

# 企業理念

静岡銀行グループの企業理念は

地域で生まれ育った金融グループとして地域との共存共栄を目指すとともに

経済的な側面からだけでなく文化的な面からも

地域の皆さまの心の充実に寄与していく姿勢を表しています。

今後ともお客さまとともに地域の未来を切り拓く総合金融グループとして

企業理念を着実に実践し社会的な責任を果たしてまいります。

## 基本理念

### “地域とともに夢と豊かさを広げます。”

私たちは、地域の総合金融機関として、質の高いサービスを提供し、  
人々の暮らしと事業の夢の実現に貢献します。

私たちは、地域とともに歩む良き企業として、地域の経済と文化の発展に努めます。

私たちは、健全性を基本として、時代を先取りする積極的な経営を心がけ、  
地域社会、お客さま、株主、従業員の幸福を追求します。

## 行動指針

感謝の心	心のふれあいを大切にします。
創意挑戦	常により高い目標を目指します。
自由闊達	いつも明るくはつらつと行動します。
自己革新	たえず能力と感性を磨きます。
誇りと喜び	情熱を持って私の役割を果たします。

### シンボル・マーク



ふたつの波をモチーフにしたシンボル・マークは、静岡銀行とお客さまの出会いや地域社会との交流、そして経済活動と文化活動の融合など、さまざまなコミュニケーションの誕生を象徴しています。そして、このコミュニケーションの渦の中から、「未来に向けて、新しい夢や地域の豊かさを創り出していきたい」という願いを表現しています。

### オリジナルキャラクター 星犬の「ハビとラキ」



©小泉吉宏

ハビとラキを地球に呼んだのは、マンガ家・作家の小泉吉宏さん  
小泉吉宏氏は静岡県出身。代表作「ブッタとシッタカブッタ」はシリーズ200万部を超えるベストセラー。第45回文藝春秋漫画賞、第6回文化庁メディア芸術祭優秀賞、2005年度静岡県文化奨励賞ほか受賞。



## CONTENTS

1	企業理念	45	環境への取り組み
3	頭取メッセージ	51	お客さま満足への取り組み
7	静岡銀行グループの価値創造プロセス	55	地域社会との共生
9	グループ一体での総合金融サービスの提供	59	人材育成
11	SDGsマップ	61	ダイバーシティ
13	第13次中期経営計画	63	株主の皆さまとのコミュニケーション
15	財務ハイライト	65	コーポレートガバナンスのさらなる強化
16	非財務ハイライト	71	コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント
17	地域密着型金融の推進	75	健全な財務状況
25	事業を営むお客さまへ	77	静岡銀行グループの概要
35	お客さまのライフプランのサポート	79	店舗一覧
39	次世代へつなぐ	81	経営組織図
41	お客さまとの新たな接点	82	沿革

### 編集方針

静岡銀行グループは、当行グループにおける持続的な価値創造に向けた取り組みについて、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、本報告書を作成いたしました。編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が発行した国際統合報告フレームワークを参考にしました。

頭取メッセージ

いかなる時も地域に寄り添い、  
地域とともに  
持続的な成長を目指す「しずぎん」

取締役頭取

柴田久

## 経営環境の大きな変化

「平成」という一つの時代が終わりを告げ、新しく「令和」の時代が幕開けしました。あらためて平成の30年を振り返りますと、平成元年の大納会で日経平均株価が3万8,915円の史上最高値をつけたのち、バブル経済は崩壊の一途をたどり、日本は「失われた20年」といわれるデフレの時代に入りました。その後、2008年にリーマンショック、2011年には東日本大震災が発生するなど、国内経済は絶頂から崩落、そして再生へと荒波に翻弄され続けました。さらには、急速な少子高齢化の進展や情報化、国際化の流れが社会のシステムに变革を迫り、私たちの生活や価値観も多様化しています。

この間、銀行業界を取り巻く環境も大きく変化しました。なかでも、地域金融機関の経営に大きな影響を与えている変化は、主たる営業基盤である地域経済の将来展望が右肩上がりでは描きにくくなっていることです。人口減少や高齢化が進展するなかで、人口の東京一極集中は続いており、首都圏を除くほとんどの地域が経済規模縮小の危機にさらされています。

しかしながら、地域経済の発展なくして私たち地域金融機関の持続的な成長はありません。その意味において、私たちはどのような時にあっても「地域密着」こそが、もっとも優先すべき経営判断の基準であるといえます。そして、地域経済の活性化をあらゆる面でリードし、地域とともに持続的な成長を目指すことこそ、地域金融機関の社会的使命であり、存在意義でもあると考えています。

## 第13次中期経営計画への取り組み

こうしたなか、静岡銀行グループでは、第13次中期経営計画「TSUNAGU〜つなぐ」を2017年4月にスタートさせました。ビジョンとして掲げた「Innovative Bank〜地域とともに新たな価値を創造し続ける『しずぎん』」には、「いかなる時も地域に

寄り添い、地域とともに持続的な成長を目指す」という私たちの強い思いを込めています。

この計画では、ビジョンの実現に向け、4つの基本戦略「地域経済の成長にフォーカスしたコアビジネスの強化」「事業領域の開拓・収益化による地方銀行の新たなビジネスモデルの構築」「チャンネル・IT基盤を活用したセールス業務の革新」「地域、お客さま、従業員、株主の夢と豊かさの実現を応援する」を、「コアビジネス(地域)」「首都圏」「ネーションワイド(全国展開)」の3つの事業領域で推進しています。

まず、「コアビジネス」は、静岡県を中心とする地域における事業展開です。

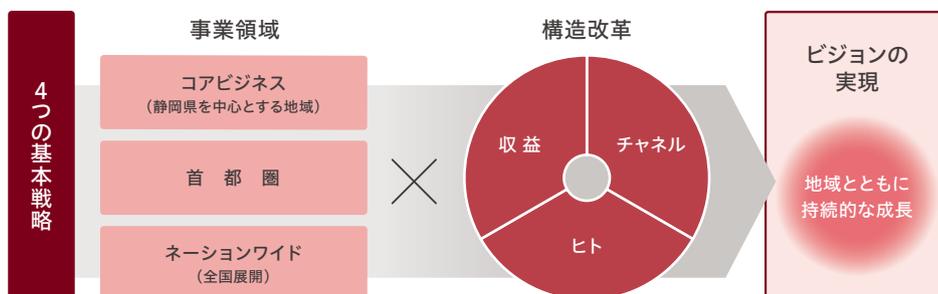
具体的には、地域密着型金融の一層の深化を目指し、技術力や将来性など事業性評価にもとづく資金供給、地域の活力の維持・向上を目指す創業・新事業支援や経営改善・事業再生支援、あるいは次代を見据えた後継者育成などに力を注いでいます。また、地方創生の観点から、静岡県内すべての市町と連携協定を結び、観光振興や人材支援をはじめとする幅広い活動を展開しています。

なかでも、最重要課題として取り組んでいるのは、高齢化の進展にともない地域の喫緊の課題となっている相続・事業承継サポートの強化です。これは、地域の活力を次代へとつなぐ重要な取り組みであり、2018年度には経営改善をともなう事業承継を支援するハンズオン型のサポート体制を整備するなど、グループ会社の総合金融機能を駆使して、あらゆる事業者のニーズにお応えするための支援体制を構築しています。

このように地域の課題を共有し、その解決にあたることは、私たちの社会的使命そのものであり、あらゆる角度から主体的に取り組んでいます。また、その取り組みは、短期的な収益に結びつかなくとも、将来を見据えて実践すべきことだといえます。こうした意味から、地域の将来のために必要なコストを地域以外でも稼ぐ必要があり、「首都圏」「ネーションワイド」といった事業領域での活動にも取り組んでいるわけです。

具体的には、「首都圏」では、中長期的に収益基盤の柱となる

■ 第13次中期経営計画の概念図



新たな事業領域を開拓すべく、首都圏ならではの多様で先端的なニーズにお応えするビジネスに力を注いでいます。なかでも、ストラクチャードファイナンスは、他の地方銀行に先駆けて2013年から体制を整備し、専門性と機動性を高めた業務の推進に取り組んだ結果、成長ドライバーの一つといえる事業に成長しました。今後は、他の地方銀行との勉強会を積極的に開催し、ストラクチャードファイナンス市場への参加行を増やす「仲間づくり」に力を注ぐ方針です。参加行が増えれば、市場における取引が活発化し、市場の健全かつ着実な成長が期待できるとともに、私たちのビジネスチャンスも確実に広がるものと考えています。

また、「ネーションワイド」では、主にインターネットを介し、全国区で営業を展開しています。戦略の基盤となるインターネット支店は、静岡県外のお客さまからもご支持いただき、2019年3月末の預金口座数は234千件（うち静岡県外61%）、預金残高は5,605億円と、最大の預金残高を誇る支店に成長し、預金調達における重要な役割を果たしています。

このほか、2015年よりサービスを開始したスマートフォン用アプリ「しずぎんSTATION」では、「スマホを銀行窓口に!」をコンセプトに、多くのお客さまの声を反映しながら機能の拡充、改良に努め、2019年3月末現在、登録件数は38万件を突破しています。

あわせて、マイカーローンや教育ローンなどのインターネット経由での手続きの利便性を高め、スマートフォンでのローン申込割合は全体の8割を超える水準となっています。

さらに、2018年8月には、全国40都道府県に店舗をもつ住宅ローン専門金融機関のアルヒ株式会社との間で、同社の取り扱う住宅ローン「ARUHI変動S」の保証をグループ会社の静岡信用保証が行う事業を開始しています。今後、この事業モデルを他社との協業にも応用し、ネーションワイドマーケットにおける住宅ローンビジネスの収益獲得源として成長させていく方針です。

## 持続可能なビジネスモデルの構築に向けて

第13次中期経営計画では、3つの事業領域における基本戦略の推進に加えて、3つの構造改革にも取り組んでいます。

1つ目は、「収益」の構造改革です。低金利環境が長期化するなか、貸出金利息やフィービジネスの強化を通じて、本業の収益力強化を図り、収益に占める市場運用部門のウェイトの低下を目指しています。

2つ目は、「チャンネル」の構造改革です。地域特性・マーケットに応じた最適な店舗機能への見直しとエリア統括店への業務・人員の集約を通じた付加価値の高い金融サービスの提供を目指す「営業体制改革」に加え、非対面サービスの拡充に向けた取り組みを進めています。

## ■3つの構造改革の主な成果・進捗状況

構造改革	主な成果・進捗状況
収益	本業収益が着実に増加し、収益に占める市場運用部門のウェイトが低下
チャンネル	営業体制改革は2019年度までに18エリアで導入（進捗率49%）
ヒト	総労働時間の短縮、人事諸制度の整備、行外派遣制度の拡充（地域企業、先端テクノロジーを有する企業等）

3つ目は、「ヒト」の構造改革です。働き方改革を中心に、従業員の多様な価値観に対応すべく、総労働時間の削減と業務運営の見直しを図るとともに、人材育成の強化に力を注いでいます。

これらについては、第13次中期経営計画の策定時に描いていたプランに概ね着手し、相応の手応えを感じています。最終年度となる2019年度も、時代の変化に先駆けて対応すべく、一層のスピードアップを図り、体制を整備していく方針です。

また、厳しい経営環境が続くなかあっても、経営統合や大規模な経営合理化に取り組む金融機関が増えていますが、静岡銀行グループはこうした動きとは一線を画し、地域金融機関の可能性を切り拓く新しいビジネスモデルの構築に努めています。

具体的には、2014年4月のマネックスグループ株式会社との資本業務提携を皮切りに、株式会社マネーフォワードやほけんの窓口グループ株式会社など、数多くの異業種企業との業務連携を継続的に進めてきました。さらには、2019年4月、経営統括本部長直轄の部署として「イノベーション推進室」を新設しており、異業種企業との連携を通じて銀行経営を変革させるビジネスの創出に向けた取り組みを一層加速させる方針です。

なお、本年7月には、静岡県と共同で先端テクノロジー・ビジネスマッチング「TECH BEAT Shizuoka」を開催し、金融に限らずさまざまな先進技術をもつ企業を静岡に呼び、静岡県内企業とのネットワーク構築やマッチングの機会を提供しました。地域とともに持続的な成長を実現すべく、先端テクノロジーの活用による地域産業の活性化や新たな産業創出に向けた取り組みにも力を注いでいます。

## 持続可能な社会づくりへの取り組み

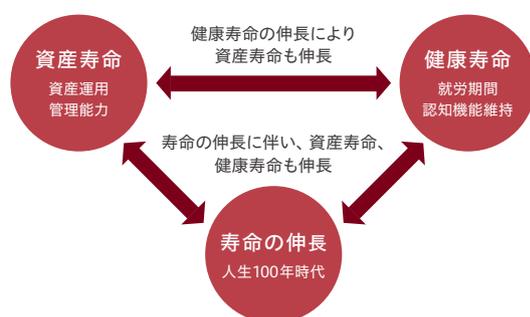
もちろん、こうした事業展開を進めるうえでは、持続可能な社会を目指すために、環境保全、社会的課題への対応といったESGやSDGsの取り組みを大切にしています。

また、世界的にも例を見ないスピードで高齢化が進展するなか、私たち金融機関には、人生100年時代を見据えた資産形成の提案や、歳を重ねても安心してご利用いただける金融サービスの

提供が求められています。言い換えれば、「金融ジェロントロジー（金融老年学）」という概念を踏まえたサービスの必要性が高まっています。そのため、静岡銀行では、他の地方銀行に先駆けて、「日本金融ジェロントロジー協会」に加盟しています。

これから超高齢化社会を迎えようとしているなかで、「寿命」「健康寿命（就労期間、認知機能の維持）」「資産寿命（資産運用、管理能力）」の3つの寿命のバランスが大切だといわれています。こうした時代認識のもと、国内の大手金融機関等と金融サービスのあり方を議論・研究し、そこで得た知見を反映した最適なサービスをお客さまに提供してまいりたいと考えています。

### ■ 寿命・健康寿命・資産寿命の関係



## 株主還元方針に込めた思い

ここで、株主還元についてご報告します。

第13次中期経営計画では「中長期的に株主還元率50%程度」という目標を掲げており、2018年度は、配当が前年度比+1円増配の22円、これに加えて自己株式10百万株の取得を実施し、静岡銀行単体の株主還元率は53.99%、配当性向は30.38%となりました。

静岡銀行では、将来的にも安定した収益を計上し、戦略的投資により成長戦略を推し進め、かつ適正な株主還元を行うことで、EPS（一株当たり純利益）やBPS（一株あたり純資産）で示される株式の価値を高めていくことを経営方針としています。これは、株主の皆さまにいつ当行の株式を取得いただいても、その価値が常に右肩上がりであり、永く保有していただける企業にしたいという私どもの願いでもあります。

## 地域金融機関の未来像

少し前の話ですが、ある銀行の経営トップの方が、銀行の役割を「ダム」に例えていました。ダムは豪雨の時は洪水を防ぐために上流で雨水をせき止め、干ばつの時は農作物がしっかりと実るように水を流す役割をもちます。

この役割は、銀行における資金供給の役割とよく似ています。たとえば、私たち静岡銀行においても、リーマンショックの時に、地域のお取引先一社一社の資金繰りを支店長や担当者が聞いてまわり、必要な資金を供給することで、地域経済の危機をお客さまとともに乗り越えた経験があります。

こうした資金供給に限らず、相続・事業承継支援、経営改善支援などの取り組みを通じて、どのように経済環境が変化しようとも、地域に寄り添い、地域経済を守っていくことは、これからも変わらない私たち地域金融機関の役割であり、使命であると考えています。

その意味では、今後、AIなどのデジタル技術がどれだけ進展し、プラットフォームやフィンテック事業者などが金融機能の一部を担う時代が到来しようとも、「地域に寄り添い、地域経済を守る役割」は、決して銀行以外に代替することはできないといえるでしょう。そして、この役割を果たすことこそが、私たち静岡銀行グループが目指す姿そのものなのです。

本年度は、第13次中期経営計画の最終年度となります。静岡銀行グループの総力を結集し、ビジョンとして掲げた「Innovative Bank～地域とともに新たな価値を創造し続ける『しずぎん』」の実現、そして、地域とともに持続的な成長を遂げていくためのビジネスモデルの構築を目指してまいります。

皆さまにおかれましては、変わらぬご理解とご支援を賜りまようようお願い申し上げます。



# 静岡銀行グループの価値創造プロセス

## 基本理念

Corporate Philosophy

地域とともに夢と豊かさを広げます。

### 活用する資本 Input

### 企業活動 Activity



#### 財務資本

健全な財務・収益基盤

- BIS自己資本比率 **16.05%**
- 格付 **A1** (ムーディーズ)、**A** (S&P)



#### 人的資本

多様なプロ人材

- グループ従業員 **3,947名**
- 中小企業診断士 **70名**、FP1級 **249名**



#### 社会関係資本

お客さまとの豊富な接点

- 静岡県内 **173拠点**  
静岡県外 **31拠点**、海外 **6拠点**
- インターネット支店契約先 **234千先**  
(静岡県外 **61%**)

業種の垣根を超えた企業との協業

- 異業種連携 **12社**



#### 知的資本

地域に密着した  
総合金融機関としての知見

- 創業・新事業進出、経営改善・事業再生、  
事業承継への支援
- 金融機能を有するグループ会社 **8社**



#### 自然資本

地域の豊かな観光資源

- ユネスコ世界遺産 **富士山、韮山反射炉**
- 世界ジオパーク **伊豆半島**
- 温泉利用宿泊施設 **全国1位**

地域との共生による  
持続的成長の実現

高度な  
総合金融サービスの  
提供

- 地域密着型金融の  
推進
- グループ一体での  
総合金融機能の  
発揮 など
- 豊かな自然環境の  
保全
- 地方創生、  
地域貢献活動  
など

持続可能な地域社会の  
実現に向けた取り組み

価値創造を支える礎としての  
コーポレート・ガバナンス

提供する価値 Outcome

目指す姿 Vision

地域社会

- 持続的な発展
- 地域経済の活性化

お客さま

- 課題解決、最適なソリューション
- 高い利便性
- 揺るぎない信頼

株主

- 中長期的な企業価値向上
- 非財務情報を含む透明性の高い情報開示
- 積極的な対話

従業員

- 働きがい、成長の実感
- 多様な働き方
- ワークライフバランス

魅力ある地域

- 住みたくなる
- 働きたくなる
- 行ってみたくなる



魅力ある静岡銀行グループ

- 持続可能なビジネスモデル
- 従業員が地域や自社に誇りを感じる企業風土