

# しずおかフィナンシャルグループ 第1次中期経営計画（2023-2027年度）



しずおかフィナンシャルグループ  
Webサイト(IRニュース)



**Xover** ~新時代を拓く  
クロスオーバー

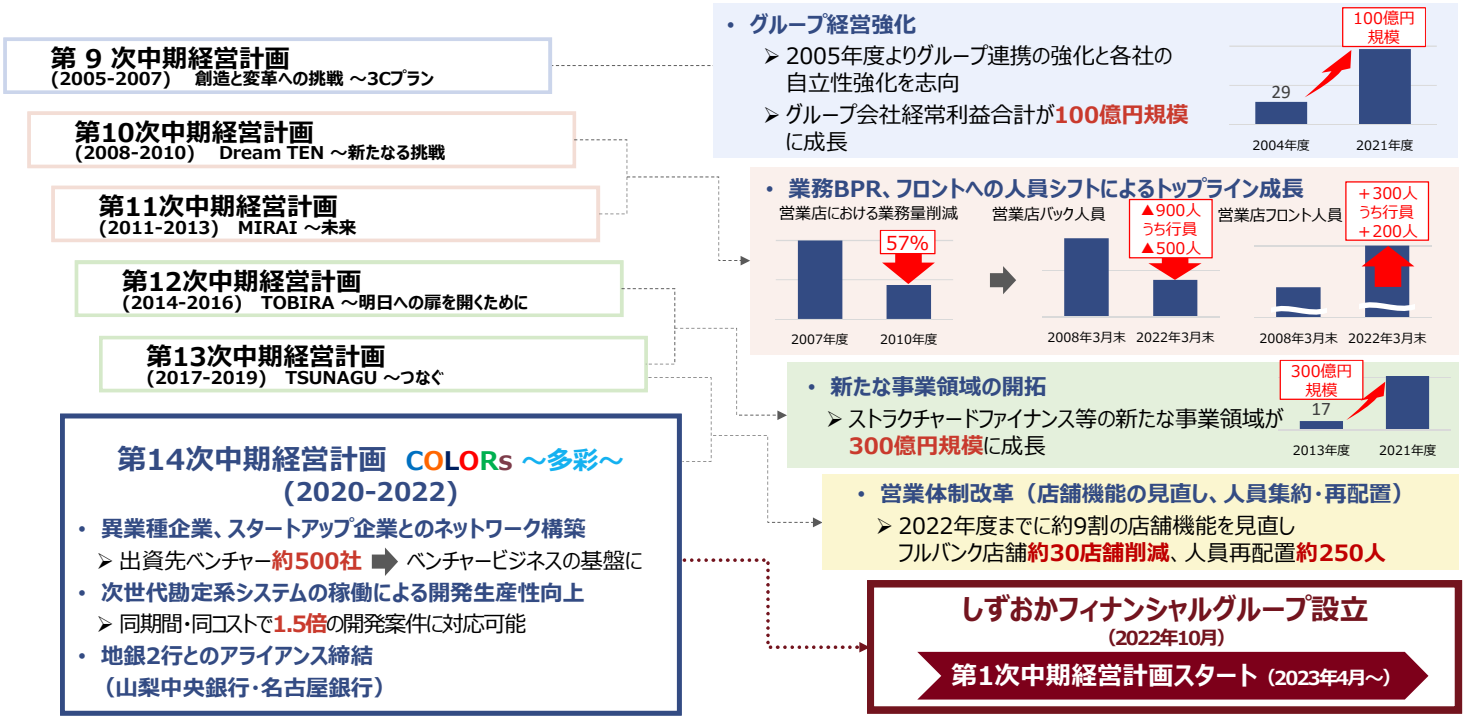
2023年4月17日  
しずおかフィナンシャルグループ  
社長 柴田 久

- 社長の柴田でございます
- 皆さまには、日ごろよりしずおかフィナンシャルグループならびに静岡銀行に対するご理解とご支援をいただき、誠にありがとうございます
- 本日は、持株会社体制として初めて臨む「第1次中期経営計画」について説明させていただきます
- 質疑応答と合わせ、理解を深めていただければと思います

<b>1. しずおかフィナンシャルグループのこれまでの歩み</b>	<b>3</b>
2. 新中期経営計画の概要	5
3. 基本戦略	13
4. 資本政策	23
5. 参考資料	28

---

これまでの中計の成果がしずおかフィナンシャルグループの第1次中計の礎に



- はじめに、しずおかFGのこれまでの歩みを振り返りたいと思います
- まず、2005年度にスタートした第9次中計において、総合金融サービスを提供するグループ経営の強化に着手し、足元では100億円規模の収益力を誇るグループ会社群の礎を築きました
- 続く第10次・11次中計では、徹底したBPRにより銀行営業店や住宅ローンのバック業務をグループ会社を集約し、人員のフロントシフトを進めることで、生産性を高めながらトップラインの成長につなげてきました
- その次の第12次・13次中計では、ストラクチャードファイナンスや資産形成ローンなど、従来の延長線上にはない新たな事業領域を開拓し、300億円規模の収益ドライバーに育ててきました
- そして、前回の第14次中計では、異業種企業やスタートアップとのネットワークをベンチャーデットビジネスとして発展させたほか、業界で初めてオープン系の次世代勘定系システムを稼働させ、同期間・同コストで従来の1.5倍のシステム開発案件をこなせる体制を築きました
- さらには、地域とグループ双方の持続的な成長を目指して、地銀2行とのアライアンスを締結したほか、グループ経営をさらに発展させるために、昨年10月には持株会社体制へ移行しました
- また、第13次・14次中計では、収益・チャネル・ヒトの3つの構造改革の一環として、経営環境や顧客ニーズの変化を踏まえた営業体制の改革に取り組み、マーケットに応じて店舗機能や人財の集約・最適化を図りながら、フルバンク機能を持つ店舗の数を約30店舗削減するとともに店舗内店舗化により実店舗数も減らすなど、より生産性と収益性の高い営業体制を構築しました
- いずれも時代に一步先んじて自らの強みを作り、磨いてきた「変革の歴史」だと自負しています
- 他行にはない強みをアドバンテージに、第1次中計で更なる成長を実現したいと考えています
- なお、第14次中計の総括は、5月22日に予定している決算説明会において、財務目標の成果を含め、改めて説明させていただきます

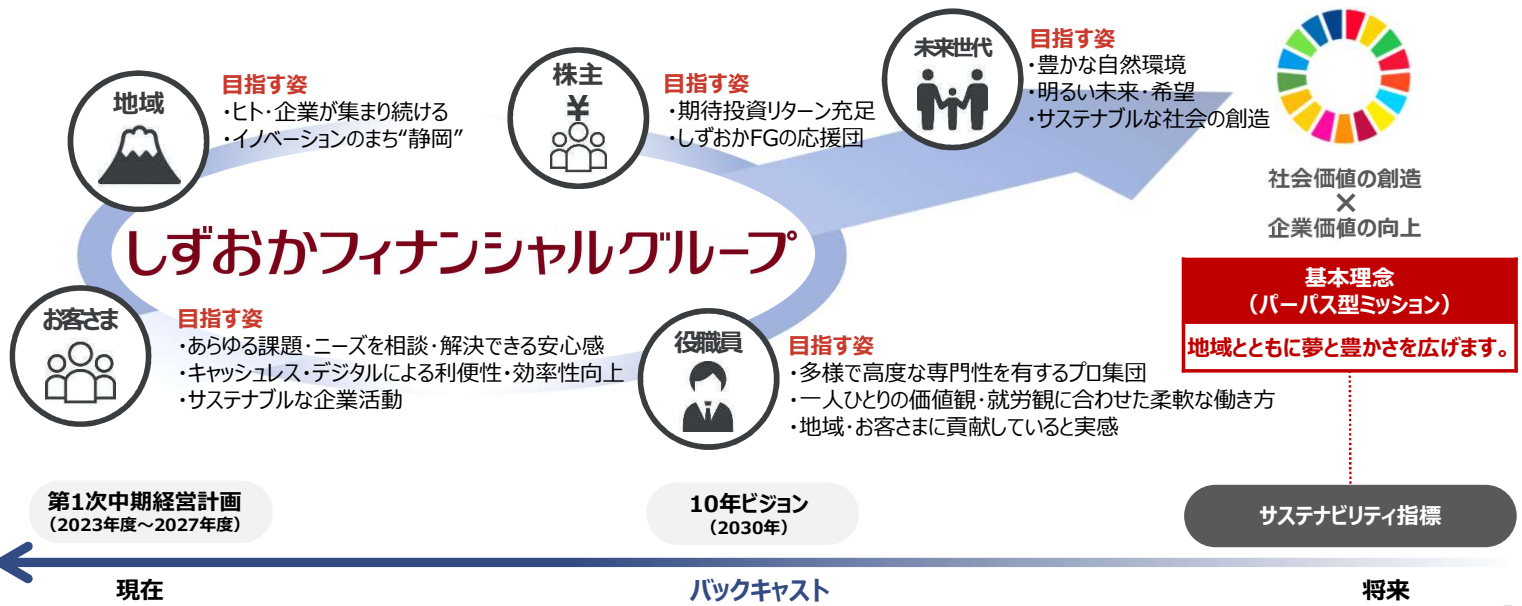
1. しずおかフィナンシャルグループのこれまでの歩み	3
2. 新中期経営計画の概要	5
3. 基本戦略	13
4. 資本政策	23
5. 参考資料	28

---

将来目指す姿として「2030年度に目指す状態」を描き、その実現に向けた中計をバックキャストで策定

**2030年度に目指す状態**「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」

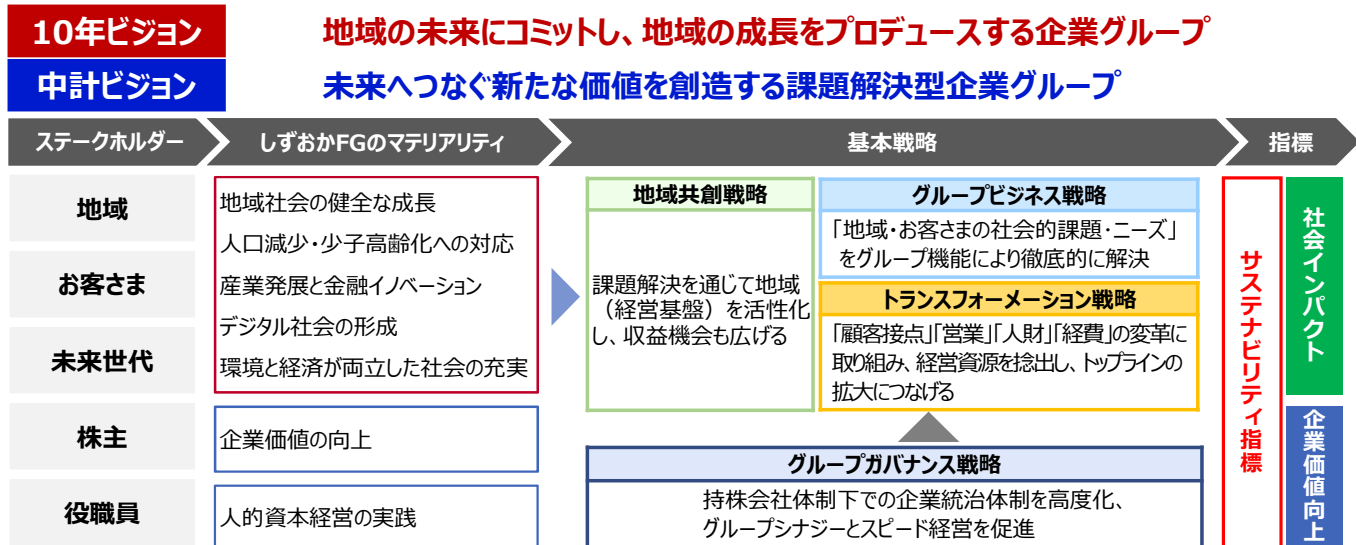
地域・お客さまの課題・ニーズの解決により、ステークホルダーのWell-Beingの継続的向上および、しずおかFGの企業価値向上を両立



- それでは、第1次中計の説明に移ります。はじめに、考え方と目指す姿についてです
- これまでの中計は、従来の延長線上かつ、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、策定してきましたが、先行きの予測が困難なVUCAの時代にあって、第1次中計では将来目指すべき未来像を描き、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
- 地域の将来を担う人材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、その中心にしずおかFGを位置づけた上で、上段に記載の通り、地域・お客さまの課題・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、我々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
- 中計期間を従来の3年から5年に変更し、環境変化に合わせて軌道修正しながら、長期的な視点を持って目指す状態の実現に着実に向かってまいりたいと考えています

<b>名称</b>	<b>Xover (クロスオーバー) ～新時代を拓く</b>	<b>期間</b>	<b>2023～2027年度 (5年間)</b>
-----------	--------------------------------	-----------	--------------------------

【名称に込めた意味】  
 クロスオーバーは異なる分野、要素がジャンルを越えて融合することを表す言葉であり、Xは未知数、掛け算といった意味を持つ  
 持株会社体制最初の中期経営計画として、全てのステークホルダー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た



- 続いて、計画の名称とビジョンについてです
- 名称は、「Xover (クロスオーバー) ～新時代を拓く～」です
- クロスオーバーは、異なる分野、要素がジャンルを越えて融合することを表す言葉であり、Xは未知数、掛け算といった意味を持ちます。持株会社体制で臨む最初の中計として、全てのステークホルダー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ます
- 10年ビジョンは、前中計から掲げている長期ビジョンを継承し、地域金融機関の使命として、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
- 中計ビジョン「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企业グループ」は、中計の5年間で実現を目指すビジョンです
- 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、新たな価値を創造していくことを目指します
- また、地域としずおかFG双方の持続的な成長、2030年に目指す状態を計る尺度として「サステナビリティ指標」を新たに設定し、グループの重要課題であるマテリアリティを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、株式会社として企業価値向上を目指す「財務目標」「エンゲージメント指標」と地域金融機関としての立ち位置から社会価値の創造の効果を計る「社会インパクト指標」で構成

			指標	2027年度目標	
企業価値向上	財務目標	収益性	連結経常利益	900億円以上	コミットする指標
			連結ROE	6%程度	
		効率性	連結OHR	55%程度	
		健全性	連結CET1比率※1	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	前年度比プラス	
			グループ役職員のエンゲージメント※3	4.0以上	
			カーボンニュートラル（Scope1、2）	達成（2030年度）	
		静岡県内人口の社会増減率	継続的に増加	目指す指標	
社会インパクト指標		静岡県内実質総生産	持続的発展		
		静岡県内の温室効果ガス排出量削減率	2013年度比▲46%（2030年度）		

※1：バーゼルⅢ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）

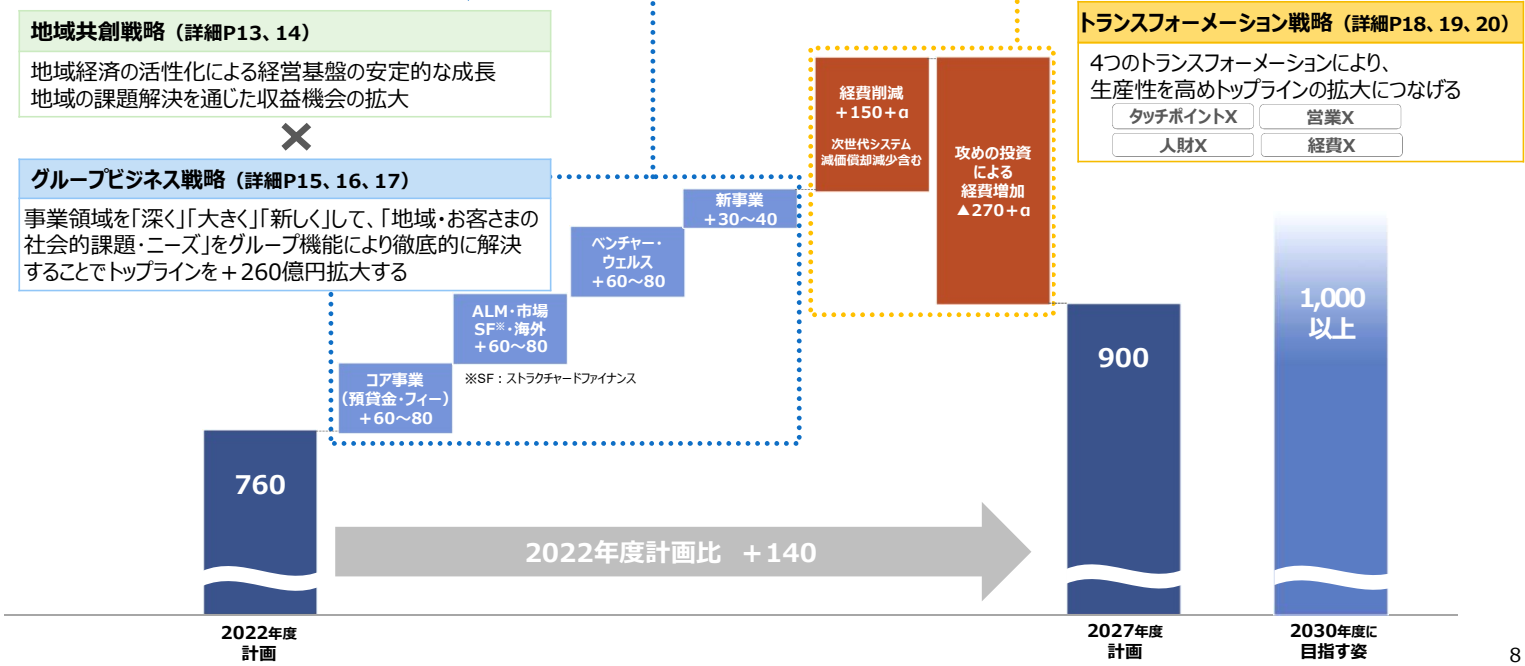
## ■ 次は、サステナビリティ指標についてです

- この指標は、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」と、地域金融機関としての立ち位置から社会価値創造の効果を計る「社会インパクト指標」で構成しています
- まず、「財務目標」として、収益性、効率性、健全性の3つの視点から、連結経常利益900億円以上、連結ROE6%程度、連結OHR55%程度、そして、連結CET1比率13%以上の4つを目標に掲げます
- 次に、「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の達成からなる3つの指標を目標に設定します
- これらの全7項目は「コミットする指標」として定め、この達成を通じて企業価値の向上を目指します
- また、「社会インパクト指標」として、静岡県内への社会インパクトを意識した指標を定めます
- 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」として定め、主たる経営基盤である地域経済の持続可能性を高めていきます
- なお、社会インパクト指標が静岡県内を対象とする内容になっていますが、我々にとっての地域は、静岡県外を含む全ての営業エリアを指します。県外の地域においても、第1次中計の考え方を広げ、各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、自らの持続的な成長につなげていきたいと考えています

攻めの投資(DX投資・人的資本投資)を通じた経営資源の捻出をトップラインの拡大につなげ、  
連結経常利益2027年度900億円、2030年度には1,000億円以上を展望する

トップライン拡大による増益に向けた基本戦略

(億円) ▶ 攻めの投資による経営資源の捻出



- こちらは、連結経常利益計画の達成に向けたロードマップとなります
- 2030年度に連結経常利益1,000億円への到達を目指し、そこからのバックキャストで第1次中計最終年度の連結経常利益目標を900億円としました
- グラフ左側の通り、グループビジネス戦略を通じたトップラインの拡大による増益を中心に、目標の達成を目指します
- その前提として、地域共創戦略において課題解決を通じた収益機会の拡大を図るとともに、トランスフォーメーション戦略において「攻めの投資」を行うことで経営資源を捻出し、トップラインを260億円拡大します
- 第1次中計は、オレンジの枠で囲んだ攻めの投資により経費水準が大きく増加する計画となります
- 次世代勘定系システムの償却費負担の減少や、BPRの成果などにより150億円以上の経費削減を見込む一方、DXや人的資本、新事業への投資等を積極的に行います
- つまり、大きく経費構造を変えながら、将来を見据えた先行投資を加速させる方針です
- 次世代勘定系システム稼働による開発生産性向上のアドバンテージを最大限に活かしながら、中計の5年間で500億円を超える積極的な投資を行い、お客さまとの接点であるチャネルや営業のあり方を未来志向で変革していきます
- あらゆる取引・手続きのデジタルシフトが想定されるなか、拠点や人財の最適化を図りながら、将来の運営コストを低下させていく必要があります、そのためには、今こそ投資すべきタイミングだと考えています
- 経費の増加を吸収しながら連結経常利益は過去最高の900億円を目指し、その先の姿につなげたいと思います



P/L (損益計算書)

	(億円)		
	2022年度 計画	2027年度 計画	増減
連結業務粗利益	1,700	2,000	+300
うち静岡銀行	1,515	1,725	+210
資金利益	1,260	1,440	+180
役員取引等利益	195	225	+30
連単差 (銀行以外)	185	275	+90
グループ会社	185	235	+45
新事業	0	40	+40
連結経費	970	1,100	+130
連結経常利益	760	900	+140
連結当期純利益	540	640	+100

B/S主要勘定の増減 (静岡銀行単体)

	(億円)		
	2022年度 計画	2027年度 計画	増減
【資産】			
貸出金 (国内)	94,000	109,500	+15,500
円貸貸出金	90,500	105,000	+14,500
外貸貸出金	3,500	4,500	+1,000
貸出金 (海外)	2,500	5,500	+3,000
有価証券	26,000	40,500	+14,500
円債	13,000	27,500	+14,500
【負債】			
円貸預金等	108,500	120,500	+12,000
外貸預金	6,000	7,500	+1,500

- こちらは、2027年度におけるP/LとB/Sのイメージです
- 損益面では、銀行のトップライン拡大に加え、グループ会社と新事業の成長により連単差を拡大します
- B/Sの主要勘定では、地域シェアの拡大やストラクチャードファイナンス、ベンチャーデット等の成長ビジネスにおける貸出金ボリュームの拡大に加え、長期・安定的にキャリー収益を生み出すALM運用の比重を高め、資金利益の持続的な成長につなげます
- 次ページ以降には、グループ各社の計数計画や貸出金、フィー収益の計画を記載しています
- 詳細は、後ほどご確認ください

2027年度は連結経常利益900億円、連結ROE6%程度、CET1比率13%以上を目指す

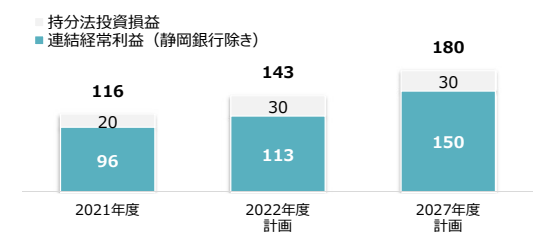
(億円)

	2021年度 実績	2022年度 期初計画 (A)	2027年度 計画 (B)	5年間増減 (B-A)	
S F G 連 結	経常利益	542	760	900	+140
	親会社株主に帰属する 当期純利益	416	540	640	+100
	ROE	3.8%	4.7%	6%程度	—
	OHR	64.2%	57.3%	55%程度	—
	CET1比率	16.08%	15.2%	13%以上	—
静 岡 銀 行	業務粗利益	1,347	1,515	1,725	+210
	資金利益	1,245	1,260	1,440	+180
	役員取引等利益	148	195	225	+30
	特定取引利益	9	10	10	+0
	その他業務利益	△55	55	50	△5
	経費 (△)	882	875	925	+50
	経常利益	453	645	750	+105
	当期純利益	361	450	520	+70
	与信関係費用 (△)	55	110	80	△30

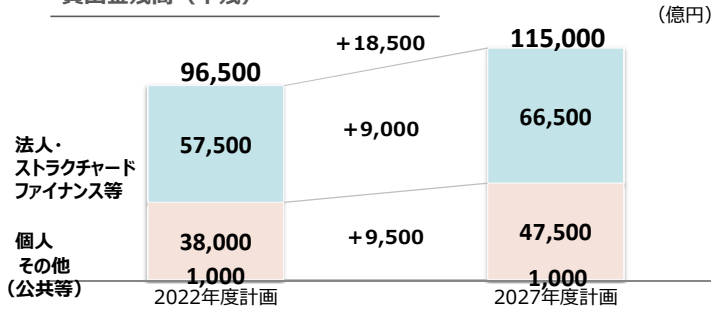
	静銀経営 コンサルティング			静銀リース		
	2022年度 計画	2027年度 計画	5年間 増減	2022年度 計画	2027年度 計画	5年間 増減
売上総利益	24	32	+8	35	44	+9
経費 (△)	14	17	+3	18	19	+1
経常利益	10	16	+6	17	25	+8

	静岡キャピタル			静岡ティーム証券		
	2022年度 計画	2027年度 計画	5年間 増減	2022年度 計画	2027年度 計画	5年間 増減
売上総利益	6	8	+2	90	111	+21
経費 (△)	3	4	+1	56	61	+5
経常利益	3	4	+1	34	50	+16

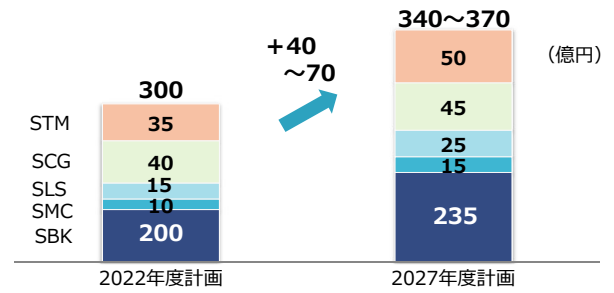
【連結経常利益（静岡銀行除き）・持分法投資損益】



## 貸出金残高（平残）



## 連結フィー収益



	2022年度計画	2027年度計画	5年間増減
<b>法人・ストラクチャードファイナンス等（主な内訳）</b>			
静岡	25,600	26,800	+1,200
神奈川	4,100	5,900	+1,800
ベンチャーデット	30	1,000	+970
ストラクチャードファイナンス・海外店等	10,300	14,500	+4,200
<b>個人（主な内訳）</b>			
住宅ローン	25,100	31,100	+6,000
アパートローン	8,000	10,000	+2,000
資産形成ローン	2,000	3,200	+1,200
無担保ローン	1,000	1,300	+300

	2022年度計画	2027年度計画	5年間増減
<b>法人フィー</b>			
ストラクチャードファイナンス等	20	25	+5
ソリューション関連	10	15	+5
その他（ローン、法人向けローン手数料等）	35	40	+5
SMC経常利益	10	15	+5
SLS経常利益	15	25	+10
<b>資産運用</b>	<b>105</b>	<b>115~125</b>	<b>+10~20</b>
保険	55	60	+5
投信	15	15	+0
STM経常利益	35	50	+15
<b>その他</b>	<b>105</b>	<b>115~125</b>	<b>+10~20</b>
その他役務取引等利益※	55	70	+15
特定取引利益	10	10	+0
SCG経常利益	40	45	+5

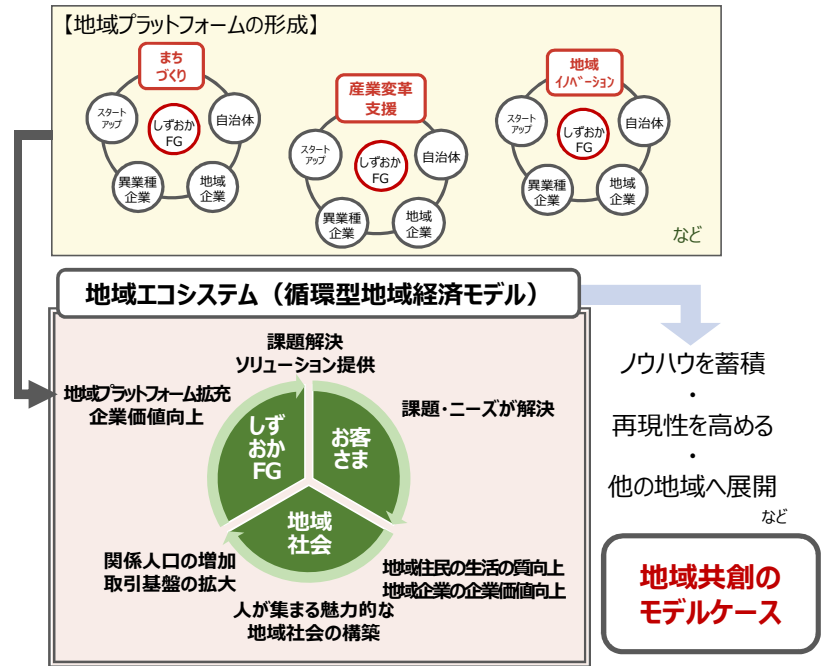
※為替手数料、個人向けローン手数料、キャッシュレス等

1. しずおかフィナンシャルグループのこれまでの歩み	3
2. 新中期経営計画の概要	5
<b>3. 基本戦略</b>	<b>13</b>
4. 資本政策	23
5. 参考資料	28

---

地域金融機関として、主たる経営基盤である地域経済の発展は自らの持続的成長と不可分。多様な課題に応じて関係者間のネットワーク（地域プラットフォーム）を形成し、課題解決を通じた地域の活性化を目指す。その過程でビジネスチャンスを生み出し、グループビジネス戦略を通じて収益化を図る

地域あつてのしずおかFG



■ ここからは、4つの基本戦略を説明します

■ まず、1つ目の基本戦略、「地域共創戦略」についてです

■ 我々地域金融機関にとって、主たる経営基盤である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

■ その観点から、地域のリーディングカンパニーとして、様々な関係者とのネットワークとコーディネート力を持つ我々が中心となって地域の課題を解決し、地域経済の成長を支えることは極めて重要となります

■ この戦略では、地域の多種多様な課題に対して、我々がハブとなり、自治体や異業種企業、地域企業等と連携して、地域ごと、課題ごとにプラットフォームを形成します

■ そして、構成メンバーとのネットワークや資金力、人財をフル活用し、課題解決を積み重ねることで、社会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、いわゆる地域エコシステムの構築を目指します

■ この地域プラットフォーム形成の取組み過程でビジネスチャンスを生み出し、基本戦略2つ目の「グループビジネス戦略」を通じて収益化につなげてまいります

■ なお、将来的には、地域エコシステムのノウハウを蓄積し、再現性を高めることで、アライアンス先を含む他地域への展開を目指したいと考えています

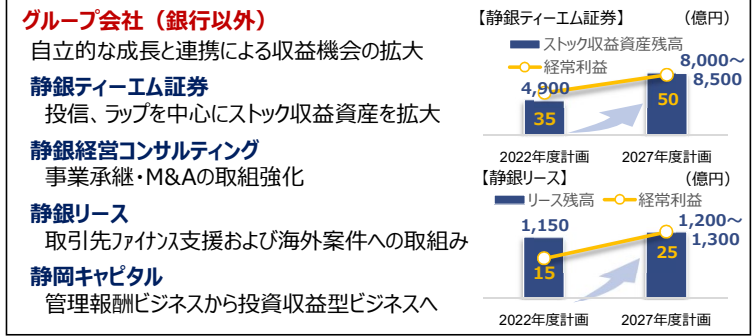
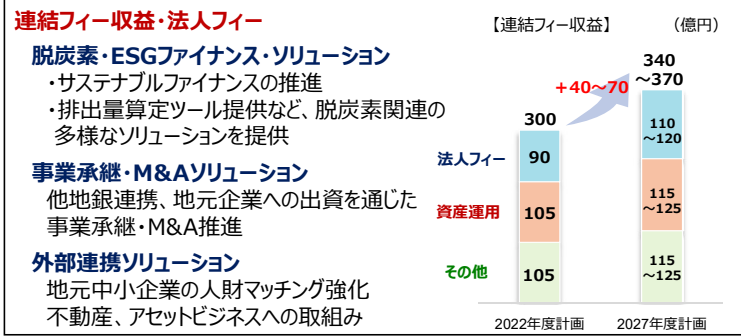
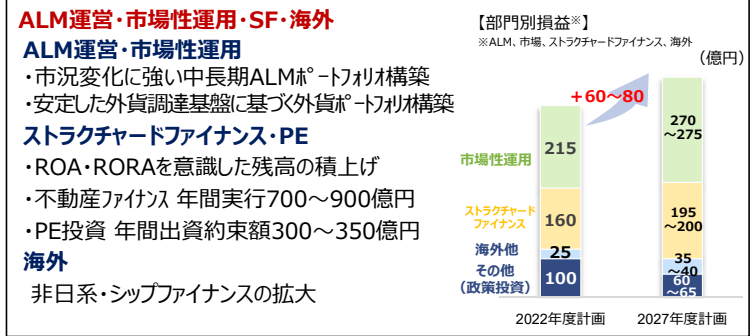
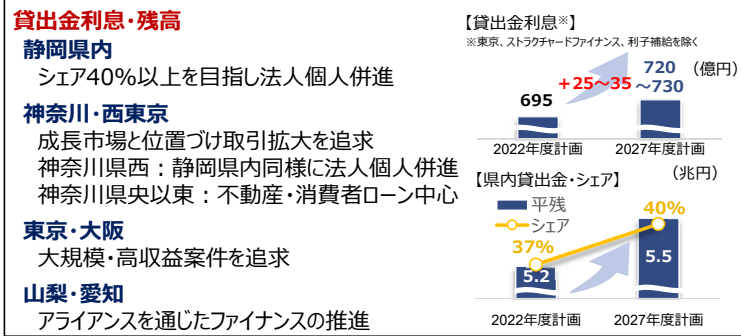
しずおかFGの強みであるネットワークとコーディネート力を活かし、スタートアップや異業種企業と地域企業をマッチングすることで、地域発のイノベーションを生み出し続けるエコシステムの構築を目指す



- 画面には、地域プラットフォームの一例として、「地域イノベーションエコシステム」をお示ししています
- このプラットフォームでは、しずおかFGの強みであるネットワークとコーディネート力を活かし、スタートアップや異業種企業と地域企業をマッチングすることで、地域発のイノベーションを生み出し続けるエコシステムの構築を目指しています
- その一環で、右側に記載のビジネスマッチングフェア「TECH BEAT Shizuoka」を延べ8回、静岡県と共同開催しています
- 現在までに、400社のスタートアップと地域企業のマッチングを通じて、約1,400件の商談機会が生まれる国内最大規模のイベントへと成長しており、エコシステムの構築に向けた取組みとして今後も継続する方針です
- このほか、左下の通り産学官金の連携によるイベント、コミュニティの設置等にも取り組んでいます
- こうしたプラットフォームを地域、課題ごとに作り出し、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たいと考えています

グループビジネス戦略では、事業領域を「深く」「大きく」「新しく」して、地域・お客さまの社会的課題・ニーズを徹底的に解決「既存ビジネスの深掘り」においては、地域・分野毎、採算性と市場性を踏まえ資源を適切に配分し、収益性を高める

コア事業 (預貸金・フィー)	+60~80億円
ALM・市場	
SF・海外	+60~80億円



- 続いて、2つ目の基本戦略、「グループビジネス戦略」についてです
- この戦略では、従来からのコア事業領域の成長に加え、既存ビジネスの深掘りや事業領域の拡大、新事業への挑戦を通じて、課題解決に徹底的に取り組むことでトップラインの拡大を目指します
- まず、「既存ビジネスの深掘り」では、地域やマーケットの特性に合わせた戦略を明確にし、課題解決型企業グループの強み・ポテンシャルを存分に発揮し、収益性を高めます
- 左上のストラクチャードファイナンス等の特定分野を除く一般貸出金では、静岡県内における取引シェアの拡大や、神奈川県央・西東京地区における不動産・消費者ローンビジネスの強化、東京・大阪での大規模・高収益案件の追求など、地域・マーケットごとに経営資源を最適配分し、採算を分析・検証しながらアジャイルな戦略を展開することで残高の積み上げを図り、30億円程度の利息収入増加を目指します
- また、左下の役務取引等利益では、脱炭素支援や事業承継・M&A、人材紹介ビジネスなど、社会構造の変化や地域課題の解決に向けたコンサルティング業務のフィー収益を中心に40億円以上の増益
- そして、右上の特定分野では、長期ALM運用による安定収入増加やマーケット部門の運用改善に加え、成長ドライバーであるストラクチャードファイナンスの更なる成長、そして、海外非日系ビジネスの強化等により60~80億円の増益を目指します
- 右下には、連結子会社4社の取組みを記載しています
- 各社が自立と連携のもとで収益機会の拡大を図り、グループとしての収益力向上につなげてまいります
- これらの取組みにより、合計で140億円程度の増益を見込みます

グループ各社やアライアンス行、異業種企業との協業・連携等を通じて、マーケット開拓と既存ビジネスのサービス拡充を図り、事業領域を拡大する

ベンチャー・ウェルス  
+60~80億円

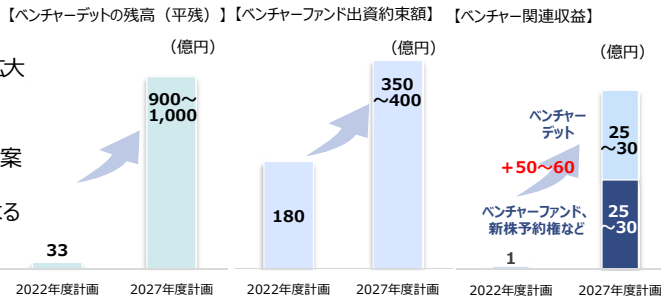
## ベンチャー関連ビジネス

### マーケットの拡大

ベンチャーデットのソーシングルート拡大  
アライアンス行との協調投融资

### 商品・サービスの拡充

IPO後の資産管理・運用の提案  
投資先役職員の資金需要等  
スタートアップ企業との協業による  
新たなサービス・支援を展開



## 資産形成ローン

### 新型ローン

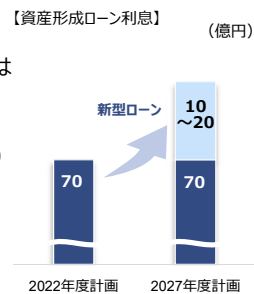
新築案件等既往ローンとは別のマーケットを開拓

### 資産形成ローン

適切なニーズ取込みにより  
安定的な収益を確保

### 総資産営業への展開

PB担当者との連携による  
預り資産クロスセル推進



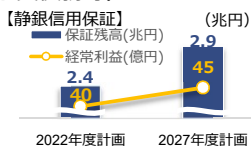
## 保証業務

### マーケットの拡大

ネット銀行等への外部保証業務の展開

### 商品・サービスの拡充

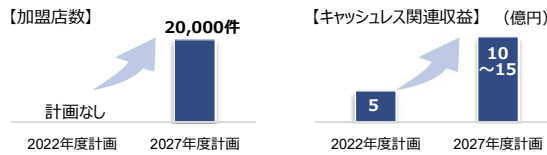
住宅ローン債権以外の保証へ拡大  
(家賃債務等)



## キャッシュレス

### 加盟店事業参入・新商品投入

VISA/Mastercardのライセンス取得、JCBとのフランチャイズ  
契約締結による加盟店事業参入、新商品投入 (デビットカード、  
クレジットカード) を通じて新たな収益基盤を確立



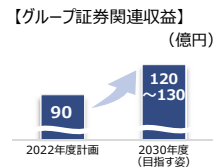
## 異業種連携 (グループ証券戦略)

### マネックスグループ

静銀TM証券では取扱いが難しい商品を非対面で提供  
富裕層・超富裕層向けサービスでマネックスPBと連携  
ラップ商品で小口の資金ニーズへも対応

### コモンズ投信

新NISA取込みに向け、  
インバ®外投資やスタートアップ®等、  
他社と差別化できる商品を  
共同設計



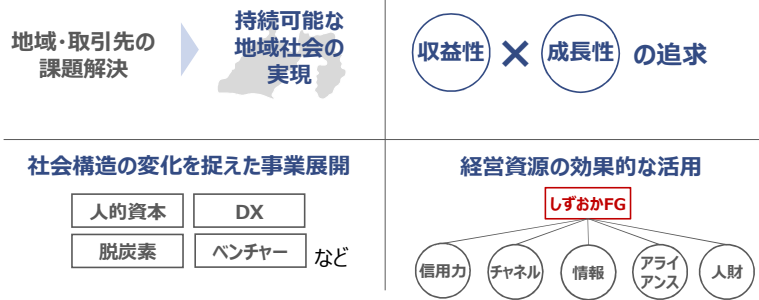
- 次に、「既存ビジネスの事業領域拡大」では、グループ各社やアライアンス行、異業種企業との協業・連携等により、新たなマーケットの開拓やサービス拡充を図り、事業領域の拡大を目指します
- 中でも、左上に記載のベンチャー関連ビジネスを収益ドライバーに育てるべく、アライアンス行や異業種企業とも連携し、積極的に投融资先を広げていくとともに、ベンチャーデット先のIPO支援やその後の資産管理・運用の提案、投資先役職員の資金需要への対応など、新たなビジネスチャンスを実際に取り込み、50~60億円の増益を目指します
- また、右上の資産形成ローンは、適切なニーズ取込みにより安定的な収益を確保しながら、新築案件など、既往ローンとは別のマーケットを開拓することで残高を反転させ、10~20億円の利息収入増加を見込みます
- そのほか特徴的な取組みとしては、下段のとおり、保証業務では、住宅ローンの外部保証や、ローン以外の債務保証の受託など、新たな取組みにより保証料収入の増加を、キャッシュレス戦略では、加盟店事業参入や新商品投入を通じた新たな収益基盤の確立を目指します
- 加えて、戦略的パートナーのマネックスグループやコモンズ投信との連携による商品・サービスの拡充など、既存ビジネスを更に大きく広げます
- これらの取組みにより、合計で60~80億円の増益を見込みます



地域の持続可能性に資する事業について、金融ビジネスにとらわれない事業、前例のない事業に挑戦し、非連続な成長につなげる

新事業  
+30~40億円

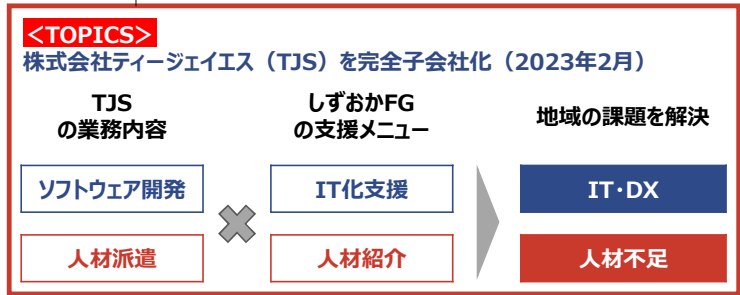
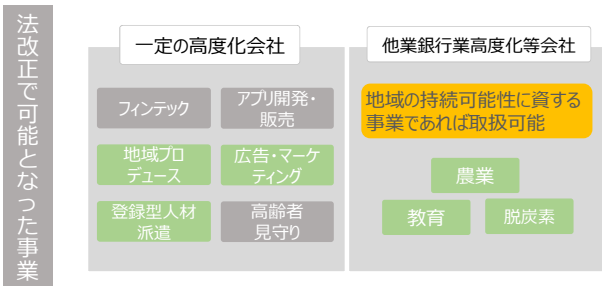
### 取組みのポイント



### 候補となる事業の例



### <銀行法改正（2021年11月施行）による業務範囲規制の緩和>



- 「新事業分野への挑戦」では、銀行法改正を踏まえ、金融ビジネスや前例にとらわれず、社会にインパクトを与え、企業価値向上につながる事業分野に積極的に挑戦してまいります
- 検討・取組みにあたっては、「地域社会の持続可能性」や「社会構造の変化」への対応を念頭に、事業の収益性や成長性を追求すべく、グループの経営資源を効果的に活用します
- 右上は候補となる事業の一例を記載しておりますが、課題＝ビジネスチャンスと捉えれば、脱炭素、人材関連、農業、教育など、様々な切り口があると考えています
- 今年の2月に、静岡県内を中心に人材派遣とシステム開発に強みをもつTJSをM&Aで完全子会社化したほか、足元でも、地域経済の活性化や持続可能性に資する事業の検討を進めています
- 2030年度に経常利益1,000億円を目指す上でも非連続な成長は不可欠であり、案件ごとに投資効果やタイミングを見極めながら積極的に投資を行うことで、5年間で30~40億円程度の収益貢献を実現したいと考えています

しずおかFGの持続的な成長に向け、拠点や人財等の経営資源を、将来目指す姿を見据えて最適なかたちに変革していく必要性を認識  
デジタル技術やデータの活用等により、4つの変革（トランスフォーメーション）に取り組み、経営資源を捻出することで、トップラインの拡大につなげる

## 戦略の基本的な考え方

### 現在の経営資源



×



急速な経営環境の変化を踏まえ、拠点や人財等の**経営資源を最適化**していく必要性を認識

デジタル化の進展

来店客数の減少

…

### 抜本的な変革

次世代勘定系システム稼働によるアドバンテージを活かし、デジタル基盤の整備等によりトランスフォーメーション戦略を実現

最適な拠点網の実現  
(店舗運営コストの最適化)

業務生産性の向上

重点分野への人財再配置

…

経営資源を捻出・再配置し、**トップライン拡大**につなげる  
ローコストオペレーション体制の構築

## 4つのトランスフォーメーション

### タッチポイントX ⇒ 日常取引のデジタル完結・拠点網の最適化による店舗運営コストの抑制

#### ✓ 日常的な取引はデジタル完結

・アプリなどのデジタルを起点に、リアル拠点で補完

2022年度

2027年度

#### ✓ 国内拠点網の最適化

フルバンク店舗      フルバンク店舗以外

約110店舗      約80店舗

人員を集約し高付加価値営業に特化      デジタルを活用し軽量化

### 営業X ⇒ 営業時間の捻出・データ活用等による営業の質・量の向上によりトップラインを拡大

#### ✓ 営業時間の捻出

・ツール活用の高度化、ワークスタイル変革等により、営業時間を捻出

#### ✓ 営業活動の精度向上・知の共有

・データを活用した顧客アプローチ  
・しずおかFG内の情報、スキルの共有

### 人財X ⇒ 業務のデジタル化・育成により重点分野に人財を再配置し、各基本戦略の推進を加速

#### ✓ 人財の再配置

・既存業務、バック関連人員の再配置  
(詳細P19)

#### ✓ 人財の多様化・専門化

・デジタル、ベンチャービジネス等  
価値創造を提供できる人財を育成

### 経費X ⇒ 経費構造を転換しながら「攻めの投資」を積極化

#### ✓ 経費構造の転換

既存業務の経費削減と成長投資の好循環を実現 (詳細P20)

## ■ 続いて、3つ目の基本戦略、「トランスフォーメーション戦略」です

■ しずおかFGが持続的な成長を実現していくためには、デジタル化の進展や来店客の減少といった経営環境の変化を踏まえ、拠点や人財などの経営資源を、将来目指す姿を見据えて最適なかたちに変革していく必要があります

■ この戦略では、次世代勘定系システム稼働によるアドバンテージを活かしながら、デジタル技術やデータの活用等により、右側に記載のタッチポイントX以下4つの変革に取り組み、経営資源を捻出・再配置することでトップライン拡大につなげるローコストオペレーション体制を構築します

■ タッチポイントのトランスフォーメーション（X）では、グループ全体の日常的な取引をアプリや法人ポータルサイト等でデジタル完結できるようにすると同時に、取引のデジタルシフトに伴う拠点網の最適化に取り組み、店舗運営コストの抑制を図ります

■ 営業のトランスフォーメーション（X）では、営業で使用するデジタル基盤の整備、活用の高度化により、「営業時間の捻出」「営業活動の精度向上」「知の共有」を実現し、データを活用したお客さまへのアプローチやグループの知を結集させたソリューション営業の実践等、組織全体の営業レベルを高めることで、生産性と収益性の両面を向上させます

■ 人財のトランスフォーメーション（X）では、既存業務のデジタル化や人財育成の充実・多様化等を通じて重点分野に人財を再配置し、各基本戦略の推進を加速します

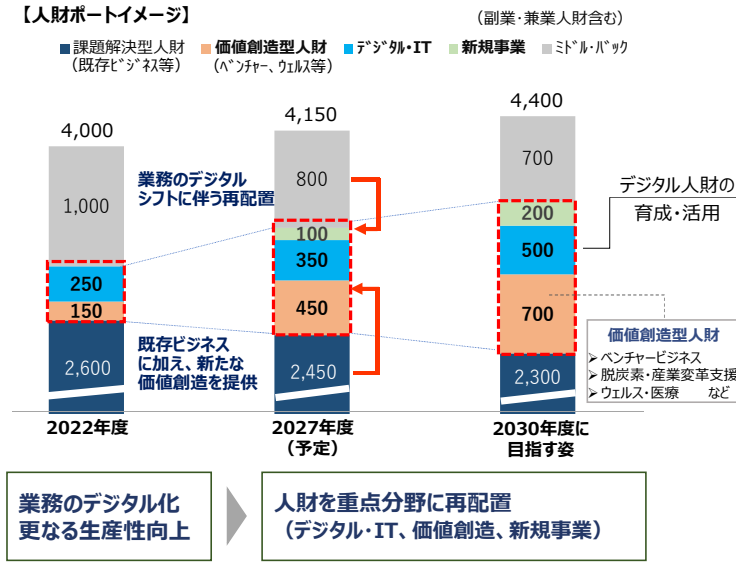
■ 経費のトランスフォーメーション（X）では、BPR等を通じた経費削減等により、経費構造を変えながら、5年間にシステム関連で500億円を超える攻めの投資を行います

■ こちらも、後ほど説明を加えます

トランスフォーメーション戦略による業務のデジタル化や育成強化を通じて人財を重点分野に再配置し、各基本戦略の推進を加速し、おがFGが保有するさまざまなデータを重要な経営資源と捉え、最大限に活用することでお客さまへの提供価値を向上

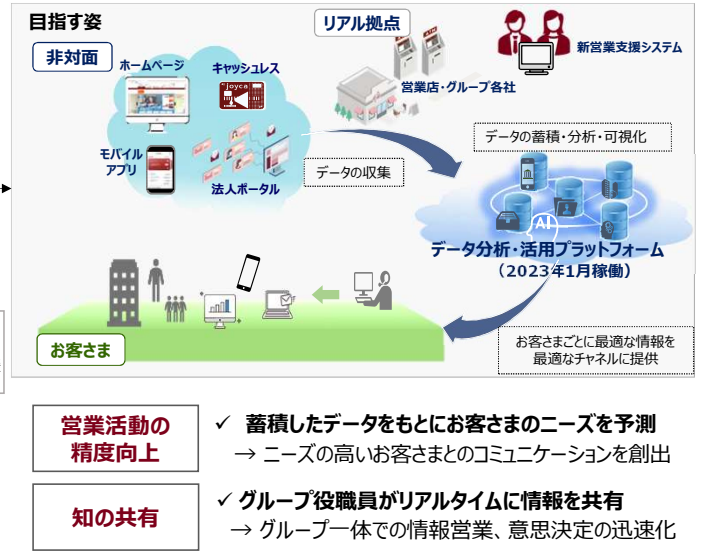
## 重点分野への人財再配置

グループ全体の人財を重点分野に再配置し、各基本戦略の推進を加速



## データを活用した営業イメージ

さまざまな顧客接点から収集した情報を最大限に活用し、業務の変革とともにお客さまへの提供価値を向上



■ 次は、重点分野への人財の再配置とデータの利活用についてです

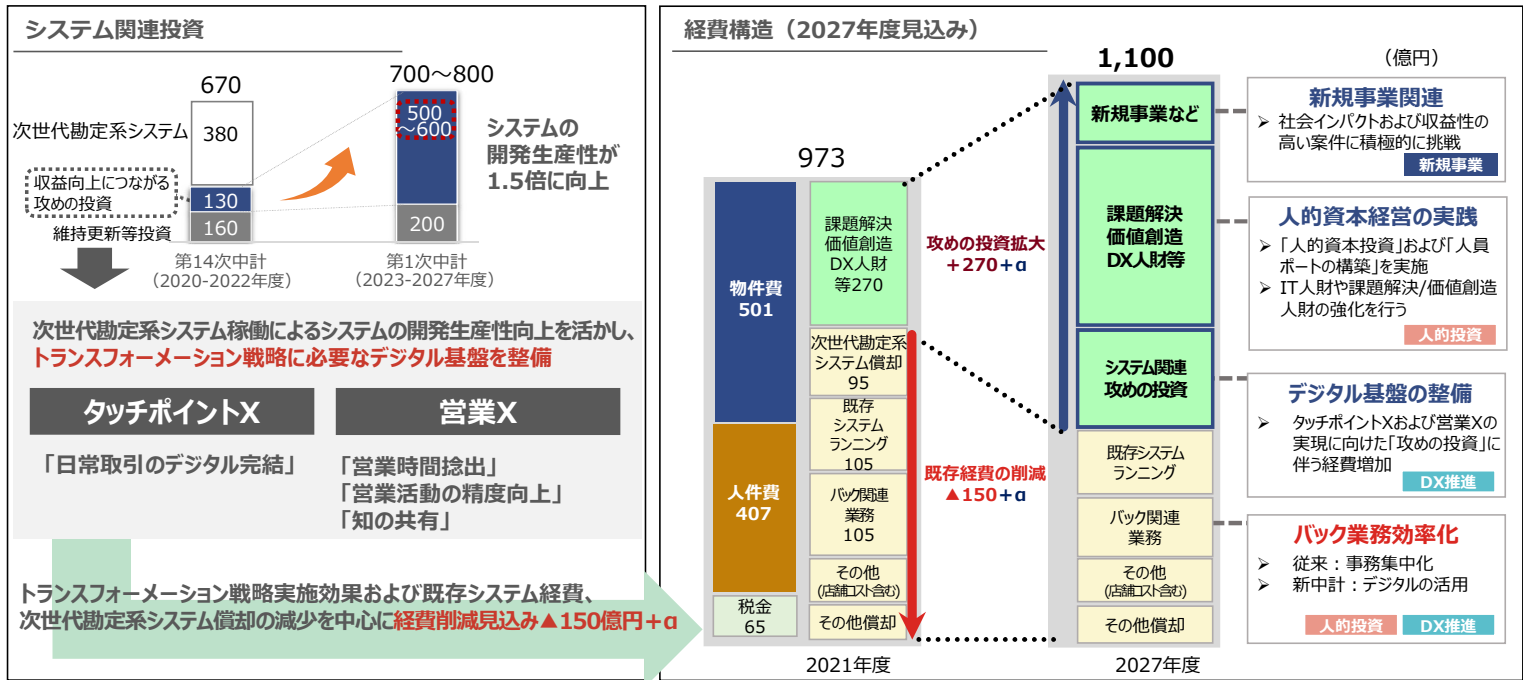
■ 左側の通り、業務のデジタル化、更なる生産性向上に加え、デジタル・ITやベンチャービジネス等の新たな社会価値を創造することができる人財の育成強化を図り、中計における重点分野に再配置することでトップラインの拡大につなげます

■ 右側は、データを活用した営業のトランスフォーメーション (X) のイメージです

■ 今年1月に稼働したデータ活用基盤を通じて、各チャネルの取引情報や、営業活動を通じて収集するお客さまのニーズ等の情報を蓄積し、その分析や可視化に取り組みます

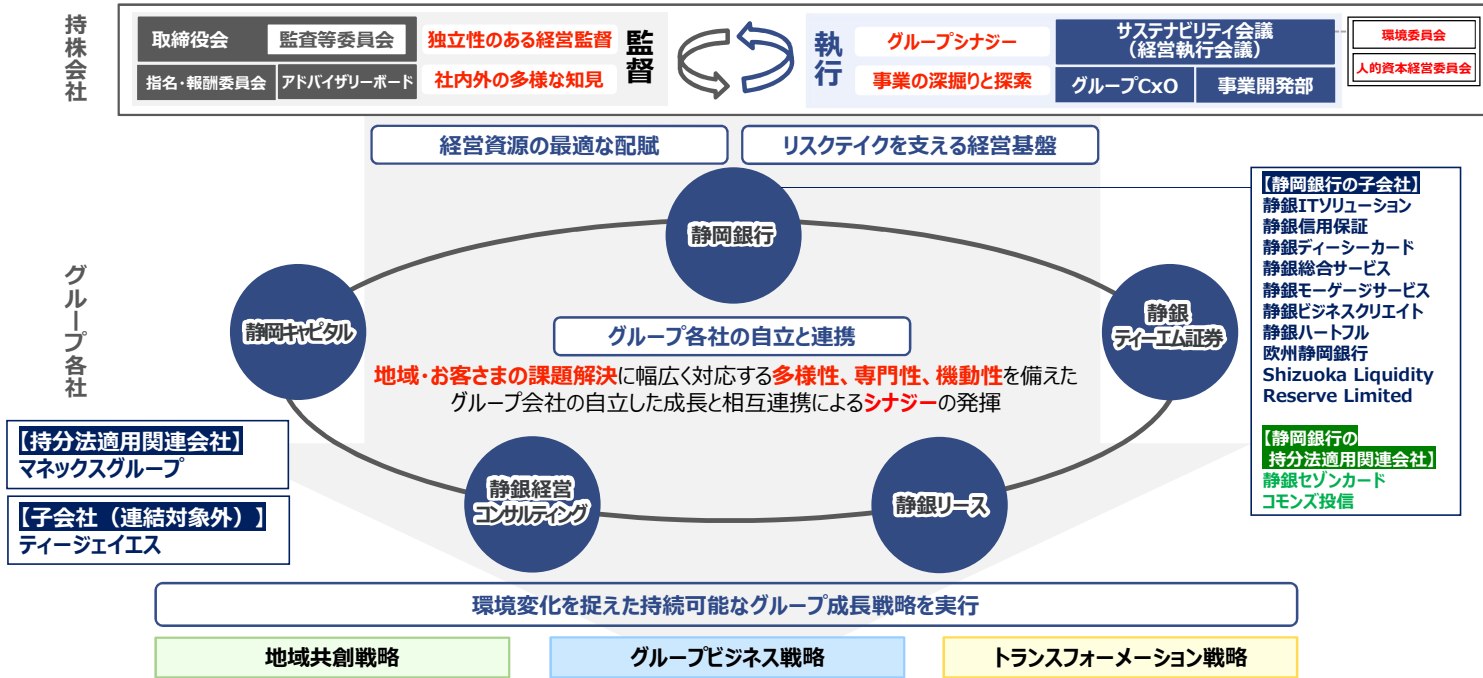
■ そして、データを起点に営業活動を変革し、担い手となるデジタル人財の育成も計画的に進めながら、グループ一体となってお客さまに最適な情報を最適なチャネルで提供することを目指します

前中計より稼働した次世代勘定系システムによる開發生産性向上により、第1次中計では攻めの投資へ注力し、デジタル基盤を整備トランスフォーメーション戦略の実現により経費構造を変化させ、新事業関連、人的資本経営の実践に向けた投資を増加



- 次は、投資・経費構造の変化についてです。左側の通り、中計の5年間では800億円規模のシステム関連投資を予定しており、このうち収益向上につながる「攻めのシステム投資」を500億円を超える規模で行います
- 前中計では、次世代勘定系システムへの投資がシステム投資の6割を占めましたが、第1次中計では、各部門システムにおいて攻めの投資に注力し、トランスフォーメーション戦略に必要なデジタル基盤を整備します
- これらの取組みを通じて、チャンネル構造を変え、人財を重点分野に再配置し、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トップライン拡大につなげます
- 右側には最終年度の経費構造の変化をお示ししていますが、トランスフォーメーション戦略の実現により既存の経費を大幅に削減しながら、システム投資に加え、新規事業関連や人的資本への投資も積極的に行う方針です

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、人財をはじめとする経営資源を最適に配賦することで事業活動を高度化し、社会価値の創造と企業価値向上の両立を目指す

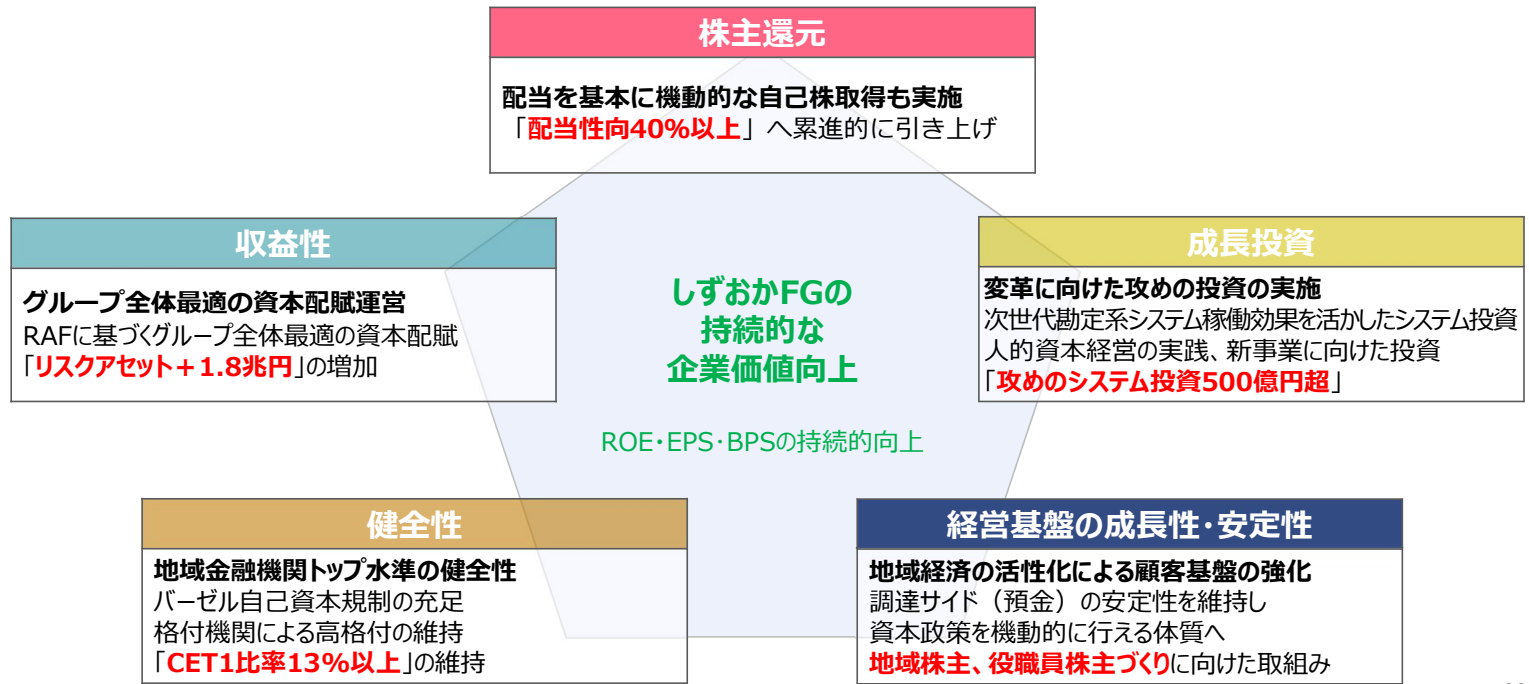


- 続いて、先の3つの基本戦略の実現を支える「グループガバナンス戦略」です
- この戦略では、持株会社が事業を推進するグループ会社間のシナジーを創り出すとともに、人財をはじめとする経営資源を最適に配賦することで事業活動を高度化し、社会価値の創造と企業価値向上の両立を目指します
- ガバナンスの中心たる持株会社の取締役会は、社外取締役の多様な知見を取り入れながら、社会の変化に適應するための課題への対応方針を議論し、練り上げていきます
- その一方で執行部門への権限移譲を進め、分野ごとに配置したグループチーフオフィサーを中心に、グループ全体を統括、底上げしながら、全体最適となる事業推進にスピード感を持って取り組むことで、先の3つの基本戦略の成果の極大化を目指します

1. しずおかフィナンシャルグループのこれまでの歩み	3
2. 新中期経営計画の概要	5
3. 基本戦略	13
<b>4. 資本政策</b>	<b>23</b>
5. 参考資料	28

---

健全性と経営基盤の成長性・安定性を通じ、収益性を追求することで、しずおかFGの持続的な企業価値向上を実現するとともに、成長投資・株主還元強化につなげる好循環の創出を目指す

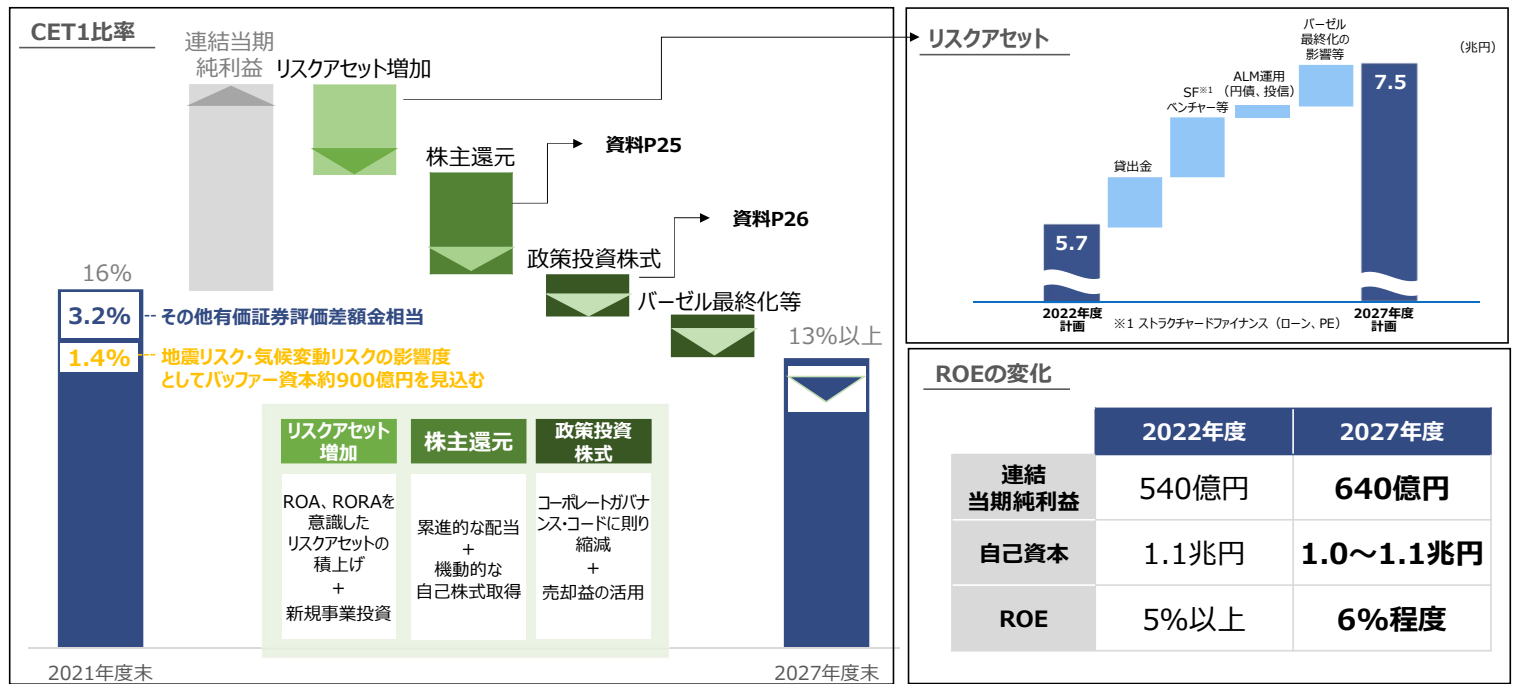


■ 最後に資本政策について説明します

■ まず、基本的な考え方として、「地域金融機関トップ水準の健全性」を維持しながら、取引先や株主等のステークホルダーとの価値共創を通じて「経営基盤の成長性・安定性」を図るとともに、グループ全体最適の資本配賦運営によって「収益性」を追求し、EPS、BPSといった一株当たりの価値を高めつつ、ROEの向上を志向してまいります

■ その上で、変革に向けた「成長投資」や「株主還元」の充実にも取り組んでいく方針です

CET1比率は13%以上を目標とし、リスクアセット積上げ、株主還元により適切にコントロールする  
ROA、RORAを意識したリスクアセットの積上げにより、資本効率を高めROE6%の達成を目指す

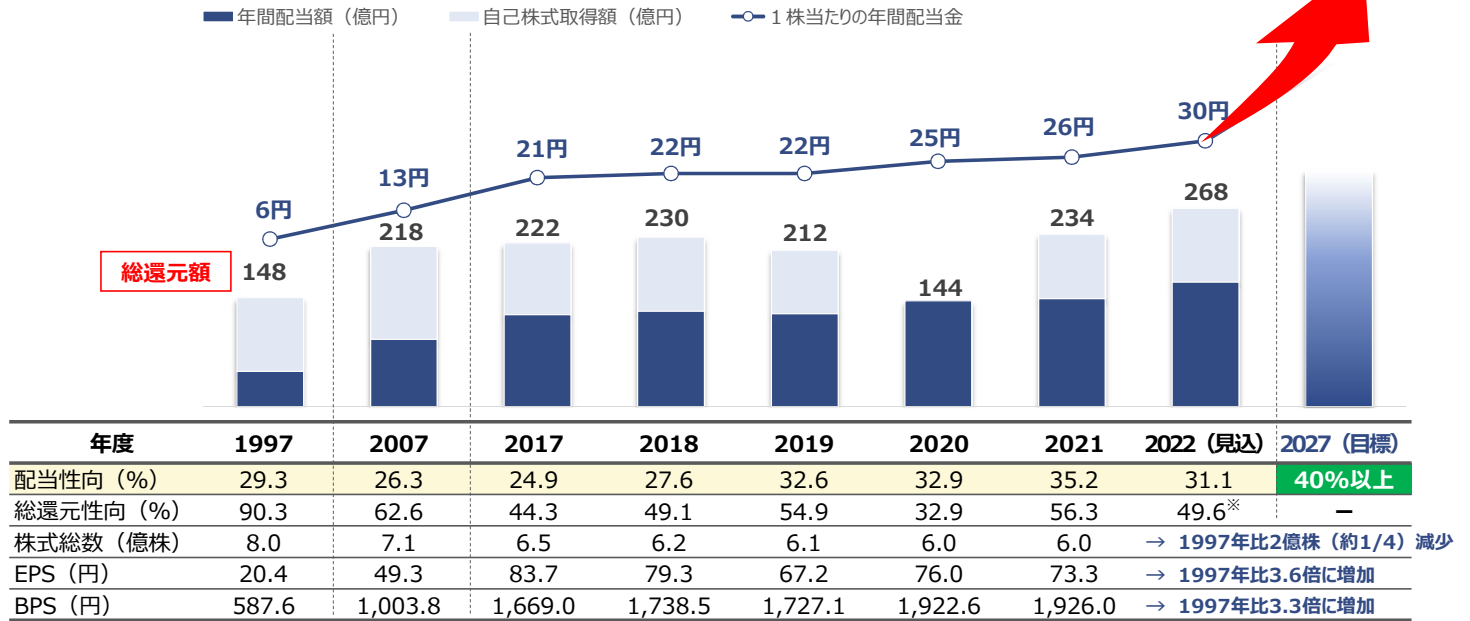


- 次に、CET1比率の目標に向けたキャピタルアロケーションについてです
- CET1比率の目標は、資本の効率性と最低限必要な資本水準の両面を考慮し、13%以上と決めました
- バーゼルIIIにおける資本保全バッファー含みの最低自己資本比率10.5%に、その他有価証券評価差額金の変動や地震リスク・気候変動リスクの影響度を考慮した水準としています
- 5年間の利益を、リスクアセット積上げや株主還元に向けつつ、政策投資株式の売却にも努め、パーゼル最終化の影響を考慮した上で、CET1比率を13%以上で適切にコントロールしていく方針です
- リスクアセットは、ROA、RORA等の収益性を意識し、資本効率を高めながら積上げを図り、ROE6%の達成を目指します



株主還元は、2027年度までに「配当性向40%以上」への累進的な引き上げを目指すとともに、自己株式取得は株価を含めた市場環境等を踏まえ機動的に実施していく。総還元を意識しつつ、ROEおよびEPS、BPSの持続的な向上を目指す

株主還元推移



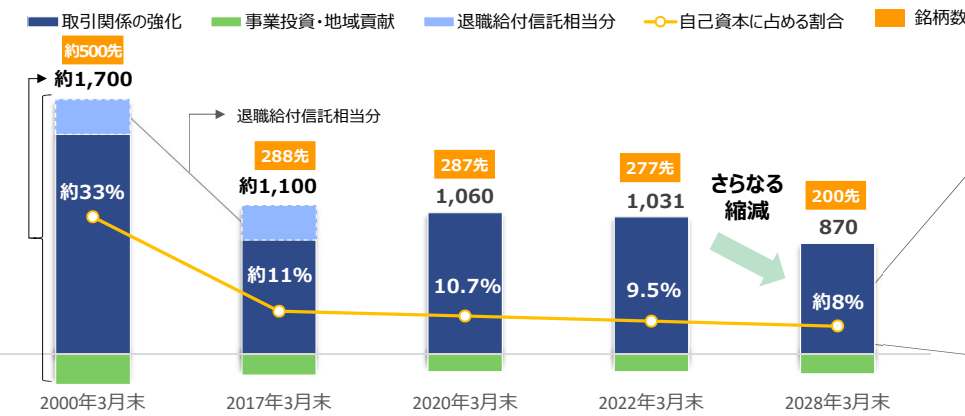
※ 自己株式取得100億円を含む

## ■ 次に、株主還元方針についてです

- 第1次中計では、今後の新たな株主づくり、そして株主の皆さまとの価値共創に向け、株式の魅力をも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いく方針です
- 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」を目標として掲げます
- これまで目標としていた「中長期的に株主還元率50%以上」は記載していませんが、引き続き中長期的に50%程度の株主還元を意識しつつ、ROEおよびEPS、BPSといった一株当たりの価値を継続的に高めてまいります

**政策投資株式はコーポレートガバナンス・コードに則り縮減していく方針**  
**第1次中期経営計画では売却益をDX投資、人的資本投資、新事業などの戦略的な投資に活用**

政策投資株式取得原価※の推移 ※ グループ会社および持分法適用関連会社の株式を除く



**政策保有に関する方針 (CGC原則1-4)**  
 (コーポレートガバナンス報告書P1抜粋)  
 政策投資株式については、縮減していくこと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」の各観点から、保有意義があると認められるものに限り保有しております (以下略)

**事業投資・地域貢献**  
 経営戦略上必要な投資、地域貢献に資する投資は個別に精査し、新規取得も検討する。新たに取得する場合はその分売却を増やし、取得原価ベースで縮減目標達成を目指す。  
 【これまでの戦略的投資による効果】  
 ・異業種企業との連携  
 ・ベンチャービジネスの基盤となるネットワーク

売却に伴うリスクアセットの減少分は、ベンチャー、PE等の収益性の高い分野に再投下

**株式売却益の活用方針**

第14次中計 (2020-2022)	第1次中計 (2023-2027)
・次世代勘定系システム経費に充当	・次世代勘定系システム経費に充当 <b>・DX、人的資本、新事業などの戦略的な投資に活用</b>
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	システム基盤の先進性・優位性をベースに次の10年を見据えたシステム投資により、トップラインの増加につなげる

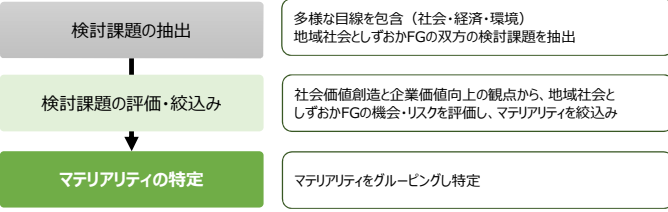
- 次は、政策投資株式の縮減についてです
- 政策投資株式は、議決権行使助言会社の目線を意識しつつ、コーポレートガバナンス・コードに則り縮減していく方針です
- 第1次中計の5年間を通じて、全体で200先、取得原価ベースで870億円への縮減を目標とし、資本効率を高めます
- 前中計では、売却益を次世代勘定系システムの開発費などに充当してきましたが、第1次中計では、700~800億円規模の売却益を次世代勘定系システムの償却費に充当することに加え、DXや人的資本、新事業等の攻めの投資等に活用し、成長戦略に結びつけてまいります
- 併せて、売却に伴うリスクアセットの減少分は、ベンチャー、PE等の収益性の高い分野に再投下し、資産効率の向上を図ります
- 駆け足となりましたが、以上で第1次中計の説明を終わります。28ページ以降の参考ページものちほどご確認ください
- 皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援をお願いいたします
- ご清聴ありがとうございました

1. しずおかフィナンシャルグループのこれまでの歩み	3
2. 新中期経営計画の概要	5
3. 基本戦略	13
4. 資本政策	23
5. 参考資料	28

---

地域社会としずおかFGの課題を抽出し、「社会価値創造」「企業価値向上」の観点から評価し、マテリアリティを特定

## マテリアリティ特定手順



※静岡県新ビジョン 後期アクションプラン 基本理念を具体化する12の政策  
★静岡県・神奈川県・山梨県・愛知県で共通の課題

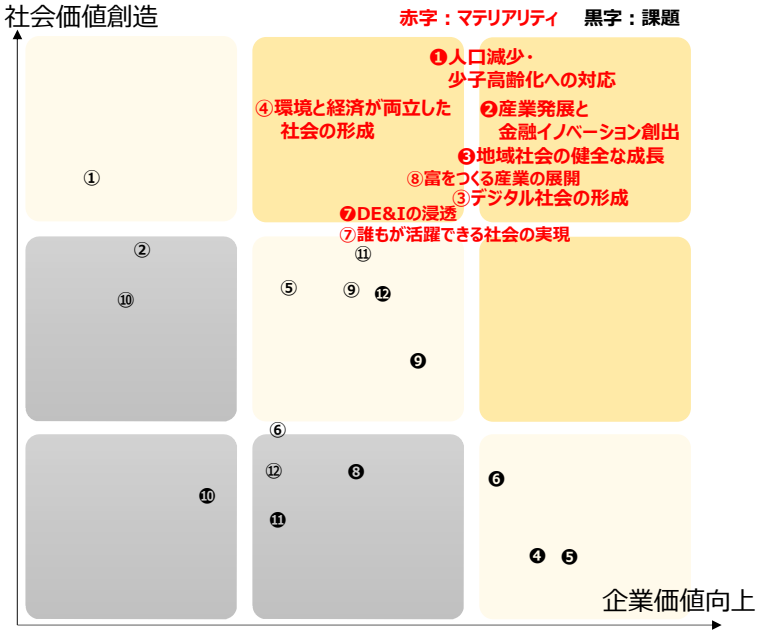
### 静岡県の課題※

- ① 命を守る安全な地域づくり ★
- ② 安心して暮らせる医療・福祉の充実 ★
- ③ デジタル社会の形成
- ④ 環境と経済が両立した社会の形成
- ⑤ 子供が健やかに学び育つ社会の形成 ★
- ⑥ “才徳兼備”の人づくり
- ⑦ 誰もが活躍できる社会の実現 ★
- ⑧ 富をつくる産業の展開 ★
- ⑨ 多彩なライフスタイルの提案
- ⑩ 地域の価値を高める交通ネットワークの充実
- ⑪ “ふじのくに”の魅力の向上と発信
- ⑫ 世界の人々との交流の拡大

### しずおかFGの課題

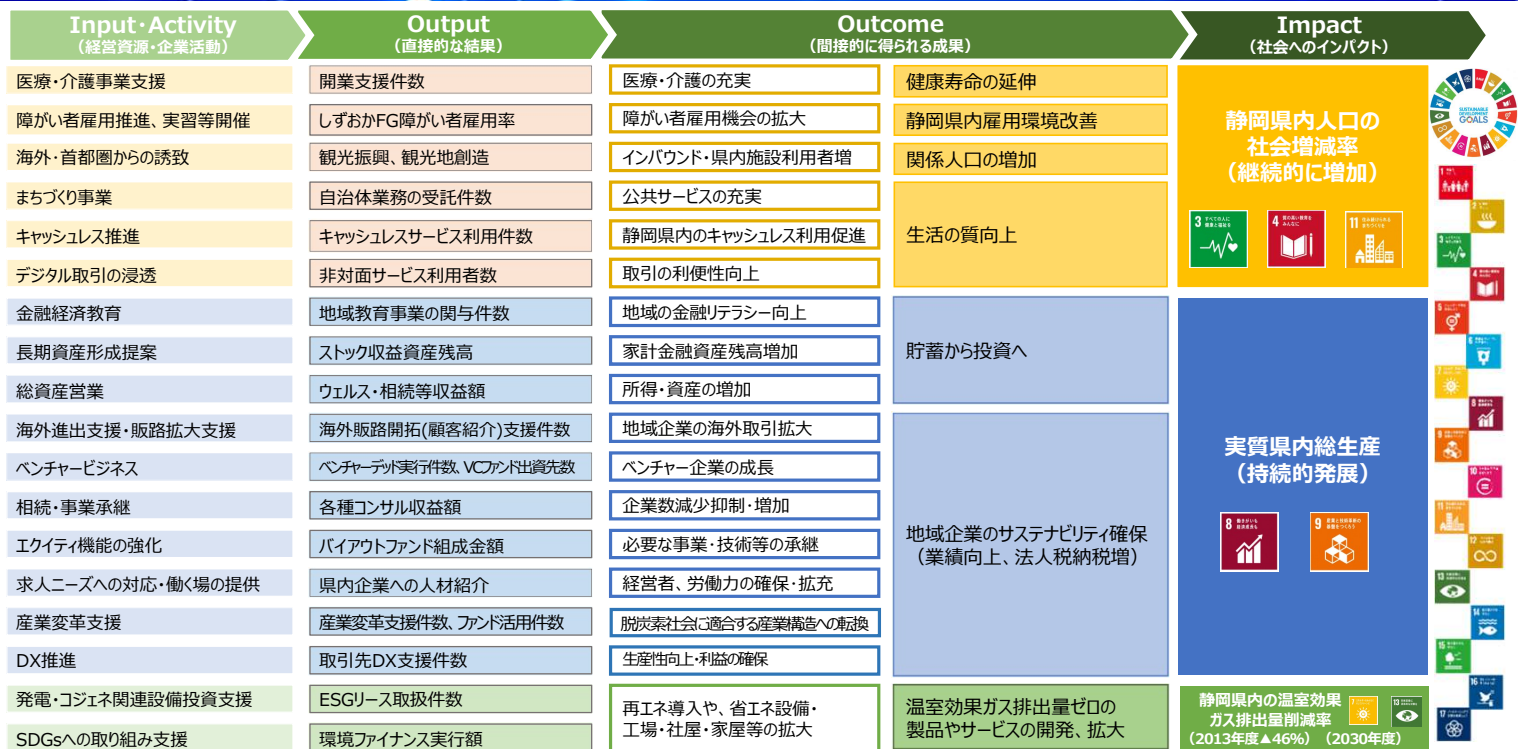
- ① 人口減少・少子高齢化への対応
- ② 産業発展と金融イノベーション創出
- ③ 地域社会の健全な成長
- ④ グループ事業領域拡大（既存事業の収益性悪化）
- ⑤ 新規事業への挑戦（銀行法改正）
- ⑥ DX実現とモダナイゼーション
- ⑦ DE&Iの浸透
- ⑧ 企業文化の変革
- ⑨ 顧客起点での商品・サービスの提供
- ⑩ グループガバナンス高度化（グループの自立と連携）
- ⑪ 複雑化・高度化するセキュリティへの対応
- ⑫ 環境に配慮した商品・サービスの開発

## マテリアリティの定義



「社会価値の創造」「企業価値の向上」に向けた取り組みとして「社会」「経済」「環境」をテーマに7つの重要課題（マテリアリティ）を特定  
地域の課題解決を通じて社会インパクトを創出する

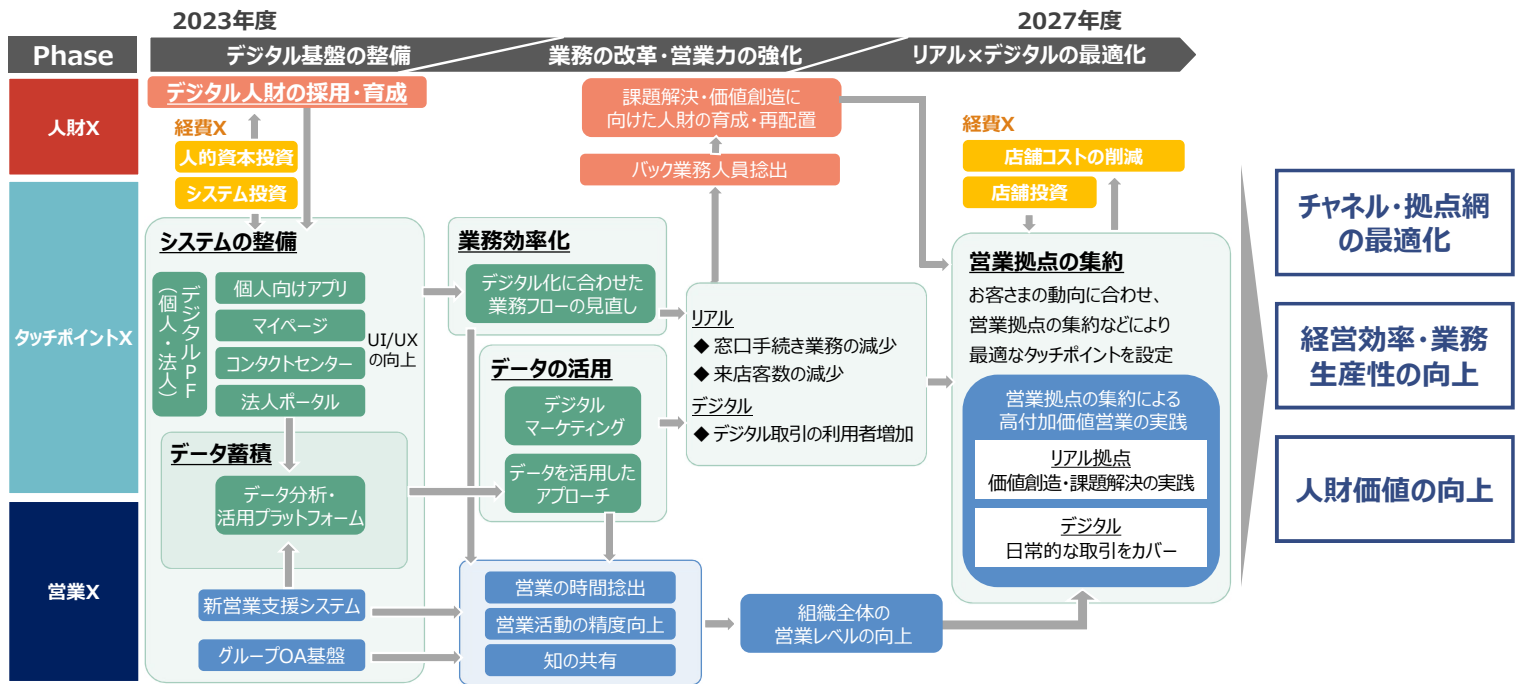
	マテリアリティ	事業活動	アウトプット・アウトカム		インパクト
社会	人口減少・少子高齢化への対応	人が集まる街づくり支援	観光地創造件数	静岡県内関係人口増加	静岡県内人口の社会増減率 (継続的に増加)
	地域社会の健全な成長	地域金融リテラシー向上	資産形成コンサル数		
経済	産業発展と金融イノベーション	産業構造の変化を見据えた変革支援	産業変革支援件数	静岡県内企業数増加	実質県内総生産 (持続的発展)
	デジタル社会の形成	地域のDX支援	DX認定事業者数		
環境	環境と経済が両立した社会の充実	脱炭素と事業性を両立した地域づくり	環境ファイナンス実行額	カーボンオフセット浸透	県内の温室効果ガス排出量削減率 (2013年度比▲46%(2030年度))
株主	企業価値の向上	各戦略を通じた生産性向上、収益機会の拡大	トプライムの拡大 経費削減	利益増加	財務目標 収益性・効率性・健全性
役職員	人的資本経営の実践	人財Xへの取り組み	課題解決および価値創造型人財の創出	グループ役職員エンゲージメント	役職員の Well-being (エンゲージメント指標)



地域・マーケット毎に重点戦略を策定し、経営資源を最適配分、適切な採算分析・検証のうえ、必要に応じて戦略再構築を行うアジャイルな戦略を展開



トランスフォーメーション戦略における各分野の変革が相関しあうことで、チャンネル・拠点網の最適化、生産性向上、人財価値向上の実現を目指す





多様な価値観、個性を掛け合わせることで、新たな発想で課題解決に取り組む組織風土へ変革し、サステナブルな社会の創造に貢献

## 第13次中期経営計画

## 第14次中期経営計画

## しずおかFG 第1次中期経営計画

- ✓ トレスレクトの導入
- ✓ フレックスタイム制度・テレワークの対象拡大（全行員）
- ✓ 副業・兼業の段階的な実施

### WS I (2019年7月～)

「企業のルール」から  
**「お客さま・地域社会」**  
 へ視点をうつし自律的に  
 働きスタイルの確立

- ✓ フルフレックスタイム制度の導入
- ✓ ダイバーシティにかかる勤務制度の拡充（学び直し、ライフイベント等）
- ✓ ベテラン人材の雇用上限年齢の延長

### WS I 2.0 (2021年4月～)

「ダイバーシティ」を推進し、それぞれが持つ**価値観を認め合い、個性を掛け合わせる**ことで、これまででない発想や新感覚を生み出す

- ✓ 育児支援にかかる休業・勤務制度の充実
- ✓ ダイバーシティに関する休職・勤務制度のさらなる拡充
- ✓ 同性パートナーシップ制度の導入（2023年3月～）

### WS I 3.0 (2022年10月～)

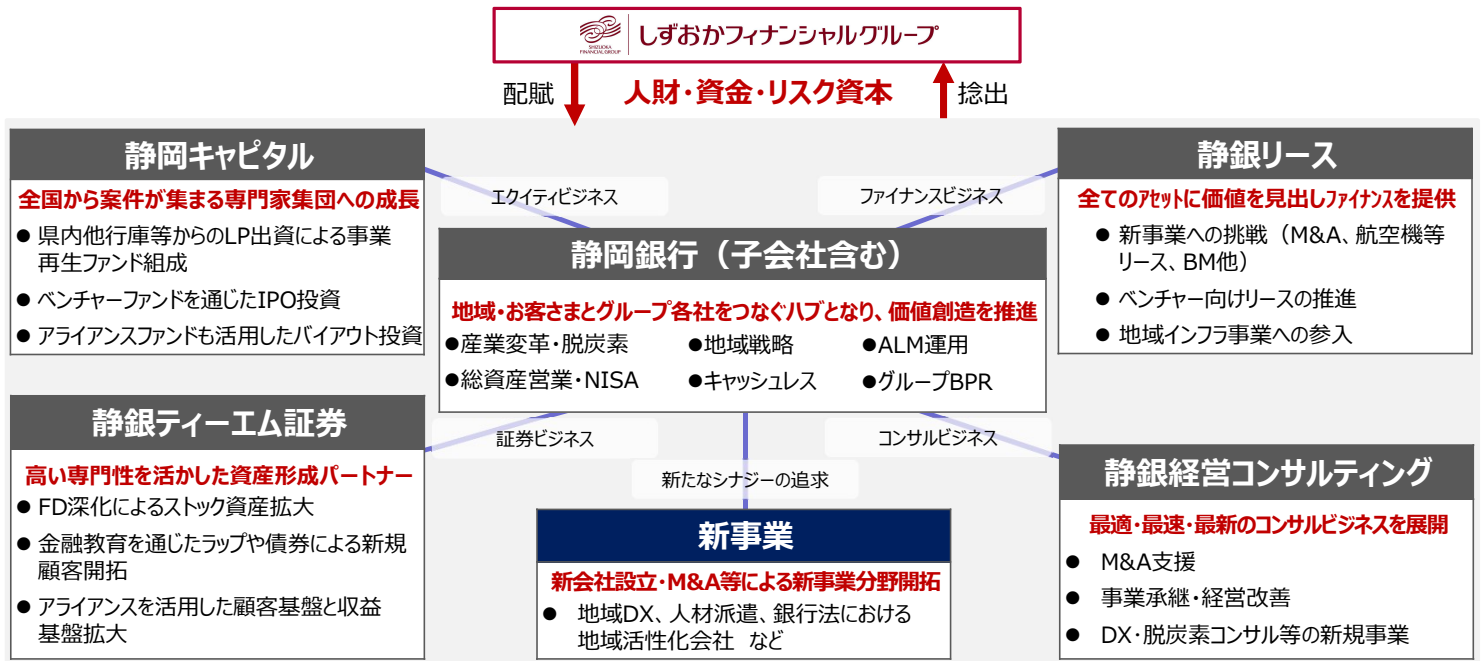
- ・役職員、家族の**ウェルビーイング**の追求
- ・多様性の尊重と最大発揮

### カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション1.0 (2023年4月～)

- ・地域、お客さまに寄り添う**企業文化・伝統の維持**と**社内風土の変革**の併進
- ・**ヘルス&ウェルビーイング**の向上  
 （健康経営の深化、多様性の受容による個人と組織の共成長）

- ✓ 経営陣と役員間でのタウンミーティング開催
- ✓ 役員間における肩書き呼称の撤廃
- ✓ ヘルスキーパー制度の試行開始（視察等から、者による企業内理療士）
- ✓ 私傷病休暇制度の利用対象拡大 など

グループ全体の最適な経営資源配賦によりグループ戦略を実現するとともに、新会社設立・M&A等により新事業分野も開拓することで環境変化に柔軟に対応し収益機会を創出する



本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。

**〔本件に関するご照会先〕**

株式会社 しずおかフィナンシャルグループ 経営企画部 経営企画室（納本）

TEL：054-261-3111（代表） 054-345-9161（直通）

FAX：054-344-0131

E-mail：[ir@jp.shizugin.com](mailto:ir@jp.shizugin.com) URL：<https://www.shizuoka-fg.co.jp/>