

第9次中期経営計画「創造と変革への挑戦」 ～3Cプラン(Create、Change、Challenge)～

株式会社 静岡銀行
取締役常務執行役員 中西勝則

第9次中期経営計画「創造と変革への挑戦」

～3Cプラン(Create、Change、Challenge)

特 徴

- ◇攻めの経営による増収増益計画
- ◇グループ経営戦略
- ◇現場重視・スピード経営
- ◇企業の社会的責任（CSR）を企業活動の基本に位置づけ

目指すべきグループ像

信 頼 さ れ 選 ば れ る 総 合 金 融 グ ル ー プ

基 本 戦 略

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| 1. グループの連携強化と各社の自立性強化 | グループ経営戦略 |
| 2. トップラインの強化（業務粗利益の拡大） | 営業戦略 |
| 3. シンプルな業務モデルの確立（業務運営の標準化） | 事務戦略 |
| 4. 顧客・経営情報基盤の構築 | IT戦略 |
| 5. 顧客指向で活力ある企業風土の確立 | 企業文化・人材戦略 |
| 6. 株式時価総額の拡大 | 資本戦略 |

経営目標

収益目標

連結経常利益

16年度実績

510億円
(490億円 ※)

19年度目標

600億円以上

(銀行本体の基礎的業務純益)

(519億円)

(700億円以上)

連結当期純利益

355億円
(290億円 ※)

350億円以上

効率性指標

連結 R O E
(当期純利益 / Tier I)

6.6%
(5.4% ※)

6.5%以上

連結 R O A
(当期純利益 / 総資産平残)

0.4%
(0.3% ※)

0.4%以上

連結 O H R

58.9%

55%程度

健全性指標

連結 Tier I 自己資本比率

11.3%

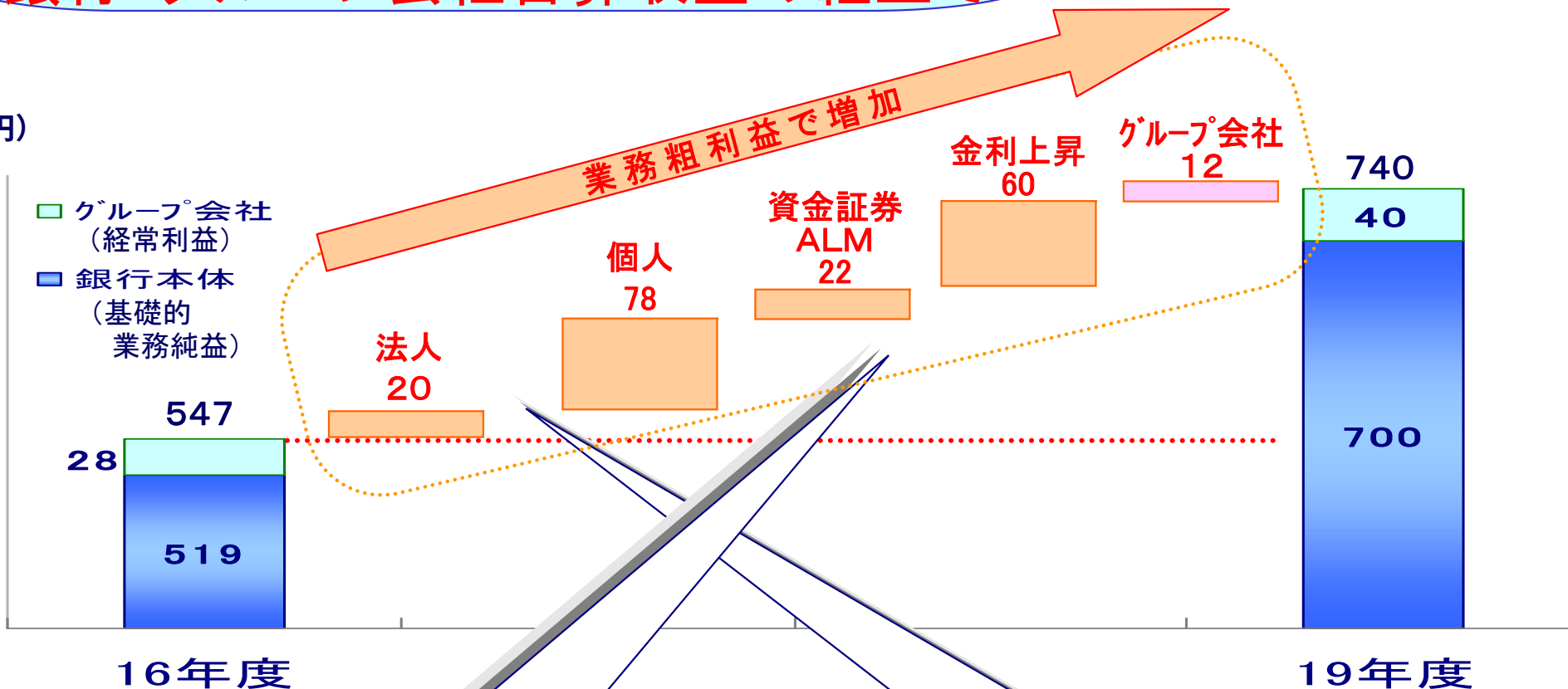
10%程度

(※) 厚生年金基金の代行返上、新年金制度移行にともなう利益を除いた数値

収益計画の組立て

銀行・グループ会社合算収益の組立て

(億円)

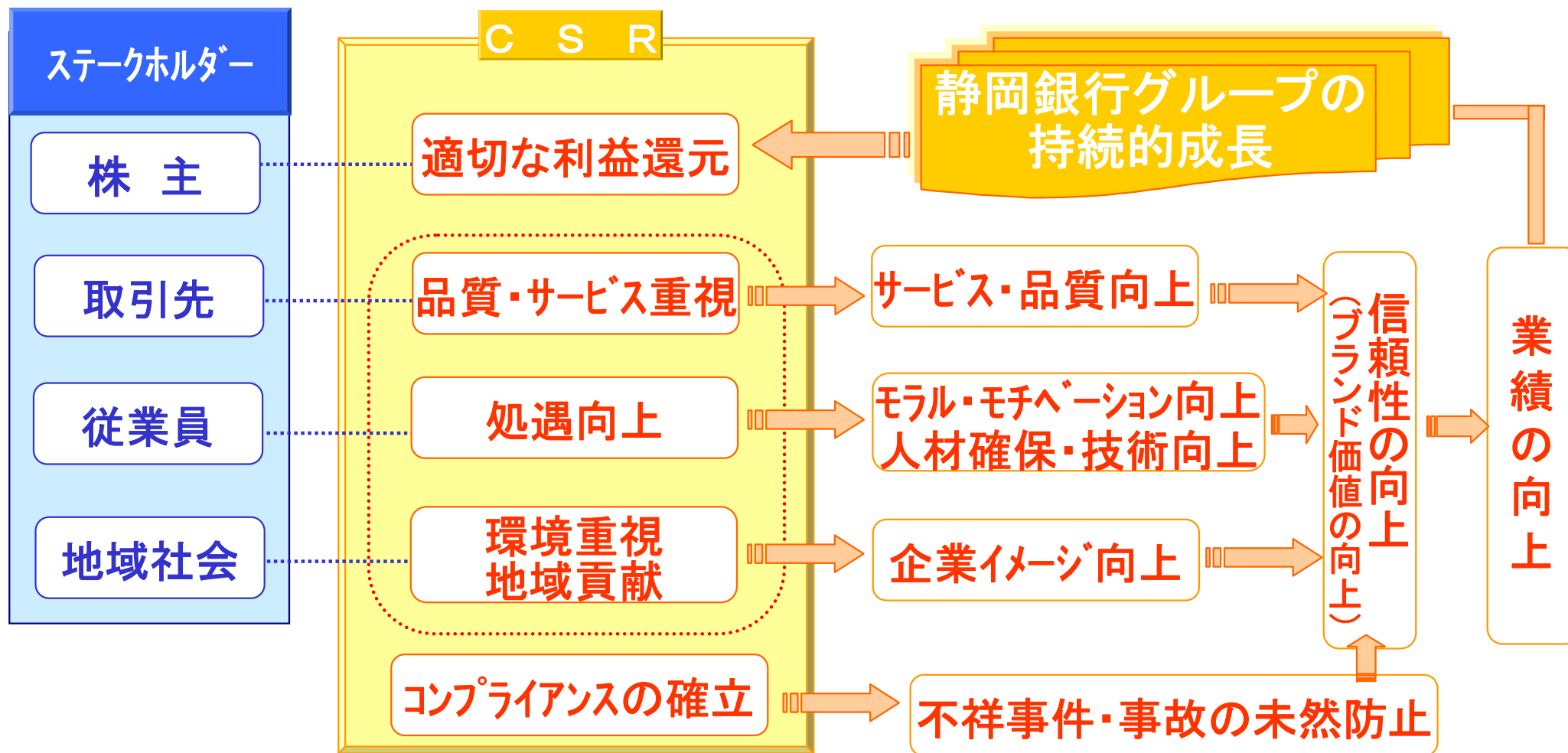


銀行本体 +181億円

(金利要因除き +120億円)

ファイ
28% (27億円) 資金利益
72% (71億円)

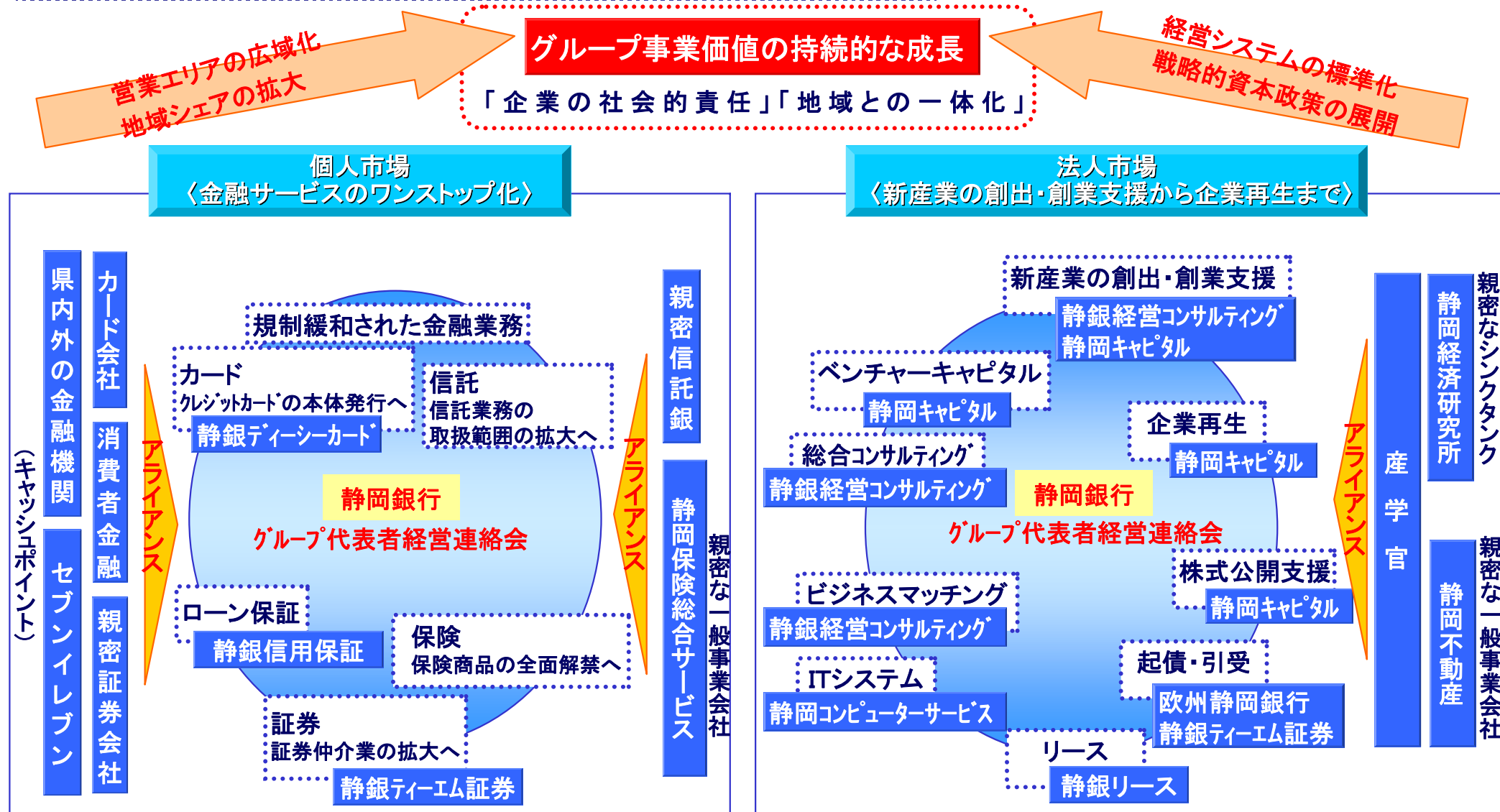
CSRの推進



CSRの基本方針

静岡銀行グループの「基本理念」に基づく企業活動を、第9次中期経営計画ならびに業務計画においてCSRとして体系化し、「基本理念」を着実に実践していく

グループ事業の相関図 <グループ経営戦略①>



グループの基盤を支える会社

グループの一層の効率化・コスト競争力の強化へ
規制緩和による外部収益の拡大へ(事務の受託業務)

静岡ビジネスクリエイト

静岡モーゲージサービス

静岡総合サービス

アライアンス

メガバンク等

県内外の地域金融機関等

グループの連携強化と各社の自立性強化 <グループ経営戦略②>

◇グループ事業の再構築

- ・グループ会社の事業領域見直し
- ・銀行とグループ会社間の連携強化によるシナジー効果の発揮

◇グループ全体の一層の効率化

◇グループ各社の自立性強化

- ・外部収益の拡大へ

◇グループ経営システムの標準化

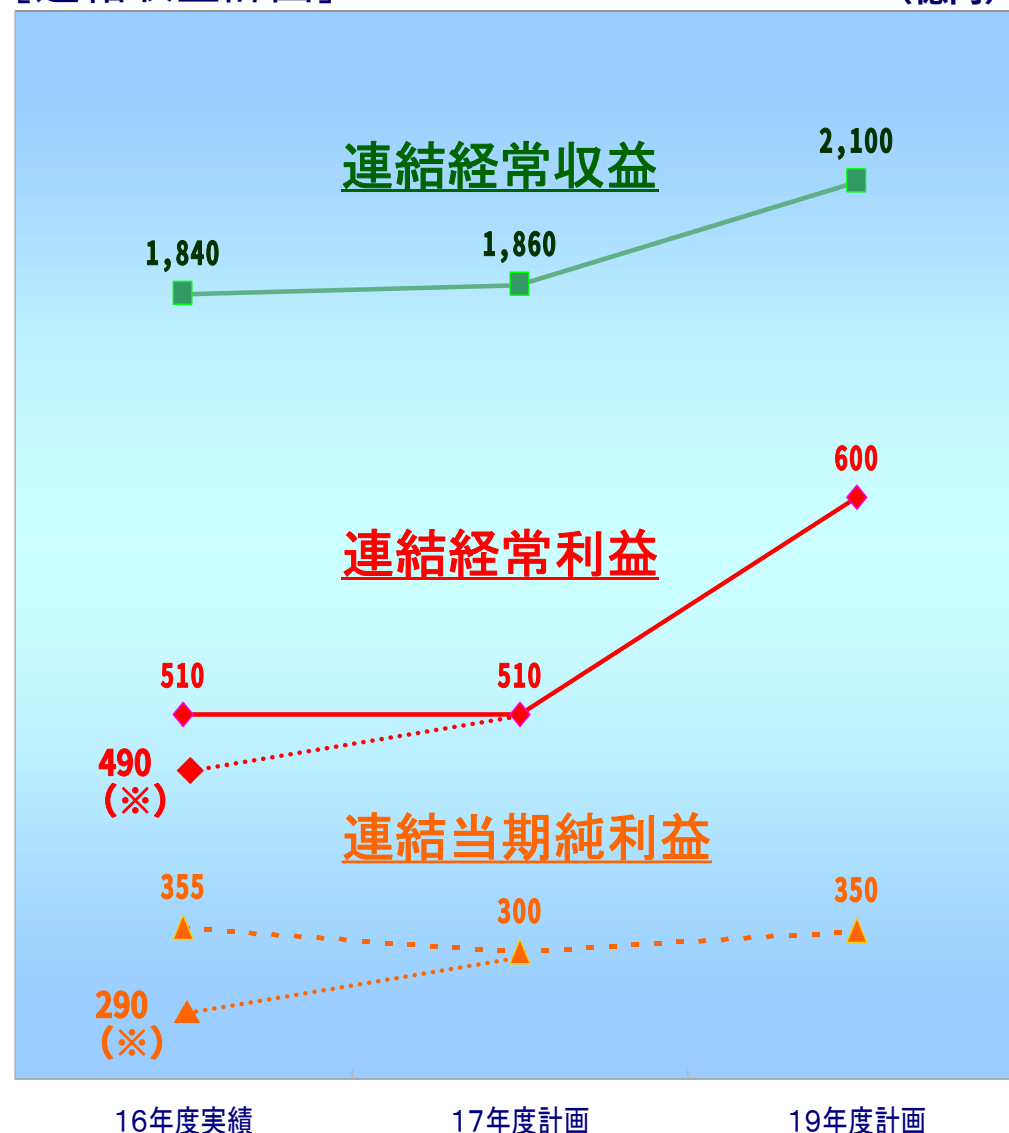
- ・グループ外とのアライアンス拡大

連 結 収 益 の 拡 大

グループ会社経常利益の倍増

[連結収益計画]

(億円)



(※) 厚生年金の代行返上、新年金制度移行にともなう利益を除いた数値

トップラインの強化 <営業戦略①>……………チャネル戦略

主要営業計数

法人市場

中小企業貸出平残
+1,500億円

個人市場

住宅関連ローン平残
+3,600億円

フィー関連分野

預り資産残高
+5,000億円

チャネル・店舗戦略

- ◇ 営業拠点空白地域への出店
- ◇ 近隣他県における営業エリアの広域化
- ◇ 店舗の標準化
- ◇ グループ戦略によるワンストップショッピング化
～ 静銀ティーエム証券との連携
- ◇ 有人チャネルとの有機的結合
～ 有人チャネルと並ぶ営業チャネルの柱へ
- ◇ 営業スキルの高い人材の成長分野への重点投入

トップラインの強化 <営業戦略②>……………法人市場戦略

グループ連携

静銀経営コンサルティング……M&A、ISO取得コンサル、ビジネスマッチングほか、総合コンサルティングを実施
静岡キャピタル……………ベンチャーキャピタル、株式公開支援等の創業・新事業、上場、企業再生支援
静銀リース……………リース事業
静岡コンピューターサービス…EB化支援、システムコンサル、ビジネスナビ

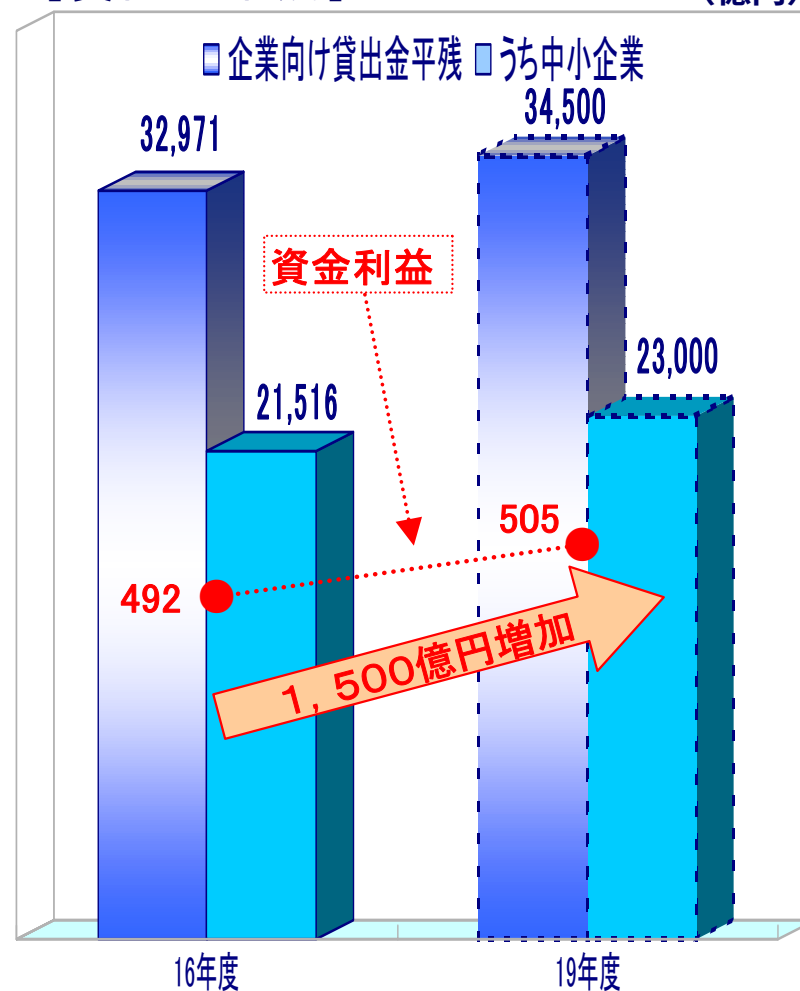
静銀経営コンサルティング、静岡キャピタル等との連携によるグループ体での創業・新事業支援、M&A、IPOなど、取引先ニーズに対応したコンサルティング
営業・情報営業の推進

中低位格付先および小口貸出層への貸出金推進強化

県内他行肩代わりの推進と隣県の法人マーケットへのアプローチ強化による営業エリアの広域化

経営改善支援、企業再生・事業再生支援への継続的な取り組み

[貸出金平残] (億円)



トップラインの強化 <営業戦略③>……………個人市場戦略

グループ連携

静銀信用保証……………住宅関連ローン業務での連携強化
静銀ディーシーカード…クレジットカード本体発行での連携、無担保ローン業務での連携強化

ローン戦略

- ◇住宅ローン新築マーケットへの取組強化
 - ・営業推進体制の充実
 - ・静銀信用保証との連携による新商品投入
- ◇非対面チャネルでの無担保ローン獲得強化

預金戦略

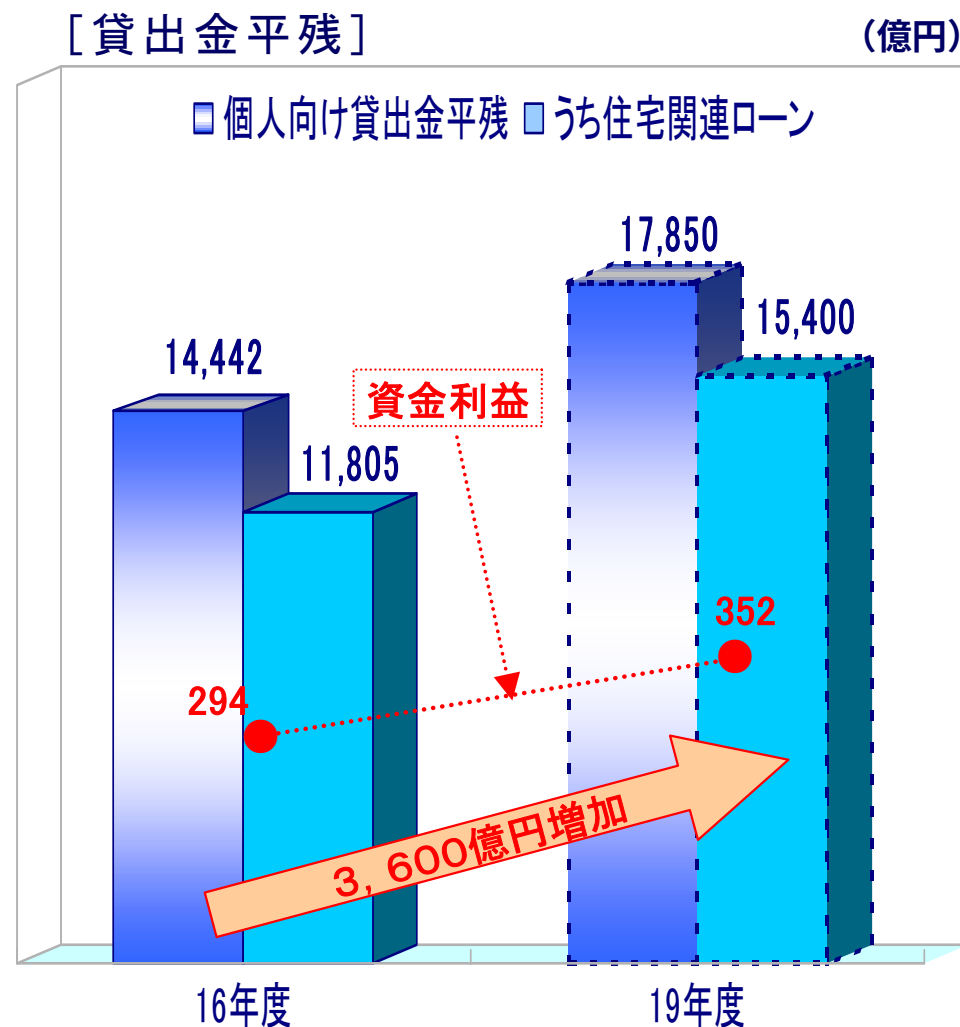
- ◇活性化口座の獲得推進
 - ⇒ クロスセルによる収益機会の拡大

カード戦略

- ◇クレジットカード本体発行による顧客の囲い込み

CRM戦略

- ◇「最適な商品」を「最適なタイミング」で、かつ「最適なチャネル」で顧客へアプローチ



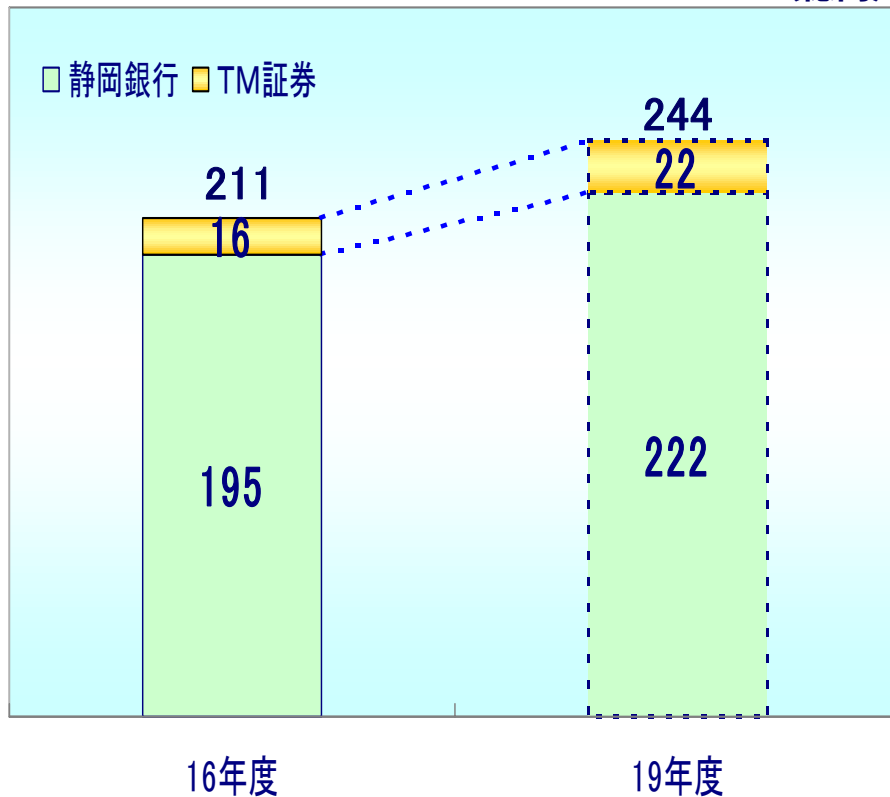
トップラインの強化 <営業戦略④>.....フィージブル戦略

グループ連携

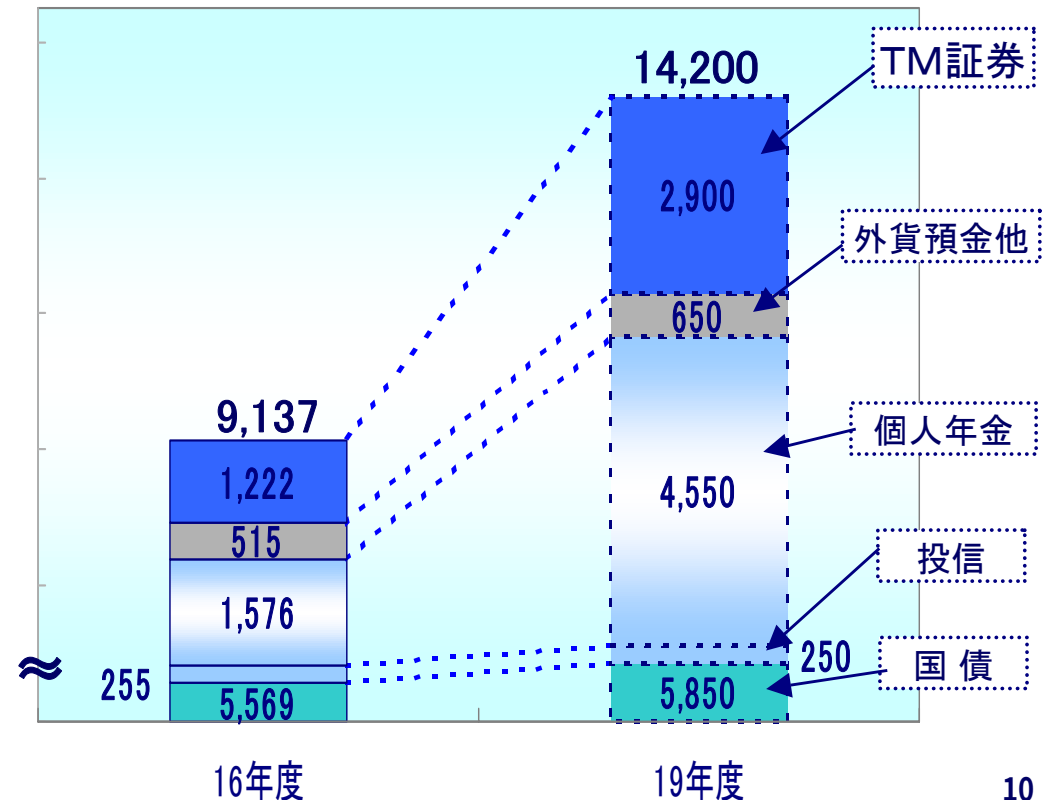
静銀ティーエム証券 証券仲介業務の拡大、銀行との 役割分担による営業強化
 起債・引受業務の受託
 欧州静岡銀行.....起債・引受業務の受託

- ◇デリバティブ・シンジケートローン等、先進的金融分野への取組み強化
- ◇保険窓販、静銀ティーエム証券との連携による証券商品の販売強化等 ⇒ 個人預り資産の増強

[フィー収益] (億円)



[個人預り資産残高(円貨預金除く)] (億円)



シンプルな業務モデルの確立 <事務戦略>

グループ連携

静銀ビジネスクリエイト…… 営業店事務の集中化、グループへの同社プロパー社員(クリエイトパートナー)の特定派遣
静銀総合サービス………グループの経理・人事・給与関連業務の集中化、銀行本部業務の集中化
グループへの臨時労働力(パートタイマー)の派遣
静岡モーゲージサービス…担保評価業務、融資関係書類保管業務の集中化

標準化されたシンプルな業務運営体制の構築

- ◇店内体制の分業化による「営業」と「事務」の分離
- ◇グループ会社を活用した事務の集中化とアウトソーシング
- ◇担い手の変更・機械化
- ◇オペレーショナルリスク管理の高度化
- ◇業務プロセスの改革
- ◇事務品質の改善

ローコスト化

現場の営業力強化

金融環境の変化への
的確な対応

他行庫・他業態との
アライアンス

顧客・経営情報基盤の構築 <IT戦略①>

グループ連携

静岡コンピューターサービス……銀行システムの開発・運用部門、次期システム構築における連携強化

16年8月「ITに関する基本原則(ITポリシー)」「ITに関する基本的な考え方(ITガバナンス)」制定

システム基盤整備計画の推進 (次期システム)

◇情報セキュリティ対策

～ネットワークの暗号化
パソコンの情報漏洩対策等

◇次世代へ連携するための標準化 (オープン技術の採用)

～メインフレーム、ネットワーク
営業店システムの更改

ITに関する新たな変革 (次世代システム)

◇新たなビジネスモデルへの転換など、変化 に即応できるIT基盤の構築

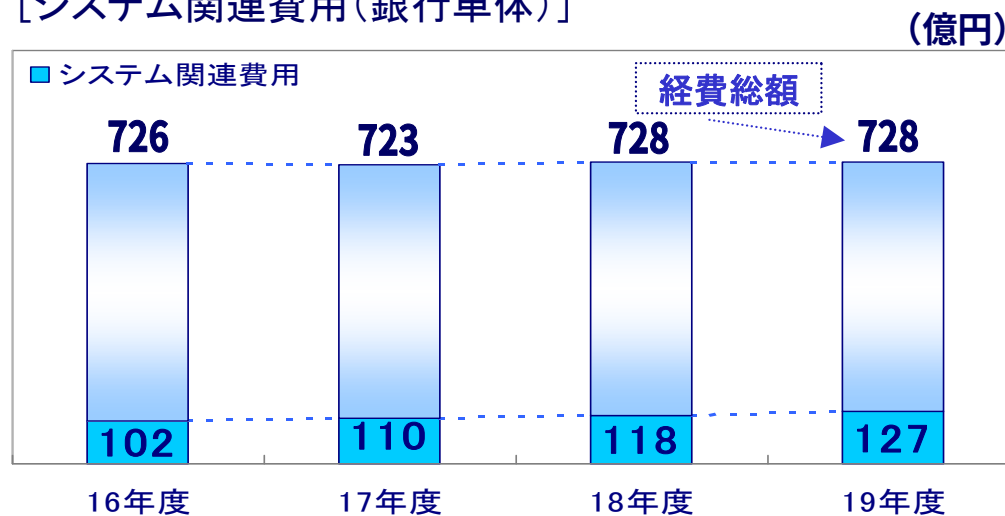
～統合情報型＋問題解決型のシステム実現

新サービス、
商品・チャネルに迅速かつ
柔軟に対応

顧客サービス力の強化

経営管理能力の強化

[システム関連費用(銀行単体)]



システム基盤整備計画<IT戦略②>

◇可能な範囲でオープン系標準技術取り込みつつ信頼性を堅持

クライアント

OAシステムの更改
(平成17年度)

営業店システムの更改
(平成19年度)

ネットワーク

ネットワークの更改
(平成17年度)

ホスト

ハブシステムの導入
(平成18年度)

情報系システム
(メインフレーム)の更改
(平成18年度)

勘定系システム
(メインフレーム)の更改
(平成20年度)

[現状の改善]
機能陳腐化
処理能力限界
耐用年数到来

+

[基盤のレベルアップ]
情報セキュリティ対策
次世代へ連携する
ための標準化

投資額
約200億円

◇オープンプラットフォーム

- ・Web化
- ・イメージ処理の拡大

◇情報セキュリティ対策

- ・操作履歴の取得 ほか

◇ブロードバンド化

- ・高速、大容量化の実現

◇情報セキュリティ対策

- ・通信の暗号化

◇メインフレームとオープン基盤を 共用するメリットの追求

- ・メインフレームのグレードアップ
- ・システム間の柔軟な連携

顧客指向で活力ある企業風土の確立 <企業文化・人材戦略>

グループ連携

静銀ビジネスクリエイト……グループへの同社プロパー社員(クリエイトパートナー)の特定派遣
静銀総合サービス……グループへの臨時労働力(パートタイマー)の派遣

営業力の強化

✓分野別スペシャリストの育成

〔主な資格取得状況〕

(17年3月末・人)

会計士・税理士	5	宅地建物取引主任者	318
中小企業診断士	39	行政書士	36
社会保険労務士	15	FP	約2,400
証券アナリスト	46	(うちFP1級)	(158)

✓外部即戦力人材の投入(14年度以降 32名)

✓グループ内スペシャリストの活用

生産性向上

✓グループ会社の活用による営業店バック業務の担い手の変更

(営業店バック業務に従事する臨時労働力比率 70%程度 ⇒ 85%程度)

✓より生産的な業務への行員の再配置の促進

モチベーション向上

✓求心力を備えたリーダーの育成

✓女性の積極的登用

コンプライアンス・リスク管理の企業文化への昇華

顧客満足度向上への不断の取り組み

株式時価総額の拡大 <資本戦略>

◇収益力強化、自己資本の適正水準化による資本効率の向上等を通じ、株式時価総額の拡大に向けて戦略的に取組む

資本効率の向上

収 益 増 加



連結経常利益目標 600億円以上
連結当期純利益目標 350億円以上

自己資本の適正水準化



Tier I 10%程度を目標とし、自己資本を戦略的に活用

配当政策

平成16年度の一株あたり配当額8.50円(普通配当)は地銀最高水準
⇒地銀最高水準の配当を維持

17年度の収益計画の組立て

(億円)			
【連 結】	16年度実績	17年度計画	前年度比
経常収益	1,840	1,860	+20
経常利益	510	510	0
当期純利益	355	300	△55

【静岡銀行単体】	16年度実績	17年度計画	前年度比
経常収益	1,561	1,580	+19
業務粗利益	1,233	1,253	+20
うち資金利益	1,047	1,051	+4
うち役務取引等利益・特定取引利益	195	196	+1
うち国債等債券関係損益	△12	0	+12
経 費 (△)	726	723	△3
一般貸倒引当金繰入額(△)	—	7	+7
業務純益	507	523	+16
基礎的業務純益	519	530	+11
不良債権処理額 (△)	77	22	△55
株式等関係損益	23	0	△23
経常利益	(455)475	481	(+26)+6
特別損益	118	△2	△120
うち厚生年金基金代行返上関連利益	91	—	△91
うち貸倒引当金取崩額	56	—	△56
当期純利益	(285)350	295	(+10)△55

与信費用 (△)	21	29	+8
----------	----	----	----

➤ 17年度は中小企業貸出や住宅関連ローンを中心とした高収益資産の積上げによりトップラインの強化を図る

円貨資金利益 +25億円

うち 円貨貸出金利息 +24億円

◆ボリューム要因 +31億円
平残増加 +1,700億円
(うち中小企業・個人向け +1,800億円)

◆レート要因 ▲7億円
計 +24億円

外貨資金利益 ▲21億円

◆調達コスト上昇による外債収益
▲21億円

◆個人年金販売を中心とする収益増加 +1億円
◆対顧デリバティブ販売による収益 横ばい

◆外為売買益 +3億円
◆国債関係損益 +12億円

◆人件費 ▲3億円

(注) 16年度実績の経常利益・当期純利益の()内は、厚生年金の代行返上、新年金制度移行にともなう利益を除いた数値

17年度の基本施策 ① <法人・個人部門>

法人部門・・・・・・・・中小企業貸出平残増加＋800億円

高収益資産積上げ

- ✓ コベナント型融資の活用による低格付先への取組み強化
- ✓ スコアリング審査活用による小口貸出推進
- ✓ 医療・介護、環境等の成長分野への取組み強化

マーケットの拡充

- ✓ エリア新規法人担当者の増員、県外への新規貸出専担者の配置

コンサルティング営業の 定着化

- ✓ 情報営業の強化、ビジネスマッチング運動の推進
- ✓ 静銀経営コンサルティングとの連携によるM&A等の強化

個人部門・・・・・・・・消費者ローン平残増加＋1,000億円

ボリュームの拡大

- ✓ 静銀信用保証との連携
- ✓ 住宅ローン「即決扱」、他行肩代り専用商品「スイッチホーム」の推進強化
- ✓ エリアローン担当の増員と戦略的配置
- ✓ リフォームローンを核とする無担保ローンの非対面チャネルによる営業展開

カード・CRM戦略

- ✓ クレジットカードの本体発行開始(下期から)
- ✓ 活性化口座の獲得推進
- ✓ CRMを活用した収益機会の拡大

17年度の基本施策 ② <フィージナス・トレジャリー部門>

フィージナス分野・・・・・・・・預り資産販売額+420億円（TM証券含む）

個人部門

- ✓ 拡大余地のある準富裕層へのアプローチ強化
- ✓ エリアFP、カンパニーFPなど専門性の高いスキルをもつ行員の増員投入
- ✓ 元本保証型変額年金を中心とした個人年金保険の販売強化
- ✓ 静銀ティーエム証券との連携による証券商品の販売拡大

法人部門

- ✓ 本部にストラクチャードファイナンスチームを設置し、営業店支援体制を強化
- ✓ 「マルチコーラブルスワップ」など新商品の投入

トレジャリー部門

◇健全性を維持しつつ、収益拡大に取り組んでいく

債券関連

- ✓ 事業債、ABS等への幅広い投資案件を選出し、運用利回りの引き上げをはかる
- ✓ 外債ポートフォリオの再構築

株式関連

- ✓ インデックス投信を主体に積極的な運用により収益計上をはかる

参考資料 1

静岡県経済の強み（１）

〈経済規模〉静岡県経済は「３％、１０位の経済圏」と称せられ、多くの経済指標が全国シェアで３％、都道府県別で１０位前後に集中しており、全国的にも高水準の経済力である

	平成１３年度	平成１４年度	平成１５年度	平成１６年度
県内総生産（億円）	１５４，９９１	１５７，５４３	—	—
国内総生産	５，００９，６７６	４，９７２，０３１	５，０１２，５３５	—
県内総生産の順位	１０位	１０位	—	—

注）年度ベース

〈健全性〉静岡県内は企業倒産率が低く、健全で体力のある企業が多い。また、地公体の財政も全国的にみて健全である

	平成１３年度	平成１４年度	平成１５年度	平成１６年度
企業倒産率（静岡県）	０．４３％	０．３８％	０．３７％	—
〃（全 国）	０．６１％	０．６０％	０．４９％	—
〃（低い方から順位）	２位	２位	７位	—
信用保証協会代位弁済率（静岡県）	１．８２％	２．０３％	２．１９％	１．７６％
〃（全 国）	３．１７％	３．６５％	３．２２％	２．７４％
〃（低い方から順位）	７位	５位	１５位	１２位
財務力指数（静岡県）	６３．３	６２．８	６２．４	—
〃（全 国）	４０．５	４９．５	４０．３	—
〃（順 位）	５位	５位	５位	—

注）企業倒産率は暦年ベース、それ以外は年度ベース

参考資料 2

静岡県経済の強み（2）

〈成長性〉静岡県は物流の要所としての性格から工場立地件数が全国上位にあることに加え、ニュービジネスに取り組む企業も多く新しい産業が生まれている

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度
工場立地件数（静岡県）	55	53	60	81
〃（全国）	1,123	844	1,052	1,305
〃（順位）	4位	1位	1位	1位
中小企業創造法認定企業数（静岡県）	98	108	41	21
〃（順位）	2位	3位	4位	5位
中小企業経営革新法承認企業数（静岡県）	101	119	191	174
〃（全国）	2,299	3,341	3,995	4,322
〃（順位）	7位	8位	6位	7位

注）工場立地件数は暦年ベース、それ以外は年度ベース

◆ 地域の経済規模、健全性、成長性から雇用、企業収益も全国に比べて恵まれた環境にある

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度
有効求人倍数（静岡県）	0.88倍	0.77倍	0.88倍	1.15倍（3月）
〃（全国）	0.59倍	0.54倍	0.64倍	0.91倍（3月）
月平均賃金（静岡県）（千円）	391	375	—	—
〃（全国）	397	388	—	—
〃（順位）	8位	8位	—	—
企業収益（前年比）（静岡県）	▲17.6%	+47.6%	+14.1%	※ +12.1%
〃（全国）	▲19.6%	+16.4%	+14.4%	※ +16.5%

注）月平均賃金は暦年ベース、それ以外は年度ベース

※ 16年度計画 20

参考資料 3

◆債務者区分の遷移状況①

〈与信残高（16年3月～17年3月）〉

〈表の見方〉

16年3月末要注意先残高7,566億円のうち、17年3月末時点で5,006億円は要注意先のままであり、1,691億円が正常先となったことを示す

(億円、%)

		当初残高 A	17年3月末							デフォルト額 B+C+D E	デフォルト率 E/A	個別貸倒 引当金繰入額 F	繰入率 F/A
			正 常 先	要 注 意 先	要 管 理 先	破綻懸念先 B	実質破綻先 C	破綻先 D	そ の 他 (注2)				
16 年 3 月 末	正 常 先	39,984	35,931	1,215	48	33	10	4	2,743	47	0.12%	2	0.01%
	要 注 意 先	7,566	1,691	5,006	102	174	32	10	551	216	2.85%	26	0.43%
	要 管 理 先	1,207	43	366	480	268	13	6	31	287	23.78%	62	5.14%
	破綻懸念先	1,539	10	96	31	1,121	108	89	84				
	実質破綻先	508	1	12	9	19	348	12	107				
	破 綻 先	114	0	1	0	20	0	25	68				

➤要注意先から要管理先以下への遷移額合計は318億円であり、正常先への遷移金額が上回っている

➤ 要注意先から破綻懸念以下へ遷移した割合（デフォルト率）は2.85%であるが、担保、保証等によるカバー率の高さにより信用コスト発生割合は0.43%と低い

(注1) 計上基準：与信残高は16年3月末の残高を使用し、17年3月末までの間の与信額の増減は考慮せず

(注2) その他については17年3月末時点で取引解消、オフバランス化しているものを計上

(注3) 当初残高(A)と決算短信「自己査定結果(債務者区分別)」の相違点

決算短信「自己査定結果(債務者区分)」では、未収利息、貸出金に準じる仮払金も含めた総与信となっている点異なる

参考資料 4

<平成17年3月末の自己査定結果、金融再生法開示債権、リスク管理債権>

- ・総与信に占める金融再生法開示基準による不良債権の割合4.85%（部分直接償却を実施した場合の総与信に占める割合4.51%）
- ・貸出金に占めるリスク管理債権の割合4.95%（部分直接償却を実施した場合の貸出金に占める割合4.62%）

（単位：億円、%）

自己査定における 債務者区分		自己査定分類区分（対象：貸出金等与信関連債権）				担保・保証等による 保全額	引当額	保全率	金融再生法に基づく開示債権	リスク管理債権
		非分類	Ⅱ分類	Ⅲ分類	Ⅳ分類				対象：要管理債権は貸出金のみ （その他は貸出金等与信関連債権）	対象：貸出金
破綻先 113 〈88〉		98 〈72〉	15	— (33)	— (25)	303	269	100%	破産更生債権 及びこれらに 準ずる債権 572 〈388〉	破綻先債権 113 〈87〉
実質破綻先 459 〈300〉		334 〈175〉	125	— (52)	— (159)					延滞債権
破綻懸念先 1,560		995	294	271 (191)					危険債権 1,560	2,006 〈1,856〉
要 注 意 先	要管理先	143	496			要管理先の 保全額 336	73	63.9%	要管理債権 （貸出金のみ）	3ヵ月以上延滞債権 23
	639					要管理先 のうち要 管理債権 に対する 保全額 137	43	47.5%		貸出条件緩和債権
						要管理先 のうち要 管理債権 以外の保 全額 199	30	87.8%	正常債権	357
	7,743	3,343	3,761			要管理先 以外の要 注意先保 全額 4,896	123	70.6%		合計 2,499 〈2,323〉
	要管理先 以外の要 注意先									
	7,104									
正常先 41,863		41,863					56			
合計 51,738 〈51,554〉		非分類合計 46,776 〈46,592〉	Ⅱ分類合計 4,691	Ⅲ分類合計 271 (276)	Ⅳ分類合計 — (184)		合計 713		合計 51,738 〈51,554〉	

（注1）貸出金等与信関連債権：貸出金、支払承諾見返、外国為替、貸付有価証券、未収利息、貸出金に準ずる仮払金

（注2）自己査定結果（債務者区分別）における（ ）内は分類額に対する引当額です。破綻先・実質破綻先のⅢ・Ⅳ分類は全額引当しております。

（注3）当行は部分直接償却は実施していませんが、実施した場合の与信残高をくく内に記載しております。部分直接償却・・・Ⅳ分類184（破綻先25・実質破綻先159）

（注4）要注意先については、当該先の与信残高から保証協会保証・預金担保等（優良担保・保証）を控除した額をすべてⅡ分類としております。

本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。

将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。