

Ⅲ. 中期経営計画の進捗

中期経営計画のビジネスモデル

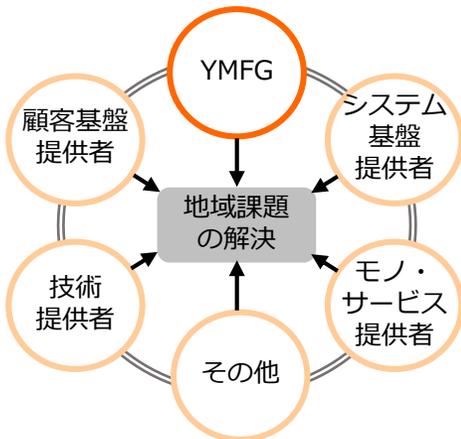
≫ オリジナルのCSV*（共通価値の創造）経営モデル【=YM-CSVモデル】を確立し、地域の社会価値の向上と当社の経済価値の向上を両立する

YM-CSVモデル

基本目標1

地域共創モデルの確立

〔地域
エコシステム〕



- ≫ 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

基本目標2

金融モデルの“SHINKA”

銀行モデル

進化

- ・徹底的なデジタル化による効率化
- ・規模の拡大

コンサルティング

デジタル・データ

ライフプランニング

深化

- ・既存機能をより高付加価値化
- ・新たな金融モデルの浸透

- ≫ 既存銀行モデルを徹底的なお客さま視点から見直し、SHINKA（深化、進化）させる

≫ それぞれの領域で得た経営資源を活用し、2つのモデルに高い競争優位性を生み出す

地域との
リレーション

地域での
ネットワーク

人材ネットワーク

DX

地域データ
(統合データベース)

資金

投資先ベンチャーとの
ネットワーク

事業性評価能力
(事業のビジネスモデルの目利き力)

下支え

基本目標3

銀行文化と起業家精神の融合

* 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

中期経営計画2019におけるこれまでの取り組み／成果

- ◆ 中期経営計画で掲げた施策等に取り組み、足元のコア業務純益（投信解約益除く）が増加

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設計
- ▶ 2019-2020年度において、計5の新会社を設立

新会社設立社数

5社

※設立企業
YMキャリア
バンカースファーム
ワイエムツーリズム
にしせと地域共創債権回収
イネサス

地域共創モデル粗利益

(単位：億円)

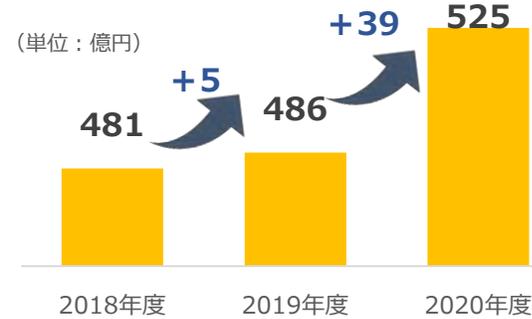


基本目標 2

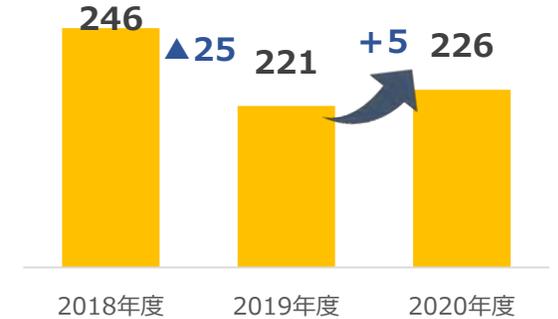
金融モデルの“SHINKA”

- ▶ 法人) 支店長および法人外交が事業性評価に集中できる体制整備
ワイエムコンサルティングの体制強化（人員増強等）
- ▶ リテール) ライフプランニングを起点とした顧客アプローチへ転換

法人部門収益



リテール部門収益



経営基盤

経営基盤の強化

- ▶ 業務効率化および業務プロセスの見直しによる経費削減
- ▶ 店舗内店舗方式によるエリア重複店舗の適正化 等

店舗内店舗取り組み

34店舗

※うちもみじ銀行33店舗、北九州銀行1店舗
※うち22店舗は2020年度中に店舗内店舗実施済み
※うち12店舗は2021年度上期中に実施予定

人件費実績

(単位：億円)



物件費実績

(単位：億円)



利益状況

コア業務純益（投信解約益除く）

- ▶ 2020年度は役務取引等利益の増加、経費の削減等により、**コア業務純益（投信解約益除く）が大きく増加**

コア業務純益（投信解約益除く）

(単位：億円)



Ⅲ. 中期経営計画の進捗

金融モデルの“SHINKA”

金融ユニット

法人事業戦略－事業性評価活動／法人部門収益／法人関連手数料／信用リスク管理

事業性評価活動の深化

2019年度の主な取り組み
【事業性評価体制構築】

≫ 支店長が事業性評価に専念できる体制を構築
(在任期間長期化等)

2020年度の主な取り組み
【資金繰り支援】

≫ コロナ禍において取引先の資金繰り支援を
最優先で対応

2021年度の重点取り組み：【取引先のビジョン実現】

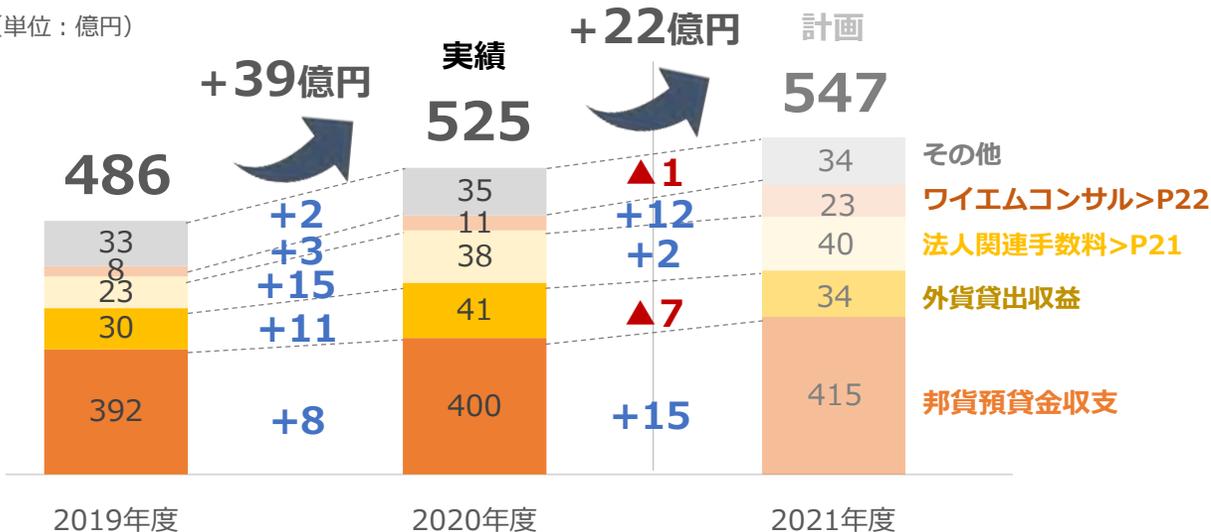
お客さまの中長期的な経営目標（ビジョン）の実現支援のため事業性評価活動に取り組む

- ✓ 財務分析、非財務分析情報分析等から**仮説を立案**
- ✓ 「経営デザインシート*」を活用した事業性評価を通じて、経営者との対話（仮説検証）を繰り返し、**本質的な経営課題**を共有 *内閣府公表の事業者が将来を構想するための思考補助ツール
- ✓ お客さまへの深い理解に基づいた、**長期伴走支援、ソリューション提案**に繋げる

法人部門収益

- ≫ 2020年度は前年度比+39億円の着地
- ≫ 2021年度はワイエムコンサル、法人関連手数料等による増益を計画

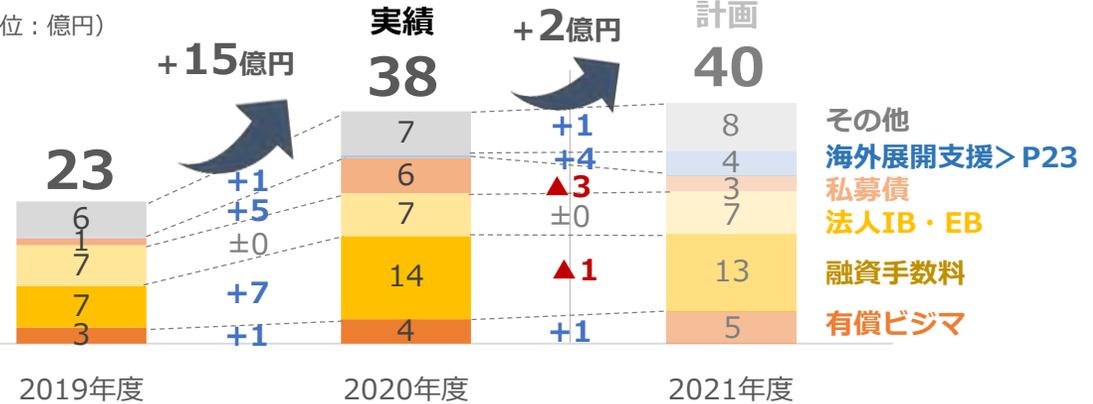
(単位：億円)



法人関連手数料

- ≫ 融資手数料、私募債手数料を中心に増益基調
- ≫ 2021年度は海外展開アドバイザーサービスを中心に増益の計画

(単位：億円)



信用リスク管理

- ≫ 2020年度は、以下取り組み等により**信用リスク管理体制を強化**

- (1) 各行の再生支援担当者を増加（2020/3末：14名→2021/3末：19名【3行合算】）
- (2) 再生支援先が相対的に多いもみじ銀行において「企業経営サポート部」を新設

- ≫ 2021年度は以下に取り組む

(1) 一般貸倒引当金の算定方法追加

・特定の取引先について、将来キャッシュフローをベースにした算定方法（DCF法）を導入し、信用リスクに応じた引当金を計上

(2) 個別貸倒引当金の算定方法一部見直し

・過去の実績を踏まえ、より適切な水準へ見直し

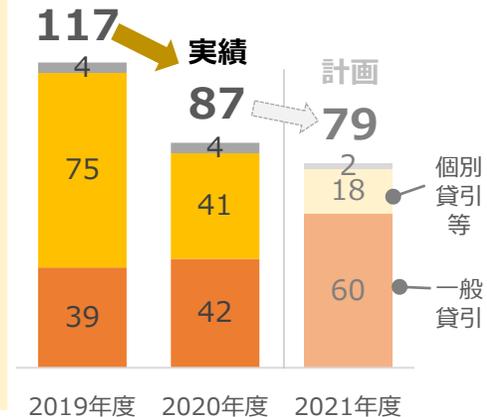
(3) にしせと地域共創債権回収㈱の営業開始

・愛媛銀行と共同設立したサービス（7月営業開始予定）であり、債権買取・債務整理機能を通じて抜本的な地域企業再生に取り組む

・外部より、同分野の専門家を招聘予定

与信費用（3行合算）

(単位：億円)



法人事業戦略 – ワイエムコンサルティング (YMCC)

コンサルティング事業

» コンサル体制強化に向け、以下2点を実施

1. 営業店とYMCCの役割明確化 (2020/10~)

営業店

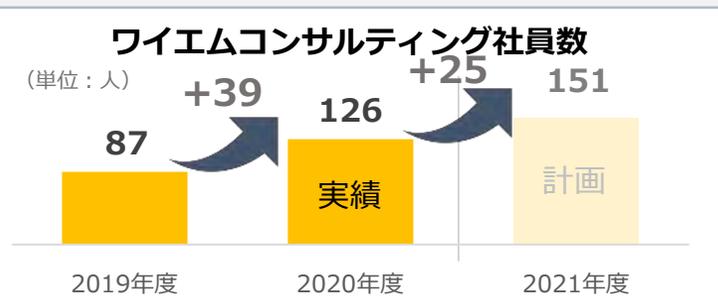
- ◆ 役割
 - ・お客さまの本質的な課題を把握・深掘り
 - ・ニーズ発掘、折衝等
 - ◆ 想定効果
 - ・営業店行員の案件への積極的な関与
 - ・コンサルティングスキル向上
- ➡ 事業承継、人事制度等の**高単価案件受注につながるニーズを発掘、成約単価向上**

YMCC

- ◆ 役割
 - ・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
- ◆ 想定効果
 - ・取次案件の**成約件数増加**

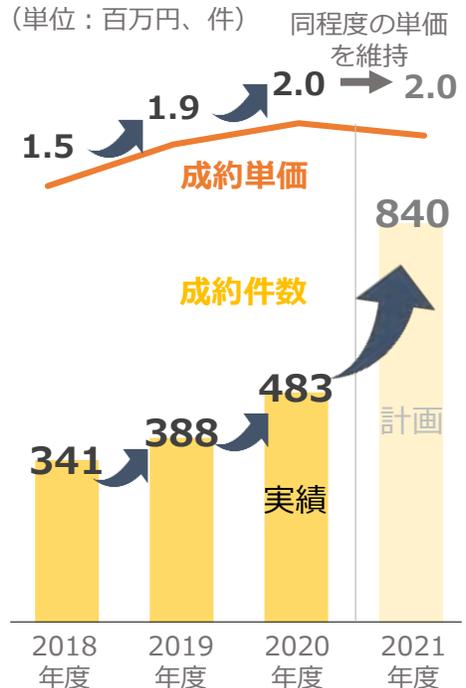
2. 人員増強

» 人員を増強することで、YMCCの**案件履行キャパシティを拡大**

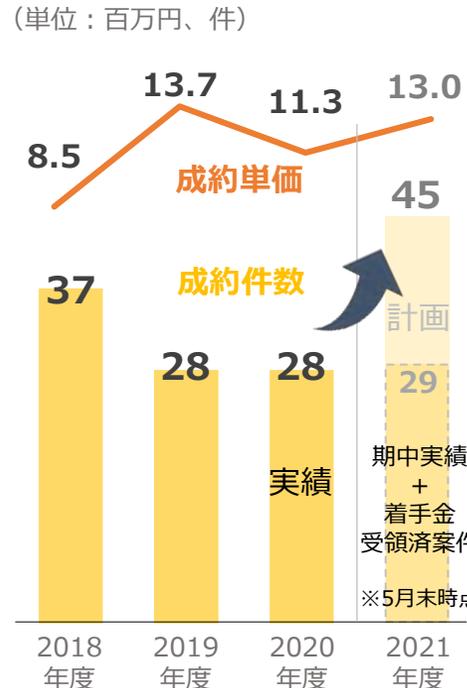


- » 2020年度は、体制の強化により改善を見込んでいた**成約件数、成約単価が向上** (M&A案件は除く)
- » 経営コンサルにおいては、営業店での事業性評価活動の深化による案件ソーシングの増加と2020年度半ばに増員した人材の本格的な戦力化および**さらなる人員増強**により、2021年度は**案件履行数 (成約件数) をさらに増加させる**
- » また、**外部人材 (プロコンサルタント)** を受入れることで提案、履行のクオリティを底上げし、**お客さまへ提供するサービス改善とさらなるバリューの向上を図る**

経営コンサル + システムコンサル

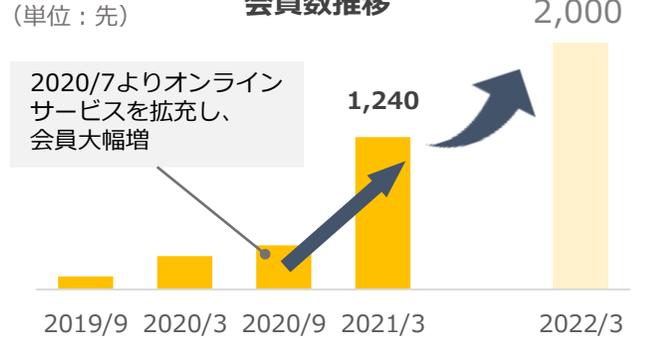


M&A案件



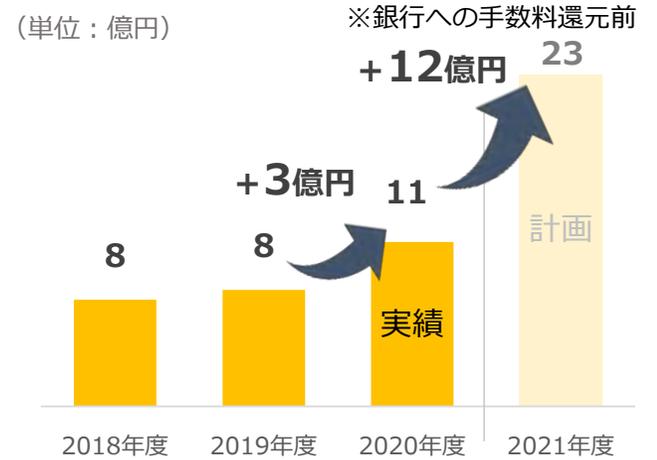
会員事業

ワイエムプレミアムビジネスクラブ 会員数推移



- » YMCCが展開する**事業者向け会員事業**
- » 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
- » 2021年度は次世代経営者対象のサービス増強等を通して**会員数の増加を計画**

YMCC粗利益推移



法人事業戦略－収益力強化に向けた取り組み

海事産業の発展に向けた共同事業会社設立

- 愛媛銀行と共同で、海事産業分野に関する事業会社の設立を検討中

商号	株式会社西瀬戸マリンパートナーズ（仮）
設立年月	2021年7月（予定）

〔設立検討の背景・目的〕

- シッフファイナンスにおける**案件の評価・債権管理業務**の難易度が年々高まっているという課題あり
 - ※邦船オペ案件の減少、傭船期間の短縮化、船舶の大型化・特殊化（高額化）、マネロン等リスク対策の厳格化など
- 山口フィナンシャルグループ、愛媛銀行がそれぞれ培ってきた知見を共有し高めることで、シッフファイナンス業務の**高度化・効率化を推進**し、**地域の基幹産業である海事産業の発展に貢献**する

検討中の業務内容①シッフファイナンス業務高度化支援サービス

- シッフファイナンス分野におけるDXを推進する業務
- シッフファイナンス人材を育成する業務
- 産業調査業務
- その他シッフファイナンス業務高度化に資する業務

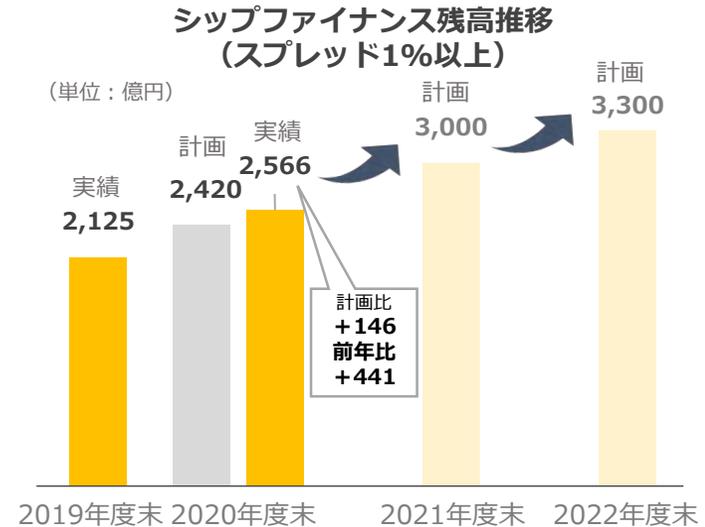
検討中の業務内容②海事産業事業者間の交流支援サービス

- 業界情報発信サービスの提供
- 交流会等の海事イベント運営および支援

- 設立1～2年目は、①当社および愛媛銀行のシッフファイナンス業務高度化支援サービス、②海事産業事業者の交流支援サービスに取り組む予定（順次業務範囲を拡大していく）

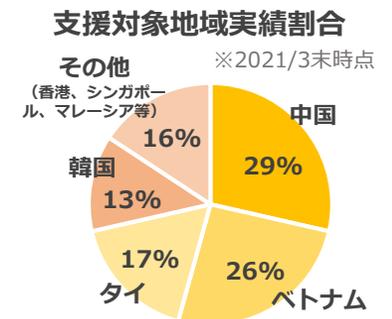
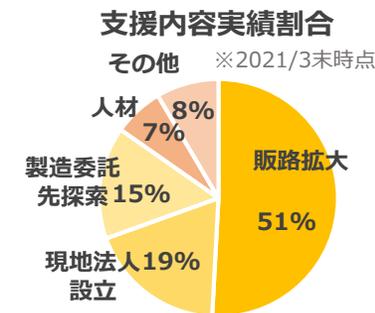
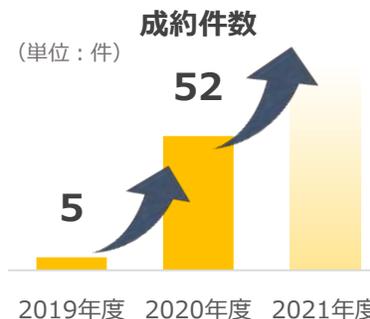
シッフファイナンス収益力の強化

- 2020年9月より愛媛県今治地区を「**重点推進地区**」に設定し、本部人員派遣等のメリハリをつけた経営資源配分・営業活動を行ったことで残高が大きく増加
- 好調な残高推移を受け、2022年度末にスプレッド1.0%以上の案件残高目標**3,300億円**を設定



海外展開アドバイザーサービス

- 2019年下期より、海外への事業展開（現地進出、販路拡大等）を目指す事業者に対する**伴走支援型コンサルティングサービス**を開始
- コロナ終息後の海外展開に向けた準備・態勢整備等を進めるニーズ**が増えており、**本サービス利用を希望する事業者も増加傾向**
- 今期は、海外販路開拓など、ウェブ上で商談・取引開始まで対応できる支援サービスを強化し、成約件数の増加に取り組む



リテール事業戦略－ライフプランニング活動の強化

ライフプランニング活動の強化

- 2020年度の銀行（3行合算）の実績は、投信販売等が好調に推移したことで、前年度比プラス0.5億円
- 2021年度は、ライフプランニング活動プロセスを強化することで、顧客接点数、ライフプランニング件数を増加させ、さらなる収益増を計画

銀行粗利益3行合算（投信・保険・信託）

（単位：億円）

※証券仲介手数料除く



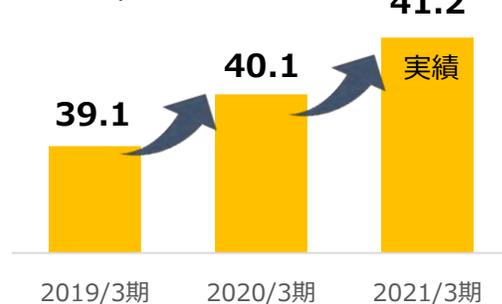
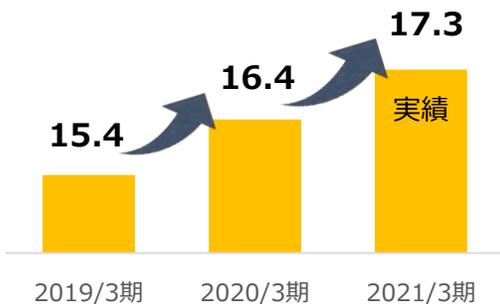
- 積立投信等の契約者数は継続的に増加
- 本取引をきっかけとしたお客さまとの長期的な関係構築を図る

積立投信契約者数 （3行合算）

（単位：千件）

NISA+つみたてNISA 口座数（3行合算）

（単位：千件）



～デジタルツール・データ活用による新たなライフプランニング活動プロセス～
デジタルによる顧客接点拡大、及びデータを活用した分析・営業体制を確立

【データ分析】

分析ツール
「機械学習型データ分析ソフト」
（キーエンス社：K I）
【2021年3月導入済】

- 成約・不成約データ等をベースに、過去成約に至った顧客要件を分析
- ライフプランニング起点での課題をもった顧客をリストアップ

【顧客アプローチ】

- データを基に分析した顧客リストをリテール担当者に還元

営業支援ツール

「リテールポータル」
【2021年7月導入予定】
リスト還元機能
ステータス管理機能等



【ライフプランニング実施】

ライフプランニングツール

「ライフプランキャンバス」
【2020年12月導入済】
シミュレーション機能

「マネーカルテ」
【2021年5月導入済】
CRM機能



入カデータ
連携



【データ蓄積】



お客さまの金融・非金融情報、成約・不成約データ等を「クラウドデータプラットフォーム*」に蓄積

【ソリューション提供】

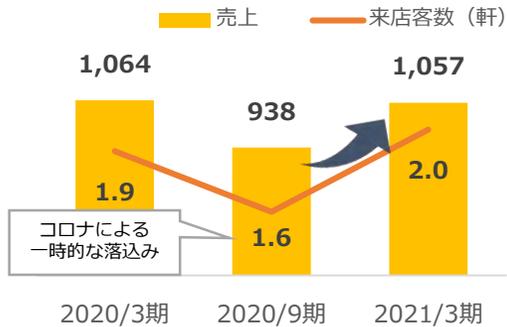
金融商品、家計見直し策等の解決策に加え、非金融分野の解決策も提供

- パーソナル情報を基にしたライフプランニングツールをノースアイランド社と共同開発し新たに導入
- これらツールを活用し、ライフイベントを踏まえたお客さまの課題や希望を把握

リテール事業戦略 – 保険ひろば / ワイエムライフプランニング / ローンビジネス

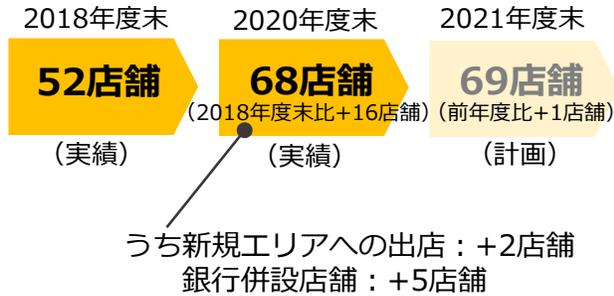
保険ひろば

◆ 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は一時的に落ち込んだが、LINE等による来店誘致施策もあり回復傾向

◆ 店舗出店



- » 現中計では、山口県岩国地区等の**新エリア出店**や**銀行併設店舗**など**新形態**に取り組み
- » 今年度は適切な**スクラップアンドビルド**を行うことで、収益性を高めることに注力

ワイエムライフプランニング

- » 企業オーナー様の家業の経営や資産運用を総合的にサポートする新サービス「**SANBO***」の試行を開始 (向こう1年間(は福岡県内にエリアを限定) *Success Advisor for Next Bright Ownerの頭文字)
- » 当社と**サブスクリプション型のアドバイザー契約**を締結して頂くことで、「ファミリー経営や資産運用に精通した銀行・証券会社の支店長経験者」が、様々なステークホルダーとの間に立ち、**企業オーナー様の立場で家業の経営や資産運用に関する中長期的な悩みや課題に寄り添うパートナーとして、課題解決プランの提案や最適なアドバイスを提供**

ローンビジネス

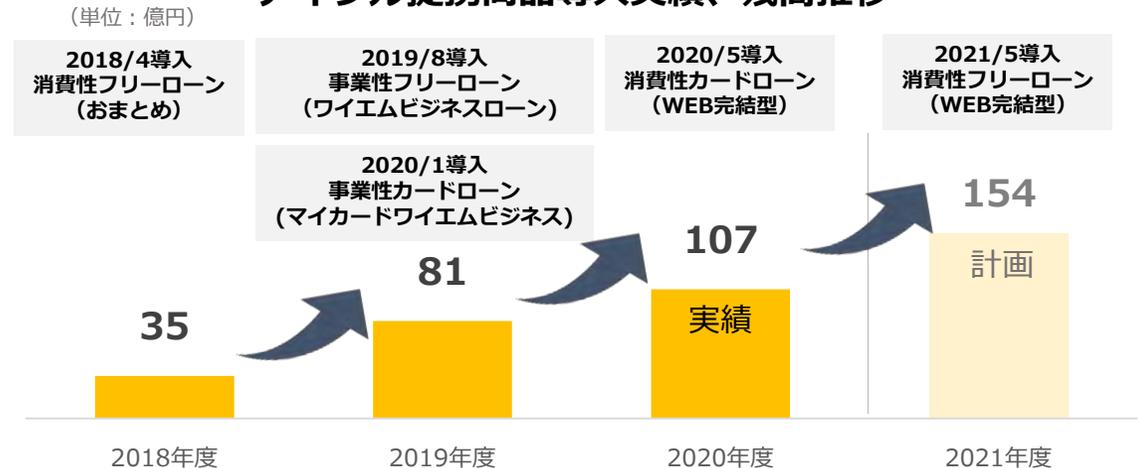
◆ アイフル株式会社との業務提携

- » 2018年1月に、消費者金融大手として広く消費者ニーズを捉え、高度化された金融サービスの提供ノウハウを有する**アイフル株式会社と業務提携**
- » アイフル社が得意とする領域のノウハウ提供を受けることで、当社グループで取込が図れていなかった層に対してアプローチ
- » 新商品を随時導入し、提携商品残高は堅調に増加

アイフル社との主な連携分野

人材 (出向者受入)	営業分野	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コール業務: 架電営業に関する支援 ✓ 企画業務: WEB広告 (PR手法等) に関する支援
	管理分野	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 計数管理業務: 計数管理に関する支援
システムインフラ		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 申込～審査部分のWEBサイトシステムの提供

アイフル提携商品導入実績、残高推移



Ⅲ. 中期経営計画の進捗

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

- ▶ 地域共創モデルでは自治体や民間企業と連携し、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月期の売上高は、10億円（前年比+6億円）、粗利益は5億円（同+3億円）**となった
- ▶ 2022年3月期は、外部企業との連携等によるスケールアップを図り、**売上高50億円、粗利益21億円**を目指す

【地域共創モデル：各社事業内容】

地方創生コンサルティング（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）

農業法人（バンカーズファーム）

観光振興（ワイエムツーリズム）

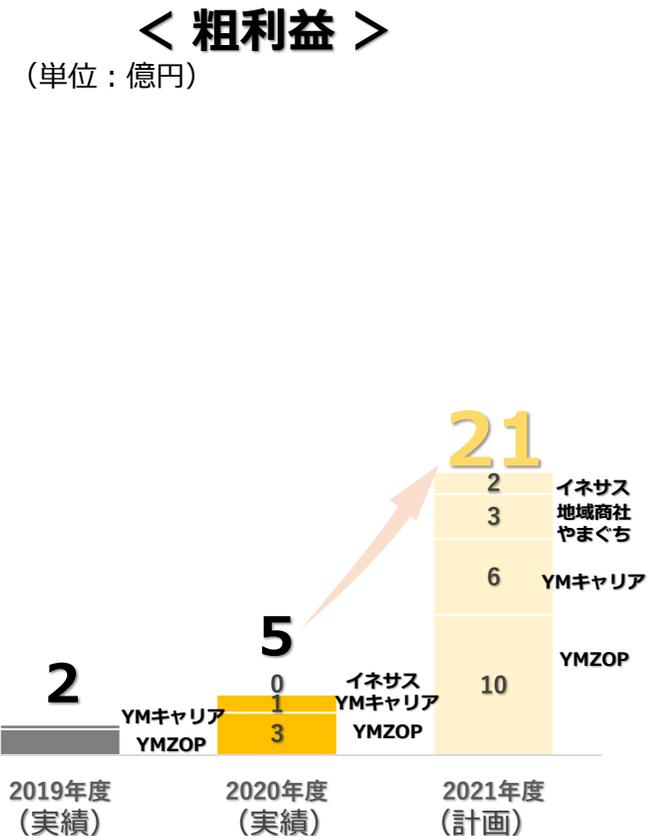
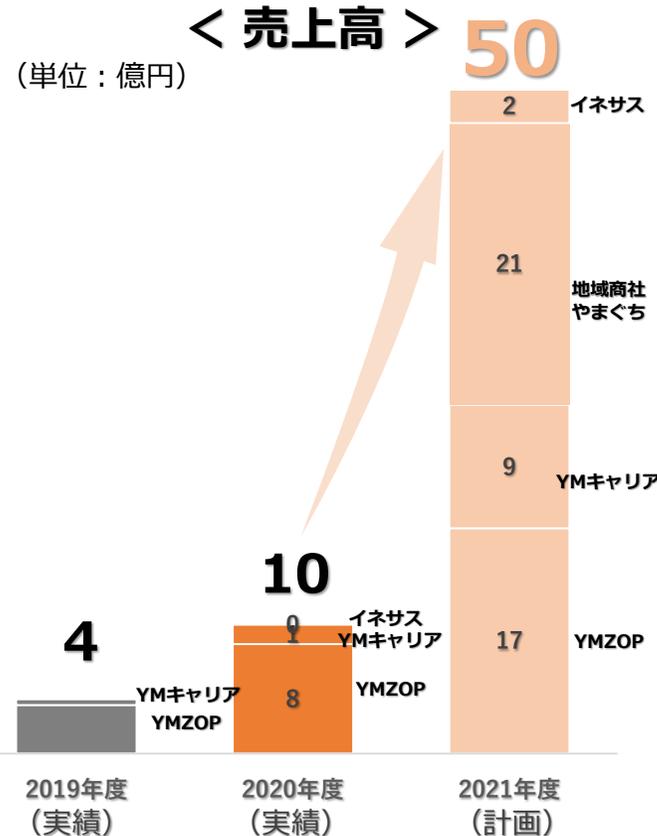
福利厚生代行（イネサス） **New**



ワイエムツーリズム



地域共創モデル：ハイライト



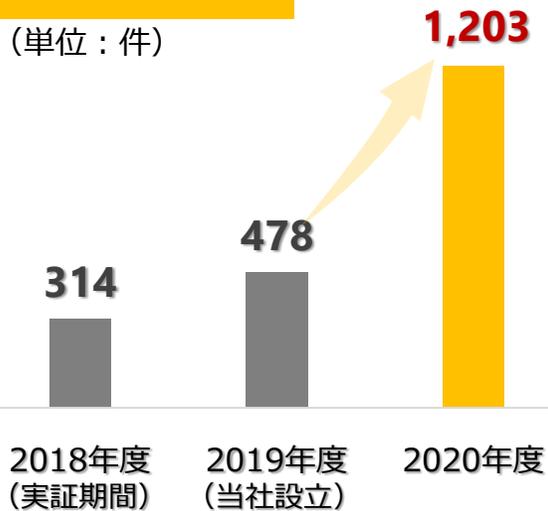
人材紹介 (YMキャリア)

人材紹介 (YMキャリア)

◆実績

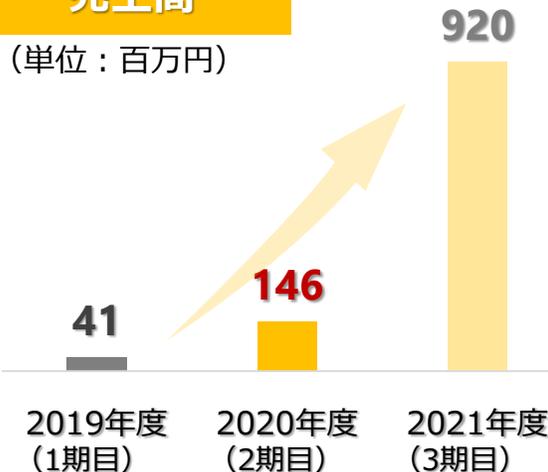
求人案件数

(単位：件)



売上高

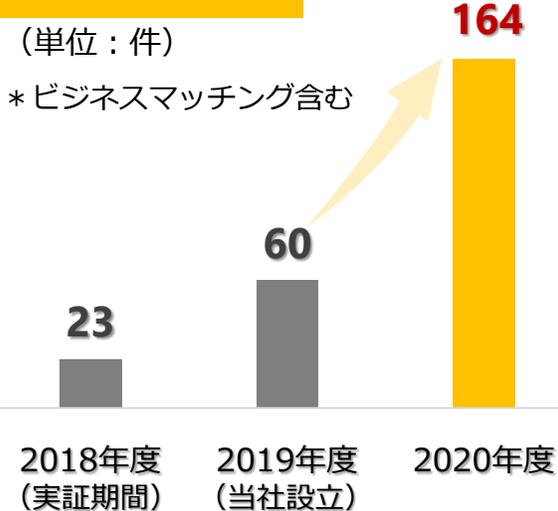
(単位：百万円)



紹介実績件数

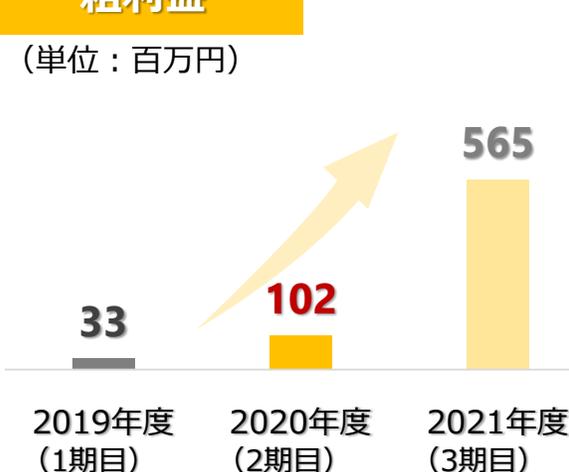
(単位：件)

*ビジネスマッチング含む



粗利益

(単位：百万円)



- ◆事業性評価活動を起点とした経営分析による、多様な人材ニーズをご支援

1

経営人材紹介

ミドル層から経営層の幹部人材を地域企業へ紹介

2

副業・兼業人材の紹介

地域企業が抱える経営課題の解決に資する副業・兼業人材を紹介

3

官公庁向けコンサルティング事業

官公庁向けに上記2点のサービスに関するアドバイザリーを提供

4

ビジネスマッチング

実務者層・外国人材ニーズに、実績豊富な提携人材紹介会社を紹介

5

地域雇用支援 **New (2020年9月開始)**

コロナ禍で廃業・閉鎖を余儀なくされた企業の従業員様と、人材不足で悩む地域の中小企業とのマッチングを実施

- ◆2021年度における重点施策

▶ 外部連携によるソリューション領域の拡大

同一業種との連携だけでなく周辺業種も含めた連携を検討し、当社が提供可能なソリューションの幅を拡大する

▶ 金融機関向け人材紹介事業コンサル

今後、人材紹介事業領域への参入を検討している地域金融機関に対し、当社が持つノウハウや管理システムを提供し、各地域における人材課題解決の支援を行う

- ◆“Career Bank研究会”の実施

▶ 中小企業経営に一番身近な存在である地方銀行および信用金庫を連携体として、ノウハウ共有・ネットワーク化を目的とした研究会を当社主導で2019年より設置

▶ 2020年度は瀬戸内・南部九州・北海道等へエリアを拡大、計12機関が参画。2021年度も参画金融機関を増加させていく



福利厚生代行（イネサス）

福利厚生代行（イネサス）

◆設立趣旨

- YMFG主要エリアにおける人材流出・中小企業の高い離職率・地域内消費活性化に資する福利厚生サービスの提供を目的に、2021年1月27日法人設立
- 2021年7月に地域内事業者へ従業員の「生活・余暇支援」を行うスマートフォンアプリのリリースよりスタート

◆事業モデル

- 事業開始当初は、スマートフォンアプリを主体とした従業員の「生活・余暇支援」を提供し、サブスクリプションモデルとしてサービス導入企業様から月額会費をいただく
- 今後はアプリサービスへ加盟している幅広い業種の地元事業者様と連携を行い、地域内でのより広範な福利厚生ニーズへの対応を検討していく
- また、アプリサービスに収集される各種データ（利用動向・人的属性）を当サービスの加盟店舗様へ還元することにより、地域事業者様のデータドリブン経営を実現していく



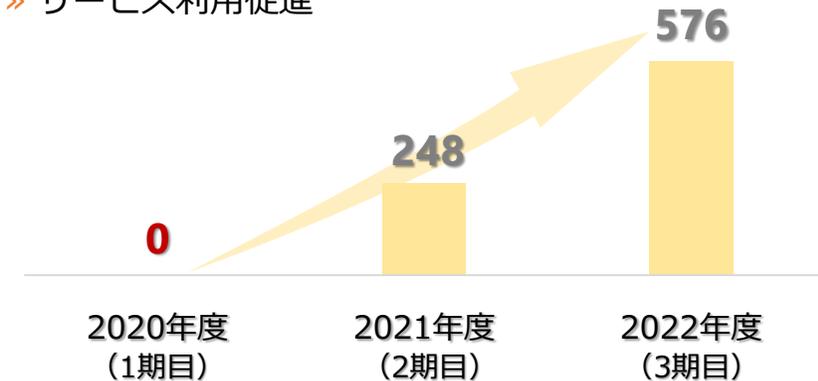
◆事業計画

主要施策マイルストーン

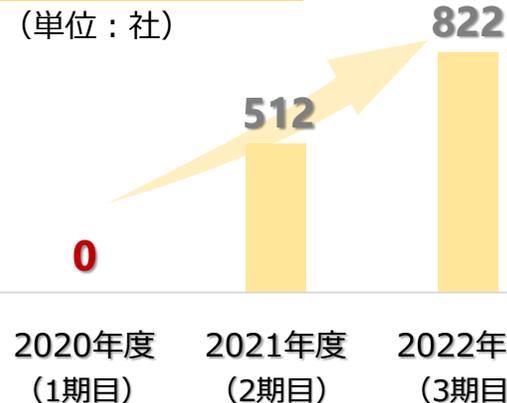
- | 2020年度 (1期目) | 2021年度 (2期目) | 2022年度 (3期目) |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 会社設立 サービス設計・加盟店募集開始 | <ul style="list-style-type: none"> サービスイン 顧客基盤の確立 サービス利用促進 | <ul style="list-style-type: none"> 広範な福利厚生サービスの提供開始 |

売上高

- (単位：百万円)
- 1期目は2ヶ月間の稼働期間であり、主にサービス設計を実施



導入企業数



加盟店数



地域商社（地域商社やまぐち）

◆事業内容

1 国内流通事業

地域産品を地域内外へ販売するためのブランディングおよび営業代行

3 EC事業

自社サイト「jimotto」を活用した地域産品の販路拡大

2 海外流通事業

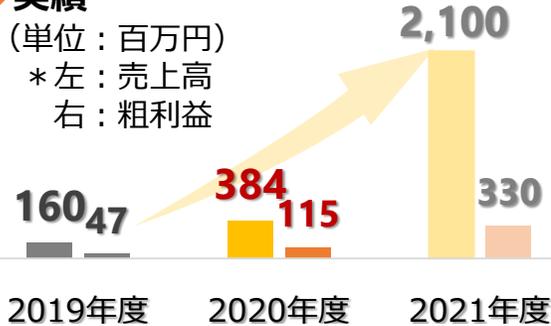
地域産品の輸出支援および付加価値向上に繋がる原料等の輸入

4 アライアンス事業

戦略的企業連携による地域内サプライチェーンの維持

◆実績

(単位：百万円)
*左：売上高
右：粗利益



◆国内流通

2020年度における売上高の増収要因として、国内流通事業の伸長が挙げられる。山口県内産品の県外への販売促進を重点施策とし、社員の都市圏への常駐等の施策を実施。結果、販売エリアの構成比も県外の割合が高くなった

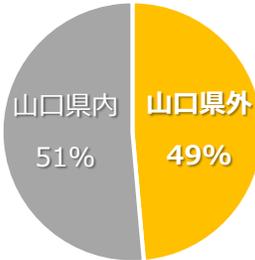
2021年度も、酒・肉等の売れ筋商品の増強することで、更なるスケールアップを図っていく

◆海外流通

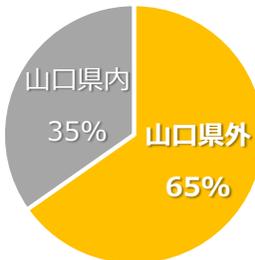
2021年度から新たに、地域事業者の商品・付加価値・競争力向上に繋がる原料・飼料の供給、地域商材の海外進出支援を実施する

海外流通分野にも取り組むことで、地域の総合商社化を目指していく

販売エリア割合 (2019年度)



販売エリア割合 (2020年度)



◆2021年度における重点施策

- 現地ニーズに基づく、農水省の輸出重点品目（牛肉・豚肉・鶏肉等）に即した地域産品の海外輸出事業
- 外部専門家等との連携によるECサイトの改修による、更なるUXの向上

地方創生コンサルティング（YM-ZOP）

◆実績

(単位：百万円)
*左：売上高
右：粗利益



2020年度における売上高（コンサル受託金額）は前期比+453百万円の815百万円と大きく増加した

また、中央官庁からの受託実績としては前期比+426百万円の520百万円を受託。地方自治体だけでなく、中央官庁からも採択された

◆中央官庁向け受託実績

(単位：百万円)



2020年度における中央官庁受託先

内閣府
経済産業省
国土交通省
農林水産省
中小企業庁
スポーツ庁

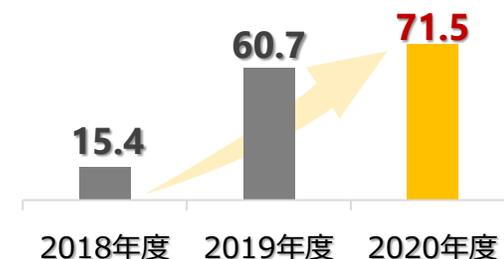
◆国との連携によるPPP/PFIの案件形成と実績推移

内閣府・国土交通省からの選定を受け、山口・広島・北九州の3地域で地元自治体（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が主体となり官民連携プラットフォームを企画・運営

プラットフォームでは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3回で17案件を取り上げ、下関市や山陽小野田市などの案件が事業化に向けて進捗している

内閣府、国土交通省からの業務受託により、国との連携、エリアを超えたネットワークの構築、ノウハウの蓄積、事業の横展開が可能

PPP/PFI関連業務 実績額の推移 (単位：百万円)



Ⅲ. 中期経営計画の進捗

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

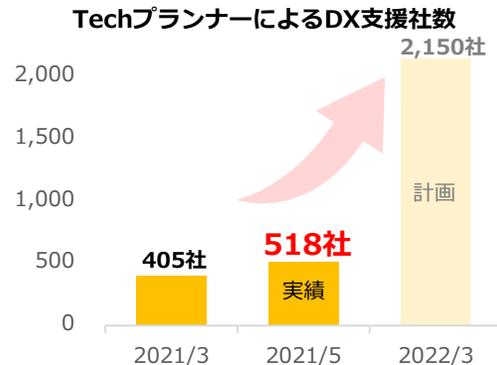
DX推進

地域DXの推進状況

- 2020年10月に日本マイクロソフトと地域のDX推進を目的とした包括連携協定を締結
- 連携協定締結以降、同社と共同で地域企業のテクノロジー活用支援、地域のDX拠点の開設をスピーディに展開

◆Techプランナーによる地域企業のテクノロジー活用支援

- 地域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プランナー）を2020年11月に発足、12月より活動開始
- 2021年5月末現在まで、518社のDX支援を実現



◆地域DX拠点「Azure Hiroshima Base」の開設

- 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（2021年3月）
- アートとテクノロジーを融合したコワーキングスペース運営を開始し、地域のDX拠点として、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
- 拠点コンセプトであるDX・アートに関するオンラインセミナー開催による、地域への情報提供・情報発信を開始

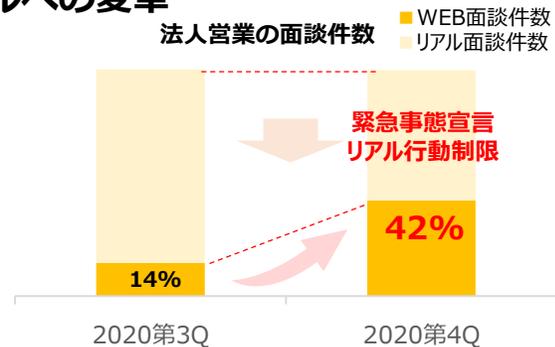


YMFG DXの推進状況

- クラウドデータプラットフォーム・BIツール等を活用し、データにもとづき、顧客目線で意思決定・執行するPDCAサイクルを実践

◆Web面談を活用した営業スタイルへの変革

- 1/8~3/21の緊急事態宣言によりリアルな行動が制限される中、WEB面談にシフトして4Qの総面談件数を維持
- GPSデータと日次の分析結果から、PDCAを回し、期日管理、遠方訪問をWEB面談へ転換



GPSデータで営業活動の変化をモニタリング



日次で分析、対応策を実施

◆クラウドデータプラットフォームの活用拡大

- 全社横断のDXプロジェクトを開始、データから新たな価値を創造
- DX実践を通じてDX人材の育成を進める



投資実績

ファンド投資実績

- 地域価値向上に資する政策投資を目的とし、スタートアップを始め、事業再生・事業承継など幅広い投資ステージにおいて投資を拡大
- 2017年6月に投資共創部を設立以来、投資総額は約200億円に拡大し、投資利益は累計で20億円を計上

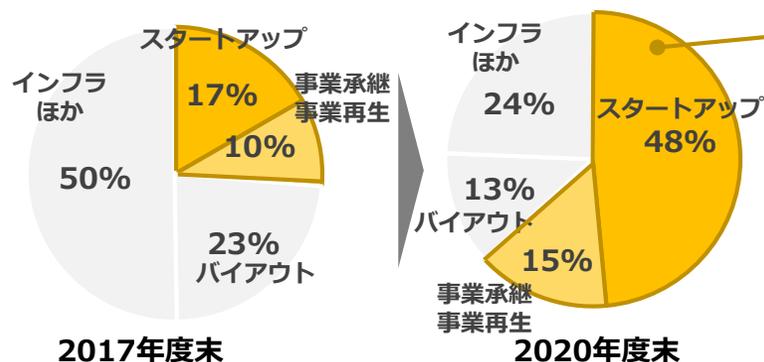
◆投資総額推移

(単位：億円)



- 今後も政策投資の量と領域を拡大し、2021年度の投資総額は**300億円**を計画
- ハンズオンスキルの向上など、地域価値向上に資する投資ビジネスの確立を目指す

◆投資ポートフォリオ



- 2017年の投資共創部設立以降、地域価値向上の政策投資目的実現に資する**スタートアップ、事業承継・再生ファンド**への投資を実施
- 2021年度も引き続き、同分野への投資を強化していく

スタートアップ投資実績 (2021年3月末時点)

- ◆スタートアップ投資 (UNICORNファンド、Fun Fun Drive)
- 社会全体の課題を解決するスタートアップを中心に投資を実行
- 投資を通じ、スタートアップとともに成長することで新産業創出を目指す

累計実績 **32件 / 23億円**

2020年度投資実績 **10件 / 6.6億円**

<事例：株式会社ookami>

- 2020年10月、地域価値向上に資する取り組みとして、ookami社と業務提携し、「Player! for Yamaguchi」を開設
- 山口県内で開催されるマイナースポーツ試合情報の発信を通じ、地域スポーツ人口の維持・向上など地域価値向上を実現する

【地域のDXを加速させるUNICORN2号ファンドの組成】

- 2021年6月、投資先のDXソリューションを地域に展開し、生産性向上等の地域課題解決を目指す2号ファンドを組成予定 (ファンド規模30億円)

第二創業投資実績 (2021年3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 **14件 / 15億円**

2020年度投資実績 **6件 / 3.9億円**

◆YMFG Searchファンド

累計実績 **10件 / 4億円**

2020年度投資実績 **4件 / 3.3億円**

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

投資事例と今後の展開

エクイティによる企業成長・事業承継支援

- » 融資から投資へのシフトにより、人材面の課題解決や、デジタルを活用した企業変革等、アフターコロナに向けた企業成長支援を実施

◆ 投資事例 (Elixirファンド)

あさひ製菓（山口県を代表する菓子製造販売業者）へ1億円を出資



- » エクイティ投資と取締役派遣を行い、社内の各種会議体に参加投資先企業と一体となり、経営課題の発掘や売上拡大施策、組織再構築を実施することで、地域企業の企業成長支援に取り組んでいる

◆ 今後の展開

(1) アフターコロナにおけるエクイティ支援

- » コロナの影響が長期化する中、資金面での下支えの役割を果たすとともに、ハンズオン支援により企業成長の実現に貢献する

(2) 事業承継課題の解決

- » コロナの影響に限らず、事業承継問題の深刻化が今後予想される
- » 経営者人材プールを構築し、後継者不在企業の株式引受等を行い、地域の事業承継課題を解決していく

日本初の「Search Fund」事業の深化

- » 「Search Fund」は、サーチャー（優秀な若手経営者）を地域に呼び込み、地域企業の事業承継課題の解決と、企業成長・変革を目的に掲げる
- » 2019年のファンド設立以降、5社の事業承継が実現し、新たなサーチャーも活動を開始している

◆ 投資事例

株式会社塩見組（サーチャー渡邊氏）



- 代表者就任後、本社移転や杭抜き事業への新規参入を実現させ、企業価値向上に取り組んでいる

サーチャー丸山氏



- 2021年4月よりサーチ活動を開始した、大手商社出身のサーチャー丸山氏

◆ 今後の展開

- » 今後、自社でのサーチャープールの構築、YMFGエリアでの承継実績の積上げを行うとともに、志を同じくする地銀連合を結集し、全国版の「Search Fund」設立を目指す



- サーチャープール構築のため、各種WEBセミナーを開催



- YMFG発のモデルを全国に広める活動に着手

Ⅲ. 中期経営計画の進捗

経営基盤の強化

OHR／経費／人員配置

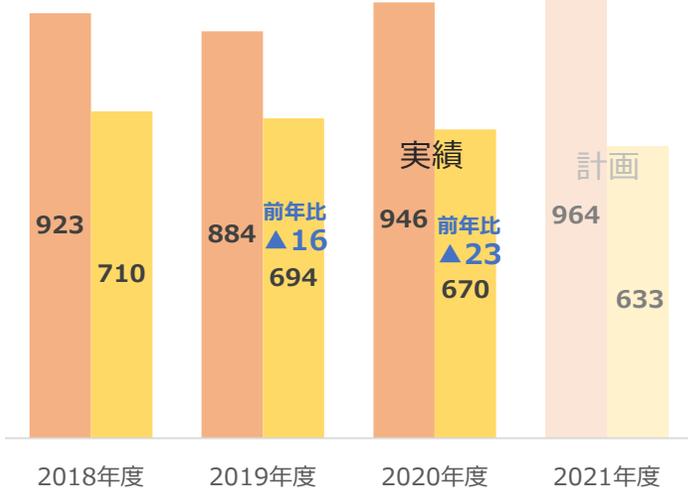
OHR（連結）

※OHR=経費÷（コア業務粗利益-投信解約益）

- 2021年度は経費の減少、コア業務粗利益（投信解約益除く）の増加により、**OHRは7.7%改善**
- 2021年度も経費削減を継続、また人員再配置による収益力強化により、さらなるOHR改善を目指す

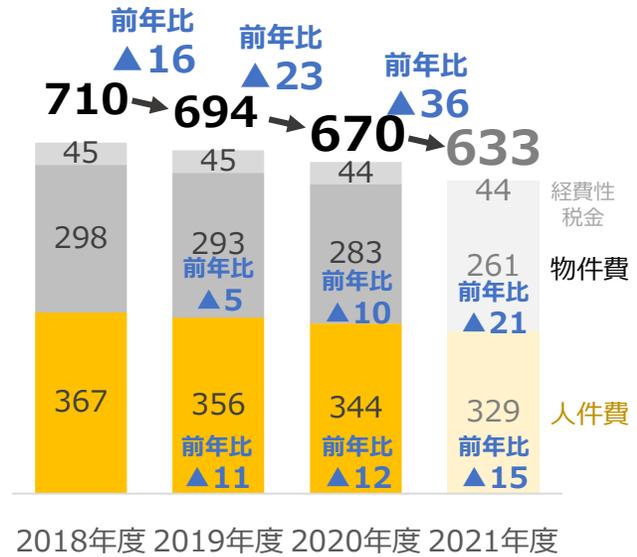
■ コア業務粗利益（投信解約益除く） ■ 経費 ■ OHR

（単位：億円）



経費（連結）

（単位：億円）



経費削減実績【2020年度】

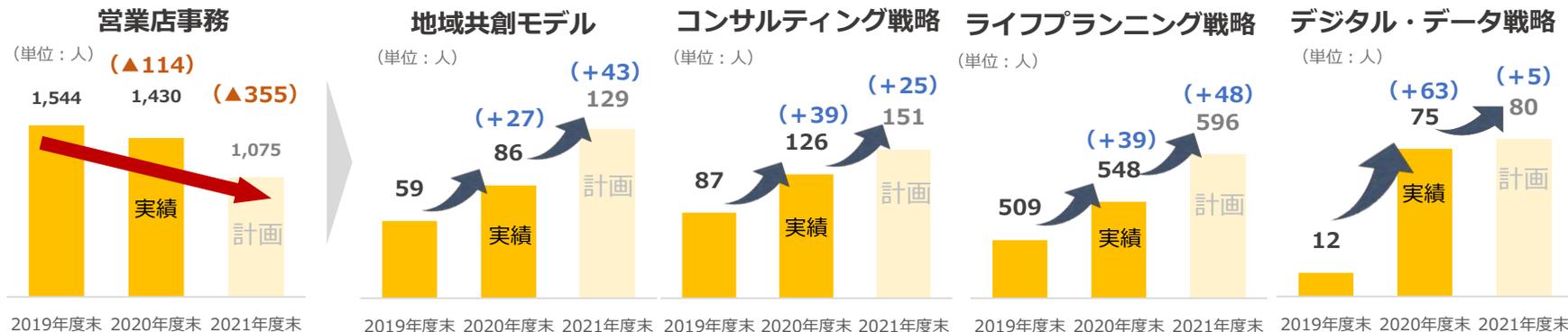
- ✓ **うち物件費▲10億円**：
営業店端末等動産償却減少（▲6億円）、WEB活用による交通費等減少（▲2億円）
- ✓ **うち人件費▲12億円**：
人員自然減による人件費減少（▲8億円）

経費削減計画【2021年度】

- ✓ **物件費▲21億円**：
* システム関連費用（▲10億円）：システム構成機器・NWの見直し、適正化
* 業務効率化関連費用（▲5億円）：債権回収等の一部業務内製化、事務用品削減等
* 店舗関連費用（▲2億円）：店舗内店舗実施に伴う賃借費用削減等
* ATM関連費用（▲1億円）：店内外ATM削減（約170台の削減を計画）
* 2020年度一時費用改善等（▲3億円）：コロナ関連費用等
- ✓ **人件費▲15億円**：
* 人員自然減による人件費減少（▲10億円）
* フレックスタイム制活用、DXによる生産性向上（▲5億円）

人員配置

- 事務効率化により、**営業店で事務作業に従事する人員を削減**
- コンサルティングやライフプランニング等の**注力分野**、地域共創モデルやデジタル・データ戦略等の**新規分野**に従事する人員を増加させ、収益力の強化を図る

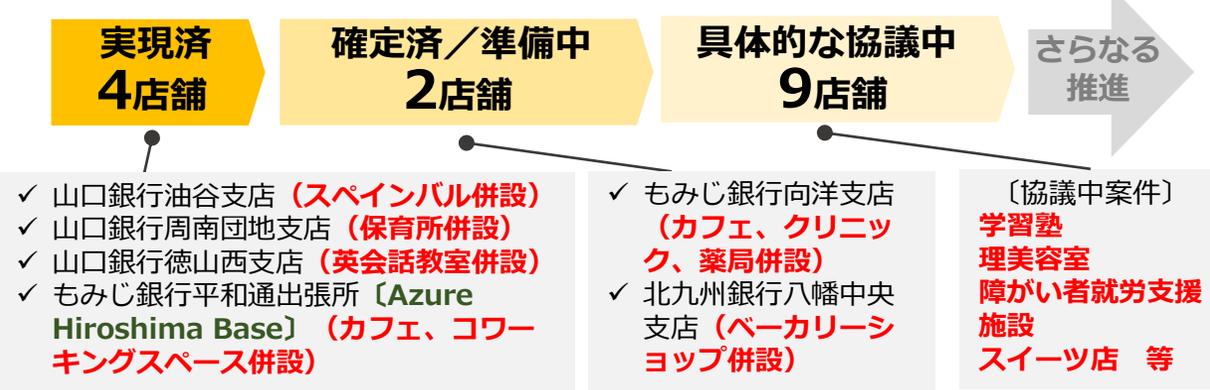


チャンネル

銀行店舗の変革

◆協業先とともに地域活性化を目指す「地域共創店舗」の創出

▶ 2021年5月31日時点の取り組み状況は以下の通り



◆金融とのシナジー

- ▶ 地域共創店舗（実現済店舗）にて協業先等とイベントやセミナーを共催
- ▶ 子育て世代など、従来の銀行店舗では接点を持ちにくかったお客様との新規接点を創出している

イベント/セミナー実施 延参加人数
90回 **424名**

*2021年5月31日時点

◆データ利活用による地域活性化実現

- ▶ 地域共創店舗において、協業先企業に人流データ分析等のデータ活用推進ツールを導入して頂くことで、協業先企業の業務支援および地域の賑わい創出に取り組む

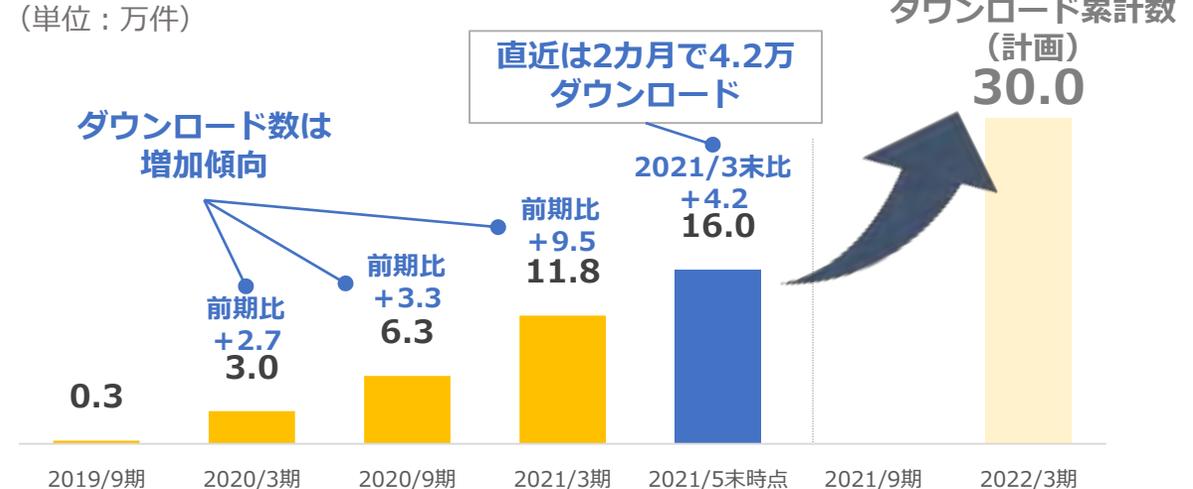
〔提案/導入ツール例〕

- ✓ カメラ・センサーソリューションによる人流データ分析
- ✓ TOUCH POINT BIによる来客予測、通行量分析



スマートフォンアプリ

累計ダウンロード数（3行合算）



MAU*推移 *月間アクティブユーザー



主な追加機能

2019年度	残高紹介、振込振替、口座開設、住所変更、ローン申込、クレジットカード申込 (口座開設時)、通帳レス切り替え
2020年度	セゾンカード申込、通帳ビュー表示、デザイン切り替え、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
2021年度 (計画)	定期・積立取引 (残高照会・預入)、ローン残高照会、紛失/再発行受付 (キャッシュカード・通帳)

- ▶ アプリダウンロード数は増加傾向にあり、またMAUは同程度の水準を維持
- ▶ 今後もUI改善や新機能を計画的に拡充していくことで、2021年度末には30万累計ダウンロードを計画、MAUも増加させていく

銀行文化と起業家精神の融合

組織変革に対応した制度・取り組み

2019～2020年度に開始した主な取り組み

◆昇格特例／飛び級・ジョブトライアル制度

≫ 2019年4月に制度を導入、社員の活躍機会を拡充

【昇格特例／飛び級制度】

社員の成長への
ステップアップ機会の提供

適用者数累計

14名

※2021年5月末時点

【ジョブトライアル制度】

現業に従事しながら
他部門の業務に従事

適用者数累計

9名

※2021年5月末時点

◆外部異業種企業への出向

≫ 他流試合をはじめとした「外の
世界を経験する」取り組みを継続
的に実施

出向人数（延べ）

66名

※2016年度下期～2021年5月末までの実績

2021年度に開始する主な取り組み

◆ジョブ型人事制度の導入

≫ 2021年7月より、ジョブ型人事制度
を段階的に導入予定

≫ 社員自身がやりたいことに取り組み
る環境を整え、高いモチベーションと
高度な専門性を有した組織に転換する

≫ 本制度導入をきっかけに、関連する
制度・施策も見直していき、現在の組
織や仕事、人員配置等を見直す起爆剤
とする

関連する制度・施策等



社員の能動的なキャリア形成に向けた取り組み

≫ 社員一人ひとりがキャリアを意識し、専門的に学ぶことができる
体制を構築する

【自律的なキャリア開発を支援をする制度】

- ◆セルフキャリアドック導入（2021年10月）
- ◆キャリアマップ・スキルマップ制定（2021年10月）
- ◆1on1MTG導入（2021年10月）

多様な働き方の推進

◆副業従事者の拡大

≫ 社員のキャリア開発・スキル向上のため、2021年1月に副業要件
を緩和 ※2019年4月に副業解禁

【緩和概要】

- ①所定労働時間外（休日含む）での副業解禁
- ②部門長の副業解禁
- ③副業先の勤務場所の限定解除

利用者数累計

11名

※2021年5月末時点

◆パートナー制度／フレックスタイム制度／テレワーク

【パートナー制度】

勤務地を配偶者の
勤務地域に指定

利用者数累計

56名

※2021年5月末時点

【フレックスタイム制度】

3カ月で自主的に
勤務時間を決定

利用率

66%

※2021年5月末時点

【テレワーク制度】

場所に囚われない
働き方を提供

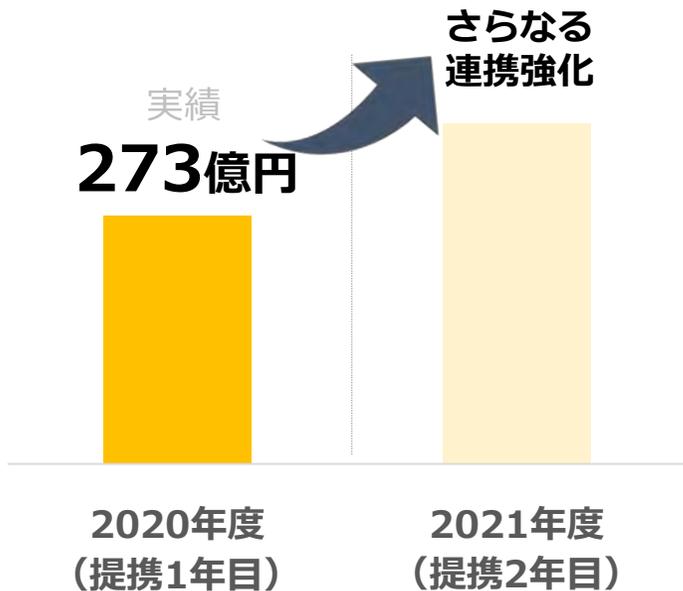
利用可能者

窓口および後方事
務従事者以外全員

IV. 愛媛銀行との業務提携

西瀬戸パートナーシップ協定

連携効果（両社合算）



◆2020年度（提携1年目）

- › 4つの分野における共同施策を実施

◆2021年度（提携2年目）

- › 従来からの連携分野における取り組みの更なる推進に加え、新たに「システム・DX分野」、「店舗・経費削減分野」での協働を開始

提携1年目の主な実施事項

シップファイナンス分野

- › 新たなシップファイナンススキーム組成による融資→約60億円実行
- › シップファイナンス業務の高度化→共同事業会社の一事業に組み込み予定
- › 取引先の相互紹介・共同案件の取り組み

法人分野

- › にしせと地域共創債権回収（にしせとサービサー）の共同設立
- › 取引先の相互紹介（融資業務）→約120先紹介済
- › 当社海外支援サービス、ワイエムコンサルへの愛媛銀行の取引先取次
- › 新型コロナウイルス対策支援ファンドへの共同出資→ファンド規模30億円

リテール分野

- › 記念ファンド販売→合計で約200億円を販売
- › 保険ひろばの愛媛銀行松山ローンセンターへの併設（四国初出店）

地域振興分野

- › 愛媛県でPPP/PFIセミナー開催（計2回、県内全自治体等、215名が参加）
- › 人材サービス提供に係る覚書締結／「CareerBank研究会2020」の開催
- › Web商談会への両社取引先の相互招待→65社が出展、8案件が成約
- › 「Startup Weekend周防大島」を開催→延50名が参加

提携2年目に実施を検討中の主な取り組み

- › 海事産業の発展に貢献する共同事業会社設立（西瀬戸マリンパートナーズ（仮））
- › PPP/PFI事業における愛媛県での案件組成（YM-ZOPと愛媛銀行が連携）
- › 周辺システムの共同購入・共同利用
- › スマホアプリ機能の共同企画・開発
- › 店舗の共同運営・余剰スペースの活用
- › 共同センター等の運営可能性検討

V. 配当/政策投資株式

配当/政策投資株式

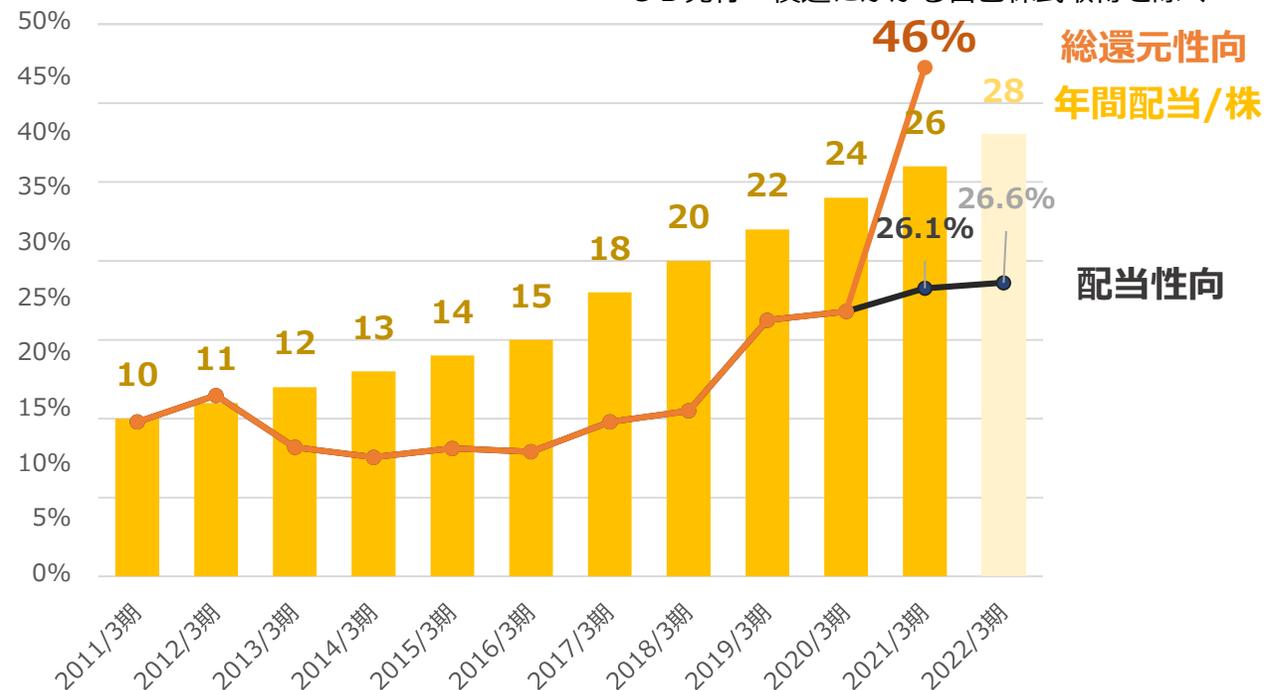
配当

- » FG設立以降、継続的に増配を実施
2022年3月期は年間2円の増配予定
- » 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

年間配当/株・配当性向・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

- » 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、
 1. 新規に取得しない
 2. 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

(単位:億円)

