

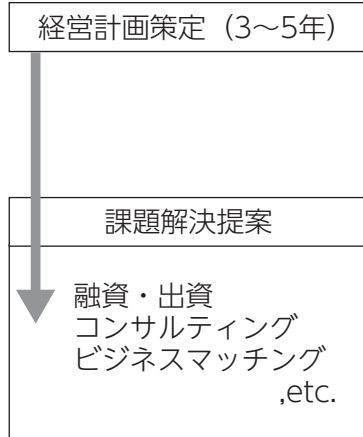
中小企業の経営支援および地域活性化への取り組みについて

1. 事業性評価にかかる基本的な考え方

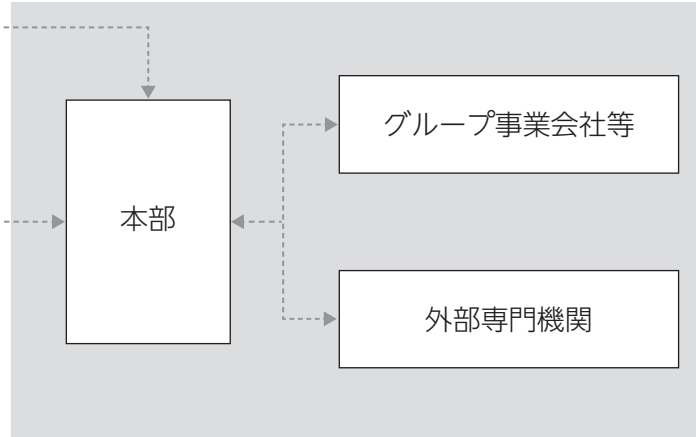
山口フィナンシャルグループは、創業期、成長期、安定期、低迷期、再生期といった様々なライフステージにあるお客さまに対して、お客さまと共に中長期経営計画を策定し、お客さまが抱える本質的な経営課題を把握・共有します。
お客さまの中長期的な企業価値向上に資する最適なソリューションの提案、実行支援を行うことで、お客さまの成長をサポートします。

2. 事業性評価にかかる態勢

<事業性評価(営業店)>



<本部サポート>



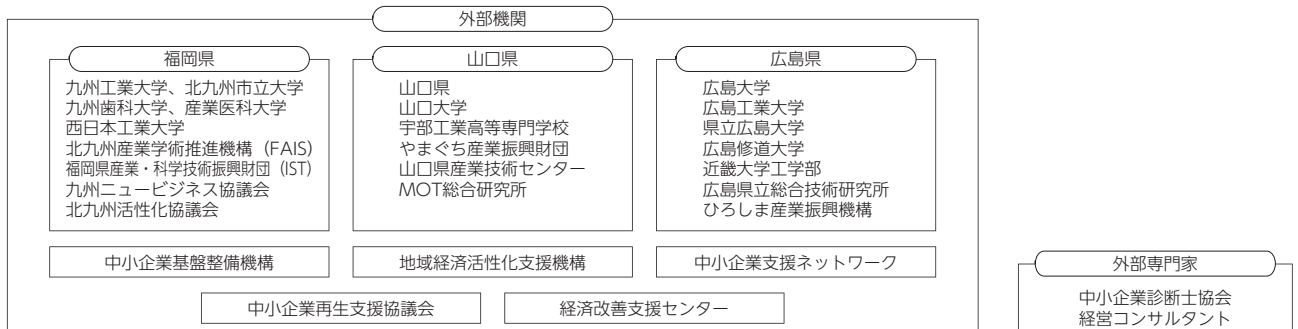
営業店
支店長が事業性評価に専念できる体制を構築 ・支店長の在任期間長期化 (平均5年) ・リテール営業、後方事務等の本部管轄化 ・支店長の与信決裁権限の本部集約化

本部 (YMFG、各銀行)
本部 (事業性評価部) による支援体制の整備 ・グループ内に蓄積されている情報やノウハウ、人脈等を活用し、営業店における経営計画策定やそこで認識した経営課題の解決をサポート ・重点的なサポートが必要な産業については、専門部署を設置 ・足元ではモビリティ戦略部を設置し、専門性を持ったアプローチや信用リスク管理の強化、業界動向の捕捉等を効率的に行う体制を整備

<グループ事業会社等>

ワイエムコンサルティング	・経営計画策定コンサルティングなどメニューを拡充 お客さまの成長や経営改善に向けた計画策定や売上拡大支援等を実施 ・人材育成の強化、専門コンサル会社等とのアライアンス強化、ネットワーク構築 ・新たな会員制組織を創設、著名講師を招聘した高品質セミナーを開催
YMFG ZONEプランニング	・「面 (地域・経済レイアウト、事業環境提供等)」の視点で、地域・社会課題の解決を通じ、地域・域内企業の生産性向上に資する総合的な事業活動支援、地域エコシステム構築を行う。 ・必要に応じて事業会社設立・実業に参入
データ・キュービック	・地域でのマーケティング支援やコンサルティング等を通じ、観光地や地元企業のブランディング、プロモーションを実施。 ・経営課題に対して、データ分析およびAI活用による業務改善・効率化支援を実施。
YMキャリア	・金融グループとしてこれまで培ってき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・兼業を含めたソリューションを提供し、単なる人材支援ではなく地域の人材課題を解決する。 ・外部との連携により、首都圏から地方への人材還流の促進、関係人口の創出・拡大等を協働で行う。
地域商社やまぐち	・付加価値の高い商品開発、首都圏等への販路開拓を図る地元生産者をサポート ・食品以外の取扱商品、および海外も含めた販売エリア拡大も視野

<外部専門機関>



3. 事業性評価の取組み

●事業承継支援 ～「Search Fund」～

- ◆日本で初となる「Search Fund」への取組み
後継者不在率の高いYMFGエリアの事業承継問題に対して、若手経営者（サーチャー）に投資し、後継者不在企業の社長として投入する「YMFG Search Fund」（出資総額10億円）を2019年2月に設立。
- ◆取組みの狙い
域外資本へのM&Aと異なり、“地域の企業を地域で守る”ことを目的とし、サーチャーが地域企業の社長となることで、地域企業の持続的成長を図る。
地域を優秀な若手経営者が活躍できる地域に転換することで、YMFGエリアを起業家の集積地とすること。また、職業としての「経営者」という新たなキャリアパスを社会に提供する。
- ◆事業の進捗状況
サーチャー3名に投資実行（2019年11月末時点）し、各サーチャーはYMFGエリアの後継者不在企業の探索活動を進めており、2020年2月中の第1号案件実行（企業の株式買収）を予定。
今後、更にサーチャーの陣容を拡大し、「Search Fund」を新たな事業承継モデルとして確立する。



●海外展開支援型プラットフォーム構築

山口銀行は、1973年に韓国釜山へ邦銀初となる進出を行って以降、中国青島・大連へも進出するなど、アジアに長い歴史をもち、中国国内では、人民元の取扱い可能な数少ない地方銀行です。

また、近年ではアジアの外銀等との提携・人員派遣も行っております。

こうしたアジアを中心としたネットワーク、国内のネットワーク、蓄積された海外展開に関するノウハウを磨き上げ、現在、以下の海外展開支援を行っています。

▶地域中小企業の海外進出・海外M&Aをワンストップで支援できる体制を構築

（2019年3月、中堅・中小企業のニーズに適した、中小型クロスボーダーM&A案件に強い「Tryfunds」と提携、および同社へ1名人員を派遣）

▶地域のお客さまの特徴ある商品・サービス・技術の海外展開を実現するために、当社がアドバイザーを務め、お客さまの海外ビジネスをサポートする「海外展開アドバイザーサービス」を開始

◆アジアネットワーク

● 海外拠点

● A 釜山支店

● B 青島支店

● C 大連支店

● D 香港駐在員事務所

● E

● 提携銀行他

● A メトロポリタン銀行

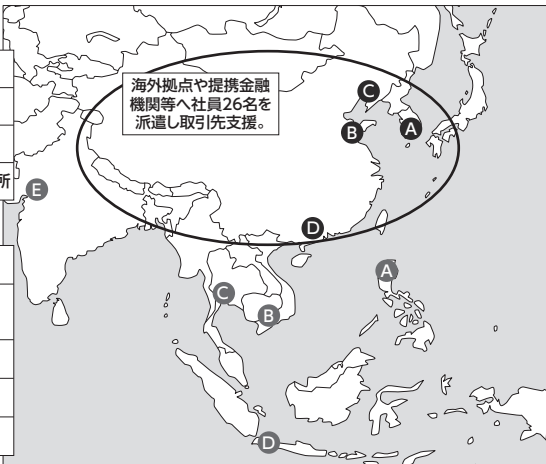
● B AGS Joint Stock Company

● C TMBバンク

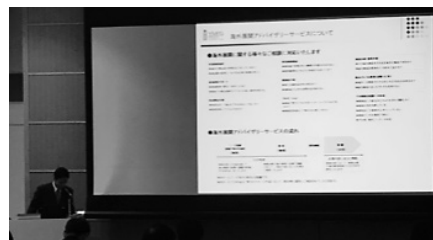
● D パンクネガラ

● E インドネシア

● F インドネシア銀行



《YMFG海外販路拡大セミナー2019年12月》



◆主な海外商談会・交流会（開催予定を含む）

2019年 9月：地域金融機関3行・日本公庫合同上海交流会（上海）

2019年 9月：2019遼寧省中日商談会（大連）

2020年 1月：YMFG タイバイヤー招聘食品商談会

2020年 2月：第1回YMFG交流会inベトナム（ホーチミン）

●スタートアップ支援（アクセラレーションプログラム）

◆Unicornプログラム

地域の中核企業と地方自治体が協力して、グローバルに活躍するスタートアップを地域に呼び込み、地域の課題解決を図るオープンイノベーション兼アクセラレーションプログラム（名称：Unicornプログラム）を展開。

2019年5月開催の第2回Unicornプログラムでは、宮坂氏（ヤフー前社長、現東京都副都知事）、湯崎氏（広島県知事）、柳川氏（東京大学大学院教授、政府の経済諮問会議委員）などがメインアクセラレーターに就任し、スタートアップ10社が登壇、その他約600名の経営者や地方自治体の首長がアクセラレーターとして参加。



これまでに開催した2回のUnicornプログラム登壇スタートアップにおいて、総額46億円の資金調達に成功し、8件の提携が実現。また、スタートアップに投資するUNICORNファンド（30億円）ではUnicornプログラム参加企業を中心に、18件14.9億円の出資を実施。（2019年11月末時点）

●スタートアップ創出支援（山口レボリューションナリーズ）

◆地域アクセラレーター育成プログラム

山口県内の自治体職員、支援機関、金融機関、地元企業を対象に、スタートアップ創出支援を行うアクセラレーターの知識や技術を学ぶ研修プログラムを実施。2019年は6月～9月に開催し、総勢94名が参加。



◆長州発スタートアップ企業育成プログラム

山口県からスタートアップを輩出するアクセラレーションプログラムで2019年6月から11月まで開催し、スタートアップ13社が誕生。

卒業生の中から選出された3名が松下村塾（萩市）で開催する立志大会（起業家ピッチ大会）へ参加する仕組みであり、2019年11月開催の立志大会では中国5県から選抜されたスタートアップ企業9社が登壇。

※中国経済産業局との連携事業として2年目となる本取組により、地域発のスタートアップに投資が生まれ、軸性のエコシステムが形成されつつある。



4. 主要計数

2019年度上期における事業性評価に基づく取組みに関する主要計数は以下のとおりです。

(1) 成長支援への取組み状況

		2019年度上期				2018年度上期			
		山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)
ビジネスマッチング	成約件数	181件	200件	91件	472件	152件	91件	37件	280件
企業育成ファンドへの出資	出資ファンド数	0件	0件	0件	0件	1件	1件	1件	3件
	出資金額	一百万円	一百万円	一百万円	一百万円	640百万円	300百万円	50百万円	990百万円

※ 山口フィナンシャルグループ本体での企業育成ファンドへの出資 2018年度上期：なし、2019年度上期：1件10億円

(2) 経営者保証に関するガイドラインへの取組み状況

		2019年度上期				2018年度上期			
		山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)
①新規無保証件数 (a)		979件	997件	533件	2,509件	943件	1,080件	486件	2,509件
②新規融資件数 (b)		6,206件	6,077件	3,101件	15,384件	6,945件	7,185件	3,486件	17,616件
③新規無保証融資の割合 (a/b)		15.7%	16.4%	17.1%	16.3%	13.5%	15.0%	13.9%	14.2%
④保証契約を変更した件数		131件	94件	53件	278件	94件	20件	47件	161件
⑤保証契約を解除した件数		408件	355件	132件	895件	276件	273件	104件	653件

※ 「保証契約を解除した件数」には、代表者交代時に新経営者と保証契約を締結して旧経営者と保証契約を解除した件数を含む。

(3) 再生支援

		2019年度上期				2018年度上期			
		山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)
①経営改善支援取組み先数 (c) (正常先除く)		207先	339先	120先	666先	230先	403先	105先	738先
②経営改善計画支援取組み率 (c/d)		4.5%	5.0%	5.6%	4.9%	4.8%	5.6%	4.1%	5.1%
期初債務者数 (d) (正常先除く)		4,559先	6,774先	2,140先	13,473先	4,763先	7,139先	2,528先	14,430先
③再生計画策定率 (e/c)		85.0%	89.9%	76.6%	86.0%	84.7%	88.5%	86.6%	87.1%
再生計画策定先数 (e) (正常先除く)		176先	305先	92先	573先	195先	357先	91先	643先
④ランクアップ率 (f/c)		0.4%	0.2%	3.3%	0.9%	1.3%	1.2%	0.9%	1.2%
ランクアップ先 (f) (正常先除く)		1先	1先	4先	6先	3先	5先	1先	9先
⑤経営改善、事業再生支援									
中小企業再生支援協議会の活用 相談持込件数		6先	2先	0先	8先	0先	1先	1先	2先
事業承継等 相談受付件数		111先	89先	36先	236先	29先	4先	13先	46先
M&A実績 成約件数		7先	3先	3先	13先	9先	2先	2先	13先

<計算方法>

経営改善計画支援取組み率＝経営改善支援取組み先（※1）数／期初債務者数（正常先除く）

再生計画策定率＝再生計画策定先（※2）数／経営改善支援取組み先数（正常先除く）

ランクアップ率＝ランクアップ先（※3）数／経営改善支援取組み先数（正常先除く）

※1 経営改善支援取組み先 営業店による経営改善支援先（a）＋本部による経営改善支援先（b）

※2 再生計画策定先 (a)、(b)のうち経営改善計画を策定した先

※3 ランクアップ先 経営改善支援取組み先のうち、2019年9月末の債務者区分が2019年3月末と比較して上昇した先

※4 事業承継等 ワイエムコンサルティングへの取次件数

※5 M&A実績 ワイエムコンサルティングにおける成約実績

5. 地域活性化に向けた取組み（地域共創モデルの確立）

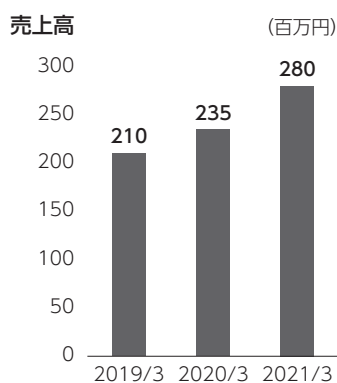
地域共創モデルでは自治体や企業と連携し、地域課題解決を目的とするエコシステムを構築する
エコシステム単体での収益化を図ると同時に、グループ内の各機能を有機的に連携させ全体でも収益化を図る

自治体向けコンサルティング

≫ 自治体・中央省庁が抱える様々な課題を解決するための調査・実証実験を受託し、最先端の地域課題解決手法や資金を地域に呼び込む

●事業内容

- ・地方創生コンサルティング
- ・地域インフラの海外輸出
- ・地域商社の売上拡大支援 等

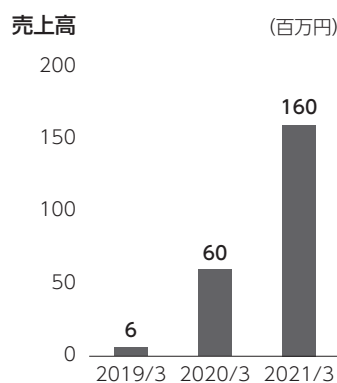


PPP/PFI・まちづくり

≫ PPP/PFIとまちづくりを切り口に、官民連携の推進及び事業を展開し、民間の事業機会の拡大による経済成長を実現

●事業内容

- ・PPP/PFI官民プラットフォームの運営
- ・日本版LABVの事業化
- ・公共空間活用の事業化 等



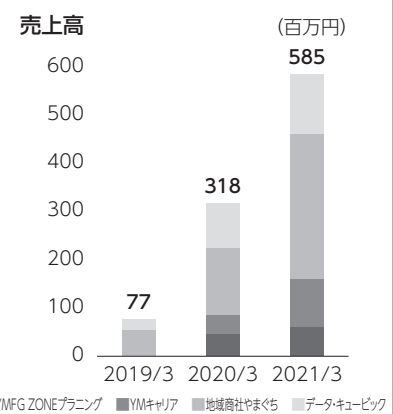
地域エコシステム

≫ 地域課題解決に向け、各分野に精通する提供者を繋ぐハブとなり、主体的にプロデュースすることでエコシステムを構築

≫ 必要に応じて事業会社設立・実業に参入

●地域エコシステム

- ・人材紹介 (YMキャリア)
- ・地域商社 (地域商社やまぐち)
- ・地域情報発信 (データ・キュービック)
- ・高齢者サポートサービス事業
- ・観光振興 等

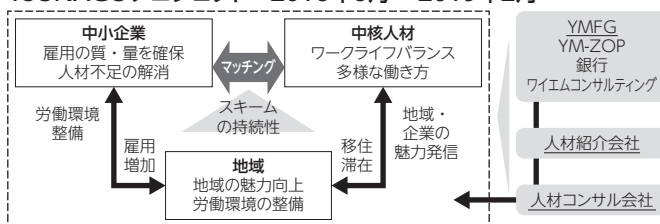


●人材紹介支援（中核人材・副業） ～YMキャリア設立～

◆実証実験

中小企業庁が主導する中小企業と人材のミスマッチを解消する支援スキームについて公募が実施され採択、実効性を確認

TSUNAGUプロジェクト：2018年8月～2019年2月



◆会社設立

地域の中核人材・副業人材ニーズに応え、交流人口を呼び込むため、2019年7月に株式会社YMキャリアを設立
2020年3月期は売上高40百万円、経営者人材紹介12件、副業人材紹介31件を見込む (2019年11月時点)

◆外部連携（オープンイノベーション）の拡大

関係人口の創出・拡大に向けた連携協定を山口県と締結

首都圏から地方への人材還流の促進等を協働で行うことで、地方創生の実現に資することを目的とし、株式会社サーキュレーションと包括連携協定を締結

●地域商社（地域商社やまぐち）

◆流通小売向け販売

2017年10月設立

	2018/3	2019/3	2020/3
売上高（百万円）	3	54	140
仕入取引社数	25	53	65
取扱品目数	44	218	330

- 2017年10月の設立以降、食品を中心に山口県産品の取扱品目を拡充
- オリジナルブランド商品として仕入先と共同で開発した「やまぐち三ツ星セレクション」は44品目
- 特に需要の大きい酒類販売を強化しており、地酒は3つの酒蔵でオリジナル商品を開発済み（更に2酒蔵と趣向を凝らした地酒を開発中、来春発売予定）

◆海外向け販売

- 地域産品の海外展開支援として、①香港向けテスト販売（BtoB）、②越境ECによる大連向け販売を開始予定
- 2021年3月期までに海外輸出の取扱高200百万円を目指す

【純米大吟醸 東洋の女神】



山口県萩市の「東洋美人」の蔵元である(株)澄川酒造で醸成した山口県産の山田錦を使用

【やまぐち三ツ星セレクション】



●観光振興

◆地域情報発信（データ・キュービックス）

- 地域でのマーケティング支援やコンサルティング等を通じ、観光地や地元企業のブランディング、プロモーションを行う



【Webサイト：ここいる】

■山口の楽しみ方、遊び方を紹介する観光情報をはじめ、山口で暮らし、働く人たちのための「移住」や「起業」に役立つ情報を発信

◆インバウンド戦略

- オープンイノベーション組織「イイトコドリ。」4社のオリジナル리티を融合し、訪日外国人向けプロモーション・観光コンテンツを強化

WAmazing	訪日外国人旅行者向け旅行アプリの開発・運営	
YAMAP	登山アウトドア向けアプリの開発・運営	
Stroly	オンライン地図をクーポン発行システムの連携を検討	
ALE	世界初の人工流れ星事業による観光コンテンツの開発	

- WAmazingには山口県下30の宿泊施設・アクティビティが登録されており、YAMAPは大島において山登りツアーを実施するなど実績

◆銀行店舗の活用

- 観光地の中心に位置する銀行店舗を改装し、新たな観光拠点に転換
- 銀行業務効率化により生じた余剰スペースに、歴史・文化・自然など観光地の特性に応じたコンテンツを導入する【コンテンツ案】
- ・築80年超の旧銀行建築を活かしたアートのスペース
- ・自然環境の保護、学習等をテーマとした体験型施設

◆古民家や廃旅館等を活用した商業施設（宿泊・飲食等）の開発

- 地域の人口減少や空き家の増加、文化的景観の消失危機といった課題に向き合うと同時に、日本的な街並みや暮らしの体験を希望する訪日外国人のニーズに対応するため、古民家や廃旅館等を観光資源化する

◆観光コンテンツの開発

- 観光地の周遊促進と滞在時間拡大に向けた取り組みとして、観光コンテンツの開発・誘致に投資する

◆目標（KPI）

2021年3月までに、山口県に新たに100万人の観光客を誘致する