

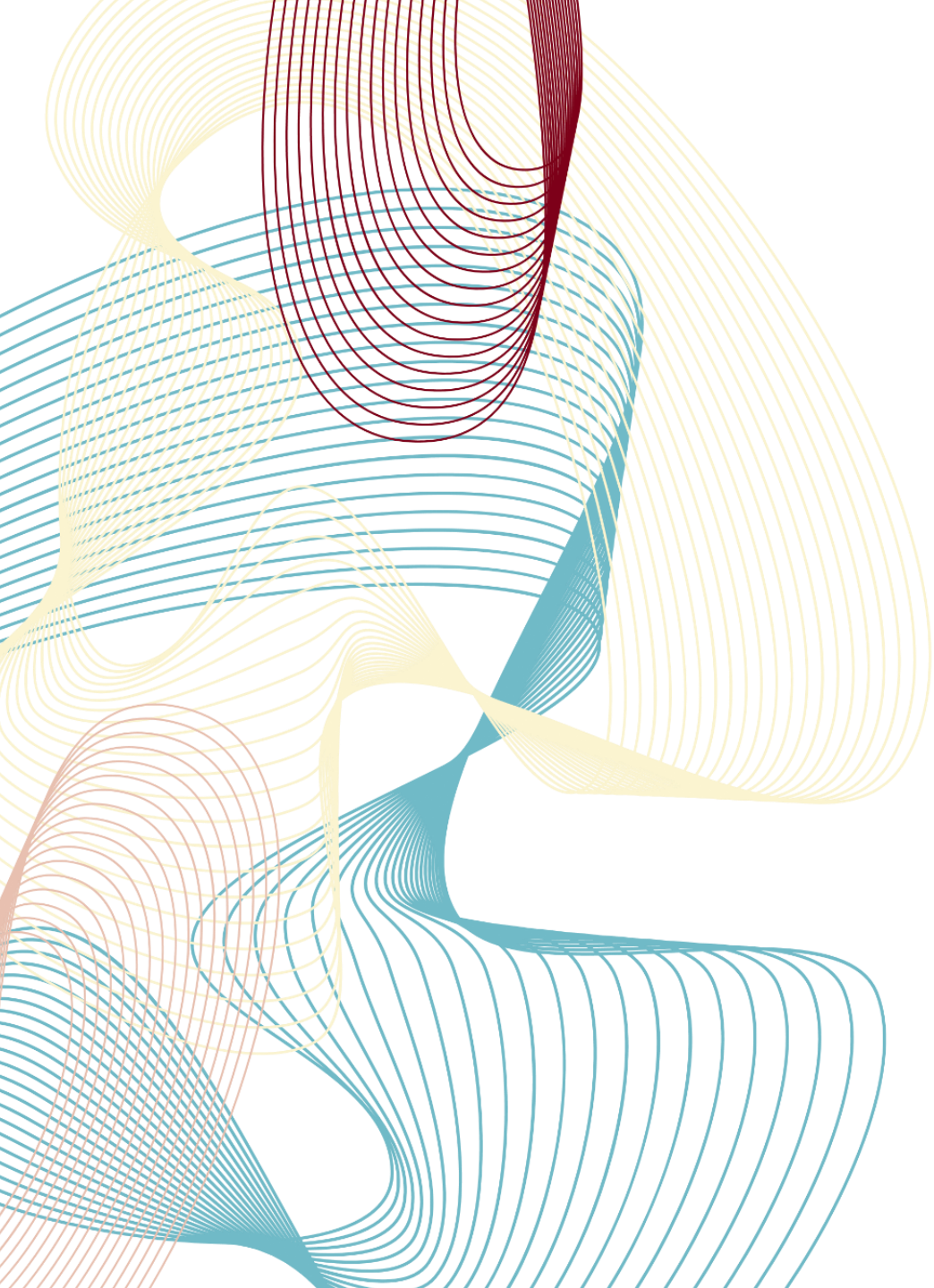
しずおかフィナンシャルグループ

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

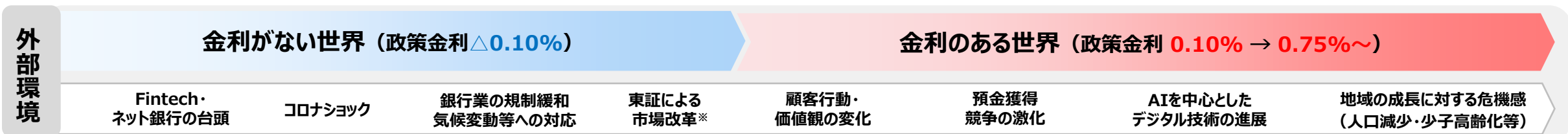
- | | |
|-----------------------------------|-------|
| 1. しずおかフィナンシャルグループの経営戦略の歩み | P3 – |
| 2. 第2次中期経営計画の概要 | P8 – |
| 3. 基本戦略 | P14 – |
| 4. 資本政策 | P28 – |
| 5. 参考資料 | P32 – |



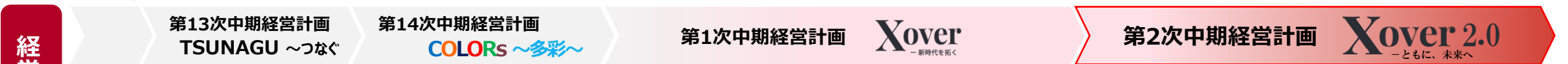
しずおかフィナンシャルグループの 経営戦略の歩み

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



※資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について (2023年3月)



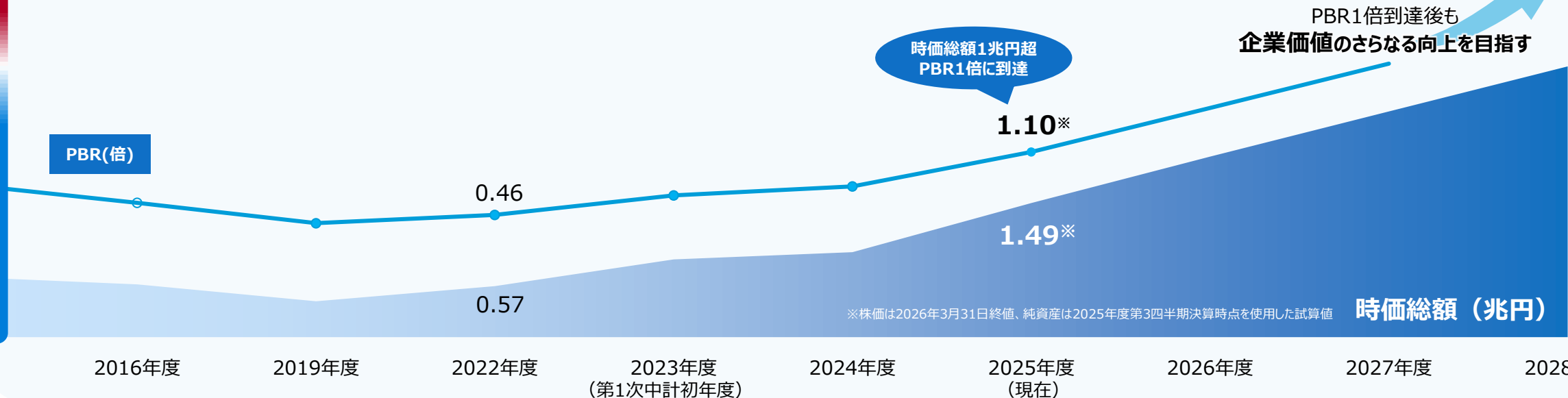
Point グループ経営の強化・新たな事業領域の拡大

グループ会社の自立的な成長・サステナビリティ経営への移行

計画を発展的に見直し、さらに一段高いステージへ

- 異業種連携・新事業領域の開拓 (ストラクチャードファイナンス等)
- アライアンス戦略の展開 (静岡・山梨、静岡・名古屋)
- 地域課題の解決に向けた新会社設立 (SFGマーケティング、SFG不動産投資顧問)
- 富士山・アルプスアライアンスの締結 (静岡・山梨・八十二長野)
- 名古屋銀行との経営統合に向けた協議を開始

企業価値の変遷



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 役務取引等利益も成長	<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込み
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向上の下押し圧力に	<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 コア業務粗利益ベース ※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

2027年度迄に
40%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



見直し後 (2024年2月～)

2027年度迄に
50%以上へ累進的に引上げ

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

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



第1次中期経営計画の振り返り② ～エンゲージメント指標・社会インパクト指標

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

エンゲージメント指標

社会インパクト指標

指標	2027年度計画	達成に向けた取組状況	今後の課題
お客様のグループ取引満足度 ※1	前年度比プラス	<p>2025年度実績</p> <p>前年度比 +4.6 (速報値)</p>  <p>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（ファンづくり） ➢ 顧客接点毎（リアル・デジタル）の利便性・機能性向上
グループ役職員のエンゲージメント ※2	4.0以上	<p>2025年度実績</p> <p>3.86 (前年度比 +0.05pt)</p>	<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> 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 自社のカーボンニュートラル達成 ➢ 事業性融資先（カテゴリー15）のGHG排出量算定と削減 ➢ グループ一体での脱炭素関連ソリューションの充実
静岡県内の温室効果ガス排出量削減率	2013年度△46% (2030年度)	<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> <ul style="list-style-type: none"> 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 ⋮ 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 自社のカーボンニュートラル達成 ➢ 事業性融資先（カテゴリー15）のGHG排出量算定と削減 ➢ グループ一体での脱炭素関連ソリューションの充実
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 Shizuoka-Yamanashi Alliance</p> <p>富士山・アルプスアライアンス Mt. 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>	<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（新設する財団を通じた取組み等） ➢ 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	<p>新会社設立による地域共創の加速</p> <p>SFGm SFGマーケティング</p> <p>SFGR 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（新設する財団を通じた取組み等） ➢ 地域金融力の発揮につながるグループ機能の拡充

※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）

第2次中期経営計画策定の背景 ~なぜ前倒して策定するのか

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次中計を前倒して策定

経営環境の大きな変化

金利のある世界への移行

Key Word

運用利回りを意識した資産の選別
預金の成長鈍化、安定調達の重要性

バランスシート運営（アセット・ライアビリティアロケーション）

- 運用** 採算性を意識した、資産の積上げと入替
- 調達** 預金以外の調達手法の多様化、調達コストコントロール

新たに経営戦略に必要な視点

AI・デジタル技術の進化

Key Word

AIの実装がビジネスにおける競争力の差に直結

AIを活用した働き方の変革（代替と補完）

- 代替** 業務効率化によるボトムラインの向上
- 補完** 営業支援等、AIの戦略的活用によるトップライン拡大

顧客行動の変化・価値観の多様化

Key Word

顧客接点、ステークホルダーとの関係性

顧客接点のさらなる変革、ステークホルダーとの関係構築

トランスフォーメーション戦略の進化 ファンづくり

地域の成長に対する危機感

Key Word

人口減少・少子高齢化、地域との共存・共栄

地域共創戦略のさらなる深化

アライアンス戦略 まちづくり しずおかFG経済圏

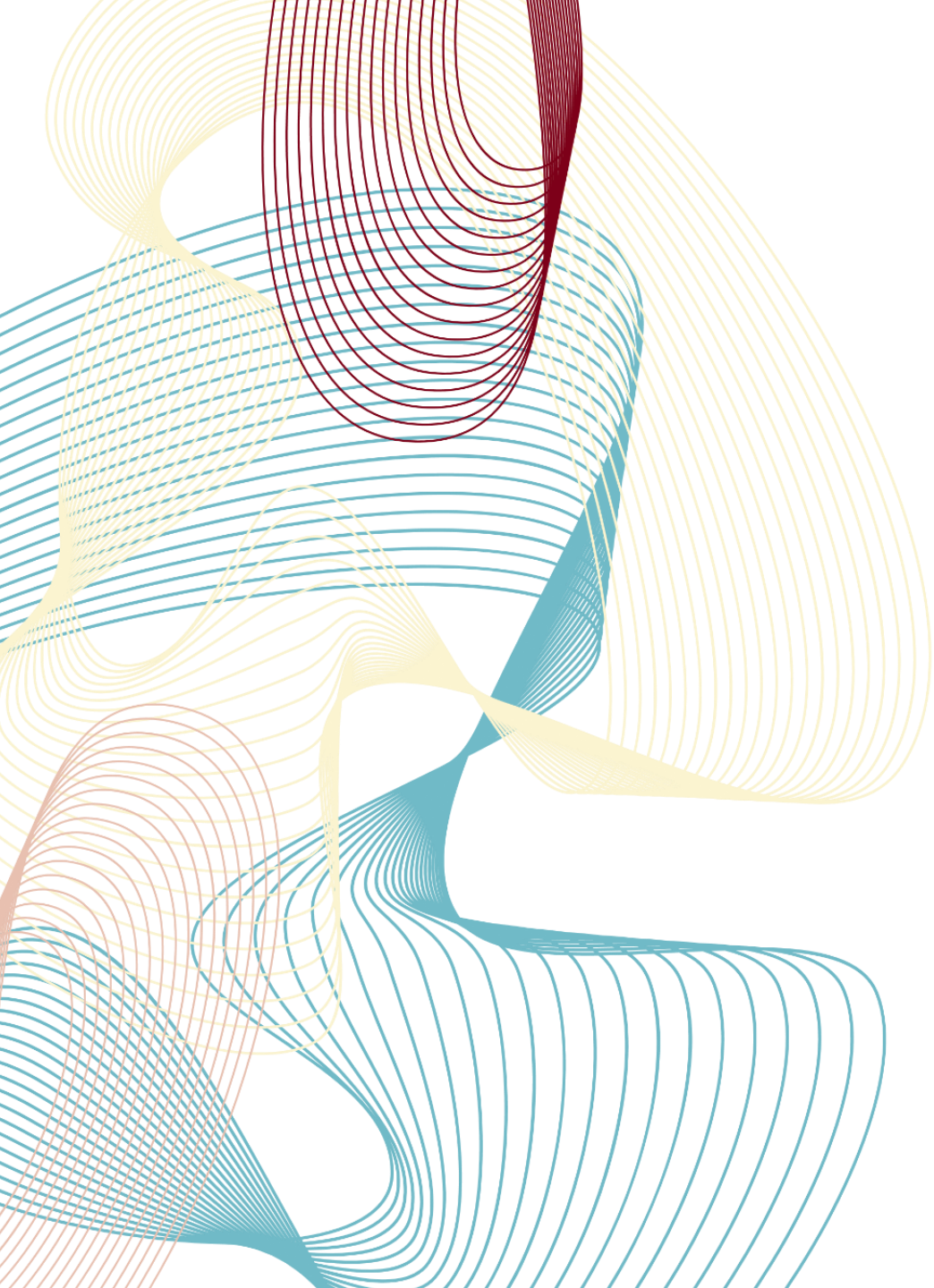
変化に対応した戦略の必要性

前中計【計画期間5年】を
3年間で終了

変化幅や時間価値の高まりを考慮し、
第1次中計を「見直す」のではなく、
新たな中計として「前倒して策定」

Xover 2.0
—ともに、未来へ

成長の道標となる経営戦略を
変化する環境に適合させ、
企業価値向上への取組みを加速



第2次中期経営計画の概要

第2次中期経営計画の概要

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

経営環境の変化を踏まえ、戦略・KPIを見直し

ステークホルダーの目指す状態

ビジョンの実現に向けた戦略

KPI

地域	関係人口が増加し、活気があふれている地域社会
お客さま	価値観・行動が変わっても、常にしずおかFGが寄り添う接点
未来世代	明るい未来・希望、サステナブルな社会
株主	株式価値の持続的な向上、ファン株主の増加
役職員	戦略・ミッション・行動・評価が一致 価値観・就労観に合わせた柔軟な働き方

基本戦略

- 1 共創・成長・挑戦**
事業領域を3つに区分し、成長戦略を展開
- 2 トランスフォーメーション2.0**
システム投資等 (AI・DX) による変革の加速
- 3 コーポレートコミュニケーション**
ステークホルダーから長く選ばれる関係の構築

AI

あらゆる変革にAIを融合し、
「AIネイティブ」な体制を構築

人的資本経営

戦略を実現する
人財ポートフォリオの再構築

サステナビリティ指標

企業価値向上

社会価値創造

サステナビリティ指標

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	13%程度
	エンゲージメント指標		お客さまの 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

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

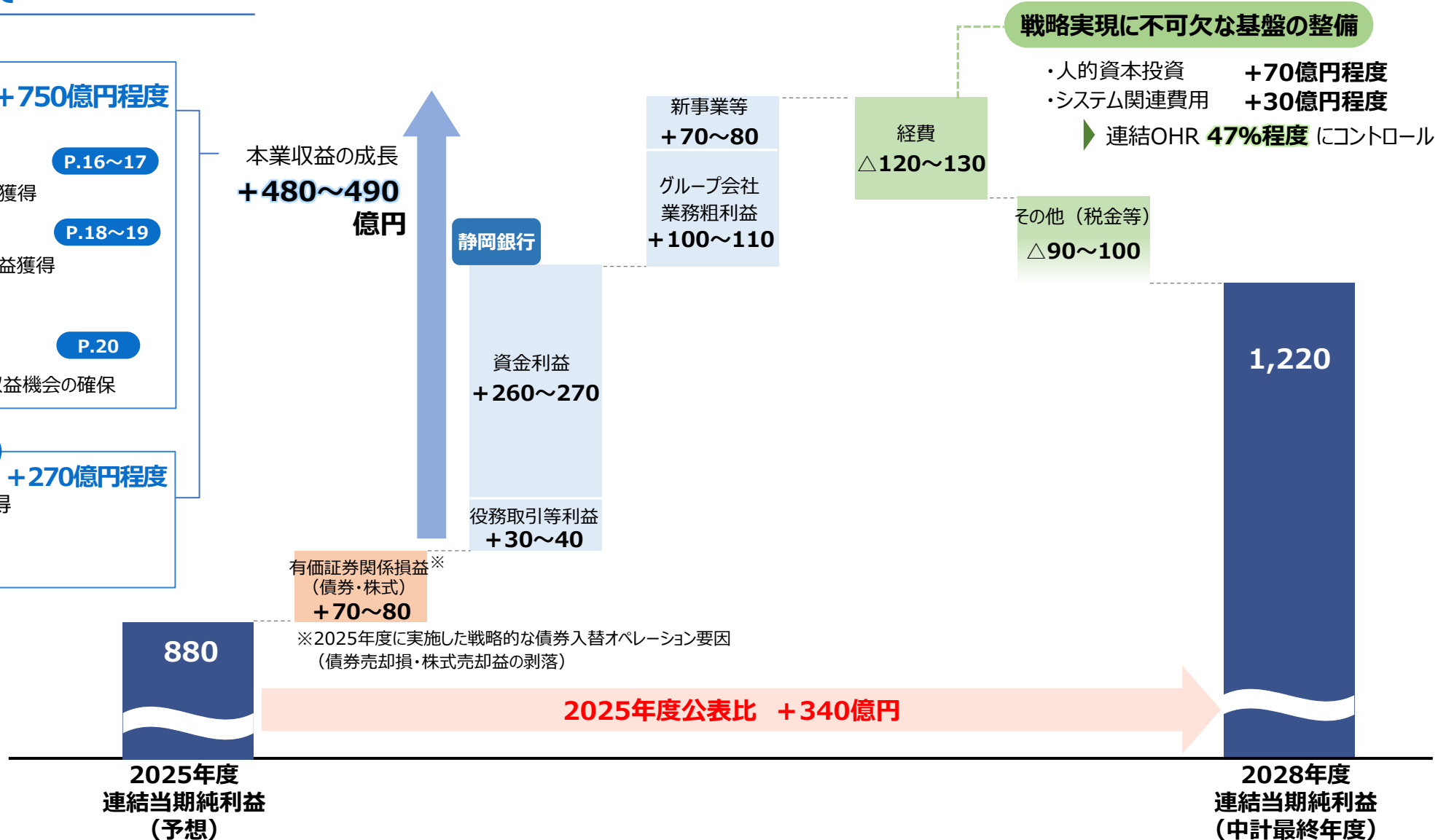
インオーガニック（挑戦領域）

- 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



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、キャリー収益の増加を展望

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)

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)

利回り 1.49% (+0.27pt)

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)

預金等 12.3兆円 (+0.8兆円)

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)

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)

自己資本 1.0兆円 (+0.1兆円)

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

お客さまとすずおか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・ポイント強化等により、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

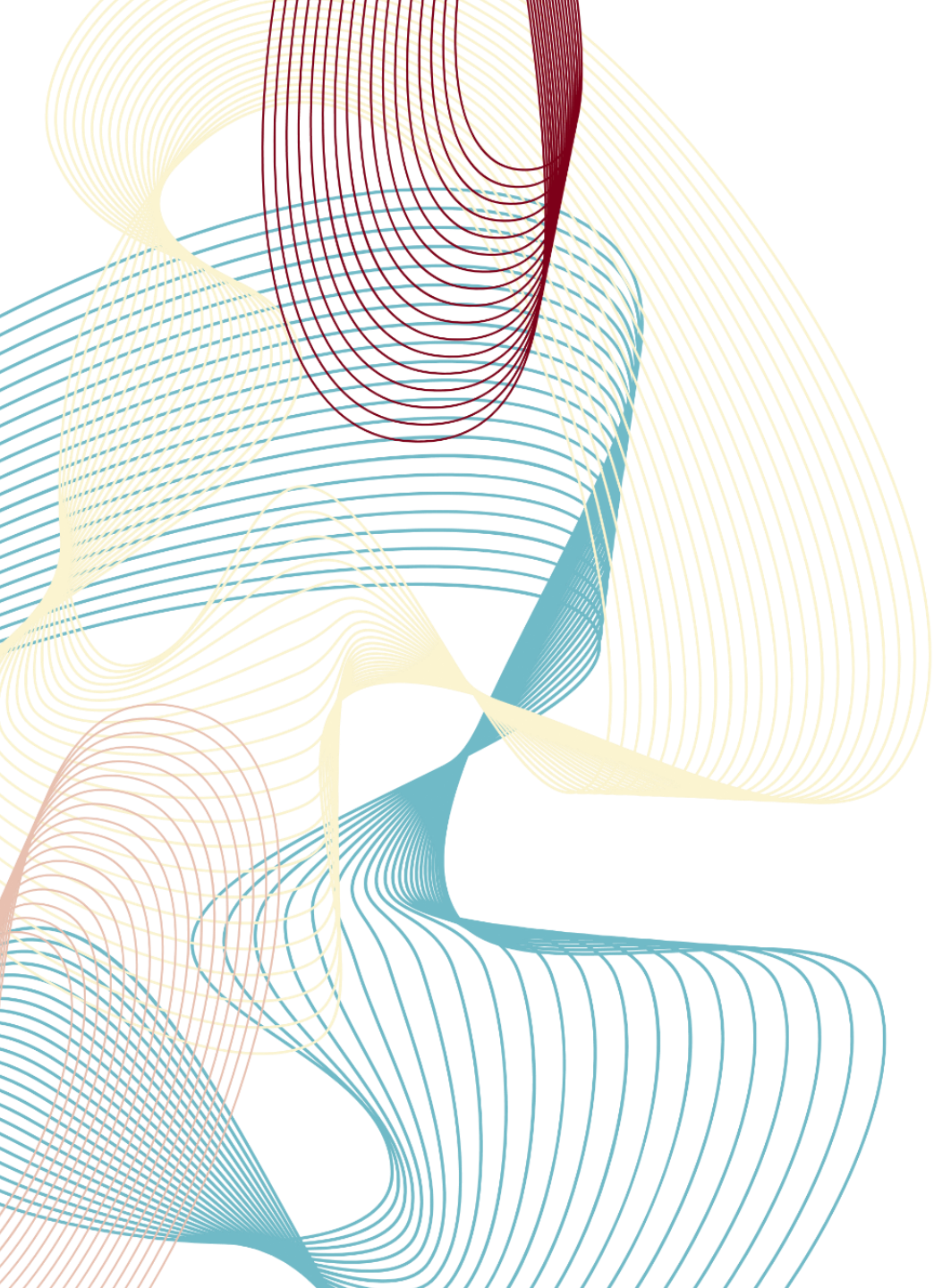
日銀借入 (気候変動対応制度) 0.3兆円

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



基本戦略

基本戦略① 共創・成長・挑戦

企業価値向上と社会価値創造の最大化に向け、求められる機能や役割に応じて事業領域を3つに区分し、経営資源を戦略的に配賦

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
グロースベースの構築

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)

基本戦略① 共創・成長・挑戦 ～共創領域

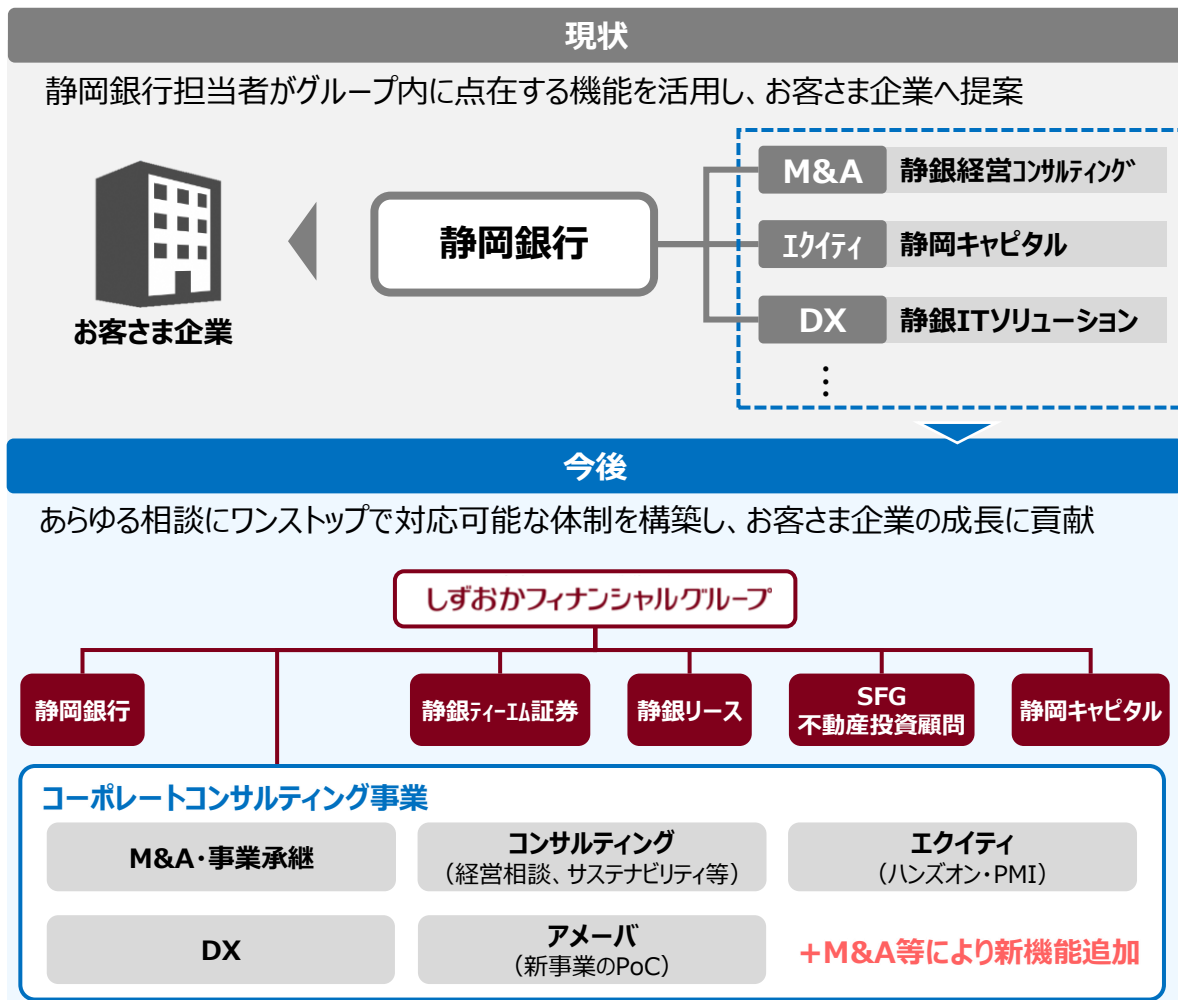
しずおかFGのグループ機能を活かした「まちづくりビジネス」の展開や法人コンサルティング機能の強化により、地域との共存・共栄を実現

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

法人コンサルティング機能を集約し、地域No.1のコンサルティング会社を創出

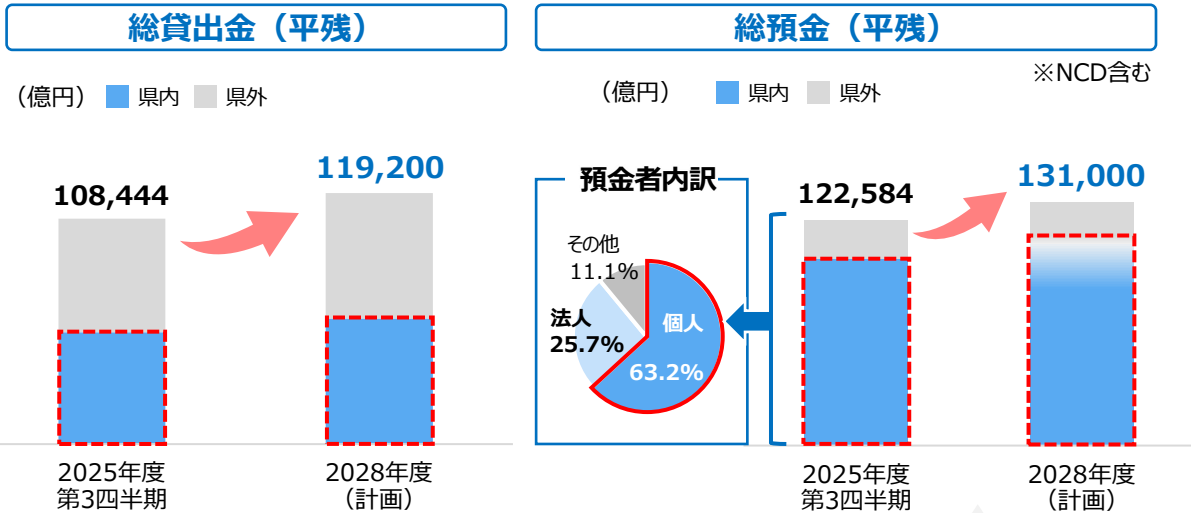


強みであるグループ機能を最大限に活用できる体制を整備し、クロスセルによる収益を最大化

基本戦略① 共創・成長・挑戦 ～共創領域（預金戦略）

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



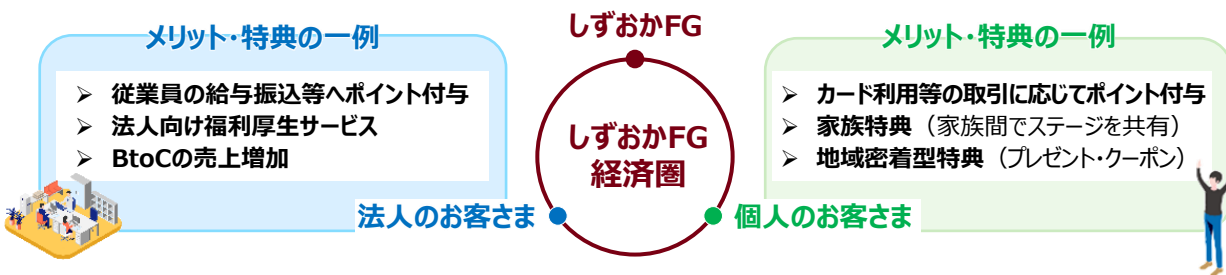
粘着性の高い預金の獲得に向けた取組み

1 しずおかFG経済圏の創出

S-mile のレベルアップ

【これまで】お客さま優遇プログラム（取引に応じた手数料優遇等）
 ポイントプログラム 取引内容等に応じたポイント（my Coin）を付与
 へトリニューアル 決済への利用、キャッシュバック可能

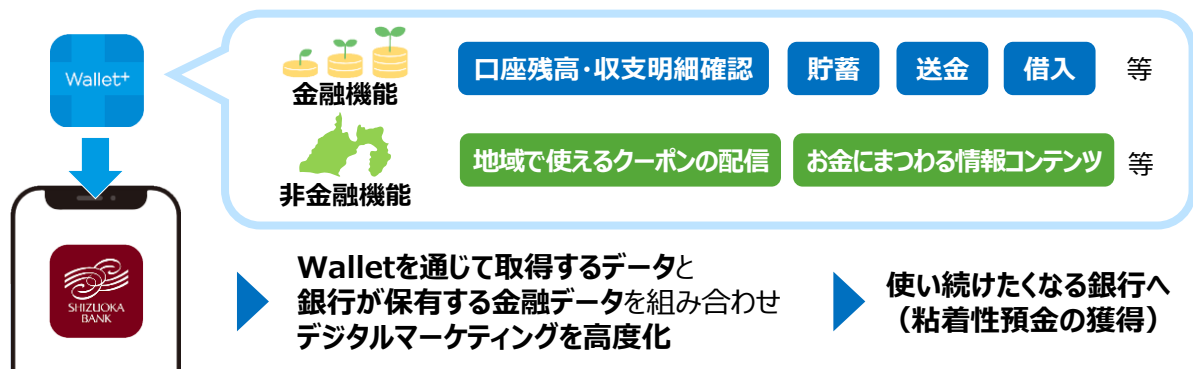
▶ ポイントを起点に、お客さまとしずおかFGが“つながり続ける”仕組みを構築



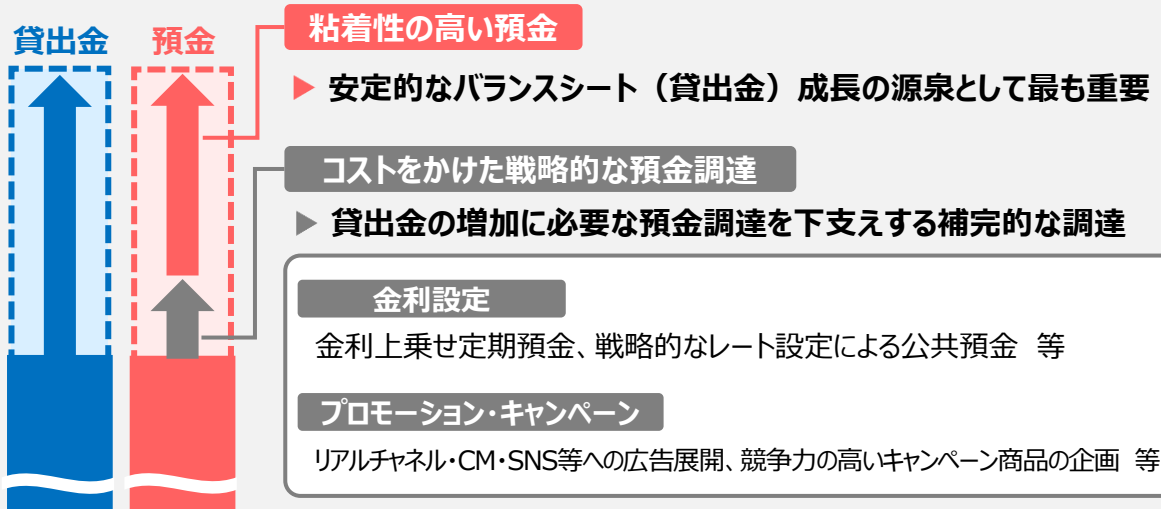
2 非対面チャネル（アプリ）の強化

Wallet+ の提供開始（2026年度予定）

- ▶ スマホアプリ「Wallet+」の提供を通じたデジタルマーケティングの高度化を実現
- ▶ 既存の「しずぎんアプリ」と併せたサービス提供により、お客さまが「使い続けたい」銀行を目指す



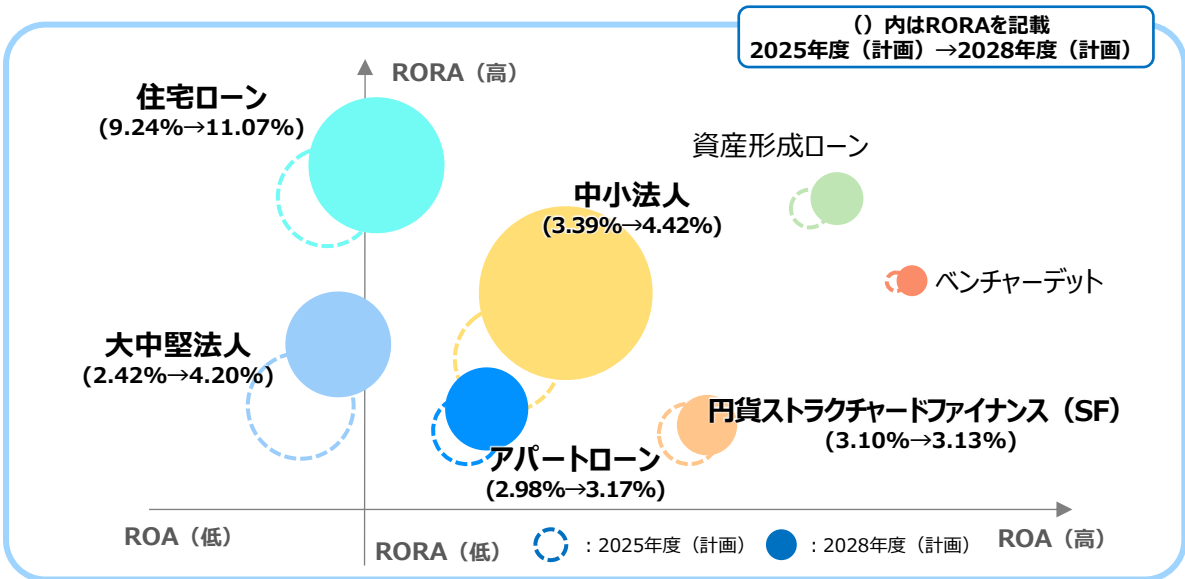
預金調達に対する考え方



基本戦略① 共創・成長・挑戦 ～成長領域（貸出金）

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



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

ファイブビジネスの展開

- 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

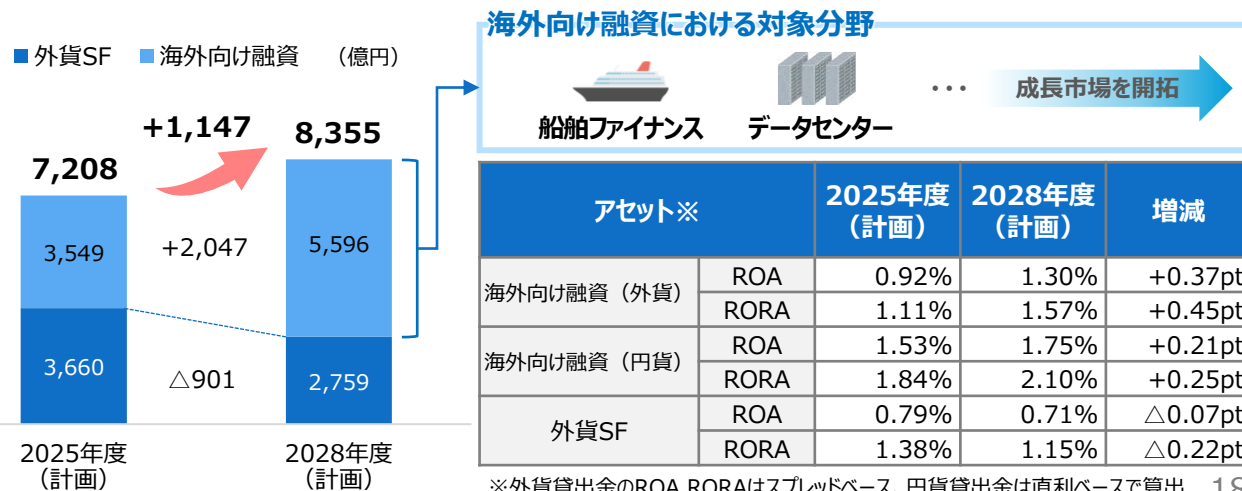
- 個人：ローン業務のDX化・集中化
- 法人：人員配賦+グループ機能活用
- 個人・法人の総合取引拡大
- 営業効率を高めつつ、ローン残高を増加
- 貸出金残高の増加、手数料収入の増強
- 預金獲得の強化

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



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 (5,191)	1.02% (1.50%)	57,606 (7,758)	1.37% (1.84%)	+3,583 (+2,567)	+0.35pt (+0.33pt)
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 (11,812)	1.15% (1.08%)	45,841 (16,978)	1.32% (1.27%)	+8,043 (+5,167)	+0.17pt (+0.18pt)
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）

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

株式 株価上昇による
保有株式の含み益増加

円債 円金利上昇による
評価損益の変動

【保有株式および債券残高の推移（億円）】

	2023年 3月末	2025年 12月末	増減
株式残高 (うち評価損益)	4,574 (3,555)	5,739 (4,814)	+1,165 (+1,259)
債券残高 (うち評価損益)	15,865 (△99)	14,694 (△1,825)	△1,171 (△1,726)

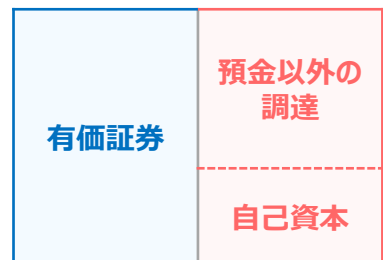
株式 資本コントロールの観点から、保有株式の縮減を加速

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



Point

- 預金以外の調達の多様化により有価証券の運用原資を確保し、**預金は貸出金の成長に充当**
- ポートフォリオの管理指標として、「**有価証券バランス率***」を追加

*有価証券÷（預金以外の調達+自己資本）

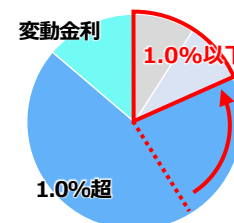
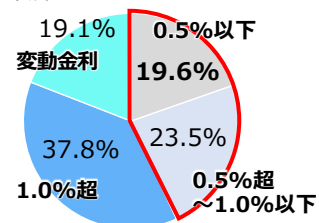
債券ポートフォリオの構築

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	

※残高・利回りともに末残ベース

保有債券の 構成変化 (利回り別)



低利回り (0.5%～0.75%)
の債券を優先的に売却し、
1.0%超の債券が
全体の約7割を構成

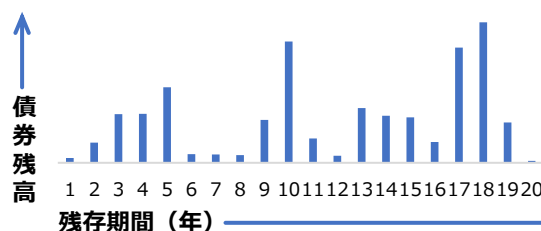
採算性の高いポートフォリオの構築により、継続的な**ROE向上**の蓋然性を高める

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

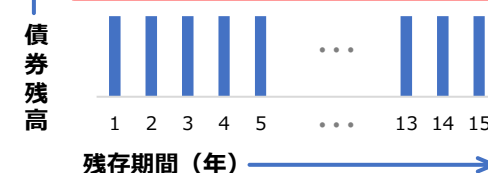
金利上昇から低下に転じる局面を捉え、適切に金利リスクをコントロールしキャリー収益を確保

現状
残存期間ごとの保有残高にバラつきがある状態



目指す状態
残存期間にバラつきのないラダー型ポートフォリオ

保有債券の平均残存期間が7年程度になるラダー型ポートフォリオを構築 (2～2.5兆円)



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

1 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

2 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

3 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

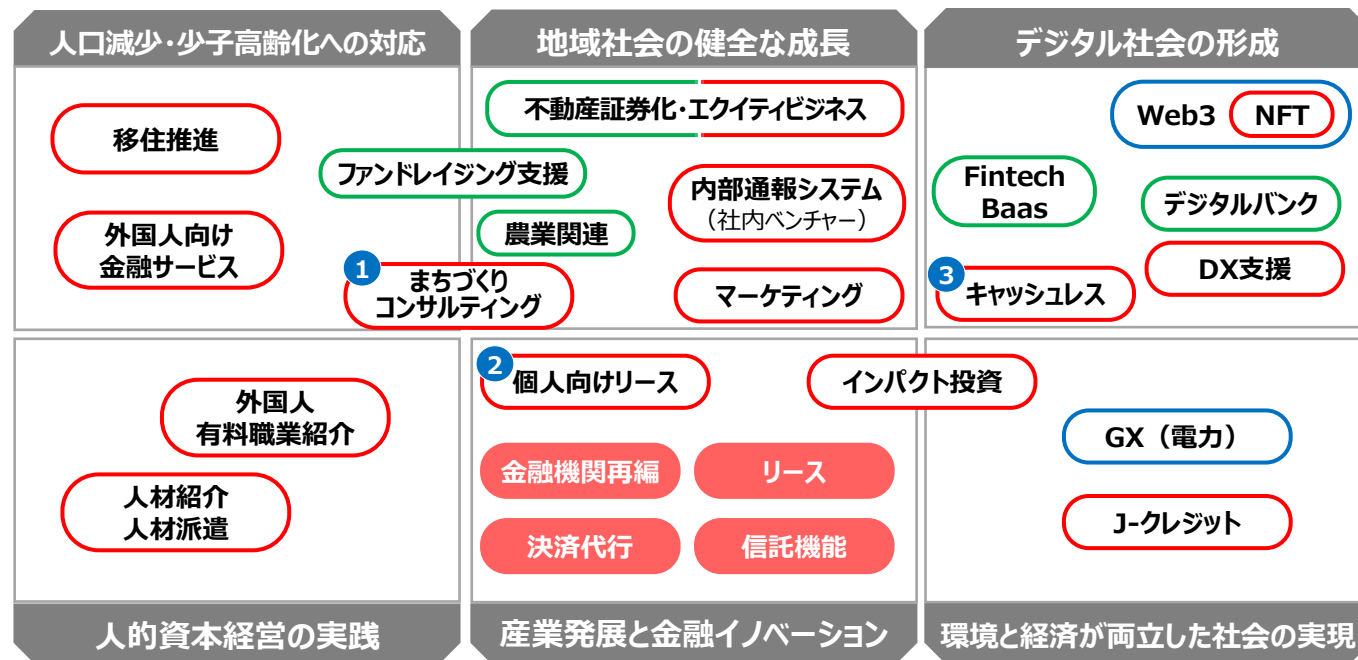
共創	成長
農業関連、GX（電力） ファンドレイジング支援	Fintech, BaaS Web3, デジタルバンク
不動産証券化	

4 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

マテリアリティの解決に向けた新事業展開

● 重点分野 ○ 第1次中計で実装した事業 ○ 実装実験中の新事業 ○ 今後実装を検討する新事業



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**



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

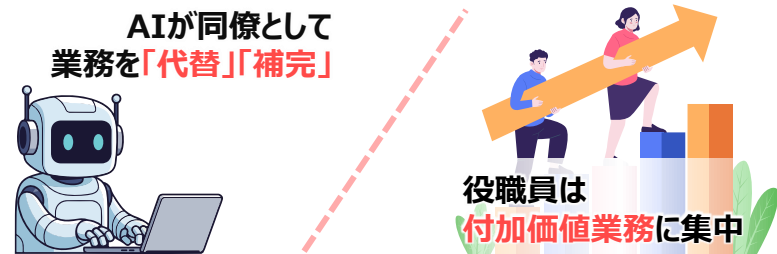
戦略の考え方

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

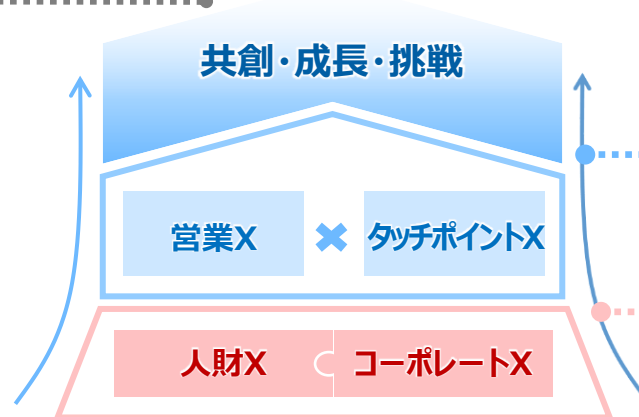
2 役職員の働き方をアップデート（AIとの協働）



「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

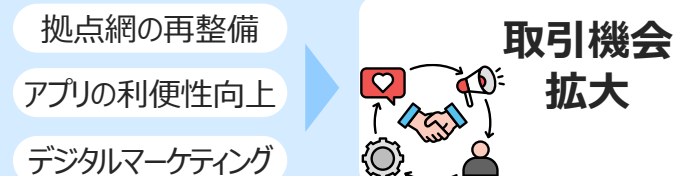
組織変革

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

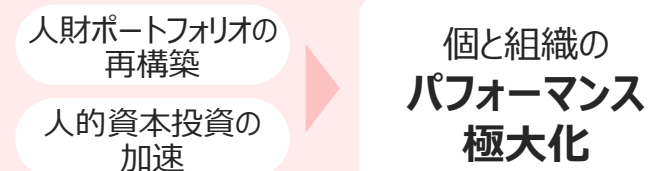
営業X



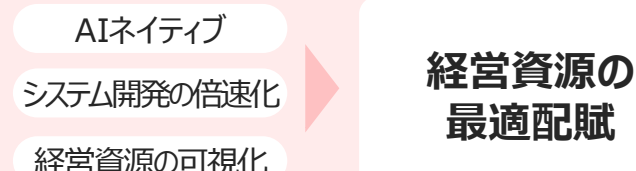
タッチポイントX



人財X



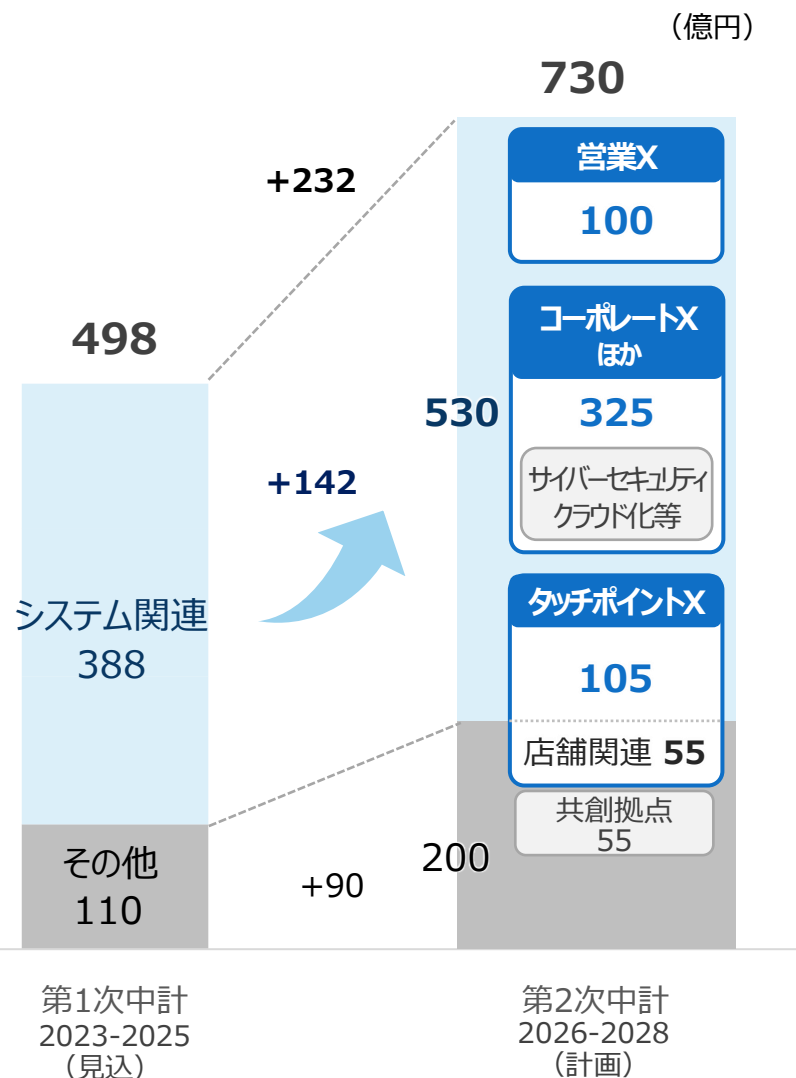
コーポレートX



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



営業X

営業・融資支援システム

20億円



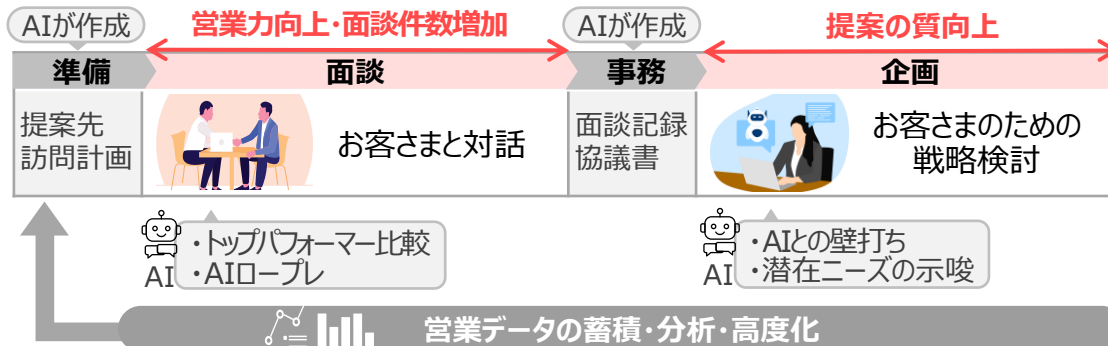
ローン受付・審査システム

20億円

AI導入・非対面化

BPR・AI実装により年間**25万時間**捻出 ▶ 営業活動にリソースを投入

目指す営業担当者の1日



タッチポイントX

アプリ強化

15億円

Wallet+導入

ポータルサイト構築

デジタルマーケティング

15億円

システム連携

チャネル拡大

顧客接点の拡充×最適化された顧客体験 ▶ 静岡銀行のアクティブユーザー数

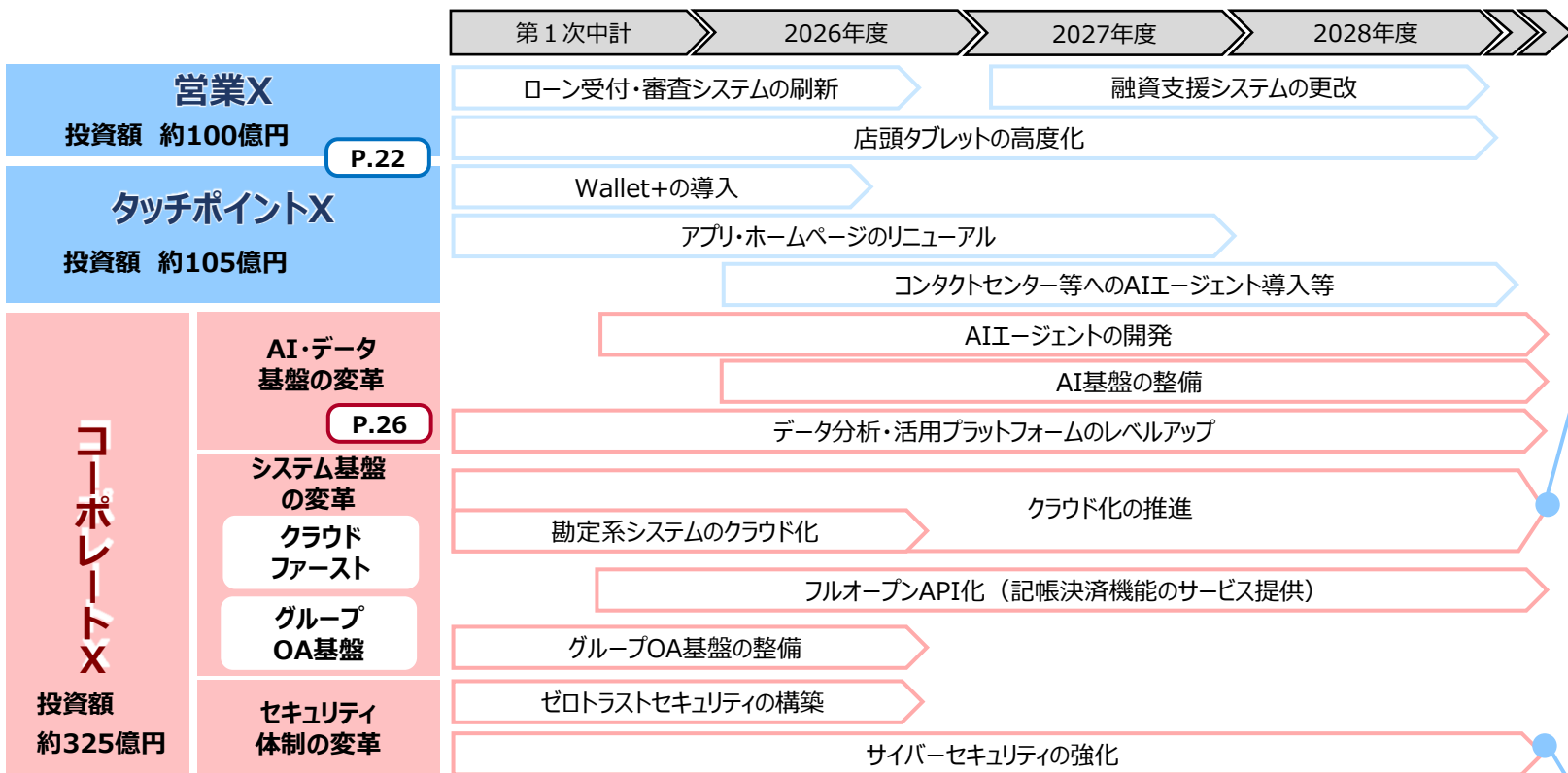
50万 → 100万



基本戦略② トランスフォーメーション2.0 ～システム投資のロードマップ

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



クラウドファースト 90億円

第1次中計 脱メインフレームを完了

第2次中計 勘定系システム (2027年1月) を皮切りに順次、各種システムをクラウド環境に移行

効果

- ・更改コスト削減 年間 **3億円**以上 (2030年度目標)
- ・GHG排出抑制 年間 **1,200t**以上 (同上)
- ・データセンターレス化によるコスト削減 年間 **10億円** (中長期目標)
- ・オペレーショナルレジリエンスの確保

サイバーセキュリティ 45億円

第2次中計 高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対応

サイバーセキュリティの強化 (2026年度～)

順次 セキュリティツールの導入などサイバーセキュリティ体制を強化

効果

- ・AI等先端サービス、ツールの安全活用に貢献

システム開発の倍速化

整備済のシステム基盤、内製化に向けた開発体制にAI等の技術を掛け合わせ、**開発生産性を向上・スピードアップ**

- ✓ AI駆動型開発へのシフト
- ✓ ノーコード、ローコード開発着手 (開発の民主化)
- ✓ リモート開発環境の整備
- ✓ システム開発プロセス、体制の見直し

目指す姿

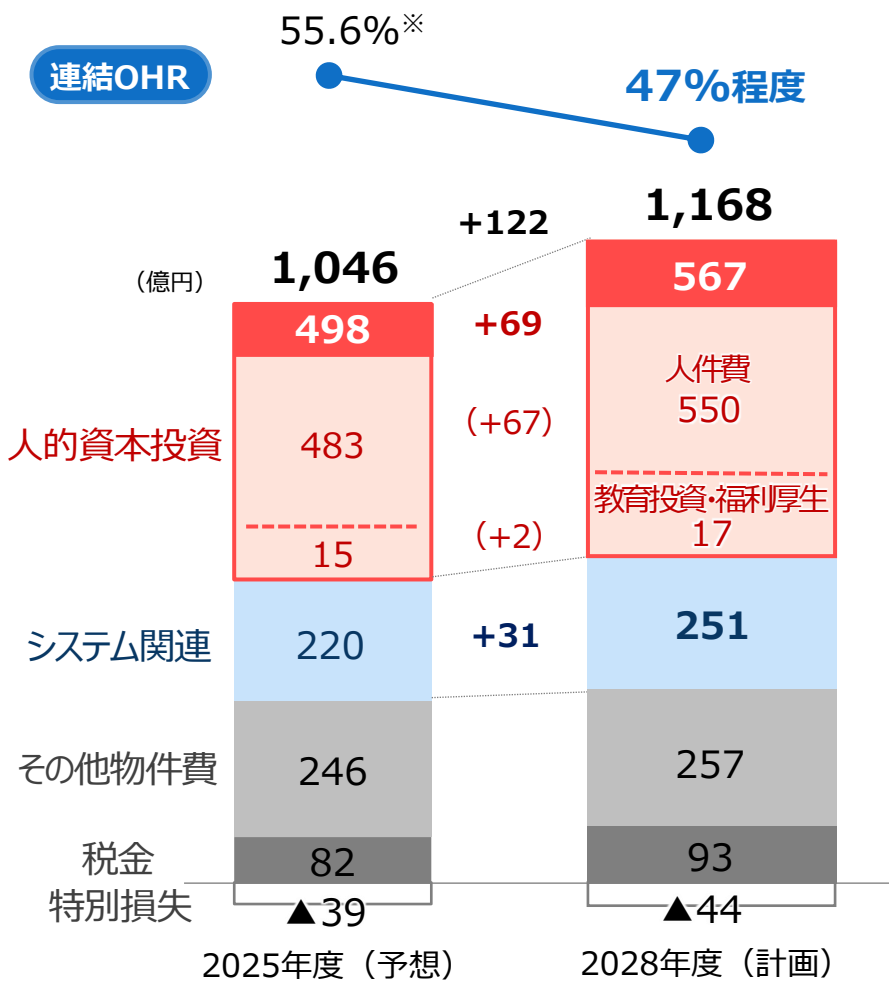
- 商品・サービス提供の倍速化**
お客さまのニーズへの迅速な対応と収益機会の最大化
- 業務改革の倍速化**
業務生産性向上に貢献

基本戦略② トランスフォーメーション2.0 ～経費コントロール

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



人的資本投資

+69億円の内訳

戦略実現に向けた人財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

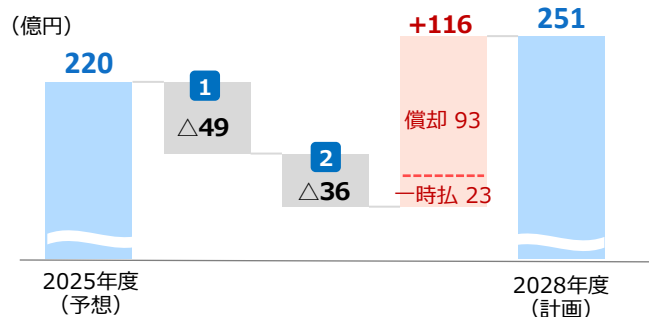
- リスキリング
- 福利厚生の充実等

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財の採用・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



1 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

2 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

※ コア業務粗利益を基準とした連結OHRは47.6%

基本戦略② トランスフォーメーション2.0 ~人財X

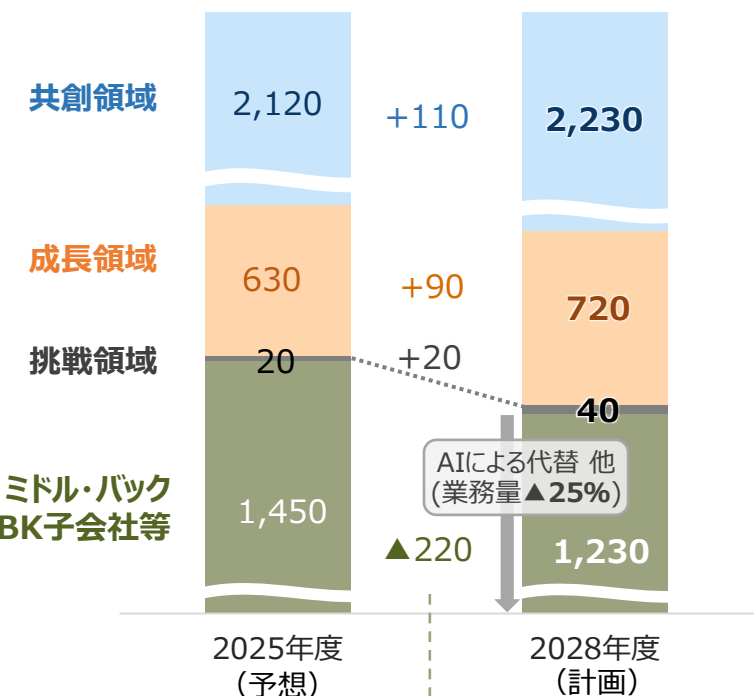
AIによる業務量削減等を通じて人員配置の最適化を図り、第2次中計で掲げる基本戦略の実現を目指す

目指す人財ポートフォリオ

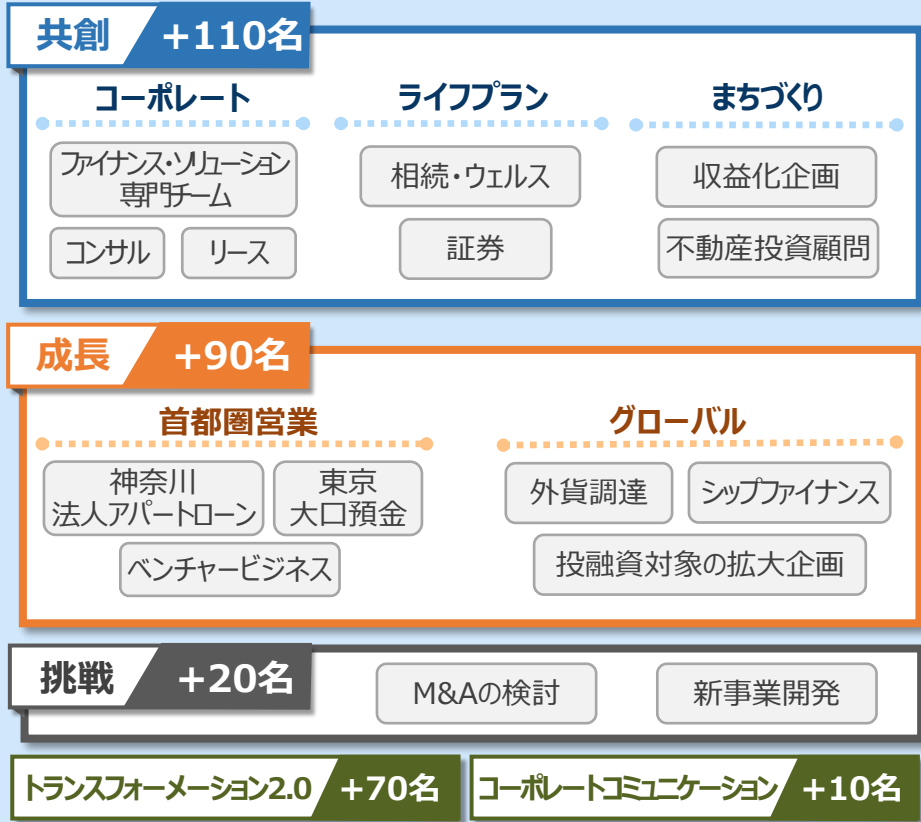
重点領域への人員再配置を進めつつ、
人員数は2025年度比同水準に向けてコントロール

連結業務粗利益
1,920億円 → 2,570億円

約4,200名 → 約4,200名



【戦略人員の配置イメージ】



戦略人財の創出



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

戦略と整合した人財配置の適切性等を評価

組織	指標	現状	目標
組織	エンゲージメント	3.86	4.0以上
	価値創造型人財	363名	520名
	課題解決型人財	665名	920名
	デジタル人財	90名	115名
個	AI人財	New	150名
	キャリアマッチ度	72.3%	75~80%

(2025年度実績 / 2028年度KPI)

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

150名
育成・採用

AIパワーユーザー
～市民開発し、業務に適用

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

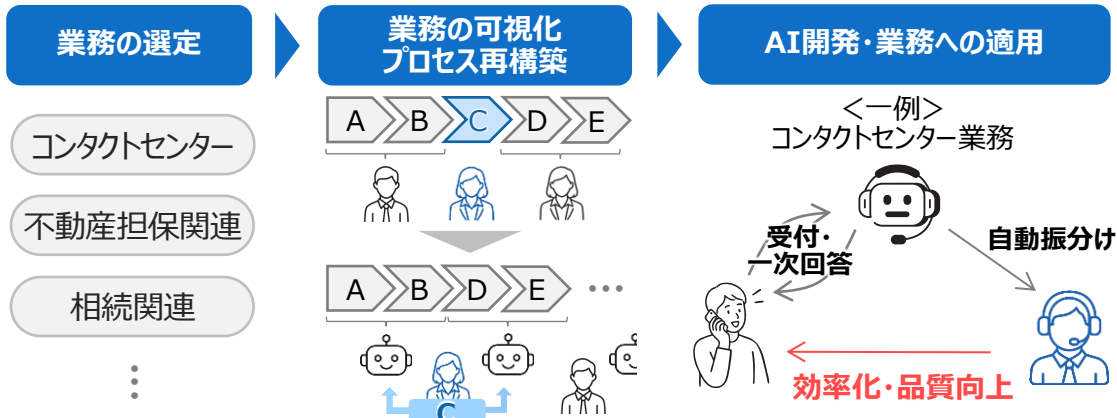


- ガードレールの整備
- 適切なリスクコントロール

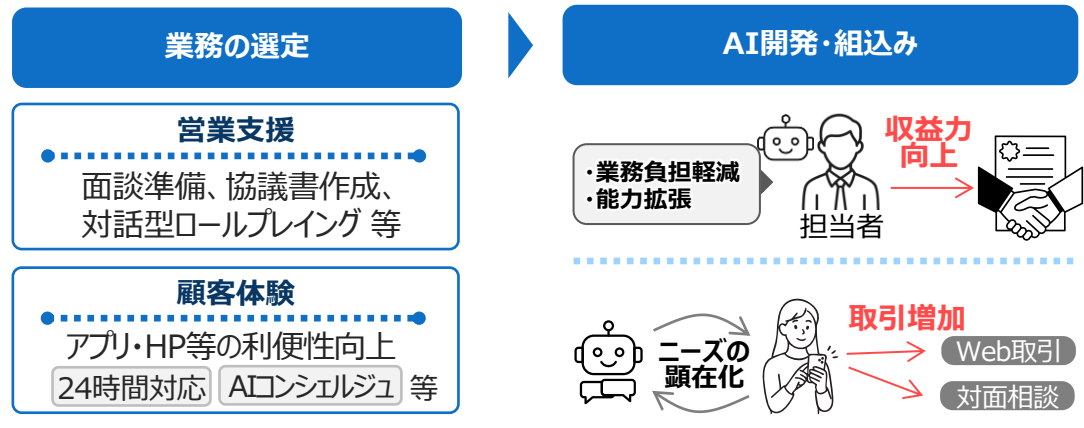
具体的な業務AIの開発

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)

本部/本社業務量
2025年度比▲50%
(300人相当)

1人あたりの
処理件数増加
(リソースの捻出)

個と組織の
パフォーマンス
極大化

戦略的に再配置

P.25

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

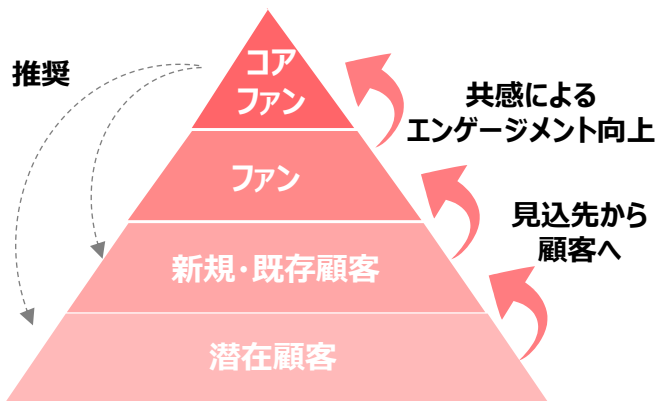
基本戦略③ コーポレートコミュニケーション

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



地域 スポーツや文化をフックとしたブランディング



お客さま・役職員 エンゲージメントを高めるインセンティブ

S-mile
(ポイントプログラム)

役職員向け
RS信託



株主 次世代に引き継ぎたくなる株式の魅力向上



未来世代 地域企業と連携し未来世代向けイベントを開催
未来世代アスリートの支援

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働く、役員報酬制度の整備

中長期的な企業価値の向上



地域 地域共創に向けた
一体感の醸成



お客さま 満足度向上による
顧客取引の拡大



役職員 エンゲージメント向上による
人的資本の最大化

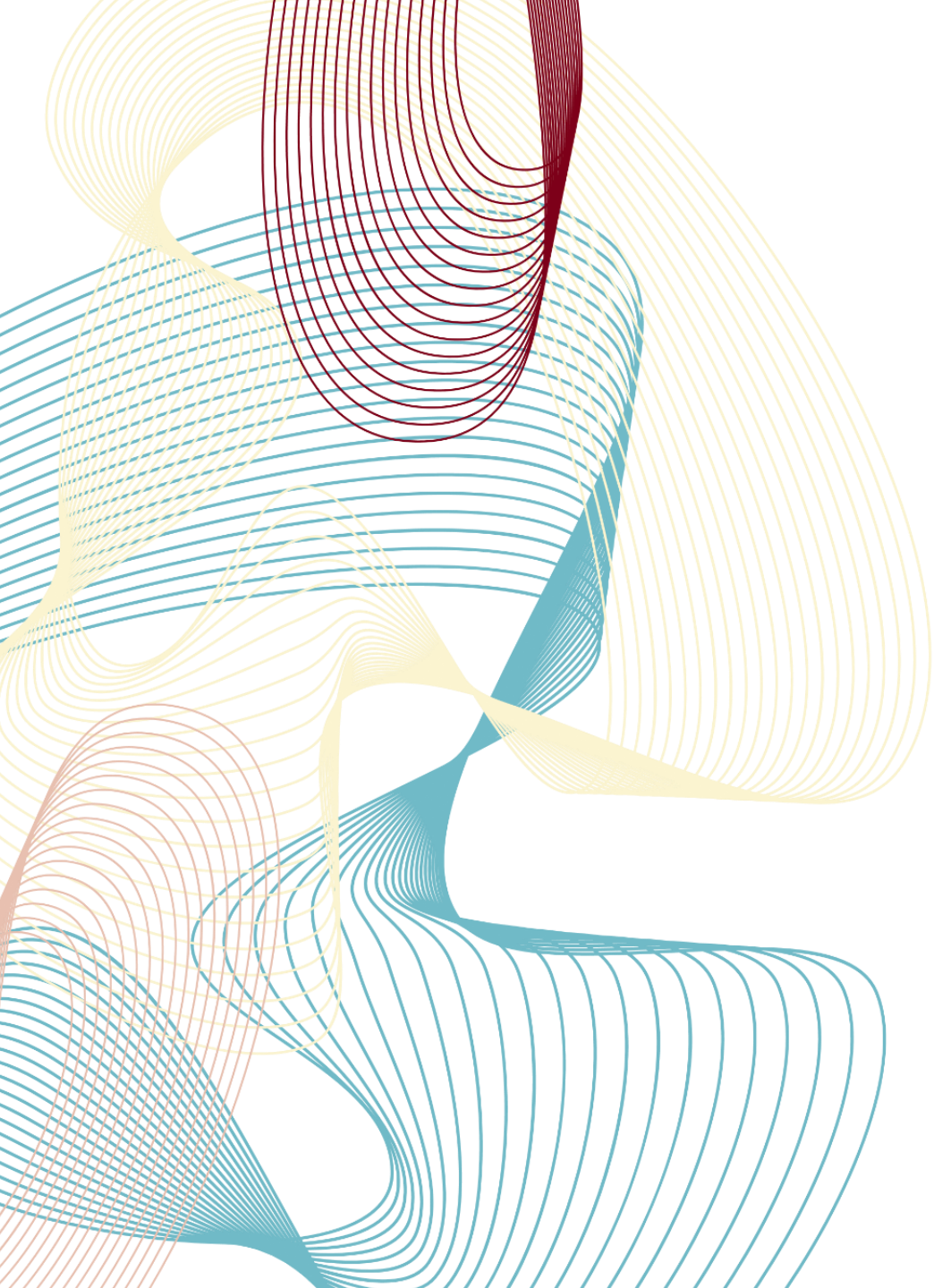


株主 しずおかFGの経営に
共感するファン株主増加



未来世代 将来的な
顧客基盤の拡大

コーポレート・ガバナンス



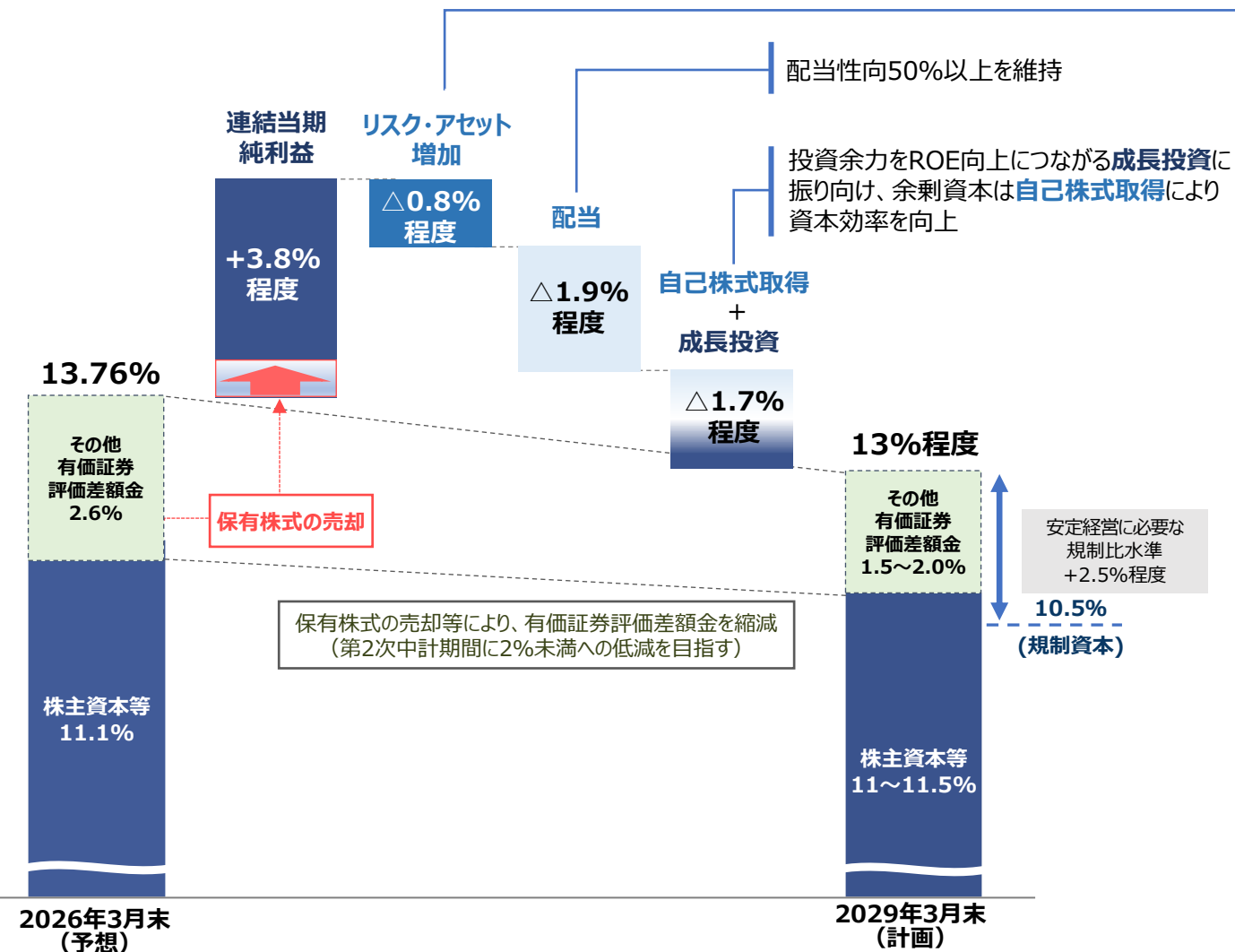
資本政策

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

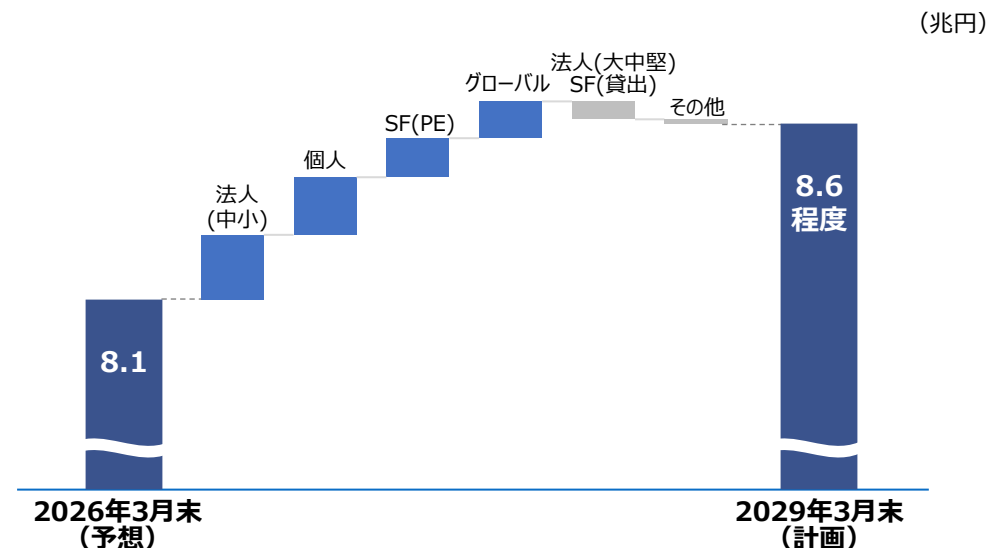
※バーゼルⅢ最終化 完全実施ベース

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

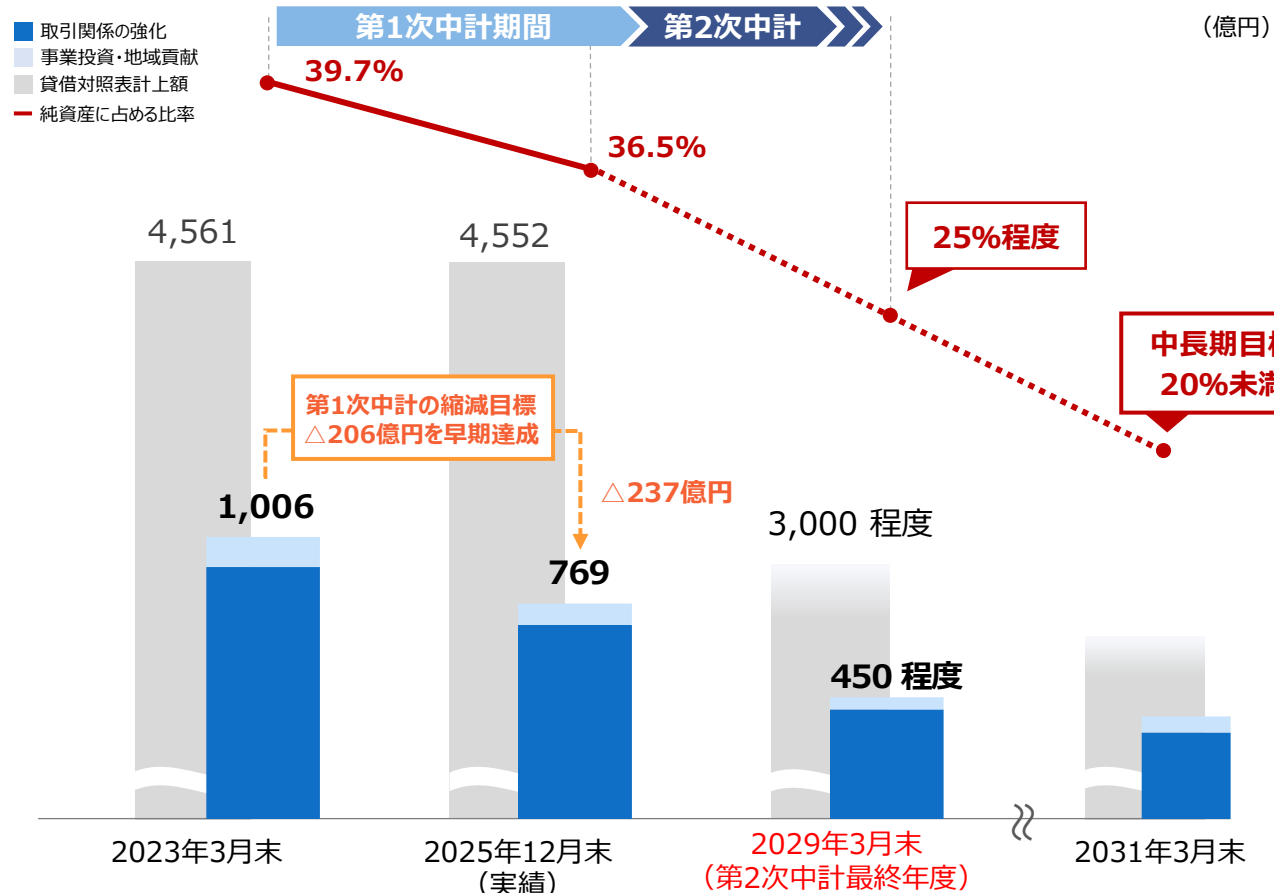
利益水準の上昇に加え、増加する資本を適正水準にコントロールすることで、ROE目標達成の蓋然性を高めていく

	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

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



純資産 (兆円)	1.1	1.25	1.25~1.3	1.3~
日経平均 (円)	28,041	50,339	—	—

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

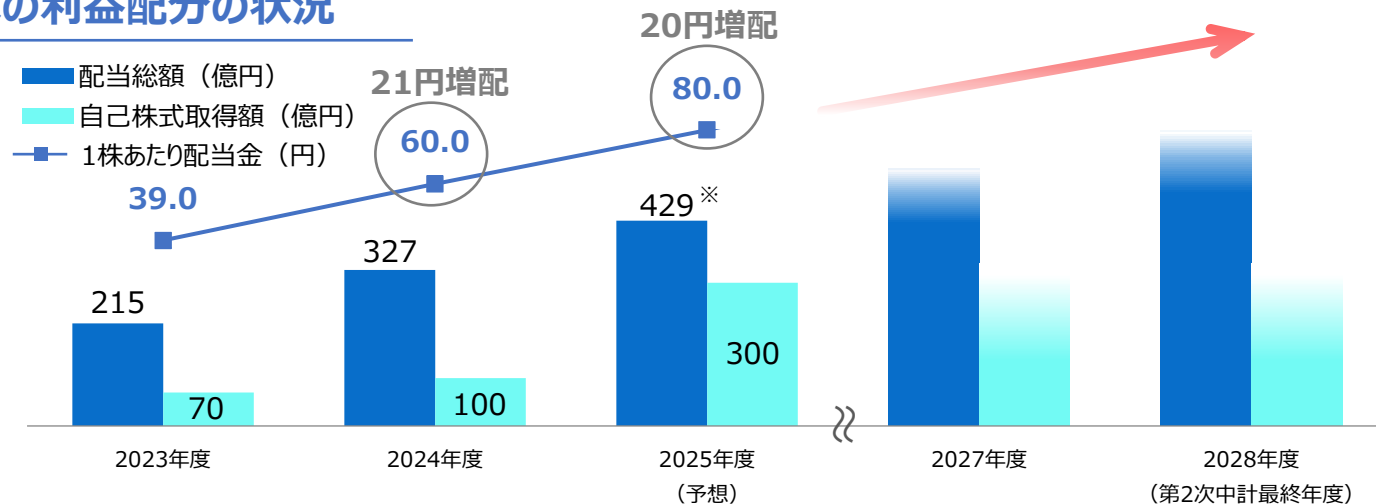
株式の保有方針

- 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)

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

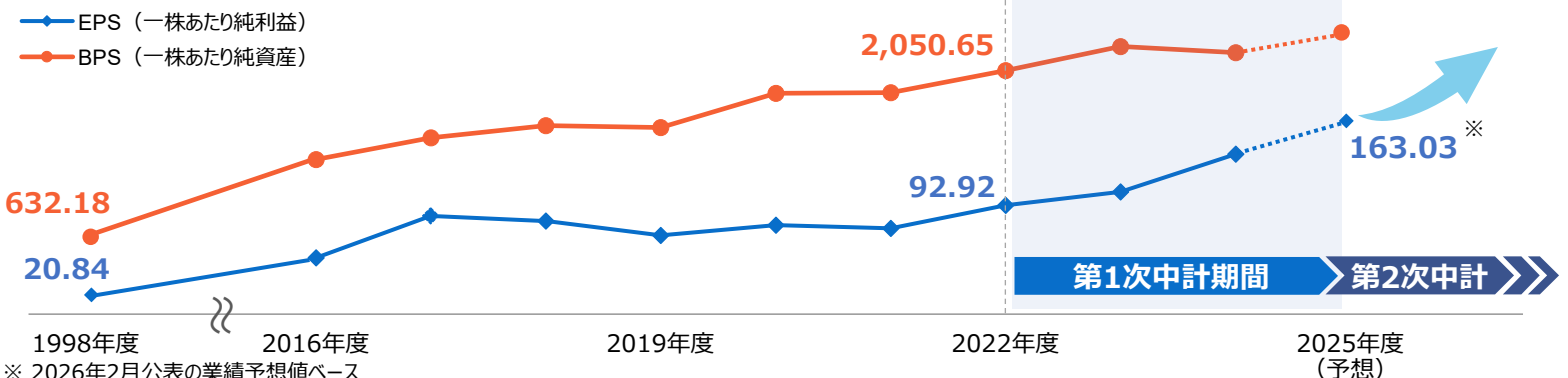
株主への利益配分の状況



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)

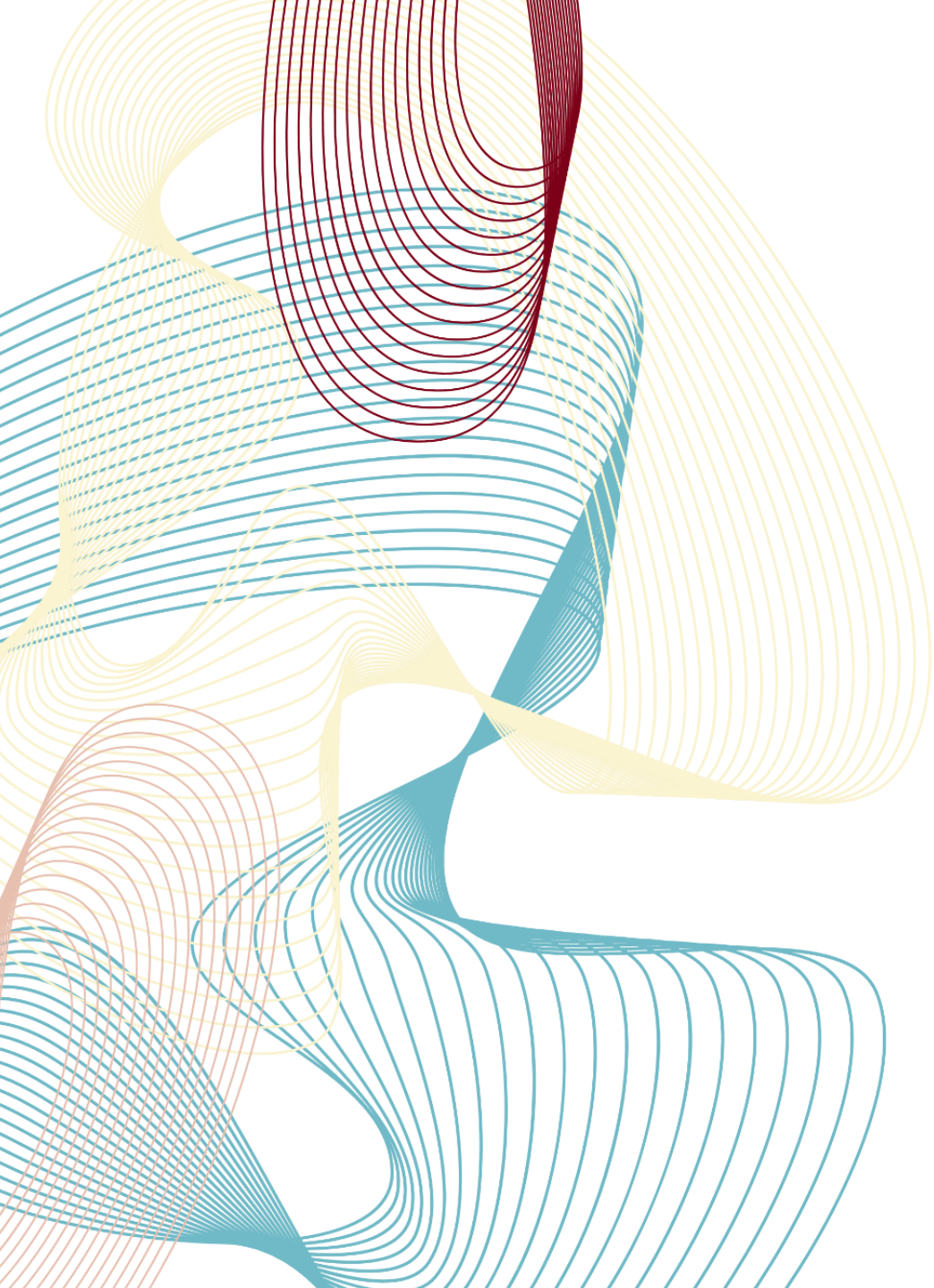
EPSの成長

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(平残) ^{※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)



參考資料

グループ各社の利益計画

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
役務取引等利益	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)	静岡ティーエム証券			静岡リース			静岡経営 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

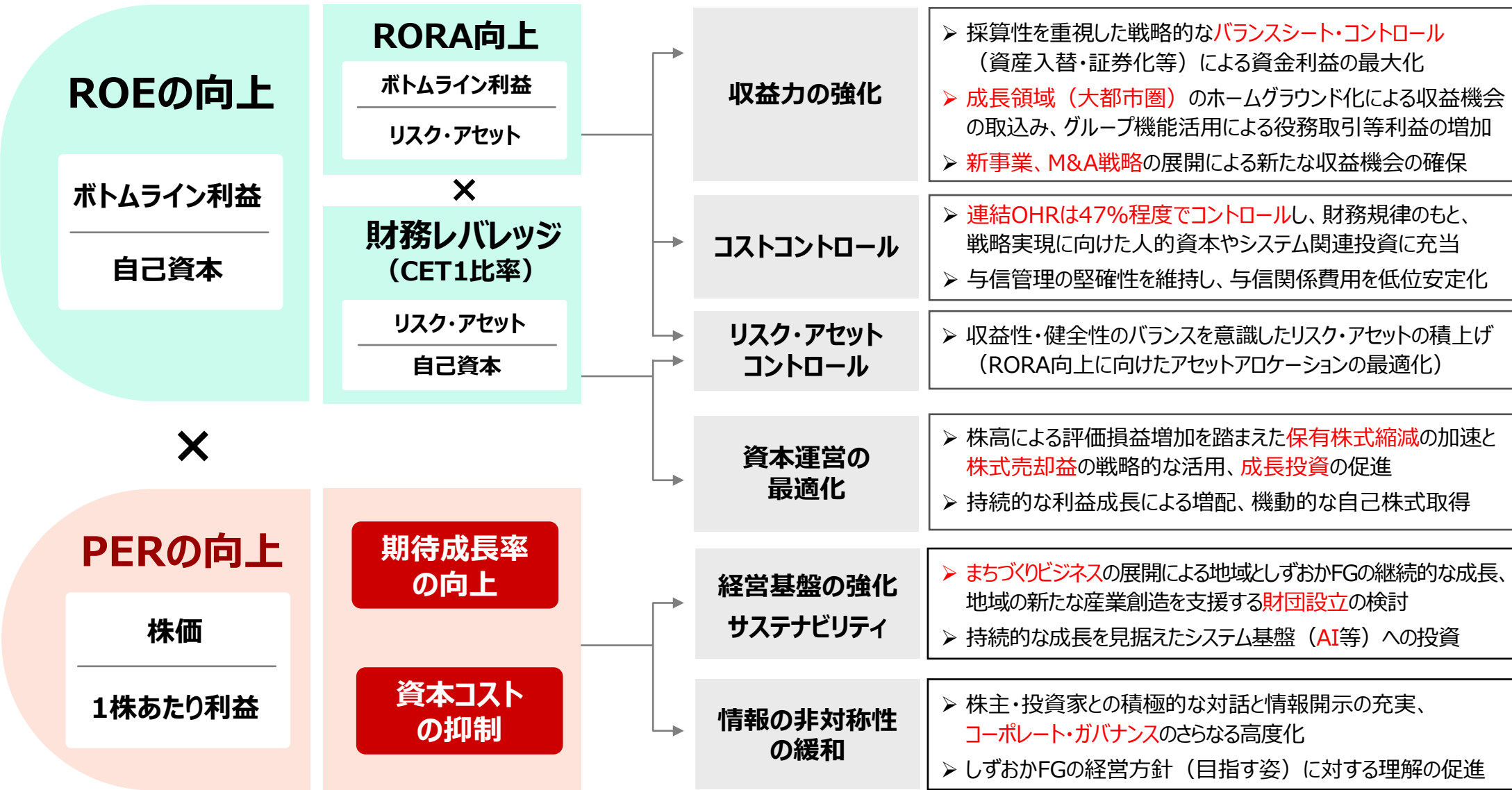
連結子会社 (16社・銀行を除く) の合計

	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

企業価値向上に向けた取組み ～ロジックツリー

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

**PBRの
向上**



マテリアリティ

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	
	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)		静岡県内人口の 社会増減率 (継続的に増加)
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	
	デジタル社会の形成	地域のDX支援	DX認定 事業者数		実質県内総生産 (持続的発展)
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・働きがいの向上	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

求人ニーズへの対応・働く場の提供

海外・首都圏からの移住、観光誘致

キャッシュレスの推進

障がい者雇用推進、実習等開催

まちづくり投融資実行額

県内企業への人材紹介

外国人人材紹介

キャッシュレスサービス活用件数

しずおかFG障がい者雇用率

人が集まる施設増加、地域の魅力向上

必要な事業・技術等の承継

働き手の増加、県内施設利用者増

取引の利便性向上、相談増加

障がい者雇用機会の拡大

▶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

静岡県内人口の
社会増減率
(継続的に増加)



経済

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

DX・AIの推進、浸透

海外進出支援・販路拡大支援

長期資産形成提案、
金融教育等の地域貢献活動の継続

エクイティソリューションの提供

相続・事業承継

スタートアップと地域企業のマッチング
TECH BEAT参加者数

取引先DX支援件数
SFG内の生成AI利用普及率

グローバル系ファンドへの投資金額

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

バイアウト投融資金額

ウェルス・相続等収益額

地域のイノベーション創出

デジタル社会の実装

海外取引拡大、ネットワーク構築

地域の金融リテラシー向上

企業数減少抑制・増加

所得・資産の増加

▶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

実質県内総生産
(持続的発展)



環境

環境ファイナンスおよびソリューションの提供

発電・コジェネ関連設備投資支援

PIF先への伴走支援件数
Jクレジット創出支援量

ESGリース取扱件数

脱炭素社会に適合する産業構造への転換

再エネ導入や、省エネ設備・工場・
社屋・家屋等の拡大

▶温室効果ガス排出量ゼロの
製品やサービスの開発、拡大

静岡県内の温室効果
ガス排出量削減率



役員

多様な働き方の推進

キャリア採用の強化

人財Xへの取組み

人財の定着

キャリア採用人数

キャリアマッチ度の向上

提案の質・幅の向上
地域やお客さまとの信頼関係構築

▶働きやすさ、働きがいの向上

Well-beingの実現
(真のDE&I)



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を引き続き、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%）

グループ一体での脱炭素化支援の充実

- 「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Z」提供開始（静岡銀行）
- 「カーボンオフセットオートリース」提供開始（静銀リース）
- 「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）

- 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

2025

- 「しずぎんウィ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

- 浜松市カーボンニュートラル達成事業者認定



2023

- 「しずぎんソーラーパーク」運転開始

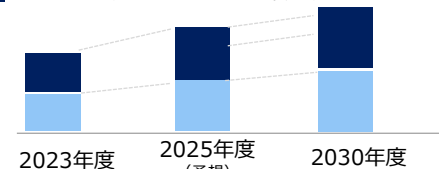
- 「しずぎんアクアエナジーパーク 家康公用水発電所」稼働

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

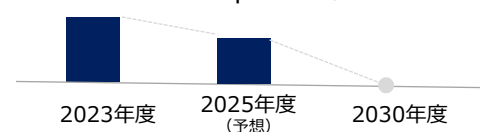
2030年度迄目標 2兆円
（うち環境関連ファイナンス1兆円）

■ サステナブルファイナンス ■ うち環境ファイナンス



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〕

