

しずおかフィナンシャルグループ
サステナビリティ経営の実現に向けた取組み

2023年 12月

Xover
— 新時代を拓く

1. 第1次中計で目指すサステナビリティ経営

P3 –

2. 環境への取組み

P7 –

3. 人的資本の最大化に向けた取組み

P18 –

4. 参考資料

P32 –

サステナビリティ経営の実現に向けて①

基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、社会価値の創造と企業価値の向上の両立に取り組み、地域とグループ双方の持続的な成長を実現

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



・地域の将来を担う人材
・地域の将来そのもの



社会価値の創造

×

企業価値の向上

しずおかフィナンシャルグループ



第1次中計から新たに追加

基本理念
(パーパス型ミッション)

地域とともに夢と豊かさを広げます。

第1次中期経営計画
(2023年度～2027年度)

10年ビジョン
(2030年)

サステナビリティ指標

現在

バックキャスト

将来

サステナビリティ経営の実現に向けて②

地域との共生を念頭に、静岡県としずおかFG双方の課題をもとに7つの「マテリアリティ（重要課題）」を特定
地域課題の解決を通じて社会インパクトを創出

重要課題の抽出

目指す指標の設定

【しずおかFGの存在意義】

基本理念

(パーパス型ミッション)

地域とともに

夢と豊かさを広げます。

2030年に目指す状態

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

検討課題の洗い出し

静岡県の課題

環境と経済が両立した社会の形成

誰もが活躍できる社会の実現

デジタル社会の形成

富をつくる産業の展開 等

しずおかFGの課題

人口減少・少子高齢化への対応

産業発展と金融イノベーション創出

地域社会の健全な成長

DE&Iの浸透 等

マテリアリティ

人口減少・少子高齢化への対応

地域社会の健全な成長

産業発展と金融イノベーション

デジタル社会の形成

環境と経済が両立した社会の充実

企業価値の向上

人的資本経営の実践

サステナビリティ指標

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GDP

静岡県内のGHG排出量削減率

企業価値向上

財務目標

連結経常利益

連結ROE 連結OHR

連結CET1比率

お客さまのグループ取引満足度

カーボンニュートラル (Scope1,2)

エンゲージメント指標

グループ役職員のエンゲージメント

サステナビリティ経営の実現に向けて③ -インパクトロードマップ

「社会」「経済」「環境」分野に対する社会インパクトを意識した役職員の行動を促すため、インパクトロードマップを作成

Input・Activity

Output

Outcome

Impact

経営資源・企業活動

直接的な結果

間接的に得られる成果

社会へのインパクト

医療・介護事業支援
障がい者雇用推進、実習等開催
海外・首都圏からの誘致
まちづくり事業
キャッシュレス推進
デジタル取引の浸透

開業支援件数
しずおかFG障がい者雇用率
観光振興、観光地創造
自治体業務の受託件数
キャッシュレスサービス利用件数
非対面サービス利用者数

医療・介護の充実
障がい者雇用機会の拡大
インバウンド・県内施設利用者増
公共サービスの充実
静岡県内のキャッシュレス利用促進
取引の利便性向上

健康寿命の延伸
静岡県内雇用環境改善
関係人口の増加

生活の質向上

静岡県内人口の
社会増減率
(継続的に増加)



金融経済教育
長期資産形成提案
総資産営業
海外進出支援・販路拡大支援
ベンチャービジネス
相続・事業承継
エクイティ機能の強化
求人ニーズへの対応・働く場の提供
産業変革支援
DX推進

地域教育事業の関与件数
ストック収益資産残高
ウェルス・相続等収益額
海外販路開拓(顧客紹介)支援件数
ベンチャーデット実行件数、VCファンド出資先数
各種コンサル収益額
バイアウトファンド組成金額
県内企業への人材紹介
産業変革支援件数、ファンド活用件数
取引先DX支援件数

地域の金融リテラシー向上
家計金融資産残高増加
所得・資産の増加
地域企業の海外取引拡大
ベンチャー企業の成長
企業数減少抑制・増加
必要な事業・技術等の承継
経営者、労働力の確保・拡充
脱炭素社会に適合する産業構造への転換
生産性向上・利益の確保

貯蓄から投資へ

地域企業のサステナビリティ確保
(業績向上、法人税納税増)

実質県内総生産
(持続的発展)



発電・コジェネ関連設備投資支援
SDGsへの取り組み支援

ESGリース取扱件数
環境ファイナンス実行額

再エネ導入や、省エネ設備・工場
社屋・家屋等の拡大

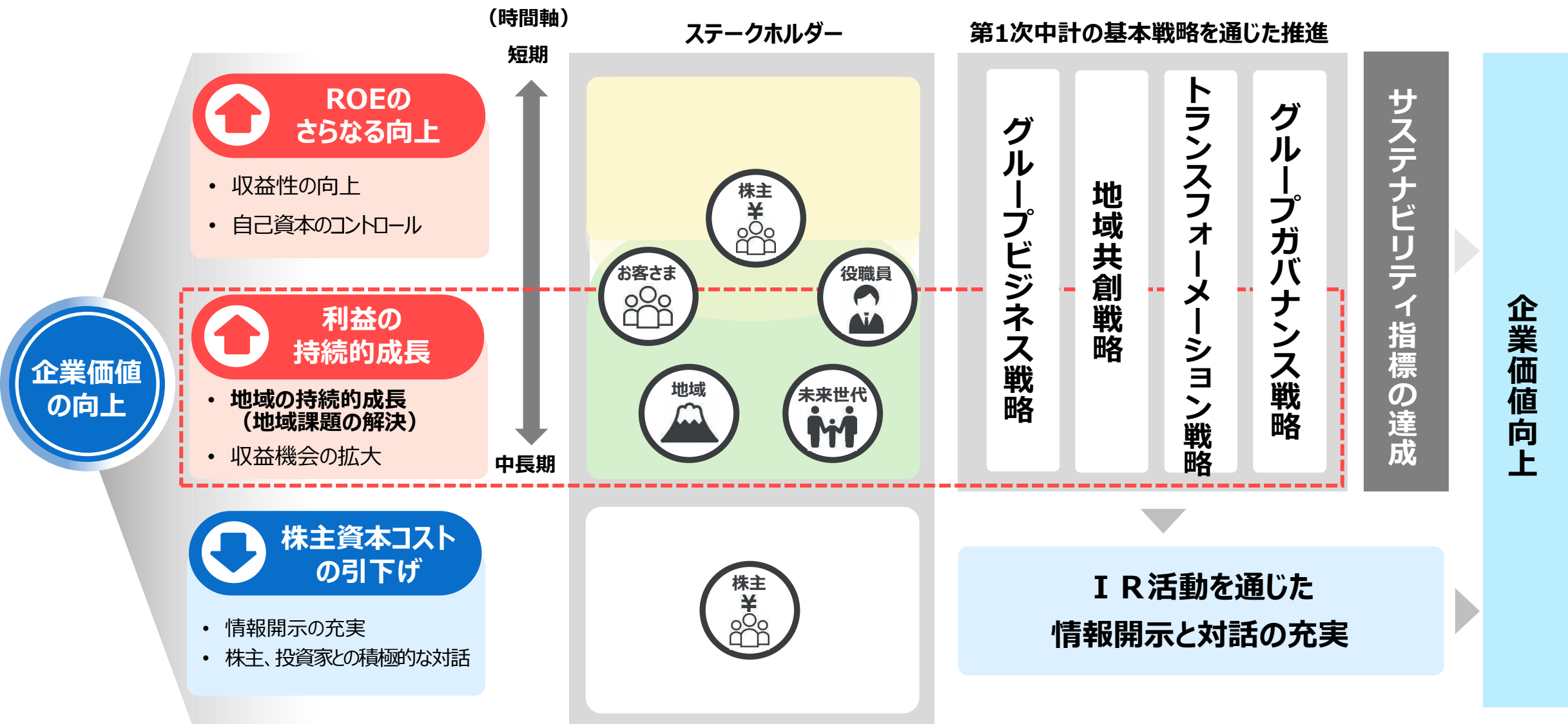
温室効果ガス排出量ゼロの
製品やサービスの開発、拡大

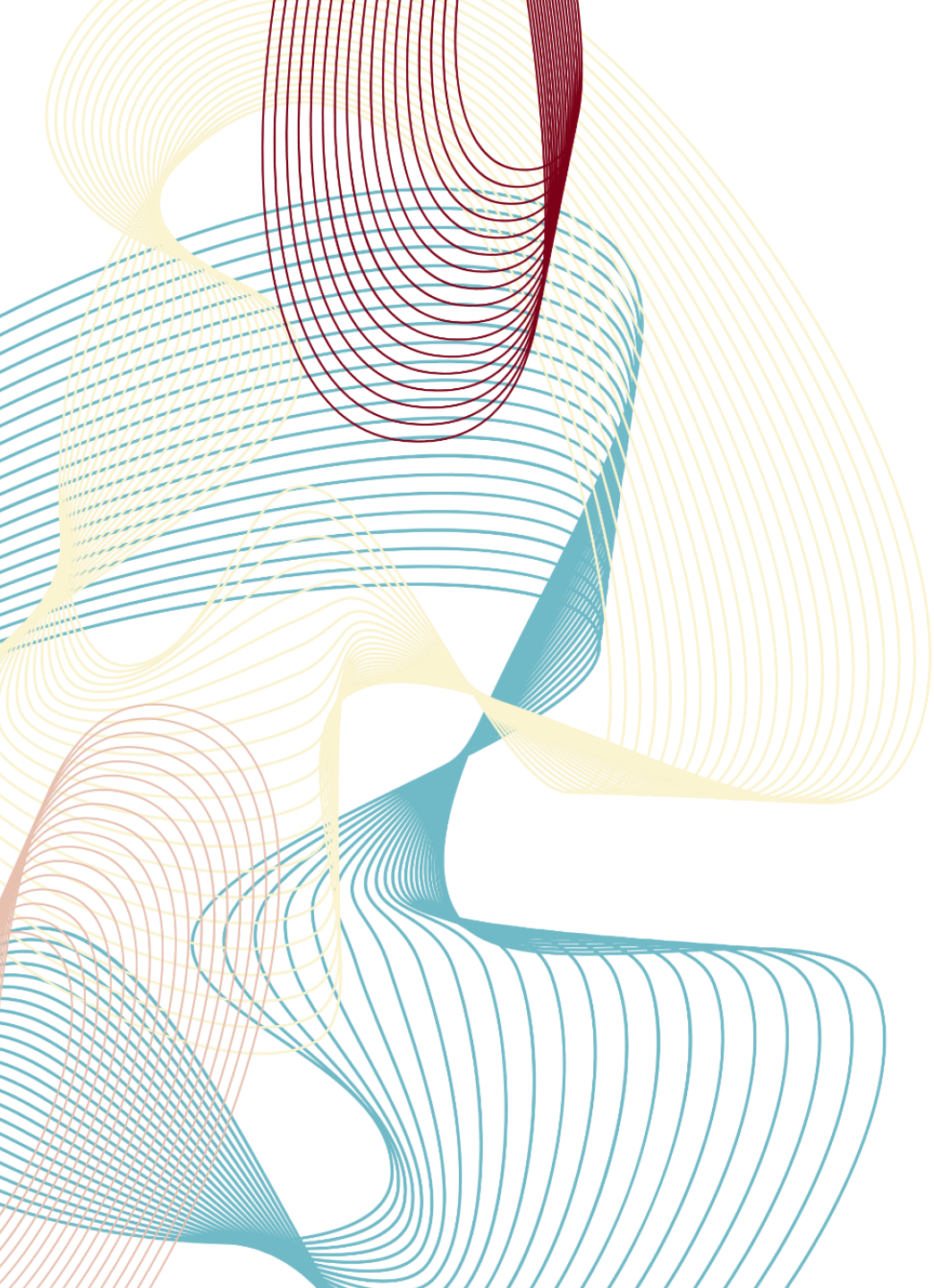
静岡県内の温室効果
ガス排出量削減率
(2030年度▲46%(2013年度比))



地域課題の解決を通じた企業価値の向上

地域金融機関が持続的な成長を実現するためには、営業基盤である地域の持続的成長（地域課題の解決）が不可欠
第1次中計における基本戦略を通じ、地域の課題解決に積極的に取り組むなかで収益機会の拡大につなげていく





環境への取組み

しずおかFGの環境への取組み -取組みの背景

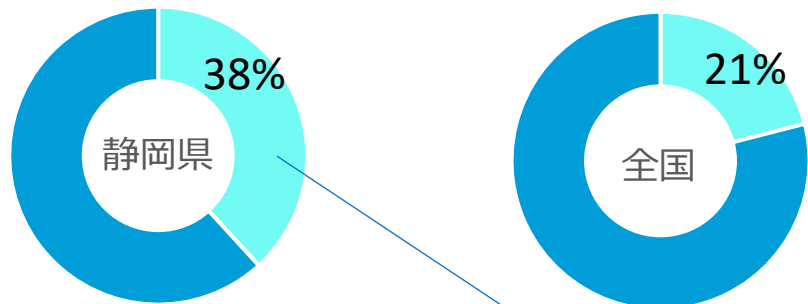
地域課題である脱炭素化や産業構造変革を適切に支援し、地域の競争力を維持・強化することで地域・グループ双方の持続的成長を実現

マテリアリティ

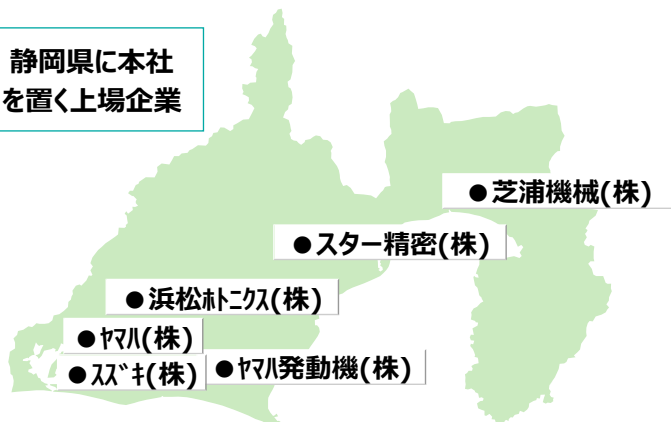
「環境と経済が両立した社会の充実」

地域の産業構造

全国屈指のものづくり県 製造品出荷額等 17兆2,905億円（全国4位）
総生産に占める製造業の割合：全国平均の約2倍



静岡県に本社
を置く上場企業



しずおかFGにおける 製造業向け取引の状況

貸出先数
5千先

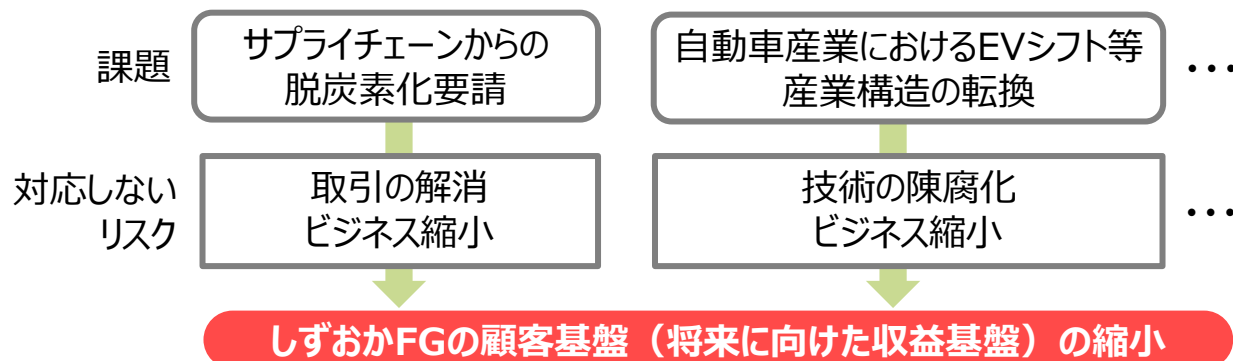
貸出金残高
1兆6千億円

預金残高
6千億円

サステナビリティ 指標

静岡県内の温室効果ガス排出量削減率
しずおかFGのカーボンニュートラル達成

地域企業の抱える課題（例）



地域・取引先の脱炭素化・産業構造転換を支援

地域、しずおかFG双方の持続的成長を実現

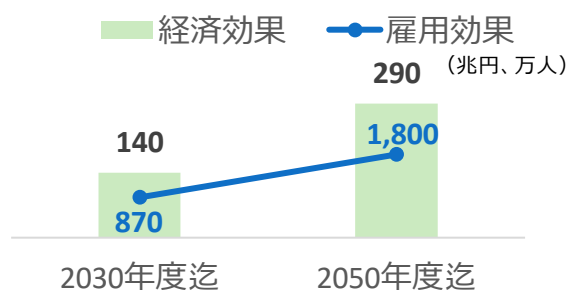
TOPICS

日本のカーボンニュートラル戦略

・グリーン成長戦略（2020年10月）
2050年で設備投資等の経済効果290兆円
雇用効果1,800万人

・GX推進戦略（2023年7月）

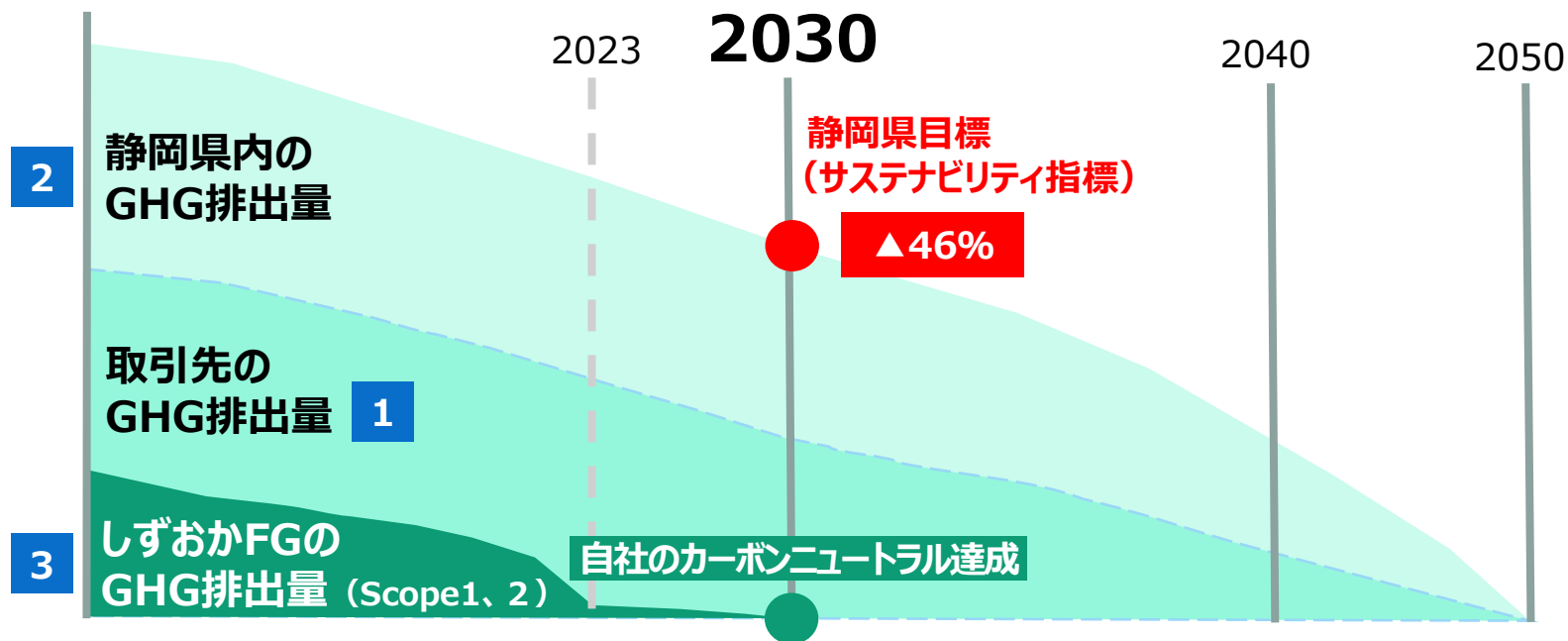
今後10年間で150兆円を超えるGX投資



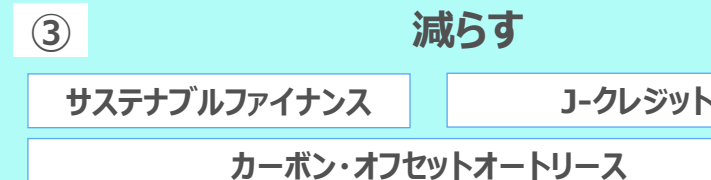
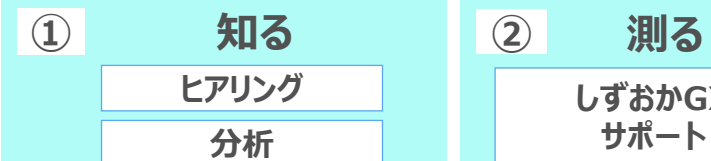
地域一体でのカーボンニュートラル達成に向けたロードマップ

自社のカーボンニュートラル達成と取引先の脱炭素化支援に加え、自治体との連携を通じて支援の裾野を地域全体に広げる
サステナビリティ指標で掲げる静岡県のGHG排出量▲46%（2013年度比）を目指す

サステナビリティ指標達成に向けたロードマップ

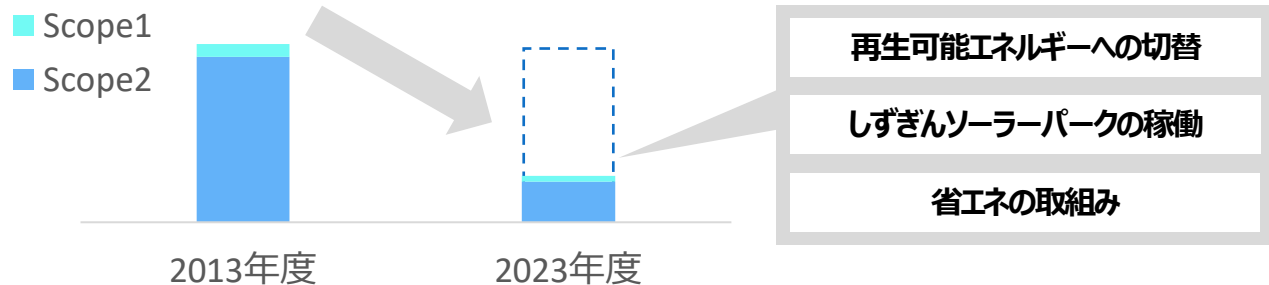


1 取引先の脱炭素化支援 ▶ P10~11



SFGの取引先に留まらず地域全体を支援範囲と捉え
地域経済を守りつつ、ビジネスチャンスを拡大

3 自社のGHG排出量 (Scope1,2) ネットゼロの推進 ▶ P16



2 自治体連携 (地域エコシステム) ▶ P12~14

- 自治体や地域の支援機関等とプラットフォームを形成
- 点の取組みを面に広げ、広域での効果的な支援を展開

取引先の脱炭素化支援への取組み① -調査・分析

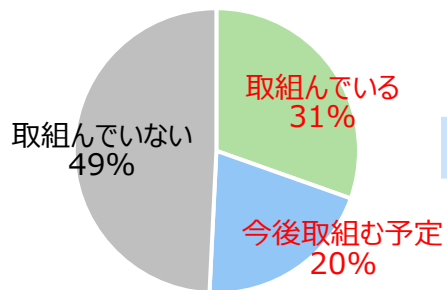
取引先の課題に応じた支援を実施するため、脱炭素化に向けた取組状況のヒアリングを実施（2021年度より毎年実施）
ヒアリング結果を踏まえ、取引先の課題に応じた支援メニューを拡充し、積極的な支援を展開

脱炭素化に関する取引先へのヒアリング（約1,700先）

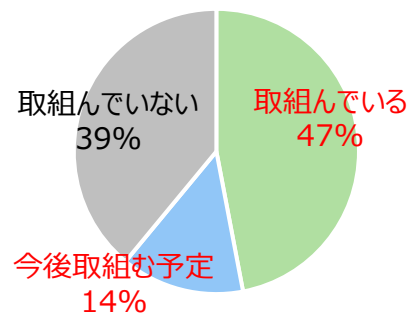
「取組んでいる」または「今後取組む予定」とした取引先は**約6割に増加**

【脱炭素化への取組み状況】

第1回ヒアリング（2021年度）



直近ヒアリング（2023年度）



【脱炭素化に取り組む上での課題】

取引先の抱える課題は実務面の具体的な課題にシフトしている

課題	2021年度	2023年度	増減
何から手を付けてよいか分からない	34%	26%	▲8pt
CO2排出量の算定方法が分からない	9%	16%	+7pt
対策するための人手が足りない	12%	30%	+18pt
補助金等の支援制度が分からない	14%	21%	+7pt
設備投資した際の事業シミュレーションを策定したい	7%	12%	+5pt

ヒアリングした取引先のうち**348先が設備投資の予定あり**

取引先の課題に応じた支援メニューを拡充しつつ、
取引先の脱炭素化に向けた取組みを適切に支援していく

Scope3（カテゴリー15（投融資））

- 2022年11月にPCAFへ加盟。PCAFスタンダードに基づき、法人融資取引先のGHG排出量の算定を実施
- 今後は排出量算定ツールを活用した測定値ベースでの算定により精度を向上させつつ、測定結果の分析により重要セクターを見極め、より効果的な支援につなげていく

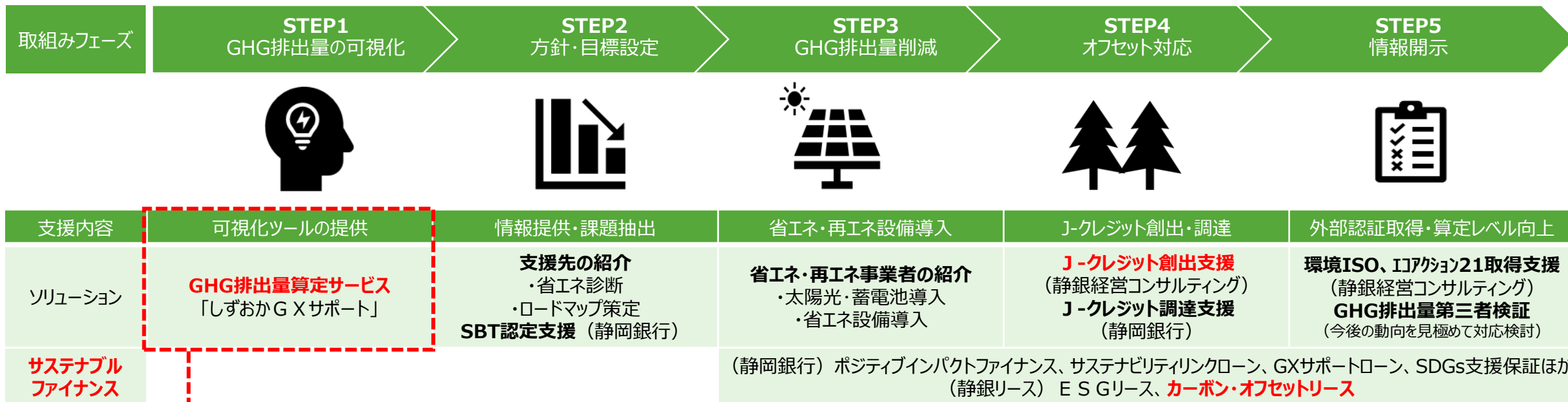
炭素強度：t-CO2e/百万円、排出量：t-CO2e

業種	炭素強度	排出量 (Scope1,2)	業種	炭素強度	排出量 (Scope1,2)
飲料	0.33	2,919	石油、ガス	9.80	2,737,911
農業	6.73	47,461	石炭	3.32	12,659
包装食品、肉	0.82	219,806	電力会社	11.99	246,061
紙、林産物	2.28	594,780	金属、鉱業	12.24	4,550,676
航空貨物輸送	-	0	化学品	3.32	269,714
航空旅客輸送	4.75	15,080	建材	0.11	1,017
海運	9.81	170,359	資本財（建物等）	0.34	71,341
鉄道輸送	1.12	28,271	不動産管理、開発	0.02	199,539
トラックサービス	2.73	416,065	その他	0.67	2,216,874
自動車、部品	0.20	121,704	合計		11,922,235

取引先の脱炭素化支援への取組み② -支援メニュー-

しずおかFGのグループ機能を活用し、取引先の取組みフェーズやニーズに合わせた支援に取組み、収益機会の拡大につなげていく

取引先の脱炭素化支援メニュー



NEW

しずおかGXサポート
(2023年10月～)

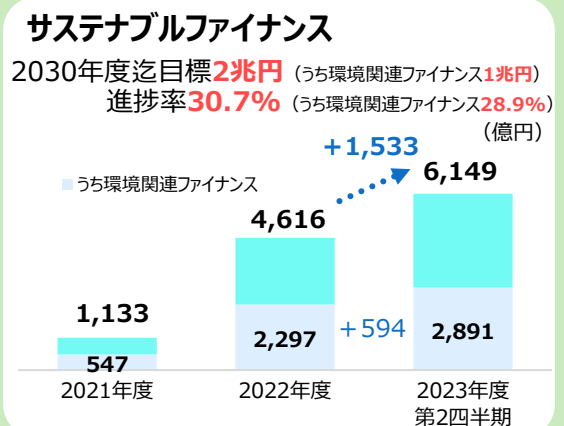
- 脱炭素経営の支援を目的としたGHG排出量算定サービス
- GHGプロトコル（排出量算定・報告の国際基準）に対応
- 地域企業に無料配布し、サービス開始後1カ月で**300先以上**が利用開始

【取引先】

- 排出量推移の把握
- 削減計画の管理
- 達成状況の把握
- OEM等への報告

【しずおかFG】

- 伴走型ソリューション
- Scope3データ品質スコアの向上
- 自治体・エネルギー企業との連携



J-クレジット創出支援

- 静岡県内の取引先の保有する森林についてJ-クレジットの認定申請支援を実施

J-クレジット創出者 → J-クレジット → J-クレジット購入者

- 第1号案件は2023年度中に認定予定

カーボン・オフセットオートリース

- 静岡リースがJ-クレジットを購入し、リース車両から排出されるCO₂排出分を無効化し提供

J-クレジットの創出・移転元（カーボン・クレジット市場） → 購入 → 静銀リース → J-クレジット無効化 → クレジット無効化口座

リース車両 → 排出量（CO₂） → オフセットされたリース車両の使用 → お客さま

自治体と連携した脱炭素化支援への取組み① -基本的な考え方

自治体と連携し、それぞれの地域特性に応じた課題解決を図るべく、支援機関等を巻き込んだプラットフォームを形成
個々の強みを相乗的に発揮することで脱炭素化社会の実現を加速させ、地域の持続可能性を高める



しずおかフィナンシャルグループ



地域全体での脱炭素化の実現

現状の課題

- 個々の取引先支援メニューは着実に拡充
- 取引先（点）に対する課題解決が中心で、地域（面）の特色に応じた支援ができていない
⇒効果が限定的



- 【支援メニュー】
- しずおかGXサポート
 - サステナブルファイナンス
 - J-クレジット創出支援 など

地域企業
(取引先)

地域企業
(取引先)

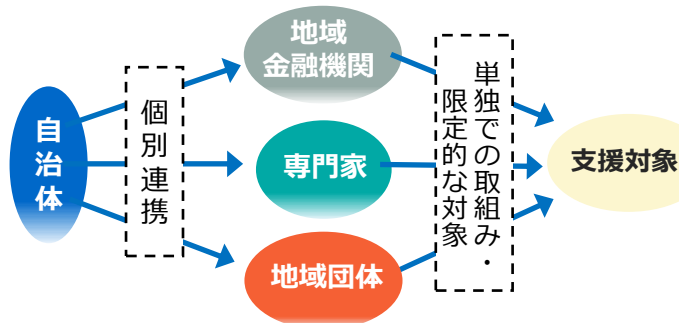
地域企業

目指す姿

- 取引先（点）にとどまらず、地域（面）の特色に応じた包括的な支援の展開
- サステナビリティ指標の達成
- 顧客基盤、新たなビジネス機会の拡大

現状の課題

- 各機関と個別に連携し、様々な支援メニューを展開しているが、各機関の連携が不足



目指す姿

- 各機関が連携し、地域一体となった脱炭素化に向けた取組みを展開
- 静岡県内のGHG排出量削減目標の達成
- 持続可能な地域の実現



連携協定の締結

地域におけるカーボンニュートラルの実現と持続的な発展に向け、4つの市と連携協定を締結



浜松市

GHG排出量の削減



湖西市

複数の金融機関と連携



御殿場市

地域の脱炭素と経済が好循環する圏域づくり

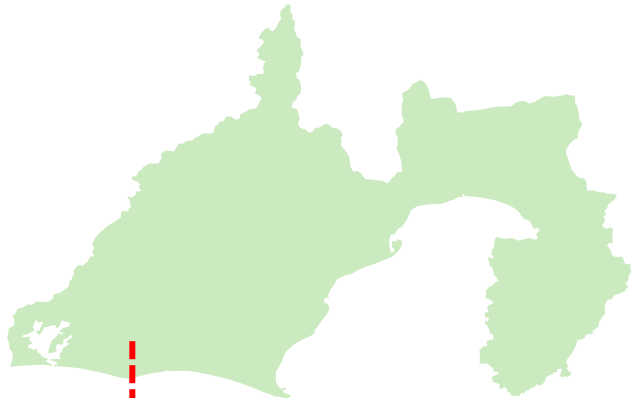


磐田市

GHG排出量の削減

自治体と連携した脱炭素化支援への取り組み② -地域エコシステム（浜松市）

浜松市は全国有数の工業地域で輸送用機械を中心に製造業が集積しており、脱炭素化社会へのスムーズな移行が喫緊の課題
 地域全体でのGHG排出量データ算定・共有を起点に、各機関が連携しつつ様々な支援メニューを地域企業に展開



地域の特徴 ～浜松市

【製造品出荷額】 **2兆円**

静岡県（**全国4位**）の約**1割**

【事業所数】 **4万事業所**

静岡県（**全国10位**）の約**2割**

【FSC森林認証】 **49千ha**

市町村別**全国1位**

取引先の状況（法人・個人）

取引先数

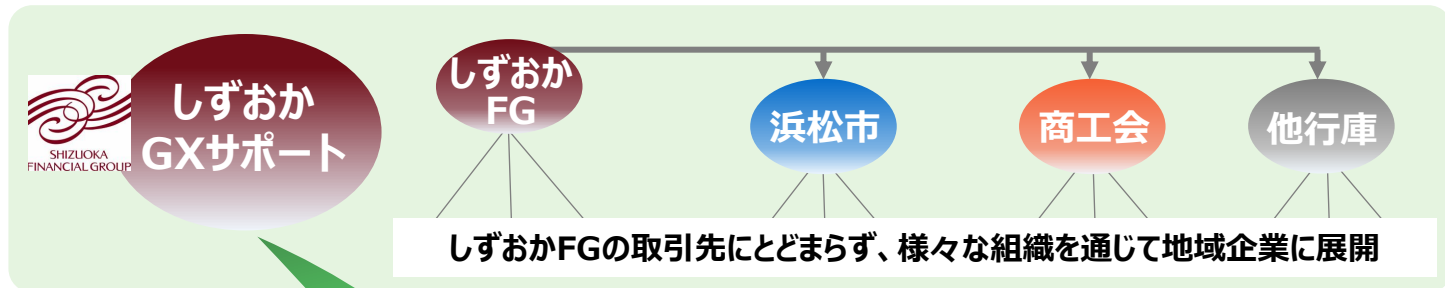
63万先

貸出金残高

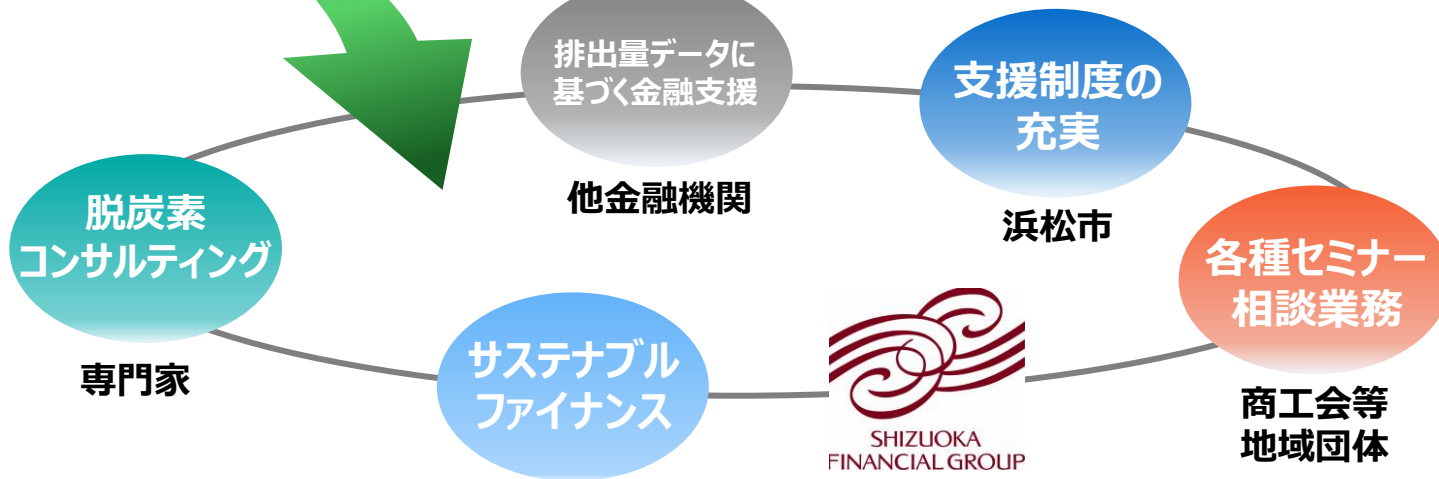
8千億円

預金残高

1兆9千億円



算定したGHG排出量データを共有



浜松市が
目指す姿

- ・2023年度中に**200社**に対しGHG排出量の算定を実施
 - ・2030年度までにGHG排出量を**▲52%削減**する※
- ※従来の削減目標▲30%より引き上げ予定

しずおかFGの
ビジネス機会

環境関連貸出金※の実行見込
（2030年度迄累計）

約1,500億円

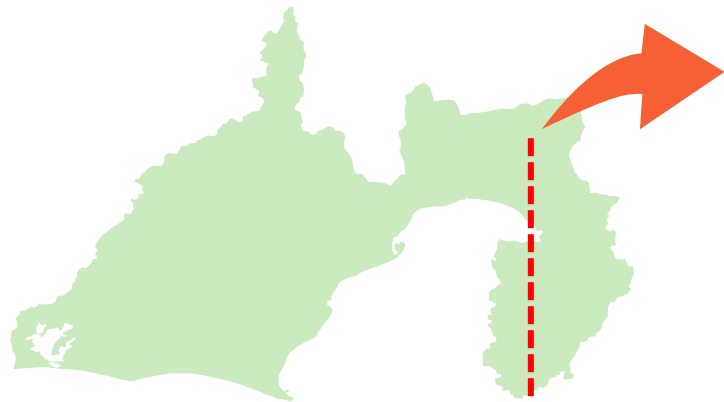
脱炭素関連サービスの展開

- ビジネスマッチング
（省エネ診断、省エネ・再エネ事業者）
- 各種補助金・認定取得支援コンサル等

※GXサポートローン、ポジティブインパクトファイナンス、サステナビリティリンクローン、グリーンローン等

自治体と連携した脱炭素化支援への取り組み③ -地域エコシステム（御殿場市）

御殿場市は、脱炭素化に向けた取り組みを早期から開始。豊かな森林資源を市内企業のオフセットへ活用し、地域経済へ還元する好循環モデルの構築に向けて取り組みを推進。グループ機能を活用した支援により地域の取り組みを加速するとともに、ビジネス機会の拡大を目指す



地域の特徴 ～御殿場市

【豊かな森林資源】

市の総面積の約**6割**が森林
観光交流客数が県内**3位**

【産業は製造業が中心】

産業別人口は製造業が最多

【脱炭素化に早期から着手】

2020年ゼロカーボンシティ宣言
県内初

静岡銀行のシェア※

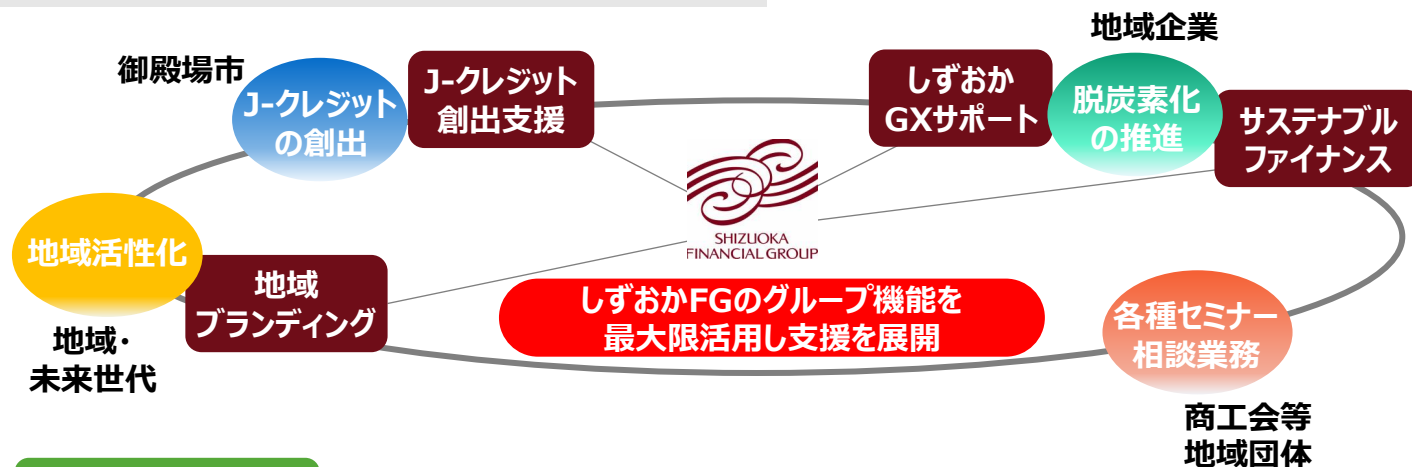
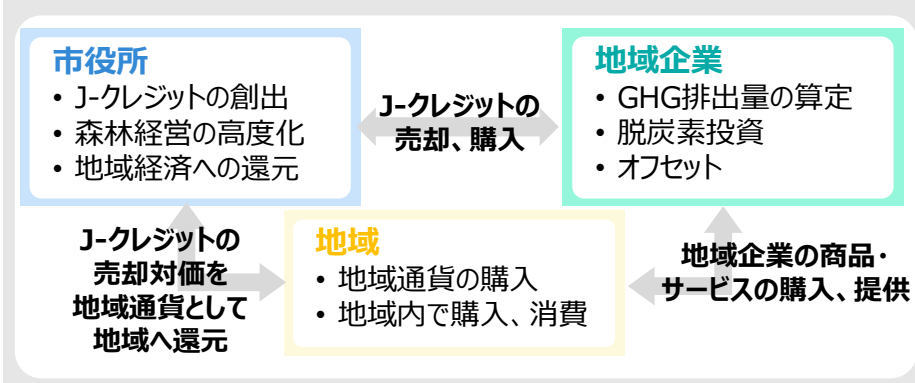
貸出金	59.7%
預金	43.4%

※銀行・信金の御殿場市内の店舗の合算ベース（2023年3月末残高）

取引先の状況（法人・個人）

取引先数	貸出金残高	預金残高
6 万先	1 千億円	1 千億円

富士山東麓エコガーデンシティ地域循環共生圏（御殿場市、裾野市、小山町）



**御殿場市が
目指す姿**

- ・脱炭素と経済の**好循環モデル**の推進
- ・2030年度までにGHG排出量を**▲46%削減**する

**しずおかFGの
ビジネス機会**

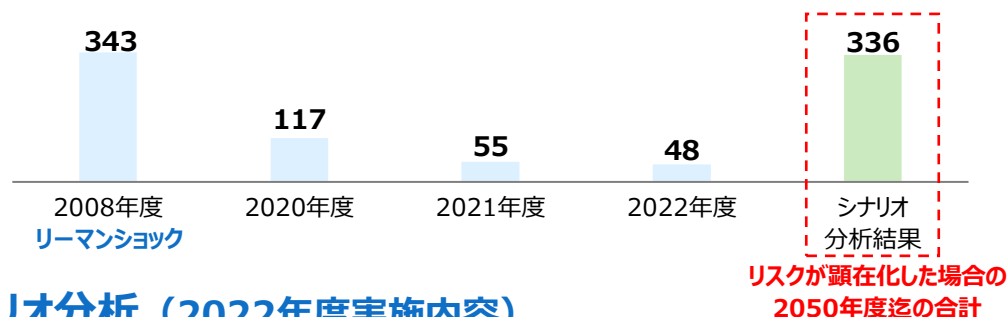
- ### グループ機能を活用した脱炭素関連サービスの展開
- **J-クレジット創出支援**（静銀経営コンサルティング）➢ ビジネスマッチング（省エネ診断、省エネ・再エネ事業者）
 - **地域ブランディング**（SFGマーケティング）➢ 各種補助金・認定取得支援コンサル 等
 - しずおかGXサポート、持続可能なファイナンス

気候変動に関するリスク -与信関係費用への影響

分析した移行リスク、物理的リスクが顕在化した場合、2050年までに与信関係費用が最大約336億円増加する懸念がある
気候変動に伴うリスク管理を適切に行い、地域の脱炭素化社会へのスムーズな移行を実現することでリスクの逡減を図る

与信関係費用の推移

シナリオ分析結果から想定される2050年度迄の与信関係費用の合計は、直近ピークのリーマンショック時と同等の水準であり、取引先への脱炭素化支援を通じて逡減を図る



シナリオ分析 (2022年度実施内容)

- 信用リスクについて、リスク量の可視化を目的にシナリオ分析を実施
- 移行リスクは、自動車産業の深掘りと電力業を新たに追加し分析を高度化
- 物理的リスクは、対象に神奈川県と東京都の中小零細企業と住宅ローン債務者を追加

■ 移行リスク

対象セクター	紙パルプ	自動車・同付属部品製造業	電力エネルギー
使用したシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> IEA・50年実質ゼロシナリオ(NZE2050) IEA・ETP2017Beyond2℃シナリオ NGFS Net Zero 2050 		
分析方法	シナリオに基づき炭素税等の予測データを使用して2050年までの損益財政状態の変化を予想し、与信関係費用の変化を分析		
分析結果	2050年までに合計で 最大約188億円 の与信関係費用増加		

■ 物理的リスク

対象範囲	静岡県・神奈川県・東京都中小零細企業の建物毀損・事業継続リスクにかかる与信関係費用の算出	静岡県・神奈川県・東京都住宅ローン債務者の建物毀損・与信関係費用の算出
分析対象貸出金残高	2兆5,250億円	2兆5,025億円
使用したシナリオ	IPCC第6次報告書におけるRCP8.5 (4℃シナリオ)	
分析結果	2050年までに 最大約148億円 の与信関係費用増加	

気候変動に関するリスク

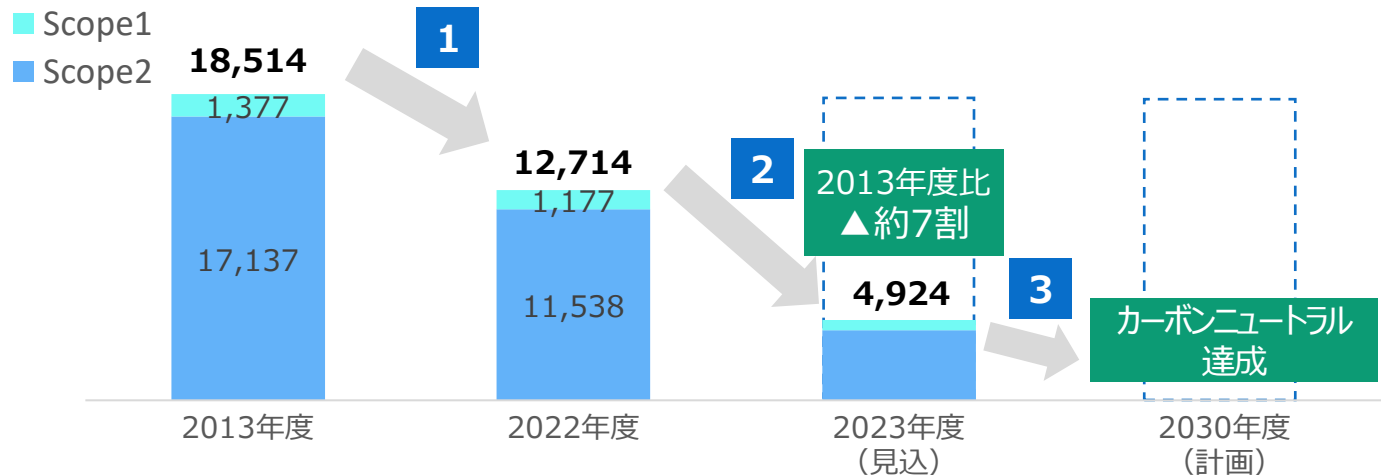
- TCFD提言を踏まえて、気候変動に起因するリスクを整理
- リスク分類毎に移行リスクおよび物理的リスクの事例を想定
- 各種リスクの特性を踏まえ、気候変動による影響を考慮し適切に管理していく

移行リスク	物理的リスク	
政策・規制・技術開発の変化など事業環境の変化に伴うリスクや脱炭素対応への遅れによるリスク	風水害等での被害によるリスク	
お客さまの業績悪化に伴う与信関係費用の増加	信用リスク	お客さまの業績悪化、担保資産の毀損に伴う与信関係費用の増加
保有する有価証券等の価格下落	市場リスク	保有する有価証券等の価格下落
グループの信用格付悪化とそれに伴う市場調達手段の限定	流動性リスク	被災に伴う手許現金ニーズによる預金流出と金融市場の混乱による市場調達の難航
風評被害	オペレーショナルリスク	保有資産への被害とそれに伴う業務の中断

しずおかFGのGHG排出量（Scope1,2）ネットゼロの推進

2030年度までに自社GHG排出量（Scope1,2）ネットゼロを達成する目標を設定し、地域に率先して省エネや再生可能エネルギーを導入
2023年度迄に約7割の削減が完了。今後は直接使用電力以外のGHG排出量削減に取り組み、ネットゼロ達成を目指す

GHG排出量（Scope1,2）の実績および見込み



※2023年度より、省エネ法の範囲に加えTCFDのガイダンスに沿って算定範囲を拡充

1 2022年度迄の取組み

【省エネ設備の導入】

- ・LED照明
- ・高効率な空調設備
- ・人感センサーの導入など



【しずぎん本部タワーの取組み】

- ・LED照明（自動調節）
- ・電動換気窓

【省エネへの取組み】

- ・働き方改革と連動した照明・空調の稼働時間短縮

【再生可能エネルギーの導入】

- ・県内産の再生可能エネルギー「静岡Green電気」の購入を開始（2021年9月）



2 2023年度の取組み

使用電力の再生可能エネルギーへの切替（2023年6月～）

- ・「静岡Greenでんき」の使用や「しずぎんソーラーパーク」の稼働のほか、非化石証書の付与等により、しずおかFG全体の直接使用電力を再生可能エネルギー由来の電力へ順次切替え

しずぎんソーラーパークの稼働（2023年10月～）

- ・中部電力グループと締結した「オフサイトコーポレートPPA※」協定に基づき設置

※遠隔地に設置した発電設備からの電力購入



3 カーボンニュートラル達成に向けた取組み

- ・直接使用電力以外のエネルギーに関するGHG排出量の削減に向け、オフセット等の検討を進めていく

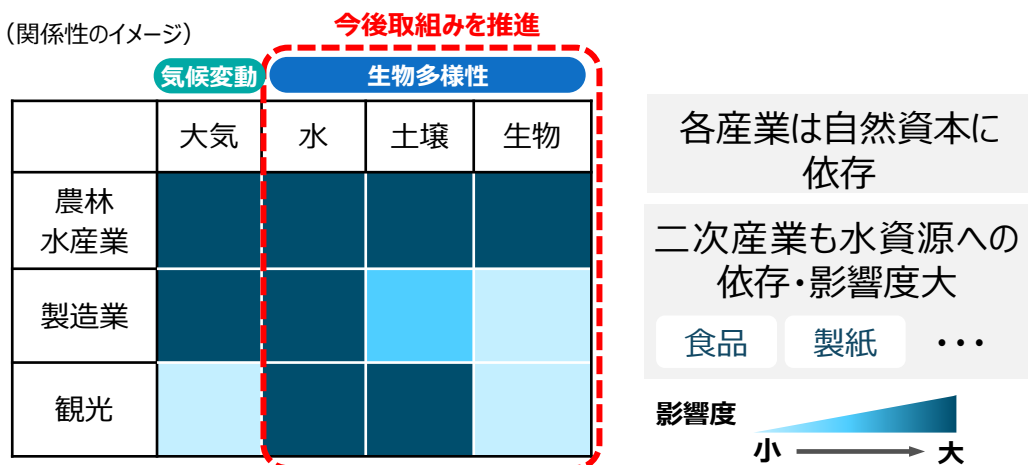
自然資本経営への取組み

地域産業の基盤でもある自然資本の保全・回復への取組みを通じて、豊かな自然環境に囲まれた持続可能な地域社会を構築するとともに、ビジネス機会の創出につなげることにより、しずおかFGがマテリアリティとして掲げる「環境と経済が両立した社会の充実」の達成を目指す

自然資本と地域産業の関係性

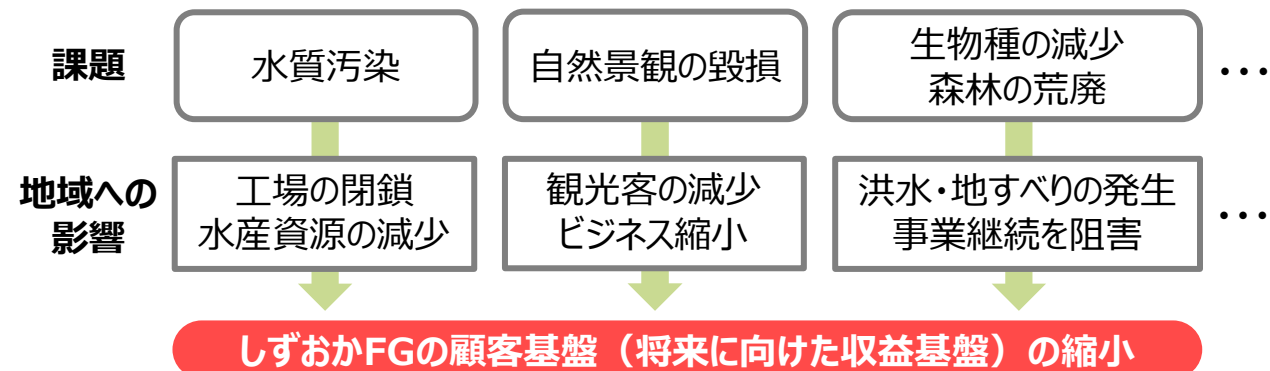
- ・静岡県は豊かな自然資本に恵まれ、多様な産業が根付く
- ・基盤となる自然資本の保全・回復が地域の持続的成長につながる

(関係性のイメージ)



しずおかFGの取組み

課題認識



足元の取組み

- ・産業の基盤である自然資本の保全・回復に向けた取組みに着手
- ・TNFD提言に沿って、2024年度の開示を目指す

調査・分析

- ✓ 取引先と自然資本との関係（依存、影響）の分析に着手

体制構築

- ✓ ふじのくに生物多様性地域戦略推進パートナーシップへ加盟
- ✓ TNFD提言への早期賛同に向けた対応
(環境委員会における議論、TNFDのメンバーからの情報収集)

今後の方針

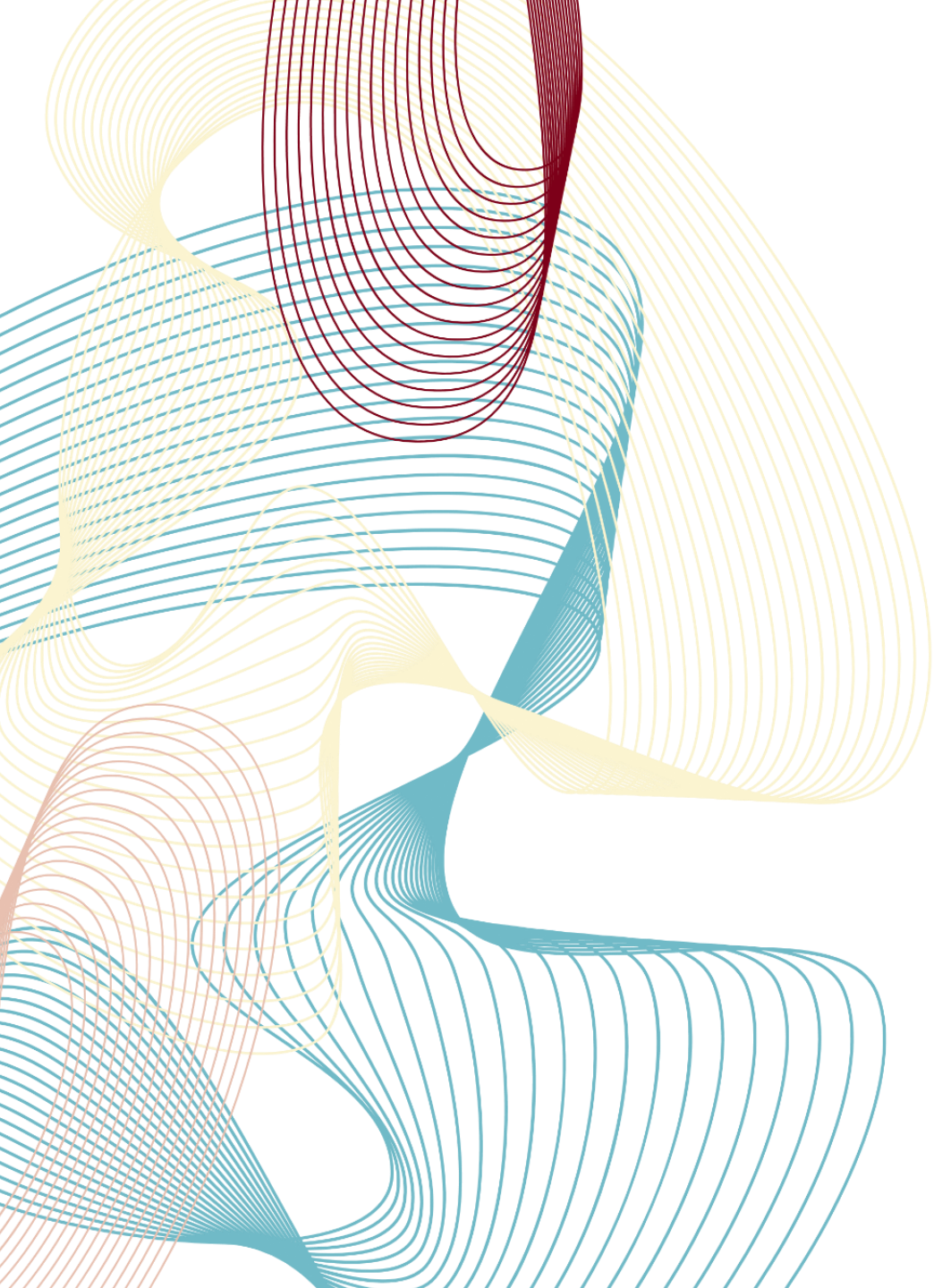
- ・TNFD提言が推奨する4項目に沿った対応を開示（2024年度）

ガバナンス

戦略

リスク・
インパクト管理

指標と目標

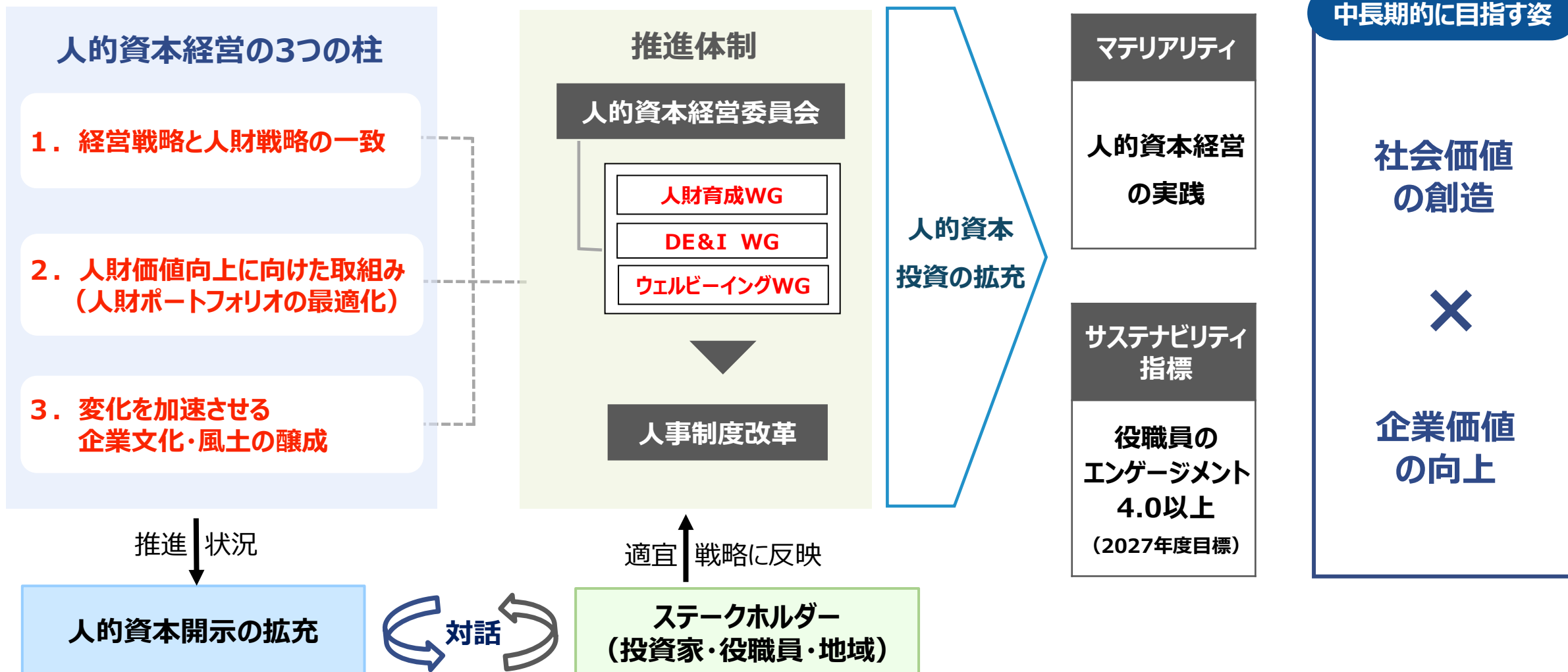


人的資本の最大化に向けた取組み

しずおかFGにおける人的資本経営の全体像

しずおかFGでは、3つの柱にもとづきAs is-To beギャップの解消に取り組み、人的資本投資の拡充により人的資本の最大化を図る
人的資本経営の実践により中長期的な成長力を高め、社会価値創造と企業価値向上の両立を実現

人的資本経営の全体像



人的資本経営の実現に向けたアクションプラン

人的資本経営の実現に向けた4つのアクションプラン実践により、人財価値を最大化させ、しずおかFGのサステナビリティ向上を目指す

課題認識

「パーパス」と「社員の行動」のギャップ解消

戦略の実現可能性を高める
人財ポートフォリオの構築

変化を加速させる企業文化の醸成

愛着や誇りを抱く組織への進化

人的資本投資

KPI

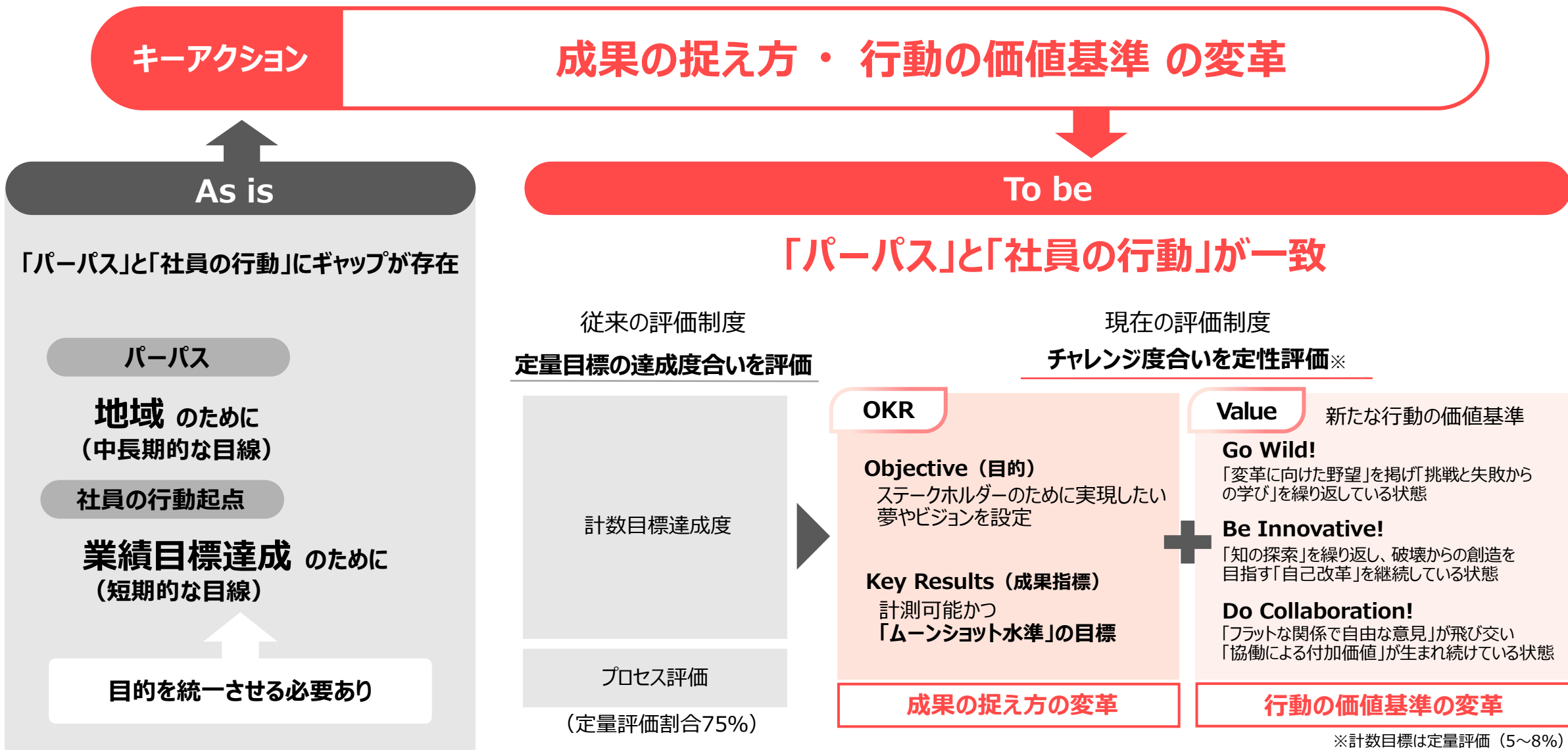
従業員エンゲージメント 4.0

4つのアクションプラン

- 1 社員の行動変化に直結する
人事評価制度の刷新
- 2 育成と採用チャネルの多様化による
人財ポートフォリオの充足
- 3 自律的な成長やキャリア形成の促進
- 4 エンゲージメント調査を活用したPDCAの実践

社員の行動変化に直結する人事評価制度への刷新

成果の捉え方と行動の価値基準の変革を目的とした、OKRとValue制度の導入により、「パーパス」と「社員の行動」のギャップを解消



人事評価制度の刷新による行動の変化

組織（部店）・個人それぞれが、夢やビジョンをもとにオリジナリティ溢れるOKRを設定することで、中長期的な利益につながる行動が増加
Valueに基づく行動を、社内SNSを通じて発信しあうことで、認め合う文化の醸成や、組織における心理的安全性の向上に結び付いている

OKRの導入による変化の事例

A支店の事例

- O** ○○地区を、日本一金融リテラシーの高い地域にする
- KR** 取引先企業や行政向けに、勉強会を年○回以上開催し、アンケートの平均を○点以上にする



取引先企業の従業員向けに「NISA講座」を開催



金融リテラシー向上だけでなく、支店でのNISA口座獲得にも寄与

B支店の事例

- O** 全員が「金融は面白い」「銀行で働いてよかった」と思えるプロ集団になる
- KR** 全員が「自分磨き」の目標に挑戦し、年間のスキルチャレンジポイント○点を目指す

仮想の100万円を、銀行が取扱う投資信託で運用し、増加率を競う「社内コンテスト」を開催



新入社員を中心に顧客目線が養われ、投資商品の提案能力が向上

戦略と関連し、かつ中長期的な利益につながる行動が現場発信で増加

Valueの導入による変化の事例

Valueに基づく行動は、社内SNS（Unipos）を活用して、社員同士が互いを称賛できる環境を構築

支店長から本部社員へ

当店の大型案件対し、#GoWild!にご協力いただきまして、ありがとうございました。
融資実行まで約2ヶ月、さん、さんの両名がいなければ、成し得なかった案件でした🎉
なにより、お客さまに喜んでいただきましたし、この案件を通じて2人と一緒にできた経験が、私にとっての最大の財産です！
また、共にチャレンジしましょう👏

支店長から大型案件（シローン）の成約に携わった
本部社員への感謝メッセージ

#DoCollaboration!
#NICE teamwork
#育休支店長

営業店行員から静銀経営コンサルティング社員へ

いつも分かりやすいお客さまのサポートありがとうございます！
事前の打ち合わせなどしっかりと準備いただきスムーズな面談を進めることができおり感謝しています😊
さんの長期にわたる丁寧なフォローのおかげで、今回はようやく相続人への具体的提案に踏み込むことができました👏
いよいよ遺産整理も大詰めとなりましたね
引き続き最後までどうぞ宜しくお願い致します🙏♀

営業店行員から相続案件の成約に携わった静銀経営
コンサルティング社員への感謝メッセージ

#GoWild!
#BeInnovative!
#DoCollaboration!
#しずおかFG連携

Valueに基づく好事例が共有され、認め合う文化の醸成や
組織における心理的安全性が向上

第1次中期経営計画の戦略の主な担い手となる人財を新たに定義し、人財別に育成・採用に取り組むことで人財ポートフォリオの充足を目指す

キーアクション

戦略の担い手となる人財を新たに定義

As is

人財パターンが従来の業務区分に留まり、すべての戦略と整合していない

従来の人財パターン

法人担当 個人担当

ミドル・バック 本部社員

グループ会社社員

業務区分ではなく、戦略と関連した人財パターンに変化させる必要あり

To be

人財ポートフォリオの充足が戦略実現に直結

戦略の主な担い手

地域共創戦略

グループビジネス戦略

トランスフォーメーション戦略



価値創造型人財



課題解決型人財



デジタル人財

人財ポートフォリオの状況と調達方針

※円の大きさは人財量を表す

不足している人財

高

戦略への関連度

低

業務のデジタルシフトに伴う再配置により縮小見込み

ミドル・バック

課題解決人財

課題解決力を高め、1人あたり収益を向上

価値創造人財

デジタル人財

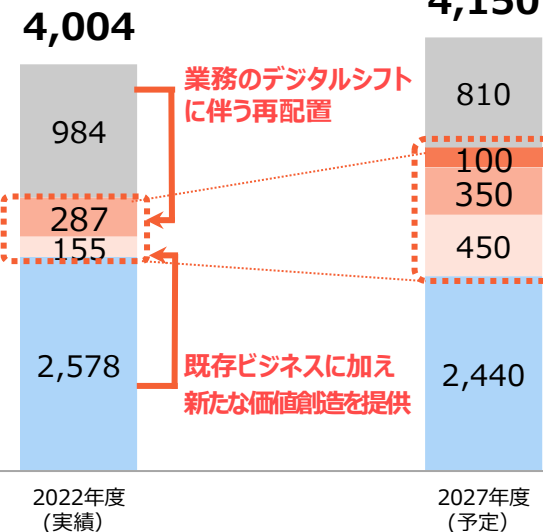
育成プログラムの実践と採用チャンネルの多様化による戦力人財の確保

リスクリングの難易度

高

人財ポートフォリオ

■ 課題解決型 ■ 価値創造型 ■ デジタル・IT
■ 新事業 ■ ミドル・バック



業務のデジタルシフトに伴う再配置

既存ビジネスに加え新たな価値創造を提供

人財ポートフォリオの充足② - 育成方針

従来からの課題解決型人財に加え、育成領域・分野を戦略・マテリアリティに合わせて拡張した価値創造型人財を新たに定義
 戦略の担い手となる3つの人財は、活躍分野に合わせた認定制度によりスキルを多角的に判定し、マテリアリティ解決の即戦力を育成

(戦略)

地域共創

価値創造型人財

2027年度 KPI: **450名**

従来のコアビジネスにはない、新しい価値を創造できる人財
 (活躍テーマ例)

ベンチャー	富裕層 ビジネス	脱炭素	産業変革 支援	地域の デジタル化	医療 健康
-------	-------------	-----	------------	--------------	----------

グループビジネス

課題解決型人財

2027年度 KPI: **800名**

従来のコアビジネスを中心とした、課題解決ができる人財
 (活躍テーマ例)

ファイナンス	資産運用	事業承継	M&A	相続	人材派遣
--------	------	------	-----	----	------

トランスフォーメーション

デジタル人財

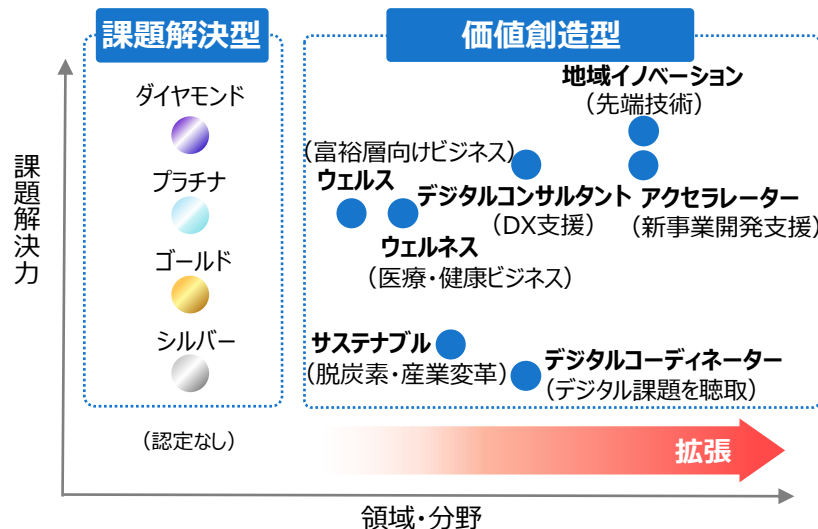
2027年度 KPI: **100名**

テクノロジーを活用して、ビジネスモデル変革や
 新たな顧客価値を提供できる人財
 (活躍テーマ例)

アプリ開発	経費削減	マーケティング	データ活用	ナレッジの 共有	拠点数の 最適化
-------	------	---------	-------	-------------	-------------

価値創造型人財と課題解決型人財の領域

育成領域・分野を戦略・マテリアリティに合わせて拡張



認定スキーム

業務スキルや実習を認定要件に含め、
 実力を多角的に判定

	課題解決	価値創造
職務・分野	法人コンサルタント 個人コンサルタント	新領域分野
認定要件	公的資格 業務スキル 業務成果	公的資格 研修受講 関連部署での実習
認定ランク	4ランク	-

課題解決型・価値創造型人財認定

認定スキームと活躍イメージ

認定要件

- ベーシックスキル習得
- 外部講師による研修受講
- 公的資格取得
- プロジェクト参加等の実習

デジタル人財認定

活躍分野に合わせ、2つのタイプを育成

デジタルスペシャリスト

- ビジネスモデル設計
- デザイン設計

データスペシャリスト

- データ起点の戦略立案
- データ・AI活用業務の設計



人財ポートフォリオの充足③ -採用チャネルの多様化

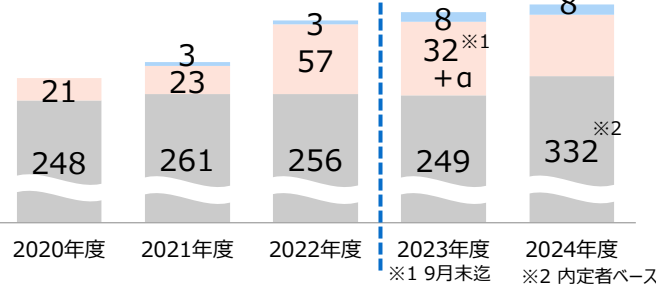
戦略の担い手となるキャリア採用の強化だけでなく、ダイバーシティ採用の推進により、人財ポートフォリオの中長期的な維持と多様性を確保

専門人財の確保に向けた採用戦略

人事担当者の増員・新たな採用方法の採択により、キャリア採用者は増加傾向

採用ポートの推移

■ 新卒採用
■ キャリア採用
■ グローバル採用



新たなキャリア採用方法

本部各部署による
ダイレクトリクルーティング

専門人財のリファラル採用

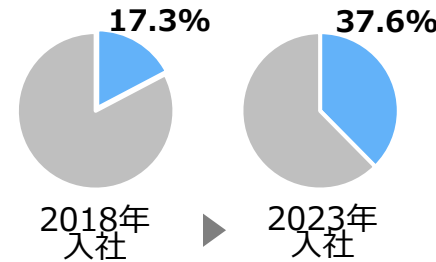
アルムナイコミュニティの活用

試行中

中長期的な競争力確保に向けた採用戦略

新卒採用の県外出身者率の増加や、ダイバーシティ採用の広がりにより、人財ポートフォリオの多様性を強化

新卒採用の県外出身者の変化



ダイバーシティ採用のラインナップ強化

スポーツ・アート採用

高卒・高専卒採用

グローバル採用

副業・兼業者の受入

- 高卒採用者には、静岡大学（夜間コース）の受験を推奨
- 受験費用や入学金、4年間の授業料を静岡銀行が負担

キャリア採用者の活躍

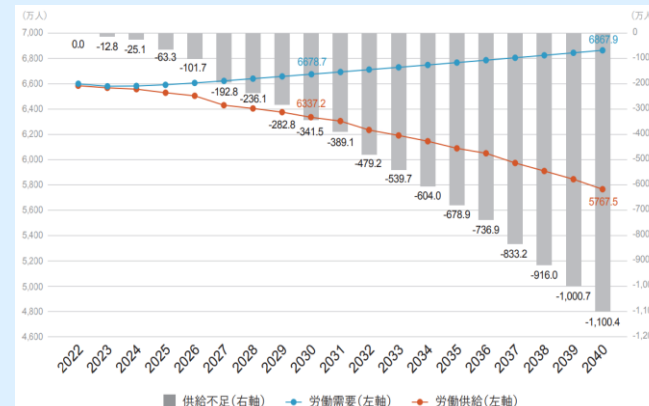
しずおかFGのグループ会社で初となる、キャリア採用者の社長が誕生

SFG不動産投資顧問 渡邊敬博 社長

前職（信託銀行等）で培った不動産ビジネスに関する知識・経験を地元静岡の発展に役立てるため、2007年にキャリア採用で入社しました。入社後は、主に不動産ファイナンス業務の拡大に取り組んできましたが、しずおかFGとして地域活性化などの地域課題の解決に向き合うなかで、不動産アセットマネジメントの業務アイデアを起案したところ、事業化のみならず社長へと抜擢していただきました。持株会社体制への移行を経て、従業員一人ひとりの多様な個性が競争力に繋がる企業文化が一段と広まっていると感じています。



TOPICS ～労働需給シミュレーションを踏まえた採用戦略



課題認識

- 人口減少の進展に伴い、労働力不足は全国的に深刻化
- 企業の持続的成長には、**担い手の確保**が必須

人口動態の変化を見据えた
多様な人財の採用(採用力強化)
が中長期的な競争力に直結

資料：「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」2023年3月リクルートワークス研究所

変化を加速させる企業文化の醸成

社員の自律的な成長やキャリア形成を支援する制度の新設により、イノベーションを創出する企業を目指す

キーアクション

挑戦や自律的なキャリア形成を促す制度を新設

As is

保守的で失敗が許容されにくい
企業文化により、挑戦する社員が生まれない

企業文化の課題認識

上位下達の払拭

セクショナリズムの撤廃

認めあう企業文化の醸成

多階層的な意思決定の根絶

企業文化の変革につながる
取組みを連続的に行う必要あり

To be

社員の挑戦を後押しし、イノベーションを生み出せる組織に

社内ベンチャー制度

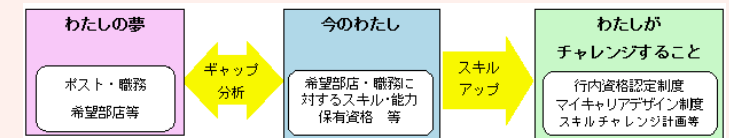
社員の「挑戦」を促し「行動」に移すことを目的に、「インナーイノベーション」と「アウターベンチャー」の切り口で全社員よりアイデアを募集



挑戦を促し、変化を生み出す企業へ

マイキャリアデザイン制度

社員の自律的なキャリア形成や夢の実現を後押しすることを目的に、社外への出向や他部署へのポストチャレンジ等の、多様なキャリア選択が可能となる、公募制度を新設



能力拡張を促し、人財価値の最大化を実現

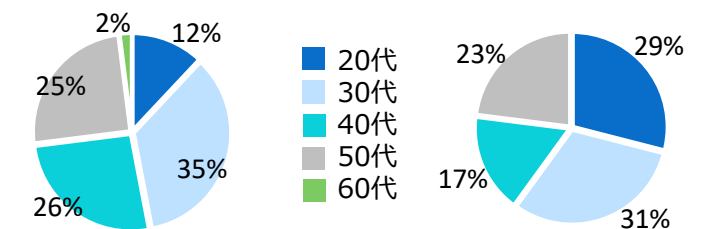
社内ベンチャー・マイキャリアデザイン制度の新設による変化

企業文化の変革により「個の挑戦」を活発化させ、しずおかFGの事業ポートフォリオ拡大や収益力向上につなげていくことを目指す

社内ベンチャー制度

20-30代の応募者の割合が増加し、挑戦する企業文化が若手を中心に波及

20-30代の応募者が6割



第1回応募者
(応募件数：59件)

第2回応募者
(応募件数：60件)

第1回受賞テーマ

セキュリティトークンを活用した
ウイスキー樽のデジタル証券化

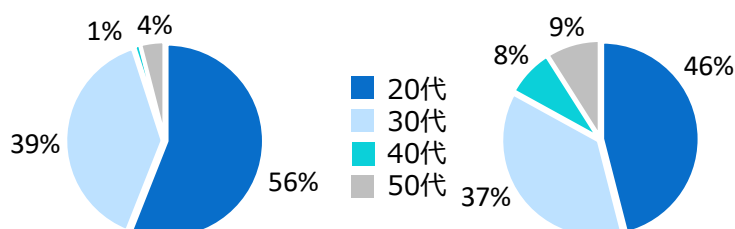
外国人従業員向け
金融サービス

外部企業の内部通報
窓口の受託業務

マイキャリアデザイン制度

応募者の年代割合は拡大傾向、幅広い世代で自律的なキャリア選択が活発化

40-50代の挑戦も活発化



2019年度応募者
(応募者数：72名)

2022年度応募者
(応募者数：158名)

多様なキャリア選択

社外派遣 社内トレーニー

希望部署へのポストチャレンジ

グループ会社間の転籍

地域企業への派遣

他部署での副業

累計利用者
269名
※2019年度～
2023年9月末時点

全社員の10%が制度を活用

受賞者の新会社設立に向けた挑戦



経営企画部 事業戦略ALMグループ **和田康佑 さん**
テーマ：外部企業の内部通報窓口の受託業務

入行以来、一貫して法人営業に従事してきましたが、起業を通じて社会課題の解決に直接関わりたいと考え、社内ベンチャー制度に応募しました。

営業の最前線で、経営者の皆さまの考えに触れていた経験を新たな挑戦に活かしながら、しずおかFGの挑戦する企業文化を体現していきたいです。

制度利用者の活躍



東京営業部 ベンチャービジネスサポート部 **高藤秀明 さん**

以前からベンチャービジネスへの関心を持っていたところ、本制度でVCへの社外派遣の公募があり、思い切って挑戦しました。出向先ではスタートアップ企業への投資にあたり必要なノウハウを取得し、業界での新たなネットワークを構築することができました。これらの経験は、帰任後のベンチャービジネス推進に活かし、学んだ知識を組織に還元しつつ、グループの収益拡大に貢献していきたいと考えています。

中長期的に
期待される効果

「個の挑戦」が、しずおかFGの事業ポートフォリオ拡大に寄与

中長期的に
期待される効果

「自律的なキャリア選択」が、しずおかFGの収益拡大に影響

エンゲージメント調査を活用したPDCAの実践

エンゲージメント調査結果を活用したPDCAの実践により、人事戦略の納得性を高め、従業員のエンゲージメント向上につなげていく

キーアクション

エンゲージメント調査結果に基づく施策実施

As is

人財戦略の確からしさの検証が必要

人財戦略の運用における課題

就業意識の多様化
移り変わりへの対応

率直な意見の聴取・反映

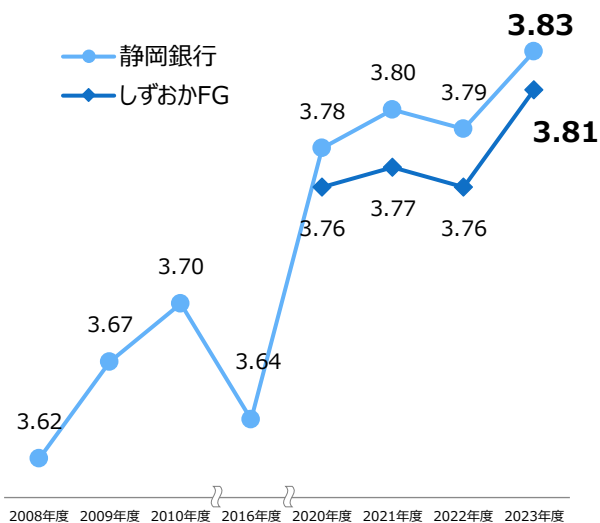
納得性を高める運用へ

エンゲージメント調査結果を
PDCAサイクルに組み込む必要あり

To be

従業員のエンゲージメント向上へ

2023年度のエンゲージメント指標（速報値）は
しずおかFG・静岡銀行ともに上昇



2022年度結果の分析と2023年度の施策実施

KPIとする項目のうち、「満足度」
「従業員にとっての魅力」が前年度比で減少

2022年度のKPI項目	2021年度比
①満足度	▲0.07
②従業員にとっての魅力	▲0.02
③挑戦	+0.04
④ダイバーシティ	+0.04

KPI項目①②と相関が高い質問項目

「しずおかFGに愛着と思い入れがある」
「しずおかFGの文化・風土が自分に合っている」

「インナーブランディング」と「文化・風土変革」に
重点をおいた、
カルチャー&イノベーションを2023年度に実施

カルチャー&イノベーションの実施

トップダウンから共創に向けた、意識・風土変革 → タウンミーティングの実施
戦略の理解度向上 → 戦略に関連する「経営陣メッセージ」の動画配信
戦略と従業員の想いをつなげる → マイ・サステナブックの導入

エンゲージメント調査結果の上昇に向けた、プラス要因に

カルチャー&イノベーション施策の実施

エンゲージメント調査結果を踏まえ、文化・風土の改革や、従業員の想いと経営戦略をつなげることを目的とした施策を実施

タウンミーティングの実施

トップダウンから共創に向けた、意識・風土変革



経営層と従業員が直接対話する機会を通じ、基本理念や経営戦略への理解を深め、共創への意識と風土の変革を促すことを目的に実施

経営陣の想いを直接聞くことができ、自分も
しずおかFGの一員だと再認識することができた
(静岡ティーエム証券社員)

「地域企業の発展の先に当社の利益がある」という
お話は、**自身の考えを見つめ直すきっかけ**になった
(静岡銀行社員)



マイ・サステナブックの導入

経営戦略と従業員の想いをつなげる



経営戦略と従業員一人ひとりの想いをつなげることを目的に、「マイ・サステナブック」を導入し、全従業員に配布

主に1on1ミーティング実施時のツールとして活用
上司とのコミュニケーションの中で、中計期間の5年間を
かけて、約250ページの本を完成させる

経営陣のメッセージ配信

戦略の理解度向上

戦略の理解度向上を目的に、「人的資本経営」「中期経営計画」をテーマとした経営陣のメッセージを全従業員に向け配信

テーマ① 「なぜ人的資本経営が必要なのか」



人的資本経営の第一人者である伊藤邦雄氏と1on1やOKRの導入をサポートしたピョートル・フェリクス・グジバチ氏を講師に、「人的資本経営」をテーマとした八木頭取との対談を実施

第1次中計の考え方のベースとなる、パーパス経営やSX経営を解説

テーマ② 「なぜ第1次中計を達成する必要があるのか」

行動の起点を **数字** から **パーパス** へ

パーパス型 企業理念 地域とともに夢と豊かさを広げます。

これまでの考え方

数字 を 起点に行動

地域・お客さま は 元気になる？

私達 は 元気になる？

新中計での考え方

パーパス を 起点に行動

地域・お客さま が 元気になる

社会への貢献を通じて
私達 は仕事に **意義** を見いだす

やりがい や **数字** に結びつく

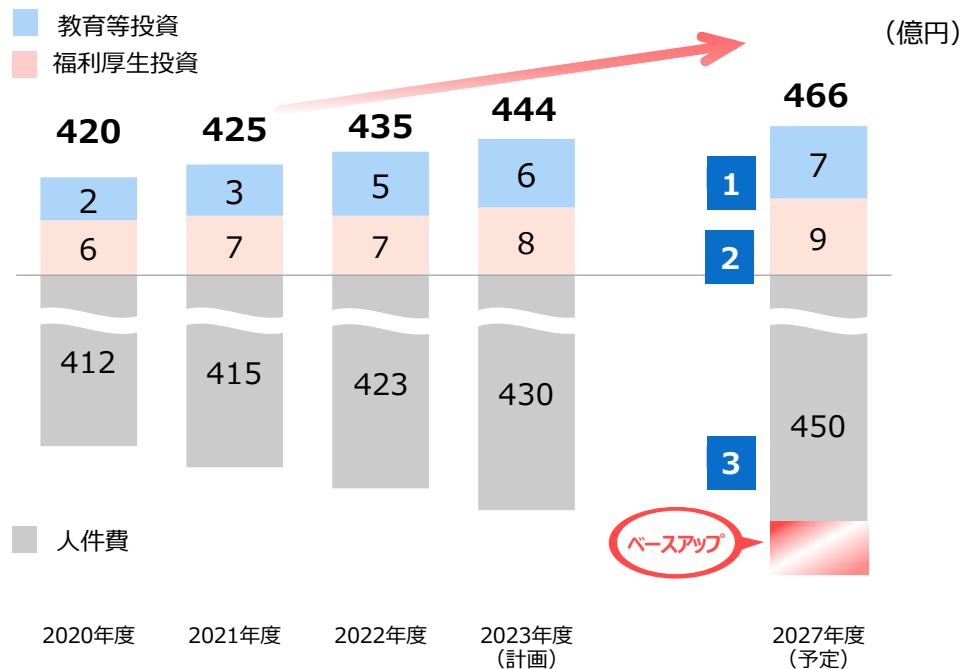
「パーパス経営」や「企業価値・社会価値の両立」等、前中計と考え方が大きく異なる第1次中計の、策定背景を解説

行動の起点を「数字」から「パーパス」にどう変えていくべきか、「短期利益」と「長期利益」はどう両立させていくべきか、経営陣の考えを発信

人的資本投資の方向性

人的資本経営を重要な経営戦略と位置付け、教育等投資や福利厚生等の人的資本投資を拡大し、人的資本の最大化を実現
採用力に影響するベースアップを含めた処遇の向上については、社会情勢の変化を踏まえつつ適切に対応

人的資本投資額の推移



【従業員一人あたりの業務粗利益、教育等投資額 (静岡銀行)】

(千円)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (計画)	2027年度 (計画)
業務粗利益	51,775	50,111	54,126	56,343	62,727
教育等投資額	79	89	165	168	203

(参考) 従業員一人あたりの研修費用

教育研修費用	25	30	32	-	-
--------	----	----	----	---	---

※(株)産労総合研究所「教育研修費用の実態調査」

人的資本投資の方向性

1 教育等投資 (研修・採用関連費等)

・中計の基本戦略実現を担う戦略人財を育成

①価値創造型人財450人

②課題解決型人財800人

③デジタル人財100人

・積極的な採用活動の展開を通じ、キャリア採用等即戦力人財+290人を採用

・一人当たりの教育等投資額を増加させ、リスキング等によりグループの稼働力を強化
一人当たり業務粗利益+8,601千円 (中計5年間の増加額)

2 福利厚生投資 (衛生管理、持株会関連費等)

・グループ役職員の働きがい向上や柔軟な働き方の実現、DE & Iの促進等に向けた福利厚生施策の実施により、組織・人財の出力を最大化

持株会等株式関連施策の実施

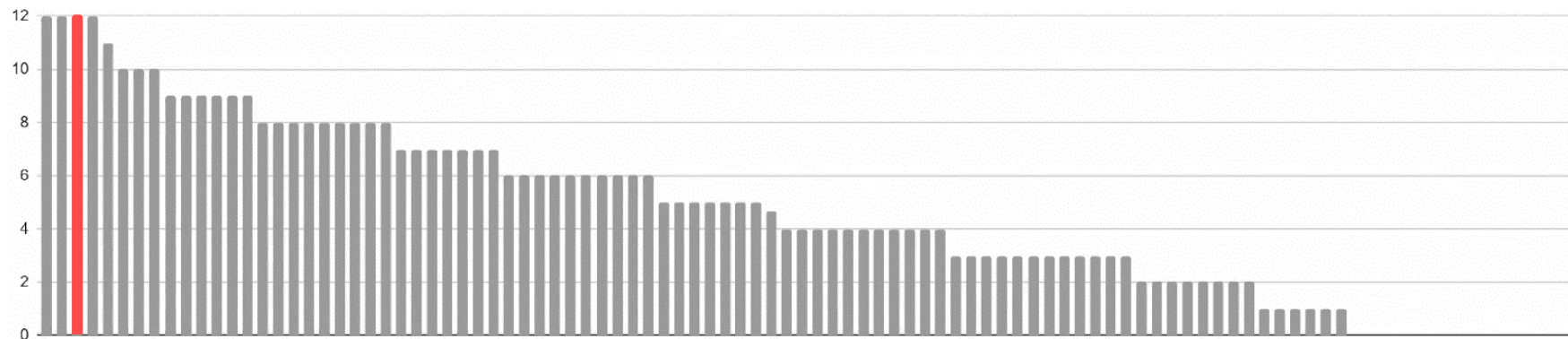
3 人件費 (給与・賞与)

・処遇の向上や戦略人員の新規採用等により、人的資本を最大化
・社会情勢の変化を踏まえつつ、採用力に影響するベースアップについては、固定資産評価の見直し等により捻出された投資余力も活用し、適切に対応する

持続的な成長を支える人的資本の最大化を実現

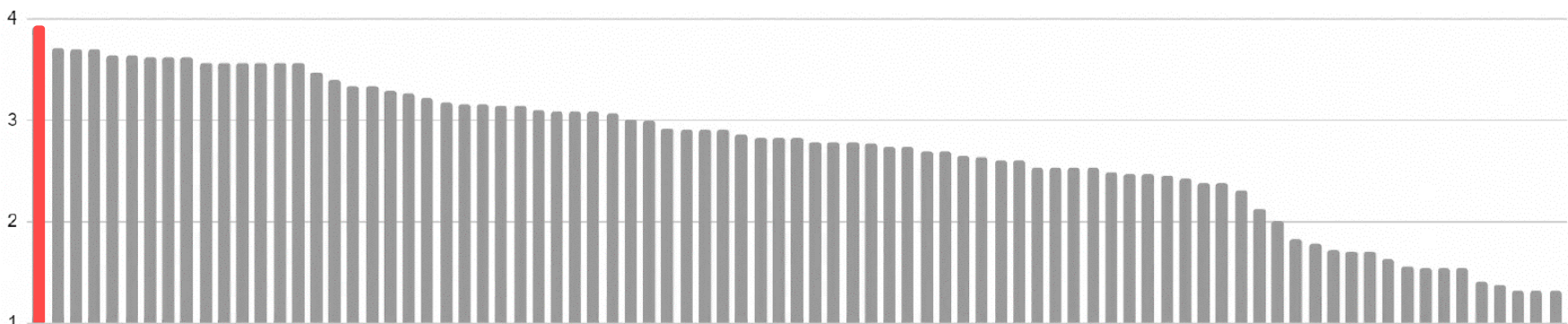
全国地方銀行協会主催の人事役員向け研修にて、統合報告書における当社の開示項目・充実度が地方銀行トップとの評価を受けた
 (対象：地方銀行、第二地方銀行の99行)

「開示項目数」の他行比較



出典：(株)RAF研究所調査資料より

「開示充実度総合ポイント」の他行比較



出典：(株)RAF研究所調査資料より

15の開示項目 (■ は当社非開示と評価された項目)

タイプ別人員構成 (現状目標)	研修時間/費用等
キャリア採用者数	資格保有者数
男女間賃金格差	女性管理職比率
有給取得率	育児休業取得率
健康指標	エンゲージメント指標
年齢別人員構成	労働災害
インセンティブ (除平均給与)	離職率

- 全15項目中、開示数平均は4.7項目
- **当社**、他3行が12項目開示でトップ

評価項目

HR戦略等にかかる情報	
経営戦略とのリンク	ポート最適化
高度化/リスク	採用
ダイバーシティ/職場環境	エンゲージメント
インセンティブ (人事制度、報酬/給与等)	指標
ステークホルダー期待対応	
投資家	当局/社会
従業員	

- トップ各行の平均点は2.46点
- 最高点は**当社**

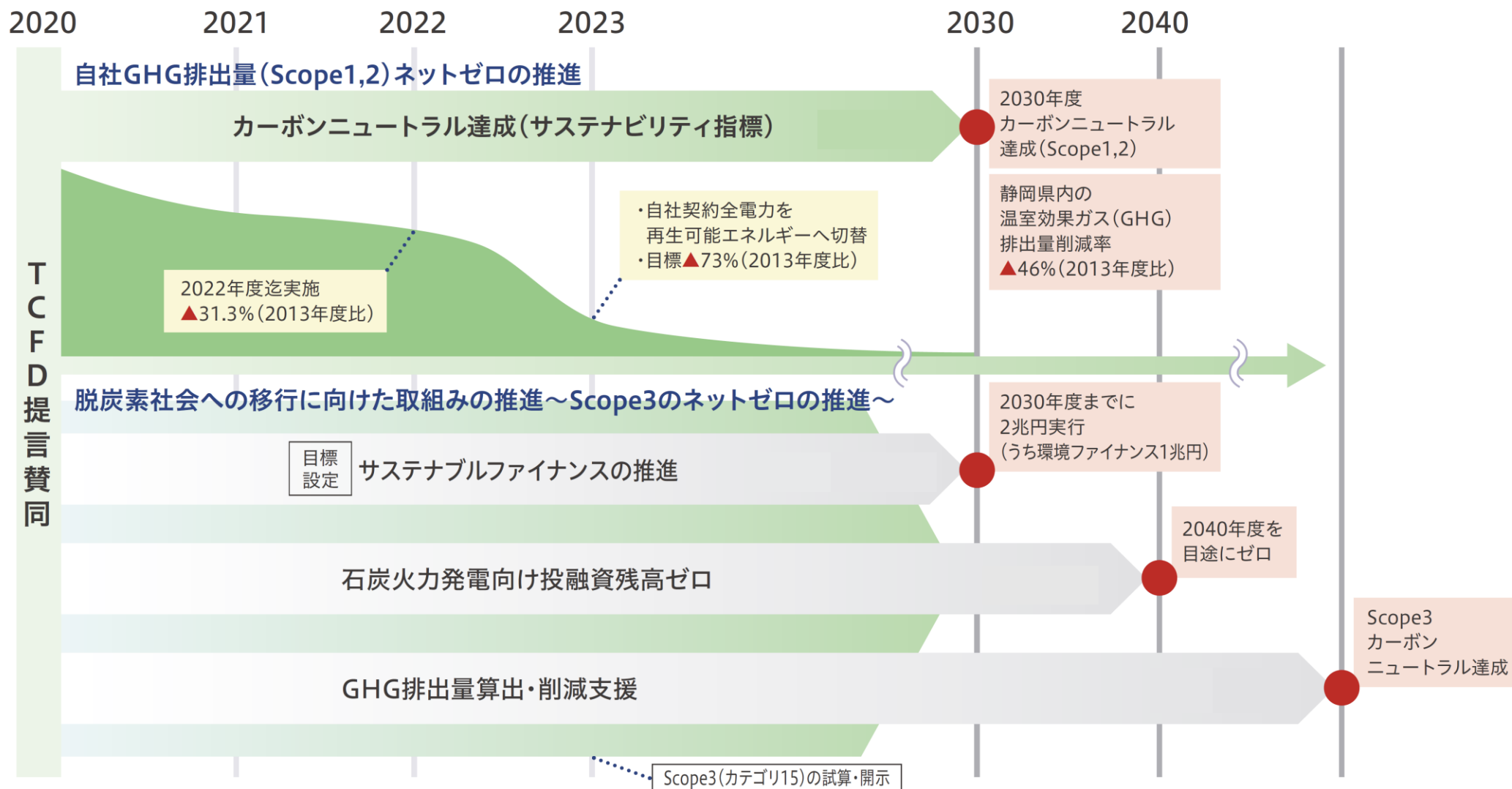


参考資料

「しずおかフィナンシャルグループ 統合報告書2023」より抜粋

カーボンニュートラル達成に向けた移行計画の策定

しずおかフィナンシャルグループでは、カーボンニュートラル達成に向けた移行計画を策定。自社のカーボンニュートラル達成に向けて取り組むと同時に、自治体との連携やグループ一体での取引先支援を通じて、地域の脱炭素社会実現（社会価値創造）を目指す

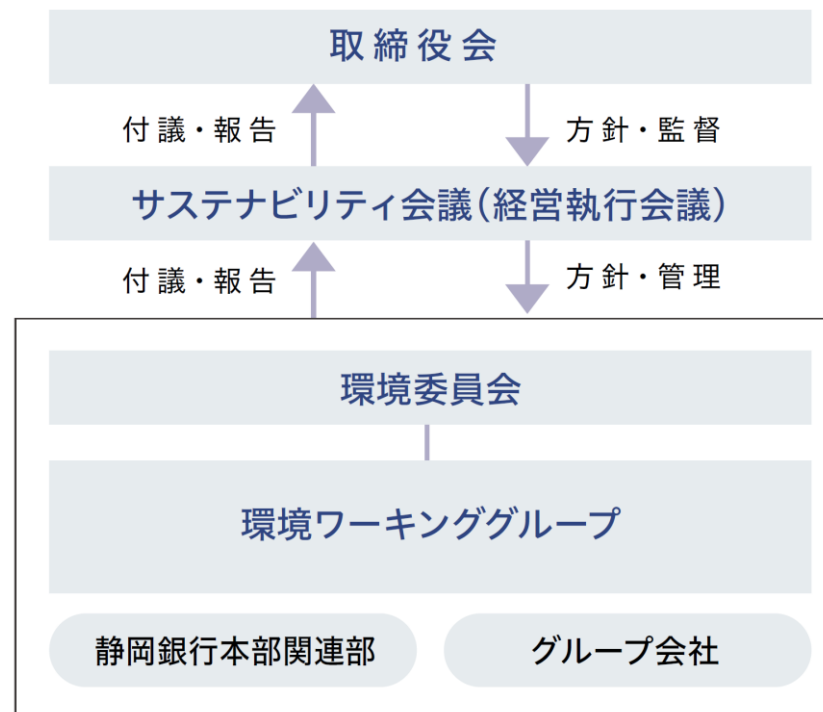


具体的な取組み① -ガバナンス体制

サステナビリティ経営の実現に向け、グループとしてのガバナンス体制を構築。グループ一体で持続可能な社会の実現に貢献すべく、しずおかフィナンシャルグループ環境方針を制定

ガバナンス体制の強化

- グループのサステナビリティ経営の実現に向けて「環境委員会」とその下部組織である「環境ワーキンググループ」を設置
- 気候変動対応などの環境経営に関する方針・施策について横断的に議論し、サステナビリティ会議（経営執行会議）を経て取締役会において審議することで脱炭素社会の実現に向けたガバナンスを確保するとともに、実効性の高い施策を機動的に推進することを目指す



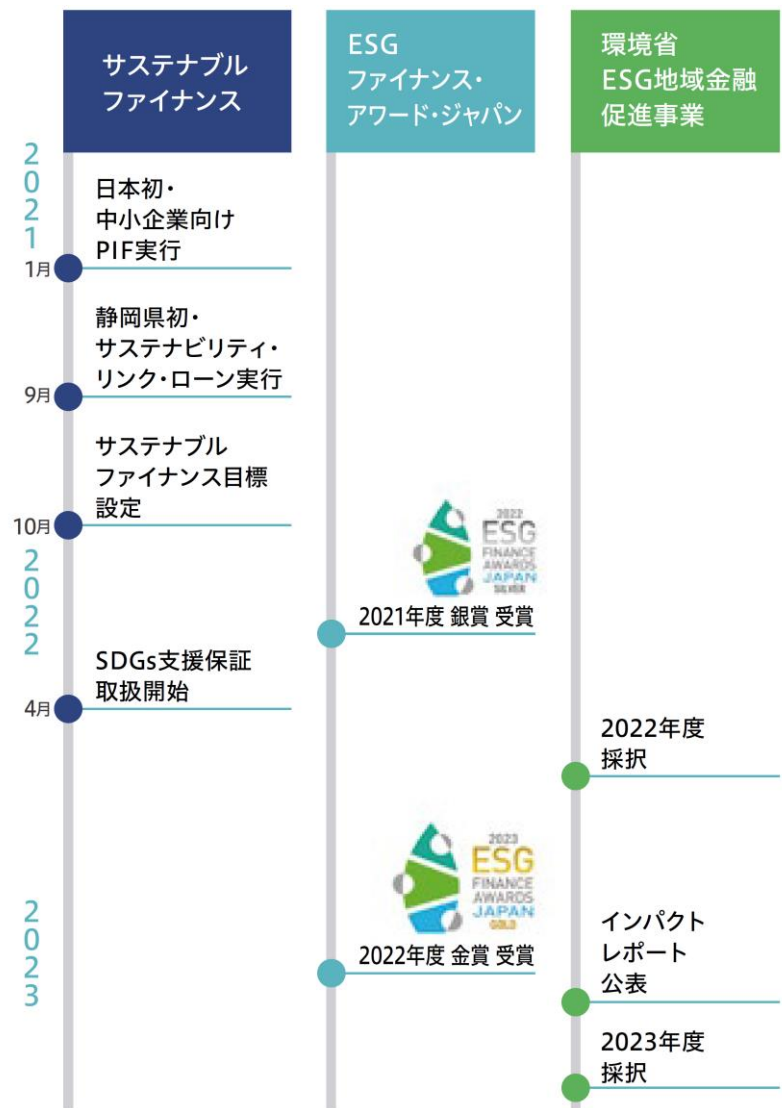
しずおかフィナンシャルグループ環境方針の制定

- 気候変動が引き起こす影響が経営リスクになることを認識し、持続可能な社会の実現に本業を通じて貢献していく方針を明確化するため、「しずおかフィナンシャルグループ環境方針」を制定
- グループ各社において温室効果ガス排出量測定の精緻化および削減に努めるとともに、各社のサービス提供を通じて持続可能な社会の実現を目指す

具体的な取組み② -戦略（サステナブルファイナンスの推進）

サステナブルファイナンス目標（2030年度までに2兆円）を設定。お客さまのESGへの取組みを資金面から支援することで地域の脱炭素化推進に取り組む

サステナブルファイナンス推進の歩み



主なサステナブルファイナンス

ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF)	サステナビリティ・リンク・ローン
グリーンローン	ソーシャルローン

TOPICS ~ 「SDGs支援保証」

- 静岡銀行と静岡県信用保証協会が共同開発
- お客さまとの対話を通じた簡易的な評価を通じて、SDGs/ESG経営への取組みを促し、伴走支援を実施

実績・評価

2年連続で採択

環境省
ESG地域金融促進事業

2年連続で受賞

ESGファイナンス・アワード・ジャパン
間接金融部門
2021年度 銀賞
2022年度 金賞

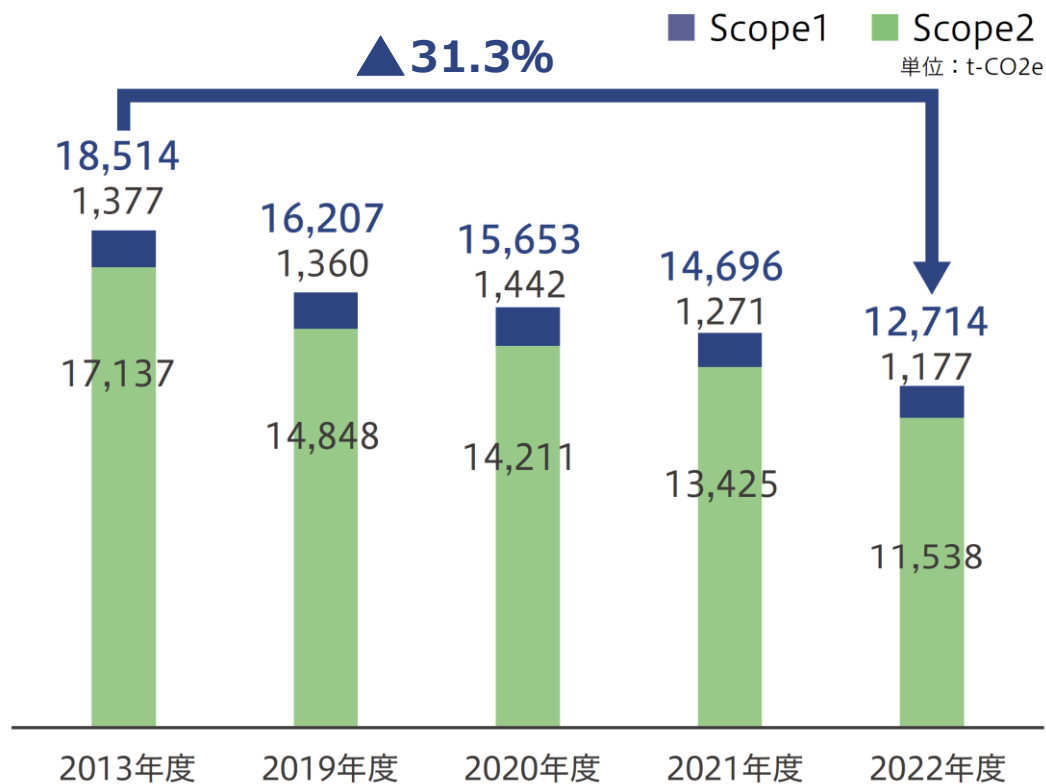
具体的な取組み③ -指標と目標（自社の温室効果ガス排出量）

2030年度カーボンニュートラルの達成（Scope1・2）に向け、太陽光発電所の新設や自社契約電力の再生可能エネルギーへの切替えを推進。またScope3各カテゴリの排出量を算定

2030年度カーボンニュートラルの達成（Scope1・2）

しずおかフィナンシャルグループでは、2030年度までにカーボンニュートラル（Scope1・2）を達成する目標を設定。

2023年度は、10月より稼働した「しずぎんソーラーパーク」での再生可能エネルギー発電に加え、自社契約電力の再生可能エネルギーへの切替え推進により、2013年度比▲73%の排出量削減見込



※2023年度より、省エネ法の範囲に加えTCFDのガイダンスに沿って算定範囲を拡充

Scope3（カテゴリ1～14）

単位：t-CO2e

計測項目	2022年度排出量	
カテゴリ 1	製品・サービスの購入	30,426
カテゴリ 2	資本財	23,022
カテゴリ 3	燃料・エネルギー使用	2,031
カテゴリ 4	購入物品の輸送・配送	カテゴリ 1に含む
カテゴリ 5	廃棄物	99
カテゴリ 6	出張	560
カテゴリ 7	通勤	1,469
カテゴリ 8	リース資産の使用	対象外（※1）
カテゴリ 9	出荷後の輸送・配送	
カテゴリ 10	販売製品の加工	
カテゴリ 11	販売製品の使用	
カテゴリ 12	販売製品の廃棄	対象外（※1）
カテゴリ 13	賃借中のリース資産の稼働	
カテゴリ 14	フランチャイズ店舗の稼働	対象外（※1）

算定対象範囲はしずおかフィナンシャルグループ全社（海外駐在員事務所及び海外子会社を除く）

（※1） カテゴリ8～12および14は業務上該当なく対象外

（※2） カテゴリ13について、静銀リースは集計対象外

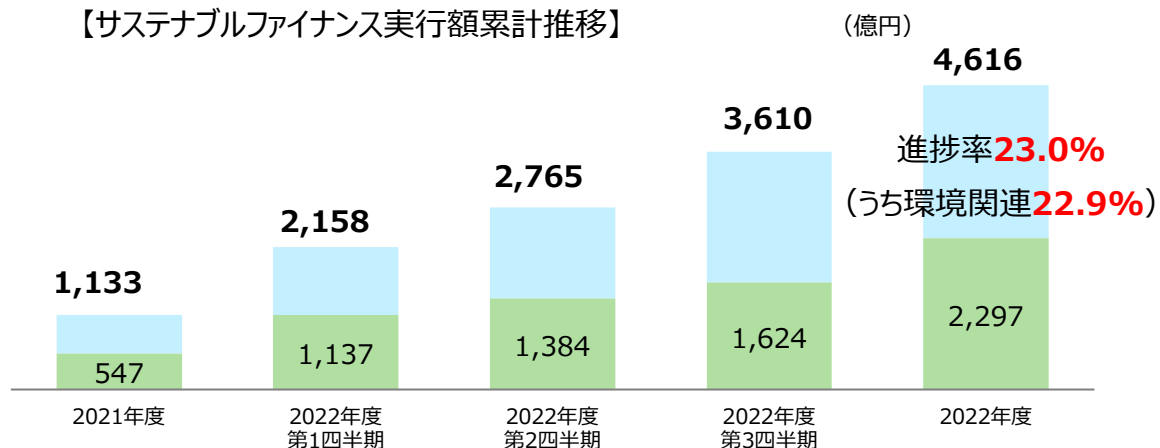
具体的な取組み④ -指標と目標（サステナブルファイナンスの推進等）

サステナブルファイナンスと石炭火力発電向け投融資残高の目標を設定し、脱炭素社会への移行に向けた取組みを推進。また、気候変動リスクを定量的に把握するため、炭素関連資産について貸出金残高を把握

サステナブルファイナンス

2030年度迄目標**2兆円**（うち環境関連ファイナンス**1兆円**）

【サステナブルファイナンス実行額累計推移】



石炭火力発電向け投融資残高

2040年度を目途に投融資残高ゼロ

«2023年3月末の石炭火力発電向け投融資残高»

159億円
(与信残高に占める割合**0.12%**)

炭素関連資産

2023年3月末基準の静岡銀行の貸出金残高および貸出金全体に占める炭素関連資産の割合は以下のとおり。

対象セクター	エネルギー	運輸	素材、建築物	農業、食料、林産物	合計
割合	2.33%	8.05%	14.09%	4.30%	28.77%
貸出金残高 (億円)	2,342	8,100	14,178	4,330	28,950

【注】「エネルギー」石油・ガス、石炭、電力 「運輸」航空貨物輸送、航空旅客輸送、海運、鉄道輸送、トラックサービス、自動車・部品

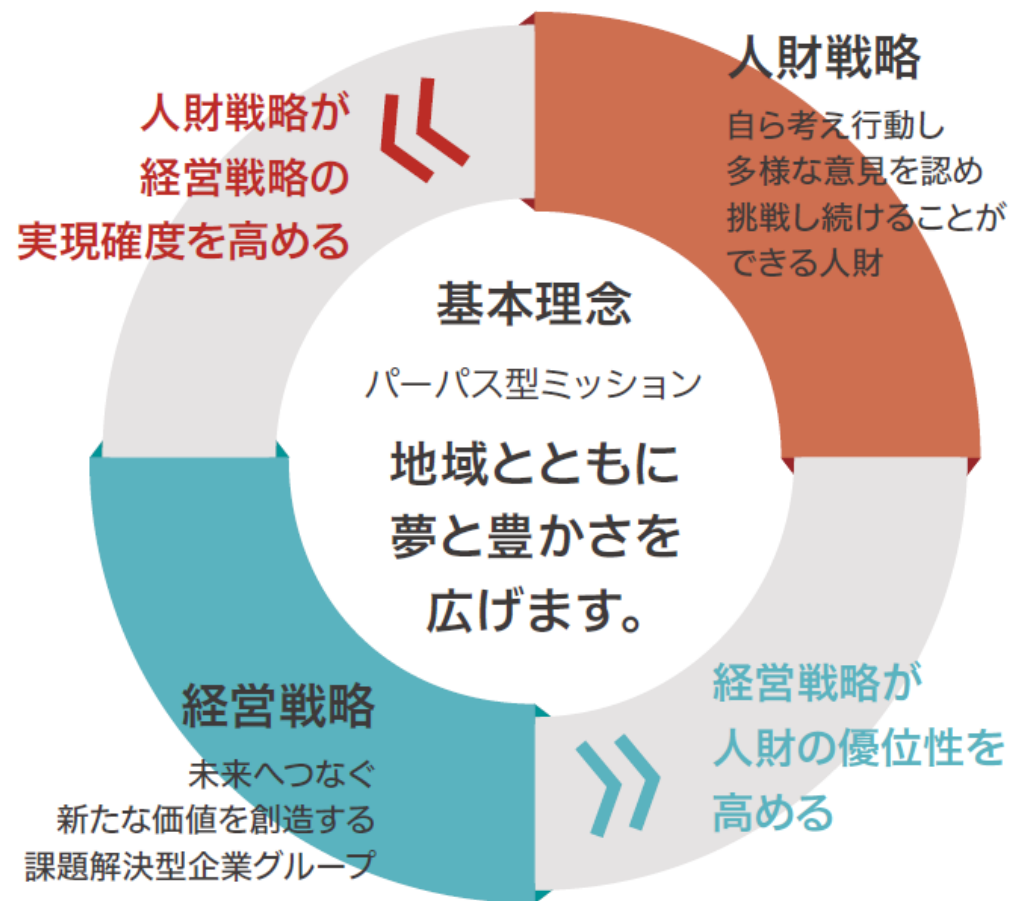
「素材、建築物」金属・鉱業、化学品、建材、資本財（建物等）、不動産管理・開発 「農業、食料、林産物」飲料、農業、包装食品・肉、紙・林産物

TOPICS ~ CDP気候変動調査の評価

企業の環境関連の戦略や取組みを評価・認定する国際NGOであるCDPによる気候変動調査において「**B-**」の評価を取得

経営戦略と人財戦略の連動

経営戦略では「グループの目指す姿」を未来志向で描き、人財戦略ではその実現に必要な「人的資本の最大化」を図る。
経営戦略と人財戦略が相互に関連し、経営戦略の実現確度を高めつつ、人財の優位性も高まっていく状態を目指す



■ 目指す姿の実現に向けた取組み

1. 自律・挑戦・ダイバーシティの定着に向けた人事制度
2. 最適な人財配置と人財育成
3. 人財価値を最大化するDE&I※1の深化
4. カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション※2

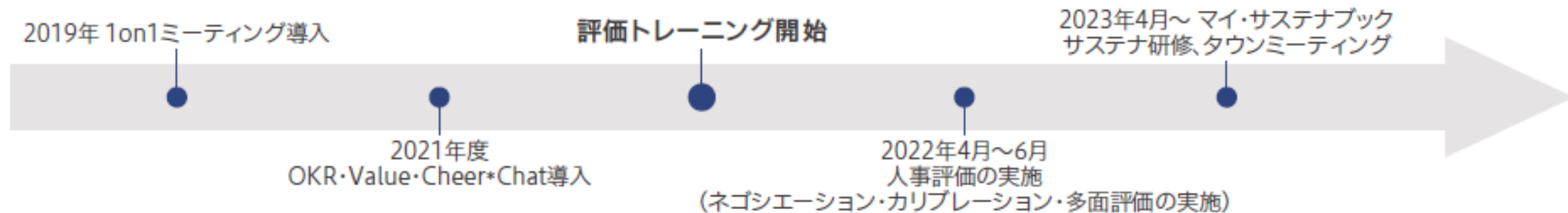
※1 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
「多様性」「公正性」「包括性」の3つを合わせた言葉

※2 第1次中計で目指すビジョンの実現に向けた社内風土醸成のための取組み

自律・挑戦・ダイバーシティの定着に向けた制度改定①

新たな評価制度の導入、制度の定着・運用

OKRとValueで構成される人事評価制度への抜本的な改定に向けて、様々な制度を段階的に導入。新たな人事制度に対する役職員の理解を深め、その定着を図るため、評価トレーニングを毎年度継続的に実施

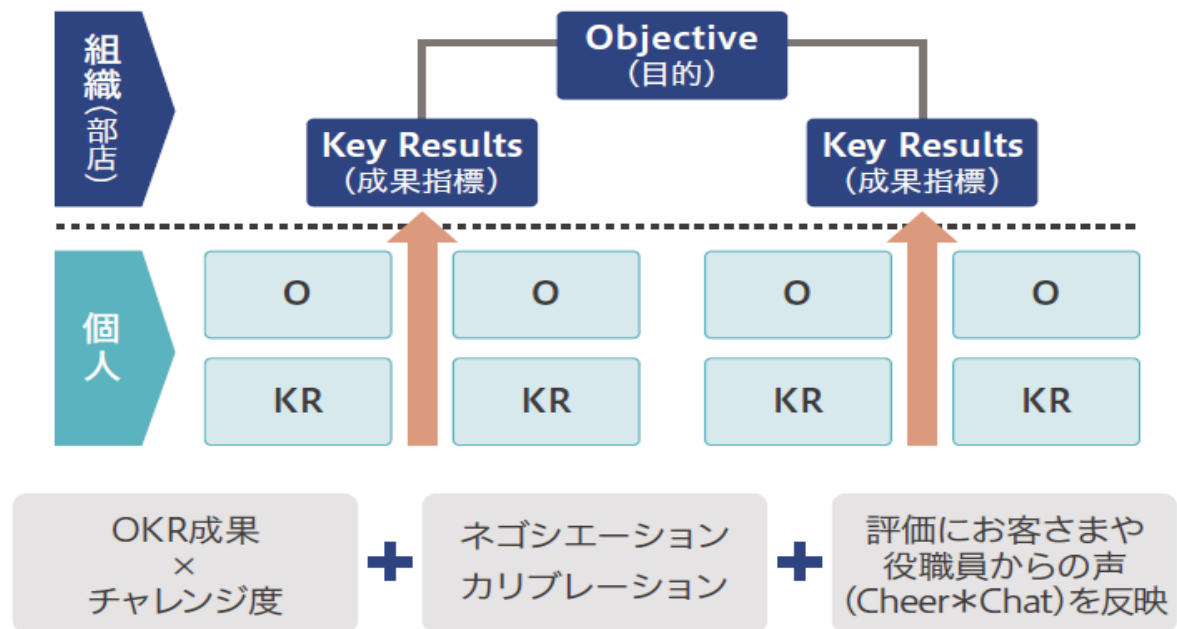


OKR

OKRの設定では、組織と個人がめざす姿を一致させるため、部店内でフラットに意見交換する機会を設定。

人事評価プロセスにおいては、多面的な意見を評価に反映。

その内容を丁寧にフィードバックし相互に共有することで、役職員一人ひとりの行動変革につなげていく



3つのValue

基本理念とグループのビジョンを実現するため、日々の行動で体現すべき価値基準を3つのキーワード「Value」として設定し、役職員が相互に発信しながら「Value」に則った行動を浸透させている

Go Wild !

「変革に向けた野望」を掲げ「挑戦と失敗からの学び」を繰り返している状態

Be Innovative !

「知の探索」を繰り返し、破壊からの創造を目指す「自己改革」を継続している状態

Do Collaboration !

「フラットな関係で自由な意見」が飛び交い「協働による付加価値」が生まれ続けている状態

1on1ミーティング

上司・部下間のコミュニケーション、ひいては職場内のコミュニケーション活性化による人財育成風土醸成のため、1on1ミーティングの運用を展開。上司・部下間の信頼関係を深化させるとともに、部下自身が1on1をリードし、自ら考え行動する組織を目指す。

2022年度からは、所属・職位を超えた対話の機会を創出するナナム・ヨコ・シタ1on1ミーティングを導入

社内SNS「Cheer*Chat」の活用

認め合う文化風土の醸成に向け、役職員同士が日常的に感謝や賞賛を伝え合う社内SNS「Cheer*Chat」を導入。

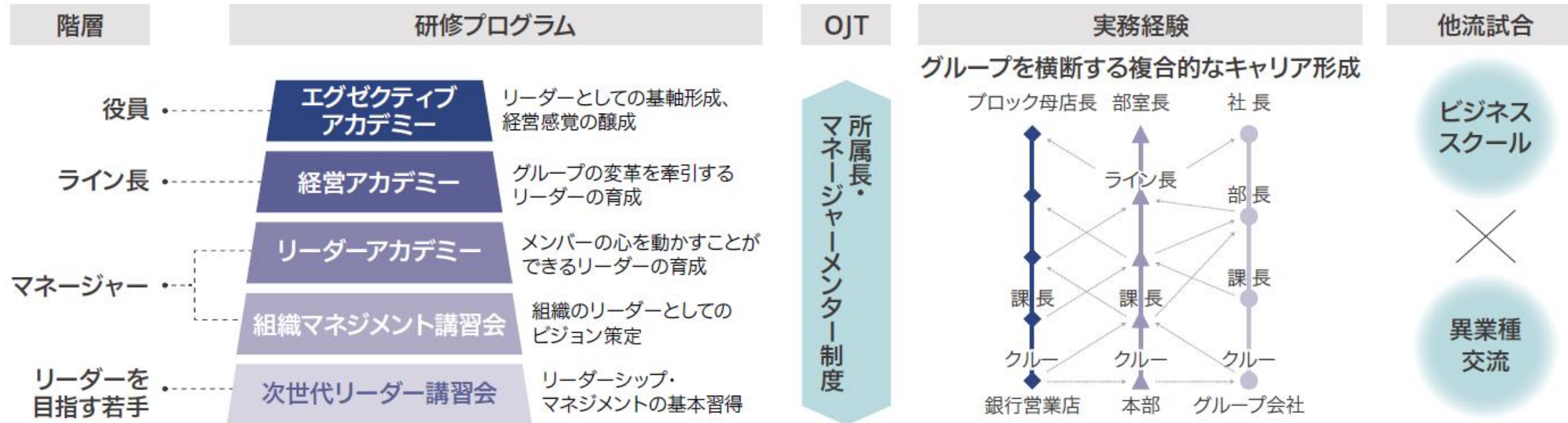
ハッシュタグ機能を活用し、日々の行動の価値基準「Value」等の浸透や部下のマネジメントに活用



最適な人的配置と人財育成①

ビジョンを創造できるリーダーの育成（サクセッションプランの体系化）

リーダー教育として「研修プログラム」「OJT」「実務経験」「他流試合」などを組合せて体系化し、将来を担う人財を計画的に育成



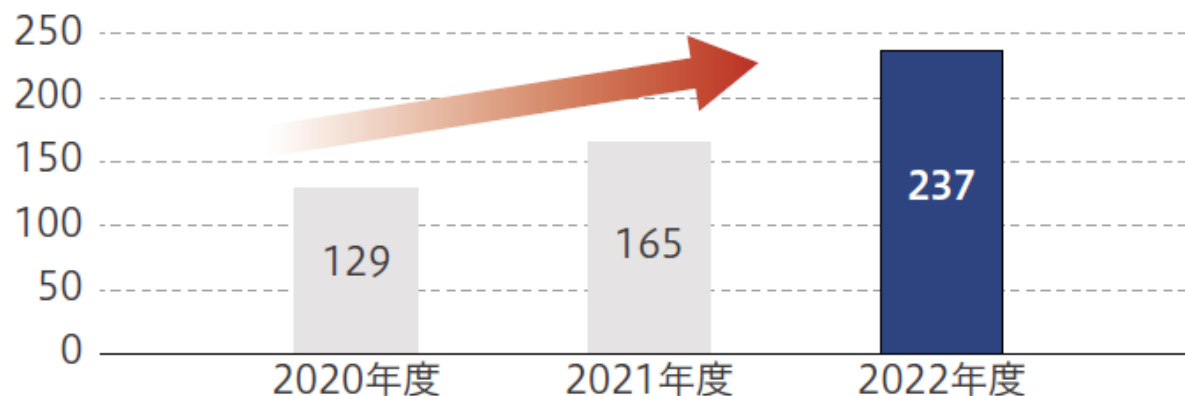
他流試合（外部交流の機会）への積極的な派遣

ビジネススクールや異業種交流会など、自律・挑戦の促進、新たな人脈形成、視座と知の向上に資するグループ外人財との交流機会を提供

【主なカリキュラム】

- 日経エグゼクティブ・ガバナンス・プログラム
- 早稲田大学トップマネジメント研修、シニアマネジメント講座
- 野村マネジメントスクール（女性リーダーのための経営戦略講座、経営者のためのデジタル戦略講座） 他多数

研修プログラム参加者数（人）

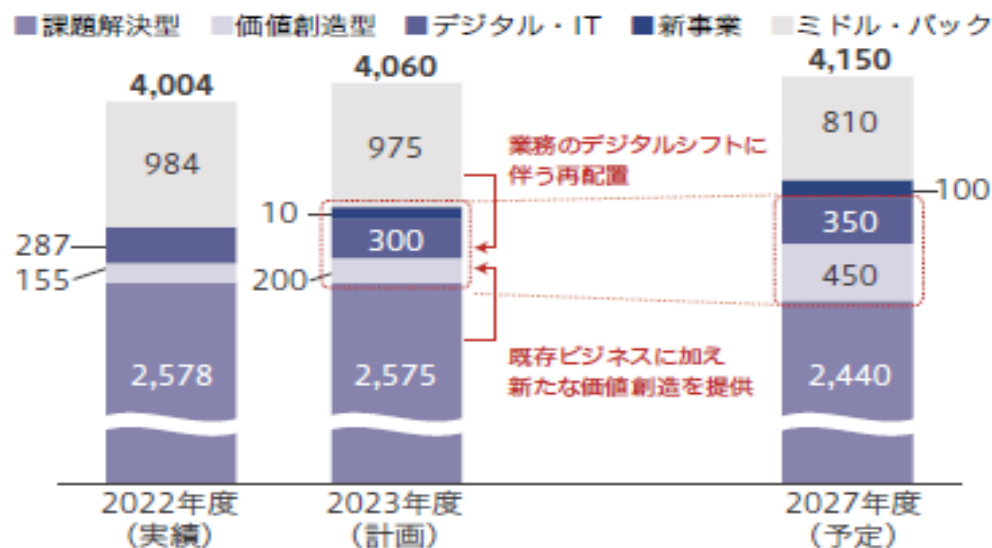


最適な人的配置と人財育成②

価値創造型人財の育成と課題解決力のさらなる向上・学びの領域拡大

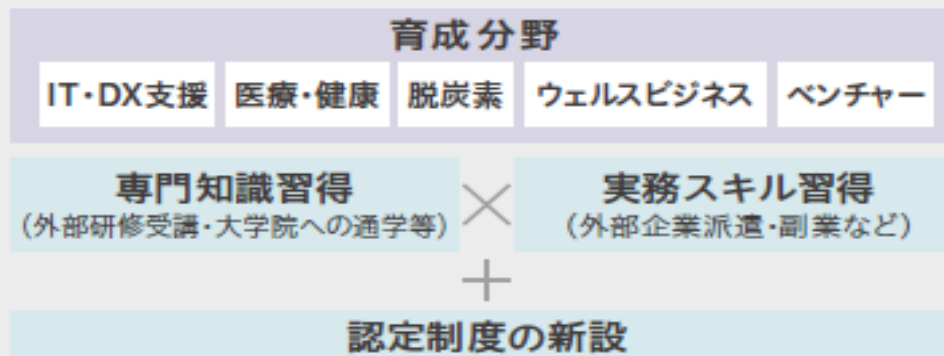
役職員一人ひとりの人財価値向上と最適な人財配置に取り組むことで、第1次中計ビジョン「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企業グループ」の実現を目指す

人財ポートフォリオのめざす姿



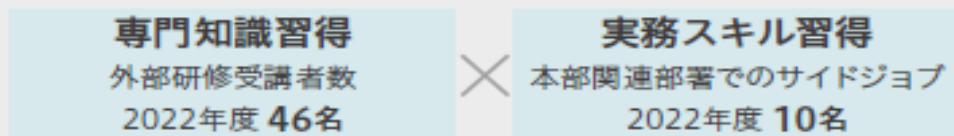
価値創造型人財

専門知識やネットワークを活かし、地域の価値創造を実現できる人財



デジタル人財

先端技術を業務の深化や事業開発に活用できる人財

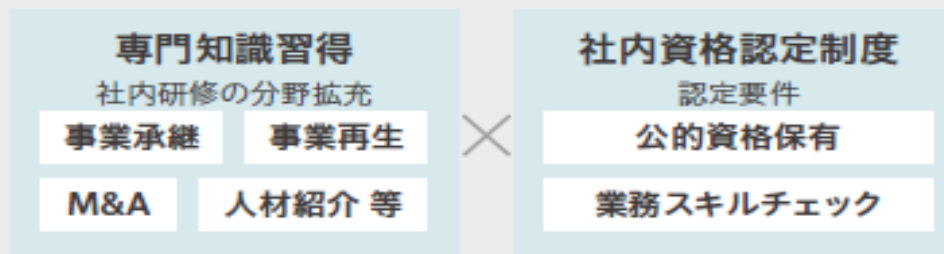


グループ全体のITリテラシー向上

2023年3月末時点 ITパスポート取得者 1,207名

課題解決型人財

お客様の課題に寄り添い、解決していく人財



最適な人的配置と人財育成③

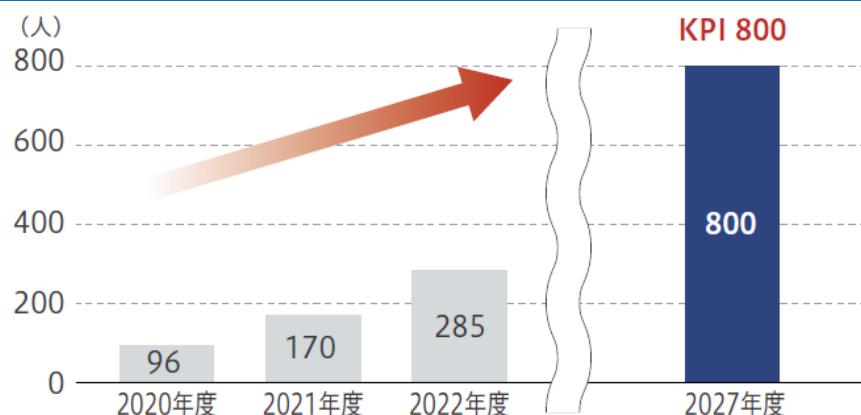
社内資格認定制度

お客様の課題を解決するコンサルタントとして必要な資格やスキル等を明確化し、一人ひとりが目指すキャリア開発を支援する制度。

認定取得者数は年々増加し、2022年度は認定最上位「ダイヤモンド」を2名が取得

認定ランク	シルバー	ゴールド	プラチナ	ダイヤモンド
公的資格等	FP2 級 法務3 級 IT パスポート 金融業務検定3 級 (シニア対応銀行実務コース)	左記に加え FP1 級 + 金融業務検定2 級 (事業承継・M&A コース または資産承継コース)	左記に加え M&A シニアエキスパート または シニアプライベートバンカー または 基本情報技術者	左記に加え 中小企業診断士 社会保険労務士 税理士・弁護士 公認会計士 不動産鑑定士 行政書士・司法書士 のうち1つ以上
業務スキルチェック	C	B	A	S

認定者数推移 (シルバー以上)



主要資格取得者数推移 (人)

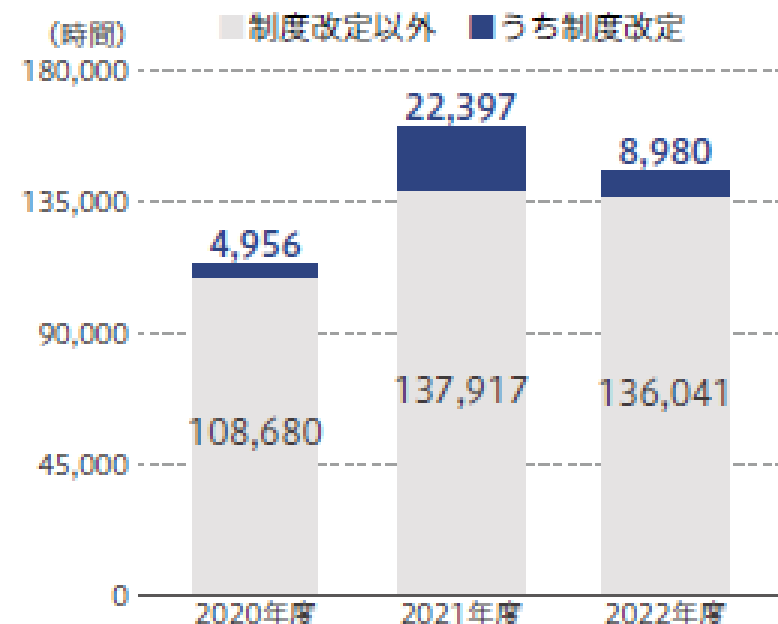
資格名	2020年度	2021年度	2022年度
MBA	13	13	13
中小企業診断士	68	70	72
FP 1 級・CFP	313	351	358
ITパスポート	396	748	1,207
基本情報技術者	135	180	199

最適な人的配置と人財育成④

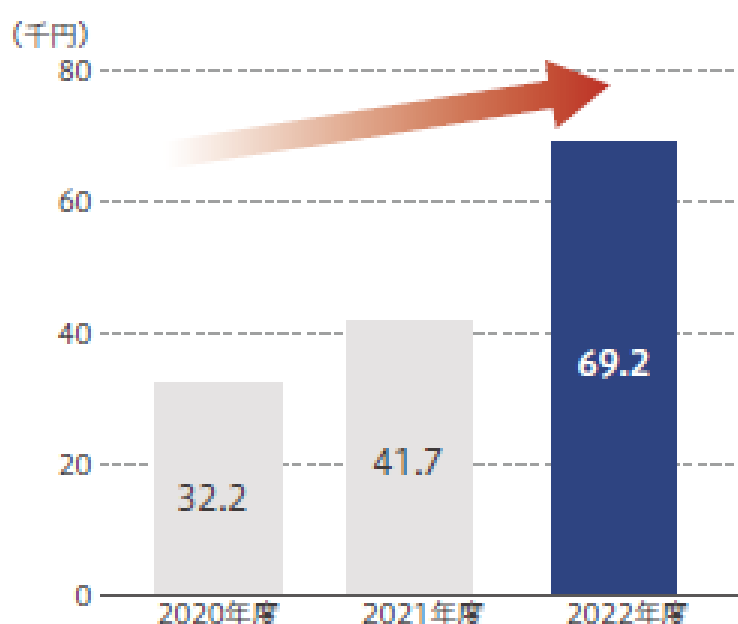
自律的なキャリア形成を可能とする環境整備

役職員一人ひとりが自律的にキャリア形成できる環境を整備。リカレント・リスキリングの機会を積極的に提供するため、役職員一人当たりの研修費を増加させている（2021年度は人事制度改定に伴う理解・浸透促進のための研修開催により研修時間が大幅増加）

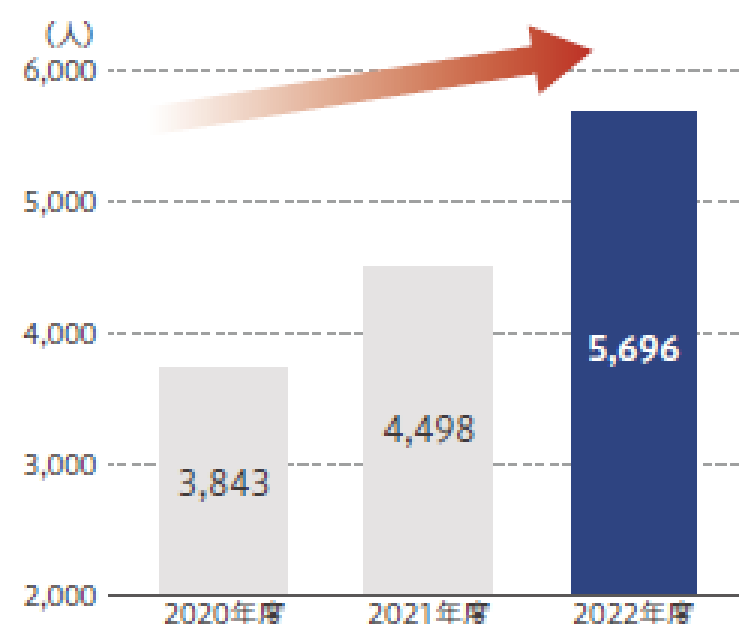
研修時間推移



一人当たり研修費用推移



オープンカレッジ参加者数推移



しずおかフィナンシャルグループ オープンカレッジ (リベラルアーツ)

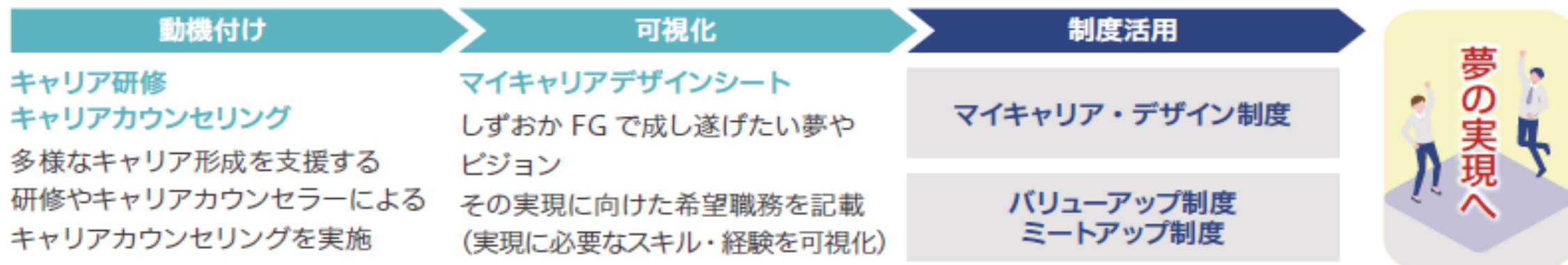
「新たな領域への学び直し」の機会を休日や平日夜間等に提供し、役職員の「知の探索」や人財としての魅力向上を支援
(リベラルアーツやIT・DX、グリーン、DE&Iのセミナーなど)

	2020年度	2021年度	2022年度
オープンカレッジ受講者数 (人)	3,843	4,498	5,696

最適な人的配置と人財育成⑤

自律的なキャリア形成に向けた支援の体系化

役職員一人ひとりが「しずおかフィナンシャルグループで成し遂げたい夢」の実現に向け、自身のキャリアを自ら考えデザインすることを支援する制度を充実



若年層のキャリア自律支援

若年層の就業定着に向けたフォロー強化ならびにキャリア形成支援を目的に「メンター制度」と「アンカー制度」を導入

	メンター	アンカー
対象	入社1～2年目	入社3～4年目
役割	社会人として経験の浅い社員に対し、身近な先輩社員が業務の習得や社会生活への相談に乗ることで、社会人としてのマインドの醸成や就業の定着を支援	一定程度経験を積んだ若手社員に対し、キャリア開発のロールモデルとなる先輩社員が、実務指導に加え、キャリアアップの相談に乗ることで、成長マインドの醸成を支援

人事相談室によるキャリアカウンセリング

キャリアコンサルタントの資格を有する人事相談員が、年1回全部店への臨店を実施。各部店の課題や役職員一人ひとりのキャリア形成上の課題に向き合い、各種研修や制度の案内など解決に向けた支援を行い、役職員のモチベーション維持や意欲的なキャリア形成につなげている

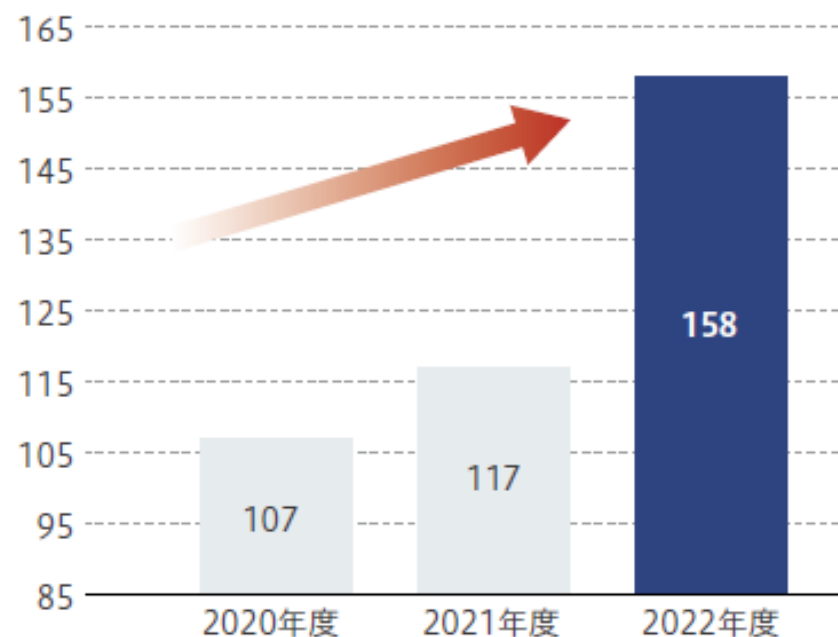
最適な人的配置と人材育成⑥

マイキャリア・デザイン制度

役職員一人ひとりの自律的なキャリアデザインと多様なキャリア形成を支援する制度を毎年度拡充

各制度	内容
地域企業派遣	地域企業が抱える経営課題に対し、的確なソリューションを提供する等、地域企業の成長発展への貢献を通じ、自らの成長につなげる
社外派遣・社内トレーニー	事業承継、マーケット、デジタルなどの専門知識習得をめざし外部企業等への派遣や専門部署でのトレーニーを実施
ポストチャレンジ・サイドジョブ	希望する部署へのポストチャレンジや、現部署に所属しながら希望する部署で週1日勤務できるサイドジョブ制度(グループ内副業)
I T・D Xプログラム	デジタル人材の育成を目的にサイドジョブ制度と外部コンサルタントからのインターバル教育を組み合わせた専門プログラム
グループ会社間転籍制度	雇用形態に関係なく、一人ひとりのキャリアビジョンに応じてグループ会社間を転籍できる制度
副業・兼業	役職員の自己実現と幅広い知見・人脈を得るため、副業や公募による兼業先への派遣を積極的に支援

■ 応募者数推移 (人)



バリューアップ制度

役職員一人ひとりが自ら企画した能力開発に関する取組みを金銭面で支援する制度

【主な支援実績】

ビジネススクール（グロービス、早稲田大学等）、プログラミングスクール、資格対策スクール（税理士、不動産鑑定士等）、語学スクール 等

ミートアップ制度

行政・地域企業等が主催する異業種交流会や地域イベント、勉強会等への参加費用を一部支援する制度

【主な支援実績】

異業種交流会への参加、ワインの最新トレンドセミナー、地域の歴史を学ぶイベント、釣り教室（まちおこし） 等

人財価値を最大化するDE&Iの深化①

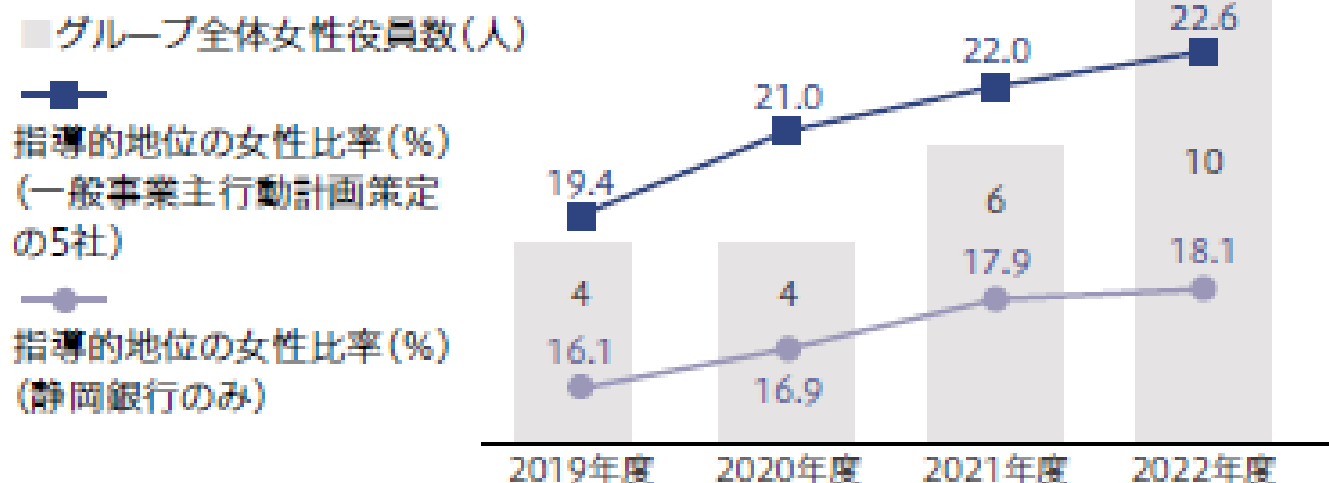
女性活躍推進への取組み

指導的地位（課長級以上の役職者）にある女性比率について「2024年3月までに22%以上」「2031年3月末までに40%以上」への到達を目指し、女性のキャリア開発・マネジメント人財の育成、積極的な配置・登用に取組んでいる

一般事業主行動計画への取組み

静岡銀行、静銀ティーエム証券、静銀ITソリューション、静銀モーゲージサービス、静銀ビジネスクリエイトの5社において、一般事業主行動計画を策定。DE&Iの深化を目指し、グループ横断的に女性活躍推進施策に取り組んでいる

KPI 指導的地位にある女性の比率(静岡銀行)
2024年3月末 22%以上 2031年3月末 40%以上



女性のキャリアに関する支援

- 働きがいの向上やキャリアアップに向けたチャレンジを後押しする女性役職員向け研修の開催
- 女性の健康課題に関する啓発
- 周囲の理解促進を目的としたセミナーの実施 等

TOPICS ~ 「2030年30%チャレンジ」への賛同

日本経団連が推進するチャレンジに賛同。2023年4月現在、グループ会社の代表取締役社長を含め10名の女性役員が活躍中



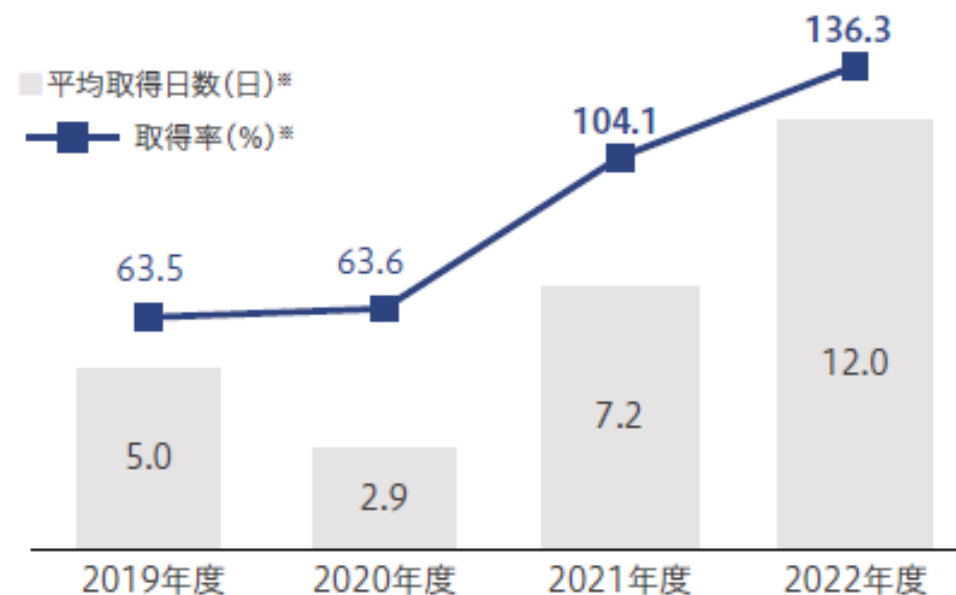
人財価値を最大化するDE&Iの深化②

男性育児休業取得率100%（※）を維持

2022年4月、10月の育児・介護休業法の改正に伴い、同年4月に育児関連諸制度「いさほプログラム」を拡充。性差ない育児参画の推進に向けた制度を整備することに加え、男性の育休取得に対する抵抗感の払拭や家庭と仕事の両立におけるアンコンシャス・バイアスの是正を目指す

※一般事業主行動計画策定の5社

男性の育児休業取得率（％）＝「（当該年度に）育児休業を取得（開始）した男性労働者数」÷「（当該年度に）配偶者が出産した男性労働者数」×100



男女賃金差異の是正

正規雇用労働者における男女の賃金差異は管理職に占める女性の割合が低いことが主たる要因。女性の活躍推進に向けたキャリア開発、育成、積極的な配置・登用に取り組んでいくことで賃金差異の極小化につなげていく

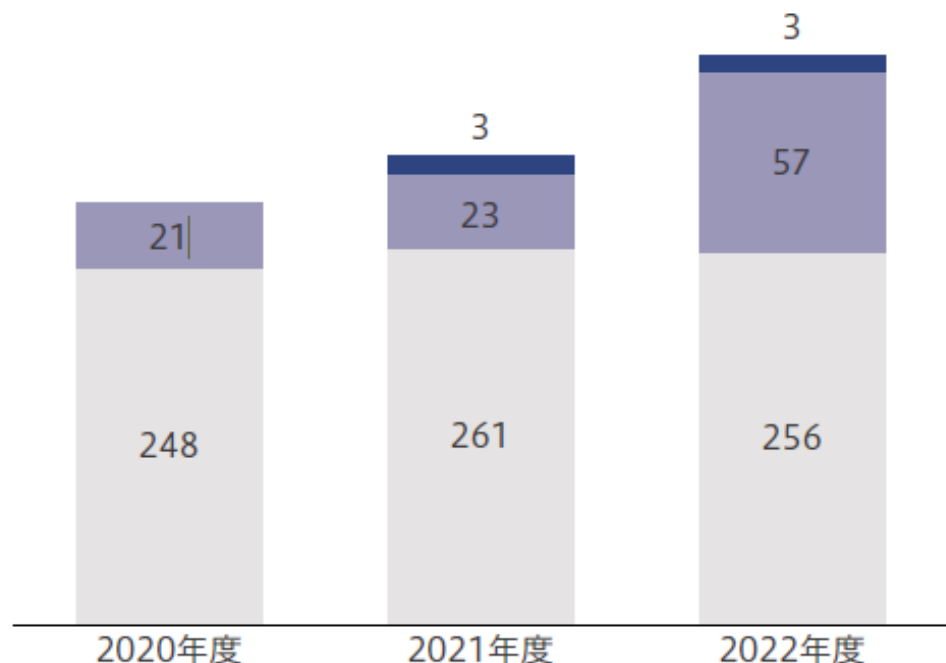
役職区分 (静岡銀行 2022年度末基準)	全体		うち転居転勤あり		うち転居転勤なし	
	賃金差異	(女性割合)	賃金差異	(女性割合)	賃金差異	(女性割合)
管理職（正社員）	81.7	(18.1)	89.4	(4.8)	96.1	(43.6)
非管理職（正社員）	89.1	(47.3)	87.4	(33.0)	90.5	(80.1)
その他	77.7	(71.7)	—	—	—	—
全体	65.7	(33.8)	59.9	(19.7)	76.4	(62.4)

人財価値を最大化するDE&Iの深化③

人財の多様化

従来から取り組む女性活躍推進や障がい者の雇用拡大、キャリア採用、グローバル採用（外国人・留学生）に加え、副業者の受入、アスリート採用等、多様な知見・経験を有する人財を積極的に受入れている

■ 新卒採用 ■ キャリア採用 ■ グローバル採用



TOPICs ~ 中核人財の登用等における多様性の確保

女性・外国人・中途採用者の管理職比率の目標を設定し、多様性の確保に向けた人財育成、環境整備を進めている

項目（静岡銀行）	2022年度	KPI
外国人採用者 管理職比率	0%	10% (2024年3月末まで)
同 年間採用者数	3名 (2023年度は8名入社)	年間数名
中途採用者 管理職比率	67.2%	70% (2024年3月末まで)
同 年間採用者数	33名	年間15名

グローバル採用

2023年度
新卒7名
キャリア1名入社

スポーツ&アート採用

在籍10名

キャリア採用

2022年度
57名入社

副業者の受入

累計7名

高卒・高専卒採用

2023年までに
19名が入社

パラアスリートの採用

車いすラグビー競技の
若山英史選手を採用

人権方針の制定

人権尊重に関する国際的な基準となる「世界人権宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」「ILO宣言」等に則り、「しずおかフィナンシャルグループ人権方針」を制定。全ての人々の人権が尊重される社会の実現に貢献していく

【主な取組み】

- 人権方針の制定
- 人権啓発教育の強化（階層別研修の充実）
- オープンカレッジにおける人権啓発に関するセミナー開催
- グループ各社における人権侵害相談窓口の設置
- ハラスメント勉強会での人権に関するテーマ設定

LGBTQへの取組み

性的マイノリティに関する差別等の人権侵害によるハラスメント防止を図るとともに、多様性を尊重する企業風土を醸成するため、LGBTQに関する施策を実施

【主な取組み】

- 同性パートナーシップ制度の導入・全役職員向けLGBTQ啓発研修の実施
- SOGI（ソジ）ハラスメント防止の明示（ハラスメントガイドラインに追加）
- LGBTQアライバッジの配付（希望者のみ）
- ハンドブックの作成（お客さまへの対応等を掲載）
- 社内外相談窓口の設置
- 店頭等の整備（多目的トイレをオールジェンダートイレへ変更、パンフレット設置等）



人財価値を最大化するDE&Iの深化⑤

障がい者の活躍支援

障がい者がやりがいや働きがいなどを感じながら、安心して働くことのできる就労環境を整備し、社会への参画を積極的に支援することを目的として、2019年10月にしずぎんハートフルを設立

(2023年4月時点障がい者雇用率 2.35% (法定雇用率2.3%))



新たな取組み

2023年5月よりしずぎん本部タワー内に特別支援学校のマッサージ施術実習を受入れ、ヘルスキーパー導入を試行



「The Valuable500」に加盟

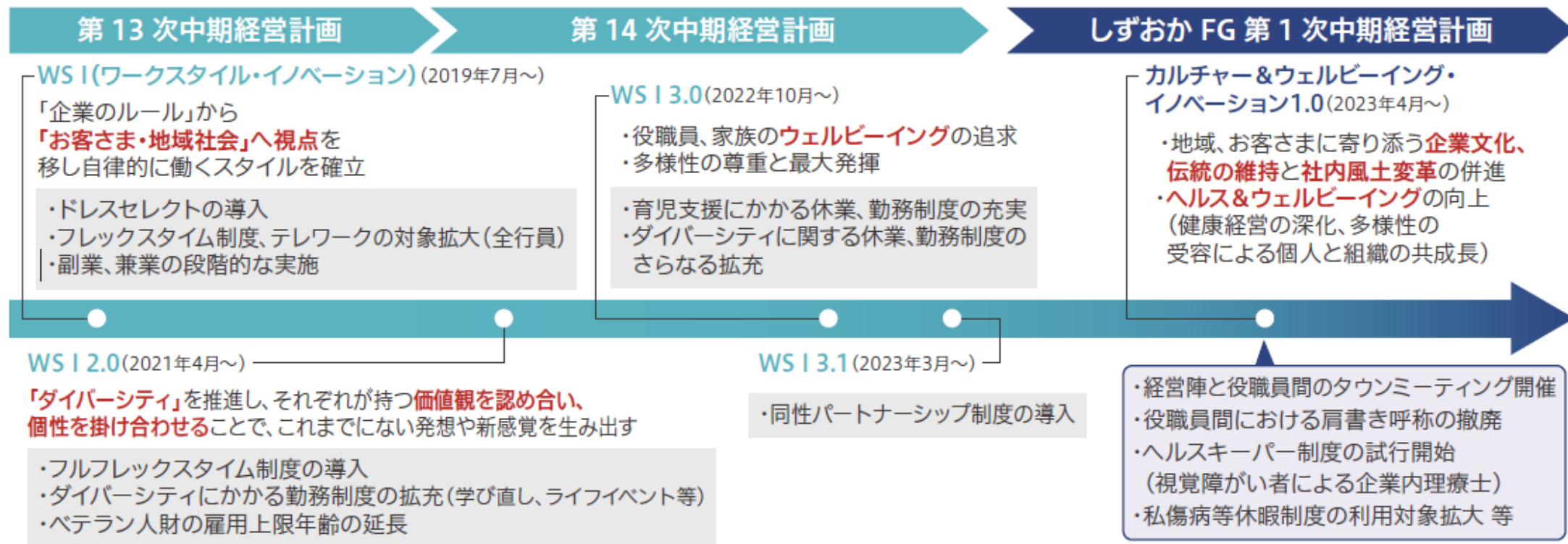
障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable500」の考え方に賛同し、国内の地方銀行で初めて同イニシアチブに加盟 (2021年3月)



カルチャー＆ウェルビーイング・イノベーション①

自律的で柔軟な働き方の推進

全役職員の柔軟な働き方を促進するため、2019年7月から「ワークスタイル・イノベーション」を推進し、多様な制度を導入・拡充。2023年4月からは「カルチャー＆ウェルビーイング・イノベーション」へ発展させ、一人ひとりのエンゲージメントとウェルビーイングの向上に資する施策を展開



【主な施策】

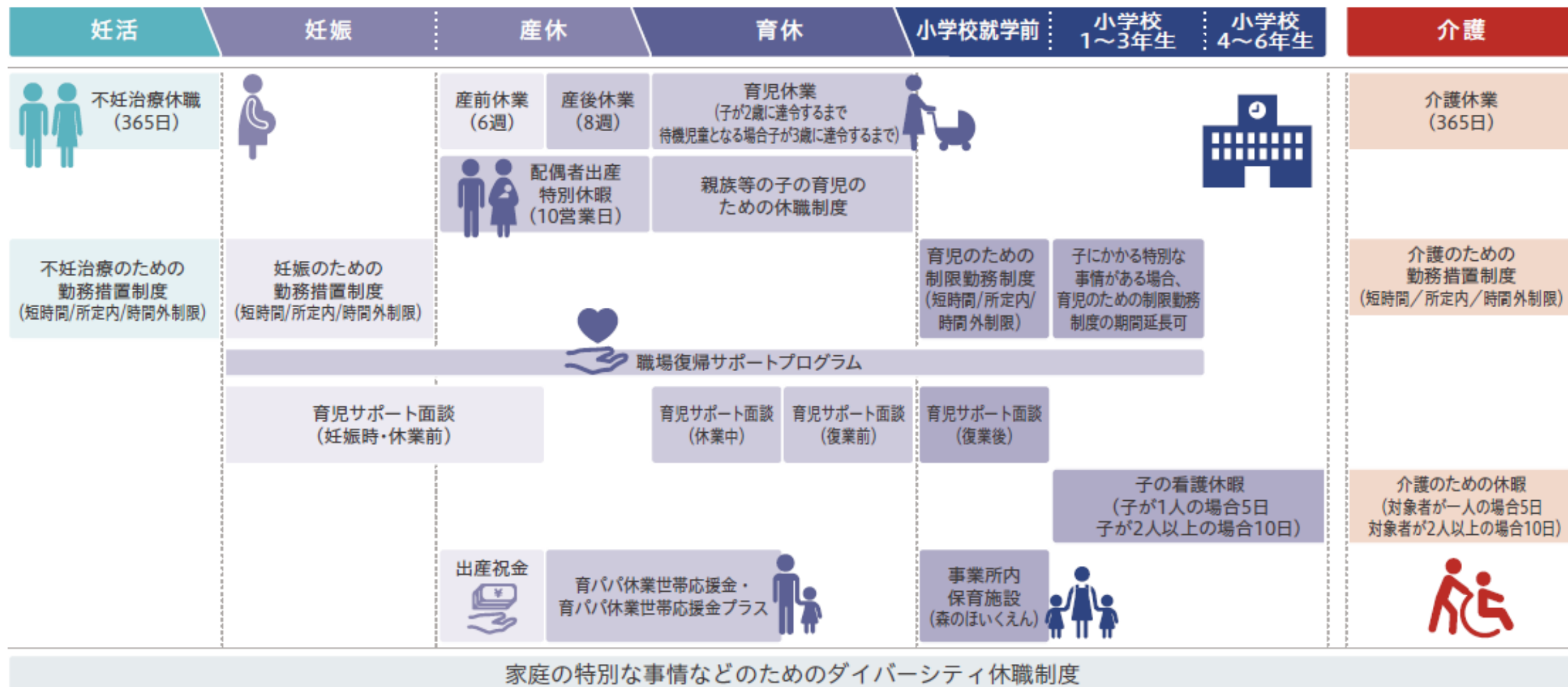
- 出生時育児休業等育児・介護休業法改正対応
- 男性の長期休業と女性の早期復帰を支援する応援金（育パパ休業世帯応援金プラス）の新設等
- 特別な事情がある場合の育休・短時間勤務等勤務措置制度の期間延長、退職制度の新設

カルチャー & ウェルビーイング・イノベーション②

仕事と私生活の両立支援

役職員一人ひとりがそれぞれの環境で最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、仕事と私生活の両立支援制度を整備・拡充。

就業時間等に制約がある役職員の能力開発や働きがいを向上させ、仕事や私生活に合わせた自律的な働き方を推進



健康経営の推進

基本方針である「健康経営宣言」を定め、働きやすい環境づくりや役職員の健康づくりの支援に積極的に取り組んでいるほか、経済産業省の定める「健康投資管理会計ガイドライン」に基づく戦略マップを策定し、経営課題の解決に向けた各種健康投資を実施

戦略マップ



健康経営優良法人2023

健康経営の取組みが認められ、
「健康経営優良法人2023」に認定



健康増進と連動したカフェテリアプラン

アプリで登録した健康管理・運動等の健康増進につながる行動や、禁煙、ヘルス検定資格保有者などに、様々な福利厚生メニューを選択できるカフェテリアプランに使用可能なポイントを付与し、役職員の自律的・継続的な健康づくりを促進。ポイントについては、取引先の商品や宿泊施設等でも利用が可能

「カフェテリアポイント」の利用イメージ



各種福利厚生制度

全役職員とその家族の健康保持・増進のため、以下の制度等を導入

各種予防接種

- ・ 県内外6カ所で新型コロナワクチンの職域接種を実施
- ・ インフルエンザ予防接種の費用を補助

各種休暇制度

充実した休暇制度を整備

- ・ 人間ドック受診のためのドック休暇
- ・ 役職員の社会・地域貢献活動を支援するボランティア休暇 等

各種契約施設

- ・ 各種スポーツ施設、美術館、リゾート施設等と契約

永年勤続表彰式

- ・ 勤続25年を慰労する永年勤続特別休暇を付与
- ・ 2022年度は3年ぶりに永年勤続表彰式を対面で開催

エコサイクルサポート制度

通勤用自転車購入費の補助制度を導入

- ・ 自動車やバス等による通勤から自転車通勤への切替を推奨

Financial Wellnessへの取組み

しずおかフィナンシャルグループでは、価値創造の担い手である役職員自身の「Financial Wellness（ファイナンシャル・ウェルネス）※」実現に向けて、資産形成や傷病時の給付等制度面の充実を図ることで経済的な支援を実施

※ 将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態

従業員持株会制度

1口1,000円の拠出額に対する補助金を80円から100円へ増額

持株会社体制への移行に伴い、株式価値の共有を通じ、地域の社会価値とグループの企業価値を高め合う意識・文化を醸成するとともに、グループ役職員の資産形成を支援

奨学金返済支援制度

2020年4月より「奨学金返済支援制度」を設置

若年層の役職員を対象に、勤続年数に応じた返済支援金を支給し、奨学金の返済負担軽減による社会的課題の解決と働きがいの向上を目指す

その他具体的施策

- 借家に居住する場合に、結婚後5年間月額30,000円を支給する新生活応援金
- 階層別講習会において投資教育を実施
- 私傷病による休務時に傷病手当金（健康保険）の支給期間満了後、一定期間基準給与の80%を支給する特別給与や健康保険組合による付加給付 等



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。

※本資料の金額等は原則として単位未満を四捨五入しています。また、グラフにおける前年同期比の数値の記載は表上で計算しています。

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 おくもと 納本

T E L : 054-261-3111 (代表) 054-345-9161 (直通)

F A X : 054-344-0131

E - m a i l : ir@jp.shizugin.com U R L : <https://www.shizuoka-fg.co.jp/>

しずおかフィナンシャルグループ
Webサイト〔IRニュース〕

