

## 2.グループ戦略

# 第2次中期経営計画(平成22年度～平成24年度)の総括

北九州銀行設立による北九州エリアの地元化推進、共同化システム移行完了など、YMFGの基盤構築に成果が上がったものの、資金需要の低迷や貸出金利回りの低下等により収益面では課題が残った。

## ◆計画最終年度(平成24年度)の実績及び当初計画比

	当初計画	実績	計画比
コア業務粗利益	1,500億円以上	1,185億円	△ 315億円
経常利益	550億円	438億円	△ 112億円
当期利益	300億円	272億円	△ 28億円
総資産	10兆円	9兆3,272億円	△ 6,728億円
ROE	5.5%以上	5.5%	+0.0%

## ◆平成23年10月北九州銀行開業



### < YMFG の強み >

広域な商圈

3ブランド銀行の総合金融グループ

アジアの拠点

共通の事務・システム

### < グループを取り巻く環境 >

内部環境

資金利鞘の縮小、ストック役務収益の縮小、本部比率が高い人員構成、システム移行に関する高い償却負担

外部環境

企業の海外進出とそれに伴う中小企業の淘汰、少子・高齢化の進展、アジアの成長、環境ビジネスへの機運高まり

制度  
技術

金融円滑化法の終了、バーゼルIII、消費税増税、犯罪収益移転防止法改正、でんさい、IFRS、スマートフォン、ソーシャルメディア、ビッグデータ、クラウド



マーケットの縮小、収益力の低下

### < 課題 >

新たなストック収益の積み上げ

- ・自らが地域同士をつないで、地域資源のポテンシャルを引き出しマーケットを創造する。
- ・総合金融グループとして付加価値のあるサービスを提供することで、自らのお客さまを増やす。

平成25年度から平成27年度までを計画期間とする中期経営計画(YMFG中期経営計画2013)を策定

グループ会社間の連携を更に強めるとともに、グループネットワークを活かして、地域を超えて広域な商圈を一つに繋げることによって地域活性化に更に注力し、地域とともに成長していくことを目指す。

## 目指すべき姿

**地域を育み、ともに成長する金融グループ～Road to「YMFG ZONE」～**

Zone of **O**ver-regional **N**etwork **E**conomy (地域を超えて各地域が密接に連携することで成長する経済圏)

## 基本目標

**「一つのYMFG」への変革による地域との共栄**

3つのブランド銀行を持つ金融グループとして、それぞれの地域に深く関わっていくとともに、地域同士を連携させ、地域を育てていく、グループ一体となった「一つのYMFG」へと変革し、グループ総合力の発揮により、地域活性化とYMFGの成長を図っていく。

## 重点施策

### 1. 「一つのYMFG」への変革

(1)一つになって「地域」へ

- ①情報ビジネスへの意識転換
- ②地域と深く関わる体制の強化

(2)一つの「YMFG」として

- ①「YMFG」への意識転換
- ②「YMFG」による統制機能の強化

### 2. 地域とYMFGの共栄

(1)地域の活力を創造する

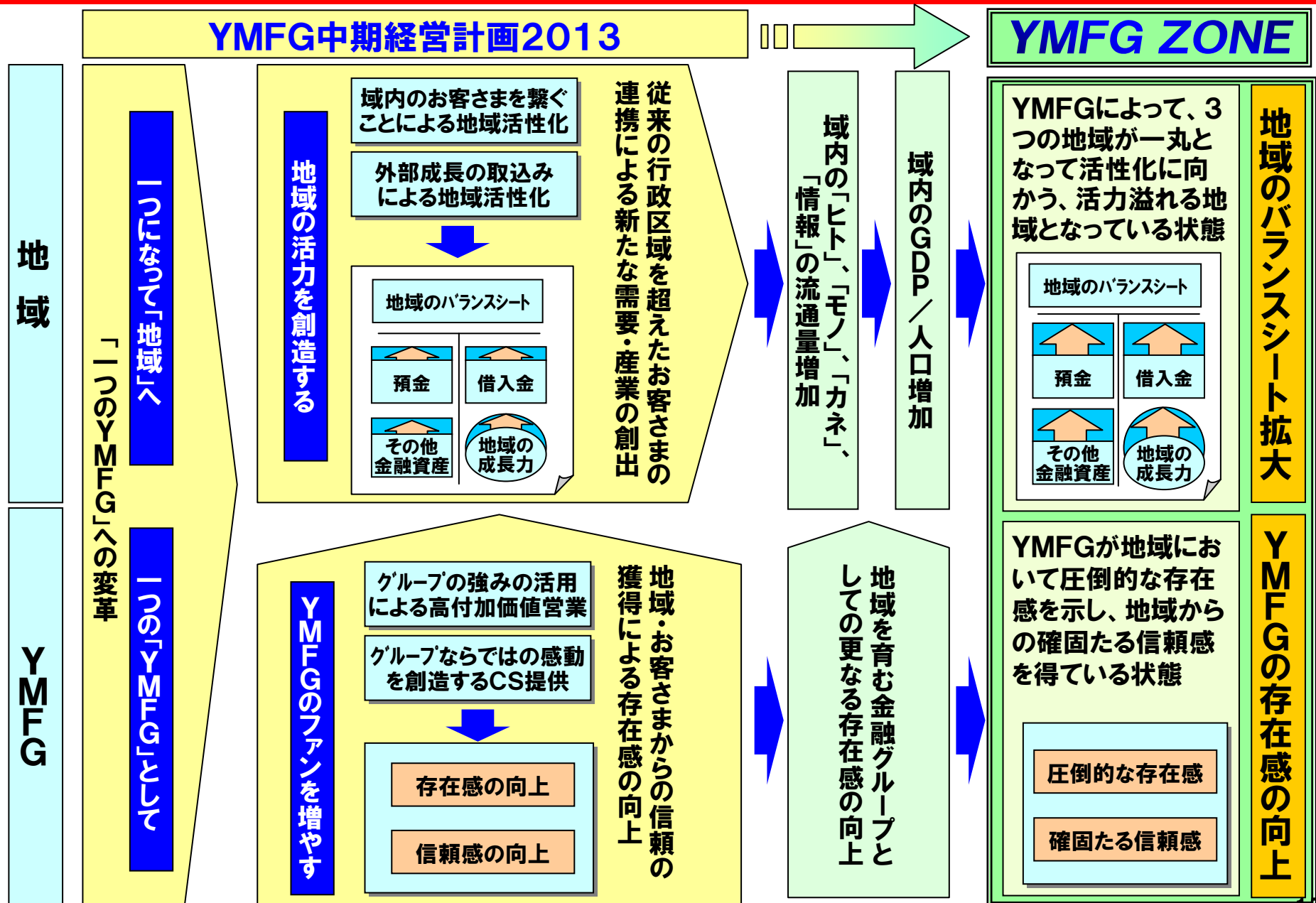
- ①グループネットワークを活かした連携による地域活性化
- ②アジアの成長の取込

(2)YMFGのファンを増やす

- ①お客さまから頼られるコンサルティング機能の発揮
- ②感動を創造するCSの提供

### 3. 「一つのYMFG」を支える

**経営基盤の強化**

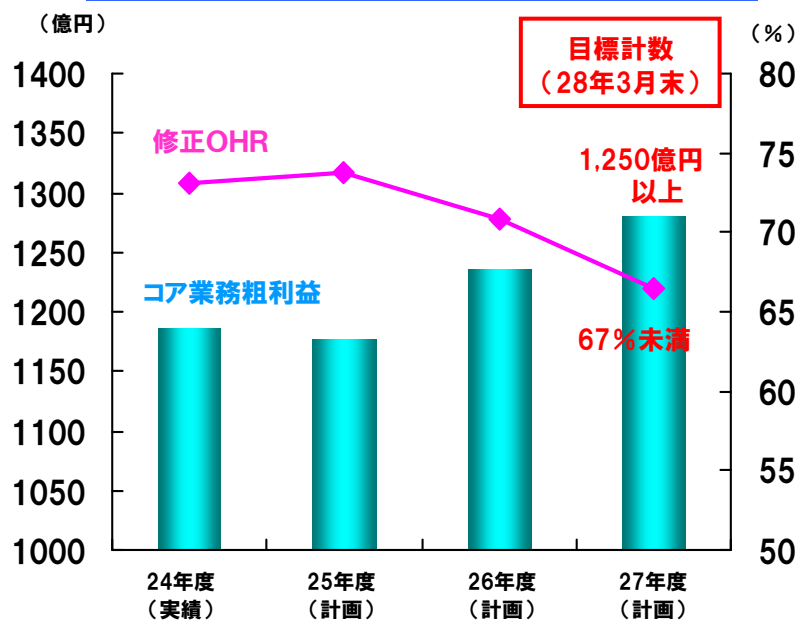


計画最終年度(平成27年度)において、山口FG連結の**コア業務粗利益1,250億円以上**、**経常利益400億円以上**、**当期利益250億円以上**、**修正OHRは67%未満**を見込む。

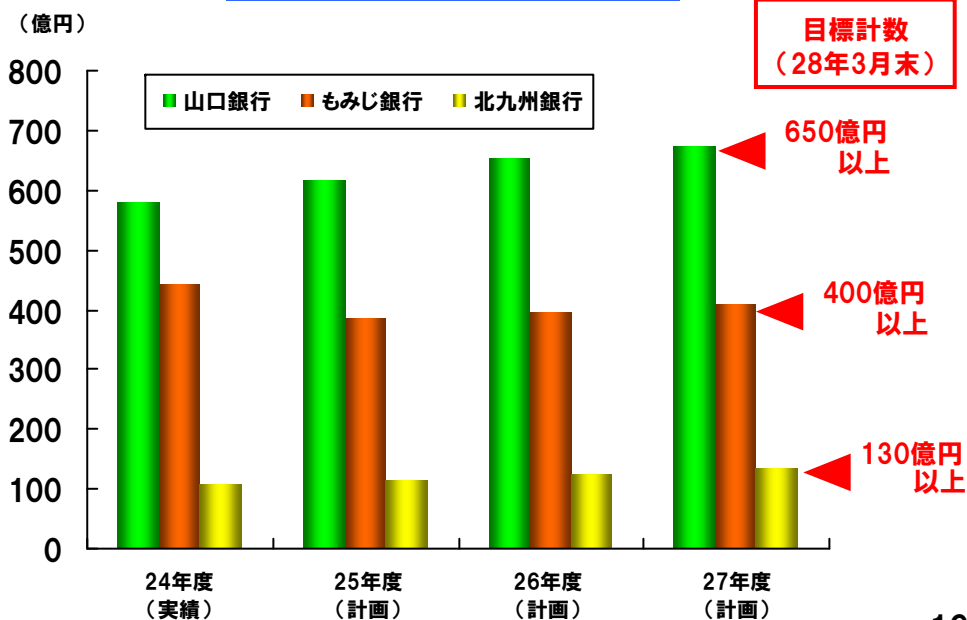
計画最終年度(平成27年度)の目標計数

	YMFG連結	3行合算 (単純合算)	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行
コア業務粗利益	1,250億円以上	1,180億円以上	650億円以上	400億円以上	130億円以上
経常利益	400億円以上	440億円以上	300億円以上	110億円以上	30億円以上
当期利益	250億円以上	290億円以上	200億円以上	70億円以上	20億円以上
修正OHR	67%未満	-	60%未満	74%未満	75%未満

コア業務粗利益及び修正OHR(YMFG連結)



コア業務粗利益(銀行別)

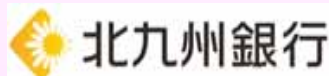


# 一つになって「地域」へ ～地域と深く関わる体制の強化～

グループ間の重複店舗の整理や支店機能の見直し等を行う一方で北九州銀行の店舗拡充を図り、店舗網や営業体制の強化を進め、各銀行がそれぞれのブランドの強みを活かせる地域に深く関わっていく。

## 平成23年10月 北九州銀行開業

- 平成23年10月 コレットプラス出張所 開設
- 平成23年11月 直方支店 開設
- 新宮支店 開設
- 平成24年 2月 到津支店 開設
- 平成24年 3月 宗像支店 開設
- 平成25年 3月 千早支店 開設
- 苅田支店 開設
- 平成25年 8月 ひびきの支店 開設予定



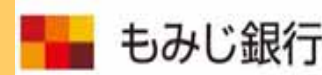
北九州市内を中心に  
**30**支店・出張所

## グループ間の重複店舗の整理や支店機能の見直し

- 平成25年5月 大島支店を柳井南支店へ統合
- 平成25年7月 五日市支店を廿日市支店へ統合予定
- 平成25年8月 平和通支店を広島支店へ統合予定

出張所(無人店舗)の設置

もみじ銀行堺町支店平和通出張所(仮称)を新規出店予定



広島県内を中心に  
**117**支店・出張所

- 平成25年1月 呉海岸通支店を呉中央支店へ統合  
吉浦出張所を支店昇格
- 平成25年4月 手城出張所を福山東支店へ統合



山口県内を中心に  
**137**支店・出張所

県境を越えた  
広域金融グループネットワーク

国内本支店・出張所数 **284**

(平成25年3月31日現在)



# 一つの「YMFG」として ～「YMFG」のブランディング活動～

YMFG共通のイメージキャラクター石川佳純選手による広報・広告やグループ社内報の発刊など、グループ内外へのブランディング活動により、「YMFG」の社内外認知度(ブランド意識)を高めていく。

- ◆平成25年3月に石川佳純選手と広告出演契約締結
- ◆平成25年4月より、テレビCM放映を開始

- ◆平成25年5月より、石川佳純選手応援定期預金「かすみん定期」の取扱いを開始(グループ3行共通)




石川佳純選手 応援定期預金  
**かすみん定期**

お取扱い期間  
平成25年5月1日(水) ▶ 平成25年10月31日(木)

期間中、「かすみん定期」へ10万円以上お預入れの方に  
「石川佳純選手応援ツアー」や「かすみんグッズ」が、当たる!もらえる!

抽選で当たる! (当選者数限定)

1 石川佳純選手 応援ツアー  
石川佳純選手出演の試合観戦チケットも付録付きます。  
合計150名様(抽)

2 石川佳純選手オリジナルグッズ  
(平成25年はスタンレステトル)  
合計500名様(抽)

もれなくプレゼント!

先着75,000名様(抽)に  
オリジナルクリアファイル  
100万円以上お預入れの方  
先着35,000名様(抽)に  
応援タオルまたは  
オリジナル貯金箱

「かすみん定期預入実績」(平成25年5月9日現在)

	3行合計	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行
件数	1,673件	1,204件	413件	56件
金額	3,234百万円	2,323百万円	839百万円	72百万円

# 地域の活力を創造する ～ブランド活用を通じた地域への深化～

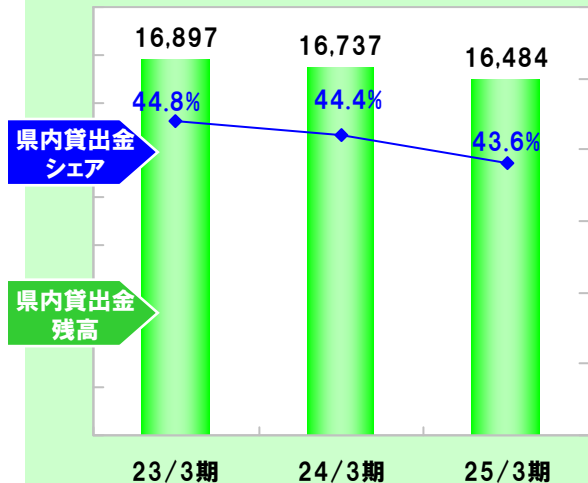
3つの銀行ブランドがそれぞれの営業地域に深く根差していきながら、ネットワークの活用と情報の共有を基軸としたグループ総合力の発揮により、各営業地域を密接に連携させ地域活性化を図っていく。



山口銀行

## 地域掘り起こし

山口県内貸出金・県内シェア (億円)



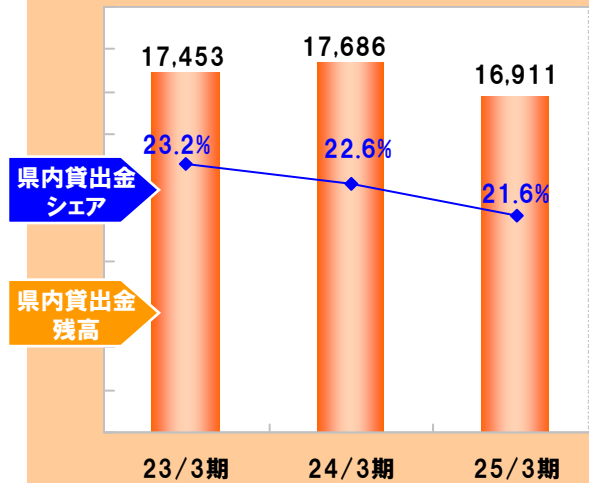
- ◆地域のリーディング・カンパニーとして、地域やお客様の情報を基軸に、積極的に地域を育んでいく。
- ◆グループのリーディング・バンクとして、グループ全体での業務の見直し、効率化を率先するなど、「一つのYMFG」に向けた取組みを主導していく。



もみじ銀行

## メイン化推進

広島県内貸出金・県内シェア (億円)



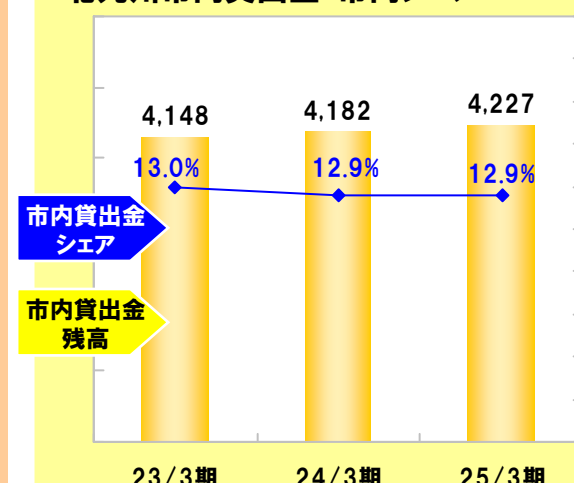
- ◆グループの中において、マーケット規模が大きい広島という市場を担っており、グループ業績動向への影響も大きい。
- ◆「一つのYMFG」の実現により生まれる総合力を活かし、自らが主体的に地域と深く関わっていくことで地域との共栄を実現する。



北九州銀行

## シェアアップ

北九州市内貸出金・市内シェア (億円)



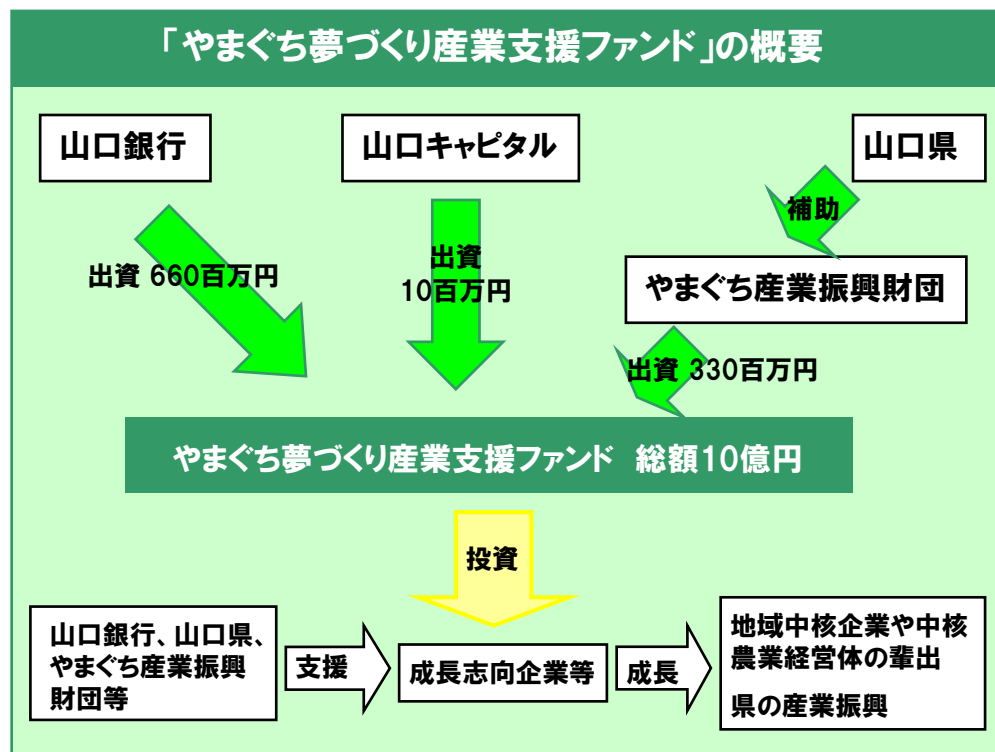
- ◆グループの中において、新銀行としての潜在力を有しており、グループの発展に寄与するため飛躍的な成長を目指す。
- ◆「一つのYMFG」の実現により生まれる総合力を活かして、地域に必要不可欠な真の地元銀行へステップアップすることで、地域経済の活性化に貢献する。



グループ商圏の特性を活かして、地公体や大学等の専門家との新たな関わり方により、新たなアイデアを生み出し起業者に提供するなど、一歩踏み込んだ事業化支援を行う。

## ◆「やまぐち夢づくり産業支援ファンド」の創設（山口銀行）

- ・創設日 平成25年4月5日
- ・創設目的  
商工業を中心に農林水産業も含めた総合的な産業力強化を図るため、技術力のある中小企業の成長や農商工連携等に取り組む企業の育成を推進する。
- ・出資総額 10億円（当初出資 3億円）



## ◆(株)地域経済活性化支援機構との事業再生ファンドの設立に向けた協議開始（山口銀行）

- ・設立時期 平成25年度上半期中 **同機構第1号**
- ・設立目的  
事業再生のノウハウを持つ(株)地域経済活性化支援機構と共同でファンドを運営することにより、企業の経営改善スピードを加速させていく。また、地域金融機関や公的機関からの出資を受けることにより、地域全体で事業再生に取り組む。
- ・ファンド総額 30億円程度

## ◆中小企業再生ファンド「せとみらいファンド」への出資（もみじ銀行）

- ・ファンドの設立日 平成24年12月1日
- ・ファンドの設立目的  
広島県内の地元金融機関及び(株)日本政策投資銀行との協調出資により組成された事業再生ファンドの活用により、企業に最適なソリューションを提案するとともに、企業の早期事業再生を通じて地域経済の活性化に資する。
- ・ファンド総額32億円、うち5億円をもみじ銀行にて出資

## ◆その他、主な連携協力締結

山口県産業技術センター（25年3月）、宇部市・宇部商工会議所等（24年7月）、広島県立総合技術研究所（24年3月）、九州工業大学（24年3月）等

- ◆アジアに拠点を有するグループの強みを一層発揮し、アジアの成長を取り込むことで地域活性化を図る。
- ◆中国以外に海外拠点を設ける「チャイナプラスワン」に対応し、東南アジアへの進出支援も強化していく。

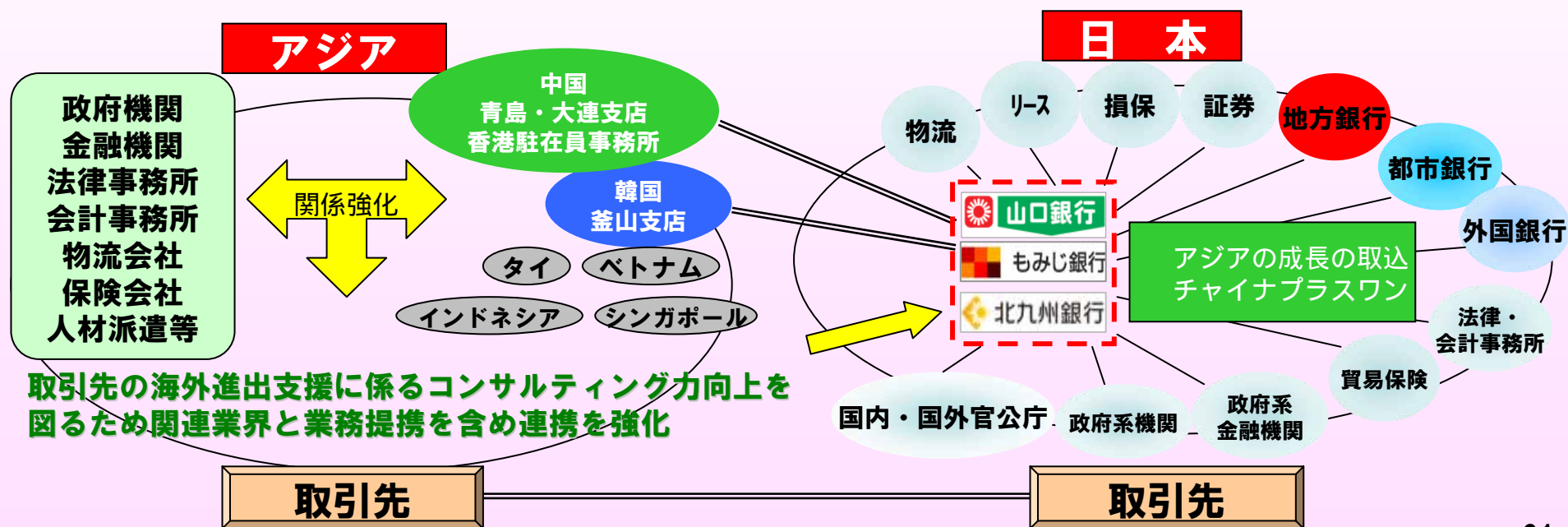
☆地銀で唯一、中国本土で人民元建融資取扱い

☆平成23年6月より、『クロスボーダー人民元決済』単独取扱い開始

人民元建貿易決済が自行内で完結可能に(地方銀行では山口銀行のみ)

☆他行スタンバイL/C 引受等により、人民元建て融資残高は3年間でほぼ**倍増**

全国15金融機関からスタンバイL/C引受け



# 地域の活力を創造する ～アジアの成長の取込②～

- ◆平成25年3月に、海外の金融機関との業務提携による「海外ビジネス支援サービス」の取扱開始
- ◆業務提携を行った金融機関などに子銀行の行員を積極的に派遣し、グローバルな人材の育成を強化

## 山口FGのアジアネットワーク

【中国】  
・駐上海北九州市経済事務所  
行員1名派遣

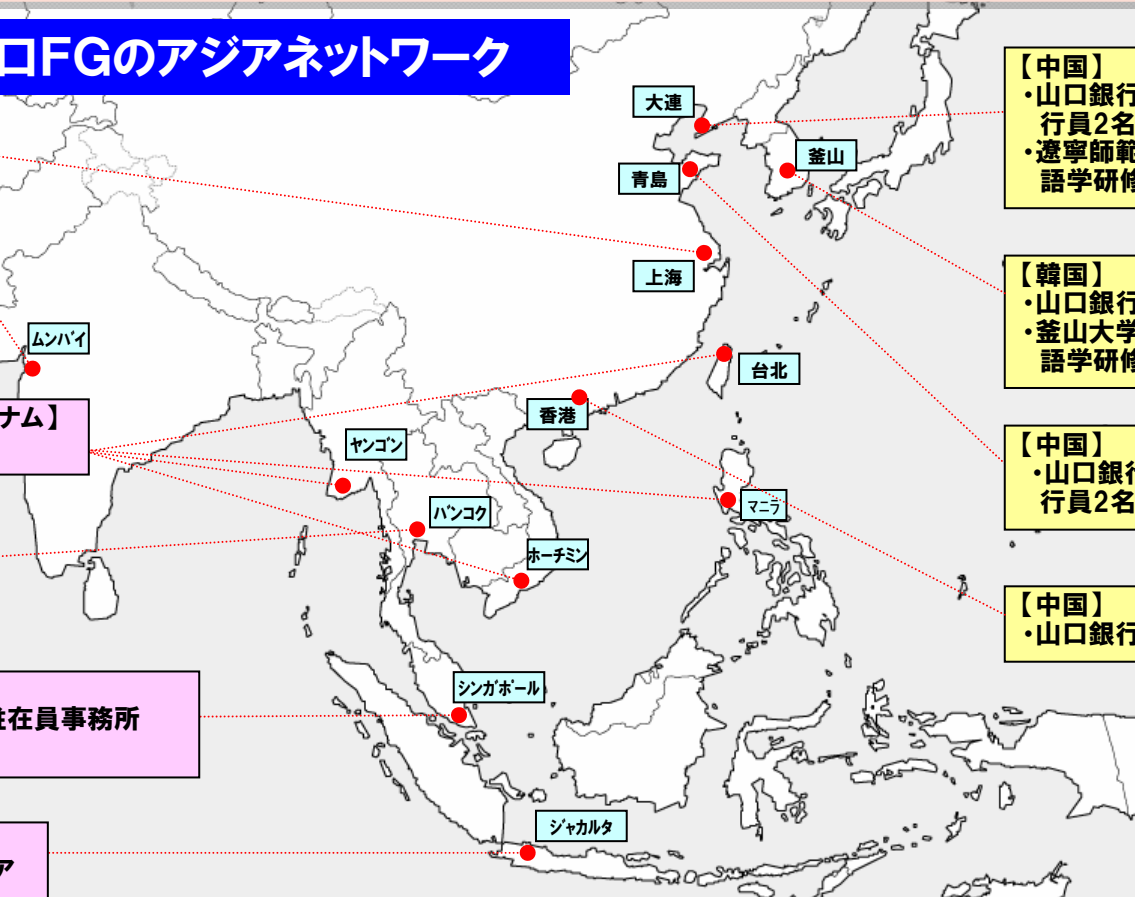
【インド】  
業務提携:インドステイト銀行

【台湾、フィリピン、ミャンマー、ベトナム】  
業務提携:大和証券グループ

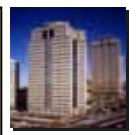
【タイ】  
業務提携:TMB銀行  
行員1名派遣

【シンガポール】  
中国銀行(岡山県)シンガポール駐在員事務所  
行員1名派遣

【インドネシア】  
業務提携:バンクネガラインドネシア



【中国】  
・山口銀行大連支店  
行員2名派遣  
・遼寧師範大学  
語学研修行員派遣1名



【韓国】  
・山口銀行釜山支店  
・釜山大学  
語学研修行員派遣1名



【中国】  
・山口銀行青島支店  
行員2名派遣



【中国】  
・山口銀行香港駐在員事務所



### 【その他、海外業務提携先】

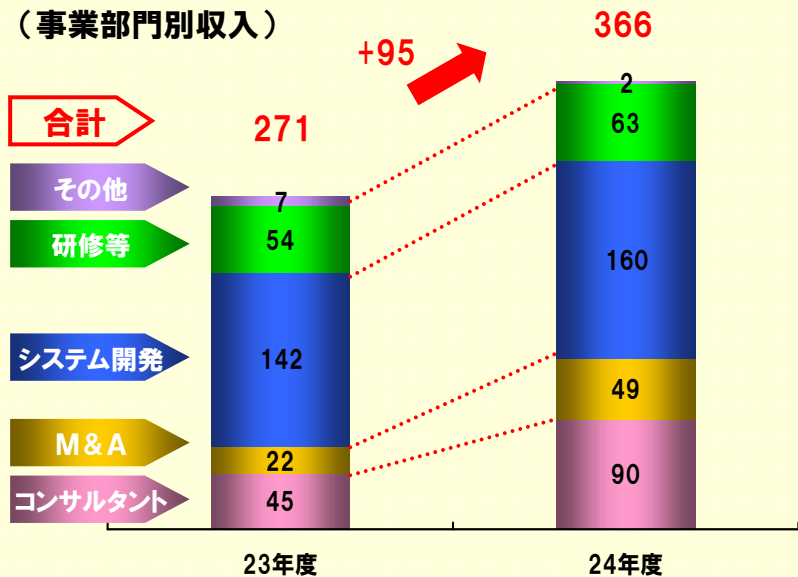
項目	災害等への備え	安心・安全	輸送網の確保	延払貿易・リース	海外拠点活用
提携企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・損害保険ジャパン</li> <li>・東京海上日動火災保険</li> <li>・三井住友海上火災保険</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セコム</li> <li>・ALSOK</li> </ul>	日本通運下関支店	東京センチュリーリース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国銀行(岡山県)</li> <li>・北陸銀行</li> </ul>

地域のベストカンパニーとして、総合金融グループの強みを活かしたコンサルティング営業及び独自の商品・サービスの提供により、YMFGのファンを増やしていく。

## お客さまから頼られるコンサルティング機能の発揮

- ◆お客さまのステージ(創業期・成長期・後退期・再生期)に合わせた提案
- ◆商品・サービスのパッケージ化及び組成
- ◆ケースに応じて、ワイエムコンサルティング等との連携

【ワイエムコンサルティングの業績】 (百万円)  
(事業部門別収入)



※24年度よりグループ3行からの業務委託契約を廃止していることから、上グラフ中の23年度事業部門別収入に業務受託料収入を含めず。

## 新しい商品・サービスの提供による顧客の囲い込み

- ◆新サービスの提供等による顧客の囲い込みを強化
- ◆グループ商圏内にて、一体となった営業を展開

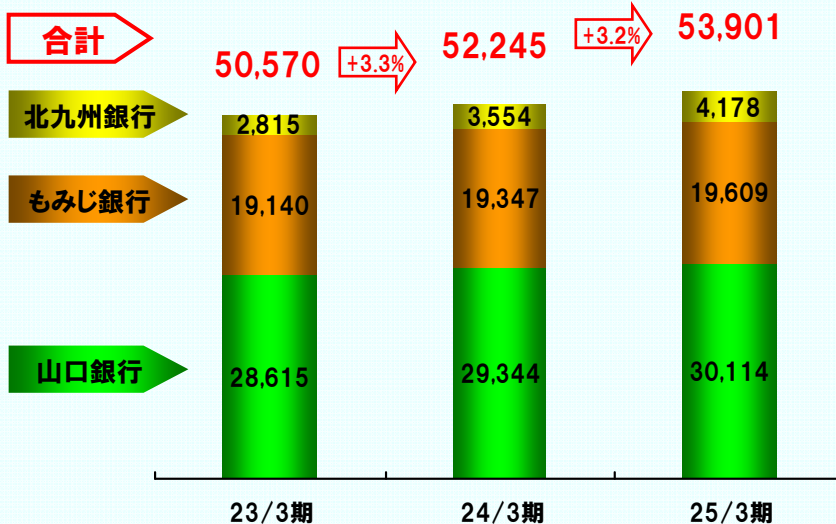
### 3行共通商品・サービスの提供

- ・「かすみ定期」、「宝くじ付定期」の取扱
- ・ATM相互記帳・利用手数料優遇 等

### 新サービスの提供

- ・「YMドリーム倶楽部」サービス内容見直し
- ・「住」相続」を切り口とした新サービス 等

【個人預金残高の推移】 (億円)



※合計残高及び各行残高は、流動性預金・定期性預金合計額

- ◆2006年10月に上場して以降、2008年頃からは銀行株指数を上回って推移。
- ◆2012年11月の衆院解散表明時と比較すると、山口FGの株価は**26.1%上昇**(2013年5月31日終値)。

