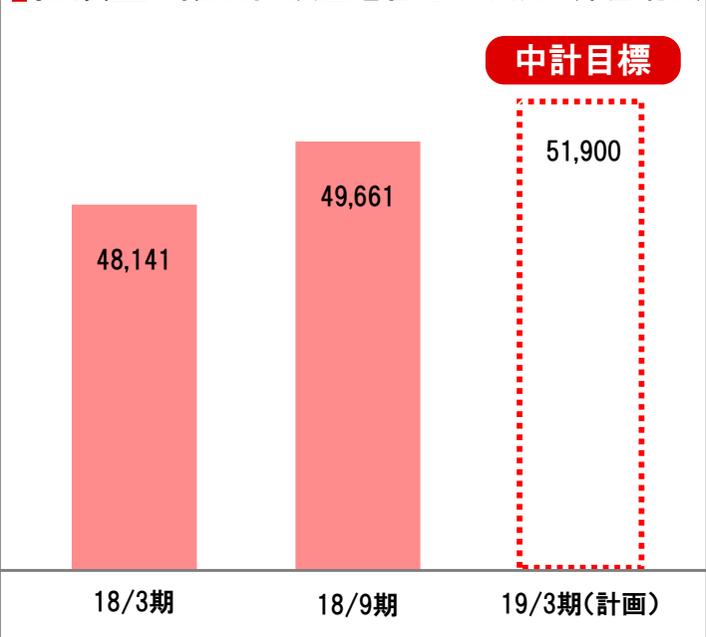


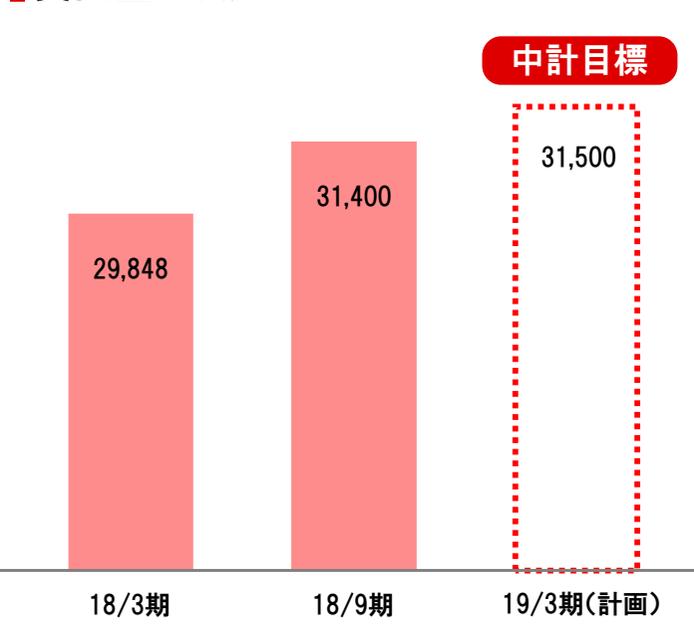
**中期経営計画「Next COMPASS 140」
～今こそ、磐石。次の未来のステージへ～
＜進捗状況＞**

- 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。

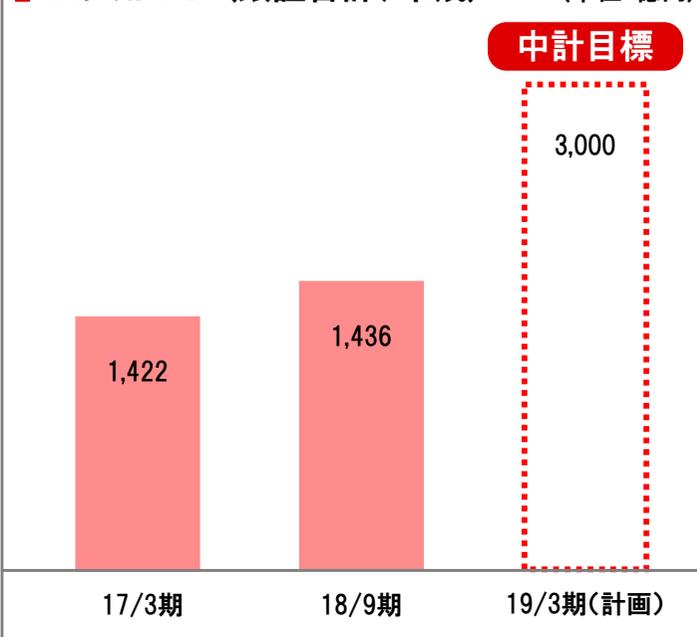
■ 総預金（譲渡性預金を含む、平残）（単位：億円）



■ 貸出金（平残）



■ 投資信託（銀証合計、末残）



	18/3期	18/9期	19/3期(中期経営計画)
総預金平残（譲渡性預金を含む）	4兆8,141億円	4兆9,661億円	5兆1,900億円以上
貸出金平残	2兆9,848億円	3兆1,400億円	3兆1,500億円以上
投資信託末残(銀証合計)	1,422億円	1,437億円	3,000億円以上
当期(中間)純利益	109億円	65億円	65億円以上
ROE(株主資本ベース)	4.56%	5.26%	2.7%以上
自己資本比率（バーゼルⅢ完全実施基準）	(FIRB) 10.08%	(FIRB) 10.11%	—

● 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

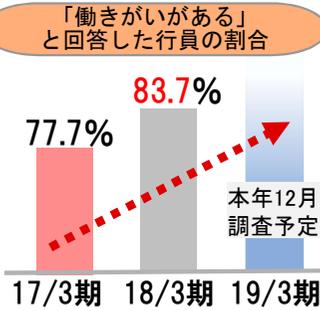
基本的な取組姿勢

- 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”

働き方改革の実現へ

- ・ 自己の成長をめざす行員への補助金制度を新設
- ・ 働き方改革大賞の取組事例を共有化
- ・ 健康経営への取組み



従業員意識調査

意識をカエル

制度をカエル

カエルプロジェクト

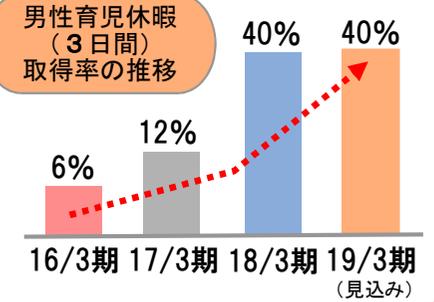
早くカエル

手順をカエル

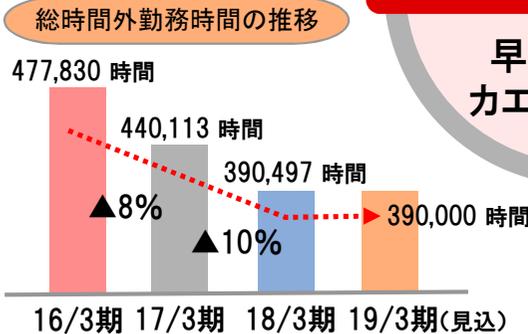
・ 在宅勤務の試行

⇒ 2019年1月本格導入

- ・ 男性の育児参画
- ⇒ 3日間の育児休暇
- ・ プレミアム休暇新設



- ・ 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
- ・ タイムマネジメント研修実施



・ 社内会議の改革

効果的な会議への改革
2017年に見直し第1弾実施

- ・ 会議資料のペーパレス化
- ・ BPR活用による時間効率改善
- ・ 営業店の業務フロー見直し

開催頻度
参加人数
実施時間

会議の質
ステップUP

地域の活性化に向けた対外的な取組みと成果

全国初

県・労働局との包括連携協定

積極的な広報・啓発活動

企業間ネットワークを構築



鈴木 三重県知事



男性育児参画支援「パパ料理教室」



働き方改革情報交換会の開催

働き方改革推進に対する外部評価

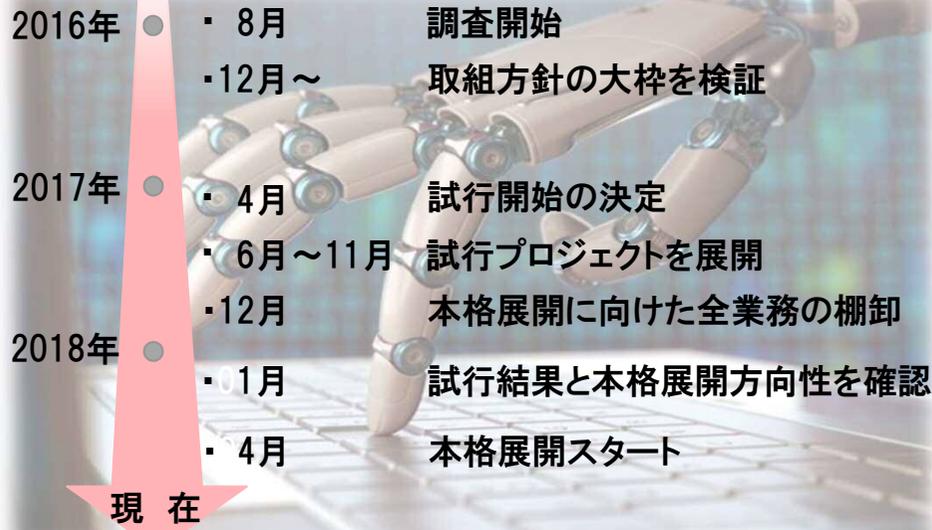
認定取得・表彰歴	
2016年 1月	プラチナくるみん 認定取得
2017年11月	みえの働き方改革推進企業 ベストプラクティス賞 受賞
2018年 2月	健康経営優良法人2018 大規模法人部門 ホワイト500認定
2018年 5月	日本創生のための将来世代応援知事 連盟将来世代応援企業賞



働き方改革セミナーの継続開催

● 約 500 業務をRPAへ転換し、年間約10万時間の業務自動化をめざす

RPA取組みの変遷



RPAへの転換状況



業務のロボット化による具体的効果

RPA導入 前	効果	RPA導入 後
入力ミスの発生 リカバリー作業の発生	品質	正確性の向上 ダブルチェック作業軽減
転記や帳票印刷などの 単純繰り返し業務	スピード	自動化による生産性の 向上
特定の「人」や「時期」 への業務集中	プロセス改善	標準化・平準化による 残業時間の削減

課題克服とめざすべき自動化

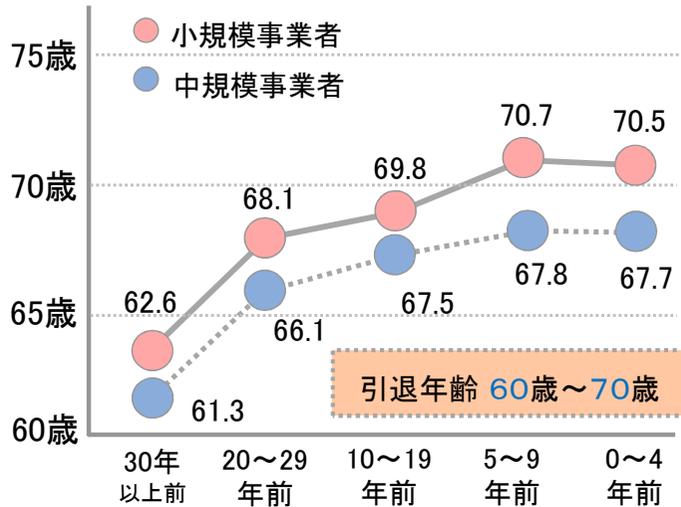


● コンサルティング機能発揮の取組み事例 ～ 事業承継への積極的なサポート ～

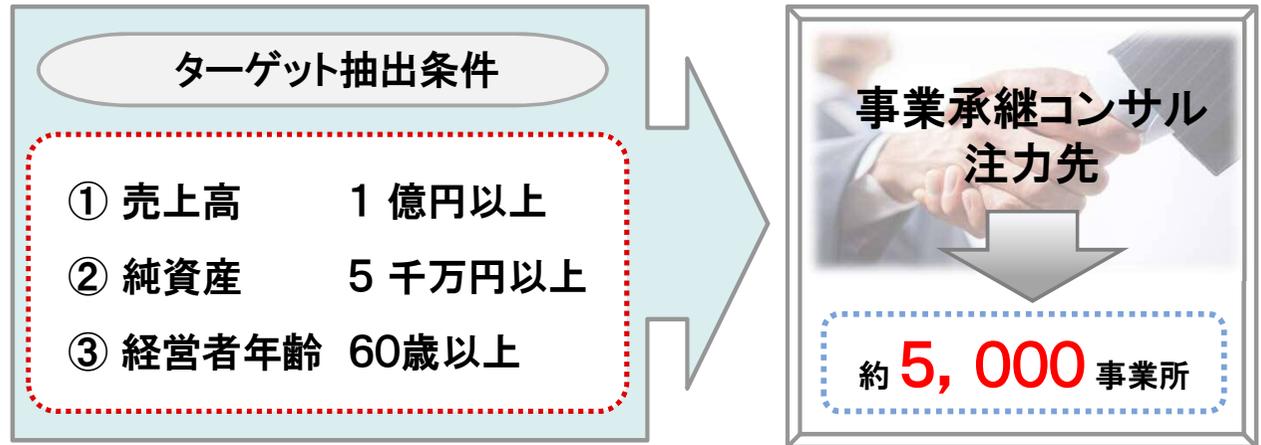
三重県内の現状とマーケット

経営者の平均引退年齢(全国)

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)」

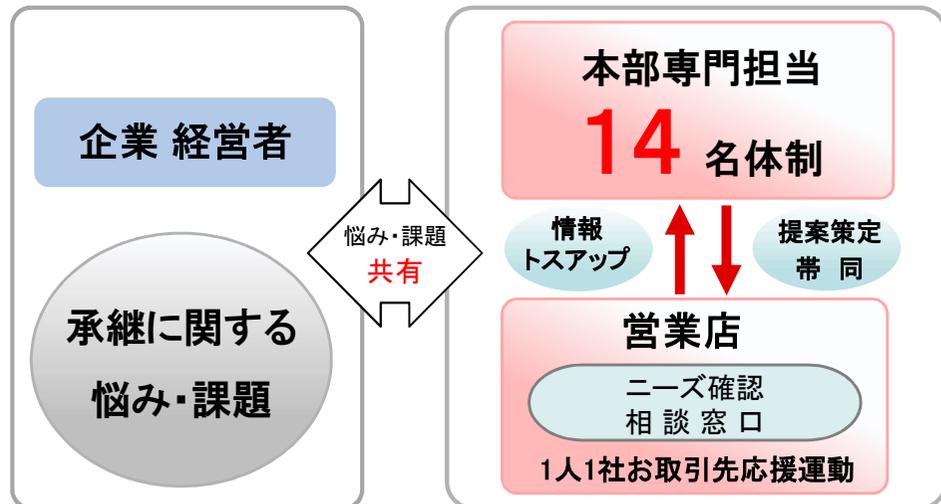


事業承継ニーズの高い取引先を抽出

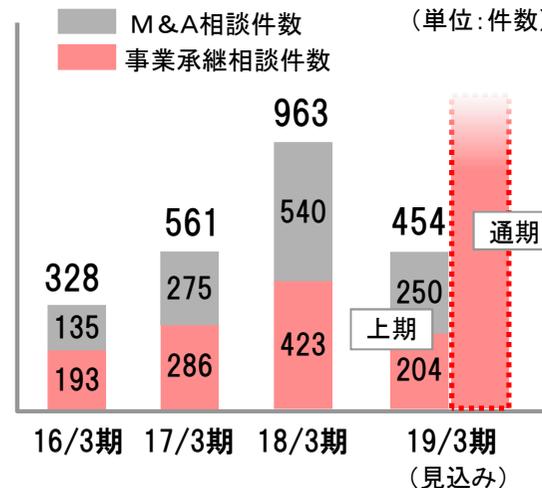


事業承継支援サービス

< サポート体制 >



< 事業承継コンサル支援件数 >



承継アドバイザー契約数 累計 54 件

LBOファイナンス件数 累計 7 件

M&Aアドバイザー契約数 累計 195 件

● コンサルティング機能発揮の取組み事例 ～ PFI 事業 へのプロジェクトファイナンス ～

PPP/PFI プロジェクトファイナンスの推進

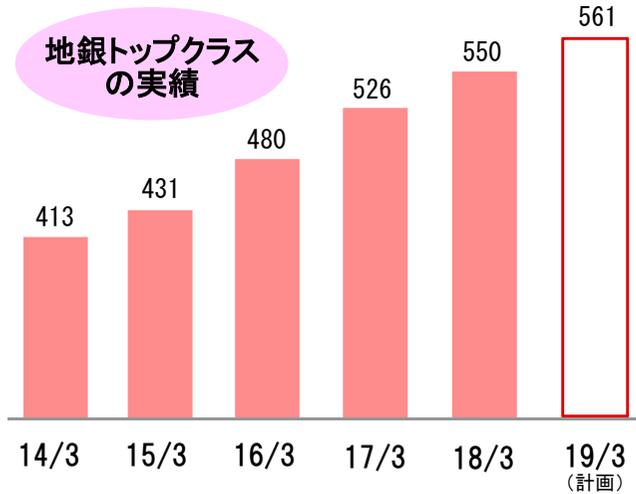
PPP/PFI 事業向け
プロジェクトファイナンス 初参画

2002年4月 桑名市図書館等複合施設事業

15年

東京大学本郷キャンパス工学部 豊橋市バイオマス資源利活用設備

PFI融資引受額累計 (単位:億円)



全国の PPP/PFI 事業に参画

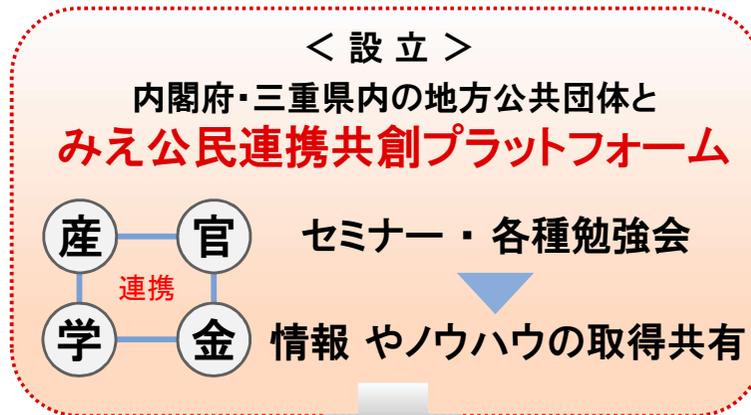
所在地	件数	累計取組件数
愛知	17件	45 件 うち アレンジ案件 19 件 約 200 億円
東京	8件	
大阪	5件	
三重	4件	
神奈川	3件	
静岡 ほか	8件	

PPP/PFI 事業の啓発活動

国・地方公共団体
厳しい財政状況
人口減少

課題
インフラ・公共施設
老朽化対策

背景



PPP/PFI事業の活性化 ⇒ ファイナンス案件創出へ

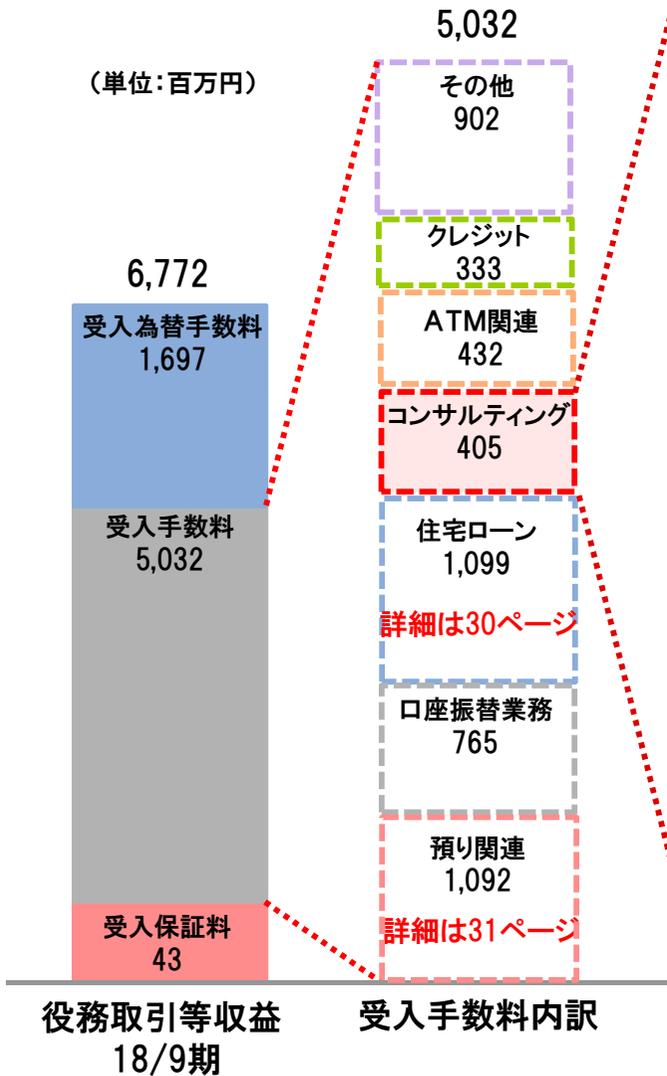
17年11月、18年1月・3月にセミナー開催



三重県内 3 事業が進行中

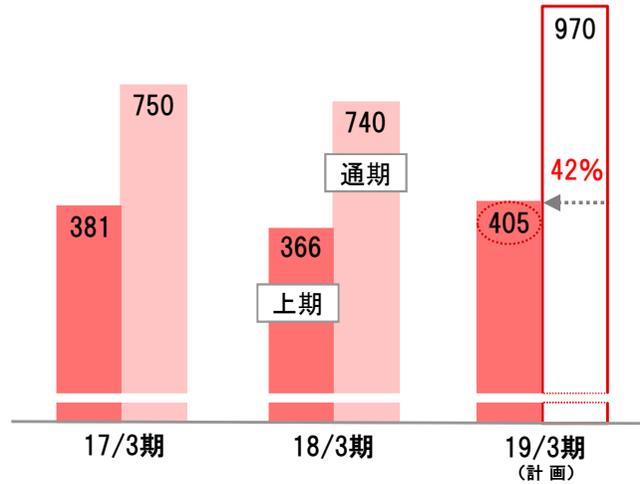
● コンサルティング機能を発揮し、手数料収入の増加を図る

■ コンサルティング手数料



■ コンサルティング手数料推移

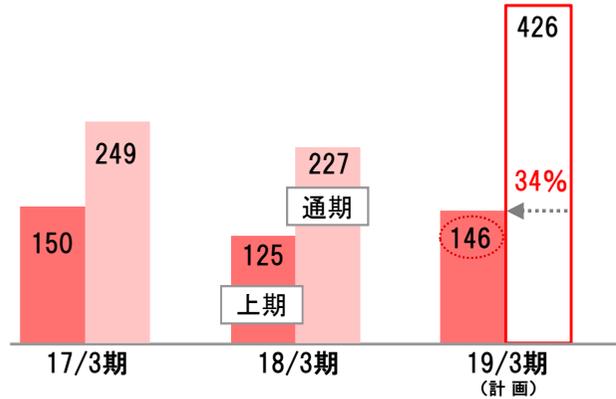
(単位:百万円)



・18年上期は、通期計画比42%で推移。
 ・19/3期(通期)は、M&A、シ・ローンなどの実行で、970百万円を確保する見通し。

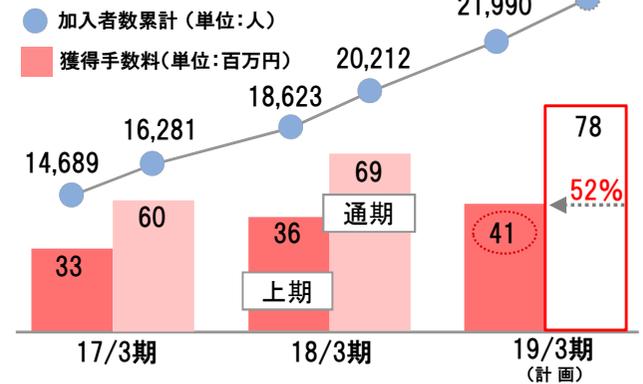
■ M&A手数料

(単位:百万円)



・担当者の実務レベル向上で、一人あたり案件取扱い件数も着実に伸長。

■ 確定拠出年金



・顧客への制度周知と取引先企業内での営業活動により加入者数は順調に増加。

● 中堅・中小企業との対話を通じた取引の推進

ミドルリスク層への貸出の推進

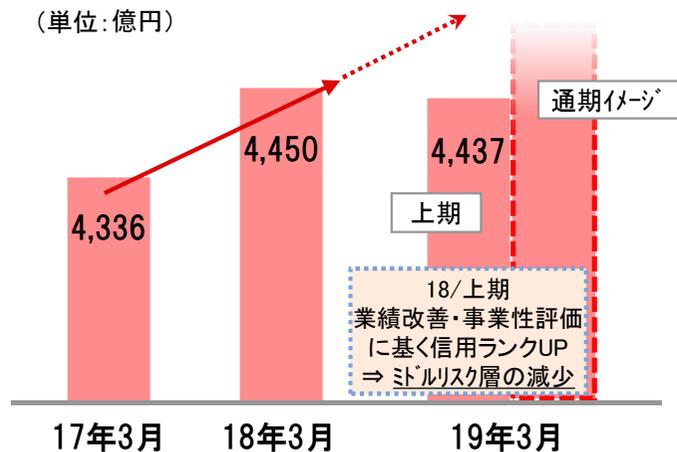
事業性評価 事業性評価にもとづく融資先数 1,635 先 (総先数の7.5%)	資金繰り支援貸出 貸出実行累計額 (17年~18上期) 456 億円 ※ サポート105など
① 案件数 316 先 ② 実行数 139 先 378 億円 135 億円 ※	渉外担当者 約 700 名 取引先ニーズの掘起し 1人1社 お取引先応援運動

ミドルリスク 貸出増強 4本柱

全店貸出金大相談会 ※ 17年上期 ~ 18年上期での実行

【ミドルリスク層 限定】 ※ 東京・大阪除く 中堅中小企業向け融資 期中平残推移

(単位: 億円)



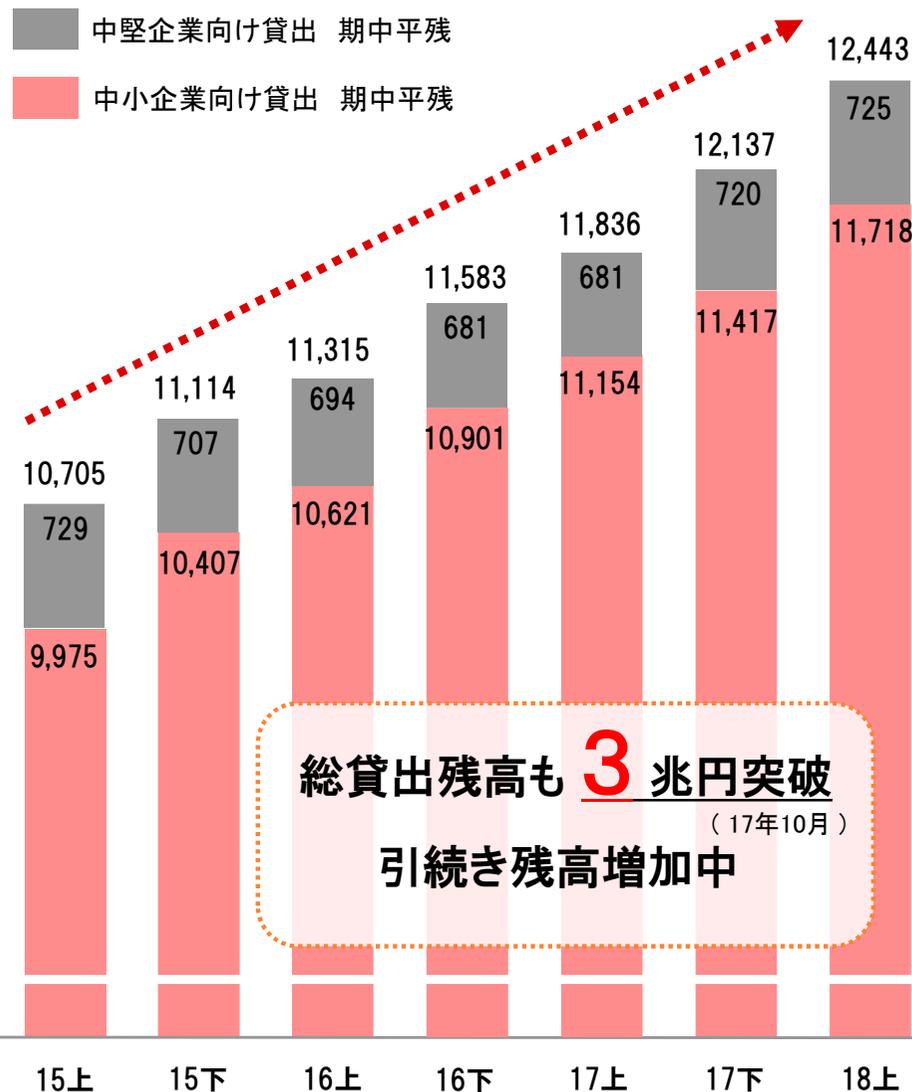
<ミドルリスク層>

2018年上期 貸出金の平均利回り **1.475%**
 (総貸利回り 0.94% 国内部門)

収益性の高い 貸出金の伸長

中堅中小企業向け融資の増強(平残推移)

(単位: 億円)

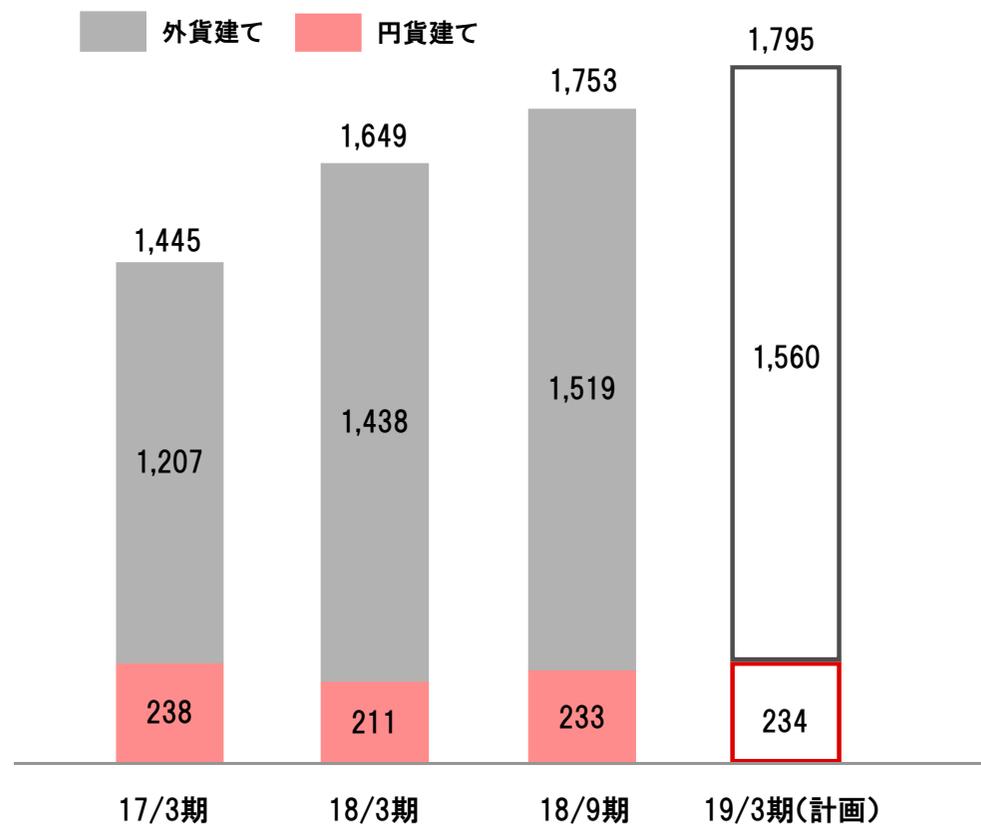


● クロスボーダー融資など高収益案件の増強や医療・介護分野での開業案件を着実に獲得

■ 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
- ・ 外部弁護士等を活用した国際法への対応力強化
- ・ 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:億円)

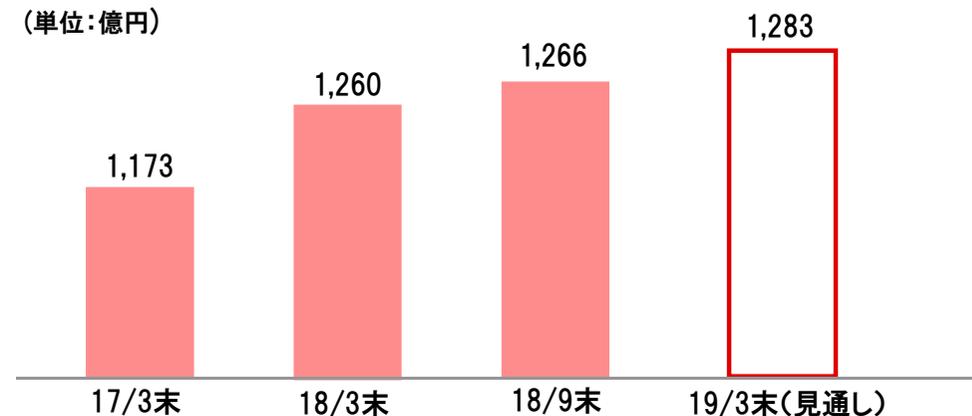


■ 医療・介護

- ・ 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)

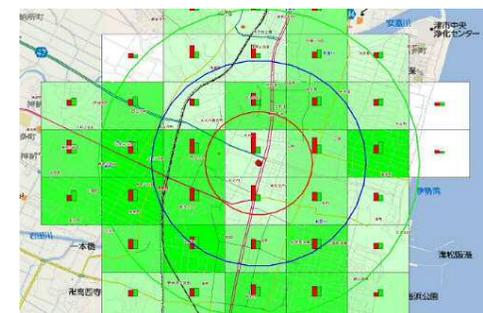


医療経営士・介護福祉経営士

総合的に医療事業をサポート

- ・ 開業コンサルティング
- ・ 資金調達相談
- ・ 診療圏・介護圏分析調査
- ・ 各種情報提供

<分析調査(イメージ図)>



- 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】

- ・施主・ハウスメーカーの利便性を踏まえた商品力の強化
- ・パーソナルプラザの生産性向上(事務省力化・分業制の導入)
- ・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

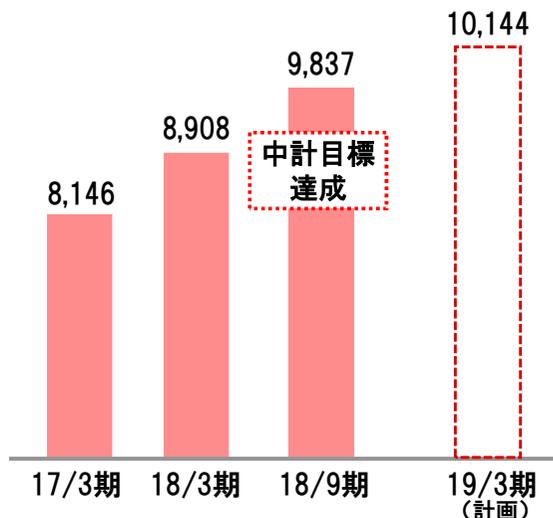
【証貸ローン】

- ・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
- ・Web契約スキーム導入による利便性向上

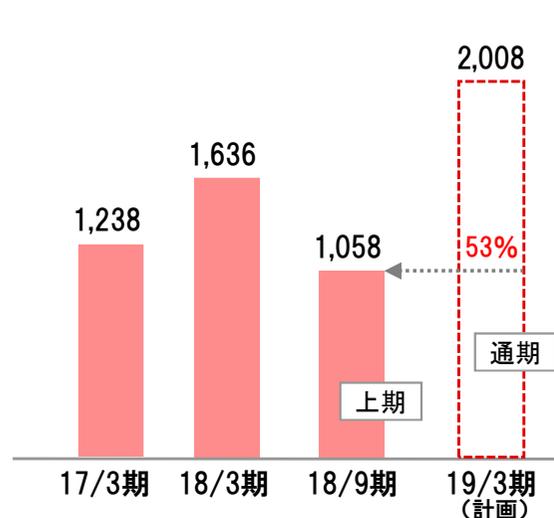
【当貸ローン】

- ・債務者保護の観点に基づいた適切な審査体制の継続
- ・AIを用いた顧客セグメント手法の導入による効率的なPR

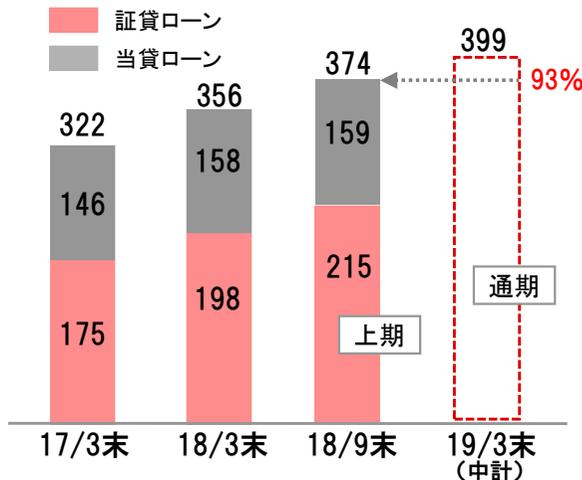
住宅ローン残高(平残) (単位:億円)



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)

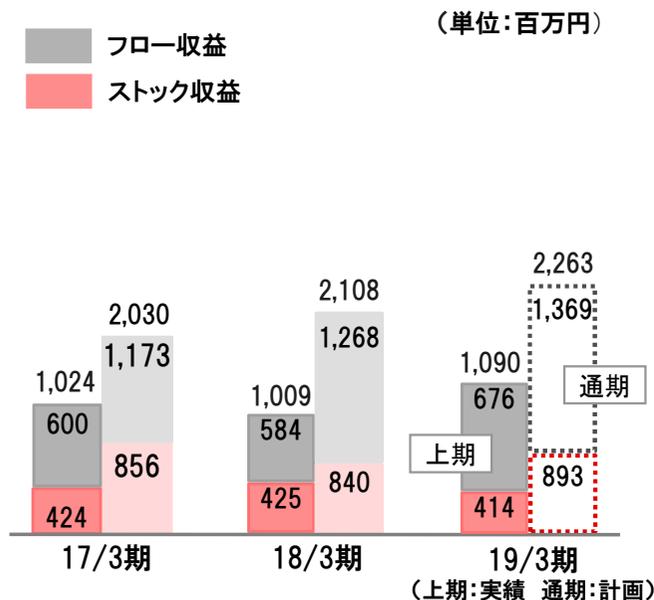


<当貸ローンの審査態勢>

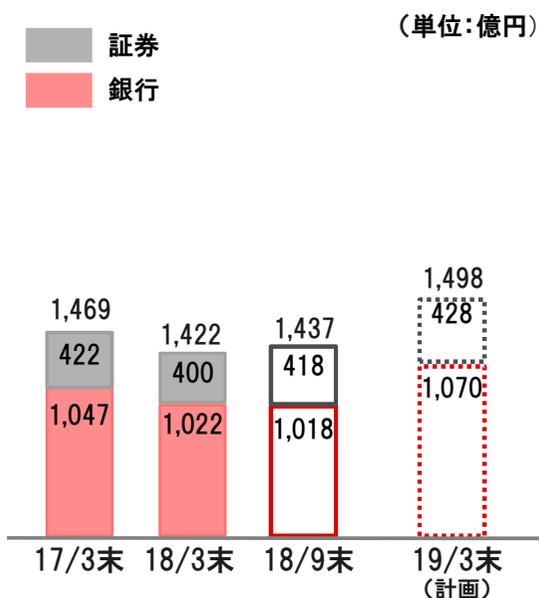
- ① 過剰貸付の防止
消費者金融などの債務に、全ての銀行無担保ローンを加えた広義の「総量」審査を実施
- ② 審査精度の向上
保証会社との情報交換と代弁状況などの確認・分析による審査精度向上
- ③ 貸付実行後の与信審査
保証会社が月次で取得する信用情報にもとづいた限度額の定期的な見直し

● 資産形成層との接点強化や銀証連携による裾野の拡大を図る

■ 収益計画(預り資産合計 単体)



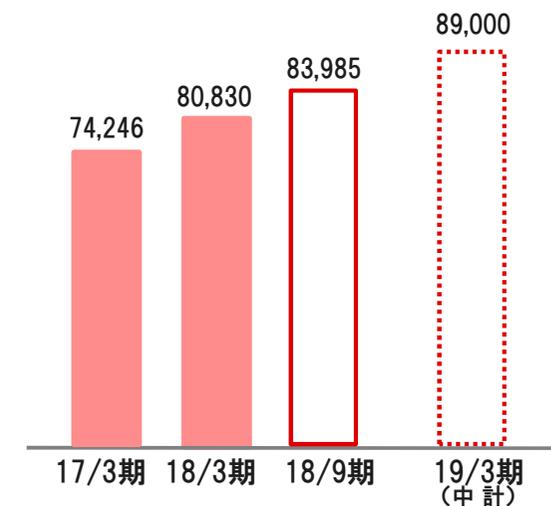
■ 投資信託残高の増強



■ 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)



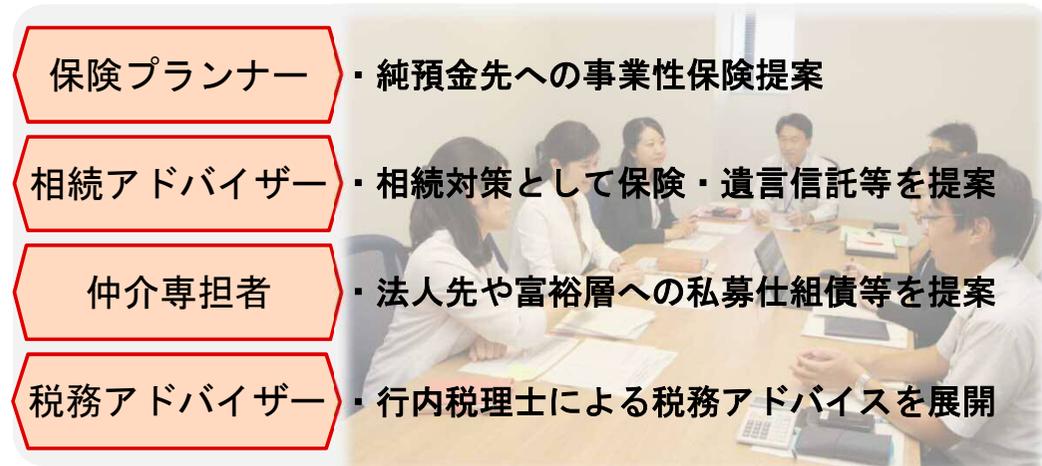
- ・ 18年6月「お客さま本位の業務運営宣言・取組方針」にもとづく取組状況のKPIを公表。
- ・ ライフプランに応じたコンサル営業
- ・ 資産トータルプランニング課の提案型営業の展開
- ・ BPRによる販売事務効率化

- ・ 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
- ・ 「家計見直しキャンペーン」を展開
- ・ 保険プランナーによる事業性保険の販売

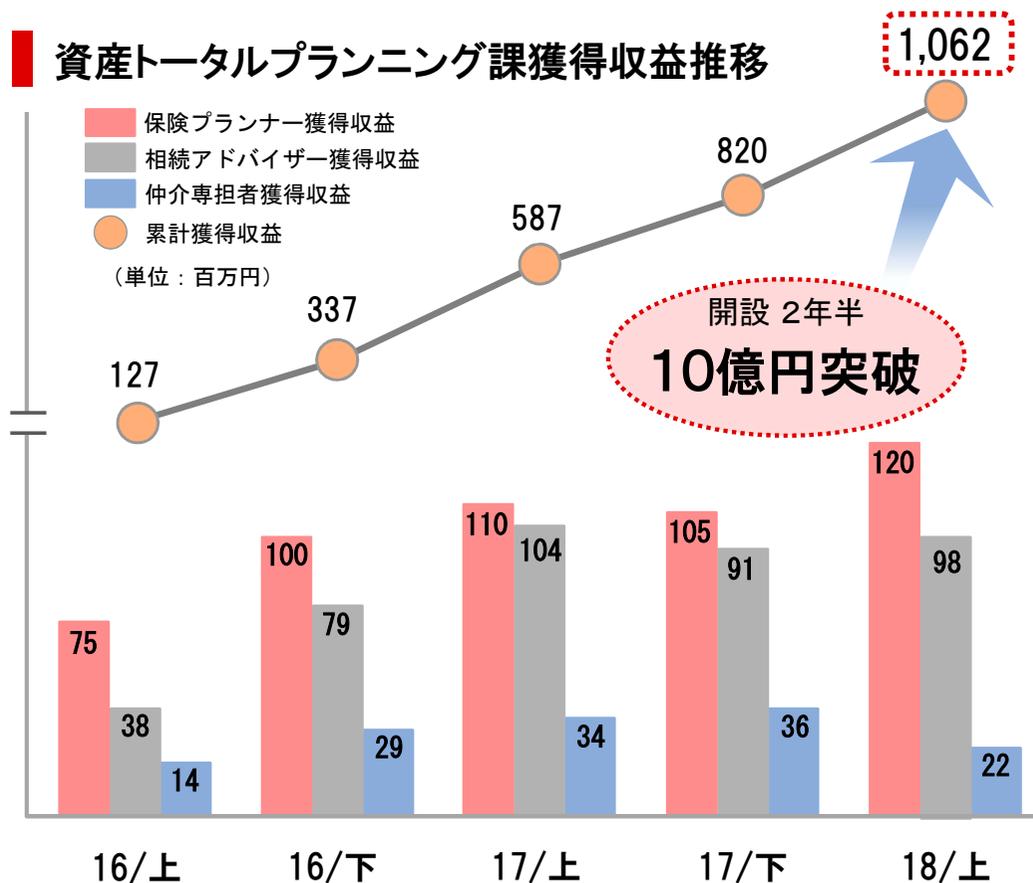
● 不安定なマーケット動向により、預り資産販売が厳しいなか、トータルプランニングで顧客の信頼を得る

資産トータルプランニング課による販売力強化



ノウハウを営業店へ展開 ▶ 全体の販売力強化へ

資産トータルプランニング課獲得収益推移



<資産トータルプランニング課 配置推移>

	16年上	16年下	17年上	17年下	18年上
保険プランナー	5人	5人	4人	4人	4人
相続アドバイザー	3人	4人	5人	5人	5人
仲介専担者	1人	2人	2人	2人	2人

● 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25か店体制と貸出金残高1兆円をめざす！

愛知県戦略

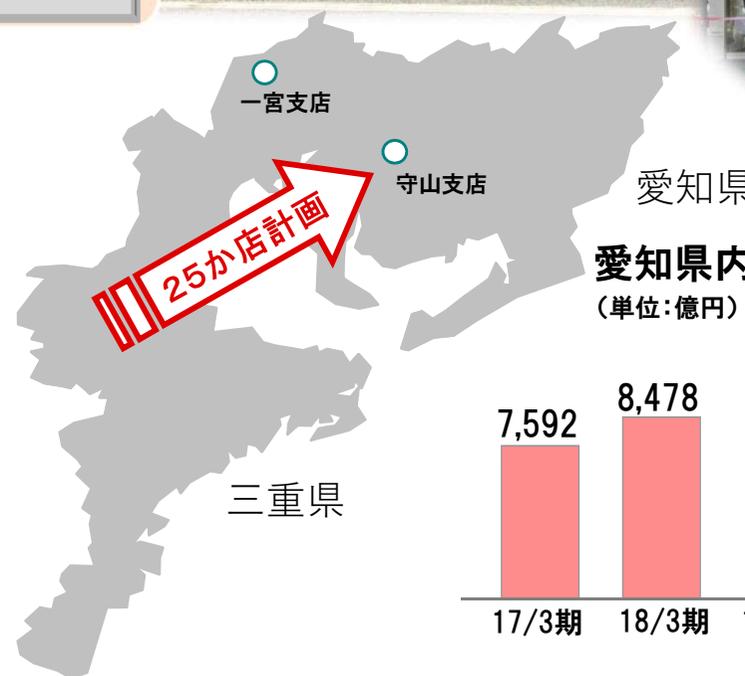
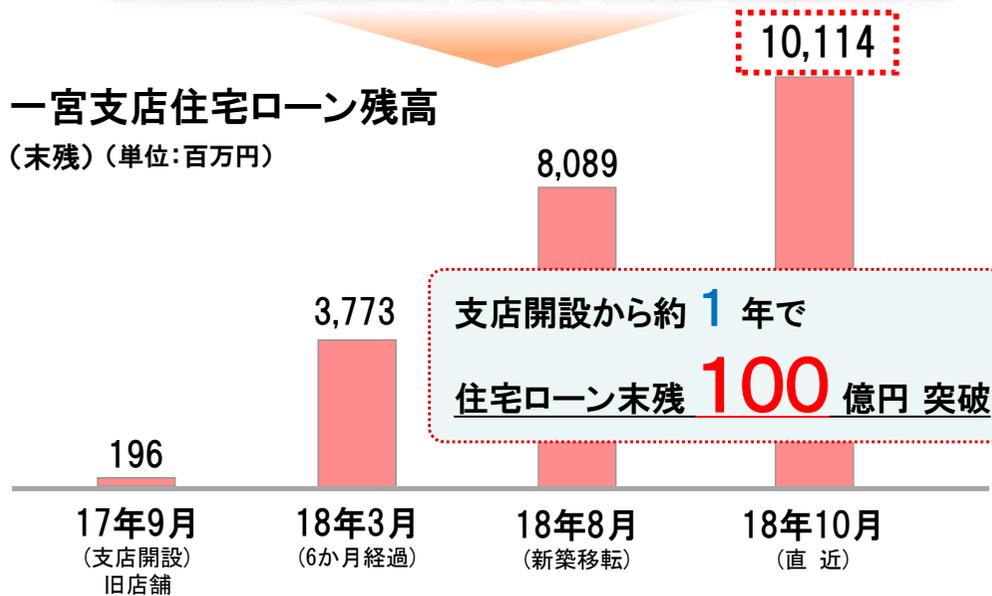
一宮支店新築移転オープン（2018年8月27日）

守山支店新築移転オープン（2018年10月29日）



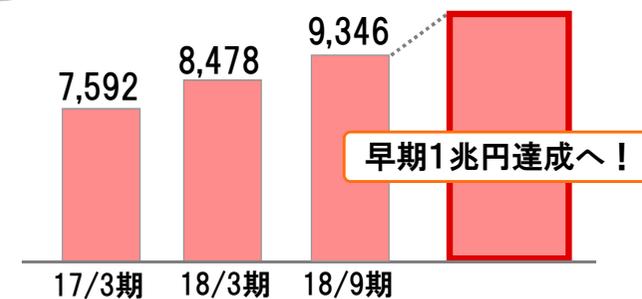
一宮支店住宅ローン残高

(末残) (単位:百万円)



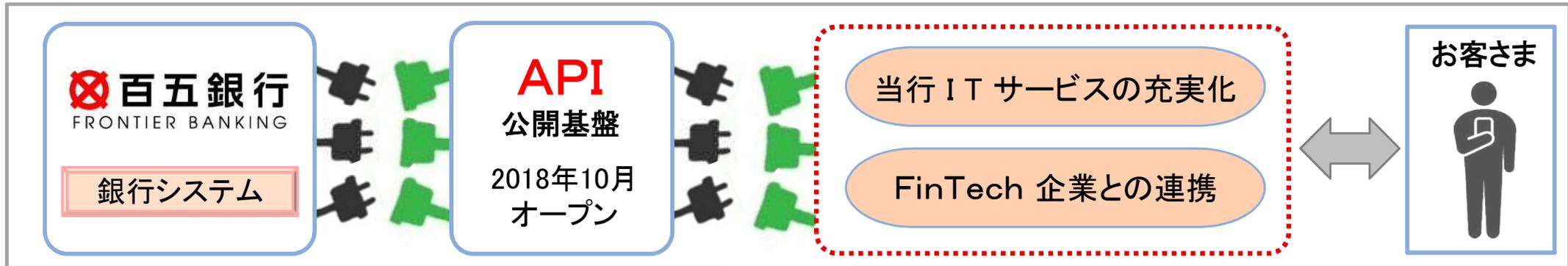
愛知県内の貸出金 (残高)

(単位:億円)



● 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

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

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

フィンテックサービスとの連携へ

連携 第1弾

貯金サービス



割り勘・送金サービス



資産管理サービス



決済サービス

● 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)

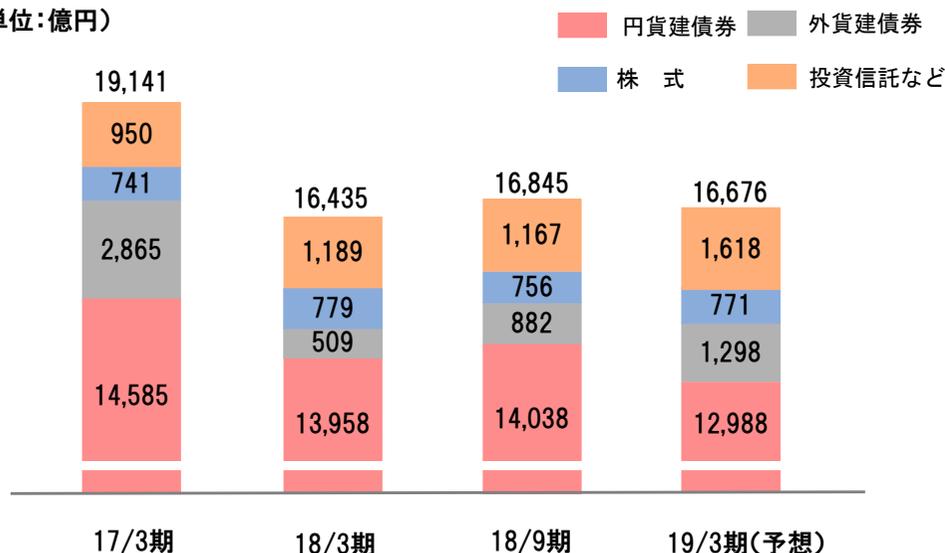
III アクションプランの進展
(Action Plan)

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	<ul style="list-style-type: none"> 金利の低位推移と緩和策修正の両面に配慮する。 安定収益確保の最低限の投資は行うが、積極的なリスクテイクは抑制方針。 	→
外貨建債券	<ul style="list-style-type: none"> 金利上昇による評価損益悪化リスクが高まっており、固定債は慎重姿勢。 変動債中心に投資する方針。 	→
株式	<ul style="list-style-type: none"> 企業業績を捉えて機動的に売買する方針。 	→
投資信託など	<ul style="list-style-type: none"> 堅調な企業業績を背景に株式投信を中心に積増し方針。 	→

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)

	17/3期	18/3期	18/9期	19/3期(計画)
有価証券利息 (うち解約損益)	18,822 818	20,059 1,506	9,672 799	18,800 1,500
売買損益など(*) (うち債券) (うち株式など)	4,517 482 4,034	1,532 ▲2,785 4,318	1,230 ① ▲231 1,461	2,200 - -
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)	135,129 29,447 ▲131 105,814	145,031 24,033 ▲96 121,094	155,539 18,845 ② ▲425 137,119	- - - -

(*) 5勘定戻 + 3勘定戻

- ① 前期に含み損銘柄の処理を行ったことから、損失額は限定的
② 評価損についても限定的な水準