



- ✓ 頭取の柴田でございます。皆さまには、日頃より静岡銀行グループに対するご理解とご支援をいただき誠にありがとうございます
- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、オンラインでの開催となりますことを、何卒ご理解いただければと存じます
- ✓ 本日は、2020年度決算の概要と第14次中期経営計画の進捗状況などについてご説明します
- ✓ それでは、4ページをご覧ください

目次

※本資料の金額等は原則として単位未満を四捨五入しています

2020年度決算の概要

2020年度決算の概要 単体・連結	4-5
資金利益	6
貸出金・預金	7-8
有価証券	9
役務取引等利益	10
経費	11
与信関係費用、リスク管理債権	12-13
自己資本比率	14
業績予想	15

第14次中計の進捗

静岡銀行グループが目指す姿・第14次中計の取組み	17-18
新型コロナウイルスへの対応	19
消費者ローン、アパートローン・資産形成ローン	20-21
コーポレートニーズへの対応・ライフプランニーズへの対応	22-23
店舗戦略	24
業務プロセス改革	25
次世代システムを活用したIT戦略・次世代システムの概要	26-27
DX戦略	28
異業種連携①～③	29-31
海外ネットワーク	32
ストラクチャードファイナンス	33
静岡・山梨アライアンス	34
ESGへの取組み	35

資本政策

株主還元	37
政策投資株式	38

組織の変革を目指して

組織の変革を目指して	40
------------	----

参考資料

静岡県経済①～②	42-43
貸出金の推移・預金の推移	44-45
貸出金①～②	46-47
DX戦略①～②	48-49
リスク資本配賦	50
グループ会社①～②	51-52
株主還元 ～自己株式取得実績（時系列）	53
第14次中計の概要①～④	54-57

参考資料（ESG/SDGs編）

ESG/SDGsへの取組み①～⑦	59-65
------------------	-------



2020年度決算の概要

2020年度決算の概要 ～単体損益

【単体】 (億円、%)	2020年度	前年比	
		増減額	増減率
業務粗利益	1,385	+75	+5.7
資金利益	1,147	+78	+7.3
役務取引等利益	159	+3	+1.8
特定取引利益	9	+2	+38.0
その他業務利益	70	△8	△10.7
(うち国債等債券関係損益)	(48)	(+9)	(+23.3)
経費(△)	844	+53	+6.7
実質業務純益	541	+22	+4.1
コア業務純益(除く投資解約損益)	489	+9	+1.9
一般貸倒引当金繰入額(△)	35	+31	+747.5
業務純益	506	△9	△1.7
臨時損益	9	+60	+118.9
うち不良債権処理額(△)	82	△1	△1.1
うち株式等関係損益	79	+53	+206.1
経常利益	515	+50	+10.8
特別損益	△26	△26	—
うち減損損失(△)	(※) 29	+28	—
税引前当期純利益	489	+24	+5.2
法人税等合計(△)	134	+4	+3.0
当期純利益	355	+20	+6.1
与信関係費用(△)	117	+30	+34.5

(※) 営業用店舗および遊休資産によるもの

業務粗利益(2期振り増益)

資金利益の増加を中心に、75億円増加

達成率 96.4%

業務純益(2期連続減益)

次世代システム稼動に伴う経費の増加や、一般貸倒引当金繰入額の増加により△9億円減少

達成率 89.1%

経常利益(2期振り増益)

株式等関係損益の増加等による臨時損益の改善により、50億円増加

達成率 100.0%

当期純利益(3期振り増益)

経常利益が増加した一方で、減損損失の増加による特別損益の悪化により、20億円増加

達成率 98.5%

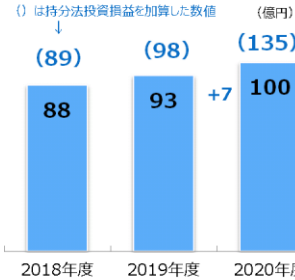
- ✓ まず、単体決算からご説明します
- ✓ 業務粗利益は1,385億円、前年度比+75億円と資金利益の増加を中心に増益となりました
- ✓ 業務純益は、経費と一般貸倒引当金繰入額が大幅に増加したことにより、506億円と前年度比▲9億円の減益となりました
- ✓ ただし、実質業務純益とコア業務純益は前年度比プラスを確保しております
- ✓ 経常利益は515億円、前年度比+50億円と大幅に増加しました。株式等関係損益が前年度比+53億円増加していることが主な要因です
- ✓ 一方、当期純利益は、特別損益の中で営業用店舗等の減損を実施した結果、+20億円の増益にとどまりました
- ✓ この店舗減損は、低金利環境下で地銀各行の課題となっていますが、利益水準を勘案し今回の実施に至りました
- ✓ これにより、2021年度以降は約3億円の経費削減を見込んでいます
- ✓ なお、業績予想対比では、経常利益が100%、当期純利益が98.5%と、ほぼ達成することができました
- ✓ 5ページをご覧ください

2020年度決算の概要 ～連結損益

連結経常利益は633億円（前年度比+88億円）、連結子会社の経常利益は100億円（同+7億円）

〔連結〕	2020年度	前年度比	主な増減理由
連結経常利益	633	+88	3期振り増益 単体経常利益の増加に加え、連結子会社の経常利益や持分法投資損益が増加 達成率 103.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	436	+49	3期振り増益 連結経常利益が増加した一方で、単体の減損損失や法人税等合計も増加 達成率 103.9%

〔連結子会社 経常利益合計〕



連結子会社（13社）

静銀経営コンサルティング	静銀ディーエム証券
静銀リース	欧州静岡銀行
静銀ITソリューション	静銀総合サービス
静銀信用保証	静銀モーゲージサービス
静銀ディーシーカード	静銀ビジネスグレイト
静岡キャピタル	Shizuoka Liquidity Reserve Limited
しずぎんハートフル	

持分法適用関連会社（3社）

静銀セゾンカード	マネックスグループ	コモンズ投信
----------	-----------	--------

- ✓ 次は、連結損益です
- ✓ 今回の決算の最も大きな成果は、グループ経営の強化が結果として表れたことだと思います
- ✓ 連結子会社の経常利益は、左下の通り初めて100億円の大台に到達し、前年度比+7億円増加しました
- ✓ また、かつて書きした持分法投資損益加算後の数値もマネックスグループの増益を主因に135億円、前年度比+37億円と大きく増加しました
- ✓ この結果、業績予想に対する達成率は、経常、当期ともに100%を超え、単体を上回りました
- ✓ なお、連単倍率は経常利益ベースで1.23倍となりました
- ✓ 6ページをご覧ください

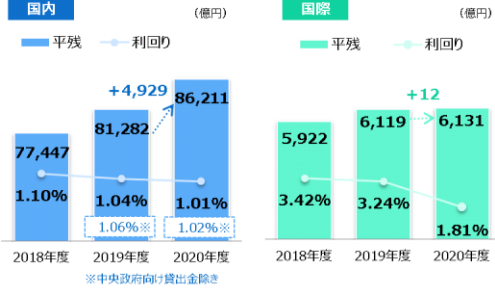
資金利益

資金利益は、国内業務部門、国際業務部門ともに増加し、前年度比+78億円

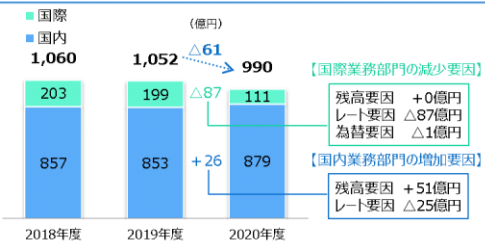
資金利益の内訳

(億円)	2018年度	2019年度	2020年度	前年度比
資金利益	1,166	1,068	1,147	+78
国内業務部門	1,071	973	1,034	+62
貸出金利息	857	853	879	+26
有価証券利息配当金	223	128	156	+28
うち債券	19	15	19	+3
うち投信	49	0	22	+22
資金調達費用(△)	20	17	12	△5
うち預金等利息(△)	19	16	11	△5
その他	11	9	11	+2
国際業務部門	95	96	112	+17
貸出金利息	203	199	111	△87
有価証券利息配当金	102	122	78	△44
うち債券	98	117	61	△56
うち投信	0	0	9	+9
資金調達費用(△)	261	276	83	△193
うち預金等利息(△)	115	120	24	△96
その他	51	51	6	△45

貸出金残高(平残)・利回り推移



貸出金利息の推移

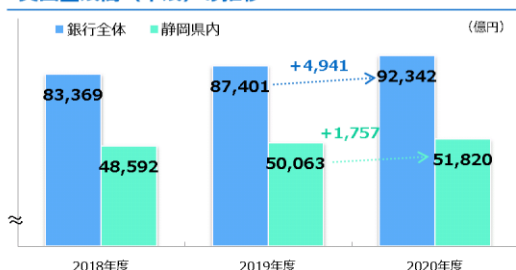


- ✓ 次は、資金利益です
- ✓ 国内・国際の各部門とも増加し、1,147億円と前年度比+78億円の増加となりました
- ✓ 国内業務部門は、貸出金利息と有価証券利息配当金が増加しました。コロナ要因とも言えますが、貸出金が大きく増加したことが主な要因です
- ✓ 国際業務部門は、アメリカの金利低下に伴う貸出金利息・有価証券利息配当金の減少を資金調達費用の減少が上回り増加となりました
- ✓ 7ページをご覧ください

貸出金

貸出金残高（平残）は中小企業向け、個人向けがバランスよく増加したことに加え、資金繰り支援に伴い大・中堅企業向けが大きく増加したことから、前年度比+4,941億円、年率+5.6%

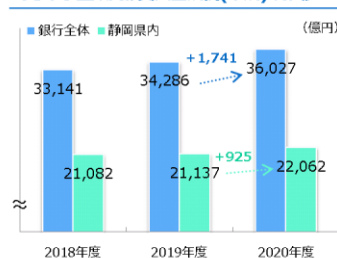
貸出金残高（平残）の推移



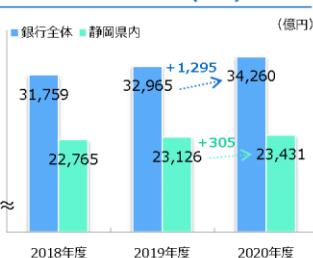
	平残	前年度比増加額	年率
総貸出金	9兆2,342億円	+4,941億円	+5.6%
中小企業向け貸出金	3兆6,027億円	+1,741億円	+5.0%
個人向け貸出金	3兆4,260億円	+1,295億円	+3.9%
大・中堅企業向け貸出金	1兆8,175億円	+2,507億円	+15.9%
外貨建貸出金	5,740億円	△37億円	△0.6%

残高要因 +16億円
為替要因 △54億円

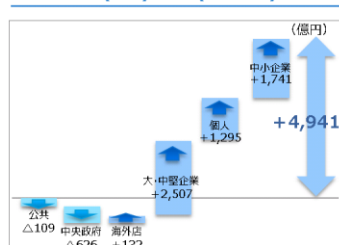
うち中小企業向け貸出金残高(平残)の推移



うち個人向け貸出金残高(平残)の推移



貸出金残高(平残)増減額(前年度比)内訳

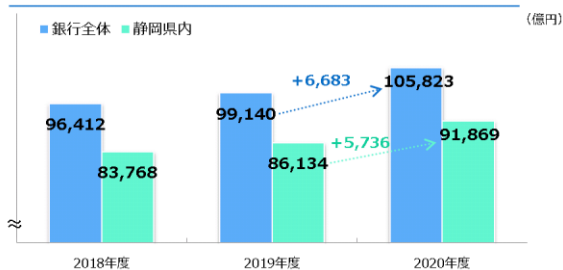


- ✓ 次は、貸出金の状況です
- ✓ 貸出金平残は9兆2,342億円と前年度比+4,941億円、年率で+5.6%の増加となりました
- ✓ 中小企業向け・個人向けがバランス良く増加したことに加え、資金繰り支援に伴い大・中堅企業向け貸出金が大きく増加しております
- ✓ 8ページをご覧ください

預金

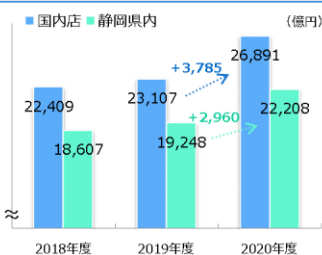
預金残高（平残）は、法人預金を中心に増加し、前年度比+6,683億円、年率+6.7%

預金残高（平残）の推移

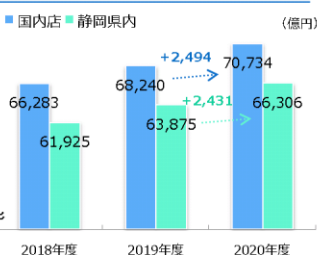


	平残	前年度比増減額	年率
総預金	10兆5,823億円	+6,683億円	+6.7%
静岡県内預金	9兆1,869億円	+5,736億円	+6.6%
法人預金	2兆6,891億円	+3,785億円	+16.3%
個人預金	7兆734億円	+2,494億円	+3.6%
公共預金	3,024億円	+326億円	+12.0%
譲渡性預金	858億円	△889億円	△50.8%

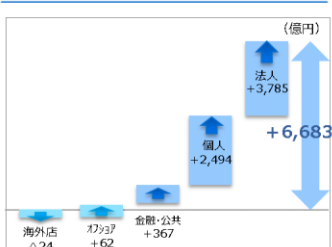
法人預金残高（平残）の推移



個人預金残高（平残）の推移



預金残高(平残)増減額(前年度比)内訳

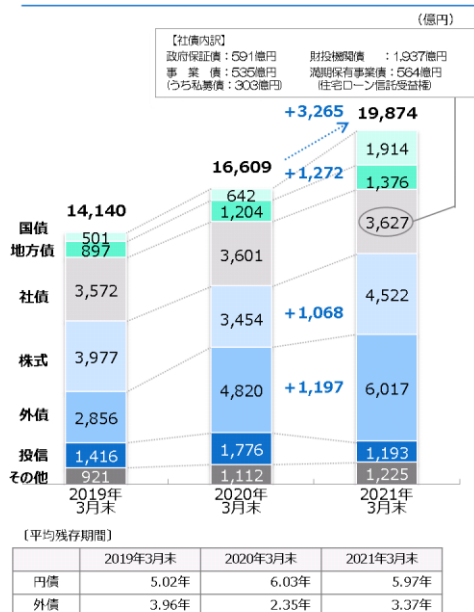


- ✓ 次は、預金の状況です
- ✓ 預金平残は10兆5,823億円と前年度比+6,683億円、年率で+6.7%の増加となりました
- ✓ これは、手元資金確保の観点から法人預金が大きく増加したことが主な要因です
- ✓ 9ページをご覧ください

有価証券

国債、外債、株式の増加を主因に、2021年3月末の有価証券残高は2020年3月末比+3,265億円

有価証券の状況



有価証券関係損益

(億円)	2019年度	2020年度	前年度比
有価証券利息配当金	249	234	△15
うち円債	15	19	+3
うち外債	117	61	△56
うち投資信託収益 (うち解約損益)	0 (0)	31 (3)	+31 (+3)
国債等債券関係損益	39	48	+9
うち売却益	58	102	+44
〃 売却損・償還損(△)	19	55	+35
株式等関係損益	26	79	+53
うち売却益	45	81	+36
うち売却損・償却(△)	19	3	△17

有価証券評価損益の推移

(億円)	2019年 3月末	2020年 3月末	2021年 3月末	2020年 3月末比
有価証券評価損益	+2,715	+2,173	+3,256	+1,084
株式	+2,618	+2,115	+3,214	+1,099
円債	+99	+34	+9	△25
外債	+26	+51	△60	△111
投信	△12	△66	+41	+107
その他	+24	+38	+52	+14

9

- ✓ 次は、有価証券の状況です
- ✓ 有価証券の残高は1兆9,874億円と前年度末比で+3,265億円の増加となりました
- ✓ 国債が+1,272億円の増加、外債も1,000億円を超える増加となっています
- ✓ このうち、国債の増加は日銀への担保差し入れを主な目的としています
- ✓ 右上の有価証券関係損益を見ますと、有価証券利息配当金は、外債の利息収入減少を主因に全体で▲15億円減少しました
- ✓ 国債等債券関係損益は売却益が増加した一方、外債のロスカットを実施したことから、全体で+9億円の増加に止まりました
- ✓ 株式等関係損益は、売却益の増加に加え、中間決算で計上した株式減損を解消し、全体で+53億円の増加となりました
- ✓ 右下の有価証券評価損益は、3,276億円と前年度末比+1,084億円増加しました。株式相場の上昇が主な要因です
- ✓ 外債は3月末時点で▲60億円の含み損がありましたが、直近の5月14日時点では▲23億円まで改善しています
- ✓ 10ページをご覧ください

役務取引等利益

2020年度の役務取引等利益は、法人関連収益の増加を主因に前年度比+3億円

BK：静岡銀行 SMC：静岡経営コンサルティング リース：静岡リース TM証券：静岡ティーエム証券

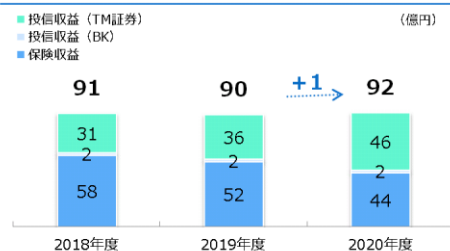
役務取引等利益の状況（単体）

（億円）	2018年度	2019年度	2020年度	前年度比
役務取引等利益	158	156	159	+3
役務取引等収益	305	308	313	+5
役務取引等費用（△）	147	152	154	+2

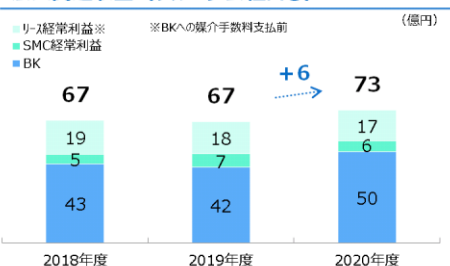
<主要利益項目>

法人関連	43	42	50	+8
ストラクチャードファイナンス関連	21	18	25	+6
シンジケートローン等	8	7	9	+2
その他（コバントローン等）	14	16	16	△0
その他融資関連	21	27	35	+8
預り資産関連	60	54	46	△8
投信	2	2	2	+0
保険	58	52	44	△9
為替手数料	61	61	59	△2
ローン生命保険料（△）	69	71	77	+6

預り資産収益（グループ会社含む）



法人関連収益（グループ会社含む）



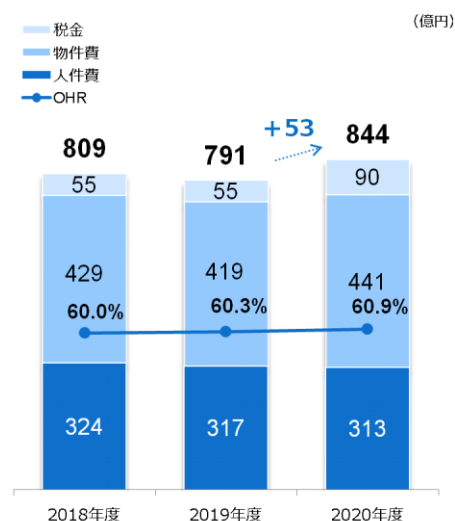
10

- ✓ 次は、役務取引等利益です
- ✓ 左側は銀行単体の実績です。ストラクチャードファイナンス関連を中心に法人フィーが増加し、全体では+3億円の増加となりました
- ✓ 右側はグループ会社を含む預り資産と法人関連の収益です
- ✓ 預り資産は、銀行の保険収益が苦戦した一方、静岡TM証券の投信収益が増加し、全体では+1億円の増加となりました
- ✓ 法人関連は、静岡リースと静岡経営コンサルティングが微減となるなか、銀行の利益が増加し、全体で+6億円の増加となりました
- ✓ 11ページをご覧ください

経費

2020年度の経費は844億円（前年度比+53億円）、単体OHRは60.9%（同+0.6ポイント）

経費およびOHRの推移（単体）

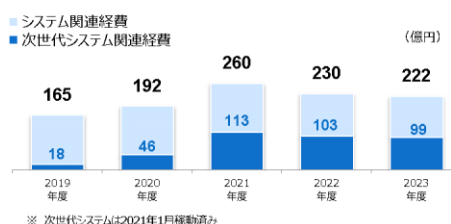


経費の主な増減要因（単体）

	増減額	主な増減
税金	+35億円	次世代システム関連+27億円
物件費	+22億円	次世代システム関連+28億円 （うち減価償却費+22億円、 ランニング費用+6億円）
人件費	△4億円	給与手当△3億円
合計	+53億円	

システム関連経費の推移予想

次世代システムへの投資により、一時的に償却負担が増加するが、経費削減効果も含めて将来は引下げを見込む



- ✓ 次は、経費です
- ✓ 右上の通り、次世代システム関連の経費が前年度比+55億円増加し、全体で+53億円の増加となりました
- ✓ 右下は税金を除くシステム関連経費の推移予想です
- ✓ 2021年度からは次世代システム関連の経費が通年でかかるため増加しますが、これを株式売却益でまかなう方針に変更はありません
- ✓ 12ページをご覧ください

与信関係費用

2020年度 与信関係費用 117億円（前年度比+30億円）

与信関係費用の内訳

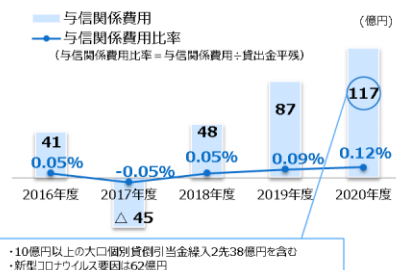
（億円）	2018年度	2019年度	2020年度	前年度比
一般貸倒引当金繰入額①	10	4	35	+31
個別貸倒引当金繰入額②	34	55	78	+22
その他不良債権処理額③※	4	27	4	△23
与信関係費用（①+②+③）	48	87	117	+30

※ 信用保証協会負担金、偶発損失引当金繰入額、貸出債権等売却損などを含む

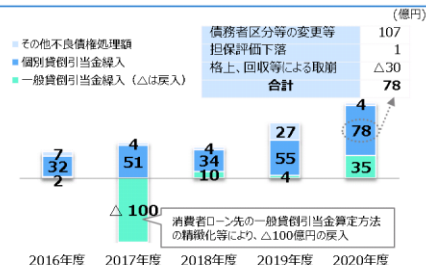
デフォルト確率（PD）の推移



与信関係費用・与信関係費用比率の推移



引当金繰入額およびその他不良債権処理額の推移



12

✓ 次は、与信関係費用です

✓ 前年度比+30億円の増加となりましたが、2020年度は、通常発生分で60億円、コロナ要因で70億円、合計130億円の計画としており、この範囲内でコントロールすることができました

✓ 内訳を見ますと、一般貸倒引当金繰入額は、資金繰り支援に伴う貸出金増加や、格下げに伴うDCF法による引当の増加により+31億円の増加となりました

✓ 個別貸倒引当金も、大口繰入の発生に伴い+22億円増加しました

✓ その他不良債権処理額は、前年度計上した大口の債権放棄損の要因が剥落したことを主因に▲23億円減少しました

✓ なお、与信関係費用のうち、コロナ要因は62億円と整理しています

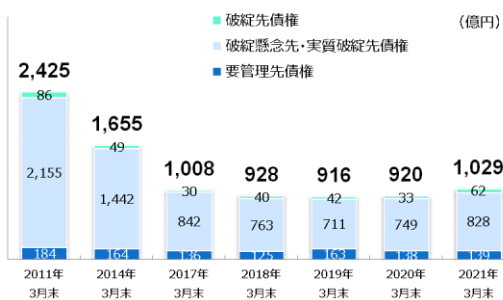
✓ 2021年度の計画は、コロナの影響が顕在化する可能性が残るため、2020年度と同額の130億円とする方針です

✓ 13ページをご覧ください

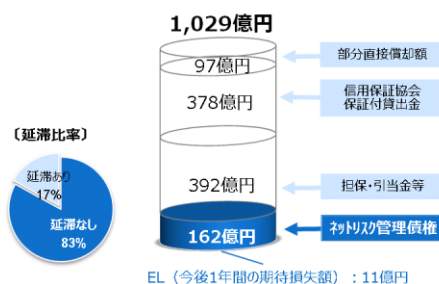
リスク管理債権

2021年3月末のリスク管理債権は1,029億円（同比率1.10%）と、リーマン・ショック後のピーク残高2,425億円から大きく減少するも、足元ではコロナ要因を主因に増加
ネットリスク管理債権は162億円（同比率0.17%）と資産の健全性を維持

リスク管理債権の推移



ネットリスク管理債権

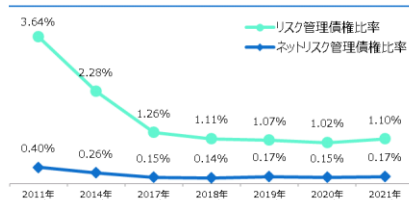


不良債権のオフバランス化実績

（億円）		2019年度	2020年度
新規発生		+ 320	+ 378
オフバランス化 （うち破綻懸念先以下）		△ 316 （△ 234）	△ 270 （△ 211）
リスク管理債権		920	1,029

【△211億円の内訳】（億円）	
本人弁済 預金相殺	△ 30
担保処分 代位弁済	△ 90
格上	△ 59
債権売却	△ 31
直接償却	△ 0

リスク管理債権比率推移



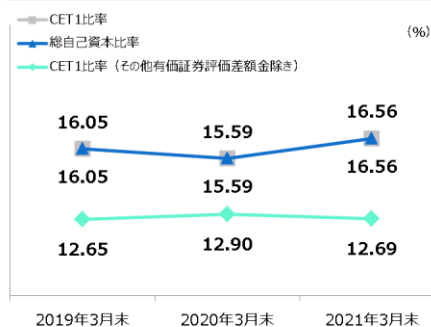
13

- ✓ 次は、リスク管理債権です
- ✓ コロナ禍における低格付先への保証協会付き融資の増加と業績低迷先の格下げを主因に、前年度末比 + 109億円の増加となりました
- ✓ しかしながら、リスク管理債権比率は右下の通り、1.10%と引き続き低水準で推移しております
- ✓ また、右上に記載の通り、保証や担保等を除いたネットリスク管理債権は162億円と期間損益の範囲内に収まっています
- ✓ なお、今後1年間に顕在化する損失額（EL）も11億円と低位であり、貸出債権の健全性は維持されています
- ✓ 14ページをご覧ください

自己資本比率

2021年3月末の総自己資本比率およびCET1（普通株式等Tier1）比率はともに16.56%（2020年3月末比+0.97ポイント）、その他有価証券評価差額金除きのCET1比率は12.69%（2020年3月末比△0.21ポイント）

自己資本比率（連結ベース）



銀行勘定の金利リスク（IRRBB）（連結ベース、2021年3月末）

■ 重要性テスト結果：ΔEVE（Economic Value of Equity）
（銀行勘定の金利リスクのうち、金利ショックに対する経済的価値の減少額）

経済的価値減少額	Tier1	重要性テスト結果（※）
483億円	9,904億円	4.9% ≤ 15%

※金融庁監督指針によりΔEVEがTier1資本の15%以下であることが求められている
※2020年3月よりコア預金について、適用モデルを当局標準的モデルから内部モデルへ変更

■ ΔNII（Net Interest Income）：59億円
（銀行勘定の金利リスクのうち、金利ショックに対する金利収益の減少額）

自己資本およびリスク・アセット等の推移（連結ベース）

【バーゼルⅢ】				
	2019年 3月末	2020年 3月末	2021年 3月末	2020年 3月末比
自己資本※	9,133	8,938	9,904	+966
CET1	9,133	8,938	9,904	+966
その他有価証券 評価差額金除き	7,199	7,394	7,592	+198
その他Tier1	—	—	—	±0
Tier2	—	—	—	±0
リスク・アセット	56,901	57,297	59,797	+2,500
信用リスク・ アセットの額	53,791	54,113	56,580	+2,467
マーケット・リク 相当額に係る額	130	186	194	+8
オペレーショナル・リク 相当額に係る額	2,981	2,998	3,023	+25

※ 自己資本には、優先株式、劣後債等を含まない

【他のバーゼルⅢ関連指標】

- ① 連結流動性カバーレージ比率
 - ・2021年3月末時点：172.0%（規制水準 100%以上）
 - ・2020年度（日次平均）：170.8%
- ② 連結レバレッジ比率（2021年3月末）：7.9%（規制水準 3%以上）

- ✓ 次は、自己資本比率です
- ✓ 連結自己資本比率は前年度末比+0.97ポイント上昇し、16.56%となりました
- ✓ 貸出金の増加によりリスクアセットが増加したものの、その他有価証券評価差額金の増加に伴い自己資本も増加したことが要因です
- ✓ その他、バーゼル規制に関する指数等は後ほどご覧下さい
- ✓ 15ページをご覧下さい

2021年度業績予想

2021年度業績予想は、連結経常利益620億円、親会社株主に帰属する当期純利益は455億円

(億円)

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績 (A)	2021年度 予想 (B)	前年度比 (B－A)	
連 結	経常利益	634	546	633	620	△14
	親会社株主に帰属する 当期純利益	469	387	436	455	+19
	ROE	4.6%	3.8%	4.1%	4.3%	+0.2pt
	OHR	59.0%	58.9%	59.5%	58.2%	△1.3pt
	CET1比率	16.05%	15.59%	16.56%	14.6%	△1.96pt
単 体	業務粗利益	1,348	1,310	1,385	1,469	+84
	資金利益	1,166	1,068	1,147	1,232	+85
	役務取引等利益	158	156	159	165	+6
	特定取引利益	8	6	9	8	△1
	その他業務利益	16	79	70	64	△6
	経費 (△)	809	791	844	887	+43
	経常利益	565	465	515	520	+5
	当期純利益	426	334	355	400	+45
	与信関係費用 (△)	48	87	117	130	+13

15

- ✓ 次は、2021年度の業績予想です
- ✓ まず下段の単体は、与信関係費用や次世代システム関連経費の負担が大きいものの、貸出金利息および有価証券利息配当金の増加を中心に資金利益の増加を見込み、増益計画としています
- ✓ なお、2020年度に実施した営業用店舗等の減損の要因が剥落することに加え、先月実施したマネックスグループの株式売却益が特別利益に計上されるため、経常利益よりも当期純利益の増加額が大きくなっています
- ✓ 上段の連結は、経常利益が620億円、親会社株主に帰属する当期純利益が455億円と、最終段階では増益を見込んでいます
- ✓ 17ページをご覧ください



第14次中計の進捗

静岡銀行グループが目指す姿（第14次中期経営計画の位置づけ）

長期的に目指す姿（10年ビジョン）の実現に向け、第14次中期経営計画では「課題解決型企業グループへの変革」を目指す

長期的に目指す姿
（10年ビジョン）

地域の未来にコミットし、地域の成長をプロデュースする企業グループ

第14次中期経営計画 COLORS ～多彩～

◆ ビジョン

地域のお客さまの夢の実現に寄り添う、
課題解決型企業グループへの変革

◆ 3つの基本戦略

1. グループ営業戦略
2. イノベーション戦略
3. ビジネスポートフォリオ戦略

2020年度 「意識の変革」

- ・コロナ禍における取引先支援
- ・グループ間人財交流（127名）

2021年度 「行動の変革」

- ・金融支援から事業支援へ
- ・総資産営業、資産管理型
ビジネスの展開

2022年度 「成果の実現」

- ・お客さまが、あらゆる相談を
静岡銀行グループへ一番に
持込み

17

- ✓ ここからは、第14次中計の進捗状況についてご説明します
- ✓ この中計では長期的に目指す姿として10年ビジョンを掲げ、その実現に向けて中計の3年間で「課題解決型企業グループへの変革」を目指しています
- ✓ 初年度の2020年度は「意識の変革」を目指し、グループ会社間で127名の人財交流を実施するなどの取り組みを行いました
- ✓ 2021年度は、「行動の変革」と位置づけ、金融支援に加えて事業支援にも注力するほか、資産管理型ビジネスの本格展開を進めます
- ✓ そして最終年度の2022年度は、「成果の実現」として、お客さまがあらゆる課題解決を当たり前のように当グループに相談する状態を目指したいと考えています
- ✓ 18ページをご覧ください

第14次中期経営計画での取組み

3つの基本戦略および10年戦略のそれぞれにおいて、着実に成果を実現

基本戦略1 グループ営業戦略

- ✓ バンキングニーズへの対応 ⇒ P19-21
 - 新型コロナウイルスへの対応
 - 住宅ローンの業務効率化・利便性向上
 - アパートローン
- ✓ コーポレートニーズへの対応 ⇒ P22
- ✓ ライフプランニーズへの対応 ⇒ P23
- ✓ 店舗戦略 ⇒ P24

基本戦略2 イノベーション戦略

- ✓ 無担保ローン(アプル・コンタクトセンター等) ⇒ P20
- ✓ 業務プロセス改革 ⇒ P25
- ✓ IT戦略・次世代システム ⇒ P26-27
- ✓ DX戦略 ⇒ P28
- ✓ 異業種連携(全体像・auじぶん銀行) ⇒ P29-30
- ✓ 海外ネットワーク ⇒ P32

基本戦略3 ビジネスポートフォリオ戦略

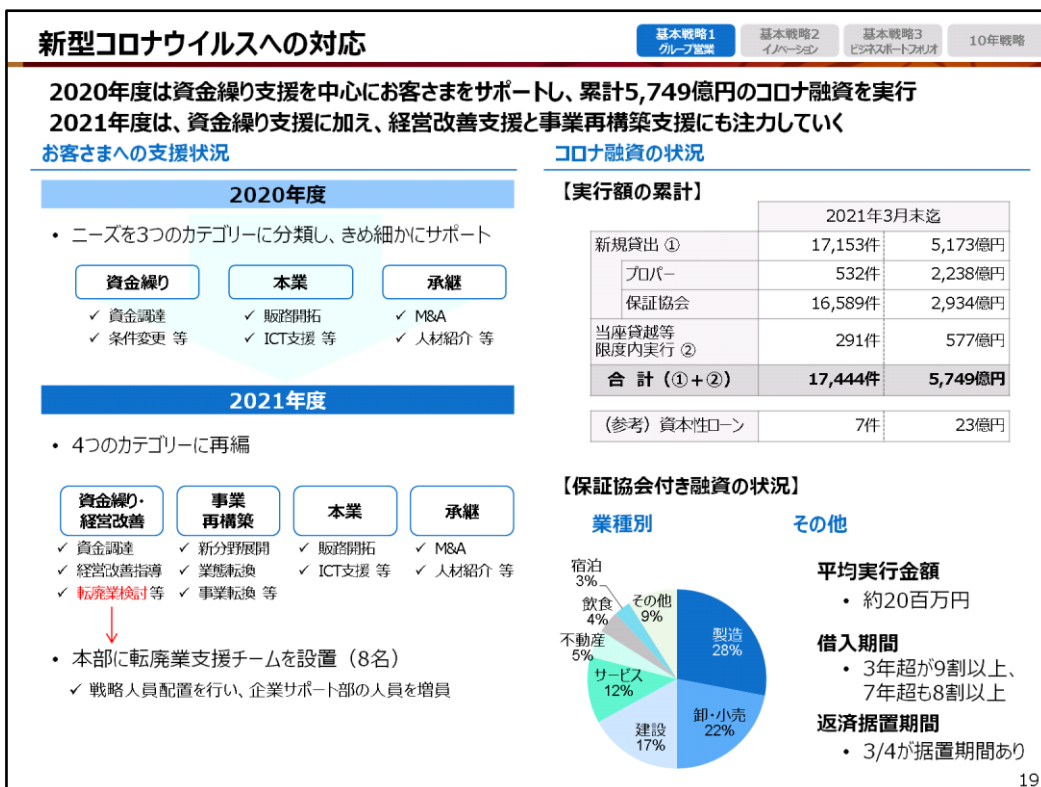
- ✓ 資産形成ローン ⇒ P20-21
- ✓ ストラクチャードファイナンス ⇒ P33

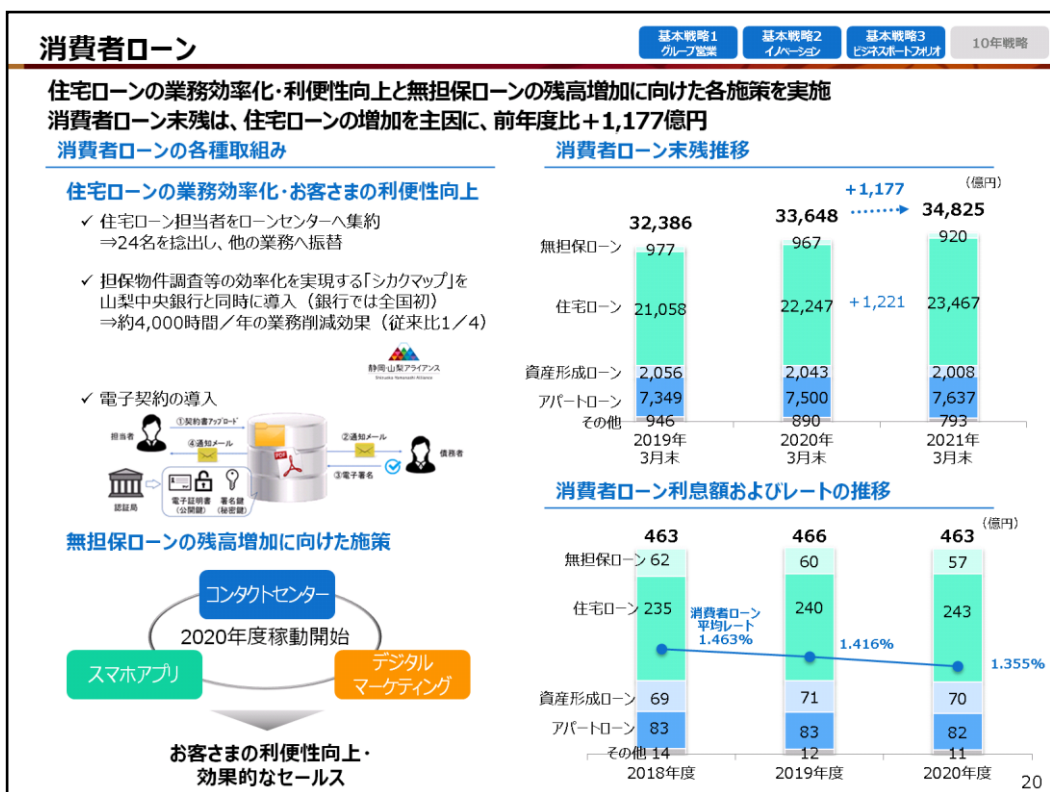
10年戦略 地域プロデュース戦略

- ✓ 異業種連携(ベンチャービジネス) ⇒ P31
- ✓ 静岡・山梨アライアンス ⇒ P34

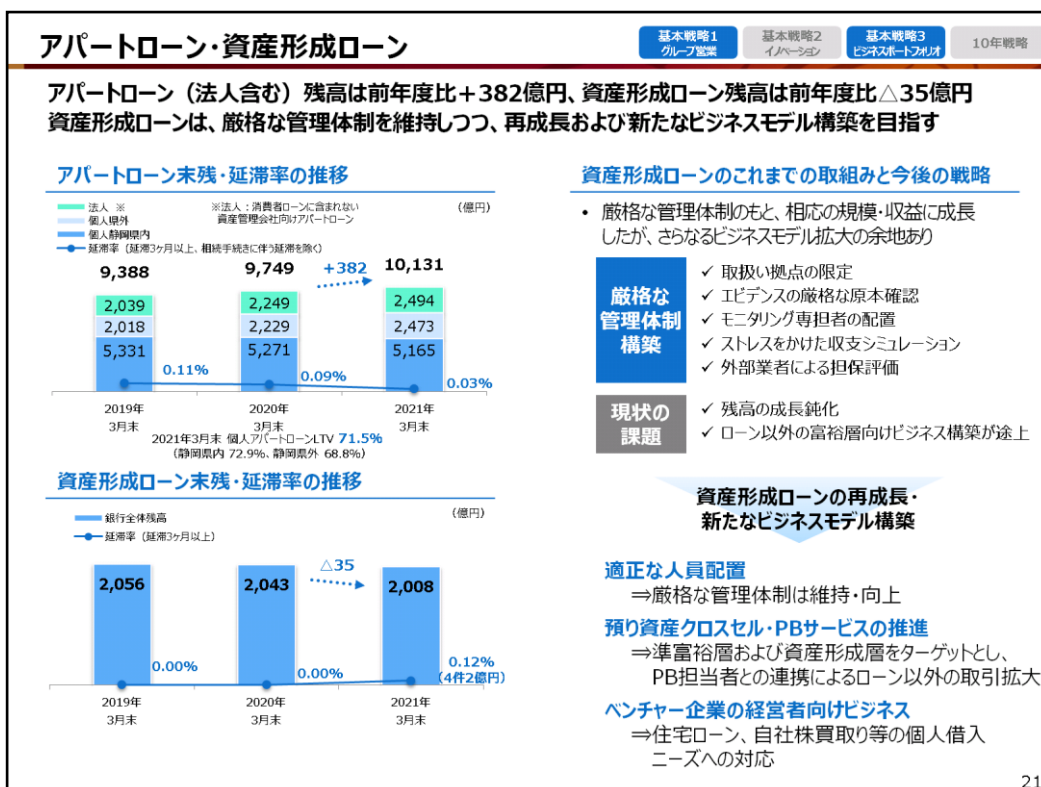
18

- ✓ この先は基本戦略ごとの取り組みをご説明します
- ✓ 画面はそれを一覧にしたものです。後ほど資料をご確認いただく際の参考としてください
- ✓ 19ページをご覧ください

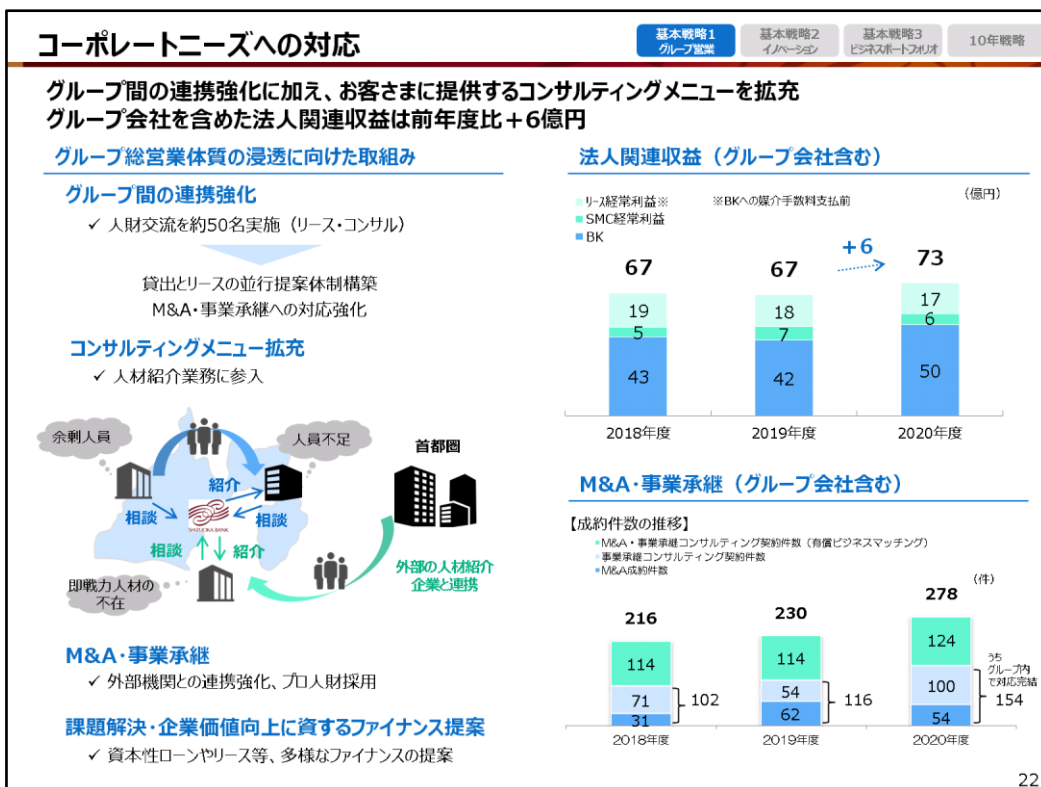




- ✓ 次は消費者ローンです
- ✓ 2020年度はその大部分を占める住宅ローンの推進体制を大きく見直しました
- ✓ 具体的には、業者営業を中心とする対面営業の強化とローコストオペレーションの両立を目指し、住宅ローン関連業務を営業店からローンセンターに集約しました
- ✓ これにより、同じ不動産業者に対し複数拠点の担当者が訪問するといった非効率な営業を排除するとともに、24名の人員を捻出し他業務へ振り向けることができました
- ✓ これは、第11次中計において住宅ローン事務の集中化を行い担当者の業務処理時間を▲6割削減するなど、後ほど説明しますが業務プロセス改革を継続的に行ってきたからこその実現でもあります
- ✓ ローン末残と利息額等の推移は右側の通りです。中でも住宅ローンは業務効率化を実現したうえで、残高と利息額の増加トレンドを維持しています
- ✓ 利息額が全体で▲3億円減少していますが、これはコロナ禍で特別給付金の支給等を背景に無担保ローンの利用が減少したことが主な要因です
- ✓ 21ページをご覧ください



- ✓ 次はアパートローンと資産形成ローンについてです
- ✓ ご覧のとおり、延滞率は引き続き低く、資産の健全性は保たれています
- ✓ 資産形成ローンの取り組みは、厳格な管理体制のもと、残高2,000億円、年間の利息額は約70億円といった規模の事業に育ててきました
- ✓ 足元ではコロナ禍におけるマーケットの変化もあり、伸び悩みが続いていますが、ビジネスモデルのさらなる成長の余地はありと考えています
- ✓ 厳格な管理体制を維持しながら、残高の積上げに努めるとともに、ローン以外の取引拡大に向け、資産形成や資産管理・承継といった総資産を対象とするコンサルティング営業を強化します
- ✓ また、ベンチャー企業の経営者向けビジネスも展開していく方針です
- ✓ 22ページをご覧ください



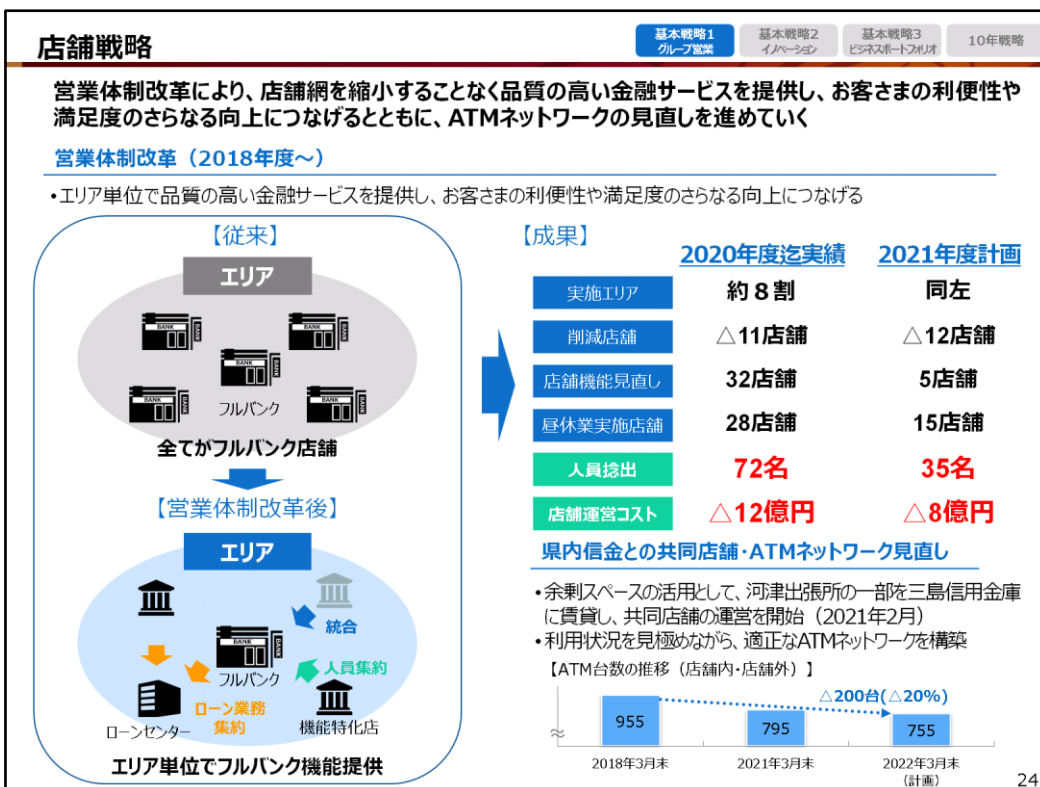
22

- ✓ 次はコーポレートニーズへの対応です
- ✓ まず、相互の連携強化の観点から、銀行と静銀リース、静銀経営コンサルティングの間で約50名規模の人材交流を実施しました
- ✓ また、地域企業が直面する人材不足の問題を解決するべく、人材紹介業務を開始しました
- ✓ 地域内における人材の過不足に向けたマッチングを行うとともに、外部の人材紹介企業とも連携しながら大手企業で勤務経験のある即戦力人材の紹介も行っています
- ✓ 右下はM&A・事業承継の成約件数です。緑色は外部との連携により対応した件数、青系の2色が当グループで対応を完結した件数です
- ✓ ご覧のとおり、グループ内での対応件数は2020年度で154件と増加傾向にあります
- ✓ 2020年度はM&Aの成約件数が減少しましたが、事業承継のご相談がM&Aに発展することも多く、今後はM&Aの反転も期待できると考えています
- ✓ 23ページをご覧ください

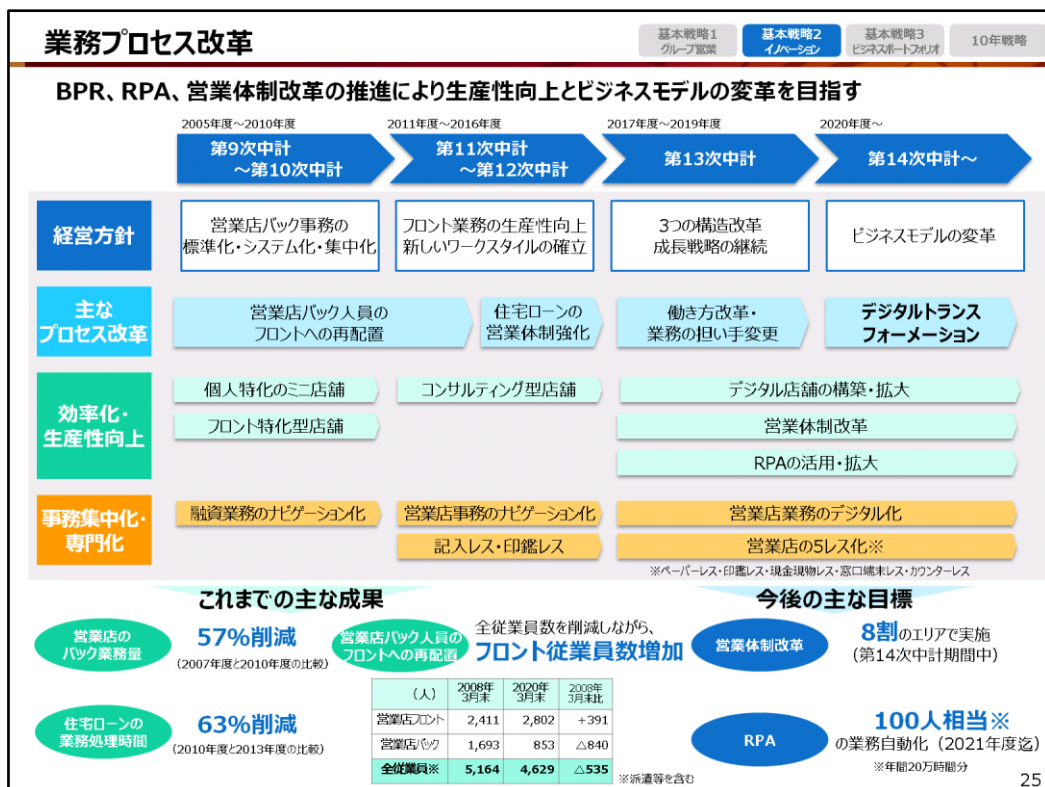
10年戰略

23

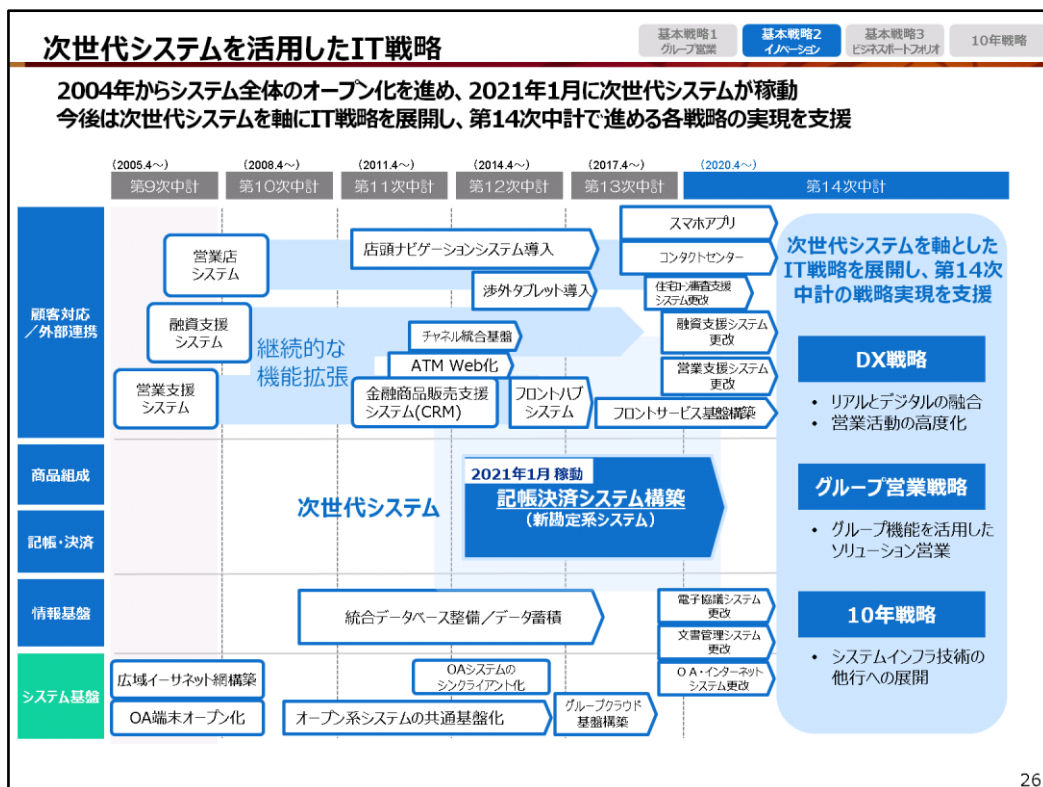
- ✓ 次はライフプランニーズへの対応です
- ✓ こちらの分野でも、銀行と静銀TM証券の間で50名規模の人財交流を実施しました
- ✓ また、人生100年時代を見据えて各世代向けの商品ラインアップを拡充しました
- ✓ 現役の資産形成世代に対しては、投資初心者向けのラップ商品を対面型・非対面型の双方で取扱い開始し、退職後の世代に対しては、認知症患者の増加に備え、適切な財産管理を支援する代理出金機能付信託を地銀で初めて取扱い開始しました
- ✓ また、4月からは遺言信託業務の取扱いを開始し、資産運用から承継までをワンストップで対応できる体制としました
- ✓ 今後は、遺言信託業務を通じてお客さまの総資産を 把握し、潜在的なニーズを含む総合的なコンサルティング営業につなげていく方針です
- ✓ 24ページをご覧ください



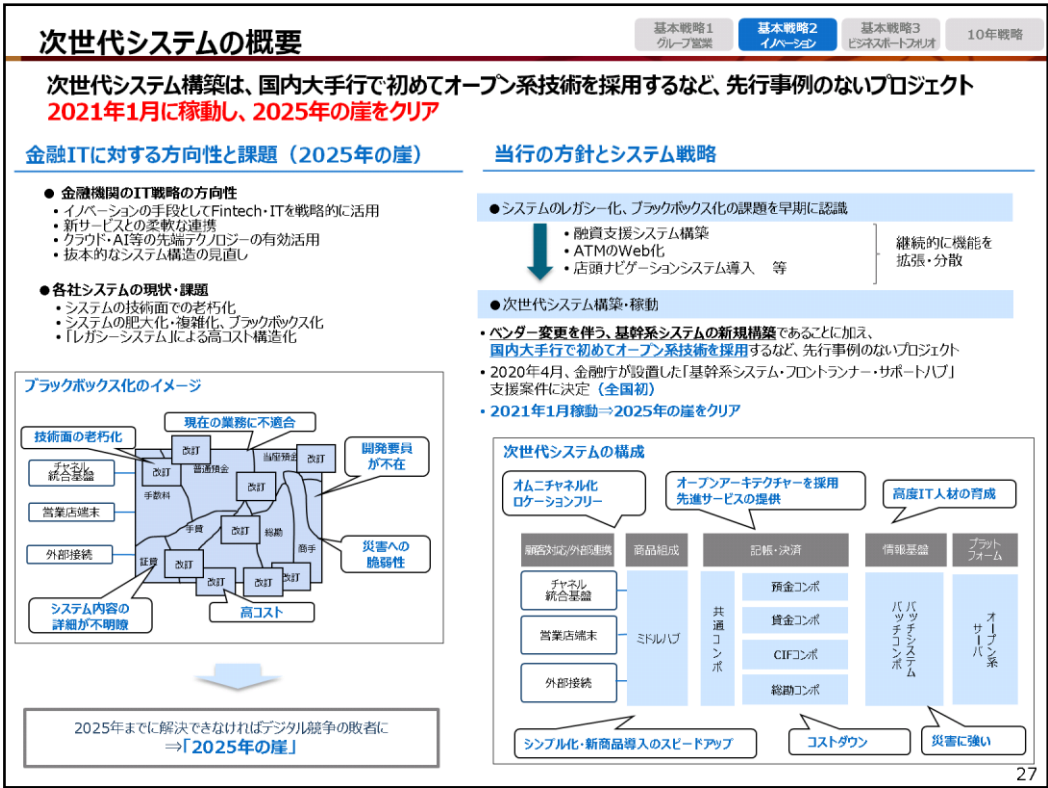
- ✓ 次は店舗戦略です
- ✓ 2018年度から開始した営業体制改革では、機能や人員の集約を図りながら、エリア単位でフルバンク機能を提供することによって、お客さまの利便性と満足度の向上を目指してきました
- ✓ 右側はその成果です。2018年度から2020年度までの3年間の累計で72名の人員を捻出し、ニーズの高い分野に再配置するとともに、店舗運営コストを▲12億円削減しました
- ✓ 2021年度の計画はご覧の通りです
- ✓ また、右下の通り、県内信金との共同店舗やATMネットワークの見直し等を行いながら、店舗網の適切な維持と効率化を並行して進めていく方針です
- ✓ 25ページをご覧ください



- ✓ 続いて基本戦略2のイノベーション戦略における取り組みについてご説明します
- ✓ まずは業務プロセス改革の取り組みについてです
- ✓ 静岡銀行グループでは、上段の通り第12次中計までに営業店における後方業務のシステム化や集中化、住宅ローン担当者の業務処理時間の削減等を通じ、フロント業務に従事する人員や時間を捻出することで、サービスの付加価値向上に取り組んできました
- ✓ また、第13次中計では収益、チャネル、ヒトの3つの構造改革を推進し、営業体制改革や働き方改革などの取り組みを通じて、生産性向上や新たな営業体制構築を進めてきました
- ✓ 第14次中計ではこれまでの取り組みを背景に、業務プロセス改革を一段と加速、発展させるため、デジタルトランスフォーメーション、いわゆるDXに取り組めます
- ✓ 26ページをご覧ください

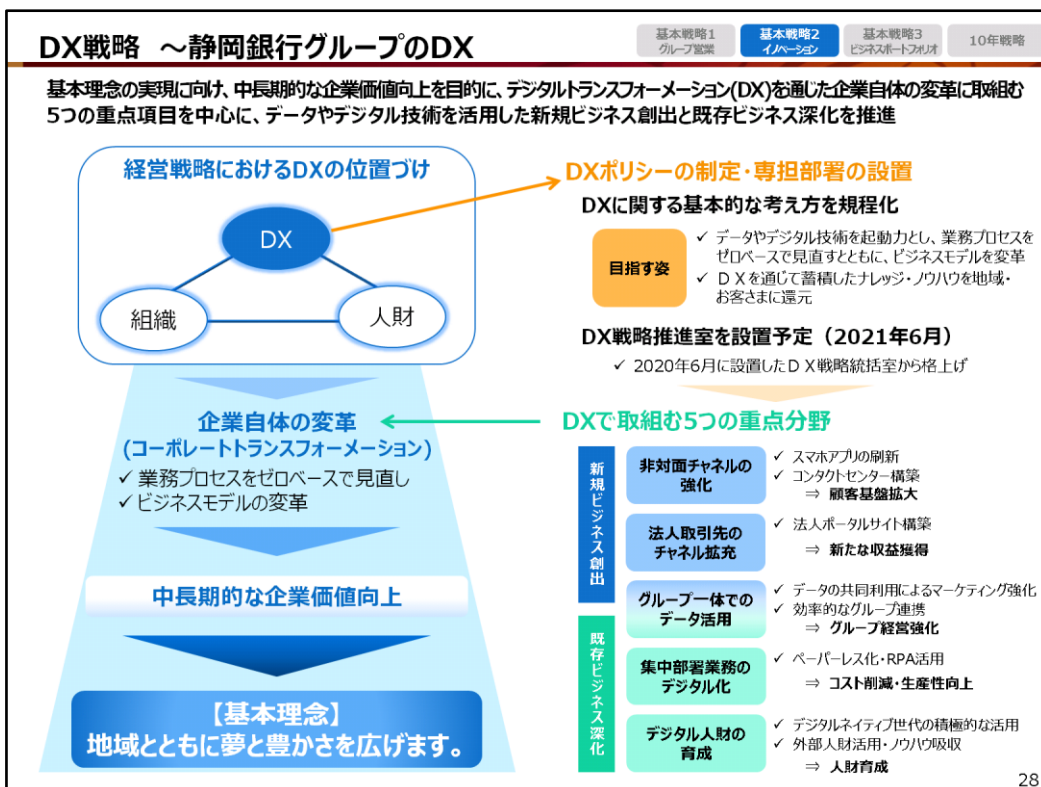


- ✓ 次はDX推進の基盤となる次世代システムを活用したIT戦略です
- ✓ 伝統的なビジネスモデルの収益性が低下するなか、フィンテックなどの新たなテクノロジーを取り入れ、外部とも柔軟に連携できるITインフラの構築を目指し、2004年からシステム全体のオープン化を進めてきました
- ✓ そして、今年1月の次世代システム稼動により、これが完了しました
- ✓ 今後も、右側に記載の通り、DX戦略を含む第14次中計の戦略実現を支える様々なシステム投資、システム更改を業務プロセス改革とともに進めていく方針です
- ✓ 27ページをご覧ください



27

- ✓ 画面は、次世代システムについてまとめたものです
- ✓ 詳細の説明は省略させていただきますが、国内大手行で初めて基幹系のオープン化に取り組む難易度の高いプロジェクトであり、1月の稼動当初はシステム障害が続きましたが足許では着実に安定稼動に向かっています
- ✓ この次世代システム稼動により旧来のシステムを熟知したエンジニアが不在となる「2025年の崖」をクリアできたことは大きな成果といえます
- ✓ 28ページをご覧ください



✓ 次は、DX戦略です

- ✓ 静岡銀行グループでは、今年(2021)の4月、最終的な目標である基本理念の実現に向けて中長期的な企業価値向上を目的に、DXを通じた企業自体の変革、いわゆるコーポレートトランスフォーメーションに取り組む方針を機関決定しました
- ✓ 本日は現在までの取り組みについて概要をご説明します

- ✓ まず、右上に記載のとおり、DXに関する基本的な考え方や目指す姿などを「DXポリシー」として規程化しました
- ✓ データやデジタル技術を起動力として、業務プロセスをゼロベースで見直すとともに、顧客視点で業務そのもののやり方やビジネスモデルを変革し環境変化に迅速に対応する
- ✓ また、DXを通じて蓄積したナレッジやノウハウを 地域、お客さまに還元する。こうした姿をDXを通じて実現したいと考えています

- ✓ また、右下に記載のとおり、5つの重点項目を中心に新規ビジネスの創出と既存ビジネスの深化を推進し、企業自体の変革の実現を目指す方向性を決めました

- ✓ それぞれのKPIやロードマップ等については、上半期中に機関決定する予定であり、今後の説明会等で順次ご説明します
- ✓ なお、5つの中でも進捗の早い「非対面チャネル戦略」については48、49ページに掲載してありますので、後ほどご覧ください

✓ 29ページをご覧ください



29

- ✓ 次は異業種連携です
- ✓ 画面は全体の進捗状況です。2014年のマネックスグループとの連携を皮切りに、新たなビジネスモデル構築に向けた様々な取り組みを推進しています
- ✓ 本日は、この中から最近時の取り組みを2つご紹介します
- ✓ 30ページをご覧ください

異業種企業との連携により、新たなビジネスモデルを構築

auじぶん銀行と連携した保証事業の開始

- グループ機能を活用した住宅ローンの獲得効率化と全国展開に向け、2018年から開始したアルヒ(株)との連携に続き、**auじぶん銀行との連携を開始**（2021年1月28日～）

【連携スキーム】



（注）静銀信用の保証が無い住宅ローンもあり

2021年3月末迄の約2か月間で、

約2,400件の案件を受付

- ✓ 1つ目は、auじぶん銀行との連携です
- ✓ これは、2018年に開始したアルヒ株式会社と静銀信用保証の連携スキームを横展開した取り組みです
- ✓ スキームは左の図の通りです。auじぶん銀行が実行する住宅ローンに対して静銀信用保証が保証を行います
- ✓ このスキームでは、ローンセンターのようなリアル店舗を構えずして、全国のお客さまを対象とする住宅ローンの保証業務を通じた収益獲得が期待できるメリットがあります
- ✓ 連携開始からわずか2ヶ月で約2,400件の案件を受付と、想定を上回るペースで進捗しており、今後は実行率向上と収益化に期待したいと考えています
- ✓ 31ページをご覧ください

異業種連携③ ～ベンチャービジネス

基本戦略1
グループ協業

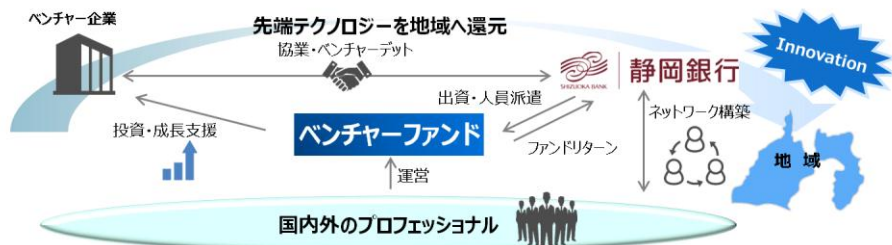
基本戦略2
イノベーション

基本戦略3
ビジネスポートフォリオ

10年戦略

ベンチャーファンドへの出資を通じ、地域イノベーションの実現を目指す
将来的には、ベンチャービジネスを拡大し、収益の柱とすることを展望

ベンチャーファンドへの出資を通じた、人財育成および地域イノベーションエコシステムの構築

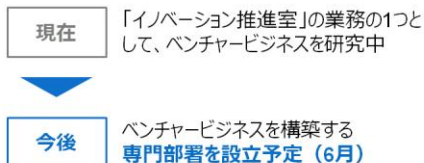


ベンチャーファンドへの出資状況



ベンチャービジネスの拡大に向けて

- ベンチャービジネスを将来の収益の柱へ育てるため、社内体制を整備中



31

- ✓ 2つ目は、ベンチャーファンドへの出資を通じた地域イノベーションです
- ✓ 静岡銀行グループが地域とともに持続的な成長を遂げていくためには、地域の産業を守るだけでなく、新たなビジネスを創出する観点が欠かせません
- ✓ 上段の図の通り、ベンチャーへの出資、人財育成を通じて、地域に先端テクノロジーを還流するとともに、ベンチャー向けビジネスの収益化を図るというエコシステムの構築を目指しています
- ✓ 左下にはこれまでの投資実績をお示ししています。累計10のファンドに合計62億円を出資しており、各ファンドを通じて268社のベンチャー企業へ投資しています
- ✓ また、ベンチャービジネスの拡大に向けては、現在は東京に拠点を置くイノベーション推進室が業務の1つとして研究を進めていますが、将来的には、このビジネスを現在のストラクチャードファイナンスのように数十名の体制として収益化を図ることを展望しています
- ✓ なお、この具体化に向けて、6月に専門部署を立ち上げる予定であり、先日の決算発表で公表しました
- ✓ 32ページをご覧ください

海外ネットワーク

基本戦略1
グループ戦略

基本戦略2
イノベーション

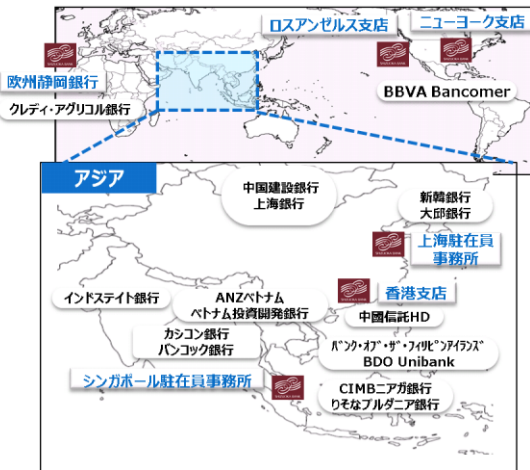
基本戦略3
ビジネスポートフォリオ

10年戦略

**海外3支店、2駐在員事務所、1現地法人の設置に加え、16の海外金融機関と提携により地銀随一のネットワークを構築
取り巻く環境の変化を受け各拠点の役割見直しを進めるとともに、山梨中央銀行との連携を強化**

海外ネットワーク

・海外6拠点、現地提携金融機関16行と地銀随一のネットワーク



海外拠点の見直し

従来からの環境変化

- ✓ 規制厳格化
- ✓ 取引先ニーズの変化
(進出支援から事業展開支援)
- ✓ 地政学リスクの顕在化

コロナによる変化

- ✓ サプライチェーン見直し
- ✓ ボーダーレスからボーダー社会への回帰

1 各拠点の役割見直し

- ✓ アジア・北米・欧州それぞれの拠点について、役割の見直しを実施（行内機関決定済み）
- ✓ 各拠点の監督官庁等との調整が完了次第、順次公表予定

2 静岡・山梨アライアンス

- ✓ 当行の海外拠点を通じた山梨中央銀行のお客さまのサポートを目的に、同行と「海外ビジネスサポート業務に関する協定」を締結
- ✓ 同行から2名の行員を受入予定（1名は香港支店）



静岡・山梨アライアンス
Shizuoka-Yamanashi Alliance

✓ 次は海外ネットワークです

✓ 当行は海外の6拠点に加え、16の現地金融機関と提携しており、地銀の中でも有数のネットワークを有していると自負しています

✓ 取引先ニーズの高度化や規制の厳格化など、従来からの環境変化にコロナ禍による変化が加わり、海外拠点を取り巻く環境は大きく変わりました

✓ こうしたなか、海外ネットワークのあるべき姿を見据え、各拠点の役割を見直す方針です

✓ 方針の機関決定は済んでおり、各拠点の監督官庁などとの調整が完了次第、順次公表していく予定です

✓ また、静岡・山梨アライアンスの一環として、当行の海外拠点網の利用を通じ、山梨中央銀行のお客さまをサポートする体制を構築すべく、山梨中央銀行との間で新たな協定を結びました

✓ 今後人事交流も予定しています

✓ 33ページをご覧ください

ストラクチャードファイナンス

基本戦略1
グループ営業

基本戦略2
イノベーション

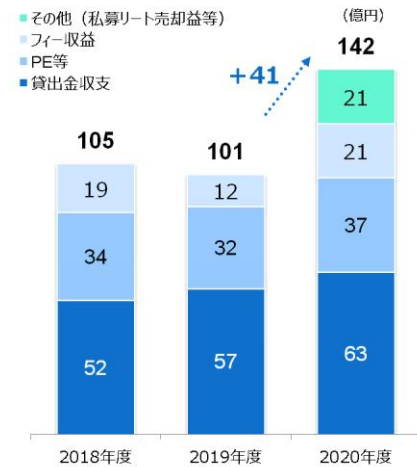
基本戦略3
ビジネスポートフォリオ

10年戦略

ストラクチャードファイナンス収入は前年度比+41億円

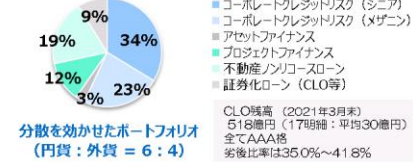
ストラクチャードローン（SF貸出金）は融資対象の分散を図り、信用格付は高格付中心のポートフォリオを構成

ストラクチャードファイナンス 収入推移

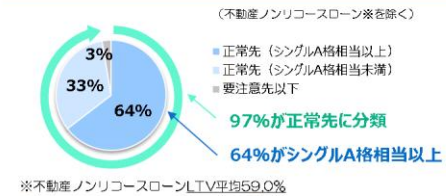


SF貸出金の収益性指標	2019年度	2020年度	前年度比
ROA （総資産利益率）	0.94%	0.99%	+0.05pt
RORA （リスクアセット対比利益率）	1.57%	1.71%	+0.14pt

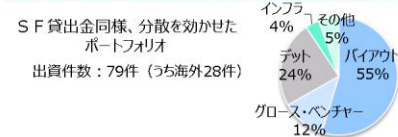
SF貸出金 残高構成割合（2020年度平残6,323億円）



SF貸出金 信用格付別残高割合



プライベートエクイティ投資 種類別出資約束額割合



33

- ✓ 続いて、基本戦略3のビジネスポートフォリオ戦略についてご説明します
- ✓ 資産形成ローンについては先ほど説明しましたので、ここではストラクチャードファイナンスについてご説明します
- ✓ まず実績ですが、今回から貸出金は実態を表す収支で表示しています
- ✓ 2020年度は、貸出金収支、フィー収益、PE収益がいずれも増加したことに加え、私募リートのアセット入れ替えに伴う売却益も計上したことから、前年度比で+41億円と大幅な増加となりました
- ✓ このうち、私募リートの売却益はあくまで一過性のものとご理解ください
- ✓ 右側には、貸出金とPEの構成割合や、格付の状況等を記載しています
- ✓ ご覧のとおり、アセットの分散状況、健全性など、従来から大きな変化はなく、問題無いポートフォリオだと考えています
- ✓ 34ページをご覧ください

静岡・山梨アライアンス



静岡・山梨アライアンス

Shizuoka-Yamanashi Alliance

基本戦略1

グループ営業

基本戦略2

イノベーション

基本戦略3

ビジネスポートフォリオ

10年戦略

アライアンス発足以降、協業施策を速やかに検討し、様々な施策を実現

今後も様々な施策を実現し、100億円以上の提携効果（5年累計・両行合計）を目指す

静銀ティーエム証券山梨本店のオープン

- 山梨中央銀行の本店にオープン（2021年4月）
- 連携強化を目的に、「静岡銀行・静銀ティーエム証券」と「山梨中央銀行」間で、16名の人事交流を実施




ファイナンス分野における成果

- 山梨中央銀行から2名の行員を受入
- ストラクチャードファイナンス分野において、貸出および投資案件を山梨中央銀行へ売却

【効果】

静岡銀行

・・・売却益の計上および新規投資枠確保

山梨中央銀行

・・・利息および配当金収入

- 共同シンジケートローンを2件/52億円組成

地域を巻き込んだ取組み

- 「M&A業務における協定書」締結
- 「海外ビジネスサポート業務に関する協定」締結
- 両行の取引先同士による、ビジネスマッチング成約
- 共同セミナーの開催
- 取引先による個別商談会の開催
- 両行行員同士の交流
 - 若手行員交流会、内定者交流会
 - 部活動交流大会
- ロゴマーク制定



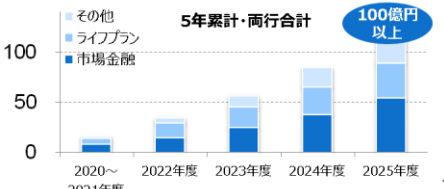
静岡・山梨アライアンス

Shizuoka-Yamanashi Alliance

目指す姿（提携効果）

- 市場金融（ストラクチャードファイナンス等）、ライフプラン（静銀ティーエム証券等）を中心に、100億円以上の提携効果（5年累計・両行合計）実現を目指す
- 2020年度は、発足から5ヶ月間で11億円の効果を実現

5年累計・両行合計



100億円以上

✓ 続いて、10年戦略です

✓ 本日は、昨年10月にスタートした静岡・山梨アライアンスの進捗状況をご説明します

✓ スタートから5ヶ月間で、10の分科会を中心に80回を超える議論が活発に行われ、すでに様々な施策を実現することができました

✓ なかでも、先月オープンした静銀TM証券山梨本店はメルクマールとしてきた施策であり、半年間で予定通りオープンできたことは大きな成果だと考えています

✓ このアライアンスを象徴する取組みとして、まずは山梨県のお客さまに静銀TM証券を認知し利用してもらうことに力を注ぎ、その先の収益化につなげていきたいと思ひます

✓ また、収益化の面では、ファイナンス分野でも進展がありました。左下のとおり、ストラクチャードファイナンス分野において当行のアセットを山梨中央銀行へ売却したほか、共同シンジケートローンも早速実行できました

✓ 様々な分野での取り組みの結果、5年間・両行累計100億円の目標に対し、発足から5ヶ月間で既に11億円の効果が実現しています

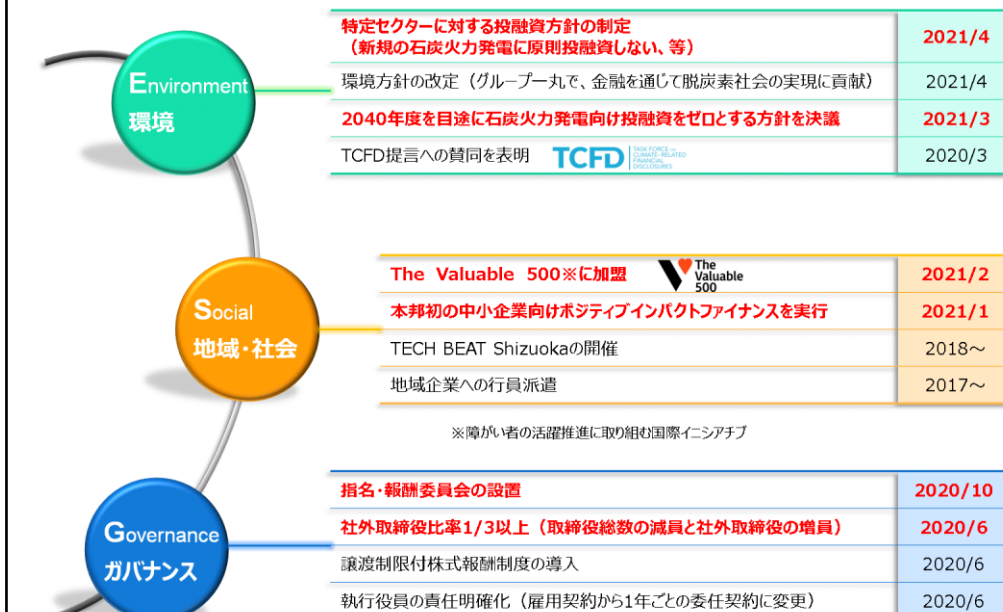
✓ 先月には、トップマネジメント定例会で山梨中央銀行の関頭取と面談し、進捗を確認するとともにこれからの戦略について議論しました

✓ 今後も、様々な施策をスピーディに実現し、皆さまに披露していきたいと思ひます

✓ 35ページをご覧ください

ESGへの取組み

サステナビリティ経営の実現に向け、ESGへの取組みも強化



35

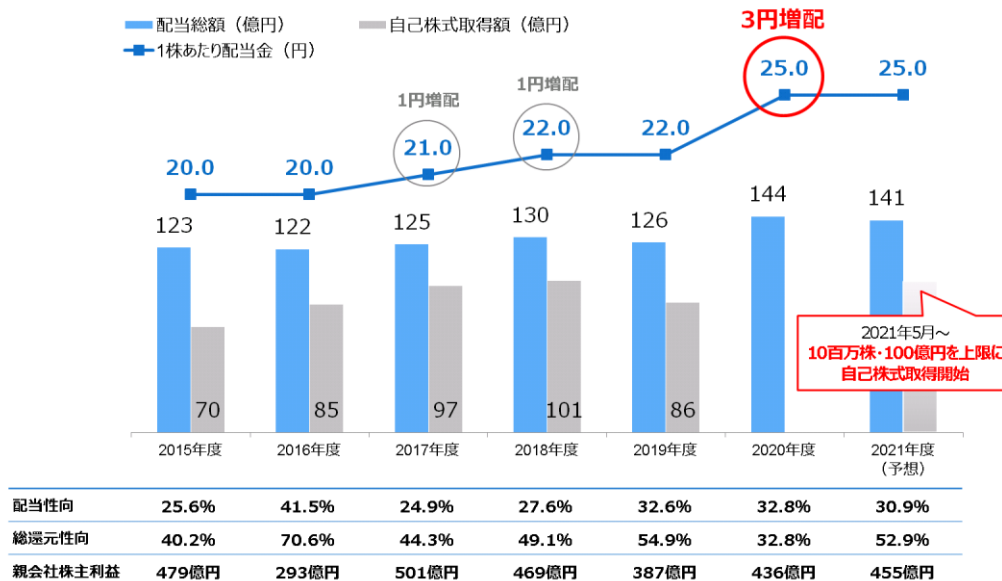
- ✓ 続いて、当グループの取り組みをESGの切り口からご説明します
- ✓ まず、「環境」については、世界的に動きが加速しつつある気候変動問題への対応として、2020年3月にTCFD提言に賛同して以降、様々な議論を進めてきました
- ✓ 先月には特定セクターに対する投融資方針を策定し、新規の石炭火力発電向けの投融資を原則行わないことや石炭火力発電向け投融資の残高を2040年度を目途にゼロとする方針を公表しました
- ✓ 次に、「地域・社会」については、企業活動が環境・社会・経済におよぼすインパクトを分析し、その活動支援を目的とするポジティブインパクトファイナンスを、国内で初めて中小企業向けに実行しました
- ✓ また、「ガバナンス」については、社外取締役の比率を高め、外部有識者の意見を積極的に取り入れた経営に力を入れています
- ✓ ESGは地域と当グループ双方の持続的な成長に向けて必要不可欠な取り組みであり、引き続き重要課題として位置づけて推進していく方針です
- ✓ 37ページをご覧ください



資本政策

株主還元

2020年度の1株当たり配当金を3円増配し、自己株式取得（上限100億円）を2021年5月から開始
安定配当と機動的な自己株式取得を通じ、「中長期的に株主還元率50%以上」の目標達成を目指す
株主への利益配分の状況



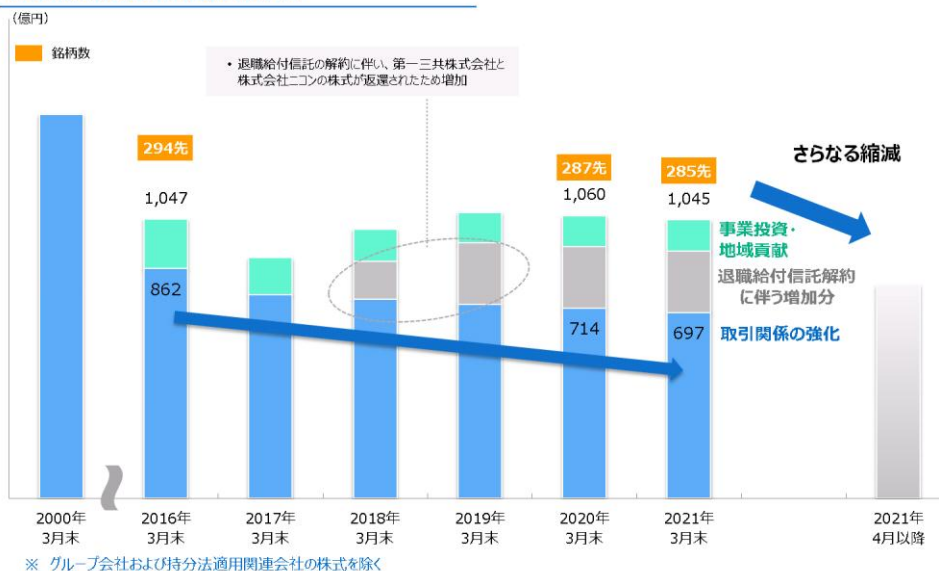
37

- ✓ 次は資本政策です
- ✓ まず株主還元から説明します
- ✓ 12日の決算発表日に公表したとおり、今回3円の増配と10百万株・100億円を上限とする自己株式取得を決定しました
- ✓ 今後も安定配当と機動的な自己株式取得により、第14次中計で掲げる「中長期的に株主還元率50%以上」の達成を目指してまいります
- ✓ 38ページをご覧ください

政策投資株式

政策投資株式は、縮減を基本方針とし、3つの保有意義（「事業投資」、「取引関係の強化」、「地域貢献」）や経済合理性の検証を実施した上で売却対象銘柄を選定
毎年度継続的に売却を進め、残高（取得原価ベース）および銘柄数を減少させている

政策投資株式取得原価の推移 ※

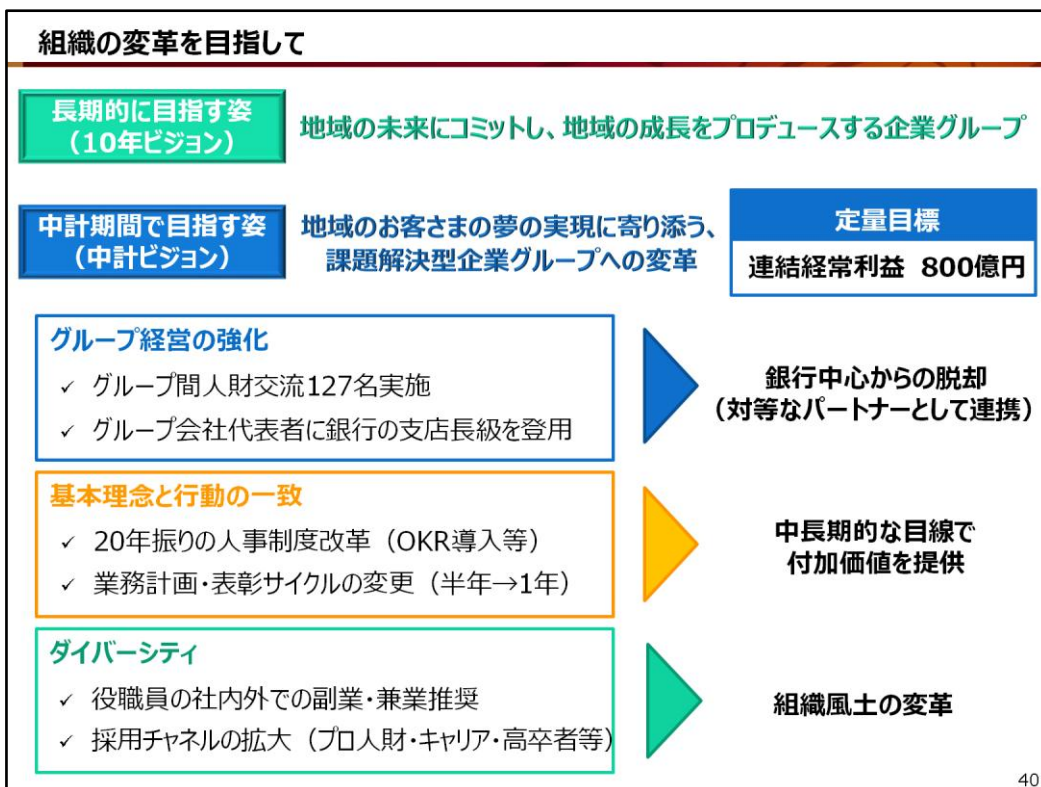


38

- ✓ 次は政策投資株式の保有状況です
- ✓ 画面のとおり、政策投資株式の縮減を順次進めています
- ✓ 取得原価ベースの残高や銘柄数は着実に減少しており、今後も縮減に向けた取組みを続けていく方針です
- ✓ 40ページをご覧ください



組織の変革を目指して



40

- ✓ 最後に、この第14次中計にかける私の思いについてお話ししたいと思います
- ✓ この中計では10年ビジョンと足許で取り組む中計ビジョンを掲げるとともに、定量的な目標として連結経常利益800億円を掲げています
- ✓ 10年後にはより高い利益水準を目指すことになっていきますが、そうした収益基盤が築けてこそ、真に地域の未来を創り出す企業グループになれると考えています
- ✓ まずは何としても課題解決型企业グループに変革しなければならない。こうした強い覚悟を持って、私自身、様々なチャレンジを行っています
- ✓ まず、上段ですが、課題解決型企业グループへの変革には、何よりも「グループ経営」の実効性を高めることが不可欠です
- ✓ そのための鍵は「銀行中心からの脱却」であり、「お客さまの課題解決」という共通の目標に向かってグループ各社が対等なパートナーとして連携を図ることが必要です
- ✓ そこで、昨年度からグループ間の人財交流を100名を超える規模で実施し、お互いの強みを活かしあう風土の醸成に取り組んでいます
- ✓ また、グループの将来を担う人財育成の一環として、グループ会社社長に40代の支店長級の行員を抜擢しました。従来は銀行の役員経験者が社長に就任することが一般的でしたが変更したことになります
- ✓ 今後はグループ会社間の役員異動も行っていきたいと考えています
- ✓ 次に、中段ですが、基本理念と行動の一致を目指す取り組みにも力を注いでいます
- ✓ 役職員一人ひとりが、近視眼的な目標達成そのものを目的とせず、基本理念の体現を通じて中長期的な目線で地域・お客さまに付加価値を提供できるよう、従来半年単位だった業務計画や表彰サイクルを1年にのばすとともに、人事評価制度を目標管理制度からOKRに変更するなど、20年ぶりの人事制度改革にも着手しています

- ✓ さらには、下段にあるように、ダイバーシティをグループの強みに変えるための取り組みも推進しています。例えば、役職員の社内外での副業・兼業の推奨や、プロ人財・キャリア採用者の積極活用、28年ぶりの高卒採用再開、さらには地域のスポーツ団体に所属する選手の採用などを行っています
- ✓ このうちキャリア採用者は2001年以降の累計で95名となりました。こうした多様な人材の知見・経験・能力を掛け合わせることで新たな付加価値を生み出す組織風土への変革に挑戦しています
- ✓ 以上は取り組みの一部となりますが、引き続き課題解決型企業グループへの変革に向け、私も経営者として全力を注いでまいります
- ✓ 皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援をお願いいたします
- ✓ ご清聴ありがとうございました