

しずおかフィナンシャルグループ
第2次中期経営計画（2026-2028年度）

2026年 4月

Xover 2.0
—ともに、未来へ—

経営統合に関する基本合意について



しずおかフィナンシャルグループ



名古屋銀行

■ 社長の柴田でございます。

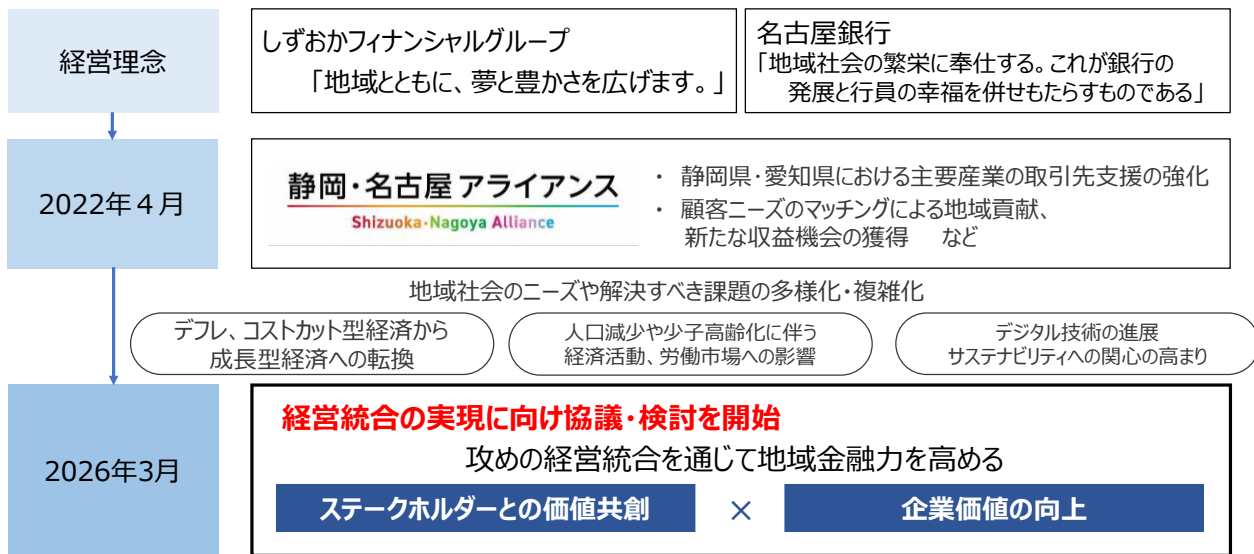
皆さまには、日頃よりしずおかFGに対するご理解とご支援をいただき、誠にありがとうございます。

- 今回のIR Dayでは、本日公表した「第2次中期経営計画」を中心に今後の経営戦略についてご説明しますが、その前に、先日の「名古屋銀行との経営統合に関する基本合意」に関して、改めて公表済資料に沿ってお話します。

- 質疑応答の時間は中計の説明後にお取りしますので、併せて我々の成長戦略への理解を深めていただければと思います。

経営統合の経緯

- 静岡県から首都圏に戦略展開するしずおかFGと、愛知県に強固な営業基盤・顧客基盤を有する名古屋銀行は、攻めの経営統合を通じて地域金融力を一段と高めることが、すべてのステークホルダーとの価値共創の実現ならびに持続的な企業価値向上に資する最適な選択であるとの認識に至り、本経営統合の実現に向けた協議、検討を開始することを基本合意



- それでは、はじめに名古屋銀行との経営統合の経緯をお話します。
- 皆さまもご承知の通り、しずおかFGと名古屋銀行は、それぞれ静岡県・愛知県を主な営業基盤に持つ総合金融グループとして、地域に根差した成長を実現してきました。
- そして、2022年4月には、名古屋銀行との間に「静岡・名古屋アライアンス」を締結し、両グループの経営資源を活用しながら共通の地域課題の解決に取り組み、提携当初の想定を上回る成果を生み出してきたことは、これまでのIRで説明の通りです。
- しかしながら、デフレ・コストカット型の経済からサステナブルな成長型経済への転換、地域における人口動態の変化、AI等テクノロジーの進展など、我々の地域や金融業界を取り巻く環境は一段と早く、大きく変化しており、従来の延長線上では持続的な成長が描きづらい環境と捉えています。
- こうした認識のもと、静岡県から首都圏に展開するしずおかFGと、愛知県に強固な基盤を有する名古屋銀行が、攻めの経営統合を通じて地域金融力をより高めることが、すべてのステークホルダーとの価値共創、両社の持続的な企業価値向上に向け、最適な選択と判断し、経営統合に向けた協議・検討を開始することになりました。

経営統合の概要

○ 首都圏～中京圏を広域にカバーする地域金融グループとなり、総資産（連結）は22兆円を超える規模に拡大

| (2025年12月31日現在) | しずおかFG | 名古屋銀行 |
|-------------------------|--|--|
| 本店所在地 | 静岡県静岡市 | 愛知県名古屋市 |
| 設立（銀行） | 1943年3月1日 | 1949年2月24日 |
| 総資産（連結） | 15兆8,784億円 | 6兆2,355億円 |
| 預金残高（連結） | 12兆1,013億円 | 5兆3,850億円 |
| 貸出金残高（連結） | 11兆647億円 | 4兆1,806億円 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益（連結） | 2025年度第3四半期 697億円 2025年度業績予想値 880億円 | 2025年度第3四半期 171億円 2025年度業績予想値 194億円 |
| 時価総額※1 | 1兆4,845億円 | 2,660億円 |
| 従業員数（連結）※2 | 4,351人 | 1,975人 |
| 拠点数（銀行）※3 | 国内204カ所、海外6カ所 | 国内113カ所、海外1カ所 |
| グループ会社 | 銀行、証券、コンサルティング、 リース、キャピタル、マーケティング、 不動産投資顧問、システム、保証、 カード、事務受託 など | リース、キャピタル、カード、 事務受託 など |

| 新たな持株会社体制（単純合算） 「首都圏～中京圏をカバーする顧客基盤の拡大」 | |
|---|--|
| 総資産（連結） | 22兆1,138億円 |
| 預金等残高（連結） | 17兆4,863億円 |
| 貸出金残高（連結） | 15兆2,454億円 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益（連結） | 2025年度第3四半期 868億円 2025年度業績予想値 1,074億円 |
| 時価総額 | 1兆7,506億円 |
| 従業員数（連結） | 6,326人 |
| 拠点数（銀行） | 国内317カ所、海外7カ所 |

※1 2026年3月19日現在

※2 2025年9月30日現在

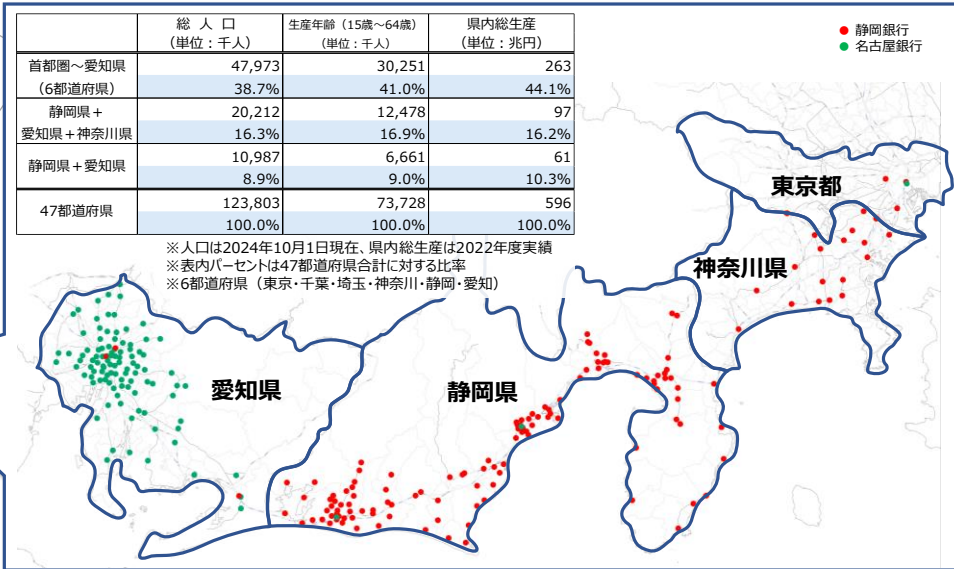
※3 出張所等を含む（しずおかFG 2025年7月1日現在、名古屋銀行 2025年3月31日現在）

- 画面には、両グループの主要計数を単純合算してお示しています。
- 統合後は、首都圏から中京圏を広域にカバーする総合金融グループとなり、総資産は22兆円、うち預金が17兆円、貸出金が15兆円、当期純利益については2025年度業績予想ベースで1,000億円を上回る水準となり、既に公表済の地銀同士の統合を含めても、我々の資産規模は、地銀セクターにおいてTOP5に入る水準になります。
- そして、時価総額は業界最高水準となり、2兆円という新たなステージが視野に入ることになります。

統合により見込まれる相乗効果

- 静岡県から首都圏に戦略展開する静岡銀行と、愛知県を中心とする名古屋銀行の店舗網は補完関係にあり、重複する地域は僅少であり、効率的に営業基盤・顧客基盤を拡大
- 本経営統合により首都圏～中京圏という日本の経済活動の主要エリアを効果的にカバーすることを実現

営業基盤・顧客基盤の拡大



- 次は、統合効果の発揮に向けた考え方です。

画面は、静岡銀行と名古屋銀行の店舗網をマッピングしたものです。

- 静岡銀行は、主に静岡県から首都圏、名古屋銀行は愛知県を中心に店舗を展開しており、両社の店舗網は重複地域が少ない補完関係にあります。

このため、店舗リストラによるコストを発生させることなく、人財の活用を含めて効率的に事業基盤を拡大できると考えています。

- また、首都圏から中京圏にある東京・千葉・埼玉・神奈川・静岡・愛知の6都道府県で、国内人口やGDPの約4割程度、主要な営業基盤である愛知、静岡、神奈川の3県だけでも全体の16%を占めており、この統合により、国内経済の中心とも言えるエリアを効果的にカバーすることが可能となります。

統合により見込まれる相乗効果

○ 本経営統合により、日本の経済活動の主要エリアをカバーする広域連携を通じて、アライアンスの成果を上回るトップライン成長を実現するとともに、経営資源の共有、規模のメリットを活かした効率性向上に取り組むことで、企業価値の最大化を目指す

日本の経済活動の
主要エリアをカバーする
広域連携

- 両社店舗網の重複は限定的であり、本経営統合により首都圏から中京圏に至る日本の主要経済圏を効果的にカバーし、営業基盤・顧客基盤のさらなる拡大を図る
- しずおかFGにおける各種ソリューション営業を提供するグループ会社機能と、名古屋銀行が有する愛知県内の強固な営業基盤・顧客基盤を融合させ、アライアンスの成果を上回るトップライン成長の実現を目指す

経営資源の共有、
規模のメリットを
活かした効率性向上

- 両社がこれまで培ってきたBPRの知見を活かし、重複業務の見直し、事務の共通化、バックオフィス業務の集約などを通じて業務の効率化を図る
- システム投資やDX推進、重点分野への戦略的投資について、経営統合によるスケールメリットを活かし、顧客チャネルの拡充や利便性・サービス品質の向上を実現

資本政策展開による
資本効率（ROE）向上

- トップライン成長と生産性を重視した体制構築を通じて利益水準を高めつつ、本経営統合後の資本政策展開と併せて資本効率（ROE）向上に取り組む

- その上で、想定する相乗効果の1つ目は、先ほど説明した広域連携を通じ、しずおかFGにおける様々なソリューションを提供できるグループ機能と、名古屋銀行が持つ愛知県内の強固な事業基盤を融合することで、アライアンスの成果を上回るトップラインの成長を実現することにあります。
- 2つ目は、経営資源の共有、規模のメリットを活かした効率性の追求です。両社が培ってきたBPRの知見を活かし、事務面の共通化やバック業務の集約等を通じて生産性の向上を図ります。そして、システムやDX、重点分野への戦略的投資等に関しても、スケールメリットを活かしつつ投資効果を高めるとともに、リスク面を含む内部管理体制のさらなる高度化に取り組んでいきます。
- 最後に3つ目に記載しましたが、トップラインの成長と経営効率の向上を通じて利益水準を高めつつ、統合後の資本政策と併せて資本効率のさらなる向上にも取り組んでいく方針です。
- 統合時の株式交換にあたり、保有する自己株式の戦略的活用に加え、不足する場合は新株の発行により対応する選択肢が考えられますが、新株発行による希薄化相当分に関しては、統合後の自己株式取得により発行済株式の水準を戻していくことが、現時点での基本的な考え方になります。
- そして、統合後も利益と資本水準・構成を考慮しながら、配当や総還元性向を意識した資本政策を継続していく方針に変わり無く、本日は具体的な数値への言及は控えますが、トップラインの成長等と今後の資本政策により、中長期的なROE向上の蓋然性は高まると認識しています。

経営統合の形態

- 本経営統合は、必要な株主総会の承認および関係当局の許認可等を得ることを前提に、しずおかFGを株式交換完全親会社、名古屋銀行を株式交換完全子会社とする株式交換方式により行う
- 株式交換比率は、今後実施するデューデリジェンスの結果や第三者算定機関による株価算定の結果等を踏まえて、最終契約締結までに決定予定




- 次頁以降には、想定する経営統合の形態や今後のスケジュールを記載していますので、参考としてご確認ください。

今後のスケジュール

- 下記は現時点における予定であり、両社の今後の協議等によって変更になる場合がございます。
- また、本経営統合の実行にあたっては、必要となる関係当局の許認可等（Form F-4による登録届出書の米国証券取引委員会への提出および効力発生を含みます。）が得られることを前提としています。当該許認可の取得状況等によって、本経営統合の日程が遅延する事由が生じた場合には、速やかに公表します。

| 予定日 | 概要 |
|-------------------|---|
| 2026年3月27日 | 本経営統合に関する本基本合意書締結 |
| 2027年3月 (予定) | 本経営統合に関する最終契約および株式交換契約の締結 |
| 2027年12月 (予定) | 臨時株主総会 会社法796条第2項に基づく簡易株式交換に該当する場合、しずおかFGにおいては株主総会による承認を受けずに本経営統合を行います |
| 2028年4月1日 (予定) | 株式交換効力発生日 |

- なお、本件の効力発生予定日は2028年4月1日ですので、この後に説明する第2次中計の最終年度に統合効果が及ぶこととなりますが、この話が具体化したのは2月中旬であり、現時点の第2次中計には統合に関する要素を含めておりません。
- 統合準備が進む過程では、その効果を含めてIR等で改めて説明していく予定ですが、計画の前提について予めご理解いただけたらと思います。



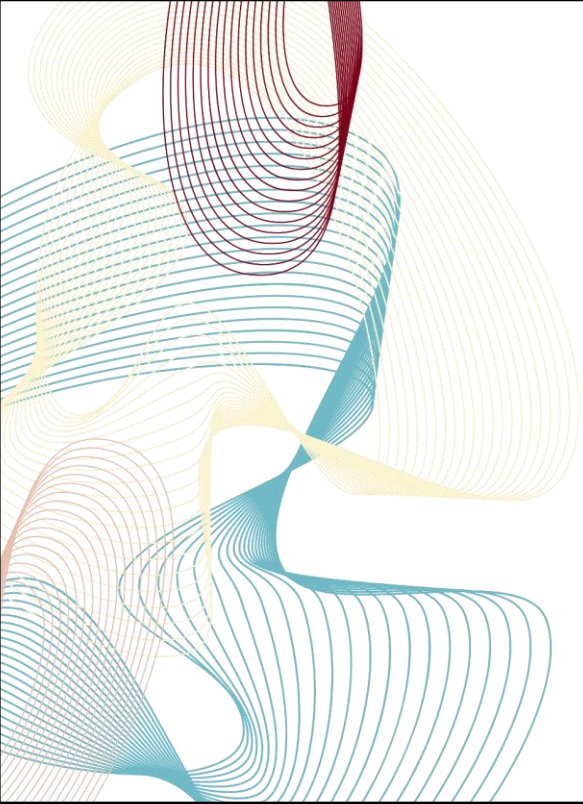
しずおかフィナンシャルグループ
第2次中期経営計画（2026-2028年度）

2026年 4月

Xover 2.0
—ともに、未来へ—

- それでは、ここからは本日のテーマ「第2次中期経営計画」を説明していきます。
- はじめに、しずおかFGの経営戦略について、足元の10年を簡単に振り返りたいと思います。

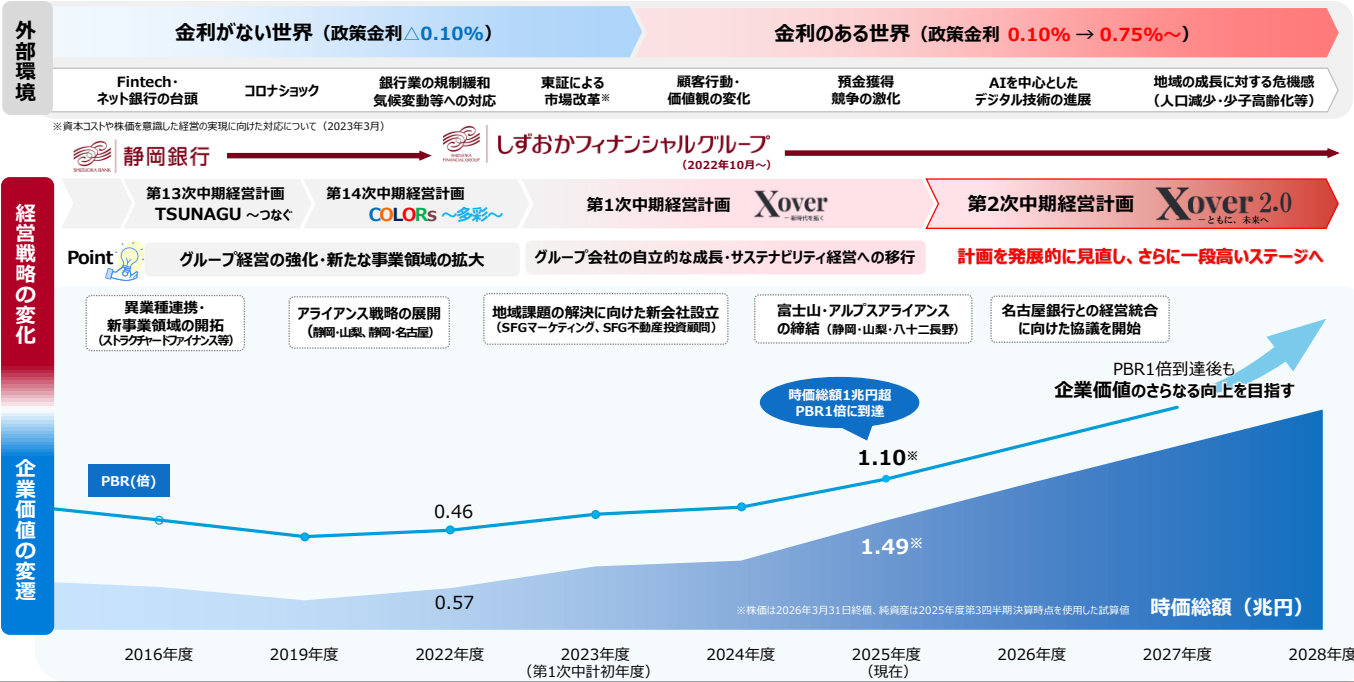
| | |
|-----------------------------------|-------|
| 1. しずおかフィナンシャルグループの経営戦略の歩み | P3 – |
| 2. 第2次中期経営計画の概要 | P8 – |
| 3. 基本戦略 | P14 – |
| 4. 資本政策 | P28 – |
| 5. 参考資料 | P32 – |



しずおかフィナンシャルグループの 経営戦略の歩み

しずおかFGの経営戦略の歩み

外部環境の変化に即した戦略の展開により、持続的に企業価値を高め、足元では節目となるPBR1倍に到達
第2次中期経営計画では、前中計期間に実践した変革をベースに、企業価値のさらなる向上を目指す



- 我々の戦略を一言で言えば、常に時代に先んじて自らの強みを作り、環境変化に際しても地域との持続的な成長を実現していくための戦略です。
- マイナス金利下の静岡銀行第13次、14次中計では、他社に先駆けて開拓したストラクチャードファイナンス等の事業分野を、厳しい収益環境を補う新たなドライバーに育成しました。
- また、異業種やスタートアップとのネットワークをベンチャービジネスに発展させたほか、2つのアライアンスを通じて地域課題の解決を収益機会と捉え、さらには、銀行業の規制緩和やグループ経営の強化を見据え、持株会社体制へと移行しました。
- こうした取組みが、続く持株会社での第1次中計で実を結び、グループ会社の収益力は各社の自立した戦略により業界最高水準に成長しました。新たに設立した2社も、地域金融力を発揮する役割を担い、存在感を発揮しています。そして、2つのアライアンスがそれぞれ形を変えながら、いずれも次の成長ステージに移行しようとしている点をご理解の通りです。
- このように、変化をアドバンテージに変えてきた我々の戦略は、国内金利の復活という転換点を経て、企業価値を着実に向上させ、PBRは節目の1倍に到達することができました。我々はこの歩みを止めることなく、第2次中計においても企業価値のさらなる向上を実現してまいります。

第1次中期経営計画の振り返り① ～財務目標

連結経常利益、ROE、OHRは、目標達成に向けて順調に推移。CET1比率のコントロールについては、今後も課題として認識
本業利益の着実な成長に加え、資本効率向上に向けた株主還元方針の見直しも行い、市場評価は大きく改善

財務目標の進捗・評価と今後の課題

| 指標 | 2027年度計画 | 2025年度予想※1 | 評価 | 現状認識 | 今後の課題 |
|------------------|--------------|----------------------|----|--|---|
| 連結経常利益 | 1,450億円以上 | 1,270億円 | ○ | + 円金利上昇を背景とした 資金利益の増加 に加え、グループ機能を活用した 役員取引等利益も成長 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ バランスシートコントロール(資産の入替、調達安定化)に基づく資金利益の最大化 ▶ 投資余力を活用したインオーガニックな成長の取組み |
| 連結ROE (純資産基準) | 8.5%程度 | 7.3% | ○ | + グループ全体の 着実な利益成長 がROE向上を牽引(取締役会において 資本効率向上に向けた方針 を共有) - 高水準の自己資本 がROE向上の押し下げ圧力に | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 金利・非金利の両面から、持続的な利益成長に必要な収益構造を構築 ▶ ROE目標達成に必要な資本水準へのコントロール |
| 連結OHR | 50%程度でコントロール | 55.6% (47.6%)※2 | ○ | + トップラインの成長 に加え、 固定資産評価見直し 等により投資余力を捻出し、経費水準をコントロール | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 適正な財務規律を前提に、AIや人的資本など今後の成長戦略を支える事業基盤へ積極的に投資 |
| 連結CET1比率 | 13%程度 | 15.95% (13.76%)※3 | ▲ | - 株高進行による 保有株式の評価益増加 を主因に、CET1比率は目標水準に対して高水準に止まる | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 資本に占める有価証券評価差額金の構成比を低減 ▶ 成長投資、株主還元等を通じ、資本効率を向上 |

※1 公表済の業績予想値ベース ※2 コア業務相利益ベース ※3 パーゼルⅢ最終化を完全適用した場合の試算値

第1次中計期間における資本政策の変化

1 配当性向目標の見直し

| 中計策定当初 | 見直し後(2024年2月～) |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 2027年度迄に 40%以上 へ累進的に引上げ | 2027年度迄に 50%以上 へ累進的に引上げ |

▶ 見直し後は、保有株式からの受取配当金を配当原資として考慮する方針に転換

本業利益の成長と資本効率向上に向けた資本政策の実行により、市場評価が改善

～中計期間における株主還元実績・株価の変化

| | 2022年度(実績) | 2025年度(予想) |
|----------|------------|---------------|
| 1株あたり配当金 | 30.0円 | 80.0円 |
| 配当性向 | 32.2% | 49.0% |
| 総還元性向 | 51.1% | 82.9% |
| 株価(年度末) | 951円 | 2,563円 |

2 自己株式取得

ROE目標の達成を見据えた資本コントロール手段と位置付け、継続的に実施

■ 画面は、前中計のKPIである財務目標の状況です。

■ 詳細は5月25日に予定している決算説明会で改めて総括しますが、連結経常利益、ROE、OHRはいずれも順調に進捗させることができ、CET1比率については、想定を上回る株高の進行が保有株式の評価益として資本を増加させており、適正水準へのコントロールが今後の課題と認識しています。

■ また、前中計では、資本効率を意識した経営方針のもと、資本政策を柔軟に見直してきた点も特徴といえます。具体的には、保有株式からの受取配当金を配当原資として新たに考慮し、配当性向目標をスタート時の40%から50%に引き上げました。そして、自己株式の取得についても資本コントロールの一環として考え方を明確化しました。

■ 我々のROE向上に向けた経営姿勢が、結果として、右下の通り株主の皆さまへの還元を充実させ、市場価値にも繋がった点は大きな成果の一つと捉えています。

ステークホルダーとのエンゲージメント強化、地域の持続可能性向上に繋がる取組みを通じ、各指標の達成に向けて着実に進展

各指標の進捗・評価と今後の課題

| | 指標 | 2027年度計画 | 達成に向けた取組状況 | | 今後の課題 |
|------------|-----------------------|---------------------|---|--|---|
| エンゲージメント指標 | お客様のグループ取引満足度 ※1 | 前年度比プラス | 2025年度実績 前年度比 +4.6 (速報値) | <p>人的資本投資の拡充 グループ機能の強化 デジタル・データ利活用 取引満足度・エンゲージメント向上</p> | <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーからの共感を獲得するコミュニケーション（ファン作り） 顧客接点毎（リアル・デジタル）の利便性・機能性向上 |
| | グループ従業員のエンゲージメント ※2 | 4.0以上 | 2025年度実績 3.86 (前年度比 +0.05pt) | | <ul style="list-style-type: none"> 人財ポートフォリオの再構築（育成、採用、再配置） AIによる担い手変更 |
| | カーボンニュートラル (Scope1、2) | 達成 (2030年度) | <p>自社のカーボンニュートラルに向けた取組み</p> <p>再生可能エネルギー活用</p> <p>しずぎんソーラーパーク稼働 (2023年10月)</p> <p>しずぎんアクアエナジーパーク 家康公用水発電所完成 (2024年3月)</p> | | <p>地域一体となった脱炭素化推進</p> <p>ツールを起点にグループ各社がソリューション提供</p> <p>しずおかGXサポート</p> <p>サステナブルファイナンス カーボン・オフセットリース J-クレジット 補助金申請支援</p> |
| 社会インパクト指標 | 静岡県内の温室効果ガス排出量削減率 | 2013年度△46% (2030年度) | | | |
| | 静岡県内人口の社会増減率 | 継続的に増加 | <p>アライアンス戦略の進化</p> <p>八十二長野銀行が新たに参画</p> <p>静岡山梨アライアンス 富士山・アルプスアライアンス ML Fuji-Alps Alliance</p> <p>3行による移住促進プロジェクト等を通じ、地域への人の呼び込みを強化</p> | <p>新会社設立による地域共創の加速</p> <p>SFGM SFGM-アライアンス SFG不動産投資顧問</p> <p>地域の人手不足解消 地域活性化支援</p> | <ul style="list-style-type: none"> アライアンス行との連携等による関係人口増加に向けた取組み強化 地域企業の新規事業創出支援（新設する県外回を重視した取組み等） 地域金融力の発揮につながるグループ機能の拡充 |
| | 静岡県内実質総生産 (GDP) | 持続的発展 | | | |

※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」「仕事への満足感」「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）

■ こちらは、我々の経営基盤であるステークホルダーとのエンゲージメント、および地域の持続可能性に向けた取組みを評価する社会インパクト指標の状況です。

■ この総括も同様に、5月の決算説明会に譲りますが、それぞれの分野で目標達成に向けた様々な打ち手を着実に実行することができ、前中計でのチャレンジとして掲げた「企業価値向上と社会価値創造の両立」に向けて、確かな手応えを感じることができた3年間だったと評価しています。

第2次中期経営計画策定の背景 ～なぜ前倒しで策定するのか

金利のある世界への移行やAI活用の必要性など、前中計に織り込まれていない環境変化を戦略に適合させるべく、第2次中計を前倒しで策定



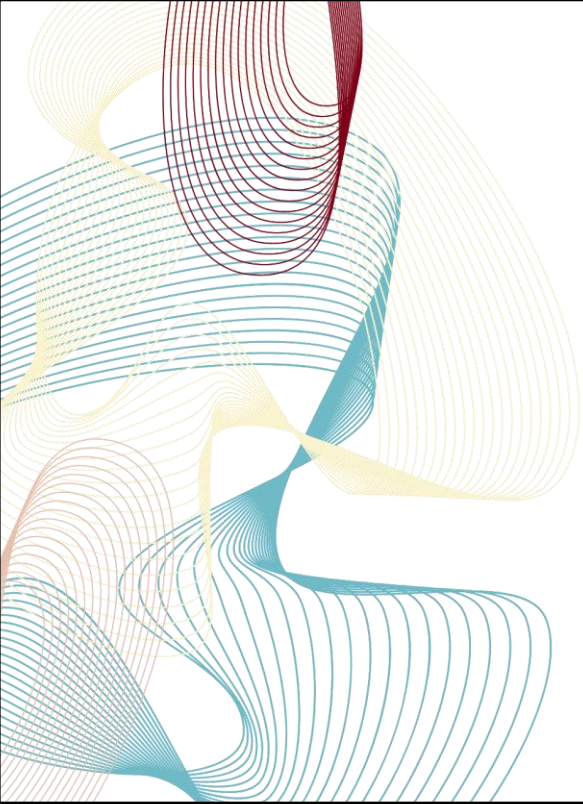
16

■ このように、前中計はここまで順調に進捗してきたと評価して良いと思います。

それでは、なぜ5年の計画を3年で切り上げて新しい計画が必要なのか、ということですが、先ほどお話しした通り、我々の経営の特徴は環境変化への対応にあります。

■ この点で、2022年度に策定した前中計は画面の通り、金利のある世界に対応したバランスシート運営やAIといった、現在の金融機関の経営に不可欠な視点が十分に織り込まれていないという問題がありました。

■ 私は、以前IRミーティングの場で、最大のリスクは変化に取り残されること、変わらないリスクだと申し上げました。金利環境に合わせた小手先の修正で進めるのではなく、成長の道標となる戦略を足元の環境に適合させながら、企業価値向上に向けた取組みを加速させていきたいと考えています。



第2次中期経営計画の概要

- それでは、計画の概要について説明します。

10年ビジョンと中計ビジョンの2つを設定。その実現に向けた基本戦略の実践によりKPIを達成し、企業価値と社会価値の最大化を目指す

Xover (クロスオーバー) 2.0 ~ともに、未来へ

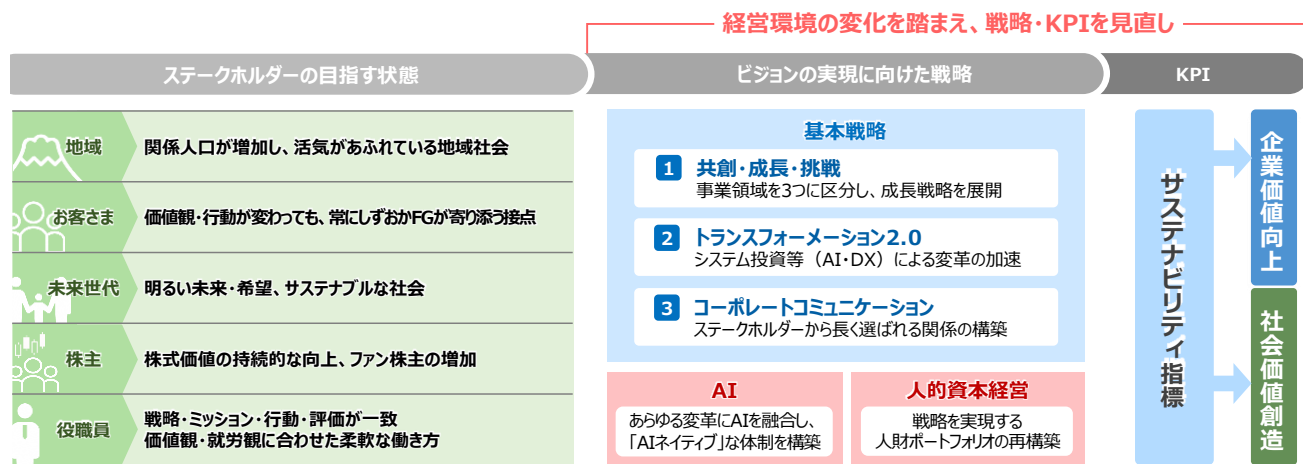
期間 2026~2028年度 (3年間)

10年ビジョン

しずおかFGとステークホルダーの成長が共鳴・循環する状態

中計ビジョン

地域とともに未来をつくり、成長を続ける価値共創企業グループ



- まず、計画期間は2026年度から2028年度の3年間とします。
名称は「Xover (クロスオーバー) 2.0 ~ともに、未来へ」です。
前中計を途中で切り上げ、発展的に見直した経緯から、クロスオーバーという名称自体は継承し、我々のステークホルダーとともに、新しい未来に向かって進んでいきたいという想いを新たに込めています。
- 次に、この中計では2つのビジョンを掲げます。まず、10年ビジョンでは、我々とステークホルダーがお互いに連携しながら、ともに成長し続ける状態になることを目指します。
中長期的に目指す各ステークホルダーの状態は、画面左下の通りです。
- そして、中計ビジョン「地域とともに未来をつくり、成長を続ける価値共創企業グループ」は、中計の3年間で実現を目指すビジョンです。我々だけでなく、より多くのリソースを掛け合わせながら、高い付加価値をともに創造していくことを目指します。
- この実現に向けた基本戦略として「共創・成長・挑戦」、「トランスフォーメーション2.0」「コーポレートコミュニケーション」の3つを掲げ、実現に不可欠な基盤として「AI」と「人的資本経営」を位置付けます。
- 詳細は後ほど説明しますが、基本戦略の実践によりKPIである「サステナビリティ指標」を達成することで、企業価値と社会価値を「両立」する段階から「最大化」のフェーズへと移行していきたいと考えています。

企業価値向上を目指す「財務目標」「エンゲージメント指標」と、社会価値創造の効果を計る「社会インパクト指標」で構成

| | | | 指標 | 前中計目標 (2027年度) | 第2次中計目標 (2028年度) |
|--------|--|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 企業価値向上 | 財務目標 | 収益性 | 連結経常利益 | 1,450億円以上 | 1,700億円以上 |
| | | | 連結ROE (純資産基準) | 8.5%程度 | 9.5%程度 |
| | | 効率性 | 連結OHR | 50%程度 | 47%程度 |
| | | | 健全性 | 連結CET1比率 | 13%程度 |
| | エンゲージメント指標 | | お客様のグループ取引満足度 | 前年度比プラス | 前年度比プラス |
| | | | グループ役職員のエンゲージメント | 4.0以上 | 4.0以上 |
| | | | しずおかFGのGHG排出量 (Scope1,2) | カーボンニュートラル達成 (2030年度) | カーボンニュートラル達成 (2030年度) |
| | NEW 事業性融資取引先 [※] のGHG排出量 | — | 各年前年度比で削減 | | |
| 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 | |
| | | | 静岡県内実質総生産 | 持続的発展 | |
| | | | 静岡県内のGHG排出量削減率 | 2013年度比▲46% (2030年度) | |

コミットする指標

引き続き目指す指標

※ 事業性融資取引先のうちGHG排出量を計測していることが認められる先を対象とする

■ 次に、中計のKPI「サステナビリティ指標」です。

■ 前中計から導入しているこの指標は、株式会社として企業価値向上を目指す「財務目標」「エンゲージメント指標」と、地域金融機関の立ち位置から社会価値創造の効果を計る「社会インパクト指標」で構成しています。

■ 主な変更点は赤字の部分です。

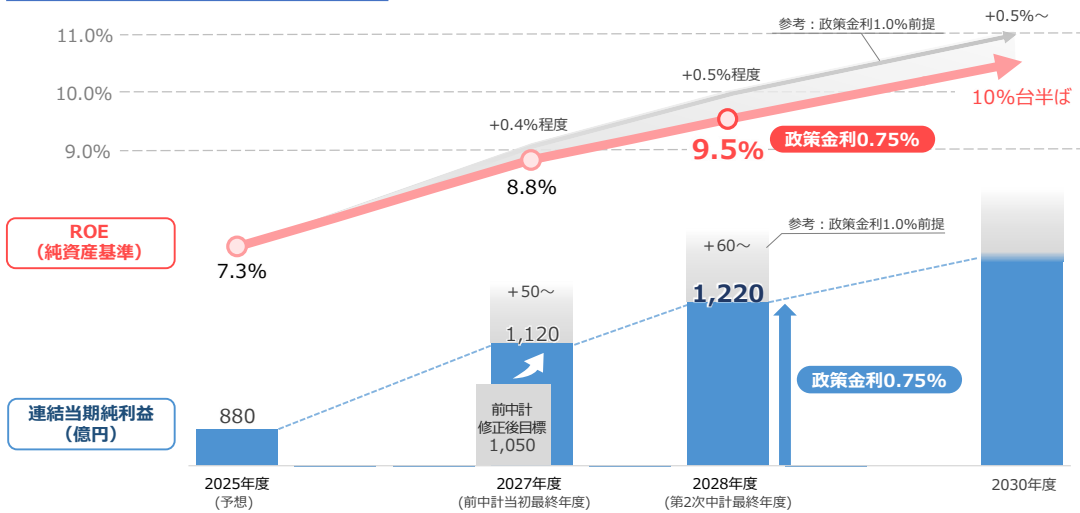
まず、財務目標は、最終年度に経常利益1,700億円以上、ROEは純資産基準で9.5%程度を目指し、その達成に向けてOHRは47%程度、CET1比率は引き続き13%程度でコントロールしていきます。

■ エンゲージメント指標は、前中計で掲げた各項目に加え、事業性融資取引先のGHG排出量を各年度比削減する目標を新たに追加しました。中長期的な社会インパクト指標については、前中計の「目指す指標」を引き続き継続していく方針です。

目指すROE水準へのアプローチ ～ROE・利益・資本の推移

追加利上げを考慮しない金利前提（政策金利0.75%）に立ち、第2次中計最終年度のROEは9.5%程度を想定
金利上昇によるアップサイドを織り込まずとも、中長期的に10%を超えるROE水準に到達可能な事業構造への転換を目指す

中長期的に目指すROE・利益水準



ROE
金利上昇がなくともROE10%を超える資本効率性を実現
政策金利1.0%前提では+0.5%程度のアップサイドを見込む

成長戦略
①適正なバランスシートコントロールのもと、オーガニックな成長を追求
②M&A等によるインオーガニックな成長機会の取込み

資本戦略
①株式縮減による資本構成の是正
増加する株式売却益を成長投資等に戦略的に活用
②資本効率向上に向けた株主選元の充実

- 先ほどのROE目標について、少し説明を加えます。
- 画面の通り、本中計は政策金利0.75%、つまり今後の追加利上げを考慮しない計画としています。足元の利上げ観測の高まりを踏まえれば、この前提が保守的に映る方も中には居るかもしれません。
- この点で、我々は本中計期間の成長戦略と資本戦略を両輪で進めることで、利上げによる金利ボーナスに頼らずとも中長期的に二桁のROEを見通すことができる、言い換えれば、金利が上昇しなくてもROEが持続的に向上する事業構造に転換させたいと考え、敢えてこの形をとりました。
- 戦略面はこの後に説明しますが、ROEは2028年度に9.5%、2030年度には10%台半ばに到達する計画としており、ここから政策金利が1%に上昇するシナリオでは、2028年度に+0.5%程度のアップサイドを見込みます。
- そして、本中計にまだ織り込んでいない名古屋銀行との統合効果も、我々のROEにはポジティブに働く見通しを持っており、こうした要素も組み合わせることで、さらにもう一段高い成長、ROEが12%を超えていくステージを目指すことも可能であると期待しています。
- この点は今後の資本政策にもよりますので、ROE目標について見通しが変化する場合には、適切に見直しを行っていく予定です。

中計期間における利益成長の組み立て

バランスシートの成長を支える安定調達に向けたコストを考慮しつつ、3つの事業領域で展開する戦略によりトップラインの成長を実現
 戦略実現に不可欠な人的資本やシステムへの投資も拡充し、中計最終年度の連結当期純利益は1,220億円を展望

(単位：億円)

連結当期純利益の組み立て

1. 稼ぐ力の向上

オーガニック（共創・成長領域） **+750億円程度**

- 1 **共創領域** 240億円程度 **P.16~17**
 静岡県内・隣接地域における収益獲得
- 2 **成長領域** 430億円程度 **P.18~19**
 首都圏・海外・市場部門等での収益獲得

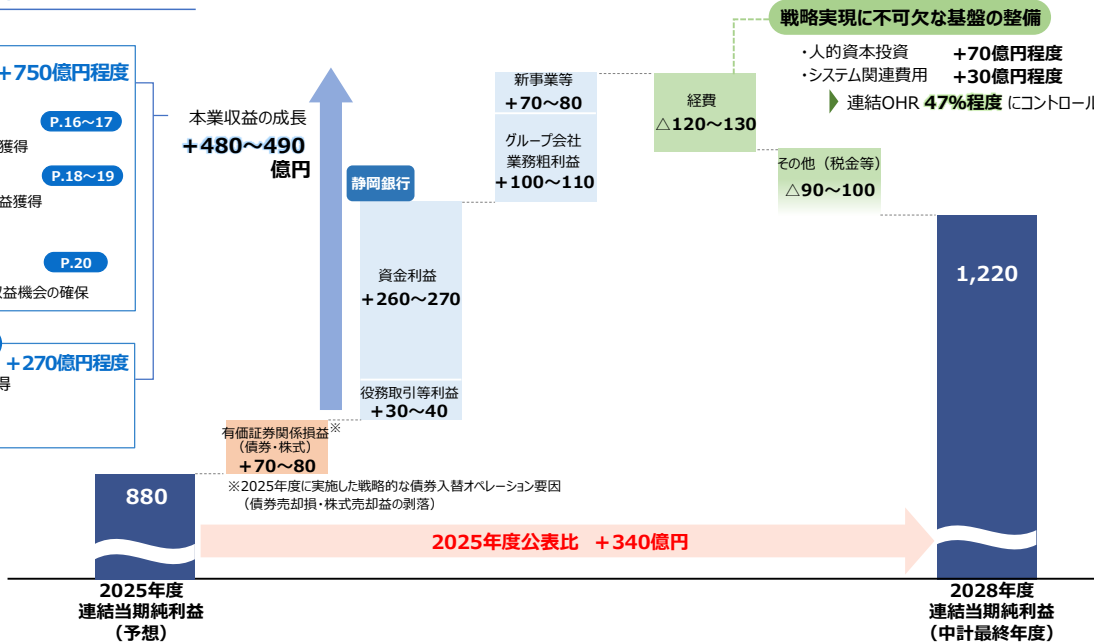
インオーガニック（挑戦領域）

- 3 **挑戦領域** 80億円程度 **P.20**
 M&A等の新事業を通じた新たな収益機会の確保

2. 安定調達に向けたコスト増加

+270億円程度

- ・戦略的なレート設定による預金の獲得
 （粘着性預金以外の預金獲得）
- ・預金以外の調達手段の多様化



■ 次は、利益計画の達成に向けたロードマップです。

■ 2025年度の債券入替に伴う一過性要因を控除した利益水準を発射台として、中計3年間で500億円弱の本業収益の成長を見込みます。

■ 内訳は画面の通りですが、この後に説明する基本戦略「共創・成長・挑戦」の3つに区分した事業領域に必要な経営資源を配賦しながら収益機会を確保し、バランスシートの成長を支える調達の安定化に向けたコストも相応に考慮しながら、トップラインを拡大します。

■ そして、人的資本やAIをはじめとする将来を見据えた先行投資も、適切な財務規律の下で計画的に行い、戦略の実現に必要な人財・システムなど経営基盤の最適化を図ります。

■ これにより、最終年度の連結当期純利益は1,220億円と2025年度公表値から+340億円の増益を目指します。

円貨バランスシート運営の考え方

運用面では利回りを重視した資産の選別を行い、調達面では粘着性預金を優先しつつ、調達の多様化により流動性を確保金利のある世界に対応したバランスシートを構築し、資金利益の最大化を図る

運用利回りを重視した資産の選別

1 残高の増加を目指す貸出金

中小法人

静岡県における地域シェアを高めつつ、戦略的な人員配置等により、神奈川県においても法人向け貸出を強化

個人

顧客基盤の形成上、重要な取引であり、ローン業務のDX化・集中化等によりコストを低減しつつ、大都市圏を中心に増加を図る

2 採算の向上を図る貸出金

大中堅法人

ストラクチャードファイナンス

低採算の貸出金は段階的に縮小し、残高を増加させずにバランスシートの採算性向上を図る

P.18

円債

P.19

債券ポートフォリオの収益性・健全性向上に向けた戦略的な入替オペレーションを継続し、キャリア収益の増加を展望

株式

P.30

資本コントロールの観点から保有株式の縮減を加速
株式売却益は、ROE目標達成に向け戦略的に活用

2028年度に目指す円貨バランスシート構造（平残）

運用

調達

15.0兆円（+0.7兆円）※

貸出金 11.2兆円（+1.2兆円）

預金等 12.3兆円（+0.8兆円）

中小法人 3.9兆円（+0.5兆円）

個人 4.9兆円（+0.8兆円）

大中堅法人 1.6兆円（△0.1兆円）

SF 0.4兆円（△0.1兆円）

有価証券 2.9兆円（+0.4兆円）

円債 2.3兆円（+0.4兆円）

円債利回り 1.32%（+0.70pt）

その他資産 0.9兆円（△0.9兆円）

個人 8.2兆円（+0.4兆円）

法人 3.5兆円（+0.4兆円）

公共 0.5兆円（+0.0兆円）

自己資本 1.0兆円（+0.1兆円）

利回り 1.49%（+0.27pt）

利回り 0.33%（+0.14pt）

日銀借入金 0.4兆円（△1.0兆円）

その他調達 1.4兆円（+0.6兆円）

調達の多様化 0.7兆円（+0.7兆円）

バランスシート成長を支える調達の安定化

1 粘着性の高い預金の獲得

しずおかFG経済圏の創出

お客さまとしずおかFGがつながり続ける仕組みとしてポイントプログラムをスタート

非対面チャネル（アプリ）の強化

Wallet+の提供開始によりデジタルマーケティングを高度化。“使い続けたい銀行”を目指す

2 コストをかけた戦略的な預金獲得

競争力の高い商品性、キャンペーン・オプション強化等により、粘着性預金による調達を補完

P.17

課題認識 日銀借入金の残高減少

2027年度迄に日銀借入金が△1.2兆円減少

対応策 代替となる調達手段の活用

| | |
|---------------------|-------|
| 日銀借入 (実態変動対応に制度) | 0.3兆円 |
| 社債 | 0.3兆円 |
| ローン証券化 | 0.4兆円 |

円貨資金調達コストガイドを設定し、補完的手段を含む調達コスト全体を管理

※ () 内は2025年度計画対比

■ 画面は、中計期間における円貨バランスシートの運営方針です。

左側の運用サイドは、前回のIRでも説明の通り、貸出金残高の増加を目指すポートと採算性向上を目指すポートのメリハリを付けながら、バランスシートに乗せる資産を選別していきます。

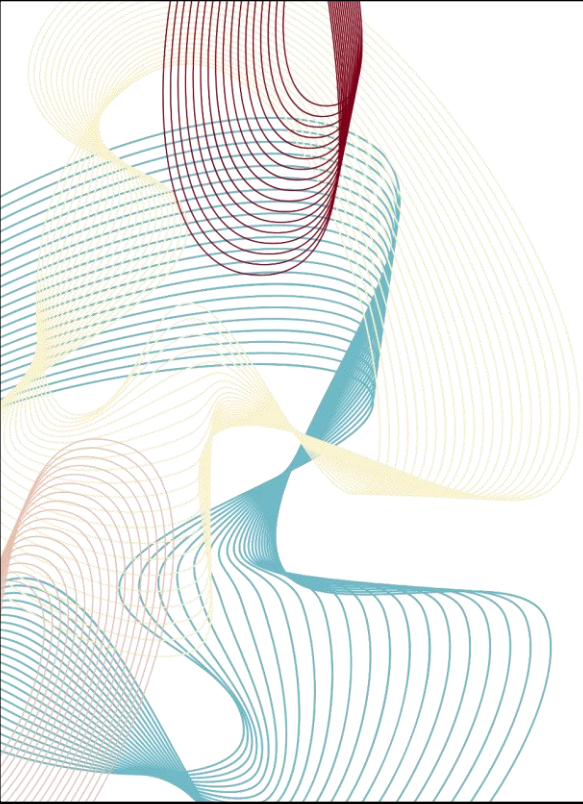
■ 有価証券についても同様で、金利上昇局面にあっては保有する債券の収益性・健全性向上に向けた入替を継続的に行う必要があり、増加する株式売却益を戦略的に活用しながらキャリア収益の増加を目指します。

■ そして、右側の調達サイドを運用資産の増加と一体で考えていくことが、バランスシートを組み立てる上で非常に重要です。預金については、粘着性の高い預金を最優先に、コストを掛けた商品等も補完的に投入しながら獲得を強化していきます。

■ 日銀の貸出増加支援オペの終了に伴い、段階的に剥落する約1.2兆円を新たに調達する必要がありますが、こちらは右下の通り代替となる手段の活用を想定しています。

表面上のコストは預金より若干高くなりますが、長期固定金利での安定調達を確保できる利点があり、流動性の観点では有用な手段だと考えています。

■ こうした調達の多様化を念頭に、今後は預金だけでなく補完的手段も含む調達全体で採算管理していくことを想定しており、ボリュームとコスト、そして、流動性の観点から最適なかたちにバランスシートをコントロールしてまいります。



基本戦略

- ここからは、3つの基本戦略について説明します。

共創領域

成長領域

挑戦領域

考え方

価値共創に基づいた
盤石な経営基盤の構築

市場成長性の取り込みによる
企業価値の向上

ゼロから取り組む
グロースペースの構築

定義

静岡県および隣接地域
(共存・共栄関係にあるマーケット)

首都圏・愛知・大阪・海外
(成長性が認められるマーケット)

新しい収益・顧客基盤を
構築する市場・分野

ミッション

関係人口増加
地域との共存・共栄

成長領域のホームグラウンド化
積極的な収益機会の取込み

グループ機能の拡張
非連続な成長の実現

キーワード

まちづくりビジネス、地域の成長
預金・グループ会社収益

バランスシートコントロール
大都市圏・グローバル戦略

M&A、新事業開発

人員配賦

2,230名 (+110名)

720名 (+90名)

40名 (+20名)

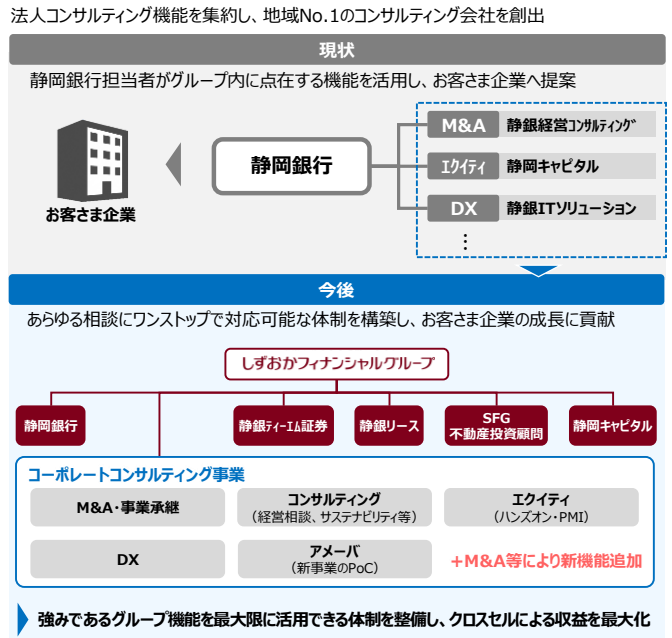
- はじめに、1つ目の基本戦略「共創・成長・挑戦」です。この戦略では、我々の事業領域を地域の考え方や求められる機能・役割に基づき、3つに区分しながら戦略を展開していきます。
- まず、共創領域では、メインマーケットの静岡県と物理的に近い地域を対象に、これまで取り組んできた地域共創の枠組みを深化させながら盤石な経営基盤を構築します。
この中では、地域の持続性にコミットする「まちづくりビジネス」の展開や、顧客企業の成長を支えるコンサルティング機能の強化など、地域のステークホルダーとの繋がりを一層深めつつ、預金取引やフィー収益の増強に繋がります。
- 次の成長領域は、大都市圏や海外を中心とする市場の伸び代を取り込み、積極的にリターンを追求する分野です。先ほどお話ししたバランスシートを適切にコントロールする目的で行う資産の入替等も、この成長領域に区分しています。
- 最後の挑戦領域は、既存の枠組みに拘わらず新たな収益基盤を作り上げる領域です。
金利の上昇による利益成長が見込まれる今だからこそ、将来のドライバーを先んじて育てていく必要があり、本中計では、非連続な成長を取り込むための事業開発やM&Aの方向性を整理しながら、重点分野への投資を検討していきます。
- 次のスライドからは、各領域の特徴的な取組みを説明します。

しずおかFGのグループ機能を活かした「まちづくりビジネス」の展開や法人コンサルティング機能の強化により、地域との共創・共栄を実現

まちづくり ～しずおかFGだからできるビジネスモデルへ



コーポレートコンサルティング ～地域企業の成長を支える



■ 左側は、共創領域での取組みの1つ「まちづくりビジネス」のイメージです。

前中計では、SFG不動産投資顧問の設立を契機に、地域の不動産開発に関する相談が多数寄せられるようになり、当地有力企業との連携により地域の象徴的な不動産を取得するなど、業容拡大とともに多くのノウハウを蓄積することができました。

■ 本中計ではこの枠組みを一步前に進め、地域の人口減少に正面から向き合う挑戦として、「まちづくり」を起点に我々のグループ機能を活用したビジネスとして展開していきます。

■ 社会価値としては5～10年の長期スパンになりますが、ビジネス・雇用の創出や関係人口の増加にも貢献しつつ、その過程で生まれる収益機会を企業価値の向上に繋げる、この枠組みは我々にしかできない、我々だからこそできるビジネスモデルだと自負しています。

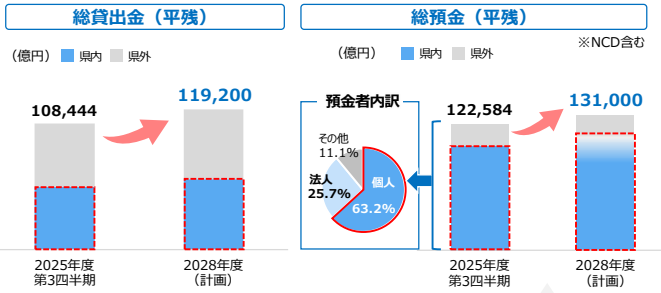
■ 右側は、地域企業へのコンサルティング機能の強化に向けた構想です。

グループ会社が提供する支援メニューの厚みは、これまでも我々の強みの一つと位置付けてきましたが、地域企業の経営課題が複雑化する足元の環境を踏まえると、より深く、迅速に対応し、解決に導いていく必要があります。

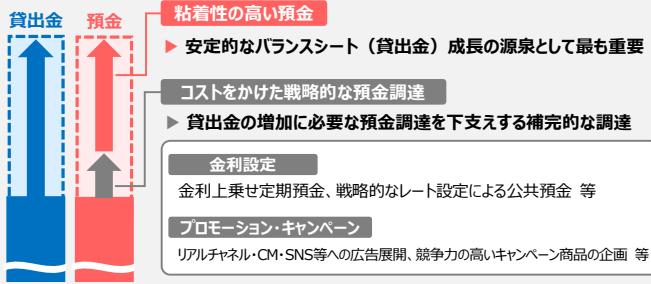
■ この観点から、各社に点在する機能を集約し、あらゆる相談にワンストップで対応できる体制を整備していきます。言い換えれば、我々のグループ機能を最大限に活用できる体制でもあり、名古屋銀行との経営統合後は、愛知県内の企業にも我々の機能を提供しながら収益機会を最大化させていきたいと考えています。

デジタルを通じた顧客接点・サービスの強化等により、貸出金の成長を支える粘着性の高い預金の調達力を強化

現状認識

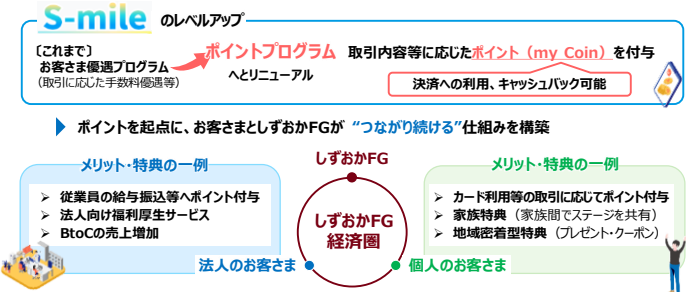


預金調達に対する考え方

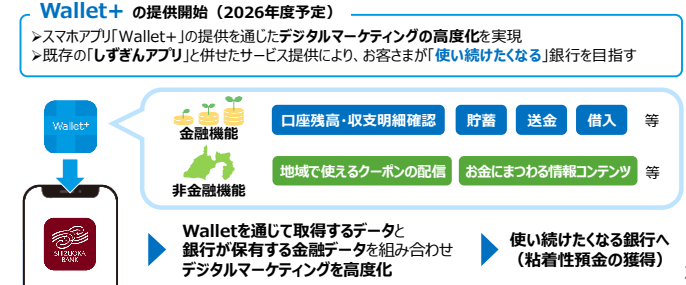


粘着性の高い預金の獲得に向けた取組み

1 しずおかFG経済圏の創出



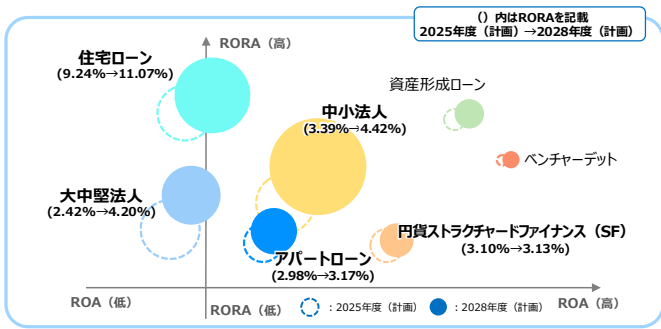
2 非対面チャネル（アプリ）の強化



- こうした取組みによりステークホルダーとの共存共栄の関係を築き、プレゼンスを高めることは、地域における金融取引の拡大にも直結し、とりわけ今後の課題として認識する預金調達の安定化にも繋がると認識しています。
- 我々の預金は、その大半がホームマーケットである静岡県内のお客さまからの預金で約7割が個人預金です。その上で、貸出金の成長を支えるために一定程度はコストを掛けた預金の獲得も視野に入れますが、まず優先すべきは低コストの粘着性預金であり、中でも太宗を占める個人のお客さまにいかにか我々の口座を使い続けてもらうか、が鍵になります。
- 右側は、この中計期間に実施する取組みの一例です。1つ目のデジタルを活用したポイント経済圏についてですが、現在設けている手数料優遇を中心としたプログラム「S-mile」を、資金決済などに使えるポイント付与型のプログラムにリニューアルします。これにより、ポイントを起点にお客さまと繋がり続ける世界観を実現していきます。
- 2つ目は、新たなスマホアプリ「Wallet+」の投入により、非対面チャネルの強化に取り組めます。既存の「しずぎんアプリ」は、日常の金融取引に特化した堅牢な作りである反面、機能の拡張に難点がありました。このため、新型アプリの導入により、クーポンの配信など柔軟なサービス提供を行いつつ、取得するデータを活用することでデジタルマーケティングの高度化にも取り組んでいきます。
- これらは預金戦略の一端ですが、お客さまが使い続けたい様々な仕組みを用意することで、成長の源泉である預金の調達力を強化していきます。

市場成長性の高い領域に経営資源を配賦し、適切な採算管理のもとで大都市圏・海外向けの貸出資産を増加させる

アセットアロケーション



| アセット（億円） | 2025年度（計画） | | 2028年度（計画） | | 増減 | |
|--------------|------------|-------|------------|-------|---------|---------|
| | 残高 | 利回り | 残高 | 利回り | 残高 | 利回り |
| 円貨貸出金 | 99,690 | 1.21% | 111,579 | 1.49% | +11,889 | +0.27pt |
| うち法人（うち神奈川） | 54,023 | 1.02% | 57,606 | 1.37% | +3,583 | +0.35pt |
| うち中小 | 33,902 | 1.34% | 39,109 | 1.85% | +5,207 | +0.51pt |
| うち大中堅 | 17,543 | 0.74% | 16,138 | 1.29% | △1,405 | +0.54pt |
| うち個人※（うち神奈川） | 37,798 | 1.15% | 45,841 | 1.32% | +8,043 | +0.17pt |
| うちSF | 4,216 | 1.77% | 3,522 | 1.93% | △694 | +0.16pt |

※住宅ローン+アパートローン（個人）

大都市圏（神奈川・愛知・東京・大阪）

Key Word: ホームグラウンド化

名古屋銀行との経営統合（ホームグラウンド化）

ローン拠点の新設

ファイナンスの展開

- 法人デリバティブ
- ローン手数料
- M&A・経営支援
- ウェルスマネジメント

神奈川

- 個人：ローン業務のDX化・集中化
- 法人：人員配賦+グループ機能活用
- 個人・法人の総合取引拡大
- 営業効率を高めつつ、ローン残高を増加
- 貸出金残高の増加、手数料収入の増強
- 預金獲得の強化

愛知 東京 大阪

- 首都圏への拠点新設等による市場成長性の取り込み
- 名古屋銀行との経営統合を通じた中長期的なホームグラウンド化
- ROA・RORAを意識した資産の入替を進め、バランスシートの採算性を向上

グローバル

成長市場への取組み強化を通じたポートフォリオの入替により、国際金融部門における収益力を向上

■ 外貨SF ■ 海外向け融資（億円）

7,208 → 8,355 (+1,147)

3,549 → 5,596 (+2,047)

3,660 → 2,759 (△901)

2025年度（計画） 2028年度（計画）

海外向け融資における対象分野

船舶ファイナンス データセンター ... 成長市場を開拓

| アセット※ | | 2025年度（計画） | 2028年度（計画） | 増減 |
|------------|------|------------|------------|---------|
| 海外向け融資（外貨） | ROA | 0.92% | 1.30% | +0.37pt |
| | RORA | 1.11% | 1.57% | +0.45pt |
| 海外向け融資（円貨） | ROA | 1.53% | 1.75% | +0.21pt |
| | RORA | 1.84% | 2.10% | +0.25pt |
| 外貨SF | ROA | 0.79% | 0.71% | △0.07pt |
| | RORA | 1.38% | 1.15% | △0.22pt |

※外貨貸出金のROA, RORAはスプレッドベース、円貨貸出金は適利ベースで算出

- 次は、適切なリターンを追求を目指す成長領域の取組みです。
左側は、円貨貸出金のアセットアロケーションです。先程の通り、残高を伸ばすものと入替を進めるものでメリハリを付けながら、全体では年率3%程度の成長を維持していきます。
- 具体的には、法人貸出は中小企業向けを中心に残高を伸ばし、相対的に利回りが低い大中堅企業向けとストラクチャードファイナンスは、RORAベースの採算も考慮しながら残高をコントロールしていきます。そして、預金を含む総合的な取引拡大が期待できる消費者ローンも、引き続き増加させていく予定です。
- この方針のもと、本中計では、成長性が高い市場に重点的に経営資源を配賦する予定であり、その一例として、右上の通り、我々の地盤である静岡県に隣接する東西のエリアのホームグラウンド化を進めます。
- 東側の神奈川県は、消費者ローンを中心に貸出金の増加を牽引してきたマーケットですが、今後、個人分野は業務のDX化等により営業効率を高めつつ貸出金の増加基調を維持し、法人分野にも人員を増強することで、預貸金取引のさらなる成長とソリューション営業による手数料収入の増加に取り組めます。
- そして、西側の愛知県は、名古屋銀行との経営統合を前提にホーム化を進め、その後も地域毎の戦略を展開していきます。
- 右下は、海外の市場成長性を取り込む領域です。円貨と同様、外貨のストラクチャードファイナンスについても選別を進めつつ、船舶やデータセンター等、別のファイナンスに入れ替えながら収益力を向上させていく方針です。

保有債券の収益性・健全性向上に向けた入替等を継続的に行い、持続的な利益成長を支える債券ポートフォリオの構築を目指す

有価証券運用方針

1 円債ポートフォリオの採算性向上

有価証券評価損益の状況

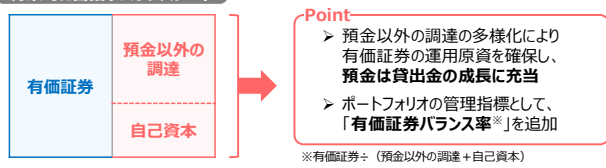
【保有株式および債券残高の推移（億円）】

| | 保有株式および債券残高の推移（億円） | | 増減 |
|----|------------------------------|--------------------|--------------------|
| | 2023年3月末 | 2025年12月末 | |
| 株式 | 4,574 (うち評価損益) (3,555) | 5,739 (4,814) | +1,165 (+1,259) |
| 円債 | 15,865 (うち評価損益) (△99) | 14,694 (△1,825) | △1,171 (△1,726) |

- 株式** 資本コントロールの観点から、保有株式の縮減を加速
 増加する株式売却益を戦略的に活用（債券売却損を相殺）
- 円債** ポートフォリオの収益性・健全性向上に向けた入替を継続

2 調達とのバランスを考慮したポートフォリオ運営

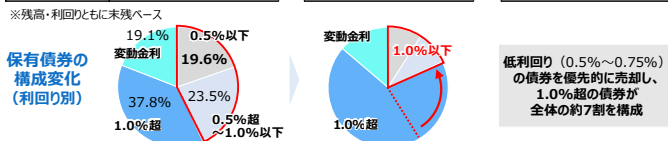
将来的に目指すバランスシート



債券ポートフォリオの構築

金利上昇局面においては、平均残存期間を適切にコントロールしながら入替・買入を進めていく

| (億円) | 2025年12月（実績） | | 2028年度（計画） | | 増減 | |
|-----------------|--------------|-------|------------|-------|--------|--------|
| | 残高 | 利回り | 残高 | 利回り | 残高 | 利回り |
| 円債 [*] | 16,519 | 1.03% | 22,900 | 1.50% | +6,381 | +0.47% |
| 平均残存期間 | 7.1年 | | 5.4年 | | △1.7年 | |

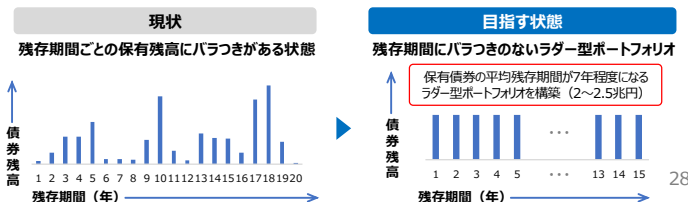


採算性の高いポートフォリオの構築により、継続的なROE向上の蓋然性を高める

保有債券による利息収入増加（見込） + 約170億円程度（2025年12月末対比）

将来的に目指すポートフォリオ

金利上昇から低下に転じる局面を捉え、適切に金利リスクをコントロールしキャリー収益を確保



■ 次は、有価証券の運用方針について説明します。

まず、基本的な考え方ですが、足元では、左上記載の通り株高の進行により保有株式の評価損益は増加し、円金利の上昇により債券の評価損が拡大している状況にあります。このため、2025年度にも増加する株式売却益を活用した円債の入替を一部実施しましたが、今後のさらなる金利上昇を見据え、ポートフォリオの収益性・健全性向上に向けた戦略的なオペレーションを継続していく方針です。

■ そして、中長期的にはバランスシート構造の変化を見据えた運営方針として、左下の通り、預金以外の調達で有価証券の運用原資を極力確保し、預金の増加分を貸出金の成長に充当できるかたちを目指したいと考えています。

■ 右上は、中計3年間で構築を目指す円債ポートフォリオのイメージです。

金利上昇局面においては、平均残存期間を適切にコントロールしながら買入を行い、低利回り債の売却を優先的に進めることで、最終年度の期末利回りは1.5%程度、平均残存期間はやや短縮され、1%超の債券が全体の約7割を占める構成を目指します。

■ そして、再構築後の利息収入の増加は約+170億円程度と試算され、我々が目指すROEの継続的な向上にも繋がる取組みと考えています。

■ 右下には、以前のIRでもお話した中長期的に目指すラダー型のポートフォリオイメージを記載していますが、今後政策金利がターミナルレートに達し、金利上昇から低下に転じる局面でも、ポートを長期化させるなど、適切に金利リスクをコントロールし、安定的なキャリー収益を確保していく方針です。

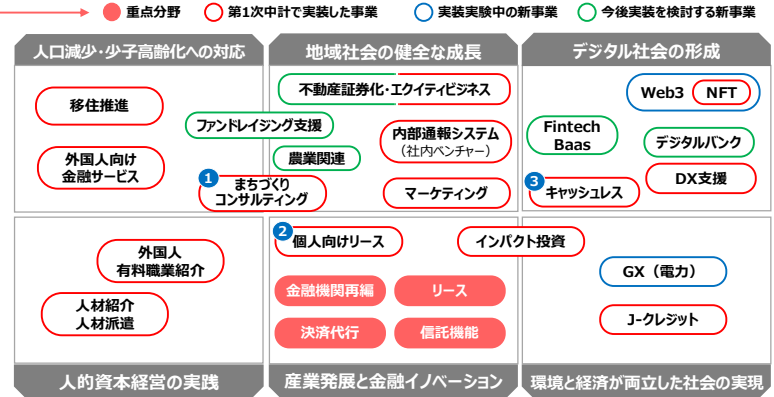
第2次中計では、新たな収益・顧客基盤の構築に向けた新事業開発、M&A戦略を加速させていく

中計期間の新事業の方向性

マテリアリティの解決に向けた新事業展開

- 金融グループとしての成長に必要な機能の実装**
経営環境、収益・社会インパクト等の観点から、**重点分野**を特定
- 収益規模の拡大につながる事業開発・M&A**
事業規模・収益性（経常利益10億円規模）を認識し、**グループ全体のROE向上に資する**事業開発を志向
- 共創・成長領域の戦略を拡張する事業開発・M&A**
事業領域の拡張を志向する分野の例

| 共創 | 成長 |
|----------------------------|--------------------------------|
| 農業関連、GX（電力） ファンドレイジング支援 | Fintech, BaaS Web3, デジタルバンク |
| 不動産証券化 | |
- 社内ベンチャー・PoCを活用した事業実装**
利益貢献は小さくとも**地域金融グループとして付加すべき機能**



第2次中計 - 新事業開発・M&Aへの取組みを加速

- しずおかまちづくりコンサルティング**（2026年4月設立）
▶ 地域企業と合併で設立、まちづくり構想支援等を通じて地域の**持続的な発展**を目指す
- 東京ガスリース**（2026年4月子会社化）
▶ 金融機能（リース等）と首都圏でのネットワークを活用し、成長領域における**事業展開を加速**
- 日専連静岡**（2026年度中に完全子会社化予定）
▶ 決済機能や加盟店ネットワークを活用し、**決済を起点とした付加価値サービスの創出**を図る

- 続いて、3つ目の「挑戦領域」について説明します。
前中計では、地域課題の解決に繋がる支援メニューを拡充する観点から、新会社設立を含む事業領域の開拓を積極的に進め、グループ機能の強化に努めてきました。
- 本中計ではこの考え方を一歩進め、事業開発・M&Aの目的や方向性を明確にしなが、企業価値向上に向けた効果的な投資を模索していきます。
- はじめに、金融グループである我々が次の成長に向け実装すべき金融機能として、リース、決済、信託に加えて金融機関再編への対応、の4つを重点分野としました。計画策定時には具体化していませんでしたが、結果的に名古屋銀行との経営統合は、この方向性に合致したものといたします。
- そして、事業規模や収益性は、経常利益で10億円程度を目線に我々のROE向上に繋がることを前提とし、単独ではその目線に達しない事業でも、先ほどの共創・成長領域の戦略を拡張する役割が期待できる、左下に記載の事業分野も検討対象とします。
- また、取組意義は認められるが利益貢献が小さいものについては、社内ベンチャー制度やPoCを活用しながら実装を進めていく予定です。
- 右側は、各事業の検討状況をマテリアリティとの関連性からマッピングしたもので、後ほどご確認いただきたいと思いますが、右下の通り、新たに3社のグループ化を既に決定しており、一段ギアを上げて検討を進めている我々の姿勢をご理解いただけたと思います。
- ゼロからイチを生み出すこの領域は、最も難易度が高い部分かもしれませんが、金利ボーナスが剥落する近い将来においても成長し続ける企業であるために、今こそ取り組むべき挑戦だと考えています。

基本戦略② トランスフォーメーション2.0

急速な経営環境の変化を踏まえ、しずおかFGの持続的な成長に向けてチャンネルや人財等の経営資源の最適な姿を再定義AI等の活用により4つの変革（トランスフォーメーション）に取り組み、中計で掲げる成長戦略の実現を目指す

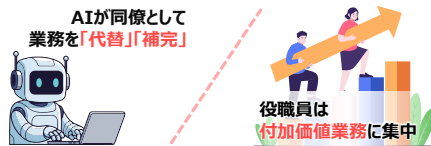
戦略の考え方

1 チャンネルの役割を再定義



リアルチャンネルは「手続きを行う場」から「安心して相談できる場」へ、両チャンネルのシームレスな連携によりお客さまとの取引を最大化

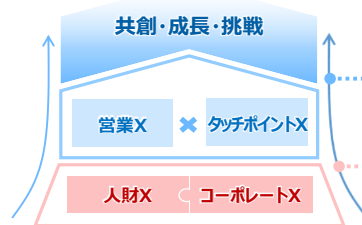
2 役職員の働き方をアップデート（AIとの協働）



「顧客体験」「営業活動」「業務プロセス」のあらゆる変革にAIを実装し、時間と人的リソースを捻出。トップラインの拡大につながる組織体制を構築

4つのトランスフォーメーション

戦略の位置づけ

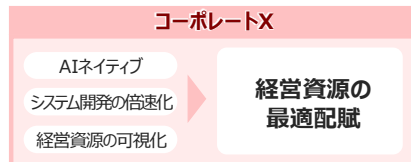
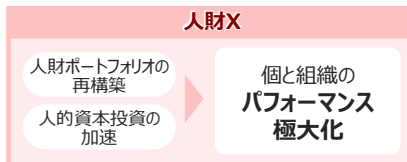


成長戦略の加速

営業の質の向上と顧客接点の拡大により戦略の効果を最大化

組織変革

成長戦略を支える経営基盤の変革により戦略の実効性を向上

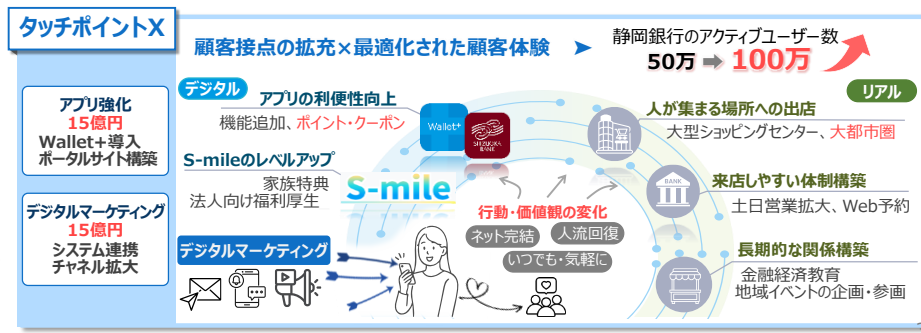
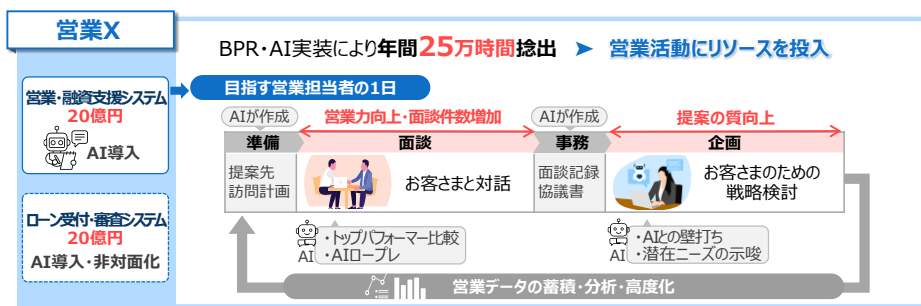
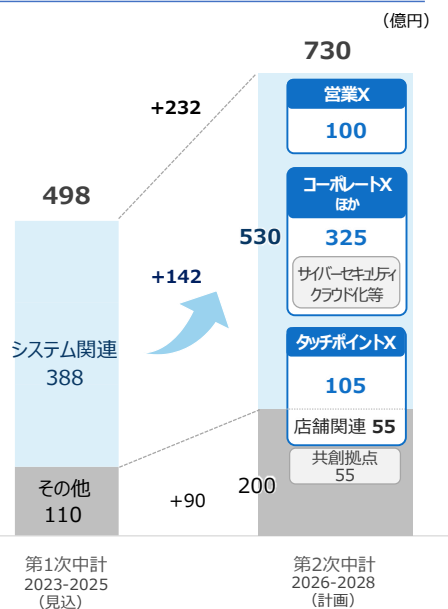


- 次に、2つ目の基本戦略「トランスフォーメーション2.0」について説明します。
- しずおかFGが持続的な成長を実現していくためには、顧客行動の変化や価値観の多様化、さらには、AI活用の必要性といった時代の変化を捉え、チャンネルや人財などの経営資源を最適な姿に変革しなければなりません。
- 例えば、リアルチャンネルは一様に「手続きを行う場」ではなく、お客さま一人ひとりが「安心して相談できる場」へと役割が変わりつつあり、デジタルチャンネルとのスムーズな連携も重要です。
- また、役職員の働き方に関しても、AIの使い方次第で時間や人的リソースが捻出でき、今後はより付加価値の高い業務にリソースを投入することで、競争力を高めていく必要があります。
- この戦略では、右側に記載した営業のトランスフォーメーション（X）以下、4つの変革に取り組み、成長戦略を支える人財やシステムなど経営基盤の最適化により戦略の実効性を高めつつ、営業活動や顧客接点の在り方を、より効果的なかたちに見直すことで成長戦略を加速させていきます。

基本戦略② トランスフォーメーション2.0 ～投資計画

これまでに整備を進めてきたシステム基盤をベースに、第2次中計では様々な業務にAIやデータを活用し、営業活動・顧客体験を最適化トランスフォーメーションの実現により一人あたりの生産性を高め、各領域での戦略の実行を加速

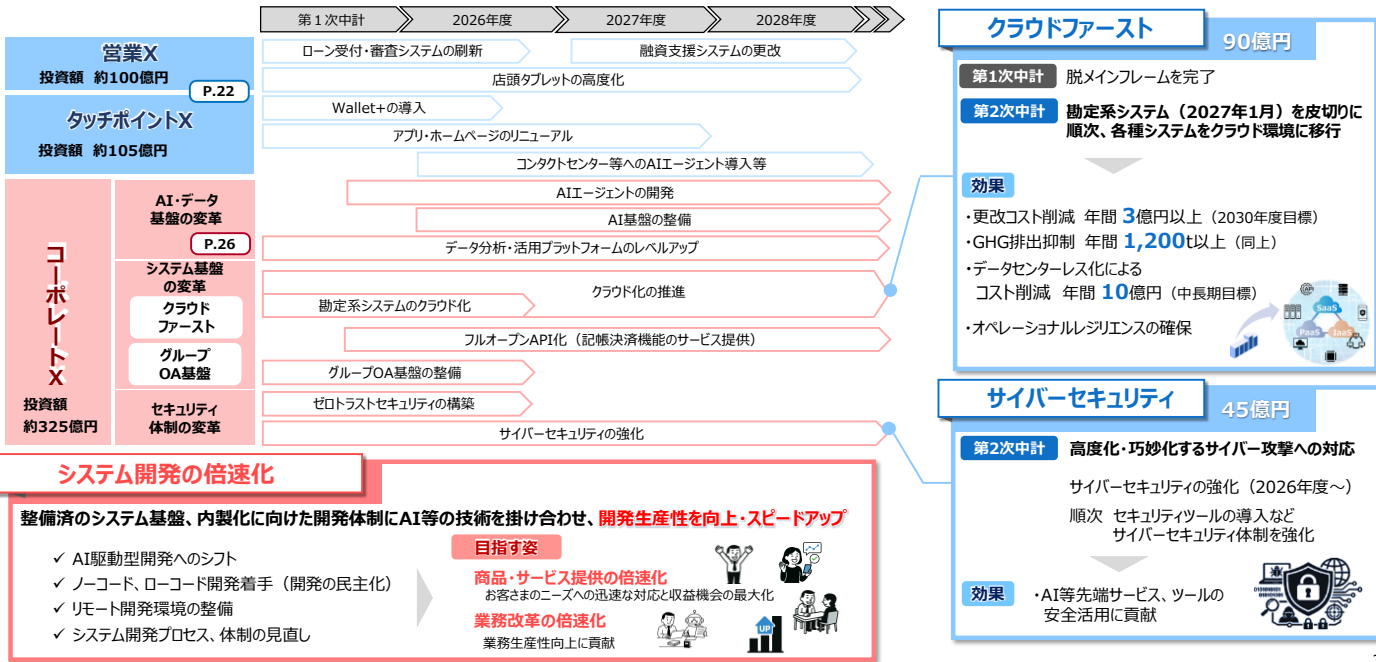
投資計画



- 画面には、中計3年間の投資計画をお示しています。
- 本中計では、先ほどの4つの変革を実現するための投資を中心に、前中計を上回る700億円超の投資を予定し、うち530億円をシステム関連に振り向けます。
- 例えば、営業支援システムへのAI導入やローン業務のBPRなど、営業のトランスフォーメーション（X）には約100億円を投じることで、年間約25万時間の捻出が可能になると試算しており、画面イメージのようにAIがヒトの業務を補完する営業活動にシフトさせながら、効率化だけでなく営業全般の質も高めていきます。
- また、顧客接点を変革するタッチポイントのトランスフォーメーション（X）にも約100億円を投資していきます。
- 前中計から整備を進めてきたグループ内のデータ等をフル活用し、デジタルマーケティングの強化に取り組みます。そして、お客さま毎に最適化したプロモーションを展開しながら、受け皿となるデジタルとリアル双方の顧客接点も充実させることで、現在約50万人いる我々のアクティブユーザーを3年間で倍増させていく方針です。

迅速なシステム開発体制の整備により戦略を加速させつつ、リスクマネジメントの高度化に向けた投資も戦略的に実施

中計期間におけるシステム投資のロードマップ



■ 次の画面は、中計期間中のシステム投資のロードマップです。

■ 営業活動やチャネルのあり方を時代に合わせて変えるためには、その前提となるシステム面の整備を計画的に進め、戦略に遅れが出ないように留意する必要があります。

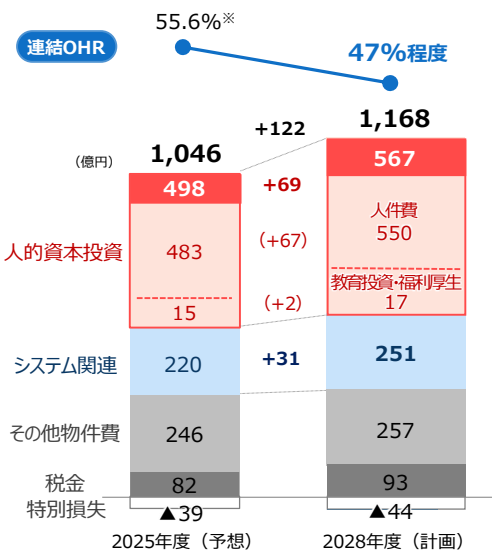
■ この観点から、本中計では「システム開発の倍速化」をキーワードに、システムのリリースまでのリードタイムを短縮させることで、商品・サービスの投入や我々自身の業務変革のスピードアップを目指します。

■ そして、グループ内の全230のシステムを原則パブリッククラウドに移行するクラウドファーストへの取組みや、巧妙化するサイバー攻撃に対応するセキュリティの強化など、リスクマネジメントの高度化も企業の持続性を高める重要な視点だと認識しており、「攻め」と「守り」の両面から我々のシステムの先進性を磨きつつ、中長期的な企業価値向上に繋げてまいります。

成長戦略の実現に必要な投資を拡充しつつ、財務規律である連結OHRは47%程度でコントロールしていく

経費水準・OHR目標（連結）

財務規律である連結OHRは**47%程度**でコントロールしていく



* コア業務粗利益を基準とした連結OHRは47.6%

人的資本投資

+69億円の内訳

戦略実現に向けた人材ポートフォリオの再構築に向け、役職員一人ひとりが最大限に活躍できる組織体制へと変革

人件費 +67億円

- プロ人材等の確保
- ベースアップ等
- RS信託
- 企業価値向上への貢献に連動した報酬体系の整備

教育投資・福利厚生 +2億円

- リスキリング
- 福利厚生の充実等

戦略実現と処遇のリンク

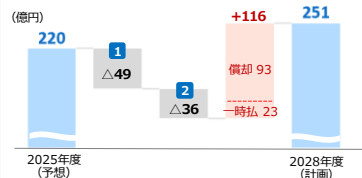
役職員のスキル向上

専門的な知識を持った人材の採用・育成

システム関連

+31億円の内訳

経費水準を適切にコントロールしつつ、戦略の実現を支えるシステム投資を計画的に実行



- 過去の投資案件の償却終了等
 - 次世代システム △28億円
 - OA・S-navi △4億円
 - 他

- 固定資産評価の見直しによる償却軽減
 - 投資案件の前倒し償却(特別損失に一括計上)により毎年度の償却負担を軽減

➡ 経費水準をコントロールしつつ新規投資を促進

■ 次に、経費の見通しについて説明します。

■ はじめに連結OHRの考え方ですが、今後のトップラインの増加を考慮し、目安とする水準を50%から47%へと修正しました。そして、我々の戦略に必要な投資自体は引き続き拡充しつつ、適切な財務規律のもとで経費水準をコントロールしていきます。

■ そのうえで、中計最終年度の連結経費は2025年度から+122億円の増加を見込みます。

■ 内訳では、人材ポートの再構築に向けた採用や報酬、教育投資等の人的資本関連が+69億円増加、システム関連では、今後予定する投資への支出が増加しますが、過年度分の償却終了や前中計で実施した会計方法見直し等の効果もあり、合計では+31億円の増加に止まる見込みです。

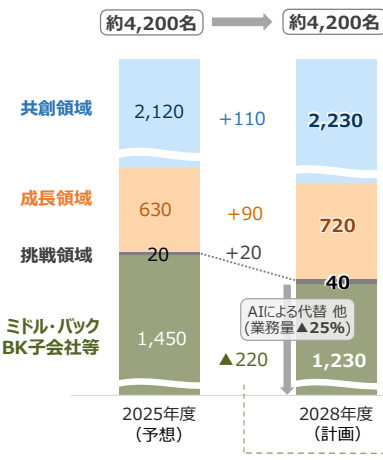
■ 人的資本に関しては、次のスライドで説明を加えます。

AIによる業務量削減等を通じて人員配置の最適化を図り、第2次中計で掲げる基本戦略の実現を目指す

目指す人材ポートフォリオ

重点領域への人員再配置を進めつつ、人員数は2025年度比同水準に向けてコントロール

連結業務粗利益 1,920億円 → 2,570億円



【戦略人員の配置イメージ】



KGI (効果測定に向けた指標)

戦略実現に向けた人的資本投資の効果を測定

生産性指標

一人当たり業務粗利益*

2025年度 2028年度

69百万円 → 86百万円

* 連結業務粗利益÷フロント人員(3領域の人員数)

人的資本指標

戦略と整合した人材配置の適切性等を評価

| | |
|----------|---------------------------------------|
| エンゲージメント | 3.86 / 4.0以上 |
| 価値創造型人材 | 363名 / 520名 |
| 課題解決型人材 | 665名 / 920名 |
| デジタル人材 | 90名 / 115名 |
| AI人材 New | - / 150名 |
| キャリアマッチ度 | 72.3% / 75~80% (2025年度実績 / 2028年度KPI) |

- 左側は、中計期間で目指す人材ポートフォリオの状況です。
- 画面の通り、先程の3つの領域の担い手をそれぞれ増加させる人員計画としていますが、グループ全体の人員数は約4,200名と引き続き同水準でコントロールしていきたいと考えています。
- その実現に向けて、鍵になるのはAIの戦略的な活用です。ミドル・バック部門における定型業務を対象に業務量を▲25%削減する目標を掲げており、これにより捻出される人員に加えて、キャリア採用を中心に確保する人材を重点分野に配置することで、戦略の実現可能性を高めていきます。
- そして、労働生産性の改善度合いや役職員エンゲージメント、人材育成の進捗状況など複数の尺度から人的資本投資の効果を測定し、今後どのように企業価値向上に繋がっていくのかを検証していく方針です。

AIがヒトの業務を「代替・補完」することで、定型業務の効率化と意思決定の品質向上を実現し、役職員は「お客さまへの価値提供」に注力

AI開発に向けた体制構築

人財育成・人財確保
約6億円

全役職員
~AIを日常的に使いこなす

AIパワーユーザー
~市民開発し、業務に適用

150名
育成・採用

AI専門人財
~高度開発の専門家

AI・データ基盤整理
約35億円

AIが参照・活用しやすいデータ整備

AIを安心・安全に使える基盤整備

ガバナンス体制の整備

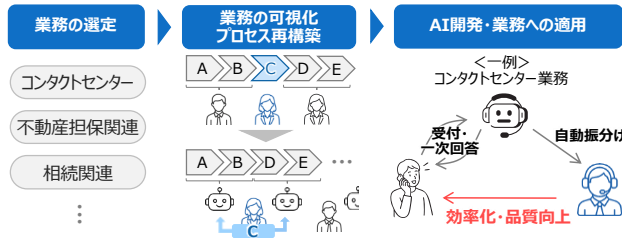
ガードレールの整備

適切なリスクコントロール

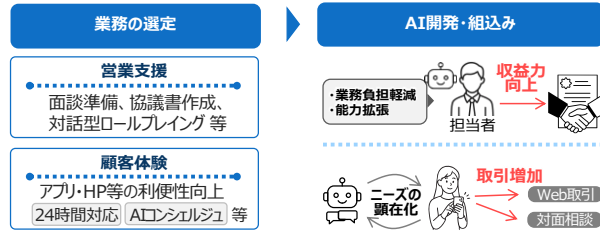
具体的な業務AIの開発

50~60億円

AIによる代替 業務量削減によるリソース捻出



AIによる補完 競争力創出、顧客体験の最適化による収益機会の捻出



2028年度

2030年度

本部/本社業務量
2025年度比 ▲25%
(175人相当)

1人あたりの
処理件数増加
(リソースの捻出)

戦略的に再配置

P.25

本部/本社業務量
2025年度比 ▲50%
(300人相当)

個と組織の
パフォーマンス
極大化

営業X・タッチポイントX
で目指す姿の実現

競争力
創出

取引機会
拡大

P.22

企業価値向上

最大化

社会価値創造

- ここで、トランスフォーメーションのカギとなるAIの活用について説明を加えます。
- 本中計では、当グループを「AIネイティブ」な状態に導くための土台作りとして、まずは、人財・データ・ガバナンスの3つの基盤を整備していきます。
- その上で、業務への実装にあたっては「代替」と「補完」の2つの側面からアプローチを進め、上段のAIが人を代替する分野では、コンタクトセンターや担保、相続関連など対象業務を選定した後にプロセスを可視化・再構築し、単純な効率化に止まらず、業務品質も向上させていきます。
- そして、先程も触れましたが、中計最終年度には本部の業務量を▲25%、5年後の2030年度には半分に削減することを目指し、人員配置の最適化によりパフォーマンスの向上を図ります。
- 下段のAIが人を補完する分野では、整備したデータ等をフル活用し、AIが営業担当者の活動を支援したり、様々なタッチポイントで顧客体験を最適化する役割を担い、収益機会の捻出に繋げていきます。
- この業務変革への取組みは、金融機関としての今後の競争力に大きく影響する重要なチャレンジだと捉えており、この中計期間に約100億円のAI投資枠を確保しています。企業価値向上に繋がる成長投資の一つと位置付け、その進捗については今後のIR等で共有してまいります。

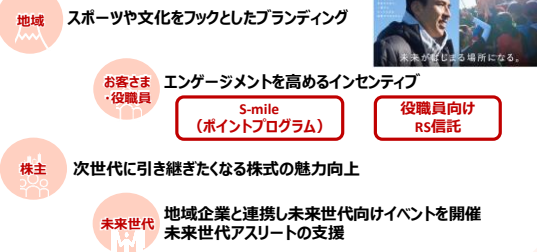
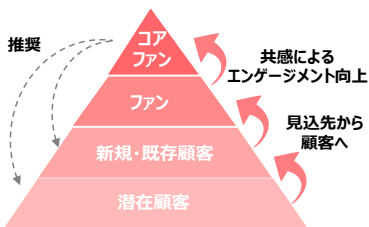
基本戦略③ コーポレートコミュニケーション

ステークホルダーとより深く、長く繋がるための「ファン作り」と、それを支えるコーポレート・ガバナンスの高度化に両輪で取り組み、各ステークホルダーのエンゲージメント向上を中長期的な企業価値向上に繋げていく

ステークホルダーコミュニケーション

ステークホルダーから「共感」を獲得するコミュニケーションを起点に、深く、長く繋がるための「ファン作り」に向けた取組みを展開

ファン階層シフトのイメージ



経営戦略を支えるガバナンスの高度化

株主総会

取締役会

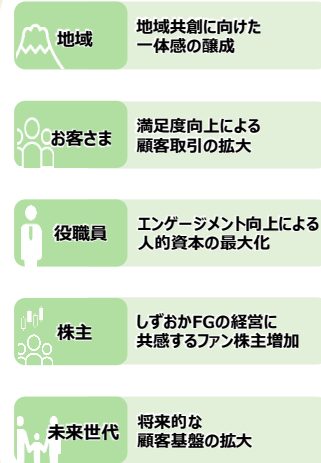
役員報酬

役員制度

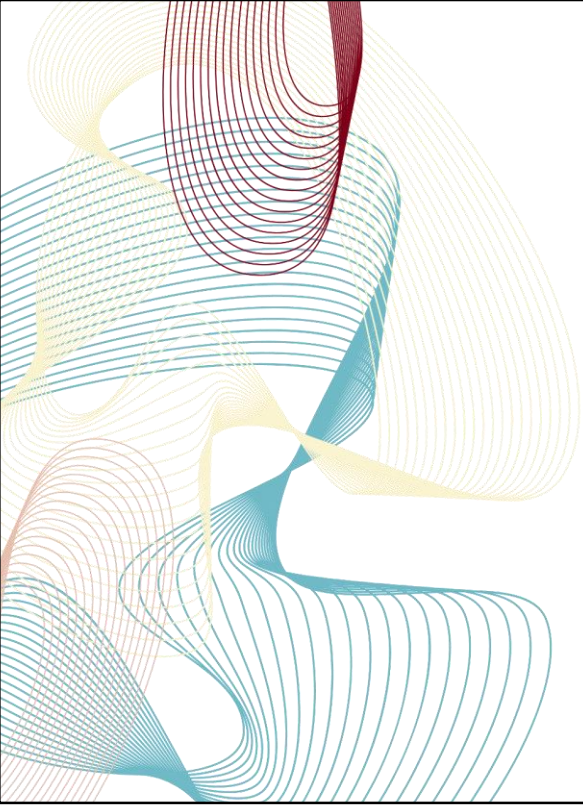
- 1 ステークホルダーの理解を深める経営姿勢
市場等との対話を充実させ、内容を経営戦略に適切に反映
- 2 価値共創を促進するガバナンス
中計の戦略実現を支える取締役会運営 (アジェンダセッティング)
- 3 戦略の実現確度を高める役員体制
経営目標への適切なインセンティブが動く、役員報酬制度の整備

コーポレート・ガバナンス

中長期的な企業価値の向上



- 次に、3つ目の基本戦略「コーポレートコミュニケーション」について、ここでは、その考え方を説明します。
- 我々の企業価値が、将来も持続的に高まり続ける状態とするためには、数ある金融機関の中からステークホルダーに選ばれ、長期的な関係を築く必要があります。そのためには、商品性や利便性といったサービスの良し悪しだけでなく、より深く、長く繋がるための共感を獲得するコミュニケーションが重要です。
- 図のように、見込先から顧客、さらにはファン・コアファンへと愛着が高まり、我々を介さずともファンの輪が広がっていくようなサイクルを作りたいと考え、今後はステークホルダーごとの「ファン作り」に向けた取組みを順次展開していく予定です。
- その一環として、この中計期間は静岡県出身でサッカー元日本代表キャプテンも務めた長谷部誠さんに当社のブランドパートナーを務めてもらい、一緒に地域の未来世代を応援する活動を進めていく予定です
- こうした取組みに実効性を持たせるには、戦略を支えるガバナンスの高度化も両輪で進めていく必要があります。その一例として、ステークホルダーとの対話を一層充実させながら、その内容を経営戦略に反映させるための取締役会運営や、経営目標へのインセンティブが適切に働く役員報酬制度の見直し等が挙げられ、私もCEOの立場から責任をもって取り組むことで、中長期的な企業価値の向上にコミットしてまいります。



資本政策

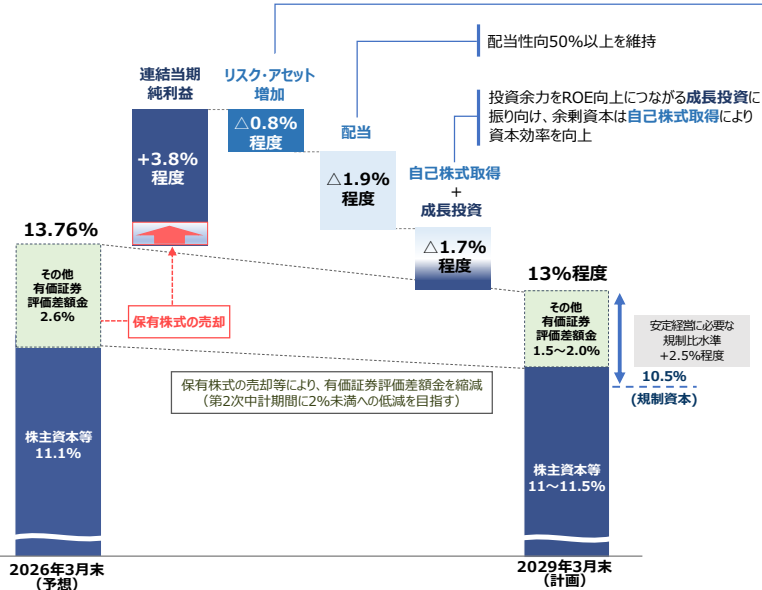
- 最後に、資本政策です。

採算性を重視したリスク・アセットの積み上げを図りつつ、連結CET1比率13%程度に向けて資本水準・構成を変化させていく

自己資本比率の増減

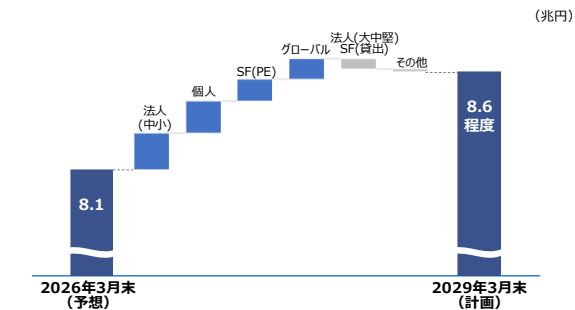
※パーゼルⅢ最終化 完全実施ベース

2029年3月末の連結CET1比率を13%程度にコントロール



リスク・アセットの増減要因

採算性を考慮した適切なアセットアロケーションにより、リスク・アセットの積み上げを図る



ROE目標

利益水準の上昇に加え、増加する資本を適正水準にコントロールすることで、ROE目標達成の蓋然性を高めていく

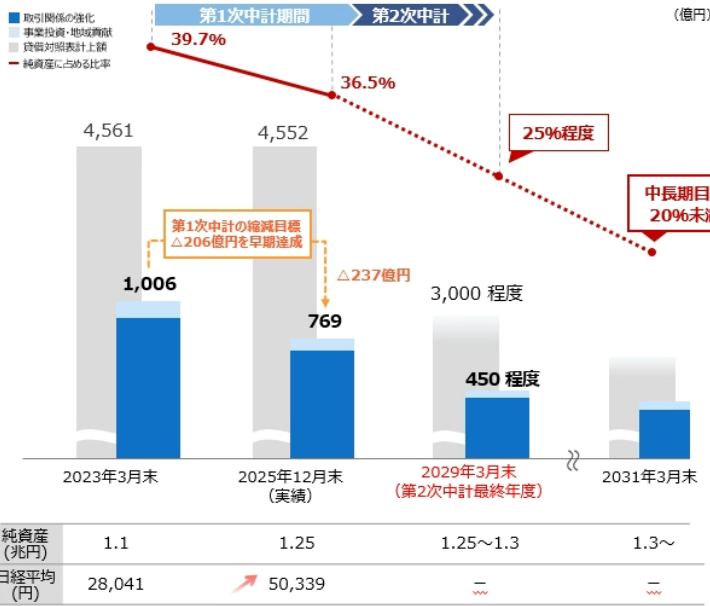
| | 2025年度(予想) | 2028年度(第2次中計最終年度) |
|------------|------------|-------------------|
| 連結当期純利益 | 880億円 | 1,220億円 |
| 純資産 | 1.25兆円程度 | 1.25~1.3兆円 |
| ROE(純資産基準) | 7.3% | 9.5%程度 |

- 2026年3月末の連結CET1比率は13.76%と予想していますが、引き続き、当社では規制資本比+2.5%程度を安定経営に必要な適正水準と捉えており、中計3年間の利益の蓄積を含む資本を株主配当やROE向上に向けたリスク・アセットの積み上げ、成長投資へと配賦し、余剰分は自己株式の取得により資本効率を向上させることで、13%程度へのコントロールを目指します。
- 保有株式の含み益の増加により、CET1比率のうち2.6%を有価証券評価差額金が占めていますが、株価変動による自己資本への影響を抑制する観点からも、保有株式の売却等によりこの割合を低減し、資本構成を最適化していく方針です。
- リスク・アセットの増減は右上のイメージですが、ここまで説明の通り、採算性を考慮した適切なアセットアロケーションによりバランスシートの構築を進め、最終年度は8.6兆円程度に増加する見通しです。

政策投資株式の縮減

中長期的な縮減目標（純資産に占める保有比率：20%未満）の達成に向けて、第2次中計最終年度には「25%程度」に縮減
株式売却益は、今後の利益成長に向けて戦略的に活用しつつ、資本に占める有価証券評価差額金の割合を低減していく

政策投資株式保有残高の推移



政策投資株式縮減の考え方

純資産額に占める保有残高比率を2031年3月末迄に「20%未満」へ低減

保有意義が認められないと判断される先は政策投資を解消
➡ 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

第2次中計期間における計画

純資産に占める保有残高比率 (2029年3月末) **25%程度**
株式売却益 (2026-2028累計見込) **1,000億円程度**
活用方針 ROE目標の達成に向けて戦略的に活用

- ✓ 人的資本・システムへの投資 ➡ 戦略実現に向けた経営基盤の整備
- ✓ 能動的な債券入替オペレーション ➡ 有価証券利回り改善による収益拡大
- ✓ 新事業・M&A等の成長投資 ➡ 持続的な成長に向けた新たな収益機会の獲得

株式の保有方針

➤ 安定経営を支える資本としての役割を担い、受取配当金は還元原資として考慮
有価証券評価差額金は、CET1比率のうち「1.5~2%程度」を目安とする
(第2次中計期間に2%未満への低減を目指す)

■ 続いて、政策投資株式の縮減についてです。

■ 前中計では、取得原価ベースの縮減目標を早期に達成させたほか、資本コントロールの観点から時価基準で捉える必要性を認識し、純資産に占める比率を中長期的に20%まで低減させる目標を掲げ、計画的に縮減を進めてきました。

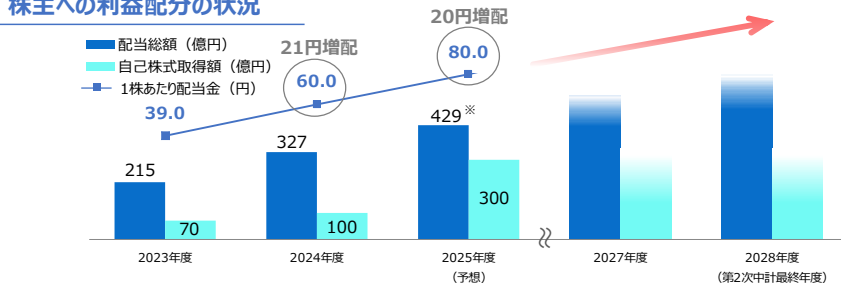
■ 想定を上回る株高の進行により、昨年12月末の同比率は30%台半ばと目標水準にはまだ距離がありますが、本中計期間においても引き続き縮減を進めることで、最終年度には25%程度まで低減させる予定です。

■ その過程では、今後の株価にもよりますが、株式売却益が1,000億円程度計上されるイメージを持っており、人的資本・システム投資や運用利回りの改善に向けた能動的な債券の入替、さらには新たな収益機会の獲得に向けた投資にも一定程度振り向けることで、ROE目標達成の蓋然性を高めてまいります。

株主還元方針

配当性向は、目標とする「**配当性向50%以上**」に到達後も引き続き高水準を維持し、利益成長による増配を継続
資本水準の適正化に向けた自己株式取得を継続的に実施し、資本効率のさらなる向上を実現する

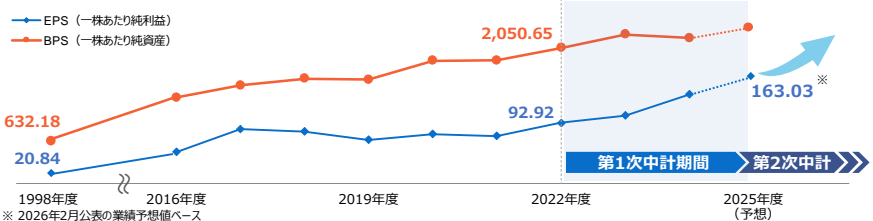
株主への利益配分の状況



| | | | | | |
|---------|-------|-------|-------|---------|---------|
| 配当性向 | 37.4% | 44.0% | 49.0% | 50%~ | 50%~ |
| 総還元性向 | 49.3% | 57.3% | 82.9% | - | - |
| 親会社株主利益 | 578億円 | 746億円 | 880億円 | 1,120億円 | 1,220億円 |

※ 2026年2月公表の業績予想値ベース

EPS/BPSの推移(連結)



※ 2026年2月公表の業績予想値ベース

株主還元方針

配当を基本に、資本効率向上を目的とした自己株式取得も機動的に実施

配当

- 2027年度迄に「**配当性向50%以上**」へ累進的に引き上げ、2028年度以降も「**配当性向50%以上**」を維持
- 利益の持続的な成長により、増配を継続していく

自己株式取得

- 資本コントロールの一環として、**ROE目標の達成に必要な水準**の自己株式取得を機動的に実施（前中計の方向性を継続）

EPSの成長

| 前中計期間のEPS成長率 | 75.4% | | |
|----------------|------------|------------|-----------|
| | 2022年度(実績) | 2025年度(予想) | EPS成長への寄与 |
| 連結当期純利益 ※1 | 524 | 880 | 71.0% |
| 発行済株式総数(千株) ※2 | 564 | 540 | 4.4% |
| EPS | 92.92 | 163.03 | - |

▶ 着実な利益成長と資本効率の向上を通じ、引き続き**EPSのさらなる成長**を目指す

※1 2025年度は業績予想値 (億円) ※2 自己株式除き (百万株)

■ 最後に、株主還元方針です。

■ 前中計では、2027年度迄に配当性向を50%以上へ累進的に引き上げる目標を掲げ、利益成長に対するコミットメントとして配当を画面の通り充実させてきました。

■ 第2次中計も引き続き、目標とする50%に向けて累進的な引上げを継続するとともに、到達後もこの水準を維持することで利益成長による増配を継続していきます。

そして、自己株式の取得についても、既に明確化した方向性に基づき、ROE目標の達成に必要な水準で機動的に実施していく方針であり、今後の還元姿勢が後退することはありません。

■ 右下には、前中計期間におけるEPSの成長率を記載しています。利益の成長に加え、自己株式取得による資本効率の向上を通じて1株あたりの株式価値は着実に高まっており、引き続きEPSのさらなる成長を目指してまいります。



参考資料

- 駆け足となりましたが、以上で説明を終わります。
- 32ページ以降には参考資料を掲載していますので、後ほどご確認ください。
- 皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援をお願いします。
ご清聴ありがとうございました。

中計最終年度におけるグループ各社計画

(左：2025年度予想、中：2028年度計画、右：3年間増減)

連結

| (億円) | 2025年度 (予想) | 2028年度 (計画) | 3年間増減 |
|---------------------|------------------|----------------|-------|
| 経常利益 | 1,270 | 1,700 | +430 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 880 | 1,220 | +340 |
| ROE | 7.3% | 9.5%程度 | — |
| OHR※ | 55.6% (47.6%) | 47%程度 | — |

※ () 内はコア業務粗利益を基準とした数値

静岡銀行単体

| | | | |
|------------|-------|-------|------|
| 業務粗利益 | 1,670 | 2,220 | +550 |
| 資金利益 | 1,700 | 1,970 | +270 |
| 役員取引等利益 | 275 | 310 | +35 |
| 特定取引利益 | 10 | 10 | — |
| その他業務利益 | △315 | △60 | +255 |
| 経費 (△) | 920 | 990 | +70 |
| 経常利益 | 1,160 | 1,500 | +340 |
| 当期純利益 | 800 | 1,020 | +220 |
| 与信関係費用 (△) | 60 | 60 | — |

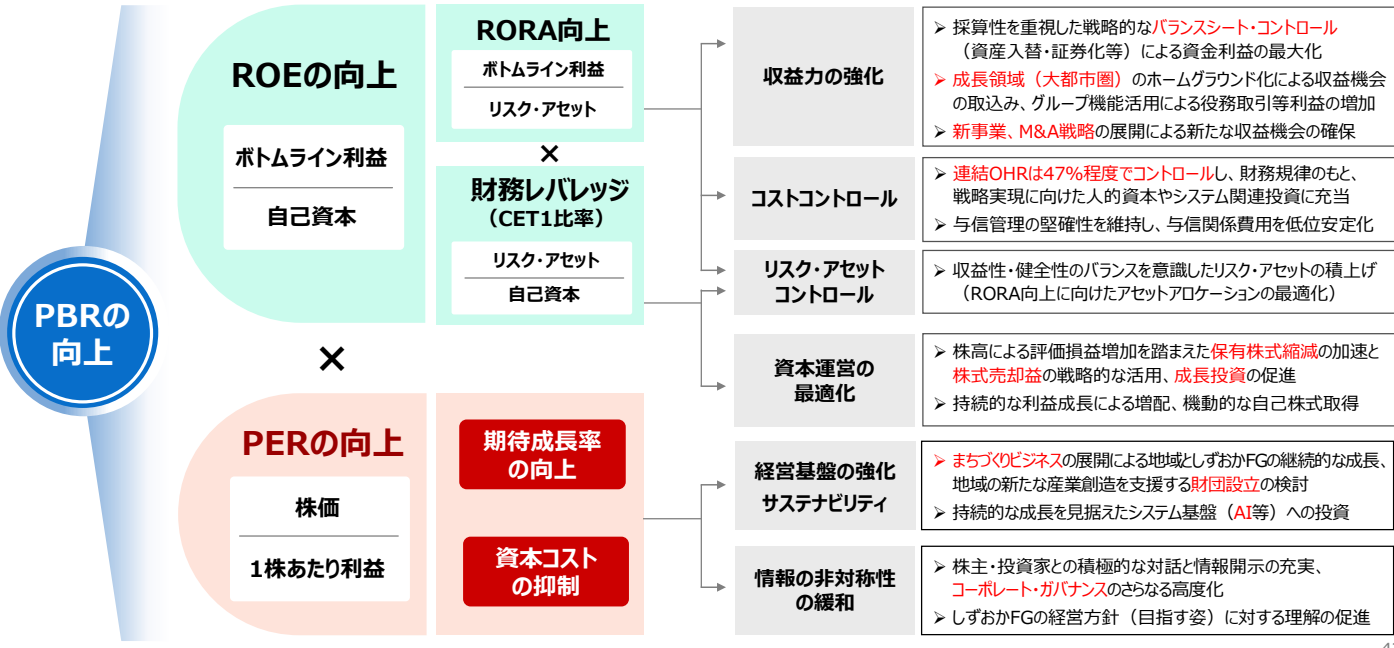
| (億円) | 静銀ディーエム証券 | | | 静銀リース | | | 静銀経営 コンサルティング | | |
|--------|-----------|-----|-----|-------|----|-----|------------------|----|-----|
| 売上総利益 | 104 | 132 | +28 | 38 | 48 | +10 | 29 | 46 | +17 |
| 経費 (△) | 68 | 77 | +9 | 20 | 23 | +3 | 23 | 32 | +9 |
| 経常利益 | 36 | 55 | +19 | 18 | 25 | +7 | 6 | 14 | +8 |
| 当期純利益 | 25 | 38 | +13 | 13 | 18 | +5 | 4 | 10 | +6 |

| | 静岡キャピタル | | | SFGマーケティング | | | SFG不動産投資顧問 | | |
|--------|---------|----|----|------------|----|----|------------|----|-----|
| 売上総利益 | 7 | 14 | +7 | 10 | 19 | +9 | 12 | 23 | +11 |
| 経費 (△) | 4 | 5 | +1 | 10 | 18 | +8 | 4 | 7 | +3 |
| 経常利益 | 3 | 10 | +7 | 0 | 1 | +1 | 9 | 16 | +7 |
| 当期純利益 | 2 | 7 | +5 | 0 | 1 | +1 | 6 | 11 | +5 |

| | 静岡銀行子会社 (10社) | | |
|--------|------------------|-----|----|
| 売上総利益 | 232 | 239 | +7 |
| 経費 (△) | 178 | 180 | +2 |
| 経常利益 | 54 | 59 | +5 |
| 当期純利益 | 38 | 42 | +4 |

| | 連結子会社 (16社・銀行を除く) の合計 | | |
|-------|-----------------------|----------------|-----|
| | 2025年度 (予想) | 2028年度 (計画) | 増減 |
| 経常利益 | 126 | 180 | +54 |
| 当期純利益 | 88 | 126 | +38 |

オーガニック、インオーガニック両面での成長戦略の実現と、適正水準への資本コントロールにより、ROEのさらなる向上に取り組む
 期待成長率の向上に繋がる経営基盤の強化に加え、情報の非対称性緩和に向けた情報開示の充実等に努め、資本コストの抑制を図る



第1次中計で特定した重要課題（マテリアリティ）を継承しつつ、その解決に向けた企業活動をアップデートし、社会インパクトを創出する

| | マテリアリティ | 企業活動 | アウトプット・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 | 人が集まる街づくり支援 地域への投資呼び込み | まちづくり投融資金額 移住者向けファイナンス | 静岡県内 関係人口増加 | 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 | 県内企業への人材紹介 | 人材紹介件数の増加 (外国人含む) | | |
| 経済 | 産業発展と金融イノベーション | 地域イノベーションエコシステムの構築 | Tech Beatの 規模拡大と成果向上 | 静岡県内 企業数増加 | 実質県内総生産 (持続的発展) |
| | デジタル社会の形成 | 地域のDX支援 | DX認定 事業者数 | | |
| 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 | PIF先への伴走支援 Jクレジット創出支援 | カーボンオフセット 浸透 | 県内の温室効果ガス 排出量削減率 (2013年度比▲46%(2030年度)) |
| 株主 | 企業価値の向上 | 各戦略を通じた収益機会拡大 成長戦略・生産性向上への投資 | トップラインの拡大 業務効率の向上 | 利益増加 | 財務目標 (収益性・効率性・健全性) |
| 役職員 | 人的資本経営の実践 | 人財Xへの取組み | 人的資本投資拡大 働きやすさ・働きかたの向上 | グループ役職員 エンゲージメント向上 | 役職員のWell-being (エンゲージメント指標) |

インパクトロードマップ

| | インプット・アクティビティ (経営資源・企業活動) | アウトプット (直接的な結果) | アウトカム (間接的に得られる成果) | インパクト (社会への影響) |
|----|---|-------------------------------------|--|------------------------------|
| 社会 | まちづくり推進、地域への投資呼び込み | まちづくり投融資実行額 | 人が集まる施設増加、地域の魅力向上 | 静岡県内人口の 社会増減率 (継続的に増加) |
| | 求人ニーズへの対応・働く場の提供 | 県内企業への人材紹介 | 必要な事業・技術等の承継 | |
| | 海外・首都圏からの移住、観光誘致 | 外国人人材紹介 | 働き手の増加、県内施設利用者増 | |
| | キャッシュレスの推進 | キャッシュレスサービス活用件数 | 取引の利便性向上、相談増加 | |
| 経済 | 障がい者雇用推進、実習等開催 | しずおかFG障がい者雇用率 | 障がい者雇用機会の拡大 | 実質県内総生産 (持続的発展) |
| | ベンチャー・グロースビジネスの推進、 地域イノベーションエコシステム構築 | スタートアップと地域企業のマッチング TECH BEAT参加者数 | 地域のイノベーション創出 | |
| | DX・AIの推進、浸透 | 取引先DX支援件数 SFG内の生成AI利用普及率 | デジタル社会の実装 | |
| | 海外進出支援・販路拡大支援 | グローバル系ファンドへの投資金額 | 海外取引拡大、ネットワーク構築 | |
| | 長期資産形成提案、 金融教育等の地域貢献活動の継続 | 地域教育事業の関与件数 未来世代向けイベント開催件数 | 地域の金融リテラシー向上 | |
| | エクイティソリューションの提供 | バイアウト投融資金額 | 企業数減少抑制・増加 | |
| | 相続・事業承継 | ウェルス・相続等収益額 | 所得・資産の増加 | |
| 環境 | 環境ファイナンスおよびソリューションの提供 | PIF先への伴走支援件数 Jクレジット創出支援量 | 脱炭素社会に適合する産業構造への転換 | 静岡県内の温室効果 ガス排出量削減率 |
| | 発電・コジェネ関連設備投資支援 | ESGリース取扱件数 | 再エネ導入や、省エネ設備・工場・ 社屋・家屋等の拡大 | |
| 役員 | 多様な働き方の推進 | 人財の定着 | 提案の質・幅の向上 地域やお客さまとの信頼関係構築 | Well-beingの実現 (真のDE&I) |
| | キャリア採用の強化 | キャリア採用人数 | | |
| | 人材Xへの取組み | キャリアマッチ度の向上 | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▶静岡県内の雇用環境改善、雇用の場の創出 ▶関係人口の増加 ▶住みやすさ向上 (幸福度調査) ▶Uターン就職、郷土愛醸成 | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▶地域企業のサステナビリティ確保 (業績向上、法人税納税増) ▶貯蓄から投資へ | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▶温室効果ガス排出量ゼロの 製品やサービスの開発、拡大 | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▶働きやすさ、働きがいの向上 | |

地域の脱炭素化支援に向けた取組み

第1次中計で充実させたグループ内の脱炭素化支援メニューをフル活用し、地域企業のGHG排出量削減を適切に支援引き続き、地域一体での取組みを加速させることで、マテリアリティ「環境と経済が両立した社会の充実」の実現を目指す

地域一体での脱炭素化への取組み



- 各市町と脱炭素化等の連携協定を締結 (浜松、湖西、御殿場、磐田、袋井)
- 「しずおかカーボンニュートラル金融コンソーシアム」立上げ
- 静銀リース 電力事業の実証実験開始

目指す姿

2050 しずおかFGのファイナンスド・エミッションネットゼロ

社会インパクト指標

2030 静岡県内のGHG排出量削減 (2013年度比△46%)

グループ体での脱炭素化支援の充実

- 静岡県内全ての地銀・信金で「しずおかGXサポート」取扱開始

NEW

第2次中計 サステナビリティ指標

事業性融資取引先のGHG排出量削減

- 「しずおかGXサポート」提供開始 (静岡銀行)
- 「GX推進保証」取扱開始 (静岡銀行)
- 「しずおかGXサポート」提供開始 (静岡銀行)
- 「カーボンオフセットオードリース」提供開始 (静岡リース)
- 「GXサポートローン」提供開始 (静岡銀行)

- J-クレジット創出支援 (静銀経営コンサルティング)

2025

- 「しずぎんウインドパーク東伊豆風力発電所」稼働
- 「安倍川水力発電所」稼働



2024

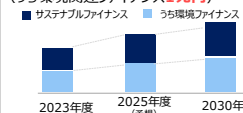
- 「しずぎんソーラーパーク」運転開始
- 浜松市カーボンニュートラル達成事業者認定
- 「しずぎんアクアエナジーパーク 家康公用水発電所」稼働



グループにおける脱炭素化の推進

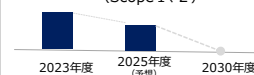
サステナブルファイナンス

2030年度迄目標 2兆円 (うち環境関連ファイナンス1兆円)



自社GHG排出量

2030年度カーボンニュートラルの達成 (Scope 1, 2)





本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。

こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。

将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。

※本資料の金額等は原則として単位未満を四捨五入しています。また、グラフにおける前年同期比の数値の記載は表上で計算しています。

本件に関するご照会先

株式会社 しずおかフィナンシャルグループ おくもと ガバナンス企画部 IR・SR室 納本

T E L : 054-261-3111 (代表) 054-345-5418 (直通)

F A X : 054-344-0131

E - m a i l : ir@jp.shizugin.com U R L : <https://www.shizuoka-fg.co.jp/>

しずおかフィナンシャルグループ
Webサイト(IRニュース)

