

# CFOメッセージ



地域と私たちの持続的な成長に向けて、  
未来を見据えた財務戦略により、  
新たな価値を創出します

執行役員CFO  
梅原 弘充

## 1. 足元の経営環境

### ■2022年度の業績

第14次中期経営計画（以下、第14次中計）の最終年度となる2022年度は、社会経済活動がコロナ禍からの正常化へ向かう一方、原燃料価格の高騰やロシア・ウクライナ情勢、さらには金利・為替の変動など、事業環境が大きく変化するなかでの財務運営となりました。

連結粗利益は、静岡銀行単体において、法人関連手数料や預り資産収益等を中心とする役務取引等利益の増加と、国債等債券関係損益の改善を主因に本業を示すコア業務粗利益が増加し、前年度比+87億円の増益となりました。

連結経常利益は、連結粗利益の増加に加え、営業経費や与信関係費用の減少、株式等関係損益の増加等により前年度比+197億円、連結当期純利益は同+108億円と、いずれも2期振りの増益となりました。この結果、ROEは4.6%と前年度比+0.8ポイント上昇させることができました。

その一方、市場金利の変動を背景に、有価証券運用においてポートフォリオの健全性維持、資金利益の改善を目的とする外債の入替えを行った影響から、計画策定当初の連結経常利益目標800億円を下回りましたが、コロナ禍における取引先の資金繰り支援やグループ一体でのコンサルティング機能の提供など、課題解決型ビジネスの取組成果が着実に顕在化した結果、安定した成長軌道を描くことができたと考えています。

### 2022年度連結損益の概要

(単位:億円)

	2022年度	前年度比 <sup>※1</sup> 増減額
連結粗利益	1,602	+87
営業経費(△)	959	△18
持分法投資損益	4	△15
連結業務純益 <sup>※2</sup>	655	+128
与信関係費用(△)	56	△12
株式等関係損益	138	+102
連結経常利益	740	+197
特別損益	△6	△52
税引前当期純利益	733	+145
法人税等合計(△)	209	+38
連結当期純利益 <sup>※3</sup>	524	+108
ROE (%)		
純資産基準 <sup>※4</sup>	4.6	+0.8
株主資本基準	5.8	+1.1

※1 2021年度は静岡銀行連結決算

※2 連結業務純益=静岡銀行単体業務純益+連結経常利益-静岡銀行単体経常利益

※3 親会社株主に帰属する当期純利益

※4 親会社株主に帰属する当期純利益÷{(純資産の部合計-新株予約権-非支配株主持分)}×100

## 2. 第1次中期経営計画の財務目標

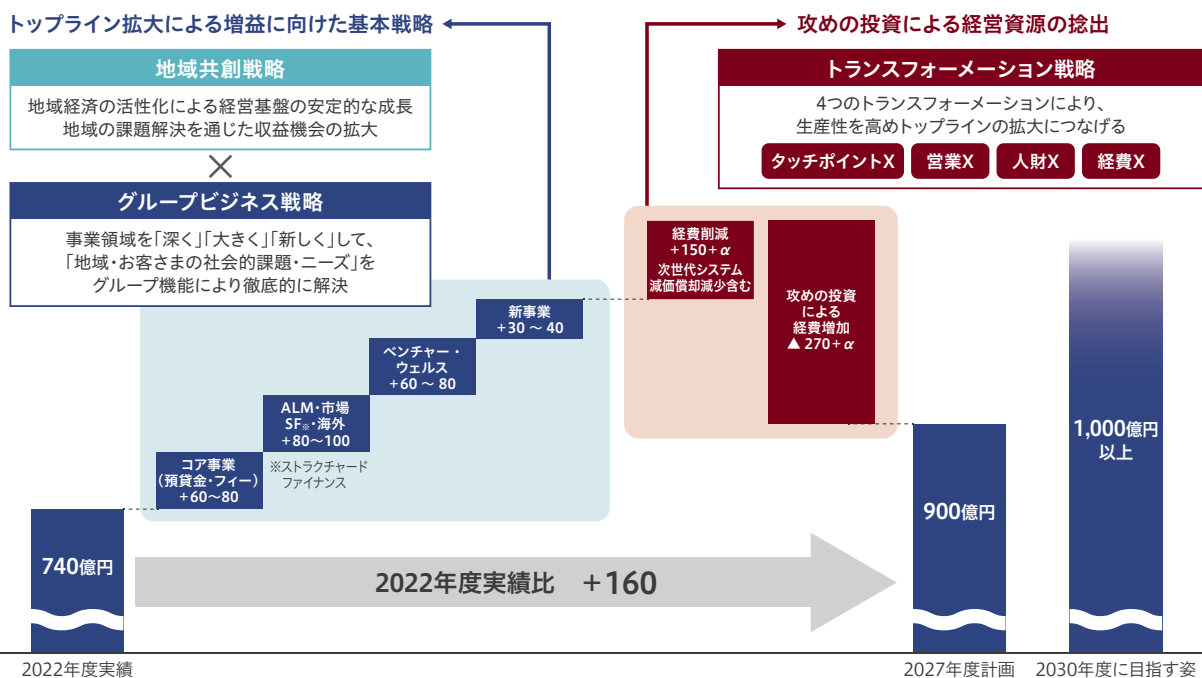
2023年4月にスタートした第1次中期経営計画（以下、第1次中計）では、最終年度となる2027年度の財務目標として、連結経常利益900億円以上、連結ROE6%程度、連結OHR55%程度、連結CET1比率13%以上の4つを掲げています。

### ■連結経常利益

しずおかフィナンシャルグループ（以下、しずおかFG）が中長期的に目指す利益目標として、2030年度に連結経常利益1,000億円への到達を掲げ、そこからのバックキャストで、第1次中計最終年度である2027年度の利益目標を900億円に設定しました。

この実現に向けて、第1次中計の基本戦略「グループビジネス戦略」（P33）では、貸出金や手数料収入などコア事業の強化に加え、市場部門における運用の強化やストラクチャードファイナンス分野のさらなる成長等を通して、既存ビジネスの収益力を高めます。また、ベンチャー関連ビジネスやお客さまの資産

連結経常利益目標達成に向けたロードマップ



### ■連結OHR

デジタル化の進展や顧客行動の変化等を踏まえ、あらゆる取引・手続きのデジタルシフトを想定した戦略的投資を行うことで、拠点や人材の最適化を図り、グループ経営のさらなる強化につなげてまいります。

そのために、第1次中計では、BPR等を通じた経費削減を進めつつ、次世代勘定系システムの稼働によるアドバンテージ※を活かしながら5年間で500億円を超える攻めのシステム投資を

第1次中期経営計画における財務目標

	経営指標	2027年度目標
財務目標	連結経常利益	900億円以上
	連結OHR	55%程度
	連結CET1比率	13%以上
	連結ROE	6%程度

形成サポートビジネスの拡充など、ビジネス領域をさらに大きく広げつつ、新事業分野等にも積極果敢に挑戦することで、トップライン（連結粗利益）の拡大を目指します。

加えて、「地域共創戦略」（P33）において、地域の課題解決を通じた収益機会の創出を図り「グループビジネス戦略」につなげるとともに、「トランスフォーメーション戦略」（P47）において、将来を見据えた成長投資として「攻めの投資」を積極的に行うことにより、過去最高水準となる連結経常利益900億円への到達およびその先のさらなる成長を目指してまいります。

行い、お客さまとの接点であるチャネルや営業のあり方を変革します。

また、投資にあたっては、案件ごとに効果を検証し、時期や金額、優先順位を適切に見極めながら進めるとともに、随時見直しを行い、経費全体を適正水準である連結OHR55%程度にコントロールしてまいります。

※次世代勘定系システム稼働により、従前と同コスト・同期間で約1.5倍のシステム開発案件をこなせる体制を実現

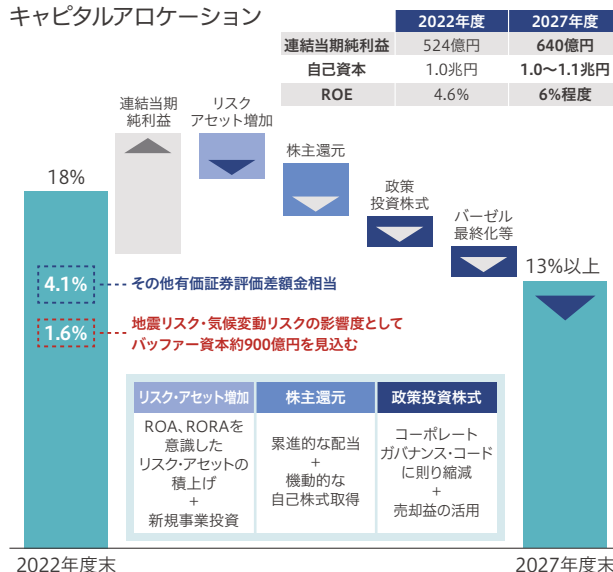
## ■連結CET1比率・連結ROE

連結CET1比率の目標は、資本の効率性と最低限必要な資本水準の両面を考慮し、13%以上と定めました。バーゼルIIIにおける資本保全バッファを含みの最低自己資本比率10.5%に対し、地震リスク・気候変動リスクの影響額等を考慮した水準としています。

第1次中計5年間の利益をリスク・アセット※の増加や株主の皆さまへの利益還元に向けつつ、政策投資株式の縮減にも努め、バーゼルIII最終化適用の影響を考慮した上で、連結CET1比率を適切にコントロールしていく方針です。リスク・アセットについては、RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）（P95）に基づくグループ全体最適の資本配賦により、ROA、RORA等の収益性を意識し、資本効率を高めながら積上げを図り、第1次中計最終年度である2027年度の連結ROE6%の達成を目指します。

※リスク・アセット：貸出金や有価証券等、リスクを有する資産をリスクの度合いに応じて調整した後の資産額

## ■キャピタルアロケーション



## ■政策投資株式の縮減

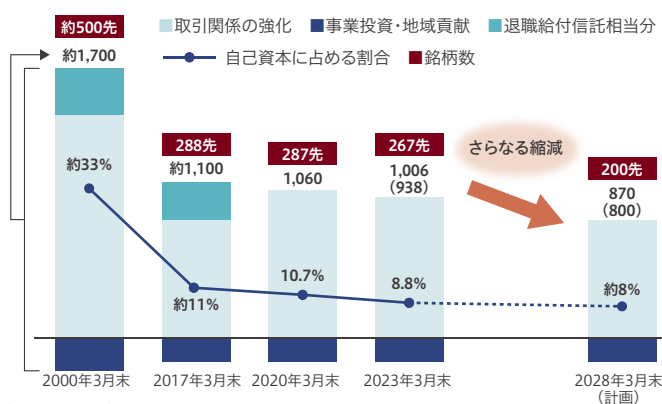
しずおかFGでは、政策投資株式の保有に関する方針を定め、コーポレートガバナンス・コードに則り政策投資株式の縮減を基本方針としたうえで、「事業投資」「取引関係の強化」「地域貢献」の3つの観点から保有意義が認められるものに限り保有しています。第1次中計の5年間を通じて、全体で200先、取得原価ベースで870億円への縮減を目標とし、資本効率を高めてまいります。

これまででも、取得原価ベースの残高や銘柄数は着実に縮減させつつ、株式の売却益は成長投資に充当しています。第14次中計では次世代勘定系システムの開発費等に充当しましたが、第1次中計では同システムの償却費への充当に加え、DXや人的資本、新事業等の戦略的投資に活用し成長戦略に結びつけてまいります。

また、売却に伴うリスク・アセットの減少分は、ベンチャー関連ビジネスやプライベートエクイティ投資※など収益性の高い分野に再投下し、資産効率の向上を図ります。

※プライベートエクイティ投資：未公開企業や不動産に対して行う投資

政策投資株式取得原価※の推移（）内は上場株式（単位：億円）



※グループ会社及び持分法適用関連会社の株式を除く

## ■株式売却益の活用方針

### 第14次中計（2020-2022年度）

・次世代勘定系システム経費に充当  
開発から30年以上経過したソフト（アプリ）の刷新により開発生産性を向上させつつ、ハード等のオープン化を通じて先進技術を取り入れやすいシステム基盤を実現

### 第1次中計（2023-2027年度）

・次世代勘定系システム経費に充当  
・DX、人的資本、新事業などの戦略的な投資に活用  
売却に伴うリスク・アセットの減少分は、収益性の高い分野に再投下

### 3. 2023年度の見通し

2023年度は、連結経常利益800億円（前年度比+60億円）、当期純利益560億円（同+36億円）の増益計画としています。

しずおかFGでは、地域・お客さまの課題解決に取組み、価値創造につなげることで収益の最大化を図ります。お客さまが抱える課題は多様化・複雑化し、地域・分野ごとに異なるため、一様の戦略で向き合うのではなく、市場別の採算分析を適切に行いながら、それぞれの特性に合った提案を行います。

具体的には、法人分野では脱炭素やESG、産業変革支援、事業承継など、取引先企業のサステナビリティにつながるソリューションの提供を重点的に推進し、個人分野では、新NISA制度への対応や積立型商品のご案内など中長期的な資産形成に加え、次世代への資産承継支援にも積極的に取り組んでまいります。

また、計画の達成に向けては、銀行を含むグループ各社のさらなる成長が不可欠となります。持株会社体制のもと、各社がそれぞれの強みを活かした成長戦略を展開していますが、新事業分野にも積極果敢に挑戦しながらグループの総合力を一層高め、

#### 2023年度の業績予想

(億円)

	2022年度実績 (A)	2023年度予想 (B)	前年度比 (B-A)
連結経常利益	740	800	+60
親会社株主に帰属する連結当期純利益	524	560	+36
連結ROE	4.6%	5.0%	+0.4pt
連結OHR	60.2%	58.3%	△1.9pt
連結CET1比率※	18.42% (14.17%)	17.14% (13.44%)	△1.28pt (△0.73pt)

※2022年度実績ならびに2023年度予想はバーゼルIII最終化適用後の比率、( )内にはバーゼルIII最終化を完全適用した場合の試算値を記載

第1次中計の初年度として良いスタートが切れるよう、全力で取り組んでまいります。

### 4. 株主・投資家の皆さまとの対話

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、私たちの経営戦略をご理解いただくためには、必要な情報を適時適切に開示し、ご説明することが重要だと認識しています。

2022年度は、株主・投資家の皆さまとの対話にあたり、機関投資家・アナリストを対象とした決算説明会や地域における個人投資家向けの企業説明会など多くの機会をいただき、さまざまなご意見を頂戴しました。皆さまとの対話は、しずおかFGの企業価値向上に向けた気付きを得る大変貴重な機会であり、頂戴

したご意見は経営層を含めて社内で共有のうえ、経営戦略の推進において参考とさせていただいております。

今後もIR・SR活動の充実を図るなかで、皆さまとのコミュニケーションをさらに深めながら、自らの企業価値向上につなげてまいります。

皆さまにおかれましては、引き続きご理解、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

#### ■IR活動実績(2022年度)

対面とオンライン両方の形式を活用し、以下の通り株主・投資家との対話を行いました。

##### 機関投資家・アナリスト向け説明会…8回

年2回の決算説明会のほか、CEO（経営戦略）、CFO（四半期決算の状況）、CIO（システム戦略）によるテーマ別のスモールミーティングを実施しました。



##### 機関投資家・アナリストとの個別面談…98回

##### 地域における個人投資家向け企業説明会…3回

##### 証券会社主催カンファレンス（海外機関投資家とのミーティングイベント）…2回

##### 海外IR…2回（欧州・北米（オンライン）、アジア）

