

静岡銀行グループ第14次中期経営計画（2020～2022年度）

# 「COLORs ～多彩～」

2020年4月20日  
株式会社静岡銀行  
頭取 柴田 久

# 目次

## 第13次中期経営計画の総括

|                  |       |   |
|------------------|-------|---|
| 第13次中期経営計画の概要    | ..... | 1 |
| 第13次中期経営計画の成果    | ..... | 2 |
| 3つの構造改革の成果       | ..... | 3 |
| 異業種企業との新たなビジネス展開 | ..... | 4 |
| 株主との対話           | ..... | 5 |

## 第14次中期経営計画の概要

|                           |       |    |
|---------------------------|-------|----|
| 第14次中期経営計画の名称、ビジョン        | ..... | 6  |
| 第14次中期経営計画策定の背景           | ..... | 7  |
| 第14次中期経営計画の基本コンセプト        | ..... | 8  |
| 第14次中期経営計画のビジョン実現に向けた戦略展開 | ..... | 9  |
| 第14次中期経営計画の基本戦略           | ..... | 10 |
| 目標とする経営指標                 | ..... | 11 |
| 利益計画の組み立て                 | ..... | 12 |

## 基本戦略1 グループ営業戦略

|                                          |       |    |
|------------------------------------------|-------|----|
| グループ営業戦略（全体像）                            | ..... | 13 |
| 事業承継・M & A（コーポレートニーズへの対応）                | ..... | 14 |
| 証券、リース（コーポレートニーズへの対応）                    | ..... | 15 |
| ライフステージに応じたソリューションの提供<br>（ライフプランニーズへの対応） | ..... | 16 |
| 相続プラットフォーム（ライフプランニーズへの対応）                | ..... | 17 |
| バンキングニーズへの対応                             | ..... | 18 |
| 地域金融システムの利便性向上                           | ..... | 19 |

## 10年戦略 地域プロデュース戦略

|                     |       |    |
|---------------------|-------|----|
| 10年戦略 地域プロデュース戦略    | ..... | 20 |
| 地域商社事業、地域プラットフォーム事業 | ..... | 21 |

## 基本戦略2 イノベーション戦略

|                  |       |    |
|------------------|-------|----|
| イノベーション戦略（全体像）   | ..... | 22 |
| デジタルトランスフォーメーション | ..... | 23 |
| グローバル戦略          | ..... | 24 |
| 戦略的投資・異業種連携      | ..... | 25 |

## 基本戦略3 ビジネスポートフォリオ戦略

|                    |       |    |
|--------------------|-------|----|
| ビジネスポートフォリオ戦略（全体像） | ..... | 26 |
| 人財戦略               | ..... | 27 |
| 市場・東京営業戦略          | ..... | 28 |
| アセットアロケーション        | ..... | 29 |
| 企業価値の向上（資本政策）      | ..... | 30 |

## 【データ編】 計数計画（詳細版）

|         |       |    |
|---------|-------|----|
| 計数計画    | ..... | 31 |
| 貸出金計画   | ..... | 32 |
| フィー収益計画 | ..... | 33 |
| 経費計画    | ..... | 34 |



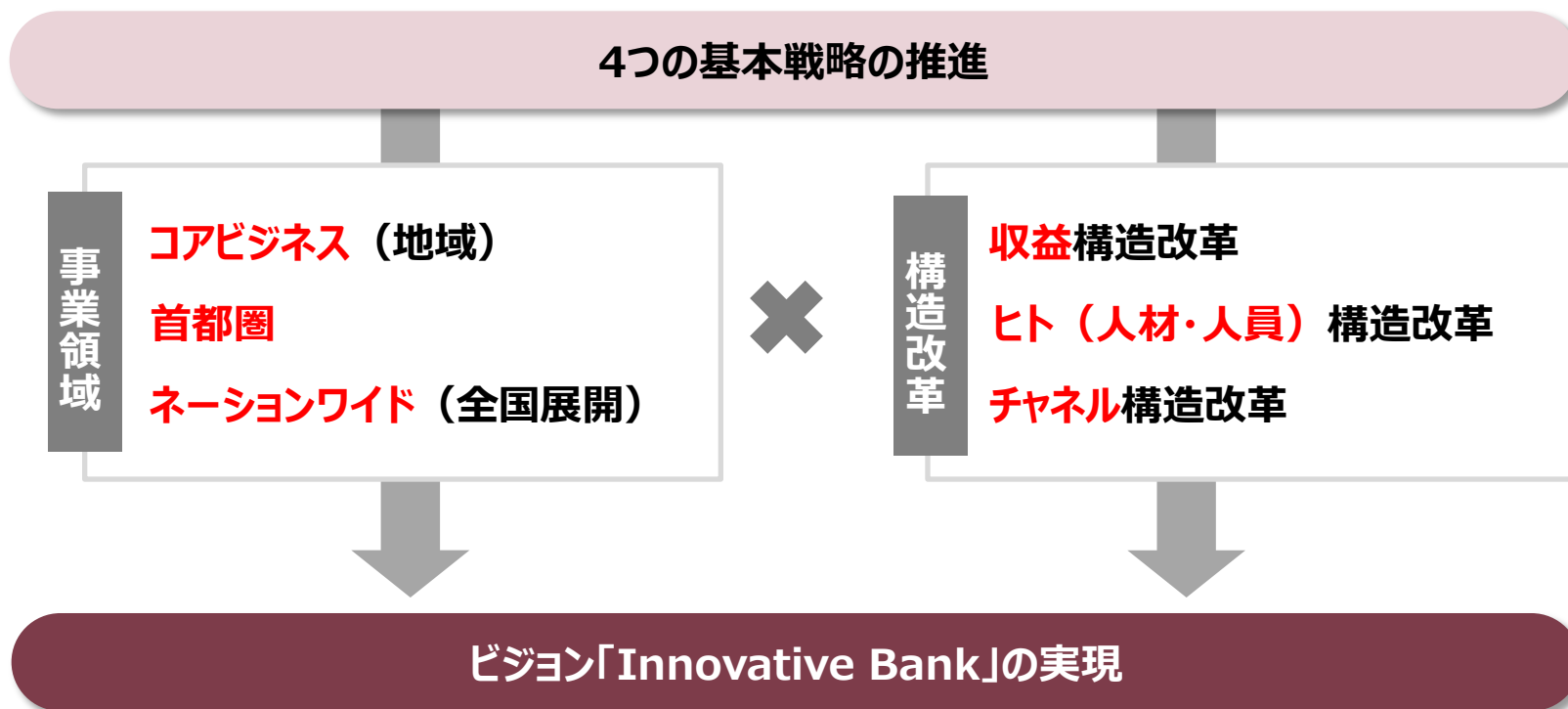
# 第13次中期経営計画の総括

# 第13次中期経営計画の概要

名 称            **TSUNAGU    ～ つなぐ**

ビジョン        **Innovative Bank   ～ 地域とともに新たな価値を創造し続ける『しずぎん』**

- 基本戦略
1. 地域経済の成長にフォーカスしたコアビジネスの強化
  2. 事業領域の開拓・収益化による地方銀行の新たなビジネスモデルの構築
  3. チャネル・IT基盤を活用したセールス業務の変革
  4. 地域、お客さま、従業員、株主の夢と豊かさの実現を応援する

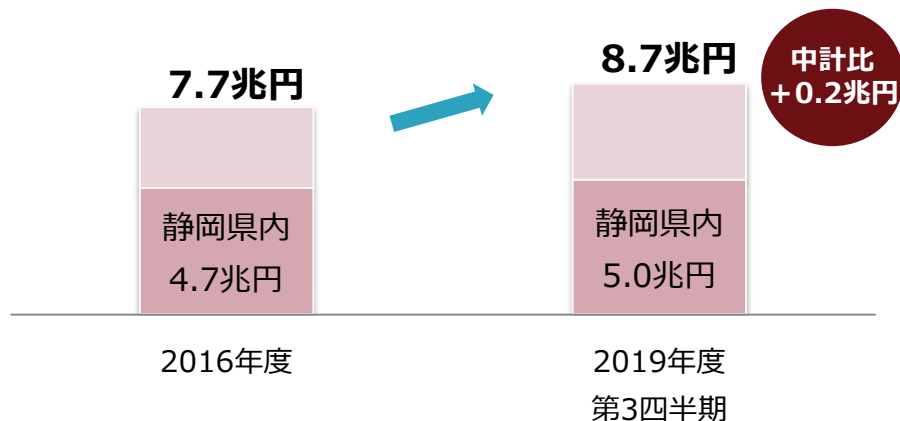


# 第13次中期経営計画の成果

- 貸出金残高、預金残高は3年間でそれぞれ約1兆円増加
- 貸出金利息は住宅ローンや首都圏ビジネスが大きく寄与し、100億円超増加

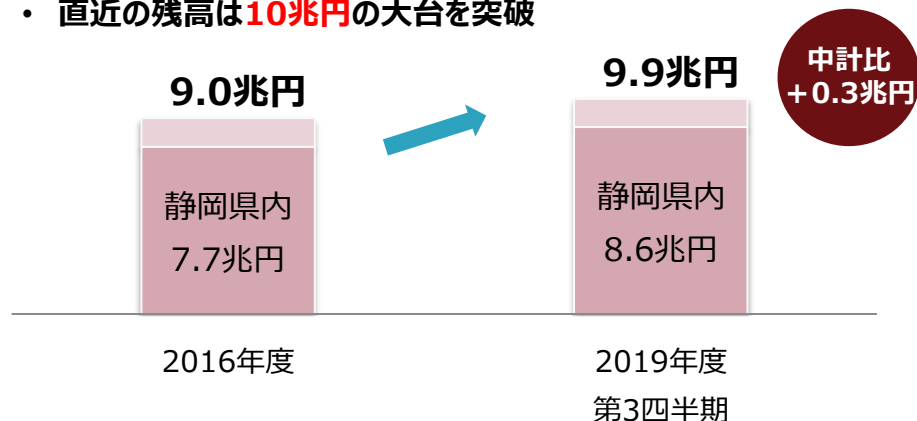
## 貸出金残高（平残）

- 3年間で**1.0兆円**増加、静岡県内では**0.3兆円**増加



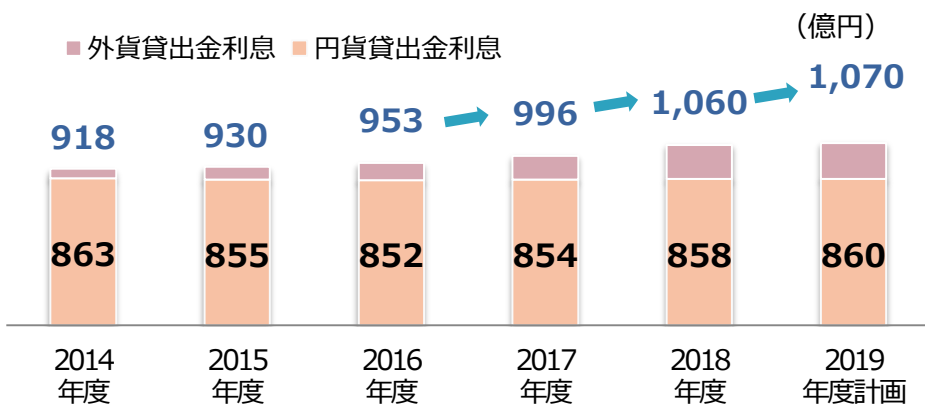
## 預金残高（平残）

- 静岡県内中心に3年間で**0.9兆円**増加
- 直近の残高は**10兆円**の万台を突破



## 貸出金利息

- 増加基調を維持し3年間で**100億円**超増加



### コアビジネス（地域）

- 住宅ローン残高が伸長

利息額  
(2016年度比)  
**約+10億円**

### 首都圏

- ストラクチャードファイナンス
- 資産形成ローン

利息額合計  
(2016年度比)  
**約+100億円**

### ネーションワイド

- インターネット支店  
⇒安定した預金調達基盤

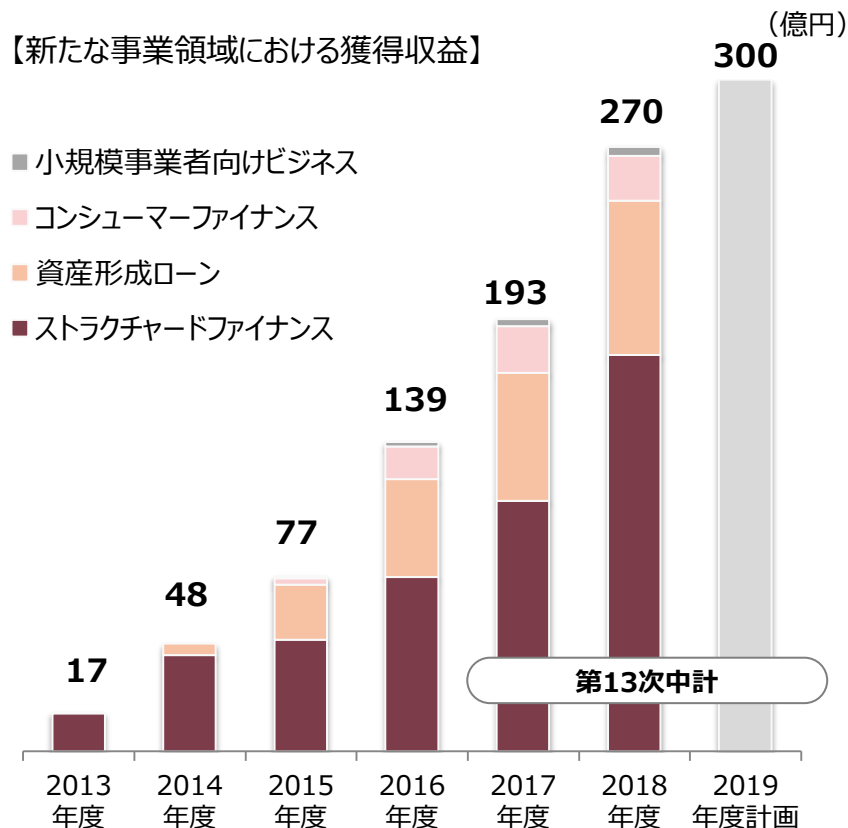
預金残高（平残）  
**5,000億円に到達**

# 3つの構造改革の成果

- 収益構造改革では新たな事業領域における収益が300億円規模に到達
- ヒト（人材・人員）構造改革、チャネル構造改革にも積極的に取り組み一定の成果

## 収益構造改革

- 新たな事業領域における獲得収益が**300億円**規模に成長



## ヒト（人材・人員）構造改革

- 働き方改革・ダイバーシティの推進
  - ✓ 担い手の変更（住宅ローン等）
  - ✓ しずぎんハートフルの設立
  - ✓ 働き方改革⇒総労働時間5%、所定外勤務時間30%程度削減
  - ✓ ワークスタイルイノベーション（フレックスタイム制、ドレスセレクト等）

## チャネル構造改革

### 営業体制改革

- エリア単位でフルバンク機能を提供する体制へ

#### 店舗網最適化

- ✓ 店舗運営効率化

#### 人材集約

- ✓ スキル・ノウハウ高度化
- ✓ 成長分野への人材投入

2019年度までに全37エリア中  
**16エリアで実施**



### 非対面チャネルの充実

- 非対面チャネルの利便性を向上

#### サービスラインアップ充実

- ✓ スマホアプリのサービスや利便性を向上

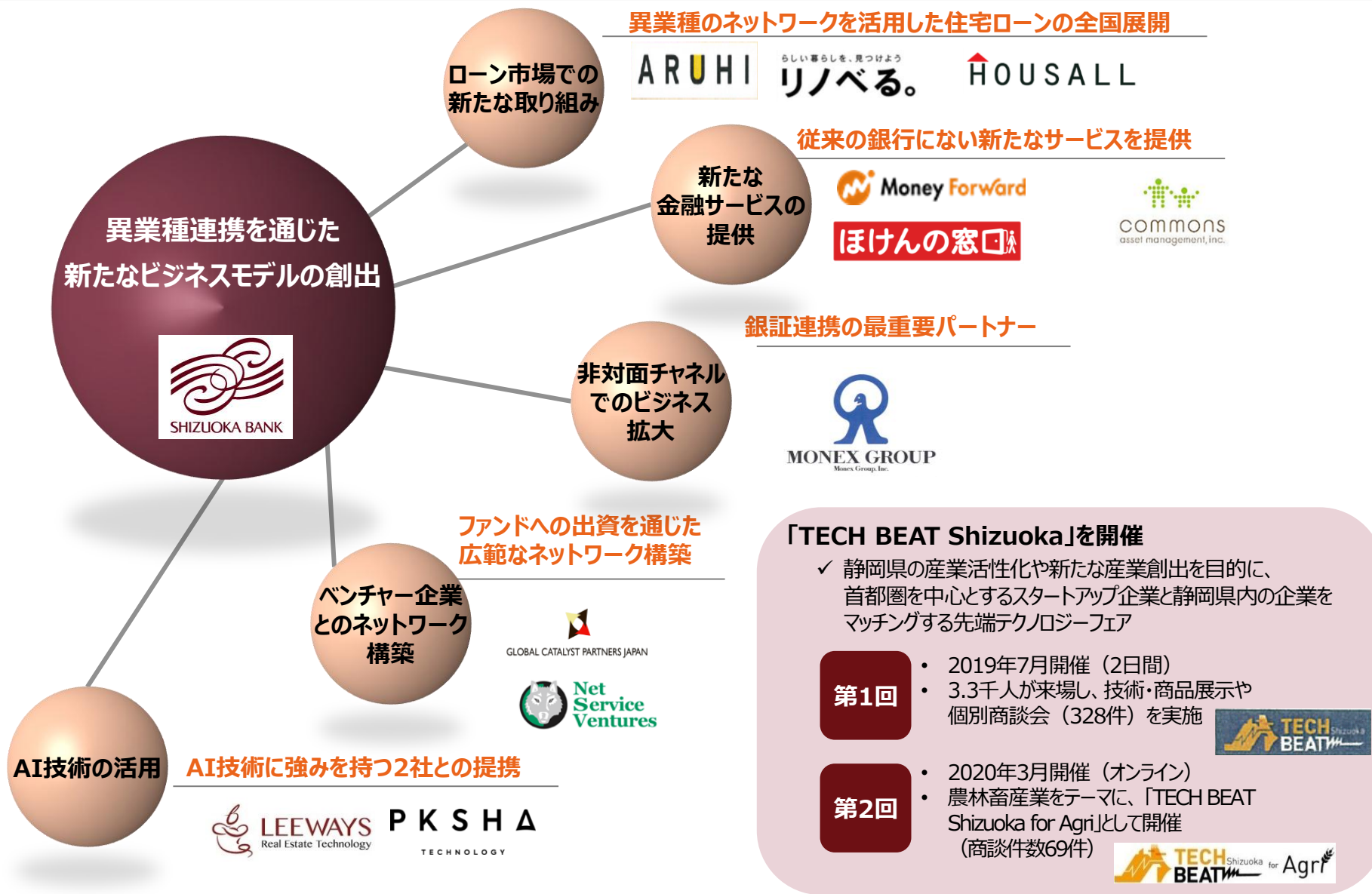
#### インターネットで完結可能なサービス拡大

- ✓ 無担保ローン、住宅ローン
- ✓ 「しずぎんラップ」



# 異業種企業との新たなビジネス展開

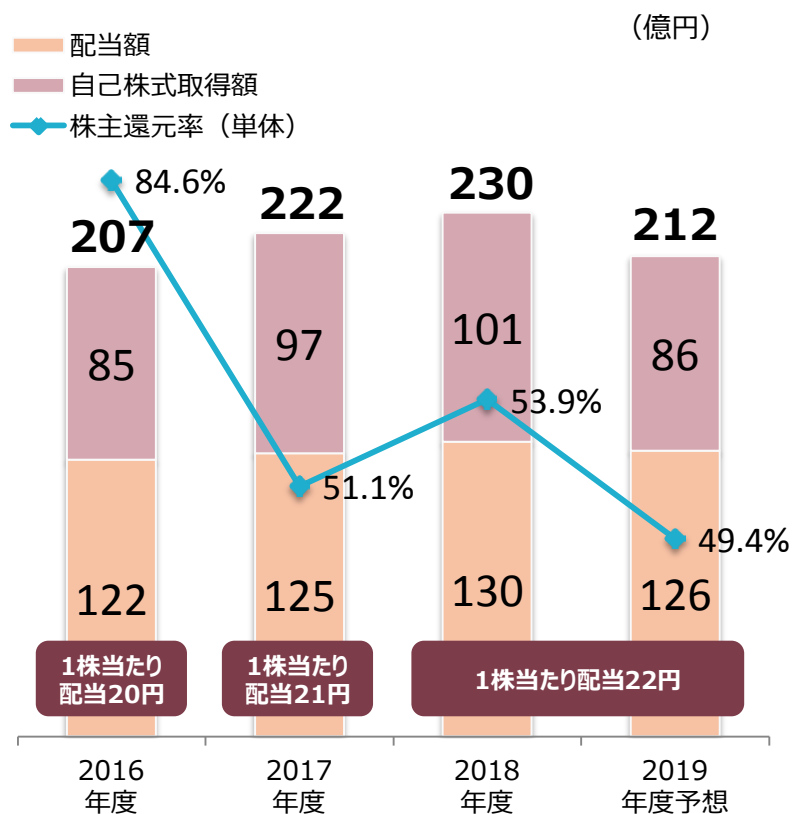
- 第12次中計から継続して異業種企業との連携を拡大し、銀行経営を変革させる新たなビジネスを創出
- 異業種企業との連携を通じて構築したスタートアップ企業とのネットワークを活用し、「TECH BEAT Shizuoka」を開催



# 株主との対話

- 安定配当と機動的な自己株式取得を継続的に実施
- 個人株主との対話強化や単元株式数の引下げ等により、地域個人株主数は増加

## 株主還元の推移

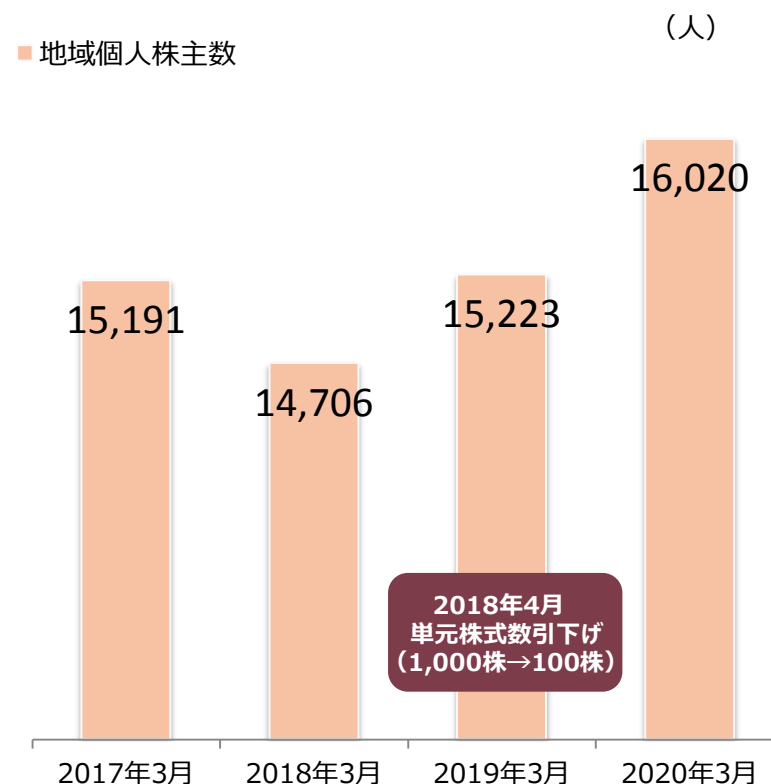


安定配当



機動的な  
自己株式取得

## 地域（静岡県）個人株主数の推移



個人株主の増加に注力し、  
地域株主数が増加





# 第14次中期経営計画の概要

# 第14次中期経営計画の名称、ビジョン

- 長期的な視点で地域の産業や経済の成長にコミットする「10年ビジョン」と、その実現に向けて従来のビジネスモデルから変革していく「第14次中計ビジョン」の両方を定める

## 名 称 「<sup>カ ラ ー ズ</sup>COLORs ～多彩～」

### 【名称に込めた想い】

- これまでの銀行中心の営業から脱却し、地域やお客さまの多様化するニーズに対して、グループ一体となってさまざまな角度からソリューションを提供する営業体制へと変革する
- ダイバーシティやSDGsへ取り組むという想いも込めている

**10年ビジョン  
(長期的に目指す姿)**

**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次中計 ビジョン

**地域のお客さまの夢の実現に寄り添う、  
課題解決型企业グループへの変革**

# 第14次中期経営計画策定の背景

- グループの基本理念を実践していくうえで、経営環境とともに求められる役割は変容し、銀行機能の提供だけでは持続的な成長は困難な状況になってきており、第14次中計では銀行サービスにとどまらない課題解決型企业グループへの変革を目指す

使命

グループ基本理念 「地域とともに夢と豊かさを広げます。」

環境の変化

地域経済の縮小懸念

人口減少

少子高齢化

都心部への  
一極集中

経営者の  
後継者不足

銀行機能の提供だけでは  
持続的な成長は困難

銀行の存在意義の変容

金融緩和  
(低金利)

電子マネー  
・キャッシュレス

異業種参入  
・Fintech

ライフスタイル  
の変化

地域をプロデュースする役割発揮

地域の社会的課題・ニーズへの対応

課題解決型企业グループへの変革

SDGsを  
意識した経営

グループの総力を結集した  
課題解決提案

イノベーションの加速  
(BPR、DX)

地域プロデュース

求められる役割

第14次中計の  
方向性

# 第14次中期経営計画の基本コンセプト

- 第14次中計は基本理念の実践に加え、SDGsの理念や主要原則をグループ経営戦略に反映し、「地域から必要とされる企業グループ」であることおよび「Sustainable」であることを基本コンセプトとしている

グループ  
基本理念

「地域とともに夢と豊かさを広げます。」

SDGsに  
立脚した  
経営の実践

SDGsの理念

誰一人取り残さない持続可能で  
多様性と包摂性のある社会の実現



SDGsの主要原則

普遍性、包摂性、参画型、統合性、透明性

SDGsの優先課題

People（人間）、Prosperity（繁栄）、Planet（地球）、  
Peace（平和）、Partnership（パートナーシップ）

グループ経営戦略に反映

⇒ステークホルダーとともに成長していく姿を実現



これからも金融を通して地域から必要とされる企業グループとして存在し続ける

（Sustainableである）

・地域に寄り添う  
（ニーズの本質を捉える力＋高い課題解決力）

・地域におけるプレゼンス・ブランド力の向上

・経済的なSustainability

・社会的なSustainability  
⇒SDGs、コンプライアンス

# 第14次中期経営計画のビジョン実現に向けた戦略展開

- 第13次中計から継続して取り組む分野と、「10年ビジョン」で掲げる姿の実現に向け取り組む分野の両面からアプローチし、課題解決型企业グループへの変革を目指す

## 第13次中計

Innovative Bank

3つの  
事業領域

- ✓ コアビジネス
- ✓ 首都圏
- ✓ ネーションワイド

3つの  
構造改革

- ✓ 収益
- ✓ ヒト
- ✓ チャンネル

連結経常利益  
730億円

グループ機能  
発揮

## 第14次中計

お客さまの夢の実現に寄り添う  
課題解決型企业グループ

経営資源の  
最適な配置

新たな  
収益機会の  
追求

連結経常利益  
800億円

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

地域の  
魅力向上

地域産業の  
創出

連結経常利益  
1,000億円～

# 第14次中期経営計画の基本戦略

- 長期的な戦略（10年戦略）として「地域プロデュース戦略」を定め、3年戦略として、3つの基本戦略「グループ営業戦略」「イノベーション戦略」「ビジネスポートフォリオ戦略」を定める
- 経営基盤である「地域」における取組みを最優先としつつ、並行して収益を補完するため成長地域や成長分野に対しても経営資源投入・リスクテイクを行う

## 基本戦略1（3年戦略）

### グループ営業戦略 ～「銀行中心」からの脱却

- (1) グループ総営業体質の浸透
- (2) 地域金融システムの利便性向上
- (3) 第13次中計における3つの構造改革の完結

「地域」における取組みに  
最優先で経営資源投入・  
リスクテイク

## 10年戦略

### 地域プロデュース戦略

- (1) 地域産業の創出  
～地域イノベーション
- (2) 地域の魅力向上  
～地域プラットフォーム構築、  
地域の人財育成等

## 基本戦略2（3年戦略）

### イノベーション戦略 ～新たな収益機会の追求

- (1) DX
- (2) グローバル戦略
- (3) 戦略的投資・異業種連携

成長地域・分野への  
経営資源投入・リスクテイクにより  
収益を補完  
(経済的・社会的サステナビリティ)

## 基本戦略3（3年戦略）

### ビジネスポートフォリオ戦略 ～経営資源の最適配賦

- (1) 人財戦略
- (2) 市場・東京営業戦略
- (3) アセットアロケーション



# 目標とする経営指標

- 2022年度は連結経常利益800億円、連結ROE5%以上、連結普通株式等Tier I 比率14%以上を目指す

|     | 指標               | 第14次中計<br>(2022年度計画)       | 第13次中計<br>(2019年度計画) |
|-----|------------------|----------------------------|----------------------|
| 収益性 | 連結経常利益           | <b>800億円以上</b>             | 770億円（730億円）※        |
|     | 連結ROE            | <b>5%以上</b>                | 6%程度（5%以上）※          |
| 健全性 | 連結普通株式等Tier I 比率 | <b>14%以上</b>               | 14%程度                |
| その他 | 連結OHR            | <b>55%程度</b>               | 55%程度                |
|     | 株主還元             | <b>中長期的に50%以上<br/>(連結)</b> | 中長期的に50%程度<br>(単体)   |

上記の他、行内モニタリング指標として、「連結フィー収益比率」、「地域個人株主比率」を管理

※()内は2019年度事業計画における経営目標値（2019年5月公表）

# 利益計画の組み立て

- 3つの基本戦略で205億円、10年戦略で50億円の収益増加を図り、2022年度連結経常利益800億円を目指す

## 連結経常利益の増減要因

(億円)

新型コロナウイルスの影響が  
2022年度には沈静化するとの前提

### 基本戦略

10年戦略  
+ 50

その他  
(経費増加等)  
△ 70

基本戦略3  
(ビジネスポートフォリオ戦略)  
+ 50

基本戦略2  
(イノベーション戦略)  
+ 50

基本戦略1  
(グループ営業戦略)  
+ 105

コーポレートニーズ + 20  
ライフプランニーズ + 20  
バンキングニーズ + 65

貸出金利息  
(静岡県内・成り行き)  
△ 70

連結  
経常利益  
  
685

連結経常利益計画730億円から  
政策投資株式売却益計画45億円を除く

連結  
経常利益  
  
800

2019年度  
計画

2022年度  
計画



# 基本戦略1

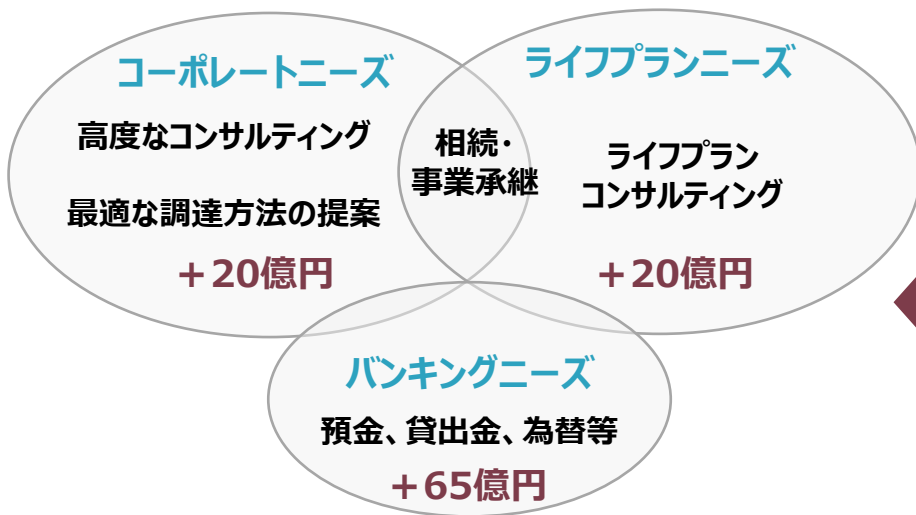
グループ営業戦略

# 基本戦略1 グループ営業戦略（全体像）

- グループ各社の機能を最大限に発揮する「グループ総営業体質の浸透」、地域の社会インフラとしての期待に応える「地域金融システムの利便性向上」、および「第13次中計の3つの構造改革の完結」を戦略の柱とする

## グループ総営業体質の浸透

多様なニーズにグループ各社や提携先の機能を最大限に発揮して対応



## 地域金融システムの利便性向上

他の金融機関とも協力し地域金融システム全体の利便性を維持・向上

誰でも平等な金融サービスを受けられる社会

金融機関が共存共栄しながらサービスを提供できる社会



地域の  
他金融機関

## 第13次中計における 3つの構造改革の完結

3つの構造改革をスピード感をもって完結させ、持続的成長につなげる

収益  
構造改革

ヒト  
構造改革

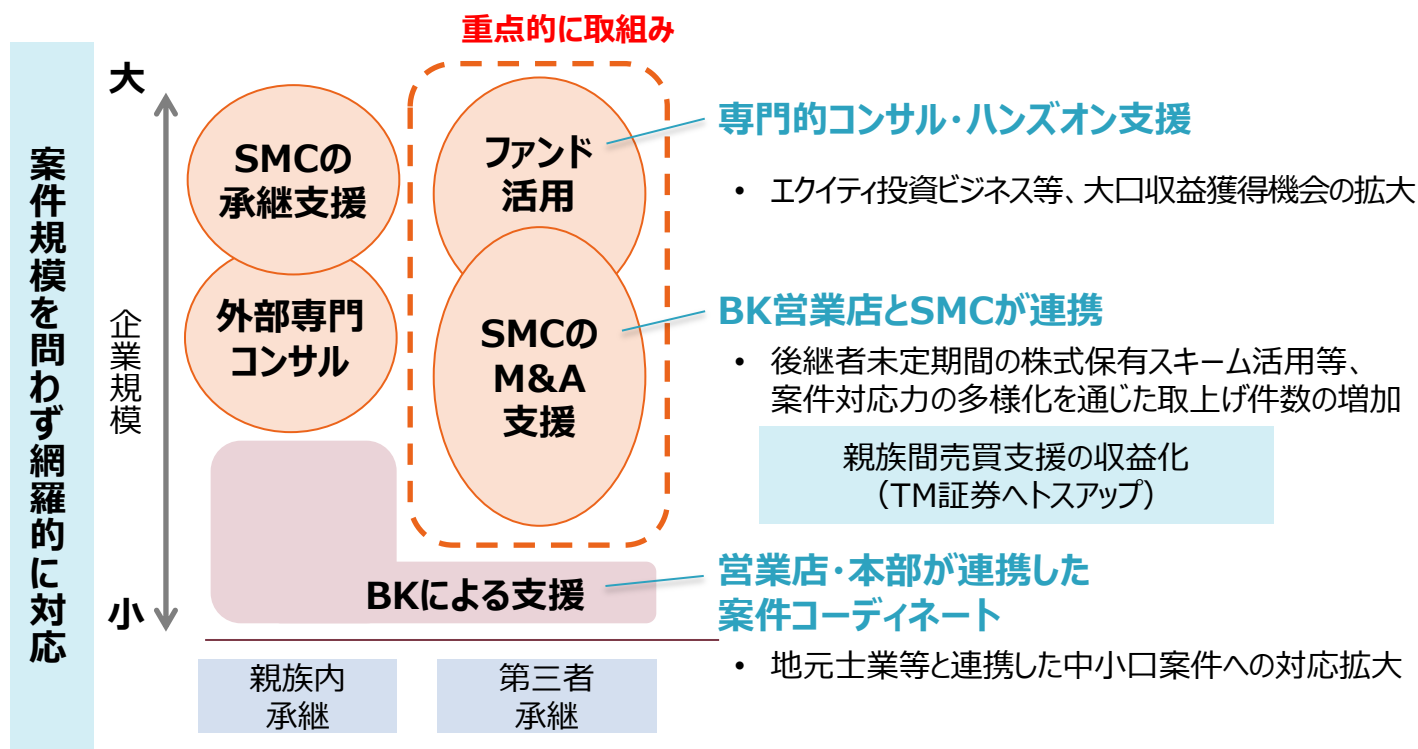
チャネル  
構造改革

## 事業承継・M&amp;A（コーポレートニーズへの対応）



- 中小口の事業承継・M&Aニーズへの対応力を強化し、案件規模を問わず網羅的に対応していく
- エクイティ投資案件等への体制構築、グループ機能の活用等により収益機会を追求していく

BK：静岡銀行 SMC：静銀経営コンサルティング TM証券：静銀ティーエム証券

グループ収益  
+ 10億円

## 親密金融関連企業からの情報還流

- ・ 証券、保険会社等、法人のニーズを把握する組織から情報が集約する仕組みの構築

## サプライチェーンからの情報還流

- ・ 県内大手製造業の下請け企業等の承継ニーズが集まる仕組みの構築

## 証券、リース（コーポレートニーズへの対応）



- 未取引先や純預金先の資金運用ニーズへのアプローチのほか、株式の承継など法人証券分野の新たな業務への参入を進める
- リースを活用した課題解決提案の幅を広げ、事業領域を拡大していく

## 証券（コーポレートニーズ）

BK：静岡銀行 TM証券：静銀ティーエム証券

未取引先、純預金先へアプローチ

未取引先

TM証券取引先  
約4,000社純預金先  
約10,000社

BK貸出取引先

BK取引先  
約32,000社

## 証券分野の総合提案

- ✓ 株式の承継手続き、債券引受、証券化商品の組成
- ✓ 地域企業の社債やREITの取り扱いによる地域資金の好循環組成

## 証券運用提案

- ✓ ラップ型商品等の新商品提案等

## BK本部主導の純預金先営業

- ✓ 純預金先の取引開拓をBK本部に集約
- ✓ 資産運用提案や相続・事業承継コンサルを提案

## リース

融資中心のスタイルでは捕捉できなかったニーズへ対応

↓ 提案の幅を広げ取引を拡大

- ・融資ニーズが無い先
- ・純預金者
- ・未取引先

静銀リース  
取引先

## 媒介スキームの定着

- ✓ グループ内で人財・スキル・情報を共有

## 事業領域の拡大

- ✓ 不動産、航空機等、新たなリース分野への本格参入
- ✓ 個人向けオートリース、貸金（メザニンローン等）

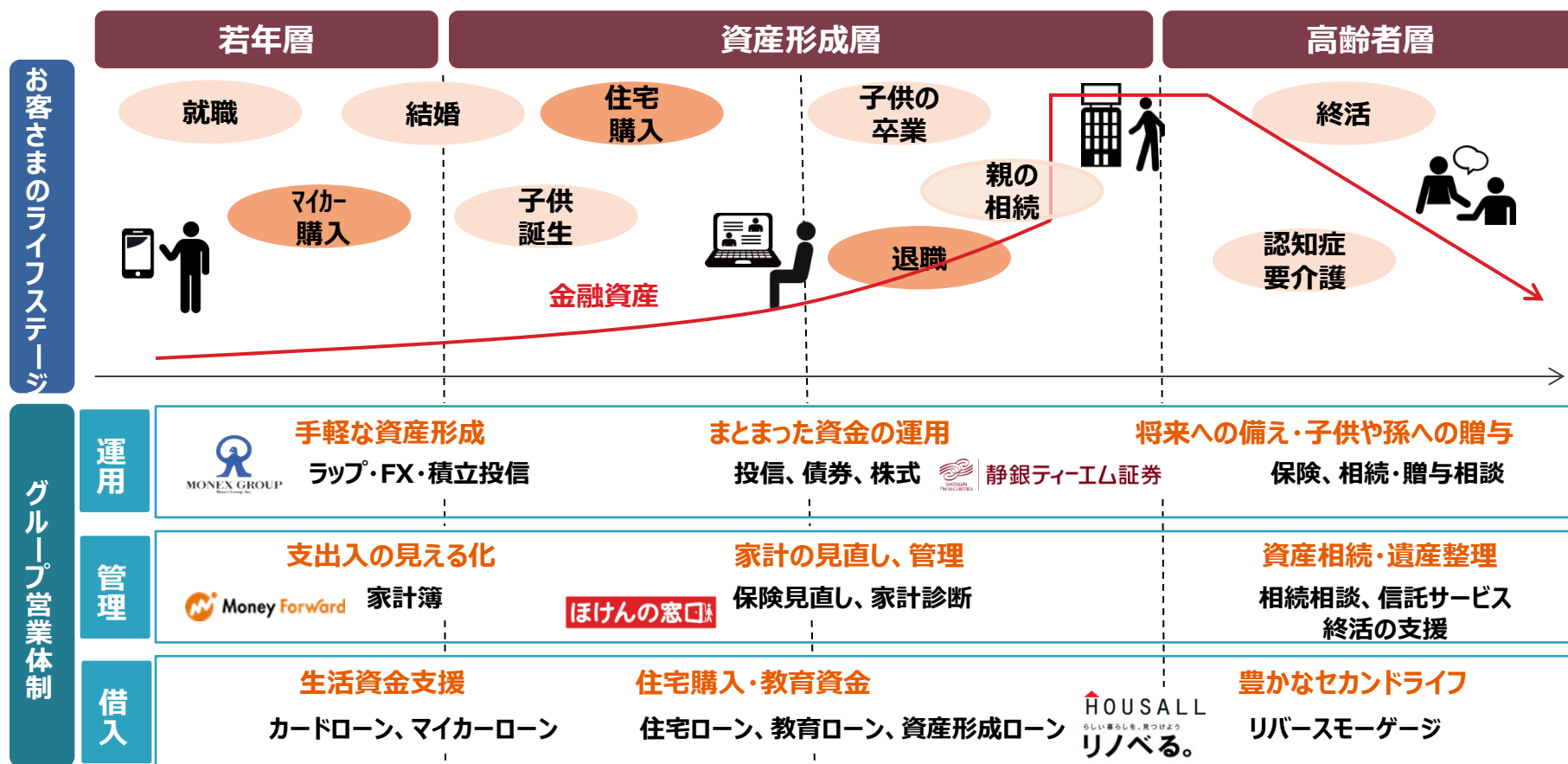
グループ収益  
+ 10億円

（注）その他（ファイナンスフィー等）も含む



# ライフステージに応じたソリューションの提供（ライフプランニーズへの対応）

- ・ ライフステージの中で発生するニーズに対し、グループ機能や最新技術を活用し総合的に支援
- ・ 顧客情報をグループで共有し、商品開発・広告宣伝・営業活動の有機的な繋がりを構築



顧客のライフイベントを、グループ機能を活用して総合的に支援

| 収益増加額      |        | 主な内容                                                   |
|------------|--------|--------------------------------------------------------|
| ラップ口座の残高増加 | + 10億円 | ・口座残高1,300億円                                           |
| その他        | + 10億円 | ・保険担当者の増員、静銀ティーエム証券への戦略人員配置<br>・信託業務への本格参入、収益のグループ内取込み |

# 相続プラットフォーム（ライフプランニーズ）



- 遺言関連業務を足がかりに信託業務へ本格参入し、相続プラットフォームを組成する
- 将来的に、異業種連携により地域の方々が求める情報・サービスを提供し、プラットフォームとしての完成度を高めていく

## 第1フェーズ：信託業務への本格参入

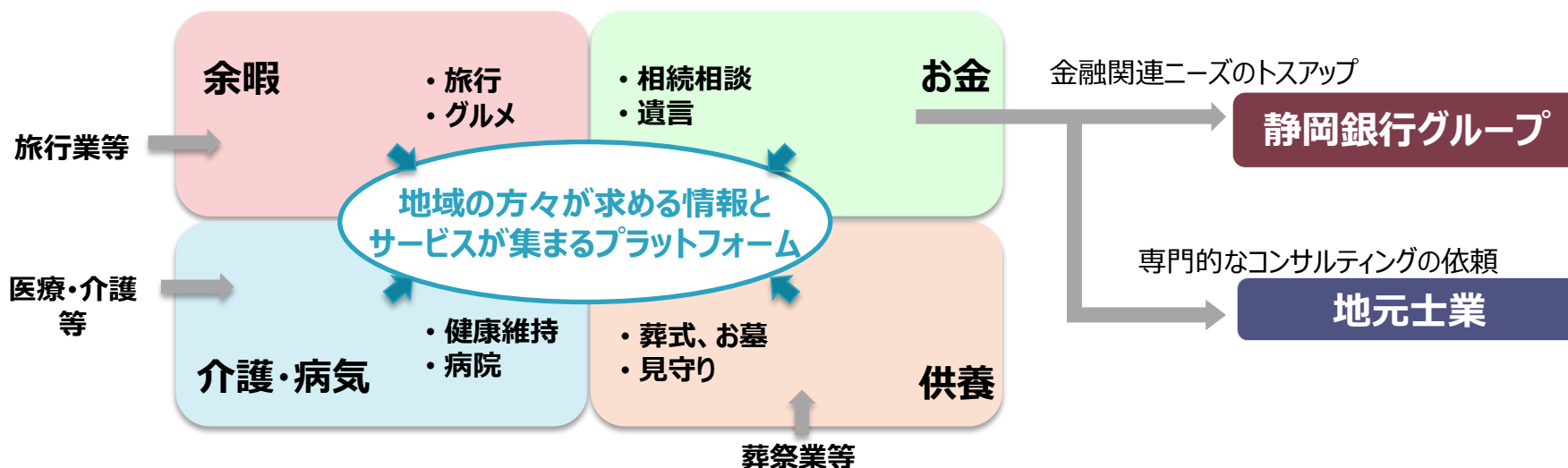
BK：静岡銀行



- ✓ 遺言関連業務に対応し、相続に伴う取引のグループ外流出を防止
- ✓ 相続時の心理的ケアを担うBKと、法律行為を担う土業の役割明確化  
→ 相続人とも良好な関係を維持

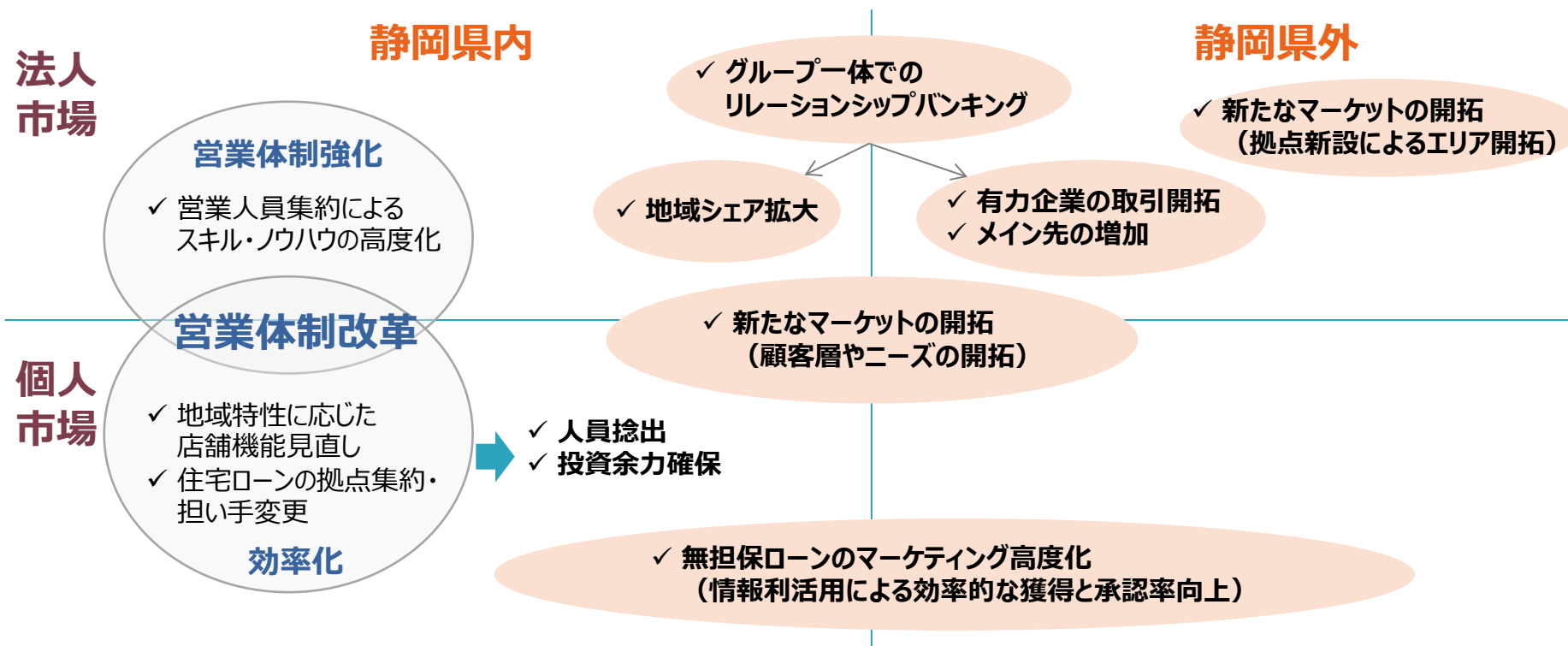
課題：既存取引先への提案が中心、金融を入口としたアプローチに限られる

## 第2フェーズ：地域における情報・サービスのプラットフォーム



# バンキングニーズへの対応

- 預貸金や為替を中心としたバンキングニーズに対し、効率化する分野と成長性を追求する分野の両面から収益向上を図る
- 効率化する分野で捻出した経営資源をより高い付加価値を生み出す分野に投下する



|              | 収益増加額  | 主な内容                                                          |
|--------------|--------|---------------------------------------------------------------|
| 県内貸出金利息減少の挽回 | + 15億円 | ・リレーションシップバンキング推進等、高付加価値営業によるレート低下抑制<br>・拠点集約等による、住宅ローン業務の効率化 |
| 県外法人貸出金利息の増加 | + 15億円 | ・戦略的人員配置、拠点新設                                                 |
| その他          | + 35億円 | ・外部保証会社を活用した新たなマーケットの開拓<br>・首都圏への戦略的人員配置（住宅ローン関連事業）           |

# 地域金融システムの利便性向上



- 地域の社会インフラとしてお客さまの期待に応えていくため、外国人や非正規労働者への対応、他行庫との非競争分野での業務共通化等により地域金融システム全体の利便性の維持・向上を図る

## 外国人労働者の増加

5年間で**約18千人**増加  
(静岡県内)

## 非正規労働者の増加

5年間で**約34千人**増加  
(静岡県内)

## 地域における金融機関数の減少

2019年に静岡県内で  
信用金庫が3件合併

- ✓ 地域の社会インフラとしての責任
- ✓ SDGsの理念 “No one will be left behind” (誰も置き去りにしない)

誰もが平等な金融サービスを受けられる社会

金融機関同士が共存共栄しながら  
金融サービスを提供できる社会

## 外国人労働者向けサービス (静岡県内外国人居住者：8万人)

- eKYCを活用した口座開設の効率化
- 電子マネーによる給与支払・海外送金
- 決済データ分析による信用供与

## 非正規労働者向けサービス (静岡県内非正規労働者数：64万人)

- 一人ひとりの就労状況の把握
- 決済データ分析とOne to Oneマーケティング

## 非競争分野における業務の共通化、共同化

- 浜松いわた信金との相続手続き共通化  
→ 他の金融機関への展開
- 共有化、共同化対象業務の拡大

## 店舗運営の共同化

- 共同で運営する店舗やATMの実現
- ミドル、バック業務の共通化



# **10年戦略**

## **地域プロデュース戦略**

- 地域を牽引する企業グループの社会的責任として、地域産業・経済の育成・成長への貢献をはじめ、SDGsや地域貢献の観点から、さまざまな課題の解決に取り組んでいく活動を「地域プロデュース」と位置付け、中長期的に取り組んでいく

## 地域プラットフォーム

- ✓ グループのネットワークや知見の活用による地域の課題解決に向けた取り組み
- ✓ 非金融分野のソリューション強化
  - ・ 地域商社事業
  - ・ 相続プラットフォーム等

地域人口の  
維持・増加

## 地域プロデュース

- 新たな産業の創出・育成
- 社会構造の変化への対応
- 地域の魅力向上

技術革新  
産業誘致

## 地域イノベーション

- ✓ 異業種連携で培われたネットワーク活用  
⇒有力起業家・投資家との協業を通じたベンチャービジネス参入
  - ・ 地域のイノベーション促進
  - ・ ベンチャー投資
  - ・ 社内起業促進

地域企業の  
活力向上



- 第14次中計では地域商社事業への参入に向けた体制整備を行い、地域プラットフォーム事業の足がかりを作る
- 長期的に、地域のプレイヤーを巻き込んだ地域プラットフォーム形成を主導し、地域における課題解決ニーズに応え地域経済の活性化に貢献するとともに、グループの収益機会拡大にもつなげる

BK：静岡銀行

## 第14次中計での取組み

出資・  
従業員派遣

BK

すでに地域商社事業に取り組む企業  
〔2020年2月、株式会社ふじのくに物産と  
資本業務提携を締結済み〕

- 地域製品の販路開拓、ブランディング支援等
- 地域の課題解決と静岡銀行グループの収益拡大につながる事業を順次試行
  - 地域イノベーション拠点整備  
(静岡銀行グループ所有不動産活用)
  - 観光振興
  - 教育
  - 相続プラットフォーム



「地域プラットフォーム事業」への足がかり

## 長期的な展開（地域プラットフォーム事業）



- ✓ 課題解決メニューを充実させつつ、静岡銀行グループの収益機会を拡大
- ✓ 地域の産業や経済の成長、個々人の幸せな生き方をプロデュース

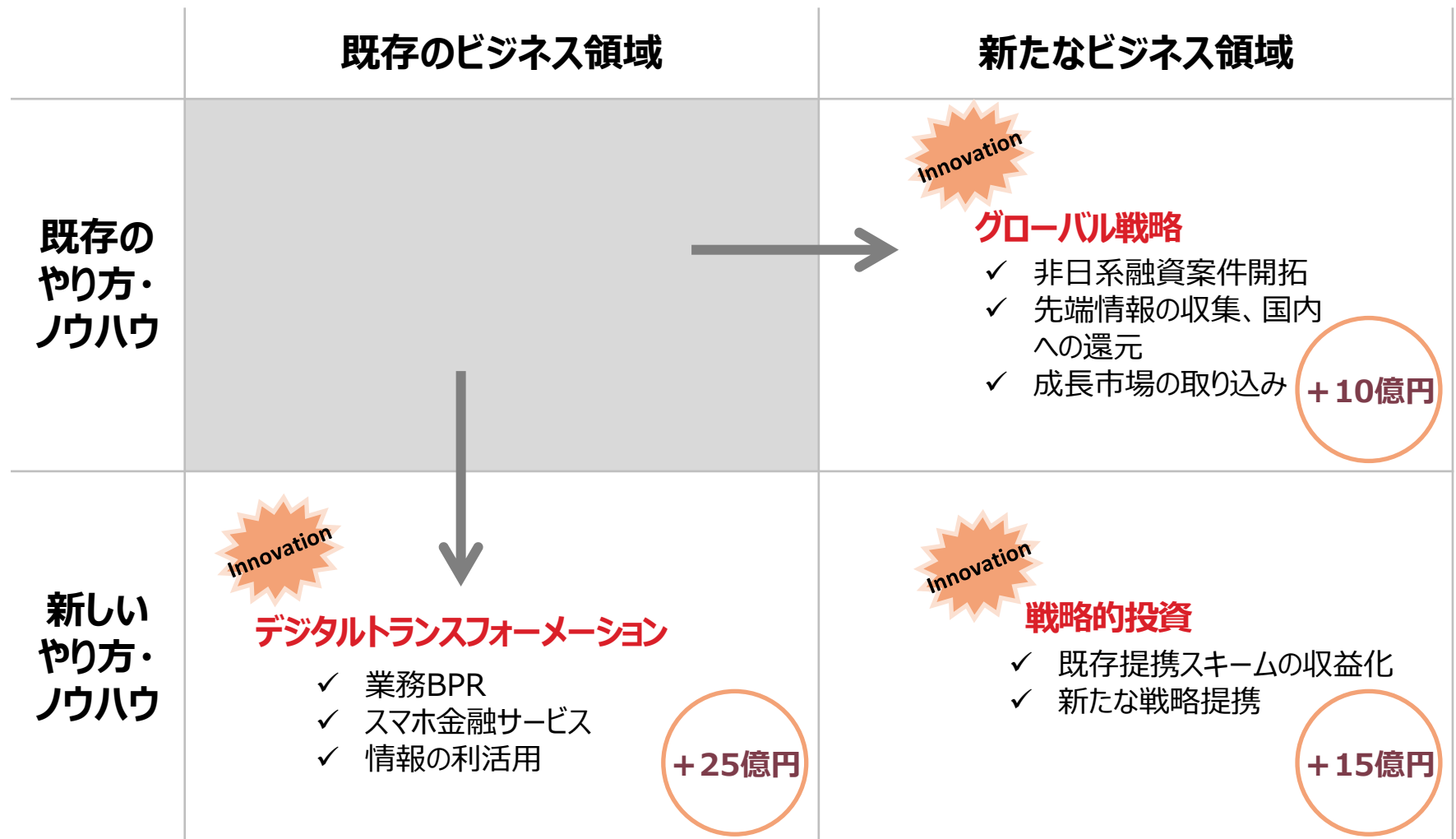


# 基本戦略2

イノベーション戦略

## 基本戦略2 イノベーション戦略（全体像）

- 顧客の行動変化に合わせたチャネル刷新、グローバル市場の成長取込み、戦略的投資や異業種連携を通じたサービス拡充等、新たな視点でグループ収益機会を追求する



# デジタルトランスフォーメーション(DX)

- ビジネスモデルや働き方そのものを大きく変えるインフラ整備等にデジタル技術を活用する
- 第14次中計では、「銀行＝店舗」から「銀行＝ヒト」に向け、業務BPRと次世代システムにより、営業体制改革の実効性向上とスマホ金融サービスを刷新する

## 営業体制改革

- ✓ 人財集約によるスキル・ノウハウ共有  
(課題解決力の向上、高度なサービス提供)
- ✓ 人財の最適配分や店舗業務の効率化・ローコスト化

・チャネル間の  
情報連携  
・情報の  
利活用

## スマホ金融サービス

- ✓ スマホアプリの刷新
- ✓ ネット完結する取引の拡大

## 業務BPR

店舗の5レス化  
渉外活動の効率化

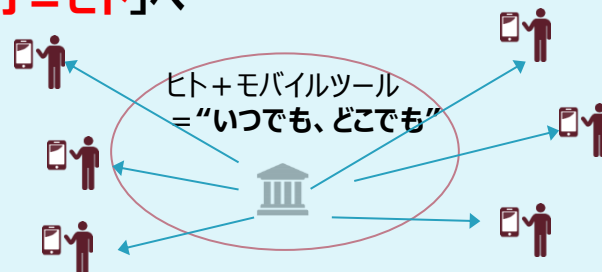
DX実現に  
向けた基盤

## 次世代システム

ロケーションフリー  
商品開発スピードの向上  
「2025年の崖」をクリア

## 第14次中計

「銀行＝店舗」から「**銀行＝ヒト**」へ



効率的な店舗運営

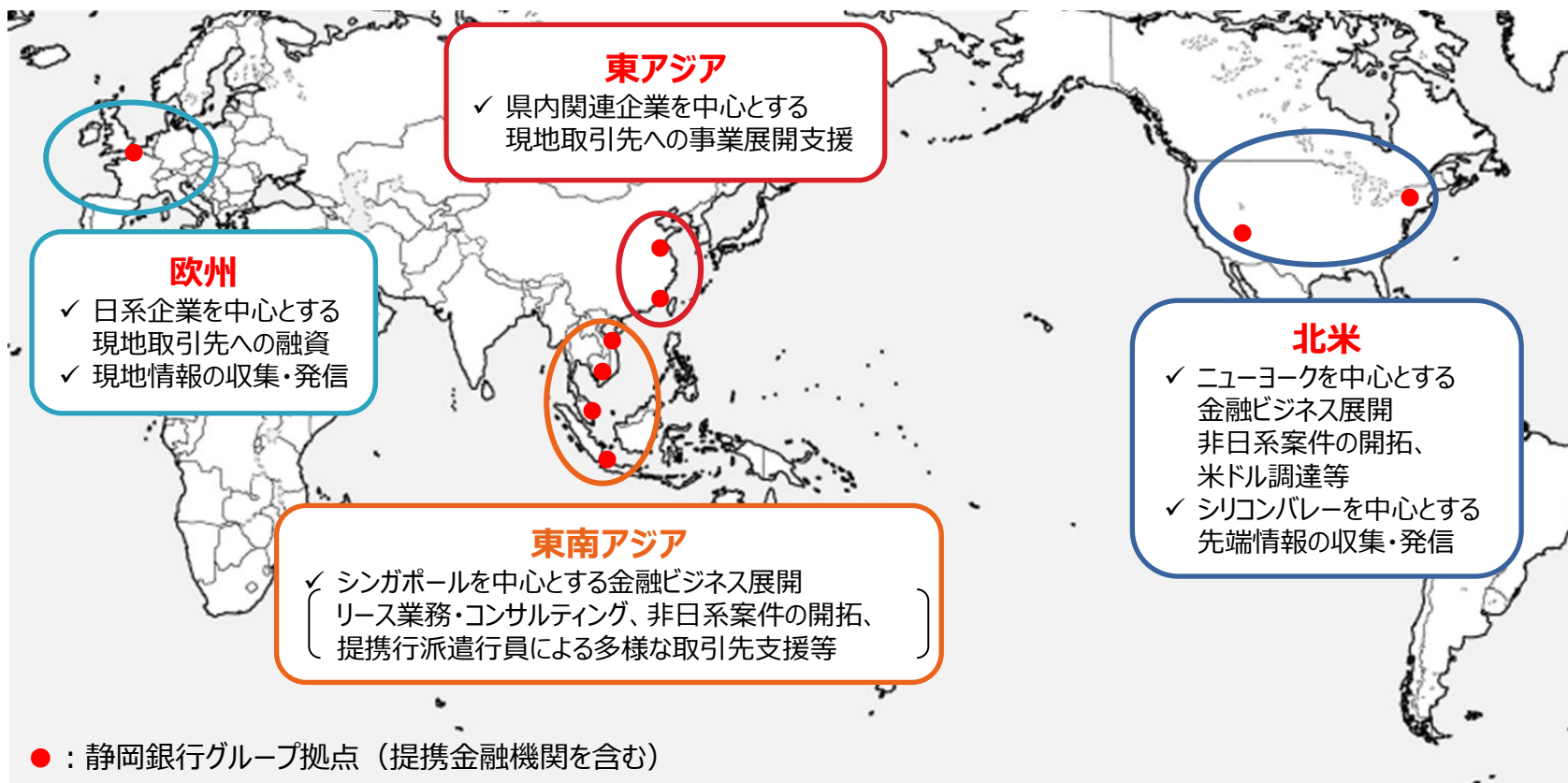
データマーケティング

コンタクトセンター構築

スマホサービスの充実

# グローバル戦略

- 海外ネットワークを活用し、お客さまの海外事業をサポートしつつ、グローバル市場の成長機会を取り込むとともに、先端情報の収集によりグループとしてイノベーション戦略を実現する
- グループ全体で適切な管理態勢を構築し非日系案件等の取り込みを拡大するほか、情勢の変化に応じたネットワーク再編を進める



銀行における、非日系案件の残高増加

静銀リースにおける、東南アジアの成長の取込み

グループでの適切なリスク管理体制

グループ収益  
+ 10億円

# 戦略的投資・異業種連携

- マネックスグループとの協業や外部保証スキーム等の異業種連携を通じて、顧客基盤と収益機会の拡大を進める
- グループ機能の拡充、収益機会の多角化、顧客基盤の拡大、最新技術の取込み等の目的に適う新たな戦略提携を実施していく

## 既存提携スキームの収益化



- ✓ 証券ビジネス連携
- ✓ ブロックチェーン技術の実用化



静岡銀行



静銀ディーエム証券



MONEX GROUP  
Monex Group Inc.



- ✓ SCGのアルヒへの保証スキームによる保証残高を拡大
- ✓ 外部保証スキームの拡大により全国の顧客獲得基盤を拡大



- ✓ 投資先企業とのネットワーク構築
- ✓ 国内外の最新技術やビジネスモデルに関する知見の集積、活用
- ✓ ネットワークや技術の地域への還元

## 新たな戦略提携の方向性

SCG：静銀信用保証

営業体制改革、BPR等を通じたコスト削減



投資余力確保

### 新たな戦略提携への投資

グループ機能の拡充

- ✓ サービスメニュー拡充

収益機会の多角化

- ✓ 異業種企業のチャネル活用

顧客基盤の拡大

- ✓ 金融、非金融問わず買収・統合も視野

最新技術の取込み

- ✓ 業務フロー改革、顧客利便性向上等



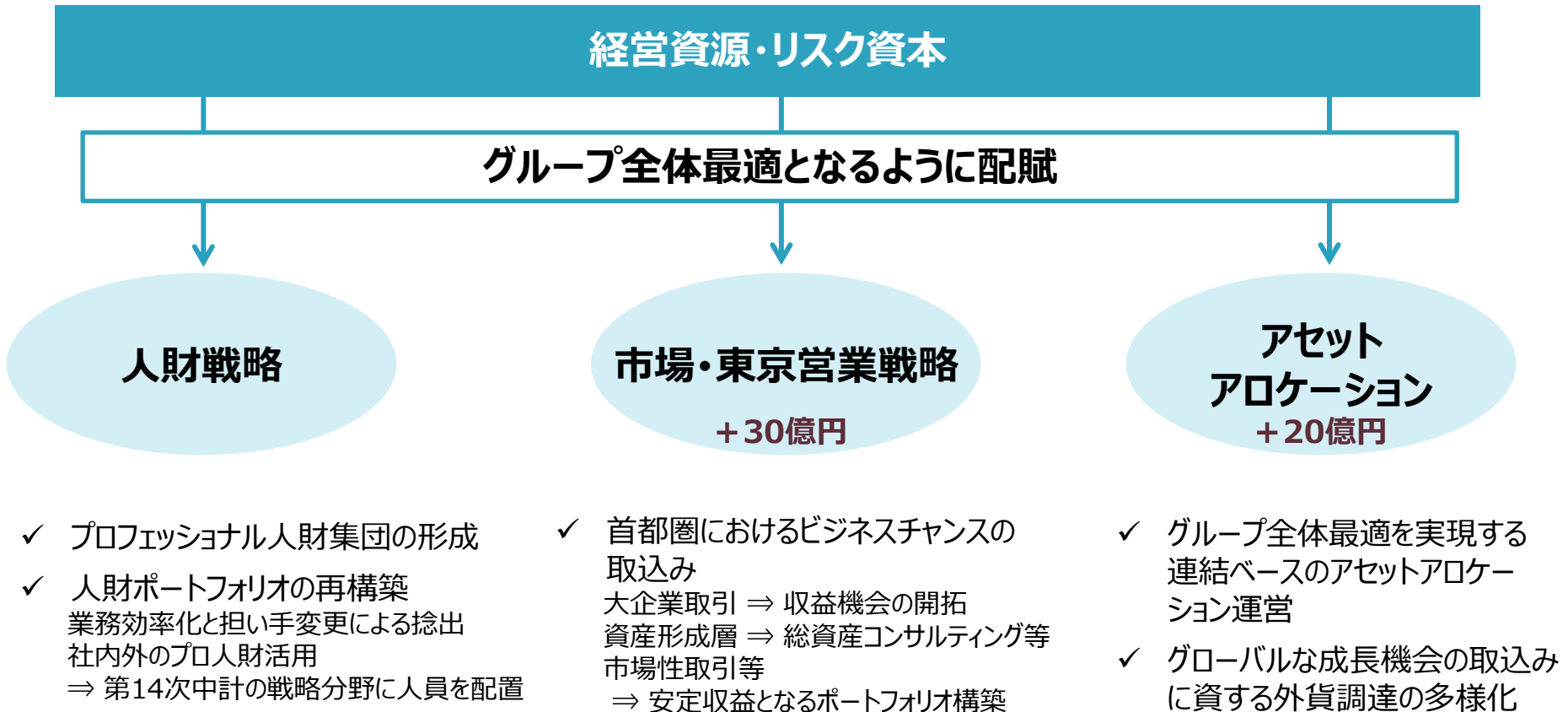


# 基本戦略3

ビジネスポートフォリオ戦略

## 基本戦略3 ビジネスポートフォリオ戦略（全体像）

- 経営資源やリスク資本の配賦にあたり、グループ全体最適となるよう各戦略分野に配賦する
- 戦略の担い手となるプロフェッショナル人財を育成・活用しつつ、市場・東京マーケットならびにアセットアロケーション運営においてはリスクリターンを見極めたうえで将来のグループ収益を支える新たな取引・資産を積み上げる



# 人財戦略

- グループが提供する機能に併せて担い手の見直しを行い、グループ従業員がそれぞれの役割を発揮できる実効性の高いポートフォリオを構築するとともに、グループ間の人財交流を大規模に進める
- 社内の人財育成と合わせて外部プロ人財を活用し、戦略的に人員を配置することで各種戦略の実現を加速させる

## 業務効率化と担い手の変更

- ✓ 店舗統合や機能の見直し  
ローン業務の効率化および集約

→ 担い手の変更の加速

- ✓ グループ全体のBPR加速

→ 各社業務のスリム化、人員捻出  
→ 付加価値業務のウエイト向上

200名  
程度捻出

## 社内外のプロ人財活用

- ✓ 外部プロ人財（経営コンサルタント、各種士業等）の活用（採用・連携）
- ✓ 次世代システム稼動に伴うIT人財の再配置

+α

## グループ間の人財交流

- ✓ グループ機能を最大限発揮するため、グループ間の人財交流を大規模に実施（第14次中計期間中に、100名程度）
- ✓ 2020年4月、約70名の交流を実施

## 戦略的人員配置

### グループ 営業戦略

コーポレート  
50名

- ✓ コンサルティング  
（M&A、事業承継等）

ライフプラン  
50名

- ✓ コンサルティング  
（相続・資産運用提案等）

バンキング  
80名

- ✓ 首都圏、神奈川県の実業力強化
- ✓ グループ横断・本部主導の戦略企画等

### イノベーション戦略

10名

- ✓ 非日系案件の対応強化、戦略的投資の活用

### ビジネスポートフォリオ戦略

10名+α

- ✓ ストラクチャードファイナンス  
担当者の増員

## グループ役職員の育成→課題解決能力の極大化

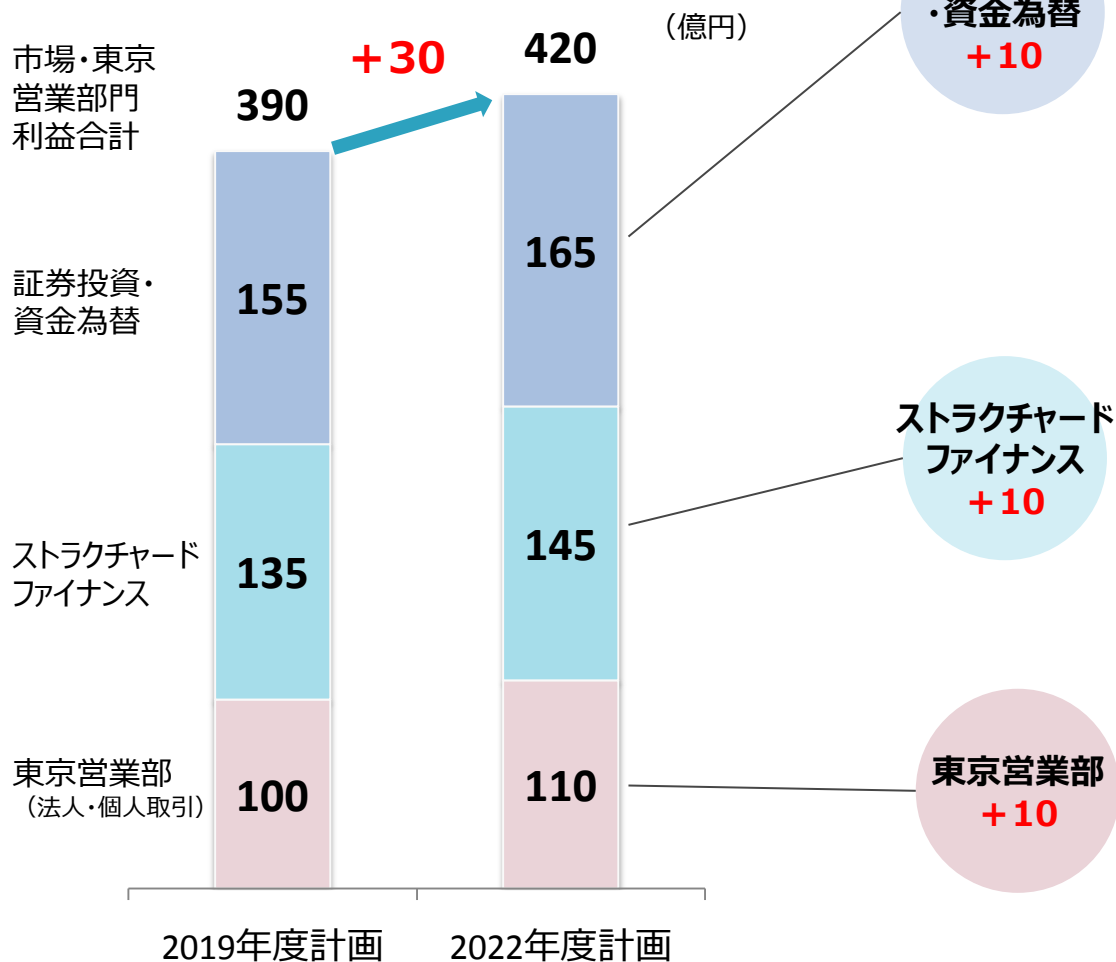
専門性  
高

- ・ 「金融のプロ」としての普遍的な人財像の共有
- ・ 様々な課題に対するグループ一体の課題解決能力
- ・ スペシャリスト職群の開発
  - ✓ 営業（広範な知識・スキル、対人交渉力）
  - ✓ 本部（特定分野における極めて高い専門性）

## 市場・東京営業戦略

- 静岡県内の安定した資金調達基盤とグループ会社機能を活かし、首都圏におけるビジネスチャンス（大企業・資産形成層・市場性取引等）を取込み、収益成長を目指す

## 市場・東京営業部門の利益計画（業務粗利益）



- 中長期的に安定収益をもたらすポートフォリオを構築
- 投資対象・手法の多様化

残高計画（平残）（市場・東京営業部門のみ）

|    | 3年間の増減   |
|----|----------|
| 円債 | +100億円   |
| 外債 | +1,600億円 |
| 投信 | +100億円   |

- 高格付を活かした低コスト外貨調達
- 運用の規模・手法の多様化

- リスクリターンの優れたポートフォリオを構築
- 新たな投融資手法の開拓

残高計画（平残）（ストラクチャードファイナンス関連のみ）

|     | 3年間の増減   |
|-----|----------|
| ローン | +1,000億円 |
| PE  | +290億円   |

- 大企業取引における収益機会を幅広く捕捉
- 健全な資産形成のサポート
- 総資産コンサルティング

残高計画（平残）

|         | 3年間の増減 |
|---------|--------|
| 資産形成ローン | +300億円 |

# アセットアロケーション

- グループ連携の強化を志向する戦略の方向性に合わせ、連結B/Sベースのアセットアロケーション運営を実践する
- グループ全体の保有資産に着目し、運用収益の拡大や調達コストの削減に取り組む

## <連結B/S>

### 資産

グループ全体最適を実現  
するアセットアロケーション

#### 円貨貸出金

- ✓ グループ営業体制の構築と貸出金シェア向上（静岡県内）
- ✓ 首都圏エリアにおける収益拡大

#### 外貨貸出金

- ✓ ストラクチャードファイナンスの拡大
- ✓ 非日系案件への取組み拡大

#### 有価証券

- ✓ 最適な投資ポートフォリオ構築
- ✓ ベンチャー企業等への戦略的投資
- ✓ 適切な余資運用によるALM運用高度化（RMBS・社債購入等）

### 負債

外貨調達の多様化

#### 預金

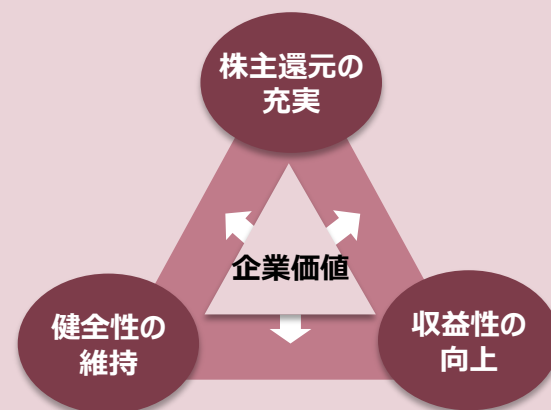
各種リスクに配慮した  
調達コスト削減機会  
の追求

#### 市場性調達

- ✓ 調達手段の多様化
- ✓ 外貨調達の多様化

### 資本

「健全性の維持」と「収益性の向上」  
「株主還元の充実」の最適化



# 企業価値の向上（資本政策）

- 株主還元目標を連結ベースに変更し、還元の充実を図るとともに、政策投資株式の持ち合い解消等を通じて地域の個人株主増加や収益性と健全性を踏まえた資本政策を実現していく

## 第13次中計の目標

「中長期的に株主還元率50%程度」  
（単体ベース）

## 第14次中計の目標

「中長期的に株主還元率50%**以上**」  
（**連結**ベース）

## 第14次中計における資本政策の基本方針

### 1. 株主還元の充実と株主との対話

- 株主還元目標を連結ベースに変更
- 株主との対話の深化

### 2. 地域株主の増加

- 株式の持ち合い解消を起点として、中長期的に当行株式を保有する「地域の安定株主」を増加

### 3. 新たな資本政策

- 収益性と健全性を踏まえた資本政策の実施

|                 |                       | 第12次中計<br>3年間累計 | 第13次中計<br>3年間累計<br>(予想) |
|-----------------|-----------------------|-----------------|-------------------------|
| 配当額 ①           |                       | 344億円           | 381億円                   |
| 自己株式取得額 ②       |                       | 268億円           | 284億円                   |
| 株主還元額 ③ = ① + ② |                       | 612億円           | 665億円                   |
| 連結              | 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 ④ | 1,271億円         | 1,485億円                 |
|                 | 配当性向 ①/④×100          | 27.0%           | 25.6%                   |
|                 | 株主還元率 ③/④×100         | 48.1%           | 44.7%                   |
| 単体              | 当期純利益 ⑤               | 1,110億円         | 1,291億円                 |
|                 | 配当性向 ①/⑤×100          | 30.9%           | 29.4%                   |
|                 | 株主還元率 ③/⑤×100         | 55.1%           | 51.5%                   |

|            |     |     |
|------------|-----|-----|
| 1株あたり年間配当額 | 56円 | 65円 |
|------------|-----|-----|





# **【データ編】 計数計画（詳細版）**

# 計数計画

- 2022年度は連結経常利益800億円、連結ROE5%以上、連結普通株式等Tier I 比率14%以上を目指す

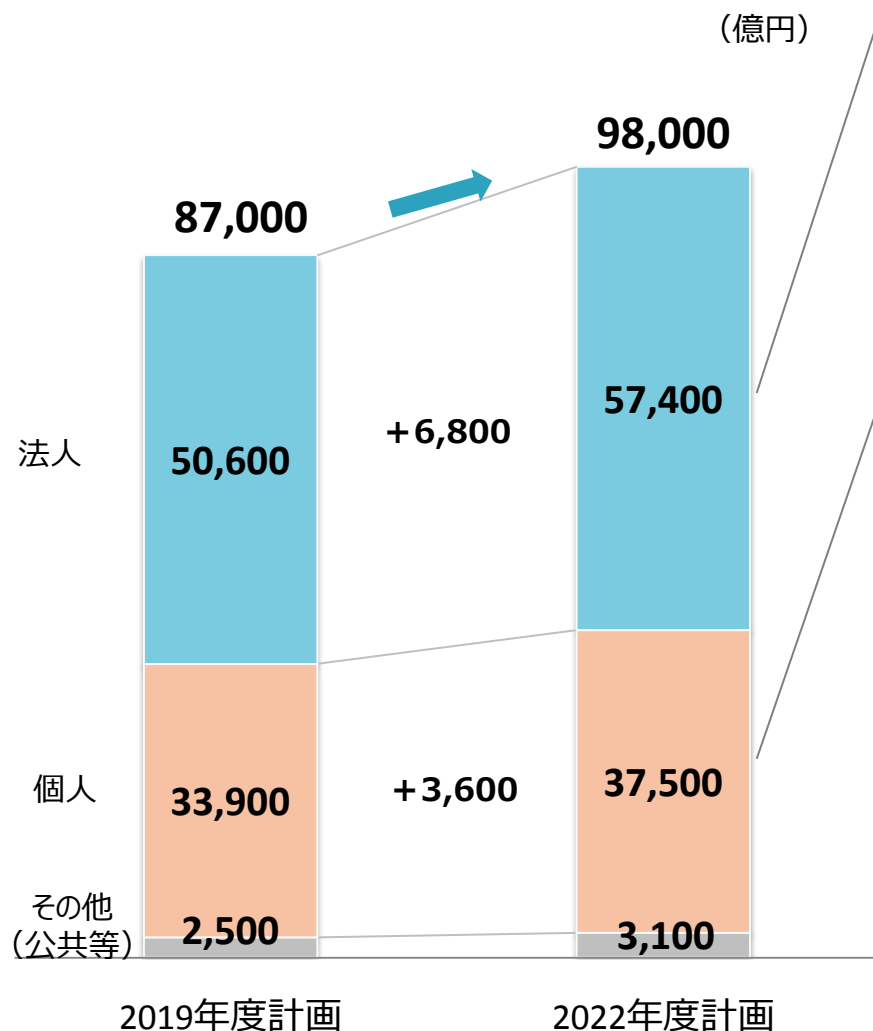
|    |                 |          |          | (億円)         |         |
|----|-----------------|----------|----------|--------------|---------|
|    |                 | 2018年度実績 | 2019年度計画 | 2022年度計画     | 3年間増減   |
| 連結 | 業務粗利益           | 1,508    | 1,543    | 1,692        | +149    |
|    | うちフィー収益 (※)     | 233      | 239      | 293          | +54     |
|    | 経常利益            | 634      | 730      | <b>800</b>   | +70     |
|    | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 469      | 515      | 565          | +50     |
|    | ROE             | 4.6%     | 5.0%     | <b>5%以上</b>  | —       |
|    | OHR             | 60.0%    | 55.2%    | <b>55%程度</b> | —       |
|    | 普通株式等Tier I 比率  | 16.05%   | 15.1%    | <b>14%以上</b> | —       |
|    |                 |          |          |              |         |
|    |                 |          |          |              |         |
|    |                 |          |          |              |         |
| 単体 | 業務粗利益           | 1,348    | 1,365    | 1,444        | +79     |
|    | うち貸出金利息         | 1,060    | 1,070    | 1,103        | +33     |
|    | うち有価証券利息配当金     | 326      | 304      | 371          | +67     |
|    | うち国債等債券関係損益     | △ 11     | 59       | 44           | △ 15    |
|    | 経費 (△)          | 809      | 775      | 838          | +63     |
|    | 実質業務純益          | 539      | 590      | 606          | +16     |
|    | 経常利益            | 565      | 615      | 670          | +84     |
|    | 当期純利益           | 426      | 430      | 467          | +37     |
|    |                 |          |          |              |         |
|    | 与信関係費用 (△)      | 48       | 85       | 70           | △ 15    |
|    |                 |          |          |              |         |
|    | 貸出金平残           | 83,397   | 87,034   | 98,010       | +10,976 |
|    | 預金等平残           | 97,390   | 99,580   | 110,747      | +11,167 |
|    | 有価証券平残          | 13,368   | 12,467   | 19,847       | +7,380  |

※ 単体役務取引等利益、単体特定取引利益および静銀経営コンサルティング・静銀リース・静銀信用保証・静銀ティーエム証券の経常利益の合計

# 貸出金計画

- 貸出金残高は3年間で1.1兆円増加計画
- 貸出金利息は33億円増加、うち円貨貸出金利息は4億円増加させる

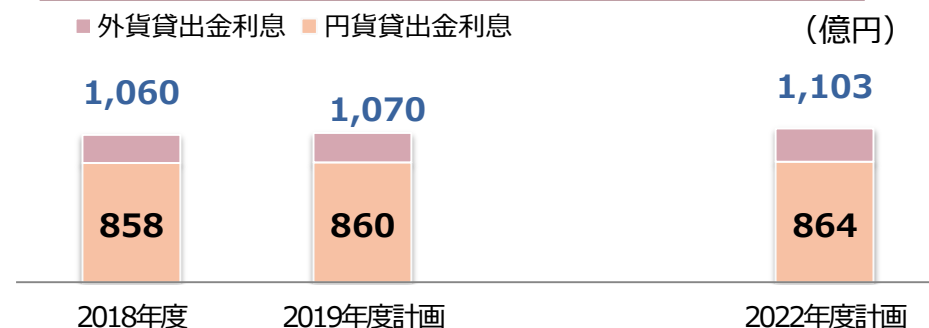
## 貸出金残高（平残）



| 主な内訳（法人）       | 2019年度計画 | 2022年度計画 | (億円)<br>3年間増減 |
|----------------|----------|----------|---------------|
| 静岡             | 23,600   | 24,000   | + 400         |
| 東京             | 11,700   | 14,200   | + 2,500       |
| 神奈川            | 3,200    | 4,500    | + 1,300       |
| ストラクチャードファイナンス | 5,900    | 6,900    | + 1,000       |
| 海外店            | 2,200    | 2,700    | + 500         |

| 主な内訳（個人） | 2019年度計画 | 2022年度計画 | 3年間増減   |
|----------|----------|----------|---------|
| 住宅ローン    | 21,500   | 24,500   | + 3,000 |
| アパートローン  | 7,300    | 7,600    | + 300   |
| 資産形成ローン  | 2,000    | 2,300    | + 300   |
| 無担保ローン   | 1,100    | 1,100    | + 0     |

## 貸出金利息

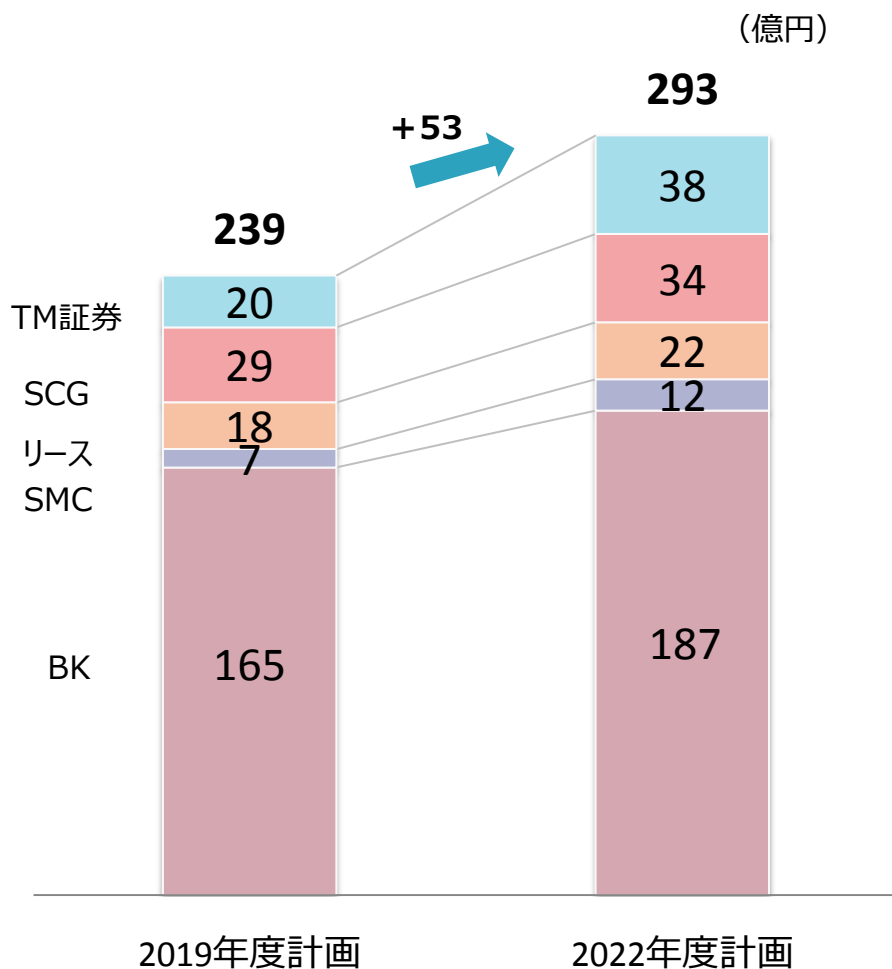


# フィー収益計画

- フィー収益はグループで53億円増加させる計画（うち銀行単体 + 22億円、グループ会社4社 + 31億円）

## フィー収益（連結）

BK：静岡銀行 SMC：静銀経営コンサルティング リース：静銀リース SCG：静銀信用保証 TM証券：静銀ティーエム証券



| 法人フィー                   | 2019年度計画 | 2022年度計画 | 3年間増減 |
|-------------------------|----------|----------|-------|
| 私募債、シジケートローン、コミットメントライン | 12       | 12       | +0    |
| ストラクチャードファイナンス等         | 23       | 30       | +7    |
| その他<br>(法人向けローン手数料等)    | 19       | 20       | +1    |
| SMC                     | 7        | 12       | +5    |
| リース                     | 18       | 22       | +4    |

| 資産運用   | 2019年度計画 | 2022年度計画 | 3年間増減 |
|--------|----------|----------|-------|
| 保険     | 59       | 63       | +4    |
| 投信（BK） | 11       | 14       | +3    |
| TM証券   | 20       | 38       | +18   |

| その他 | 2019年度計画 | 2022年度計画 | 3年間増減 |
|-----|----------|----------|-------|
| SCG | 29       | 34       | +5    |

（注1）BKは役務取引等利益と特定取引利益の合計、それ以外は経常利益

（注2）リース経常利益は、銀行への媒介手数料支払前

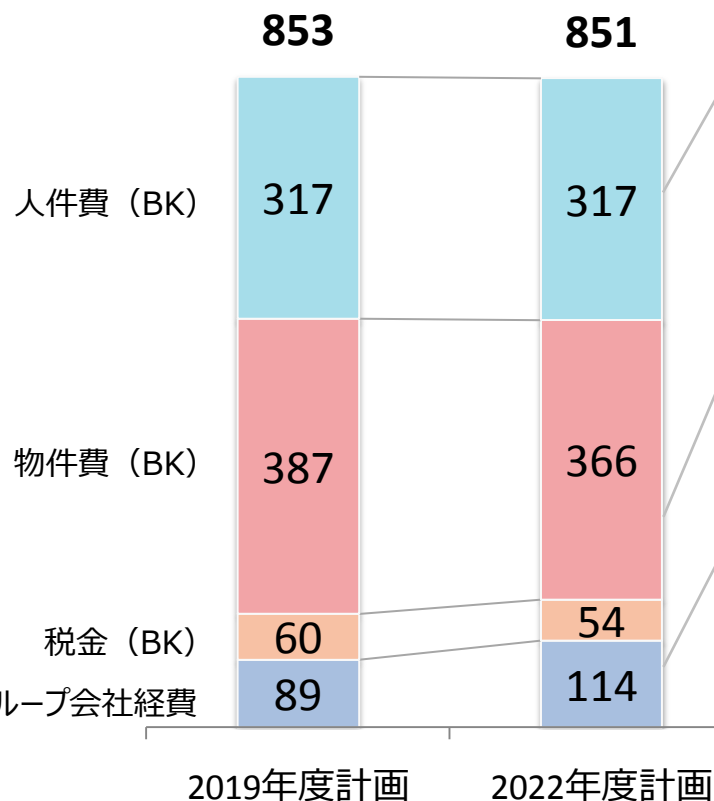
# 経費計画

- 営業体制改革等を通じた経費削減により投資余力を確保し、将来の成長に繋がる投資を積極的に実施していく
- 2021年1月稼動予定の次世代システムに伴いシステム関連経費は増加するが、長期的な視点でコストダウンにつなげる

## 経費コントロール

### 連結経費計画（次世代システム関連費用を除く）

（億円）



2019年度計画

2022年度計画

次世代システム  
関連費用

11

101

削減部分

→ 再投資・純増

従業員数減少（自然減）、  
担い手変更、人員構成見直しによる  
人件費削減

プロ人財向けの  
人件費

営業体制  
改革

BPR

店舗運営コスト（△10億円）  
グループ内業務委託費（△10億円）  
共通インフラへのシステム投資

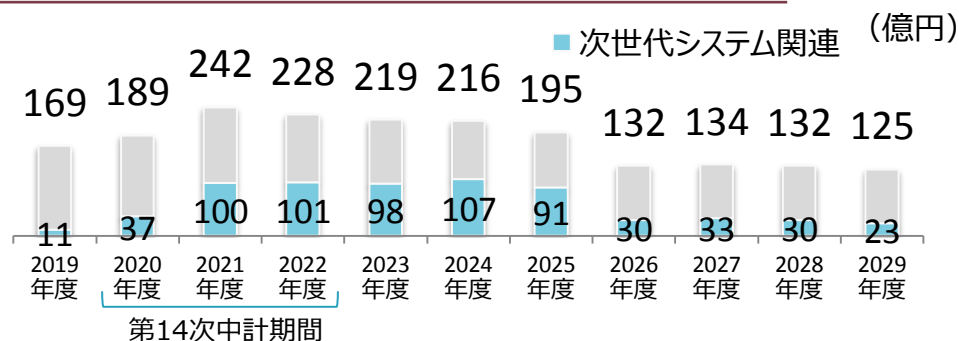
次世代システムや  
営業部門のシステムへ  
優先的に投資

BPR

事務を担うグループ会社の人員減少

営業を担う  
グループ会社の  
人員増加

### システム関連経費シミュレーション



第14次中計期間

**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。**

**〔本件に関するご照会先〕**

株式会社 静岡銀行 経営企画部 広報・I R 室（古藤）

T E L : 0 5 4 - 2 6 1 - 3 1 3 1 （代表）      0 5 4 - 3 4 5 - 9 1 6 1 （直通）

F A X : 0 5 4 - 3 4 4 - 0 1 3 1

E - m a i l : [kikaku@jp.shizugin.com](mailto:kikaku@jp.shizugin.com) U R L : <https://www.shizuokabank.co.jp/>