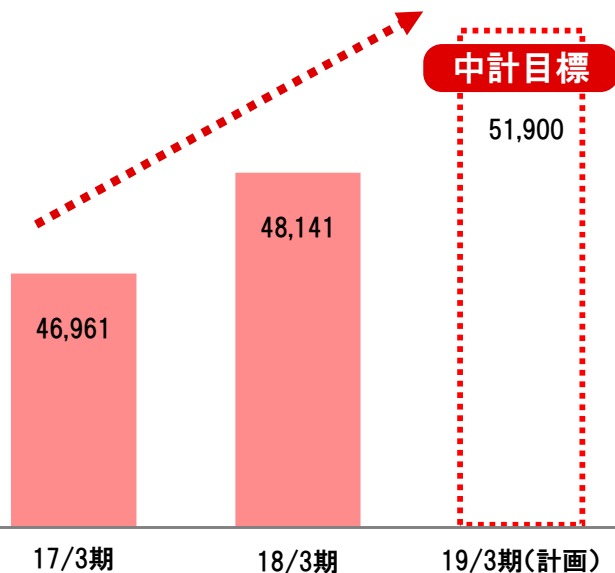


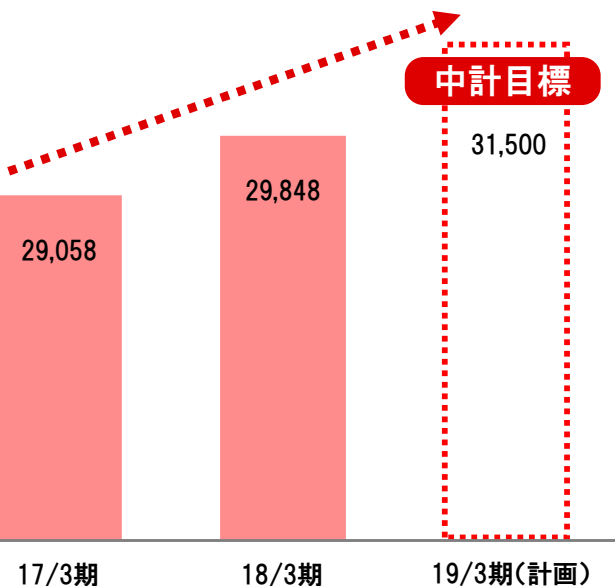
中期経営計画「Next COMPASS 140」
～今こそ、磐石。次の未来のステージへ～
＜進捗状況＞

- 不安定な市況動向により、投資信託は減少したが、それ以外は順調に推移。

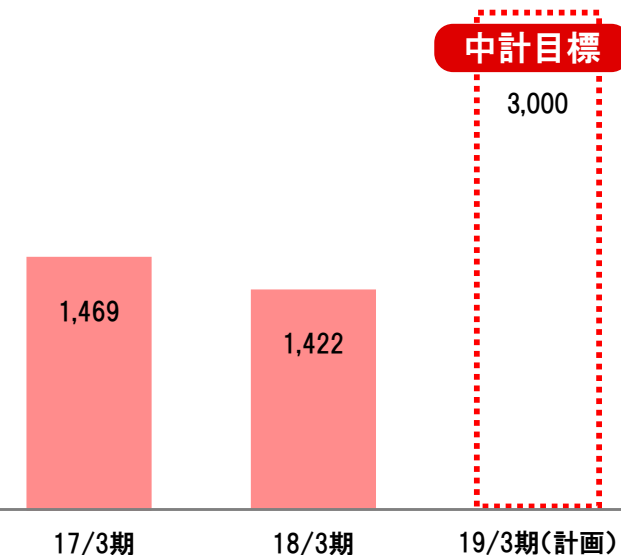
■ 総預金（譲渡性預金を含む、平残）（単位：億円）



■ 貸出金（平残）（単位：億円）



■ 投資信託（銀証合計、末残）（単位：億円）



	17/3期	18/3期	19/3期(中期経営計画)
総預金平残（譲渡性預金を含む）	4兆6,961億円	4兆8,141億円	5兆1,900億円以上
貸出金平残	2兆9,058億円	2兆9,848億円	3兆1,500億円以上
投資信託末残(銀証合計)	1,469億円	1,422億円	3,000億円以上
当期純利益	84億円	109億円	65億円以上
ROE(株主資本ベース)	3.64%	4.56%	2.7%以上
自己資本比率（バーゼルⅢ完全実施基準）	(SA) 9.23%	(FIRB) 10.08%	—

● 計画名称 「Next COMPASS 140」～ 今こそ、磐石。次の未来のステージへ～

働き方改革

- “カエル・プロジェクト”始動
- 本部業務の再構築
- 1店舗あたりの生産性向上
- 安心して働ける場所の提供

トップライン改革

- コア性の高い預金の獲得
- 貸出ポートフォリオの再構築
- 非金利収益を太い柱に
- 有価証券運用力の強化

3つの重点分野

地域を支えともに成長

- 地域価値向上に向けた取組み
- コンサルティング機能の強化
- お客さま対応No.1へ
- 企業価値向上のための
ガバナンス強化

基本的な取組姿勢

- 限られた時間で成果を出す
- 収益機会を徹底的に追求する
- 地域とともに成長する

● 多様な働き方への対応・労働生産性向上へ、“カエルプロジェクト”進行中”

第1フェーズ：2016年度
意識変革期

第2フェーズ：2017年度
業務・風土変革期

第3フェーズ：2018年度
働き方改革の実現

働き方改革の実現へ

『桜支店便利帳』 『預り資産の検証シート』

大賞受賞店の事例紹介

ホワイト500認定



- ・働き方改革宣言書の継続
- ・「働き方改革大賞」受賞店の取り組み事例の共有化
- ・女性キャリアアップ研修

- ・在宅勤務 試行開始
⇒ 11月から本格導入予定
- ・男性の育児参画
⇒ 3日間の育児休暇
- ・プレミアム休暇新設

意識をカエル 制度をカエル

カエルプロジェクト

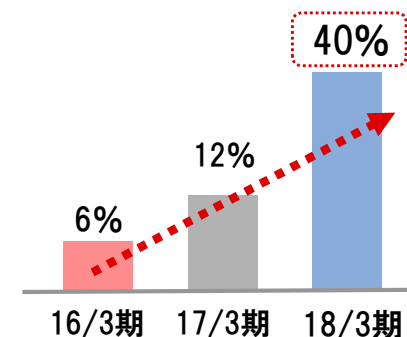
- ・総時間外勤務時間の削減
- ・月間20時間以上の時間外勤務を行う行員の削減

- ・会議の見直し
- ・BPRの活用
- ・RPAによる業務自動化
- ・営業店の業務フロー見直し

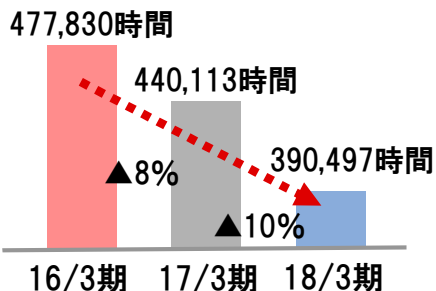
早くカエル 手順をカエル



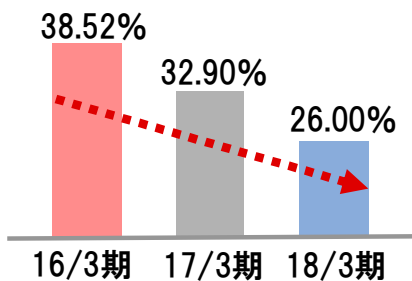
男性育児休暇(3日間)取得率



時間外勤務時間の削減



月間20時間超の時間外勤務行員割合



RPAによる業務改革の本格着手

格付自己査定シート作成 1作業あたり▲11分削減
年間処理数 7,000件
削減効果 年間1,283時間

RPAへの転換業務 **487** 業務を抽出 (うち12業務実施済)

年間約 **100,000** 時間の業務自動化をめざす

多様な働き方への対応

地域の活性化

地方創生への貢献

地域の活性化に向けた対外的な取組み

包括連携協定にもとづく取組み

2017年4月 三重労働局との包括連携協定

2017年8月 三重県との包括連携協定

- ◇各種セミナーなどの共同開催
- ◇県内取引先事業者への各種制度内容の広報および啓発
- ◇県内推進企業による取組事例の共有

事業者への広報・啓発



働き方改革推進に向けた
労働関係助成金活用セミナー開催



中小企業経営者対象
働き方改革セミナー開催

事業者同士の意識共有



第1回情報交換会

第2回情報交換会

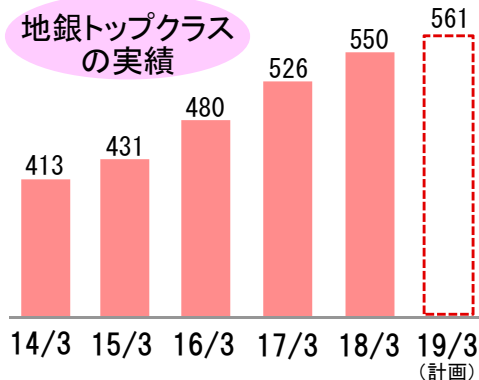
働き方改革ネットワーク情報交換会

● コンサルティング機能発揮の取組み事例

■ PFI事業向けプロジェクトファイナンスの推進

PFI融資引受額累計 (単位: 億円)

地銀トップクラスの実績



所在地	件数
愛知	16
東京	8
大阪	5
三重	4
神奈川	3
静岡ほか	8

累計取組件数
44 件

うち

アレンジ案件
19 件
約 **200** 億円

< 当行アレンジ案件 >



東京大学本郷キャンパス 工学部3号館



豊橋市バイオマス 資源利活用設備

全国のPFI事業に参画

内閣府・三重県内の地方公共団体と

「みえ公民連携共創プラットフォーム」を設立



年間3回フォーラム開催 (情報交換の場)

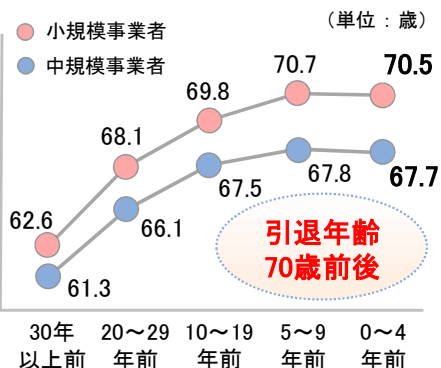
< フォーラム参加 >
20 自治体
32 事業所

三重県内の **2** 事業について検討開始

■ 事業承継支援への取組み

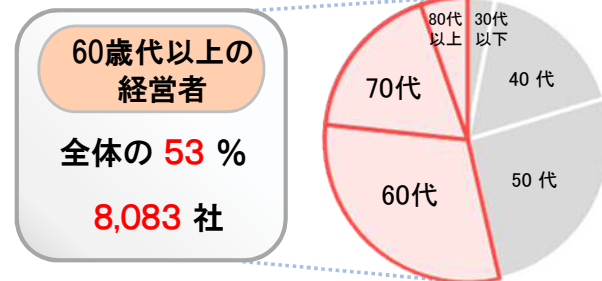
三重県内のマーケット

経営者の平均引退年齢(全国)



経営者の年代分布(三重県)

【対象】経営者の年齢が判明している企業15,085社



出典: 中小企業庁「中小企業の事業承継に関するアンケート調査 (2012年11月)」

出典: ㈱東京商工リサーチ「三重県データ」(2017年12月)

三重県内中小企業の事業承継に関するアンケート調査 (三重県実施 2018年1月)

有効回答のうち **36%** が後継者未定

想定マーケット **2,909** 社
8,083 社 × 36% = 2,909 社

事業承継支援サービス

事業承継ニーズ	同族承継	承継アドバイザー
	従業員承継	MBO/LBO ファイナンス
	第三者承継	M&Aアドバイザー

事業承継・M&A 担当

2017年3月期に **3** 名増員 → **10** 名体制

承継アドバイザー契約数 累計 **25** 件

MBO/LBOファイナンス件数 累計 **6** 件

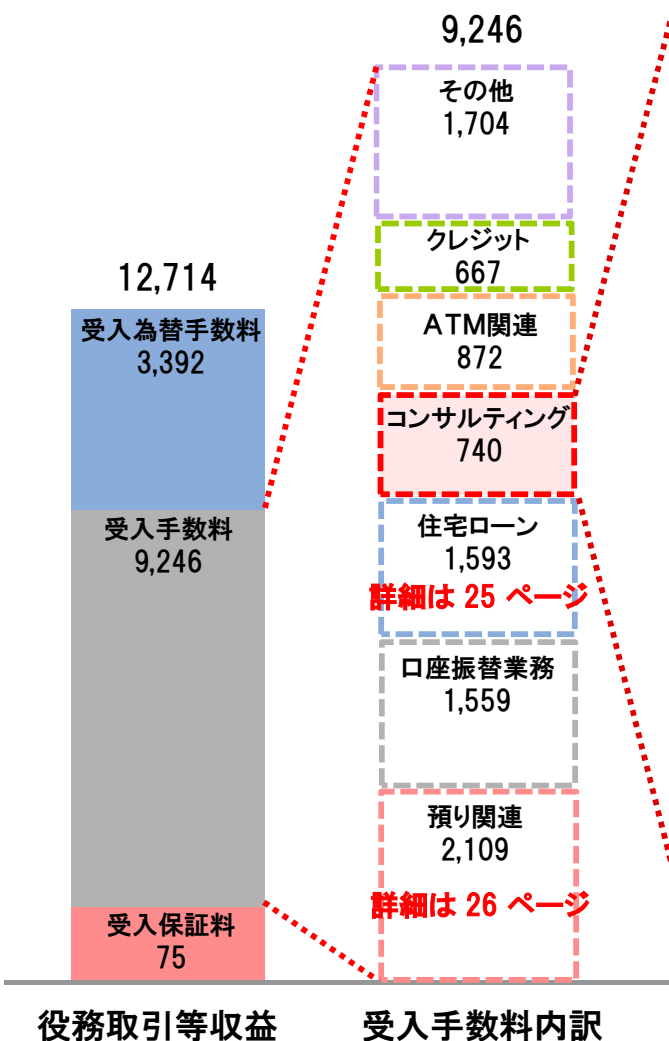
M&Aアドバイザー契約数 累計 **181** 件

- ◇ 継続的なセミナー開催によるニーズ発掘
- ◇ 検討開始からクロージングまで豊富な実績をもとにトータルサポート

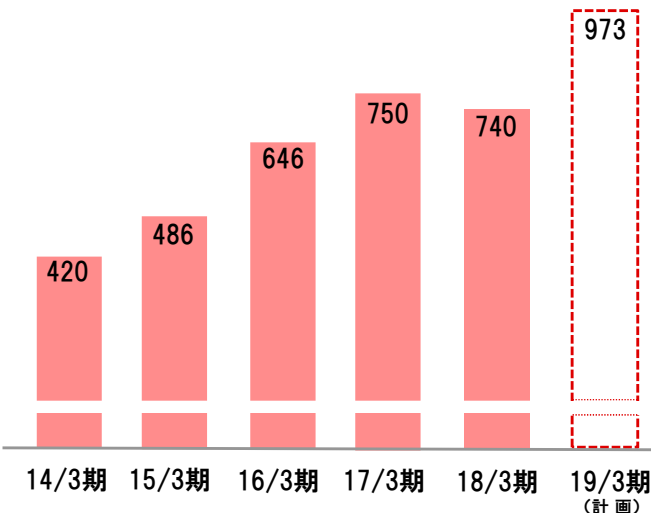
● コンサルティング機能を発揮し、手数料収入の増加を図る

■ コンサルティング手数料

(単位:百万円)



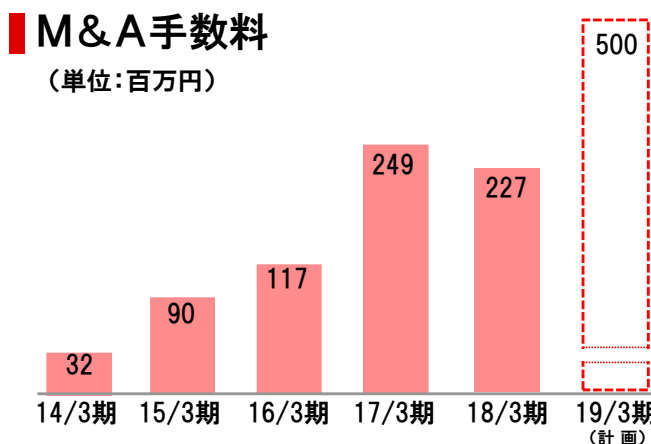
■ コンサルティング手数料推移 (単位:百万円)



- ・事業性評価にもとづく、お取引先のライフステージに応じたコンサルティングを展開
- ・特に事業承継提案におけるM&A推進による獲得収益の大幅増を見込む。
- ・引続き、コンサルティング機能を充分発揮し、獲得手数料の大幅増をめざす。

■ M&A手数料

(単位:百万円)

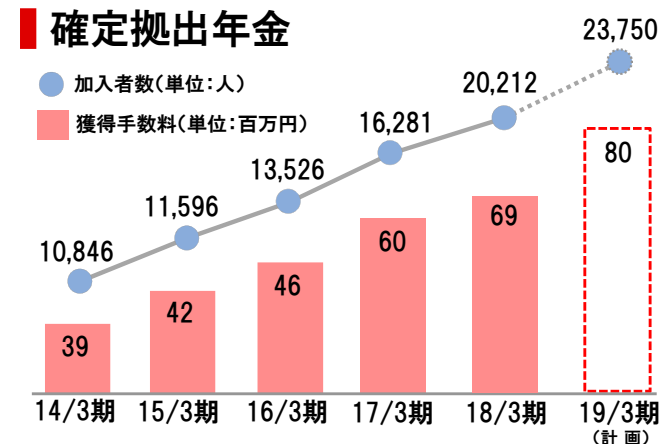


- ・17/3期から、M&A専担者を10名へ増員
- ・外部研修による担当者の実務レベル向上

■ 確定拠出年金

● 加入者数(単位:人)

■ 獲得手数料(単位:百万円)



- ・「iDeCo」の推進
- 職域活動、運用商品ラインナップの充実
- ・確定拠出年金加入者専用アプリの提供

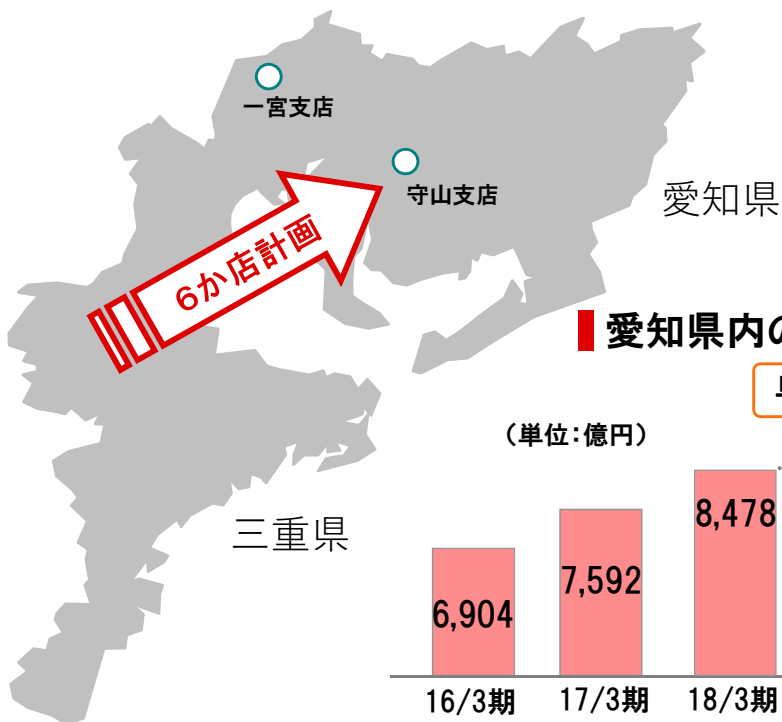
● 効率的な店舗運営への変革を進めながら、成長性の高い愛知県での貸出金残高1兆円をめざす！

愛知県戦略

愛知県内25か店体制（現在21か店）

<進捗状況>

- ①開設済み 2か店 ⇒ 2017年 9月に一宮支店開設
⇒ 2018年 6月に守山支店開設
- ②出店地区選定 1か店 ⇒ 出店計画の調整を開始
- ③出店地区調査 3か店 ⇒ 候補地の市場や立地条件調査中



店舗戦略(店舗形態の変革)

<ATMを活用した少人数オペレーション化の推進

お客さまメリット

- ・利便性向上
- ・待ち時間短縮

105
SMILE
TOUCH

当行メリット

- ・事務負担軽減
- ・事務リスク軽減



行員の現金タッチレスによる効率化

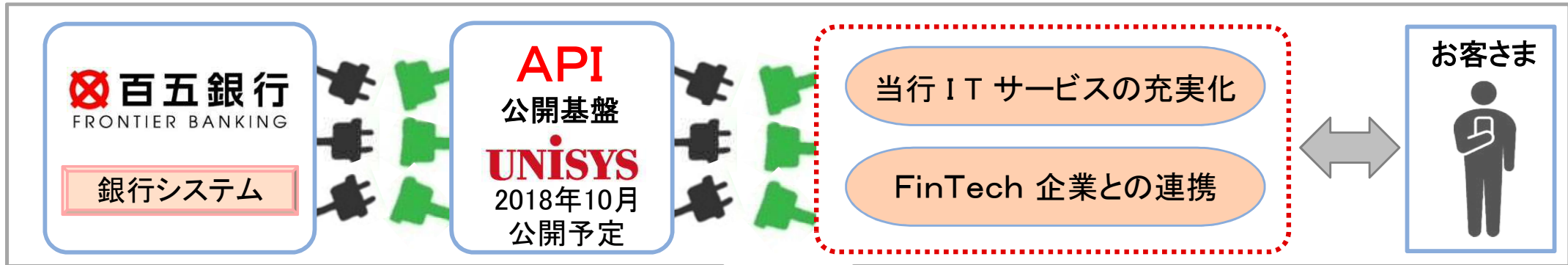
新店舗へ展開

一宮支店の新築移転(2018. 8) 守山支店の新築移転(2018. 10)



● APIの体制整備を行い、Fintech企業や異業種とのオープンイノベーションによる革新的なサービスの提供をめざす

オープンAPIへの対応によるモバイルサービスの推進



展開

スマートフォンバンクの確立に向けて

フィンテックサービスとの連携へ

最先端サービスの提供

利便性の向上

<対象>

すべての
当行口座
保有者

口座残高表示
口座明細表示

諸届出・諸契約
の電子化

口座開設
振込・振替

各種照会

ローン・投信
外貨預金

新サービス



割り勘・送金サービス



決済サービス



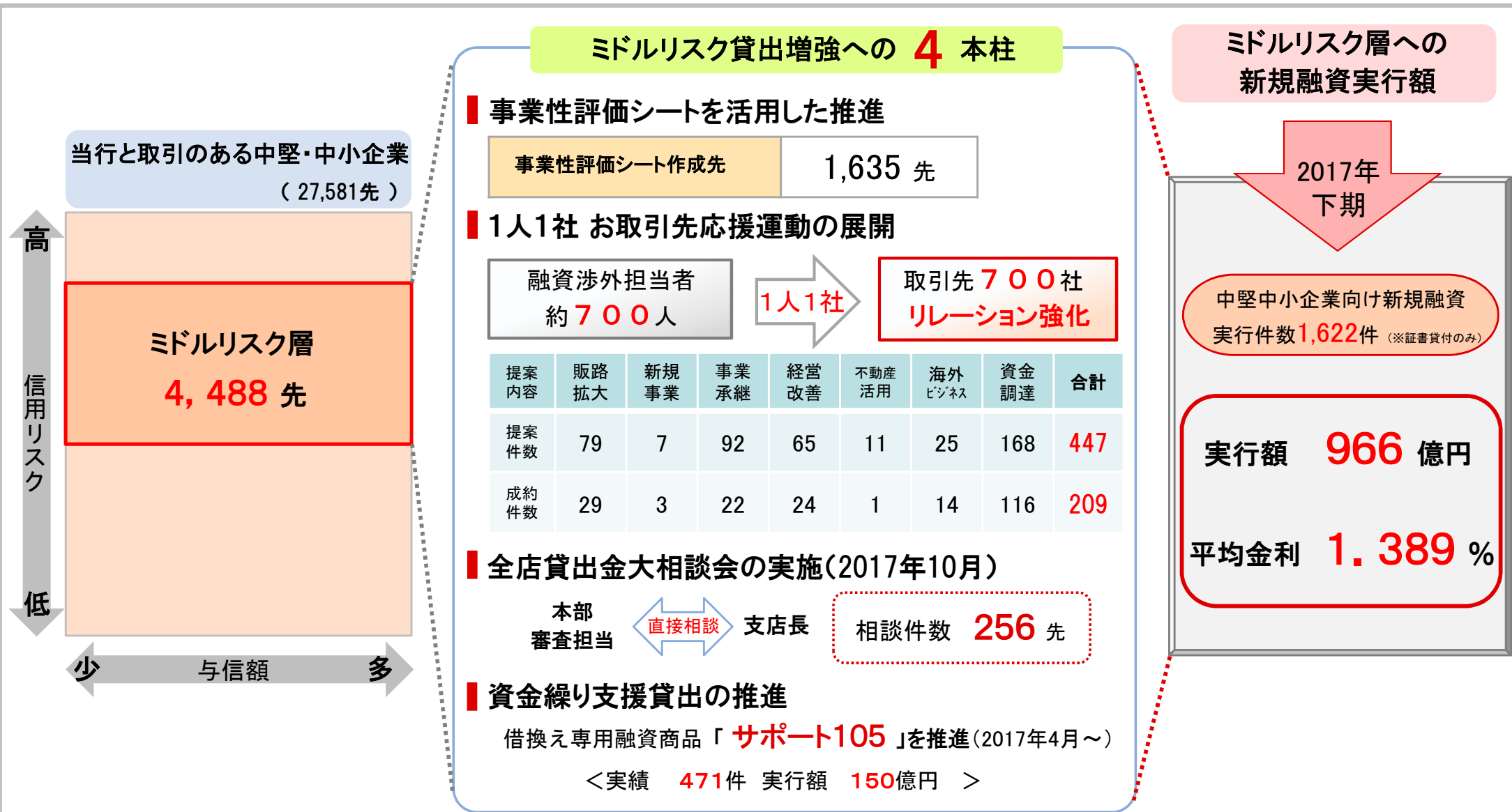
資産管理サービス



貯金サービス

● 中堅・中小企業との対話を通じた取引の推進

■ ミドルリスク貸出の推進(2018年3月末)



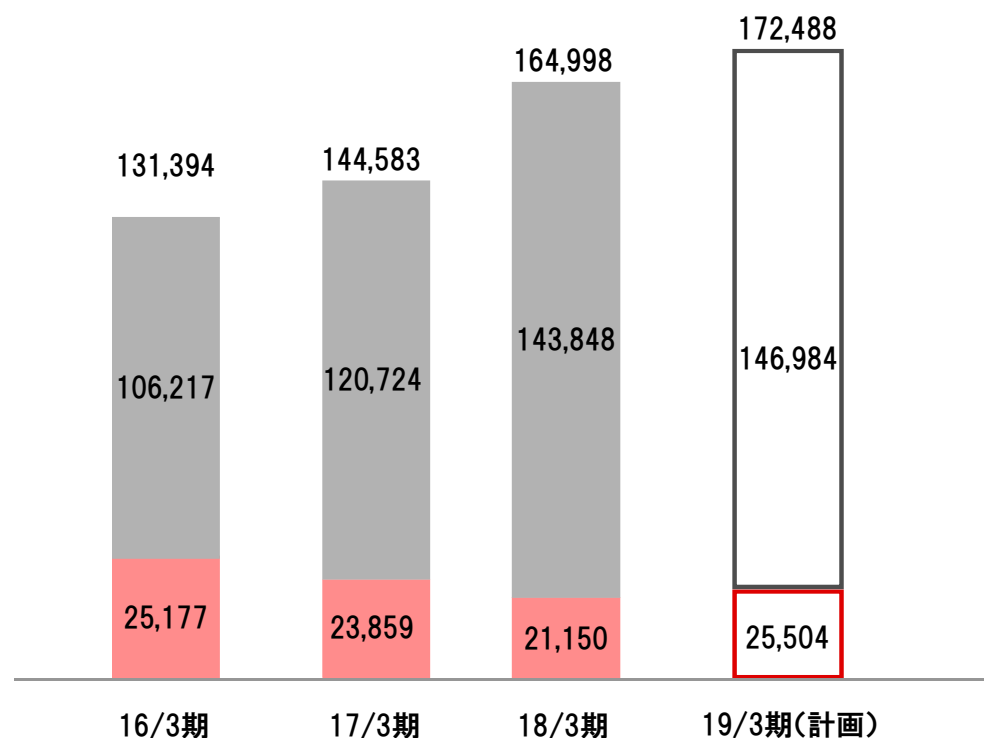
● クロスボーダー融資など高収益案件の増強や医療・介護分野での開業案件を着実に獲得

■ クロスボーダー融資

- ・ 優良先かつ高収益案件が多い
- ・ 専門知識をもった人員を配置
- ・ 国内メガバンクに加え、外国銀行とのリレーションを強化

クロスボーダー融資(平残) (単位:百万円)

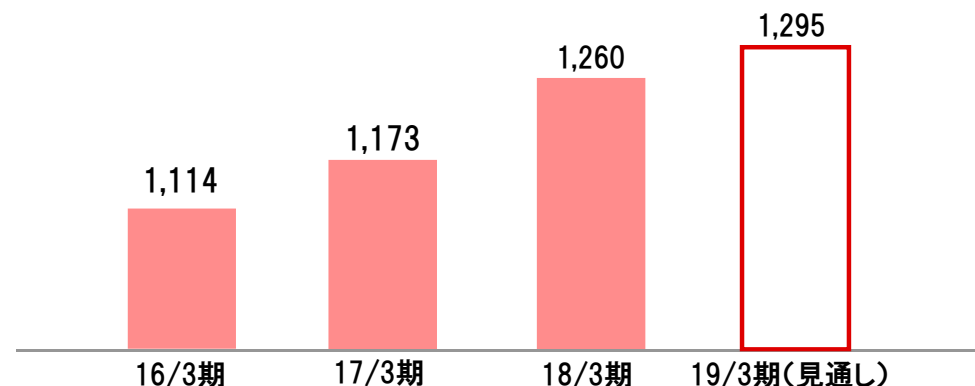
■ 外貨建て ■ 円貨建て



■ 医療・介護

- ・ 医療・介護福祉事業者への支援体制を強化。
- ・ 綿密かつ広域に営業活動を展開することで案件獲得。
- ・ 三重県内における医療診療所・開業融資シェア 70%
- ・ 愛知県内の医療・介護向け融資も堅調に伸長。

医療・介護に関する貸出金(末残) (単位:億円)



■ BCP支援融資(地震特約付)の取扱い開始

<条件①>

- ・ あらかじめ定めた震度観測点において、震度6強以上の大規模地震が発生した場合

<条件②>

- ・ 地震の直接、間接被害の有無に関わらず、あらかじめ定めた割合(50%または100%)の範囲内

東海三県初

対象融資の
借入元金
免除

地域金融機関として震災へのリスク対策強化を支援

- 住宅ローン 住まいのちから(プロパー住宅ローン)の推進により、融資残高、手数料収入の増強を図る
- 無担保ローン 住宅ローン顧客へのワンストップ取引推進により証貸ローンの増強を図る

住宅ローン

【営業店・パーソナルプラザ】

- ・2019年10月の消費増税前特需を想定した大型分譲案件への早期対応を展開。
- ・ハウスメーカー専担者による組織的な関係強化と提携先増加
- ・事務簡素化による営業力強化と案件成約率の向上

【本部】

- ・既存商品の見直し(施主、ハウスメーカーの利便性向上)
- ・パーソナルプラザの生産性向上(事務省力化・分業制の検討)
- ・本部業務の効率化(RPA、電子契約書、Webスキーム導入)

無担保ローン

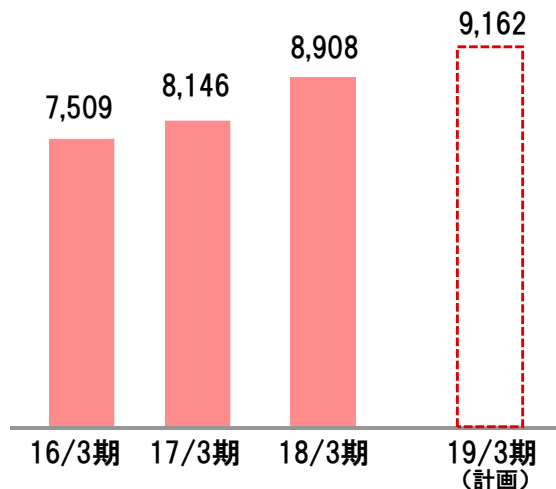
【証貸ローン】

- ・住宅ローン審査の機会を活用したワンストップ取引の拡充
- ・住宅ローン利用顧客の利便性拡大

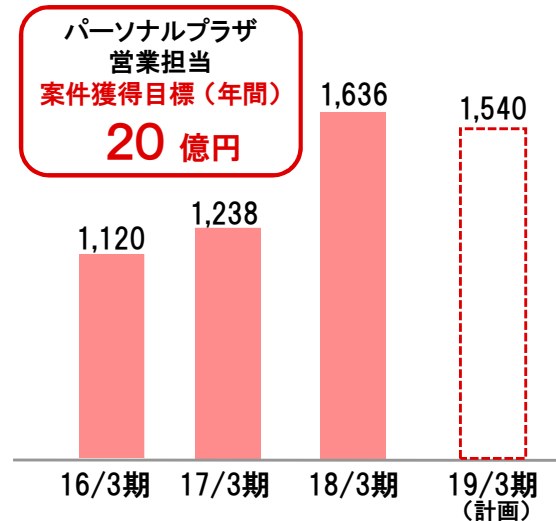
【当貸ローン】

- ・従来からの厳正な審査態勢を継続
- ・AIを用いた顧客セグメントによるPR施策の精度向上

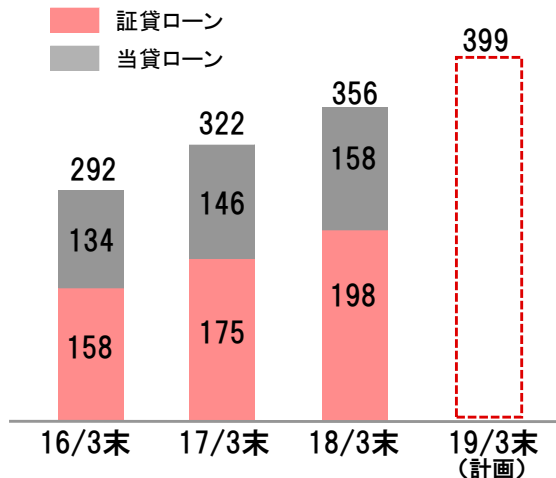
住宅ローン残高(平残) (単位:億円)



住宅ローン実行額 (単位:億円)



無担保ローン残高(末残) (単位:億円)



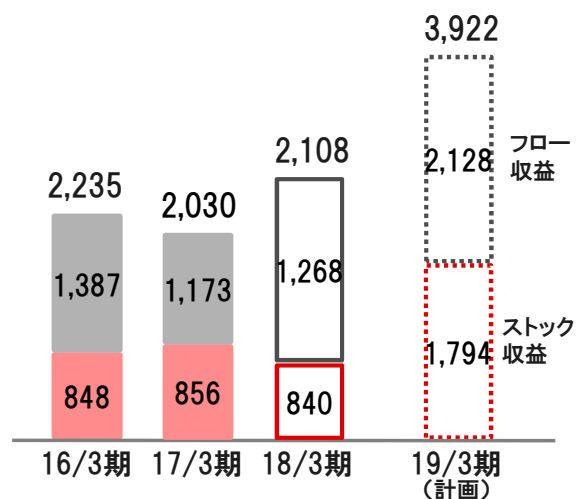
＜当貸ローンの審査態勢＞

- ① 過剰貸付の防止
消費者金融などの債務に、全ての銀行無担保ローンを加えた広義の「総量」審査を実施
- ② 審査精度の向上
保証会社との情報交換と代弁状況などの確認・分析による審査精度向上
- ③ 貸付実行後の与信審査
保証会社が月次で取得する信用情報にもとづいた限度額の定期的な見直し

● 銀証合計で投資信託残高3,000億円をめざす

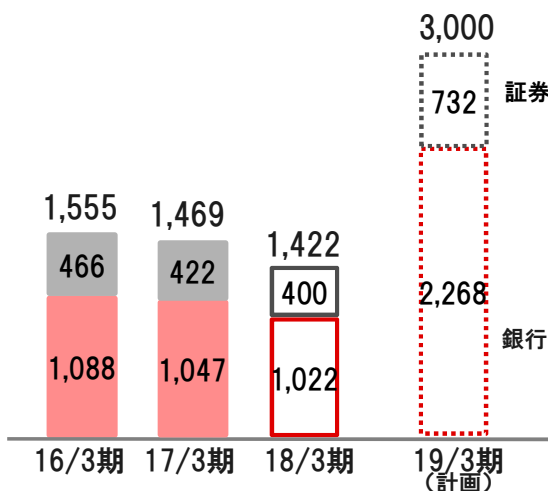
■ 収益計画(預り資産合計 単体)

(単位:百万円)



■ 投資信託残高の増強

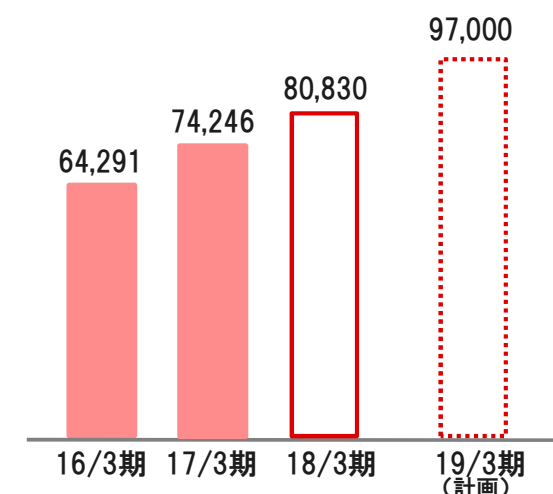
(単位:億円)



■ 保険コンサルティング販売の強化

<平準払い保障型保険有効契約件数>

(単位:件)



- ・ 17年6月「お客さま本位の業務運営宣言・取組方針」公表
- ・ ライフプランに応じたコンサル営業
- ・ 資産トータルプランニング課の提案型営業の展開
- ・ BPRによる販売事務効率化

- ・ 資産形成層との接点強化
「資産形成応援キャンペーン」展開
対象:「つみたてNISA」、「iDeCo」など
- ・ モバイル端末専用の投信・マーケット情報アプリ「FNタブレット」の活用

- ・ 「ほけんの相談窓口」を活用した保険の見直しコンサルティング
- ・ 外貨建て保険商品の販売強化
- ・ 保険プランナーによる事業性保険の販売

- 不安定なマーケット動向により、預り資産販売が厳しいなか、トータルプランニングで顧客の信頼を得る

■ 資産トータルプランニング課（12名）によるお客さまへの提案

保険プランナー（4名）

- ・ 純預金先への事業性保険提案

相続アドバイザー（5名）

- ・ 相続税対策を切り口に、保険や遺言信託などを総合提案

仲介専担者（2名）

- ・ 法人優良先や富裕層への私募仕組債などを総合提案

税務アドバイザー（1名）

- ・ 実務経験の豊富な行内税理士による税務面でのアドバイス

富裕層 ・ 法人オーナー層 ・ 優良法人先

■ 18/3期実績

	案件先数	成約件数	契約金額	獲得収益	2017年通期 収益目標達成率
保険プランナー	479件	216件	446百万円	217百万円	126%
相続アドバイザー	719件	371件	5,081百万円	196百万円	106%
仲介専担者	279件	216件	3,339百万円	70百万円	123%
合計	1,477件	803件	8,866百万円	483百万円	117%

- リスク管理態勢を維持・強化したうえで、保有資産の多様化・機動的売買により、収益力の増強を図る。

Advanced AAA(アドバンスド トリプルA)にもとづく有価証券投資方針・計画

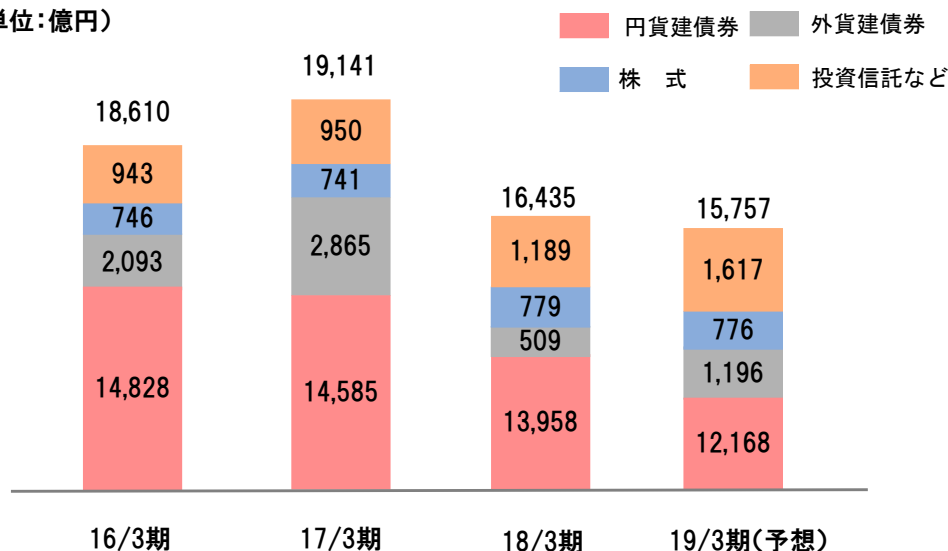
I アセットアロケーション運用の進展
(Asset Allocation)II 機動的売買の進展
(Active Trade)III アクションプランの進展
(Action Plan)

リスクカテゴリー別の投資・運用方針

運用対象	今後の方針	方向性
円貨建債券	金利の低位推移が見込まれるなか、長期保有投資は抑制方針。	→
外貨建債券	金利上昇による評価損益悪化リスクが高まっており、慎重姿勢。	→
株式	企業業績を捉えて機動的に売買する方針。	→
投資信託など	・ 堅調な企業業績を背景に株式投信を中心に積増し方針。 ・ その他、海外CLOなどへの投資を通じて新たなリスクテイクを検討。	→

有価証券残高の推移(簿価ベース)

(単位: 億円)



資金運用収益の推移

(単位: 百万円)

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期(計画)
有価証券利息 (うち解約損益)	19,060 285	18,822 818	20,059 1,506	18,300 1,500
売買損益など(*) (うち債券) (うち株式など)	4,347 2,132 2,214	4,517 482 4,034	1,532 ① ▲2,785 4,318	2,500 - -
評価損益 (うち円貨建債券) (うち外貨建債券) (うち株式・投信など)	140,324 44,771 6,095 89,457	135,129 29,447 ▲131 105,814	145,031 24,033 ② ▲96 121,094	- - - -

(*) 5勘定戻 + 3勘定戻

- ① 米金利上昇による評価損益悪化リスクのため、損失確定の売却実施
- ② 外貨建債券の評価損は、限定的な水準に