

(2025 年 12 月 4 日開催)

## CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



|    |  |
|----|--|
| Q1 | メガバンクや他の地銀上位行が ROE 目標 11~12%を掲げる中、2030 年度に ROE10%に到達する今の見通しを相対的にどう評価しているか  |
| A1 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 各行が次々に ROE 目標を引き上げる中、市場からは ROE2 桁への早期到達が求められており、その先の 11~12%水準を見据えた戦略の必要性を感じている。その点で、ROE10%は 2030 年度より早い時期に達成しなければならないと考えている。また、政策金利が 0.75%前提であれば、ROE9%台にはオーガニックな成長で到達が可能と捉えているが、9%と 10%の間にはやや壁があり、ROE10%への到達に向けてはアライアンス行とのさらなる連携や M&amp;A を通じた新事業領域での収益拡大など、インオーガニックな成長が必要と考えている</li></ul> |

|    |   |
|----|---|
| Q2 | ROE10%達成の蓋然性を高めるための本業収益の成長、今の組織の状況をどう評価しているか  |
| A2 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ ROE のさらなる改善に向けて、ベースとなる預貸金や有価証券運用などの本業収益は着実に向上し、手数料収益と併せて他行比でも遜色ない高い収益力と評価している。また、政策投資株式縮減に伴う株式売却益が当面は一定程度計上されていく見通しであり、この収益がある間にアライアンスの深化や M&amp;A といった将来の成長に向けた種蒔きを行う必要がある。そして、次の中計では ROE10%以上を目指していく絵を示していく必要があると感じている</li><li>・ また、トップライン向上により生じた投資余力を、明確な財務規律のもとで人的資本投資やシステム・AI 等への成長投資に充てることで、役職員のモチベーション向上や業務負担の軽減にも繋げ、ROE 目標達成に向けた経営基盤を強固にしていきたいと考えている</li></ul> |

|    |   |
|----|---|
| Q3 | 総還元性向は、今後も今年度並みの 70%超の水準を目安として維持していくと考えてよいか   |
| A3 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ ROE 目標 8.5%、CET1 比率 13%程度へのコントロールを中計最終年度に実現するため、当面は資本水準をコントロールするための取組みを集中的に続ける必要があり、結果的に今回の中間決算でお示しした総還元性向に近い水準を意識しなければならないと考えている。目標の達成に向けて、残り期間における利益水準の向上と資本コントロールに注力していきたい</li></ul> |

(2025 年 12 月 4 日開催)

## CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



|    |   |
|----|---|
| Q4 | ROE10%、連結純利益 1,000 億円の利益水準を目指す一方で、地域金融機関として地域（静岡県）にどのように貢献していきたいと考えているか   |
| A4 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 現中計の基本戦略の一つである地域共創戦略に基づき、静岡銀行の営業店では地域のお客さまへの金融経済教育や地域行事への参加など、各地区に応じた独自の取組みを行いつつ、社内のネットワーク上で共有する動きが活発になっている</li><li>・ 中計のキーワードに掲げた「社会価値創造と企業価値向上の両立」に対して、一部の役職員には懐疑的な見方もあったと思うが、様々な取組みを継続的に行う中で、次第に現場にも地域共創の考え方が根付き、お客さまからも「しずおか FG は変わった」といった声が聞かれるようになってきた。中計も 3 年目に入り、こうした取組みの積み重ねが、結果として今の企業価値向上に繋がっていると評価している</li><li>・ 当社では、静岡県内、首都圏、ネーションワイドの 3 つのマーケットに分けて戦略を展開しており、首都圏やネーションワイドで獲得した収益を活用しながら、営業地盤である静岡をしっかりと守っていく</li></ul> |

|    |  |
|----|--|
| Q5 | 足元の株価上昇を踏まえ、政策投資株式の縮減目標や純投資株式への振替基準を変更する考えはあるか   |
| A5 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 政策投資株式の縮減目標を、現時点で変更する考えはない。引き続き、純資産に占める保有株式の比率を中長期的に 20%未満まで引き下げる目標を掲げつつ、株高により増えた評価益を将来の成長に向けて戦略的に活用していく</li><li>・ 純投資への振替にあたっては、RAROC を指標としながら保有と売却を判断している。ROE 目標と連動する部分もあるため、ROE 目標を見直す中で RAROC の基準も切り上げながら管理していくことになる</li></ul> |

(2025 年 12 月 4 日開催)

## CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



|    |   |
|----|---|
| Q6 | 足元の PBR が 1 倍を超える中で、企業価値向上に向けた考え方で変化したものはあるか  |
| A6 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ PBR1 倍未満の状態では、資本の使い方として株主還元が有効な選択肢だが、PBR1 倍を超える世界では、これまで以上に将来に向けた成長投資への意識を高め、株主還元とのバランスを考慮することが必要。そして、成長投資として位置付ける人的資本投資やシステム投資に関しても、その目的や効果について、より解像度を上げなければならないと認識している</li><li>・ 資本コントロールの観点から、当面は資本水準を是正するための還元水準を維持していく必要があるが、それだけではなく、将来を見据えて今何をすべきか、利益や資本に余裕がある今のうちに様々な手を打たなければならないと感じている</li></ul> |

|    |   |
|----|---|
| Q7 | RORA を中心に経営資源を集中させると、元々資本が潤沢なしずおか FG の場合、さらに余剰資本が増加することに繋がるが、資本が潤沢な金融機関が RORA 向上を目指す意義はあるか  |
| A7 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ RORA は、中期経営計画や業務計画を策定する際の RAF の議論において、資本ベースの採算性を考慮した経営資源の最適配賦を検討するうえで活用している。当社では、RORA は主に本部サイドで管理しており、営業現場で案件ごとに RORA の分析を行うことはない</li><li>・ 資産別には、法人向け貸出金や住宅ローン・アパートローンは、預金獲得にも繋がる重要な顧客接点と位置付けており、シェア拡大に注力しながら RORA の向上にも努めていく。そして、ストラクチャードファイナンスに関しては、アライアンス行とも連携し、ディストリビューション等により残高をコントロールしつつ、不動産ノンリコースローン等の案件には共同して取り組むなど、採算性をより重視し、RORA の向上に取り組んでいく</li></ul> |

|    |   |
|----|---|
| Q8 | 検討中の住宅ローン証券化が実現する場合、対象顧客との接点は失われてしまうのか  |
| A8 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ まだ検討中の段階だが、住宅ローン証券化に取り組む際にもお客さまとの関係性には何も影響は無く、静岡銀行との顧客接点は維持されるスキームを想定し、検討を進めている</li></ul> |

|    |   |
|----|---|
| Q9 | 地域金融力強化プランの中で、メリットを感じられる関心の高い内容はあるか   |
| A9 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ これまでの業界再編といえば地銀同士の経営統合が中心だったが、銀行以外の他業態も対象とする内容が盛り込まれている点は方向性として面白いと感じている。具体的なケースを想定する訳ではないが、静岡県内は健全な信用金庫も多く、業務毎の連携を含め、今後の関係性を深めることに繋がる可能性もある。また、システムに関連する補助金も拡充される方向性と聞いており、それらも、他社と連携した取組みを進める際にはプラスに働くと思う</li></ul> |

(2025 年 12 月 4 日開催)

## CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



|     |  |
|-----|--|
| Q10 | 政策投資株式は、保有残高を将来的にほぼゼロに近づけながら ROE 向上を目指すのか。または、難易度は上がるが、引き続き一定程度を保有しながら ROE を向上させていくのか  |
| A10 | <ul style="list-style-type: none"><li>政策投資株式の保有をゼロにすることは想定しておらず、一定程度を保有しながら、ROE 目標の達成を目指すこれまでの方針に変更はない。当社は地域金融機関であり、いかなる環境変化やリスクイベントがあっても、地域を守る使命があると考えている。そのため、CET1 比率については規制値の 10.5% にバッファ資本として 1.5~2% を加えた 13% 程度にコミットしている。バッファに相当する有価証券評価差額金部分が現状では 3% 台と過大である点は認識しており、ROE 目標の達成に向けて必要な取組みを行っていく</li></ul>               |
| Q11 | 預金の調達が厳しくなり、貸出金を選別する局面に入るとした場合、与信関係費用が増大するリスクと採算の改善や手数料収入の増加といった収益につながる期待のどちらが大きいのか  |
| A11 | <ul style="list-style-type: none"><li>預金の伸びが鈍化している点は、我々の一番の経営課題と認識している。貸出金に関しては、既に案件選別のフェーズに入っており、例えば、首都圏における低利回りの貸出金は、満期到来時に内容を確認しながら、お客さまとの関係性の中で採算の改善に取り組んでいる。現時点で与信関係費用への影響は想定しておらず、預金が成長の足枷とならないよう調達戦略にしっかりと取り組んでいくことが、次期中計のテーマの 1 つだと考えている。足元では出来ることから着手しているが、次期中計においては、デジタルバンクや BaaS 等を活用した中長期的な戦略も検討していきたい</li></ul> |

(2025 年 12 月 4 日開催)

## CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



|     |  |
|-----|--|
| Q12 | 日銀借入金の代替調達手段として検討する日銀気候変動対応オペや住宅ローン証券化の実現可能性をどのように考えているか   |
| A12 | <ul style="list-style-type: none"><li>日銀気候変動対応オペは、主にグリーンボンドを担保に入れて融資を受けるかたちを想定しているが、実現のハードルが高い印象を特段持っていない。住宅ローン証券化に関しては、今初めて生まれた話ではなく、2 年ほど前から検討が始まっていたもので、調達の重要性が高まる中でここにきて検討が加速したということ。証券化スキームの実装にあたっては、買い手の問題などクリアしなければならないことはまだまだあるが、実現すれば他の金融機関でも使えるノウハウになり得ると考えており、次期中計の戦略の 1 つとして長い目で見ていただきたい</li></ul> |

|     |  |
|-----|--|
| Q13 | 今後、政策金利が 0.5%から 0.75%へ上昇した場合にも、前回利上げ時と同様に、高い金利追従率を維持することは可能か   |
| A13 | <ul style="list-style-type: none"><li>ゼロ金利時代と比べれば、政策金利 0.75%への上昇幅はそれなりに大きいですが、かつてと比べて金利の絶対水準が高いわけではないため、0.75%という金利水準はお客さまの収益力の中で吸収可能な範囲と見ている。また、金利上昇に対するお客さまの理解も段階的に進み、当社の場合は、大半のお客さまから金利が変動した際に適用金利を自動的に更改するための特約書をいただいていることから追従率が大きく下がる心配はしていない。コロナ禍でも地域のお客さまをしっかりと支えてきた自負があり、相応の地域シェアを確保できていることから、高い追従率を維持できていると考えている</li></ul> |

|     |   |
|-----|---|
| Q14 | 人的資本投資における KPI の進捗状況、ROI をどのように評価するか  |
| A14 | <ul style="list-style-type: none"><li>中計最終年度における一人当たり業務粗利益の見通しは、今回新たに開示したこともあり、進捗状況は今後の決算時点など然るべきタイミングで定期的にお示ししたい</li><li>人財戦略では、中計最終年度に向けて人員数を+205 名増加させる計画であり、新規採用だけでなく退職をいかに減らすかという点も意識する必要がある、そのための指標として人財の配置マッチ度とエンゲージメント調査結果を重視している。適材適所の観点から、配置マッチ度を通じて育成した人財が能力を活かせる担当業務に就けているかをウォッチするよう人事部門に徹底しており、理想はマッチ度が 100%に限りなく近づくことだと考えている。エンゲージメント調査結果に関しては、今後は部署やグループ会社の評価基準としても使用していく方針であり、従業員のモチベーションを把握しながら適切な人員配置を行っていく</li></ul> |



(2025 年 12 月 4 日開催)  
**CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答**  
 (登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



|     |  |
|-----|--|
| Q15 | 中計期間における 500～600 億円の攻めのシステム投資を通じ、どのようなことを実現したいと考えているか  |
| A15 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ システム投資を通じて、主に顧客体験と業務プロセスの変革を実現したいと考えている。顧客体験では、例えば、現在のしずぎんアプリはバンキング機能に特化したアプリだが、新たに投入するアプリ Wallet+は、クーポンの提供など当社独自の要素を盛り込んだ地域のお客さまとのコミュニケーションツールとして実装することを検討していく</li> <li>・ 業務プロセスの変革に関しては、りそな HD やブレインパッドから伴走支援を受けながら、データの利活用に取り組んでいる。データの活用が先行して進んだとしても、業務が変わると互換性が失われてしまうが、当社では予めから業務の集中化や BPR を重点的に取り組んできた実績があり、言わば業務の整理が済んだ状態でデータ利活用のフェーズに入れていることが良い流れに繋がっていると評価している</li> </ul> |

|     |   |
|-----|---|
| Q16 | 円金利の上昇により円貨ポートフォリオの収益性が増す局面において、外貨ポートフォリオの運営方針をどのように考えているか  |
| A16 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでは円貨よりも外貨運用の方が高い利ざやを確保できたため、円投により外貨を調達し、外債等で運用するケースもあったが、円金利の上昇により円貨預金の獲得が難しくなる局面では、今後は外債運用の優位性が生じにくくなる。このため、次期中計では外貨の運用原資は円投ではないかたちの外貨調達を前提にするなど、これまで以上に調達をベースとした外貨ポートフォリオ運営を徹底していく</li> </ul> |

|     |   |
|-----|---|
| Q17 | 現在の投資余力を鑑み、数百億～数千億円程度の大規模な投資や M&A の可能性はあるか  |
| A17 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たに取り組む投資や M&amp;A の対象分野、規模感などを、現時点で具体的に説明できる段階にはないが、今後はもう少し解像度を高めながらお示ししていきたいと考えており、今暫くお時間をいただきたい。</li> <li>・ 次期中計では、当社の CxO のうち、M&amp;A を含む新事業開発を担う CINO に加え、CIO、CDXO が既存の取組みにこだわることなく新たな発想で業務や事業の開拓に向けて躍動し、それを CFO、CRO、CIAO がサポートする姿を目指したいと考えている</li> </ul> |

(2025 年 12 月 4 日開催)

## CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



|     |  |
|-----|--|
| Q18 | 今後設立する財団では、自己株式の抛出により年間3~4億円の配当金を運営原資に活用するが、その対価としてどのようなことを実現できるのか。<br>また本件は、他社とのアライアンスがきっかけか  |
| A18 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 今回公表した財団の設立は、富士山・アルプスアライアンスがきっかけではないが、TECH BEAT Shizuokaをはじめとするイベントの共催や、共通の地域課題解決に向けた枠組みの中でアライアンスにより連携を図りやすい分野だと認識している。なお、設立する財団では年間120件程度の新規事業・地域課題解決プロジェクト等の創出・支援を行うことで、中長期的に静岡県内人口の社会増加+7,000人超、地域企業の新規事業売上高1兆円超の社会インパクト創出を目指したいと考えており、地域の活性化を通じて当社の企業価値向上にも繋がる好循環を実現していく</li></ul> |
| Q19 | 地域金融力強化プランによる資金交付制度の拡充を踏まえ、地域金融機関に対する戦略投資を実施する考えはあるか   |
| A19 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域金融機関への戦略投資に関しては、地域金融力強化プランによる資金交付制度の有無に関わらず、全てのステークホルダーにとってポジティブな選択肢であれば排除しない、という従来のスタンスに変化はない。信用金庫などの他業態との連携に関する枠組みやシステム面の連携に関する補助金など、同プランの中で活用できる制度があれば前向きに検討していきたいと考えている</li></ul>  |