

静岡銀行グループ第12次中期経営計画（平成26～28年度）

# 「TOBIRA～明日への扉を開くために」

（平成26年度～28年度）

平成26年4月14日

頭取 中西勝則



SHIZUOKA BANK

静岡銀行

# 目次

## 第11次中期経営計画の総括

●第11次中期経営計画の総括①	.....	1
●第11次中期経営計画の総括②	.....	2
●第11次中期経営計画の総括③	.....	3
●第11次中期経営計画の総括④	.....	4

## 第12次中期経営計画の概要

●第12次中期経営計画のコンセプト	.....	5
●名称・目指すべきグループ像（ビジョン）・基本戦略	.....	6
●目標とする経営指標	.....	7
●戦略的投資と第13次中期経営計画で目指すべき姿	.....	8
●マネックスグループとの資本業務提携契約の締結	.....	9
<b>【基本戦略（営業戦略）】</b> <i>地域密着型金融のさらなる深化・新たな事業領域・収益機会への挑戦</i>		
●顧客基盤の拡大	.....	10
●法人部門戦略①～地域密着型金融Ⅰ	.....	11
●法人部門戦略②～地域密着型金融Ⅱ	.....	12
●法人部門戦略③～国際営業部門・市場型間接金融	.....	13
●当行グループの海外ネットワーク	.....	14

●個人部門戦略①～住宅関連ローンの成長性追求	.....	15
●個人部門戦略②～コンシューマーファイナンス	.....	16
●個人部門戦略③～個人向けソリューション営業	.....	17

### **【基本戦略（経営基盤の改革）】柔軟かつ強固な経営基盤の構築**

●チャンネル戦略	.....	18
●IT戦略	.....	19

### **【基本戦略（ブランド戦略）】「しずぎんブランド」の一層の価値向上**

●CSRへの取り組み	.....	20
●企業価値の向上	.....	21

### **グループ経営の強化**

●グループ会社戦略	.....	22
-----------	-------	----

## 計数計画

●計数計画の概要	.....	23
----------	-------	----

## 参考資料

●貸出金	.....	24
●預金等	.....	25
●手数料収益	.....	26
●経費	.....	27

# 第11次中期経営計画の総括

# 第11次中期経営計画の総括 ①

第9次中計（平成17～19年度）  
3Cプラン 創造と変革への挑戦

◆顧客基盤の拡大

◆経営インフラの構築

第10次中計（平成20～22年度）  
Dream Ten ～新たなる挑戦

◆収益モデルの構築

◆生産性の向上

第11次中計（平成23～25年度）  
「MIRAI ～未来」

◆ソリューション営業強化

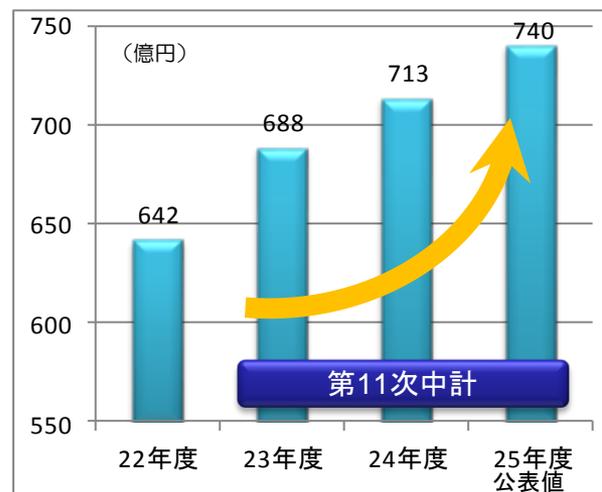
経営改善・事業再生支援  
アジア進出支援  
個人取引基盤の拡大

◆生産性のさらなる向上

住宅ローンBPR  
ITインフラ整備

低金利環境下においても、連結利益の拡大を実現

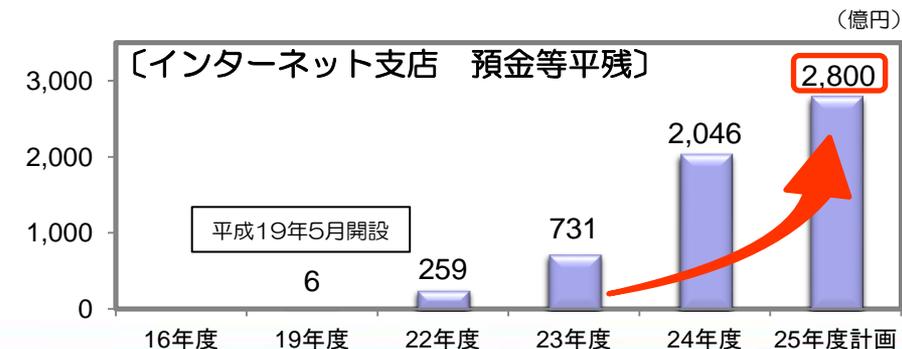
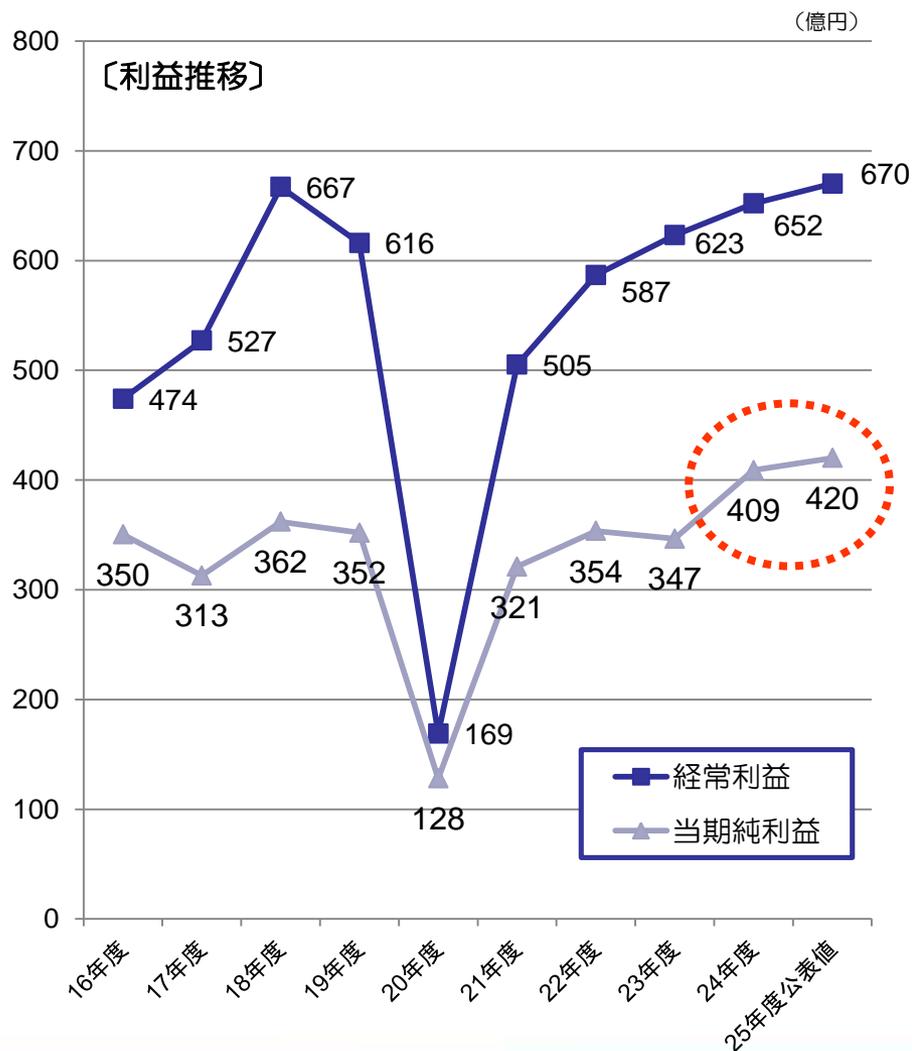
連結経常利益の推移



第12次中計（平成26～28年度）  
「TOBIRA ～明日への扉を開くために」

# 第11次中期経営計画の総括 ②

●顧客ニーズに合致したソリューションや商品の提供、生産性の向上（IT投資、BPR）等を通じて、当期純利益（単体）は400億円を突破し、新たなステージへ突入



# 第11次中期経営計画の総括 ③

● BPRへの継続的な取り組みにより、フロント業務の生産性を向上

〈第9次中計〉 ◆ IT投資、集中処理のBPRへ着手

〈第10次中計〉 ◆ 人員のフロント再配置、集中処理の拡大

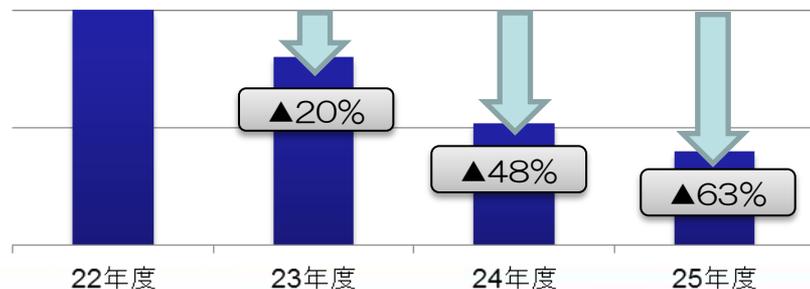
〈第11次中計〉 ◆ フロント業務の生産性向上

・ 営業店バックや集中部署の人員をフロントへ再配置

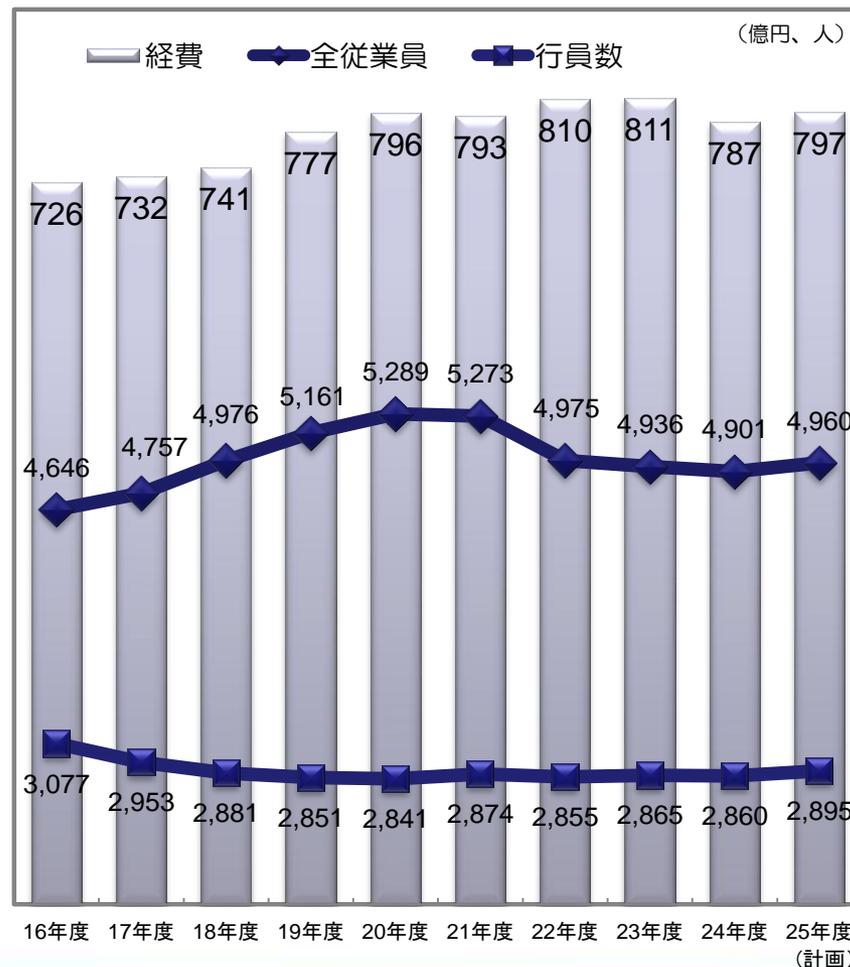
	23年 3月末	26年 3月末 (計画)	23年 3月末比
営業店フロント	2,781	3,116	+335
営業店バック・アシスト	1,314	989	▲325
本部・融資業務センター他	880	855	▲25
銀行全体	4,975	4,960	▲15

・ 住宅ローン営業担当者の業務処理時間を6割削減

※22年度の業務量を100とした場合



継続したBPRがフロント人員の捻出を可能とし、経費を抑制しつつ、利益、預貸金残高は成長



# 第11次中期経営計画の総括 ④

- 金融機関を取り巻く環境は大きく変化しており、また貸出金利の減少により収益構造も変化中、従来の延長線ではない新たな収益ドライバーの構築が求められる

## 取り巻く環境の構造変化

国内市場の成熟、都市への機能集中

ネットワークの発達、顧客行動の変化

少子高齢化・人口減少

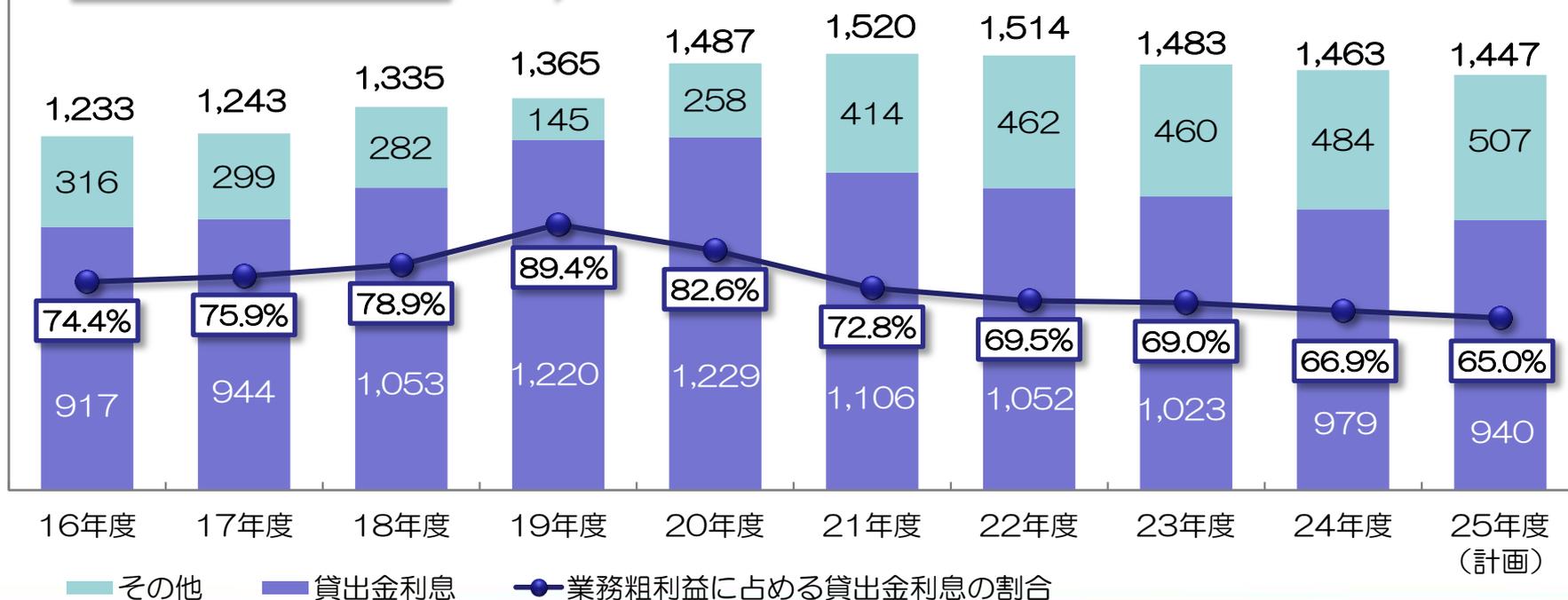
グローバル化の進展

他業態の銀行業参入

## 業務粗利益の推移

➡ 貸出金利が占める割合は低下傾向

(億円)



# 第12次中期経営計画の概要

## 第12次中期経営計画のコンセプト

- 金融機関を取り巻く環境が大きく変化中、既成概念に捉われない考え方、やり方によって、持続的な成長を目指す

### 第12次中期経営計画のコンセプト

- 静岡県内外における一層の競争力・プレゼンスの向上
- 収益機会の創造・新たなビジネスモデルの構築
- 第11次中期経営計画施策の継承・深化
- ステークホルダーの満足度向上

## 第12次中期経営計画

### 名 称

「TOBIRA ～明日への扉を開くために」

### ビジョン

新しい可能性に挑戦する『しずぎん』

行動指針 ～ 『Breakthrough』を合言葉に、  
世界一の地方銀行を目指します。

### 基本戦略

- |        |  |
|--------|--|
| 営業戦略   | ・ 地域密着型金融のさらなる深化<br>・ 新たな事業領域・収益機会への挑戦 |
| 経営基盤戦略 | ・ 柔軟かつ強固な経営基盤の構築                       |
| ブランド戦略 | ・ 「しずぎんブランド」の一層の価値向上                   |

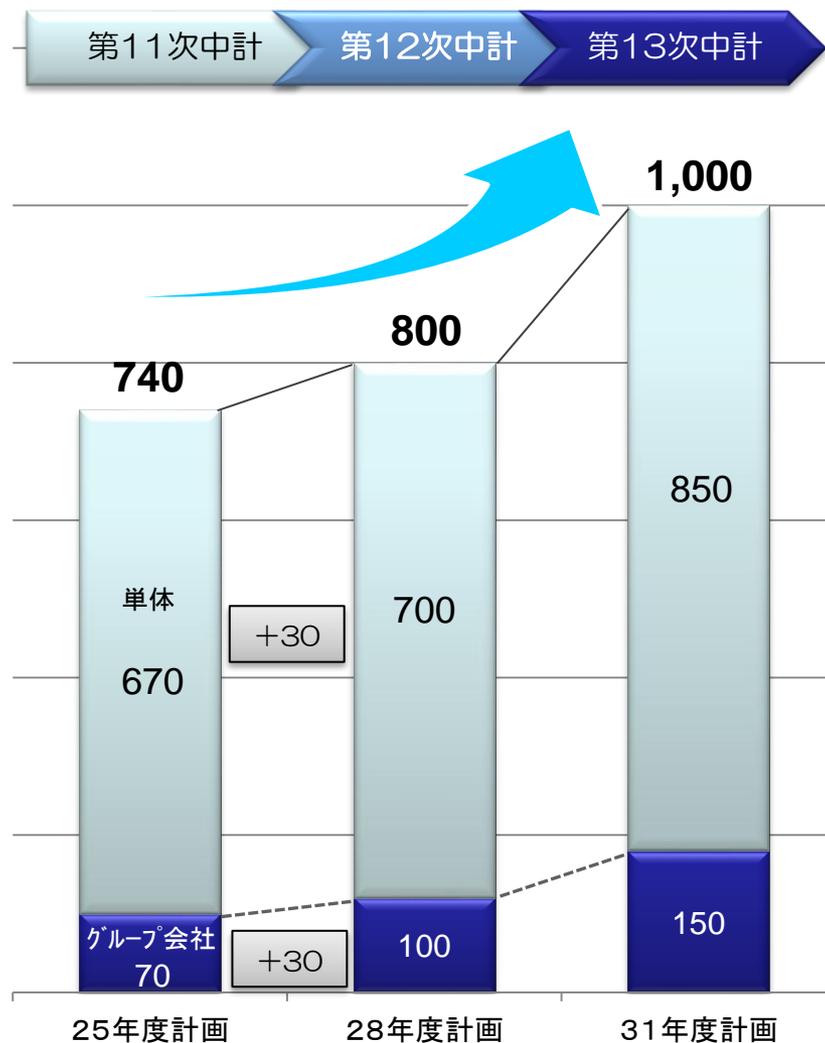
# 目標とする経営指標

## 目標とする経営指標

	第11次中計 25年度計画	第12次中計 28年度計画
連結経常利益	740億円	800億円以上
連結当期純利益	460億円	500億円以上
連結普通株式等 Tier I ROE	6.56%	6%台
連結OHR	54.7%	55%程度
連結普通株式等 Tier I 比率	15.25%	14%程度
株主還元率	中長期的に 50%以上	中期的に 50%以上

## 〔連結経常利益〕

(億円)



# 戦略的投資と第13次中期経営計画で目指すべき姿

- 将来の成長戦略を支える強固な経営基盤を構築する戦略的投資を実施し、トップラインの拡大ならびに経営統合等に迅速に対応できる経営基盤を構築

## 1,000億円の戦略的投資

システム関連	300億円程度
店舗・新本部棟	250億円程度
新事業等への出資 ほか	450億円程度
総額（その他投資を含む）	1,000億円程度

## 投資により実現するもの

- ◇ マーケティングの高度化  
EBM等の高度なマーケティングと柔軟な商品・サービスの提供
- ◇ チャンネル連携  
お客さまのライフスタイルやニーズに合わせたオムニチャンネル化
- ◇ リスク管理の高度化・業務効率化  
情報のリスク管理への活用と業務効率化による生産性向上
- ◇ 新事業への挑戦  
新たな金融サービスの提供、新たな事業への挑戦

## 第13次中計以降の目指すべき姿

事業領域・顧客セグメントの拡大

出資等によるグループの業容拡大

顧客接点の拡大

生産性のさらなる向上

第13次中計で連結経常利益1,000億円

マルチブランド・シングルプラットフォームを  
実現可能とする体制の構築

将来的な異業種と連携した  
新事業立ち上げ等に迅速に対応

トップラインの反転・持続的な成長を実現すべく、積極的な投資を実施する

# マネックスグループとの資本業務提携契約の締結

平成26年4月2日、当行とマネックスグループ(株)は資本業務提携契約を締結



SHIZUOKA BANK



MONEX GROUP

Monex Group, Inc.

両グループの持つ経営資源を相互に活用し、お客さまの利便性や金融サービスの品質向上を実現

最先端の技術・アイデアを積極的に取り込んで、主に個人のお客さまのライフスタイルを改善する、未来志向のオンライン金融サービスの提供を目指す

平成26年4月7日に  
オリックス(株)から  
マネックスグループ(株)  
の株式19.54%を  
244億円で取得



持分法適用会社へ

## 【マネックスグループの概況】

持株会社であるマネックスグループ(株) (東証一部上場)のもと、マネックス証券(株)を中心として、日本・米国・中国(香港)に個人の顧客基盤を持つ世界で唯一のオンライン証券グループ

設立	: 平成16年8月	総資産	: 916,958百万円
資本金	: 10,394百万円		
従業員数	: 994名(うち国内314名、米国614名)		
本社	: 東京都千代田区麹町		
海外拠点	: フロリダ、北京、香港、シドニー、ロンドン、コスタリカ		
格付	: BBB (JCR)		

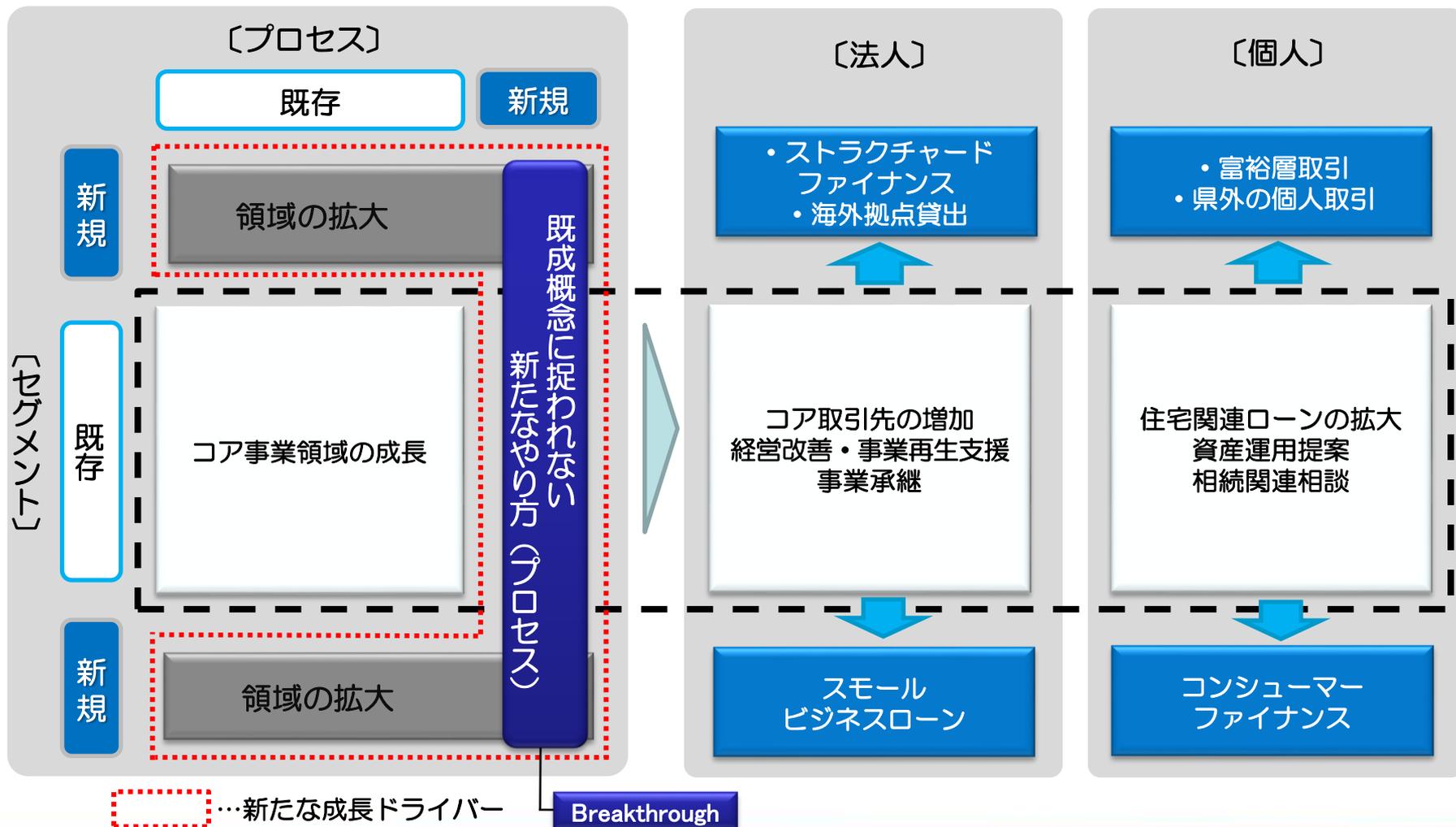
(平成25年12月末)

【基本戦略（営業戦略）】

地域密着型金融のさらなる深化  
新たな事業領域・収益機会への挑戦

# 顧客基盤の拡大

- 従来からのコア事業領域の成長に加え、構造変化が進む中、県外・海外に流出する収益機会の捕捉や、新たな分野・事業領域における収益機会の創造に取り組む
- 地域の規模・成長性や競合状況を見極めて、経営資源を有効活用していく



# 【法人部門戦略①】地域密着型金融 I ~地域活性化に向けた取り組み

- 地域プロジェクトにおける関与・支援No.1バンクを目指す
- 県内外の営業基盤の活用、再生ファイナンスなどの金融ノウハウの活用、地公体や地元金融機関、他地銀との連携による地域の成長力強化と新たな収益機会の創造に取り組む

## 地域経済を取り巻く環境

企業の生産拠点  
の海外シフト

少子高齢化の進展  
人口の減少

事業所数の減少  
労働力人口の減少

産業構造の変化

新たな  
収益機会  
の創造

地域の  
成長力強化

## 地域活性化に向けた取り組み

### 地域開発プロジェクトへの関与

- ・地公体、外部支援機関との連携強化
- ・情報・資金両面からの関与
- ・産官学金連携による産業集積
- ・県外企業や大型施設の誘致

### 他金融機関との連携

- ・「地域再生・活性化ネットワーク」などの地銀  
広域連携を活用した地域へのリスクマネー供給
- ・地元金融機関に対する金融ビジネスの展開

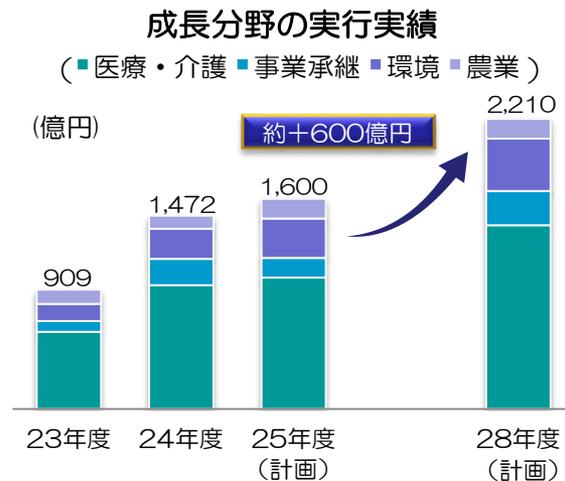
### 金融ノウハウの活用

- ・再生ファイナンス
- ・転・廃業支援の強化に向けたサービシング業務強化
- ・地域開発プロジェクトの組成

# 【法人部門戦略②】地域密着型金融Ⅱ ～成長分野、スモールビジネス

- 異業種との連携強化等を通じ、取引先の経営課題解決力を向上させ、地銀トップレベルのソリューション営業を実現する
- スモールビジネスへの取り組みを強化し、取引先の裾野を拡大していく

## 成長分野



### 医療介護

- ・異業種と連携した開業支援や事業再生、M&A
- ・独自性のある商品投入

### 事業承継

- ・自社株承継や個人財産相続対策等、個・法一体の対応
- ・業界再編、後継者不在に対し、主体的に行動・提案

### 環境

- ・パッケージ化した融資スキームによる案件対応
- ・外部機関、異業種との連携強化

### 農業

- ・6次産業化ファンドの活用等による経営者ニーズ対応
- ・公的支援機関、外部機関との連携強化

## スモールビジネス

### 未開拓層の開拓 (小口先、サービス業等)

これまで開拓しきれていない業種に対し、非対面チャネルを活用し利便性を訴求してアプローチ

小口貸出金の  
積み上げ

### 新規創業者への 取り組み

県内新規創業者（1,500先程度/年）に対する外部支援機関も活用したワンストップ・チャネル

取引先の  
裾野拡大

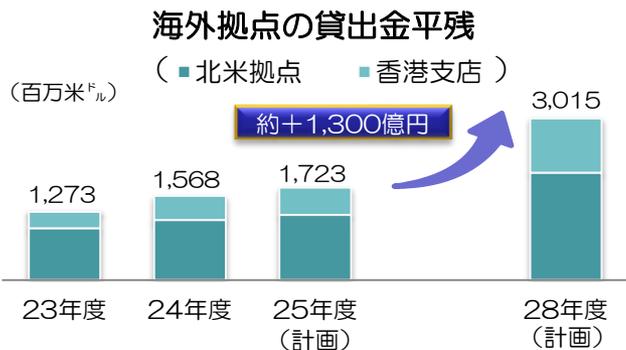
# 【法人部門戦略③】国際営業部門・市場型間接金融

- 金融機関を取り巻く環境が大きく変化している中、持続的な成長を実現すべく、非日系案件や市場型間接金融への取組強化を通じ、新たな分野へ挑戦していく

## 国際部門戦略

### 海外融資案件の推進

- 海外拠点増員による貸出金積み上げ
- 非日系を含めた高採算案件の獲得



### 海外進出支援の進化

#### 第11次中期経営計画

##### ○取引先の海外進出を後押しする支援を展開

8つの国と地域、12行の海外金融機関との提携による海外進出支援ネットワークの構築

#### 第12次中期経営計画

##### ○取引先の進出先でのニーズ捕捉

- ネットワークのさらなる拡充（中南米、アジアの未カバー国）
- 既存提携金融機関との協業強化（プロフィットシェア等）

## 市場型間接金融

### 案件の組成

- 民間主導の地域開発案件において、主導的な役割を發揮
- 地銀広域連携、県内金融機関との協調

### 投融资

- 当行主導の組成案件に対するメザニン・エクイティ投資
- リスクリターンを重視した案件の発掘

### 販売

- 当行与信ポートフォリオのリスク集中等を勘案した新たな収益機会の獲得

金融法人向け  
ビジネスの展開

# 当行グループの海外ネットワーク

## 海外ネットワーク

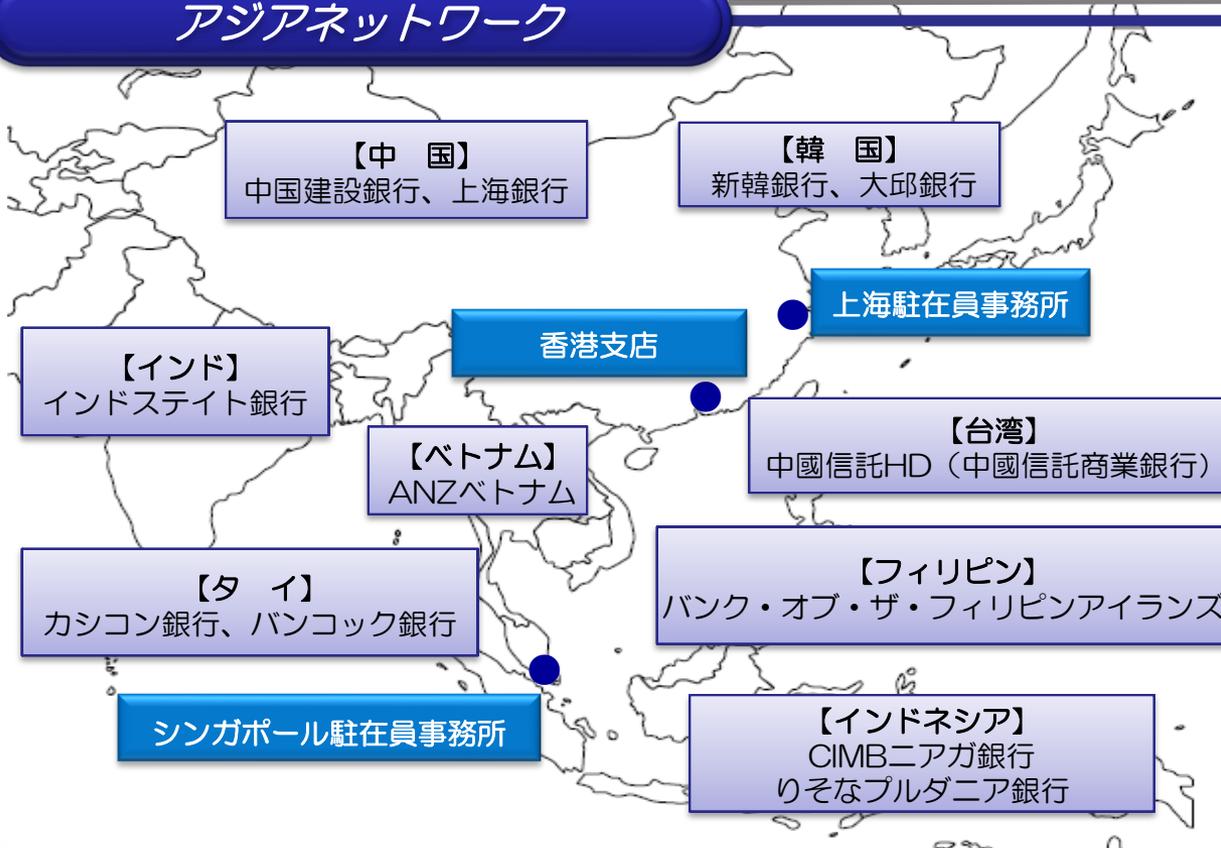


- …… 当行グループ拠点
- …… 海外提携行

### 国際営業部

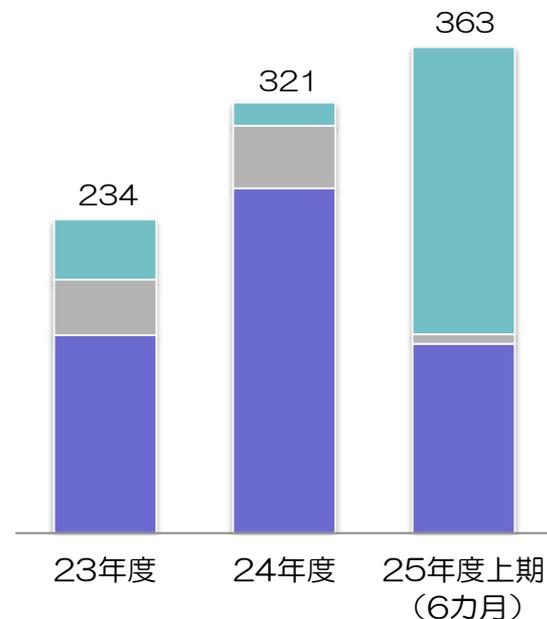
- 海外進出支援の企画・統括
- 進出先での取引先支援

## アジアネットワーク



### 進出関連融資の実行額

- タイ・インドネシア・ベトナム
  - 中国
  - その他
- (億円)



# 【個人部門戦略①】 住宅関連ローンの成長性追求

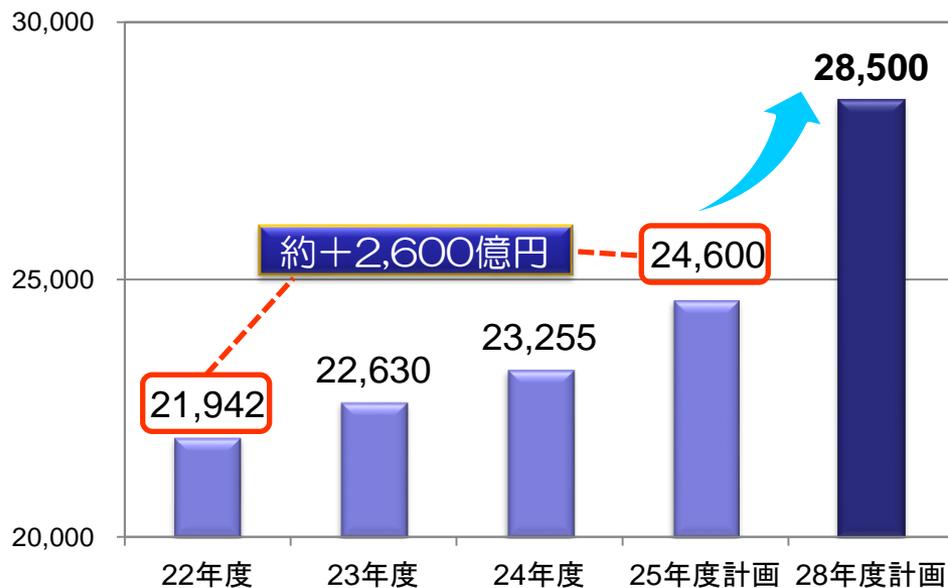
- 第11次中計では、付加価値の高い商品投入およびBPRの推進により、住宅関連ローン残高は順調に増加
- 第12次中計においても、競争優位性のある商品投入とお客さまのニーズに即した営業体制の整備により、さらなる残高積み上げを図る

## 第11次中計

- ・ 付加価値商品の投入（8疾病団信等）
- ・ BPRの推進（業務処理時間6割削減）  
⇒ 住宅関連ローン残高の伸長

〔消費者ローン末残（無担保ローン除き）〕

(億円)



## 第12次中計

### 新たな顧客層の開拓

- ・ 8疾病団信の保障内容拡充
- ・ 業者との提携ローン
- ・ 中古、リフォームニーズの取り込み

### 営業体制の改革

- ・ ローンセンター休日営業の拡大
- ・ アパートローン専担者の配置
- ・ 住宅ローン審査システムの更改

住宅関連ローン残高の  
さらなる積み上げ

# 【個人部門戦略②】 コンシューマーファイナンス

- 商品・チャネル・プロモーション・プロセスの革新により、既存の顧客層の深掘りと新たな顧客層の開拓に取り組み、無担保ローン残高の拡大を図る

## 商品

- ▶ 全商品の非対面契約化
- ▶ 未開拓セグメント向け新商品

## プロモーション

- ▶ 「One to One セールス」の実現
- ▶ ATMやスマートフォン、SNS等のローコストチャネルを活用

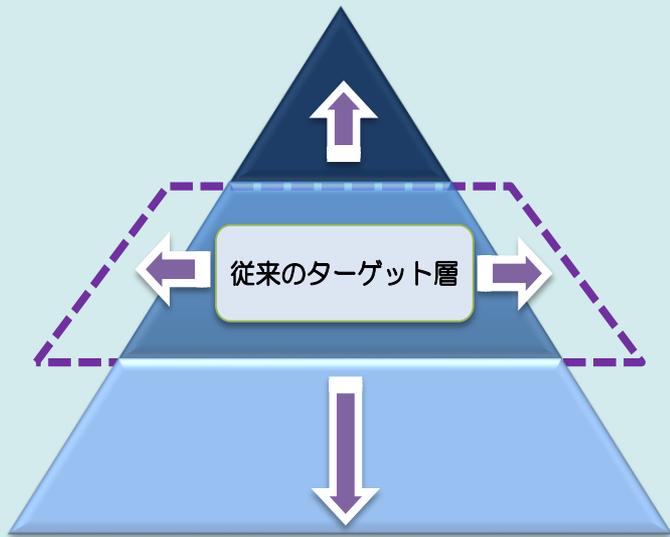
## チャネル

- ▶ インターネットによる販路拡大
- ▶ 法人取引基盤の活用

## プロセス

- ▶ EBM等の分析を活用し、お客さまのライフステージに即した商品を提供

### 既存顧客層の深掘りと新たな顧客層の開拓



### 無担保ローン残高計画



無担保カードローンで年間100億円増加できる体制を構築していく

# 【個人部門戦略③】 個人向けソリューション営業

- ウェルス・マネジメント（富裕層向け総合金融サービス）を提供し、地域金融機関独自の富裕層ビジネスモデルを構築する
- 東京営業部に「営業第四部」を新設し、首都圏においても個人のお客さまの資産形成や相続に関するニーズに対応していく

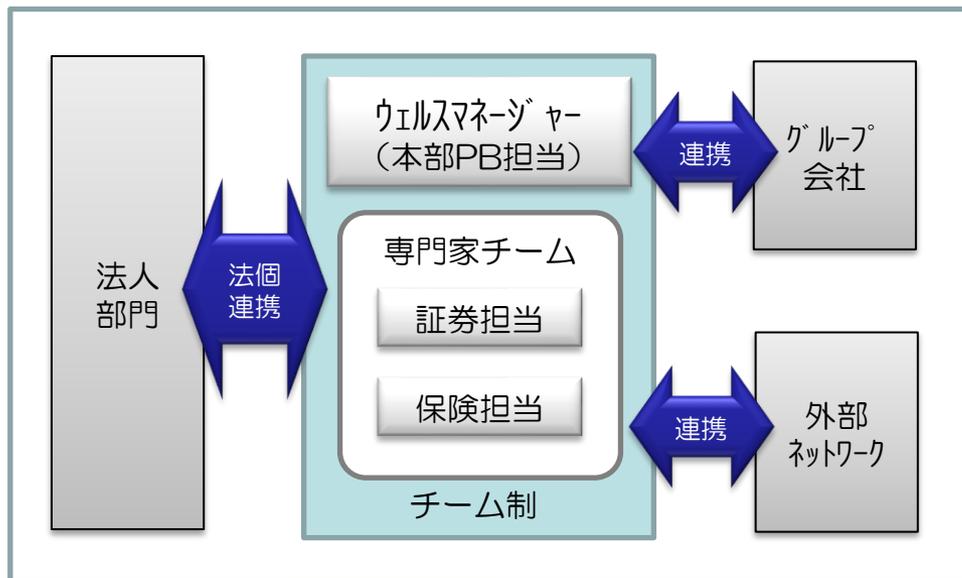
資産運用提案・事業承継支援・相続関連業務を融合したウェルス・マネジメント（富裕層向け総合金融サービス）を提供

富裕層（企業オーナー等）

融資など

資産承継・相続など

運用・税務など



都市への機能集中

→ 静岡県からの人口流出

営業第四部を新設

首都圏における  
個人向けソリューション  
の提供を実現

相続関連

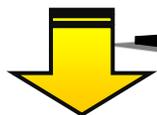
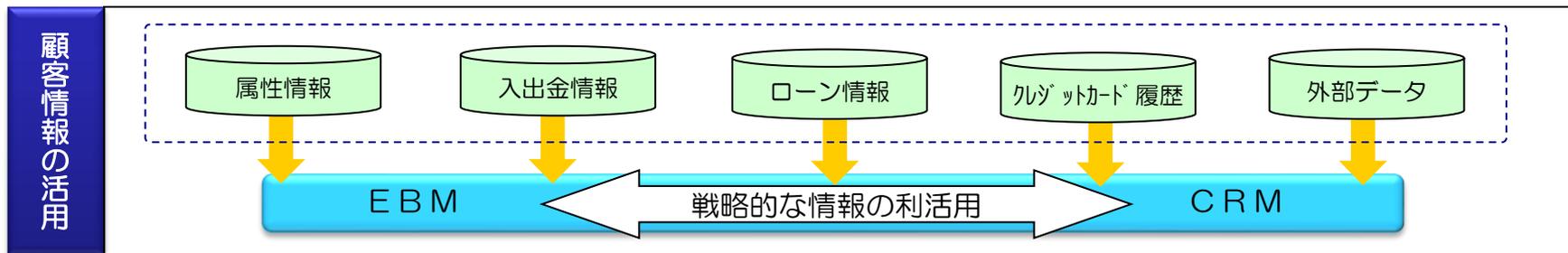
資産形成

【基本戦略（経営基盤の改革）】

柔軟かつ強固な経営基盤の構築

# チャンネル戦略～チャンネルの高度化と連携

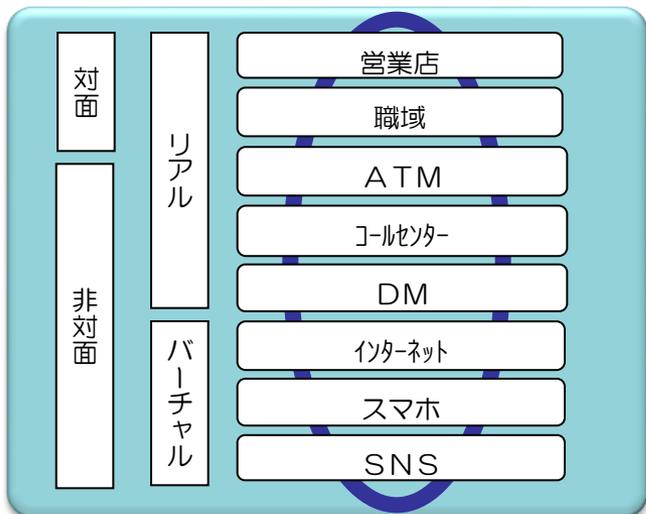
- 対面・非対面それぞれのチャンネルをレベルアップするとともに、チャンネルを融合させた効果的なセールスを実現する



取引の変化をシステムで捉え、イベント情報として各チャンネルに配信

- ・ 個々のチャンネルの機能拡充・利便性の向上
- ・ チャンネル間の連携・情報共有

チャンネルの高度化と連携



情報分析・予測モデルの構築と  
チャンネル間でのシームレスな連携

お客さまが期待する商品・サービスを  
最適なタイミング・チャンネルで提供

- 先進的で柔軟性のある金融サービスの提供と強固で生産性の高い業務運営を実現する「次世代システム」を構築し、新たなビジネス革新を支える

## 勘定系

### 営業日・営業時間の拡大

- 店舗形態に応じた自由な設定
- 24時間365日のサービス提供が可能な体制

### オンデマンド型商品の実現

お客さまのニーズに即した自由な商品設計

### 商品開発の迅速化

開発作業の速度向上による適時の商品提供

### マルチカレンシーサービスの拡充

円貨と同等の外貨建サービスの実現

### マルチブランド・シングルプラットフォーム

将来的な異業種等との経営統合などに迅速・柔軟に対応

## 基盤系

### 情報基盤

EBM・CRMを活用した商品・サービスの提供

### チャネル統合基盤

- チャネル間での情報共有
- コンサルティング型店舗の構築

## システム保守

### 高水準な安全性・安定性

- オープン系ミドルウェアの採用
- 同一ベンダーによるワンストップ保守

### バックアップセンターの高度化

非常事態時におけるお客さまへの影響の極小化

「次世代システム」により当行のビジネス革新を支えていく

【基本戦略（ブランド戦略）】

「しずぎんブランド」の一層の価値向上

# CSRへの取り組み

- 新本部棟建設や世界標準を意識した企業活動により、「株主・市場」「お客さま」「地域」「従業員」すべてのステークホルダーからの評価・リレーションを向上させ、「しずぎんブランド」の一層の価値向上を実現する

## 世界標準を意識した活動

- 従業員一人ひとりが世界標準を意識した行動を実践
- 経済面・社会面・環境面からの地域貢献

## 新本部棟の建設

### 地域との共生

- 金融インフラとしての業務継続体制強化および地域の防災拠点としての機能（※）  
※営業店店舗についても、地域の避難場所となりうる店舗構造・立地等に配慮
- 最新の省エネ設備および環境配慮型の事務用品への集約

## ワークスタイル改革

- フリーアドレスの導入
- ペーパーレス化による業務フロー改革
- 会議運営方法の見直し



すべてのステークホルダーからの評価向上

「しずぎんブランド」の一層の価値向上

# 企業価値の向上

- 市場動向等を考慮した株主還元の実施や透明性・公平性のあるタイムリーかつ適切な情報開示を通じ、株主の満足と市場における当行の評価を高め、企業価値のさらなる向上を実現する

## 株主還元

<利益還元の状況>

	第9次中計 3年間累計	第10次中計 3年間累計	第11次中計 3年間累計(予想)
配当額①(億円)	254	269	280
自己株式取得額②(億円)	126	190	454
当期純利益③(億円)	1,028	803	1,176
株主還元率 (①+②)÷③	36.96%	57.17%	62.50%
	19年度	22年度	25年度予想
1株あたり年間配当額	13.00円	13.00円	15.00円

<第12次中計における株主還元方針>

### 株主還元率

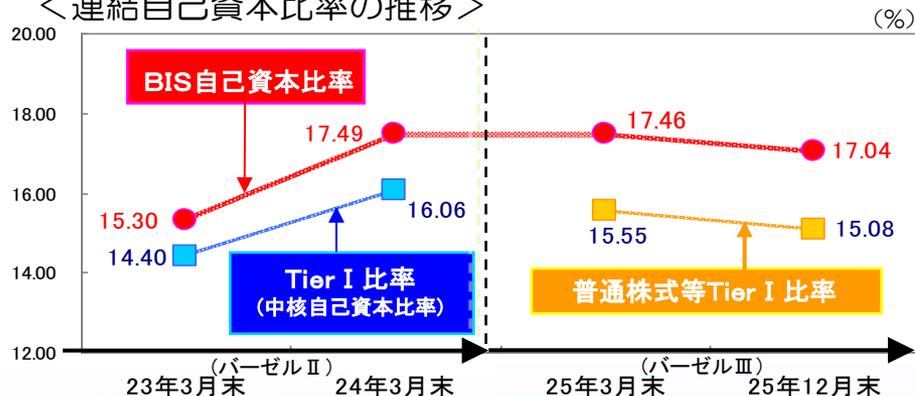
- ・市場価格等を勘案した自己株式取得
- ・目標「中期的に株主還元率50%以上」

### 積極的な情報開示

- ・効果的なIRの実施

## 自己資本比率

<連結自己資本比率の推移>



<第12次中計における自己資本比率>

### 健全性の維持

- ・連結普通株式等Tier I 比率を14%程度にコントロール

### 資本効率の向上

- ・積極的なリスクテイクにより、資本効率の向上を図る

# グループ経営の強化

# グループ会社戦略

- グループ会社全社がプロフィットセンター化の意識を持ち、連結利益拡大に貢献
- グループ会社への銀行出資比率をさらに引き上げることで、連結利益の底上げを図るとともに、グループの事業運営のフレキシビリティを高めていく

## グループ会社

静銀経営コンサルティング(株)

静銀リース(株)

静岡コンピュータサービス(株)

静銀信用保証(株)

静銀データーカード(株)

静岡キャピタル(株)

静銀ティーム証券(株)

欧州静岡銀行

静銀総合サービス(株)

静銀モーゲージサービス(株)

静銀ビジネスクリエイト(株)

静銀セゾンカード(株)

## 連結収益拡大へ貢献

「自立」と「連携」を進め、外部収益の拡大  
および銀行業務の補完・支援機能を強化

## 銀行出資比率のさらなる引き上げ

### 連結利益の底上げ

出資比率の引き上げにより、連結利益の底上げ  
を実現

### 事業運営のフレキシビリティ向上

グループの事業運営（事業再編、銀行内製化、  
グループ会社配当政策等）のフレキシビリティ  
を高めていく

# 計数計画

# 計数計画の概要

## 第12次中期経営計画の計数

		24年度実績	25年度計画	28年度計画	3年間増減
連結ベース	経常利益	713億円	740億円	800億円以上	+60億円
	当期純利益	570億円	460億円	500億円以上	+40億円
	普通株式等Tier I ROE	8.32%	6.56%	6%台	—
	OHR	53.7%	54.7%	55%程度	—
	普通株式等Tier I 比率	—	15.25%	14%程度	—

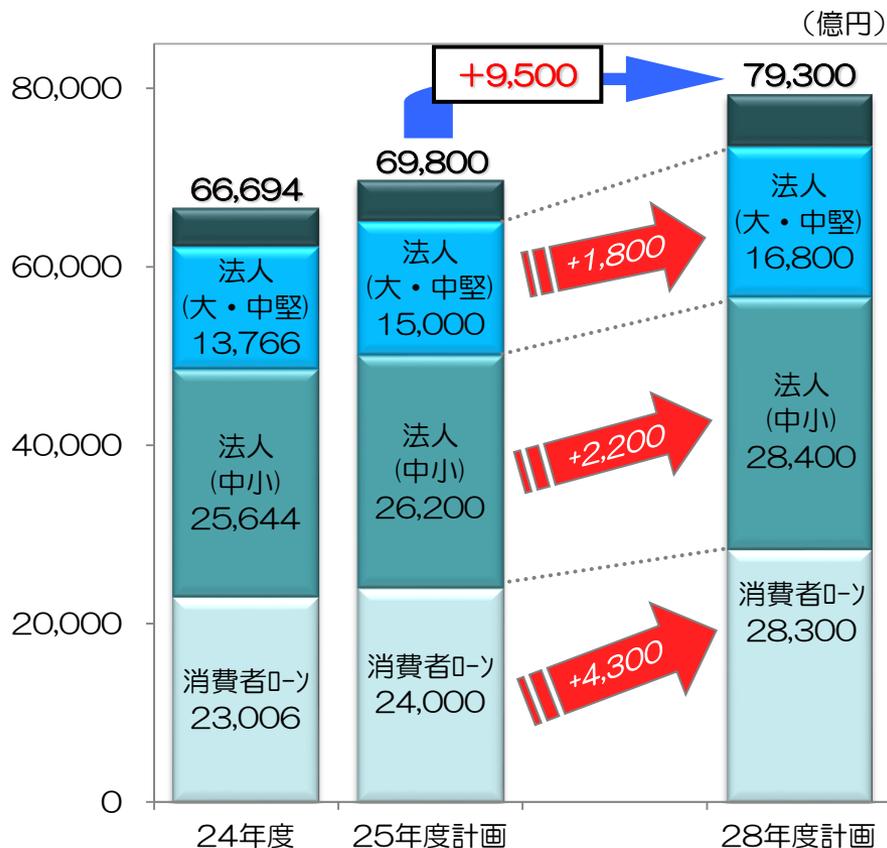
単体ベース	業務粗利益	1,463億円	1,447億円	1,630億円	+183億円
	経費(△)	787億円	797億円	898億円	+101億円
	実質業務純益	676億円	650億円	730億円	+80億円
	経常利益	652億円	670億円	700億円	+30億円
	当期純利益	409億円	420億円	450億円	+30億円
	株主還元率	43.93%	76.35%	中期的に50%以上	—
	貸出金平残	66,694億円	69,800億円	79,300億円	+9,500億円
	預金等平残	79,877億円	82,600億円	91,600億円	+9,000億円

# 參考資料

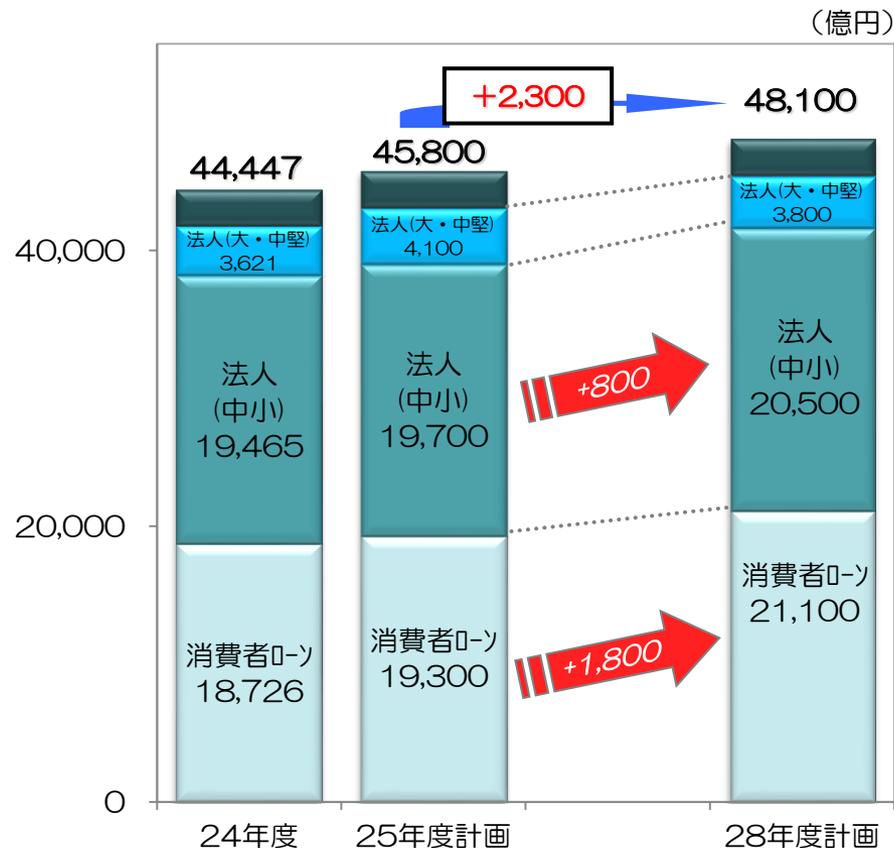
# 貸出金

- 28年度総貸出金平残 : 7兆9,300億円 (25年度計画比+9,500億円、年率+4.3%)
- 静岡県内総貸出金平残 : 4兆8,100億円 ( 同 +2,300億円、同 +1.6%)
- 静岡県内における中小企業貸出および消費者ローンの増強に取り組み、地域シェアのさらなる拡大を目指す

## 総貸出金 (平残)



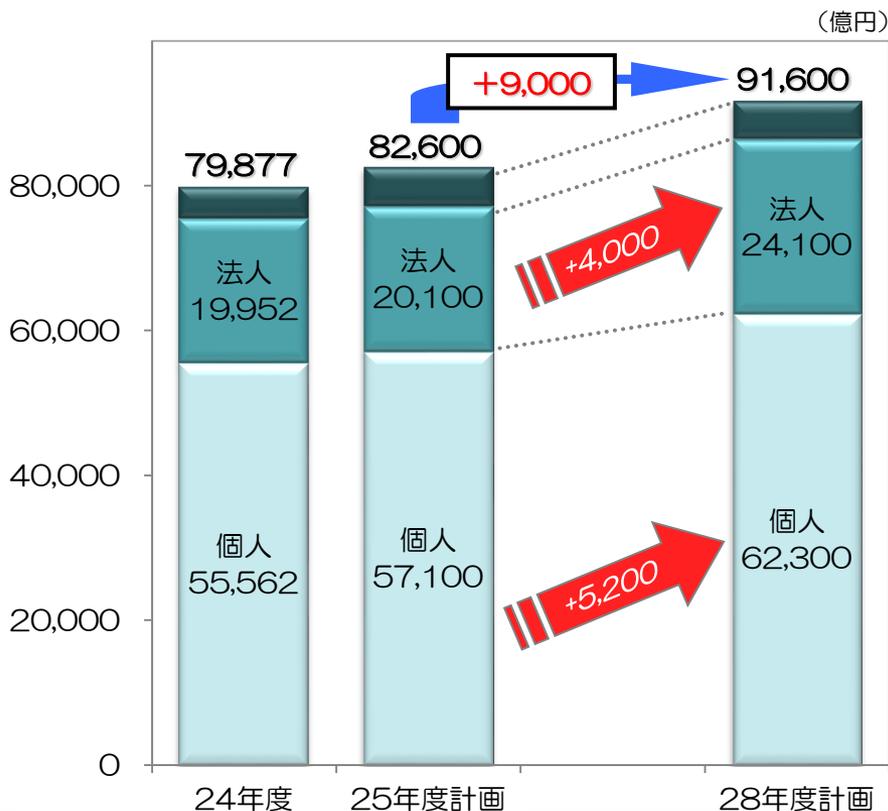
## 静岡県内貸出金 (平残)



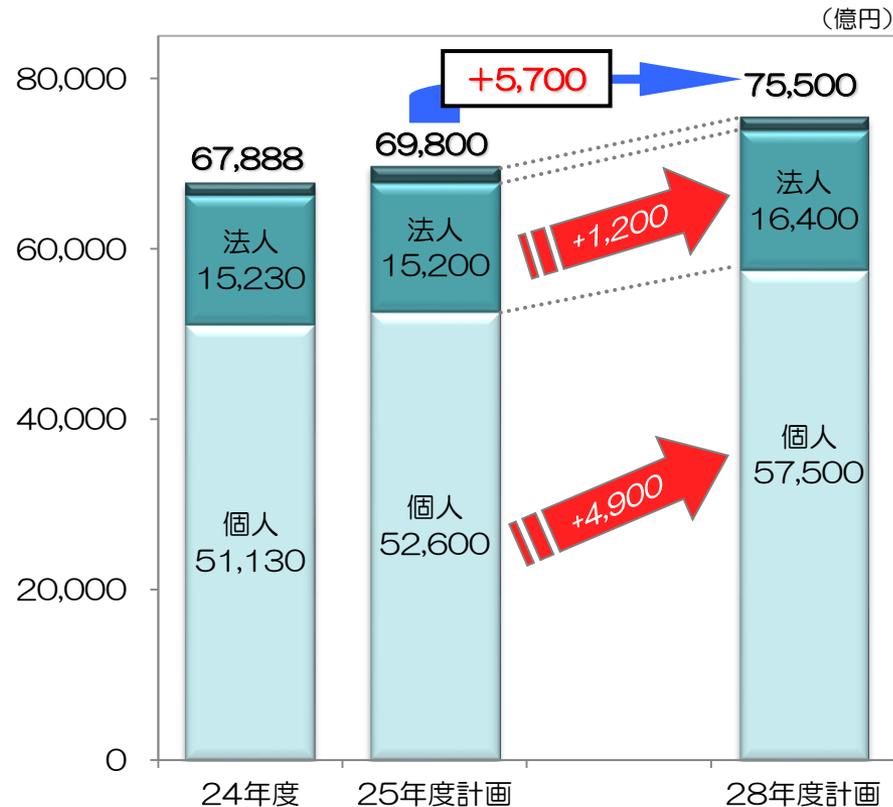
# 預金等

- 28年度預金等平残 : 9兆1,600億円 (25年度計画比+9,000億円、年率+3.5%)
- 静岡県内預金等平残 : 7兆5,500億円 ( 同 +5,700億円、同 +2.6%)
- 「預金はすべての取引の基本」であり、貸出金と同水準の成長を実現する

## 預金等 (平残)



## 静岡県内預金等 (平残)

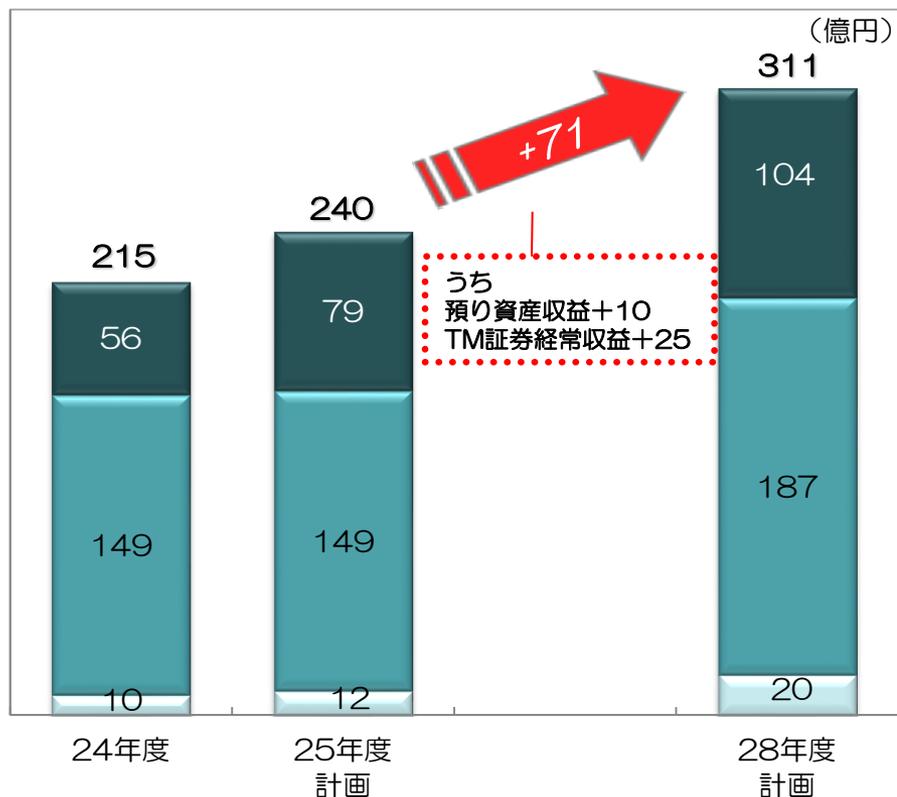


# 手数料収益

- 法人・地公体のフィー収益の獲得、グループ体での金融サービス提供、富裕層に対するソリューション営業に取り組み、手数料収益を+71億円増加させる

## 手数料収益

- 特定取引利益 ■ 役務取引等利益 ■ TM証券経常収益



## 主な取り組み

### 法人・地公体のフィー収益獲得

- ・事業承継・M&A案件の掘り起こし
- ・有償ビジネスマッチングの推進
- ・地域開発案件でのアレンジフィー獲得
- ・市場型間接金融への取り組み
- ・金融法人ビジネスへの取り組み

### グループ体での金融サービス提供

- ・銀証連携による投資信託の推進
- ・法人向け保険、平準払保険の推進

### 富裕層へのソリューション営業

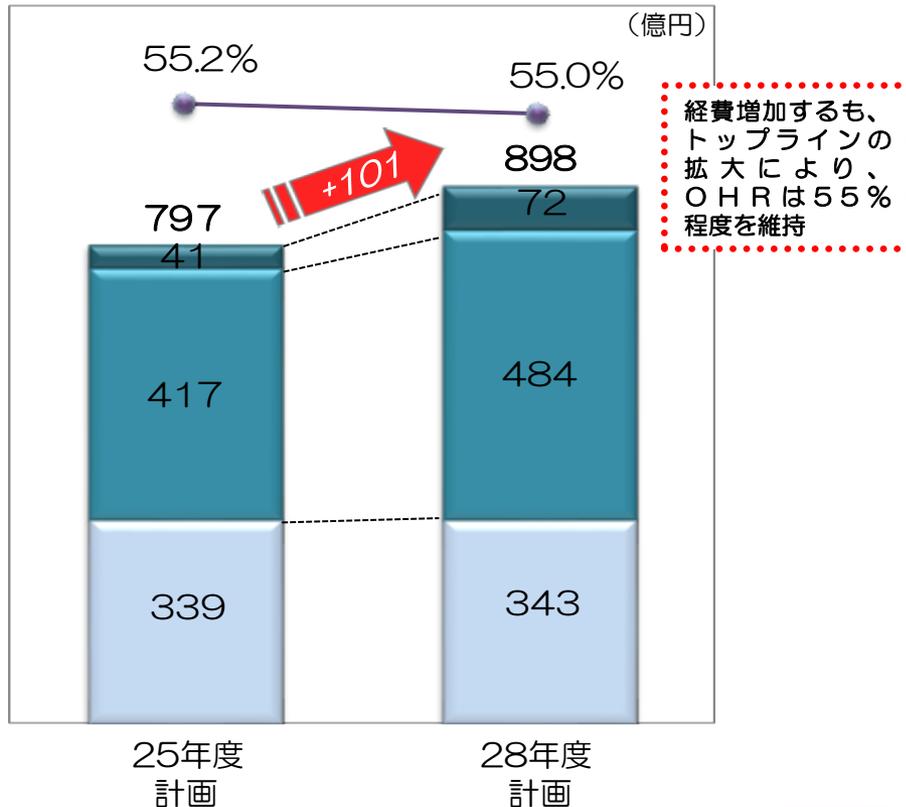
- ・資産運用、事業承継、相続関連のニーズを一体と捉えたウェルスマネジメントの展開

# 経費

- 大型プロジェクト（システム関連、新本部棟）による物件費の増加および消費税率の引き上げにより、28年度の経費は898億と25年度比+101億円増加
- システム関連、新本部棟などの大型投資により、投資は第11次中計比+466億円の増加

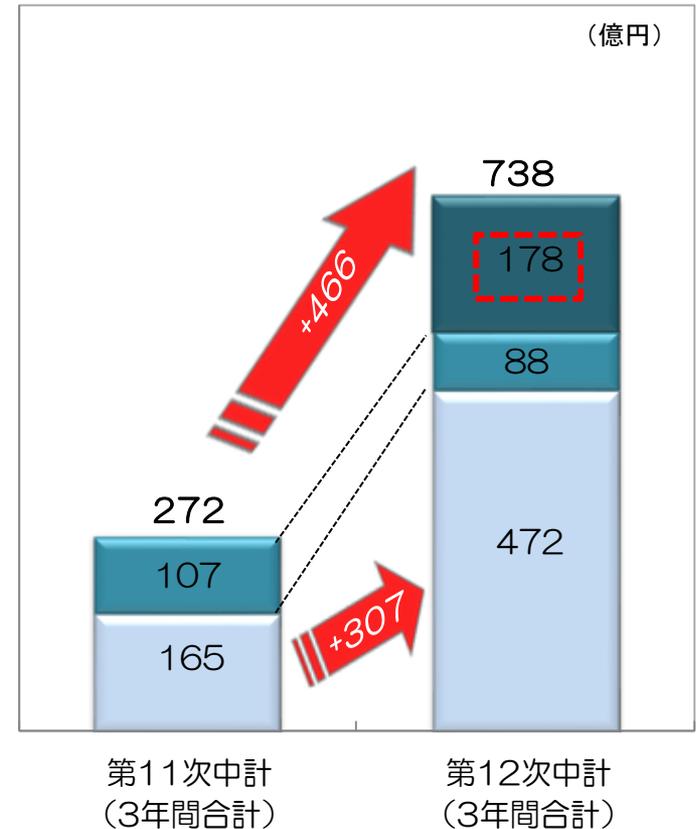
## 経費とOHR

■人件費 ■物件費 ■税金 ●OHR



## 投資

■システム関連 ■その他 ■新本部棟関連(※)



(※) システム関連を除く

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。



静岡銀行