

# YMFG NEWS RELEASE

2019年9月12日

各位

株式会社山口フィナンシャルグループ

## 中期経営計画（YMFG中期経営計画2019）の策定について

当社は、2019年度から2021年度までを計画期間とする中期経営計画を策定しましたので、下記のとおりその概要をお知らせします。

前回の中期経営計画では行動指針にコンサルティング・ファーストを掲げ、地域のお客さまにコンサルティング起点の金融サービスをご提供することに努めてまいりました。

今回、これまでの流れを汲みつつ更に地域視点・お客さま視点の変革にドライブをかけるため、新たなビジネスモデルの確立を目指す中期経営計画をスタートさせます。これからも地域の皆さまから必要とされる存在となり、地域や地域の皆さまと共に持続的な成長ができるよう、グループ全社員一丸となって計画の実現に邁進し、ステークホルダーの皆さまの期待に一層応えてまいります。

記

### 1. ミッション

「志」を以って地域の豊かな未来を共創する

- ・地域のより豊かな未来を創造するため、社員一人一人が自ら地域を活性化するという強い使命感をもって、地域の皆さまと共に未来志向の行動をしていきます

### 2. 目指すべき姿

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）

- ・社員一人一人が当事者意識をもって、従来の銀行の常識や発想、事業領域に縛られない考え方・行動を実践します
- ・地域の皆さまと一緒に地域社会課題を解決することで、地域の価値を向上させる会社（地域価値向上会社）へと転換していきます

### 3. 基本目標

#### ① 地域共創モデルの確立

- ・地域の社会課題を解決する「地域エコシステム」を、地域の皆さまと一緒に当社が次々と生み出す体制（＝地域共創モデル）を確立します
- ・多くの地域エコシステムを実装することで地域にこれまでなかった新たな価値を生み出すと共に、SDGsに即した地域社会の実現に貢献します

## ②金融モデルの”SHINKA”

- 既存の銀行ビジネスをお客さま目線から徹底的にSHINKA（①深化②進化）させ、より多くのお客さまに高付加価値で利便性の高いサービスを提供します

### 【法人事業】

- 事業性評価による継続的な対話を通じて、お客さまの潜在的な経営課題を把握・共有し、持続的な成長に必要な支援・提案を多面的に行います
- 関連会社を含むグループのコンサルティング力に磨きをかけ、お客さまの多様なニーズによりの確で迅速なサポートを行います
- 支店長の在任期間を長期化すると共に、銀行店舗で行う内部事務等を本部に移管することで、支店長がお客さまと向き合う時間をこれまで以上に確保します

### 【リテール事業】

- 将来の年金や貯蓄に対して漠然とした不安を感じているお客さまや、どこに相談したら良いのか分からないと悩まれているお客さまに対して、お客さまの現状と将来の希望を照らし合わせて、最適なお金の「貯め方」「殖やし方」「守り方」「備え方」「遣し方」「借り方」のご提案（＝ライフプランニング）を行い、お客さまの不安解消をお手伝いします
- 同じプランナーがずっとお客さまに寄り添う体制を整備することで、お客さまと長期にわたる信頼関係を築き、人生100年時代の身近な相談相手となります
- 店頭窓口の体制・サービス内容を充実させ多様なニーズに応えられるようにすると同時に、来店されないお客さまでも様々な金融サービスを受けることができるよう、スマートフォンアプリを中心としたインターネットサービスを強化します

### 【デジタル・データ】

- デジタル技術を活用した業務効率化により経費や人的資源を捻出し、新ビジネス分野へ資源を再配分します
- デジタル技術の発達により新たに取得できるようになった「データ」を活用し、様々なビジネスの強化を図ります

### 【銀行店舗の変革】

- 地域に合わせて柔軟な店舗形態に転換することで、店舗をより多くのお客さまに気軽にお立ち寄りいただける場所とします
  - － 休日・平日営業時間延長店舗 等
- 業務効率化により余剰が生まれた店舗の銀行業務にかかる事務スペースを、地域活性化のために活用します
  - － 異業種（飲食店や小売店）との協業店舗 等

## ③銀行文化と起業家精神の融合

- C S V\* 経営に応じた企業文化や社員の考え方に変革します
- 銀行文化の良い面は残しつつ、今後重要となる起業家精神を融合させていきます

\* Creating Shared Value：経営戦略フレームワークの一つ。共通価値の創造を通じて、企業の経済利益活動と社会的価値の創出の両立を目指す。

#### 4. ビジネスモデル

- ・「地域共創モデル」と「金融モデル」が有機的に連携しながらそれぞれ発展し、「銀行文化と起業家精神の融合」が下支えする当社オリジナルのC S V経営モデル（YM-C S Vモデル）を確立します

#### 5. 目標計数

項目（連結）	2018年度 （実績）	2021年度 （計画最終年度）
ROE	3.5%	<b><u>5.0%以上</u></b>
配当性向	23.2%	<b><u>30%以上</u></b>
総自己資本比率	13.62%	<b><u>12%以上</u></b>

#### 6. YMF G中期経営計画2019の概要

別紙ご参照

以 上

本件に関するお問い合わせ先  
（株）山口フィナンシャルグループ  
経営管理部 栗原・井口  
TEL：083-223-7120

# YMFG中期経営計画2019の概要

# YMFG中期経営計画2019策定の背景

外部環境	【社会的要請】	【社会課題】	【競合】
<p>当社の強み ／ これまでの取組み</p>	<p>外部環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>≫ ESG (環境・社会・ガバナンスの重視)</li> <li>≫ SDGs (持続可能な開発目標)</li> <li>≫ Society5.0 (仮想と現実が高度に融合された未来社会)</li> </ul> <p>1. 地域における存在感</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 幅広いネットワーク</li> <li>● これまでのビジネスで培った信頼と信用</li> <li>● 地域に対する深い理解・情報</li> <li>● 地域のためにリスクテイクが可能な財務体力</li> </ul> <p>2. 総合的な金融機能</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 徹底したコンサルティング起点のアプローチ</li> <li>● ビジネスや業務提携関係等を通じ蓄積した金融ノウハウ</li> </ul>	<p>3. 非金融領域での取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>YMFG ZONE プラニング</u>(地方創生専門コンサル会社) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 首都圏から地方への中核人材還流を支援・子会社設立</li> <li>- 長門湯本温泉でのまちづくり参画・ファンド組成</li> <li>- PPP/PFI (官民連携) の啓発・実践</li> <li>- エリア内企業のITを活用した働き方改革の支援</li> <li>- MaaS*共創に向けた検討 …etc</li> </ul> </li> <li>● <u>地域商社やまぐち</u>(山口県との共同構想事業) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 地域産品ブランド化支援 (取扱商品を順次拡大中)</li> <li>- 首都圏をはじめとした域外販売の促進</li> <li>- 独自の流通販路開拓 …etc</li> </ul> </li> <li>● <u>データ・キュービック</u> (Fintech事業会社) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 地域情報webサイト「ここいろ」の運営 …etc</li> </ul> </li> </ul> <p><small>*ITを活用することで、運営主体を問わず全ての交通手段による移動を一つのサービスとして捉え、スムーズに繋ぐ新たな概念</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>≫ 金融機関間競争の激化</li> <li>≫ 金融機能の代替手段登場 (Fintech企業、事業会社…etc)</li> </ul>
<p>今回目指した方向性</p>	<p>外部環境を踏まえ、 これまでの取組みをさらに加速</p> <p><b><u>金融の枠を超えて、社会課題を解決し、地域価値向上に取り組む</u></b></p>		

# YMFG中期経営計画2019の理念・目標

## 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**

当社がリーダーシップを取り、地域を活性化していく使命感

## 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)**

従来の金融機関の常識や発想、事業領域等を超える

自分事として考え・行動する

地域の社会課題解決を通じて地域をより良くしていき、多様な観点から地域の価値を向上させる会社

## 計数目標

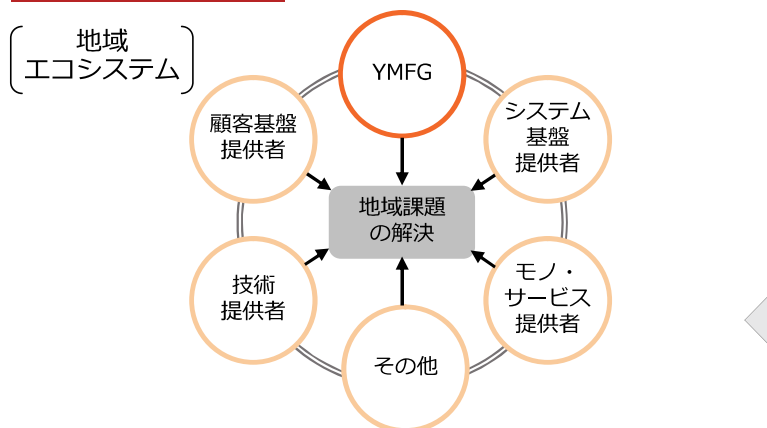
項目（連結）	2018年度 （実績）	2021年度 （計画最終年度）
ROE	3.5%	<b>5.0%以上</b>
配当性向	23.2%	<b>30%以上</b>
総自己資本比率	13.62%	<b>12%以上</b>

2021年度FG連結修正OHR：60%程度の経費水準を目指す

# YMFG中期経営計画2019のビジネスモデル

## YM-CSVモデル

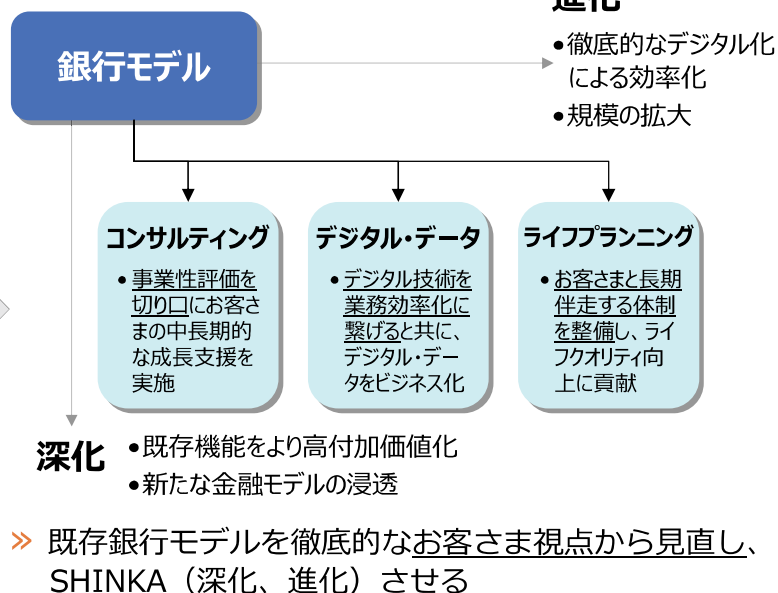
### 地域共創モデル



- ▶ 地域の社会課題を解決する「地域エコシステム」を当社が主体的にアレンジし、次々と生み出す
- ▶ 多くのエコシステムを実装することで地域に新たな価値を生み、地域の「弱み」を「強み」に変える

有機的に  
連携

### 金融モデル



下支え

銀行文化と起業家精神の融合

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**

\* Creating Shared Value : 経営戦略フレームワークの一つ。共通価値の創造を通じて、企業の経済利益活動と社会的価値の創出の両立を目指す

# YMFG中期経営計画2019の基本目標

## 基本目標1 **地域共創モデルの確立**

- » 地域の社会課題を解決する地域エコシステムを、地域の皆さまを巻き込みながら当社が中心となって次々と生み出すモデル（＝地域共創モデル）を確立する
- » 社会課題の解決を通じて地域価値を向上させると共に、SDGs（持続可能な開発目標）に即した地域社会の実現に寄与する

## 基本目標2 **金融モデルの“SHINKA”**

- » 徹底的な顧客代理・顧客最適化\*の観点から、既存の銀行モデルを2つの軸で“SHINKA”（①深化、②進化）させ、お客さまにとってより高付加価値で便利な金融モデルを提供する
- » 機能の高付加価値化や新たな金融モデルの浸透を図る（深化）と共に、徹底的なデジタル化による効率化、規模の拡大（進化）を進める

## 基本目標3 **銀行文化と起業家精神の融合**

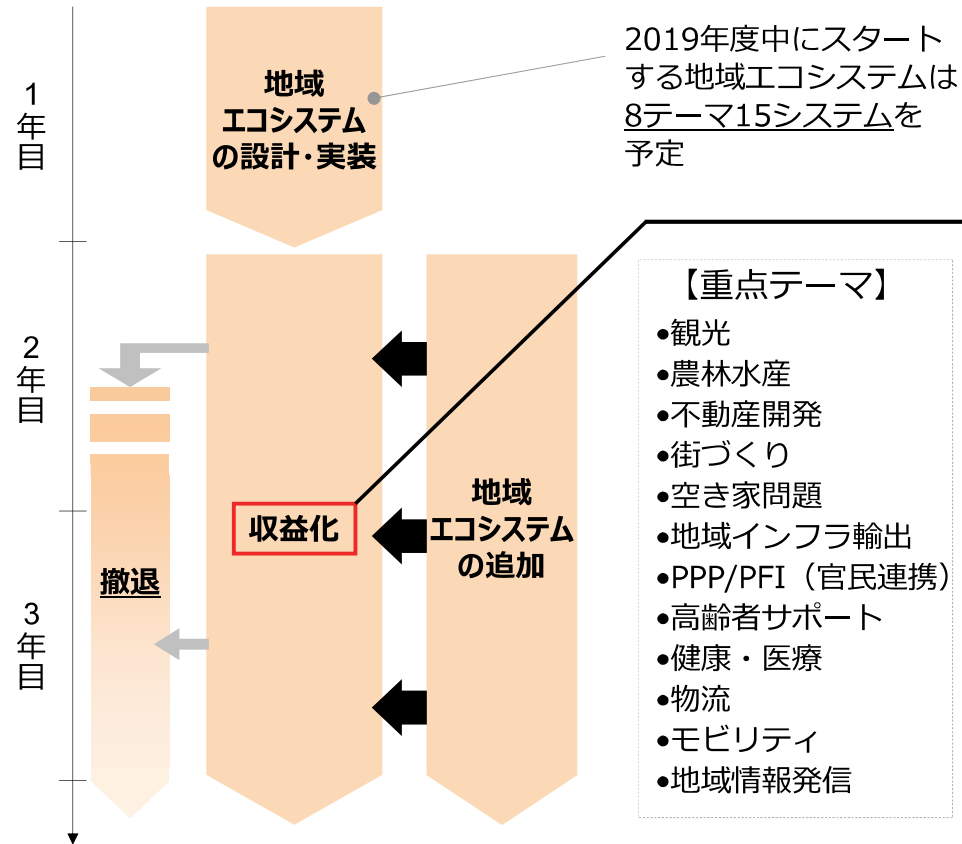
- » CSV（共通価値の創造）経営に応じた企業文化や社員の考え方・行動に変革する
- » 銀行文化の良い面は残しながらこれから重要となる起業家精神を融合させ、基本目標1と2を強力に推進する原動力とする

\* 常にお客さまの目線でその時々のお客さまに最も適したサービスや提案を行う



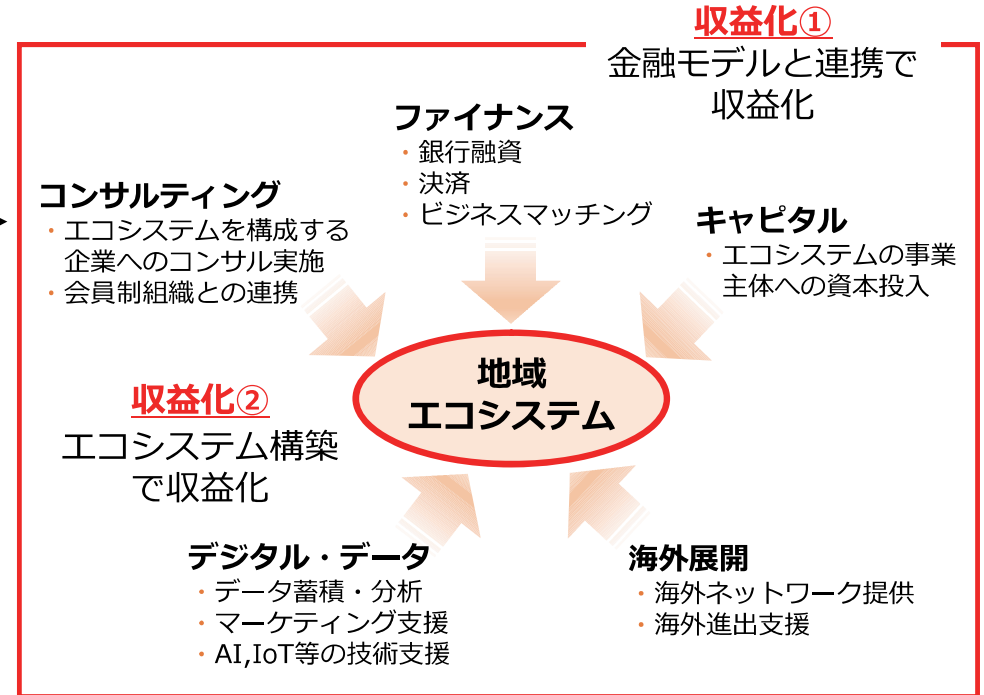
# 基本目標1 地域共創モデルの確立

## 地域共創モデル



» 当社がリーダーシップを取って、地域エコシステムを適宜、入替を行いつつ次々と生み出す体制を整備

## 収益化



- » 収益化する方法は大きく2つを想定
- » ①地域エコシステムに金融モデルの各機能を連携させることで収益化
- » ②エコシステム構築により実業に参入して収益化（観光、広告会社、不動産、商社 …etc）

# ご参考) 地域エコシステムの具体例

## 人材紹介会社

» 前ページ記載の重点テーマについて、同様のアプローチを行っていく

### 地域課題 (仮説)

- » 中小企業にとって人材確保は「人材」に対する投資であり、大きな資金負担を要する経営判断
- » しかし、これまでその点に関し十分なサポートを提供する企業は極めて少なかった
- » よって、中小企業の人材確保、とりわけ中核人材\*の確保に関するニーズは根強いものと推察

\* 各部門の中核として、高い専門性や技能等を基に高度な業務・難易度の実務を担ったり、組織の管理・運営の責任者となっている人材

### 地域課題の解決策

#### 実証事業

(TSUNAGUプロジェクト)

- » 2018年度中小企業庁の実証事業を受託し、短期間ながら数多く成約実績を上げ地元中小企業の高い中核人材ニーズを確認
- » 業界平均を大きく上回る実績により、金融機関としての強みである事業性評価を起点とした副業/兼業を含む多様な人材紹介支援サービスの有効性を確認

#### 異業種企業との連携

- (株)日本人材機構
- (株)grooves

#### 人材紹介子会社「(株)YMキャリア」の創設

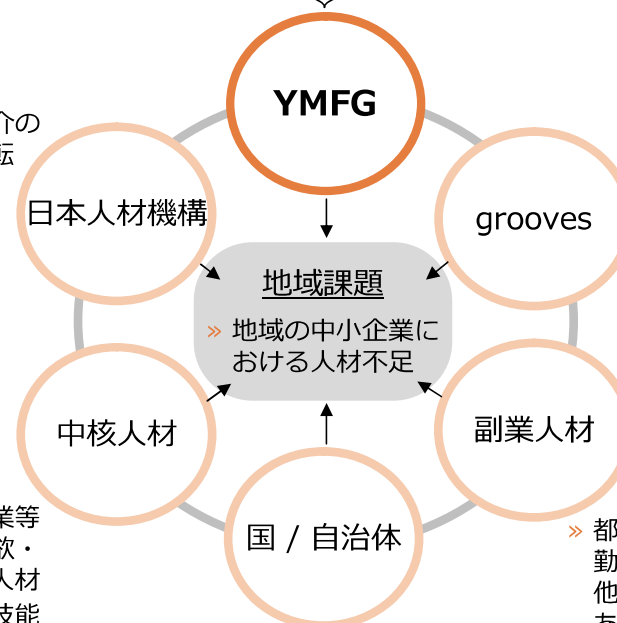
(本格稼働は本年10月を予定)

- » 金融グループとして培った事業性評価活動を活用し、経営人材および経営戦略に紐づく副業・兼業を含む多様な人材紹介ソリューションを提供することで、中小企業における事業成長を支援する

### エコシステム

- » 事業性評価を活用した経営課題に紐づく人材ソリューションの提供
  - » グループ内連携を通じスムーズに対応
1. 経営課題の整理・分析
  2. 戦術・業務の見直し
  3. 求人像・条件の見直し
  4. 求人・採用
  5. 職場環境の改善

» 当社へ人材紹介のノウハウを移転



- » 都市圏から地方への人材還流の仕組みを提供
- » 当社と地方創生にかかる包括業務提携を締結

- » 都市圏の大企業等に勤務する意欲・実力ある若手人材
- » 高い専門性や技能を持つベテラン人材

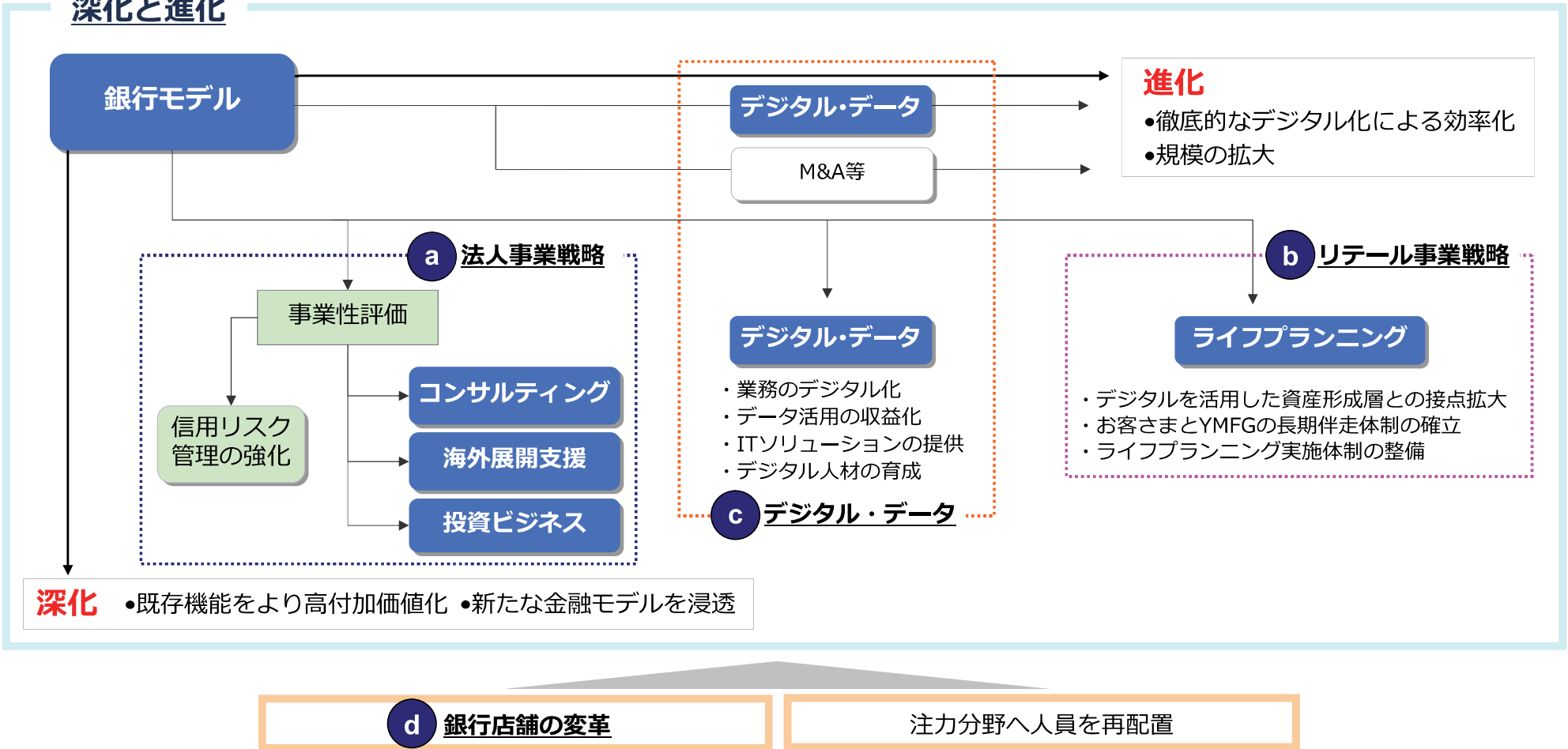
- » 法整備
- » 支援制度
- » 啓蒙・普及

- » 都市圏の大企業等に勤務し、空き時間で他社を手伝う意欲のある人材
- » 働き方改革で副業解禁の流れ

# 基本目標2 金融モデルの“SHINKA”

## 金融モデルの“SHINKA”

### 深化と進化



## 法人事業戦略

### » 事業性評価に専念できる体制の構築

- ・支店長（および法人外交）が事業性評価に集中できる環境を整備
  - 支店長の在任期間長期化
  - リテール事業・後方事務等の本部管轄化
  - 与信決裁権限の本部集約化 …etc
- ・支店長（および法人外交）はお客さまと一緒に経営計画の策定を行い、経営課題を把握・共有した上で、ソリューションの提案・実行支援、資金供給を実施

事業性評価を起点に多様なソリューションを提供

### » ソリューションの充実

- ・グループ総合力を活かしたコンサルティング機能の強化
  - 特に以下の点に注力し、お客さまの成長・経営安定を実現
    - ①経営計画策定
    - ②売上拡大支援
    - ③事業承継（M&Aを含めた円滑な事業承継を支援）
    - ④人材コンサルティング・人材紹介（人材不足への対応）
    - ⑤海外展開支援（海外成長力を取り込む支援）
    - ⑥ITコンサルティング  
（デジタル技術を駆使しお客さまの生産性向上等を支援）
  - 新会員制組織を創設し、オープンイノベーションの起点に
- ・投資機能を強化し、地域のスタートアップ企業の成長促進や事業承継・企業再生等を通じた企業価値向上をサポート

### » 本部による支援体制の強化

- ・業種別専門部署の設置等で本部専門機能を強化
- ・支店長担当先の満足度調査を実施（モニタリング）
- ・支店長のスキルアップに向けた研修体系の充実
- ・事業性評価のサポートを通じ、信用リスク管理を強化
- ・事業性評価をサポートするデジタル・ツールの推進
  - 商流把握システムを導入、与信判断・商品開発へ活用
  - お客さま参加型ビジネスマッチングシステムを導入し地域を超えたビジネスマッチングを活性化
  - 営業活動のデジタル管理による営業効率化 …etc

リテール事業戦略

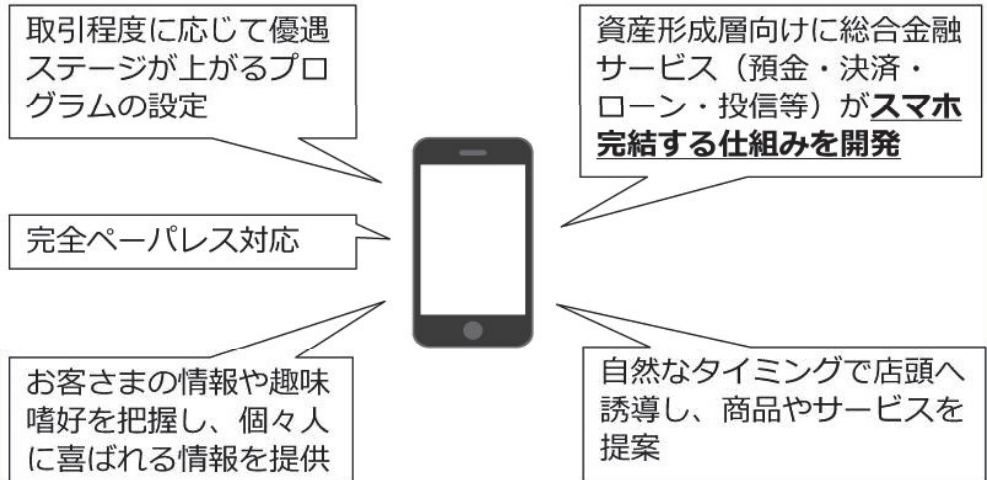
» 店頭チャネルの機能強化



- ・ワイエムライフプランニングで社内IFA\*を数多く育成し、お客さまと同じ目線で長きにわたり寄り添う長期伴走モデルを実現
- ・保険ひろばは大幅に多店舗展開を進め（+50店舗以上）資産形成層のお客さまにライフイベントの都度ご相談いただける関係性を構築
- ・ワイエム証券は富裕層中心に資産運用サポートを強化
- ・銀行では、終活を含めた資産承継・信託業務を特に強化

ライフプランニングを通じた長期伴走体制の構築

» デジタルチャネルを活用しお客さまとの接点拡大



全ての取引をWeb完結化、利便性を向上

連携によりLTV\*\*（顧客生涯価値）を最大化

\* Independent Financial Adviser : 独立・中立的立場から、お客さまにとって最適な金融商品の提案や売買仲介等を行う専門家（アドバイザー）

\*\* Life Time Value : 特定企業やブランドに対して、顧客ライフサイクル（取引開始から終了までの期間）内に一顧客がもたらす利益

### 営業店業務の100%ペーパーレス化

- » デジタルチャネルの開発
  - ・ 総合金融サービス（預金、決済、ローン、保険、投信等）が全てWeb完結する仕組みを構築
- » 事業性融資・ローン業務の電子化
  - ・ 電子署名により、お客さまの契約手続きを簡素化
  - ・ 契約書自動作成等により事業性融資の事務量を1/3に縮小
  - ・ ローンのWeb受付開始
  - ・ ローン審査自動化の実現
- » 営業店業務の本部集中化
  - ・ 受電業務や後方事務の本部集中化
  - ・ 電子帳票の事務をワークフロー化



### 本部業務の100%ペーパーレス化

- » 業務の効率化および業務プロセスの見直し
  - ・ 紙の業務をすべてワークフロー化（電子化）
  - ・ デジタルツール（チャット、簡易アンケート）の活用により業務を効率化
- » RPA（ロボットによる業務効率化）の実践
  - ・ 業務効率化のための新たなデジタルツール（AI-OCR等）を導入し、業務を自動化

### データの活用

- » 統合データ基盤の構築
  - ・ グループ内のデータを集約した「統合データ基盤」を構築し、継続的に必要なデータを蓄積
- » 取引データの活用
  - ・ 取引データからのLTV(顧客生涯価値)予測や外交の成約予測分析、テレマーケティング接続予測などAI活用の実証実験を行い、培ったノウハウを活用して収益化する

### ITソリューションの提供

- » ITソリューション
  - ・ データ・キュービックにて、デジタル・データ活用の重要性を経営者に理解していただくためのセミナーを高頻度で開催
  - ・ AI・IoT活用のニーズの高い小売業と製造業に対して、デジタル技術を駆使し、生産性向上と事業の課題解決を行う

徹底的な業務効率化により既存の金融モデルに  
かかる経費を抑制し、地域のための新ビジネス  
に投資

店舗運営体制の転換

» 店舗形態の多様化（全店フル機能型店舗から転換）

異業種との協業店舗

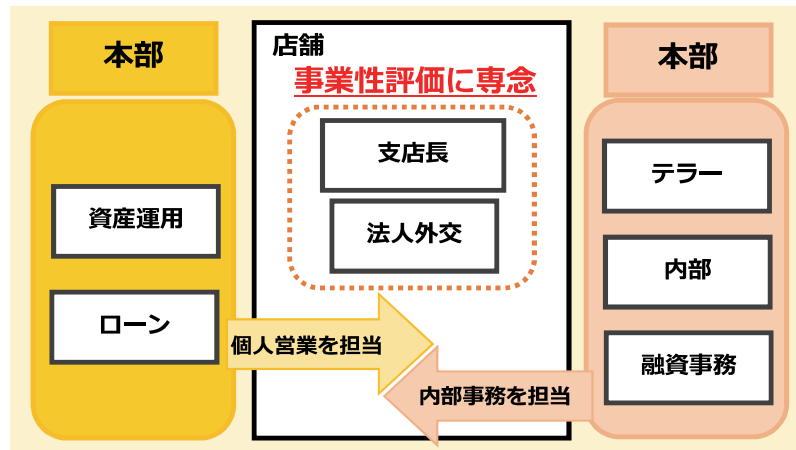
休日・平日営業時間延長店舗

保険ショップ（保険ひろば）併設店舗

軽量化店舗

» 店舗運営体制の見直し

- ・リテール営業、内部業務を本部管轄へ移行
- ・支店長（法人外交）が事業性評価に専念できる体制を構築



異業種との協業店舗

» 銀行事務スペースの極小化により生じる余剰空間を、地域課題解決に繋がるサービス提供者とコラボし活用する

具体例：山口銀行油谷支店

観光客が多数訪れる観光スポットがあるが近隣に飲食店が少ない

地元事業者と協業した飲食店併設店舗へ



(2019年7月開業)



» 空きスペース活用のその他方向性

- ① 観光交流スペース
- ② 高齢者サポート拠点
- ③ ベンチャー企業の交流スペース
- ④ デジタル化推進拠点
- ⑤ コミュニケーションスペース
- …etc

## 変革を支える組織風土の醸成

### 主な提供価値・サービス

#### 共通価値創造機能の確立

- » 既存金融での価値創造が難しくなる中、新たな社会的価値向上へ取り組みが必要
- » 地域活性化こそが社会的価値の高い地域金融機関の果たすべき使命
- » 社会的価値向上へ取り組むことが最終的には経済的価値向上に繋がる（共通価値の創造）

### 必要な文化・精神

#### 起業家精神の発揮

- » 地方創生を行う上でイノベーションを起こすことは必須
- » そのためには外向きかつ未来志向の考え方で、顧客・地域ニーズに敏感に対応する姿勢が重要
- » 前例踏襲を良しとせず、積極的にリスクを取りに行く

**これから  
求められる  
もの**

- » 社会的信用
- » 統制のとれた規律ある組織
- » 正確かつ迅速な事務処理 …etc

#### 補い合って“融合”させ新たな文化を創る施策を実施

- 熱塊サークル（自発的サークル活動）
- 他流試合（異業種出向）
- キャリア公募、ジョブトライアル制度
- 人事制度改定（抜擢等柔軟な人事を実現）
- 長期的リレーション構築を促進する人材配置
- スペシャリスト向け人事制度の導入
- 昇格特例・飛び級制度等の導入
- テレワーク、フレックスタイム制度の導入
- 短時間勤務の拡充、復職制度の導入 … etc

- » 前例踏襲しない考え方
- » 積極的リスクテイク
- » 高速PDCA、試行錯誤 …etc



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  
経営管理部 栗原・井口  
TEL 083-223-7120  
FAX 083-223-5850  
<http://www.ymfg.co.jp/>