

2021年度決算の概要

2022年5月23日

株式会社 静岡銀行

第14次中期経営計画

COLORs ~多彩~

2020-2022

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

2021年度決算の概要

2021年度決算の概要 単体・連結	4-5
連結経常利益の増減要因 ～2020年度実績との比較	6
資金利益	7
貸出金、預金、有価証券	8-10
役務取引等利益、経費	11-12
与信関係費用、リスク管理債権、自己資本比率	13-15
2022年度業績予想	16

第14次中計の進捗

静岡銀行グループが目指す姿、10年ビジョンの実現に向けて	18-19
連結経常利益の増減要因 ～2020年度実績および2022年度計画との比較	20
新型コロナウイルスへの対応、コーポレートニーズへの対応	21-22
ライフプランニーズへの対応	23
消費者ローン、アパートローン・資産形成ローン	24-25
ストラクチャードファイナンス	26
異業種連携・ベンチャービジネス	27-28
海外ネットワーク	29
DX戦略、システム関連経費の推移、 システムインフラ構築・活用の方向性	30-32

脱炭素化に向けた対応

カーボンニュートラルの実現に向けた取組み、TCFD提言への 取組み、温室効果ガス排出量の削減に向けた取組み	34-36
--	-------

人的資本

人的資本への投資①～②	38-39
-------------	-------

地方銀行とのアライアンス

静岡・山梨アライアンス	41
静岡・名古屋アライアンス①～②	42-43

持株会社体制への移行

持株会社体制①～④	45-48
-----------	-------

資本政策

株主還元、政策投資株式	50-51
-------------	-------

ESG/SDGs

ESGへの取組み、サステナビリティ経営の実現	53-54
ESG/SDGsへの取組み①～⑥	55-60

参考資料

静岡県経済、静岡県の魅力①～②	62-64
貸出金の推移、預金の推移、貸出金①～②	65-68
業務プロセス改革、ITシステムのオープン化、次世代システムの概要	69-71
店舗戦略、非対面チャネルの強化、モバイルアプリの今後の 展開イメージ	72-74
組織の変革に向けた取組み①～②	75-76
リスク資本配賦	77
グループ会社	78
株主還元 ～自己株式取得実績（時系列）	79
第14次中計の概要①～④	80-83



2021年度決算の概要

2021年度決算の概要 ～単体損益

マーケット要因による国債等債券関係損益の減少を主因に、経常利益は減益となるも、市場運用を除くコア業務粗利益、コア業務純益はともに増加し、当期純利益は増益

【単体】	(億円、%)	2021年度	前年度比	
			増減額	増減率
業務粗利益		1,347	▲38	▲2.7
（コア業務粗利益）		1,443	+106	+7.9
資金利益		1,245	+98	+8.5
役務取引等利益		148	▲11	▲6.6
特定取引利益		9	▲0	▲0.6
その他業務利益		▲55	▲126	▲178.2
（うち国債等債券関係損益）		(▲96)	(▲144)	(▲301.7)
経 費 (△)		882	+38	+4.5
実質業務純益		464	▲76	▲14.1
コア業務純益（除く投信解約損益）		533	+44	+8.9
一般貸倒引当金繰入額 (△)		26	▲9	▲25.4
業務純益		438	▲67	▲13.3
臨時損益		15	+5	+56.1
うち不良債権処理額 (△)		29	▲53	▲64.3
うち株式等関係損益		35	▲44	▲55.8
経常利益		453	▲62	▲12.0
特別損益		45	+71	－
うち関係会社株式売却益		60	+53	+727.1
税引前純利益		498	+9	+1.7
法人税等合計 (△)		137	+2	+1.7
当期純利益		361	+6	+1.7
与信関係費用 (△)		55	▲61	▲52.6

業務粗利益（2期振り減益）

資金利益が増加した一方で、役務取引等利益、その他業務利益が減少し、△38億円減少

達成率 91.6%

業務純益（3期連続減益）

業務粗利益の減少や次世代システム稼動に伴う経費の増加により△67億円減少

達成率 80.8%

経常利益（2期振り減益）

業務純益が減少した一方で、臨時損益は増加し、△62億円減少

達成率 87.0%

当期純利益（2期連続増益）

経常利益が減少した一方で、関係会社株式売却益の増加による特別損益の増加により、6億円増加

達成率 90.3%

2021年度決算の概要 ～連結損益

連結経常利益は542億円（前年度比△91億円）、連結子会社の経常利益は96億円（同△4億円）

〔連結〕	2021年度	前年度比	主な増減理由
連結経常利益	542	▲91	2期振り減益 達成率 87.4% 国債等債券関係損益および持分法投資損益の減少により前年度比減少
親会社株主に帰属する当期純利益	416	▲20	2期振り減益 達成率 91.5% 関係会社株式売却益の増加により特別損益が増加するも経常利益の減少分をカバーできず、前年度比減少

＜連結子会社＞

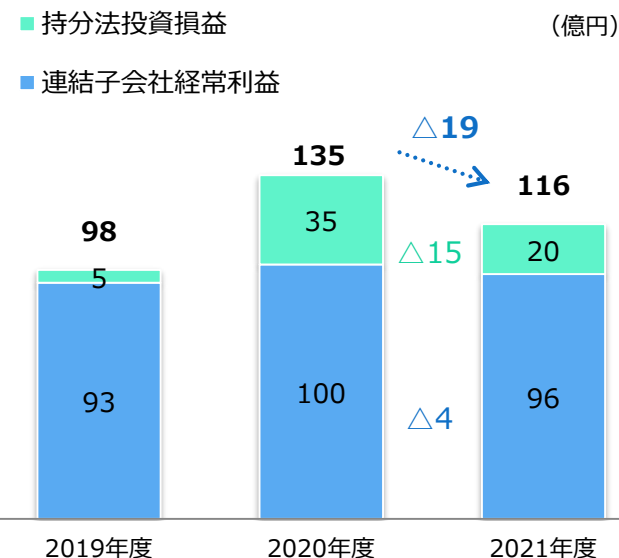
（億円）

会社名	主要業務内容	2021年度 経常利益	前年度比
静銀経営コンサルティング(株)	M&A、事業承継、経営相談等	6	▲0
静銀リース(株)	リース業務	16	+1
静銀ITソリューション(株)	コンピューター関連業務等	3	▲0
静銀信用保証(株)	信用保証業務	37	+2
静銀デューシーカード(株)	クレジットカード、信用保証業務	9	▲0
静岡キャピタル(株)	株式公開支援、中小企業再生支援業務	3	+0
静銀ティール証券(株)	金融商品取引業務	23	▲4
欧州静岡銀行	銀行業務、金融商品取引業務	▲1	▲1
Shizuoka Liquidity Reserve Ltd.	金銭債権の取得	0	▲1
静銀総合サービス(株)	人事・総務・財務関連業務等	0	+0
静銀モーゲージサービス(株)	不動産担保評価・調査、融資関連の集中事務	0	▲0
静銀ビジネスクリエイト(株)	為替送信等の集中処理業務等	▲0	▲0
しずぎんハートフル(株)	各種文書の作成・印刷・製本業務	0	+0
合 計（13社）		96	▲4

＜参考＞持分法適用関連会社

静銀セゾンカード(株)	クレジットカード、信用保証業務	1	▲4
マネックスグループ(株)	金融商品取引業務等を営む会社の株式の保有	208	▲5
エムエス 投信(株)	投資運用業務、投資信託販売業務	1	1

【連結子会社経常利益・持分法投資損益】

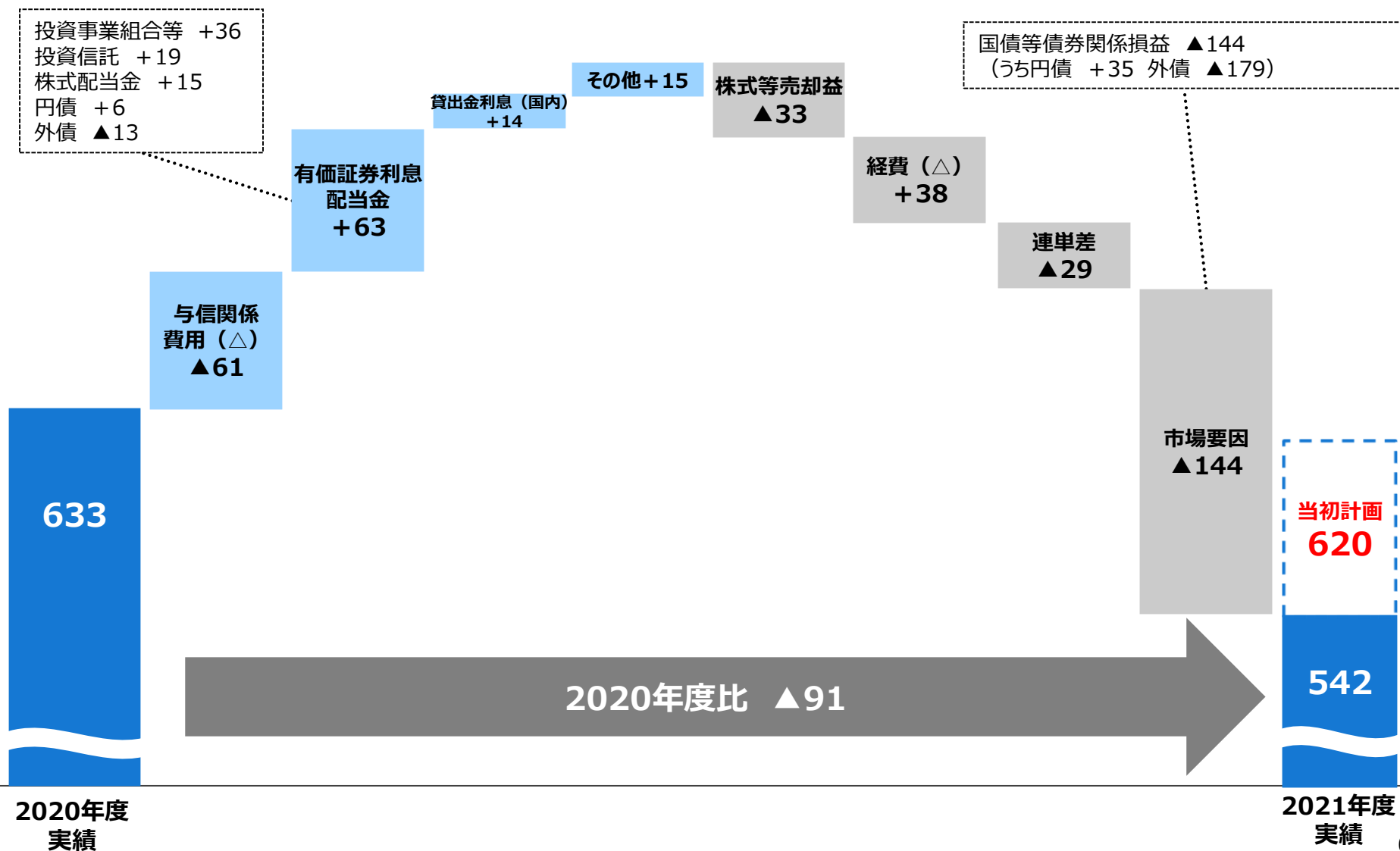


連結経常利益の増減要因 ～2020年度実績との比較

米国金利上昇による外債の含み損処理を主因に、2021年度の連結経常利益は前年度比△91億円

連結経常利益の主な増減要因

(億円)



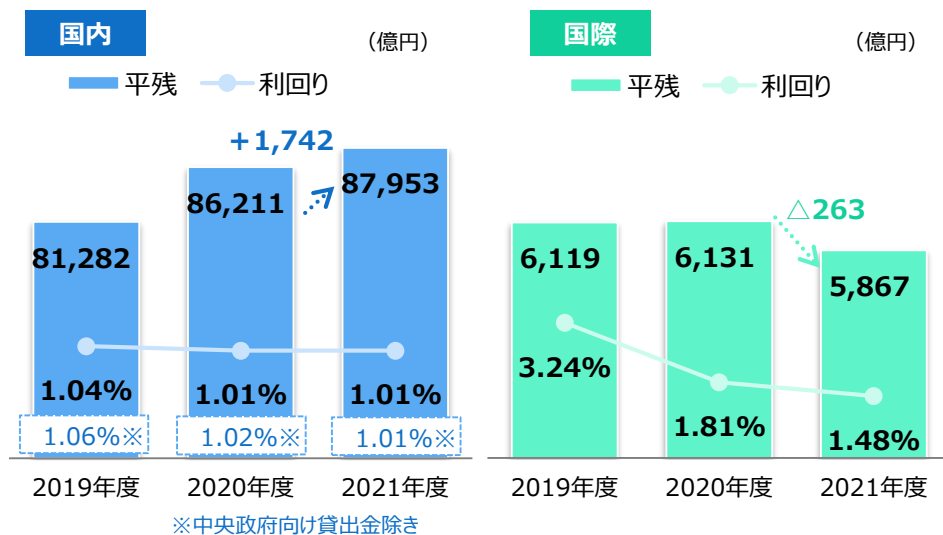
資金利益

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 + 98億円

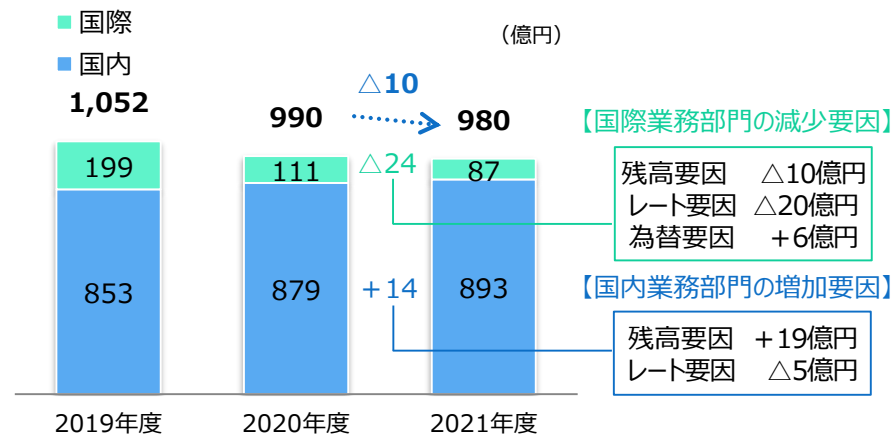
資金利益の内訳

(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	前年度比
資金利益	1,068	1,147	1,245	+98
国内業務部門	973	1,034	1,100	+66
貸出金利息	853	879	893	+14
有価証券利息配当金	128	156	190	+34
うち債券	15	19	25	+7
うち投信	0	22	25	+3
資金調達費用(△)	17	12	10	▲2
うち預金等利息(△)	16	11	9	▲2
その他	9	11	27	+16
国際業務部門	96	112	145	+32
貸出金利息	199	111	87	▲24
有価証券利息配当金	122	78	108	+30
うち債券	117	61	48	▲13
うち投信	0	9	26	+17
資金調達費用(△)	276	83	53	▲30
うち預金等利息(△)	120	24	13	▲11
その他	51	6	3	▲3

貸出金残高（平残）・利回り推移



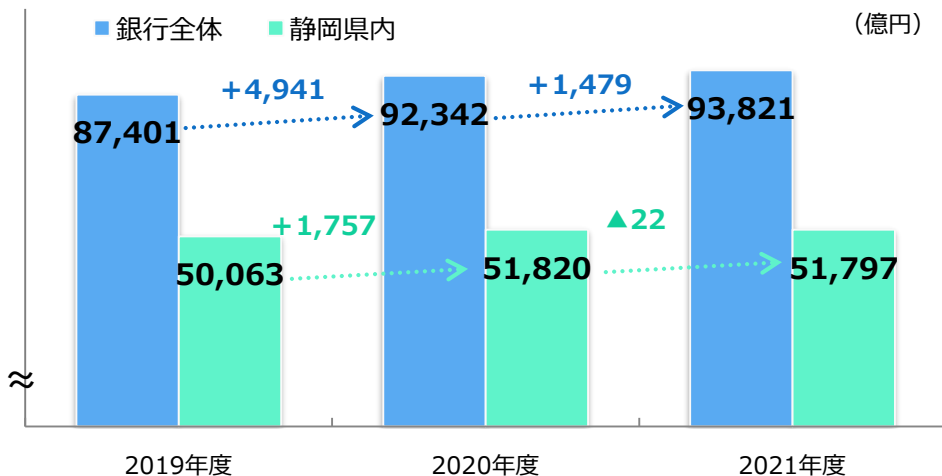
貸出金利息の推移



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、前年度比+1,479億円、年率+1.6%

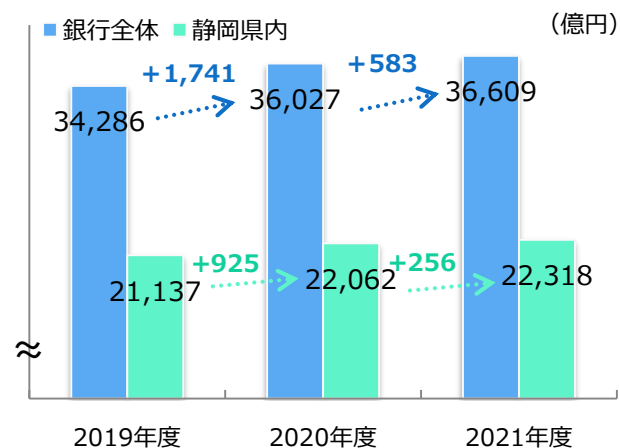
貸出金残高（平残）の推移



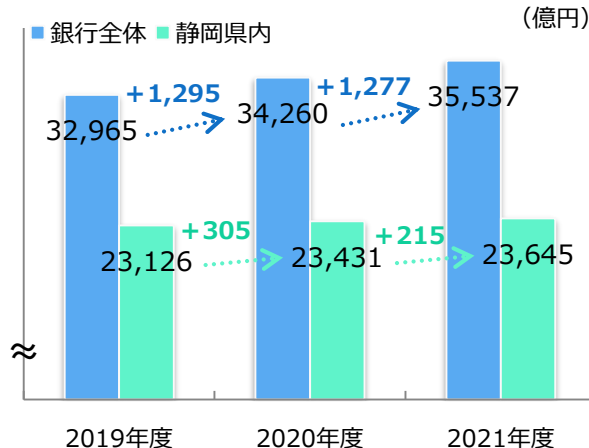
	平残	前年度比増減額	年率
総貸出金	9兆3,821億円	+1,479億円	+1.6%
中小企業向け貸出金	3兆6,609億円	+583億円	+1.6%
個人向け貸出金	3兆5,537億円	+1,277億円	+3.7%
大・中堅企業向け貸出金	1兆8,290億円	+115億円	+0.6%
外貨建貸出金	5,461億円	△279億円	△5.1%

残高要因 △664億円
為替要因 +385億円

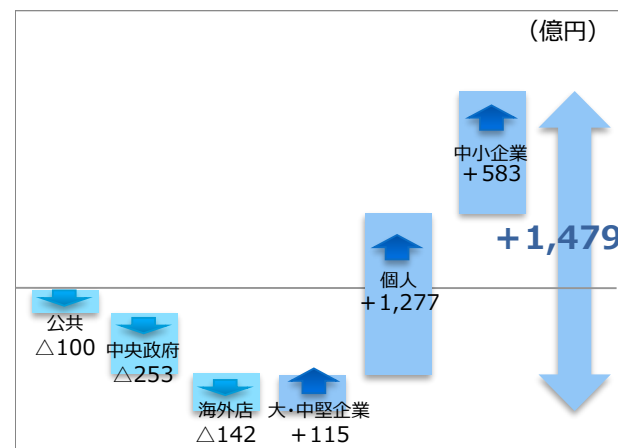
うち中小企業向け貸出金残高(平残)の推移



うち個人向け貸出金残高(平残)の推移



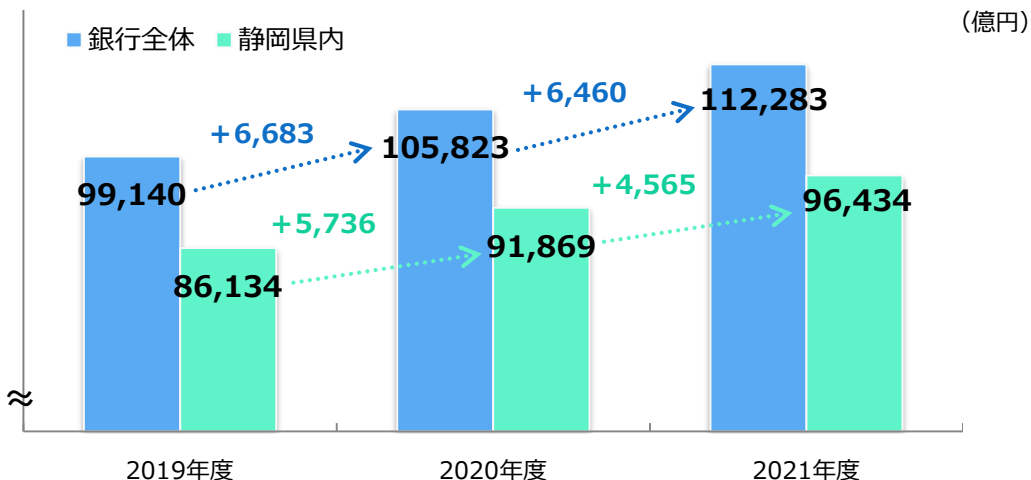
貸出金残高(平残)増減額(前年度比)内訳



預金

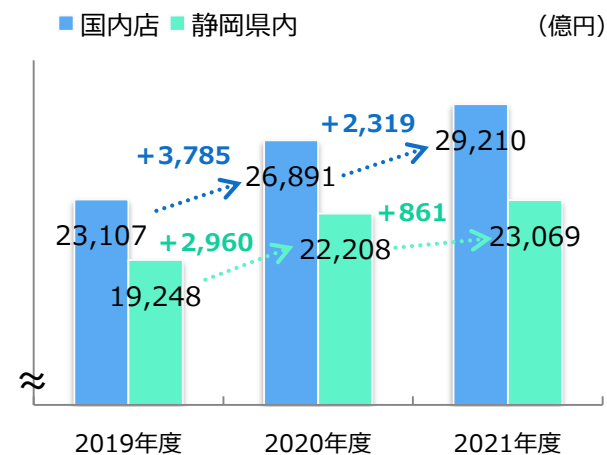
預金残高（平残）は、法人・個人預金ともに増加し、前年度比+6,460億円、年率+6.1%

預金残高（平残）の推移

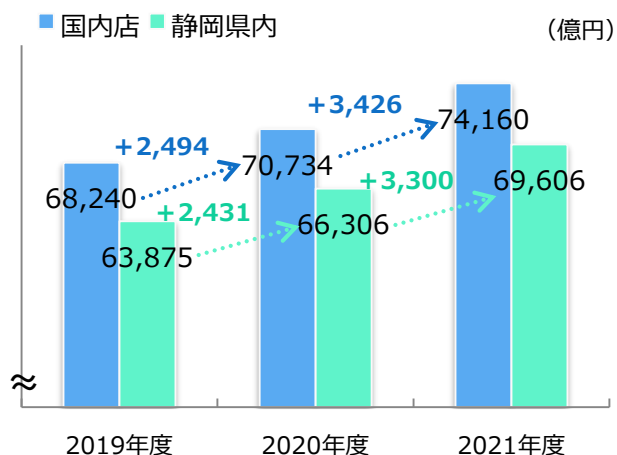


	平残	前年度比増減額	年率
総預金	11兆2,283億円	+6,460億円	+6.1%
静岡県内預金	9兆6,434億円	+4,565億円	+4.9%
法人預金	2兆9,210億円	+2,319億円	+8.6%
個人預金	7兆4,160億円	+3,426億円	+4.8%
公共預金	3,437億円	+413億円	+13.6%
譲渡性預金	1,413億円	+555億円	+64.7%

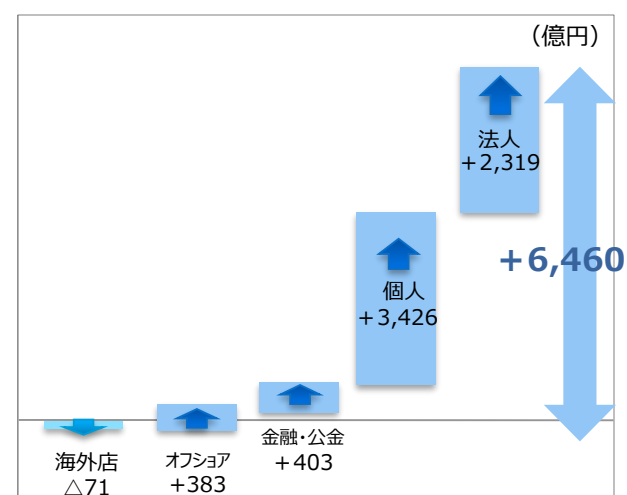
法人預金残高（平残）の推移



個人預金残高（平残）の推移



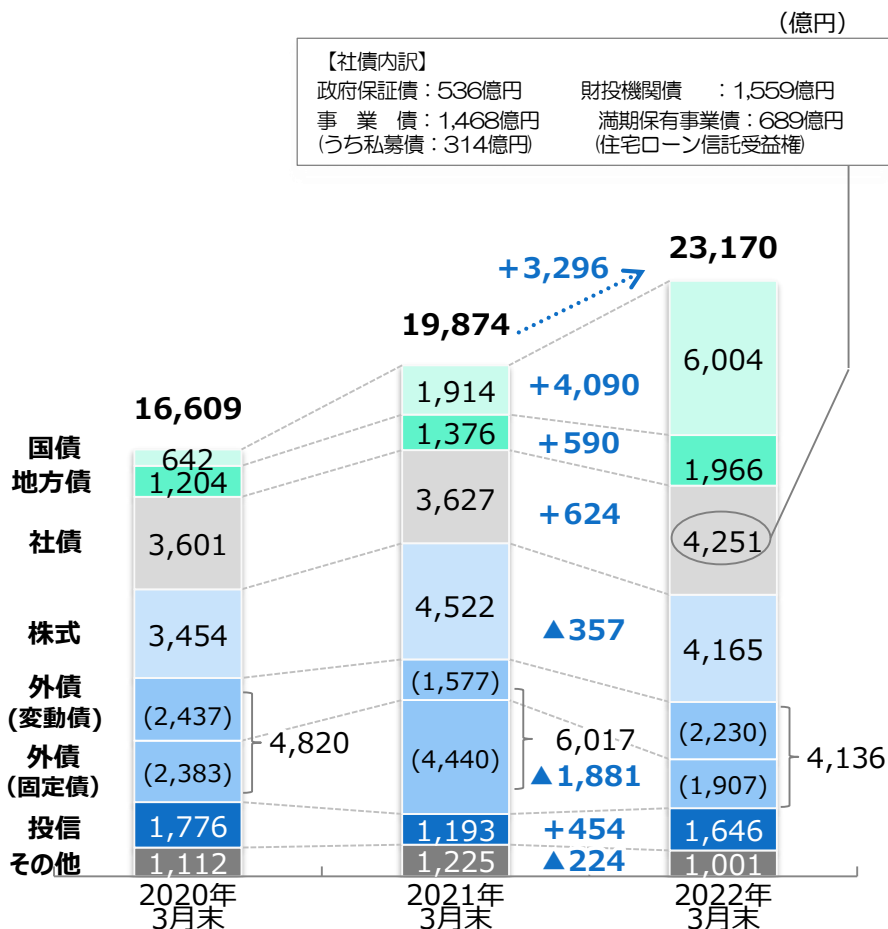
預金残高(平残)増減額(前年度比)内訳



有価証券

市場環境が変化するなか、中長期な安定収益確保の観点より、ポートフォリオの組み換え等を実施

有価証券の状況



〔平均残存期間〕

	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末
円債	6.03年	5.97年	6.37年
外債	2.35年	3.37年	2.08年

有価証券関係損益

(億円)	2020年度	2021年度	前年度比
有価証券利息配当金	234	297	+63
うち円債	19	25	+7
うち外債	61	48	▲13
うち投資信託収益 (うち解約損益)	31 (3)	51 (27)	+19 (+24)

国債等債券関係損益	48	▲96	▲144
うち売却益	102	190	+87
〃 売却損・償還損 (△)	55	286	+231

株式等関係損益	79	35	▲44
うち売却益	81	48	▲33
うち売却損・償却 (△)	3	13	+11

有価証券評価損益の推移

(億円)	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	2021年3月末比
有価証券評価損益	+2,173	+3,256	+2,742	△514
株式	+2,115	+3,214	+2,880	△333
円債	+34	+9	△66	△76
外債	+51	△60	△178	△118
投信	△66	+41	+6	△35
その他	+38	+52	+100	+48

役務取引等利益

2021年度の役務取引等利益は、為替手数料の減少、ローン生命保険料の増加を主因に前年度比△11億円

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 TM証券：静銀ティーエム証券

役務取引等利益の状況

【単体】	(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	前年度比
役務取引等利益		156	159	148	▲11
役務取引等収益		308	313	309	▲4
役務取引等費用（△）		152	154	160	+6
うちローン生命保険料(△)		71	77	83	+6

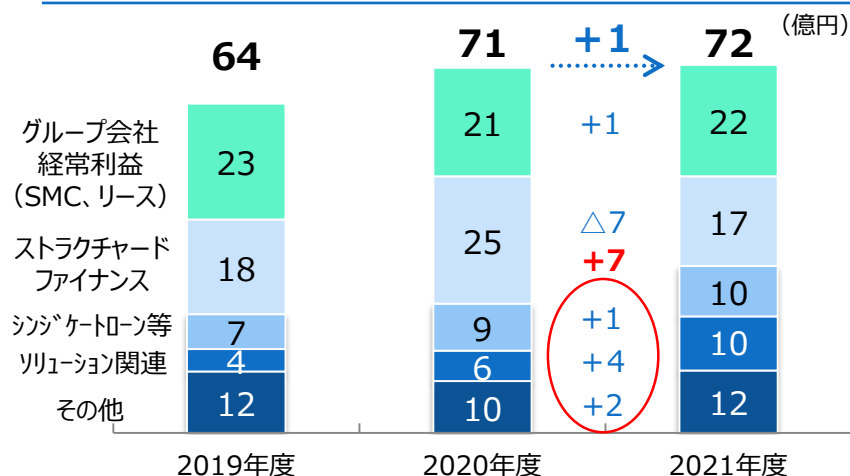
<主要利益項目（支店営業部門）>

法人関連	42	50	50	▲0
ストラクチャードファイナンス関連	18	25	17	▲7
シンジケートローン等	7	9	10	+1
ソリューション関連 (ビジネスマッチング、補助金支援等)	4	6	10	+4
その他（バナカローン・PIF等）	12	10	12	+2
その他融資関連	27	35	40	+6
預り資産関連	54	46	50	+4
投信	2	2	3	+0
保険	52	44	47	+4
為替手数料（収支）	61	59	56	▲4

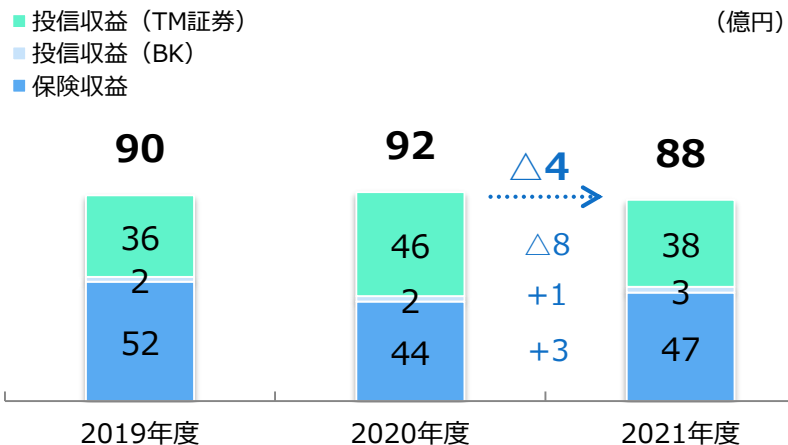
【連結】

役務取引等利益	308	322	313	▲9
---------	-----	-----	-----	----

法人関連収益（グループ会社含む）



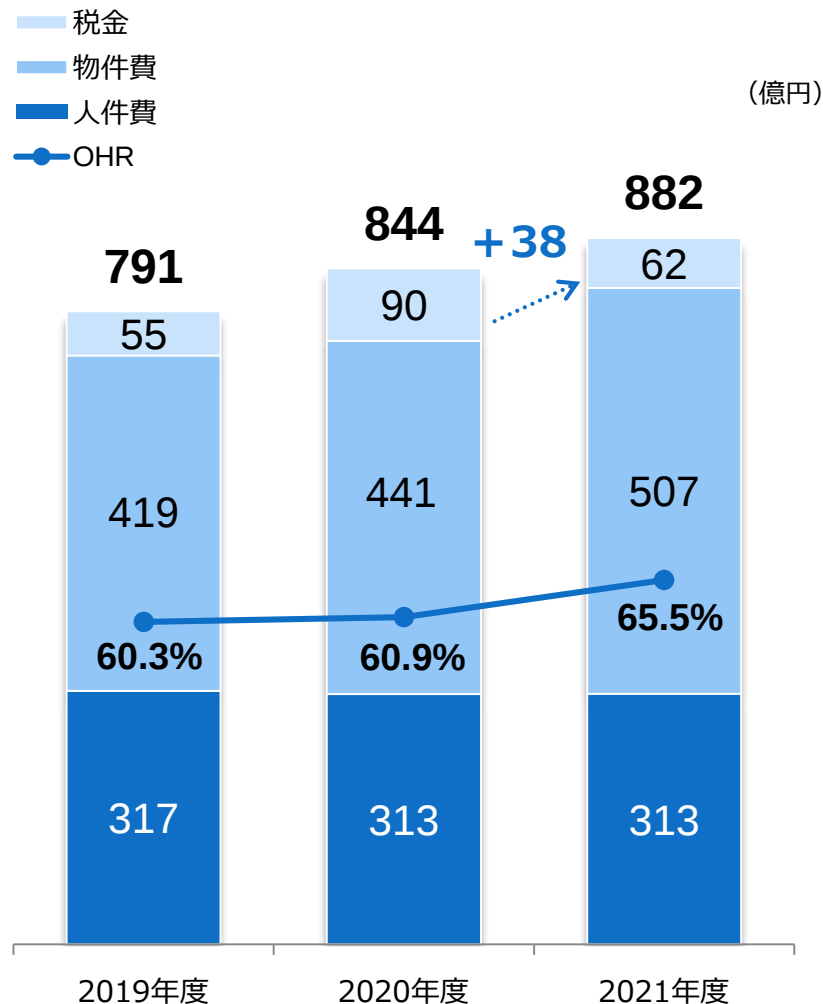
預り資産収益（グループ会社含む）



経費

2021年度の経費は882億円（前年度比+38億円）、単体OHRは65.5%（同+4.6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	△28億円	消費税△25億円
物件費	+65億円	次世代システム関連+70億円 (うち減価償却費+65億円、 ランニング費用等+4億円)
人件費	+1億円	給与手当+2億円、 退職給付費用△2億円
合計	+38億円	

物件費の内訳（単体）

（億円）

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	前年 度比
物件費	419	441	507	+65
うちシステム関連	165	191	260	+69
(うち次世代システム関連)	(18)	(46)	(116)	(+70)
うち減価償却費	108	124	184	+60
(うち次世代システム関連)	(7)	(29)	(94)	(+65)

与信関係費用

2021年度 与信関係費用 55億円（前年度比△61億円）

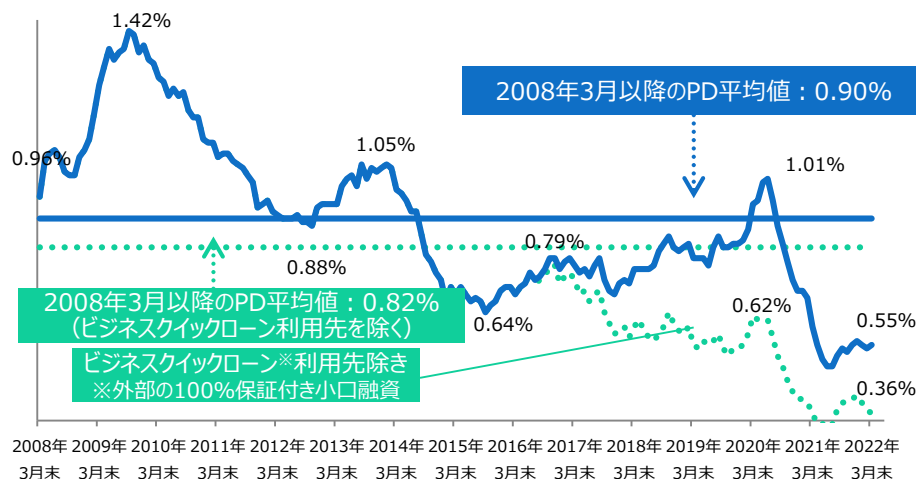
与信関係費用の内訳

(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	前年度比
一般貸倒引当金繰入額 ①	4	35	26	▲9
個別貸倒引当金繰入額 ②	55	78	28	▲50
その他不良債権処理額 ③ ※	27	4	1	▲3
与信関係費用 (①+②+③)	87	117	55	▲61

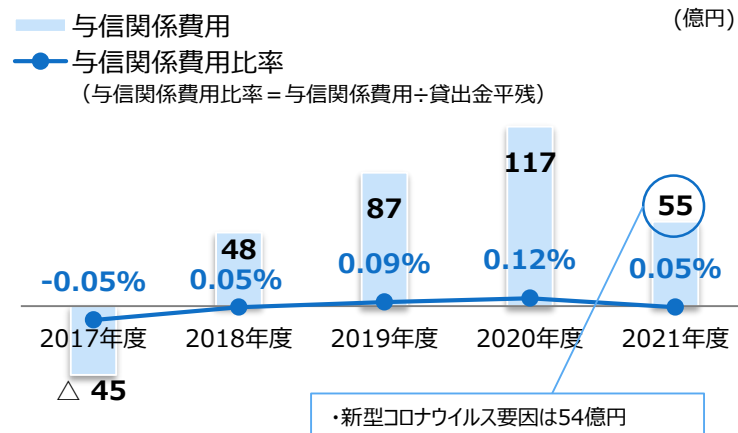
※ 信用保証協会負担金、偶発損失引当金繰入額、貸出債権等売却損などを含む

デフォルト確率（PD）の推移

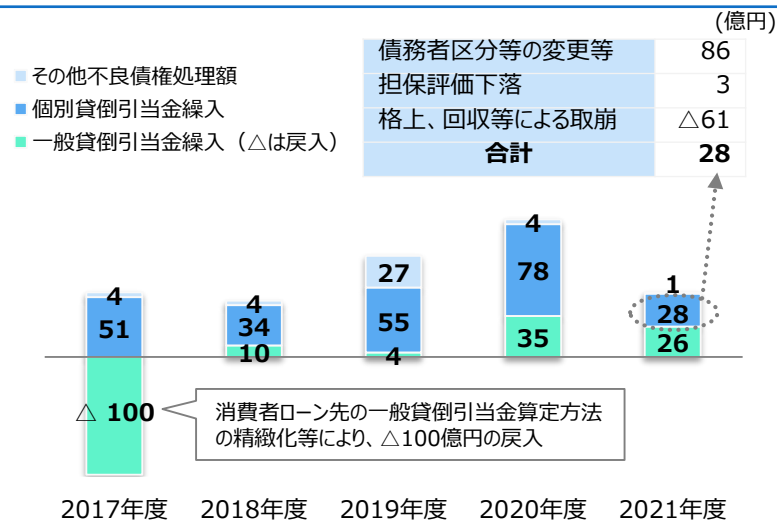
※ 正常先、要注意先のPD（先数ベース）



与信関係費用・与信関係費用比率の推移



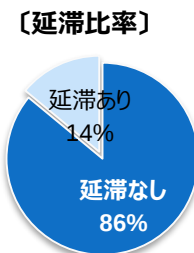
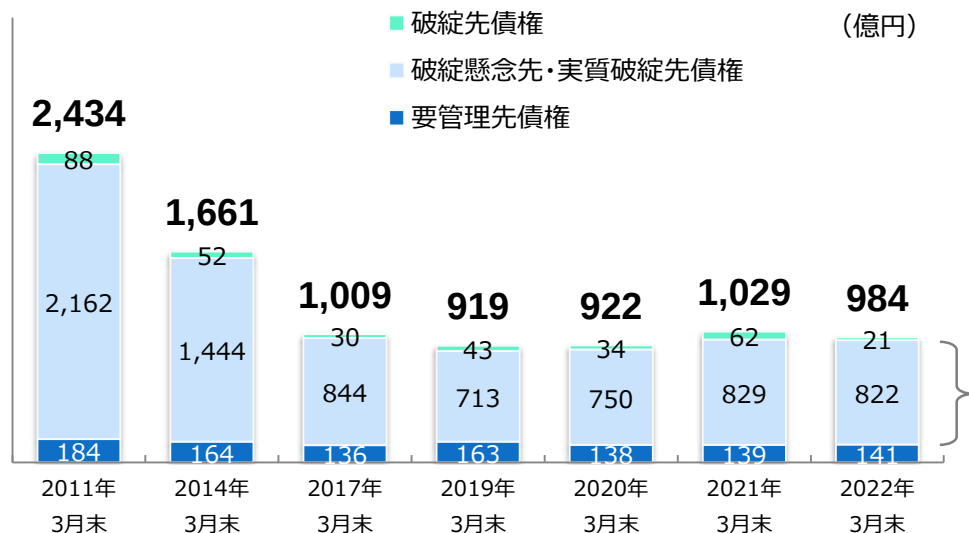
引当金繰入額およびその他不良債権処理額の推移



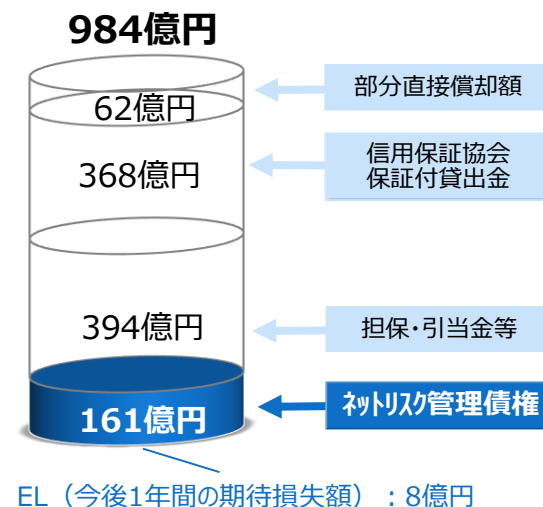
リスク管理債権（金融再生法開示債権※）

2022年3月末のリスク管理債権は984億円（同比率1.01%）と、リーマン・ショック後のピーク
残高2,434億円から大きく減少
ネットリスク管理債権は161億円（同比率0.16%）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

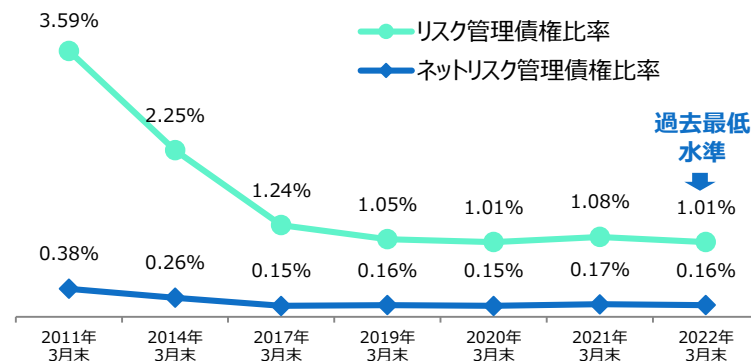


不良債権のオフバランス化実績

(億円)	2020年度	2021年度
新規発生	+378	+295
オフバランス化 (うち破綻懸念先以下)	△270 (△211)	△340 (△307)
リスク管理債権	1,029	984

【△307億円の内訳】 (億円)	
本人弁済 預金相殺	△56
担保処分 代位弁済	△73
格上	△93
債権売却	△85

リスク管理債権比率推移

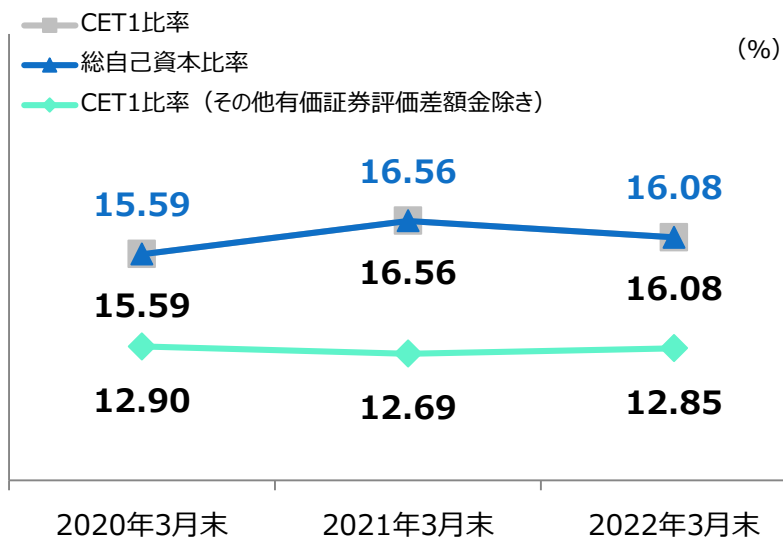


※ 銀行法施行規則改正に伴い2022年3月末より金融再生法開示債権の基準に統一。過去に遡って適用

自己資本比率

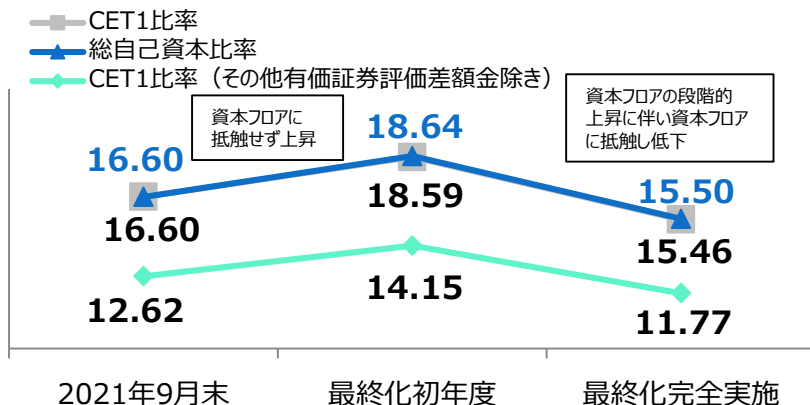
2022年3月末の総自己資本比率およびCET1（普通株式等Tier1）比率はともに16.08%（2021年3月末比△0.48ポイント）、その他有価証券評価差額金除きのCET1比率は12.85%（2021年3月末比+0.16ポイント）

自己資本比率（連結ベース）



自己資本比率（バーゼルⅢ最終化基準：連結）

■ 2021年9月末基準でバーゼルⅢ最終化の影響を試算



自己資本およびリスク・アセット等の推移（連結ベース）

		(億円)			
【バーゼルⅢ】		2020年 3月末	2021年 3月末	2022年 3月末	2021年 3月末比
自己資本※		8,938	9,904	9,654	▲251
CET1		8,938	9,904	9,654	▲251
その他有価証券 評価差額金除き		7,394	7,592	7,716	+124
その他Tier1		—	—	—	±0
Tier2		—	—	—	±0
リスク・アセット		57,297	59,797	60,012	+216
信用リスク・ アセットの額		54,113	56,580	56,721	+141
マーケット・リスク 相当額に係る額		186	194	202	+8
オペレーショナル・リスク 相当額に係る額		2,998	3,023	3,090	+67

※ 自己資本には、優先株式、劣後債等を含まない

銀行勘定の金利リスク（IRRBB）（連結ベース、2022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（※）
412億円	9,654億円	4.3% ≤ 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

■ ΔNII（Net Interest Income）：71億円
（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）

2022年度業績予想

2022年度業績予想は、連結経常利益760億円（中計対比△40億円：与信関係費用増加分）
親会社株主に帰属する当期純利益は540億円

（億円）

		2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績 (A)	2022年度 予想 (B)	前年度比 (B－A)	3年間 増減	2022年度 計画 (中計)
連結	経常利益	546	633	542	760	+218	+214	800
	親会社株主に帰属する 当期純利益	387	436	416	540	+124	+153	565
	ROE	3.8%	4.1%	3.8%	4.7%	+0.9pt	+0.9pt	5%以上
	OHR	58.9%	59.5%	64.2%	56.5%	▲7.7pt	▲2.4pt	55%程度
	CET1比率	15.59%	16.56%	16.08%	15.2%	▲0.8pt	▲0.39pt	14%以上
単体	業務粗利益	1,310	1,385	1,347	1,517	+170	+207	1,444
	資金利益	1,068	1,147	1,245	1,278	+33	+210	—
	役務取引等利益	156	159	148	174	+26	+18	—
	特定取引利益	6	9	9	8	▲1	+2	—
	その他業務利益	79	70	▲55	57	+112	▲22	—
	経費 (△)	791	844	882	877	▲5	+86	838
	経常利益	465	515	453	645	+192	+180	670
	当期純利益	334	355	361	450	+89	+116	467
	与信関係費用 (△)	87	117	55	110	+55	+23	70



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（※）

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

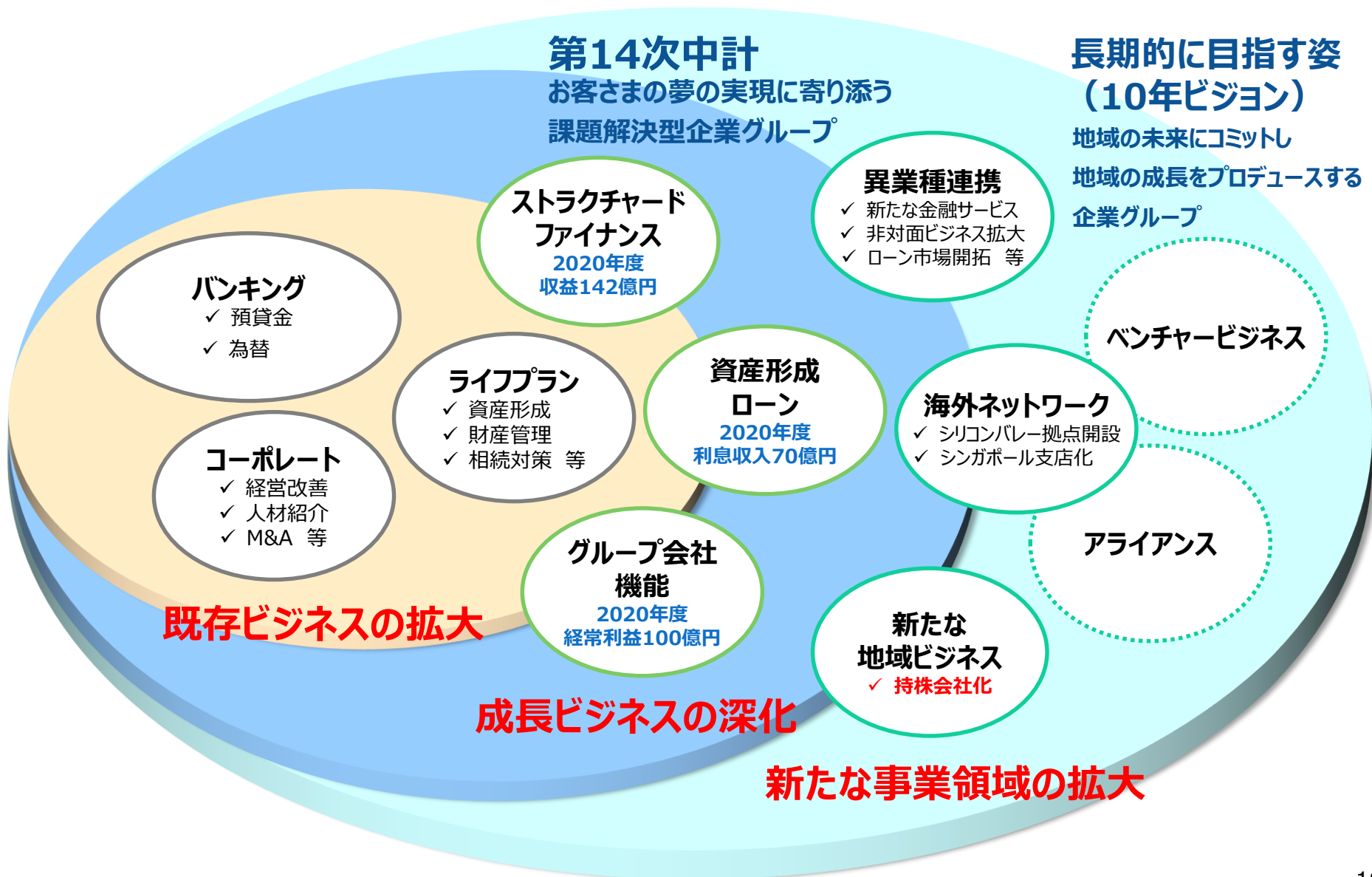
2022年度 「成果の実現」

- ・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

※2022年4月1日時点で累計190名

10年ビジョンの実現に向けて

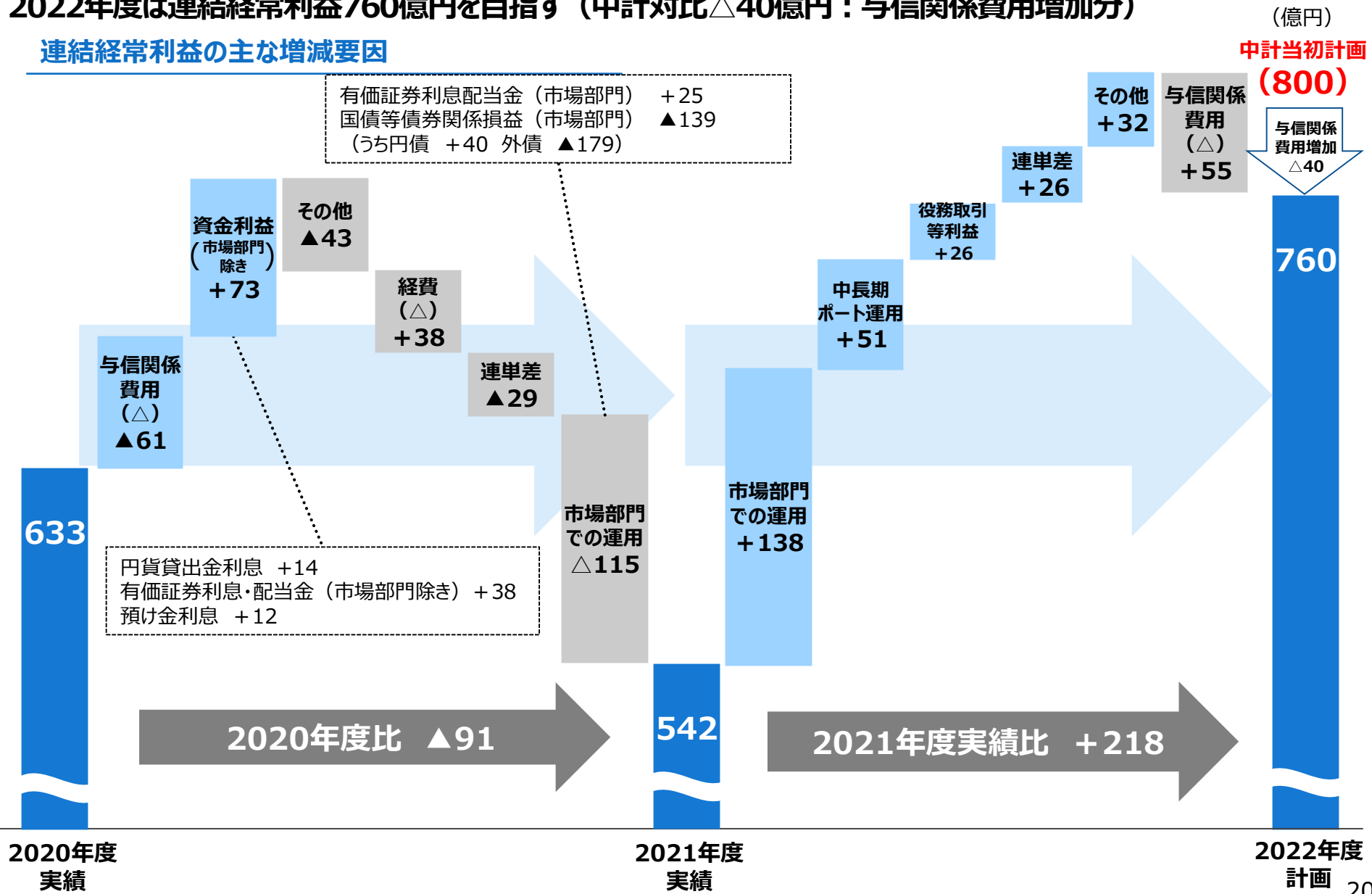
伝統的な預貸金ビジネスに加え、地域の課題解決を通じた収益力強化を図るとともに、新たな事業領域の拡大に挑戦し続けることで地域の成長をプロデュースする企業グループへの変革を目指す



連結経常利益の増減要因 ～2020年度実績および2022年度計画との比較

市場部門における運用改善やお取引先の課題解決を通じた役務取引等利益、グループ会社収益の増加等により、
2022年度は連結経常利益760億円を目指す（中計対比△40億円：与信関係費用増加分）

連結経常利益の主な増減要因



新型コロナウイルスへの対応

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

コロナ融資は、多様な業種に分散して対応

資金繰り・経営改善支援を必要とするお客さまに対しては、企業サポート部がハンズオンによる支援を実施

コロナ融資の状況（新規実行分）

【残高推移】

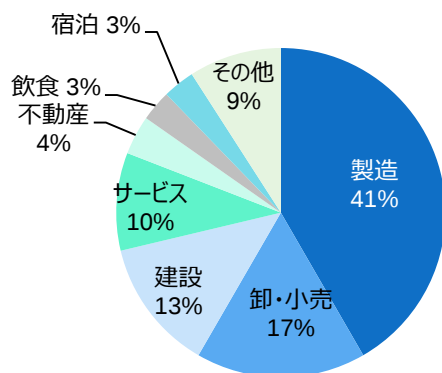
(億円)

	2021年3月末	2021年9月末	2022年3月末
プロパー	1,593	1,197	1,195
保証協会	3,001	3,064	3,112
うち無利子融資	2,093	2,171	2,105
合 計	4,593	4,261	4,307

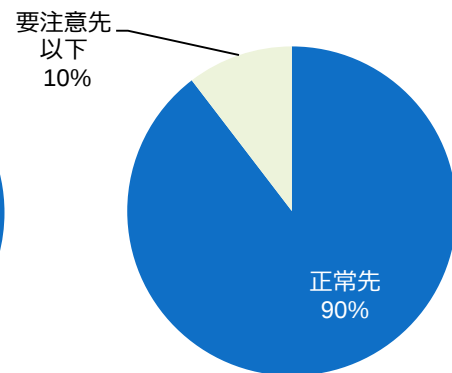
【業種・格付別の融資割合】

※2022年3月末残高ベース

業種別（全体）



格付別（プロパー）



お客さまへの支援状況

資金繰り・
経営改善

事業
再構築

本業

承継

企業サポート部の人員を増員し、経営改善・事業再生（転廃業を含む）の取り組みを強化

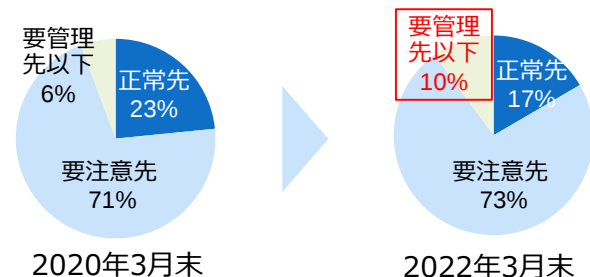
資金繰り・経営改善支援先（約3,000先）

企業サポート部関与先（約700先）

ハンズオン支援先（約190先 → 約230先）

本部（企業サポート部）関与先（約700先）の状況

【格付推移】



【資金繰り支援】・プロパー、保証協会合計**751億円**実行

【経営改善計画策定支援】・**50先**追加策定・約500先（71%）策定済

【ハンズオン支援】・2022年3月末時点で対象先全先への支援着手（正常化3先、M&Aによる支援完了1先）

・足元の厳しい外部環境を踏まえハンズオン支援先を約230先に拡大

第14次中計で掲げる課題解決型企業グループへの変革を目指し、お客さまの経営課題の解決に向けてグループ一体となり取り組んでいる

資金繰り・
経営改善

経営改善・事業再生支援

コロナ禍での支援強化

	2019年度	2020年度	2021年度
M&A（再生型、救済型等）	10先	19先	21先
資本性ローン	4件／5億円	7件／23億円	6件／28億円
日本公庫との協調融資※	—	37件/40億円	50件/42億円
再生ファンド活用	—	1件	1件
事業再生支援取組み企業数	57件	58件	59件
うち支援完了件数	12件	12件	14件

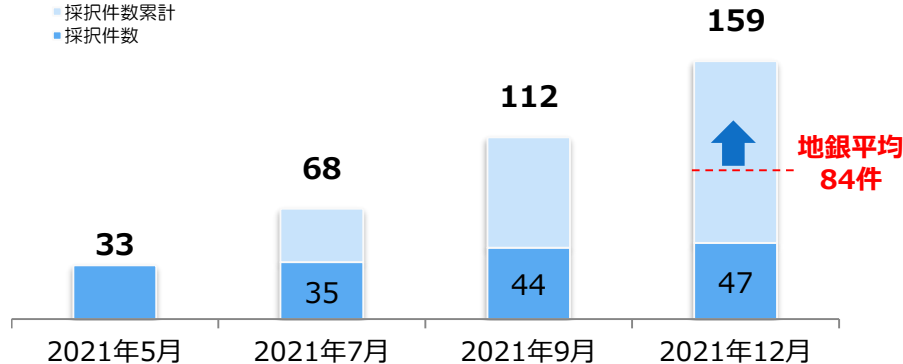
※日本公庫の資本性劣後ローンとの協調融資

事業
再構築

事業再構築

- 新分野展開、業態転換、事業・業種転換などの事業再構築ニーズがある取引先に事業再構築補助金の申請支援を実施

■採択件数累計
■採択件数

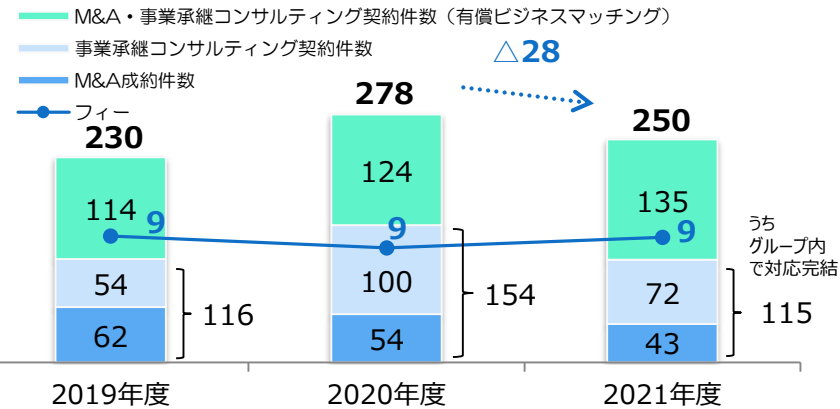


承継

M&A・事業承継（グループ会社含む）

【成約件数およびフィーの推移】

（件、億円）

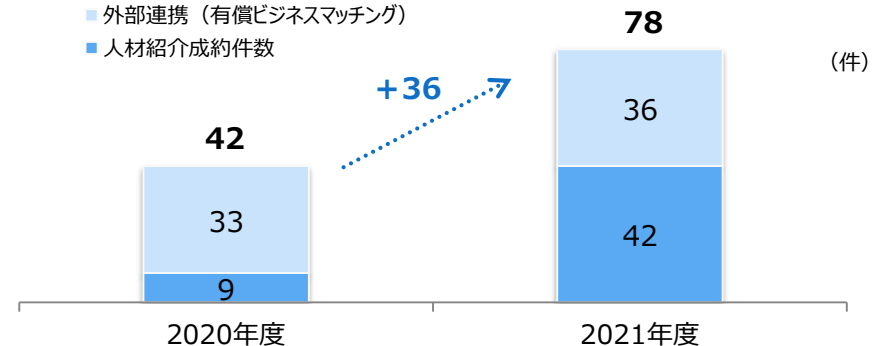


本業

人材ソリューションの取り組み

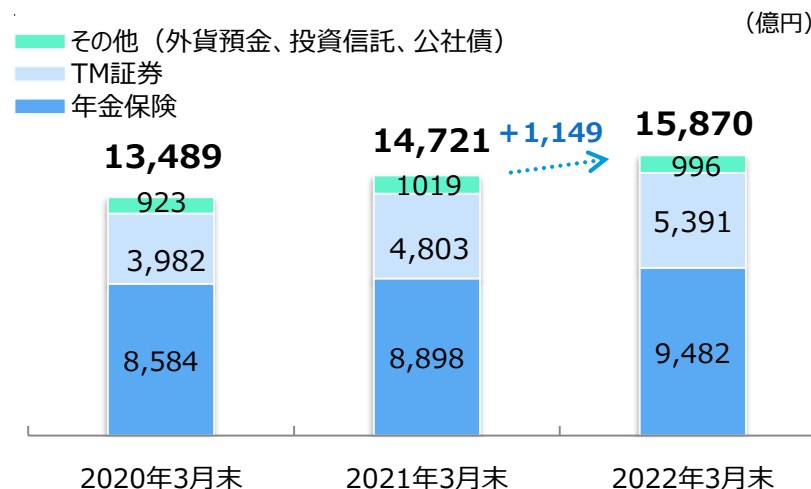
- 人材紹介業務（2020年7月に許認可取得）を通じて地域企業の円滑な業務運営や新規事業・構造改革への挑戦を支援

■外部連携（有償ビジネスマッチング）
■人材紹介成約件数

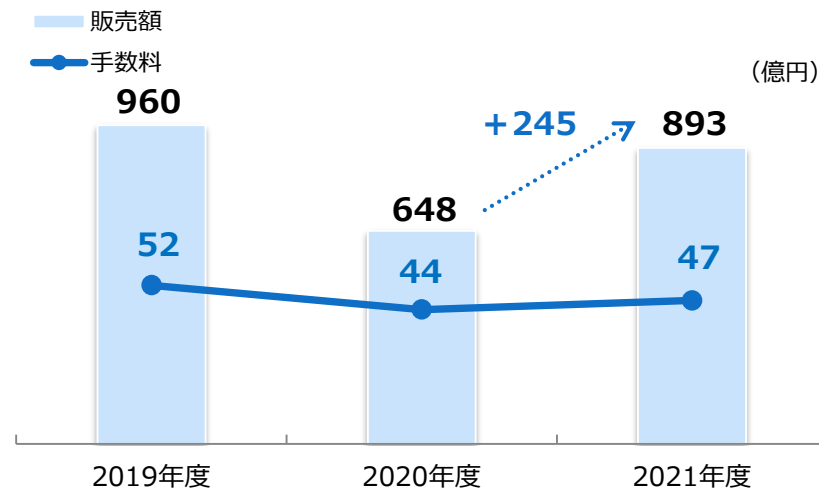


グループ一体での総資産営業に加え、人生100年時代を見据えた資産管理型ビジネスを展開
グループ会社を含めた資産運用商品残高は前年同期比+1,149億円

資産運用商品残高（個人・末残）の推移

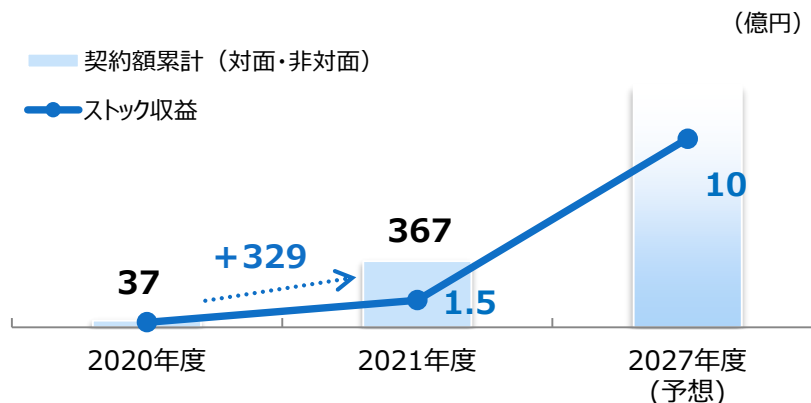


保険販売額・手数料実績

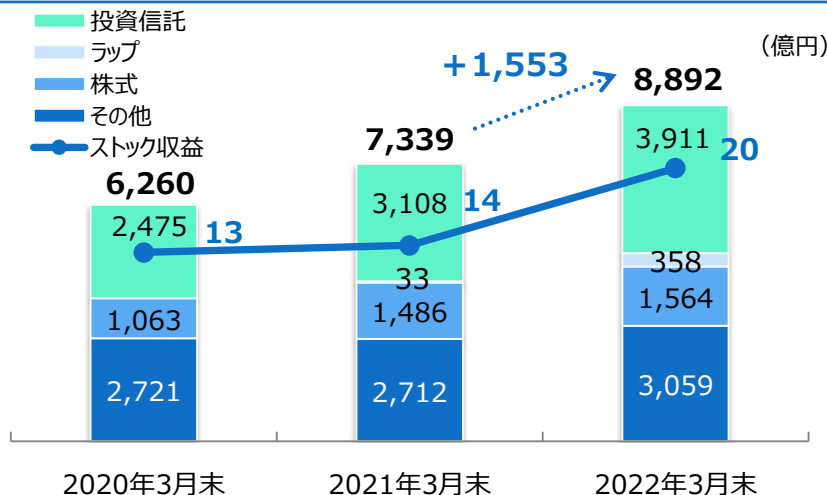


しずぎんラップ取扱実績（累積契約金額）

預り資産ビジネスのストック型へのシフトを推進。将来的には信託報酬10億円規模のビジネスへの成長を目指す

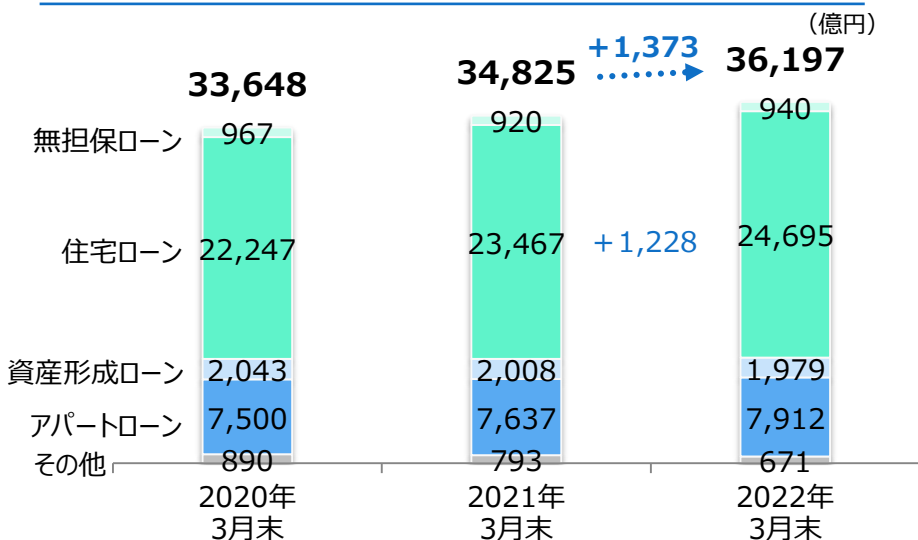


静銀ディーエム証券の預り資産残高（末残）

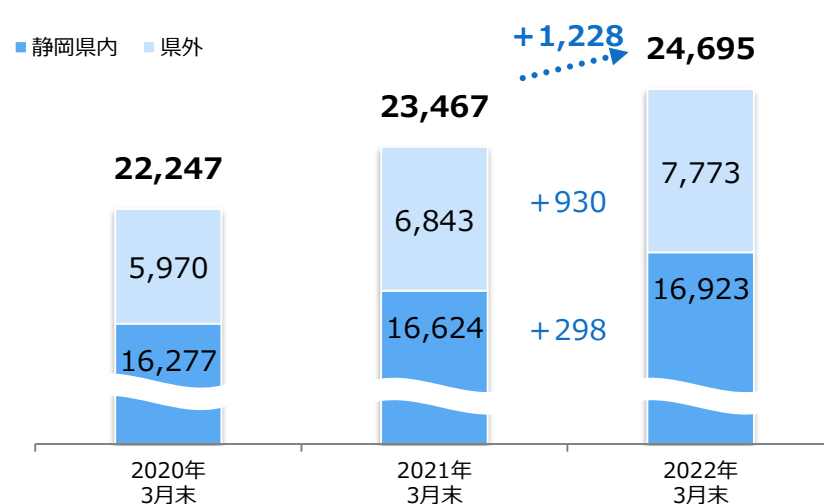


消費者ローン未残は、住宅ローンの増加を主因に、前年度比+1,373億円

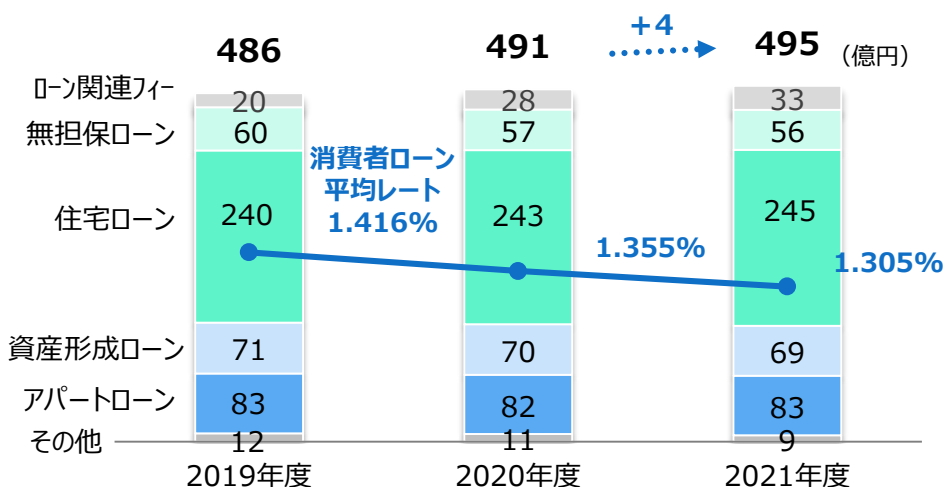
消費者ローン未残推移



住宅ローン地域別内訳



消費者ローン利息額、手数料およびレートの推移



ローン関連の戦略の方向性

【県内】

- 県内14ローンセンターを「**ライフデザインステーション**」へ変更
住宅ローンを起点とした資産形成・保険の見直しなど、多機能拠点とし、ライフプラン全体を通じたコンサルティング営業を強化
- 住宅ローンテック企業との協業**により銀行からハウスメーカーへ顧客紹介 (**新商流**)

【県外】

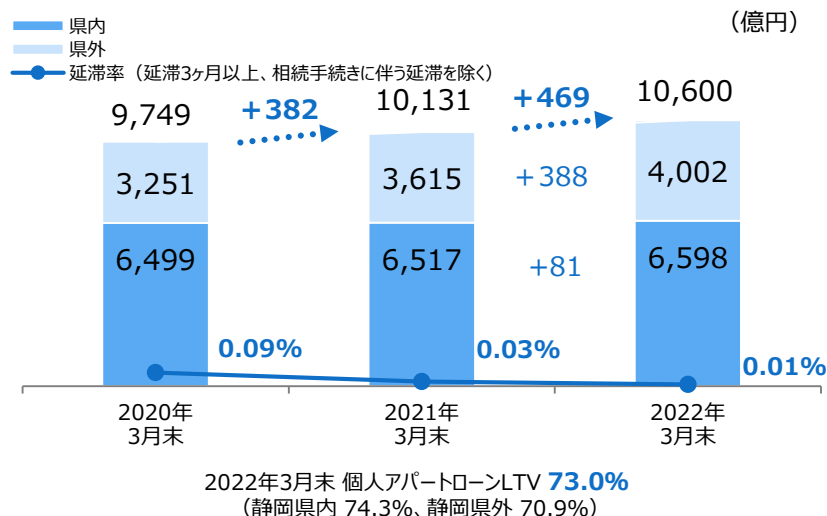
- 交通アクセスが良好な**藤沢支店内に湘南ローンセンターを移設**
お客さま、宅建業者との接点拡大を図るとともに、お客さまの多様なニーズに対してグループ機能を活用し、ワンストップでサービスを提供

【共通】

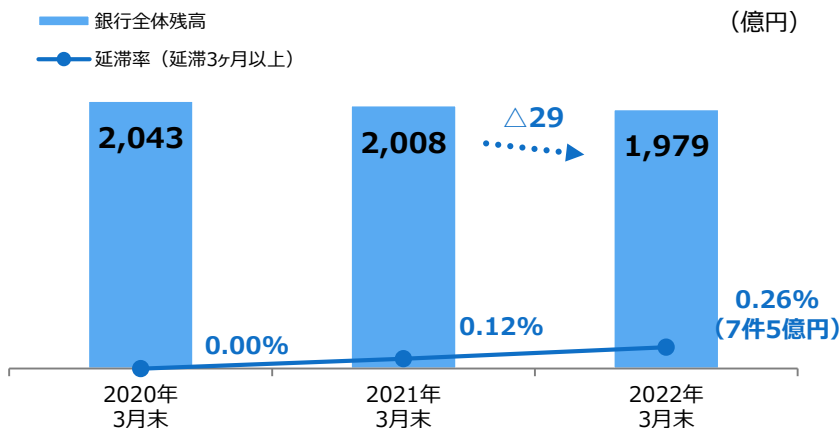
- ガン保障付夫婦連生団信（全国初）**や**住替案件での元金返済据置制度**等、商品を拡充

アパートローン（法人含む）残高は前年度比+469億円、資産形成ローン残高は前年度比△29億円
資産形成ローンは、再成長および新たなビジネスモデル構築を目指す

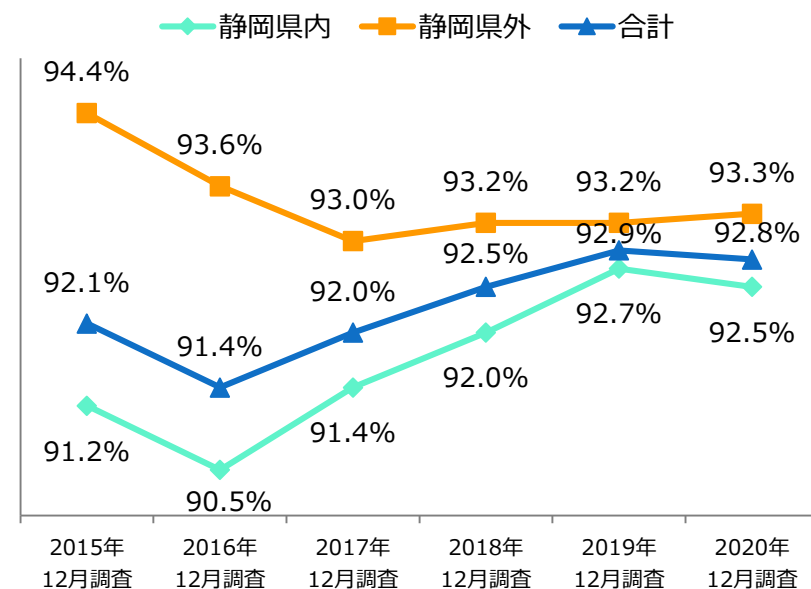
アパートローン（法人含む）末残・延滞率の推移



資産形成ローン末残・延滞率の推移



入居率の状況※ ※賃貸用不動産入居率調査（2020年12月末基準）



資産形成ローンの今後の戦略

・増員等による体制強化

- ✓ 増員と人財育成強化によるローン残高の拡大

・ベンチャー企業の経営者向けビジネスの推進

- ✓ 住宅ローン、自社株買取り等のファイナンスニーズを捕捉

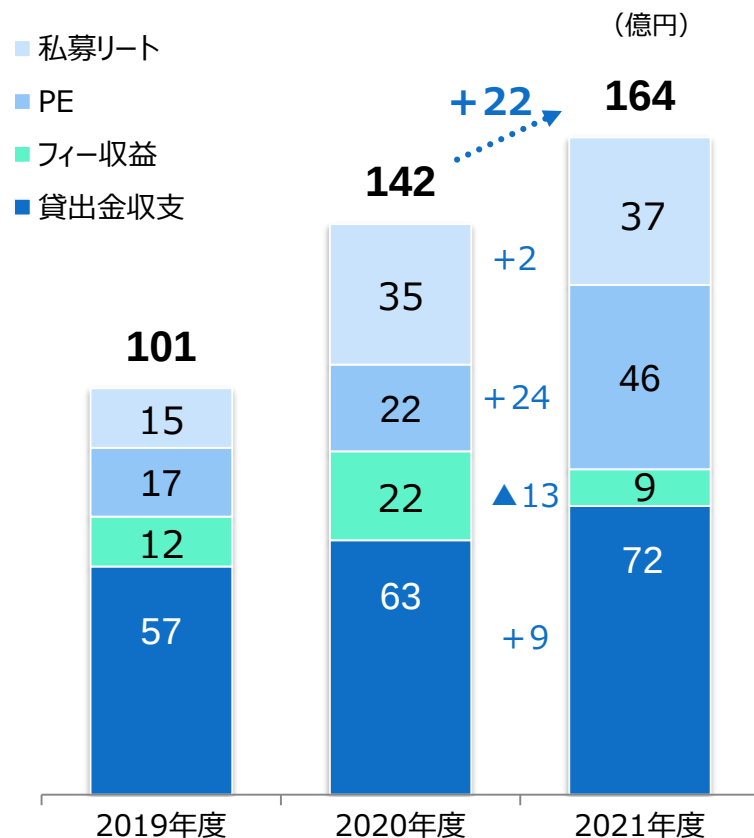
・総資産営業の推進

- ✓ 富裕層、準富裕層および資産形成層をターゲットとし、PB担当者との連携によるPBサービス提供体制を整備

ストラクチャードファイナンス収入は前年度比+22億円

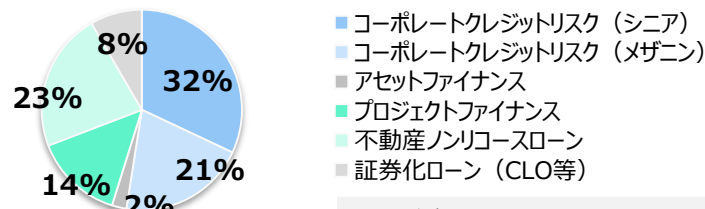
ストラクチャードローン（SF貸出金）は融資対象の分散を図り、信用格付は高格付中心のポートフォリオを構成

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	2020年度	2021年度	前年度比
ROA (総資産利益率)	0.99%	1.08%	+0.09pt
RORA (リスクアセット対比利益率)	1.71%	1.95%	+0.24pt

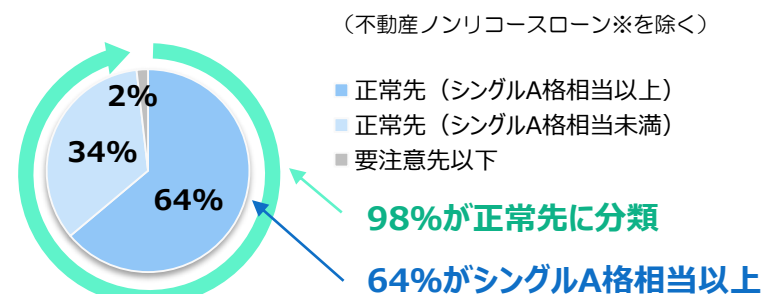
SF貸出金 残高構成割合 (2021年度平残6,483億円)



分散を効かせたポートフォリオ
(円貨：外貨 = 6：4)

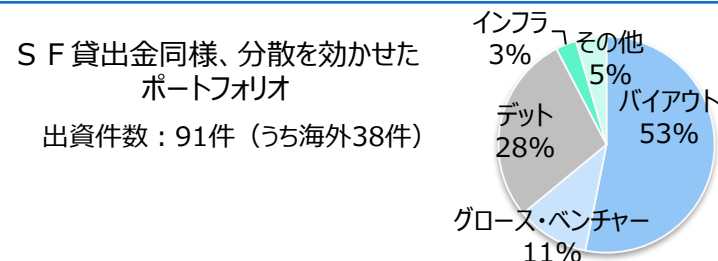
CLO残高 (2022年3月末)
600億円 (18明細：平均33億円)
全てAAA格
劣後比率は35.0%~41.8%

SF貸出金 信用格付別残高割合



※不動産ノンリコースローンLTV平均58.7%

プライベートエクイティ投資 種類別出資約束額割合



異業種企業との連携を通じ、銀行経営を変革させる新たなビジネスを創出
資本業務提携先への出資額213億円（2022年3月末評価損益+216億円）

ローン市場での新たな取組み

らしい暮らしを見つめよう
A R U H I リノべる。
au じぶん銀行 **iYell**

協業成果※

6億円

銀証連携の最重要パートナー



協業・出資
成果※

37億円

＜2021年度末迄累計＞

住宅ローン実行額：278億円

証券化商品（RMBS）の購入：約1,000億円

⇒ 2022年度の増収効果+7億円/年

＜2021年度末迄累計＞

持分法投資損益：106億円

株式売却益：71億円

しずぎんラップ等：2億円

（のれん償却：▲142億円）

新たなサービスの提供

Money Forward



commons
asset management, inc.

ほけんの窓口

協業・出資
成果※

37億円

デジタル技術の活用



P K S H Δ
TECHNOLOGY

Tailor Works

保険の窓口：7店舗中5店舗が営業黒字化

コモンズ投信：投信分配金、売却益累計38億円

テイラーワークスのオンラインプラットフォームを
TECH BEAT Shizuokaに活用、また同プラット
フォーム上に大学発ベンチャーと県内企業をつなぐ
マッチングフォームを開設

ベンチャーファンド15ファンドを通じ、197億円を398社のベンチャー企業へ出資
構築したネットワークを活かし、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

出資先の業種（2022年3月末）

業種	
法人向け・SaaS	91
金融（Fin Tech）	53
医療・介護・バイオ	50
A I ・データ分析	25
製造・ロボティクス・IoT	19
その他	160
合計	398先

TECH BEAT Shizuoka



- ・首都圏を中心とするスタートアップ企業と静岡県内の企業をマッチングする先端テクノロジーフェア。2019年7月の第一回開催以降、7回開催（全産業対象：3回、農業等一次産業：3回、医療：1回）

参加者数
(累計)

約3.1万人

個別商談件数
(累計)

約1,200件

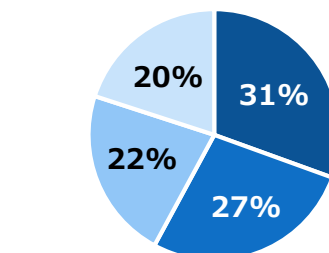


ベンチャーデットの取組み

- ・2021年10月の取組開始以降、2022年3月末迄に、**11件15億円**を実行
- ・当行取組みの認知度向上により、ベンチャーキャピタルや、デット実行先関係者からの紹介等が増加

【ソーシング先】

【案件推移（累計）】



■ 異業種連携先 ■ 出資先 V C
■ 銀行・G 会社 ■ その他

経済産業省の債務保証制度を活用

- ・同省が創設した「ディープテックベンチャーへの民間融資に対する債務保証制度」の指定金融機関に指定（**地銀唯一**）
- ・アライアンス行である山梨中央銀行とシンジケートローンを組成し、総額7億円の大型融資を実行

「新株予約権付融資」の導入

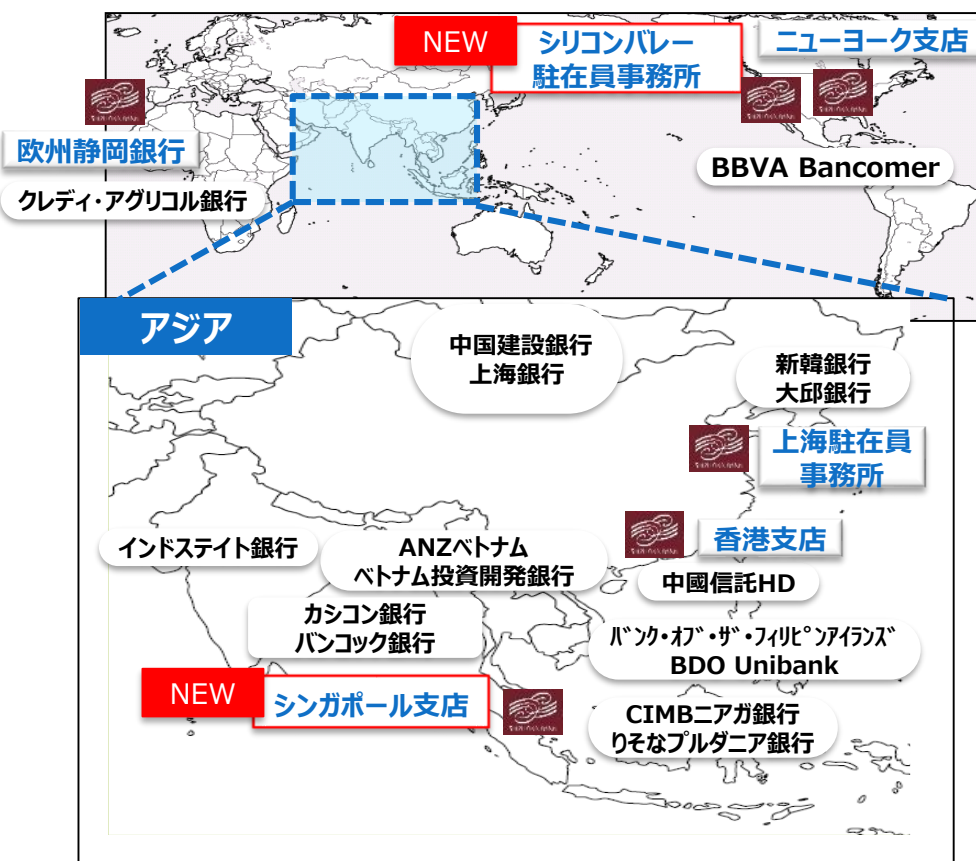
- ・スタートアップ企業への融資に際し、新株予約権を取得
- ・一般的に資金調達の方法が限られるスタートアップ企業に対して、ビジネスモデルと成長性に着目することで新たな資金調達手段を提供

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

1 シリコンバレー駐在員事務所を新設

- ✓ 先端技術およびベンチャービジネスの情報収集を目的にロスアンゼルス支店をシリコンバレー地区へ移転・機能変更
- ✓ ロスアンゼルス支店の預貸金業務等はニューヨーク支店に引継ぎ

2 シンガポール駐在員事務所の支店化

- ✓ アジアの金融センター、情報集積地であり、進出企業の多い東南・西アジア等の地区をカバー
- ✓ 将来的には、グループ機能の国際化を進め、更なる収益機会を展望

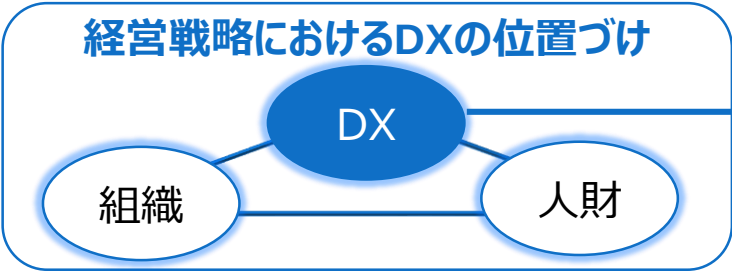
3 静岡・山梨アライアンス

- ✓ 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（2021年5月）
- ✓ 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

基本理念の実現に向け、中長期的な企業価値向上を目的に、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた企業自体の変革に取り組む5つの重点項目を中心に、データやデジタル技術を活用した新規ビジネス創出と既存ビジネス深化を推進



DXを通じて
目指す姿

企業自体の変革
(コーポレートトランスフォーメーション)

- ✓ データやデジタル技術を起動力とし、業務プロセスをゼロベースで見直すとともに、**ビジネスモデルを変革**
- ✓ DXを通じて蓄積した**ナレッジ・ノウハウを地域・お客さまに還元**

2022年4月経済産業省「DX認定事業者」の認定取得

DX認定

戦略投資案件の
DX投資促進税制の適用へ挑戦

5つの重点分野における取組状況

新規 ビジネス 創出	非対面チャネルの強化	モバイルアプリ	✓ モバイルアプリの機能拡大/第2フェーズ (～2022年6月) ・アプリの対象店を拡大 (現在はインターネット支店のみ)、WEB通帳の導入等	詳細P74
		コンタクトセンター	✓ コンタクトセンター機能拡大/第2フェーズ (～2022年1月) ・チャットボット、有人チャット等の導入による顧客接点拡充、受付体制整備 ・受電等の複数センター業務の基盤共通化によるナレッジ共有、応対標準化	詳細P73
	法人取引先のチャネル拡充	法人ポータル	✓ 法人ポータルサイト構築/第1フェーズ (～2022年9月予定) ・金融・非金融サービス、デジタル化支援等、課題解決に資するコンテンツの拡充による顧客接点拡大・リレーション強化および業務効率化、生産性向上	—
		IT化支援事業 (SIS)	✓ 中小企業向けにIT化支援業務を展開 (2021年7月より開始) ・サービス開始以降、2022年3月末迄に相談受付数170件以上	—
既存 ビジネス 深化	グループ体でのデータ活用	データ利活用	✓ データ分析・活用プラットフォームの構築 (～2022年10月予定) ・ワークフロー変革を通じた業務デジタル化・ペーパーレス化 ⇒約6,140紙帳票の約9割を廃止予定 (約5割廃止済) ・データの可視化を通じた行員／経営管理の標準化・生産性向上	—
	グループ体での業務デジタル化	業務デジタル化 (デジタイゼーション)	✓ 営業の業務BPR (2025年3月末を目標) ・新営業支援システム稼働 (2023年1月) を含む76のBPR施策を通じ、業務時間を▲36%削減 ・業務スマホの展開、OA環境整備を通じたグループ全体の営業活動の高度化	—
	デジタル人財の育成	デジタル人財	✓ グループ従業員全体のITリテラシー向上 (～2025年を目標) ・ITパスポート等の推奨資格を全員取得 (2022/3月現在取得者数659名) ✓ 新たなテクノロジーを活用できるIT人材と、それをビジネスモデル変革や新たな顧客価値提供につなげるデジタル人財の育成	—

システム関連経費の推移

基本戦略1
グループ営業

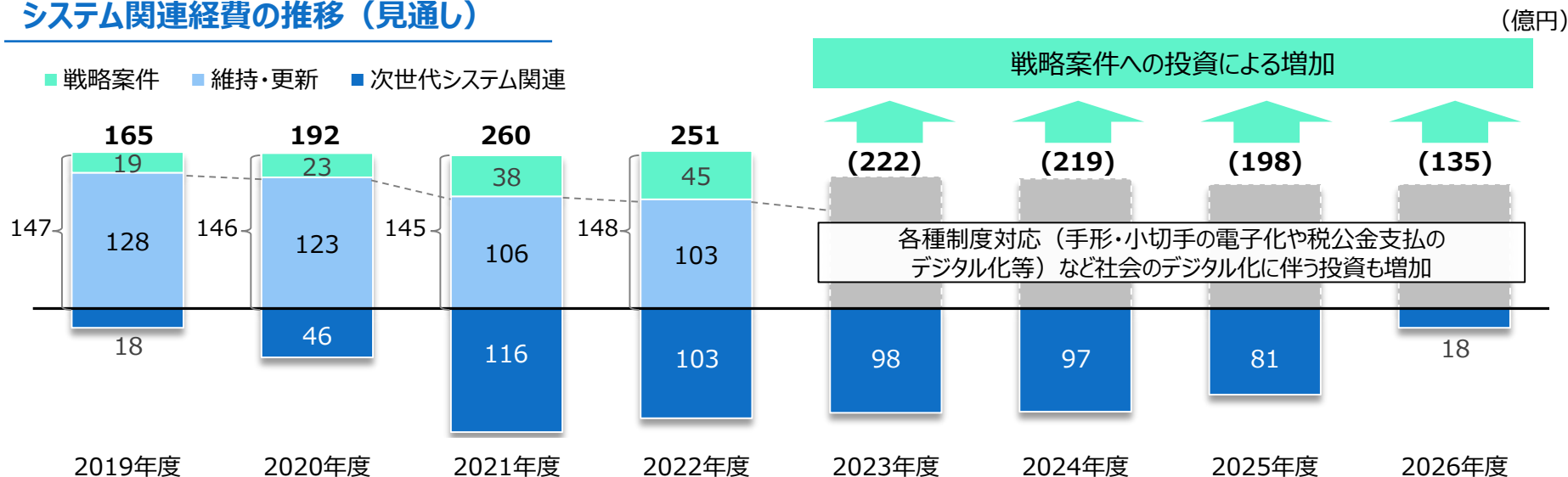
基本戦略2
イノベーション

基本戦略3
ビジネスポートフォリオ

10年戦略

次世代システム稼働に伴う開發生産性向上により、チャネル戦略・ワークスタイル変革・情報利活用等の戦略案件の増加に備えた開発体制を整備。2021年度をピークとしていたシステム関連経費を、今後の戦略案件への積極投資により一定水準の水準でコントロールする方針

システム関連経費の推移（見通し）



次世代システム開発による効果

【生産性向上の期待値】

当初
計画

開発
実績

25% < 33%

337.0人月

旧システム

225.5人月

次世代システム

※旧システムと次世代システムで開発を行った99案件を比較

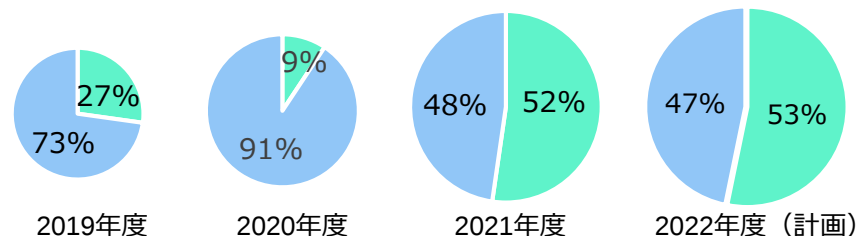
➡ 計画を上回る水準で開發生産性が向上

・当行で稼働した次世代システムをベースとするオープン勘定系パッケージ「Open Stage」を(株)日立製作所が金融機関向けに提供開始

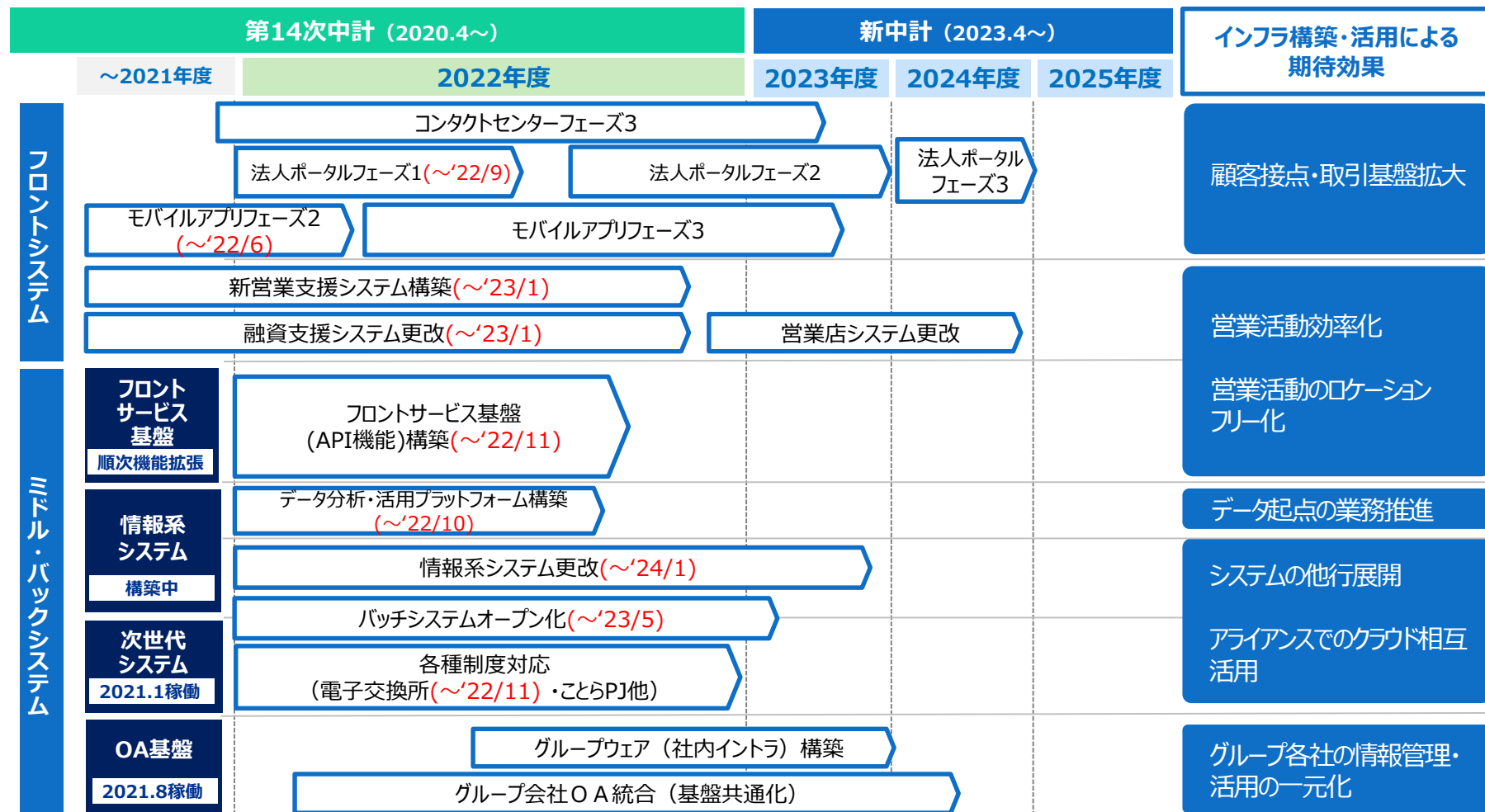
戦略投資の拡充

【システム投資の推移（次世代システム関連費用除き）】 (億円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
戦略案件	9	4	50	51
維持・更新	23	41	46	45



次世代システムの安定稼働化に加え、コロナ禍での在宅勤務や渉外活動の効率化の土台となるOA更改を完了
チャネル高度化に向けたフロントサービス基盤のAPI機能の開発やデータ利活用に向けたプラットフォーム構築等に着手



【法人ポータル】

・金融・非金融サービス、デジタル化支援等、取引先の課題解決に資するコンテンツを順次リリースし、顧客接点拡大・リレーション強化と顧客・当行双方の業務効率化、生産性向上を図る

【フロントサービス基盤】

・各種システムをAPIで接続する基盤として順次機能拡張。現在開発中の新営業支援システム、融資支援システム等とオンライン連携するためのAPI実装に取組中(営業活動のロケーションフリー化を展望)

【新営業支援システム】

・活動記録の音声入力やGPSでの訪問履歴自動入力等による省力化を通じた営業時間捻出、各種システムに分散した顧客情報の統合・利活用による営業活動の成果最大化を図る



脱炭素化に向けた対応

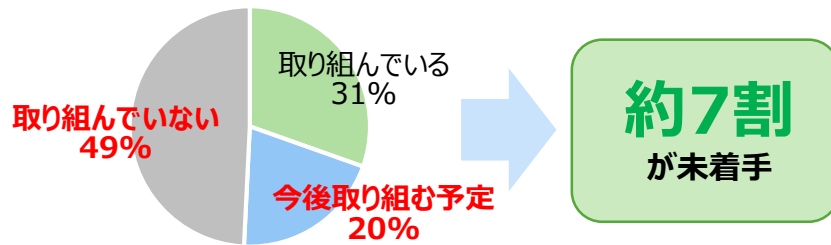
サステナブルファイナンスの実行を広げていくとともに、脱炭素に関する取引先へのヒアリングを通じ、本業支援やサービスメニュー拡充につなげていく

脱炭素に関する取引先へのヒアリング（約2,600先）

- 取引先が抱える課題やニーズを把握し、本業支援やサービスメニューの拡充につなげることを目的としヒアリングを実施（2021年8～9月）

営業店ヒアリング結果

【脱炭素への取組み状況】



課題解決を通じて、地域の脱炭素化に向けた取組みを加速

地域企業が抱える課題への対応

【提供メニュー】

- 着手方法、相談先
- 適切な資金調達方法
- 設備投資、補助金等活用
- CO2排出量の算定方法
- 対策するための人手不足 等

業界動向等、各種情報提供

サステナブルファイナンス ESGリース

設備導入（太陽光等）支援

CO2簡易測定・目標設定支援

人材ソリューション

ファイナンスニーズへの対応（サステナブルファイナンスの推進）

	2030年度迄 目標額	2021年度 目標額	2021年度 実績
サステナブルファイナンス	2 兆円	1,000億円	1,133億円
うち環境関連ファイナンス	1 兆円	500億円	547億円

＜2021年度サステナブルファイナンスの主な実績＞（億円）

商品名	実行件数	実行金額
ポジティブ・インパクト・ファイナンス	30	108
サステナビリティ・リンク・ローン	4	67
SDGsサポートローン	48	32
SDGs私募債	27	29

「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」で「銀賞（環境大臣賞）」受賞

- 中小企業向け「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の取り組みと実績、リレーションシップバンキングの強みを活かしたお客さまの事業活動の支援などが評価され、**間接金融部門**において、「銀賞」を受賞



「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」環境・社会・経済に対してインパクトを与える取り組みを促進する投資家・金融機関、企業などを評価し、広く社会で共有することにより、ESG金融の普及・拡大とその質の向上を目的として環境省が実施する表彰制度

2020年3月にTCFD提言への賛同を表明して以降、気候変動シナリオ分析を進め、開示内容の充実を図るとともに、地域のスムーズな脱炭素社会への移行に向けてグループ一体となった取組みを実施

TCFD提言への取組み

- TCFD提言が推奨する4項目に沿った対応は以下の通り

ガバナンス	■ 静岡銀行グループ環境方針の改定（2021年4月）
戦略	■ サステナブルファイナンスの推進、脱炭素に関するお取引先との対話 ■ 気候変動シナリオ分析の実施（移行リスク・物理的リスクの分析） ■ 産業変革支援プロジェクトチームの設置（2022年4月）
リスク管理	■ 特定セクターに対する投融資方針を制定（2021年4月） ・石炭火力発電への投融資を原則として実施しない
指標と目標	■ サステナブルファイナンス、環境ファイナンス ・2030年度までに累計2兆円（うち環境ファイナンス1兆円） ■ 石炭火力発電向け投融資残高 ・2040年度を目途にゼロ ■ 温室効果ガス（GHG）排出量の削減目標 ・2030年度までにカーボンニュートラルを達成（従来の2013年度比△60%から目標引上げ） ■ 温室効果ガス（GHG）排出量の削減実績（単位：t-CO₂）

■ Scope2 ■ Scope1

年度	Scope 1	Scope 2	合計
2013年度	17,046	636	17,682
2018年度	15,541	619	16,160
2019年度	14,757	516	15,273
2020年度	14,129	548	14,677

2013年度比 ▲17.0% (2020年度)

[シナリオ分析（信用リスク発生）結果]

・2021年度環境省シナリオ分析パイロットプログラム支援事業への参加等により、移行リスクと物理的リスクについて分析を実施

■ 移行リスク

対象セクター	製紙業（※1）	自動車・同付属部品製造業
使用したシナリオ	IEA・50年実質ゼロシナリオ（NZE2050）	IEA・ETP 2017 Beyond 2℃シナリオ
分析方法	シナリオに基づき炭素税等の予測データを使用して2050年までの損益財政状態の変化を予想し、与信費用の変化を分析	
分析結果	【与信費用増加額】 2050年までに合計で最大約145億円	

※1 環境省「シナリオ分析パイロットプログラム支援事業」へ参加

■ 物理的リスク

対象範囲	県内中小企業の建物毀損・事業継続リスクにかかる与信費用の算出（※2）	県内住宅ローン債務者の建物毀損・与信費用の算出
使用したシナリオ	IPCC第6次報告書におけるRCP8.5（4℃シナリオ）	
分析方法	事業所情報や担保所在地情報をハザードマップと重ね、水害時における浸水リスクを分析	
分析結果	【与信費用増加額】 2050年までに最大約155億円	

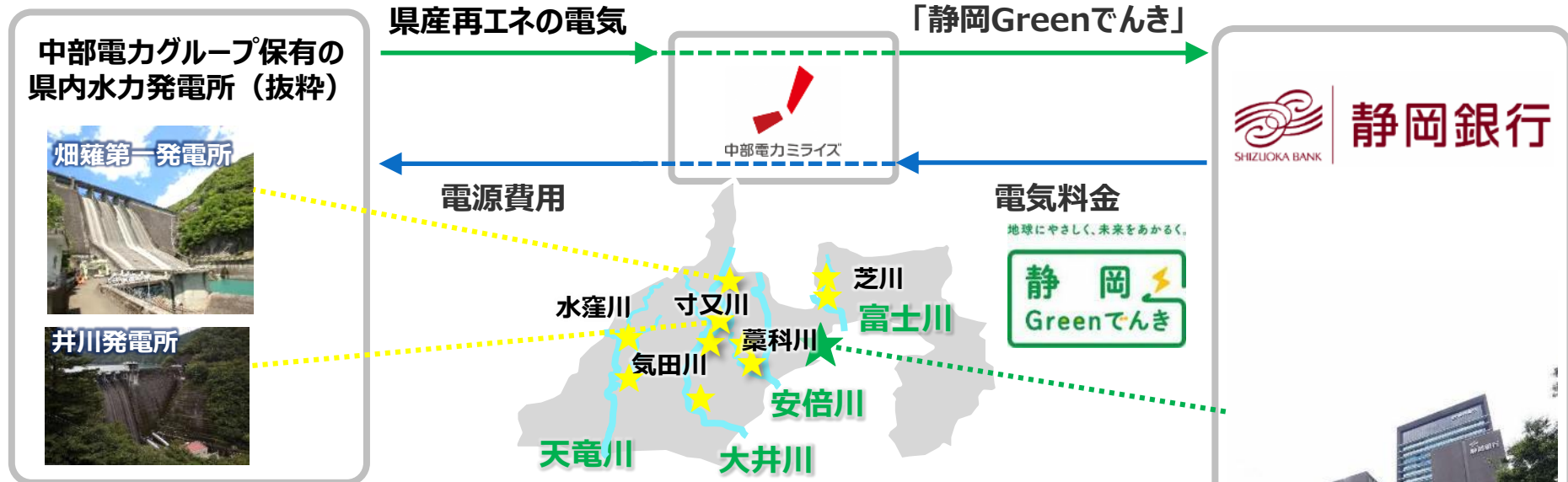
※2 環境省「シナリオ分析パイロットプログラム支援事業」へ参加

温室効果ガス排出量の削減に向けた取組み（静岡Greenでんき、しずぎんソーラーパーク）

中部電力グループと「静岡Greenでんき」の受給契約を締結（2021年9月～）
しずぎんソーラーパーク（「オフサイトコーポレートPPA」）に関する協定書を締結（2022年5月）
合算で約▲2,900トンのGHG削減効果（2013年度排出量から▲16%削減）を見込む

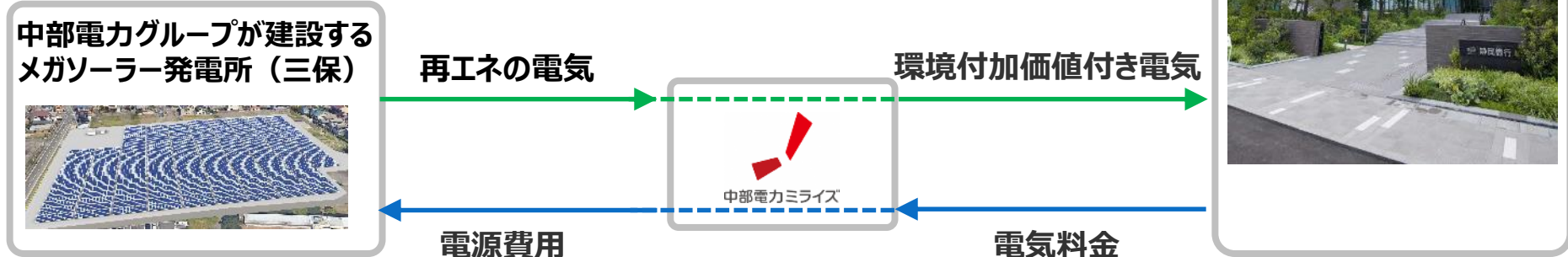
【静岡Greenでんき（約▲1,800トン（▲10%）のGHG削減効果）】

※中部電力グループが静岡県内の河川にある水力発電所等の再生可能エネルギーを活用し、静岡県産のGHG排出量ゼロの電気として供給するサービス



【しずぎんソーラーパーク（約▲1,100トン（▲6%）のGHG削減効果）】

※中部電力が建設するメガソーラー発電所の再生可能エネルギーを当行で一括購入（2023年9月稼働予定）





人的資本

人的資本への投資① ～ グループ役職員の意識改革

静岡銀行グループの従業員一人ひとりの自律、挑戦、ダイバーシティを促進するため、キャリア形成支援制度の拡充や、評価制度を刷新

マイキャリア・デザイン制度

※2019年度～2021年度の3年間の利用者累計

副業・兼業

副業 18名

(うち他社受入3名)

兼業 9名

FA権・長期トレーニング権

異業種企業への派遣

21名

地域企業への派遣

15名

金融機関等への派遣

23名

グループ内トレーニー

10名

ポストチャレンジ (※1)

33名

サイドジョブ (※2)

39名

グループ会社間 転籍制度

59名

バリューアップ・ ミートアップ支援

バリューアップ (※3)

69名

ミートアップ (※4)

43名

OKRとValueによる評価 (詳細P76) 地銀初

<OKR>

目指す状態や姿 (Objective) を掲げ、その実現のために定量的な目標 (Key Result) を設定



<Value>

役職員全員が体现すべき価値基準

Go Wild!

Be Innovative!

Do Collaboration!

社内ベンチャー制度 NEW

インナーイノベーションとアウターイノベーションに資するアイデアを役職員より募集

2021年度 応募件数 59件

※1 グループ内の希望部署へ異動

※2 グループ内の希望部署で週1日勤務

※3 資格講座等、スキルアップに向けた能力開発にかかる費用を支援

※4 異業種交流会や地域イベント等への参加費用を支援

人的資本への投資② ～ 中計ビジョンの実現に向けた取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの実践により、地域と共に持続的な成長を実現できる課題
解決型企业グループへの変革を目指す

取引先の課題に応える専門人財の育成

FP1級

331名

中小企業診断士

65名

社労士・税理士

19名

M&Aシニア
エキスパート

25名

(2022年3月末時点保有者)

デジタル人財の育成

<2030年迄の目標>

・デジタルコーディネーター 700名

デジタルにより解決できるお客さまの経営課題を把握し、
解決に向けて適切にコーディネートできる人財

・ITパスポート

グループ役職員全員取得

多様な人材が活躍できる組織づくり

指導的地位にある女性の比率

⇒2030年迄の目標40%

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
15.7%	16.1%	16.9%	17.9%

キャリア採用 (※1)

85名

うち管理職への登用

62名

高卒採用

2022年度迄累計10名

仕事と大学通学を両立

スポーツ&アート採用

2022年度迄累計

10名

銀行業務に従事しながら
クラブチーム等に所属

外国人採用 (※1)
(留学生人財)

6名

※海外拠点現地採用者

8名

※1 2022年3月末時点在籍者



地方銀行とのアライアンス

アライアンス発足以降、協業施策を速やかに実行し、提携開始1年5ヶ月で当初計画を大幅に上回る収益効果を実現

収益効果（両行合算）

- 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、**100億円以上の収益効果（5年累計・両行合計）** 実現を目指す
- 2021年度迄実績：**約22億円（5年換算 約61億円）**

2025年度迄目標（100億円）対比進捗率	61%
2021年度単年度目標（15億円）対比進捗率	151%

ファイナンス分野の協働による成果

- ストラクチャードファイナンス分野における協働
 - ✓ 不動産ノンリコースローンの実行：7件/309億円
- シンジケートローン等の共同組成：10件/156億円
- 地方創生関連事業として協調融資第一号案件実行（'21年12月） **NEW**

- ✓ 山梨県における共同別荘建設資金

<SANUオリジナルキャビン>



- 債務保証制度を活用したディープテックベンチャー協調融資第一号案件実行（'21年12月）

- ✓ Maas事業の先行投資にかかる運転資金

NEW

<WHILL ModelC2>



ライフプラン分野における成果

- 静銀ティーエム証券山梨本店の事業展開
 - ✓ 山梨中央銀行の本店内にオープン（'21年4月）
 - ✓ 連携強化を目的に16名の人事交流を実施

<2021年度実績>

- ✓ 預り資産販売額：177億円
- ✓ 預かり資産残高：154億円



地方創生に資する取組み

- 個別商談会開催：13回
- ➡ **ビジネスマッチング成約：75件/成約率12.6%**

<2021年度開催実績>

	両行合計	（うち当行）
参加企業数	365	（238）
商談件数	594	（385）
成約件数	75	（55）
成約率	12.6%	（14.3%）

- 起業・創業、アグリビジネス、移住二拠点居住、地公体向け等地方創生に関する共同セミナー開催
- 両行共同出資による事業承継ファンド「静岡・山梨みらい成長支援ファンド」設立（'22年5月） **NEW**

2022年4月に地域と静岡銀行グループが持続的な成長を実現するための成長戦略として、名古屋銀行との包括業務提携を締結。収益効果100億円（5年間累計・両行合計）を目指す

包括業務提携の概要

提携の名称	「静岡・名古屋アライアンス」
提携内容	包括業務提携
契約締結日	2022年4月27日
目的	両行のノウハウや経営リソースを相互に幅広く活用し、地域産業の構造変革に対する取引先支援を中心に据えながら、お客さまの課題解決とトップライン拡大・コスト削減に取組み、地域と両行グループ双方の持続的な成長を実現する
提携内容	- 両行の経営の独立性及び固有の企業ブランド・顧客基盤を維持したうえで、スピード感を持って以下の取組みを検討 ✓ 静岡・愛知両県主要産業の取引先支援の強化 ✓ 両行の顧客ニーズのマッチングによる地域貢献や新たな収益機会の獲得 ✓ グループ会社機能など相互の経営リソースを活用したサービスメニューの拡充 ✓ 各種システムやバックオフィス業務の共同化によるコスト削減 ✓ トレーニー派遣や人材交流、研修の合同開催による人材育成 など

提携のイメージ

自動車産業支援に対する知見、ノウハウ提供
自動車サプライチェーンのネットワーク活用



グループ会社機能提供（証券、M&A、事業承継等）
事業再生・転廃業やベンチャー・イノベーション関連ノウハウ提供

地域やお客さまの課題解決を通じて**地域経済の持続的な成長**に貢献

愛知県の特徴

- 県内総生産に占める**製造業の比率が高く**、産業構造が静岡県と類似
 ➡ 中でも輸送機械の占める割合が高い

	愛知県	神奈川県	静岡県
製造品出荷額等	47兆9,244億円 (全国 1位)	17兆7,461億円 (全国 2位)	17兆1,540億円 (全国 3位)
うち輸送機械の割合	55.6%	21.1%	25.0%

（出所）経済産業省「工業統計調査」

名古屋銀行の特徴

- 「**自動車サプライチェーン支援室**」を組成し、「自動車サプライチェーンエコシステム」を通じた産業支援体制が充実
- 2,600社を超える完成車メーカーのサプライチェーン企業とのネットワーク**を保有

10の分科会を設置し、スピード感を持って協業施策を検討・実行することにより、収益効果の早期実現を目指す

分科会名	テーマ	具体的な取組み
①企業サポート	産業構造の変化への対応に向けた支援体制整備による取引先支援	✓ 当行取引先サプライチェーン状況の整理 ✓ 自動車産業支援におけるノウハウ共有、自動車サプライチェーン企業との連携による支援体制強化 ✓ 営業エリアを跨いだ広域での事業再編・転廃業支援等
②コーポレート戦略	- ファイナンス分野の共同組成 - ビジネスマッチング - M&A、経営改善コンサルティング強化	✓ シンジケートローンや協調融資案件の共同組成 ✓ 営業エリアを跨いだ広域での販路拡大、調達等の共通化、グループ各社機能の相互活用
③ライフプラン戦略	- 金融商品仲介、預り資産分野での協業 - スマホアプリ、カード事業	✓ 静銀ティーエム証券を活用した証券機能の提供
④国際戦略	双方の海外ネットワークを活用した取引先へのソリューション提供	✓ 両行の海外拠点を活用した海外ビジネスの支援強化
⑤市場金融	ストラクチャードファイナンス分野での案件取組み	✓ ストラクチャードファイナンスのノウハウ共有、案件の共同組成
⑥イノベーション・ベンチャー	- イノベーション分野での協業 - ベンチャーデットの共同取組み	✓ 新業務開発やPEファンド出資等の共同検討 ✓ ベンチャーデット案件の共同組成
⑦事務共同化	事務共通化・共同化によるコスト削減	✓ グループ会社での事務集中化や業務委託拡大の検討
⑧システム	各種システムの統合・共同化	✓ 各種システムの共通化・共同化による効率化の検討
⑨営業戦略	取引拡大に向けた営業戦略	✓ 営業拠点重複エリアにおける協業施策の検討
⑩人事戦略	人材交流、研修の共同開催	✓ トレーニーや人材交流、研修等の共同開催による人材育成



持株会社体制への移行

持株会社体制① ～移行の目的

株主、地域社会、お客さま、従業員のすべてのステークホルダーの価値の最大化を図るとともに、当グループも持続的な成長を続けることができるレジリエントな経営体制を構築するため、持株会社体制へ移行する

持株会社体制への移行目的

すべてのステークホルダーの価値の最大化

地域・お客さま

多様化・複雑化する課題の解決
良質で豊富な総合金融サービス

株主

持続的な収益性による株主価値向上
株主還元の充実

従業員

グループ全体で多様な個性が活躍
働きがい・処遇・満足度向上

持株会社体制への移行

グループの全体最適による持続的成長の実現

地域の成長に貢献する
新たな事業領域の拡大

自立（自律）と連携による
グループ経営の強化

柔軟かつ強固な
ガバナンス体制の構築

銀行が長い歴史の中で培ってきた地域社会・お客さまとの信頼関係、信用力

持株会社体制② ～商号、戦略の方向性

静岡銀行グループは、2022年10月3日に「しずおかフィナンシャルグループ」を設立し、持株会社体制へ移行する

しずおかフィナンシャルグループ

商号：株式会社しずおかフィナンシャルグループ（英文名：Shizuoka Financial Group, Inc.）

商号に込めた想い

静岡の地で創業し、これまで数多くのおみなさまに育てられ成長できたことへの感謝や、静岡に本拠を構える企業であることへの誇りを
持ち続ける

持株会社体制に移行し、グループ全体で新たな事業領域の拡大を図りながらも、総合金融機能を提供する企業グループとしての
姿は普遍である

基本戦略 ① グループビジネス戦略

既存ビジネスにおける顧客基盤・
業容のさらなる拡大と、新たな
事業領域の開拓を通じた持続的
な成長の実現

課題解決型企业グループとしての
総合力を高め、地域やお客さまのより
良い未来に向けたお手伝いをする

基本戦略 ② トランスフォーメーション戦略

商品・サービス、チャネル、コスト、人財
などにおけるトランスフォーメーション
（変革・変化）を通じた新たな
価値創造

時代の急速な変化に適応し、また変
化を先取りした変革を進め、ステーク
ホルダーのおみなさまにより多くの価値を
提供する

基本戦略 ③ 地域共創戦略

当グループが「地域のハブ」となり、
「地域プラットフォーム」を形成し、
さまざまな地域の抱える課題の
解決に貢献

人が集まり続ける、魅力的で付加価
値のある地域社会の実現に向け、地
域の成長をプロデュースする企業グルー
プとして尽力する

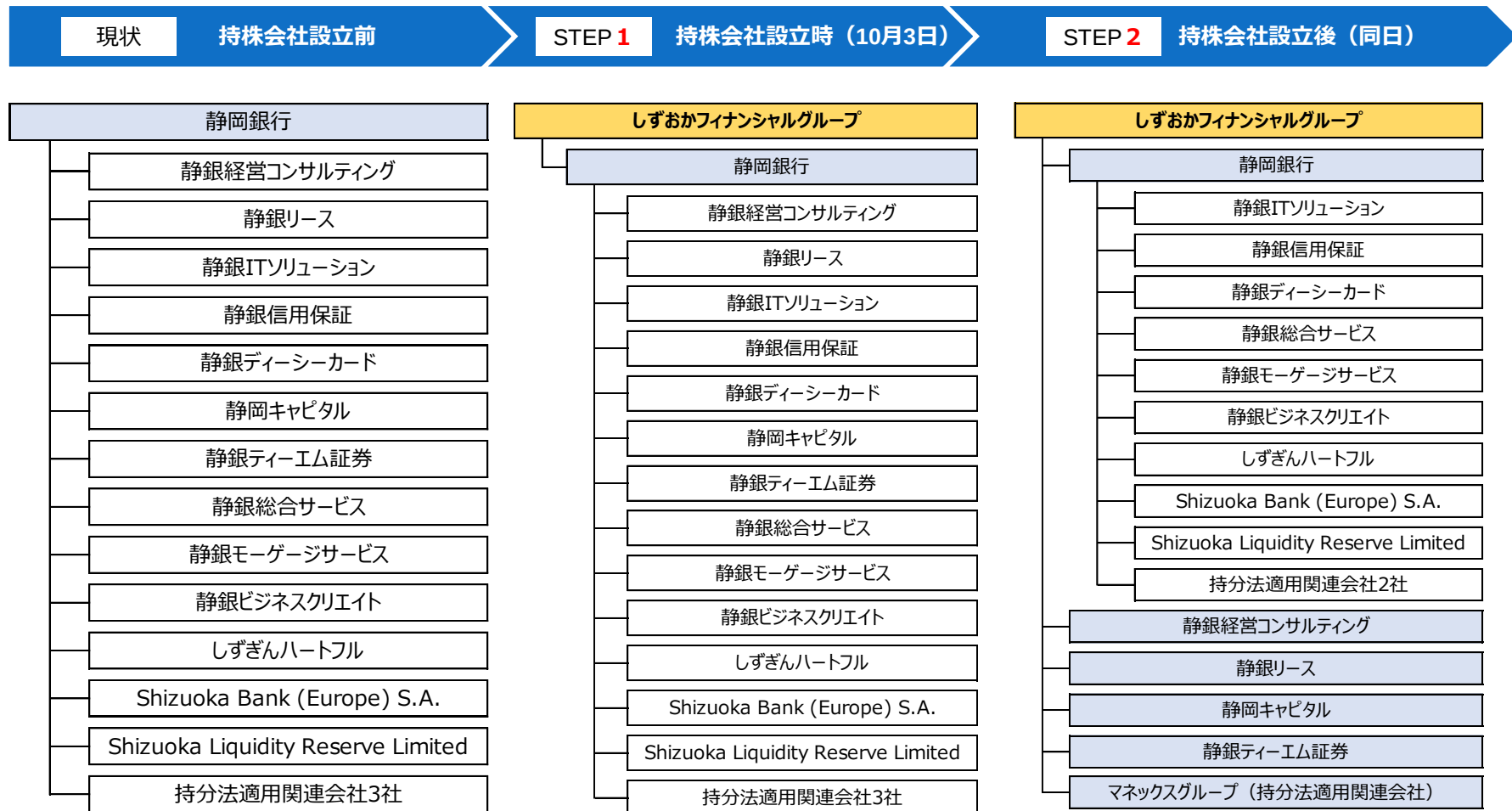
基本戦略 ④ グループガバナンス戦略

基本戦略①～③を実現するために、攻めと守りの両面から企業統治をより高度化し、柔軟かつ強固なグループガバナンス体制を構築

持株会社体制③ ～グループストラクチャー

当行単独による株式移転により持株会社を設立し、静岡銀行は持株会社の完全子会社となる **STEP 1**

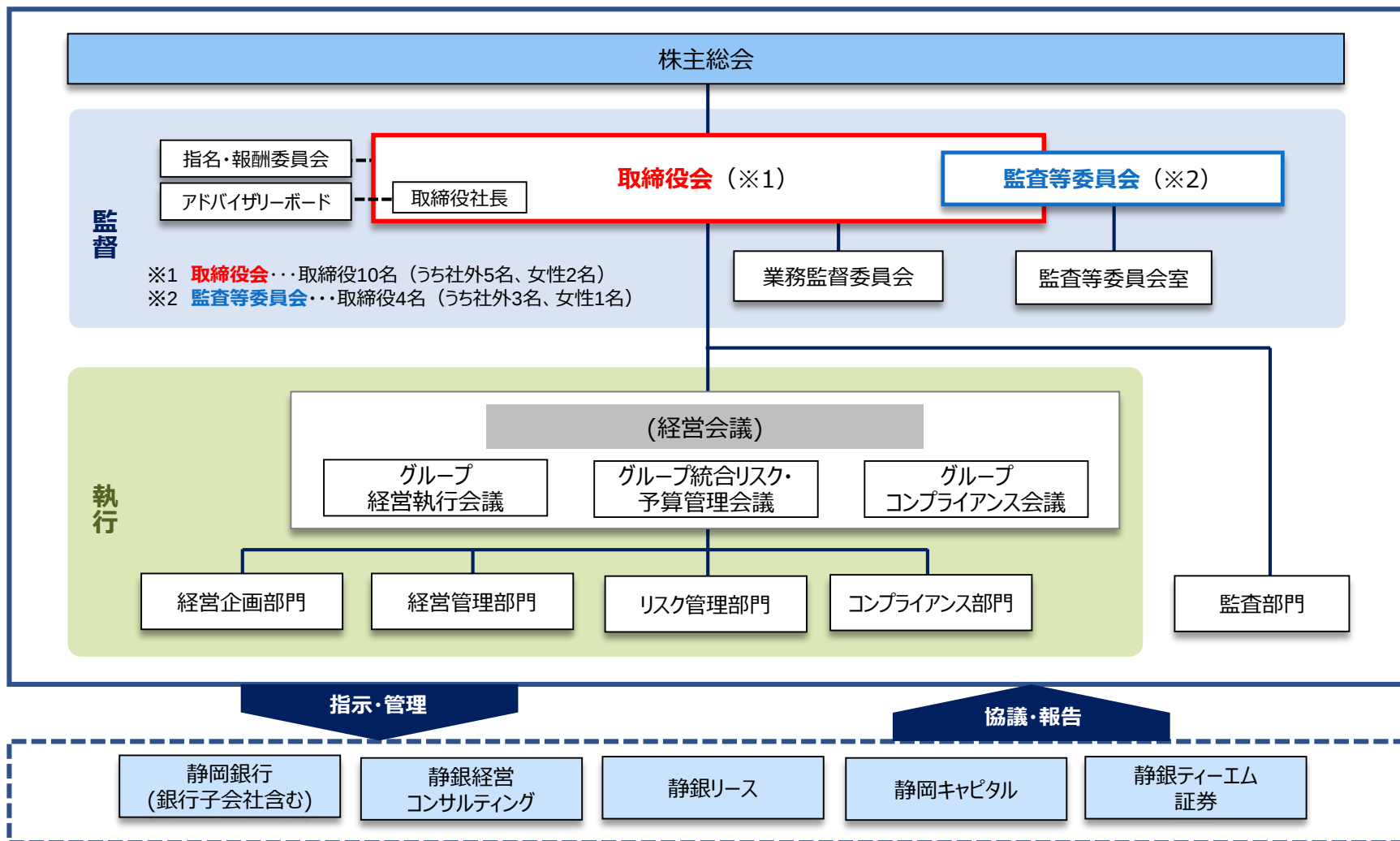
持株会社設立後、静岡銀行の連結子会社である静銀経営コンサルティング、静銀リース、静岡キャピタル、静銀ティーエム証券と持分法適用関連会社のマネックスグループ計 5 社を持株会社の直接出資会社として同日再編 **STEP 2**



持株会社体制④ ～経営体制（ガバナンス体制）

持株会社は監査等委員会設置会社とし、攻めと守りの両面から企業統治体制をより高度化することで、ステークホルダーが求める柔軟かつ強固なガバナンス体制の向上に取り組むとともに、客観性・透明性が高い経営体制を目指す

持株会社体制におけるコーポレート・ガバナンス体制





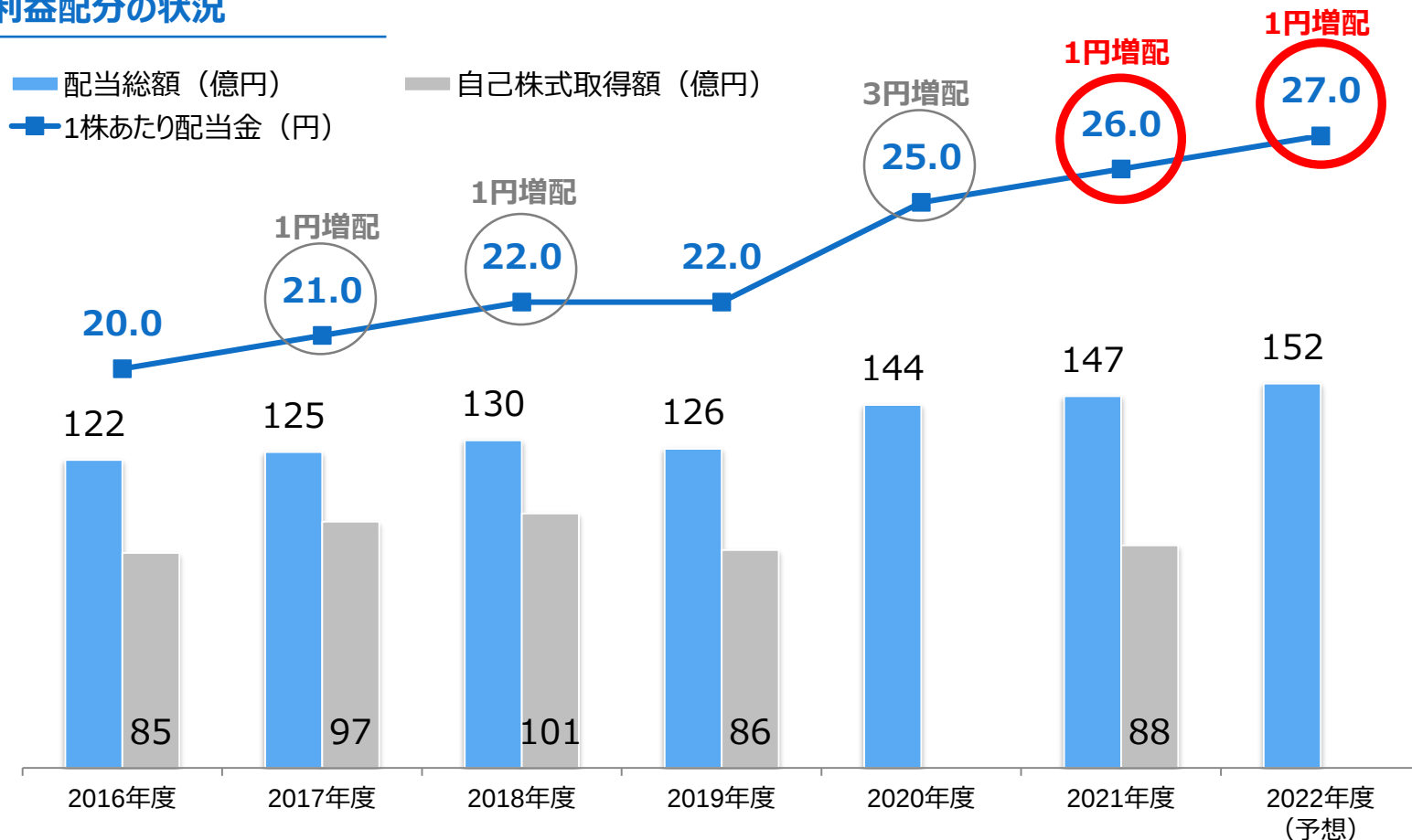
資本政策

株主還元

2021年度の1株当たり配当金は、1円増配し26円

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



配当性向	41.5%	24.9%	27.6%	32.6%	32.8%	35.4%	28.2%
総還元性向	70.6%	44.3%	49.1%	54.9%	32.8%	56.2%	28.2%
親会社株主利益	293億円	501億円	469億円	387億円	436億円	416億円	540億円

政策投資株式

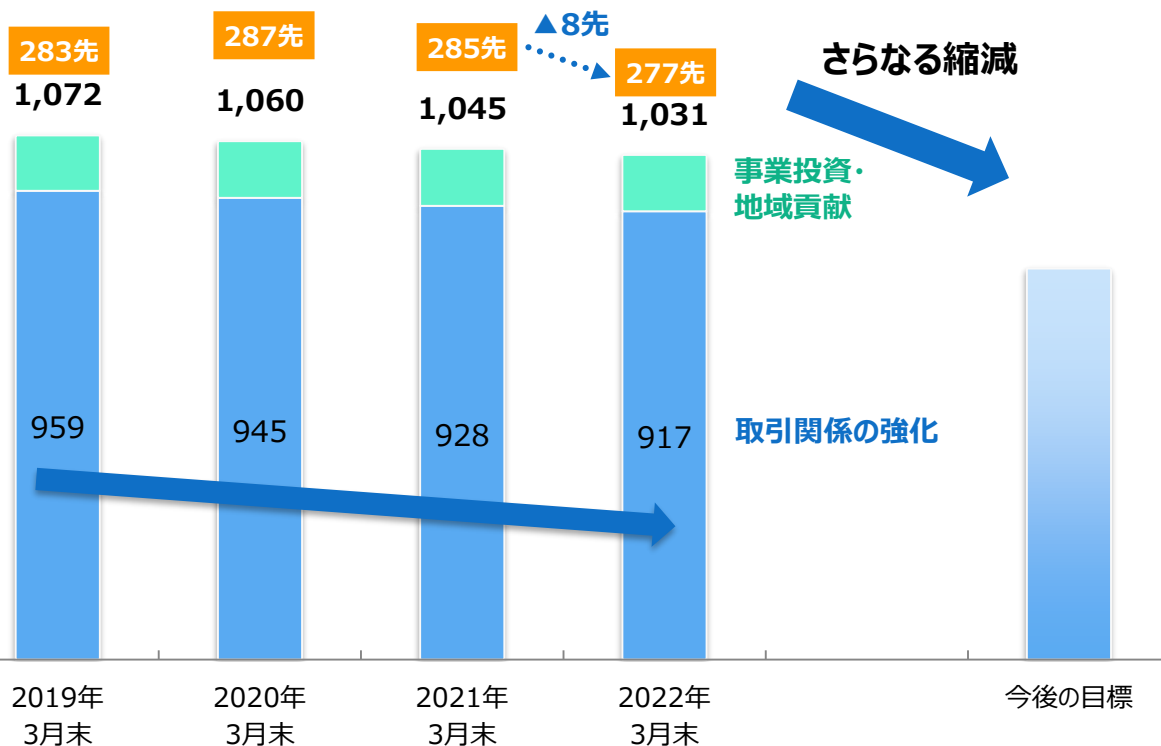
政策投資株式は、縮減を基本方針とし、3つの保有意義（「事業投資」、「取引関係の強化」、「地域貢献」）や経済合理性の検証を実施した上で売却対象銘柄を選定

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

政策投資株式取得原価の推移 ※1

（億円）

■ 銘柄数



【売却実績】

	売却額	取得原価 ベース	売却損益 ※2
(億円)			
2018年度	101	25	76
2019年度	55	10	45
2020年度	89	16	73
2021年度	42	15	27

※2 償却を除く

※1 グループ会社および持分法適用関連会社の株式を除く



ESG/SDG s

ESGへの取り組み

サステナビリティ経営の実現に向け、ESGへの取り組みも強化

Environment

環境

温室効果ガス排出量の削減目標を上方修正
(2030年度にカーボンニュートラルを達成)

2022/4

環境省支援事業等を通じてシナリオ分析を実施(移行リスク、物理的リスク)

~2022/2

サステナブルファイナンス目標を設定(2030年度までに2兆円実行)
2021年度実績: 1,133億円(目標比+133億円)

2021/10

脱炭素に関する地域企業へのヒアリング

2021/8

Social

地域・社会

産業変革支援プロジェクトチームの設置

2022/4

インパクト志向金融宣言に署名

2021/11

The Valuable 500※に加盟



2021/2

TECH BEAT Shizuokaの開催

2018~

※障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ

Governance

ガバナンス

取締役会スキル・マトリックス(特に役割発揮を期待する分野)の開示

2021/12

持株会社体制への移行の検討開始

2021/9

社外取締役比率4割(社外取締役を2年連続で増員)

2021/6

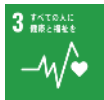
指名・報酬委員会の設置

2020/10

サステナビリティ経営の実現

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

第14次中計の策定にあたり、持続可能な社会の実現および企業価値の維持・向上に向け、取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を特定し、それぞれの課題への取り組みを進めている

	取り組むべき重点課題 （マテリアリティ）	関連するSDGs	第14次中期経営計画での主な取り組み
Social 地域 ・ 社会	● 地域経済の活性化 ● 人口減少・少子高齢化 ● 中小企業の後継者不足 ● デジタルイゼーション ● ダイバーシティ ● 地域金融インフラの維持	       	基本戦略 1 ■ 静岡銀行グループの金融機能を通じた、お客さまの多様なニーズへの対応 ■ 事業承継・資産承継支援 ■ 金融ジェロントロジー（金融老年学）の概念を踏まえたサービスの提供 ■ お客さまのニーズに応じた店舗機能の見直し 基本戦略 2 ■ デバイスフリーな金融サービス ■ ベンチャー投資等を通じた技術革新 基本戦略 3 ■ 多様な働き方、女性活躍、人財の多様化、人権の尊重 10年戦略 ■ スタートアップ企業とのネットワーク等の地域への還元 ■ 地域プラットフォームを活用した地域の魅力向上
Environment 環境	● 気候変動リスクの増大 ● 地球温暖化	  	■ 環境配慮型金融サービスの推進 ■ ESG投資やグリーンボンドの活用 ■ 気候変動への対応
Governance ガバナンス	● コーポレートガバナンス ● 企業倫理・コンプライアンス		■ コーポレートガバナンスの高度化 ■ マネー・ローンダリングへの対策強化

ESG/SDGs① ～ダイバーシティ

ダイバーシティの観点から、女性活躍や障がい者雇用等を推進し、従業員が個性と能力を発揮できるよう支援
働きやすい環境づくりや従業員の健康づくりの支援にも積極的な取り組みを実施

ダイバーシティへの取り組み



時 期	内 容
2019年8月	自律的に働き方スタイルへの変革を目指し、ドレスコードや休日の取扱の見直し等を含む「ワークスタイル・イノベーション」の取り組みを開始
2021年4月	フルフレックスタイム制の導入など取り組みを拡大した「ワークスタイル・イノベーション2.0」を開始
2020年4月	スポーツ団体・文化活動団体に所属する者の採用 （2021年度迄累計7名） 
2021年4月	高卒採用の復活 （2021年度・2022年度合計10名）
2019年10月	障がい者の自立や社会への参画を積極的に支援し、障がい者の一層の雇用促進を図るため「しずぎんハートフル㈱」を設立
2021年2月	障がい者の活躍推進に取り組む「The Valuable 500」に地方銀行で初めて加盟 
2021年6月	パラアスリート（車いすラグビー）の採用
2021年3月	「男性育休100%宣言」に賛同表明 
2022年4月	男性の育児参加を促す取り組みが評価され、「ふじのくに家庭教育支援推進企業」表彰受賞（2021年度 男性育休取得率100% ）

「健康経営優良法人2022」に認定



- 従業員の健康保持・増進に向けた働きやすい環境づくりや従業員による健康づくりの支援が評価され、2022年3月に、「健康経営優良法人2022（大規模法人部門）」に**静岡銀行**と**静銀ITソリューション**の2社が認定



女性活躍に向けた取り組み



- 女性活躍推進法に基づき行動計画を策定

2022年3月
実績

女性行員比率 34.8%
指導的地位の女性比率 17.9%

2024年3月

女性行員比率 35%以上
指導的地位の女性比率 22%以上

2031年3月

女性行員比率 40%以上
指導的地位の女性比率 40%以上

- 2022年4月、**静岡銀行で初めて女性が執行役員に就任（1名）**
- 2022年6月、**しずぎんハートフルで女性が代表取締役社長に就任予定**
- その他、**グループ3社※で女性4名が役員に就任**している
※静岡総合サービス（執行役員1名）、静岡モーゲージサービス（取締役執行役員1名、執行役員1名）、静岡ビジネスグレイト（執行役員1名）
- グループで女性活躍に向けた取り組みを強化し、複数の認定を取得

	静岡銀行	静岡ビジネス グレイト	静岡 ディーエム証券	静岡IT ソリューション
プラチナくるみん 	○	○	○	○
プラチナえるぼし 		○		
えるぼし（三つ星） 	○		○	○

くるみん：「子育てサポート企業」を認定

えるぼし：「女性の活躍推進」に関する取り組みが優良な企業を認定
（いずれも、プラチナはより高い水準の取り組みを行う企業を認定）

ESG/SDGs② ～地域貢献活動

理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」の実践活動として、地域の文化やスポーツの振興、金融経済教育などの地域貢献活動に取り組むとともに、新型コロナウイルス関連でも地域を積極的に支援
南海トラフ大地震の発生が想定されるなか、地域の防災・減災へも積極的に対応

新型コロナウイルス関連

- 医療関係者の活動に役立てていただくため、**10百万円**の支援金を静岡県に委託
- コロナ禍、アルバイト収入を失うなど経済的に困窮する大学生等を支援するため、アルバイトの募集を実施

地域の文化・スポーツ振興

- 地域の皆さま向けに、国内外の一流アーティストによるコンサートや日本の伝統話芸である落語会を定期的開催



- 少年少女サッカー大会や学童軟式野球大会に協賛し、子供のスポーツ振興を支援



金融経済教育



- 銀行見学会や講義を通じて、銀行が経済・社会で果たす役割を学べる金融経済教育を積極的に取り組み
- 高校生が経済や金融に関する知識を競う「エコノミクス甲子園」静岡大会を開催
- 地域人材育成の一環として、高校生×企業経営者×銀行員による静岡魅力探求プログラム「アオハルし放題」を開催



業務継続体制の整備

- 業務継続計画（BCP）として「非常事態対策要綱」を制定
- 免震設備導入や自家発電装置の設置、システムのバックアップ体制整備により業務を迅速に再開できる体制を確保
- 本部に「非常事態対策室」を設置し、非常事態発生時に地域の皆さまをサポートできる体制を整備



【テレビ会議システム(非常事態対策室内)】

NTTドコモと災害時のサービス提供に関する協定締結

- 災害時に使用できる携帯電話用充電器を一部の店舗および本部に配備
- 災害発生時に静岡銀行本部の敷地をNTTドコモの拠点として活用



津波対策への取り組み

- 津波避難対象店舗に、お客さま・従業員用の救命胴衣を配備
- 避難場所の高さが不足する支店には、浮揚式津波シェルターを配備
- 沿岸地域等の店舗を建て替える場合、津波対策を実施
 - 津波で倒壊しない構造、想定津波高より高い屋上の設計
 - 店舗外から屋上へつながる外部階段の設置



【救命胴衣の配備】



【屋上につながる外階段】

ESG/SDGs③ ～地域密着型金融

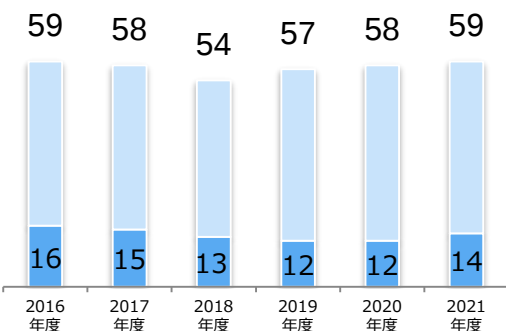
業績不振に悩む取引先の経営改善・事業再生支援や、創業・新事業進出支援、次世代経営者塾「Shizuginship」などを通じ、様々な観点から取引先をサポート

経営改善・事業再生支援

- 事業再生計画の作成や外部機関との連携、事業再生ファンドなどの活用により再生を支援

【取組実績の推移】

- 取組み対象企業数
- うち支援完了件数



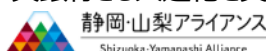
2005年度以降の取組みで
約260社の「事業再生」を
完了

地域の雇用約27千人を
確保し、地域経済の活力
を維持

非競争分野における静岡県内他金融機関等との連携

相続手続共通化

- 地域のお客さまの利便性向上と事務の合理化・効率化の観点から、浜松いわた信用金庫との間で相続における書類・手続きを共通化
- 以降も静岡県内金融機関との連携を順次拡大し、2022年3月時点で3行・8信用金庫・1労働金庫と共通化を実施
- 静岡・山梨アライアンスの一環として、山梨中央銀行とも共通化を実施



継続的顧客管理の取扱い共通化

- マネー・ローンダリング等対策における継続的顧客管理（※）の取組みについて、静岡銀行が構築したプラットフォームを活用して取扱いを共通化
- 2022年3月時点で4行・2信用金庫と共通化を実施
（※）顧客情報や口座の利用目的などに変更がないかを定期的に確認する取組み

創業・新事業進出支援への取組み

「しずぎん起業家大賞」

- 創業や新規事業の支援を通じ、地域の雇用拡大や地域活性化をめざし開催
- 過去8回実績：応募1,149件、表彰先59先
- 過去受賞先へのアフターフォローにより、表彰時と比較し以下の成果を上げ、地域経済の発展に貢献

売上高 +41億円 従業員数 +611人

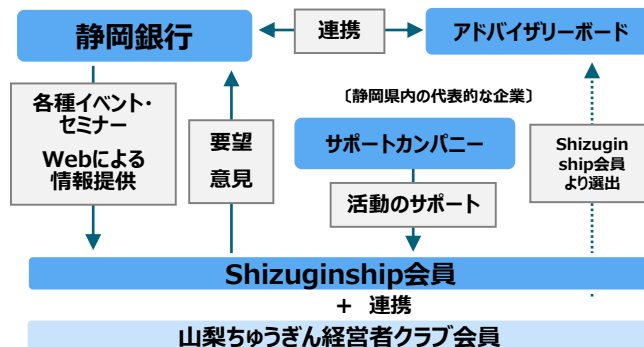


次世代経営者塾「Shizuginship」

- 次世代を担う若手経営者の経営資質向上を支援し、当該企業ならびに静岡県経済の発展に貢献することを目的とした会員制サービス
- 静岡県を代表する企業がサポートカンパニーとして参画、運営面では、講師派遣や視察受入等、地域一体となった後継者育成に取り組んでいる
- 山梨中央銀行「山梨ちゅうぎん経営者クラブ」との連携を拡大

【Shizuginshipの運営体制】

【会員数】2022年3月末／702社、1,037名
【2021年度の活動参加人数】のべ1,636人



地域企業
からの賛同と
積極的な支援

次世代経営者
育成

会員同士の
人脈形成

ESG/SDGs④ ～地方創生

産官学金労言士のコーディネーターとしての機能を発揮し、地域の発展に資する事業の具現化に寄与することで、新たな産業振興へと発展させていく

「しずおかキッズアカデミー」を開催

- 地域子どもたちが、ふるさとの魅力を楽しみながら郷土愛を育み、将来的にふるさとに定住し、地域を担う人材へ成長することを目的に開催
＜2021年度活動実績＞

開催時期	開催内容	参加者数
7月	@いとう漁業体験（伊東市との連携企画）	57
8月	Withやまなし親子スイーツづくり （山梨中央銀行共同・袋井市、北杜市共催）	46
10月	しずおかキッズアカデミー×元気！しずおか人 （松坂屋・元気！しずおか人共同企画）	15



アイデアコンペティション「ジョイントLAB」を開催

- 地域企業・団体と当行が連携し、持続可能な地域社会の実現につながる新事業の創出を目的に開催
- 2019年に第1回を開催、43先が応募、2020年8月に3先との協業を決定



- 第2回開催テーマは「サステナビリティ」「ダイバーシティ&インクルージョン」
- 応募先数：67先
- 1次・2次選考、プレゼンテーションを経て2022年9月に連携事業者決定予定

第7回地方創生全体会議

- 2021年10月、地方創生にかかる先進的な取り組みなどを地域で共有し、地方創生に対する意識の醸成をめざす地方創生全体会議を開催
- 本年度は「静岡・山梨アライアンス」に基づき、山梨県内の地方公共団体や山梨中央銀行グループ役職員も参加。約600名がオンラインで視聴

〔講演〕

- Circular Initiatives & Partners
代表 安居 昭博氏
- 山梨県笛吹市長
山下 政樹氏
- 島田市長
染谷 絹代氏



個別商談会の開催

- 「静岡・山梨アライアンス」の取組みとして静岡・山梨の相互の商流拡大、交流活性化を目的に、静岡・山梨両県のスーパーやドラッグストアなどの取引を希望するサプライヤーを募集する商談会を開催
- 新型コロナウイルスの感染拡大により大規模商談会の開催中止や営業活動の停滞など、販路開拓機会が減少しているなかで、リアル・オンラインを組み合わせ開催することにより、取引先の販路拡大を支援

＜開催実績（2021年1月～2022年3月）＞

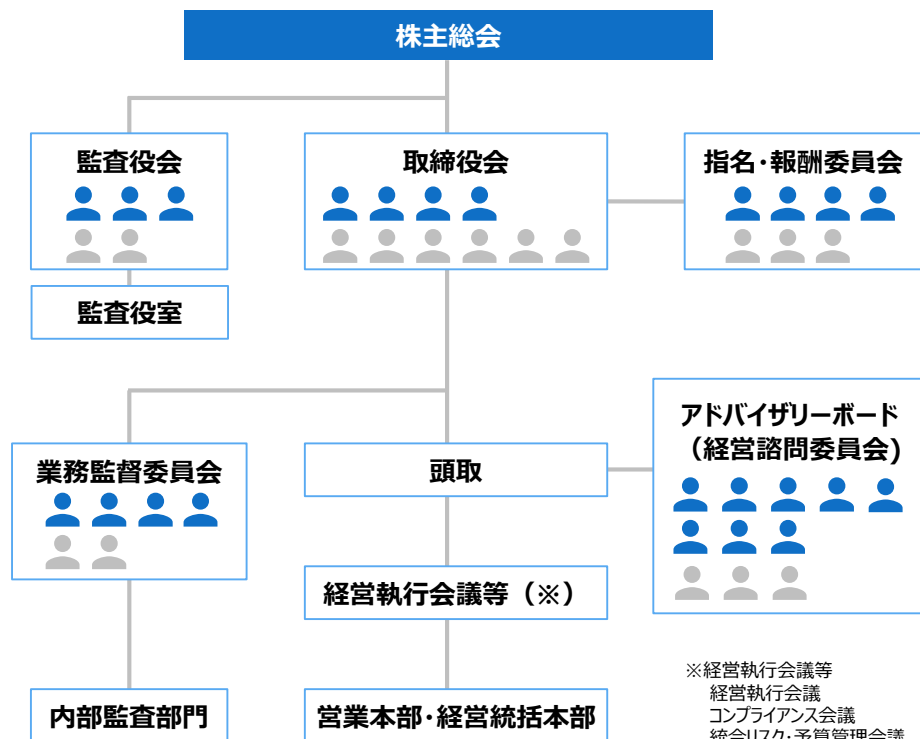
	計	うち当行	うち山梨中央
開催件数	16	—	—
申込件数	587	407	180
参加者数	433	278	155
商談件数	639	421	218



ESG/SDGs⑤ ～コーポレートガバナンス

静岡銀行グループがステークホルダーとともに持続的な成長を目指していく礎として、社外取締役による経営監督の強化、業務執行者への権限委譲と責任明確化およびインセンティブ付与など、監督と執行の分離を志向した企業統治の強化に取り組んでいる

コーポレートガバナンス体制図



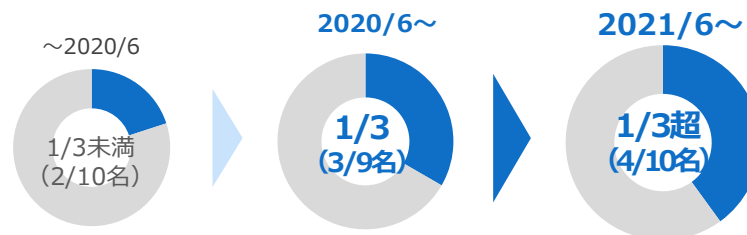
社外取締役
 社外監査役
 社外有識者 (アドバイザリーボード)
 社内取締役
 社内監査役 (監査役会)

※経営執行会議等
 経営執行会議
 コンプライアンス会議
 統合リスク・予算管理会議
 審査会議

社外取締役

2021年6月

- 「監督と執行の分離」を踏まえた「社外役員による経営監督の強化」を目的に、社外取締役の人数および比率を2年連続して増加



指名・報酬委員会の設置

2020年10月

- 役員等の指名と報酬に関する監督体制強化を目的に、報酬委員会を改組（役割を拡大）し、社外取締役を過半数の構成とする指名・報酬委員会を設置

譲渡制限付株式報酬制度の導入

2020年6月

- 静岡銀行の常勤取締役（社外取締役を除く）および執行役員を対象に、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に導入

執行役員の責任明確化

2020年6月

- 執行役員との契約を雇用契約から委任契約（1年ごと）に変更
⇒業務執行への責任を明確化
- 譲渡制限付株式報酬を執行役員にも支給
⇒企業価値向上に向けた株主目線での行動を促進

ESG/SDGs⑥ ～コーポレートガバナンス（取締役会スキル・マトリックス）

取締役会は多様な専門性に基づくグループの業務執行を監督し、ステークホルダーとグループの持続的な成長につなげる
【取締役会スキル・マトリックス（取締役会において特に役割発揮を期待する分野）】

氏名	地位	経営		社会・経済		ビジネス	
		上場企業としての 経営監督	総合金融グループ の舵取り	地域社会・経済 への展望	社会変化 への対応	金融仲介機能	新しいビジネス (事業開拓・事業構成)
中西 勝則	代表取締役／会長	●	●	●		●	●
柴田 久	代表取締役／頭取		●	●		●	
八木 稔	代表取締役／副頭取		●	●		●	
福島 豊	取締役／常務執行役員			●		●	
清川 公一	取締役／常務執行役員			●		●	
長沢 芳裕	取締役		●	●		●	
藤沢 久美	社外取締役	●		●	● イノベーション		●
伊藤 元重	社外取締役	●			● 環境		
坪内 和人	社外取締役	●			● IT		●
稲野 和利	社外取締役	●	●	●		●	●
齊藤 宏樹	常勤監査役			●		●	
小林 充	常勤監査役			●		●	
山下 善弘	社外監査役			●		●	
牛尾 奈緒美	社外監査役	●			● ダイバーシティ		
中村 勇	社外監査役		●			●	



參考資料

静岡県経済 ～経済規模

全国シェア3%、都道府県別順位10位の経済圏

県内総生産は日本の中では四国4県、北陸3県を上回る規模

世界各国の国内総生産との比較では、カザフスタン、アルジェリア、ハンガリーに次ぐ規模



静岡県の指標

		全国シェア	全国順位
人 口	363万人	2.9%	10位/47(2020年)
世帯数	161万世帯	2.7%	10位/47(2021年)
県内総生産(名目)	17.5兆円	3.1%	10位/47(2018年度)
1人当たり県民所得	3,432千円	—	4位/47(2018年度)
事業所数	19万事業所	3.0%	10位/47(2019年)
製造品出荷額等	17.2兆円	5.3%	3位/47(2019年)
農業産出額	1,887億円	2.1%	19位/47(2020年)
漁業漁獲量	18万トン	5.7%	4位/47(2020年)
工場立地件数	54件	6.5%	3位/47(2020年)
新設住宅着工戸数	2.1万戸	2.5%	10位/47(2021年)

静岡県の経済規模

県内総生産（2018年度・名目）

順位	都道府県・地域	(10億ドル)
9	北海道	177.2
10	静岡県	157.5
11	茨城県	126.6
—	四国4県	130.2
—	北陸3県	117.7

世界各国の国内総生産と比較(2018年)

順位	国名（地域）	(10億ドル)
55	カザフスタン	179.3
56	アルジェリア	175.4
57	ハンガリー	160.4
—	静岡県	157.5
58	クウェート	138.2
59	ウクライナ	130.9

(出所) 内閣府経済社会総合研究所 ほか

静岡県の魅力①～自然・観光

- ・ 東京と名古屋・大阪の間に位置する交通の要衝
- ・ 中部横断自動車道開通で南北の動脈も形成
- ・ 富士山・南アルプス、浜名湖など豊かな自然
- ・ 自然を生かした国内有数の観光地
- ・ 移住希望地ランキングで全国上位

移住・定住の促進

都道府県別移住希望地ランキング

2021年全国 1 位

すべての年代で人気が高い

移住希望地ランキング

2018	2019	2020	2021
2位	3位	1位	1位

(出所) NPO法人ふるさと回帰支援センター調べ

浜名湖

- ・ 日本で10番目に大きい湖
- ・ マリンスポーツ、ウナギ・シラス等の養殖が盛ん



(出所) (公財) 浜松・浜名湖ツーリズムビューロー
ホームページ

静岡県内のユネスコ世界遺産

富士山 (2013年6月登録)

登録名

「富士山-信仰の対象と芸術の源泉」

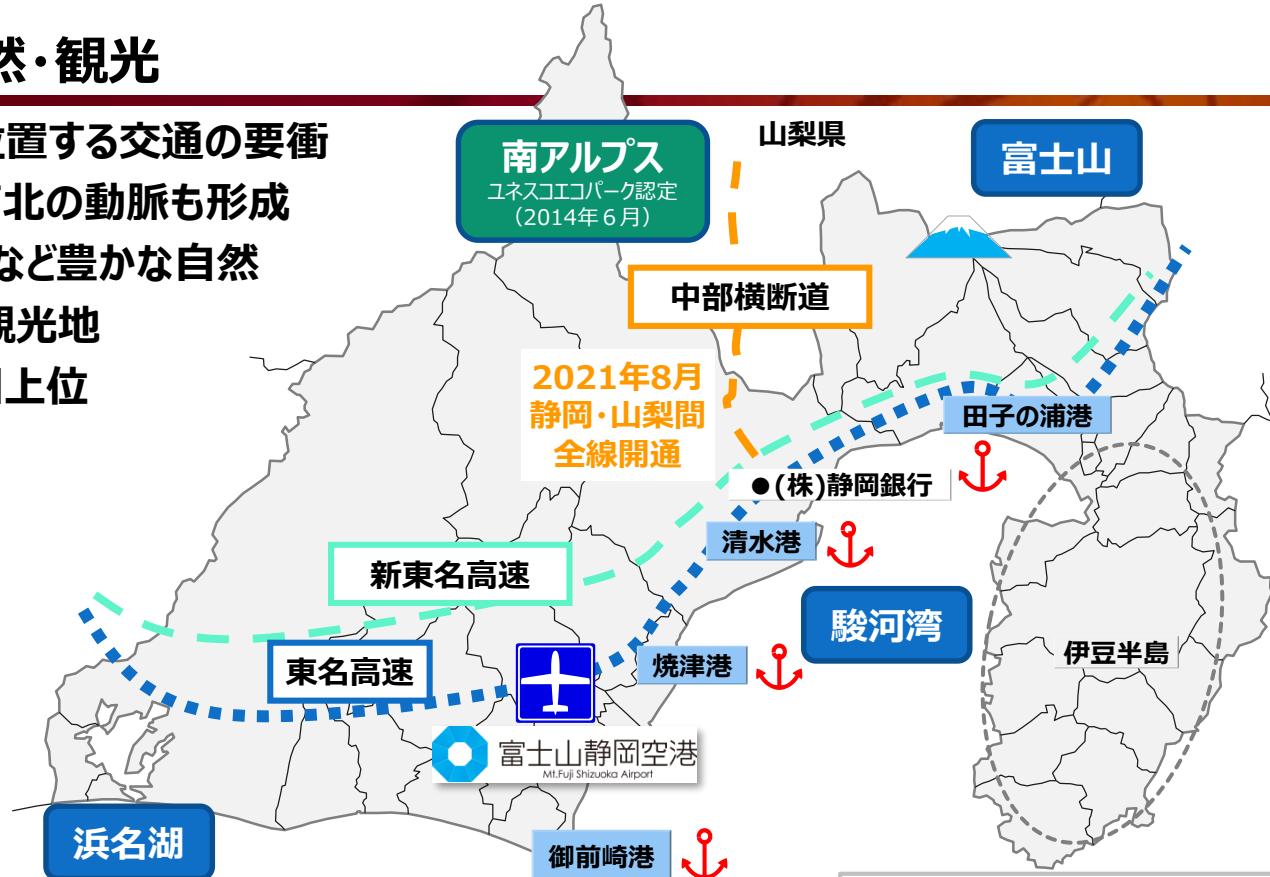


(出所) (公社) 静岡県観光協会ホームページ

韮山反射炉 (2015年7月登録)

登録名

「韮山反射炉 - 明治日本の産業革命遺産 製鉄・製鋼、造船、石炭産業」



ユネスコが伊豆半島を「世界ジオパーク」に認定

- ・ 2018年4月、伊豆半島がユネスコにより、「世界ジオパーク」に認定された
- ・ 世界ジオパークは、学術的に重要な地形や地質を備えた自然公園で、日本国内では9地域目の認定



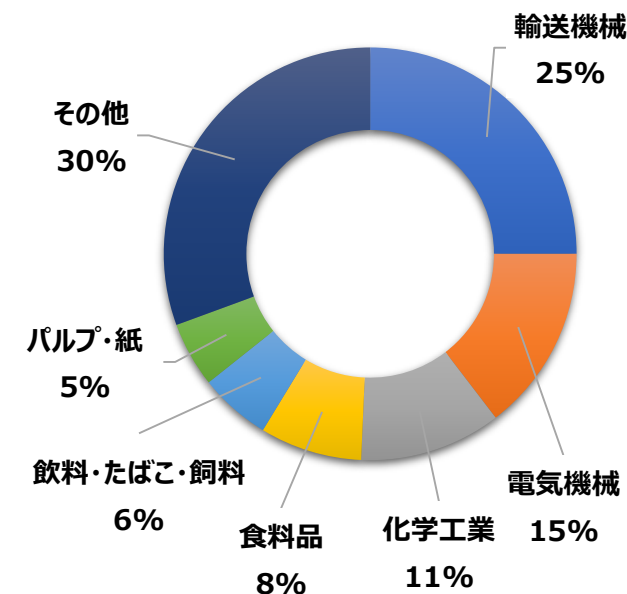
静岡県の魅力②～産業・経済

- ・ 日本有数の「モノづくり県」～輸送関連機器、医薬品・医療機器、楽器などバランスの取れた産業構造
- ・ 東部地域を中心に医療健康産業が集積
- ・ 静岡県全域で様々な先端産業が集積
- ・ 企業立地件数は毎年全国上位



静岡県の産業構造

・ 製造品出荷額等 17兆1,540億円
全国3位 (2019年)



(出所) 経済産業省「工業統計調査」

静岡県の企業立地件数

企業立地件数は毎年全国上位

年度	2016	2017	2018	2019	2020
件数	74	97	67	78	54
全国順位	1位	1位	4位	2位	3位

(出所) 経済産業省「工業統計調査」

静岡県の医療健康産業

医薬品・医療機器合計生産金額
 約1.2兆円 → **11年連続で全国1位**
 (2020年)

品目	生産金額 (億円)	全国順位
医薬品	8,396	3位
医療機器	3,654	1位
合計	12,050	1位

(出所) 厚生労働省、静岡県薬事課調べ
 「薬事工業生産動態統計」

静岡県内に本社をおく上場企業

※2022年3月末現在 (先)

上場市場	企業数
東証プライム	20
東証スタンダード	30
東証グロース	1
計	51

先端産業の集積

次世代自動車、光・量子技術
 マリンバイオテクノロジー、
 セルロースナノファイバー (CNF) など

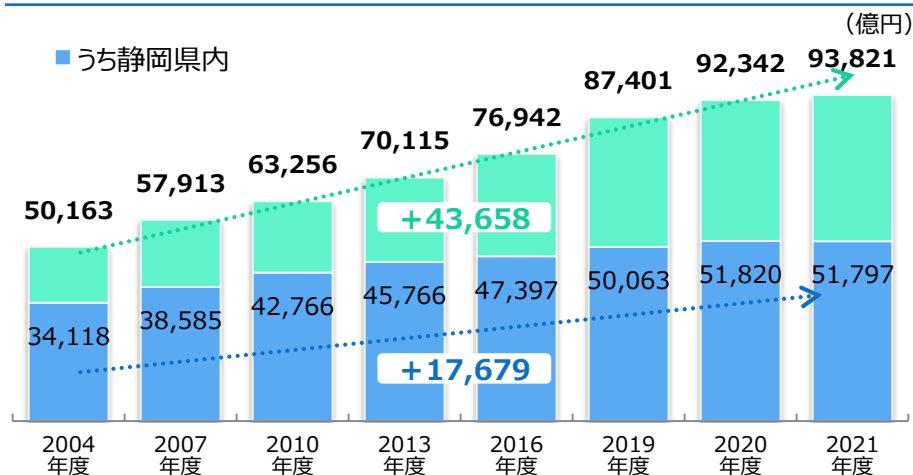


(出所) 次世代自動車センター浜松ホームページ

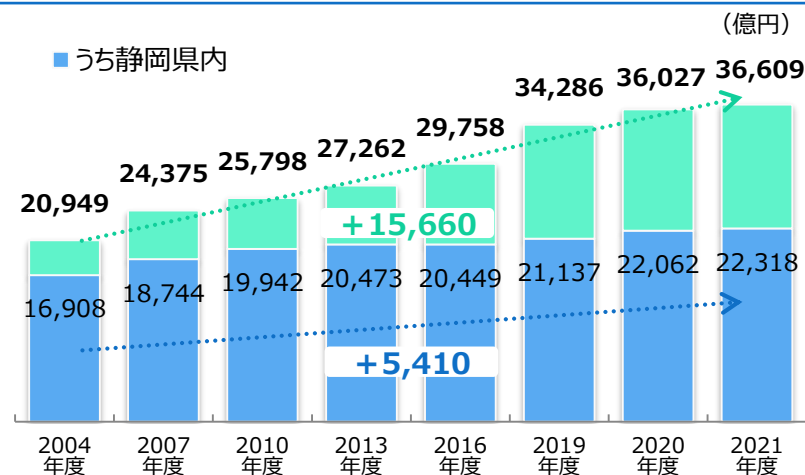
貸出金の推移

2004年度から2021年度の間に貸出金平残は+4兆3,658億円増加、うち静岡県内では+1兆7,679億円増加
 中小企業向け貸出金平残は+1兆5,660億円増加、消費者ローン平残は+2兆1,262億円増加

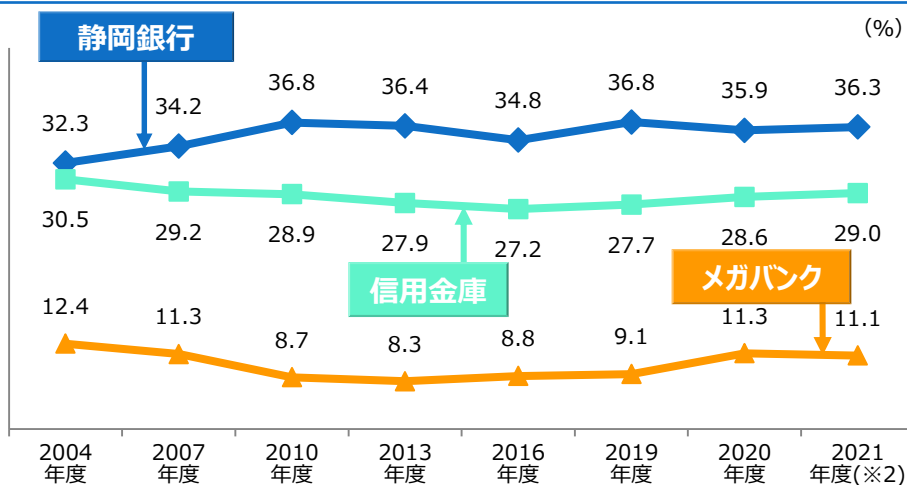
貸出金残高（平残）の推移



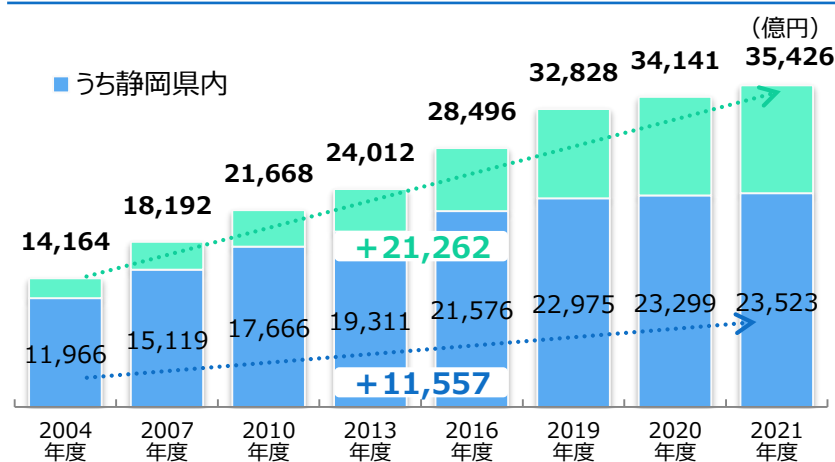
中小企業向け貸出金残高（平残）の推移



静岡県内貸出金シェアの推移（※1）



消費者ローン残高（平残）の推移



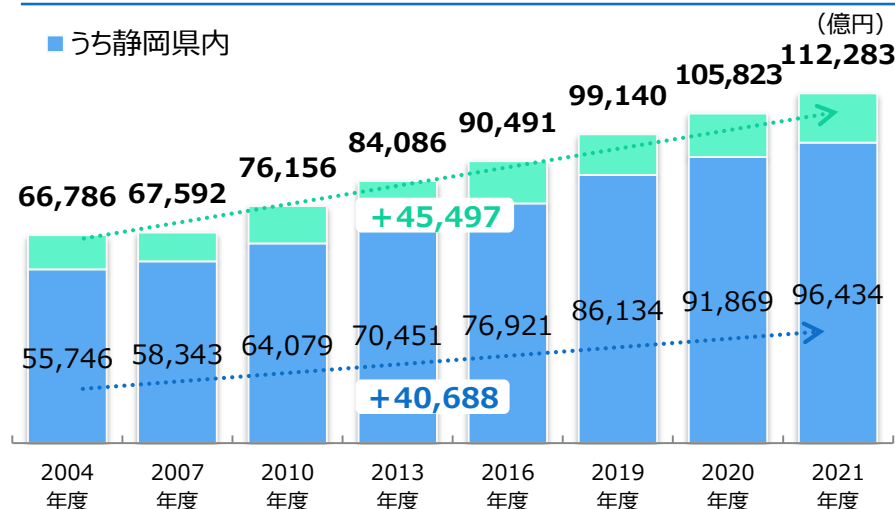
※1 集計基準を変更し、過去に遡って適用

※2 2022年2月迄

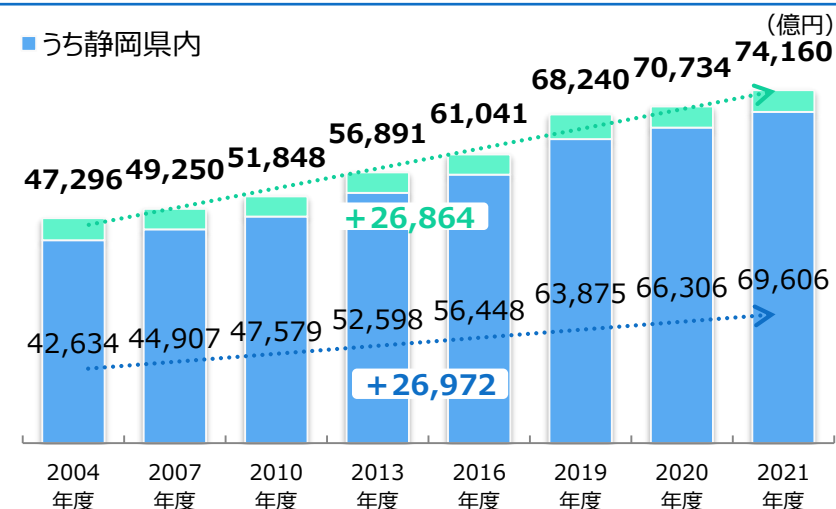
預金の推移

2004年度から2021年度迄の間に預金平残は+4兆5,497億円増加、うち静岡県内では+4兆688億円増加
海外2社、国内1社の格付機関より、トップ水準の格付を取得

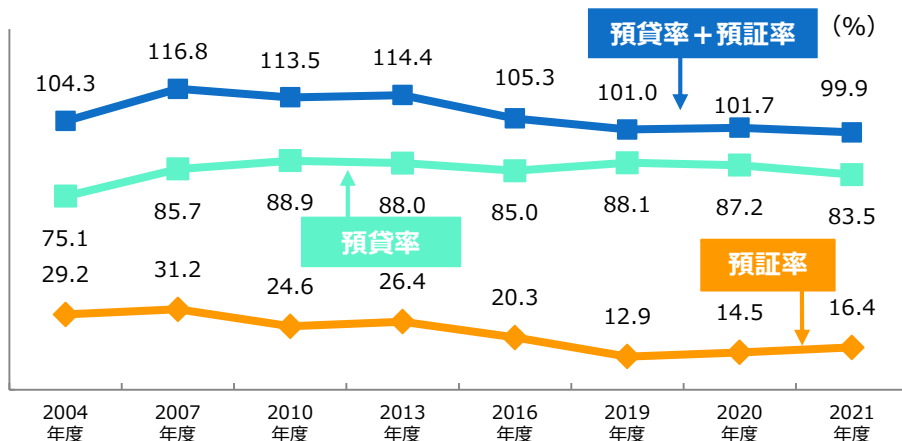
預金残高（平残）の推移



個人預金残高（平残）の推移



預貸率・預証率の推移（NCD除き）



邦銀トップ水準の格付（2022年3月末時点）

＜ムーディーズ社の長期格付＞



■ 地方銀行
■ 地方銀行以外（大手銀行、信託銀行、協同組織金融機関など）

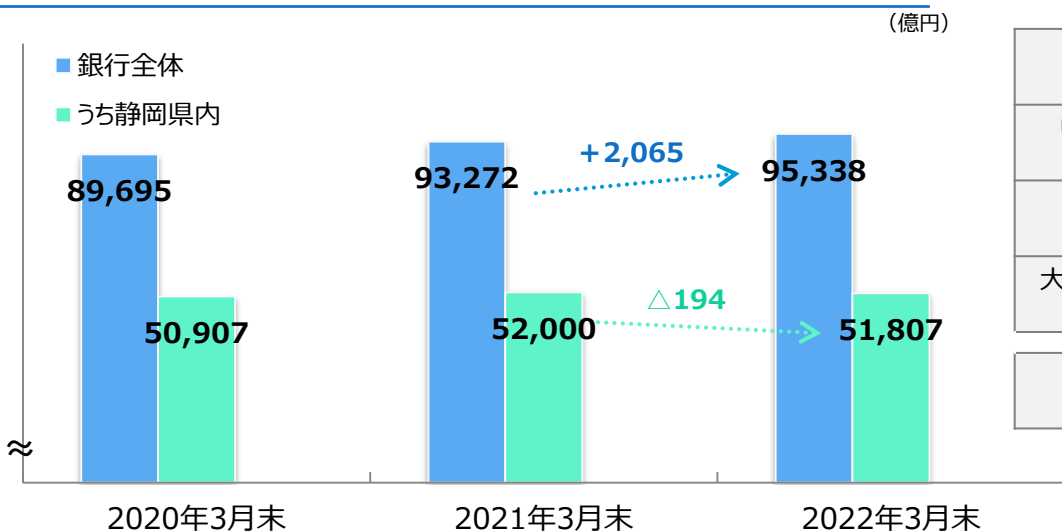
＜その他長期格付取得状況＞



貸出金① ～期末残高

貸出金残高（末残）は、個人向けが増加した一方で、中小企業向けが微増にとどまったことや大・中堅企業向けが減少したことにより、前年度比+2,065億円、年率+2.7%

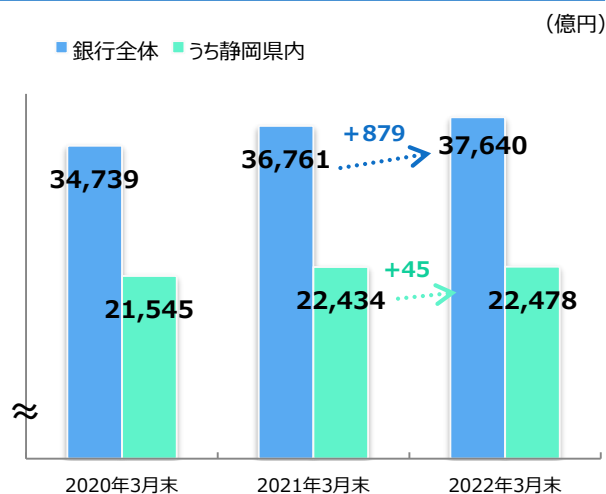
貸出金残高（末残）の推移



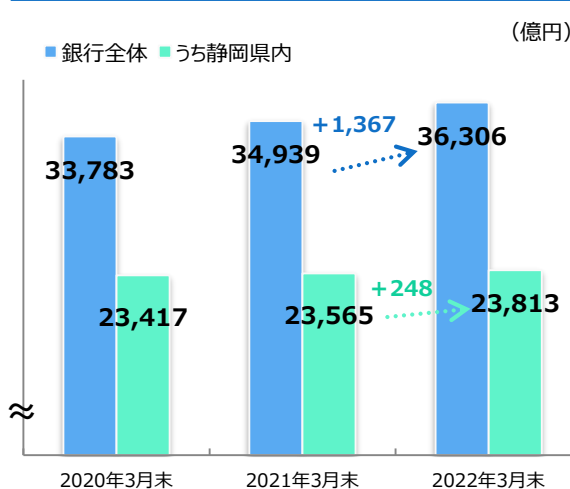
	末残	前年度比	年率
総貸出金	9兆5,338億円	+2,065億円	+2.2%
中小企業向け貸出金	3兆7,640億円	+879億円	+2.3%
個人向け貸出金	3兆6,306億円	+1,367億円	+3.9%
大・中堅企業向け貸出金	1兆8,218億円	△97億円	△0.5%
外貨建貸出金	5,497億円	+140億円	+2.6%

残高要因 △383億円
為替要因 +523億円

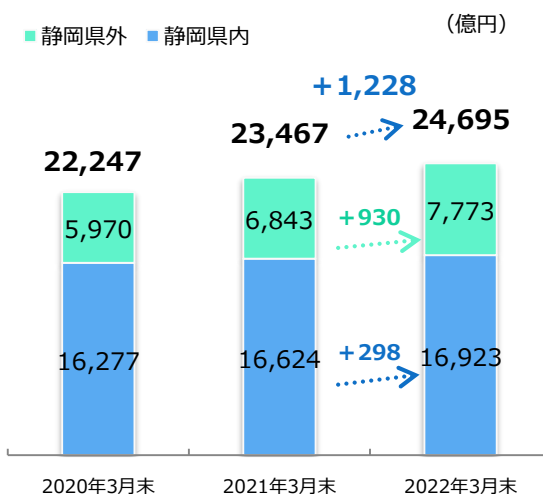
中小企業向け貸出金残高（末残）の推移



個人向け貸出金残高（末残）の推移



住宅ローン末残推移（県内・県外）



貸出金② ～業種別貸出金

不動産業の事業性貸出金に占める割合は14%程度、建設業、物品賃貸業、貸金業・投資業等についても10%を下回る水準であり、分散が効いた業種別与信ポートフォリオを構築

事業性貸出金の予想損失額(EL)は全業種合計で98億円

事業性貸出金の信用リスク量(UL)は全業種合計で892億円

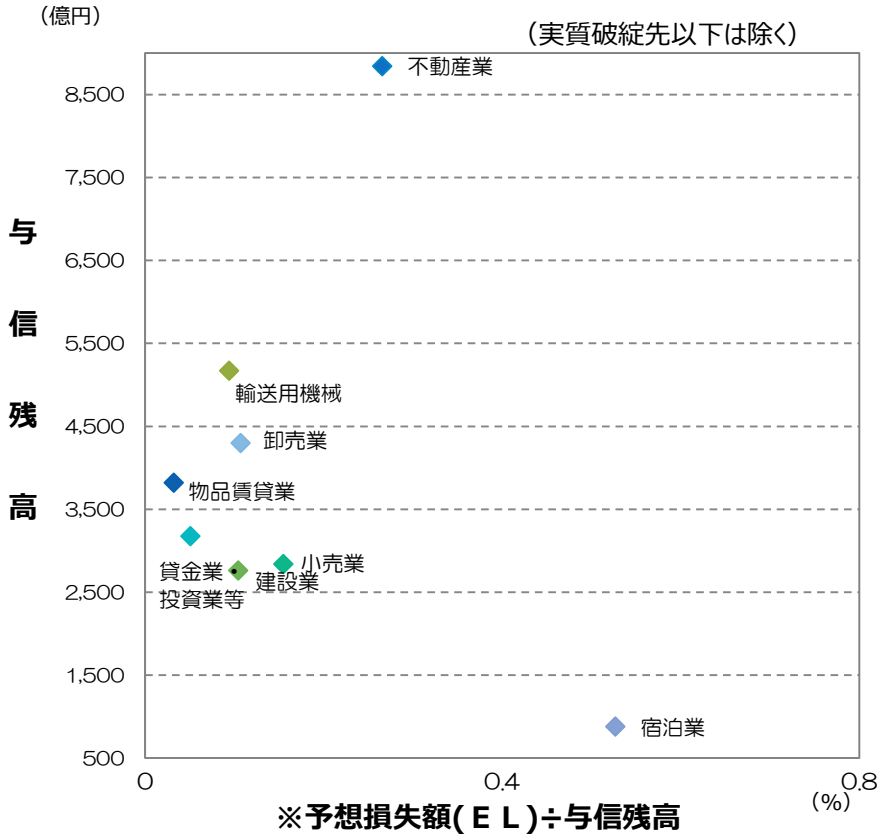
事業性貸出金に占める特定業種の状況

【与信残高（2022年3月末）】

		(億円、%)		
		残高	構成比	前年度比
全	体	63,239	100.0	+869
	不動産業(※1)	8,843	13.9	+196
	卸売業(※2)	4,298	6.8	+324
	貸金業・投資業等	3,174	5.0	+85
	輸送用機械	5,170	8.1	△386
	建設業	2,759	4.3	+52
	小売業	2,837	4.4	△28
	物品賃貸業	3,820	6.0	+207
	宿泊業	878	1.3	△32

※1不動産業はアパートメントおよび資産形成マンションを除く ※2卸売業は総合商社を除く

【与信残高対予想損失率(※)】



業務プロセス改革

BPR、RPA、営業体制改革の推進により生産性向上とビジネスモデルの変革を目指す

2005年度～2010年度

第9次中計
～第10次中計

2011年度～2016年度

第11次中計
～第12次中計

2017年度～2019年度

第13次中計

2020年度～

第14次中計～

経営方針

営業店バック事務の
標準化・集中化・システム化

フロント業務の生産性向上
新しいワークスタイルの確立

3つの構造改革
成長戦略の継続

ビジネスモデルの変革

主な プロセス改革

営業店バック人員の
フロントへの再配置

住宅ローンの
営業体制強化

働き方改革・
業務の担い手変更

デジタルトランス
フォーメーション

効率化・ 生産性向上

個人特化のミニ店舗

コンサルティング型店舗

デジタル店舗の構築・拡大

フロント特化型店舗

営業体制改革

RPAの活用・拡大

事務集中化・ 専門化

融資業務のナビゲーション化

営業店事務のナビゲーション化

営業店業務のデジタル化

記入レス・印鑑レス

営業店の5レス化※

※ペーパーレス・印鑑レス・現金現物レス・窓口端末レス・カウンターレス

これまでの主な成果

営業店の
バック業務量

57%削減

(2007年度と2010年度の比較)

営業店バック人員の
フロントへの再配置

全従業員数を削減しながら、
フロント従業員数増加

住宅ローンの
業務処理時間

63%削減

(2010年度と2013年度の比較)

(人)	2008年 3月末	2020年 3月末	2008年 3月末比
営業店フロント	2,411	2,802	+ 391
営業店バック	1,693	853	△840
全従業員※	5,164	4,629	△535

※派遣等を含む

生産性向上と
業容拡大を両立



2004年度対比で

貸出金平残
(2021年度)

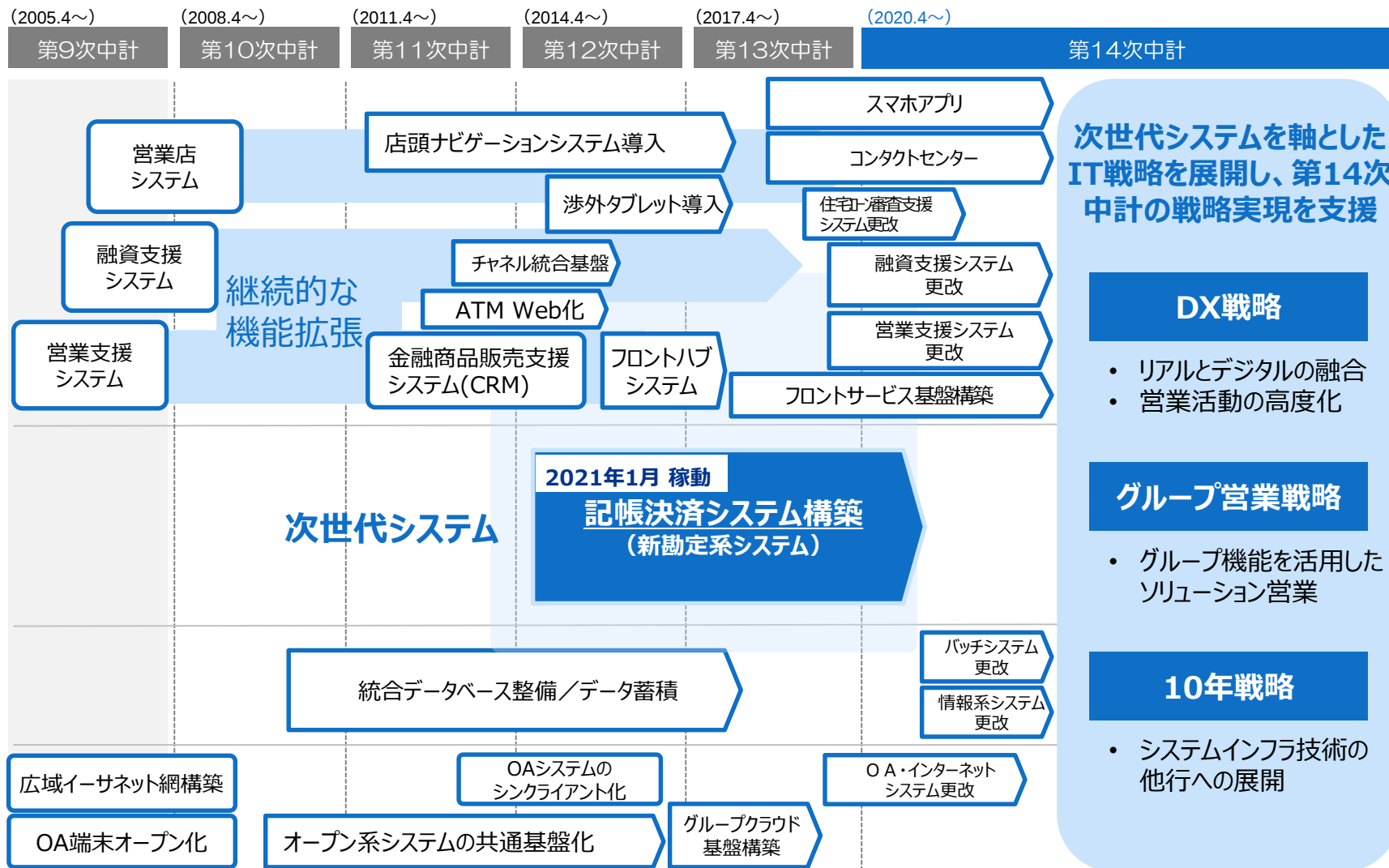
1.9倍

連結経常利益
(2021年度)

1.2倍

ITシステムのオープン化

2004年からシステム全体のオープン化を進め、2021年1月に次世代システムが稼動
 今後は次世代システムを軸にIT戦略を展開し、第14次中計で進める各戦略の実現を支援
 金融庁「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」支援も完了（2021年11月）



次世代システムを軸としたIT戦略を展開し、第14次
 中計の戦略実現を支援

DX戦略

- リアルとデジタルの融合
- 営業活動の高度化

グループ営業戦略

- グループ機能を活用したソリューション営業

10年戦略

- システムインフラ技術の他行への展開

**次世代システム構築は、国内大手行で初めてオープン系技術を採用するなど、先行事例のないプロジェクト
2021年1月に稼動し、2025年の崖をクリア**

当行の方針とシステム戦略

- ・イノベーションの手段としてFintech・ITを戦略的に活用
- ・新サービスとの柔軟な連携
- ・クラウド・AI等の先端テクノロジーの有効活用
- ・抜本的なシステム構造の見直し

- ・システムの技術面での老朽化
- ・システムの肥大化・複雑化、ブラックボックス化
- ・「レガシーシステム」による高コスト構造化

The diagram illustrates a complex web of interconnected business systems. Callout boxes highlight several critical challenges:

- 技術面の老朽化** (Obsolescence of technology)
- 現在の業務に不適合** (Incompatibility with current business)
- 開発要員が不在** (Absence of development personnel)
- 災害への脆弱性** (Vulnerability to disasters)
- 高コスト** (High cost)

2025年までに解決できなければデジタル競争の敗者に
⇒「2025年の崖」

- 融資支援システム構築
- ATMのWeb化
- 店頭ナビゲーションシステム導入 等

継続的に機能を
拡張・分散

- ・ **ベンダー変更を伴う、基幹系システムの新規構築**であることに加え、**国内大手行で初めてオープン系技術を採用**するなど、先行事例のないプロジェクト
- ・ 2020年4月、金融庁が設置した「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」支援案件に決定 **(全国初)**
- ・ **2021年1月稼働⇒2025年の崖をクリア**

**オムニチャネル化
ロケーションフリー**

**オープンアーキテクチャを採用
先進サービスの提供**

高度IT人材の育成

顧客対応/外部連携

商品組成

記帳・決済

情報基盤

プラットフォーム

チャネル
統合基盤

営業店端末

外部接続

ミドルハブ

共通
コンポ

預金コンポ

貸金コンポ

CIFコンポ

総勘コンポ

バッチシステム

オープン系

シンプル化・新商品導入のスピードアップ

コストダウン

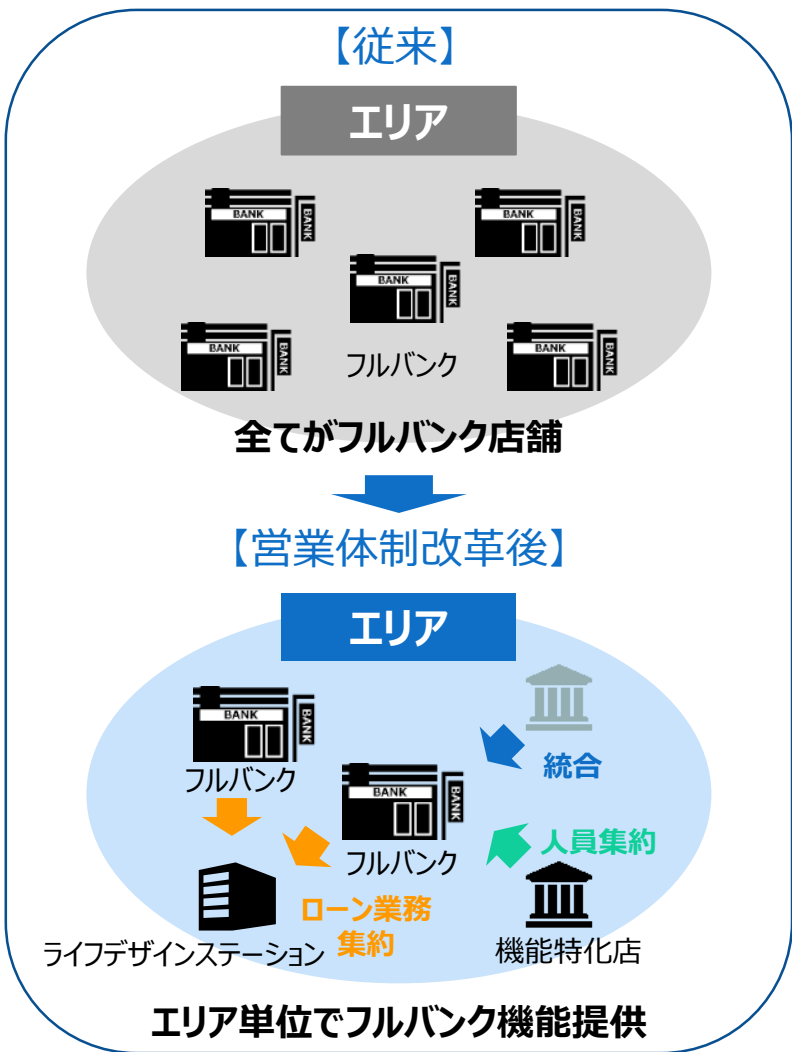
災害に強い

店舗戦略

営業体制改革により、店舗網を縮小することなく品質の高い金融サービスを提供し、お客さまの利便性や満足度のさらなる向上につなげるとともに、ATMネットワークの見直しを進めていく

営業体制改革（2018年度～）

- エリア単位で品質の高い金融サービスを提供し、お客さまの利便性や満足度のさらなる向上につなげる



【成果】

	2020年度迄実績	2021年度実績
実施エリア	約8割	約9割
削減店舗	△11店舗	△10店舗
店舗機能見直し	32店舗	5店舗
昼休業実施店舗	28店舗	5店舗
人員捻出	72名	36名
店舗運営コスト	△12億円	△7億円

公共施設内への店舗移転・ATMネットワーク見直し

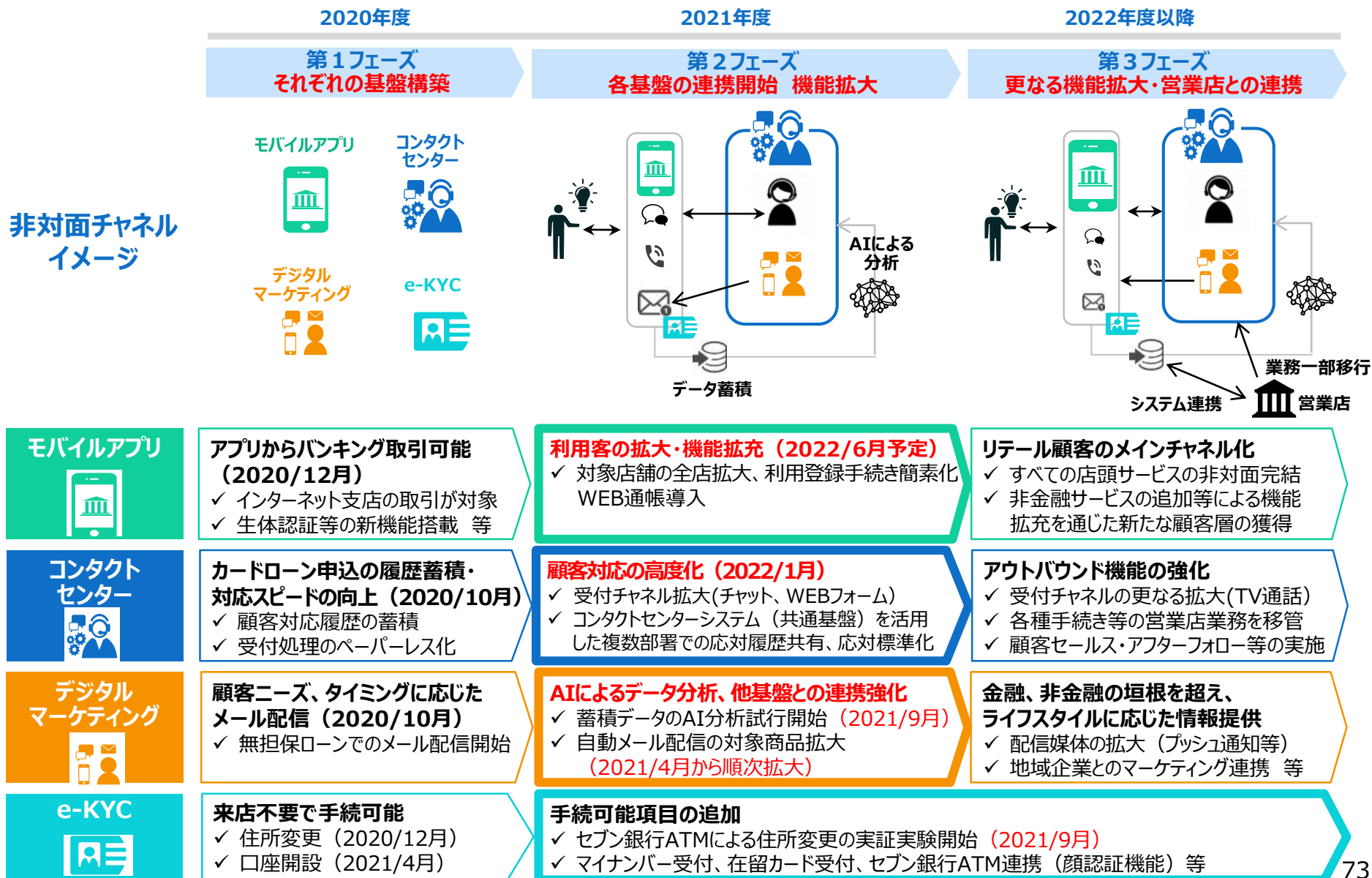
- 舞阪協働センター内に舞阪支店を移転オープン。拠点維持と浜松市の遊休資産活用という双方のニーズが合致（2021年11月）
- 利用状況を見極めながら、ATMネットワークを適正化

【ATM台数の推移（店舗内・店舗外）】



非対面チャネルの強化

2020年度に構築した基盤を活用し、非対面チャネルがお客さまとの日常接点の中心になることを目指し、営業店との連携も強化していく



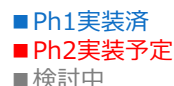
モバイルアプリは、リテール顧客の中核チャネルとして、機能の拡充を図ることで従来は有効な接点を持てなかったお客さまとのコミュニケーションを活性化し、収益創出を目指す

第3フェーズ以降～

全店のお客さまに対応すると
ともに要望の高い「IB※即時利用」
などを中心に機能追加

すべての店頭サービスをアプリ経由
で提供非金融サービスに拡大

※インターネットバンキング



組織の変革に向けた取組み① ～ 働き方改革、ワークスタイルイノベーション (WSI)

組織風土の変革に向け、働き方改革を段階的に実施。

多様な価値観、個性を掛け合わせることで新たな発想を生み出せる組織風土へ

第13次中計

第14次中計

WS I (2019.7～)

「企業のルール」から
「お客さま・地域社会」
へ視点をうつし自律的
に働くスタイルの確立

WS I 2.0 (2021.4～)

「ダイバーシティ」を推進し、
それぞれが持つ価値観を認め
合い、個性を掛け合わせる
ことで、これまでにない発想
や新感覚を生み出す

働き方改革
(2017.9～)

- ・長時間労働の意識是正
- ・従業員目線での業務見直し
- ・多様な働き方に向けた制度導入

- ✓ ドレスセレクトの導入
- ✓ フレックスタイム制度・テレワークの対象拡大（全行員）
- ✓ 副業・兼業の段階的な実施

組織の変革に向けた取り組み② ～ 人事制度の抜本的な改革

自ら考え行動し、多様な意見を認め合いながら挑戦し続けることができる人財集団を築き持続可能なビジネスモデルへの変革を実現するため、人事制度を抜本的に改革

自律と挑戦・
失敗からの学び

ビジネスモデルの変革

- ✓ 評価制度の刷新
(OKR・Valueによる評価)
- ✓ 階層のフラット化
- ✓ 新たなキャリアルートの新設
(3つの職種を導入)
- ✓ 副業・兼業の拡大
- ✓ 社内ベンチャー制度の新設

多様性を認め合う

ワークスタイル
イノベーション2.0等

- ✓ ライフスタイルセレクト制度の導入
- ✓ 健康ポイントインセンティブプログラムの導入による健康経営の実践
- ✓ 全役職員の一層の柔軟な働き方の実現 (フルフレックス等)
- ✓ 休職制度等の拡充

多様性を活かす

ダイバーシティの実現

- ✓ 採用チャネルの多様化
(高卒・アスリート・プロ人財等)
- ✓ ベテラン人材の活躍推進

<OKR>

- ・一人ひとりの想い (Will) と組織のビジョンを明確にし、行動や努力のベクトルを合わせることで最大のインパクトを生む制度
- ・目指す状態や姿 (Objective) を掲げ、その実現のために定量的な目標 (Key Result) を定めることにより「定量的な目標をなぜやるのか」という目的が明確になる
- ・「基本理念」「日々の行動」「評価」の一致を目指すとともに自発的な変革への挑戦と失敗からの学びを促進する

<Value>

- ・基本理念と中計ビジョン・10年ビジョンを実現するため、役職員全員が日々の行動で体現すべき価値基準

Go
Wild !

「変革に向けた野望」を掲げ「挑戦と失敗からの学び」を繰り返している状態

Be
Innovative !

「知の探索」を繰り返して破壊からの創造を目指す「自己変革」を続けている状態

Do
Collaboration !

「フラットな関係で自由な意見」が飛び交い「協働による付加価値」が生まれている状態

リスク資本配賦

2021年度（2022年3月末基準）のリスク資本配賦額は7,716億円、
うち信用リスク2,860億円、市場リスク3,229億円、戦略投資枠100億円、
オペレーショナル・リスク243億円を配賦

リスク資本使用額は、貸出金（信用リスク）1,173億円、トレジャリー部門1,537億円等

配賦原資	(億円)		リスク資本 配賦額	リスク資本 使用額	リスク資本 使用率
中核的な自己資本 7,716億円 (2022年3月末基準)	信用リスク 2,860	貸出金（信用リスク）	2,091	1,173	56%
	市場リスク 3,229	トレジャリー部門	3,895	1,537	39%
		（うち政策投資株式）	(1,244)	(709)	(57%)
		連結子会社	103	40	39%
	戦略投資枠 100	戦略投資枠	100	39	38%
	オペレーショナル・リスク 243	オペレーショナル・リスク	243	243	100%
	バッファー資本等 1,284	小 計	6,432	3,032	47%
		バッファー資本等	1,284	—	—
		合 計	7,716	—	—

・中核的な自己資本 = CET1（その他有価証券評価差額金除く）＜完全実施基準＞

・リスク資本使用額 = 〈市場リスク〉 | VaR |

〈信用リスク〉① | UL | （貸出金は不良債権処理額、CVAを含む）

②バーゼルⅢ所要自己資本額（特定貸付債権、証券化取引、投資事業組合、私募REIT）

〈オペレーショナル・リスク〉オペレーショナル・リスク相当額

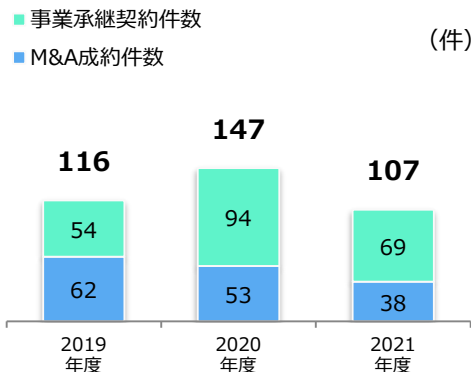
・バッファー資本は、巨大地震等非常時や計量化できないリスク等への備え

静岡銀行グループが一体となり、異業種企業との連携も活用して総合金融サービスを行っている

静銀経営コンサルティング

- ・中小企業分野のM&A・事業承継コンサルティングで安定した実績を計上しており、これらの事業を更に拡大させていく

M&A、事業承継の実績推移



静銀経営コンサルティング(株)

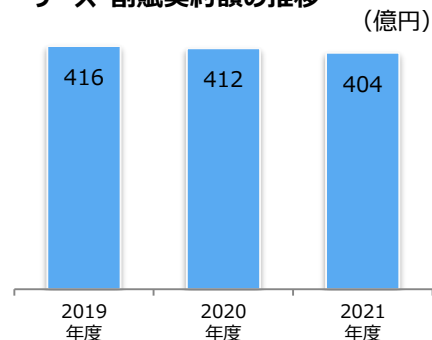
<主な業務内容>

- ・ M & Aコンサルティング
- ・ 事業承継支援
- ・ 経営相談（経営診断・経営計画の策定支援）
- ・ 経営改善計画策定支援
- ・ ISO認証取得の支援
- ・ 人事労務コンサルティング
- ・ 代金回収業務

静銀リース

- ・ 2018年10月より、静岡銀行が当社の媒介業務を開始し、銀行融資とリース（所有権移転外ファイナンスリースに限る）を組み合わせた提案を行っている

リース・割賦契約額の推移



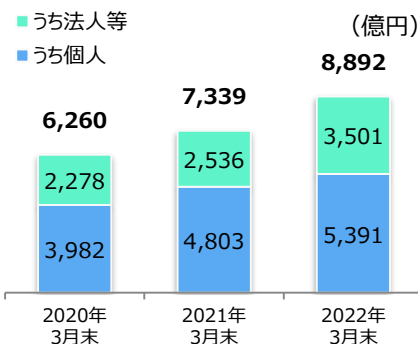
静銀リース(株)

最新のOA機器をはじめ、大型産業機械や太陽光発電、介護施設設備などの機械・器具・諸設備、自動車などのリースから、提携による海外リース、不動産リースなどに至るまで、取引先の設備投資ニーズに応え、事業拡大と効率的な事業運営をバックアップ

静銀ティーエム証券

- ・ マネックス・アセットマネジメント株式会社が運営する投資一任勘定（ラップサービス）を活用した「しずぎんラップ（ON COMPASS+）」を対面で販売するなど、幅広い商品ラインアップを提供

預り資産残高の推移



静銀ティーエム証券(株)

投資信託や債券、株式などの幅広い商品ラインアップや静岡銀行と連携した総合金融サービスを提供

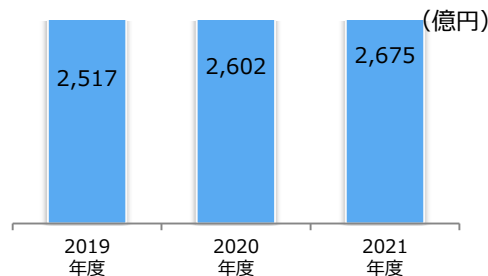
法人取引先の新規公開会社の株式引受や公開会社のファイナンス引受など直接金融における資金調達ニーズにも対応

静銀信用保証

- ・ 住宅ローン専門金融機関のアルヒ株式会社の取り扱い住宅ローンの保証事業を開始（2018年8月）
- ・ インターネット専門銀行のauじぶん銀行の取り扱い住宅ローンの保証事業を開始（2021年1月）
- ・ 2社合計の受付件数は約18,000件（2021年度）



当社保証付住宅関連ローン実行額の推移



静銀信用保証(株)

住宅関連資金を中心とした消費者ローンの審査業務や保証業務を取り扱う

株主還元 ～自己株式取得実績（時系列）

1997年度以降、継続的に自己株式を取得し、累計取得株数は246百万株

2021年度までに210百万株（1997年の初回消却前の発行済株式数の26.1%）を消却済

	取得株式 (千株)	取得金額 (百万円)	消却株数 (千株)	消却金額 (百万円)	株主還元率 (連結)(※) (%)	EPS (単体) (円)	BPS (単体) (円)	DPS (単体) (円)
1997年度	7,226	9,997	7,226	9,997	—	20.4	587.6	6.0
1998年度	6,633	9,142	6,633	9,142	84.1	20.1	627.6	6.0
1999年度	8,357	9,143	8,357	9,143	52.6	34.1	651.0	6.0
2000年度	24,954	23,281	24,954	23,281	150.3	23.7	792.2	6.0
2001年度	8,234	8,267	8,234	8,267	170.5	10.3	742.7	6.0
2002年度	29,928	23,107	—	—	222.1	16.6	721.3	7.0
2003年度	10,712	8,566	30,000	23,381	50.2	37.2	831.8	7.0
2004年度	—	—	—	—	16.9	49.4	875.9	8.5
2005年度	—	—	—	—	21.4	44.2	1,019.2	10.0
2006年度	—	—	—	—	24.3	51.2	1,077.9	13.0
2007年度	10,000	12,621	10,000	10,130	62.6	49.9	997.2	13.0
2008年度	—	—	—	—	69.7	18.3	903.3	13.0
2009年度	5,000	3,996	5,000	4,638	39.8	46.0	998.2	13.0
2010年度	20,000	14,980	20,000	15,957	65.7	51.8	1,016.3	13.0
2011年度	20,000	14,575	—	—	63.0	52.4	1,097.6	13.5
2012年度	10,000	8,239	20,000	14,953	31.5	62.8	1,204.3	15.0
2013年度	20,000	22,642	—	—	69.3	67.8	1,257.6	15.5
2014年度	10,000	11,315	—	—	42.4	68.5	1,440.7	16.0
2015年度	4,767	6,999	—	—	40.2	71.4	1,436.5	20.0
2016年度	10,000	8,496	20,000	20,578	70.6	40.0	1,470.1	20.0
2017年度	10,000	9,736	—	—	44.3	72.5	1,579.0	21.0
2018年度	10,000	10,069	30,000	30,530	49.1	72.1	1,638.2	22.0
2019年度	10,000	8,623	10,000	10,139	54.9	58.1	1,620.3	22.0
2020年度	—	—	10,000	9,619	32.9	61.8	1,792.2	25.0
2021年度	10,000	8,759	—	—	56.2	63.6	1,781.1	26.0
累計	245,811	232,557	210,404	199,758	—	—	—	—

※連結財務諸表は1998年度より作成

第14次中計① ～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 「 カ ラ ー ズ **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次中計② ～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

第14次中計③ ～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CET1(普通株式等Tier1)比率14%以上を目指す

	指標	第13次中計		第14次中計
		中計期間ピーク	2019年度実績	2022年度計画
収益性	連結経常利益	658億円 (2017年度)	546億円	800億円以上
	連結ROE	5.21% (2017年度)	3.85%	5%以上
健全性	連結CET1比率	16.05% (2018年度)	15.59%	14%以上
その他	連結OHR	58.9% (2019年度)	58.9%	55%程度
	株主還元	中長期的に50%程度 (単体)		中長期的に 50%以上 (連結)

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

第14次中計④ ～計数計画

2022年度は連結経常利益800億円、連結ROE5%以上、連結CET1(普通株式等Tier1)比率14%以上を目指す

				(億円)	
		2018年度実績	2019年度実績	2022年度計画	3年間増減
連結	業務粗利益	1,508	1,479	1,692	+213
	うちフィー収益 (※)	233	231	293	+62
	経常利益	634	546	800	+254
	親会社株主に帰属する当期純利益	469	387	565	+178
	ROE	4.67%	3.85%	5%以上	—
	OHR	60.0%	58.9%	55%程度	—
	CET1比率	16.05%	15.59%	14%以上	—
	業務粗利益	1,348	1,310	1,444	+134
	うち貸出金利息	1,060	1,052	1,103	+51
	うち有価証券利息配当金	326	249	371	+122
単体	うち国債等債券関係損益	△ 11	39	44	+5
	経費 (△)	809	791	838	+47
	実質業務純益	539	519	606	+87
	経常利益	565	465	670	+205
	当期純利益	426	334	467	+133
	与信関係費用 (△)	48	87	70	△ 17
	貸出金平残	83,369	87,401	98,010	+10,609
	預金等平残	97,436	100,887	110,747	+9,860
	有価証券平残	13,360	12,818	19,847	+7,029
	業務粗利益	1,348	1,310	1,444	+134
	うち貸出金利息	1,060	1,052	1,103	+51
	うち有価証券利息配当金	326	249	371	+122
	うち国債等債券関係損益	△ 11	39	44	+5
	経費 (△)	809	791	838	+47
	実質業務純益	539	519	606	+87
	経常利益	565	465	670	+205
	当期純利益	426	334	467	+133
	与信関係費用 (△)	48	87	70	△ 17
	貸出金平残	83,369	87,401	98,010	+10,609
	預金等平残	97,436	100,887	110,747	+9,860
	有価証券平残	13,360	12,818	19,847	+7,029

※ 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



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）

TEL：054－261－3131（代表） 054－345－9161（直通）

FAX：054－344－0131

E-mail：kikaku@jp.shizugin.com URL：<https://www.shizuokabank.co.jp/>