data Bookをご参照ください

ESG Data Book <https://www.ymfg.co.jp/sustainability/data.html>

この世界で。この街で。このじぶん。

YMfg