

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

取締役社長 CEO

柴田久

CEOメッセージ

持株会社体制への移行

2022年10月3日、静岡銀行グループは持株会社体制へと移行し、しずおかフィナンシャルグループ（以下、しずおかFG）として新たなスタートを切りました。

静岡銀行グループでは、2005年度にスタートした第9次中期経営計画より総合金融サービスを提供するグループ経営の強化に取組み、グループ各社の専門性を磨きつつ、地域金融機関屈指の事業規模を誇るグループ会社群へと成長してきました。その一方、現下の多様化・複雑化する地域のお客さまの課題を解決に導くには、時代とともに私たち自身の変革も一層加速

していく必要性を感じていたところ、折しも銀行法が改正され銀行持株会社や銀行の業務範囲が拡大されたほか、一定基準を満たす銀行持株会社は届出のみで子会社設立が可能となるなど、スピード感をもって新たな事業領域を拡大できる環境が整いました。

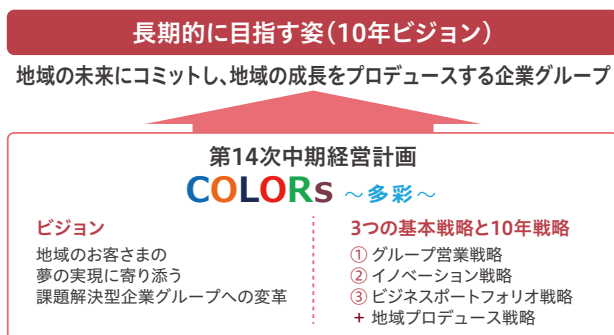
これらの状況を踏まえ、変化に柔軟に対応し、グループの総合力を一層高めるべく、持株会社体制への移行を決断しました。グループの基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」を新体制でも受け継ぎ、未来へつなぐ新たな価値の創造に取組むことで、これからも地域の持続的な成長に貢献してまいります。

第14次中期経営計画「COLORs～多彩～」を振り返って

足元の経済環境を見ますと、コロナ禍からの経済活動の正常化が進む一方で、地政学的に不安定な国際情勢を背景に、原材料価格の高騰やサプライチェーンの制約、人手不足による影響等が景気回復の足取りを重くする要因となっています。また、日本国内の金融緩和政策が継続するなか、インフレ抑制に向けた諸外国の政策見直し等を背景に、海外経済の減速懸念、急激な為替変動に伴う物価高の影響など、依然として不透明な景況感が続いています。

こうしたなか、しずおかFGでは、いかなる環境下にあっても地域とともに持続的な成長に向けた歩みを着実に進めるため、2023年4月より持株会社体制で初めて臨む第1次中期経営計画（以下、第1次中計）をスタートさせました。具体的な説明の前に、まずは、昨年度までの3年間で取組みました静岡銀行グループとしての第14次中期経営計画「COLORs～多彩～」(以下、第14次中計)を振り返りたいと思います。

【図1】第14次中期経営計画で掲げたビジョン・戦略

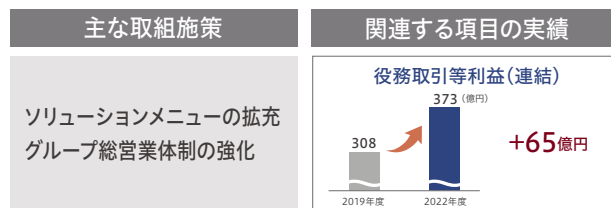


■ 3つの基本戦略と10年戦略

第14次中計では、それまでの中計とは異なり、より長期的な視点から地域にコミットする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、その実現に向けたビジネスモデル変革の期間として、3つの基本戦略と10年戦略に取組みました。

1つ目の「グループ営業戦略」では、「銀行中心の営業からの脱却」をテーマに、グループ機能を最大限に活用したソリューション営業を実践しました。お客さまのESGやSDGsの取組みを資金面から支援するサステナブルファイナンスの推進や事業承継等のサポート、さらには200名を超える規模のグループ会社間での人材交流等を通じたグループ一体での営業体制強化を図り、コンサルティング機能の提供等から得られる**連結役員取引等利益**は3年間で+65億円増加しました。

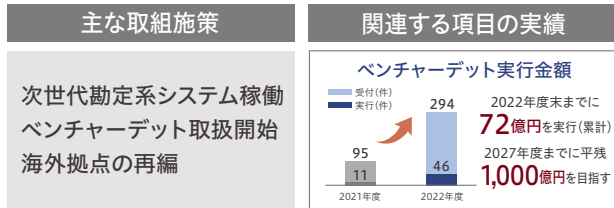
【図2】「グループ営業戦略」の取組み成果



2つ目の「イノベーション戦略」では、新たな収益機会の追求に向け、時代に適応した最新技術の取込みや新たな事業領域の拡大に取組みました。邦銀初となるオープン系の次世代勘定系システムを2021年1月に稼働させたほか、新たな成長ドライバー

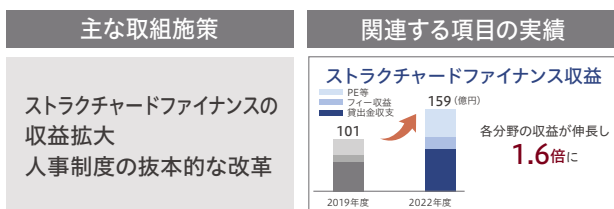
に期待するビジネスとして、成長過程にあるスタートアップ企業向け融資（ベンチャーデット）の取扱いを開始しました。また、地銀初のシリコンバレー駐在員事務所の開設など、環境変化を踏まえた海外拠点の再編も行い、先端情報や技術を取り入れながら、海外ビジネスの強化を図るための体制を整えました。

【図3】「イノベーション戦略」の取組み

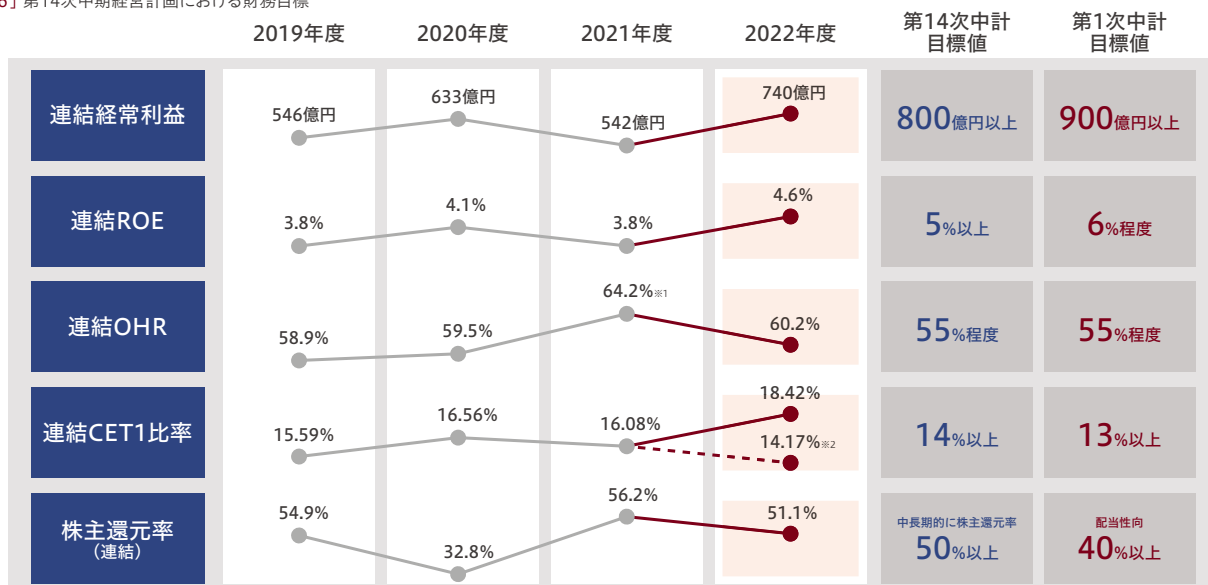


3つ目の「ビジネスポートフォリオ戦略」では、経営資源の最適配賦を掲げ、グループ収益の拡大に向けたポートフォリオの最適化に取組みました。その一例として、ストラクチャードファイナンス分野では、適切なリスクリターン分析のもと、資産の健全性を維持しながら収益性の向上を実現し、獲得収益を大きく増加させることができました。また、重要な経営資源である人財に関しては、約20年ぶりに人事制度の抜本的な改革に取組み、新たな評価制度「OKR」を導入したほか、ダイバーシティの推進を通じて、役職員一人ひとりの多様な価値観・個性を掛け合わせながら、新たな発想で課題解決に取組む企業風土へと変革を進めました。

【図4】「ビジネスポートフォリオ戦略」の取組み



【図6】第14次中期経営計画における財務目標



※1 次世代勘定系システムの償却負担による影響 ※2 パーゼル川最終化完全適用後の試算値

最後に、中長期的な視点で捉える10年戦略「地域プロデュース戦略」では、地域の未来を見据えた成長戦略として、2020年10月に山梨中央銀行、2022年4月に名古屋銀行との**アライアンスを締結**しました。地域をまたぐ個別商談会の実施など地方創生分野での協業をはじめ、ファイナンスやライフプラン分野、さらには、地域の産業変革支援に向けた取組みなど、お互いの強みを活かすことで、当初の想定を上回る提携効果を顕在化させることができている。

【図5】「地域プロデュース戦略」の取組み



新型コロナウイルスの感染拡大をはじめ、予測不可能な出来事が次々と起こるなかで、まさに金融機関としての真価を問われる3年間となりましたが、コロナ禍の資金繰りや経営改善支援に加え、グループ一体でのコンサルティング機能を発揮し、地域やお客さまとの信頼を深めることで、貸出金やフィービジネス等、コア事業の成長を中心に連結経常利益を約200億円増加させることができました。策定当初の想定と比べて市場運用環境が大きく変化するなか、今後を見据えた有価証券ポートフォリオの健全性、収益性改善に向けたオペレーションを実施した結果、収益目標の達成には至りませんでした。さまざまな変革を通じて将来に向けた次の一手を打ちながら、第1次中計につなげることができたと考えています。

第1次中期経営計画「Xover ～新時代を拓く」策定にあたって

■第1次中期経営計画の基本的な考え方

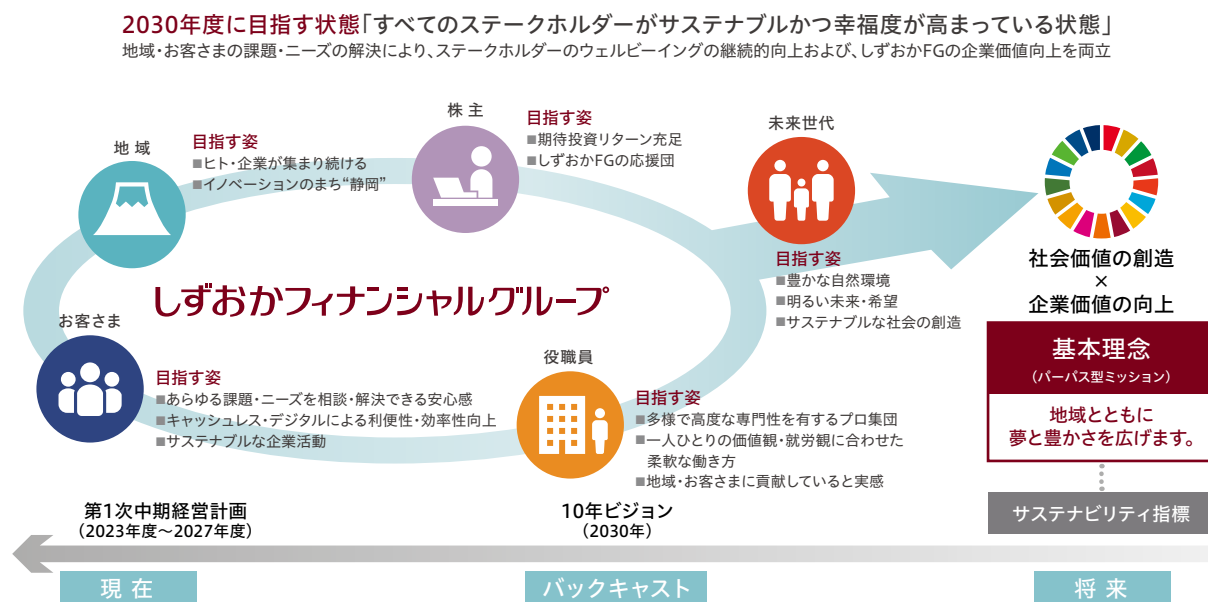
続いて、2023年度からスタートした第1次中計「Xover ～新時代を拓く」について、ステークホルダーの皆さまに理解を深めていただけるよう、基本的な考え方や計画に込めた思いなどを説明します。

まず、この第1次中計は、これまでの中計とは全く異なるアプローチで策定しています。従来は、過去の延長線かつ短期間で実現可能なグループ像を「フォアキャスト思考」で描き、計画を策定していましたが、先行きの予測が困難なVUCAの時代を踏まえ、今回は将来目指すべき未来像を先に描き、それを実現するための計画を「バックキャスト思考」で策定しました。

計画期間も従来の3年から5年に変更し、環境変化に合わせてアジャイルに軌道修正を行いながら長期的な視点をもって目指す状態の実現に向かいたいと考えています。



【図7】第1次中期経営計画で目指す姿



そして、地域の将来を担う人財や地域の将来そのものを指す「未来世代」を新たにステークホルダーに加え、地域・お客さまの課題やニーズの解決により、ステークホルダーのウェルビーイングの継続的な向上と私たちの企業価値の向上が両立している状態を2030年度に実現することを目指します。

計画の名称は、グループ役職員からの公募により「Xover (クロスオーバー)～新時代を拓く」としました。クロスオーバーとは、異なる分野や要素がジャンルを超えて融合することを表す言葉です。持株会社体制で臨む最初の中計として、ステークホルダーの皆さまと新たな価値を共創しながら、不確実な時代に未来を切り拓いていく決意を込めています。

また、第1次中計では2つのビジョンを掲げています。1つ目の「10年ビジョン」は、第14次中計で掲げた長期ビジョンを継承し、自らが地域の魅力を向上させ、地域を牽引する存在になることを目指します。2つ目の「中計ビジョン」は、中計の5年間で実現を目指す姿として「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企業グループ」を掲げ、持株会社体制移行により総合金融グループとしてお客さまの課題解決力に磨きをかけて新たな価値を創造することを目指します。

■社会価値創造と企業価値向上の両立

第1次中計で目指す経営指標には、地域と私たち双方の持続的な成長、2030年に目指す状態を図る尺度として、新たに

「サステナビリティ指標」を設定しました。「どのような金融機関が存在するかで地域の未来が変わる」という認識のもと、グループの重要課題であるマテリアリティを特定し、4つの基本戦略を通じて解決することで各指標の達成を目指します。

「サステナビリティ指標」は、社会価値創造の効果を図る「社会インパクト指標」と、株式会社として企業価値の向上を目指す「財務目標」「エンゲージメント指標」の3つで構成しています。

まず、「社会インパクト指標」には、静岡県内への社会インパクトを意識した指標として、静岡県内人口の社会増減率、実質総生産、温室効果ガス排出量削減率の3つを「目指す指標」に定め、地域経済の持続的な成長につなげてまいります。

「財務目標」には、収益性、効率性、健全性の3つの視点から、連結経常利益、連結ROE、連結OHR、連結CET1比率の4つを目標に掲げます。さらに、「エンゲージメント指標」として、お客さまの取引満足度や役職員のエンゲージメント、しずおかFGのカーボンニュートラル達成からなる3つの指標を目標に設定し、これらの7項目は「コミットする指標」として、この達成を通じて企業価値の向上を目指します。

第1次中計では、従来の「経済価値の追求」にとどまらず、地域に新たな価値を創造する取組みを通して自らの経済価値、

ひいては企業価値を向上させる考え方を基本に据えています。

これまででは、例えば貸出金残高や収益の成長といった数字に表れる経済価値に重きを置きがちでしたが、今後は、雇用を生み出し地域の魅力を高める新たな産業の創出や、地域のカーボンニュートラル実現に向けてサステナブルファイナンス、あるいは温室効果ガス排出量削減に貢献する事業支援に取組むなど、地域の皆さまをはじめとするステークホルダーとともに地域の未来を共創しながら、その取組みを地域と自らの持続的な成長の原動力に変えていきたいと考えています。

社会価値創造と企業価値向上の両立は決して簡単なことだと思いませんが、非常にやりがいを感じる意欲的な計画になったと自負しています。

なお、「社会インパクト指標」は静岡県内を対象とする内容となっていますが、私たちにとっての地域は、あくまでもお客さまが存在するすべての営業エリアを指します。静岡県外の地域においても、第1次中計の考え方を広げ、すべてのステークホルダーの目指す状態に向けて基本戦略を展開することで、地域と自らの持続的な成長につなげてまいります。

【図8】サステナビリティ指標

		指 標	2027年度目標	
社会価値創造	社会インパクト指標	静岡県内人口の社会増減率 静岡県内実質総生産 (GDP) 静岡県内の温室効果ガス排出量削減率	継続的に増加 持続的発展 2013年度比 ▲46% (2030年度)	
		財務目標	収益性 効率性 健全性	900億円 以上 6% 程度 55% 程度 13% 以上
			エンゲージメント指標	お客さまのグループ取引満足度 ※2 グループ役職員のエンゲージメント ※3 カーボンニュートラル(Scope1、2)
企業価値向上		コミットする指標		

※1:パーゼル川最終化ベース ※2:お客さまアンケートにより「NPS」で計測。NPS…Net Promoter Score 家族や友人、周りに商品やサービス、企業そのものをすすめたいと思う度合い、推奨度
※3:「仕事での充実感」「仕事への適応感」「職場への満足感」「上司への満足感」「会社へのロイヤリティ」の5要素の平均を総合満足度として捉え計測(1~5で評価)

第1次中期経営計画の基本戦略

■ 4つの基本戦略

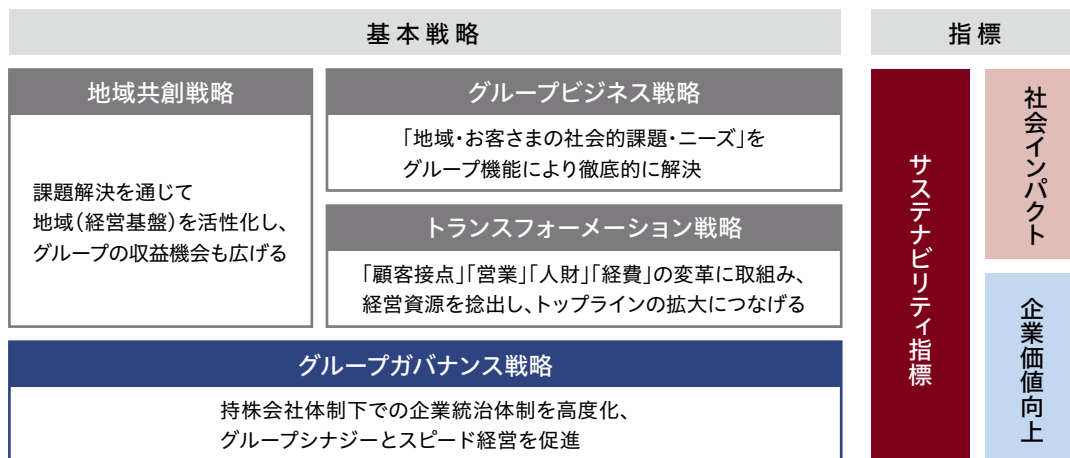
ここからは、第1次中計の4つの基本戦略の概要について説明します。

1つ目の「地域共創戦略」は、地域の課題解決を通して経営基盤を活性化することで、自らの収益機会の拡大にもつなげる戦略です。私たち地域金融機関にとって、地域経済の発展なくして

自らの持続的な成長は実現できません。この戦略では、地域が抱える課題に対して、私たちが持つ人的ネットワークやコーディネート力を活かし、自治体や異業種企業等と連携しながら、地域・課題ごとにプラットフォームを形成します。

それぞれのプラットフォームによる課題の解決を通して、お客さまの企業価値や地域の皆さまの生活の利便性が高まり、魅力的な地域社会の形成や関係人口の増加につながるなど、社会

【図9】第1次中期経営計画における4つの基本戦略



価値の創造が自らの企業価値向上につながる好循環を創り出す「地域エコシステム」の構築を目指します。

2つ目の「**グループビジネス戦略**」は、「深く、大きく、新しく」をキーワードに、地域・お客さまの社会的課題やニーズをグループ機能により徹底的に解決する戦略です。第1次中計では、従来のコア事業領域であるコーポレートやライフプランなど各分野のさらなる成長に加え、それぞれの事業会社が既存の事業領域を深掘りし大きく広げながら、グループ全体で新しい領域に踏み出してまいります。

例えば、コンサルティング領域であれば、従来は、M&A・事業承継・経営改善の3つの支援が主な柱でしたが、今後は脱炭素のような地域のサステナビリティに関する領域の支援も増やしていく必要があります。また、新事業分野では、地域企業のIT・DX化と人財不足の解消に向けて、2023年2月に「ティージェイエス」を完全子会社化したほか、7月には、持株会社体制で初となる新会社「SFGマーケティング」をしずおかFGの連結子会社として設立しました。新会社では、地域・お取引先の販路拡大やブランディング等に取り組み、地域の活性化につなげます。今後も、社会の構造変化に対応し、社会インパクトを与え、企業価値向上につながる事業を積極的に増やしたいと考えています。

3つ目の「**トランスフォーメーション戦略**」は、デジタル技術やデータの活用により、顧客接点を表すタッチポイント、営業、

人財、経費の4つの抜本的な改革を目指す戦略です。しずおかFGが持続的な成長を実現するためには、デジタル化の進展や店頭取引減少などの経営環境の変化を踏まえて、将来目指す姿を見据えながら拠点や人財などの経営資源を最適なかたちに変革する必要があります。お客さまの日常的な取引をアプリやホームページ等のデジタル接点で完結できる環境を整備するなど、チャンネルの構造を変え、人財を重点分野に配置し、生産性をさらに高めながらグループビジネス戦略における収益力の強化につなげます。

最後に、4つ目の「**グループガバナンス戦略**」では、持株会社が事業を推進するグループ会社間のシナジーを創り出すとともに、グループの経営資源を最適に配賦することで事業活動の高度化を図ります。持株会社の取締役会は、社外取締役の多様な知見を取り入れながら社会の変化に適応するための課題への対応方針を議論し練り上げます。その一方で、執行部門への権限移譲を進め、分野ごとに配置したグループチーフオフィサーを中心に、グループ全体を統括し底上げしながら、全体最適となる事業推進にスピード感をもって取り組むことで、先の3つの基本戦略の成果の最大化を目指します。

以上の4つの基本戦略を推進し、新たな社会価値の創造と自らの事業の成長を通じた企業価値向上の両立につなげてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

■株式価値の向上に向けて

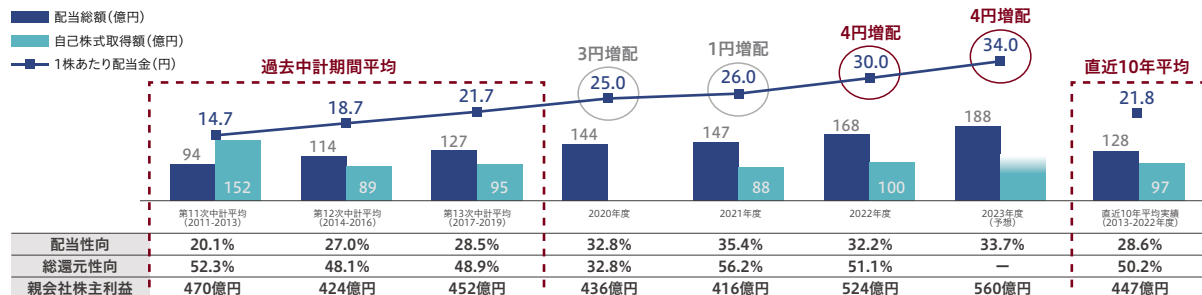
企業価値を持続的に高め、株主の皆さまへの還元を充実させていくことは、重要な経営課題の1つと認識しています。第1次中計では、株主の皆さまとの価値共創に向けて、株式の魅力を高める観点から配当性向を引き上げていくとともに、株価を含めた市場環境を踏まえて自己株式取得を機動的に実施して

まいります。配当性向は、過去減配することなく累進的な配当を実施してきた考え方を継承し、「**2027年度までに40%以上への累進的な引上げ**」を目指します。そして、私たちが社会価値の創出を目指す過程で地域やお客さまと共創した価値が、しずおかFGの利益として株主の皆さまに還元される好循環を目指すため、地域の皆さまを中心とする新たな株主づくりにも取り組むと考えています。

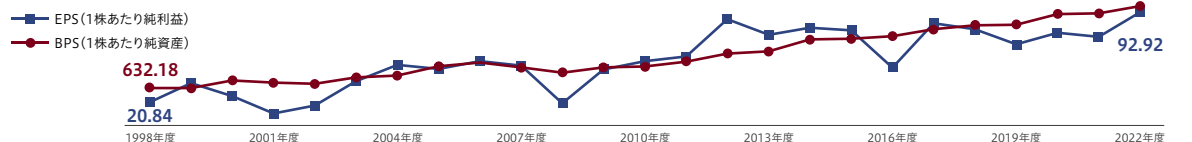
市場では、株価や資本コストを踏まえた各企業の経営方針に注目が集まり、とりわけPBR(株価純資産倍率)の改善に向けた取組みが求められています。金融緩和の長期化など、金融業界を取り巻く環境変化のなかでPBRは低水準にとどまっていますが、しずおかFGでは、株式価値向上の観点から1株当たりの純利益や純資産を示すEPS・BPSを継続的に高めることを意識した経営に取組んできました。今後もこの経営方針に変わりはなく、引き続き株式価値の向上に取組み企業としての魅力を高めながら、利益水準を向上させていくことでPBRの改善に取組んでまいります。

そのためには、第1次中計で掲げた戦略を着実に実行し、目標である「配当性向40%以上」や「連結ROE6%程度」等の達成に向けて、株主還元の実や事業の収益性向上を実現するとともに、中計期間の先を見据えて成長する姿を示し続けることが必要だと認識しています。私たちの経営戦略は、地域としずおかFG双方の持続可能な成長を実現するための道標です。足元の課題にしっかりと対処しつつ、中長期的な企業価値向上に資する取組みを進めることで、未来世代を含めたステークホルダーから評価される経営を志向してまいります。

【図10】株主還元の推移



【図11】EPS/BPSの推移



■未来がはじまる場所になる。

「未来がはじまる場所になる。」これは、私たちが将来に向けて目指す姿「すべてのステークホルダーがサステナブルかつ幸福度が高まっている状態」を実現するために、新たに定めたグループスローガンです。しずおかFGとの関わりを“場所”という言葉で表現し、役職員一人ひとりがステークホルダーの皆さまと価値を共創しながら地域の明るい未来を切り拓く決意を込めたメッセージでもあります。

私たちが目指す姿を実現するためには、第1次中計を通してステークホルダーの皆さまと新たな社会価値をともに創り出し、自らの企業価値向上につなげる好循環を生み出すことが欠かせません。そのためには、皆さまと目指す姿を共有し、同じ未来を想い描きながらともに歩んでいくことが大切になります。そこで、このメッセージの浸透を広く図ると同時に、実際にメッセージを体現するグループだと思っていただけるよう努力を続けてまいりたいと思います。

最後に、私たちは地域の未来に責任を持ち、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」の実現、さらには、すべてのステークホルダーの価値の最大化に向けて、グループの総力を結集して社会課題の解決に取り組んでまいります。

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。

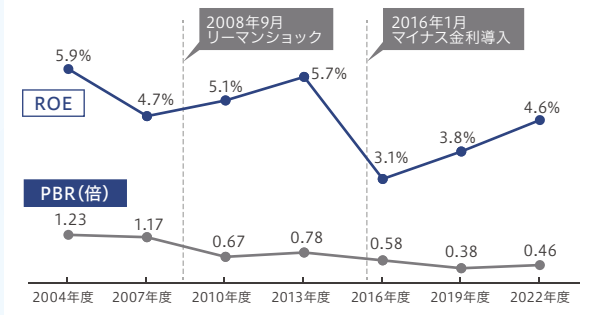
PICK UP

企業価値の向上に向けた取組み

しずおかフィナンシャルグループでは、より一層の企業価値向上を目指し、PBRの改善に向けて、資本コストの引き下げとROEの向上に取り組んでまいります。

ROE・PBRの推移

金融業界を取り巻く環境変化が厳しさを増し、PBRが低水準となるなか、収益・コスト構造の変革等によりROE向上に取り組んできました。



PBRの計算式

$$PBR = \frac{ROE}{(株主資本コスト - 期待成長率)}$$

$$ROE \geq 株主資本コスト - 期待成長率 \Rightarrow PBR1倍以上$$

資本コストの引下げに向けた取組み

市場との対話を深め、情報の非対称性を緩和しつつ、成長戦略の蓋然性を高めることで、株主資本コストの引下げを図ります。

非財務情報を含めた情報開示の充実

- ✓業績の不確実性の低減
- ✓地域としずおかFGのサステナビリティに関する理解向上



株主・投資家との積極的なコミュニケーション(IR活動)

- ✓中計の進捗状況等、戦略への理解向上
- ✓市場の関心事項等をタイムリーに共有し、適宜経営戦略の推進に反映

PBRの改善に向けて

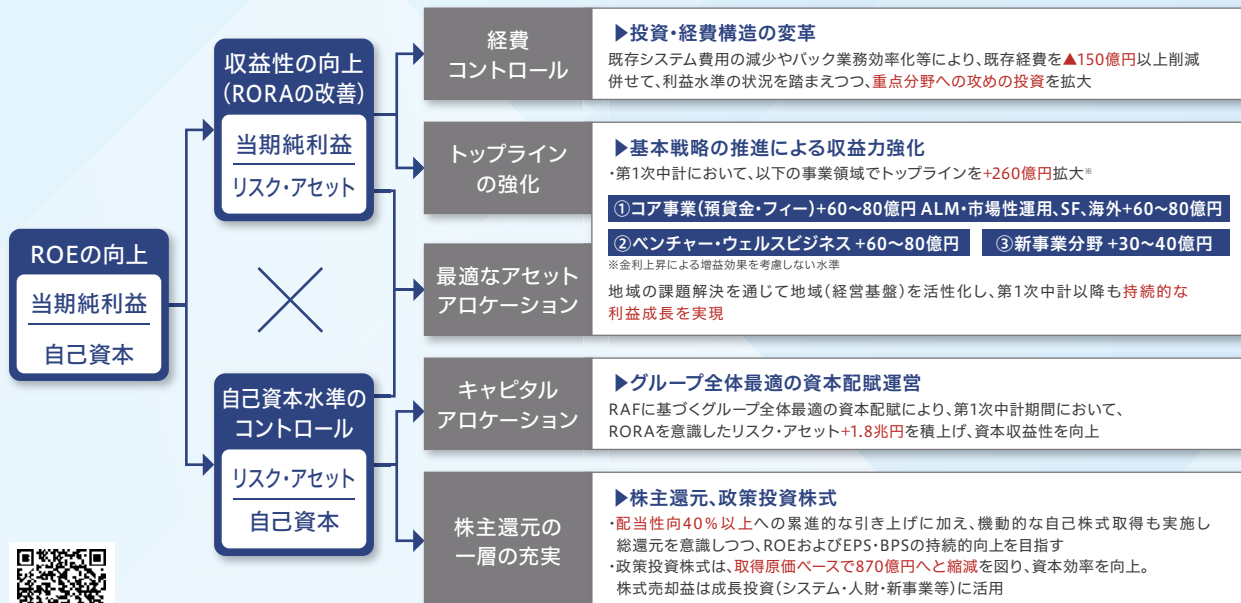
利益の持続的成長とともにROEを向上させ、かつ株主資本コストの引下げに取り組むことで、PBRの改善を図ります。



ROEの向上に向けた考え方

トップライン、経費、資産効率を意識した収益性の向上と成長投資、還元のパランスによる自己資本水準の適切なコントロールにより、ROEの向上を図ります。

第1次中期経営計画における方向性



※詳細資料は左のQRコードよりホームページをご覧ください