

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

クロスオーバー

～新時代を拓く



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

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

しずおかフィナンシャルグループのこれまでの歩み

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

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

第9次中期経営計画
(2005-2007) 創造と変革への挑戦 ～3Cプラン

第10次中期経営計画
(2008-2010) Dream TEN ～新たなる挑戦

第11次中期経営計画
(2011-2013) MIRAI ～未来

第12次中期経営計画
(2014-2016) TOBIRA ～明日への扉を開くために

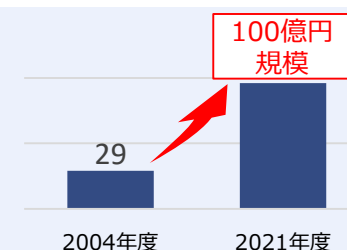
第13次中期経営計画
(2017-2019) TSUNAGU ～つなぐ

第14次中期経営計画 **COLORs** ～多彩～
(2020-2022)

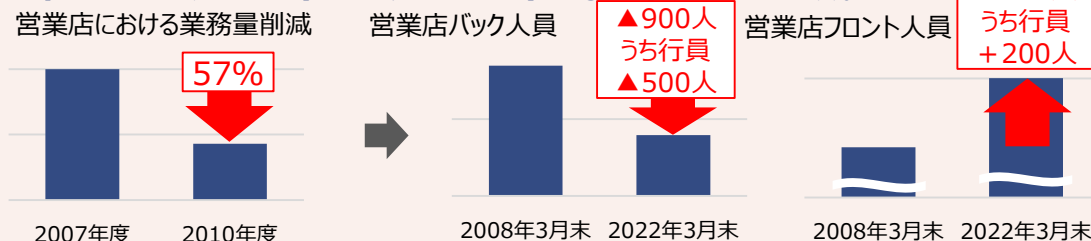
- 異業種企業、スタートアップ企業とのネットワーク構築
 - 出資先ベンチャー約500社 ➡ ベンチャービジネスの基盤に
- 次世代勘定系システムの稼働による開発生産性向上
 - 同期間・同コストで1.5倍の開発案件に対応可能
- 地銀2行とのアライアンス締結
(山梨中央銀行・名古屋銀行)

・グループ経営強化

- 2005年度よりグループ連携の強化と各社の自立性強化を志向
- グループ会社経常利益合計が**100億円規模**に成長

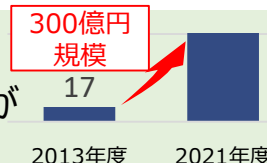


・業務BPR、フロントへの人員シフトによるトップライン成長



・新たな事業領域の開拓

- ストラクチャードファイナンス等の新たな事業領域が**300億円規模**に成長



・営業体制改革 (店舗機能の見直し、人員集約・再配置)

- 2022年度までに約9割の店舗機能を見直しフルバンク店舗約30店舗削減、人員再配置約250人

しずおかフィナンシャルグループ設立
(2022年10月)

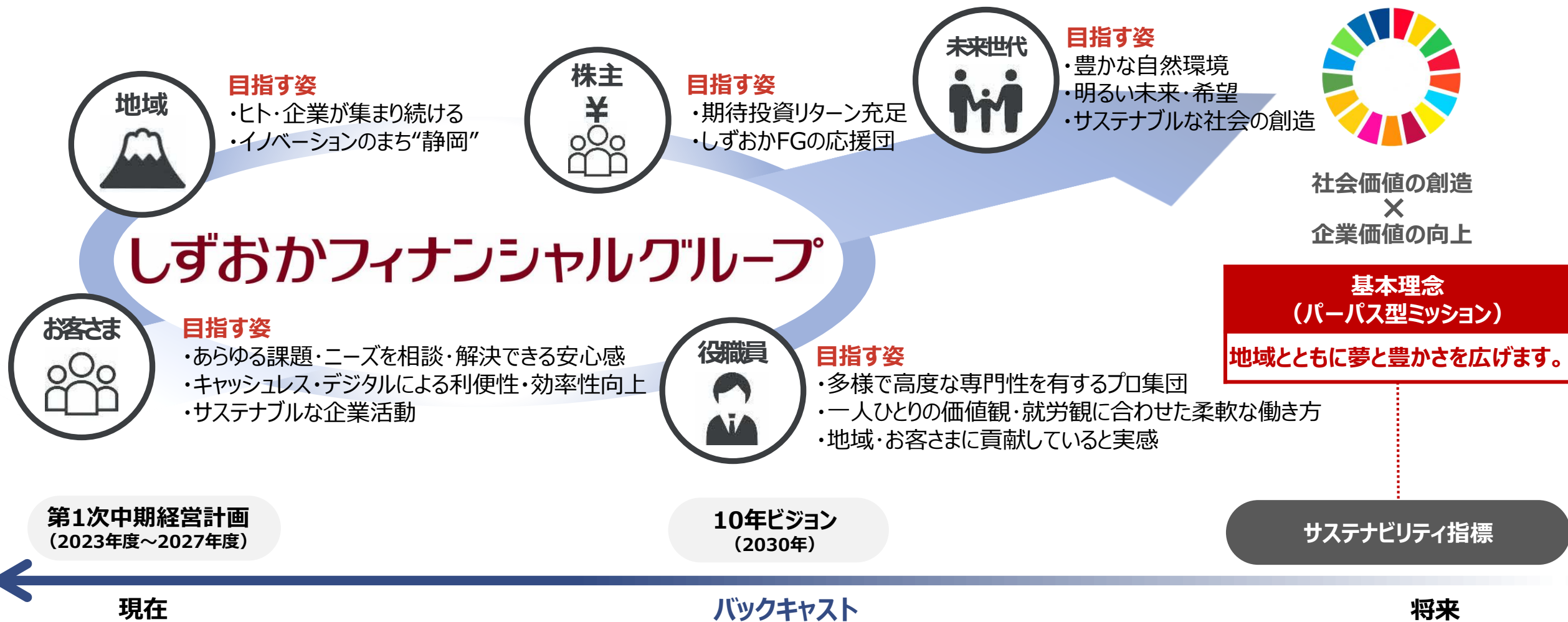
第1次中期経営計画スタート (2023年4月～)

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



名称

Xover (クロスオーバー) ~新時代を拓く

期間

2023~2027年度 (5年間)

【名称に込めた意味】

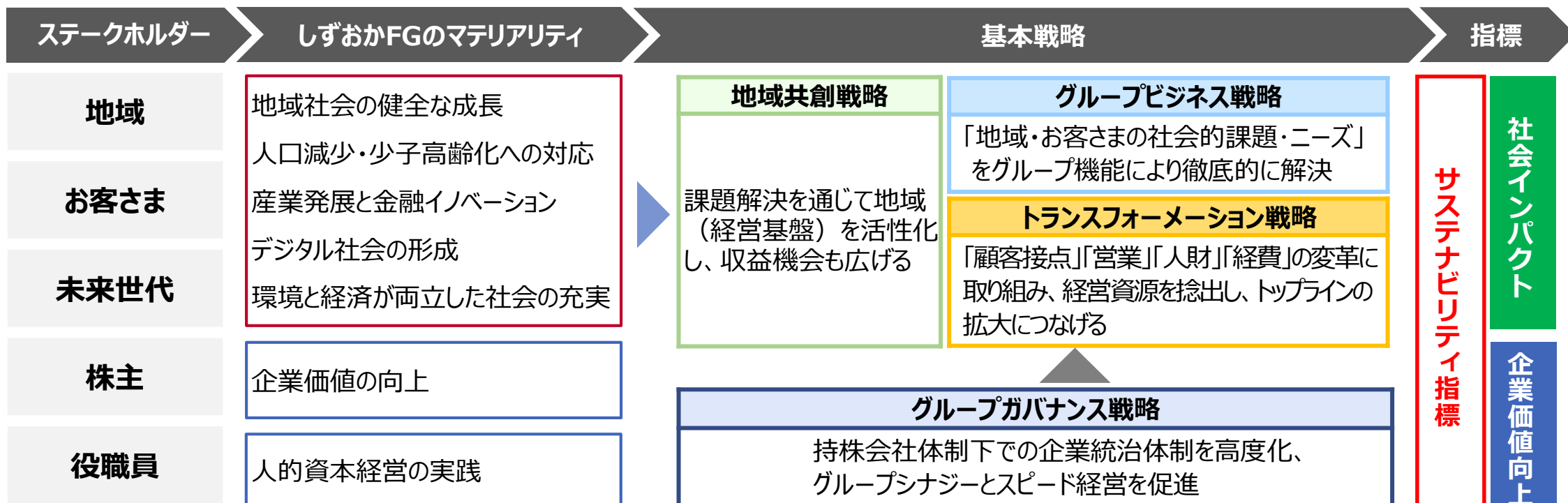
クロスオーバーは異なる分野、要素がジャンルを越えて融合することを表す言葉であり、Xは未知数、掛け算といった意味を持つ
持株会社体制最初の中期経営計画として、全てのステークホルダーと新たな価値を共創しながら、不確実な時代に未来を切り拓いていく決意を込めた

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

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



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)			
社会インパクト指標	静岡県内人口の社会増減率		継続的に増加	目指す指標	
	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）

計数計画① ~連結経常利益のロードマップ

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

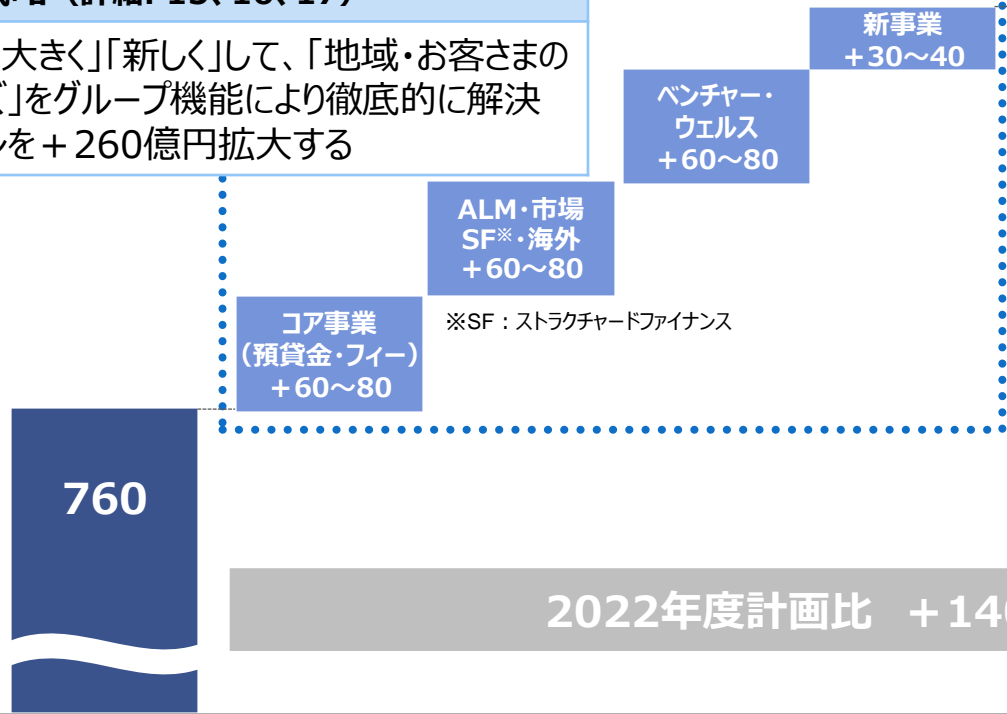
地域共創戦略 (詳細P13、14)

地域経済の活性化による経営基盤の安定的な成長
地域の課題解決を通じた収益機会の拡大



グループビジネス戦略 (詳細P15、16、17)

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」をグループ機能により徹底的に解決することでトップラインを+260億円拡大する



※SF：ストラクチャードファイナンス

(億円)

攻めの投資による経営資源の捻出

トランスフォーメーション戦略 (詳細P18、19、20)

4つのトランスフォーメーションにより、生産性を高めトップラインの拡大につなげる

タッチポイントX

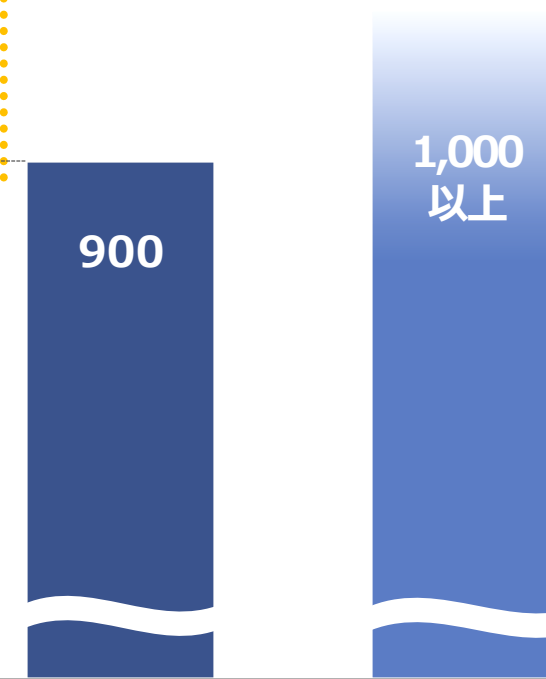
営業X

人財X

経費X

経費削減
+150+α
次世代システム
減価償却減少含む

攻めの投資
による
経費増加
▲270+α



2022年度
計画

2027年度
計画

2030年度に
目指す姿

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
役務取引等利益	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)

【資産】	2022年度 計画	2027年度 計画	増減
貸出金 (国内)	94,000	109,500	+ 15,500
円貨貸出金	90,500	105,000	+ 14,500
外貨貸出金	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】			
円貨預金等	108,500	120,500	+ 12,000
外貨預金	6,000	7,500	+ 1,500

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)

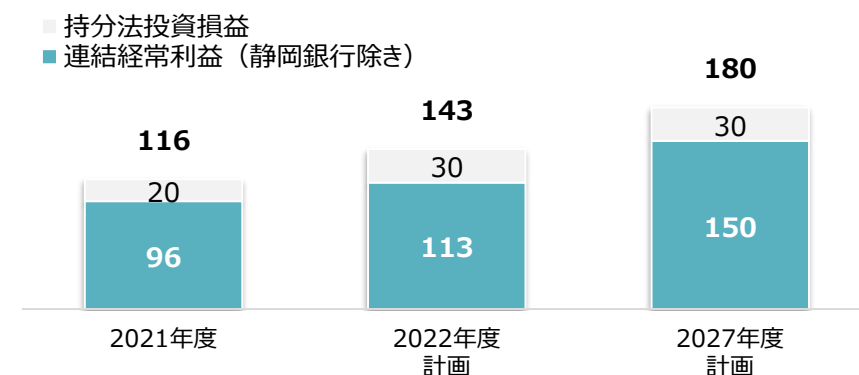
SFG連結		2021年度実績	2022年度 期初計画 (A)	2027年度 計画 (B)	5年間増減 (B-A)
	経常利益	542	760	900	+140
親会社株主に帰属する 当期純利益	416	540	640	+100	
ROE	3.8%	4.7%	6%程度	—	
OHR	64.2%	57.3%	55%程度	—	
CET1比率	16.08%	15.2%	13%以上	—	

静岡銀行		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)
	業務粗利益	1,347	1,515	1,725	+210
資金利益	1,245	1,260	1,440	+180	
役務取引等利益	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

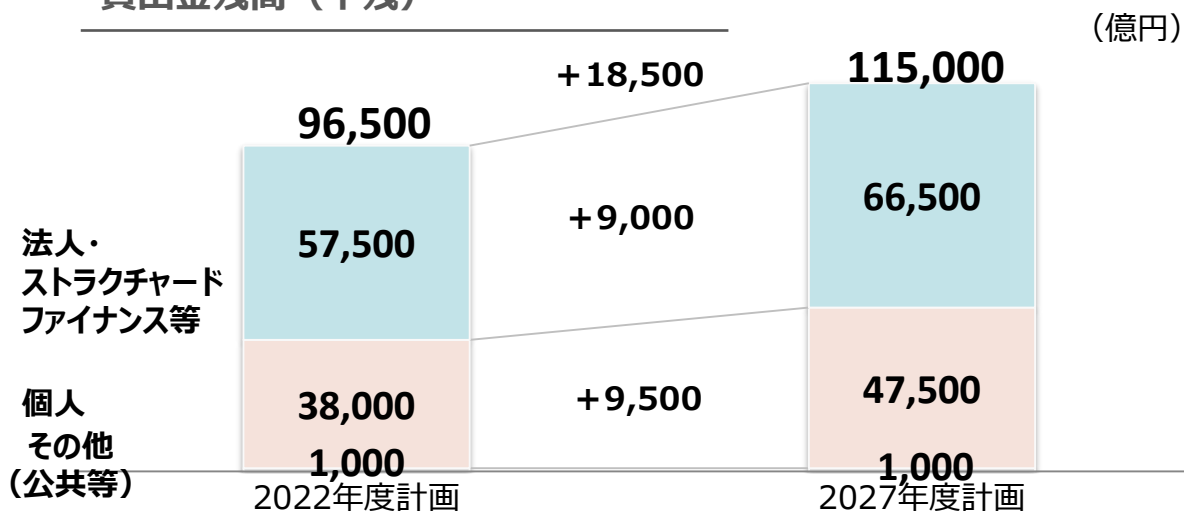
	静岡キャピタル			静銀ディーエム証券		
	2022年度 計画	2027年度 計画	5年間 増減	2022年度 計画	2027年度 計画	5年間 増減
売上総利益	6	8	+2	90	111	+21
経費 (△)	3	4	+1	56	61	+5
経常利益	3	4	+1	34	50	+16

【連結経常利益（静岡銀行除き）・持分法投資損益】

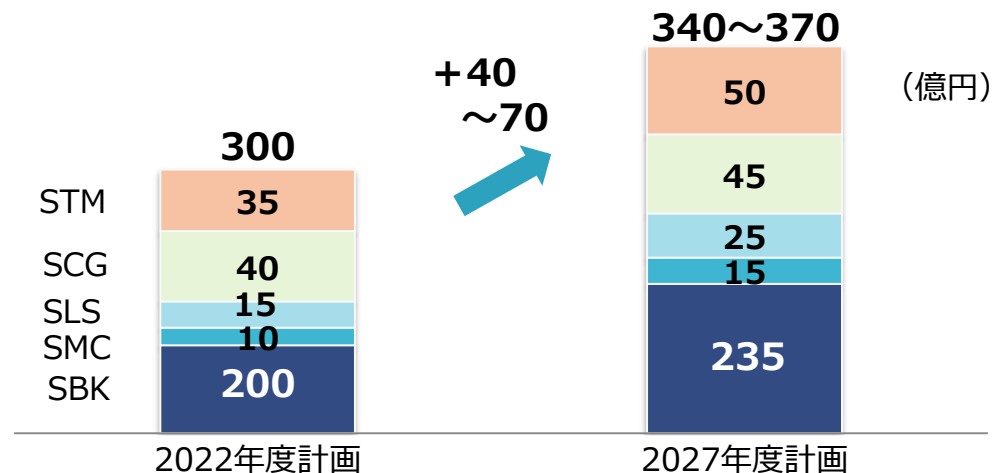


SBK：静岡銀行 SMC：静銀経営コンサルティング SLS：静銀リース SCG：静銀信用保証 STM：静銀ディーエム証券

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
法人・ストラクチャードファイナンス等（主な内訳）			
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
個人（主な内訳）			
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
法人フィー	90	110~120	+20~30
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（シローン、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
資産運用	105	115~125	+10~20
保険	55	60	+5
投信	15	15	+0
STM経常利益	35	50	+15
その他	105	115~125	+10~20
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
3. 基本戦略	13
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



×



地域・取引先の抱える課題は複雑化・多様化

人口減少

デジタル化

脱炭素

...

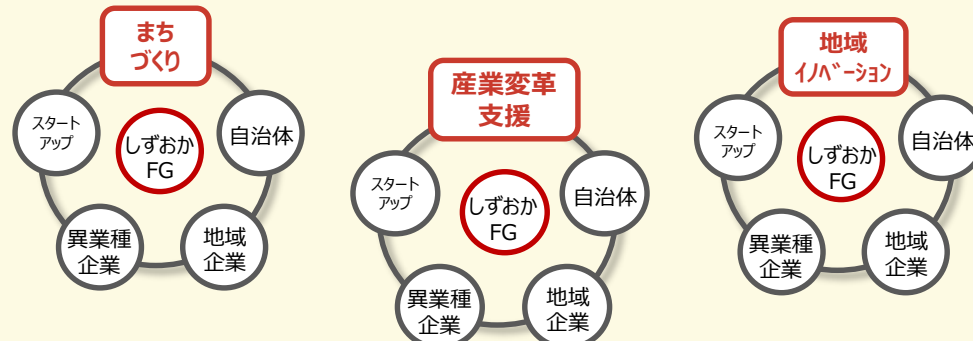
しずおかFG

コーディネータ（信頼）、ネットワーク、資金力、人財を活用し、自治体やベンチャー等異業種と連携したプラットフォームを形成

地域の活性化

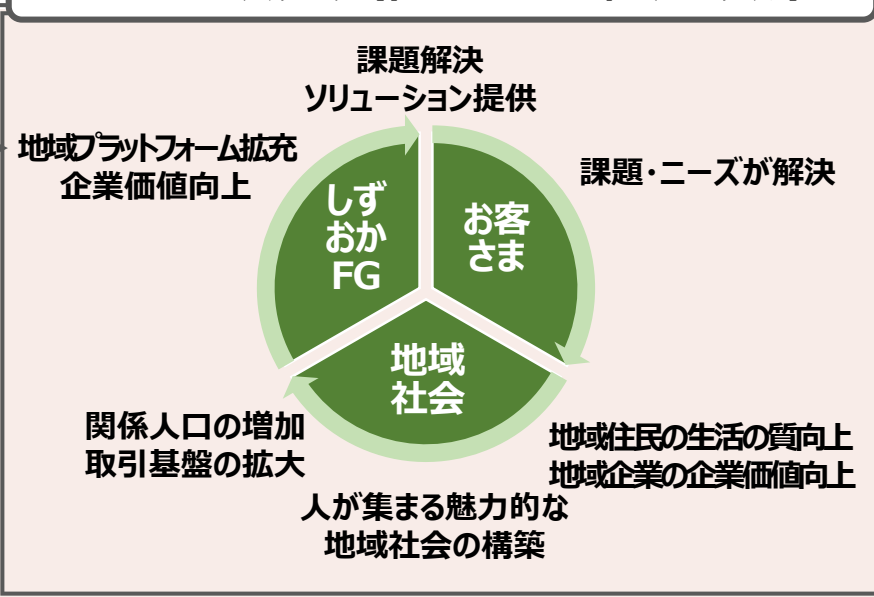
新たな収益機会の創出

【地域プラットフォームの形成】



など

地域エコシステム（循環型地域経済モデル）

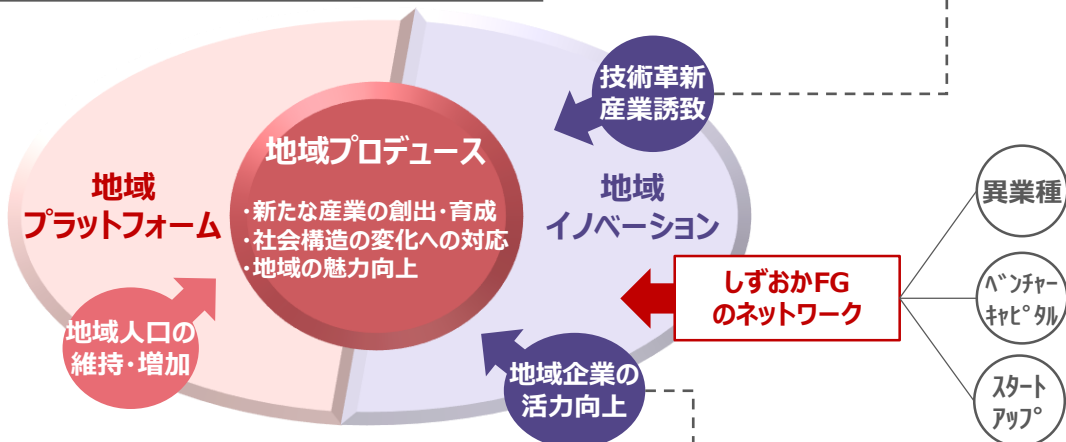


ノウハウを蓄積
・
再現性を高める
・
他の地域へ展開
など

地域共創の
モデルケース

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

地域イノベーションの取組み



産学官金の連携によるイベントの開催、連携を促進するコミュニティの設置

【起業家大賞】

創業・新規事業に取り組む事業者の優れたビジネスプランを称揚し、しずおかFGが課題解決を支援することで、雇用増大や地域活性化を図る

【ジョイントLAB.】

外部事業者との協業による課題解決を目的に、しずおかFGと連携して実施する新事業アイデアを募集し、ともに事業を推進する

【Joint U Labo】

県内の大学発ベンチャー・シーズと県内企業との出会いの場を提供し、産学官金の連携により静岡から世界へ羽ばたく企業を輩出する



TECH BEAT Shizuoka

スタートアップと地域企業をマッチングする先端テクノロジーフェア



開催テーマ	開催回数
全産業	4
農業等第一次産業	3
医療	1
合計	8

参加者数	約3.4万人
個別商談件数	約1,400件
スタートアップ 出展数	約400社

※すべて累計値



**国内最大規模
のイベント**

グループビジネス戦略 ～「深く」- 既存ビジネスの深掘り

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

貸出金利息・残高

静岡県内

シェア40%以上を目指し法人個人併進

神奈川・西東京

成長市場と位置づけ取引拡大を追求

神奈川県西：静岡県内同様に法人個人併進

神奈川県東：不動産・消費者ローン中心

東京・大阪

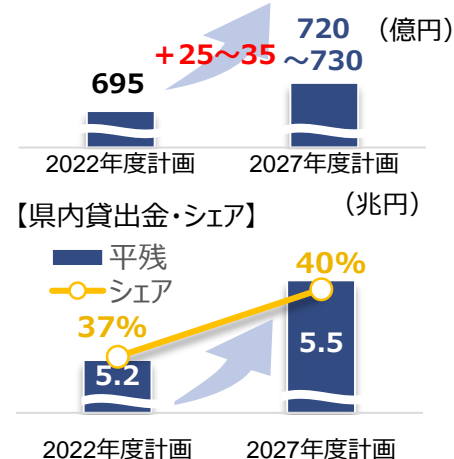
大規模・高収益案件を追求

山梨・愛知

アライアンスを通じたファイナンスの推進

【貸出金利息※】

※東京、ストラクチャードファイナンス、利子補給を除く



ALM運営・市場性運用・SF・海外

ALM運営・市場性運用

・市況変化に強い中長期ALMポートフォリオ構築

・安定した外貨調達基盤に基づく外貨ポートフォリオ構築

ストラクチャードファイナンス・PE

・ROA・RORAを意識した残高の積上げ

・不動産ファイナンス年間実行700～900億円

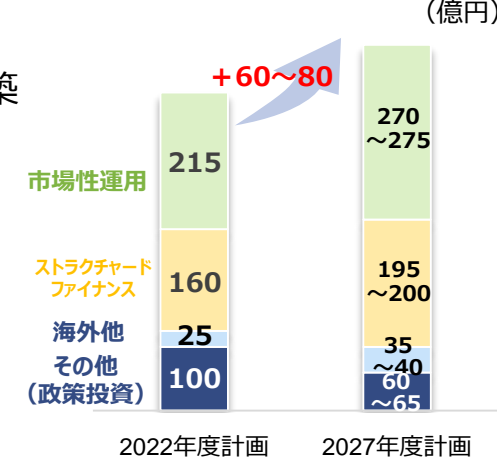
・PE投資 年間出資約束額300～350億円

海外

非日系・シップファイナンスの拡大

【部門別損益※】

※ALM、市場、ストラクチャードファイナンス、海外



連結フィー収益・法人フィー

脱炭素・ESGファイナンス・ソリューション

・サステナブルファイナンスの推進

・排出量算定ツール提供など、脱炭素関連の多様なソリューションを提供

事業承継・M&Aソリューション

他地銀連携、地元企業への出資を通じた

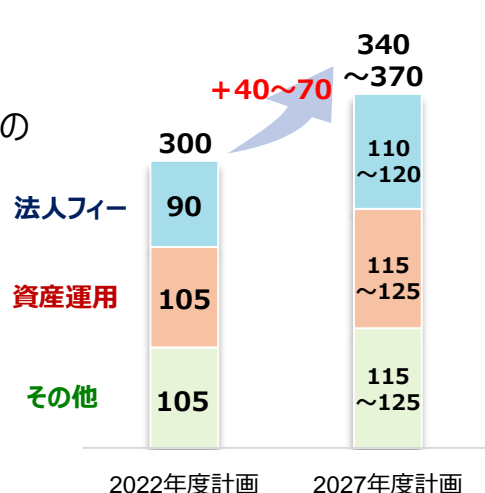
事業承継・M&A推進

外部連携ソリューション

地元中小企業の人財マッチング強化

不動産、アセットビジネスへの取組み

【連結フィー収益】 (億円)



グループ会社（銀行以外）

自立的な成長と連携による収益機会の拡大

静銀ティーエム証券

投信、ラップを中心にストック収益資産を拡大

静銀経営コンサルティング

事業承継・M&Aの取組強化

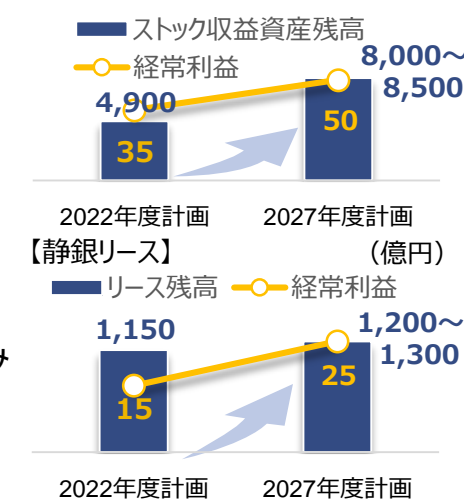
静銀リース

取引先ファイナンス支援および海外案件への取組み

静岡キャピタル

管理報酬ビジネスから投資収益型ビジネスへ

【静銀ティーエム証券】 (億円)



グループビジネス戦略 ~ 「大きく」 - 既存ビジネスの事業領域拡大

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

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

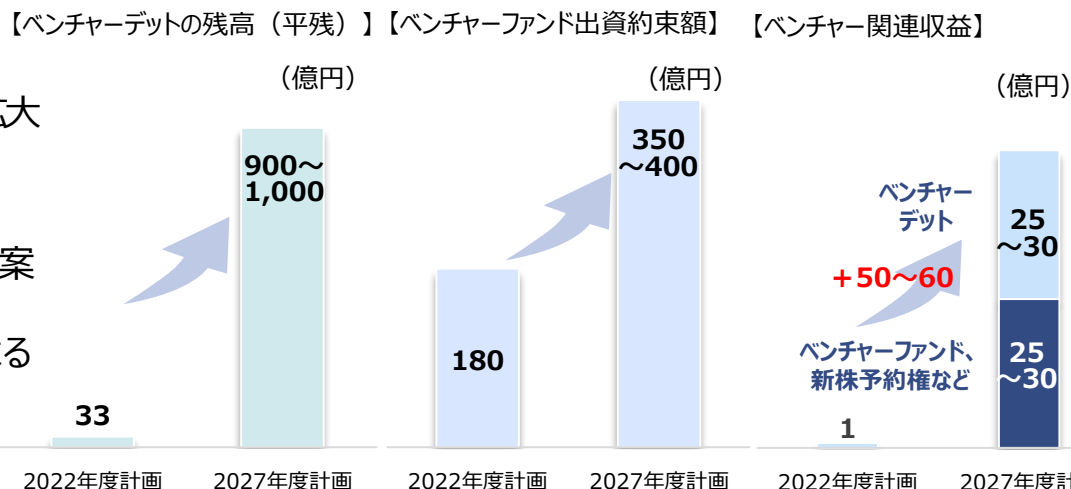
ベンチャー関連ビジネス

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資

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

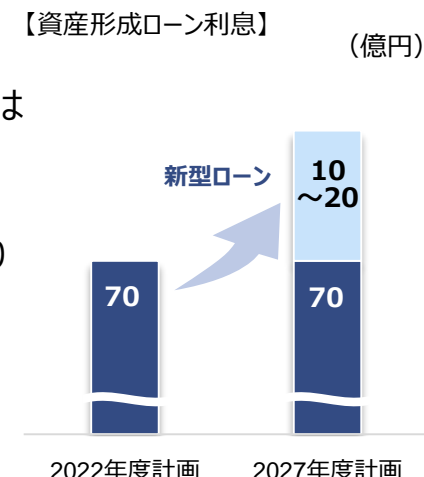
新築案件等既往ローンとは別のマーケットを開拓

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



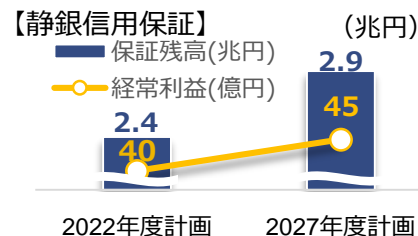
保証業務

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

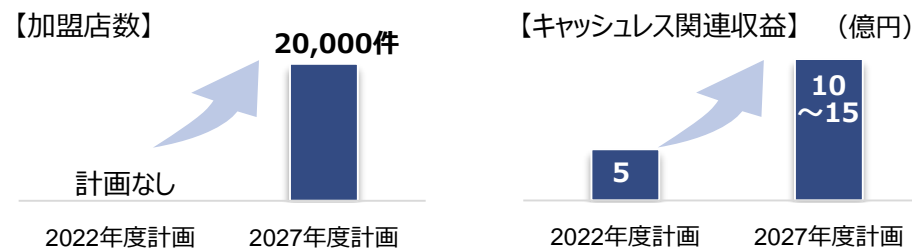
住宅ローン債権以外の保証へ拡大
(家賃債務等)



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



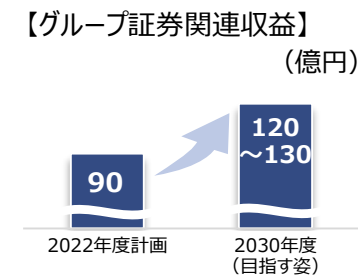
異業種連携（グループ証券戦略）

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、
インバウンド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



新事業
+ 30~40億円

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

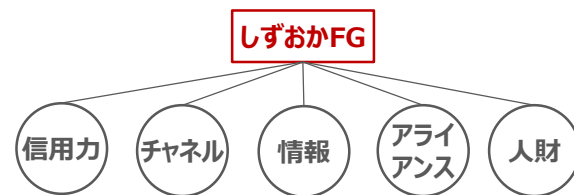
取組みのポイント



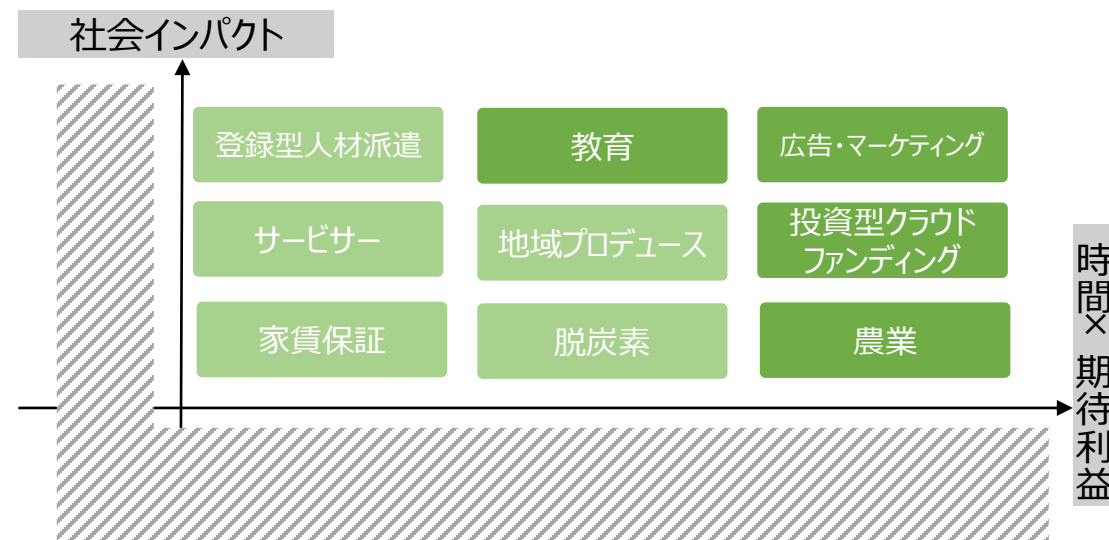
社会構造の変化を捉えた事業展開



経営資源の効果的な活用

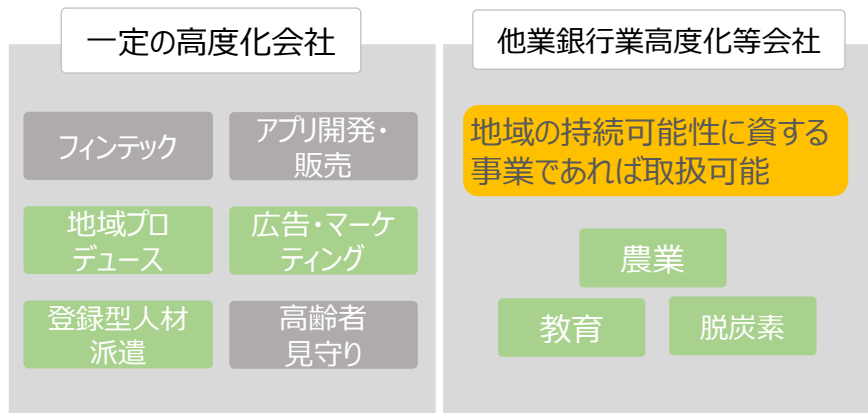


候補となる事業の例



<銀行法改正（2021年11月施行）による業務範囲規制の緩和>

法改正で可能となった事業



<TOPICS>

株式会社ティージェイエス（TJS）を完全子会社化（2023年2月）

TJS
の業務内容

しずおかFG
の支援メニュー

地域の課題を解決

ソフトウェア開発

IT化支援

IT・DX

人材派遣

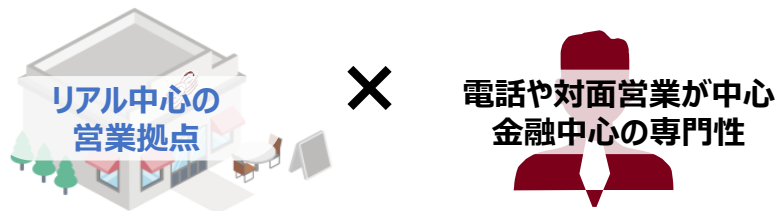
人材紹介

人材不足

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)

トランスフォーメーション戦略 ~重点分野への人財再配置・データ利活用

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

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、最大限に利活用することでお客さまへの提供価値を向上

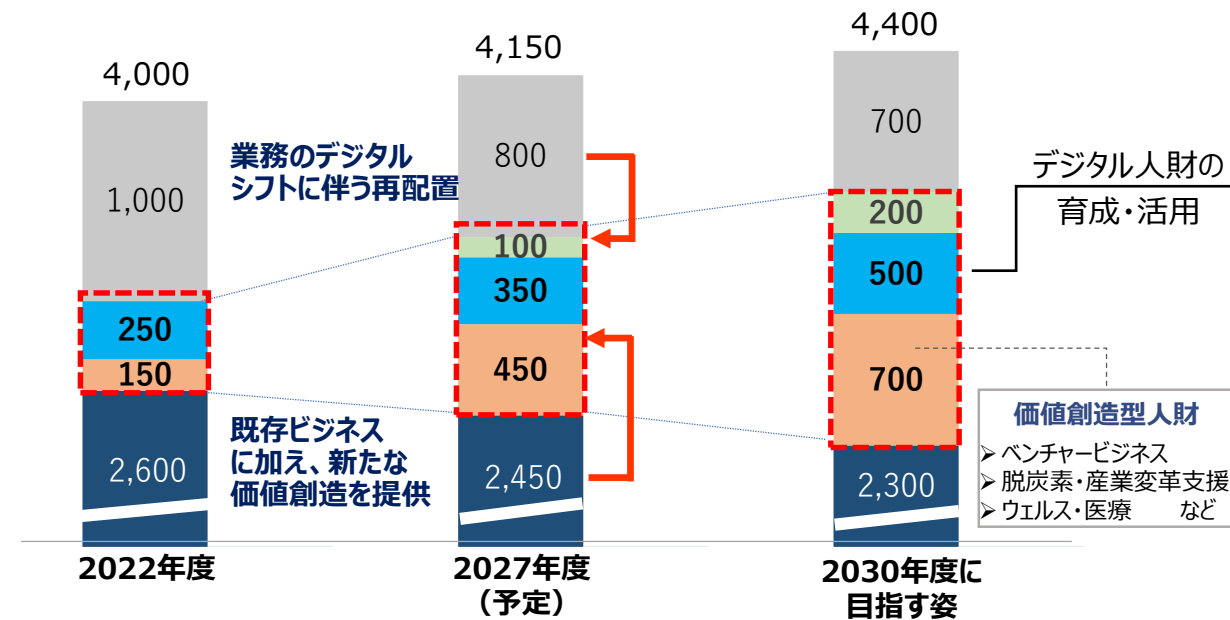
重点分野への人財再配置

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

【人財ポートイメージ】

(副業・兼業人財含む)

- 課題解決型人財 (既存ビジネス等)
- 価値創造型人財 (バンチャー、ウエルス等)
- デジタル・IT
- 新規事業
- ミドル・バック

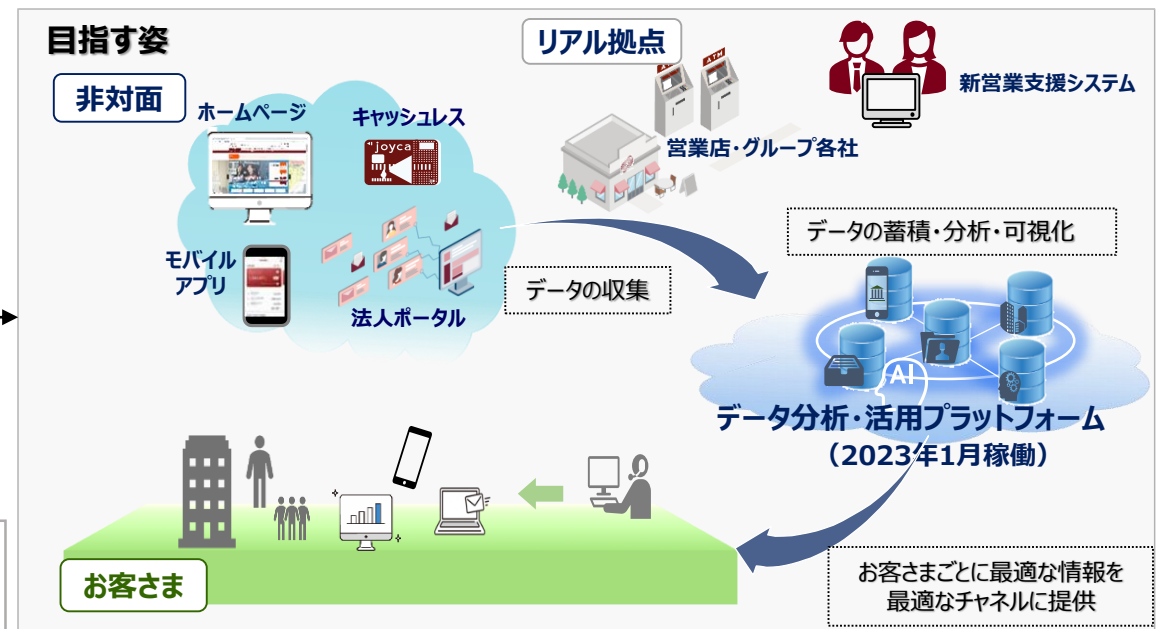


業務のデジタル化
更なる生産性向上

人財を重点分野に再配置
(デジタル・IT、価値創造、新規事業)

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



営業活動の
精度向上

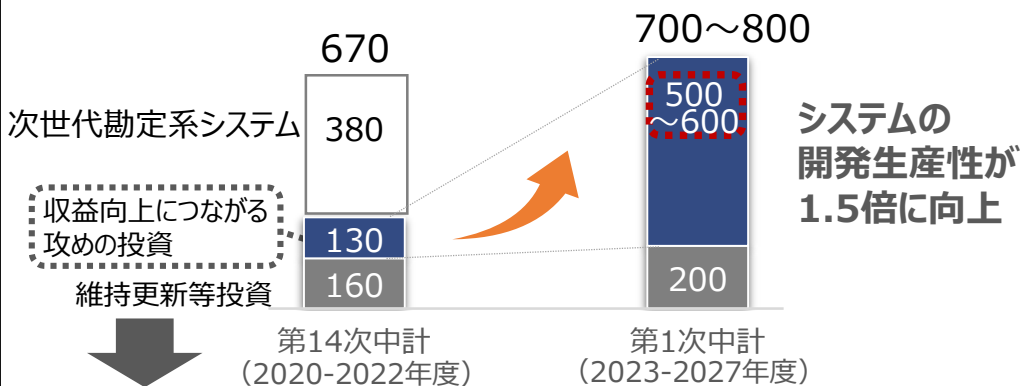
- ✓ 蓄積したデータをもとにお客さまのニーズを予測
→ ニーズの高いお客さまとのコミュニケーションを創出

知の共有

- ✓ グループ役職員がリアルタイムに情報を共有
→ グループ一体での情報営業、意思決定の迅速化

前中計より稼働した次世代勘定系システムによる開発生産性向上により、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

システム関連投資



次世代勘定系システム稼働によるシステムの開発生産性向上を活かし、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

タッチポイントX

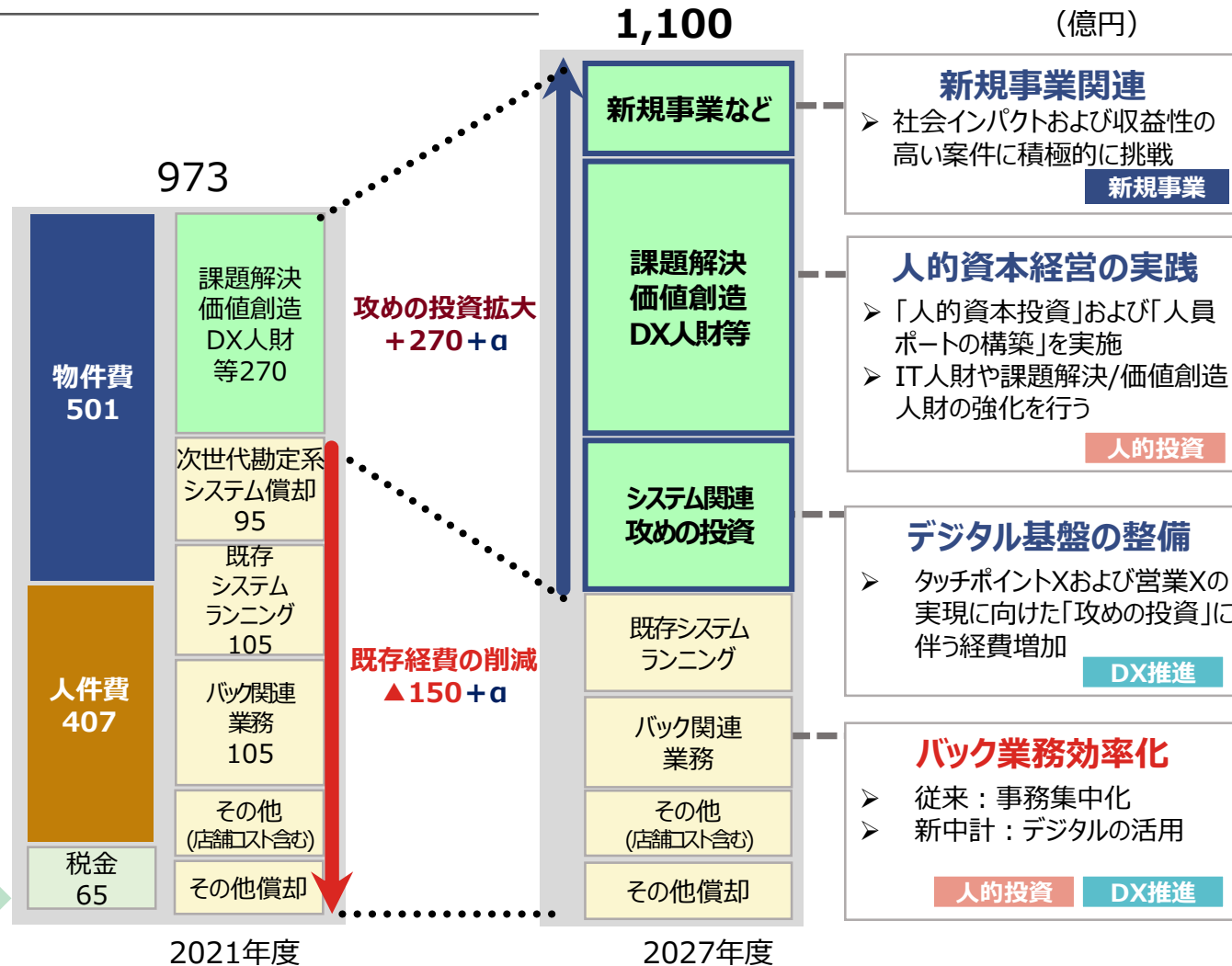
営業X

「日常取引のデジタル完結」

「営業時間捻出」
「営業活動の精度向上」
「知の共有」

トランスフォーメーション戦略実施効果および既存システム経費、次世代勘定系システム償却の減少を中心に経費削減見込み▲150億円+α

経費構造 (2027年度見込み)



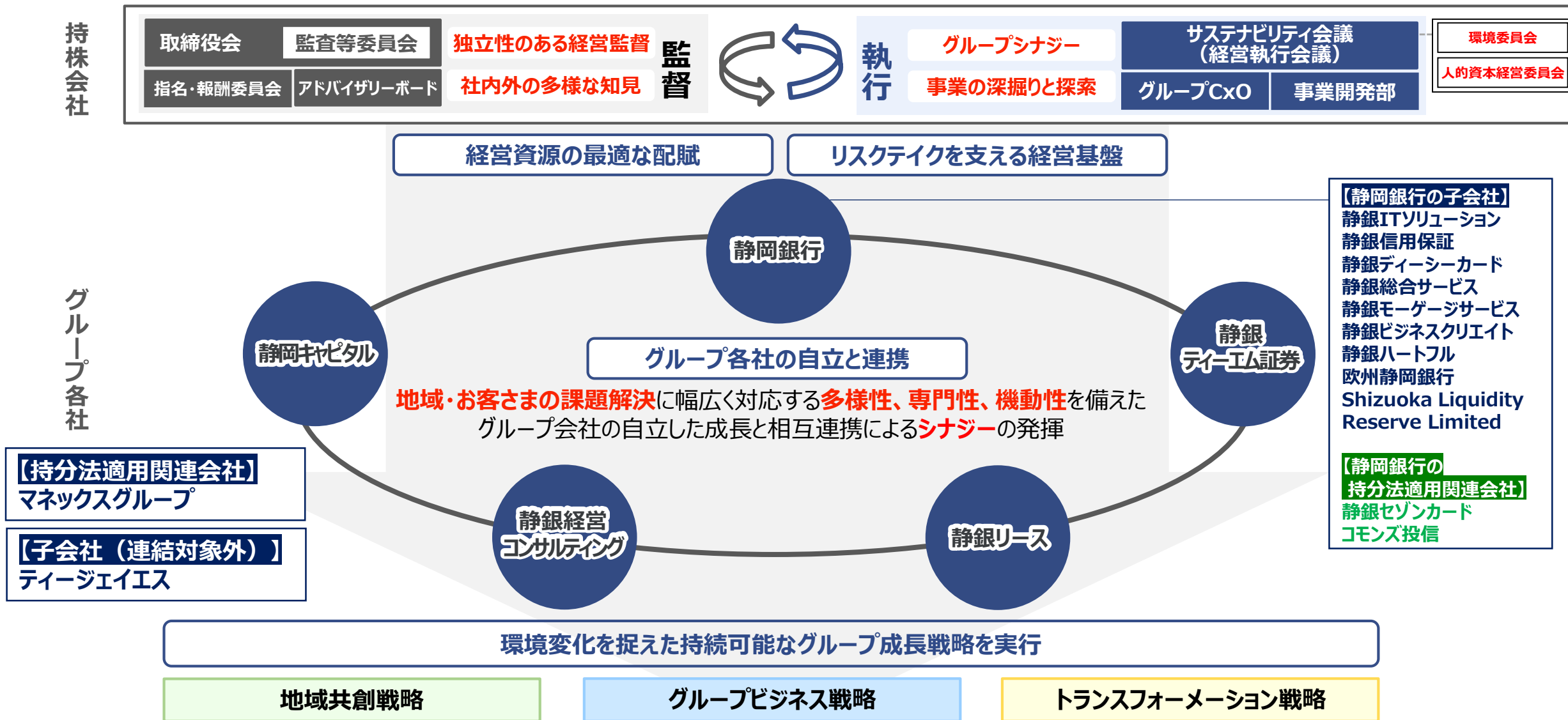
新規事業関連
社会インパクトおよび収益性の高い案件に積極的に挑戦
新規事業

人的資本経営の実践
「人的資本投資」および「人員ポートの構築」を実施
IT人財や課題解決/価値創造人財の強化を行う
人的投資

デジタル基盤の整備
タッチポイントXおよび営業Xの実現に向けた「攻めの投資」に伴う経費増加
DX推進

バック業務効率化
従来：事務集中化
新中計：デジタルの活用
人的投資 DX推進

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



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

資本政策の基本的な考え方

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・株主還元の強化につなげる好循環の創出を目指す

株主還元

配当を基本に機動的な自己株取得も実施
「**配当性向40%以上**」へ累進的に引き上げ

収益性

グループ全体最適の資本配賦運営
RAFに基づくグループ全体最適の資本配賦
「**リスクアセット+1.8兆円**」の増加

成長投資

変革に向けた攻めの投資の実施
次世代勘定系システム稼働効果を活かしたシステム投資
人的資本経営の実践、新事業に向けた投資
「**攻めのシステム投資500億円超**」

しずおかFGの
持続的な
企業価値向上

ROE・EPS・BPSの持続的向上

健全性

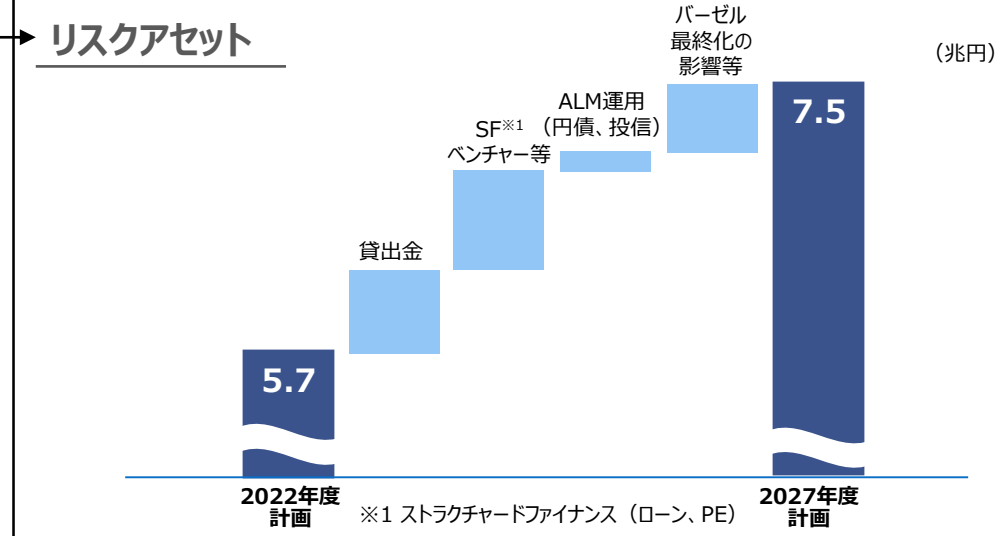
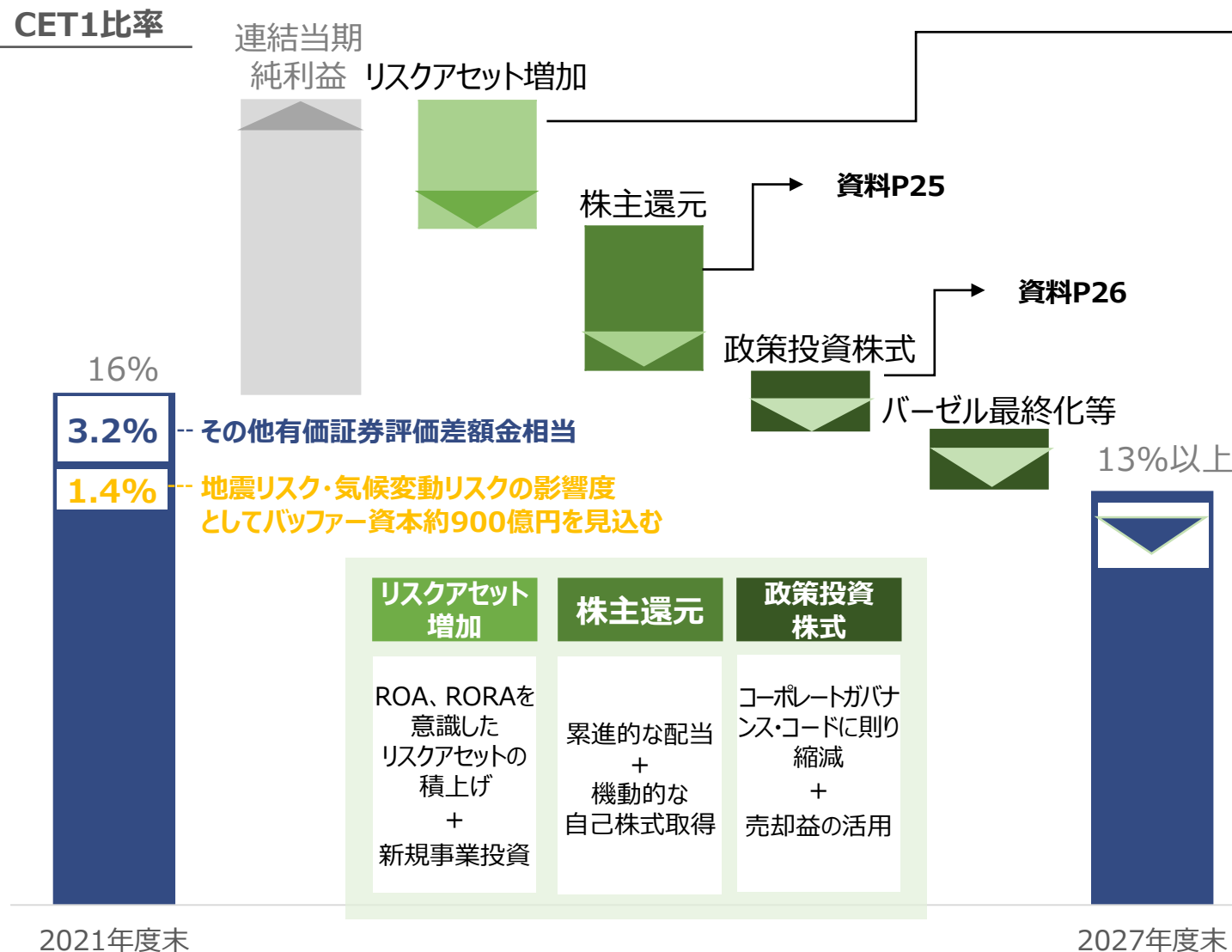
地域金融機関トップ水準の健全性
バーゼル自己資本規制の充足
格付機関による高格付の維持
「**CET1比率13%以上**」の維持

経営基盤の成長性・安定性

地域経済の活性化による顧客基盤の強化
調達サイド（預金）の安定性を維持し
資本政策を機動的に行える体質へ
「**地域株主、役職員株主づくり**」に向けた取組み

キャピタルアロケーション

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

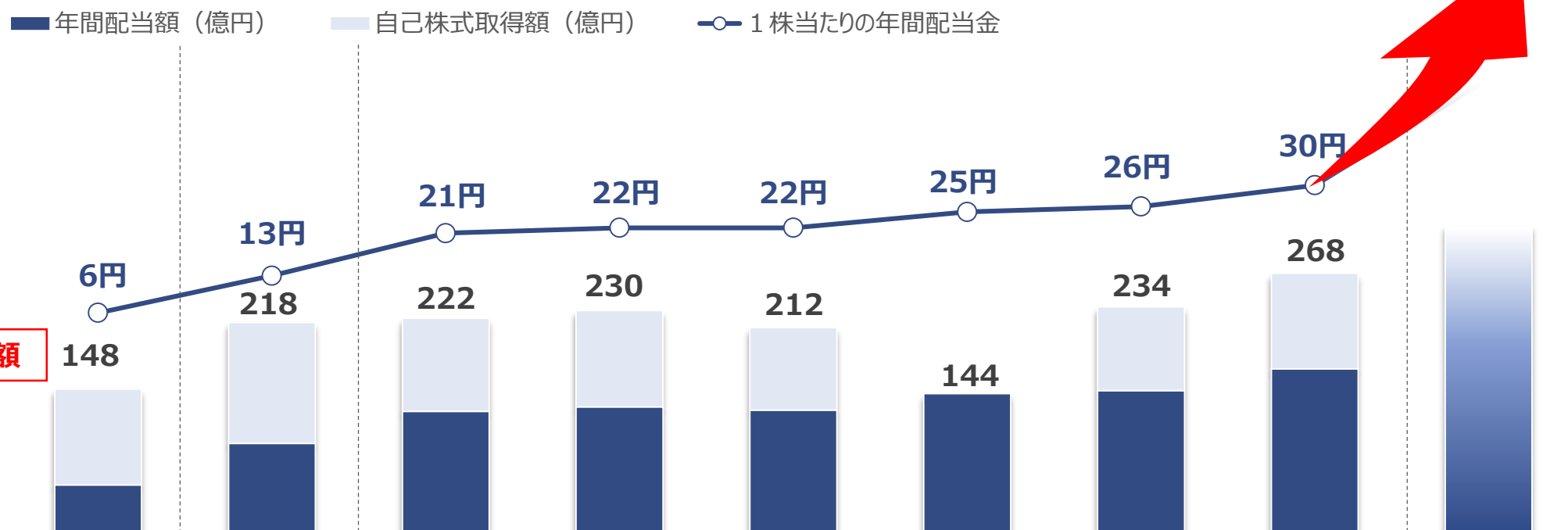


ROEの変化

	2022年度	2027年度
連結当期純利益	540億円	640億円
自己資本	1.1兆円	1.0~1.1兆円
ROE	5%以上	6%程度

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



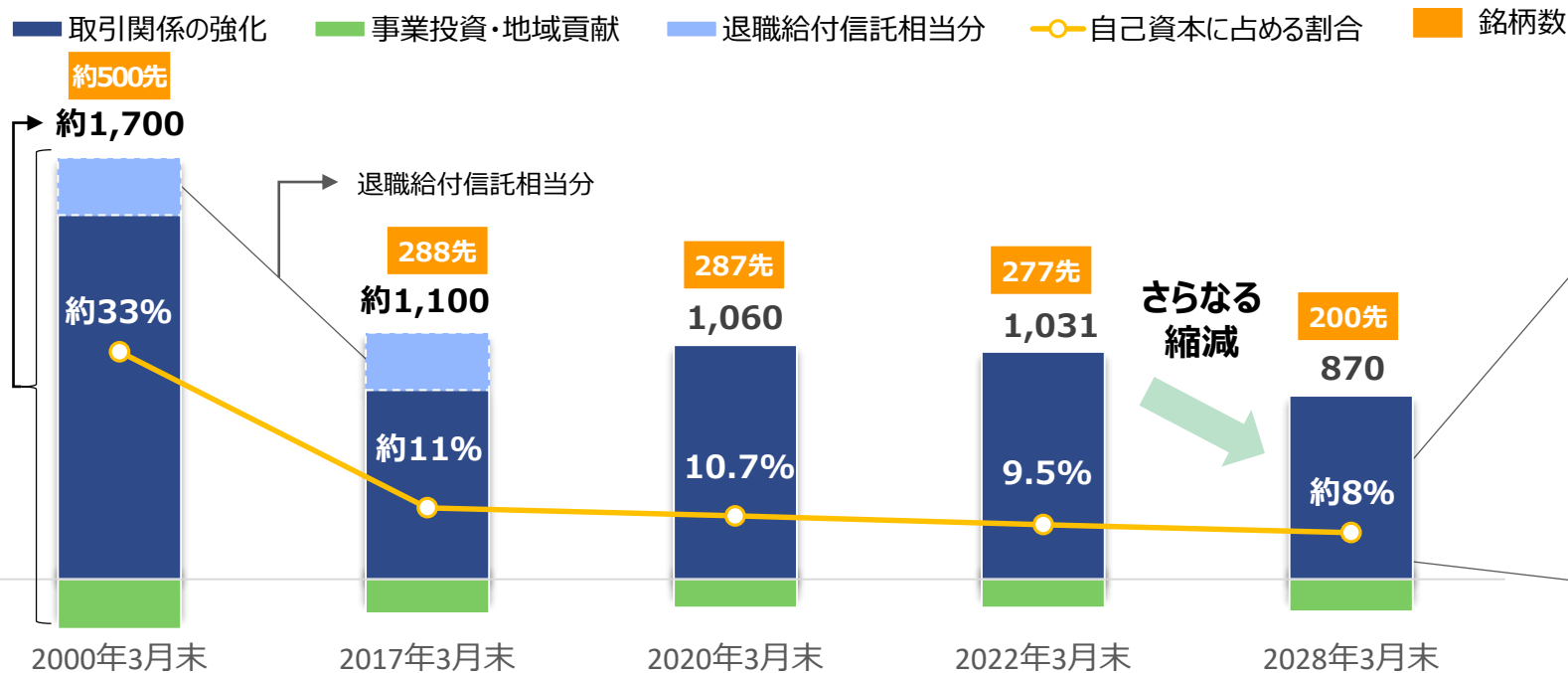
年度	1997	2007	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (見込)	2027 (目標)
配当性向 (%)	29.3	26.3	24.9	27.6	32.6	32.9	35.2	31.1	40%以上
総還元性向 (%)	90.3	62.6	44.3	49.1	54.9	32.9	56.3	49.6*	-
株式総数 (億株)	8.0	7.1	6.5	6.2	6.1	6.0	6.0	→ 1997年比2億株 (約1/4)	減少
EPS (円)	20.4	49.3	83.7	79.3	67.2	76.0	73.3	→ 1997年比3.6倍に増加	
BPS (円)	587.6	1,003.8	1,669.0	1,738.5	1,727.1	1,922.6	1,926.0	→ 1997年比3.3倍に増加	

※ 自己株式取得100億円を含む

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)

- ・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) の刷新により開發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)

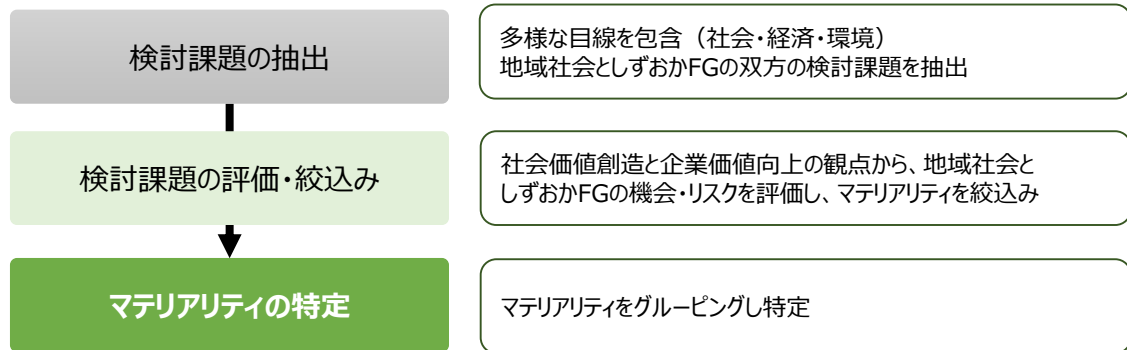
- ・次世代勘定系システム経費に充当
- ・DX、人的資本、新事業などの戦略的な投資に活用

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

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

地域社会とせずおか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



検討課題

※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

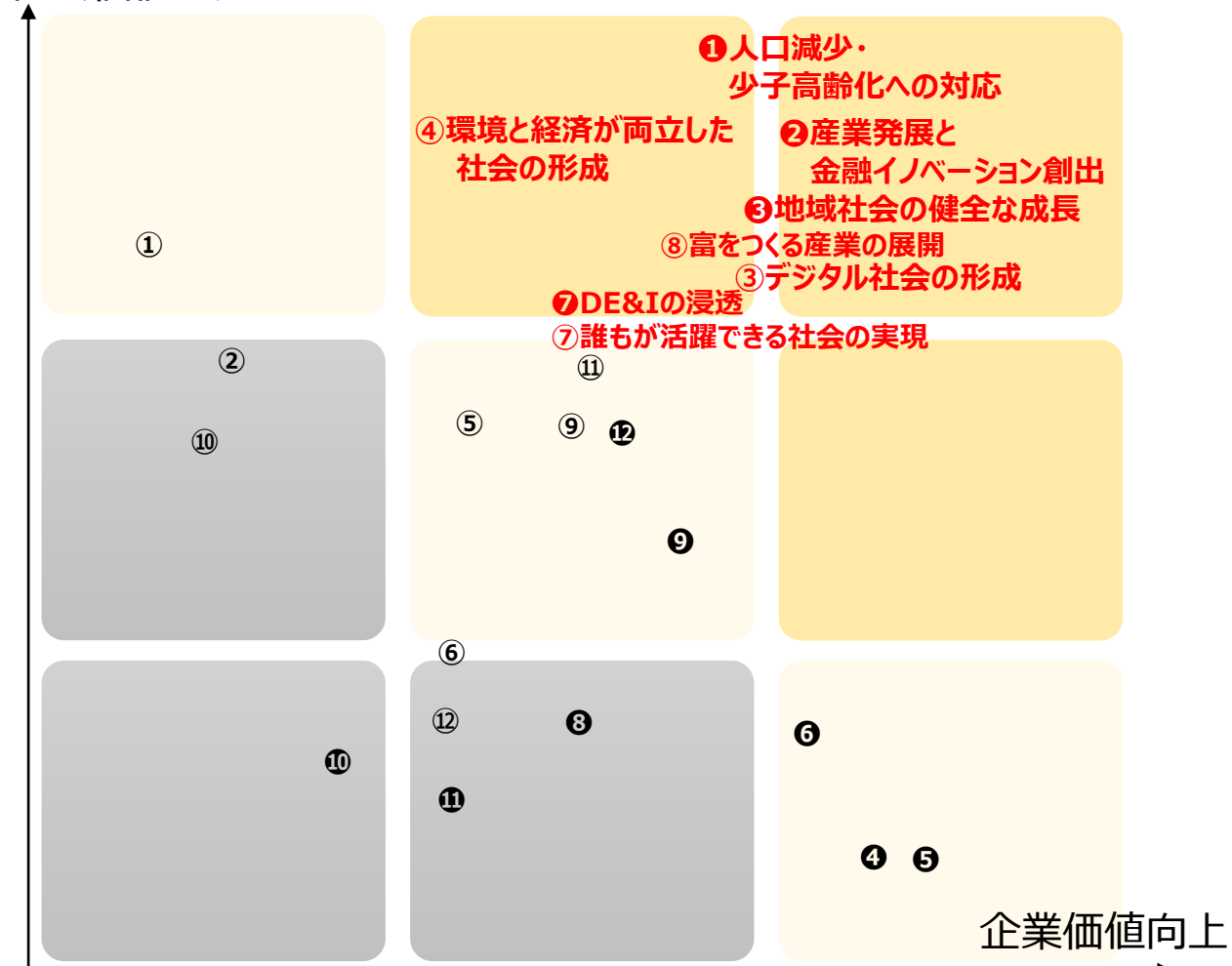
しずおかFGの課題

- 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

社会価値創造

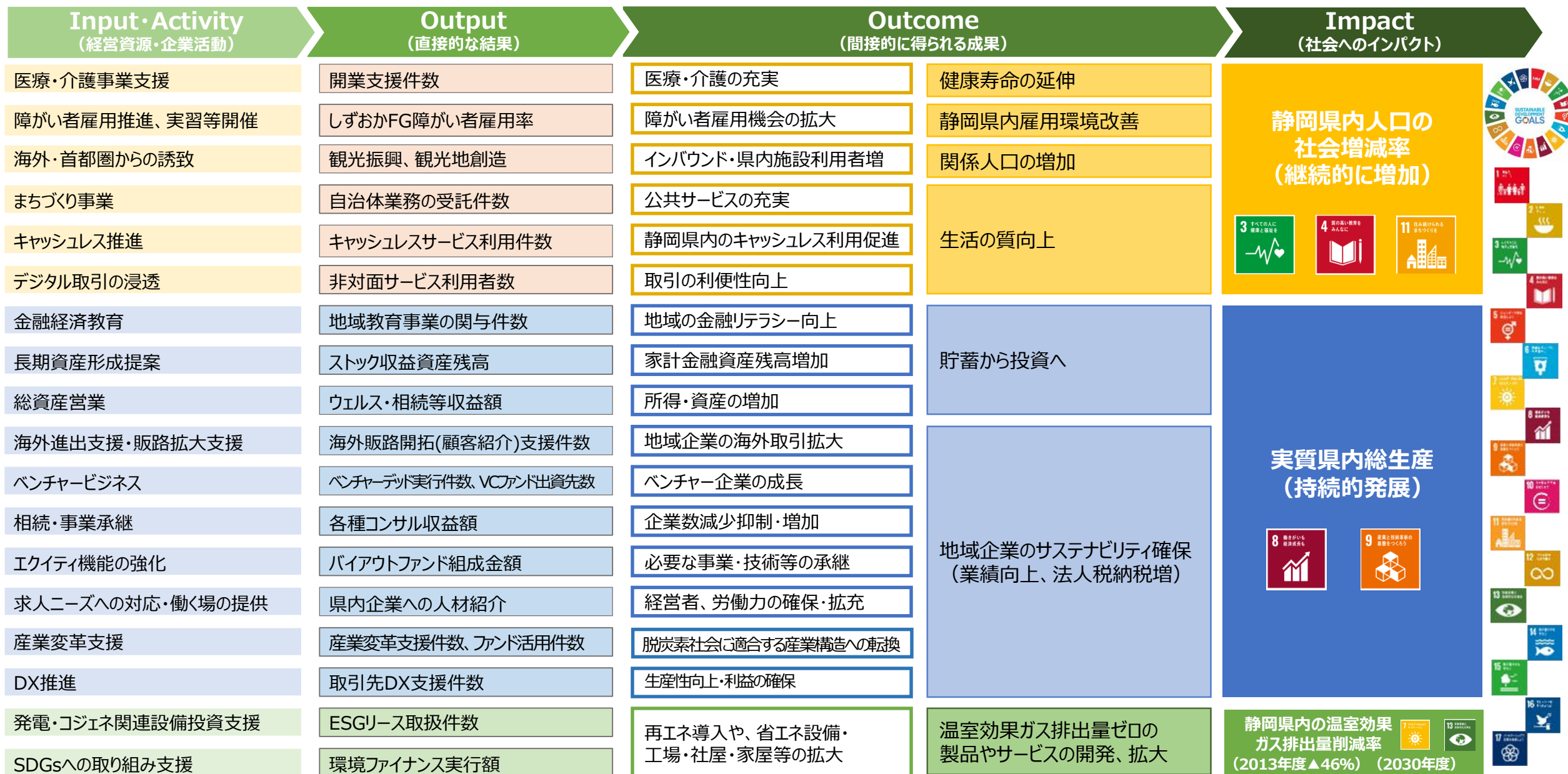
赤字：マテリアリティ 黒字：課題



企業価値向上

「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	トップラインの拡大 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)



「グループビジネス戦略」における地域別の戦略

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



<p>神奈川（県西） ～静岡県と同戦略～</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般法人推進、取引シェアアップ ⇒メイン先拡大 <p>環境 サステナブルファイナンス（投融資・リース等）</p>	<p>神奈川（県央・湘南・横浜）、西東京 ～不動産を中心としたライフプランビジネス～</p> <ul style="list-style-type: none"> 不動産関連市場ニーズの取込強化 ローンを起点としたライフプランビジネスの展開 <p>経済 不動産関連ビジネス</p>	<p>東京・大阪 ～大規模・高収益案件を追求～</p> <ul style="list-style-type: none"> ホールセール取引シェアアップ ⇒メイン先拡大 <p>経済 ベンチャービジネス</p> <p>経済 資産形成ビジネス</p> <p>経済 最先端の金融サービス</p>
--	---	---

愛知 ～ライフプランビジネス・アライアンス～

- 産業変革支援に向けた名古屋銀行との連携
- ローンを起点としたライフプランビジネスの展開

社会
産業変革支援

経済
ライフプランビジネス

山梨 ～アライアンス～

- アライアンスを通じたグループビジネスの成長
- 静岡・山梨両県を1つの経済圏とした活性化

経済
グループビジネスの拡大
(証券・リース・保証等)

社会
地方創生・観光活性化

静岡県内 ～全方位の支援・事業展開～

- 各地区特有の課題解決に向けた施策展開や人員配置を行い、グループの総合力を生かしたコンサルティング業務に注力

<p>コーポレート</p> <p>社会 産業変革支援</p> <p>環境 サステナブルファイナンス・コンサル</p> <p>経済 ベンチャービジネス（地域イノベーション）</p> <p>経済 エクイティビジネス</p> <p>社会 事業承継およびM&Aビジネス</p>	<p>ライフプラン</p> <p>社会 キャッシュレス</p> <p>経済 ウェルス戦略</p> <p>社会 金融経済教育</p> <p>経済 総資産営業（相続・資産形成等）</p> <p>経済 経営改善、事業再生</p>
---	--

ALM・市場・海外
～収益の拡大～

- 適切なリスクテイクによる収益機会の捕捉

経済
非日系融資・シップファイナンス

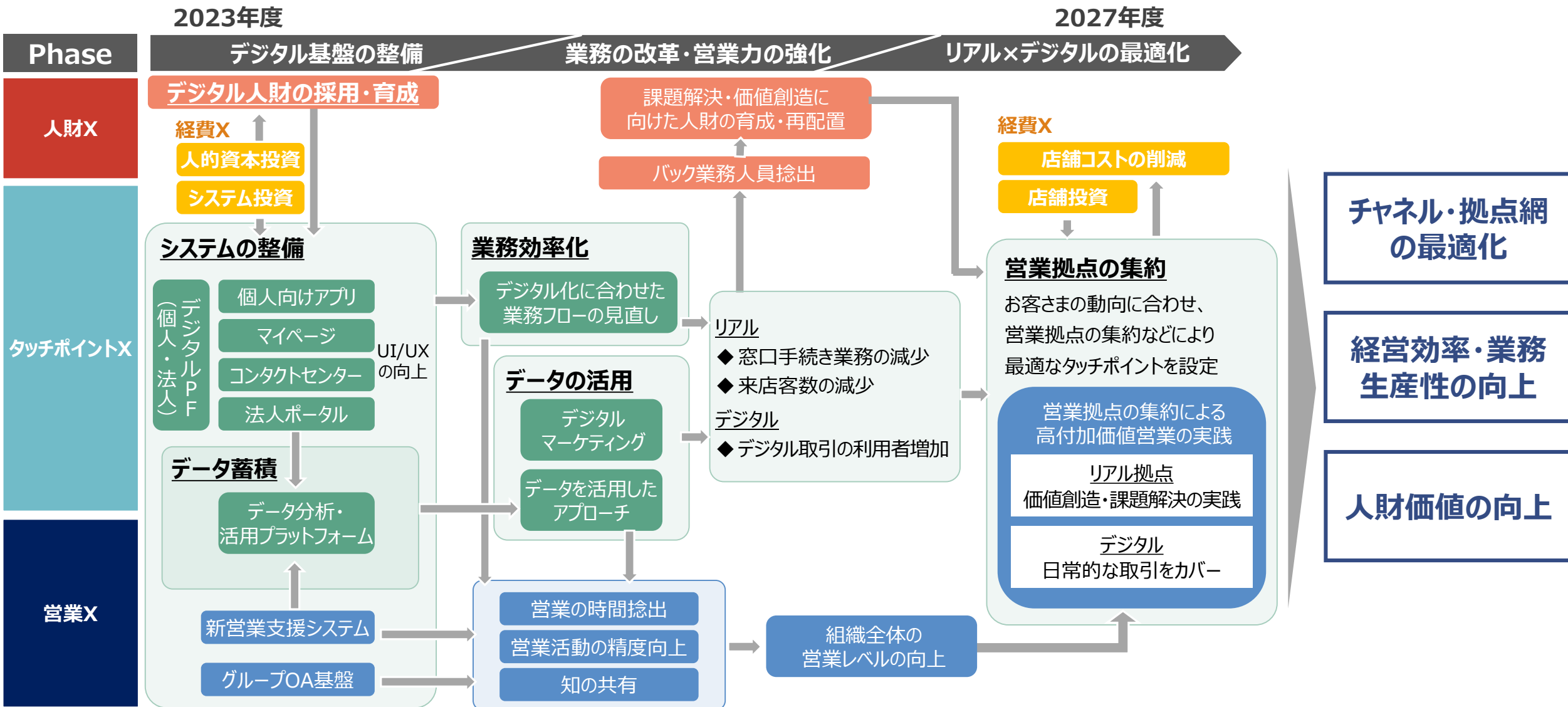
経済
ストラクチャードファイナンス

経済
市場運用

経済
ALM戦略運用

「トランスフォーメーション戦略」を通じて目指す姿

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により、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

- ✓ ドレスセレクトの導入
- ✓ 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

第14次中期経営計画

- ✓ 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）
- ✓ ベテラン人財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、これまでに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

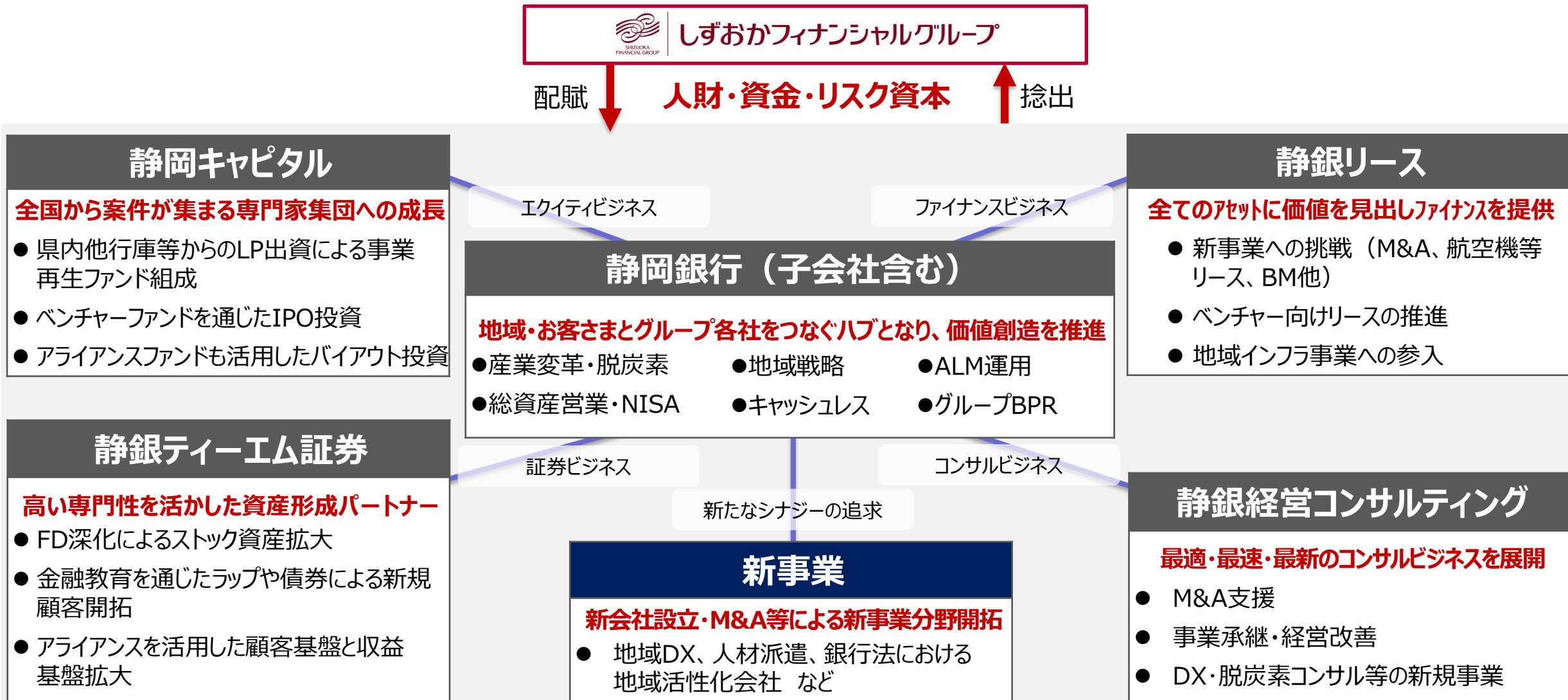
しずおかFG 第1次中期経営計画

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)

- ✓ 経営陣と役職員間のタウンミーティング開催
- ✓ 役職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（視覚障がい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 URL : <https://www.shizuoka-fg.co.jp/>