

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。



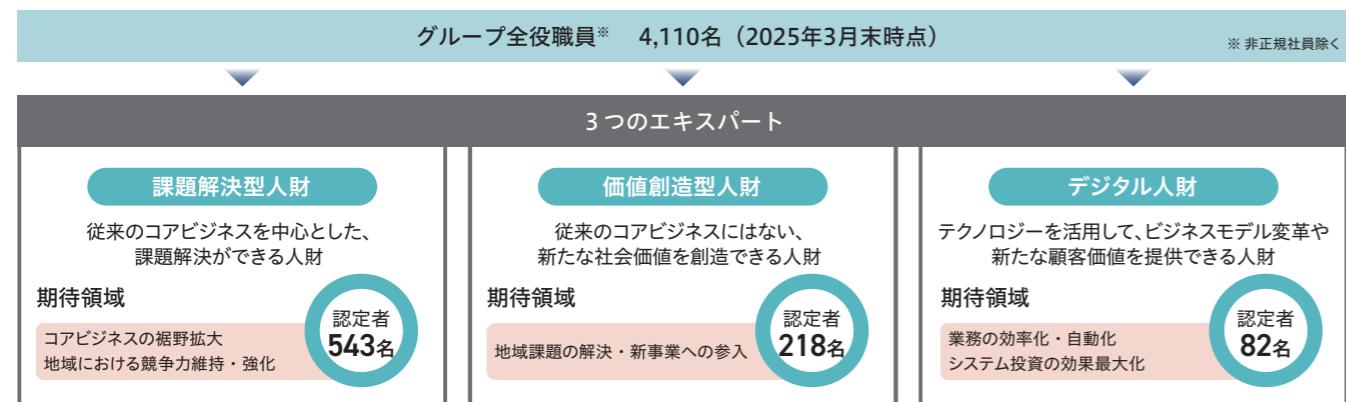
社会関係資本 国内外の幅広いネットワーク

しづおかフィ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。

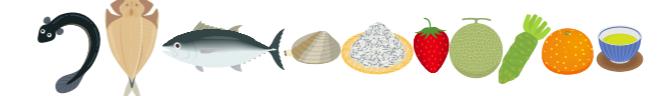
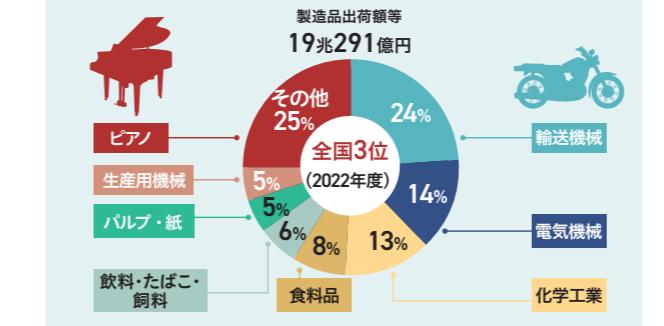


社会関係資本 静岡県の市場・ポテンシャル

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」

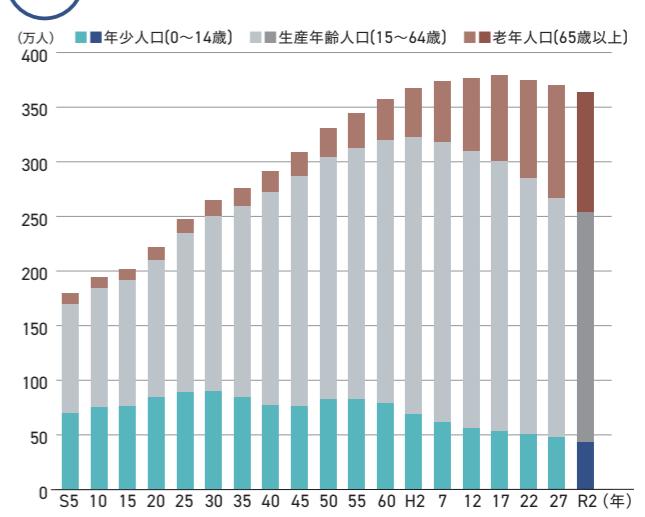
静岡県の医療健康産業

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

しづおかフィ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。

しづおかフィ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

金融持株会社 | しづおかフィナンシャルグループ

金融業務

静岡銀行
Shizuoka Liquidity Reserve Ltd.
Shizuoka EU Liquidity Reserve Ltd.
Shizuoka SG Liquidity Reserve Ltd.

金融商品取引業務

静銀ティーエム証券
マネックスグループ^{※1}


経営コンサルティング業務

静銀経営コンサルティング
ターンザタイト^{※2}

グループの生産性向上

静銀総合サービス
静銀モーゲージサービス
静銀ビジネスクリエイト
しづぎんハートフル

IT関連業務

ベンチャー・再生支援

静銀ITソリューション
ティージェイエス^{※2}

信用保証業務

静銀信用保証

リース業務

静銀リース

カード業務

静銀カード
静銀セゾンカード

※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



異業種企業との連携による
新たな付加価値の創出

資産管理・
資産形成分野

 Money Forward

マーケティング支援業務

SFGマーケティング


2023年7月設立

不動産関連
投資助言業務

SFG不動産投資顧問


2023年11月設立

先端技術(AI等)活用

 PKSHA
TECHNOLOGY

住宅ローン分野

 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。

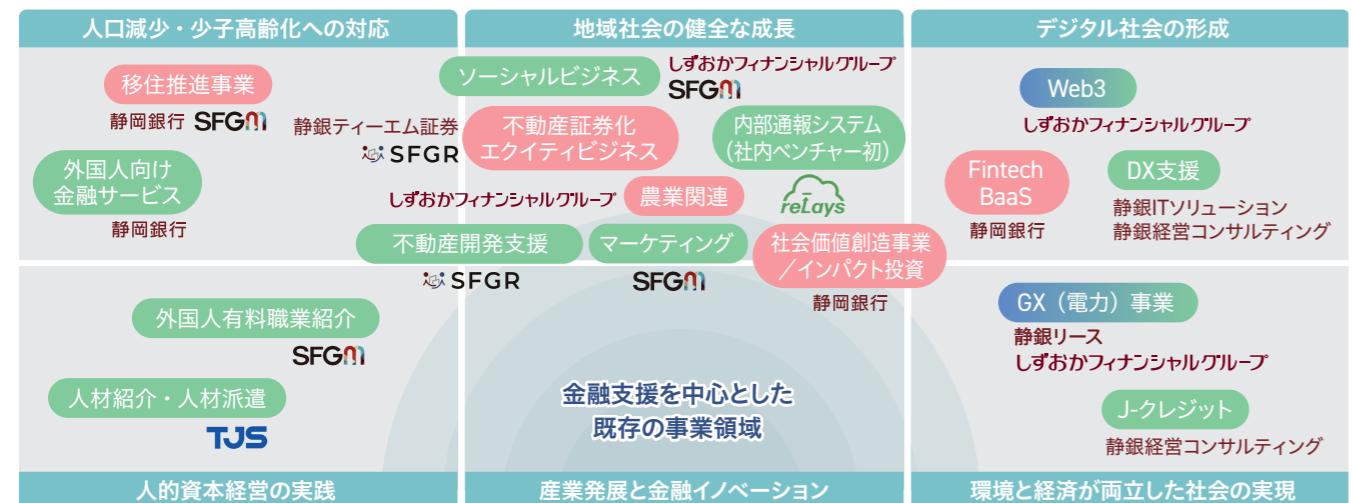
最高イノベーション責任者（CINO） 大塚 肇純



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

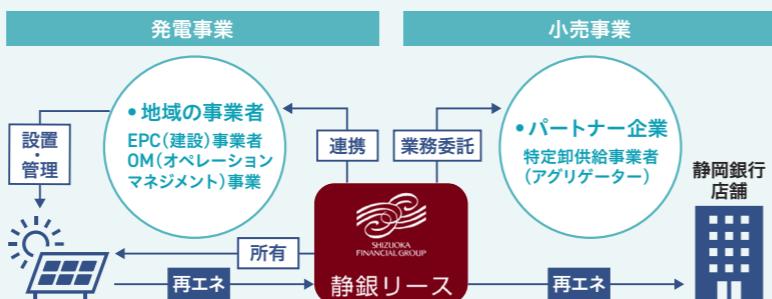
・Web3

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容拡大に貢献してまいります。



グローバルビジネス部 ディレクター
秋山 侑

・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。

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

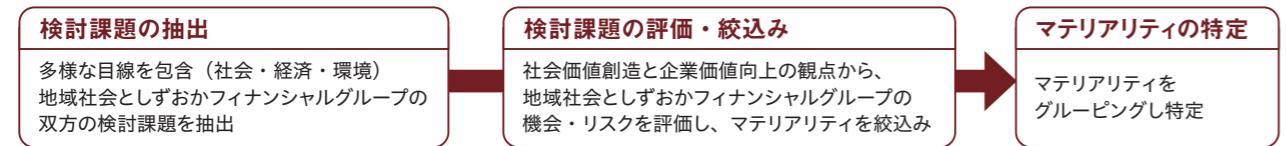


マテリアリティの特定・解決に向けたアプローチ

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

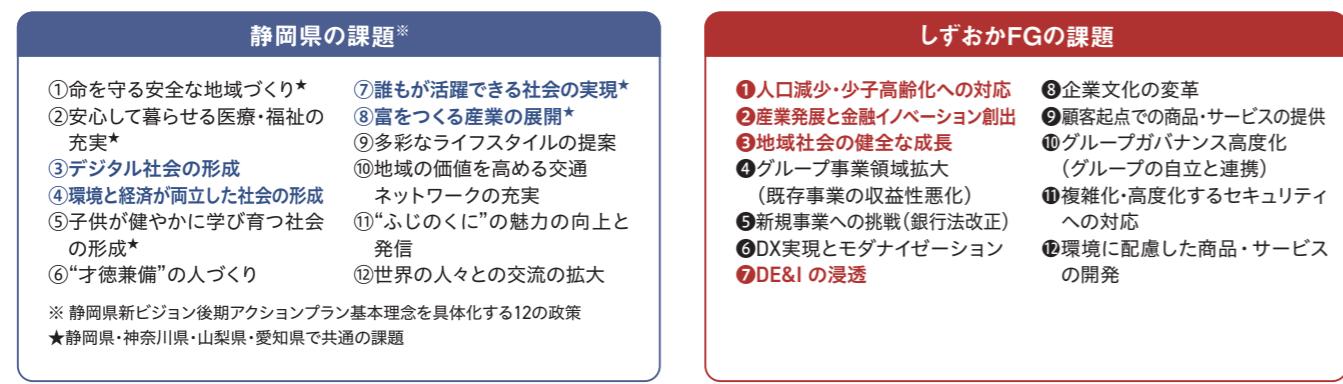
マテリアリティ特定のプロセス

マテリアリティ特定手順

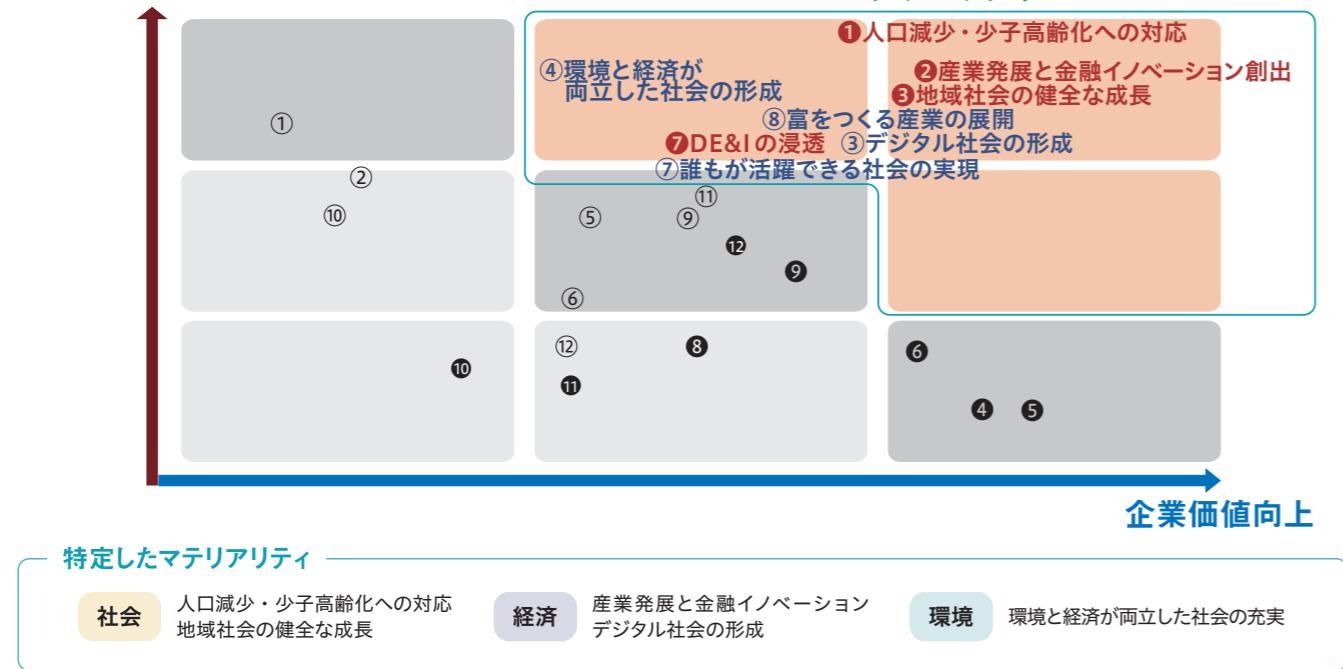


検討課題の抽出とマテリアリティの特定

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る一方で、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



▶ P.95 アドバイザリーボード

アドバイザリーボード

取締役社長（CEO）の経営諮問機関であるアドバイザリーボードでは、様々な分野の外部有識者の方々から、豊富な経験と高い見識に基づいた意見をいただき、経営執行における客観性の確保やサステナビリティ向上につなげていくことを目指しています。

2024年度は、中期経営計画の進捗状況を振り返りつつ、しづおかFGを取り巻く事業環境等をより長期的に俯瞰する観点から、「未来世代」や「共感・愛着」、「企業カルチャー」等をテーマに4回開催しました。

委員の方々からは、「地域の方々が一緒に取り組みたいと思えるような、明確なパーソナリティを打ち出しているか」「社員のエンゲージメントの高まりこそが、お客様をファンにする源」「変化を敏感にとらえるには、経営層も含め、社外とのコミュニケーション機会を増やすことが極めて重要」等、しづおかFGへの期待を込めたアドバイスをいただきました。アドバイザリーボードでの意見は、中期経営計画のアップデートに向けた検討に活かしつつ、その先のしづおかFGのあるべき将来の姿の実現につなげてまいります。

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 ・ベンチャーデット、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 ・ベンチャーデット・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 企業数増加 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	・戦略人材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

じず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

目標達成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]

クロスオーバー
Xover
- 新時代を拓く



2030年に目指す状態



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)
■ 静岡県内人口の社会増減率	» 繼続的に増加
■ 静岡県内実質総生産 (GDP)	» 持続的発展
■ 静岡県内の温室効果ガス排出量削減率	» 2013年度比▲46% (2030年度)
■ お客様のグループ取引満足度 ^{※1}	» 前年度比プラス
■ グループ役員のエンゲージメント ^{※2}	» 4.0以上
■ カーボンニュートラル (Scope1, 2)	» 達成 (2030年度)
■ 連結経常利益	» 1,450億円以上
■ 連結ROE	» 8.5%程度 (純資産基準) 9.5%程度 (株主資本基準)
■ 連結OHR	» 50%程度でコントロール
■ 連結CET1比率 ^{※3}	» 13%程度

※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)

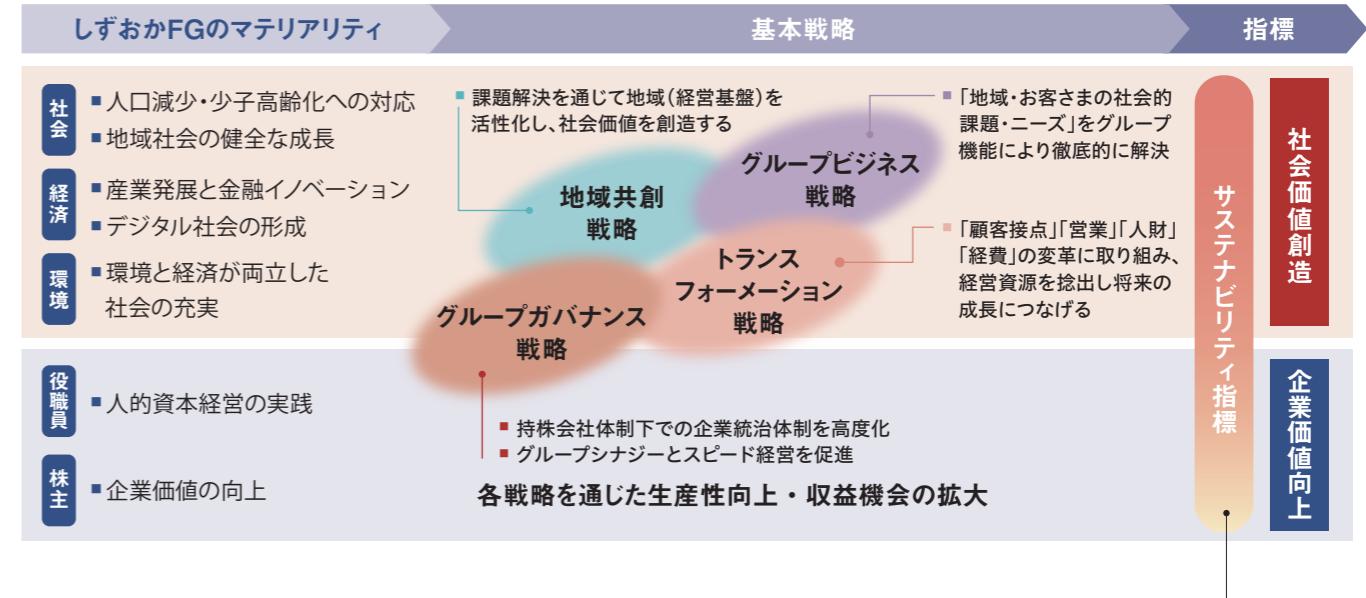
※3: バーゼルIII最終化ベース

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



2024年度実績の評価

・財務目標に対して順調に推移し、連結経常利益は2025年5月に修正する前の2027年度目標 (1,000億円) を達成
・地域一体での脱炭素化支援やアライアンス戦略など、社会インパクトにつながる取組みは着実に進展

2024年度実績	今後の方向性・課題
» 増加 (+0.014%)	地域共創戦略の各施策やアライアンスとの連携を通じて貢献 (中長期的取組み)
» (2023年度以降の指標未開示)	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
» 削減率鈍化 (2022年度▲21.2%)	
» 前年度比 +1.9pt	地域・お客様の課題やニーズ解決に向けたさらなる付加価値の提供
» 3.81	人的資本投資の拡充、採用戦略の変革
» ▲92.2% (2013年度比)	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
» 1,021億円	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 グループ会社の成長等により非金利収入を拡大
» 純資産基準: 6.3% 株主資本基準: 7.7%	
» 51.9%	成長投資と経費水準のバランス
» 13.01%	ROE目標の達成に向けた資本効率の向上

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て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、しづおか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、しづおか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くべきよと考えます。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、しづおか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、さまざまな可能性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 子会社を作り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があるでしょう。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、私たちの仕事でもあります。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、揺るぎない信頼があります。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。

これからは、少しそこから外れても構いませんから、「こうした方がいいんじゃないかな」「こういう事がやりたいんだ」ということを、どんどん投げかけてきてほしいです。取締役会が紛糾するくらいの案件を待っています。

稻野 しづおかFGが持っている長期の計画性と修正力、柔軟性は相当なものだと思います。教条的にならない現実性を持っており、視野も広い。自分たちに対して正確な評価ができる、自分たちで考えた確固とした戦略があるというのも誇れる点です。執行に携わる方々をはじめとして、しづおかFGの役職員の皆さんには、大いに自信を持って日々の業務に取り組んでもらいたいです。



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ん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

稻野取締役
テーマ「企業価値向上に向けて」

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。

藤沢取締役
テーマ「事業領域の拡大に向けて」

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。



坪内取締役
テーマ「取締役会の運営状況」

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・投資家の皆さん>IRプレゼンテーション
URL: <https://www.shizuoka-fg.co.jp/ir/ir-presentation.html>

