

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

取締役頭取

柴田久

新型コロナウイルス感染症で亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。また、罹患された皆さまの早期回復と感染の早期収束を心よりお祈り申し上げます。

どのような環境にあっても 変わらない使命

新型コロナウイルスの感染拡大にともない、世界中で人・モノの動きや各国の経済活動が強く制限されるなか、世界経済は11年ぶりにマイナス成長に陥り、日本経済も景気後退局面に入りました。リーマン・ショックの際は、米国大手金融機関の破綻から始まり、国内では輸出関連企業、なかでも製造業を中心に深刻な影響を受けましたが、影響の範囲はある程度限定されていました。しかし、公衆衛生に端を発した今回の経済危機は、個人消費に大きな打撃を与え、その結果、ほぼ全ての産業にマイナスの影響が広がっています。

静岡県内でも、観光業、製造業をはじめとする幅広い産業、そして個人の生活に至るまで影響が拡大し、4～6月期のGDPが前年比▲17.8%との推計も出されています。緊急事態宣言が解除され、経済活動は回復に向かい始めているものの、県内企業経営者の多くは年内の景気回復は難しいとの見方を示しており、たいへん厳しい局面を迎えています。

こうしたなか、静岡銀行グループでは、感染防止に努めながら、資金繰り支援を中心とする地域、お客さまへの支援を最優先し、経済活動の再開と回復に全力を注いでいます。リーマン・ショックや東日本大震災に起因する経済危機など、これまでに乗り越えてきた幾多の試練と同じように、コロナ禍にあっても地域を守り、地域社会の豊かな発展に貢献するという私たちの使命を果たし、地域の皆さまと力を合わせてこの難局を切り開いてまいりたいと思います。

3つの事業領域・ 3つの構造改革に挑戦

さて、足元では新型コロナウイルスによる経済への影響や生活様式の変化が話題となるなか、未曾有の低金利政策の長期化や、人口減少・高齢化の進行を背景とした社会構造の変化、デジタル技術の進展にともなう非対面サービスの普及・異業種の参入など、私たち地域金融機関を取り巻く環境はさまざまな要因により変化を続け、厳しさを増しています。

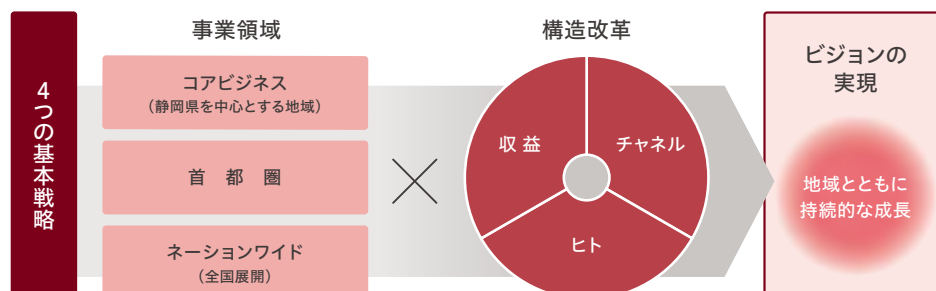
静岡銀行グループでは、こうした変化を見極めながら、地域とともに持続的な成長を遂げるため、本年4月から第14次中期経営計画をスタートさせました。具体的な説明をする前に、まずは、昨年度までの3年間で取り組んだ第13次中期経営計画から振り返りたいと思います。

第13次中期経営計画「TSUNAGU～つなぐ」では、「地域と手を携えてともに成長する」「ステークホルダーの皆さまを私たちの金融サービスを通じてつなぐ」「3つの構造改革を通じて第14次中期経営計画につなぐ」といった思いをこめ、さまざまな戦略を推進しました。そして、ビジョンである「Innovative Bank～地域とともに新たな価値を創造し続ける『しずぎん』」の実現に向けて取り組んでまいりました。

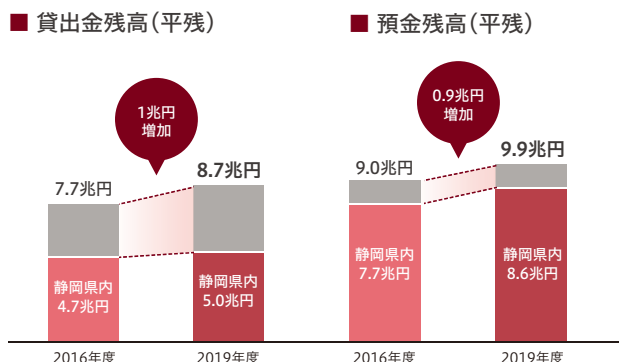
具体的には、4つの基本戦略を掲げ、地域を中心とする「コアビジネス」、「首都圏」、インターネットを介した「ネーションワイド」といった3つの事業領域で推進するとともに、「収益」「ヒト」「チャンネル」の3つの構造改革に取り組みました。

策定当初の想定と比べ、市場運用環境をはじめとする事業環境が大きく変化するなか、残念ながら収益目標の達成には至りませんでした。しかし、項目別に見ると、一定の成果が得られた分野もありました。

■ 第13次中期経営計画の概念図



まず、3年間の業績面での成果として、貸出金、預金はともに約1兆円増加し、2020年3月末の預金残高は10兆円を突破しました。



また、貸出金利息も住宅ローンの増加に加え、ストラクチャードファイナンスや資産形成ローンなどの首都圏ビジネスが成長し、3年間で約100億円増加しました。

次に、3つの構造改革の成果として、1つ目の「収益の構造改革」では、新たな事業領域における収益を300億円の規模に成長させることを目指して取り組み、当初のイメージに近い規模までビジネスを成長させることができました。

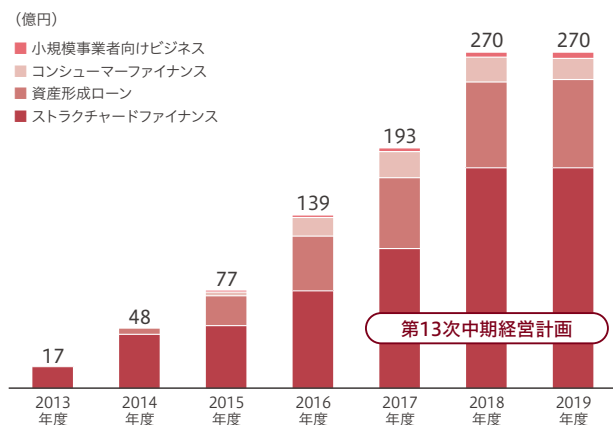
2つ目の「ヒトの構造改革」では、働き方改革を中心に、従業員の多様な価値観に対応すべく、総労働時間の削減と業務運営の見直しに取り組むことで、生産性向上を図りました。くわえて、「グループの実力を決めるのは人財」との考えから、地域・取引先に対する課題解決力の向上を目的に、2018年度より地域企業

への行員派遣制度を開始したほか、役職員一人ひとりが自身のキャリアを自ら考え、デザインすることを支援する「マイキャリア・デザイン制度」において、グループ内副業(兼業)を可能とする「サイドジョブ」を新設するなど、人事諸制度を拡充し、人材育成の強化に力を注ぎました。

3つ目の「チャネルの構造改革」では、店舗網の最適化と人材の集約による均質なサービスの提供を目指す営業体制改革を、静岡県内の37エリアのうち16エリアで実施しました。あわせて、スマホアプリの利便性向上や、インターネットで完結するサービスの拡大など、非対面チャネルの充実を図り、対面・非対面のチャネル全体での最適化を進めました。

この3つの構造改革については、第14次中期経営計画で完結を目指し、引き続き注力する方針です。

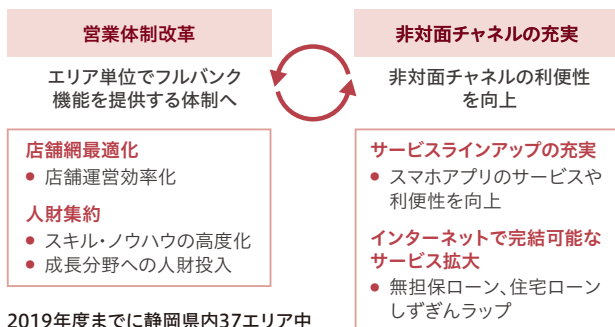
■ 新たな事業領域における獲得収益(収益の構造改革)



■ 異業種連携の取り組み

異業種連携の取り組み	連携企業	実績
異業種のネットワークを活用した住宅ローンの全国展開	ARUHI, HOUSALL, リノべる。	申込:602件、231億円 (3社合計・2019年度)
従来の銀行にない新たな金融サービスの提供	ほけんの窓口, Money Forward, commons asset management, inc.	Money Forward(アプリ):114,417件 ほけんの窓口:6拠点、4,283人 (2019年度来店客数)
非対面チャネルでのビジネス拡大	MONEX GROUP	小口ラップサービス 「しずぎんラップ(MSV LIFE)」取扱開始
ベンチャー企業とのネットワーク構築(ファンド出資)	GLOBAL CATALYST PARTNERS JAPAN, Net Service Ventures	左記の他4ファンドへの出資を通じ、ベンチャー企業174社へ出資
AI技術の活用	LEEWAYS, PKSHA	AIを活用した当行独自の賃貸用不動産投資シミュレーション導入による審査精度向上

■ チャンネルの最適化に向けた取り組み(チャンネルの構造改革)



2019年度までに静岡県内37エリア中
16エリアで実施(約4割)

次に、第12次中期経営計画から継続して取り組む異業種連携については、全国展開する住宅ローン専門金融機関 アルヒ(株)の変動金利ローンをグループ会社の静岡信用保証(株)が保証する連携スキームを始動させたほか、AIに強みを持つスタートアップ企業との連携を進めました。

収益化はまだ道半ばですが、その実現に向けた顧客基盤の拡大は成果が見え始めています。第14次中期経営計画では、収益化に向けてそれぞれの事業をしっかりと育ててまいります。

また、静岡銀行グループとスタートアップ企業の連携だけではなく、これまで築いたネットワークを活用して、スタートアップ企業と地域企業をつなぐ「TECH BEAT Shizuoka」を静岡県と共同開催しました。これにより、IT人材の不足という地域の課題解決や新たな産業創出に取り組めました。

このほか、コンサルティング機能の高度化や意思決定の迅速化を目的に、2017年度、2019年度の2回にわたり組織改定を実施しました。くわえて、本年6月には、さらなる監督と執行の分離を目指すプロセスとして、社外取締役の割合を3分の1としたうえで、日々の業務執行は執行部門で完結できるよう体制の見直しを図りました。

第14次中期経営計画「COLORs～多彩～」

続いて、本年度からスタートした第14次中期経営計画「COLORs～多彩～」について、皆さまに理解を深めていただけるよう、ビジョンや基本戦略などを順序立てて説明します。

まず、この計画では、社会構造の変化や技術の進展にともない金融機関を取り巻く環境や求められる役割が大きく変わるなか、静岡銀行グループが将来にわたって地域とともに持続的な成長を遂げるため、2つのビジョンを掲げ、その実現に向けて取り組みます。1つは、長期的な視点で、「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」を目指すこと。もう1つは、その長期ビジョンを実現するために、まずはこれからの3年間で

グループ経営の一層の強化を図り、「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」に変革することです。

名称である「COLORs～多彩～」には、これまでの銀行中心の営業から脱却し、グループ一体で多様なソリューションを提供する営業に変革するとともに、ダイバーシティの推進やSDGsの理念に基づく経営戦略に取り組むという強い想いが込められています。



また、基本コンセプトは、私たちの事業の目的であるグループの基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」と、SDGsの理念である「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現」に基づき、「これからも金融を通して地域から必要とされる企業グループとして存続し続ける」ことです。

■ 第14次中期経営計画のビジョン



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

なお、中期経営計画策定のプロセスにおいては、SDGsの主要原則から静岡銀行グループが優先的に取り組む課題（マテリアリティ）を特定し、基本戦略等に反映しています。

そして、第14次中期経営計画で目指す経営目標は、過去の計画からの連続性を考慮しつつ、収益性、健全性、株主還元のバランスを重視して設定しました。

いずれも新型コロナウイルスの感染拡大にともなうマイナス要因を織り込む前の計画となりますが、2022年度の連結経常利益は、過去最高益となる800億円以上とし、成長戦略を継承します。資金収支の厳しい状況が続くことや、次世代システム稼動にともなうシステム関連費用の増加に対し、3つの基本戦略と10年戦略の取り組みを通じた収益増加により、連結経常利益の達成を目指します。

また、連結ROEは5%以上、連結普通株式等Tier1比率は14%以上、連結OHRIは55%程度と第13次中期経営計画の水準（2019年度事業計画における経営目標値）を据え置きました。

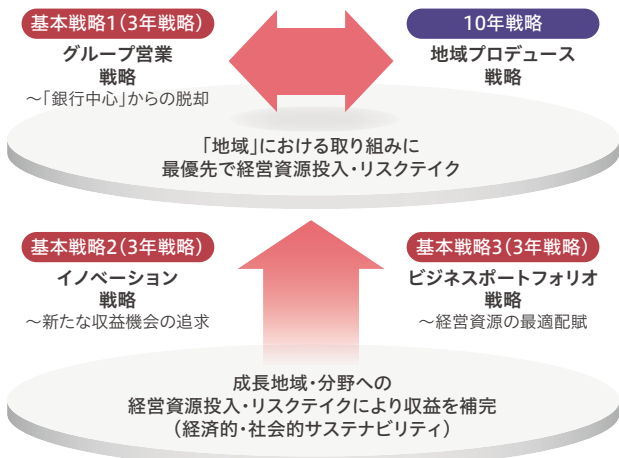
一方、株主還元率は従来の単体ベースから連結ベースに改めたうえで、これまで「中長期的に株主還元率50%程度」としていた目標を「中長期的に株主還元率50%以上」としています。

ビジョン実現のための基本戦略

ここからは、第14次中期経営計画の基本戦略等について説明します。この計画では、目指すべきビジョン、経営目標を達成するため、3つの基本戦略と10年戦略に分けて戦略を定めました。

下図でお示した通り、私たちの主要地盤である地域における取り組みとして、基本戦略1「グループ営業戦略」と10年戦略「地域プロデュース戦略」の2つの戦略を定め、最優先で経営資源を投入するとともに、積極的にリスクテイクを行います。

■ 第14次中期経営計画の基本戦略



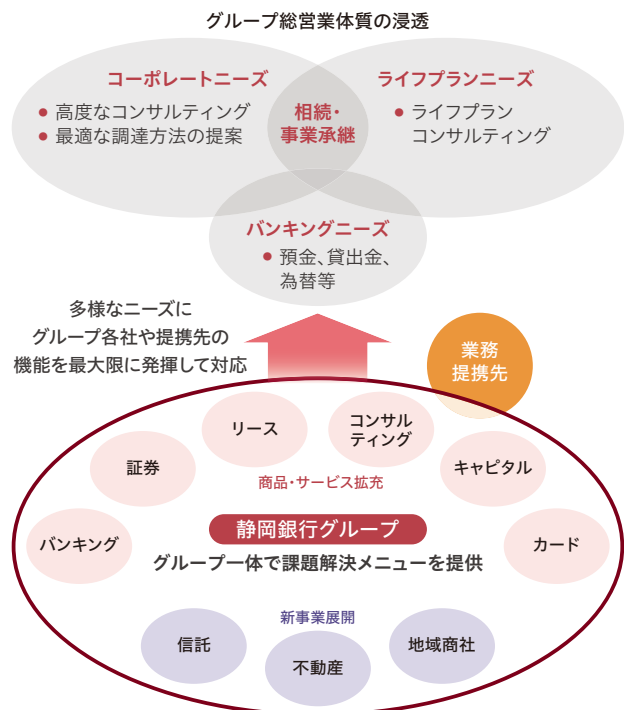
そして、この2つの戦略を展開するための収益を確保し、経済的・社会的サステナビリティを保つための戦略として、基本戦略2「イノベーション戦略」と基本戦略3「ビジネスポートフォリオ戦略」を並行して推進します。

言い換えると、成長地域・分野への経営資源投入・リスクテイクにより、主要基盤である地域における取り組みに必要な収益を補完しながら、地域とともに持続的な成長を目指す戦略となります。

続いて、各戦略についての説明を加えます。

1つ目の基本戦略「グループ営業戦略」は、「グループ総営業体質の浸透」「地域金融システムの利便性向上」「第13次中期経営計画における3つの構造改革の完結」の3つの柱で取り組む戦略です。

■ 基本戦略1「グループ営業戦略」



なかでも、「グループ総営業体質の浸透」は、取引先の多様なニーズに対し、銀行機能に限定することなく、グループ会社や業務提携先の機能を最大限に発揮してお応えするという、今回の中期経営計画における最重要の施策となります。

具体的には、預貸金等の「バンキングニーズ」、法人向けの「コーポレートニーズ」、個人向けの「ライフプランニーズ」に対し、グループの総力を結集して対応することで収益増加を目指します。

まず、預貸金など伝統的な銀行取引へのニーズである「バンキングニーズ」に対しては、営業体制改革により人員捻出を行い、

成長分野へ再投入することにより、効率化、成長性の追求の両面から収益力向上を図ります。

次に、法人向けの「コーポレートニーズ」に対しては、事業承継・M&Aの分野では、グループ会社の静銀経営コンサルティング(株)やファンド、外部コンサル会社との連携を強化します。証券、リース分野は銀行からグループ会社への戦略的人員配置を行い、株式移転や債券引受、証券運用の提案などの法人証券分野への取り組みを推進するとともに、不動産、航空機など、海外案件も含めた新たなリース分野への本格参入を進め、事業領域の拡大を図ります。

そして、個人の「ライフプランニーズ」への対応については、ライフステージごとのニーズに合わせて、グループや業務提携先の機能を活用してワンストップで支援できる体制を強化します。

今後増加が予想される相続ニーズに対しては、信託業務に本格参入し、これまでグループ外に委託せざるを得なかった相続関連取引の内製化を図ります。将来的には、相続ビジネスを老後の生活に関する情報やサービスが集まる相続プラットフォーム事業へと発展させ、ワンストップでさまざまなニーズにお応えするビジネスにつなげたいと考えています。まずは、この3年間で足掛かりを作り、10年戦略の中で実現を目指す方針です。

このほか、「地域金融システムの利便性向上」に向けては、地域の社会インフラである地域金融機関として、SDGsの観点から外国人労働者向けや非正規労働者向けの金融サービスを異業種との連携により構築していくほか、県内他金融機関と非競争分野における連携を進め、地域のお客さまの利便性の向上と当グループの業務効率化の双方を追求します。

くわえて、第13次中期経営計画で取り組んできた「3つの構造改革」の完結に向けた取り組みに注力します。

2つ目の基本戦略「イノベーション戦略」は、従来と異なる方法や、新しい領域へと踏み込むなど、新たな視点で収益機会を追求する戦略として、「デジタルトランスフォーメーション」「グローバル戦略」「戦略的投資・異業種連携」の3つの柱で取り組みます。

■ 基本戦略2「イノベーション戦略」

	既存のビジネス領域	新たなビジネス領域
既存のやり方・ノウハウ		グローバル戦略 ●非日系融資案件開拓 ●先端情報の収集、国内への還元 ●成長市場の取り込み
新しいやり方・ノウハウ	デジタルトランスフォーメーション ●業務BPR ●スマホ金融サービス ●情報の利活用	戦略的投資・異業種連携 ●既存提携スキームの収益化 ●新たな戦略提携

まず、「デジタルトランスフォーメーション」では、業務BPR、次世代システムをベースに、営業体制改革とスマホ金融サービスの刷新に取り組み、対面におけるサービスの高度化を図るとともに、非対面においてもスマホアプリを通じて、いつでも、どこでも、すぐにサービスが利用できる体制を整備します。

今後の銀行業務は、基本的な取引が非対面へシフトするなか、対面の中心は店舗からヒトにシフトすると考えています。店舗で



来店を待つのではなく、営業担当者がモバイルツールを持ってお客さまのところへ出向きその場で取引を完結する。つまり、「銀行＝店舗」ではなく「銀行＝ヒト」という時代が到来することが予想され、その将来像に対応するための重要な取り組みと位置づけています。本年6月には経営企画部内にDX（デジタルトランスフォーメーション）戦略統括室を新設しており、今後の取り組みを加速していく方針です。

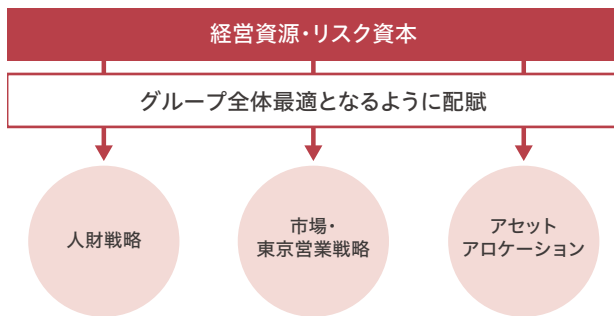
次に「グローバル戦略」では、私たちが持つ海外ネットワークを活用し、グローバル市場の成長機会を取り込むとともに、国内取引先への情報発信を強化します。くわえて、適切な管理態勢を構築したうえで、銀行における非日系案件や、リースなどグループ会社の機能を活用した東南アジア市場の成長の取り組みを図ります。

そして、「戦略的投資・異業種連携」では、マネックスグループ

との連携や外部保証スキーム、ファンド投資など、これまでに取り組んできた異業種連携の収益化を目指します。今後の戦略提携の方向性としては、営業体制改革やBPRを通じて投資余力を確保し、グループ機能の拡充や収益機会の多角化などの観点から必要とされる投資に積極的に取り組む方針です。

3つ目の基本戦略「ビジネスポートフォリオ戦略」は、グループ全体での全体最適を前提とする経営資源やリスク資本の各分野への配賦により、「人財戦略」「市場・東京営業戦略」「アセットアロケーション」の3つの柱で取り組み、収益増加を目指す戦略です。

■ 基本戦略3「ビジネスポートフォリオ戦略」



まず、「人財戦略」では、営業体制改革や業務BPRを通じて200名程度を捻出するとともに、社内外のプロ人財を活用し、3つの基本戦略において成長を追求する分野に戦略配置を行います。これにより、スピード感を持って各戦略の実現を目指します。

また、グループ役職員の育成を強化するとともに、専門分野に強みを持つスペシャリストの職務確立や、外部プロ人財の採用・連携に取り組むなど、課題解決能力の極大化を目指します。

次に、「市場・東京営業戦略」では、安定した資金調達基盤とグループ会社機能を活かし、首都圏におけるビジネスチャンスを取り込むことで、収益成長を目指します。

市場部門では中長期的目線での収益ポートフォリオ構築や投資対象・手法の多様化、外貨調達コストの低減を、ストラクチャードファイナンスでは、リスクリターンを意識したポートフォリオの拡大や新たな投融資手法の開拓を、東京営業部では大企業取引における幅広い収益機会の捕捉や資産形成層・富裕層のビジネスチャンスを図ります。

そして「アセットアロケーション」では、グループ連携を強化する戦略にあわせて、グループ全体の保有資産に着目し、連結ベースのバランスシートを基準としたアセットアロケーション運営を実践することで運用収益の拡大や調達コストの削減に

取り組みます。

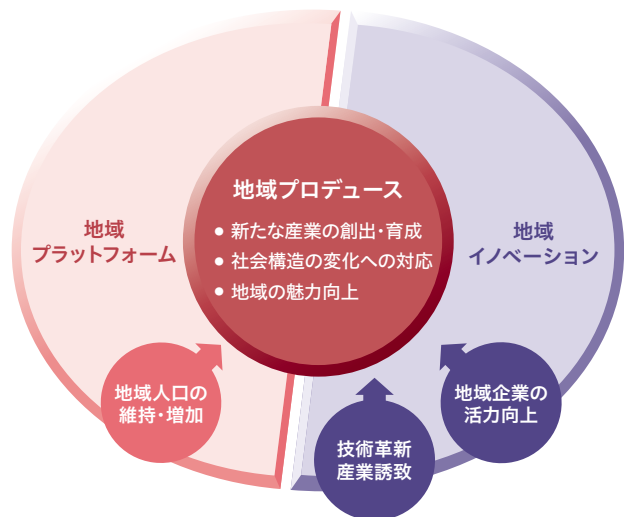
長期ビジョンの実現に向けて取り組む10年戦略「地域プロデュース戦略」は、地域を牽引する企業グループとして、地域産業や経済の持続的な成長への貢献、またSDGsの観点などから地域の課題解決に対し、中長期的視点で取り組む戦略です。

グループのネットワークを活用した地域の課題解決や、地域商社、相続プラットフォームといった非金融分野のソリューション強化など、地域のプラットフォームとしての事業を通じて、地域人口の維持・増加へとつなげます。

あわせて、地域にイノベーションを起こす取り組みも推進します。異業種企業との連携で培ってきたネットワークを駆使し、「TECH BEAT Shizuoka」のような取り組みを通じて、地域企業の活力向上や技術革新・産業誘致の活性化を図ります。

こうした取り組みを通じて、新たな産業を創出・育成するとともに、社会構造の変化に対応できる地域基盤を作り、地域の魅力向上へとつなげます。

■ 10年戦略「地域プロデュース戦略」



■ グループのネットワークや知見の活用による地域の課題解決に向けた取り組み

- 非金融分野のソリューション強化
- 地域商社事業
 - 相続プラットフォーム等

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

以上、ご説明した3つの基本戦略と10年戦略を通じて、第14次中期経営計画では、「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」を目指します。

勇気をもって 困難をプラスの力に変える

「地域経済の発展なくして静岡銀行グループの持続的な成長はない」。これは、私が機会を捉えてはグループの役職員に繰り返し伝えてきていることです。どんなに時代や環境が変わろうとも、私たちには安心安全な金融サービスを安定的に提供する、「地域の金融インフラとしての社会的使命」を果たすことが求められます。そのうえで、お客さま一人ひとりの期待に応えることこそが、地域経済の新たな活力を生み出し、地域と静岡銀行グループ双方の持続的な成長につながるものと考えています。

■ TECH BEAT Shizuoka



2019年7月、IT人材の不足という地域の課題解決や新たな産業創出を目的に静岡県と共催で「TECH BEAT Shizuoka」を開催。
以降、2020年3月に「TECH BEAT Shizuoka for agri」（オンライン形式）、2020年7月に「TECH BEAT Shizuoka 2020」（オンライン形式）を開催。

この考えは、「地域とともに夢と豊かさを広げます。」というグループの基本理念や、「誰一人取り残さない」というSDGsの理念にも通ずる普遍的なものであり、コロナ禍における資金繰り等の支援もこうした考えに基づいています。引き続き、感染防止と経済成長の両立を目指し、最善を尽くしたいと思います。

コロナ禍による経済危機は地域経済に大きな困難を強いていますが、見方を変えれば、首都圏集中リスクに対して地方が見直される好機と捉えることもできます。その意味では、資金繰り支援の先にある、お取引先の課題解決を通じて地域をより良くしていくことは、プラットフォームやベンチャー企業には代替できない、私たち地域金融機関の大切な役割であると考えています。

足元では、緊急事態宣言下での経済活動を通じて、デジタル技術の活用やイノベーションの必要性が改めて浮き彫りとなりました。こうした課題に直面されているお客さまに対し、本年7月にオンラインで開催した「TECH BEAT Shizuoka」などの取り組みを通じて、その解決支援に力を注ぐとともに、私たち自身もサービスのあり方を見直す良い機会にしていかなければならないと強く認識しています。

これからの静岡銀行グループは、第14次中期経営計画を着実に実践することで「課題解決型企業グループへの変革」を目指し、基本理念以外に聖域を設けず、変えるべきことは変える勇気を持ちながら、新たな挑戦を繰り返してまいります。そして、グループ14社の専門スキル、ノウハウを結集し、困難を恐れぬ果敢な行動力と強い意志をもって、地域の皆さまとともに、コロナ禍という歴史的転換点をプラスの力に変えてまいりたいと思います。

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すようお願い申し上げます。

