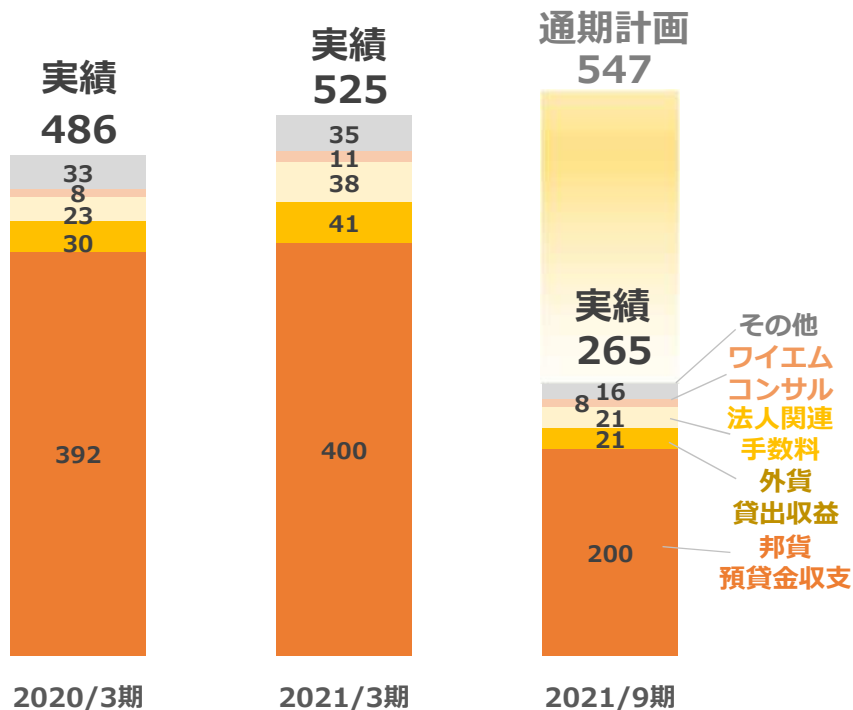


Ⅲ. 中期経営計画の進捗

事業性評価活動にかかる継続的な取り組みにより、お取引先とのリレーションを強化

法人部門収益

(単位：億円)



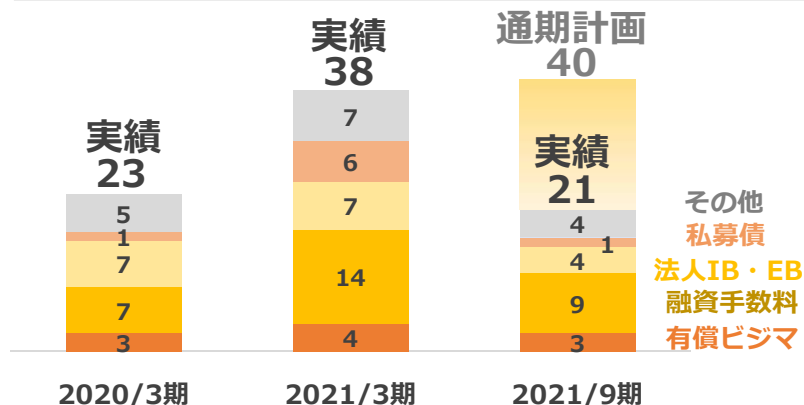
事業性評価活動の深化

» 今期より「経営デザインシート」を活用した事業性評価を通じて、経営者との対話により、**本質的な経営課題**を共有

項目	山口銀行		もみじ銀行		北九州銀行	
	件数	進捗率	件数	進捗率	件数	進捗率
経営課題共有数	12,518	50.1%	10,209	42.5%	5,421	41.7%
うち、経営デザインシート活用数	1,911	38.2%	1,312	35.5%	908	39.5%

法人関連手数料

(単位：億円)



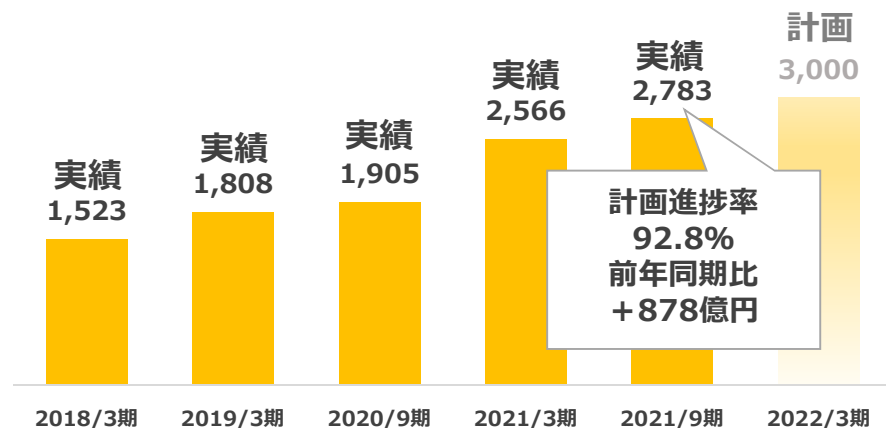
シッフファイナンスについては実施体制の整備が進み、融資残高も大きく伸長

シッフファイナンス

(単位：億円)

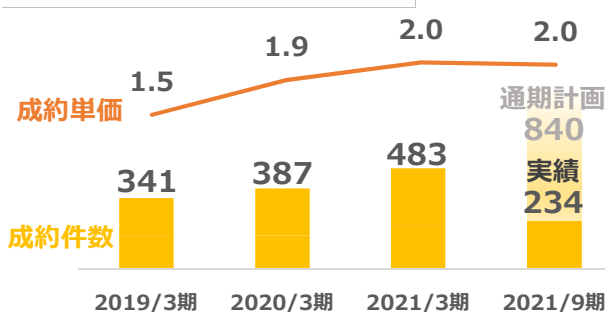
- シッフファイナンス業務高度化に向けた愛媛銀行との共同事業会社「(株)西瀬戸マリンパートナーズ」を設立 (2021年7月)
- 2021年10月にはモビリティ戦略部シッフファイナンス室を今治市へ移設し、事業性評価体制の更なる強化を図る

シッフファイナンス残高推移
(スプレッド1%以上)

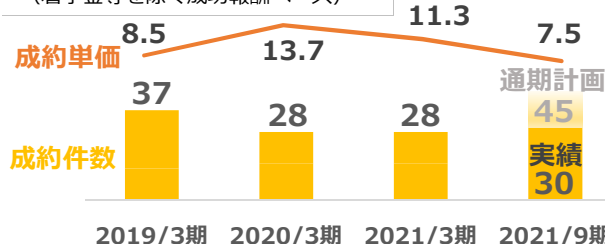


ワイエムコンサルティング (YMCC) (単位：百万円、件)

経営コンサル+システムコンサル



M&A案件
(着手金等を除く成功報酬ベース)



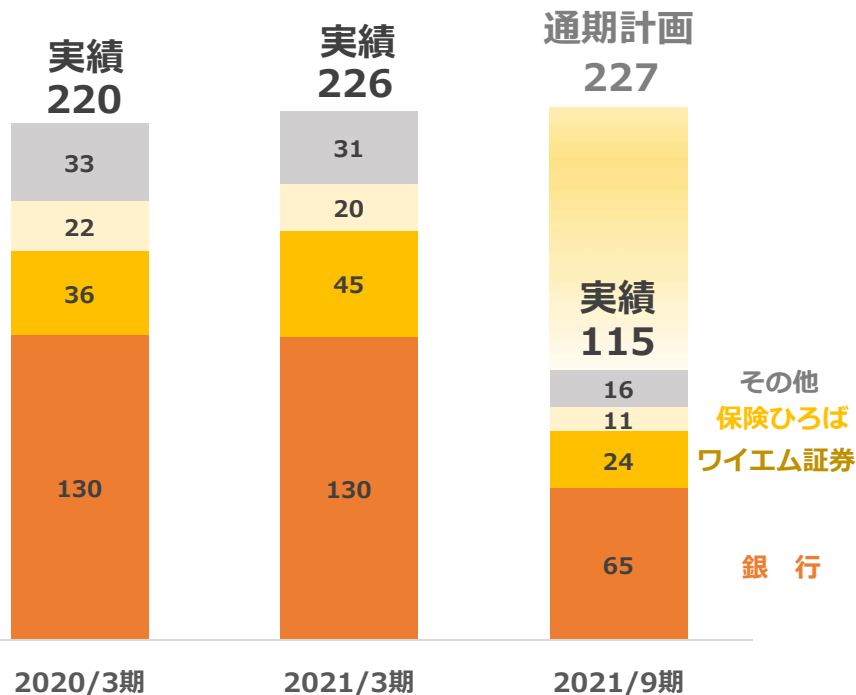
- 銀行営業店との連携強化により顧客ニーズに基づいた案件の発掘に注力
- 進捗低調もコンサル品質、付加価値向上に向けた取り組み開始

- 成約件数は想定以上に増加
- 小規模案件が集中したことにより単価は一時的に低下

グループの各チャネルを通じたライフプランニングアプローチを継続的に実施

リテール部門収益

(単位：億円)



銀行実績 (3銀行合算)

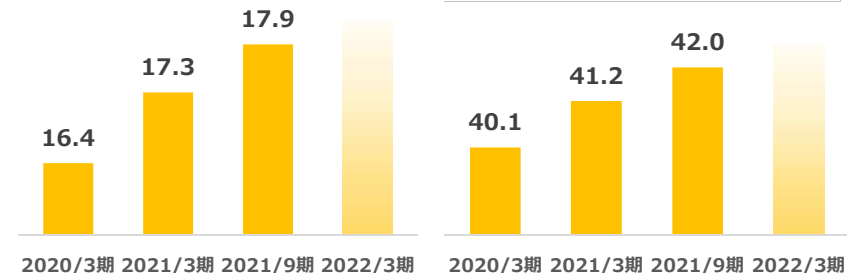
粗利益 (投信・保険・信託) (単位：億円)

※証券仲介手数料除く



積立投信契約者数 (単位：千件)

NISA+つみたてNISA口座数 (単位：千件)



FDに基づいた顧客アプローチにより、フローからストックへと収益構造を転換

営業収入（売上）

（単位：億円）



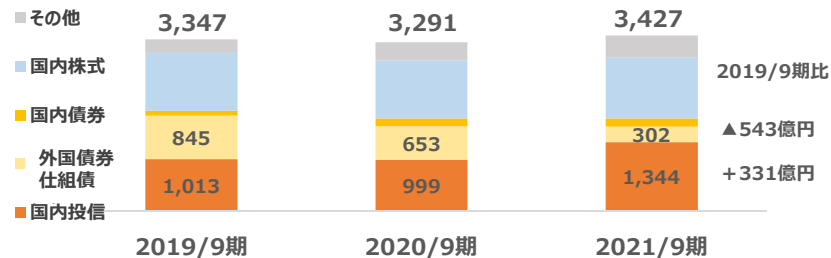
代行手数料（百万円）



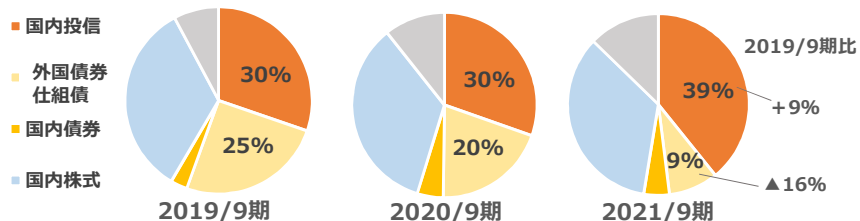
営業スタイルの転換

- › 仕組債や外国債券の販売を投信販売にシフト
- › 顧客利益を最優先した営業により、中長期的成長を志向する中で
預り資産増加による安定的なストック収益を拡大していく

預り資産残高推移（億円）



商品別残高比率



地域との共創を通じて、地域課題の解決を目指すビジネスを生み出し、育む体制を構築

YMFG Growth（社内新規事業提案制度）



- ・2021/6～スタート
- ・年1度の募集
- ・創造性豊かな若手社員を育成
- ・外部専門家による伴走支援

- ▶ 初年度における募集期間中の応募総数は92件
- ▶ そのうち、5件の事業案件が一次選考を通過
- ▶ 今後数カ月以内にわたり案件内容のブラッシュアップを行い、2次審査、最終審査を実施（事業化に向けた検証開始）
- ▶ 審査通過者は来年3月開催のGrowth AWARDにて表彰

<評価ポイント>

- ①提供価値 ②市場性
- ③事業性 ④優位性

応募総数
92件
応募期間
(6/28-8/31)

一次選考
5件
(9月末)



グループ会社における取り組み

YMFG ZONEプランニング

- ▶ 地方創生専門コンサルティング会社
- ▶ 中央官庁や自治体への企画提案や公募型プロポーザルでの選定等により、案件の受託件数は前年度の年度実績（41件）を上回る水準にて推移
受託件数：44件（2021/9期）



YMキャリア

- ▶ 人材紹介会社
- ▶ 外部パートナー企業からの支援も得ながら営業人員の育成に注力
- ▶ 経営人材64件、副業人材15件、プロ人材15件（2021/9期）



イネサス

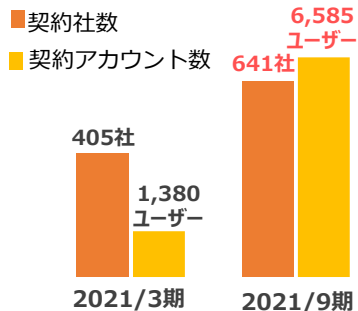
- ▶ 福利厚生サービス代行会社
- ▶ 2021/7末よりサービス開始し、サービス加盟店への申込企業数は4,391店舗となり、年度KPIの4,000店舗を突破



DX導入支援や様々な投資手法を通じて、地域の持続的成長に向けた主体的活動を展開

地域DXの推進支援

TechプランナーによるDX支援



- 2021年7月には、クラウドによるシステム導入支援まで行う専門チーム（DXアーキテクト）も組成して活動を開始
- 50名規模の専門チーム（Techプランナー）による地域企業のテクノロジー支援を継続実施、2021年9月末までに641社（6,585ユーザーアカウント）のDX支援を実現

地域DX拠点「Azure Hiroshima Base」の運営

施設のコンセプトであるDX・アート思考に関するオンラインセミナーを開催、多種多様な人々が集まるコミュニティとして地域のイノベーション創出を支援



利用会員数（※） **58名**

（※）2021年9月時点のAzure Hiroshima Baseの月額会員数

施設利用者数（※） **469名**

（※）2021年9月時点のAzure Hiroshima Baseの累計利用者数

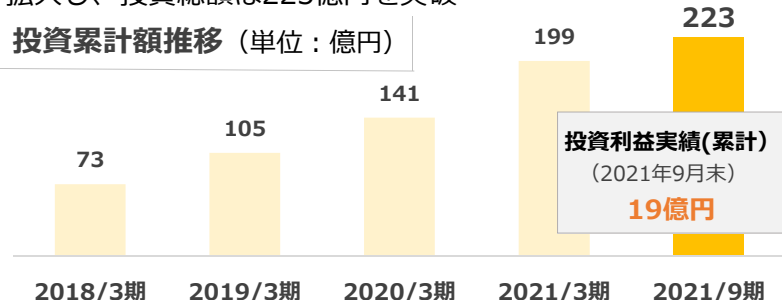
オンラインセミナー参加者数（※） **360名**

（※）2021年9月時点のオンラインセミナーへの累計参加者数

投資戦略の加速

- 地域価値向上に資する投資を目的とし、スタートアップをはじめ、事業再生・事業承継など幅広い投資ステージにおいて投資を拡大
- 2017年6月に投資共創部を設立以来、投資の量と領域を拡大し、投資総額は223億円を突破

投資累計額推移（単位：億円）



- 2021年5月、アンカー・シップ・パートナーズ(株)が組成するESG投資の視点を取り入れた船舶投資ファンドに投資
- 2021年8月、国内大手VCが組成するスタートアップファンド2本に投資

- ハンズオンスキルの上昇など、地域価値向上に資する投資ビジネスの確立を目指す
- 8月にUNICORN2号ファンドを組成、スタートアップとの共創を加速

経営基盤の強化

リアルとネット、両チャネルの整備により、顧客利便性の維持・向上と効率経営の双方を実現

店舗戦略の進捗状況

店舗統廃合・軽量化による効率化

▶ 店舗統合等を進め、年間約3.8億円の経費（物件費）削減効果を実現

	2020/3期	2021/3期	2022/3期		3か年合計	
			上期実施済	下期実施予定		
①店舗内店舗方式での統合	0	23	13	1	14	37
②少人数運営店舗への移行	13	0	1	0	1	14
③昼休業の導入	13	37	107	0	107	157
④地域共創店舗	1	3	3	5	8	12

「地域共創店舗」の展開

- ▶ 従来の銀行店舗から転換、地域共創店舗で「地域の賑わい」を創出
- ▶ 相談特化型店舗「YMFG talk base（トークベース）＊」設置を促進

＊資産運用やローン、相続等のライフプランに関する相談に特化した店舗の総称

実現済 7店舗（累計）

- ✓ もみじ銀行青葉台出張所（学習塾併設）
- ✓ 北九州銀行八幡中央支店（ベーカリーショップ併設）
- ✓ もみじ銀行吉浦支店（障がい者就労支援施設）等

確定済／準備中 5店舗

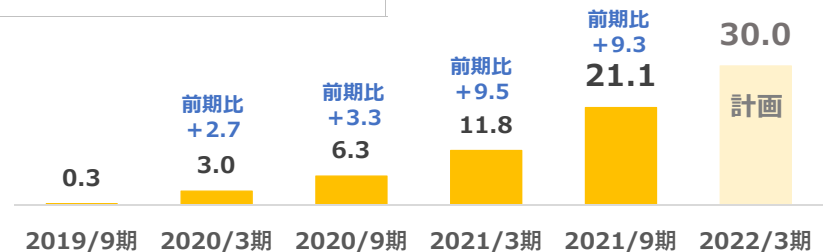
- ✓ もみじ銀行向洋支店（カフェ、クリニック、薬局併設）等

具体的な協議中 5店舗

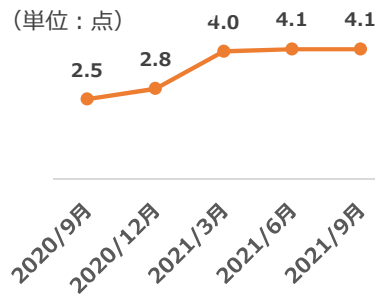
学習塾、カフェ、複合商業施設 等

スマートフォンアプリの推進状況

累計ダウンロード数（3行合算）



アプリストア評価（3行平均）とこれまでの機能拡充



2020/3期
残高紹介、振込振替、口座開設、住所変更、ローン申込、クレジットカード申込（口座開設時）、通帳レス切り替え

2021/3期
セゾンカード申込、通帳ビュー表示、デザイン切り替え、振込先登録、明細照会（10年間）、振込限度額変更、店舗ATMマップ検索

2022/3期（計画）
定期・積立取引（残高照会・預入）、ローン残高照会、紛失／再発行受付（キャッシュカード・通帳）

西瀬戸エリアにおける協業領域を引き続き拡大していく

各ワーキンググループにおける検討状況

- 2020年1月の業務提携以降、各事業領域におけるワーキンググループ（GW）を組成し、毎月検討会議を開催
- 2021年2月からは、新たに「システム・DX WG」、「店舗・経費削減WG」を追加し、協働範囲を拡大
- 今後も、双方の強みを活かしながら、協業領域の拡大を図っていく

連携効果（両行合算）

273億円



2021/3期

73億円



2021/9期

・記念ファンドの販売額64億円
・融資先紹介による実行金額9億円

さらなる連携強化

船舶融資
協調案件の
実行等を
予定

New

New

法人WG

- 融資先の紹介件数42件、実行金額862百万円
- ビジネスマッチングの紹介件数54件、成約件数9件
- 西瀬戸地域共創債権回収㈱にて愛媛銀行出向者を受け入れ

リテールWG

- 記念ファンド販売 ⇒ 合計で60億円超を販売
- 愛媛銀行ローンセンター松山店併設の保険ひろばへの送客 ⇒ 20件前後/月、成約率60%超にて推移

シップファイ
ナンスWG

- 共同事業会社、西瀬戸マリンパートナーズ設立（7月9日）⇒ DXプラットフォーム開発、融資マニュアル作成に着手
- 取引先相互紹介 ⇒ 1件（45億円）の協調案件が決定

地域振興WG

- PPP/PFIプラットフォーム形成に関する案件受託
- 山口FG子会社イネサスの加盟店共同募集（コロナ禍による業況不振先への集客拡大施策）

システム
DX WG

- 山口FGグループウェアの愛媛銀行での導入準備
- スマホポータルアプリ共同利用に向けた検討
- 銀行業務周辺システムの共同導入・利用に向けた検討

店舗
経費削減WG

- 銀行店舗の共同店舗化に向けた検討
- 銀行店舗の余剰スペース活用（コラボ店舗化）の検討
- 本部集中業務ノウハウの共有、連携拡大

次期経営計画の方向性について

「YMFG中期経営計画2019」にて掲げたこと

ミッション

社会において当社が
果たすべき使命

「志」を以って地域の豊かな未来を共創する

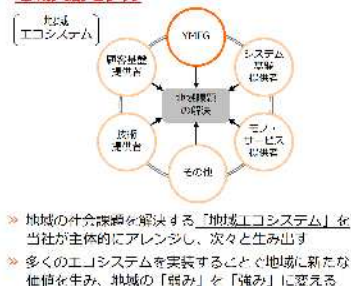
目指すべき姿

組織として当該計画
期間中に果たすべき
目標

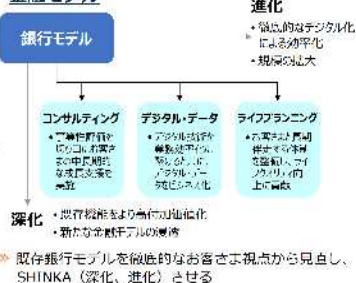
金融の枠を超え、
圧倒的な当事者意識を以って地域を巻き込み、
社会課題を解決する
リージョナル・バリューアップ・カンパニー
(地域価値向上会社)

YM-CSVモデル

地域共創モデル



金融モデル



次期経営計画におけるコンセプト

「地域」を軸とした、当社グループが大切にしてきた価値観について、現行の理念体系をパーパスやビジョンへ落とし込み、再構築

グループ内外におけるDXや地域への経済的支援を超えた、資本や人的資源の投入による
持続的成長支援の継続、取り組み加速

グループ内銀行や各事業本部からのボトムアップと地域や株主等の外部目線に立ったトップダウンの双方向アプローチで策定

オリジナルのCSV（共通価値の創造）経営モデル【=YM-CSVモデル】を確立し、
地域の社会価値の向上と当社の経済価値の向上を両立する

IV. サステナビリティ

サステナビリティ 「グループサステナビリティ方針」の策定

あらゆるステークホルダーとの関係性を踏まえた「グループサステナビリティ方針」を策定

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。

当社グループにおける
マテリアリティ（優先課題）



地域社会・
経済活性化への
取り組み

- ①人口減少・少子高齢化への対応
- 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
- ③地域コミュニティとの連携強化
- ④商品・サービスの安全性と品質向上



環境保全への
取り組み

- ⑤省資源・省/創エネルギーへの対応
- ⑥大気汚染・気候変動への対応
- ⑦環境に配慮した商品・サービス開発



役職員全員の
働きがいへの
取り組み

- ⑧人材育成・研修機会の創出
- ⑨安心・安全な労働環境作り
- ⑩多様な人材の活躍
(ダイバーシティ&インクルージョン)



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

SDGs経営立ち上げ
支援サービス
(2021年11月～)

- ・西瀬戸パートナーシップ協定の一環
- ・愛媛銀行で先行提供中
- ・YMCCによる事業者さま向けサービスとして
取り扱い開始

今後も
様々な商品、サービス
取り組みについて検討

環境保全に向けた継続的な取り組みを実施し、かつ、事業活動と連動した施策の立案、実施を加速

トランジションローンへの参画

- ▶ 株式会社商船三井における日本初のLNG燃料フェリーの導入に対するシンジケーション方式トランジション・ローンに参加
- ▶ 本船は、国土交通省「内航船省エネルギー格付制度」により最高評価5つ星の認証を取得



山口銀行



北九州銀行

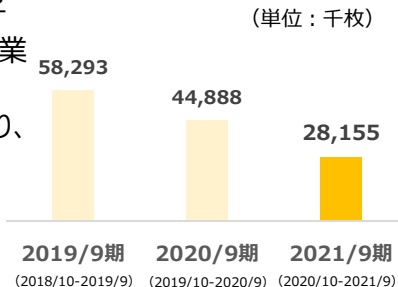
カーシェアリング実証実験

- ▶ 銀行店舗のパーキングスペースを活用したカーシェアリングの実証実験を開始
- ▶ シェアリングサービスの普及により、公共交通機関と連携したモーダルシフトを加速し、より環境負荷の少ない移動手段の普及につなげる



ペーパーレスに向けた取り組み

- ▶ クラウド型電子契約サービスや電子決裁ワークフローの導入により社内業務の電子化を推進
- ▶ ペーパーレスに向けた取り組みにより、コピー用紙の使用料削減を図り、2021/9期は2019/9期比で51.7%の削減を実現



森林保全活動

- ▶ もみじ銀行では、2011年2月に広島県と「森林保全・管理協定書」を締結
- ▶ 地域環境保全の一環として、広島県緑化センター内の森林地区に「もみじ銀行の森」(約5.8ha)を設け、定期的に育林活動を実施



もみじ銀行

グループ全社的に社会課題の解決を通じたビジネスモデルの実現を模索

PPP/PFIの推進



- ▶ 内閣府・国土交通省からの選定を受け、山口・広島・北九州の各地域でYMFGが主体となり官民連携プラットフォームを構築
- ▶ 案件形成に向けた官民対話を主要プログラムとし、2021年度上期は計1回、6案件を取り上げ



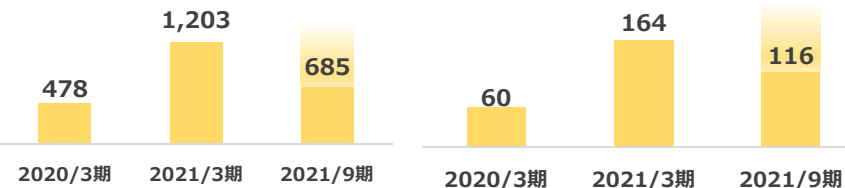
人材紹介



- ▶ YMキャリアを通じて、経営人材および経営戦略に紐づく副業・兼業を含めた多様な人材紹介ソリューションを提供

＜求人案件数（件）＞

＜紹介実績件数（件）＞



「Search Fund」による事業承継

- ▶ 「YMFG Search Fund」は、優秀な若手経営者（サーチャー）を地域に呼び込み、地域企業の事業承継課題の解決を図る事業承継モデル
- ▶ 2019年のファンド設立以降、累計5社の事業承継を実現し、今年度中の全国展開（2号ファンド設立）も構想中



スポーツ振興を通じた地域活性化「YMGUTS」

- ▶ ハンドボールが盛んな地域特性を活かし、選手が地元で働きながら競技が続けられるよう結成した女子ハンドボールチーム
- ▶ 銀行勤務と練習を両立する選手たちの活動を通じて、地域におけるスポーツ振興や女性の新たなロールモデルを提示

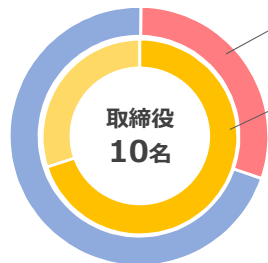


引き続き、社外取締役との連携を重視した透明性の高いガバナンス体制の構築を志向

現在のガバナンス体制について

< 取締役会構成 >

女性取締役 3名/10名



社外取締役 7名/10名

- ・多様なバックグラウンドを有する社外取締役が取締役会の過半数を構成
- ・社外取締役についてはコーポレートガバナンス・コードが求める水準(1/3以上)を達成

< 社外取締役 スキルマトリクス >

氏名	地位	企業経営/ コーポレート ガバナンス	サステナ ビリティ	金融 (理論・行政 ・市場)	企業法務 (実務・理論)	マクロ 経済	DX	地域経済/ 行政
 永沢 裕美子	取締役	○	○	○				
 柳川 範之	取締役	○	○			○	○	
 末松 弥奈子	取締役	○	○				○	○
 山本 謙	取締役 ※指名・報酬委員会委員長	○	○					○
 三上 智子	取締役	○	○				○	○
 堀 和夫	取締役監査等委員	○		○		○		
 国政 道明	取締役監査等委員	○			○			

ガバナンス体制にかかる今後の改善策

重点施策① | 経営管理態勢の再構築

- ≫ ガバナンス機能が最大限発揮できる取締役会の体制を改めて検討
- ≫ 実効性の高い監督機能の発揮に向け、取締役会－執行部門間での情報連携・コミュニケーションを活性化
- ≫ 上記の取り組みが有効に機能しているかどうか、定期的な取締役会の実効性評価を通じて継続的に検証

重点施策② | 指名委員会体制の見直し

- ≫ 役員選任プロセスに係るスケジュールの具体化・明確化など、起案に至るまでの社内の協議・合意プロセスを整備し、十分な検討時間を確保
- ≫ 併せて、指名委員会の構成見直しや指名委員への情報提供の充実化にも取り組み、役員人事に係る協議の頻度・深度を高めていく

重点施策③ | ステークホルダーへの適切な情報発信と対話強化

- ≫ 11月30日付で調査報告書の提言を踏まえた改善策を公表済み
- ≫ 「コーポレートガバナンス・コード」や「投資家と企業の対話ガイドライン」などの趣旨を踏まえ、今後、株主との対話について一層の強化を図っていく

グループ社員との積極的なコミュニケーション機会を創出し、対話による信頼関係を醸成



社員向けメッセージ

- » 6/28付にていち早くグループ社員向けにCEOとしてのメッセージを発信
- » 「企業風土変革に向けた組織変革」と「対話重視」の姿勢を明確に示し、社員に対して約束

【要旨】

－2つの約束－

- ① 社員の成長機会、自己実現を大切に
する組織づくりをめざすこと
 - ② お客さまはもちろん、お客さまの近くで
働く現場との対話を大切にすること
- ...

グループ経営者会議

- » 10/14付にて、グループマネジメント層を対象とした経営者会議を開催
- » 全社員の心理的安全性の確保にもとづくグループ一体感を醸成し、CEOとして今後におけるグループの方向性を示す

YMFG社員の皆さんへ



「マイボイス」制度の運用開始

- » 社員一人ひとりの意見や想いをCEOへダイレクトに発信できるツール「マイボイス」の運用を開始
- » 社員エンゲージメント向上を図るとともに、組織風土の変革、社員自律性の育成を実現する

あなたの『想い』が未来を創る

椋梨グループCEOと直接繋がるツール

「マイボイス」

～社員聞いてよ！私の意見～

を導入しました

