

**SBI 証券主催 (2026 年 1 月 16 日開催)**  
**新年地銀トップセミナー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	PBR が 1 倍を超えて株価にプレミアムが付いた状況にあるが、このプレミアムの源泉は何か
A1	<ul style="list-style-type: none"><li>ROE のさらなる上昇に対する我々への期待が、株価に一定程度織り込まれていると考えている</li></ul> 現在の第 1 次中計最終年度における ROE 目標は 8.5% に設定しているが、我々はこの水準がゴールとは考えていない。グループ会社を含む本業収益の着実な成長に加えて、ROE10% 超を展望した場合に必要と考えるインオーガニックな成長の部分が今後どのように実現していくか、という点で将来の成長に対する市場からの期待値が一定程度プレミアムとして織り込まれていると認識している

Q2	時価総額が 1 兆円を超えたことにより、経営者としての視座の変化はあるか
A2	<ul style="list-style-type: none"><li>時価総額が 1 兆円を下回っていた時期には、流動性等の観点から投資対象にならないと投資家から伝えられることもあったが、1 兆円を超えたことでより多くの投資家と対話させていただく機会が増え、まさに景色が変わったと感じている</li><li>同時に、公表済の利益目標など皆さまにコミットした内容は必ずやり切るという責任感をこれまで以上に強く感じるようになった。現在の時価総額は 1.5 兆円程度にまで増加しており、多方面からの期待を強く感じるとともに、それにしっかり応えていきたいと考えている</li></ul>

Q3	日銀の政策金利引き上げ以降、預貸金に関する他社との競争環境に変化はあるか
A3	<ul style="list-style-type: none"><li>現時点で競争環境に関する大きな変化はないが、政策金利の段階的な引き上げを経て、各金融機関の預貸率の差が、それぞれの決算における収益への影響として徐々に始めていると感じている</li><li>我々のように預貸率が高い金融機関は、先行する預金金利の上昇を貸出金利の更改により補うことが出来るが、預貸率が低い金融機関では預金利息の増加を貸出金利の増加でカバーすることが難しい。そのため、収益が悪化する金融機関では、今後お客さまへの貸出金に対するスタンスが変化する可能性がある。また、預金の獲得競争も同様に、コスト面で優位性を発揮し続けることが難しくなるため、例えば、公共預金等の入札の場面では我々が有利になることもあると考えている</li></ul>

**SBI証券主催(2026年1月16日開催)**  
**新年地銀トップセミナー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	信用金庫や信用組合等、静岡県内の他金融機関から預金の預け入れを受けるケースはあるのか
A4	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の金融機関との預金取引は、例えば信用金庫であれば信金中金等の系統中央機関における利回りとの比較になると認識している。他の金融機関との取引という観点では、静銀ティーエム証券がアセットマネジメント会社と共同開発した投資信託等の金融商品を提供する、金融法人機能を強化していきたい</li> <li>なお、静銀ティーエム証券には、静岡銀行ではなく他の金融機関に滞留する預金を原資とした預り資産営業に力を入れるよう指示しており、実際に営業面での評価もその方針に対応するかたちに変更した。我々の地域における預金シェアは40%弱であり、他金融機関の預金を運用原資とした営業ができれば、静岡銀行の預金残高を維持しつつ収益を獲得することができ、お客さまに合った運用商品を幅広く提供することで、ひいては静岡県経済にもプラスに働くと考えている</li> </ul>

Q5	金利のある世界に移行したことで、貸出金ポートフォリオにおける金利構成は変化するか
A5	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去の金利上昇局面では、お客さまの金利選好が変動金利から固定金利に移る傾向が見られたが、足元では法人・個人ともに利上げ前と変わった動きは見られず、当面は貸出金ポートフォリオの金利構成が大きく変化することはないと捉えている</li> <li>むしろ、見直しの必要性を感じているのは円債ポートフォリオであり、金利の上昇局面においてはデュレーションの管理がより重要になる。貸出金の直利と債券利回りを比較しつつ、バランスシート全体を見渡しながら運用方針を柔軟に検討していく必要があり、従来以上にROAやRORAといった採算性を意識したポートフォリオに構成を見直していきたいと考えている</li> </ul>

Q6	足元の株価上昇局面を踏まえ、政策投資株式をどのように縮減していくのか。また、マネックスグループ株式の保有方針をどのように考えているか
A6	<ul style="list-style-type: none"> <li>株価上昇局面における政策投資株式の縮減には、株高により増加する自己資本を適正水準にコントロールしていく観点から着実に取り組まなければならない課題だと認識している。我々は、2031年3月末までに純資産に占める保有株式の比率を20%未満まで低減する目標を掲げており、取得原価ではなく時価ベースの増減も踏まえてオペレーションを進めていく</li> <li>マネックスグループ株式に関しては、我々は関係会社株式として保有しており、政策投資とは位置付けが異なる。足元では、WEB3事業における共同研究のパートナーとして、マネックスグループが一部出資するマイナウォレット社の紹介を受けるなど、様々なプロジェクトを連携しながら進めており、我々だけでは得られない知見やネットワークの獲得に繋がっている。当社株式については、こうした連携効果なども考慮しながら、今後も保有意義を検証していくことになる</li> </ul>

**SBI証券主催(2026年1月16日開催)**  
**新年地銀トップセミナーにおける主な質疑応答**  
 (登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



Q7	足元で進行するインフレや金利の上昇が、与信関係費用に与える影響はあるか
A7	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の倒産件数は、小規模企業においてやや増加傾向にあるが、必ずしもインフレや金利上昇が要因という訳ではない。また、対象先は与信額の比較的小さな先や担保・保証、引当等でカバーしている先が多く影響は限定的であり、与信関係費用の年間予想値を見直す必要はないと考えている</li> <li>なお、我々のストレステストにおいて、0.25%の円金利上昇が与信関係費用に与える影響は最大でも12億円程度と試算しており、仮にその影響が発現したとしても前年度の与信関係費用44億円と2025年度の予想値60億円の差分で吸収可能な範囲だと捉えている</li> <li>ただし、今後も国内金利が上昇し続ける場合には局面が変わる可能性もあり、多少先の段階にはなるが、リスク部門には与信関係費用が大きく増加する転換点について、検証を始めるよう指示している</li> </ul>

Q8	与信関係費用の予測や取引先の倒産等に関して、予兆管理の観点で意識している指標はあるか
A8	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先の倒産情報は、社内で回覧される月報により倒産件数や破綻理由、貸出開始時期や取引内容等を把握するとともに、前年同時期や前月と比較しつつ、与信関係費用への影響をウォッチしている</li> <li>また、調査会社が発行する倒産情報等により、全国平均と静岡県内の倒産件数の比較や、製造業等の地域の特徴的な業種動向に予兆が表れていないか確認しているが、現時点ではそのような予兆は見られないと認識している</li> </ul>

Q9	マクロ環境におけるリスクとせずおかFG固有のリスクを、どのように認識しているか
A9	<ul style="list-style-type: none"> <li>マクロ環境では、地域の人口減少が最大のリスクと認識している。静岡県の人口は、毎月2千人程度の減少傾向が続いており、営業エリアにおける人口動態が今後どのように変化するか注視している。そして、人口減少に伴う預金量の変化も同様であり、預金の調達環境は今後ますます厳しくなることが予想され、将来を見据えて今どのような戦略が必要か、日々検討している状況にある</li> <li>また、海外に目を向けても突発的に様々な事象が発生し、常に経営への影響を注視しているが、現時点で直接的な影響が想定される事象は発生していない</li> <li>せずおかFG固有のリスクとしては、人的資本に関する課題があげられ、我々の戦略と人財の育成状況が合致しているかという点を意識している。さらには、時代の変化に取り残されるリスクが最も大きなリスクと認識している。例えば、現中計の策定時には生成AIはそれほど浸透していなかったが、現在策定を進めている次期中計を展望すると、生成AIへの対応は不可欠な要素と捉えており、こうした環境変化に上手く適合できない、変わらないリスクが経営に与える影響は非常に大きいと認識している</li> </ul>

**SBI 証券主催 (2026 年 1 月 16 日開催)**  
**新年地銀トップセミナー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	<p>SFG 投資顧問の中長期的な成長ポテンシャルはどこにあるか。          また、アライアンス戦略等を通じて他地域にビジネスを広げていく考えはあるか</p>
A10	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同社は、グループ会社の中でも特に楽しみな会社だと感じており、次期中計では「まちづくり」を地域共創分野での主要テーマの一つに位置付けている。当社を設立したことで、行政や地域企業から不動産の有効活用や再開発案件に関する相談が多数寄せられており、他の地銀等からも注目を集めている。金融当局が公表した地域金融力強化プランに記載されている官民連携でのまちづくりは、まさに我々が取り組んでいる内容そのものだとして認識しており、今後同社の下に様々な会社を置いて事業展開する形や、静銀リース、静銀経営コンサルティングなど他のグループ会社との連携による収益拡大の余地もある。</li> <li>・ なお、他地域への展開の可能性に関しては、静岡県内の案件を優先して対応しているものの、他地域の案件も既に複数取り上げていることもあり、他金融機関等との連携によりビジネスが広がっていく可能性は十分であると手応えを感じている</li> </ul>
Q11	<p>グループ内に静銀カード、静銀セゾンカードと二つのカード会社があるが、法人決済の囲い込みを含む法人カードビジネスの今後の展望をどのように考えているか</p>
A11	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 色々と取組みを進めたい分野だが、現体制では提携する三菱 UFJ ニコスとの関係性から柔軟な戦略が採りにくい印象を持っている。ただし、同社との間でネックになっていたシステム統合が一段落したこともあり、今後は我々の要望を汲み取ってもらえるよう働きかけていきたい</li> <li>・ 静銀セゾンカードに関しては、2025 年 7 月に完全子会社化し、より迅速な意思決定が可能になった。カード戦略に関しては次期中計で位置付けを検討していく方針であり、決済を絡めた預金の囲い込みについて、法人・個人の両面からデジタルバンク構想を含めて様々な可能性を模索していく</li> </ul>
Q12	<p>しずおか FG において認識する ROE 9%と 10%の間にある壁とは何か</p>
A12	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ROE9%台は、金利の上昇が無かったとしても預貸金等を中心としたオーガニックな成長で到達できる水準だが、10%を超える成長を早期に実現するためには、M&amp;A 等によるインオーガニックな成長を取り込む必要があると認識している。次期中計では金融非金融を問わず、様々な観点から自社と地域の成長に必要な事業領域を広げることを検討していく</li> </ul>

**SBI証券主催(2026年1月16日開催)**  
**新年地銀トップセミナーにおける主な質疑応答**  
 (登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



Q13	インオーガニックな投資に対する KPI はあるか。また、どのような領域に注目しているか
A13	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資案件に対する取上げの是非は、一義的には ROE 目標の達成に寄与する案件かどうかで判断する。この点は、買収時点で直ちに寄与しないものでも、我々の事業ノウハウや経営資源の投入により将来的に成長が期待できるものは対象としていく。また、ROE 向上への貢献に加えて、我々が重点分野と捉える事業領域に精通する人財がいることも重要と考えている。WEB 3 等の新たな事業領域に加え、リースやコンサルティング、アセマネ事業やバイアウトファンド等、既存のグループ機能を強化することができる案件にも注目している</li> </ul>

Q14	インオーガニックな投資に関する PMI の体制はどうなっているか
A14	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMI 体制に関しては、重要な課題だと認識している。持株会社体制への移行にあたり、専担部署として事業開発部を設置し、新規事業や M&amp;A について検討させているが、今後陣容の拡充が必要だと考えている。その上で自社の経営資源で対応しきれない部分については、外部コンサル等の活用を検討しながら対応していく。また、買収後にどのような人財を経営者として配置するかという点も、重要な要素だと認識している</li> </ul>

Q15	地域金融力強化プランを踏まえ、他の地域金融機関との経営統合やシステムを活用した今後の連携についてどのように考えているか
A15	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域金融力強化プランの公表に先立ち、金融当局とは様々な内容で意見交換を行っており、中にはしずおか FG の取組みも一部参考にさせていただいたのではないかと感じる内容も盛り込まれている</li> <li>経営統合に関して言えば、システム面の統合や共同化等について、銀行と銀行あるいは信用金庫同士の統合を促す内容と捉えており、銀行と信用金庫といった異なる形態の金融機関同士の統合は、法整備や手続き面で依然としてハードルが高いと感じている</li> <li>システムについては、サイバーセキュリティなど費用をシェアしながら共同化できる分野があるため、次期中計では様々な分野でシステム面の仲間づくりを進めていきたい</li> <li>金融機関同士の連携にあたっては、全てのステークホルダーから賛同してもらえる案件であることが重要であり、あらゆる可能性を排除せずに検討していきたい</li> </ul>

**SBI 証券主催 (2026 年 1 月 16 日開催)**  
**新年地銀トップセミナーにおける主な質疑応答**  
 (登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



Q16	PBR の上昇により、自己株式取得と配当の割合など株主還元の見直しにどのような変化はあるか
A16	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PBR1 倍を下回るこれまでの環境では、配当性向を累進的に引き上げつつ、大きな投資が無ければ足元の ROE 向上を目的に自己株式取得を継続的に実施することでよかったが、PBR 1 倍を超えたことで、今後は将来の ROE 向上に資する成長投資への意識をより高めなければならないと感じている</li> <li>・ なお、配当性向 50%以上に向けて累進的に配当性向を引き上げる方針を現時点で変える予定はないが、50%への到達後もこれまでと同様に配当性向を引き上げ続けることは想定していない。投資余力である資本を成長投資や株主還元などのように振り分けるかを、年度ごと柔軟に検討していく</li> </ul>

Q17	人事制度や処遇の見直しにより、人財の採用力は向上しているか。また、離職率の低下など従業員のエンゲージメントに変化はあるか
A17	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでに取り組んできた人事評価制度の見直しや福利厚生制度の充実、さらには、従業員向けの RS 信託の導入等人事施策が、従業員のモチベーションやエンゲージメントを着実に向上させていると捉えている。また、新卒者の採用は毎年一定の水準で実施でき、人件費はベースアップを織り込んだ計画で策定しており、今のところ採用や離職率等に大きな変化はない</li> <li>・ 2025 年 11 月開催の中間決算説明会では、現中計で掲げる戦略の実現に向けた戦略人員を 200 名程度増やしたいと説明したが、加えて AI による本部業務削減を通じた人員の捻出など代替策も検討したいと考えており、次期中計ではそうした内容も織り込みながら今後の人財ポートフォリオを検討していく</li> </ul>

Q18	他社ではシステムの入替により本部人員を大幅に削減し、フロント部門に配置転換した事例があるが、今後の DX や AI に対する取り組みでどのようなことを実現したいと考えているか
A18	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他社の取り組みを一概には言えないものの、多くの金融機関では DX と BPR を並行して進めている印象があるが、我々はグループ経営を進める中で早い段階から BPR に取り組み、従業員数を増やさずに収益や貸出金残高の増加を実現させてきた実績がある。既に BPR による業務フローの整理が完了している点で、今後 AI 活用による業務効率化を進めるにあたり、この点がアドバンテージになると感じている。人員数の削減など絶対値のインパクトは他社に見劣りするかもしれないが、AI 活用による効率化の成果としては十分なものが実現できると考えている</li> </ul>

SBI 証券主催 (2026 年 1 月 16 日開催)  
新年地銀トップセミナーにおける主な質疑応答  
(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



Q19	金融機関を取り囲む経営環境がポジティブな方向に向いているが、経営者として今後実現したい妄想や野心のような想いがあれば聞かせてほしい
A19	<ul style="list-style-type: none"><li>我々のビジネスの幅を広げていく観点から実現したいことはまだまだ多いと考えており、例えば、地域金融力強化プランを活用することでも拡大できる業務はあると認識している。特に、現行の規制上は銀行業として取り扱うことが出来ない不動産分野に関しては、どのような形であれば取り扱うことが出来るのかを考えていきたい。我々が目指す姿に関して現時点では披露できないものもあるが、今後の対外開示の中でお示しする取組みや経営の方向性をぜひ楽しみにしていただきたい</li><li>金融機関を取り巻く経営環境は、円金利上昇を背景に好転したと言われているが、預金の獲得環境や有価証券運用の巧拙など新たな課題もあり、今後は金融機関毎に異なる戦略のもとで競争が一層激化していくと捉えている。このような環境変化に際しても、常に先を見据えた打ち手を進めていくことで、前任である中西から受け継いだ夢である、世界一の地方銀行を目指して取り組んでいきたい</li></ul>