

中期経営計画の進捗

新型コロナウイルスへの対応について

新型コロナウイルス関連相談・対応状況

相談件数	融資申込件数	融資実行件数 (うち保証協会)	融資実行額 (うち保証協会)
12,493件	11,300件	10,759件 (10,097件)	3,551億円 (1,972億円)
	条件変更 申込件数	条件変更 実行件数	
	984件	960件	

※10/31時点

資本金ファイナンスサポート

- 2020年6月に資本金劣後ローンによる資金繰り・資本強化支援の取り組みを強化
- 取引先の導入メリットとして、(1)実質的な自己資本と見なされる、(2)長期期日一括返済のため資金繰り負担が軽減、(3)業績連動型金利（業績悪化時には金利負担軽減）がある

◆資本金劣後ローン取組実績（2020/11末時点）（単位：件、百万円）

	実行件数	実行金額
山口銀行	4	800
もみじ銀行	8	1,300
北九州銀行	3	400
合計	15	2,500

クラウドファンディングの活用

◆「元気にやまぐち券」クラウドファンディング事業

- 新型コロナウイルスの影響を受けている山口県内の事業者支援を目的としたクラウドファンディング事業「頑張るお店応援プロジェクト」を山口県より受注。目標金額180百万円を約2カ月で達成



- 参加店舗数 : 2,117店舗
- 累計支援者数 : 4,283名
- 支援金総額 : **181,459千円**

◆プロジェクトのプロデュース

- 「山口の誇りを目指して。

オール山口で共に闘うレノファ山口FCプロジェクト」

山口県をホームタウンとするレノファ山口FC（J2リーグ所属）クラブ初のクラウドファンディング事業をプロデュース



目標を大きく上回る支援金を集め、コロナの状況下で来場者数が激減している当クラブの運営費補填に寄与

◆「Yamaguchiを盛り上げようプロジェクト」

山口県で活躍中のボーカリストLinoが、地元の高中生やよさこいチームと共に三密に配慮した屋外ライブを開催し、学生たちと歌う曲



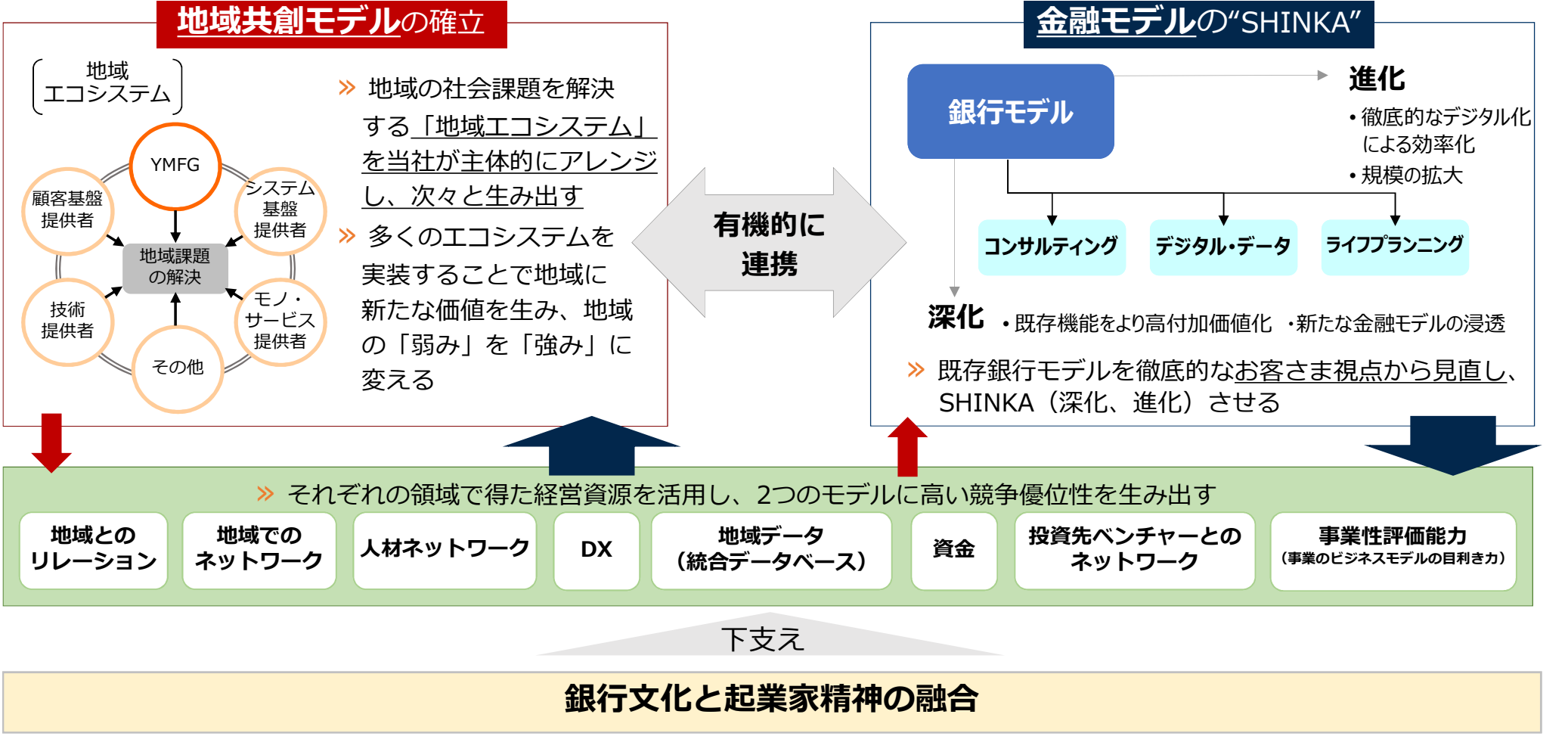
「明日への笑顔～君へ～」を学校や病院に贈るプロジェクトをプロデュース

目標を上回る支援金を集め、コロナ禍の地元を盛り上げた

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

「YM-CSVモデル」によりニューノーマルにおける地域価値向上を加速

ニューノーマルにおける
キーワード



DX・デジタルシフト

ビジネスモデル再構築

事業承継・事業再生

新ビジネス創出

YM-CSVモデル

地域共創ユニット

- コロナにより東京一極集中を是正し地方の価値を見直す動きがこれまで以上に活性化
- 当社グループが起点となって地域における新規ビジネスを興し、地域の価値をさらに向上させる

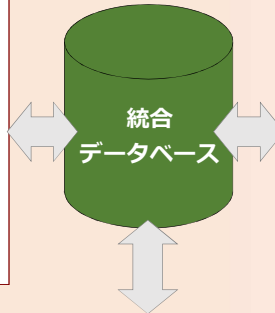
<p>経営・都市人材を地域企業へ紹介</p> <p>YMキャリア</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 広島オフィスの開設 ・ 広島県プロフェッショナル人材拠点機能強化 ・ 日本ワールドビジネスとの提携 	<p>地域製品の販路拡大支援等</p> <p>地域商社やまぐち</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ECサイトリニューアル ・ 取扱商材の拡大 ・ 「やまぐるめぐり」の開発
<p>観光・農業など地場産業振興</p> <p>バンカーズファーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 畑わさびの営農開始 <p>YMツーリズム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 広瀬支店再開発プロジェクト等の検討 	<p>さらなる新規ビジネスの創出</p> <p>新規エコシステムの検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ シニア応援プロジェクト ・ 地域内消費活性化プロジェクト ・ 新規事業開発コンサルティング ・ 「地域共創×生涯活躍」モデル構築等

金融ユニット

- 事業者がニューノーマルにおいて求める変革を様々な側面から支援
- ライフプランニングの高度化、店舗余剰空間の活用、非対面チャネルの拡充等により新たな顧客付加価値を創出

<p>企業支援体制の強化</p> <p>サービサー設立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年12月設立予定 ・ コンサルティング支援 ・ 体制強化・人員増強 	<p>ライフプランニングの高度化</p> <p>IFA体制構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ライフプランシミュレーション(LPS) ツールを新たに導入
<p>営業手法の転換</p> <p>完全非対面営業の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行営業店でのMicrosoft Teamsの導入・活用 ・ 保険ひろばにオンライン面談システム導入 	<p>チャネル見直し</p> <p>店舗体制の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 見直しによりコスト構造改革を図る <p>スマホアプリ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 計画的に機能拡充を実施

有機的に連携



イノベーション投資戦略事業本部

- ニューノーマルに必要な不可欠な機能を地域が実装していくことを支援する

<p>DXの推進</p> <p>日本マイクロソフトとの連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Azure Hiroshima Baseの開設 ・ 中小企業へのテクノロジー支援 (TECH女子) ・ Microsoft Teamsによる完全非対面営業 	<p>スタートアップとの連携</p> <p>スタートアップへの投資</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Unicornファンド投資実績：8件/5.9億円 ※2020年度上期実績 <p>投資先のソリューションを地域に提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スタートアップ等のソリューションを地域に提供 	<p>エクイティによる事業再生/事業承継</p> <p>事業再生投資 (Elixirファンド等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業再生投資実績：5件/3.4億円 ※2020年度上期実績 <p>YMFG Searchファンド</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Searchファンド投資実績：3件/1.2億円 ※2020年度上期実績
--	---	--

事業効率化

店舗統廃合

◆銀行店舗の統廃合

- ▶ 営業エリアの重複したもみじ銀行の店舗（広島県内）を中心として、店舗内店舗方式（ブランチインブランチ）により34拠点の統廃合を2021年7月末までに実施

経費削減効果

3.5億円
(2019年度比)

◆グループ店舗の見直し

- ▶ ワイエム証券の店舗数を半減させた一方、保険ひろばの店舗数を増加

ワイエム証券

2019年度末

18店舗

2020年11月末

9店舗
(▲9店舗)

保険ひろば

2019年度末

56店舗

2020年11月末

67店舗
(+11店舗)

企業年金制度改定

- ▶ 長寿化による財務負担増加を抑制し、年金制度の持続可能性向上、公平性の確保などを目的として、以下の企業年金制度改定を2021年4月1日に実施予定

- 終身年金制度を廃止し、保証期間（15年または20年を選択）終了後の年金給付を廃止
- 年金の給付利率の下限を1.5%から0.5%に引下げ、市場実勢に則した年金給付とする

- ▶ 退職給付債務53億円の減少のほか、退職給付費用が年間3.4億円減少する見通し

人員再配置

- ▶ 人員を再配置し、窓口・後方事務担当者を営業人員へシフトを実施
- ▶ 新卒採用者の絞り込み等により、グループ社員も減少しており、人件費削減を図っている

【人員推移】

(単位：名)

	2018年9月	2019年9月	2020年9月	2018年9月比
グループ社員	5,456	5,398	5,192	▲ 264
うち窓口・後方	1,950	1,873	1,714	▲ 236
うち新卒採用者	301	263	135	▲ 166

- ▶ 今後も左記店舗統廃合やDXの推進による生産性向上を進め、営業人員へのシフトを実施

**ワイエム
コンサルティング人員
122名**
(2020/7末比+42名)

**TECH女子
50名**
(2020年度下期発足)

※2020年11月時点

ジョブ型人事制度の導入

- ▶ 地域価値向上会社として、専門性の高い人材による高度なソリューション提供、ならびに専門人材による出向や副業等を通じた人材ニーズへの対応により、地域やお客様の成長を実現するためジョブ型人事制度の導入（2021年7月）を検討中

イノベーション/データ・DX/マーケティング/投資

イノベーション投資戦略事業本部

イノベーション創出体制の強化

» 統合データベースを軸として多様な切り口からイノベーションが連続して生み出される体制を強化

イノベーション投資戦略事業本部

DX戦略部

(2020年6月新設)

- ◆ 統合データベースを基にビジネスモデルを抜本的に変え、生産性を向上させる社内DXの企画・展開
- ◆ Tech企業やスタートアップとの協業を通じ、迅速な意思決定と大胆な施策展開、事業運営を行う
- ◆ 9名体制

投資共創部

- ◆ 事業性評価に基づく投資を切り口として先端テクノロジーの地域での活用や事業承継、事業再生といった地域課題の解決に取り組む
- ◆ スタートアップや投資家、若手経営人材等と接点
- ◆ 16名体制

統合データベース

(2019年7月導入)

Microsoft Azure (クラウド)

- ◆ 各システムに別々に蓄積されてきたデータをグループで統合して、分析を行うためのプラットフォームを構築
- ◆ クラウド化によってビッグデータの蓄積が可能となり、時系列やグループ会社間を跨いだ分析も可能に
- ◆ 顧客属性データと取引データを併せて分析することで、精度や提案品質が向上
- ◆ データ種類・量ともに今後も拡張する

マーケティング戦略部

(2020年8月新設)

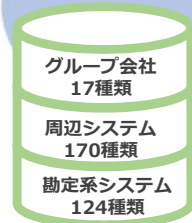
- ◆ 当社マーケティング戦略に横串を刺し、統合データベースを活用したデータ指向のマーケティング手法を社内実装
- ◆ 地域事業者にも企業価値向上に資するマーケティング手法を提供
- ◆ 10名体制

データ・キュービク

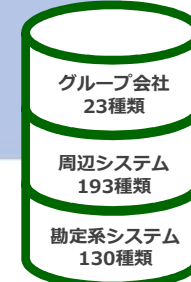
- ◆ Fintech企業との合併会社
- ◆ DX戦略部と連携の上で、地域のDX化を推進
- ◆ 金融ITサービスやクラウドサービス等の中小企業での活用を推進・支援するチーム「TECH女子」を組成し営業展開
- ◆ 59名体制 兼務者含む
うちTECH女子50名



2020年4月時点



2020年11月時点



データ種類・量を拡張

地域のDX推進

» “ニューノーマルに備え地域にDXを浸透させる”ため、最新テクノロジーとデータ利活用を推進

地域のDX推進を目的とした包括連携協定の締結

- » データ起点の事業活動、デジタル技術を活用した豊かな生活の実現
- » 経営者や起業家、エンジニア、学生、地域住民の新たなネットワーク構築



Microsoft Teamsによる完全非対面営業

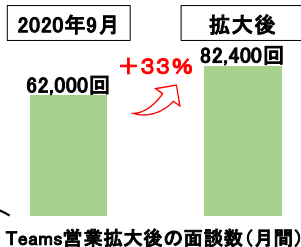
非対面で完結する営業スタイルへの転換

- » コロナ禍においても平時と変わらぬ営業体制を整備

» 相談から契約まで完結

- » 2020年11月末実績で面談件数の約10%がオンライン面談へシフト

- » 完全非対面の営業スタイルを定着させ、そのノウハウをTECH女子を通じて地域へ還元する



Azure Hiroshima Base

銀行店舗のDX拠点への転換

- » 日本マイクロソフトと共同で「Azure Hiroshima Base」をもみじ銀行平和通出張所内に開設予定（2021年2月）



- » 常時テクノロジー支援が受けられるコワーキングスペースに加え、地域の皆様が利用できるセミナースペースやカフェの併設により、多種多様な人々や情報が集まるイノベーションの場を提供する

TECH女子

中小企業のテクノロジー活用支援

- » 中小企業のテクノロジー活用を支援するため、**総勢50名**の専門チーム（TECH女子）を2020年11月に発足
- » 育成プログラムを経て、Microsoft365などを活用したDXの支援を12月より開始（12月1日～4日で9社と契約締結）
- » データドリブンの戦略策定やAIの活用の支援に繋げる

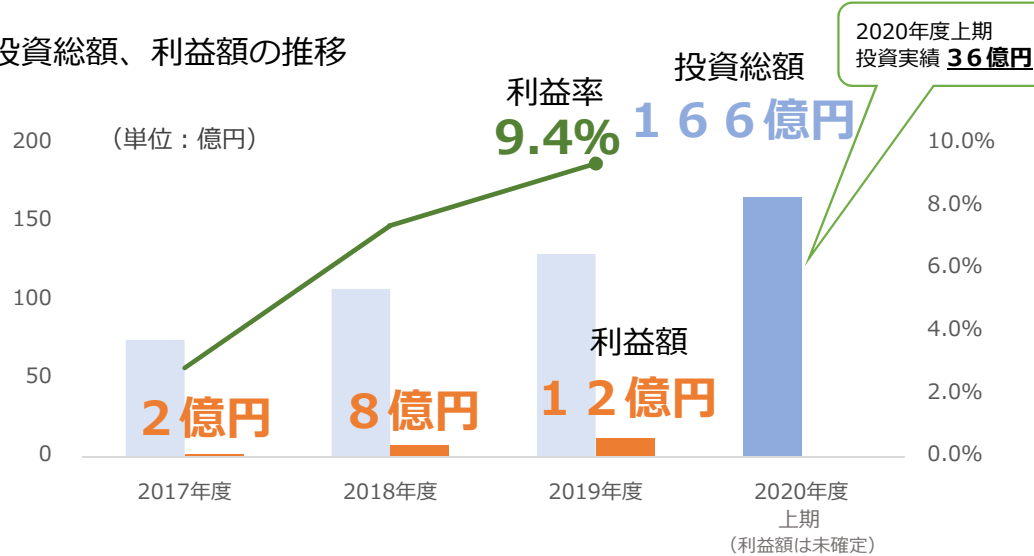


投資実績

ファンド投資実績

- ・2017年6月に投資共創部を設立以来、ファンド投資総額を拡大
- ・過去3年間で投資利益22億円を計上
- ・スタートアップ、事業再生・事業承継、地域価値向上に資する分野への投資ポートフォリオを構成

◆投資総額、利益額の推移

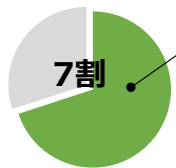


◆投資利益累計額 (※)

22億円

(※)2017年6月に投資共創部設立後の利益累計額

◆投資ポートフォリオ



- ・地域価値を向上させるために、スタートアップ、事業再生・事業承継、地域価値向上に資する分野を中心に投資。
- ・ファンド投資を通じて、DXやマーケティングの知見を獲得するため、INCUBATE FUNDやGO FUNDへの投資を行っている

スタートアップ投資実績 (2020年11月末時点)

◆UNICORNファンド

累計実績 **29件 / 22億円**

2020年度上期投資実績 **8件 / 5.9億円**

- ・地域の社会課題を解決するスタートアップを中心に投資実行

【下関南総合支援学校へ視覚障がい者向けアイウェアを寄贈】

» 地域価値向上に資する取り組みとして、2020年8月、株式会社QDレーザの網膜直接投影型アイウェア「Retissa Display II」3台を山口県立下関南総合支援学校へ寄贈



◆Fun Fun Drive

累計実績 **1件 / 0.1億円**

2020年度上期に山口大学と連携したスタートアップ株式会社Foremaに投資

- ・山口大学と共同でファンドを設立

第二創業投資実績 (2020年11月末時点)

◆事業再生投資等 (やまぐち事業維新ファンド、Elixirファンド、長門湯本温泉まちづくりファンド、新型コロナウイルス対策支援ファンド、岩国Value UPファンド)

累計実績 **13件 / 15億円**

2020年度上期投資実績 **5件 / 3.4億円**

◆YMFG Searchファンド

累計実績 **4先 / 2億円**

2020年度上期投資実績 **3件 / 1.2億円**

- ・サーチャー（優秀な若手経営者候補）5名に対して投資実行
- ・YMFG Searchファンドで、4先の事業承継を実現

投資実績

新規事業開発から生まれた日本初のSearch Fund

- 「Search Fund」は、成長意欲の高いサーチャーを地域に呼び込み、地域企業の事業承継課題を解決することを目的に掲げる
- 当社グループは2019年2月の「YMFG Search Fund」設立以降、5名のサーチャーへ投資、4先の事業承継を実現

サーチャー投資 (累計)

5名

投資実績 (累計)

4先/2億円

(2020年度上期投資実績：3件/1.2億円)

- 今後、サーチャー体制の拡充を予定しており、企業成長意欲の高い優秀な若者に「経営者」というキャリアパスを提供し、地域の事業承継課題の解決を図ることで、地域価値の向上を実現していく
- また、地域の事業承継問題の解決に取り組む先駆者として、「Search Fund」モデルの全国展開を進める



YMFG search
Fund

【Search Fundとは】

- 企業経営を志す優秀な若者に投資し、次世代の経営者と会社・従業員を託したい企業とを結び付け、企業の持続的成長を目指す米国発祥の事業承継モデル
- YMFGは、後継者不在企業の事業承継課題の解決、及び都市部の優秀な若者に「経営者」というキャリアパスを提供するため、日本で初めて「Search Fund」に取り組んでいる

Search Fundにより地域課題の解決を実現

◆YMFGエリアで若手経営者が活躍中

株式会社塩見組 (サーチャー渡邊氏)



- 2020年2月に事業を承継した第1号サーチャーの株式会社塩見組 渡邊社長(右)と同社末吉会長(左)。
- 持ち前の行動力を発揮し、本社移転を決断。12月に本社を移転し、新生塩見組として新たなスタートを切る

サーチャー横山氏



- 広島県福山市の創業65年の鉄工関連企業を承継した、広島県出身の弁護士・サーチャー横山氏。
- 既に承継企業での経営をスタートさせ、同社の長期的成長の実現を目指す

株式会社キャスリンク
(サーチャー伊藤氏)



- 承継企業の事業を拡大すべく、新規事業に挑戦する、第3号サーチャーの株式会社キャスリンク 伊藤取締役

サーチャー赤塚氏



- 承継企業とのインターンを実施中の、大手商社出身のサーチャー赤塚氏

金融モデルの“SHINKA”

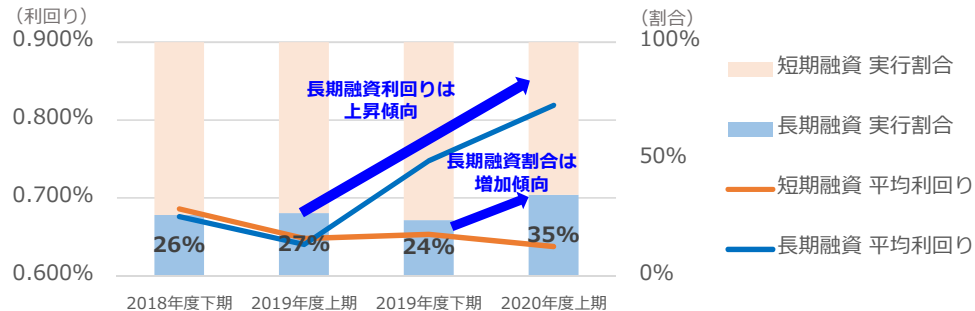
金融ユニット

法人事業戦略_預貸金ビジネス/信用リスク管理態勢強化

新規実行利回り（邦貨貸出金）

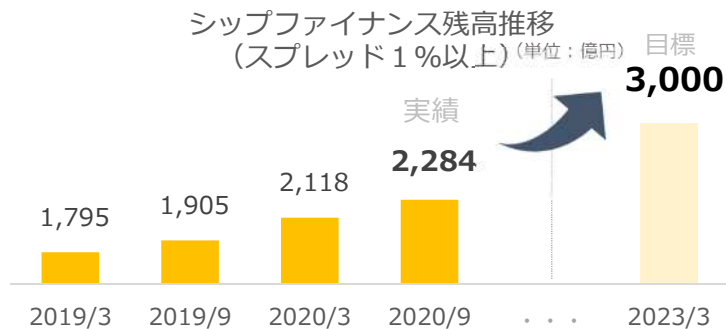
- 長期融資の新規実行平均利回りは上昇傾向
- 実行金額に占める長期融資割合も増加しており、事業性評価の深掘り、シップファイナンス残高増加等により、引き続き改善を見込む

大企業・中小企業新規貸出金利回り・長短実行割合



シップファイナンスの収益力の強化

- 有力船主が集まる愛媛県今治地区を「重点取組地区」に設定
⇒西瀬戸パートナーシップ協定による愛媛銀行との連携も行いながら、有力船主の開拓・有力船主からの案件獲得に注力
- スプレッド1%以上の融資残高を増加させるべく目標を設定



信用リスク管理態勢の強化

- 与信費用低減に向けて、各行の再生支援担当者を増員
営業店再生支援先について本部関与を強化

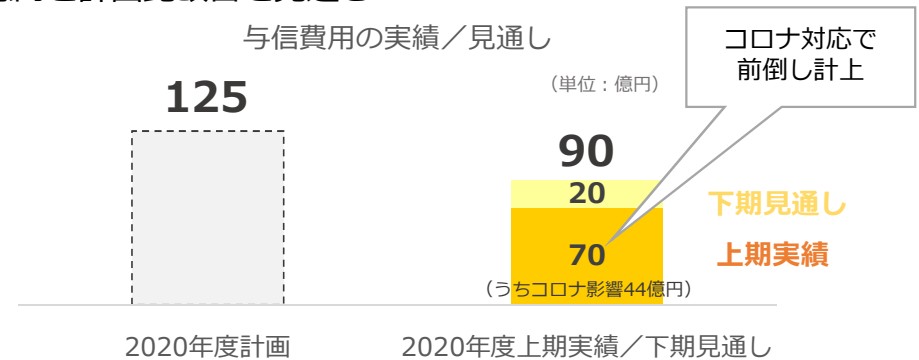
再生支援担当者増員数（2020/3末→2020/9末）

山口銀行：+3名 (4名→7名)	もみじ銀行：+3名 (6名→9名)	北九州銀行：+1名 (4名→5名)
---------------------	----------------------	----------------------

- 再生支援先数が多く、今後もアフターコロナにおいて業績悪化先の増加が見込まれるもみじ銀行においては、「企業経営サポート部」を新設し、能動的に取引先の経営サポートを実施
- 2020年6月に導入した商流把握システムであるRDB-DynaMICを活用し、預金残高の減少や帝国データバンク評点の下降を日次で確認
⇒足元の業況や経営実態について経営者と早期に対話し、取引先の事業支援・中間管理を強化

信用コスト（3行合算）

- 2020年度上期は、新型コロナウイルスの影響を踏まえた与信費用を前倒し計上
- 信用リスク管理態勢の強化を徹底することで、下期は20億円、通期90億円と計画比改善を見込む



法人事業戦略_サービスの新設

サービスの新設

◆ 設立経緯・背景

- ▶ 新型コロナウイルスの感染拡大により以下が懸念される
 - 過剰債務を抱えることにより、自力再生が困難となる企業の増加
 - コロナ不況に伴うGDPの低下により、業績悪化企業の増加

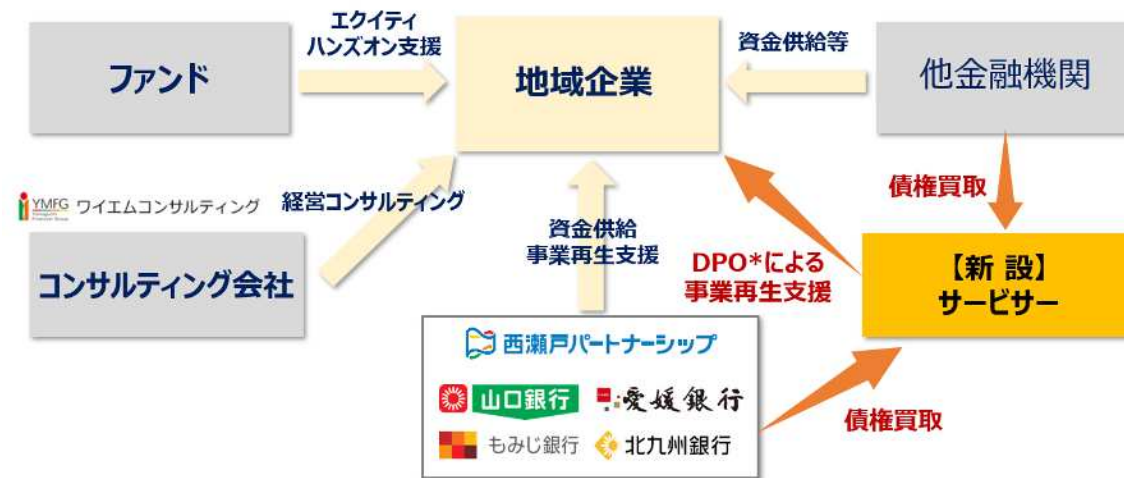
- ✓ 地域エコシステムにおける「**再生・債権回収機能**」を担うサービスを新設
- ✓ サービスによる負債コントロールを起点とした、**抜本的な地域企業の再生支援**を実施
- ✓ 西瀬戸パートナーシップ協定で提携している愛媛銀行と共同で設立し、当社グループおよび愛媛銀行の営業基盤である西瀬戸エリアを中心とした地域価値向上を図る

会社名	未定
事業内容	1. 受託した特定金銭債権の管理回収（再生支援）業務 2. 譲受け（買取り）した特定金銭債権の管理回収（再生支援）業務
株主	株式会社山口フィナンシャルグループ 株式会社愛媛銀行
資本金	5億円
設立時期	2020年12月（予定）

2021年6月営業開始予定

◆ サービス設立による地域金融サポート体制構築

これまでの当社グループの有する地域企業の再生支援サポート体制に、**債権買取・DPO***による**抜本的な事業再生機能を有するサービス**を加えることで、更なる顧客本位の体制を構築



* DPO : Discount Payoff

貸主が全額回収が困難になった債権について、債権の額面金額よりも低い価格で第三者に売却し、その後、借主が当該債権を当該第三者から額面未済で買い取ること

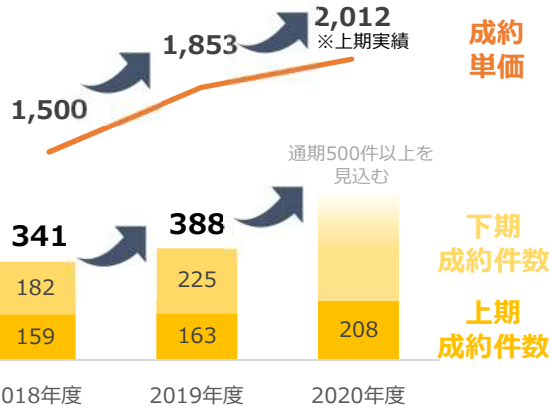
法人事業戦略_ワイエムコンサルティング (YMCC)

コンサルティング実績および見通し

経営コンサル+システムコンサル

- 成約件数は前年度を上回る水準
- 成約単価は年々上昇傾向

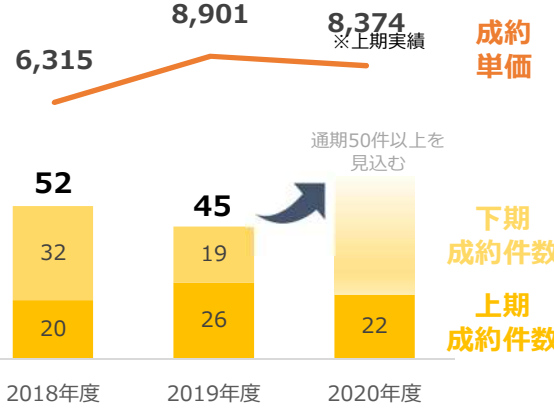
(単位：千円、件)



M&A案件

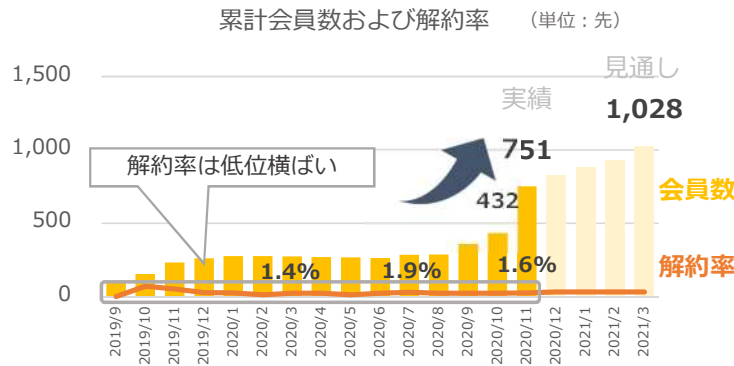
- 成約件数、単価ともに前年並の水準
- 今期末は前年度超の成約見込み

(単位：千円、件)



ワイエムプレミアムビジネスクラブ

- YMCCが月会費2万円/社の**会員事業**を展開し、経営課題解決や事業発展の契機となる情報・サービスを提供
- ニューノーマルに対応すべく、7月からセミナーの動画配信を開始したほか、助成金・補助金診断ナビ、オンライン研修等のサービス拡充を図り、会員数が急増



体制強化

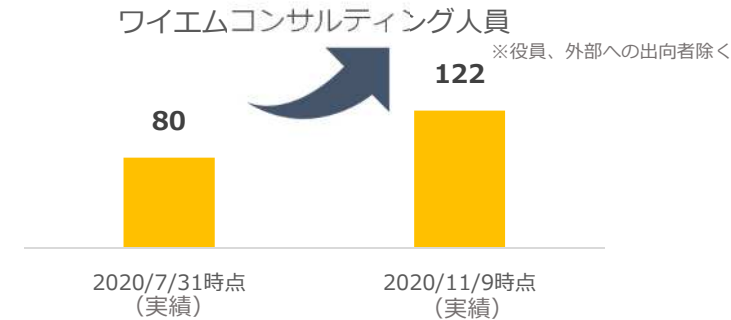
◆ 営業店とYMCCの役割明確化 (2020/10~)

営業店	YMCC
<ul style="list-style-type: none"> お客様の本質的な課題を把握・深掘り ニーズ発掘、ディスカッション資料作成、折衝を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 営業店が発掘したニーズを基に、コンサルティング履行を行うことに注力

- コンサルティング案件のフロント業務を営業店が担うことで、**案件への積極的な関与とコンサルティングスキルの向上**を図る
- YMCCが案件履行に注力できる体制とすることにより、**取次案件の成約率向上**ならびに**案件リードタイムの短縮**を目指す

◆ 人員体制強化

- 人員を増強することで、YMCCの案件履行スピードを高め、収益化に結び付ける



リテール事業戦略

社内IFA体制

◆新たなツールの導入とパーソナルデータの蓄積

- » 収支のみならず資産・負債やライフイベントなど、パーソナル情報を基にしたライフプランシミュレーション（LPS）ツールをノースアイランド社と共同開発し、新たに導入
- » グループ会社全体での情報共同利用により、お客様に関する情報やLPSを共有・蓄積することで、シームレスな資産/負債コンサル、金融商品提案のほかマーケティングの高度化に活用

コンサルティングアプリ

顧客のキャッシュフロー把握

〔イメージ〕



©2020 Know's i-land

ローンや投信、詳細な家族属性やライフイベント等の情報を取得・蓄積

マネーカルテ

顧客情報の一覧化

〔イメージ〕



©2020 Know's i-land

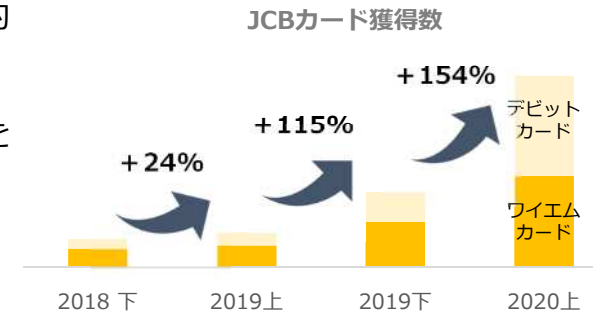
ライフプランニングで取得した情報と銀行の一部情報を基に、顧客ニーズを先取りし管理することが可能

営業活動への活用

- データを基にして、お客さまおよびそのご家族のライフイベントごとに継続的に対話
- ライフプランニングに基づくアドバイスや商品・サービス提供をシームレスに行うと同時に、情報の更なる蓄積も行っていく
- 信頼関係を醸成しつつ、顧客代理・顧客最適化を長期的に伴走しながら実践

◆キャッシュレス化と決済データの蓄積

- » 地域のキャッシュレス化を目的として、クレジットカード・デビットカードの獲得に注力
- » クレジットカードの顧客接点をライフプランニングに繋げる
- » 稼働会員と単価の引き上げを図る商品設計・施策を展開し、決済データを蓄積



◆マーケティングの高度化

- » ライフプランニングで蓄積したデータやクレジットカードから取得した決済データを含むクラウドデータプラットフォームを活用して、「データドリブンマーケティング」を実践
- » クレジットカードやライフプランニング、その他ビジネスにおける商品・サービス開発、営業戦略立案の場面で活かす

◆社内IFA体制の確立

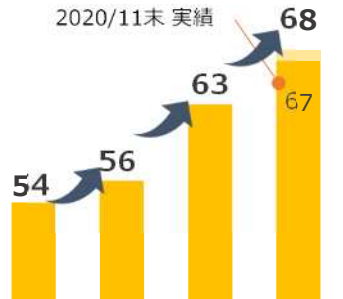
- » ライフプランニングを起点とした「パーソナライズ化」された機能を対面/非対面双方のチャネルで提供する体制を早急に完成させる
- » その基盤を使って、顧客代理・顧客最適化を徹底して実践する
- » 将来的にはライフプランニングを起点としたビジネスモデルを考えを同じくする他社と協業して展開を図る予定



リテール事業戦略

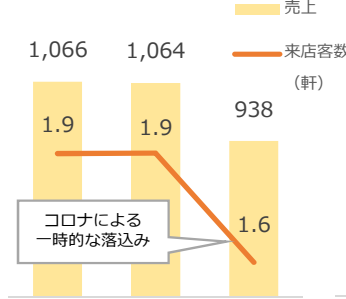
保険ひろば

◆店舗数 (単位: 店)



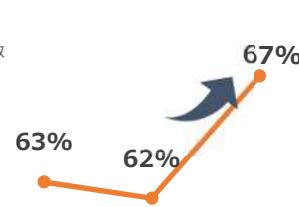
トップライン拡大に資する店舗数は年々増加

◆売上/来店客数 (単位: 百万円/万軒)



コロナの影響により来店客数、売上は一時的に落ち込み

◆成約率



ライフプランニング能力の向上等により成約率が向上

◆事業内容の強化/多角化

1. M&Aの実施

- ▶ 当社グループエリア地場企業の保険代理店事業をM&Aにより取得
- ▶ 今後も、エリアおよびトップラインの拡大、収益源の多角化等を目指し、M&Aの実施を検討していく

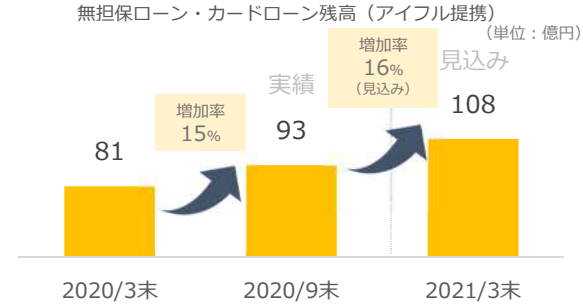
2. オンライン面談システムの導入

- ▶ オンラインで面談予約から契約まで一気通貫できる体制を構築



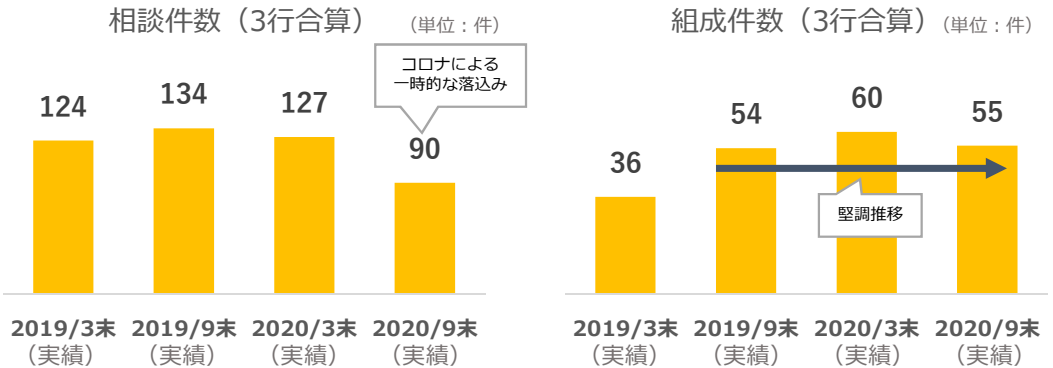
ローンビジネス (アイフル提携ローン)

- ▶ WEBでの申込に加え、コールセンターの体制を整備するなど、複数チャネルを活用
- ▶ エリア内のお客様の資金ニーズに対応し、残高は2期連続10%超の増加を見込む



民事信託

- ▶ 各地域に終活支援を専門とする資産承継コンサルタントを設置
- ▶ コロナによる相談件数の減少はあったが、成約件数は堅調推移



- ▶ 2020年9月から事業承継信託の取扱いを開始
- ▶ 中小企業が抱える事業承継課題解決に貢献すべく展開していく

チャネル

店舗余剰空間の活用の促進

◆相談拠点への転換

- 銀行店舗の統廃合を進める中、移管した店舗の一部は、カフェ等の異業種を併設した相談に特化した拠点にリニューアル予定
- 相談拠点第1号店として、もみじ銀行平和通出張所を2021年春オープン予定。平和通出張所内には地域事業者2社（TAKADA COFFEE（本社：山口県下関市）、(株)茶の環（本社：広島県廿日市市））によるカフェを併設



◆地元業者とのコラボ

- 山口銀行徳山西支店を地元で英会話教室等を営むURジャーニー株式会社とコラボし、英会話教室と銀行店舗が一体となった空間に改装（2020年7月オープン）
- 地域の教育や子育てに関する情報等を発信（2020年10月末時点の生徒数30名）

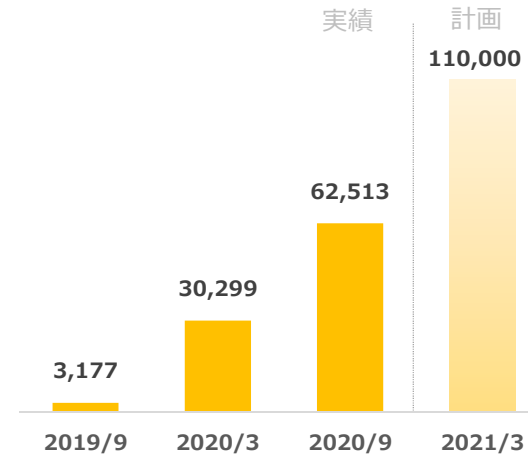


◆店舗駐車場を活用したカーシェアリング実証実験

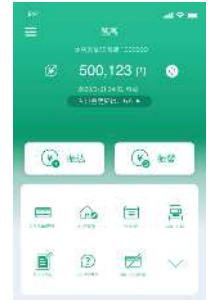
- 株式会社トヨタレンタリース山口と協業を行い、銀行店舗の余剰駐車スペースを有効活用することで、地域の住民・企業・観光客等がいつでも利用可能なカーシェアリングサービスの提供に向けた実証実験を2021年2月から開始予定

スマートフォンアプリ機能の拡充

アプリダウンロード数 (3行合算) (単位：件)



- スマートフォンアプリの機能（非対面取引）を計画的に拡充し、お客様の利便性向上を図っていく



◆スマートフォンアプリの主な追加機能

- 2019年度（上期）** 残高照会、振込振替、口座開設、住所変更
- 2019年度（下期）** ローン申込、クレジットカード申込（口座開設時）、通帳レス切替
- 2020年度（上期）** セゾンカード申込、通帳ビュー表示、デザイン切替
- 2020年度（下期）** 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【予定】
- 2021年度（上期）** 定期・積立照会、ローン残高照会、紛失/再発行（キャッシュカード・通帳）【予定】

地域共創モデルの確立

地域共創ユニット

地域共創モデルの確立

地域共創モデル 売上高

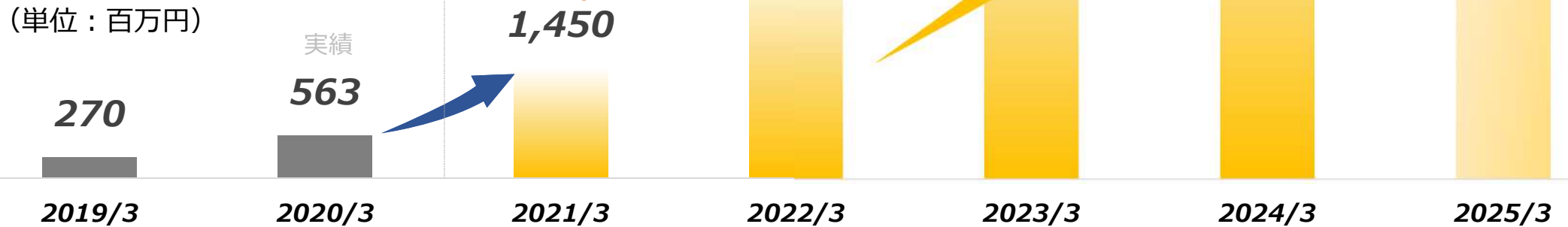
【地域共創モデル：事業内容】

自治体向けコンサルティング (YM-ZOP)
PPP/PFI・まちづくり (YM-ZOP)
人材紹介 (YMキャリア)
地域商社 (地域商社やまぐち) 等

【内訳】	
YM-ZOP	850百万円 (計画比+350)
YMキャリア	200百万円
地域商社やまぐち	400百万円 (計画比+100)

2021/3期見込み **計画比+450百万円**

(単位：百万円)



地域とともに、
持続的な成長を図る

- ▶ 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、共創モデル全体でも収益化を図る方針
- ▶ 2021年3月期の地域共創モデルの売上高は、**売上1,450百万円 (計画比+450百万円)**を見込む

地域共創モデルの確立

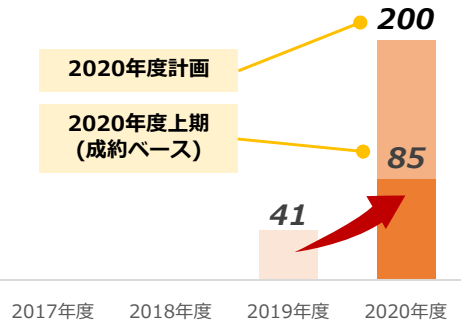


人材紹介（株式会社 YMキャリア）

◆実績（期間：2020年4月1日～2020年9月30日）

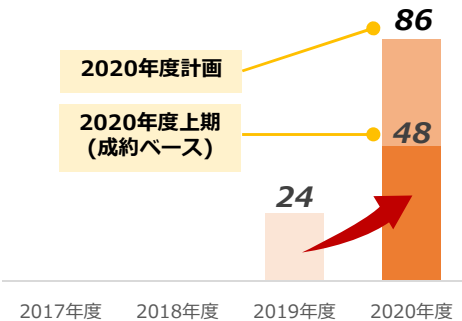
売上高

（単位：百万円）



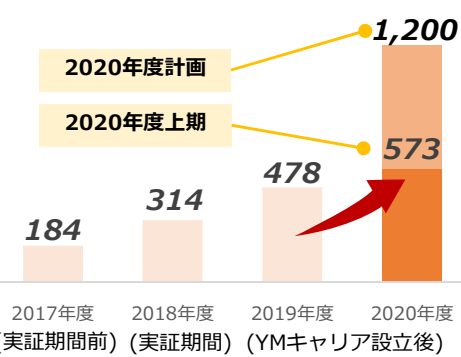
営業利益

（単位：百万円）



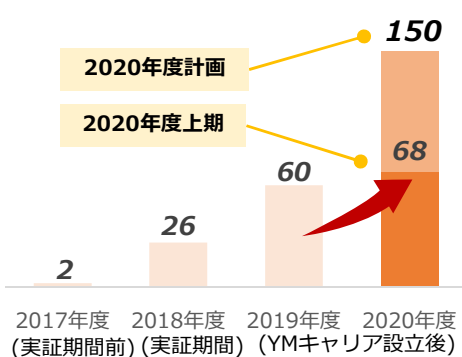
求人案件

（単位：件）



成約案件

（単位：件）※ビジネスマッチング含



人員体制

2019年度

8名

2020年度（9月30日時点）

19名

◆事業内容

①経営人材紹介

「伴走型採用支援サービス」としてミドル層から経営層の幹部人材をご紹介

②副業人材の紹介

「課題解決人材紹介サービス」として課題解決に向け副業・兼業人材をご紹介

③官公庁向けコンサルティング事業

官公庁向けに上記①、②のサービスメニューの提供・アドバイザーを実施

④ビジネスマッチング

実務者層・外国人材の人材ニーズに、実績豊富な提携人材紹介会社をご紹介

◆広島地区における事業強化

» 広島オフィスを開設

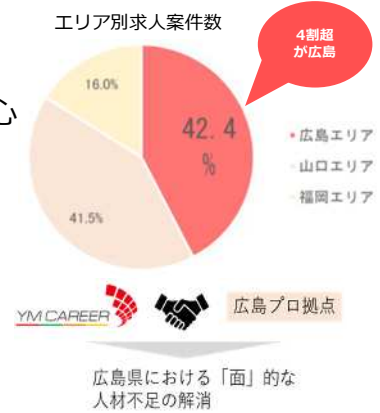
人材紹介会社へ出向経験のあるコンサルタントを中心に5名配置。相談は完全オンライン対応も可能

» 広島県プロフェッショナル人材拠点機能強化

プロ拠点がやってきた常勤社員求人ニーズの相談を発展させ、副業兼業を含めた解決策を提案できるようにアドバイザーを実施（広島県委託事業）

» 日本ワールドビジネス（本社：広島市）と提携

11月に「地方創生に係る包括連携協定」を締結し、外国籍人材を含む多様な人材活用推進や独自の人材確保スキーム構築など、地方創生の実現へ向けた連携を強化



◆Career Bank研究会の実施

- » 2019年度から山口県でスタートした取組で、中小企業経営に最も身近な存在である金融機関を参画機関として、人材紹介支援に係るノウハウ共有や職員のスキルアップを目的にYMキャリアが主導して研究会を実施
- » 2020年度は、瀬戸内エリア・南部九州エリア・北海道エリアを拡大し、4機関を加えた計12の参画機関で人材紹介サービスの品質向上を目指す

地域共創モデルの確立

地域商社（地域商社やまぐち 株式会社）

◆これまでの主な取り組み

- ▶ 地域産品のブランディングや自社単独での販路拡大が困難な事業者の営業代行支援
- ▶ 自社ブランド「やまぐち三ツ星セレクション」を食品・酒類を中心に開発しており、**工芸品等にも商品開発を拡大中**
- ▶ 山口県内全19市町と連携し、各市町のご当地商品（やまぐるめぐり）を開発。**2020年11月に全19商品を販売し、現在第2弾の商品開発を実施中**



◆ECサイトのリニューアル

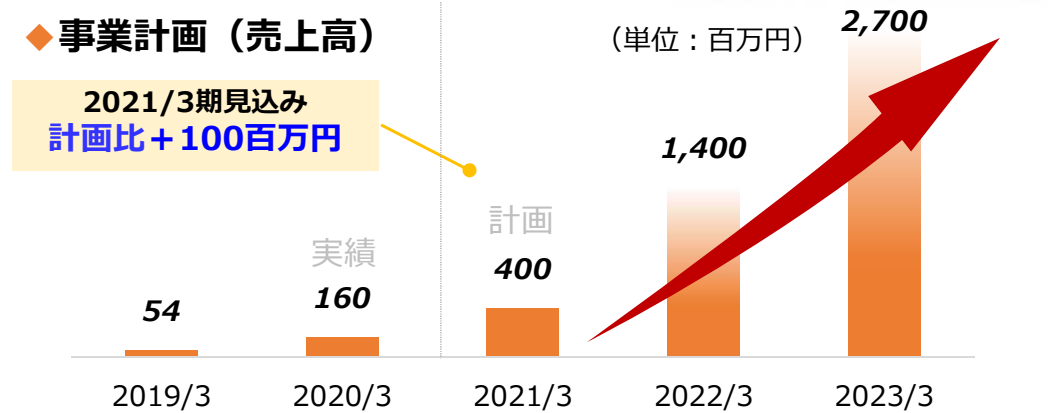
- ▶ 新型コロナウイルスの影響を受けている事業者の支援を目的に、6月末に『地元のいいものセレクトショップ jimotto (じもっと)』として、ECサイトをリニューアルオープン。10月末時点で、**約70事業者・400超の商品目を掲載**
- ▶ レノファ山口戦でのイベント企画等、他社とマッチングし露出を拡大



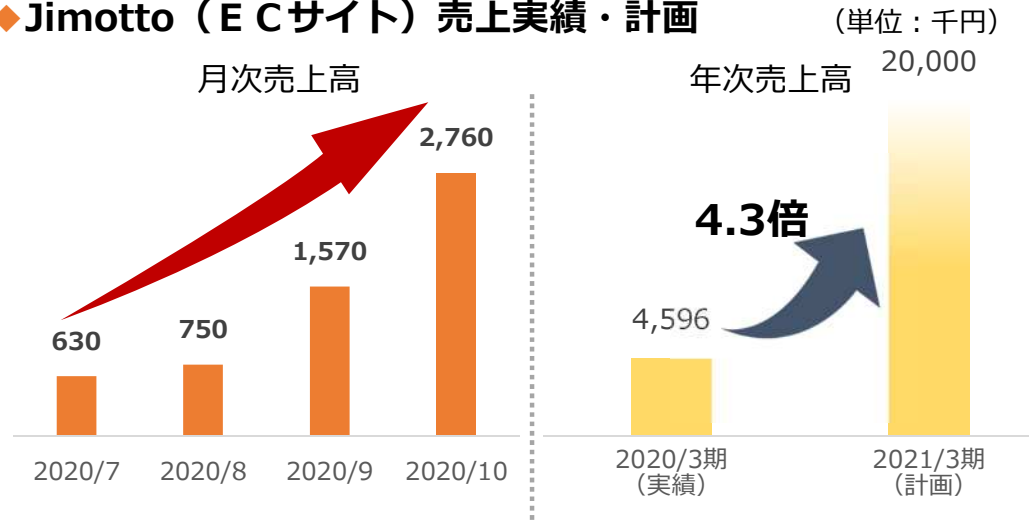
◆取扱商材の拡大

- ▶ 山口県産品を中心に取扱いを行っていたが、**YMFGの営業領域（広島・北部九州）及び海外商材の取扱いにより事業拡大を志向**
- ▶ 域内企業に対してこれまでにない付加価値を提供するとともに、既存の付加価値を高め、**域外・海外への販路拡大をサポート**する
- ▶ ブロックチェーン技術等を活用し、消費者に対し商材のストーリー、目に見えないサービスや付加価値、安心や信用を提供していく

◆事業計画（売上高）



◆Jimotto（ECサイト）売上実績・計画

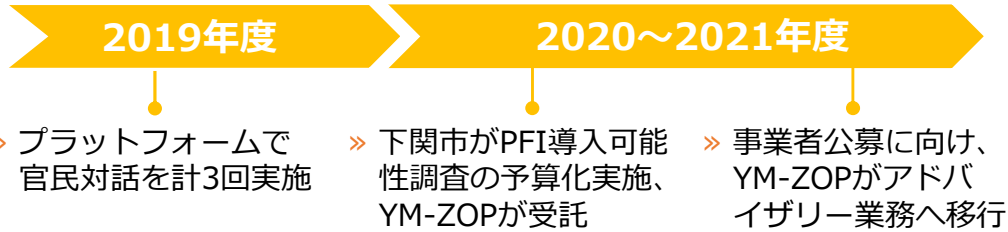


地域共創モデルの確立

国との連携によるPPP/PFI案件形成の加速

- ◆ 内閣府・国土交通省「地域プラットフォーム協定」活用による、山口・広島・北九州地域PPP/PFI官民連携プラットフォーム運営
 - ▶ 山口・広島・北九州の3エリアで地元自治体等（山口県全自治体、広島県全自治体、北九州地域10自治体）との連携により、YMFGが主体となって官民連携プラットフォームを企画運営し、国とは協定を締結
 - ▶ 案件形成に向けた官民対話を主要プログラムとし、2020年度は計2回で11案件、2019年度は計3回で延べ17案件を取り上げ
 - ▶ 以下例のような、官民対話が事業化につながる案件も着実に増加

下関市：「安岡地区複合施設整備事業」



国からの業務受託を通じたYMFG取組の加速、横展開の推進

- ▶ 国土交通省（2020年度初受託）
 - ① 中国、四国、九州・沖縄エリアにおける官民連携事業の推進のための地域プラットフォーム形成支援等業務
 - ② 官民連携モデル形成支援業務
 - ※支援対象：周南市

- ▶ 内閣府
 - 中日本地域の協定プラットフォーム等を活用したPPP/PFI案件形成調査検討支援業務 ※支援対象（以下10自治体）
 - 広島市、光市、周南市、掛川市、米子市、宮津市、福知山市、熊本市、宮崎県、小林市



LABVによる官民連携新方式の事業化（山陽小野田市）

- ◆ LABV（Local Asset Backed Vehicle：官民協働開発事業）
 - ▶ 自治体が公有地を現物出資、民間事業者が資金を出資して設立した事業体による地域開発の手法
- ◆ 山陽小野田市版LABVプロジェクト
 - ▶ LABV手法を活用した複数の公有地の再整備を目指す
 - ▶ 公共施設と山口銀行小野田支店を含む民間施設の複合的な再整備事業をリーディングプロジェクトとし、さらに複数の事業地において学生寮等の整備を連鎖的に進め、居住・交流人口の増加やまちに活気を生み出すための官民連携によるまちづくりを進める



今後のスケジュール（予定）



地域共創モデルの確立

農業法人（株式会社 バンカースファーム）

◆ 設立趣旨

- ▶ YMFG主要エリアにおける、持続可能な農業経営モデル、農業経営体の創出を目的に、2020年4月1日設立
- ▶ 2020年10月に「畑わさび」の栽培をスタートし、5年目には2haまで拡大させる計画



◆ 事業モデル

- ▶ 事業開始当初は、営農者として栽培実績を積み、営農ノウハウ蓄積と地域における信頼獲得を目指す
- ▶ かつて山口県が全国有数の産地であり、盛んに栽培されていた「わさび」を当初の生産品目として選定し、山口県岩国市錦町に約60aの農地を確保
- ▶ 当該農地には初年度11棟のハウス（内4棟建設済・苗の定植完了）でわさびを栽培し、2021年5月には加工原料として約7tの出荷を見込む
- ▶ 中長期においては、地域農業課題に対して、以下様々な機能を提供し、地域農業の付加価値向上を行っていく

営農機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営農による産地維持・復活 ・ マーケットイン型農業（販路確定、契約栽培）
代理機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農作業受託（草刈り、防除、鳥獣害対策） ・ 産地取りまとめによる新たな商流の構築
コンサルティング機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販路開拓支援 ・ 農業参入支援/システム導入支援コンサルティング

◆ 事業計画（売上高）

- ▶ 畜産を除く農業法人では、山口県下No.1クラスの売上規模を目指す



観光振興（株式会社 ワイエムツーリズム）

◆ 設立趣旨

- ▶ 地域への誘客の核となる観光拠点づくりを行うことで、新たな地域産業・雇用を創出し地域価値向上を図ることを目的に設立



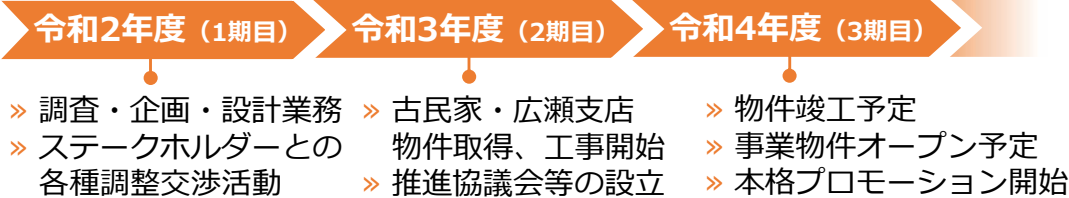
◆ 事業モデル

- ▶ 人口減少、少子高齢化が進行する歴史地区(城下町、宿場町、集落等)を地域の遊休不動産と歴史文化を活かして再生する
- ▶ 当初の取組として、中山間地域(岩国市錦町)の空き家古民家を活用した宿泊事業(古民家再生宿プロジェクト)と遊休不動産の観光拠点化(広瀬支店再開発プロジェクト)を推進する

◆ 主な実施項目

観光まちづくり事業 (古民家再生宿プロジェクト)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の空き家古民家等の遊休不動産を活用した宿泊施設運営（1棟貸しパッケージレンタル）
観光まちづくり事業 (広瀬支店再開発プロジェクト)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 茅葺レストラン、物産館、ビジターセンター運営 ・ 国の特別天然記念物オオサンショウウオ保護施設整備
観光まちづくりサポート事業 (コンサルティング)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光まちづくり事業で得たノウハウを、観光まちづくりに積極的に取り組む自治体・観光協会・民間事業者に提供する

◆ 事業計画（主要施策マイルストーン）



地域共創モデルの確立

シニア応援プロジェクト

◆生活サポートに資するスマホアプリケーションの構築

- ▶ 社会課題・地域課題の1つである「高齢化社会の到来」に対する当社の取り組みとして、**本年1月にソフトバンク株式会社と「シニア支援エコシステム構築に係る業務提携契約」を締結**
- ▶ 以降、YMFGエリア内のシニア世代の方々が、『快適に、いきいきとした生活を送ることのできる社会の実現』を目的として、両社でシニア支援サービス：生活サポートアプリケーションの構築を協議
- ▶ 現在構築中のアプリケーションの基本構想は、以下3点のサービスを軸としたスマホアプリケーションの構築を検討中



- ▶ 新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、ライフスタイル変革が急速に進むことで、今後「ITリテラシーの民主化」が急速に進んでいくことを予測し、シニア世代の新たな生活サポートツール開発に挑戦

地域内消費活性化プロジェクト（やまぐちdelicoプラス）

◆持続可能な地域社会実現に向けた地域内循環構造の構築

- ▶ 将来に亘って地方で暮らす方が安心・快適な生活を営める社会の構築を目的として、地元企業とその従業員、そして地元商店を結び、**地域内での経済循環を促すサービスの開発**を検討中



◆事業化に向けた社内実証実験の取組み

- ▶ 事業化に先立ちYMFG社員を対象とした実証実験を実施している
- ▶ データ蓄積を進め今後のサービス開発に活かしていく



地域共創モデルの確立

新規事業開発コンサルティング

◆ 域内企業様を対象とした新規事業開発コンサルティングサービス開始

» これまでにないスピードで変化し続ける環境下、「既存事業」にとどまらず「新規事業」を創造していく「**両利きの経営**」の実践の重要性和、**域内企業様の実践意欲が非常に高まっている**

» また、この「両利きの経営」の実践による域内企業様の成長は、YMFGエリア全体の経済発展と雇用の創出に繋がると判断したことから、「探索領域」である新規事業創出をYMFGエリアで加速させるため、右記のサービスを開始

企業内起業 創出支援	オープン イノベーション 支援
事業開発力向上 研修やセミナー、 伴走支援などの 各種サービスを提供	スタートアップ 企業の持つテクノロジーを提供し、 新規事業を創出していくプログラムを提供

『地域共創×生涯活躍』モデルの構築

◆ 人材不足の地域企業を支援する『地域共創×生涯活躍』モデルの構築

» YMFG社員の地域企業への出向・副業等を通じて、人材不足に悩む地域企業を支援するとともに、YMFGと地域企業との間で新たな関係の構築を目指す

◆ モデル構築に向けた取り組み

» 経済産業省中小企業庁の実証事業令和元年度「**大企業人材等の地方での活躍推進事業**」をYMFG ZONEプランニングで受託

» 上記に基づき、**地域課題の解決に資する独自育成プログラムの開発**実証と地域課題に基づく社内外活躍を推進（社内外副業、出向等）



山口県におけるワーケーションの推進

◆ ワケーション推進体制の強化

» 地方創生にかかる包括連携協定を締結しているアウトドアメーカーの株式会社スノーピークとの連携を中心に、**旅客輸送業等のワーケーション関連事業者との体制構築を検討**

» コワーキングスペースをベースとし、山口県内の魅力あるワーケーション情報を集約し、発信・コーディネート・送客等のコンシェルジュ機能を持たせた拠点整備を検討



◆ イノベーションを喚起するHubの創出

» 首都圏等と山口県の交通の結節点となる場所において、関係人口創出や移住定住の促進、ワークスタイル変革、DX推進等、**多様な側面のHubとして機能させることで、イノベーション創出を目指す**

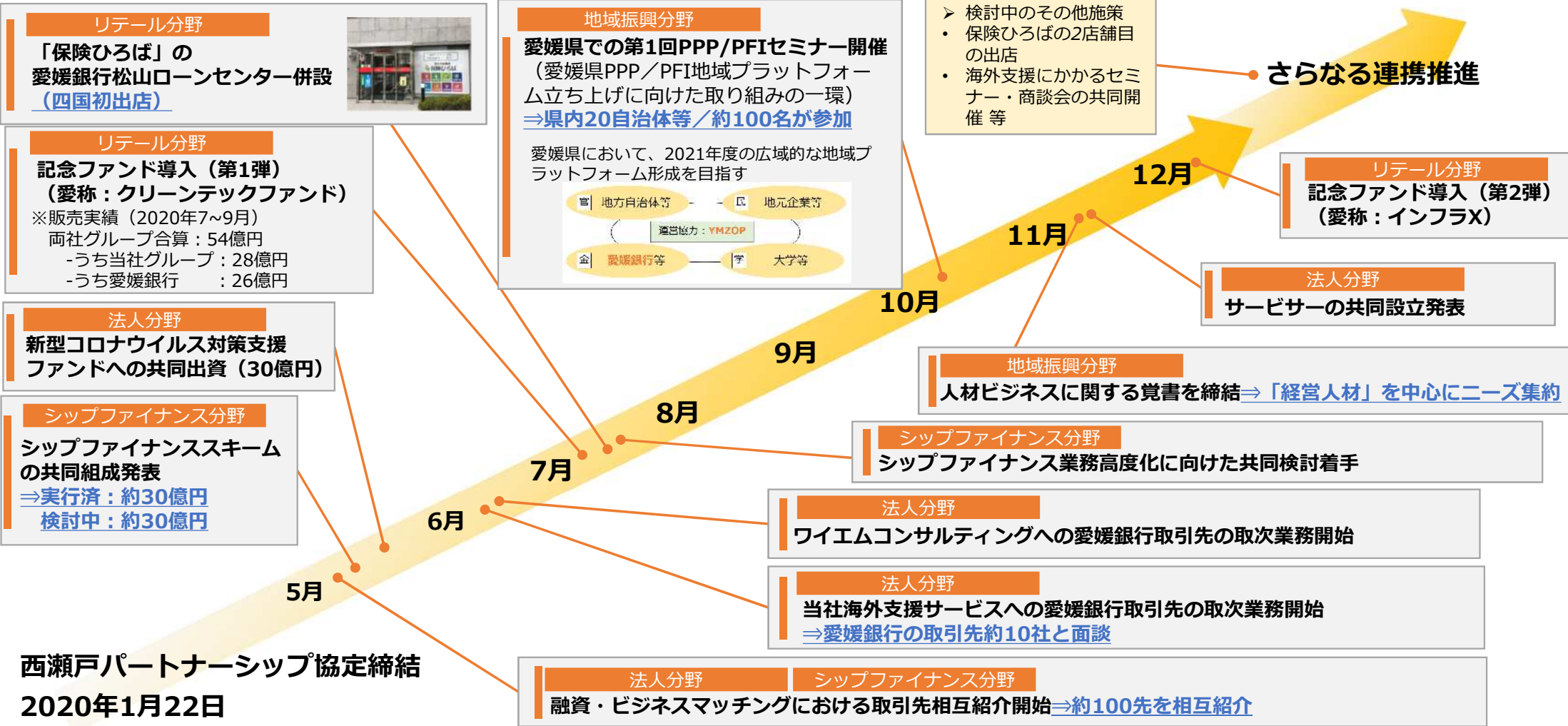


愛媛銀行との業務提携（西瀬戸パートナーシップ協定）



➤ 2020年1月の業務提携以降、各分野で様々な連携を実現

主な共同施策



配当/政策投資株式

配当/政策投資株式

配当

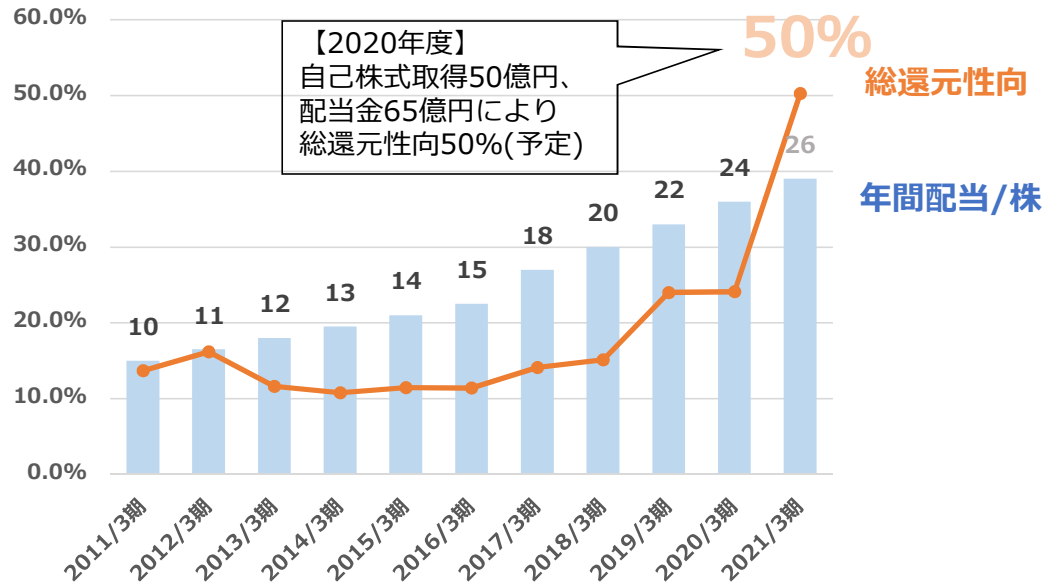
- FG設立以降、継続的に増配を実施
2021年3月期第2四半期末は1円増配
年間を通しては2円増配を予定
- 2020年度の資本政策として、9月に劣後債を200億円発行したほか、自己株式を50億円取得
- 今後も「資本効率の向上」「自己資本の充実」「株主還元強化」をバランスよく実現していく方針

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

年間配当/株・総還元性向*の推移 (単位:円、%)

* C B発行・償還にかかる自己株式取得を除く



政策投資株式取得原価推移 (単位:億円)

