

しずおかフィナンシャルグループ

統 合 報 告 書

2025





# 企業理念

しず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。  
今後ともお客さま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、お客さま、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. しず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 しず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 しず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

～しずおかフィナンシャルグループの企業価値向上への取り組み成果と課題

3. 目指す姿の実現に向けた取り組み

中期経営計画における成長戦略

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 トランスフ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

～しず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り組み

75 環境への取り組み

86 人権尊重への取り組み

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

しず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り組みについてご理解と共感を得るため、「しず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。

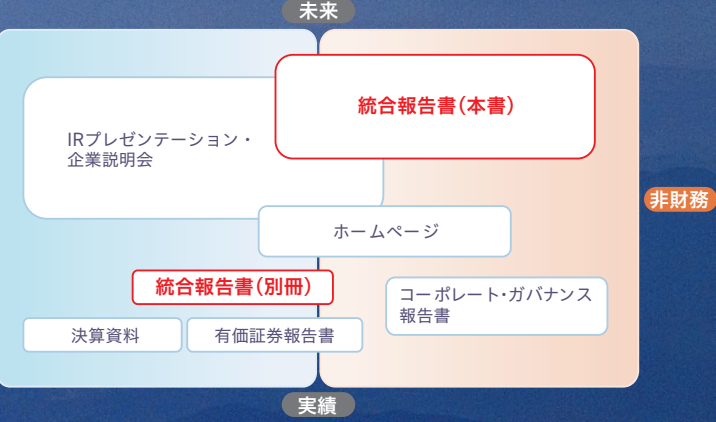
本報告書がステークホルダーの皆さまとの対話のきっかけとなれば幸いです。

## 別冊のご案内

詳細な財務データ等に関しては、しず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『しず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>

## ■情報開示体系



しず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：株式会社しずおかフィナンシャルグループ ガバナンス企画部  
〒420-0031 静岡県葵区呉服町1丁目10番地  
TEL. 054 (261) 3111

UD FONT  
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  
間伐に寄与する森

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  
をご承知おきください

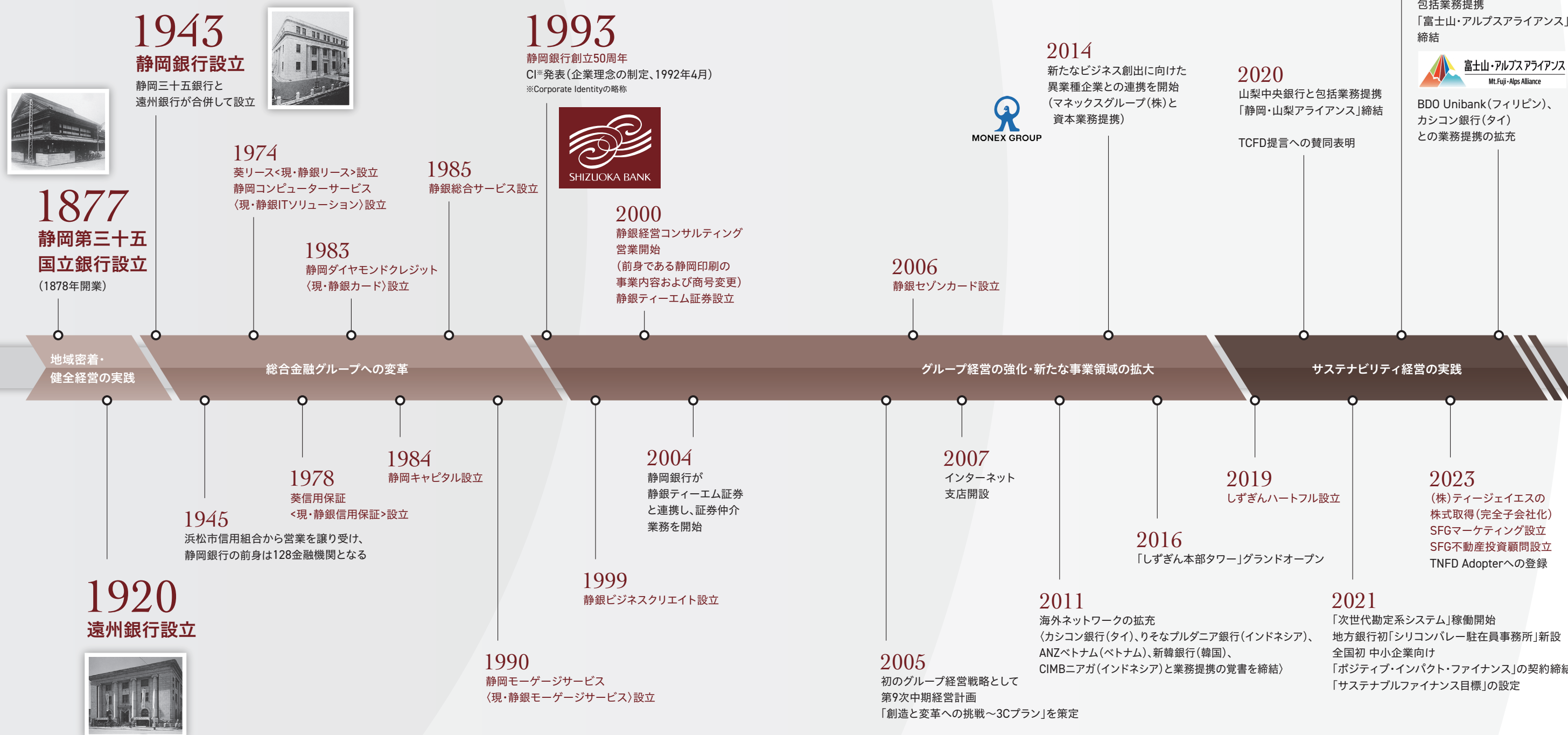


## しずおかフィナンシャルグループの沿革

2022年10月、持株会社体制への移行とともに設立した「しず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。

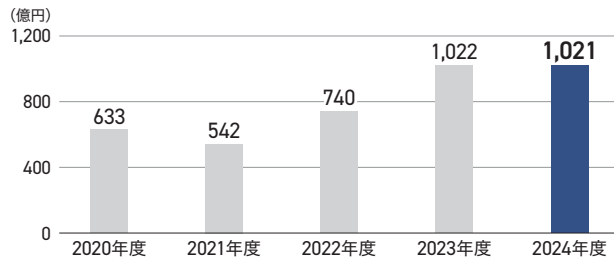


# 財務ハイライト

## 主要項目

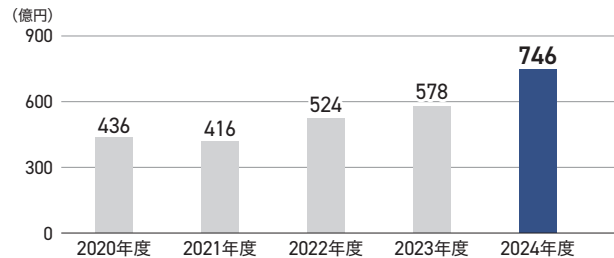
### 経常利益(連結)

1,021 億円



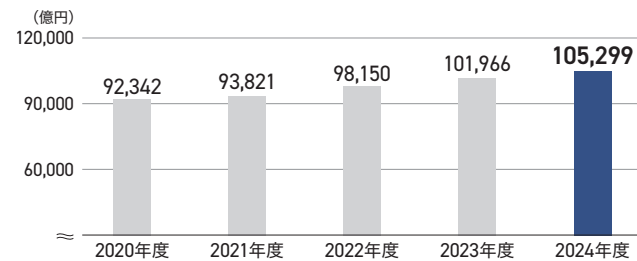
### 親会社株主に帰属する当期純利益(連結)

746 億円



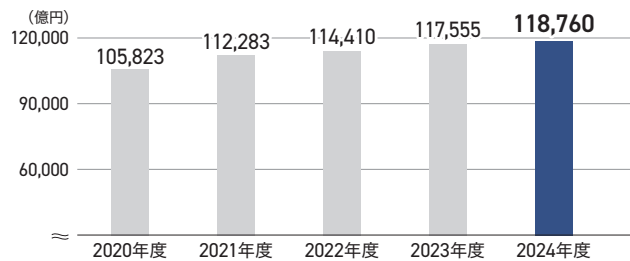
### 総貸出金残高 (平均残高・静岡銀行単体)

10兆5,299 億円



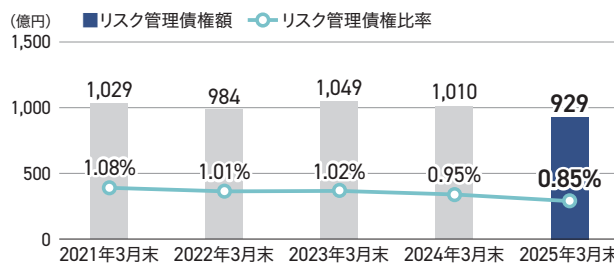
### 総預金残高 (平均残高・静岡銀行単体)

11兆8,760 億円



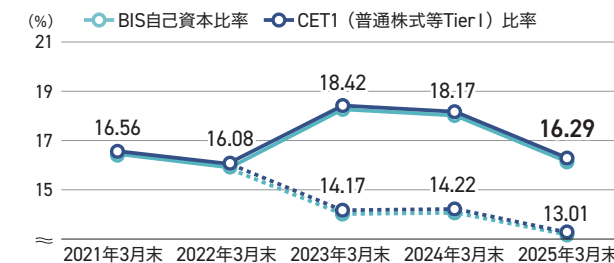
### リスク管理債権比率(静岡銀行単体)

0.85%



### BIS自己資本比率(連結)

16.29 (13.01※)%



※バーゼルIII最終化完全適用後の、資本フロア調整額等を考慮した試算値

### 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
しず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>

しずおかフィナンシャルグループの温室効果ガス排出量



92.2% 削減  
(2013年度比)

サステナブルファイナンス累計実行額(うち環境ファイナンス)



12,193 億円(5,261 億円)  
(2024年度迄)

## Social<社会>

オープンイノベーションによる県内企業の共創支援



TECH BEAT Shizuoka※  
のべ参加者数

46,955 名

商談件数

2,391 件

※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)

しずおかキッズアカデミー



31 回開催  
(2016年度以降累計)

指導的地位にある女性の比率※



23.5%

男性育休取得率※



145.9%

※しずおかフィナンシャルグループ・  
静岡銀行・静岡リース・  
静岡ディーエム証券・  
静岡ITソリューション・  
静岡モーゲージサービス・  
静岡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 2 名  
・監査等委員でない取締役 2 名  
・監査等委員である取締役 1 名

[男性5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]

(2025年7月現在)

## 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S賞 (Social: 社会)



NIKKEI Integrated Report Award 2024

しずおかFG

ESGファイナンスアワード  
3年連続金賞



静岡銀行

CDPの気候変動調査  
最高評価「Aリスト」に認定



しずおかFG

「健康経営銘柄」に選定  
(2年連続)



しずおかFG

健康経営優良法人2025  
「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



しずおかFG

静岡銀行

静岡ITソリューション

静岡ビジネスクリエイト

女性活躍に関連する認定

プラチナくるみん  
「くるみん」よりも高い水準で  
女性活躍に向けた職場環境が  
企業として3社が認定



静岡銀行

静岡ITソリューション

静岡ディーエム証券

静岡モーゲージサービス

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認定



静岡ビジネスクリエイト

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



静岡銀行

静岡ディーエム証券

静岡モーゲージサービス

「Nextなでしこ 共働き・子育て支援企業」  
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



しずおかFG

「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



静岡銀行

PRIDE指標2024「ゴールド」に認定

LGBTQに関する各種施策等が評価され、ゴールドに認定



しずおかFG



# 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、しずおかフィナンシャルグループ（以下、しずおか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必要があります。

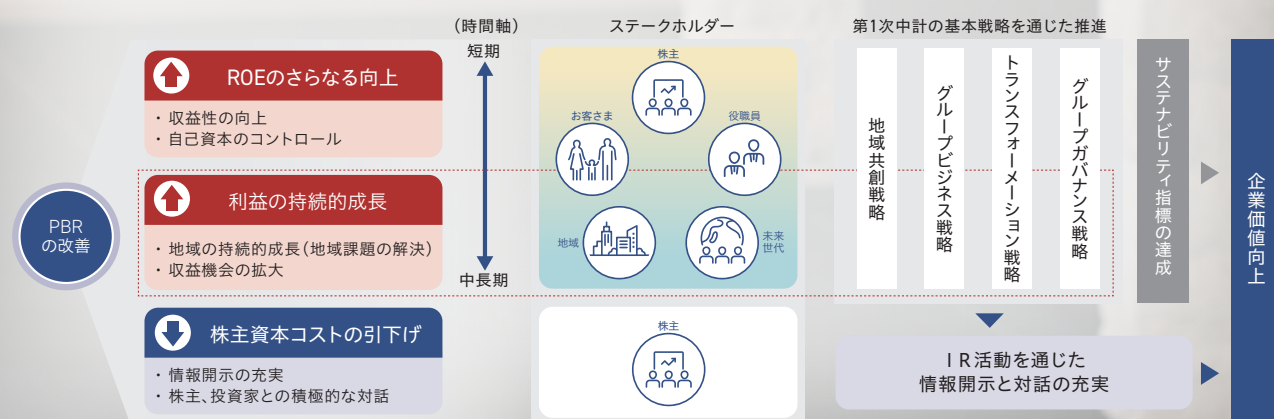
私たちしずおかFGは、いかなる環境下にあっても、不確実な時代に未来を切り拓く総合金融グループとして、地域の未来にコミットしています。グループ役職員全員とこの想いを一つにしながら、ステークホルダーの皆さまと新たな価値を共創し、豊かで持続可能な地域社会の実現を目指してまいります。

### しずおか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ます。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

柴田 久





## 第1次中期経営計画の進捗状況

		指標	2024年度計画	2024年度実績	評価	今後の方向性
社会価値創造	社会インパクト指標	静岡県内人口の社会増減率	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
企業価値向上	エンゲージメント指標	お客さまのグループ取引満足度 ※1	前年度比プラス	前年度比+1.9pt	○	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	4.0以上 (2027年度)	3.81	▲	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)	達成 (2030年度)	▲90.0% (2013年度比)	○	前倒しのニュートラル達成に向け取組みを加速
	財務目標	連結経常利益	1,000億円	1,021億円	○	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	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%	○	グループ会社の成長等による非金利収入の拡大
		連結OHR	6.5% <純資産基準>	52.4%	○	成長投資と経費水準のバランス
		連結CET1比率※3	53%	51.9%	○	ROE目標の達成に向けた資本効率の向上
	健全性	連結CET1比率※3	13%	13.01%	○	ROE目標の達成に向けた資本効率の向上
		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：お客さまアンケートにより「NPS」で計測。NPS・・・Net Promoter Score 家族や友人、周りに商品やサービス、企業そのものをすすめたいと思う度合い、推奨度  
※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」「会社へのロイヤリティ」の5要素の平均を総合満足度として捉え計測（1～5で評価）  
※3：パーゼル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、しずおか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。しずおか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、地域としずおか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。

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。地域間の人財獲得競争が一層激化する中、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、「お客さま」「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「しずおか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。

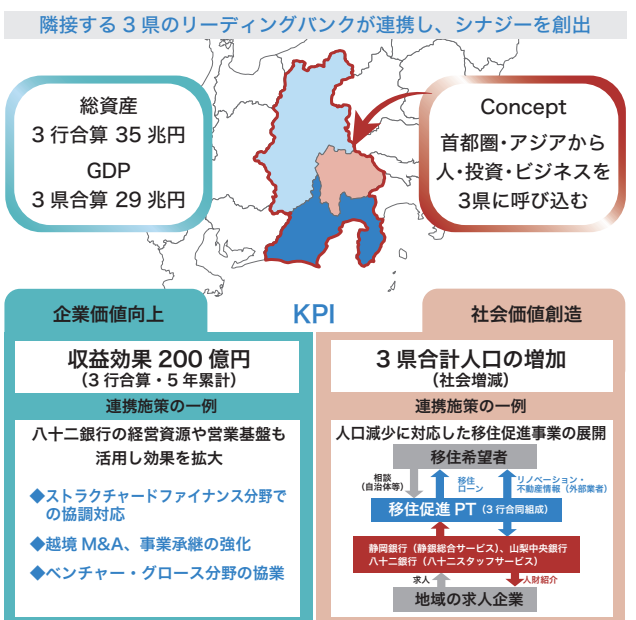
まず、「お客さまのグループ取引満足度」は、前年度比+1.9pt向上させることができました。2024年度に日本銀行による政策金利の引上げが行われ、私たち金融機関にとっては収益的にプラスになりますが、お客さまから見れば借入利息の負担増加に繋がります。

私は、お客さま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日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、例えばお客さま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、お客さまにとっての価値が大きく異なるわけです。そうした視点で見ると、金利が上昇する局面にあってもなお、お客さまの

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「人財マッチング事業」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ほんの一例であり、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〕



満足度を高めることができたという結果は、大変意味のあることで嬉しく思います。同時に、私たちがマイナス金利の時代より工夫しながら新たな事業展開を行い、グループ機能を充実させてきた一つの成果とも捉えることができます。

金利が上がる世界では、収益は経営努力が無くても一時的には上がるのかもしれませんが、しかしながら、私たちは不断的な努力で事業を磨き、増加する利息負担以上のサービスをお客さまに提供し続けるなかで、収益を拡大させていく必要があります。

次に、「グループ役職員のエンゲージメント」に関しては、前年度比横ばいの水準に止まり、課題を残しています。グループ各社で多少バラつきはありますが、顕著な傾向の一つに「仕事への適合感」が低下基調という分析結果が出ています。この要因は、従来の事業領域にとどまることなく、価値創造に向けた新たな取組みに挑戦していることや、キャリア採用が増加していることなど、複合的な要因によるものと受け止めています。戦略の

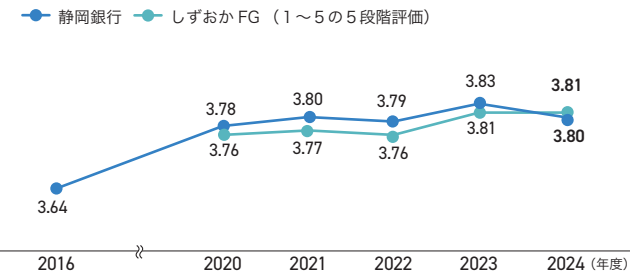


担い手である役職員一人ひとりのロイヤリティを高め、組織の力に変えていくための人的資本投資の拡充は、採用戦略の変革と併せて重要な課題と認識しています。

そして、「私たちしずおかFGが何を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「しずおか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ます。

〔図4：しず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〕

		指標	2027年度目標	2027年度目標
財務目標	収益性	連結経常利益	1,000億円以上	1,450億円以上
		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
	効率性	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

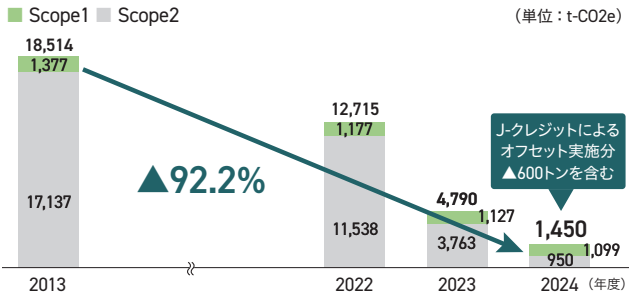
※パーゼールⅢ最終化ベース

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「しず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、「しずおか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。

〔図5：しず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線が合っているか、という点でした。

しずおか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課題と認識しています。



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。

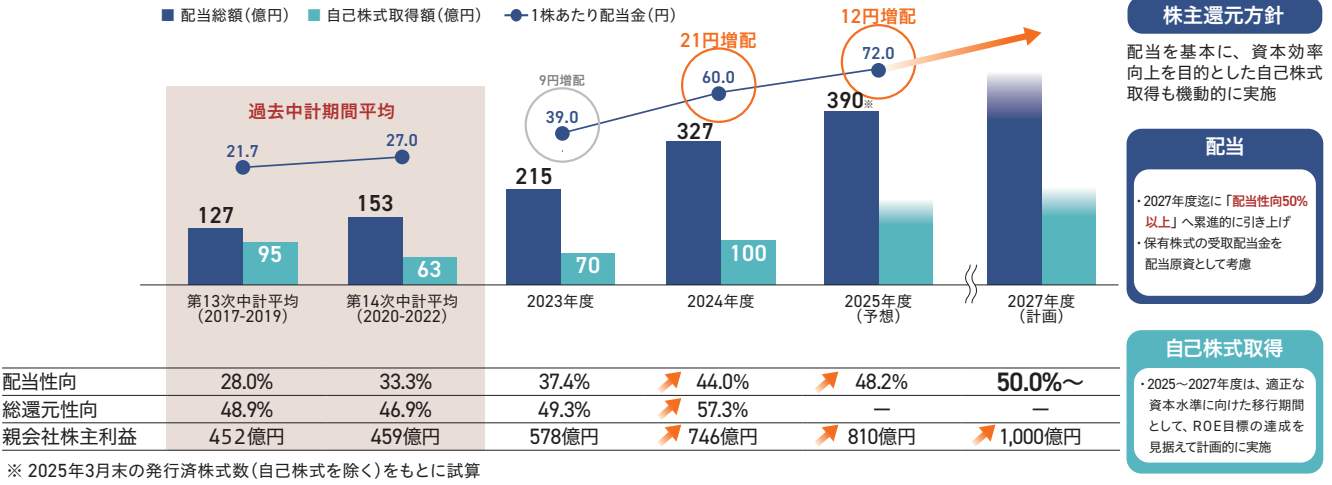
そして、しずおかFGの株主還元方針では、業界最高水準の「配当性向50%以上」に向けて累進的に配当を上げるというコミットメントを掲げていますので、今後も着実な利益成長を

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、しずおか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。

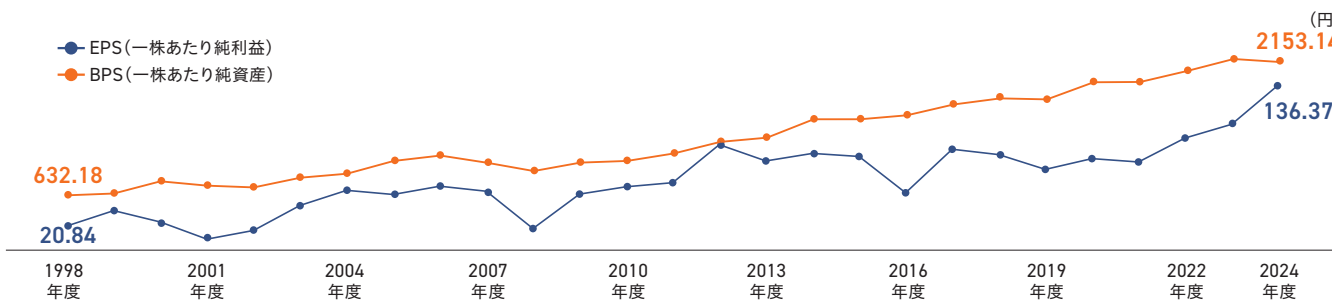
〔図7：株主還元の状況、EPS/BPSの推移〕

■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せんでしたので、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、しずおかFGでは、これまでのような金利シナリオ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ないということです。

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。」の実践に尽きる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「満足は衰退の一步」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、役職員一人ひとりに常に見直しを続ける姿勢を持続することが、企業価値の向上に繋がるということです。

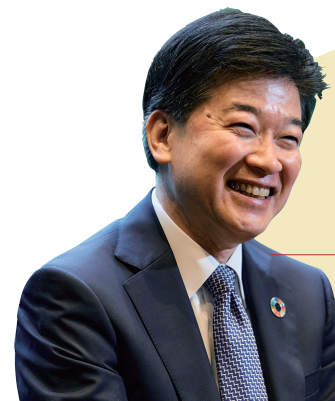
社内ですでに策定委員会が立ち上がり、今年度いっぱいを検討の期間に充てていきますが、これまでの計画を発展的に見直すことで、私たちが中長期的に目指す姿へといち早く到達していきたいと考えています。

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けた道筋を描いていきたいと思っています。

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が、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、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。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て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、英語にしても、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なくても良かったですよ。

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へ行きたいですね。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れたことも多く、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できたらと思います。

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、先ほどの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きたいです。

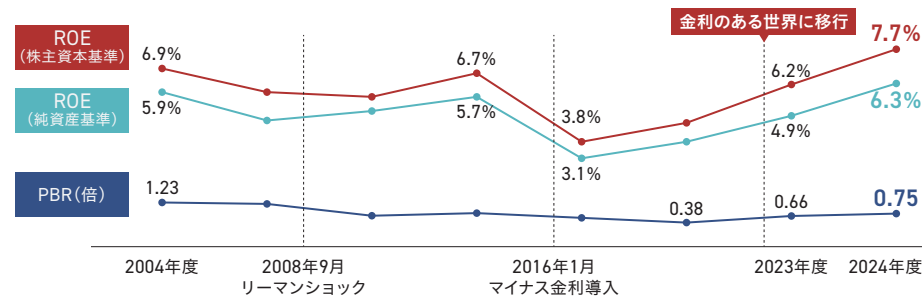
「後でやればいいのか」と思っている、おそらくそんな時は訪れない。一瞬一瞬を大切に、新しい経験を重ねていきたいですね。



## 企業価値向上に向けた考え方

しず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）

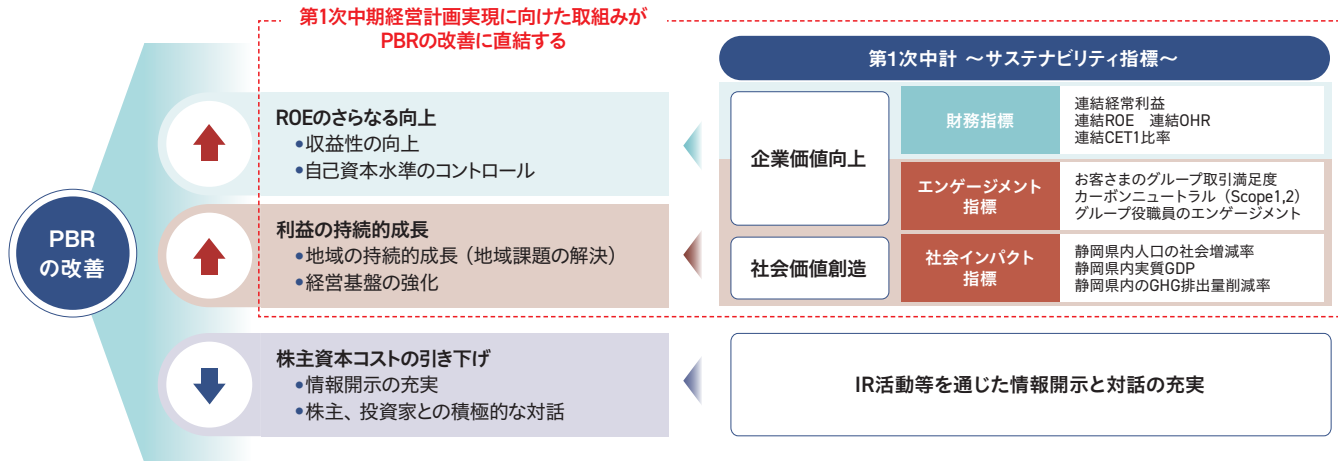


●円金利上昇に伴う資金利益を中心とした利益成長により、2024年度のROE（純資産基準）は6.3%に上昇しました。

●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。

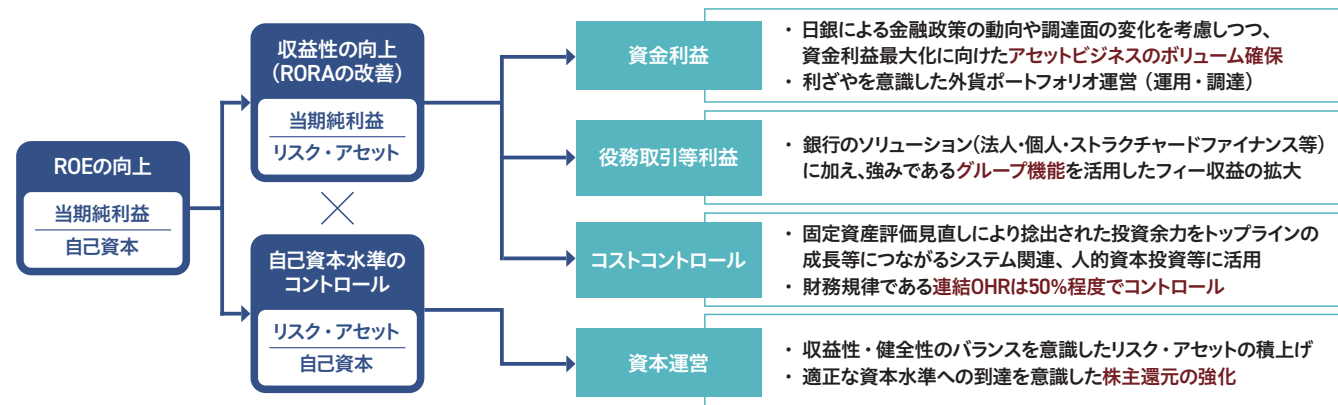
### PBRの改善に向けた考え方

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。

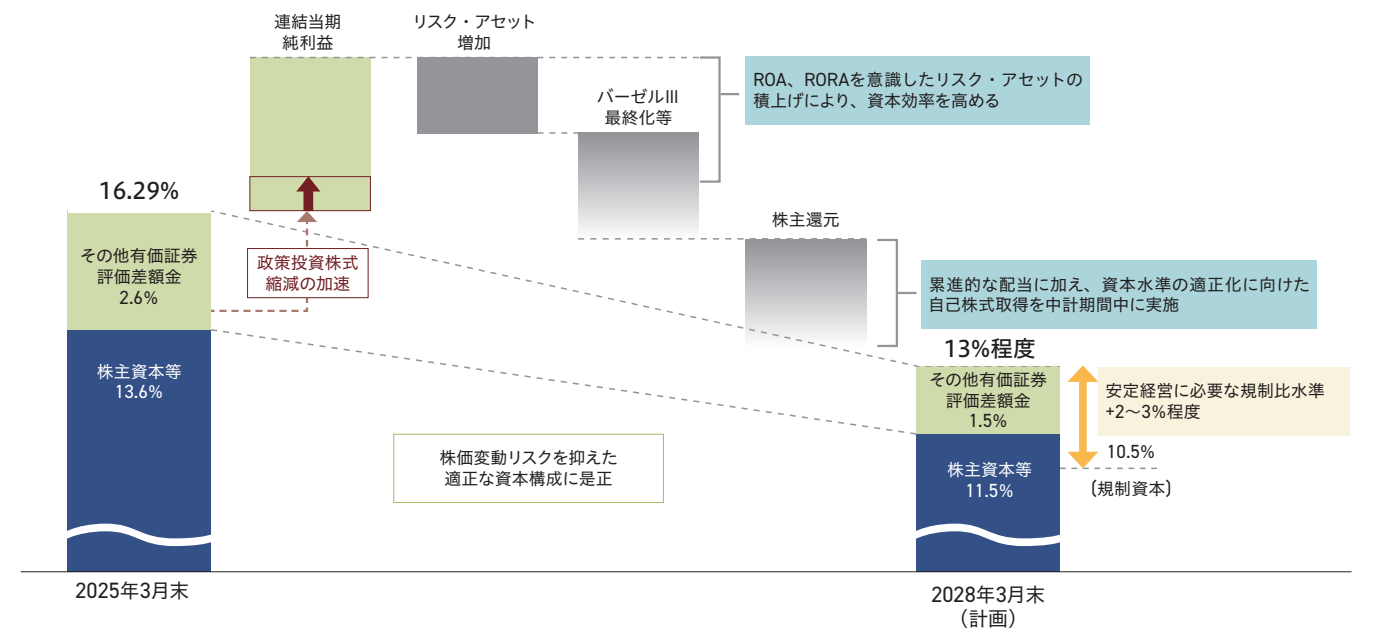


### 見直しのねらい

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

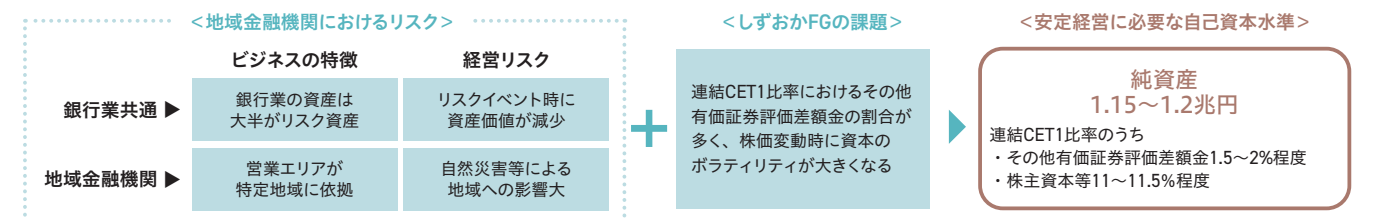
ROE向上を目指し、収益性や健全性を意識したアセットアロケーションを行いながら、適正な資本水準、資本構成に向けて株主還元の充実等により、資本効率の最適化を図ります。



### 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





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



1. 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为主因に前年度比+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※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、静岡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。

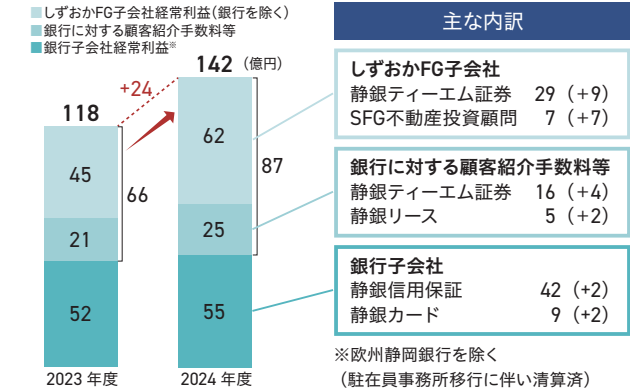
2024年度連結決算の概要

	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	▲2 （+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	6.3	+1.4
	株主資本基準	7.7	+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



2. 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

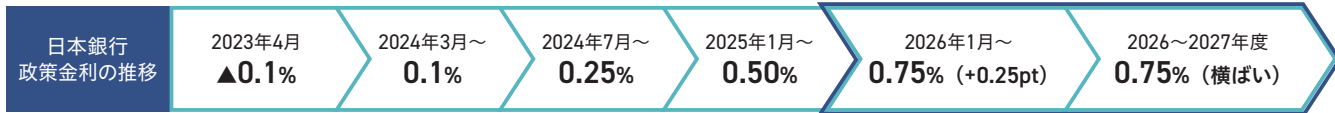
	指標	2027年度目標（修正後）
収益性	連結経常利益	1,450億円以上
	連結ROE（純資産基準）	8.5%程度
	連結ROE（株主資本基準）	9.5%程度
効率性	連結OHR	50%程度でコントロール
健全性	連結CET1比率※	13%程度

※バーゼル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が、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



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

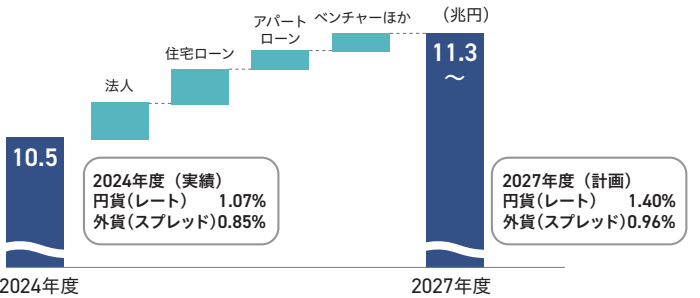
	2024年度	2027年度 （計画）	2024年度比
円貨資金利益	1,348	1,600	+252
利息収支※1 （預貸金・債券等）	1,095	1,360	+265
うち貸出金利息	1,047	1,475	+428
うち債券利息	129	245	+116
うち預金利息（▲）	75	335	+260
投信・PE・株式配当金等※2	253	240	▲13

※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

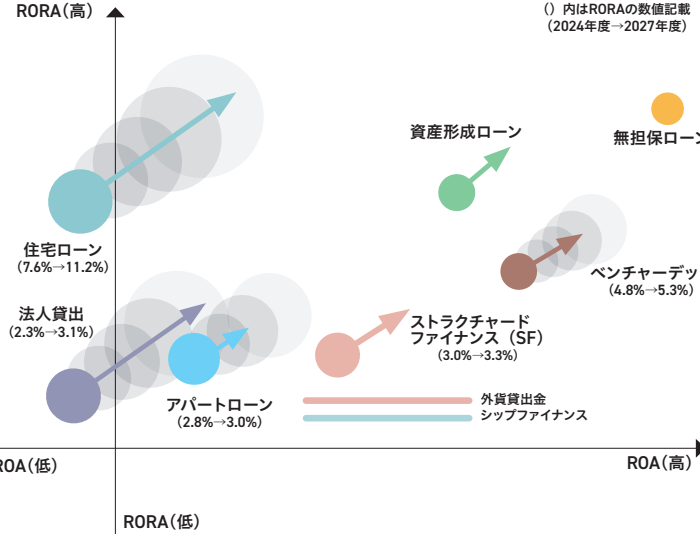
※2 有価証券利息配当金から、金利影響のある債券利息を控除した数値

2027年度（計画）の円貨資金利益には、今後追加利上げ（+0.25%）があった場合の影響額+78億円（試算値）を計画値に織り込んでいます。

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

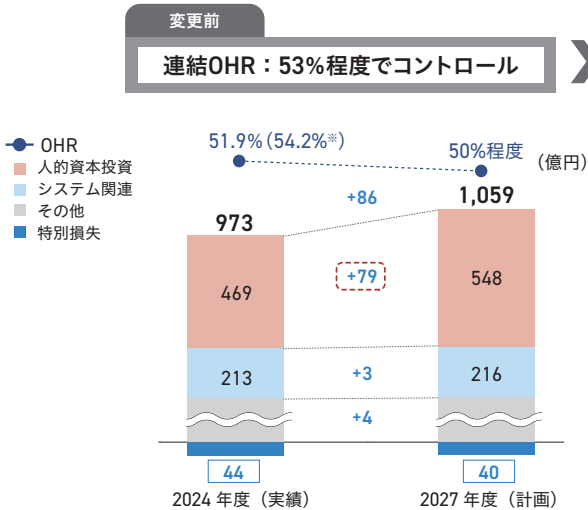




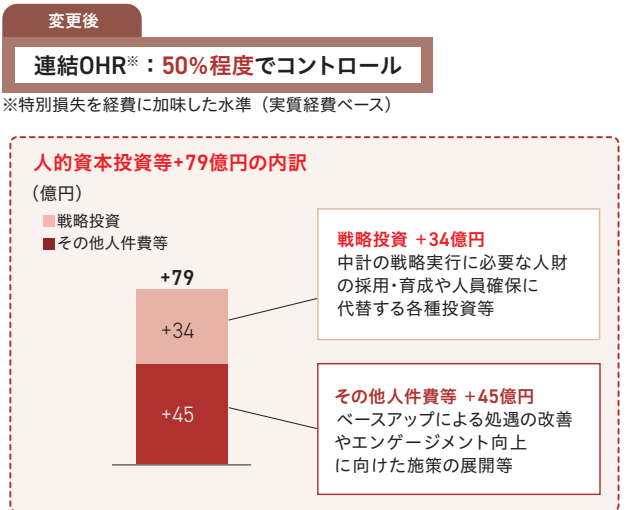
コストコントロール

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。



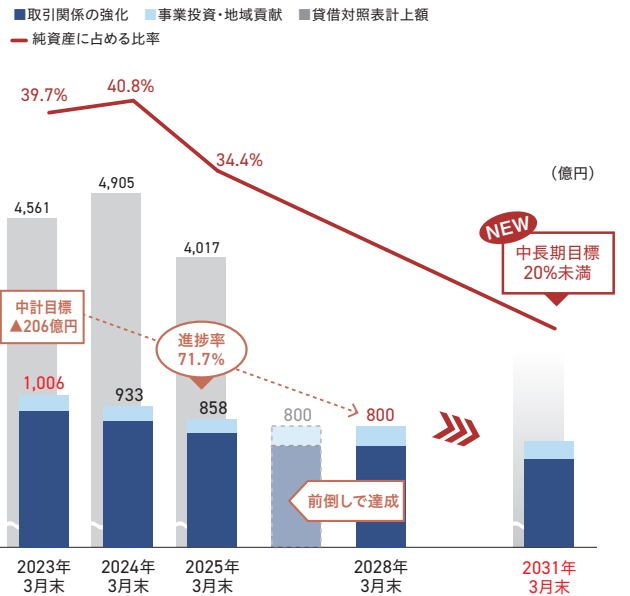
人的資本投資に関しては、各戦略の加速に向けた人財ポートフォリオの見直しを背景に、キャリア人財を中心とした採用を強化しつつ、採用力に直結するベースアップを含む処遇の改善や、役職員のエンゲージメント向上に向けた対応にも継続的に取り組み、中長期的な競争力の強化につなげてまいります。



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。



政策投資株式の保有・縮減に向けた考え方として、保有意義が認められない銘柄は政策投資としての保有を解消し、純投資への振替または売却により縮減します。すでに売却応諾が得られている銘柄は、純投資への振替応諾が得られた銘柄から順次純投資に振り替え、採算性の低い銘柄は早期に売却し、売却益を戦略的に活用してまいります。

なお、一定の株式は安定経営を支える必要資本として保有を継続していきますが、制定済の議決権行使基準に則り、アセットオーナーとしての責任ある行動を実践していく方針です。

政策投資株式縮減の考え方

保有意義\*が認められない銘柄は政策投資を解消  
→ ① 純投資への振替、または ② 売却執行

※「取引関係強化」「事業投資」「地域貢献」の観点から保有意義を検証

① 純投資への振替

- 売却応諾が得られた銘柄は、純投資への振替の応諾を得られた先から順次、純投資に変更
- 採算性（配当利回り等）を考慮し、経済合理性のある銘柄のみ保有継続

売却応諾銘柄の状況 (2025年3月末)	
銘柄数(先)	23
売却応諾額(億円)	516
取得原価ベース	104
評価損益	412

② 売却執行

- 経済合理性が認められない株式は早期に売却し、売却益を戦略的に活用

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)

(億円)			
	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)

※（）内にはパーゼル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

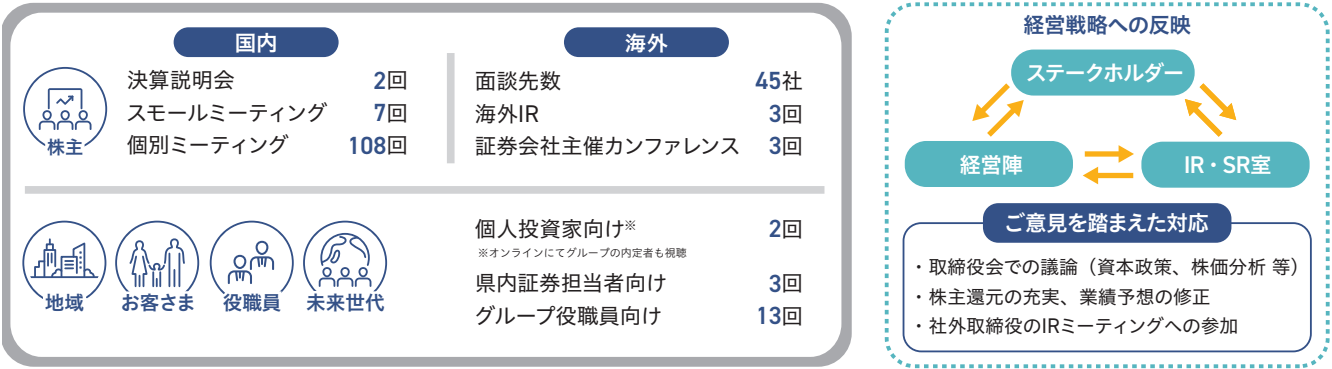
2024年度のIR・SR活動は、当グループの企業価値向上に向けた戦略をテーマとした決算説明会や国内外の機関投資家とのIRミーティングに加え、個人投資家向けのオンラインIRなど、ステークホルダーの皆さまに共感していただくための情報発信の機会を拡充し、さまざまなご意見を頂戴しました。

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員向けの社内IRを通じて社内にも共有のうえ、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



TOPICS タウンミーティング型業績説明会の実施

経営陣と役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、今後の戦略の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。

参加者の声

- 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、お客さまから選ばれる人財になれるよう努めていく





# しずおかフィナンシャルグループの価値創造プロセス

しず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

環境と経済が  
両立した社会の充実

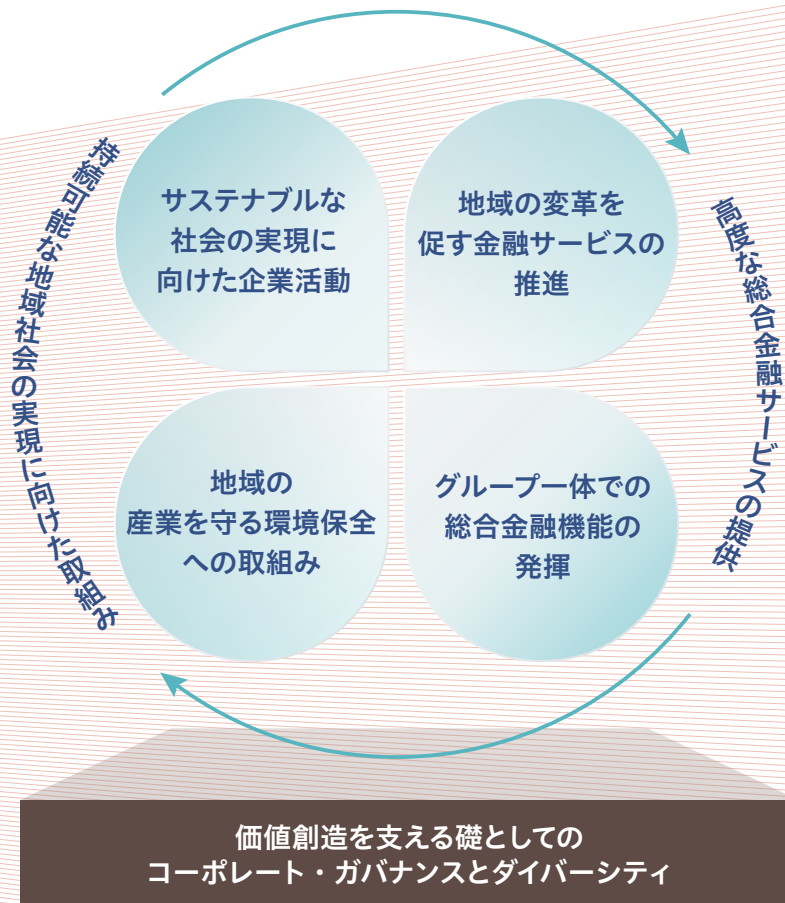
**社会関係資本**  
お客さまとの豊富な接点、  
業種の垣根を  
超えた企業連携

人的資本経営の実践

**自然資本**  
地域の豊かな  
観光資源

企業価値の向上

### 地域との共生による持続的成長の実現



### 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

- ・ 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



お客さま

- ・ 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



未来世代

- ・ 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



役職員

- ・ 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



株主

- ・ 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