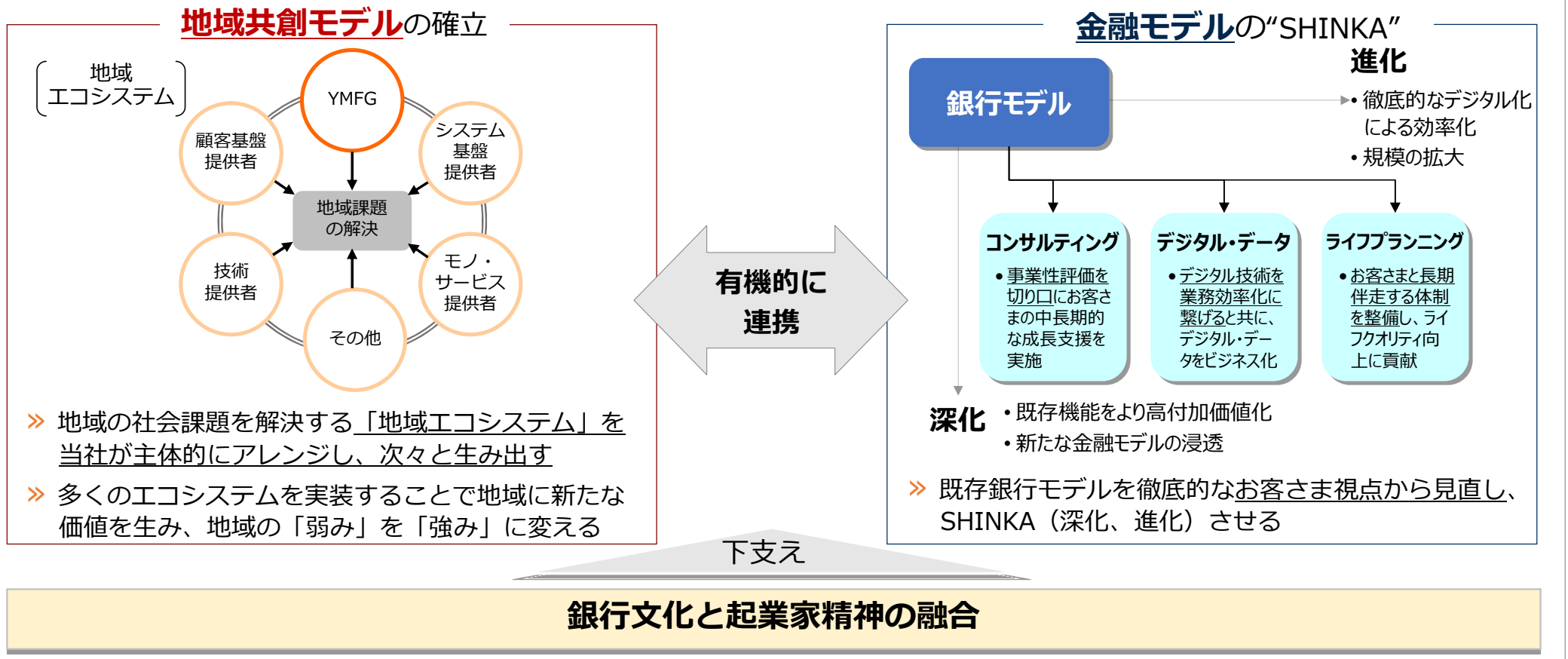


中期経営計画の進捗

中期経営計画のビジネスモデル

- » 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

YM-CSVモデル

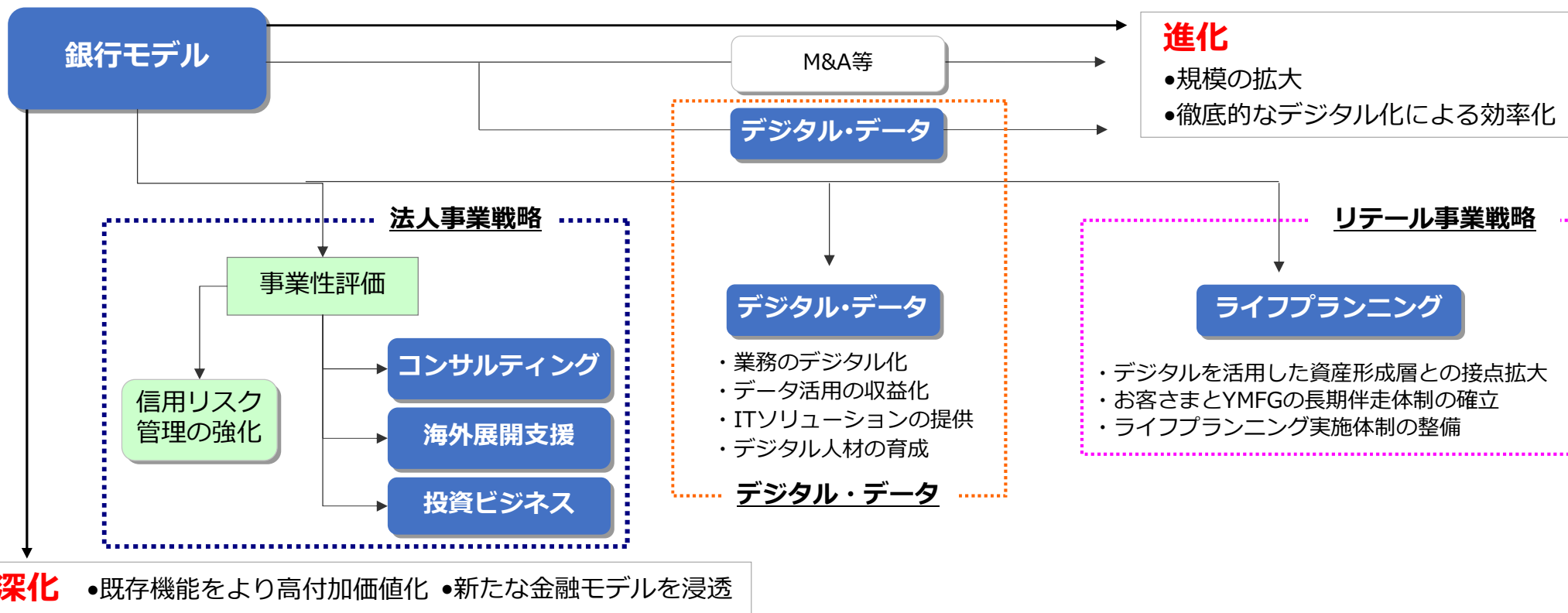


* Creating Shared Value：経営戦略フレームワークの一つ。共通価値の創造を通じて、企業の経済利益活動と社会的価値の創出の両立を目指す

金融モデルの“SHINKA”

金融モデルの“SHINKA”

深化と進化



チャンネル（店舗・非対面チャンネル・ATM）

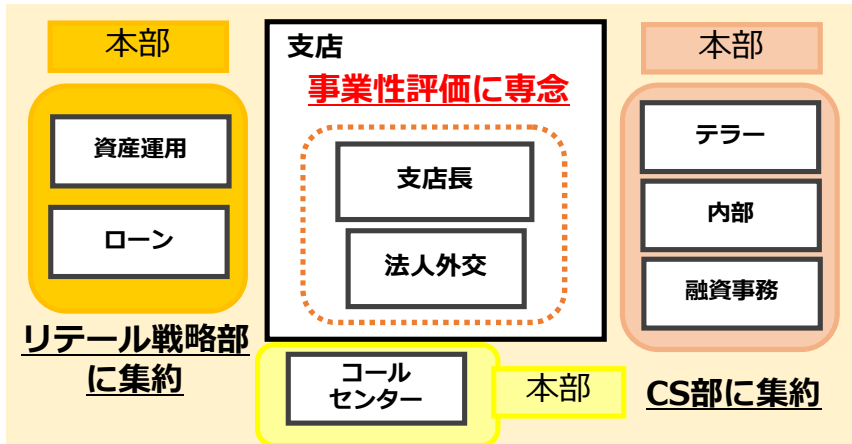
注力分野へ人員を再配置

金融モデルの“SHINKA”（法人事業戦略）

事業性評価体制の構築

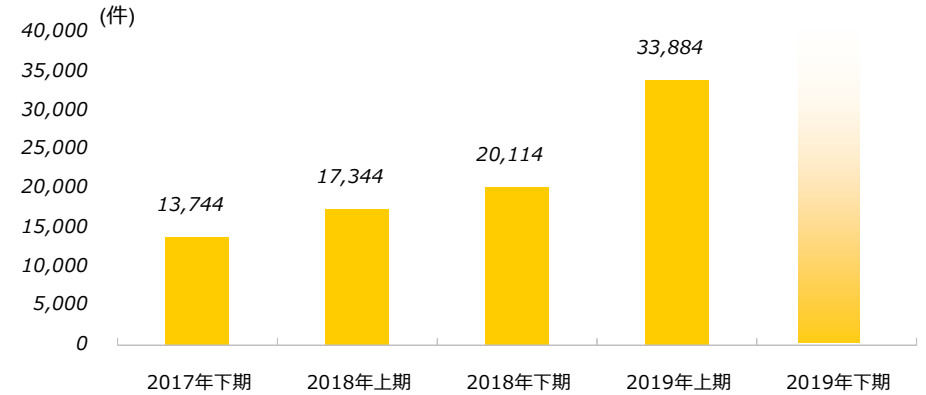
支店営業体制の見直し

- 支店長が事業性評価に専念できる体制の構築

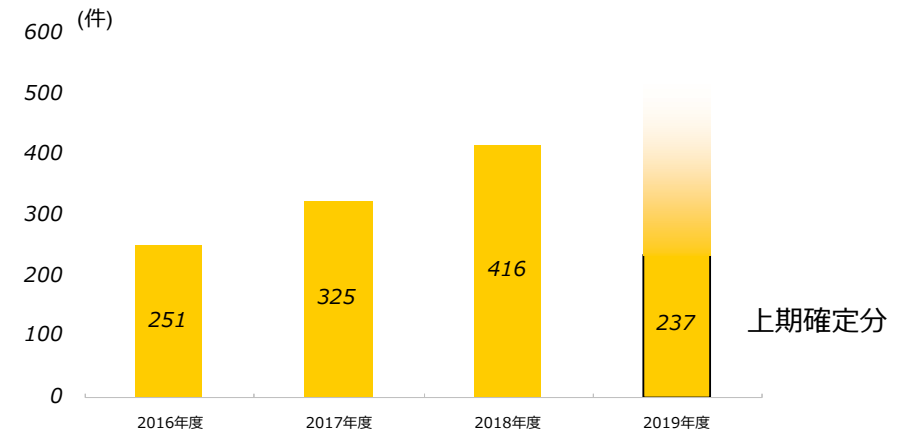


- 支店長の在任期間長期化** (2019年4月)
 - 在任期間を平均5年（現在1.7年程度）とし「地域の顔役」になる
- 支店長の与信決裁権限の本部集約化** (2019年10月)
 - 信用リスクの管理強化
 - 本部人員増加により決裁スピードを維持
- モバイル端末の導入による営業効率化** (2019年9月)
 - 支店長を対象にモバイル端末を配布・活用
 - GPSデータ活用により適正な評価に繋げると共に、訪問回数・時間等を検証し、効率的な営業活動を実現
- 経営計画策定コンサルティングを提供** (2019年9月)

ソリューション提案件数



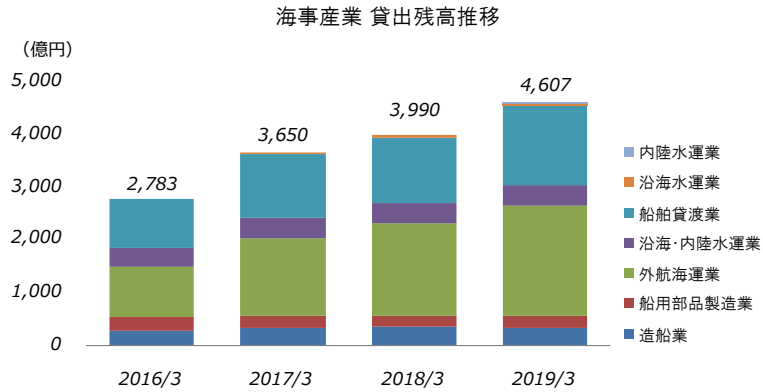
コンサルティング実施件数



金融モデルの“SHINKA”（法人事業戦略）

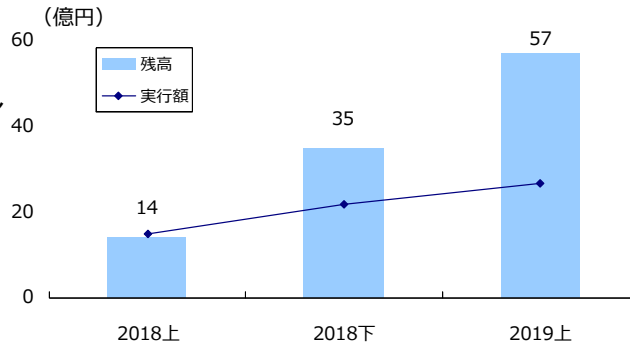
シッフファイナンスの増強

- モビリティ戦略部シッフファイナンス室を設立(2019年11月)
- 海事産業にかかる案件審査・企業審査関連機能を集約し、信用リスクの中間管理を強化すると共に貸出残高の増強も図る



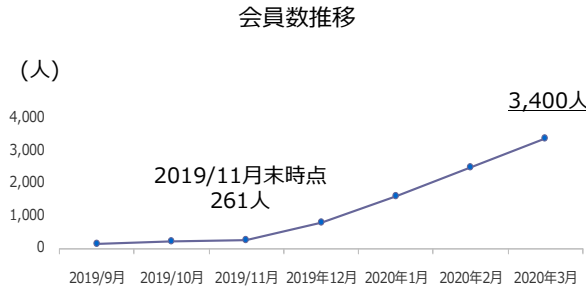
消費性ローンの拡大

- アイフルとの提携関係を活用、コールセンターを充実させ、残高を拡大
- 個人向け証貸ローンに加え、カードローン、事業性ローン等商品充実を図るとともに、自社データの活用、効果的な広告宣伝の実施により更なる残高拡大を図る



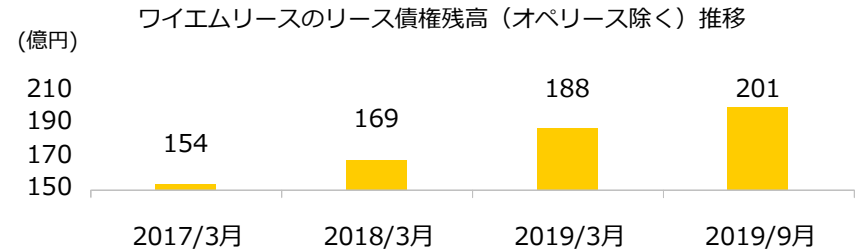
YMプレミアムビジネスクラブ

- サブスクリプションモデルの会員制組織として創設(2019年9月)
- 事業者（法人、個人事業主）を対象として、著名な講師を招聘した高品質セミナーのほか、会員向けの限定サービス、特典を提供予定
- 会費を月額2万円に設定（既存類似サービスでは年額3万円）



ワイエムリースへの媒介業務

- 銀行支店長のコンサルティングツールを拡大、融資とファイナンスリースを一体で提案（2019年7月開始）



金融モデルの“SHINKA”（法人事業戦略）

ベンチャーキャピタル投資

◆投資実績（91億円）

出資総額91億円に対し、損益は+8億円（2019年度実績）
 そのうち、スタートアップ分野の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。
 IPOした出資先もあり、損益は+1.6億円（2019年11月時点）

◆UNICORNプログラム

グローバルに活躍するスタートアップ企業を地域に呼び込み、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。参加企業の一部に対して、当社・UNICORNファンドから出資を
 行ったほか、当プログラムがきっかけとなり、他社からの資金調達に
 繋がる事例も出てきた

UNICORNファンド：18件、14.9億円

UNICORNプログラム参加企業その後の資金調達：8社、47億円



Search Fund による事業承継支援

◆日本で初となる「Search Fund」への取り組み

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」を設立

◆取り組みの狙い

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
 とする
 地域を優秀な若手経営者が活躍できる地域に転換するとともに、中
 央の優秀な若者に対しては、若い段階から経営者として活躍できる
 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4名に投資実行し、2019年度中の第1号案件実行（企業
 の株式買取）を予定
 今後、更にサーチャーの陣容を拡大し、「Search Fund」を事業承
 継モデルの1つとして確立する



金融モデルの“SHINKA”（リテール事業戦略）

ライフプランニングの深化

銀行

- リテール営業担当者のF G管轄化（2020年1月予定）によるお客さまへのサービスの「質」の向上・統一
- 統合データベースによるデータ抽出を通じたSMSでのマーケティングの実施

ワイエムライフプランニング

- 社内I F Aによる職域向けI F Aサービスの開始（サービス内容）
 - ・ I F Aによる個別相談（ライフプランニング）
 - ・ オーダーメイドの研修やセミナー
- 積極的なセミナーの実施
- 長期伴走及びクロスセル推進のためのライフプランニングツールの開発とデータベース化の取組み
- インターネット証券最大手S B I証券との提携による資産形成層向け商品ラインナップの充実・販売力向上

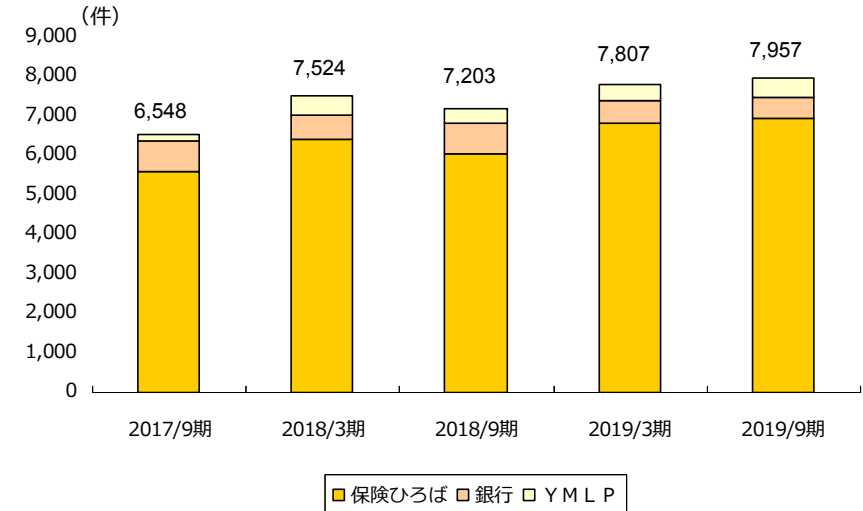
保険ひろば

- 店舗網の拡大
2018年度：52店舗／2019年11月：55店舗／中計最終年度：70店舗
- 人員の増強
2018年度：245人／2019年11月：296人／中計最終年度：350人

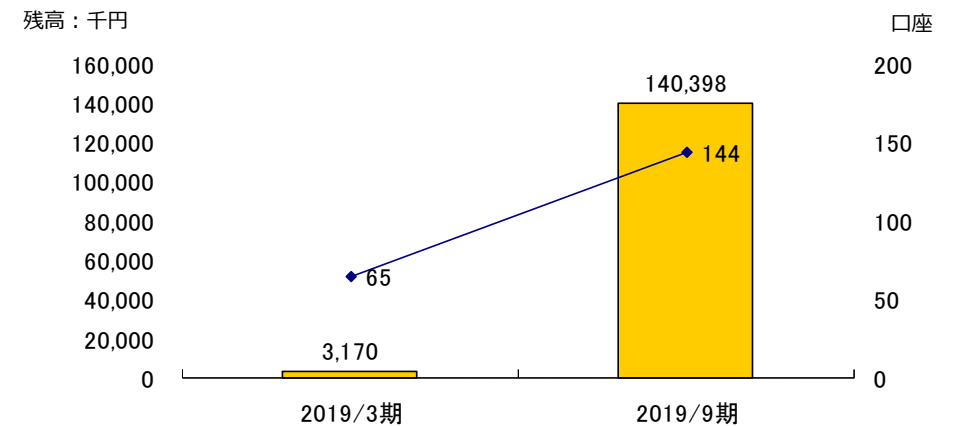
ワイエム証券

- 店舗統廃合を2020年1月より開始

◎医療・がん保険販売件数推移



◎YMLPにおけるSBI証券取扱い状況



金融モデルの“SHINKA”（デジタル・データ）

統合データベースの稼働（2019年7月）

- ▶ マイクロソフト社のクラウド（Azure）上に、グループで保有する主要なデータ（約200種類）を分析するための統合データベースを構築、7月より稼働
- ▶ クラウド上に構築することで、データ分析に必要な期間を大幅に短縮した他、ブレインパッド社の協力のもとに構築しており、データ分析の活用が容易なデータベース
- ▶ データ分析ツールとしてマイクロソフト社のPowerBIを採用、クラウド内に保管したデータを各事業本部でデータ分析により情報化し、新サービス創出・サービス改善、業務効率化に繋げる

統合データベース活用例

営業への活用

- ・ 他社を含むクレジットカードの決済情報（カードシェア、平均利用額、属性等）の分析による当社カード事業の見直し・強化
- ・ 精緻化したデータを用いたマーケティングの高度化によるSMS、アウトバウンドコールの実施

与信管理の強化

- ・ 税金・公共料金等の振替情報と債務者情報の紐付けによる債務者の信用変化事前察知
- ・ 築年数ごとの空室率や家賃水準のデータ分析によるアパートローン審査の効率化

金融モデルの“SHINKA”（今後の事業展開）

個人向けサービス

ライフサポート口座（仮称）の新設

- ▶ 口座情報とクレジットカード情報を統合DBにより分析し、お客さまに応じた家計診断サービスを行う口座を新設
- ▶ WeB上で家計の見直しに向けたアクションをサポートし、リアルチャンネルに誘導
- ▶ お客さまの情報や趣味嗜好を把握、非金融サービスを含めたパーソナライズな情報提供を行う

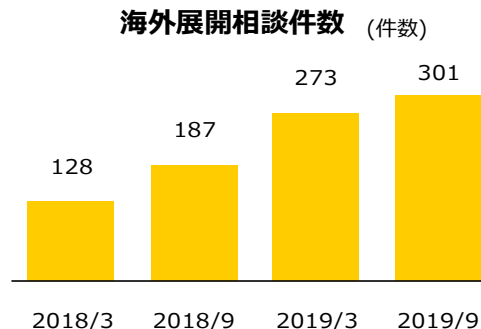


クレジットカード事業の拡大

- ▶ 当社口座からのクレジットカード利用明細（取扱高）約4,000億円のうち、自行系カード（ワイエムカード）シェアは5.9%
- ▶ 自行系カードの利用拡大のため、銀行窓口に加え、保険ひろばのチャンネル、ウェブを活用していくとともに、顧客ニーズを把握しながら、クレジットカードの利便性・機能拡充を図っていく
- ▶ ライフサポート口座を付加価値として提供

海外進出支援の強化

- ▶ 地域企業の海外展開に関するニーズ増加や当社における海外展開支援体制の整備に伴い、相談件数は増加基調



法人向けサービス

決済代行ビジネス

- ▶ 大手決済代行業者と提携して決済ファイナンスに参入

決済代行業者の運転資金への対応
 ⇒西日本エリアの売掛債権規模：約2兆円（推計）
 うち早期資金化ニーズ（約30%）6,000億円

- ▶ 決済代行会社の設立も視野に入れる

リスクマネジメント・ビジネス

- ▶ 世界最大手のMarsh社および太陽グラントソントン税理士法人のアドバイスを受けながら中小事業者向け（非取引先も含め）のリスクマネジメント・サポートに参入し、法人向け損保販売に参入

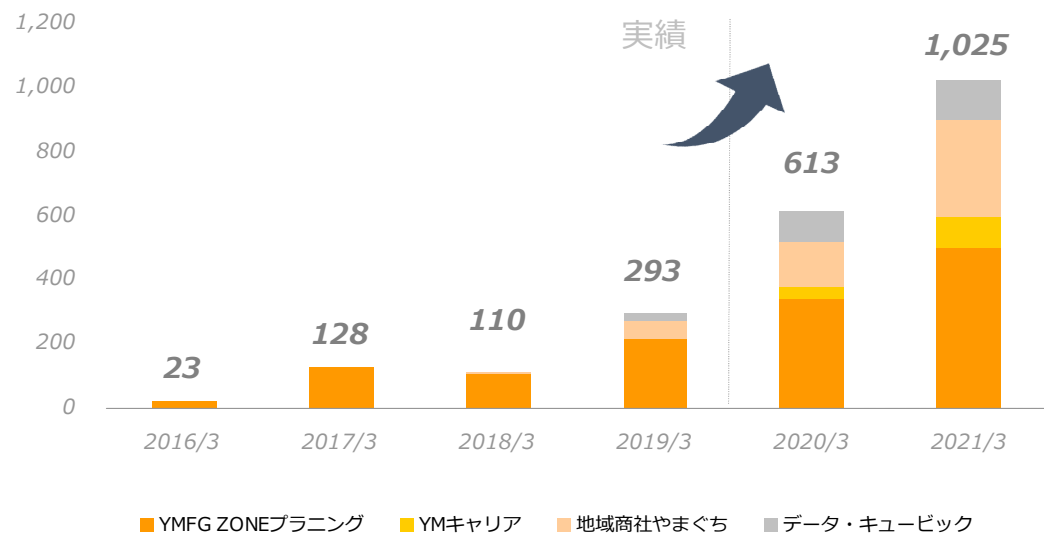
西日本エリアの中小・小規模事業者向け法人損保の市場規模は約5,000億円（保険料、推計）

地域共創モデルの確立

地域共創モデルの確立

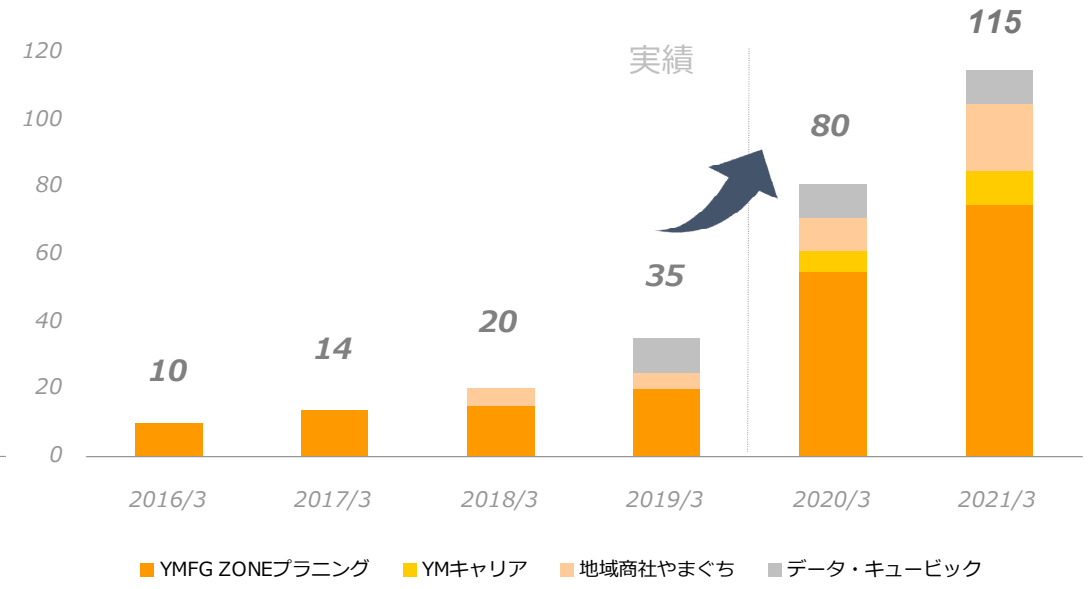
» 地域共創モデル 売上高

(百万円)



» 人員数の推移

(人)



- 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

地域共創モデルの確立

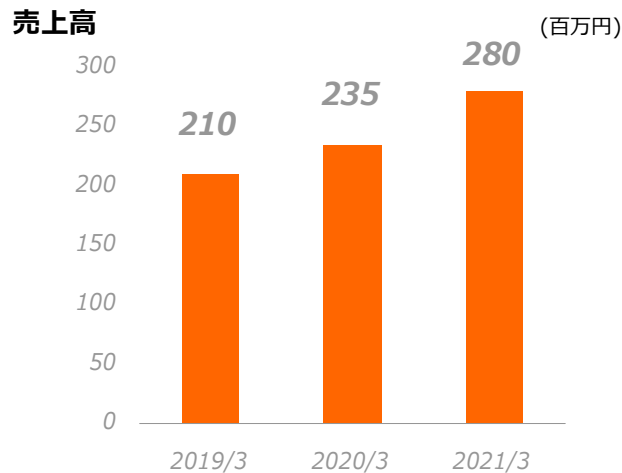
YMFG ZONE プラニング

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

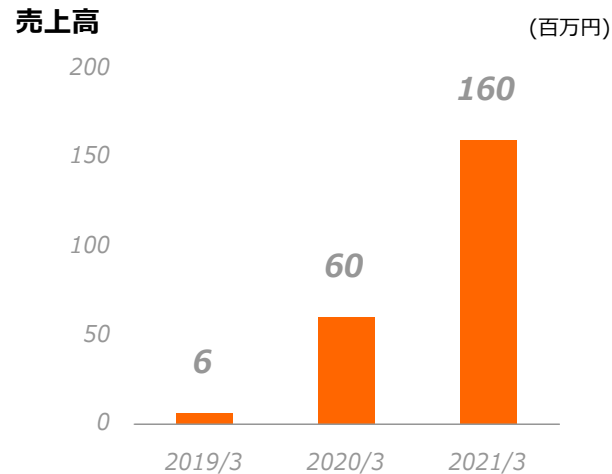


PPP/PFI・まちづくり

- 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

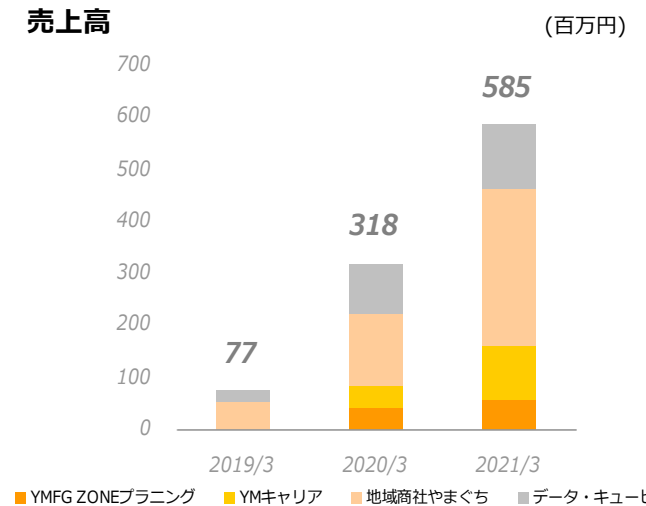


地域エコシステム

- 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



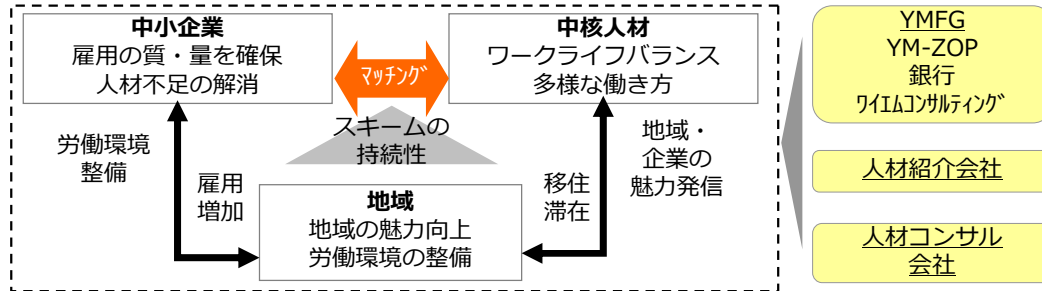
地域共創モデルの確立

人材紹介（YMキャリア）

◆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**（経営者人材紹介料：年収の4.5%）



◆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、**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】



地域共創モデルの確立

観光振興

◆ 地域情報発信（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、プロモーションの代理業を行う



【Webサイト：ココイロ】

■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社のオリジナリティを融合し、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

チャンネル（店舗・非対面チャンネル・ATM）

チャネル（店舗）

店舗余剰空間の活用の拡大

山口銀行 油谷支店

(2019年7月開業)

- » 飲食店を併設
- » 地元住民の来店客数増加



■1日の平均来店客数
リニューアル前：60名程度
⇒100名前後（銀行・飲食店合計）

■セミナー実施
10回開催
のべ70名以上が参加
その他地域会合にも活用

山口銀行 周南団地支店

(2020年3月開業予定)

- » 事業所内保育施設を併設
- » 社員の育児と仕事の両立を助成



今後の取り組み

- » 法制度改正を活用し、賃料のみならず事業収益の獲得を図っていく
- » 多様な業種と連携を図り、余剰空間を地域のためになる形で有効活用していく

【現在交渉中・検討中の活用方法】

- ・カフェ
- ・スポーツジム
- ・レストラン
- ・塾
- ・観光施設
- ・介護センター
- ・イノベーションセンター
- ・e-スポーツセンター 等

人員の効率的配置

少人数運営店舗

実績
(2019/11まで)

中計最終
年度

店舗数

1支店
12出張所

100拠点

捻出人員

26名

250名



(もみじ銀行青葉台出張所)

人員再配置

	2018年度	2019年度	中計最終年度
	実績	上期実績	計画
商業銀行モデル	3,040人	2,940人	2,465人
ライフプランニング	715人	720人	935人
コンサルティング	65人	100人	150人
地域共創モデル	45人	50人	185人
海外展開支援	5人	15人	25人
投資ビジネス	10人	15人	20人



チャネル（非対面チャネル・ATM）

非対面チャネルの拡充

- ・スマートフォン向けポータルアプリをリリース
2019/6月 口座開設、住所変更
2019/9月 資金移動、残高照会
2020/2月(予定) 無通帳への変更、
口座開設時にクレジットカード申込
- ・資金移動はセキュリティ対策を完備
(2段階認証)

いつでも、どこでも、
カンタンに便利な
機能が1つのアプリに
まとめました!

1 「カンタン、安心」
振込
スマホだけで
いつでも、どこでも、
カンタンに振込が
できます。

2 ワンタップ残高確認
アプリを
起動しただけで、
口座の残高を
確認できます。

3 口座開設
来店不要!
印刷いらずで
口座開設ができます。

4 住所変更
運転免許証だけで変更が
できます。

5 ラクラク認証
さらに安心、さらに便利に、
スマホポータルアプリに搭載している
かんたん認証による、顔認証による
セキュリティをより向上させるため
の2段階認証アプリです。

山口銀行 スマホポータルアプリ

YMGF Yamaguchi Financial Group
山口銀行 YAMAGUCHI BANK

アプリの
ダウンロードは
こちら

アプリの
ダウンロードは
こちら

2019年6月発表

ATMの台数削減

2019年度

2019年11月まで（実施済） ▲35台

2019年12月～（予定） ▲125台

経費削減効果

0.7億円

(2018年度比)

2019年度～2021年度

320台を削減

(2018年3月 1,007台)

3.3億円/年

(2018年度比)

コンビニATMの見直し（2020年1月～）

- ・提携コンビニATMの利用時間を延長（24時間化）
利用手数料を改定（増額）

2019年度(予定)

期待
効果

1.2億円

(2018年度比)

2020年度以降

4億円/年

(2018年度比)

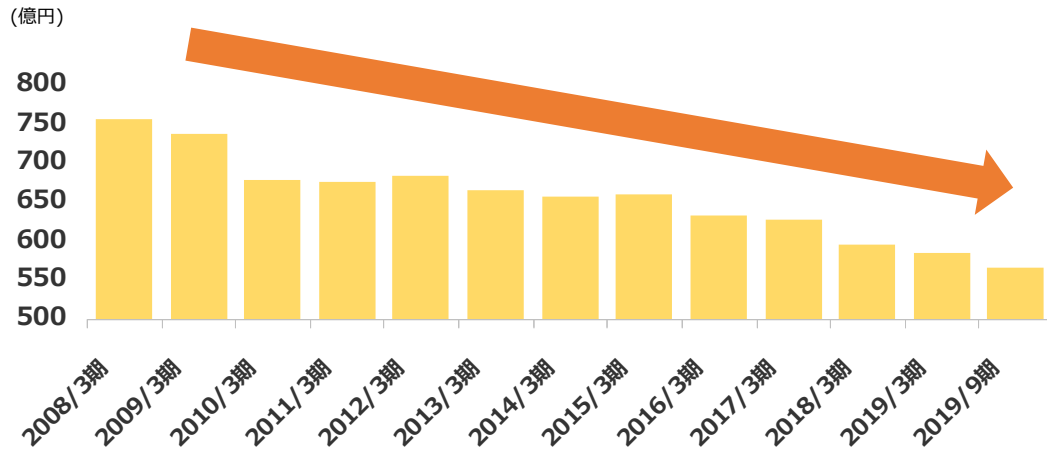
政策投資株式/配当

政策投資株式/配当

政策投資株式

- 政策投資株式については、従来通り保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合うか否かといった観点から保有の適否を判断する
- 保有の合理性が認められる場合を除いて、
 - 新規に取得しない
 - 既保有分については縮減する

政策投資株式取得原価推移



配当

- FG設立以降、継続的に増配を実施
2020年3月期第2四半期末は1円増配
年間を通しては2円増配を予定する(9期連続増配)
- 中計最終年度(2022/3期)には、
配当性向30%程度まで引き上げることを目指す

年間配当/株の推移

(単位:円)

配当性向目標
30%

