

しづおかフィナンシャルグループ

統合報告書
2025



企業理念

しづおかフィナンシャルグループの企業理念は
地域で生まれ育った総合金融グループとして地域との共存共栄を目指すとともに
経済的な側面からだけでなく文化的な面からも
地域の皆さまの心の充実に寄与していく姿勢を表しています。
今後ともお客様とともに地域の未来を切り拓く総合金融グループとして
企業理念を着実に実践し社会的な責任を果たしてまいります。

基本理念

“地域とともに夢と豊かさを広げます。”

私たちは、地域の総合金融グループとして、質の高いサービスを提供し、
人々の暮らしと事業の夢の実現に貢献します。
私たちは、地域とともに歩む良き企業として、地域の経済と文化の発展に努めます。
私たちは、健全性を基本として、時代を先取りする積極的な経営を心がけ、
地域社会、お客様、株主、従業員の幸福を追求します。

行動指針

感謝の心
心のふれあいを
大切にします。

創意挑戦
常により高い目標を
目指します。

自由闊達
いつも
明るくはつらつと
行動します。

自己革新
たえず能力と感性を
磨きます。

誇りと喜び
情熱を持って
私の役割を
果たします。

CONTENTS

1. しづおかフィナンシャルグループの価値創造
 - 1 企業理念、編集方針
 - 3 しづおかフィナンシャルグループの沿革
 - 5 財務・非財務ハイライト
 - 7 CEOメッセージ
 - 15 企業価値向上に向けた考え方
 - 17 CFOメッセージ
 - 21 しづおかフィナンシャルグループの
価値創造プロセス
2. 価値創造の源泉とグループの目指す姿
 - 23 競争優位の源泉
 - 25 グループストラクチャー
 - 27 新事業分野
 - 29 マテリアリティの特定・解決に向けたアプローチ
 - 33 価値創造に向けた経営戦略～第1次中期経営計画
 - 35 社外取締役クロストーク
～しづおかフィナンシャルグループの
企業価値向上への取組み成果と課題
3. 目指す姿の実現に向けた取組み
 - 41 地域共創戦略×グループビジネス戦略
 - 45 地方銀行との包括業務提携（アライアンス）
 - 57 トランسفォーメーション戦略～IT・DX
持続可能な組織、地域社会の実現に向けて
 - 61 八木取締役×グループ社員座談会
～しづおかフィナンシャルグループ 人的資本経営の現在地
 - 65 人的資本経営の実現に向けた取組み
 - 75 環境への取組み
 - 86 人権尊重への取組み
 - 87 ステークホルダーへの価値提供
4. コーポレート・ガバナンス
 - 91 コーポレート・ガバナンスの強化に向けて
 - 101 役員一覧
 - 103 コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント
 - 108 内部監査体制
 - 109 グループ会社等の概要

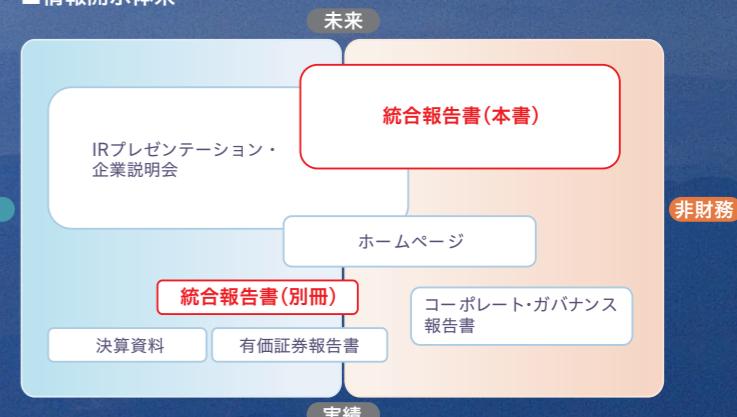
■編集にあたって

しづおかフィナンシャルグループでは、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、すべてのステークホルダーの皆さまに当グループの価値創造に向けた取組みについてご理解と共感をいただくため、「しづおかフィナンシャルグループ 統合報告書 2025」を作成いたしました。

本報告書では、目指す姿である社会価値創造と企業価値向上の両立に向け、1年間の成果と実現に向けた今後の課題、対応方針を軸に、環境変化を捉えながらサステナビリティ指標達成に向けた現在位置を分かりやすく示すことを重視しました。また、財務情報に加えて、将来にわたる持続的な成長のための価値創造やサステナビリティなどの非財務情報を統合的にまとめています。

本報告書がステークホルダーの皆さまとの対話のきっかけとなれば幸いです。

■情報開示体系



別冊のご案内



詳細な財務データ等に関しては、
しづおかフィナンシャルグループホームページに掲載しています。
「別冊『しづおかフィナンシャルグループ 統合報告書 2025』」を
ご参照ください。
<https://www.shizuoka-fg.co.jp/ir/disclosure.html>



見やすいユニバーサル
デザインフォントを採用
しています。



ふじのくに
森の町内会

開拓
間伐に寄与する糸

しづおかフィナンシャルグループ統合報告書 2025

報告期間：2024年4月～2025年3月

(一部2025年4月以降の情報も含む)

発行時期：2025年7月

発行：株式会社しづおかフィナンシャルグループ ガバナンス企画部

〒420-0031 静岡市葵区吳服町1丁目10番地

TEL 054 (261) 3111

本統合報告書（本編・別冊）は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料（業務および財産の状況に関する説明書類）です。編集にあたっては、IFRS財団の国際統合報告フレームワークなどを参考にしています。本統合報告書に将来の業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性がありますことをご承知ください。

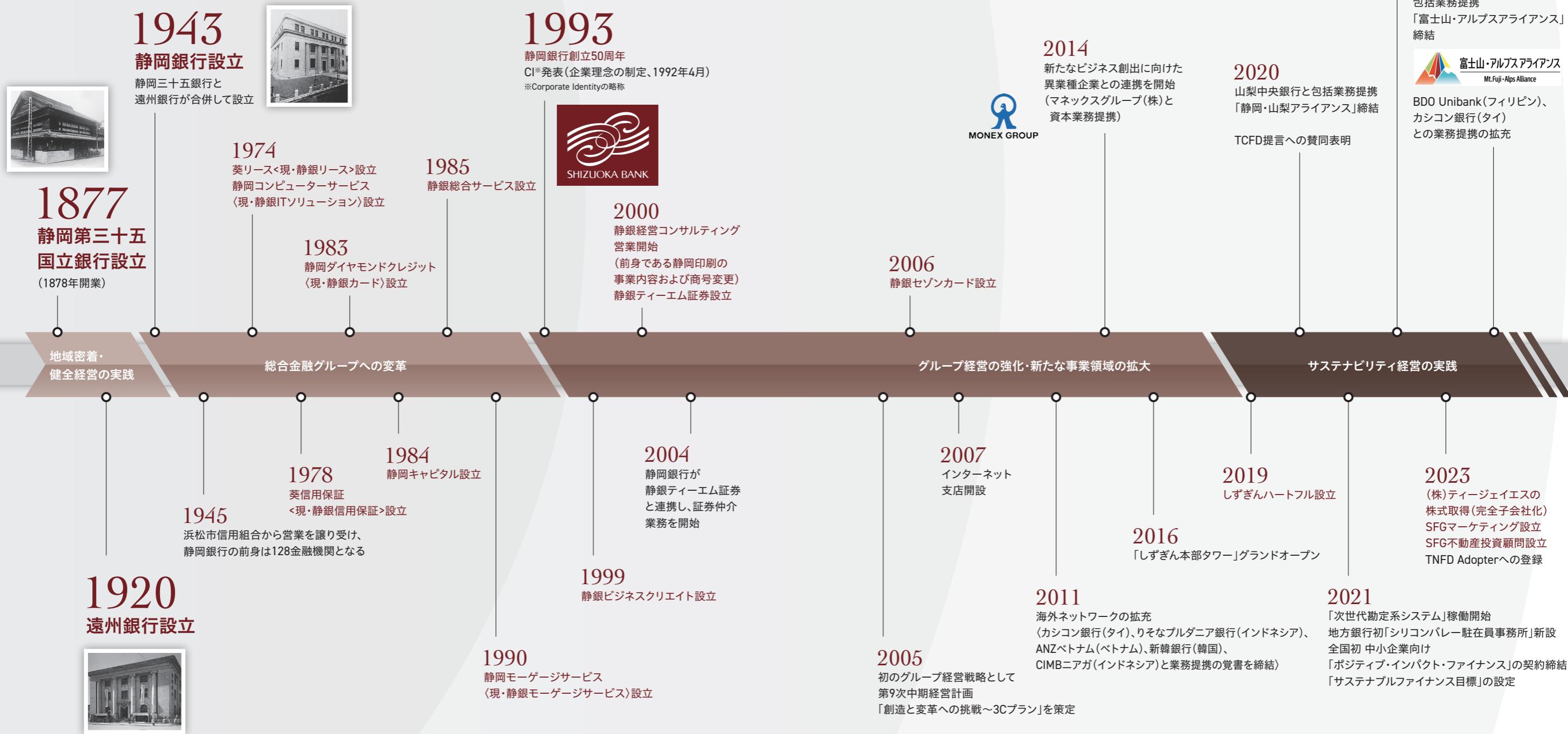
HISTORY

しづおかフィナンシャルグループの沿革

2022年10月、持株会社体制への移行とともに設立した「しづおかフィナンシャルグループ」。

なかでも多くのお客さまにお取引いただいている静岡銀行の源流をたどると、前身は128の金融機関を数え、もっとも古いのが1878年(明治11年)に静岡県内で初めて紙幣の発行が認められ開業した国立銀行であり、この年を起点にすると創業147年の歴史を持つ地域金融機関です。

長きに亘り培ってきた地域との信頼関係のもと、今後も総合金融グループとしての課題解決力に磨きをかけ、すべてのステークホルダーへの提供価値の最大化を目指し、新たな挑戦を続けてまいります。



2022

「しづおかフィナンシャルグループ」設立

名古屋銀行と包括業務提携
「静岡・名古屋アライアンス」締結



2025

八十二銀行、山梨中央銀行と包括業務提携
「富士山・アルプスアライアンス」締結



BDO Unibank(フィリピン)、カシコン銀行(タイ)との業務提携の拡充

財務ハイライト

主要項目



格付 (ムーディーズ) (2025年7月1日現在) **A1**

	長期格付	短期格付
しづおかフィナンシャルグループ		
格付投資情報センター	AA-	-
静岡銀行		
ムーディーズ	A1	P-1
S&P	A-	A-2
格付投資情報センター	AA-	-

株主還元率 **57.3%**

	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2020年度～2024年度 (5年間平均)
1株当たり 年間配当額	25.0円	26.0円	30.0円	39.0円	60.0円	-
配当性向	32.8%	35.4%	32.2%	37.4%	44.0%	37.0%
株主還元率	32.8%	56.2%	51.1%	49.3%	57.3%	50.3%

非財務ハイライト

(2024年度実績)

Environment<環境>



Social<社会>



*テクノロジースタートアップ企業と
静岡県内企業のマッチングの場
(2019年度以降累計)

しづおかキッズアカデミー



指導的地位にある女性の比率*



男性育休取得率*



*しづおかフィナンシャルグループ、
静岡銀行・静銀リース・
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

Governance<ガバナンス>

取締役会の構成

社内 取締役	5名	・代表取締役 ・監査等委員でない取締役 ・監査等委員である取締役
[男性5名]		[2名] [2名] [1名]

社外 取締役	5名	[男性3名・女性2名]
-----------	-----------	-------------

監査等委員会の構成

監査等委員 (社内取締役)	1名	[男性1名]
------------------	-----------	--------

監査等委員 (社外取締役)	3名	[男性2名・女性1名]
------------------	-----------	-------------

社外からの評価・外部イニシアチブへの賛同

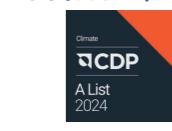
統合報告書 グランプリUS賞 (Social : 社会)



ESGファイナンスアワード 3年連続金賞



CDPの気候変動調査 最高評価「Aリスト」に認定



「健康経営銘柄」に選定 (2年連続)



「ホワイト500」に認定 健康経営に取り組む優良な法人として4社が認定



「Nextなでし 共働き・共育て支援企業」 に選定 男女問わない両立支援に取り組む企業として選定



女性活躍に関する認定

プラチナくるみん

「くるみん」よりも高い水準で
子育てサポートを取り組む
企業として3社が認定



プラチナえるぼし

「えるぼし」よりも高い水準で
女性活躍に向けた職場環境が
整備された企業として3社が
認定



えるぼし (三つ星)

女性が活躍しやすい職場環境
が整備された企業として3社が
認定



The Valuable 500 に賛同

障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブに賛同



PRIDE指標2024 「ゴールド」に認定

LGBTQIに関する各種施策等が評価され、ゴールドに認定



CEOメッセージ

「ステークホルダーの輪の中心で、 未来につなげる存在に」

はじめに～取り巻く経営環境

私たちが持株会社体制に移行し、しづおかフィナンシャルグループ（以下、しづおかFG）として初めて策定した第1次中期経営計画「Xover～新時代を拓く」（以下、第1次中計）は、2025年4月で3年目を迎えました。計画の策定当初は、グループで目指す姿の実現に向け、腰を据えて着実に進めたい思いから、計画期間を従来の3年から5年に延ばしましたが、改めてこの2年間を振り返ると、以前にも増して経営環境が加速度的に変化している点が印象的です。

足元の世界経済を見渡しますと、自国ファーストの考え方の台頭により、国や社会・人々の「分断」が進んだ結果、ウクライナ紛争や中東問題などさまざまな問題が表出し、本来は連携して価値を生み出すべき国際秩序の崩壊、いわゆるデカップリングの危機に晒されています。

また、地政学リスクの高まりを起点とした原燃料価格の高騰等によるコスト上昇が広がり、国内経済は長いデフレからインフレ

に転換、2024年3月には17年ぶりとなる日本銀行の利上げも実現しました。そして、金利や賃金が正常に上昇する世界に移行したのも束の間、米国関税政策の転換等による「分断」の余波は、私たちのもとにも例外なく押し寄せており、再び不透明な景況感に包まれています。

さらには、少子高齢化を背景とした人口構造の変化やDX・GXの進展など、加速する時代の変化は私たちを決して待ってはくれず、時々刻々と状況が変わる中において、時間価値を意識したスピード感のある行動とともに、変化を恐れず自らをアップデートし続けることが必要です。

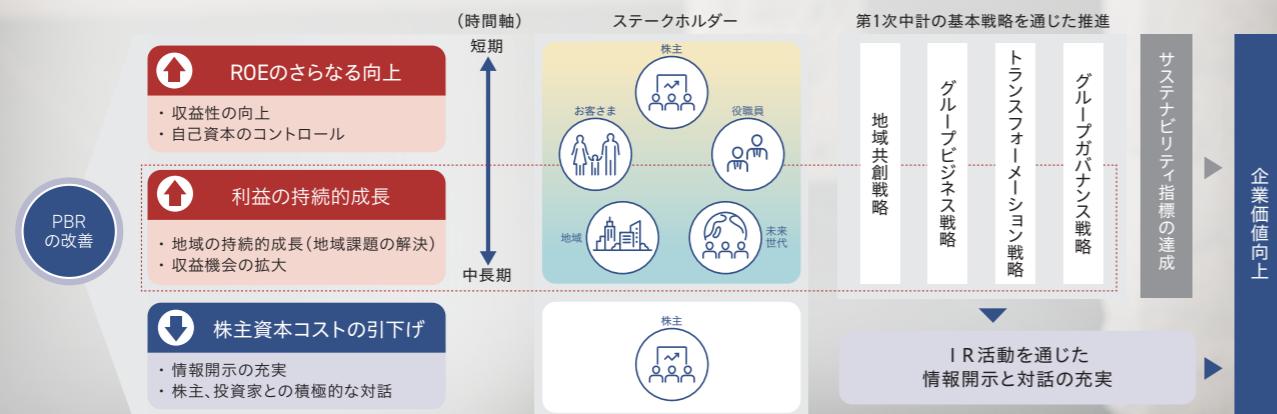
私たちしづおかFGは、いかなる環境下にあっても、不確実な時代に未来を切り拓く総合金融グループとして、地域の未来にコミットしています。グループ役職員全員とこの想いを一つにしながら、ステークホルダーの皆さんと新たな価値を共創し、豊かで持続可能な地域社会の実現を目指してまいります。

しづおかFGの企業価値向上の考え方

昨年の「統合報告書2024」で、地域金融機関として企業価値向上にどのように取り組んでいくべきか、企業の財務的な価値であるPBR（株価純資産倍率）の改善という視点から私たちの考え方をお伝えしましたが、その方向性は引き続き変わりません。

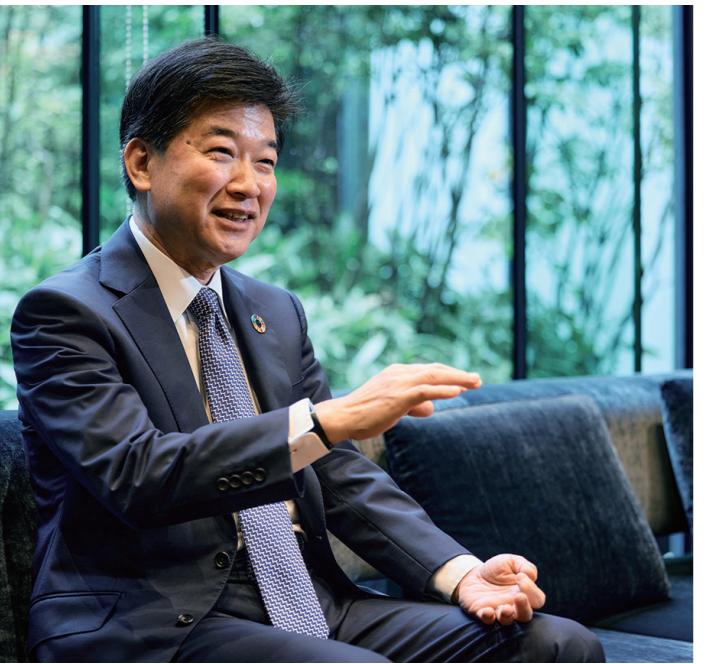
つまり、PBRの改善には、足元の収益性であるROE（自己資本利益率）の向上と併せて、将来の期待成長率を高める必要があり、そのためには、地域金融機関である私たちの成長の源泉である地域の発展が不可欠ということです。

〔図1：第1次中計の推進を通じた企業価値向上の考え方〕



取締役社長 CEO

紫田 久



第1次中期経営計画の進捗状況

社会 価値 創造	社会 インパクト 指標	指標	2024年度計画	2024年度実績	評価	今後の方向性
企業 価値 向上	エンゲージ メント 指標	静岡県内人口の社会増減率	継続的に増加	増加 (+0.014%)		地域共創戦略の各施策やアライアンス行との連携により貢献
		静岡県内実質総生産(GDP)	持続的発展	(2023年度以降の指標未開示)	—	
		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)	(同上)	—	GHG算定ツールを起点とした地域一体での脱炭素化支援
財務 目標	収益性	お客様のグループ取引満足度 ^{※1}	前年度比プラス 4.0以上 (2027年度)	前年度比+1.9pt 3.81	○	効果的、効率的な顧客営業の実践
		グループ役職員のエンゲージメント ^{※2}	達成 (2030年度)	▲90.0% (2013年度比)	▲	人的資本投資の拡充、採用戦略の変革
		カーボンニュートラル (Scope1、2)			○	前倒しのニュートラル達成に向け取組みを加速
効率性	健全性	連結経常利益	中計目標 (修正前) 1,000億円 純資産基準 : 6.0% 株主資本基準 : 7.5%	1,002億円 純資産基準 : 6.3% 株主資本基準 : 7.7%	○	金利面や調達トレンドの変化を考慮しつつ、資金利益を極大化
		連結ROE	6.5% <純資産基準 53% 13%	52.4% 51.9%	○	グループ会社の成長等による非金利収入の拡大
		連結OHR			○	成長投資と経費水準のバランス
		連結CET1比率 ^{※3}	13.65%	13.01%	○	ROE目標の達成に向けた資本効率の向上

※1：お客様アンケートにより「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

※2：「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」「会社へのロイヤルティ」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）

※3：バーゼルIII最終化ベース

■社会インパクト指標

この項目では、将来の期待収益に繋がる地域経済の持続可能性を高めるため、しづおかFGの主な営業基盤である静岡県内への社会インパクトを創出すべく、静岡県内における「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ています。

2024年度は、その達成に向けた基本戦略の1つ「地域共創戦略^{*}」を具体的な姿として進展させる1年と位置付け、様々な取組みを進めてきました。

^{*}グループ内のリソースに加えて、社外のステークホルダーとの幅広いネットワークを活用した価値共創の取組みを通じて社会インパクトの創出を目指す戦略

たとえば、第1次中計開始後の2023年度に立ち上げた2つの新会社では、この戦略を体現する動きが広がっています。しづおかFGの新事業開発は、「社会課題の解決を起点として、地域に

こうした考え方のもと、現在の第1次中計は企業価値向上に向けて、足元の利益成長の実現と、社会インパクト創出に向けた中長期目線での戦略の展開を両輪としている点が特徴で、KPIに掲げる「サステナビリティ指標」により、地域としづおかFGの持続的成長、2030年に目指す姿への到達度合いを計ることとしています。

こうしたKPIを掲げるのは、私たちにとって初めての挑戦であり、実際に投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーとの対話の中では「社会価値創造と企業価値向上の両立は、本当に可能なのか」とご質問をいただくこともあるのですが、この2年間の着実な歩みやグループ役職員への浸透度合いを見るにつれて自信を深めるとともに、大きなやり甲斐を感じているところです。

それでは、ここからはサステナビリティ指標の進捗状況を通じて、私たちの企業価値向上に向けた足元の取組みを振り返りたいと思います。

〔図2：サステナビリティ指標の進捗状況〕

地域課題の解決を収益機会に繋げる姿を体現するモデルケースとしても期待しているところです。

もう一つの新会社SFGマーケティングでは、これまでの地域・取引先のマーケティング支援業務に加え、重要な地域課題の一つ「労働力不足」の解消に向けて、一定の専門性を持ち即戦力として期待される在留資格「特定技能」の取得者を中心に、日本で就労を希望される外国人就労者を地域のお客さまにご紹介するサービスを開始しました。地域間の人材獲得競争が一層激しくなる中、私たち地域金融機関が持つ信用力や顧客基盤、情報等を活用しながら、外国人に選ばれ、働きやすい地域づくりに率先して取り組むことで多文化共生社会の実現に貢献し、ひいては、地域そのものの魅力向上と地域企業の業容拡大に貢献してまいります。

さらに例をあげると、地方銀行とのアライアンス戦略も着実に成果をあげています。私たちは共通の地域課題を抱える山梨中央銀行、名古屋銀行との間にそれぞれ包括業務提携を締結し、両グループの経営資源を互いに活用しながら双方の課題解決に向けた連携施策に取り組み、両アライアンスともに想定以上のペースで当初目標を上回る収益効果を示すことができました。銀行間の連携には、経営統合などさまざまな選択肢があるわけですが、私たちのように営業エリアが異なり、課題を共有しながら協調して歩むことができる銀行同士であれば、よりスピード感を持って効果を発揮できるアライアンスに理があると思っています。

そして、2025年3月には、従来の「静岡・山梨アライアンス」を発展させるかたちで新たに八十二銀行が合流し、「富士山・アルプスアライアンス」を発足しました。この枠組みでは、共通課題である「人口減少・労働力不足」に対する関係人口の増加に向けて、首都圏やアジア等から人・投資・ビジネスを静岡・

■エンゲージメント指標

この項目は、「お客様」「グループ役職員」とのエンゲージメント、そして、地域とのコミットである「しづおかFGのカーボンニュートラル達成」の3つを指標としています。

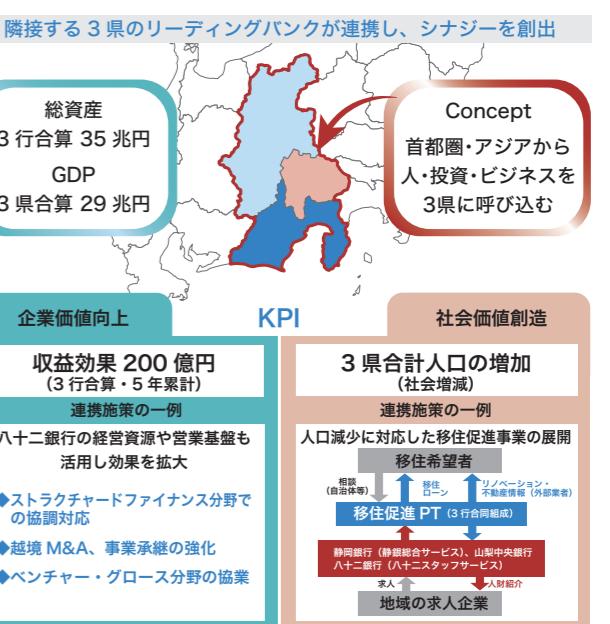
まず、「お客様のグループ取引満足度」は、前年度比+1.9pt向上させることができました。2024年度に日本銀行による政策金利の引上げが行われ、私たち金融機関にとっては収益的にプラスになりますが、お客様から見れば借入利息の負担増加に繋がります。

私は、お客様からいただく利息や手数料は、提供した付加価値の対価だと常々役職員に伝えてきました。金融業は形のない商品・サービスを扱っていますので、例えばお客様へのご融資や預金など同じ金融サービスを提供するとしても、日頃から金利以外の部分でメリットを感じていただけるかどうかで、お客様にとっての価値が大きく異なるわけです。そうした観点で見ると、金利が上昇する局面にあってなお、お客様の

山梨・長野の3県に呼び込むための事業を展開していきます。その第一弾として、足元では、移住希望者と地域企業をつなぐ「人材マッチング事業」や「移住応援ローン」の取扱いを柱とした、3社合同での移住促進プロジェクトが走り出したところであり、今後も様々な分野で連携施策を進めていく予定です。

これらは私たちの取組みの一例であり、社会インパクトとしてどのように地域の成長に貢献できたのか、今後公表されるマクロ指標の結果と併せて検証していきます。地域のポテンシャルを高める取組みが自らの持続的な利益成長、企業価値向上に繋がるという認識のもと、社会価値と事業性の両立を実現させる戦略を進めてまいります。

〔図3：富士山・アルプスアライアンスで掲げるKPI〕

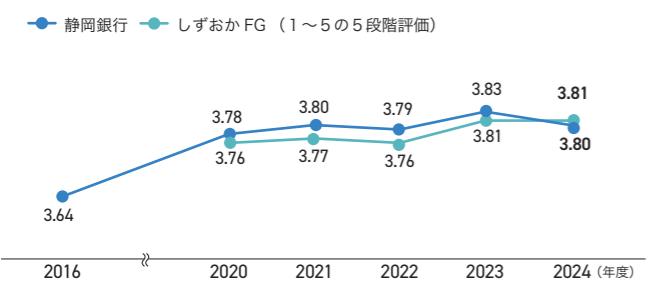


担い手である役職員一人ひとりのロイヤリティを高め、組織の力に変えていくための人的資本投資の拡充は、採用戦略の変革と併せて重要な課題と認識しています。

そして、「私たちしづおかFGが何を目指しているのか」「なぜこの戦略に取り組むのか」を役職員全員が腹落ちした状態で自走できる組織にすることが必要です。これまで、経営陣と役職員が膝詰めで対話をを行う「タウンミーティング」など、折に触れて経営の考え方を伝える機会を大切にしてきましたが、今後は、そうしたコミュニケーションの場をさらに増やしたいと思っていますし、リーダーとしての私の大事な責務だと認識しています。

脱炭素に向けた取組みについては、地域一体で進めることが必要と考えており、静岡銀行が開発し提供を開始したGHG排出量算定ツール「しづおかGXサポート」を静岡県内の全地域金融機関に開放し、2025年3月時点で1,600件を超える多くの地域企業にご利用いただいている。

〔図4: しづおかフィナンシャルグループ役職員エンゲージメント調査結果の推移〕



■財務目標

「財務目標」については、収益性、効率性、健全性の3つの視点から、それぞれ連結ベースの「経常利益」「ROE」「OHR」「CET1比率」の4つを指標に掲げています。詳細はこの後のページに譲りますが、2024年度は円金利上昇による追い風もあり、本業を中心とした利益の成長により、公表済の目標水準に概ね到達することができました。

そして、2025年5月には、日銀の金融政策変更を踏まえた金利シナリオの修正等を背景に、第1次中計最終年度の財務目標を見直し、経常利益、ROE、OHRをさらに高い水準で目指す計画と

〔図6: 2025年5月サステナビリティ指標（財務指標）の見直し〕

財務目標	指標	2027年度目標	2027年度目標
	収益性	連結経常利益 1,000億円以上	1,450億円以上
効率性	連結ROE（純資産基準） 連結ROE（株主資本基準）	6.5%程度 7.5%程度	8.5%程度 9.5%程度
	連結OHR	53%程度でコントロール	50%程度でコントロール
健全性	連結CET1比率*	13%以上	13%程度

*パザルIII最終化ベース

そして、2024年5月には、県内の全地方銀行・信用金庫が脱炭素を掲げて連携する全国初の枠組み「しづおかカーボンニュートラル金融コンソーシアム」の会長行となり、オール静岡の体制で脱炭素社会の実現に取り組んでいます。

こうした動きを先導していくためにも、「しづおかFGのカーボンニュートラル」は、地域に率先して可能な限り前倒しで達成しなければなりません。2024年度は、再生可能エネルギーの導入や静岡県内で創出されたJ-クレジットの活用により削減を加速させ、2013年度比▲9割以上まで減少させることができました。

そして、地域の脱炭素化に加えて、自然資本の保全や回復に向けた取組みなども、顧客基盤である地域の産業を守るうえで重要と捉えています。国外では、一部にESG後退の動きが見られるものの、私たちは引き続きサステナビリティを経営そのものと位置付けて取り組んでいく方針です。



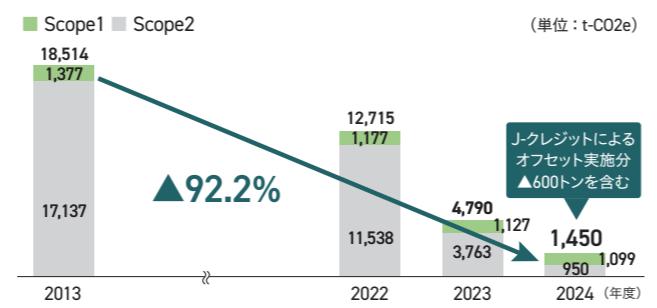
その観点から、この1年間は市場からの要請を踏まえた資本政策の方向性に関して取締役会での議論を重ね、適正な資本水準や資本構成、政策投資株式の縮減方針等についてより明確化することに取り組んできました。その延長線上に今回の見直し後の財務目標を置くことにより、納得感のある計画を示すことができたのではないかと考えています。

そして、しづおかFGの株主還元方針では、業界最高水準の「配当性向50%以上」に向けて累進的に配当を引上げるというコミットメントを掲げていますので、今後も着実な利益成長を

続けることにより、配当の増加というかたちで株式の魅力向上に繋がっていきます。

資本効率の最適化を通じた企業価値の向上は、現代の経営者に求められる最大の責務です。引き続き、PBRのさらなる改善に向けてROEを持続的に向上させることで、しづおかFGの企業価値が向上し、全てのステークホルダーが株式価値の上昇による果実を享受でき、地域への還元にも繋がる好循環を生み出す経営を目指してまいります。

〔図5: しづおかフィナンシャルグループの温室効果ガス排出量の推移〕

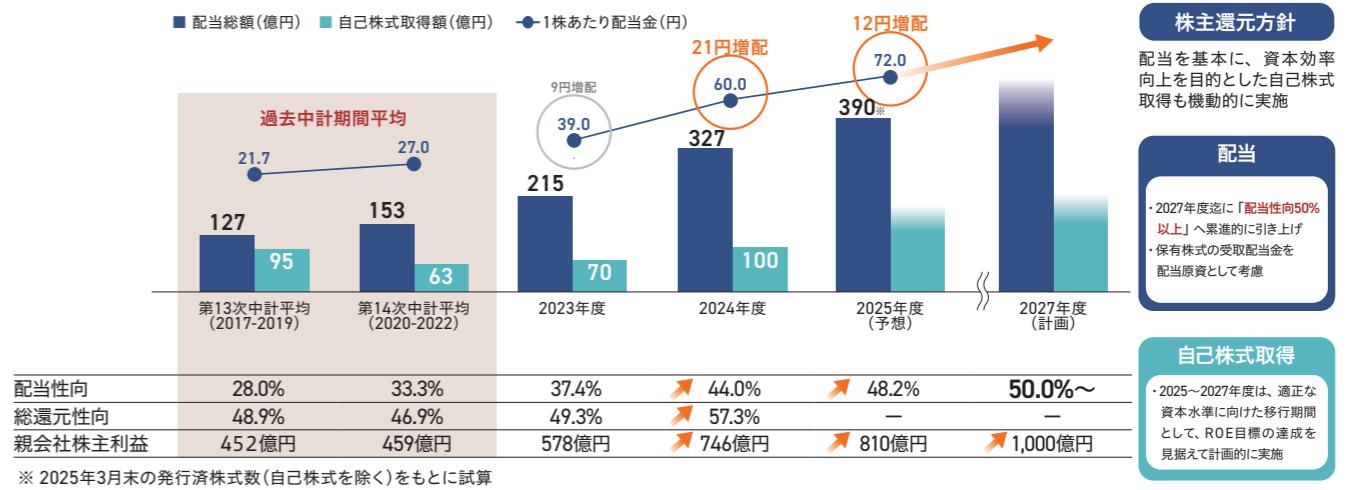


しました。この変更にあたり、今回私が意識したのは、計画の実現可能性は当然のことながら、株主の皆さまや市場関係者の期待と目標が合っているか、という点でした。

しづおかFGの財務面の特徴と言えば、充実した自己資本をあげる声が多いと思いますが、金融機関として求められる健全性を十分に備えつつ、さらなる成長に向けた資本の有効活用を含め、資本の効率性を最適化していくことが経営の重要な課題と認識しています。

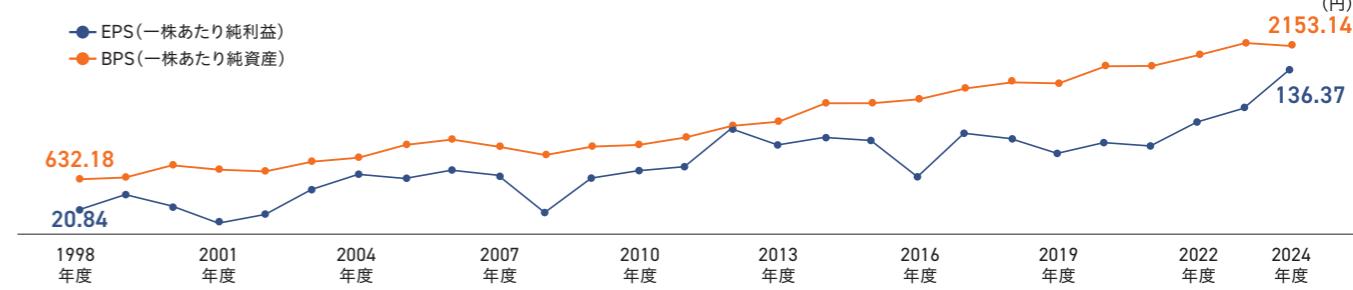
〔図7: 株主還元の状況、EPS/BPSの推移〕

■株主還元の状況



※ 2025年3月末の発行済株式数(自己株式を除く)をもとに試算

■EPS/BPSの推移（連結）



中期経営計画のアップデート

これまで説明してきました通り、第1次中計の進捗状況は「現時点で」概ね順調と評価しています。一方で、冒頭にもお話ししましたが、環境の変化は私たちの考えが及ばないほどのスピードで進んでおり、いくつかの分野では、当初掲げた戦略と現実とのギャップが生じ始めているのも事実です。

例えば、計画策定時には現在のような金利のある世界を想定していましたので、私たち金融機関の収益の源泉である預貸金や有価証券等で構成されるバランスシートの考え方、とりわけ預金の位置付けは大きく変化しました。また、テクノロジーの進歩はめざましく、お客さまの行動や価値観も様変わりしていますので、店舗を含む顧客接点のあり方など、多様化するニーズや環境に合わせた見直しが必要かもしれません。

こうした認識をもとに、しづおかFGでは、これまでのようないきなり変更に基づく財務面の計画修正だけではなく、環境

最後に

■ステークホルダーの輪の中心で、未来につなげる存在に

ステークホルダーとのコミュニケーションを大切にするなかで、社内外への情報発信や対話を通じて感じることがあります。それは、伝えたいことの本質は今も昔も変わらず、私たちがステークホルダーの輪の中心となって、未来に繋げる存在でなければならぬということです。

私が静岡銀行の頭取に就任した2017年に始動した第13次中期経営計画の名称は、「TSUNAGU～つなぐ」でした。これもまさに、すべてのステークホルダーがつながり、互いの絆を強め、ともに確かな未来を描いていく想いが込められていました。

そして、今、未来世代を含めたすべてのステークホルダーをつなぎ、地域における社会課題の解決に向けてともに取り組むことで、社会価値創造と企業価値向上の両立により、地域と私たちグループがサステナブルでいられる未来を目指しているわけです。

このように、私たちの取組みは決して単発的なものではなく、根底の部分ではいつの時代も繋がっており、私たちが目指す姿は、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」の実践に尽きますのだと考えています。

冒頭に触れた通り、今はかつてない分断の時代ですが、「人と人」や「企業と企業」、多様なステークホルダーとのネットワークを活かしながら価値を共創し、未来を繋げる存在になる。この時代において、私たち地域金融機関が果たす役割は非常に大きく、

変化に応じた戦術の見直しを含めて、新たな中期経営計画を策定することを決定したところです。

順調に進んでいる計画を途中で切り上げ、あえて新しい計画に作り直すという判断をした理由は、私が最近特に意識している言葉「満足は衰退の一歩」という渋沢栄一の言葉に凝縮されています。この意味は、現状に満足することなく、常に課題意識を持って、現状をより良く変えていきたい想いが、さらなる高みを目指すことに繋がるということだと理解しています。つまり、時代の変化に歩調を合わせ、あるいは変化を先取りして、自らのビジネスモデルはもちろん、役職員一人ひとりも常にアップデートを続ける姿勢を持ち続けることが、企業価値の向上に繋がるということです。

社内ではすでに策定委員会が立ち上がり、今年度いっぱいを検討の期間に充てていきますが、これまでの計画を発展的に見直すことで、私たちが中長期的に目指す姿へといち早く到達していきたいと考えています。

私はグループCEOとして、グループ役職員の先頭に立って未来に向かう道筋を描いていきたいと思います。

皆さまにおかれましては、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



柴田さんに聞いた 3つのコト



Q

柴田さんが入社した頃と比べて、一番変化を感じることは何ですか？

A

それは、間違いなく「デジタル技術の進展」だと思います。例えば、私が銀行に入った頃は、今の入社世代の皆さんからするとあり得ないと思うかもしれません、すべての書類が手書きの時代で、会議資料も紙の束でした。それが、ワープロの普及などを経て、今では、数字など決められた項目を入力するだけで定型的な書類を作成できるようになりました。資料もタブレット1台に変わりました。この時代からスタートする皆さんを、少しだけ羨ましくも思います。

そして、現在はAIのような技術をいかに使うかによって世界が変わる、とても面白い時代ですよね。上手く使えば非常に便利ですが、適切な使い方をしなかったり、安易に頼りすぎてしまうと、そこには穴が生まれてしまいます。私もまだまだ使いこなせているレベルではないので、デジタルネイティブ世代の皆さんには、ぜひ私の「リバースメンター」になってもらいたいですね！

Q

入社した時の自分に声を掛けるとしたら、何と声を掛けますか？

A

難しい質問ですね（笑）。私は、入社してすぐに静岡銀行の横浜支店に配属されましたが、当時は右も左も分からず、失敗もたくさんしましたし、将来を不安に感じることも人並みにありました。ですが、おかげさまで素晴らしい経験をたくさん積ませてもらい、今となっては、社長という重要な立場を任せもらっていますので、もし声を掛けられるとしたら「心配せずに、こういう世界が待っているよ」と背中を押してあげたいです。

もし、バックキャストで人生をやり直せるのなら、ゴルフをもっと早く練習しておけば良かったですし、英語についても、コツコツ学び続けていれば、この歳になってアプリで毎日勉強していくなくても良かったですね。

当時は、もっと時間があると思っていましたが、やはり時間は有限です。限られた時間をどのように使うかが、人生をより豊かにするためには大事だと思いますので、悔いが残らないよう、その時、その年齢でしかできないことにチャレンジしてほしいです。

Q

まだ経験していないことで、これからやってみたいことがあれば教えてください。

A

海外はもちろん、日本国内でも行ったことが無い場所は、まだまだたくさんありますので、家族と一緒に出来るだけ多くの場所に旅行に行きたいですね。たとえば、元気に歩けるうちに、まだ行ったことがない「屋久島」にも行ってみたいです。これまでの人生を振り返っても、家族がいたから頑張ったことも多く、家族と過ごす時間がすべての原動力になっていたと感じます。子供は巣立ってしまいましたので、その分も妻に恩返しだけたらと思います。

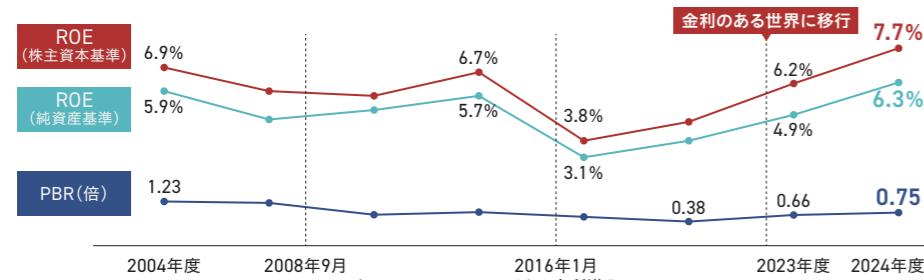
人生100年時代とはいえ、今と同じように健康で身体が動く時間は、さすがにもう少し短いでしょうから、先ほど質問とも重なりますが、限られた時間を贅沢に使っていきたいです。

「後でやればいいか」と思っていても、おそらくそんな時は訪れない。一瞬一瞬を大切に、新しい経験を重ねていきたいですね。

企業価値向上に向けた考え方

しづおかフィナンシャルグループでは、第1次中期経営計画における成長戦略のもと、資本収益性の向上とともに期待成長率を高め、情報開示の充実や株主・投資家の皆さまとの積極的な対話を通じてPBRの改善を目指します。

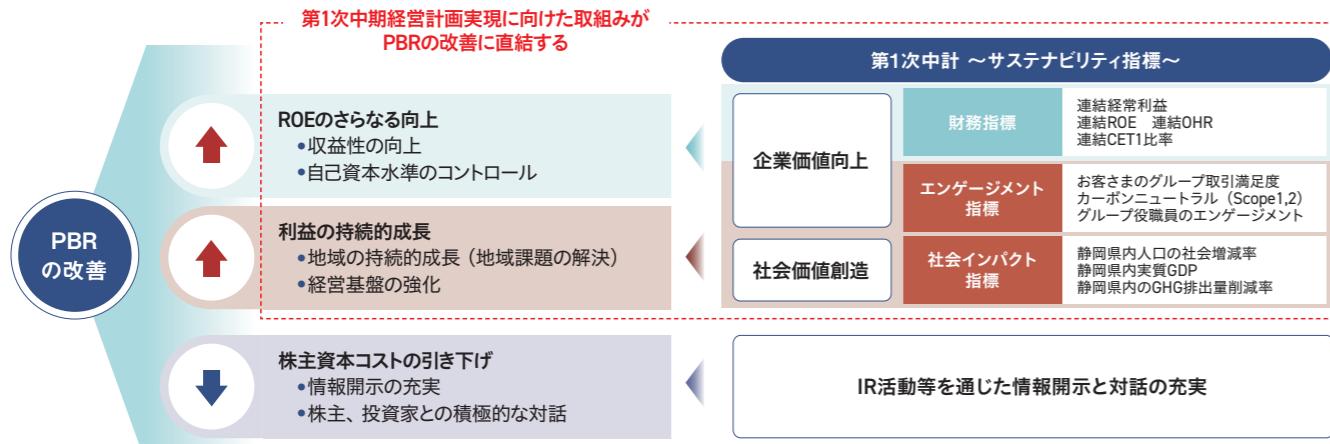
現状認識（ROE・PBRの推移）



- 円金利上昇に伴う資金利益を中心とした利益成長により、2024年度のROE（純資産基準）は6.3%に上昇しました。
- PBRについては、0.75倍と1倍に向けた改善は道半ばであり、市場評価の向上が最重要課題と認識しています。

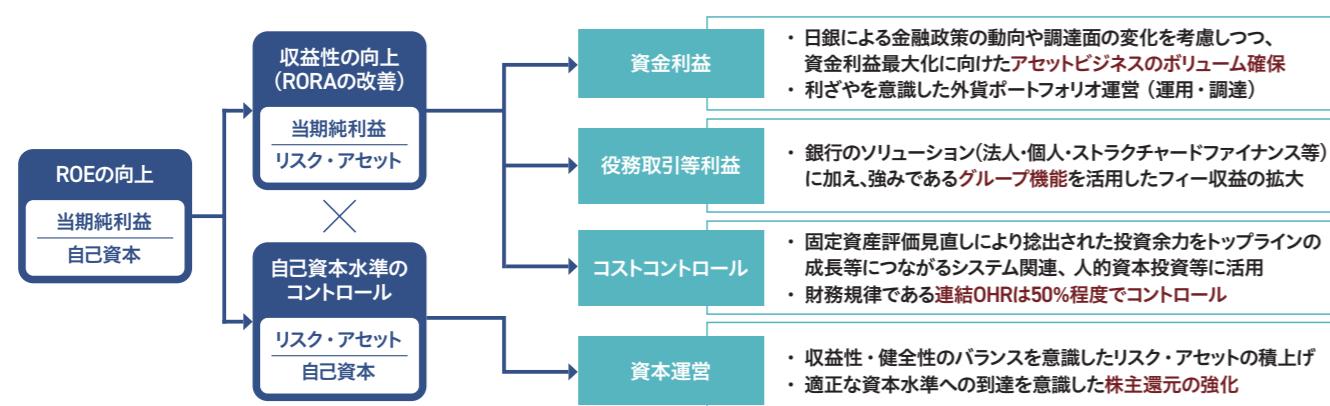
PBRの改善に向けた考え方

第1次中期経営計画で目指す「社会価値創造と企業価値向上の両立」は、PBRの改善に直結する「ROEのさらなる向上」「利益の持続的成長」に向けた取組みそのものであり、KPIであるサステナビリティ指標の達成を通じてPBRの改善につなげます。



■ROE向上に向けたロジックツリー

トップラインの強化とコストコントロールにより収益力を高めつつ、資本水準を適切にコントロールし、ROEのさらなる向上を目指します。

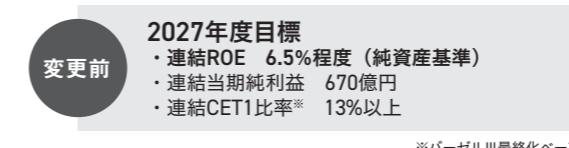


資本効率の向上に向けた取組方針

ROE目標※の引き上げ

※2025年5月に公表済の第1次中期経営計画見直し後の水準

第1次中期経営計画最終年度の連結ROE目標を8.5%（純資産基準）に引き上げ、その達成に向けて利益目標水準の見直しと資本運営方針の明確化を行いました。

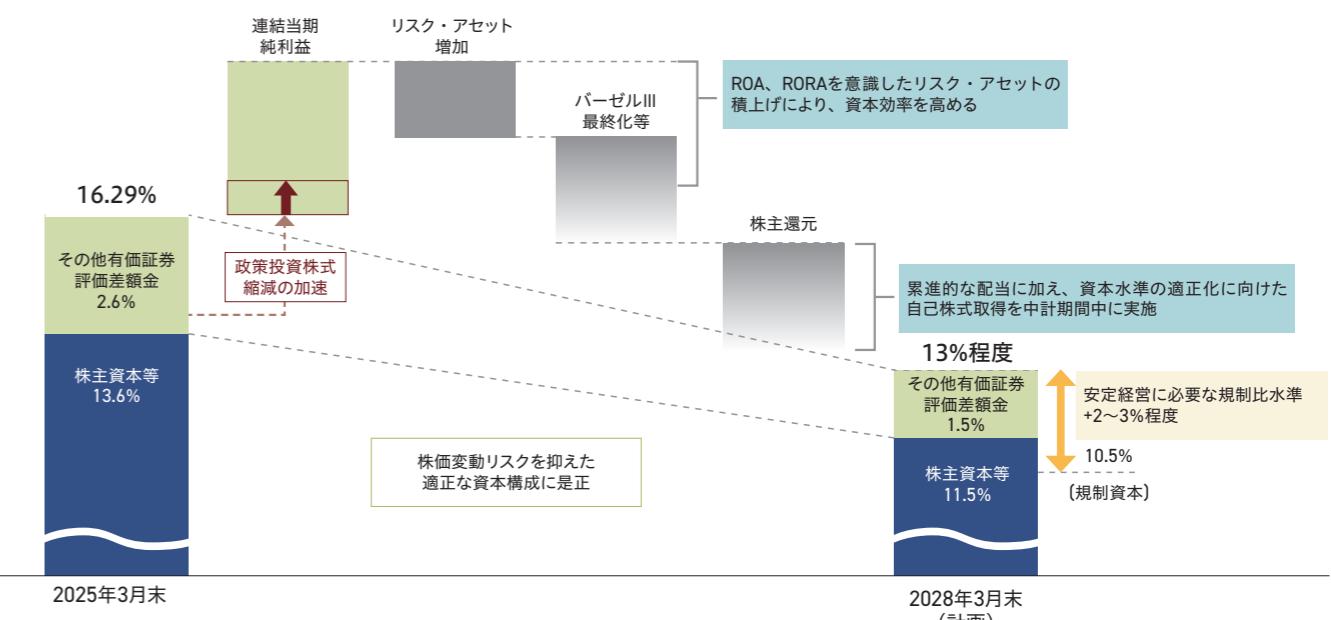


■見直しのねらい

ステークホルダーの皆さまが期待するROE水準を踏まえて早期に達成すべきROE目標を8.5%として定め、足元の金利環境に即した利益目標にアップデートするとともに、明確化した自己資本水準にコントロールしながら資本効率の向上に取り組みます。

■資本運営方針

ROE向上を目指し、収益性や健全性を意識したアセットアロケーションを行いながら、適正な資本水準、資本構成に向けて株主還元の充実等により、資本効率の最適化を図ります。



自己資本水準の考え方

・地域金融機関におけるさまざまな経営リスクを踏まえ、成長戦略の基盤となる安定経営に必要な自己資本水準を設定
・株価等の変動時にボラティリティが大きいその他有価証券評価差額金は、自己資本比率のうち1.5%程度にコントロールする

<地域金融機関におけるリスク>	
銀行業共通▶	ビジネスの特徴 銀行業の資産は大半がリスク資産 経営リスク リスクイベント時に資産価値が減少
地域金融機関▶	地域エリアが特定地域に依拠 自然災害等による地域への影響大

<しづおかFGの課題>	
連結CET1比率におけるその他有価証券評価差額金の割合が多く、株価変動時に資本のボラティリティが大きくなる	<安定経営に必要な自己資本水準>

純資産 1.15~1.22兆円 連結CET1比率のうち ・その他有価証券評価差額金1.5~2%程度 ・株主資本等11~11.5%程度
--

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

2025年5月に実施した決算説明会
資料も併せてご確認ください



I. 足元の経営環境

2024年度の業績

第1次中期経営計画（以下、第1次中計）の2年目となる2024年度は、日本銀行による金融政策の変更を起点に、国内の金融環境が正常化に向け大きく転換するなかでの財務運営となりました。

連結粗利益は、円金利上昇に伴う静岡銀行の資金利益増加を主因に前年度比+160億円の増益となりました。

連結経常利益は、前年度に実施した固定資産評価見直し^{※1}と併せて計上した株式等売却益の剥落による反動減等から、同▲2億円の減益となりましたが、この一過性要因を除いた場合には同+177億円の増益となる水準であり、本業を中心とした利益を着実に成長させることができました。

この結果、連結当期純利益は同+169億円増益の746億円と過去最高益を計上するとともに、ROEは純資産基準で6.3%（同+1.4pt）に上昇し、順調な決算をお示しすることができたと評価しています。

※店舗等の固定資産の評価方法を見直し、将来発生し得るコスト（償却等）を特別損失として前倒しで計上する会計処理

また、銀行以外のグループ会社による貢献利益が着実に成長している点も足元での大きな成果といえます。貢献利益とは、連結決算では相殺対象となるグループ間取引を調整し、グループ外から獲得した実質的利益を示す数値です。2024年度は、静銀ティーエム証券の預り資産関連収入やSFG不動産投資顧問の手数料収入が順調に増加した結果、グループ合計で同+24億円増加しており、グループ機能を活用した稼ぐ力も着実に伸ばすことができました。

この点は、持株会社体制への移行時に掲げた「グループ各社の自立（自律）と連携」のもと、グループ間の連携強化や地域課題の解決に向けた新事業の展開を着実に進めてきた成果の一つと捉えています。

2024年度連結決算の概要

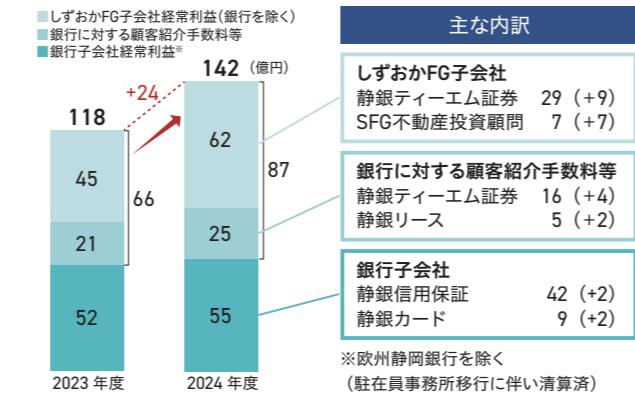
	2024年度	前年度比 増減額
連結粗利益	1,873	+160
営業経費（▲）	971	+6
持分法投資損益	8	▲73
連結業務純益 ^{※1}	914	+82
与信関係費用（▲）	48	▲2
株式等関係損益	138	▲93
連結経常利益 (固定資産評価見直し要因除き) ^{※2}	1,021	(+177)
特別損益	26	+253
税引前当期純利益	1,046	+251
法人税等合計（▲）	300	+83
連結当期純利益 ^{※3} (固定資産評価見直し要因除き) ^{※2}	746	+169 (+139)
ROE (%)	純資産基準 株主資本基準	6.3 7.7 +1.4 +1.5

※1 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

※2 減価償却費の前倒し計上、対応する株式売却益等を控除した利益水準

※3 親会社株主に帰属する当期純利益

グループ会社による貢献利益の推移



II. 第1次中期経営計画の見直し

財務目標の修正

日本銀行の追加利上げや米国における利下げ観測の後退などの環境変化を踏まえた見通しの修正に加えて、政策投資株式縮減の加速やPBR・ROE向上を目指す経営姿勢を明確化する目的から、2025年5月に中計最終年度の財務目標の見直しを行いました。

具体的には財務目標について、連結経常利益1,450億円以上、連結ROE8.5%程度（純資産基準）を目標とし、連結OHRは50%程度でコントロールする計画に修正しました。また、連結CET1比率については目指す水準を明確化する目的でこれまでの目標値「13%以上」から「13%程度」へ表現を変更しています。

なお、達成に向けて、私たちが現時点で展望する最終年度の連結当期純利益は1,000億円を見込んでいます。

この前提には、これまでの円金利上昇に伴う利息収支の改善に加え、今後想定される日本銀行の追加利上げ（+0.25%）による影響、さらには収益性と健全性を意識したアセットアロケーション

財務目標	2027年度目標（修正後）	
	指標	2027年度目標（修正後）
収益性	連結経常利益	1,450億円以上
効率性	連結ROE（純資産基準）	8.5%程度
健全性	連結ROE（株主資本基準）	9.5%程度
	連結OHR	50%程度でコントロール
	連結CET1比率*	13%程度

*バゼルIII最終化ベース

による収益向上も織り込み、最終年度に円貨資金利益が1,600億円まで増加する計画としています。

目指す利益水準への到達に向けては、円貨資金利益の増加がドライバーとなります。マーケットの環境に左右されやすい投資信託、プライベートエクイティ投資等の非金利収入を過度に織り込むことなく、安定した利息収支の増加により達成可能な水準と捉えています。

想定する金利シナリオ

日本銀行 政策金利の推移	2023年4月 ▲0.1%	2024年3月～ 0.1%	2024年7月～ 0.25%	2025年1月～ 0.50%	2026年1月～ 0.75% (+0.25pt)	2026～2027年度 0.75% (横ばい)
-----------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-----------------------------	----------------------------

利益計画

	2024年度	2027年度 (計画)	2024年度比
連結経常利益	1,021	1,450	+429
連結当期純利益	746	1,000	+254
円貨資金利益	1,348	1,600	+252

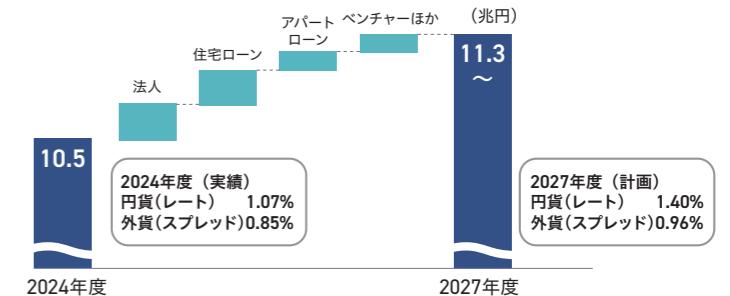
利益の構成

	2024年度	2027年度 (計画)	2024年度比
円貨資金利益	1,348	1,600	+252
利息収支 ^{※1} (預貸金・債券等)	1,095	1,360	+265
うち貸出金利息	1,047	1,475	+428
うち債券利息	129	245	+116
うち預金利息（▲）	75	335	+260
投信・PE・ 株式配当金等 ^{※2}	253	240	▲13

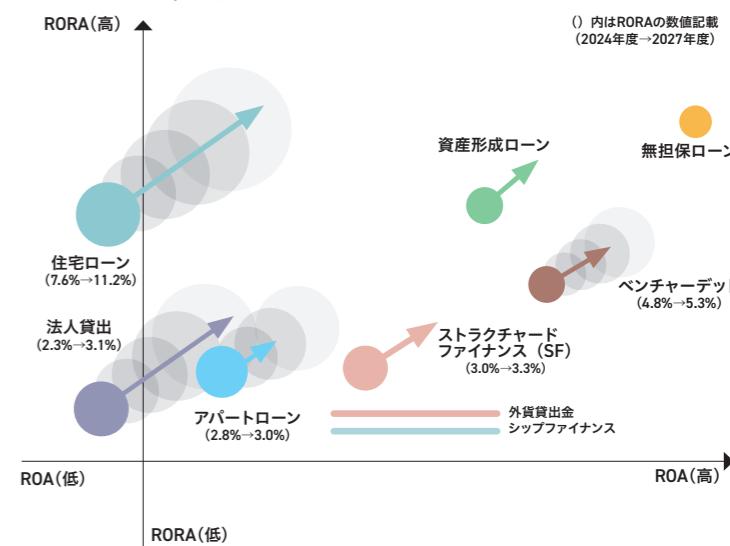
※1 資金利益全体から投信・PE等、金利変動の影響を受けない項目を控除了した数値

※2 有価証券利息配当金から、金利影響のある債券利息を控除了した数値

今後の貸出金残高増加の方向性



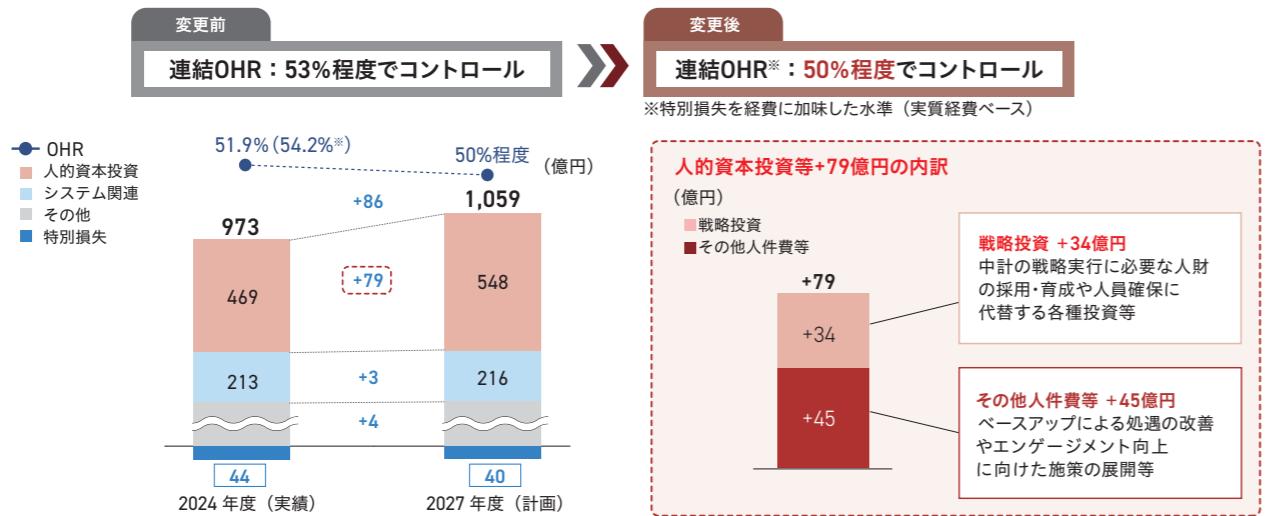
アセットアロケーション



コストコントロール

円金利上昇等によるトップラインの成長を考慮し、目安とする連結OHR水準を53%程度から50%程度に引き下げてコントロールしていきます。

計画最終年度の連結経費は、固定資産評価見直しに伴う減価償却費の低減により、システム関連費用は微増に止まる一方で、人的資本投資は2024年度対比+79億円の増加を見込みます。



政策投資株式の縮減方針

第1次中計では、政策投資株式を2028年3月末までに取得原価ベースで▲206億円縮減する目標を掲げ、この2年間で▲148億円（進捗率71.7%）を縮減しました。この目標については、足元の進捗を鑑み、今後前倒しでの達成を目指します。

また、資本コントロールの観点から、政策投資株式の保有水準を時価基準で捉える必要性が高まっており、純資産に占める保有残高比率を2031年3月末までに20%未満に縮減する目標を新たに設定しました。



人的資本投資に関しては、各戦略の加速に向けた人財ポートフォリオの見直しを背景に、キャリア人財を中心とした採用を強化しつつ、採用力に直結するベースアップを含む待遇の改善や、役職員のエンゲージメント向上に向けた対応にも継続的に取り組み、中長期的な競争力の強化につなげてまいります。

3. 2025年度の見通し

2025年度は、米国関税政策の変更による影響等を一定程度考慮しつつ、資金利益の増加やグループ会社収益のさらなる成長に加え、前年度における債券ポートフォリオの効率化に向けた債券売却損計上の剥落等もあり、経常利益は1,180億円（前年度比+159億円）、当期純利益は810億円（同+64億円）と、引き続き最高益を更新する計画としています。

さらに一段高い水準へとアップデートした第1次中計財務目標の達成に向けて、成長戦略を加速させながら、グループ一丸となって取り組んでまいります。

2025年度の業績予想（連結）

	2024年度実績	2025年度予想	前年度比
経常利益	1,021	1,180	+159
親会社株主に帰属する当期純利益	746	810	+64
ROE (純資産基準)	6.3%	7.0%	+0.7pt
ROE (株主資本基準)	7.7%	8.0%	+0.3pt
OHR	51.9%	51.6%	▲0.3pt
CET1比率*	16.29% (13.01%)	15.73% (13.24%)	▲0.56pt (+0.23pt)

*（）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

4. ステークホルダーの皆さまとの対話

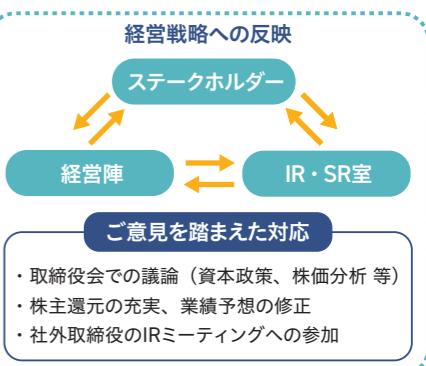
2024年度のIR・SR活動は、当グループの企業価値向上に向けた戦略をテーマとした決算説明会や国内外の機関投資家とのIRミーティングに加え、個人投資家向けのオンラインIRなど、ステークホルダーの皆さまに共感していただくための情報発信の機会を拡充し、さまざまなご意見を頂戴しました。

ステークホルダーの皆さまと積極的に対話させていただき、その内容を経営戦略に反映させていくことは、私たちの企業価値を高めるうえで欠かせないプロセスと認識しており、頂いたご意見は、取締役会やグループ役職員向けの社内IRを通じて社内に共有のうえ、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活動のさらなる充実を図るなかで、皆さまとのコミュニケーションを深めながら、企業価値の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いたします。

2024年度の主なIR・SR活動実績

国内	海外
株主 決算説明会 2回 スモールミーティング 7回 個別ミーティング 108回	面談先数 45社 海外IR 3回 証券会社主催カンファレンス 3回
地域 个人投資家向け※ お客様 ※オンラインにてグループの内定者も視聴 役職員 県内証券担当者向け 未来世代 グループ役職員向け	2回 3回 13回



TOPICS

タウンミーティング型業績説明会の実施

経営陣と役職員との双方向のコミュニケーションを通じて経営戦略への理解を深め、企業価値向上への意識を高めるため、若手グループ役職員を対象に静岡県内の3会場でタウンミーティング型の業績説明会を実施しました。当日は柴田CEOが登壇し、今後の戦略的方向性や日々の業務で感じている課題など、さまざまな観点から活発なコミュニケーションが行われました。

- 日々の業務の目的を考える機会となり、モチベーションが高まった
- 社長の考えを直接聞くことができ、今後注力すべきことが明確になった
- 付加価値を提供し、お客様から選ばれる人財になれるよう努めていく



しづおかフィナンシャルグループの価値創造プロセス

しづおかフィナンシャルグループは、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、私たちが持つ経営資本の活用により、マテリアリティの解決に向けた企業活動を展開し、全てのステークホルダーに多様な価値を提供することで、社会価値の創造と企業価値の向上の両立を目指してまいります。

基本理念 地域とともに夢と豊かさを広げます。

マテリアリティの特定 / 活用する資本 ▶ P.29

企業活動

資本を活用して提供する価値

人口減少・少子高齢化への対応

財務資本
健全な財務・収益基盤

地域社会の健全な成長

人的資本
多様なプロ人財

産業発展と金融イノベーション

知的資本
地域に寄り添う総合金融サービスの提供

デジタル社会の形成

社会関係資本
お客さまとの豊富な接点、業種の垣根を超えた企業連携

環境と経済が両立した社会の充実

自然資本
地域の豊かな観光資源

人的資本経営の実践

企業価値の向上

地域との共生による持続的成長の実現

サステナブルな社会の実現に向けた企業活動

地域の産業を守る環境保全への取組み

地域の変革を促す金融サービスの推進

グループ一体での総合金融機能の発揮

価値創造を支える礎としての
コーポレート・ガバナンスとダイバーシティ

第1次中期経営計画 ▶ P.33

10年ビジョン

中計ビジョン



地域



お客さま



未来世代



役職員



株主

- ・持続的な発展
- ・地域経済の活性化
- ・脱炭素社会の実現
- ・ヒト、企業が集まり続ける地域の醸成

- ・課題解決、最適なソリューション
- ・高い利便性
- ・揺るぎない信頼

- ・サステナブルな社会の創造
- ・豊かな自然環境
- ・明るい未来、希望

- ・働きがい、成長の実感
- ・柔軟な働き方
- ・地域やお客さまへの貢献による喜び

- ・中長期的な企業価値向上
- ・非財務情報を含む透明性の高い情報開示
- ・積極的な対話

サステナビリティ指標の達成 ▶ P.33

社会価値の創造

企業価値の向上

競争優位の源泉

財務資本 健全な財務基盤

地域金融機関の中でもトップクラスの資産規模と収益力を誇っています。また、自己資本比率は16.29%、リスク管理債権比率は0.85%と1%を下回り、財務面において高い健全性を維持しています。

経常利益（連結） 1,021億円	親会社株主に帰属する当期純利益（連結） 746億円
自己資本比率（連結） 16.29%	リスク管理債権比率（静岡銀行単体） 0.85%

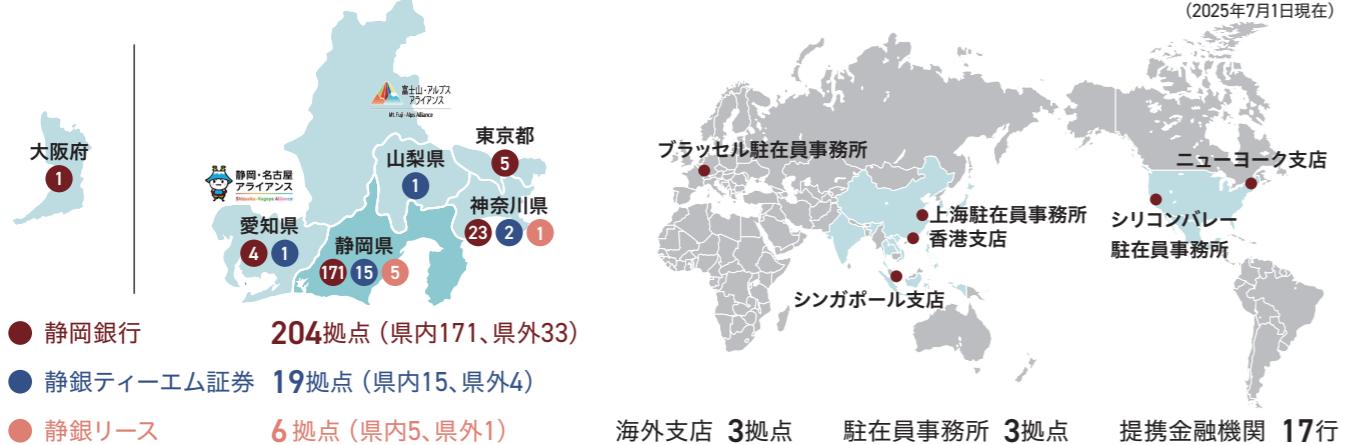
社会関係資本 強固な顧客基盤

長年に亘り築いてきたお客様との信頼関係に支えられ、静岡銀行の預貸金残高は単独行として地銀トップ水準を誇ります。また、静岡県内シェアは約4割とトップシェアにあり、競争力を発揮しています。



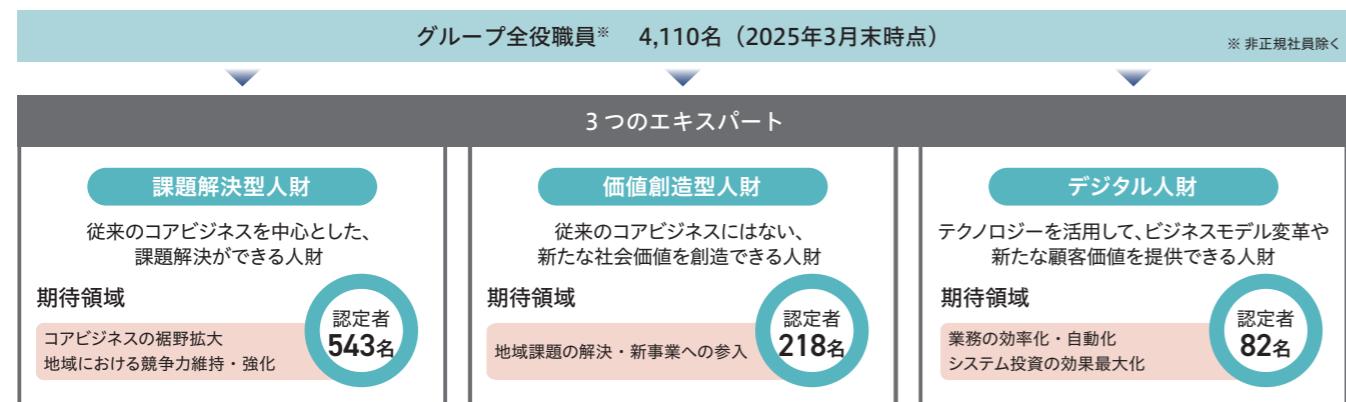
社会関係資本 国内外の幅広いネットワーク

しづおかファイナンシャルグループは、国内では静岡県を中心に、神奈川県をはじめとする周辺地域や、アライアンス締結金融機関の営業エリアである愛知県や山梨県にもネットワークを広げ、国内に229拠点を有しています。お客様との接点を確保しながら、各地域のお客さまのニーズに合わせた最適なサービスを提供しています。また、お客様の海外での事業展開を支援するため、海外6拠点（支店3拠点、駐在員事務所3拠点）と17提携金融機関ならびにタイ・ベトナム・インドネシアへの職員派遣という地方銀行随一の海外ネットワークを有しています。



人的資本 多様な専門人財

お客様の課題解決に向けた最適なソリューションを提供できる「課題解決型人財」に加え、従来にない新たな社会価値を創造できる「価値創造型人財」やデジタル技術・データの戦略的活用に向けた「デジタル人財」など、幅広い分野のエキスパートを育成しています。

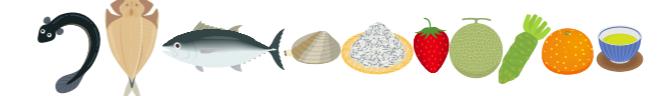
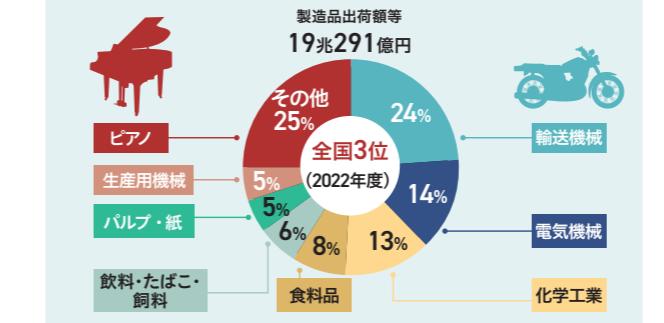


社会関係資本 静岡県の市場・ポテンシャル

主要マーケットである静岡県は、日本のほぼ中央に位置し、全国シェア3%・都道府県別順位10位の経済圏にあります。第一次産業から第三次産業までバランスのとれた産業構造や、富士山をはじめとした世界に誇る豊かな自然資源を有し、全国有数のポテンシャルを秘めた魅力ある地域です。

産業 経済規模・バランスのとれた産業構造

人口（2025年6月1日現在） 349万人	全国10位
県内総生産（2022年度） 18兆4,028億円	全国10位
製造品出荷額等（2022年度） 19兆291億円	全国3位



静岡県は、首都圏と中京圏からの交通アクセスの良さに加えて、富士山や南アルプスといった豊かな自然資源を有しています。自然資源による多様な地形や気候は、豊かな農作物や水産物が育つ環境を育み、多くが全国トップクラスの生産量や漁獲量を誇ります。

P75 環境への取組み

静岡県の工場立地件数

工場の立地件数は全国上位（2024年）

年度	2020	2021	2022	2023	2024
件数	54	49	52	47	46
全国順位	3位	4位	4位	3位	5位

（出所）経済産業省「工場立地動向調査」

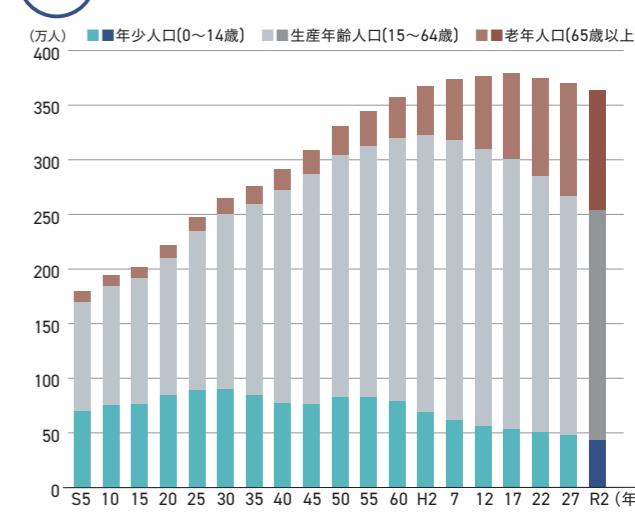
静岡県の医療健康産業

医薬品・医療機器合計生産額は全国2位（2023年）

品目	生産額（億円）	全国順位
医薬品	7,375	3位
医療機器	3,116	1位
合計	10,491	2位

（出所）厚生労働省、静岡県薬事課調べ「薬事工業生産動態統計」

足元の課題は人口減少・少子高齢化



移住希望地ランキング

2019	2020	2021	2022	2023	2024
3位	1位	1位	1位	1位	2位

静岡県は全国と同様、人口減少と少子高齢化が大きな課題の一つです。一方で豊かな自然資源を背景に「移住希望地ランキング」では上位に位置するなど、関係人口の増加に向けたポテンシャルを秘めた地域もあります。

P29 マテリアリティの特定・解決に向けたアプローチ

知的資本 グループストラクチャー

しづおかファイナンシャルグループは、銀行・証券・リースなどの23社（持分法適用会社を含む）で構成され、地域のお客さまに対して幅広いサービスを提供しています。今後も、グループ会社間の連携やシナジーの強化に加え、新事業領域への挑戦や異業種企業との連携によりソリューション領域をさらに広げ、ステークホルダーのあらゆる課題と向き合い、社会価値の創造と企業価値向上の両立を目指してまいります。

異業種企業との連携による
新たな付加価値の創出

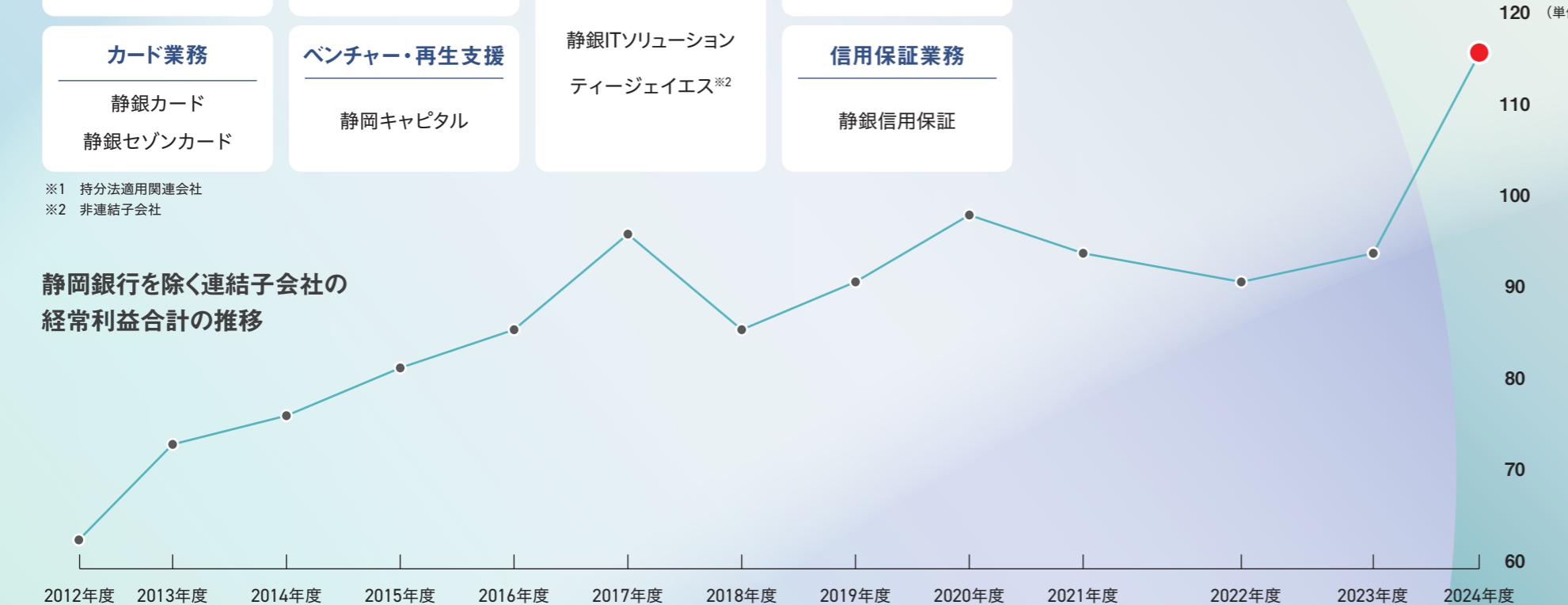
しづおかファイナンシャルグループ 銀行・証券・リースをはじめとした、多彩なソリューション提供が可能な23社で構成

既存の金融サービスの領域



※1 持分法適用関連会社
※2 非連結子会社

静岡銀行を除く連結子会社の 経常利益合計の推移



新事業領域への 挑戦のため設立

マーケティング支援業務

SFGマーケティング
SFGM

2023年7月設立

資産管理・ 資産形成分野

Money Forward

PKSHA
TECHNOLOGY
ACSION

au じぶん銀行
らしい暮らしを。見つけよう
リノべる。

地域活性化分野

asoview!
ADDress

新事業分野

CINOメッセージ

**未来は、つくるもの。金融から、超えていく。
～0→1とM&A、両輪で描く事業開発の進化系～**

新たな事業領域の拡大という観点でこの1年間を振り返ると、GX（電力）、Web3、地域課題解決支援の分野で進展がありました。GXとWeb3は事業化に向けた実証実験がスタートし、地域課題解決支援は御殿場市の「GOTEMBA MIRAI PROJECT 2024」として結実しました。これらは非金融分野に事業領域を広げるという視点で取り組んできた案件です。

一方、0から1を生み出す事業開発は、業績にインパクトを与える規模に育つまでに時間がかかるという課題も見えてきました。そして、金利のある世界が復活したこと、金融事業の周辺に大きなビジネスチャンスが出現する可能性が高まっており、今後はM&Aを活用した事業開発のスピードアップと、金融分野の再探索にも取り組んでまいります。

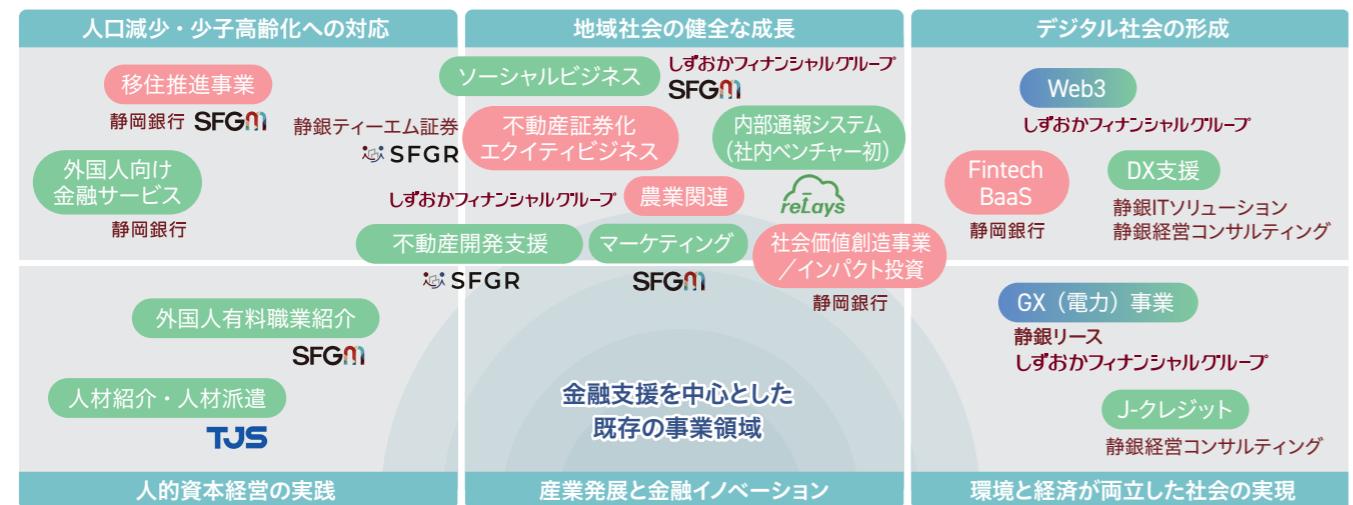
最高イノベーション責任者(CINO) 大塚 肇純



社会課題の解決を起点とした新事業の方向性

当グループでは、社会課題の解決を起点として、既存事業のさらなる成長に加え、新たな事業領域の拡大に挑戦しています。

●：今後実装を検討 ●：実証実験中 ●：第1次中計で実装済



社会実装に向けた実証実験の実施

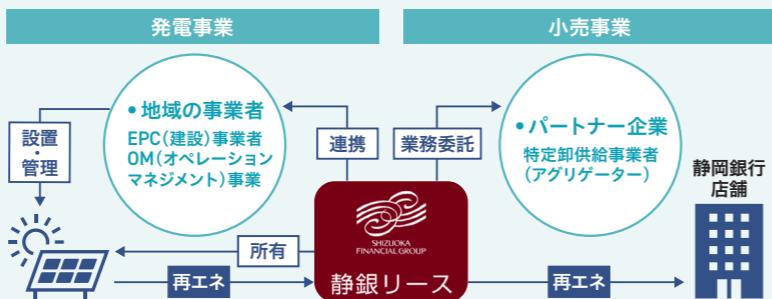
・Web3

Web3の技術を活用したNFT（非代替性トークン）を通じ、地域外に新たな価値を発信し、地域へのヒト・カネの流入を促すことで地域活性化を実現することを目指し、実証実験を開始しました。

第一弾として、小山町で次世代技術の森「OYAMA フォレストビレッジ（仮称）」を企画する株式会社カクイチと連携し、芸術などの特別な体験を提供するコミュニティメンバーの証明としてNFTを配布しました。実証実験を踏まえ、将来的にはステークホルダーとの多様なコミュニティを創り、地域のさらなる活性化を目指して取り組んでまいります。

・GX（電力）事業

再生可能エネルギーの地産地消モデルの構築に向けて、静銀リースが太陽光発電所の開発・運営に取り組みます。実証実験では、2025年10月頃より静岡銀行の一部店舗に再生可能エネルギーの供給を開始予定であり、地域企業との連携を含めた事業のあり方を検証し、社会実装につなげてまいります。



SFGマーケティング

目指す姿 国内外からヒト・モノ・カネ・情報を呼び込み、地域の社会課題を解決

2023年7月に電通グループと共に設立したSFGマーケティングでは、地域にヒト・モノ・カネ・情報を呼び込み、地域の活性化を実現するため、お取引先や地方自治体等に様々なマーケティング支援を提供しています。2024年4月からは、地域の社会課題である労働力不足の解決に向けた取組みとして新たに外国人就労者を対象とする有料職業紹介事業を開始しました。

従来の金融ビジネスの枠を超えたサービスを通じ、地域の魅力向上や取引先の業務拡大に貢献してまいります。



・外国人有料職業紹介事業

地域では、「労働力不足」が深刻な社会課題の1つとなっています。一方で、東南アジアの各国では海外での就労ニーズが高く、しづおかファイナンシャルグループのアジアにおける信用力とネットワークを活用し、双方のニーズを繋ぐことができると考え、外国人就労者を地域のお客さまに紹介する事業を展開しています。

現在は、インドネシア、フィリピン、ミャンマー、インドからの在留資格「特定技能」の人材を中心に11社へ紹介し、43名が入社もしくは内定が決定しています。また、静岡産業大学など地域の学校とも連携し、留学生を地域企業にご紹介する取組みも開始しました。

お客様からは、「外国人就労者は勤勉でまじめな方が多い」、「大事な戦力になっている」、実際に働く外国人就労者からは、「仕事をすることが楽しい」「ずっと日本（静岡）で頑張りたい」という声もいただいており、双方に役立つサービスを提供できていると感じています。

今後は、多くの外国人就労者に選んでいただけるような住みやすく働きやすい地域づくりに貢献すべく、お客様の受入体制整備の支援や、「多文化共生社会」の実現に向けた啓発活動に取り組み、お客様と外国人就労者の架け橋となる事業を目指します。



グローバルビジネス部 ディレクター
秋山 侑

SFGR

SFG不動産投資顧問

目指す姿 関係人口の増加（地域共創）と事業性の両立

2023年11月に設立したSFG不動産投資顧問では、これまで静岡銀行で培った不動産ファイナンスに係るノウハウ・知見・人材を有効に活用し、不動産証券化スキームを用いた資本効率性の高い事業に挑戦しています。また、地方自治体と連携した地域活性化プロジェクトの実践や、お客様の事業拡大に資する取組みをグループ内の連携による総合力も活用しながらアレンジするなど、地域やお客様とともに新たな価値を共創しながら、持続可能な地域社会の実現を目指しています。



・地域のサステナビリティへの貢献：古民家再生宿「日本色」

～空き家問題解決・地域の魅力向上に取り組む地域企業を支援～

2025年2月、SFG不動産投資顧問がサブアセットマネジメント業務*を受託しているファンドが、静岡市駿河区用宗地区にある古民家をリノベーションした宿泊施設「日本色」の2棟を取得しました。

人口減少や少子高齢化を背景に全国的に「空き家」が増加するなか、不動産の適切な管理が行われないことで、防災や衛生、景観の悪化など、地域の魅力低下につながることが懸念されています。

当ファンドが取得した「日本色」は、古民家の有効活用により「空き家」の課題解決や地域の観光資源の再発見と強化による魅力向上に取り組む株式会社CSAtravelが運営しています。同社の活動は、当グループが取り組む「地域共創戦略」とも合致しており、「地域エコシステム（循環型地域経済モデル）」の実現につながると判断し、サブアセットマネージャーとして関与することになりました。

また、古民家の取得にあたっては、一般財団法人日本不動産研究所をはじめ、不動産調査会社や建築士、古木専門家など、多くの関係者にご協力いただき、不動産証券化スキームの活用により、従来の融資や出資とは異なる新たな形で地域活性化に資する支援を行うことができました。

今後も、SFG不動産投資顧問は、マテリアリティ「地域社会の健全な成長」「人口減少・少子高齢化への対応」などの実現に向けて、地域の課題解決に向けたさまざまな取組みを展開する方針です。

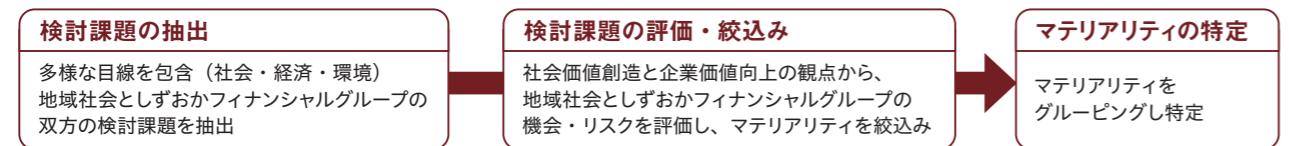
*不動産証券化におけるアセットマネジメント業務のうち、法令上登録・免許を必要とする業務以外の補助業務

マテリアリティの特定・解決に向けたアプローチ

しづおかフィナンシャルグループでは、「社会価値創造」と「企業価値向上」の両立に向けた取組みとして、「社会」「経済」「環境」をテーマに重要課題（マテリアリティ）を特定し、その解決を通じて社会インパクトを創出します

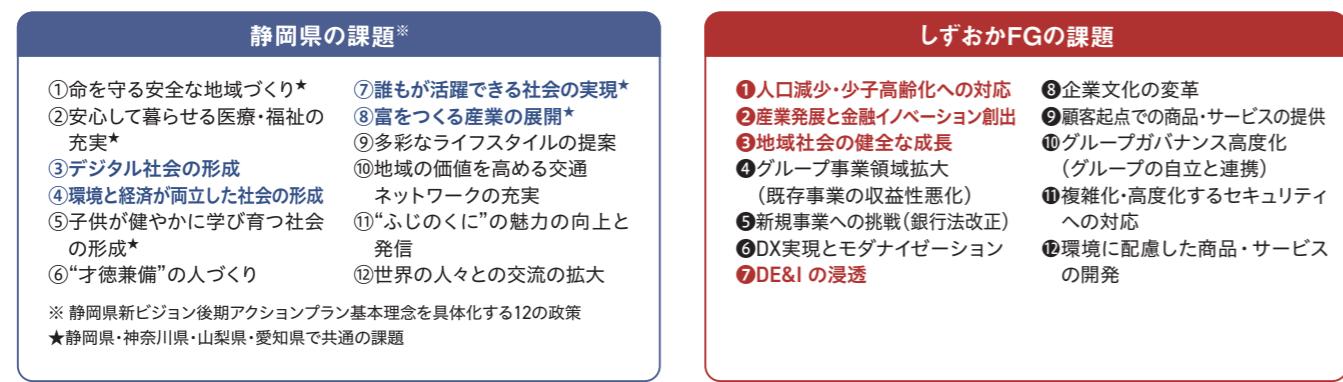
マテリアリティ特定のプロセス

マテリアリティ特定手順

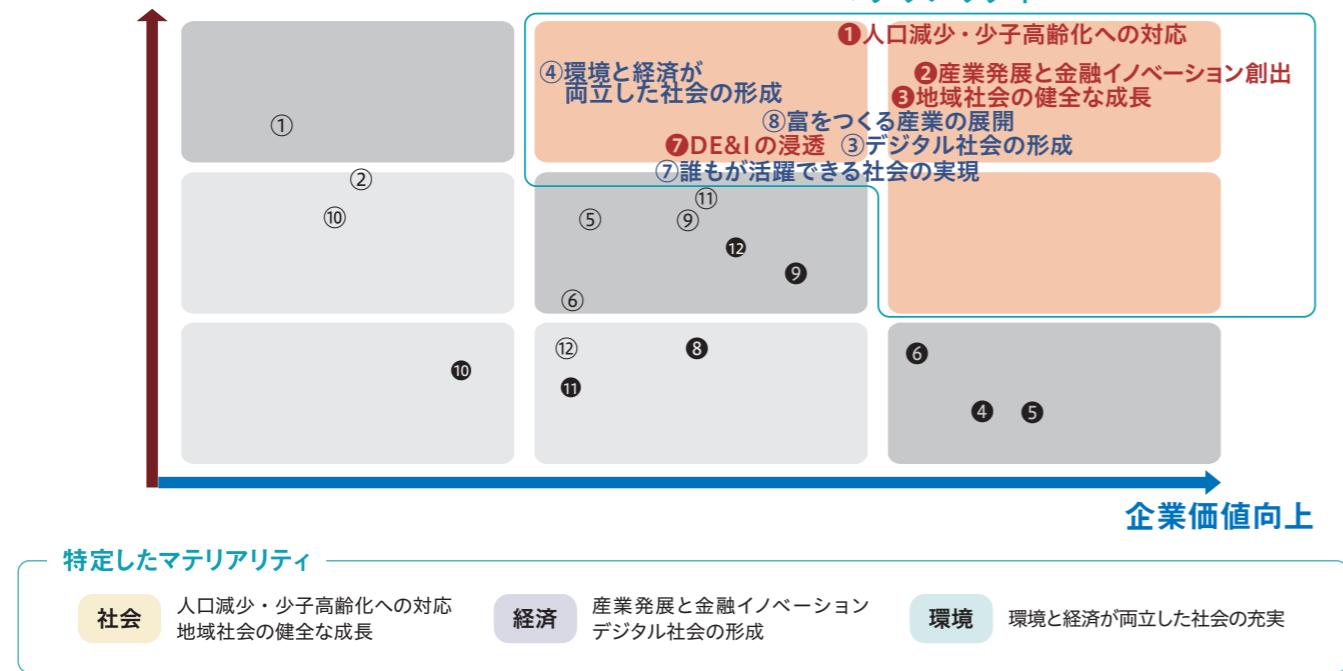


検討課題の抽出とマテリアリティの特定

社会・経済・環境の観点から、地域社会としづおかフィナンシャルグループ（以下、しづおかFG）双方の検討課題を抽出しました。地域社会の課題は静岡県が掲げるアクションプランから抽出し、しづおかFGとアライアンス提携行の営業エリアでの共通課題を整理したうえで、これら抽出した課題をマッピングし、社会価値創造と企業価値向上の両立に不可欠な課題の優先順位づけを行いました。



社会価値創造



特定後のマテリアリティの確認

特定したマテリアリティについて、環境変化による見直しの必要性がないか隨時確認するため、以下の枠組みの中で外部有識者も交え議論を行っています。

「Xover2.0プロジェクトチーム」の発足

2023年度からスタートした第1次中期経営計画「Xover ~新時代を拓く」は、地域共創戦略の浸透や新たな事業領域への取組開始など、成果創出のフェーズを迎えており、政策金利引上げに伴う収益環境の変化や、地域における人口減少やデジタル化の進展、ステークホルダーの行動変容など、著しい内外の環境変化への対応が求められています。

こうした環境変化に適切に対応した成長戦略により「社会価値創造と企業価値向上の両立」を深化させていくため、中長期的な目指す姿やその実現に向けた戦略策定、組織のあり方など中期経営計画の適切性を議論する組織横断プロジェクト「Xover2.0プロジェクトチーム」を設置しました。

プロジェクトチームはグループ各社の様々な年代・職務のメンバーで構成され、外部の有識者やグローバルレベルで活躍する著名人を交えつつ、多角的な視点や価値観を取り入れた議論を展開し、地域やステークホルダーの目指す姿や現下の経営課題、将来の日本や地域経済からバックキャストした戦略の方向性などについてとりまとめ、サステナビリティ会議（経営執行会議）に報告しました。

今後もさらに議論を深め、新たな成長戦略を含む中期経営計画のアップデートにつなげてまいります。



・外部有識者とのディスカッション

プロジェクトチームによる検討内容を外部有識者へ報告し、幅広い知見を取り入れながら議論を深めています。

外部有識者

- 伊井哲朗氏（コモンズ投信㈱ 代表取締役）
- 安部敏樹氏（㈱Ridilover 代表取締役）
- 菅井夏樹氏（UNLEASH Capital Partners㈱ 代表取締役）
- 藤沢久美氏（しづおかFG 社外取締役、㈱国際社会経済研究所理事長）

主な議論内容

- しづおかFGが目指す姿の再認識と課題の整理
- 戦略の方向性の見直し
- しづおかFGの強みを活かした取組み
- 参考となる先行事例 等



マテリアリティの解決に向けたアプローチ

特定したマテリアリティにおける機会とリスクを踏まえ、内外の環境変化を適切に捉えながら課題の解決につながるまた、それぞれのマテリアリティに対応するアウトプット・アウトカムを設定し、社会インパクトへの貢献に向けた社会価値創造と企業価値向上を両立するPDCAを実践します。

マテリアリティ		主な機会・リスク		2024年度の主な施策	内外の環境変化・課題認識	2025年度の重点施策	アウトプット(抜粋)	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	機会	関係人口増加に向けた課題解決、新たな価値創出	・「富士山・アルプス アライアンス」発足 ・外国人就労者向けサービスの開始 ・外国人向けローン保証業務の試行 ・SFG不動産投資顧問による地域活性化に向けた不動産開発支援	・地域共創戦略の浸透により、取組みが具体化する一方、社会価値創造に対する社会的期待が高まり、他プレイヤーの取組みも進展 ・既存手法による採用難、離職や人口減少に伴い、地域経済において人財不足が深刻化し、求められる人財要件も変化 ・“人生100年時代”における資産形成に向けたライフプランニングの重要性の高まり ・技術革新や新技術を活用した新たな顧客体験の提供にスピード感を持って取り組む必要性	価値創造実現に向けた各戦略の具体化・実践の加速	・広域観光企画数 ・まちづくりコンサルティング事業の受託 ・人財ソリューション解決件数 ・移住促進ローン取扱件数	静岡県内の関係人口増加 移住者増加	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	機会	資産形成・運用ニーズの増加・裾野の拡大	・NISA、iDeCoの推進 ・金融経済教育の取組み強化 ・銀証連携による ライフプランコンサルティング		地域課題の解決 地域エコシステム	・NISA口座開設件数 ・付加価値団信セット率 ・金融経済教育受講者数		
		リスク	お客さまニーズの多様化、デジタルチャネルの発展による競争力の激化			総資産営業			
	産業発展と金融イノベーション	機会	企業の経営課題の多様化・高度化に伴うソリューション 機会の増加・拡大	・TECH BEAT Shizuokaの開催 ・ベンチャードット、エクイティ投資の拡大 ・グロース企業に対する支援体制の構築 ・訪問件数増加による渉外活動活性化	・スタートアップと地域企業との連携促進（エコシステムの構築）による地域経済活性化への対応 ・ステークホルダーの行動変容に合わせた顧客接点の変革の必要性 ・異業種企業の金融領域への参入によるプレイヤーの多様化 ・人財不足を背景にしたシステム開発の延伸、労務費の適切な価格転嫁の動きに伴うコスト上昇 ・シェアリングやサステナブル、環境や人権に配慮した製品・サービスの台頭など消費行動や嗜好が変化	ベンチャー・グロースビジネス グローバル 地域DX化 データ・生成AI 新事業・ 資本提携・M&A 預貸金ビジネス	・TECH BEAT Shizuoka来場者数 ・ベンチャードット・グロース企業向け融資実行件数 ・事業承継・M&A課題解決件数	静岡県内の企業数增加 企業成長率の向上	静岡県内実質総生産 (持続的の発展)
経済	デジタル社会の形成	機会	デジタル化の進展による新たなソリューション機会の増加・拡大	・キャッシュレス決済の利用促進 ・中小企業のデジタル化支援 ・データ利活用の高度化 ・生成AIの業務への活用 ・サイバーセキュリティの強化 ・Web3を活用した実証実験開始		・しづぎん加盟店サービスの導入件数、取扱金額 ・社内での生成AIの活用件数 ・中小企業のデジタル化支援実施件数			
		リスク	対応の遅れによる競争力の低下、企業業績の悪化						
環境	環境と経済が両立した社会の充実	機会	脱炭素、生物多様性に関する新たなソリューションニーズの増加・拡大	・県内全ての地方銀行・信用金庫でしづおかGXサポートの取扱開始 ・自治体との連携協定を通じた脱炭素社会形成に向けた取組み ・環境ファイナンスの浸透、推進 ・J-クレジット創出支援 ・電力事業実証実験の企画推進 ・生物多様性セミナーの開催	・上記の環境変化や課題への対応を「金利のある世界」でのアセットビジネス（運用・調達）や手数料ビジネスの強化等につなげていく必要性	サステナビリティ	・GHG排出量新規算定先数 ・環境ファイナンス、リース実行額 ・J-クレジット創出支援件数	カーボンニュートラルの推進	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
		リスク	自然災害の発生、規制強化による企業業績悪化、ステークホルダーの信頼低下						
役職員	人的資本経営の実践	機会	多様な人財育成、新たな価値創造に向けた組織風土の変革	・戦略人員の育成に向けた採用強化 ・価値創造プログラムの開始 ・タウンミーティング・サステナ研修 ・健康経営に向けた施策展開 ・社内ベンチャー制度の運用	・多様化・複雑化する戦略の担い手の確保（採用・育成の強化） ・社会価値創造と企業価値向上の両立に向けた考え方の社内浸透 ・キャリア自律に向けた支援・働き方改革 ・インテグリティ向上とDE&Iの再加速 ・グループ経営、サステナビリティ経営の高度化 ・将来にわたるステークホルダーとの関係構築・ファンづくり ・資本効率の向上に向けた取組みの加速	人的資本投資 資本政策	・戦略人財（課題解決、価値創造、デジタル）認定人数 ・キャリア採用者数 ・柔軟な働き方、健康経営、キャリア自律に向けた各KPI	グループ役職員エンゲージメント	役職員のウェルビーイング (エンゲージメント指標)
		リスク	人財の流出や役職員のモチベーション低下に伴う戦略の停滞						
株主	企業価値の向上	機会	各戦略による企業価値向上を通じた株主還元の充実、地域株主の増加	・株主還元のさらなる充実 （配当性向の累進的な引上げ 自己株式取得による資本効率の向上）			・トップラインの拡大 ・資本水準のコントロール	資本効率の向上	財務目標 (収益性・効率性・健全性)
		リスク	株価の低迷、ステークホルダーからの信頼低下						

サステナビリティ指標の達成

しづおかファイナンシャルグループの価値創造

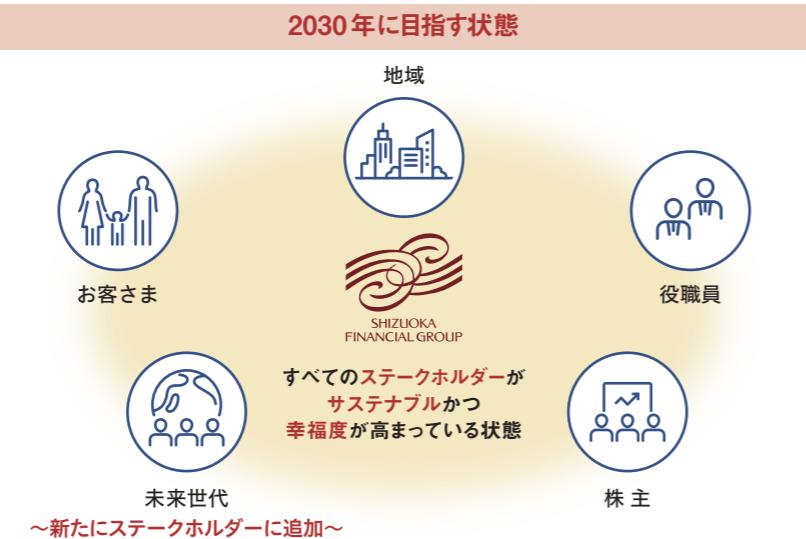
価値創造の源泉とグループの目指す姿

目指す姿の実現に向けた取組み

コーポレート・ガバナンス

価値創造に向けた経営戦略～第1次中期経営計画

第1次中期経営計画 [期間2023~2027年度]

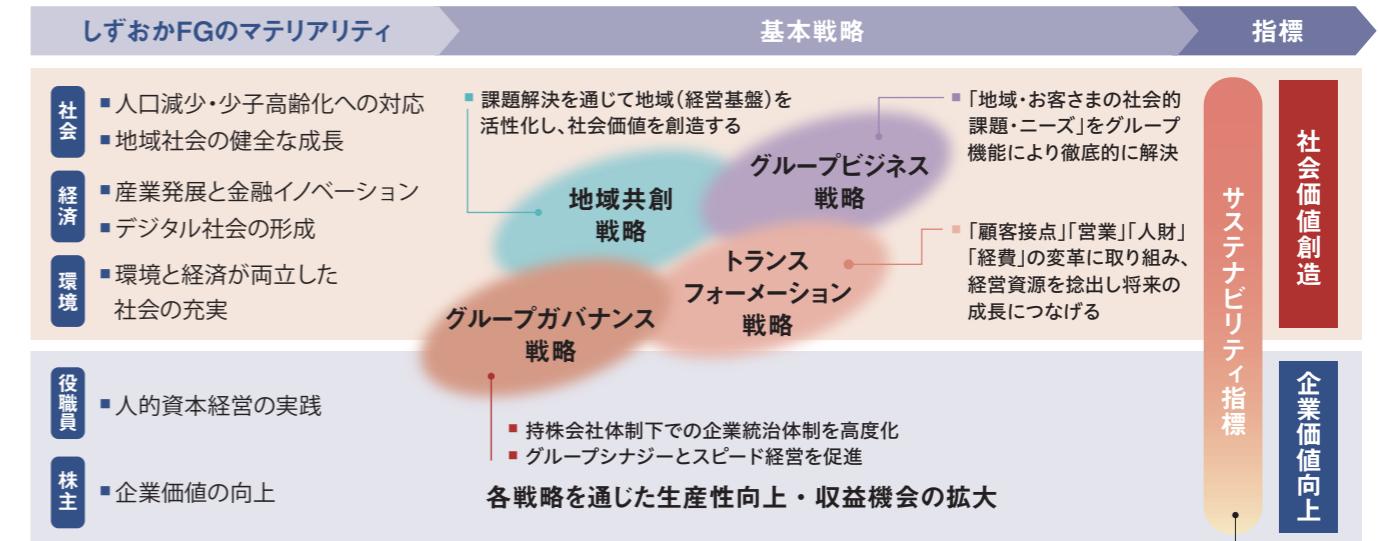


10年ビジョン

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業グループ



サステナビリティ指標の進捗状況

サステナビリティ指標

指標	2027年度目標 (2025年5月修正)	2024年度実績		今後の方向性・課題
		2024年度実績	今後の方向性・課題	
社会インパクト指標 <small>社会価値創造</small>	<ul style="list-style-type: none"> 静岡県内人口の社会増減率 静岡県内実質総生産（GDP） 静岡県内の温室効果ガス排出量削減率 	<ul style="list-style-type: none"> » 続続的に増加 » 持続的発展 » 2013年度比▲46% (2030年度) 	<ul style="list-style-type: none"> » 増加 (+0.014%) » (2023年度以降の指標未開示) » 削減率鈍化 (2022年度▲21.2%) 	地域共創戦略の各施策やアライアンス行との連携を通じて貢献（中長期的取組み） GHG算定ツールを起点とした地域一体での脱炭素化支援を加速
エンゲージメント指標 <small>企業価値向上</small>	<ul style="list-style-type: none"> お客様のグループ取引満足度^{※1} グループ役員のエンゲージメント^{※2} カーボンニュートラル（Scope1、2） 連結経常利益 連結ROE 連結OHR 連結CET1比率^{※3} 	<ul style="list-style-type: none"> » 前年度比プラス » 4.0以上 » 達成 (2030年度) » 1,450億円以上 » 8.5%程度（純資産基準） 9.5%程度（株主資本基準） » 50%程度でコントロール » 13%程度 	<ul style="list-style-type: none"> » 前年度比 +1.9pt » 3.81 » ▲92.2% (2013年度比) » 1,021億円 » 純資産基準：6.3% 株主資本基準：7.7% » 51.9% » 13.01% 	地域・お客さまの課題やニーズ解決に向けたさらなる付加価値の提供 人的資本投資の拡充、採用戦略の変革 自らのネットゼロに向け取組みを加速。自然資本と併せ、地域の産業を守る取組みを推進 金利や調達面のトレンドの変化を考慮しつつ、資金利益を拡大 成長投資と経費水準のバランス ROE目標の達成に向けた資本効率の向上
収益性 <small>財務目標</small>				
効率性				
健全性				

※1: お客様アンケートにより「NPS」で計測。NPS…Net Promoter Score 家族や友人等に商品やサービス、企業そのものをすすめたいと思う度合い、推奨度

※2: 「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」「会社へのロイヤルティ」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)

※3: バーゼルIII最終化ベース

社外取締役 × クロストーク

しづおかフィナンシャルグループの企業価値向上への取組みの成果と課題

しづおかフィナンシャルグループ（以下「しづおかFG」）の社外取締役を務める3名に、経営の監督という立場から、しづおかFGの戦略や計画の進捗などについて率直な意見を伺うとともに、今後進むべき方向性など、未来に向けて執行部門に期待するポイントをお話しいただきました。



Q | 地域金融機関であるしづおかFGは、企業価値の向上にどのように向き合うべきでしょうか？

稻野 金融機関のビジネスは事業性と公共性の二つの基軸で成り立っています。その点で、しづおかFGが第1次中期経営計画において「企業価値向上」と「社会価値創造」の両立を掲げ、さまざまな取組みを進めるのは至極当然な流れであるといえます。

地域のサステナブルな発展に向け、強固な資本を活かした事業活動を通じ、地域の課題を解決しながらすべてのステークホルダーの価値最大化に取り組んでいるのは、しづおかFGの特徴であり、強みだと思います。

稻野 では、この強みを活かしながら、どのようにしづおかFGの企業価値を上げていくべきか、これを考える時に重視すべきなのは、いかにPBR（株価純資産倍率）を向上させるかということです。

PBRはROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の積であり、このうちROEは、資産の運用や経費のコントロール、資本政策などによって自力で向上させることができるものです。これについては、着実に進捗していると認識しています。

一方で、PERには株価の要素が入ってきます。株価は外部からの評価で決まるもので、さらに現在だけではなく将来に対する評価も織り込まれます。つまり、どのように将来の自分たちのあるべき姿、企業像を提示できるかが問われるわけです。これについても正しい方向に歩み出せているので、今後は着実にPBR改善につながっていくと期待しています。

坪内 私は、地域金融機関の矜持が込められている「地域とともに夢と豊かさを広げます。」というしづおかFGの基本理念が

とても好きです。しかし、眞の意味でこれを実現するのはとても難しいことで、サービスメニューを広げて地域の皆さまのいろいろな要望に応えながら、それぞれをきちんとビジネスとして成立させていかなければなりません。多様化するニーズに対して一足飛びに完璧に対応するのはなかなかハードルが高いですが、着実に前進していると感じています。

藤沢 静岡銀行の時代からずっと、地域のことを考え、地域のニーズにも応えてきたと思います。しかし、これからは、地域をどう変えていくのかを考えいく必要があります。量的に大きくなるだけでなく、質的にも良くならなければならず、地域の一人ひとりのウェルビーイングと経済的な豊かさの両方をどうやって支援していくか、が問われます。その点で、持株会社体制にしたのは大正解であり、銀行だけでなく、いろいろなグループ会社が同じ目標で、質と量の両面から地域のこれからをともにデザインし、サポートしていく準備が整ったと受け止めています。

Q | 第1次中期経営計画の進捗を、どのように受け止めていますか？

稻野 計画に掲げている企業価値向上と社会価値創造の両立は、短期間で実現できるものではないので、5年間で完結させる必要はないと考えています。そもそも、どこまで前進したかという定量的な評価をしにくいのですが、少なくとも前進し続けていることは事実だと思います。

やはり、PBRの改善が大きな課題になりますが、先ほど申し上げた通りPBRには株価の要素が含まれます。この株価をどう捉えるかが非常に難しく、短期的な株価変動に一喜一憂すべきではないという面がある一方で、株価は経営に対する市場からのメッセージでもあるので、それを冷静に自分たちの分析につなげ、自分たちが今後なすべき課題を見つけていかねばならない。この二つを同時にやらなければいけないということだと思います。

坪内 この計画を作った時に、5年後や10年後の未来に自分たちがありたい姿を決めて、そこから遡りながら計画を立てる「バックキャスティング」という方法をとりました。非常に斬新で、面白いやり方だったと思いますが、いつまでに何をするかというプロセスを明確に定めるのが難しい部分もあり、変化の激しい世の中はどうアジャストしていくのか、という点は課題であると言えます。ゴールは分かっていますし、前に進んでいることも間違いないので、プロセスの部分の軌道修正を図りながら進んでいきたいと思います。

藤沢 未来に向けて進むには、それを担う人財、企業文化を育むことも重要です。人事制度やさまざまな文化面の改革も、計画には盛り込まれています。ただし、バックキャストで取り組んでいく

過程では、積み上げ方式ではなく一段階飛んだような取組みも出てくる必要があるのですが、そうしたことを許容する企業文化という面で、まだ改善の余地があると思います。PBRの改善という観点では、未来に対する市場からの期待感につなげられるよう、文化面の改革も一層進めていくべきだと考えています。

稻野 こうした取組みに満点の答えはないので、いろいろなことを試行錯誤しながらやっていくしかありません。しづおかFGは銀行が母体で、銀行といえば規制がつきものですから、他の業種と比べるとどうしても自立性や自律性を育てにくい側面があります。これは銀行を中心とした金融ビジネスの宿命かもしれません。これからその殻を破り、新たな企業グループとして自立性と自律性をどう確保していくか。意識的にいろいろなアクションを取っていく必要があります。

坪内 事業範囲を銀行以外にも広げたことは、人財開発の面ではものすごくプラスに働くと思います。新しいことに挑戦しやすい環境に放り込まれた人財が、もがきながら力を発揮し、それが本体に取り込まれるという好循環が生まれれば、全体のマンパワーは大きく上がります。そのための触媒として、持株会社に移行したのは非常に良い選択だったと思います。新しい分野への挑戦を組織的に支え、そうした人財をきちんと活かして次の機会を与える、あるいは失敗してもしっかりフォローする。このような体制を十分に整えることが、次のステップとしては大事だと思います。

Q | 中期経営計画の残りの期間で取り組むべき課題についてお聞かせください。

藤沢 デジタルをさらに徹底的に活用し、根本から仕事のやり方を変えていこうという発想が組織の隅々まで浸透しきっていないと感じる時があります。一部の部署ではAIを使って職場の仕事のプロセスを変えようと取り組んでいますが、これを会社全体の大きなムーブメントとしてしっかりと取り組めるようにしていきたいと思います。

坪内 業績が順調に拡大してきているからこそ、さらにスピード感を持って様々なことにチャレンジしてほしいと思います。ROEをはじめ、様々な指標が改善してきているのは事実で、それに応じて経営目標の数値も柔軟に上方修正する姿勢は非常に良いと思います。柴田社長は今の形にこだわらず、どんどん前に向かっていく姿勢を持っていますし、経営陣全体もそういう雰囲気になってきていることは非常に良い変化だと思います。

稻野 あえて指摘するなら、今後の営業拠点のあり方について、環境の変化をしっかり踏まえた対応を考えおくべきだと感じています。預金獲得拠点としての店舗のあり方は、業界全体に共通する非常に大きな経営テーマになっています。例えば、営業拠点が持っているお客さまとの相談機能をどう捉え、全体の営業ネットワークをどのようにするか、この点はしっかりと考えなければ時代に取り残される可能性があります。

坪内 一番危機感を持っているのは、顧客との接点におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）です。例えば、お客さまが



ローンを組みたいという時に、紙や判子を一切介さず、タブレット端末だけで審査まで完結させるような姿を目指すべきだと思います。ハードルが高くても、お客さまが求めているのであれば、それを実現するのがDXです。今のところ、じずおかFGがやっているのは「改善」のレベルが多いですが、「変革」と呼べるものが数多く出てくるよう、もう一歩踏み込むべきだと考えています。

藤沢 その観点でいうと、地域のお客さま、特に中堅・中小企業のデジタル化が進んでいないのは大きな問題です。お客さまの日々のデータがリアルタイムで見えて、必要な時に必要な資金を供給できるようなサービスが、未来の金融サービスの一つになるだろうと思います。これを実現するには、自社のDXと併せて、地域のお客さまのDXも進めていかないといけません。



Q | 山梨中央銀行や八十二銀行、名古屋銀行とのアライアンス戦略についてはどう捉えていますか？

藤沢 統合ではなくアライアンスという形態を選んだのは、素晴らしい戦略だと思います。それぞれの地域に金融機関があることの意味を考えると、地域に根付いている昔からの文化や習慣をしっかりとリスペクトした上で、その地域の特徴に合わせて今後の豊かさや成長をデザインしていくといけないといけない。そう考えると、単純に統合して同じ方針でやっていくのが正しいとは思いません。ただ、共通化できる部分はたくさんあるわけですから、じずおかFGがやっている連携のスタイルには、すごく意味があると思います。今は地理的に近いところで連携していますが、同じような志を持ったところであれば、どこでも連携していけばよいと考えます。役職員も、地域や会社を超えて活発に交流することによって、成長のスピードや知恵の交換がさらに進むと思います。

坪内 私も、緩やかな協業体制を組んでいく今の方針は、非常にいいやり方だと思っています。互いに強い地元での基盤を持ち、それぞれが得意な分野のノウハウを共有できるなど、かなり方針を明確にした上で、ベストな相手と手を組んでいます。これを緩やかな連携という形で維持するのは、理想的なやり方だと思います。

稻野 お二人がおっしゃったように、戦略的には非常に賢いやり方だと思います。今後も銀行や銀行グループの統合の流れは止まら

ないでしょう。その時に、地域金融機関はどこまでエリアを超えて大きくなるべきなのか、あるいはどこまで大きくなるのかというテーマも出てくると思います。仮に競合グループが大きくなってきた時に、我々も大きくなることを目指すのか、それとも効率性や収益性など、規模ではないものを目指すのかという選択をしなければならない時が来るかもしれません。それらを念頭に置いて仲間づくりを進めておく必要があります。

Q | 金利のある世界において、じずおかFGはどのような戦略を志向していくべきでしょうか？

藤沢 金利のある世界は、金融ビジネスの収益にはプラスに働きます。これをどう使うか、アセットをどう価値に変えていくか、という部分が勝負になります。世の中が非常に早いスピードで変わってきた中、金利によって得られる収益を、どうやって新しいものに使っていくか、どういう大胆な手を打つのかを、今のうちから考えて動き出さないといけません。

坪内 金利があるということは、預金の規模が大きいところほど体力がある世界になったということであり、とにかくそこで負けるわけにはいきません。まずはいかに預金を獲得していくか、そして、その預金を活かしたビジネスで得られる利益を、どのように投資していくか、この順序を間違えてはいけません。

稻野 銀行業には、公共性を確保するためにさまざまな規制があります。特に影響の大きいのはBIS（バーゼル）規制であり、預金で調達した資金をどこまで他の資産に振り分けられるかを左右する重要な規制ですが、定められたルールの中でも積極果敢に挑戦する仕掛けを世の中に作りだしていく気概は持った方がいいと思います。

藤沢 本当にそう思います。預金で調達して、融資するというだけが銀行のビジネスではありません。企業の成長のサポートにおいて融資という形にこだわる必要はなく、今までの延長線上



のビジネスモデルの中だけで考えることは危険だと思います。そのために、金利がある世界をうまく使いながら、さまざま�性能に挑戦してもらいたいです。

Q | SFGマーケティングやSFG不動産投資顧問などを設立し、新たな分野に挑戦し始めています。これに対する評価や、今後目指すべき方向性についてお聞かせください。

坪内 SFG不動産投資顧問の設立経緯を、私は高く評価しています。社員が自ら企画し、それを実現したという事例で、子会社を作り新規事業を始める時の一番いいやり方です。先に器を作りながら人をはめこむのではなく、やりたい人たちが企画し、自ら実行するという形が、次につながる非常に良いやり方だと思います。

稻野 子会社を作って新しいビジネスを成功させるのは、本当に難しいことです。ある程度の忍耐は必要ですが、赤字が何年も累積するような状況は耐えられません。いずれかの時点で撤退する決断が求められることもあるでしょう。こうした判断を下すには、経験を積み重ね、叡智を研ぎ澄ますしかありません。新会社における取組みは、こうした面でも非常に重要です。

稻野 挑戦を通じて、自分たちなりの何らかのセオリーに通ずるものを見つけていくことを、大いに期待しています。

藤沢 しづおかFGは、これまでベンチャーキャピタルを通じて多くの投資をしてきているので、ベンチャー企業の育成に関して、培った知識や経験があります。

Q | 最後に、社外取締役として執行部門に期待していることを教えてください。

坪内 人財や組織、資本面、地域におけるステータスやブランドなどは、非常に強固なものを持っていますが、残念ながら、それらを全部使い切れていないと感じます。これからの地域経済はますます厳しい状況に置かれますので、今のうちに潜在力を発揮させるための仕組みを作っていくことが大切です。高いポテンシャルがあるので、それを活かさなければもったいない。これは執行の仕事でもあります、私たちの仕事もあります。一緒に取り組んでいきたいと思います。

藤沢 しっかりとした仕事振りや、成果を上げてくれることに対する信頼があります。計画を必ず実現してくださるということも確信しています。それは素晴らしいことなのですが、

こうした財産を、グループ内で新しく作った会社に対しても、もっと活用していくべきだと思います。ベンチャー投資に携わってきた方々の知恵を活用する、もしくはその人たちに判断の一部を担ってもらうなど、一緒にやってもらう手法はあってもいいのではないかと感じています。



TOPICS

社外取締役スマートミーティングの実施

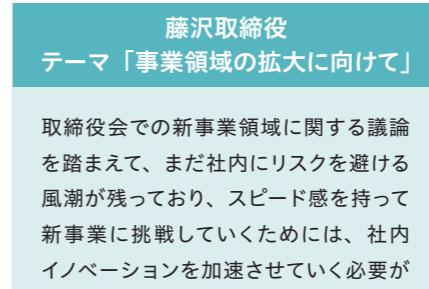
株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さんに私たちの経営方針をより深く理解していただくため、社外取締役に当社の成長性や変革姿勢等に関する所見を社外の独立した視点からお話しいただく「IRスマートミーティング」を実施しています。

2025年6月に開催したスマートミーティングでは、3名の取締役（稻野取締役、藤沢取締役、坪内取締役）が登壇し、当社取締役会での議論の状況等について説明された後、セルサイド、バイサイドのアナリストの皆さまとさまざまな観点から活発な質疑応答が行われました。

当日の説明内容



市場との対話を起点とした取締役会での議論の内容を例に挙げ、経営陣の市場との向き合い方がより良い方向に変化しており、その意識の変化が足元の株価にも表れていると説明しました。



取締役会での新事業領域に関する議論を踏まえて、まだ社内にリスクを避ける風潮が残っており、スピード感を持って新事業に挑戦していくためには、社内イノベーションを加速させていく必要があると説明しました。



決議事項を重要性に応じて絞り込み、適切に執行部門へ権限移譲したことで、重要なテーマに十分な審議時間を確保できる体制になったと説明した後、監査等委員としての今後の運営方針を示しました。



投資家・アナリストとの主な対話内容

Question

- ・金利上昇の追い風をどのように経営に活かしていくべきか
- ・業界再編への考え方
- ・経営環境が大きく変化しても変わらないしづおかファイナンシャルグループの強みとは何か

- ・付加価値の提供が利益の向上につながるという考え方がある役職員にどの程度浸透しているか

Answer

市場関係者の方から付加価値提供の重要性を問う質問をいただけたことをとてもうれしく思います。社内には、まだ数字に気持ちが偏ってしまう役職員も一定程度存在していますが、着実に考え方は浸透してきている印象があり、こうした対話の内容を社内で共有しながらさらなる意識変革に取り組んでまいります。

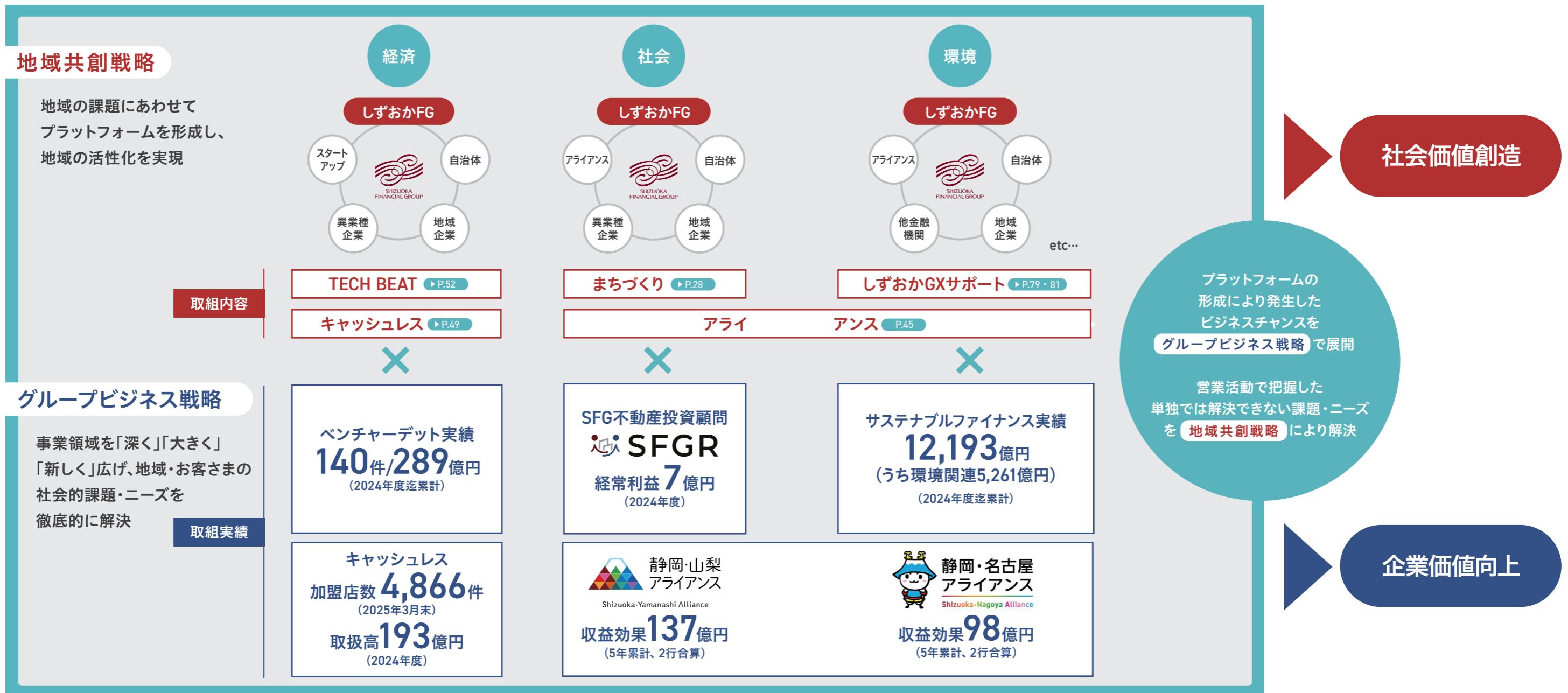


当日の資料

ホームページ>株主・投資家の皆さま>IRプレゼンテーション
URL: <https://www.shizuoka-fg.co.jp/ir/ir-presentation.html>



地域共創戦略 × グループビジネス戦略



地域毎の特色や顧客特性、マーケットに合わせて営業戦略を推進する



地域共創戦略

地方銀行との包括業務提携 (アライアンス)

コーポレートニーズへの対応

地域のキャッシュレス化の推進

グローバル化への対応

ベンチャー企業の支援と 地域イノベーション

ライフプランニングのお手伝い

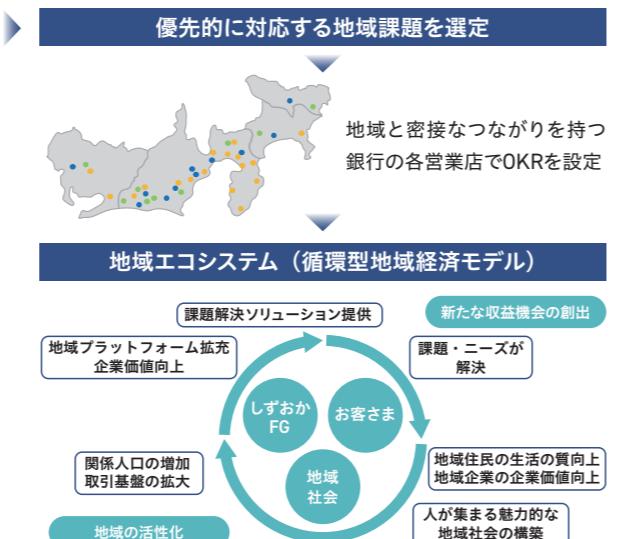
地域共創戦略

目指す姿 社会課題の解決を通じて地域を活性化し、新たな価値を創造

取組課題 地域ごとの課題解決に向けたプラットフォームの形成、戦略の実践と成果の可視化

マテリアリティに基づく12の取組みテーマをもとに、エリア毎に地域課題を特定し、解決に向けた活動を進めています。活動にあたり、静岡銀行の各営業店ではテーマに沿ったOKR（O：目的、KR：成果指標）を設定し、役職員全員が地域社会への想いを活動に連動させる仕組みを取り入れることで、地域共創の推進体制を整備し、社会価値創造と企業価値向上の両立を目指しています。

マテリアリティ		12の取組みテーマ
社会	人口減少・少子高齢化への対応	まちづくりの展開 地域資源を活用した地域活性化 関係人口創出
	地域社会の健全な成長	地域の金融リテラシー向上 一人ひとりに寄り添ったコンサルティング
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 事業承継・M&Aビジネスの強化 地域イノベーションエコシステムの構築
	デジタル社会の形成	地域企業・自治体のDX支援 地域のキャッシュレス化
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 環境配慮型金融サービスの推進



地域共創の取組みに向けた推進体制

地域共創の取組みは、全役職員が当事者意識を持って、しづおかファイナンシャルグループの企業活動との結びつきや、地域課題解決に向けて何に取り組んでいくべきかを考えることが重要です。各エリアの営業店長や、価値創造型人財「地域イノベーションコーディネーター」を中心に、好事例の共有や社会価値創造表彰制度の導入等による仕組み化を通じて「共創」の意識を醸成し、活動する役職員一人ひとりのエンゲージメントを高めることで、活動の活性化や地域課題の解決力・目利き力向上を促し、社会価値創造と企業価値向上の両立に向けた好循環を生み出しています。



リーダーとなる人財の育成

地域共創活動のリーダーと位置付ける戦略人財「価値創造型人財」の一類型「地域イノベーションコーディネーター」の育成に取り組み、5名を認定しています（2025年3月末現在）。所定の研修等を受講した役職員「地域イノベーションコーディネーター・ジュニア」とともに、活動を牽引する体制を構築しています。

※多様な価値創造分野（デジタル・ウェルス・ウェルネス・サステナブル）に加え、先端技術にも知見を有し、地域課題を適切に解決へと導くことができる人財

エンゲージメントの向上

活動の様子は、日々社内チャットで共有され、互いに切磋琢磨する風土が醸成されています。また、地域共創にかかる優れた取組みを「社会価値創造表彰」として称揚する制度を導入し、役職員のエンゲージメント向上に努めています。



2024年度の活動内容（主な事例）

2024年度は、地域の価値づくりを意識し、様々なステークホルダーと連携しながら中長期に亘る協力体制を築く活動を中心に、地域共創戦略の具体化を進めました。

【地域の金融リテラシー向上】金融経済教育

“ファイナンシャル・ウェルビーイング”の実現による豊かな生活

しづおかファイナンシャルグループのネットワークを活用した金融経済教育の提供

家計管理 ライフプラン 資産運用 金融経済の知識

証券会社 異業種企業 他金融機関

保険会社 SHIZUOKA FINANCIAL GROUP 自治体のニーズも反映

金融経済教育の実施により地域における金融リテラシーの向上を図り、資産形成を通じた豊かな地域社会を目指しています。出張授業や銀行見学会、大学や企業での金融講座の実施など、静岡銀行の各営業店がニーズを的確に捉え、各自で企画から運営までを行い、多様なニーズにお応えしています。取組みの進捗を図る指標として、受講者数・受講者アンケートの満足度および理解度をKPIとして設定しています。

KPI

累計受講者数 (2023年4月～2025年3月迄)
33,205人 / 35万人 (~2030年度迄)

P.88 金融経済教育や地域人財育成への取組み

【地域資源を活用した地域活性化】地域資源を体験価値に変える取組み支援

山梨中央銀行とのアライアンスの一環として、業務提携行であるフィリピンの「BDO UniBank」と協業し、地域の観光支援を行っています。

BDOが発行するクレジットカード会員を対象に、富裕層向け旅行商品販売に強みを持つワールドジョイントコーポレーションジャパンと連携し、静岡・山梨両県の魅力を活かした周遊プランの販売を開始しました。

観光事業者向けに、魅力ある観光コンテンツ作りやインバウンド客の受け入れノウハウの習得などを伴走支援する「静岡市感動体験のまち創造事業」を静岡市より受託しています。

観光ベンチャーや観光地域づくりの専門家とプラットフォームを立ち上げ、地域資源の商品化やプランディングなどを進め、滞在型観光地として観光客による消費を生み出し、地域全体に好循環を創出します。

【まちづくりの展開】地域の不動産開発・企業誘致への伴走支援

2024年11月、藤枝市の戦略的な土地利用に向けた企業誘致活動の推進に向け、藤枝市・静岡銀行・SFG不動産投資顧問の3者で「戦略的土地区画整理事業」を締結しました。

藤枝市では、地域経済を牽引する成長産業の創出に加え、ヒト・モノ・カネを呼び込む都市拠点づくりを一体で進める「新地域成長戦略」を推進しており、本協定を通じて地域の資源を最大限に活かしたまちづくりや企業の相互連携、イノベーション創出等について取り組んでいく方針です。

P.28 SFG不動産投資顧問の地域活性化に向けた取組み

地方銀行との包括業務提携（アライアンス）

地方銀行との包括業務提携（アライアンス）を活用し、各行がこれまでに築いてきた顧客基盤やブランドといった強みを活かしつつ、幅広い連携施策により、地域の持続的成長の実現を目指しています。アライアンスは、各行が経営の独立性を維持しつつ、お互いの経営資源や地域情報を共有しながら、それぞれの営業エリアを超えて、より大規模な取組みが可能であり、スピード感を持った施策展開により早期に提携効果を実現することができます。今後も、提携行との連携を強化し、地域課題の解決を通じた企業価値の向上を目指します。

「富士山・アルプス アライアンス」の発足

2020年に発足した「静岡・山梨アライアンス」では、関係人口増加に向けた共同施策や個別商談会の開催による販路拡大支援等に注力し、社会課題の解決を通じた地域の持続的成長や収益機会の拡大に向けて取り組んでまいりました。

こうしたなか、静岡、山梨の両県と隣接する長野県のリーディングバンクである八十二銀行とは、地域性や社会課題等の共通点が多いことから、2025年3月に「静岡・山梨アライアンス」の枠組みを拡大し、3行による新たな包括業務提携「富士山・アルプスアライアンス」を発足しました。

今後も、各行が築きあげた顧客基盤等の強みを活用しながら、社会課題の解決メニューを拡充し、強化を図るなど、「社会価値創造」と「企業価値向上」の両立に向けた取組みを進めてまいります。



静岡・山梨・長野3県の特徴

共通の魅力	
豊かな自然資本・魅力ある産業構造・首都圏への近接性 等	
共通課題	
人口減少・労働力不足・事業承継 等	
長野県	<ul style="list-style-type: none"> 魅力あるリゾート地 移住希望地ランキング4位 精密機械産業
山梨県	<ul style="list-style-type: none"> 豊かな自然景観 移住希望地ランキング8位 機械・電子、宝飾産業
静岡県	<ul style="list-style-type: none"> 豊かな自然資本 移住希望地ランキング2位 輸送用機器、医療健康産業

取組内容

本提携では、3行の経営の独立性やブランド、顧客基盤を維持した上で、スピード感をもってさまざまな連携施策に取り組み、3行合計で200億円以上の収益効果（5年累計）を目指します。

また、収益目標だけでなく、社会価値創造を図る指標として「3県における人口の社会増」をKPIとして設定し、慢性化する社会課題・地域課題の解決に向けた施策を展開します。

移住促進プロジェクト

人口減少、労働力不足に対する関係人口の増加に向け、3行共同による移住促進プロジェクトチームを中心に、3県の魅力発信を通じて国内外から人財を呼び込む施策に取り組みます。

第一弾として、リノベる株式会社と業務提携を締結し、首都圏からの求職者、移住希望者と地域企業をつなぐ「人財マッチング事業」を開始し、3県への移住希望者に対する職業面の課題解決を支援します。また、3行が共同で取扱いを開始した「移住応援ローン」により移住後の暮らしも経済面で支えながら3県人口の社会増を目指してまいります。

KPI	3県における人口の社会増
	収益効果(5年累計) : 200億円以上
重点施策	
①人口減少・労働力不足に対する関係人口の増加 ②海外資本・人財を呼び込む新事業の展開 ③地域経済のサステナブルな発展に資するベンチャー・グロース分野の協業拡大やM&A・事業承継の強化 など	



静岡・山梨アライアンス

目指す姿 地方創生分野を中心とした協業による両県経済の発展

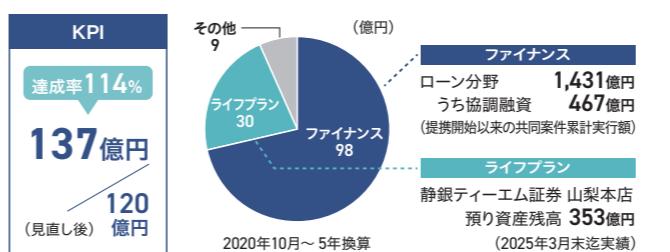
山梨中央銀行と包括業務提携「静岡・山梨アライアンス」を締結し、「地方創生分野を中心とした協業による両県経済の発展」を目指して、「静銀ティーエム証券山梨本店」での証券分野の提携、両グループ取引先による個別商談会の実施など、幅広い分野での連携施策に取り組んでまいりました。



Shizuoka-Yamanashi Alliance

収益効果 (KPI達成状況)

4年間での収益効果は上方修正後KPI（5年累計・両行合算120億円）を上回る成果を創出しました。



富士山・アルプスアライアンスへ

静岡・山梨アライアンスの2行での枠組みは終了します。

地域課題の解決に向けた取組みを加速させるため、共通の地域課題・ポテンシャルを有する八十二銀行が合流し、今後は「富士山・アルプスアライアンス」としてシナジーを発揮してまいります。

地域課題への取組み

販路開拓支援	個別相談会32回
関係人口増加	ビジネスマッチング245件
観光促進等、関係人口増加につながる施策の実施	移住促進セミナーの開催
共同事業承継ファンド	投資先 9件 投資金額 15.6億円

静岡・名古屋アライアンス

目指す姿 自動車産業をはじめとする地域産業の構造変革への対応

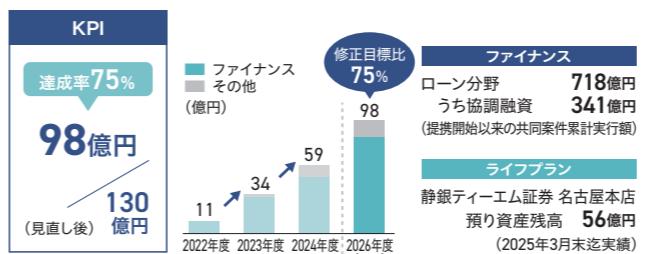
名古屋銀行と包括業務提携「静岡・名古屋アライアンス」を締結し、「自動車産業をはじめとする地域産業の構造変革への対応」を最重要テーマと位置づけ、両グループの経営資源を互いに活用しながら、地域と自らの持続的な成長に向けた連携施策に取り組んでいます。



Shizuoka-Nagoya Alliance

収益効果 (KPI達成状況)

締結3年目で当初KPI（5年累計・両行合算100億円）に対し97%と順調に進捗したため、KPIを130億円に上方修正しました。



地域課題への取組み

自動車産業を中心とする地域産業の構造変革への対応	双方の知見や顧客基盤を活用し、県境を跨ぐ産業変革を支援しています。
産業変革支援	脱炭素化、EV化、デジタル化等による産業構造の変容を見据え、両行顧客の事業変革を適切に支援
事業承継・M&A	静銀経営コンサルティング支援のもと、両行取引先による「M&A第1号案件」が成立

静銀ティーエム証券名古屋本店1周年記念セミナーを開催

2024年10月、静銀ティーエム証券名古屋本店が開設1周年を迎えました。今後も当グループが持つグループ機能を活用し、名古屋銀行のお客さまにも付加価値の高い商品・サービスを提供してまいります。



所属長交流会イベントを開催

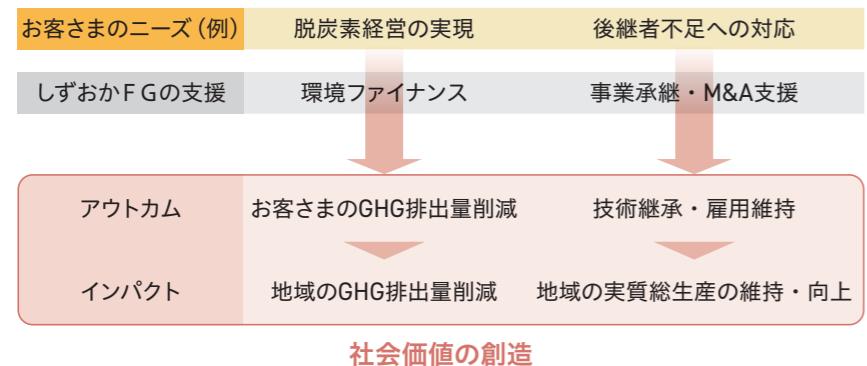
支店長などの所属長クラスの関係強化と相互理解を通じて、さらなるシナジー効果を生み出すため、両行の所属長を対象とした交流プログラムを開催しました。今後も各階層における人事交流を継続し、アライアンス施策の実効性を高めてまいります。

コーポレートニーズへの対応

- 目指す姿** お客様のサステナビリティ経営の支援を通じた地域社会の持続的な発展
- 取組課題** お客様に対するグループ一体での伴走支援、グループ内外の連携による地域課題の解決

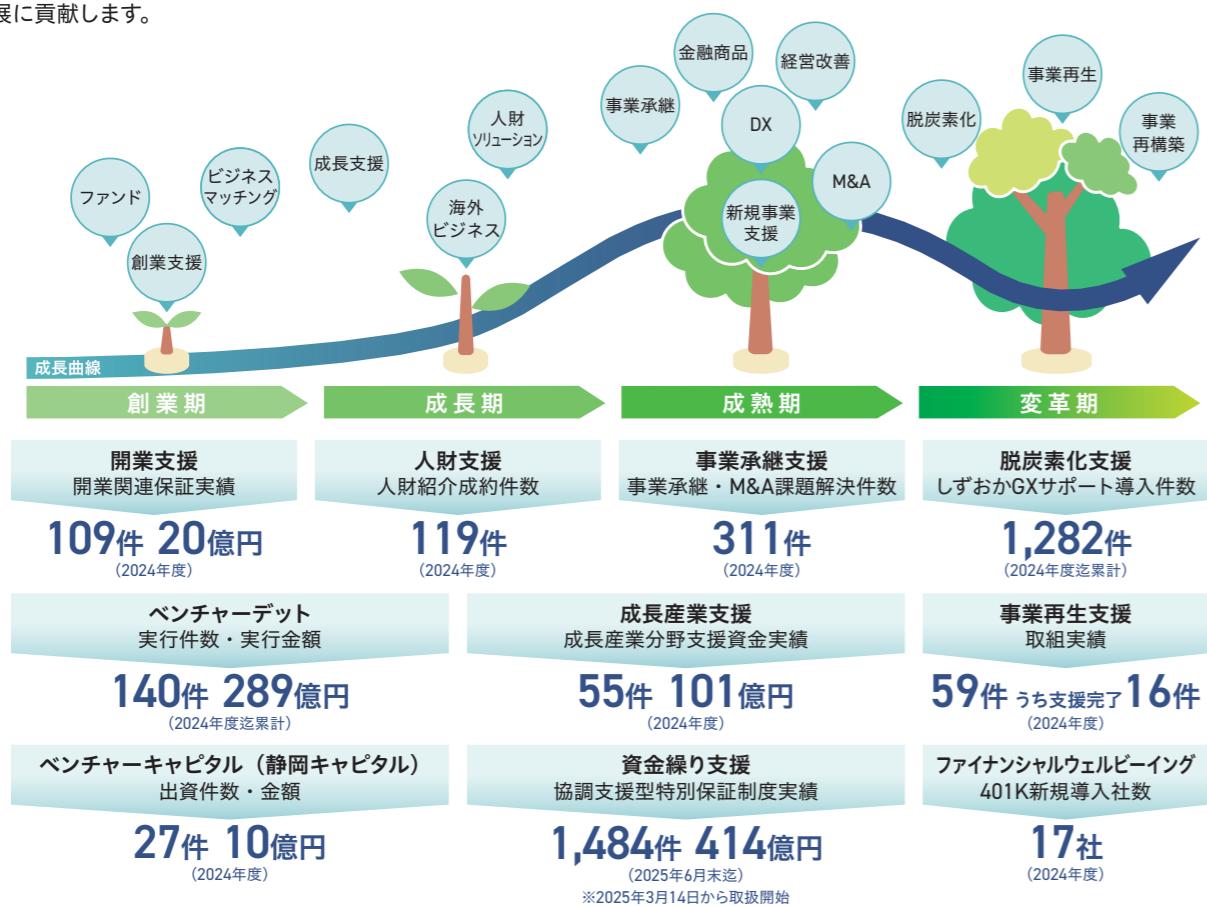
価値創造プロセス

お客様の様々な課題を解決し、サステナブルな地域づくりに貢献するとともに、支援を通じた利益拡充のもと課題解決の質の向上と提供範囲の拡大につながる好循環を目指します。



企業のライフステージに合わせた支援

お客様の伴走者として、多様化・複雑化する経営課題に対応する支援メニューをグループ一体となり提供することで、お客様の持続的な成長を支援します。また、脱炭素化など地域が直面する課題の解決にあたっては、外部との連携も積極的に行い、地域の持続的な発展に貢献します。



ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF)

静岡銀行では、企業活動が環境・社会・経済に与える影響を分析し、ポジティブな影響の拡大と、マイナスの影響の緩和・低減に向けたお客様の取組みを支援する融資「ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF)」を提供しています。お客様の掲げるKPIの達成による企業価値の向上、ひいては持続可能な社会の実現に向けて、今後も積極的な伴走支援を行ってまいります。

- お客様のサステナビリティ経営を支援する融資
「寄贈型ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF)」を提供しています。

山一金属株式会社は、アルミ缶を再資源化するリサイクル事業者としてアルミ缶製造過程における電力消費量および温室効果ガス排出量双方の削減に取り組んでいます。

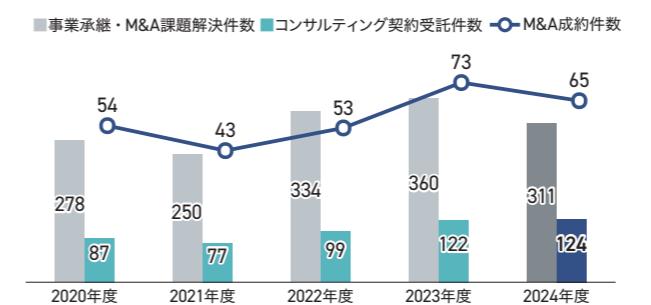
静岡銀行では、同社に対して、環境・社会・経済に関するKPIの達成状況に応じて地域の自治体や学生等に製品・物品(モノ)や体験・イベント(コト)を寄贈する「寄贈型PIF」を提供しました。同社のKPI達成を受け、地域の高校生向けに「夢実現パートナーシップ」というプレゼンテーション大会が開催され、次世代を担う高校生の夢実現への取組みに対する金銭面等の支援が行われるなど、お客様への融資を通じて、地域社会へのポジティブなインパクト創出にも貢献しています。



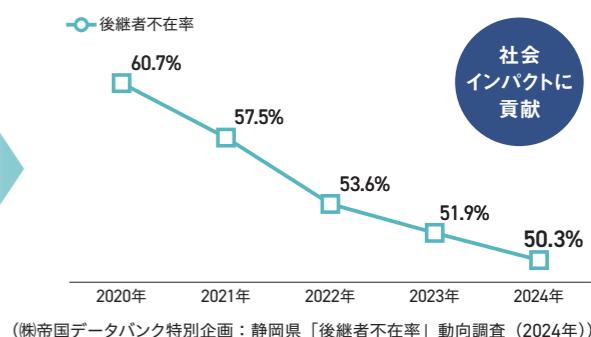
事業承継・M&A支援

経営者の高齢化に伴い、円滑な事業承継が社会的な課題となるなか、事業や資産の承継にかかるコンサルティングやファンド活用など、しづおかファイナンシャルグループの課題解決力を最大限に活用し、お客様の事業承継を支援しています。経営者のご意向や今後の事業展開だけでなく、家族構成を含む事業以外の側面も考慮し、静岡銀行と静銀経営コンサルティングが中心となり、税理士等の外部専門家とも連携しながら、親族内承継やM&Aの支援に取り組んでいます。

事業承継・M&A課題解決件数



静岡県内企業における後継者不在率の推移



・グループ一体での伴走支援

～「静岡・山梨みらい成長支援ファンド」による投資事例

経営者の高齢化に伴う事業承継等の課題に対し、ファンド運営を通じたソリューションを提供する静岡キャピタルでは、高品質な絨毯・家具の卸小売企業への出資を行いました。事業承継のほか、ECサイトにおける販路拡大面の課題に対し、SFGマーケティングとの連携によるプランディング・広告戦略を含むグループ機能を活用した支援メニューを提案しました。

今後は同社のさらなる事業成長を支援する中で、グループ一体となって、静岡の地場産業である家具製造業の側面支援にもつなげてまいります。



地域のキャッシュレス化の推進

目指す姿	事業者の業務効率化と販売機会の拡大、消費者にとって利便性の高い地域の実現
取組課題	地域の事業者と消費者をつなぐエリア決済ネットワークの創出 データの活用によるさらなるサービスの向上

キャッシュレス化の取組み

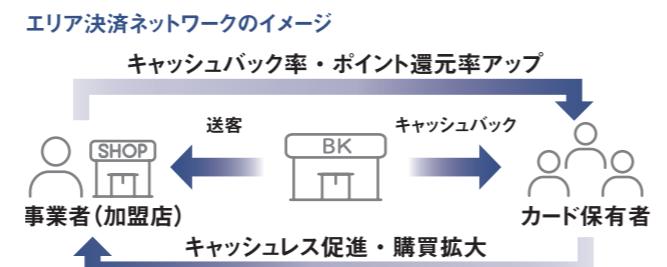
2024年のキャッシュレス決済比率は、政府目標である4割を1年前倒しで達成しました。将来的な目標としてキャッシュレス決済比率80%が掲げられるなか静岡銀行は地域における事業者の業務効率化や販売機会の拡大、消費者にとって利便性の高い地域の実現に向け、キャッシュレス化の推進に取り組んでいます。



クレジットカード・デビットカードの取扱実績		
期間	会員数（万人）	年間取扱高（億円）
2024年3月末	50.1	952
2025年3月末	55.1	989

エリア決済ネットワークの構築

キャッシュバック率・ポイント還元率の優遇などを通じ、地域の加盟店に送客することで、地域の消費活性化に貢献しつつ、カードや口座のメイン化を推進するエリア決済ネットワークの構築を推進しています。事業者、消費者、しづおかファイナンシャルグループにとって「三方良し」となる社会価値の共創を目指します。



TOPICS

しづぎん加盟店10%還元キャンペーンを実施

エリア決済ネットワーク構築のために、静岡銀行の加盟店でjoyca、joycaJ、Visaデビットカードを利用した場合、お買い物金額の10%を還元するキャンペーンを実施しました。



令和6年度静岡県サービス産業活性化支援事業を受託

静岡県の4地区で生産性向上セミナーを開催し、伊豆地区ではキャッシュレス決済試験導入モニター調査を実施しました。



グローバル化への対応

目指す姿	海外ネットワークを活用した幅広い支援体制、収益力の強化
取組課題	お客さまの海外ビジネス支援の強化とグローバル市場の成長機会の取り込み

グローバル化が一層進展する中、総合金融グループとしてお客さまの海外事業展開やクロスボーダーの多様なニーズにお応えすることで、地域と世界をつなぐ架け橋としての役割を果たします。

海外ネットワークを活用した地域・お客さまの課題解決支援

幅広い海外ネットワークを活用し、多様化するお客さまのニーズにお応えするほか、海外の提携行との協業により、インバウンド客の誘致や外国人向け金融サービスの提供など、地域課題の解決にも取り組んでいます。

しづおかファイナンシャルグループの海外ネットワーク (海外6拠点、17提携金融機関)



TOPICS

地域産業の海外市場開拓を支援－

北米最大のお茶展示会「World Tea Expo 2025」ならびに世界最大級のオーガニック食品専門見本市「BIOFACH 2025」(ドイツ)に地域企業13社と合同出展

静岡銀行は、JA静岡経済連、静岡県茶業会議所と「静岡茶100億円計画コンソーシアム」を組成しており、この活動の一環として、茶都静岡の認知向上と輸出拡大を目指し、静岡県内茶商13社による海外展示会への合同出展を支援しました。また、静岡銀行も生産者3社ならびにJA静岡経済連を代理して合同でブースに出展し、両商談会で合計300社を超える商談が行われました。

海外展示会 World Tea Expo (米)・BIOFACH (独)
Tea Capital Shizuoka (茶の都しづおか)
・米国やEU等世界市場への進出
・販路開拓への支援



海外向け輸出・製造の増加 (地域産業の付加価値向上) ▶ 地域の生産性向上

地域課題の解決に向けた連携強化－

フィリピン「BDO Unibank」、 タイ「カシコン銀行」との包括業務提携

アジア各国のインバウンド客や日本からアジア各国へのアウトバウンドの対応、外国人就労者への金融サービスの提供、高度外国人材の採用、海外企業との技術提携など、お客さまのニーズが多様化・高度化しています。

こうしたお客さまの要望に迅速かつ適切にお応えするため、国際営業部門に特化していた海外提携行との協業範囲を拡大し、プライベートバンクや地方創生、カード業務など、広範な事業分野での連携体制を構築しました。今後は、静岡県へのインバウンド客の誘致、海外富裕層へのアプローチ、静岡銀行のお取引先で勤務する外国人就労者への金融包摂につながる金融サービスの拡充等を図ります。

外国人財向け金融サービスの拡充 ▶ 地域の関係人口増加

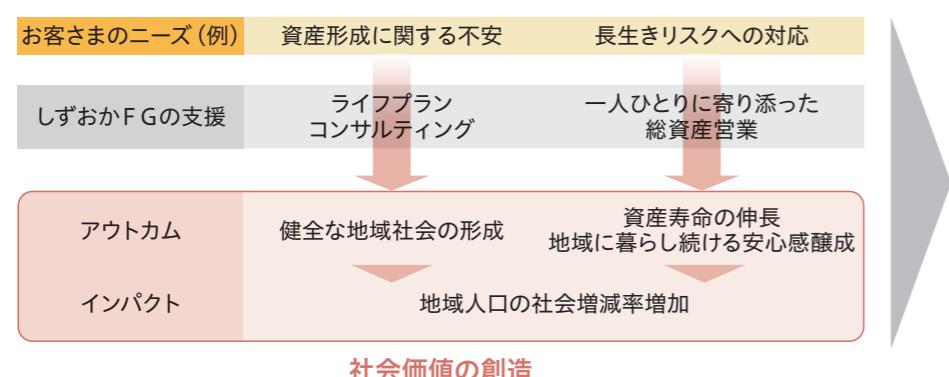
ライフプランニングのお手伝い

目指す姿 人生100年時代におけるお客様の「最高の相談相手」

取組課題 多様化するお客様のニーズに対応する幅広いサービスメニューの拡充
お客様本位の業務運営方針のもと、一人ひとりの将来を見据えた最適なご提案

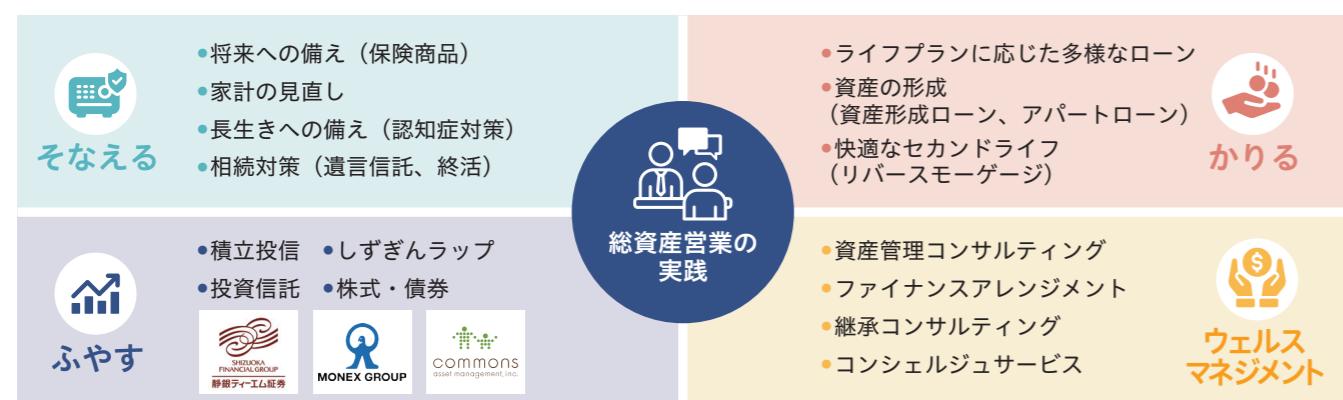
価値創造プロセス

お客様の資産形成や資産運用などの幅広いニーズに対して、良質なコンサルティングを実践し、お客様の豊かな人生設計の実現と経済的不安の解消を金融面から支援していきます。

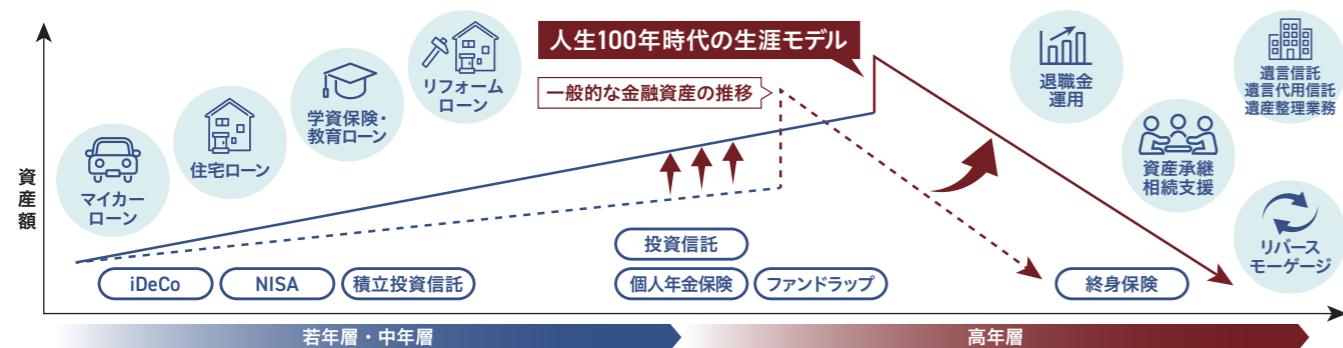


総資産営業の実践

あらゆるライフプランニーズにワンストップで対応できるコンサルティング体制の実現に向けて、サービスの拡充や拠点の整備、総資産営業ツール「S-Bridge（ライフプランシミュレーション・ポートフォリオ作成ツール）」を導入し、グループ一体でお客様一人ひとりの将来を見据えた最適なご提案に取り組んでいます。

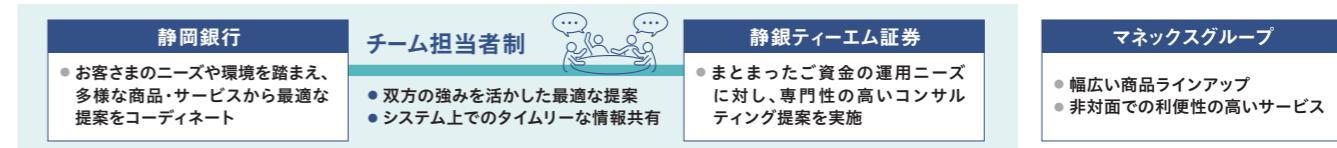


■お客様のライフステージに応じた最適なソリューションの提供



グループ一体での総資産営業の実践

しづおかフィナンシャルグループでは、お客様の資産を「育てる」最適なご提案を行うため、リスク許容度や金融リテラシー、チャネルに応じてグループ内で役割を明確化し、商品やサービスを提供しています。また、静岡銀行と静銀ティーエム証券の担当者がチームとなり、お客様の資産状況を把握し、相互の強みを活かして、資産形成に向けた最適なポートフォリオ提案と継続的なフォローアップを行っています。



しづぎん相談ラウンジ

2025年4月、静岡銀行では、社会構造の変化や価値観の多様化に伴い高度化するお客様のさまざまなニーズにお応えするため、「しづぎんライフデザインステーション」のコンサルティング機能を拡充し、「しづぎん相談ラウンジ」（静岡県内14拠点）としてリニューアルしました。

資産形成のご相談から、ライフプランシミュレーションの作成、住宅ローンのご相談、保険の見直し、退職金の運用や相続の備えなど、あらゆるご相談に幅広くお応えします。



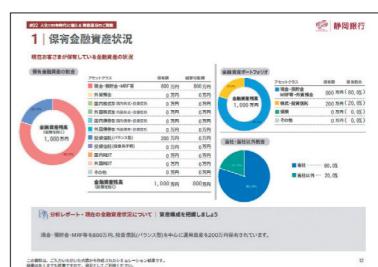
しづぎん相談ラウンジの特徴

- 01 土日も営業 (店舗により異なります)
- 02 ご意向に沿った商品・サービスのご案内
- 03 事前予約で待ち時間なし
- 04 相談しやすい空間

ゴールベースアプローチに基づく最適な提案の実現～総資産営業ツール<S-Bridge>の導入～

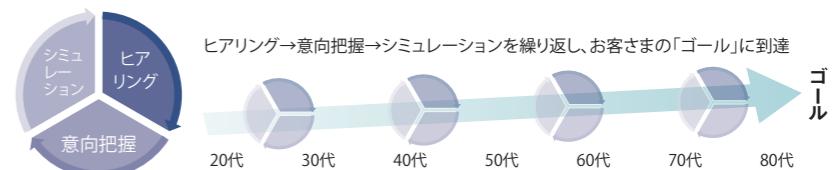
静岡銀行および静銀ティーエム証券では、ライフプランコンサルティングの高度化に向けて、2025年4月に総資産営業ツール<S-Bridge>を導入しました。本ツールは、お客様に応じたオーダーメイドのライフプランニングとポートフォリオ作成により総資産を可視化し、ゴールベースアプローチに基づくご提案を分かりやすくお伝えすることができます。

本ツールを活用しながら、両社が連携してお客様と定期的・継続的なコミュニケーションを図ることで、ライフイベントに応じたシミュレーションやご意向の変更による運用目標の見直し等に柔軟に対応し、人生の相談パートナーとして寄り添える関係性を目指します。



S-Bridge機能

- ライフプランシミュレーション
- ポートフォリオ作成
- 計算ツール(簡易相続税・贈与税試算等)



総資産営業の実践のため活用するツール



人生100年時代への対応

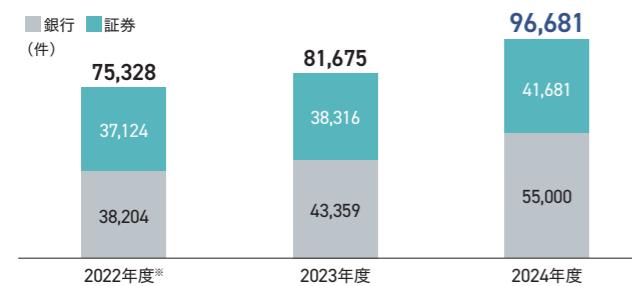
人生100年時代の到来に向けて、若年層の資産形成から高年層の資産承継までお客さまの幅広いニーズにお応えできるサービスの拡充に取り組んでいます。

資産形成層向けのサービス

人生100年時代の到来や経済・社会環境の構造的变化を背景にライフステージに応じた資産形成がこれまで以上に重要になっています。しづおかフィナンシャルグループでは、お客さまの豊かな人生設計の実現と経済的不安の解消を金融面から支援するため、さまざまな商品・サービスを提供しています。

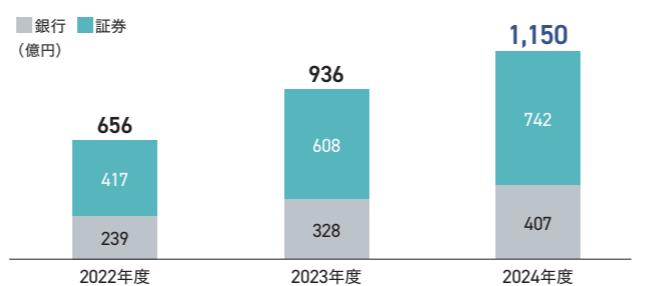
静岡銀行の店頭でのコンサルティングに加え、静銀ティーエム証券との協働により専門的な投資アドバイスと多様な金融商品を提供し、お客さま一人ひとりのライフプランやニーズに応じた最適な資産運用プランによりお客さまの資産形成を支援しています。また、2024年1月から制度改革されたNISAを活用した資産形成をサポートしています。

NISA口座開設件数



※一般NISA、つみたてNISA、ジュニアNISA合算

NISA残高



TOPICS

地域での金融経済教育の取組み



地域の金融リテラシー向上を通じた「地域社会の健全な成長」の実現を目指し、こどもから大人まで地域のすべての方を対象に金融経済教育に取り組んでいます。 ➤P.88 金融経済教育への取組み



高年層向けのサービス

超高齢社会を迎えた現在、静岡銀行では、一人ひとりに寄り添ったコンサルティング機能の向上を目指して相続関連商品・サービスのラインアップ拡充に取り組んでいます。

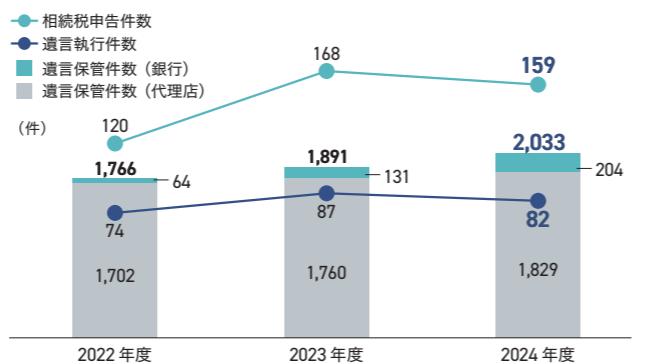
具体的には、遺言書の作成支援から保管・遺言執行までをサポートする「遺言信託」や信託財産を管理・運用し、相続発生後にご指定の相続人・方法により財産を給付する「くしづぎん>想いつなぐ信託（遺言代用信託）」などの商品に加え、各種提携会社との連携により将来の認知症発症や財産管理に備えたサポートサービスを取り揃えています。

幅広い選択肢から多様なニーズに対応し、ご本人だけでなくご家族も安心していただける提案を目指しています。

ウェルス・マネジメントサービス

お客さまの資産状況や富裕層のお客さま特有の課題を的確に捉え、課題解決に向けた最適なコンサルティングを提供するため、ウェルスマネジメントの知識・経験を備えた専門の担当者が不動産購入や相続対策など金融面のサポートを行うほか、健康・社会貢献など非金融面を含めたオーダーメイドの提案を行っています。専門の担当者として、価値創造型人財「ウェルスコンシェルジュ」の育成に取り組み、2025年3月末現在、14名が認定されています。

静岡銀行 相続関連サービス取次等件数



提供サービス



お客さま本位の取組み

お客さま本位の業務運営

しづおかフィナンシャルグループでは、金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」を踏まえ、「お客さま本位の業務運営方針」や具体的な取組方針等を制定しています。お客さま本位の業務運営の実践に向けては、具体的な計数指標を定め、PDCAサイクルの中で状況を確認・分析し、お客さまへの対応に活かしています。

2024年度の取組方針

1 「お客さまの最善の利益の追求」に向けた銀証協働での総資産営業の高度化

静岡銀行・静銀ティーエム証券の担当者が一体となり、一人ひとりのお客さまに協働でご提案・アフターフォローを行い、総資産営業を実践することで、お客さまの最善の利益の追求を実践してまいります。

2 お客さまの中長期分散投資を支援するご提案および適切な商品ラインアップの整備

NISA制度改正を踏まえ、お客さまの中長期分散投資を支援するご提案や商品ラインアップの拡充・見直しに取り組んでまいります。

3 アフターフォローモードの深化とお客さまセミナーによる情報提供のさらなる充実

静岡銀行ではアフターフォローモードを定期的に見直し、静銀ティーエム証券ではカスタマーコンタクトルールの定着により、お客さま満足度の向上に努めてまいります。

4 最適なコンサルティング提案を実践するための人財育成

お客さまの課題・ニーズに応じて適切な提案ができる人財を育成するため、専門担当者の配置や時代に合ったスキルセットを身につける人財育成に努めてまいります。

5 お客さま本位の業務運営の実践に向けた役職員の評価体系の深化

グループの経営理念と役職員の日々の行動を一致させ、役職員一人ひとりがお客さまの課題解決に取り組める評価体系を深化させてまいります。

主な計数指標推移

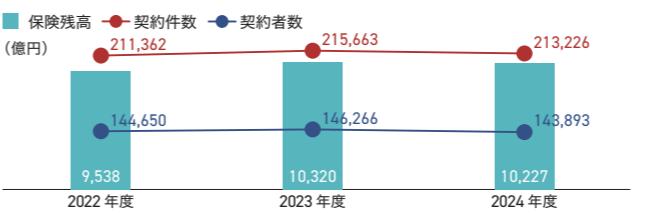
■お客さまの資産形成や資産運用などの幅広いニーズに対し、静岡銀行と静銀ティーエム証券が連携し、各社の特長を活かして良質なコンサルティングの実践に努め、お客さまの豊かな人生設計の実現と経済的不安の解消を金融面から支援しています。

運用商品の商品別販売比率 (しづおかフィナンシャルグループ)



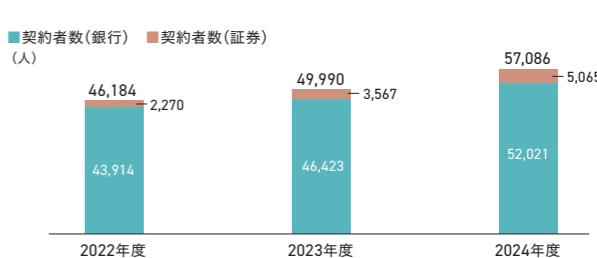
■静岡銀行では、「のこしたい（相続やご家族への保障）」「おくりたい（生前贈与）」「うけとりたい（年金）」「そなえたい（病気や介護等への備え）」というニーズにお応えする商品として保険商品をご提案しています。ご提案にあたっては、「重要情報シート」を使用し、お客さまの目的に合わせて、保険商品以外の金融商品とも比較し、ご案内しています。

保険商品の残高・ご契約件数・ご契約者数 (静岡銀行)



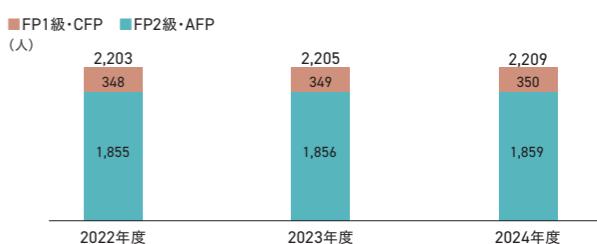
■少額から中長期的な資産形成を希望されるお客さまには、積立による時間分散に加え、資産分散・通貨分散の効果をご案内しながら、資産形成のご提案を行っています。静岡銀行では、インターネット取引での商品ラインアップも拡充し、非対面でのお取引を希望されるお客さまのニーズにもお応えできる体制を整えています。

積立投信のご契約者数 (しづおかフィナンシャルグループ)



■静岡銀行と静銀ティーエム証券では、役職員に対し、お客さまの課題解決に資する公的資格としてファイナンシャル・プランニング(FP)技能検定の取得を推奨しております。また、役職員のコンサルティング能力の向上を目的に行内資格認定制度を創設し、法人・個人分野のコンサルタントの育成に取り組んでいます。

FP技能士資格保有者数 (しづおかフィナンシャルグループ)



トランスフォーメーション戦略～IT・DX

- 目指す姿** 日常的な取引のデジタル完結、対面によるオーダーメイド型のソリューション提供
取組課題 生成AIを含むデジタル技術・データ等の戦略的活用による業務変革と経営基盤の強化

変革と成長を加速させるシステム投資



グループCIO(最高情報責任者)
鈴木 統也

しづおかフィナンシャルグループが今後も持続的に成長していくためには、急速なデジタル化の進展をはじめとする環境変化を的確に捉え、将来のあるべき姿を見据えながら、拠点や人財・システムなどの経営資源を最適なかたちへと変革していく必要があります。

この変革に向けた中期経営計画の基本戦略「トランスフォーメーション戦略」を積極的に推進するため、計画期間中には約800億円のシステム投資を予定しています。このうち「攻めの投資」では、顧客接点（タッチポイント）の変革として、ホームページの刷新や営業店へのセルフ受付端末の導入を完了し、新たなモバイルアプリの開発も進めています。また、営業活動の変革では、営業支援システム「S-CRM（スクラム）」の機能拡張やローン手続きのWeb完結を目的とした受付・審査システムの構築も進めています。

一方、「守りの投資」では、システムインフラの強化に注力し、システム基盤のクラウド化やゼロトラストセキュリティ^{*}の構築など、最新技術を駆使することで持続可能な経営基盤の整備を進めています。加えて、生成AIやデータの利活用などでは、具体的な営業成果につながる事例も徐々に見え始めており、中長期的な成長投資と位置付けて今後も取り組む予定です。

私たちのIT戦略は、お客さまの信頼に応え、当グループの未来を築くための要の一つです。今後も、攻めと守りの両面で進化を続け、当グループのさらなる成長を目指します。

※社内外問わずすべてのアクセスを信頼せずに、厳格に管理するセキュリティ対策の考え方

営業支援システム「S-CRM（スクラム）」の高度化

2023年1月、グループ各社とのシナジー最大化と生産性向上を目的に営業支援システム「S-CRM（スクラム）」をグループ10社で導入しました。また、導入後もさらなる営業活動・管理業務の変革に向け、「保険電子申込アプリ」や「総資産営業ツール」をS-CRMの拡張機能として追加しました。今後も継続的に機能向上に取り組むことで、業務の効率化と営業活動の精度向上を実現し、お客さま一人ひとりへの最適なソリューション提案につなげてまいります。

2025年1月：「保険電子申込アプリ」を導入

お客さまの情報や営業活動情報を連携し、提案する保険商品の絞り込み・提案書作成から申込手続きまでワンストップで行える機能を追加しました。

システム間の連携や申込手続きにおける各種点検のシステム化により、事務処理時間の短縮等の効率化とコンプライアンス強化を実現しました。

2025年4月：「総資産営業ツール」を導入

ライフプランコンサルティングの高度化を目的に「総資産営業ツール」を導入しました。ポートフォリオ作成やロボアドバイザー機能、リスクリターン分析等の機能を備え、お客さまの総資産を可視化して真のニーズを発掘し、最適なソリューション提案につなげます。

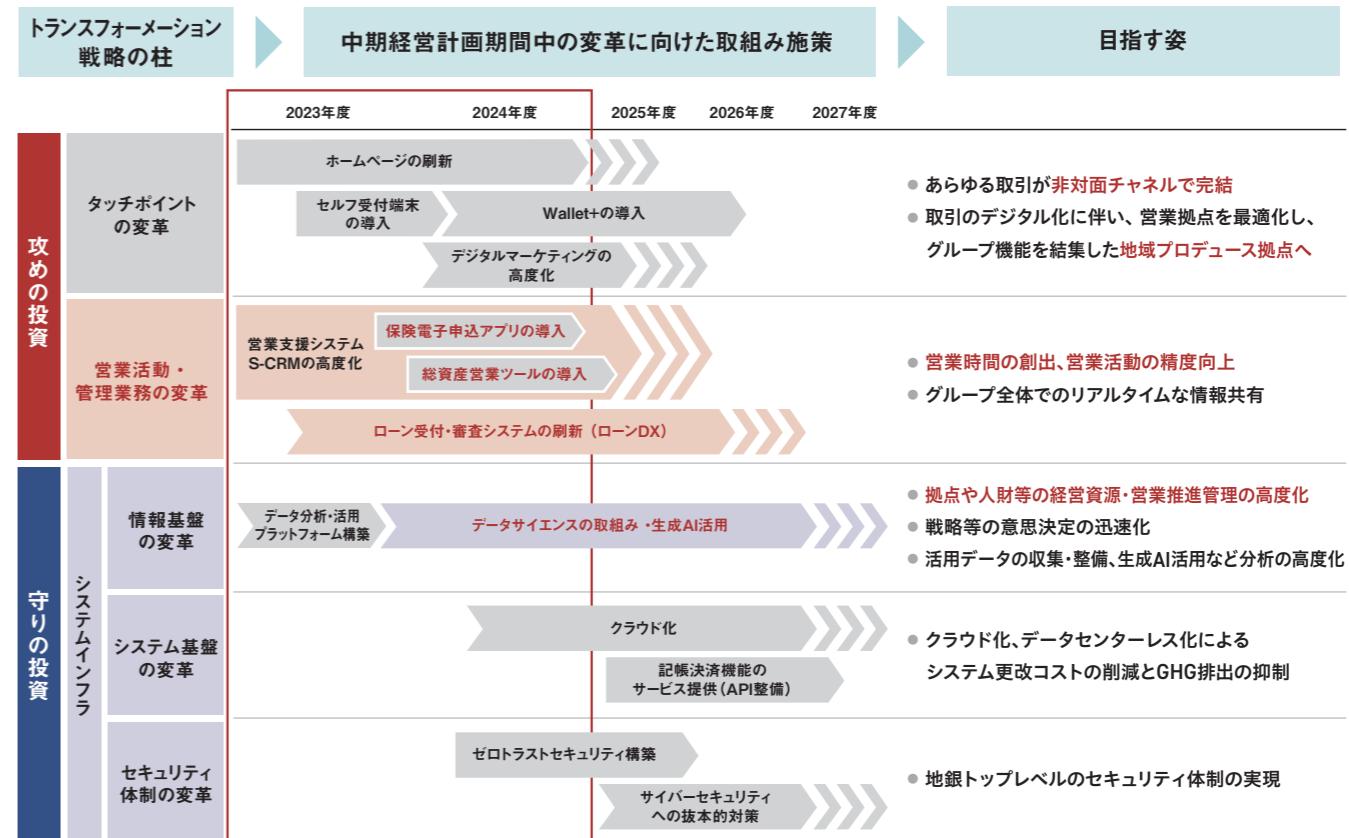


<S-CRM利用者の声>

保険電子申込アプリの導入前は、申込みが完了するまで複数のシステムを行き来する必要がありました。現在はワンストップで手続きを進められるようになり、生産性の向上につながっています。
 (静岡銀行)

静岡銀行と静銀ティーエム証券との情報共有に同意いただいたお客さまについて、面談前にお客さまの現在の資産状況を確認できるため、効果的な提案を行いやすくなりました。
 (静銀ティーエム証券)

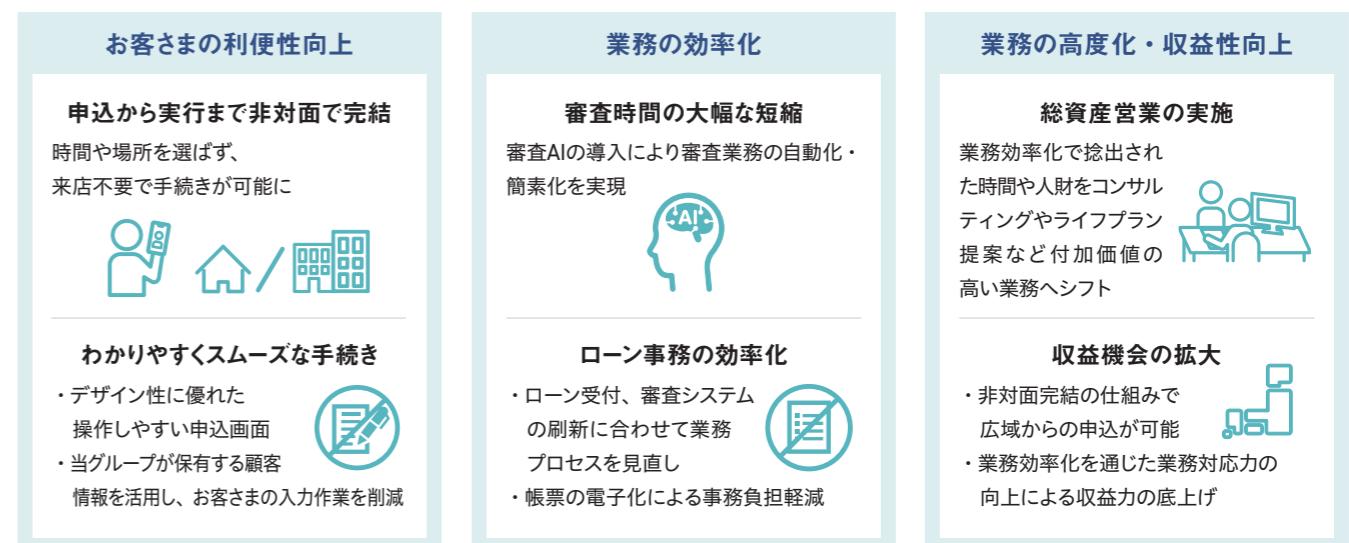
トランスフォーメーション戦略に基づくシステム投資のロードマップ



ローンDX

しづおかフィナンシャルグループでは、ローン業務全体のデジタルトランスフォーメーション（以下、ローンDX）に取り組んでいます。申込から審査、契約、融資実行までの一連のプロセスを非対面で完結できる仕組みを構築するとともに、審査業務の自動化・効率化に向けたAIの導入や、業務プロセスの見直しを進めています。これにより、「お客さまの利便性向上」と「業務の効率化・高度化」を両立しつつ、ローン業務の収益性向上にもつなげます。

ローンDXにより目指す姿



デジタル技術を使いこなし、ビジネス変革と持続的成長を実現



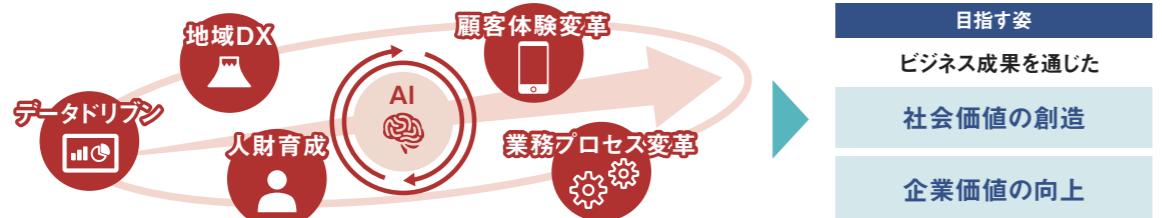
グループCDOX (最高DX責任者)
榎本 裕己

近年、少子高齢化や人口減少などの社会構造の変化に加え、AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展によるオンライン化やパーソナライズ化など、お客さまの行動様式が大きく変化しています。当グループでは、こうした環境変化に迅速に適応し、競争優位を確立するため、お客さま視点で業務プロセスを抜本的に見直し、ビジネスモデルを変革するDXに取り組むとともに、得られたスキルやナレッジを地域企業や自治体へ還元することで、地域全体のデジタル化に貢献してまいります。

2025年度は、①顧客体験の変革、②業務プロセスの変革、③データドリブン、④地域DX、⑤人財育成の5つを重点テーマと位置付け、「データサイエンス統括室」を中心にデータ利活用の取組みを強化しながら、AIを推進エンジンとしてDXを一層加速してまいります。

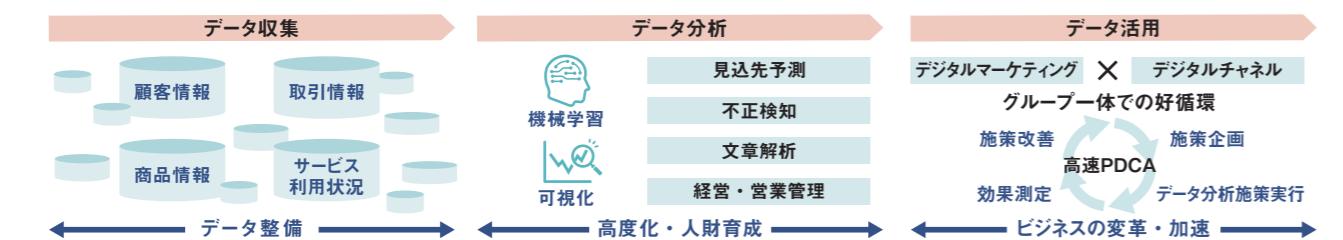
なかでも生成AIは、テキストや画像の生成など、多様な領域で急速に普及し、さらには、自律的に行動できるAIエージェントの登場など、目覚ましい進化を遂げています。そのリスクは多様化・複雑化していますが、人財育成や組織体制の整備を進めつつ、失敗を恐れず挑戦し続けることが重要と考えています。DXへの取組みを通じて、地域社会・お客さま・当グループが三方よしとなる価値を創出し、持続的成長を目指します。

5つの重点テーマ



データサイエンス

デジタル化の進展によるお客さまの行動変容を踏まえ、社内外のデータを分析することで、お客さまが必要とするタイミングで最適な商品・サービスをタイムリーに届けるビジネスへ変革していく必要があります。その実現に向けて、2024年度に設置した「データサイエンス統括室」を中心に、データ利活用を通じてグループ一体での高付加価値営業の実践や、経営・営業管理の高度化・迅速化を取り組んでいます。今後は、具体的なビジネス成果の創出に向けて「データ整備」や「人財育成」などの取組みを強化・加速し、データをビジネス活動の中で円滑に循環させることで役職員が専門性と創造性をさらに発揮できる環境を整え、お客さまに対し高い付加価値を提供してまいります。



・データサイエンティスト

昨今、データサイエンティストという職業が社会に浸透してきたと感じています。私は、データサイエンティストこそがビジネスを変革させる「カタリスト」であるという想いの下、データ利活用の推進に取り組んでいます。その過程では、単に分析して満足するのではなく、如何にビジネスの成果に結びつけるかを考えることにこだわり、そこから得られるやりがいや自己成長を実感しています。今後もビジネスとの共創を通じ、全てのステークホルダーに喜ばれるデータ利活用の取組みを当グループ内に広げていきたいと考えています。



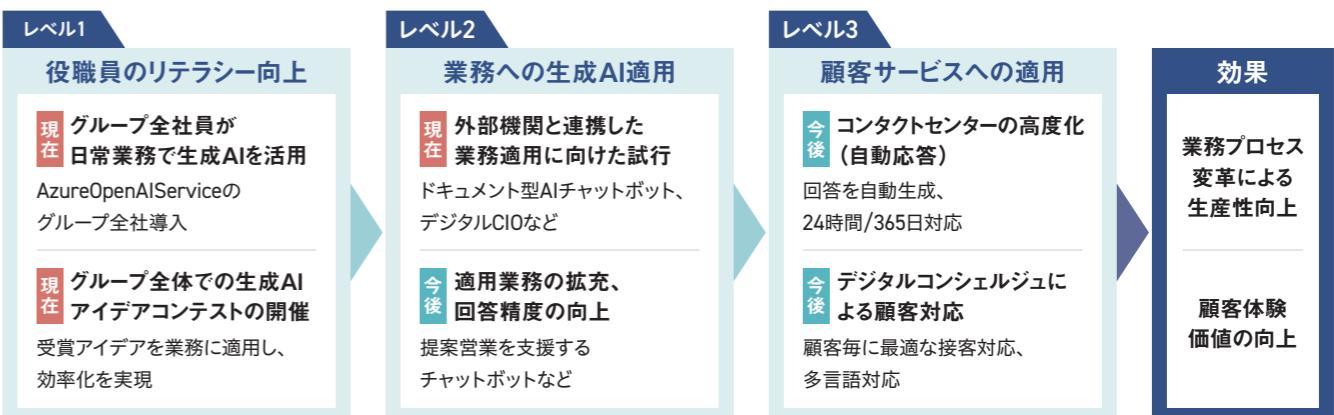
DX統括部 データサイエンス統括室 和田 佳樹

生成AI

当グループでは、生成AIの活用による抜本的な業務変革と顧客サービスへの適用を目指し、全役職員が生成AIを利用できる環境を整備しています。2024年度は、グループ全役職員を対象とした「生成AIアイデアコンテスト」を開催し、86件のアイデアの応募がありました。今後も生成AIに対する役職員のリテラシー向上により、新たなビジネスアイデアの創出やサービス高度化、業務の効率化に挑戦します。

また、人口減少社会を見据え、AIを道具に留まらない労働力として位置づけ、様々なタスクを自律的にこなすAIエージェントを活用した業務支援にも注力します。コンタクトセンターの24時間/365日自動応答や、デジタルコンシェルジュによる顧客対応などにもチャレンジし、顧客体験価値の向上にも取り組んでまいります。

生成AIにより目指す姿



・生成AIアイデアコンテスト 受賞チーム テーマ「全てのExcel作業をAI活用で自動化に!」(静銀モーゲージサービス)

決算短信の文章要約をきっかけに生成AIの活用に関心を持ち、「全てのExcel作業をAI活用で自動化に!」というアイデアを考案しました。このアイデアは、生成AIで自動生成したVBAコードを用いて、各部署の定例業務を自動化するものです。当社では、年間約1,200時間の業務削減を実現できたことから、このアイデアをグループ全体に広めるため、コンテストに応募しました。コンテストで1位を獲得した後、本部各部署やグループ各社でもこのアイデアを活用してくれていると聞き、大変嬉しく感じています。今後もさらに生成AIの活用領域を拡大させ、RPAやAI-OCRと組み合わせることで入力業務の完全自動化を目指していきたいと考えています。



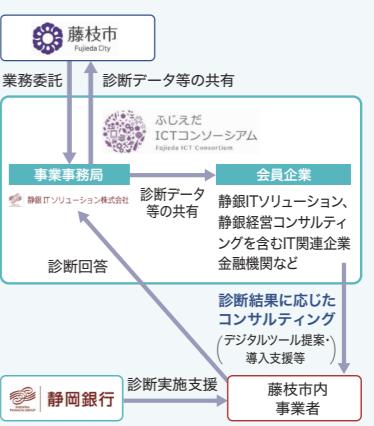
受賞アイデアの活用 静岡銀行 金融プロセス業務部 市場国際業務センター

少量多品種な業務処理を担う部署のため、低コストな業務効率化手段が必要であることから、静銀モーゲージサービスが開催した「生成AIを活用したマクロ作成」の勉強会に参加しました。その後、自社でも勉強会を開催し、マクロ作成未経験者でも生成AIを活用することで業務効率化できる体制を整え、4ヵ月間で7案件、年間758時間の業務削減を実現しました。今後も生成AIを活用した業務効率化に向けて取り組むとともに、他部署への勉強会を開催し、効率化の波を組織全体に広げていきます。



TOPICS グループ一体での地域DX

しづおかフィナンシャルグループでは、マテリアリティ（重要課題）の1つに「デジタル社会の形成」を位置づけ、地域のDX支援に取り組んでいます。静岡銀行に加え、経営者視点での経営課題解決としてのDXコンサルティングを提供する静銀経営コンサルティング、幅広いITソリューションの導入伴走支援などを担う静銀ITソリューション、地域企業のシステム開発を担うティージェイエスのグループ各社が相互に連携し、地域企業のIT・DX化支援における上流のコンサルティングから下流のシステム開発まで一貫して提供可能な体制を構築しています。2024年8月より、藤枝市内事業者のDX推進に向けた藤枝市からの委託事業として「デジタル経営診断事業」を実施しています。デジタル経営診断により、地域企業は現状のデジタル進度が可視化され、デジタル化への取組状況に基づいたコンサルティングおよびソリューション導入支援の提案を受けることができます。こうした事業等を通じ、地域企業のIT・DX化をグループ一体となり支援してまいります。

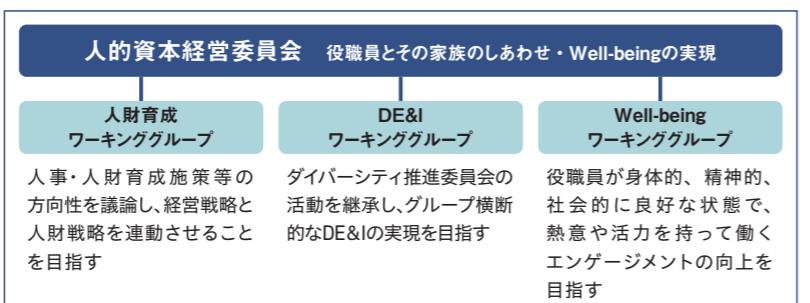


八木取締役×グループ社員座談会

しづおかフィナンシャルグループ 人的資本経営の現在地 — 現実に向き合い「理想」を追求 —



しづおかフィナンシャルグループ(以下「しづおかFG」)が、第1次中期経営計画において戦略の中心に据える人的資本経営。人的資本経営委員会議長と同メンバーが、人的資本経営のあるべき姿と実現に向けた課題について意見交換を行いました。



しづおかFGが人的資本経営に取り組む理由

事務局 しづおかFGが推進する第1次中期経営計画（以下「第1次中計」）では、「人的資本経営」を基本戦略の中心に据え、人財への投資や育成、組織風土の変革等を進めながら、計画の実現を目指しています。第1次中計の3年目を迎えた今、皆さんは人的資本経営をどのように捉えていますか。

北條 人口減少や、それに伴う労働力不足という社会課題が顕在化している中で、とりわけデジタル人財の不足はさらに加速すると言われています。静銀ITソリューションにおいても、将来的に人財確保が難しくなることは明らかですので、「人財=コスト」ではなく、「人財=資本」と捉え、社員への投資に力を入れているところです。

八木（稔） 皆さんは、管理職や人事分野の経験があり、経営の考えに理解を示してくれているかもしれません、実際の職場への浸透についてはどう感じていますか。

細田 若い世代は初任給の引上げやベースアップ等を経験し、人的資本経営の取組みを賃金という側面から体感できていると思います。しかし、人的資本経営の実現の先にある理想的な「組織」まではたどり着けていないと感じています。

佐野 人的資本経営と聞くと、「人に投資をする」イメージが先行するように思います。静銀ティーエム証券でも、個人が持つスキルを最適な形で発揮するという、本質的な人的資本経営が全社員に浸透しているかと問われると、まだ発展途上です。

八木（稔） 先ほど「労働力不足」の話がありました。日本では、2040年に1,100万人の労働力不足が生じると予想されており、経済などの先行きは不確実性が極めて高く、日本の人口減少は確実に進行します。日本全体の話とはいえ、1,100万人の労働需給ギャップが発生するとなれば、当然に多くの企業で「人財の確保」が経営課題のトップになる時代がやってくるわけです。

事務局 だからこそ、今、人的資本経営の重要性が叫ばれていますね。

八木（稔） 人的資本経営は、個人のスキルや知識、能力などを資本とみなし、企業がそれを借りて成長を果たしていくということです。この原点に立ち返ると、しづおかFGの人的資本経営も満足できるレベルにはありません。



しづおかFGの人的資本経営の理想と現実

事務局 現在の取組みをどのように評価していますか。

八木（稔） 10年ほど前、当時の静岡銀行グループが「時代を超えて存続し続ける企業グループ」であり続けるために、長期的な視点で目指す姿を策定する「10年委員会」を立ち上げました。議論の中では、「やらされ感」「短期思考」「上意下達」といった風土に対する多くの課題があげられ、その解決に向けて人事制度を刷新するなど、さまざまな手を打ってきました。あれから10年が経った今でも、この課題をクリアできているとは言えません。制度を整備しても、それを運用する役員や管理職、そして、社員一人ひとりが人的資本経営の本質を理解できていなければ本末転倒です。課題を整理しながら、るべき姿に向かって手を打っていくなければなりません。

事務局 2024年度に実施したカルチャー分析アンケートやグループ役職員エンゲージメントの調査結果でも、文化や風土に関する課題が浮き彫りになっています。

八木（稔） 組織に深く根付いた文化や風土を変えるのは、一筋縄ではいきません。エンゲージメント調査結果を見ると、若手社員のスコアは高く、ベテラン社員のスコアが低い傾向にあります。これは、率直に言って良くない状態だと感じています。若手社員は、その上司の姿を見ているわけですから、「いつか上司のようになりたい」と思われるような上司の姿であるべきです。

細田 マネージャー層に最も仕事が集中していることに苦しさを感じている人も多くいます。営業店では、地域のお客さまに多様な価値を提供する使命がある中で、多くの業務とプレッシャーがマネージャー層に寄せられます。本気で地域共創をやるんだという経営メッセージは伝わっていますが、マネージャー層は葛藤しているところだと思います。

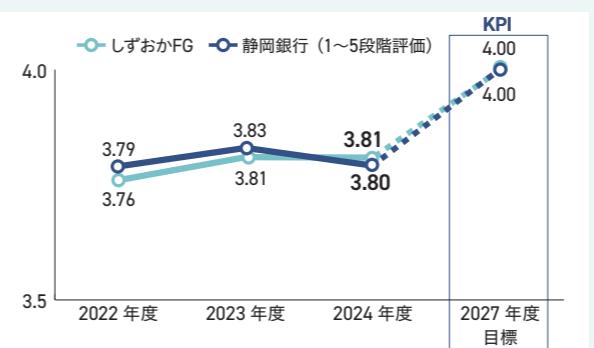
事務局 その原因は何だと思いますか。

八木（稔） 私たちは、お客さまの課題にスポットを当て、その解決に向けたソリューションの対価としてリターンを得られるはずですが、まずは自らの収益を優先するような思考に陥ってしまっているのではないかでしょうか。だから経営が発信するメッセージと社員の意識に大きなズレが生じる。このズレを直していくといけないと思っています。

細田 確かにそういう部分はあったかもしれません、第1次中計で目指す「社会価値創造」と「企業価値向上」の両立は、現場でも両方を本気でやろうという雰囲気に変わってきています。ただ、社会価値創造は、誰かの指示を待つのではなく、地域のためにできることを自分たちで考えなければならないため、まだ現場がそこに慣れていません。ようやく新しいアイデアが始めてきたところですので、1、2年で一気に変わるのは難しいと感じています。

エンゲージメントの向上

第1次中計では、2027年までにエンゲージメント調査結果の評点平均を4.0まで上昇させるKPIを設定しています。毎年度のエンゲージメント調査の結果をもとに、課題を抽出・検討し、各施策に反映するPDCAを通じて、人的資本経営の定着を図っています。



エンゲージメント調査を踏まえた課題の一例（前年度対比で低下した項目）

項目	2023年度	2024年度	前年度比
営業店やカンパニー、本部、グループ会社等組織を超えたフラットなコミュニケーションの実践	3.49	3.37	▲0.12
管理職などへのキャリアアップを図りたい	3.29	3.23	▲0.06



持株会社体制への移行がもたらした変化

事務局 2024年度の個社別のエンゲージメント調査結果を見ると、静銀ティーエム証券と静銀ITソリューションは前年度に比べて大幅に上昇しました。各社で感じる「変化」を聞かせてください。

佐野 静銀ティーエム証券は、持株会社体制への移行を機に、銀行の子会社から並列の会社となりました。正直に言って、移行前は少し距離感がありました。今では、研修などもすべて同じテーブル



で参加するようになり、一体感が強まっていると感じます。最近は、タウンミーティングで経営陣から若手社員に直接メッセージを伝える機会も増えています。直に経営者の声を聞くことで、人を大事にする会社であることが浸透し始めたことも大きいです。

八木(穂) タウンミーティングの参加者は比較的若手社員が多く、戦略の背景や意義を噛み砕き

北條 アンケートにさまざまな意見が出てきたことは、プラスに考えていいのではないかと思います。これまでアンケートですら、「空気を読んで」回答する文化もありましたので、意見を言える組織に変わってきたのは良いことだと思います。

細田 そうですね。私が入行した20年ほど前に比べれば、若手社員の発言も多いと思います。むしろ年次が上がるほど染みついた文化に慣れてしまう可能性があります。

佐野 私も少しずつ変わっています。静銀ティーエム証券では、当社独自のOKR版人事制度改革に着手します。第1次中計で進める「地域共創戦略」は、地域のために何ができるかを考え中長期的に追い求めるもので、すぐに成果が見えてくるものではありません。戦略自体も変わりつつありますし、グループ全体でルールや制度だけでなく、風土も変えようとしている感じます。ただ、各社で制度が違いますので、全体を見た時にうまくリンクしていない部分があるのかもしれません。

ながら伝えてきました。これからは、マネージャー層を対象に、普段から疑問に感じていることや、経営に対する不満を話せるミーティングをやってみてもいいかもしれません。

北條 静銀ITソリューションのエンゲージメント調査結果は向上しましたが、カルチャーはすぐには変わらないと思っています。「自信を持ってやれば大丈夫」というメッセージを受け取っても、「本当に大丈夫かな」と感じているのが中間層です。今までの文化から切り替えるタイミングが難しいのだと思います。

佐野 若手と中間層にギャップがあることを、今回の結果からもすごく感じました。そこを埋めていく作業は非常に難しいですが、ポイントとなる部分ですよね。

八木(穂) グループ会社間の関係をフラット化するのは、仕組みを変えることで実現できると思います。ただ難しいのは、心理的安全性が高く、フラットに物事を言えるか否か。短期思考から脱却し、仕事の意義ややりがいを見出すためには、仕組みを変えるだけでは不十分です。目に見えない空気感をどう変えていくのか。ここが人的資本経営の肝だと思っています。

DE&Iが変える文化や風土

細田 私が支店長を務める入野支店には、スポーツ採用者が在籍しています。また、以前所属していた店舗でも、キャリア採用者やアライアンス行である名古屋銀行からの出向者も在籍していました。外から多様な人財が加わることは、組織の空気を変える効果があり、人の流れが生まれると、ソフトの部分も変わってきます。

事務局 現在、キャリア採用者数は約200名で、グループ役職員全体の5%程度です。この比率がさらに上がると、風土もだいぶ変わるかもしれません。

八木(穂) 人財の多様化に関しては、採用者数増加の先にあるカルチャー変革までを目標にしたいですね。キャリア採用者が全役職員の3割まで増えれば、おそらく文化は変わるでしょう。女性の管理職比率も同じことが言えます。そのためにも、時代の価値観に合わせ、仕事とプライベートを両立しながら働く環境を整備し、「自分もそうなりたい」と思えるロールモデルを増やしていくことが重要だと考えています。

北條 以前は、男性と同じように長時間働く女性が昇進する傾向がありました。ところが、現在は、育休を2回取得した

私でも、今の立場に就くことができるわけです。こうした経験をもっと発信しなければいけないと思っています。

八木(穂) 労働力不足の問題を避けて通れない社会の中で、選ばれ続ける企業であるためには、その対応はどの企業にとっても経営課題の一丁目一番地です。だからこそ、企業の人事戦略は非常に重要なんです。

事務局 人を育てるこも大切になりますね。

八木(穂) もちろんです。冒頭に話したように、人的資本経営は企業が個人の能力や知識、スキルを借りながら、成長していくことですので、個人にとっても、自身の成長や自己実現につながります。自身の成長とプライベートを考えながら、長い社会人としてのキャリアを描くためには、やはり一人ひとりが自身の力を磨き、企業がそれを支援することが必要です。そして、手をあげてさまざまなことに挑戦できるよう、異動も含めて社内人財が流動化する仕組みも大切だと思います。

北條 社内人財の流動化は、スキルアップの機会にもなりますので、専門性を磨く観点からもメリットがあると感じています。外から人財が入ってくることも大切ですが、当社の場合は、専門性の確保を念頭に置いて、人財の流動化と外部採用のバランスをとることが一番の課題です。

八木(穂) 本人が、専門性を磨きたいと思えるかどうかも大事です。会社がすべてを決めるのではなく、個人の希望が

受け入れられる柔軟性が必要だと感じています。それも踏まえて、人的資本経営のあり方を変えていかないといけません。

北條 自分の希望が通ることは、やりがい・働きがいにもつながりますし、エンゲージメントもきっと高まると思います。

佐野 今は、「専門資格を取りたい」と自ら手をあげる若手社員が多くいます。私は、新卒採用を担当していますが、就職前から将来の夢を語れる学生も多いですね。ただ残念なことに、年齢が上がるにつれて、その姿勢が見られなくなっています。

八木(穂) 若い頃の高いモチベーションや熱い想いを維持するために、挑戦する機会を与えて、成長の芽を育てることが大切ですね。役員や支店長クラスになれば、夢とは言わないまでも、自身で旗を掲げて、「こういう地域にしたい」「こんな支店を創りたい」といった想いが自然と出てきますが、そこに至る前にマネージャーになると、若い頃に抱いた想いがなくなってしまうのは大きな課題です。



人的資本経営が自走するために必要なカルチャー変革

事務局 グループ各社が人的資本経営を推進するうえで、課題に感じていることを教えてください。

北條 静銀ITソリューションでは、DX人財の育成が課題だと感じています。研修などを通じて習得したシステム関連の知識をいかに活用してグループ内で役立たせるか。新たな価値創造に向けた学びをアウトプットし、成功体験を重ねる機会を多く創出したいと考えています。

佐野 人財育成の観点で言いますと、静銀ティーエム証券の社員は、若手を中心に専門性の高い資格にチャレンジする文化が醸成されてきました。これによって専門性を極め、お客さまにより高い付加価値を提供したいと考える人財が育ってきた印象です。

細田 一人ひとりの価値観の多様化が進むにつれて、希望する業務やキャリアパスも多岐にわたるようになってきています。専門性を高めたい人もいれば、趣味を充実させたい人もいますが、多種多様な人財がいることは組織の強みになると思います。また、シニア人財も増え、自店でも60歳以上の方が2名活躍しています。モチベーションも高く、豊富なスキルと経験を持ち合わせていますので、シニア人財が活躍する姿を一つのロールモデルとして発信することも良い影響をもたらすことができると思います。

八木(穂) 超高齢化社会の中で必要とされているのが、シニア世代のウェルビーイング（Age-Well-being）です。ここにスポットを当てる企業も出てきています。シニア世代に限らず、注意しなければならないのは、ウェルビーイングという言葉だけが

一人歩きしないことです。少なくとも1日の大半を仕事に費やすわけですから、やりがい・働きがいがなければウェルビーイングとは言えません。グループ各社の自立のもとで連携を図りながら、地域やお客さまの課題を解決することで、役職員を含めたすべてのステークホルダーのウェルビーイングの継続的向上とグループの企業価値向上を追求していきたいと思います。

事務局 最後に、八木さんにとって、人的資本経営を成功に導くために最も必要なことは何だと考えていますか。

八木(穂) 大きく分けて二つあります。まずは、全員が人的資本経営に対する理解を深めること。人的資本は会社のものと思ってオペレーションする人と、人的資本は個人のものを借りていることを理解できている人では、人に対する考え方や接し方がまったく変わります。本質をしっかりと理解したうえで、管理ではなく「支援」することが重要です。あと一つは、人的資本経営をもとに組織が

自走できる企業文化に変えていくことです。じずおかFGが抱える課題を踏まえ、さらに心理的安全性を高めて、くさい物に蓋をしない文化に変えていかなければなりません。カルチャーの変革は、私に与えられた最重要ミッションだと考えています。文化や風土は、何十年もかけて創られたもので、一気に変えるのは容易ではありませんが、今日、皆さんが話してくれたように、職場でも少しずつ「変化」を感じているのであれば、進むべき方向は間違っていないと思います。まだまだ曇り空かもしれませんが、その向こうにある青空に向かって、皆さんとともに歩んでいきたいと思います。

人的資本経営の実現に向けた取組み

しづおかフィナンシャルグループにおける人的資本経営への取組み

地域と私たちの持続的な成長に向けた第1次中期経営計画（以下、第1次中計）では、「社会価値創造と企業価値向上の両立」を掲げ、その実現に向けた戦略の中心に人的資本経営を置いています。地域社会やお客さまの直面する課題が多様化、複雑化する中、私たちは役職員一人ひとりの成長と組織全体の変革を通じてこれに向き合い、目指す姿の実現に向けて歩みを加速してまいります。



As-is	アクション	KPI(自主目標)		To-be
		2024年度	2027年度	
戦略実現に必要な人財ポートフォリオと足元の状況にギャップが存在	戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築	キャリア採用者数 85名	150名～	人財ポートフォリオの充足が戦略実現に直結
経営層の考え方と役職員の意識・行動にギャップが存在	一人ひとりの想いと経営戦略のペクトルの一致	価値創造型人財 218名 課題解決型人財 543名 デジタル人財 82名 認定者数 943名	520名 920名 115名	「企業理念」と「役職員の行動」の一致
「やらされ感」「短期思考」「上意下達」などの企業文化の残存	自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進	女性管理職比率 (※) 18.7%	27%	企業文化の変革により「個の挑戦」を活性化させ、イノベーションを生み出す組織
画一的な働き方、個人が抱える健康課題の多様化	自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化	男性育休平均取得日数 (※) 18.9日	30日	一人ひとりが能力を最大限に発揮し、やりがい・働きがいのあるウェルビーイングを実現
(※)静岡銀行 単体		企業理念と行動の一貫性 (エンゲージメント調査内の項目) 3.44	前年比上昇	
		挑戦に関する満足度の推移 (エンゲージメント調査内の項目) 3.00	前年比上昇	
		有給休暇取得率 71.5%	80%	
		健康アプリダウンロード率 78%	90%	
		定期健診後の二次検査受診率 53.6% (暫定値)	85%	
		ストレスチェック受検率 96%	100%	

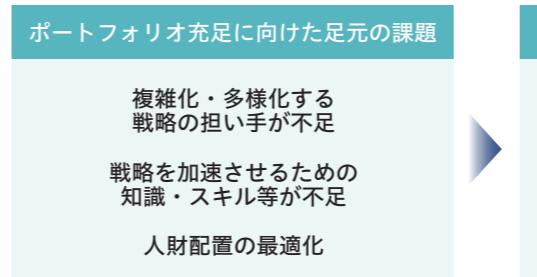
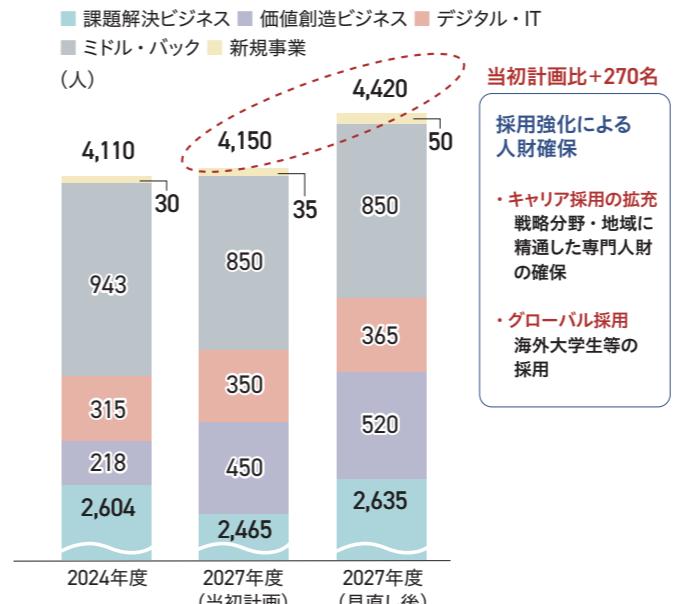
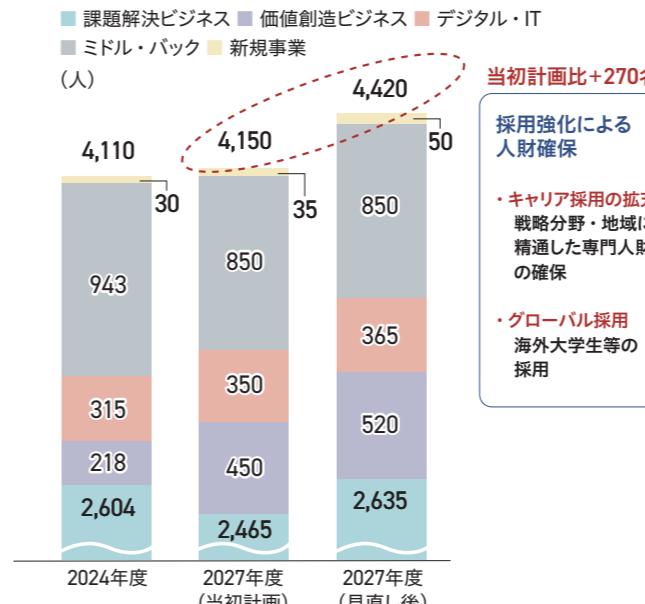
戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

目指す姿 第1次中計の戦略を実現するための人財ポートフォリオの構築

戦略実現に向けた人財の育成、採用チャネル拡大等による人員の再配置
多様な人財を活かし、組織を導く次世代の中核人財育成

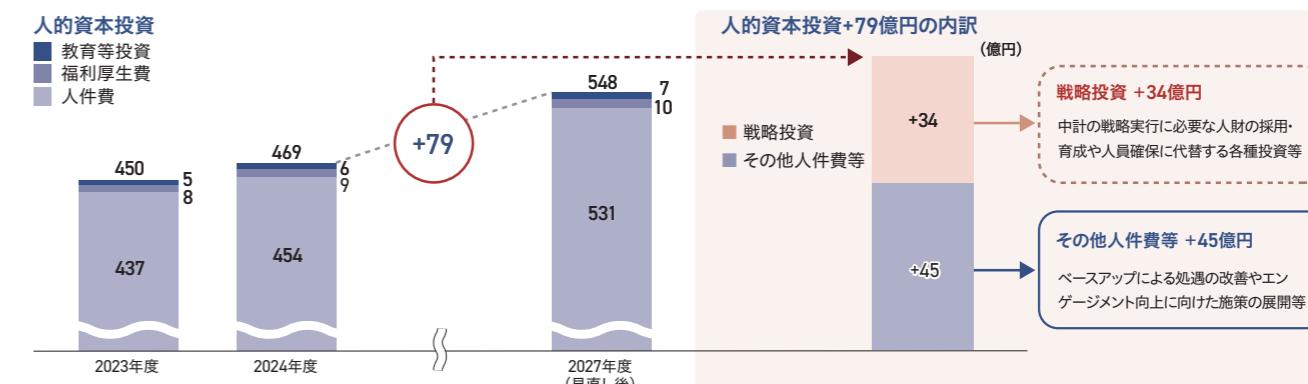
人財ポートフォリオ見直しによる戦略人財の再配置

第1次中計策定時からの環境変化を踏まえ、各戦略を加速させるために必要な人財ポートフォリオの見直しを実施しました。
キャリア採用の拡充等により人財を確保しつつ、重点分野への再配置を通じて企業価値の向上につなげます。



人的資本投資の拡充

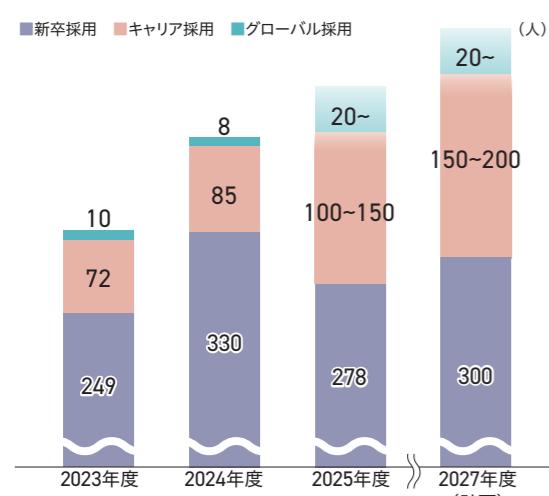
成長戦略の実現に向けた人財確保等を目的に、2027年度の人的資本投資額は2024年度比+79億円の増加を想定し、このうち34億円を戦略的投資と位置付けています。



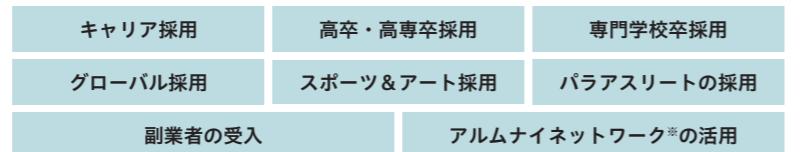
目指す人財ポートフォリオに向けた採用戦略

戦略分野・地域に精通した専門人財の確保に向けて、キャリア採用を中心に採用人数を増加させ、見直し後の人財ポートフォリオの構築を目指します。また、採用チャネルの多様化を通じて人財の多様性も確保し、役職員一人ひとりが持つさまざまな能力・経験・キャリア等を掛け合わせて「DE&I」を促すことで、地域社会の発展と当グループの持続的成長、企業価値の向上につなげます。

採用ポートフォリオの推移【HD】



採用チャネルの多様化



中核人財の登用等における多様性の確保(静岡銀行) ▶P.69 女性管理職にかかる比率

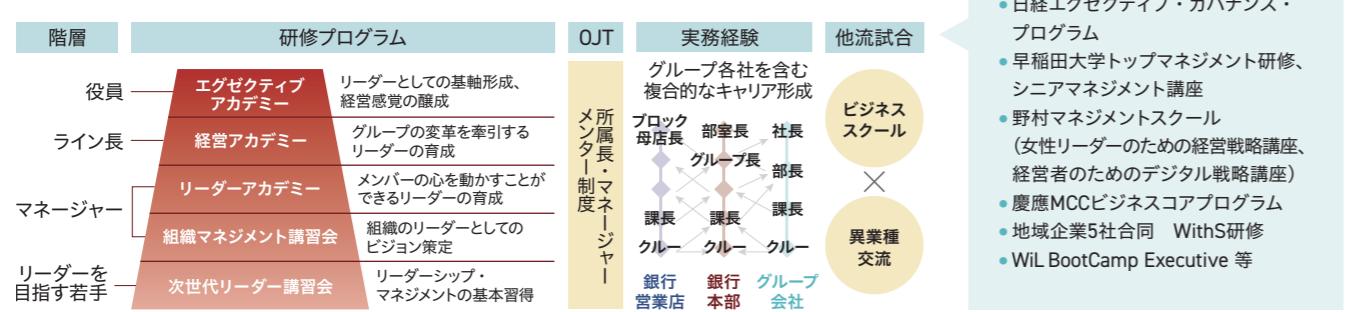
	2024年度	KPI
中途採用者管理職比率	61.5%	70% (2027年度末まで)
年間採用者数	58名	100名~
外国人採用者管理職比率	4.8%	10% (2027年度末まで)
年間採用者数	8名	20名~

成長戦略の担い手となる人財の育成

計画的に次世代の中核人財を育成するため、リーダー教育を段階的に実施するとともに、他流試合を通じて新たな人脈形成と自らの「視座や知」を高め、学ぶスタンスの定着を図っています。グループ全体で激しい環境変化に対応できる成長戦略の担い手を増加させるとともに将来のグループ各社の経営を担うリーダーを育成します。

戦略を牽引するリーダー育成の体系化(サクセション)

従来の銀行主体の単線型キャリアからグループ複線型キャリアへの異動配置等を通じて多様な経験を積むことで、リーダーとしての資質向上を図ります。



戦略人財の要件

第1次中計の基本戦略の担い手に定義した「3つの戦略人財」を計画的に育成することで、成長戦略を加速させます。

中計の戦略	3つの戦略人財	人財イメージ・期待効果
地域共創戦略	価値創造型人財	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 →新事業分野への参入、地域課題の解決
グループビジネス戦略	課題解決型人財	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 →地域における競争力の維持・強化
トランシフォーメーション戦略	デジタル人財	テクノロジーを活用して、ビジネスモデルの変革や新たな顧客価値を提供できる人財 →「攻めの投資」による効果の最大化

マテリアリティに対応した戦略人財の認定状況

従来のコアビジネスを深掘りする課題解決型人財に加え、新たな価値創造を担う人財や、グループ内のシステム開発を主導するデジタル人財など、マテリアリティの解決に向けた戦略人財を活躍分野に合わせたスキル・公的資格等により認定し、計画的に育成しています。

価値創造型人財

名称	マテリアリティ					認定数(2025年3月末)	KPI	アクション
	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			
地域イノベーションコーディネーター(ジュニア含む)	●	●	●	●	●	6名	35名	自治体・地域企業・学校等と地域共創の活動
アクセラレーター	●	●	●	●	●	1名	5名	地域課題解決に向けた伴走支援
インテレブラー	●	●	●	●	●	10名	13名	社内での主体的な起業・新規事業立ち上げ
エステートビジネスコーディネーター	●	●	●			5名	7名	地域や取引先の成長につながる不動産開発案件のアレンジ
ウェルネスコーディネーター	●	●	●			26名	34名	地域医療資源の維持・充実に向けた支援
ウェルスコンシェルジュ		●				14名	34名	ウェルス対象顧客に対する伴走支援
ベンチャービジネスサポーター			●			16名	25名	スタートアップ企業の成長支援(ファイナンス、営業支援)
デジタルコンサルタント				●		15名	合計で212名	IT・DX化支援によるお客様の課題解決
デジタルロードマップ				●		40名		DX支援の受付、ITベンダーの引き合わせなど
サステナブルコンサルタント					●	85名	155名	GHG排出量削減に向けた資金支援(事後管理を含む)など
合計						218名	520名	

課題解決型人財

名称	マテリアリティ					認定数(2025年3月末)	KPI	アクション
	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			
コーポレートコンサルタント	●	●	●			323名	460名	法人のお客さまに対するファイナンスや事業承継等に関するコンサルティング
ライフプランコンサルタント	●	●				220名	460名	個人のお客さまに対するライフプランニング(貯蓄・相続・ローン等)に関するコンサルティング
合計						543名	920名	

デジタル人財

主導的にシステム開発案件を推進・管理できる人財として、2027年度までに115名の育成を目指します。

名称	認定数(2025年3月末)	KPI	アクション
デジタルスペシャリスト	77名	115名	システム開発案件の推進・管理を主導
データサイエンティスト	5名		ビジネス課題解決に資するデータ分析・AIモデル構築

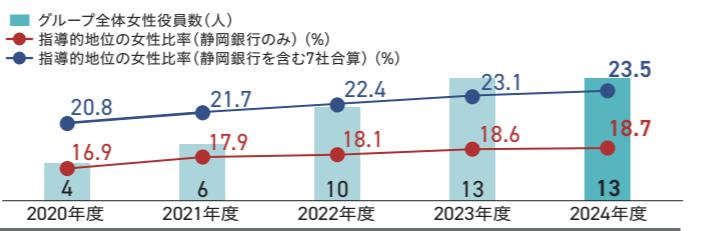
・価値創造型人財認定者の声

自身のキャリア目標の一つに、「不動産ファンド分野での第一人者になること」を掲げています。その点で、価値創造型人財は、私の目指す道を明確化するためのマイルストーンになると考えました。認定を得るまでの期間を含め、認定後はさらに責任感が増し、自己研鑽はもちろん、後輩の育成などにも以前より力を入れて取り組んでいます。今後も、グループ内外のステークホルダー等を巻き込み、不動産ファイナンス分野での価値提供を目指します。



グループ各社の女性活躍推進

DE&Iの深化を目指し、グループ横断的に女性の活躍を推進する施策に取り組んでいます。2025年4月現在、グループ会社の代表取締役を含め13名の女性役員が活躍しています。

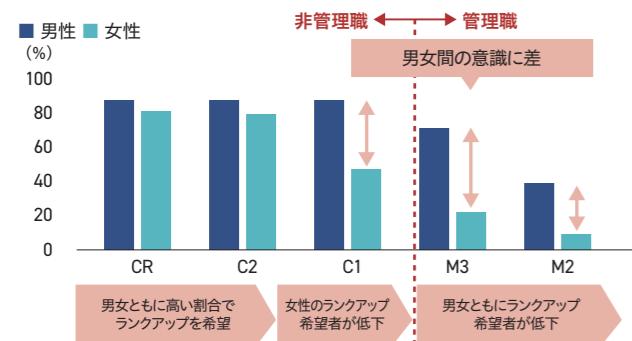


As-is	2024年度役員女性比率 20%	2024年度指導的地位にいる女性比率 18.7%	2024年度男性育休平均取得日数 18.9日
To-be	2027年度役員女性比率 30%	2027年度指導的地位にいる女性比率 27%	2027年度男性育休平均取得日数 30日以上

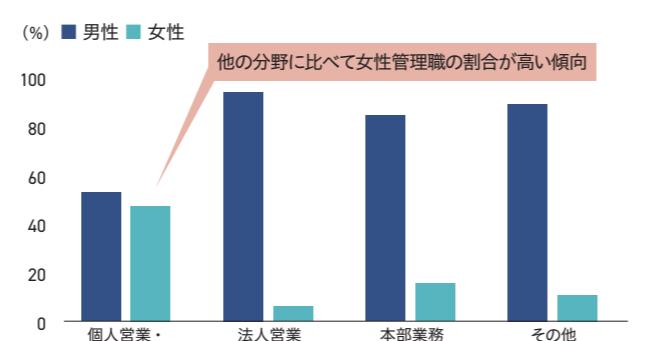
キャリア形成に向けた課題認識

中核子会社の静岡銀行では、職位別の「ランクアップ希望者」の割合において、男女ともに職位が上位になるほど下降する傾向を課題と認識しています。特に、管理職へのキャリアアップを目指す「C1」層では女性のランクアップ希望者の割合が大きく減少しており、男女間の意識に差が見られます。これは、女性のキャリアモデルが個人営業・資産運用分野に偏りがあることが要因の一つと捉えています。

職群役割ランク別の「ランクアップ希望者」の割合



男女別管理職比率



女性のキャリア形成に向けたサポート

多様な人財が活躍する風土の醸成とキャリア形成を支援することを目的に、上位役割ランクを見据えたキャリア形成へのマインドを醸成する女性役職員向けの研修「ウイメンズリーダープログラム」を実施しています。

制度利用者の声（フルバンク店チャレンジ）

私は窓口、FP、支店長などの業務を経験してきましたが、融資渉外業務を経験していませんでした。今回、フルバンク店の店長を視野に入れたチャレンジの機会をいただきました。今後は、より一層お客様のニーズに応え、さらなる価値創造に向けて、自分が果敢にチャレンジする姿を、私の3人の子供たちにも見せたいと思っています。



男女賃金差異の極小化（静岡銀行）

当グループでは、女性管理職比率の低さが男女の賃金差異を生じる要因の一つだと考え、女性活躍の推進を通じて、差異の極小化につなげています。

なお、静岡銀行の正社員においては、個人の価値観やライフスタイル等に合わせ、転居転勤の有無を自身で選択できる制度を導入しており、制度上の差異はありません。

(%)

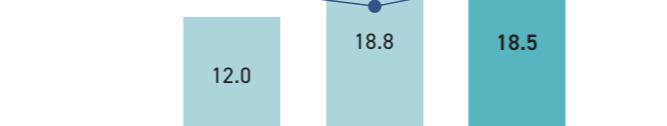
役職区分	賃金差異 (女性割合)	うち転居転勤あり		うち転居転勤なし	
		うち転居転勤あり	うち転居転勤なし	うち転居転勤あり	うち転居転勤なし
管理職（正社員）	82.0 (18.7)	94.4 (5.8)	97.1 (43.2)		
非管理職（正社員）	91.1 (51.2)	90.9 (34.7)	87.7 (74.5)		
その他	73.1 (76.7)	- (-)	- (-)		
全 体	66.8 (35.4)	62.8 (20.6)	80.1 (60.7)		

男性育休取得率100%維持

育児関連諸制度「いくさばプログラム」における各種制度を拡充し、性差のない育児参画の推進に向けた制度を整備しています。

また、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・バイアスを是正し、グループ全体で男性の本質的な育児休業取得を支援しています。

2024年度からは、地域共創戦略に基づき設定する地域課題への取組みを部店OKRに設定することで、「基本理念・経営戦略」と「個人の日々の行動」「人事評価」「部店の取組み」の一致を図り、全役職員が地域共創戦略の実現に向けた取組みを加速しています。



※男性の育休取得率
(該当年度に)育休を取得した男性社員数 ÷ (該当年度に)配偶者が出産した男性社員数

一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一一致

目指す姿 「役職員一人ひとりの夢・行動」と「基本理念・経営戦略」の一一致

取組課題 第1次中期経営計画への理解・浸透、人事評価制度の運用と浸透に向けた取組み

しづおかファイナンシャルグループでは、第1次中期経営計画（以下、第1次中計）に掲げた各種施策の実効性を高め、持続的な企業価値向上を実現するためには、経営戦略と役職員一人ひとりの想いや夢、そして日々の行動が同じ方向を向いていることが不可欠と考えています。そのため、全役職員が計画の趣旨を正しく理解し、自身の業務と結びつけて主体的に行動できるよう、対話や共有の機会を重ねながら、組織としての一体感の醸成に取り組んでいます。こうした取組みを通じて、経営戦略と役職員のベクトルを一致させ、より大きな成果と社会価値の創造につなげてまいります。

経営戦略の理解・浸透

役職員が経営戦略を正しく理解し、“自分ごと”として捉え行動に結び付けられるよう、さまざまな取組みを行っています。

タウンミーティングの開催

経営層と役職員が直接対話し、グループの方向性を理解する機会として、タウンミーティングを実施しています。2024年度は全日程を対面で行い、延べ445名が参加しました。

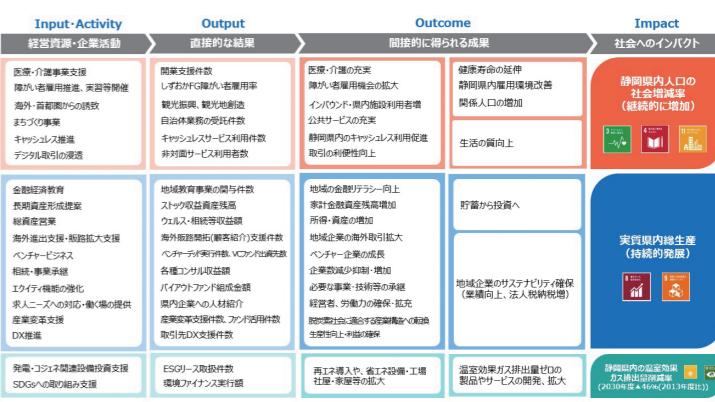


サステナ研修の実施

第1次中計の基本的な考え方であるパーカス経営やSX経営に対する理解を深めることを目的とした「サステナ研修」をグループ全役職員向けに実施しています。基本理念と経営戦略を理解し、自身の夢と日々の行動を結び付けるための冊子「マイ・サステナブック」を活用しながら4ステップに分けて実施し、延べ17,050名が参加しました。

インパクトロードマップ

第1次中計において目指す「社会価値創造と企業価値向上」の両立の考え方を社内に浸透させるため、日々の業務と社会インパクトのつながりを業務毎に整理したマップを作成しています。



経営戦略と役職員の行動のベクトルを一致させる人事評価制度の運用

役職員一人ひとりが、すべてのステークホルダーを意識しながら戦略実現に向け主体的に行動し、より高い成果に結びつけられるよう、組織と個人の目標を連動させる人事評価制度を運用しています。

3つのValue

基本理念とグループビジョンを実現するため、日々の行動で体现すべき価値基準を3つのキーワード「Value」と設定し、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ます。

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!

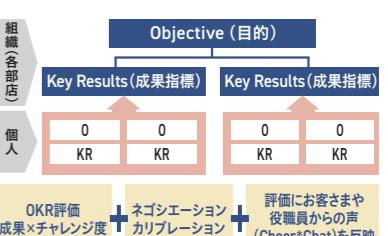
「フラットな関係」で自由な意見が飛び交い「協働による付加価値」が生まれ続けている状態

OKR評価（人事評価制度）

すべてのステークホルダーへの貢献ならびに組織のありたい姿の実現に向けた体現度合いを評価する「OKR評価」を導入しています。

2024年度からは、地域共創戦略に基づき設定する地域課題への取組みを部店OKRに設定することで、「基本理念・経営戦略」と「個人の日々の行動」「人事評価」「部店の取組み」の一致を図り、全役職員が地域共創戦略の実現に向けた取組みを加速しています。

人事評価のプロセスにあたっては、被評価者と評価者によるネゴシエーションや所属部店を超えてブロック・エリア単位等で横串を入れる「カリブレーション」、お客様や役職員の声など、多面的な意見を評価に反映しています。また、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ます。



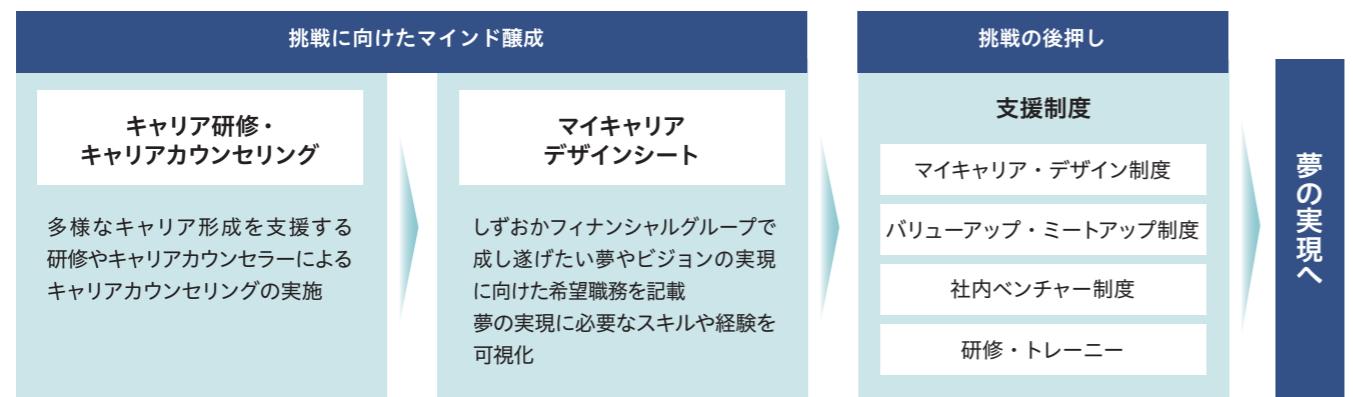
自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進

目指す姿	しづおかフィナンシャルグループで働くことを通じて、役職員一人ひとりの「夢」を実現
取組課題	失敗を恐れず挑戦し、イノベーションを生み出せる組織風土の醸成 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の拡充

自律と挑戦を促す制度の充実

自律的なキャリア形成に向けた支援を体系化し、役職員一人ひとりの夢の実現をサポート

役職員一人ひとりが自らのキャリアを能動的に考え、実現に向けた行動を促すため、2024年度よりキャリア研修を実施しています。また、キャリアカウンセリング窓口の設置やマイキャリアデザインシートの刷新を行い、夢の実現をサポートする体制を整えています。



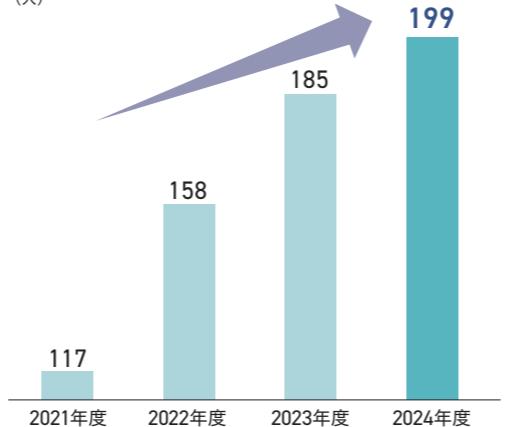
マイキャリア・デザイン制度

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しています。公募制の人財育成プログラム「マイキャリア・デザイン制度」の内容は、経営環境の変化に合わせて毎年拡充し、制度の応募者数も年々増加しています。

また、2024年度からは、年間5日間、他部署の業務を経験できる「他部署トレーニー」を導入し、自律的なキャリア形成の促進につなげています。

マイキャリア・デザイン制度	
地域企業派遣	IT・DXプログラム
社外派遣・社内トレーニー	グループ会社間転籍制度
ポストチャレンジ・サイドジョブ	副業・兼業
価値創造プログラム	他部署トレーニー

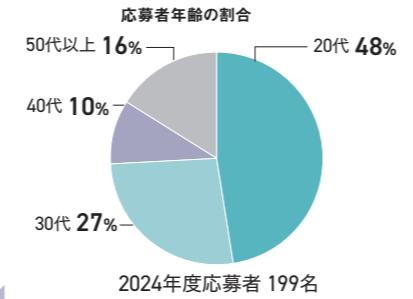
マイキャリア・デザイン制度応募者数の推移



制度利用者の声

ITリテラシーやお客さま起点での企画力の向上を目的として、本制度にエントリーしました。出向先では、企業の抱えるさまざまな課題に対し、最新のテクノロジーを活用したソリューションやデータドリブンなコンサルティング提案を経験することができました。

IT分野は技術の進歩が目まぐるしいですが、その波に置いていかれることなく、顧客体験の向上に資する取組みを企画できるよう、社内外を問わず常にアンテナを広げていきたいと思います。



バリューアップ制度・ミートアップ制度

自律的に能力開発に取り組む意欲的な役職員の支援を目的として、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「バリューアップ制度」、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、取引先企業との勉強会等への参加費用を金銭面で一部支援する「ミートアップ制度」を導入しています。

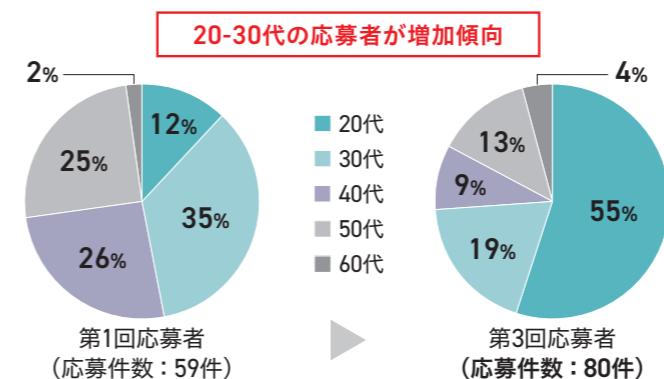
主な支援実績

- 【バリューアップ制度】(累計利用件数: 203件)
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、語学スクール等
- 【ミートアップ制度】(累計利用件数: 107件)
若手経営者勉強会、地域の歴史を学ぶイベント、ワインの最新トレンドセミナー、釣り教室（まちおこし）、地元企業との異業種交流会 等

社内ベンチャー制度

「自律と挑戦」「失敗からの学び」を浸透させ、変革の意識を行動につなげるため、社内ベンチャー制度を実施しています。

第3回目となる2024年度は、グループ各社の幅広い世代から80件の応募が集まり、挑戦する企業文化がグループ全体に波及してきています。2025年8月に「ピッチコンテスト」を開催予定で、優秀なアイデアの事業化に向けた検討を行います。



第2回受賞テーマ

自治会を対象とした電子回覧、オンライン集金代行サービス



学びの領域の拡充

既存領域の学びに加え、リベラルアーツやDX・AI、健康経営、DE&I、生物多様性、ビジネスと人権など、「新たな領域の学び直し」の機会を提供することで、役職員の「知の探索」や人財そのものの魅力向上を支援しています。役職員一人ひとりが、学びの領域を広げることにより「個人と組織の共成長」につなげています。

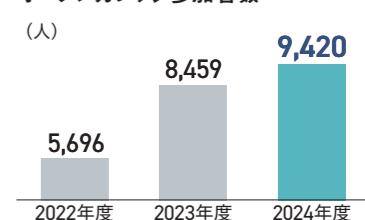
しづおかフィナンシャルグループオープンカレッジ（リベラルアーツ）の開催

役職員自身の魅力向上を図るセミナーを継続的に開催しています。休日開催や見逃し配信（アーカイブ動画）により、フレキシブルに学ぶ機会を提供しています。

2024年度主な講師

- 山口 真由氏（法学博士）
- 石黒 浩氏（ロボット工学者）
- ゴルゴ松本氏（お笑い芸人）
- 長田 麻衣氏（SHIBUYA109lab.所長）
- 鈴木 おさむ氏（スタートアップファクトリー代表）
- ハロルド・ジョージ・メイ氏（元タカラトミー、新日本プロレス社長）
- 谷本 道哉氏（順天堂大教授）
- 加藤 英明氏（生物学者）

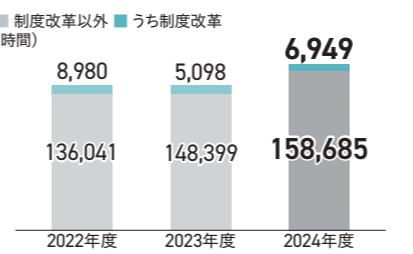
オープンカレッジ参加者数



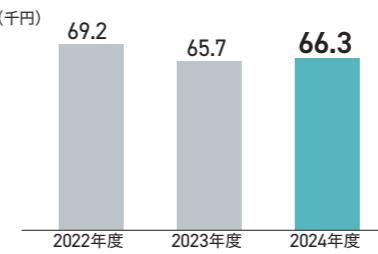
研修時間等の推移

対面型やオンライン研修に加え、動画視聴型研修を活用することで、時間や場所の制約がなく、役職員一人ひとりが自律的にキャリア形成に取り組める環境を整えています。また、リカレント・リスキリングの機会を拡大することで、学び直しに対する意識も高まっています。

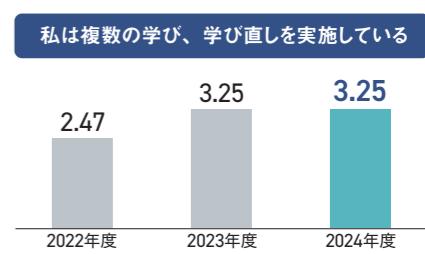
研修時間推移



一人当たり研修費推移



リカレントに関する意識調査の結果



自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

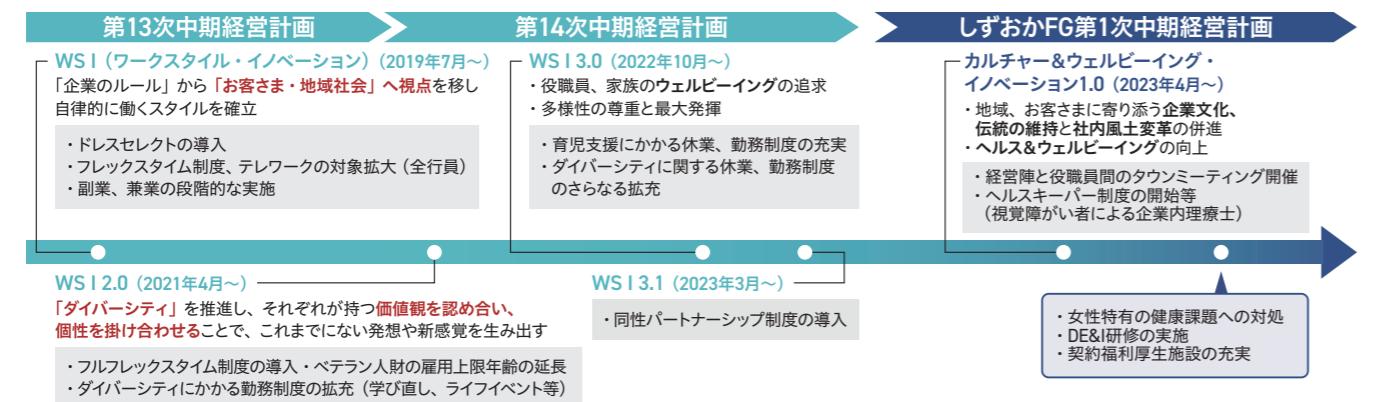
目指す姿

一人ひとりが能力を最大限に発揮できる柔軟な働き方の実現

取組課題

仕事と私生活の両立支援、働きやすい環境づくり、役職員の健康づくりの支援

2019年7月より、全役職員の柔軟な働き方を実現するための取組みとして「ワークスタイル・イノベーション」を推進し、フルフレックスタイム制度の導入など、さまざまな制度の導入・拡充を進めてきました。2023年4月からはこの取組みを「カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション」へと発展させ、役職員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つながる施策を展開しています。



仕事と私生活の両立支援

両立のための支援策

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を支援する制度を整備・拡充し、利用を促進しています。在宅勤務やサテライト勤務、フルフレックスタイム制の利活用により、就業時間等に制約のある役職員の能力開発や働きがいを向上させ、業務や私生活に合わせた自律的な働き方を推進しています。

妊娠	妊娠	産休	育休	小学校 就学前	小学校 1~3年生	小学校 4~6年生	介護
不妊治療休職（365日）	妊娠のための勤務措置制度（短時間/所定内/時間外制限）	産前休業（6週）	産後休業（8週）	育児休業（子が2歳に達するまで待機児童となる場合、子が3歳に達するまで）	小学校就学前	小学校1~3年生	小学校4~6年生
不妊治療休職（365日）	妊娠のための勤務措置制度（短時間/所定内/時間外制限）	配偶者出産特別休暇（10営業日）	親族等の子の育児のための休職制度	育児のための勤務措置制度（短時間/所定内/時間外制限）	子にかかる特別な事情がある場合、育児のための勤務措置制度の期間延長可	介護休業（365日）	介護のための勤務措置制度（短時間/所定内/時間外制限）
不妊治療休職（365日）	妊娠のための勤務措置制度（短時間/所定内/時間外制限）	職場復帰サポートプログラム	育児サポート面談（妊娠時・休業前）	育児サポート面談（休業中）	育児サポート面談（復業前）	育児サポート面談（復業後）	子の看護休暇（子が1人の場合5日、子が2人以上の場合10日）
不妊治療休職（365日）	妊娠のための勤務措置制度（短時間/所定内/時間外制限）	出産祝金	育児休業世帯応援金・育児ハビュア休業世帯応援金プラス・育児両立・アーリーカムバック支援金	事業所内保育施設（森のほいくえん）	事業所内保育施設（森のほいくえん）	事業所内保育施設（森のほいくえん）	介護のための休暇（対象者が1人の場合5日、対象者が2人以上の場合10日）

家庭の特別な事情などのためのダイバーシティ休職制度・勤務措置制度（短時間/所定内/時間外制限）

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、社会への参画を支援することを目的として、2019年10月にしづぎんハートフル株式会社を設立しました。

グループ各社での障がい者雇用も浸透しており、障がい者雇用率算出にかかる関係会社特例の対象子会社5社（静岡銀行、静銀リース、静銀ティーエム証券、静銀モーゲージサービス、静銀ビジネスクリエイト）における2025年6月時点の障がい者雇用率（グループ合算）は2.57%と法定雇用率（2.5%）をクリアしています。

また、障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable 500」の考え方賛同し、同イニシアチブに加盟しています。



2024年4月より、あん摩マッサージ指圧師の資格を保有する知覚障がい者を採用し、ヘルスキー・パー制度を本格導入しました。

健康経営に関する主な取組み

しづおかフィナンシャルグループでは、全役職員とその家族のウェルビーイングのために、一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、健康関連KPIを定め、個人のからだとこころの健康に関する支援に取り組んでいます。

As-is	健康アプリダウンロード数 78%	定期健診後の二次検査受診率 53.6% (暫定値)	ストレスチェック受検率 96%
To-be	健康アプリダウンロード数 90%	定期健診後の二次検査受診率 85%	ストレスチェック受検率 100%

社会・総合的健康（うえるはぴプログラム）

役職員一人ひとりの健康に対する意識の変革を促し、健康管理・運動等の健康増進につながる行動に対し、さまざま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しています。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することができ、役職員の健康への取組みが取引先支援へもつながる制度となっています。

からだの健康

健康行動の変革に向け、健康保険組合とのコラボヘルスとして、定期健診後の二次検査、特定保健指導の受診率向上に取り組んでいます。

Financial Wellnessへの取組み

しづ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※」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に取り組んでいます。※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

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するために1口1,000円の拠出額に対する補助金を100円から150円へ増額しました。グループとしての一体感醸成やグループ経営の一層の推進、役職員のウェルビーイングの実現を図り、高いモチベーションのもと地域やお客さまへの貢献を目指します。

奨学金返済支援制度

2020年4月より「奨学金返済支援制度」を設けています。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します。

健康増進と連動したカフェテリアプラン

専用の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に対し、さまざま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しています。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することができ、役職員の健康への取組みが取引先支援へもつながる制度となっています。

こころの健康

産業保健スタッフによる相談体制整備やストレスチェック、休職者の復職支援など、メンタルヘルスケア体制の充実に取り組んでいます。

RS信託

グループ全従業員に対する株式交付制度としてRS信託を導入しました。従業員が株価上昇と配当メリットを享受し、自身の資産形成につなげつつ、株主としての目標を持った行動を促します。

その他の具体的な施策

- 確定拠出年金（401k）の運用商品追加ならびにファイナンシャルウェルネス研修を実施
- ・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
- ・私傷病による休業時において傷病手当金（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

TOPICS

「健康経営銘柄2025」の選定と「健康経営優良法人2025～ホワイト500～」に認定

健康経営に優れた企業として経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に2年連続で選定されました。併せて、「健康経営優良法人認定制度」において「ホワイト500」にも認定されました。



健康経営に関する意識調査の推移

評価項目	2023年度	2024年度	前年度比
しづおかFGは積極的に健康増進に取り組み、健康経営を普及している	3.79	3.87	+0.08
ヘルスリテラシーの向上に向けて、役職員への教育を実施している	3.52	3.64	+0.12
長時間労働者やメンタルヘルス不調者への対応に関する取組みを行っている	3.54	3.59	+0.05

※5段階評価によるアンケートの平均点数

環境への取組み

目指す姿 地域の自然環境・産業を守り、持続可能な社会の実現に貢献

取組課題 気候変動への対応ならびに自然資本・生物多様性の保全・回復に向けた環境経営の推進強化

MESSAGE



取締役 伊藤 元重

(内閣官房「GX実行会議」構成員)

気候変動問題、生物多様性・自然資本などの社会的課題は、地域としての対応が重要な意味を持っている。そうした地域の様々なレベルでの対応を有効かつ迅速に進めるために、地域金融機関に求められる役割は大きい。しづおかフィナンシャルグループはこうした地域的な対応の進展を図るべく、様々なレベルでの取組みを進めている。

中期経営計画においては、静岡県内の温室効果ガス排出量削減率などの社会インパクト指標を掲げ、それを踏まえた取組みを検討している。自治体や地域金融機関との連携を進めること、サステナブルファイナンスを通じた地域社会へのインパクト創出、グループ会社によるカーボンクレジット創出支援など、地域全体を巻き込んだ取組みの輪を広げている。また、地域の官民の多様な組織・企業と緊密な関係を築いてきたことに加え、気候変動問題などの社会的課題への対応で求められる活動について様々な知見を蓄積してきた。地域全体としての社会課題解決を実現するローカルSDGsを進める上で、当グループが構築してきた地域のネットワークを活用することの効果は大きいはずだ。

グループ本体のビジネス活動においても、着実に取組みが進んでいる。気候変動問題を例にとると、当グループはスコープ1やスコープ2のレベルでの排出削減目標を設定し取り組んできたが、足元では、当初の目標を超えるスピードで排出削減を実現している。今後、必要と判断したときには、J-クレジットの活用などを通じてさらに高い目標に置き換えることも検討すべきだろう。地域の脱炭素化を進めるためには、再生可能エネルギーの発電量の拡大や、それを支える電力ネットワークの構築が求められるが、当グループは電力事業やその周辺分野にも積極的に取り組んでいる。

気候変動問題に加えて、近年は生物多様性・自然資本の課題への対応にも注目が高まっており、当グループでもこの分野への取組強化を進めようとしている。具体的には、企業が自然資本や生物多様性に関するリスクや機会を評価し、財務情報として開示するための国際的な枠組みであるTNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) に登録し、その活動の中で、融資取引にかかるセクターごとの自然への依存と影響についての分析や、生物多様性セミナーの開催などを行っている。

地域の金融中核企業に期待される役割をしっかりと果たすべく、今後も地域の様々なステークホルダーとの連携を強化しながら取組みを進めていきたい。

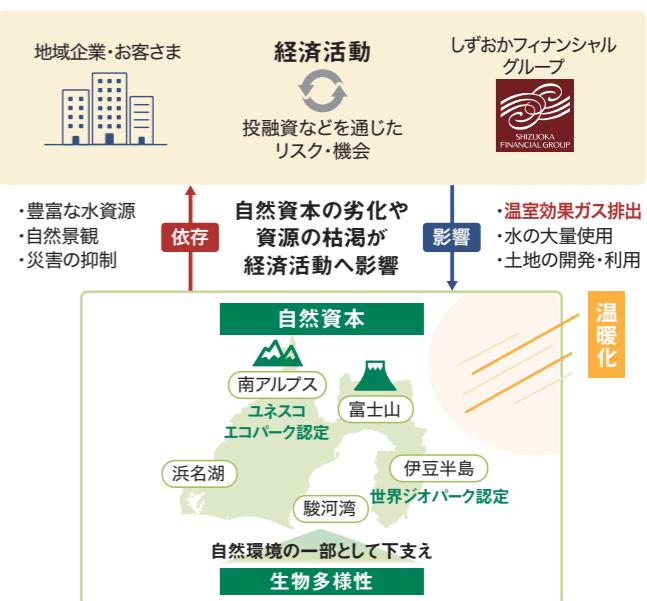
環境と経済が両立した社会の充実に向けて ～しづおかフィナンシャルグループと自然との関係についての考え方

当グループの主要なマーケットである静岡県は、日本最高峰の富士山はじめとした豊かな自然環境に恵まれた地域であり、地域の産業ならびに当グループは、これらの自然環境を基盤として成り立っています。しかしながら、地球温暖化や自然資本の毀損、それによる生態系サービス・生物多様性の損失は急速に進んでおり、これらは深刻な危機として私たちの暮らしや企業の事業活動への脅威と認識されています。このような背景のもと、当グループでは、第1次中期経営計画のマテリアリティの一つに「環境と経済が両立した社会の充実」をあげています。

地球温暖化による海水温上昇が海洋の生態系や漁獲量に影響を与えるなど、気候変動と生物多様性・自然資本は相互に複雑な関係があるため、課題に対する取組みもトレードオフとなる可能性を認識したうえで対応を進めていく必要があります。

この点をしっかりと踏まえた一体的な取組みにより課題を解決し、当グループだけでなく地域やお客さまなどのステークホルダーの価値向上につなげることで、「環境と経済が両立した社会の充実」を目指してまいります。

しづおかフィナンシャルグループと自然との関係



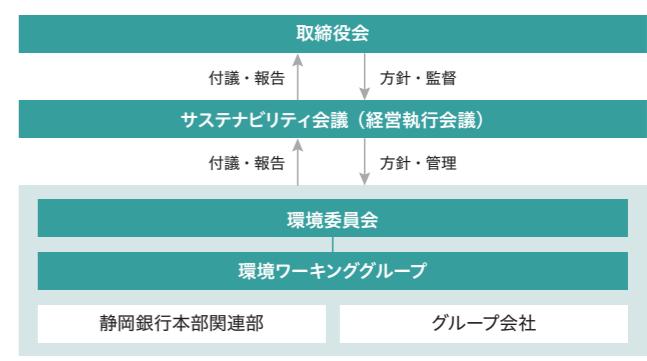
気候変動／自然資本・生物多様性への取組み (TCFD提言・TNFD提言に基づく情報開示)

Ⅰ ガバナンス

環境への取組みにかかるガバナンス体制

グループのサステナビリティ経営の実現に向けて、グループ環境方針^{*}のもと、当社子会社をメンバーに含む「環境委員会」と、その下部組織として「環境ワーキンググループ」を設置し、気候変動対応や自然資本・生物多様性等の環境経営に関する方針・施策について横断的に議論しています。この内容は、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必要に応じて付議・審議および定期的に報告されることで、地域の脱炭素化や自然資本、生物多様性の保全・回復に関するガバナンス体制を確保し、実効性の高い施策を機動的に実現してまいります。

▶ P.86 人権尊重への取組み



*グループ環境方針はホームページでご覧いただけます。

TOPICS

CDPの気候変動調査で最高評価「Aリスト」に認定

2025年2月、CDP^{*}による2024年度の気候変動調査において、気候変動分野の透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップ等が認められ、最高評価となる「Aリスト」に認定されました。なお、「Aリスト」は世界で462社、このうち日本企業は136社が認定されています。

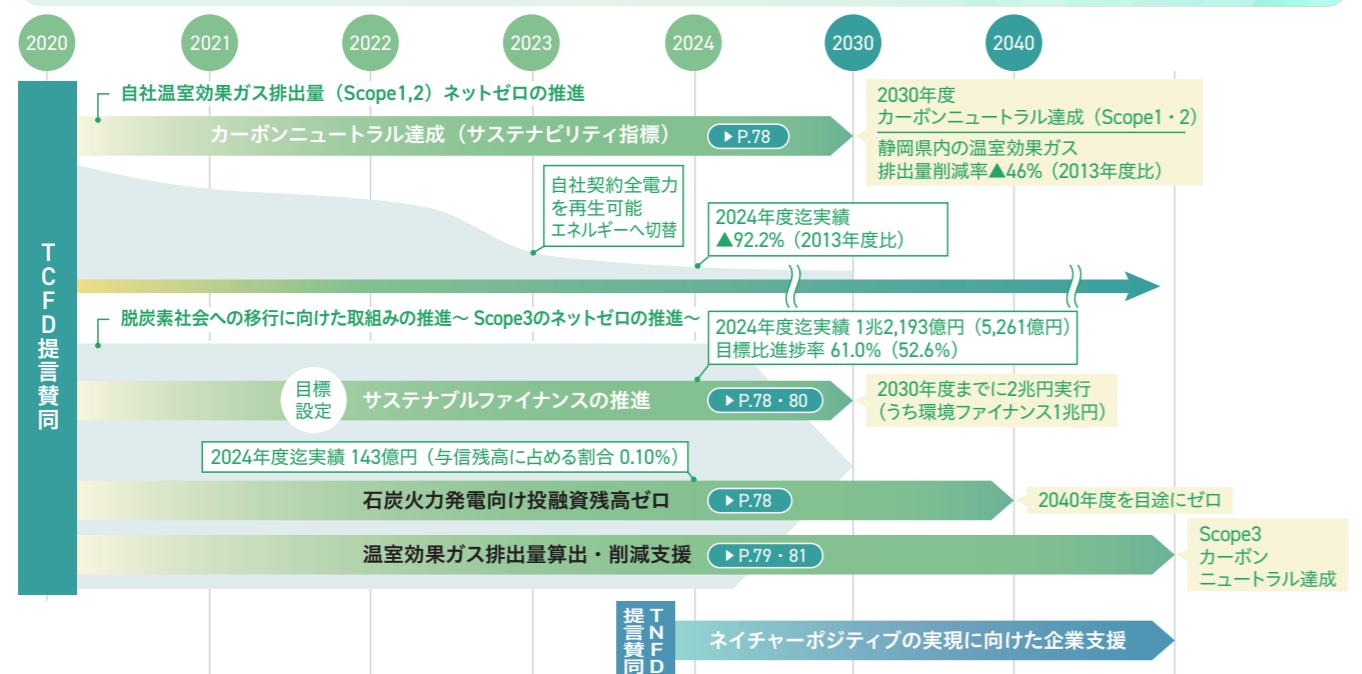
*環境情報開示における国際的な非営利団体



戦略

しづおかフィナンシャルグループでは、気候変動や自然資本の毀損がもたらすリスク・機会の把握に取り組みつつ、当グループおよび地域の脱炭素化ならびにネイチャーポジティブの実現に向けた移行計画を策定しています。移行計画に沿った各種施策にグループ・地域一体となって取り組むことで、「環境と経済が両立した社会の充実」を目指します。

移行計画（機会）



シナリオ分析（リスクの把握）

気候変動による当グループへの影響を把握するため、シナリオ分析（気候変動に関するリスクが与信ポートフォリオに与える影響の把握）を実施しています。2024年度は、移行リスクの分析対象を全業種に拡大しました。リスクリターンのバランスを保ちながら、さらなる与信管理の精緻化・高度化を図り移行計画の実現に取り組んでまいります。

（移行リスク）

対象業種	電力業	製紙業	自動車・同付属部品製造業	金属・鉱業	陸運業	その他
使用したシナリオ	・IEA・50年実質ゼロシナリオ (NZE2050) ・NGFS Net Zero 2050	・IEA・ETP2017Beyond2°Cシナリオ ・NGFS Net Zero 2050	・NGFS Net Zero 2050	・IEA NZEシナリオ (WEO2023)		
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	与信関係費用増加額：2050年までに合計で最大約683億円（うち「その他」約466億円）					

（物理的リスク）

対象範囲	静岡県・神奈川県・東京都の中小企業の建物毀損・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・東京都の住宅ローン取引先の建物毀損にかかる与信関係費用の算出
使用したシナリオ	IPCC第6次報告書におけるRCP8.5 (4°Cシナリオ)	
分析方法	事業所情報や担保所在地情報をハザードマップと重ね、水害時における浸水リスクを分析	
分析結果	与信関係費用増加額：2050年までに合計で最大約173億円	

リスク管理

投融資方針

クレジットポリシーと照らし合わせて、環境や社会に対し影響を与える可能性がある投融資について取上げの可否を判断しています。地域の持続的成長・脱炭素化に向けた取組みを強化するため、環境負荷が高いとされる石炭火力発電への投融資を原則として実施しないことを盛り込んだ「特定セクターに対する投融資方針」を制定しています。

リスク管理体制

しづおかフィナンシャルグループでは、気候変動や自然資本の毀損に関するリスクについても、他の事業リスクと同様にリスクアベタイト・フレームワーク (RAF) を活用し、統合的に管理しています。グループ各社は、環境ワーキンググループや環境委員会等での審議内容を踏まえ、自らリスク管理を行い、その状況を持株会社に報告します。持株会社は、リスク管理統括部署によるモニタリング指導を通じてグループ全体のリスクを適切にコントロールするとともに、グループCROがリスクの状況を取締役会へ定期的に報告し、グループ全体でのリスク管理体制を整備しています。（リスク管理体制全般は「コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント」に記載しています） ▶P.105

気候変動や自然資本の毀損に関するリスク管理

TCFD提言およびTNFD提言を踏まえて、気候変動や自然資本の毀損に関するリスクを統合的に把握し、リスクの分類ごとに以下のとおり物理的リスク、移行リスクおよびシステムリスクを想定しており、各種リスクの特性を踏まえ、気候変動や自然資本の毀損等による影響を考慮し、適切に管理・見直しを行います。

リスクカテゴリー	物理的リスク	移行リスク	システムリスク	時間軸*
信用リスク	自然災害・社会インフラの損壊等によるお客様の資産・業績の悪化や、保有する担保資産の毀損に伴う与信関係費用の増加	政策・規制・技術開発の変化など事業環境の変化によるお客様の業績悪化に伴う与信関係費用の増加	自然システムの不安定化に伴う生態系サービスの低下により左記物理的リスク・移行リスクが顕在化、複合化	短期
市場リスク	生態系の単一化の進行に起因する自然災害等の増加によるお客様の業績悪化とそれに伴う保有株式等の価値の下落	政策・規制・技術開発の変化など事業環境の変化に伴う保有株式等の価値の下落	物理的リスク・移行リスクの顕在化、複合化により金融システム全体が不安定化し、株式等の価値が下落	中長期
流動性リスク	自然災害等に起因したお客様の手許現金ニーズ急増に伴う預金流出や、金融市場の混乱による市場調達の難航	移行リスクへの対応が不十分との市場評価に伴う信用格付の悪化とそれに伴う市場調達手段の制限	物理的リスク・移行リスクの顕在化、複合化に伴い金融システム全体が不安定化し、資金調達が難航、信用不安により預金流出	
オペレーションナル・リスク	自然災害等に起因する自社建物等の有形資産の毀損、システム障害発生やこれらに伴う業務中断	新しい環境規制やシステム変更等への対応不足による評判悪化、訴訟等を通じた賠償責任発生や業務の中止	物理的リスク・移行リスクの顕在化、複合化により金融システム全体が不安定化し、システム障害・業務中断リスクが顕在化	

* 物理的リスク：(短期) 自然災害の発生によるお客様の業績への影響、(中長期) 気候変動によるお客様の業績への影響

移行リスク：(短期) 自然災害の発生によるお客様の業績への影響、(中長期) 規制などの導入等の影響によるお客様の業績への影響

システムリスク：(短期) 自然災害の発生によるお客様の業績への影響や金融市場への影響、(中長期) 社会の不安定化によるお客様の業績への影響

指標と目標

「環境と経済が両立した社会の充実」の実現に向け、以下の目標を設定しています。その他詳細なデータ等は、「別冊『しづおかフィナンシャルグループ 統合報告書2025』」に掲載しています。

2030年度カーボンニュートラルの達成 (Scope1・2)

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しています。2024年度の温室効果ガス (GHG) 排出量は、2013年度比92.2%削減の1,450トンとなりました。なお、GHG排出量算定結果の信頼性を高めるため、一般財団法人日本品質保証機構による第三者検証を受けています。(対象範囲：Scope 1～3全て。2024年度GHG排出量は現在検証実施中)

サステナブルファイナンス2兆円（2030年度までの累計実行額）

2030年度までにサステナブルファイナンスを累計で2兆円（うち環境ファイナンス1兆円）実行する目標を設定しています。2024年度までの4年間で累計1兆2,193億円（うち環境ファイナンス5,261億円）を実行しています。

目標	2兆円（1兆円）
実績	1兆2,193億円（5,261億円）
進捗率	61.0% (52.6%)

石炭火力発電向け投融資残高ゼロ（2040年度を目指す）

石炭火力発電向け投融資残高について、2040年度を目指す目標を設定しています。2025年3月末の石炭火力発電向け投融資残高は143億円、与信残高に占める割合は0.10%です。

■ 地域の脱炭素化への取組み支援

第1次中期経営計画では、社会インパクト指標「静岡県内の温室効果ガス（GHG）排出量削減率 2013年度比▲46%（2030年度）」を掲げています。しづおかファイナンシャルグループでは、脱炭素化への取組みに関するヒアリング活動からGHG排出量算定、削減に向けた資金面の支援、さらには資金面に留まらない多様なメニューまで、グループの総合金融サービスやコンサルティング機能などを通じて、地域企業の脱炭素経営を促進し、地域の脱炭素化に向けて取り組んでいます。

これまでの主な取組み	今後の方針	目指す指標
STEP 1 現状把握 エンゲージメント（ヒアリング活動）	・ヒアリングの継続 ・地域企業の課題の顕在化と 伴走支援	
STEP 2 GHG排出量の可視化 「しづおかGXサポート」の提供 自治体や地域金融機関等地域一体での連携 Scope3カテゴリ15の試算	・地域一体でのGHG排出量の 可視化の加速 ・削減への取組み支援	静岡県内の GHG排出量削減率 2013年度比 ▲46% (2030年度)
STEP 3-1 削減支援（資金面） サステナブルファイナンス (ポジティブ・インパクト・ファイナンス等) 共通KPIの策定	・サステナブルファイナンスの 実行を通じた削減支援 ・共通KPIを活用した 社会インパクトの創出	
STEP 3-2 資金面以外の多様な支援 J-クレジット創出支援 ESGリース促進事業	・多様な支援メニューの提供 による脱炭素経営の促進	

STEP 1 エンゲージメント（ヒアリング活動）の実施

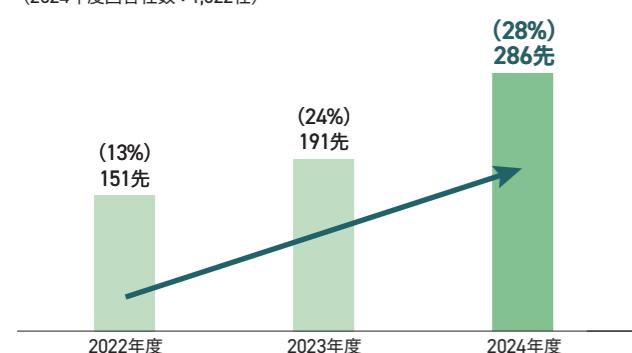
2021年度より静岡県内の取引先企業に対し、脱炭素化への取組みに関する一斉ヒアリングを実施しています。

足元では、自社の取引先からGHG排出量算定を求められる企業も増加傾向にあり、GHG排出量算定ツール「しづおかGXサポート」を活用して、自社のGHG排出量を算定する企業が前年度に比べて大幅に増加しています。

今後も、しづおかGXサポートをはじめとした脱炭素化に関する様々なソリューションメニューの提供を通じ、自治体や他の金融機関とも連携した伴走支援を実施することで、地域の脱炭素化を推進してまいります。

取引先からの要請により脱炭素化に向けた取組みを行う企業数

(2024年度回答社数：1,022社)



GHG排出量を算定している企業数

(2024年度回答社数：1,856社)



STEP 2 GHG排出量の可視化

地域企業におけるGHG排出量を見える化するための算定ツール「しづおかGXサポート」を提供しています。また、地域一体となって静岡県内のGHG排出量削減目標を達成するため、自治体や他の地域金融機関と連携するプラットフォームを構築しています。

2025年4月より、静岡県内すべての地方銀行・信用金庫において「しづおかGXサポート」の取扱いを開始しています。2025年3月末時点でのしづおかGXサポートの提供数は1,669件（うち静岡銀行提供：1,282件）と、多くの地域企業にご利用いただいている。



STEP 3-1 サステナブルファイナンスを通じた地域社会へのインパクト創出

しづおかファイナンシャルグループでは、持続可能な地域社会づくりに資する金融サービスを提供しています。2021年10月に「サステナブルファイナンス目標」を設定しており、お客さまの事業活動を通じた環境・社会課題解決への取組みを支援すべく、ポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）をはじめとするサステナブルファイナンスの推進に努めています。

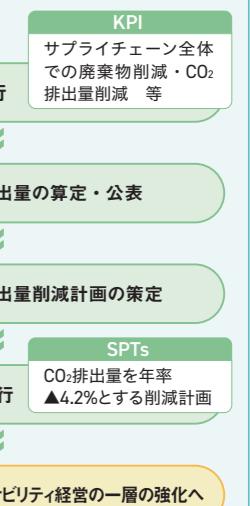
・サステナビリティ経営を実践する地域企業の伴走支援

株式会社野木商店は、鉄・非鉄金属を専門とする金属スクラッピングサイクル業者として、資源効率の最大化に向けた取組みを推進しています。同社はサプライチェーン全体の意識を高め、環境負荷低減に貢献したいとの想いから、2021年9月に静岡銀行と「ポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）」契約を締結しました。PIF実行後には環境配慮への意識が一層強化され、CO₂排出量の算定結果の公表を開始し、さらに2年後には、CO₂排出量の削減計画を策定しました。

そして、2024年3月には、年度毎のCO₂排出量削減計画（年率4.2%減）を具体的なサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPTs）としたサステナビリティ・リンク・ローン（SLL）を静岡銀行と締結するに至りました。これらの取組みを通じて、同社はサステナビリティ経営を推進し、リサイクルされた金属と天然資源から生産された金属とのCO₂排出量比較等の検証結果をもとに、リサイクルのメリットを社会に広く訴求していく計画です。

同社のようにPIFで掲げたKPIに真摯に取り組み、企業価値向上と社会価値創造の両立を目指す姿は、サステナビリティ経営を実践する企業のロールモデルといえます。

今後も、PIFを通じて社会へのインパクトを包括的に分析し、KPIに対する定期的なモニタリングを継続とともに、ファイナンス等のさらなる支援を行うことで、お客さまとともに社会課題や環境問題の解決に貢献してまいります。

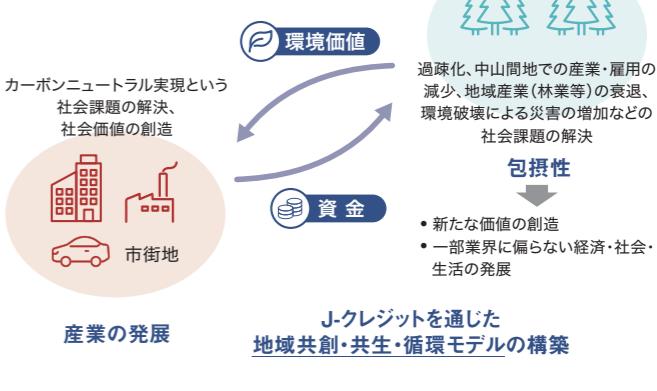


地産地消カーボンニュートラルの考え方

静岡県内のCO₂（GHG）排出量を静岡県内の吸収量によってオフセット



地域全体のバランスの取れた発展 || 地域全体の持続的な成長実現



自然資本・生物多様性に関する分析状況

しづおかフィナンシャルグループは、2023年12月にTNFD提言へ賛同して以降、同提言に沿って、自然資本・生物多様性との関係性およびリスク・機会の特定に向けた分析を進めています。

静岡銀行の事業性融資先のうち、地域産業の特徴や融資残高等を踏まえて抽出した「製紙業」を含む3セクター^{*1}を対象に、ENCORE^{*2}による分析やお客さまへのアンケートおよびヒアリング^{*3}をもとに、各セクターの事業とそれらの事業拠点が集積する地域の自然との関係性について分析を行いました。

*1 「製紙業」、「自動車・同付属品製造業」、「漁業・水産加工業」の3セクター *2 セクターや地理情報に基づいて、自然への依存や影響の大きさを把握するツール

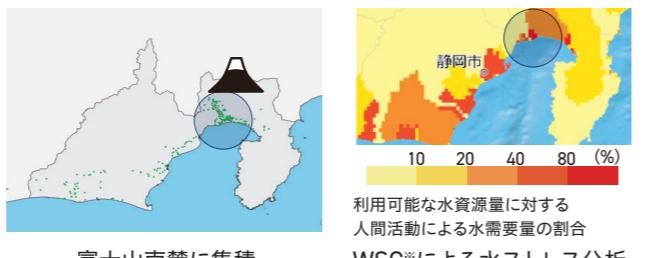
*3 対象セクターのお客さま1,011社のうち221社が回答（回答率21.9%）、アンケート回答企業の中から一部企業に対して追加のヒアリング調査を実施

製紙業

製紙業が集積する静岡県東部地域

本セクターが集積する静岡県東部地域について、生物多様性の状況や水ストレスに関する分析を行うとともに、事業者の立地状況について確認しました。

本セクターの事業者が集積する富士山南麓において、絶滅危惧種や固有種が集中するエリアは見られませんでした。しかし、安定的な水供給が見込まれるもの水需要が供給を上回っているなど、水の需要と供給のバランスに留意が必要なエリアが見られました。



※ 東京大学「グローバル水循環社会連携講座」が提供するWater Security Compass 日本版 (URL: <https://water-sc.diasjp.net>, 2025年7月15日アクセス)

製紙業と自然との関係

ENCOREによる分析に加えて、お客さまアンケートとヒアリング調査を実施し、静岡県東部地域に立地する本セクターと自然とのつながりを具体的に確認しました。

アンケートでは、自然との関係を「該当なし」と回答する企業が複数見られたものの、「該当なし」以外の回答割合から分かるように、本セクターは、特に抄紙などの加工工程において地下水や工業用水を大量に使用し、水資源に大きく依存していることに加え、化石燃料の使用に伴うGHG排出や廃棄物の発生など自然への影響も大きく、自然と密接に関係しています。

依存

自然から受ける恩恵	原料調達	加工	梱包	輸送	該当なし
川や湖、地下からの水の使用（量）					
綺麗な水の使用（質）					
安定した気候					
質の高い土壌（作物の生育など）					
森林等による土砂の流出防止・斜面の安定化					
農水産物、森林資源など自然由来の資源の利用					
遺伝物質を使用した研究、製品開発					
暴風雨や洪水などによる被害の防止・軽減					
水、土壤、空気の浄化機能					
ごみや排泄物の分解・吸収					
干涸・湿地・沿岸など事業に関わる生物の生息地維持					
自然の景観等による心身の豊かさへの寄与					

影響

自然に与える負荷	原料調達	加工	梱包	輸送	該当なし
大量の水の使用					
河川への排水					
温室効果ガス（GHG）の排出					
ホコリやガスなどの排出					
化学物質や重金属などの排出					
窒素やリンなどを過剰に排出					
ごみや廃棄物の発生と排出					
開発や造成による土地利用					
魚や木材などの生物資源の採取					
石、砂、金属などの鉱物資源の採取					
照明の使用や騒音の発生					

自社の事業活動において「依存している」、「影響を与えている」と思う項目に回答した企業の割合を表示



静岡県東部地域の自然と製紙業とのつながり

本セクターが集積する静岡県東部地域は、標高3,776mの富士山から水深2,500mに達する駿河湾までの6,000m以上の高低差がわずか90kmの間に存在し、多様な自然環境が形成されている世界有数の地域です。富士山麓に降った雨や雪解け水は森林の水源涵養機能により豊富な地下水として蓄えられ、地域の産業やくらしに活用されています。また山梨・長野県を源流とし、複数の河川を合わせ駿河湾に注ぐ富士川など、豊かな自然資本に恵まれた地域です。

本セクターは、原料の洗浄、抄紙などの各工程で、富士山や富士川の伏流水などの豊富な地下水に支えられている一方、使用後の水を浄化処理のうえ工業用下水路を通じて駿河湾へ排出する等、地域の自然と密接に関係しています。

カテゴリ	特徴的な自然	主な機能	製紙業との関わり
森林	・富士山麓	・水源涵養 ・CO ₂ の吸収 ・生息地の維持	依存 ・原材料（木材）の供給源 ・加工時に使用する水の源流 ・事業で排出するCO ₂ を吸収
河川	・富士川	・水循環 ・自然災害の緩和 ・生息地の維持	依存 ・洗浄や抄紙などの各工程で使用する水を供給 影響 ・使用後の排水により、水質や生態系に影響を与える可能性
海	・駿河湾 ・田子の浦	・生息地の維持 ・自然災害の緩和 ・CO ₂ の吸収	影響 ・使用後の排水により、水質や生態系に影響を与える可能性 ・沿岸部での大規模な工場開発により生態系に影響を与える可能性

「自動車・同付属品製造業」、「漁業・水産加工業」を含めた分析の詳細は、ホームページでご確認ください。

<https://www.shizuoka-fg.co.jp/sustainability/environment/natural-capital.html>

静岡県内の生物多様性重要地域（Key Biodiversity Area）、生態系の完全性が高い地域（BII^{*}スコア0.95以上）、および生態系の完全性が急速に低下している地域（BIIスコア0.7以下）に所在する、静岡銀行の事業性融資取引に対する融資残高の総貸出金全体に占める割合は以下のとおりです。

対象セクター	製紙業	自動車・同付属品製造業	漁業・水産加工業
割合	0.01%	0.20%	0.08%

* Biodiversity Integrity Index

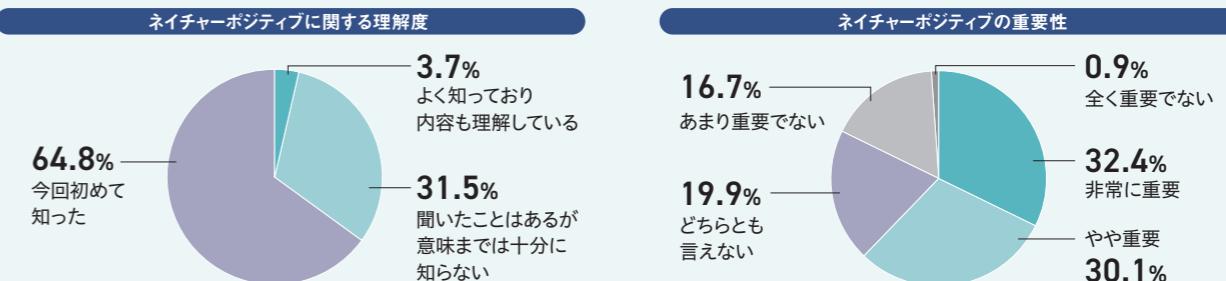
地域の生物多様性が自然状態にどれだけ近いかを示す指標で、1に近いほど生態系の完全性が保たれ、値が低いほど生物多様性の損失が進行していることを示す

当グループでは、引き続き、自然資本・生物多様性との関係性およびリスク・機会の特定に向けた分析を進めつつ、地域内外のステークホルダーと協働しながら気候変動への対応を進めるとともに、地域産業の基盤である自然資本・生物多様性の保全・回復への取組みを通じて、マテリアリティ「環境と経済が両立した社会の充実」の実現を目指します。

「ネイチャーポジティブ」に関するアンケート調査

今回、お客さまに実施したアンケートでは、「ネイチャーポジティブ」^{*}に対する認識についても回答いただきました。「ネイチャーポジティブ」について、9割以上の企業が「意味までは十分に知らない」「今回初めて知った」と回答された一方、本アンケート等を通じて、6割以上の企業が、経営において「ネイチャーポジティブ」を「重要」と認識されるに至りました。

当グループでは、本アンケート結果を踏まえ、「ネイチャーポジティブ」のさらなる周知と普及に取り組んでまいります。



* 本アンケートにおいて、「ネイチャーポジティブ」とは、「自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させる」ことと定義しています。

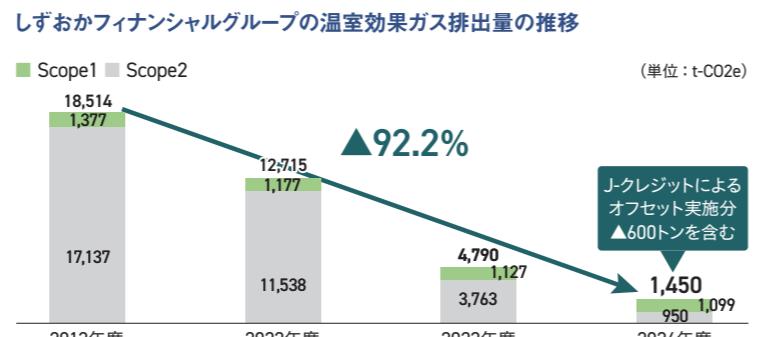
■自社GHG排出量削減に向けた取組み

温室効果ガス（GHG）排出量削減への取組み（再生可能エネルギーの活用）

しづおかフィナンシャルグループでは、地域の脱炭素社会の実現に向けた取組みを加速させるため、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しています。2024年度の温室効果ガス排出量は、再生可能エネルギーの導入や静岡県内にて創出されたJ-クレジットの活用により、2013年度比92.2%削減の1,450トンとなりました。

2023年10月に運転を開始した「しづぎんソーラーパーク」における太陽光発電をはじめ、地域における自然由来の再生可能エネルギーの普及と活用に取り組んでいます。2025年度には「しづぎんウインドパーク東伊豆風力発電所」および「中部電力安倍川水力発電所」による、実質再生可能エネルギーの導入をスタートしました。

また、静銀リースでは地域事業者と連携し、静岡銀行の一部店舗への再生可能エネルギー供給を実施する電力事業（発電・小売）の実証実験を開始しました。今後は、その結果をもとに地域へのさらなる再生可能エネルギーの普及を目指してまいります。



IT資産のリユースファースト

しづおかフィナンシャルグループでは、グループの全システムを対象にパブリッククラウド化を最優先に検討する「クラウドファースト」の方針に基づき、消費電力および温室効果ガスの削減に積極的に取り組んでいます。2025年度より、さらにIT資産の適正処分（IT Asset Disposition）を進めることで、環境配慮型の経営を推進します。具体的には、システムの更改等で不要になった旧機器の処分について、従来は廃棄を前提としていましたが、原則リユース・リサイクルを前提とする方針に変更しました。これにより、機器の新規購入、廃棄に伴う温室効果ガスの排出量を削減いたします。

■自社のネイチャーポジティブに向けた取組み

しづおかフィナンシャルグループは、2023年12月にTNFD提言※の採用者「TNFD Adopter」に登録し、当グループおよび地域のネイチャーポジティブに向けた取組みを推進しています。2024年11月には「生物多様性のための30by30アライアンス」に賛同し、当グループ所有地の整備・管理や地域における自然保全活動への参画・支援を通じ、地域の生物多様性の保全・回復に取り組んでいます。

※ 自然関連財務情報開示タスクフォース<Taskforce on Nature-related Financial Disclosures : TNFD>が公表した開示提言



TNFDにおけるグローバル中核開示指標

TNFDで推奨されるグローバル中核開示指標について、データ整備を開始しました。

土地	総空間フットプリント (m ²)	201,910m ²
水利用	水使用量 (m ³)	41,171m ³
廃棄物	廃棄物総量 (t)	785t

※1 土地面積は、しづおかFG全社（海外駐在員事務所を除く）面積（寮社宅、借地含む）

※2 水使用量の算定対象範囲は静岡銀行（本部は実数値、営業店は使用料金から使用量を推計）

※3 廃棄物は、2024年度に提出した産業廃棄物管理票に基づき算定しており、算定対象範囲はしづおかFG全社（海外駐在員事務所を除く）。廃棄物総量にプラスチック排出量を含む

※4 上記以外のグローバル中核開示指標は業務上該当なく対象外

■人権尊重への取組み

しづおかフィナンシャルグループは、人権の尊重が経営の重要な課題であることを認識し、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、自らの事業活動または取引関係を通じて人権に負の影響を与えないよう努めるとともに、人権侵害が生じ、または生じるおそれがある場合は、その是正に向けて適切に対応することにより、全ての方の人権が尊重される社会の実現に貢献します。

人権方針の制定

企業の人権尊重に関する責任への関心・期待が国内外で大きな高まりを見せるなか、児童強制労働の禁止など、人権尊重に関する国際的な基準に則り、「しづおかフィナンシャルグループ人権方針」を制定しています。

※人権方針の全文はホームページでご覧いただけます（<https://www.shizuoka-fg.co.jp/sustainability/action-policy.html>）

人権尊重への取組みにかかるガバナンス体制

「環境委員会」、「人的資本経営委員会」ならびにこれらの下部組織である「人権ワーキンググループ」で、人権尊重に関する方針・施策について横断的に議論しています。議論の内容は、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必要に応じて付議・審議および定期的に報告されることで、人権尊重に関するガバナンス体制を確保し、実効性の高い施策を機動的に推進することを目指します。

人権尊重への具体的な取組み

融資先との協働

静岡銀行では、与信取引を通じた人権侵害やそのおそれがないか、適切な対応がとられているかをモニタリングしており、お客さまの対応に課題がある場合には、お客さまとの協働を通じて負の影響の防止・軽減を図ることとしています。2024年度のモニタリング結果では、人権侵害・強制労働等が行われている事業への与信は確認されませんでした。

サプライヤー（取引事業者）との協働

しづおかフィナンシャルグループにおける重要な業務委託業者との取引関係を通じた人権侵害やそのおそれがないか、モニタリングを実施しており、2024年度のモニタリングの結果、人権侵害・強制労働等が行われている業務委託業者は確認されませんでした。

役職員への取組み

しづおかフィナンシャルグループでは、全役職員がお互いをビジネスパートナーとして認め合い、人権を尊重することを目指し、階層別研修やオープンカレッジにおいて人権啓発に関するカリキュラムやセミナーを充実させるなど、役職員一人ひとりが人権に関する正しい認識と理解を深めることができるように継続的な取組みを行っています。

また、役職員の幸せとやりがいを高めるため、ハラスメントの根絶に向けた対応を強化しています。全マネージャーに向けた研修の実施や、職場単位での勉強会を年1回実施し、良好な職場環境の構築やコミュニケーションの向上を図っています。

・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、同性パートナーシップ制度の導入やハンドブックの作成、アライバッジの配付等、LGBTQに関する施策を実施しています。こうした取組みが評価され、PRIDE指標2024「ゴールド」認定を受賞しました。



※役職員への取組みの詳細はホームページでご覧いただけます（<https://www.shizuoka-fg.co.jp/sustainability/diversity-equity-inclusion.html>）

是正・救済に向けた取組み

しづおかフィナンシャルグループでは、内部通報制度「オピニオンボックス」やグループ社内外にハラスメント相談窓口を設置し、グループ役職員の人権に関する相談を受け付ける体制を構築しています。匿名性への配慮や相談者・通報者への報復行為の禁止など、相談者・通報者の保護を徹底したうえで、是正・救済に向けた取組みを行っています。

なお、お客様からの苦情やご要望は、静岡銀行お客様サービス室およびグループ各社の窓口で受け付けており、各業務の担当部署が改善策・再発防止を検討する体制としています。

TOPICS

ステークホルダーへの価値提供

地域との調和を図り、豊かで持続可能な社会の実現に向けて、金融経済教育を含む地域人財育成、地域の文化やスポーツの振興、業務継続体制の整備に取り組むなど、すべてのステークホルダーへの価値提供に努めています。

しづおかフィナンシャルグループのステークホルダー



未来世代

地域の未来を描くための“今”しかできない経験の提供

GOTEMBA MIRAI PROJECT

「若者の人口流出」や「担い手不足」等の地域課題を抱える御殿場市と連携し、地域の高校生を中心とした若手人財育成プログラムを提供しました。様々なプログラムを通じて自律的な解決方法を見つけること、地域活性化を実現することを目指すプロジェクトです。

アントレプレナーシップ・ワークショップ

地域の高校生30名に対し、月1回程度のアントレプレナーシップ・ワークショップを実施しました。御殿場の「農業・食」をテーマに、5人1組で地域の課題を探査し、解決アイデアを考案、行動に移すまで、静岡県立大学の学生や静岡銀行の行員がサポート役として参加しながら、斬新なビジネスアイディアを創出しました。



「御殿場市 MIRAI FES 2025 powered by TGC」を開催!

地域活性化プロジェクト「GOTEMBA MIRAI PROJECT」の集大成として、アントレプレナーシップ・ワークショップの最終成果発表会と、参加する高校生のプロデュースによる、東京ガールズコレクションとのコラボレーションイベントを開催しました。学生が考案したコンセプトのファッショニショのほか、トークショー・お笑いライブ等を実施し、約1000名が会場を訪れ、高校生の活躍に大きな拍手が送られました。



金融経済教育

お金に関する正しい知識と適切な判断力の習得を目的とした金融経済教育を通じて、地域の将来を担う「未来世代」から高年層まで幅広い年代を対象に金融リテラシーの向上に取り組んでいます。

地域の学校のニーズに合わせた出張授業や銀行見学会の実施、大学や企業での金融講座の実施など、地域の多様なニーズに応え、金融や経済自身の生活との関わりを学ぶ機会の提供に努めています。



1億円レプリカ体験



地域の高校での出張授業



大学での「金融講座」

全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」静岡大会

高校生が経済や金融に関する知識を競う「エコノミクス甲子園」静岡大会を開催しています。

2024年度は、静岡県内の高校から27チーム54名が参加し、沼津東高校のチームが優勝して全国大会への出場権を獲得しました。



しづおかキッズアカデミー

地域の子どもたちが、ふるさとの魅力や産業を楽しく学びながら郷土愛を育み、地域を担う人財に成長することを目的に開催しています。

<2024年度の実施内容>

@焼津（焼津水産高等学校）

～駿河湾がもたらす豊かな海の資源と環境を学ぶ

@静清バイパス（清水立体工事現場 ほか）

～地域の道(物流)の歴史や文化を学ぶ

@浜松（静岡大学）

～光の実験教室&経済カードゲームで学ぶ



スポーツ支援

地域の子どもたちの健全な育成と、地域スポーツの振興支援を目的に、各種スポーツ大会に協賛しています。

<しづぎんカップ>

・静岡県ユースU-11サッカー大会

・静岡県スポーツ少年団学童公式野球大会

・全国少年少女草サッカー大会

・静岡県U-12リーグ（Sリーグ）



地域・お客さま 文化振興を通じた豊かな地域社会の創造

しづぎんユーフォニア・コンサート

国内外の一流アーティストの演奏を地域の皆さんにお楽しみいただいている。入場料収入は、公益信託「しづぎんふるさと環境保全基金」に寄付しています。



ライトアップコンサート「威風堂々」

浜松市の指定有形文化財に指定されている浜松営業部本館をライトアップするとともに、営業室内でコンサートを開催しています。



地域・株主・お客さま 経済活性化に向けた地域との協働・コミュニケーション

次世代経営者塾 Shizuginship

次世代経営者塾「Shizuginship」は、次世代を担う経営者・後継者の皆さんに“研鑽”と“交流”的「場」を提供する会員制サービスとして、2007年4月に発足しました。

セミナー（講演会）、ゼミナール（勉強会）、視察など各種イベントの開催等により、会員の皆さんの事業発展とともに、地域人財の育成に向けた活動を展開しています。

2024年度の主な活動



全体フォーラム



海外視察



静岡魅力探究プログラム「オホハルシ放題」

静岡県内の中・高校生とShizuginship会員がチームを組み、共通のミッション『キミの想いをカタチ（起業プラン）にしよう！』に挑戦



MBAエグゼクティブプログラム

Shizuginshipが贈るトップマネジメントのための最上級プログラム。慶應MCC講師陣を招聘し、延べ6日間のカリキュラムや、Shizuginship八木塾長との座談会も実施

- ・経営戦略とイノベーション
- ・事業戦略とファイナンス
- ・リーダーシップと意思決定
- ・マーケティング戦略
- ・会計情報と経営
- ・グループプレゼンテーション

しづぎんカルチャー・フォーラム「しづぎん寄席」

日本の伝統話芸である落語会の開催を通じて、地域の皆さんに笑顔あふれるひとときをお届けしています。



富士山静岡交響楽団

オフィシャルパートナーとして、静岡県唯一の常設プロオーケストラの活動を支援しています。



静岡銀行PRESENTS
「クラシック・ポップスコンサート」(2025年5月)

地域・役職員 地域の“いざ”を支える社会インフラづくり

業務継続体制の整備

銀行業務は、その公共性の高さから、業務の継続性の確保が強く求められています。しづおかファイナンシャルグループでは、大規模災害や危険性が高い感染症の発生時にも重要な業務を継続する、あるいは早期に再開できるよう、業務継続計画（BCP）として「非常事態対策要綱」を定め、継続的に見直しを行うことにより非常事態の発生に備えています。

免震設備の導入など建物の地震対策や、自家発電装置の設置、非常用通信機器をはじめとする防災対策資機材の配備に加え、コンピューターシステムのバックアップ体制を整備し、非常事態発生時においても業務を迅速に再開できる体制を確保しています。

また、業務継続のための訓練やバックアップセンターの運用訓練など、多様かつ実践的な訓練を定期的に実施しています。

しづぎん本部タワーの免震設備



アイソレーター

周期の短い激しい揺れを長い周期の揺れに変える装置



ダンパー

建物の揺れを減らすエネルギー吸収装置



直動転がり支承

水平方向の抵抗が極めて小さく地面の揺れを建物に伝えにくくする装置

「共助」で取り組む地域防災

地域防災訓練への参加

静岡銀行では、津波避難ビル指定の各支店（興津支店、下島支店、蒲原支店、松崎支店、稻取支店）において、津波避難を想定した地域防災訓練に協力しています。地元自治体や町内会等と連携し、実際に地域にお住まいの方々とともに階段を登り、避難ルートを確認しています。



NTTドコモとの共同訓練

静岡銀行とNTTドコモ東海支社では、災害発生時のサービス提供に関する協定を締結し、災害に備えて平時から協力関係を構築するとともに、災害発生時には相互が持つ設備や機器、施設などを有効に活用することとしています。共同防災訓練実施時には、静岡銀行の移動店舗車「クルリア」による緊急時の金融サービスの提供や、NTTドコモと連携した被災者支援を確認しあうなど、地域との連携強化に取り組みました。



内閣府「災害への備え」コラボレーション事業賛同企業に採択

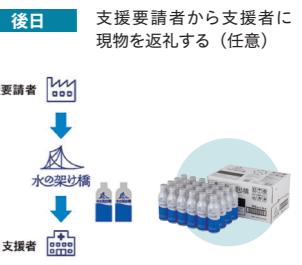
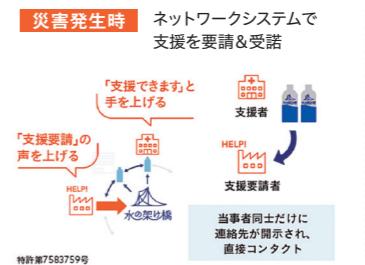
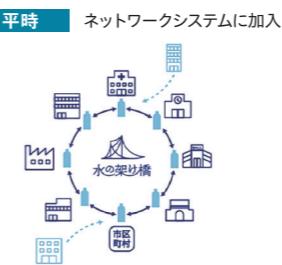
内閣府が、日頃の事業活動を通じた国民の防災意識向上を目的として取り組んでいる「災害への備え」コラボレーション事業の賛同企業に採択され、防災セミナーなど地域の皆さんへ参加を呼び掛けています。



- ・銀行店舗でお客様等向けに防災啓発活動を実施
- ・防災訓練において、役職員個人や各家庭レベルでの自助強化に資するメニューを提供
- ・地域企業への協働防災訓練実施の呼びかけ

「水の架け橋ネットワークシステム」への参加

2022年9月、台風15号に起因する豪雨の影響により、静岡市内を流れる巴川下流域の市街地に深刻な被害が生じました。当グループでは、地域の皆さん的生活や事業の早期復旧を支えるため、飲料水の配布等を実施ましたが、被害想定を上回り、備蓄が不足してしまう事態となりました。この教訓を踏まえ、株式会社UACJが提供する「水の架け橋ネットワークシステム」に他団体に先駆けて第1号団体として加入しました。



コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

社会価値創造と企業価値向上の両立に向けて、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

取締役会議長メッセージ

—2022年10月に持株会社体制へ移行し、しづおかファイナンシャルグループの取締役会を中心としたガバナンス構築を進めてきました。これまでの取締役会の運営を振り返り、どのように評価していますか。

中西 持株会社体制への移行にあたり、当社は監督機能を強化し経営の透明性を高めるため、監査等委員会設置会社となりました。この新たな機関設計を最大限に活かすため、取締役会のあるべき姿について、持株会社体制への移行の検討段階はもちろん、移行後の当初1年間においても、取締役会において徹底的に議論しました。「取締役会で何を議論すべきか」「取締役会は何を決定するのか」「執行部門やグループ各社の業務執行をどのようにモニタリングすべきか」など、取締役会で何度も議論を重ねたことで、取締役およびチーフオフィサーとの間で共通認識を醸成できたと思います。加えて、ここでの共通認識を明文化したこと、目指すべき監督のあり方に向け、取締役会運営が体系的に、「監督と執行の分離」に向けて実に前進させることができたと感じています。



取締役会議長（代表取締役）
中西 勝則

一事業会社でもあった静岡銀行時代と比べると、純粋持株会社である当社の取締役会は、経営戦略や内部統制上の重要事項など決議事項が絞り込まれました。各分野のチーフオフィサーからの業務執行報告を中心としたモニタリングボードへの移行という観点での進捗は、どのように感じていますか。

中西 当社はチーフオフィサー制度を導入していますので、各分野の執行の最高責任者であるチーフオフィサーがグループシナジーの観点を踏まえて業務執行を行い、取締役会がそれを監督することが重要です。

チーフオフィサーに限らず、グループ会社の代表者や役員を含め、監督と執行を明確に分離し、取締役会が業務執行をモニタリングする統治の形が取締役会の監督だと考えています。

「取締役会が決議した中期経営計画や内部統制等の基本方針のもと業務運営が行われているか」「業務運営において成果が出ているか」「コントロールできないリスクが発生していないか」といった観点でモニタリングし、ガバナンスの枠組みの中で執行部門、グループ会社が挑戦しているかを確認することが大切だと考えています。

そのほかにも、「経営戦略が時代の潮流を捉えているか」「経営戦略と人的資本やシステム等への投資の整合が取れているか」「成長戦略の実現に向け、新しい事業への投資を行う必要はないか」といった視点も取締役会の監督の目線としては重要であり、モニタリングボードへの移行において留意しています。

—「監督と執行の分離」を追求していくためには、取締役会の業務執行からの独立性といった側面も重要となりますが、その点はいかがでしょうか。

中西 取締役会が監督するにあたって、社外取締役の見識を活用することは業務執行からの独立性を確保するうえで極めて重要だと考えています。その点、現在の社外取締役の構成は、経験や知見、属性などの点で偏りがなく、取締役会の審議において、深い洞察を伴う助言・意見をいただいている、取締役会における監督の高度化の一翼を担っています。

総合金融グループとしてのガバナンス、新事業やイノベーション、国内外の経済金融情勢、環境経営、人的資本、ダイバーシティ、財務資本戦略など、取締役会における重要な経営テーマに対して、的確に監督いただくことが可能な専門性や属性のバランスが取れた陣容だと感じています。

—取締役会の監督機能の向上に向けて、どのように社外取締役に対する情報提供を充実させていますか。

中西 取締役会で議論を深めるためには、社外取締役にも当社グループの生の姿を見ていただくことが大切です。その一環として、子会社への見学や子会社経営陣との意見交換の機会を設けています。取締役会においても子会社社長から業況等を説明する機会はありますが、生々しい課題を含め、より深く理解してもらうことができ、社外取締役の知見を取締役会の監督により実効的に活用することが可能になると思います。

—取締役会の実効性に関する議論において、秩序立った安定的な議事運営という点は、社外取締役からも肯定的な評価をいただいている。当社の取締役会は、午前から午後にかけて議事運営を行っていますが、監督機能の発揮に向けて、議長としてどのような点に留意していますか。

中西 取締役会の議事運営の基本形として、午前に定例的な議案や報告の審議を行い、午後には、時間をかけて議論を深める必要のある議題を設定することを意識しています。こうした運営方法をとることでチーフオフィサー等による業務執行報告を

**私たち取締役会は、ステークホルダーの皆さまや
市場の声に耳を傾けながら、財務・資本戦略を確立し、
成長戦略の実現に向けた監督を充実させてまいります**



体系化して、グループ全体の業務執行に対し必要なモニタリングを効果的に実施しつつ、重要な経営テーマに関しては、深い議論を交わすことができるよう配意しています。

2024年度は、資本コストや株価を意識した経営を追求する観点から、株価分析等を踏まえた対応の方向性や目指すべき株主構成に向けた株主づくり等について議論を深めることができました。また、サイバーセキュリティやインテグリティといったリスク管理やコンプライアンス態勢の高度化に向けた議論を行うなど、真に取締役会として審議すべき経営テーマに対し、監督としてのアプローチが図れてきているように感じています。

—経営テーマへの議論の充実という観点でいえば、一昨年から取締役会合宿の開催を毎年の定例行事としていますが、どのような成果が出ていますか。

中西 取締役会の監督の目線、目指すべきベクトルなど、取締役の共通意識を醸成する観点からも、泊まりがけの取締役会合宿は良い成果につながっていると思います。

ここでは、時間をかけて意見を交わすことが可能ですので、対象テーマに関する外部有識者にも参考してもらい、これまでも、生成AIが企業経営に与える影響であったり、金利のある世界を見据えた国内外の経済情勢であったり、将来に向けた先見的な議論を交わすことができています。もちろん、コミュニケーションを深める場にもなっていると思います。

—当社の取締役会では、CEOやCFOからIR活動に関する報告を定期的に実施するようになりましたが、狙いは何でしょうか。

中西 取締役会が執行部門やグループ各社を監督するうえで、ステークホルダーはどう考えているかをしっかりと把握することが重要です。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方とこれまでの取組み

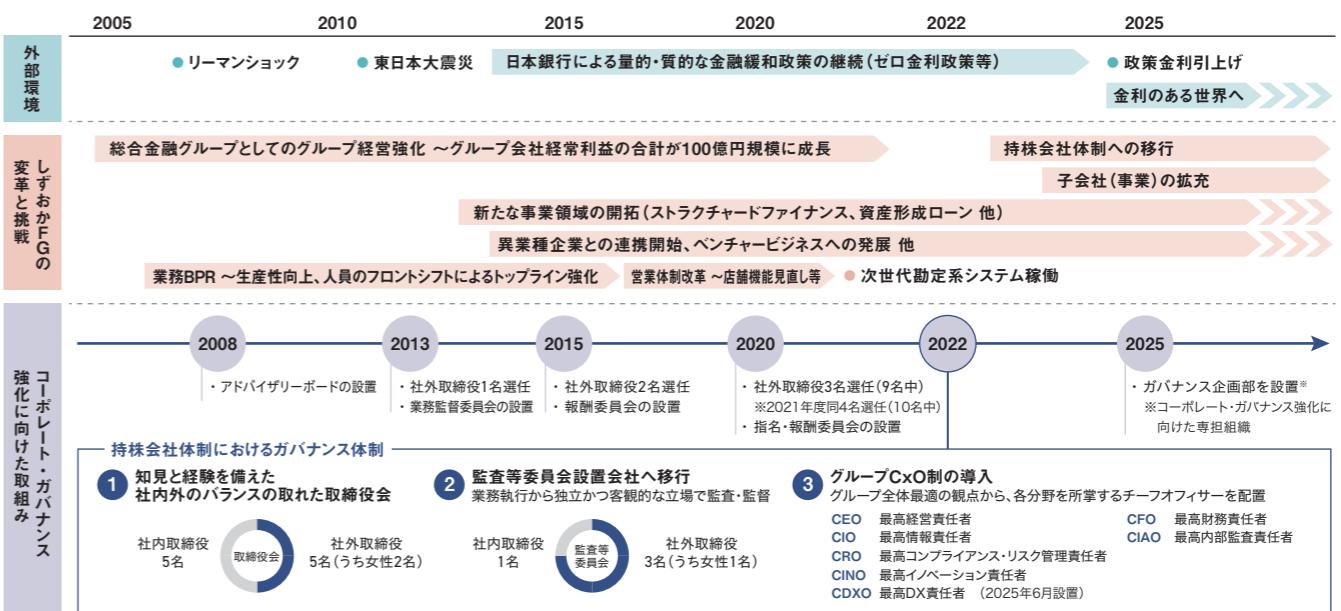
しづおかファイナンシャルグループは、すべてのステークホルダー（「地域」「お客さま」「株主の皆さま」「役職員」「未来世代」）の幸せに貢献するとともに、自らも持続的に成長していくことが可能なレジリエントな（柔軟でしなやかな適応力のある）コーポレート・ガバナンス体制を目指しています。

「監督と執行の分離」をコンセプトとして掲げ、攻めと守りの両面から企業統治を高度化し、ステークホルダーが求めるコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組みます。

コーポレート・ガバナンスに関する方針

- 1 株主総会開催日の適切な設定、株主総会資料（英訳版も含む）のホームページへの掲載などを実施し、こうした株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けた取組みを継続的に実施することにより、株主の権利およびその平等性を確保します。
- 2 地域、お客さま、株主の皆さま、役職員をはじめとするすべてのステークホルダーから信頼され選ばれる総合金融グループであり続けるよう、経済、社会、環境など幅広い側面に配慮したバランスのとれた経営に取り組むことにより、持続可能性（サステナビリティ）の向上に努めます。
- 3 銀行法、金融商品取引法その他の法令および有価証券上場規程に基づき、適切な情報開示を行うとともに、非財務情報を含む情報の自主的な開示に努め、経営の健全性、透明性を確保します。
- 4 会社法に基づき取締役会で決定した内部統制システムの整備に係る基本方針に従い、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他当社の業務ならびに当社グループの業務の適正を確保するための体制を整備します。取締役会等における社外取締役による独立的な立場からの監督・助言を企業統治に取り入れ、また、監査等委員会や指名・報酬委員会の機能を適切に活用することで、グループ全体への経営監督機能を向上させ、持続的な企業価値の向上を図ります。
- 5 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、積極的なIR活動などの情報開示を通じて、株主との建設的な対話を行います。

コーポレート・ガバナンスに関するこれまでの取組み

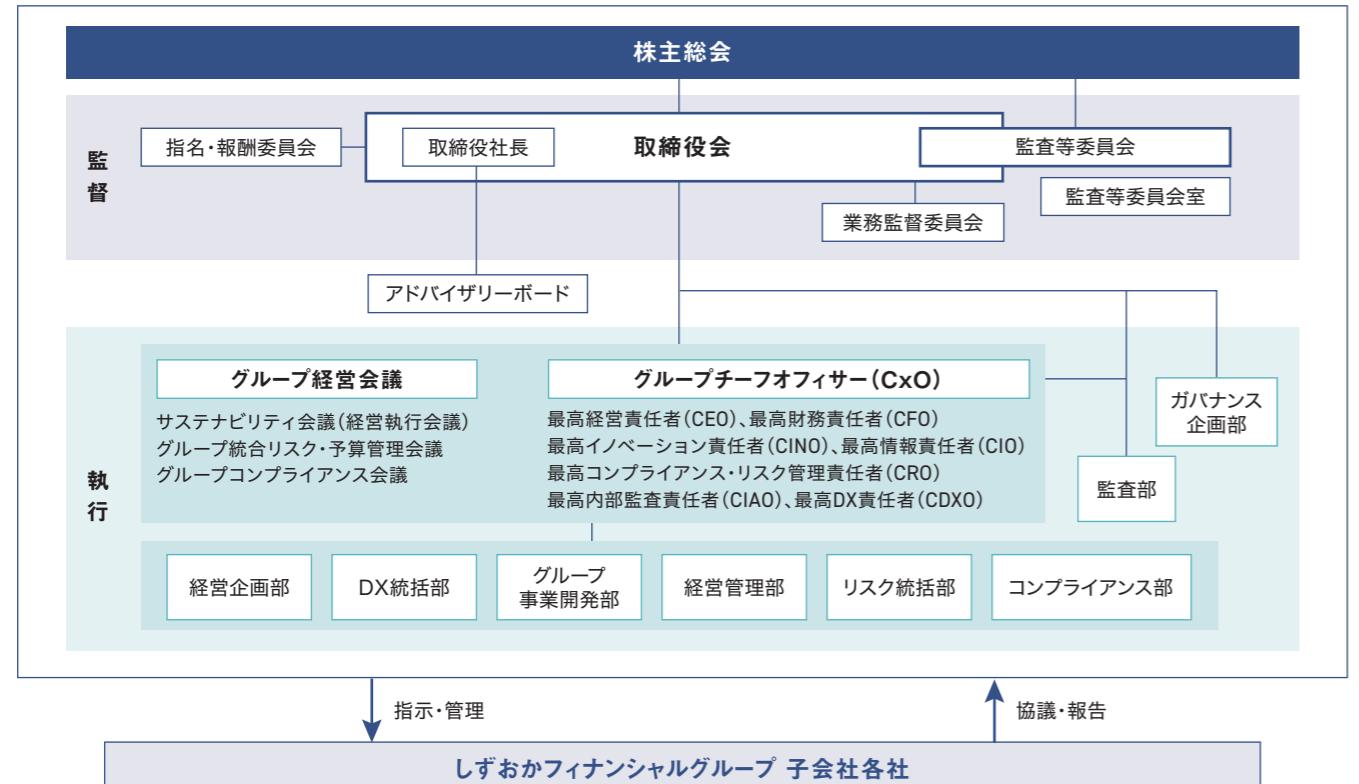


持株会社体制におけるコーポレート・ガバナンス体制の全体像

グループ経営機構の体系

当社の経営機構を中心として、グループの企業価値の持続的な向上を図る企業統治体制を整備・運用しています。社外取締役を含む適切な構成による「取締役会」「監査等委員会」「指名・報酬委員会」の設置により、独立性をもった経営監督機能が発揮される体制としています。

また、執行部門では、グループ経営会議（「サステナビリティ会議（経営執行会議）」「グループ統合リスク・予算管理会議」「グループコンプライアンス会議」）のほか、執行分野毎のグループチーフオフィサー（CxO）を設置することで、グループ経営の強化を図っています。



取締役会

取締役10名（うち社外取締役5名、全員が独立役員）で構成され、業務執行からの独立性を高め、グループ経営に対する監督を担う機関として、中期経営計画等の経営戦略や内部統制に関する大綱を決定するとともに、グループの業務執行に対する監督を行っています。

指名・報酬委員会

当社の代表取締役2名と社外取締役5名で構成され、グループの経営幹部に対する監督の客観性の確保に向けて、役員の指名や役員報酬制度等について諮問を受けるほか、取締役会が授権する報酬決定機関として、当社取締役の確定金額報酬、業績連動型報酬の配分を審議します。

業務監督委員会

取締役による業務執行への監督機能を補強するため、取締役会議長、社外取締役、監査等委員、グループCIAO（最高内部監査責任者）をメンバーとする業務監督委員会を設置し、業務執行状況のモニタリング等を実施しています。

アドバイザリーボード（P30）

経営執行において、客観性の確保や先進的な社外の考え方を反映させることを目的に、取締役社長（CEO）の経営諮問機関として、外部の有識者を中心に構成するアドバイザリーボードを設置しています。

経営監督を担う取締役会の構成

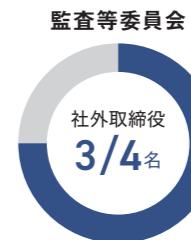
当社は、持続的な成長の基盤となる柔軟で強固なガバナンス体制のもと、グループ経営を強化し、地域等への健全な金融仲介機能の提供に加え、地域の成長に貢献する新しいビジネスを開拓していくことを目指しています。

取締役会は、グループ全体の多様な専門性に基づく業務執行を監督し、ステークホルダーとグループの持続的な成長につなげるミッションを担っており、目指す姿を見据えつつ、「経営」「社会・経済」「ビジネス」の観点から各取締役が、自身の職歴等に裏付けられた知見に基づき総合的な見地よりその役割を発揮することで、取締役会全体として規模を含めた適切なバランスを確保しています。

	中西 勝則	経営		社会・経済		ビジネス	
		上場企業としての経営監督	総合金融グループの舵取り	地域社会・経済への展望	社会変化への対応	金融仲介機能	新しいビジネス（事業開拓・事業構成）
柴田 久	代表取締役社長		●	●		●	
八木 稔	取締役執行役員		●	●		●	
福島 豊	取締役執行役員			●		●	
清川 公一	取締役監査等委員			●		●	
藤沢 久美	社外取締役	●		●	●	イノベーション	●
稻野 和利	社外取締役	●	●	●		●	●
伊藤 元重	社外取締役監査等委員	●				●	環境
坪内 和人	社外取締役監査等委員	●			●	IT	●
牛尾 奈緒美	社外取締役監査等委員	●			●	ダイバーシティ	

社外取締役による独立性を確保した監督体制の構築

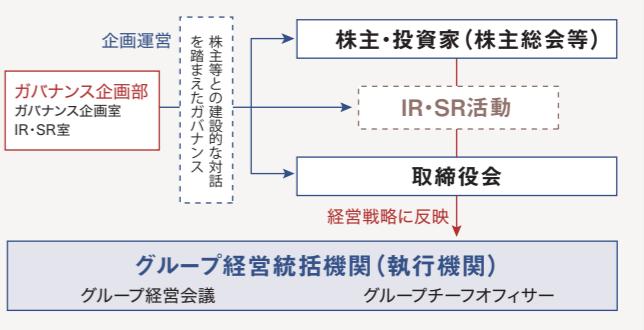
適切な経営監督のもと、経営環境に即した機動的な業務執行を可能とするため、監督機関（「取締役会」「監査等委員会」「指名・報酬委員会」）には、適切な構成比の社外取締役を選任しています。



TOPICS

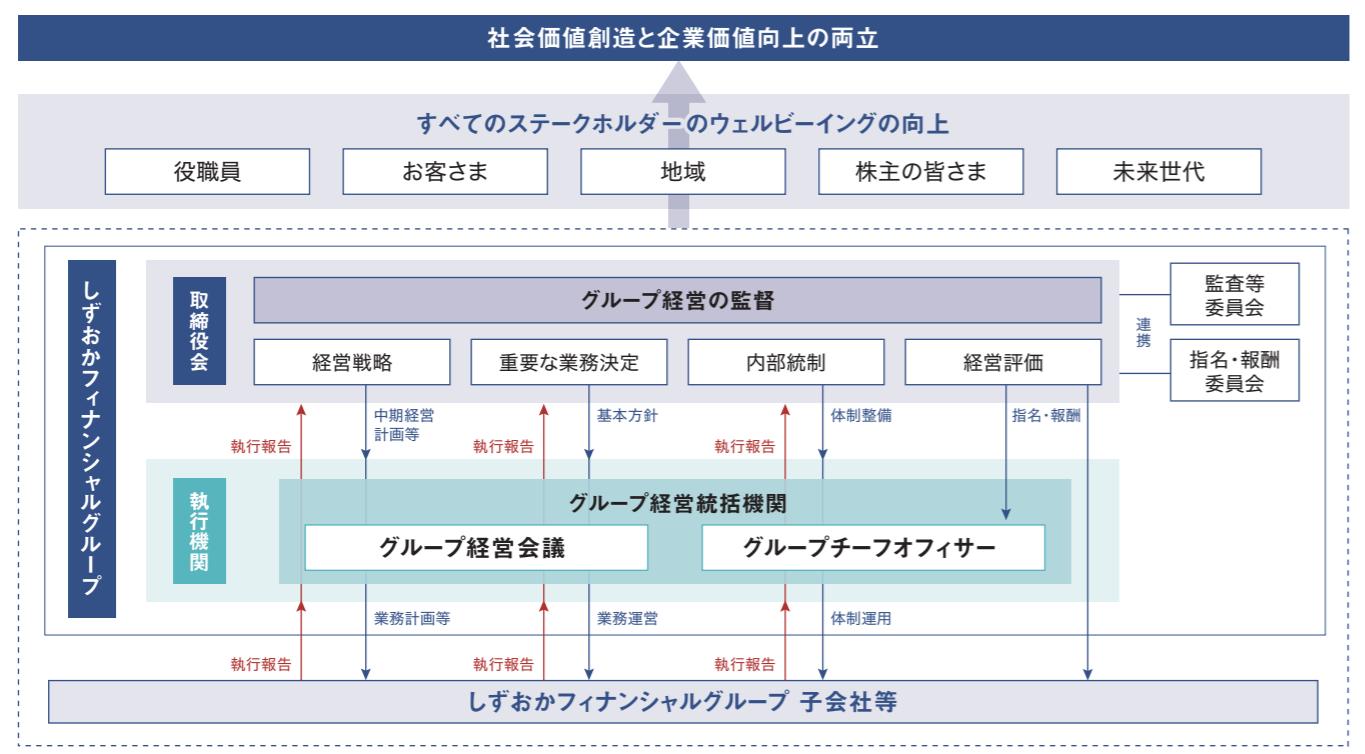
コーポレート・ガバナンスの高度化を推進する専門部署の設置

監督と執行の分離を志向したコーポレート・ガバナンスの高度化に向けた専門部署「ガバナンス企画部」を新設しました。同部には、ガバナンス企画室、IR・SR室を設置し、株主総会や取締役会等の運営およびIR・SR活動などのガバナンス業務を統合的に運用することで、株主や投資家等ステークホルダーとの建設的な対話を促進しつつ、取締役会等を通じてグループ経営に適切に反映させることで、企業価値の向上を目指します。



取締役会およびグループ経営会議、グループチーフオフィサー（CxO）の役割

当社は、ステークホルダーとの適切な関係を構築しながら、持続的な企業価値の向上を目指しています。取締役会は、「経営戦略」「重要な業務決定」「内部統制」「経営評価」の観点からグループ経営を監督しており、また、取締役会の監督のもと「グループ経営会議」「グループチーフオフィサー（CxO）」は、子会社を含むグループ全体の業務執行を見渡し、適切な経営資源の配分やグループシナジーの創出を図ります。



「グループ経営会議」の役割

サステナビリティ会議（経営執行会議）

取締役会に提出する議案の審議および、取締役会ならびに取締役会の委任を受けたその他の会議体の専決事項を除く業務の執行を決定するほか、当社グループ会社の業務執行に関して、グループ間の必要な調整等を行う。

グループ統合リスク・予算管理会議

グループの統合リスク管理に関する基本方針、管理状況、総合予算計画の進捗状況、資産・負債の総合管理ならびにこれら事項にかかる今後の対応方法について審議する。

グループコンプライアンス会議

取締役会に付議するコンプライアンスにかかる基本方針（倫理憲章）およびコンプライアンス・ポリシーの改定、ならびに具体的な諸施策の実行および評価など、グループのコンプライアンス全般を統括管理する。

「グループチーフオフィサー（CxO）」の役割

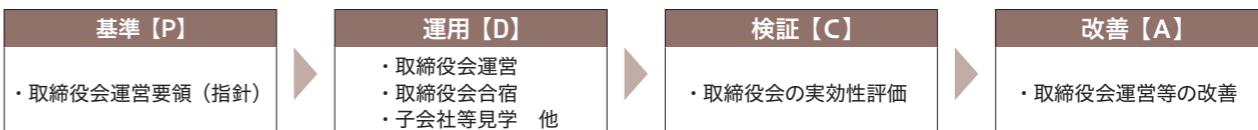
CEO 最高経営責任者	グループ全体における経営責任を持ち、すべてのステークホルダーの価値の最大化に向けたグループ経営方針の策定を主導し、当社グループの経営全般を統括する。
CFO 最高財務責任者	グループ全体の経営資源を活用した経営戦略の実現に責任を持ち、グループの収益性・成長性・健全性向上の観点からグループ経営戦略全般を統括する。
CINO 最高イノベーション責任者	グループの成長戦略を促進する新事業・イノベーションに責任を持ち、グループの社会性・成長性・収益性の向上の観点から新事業開発全般を統括・促進し、企業価値を向上させる。
CIO 最高情報責任者	グループ全体のIT戦略ならびにシステム管理体制の整備・運用に責任を持ち、情報システム管理の観点から、グループ全体の業務執行を統括・牽制する。
CRO 最高コンプライアンス・リスク管理責任者	グループ全体におけるコンプライアンス・リスク管理体制の整備・運用に責任を持ち、コンプライアンス・リスク管理の観点から、グループ全体の業務執行を統括・牽制する。
CIAO 最高内部監査責任者	グループ全体における監査体制の整備・運用に責任を持ち、執行部門から独立した立場でグループ全体の業務執行を牽制・監査する。
CDXO 最高DX責任者	グループ全体におけるDX推進に責任を持ち、グループの事業や業務の変革を可能とする経営基盤的な先端技術の研究・導入・浸透を統括する。

取締役会の監督機能の向上に向けた取組み

当社では、取締役会での複数回の議論を経て文書化した、取締役会の監督機能のあり方を含む運営要領（指針）【基準/P】に基づき、取締役会等を運営【運用/D】しています。毎年度実施する取締役会の実効性に関する評価【検証/C】において、これらの基準や運用について、取締役アンケートの分析結果等を活用し取締役会で議論することで、継続的な改善【改善/A】を図っています。

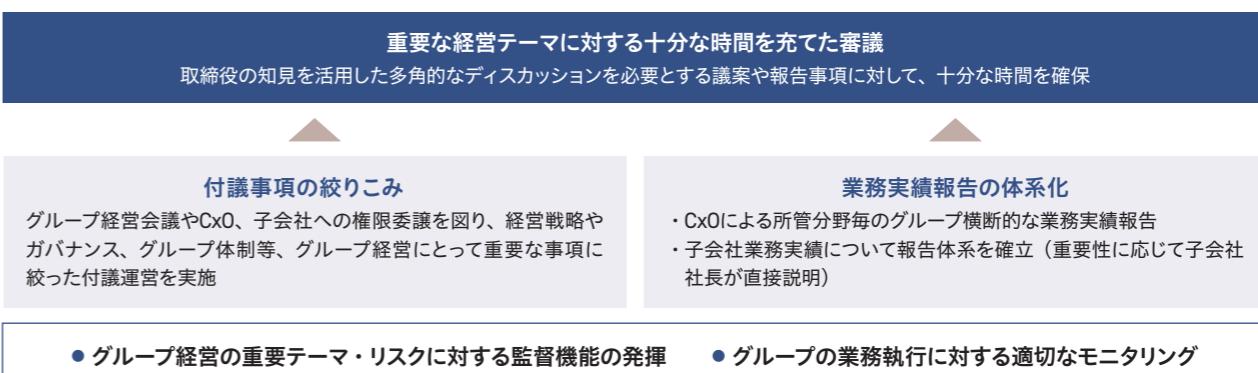
1. 取締役会の監督機能の継続的な改善

毎年度の取締役会の実効性評価を活用し、取締役会等の運営に関するPDCAを確立することで、取締役会の監督機能の継続的な改善を行っています。



2. 取締役会運営の概要（運営要領（指針）に基づく考え方）

グループ経営にとって重要性の高い事項に絞った付議運営のほか、各CxOによるグループ横断的な業務実績報告など、取締役会のモニタリング体系を構築し、重要な経営テーマに対しては十分な時間を充て、取締役の多角的な知見を活用した審議を行っています。



3. 取締役会における審議テーマ等

取締役会において、経営の重要テーマ・リスクにかかる審議、グループ業務執行へのモニタリングを実施するほか、取締役会合宿による大局的・先進的な経営テーマの深掘りや研究、社外取締役への情報提供の拡充に取り組んでいます。

2024年度の取締役会における主な議題（テーマ）

議案	報告
決議	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画（財務目標）見直し サイバーセキュリティ中期計画 内部監査計画 決算書類の承認 配当/自己株式取得の決定 取締役等の選任、役員報酬関連
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営執行報告（サステナビリティ会議（経営執行会議）報告、IR報告） グループCxO報告（各CxOより四半期毎にグループ業務執行状況等を報告）
議論	<ul style="list-style-type: none"> 株価分析等を踏まえた課題分析/対応の方向性（適正資本水準等） 政策投資株式等に関する対応方針および株主づくり 取締役会の実効性評価、新事業分野の方向性、静岡銀行アライアンス、役員エンゲージメント調査結果、2025年度執行計画（業務計画等）

取締役会合宿（2024年8月）

重要テーマの深掘り、先進的な経営テーマの研究、グループ経営陣とのコミュニケーション活性化を目的に実施

出席者 取締役、グループCxO、子会社社長等

テーマ

- 環境変化を踏まえた事業構成、運営のあり方
- 国内外経済の論点
- コンプライアンスとインテグリティ

子会社や執行部門との連携

- 1 社外取締役と子会社トップとの意見交換等
子会社各社の戦略の方向性や推進状況、組織体制等について意見交換の他、適宜子会社見学を実施
2025年5月までに銀行以外の全ての子会社トップ（6社）と実施
- 2 独立役員意見交換会
取締役会等の監督機能の向上に向け、取締役会事務局を交え、会議体運営や情報連携など目線合わせを実施

4. 取締役会実効性評価における評価と課題

取締役会の実効性評価における肯定的な評価はさらなる実効性向上へ活かし、課題については改善策を講じることで、取締役会の実効性を高めています。持株会社体制移行により、運営面などの改善を通じた実効性の向上が図られており、さらなる企業価値の向上に向け、成長戦略や重要なリスクへの監督機能を高めてまいります。

議題の総数（1開催あたり平均）

持株会社体制移行前 12.8件 ▶ 2024年度 8.0件

※議題=議案+報告事項

前回実効性評価の課題認識

- 取締役会内外におけるチーフオフィサーや子会社社長等とのコミュニケーションによる監督機能の発揮

審議の時間（1議題あたり平均）

持株会社体制移行前 8.9分 ▶ 2024年度 20.2分

2024年度の実効性評価における評価と課題

評価できる点

- 社内外の取締役に対し自由な発言機会が与えられ、議論を活性化させる意志を感じられる
- 社外取締役の意見を活用しようとする意欲や工夫
- 秩序立った安定的な議事運営

2024年度における改善対応

- 取締役会合宿や子会社見学等において意見交換の機会を設けるなどコミュニケーション機会を拡充

改善を要する点

- 経営戦略（成長戦略や重要なリスク）等に対するさらなる議論の拡充
- 「質問」と「回答」にとどまらない、経営の方向性を見極めていく議論への発展

企業価値の向上に向けた取締役の報酬体系

取締役の報酬に関する基本方針

- 取締役の報酬体系は、当社グループがすべてのステークホルダーの価値を最大化できるサステナブルな企業グループを目指すうえで、健全なインセンティブとして機能するよう適切に設定する。
- 取締役の報酬は、グループの経営管理を的確に行う責務を踏まえ、健全な経営体質の維持・向上を図るため、各取締役が果たすべき役割、責務およびその成果を反映したものとする。
- 報酬等の決定プロセスは、株主総会の決議内容を遵守しつつ、取締役会による適切な監督のもと、指名・報酬委員会の関与・助言により、公正性と客観性を確保する。

2023年6月16日開催の第1期定時株主総会において取締役会に一任を受けています。うち、「確定金額報酬」および「業績連動型報酬」の配分は、取締役会の決議により指名・報酬委員会へ一任のうえ決定します。

監査等委員である取締役の報酬（「確定金額報酬」のみ）の配分は、監査等委員である取締役の協議により決定し、年額90百万円以内としています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は「確定金額報酬」のほか、「業績連動型報酬」、「株価連動型ポイント制役員報酬」および「譲渡制限付株式報酬」で構成され、「業績向上への意欲や士気」、「企業価値増大への意識や株主重視の経営意識」を高める体系としています。社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、中立性・独立性を確保する観点から、「確定金額報酬」のみとしています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の各報酬の配分は、

取締役（監査等委員である取締役を除く）報酬の構成

基本報酬（現金報酬）	業績連動報酬等（現金報酬）	非金銭報酬等（株式報酬）	
確定金額報酬	業績連動型報酬	株価連動型 ポイント制役員報酬	譲渡制限付株式報酬
取締役（監査等委員を除く）	取締役（社外取締役・監査等委員を除く）	取締役（社外取締役・監査等委員を除く）	取締役（社外取締役・監査等委員を除く）
上限金額※1	親会社株主に帰属する当期純利益水準に応じて0～140百万円	年5万ポイント以内（1ポイント=1株相当）	年額50百万円以内かつ5万株以内
構成割合※2	60%	20%	10%
			10%

※1 対象取締役合計

※2 「株価連動型ポイント制役員報酬」、「譲渡制限付株式報酬」は、過去の株価水準等を参考に算出しています。報酬構成割合は、「業績連動型報酬」の支給額および株価により変動します。

業績連動型報酬

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の連結業績向上への意欲や士気を高め、当社グループの業績を報酬に反映させることを目的に、親会社株主に帰属する当期純利益を指標とした業績連動型報酬を導入しています。

株価連動型ポイント制役員報酬

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対し、企業価値増大へのインセンティブ機能をより一層向上させるとともに、株主重視の経営をより深化させることを目的とした株価連動型ポイント制役員報酬を導入しています。本制度は、年間で一定のポイントを付与したうえで、保有する累積付与ポイント数に退任日の直近6ヶ月間の当社株価終値平均を乗じた額を現金で支給します。

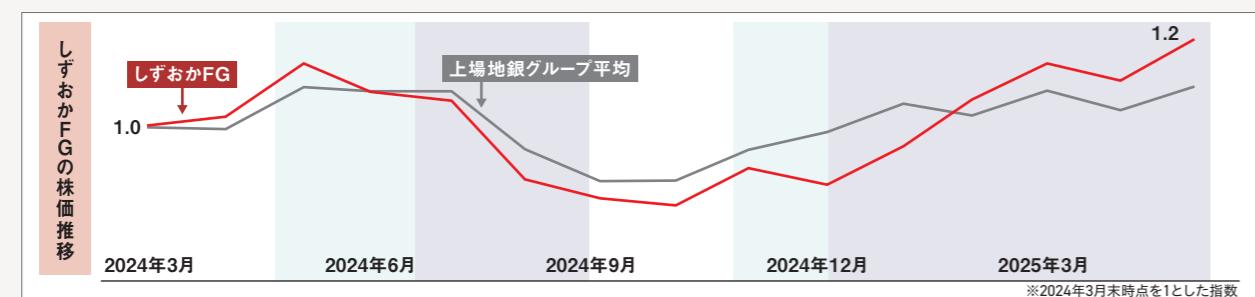
譲渡制限付株式報酬

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対し、企業価値増大への意欲や株主重視の経営意識を高めることを目的に、譲渡制限付株式報酬を導入しています。本制度は、取締役または取締役を兼務しない執行役員のいずれの地位をも退任又は退職後の一定の期間までの譲渡制限期間が設定された当社普通株式を付与します。

TOPICS

市場との対話を踏まえた取締役会における企業価値向上に向けた監督機能の発揮

IR活動における投資家等のご意見や関心事項を取締役会へタイムリーに共有し、しづおかファイナンシャルグループに対する市場の評価や期待を経営戦略に反映、適切に情報発信を行うことで、企業価値の向上に繋げてまいります。



市場との対話

5月ラージ・6月スマールミーティングでのご意見

- Q 自社の株価のパフォーマンスをどう評価している？
- Q 政策保有株式（純投資株式）の今後の保有方針は？

11月ラージ・12月スマールミーティングでのご意見

- Q 目標とする資本水準に向けて、どのように近づけていく？
- Q 中計最終年度に向けて、ROE・利益水準に伸び代はある？

取締役会での議論／経営への反映

6月・7月・9月

- グループ経営執行報告（IR報告）
- CEO
- ・政策投資株式に関する環境変化としづおかFGの対応状況
- ・アセットオーナーとしての責任ある行動を示すための対応方針

9月

- ・政策投資株式縮減の加速
- ・議決権行使基準の制定
- ・自己株式の取得（11月）

12月

- グループ経営執行報告（IR報告）
- CEO
- ・しづおかFGの株価分析、中計後半に向けた課題認識（資本水準、資本構成）

1月

- ・機動的な業績上方修正
- ・株主還元の見直し（2月）
- ・ROE目標の引上げ（5月）

3月

- グループ経営執行報告（IR報告）
- CEO

役員一覧



**取締役会長(代表取締役)
中西 勝則**

1976年 4月 株式会社静岡銀行入行
1992年 7月 同 富士宮北支店長
1994年 6月 同 新通支店長
1995年 6月 同 三島支店長
1999年 6月 同 理事 経営管理部長
2001年 6月 同 取締役執行役員 経営企画部長
2003年 6月 同 取締役常務執行役員
2005年 4月 同 取締役常務執行役員
企画・管理担当経営統括副本部長
2005年 6月 同 代表取締役 取締役頭取
2011年 6月 一般社団法人全国地方銀行協会会長
(2012年6月任期満了)
2016年 6月 一般社団法人全国地方銀行協会会長
(2017年6月任期満了)
2017年 6月 株式会社静岡銀行 代表取締役 取締役会長
2022年 10月 当社 代表取締役 取締役会長(現任)
同 指名・報酬委員会 議長(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)



**取締役社長 CEO(代表取締役)
柴田 久**

1986年 4月 株式会社静岡銀行入行
2009年 6月 同 理事 経営企画部長
2011年 4月 同 理事 吴服町支店長
2011年 6月 同 執行役員 吴服町支店長
2012年 6月 同 常務執行役員 証券国際担当営業副本部長、
首都圏カントリーマネージャー
兼 東京支店長
2013年 4月 同 常務執行役員
首都圏営業本部担当営業副本部長、
首都圏カントリーマネージャー
兼 東京支店長
2014年 6月 同 取締役常務執行役員 審査担当営業副本部長
2016年 6月 同 取締役常務執行役員
経営企画・経営管理担当経営統括副本部長
2017年 6月 同 代表取締役 取締役頭取
一般財団法人静岡県銀行協会 理事長
2019年 7月 一般社団法人全国銀行協会 理事
2021年 6月 一般社団法人全国地方銀行協会会長
(2022年6月任期満了)
2022年 10月 当社 代表取締役 取締役社長(現任)
同 指名・報酬委員会 委員(現任)
株式会社静岡銀行 取締役



**取締役(監査等委員)
清川 公一**

1988年 4月 株式会社静岡銀行入行
2006年 6月 同 ニューヨーク支店長
2009年 6月 同 沼津支店副支店長
2010年 4月 同 藤枝支店長
2012年 4月 同 経営管理部担当部長
2012年 6月 同 理事 経営管理部長
2014年 6月 同 執行役員 経営企画部長
2016年 6月 同 執行役員 リスク統括部長
2017年 6月 同 執行役員 清水支店長
2019年 6月 同 執行役員 本店営業部長
2020年 6月 同 取締役(監査等委員)(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)
2023年 6月 株式会社静岡銀行 監査役(現任)



**取締役(監査等委員)
伊藤 元重**

1978年 9月 ヒューストン大学経済学部助教授
1996年 4月 東京大学大学院経済学研究科教授
2015年 6月 東日本旅客鉄道株式会社取締役
公益財団法人笹川平和財団理事
2016年 4月 学習院大学国際社会科学院教授
2016年 6月 東京大学名誉教授(現任)
はごろもフーズ株式会社監査役
2018年 3月 公益財団法人国連大学協力会理事(現任)
2018年 6月 株式会社静岡銀行 取締役
住友化学株式会社取締役(現任)
2022年 4月 JX金属株式会社取締役(現任)
2022年 6月 はごろもフーズ株式会社取締役(現任)
2022年 10月 当社 取締役(監査等委員)(現任)
同 指名・報酬委員会 委員(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)



**取締役
八木 稔**

1987年 4月 株式会社静岡銀行入行
2008年 6月 同 新通支店長
2010年 1月 同 烧津支店長
2011年 4月 同 理事 経営企画部長
2012年 6月 同 執行役員 経営企画部長
2014年 6月 同 取締役常務執行役員
経営企画・経営管理担当経営統括副本部長
2016年 6月 同 取締役常務執行役員
審査担当営業副本部長
2017年 6月 同 取締役専務執行役員 経営統括副本部長
2020年 6月 同 代表取締役 取締役専務執行役員
経営統括本部長
2021年 6月 同 代表取締役 取締役副頭取
経営統括本部長
2022年 10月 当社 取締役執行役員(現任)
株式会社静岡銀行 代表取締役 取締役頭取(現任)
一般財団法人静岡県銀行協会 理事長(現任)
2024年 7月 一般社団法人全国銀行協会 理事(現任)



**取締役
福島 豊**

1989年 4月 株式会社静岡銀行入行
2005年 4月 同 富士川支店長
2006年 6月 同 経営企画部企画グループ関連事業室長
2009年 1月 同 富士宮支店長
2011年 6月 同 審査部担当部長(審査第二グループ長兼務)
2013年 6月 同 理事 富士中央支店長
2015年 6月 同 執行役員 吴服町支店長
2016年 6月 同 執行役員 本店営業部長
2017年 6月 同 常務執行役員 東部カントリーマネージャー
2021年 6月 同 取締役常務執行役員 営業本部長
2022年 6月 同 取締役専務執行役員 営業本部長
2022年 10月 当社 取締役執行役員(現任)
株式会社静岡銀行 代表取締役 取締役専務執行役員
営業本部長(現任)



**取締役(監査等委員)
坪内 和人**

1976年 4月 日本電信電話公社(現NTT)入社
2000年 12月 西日本電信電話株式会社金沢支店長
2006年 6月 株式会社NTTドコモ取締役執行役員
財務部長
2012年 6月 同 代表取締役副社長(CFO)
2015年 7月 一般財団法人マルチメディア振興センター
理事長
2018年 6月 一般社団法人情報通信設備協会会長
2020年 6月 株式会社静岡銀行 取締役
一般社団法人情報通信設備協会参与
2022年 10月 当社 取締役(監査等委員)(現任)
同 指名・報酬委員会 委員(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)



**取締役(監査等委員)
牛尾 奈緒美**

1983年 4月 株式会社フジテレビジョン入社
1998年 6月 明治大学専任講師
2009年 4月 同 情報コミュニケーション学部教授(現任)
2009年 8月 内閣府男女共同参画推進連携会議に識者委員
2011年 6月 株式会社セブン銀行監査役
2014年 6月 JXホールディングス株式会社(現ENEOSホールディングス株式会社)監査役
2016年 4月 明治大学副学長
2018年 3月 株式会社ボーラ・オルビスホールディングス
取締役(現任)
2019年 2月 文部科学省第10期中央教育審議会委員
2019年 6月 株式会社静岡銀行 監査役
2020年 6月 はごろもフーズ株式会社監査役
2021年 6月 第一生命保険株式会社取締役(現任)
2022年 10月 当社 取締役(監査等委員)(現任)
同 指名・報酬委員会 委員(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)
2024年 6月 はごろもフーズ株式会社取締役(現任)



**取締役
藤沢 久美**

2004年 6月 一般社団法人投資信託協会理事
2004年 11月 株式会社ソフィアバンク取締役
2011年 6月 日本証券業協会公益理事(現任)
2013年 6月 株式会社静岡銀行 取締役
2013年 8月 株式会社ソフィアバンク代表取締役
2014年 6月 豊田通商株式会社取締役
2018年 10月 株式会社ネットプロテクションズホールディングス
取締役
2019年 4月 一般社団法人Japan Action Tank理事(現任)
2020年 3月 学校法人石神高原学園理事(現任)
2021年 1月 セルソース株式会社取締役(現任)
2021年 4月 一般社団法人ジャパン・フィランソロピック・
パートナー理事
2021年 10月 株式会社Ridilover監査役(現任)
2022年 4月 株式会社国際社会経済研究所 理事長(現任)
2022年 5月 一般社団法人エジミウソンファンズ・アジア
理事(現任)
2022年 10月 当社 取締役(現任)
同 指名・報酬委員会 委員(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)
2023年 4月 公立大学法人大阪理事(現任)
2024年 7月 日本スポーツ産業学会 理事長(現任)
2024年 9月 株式会社メルカリ 取締役(現任)
2025年 6月 トヨタ自動車株式会社 取締役(現任)



**取締役
稻野 和利**

1976年 4月 野村證券株式会社
(現 野村ホールディングス株式会社)入社
2000年 6月 同 社專務取締役
2002年 4月 野村アセットマネジメント株式会社取締役社長
2003年 4月 野村ホールディングス株式会社取締役
副社長兼Co-COO
2005年 4月 野村信託銀行株式会社取締役会長
2008年 4月 野村證券株式会社執行役副会長
2009年 4月 野村アセットマネジメント株式会社取締役
会長代表執行役
公益社団法人経済同友会副代表幹事
2009年 6月 一般社団法人投資信託協会会長
2009年 8月 公益社団法人日本証券アナリスト協会会長
2011年 6月 野村アセットマネジメント株式会社取締役会
議長
2013年 7月 日本証券業協会会長
2017年 5月 公益財団法人日本証券契約財團理事長
2018年 4月 一般財団法人地域総合整備財团理事長
2021年 6月 株式会社静岡銀行 取締役
2022年 10月 当社 取締役(現任)
同 指名・報酬委員会 委員(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)
2023年 8月 EY新日本有限責任監査法人外評議員(現任)
2025年 7月 公益財団法人日本証券契約財團評議員会議長(現任)

執行役員

**執行役員(CFO)
梅原 弘充**

**執行役員(CRO)
小川 泰宏**

**執行役員(CIAO)
大橋 美智子**

**執行役員(CDXO)
榎本 裕己**

**執行役員(CINO)
大塚 豁純**

**執行役員(CIO)
鈴木 統也**

コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント

経営を取り巻く環境の変化や業務の多様化・複雑化などに対し、グループとして的確かつ適切に対応するため、

コンプライアンス体制および統合的リスク管理体制の一層の強化に取り組んでいます。

堅確なリスク管理とポジティブコンプライアンスの実践



グループCRO
(最高コンプライアンス・
リスク管理責任者)

小川 泰宏

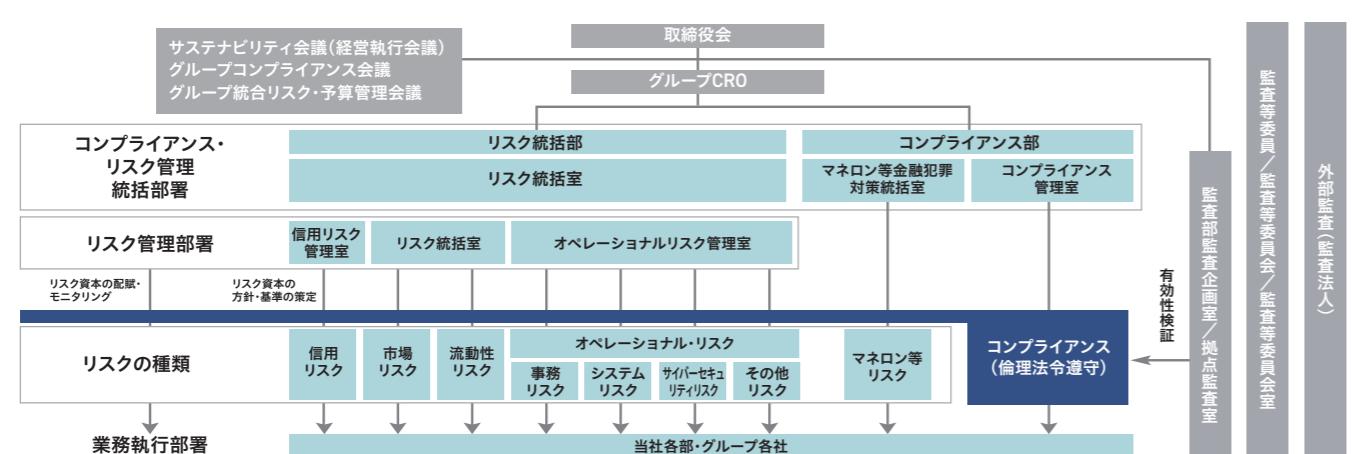
基本方針

しづおかフィナンシャルグループは地域社会を形成する一員として、法令や社会ルールの遵守はもちろん、豊かな社会常識と公平無私な心を持って、地域社会と共に発展していくため、コンプライアンス（倫理法令遵守）の基本方針として「倫理憲章」を定めています。

倫理憲章

信頼の確保	法令・規定の遵守	豊かな社会常識と公平無私な心	反社会的勢力等との関係遮断	活発なコミュニケーション
私たちは、金融グループの持つ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて搖るぎない信頼の確立を図ります。	私たちは、業務遂行にあたって法令・社内の規定を遵守することはもちろん、誠実・公正を旨として、社会の一員としての規範を全うします。	私たちは、豊かな社会常識と公平無私な心を養い、地域社会の発展に貢献します。	私たちは、反社会的組織、公序良俗に反する組織からの不当な要求は断固として拒否するとともに一切の関係を排除します。	私たちは、ステークホルダーとのコミュニケーションを活発にし、相互に協力あって強固なコンプライアンス体制を構築します。

しづおかフィナンシャルグループのコンプライアンス・リスク管理体制図



コンプライアンス運営体制

コンプライアンス運営体制

しづおかフィナンシャルグループでは、コンプライアンスの具体的な実践計画として、毎年度コンプライアンスプログラムを策定しています。

また、コンプライアンスの統括責任者であるグループCRO（最高コンプライアンス・リスク管理責任者）を議長とし、取締役等で構成するグループコンプライアンス会議を毎月開催し、グループ全体のコンプライアンスに係る重要事項を審議するほか、コンプライアンスプログラムの実施状況を含むグループベースでのコンプライアンス体制について、評価と見直しを行っています。

さらに、コンプライアンス統括部署を設置し、グループ各社の

コンプライアンス関連情報の一元管理を通じたモニタリングにより、グループ全体の違反の未然防止と体制の維持・強化に取り組んでいます。同部署にはコンプライアンスオフィサーと顧客保護等管理担当を配置し、立入調査等を通じてグループ各社に対する指導・モニタリングを実施しています。

なお、グループ各社においても、コンプライアンスプログラムの策定、実施等を通じたコンプライアンスの推進に取り組むとともに、各社のコンプライアンス会議に対してコンプライアンスの状況に関する報告を行っています。

コンプライアンス重視の企業風土の醸成

しづおかフィナンシャルグループでは、グループ全体のコンプライアンスの統括責任者としてグループCROを設置し、経営が率先してコンプライアンスに関与し取り組むことで、グループ全体のコンプライアンス意識の高揚を図っています。

また、職員の自律的な行動により、コンプライアンスをポジティブに捉え実践する風土の醸成と、グループシナジーの発揮によるコンプライアンス体制のさらなるレベルアップに向けた諸施策を実施しています。

● 内部通報制度

「オピニオンボックス」の設置

法令等への違反行為などコンプライアンスに関する問題の早期発見・是正を目的として、しづおかフィナンシャルグループのすべての役職員（退職後1年以内の者を含む）が直接投稿できる内部通報制度「オピニオンボックス」を設置し、組織の自浄機能を高めています。グループCRO、コンプライアンス統括部署および顧問弁護士事務所に受付窓口を設置しており、電話、文書、eメール、web受付フォーム、グループウェア（社内LAN）のいずれかの手段で、顔名・匿名を問わず投稿することができます。法令上の守秘義務を負う「公益通報対応業務従事者」が投稿を取り扱うとともに、投稿者を検索してはならないこと、投稿者に不利益な取扱いを行ってはならないことを明確に定め、役職員が利用しやすいよう配慮しています。

また、研修等において継続的に制度を説明し理解を深めているほか、オピニオンボックスを身近な制度としてとらえることを目的に、半年ごとに、全役職員によるオピニオンボックスへの体験投稿を実施しています。

オピニオンボックスは、職場や業務に関するさまざまな意見を投稿する機会としても利用されています。

● 贈収賄などの防止に向けた取組み

しづおかフィナンシャルグループは、すべてのステークホルダーと公正・健全な関係を構築し、持続可能な社会を実現すべく、贈収賄を含めたあらゆる腐敗行為の防止に取り組んでいます。取組みにあたっては、コンプライアンスマニュアルに定めた行動指針や諸規程において接待・贈答ルールを策定し、公務員等への贈賄のほか、株主の権利行使に関する財産上の利益供与の禁止を定めるとともに、研修等により役職員への継続的な啓発を行っています。

● マナー・ローンダーリング、テロ資金供与、拡散金融および経済制裁違反への取組み

日本および国際社会がともに取り組まなくてはならない課題として、マナー・ローンダーリング、テロ資金供与、拡散金融および経済制裁違反（以下、マネロン等）対策の重要性が近年さらに高まっています。しづおかフィナンシャルグループは、マネロン等対策を単なる法令遵守にとどまらない、経営上の問題に発展するリスク管理上の課題とらえたうえで、マネロン等の防止を重要な社会的責任と認識し、経営陣の主導的かつ積極的な関与の下、関係する全てのグループ会社および部門が連携・協働してマネロン等の防止に不断に取り組むことを基本方針としております。

当グループの管理態勢は、金融庁「マナー・ローンダーリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」で示されている「三つの防衛線」の考え方に基づいたものとしています。

資金面から犯罪組織、犯罪行為の撲滅を目指し、安全で利便性が高い金融サービスを維持するために、引き続き関係省庁と連携しながらマネロン等対策の強化に取り組んでまいります。

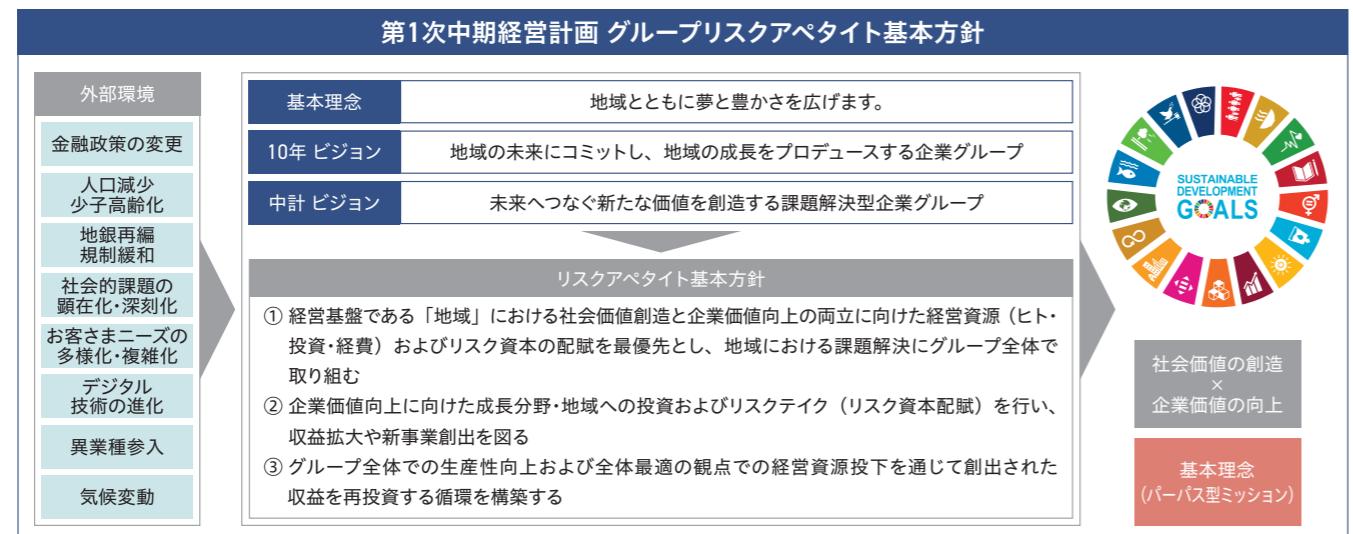
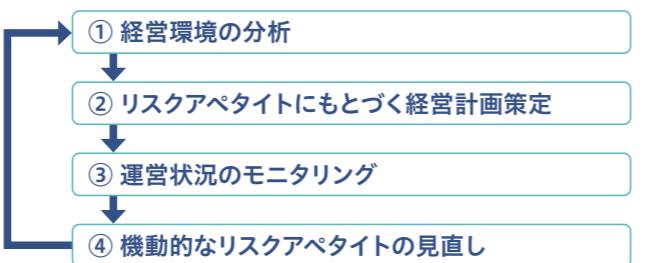
静岡銀行の管理態勢

区分	部署	役割
第1の防衛線（営業部門）	営業店、ローンセンター等	方針や手続等を正しく理解し、的確に実施
第2の防衛線（管理部門）	マネロン等金融犯罪対策統括グループ、本部業務所管部	第1の防衛線（営業部門）のモニタリングとサポート
第3の防衛線（内部監査部門）	監査部	マネロン・テロ資金供与対策の有効性等の検証

リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

しづおかフィナンシャルグループでは、基本理念および経営目標を実現するためのリスクアペタイト（リスク許容度の範囲内で進んで取るべきリスクの種類と量）を明確化し、経営管理やリスク管理の手法としてRAFを活用しています。

具体的なプロセスは右記のとおりですが、RAFの活用を通じてリスクリターンの最適化を実現し、グループの中長期的な成長を目指します。



リスク管理体制

持株会社の方針に沿ってグループ各社が自社のリスクを管理し、持株会社はグループ全体のリスクを統合的に管理しています。具体的には、グループ各社は自社のリスク管理の組織、役割等を定め、自らリスク管理を行い、リスクの状況を持株会社に報告しています。持株会社は、リスク管理の方針をグループ各社に徹底し、リスク管理統括部署によるモニタリング指導を通じてグループ全体のリスクを適切にコントロールしています。グループCRO(リスク管理の統括責任者)は、リスクの状況を取締役会へ定期的に報告しています。

統合的リスク管理体制

リスク管理の基本方針などを定めた「グループリスク管理基本規程」のもと、リスクの定義、リスク管理を行うための組織体制、リスク管理の具体的な手続き等、基本的枠組みを定めています。また、収益性向上と健全性維持のバランスを確保するため、リスク資本配賦による管理体制を統合的リスク管理の中心に位置づけています。

「リスク資本配賦」とは、リスクを経営体力の中で許容できる範囲内に収めることで経営の健全性を確保する仕組みであり、中核的な自己資本を配賦原資としてグループ会社である静岡銀行の各業務執行部署および銀行を除くグループ各社に配賦し、仮に信用リスクや市場リスクなどが顕在化した場合でも、損失が自己資本の範囲内に収まるようにコントロールしています。

信用リスク管理体制

貸出資産の健全性の維持・向上を図るために、リスク統括部信用リスク管理室を信用リスク管理部署とし、国内外の信用リスク全般の管理を行っています。「債務者格付制度」を含む内部格付制度は、信用リスク管理室が制度の「設計」「運用の監視」、グループ各社の与信管理部門が「運用」、リスク統括部リスク統括室が制度の適切性の「検証」を担い、これら3部署による相互牽制により内部格付制度が適正に機能する体制を構築しています。

また、信用リスク管理室は、与信ポートフォリオに内在する信用リスクを統計的手法により計量化し、将来のリスク量を把握するほか、大口与信先や特定業種への与信集中状況などをモニタリングし、過度な信用リスクが発生しないようにコントロールしています。

さらに、信用リスク管理体制の整備・運用状況の適切性・有効性について、営業部門・与信管理部門・リスク管理部門から独立した監査部が監査する体制としています。

市場リスク管理体制

市場性取引において、リスク資本配賦額や評価損益額のほか、ポジション額や感応度等に限度を設け、リスクを一定範囲に収めています。

預金・貸出金、投資有価証券などのバンキング勘定の取引については、市場リスク量が一定範囲に収まるよう経営企画部事業戦略室がリスクの状況や金利見通し等を踏まえたヘッジ取組

方針を策定し、グループ統合リスク・予算管理会議で審議する体制としています。

静岡銀行等の市場部門では取引執行部署と事務管理部門を厳格に分離するとともに、独立したリスク管理部門を設置し、相互牽制体制を確立しています。また、この3部門の牽制体制の有効性を、業務執行部署から独立した監査部が検証しています。

流動性リスク管理体制

円貨、外貨それぞれの資金繰り管理部門（静岡銀行の市場営業部資金為替グループ、経営企画部事業戦略ALMグループ、金融プロセス業務部市場国際業務センター等）と、同部門から独立した流動性リスク管理部門（リスク統括部リスク統括室）を設置することで、相互牽制を図る体制を整備しています。資金繰り管理部門の一つである静岡銀行市場営業部資金為替グループにおいて、市場環境に留意しながら安定的な資金繰りに努めています。

また、流動性リスク管理部門では、資産負債構造の安定性評価や資金繰り管理部門の運営状況などをモニタリングしています。

また、不測の事態に備え、非常時の資金繰り管理として、「第1フェーズ（予防的段階）」「第2フェーズ（要注意段階）」「第3フェーズ（流動性懸念段階）」「第4フェーズ（流動性枯渇段階）」の4区分を設定し、各フェーズにおける権限者、対応策をあらかじめ定め、速やかに対処できる体制を整備しています。

市場流動性リスクについては、資金化が可能な高流動性資産の保有状況を流動性リスク管理部門がモニタリングしているほか、静岡銀行等の市場部門においては流動性を考慮した運用資産の選定や、銘柄・期間別の限度枠を設定するなどの対応を行っています。

オペレーション・リスク管理体制

オペレーション・リスクを発生要因に応じて複数のリスクカテゴリーに区分し、各カテゴリーのリスク所管部署が管理のうえ、リスク統括部オペレーション・リスク管理室が全体を一元的に把握・管理しています。また、内部損失データの収集・分析、リスクコントロールセルフアセスメントの実施など、管理体制の強化に取り組んでいます。これらの管理体制は、被監査部門から独立した監査部が立入検査などを通じて有効性を検証しています。代表的なオペレーション・リスクの管理体制は次のとおりです。

事務リスク管理

発生した事務事故のうち、高リスク事象への再発防止策を優先して実施するほか、業務の多様化や取引量の増加に対応し、システム化による効率化、営業店事務の集中処理部署への集約等により事務リスクの低減・回避を図っています。

システムリスク管理

コンピューターシステムを情報資産の一つに位置づけ、「情報資産の安全対策に関する基本方針（セキュリティポリシー）」、「情報資産の安全対策基準（セキュリティスタンダード）」にもとづき、安全かつ確実に運用しています。

• 「ISO27001」の認証取得

グループのコンピューターシステムの開発・運用・保守などを担う静銀ITソリューションは、改ざん・漏えい等のリスクから情報を保護する「情報セキュリティマネジメントシステム」に関する国際規格「ISO27001」の認証を取得しています。

TOPICS

バランスシート・マネジメント・コンソーシアムの設立 ～コア預金モデルを核としたリスク管理の高度化を目指す

2025年5月にアリアンツGI^{※1}、NSFMC^{※2}とともに資産・負債管理（ALM）の高度化を目的とする「バランスシート・マネジメント・コンソーシアム」を設立し、同年7月に第1回の全体会議を開催しました。（全国44地域金融機関が参加）今後、参加金融機関とともに外部環境の変化を踏まえたバランスシート運営の議論を深め、リスク管理に加え、資金収益の安定化やALMのさらなる高度化に取り組みます。

※1 アリアンツ・グローバル・インベスターズ・ジャパン株式会社

※2 NSフィナンシャルマネジメントコンサルティング株式会社



サイバーセキュリティ

基本方針

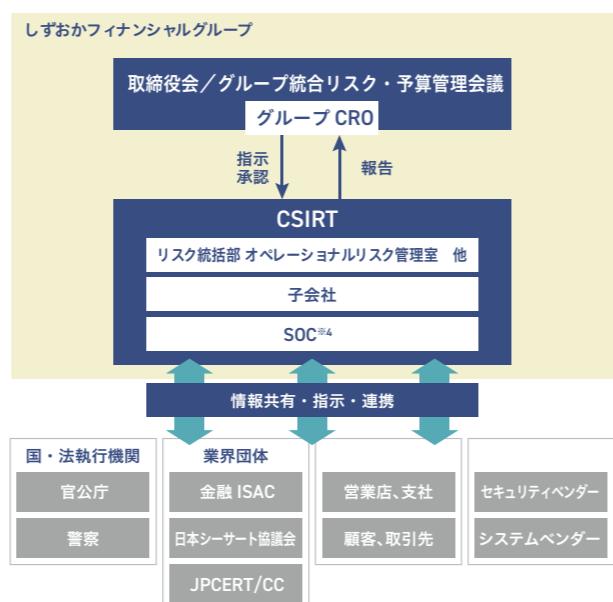
しづおかフィナンシャルグループは、顧客情報などの重要な情報を多数取り扱うだけでなく、金融サービス等の提供など、社会経済活動に必要不可欠な事業・業務を行っています。このため、お客さまをサイバー攻撃から守りつつ、安全かつ安定的なサービスを提供し、事業・業務を継続することは、当社に課せられた社会的な責務です。当社では、サイバーセキュリティリスクを重要な経営リスクとして位置付け、変化し続けるサイバー攻撃の脅威に継続的に対応し、リスクを適切にコントロールしてまいります。

サイバーセキュリティ管理体制

経営主導でサイバー攻撃の脅威に対応するため、グループCROの下に、グループ横断的組織として「しづおかフィナンシャルグループCSIRT」（以下、CSIRT^{※1}）を設置し、サイバーセキュリティの脅威情報の収集・分析、攻撃検知時の調査・対処、各種セキュリティ対策などを実施しています。

CSIRTでは、静岡県警察本部との共同対処協定書締結や外部団体である金融ISAC^{※2}および日本シーサート協議会^{※3}への加盟にくわえ、セキュリティ会社と専属契約を締結し、サイバー攻撃に迅速に対応できる体制を整備するなど、官公庁を含む外部機関との連携を通じて、サイバーセキュリティ管理体制の実効性向上にも取り組んでいます。

また、サイバーセキュリティに特化した専門部署として、しづおかフィナンシャルグループに「ITセキュリティ統括チーム」、静岡銀行に「ITセキュリティ統括室」を設置しており、サイバー攻撃の脅威に関する情報収集やセキュリティ対策の調査・対処など、サイバーセキュリティをめぐる対応を継続的に強化し、適時適切なサイバー防御の実現を目指してまいります。



※1 Computer Security Incident Response Teamの略でコンピュータセキュリティにかかる事案に対処するための組織

※2 金融機関でサイバーセキュリティに関する情報を共有し、連携して対策にあたる枠組みとして設立された法人

※3 企業の組織内CSIRTが多数加盟している専門的な知見を有する団体

※4 セキュリティ製品から発せられるアラートを受け取り、対処する組織（セキュリティオペレーションセンター（SOC））として静銀ITソリューションに設置

金融犯罪対策

お客さまに安心安全な金融サービスを提供するために「不正検知アルゴリズム※」の運用を2023年12月に開始しました。オンライン取引における不正な振る舞いを検知し、それらデータの蓄積・分析を繰り返すことで検知精度の高度化を図り、金融犯罪の未然防止に努めています。

また、静岡銀行を騙るフィッシングメールや不正送金の手口等について情報を入手した際は、ホームページ上への掲載や、インターネットバンキングをご利用のお客さまへ直接注意喚起を通知するなど、お客さまへの情報発信にも取り組んでいます。

※お客さまが振り込み詐欺等の被害を受け、振り込んでしまった資金が犯罪組織に届く前に不正口座利用を停止する機能

教育・訓練

グループ役職員のサイバーセキュリティに関するリテラシー向上を目的に、全ての役職員を対象とする情報セキュリティセミナーやEラーニングの実施、最新のセキュリティ動向の共有、不審メール訓練等を行い、教育・啓発活動に継続的に取り組んでいます。

また、CSIRTを中心に、金融ISACや内閣サイバーセキュリティセンターなどが主催する各種訓練・演習に定期的に参加することで、サイバーセキュリティ対策の実効性向上に努めています。

内部監査体制

業務の適切性や健全性等を維持しつつ企業価値向上を図るうえで、規模・特性、法令およびリスクに応じた実効性のある内部監査態勢の整備が必要との認識のもと、グループ内部監査の実効性確保に取り組んでいます。

内部統制の側面からグループ経営における適切なリスクテイクを支えます。



しづおかフィナンシャルグループは、地域に根ざす総合金融グループとして、健全な金融仲介機能を発揮するとともに、地域の成長に貢献する新たな事業展開を進めています。経営環境が大きく変容していくなかで、当グループの事業活動において対処すべき課題やリスクは多様化・複雑化しており、監査手法の高度化や監査人財の専門性の拡充など、グループ内部監査の実効性を不斷に高めていく必要があります。内部統制の側面からグループ経営における適切なリスクテイクを支え、社会価値創造と企業価値向上の両立を促進するグループガバナンスの一翼を担います。

グループCIAO（最高内部監査責任者）
大橋 美智子

グループ内部監査の運営体制

監査部は、取締役会の監督のもとCIAOの指揮を受けて内部監査活動を行い、客観的で実効性のある内部監査を実施するため、執行部門から独立して、執行部門に対する牽制機能を確保しています。

取締役会は、グループ内部監査方針を含む内部監査規程を定め、内部監査計画を承認します。

監査部はこれらの規程・計画に基づき当社各部および各社に対して、コンプライアンス・リスク管理体制をはじめとする内部

統制の適切性および有効性について内部監査を実施します。

内部監査の結果については、取締役会および監査等委員会へ定期的に報告し、問題点の改善指導、改善状況のフォローを行っています。

また、グループ各社においても、内部監査に係る部門や担当者が内部監査等を実施しており、CIAOがグループ全体の内部監査活動を統括しています。

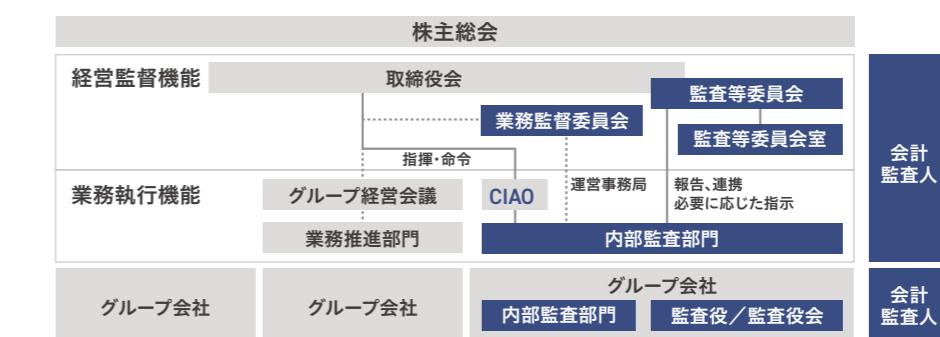
内部監査部門とその他機関等との連携状況

監査部は、社外役員を含む取締役、監査等委員、グループ会社の代表者や内部監査部門等と定期的に意見交換・情報共有の機会を設け、グループ経営に資する提言等を行うよう努めています。

内部監査の品質向上・高度化への取組み

監査部では、経営・事業環境の変化に応じた実効性と品質が高い内部監査を実施するよう、様々な取組みを行っています。

内部監査の対象となる会社・部署・業務に内在するリスクを評価したうえで、年度ごとの内部監査の対象、頻度、深度等を決定し、監査資源を効率的に配分しています。また、内部監査に係る国際資格等の取得推進、外部講習の受講などにより人財育成に努めるほか、専門知識を要する分野については外部機関を活用するなど、内部監査の品質向上を図っています。



(注)白抜き文字の機関・部門は相互に連携

グループ会社等の概要



しづおかフィナンシャルグループ 子会社

(2025年7月1日時点)

1 株式会社静岡銀行

代表取締役 取締役頭取	① 静岡市葵区吳服町1丁目10番地 ② 054(261)3131 ③ 1943年3月1日 ④ 90,845百万円	⑤ 100% ⑥ 銀行業務
八木 稔		

2 静銀経営コンサルティング株式会社

代表取締役社長	① 静岡市清水区草薙北2番1号 ② 054(348)1491 ③ 1962年5月2日 ④ 440百万円	⑤ 100% ⑥ 経営コンサルティング業務、代金回収業務
鈴木 淳史		

3 静銀リース株式会社

代表取締役社長	① 静岡市葵区吳服町1丁目1番地の2 ② 054(255)7788 ③ 1974年3月15日 ④ 250百万円	⑤ 100% ⑥ リース業務
若林 紀伸		

4 静岡キャピタル株式会社

代表取締役社長	① 静岡市清水区草薙北2番1号 ② 054(347)2210 ③ 1984年8月1日 ④ 100百万円	⑤ 100% ⑥ 株式公開支援業務、中小企業経営支援業務、中小企業事業承継支援業務
茂野 恵介		

静岡銀行 子会社

8 静銀ITソリューション株式会社

代表取締役社長	① 静岡市清水区草薙北1番10号 ② 054(347)1111 ③ 1974年4月1日 ④ 54百万円	⑤ 100% ⑥ コンピューター関連業務、計算受託業務
山本 隆秀		

9 静銀信用保証株式会社

代表取締役社長	① 静岡市清水区草薙北2番1号 ② 054(348)6611 ③ 1978年11月1日 ④ 400百万円	⑤ 100% ⑥ 信用保証業務
佐々木 伸成		

10 静銀カード株式会社

代表取締役 常務執行役員	① 静岡市清水区草薙1丁目13番10号 ② 054(344)1155 ③ 1983年4月1日 ④ 50百万円	⑤ 100% ⑥ クレジットカード業務、信用保証業務
平野 智久		

11 静銀総合サービス株式会社

代表取締役社長	① 静岡市清水区草薙北2番1号 ② 054(347)3700 ③ 1985年7月1日 ④ 30百万円	⑤ 100% ⑥ 人事・総務関連業務、有料職業紹介業務
花崎 誠		

12 静銀モーゲージサービス株式会社

代表取締役社長	① 静岡市清水区草薙北2番1号 ② 054(348)6720 ③ 1990年7月2日 ④ 50百万円	⑤ 100% ⑥ 銀行担保不動産の評価・調査業務、貸出に関する集中事務業務
中村 智浩		

■ Shizuoka Liquidity Reserve Limited

① PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands	④ 50千米ドル ⑤ 100% ⑥ 金銭債権の取得
② —	

■ Shizuoka EU Liquidity Reserve Limited

① PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands	④ 45千ユーロ ⑤ 100% ⑥ 金銭債権の取得
② —	

5 静銀ティーム証券株式会社

代表取締役社長	① 静岡市葵区追手町1番13号 ② 054(254)6111 ③ 2000年12月22日 ④ 3,000百万円	⑤ 100% ⑥ 金融商品取引業務
大石 実		

6 SFGマーケティング株式会社

代表取締役社長	① 静岡市清水区草薙北2番1号 ② — ③ 2023年7月3日 ④ 100百万円	⑤ 80% ⑥ マーケティング支援業務、広告代理業務、有料職業紹介業務
中川 大		

7 SFG不動産投資顧問株式会社

代表取締役社長	① 静岡市駿河区南町11番1号 ② 054(283)0730 ③ 2023年11月16日 ④ 100百万円	⑤ 100% ⑥ 不動産私募ファンドに対する投資助言業務、コンサルティング業務
渡邊 敬博		

■ マネックスグループ株式会社	持分法適用関連会社
① 東京都港区赤坂1丁目12番32号 ② 03(4323)8698 ③ 2004年8月2日 ④ 13,143百万円 ⑤ 20%*	※しづおかフィナンシャルグループが保有する議決権の数510,911個を2025年6月30日時点の総株主の議決権の数2,509,608個で除した数値です ⑥ 金融商品取引業等を営む会社の株式の保有

13 静銀ビジネスクリエイト株式会社

代表取締役社長	① 静岡市清水区草薙北2番1号 ② 054(348)8800 ③ 1999年6月28日 ④ 40百万円	⑤ 100% ⑥ 為替送信・代金取扱等の集中処理業務、労働者派遣業務
篠原 裕和		

14 静銀セゾンカード株式会社

代表取締役社長	① 静岡市駿河区南町11番1号 ② 054(281)5701 ③ 2004年10月30日 ④ 50百万円	⑤ 100% ⑥ クレジットカード業務、信用保証業務
滝 丈喜		

15 しづぎんハートフル株式会社

代表取締役社長	① 静岡市清水区草薙北2番1号 ② 054(348)5810 ③ 2019
---------	---

未来がはじまる場所になる。



しづおかフィナンシャルグループ[®]

しづおかフィナンシャルグループ ホームページ
<https://www.shizuoka-fg.co.jp/>

