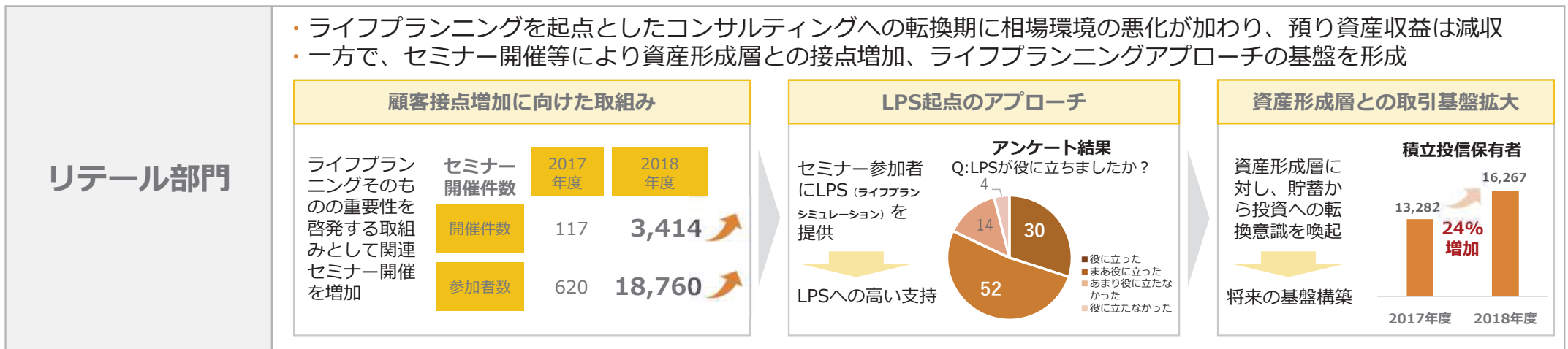
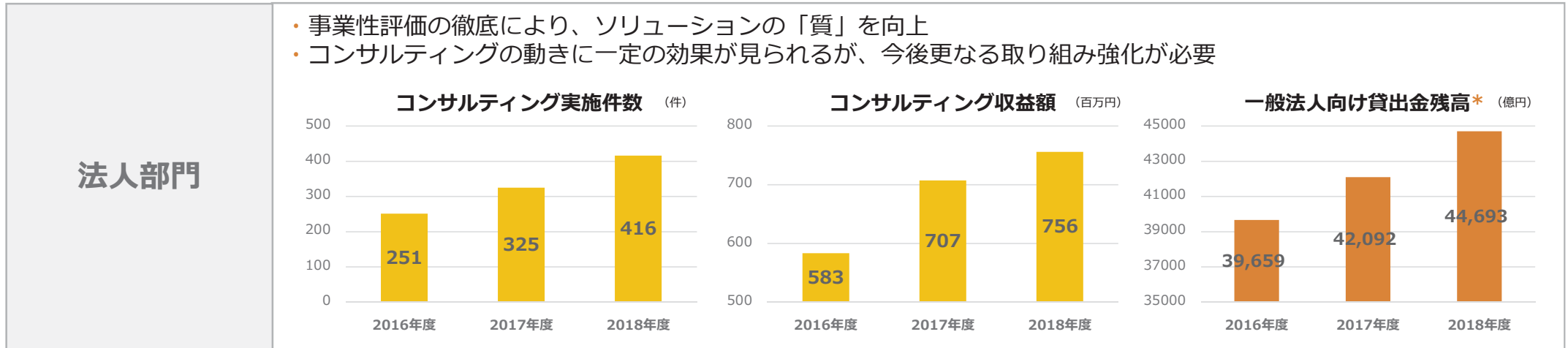


# 新中期経営計画

# 中期経営計画2016の振り返り①

» コンサルティングファーストを行動指針に掲げ、事業性評価とライフプランニングを起点とした営業に転換



\*金融機関除く、市場間接金融等除く

## 中期経営計画2016の振り返り②

» 地域活性化を積極的に取り入れた取り組みを行っている

### これまでの主な取り組みと実績

#### TSUNAGUプロジェクト

(中核人材・副業人材の提供スキーム構築)

- » 首都圏からの人材還流を促進し地域中小企業の成長を支援するため、中核人材（経営サポート人材・専門人材）や副業・兼業人材の還流を促進する取り組みを実施  
【仲介実績(2019年5月15日時点)】 中核人材:5社、副業・兼業人材:21社24名
- » 2019年2月には人材紹介会社のgroovesとの地方創生に係る包括連携協定を締結  
また政府(首相官邸)における協議会にて人材還流にかかる提言を実施するなど取り組みを加速



#### 長門湯本温泉まちづくり

(山口県長門湯本温泉街の再生)

- » 2019年、民間都市開発推進機構との共同出資によりマネジメント型まちづくりファンド(1億円)を組成
- » 長門湯本温泉に新たな民間投資を呼び込み、エリア全体の活性化を促すため「スクール&ファンド」を提案
- » 事業者オーディション開催などによる事業者の発掘、事業化後のサポートを実施

#### PPP/PFI官民連携プラットフォーム(山口・広島・北九州)

- » 山口県全自治体、広島県全自治体、北九州11市町が参画(複数広域は全国初)
- » セミナー、官民対話を通じた案件創出および地域企業の事業参画を促進  
(2018年度:3地域で延べ9回開催/826名参加)
- » 内閣府「地域経済活性化につながるPFI事業推進研究会」の委員に就任



#### PPP/PFI

(官民連携事業)

#### 先導的官民連携支援事業(山口県山陽小野田市)

- » 山陽小野田市とYM-ZOPが連携して進めている「市有地利活用及びエリアマネジメント等に係る官民連携事業」が、国土交通省により先導的官民連携支援事業に採択
- » 国内初となるLABVの検討に加え、地域全体への波及が見込める効果的且つ実現可能性の高い事業を検討
- » 今後の地域開発における官民連携事業のモデルケースとして、他のPPP案件へ発展

# 中期経営計画2019の方針

## 【社会動向】

- » ESG
- » SDGs/Society5.0

## 【地域環境】

- » 人口減少等の社会課題

## 【YMFGの強み】

- » 信頼と信用
- » ネットワーク
- » 専門性

## 【外部環境】

- » 金融機能の代替手段出現 (Fintech等)

地域環境や社会動向等を踏まえ、  
これまでの取り組みをさらに加速

事業活動を通じ地域の社会課題を解決することで  
社会価値と経済価値を両立させる**CSV(共通価値の創造)経営**を実践していく

### 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)

### ミッション

志を以って地域の豊かな未来を共創する

# 中期経営計画2019の基本目標

- » 以下3つの基本目標を達成することで、YMFGのCSV経営モデルを実現させる

## 基本目標1 地域共創モデルの確立

- » 地域の社会課題解決のためのエコシステム\*を当社が中心となって生み出すモデルを「地域共創モデル」と定義
  - » 的確なエコシステムを迅速に数多く構築していくことで、本モデルを確立させる
- \*各々が強みを持ち寄り協力し合って社会課題の解決に向けて持続的に挑み続ける集合体

## 基本目標2 金融モデルの"SHINKA"

- » 徹底的なお客さま目線に立ち返り、金融モデルを2面から"SHINKA"(①深化、②進化)
- » これまで以上にお客さまの本質的なニーズに応えながら、解決できる社会課題の幅を広げることにつなげる

## 基本目標3 銀行文化と起業家精神の融合

- » 全社的にCSV経営に舵を切る中で、社員の考え方や行動も変革していく必要がある
- » 銀行文化の良い面は残しながら、そこに起業家精神を融合させ、地域共創モデル、金融モデルを確立させていく

# ビジネスモデル

» 3つの基本目標には相関があり、全ての目標を達成することで独自のCSV経営（YM-CSVモデル）を実践する

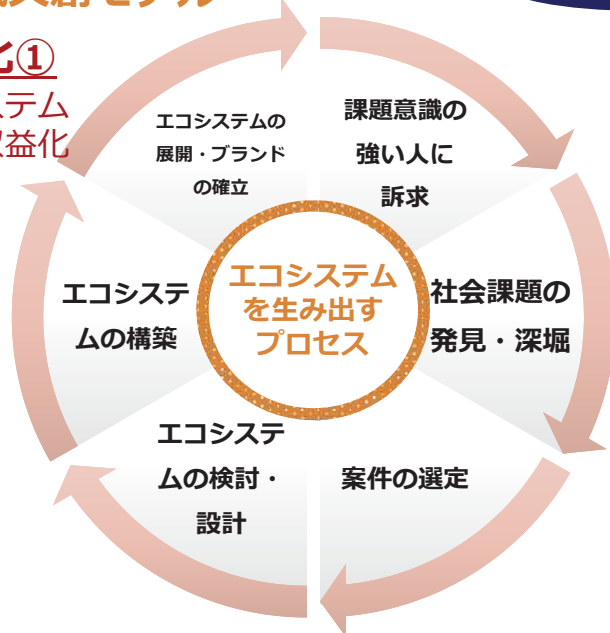
## YM-CSVモデル

### 地域共創モデル

基本目標 1

#### 収益化①

エコシステム  
構築で収益化



» 当社がリーダーシップを取り、エコシステムを的確かつ迅速に数多く構築する仕組みを整備

収益化③  
有機的連携  
により収益化

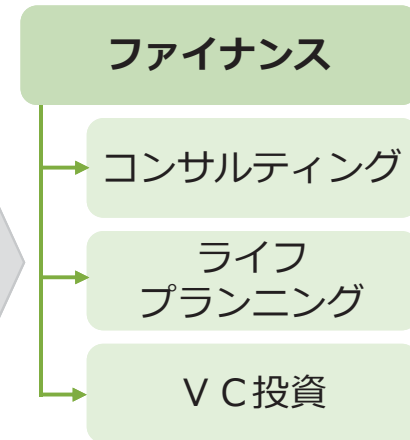
地域共創モデル  
×  
金融モデル

### 金融モデル

基本目標 2

#### 収益化②

ファイナンス機能  
のSHINKAにより  
収益化



...etc

ファイナンスの  
① 深化（質）  
② 進化（規模）  
により、金融機能を  
バージョンアップ

» 金融モデルが解決できる課題の範囲を広げ、地域生産性を向上させる

銀行文化と起業家精神の融合

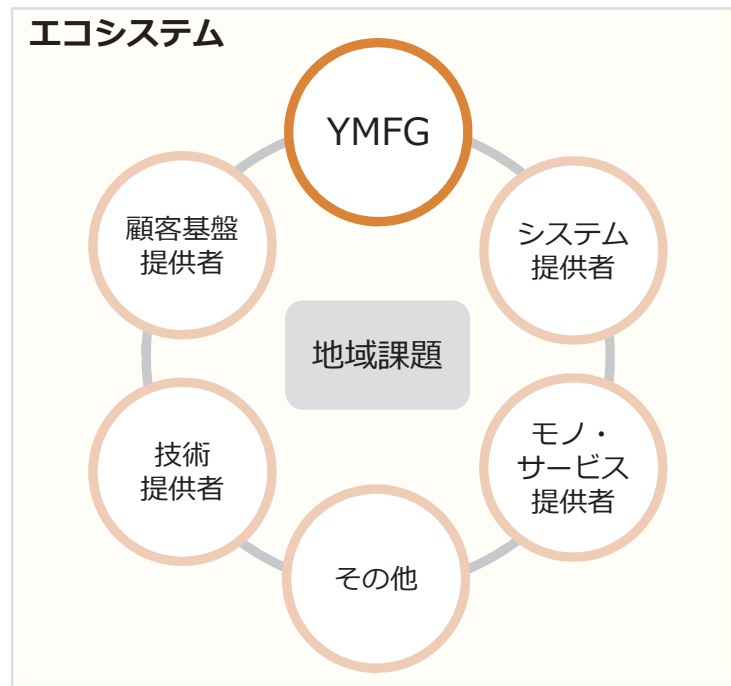
基本目標 3

## 基本目標 1 地域共創モデルの確立

- › SDGs-17の目標をベースに選定したテーマに基づき、地域課題を解決するためのエコシステムを構築する
- › エコシステムと金融モデルの各機能を有機的に連携させ、地域とYMFGの共通価値を創造する

### 収益化 ポイント

観光  
不動産  
広告代理  
商社  
…etc



- › 1社では解決し得ない社会課題に対し、企業や自治体、大学等がそれぞれの強みを持ち寄り協力し合い、持続的に社会課題を解決する集合体
- › YMFGがリーダーシップをとってエコシステムを構築する

### 収益化 ポイント

#### ファイナンス

- 銀行融資
- 決済
- ビジネスマッチング

#### キャピタル

- エコシステムの事業主体へのエクイティ投入



#### コンサルティング

- エコシステムを構成する企業へのコンサル実施
- 会員制組織との連携

#### 海外展開

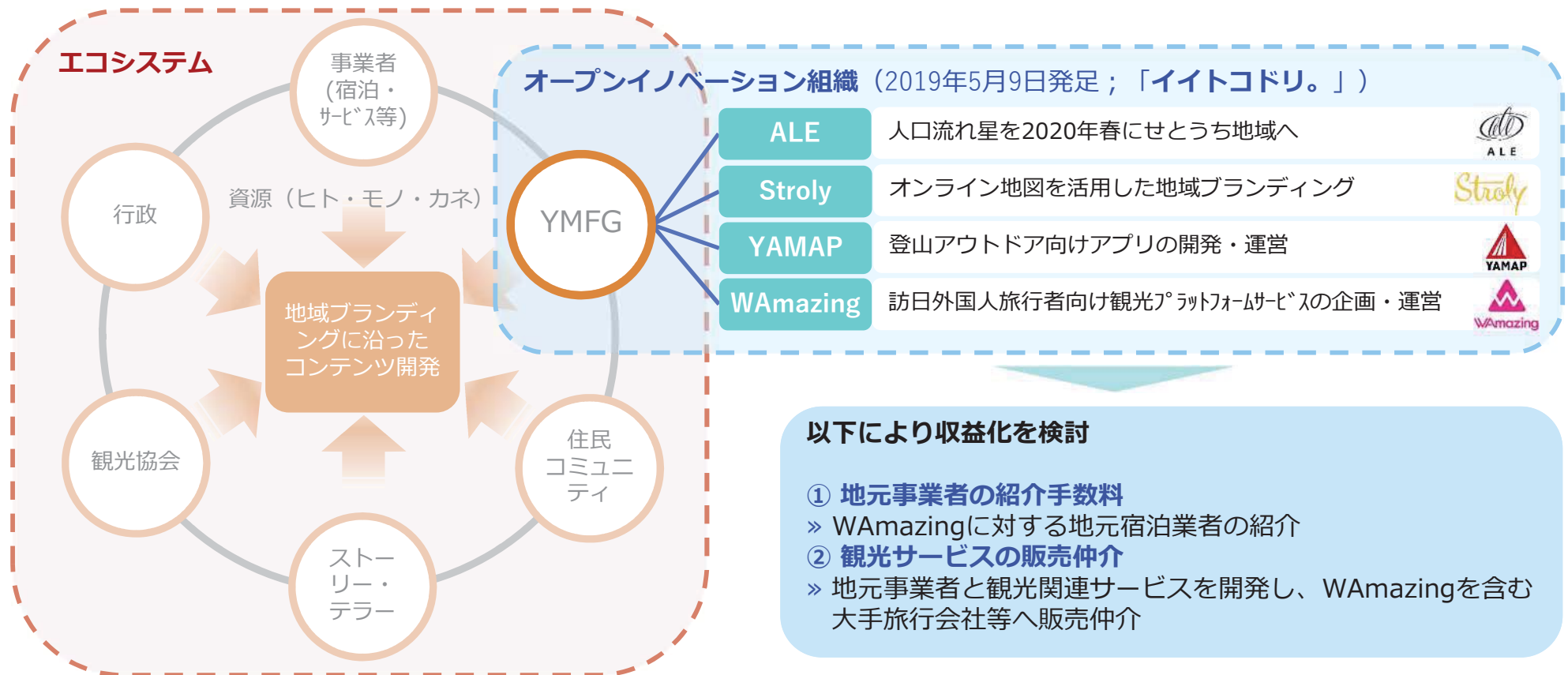
- 海外ネットワーク提供
- 海外進出支援

#### デジタル・データ

- データ蓄積・分析
- マーケティング支援
- AI,IoT等の技術支援

## 基本目標1 地域共創モデルの確立 具体例（インバウンドを主とする観光ビジネス）


- » YMFGが地域の観光マーケティングの中核として主導的な役割を果たす（地域が稼げる観光ビジネスへ）
- » 各プレイヤーの資源（ヒト・モノ・カネ）を地域全体のブランディングに集中投下（地域空間づくり）
- » オープンイノベーション組織で、インバウンド観光客の認知・訴求・購買行動等をフォローする





# 基本目標 1 地域共創モデルの確立 販路拡大・海外進出支援に向けた取組み

## 地域産品・資源のブランディング

 地域商社やまぐち株式会社

» 食を中心とした地域産品の販売を通じ、地域中小企業と活性化と自社収益モデルの確立を目指す



### » 専門分野の強化

取扱商品の幅を広げるため酒類販売卸売免許を取得  
地元酒蔵と新商品を共同開発し、今回、日本酒の新商品(3種)を発売開始  
畜産分野では、専門人材の活用により加工食品に加え精肉等の取扱いを開始する

### » 商品力の強化

三ツ星セレクションを活用し地場商品をブランド化工芸品等食品以外の取扱いを開始予定

### » 専門人材の育成

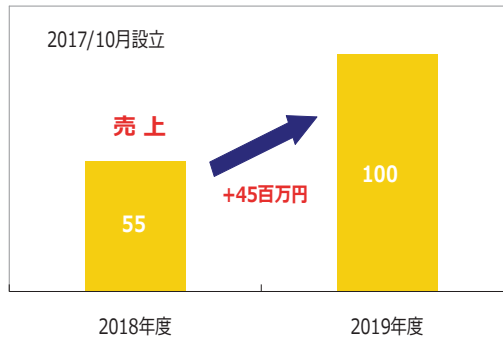
地域企業等への出向を通じ、専門人材の育成を促進

### » 事業エリアの拡大

広島及び北部九州エリアへ事業エリアを拡大  
将来的には海外展開も見据える

### » 独自流通販路の開拓

FGとの連携強化により法人需要の取込み強化



## 基本目標1 地域共創モデルの確立 具体例（社会価値創出に向けたアライアンスの強化）

» 地域・社会課題の解決を通じた地方創生に向け、独自の視点でアプローチ

### 海外展開支援型プラットフォーム構築

- » 地域中小企業の海外進出・M&Aをワンストップで支援できる体制を構築
- » 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、当社が主体となってプラットフォームを構築
- » 2019年3月に、中堅・中小企業のニーズに適した、比較的規模の小さいM&A案件に強い「Tryfunds」と提携

### ソフトバンクとの地方創生包括連携協定



- » エリア内の企業等に、働き方改革に係るコンサルティング支援、RPAの導入支援、オフィスIT化推進に関するセミナーなどを実施
- » 8月：AI・IoTビジネス・フォーラム開催（参加者110名）
- » 広島県6自治体のサテライトオフィスの整備  
および企業誘致支援事業において連携（進出決定企業4社）



### 日本マイクロソフトとの地方創生包括連携協定



- » 山口・広島・北九州地域の自治体・中堅中小企業の特性に合わせた働き方改革による労働生産性向上の実現に向け、クラウドを活用した自社の働き方改革実践と、地域での推進活動を加速
- » YMF Gのグループウェアとして、Microsoft 365 および Microsoft Teams を導入し、生産性向上と働き方改革を推進

### 「MONETコンソーシアム」への参画



- » ソフトバンクとトヨタ自動車の共同出資会社である「モネ・テクノロジー」社が設立したコンソーシアムに参画
- » 自動運転社会を見据えて、移動における社会課題解決のために、多くのサービス事業者との連携により、新たなモビリティサービス(MaaS)の共創に向け、企業間連携を推進
- » 中四国・九州地域の地域金融機関グループとして初めての参画

### Airbnb Japanとの地方創生包括連携協定



- » 「体験型コト消費に重点を置いた観光支援事業のモデルエリア創出」および「観光分野における周辺ビジネスの創出と更なる観光需要の拡大」を目指して連携
- » 8月：コト消費に関するセミナー開催（参加者104名）
- » 地域金融機関グループとして初めての連携協定

### 三井物産との地方創生包括連携協定

- » 山口・広島・北九州地域の自治体・中堅中小企業に対するエネルギーマネジメントや公共交通システムの効率化に向けた支援等に関して連携



## 基本目標2 金融モデルの“SHINKA”

- » お客さまと中長期的に伴走させていただく体制の構築を目指す
- » 顧客代理・顧客最適化の観点からサービスを見直し、金融モデルを質的に深化させると共に規模的に進化させる

Fintech企業を巻き込み  
金融機関間の競争が激化

お客さまニーズや嗜好・  
行動形態が徐々に変化

お客様本位のサービスや商品の提供を通じて金融モデルの提供価値を向上させ、法人・リテールに関わらず、**お客さまと中長期的に共に伴走させていただく体制**の構築が必要

### » 利便性向上

- ・ ネットでもリアルチャネルでもサービスを利用可能に
- ・ 柔軟な店舗運営でより便利に

### » サービスクオリティ向上

- ・ お客さま接点を拡大し、情報を集約・分析することで提案の質をより洗練
- ・ 高い専門性を有する営業人員を大幅に増員

### » 金融以外の付加価値提供

- ・ 地域金融機関として求められる機能は残しつつ、店舗等の余剰となったスペースで地域活性化に資する新たな取組みを実施

《これから必要な提供価値》

## 金融モデルの“SHINKA”

サービスや商品の構成要素をお客さま視点で見直し、2面からSHINKAさせる

### » 深化

- ・ 質的な成長
- ・ 金融手法の多様化

### » 進化

- ・ 規模的な成長
- ・ 営業対象エリア・ターゲットの拡張

下支え

### » 店舗チャネル見直し

- ・ 柔軟な店舗運営
- ・ 支店長営業体制の強化
- ・ 余剰スペースの活用

### » 徹底的なデジタル化

- ・ 銀行業務の効率化
- ・ お客さまの利便性向上
- ・ データ活用の強化

»注力分野へ人員を再配置

# 基本目標2 金融モデルの“SHINKA” 法人事業戦略

- ▶ 深度ある事業性評価を実践し、お客さまの長期伴走体制を確立する
- ▶ お客さまが抱える本質的な課題を共有 お客さまの企業価値向上に資する最適なソリューションを提供する

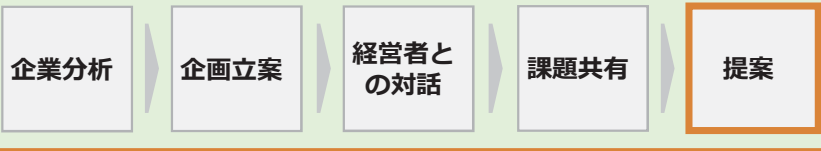
## お客さま

本質的な課題に対し最適なソリューションを提供  
を通じて長期伴走体制を確立

## YMFG

### 営業店

<事業性評価プロセス>



事業性評価部(YMFG、各銀行本部、分室)

### ▶ 支店長が事業性評価に専念できる体制を構築

- ・ 営業店のリテール営業、後方事務等を本部管轄に移行し、支店長の事業性評価活動を強化
- ・ 支店長の在任期間を延長

### ▶ 本部による支援体制の整備

- ・ 業種別専門部署の設置により本部専門機能を強化し、船舶融資などの信用リスクを積極的に取得
- ・ 営業店と本部が一体となり提案内容を決定

### ▶ 真の課題に対し最適なソリューションを提案

#### ファイナンス(法人外交+100名増員)

- ・ 事業性評価を起点に融資による支援体制を強化

#### コンサルティング(WEIコンサルティング+80名増員)

- ・ 経営戦略コンサルティングなどメニューを拡充 計画策定から実行支援まで幅広いテーマ・ニーズに対し実効的なコンサルを実施

#### 海外コンサルティング(本部人員+20名増員)

- ・ 会員制組織を創設、高品質なセミナー等開催
- ・ 外部企業と連携したクロスボーダーM&A提案
- ・ 海外売上拡大、海外人材活用ニーズに対し、ワンストップでサービスを提供

法人向け貸出金残高(平均残高)



コンサルティング関連収益



海外コンサルティング関連収益



# 基本目標2 金融モデルの“SHINKA” リテール事業戦略

- » デジタルを活用した利便性の高いサービスの提供を通じ、お客さまとの接点を拡大させる
- » グループ各社の機能を強化し、お客さまと長期伴走することでライフオリティの向上に貢献する
- » ローン・クレジットカード・投信・保険などクロスセルを進め、LTV（顧客生涯価値）を最大化させる

## お客さま

ライフプランニングを通じて長期伴走体制を確立

## YMFG

### デジタルチャネル

全ての取引をWeb完結化、利便性を向上

### 連携

### リアルチャネル

IFA	ワイエム ライフプランニング*	100人増員 IFA人材育成	証券 YMFG 山コフィナンシャルグループ ワイエム証券	アセットプランニング* の強化
	保険 保険ひろば	200人増員 50店以上出店	資産承継 山口銀行 もみじ銀行 北九州銀行	資産承継・ 信託等の 専門人材育成

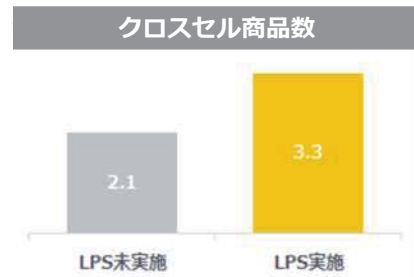
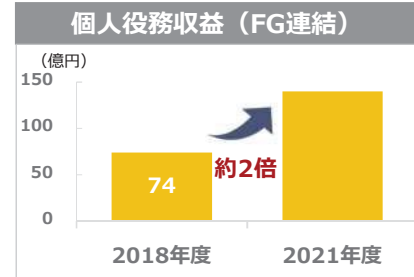
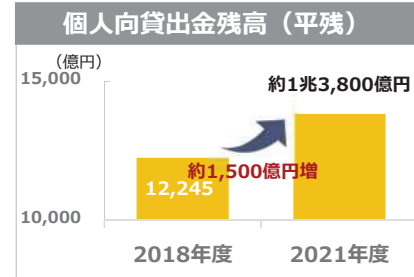
## » デジタルを活用したお客さまとの接点拡大

- ・ スマホアプリに金融機能（預金・ローン・クレジットカード・投信・保険）と情報発信機能を備えた口座を開発し、常にお客さまに寄り添う関係を実現
- ・ 口座維持手数料を設定する代わりに、付帯サービスの充実や取引優遇により、特別感・お得感あるサービスを設計
- ・ 取引に応じて優遇ステージが上がるプログラムによりクロスセルを推進
- ・ データ取得による最適サービスの提供

## » リアルチャネルの機能を強化

- ・ ワイエムライフプランニングはIFAを育成し、顧客代理の長期伴走モデルを実現
- ・ 保険ひろばは50店舗から100店舗以上に大幅拡大
- ・ ワイエム証券はアセットプランニングを強化
- ・ 銀行は、終活を含めた資産承継、信託を強化

## デジタルとリアルの連携によるクロスセル強化



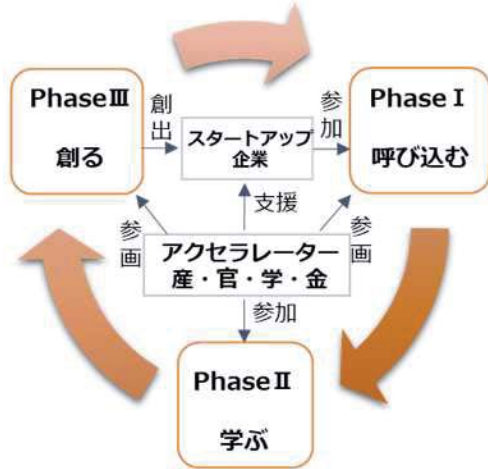
※ ワイエムライフプランニングの実績

# 基本目標2 金融モデルの“SHINKA” 起業家支援・事業承継支援に向けた取り組み

## アクセラレーション・プログラム (Unicornプログラム)

» ユニコーンファンドによる投資実績 14件12億円(4/30現在)

プログラムの仕組み



### » 地域からスタートアップ企業が輩出されるエコシステムを構築



Phase I  
Co-creation  
プログラム

全国のスタートアップ企業と地元アクセラレーター参加のオープンイノベーションを開催  
第1回 2018/5:スタートアップ企業12社、アクセラレーター167名  
第2回 2019/5:スタートアップ企業10社、参加者約600名

Phase II  
地域アクセラレーター  
育成プログラム

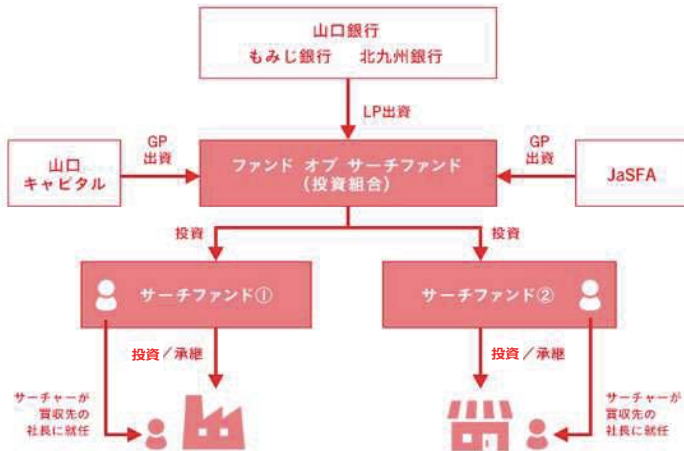
アクセラレーターの技術を学ぶ研修プログラムを開催  
最終的に Phase III プログラムの支援へ参画

Phase III  
長州発スタートアップ  
企業育成プログラム

地域からスタートアップ企業を輩出する地元企業限定のアクセラレーションプログラム  
卒業生は Phase I へ参加する

## 「Search Fund」を通じた後継者支援

事業スキーム



- » 後継者問題の新しい解決手段として、また、人口流出が進むエリアに優秀な若者を呼び込む手法として、「Search Fund」を活用した事業を展開
- » 「Search Fund」は1984年にアメリカで誕生した「ヒット」を軸に投資するモデルで、日本では初めての取り組み
- » 経営者として派遣される優秀な若者（サーチャー）が企業の代表者となることで、地域企業の持続的な成長を促進
- » M&Aは地域外に資本が流出する可能性があるが、「Search Fund」ではファンドが株式を保有することで、地域企業として存続が可能
- » 18年12月にはサーチャー候補者が後継者不在企業を実際に訪問し、互いに理解を深め、マッチングの確度を高めるイベントである「Search Party」を開催し、サーチャー9名と地域企業6社が参加
- 5月末にサーチャー1名に対し投資を実行
- » 19年7月には第2回の「Search Party」の開催を予定

## 基本目標2 金融モデルの“SHINKA” 店舗運営体制の転換

- » 銀行店舗の営業時間柔軟化、余剰スペースでの異業種との協業による多機能化で、お客さまとの接点を拡大
- » お客さまとの対話を通じたニーズ把握ときめ細やかな対応で、非対面チャネルではできない相談機能を提供
- » リテール事業、銀行事務等を本部管轄へ移行することにより、支店長が事業性評価に専念できる体制を構築

### 銀行をもっと便利な場所へ

休日・平日時間延長営業

異業種との協業により、余剰スペースを地域活性化に活用

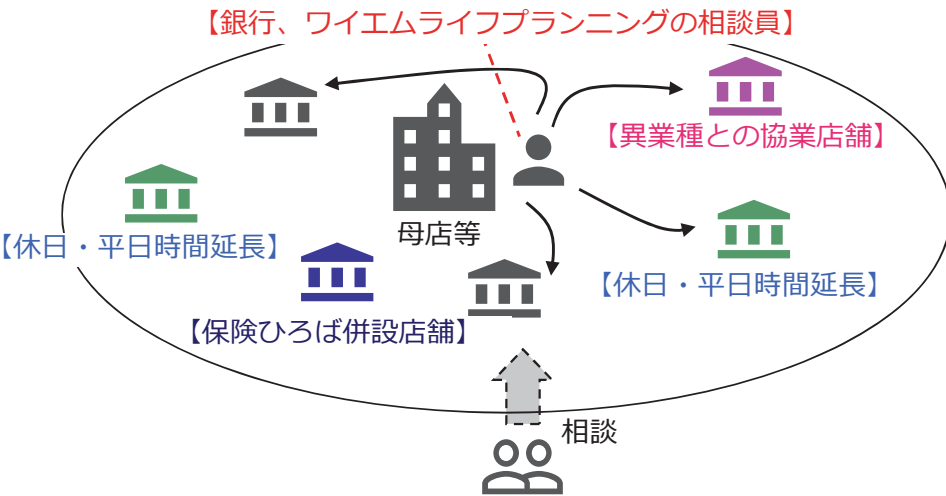
### 支店長が事業性評価に専念できる体制へ

リテール営業、内部業務を本部管轄へ移行

支店長は事務管理負担が減ることで事業性評価に専念

### 新たなお客さまとの接点を構築し顧客基盤を強化

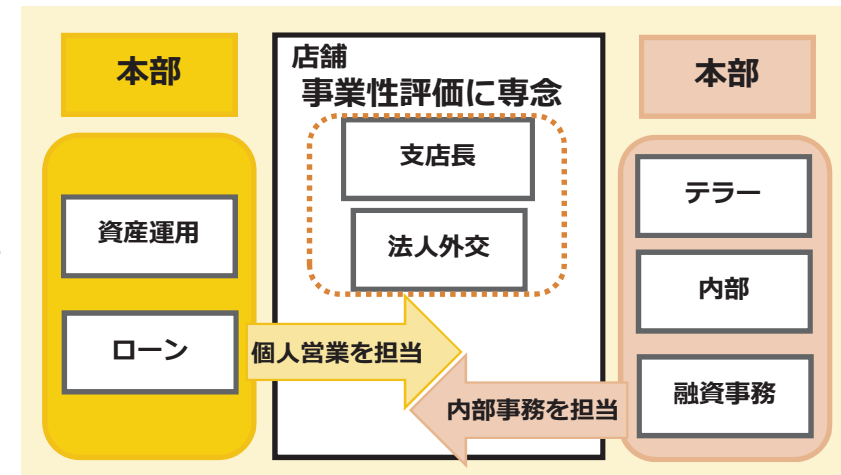
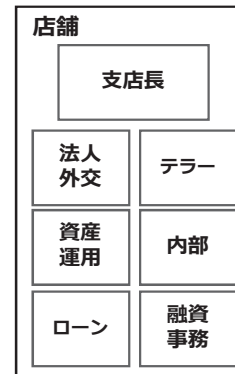
＜多様な店舗形態で相談機能を提供＞



### お客さまの真の課題に対して最適なソリューションを提供

＜新しい店舗運営体制＞

＜従来の店舗運営体制＞



## 基本目標2 金融モデルの“SHINKA” 店舗の活用

» 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

### 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月開業予定)



### 山口銀行 周南団地支店

子育てしながらでも安心して働ける環境の整備が必要

店舗建替に合わせて**事業所内保育施設併設店舗**へ  
(2020年3月開業予定)



**地域活性化の拠点として店舗を活用**

» 活用の方向性

- ① 観光拠点
- ② 高齢者サポート事業
- 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

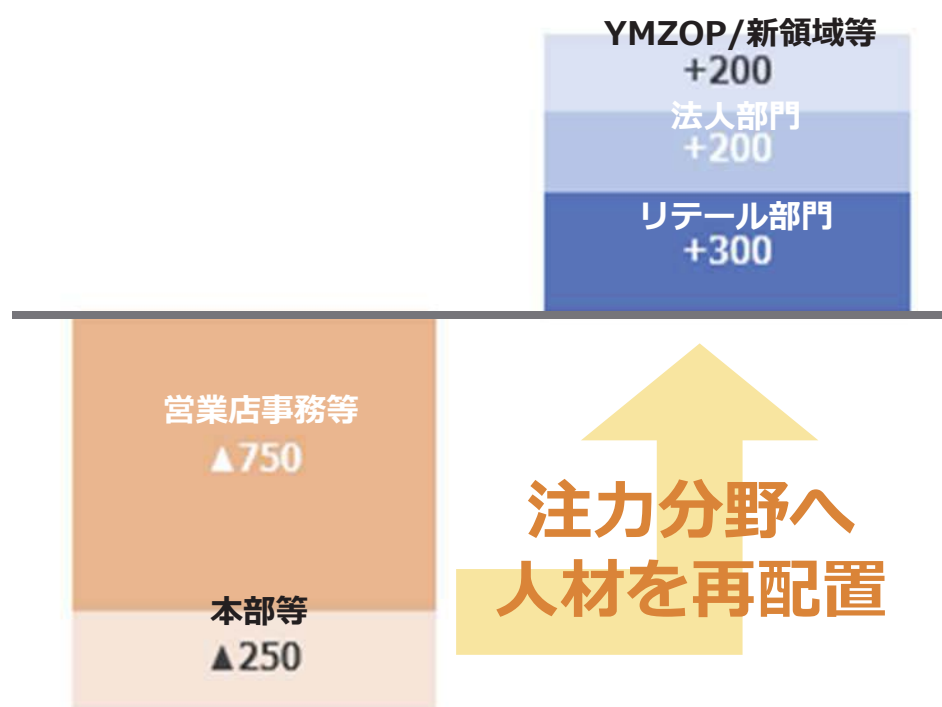


## 基本目標2 金融モデルの“SHINKA” 業務効率化による人的リソースの再配置

- » 業務効率化等により人員を捻出 注力分野へ再配置し専門性の高い人材育成を行うことで収益力強化を図る
- » 新領域へも人材を配置していくことで、解決できる社会課題を増やしながらか長期的な収益源の多角化を目指す

### 人員再配置計画(2019/3末→2022/3末)

(単位:人)



(うち自然減▲300)

### デジタルイゼーションによる業務効率化

#### » 事業性融資事務

「電子署名」により、お客さまの契約手続きを簡素化  
契約書の自動作成等により、事業性融資の事務量を1/3に縮小

#### » ローン事務

「Web申込」により、いつでもどこでもローンを受付  
「審査の自動化」により、審査時間を短縮

#### » データを活用した与信判断の高度化

蓄積したデータを活用し、与信判断の精緻化および効率化を実現

#### » 電子ワークフローの拡大

紙の申請・届出等の電子化を拡大

#### » コールセンターの機能拡大

銀行店舗の受電業務を本部集中化  
お客さまとの会話からAIでリアルタイムにQAを表示することで、事務ミスや誤案内を抑止

# 基本目標3 銀行文化と起業家精神の融合

» ビジネスモデルの転換をやり抜くために、銀行文化の良い面や今後も必要となる面は残しながらも起業家精神を取り込み、企業文化から変えていく

## 主な提供価値・サービス

## 必要な文化・メンタリティ

これまで

### 金融機能

- » 資金が世の中全体に不足していた時代には、リスク性資金の供給に社会的価値があり、その対価として経済的価値を獲得
- » しかし競合プレイヤーが増加社会的価値は低下傾向

### 銀行文化

- » 安定したサービス提供を行うため、確実性を重視した文化
- » 内向きで過去志向の考え方と
- » 信用があり規律もある一方、前例踏襲型で自由度が少ない
- » 上司の指示がないと動かない

- 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”させることで、新たな文化を創っていく

- 熱塊サークル
- ファーストペンギントレーニー
- 他流試合
- キャリア公募制度
- ジョブトライアル制度 ... etc

これから

### 共通価値創造機能

- » 既存金融の役割が逡減する中社会的価値向上策が必要
- » 地域活性化こそが社会的価値が高く、地域金融機関の果たすべき使命
- » 社会的価値の向上が最終的には経済的価値の向上に繋がる

### 起業家精神

- » 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
- » 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
- » 前例踏襲を良しとせず、積極的にリスクを取得しに行く

- 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

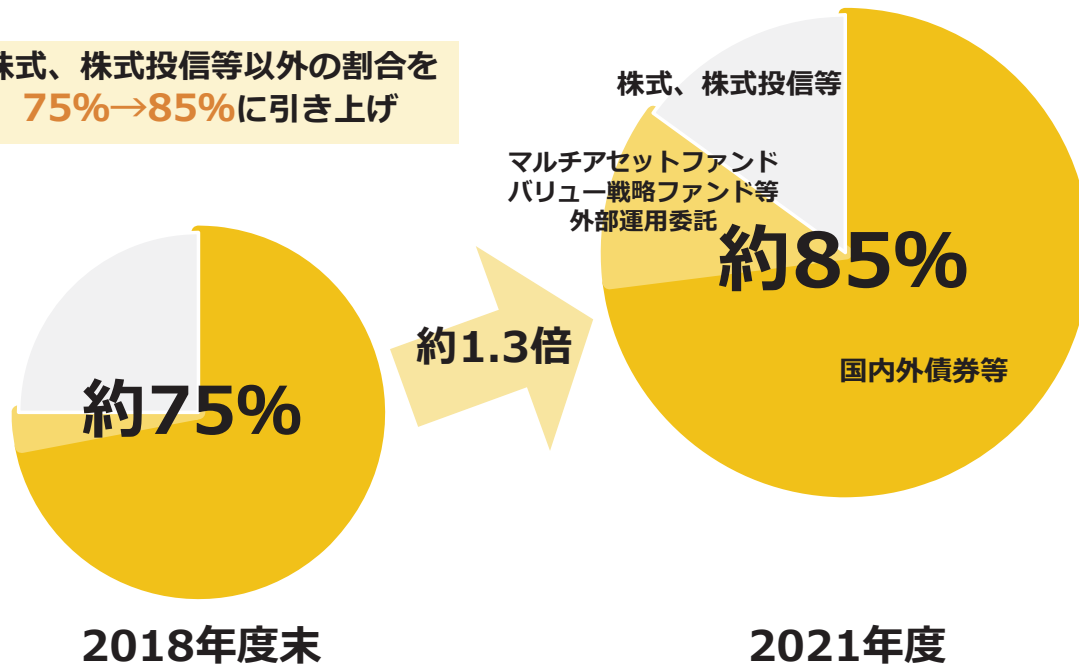
# 有価証券運用

» 有価証券ポートフォリオを再構築し、収益の長期安定化を実現する

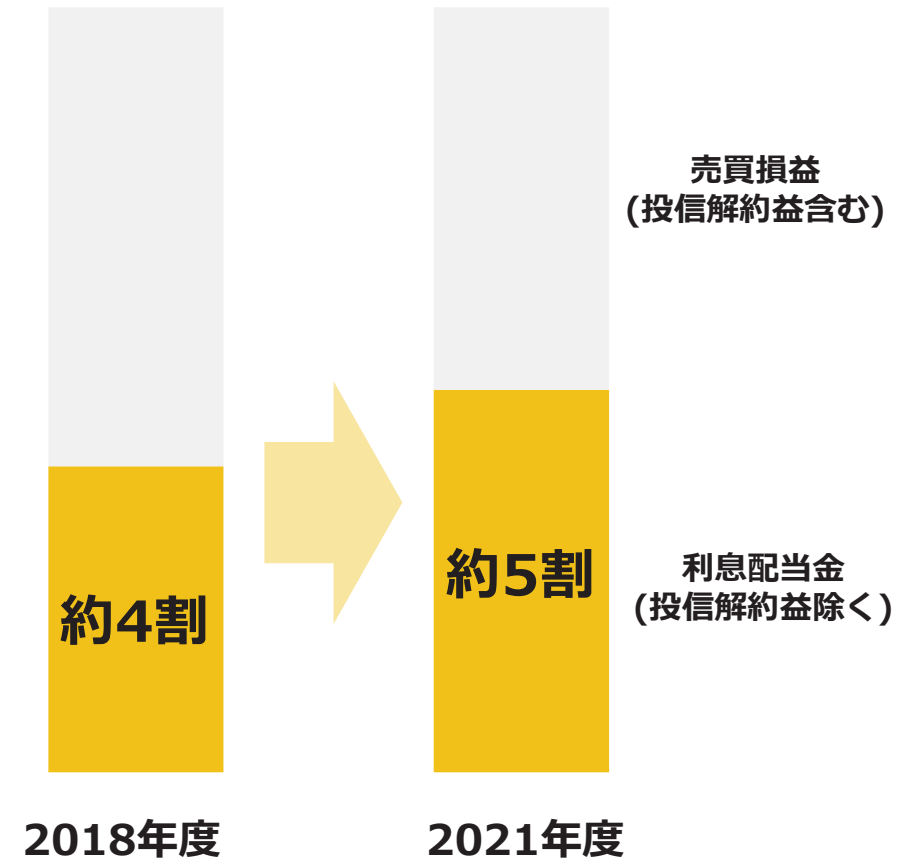
## ポートフォリオのイメージ

- » キャリー収益源となる資産の拡大  
(マルチアセットファンド、バリュー)
- » 外部の専門的なノウハウや技術を活かした運用の導入
- » 有価証券運用残高を2018年度末比約1.3倍に増加  
(2016年度末と同水準)

株式、株式投信等以外の割合を  
75%→85%に引き上げ



## 期間収益における利息配当金割合



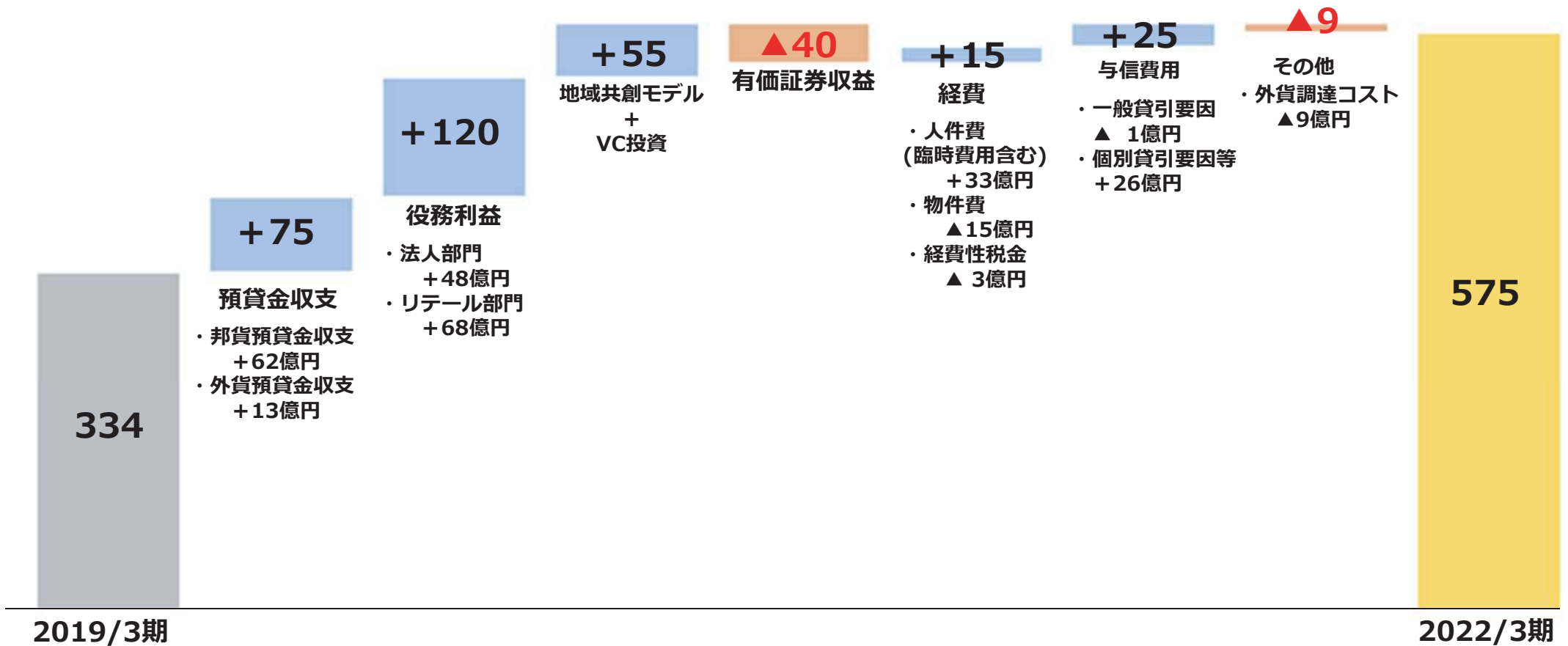
## 中期経営計画2019の財務目標

- » 中期経営計画最終年度にROE5.0%以上を達成し、配当性向30%以上を目標とする
- » 自己資本比率は12%以上を確保する

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

# 中期経営計画2019の利益計画

(単位:億円)

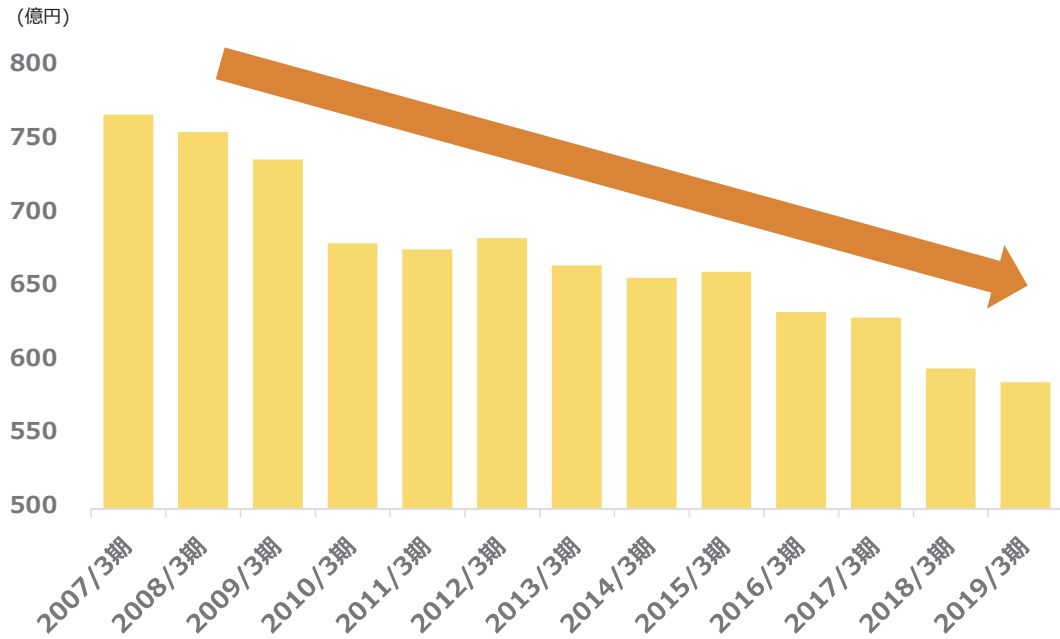


# 政策投資株式/配当

## 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、
  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

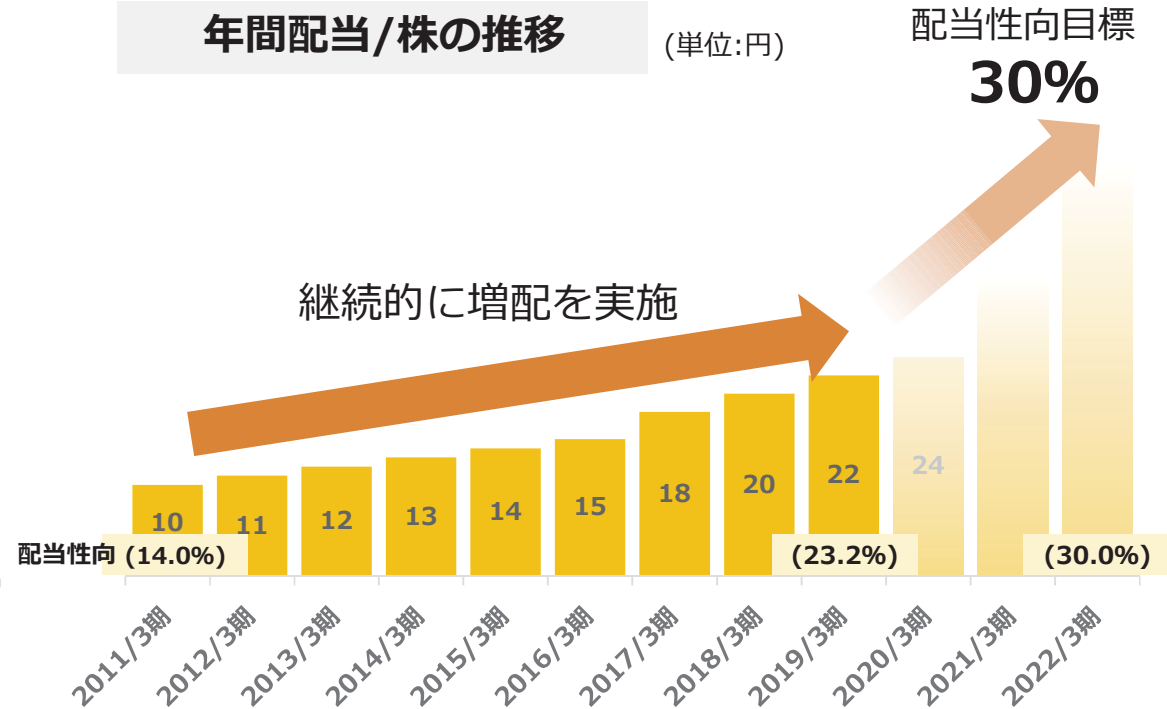


## 配当

- » FG設立以降、継続的に増配を実施  
2020年3月期は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

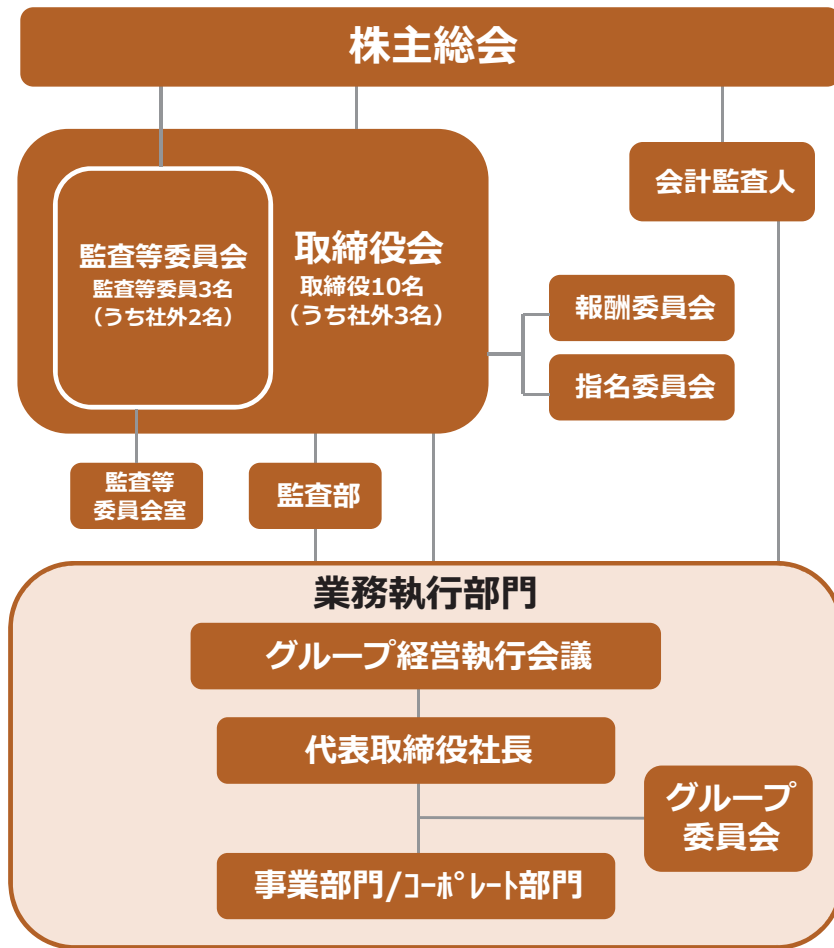
## 年間配当/株の推移

(単位:円)



# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制 (2019.6.4現在)



## コーポレートガバナンス強化の流れ

