

## 頭取メッセージ



## 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

はじめに、新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方々に謹んでお悔やみ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。あわせて、医療従事者をはじめ、新型コロナウイルス感染症の拡大防止にご尽力されているすべての方々に、深い敬意と感謝の意を表します。

また、令和3年7月1日からの大雨により亡くなられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。私たち静岡銀行グループは、地域の皆さまの一日も早い復興を全力でご支援してまいります。

### コロナ禍がもたらす厳しい経済環境

昨年来、世界中で猛威を振るう新型コロナウイルス感染症の影響から国内経済は厳しい状況に直面し、静岡県経済も大きな打撃を受けています。コロナ禍の1年を経て、静岡県内の産業は総じて持ち直しの方向にあるものの、感染防止対策が消費活動の足かせとなり、観光産業や飲食業を中心に依然として厳しい状況が続いているほか、主力の自動車産業でも半導体不足の影響が深刻化するなど、未だ回復に向けた足取りは緩慢



な状況にあります。

一方、世界経済に目を転じますと、ワクチン接種の普及や経済対策により個人消費が回復する米国、感染症のまん延を押しさえ企業活動も堅調に推移する中国などを中心に、2021年の世界経済成長率は5%後半から6%の高い伸び率が見込まれています。経済の回復が遅れる日本においてもワクチン接種が急ピッチで普及しつつあるなか、官民が力を合わせ、経済活動を再び活性化させることで、着実な回復軌道に乗せていかななくてはなりません。

また、コロナ禍は、こうした経済への影響にくわえ、社会生活や企業活動にさまざまな環境変化をもたらしました。特に、「デジタル」「グリーン」「ダイバーシティ（多様性）」という3つの変化は不可逆的な流れとして加速し、時代は大きく変わろうとしています。なかでも「グリーン」は、気候変動対策の国際的な枠組みを議論するCOP26の開催を今年11月に控え、焦点となるCO<sub>2</sub>削減目標の見直しに向けた世界的な動きがさらに加速することが想定されます。日本経済、地域経済が力強さを取り戻すためには、こうした不可逆的な変化への対応を持続的な成長

の力に変えていくことが不可欠であり、私たち静岡銀行グループも自らの取り組みや開示の充実を図るとともに、地域、お取引先の課題解決を通じて持続可能な社会づくりに全力を注いでまいりたいと思います。

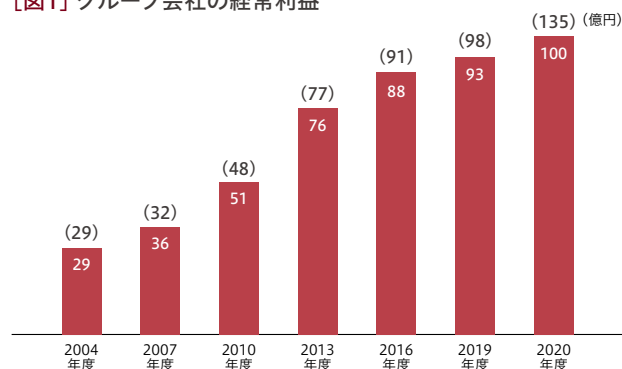
## 時代の変化を地域とともに 乗り越えるために

「時代の変化」とも言える大きな環境変化に挑むという観点では、私たち静岡銀行グループのこれまでの取り組みも、まさに取り巻く環境や社会の変化に適応しながらビジネスモデルの変革に挑戦してきた歴史と言えます。

ここで、その取り組みの一部を振り返りますと、超低金利政策が長期化する一方で規制緩和が加速するなか、2005年度にスタートした第9次中期経営計画（以下「中計」）から「グループ会社の『連携』と『自立』」をキーワードに、グループ経営の強化に着手しました。以降、各社がそれぞれの専門性に磨きをかけるとともに、グループの総合力を発揮したサービスの提供に力を注いできた結果、2004年度に29億円であったグループ会社の経常利益は2020年度には100億円の規模まで成長しました【図1】。

また、リーマン・ショックや東日本大震災に起因する経済危機に見舞われた時期と重なる第10次、第11次中計では、地域経済を支える取り組みと並行して、自らが強靱な経営体質を実現すべく徹底的な業務プロセス改革（BPR）に力を注ぎました。具体的には、グループ会社との連携のもと事務業務の集中化を強力に推進し、営業店の事務業務量と住宅ローン関連業務の処理時間を約6割ずつ削減しました。これにより、銀行業務に従事する役職員の全体数を増やすことなく、より付加価値の高いフロント業務に従事する行員の割合を高めています。

【図1】グループ会社の経常利益



※( )は持分法投資損益加算後

さらには、マイナス金利政策の導入と前後する第12次、第13次中計では、従来の延長線上にはない新たな事業領域の拡大に取り組みました。なかでも首都圏で取り組むストラクチャード・ファイナンスと資産形成ローンを中心に、新たな事業領域だけで300億円に迫る規模の収益をあげるまでに成長しました。また、マネックスグループとの連携を皮切りに2014年から推進してきた異業種連携も、グループの新たな事業・サービスや先端技術をもつスタートアップとのネットワーク構築などにつながっています。

1つ1つの取り組みは一朝一夕に成し得たものではありませんが、こうした挑戦の積み重ねが、銀行の伝統的なビジネスから得られる収益の減少をカバーしながらグループとしての成長を続けるドライバー、すなわち静岡銀行グループの強みに育っています。

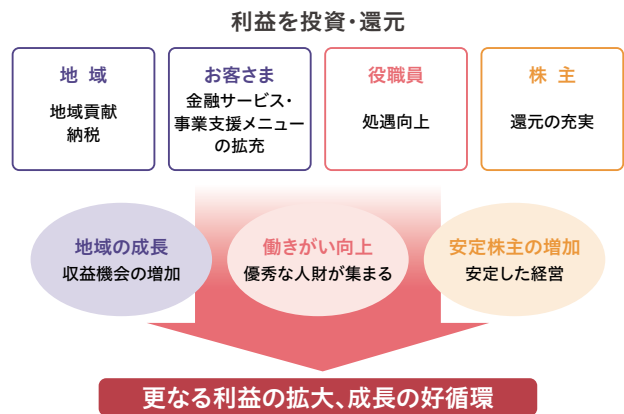
そして現在、私たちが取り組むのは2020年度からスタートした第14次中計「COLORs～多彩～」です。この中計では、いかなる時代、環境にあっても地域とともに持続的な成長を実現し、時代に適応した新たな地域の未来を創造するため、10年ビジョン「地域の未来にコミットし、地域の成長をプロデュースする企業グループ」を掲げるとともに、その実現に向けて中計の3年間で「課題解決型企業グループへの変革」を目指しています。また、定量的な目標として連結経常利益800億円を掲げています。

10年後にはより高い利益水準を目指すこととなりますが、

そうした収益基盤が築けてこそ、地域・お取引先・役職員・株主といった全てのステークホルダーに有形無形の利益還元を行いながら、当グループのさらなる成長につながる好循環を生み出すことができ、真に地域の未来を創り出す企業グループになれるはず【図2】。

強い覚悟をもって、第14次中計の戦略・施策を1つずつ成果に結びつけ、1つの大きなストーリーとして中計を完結させたいと考えています

【図2】 実現を目指す好循環



中期経営計画																				
	第9次(2005～2007年度)	第10次(2008～2010年度)	第11次(2011～2013年度)	第12次(2014～2016年度)	第13次(2017～2019年度)															
経営環境 出来事	超低金利政策の長期化				マイナス金利政策															
	規制緩和の拡大																			
		リーマンショック	東日本大震災	フィンテック台頭、デジタル化進展																
静岡銀行グループの 取り組み	グループ経営の強化(連携・自立)～グループ会社経常利益は100億円規模へ～																			
	徹底的なBPR		新たな事業領域の開拓・拡大 ～ストラクチャード・ファイナンス、 資産形成ローンを中心に300億円の収益規模へ																	
	営業店事務業務量 ▲57% (2007年度と2010年度 の比較)	住宅ローン 業務処理時間 ▲63% (2010年度と2013年度 の比較)																		
営業店バック人員の フロントへの再配置	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(人)</th> <th>2008年3月末</th> <th>2020年3月末</th> <th>2008年3月末比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業店フロント</td> <td>2,411</td> <td>2,802</td> <td>+391</td> </tr> <tr> <td>営業店バック</td> <td>1,693</td> <td>853</td> <td>△840</td> </tr> <tr> <td>全従業員*</td> <td>5,164</td> <td>4,629</td> <td>△535</td> </tr> </tbody> </table>				(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
(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																			



## 課題解決型企業グループへの 変革に向けて

第14次中計の3年間で課題解決型企業グループに変革するためには、銀行中心から脱却し、グループ一体で多様なソリューションを提供する営業体制を確立することが不可欠となります。そこで、初年度となる2020年度は、銀行とグループ各社の間で100名規模の人財交流を行うなど、役職員の「意識の変革」に力を注ぎました。その結果、もちろん過去からの積み重ねがあってこそではありますが、2020年度決算では、コロナ禍という未曾有の経営環境にありながら、グループ経営の強化を成果として顕在化させ、連結ベースでの利益計画を達成することができました。

中計2年目の本年度は「行動の変革」と位置づけ、金融を中心とした支援に加えて事業に関わる様々な課題解決の支援にグループ一体となって取り組むほか、お客さまの資産形成を支援する資産管理型ビジネスの本格展開を進めます。そして、最終年度の2022年度は「成果の実現」として、お客さまがあらゆる課題解決を当たり前のように静岡銀行グループへ相談する状態を目指したいと考えています。

[図3]

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つの基本戦略と10年戦略

- 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
- + 地域プロデュース戦略

##### 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ち込み

\*グループ間人財交流は140名(2021年7月1日現在)

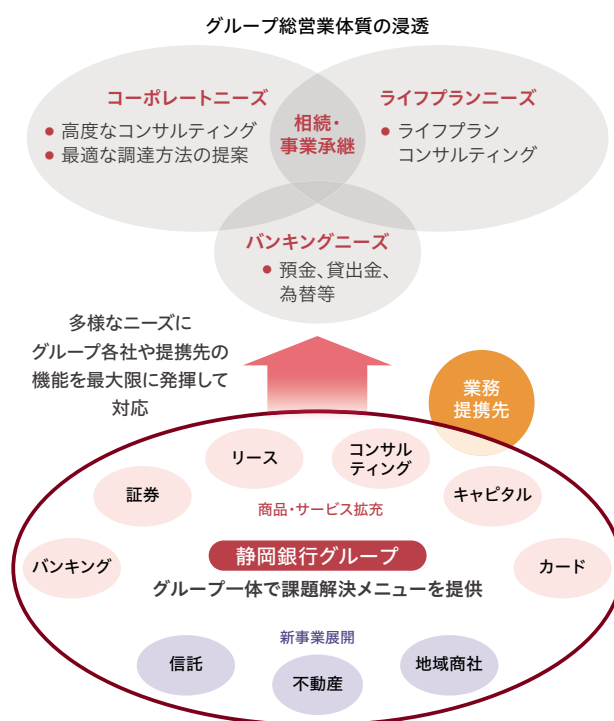
## 第14次中期経営計画の進捗状況

ここからは、第14次中計の進捗状況(2020年度の実績)と取り組みの方向性について、各戦略ごとにご説明します。

### ■基本戦略1「グループ営業戦略」

基本戦略1「グループ営業戦略」では、コロナ禍という未曾有の環境下において、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しました。

[図4] 基本戦略1「グループ営業戦略」



まず、「バンキングニーズ」に対しては、コロナ禍における資金繰り支援を最優先の課題と位置づけ、2021年3月末までに5,749億円の資金供給を実施しました。

2021年度は、引き続き資金繰り支援を必要とするお客さまに対して資本性ローンなどを含めた支援を強化することにくわえ、コロナ禍で厳しい事業環境に置かれたお取引先の経営改善や転業・廃業の支援にも注力します。また、ポジティブ・インパクト・ファイナンスのようにSDGsの観点を取り入れた新たな金融サービスを通じて、地域の持続的な成長に資するお客さまの事業活動を支援します。

次に「コーポレートニーズ」に対しては、グループ連携強化の観点から、静岡銀行と静銀リース、静銀経営コンサルティングの間で50名規模の人財交流を実施しました。これにより、融資とリースの並行提案など貸出金に限らない多角的な視点からの営業の実践や、地域の社会的な課題である事業承継問題への対応充実を図りました。また、地域企業が直面する人材不足の問題を解決するため、人材紹介業務を開始し、地域内における人材の過不足解消に向けたマッチングや、外部企業とも連携

同様に静岡銀行と静銀ティーエム証券の間で50名規模の人財交流を実施しました。これにより、お客さまのライフプラン、ライフステージに適した資産運用商品の提案ができる体制の強化を図りました。

また、人生100年時代を見据えて各世代向けの商品ラインアップを拡充しました。現役の資産形成世代に対しては、対面型・非対面型の双方で投資初心者向けとなるラップ商品の取り扱いを開始し、退職後の世代に対しては、認知症患者の増加に備え、適切な財産管理を支援する代理出金額機能付信託の取り扱いを地方銀行で初めて開始しました。また、2021年の4月からは遺言信託業務の取り扱いを開始し、資産運用から承継までをワンストップで対応できる体制としました。

2021年度は、人財交流の拡大を図るほか、遺言信託業務を通じて得られるお客さまの総資産情報を潜在的なニーズを含む総合的なコンサルティング営業に活かしていく方針です。

### ■基本戦略2「イノベーション戦略」

基本戦略2「イノベーション戦略」では、「デジタルトランスフォーメーション」(以下「DX」)「グローバル戦略」「戦略的投資・異業種連携」の3つの柱で新たな収益機会の創出に向けて取り組みました。

〔図5〕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		<b>グローバル戦略</b> <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">Innovation</span> ●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	<b>デジタルトランスフォーメーション</b> <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">Innovation</span> ●業務BPR ●スマホ金融サービス ●情報の利活用	<b>戦略的投資・異業種連携</b> <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">Innovation</span> ●既存提携スキームの収益化 ●新たな戦略提携

しながら大手企業での勤務経験を持つなど多様な知識・スキルを有する人材の紹介も行いました。

2021年度は、事業環境の急激な変化を受けたお取引先の新規事業参入や業態・業種転換などといった事業再構築支援のほか、グループ会社の静銀ITソリューションによるお客さまのDX推進・IT化支援を推進します。また、静銀経営コンサルティングとの連携により、事業承継・M&A支援の内製化を一層進めます。

そして「ライフプランニーズ」に対しては、コーポレート分野と

まず「DX」においては、推進の基盤となる次世代勘定系システムが2021年1月に稼働しました。銀行の伝統的なビジネスモデルの収益性が低下するなか、フィンテックなどの新たなテクノロジーを取り入れ、外部とも柔軟に連携できるITインフラの構築を目指し、2004年からシステム全体のオープン化を進めてきました。次世代勘定系システム稼働によりこれが完了すると

ともに、旧来のシステムを熟知したエンジニアが不在となる「2025年の崖」をクリアすることができました。国内大手行で初めて基幹系のオープン化に取り組む難易度の高いプロジェクトであり、稼働当初はシステム障害が続きましたが、現在は着実に安定稼働に向かっています。

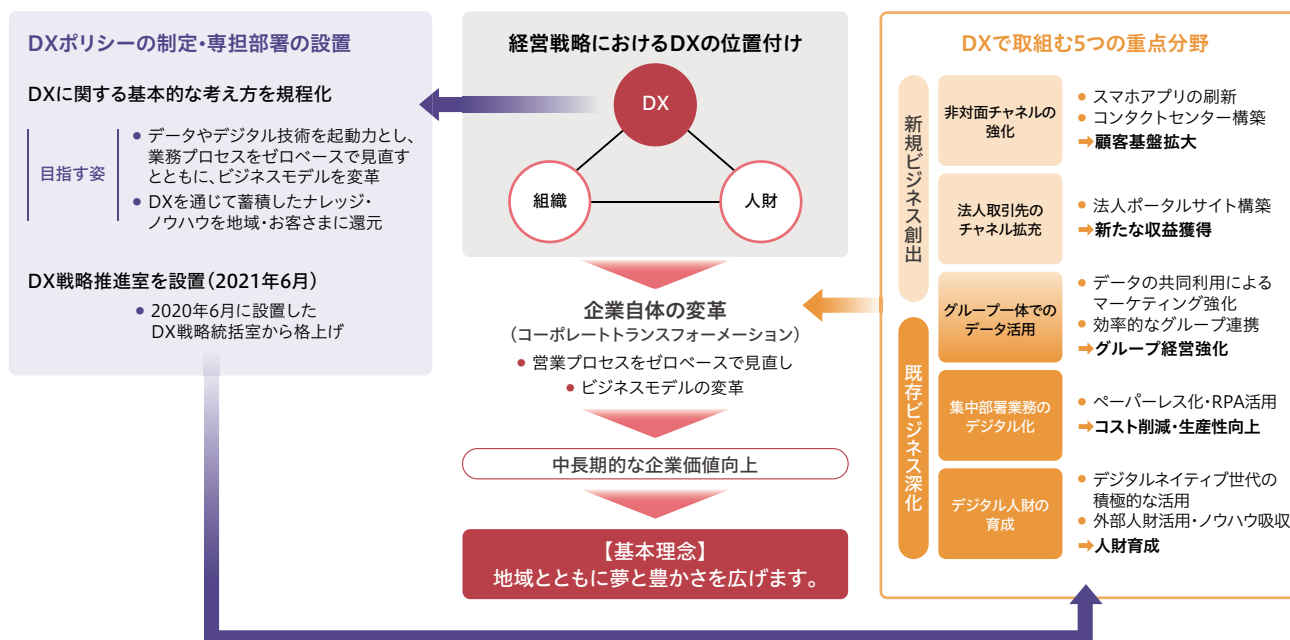
また、2021年4月には、DXを通じた企業自体の変革、いわゆるコーポレートトランスフォーメーションに取り組む方針を機関決定しました。今後、データやデジタル技術を機動力として、業務プロセスをゼロベースで見直すとともに、お客さま目線で業務そのもののやり方やビジネスモデルを変革し環境変化に迅速に対応していく。またDXを通じて蓄積したナレッジやノウハウを地域、お客さまに還元していく。このような姿をDXを通じて実現したいと考えています【図6】。

次に「グローバル戦略」においては、取引先ニーズの高度化や規制の厳格化など、従来からの環境変化にコロナ禍による変化が加わり、海外拠点を取り巻く環境が大きく変わったことをふまえ、海外ネットワークのあるべき姿を見据え、各拠点の役割の見直しを行います。すでに行内での機関決定は済ませており、各拠点の監督官庁などとの調整が完了次第、順次公表していく方針です。

そして「戦略的投資・異業種連携」においては、新たな連携先の開拓と地域にイノベーションを起こすための仕組み作りに着手しました。その1つが2021年1月に開始したインターネット専門銀行であるauじぶん銀行との連携です。これは、2018年に開始した住宅ローン専門金融機関のアルヒ株式会社と静岡信用保証の連携スキームを横展開した取り組みで、auじぶん銀行が実行する住宅ローンの保証業務を静岡信用保証行います。ローンセンターのようなリアル店舗を構えず、全国のお客さまを対象とする住宅ローン保証業務の展開が期待でき、今後は収益化に向けて連携を強化していく方針です。

もう1つが、ベンチャーファンドへの出資を通じた地域イノベーションエコシステムの構築です。静岡銀行グループが地域とともに持続的な成長を遂げていくためには、地域の産業を守るだけではなく、新たなビジネスを創出する観点が欠かせません。2021年6月には経営企画部内にベンチャービジネスプロジェクトチームを新設しており、ベンチャーファンドへの出資や人材派遣を通じた知見・ノウハウの習得を進め、地域に先端テクノロジーを還元するとともにビジネスの収益化につなげるエコシステムの構築を目指します。将来的にはこのビジネスを数十人規模の体制に拡充し、収益の柱に育てたいと考えています。

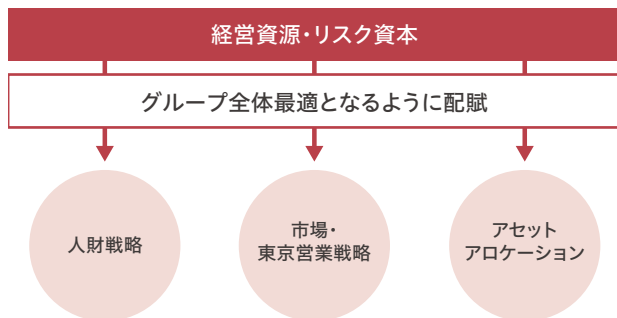
【図6】



### ■基本戦略3「ビジネスポートフォリオ戦略」

基本戦略3「ビジネスポートフォリオ戦略」では、主に「人財戦略」と「市場・東京営業戦略」の面で取り組みました。

【図7】基本戦略3「ビジネスポートフォリオ戦略」



まず「人財戦略」においては、主に営業体制改革を通じて人員を捻出し、ニーズや付加価値の高い分野への再配置を進めました。2018年度から開始した営業体制改革は、機能や人員の集約を図りながら、エリア単位でフルバンク機能を提供することによってお客さまの利便性と満足度の向上を目指す取り組みで、2020年度までに約8割のエリアで実施しました。また、2020年度には住宅ローン業務を営業店からローンセンターに集約し、対面営業の強化とローコストオペレーションの両立を図りました。こうした取り組みの結果、3年間の累計で72名の人員を捻出し、ニーズの高い分野に再配置するとともに、店舗運営コスト▲12億円を削減しました。

また、既にご説明の通り、グループ会社間で100名規模の人財交流を実施し、グループ経営の強化に取り組みました。

2021年度もこれらの取り組みをさらに進め、営業体制改革を通じた店舗ネットワークと機能の適切な維持・効率化を進めながら、35名の人員捻出、店舗運営コストの削減を実現するとともにグループ間人財交流の対象を拡大します。

次に、「市場・東京営業戦略」においては、引き続きストラクチャード・ファイナンスと資産形成ローンの取り組みが収益面で大きく貢献しました。ストラクチャード・ファイナンスは、厳格なリスク管理のもと健全性の高いポートフォリオを維持しながら、貸出金収支、フィー収益、PE収益がいずれも増加したことに加え、私募リートのアセット入れ替えに伴う売却益も計上するなど全ての項目で収益が増加しました。今後もポートフォリオの入れ替えを行いながら収益性を一層高めていく方針です。

資産形成ローンは、厳格な管理体制のもと、残高2,000億円、

年間の利息額は70億円の事業規模となりました。2020年度はコロナ禍におけるマーケットの変化もあり、伸び悩みが続いていますが、ビジネスモデルのさらなる成長の余地はあると考えています。今後は厳格な管理体制を維持しながら残高の増加に努めるとともに、不動産以外の資産を対象としたコンサルティング営業を併進します。また、近時取り扱いが増加しているベンチャー企業経営者を対象とした資産管理型ビジネスも展開していく方針です。

### ■10年戦略「地域プロデュース戦略」

10年戦略「地域プロデュース戦略」では、長期的に目指す姿である「10年ビジョン」の実現に向けた取り組みとして、2020年10月に山梨中央銀行との包括業務提携「静岡・山梨アライアンス」を締結し、具体的な施策を展開しました。

行政の連携も強く親和性の高い山梨県を地盤とする同行との提携の最大の目的は、「いかなる経営環境にあっても、静岡県と山梨県という地元地域とともに、両行グループの持続的な成長を実現すること」です。両行の独立経営を堅持し、地域で築いてきた顧客基盤やブランドを維持しながら、双方の経営資源を利活用しあうことで地域と静岡銀行グループの成長につなげることを目指しており、5年間・両行累計で100億円の収益期待効果を見込んでいます。

2021年3月までの5ヶ月間で、コーポレート分野、ライフプラン分野、地方創生など10の分科会を中心に80回を超える議論が活発に行われ、施策が具体化するなか、すでに11億円の収益効果が実現しています。

同年4月には静岡ティーエム証券山梨本店を同行本店内にオープンするなど、アライアンスは順調に進捗しており、今後も様々な施策をスピーディに実現していきたいと考えています(P37参照)。

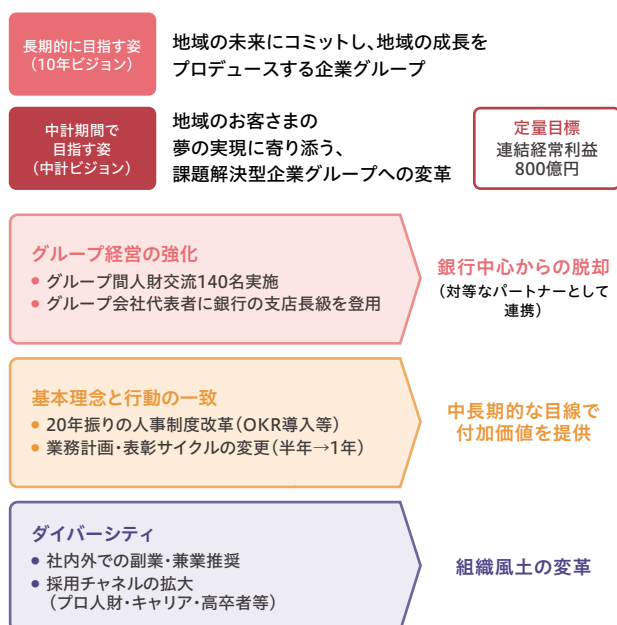
### 地域とともに明日を切り拓く

不確実性が高く、数年先の見通しが立てにくい経営環境にあっては、中長期的に目指す方向性を定めながらも、時々刻々と変化する環境に柔軟に対応し、創意工夫をもってたゆまぬ挑戦を続けることが重要となります。状況次第では、3年間の中計で取り組む戦略も策定当初からの軌道修正を求められることがあるでしょう。こうした考えのもと、グループの全役職員に対しては、機会あるごとに「最大のリスクは『時代の変化に取り残されること(変化しないこと)』」だと伝えています。そして、私自身、当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。」以外



の全てについて聖域を設けず、変えるべきは変える覚悟をもって経営に臨んでおり、足元では第14次中計において長期的に目指す姿「地域の成長をプロデュースする企業グループ」の第一歩として「課題解決型企業グループへの変革」を実現しようと、様々な挑戦を行っています。

【図8】 組織の変革を目指して



まず、一丁目一番地となる取り組みは「銀行中心からの脱却」です。その実現には、銀行を含む14社が「お客さまの課題解決」という共通の目標に向けて対等なパートナーとして連携を図り、グループ経営の実効性を高めることが不可欠です。そのために中計初年度からグループ会社間の人財交流を100名規模で開始したほか、グループ経営の将来を担う人財育成の一環として、グループ会社社長に銀行支店長クラス(40代)の行員を2名抜擢しました。さらには、グループ会社間の役員異動も行うなど、時代が求める新たな価値を生み出すことができる組織に変える取り組みを断行しています。

また、基本理念と日々の行動の一致を目指す取り組みにも力を注いでいます。役職員一人ひとりが、短期的な目標達成そのものを目的とするのではなく、基本理念の体現を通じて中長期的な目線で地域やお客さまに付加価値を提供できるよう、従来半年単位だった業務計画や表彰サイクルを1年にのばすとともに、人事評価制度を目標管理制度からOKRに変更するなど、20年ぶりの人事制度改革にも着手しています。

さらには、正解がない時代においてその時々最適解を見出す

ため、ダイバーシティの強化にも取り組んでいます。例えば、社内外での副業・兼業の推奨や、プロ人財・キャリア採用者の積極活用、28年ぶりの高卒採用再開、さらには地域のスポーツ団体等に所属する選手の採用などを行っています。このうちキャリア採用者は2001年以降の累計で113名(2021年7月1日現在)となりました。ダイバーシティをグループの強みに変え、多様な人財の知見・経験・能力を掛け合わせることで新たな価値を生み出す組織風土に変えたいと考えています。



今起きている変化は決して逆戻りすることはなく、この先には従来の延長線上にはない新たな時代が待っています。私たちが根ざす地域の姿もまた変わってゆくでしょう。その未来に彩りを与え、希望に満ちた地域に変えてゆく主人公は地域のお客さまにほかなりません。私たちはその一つひとつの夢の実現に寄り添いながら、グループの総力をあげて地域の明日を切り拓くための積極果敢な挑戦を続けてまいります。

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すようお願い申し上げます。