

YMFG中期経営計画2022

-地域の豊かな未来を共創する-
(計画期間：2022年度～2024年度)

2022年5月13日



株式会社
山口フィナンシャルグループ

経営の基軸である、パーパス、ビジョンを2021年12月に策定



当社グループの果たす使命・存在意義（パーパス）

地域の豊かな未来を共創する

当社グループの将来のあるべき姿（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**

「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

グループサステナビリティ方針

私たちは、地域の皆さまと共に歩み、共に成長するため、様々な事業活動を通じて、多様な課題の解決に取り組み、地域の価値向上を実践していくことにより、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

当社特定マテリアリティ（12項目）



地域社会・経済活性化への取り組み



環境保全への取り組み



役職員全員の働きがいへの取り組み



強固な経営基盤づくりへの取り組み

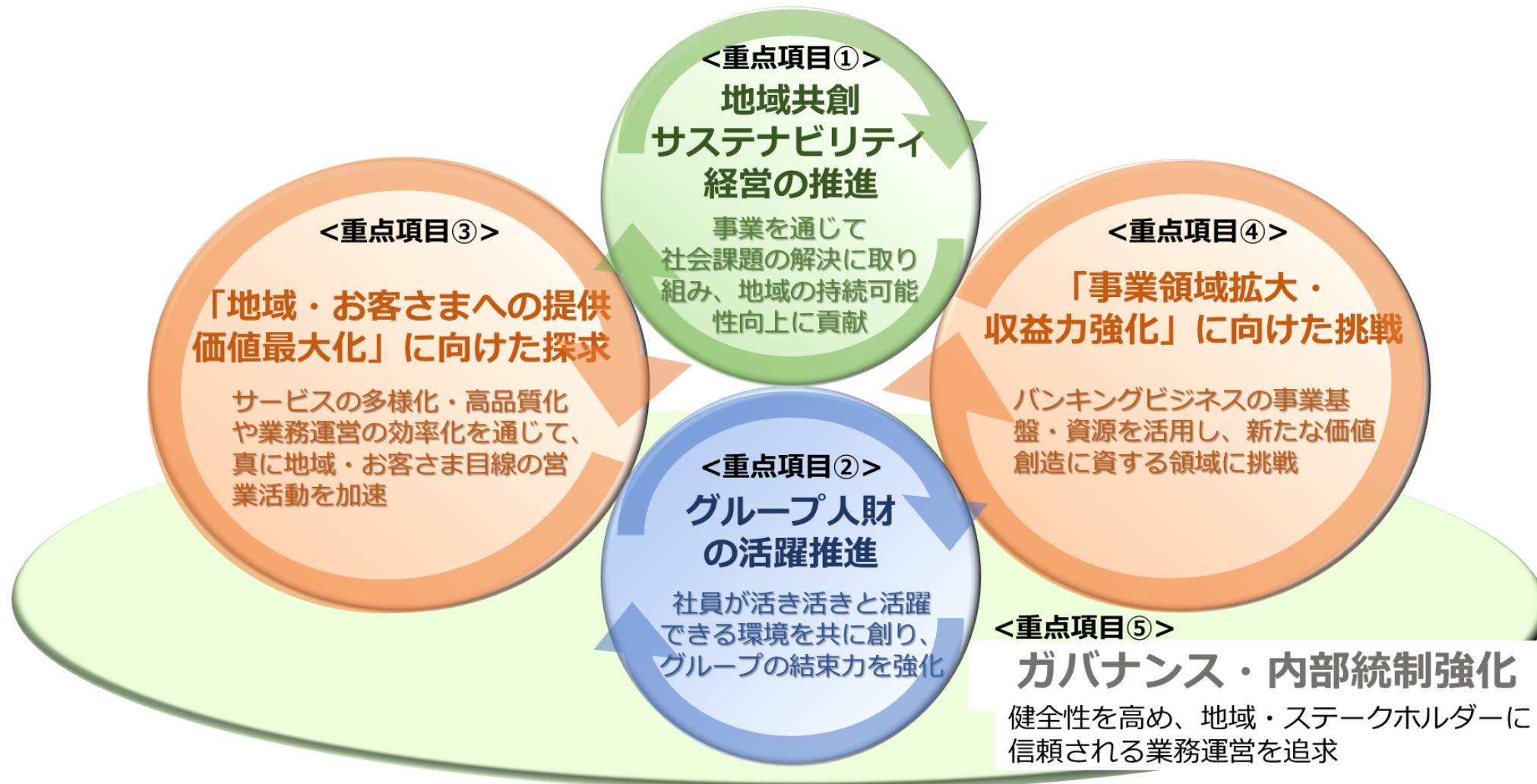
■ 本中期経営計画の位置づけ

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

■ 目指す方向性

「地域の持続可能性向上」、「YMFGの持続可能なビジネスモデル構築」を目指す

ステークホルダーの信頼のもと、地域共創サステナビリティ経営・グループ人財の活躍を成長に向けた原動力・推進力として、**地域・お客さま本位で考動する**



新たな競争環境に対応した財務体質構築に向けて、着実に結果を出し、前進するステージ

	2021年度 (実績)	2022年度	2023年度	2024年度
経常利益 当期純利益	▲ 7 6 億円 ▲ 1 3 0 億円	2 5 0 億円 1 7 0 億円	3 5 0 億円 2 4 0 億円	4 7 5 億円 3 3 0 億円
ROE	—	2.7%	3.7%	5%程度
修正OHR (投信解約益控除後)	66%	65%	62%	60%程度
総自己資本比率	12.65%	12%程度		

■ 株主還元方針

2022年度－2024年度

株主還元方針

配当性向40%程度を目標とし、
市場動向・業績見通し等を勘案した
柔軟かつ機動的な自己株式の取得を実施する

上記株主還元方針に基づき、2022年度 総還元性向100%を予定

■ サステナビリティ中期目標

2024年度

サステナブルファイナンス累計実行額
(うち、環境分野・気候変動対応に資するもの)

4,000億円以上
(1,350億円以上)

多様性人財管理職割合 (※)

12%以上

(※) 女性・外国人・中途採用者・アルムナイ(当社を退職した元社員)・副業従事者・外部出向経験者

目標経営指標達成、持続可能な収益構造に転換へ

事業ポートフォリオ経営

- 事業を「コア事業領域」と「新事業領域」に分類し、リソースを最適化
 - RORA等の指標により、収益力向上や計数目標達成を目指す
1. 「コア事業」：金融仲介機能を担っている事業を中心に展開
 2. 「新事業」：地域商社事業や人材紹介事業といった非アセットビジネスを中心に展開
 3. 事業特性に合わせた事業管理・人員の再配置を実施

戦略的資本活用

- 資本を有効活用することで、事業領域拡大および収益性を向上
 - 「財務企画」セクションを新たに設置
1. 事業成長・領域拡大に向けた戦略的出資
 2. スタートアップ企業への投資／新事業創出への挑戦
 3. 収益源の多様化

地域・お客さまに向けた取り組み

法人・リテール分野では、高品質なソリューション提供により、地域経済の持続可能性向上へ

法人戦略

グループ内非金融企業とのシナジーの徹底的な追求による伴走支援強化

2021年度 お客さま積極支援のための追加的・予防的引当約180億円実施

- ・銀行専門部署を中心とした、グループリソースの積極活用と外部連携の強化
- ・ファンド/DES/DDS等による地域企業の抜本再生、再成長や事業承継等の支援を実施

リテール戦略

対面サービス・デジタルの両面からお客さまとの伴走支援強化

- ・ライフイベントに応じたFP力強化やポートフォリオ提案力強化
- ・デジタルを活用した顧客基盤の再強化

チャンネル・オペレーション戦略

- ・スマホポータルアプリ等リモートチャンネル強化
- ・本部集中処理拡大による営業店の軽量化やブロック営業体制導入

デジタル・データ戦略

- ・事業性評価活動、FP活動の品質を高め、データドリブン営業を進化
- ・デジタルハブの構築等により地域企業のビジネス変革を支援

地域経済の
持続可能性向上

筋肉質な営業態勢
構築による
収益性向上

先行地域共創ビジネスの更なる成長、新規事業創出により地域経済の活性化に繋げる

既存地域事業



新規事業創出

- YMFG ZONEプランニングが、国と連動した実証事業を地域で展開

- 山口県、広島県、北部九州において、地域の関係者を巻き込み、地域課題を解決する新産業を創出

DXプレイヤーや大学と連携し、最新技術活用、デジタル人財育成を地域と一体で取り組む

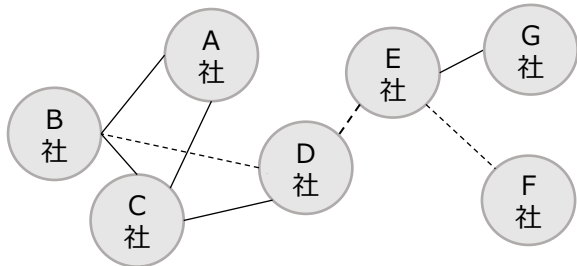
実施例

＜東京大学との研究（産学連携）のビジネス転用イメージ＞

研究概要

当社グループ取引先の事業性
入出金データ

取引先の企業間ネットワークを
可視化



期待する効果

新たな企業評価軸の観点
→ 隠れた企業価値を発掘

リスク管理の観点
→ サプライチェーンの強み・弱みを予測

企業成長の観点
→ 企業の成長に繋がる企業間取引を予想

ビジネス転用

隠れた企業価値を保有する地域ハブ企業へのコンサルティング提案

現在の取引先の代替となる新規取引先の提案

企業の成長に繋がる新たな取引先とのマッチング支援

市場運用方針転換、有価証券ポートフォリオ再構築により安定的な収益構造へ

前期、外国債券・株式投信を中心に約3,700億円程度売却のうえ再構築へ

キャピタル重視からインカム重視の運用に転換

- インカム重視の「計画的な期間収益の実現」を目指す運用へ転換し、簿価利回りの向上を追求
- ESG・SDGs債等新たなリスクカテゴリー取得での収益源多様化

含み益蓄積による将来収益確保

- 含み益は原則ポートフォリオ改善の原資に活用
- キャリーやバリュー重視の投資戦略へ転換し、投資余力を確保

リスク管理態勢強化

- 取締役会の下に**リスク委員会の設置**を検討し、第三者の客観的な意見をリスク管理に反映
- 資本効率改善のため、**政策保有株式の縮減**に向けた行動を加速

持続性のある 安定的収益構造へ

- 最終年度で純投資部門の評価損益はプラスへ転換
- ESG・SDGs債等への投資を通じ、社会課題や環境問題解決に貢献

人財の活躍・成長を「地域・お客さまへの価値提供最大化」、「新たな価値創造」へ

企業風土改善に向けた取り組み

社員意識調査

360度評価

1on1MTG

社員との対話を通じて、成長支援、仕組み改善を実施

人財育成への投資を
2021年度比2倍（各年度）へ

多様な人財の活躍推進

- ・ 女性活躍促進の強化を始めとする多様な人財が活躍できる人事制度構築

地域共創を体現する人財の活躍推進

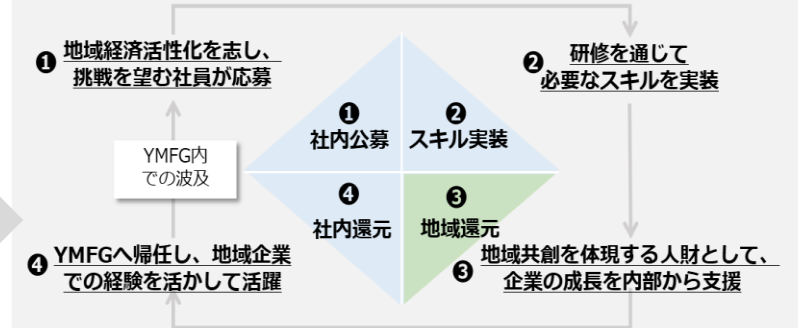
- ・ **地域人財プラットフォームの拡大**

社員一人ひとりが正しく報われる仕組み

- ・ **株価連動型報酬の導入**

地域人財プラットフォーム

✓ 地域企業へYMFG社員を人財還流することで、地域経済を活性化



株価連動型報酬

✓ 一定の職位・職種の社員に対して導入を検討



ガバナンス・内部統制に関する取り組み

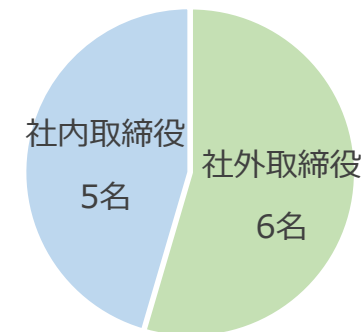
独立性・多様性のバランスが取れた取締役会構成

スキル・マトリックス

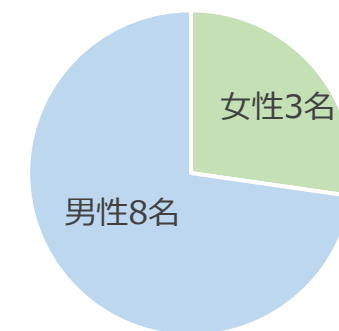
(※) 2022年6月の株主総会にてご承認をいただいた場合

区分	社内取締役					社外取締役																
	氏名	地位	氏名	地位	氏名	地位	氏名	地位	氏名	地位	氏名	地位										
	氏名 むくなし けいすけ 椋梨 敬介	地位 代表取締役社長	氏名 そが なるまさ 曾我 徳将	地位 取締役	氏名 おだ こうじ 小田 宏史	地位 取締役	氏名 かとう みつる 嘉藤 晃玉	地位 取締役	氏名 ふくだ すずむ 福田 進	地位 取締役 監査等委員 (常勤)	氏名 ながさわ ゆみこ 永沢 裕美子	地位 取締役 (独立役員)	氏名 すえまつ みなこ 末松 弥奈子	地位 取締役 (独立役員)	氏名 やまもと ゆずる 山本 謙	地位 取締役 (独立役員)	氏名 みかみ とほこ 三上 智子	地位 取締役 (独立役員)	氏名 つくだ かずお 佃 和夫	地位 取締役 監査等委員 (非常勤)	氏名 くにまさ みちあき 国政 道明	地位 取締役 監査等委員 (非常勤)
特に期待する分野	コーポレートガバナンス	○	○	○	○	○	コーポレートガバナンス	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	経営戦略	○					サステナビリティ	○		○												
	営業戦略／地方創生	○	○	○	○		地域経済／行政			○	○	○	○									
	市場運用		○				マクロ経済							○								
	人材開発			○	○		金融	○														
	DX／システム						DX			○			○									
	コンプライアンス／リスク管理						企業法務															○

社外取締役比率：55%



女性取締役比率：27%



- ・ 上記スキル・マトリックスは、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではなく、各氏の経験等を踏まえて特に専門性を発揮することが期待される分野について3つを上限に記載
- ・ 員数・メンバー構成・議長の選定方法等、ガバナンス機能を最大限発揮できる体制を構築しており、今後も維持していく予定

ガバナンス・内部統制に関する取り組み

2021年11月30日に公表した4つの柱からなる「改善策」におけるガバナンス、内部統制等に関する取り組みを本中期経営計画に反映

改善策の概要（4項目 全35施策）

ガバナンス

- 経営管理体制の再構築
- 指名委員会体制の見直し

内部統制

- グループ内部統制の見直し
- サクセッションプランの見直し

企業風土


- 人事制度・運用体制の一体的な見直し
- 多様性を確保し活用できる環境整備
- グループ内での「対話」の促進

地方創生

- 地域活性化事業会社の活用
- SIBスキームを活用した社会課題解決への取り組み

YMFG中期経営計画
2022に反映

【ご参考】マテリアリティに関する主な施策一覧

マテリアリティ項目	主な施策	対応する5つの重点項目	
 <p>地域社会・経済活性化への取り組み</p>	①人口減少・少子高齢化への対応	・ Searchファンドによる事業承継課題の解決	「事業領域拡大・収益力強化」に向けた挑戦
	②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	・ グループリソースを活用した事業再生・再成長支援（抜本再生/早期の経営改善支援）	「地域・お客さまへの提供価値最大化」に向けた探求
	③地域コミュニティとの連携強化	・ 産学連携による最先端技術の研究、提携先の最新技術活用モデルの応用転用（東京大学との共同研究）	「事業領域拡大・収益力強化」に向けた挑戦
	④商品・サービスの安全性と品質向上	・ ライフイベントに応じたFP力やポートフォリオ提案力強化	「地域・お客さまへの提供価値最大化」に向けた探求
 <p>環境保全への取り組み</p>	⑤省資源・省/創エネルギーへの対応	・ 主要エリア自治体が実施するカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みに対する支援（YMFG ZONEプランニング）	地域共創サステナビリティ経営の推進
	⑥大気汚染・気候変動への対応	・ TCFD提言への取り組み（サステナビリティ委員会やワーキンググループ設置）	地域共創サステナビリティ経営の推進
	⑦環境に配慮した商品・サービス開発	・ スマホポータルアプリやデジタル通帳等リモートチャネル強化	「地域・お客さまへの提供価値最大化」に向けた探求
 <p>役職員全員の働きがいへの取り組み</p>	⑧人材育成・研修機会の創出	・ 地域人財プラットフォーム拡大	グループ人財の活躍推進
	⑨安心・安全な労働環境作り	・ 経営と社員との対話促進	グループ人財の活躍推進
	⑩多様な人材の活躍（ダイバーシティ&インクルージョン）	・ 人材育成への投資（各年度2021年度比2倍）	グループ人財の活躍推進
 <p>強固な経営基盤づくりへの取り組み</p>	⑪ガバナンス体制・内部統制の強化	・ 取締役会体制（運営方法・構成）の見直し（3銀行頭取をFG取締役へ）	ガバナンス・内部統制強化
	⑫経営の透明性向上と説明責任	・ 取締役会の下にリスク委員会の設置を検討し、第三者の客観的な意見をリスク管理に反映	「事業領域拡大・収益力強化」に向けた挑戦

本資料は情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく変更されることがあります。本資料の将来の業績に関わる記述については、その内容を保証するものではなく、経営環境の変化等による不確実性を有しておりますのでご注意ください。

【本資料に関するお問い合わせ先】

株式会社山口フィナンシャルグループ

総合企画部

TEL 083-223-5511

地域の豊かな未来を共創する

