

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して

変化への対応を

持続可能性を高める推進力に

新型コロナウイルス感染症の影響はすでに2年半にわたり継続し、依然長期化の様相を呈しています。これにくわえ、原料価格や物流価格等の高騰が企業業績に重くのしかかり、ロシアのウクライナ侵攻、中国のゼロコロナ政策、米国の急速な利上げ、円安の問題など、国内外の複合的な要因の影響も相まって、2022年1～6月期の企業倒産件数(全国)は2年ぶりに前年対比で増加に転じるなど、経済情勢は引き続き予断を許さない状況にあります。

こうした足元の状況への対応が喫緊の課題となるなか、サステナビリティ(持続可能性)の観点では、従前からの社会課題である超高齢化社会の進展に向けた対応にくわえ、デジタル化や脱炭素化など、不可逆的で以前の世界に戻ることのない、いわゆる「時代の変化」への対応もまた必要不可欠となります。そして、その変化は日々加速しており、すべての事業者は例外なく、先の時代を見据えた一手を素早く打たなければ時代に淘汰されてしまう懸念があります。重要となるのは、この状況を悲観するだけでなく、変化の中に自社の将来につながる兆しを見出し、持続可能性を高める推進力に変えてゆく姿勢であり、それこそが難局を打破し状況を好転させる鍵となるはずです。

私たち静岡銀行グループも、持続可能な地域社会づくりの実現に向け、その当事者として、グループの総合力を結集し、地域・お客さまの課題解決支援を本業としながら努力を重ねてまいりたいと思います。

■第14次中期経営計画の最終年度を迎え

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するために、2020年4月から取り組んできた3カ年の第14次中期経営計画「COLORs～多彩～」(以下「中計」)も、最終年度を迎えました。この中計では、より長期的な視点で地域にコミットする「10年ビジョン」を初めて掲げ、その姿の実現に向けた足元3年のあるべき姿として、中計ビジョンである「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」を目指しています。初年度は「意識」を、2年目は「行動」を変革する年と位置づけ、コロナ禍という未曾有の経済危機に際し、金融支援と事業支援の両面で力を注ぎました。総仕上げとなる2022年度は成果実現の年として、地域・お客さまとの確かな信頼関係のもと、将来にわたりあらゆる相談を真っ先に持ち込んでいただけるグループを目指し、さまざまな施策に取り組んでいます【図1(P.7)】。



取締役頭取

柴田久

第14次中期経営計画の進捗状況

ここからは、第14次中計の進捗状況について、2021年度の実績を振り返りながら3つの基本戦略と10年戦略をそれぞれご説明します。

■基本戦略1「グループ営業戦略」

「グループ営業戦略」では、預貸金等の「バンキング」、法人向けの「コーポレート」、個人向けの「ライフプラン」の3つのニーズへの対応を中心に、個々のお客さまに寄り添い、その課題解決支援に力を注ぎました[図2]。

まず、「バンキングニーズ」と「コーポレートニーズ」に共通する取り組みとして、コロナ禍の影響を受けるお取引先に対し、資金繰り支援に注力することに加え、アフターコロナを見据えたうえで、経営状態やニーズのヒアリング結果をふまえ、「資金繰り・経営改善」「事業再構築」「本業支援」「事業承継」の4つの切り口からの支援を展開しました。「資金繰り支援」においては、官民連携の支援策であるゼロゼロ融資（実質無利子・無担保融資）での支援先のうち3割超で返済が開始されるなか、経営の実態を踏まえた相談に応じるとともに、そのうちの約4割のお取引先に対して追加融資を行うなど、きめ細かな対応を行いました。また、「経営改善」に関しては、本部の企業サポート部の人員を2割増員して

体制強化を図るとともに、とくにハンズオン支援が必要な先として約190先を選定し、各社の実状に合わせた支援を徹底しました。2022年度は対象先を約230先に拡げ、支援を強化しています。

そのほか、新分野進出、業態・業種転換等の「事業再構築」に向けた補助金申請支援や、経営人材・即戦力人材等の人材紹介業務を通じた事業の円滑化・構造改革等への挑戦支援、地域の社会課題でもある「事業承継」支援など、幅広く取り組みました。

「コーポレートニーズ」に関しては、これらの取り組みにくわえ、地域のサステナビリティの観点からデジタル化や脱炭素化といった産業構造を大きく変革させる動きへの対応も強化しています。

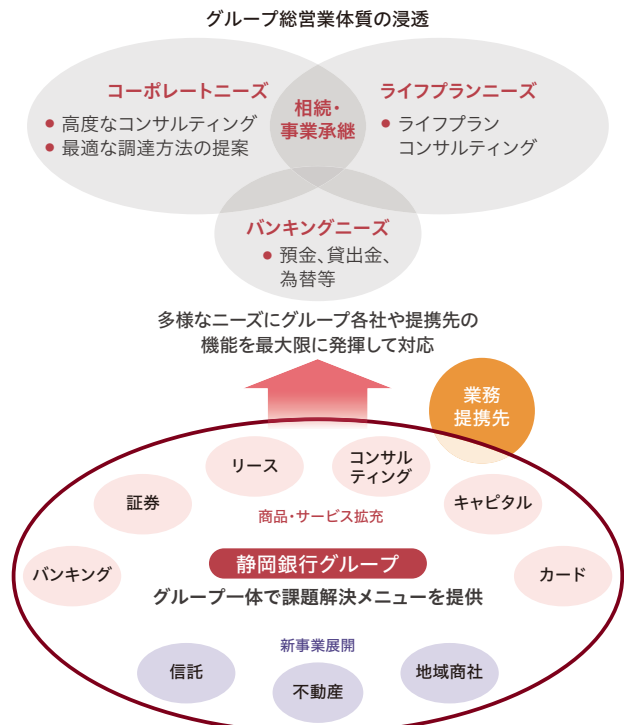
まず、社会の急速なデジタルシフトへの対応として、グループ会社の静銀ITソリューションと連携し、システムの導入による業務効率化や、クラウドサービスの活用による働き方改革の促進など、地域企業の収益性・生産性の向上に向けたデジタル化支援サービスを2021年度から開始しました。あわせて、グループとしての支援強化に向け、課題・ニーズと解決策を適切にコーディネートできる人財を銀行内で2030年までに700名育成することを目指し、人財育成にも注力しています。

また、世界規模で対応の重要性が高まる脱炭素化に向けては、2021年8月から9月にかけて実施したお取引先約2,600先へのヒアリング調査の結果、約7割の企業で対応が未着手である

[図1] 静岡銀行グループが目指す姿



[図2] 基本戦略1「グループ営業戦略」



ことが分かり、課題解決メニューの拡充を図るとともに、支援を強化しています。その一環として、2021年10月には、2030年度までのサステナブルファイナンス目標（投融資累計額2兆円、うち環境関連ファイナンス1兆円）を定め、2021年度は、中小企業向けのポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）や、サステナビリティ・リンク・ローン等の融資を通じて地域のSDGsや脱炭素化の促進に注力しました。くわえて、2022年4月には、産業構造の変容を見据えた課題解決支援を強化するため、「産業変革支援プロジェクトチーム」を設置しました。今後、サプライチェーンの把握や課題の洗い出し、事業支援のあり方などについてエリアを跨いでの検討を進めていく方針です。

なお、中小企業向けのPIF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者に対する支援が評価され、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、間接金融部門で地方銀行最上位の「銀賞（環境大臣賞）」を受賞しました。

そして、「ライフプランニーズ」に関しては、金融ジェロントロジー（金融老年学）※の観点で踏まえ、人生100年時代を見据えた資産形成、資産管理、資産承継をワンストップで支援する営業体制を強化しています。

まず、お客さまの中長期的な資産形成に向けては、グループ会社の静銀ティーエム証券や持分法適用関連会社のマネックスグループとの連携のもと、対面・非対面の双方で投資初心者向けのラップ商品の販売に力を注ぎました。

また、資産承継に向けては、生命保険を活用した相続対策の提案にくわえ、2021年4月に銀行本体で遺言信託の受託業務を開始しました。これにより、遺言信託の取り扱いはもとより、総資産の把握を通じ、資産の形成・管理・承継のあらゆる面で、潜在的なニーズに対するご提案を含むサポートを強化していく方針です。

2022年度も国内外の複合的な要因により、お客さまを取り巻く環境は厳しさを増すことが予想されますが、グループ一体となって、「バンキング」「コーポレート」「ライフプラン」の各分野におけるお客さまの多様な課題を解決することで、自らの収益力向上につなげてまいりたいと思います。

■基本戦略2「イノベーション戦略」

「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」「戦略的投資・異業種連携」の3つの柱で取り組みを進捗させました【図3】。

まず、「DX」においては、中長期的な企業価値の向上を目的に企業自体の変革（CX）の実現を目指し、データやデジタル技術を活用した新たなビジネスの創出と既存ビジネスの深化を進め

ています。2021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を拡充させるシステム開発を進めたほか、法人取引先のチャネル拡充に向け、法人ポータルサイトの構築にも着手しており、2022年9月に稼働させる予定です。

また、経営戦略上の重要性が高まるデータ利活用に向けたシステム開発にも着手したほか、ワークフロー変革を通じた業務のデジタル化とペーパーレス化を実現すべく、6千を超える紙帳票の9割廃止に向けた取り組みを進捗させ、これまでに約5割の紙帳票を廃止しました。

次に、「グローバル」では、海外ビジネスを取り巻く環境が大きく変わるなか、海外拠点の役割の見直しを進めました。ロスアンゼルス支店をニューヨーク支店に統合するとともに、先端技術やベンチャービジネスの情報収集拠点として「シリコンバレー駐在員事務所」を地方銀行で初めて新設したほか、アジアの成長を取り込む統括拠点として、シンガポール駐在員事務所を「シンガポール支店」に変更しました。

今後も、グループの強みである海外ネットワークを最大限に活用し、案件の推進や、他の地方銀行との海外拠点の相互活用など、海外ビジネスにおける収益力の強化につなげてまいります。

そして、「戦略的投資・異業種連携」においては、グループ単独では提供できない質の高いサービスの提供を目指し、2021年度も住宅ローンテック企業のiYellとの連携により、住宅購入者と住宅会社のマッチングWEBサイトの共同開発を進めるなど、異業種連携を通じた新たな取り組みに着手しました。また、ローン業務で連携するアルビ、auじぶん銀行からローン債権を証券化のうえ購入するなど、収益の多様化も図っています。グループの特徴的な取り組みとして推進してきた異業種連携で培った知見・ノウハウが、ベンチャー企業とのネットワーク構築や、次の成長

【図3】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 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●既存提携スキームの収益化 ●新たな戦略提携

※高齢者の消費・資産管理・運用などの経済活動に関する課題や解決方法を研究する学問のこと。健康と資産の両方の寿命を延ばす好循環を形成することが重要視されている



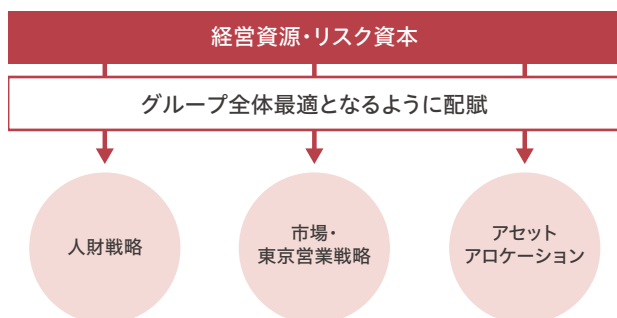
ドライバーと期待される「ベンチャービジネス」構築に発展するなど、異業種連携の枠組みに止まらない投資効果にもつながっています。

■基本戦略3「ビジネスポートフォリオ戦略」

「ビジネスポートフォリオ戦略」では、おもに「人財戦略」と「市場・東京営業戦略」での取り組みを推進しました【図4】。

まず、「人財戦略」においては、第14次中計の基本戦略・10年戦略と連動した人財配置や人財育成、組織風土の変革等に向けた取り組みを加速しています。2021年度には、役職員一人ひとりが自ら考え行動し（自律）、多様な意見・価値観を認め合いながら（ダイバーシティ）挑戦し続けることができる（挑戦）人財集団を築くことで、ビジネスモデルの変革を実現するため、20年ぶりに人事制度改革を実施しました。

【図4】基本戦略3「ビジネスポートフォリオ戦略」



人事評価制度を従来の目標管理制度から刷新し、金融機関で初めてOKRとValueで評価する仕組み（P.58）に変更したほか、グループ内外の企業等における副業・兼業制度の拡充や、社内ベンチャー制度を新設するなど、自らが希望するキャリアを描き、その実現に挑戦できる環境を整備しました。なお、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確かな手応えを感じています。

また、お客さまの多様な課題を解決に導くためには、高い専門性にくわえ、リベラルアーツなどの幅広い領域の知識やアンテナを持つことも求められます。そこで、2022年度を「グループ人財育成リカレント元年」と位置づけ、職位に関わらず、全階層の役職員が学び直しに積極的に取り組むことで、個々の知識・スキルを高めるとともに多様性を組織の推進力に変えるため、人財に対する投資を積極的に行っていく方針です。

次に、「市場・東京営業戦略」においては、第12次中計から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が引き続き収益ドライバーとして収益面で貢献しました。とくにストラクチャードファイナンスでは、2020年度にマーケットの特殊要因から大きく伸びたファイナンス関連のフィー収益が剥落するなか、山梨中央銀行との連携による不動産ノンリコースローンの推進強化等によって貸出金収支が増加したほか、中長期的な視点で継続投資しているプライベートエクイティ（PE）投資のEXIT増加等により、全体の収益が増加するとともにRORA（リスクアセット対比収益率）も改善しています。今後も資産の健全性を確保しながら収益の多様化を図っていく方針です。

10年ビジョンの実現に向けて

2021年度は、地域とグループ双方の持続的な成長の観点から、10年ビジョンの実現に向けたさまざまな取り組みを加速させました【図5】。

■地方銀行とのアライアンス

地方銀行とのアライアンスは、お互いの独立経営を堅持しつつ、両行グループが永年築き上げてきた顧客基盤やブランドを維持しながら、双方の有する経営資源の活用によるサービスメニューの拡充、レベルアップによる収益の拡大や、コスト削減などを図り、それぞれが根差す地域とともに持続的な成長を実現することを共通の目的としています。

2020年10月にスタートした「静岡・山梨アライアンス」では、2021年8月の中部横断自動車道の全線開通により観光や物流の活性化が期待されるなか、地方創生の観点を主軸とする10の分科会での連携施策を展開しています。5年間で両行累計100億円の収益目標を掲げていますが、さまざまな施策の成果が顕在化することで、2021年度の提携効果は約22億円、5年換算で約61億円と計画以上のペースで進捗しています。

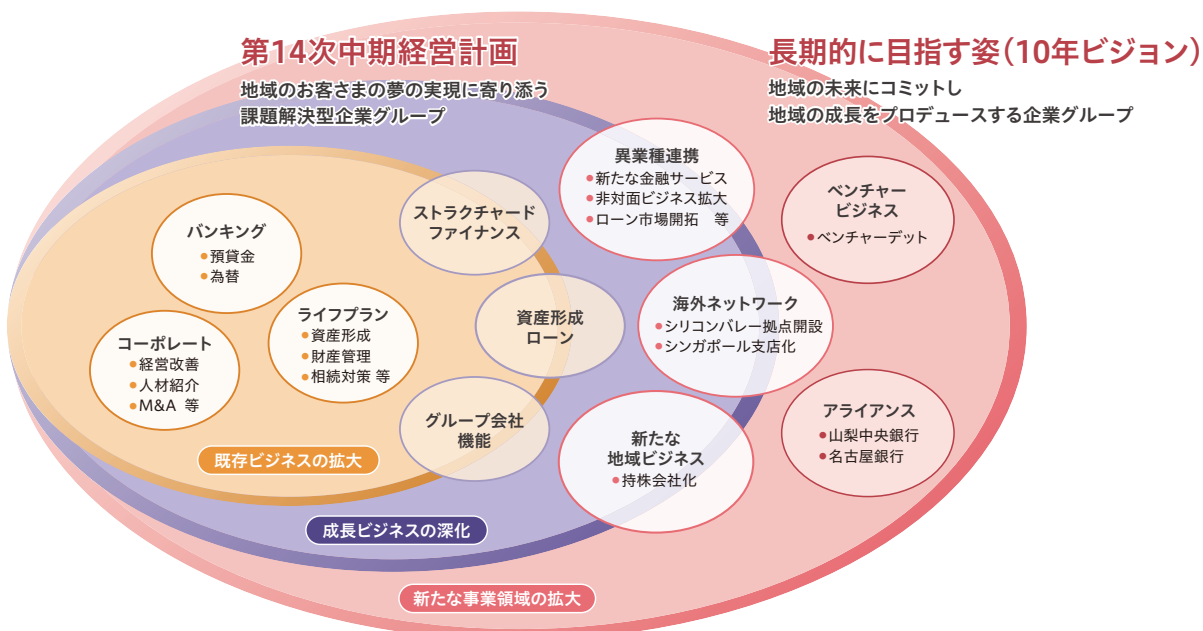
とくに、ストラクチャードファイナンス分野における不動産ノン

リコースローンの協調対応、シンジケートローンの共同組成、地方創生・ベンチャービジネス関連の協調融資など、ファイナンス面での連携が進んでいることにくわえ、2021年4月にオープンした静岡ティーエム証券山梨本店の顧客基盤拡大、販売実績がいずれも順調に推移していることが提携効果を牽引しています。

このほか、地方創生の観点から開催している個別商談会では約600件の商談のうち75件が成約に至るなど、幅広い分野で提携効果が表れています。

また、2022年4月にスタートした「静岡・名古屋アライアンス」は、デジタル化や脱炭素化といった産業構造を大きく変革させる不可逆的な変化が加速するなか、静岡・愛知両県の共通課題である地域産業の構造変革への対応を最重要テーマとしています。名古屋銀行が先行して取り組む自動車産業支援の知見やネットワーク、静岡銀行グループが持つ事業承継・M&A、事業再生等の支援メニューなどを相互に活用するとともに、両行グループの協働により広域での販路拡大や事業再編、転廃業支援などの取引先支援を展開する方針です。この取り組みを含め、静岡・山梨アライアンス同様、10の分科会での連携施策を通じて5年間で両行累計100億円の収益目標を掲げており、地域の持続的な成長に寄与する取り組みを推進することで、自らの収益力向上につなげてまいります。

【図5】 10年ビジョンの実現に向けて



■ベンチャービジネスの取り組み

2021年6月、異業種連携やファンド出資を通じて得られたベンチャー企業との広範なネットワークをベースに、ベンチャー企業への投融資や事業支援を通じた新たな事業分野の開拓を目指して、東京を拠点とする「ベンチャービジネスプロジェクトチーム」を新設し、シリコンバレー駐在員事務所とも連携しながら知見・ノウハウの向上やネットワークのさらなる構築を進めています。

2021年10月からはベンチャー企業向けのデットファイナンスの取り扱いを開始し、2022年3月までの累計で約100件の案件を受け付け、11件15億円の融資実行に結びついています。地方銀行で唯一認定を受けた経済産業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向けの融資（国内初）や新株予約権付融資を実行するなど、スキームの多様化も図りながらノウハウの蓄積を進めています。

今後は、ベンチャービジネスをグループの成長ドライバーに育て、そこから得たネットワーク等を地域に還元するとともに、2019年から静岡県と共催している「TECH BEAT shizuoka」等の取り組みを一層充実させるなかで、地域の活力となる産業が新たに生まれ育つエコシステムの構築につなげたいと考えています。

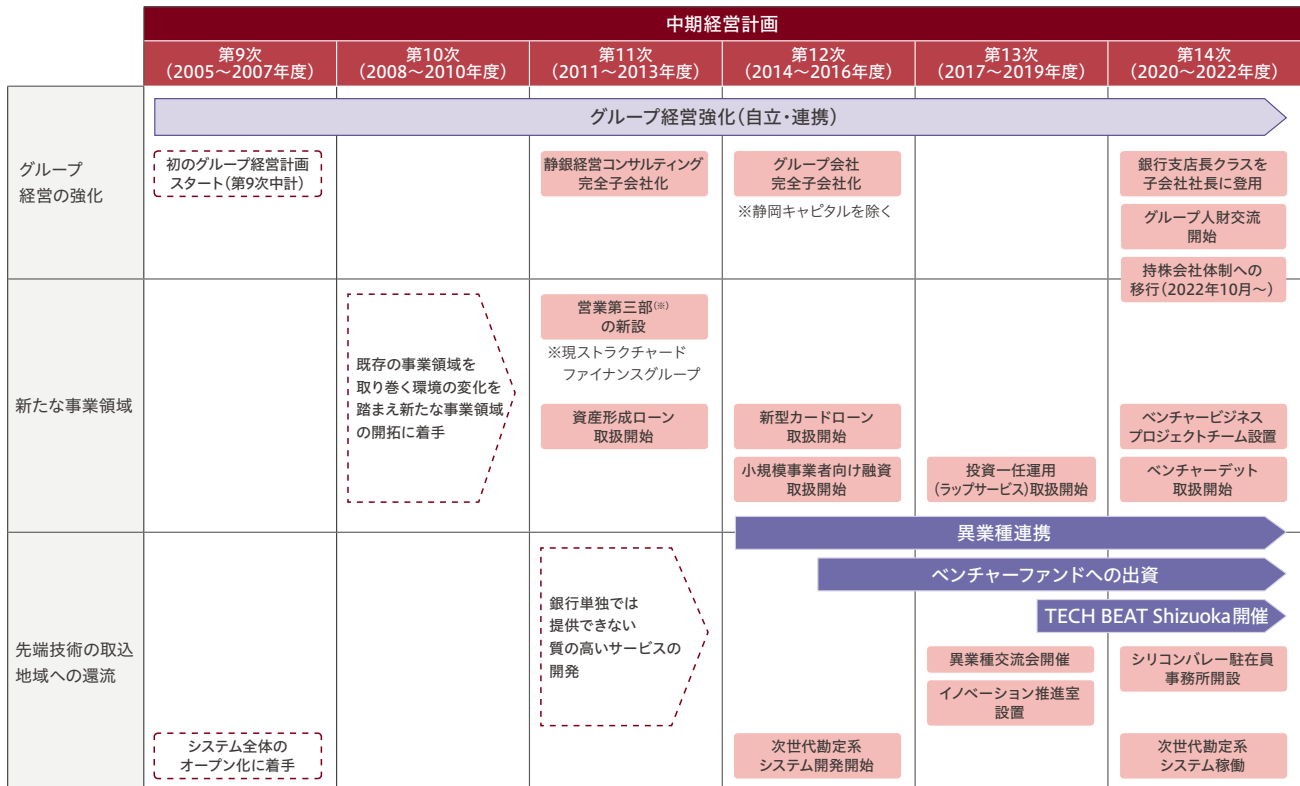
地域の未来を見据えて持株会社を設立

■持株会社体制への移行

静岡銀行グループでは、2005年度にスタートした第9次中計から「グループ会社の『自立』と『連携』」をキーワードに、中計を連結ベースで策定し、グループ経営の強化を図ってきました。この結果、グループ会社の経常利益合計は100億円規模まで成長しています。

現在の第14次中計では、グループ連携のさらなる高度化を目指し、「銀行中心からの脱却」をテーマに掲げ、銀行・グループ会社間における200名規模での人財交流の実施や、支店長クラスの行員、グループ他社の役員をグループ会社社長に抜擢するなど、お互いの業務の目線を理解しつつ、お客さまに対して銀行サービスに偏らない多様な金融サービスを提供できる体制づくりを進めてきました[図6]。しかしながら、親子関係の組織体制だけでは対等なパートナーとしての連携強化には限界があり、また、銀行以外の顧客基盤拡大やM&Aでの業容拡大といった、各社の自立的でノンオーガニックな成長をさらに期待することも難しい状況にありました。

[図6] ビジネスモデル変革の推移





一方、地域やお客さまが抱えるニーズは多様化、高度化し、既存のグループ会社が持つ機能だけではそのニーズを満たしきれない時代を迎えています。こうしたなか、2021年11月の銀行法改正により、一定の要件のもとで新しい事業の開始手続きが簡略化されました。そこで、グループ各社の自立（自律）と連携を一層強化するとともに、地域の成長に貢献する新たな事業領域の拡大とガバナンスの強化を両立し、すべてのステークホルダー（地域・お客さま・株主・役職員）の価値を最大化するため、2022年10月に持株会社体制へ移行することとしました。

商号の「しずおかフィナンシャルグループ」は、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不変であることを表しています。

なお、持株会社設立当初は、グループ内の連携やシナジーのさらなる強化等の観点から、グループ会社の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である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する予定です。

また、持株会社は、監査等委員会設置会社とし、監督と執行の両面から企業統治体制をより高度化することで、柔軟かつ強固なガバナンス体制の向上に取り組み、客観性、透明性が高い経営体制を目指します。

■地域金融機関の存在意義と成長可能性

2021年6月からの1年間、私は全国地方銀行協会の会長職を務める機会を得ました。その任期中、絶えず考え続けてきたのは、静岡銀行グループを含めた地域金融機関、あるいは地域・お客さまなどのあらゆる角度から、サステナビリティとは何か、その実現のためにすべきことは何か、ということです。この1年、会員銀行の情報に触れる機会も増え、地域商社や農業金融、地域のDX化支援など、各行が根ざす地域で展開する創意あふれる取り組みを数多く見聞きました。そこで強く感じたのは、地域のサステナビリティ実現に向けて地域金融機関の果たすべき使命・存在意義の大きさと、地方銀行としての成長可能性です。社会経済が大きな転換期を迎えている今だからこそ、さまざまな産業、業界と接点を持つ銀行グループの果たす役割があるはずです。地域・お客さまを支え、変革を後押ししていくことが今まさに期待されています。

それは、私たち静岡銀行グループにおいても同じです。グループの総合金融機能を発揮し、あらゆる環境変化を地域と自らの持続可能性を高める推進力に変えながら、夢と希望に満ちあふれた地域の未来を皆さまとともに切り拓い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。