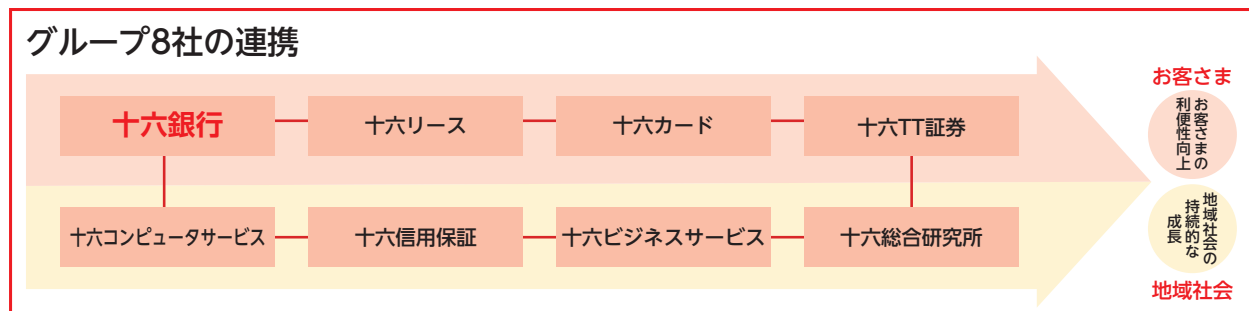
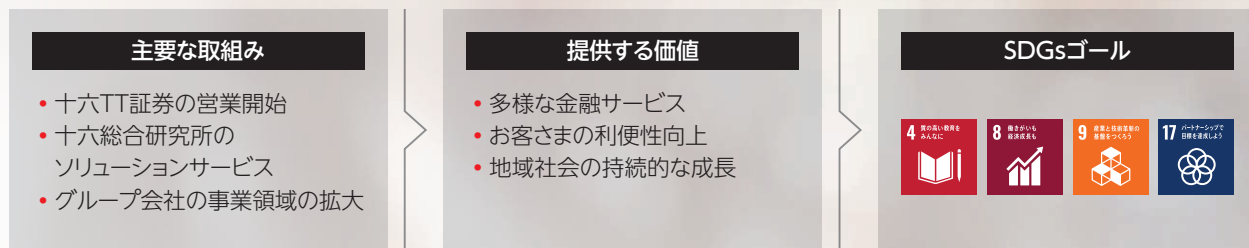


グループ多角化戦略

十六銀行グループ一体での成長分野への取組みを加速させ、グループ8社の経営資源を最大限活用した総合金融サービスの提供を通じて、お客さまの利便性向上をはかるとともに、地域社会の持続的な成長に貢献してまいります。



十六TT証券

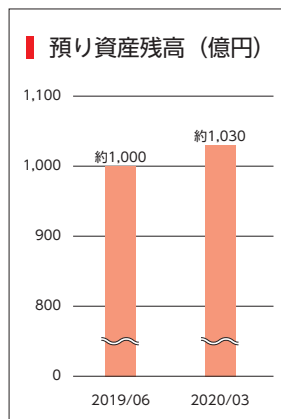
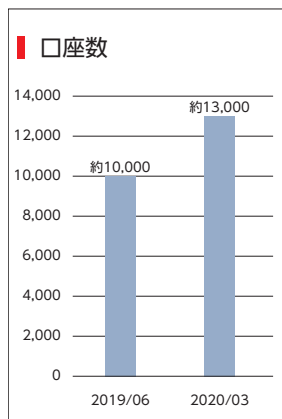
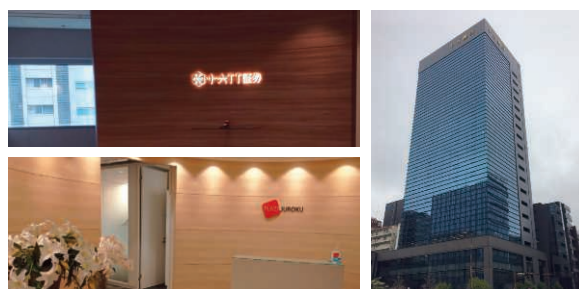
当行は、東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社（以下、「東海東京FH」といいます。）と2018年3月に包括的業務提携について基本合意し、東海地域を地盤とする両社が営業基盤の強化をはかるとともに、地域貢献に資する取組みを推進しています。

2019年6月には、当行：60%、東海東京FH：40%出資にて、十六銀行グループに新しく誕生した証券会社「十六TT証券株式会社」が岐阜県内4店舗にて営業を開始しました。

十六TT証券は、地域のお客さまの多様化・高度化のご相談にお応えし、徐々に地域に根差した証券会社として存在感を発揮してまいりました。かかるなか、愛知県内のお客さまから十六TT証券での資産運用のご要望が多く寄せられてきたため、そのニーズにお応えすべく、2020年4月に愛知県内における初の営業拠点となる本店営業部名古屋営業所を設置しました。

名古屋営業所は、当行名古屋ビル内の資産運用・資産承継に関するコンサルティング専門店舗「PLAZA JUROKU名古屋支店」と同一フロアに併設し、当行大垣支店に次ぐ銀・証連携拠点となります。

今後も当行グループが一体となって、銀行業と証券業にとどまらない付加価値の高いサービスを提供し、当行グループの機能強化とブランド力・収益力向上をはかります。



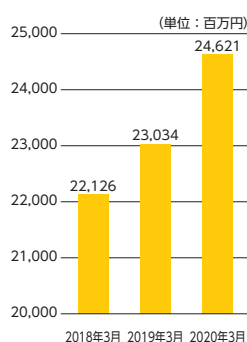
十六リース

十六リースは、リース・割賦販売を主体とした設備ファイナンス（対象：産業工作機械、事務・情報通信機器、建設機械、自動車、商店設備等の動産設備）の取扱いとキャピタル業務（投資）を通して、地元企業への支援を行っています。

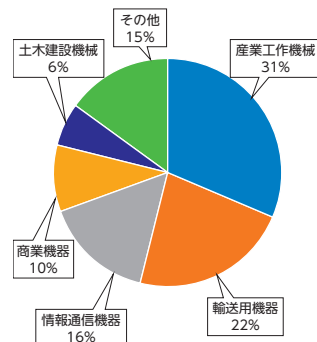
近年は、設備ファイナンスに絡む各種補助金（エコリース、省エネ関係等）、設備投資減税案件の取扱いや申請サポートを行い、地域の事業者さまの多様なニーズに対応できる体制を構築しています。

取扱物件の50%超を占める産業工作機械、輸送用機器（自動車）については、引き続き取組みを強化するとともに、今後は、輸送用機器（自動車）における個人向けオートリースの展開拡大をはかることで、個人の皆さまのニーズにもお応えしていきます。

売上高推移



機種別成約割合 (2020年3月期)



<キャピタル業務：取扱いファンド>

ファンド名	組成額	対象企業
十六フロンティア第3号	5億円	ベンチャー企業
じゅうろく六次産業化	5億円	農林漁業の六次産業化企業
東海地域中核産業支援	30億円	東海地域のものづくり企業、観光業
じゅうろく経営承継支援第1号	10億円	事業承継にお悩みの企業
十六ともに未来	10億円	新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業

十六カード

十六カードは、DCおよびJCBのクレジットカードを通じてお客さまのキャッシュレス決済ニーズにお応えしております。新社会人向けクレジットカードから、富裕層向けのプラチナカード、法人向けコーポレートカードなど、お客さまのライフスタイルやご要望に合わせた幅広いニーズにお応えし、現在、十六カード会員は20万人を超えています。

Visa、Mastercard®、JCBなどのクレジット決済や、QUICPayなどの非接触決済、QRコード決済、インバウンド向け決済など、幅広い決済ニーズに対応しています。

また、公金におけるキャッシュレス決済環境の整備および利活用を行うことで、市民サービスの向上を目的として、2020年2月に恵那市と十六銀行グループ（十六銀行・十六カード・十六コンピュータサービス）は、「キャッシュレス決済の推進に関する連携協定」を締結するなど、地域のキャッシュレス化の浸透に取り組んでいます。

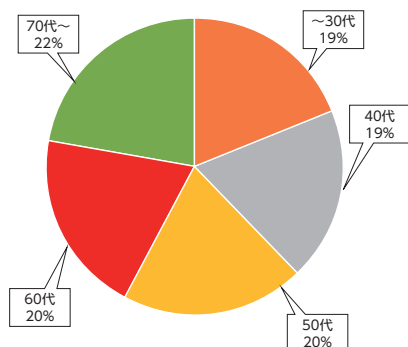
個人のお客さまには、スマートフォンアプリ「Wallet+」で十六カードのご利用明細の照会を可能としました。また、「地元の お買い物をもっと楽しく! もっとお得に!」をキーワードに、地域のお店でご利用いただくと、ポイント倍付や割引が受けられるエリアカードサービス「エリワン」サービスを展開しています。(2020年3月末現在 パートナー数1,259店)

これからも十六カードでは、より便利で安全なキャッシュレス決済を皆さまに提供するため加盟店の拡充に取組み、キャッシュレス決済を通じてさまざまな利便性やお得感を追求し、お客さまとともに共通価値を創造してまいります。



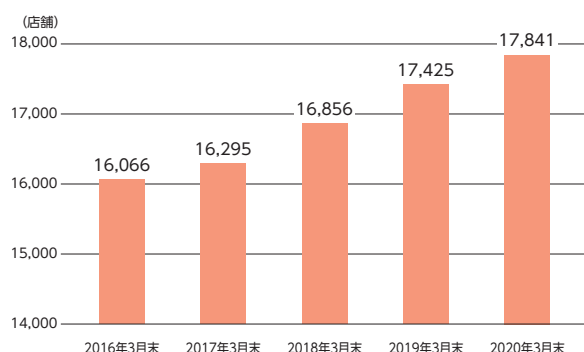
十六カード会員 年代別分布

(幅広い年代の皆さまにご利用いただいています)



加盟店数推移

(身近なお店でキャッシュレス。順次、拡大中です)



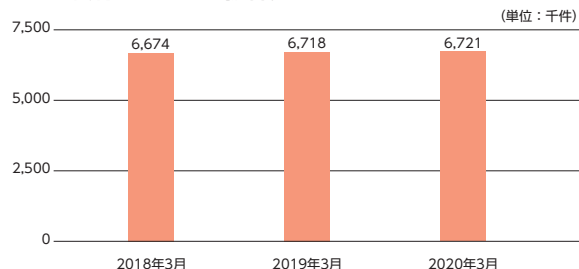
グループ多角化戦略

十六コンピュータサービス

十六コンピュータサービスは、事業者さまの集金業務の合理化を実現する集金代行サービスや、ICTソリューションの提供により、ビジネスチャンスの拡大と業務プロセスの効率化を支援するサービスをご提供しています。

十六銀行と連携して事業者さまの集金ニーズを的確にキャッチすることで、当社の集金代行サービス取扱件数は堅調に推移しており、引き続き、お客さまにとって最適なソリューションをご提供してまいります。

■ 集金代行サービス取扱件数



十六総合研究所

十六総合研究所は、十六銀行グループのシンクタンクとして地域とお取引先さまの課題解決に取り組んでいます。

<人材紹介業務>

2019年4月に十六総合研究所は人材による企業の課題解決を目的として、人材紹介事業に参入しています。地域金融機関のシンクタンクとして、地域や企業をよく知る立場から、問題点を抽出、共有することによって、人材紹介の観点から企業の課題解決に向けて取り組んでいます。また、2020年3月には、企業の課題の分析・抽出を行い、解決に導く能力や経験を有する人材マッチングを行うことができる人材紹介事業者として、「令和元年度先導的人材マッチング事業」の間接補助事業者として採択されました。

<コンサルティング業務>

中堅中小企業の経営課題の解決に向けたコンサルティング業務を提供しています。

<セミナー運営業務>

「新入社員」から「管理者」「経営層」までビジネス段階に応じた研修カリキュラムを取り揃えてセミナーを随時開催しています。

<公共受託業務>

各自治体が抱える課題の解決に向け、地域活性化を支援しています。

<経済月報>

地域企業の経営者と当社社長とのトップ対談、東海地区企業動向調査など、幅広い分野の情報を提供しています。

十六総合研究所「飛騨国サテライト」の活動

2017年秋より、岐阜県飛騨地方に研究員が常駐し、飛騨3市1村（高山市、飛騨市、下呂市、白川村）の地域経済の課題解決を支援しています。また、主任研究員は2019年から高山市より「経済政策アドバイザー」の委嘱を受けています。

地域活性化提言書の発刊



白川郷のおやつ「ゆいのわ」開発事業

世界遺産・白川郷で有名な白川村。同村を訪れる観光客は年々増加傾向にありましたが、観光消費額の増加や地域の経済循環向上に結びつけられていない課題がありました。そこで、観光産業と高い親和性がある「食」に関連する産業の振興が課題解決に資すると分析し、大きな経済効果の見込める「土産菓子」について、小中一貫の義務教育学校である白川村立白川郷学園を起点として開発に取り組みました。

十六総合研究所と「大地のおやつ」シリーズの合名会社山本佐太郎商店（岐阜市）が連携し、2019年春より、白川郷学園8年生（中学2年生）の生徒たちと、村の歴史や文化を学び村の未来の担い手育成を目指す「村民学」の授業の一環として1年かけて商品開発し、2020年3月、白川郷のおやつ「ゆいのわ」を上市しました。経済の視点から地域課題にアプローチするだけでなく、

未来の白川村を担う子どもたちの教育（課題解決型学習）の役割も担う、2つの側面を持った取組みとなりました。



「#おうちで飛騨牛」クラウドファンディングプロジェクトをコーディネート

飛騨牛は、生産者と販売店の組合、JA、自治体、岐阜県が連携して長年にわたりブランド化が進められてきた、岐阜県を代表する特産品です。しかしながら、新型コロナウイルスの影響で外食産業向け需要が大幅に縮小し、枝肉価格が急落。肥育農家の経営を守るためには、巣ごもり消費（自宅消費）へと狙いを切り替えることが一つの方法だと分析しました。

そこで、ネット通販やふるさと納税の取り扱いに強みを持つ地域商社「ヒダカラ」と共同して、飛騨農業協同組合（JAひだ）にアイデアを提案。飛騨信用組合も加わり、金融機関の系列や業種を超えて「オール飛騨」となり、飛騨3市1村自治体と協力し、飛騨牛に携わるすべての方と飛騨牛のブランドを守る取組みとしてクラウドファンディングをスタートしました。

プロジェクトの結果、12日間の取組みで支援総額1億1,437万円、支援者数は10,002人という歴史的記録となりました。クラウドファンディングサービスCAMPFIREでは、支援総額は歴代3位、支援者数では歴代2位、フード・飲食店部門ではどちらも歴代1位という結果となりました。



十六ビジネスサービス

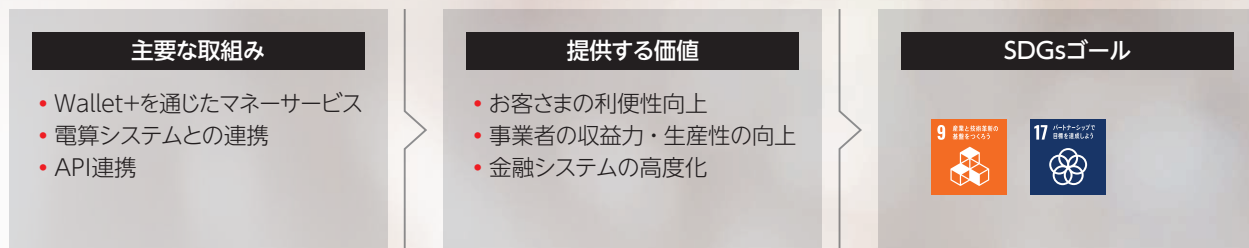
十六ビジネスサービスは、銀行窓口で受け付けた様々な事務や、お客さまの利便性向上に繋がる処理を、集中かつ効率的に行うバックオフィスとして十六銀行をサポートしております。

十六信用保証

十六信用保証は、住宅ローンや消費者ローンをご利用いただく際、十六銀行からのお借入れの連帯保証人となります。お客さまの信用を補完する役割を果たす保証会社として、幅広い保証業務によりお客さまのライフプランの実現に努めております。

デジタル戦略

様々な外部事業者と連携することで新たなFinTechサービスを活用し、お客さまの利便性の向上と新事業領域の拡大をはかるとともに、地域社会の生産性向上や社会の新たな価値創造に貢献してまいります。



iBankマーケティング株式会社と連携したデジタルマーケティングスマートフォンアプリ「Wallet+」を通じた新しいマネーサービス

2019年4月、当行はふくおかフィナンシャルグループ傘下のiBankマーケティング株式会社と資本業務提携し、2019年12月17日より同社が運営するスマホアプリ「Wallet+」のサービス提供を開始しました。

おかげさまで、当行ではサービス開始から約6ヶ月で5万件以上、「Wallet+」サービス提供金融機関全体※では、2016年7月のサービス開始以降、100万件以

上ダウンロードしていただいております。

「Wallet+」を通じて、お客さまに金融と非金融がリンクした新しいサービスを体験していただき、お金の管理から、夢や目的をかなえるサポートをします。

※「Wallet+」サービス提供金融機関全体（五十音順 2020年4月30日時点）：沖縄銀行、熊本銀行、十六銀行、親和銀行、南都銀行、広島銀行、福岡銀行、山梨中央銀行

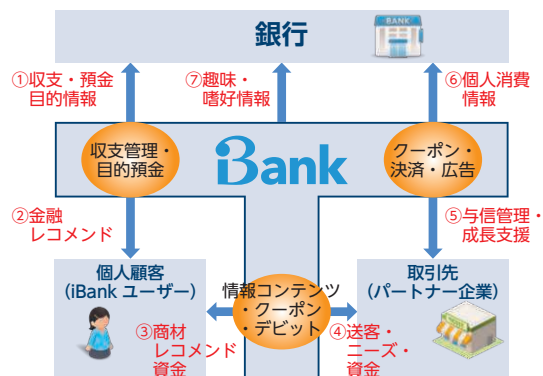


データマーケティングのプラットフォームを構築

iBankマーケティング株式会社との連携により、「銀行と個人」、「銀行と法人」、そして「個人と法人」の間をつなぐことで、従来からの金融情報に加え、これまで銀行では得ることができなかった非金融情報を組み合わせ、より深く「お客さまを知る」ためのデータマーケティングを行います。

スマホアプリを介してお客さまとの接点を確保し、金融と非金融データを活用することで、法人のお客さまの効果的なマーケティング施策をサポートします。

iBankによる顧客との関係深化



電算システムとの提携

(金融〔⇒決済〕プラットフォームを目指した取組み) (異業種とのアライアンス)

当行と、地元を代表するFinTech企業である株式会社電算システム（東証一部/名証一部、以下『電算システム』）ならびにそのグループ企業は、金融とITの融合によるシナジーを発揮し、「決済プラットフォーム」としてフィンテック事業を共同で推進することで、お客さまの多様なニーズにお応えするため、金融サービスの高度化をはかります。

共同事業では、金融とITを組み合わせた新たな融資スキームに関わる事業のほか、電算システムグループが取り組む債権保証型後払いサービスに関わる事業への支援、そして銀行収納業務の効率化ならびにサービスの高度化に取り組んでまいります。

2020年1月	共同事業検討プロジェクトチーム発足 (当行4名、電算システム4名)
2020年2月	『共同事業検討にかかる基本合意書』締結
2020年3月	『資本業務提携契約書』締結

【共同事業の概要】

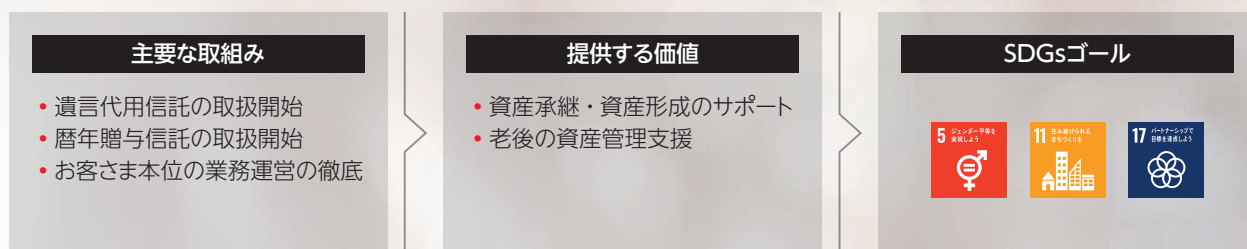
- ・集合債権譲渡担保および電子記録債権を活用した新たな融資スキームに関わる事業
- ・債権保証型後払いサービスに関わる事業
- ・収納代行業務に関わる事業のほか、電算システムグループが展開する決済、ITソリューションに関わる事業

当行と電算システムとの共同事業の概要



リテール戦略

「人生100年時代」という長寿化のなか、お客さまの想いをつなぐ資産承継と、夢の実現に向けた資産形成に対して責任を持ってお応えし、資産運用や金融リテラシー向上支援を通じて地域社会とともに持続的な発展に努めてまいります。



相続・資産承継サポート

「人生100年時代」という長寿化のなか、信託銀行や専門機関との連携や協働取組を実施し、高度で専門性の高い商品・サービスのご提供を通じ、お客さまやそのご家族の想いをつなぐ相続・資産承継をサポートしてまいります。

十六銀行 with 三井住友信託銀行 **協働取組 第1弾**

じゅうろく遺言代用信託「想族あんしんたく」

当行は、相続・資産承継分野で連携する三井住友信託銀行との協働取組第1弾として、2019年10月「じゅうろく遺言代用信託『想族あんしんたく』」の取扱いを開始しました。

本商品をご利用いただくことで、遺言書を作成することなく、お子さまやお孫さま等の大切なご家族に、想いを届ける資金をご準備いただけます。

また万一の際、遺産分割協議前でも、お受取人の方は、簡単なお手続きで、迅速に資金をお受取りいただけます。



遺贈寄付に対応した遺言代用信託 **全国地銀初**

「じゅうろく遺言代用信託『想族あんしんたく』」は、信託金の受取人を地元の自治体や大学といった当行と提携契約を締結した法人に指定することで、遺贈寄付ができる商品性となりました。

これは、地域のお客さまの社会貢献ニーズの高まりを受け、ご自身の遺産の一部は地域貢献に役立てて欲しいというご意向を踏まえ商品開発したもので、遺言代用信託では、全国の地方銀行で初の取組みです。

2019年10月の取扱開始時には、岐阜県・岐阜市・高山市の3法人と提携しスタートしましたが、2020年3月には、岐阜県内のほぼすべてにあたる38市町村と一斉に提携規約を結ぶなどした結果、2020年6月現在の提携先は43の地元自治体・大学まで拡大しました。

地域社会・地元団体への「遺贈寄付」という地域のお客さまの尊いお志や想いの実現のお手伝いと、「遺贈寄付」を通じた地方創生の新たなスキーム・プラットフォームの提供により、今後も当行は地域社会に貢献してまいります。



2020年3月 遺贈寄付に関する契約締結式
岐阜県市長会・岐阜県町村会それぞれの会長に38市町村を代表してご出席いただきました。

じゅうろく暦年贈与信託「贈与らくちんたく」

当行は、「想族あんしんたく」に続く三井住友信託銀行との協働取組 第2弾として、2020年4月「じゅうろく暦年贈与信託『贈与らくちんたく』」の取扱いを開始しました。

2015年の相続税制改正（相続税の基礎控除縮小）を受け、お元気なうちに、大切なご家族へ資産をゆずり渡す生前贈与ニーズが拡大しています。

本商品では、贈与契約書の作成、贈与手続（振込）、贈与結果の報告等、毎年の贈与手続をトータルでサポートさせていただく商品です。

なお、暦年贈与をサポートするオリジナル商品の取扱いをするのは、東海地区の地方銀行で当行が初めてです。



認知症対策・高齢のお客さまの資産管理

わが国の認知症罹患者の増加等を踏まえ、当行では高齢のお客さまの資産管理をサポートする「<民事信託>受託者向けの信託口座」や「後見支援預金」の取扱いをしています。

十六銀行 with 民事信託士協会

協働取組

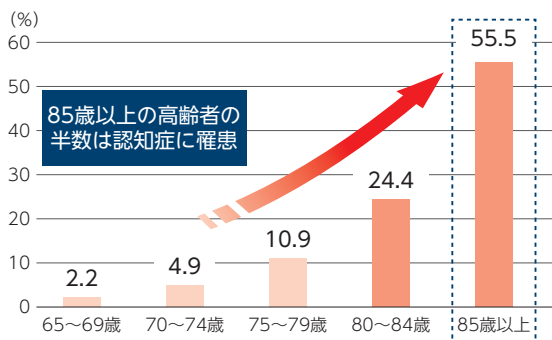
<民事信託> 受託者向け信託口座

当行は、民事信託の分野で連携する民事信託士協会の専門的な知見を共有し、2020年4月より民事信託における受託者向けの信託口座の取扱いを開始しました。近年、認知症対策として急速に広まる民事信託制度で、受託者の方が必要とされる管理・記録等の専用口座の提供により、適切な制度利用と資産管理をサポートします。

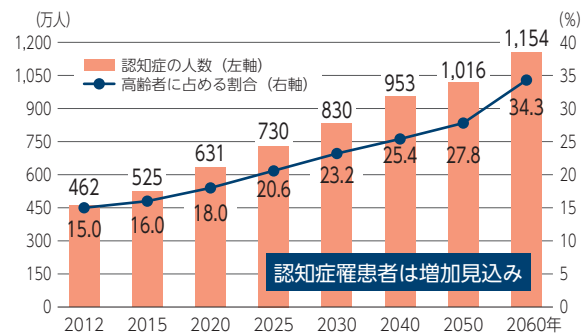
じゅうろく後見支援預金

当行は、後見制度を利用される被後見人の資産管理に必要な後見支援預金の取扱いを2018年10月より開始し、透明性の高い適切な資産管理と、後見制度の普及に努めています。

認知症にかかっている方の割合（年齢別）



日本における認知症の人の将来推計

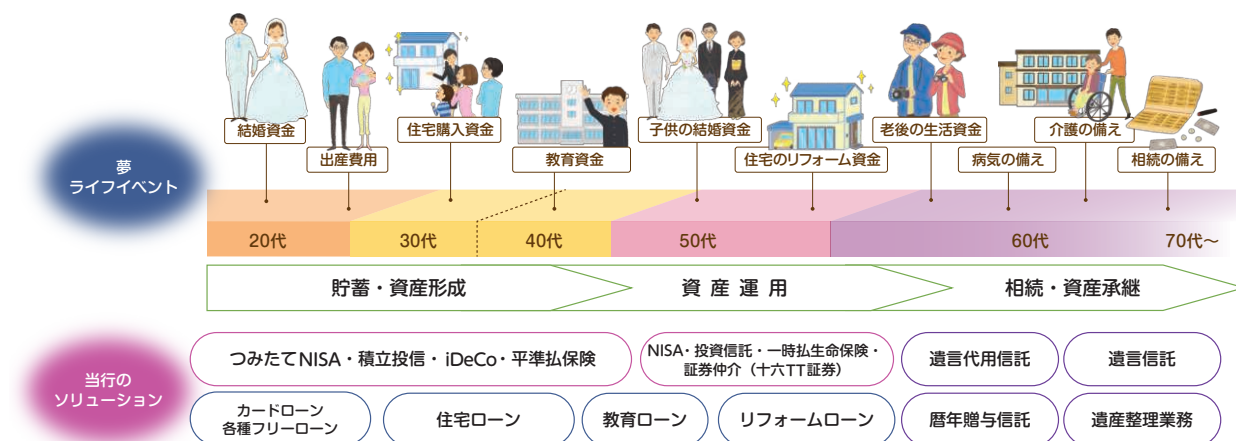


出典：厚生労働省「認知症施策推進総合戦略（新オレンジプラン）～認知症高齢者等にやさしい地域づくりに向けて～の概要」
「日本における認知症の高齢者人口の将来推計に関する研究」

リテール戦略

お客さまとご家族の夢の実現に向けたソリューション

当行では、お客さまとご家族の夢の実現のため、ライフイベントに合わせた各世代に最適なソリューションの提供に努めております。



【貯蓄・資産形成】

「長期・積立・分散」投資による安定的な資産形成のお手伝いのため、つみたてNISAやiDeCoなど、こつこつ着実に貯蓄・資産形成できる商品・サービスをご提供しています。

【資産運用】

お子さまの独立後の余裕資金や退職金などのまとまった資金の運用のため、投資信託や十六TT証券など、お客さまの多様なニーズに合わせた資産運用に活用いただける商品・サービスをご提供しています。

【相続・資産承継】

これまで築き上げられたご資産を、その想いととも大切に家族へつなぐため、暦年贈与信託や遺言信託など、円滑な相続・資産承継にお役立ていただける商品・サービスをご提供しています。

お客さま本位の業務運営に関する方針

2017年3月に金融庁より「顧客本位の業務運営に関する原則」が公表されました。当行では、本原則の趣旨・精神を理解し採択するとともに、その実現のために「お客さま本位の業務運営に関する方針」を制定し、公表しました。

また、2020年4月には、これまでの取組状況を踏まえ、この方針がよりお客さまにとって分かりやすく、見やすいものとするために、方針の改正を行いました*。

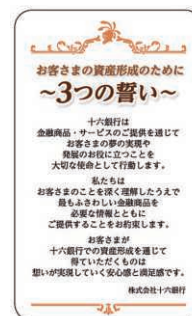
*当行ホームページ：(新方針) <https://www.juroku.co.jp/unei.html>

お客さまの資産形成のために～3つの誓い～

さらに当行では、その方針をよりわかりやすくお客さまにお示しするため、「お客さまの資産形成のために～3つの誓い～」という指針も策定・公表*しています。

*当行ホームページ：https://www.juroku.co.jp/three_oaths.html

また、この「お客さまの資産形成のために～3つの誓い～」を携帯用カードとして全行員が携行し、お客さまの資産形成・資産運用のご相談を承る際は、常にこの想いを大切にして、各種金融商品をご提案しています。



「じゅうろく資産運用セミナー」の開催

当行は、「お客さま本位の業務運営」の実現のため、お客さまの最善の利益をはかる取組みのひとつとして、最新の投資環境や当行取扱投資信託の運用状況の情報提供を積極的に行っています。

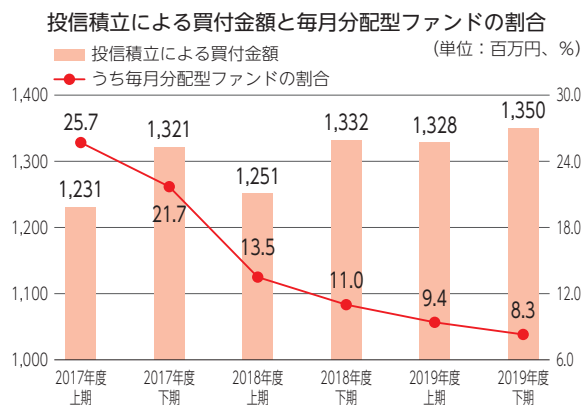
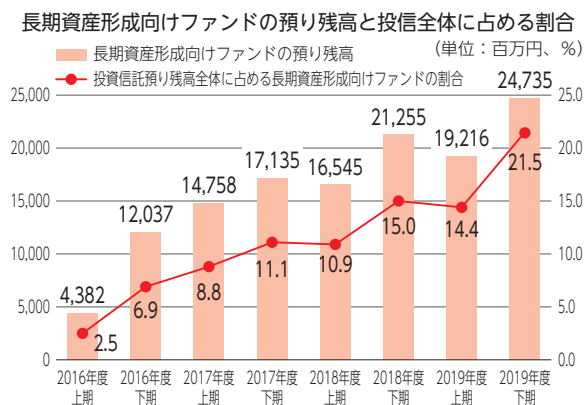
その代表的な取組みとして、毎年夏と冬の年2回、「じゅうろく資産運用セミナー」を開催しております。2019年度は、2019年8月に25会場で開催し計399名のお客さまにご参加いただきました。



成果指標 (KPI) と共通KPI

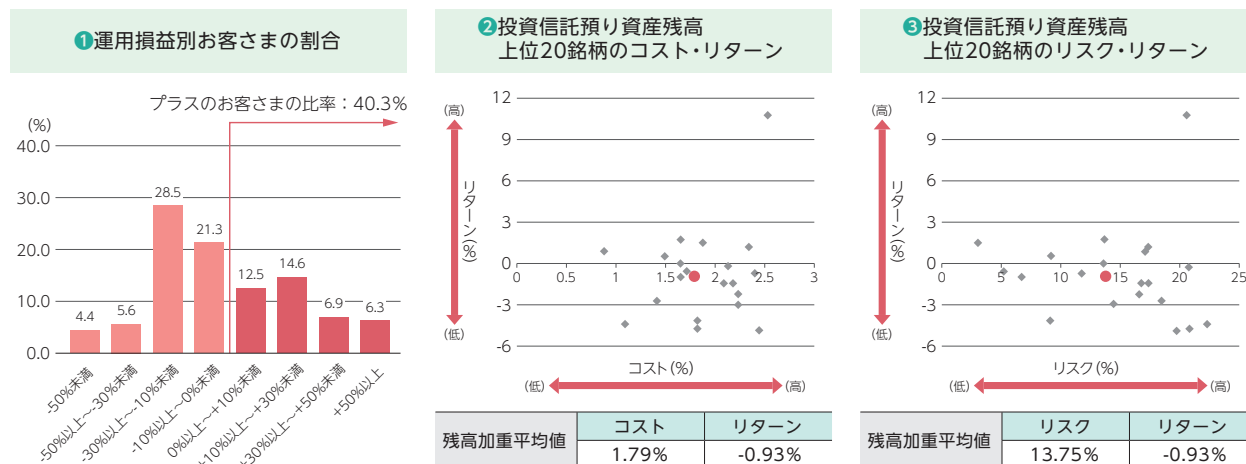
2017年6月に「お客さま本位の業務運営に関する方針」を制定し、2017年度以降、毎年度その取組状況を客観的に確認・評価する成果指標 (KPI) を公表しています。

■ 十六銀行としての成果指標 (KPI) 2020年3月末基準 (一部抜粋)



また2018年6月に、金融庁は投資信託の販売会社に対し、「比較可能な共通KPI」を公表することを期待する旨を公表しました。これを受け、当行でも2018年度分より「比較可能な共通KPI」を公表し、長期的にリスクや手数料等に見合ったリターンがどの程度生じているかを「見える化」する取組みをしています。

■ 比較可能な共通KPI (3つの指標) 2020年3月末基準

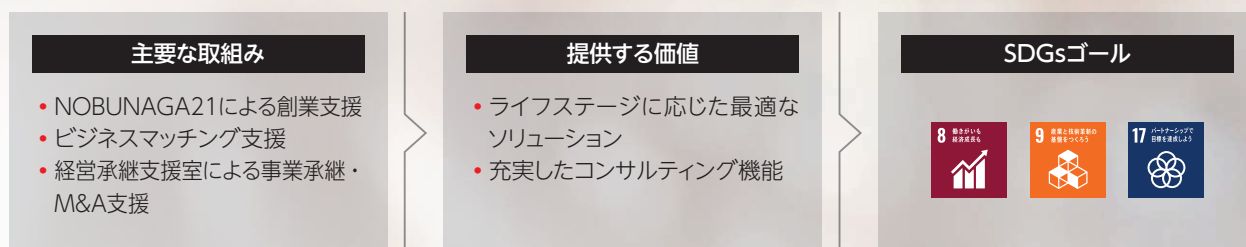


※金融庁が公表した「投資信託の販売会社における比較可能な共通KPI」に準じた基準で算出しています。

※詳細は、当行ホームページ (https://www.juroku.co.jp/torikumi_kpi.html) を参照ください。

ソリューション戦略

事業者さまに寄り添い、課題の解決や夢の実現につながる充実したコンサルティング機能を発揮して、ライフステージに応じた最適なソリューションを提供し、事業者さまの持続的な成長をサポートしてまいります。



創業期

当行では2000年より、野村證券株式会社・有限責任監査法人トーマツと連携したネットワーク民間支援団体「NOBUNAGA21」を通じて創業・ベンチャー支援を行っています。

(1) 「NOBUNAGA21 第19回地域経済活性化セミナー」の開催

2020年1月、ベンチャー企業や起業家の発掘・育成を通じて地域経済活性化・発展に貢献することを目的として開催しました。

株式会社スタディスト 代表取締役社長 鈴木 悟史 氏による講演会をはじめ、各種助成金（創業者向け「NOBUNAGAファーストステージ」、新事業展開・研究開発等の推進者向け「ニュービジネスプラン助成金」）の授賞式及びプレゼンテーションを通じ、熱意・斬新なアイデア、地域貢献など独自性のあるビジネスプランを有する創業者、企業・起業家を紹介する中で、創業や新事業、アライアンスを検討されている方にとって指針・参考となる機会を提供しました。



(2) 「NOBUNAGA21 Firstピッチ」の開催

2020年2月、NOBUNAGA21が新規性や独創性に加えて持続可能な社会の実現に向け意義の高いビジネスモデルとして注目している起業家・ベンチャー企業にビジネスプランを発信する機会を提供することを目的として開催しました。

株式会社オフト 代表取締役 稲田 武夫 氏（建設・建築業界のクラウド施工管理サービスのリーディングカンパニー）によるゲストスピーチに続き、岐阜県・愛知県のベンチャー企業等3名によるビジネスプレゼンテーションが披露されました。



成長・成熟期

当行では資金面の相談にとどまることなく、お取引先さまが抱えている販路拡大をはじめ、企業価値向上、経営課題の解決に向けたコンサルティングに注力しています。

(1) ビジネスマッチング

当行はお取引先さまが経営課題として抱える販路拡大等のニーズに対し、当行のネットワークを活用してビジネスパートナーを紹介する「ビジネスマッチングサービス」を提供しており、2019年度は500件以上の商談が成約しました。

(2) 各種商談会の開催

○第16回三行ビジネス商談会

東海三県を営業基盤とする当行、名古屋銀行、百五銀行から333社のお取引先企業さま参加による当地区最大級の商談会を開催しました。

商談会はいずれも個別面談スタイル（事前にお寄せいただいたニーズをもとに個別に商談をアレンジする形式）とし、695件にのぼる精度の高い商談が実現しました。

○サプライヤー探索サービス[®]

バイヤー企業さまが発注したい部品・材料や提案を受けたい分野についてのニーズ・条件を事前に提示し、サプライヤー企業さまがこれにエントリー、バイヤー企業さまの選考に通過したサプライヤー企業さまが個別商談に進むことのできる逆見本市形式による商談会です。

2019年度は31回の商談会を開催し、個別商談件数は391件となりました。

(3) オープンイノベーションによる新事業創出支援

2020年2月、当行とCreww株式会社は業務提携しました。当行のお取引先企業さまが有する経営資源と、Creww株式会社が運営するスタートアップコミュニティに登録されたスタートアップ企業の有する独創的なアイデア・技術をコーディネートすることで、オープンイノベーションによる新事業創出を支援します。



承継・転換期

近年、企業経営者の皆さまが世代交代の時期を迎えるなかで、自社の株式の承継に伴う大きな費用や後継者の不在などを理由として、事業を次の世代に引継ぐことが困難になっており、資産の承継のみならず、経営を「誰にどのよう」に継がせるか」という経営の承継が企業経営者さまにとって大きな悩みとなっています。

経営承継支援室の経験豊富なスタッフとお客さま対応する全行員が事業承継の課題解決に必要な知識を習得し、全店において企業経営者さまの悩みに寄り添い、想いをつなぐお手伝いをしています。

【経営承継支援室】の概要

設置日	2019年3月1日
人員	8名（うち支店長職経験者4名）
業務内容	<p><事業承継サポート> 企業経営者さまのビジョンに即した承継プランを提案し、円滑な事業承継をお手伝いします。</p> <p><M&Aサポート> 後継者不足等の問題解決や、企業の成長戦略における課題解決に向けたM&Aの活用をお手伝いします。</p>
お問い合わせ	フリーダイヤル 0120-552-616 2020年6月からは、当行ホームページから事業承継・M&Aに関するご相談を受付しております。 https://www.juroku.co.jp/corp/support/shokei.html

経営承継支援

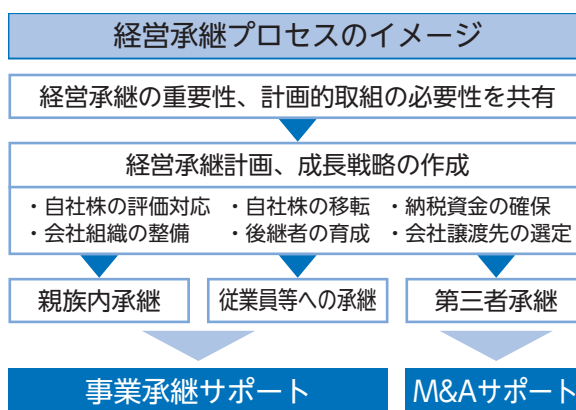
国内企業の65.2%が後継者不在であるというデータが公表されていますが、当行では、企業経営者が直面する経営承継の課題解決に向けて最善のソリューションを提供するべく、2019年3月に「経営承継支援室」を設置しています。さらに、営業店勤務の行員を中心に「金融業務2級 事業承継・M&Aコース」を受験し、1,600名以上がエキスパート認定されており、銀行全体で経営承継を支援する態勢を整えています。

次世代への承継は、企業経営者にとって一世一代のイベントと言っても過言ではなく、慎重を期すがゆえに思い悩みます。経験豊富な行員が、丁寧に対話を重ねることで、企業の成長発展を実現させる経営承継をサポートします。

親族内や従業員等への承継を検討する企業には、経営者だけでなく後継者候補とも対話を重ね、自社の課題や将来像を共有しています。また、経営承継計画の策定、株価対策や議決権集約、自社株移行など、スムーズな事業承継に向けて、十六総合研究所や実務専門家と連携しながらクロージングまでサポートしています。

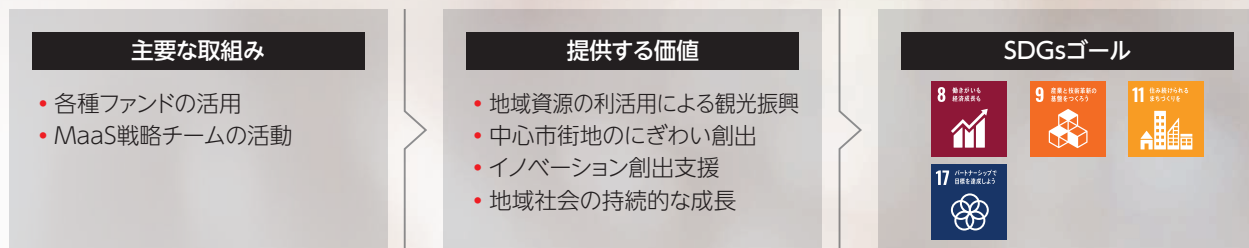
一方、後継者不在や自社の成長戦略の実現を背景に、当行でもM&Aに関する相談の割合が増加しています。7月と11月に開催したセミナーには計90社以上が参加され、自社の成長戦略や経営承継課題にこれまで以上に真摯に向き合おうとされる声を多数いただきました。

当行は、地域金融機関ならではのリレーションシップとネットワークを有効に活用して、地域中核企業を核とした業界再編や地場産業または地域インフラ企業の基盤強化に主体的に関与し、地域経済の活性化に貢献していきます。



地域の持続性戦略

地域に根付く文化、歴史、産業等の地域資源のブランディング、MaaSへの取組み強化によるイノベーション創出支援等を通じて、地域の特性に応じた循環型社会の構築、地域の持続的成長に貢献してまいります。



古民家再生事業への資金供給を通じた地方創生の取組み

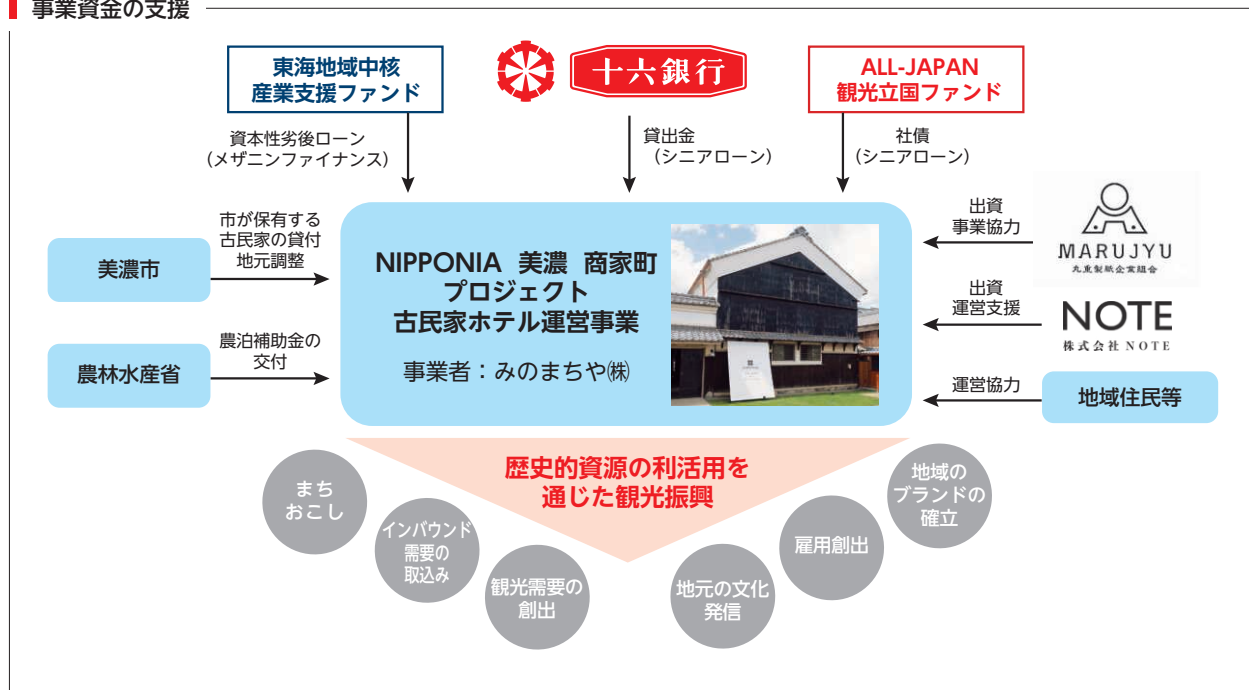
美濃市に現存する築約100年の古民家をリノベーションし、新たな観光需要の創出をはかる「みのまちや株式会社」に対し、当行と東海地域中核産業支援投資事業有限責任組合、地域創生ソリューションの3者が協調して、シニアローン、メザニンファイナンス、社債引受による資金支援を実施しました。

本件は、「和紙とうだつのまち」である美濃市において、ユネスコ世界無形文化遺産である美濃和紙等の観光資源を活用し、美濃市が保有する築約100年の紙商の旧邸宅を和紙のショールームおよび宿泊施設としてリノベーションすることで、美濃市における新たな滞在

型、体験型観光の需要創出を目的とする取組みであり、十六銀行、東海地域中核支援投資事業責任組合および地域創生ソリューションの3者が協調して資金面からサポートするものです。

本件は日本の伝統工芸品の保護のみならず、美濃市や岐阜県という地方都市を全国に周知させることで新たな観光需要の創出をはかるもので、国が掲げる『日本再興戦略』の達成に大きく寄与するものと捉えており、今後も同様の取組みを通じて地方創生へ貢献してまいります。

事業資金の支援



じゅうろく・岐阜市まちづくりファンドの活用

2019年3月、岐阜市中心市街地のにぎわい創出を目的に、一般財団法人民間都市開発推進機構（以下、「民都機構」）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「じゅうろく・岐阜市まちづくりファンド有限責任事業組合」を組成いたしました。

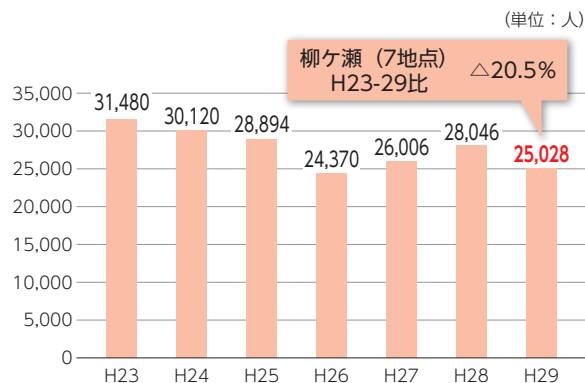
大店舗法の改正や居住区の郊外化、また百貨店の撤退等により、多くの地方都市同様、岐阜市中心市街地においても、商店街等の衰退や中心市街地の低迷が続いています。

加えて、人口減少時代の到来とともに都市間競争が更に加速することが予想されるなか、それぞれの都市においては、まちの中へ目を向け、まちの魅力を向上させる取組みが喫緊の課題とされております。

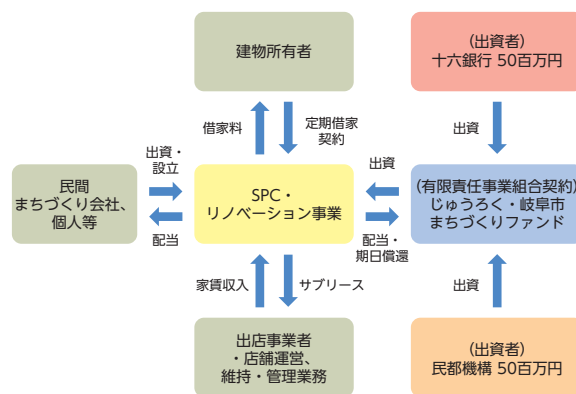
当行は地域金融機関として、JR岐阜駅から川原町にいたる、「岐阜市中心市街地」の遊休不動産に対して出融資によるリスクマネーを本ファンドを通じて提供することでリノベーション投資を活性化させ、対象施設を起点とした観光誘客や交流人口の増加を促すことで、「点」としての投資効果のみならず周辺エリアに波及する「面」としての効果（＝地域の魅力向上）をはかっています。

2019年7月には第一号案件として柳ヶ瀬で70年に亘り親しまれ、2014年に惜しまれつつ幕を下した老舗喫茶店「マルイチ」のレシピと想いを受け継ぎ、リノベーションを経て復活させたプロジェクトを資金面から支援しました。また、2019年9月には第二号案件として、観光拠点岐阜城や鶺鴒観光船乗り場に近接した鶺鴒屋地区の材木倉庫をリノベーションし、情報発信・交流施設として整備・運営するプロジェクトを同じく支援するなど、ファンドを通じて対象エリア全体の価値向上をはかり、更なる投資（＝創業）を呼び込むといった好循環を創出することによって、中長期的なにぎわいの創出、ひいては岐阜市中心市街地の「まちづくり」に貢献していきます。

歩行者・自転車通行量



案件スキーム図



一号案件



二号案件

MaaS戦略チームの活動

2018年工業統計表（経済産業省）によれば、愛知県内の自動車関連産業^(※1)は事業所数で1,522先（愛知県内全製造業に占めるシェア9.8%）、従業員数305千人（同シェア36.1%）、製造品出荷額は約25.4兆円（同シェア54.0%）となっており、文字通り現在の地元経済を牽引しています。

一方で、自動車業界を取り巻く環境は、「100年に一度」の大変革期にあると言われています。環境問題への取組み、シェアリングエコノミーといった世界の潮流に加え、生産年齢人口の減少（労働力不足）や超高齢社会という日本の社会課題を踏まえ、「CASE」^(※2)や「MaaS」^(※3)の進展に向け、企業として、地域をあげてどのように取り組むかが今後重要になってくるものと考えます。

こうした背景を踏まえ、当行では地域の持続的成長の観点から、「MaaS」への取組み強化を目的に、

2019年5月、愛知営業本部内に「MaaS戦略チーム」を立ち上げ、地方銀行として初めてとなる「MONETコンソーシアム」^(※4)へ参画しております。

現在、「MONETコンソーシアム」でのネットワークを活用したMaaS分野での仲間づくりを進めるとともに、これまでの知見を活かし、地域の社会課題解決と持続的成長に向けて、自動運転や観光振興におけるMaaS実証実験等に関して、地方自治体や地元企業と連携して取り組んでまいります。

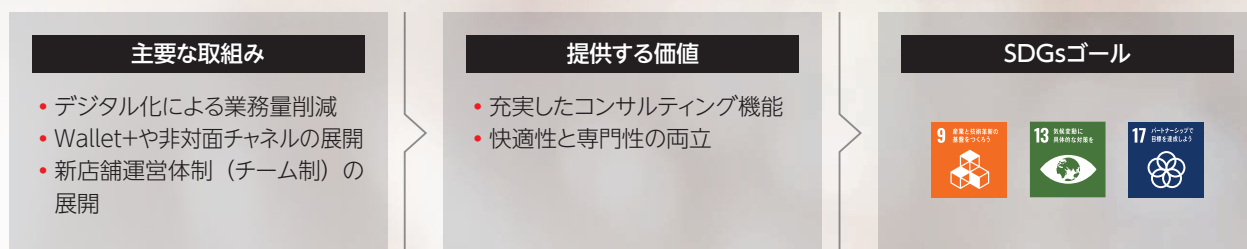
2018年工業統計表（愛知県 2017年度）

	単位	自動車・同附属品製造業	割合
事業所数	先	1,522	9.8%
従業員数	人	305,109	36.1%
製造品出荷額	百万円	25,358,964	54.0%
現金給与総額	百万円	1,906,172	42.8%

(※1) 経済産業省「工業統計表」産業細分類3111「自動車製造業（二輪自動車含む）」、3112「自動車車体、附属品製造業」、3113「自動車部品、附属品製造業」を指す。
 (※2) CASEとはConnected（コネクティッド）、Autonomous（自動運転）、Shared&Services（シェアリングとサービス）、Electric（電動化）の頭文字を取った造語である。
 (※3) MaaSとは「Mobility as a Service」の略語であり、「デジタル技術を活用してあらゆる人々の移動・輸送手段をシームレスに結び付け、一つのサービスとして提供する」ことを意味する。
 (※4) ソフトバンク（株）とトヨタ自動車（株）の共同出資会社であるMONET Technologies（株）が2019年3月に立ち上げたコンソーシアム。

業務・チャネル変革

デジタル技術を活用した業務プロセスの再構築によって、お客さまと向き合う時間を創出し、多様化・高度化するニーズにお応えする最適なチャネル体制の構築を通じて、コンサルティング機能の強化をはかります。



営業店改革プロジェクト

① 預為業務

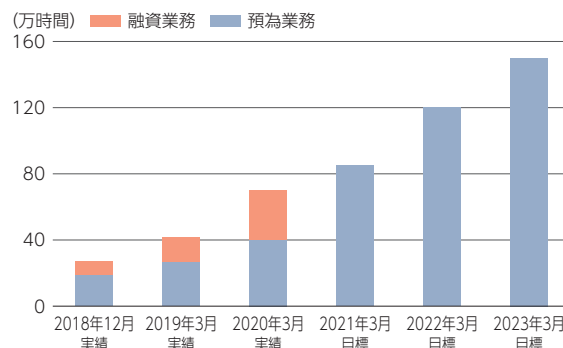
営業店後方事務の本部集中・手続き見直し・廃止を中心にプロジェクトを進め、預金・為替業務のバック事務業務を2017年3月末比40万時間削減しました。

② 融資業務

融資事務の本部集中・手続き見直し・書類作成・資料簡素化などに取り組んだことにより、2017年3月末比30万時間削減しました。

預為業務と融資業務の合計目標削減時間84万時間に対して70万時間の実績となりました。目標比マイナス14万時間となりましたが、業務変革を推進することによりデジタル化やペーパーレス化に向けてスピード感

を持って推し進め、2021年3月末では85万時間の削減を進め、第15次中期経営計画最終年度末までには2017年3月末比150万時間の削減を目指します。



※2021年3月目標以降は預金・為替業務、融資業務合算の削減時間

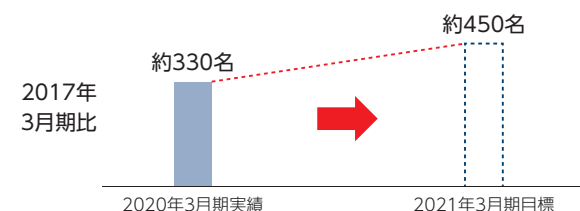
新たな業務・チャネル変革諸施策

施策	概要
受取帳の電子化	例外預りや係送りへの登録・記入を不要としたり、PC上で預り物件を管理
CRMシステムにおける面談記録の音声認識	スマホに話した音声をテキストに変換して面談記録を作成
ローン電子契約の導入	ローン契約書を電子化することで、PC上で契約締結を完了
帳票等のファイル化	印鑑票や決算書等をスキャナーによりデータ化

現在進捗している上記施策を実施して、業務プロセスを再構築してまいります。営業店の業務負荷軽減を一層推し進め、プロジェクト開始の2017年3月期に比べて2021年3月期には450名程度の人員について、

相談店舗や戦略的成長分野などコンサルティングニーズの多様化に対応する営業・企画部門等への再配置を実現し、さらなる収益力向上を目指します。

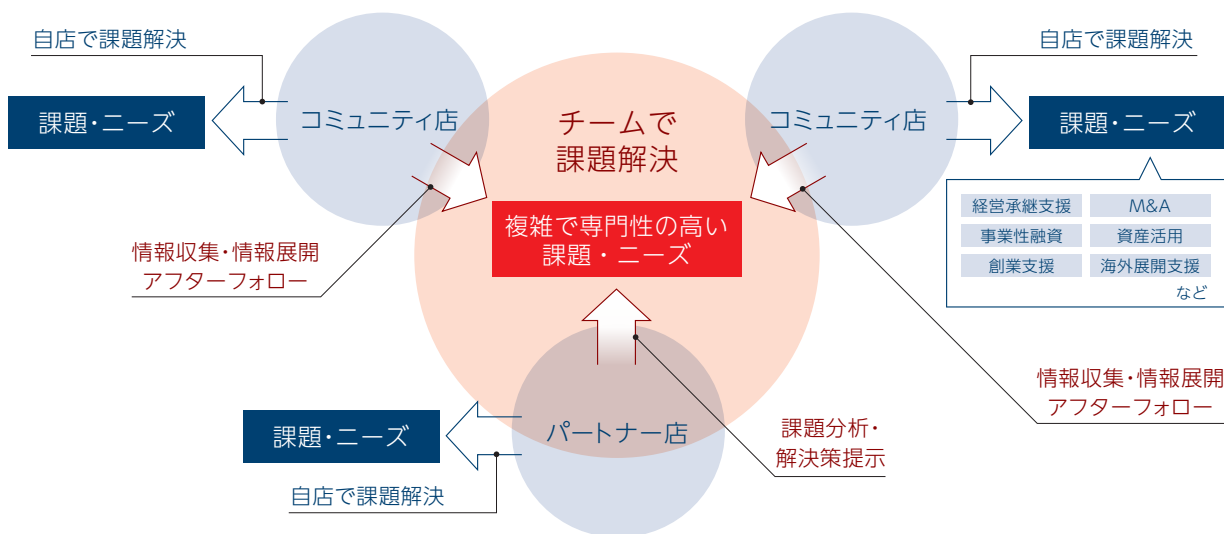
■ 施策・成長分野（含むグループ会社）への戦略的配置転換



新店舗運営体制（チーム制）の展開

店舗網を有効に活用し、営業の質の向上ときめ細やかなサービスの提供を実現します。

- 従来の店舗運営はそれぞれの店舗が独立した営業活動を行ってききましたが、今後は店舗網を『チーム』という形でネットワーク化し、情報と経営資源を有効活用します。
- 『チーム』では、地域の特性に応じて、店舗を機能別に分類します。
「コミュニティ店」は、お客さまの相談・支援活動に特化し、地域に根ざしたきめ細やかな活動を行います。また、『チーム』で中核的な位置づけとなる「パートナー店」は、専門知識・ノウハウを集約し、専門性の高い課題解決手段を提供することでチーム力を発揮します。
- 当行では、地域社会やお客さまが抱える問題に対し、『チーム』で協力して対応することで、課題解決力を高め、地域経済の活性化と資金需要の創出を実現します。



役割分担による解決力強化

- コミュニティ店は地域に根ざしたきめ細やかな活動を行い、課題・ニーズの早期把握、パートナー店への情報展開、アフターフォローを担当します。
- パートナー店は専門知識・ノウハウを集約して高度化し、課題の分析、解決策の提示を担当します。

今後においては、デジタル化などを通じた業務プロセスの再構築を行うことで、少人数での運営を前提とした高効率な店舗運営をすすめるとともに、事務拠点からコンサルティング拠点への店舗機能の転換をはかります。