

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

- ✓ 頭取の柴田でございます。皆さまには、日頃より静岡銀行グループに対するご理解とご支援をいただき誠にありがとうございます
- ✓ 本日は、2021年度決算の概要と第14次中期経営計画の進捗状況等をご説明します
- ✓ 説明は資料51ページ迄を予定しており、時間も限られていますので、前半の決算はポイントのみとし後半に重点を置き説明させていただきます。その後の質疑応答を含めて皆さまのご理解が深まれば幸いです

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・活用の方角性	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/SDG s

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%

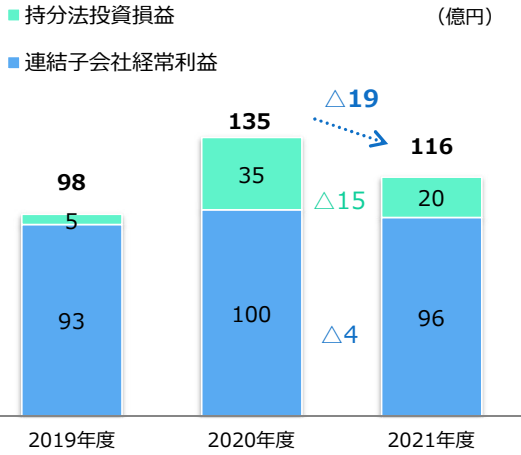
- ✓ まずは、単体決算からです
- ✓ 2021年度は、年明けからの第4四半期、とりわけ期末月に米国金利の急上昇を受け、外債の売却損を計上したことを主因に、経常利益は▲62億円の減益となりました
- ✓ しかしながら、支店営業部門の預貸金ビジネス、課題解決型のソリューションビジネスは順調に推移し、市場運用を除くコア業務粗利益、コア業務純益はいずれも増加、当期純利益は+6億円の増益で着地しました

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

【連結子会社経常利益・持分法投資損益】



＜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
静銀ファイナード(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
静銀ティーム証券(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
静銀ビズネスクリエイト(株)	為替送信等の集中処理業務等	▲0	▲0
しずぎんパートナー(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

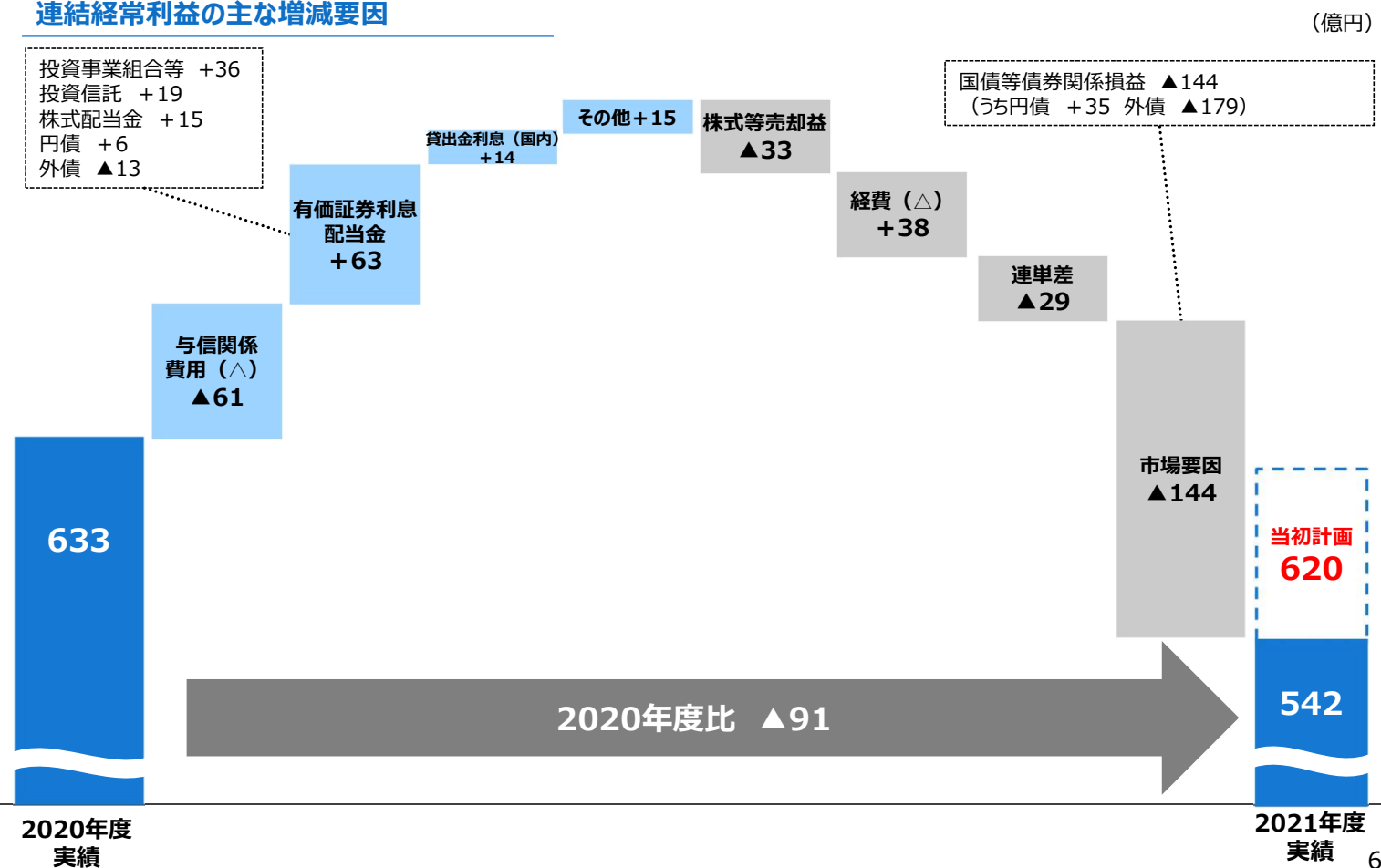
静銀セゾンカード(株)	クレジットカード・信用保証業務	1	▲4
マネックスグループ(株)	金融商品取引業務等を営む会社の株式の保有	208	▲5
コムス・投信(株)	投資運用業務、投資信託販売業務	1	1

- ✓ 次は連結損益です
- ✓ 単体決算の減益要因に加え、グループ会社経常利益、持分法投資損益ともに減益となったことから、経常利益、当期純利益ともに2期ぶりの減益となりました
- ✓ なお、連単倍率は経常利益ベースで1.20倍となりました

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



✓ 次は、連結経常利益の増減要因です

✓ 2021年度は、与信関係費用の減少に加え、有価証券利息配当金・国内部門の貸出金利息が増加するなど順調に推移していましたが、第4四半期の米国金利上昇に伴う外債売却損の計上による影響が大きく、連結経常利益は前年度比▲91億円減益の542億円となりました

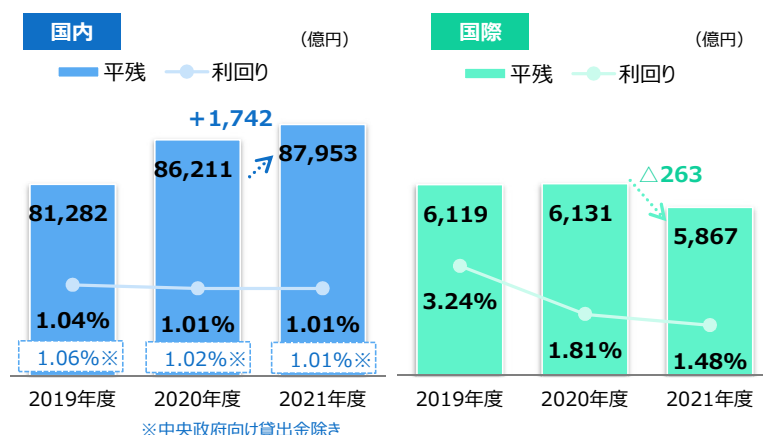
資金利益

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

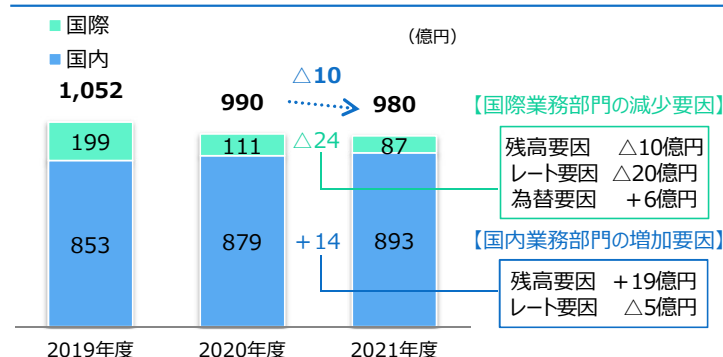
資金利益の内訳

(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

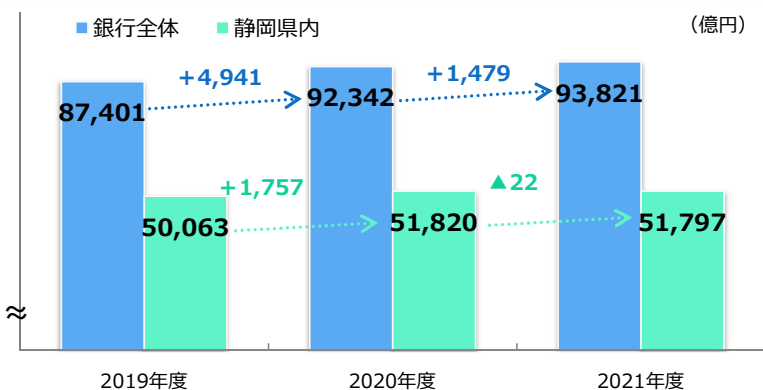


- ✓ 次は資金利益です
- ✓ 国内・国際部門ともに増加し、全体で98億円の増加となりました
- ✓ 国内業務部門は、貸出金利息と有価証券利息配当金のいずれも増加
- ✓ 国際業務部門は、貸出金利息の減少を資金調達費用の減少が上回ったことに加え、有価証券利息配当金が増加し、全体でも増加となりました

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%

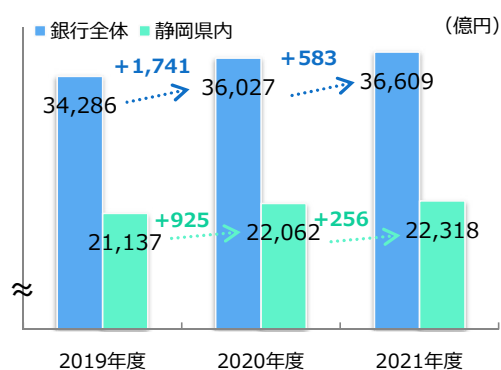
貸出金残高（平残）の推移



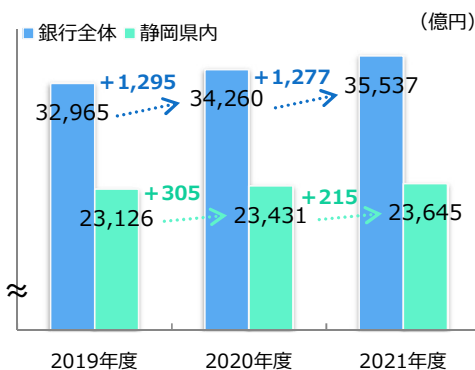
	平残	前年度比増加額	年率
総貸出金	9兆3,821億円	+1,479億円	+1.6%
中小企業向け貸出金	3兆6,609億円	+583億円	+1.6%
個人向け貸出金	3兆5,537億円	+1,277億円	+3.7%
大・中堅企業向け貸出金	1兆8,290億円	+115億円	+0.6%
外貨建貸出金	5,461億円	△279億円	△5.1%

残高要因 △664億円
為替要因 +385億円

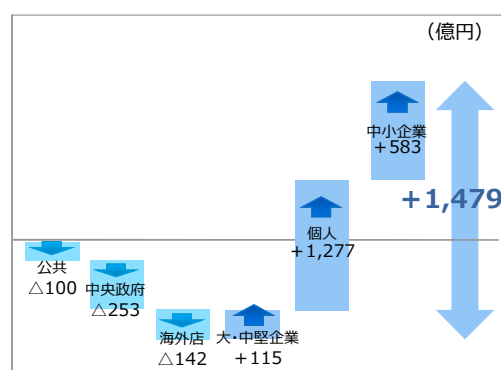
うち中小企業向け貸出金残高(平残)の推移



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



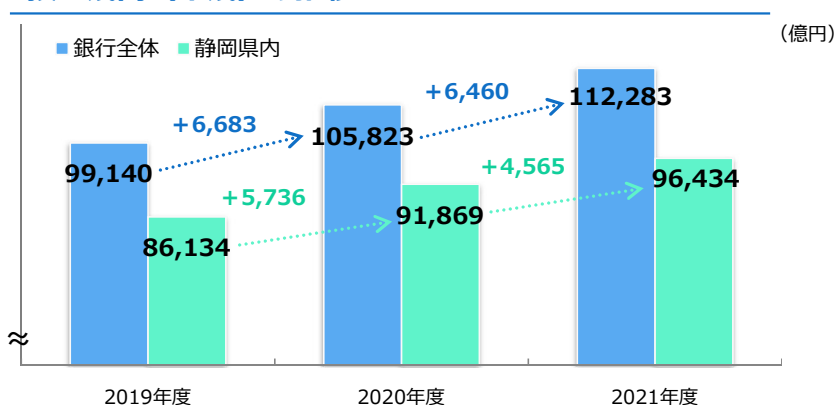
✓ 次は貸出金の状況です

✓ 総貸出金平残は、大・中堅企業向け貸出金増加の鈍化により、年率で1.6%の増加にとどまりました。なお、中央政府及び外貨建除きの貸出金増加率は+2.3%になります。前年度はコロナ対応の資金繰り支援で年率5.6%と大きく増加しており、資金需要が一巡したことが要因と推測されます

預金

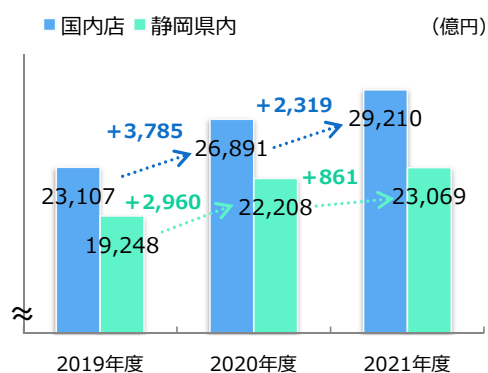
預金残高（平残）は、法人・個人預金ともに増加し、前年度比+6,460億円、年率+6.1%

預金残高（平残）の推移

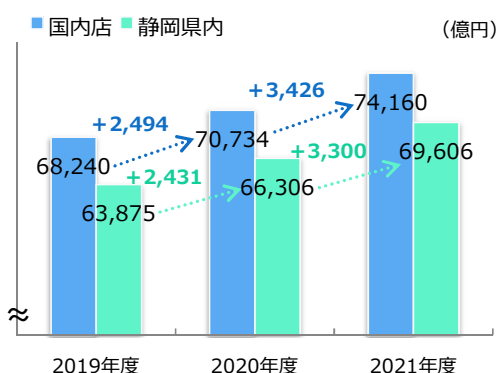


	平残	前年度比増減額	年率
総預金	11兆2,283億円	+6,460億円	+6.1%
静岡県内預金	9兆6,434億円	+4,565億円	+4.9%
法人預金	2兆9,210億円	+2,319億円	+8.6%
個人預金	7兆4,160億円	+3,426億円	+4.8%
公共預金	3,437億円	+413億円	+13.6%
譲渡性預金	1,413億円	+555億円	+64.7%

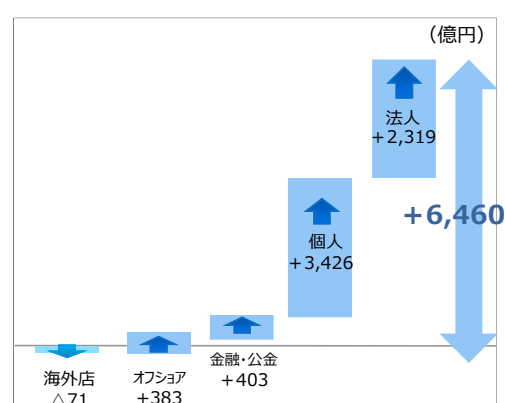
法人預金残高（平残）の推移



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



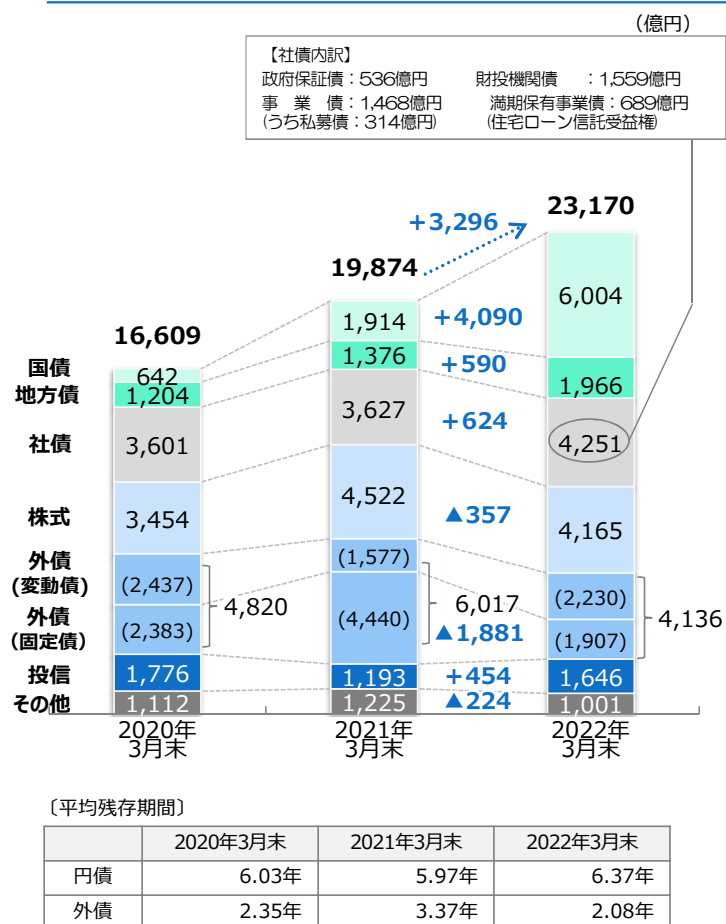
✓ 次は預金の状況です

✓ 手元資金確保の観点から法人預金の増加が継続し、総預金平残は年率で6.1%の増加と高い伸びが続いています

有価証券

市場環境が変化するなか、中長期的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



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

- ✓ 次は有価証券の状況です
- ✓ 市場環境が変化するなか、中長期的な目線でポートフォリオの組換えを実施し、有価証券全体で前年度末比+3,296億円の増加となりました
- ✓ 有価証券関係損益は右上の通りです。有価証券利息配当金は、円債、投信に加え、投資事業組合のエグジット増加等により全体で+63億円の増加
- ✓ 国債等債券関係損益は、米国金利の上昇を受け、外債について低利回りの固定債を売却するとともに変動債に入れ換え、スプレッドの改善を図るオペレーションを実施した結果、全体で▲144億円の減少となりました
- ✓ 株式等関係損益は、株式売却益等の抑制を主因に全体で▲44億円の減少となりましたが、別途関係会社株式売却益60億円を特別利益に計上しています
- ✓ 右下の有価証券評価損益は、株式相場下落や米国金利上昇等を主因に前年度末比で▲514億円の減少となりました

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

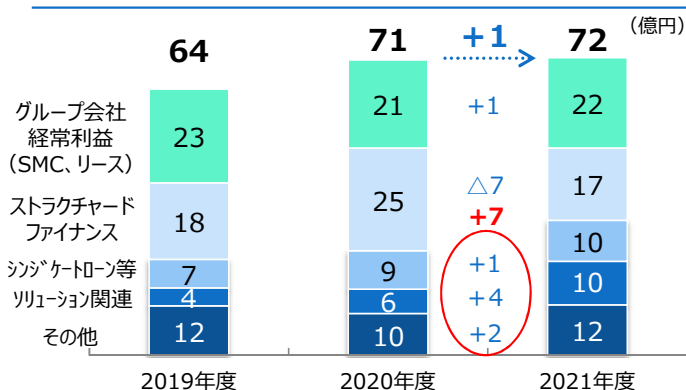
<主要利益項目（支店営業部門）>

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 (JBAナローン・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

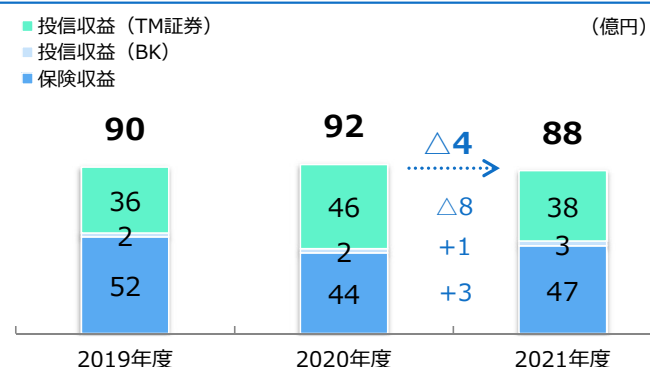
【連結】

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）



✓ 次は役務取引等利益です

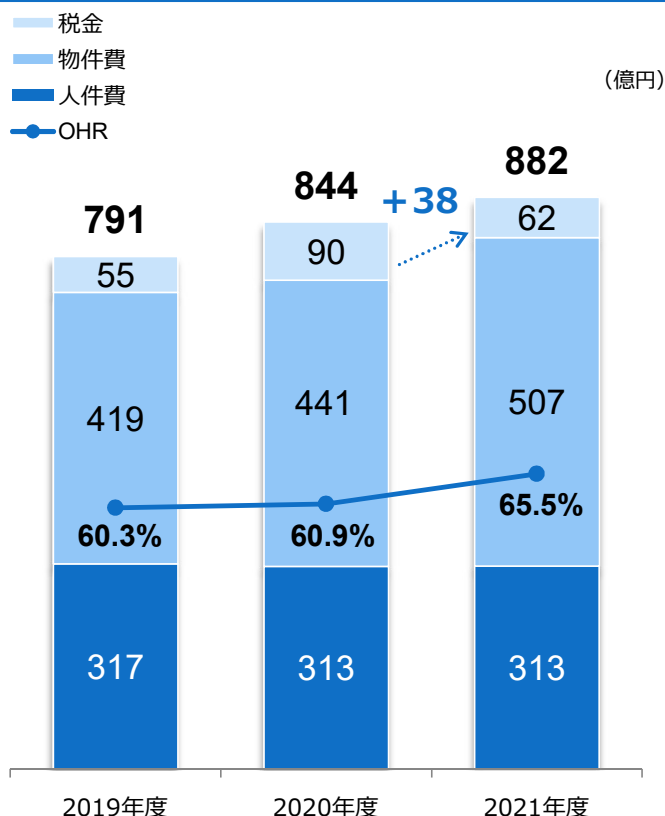
✓ 銀行単体については、ビジネスマッチングやサステナブルファイナンス等のソリューション関連手数料が順調に増加するとともに、前年はコロナの影響により不振であった保険販売手数料も増加するなど営業店を中心とした支店営業部門の収益は増加しました。一方で前年はマーケットの特殊要因から大きく伸びたストラクチャードファイナンス関連収益が剥落したことに加え、ローン生命保険料の支払増加や為替手数料の減少、PE支払費用を役務費用に計上した結果、前年度比▲11億円の減少となりました。また最下段の通り連結でも単体同様に▲9億円減少の313億円となりました

✓ なお、右下のグループ会社を含む預り資産収益の中で、静銀TM証券の投信収益が減少していますが、これはマーケット要因に加えてビジネスモデルをストック型にシフトしていることが影響しています

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）

	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)

12

- ✓ 次は経費です
- ✓ 右上の通り、昨年1月に稼働した次世代システムの償却負担を中心に物件費が増加し、全体で+38億円の増加となりました
- ✓ システム投資に関しては後ほど別のスライドで説明いたします

与信関係費用

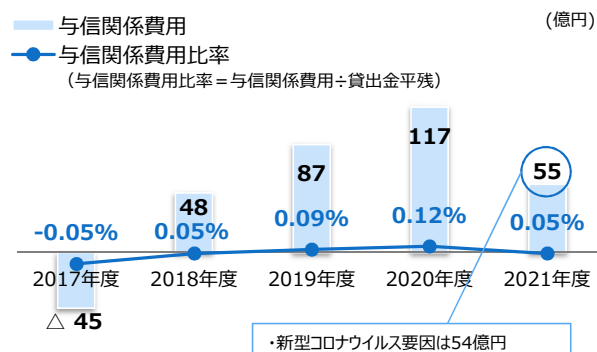
2021年度 与信関係費用 55億円（前年度比△61億円）

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

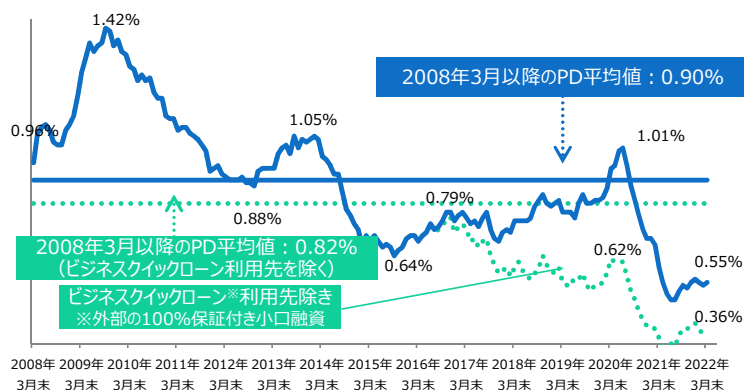
※ 信用保証協会負担金、偶発損失引当金繰入額、貸出債権等売却損などを含む

与信関係費用・与信関係費用比率の推移

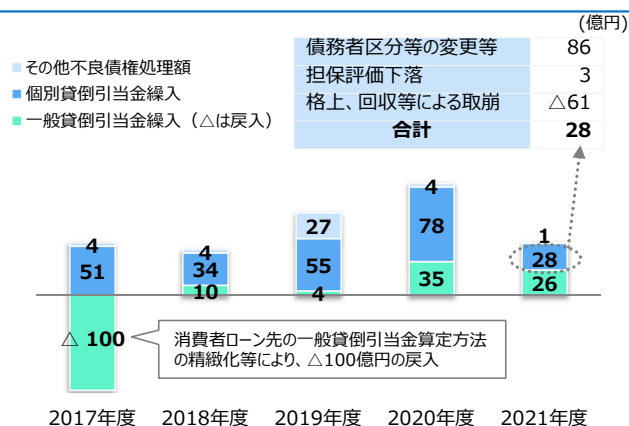


デフォルト確率 (PD) の推移

※ 正常先、要注意先のPD (先数ベース)



引当金繰入額およびその他不良債権処理額の推移



✓ 次は与信関係費用です

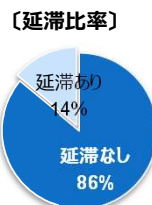
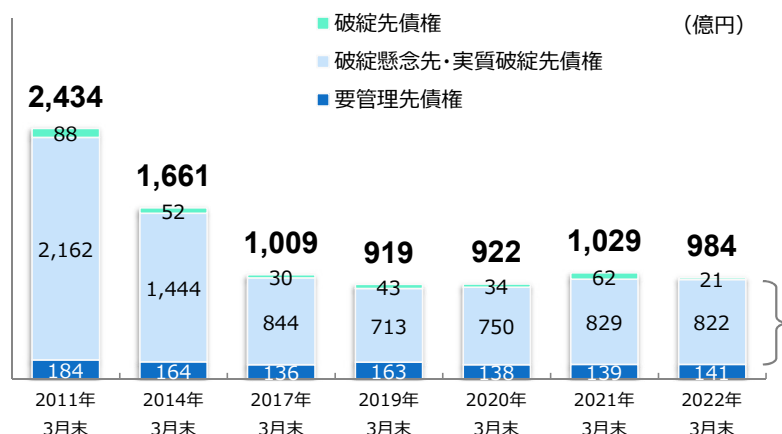
✓ 21年度は前年度比で▲61億円減少の55億円と、年度計画130億円を大きく下回る水準で着地しました。うちコロナ要因は54億円となります

✓ 一般貸倒引当金繰入額には、コロナの影響が大きいホテル・旅館業を中心にDCF方式で新たに35億円の予防的な引当を実施した上での水準となります

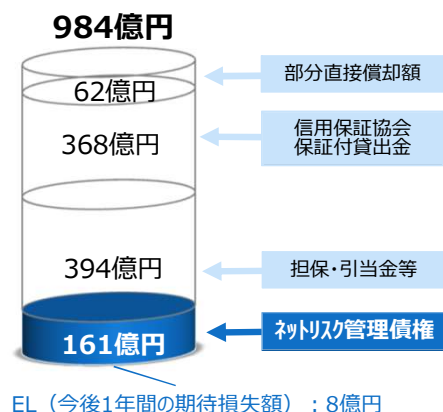
リスク管理債権（金融再生法開示債権※）

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



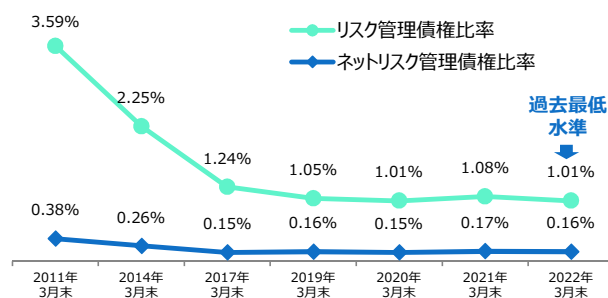
不良債権のオフバランス化実績

(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

※ 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

リスク管理債権比率推移

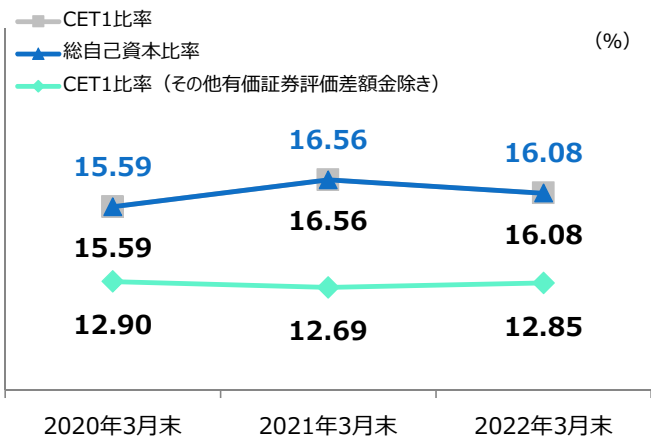


- ✓ 次はリスク管理債権です
- ✓ 2020年3月以降は、コロナ支援として低格付先への保証協会付融資の増加などを主因にリスク管理債権は増加傾向にありましたが、2021年度は破綻先債権の減少を主因に全体でも減少に転じました
- ✓ 右下のグラフの通り、リスク管理債権比率も1.01%と過去最低水準にあります
- ✓ なお、右上の通り、保証や担保等を除いたネットリスク管理債権は161億円と期間損益の範囲内に収まっており、今後1年間に顕在化する損失額であるELも8億円と貸出債権の健全性を維持しています

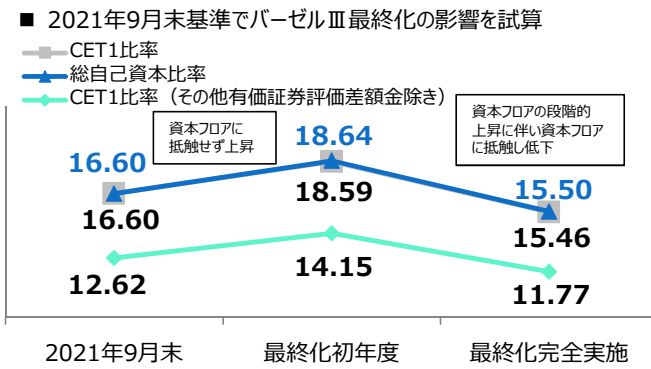
自己資本比率

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）



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）

- ✓ 次は自己資本比率です
- ✓ 連結自己資本比率はご覧の通り、前年の3月末対比で▲0.48pt低下の16.08%となりました
- ✓ 左下には、2021年9月末基準でバーゼルⅢ最終化の影響を試算した結果をお示ししています。総自己資本比率の低下幅は2017年9月末基準では▲2.7ptと試算していましたが、公表された基準を踏まえた直近の試算では▲1.10ptの低下見込みとなりました

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)
連 結		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)
	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

16

- ✓ 次は2022年度の業績予想です
- ✓ 連結経常利益の計画は760億円と、第14次中計策定時の目標800億円から▲40億円下方修正しています。コロナ感染症の長期化による影響や、足元の資源価格の高騰、原材料価格上昇、供給制約用の影響も勘案し与信関係費用を当初計画70億円より+40億円積み増したことによるものです
- ✓ 第14次中計最終年度として、業績予想の達成に向けて全力で取り組んでまいります



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」

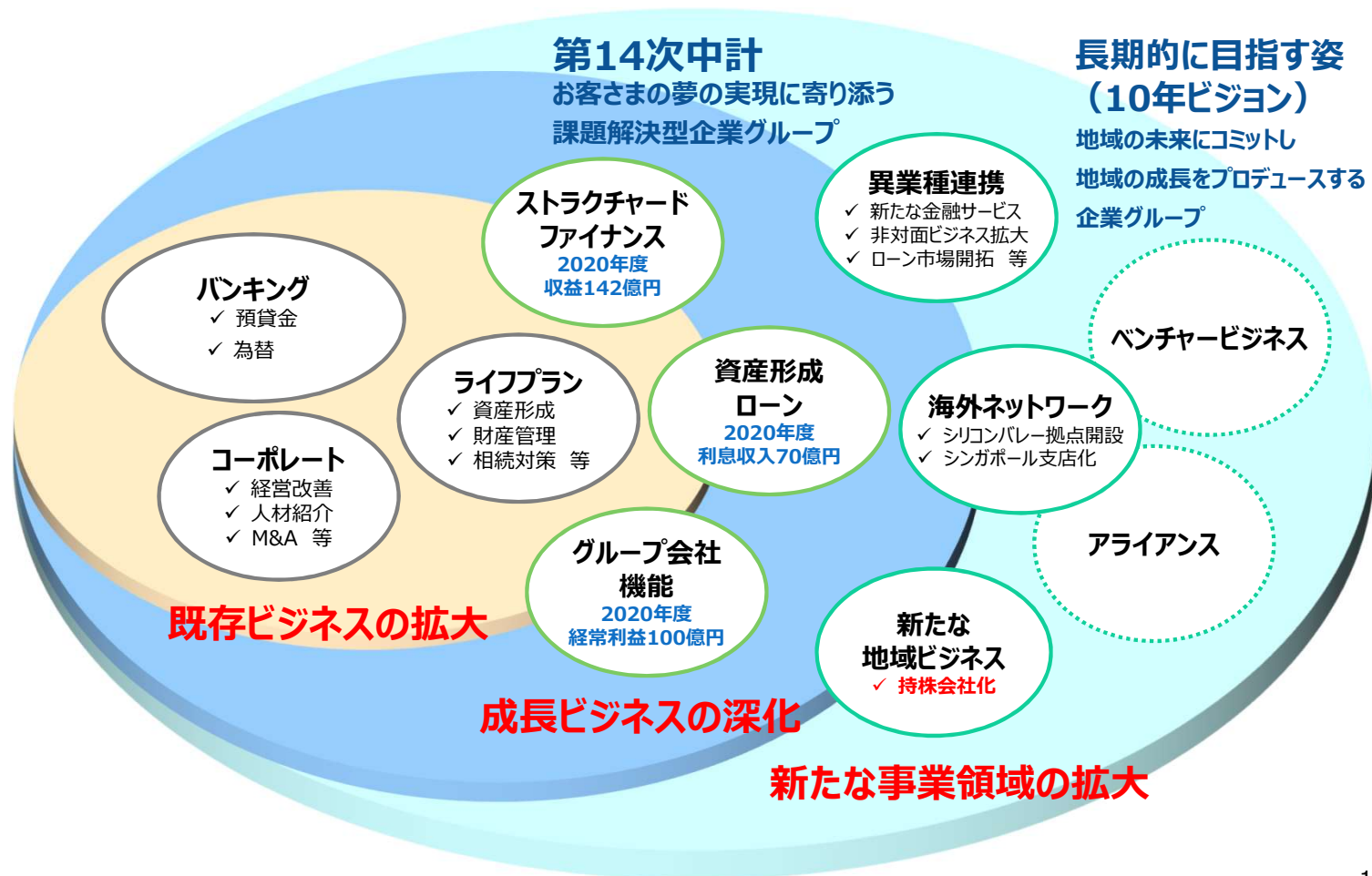
- ・お客さまが、あらゆる相談を
静岡銀行グループへ一番に
持込み

※2022年4月1日時点で累計190名

- ✓ ここからは、第14次中計の進捗状況についてご説明します
- ✓ 中計最終年度である2022年度は右下記載の通り「成果実現」の年として、潜在的なニーズを掘り起こしながら、お客さまの課題解決に全力を注ぎ、将来にわたってあらゆる相談が一番に持ち込まれるグループの実現を目指します

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



19

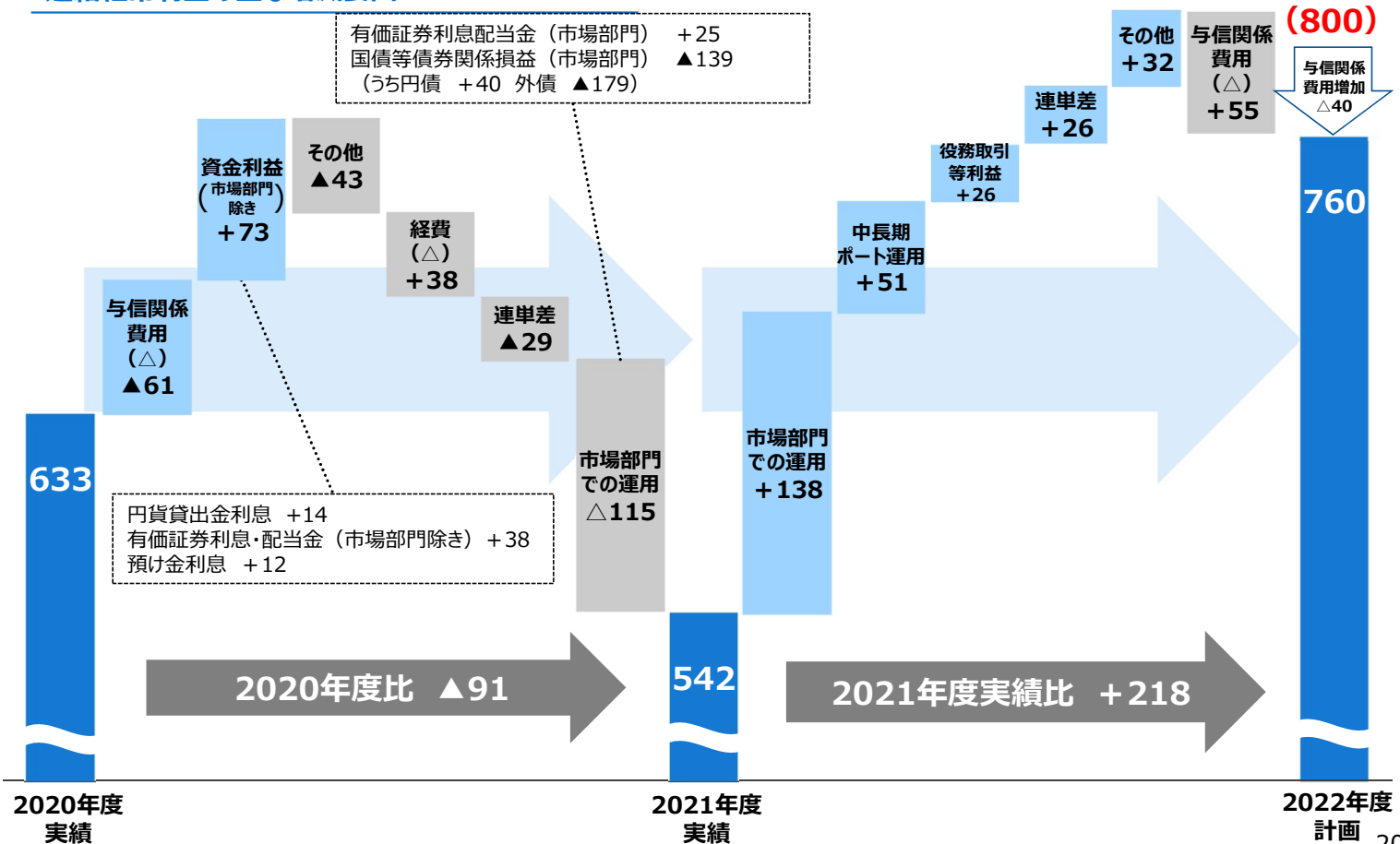
- ✓ 19ページの画面はその先の10年ビジョンの実現に向けた事業拡大のイメージです
- ✓ 既存ビジネスの拡大、成長ビジネスの深化に加え、新たな事業領域の拡大に挑戦し続けることで、10年ビジョンである「地域の成長をプロデュースする企業グループ」に変革し、全てのステークホルダーとともに持続的な成長の実現を目指してまいります

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）**

(億円)

連結経常利益の主な増減要因



- ✓ 20ページでは、まず2022年度の連結経常利益達成に向けたシナリオをご説明します
- ✓ ポイントは2つあり、1つは市場部門における運用の改善、もう1つは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です
- ✓ はじめに、市場部門における運用改善として、「市場部門での運用」と「中長期ポート運用」の合計で+189億円の増加計画としています
- ✓ 当行では、有価証券運用において、期間収益の最適化と中長期的な収益の最大化を両立する方針としていますが、その観点から、市場部門での運用は、短期市場性調達を原資として期間収益の追求に主眼を置く運用を、そしてもう一方の中長期ポート運用はALMの観点から預貸金ギャップを原資に将来にわたり安定したインカムゲインを獲得する運用を目指します
- ✓ 市場部門での外債運用は、米国金利が今後上昇することが想定されますが、前年度の低利回り債のロスカット実施によりFOMCの金利見通しのシナリオで上昇してもスプレッドの確保は可能と試算しています
- ✓ 加えて円債のキャリー収益と、国債のアセットスワップや投信のキャピタルゲインにより市場部門全体で、前年度比+138億円の改善を見込みます
- ✓ 前年度は、外債売却損の要因を除き、第3四半期までにキャリー・キャピタル合計で136億円の収益実績を上げており、市場部門の稼ぐ力は相応に認められています
- ✓ また、中長期ポート運用に関しては、既に昨年度からポートフォリオの再構築に取り組んでおり、本年度からの収益化が見込まれます。円債のキャリー収益に加え、安定収益が期待できる投信運用等で、現時点において手堅く見込める収益で+51億円の増加計画としています
- ✓ 2つ目のポイントである役務取引等利益とグループ会社収益の増加では、脱炭素化支援を中心とするサステナブル関連のフィー収入やビジネスマッチングの推進、ローン商品の手数料新設、持株会社体制移行を見据えたグループ連携の一層の強化など、課題解決型ビジネスの推進により、銀行の役務連結経常利益760億円の達成を目指してまいります

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)

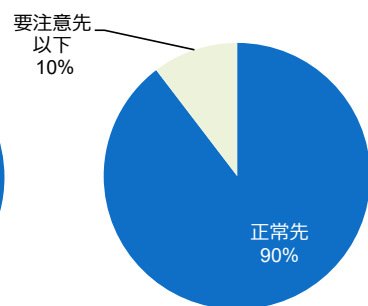
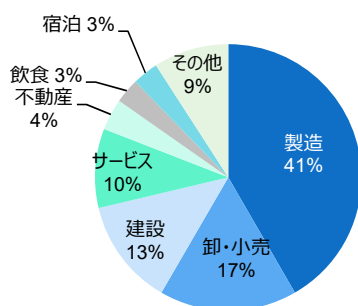
	2021年3月末	2021年9月末	2022年3月末
プロパー	1,593	1,197	1,195
保証協会	3,001	3,064	3,112
うち無利子融資	2,093	2,171	2,105
合 計	4,593	4,261	4,307

【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

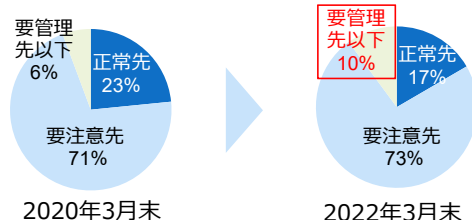
資金繰り・経営改善支援先（約3,000先）

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 21

- ✓ ここからは、収益の大宗を占めるバンキングの取り組みの説明から始めます
- ✓ まずは未だ先行きが不透明な新型コロナウイルスに対する取引先支援です
- ✓ 左側の通り、新規実行したコロナ融資の、2022年3月末の残高は4,307億円です。業種は分散され、プロパー融資の9割は正常先向けです
- ✓ 右側の通り、2021年度は融資を実行したお客様へのヒアリングを踏まえ、4つの切り口からの支援を展開してまいりました
- ✓ なかでも、資金繰り・経営改善支援は、専門部署である企業サポート部の人員を増員するとともに部内に経営改善と事業再生それぞれの専担チームを設置し、取引先支援を強化しました
- ✓ 特にハンズオン支援が必要な先を約230先選定し、個社ごとの対応方針を定めて支援しています
- ✓ 主な支援実績は、画面右下に記載の通りです

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

経営改善・事業再生支援

資金繰り・
経営改善

コロナ禍での支援強化

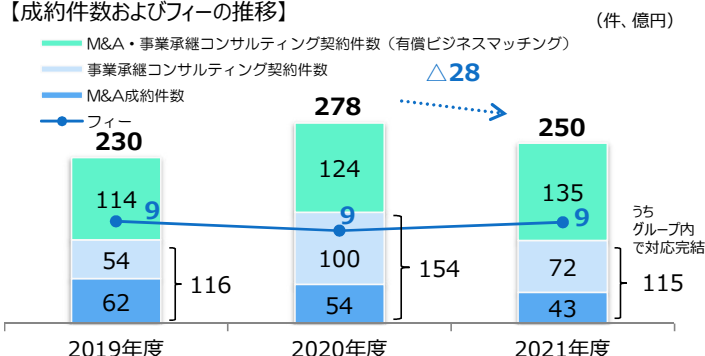
	2019年度	2020年度	2021年度
M&A（再生型、救済型等）	10先	19先	21先
資本性ローン	4件／5億円	7件／23億円	6件／28億円
日本公庫との協調融資※	—	37件／40億円	50件／42億円
再生ファンド活用	—	1件	1件
事業再生支援取組み企業数	57件	58件	59件
うち支援完了件数	12件	12件	14件

※日本公庫の資本性劣後ローンとの協調融資

M&A・事業承継（グループ会社含む）

承継

【成約件数およびフィーの推移】

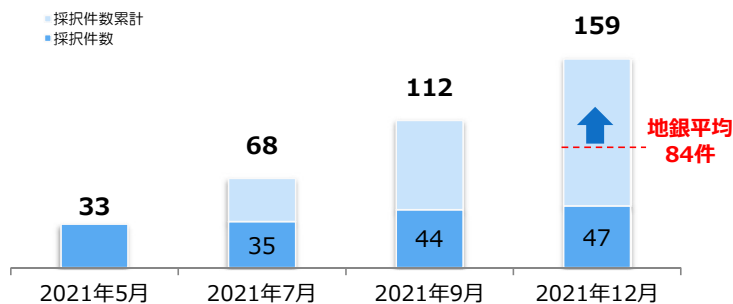


事業再構築

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

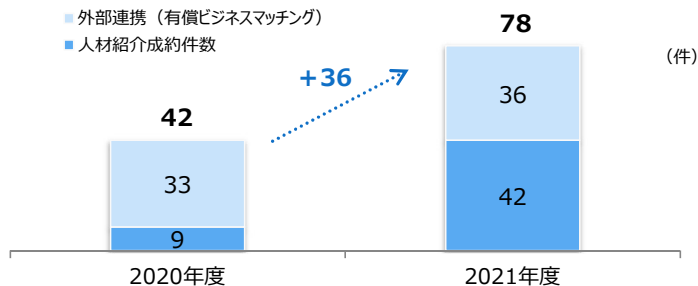


人材ソリューションの取り組み

本業

- 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

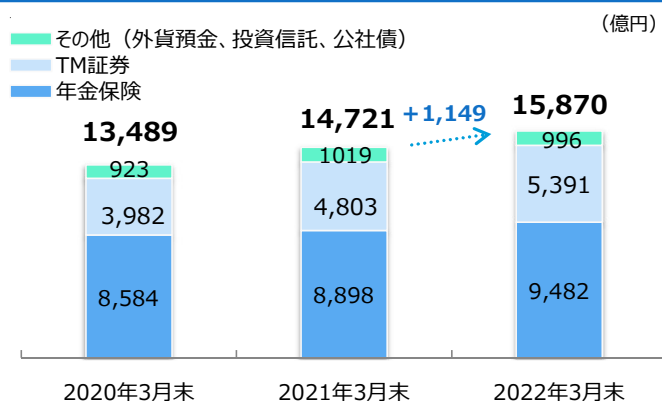
外部連携（有償ビジネスマッチング）
人材紹介成約件数



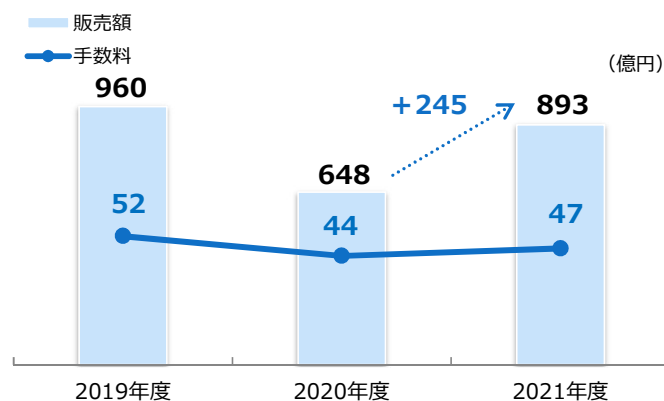
- ✓ 22ページは、コーポレートニーズの、4つの切り口からの支援実績をまとめたものです
- ✓ 左上の経営改善・事業再生支援は、従前からノウハウを蓄積してきた当行の得意分野であり、コロナ禍で支援を深掘りしています
- ✓ 左下の事業再構築の取り組みでは、取引先の補助金申請支援に注力し、地銀一行当たりの平均84件に対して、約2倍の159件の採択とこれに伴うフィー収益増加につなげました
- ✓ このほか、右側の通り、コロナ前からの課題である事業承継支援の深掘りや即戦力人材のニーズを中心とする人材紹介など、課題解決を通じたグループ収益力の強化を図っています

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

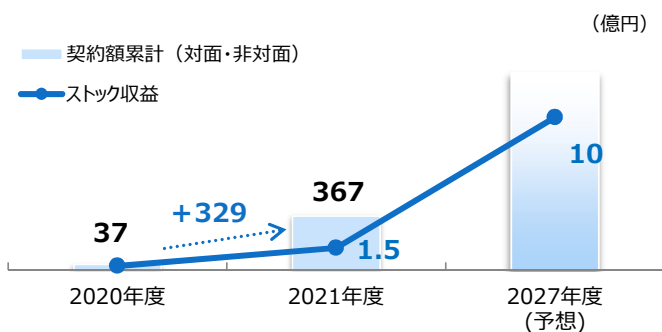


保険販売額・手数料実績

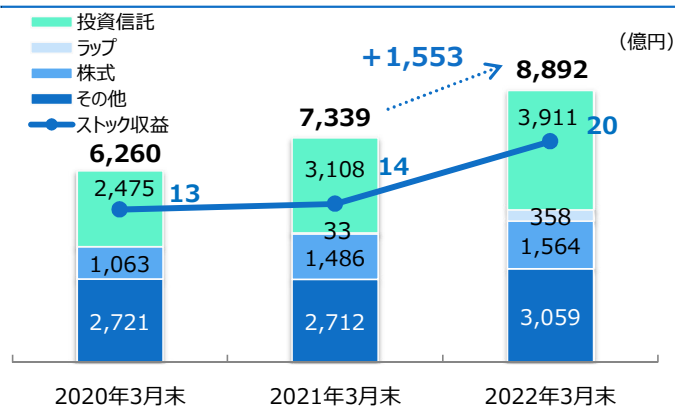


しずぎんラップ取扱実績（累積契約金額）

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



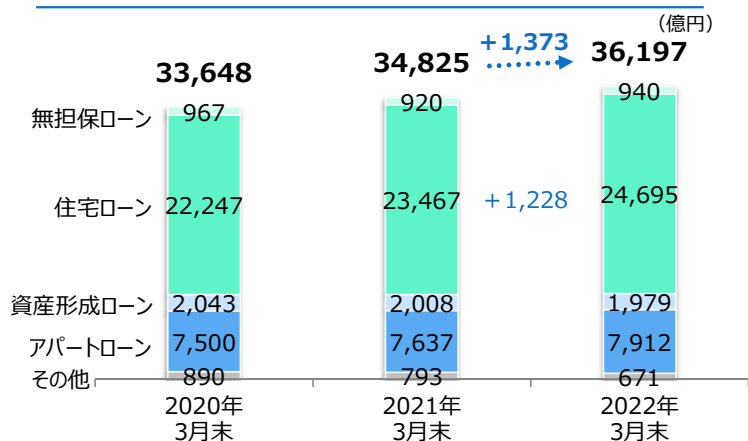
静銀ティーエム証券の預り資産残高（末残）



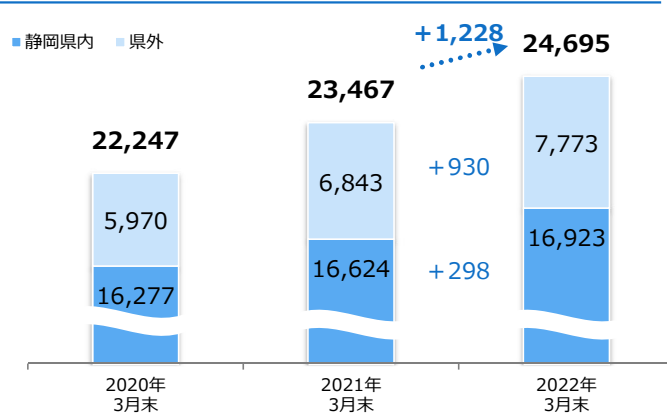
- ✓ 次はライフプランニーズへの対応です
- ✓ 人生100年時代を見据えた資産管理型ビジネスを展開し、左上の通り、資産運用商品の残高は着実に積み上がっています
- ✓ 左下のしずぎんラップは、投資初心者向けのラップ商品として契約金額が順調に増加しており、将来的には信託報酬で10億円規模への成長を展望しています
- ✓ 静銀TM証券全体の預り資産推移は右下の通りです。2021年度はストック型ビジネスへのシフトを進め、特に投信、ラップの積上げに注力した結果、販売手数料は一時的に落ち込んでいますが、ストック収益の増加は顕在化し始めています
- ✓ また、右上の保険販売は相続対策と資産運用の両面で推進しています。コロナの影響により2020年度に販売が落ち込みましたが、昨年度は販売額・フィー収益ともに回復しました

消費者ローン末残は、住宅ローンの増加を主因に、前年度比+1,373億円

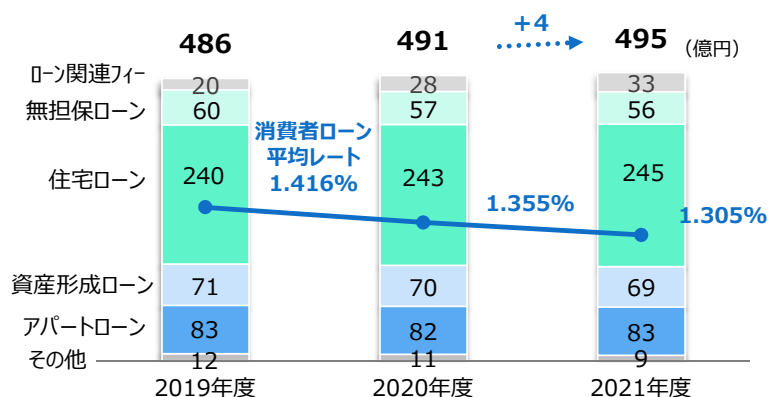
消費者ローン末残推移



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

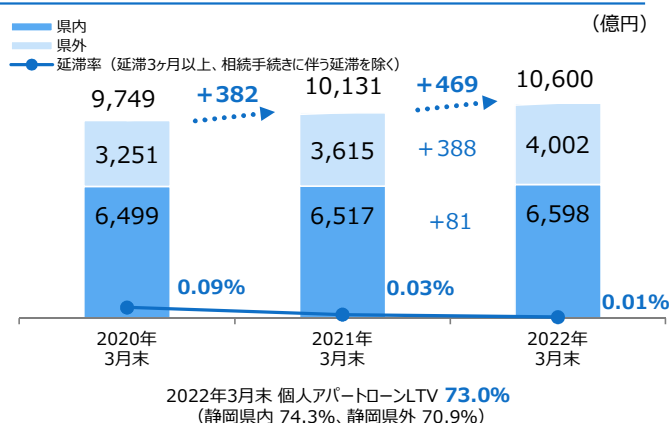
✓ 次は消費者ローンです

✓ 左側にローン末残と利息額等の推移をお示ししています。ご覧のとおり住宅ローンを中心に残高・収益ともに順調に増加しています

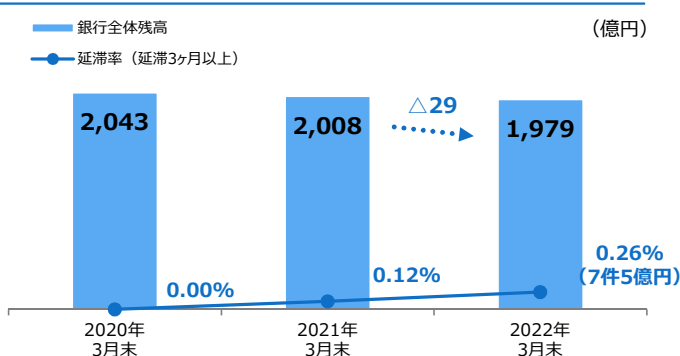
✓ また、右上のグラフの通り、住宅ローンは静岡県内、県外ともに成長が続いています。今後は右下に記載の「ライフデザインステーション」を起点に住宅ローンの増加をライフプラン全体のコンサルティング営業強化につなげてまいります

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

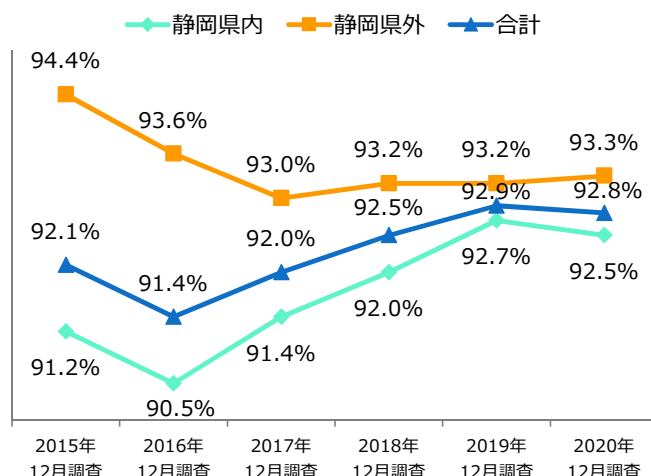
アパートローン（法人含む）末残・延滞率の推移



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
 - ✓ 増員と人材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

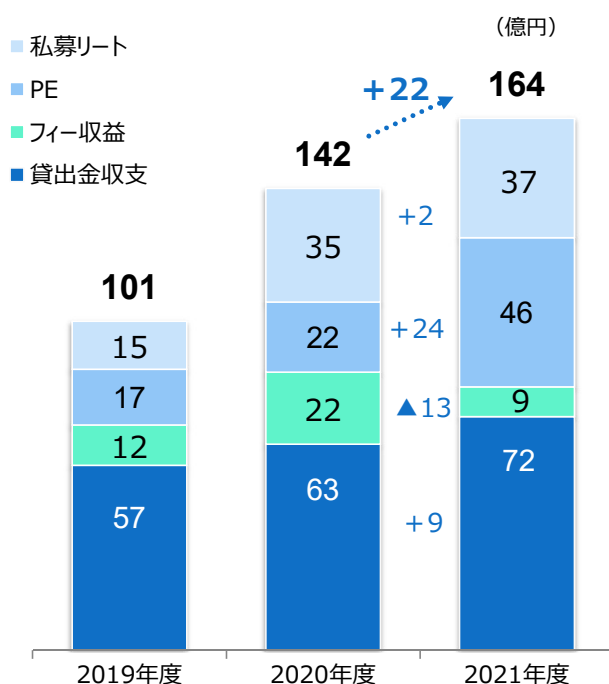
25

- ✓ 次はアパートローン、資産形成ローンについてです。いずれも、延滞率は低く、資産の健全性は保たれています
- ✓ アパートローンは、人口増加地域の首都圏を中心に残高が増加しています
- ✓ 資産形成ローンは、不動産価格が高止まる中で物件売却に伴う繰上返済が増加した影響もあり前年度末比残高は減少しましたが、足元の実行件数・金額は増加しています
- ✓ 今後は、専担部署の増員と人材育成強化による残高拡大、そしてベンチャービジネスとのシナジー発揮など新たなビジネス展開を含めた事業の成長により収益増加につなげていく方針です

ストラクチャードファイナンス収入は前年度比+22億円

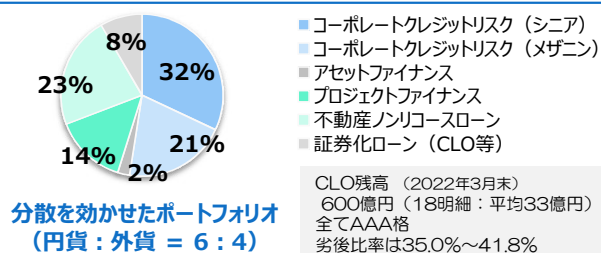
ストラクチャードローン（SF貸出金）は融資対象の分散を図り、信用格付は高格付中心のポートフォリオを構成

ストラクチャードファイナンス 収入推移

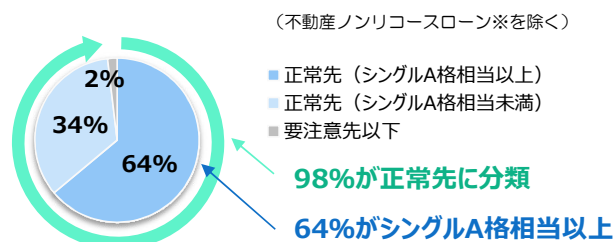


SF貸出金の収益性指標	2020年度	2021年度	前年度比
ROA （総資産利益率）	0.99%	1.08%	+0.09pt
RORA （リスクアセット対比利益率）	1.71%	1.95%	+0.24pt

SF貸出金 残高構成割合（2021年度平残6,483億円）

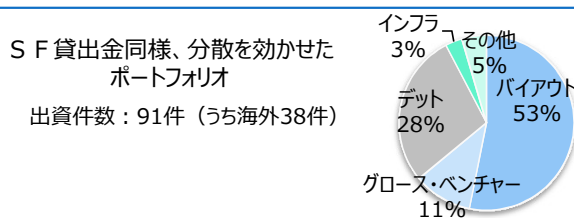


SF貸出金 信用格付別残高割合



※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



✓ 次はストラクチャードファイナンスです

✓ 2021年度は、貸出金収支の増加に加え、PEにおけるエグジット案件の増加に伴い収入は全体で22億円の増加となりました

✓ 右側の通り、分散を効かせた良好なバランスかつ健全なアセットを維持しながら、収益性向上に継続的に取り組むほか、アライアンス等を通じた収益の多様化にも注力してまいります

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

A R U H I らしい暮らしを、見つけよう リノべる。
au じぶん銀行 iYell

協業成果※

6億円

＜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

新たなサービスの提供

Money Forward
ほけんの窓口
commons
asset management, inc.

協業・出資
成果※

37億円

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

銀証連携の最重要パートナー


MONEX GROUP

協業・出資
成果※

37億円

＜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）

デジタル技術の活用

LEEWAYS Real Estate Technology
P K S H Δ TECHNOLOGY
TailorWorks

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

※2021年度末まで累計

- ✓ 次は異業種連携です
- ✓ 当行の特徴的な取組みである異業種連携について、分野別に2021年度までの協業・出資の成果をまとめました
- ✓ 右上のマネックスグループの成長や左下のコモンズ投信による成果が大きく、連携効果も顕在化しています。左上のローン分野においても証券化商品の購入により本年度の増収効果が+7億円見込まれるなど、着実に収益化に結びついています
- ✓ なお、資本提携先への出資額213億円に対する期末時点の評価損益は216億円のプラスとなっています

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
AI・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**

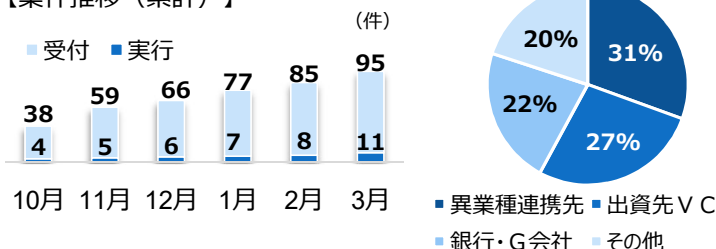


ベンチャーデットの取組み

- 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）】



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注目することで新たな資金調達手段を提供

28

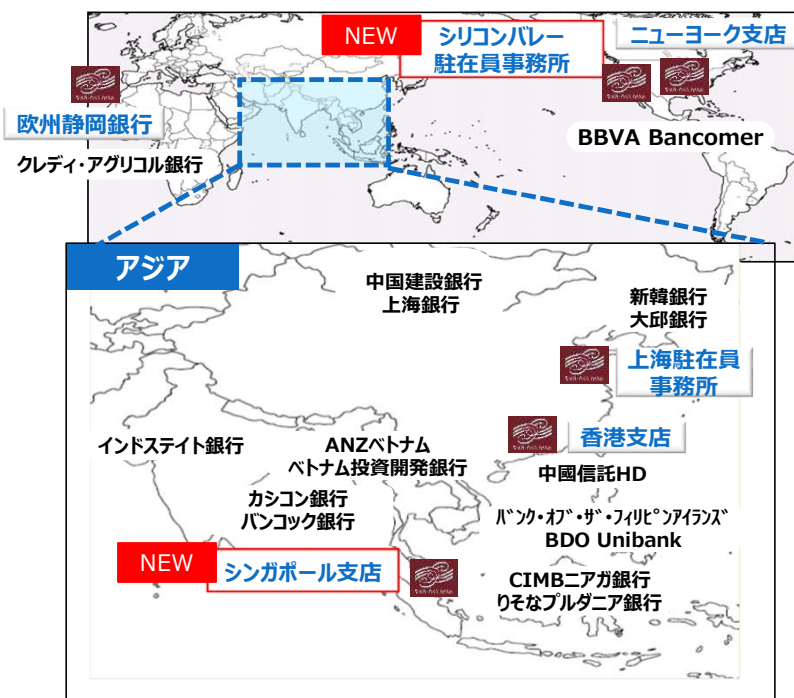
- ✓ 次は2021年度から取組みを本格化したベンチャービジネスです
- ✓ まず、ファンド出資については、現在15のファンドを通じて398社のベンチャー企業に出資しています
- ✓ 左上には出資先の主な業種をまとめています。幅広い業種のベンチャー企業とのネットワークを構築すると同時に、先端技術・ノウハウを静岡県内に還元すべく2019年より開始したTECHBEATShizuokaは既に7回の開催を数え、商談件数も積み上がっています
- ✓ 右上は昨年10月から開始したベンチャーデットの取組実績です。一般の貸出金と異なり、経営者の考え方や将来性等に基づく高度なファイナンス手法が求められるため、その確立に向け、様々な知見を身に付けながらスキルを蓄積しています。貸出金の利回りも高く、相応の採算が確保できることが特長の一つです
- ✓ 2021年10月から半年間で延べ95件の案件を受付け、11件・15億円を実行しました
- ✓ また、右下の通り、地銀で唯一認定を受けた経産省の債務保証制度を活用したディープテックベンチャーへの融資や新株予約権付融資など、特徴的な案件も生まれています
- ✓ 将来的には、ベンチャー企業のテクノロジーやネットワーク、ベンチャービジネスに関する知見・ノウハウを地元地域に還元し、新たな産業が育つエコシステムの構築につなげるとともに、ベンチャービジネスを新たな成長ドライバーの一つに育てたいと考えています

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

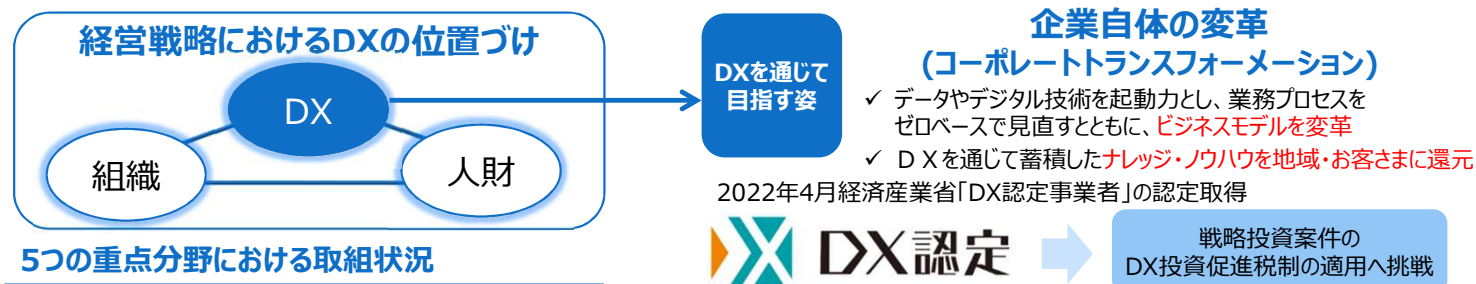
29

- ✓ 次は海外ネットワークです

- ✓ 海外拠点を取り巻く環境が足元で大きく変わるなか、各拠点の役割の見直しを進め、昨年11月にはシリコンバレー駐在員事務所を新設するとともに、アジアの成長を取込む統括拠点としてシンガポール駐在員事務所の支店化を行いました

- ✓ 今後は、海外ネットワークを持つ当行の強みを活かし、非日系案件の推進や、アライアンス戦略の一環として山梨中央銀行に加え名古屋銀行などと海外拠点を相互活用する中で、海外分野の収益拡大を目指してまいります

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



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、対応標準化	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	—
既存ビジネス深化		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	—
	グループ一体でのデータ活用	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	—
	グループ一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	—

30

- ✓ 次はDX戦略です
- ✓ 当行グループでは、中長期的な企業価値の向上を目的にDXを通じてビジネスモデルの変革と地域・お客様へのナレッジ・ノウハウの還元を目指すコーポレートトランスフォーメーションに取り組んでいます
- ✓ 昨年度は、非対面チャネルの強化を図るべく、モバイルアプリやコンタクトセンターの機能拡大に向けたシステム開発を進めたほか、法人取引先のチャネル拡充を図るべく、今年9月の稼働に向け法人ポータルサイトの構築にも着手しました
- ✓ また、データ利活用の観点では、ワークフロー変革を通じた業務のデジタル化とペーパレス化を推進しており、6千を超える紙帳票の9割廃止に向けて対応を進めています

システム関連経費の推移

基本戦略1
グループ営業

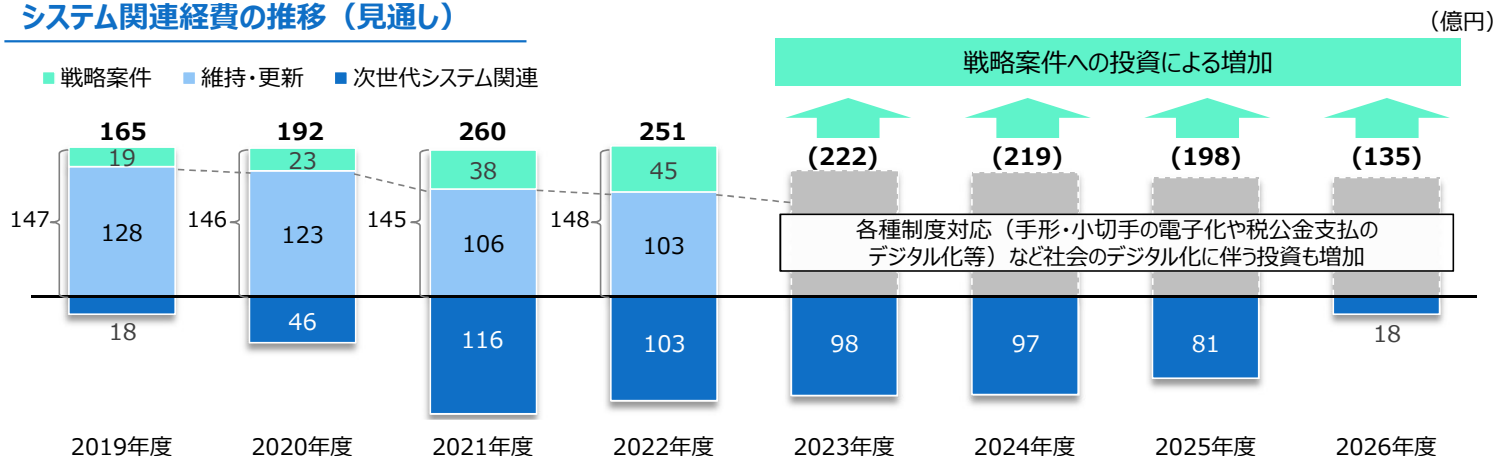
基本戦略2
イノベーション

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程度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

戦略投資の拡充

【生産性向上の期待値】

当初
計画

開発
実績

25% < 33%

337.0人月

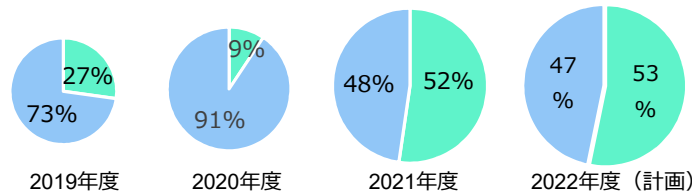
旧システム



次世代システム

【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



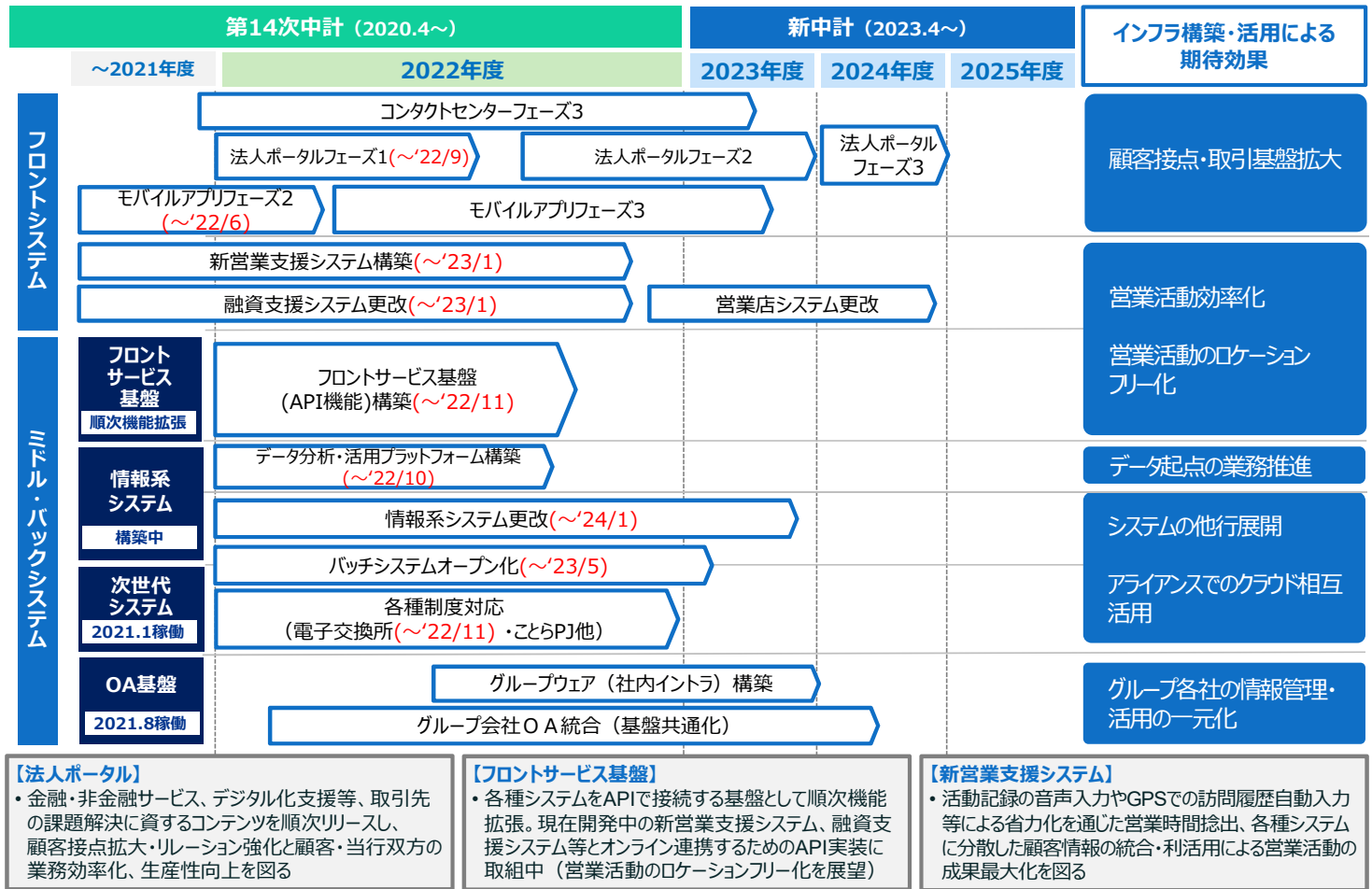
※旧システムと次世代システムで開発を行った99案件を比較

➡ 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

- ✓ 次はDXを推進する一方で管理が求められるシステム関連経費の推移についてです
- ✓ 当行では、2021年1月に次世代勘定系システムが稼働開始し、右下の通り2021年度以降のシステム投資は戦略案件への比重を高めています
- ✓ 上段の通り、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、一定程度の水準でコントロールしていく方針です
- ✓ なお次世代システム開発による効果として、左下の通り、旧システムとの比較で当初計画を上回る開發生産性の向上が確認できており、戦略案件の増加に備えた開発体制も整備できています

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



32

- ✓ 次はシステムインフラの構築と活用の方向性についてご説明します
- ✓ 2021年度は次世代システムの安定稼働化にくわえ、コロナ禍における在宅勤務や渉外活動の効率化を図るため、土台となるOAシステムを更改しました
- ✓ 足元では顧客基盤の拡大や営業活動の効率化・ロケーションフリー化に向けて対面チャネルの開発やフロントサービス基盤の構築を進めています
- ✓ 今後も将来のトップライン拡大や経費削減に繋がる投資を積極的に行うと同時に、維持更新費用を抑制しながら各種制度対応にも取り組んでまいります



脱炭素化に向けた対応

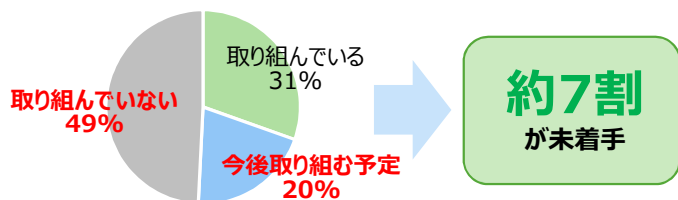
サステナブルファイナンスの実行を広げていくとともに、脱炭素に関する取引先へのヒアリングを通じ、本業支援やサービスメニュー拡充につなげていく

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）

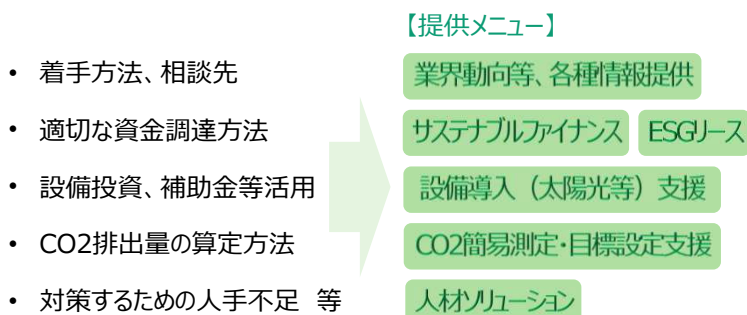
営業店ヒアリング結果

【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



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

- ✓ 次は足元で対応の重要性が高まるカーボンニュートラルの実現に向けた取組みについてです
- ✓ 左側の通り、地域企業における脱炭素化への取組みは約7割が未着手とのヒアリング結果を踏まえ、地域企業が抱える課題を解決するメニューを拡充しながら、提供することで地域の脱炭素化を着実に進めつつ、我々のビジネスチャンスにもつなげていく考えです
- ✓ また、右側の通り、ファイナンス面からの取組みでは、2030年度迄のサステナブルファイナンスの目標を設定し、取引先支援に注力しています
- ✓ 2021年度はご覧の通り、サステナブルファイナンス、環境関連ファイナンスのいずれも目標額を達成しました
- ✓ なお、当行が中小企業向けに全国で初めて取扱いを開始したポジティブ・インパクト・ファイナンスの取り組みや、リレーションシップバンキングの強みを活かした事業活動の支援が評価され、2022年2月発表の環境省第3回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において、間接金融部門で地銀最上位の銀賞を受賞することができました

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 <table><thead><tr><th>年度</th><th>Scope 2</th><th>Scope 1</th></tr></thead><tbody><tr><td>2013年度</td><td>17,046</td><td>636</td></tr><tr><td>2018年度</td><td>15,541</td><td>619</td></tr><tr><td>2019年度</td><td>14,757</td><td>516</td></tr><tr><td>2020年度</td><td>14,129</td><td>548</td></tr></tbody></table>	年度	Scope 2	Scope 1	2013年度	17,046	636	2018年度	15,541	619	2019年度	14,757	516	2020年度	14,129	548
年度	Scope 2	Scope 1														
2013年度	17,046	636														
2018年度	15,541	619														
2019年度	14,757	516														
2020年度	14,129	548														

[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・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

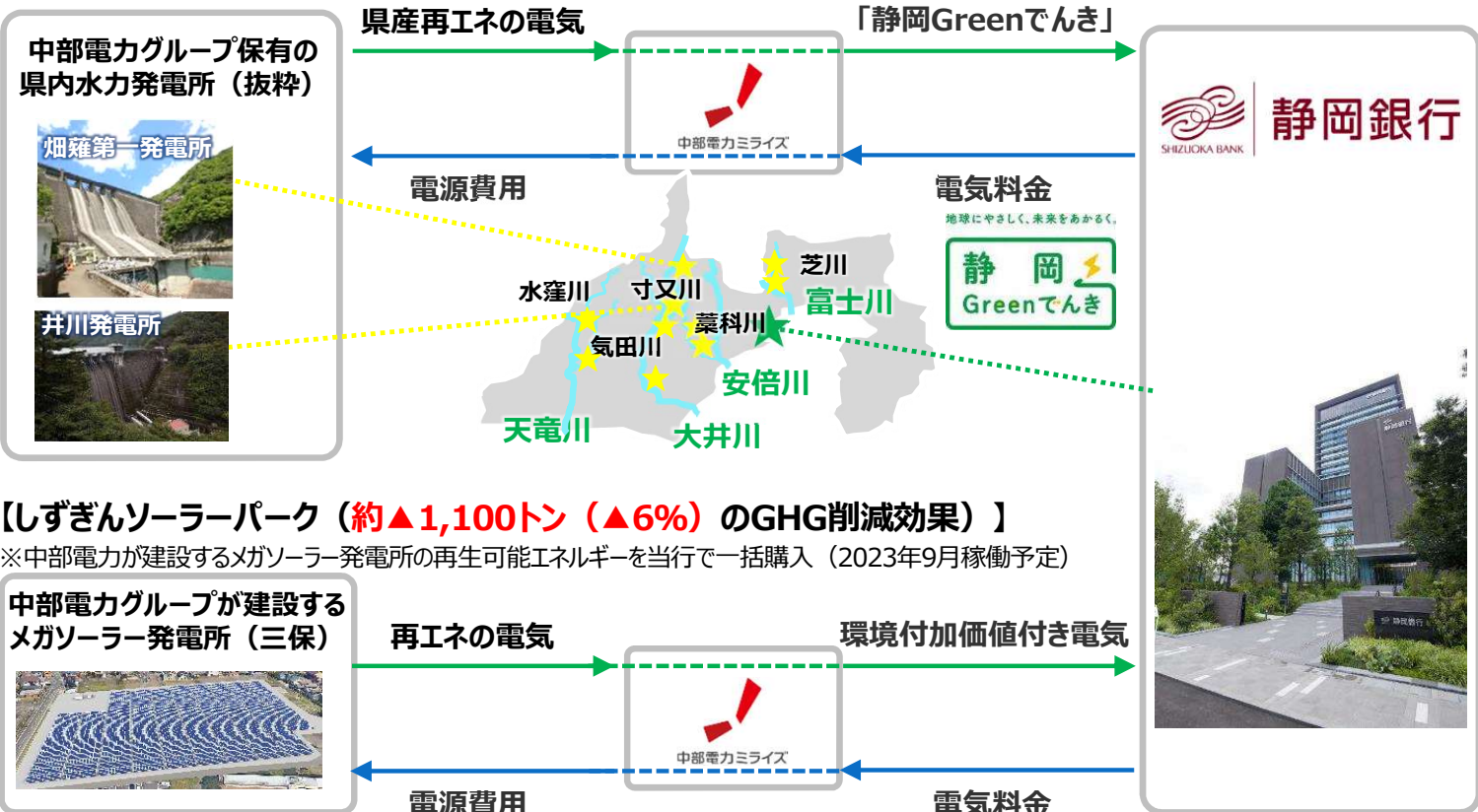
- ✓ 次はTCFD提言への取組みについてです
- ✓ 2021年度は課題となっていたシナリオ分析について、環境省のパイロットプログラム支援事業への参加等により対応を進め、移行リスク、物理的リスクを右側に記載のとおり試算しました
- ✓ 2050年度までの与信関係費用への影響額は合計で300億円程度となっていますが、移行リスクは単年度ベースで約5億円と、物理的リスクとの合計でも約160億円の規模であり、当行の経営に甚大な影響を与える水準ではないことを確認しています
- ✓ また、2030年度までの温室効果ガス排出量の削減目標を従来の2013年度比▲60%削減からカーボンニュートラル達成に引上げました。なお、2020年度までの実績は2013年度比▲17%の削減となっています

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）



- ✓ 次は温室効果ガス排出量の削減に向けた取組みの一部をご説明します
- ✓ 図の上段は中部電力グループが静岡県内の水力発電所の再生可能エネルギーを供給する「静岡Greenでんき」、下段が5月20日に発表した同社グループとの連携により太陽光発電による再生可能エネルギーを当行が一括利用する「しずぎんソーラーパーク」です
- ✓ この2つの利用によるGHG削減効果は約▲2,900トン、2013年度排出量から▲16%分の削減が期待できます



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	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
グループ会社間 転籍制度 59名	

※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

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>

役職員全員が体現すべき価値基準

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ト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

- ✓ ここからは、静岡銀行グループの人的資本に対する取組みについてご説明します
- ✓ 画面は、役職員一人ひとりの自律や挑戦、ダイバーシティを促進する意識改革のための取組みをまとめたものです
- ✓ まず、左側は、従前からの社内公募制度を拡充して2019年度から取組むマイキャリア・デザイン制度です
- ✓ グループ外の企業等で副業・兼業できる制度や、異業種や地域企業への派遣制度など幅広い公募制度を用意し、自らキャリアを描き、挑戦できる環境を整えています
- ✓ また、昨年10月に人事制度の全面改定を実施し、その中でOKRとValueによる評価制度を導入しました
- ✓ こうした役職員の自律や挑戦を後押しする取組みは発展途上ではありますが、昨年度新設した社内ベンチャー制度に59件の応募があるなど、挑戦する風土が徐々に醸成されていることに私自身も手応えを感じています

人的資本への投資② ～ 中計ビジョンの実現に向けた取組み

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業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

外国人採用 (※1)
(留学生人財)

6名

※海外拠点現地採用者

8名

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

※1 2022年3月末時点在籍者

39

- ✓ 次のページは中計ビジョンの実現に向けた人的資本に関する取組みです
- ✓ 大きくは、組織として多様な価値観、個性を掛け合わせることで新たな発想を生み出す力に変えようと、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を強化しています
- ✓ 左側はお客さまの課題解決に対応する専門人財やデジタル人財の育成状況、右側は女性活躍やキャリア採用など多様な人材が活躍できる組織づくりの状況を記載しています
- ✓ 本年4月に静岡銀行で初めて女性を執行役員に登用したほか、6月には女性の支店長クラスをグループ会社の社長に初めて抜擢するなど、女性活躍のフィールドも着実に広がっています
- ✓ このほかにも、教育格差の是正や包摂的な教育を推進する思想も踏まえた高卒採用や、地域スポーツ等の活性化を通じた地域貢献や地域の雇用創出を目的とするスポーツ&アート採用にも積極的に取り組んでいます



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）**NEW**
 - ✓ Maas事業の先行投資にかかる運転資金
＜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**

- ✓ 続いて、地方銀行とのアライアンス戦略についてご説明します
- ✓ まず、スタートから約1年半が経過した静岡・山梨アライアンスです
- ✓ 左上の通り、5年間・両行累計100億円の目標に対し、2021年度の収益効果は22億円と計画以上のペースで進捗しています
- ✓ なかでも収益効果が大きいのがファイナンス分野の協働です。不動産ノンリコースローンやシンジケートローンの共同組成にくわえ、地方創生関連事業やディープテックベンチャーの協調融資など、アライアンスならではの案件も誕生しています
- ✓ また、静銀TM証券山梨本店の実績も順調に積み上がっているほか、個別商談会におけるビジネスマッチングの成約など早期に提携効果が顕在化しています
- ✓ 直近の話題としては、右下記載の両行共同出資による事業承継ファンドの設立がありました。今後も地域の持続的な成長に貢献するとともに、協業施策の幅をグループにも広げることで収益機会の拡大につなげたいと考えています

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



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

42

- ✓ 次は、先月スタートした静岡・名古屋アライアンスです
- ✓ このアライアンスは、両行グループの共通課題である地域産業の構造変革に主体的に取り組むことによって、地域と両行グループ双方の持続的な成長を実現することが最重要テーマとなります
- ✓ 右下の通り、名古屋銀行の地盤である愛知県は、県内総生産に占める製造業の比率が高く、中でも輸送用機械の占める割合が大きいのが特徴で静岡県と産業構造が類似しています
- ✓ また、名古屋銀行は、自動車サプライチェーンに対する支援体制を一早く構築しており、当グループの静岡県の産業構造転換という課題を解決するために、先方が持つ自動車産業支援に対する知見やノウハウ、自動車サプライチェーン企業のネットワークを活用していきたいと考えています
- ✓ その一方で、当行グループからはグループ会社機能や事業再生、転廃業支援などのノウハウを提供することで両行グループが根差す地域の持続的な成長に貢献していきたいと考えています
- ✓ この提携により、両行合計、5年間の累計で100億円の収益効果を見込んでいます

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

43

- ✓ 次に43ページをご覧ください。画面のとおりテーマごとに10の分科会を設置し、両行担当部署間で具体的な議論を進めていきます。
- ✓ 詳細は後程ご確認ください。



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

45

- ✓ 続いて10月に予定している持株会社体制への移行について説明します
- ✓ まず、背景・目的としては、持株会社体制への移行により、これまで取り組んできたグループ経営を進化させるとともに、グループ経営を支える柔軟かつ強固なガバナンス体制を構築し、地域の成長に貢献する新たな事業領域の拡大につなげたいと考えています
- ✓ そして、全てのステークホルダーの価値の最大化を目指してまいります

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

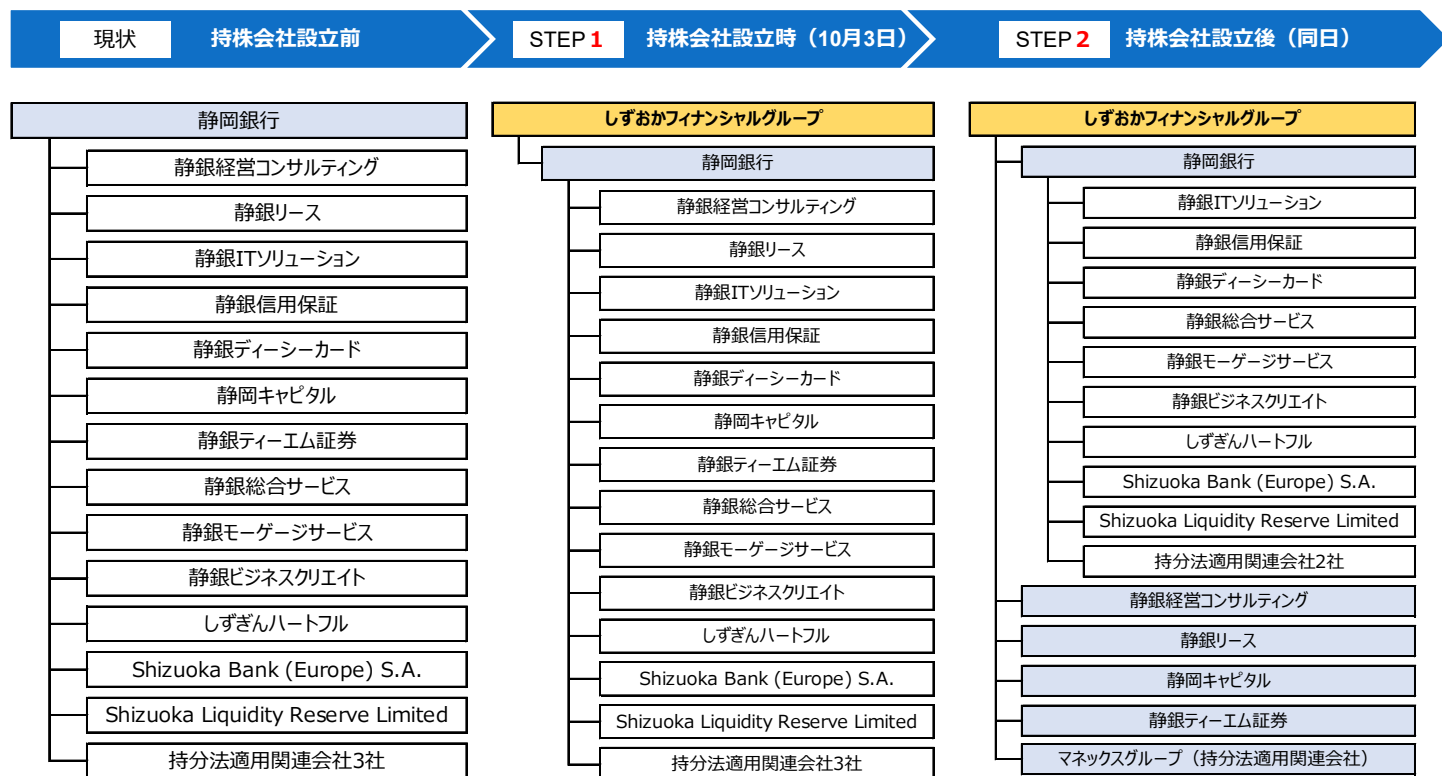
基本戦略①～③を実現するために、攻めと守りの両面から企業統治をより高度化し、柔軟かつ強固なグループガバナンス体制を構築

- ✓ 次は商号と戦略の方向性についてです
- ✓ 持株会社の商号は「しずおかフィナンシャルグループ」です。創業地である静岡への感謝や誇り、総合金融機能を提供する企業グループの姿は普遍であるという想いを込めて決定しました
- ✓ 現時点での戦略の方向性は記載のとおりですが、詳細は、持株会社体制での第1次中期経営計画として検討を深め、策定したのちに改めてご説明させていただきます

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**



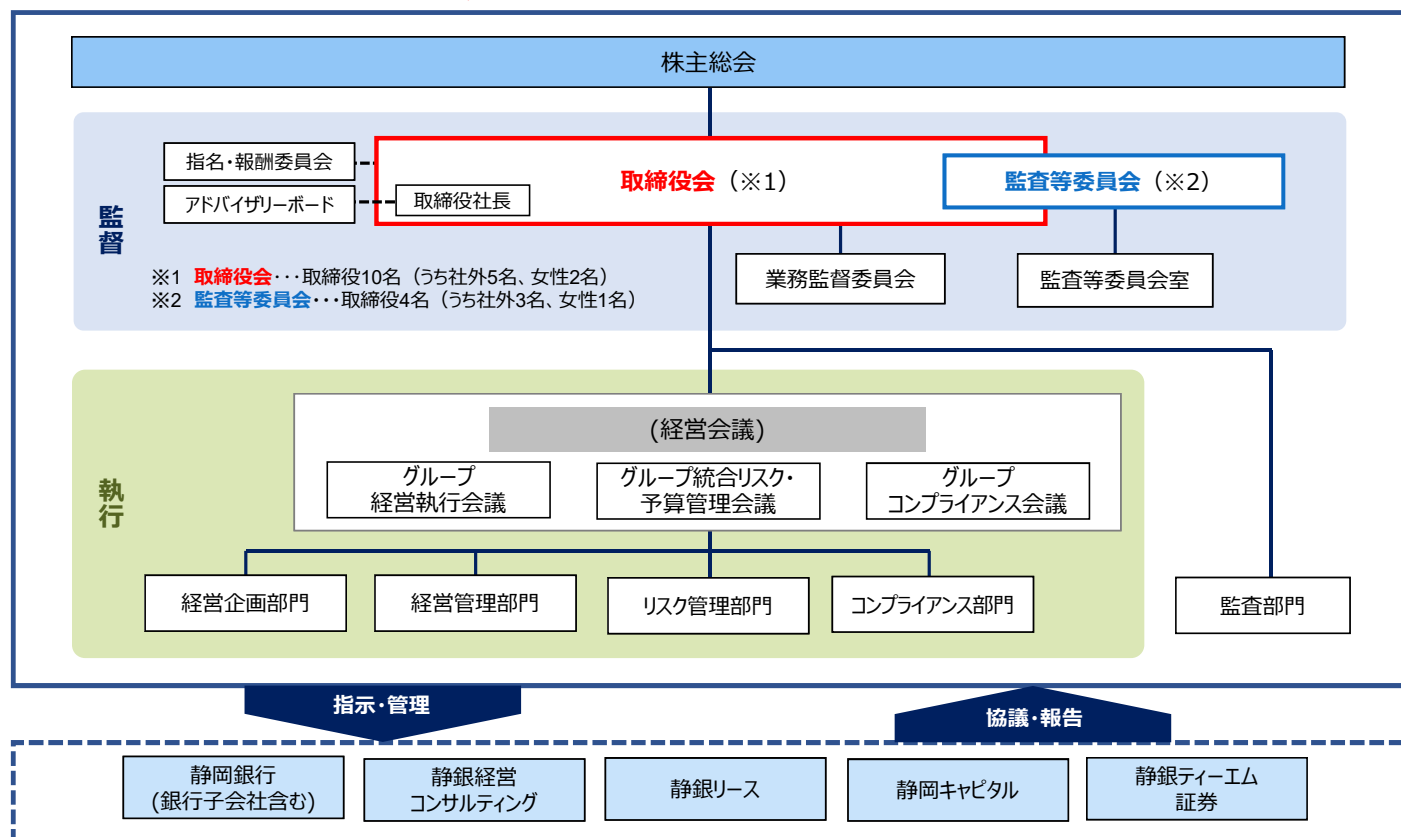
47

- ✓ 次はグループストラクチャーです
- ✓ 10月3日に、手続き上必要な第1段階として、当行単独による株式移転により持株会社を設立し、静岡銀行を持株会社の完全子会社とします
- ✓ その上で、同日で、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、持分法適用関連会社のマネックスグループの計5社を持株会社の直接出資会社として再編します

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



48

- ✓ 続いて、持株会社体制におけるコーポレート・ガバナンス体制をご説明します
- ✓ 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します
- ✓ この実現に向け、取締役は10名中5名、監査等委員は4名中3名が社外役員という体制にします



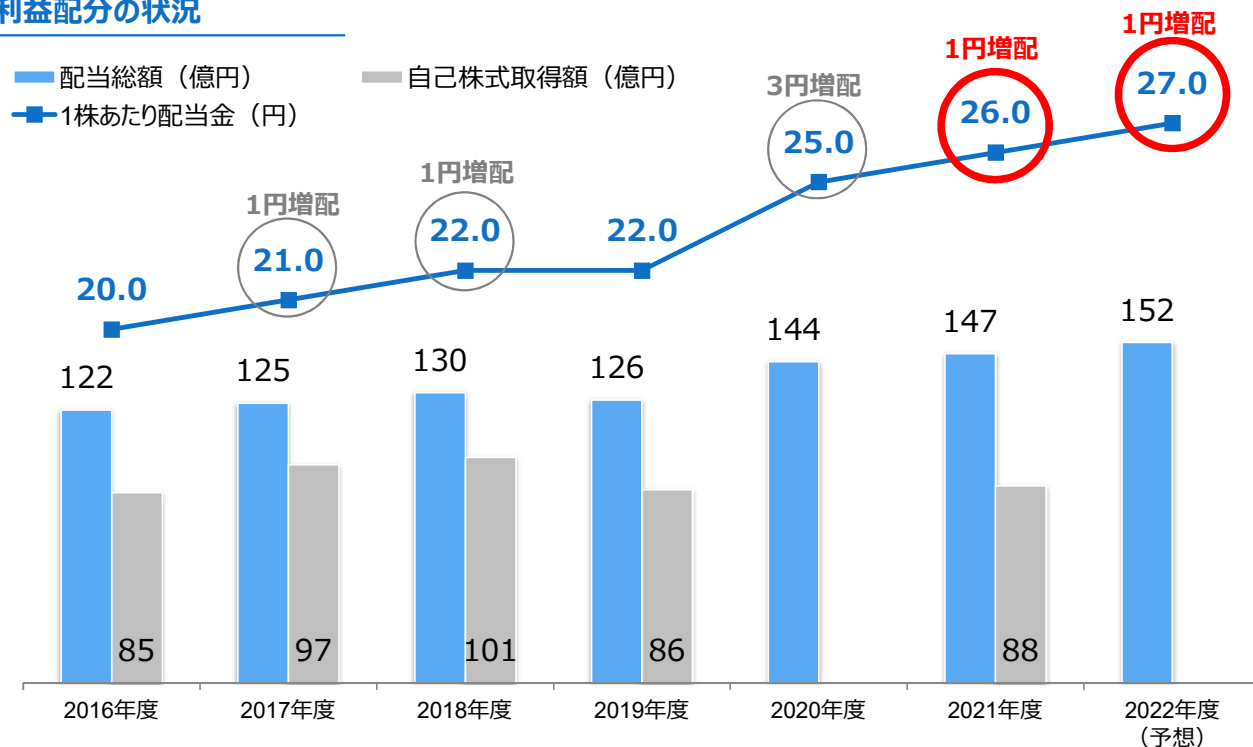
資本政策

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

- ✓ 最後に資本政策です。まずは株主還元です
- ✓ 10日の決算発表日に公表したとおり、今回1円の増配を決定し、来年度も1円の増配を予定しています
- ✓ 昨年度は自己株式取得も実施しており、総還元性向は56.2%となりました
- ✓ 今後も安定配当を中心に置きつつ、機動的な自社株買いを通じて、第14次
中計で掲げる「中長期的に株主還元率50%以上」の達成を目指してまいります

政策投資株式

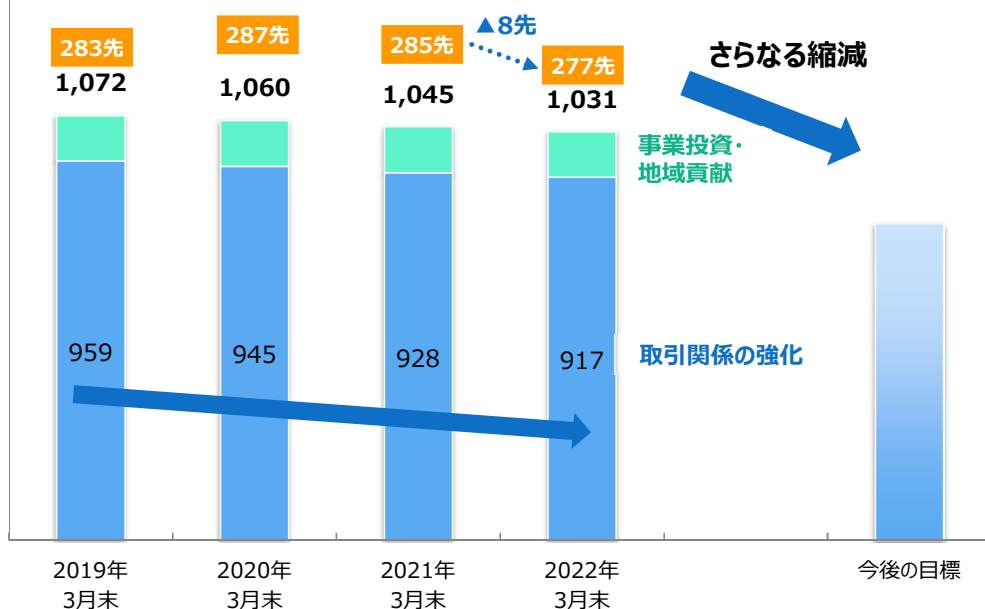
政策投資株式は、縮減を基本方針とし、3つの保有意義（「事業投資」、「取引関係の強化」、「地域貢献」）や経済合理性の検証を実施した上で売却対象銘柄を選定

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 (億円)	取得原価 ベース	売却損益 ※2
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

51

- ✓ 次のページは政策投資株式です
- ✓ 画面のとおり、政策投資株式の縮減を順次進めています
- ✓ 取得原価ベースの残高や銘柄数は着実に減少しており、今後も縮減に向けた取組みを続けていく方針です



ESG/SDG s

- ✓ 53ページ以降は、ESG・SDGsの取組みや参考資料を掲載しています
- ✓ 以上で2021年度決算ならびに第14次中計の進捗にかかる説明を終わります
- ✓ 本日は中長期的な戦略もご説明させていただきましたが、この戦略を着実に進捗させるとともに、第14次最終年度となる2022年度決算をしっかりと締めくくりたいと考えています
- ✓ 皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援をお願いいたします
- ✓ ご清聴ありがとうございました

サステナビリティ経営の実現に向け、ESGへの取組みも強化

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

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組みを実施

ダイバーシティへの取組み



時 期	内 容
2019年8月	自律的に働くスタイルへの変革を目指し、ドレスコードや休日の取扱いの見直し等を含む「ワークスタイル・イノベーション」の取組みを開始
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株」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**静岡ITソリューション**の2社が認定



女性活躍に向けた取組み



- 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 指導的地位の女性比率	34.8% 17.9%
2024年3月	女性行員比率 指導的地位の女性比率	35%以上 22%以上
2031年3月	女性行員比率 指導的地位の女性比率	40%以上 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）、静岡ビジネスクワイエット（執行役員1名）
- グループで女性活躍に向けた取組みを強化し、複数の認定を取得

	静岡銀行	静岡ビジネス クワイエット	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組みを行う企業を認定）

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に開催



- 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】

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

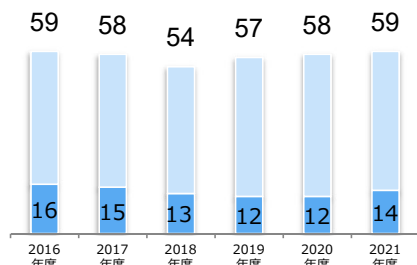
経営改善・事業再生支援

- 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】

- 取組対象企業数
- うち支援完了件数

2005年度以降の取組で
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**

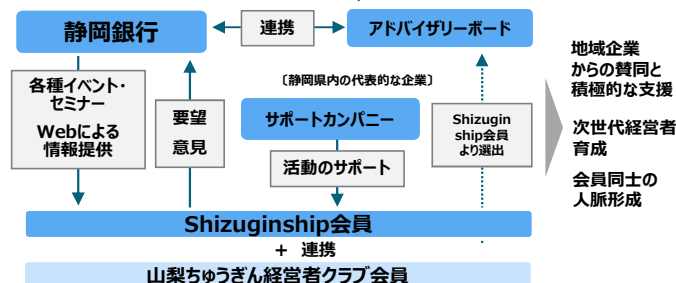


次世代経営者塾「Shizuginship」

- 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



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

- 地域の子どもたちが、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）＞

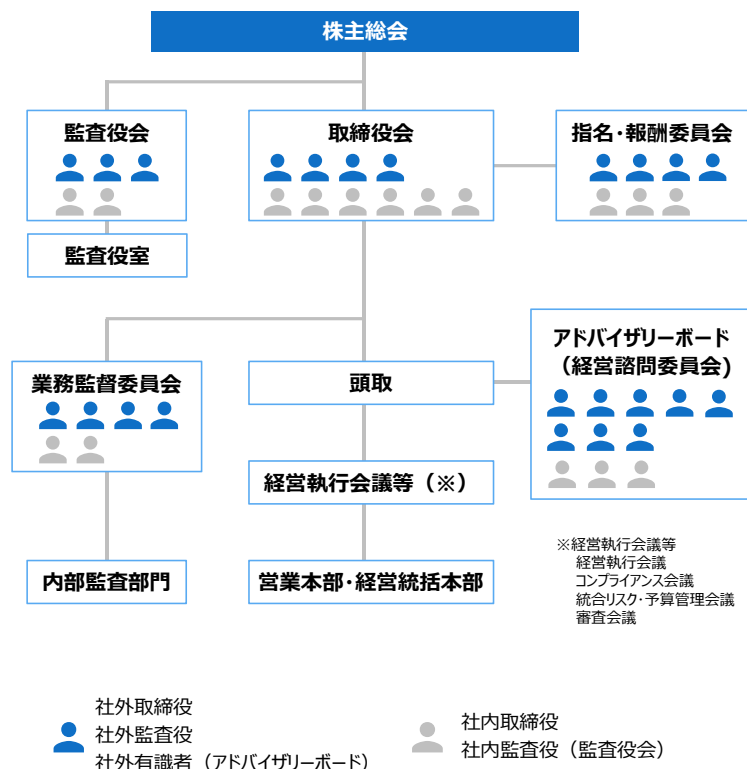
	計	うち当行	うち山梨中央
開催件数	16	—	—
申込件数	587	407	180
参加者数	433	278	155
商談件数	639	421	218



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

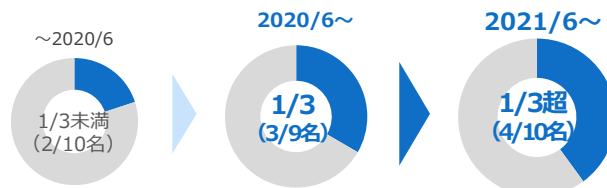
コーポレートガバナンス体制図



社外取締役

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

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」



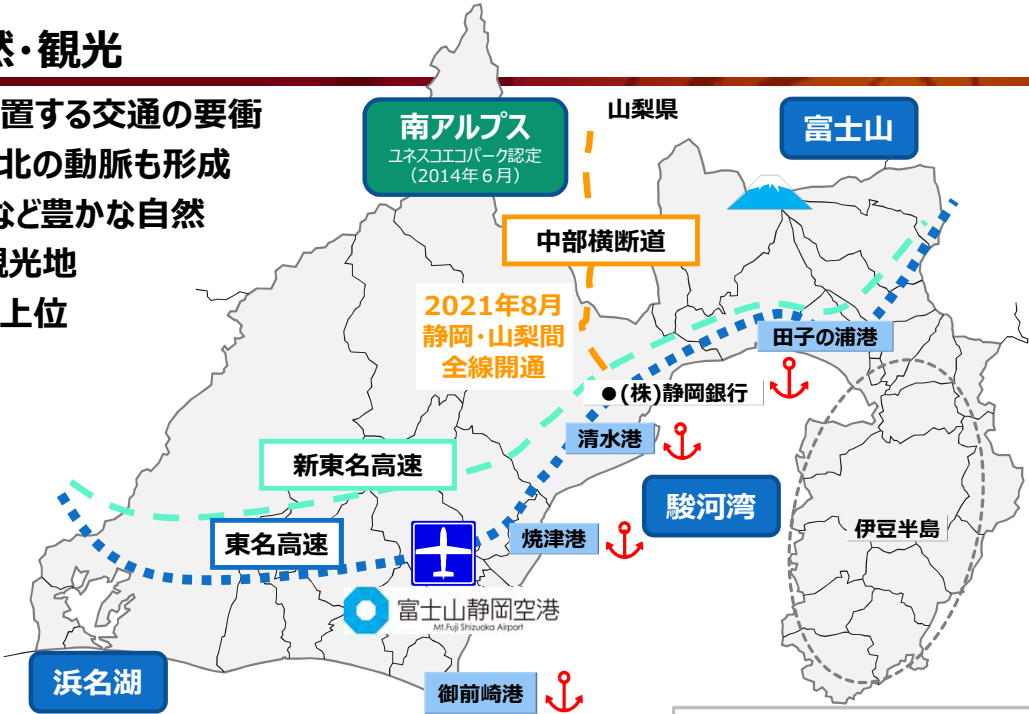
(出所) (公社) 静岡県観光協会ホームページ

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



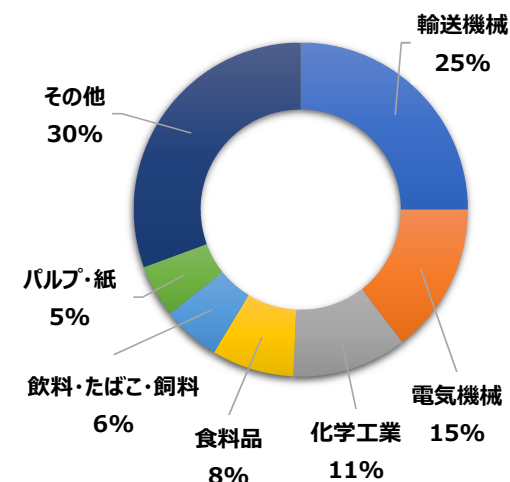
静岡県の魅力②～産業・経済

- ・ 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

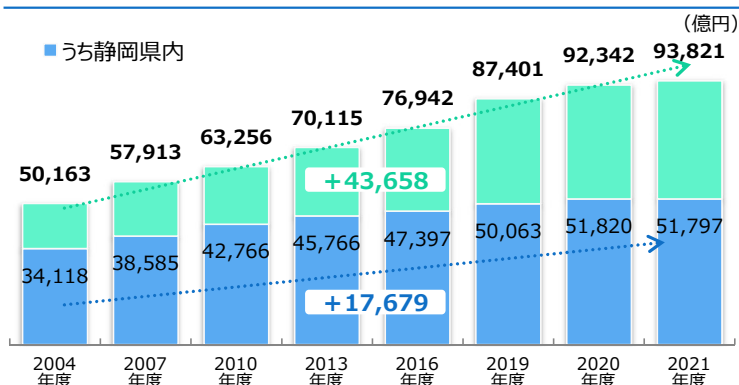


(出所) 次世代自動車センター浜松ホームページ

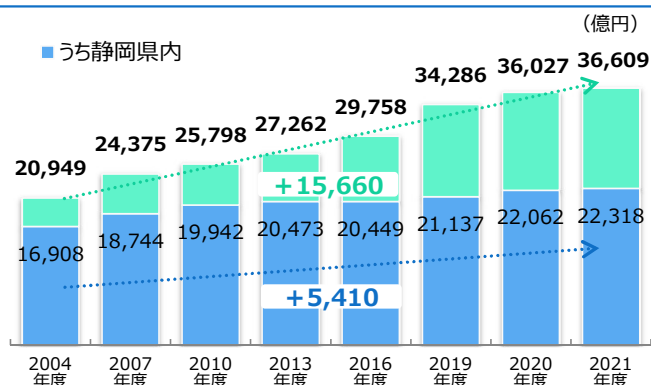
貸出金の推移

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

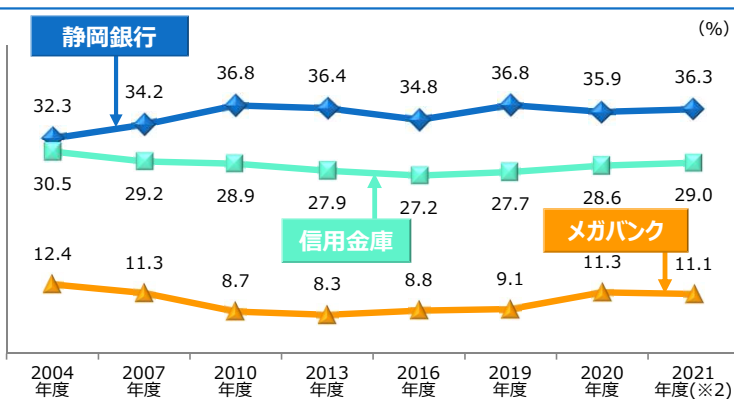
貸出金残高（平残）の推移



中小企業向け貸出金残高（平残）の推移

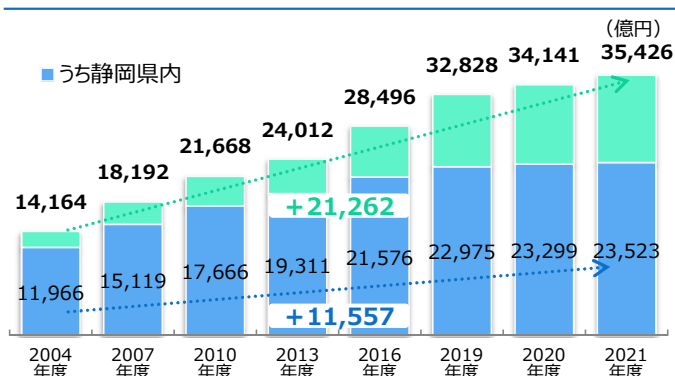


静岡県内貸出金シェアの推移（※1）



※1 集計基準を変更し、過去に遡って適用
 ※2 2022年2月迄

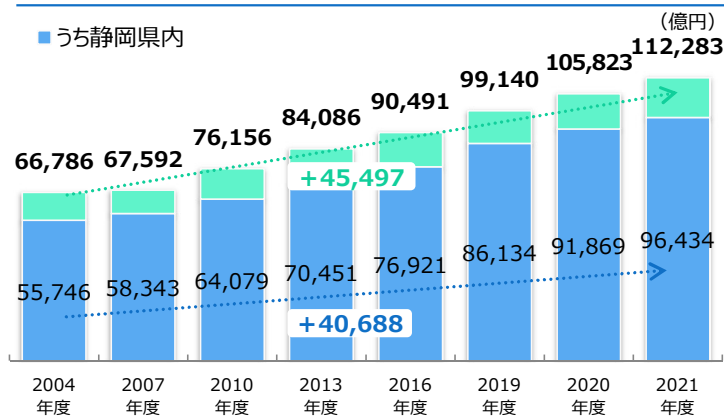
消費者ローン残高（平残）の推移



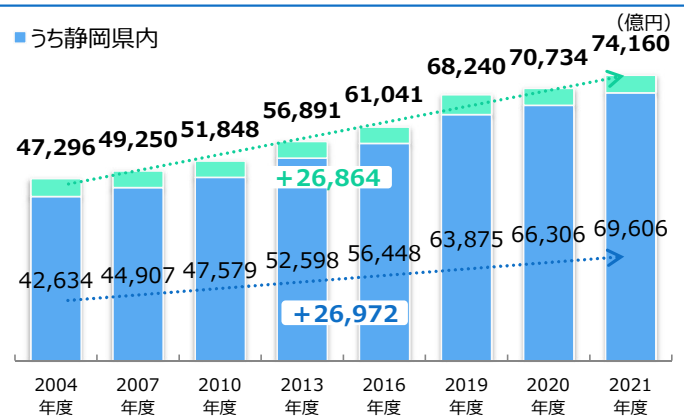
預金の推移

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

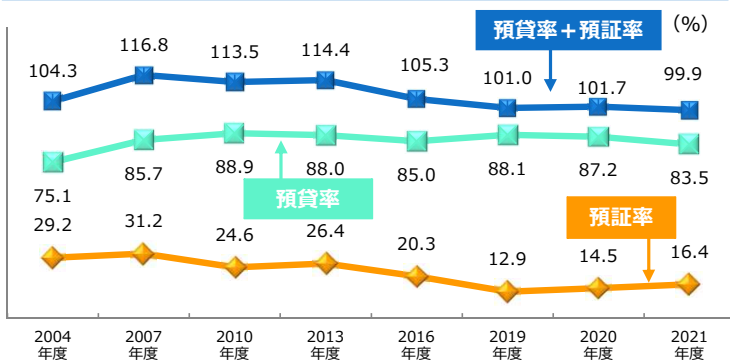
預金残高（平残）の推移



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）

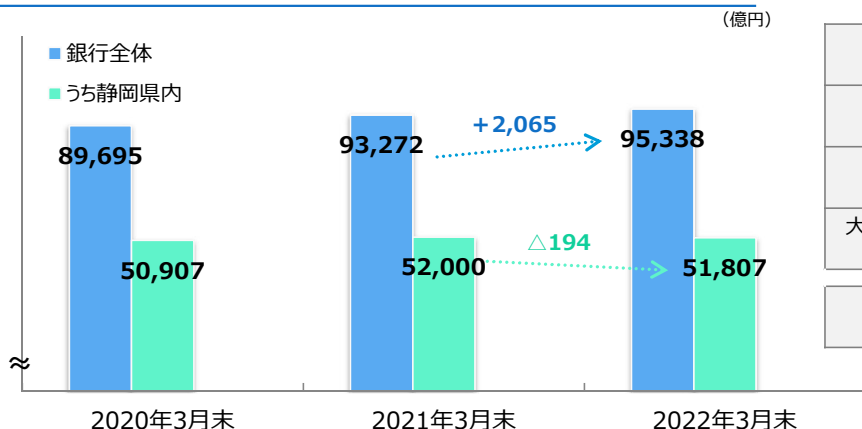
＜その他長期格付取得状況＞

S&P	A-	格付投資 情報センター	AA-
-----	----	----------------	-----

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%

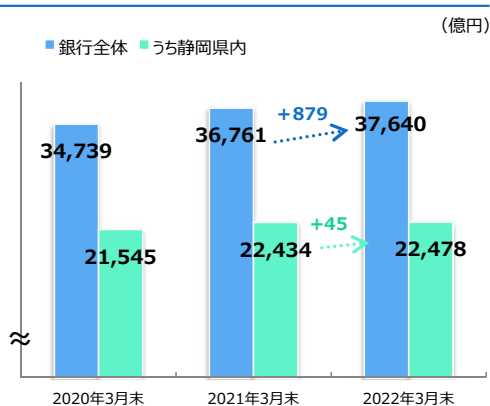
貸出金残高（末残）の推移



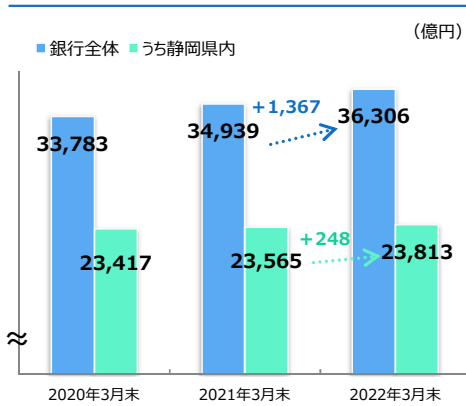
	末残	前年度比	年率
総貸出金	9兆5,338億円	+2,065億円	+2.2%
中小企業向け貸出金	3兆7,640億円	+879億円	+2.3%
個人向け貸出金	3兆6,306億円	+1,367億円	+3.9%
大・中堅企業向け貸出金	1兆8,218億円	△97億円	△0.5%
外貨建貸出金	5,497億円	+140億円	+2.6%

残高要因 △383億円
為替要因 +523億円

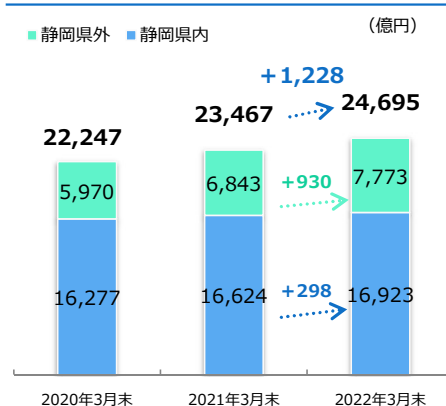
中小企業向け貸出金残高（末残）の推移



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

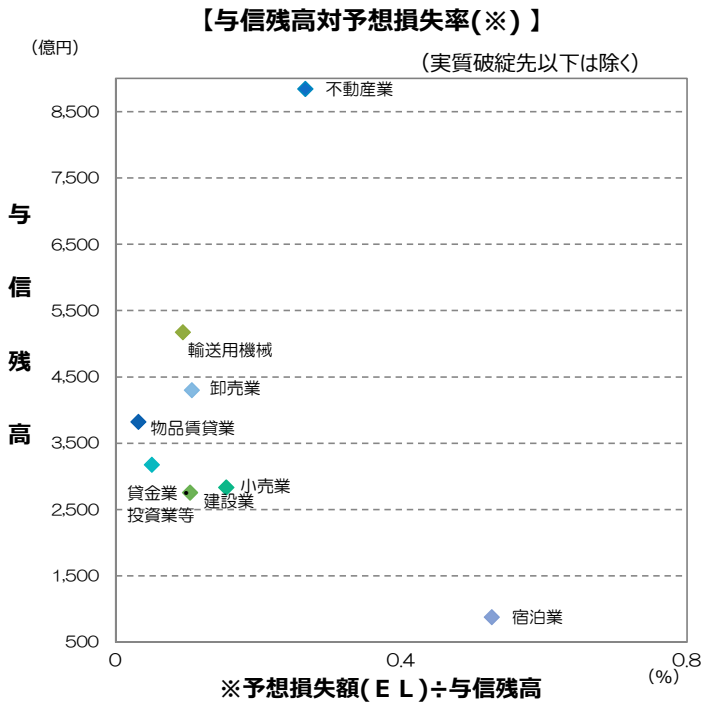
事業性貸出金の予想損失額(EL)は全業種合計で98億円

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

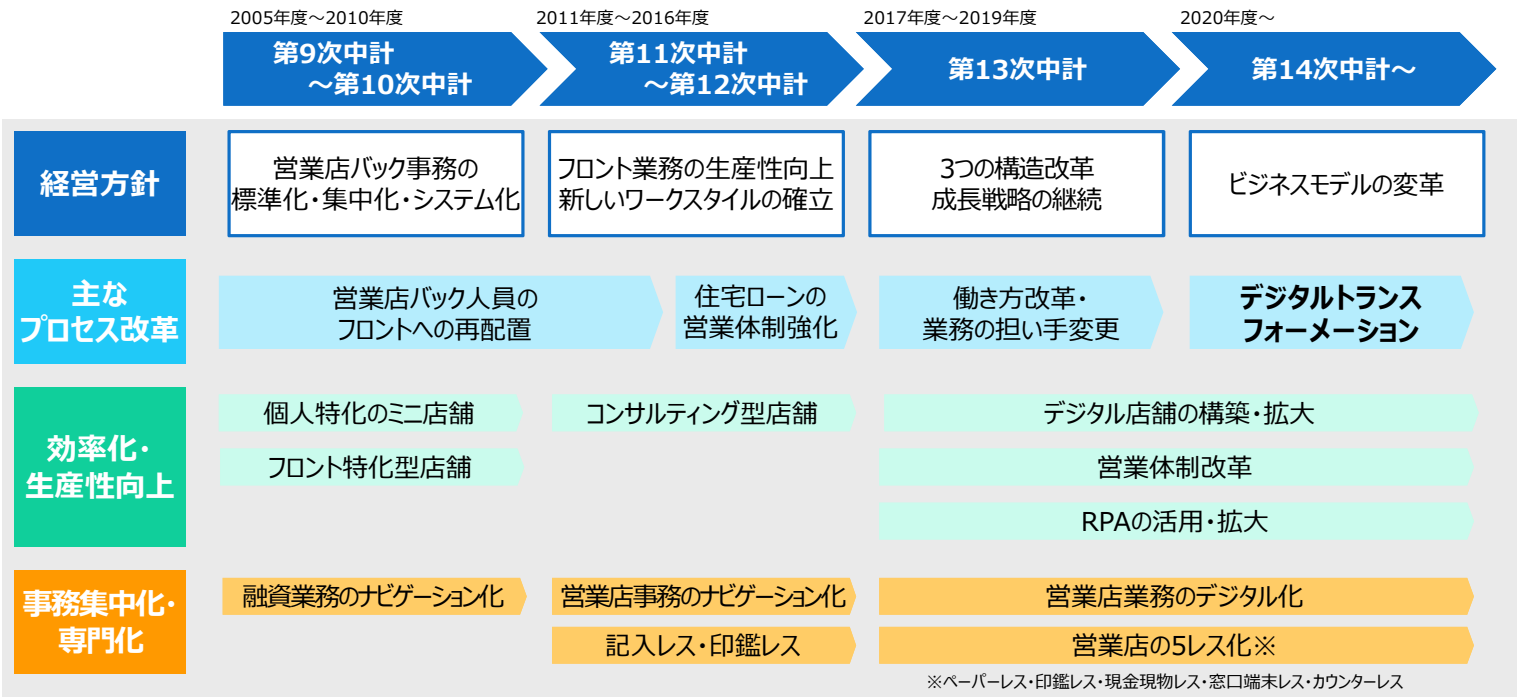
【与信残高（2022年3月末）】			
(億円、%)			
	残高	構成比	前年度比
全 体	63,239	100.0	+869
不動産業(※1)	8,843	13.9	+196
卸売業(※2)	4,298	6.8	+324
貸金業・投資業等	3,174	5.0	+85
輸送用機械	5,170	8.1	△386
建設業	2,759	4.3	+52
小売業	2,837	4.4	△28
物品賃貸業	3,820	6.0	+207
宿泊業	878	1.3	△32

※1不動産業はアパート・マンション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

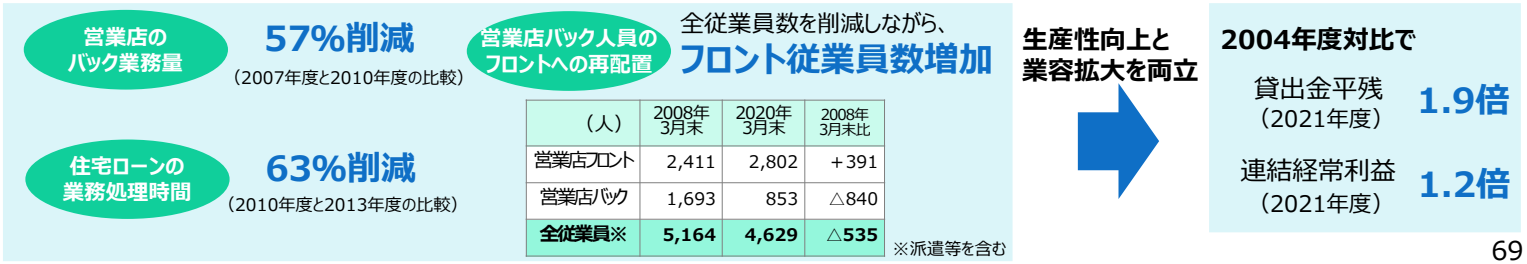


業務プロセス改革

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

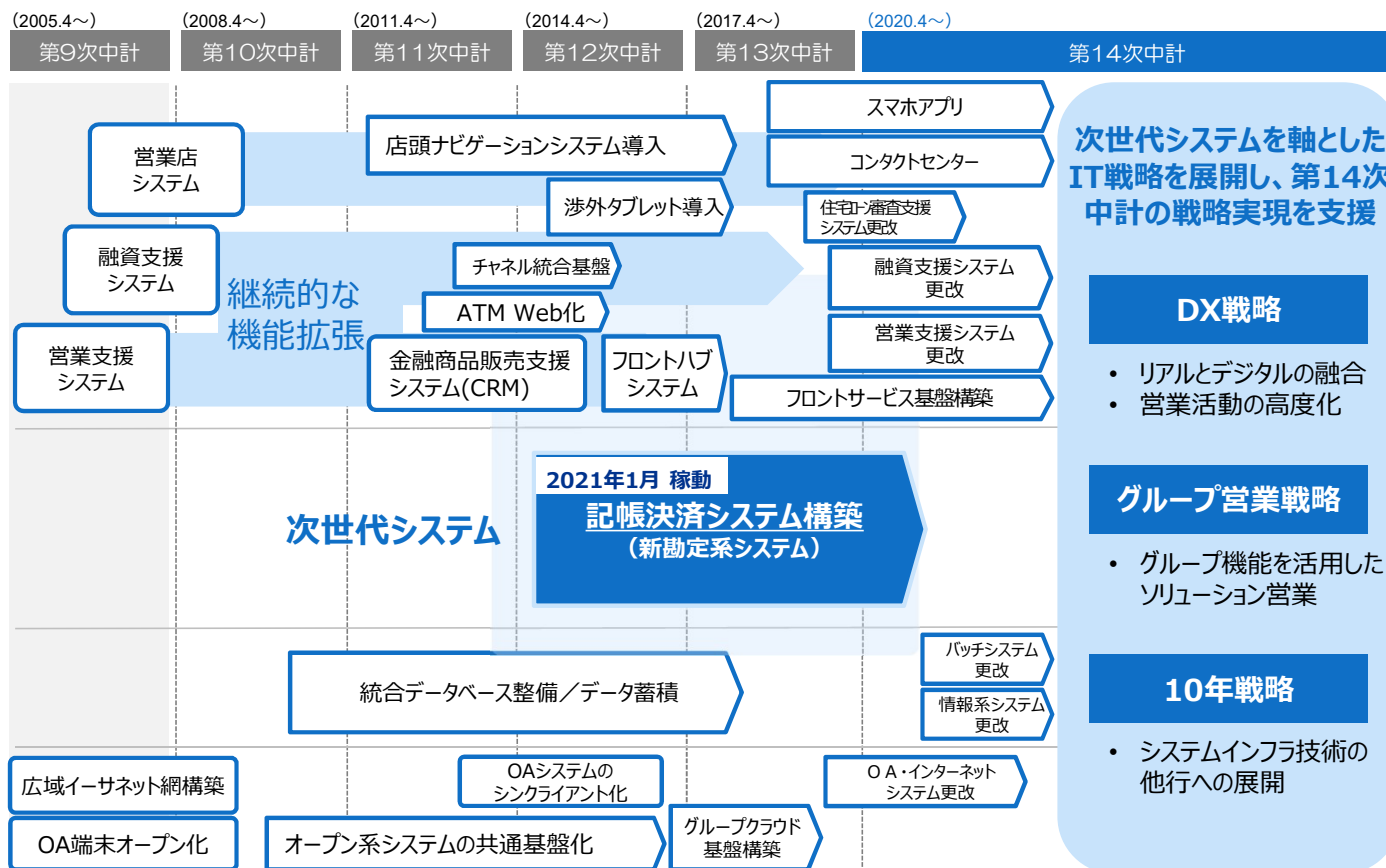


これまでの主な成果



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働
 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）



次世代システムの概要

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月に稼働し、2025年の崖をクリア

金融ITに対する方向性と課題（2025年の崖）

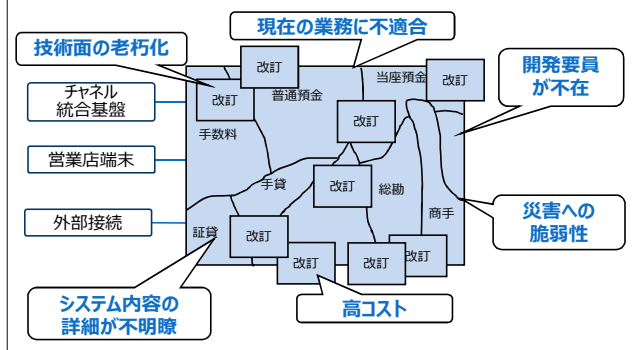
● 金融機関のIT戦略の方向性

- ・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

● 各社システムの現状・課題

- ・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

ブラックボックス化のイメージ



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」

当行の方針とシステム戦略

● システムのレガシー化、ブラックボックス化の課題を早期に認識



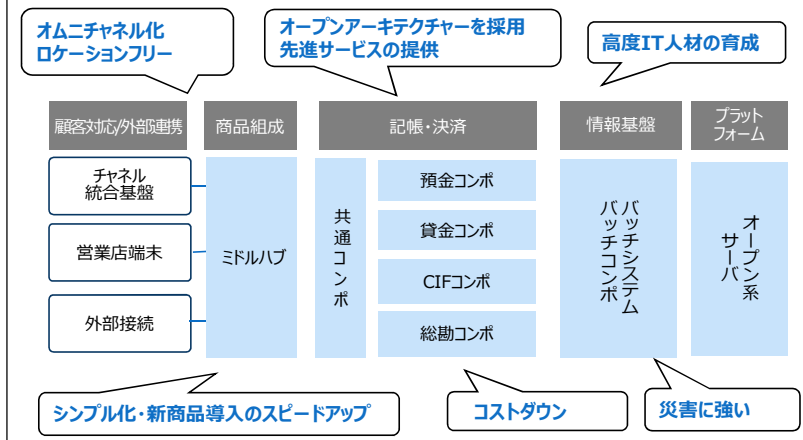
- ・融資支援システム構築
- ・ATMのWeb化
- ・店頭ナビゲーションシステム導入 等

継続的に機能を
拡張・分散

● 次世代システム構築・稼働

- ・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**

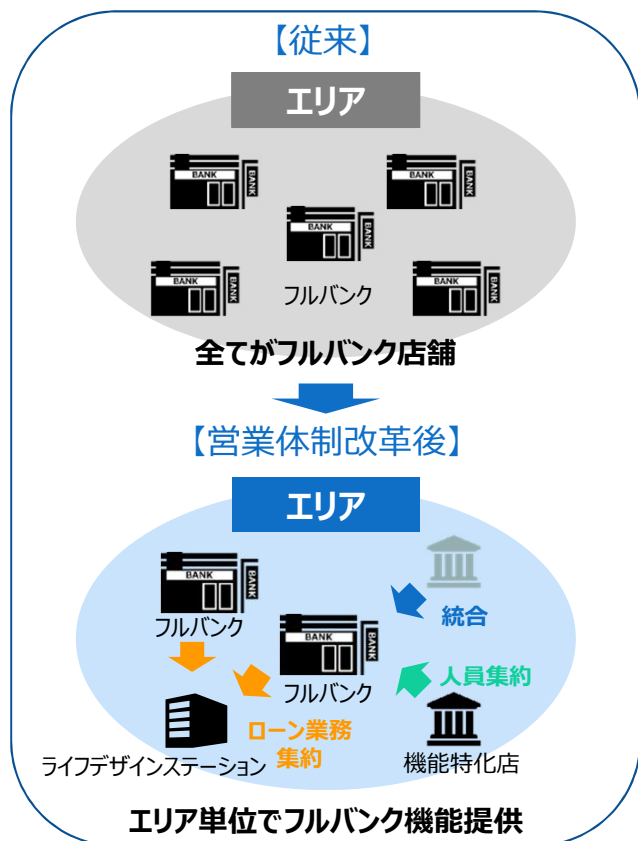
次世代システムの構成



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

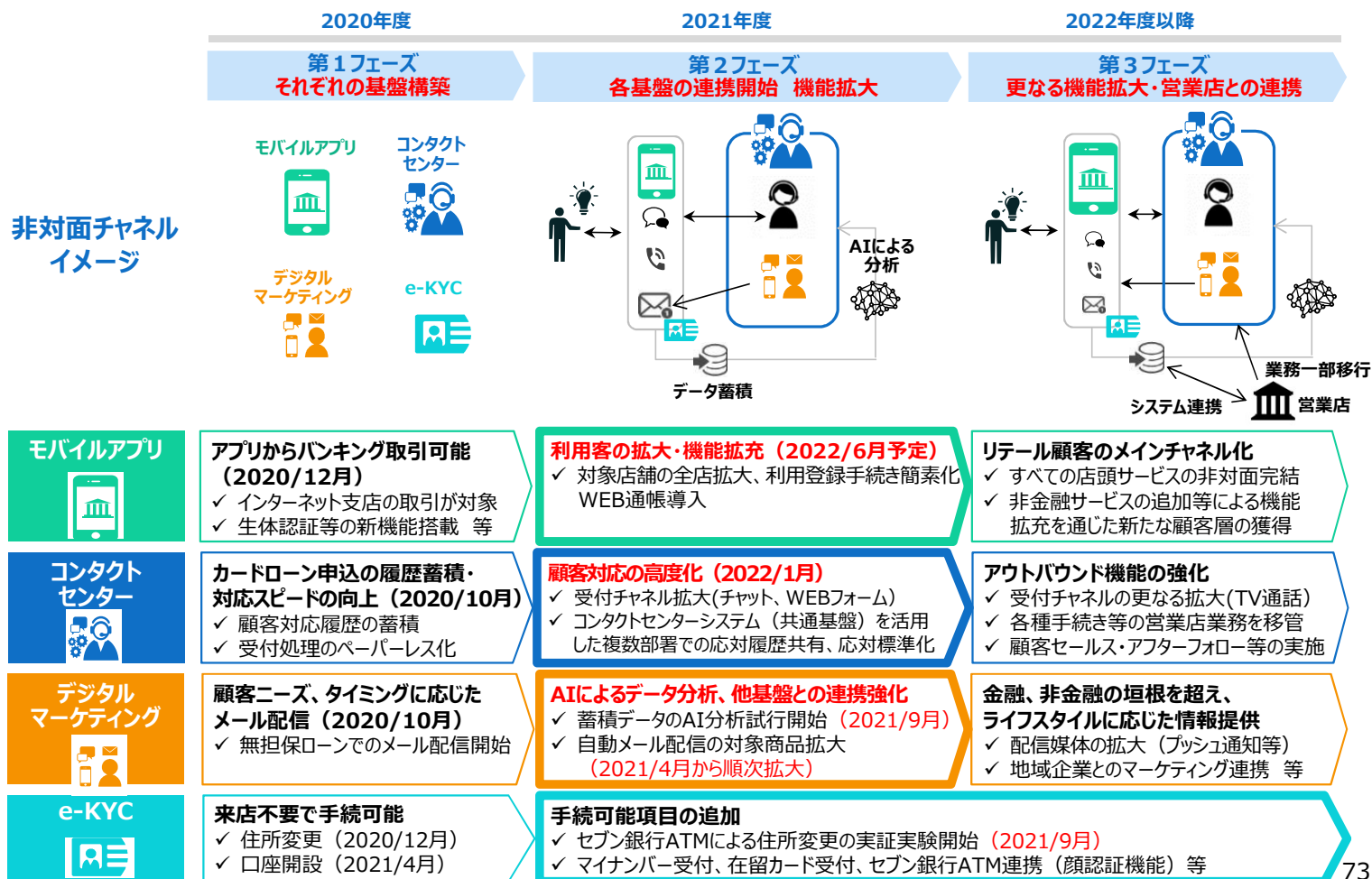
- 舞阪協働センター内に舞阪支店を移転オープン。拠点維持と浜松市の遊休資産活用という双方のニーズが合致（2021年11月）
- 利用状況を見極めながら、ATMネットワークを適正化

【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



モバイルアプリの今後の展開イメージ

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1フェーズ

インターネット支店のお客さまに限定し、残高照会等の基本機能をアプリ化

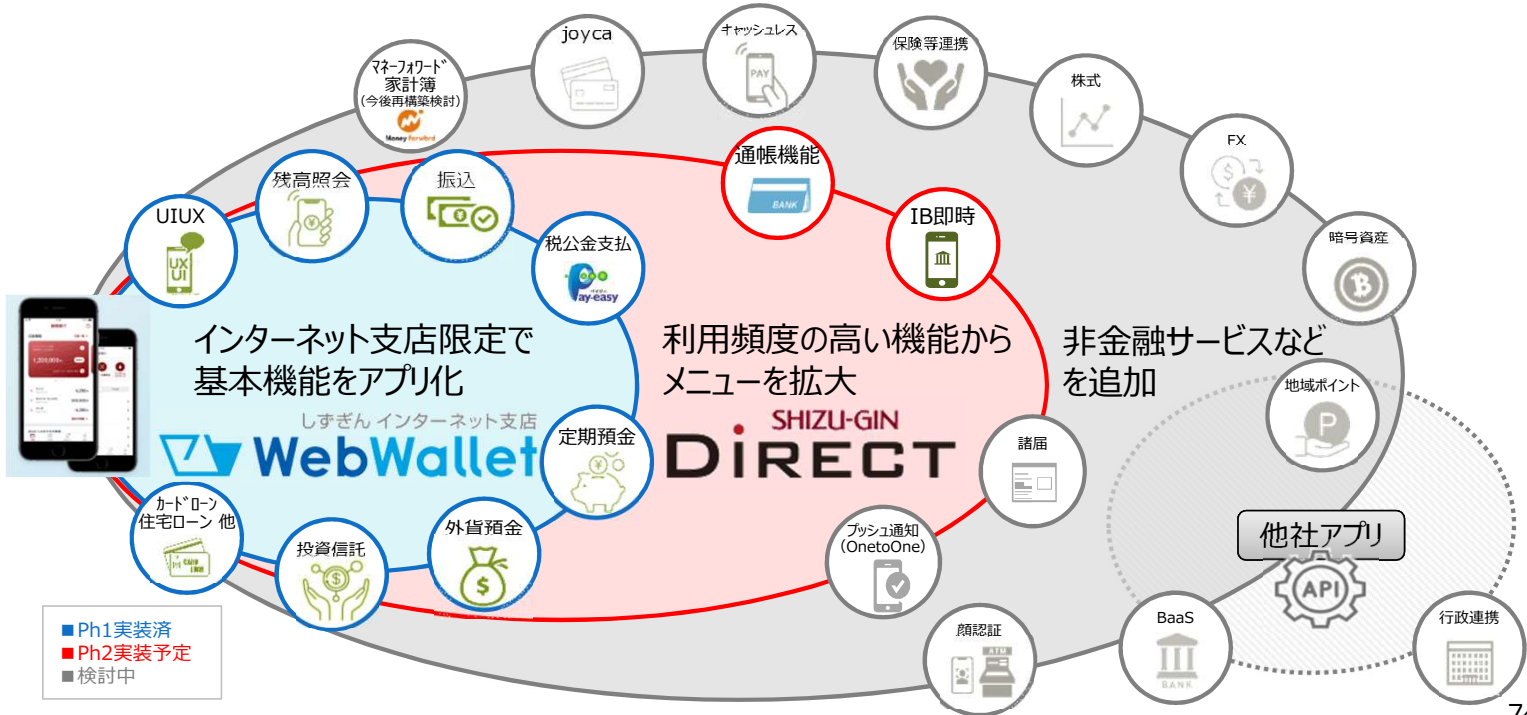
第2フェーズ

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

※インターネットバンキング

第3フェーズ以降～

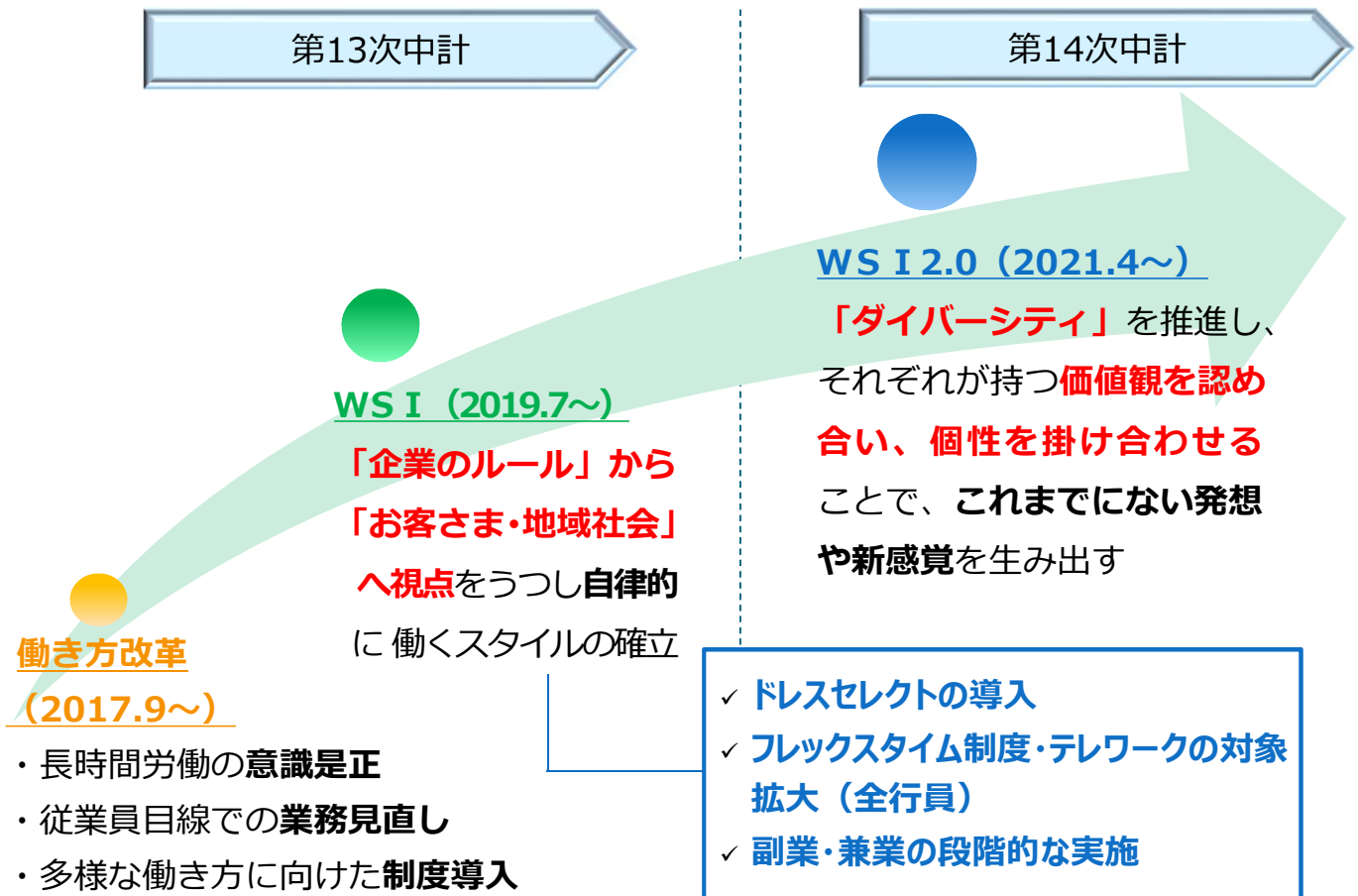
すべての店頭サービスをアプリ経由で提供非金融サービスに拡大



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

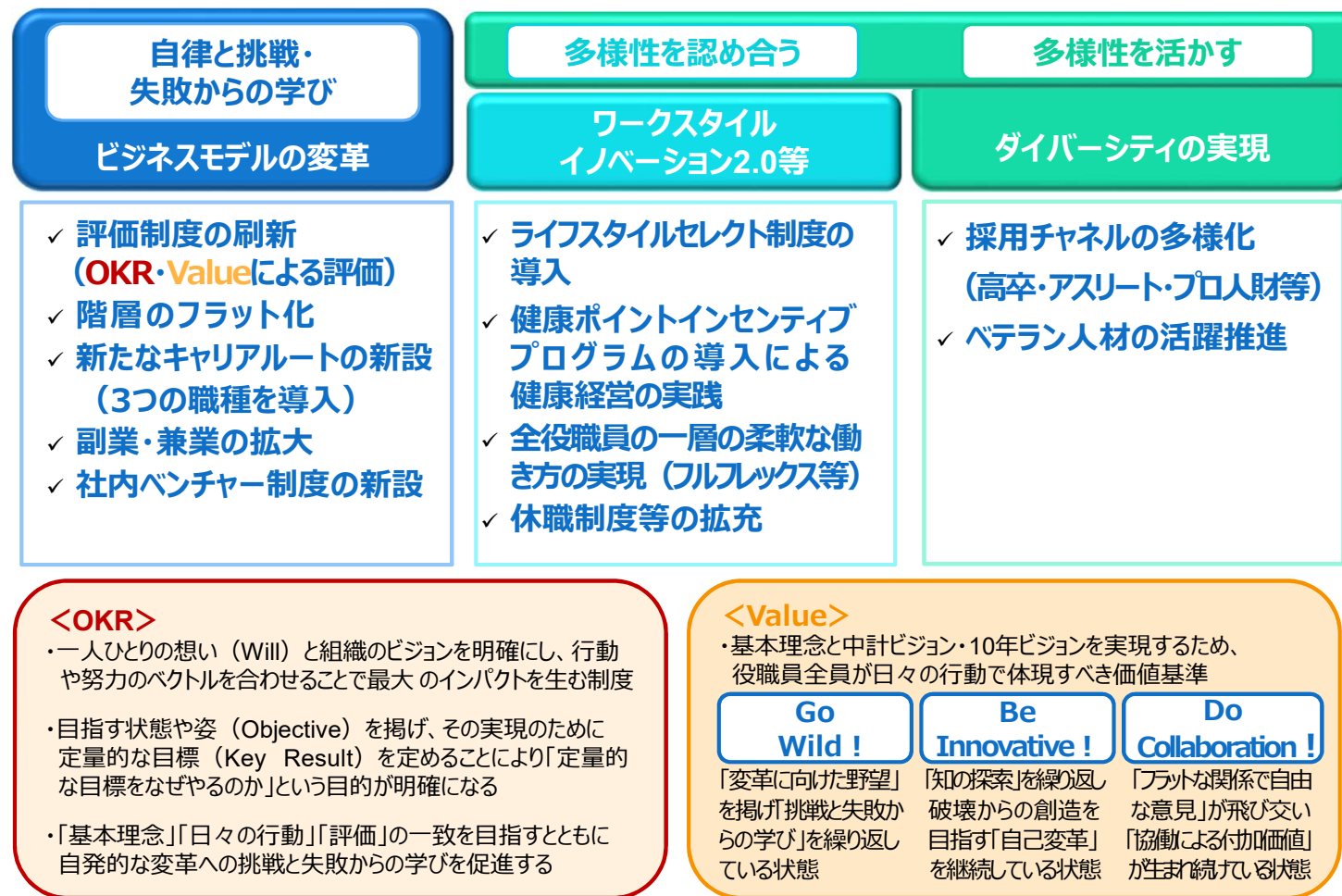
組織風土の変革に向け、働き方改革を段階的に実施。

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



組織の変革に向けた取組み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



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

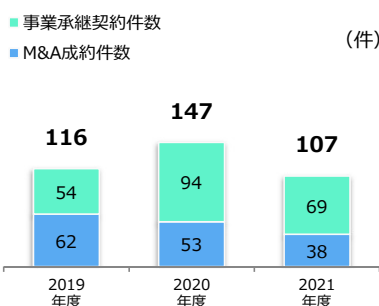
・バッファー資本は、巨大地震等非常時や計量化できないリスク等への備え

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

静岡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



静岡経営コンサルティング(株)

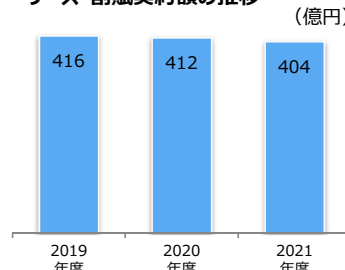
＜主な業務内容＞

- ・ 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

静岡リース

- ・ 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



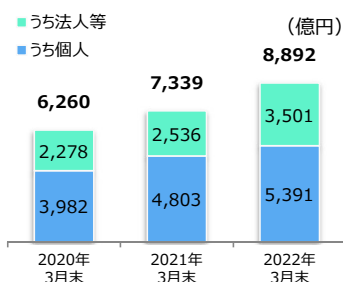
静岡リース(株)

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

静岡ティーエム証券

- ・ 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



静岡ティーエム証券(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

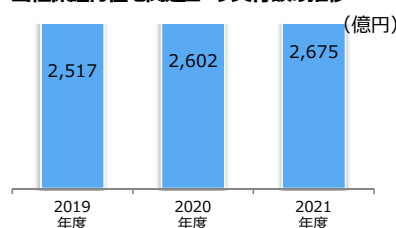
静岡信用保証

- ・ 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）
- ・ インターネット専業銀行の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）



auじぶん銀行

当社保証付住宅関連ローン実行額の推移



静岡信用保証(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)(※) (%)
1997年度	7,226	9,997	7,226	9,997	—
1998年度	6,633	9,142	6,633	9,142	84.1
1999年度	8,357	9,143	8,357	9,143	52.6
2000年度	24,954	23,281	24,954	23,281	150.3
2001年度	8,234	8,267	8,234	8,267	170.5
2002年度	29,928	23,107	—	—	222.1
2003年度	10,712	8,566	30,000	23,381	50.2
2004年度	—	—	—	—	16.9
2005年度	—	—	—	—	21.4
2006年度	—	—	—	—	24.3
2007年度	10,000	12,621	10,000	10,130	62.6
2008年度	—	—	—	—	69.7
2009年度	5,000	3,996	5,000	4,638	39.8
2010年度	20,000	14,980	20,000	15,957	65.7
2011年度	20,000	14,575	—	—	63.0
2012年度	10,000	8,239	20,000	14,953	31.5
2013年度	20,000	22,642	—	—	69.3
2014年度	10,000	11,315	—	—	42.4
2015年度	4,767	6,999	—	—	40.2
2016年度	10,000	8,496	20,000	20,578	70.6
2017年度	10,000	9,736	—	—	44.3
2018年度	10,000	10,069	30,000	30,530	49.1
2019年度	10,000	8,623	10,000	10,139	54.9
2020年度	—	—	10,000	9,619	32.9
2021年度	10,000	8,759	—	—	56.2
累計	245,811	232,557	210,404	199,758	—

EPS (単体) (円)	BPS (単体) (円)	DPS (単体) (円)
20.4	587.6	6.0
20.1	627.6	6.0
34.1	651.0	6.0
23.7	792.2	6.0
10.3	742.7	6.0
16.6	721.3	7.0
37.2	831.8	7.0
49.4	875.9	8.5
44.2	1,019.2	10.0
51.2	1,077.9	13.0
49.9	997.2	13.0
18.3	903.3	13.0
46.0	998.2	13.0
51.8	1,016.3	13.0
52.4	1,097.6	13.5
62.8	1,204.3	15.0
67.8	1,257.6	15.5
68.5	1,440.7	16.0
71.4	1,436.5	20.0
40.0	1,470.1	20.0
72.5	1,579.0	21.0
72.1	1,638.2	22.0
58.1	1,620.3	22.0
61.8	1,792.2	25.0
63.6	1,781.1	26.0
—	—	—

※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	
	※ 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/>