

しずおかフィナンシャルグループ
統合報告書 2026

企業理念

しずおかフィナンシャルグループの企業理念は、地域で生まれ育った総合金融グループとして、地域との共存共栄を目指し、経済的な面に加え文化的な面からも皆さまの心の充実に寄与していく姿勢を表しています。

今後ともお客さまとともに、地域の未来を切り拓く総合金融グループとして、企業理念を着実に実践し、社会的な責任を果たしてまいります。

基本理念

地域とともに 夢と豊かさを広げます。

私たちは、地域の総合金融グループとして、質の高いサービスを提供し、人々の暮らしと事業の夢の実現に貢献します。

私たちは、地域とともに歩む良き企業として、地域の経済と文化の発展に努めます。

私たちは、健全性を基本として、時代を先取りする積極的な経営を心がけ、地域社会、お客さま、株主、従業員の幸福を追求します。

行動指針

感謝の心

心のふれあいを大切にします。

創意挑戦

常により高い目標を目指します。

自由闊達

いつも明るくはつらつと行動します。

自己革新

たえず能力と感性を磨きます。

誇りと喜び

情熱を持って私の役割を果たします。

CONTENTS

1. しずおかフィナンシャルグループの価値創造

- 1 企業理念、編集方針
- 3 しずおかフィナンシャルグループの沿革
- 5 財務・非財務ハイライト
- 7 CEOメッセージ
- 14 CFOメッセージ
- 19 企業価値のさらなる向上に向けて
- 22 しずおかフィナンシャルグループの価値創造プロセス

2. 価値創造の源泉とグループの目指す姿

- 23 マテリアリティの特定・解決に向けたアプローチ
- 27 競争優位の源泉
- 31 価値創造に向けた経営戦略 ～経営戦略の歩み
- 33 第2次中期経営計画
- 35 社外取締役座談会
～しずおかフィナンシャルグループの
企業価値向上への取組みの成果と課題

3. 目指す姿の実現に向けた取組み

- 41 地方銀行との包括業務提携（アライアンス）
- 44 共創・成長・挑戦
- 45 まちづくり
- 46 地域における新たな産業の創出
- 47 成長を支える資金調達基盤の強化
- 49 コーポレートニーズへの対応
- 53 ライフプランニングのお手伝い
- 55 新事業開発
- 57 トランスフォーメーション2.0
- 60 戦略を支えるAIネイティブ
- 62 コーポレートコミュニケーション

4. 持続可能な組織、地域社会の実現に向けて

- 66 人的資本経営の実践
- 77 人的資本クロストーク
～多様性を力に、自律と挑戦が未来をつくる
- 81 環境への取組み
- 90 人権尊重への取組み

5. コーポレート・ガバナンス

- 91 コーポレート・ガバナンスの強化に向けて
- 99 役員一覧
- 101 コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント
- 106 内部監査体制
- 107 グループ会社等の概要

■編集方針

しずおかフィナンシャルグループでは、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、すべてのステークホルダーの皆さまに当グループの価値創造に向けた取組みについてご理解と共感をいただくため、「しずおかフィナンシャルグループ 統合報告書2026」を作成いたしました。

本報告書では、第1次中期経営計画の成果と課題を踏まえつつ、金利のある世界への回帰やテクノロジーの進展など、急速に変化する経営環境を見据え、新たな成長戦略として第2次中期経営計画「Xover2.0 ～ともに、未来へ」を策定し、スタートさせた当グループの現在地と目指す姿をお伝えしています。企業価値向上と社会価値創造の最大化に向けて、どのような価値を創出し、地域やお客さまとともに未来を切り拓いていくのか、その考え方と取組みを財務・非財務の両面からご紹介しています。

本報告書がステークホルダーの皆さまとの対話を深め、未来に向けた価値共創のきっかけとなれば幸いです。



別冊のご案内

詳細な財務データ等に関しては、しずおかフィナンシャルグループホームページに掲載しています
「別冊『しずおかフィナンシャルグループ 統合報告書2026』」をご参照ください。

→ 別冊「しずおかフィナンシャルグループ 統合報告書2026」



本統合報告書(本編・別冊)は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明書類)です。編集にあたっては、IFRS財団の国際統合報告フレームワークなどを参考にしています。本統合報告書に将来の業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性がありますをご承知ください。



見やすいユニバーサル
デザインフォントを採用
しています。



しずおかフィナンシャルグループ統合報告書 2026

報告期間：2025年4月～2026年3月（一部2026年4月以降の情報も含む）

発行時期：2026年7月

発行：株式会社しずおかフィナンシャルグループ ガバナンス企画部

〒420-0031 静岡県葵区呉服町1丁目10番地

TEL. 054 (261) 3111

しずおかフィナンシャルグループの沿革

2022年10月、持株会社体制への移行とともに設立した「しずおかフィナンシャルグループ」。

長きに亘り培ってきた地域との信頼関係のもと、今後も総合金融グループとしての課題解決力に磨きをかけ、すべてのステークホルダーへの提供価値の最大化を目指し、新たな挑戦を続けてまいります。

健全経営の実践
地域密着・

総合金融
グループへの変革

1877

静岡第三十五国立銀行設立

(1878年開業)

1920

遠州銀行設立

1943

静岡銀行設立

静岡三十五銀行と遠州銀行が合併して設立

1945

浜松市信用組合から営業を譲り受け、静岡銀行の前身は128金融機関となる

1974

葵リース〈現・静銀リース〉設立
静岡コンピューターサービス
〈現・静銀ITソリューション〉設立

1983

静岡ダイヤモンドクレジット
〈現・静銀カード〉設立

1985

静銀総合サービス設立

1993

静岡銀行創立50周年
CI※発表(企業理念の制定、1992年4月)
※Corporate Identityの略称



1978

葵信用保証〈現・静銀信用保証〉設立

1984

静岡キャピタル設立

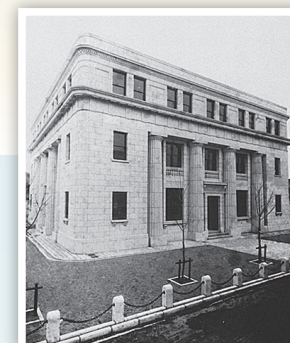
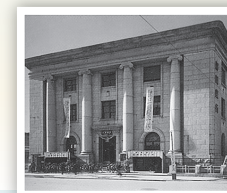
1990

静岡モーゲージサービス
〈現・しずぎんビジネスパートナーズ※〉設立

※2012年に静銀モーゲージサービスへ社名変更、
2026年に静銀ビジネスクリエイトと統合

1999

静銀ビジネスクリエイト
〈現・しずぎんビジネスパートナーズ〉設立



新たな事業領域の拡大

グループ経営の強化・

経営の実践

サステナビリティ

2000

静銀経営コンサルティング営業開始（前身である静岡印刷の事業内容および商号変更）
静銀ティーエム証券設立

2004

静岡銀行が静銀ティーエム証券と連携し、
証券仲介業務を開始

2005

初のグループ経営戦略として
第9次中期経営計画「創造と変革への挑戦～3Cプラン」を策定

2006

静銀セゾンカード設立

2007

インターネット支店開設

2011

海外ネットワークの拡充
〈カシコン銀行（タイ）、りそなブルダニア銀行（インドネシア）、ANZベトナム（ベトナム）、新韓銀行（韓国）、
CIMBニアガ（インドネシア）と業務提携の覚書を締結〉

2014

新たなビジネス創出に向けた異業種企業との連携を開始（マネックスグループと資本業務提携）



2016

「しずぎん本部タワー」グランドオープン

2019

しずぎんハートフル設立

2020

山梨中央銀行と包括業務提携
「静岡・山梨アライアンス」締結
TCFD提言への賛同表明

2021

「次世代勘定系システム」稼働開始
地方銀行初「シリコンバレー駐在員事務所」新設

2022

「しずおかフィナンシャルグループ」設立

名古屋銀行と包括業務提携
「静岡・名古屋アライアンス」締結



2023

ティージェイエスの株式取得（完全子会社化）
SFGマーケティング、SFG不動産投資顧問設立
TNFD Adopterへの登録

2025

山梨中央銀行、八十二銀行（現 八十二長野銀行）と包括業務提携
「富士山・アルプス アライアンス」締結
BDO Unibank（フィリピン）、カシコン銀行（タイ）との業務提携の拡充



2026

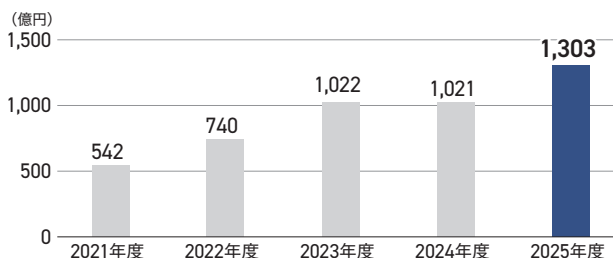
名古屋銀行との経営統合に関する基本合意書を締結
東京ガスリース、日専連静岡の株式取得（子会社化）
地域企業との共同出資により、しずおかまちづくりコンサルティング設立
静銀モーゲージサービスと静銀ビジネスクリエイトを統合し、しずぎんビジネスパートナーズへ再編

財務ハイライト

主要項目

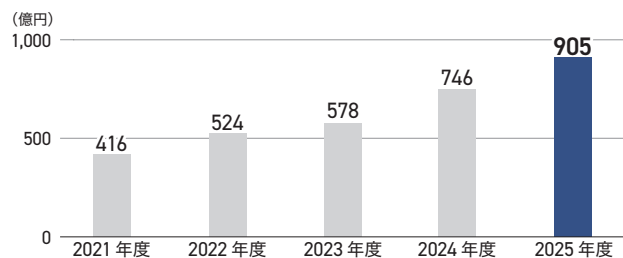
経常利益(連結)

1,303 億円



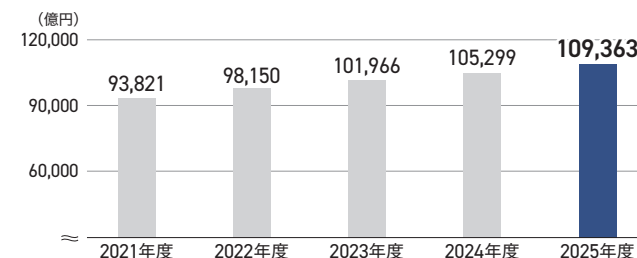
親会社株主に帰属する 当期純利益(連結)

905 億円



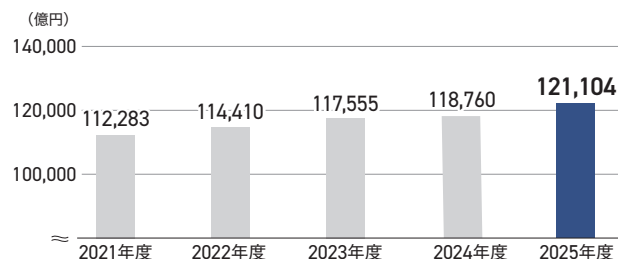
総貸出金残高 (平均残高・静岡銀行単体)

10兆9,363 億円



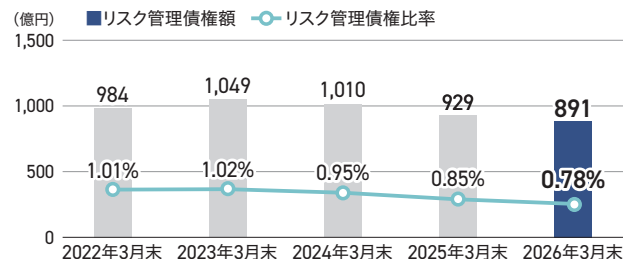
総預金残高 (平均残高・静岡銀行単体)

12兆1,104 億円



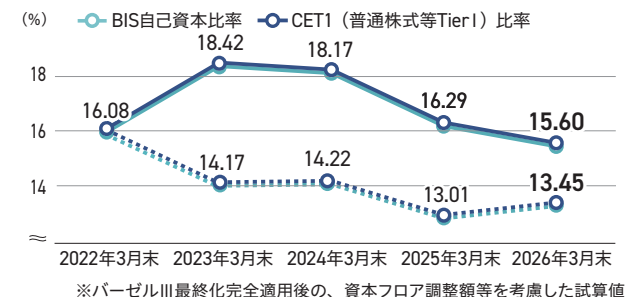
リスク管理債権比率(静岡銀行単体)

0.78%



BIS自己資本比率(連結)

15.60 (13.45※)%



格付(ムーディーズ)(2026年7月1日現在)

A1

	格付機関	長期格付	短期格付
しずおか フィナンシャルグループ	格付投資情報センター	AA-	—
	ムーディーズ	A1	P-1
静岡銀行	S&P	A-	A-2
	格付投資情報センター	AA-	—

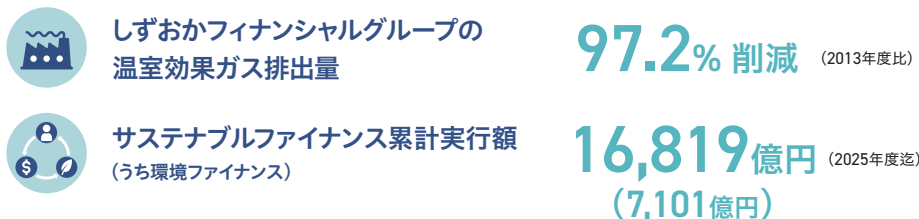
総還元性向

80.6%

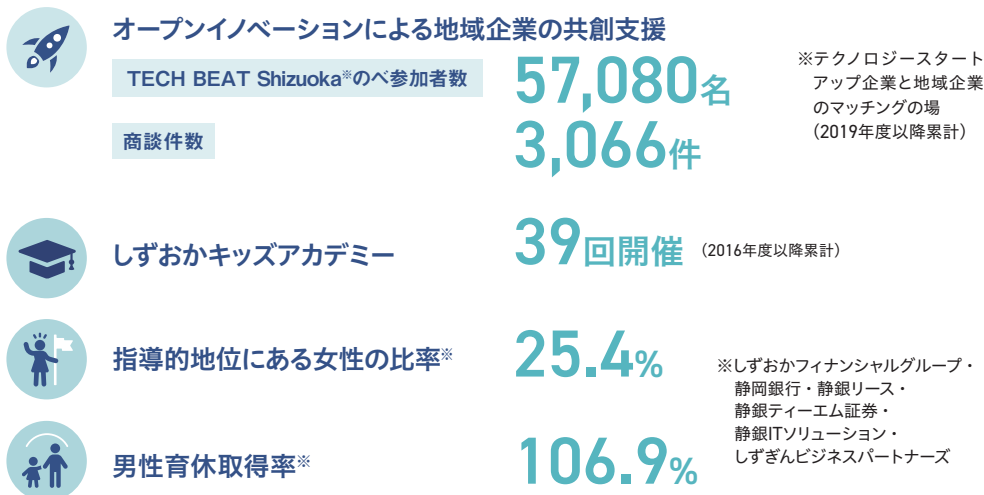
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2021年度～2025年度 (5年間平均)
1株当たり年間配当額	26.0円	30.0円	39.0円	60.0円	80.0円	—
配当性向	35.4%	32.2%	37.4%	44.0%	47.7%	40.6%
総還元性向	56.2%	51.1%	49.3%	57.3%	80.6%	61.3%

非財務ハイライト (2025年度実績)

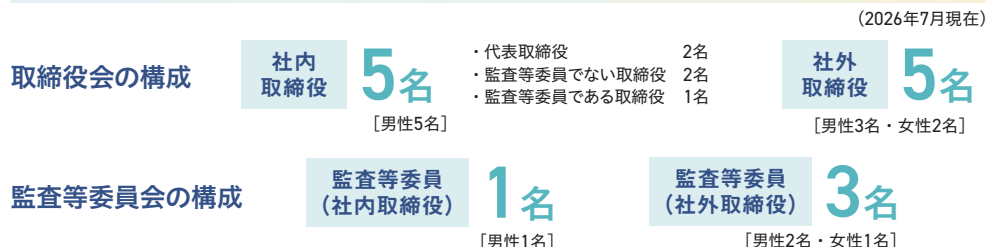
Environment<環境>



Social<社会>



Governance<ガバナンス>



社外からの評価・外部イニシアチブへの賛同

ESGファイナンス・
アワード・ジャパン
4年連続金賞



静岡銀行

CDPの気候変動調査
2年連続最高評価
「Aリスト」に認定



しずおかFG

「健康経営銘柄2026」に選定
(3年連続)



しずおかFG

健康経営優良法人2026
「ホワイト500」に認定



健康経営に取り組む優良な法人
として4社が認定

ホワイト500

しずおかFG

静岡銀行

静銀ITソリューション しずぎんビジネスパートナーズ

「キャリアオーナーシップ
経営AWARD 2026」
最優秀賞を受賞



従業員の主体的なキャリア形成を
支援する取組みが評価

しずおかFG

PRIDE指標 2025 「シルバー」に認定

LGBTQ+に関する各種施策等
が評価され、シルバーに認定



しずおかFG

「The Valuable 500」に賛同

障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブに賛同



静岡銀行

「もにす認定企業」を取得

障がい者雇用の促進および雇用の
安定に関する取組みが優良な企業
として認定

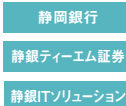


しずぎんハートフル

女性活躍に関連する認定

プラチナくるみん

「くるみん」よりも高い水準で子育て
サポートに取り組む企業として3社が
認定



プラチナえるぼし

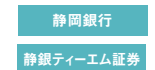
「えるぼし」よりも高い水準で女性
活躍に向けた職場環境が整備された
企業として認定



しずぎんビジネスパートナーズ

えるぼし (三つ星)

女性が活躍しやすい職場環境が整備
された企業として2社が認定



CEOメッセージ

変わらぬ想いで、変わり続ける。

1. はじめに

「未来がはじまる場所になる。」これは、私たちが持株会社体制として初めて策定した第1次中期経営計画「Xover～新時代を拓く」(以下、第1次中計)をスタートさせた2023年に、新たに定めたブランドスローガンです。

計画策定からこれまでの3年余りを一言で表すなら、「未来への転換点」にあたる期間だと思います。日銀が2024年3月に17年ぶりの利上げに転じてから、さらに4度の追加利上げが行われ、日本もようやく「金利のある世界」に回帰し、本格的な金利上昇、インフレ局面へと移行しつつあります。そして、日経平均株価が2026年6月に史上最高値を更新する72,366円をつけるなど、国内経済はこれまでとは異なる成長型経済への新たなフェーズを迎えています。

加速的に変化する環境の中、私たちはこれまで以上に「時間価値」を意識する必要があり、「金利のある世界」に身を置く金融グループの経営者としては、よりスピードが求められる時代だと捉えています。銀行業には追い風の事業環境である一方、人口減少や地方の衰退等、構造的な地域課題への対応は待ったなしの状況で、いかに戦略実現までのリードタイムを短縮できるかが重要です。

こうした中、政府が掲げる戦略17分野をはじめ、成長分野への投資を促す金融仲介機能や経営支援等を通じ、地域経済を活性化させるための「地域金融力」の発揮が、今、求められています。地域の企業が新たな一歩を踏み出せること、世界に羽ばたく姿を想い描くこと、未来世代がこの地に希望を持てること、その循環を支えることが地域金融の本質です。

私たちの役割はステークホルダーとともに未来を創ることにあります。そして、その先にこそ、しずおかフィナンシャルグループ(以下、しずおかFG)の企業価値向上に向けた最適解があるのだと確信しています。

取締役社長 CEO

柴田 久

2. 第1次中計を振り返って

こうした想いを胸に、昨年度まで取り組んできましたのが、冒頭の第1次中計です。地域の将来を担う人財や将来そのものを指す「未来世代」を新たにステークホルダーに加え、地域が求める支援メニューを拡充させながら、自らの企業価値向上に繋げてきました。

「企業価値向上と社会価値創造の両立」をグループとして初めて掲げた第1次中計での挑戦は、今年4月から新たにスタートさせた第2次中期経営計画「Xover2.0 ～ともに、未来へ」(以下、第2次中計)のベースにもなっています。

この第2次中計についてお話しする前に、まずは昨年度までの前中計を簡単に振り返りますが、端的に言えば、企業価値と社会価値は両立できる、と自信を深めることができた期間だったと評価しています。

その一例として、前中計期間に新たに立ち上げた「SFG不動産投資顧問」「SFGマーケティング」の2社は、社会課題の解決を起点として地域に足りないメニューを提供する、というコンセプトに沿って事業内容を設計しました。前者は「賑わい創出に向けた地域開発」、後者は「地域や取引先のブランディング」「労働力不足の解消」といった課題に向き合いつつ、グループの収益機会に繋げるビジネスモデルを確立し、今では、私たちの戦略上、無くてはならない会社へと成長しました。

また、銀行を含む既存のグループ会社も、ベンチャービジネスやGX・DXなど、多様化・複雑化する地域やお客さまの課題に対応するかたちで事業領域を広げ、各社の専門性を活かした支援メニューを拡充しました。

その結果、例えば脱炭素化の分野であれば、銀行がお客さまによる温室効果ガス(GHG)排出量の可視化を支援しつつ、削減に向けた取組みを資金面から後押しし、リース会社はカーボン・オフセットリース、コンサルティング会社はJ-クレジットの創出、活用支援といったように、様々な解決策をワンストップで提供できるグループ機能を持っていることが、他社には無い私たちの強みとなっています。



地方銀行との2つのアライアンスもまた、地域の共通課題を解決するための戦略です。双方の経営資源を活用し、それぞれの営業エリアを超えて取り組むことで、県境を跨ぐ協働案件が様々な分野で進み、単独では提供できない付加価値を生み出すことができました。さらに、「静岡・山梨アライアンス」は、2025年3月に八十二銀行(現 八十二長野銀行)が合流し「富士山・アルプス アライアンス」へと発展、「静岡・名古屋アライアンス」については経営統合に向けて基本合意の段階にあり、それぞれ形を変えながら次の成長ステージに移行しつつあります。

そして、地域経済の持続可能性を高めるための取組みを新たな収益機会と捉え、企業価値のさらなる向上にも取り組んできました。前中計は2027年度を最終年度とする、期間5年の計画にしましたので、「財務目標」への評価は目標値に対する進捗状況となりますが、連結経常利益、ROE(自己資本利益率)、OHRは、円金利上昇等によるトップラインの成長を主因に、いずれも順調に進捗させることができました。

図1：第1次中計「財務目標」の進捗状況

指標	2027年度計画	2025年度実績	評価	現状認識
連結経常利益	1,450億円以上	1,303億円	○	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
連結ROE (純資産基準)	8.5%程度	7.5%	○	グループ全体の 着実な利益成長 がROE向上を牽引 高水準の自己資本 がROE向上の下押し圧力に
連結OHR	50%程度で コントロール	58.4% (46.0%) ※1	○	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
連結CET1比率	13%程度	15.60% (13.45%) ※2	▲	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

※1 コア業務粗利益ベース

※2 パーゼルIII最終化を完全適用した場合の試算値

CEOメッセージ

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いるため、その水準を適正にコントロールすることが引き続き課題になりますが、前中計では、資本効率を意識した経営方針のもとで柔軟に資本政策の見直しを実施しました。

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、配当性向目標を策定時の40%から50%に引き上げたほか、自己株式取得を資本コントロールの一環として考え方を整理し直しました。本業利益を着実に成長させながら資本効率を高める私たちの経営姿勢として、株主の皆さまへの還元が充実した結果、PBR(株価純資産倍率)が節目の1倍を上回るなど、市場評価に繋がった点は大きな成果の一つだと捉えています。

図2：第1次中計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

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

第14次中計期間（静岡銀行）	第1次中計期間（しずおかFG）
2020～2022年度（累計） 取得額 187億円	2023～2025年度（累計） 取得額 470億円

第1次中計期間における株主還元実績、企業価値の変化

	2022年度（実績）	2025年度（実績）
1株当たり配当金	30.0円	80.0円
配当性向	32.2%	47.7%
総還元性向	51.1%	80.6%
株価（年度末）	951円	2,563円
PBR（年度末）	0.46倍	1.10倍

3. 第2次中計の概要

第2次中計策定の背景

このように、前中計は順調な進捗と言って良いと思います。それでは、なぜ5年の計画を3年で切り上げ、前倒しで新しい計画が必要なのか。順調な計画をあえて途中で作り直す判断は、決して簡単なものではありませんでした。

私は、普段投資家とのミーティングで「しずおかFGの成長戦略の特徴は何か？」と尋ねられた際は、こう答えています。「時代の変化に先んじて自分たちの強みを作ることで、持続的な成長を実現している点です」と。

例えば、マイナス金利下の静岡銀行時代には、他社に先駆けてストラクチャードファイナンス等の新たな事業分野に取り組み、厳しい収益環境を補うドライバーへと育成しました。また、銀行業の規制緩和等の動きを見据えて持株会社体制に移行し、持株会社のもとで求心力（連携）と遠心力（自立と自律）のバランスを取りながら、銀行以外のグループ機能を充実させたことが、今の競争力の源泉になっている点は先ほどお話したとおりです。

変化をアドバンテージとして企業価値を高めてきたこれまでの歩みを振り返った時に、2022年度に策定した前中計は、「金利のある世界」に対応したバランスシート運営やAI活用といった、現在の経営環境に不可欠な視点が十分織り込まれていない、という問題点がありました。

私は、常々経営者として、変化に取り残されること、変わらないことこそが最大のリスクだと考えています。小手先の修正ではなく、成長の道標となる経営戦略を足元の環境に適合させながら、PBRのさらなる向上を目指して企業価値向上に向けた取組みを加速させたい。そう考え、新しい中計のもとで再始動する決断をしました。

第2次中計の概要

さて、ここからは第2次中計について、ステークホルダーの皆さまに理解を深めていただけるよう、まずは計画の概要をお話します。

名称は「Xover2.0 ～ともに、未来へ」としました。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、私たちのステークホルダーとともに、明る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ました。

※異なる分野や要素がジャンルを超えて融合することを表す言葉で、Xは未知数、掛け算などを意味する

図3：第2次中計の概要

Xover
2.0 ～ともに、未来へ

10年ビジョン

中計ビジョン

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

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

～私たちは地域と一緒に考え、解決し、ともに成長します

マテリアリティ

地域社会の健全な成長

人口減少・少子高齢化への対応

産業発展と金融イノベーション

デジタル社会の形成

環境と経済が両立した社会の充実

基本戦略

共創・成長・挑戦

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、成長戦略を展開

トランスフォーメーション2.0

あらゆる変革にAIやデータを活用し、営業活動・顧客体験を最適化することで戦略の効果を最大化

コーポレートコミュニケーション

ステークホルダーとの対話の充実とガバナンスの高度化によりステークホルダーから長く選ばれる関係を構築

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により
個と組織のパフォーマンスを極大化

戦略実現に必要な基盤

AIネイティブ

「営業活動」「顧客体験」「業務プロセス」に
AIを実装し、
ヒトの業務を“代替”“補完”

最大化

社会価値創造
×
企業価値向上

CEOメッセージ

この中計では、2つのビジョンを掲げます。1つ目の「10年ビジョン」では、私たち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。「中計ビジョン」は、計画期間の3年間で実現するビジョンです。私たちだけではなく、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、その実現に不可欠な基盤として「人的資本経営」と「AI」を位置付けています。そして、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、これまでの企業価値と社会価値の「両立」を目指すフェーズから、「最大化」に向けてギアを上げていきたいと考えています。

前中計から導入している「サステナビリティ指標」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測る「社会インパクト指標」で構成しています。

各指標の説明は、この後のページに譲りますが、私からは、ROE目標のみ補足を加えます。この計画でROE9.5%という目標を出したのは、策定時点の政策金利(0.75%)から、その先の追加利上げを考慮しない前提、つまり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事業構造に変えていきたいという想いからです。その後の利上げにより、政策金利は1.0%に引き上げられましたので、ROE10%達成の蓋然性は一段と高まりましたし、今後適切なタイミングで見直しを行いたいと思います。

図4：第2次中計のサステナビリティ指標

		指標	第1次中計目標（2027年度）	2028年度目標	
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%程度で コントロール	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	静岡県内のGHG排出量削減率	2013年度比 ▲46% （2030年度）	
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		

「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

3つの基本戦略

続いて、第2次中計における3つの基本戦略の考え方についてお話しします。

1つ目の「共創・成長・挑戦」では、私たち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。

領域というと、物理的な地域をイメージする方が多いかもしれませんが。実際に、共創領域には静岡県内や隣接地域、成長領域には首都圏や愛知、大阪、海外を位置付けています。しかし、この戦略では、「この県で実施」といった意味で領域を分けるのではなく、経営資源をどう配分し、どこで収益を稼ぎ、どのように地域に還元するか、という最適配分の考え方を意味します。

図5：3つの事業領域の特徴

	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	地域の成長・関係人口の増加 地域との共存・共栄	成長マーケットの開拓 積極的な収益機会の取込み	グループ機能の拡充 非連続な成長の実現 次の収益クラスターの開拓
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）

CEOメッセージ

共創領域のミッションは、メインマーケットの静岡県を中心に、これまで培ってきた地域共創の枠組みを深化させながら、経営基盤をより強くすることにあります。足元では、金融機関の成長の源泉である預金の重要性が一段と増している訳ですが、私たちがお預りしている総預金の約9割が静岡県内であることから、私たちの戦略に地域との共成長は欠かせません。

この領域では、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、新設する静岡ミライ共創財団を通じた地域企業の新事業創出支援など、しずおかFGだからこそできる取組みを通じてステークホルダーとの繋がりを一層深めつつ、預金等の取引や手数料収益

の拡大に繋がります。

一方で、共創領域を盤石な基盤とするためには多くのステークホルダーが関わりますし、店舗網を維持し、継続的な投資が必要となります。仮に、来店されるお客さまが少なくても、拠点や従業員が必要です。この枠組みを持続的なものにするための収益を確保する必要があります。

そこで、収益機会を積極的に取り込むミッションを持つのが成長領域と挑戦領域です。成長領域では、「金利のある世界」に対応した運用・調達双方のコントロールによりバランスシートの採算性を高めつつ、首都圏や愛知、大阪、海外などの市場成長性を取り込む

ことで収益を獲得していきます。私たちが持つ総合金融サービスを提供するフィールドを広げながら、獲得した収益を地域に還元する、この循環を作ろうとしています。

さらに挑戦領域では、M&Aや新事業開発などの非連続な成長を取り込んでいきます。円金利の上昇により、利益の成長が見込まれる今だからこそ、将来金利が低下する局面でも成長軌道を維持できるよう、次の収益クラスターを育てていく必要があります。中長期的な未来も見据えながら適切な経営資源を投下し、収益を最大化していくことが、この戦略の要諦です。

2つ目の「トランスフォーメーション2.0」では、システムや人財などの経営基盤、さらには、営業活動や顧客接点のあり方を、時代の変化に合わせた最適なたちに変革していきます。

前中計において、私たちは「金利のない世界」を前提に、チャネル改革や人財の再配置を進める「トランスフォーメーション戦略」を基本戦略の一つに据えました。ところが、金利環境は一変し、生成AIの登場により、デジタル技術は私たちの想像を超える速度で社会全体の仕組みや競争環境まで変えつつあります。このため、「トランスフォーメーション」の方向性を抜本的に見直し、システムや人的資本を含む投資を適切に進める必要があります。

とりわけAIについては、その使い方次第で時間や人的リソースを大きく捻出できる可能性を秘めています。この中計では、ミドル・バック部門の定型業務を対象に、最終年度に業務量を▲25%、5年後の2030年には半分まで削減することを目指し、重点分野を対象に人員配置の最適化にも取り組むことで、戦略の実効性を高めていきます。

そして、役職員の働き方も大きく変えていきたいと思っています。今後は、すべての役職員が当たり前AIを使いこなし、AIの活用を前提に業務に取り組む「AIネイティブ」な状態を目指します。この業務変革への取組みは、総合金融グループとしての今後の成長に大きく影響する重要なチャレンジだと捉えており、第2次中計では約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、将来の競争力へと変えていきたいと思っています。



CEOメッセージ

最後に、3つ目の「コーポレートコミュニケーション」です。

私たちの企業価値が将来も持続的に高まり続ける状態にするためには、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。

いわゆる見込先からお客さま、さらにはファン、コアファンへと愛着が高まり、私たちを介さずともファンの輪が自然と広がるような

サイクルをぜひ作りたいと考えており、今後は様々な「ファン作り」に向けた取組みを順次展開していきます。

そして、ステークホルダーである株主の皆さまに対しては、私たちの株式価値が高まり続けることをお示していくことが何より重要だと認識しています。先ほど前中計を振り返る中で、株主の皆さまへの還元を充実させてきたことに触れましたが、この姿勢が後退することはありません。

しずおかFGの株主還元方針では、業界最高水準の「配当性向

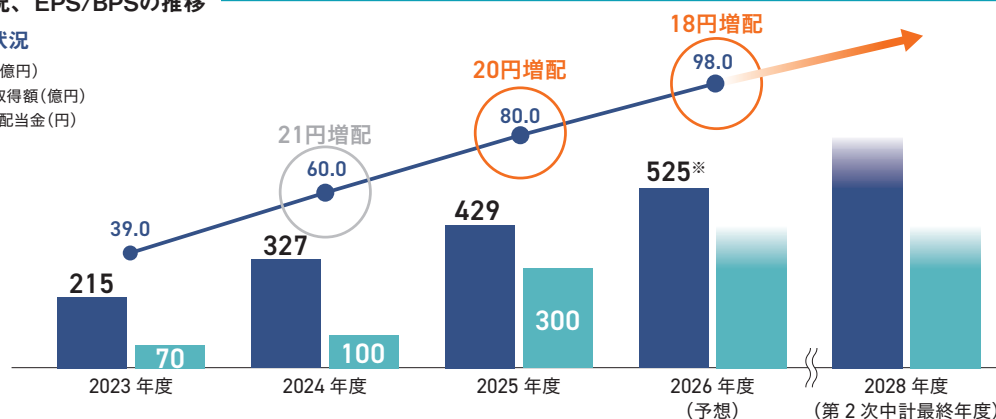
50%以上」を2027年度までに実現し、その後も配当性向水準を維持していくコミットメントを掲げていますので、今後も着実な利益成長を続けることにより、増配が続くサイクルを実現できると考えています。

資本効率の向上と併せて、EPS（一株当たり純利益）が上昇し続ける、安心して保有いただける株式であり続けることで、株主の皆さまに深く、長くご支援いただける経営を目指します。

図6：株主還元の状況、EPS/BPSの推移

株主への利益配分の状況

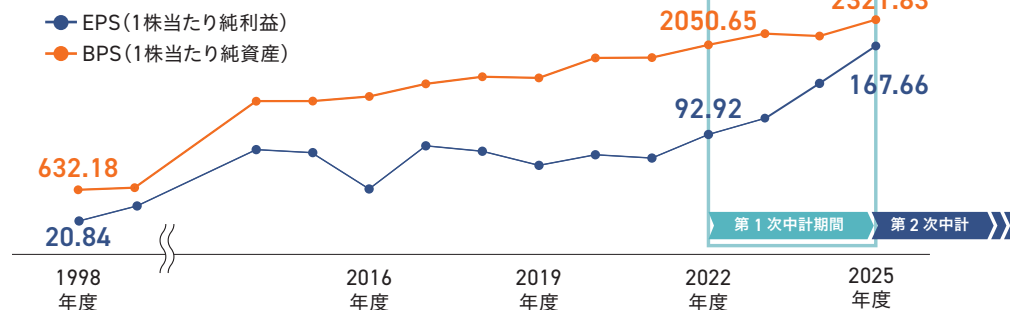
- 配当総額（億円）
- 自己株式取得額（億円）
- 1株当たり配当金（円）



配当性向	37.4%	44.0%	47.7%	49.8%	50.0%～
総還元性向	49.3%	57.3%	80.6%	—	—
親会社株主利益	578億円	746億円	905億円	1,050億円	1,250億円

※ 2026年3月末の発行済株式数（自己株式を除く）から公表済の自己株式処分を考慮した株式数をもとに試算

EPS/BPSの推移（連結）



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

EPSの成長

第1次中計期間のEPS成長率 **80.4%**

	2022年度	2025年度	EPS成長への寄与
連結当期純利益	524	905	75.9%
発行済株式総数（平残）	564	540	4.5%
EPS	92.92	167.66	—

CEOメッセージ

4. 名古屋銀行との経営統合について

ここまで第2次中計に込めた想いを中心にお話ししてきましたが、環境変化への対応が決断の決め手になったという点では、2026年3月に基本合意した「名古屋銀行との経営統合」も同様です。

名古屋銀行とは、まず、2022年4月にアライアンスがスタートした訳ですが、その出発点は、双方のホームマーケットが製造業、特に自動車産業の比重が大きいという共通点があり、EVシフトや脱炭素化の流れの中で産業構造が大きく変化する中、県境を跨いで地域産業を支えられないか、と考えたことにあります。

その後の約4年間のアライアンスによる成果は、提携当初に思い描いていた以上のものでした。一方で、経営を異にする関係で実現できる成果には、限界もあります。加速度的に変化する環境の中でより良いサービスを提供するには、もう一步踏み込み、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最適だと判断しました。

中京圏から首都圏は国内GDPの約4割を占め、とりわけ主要な営業基盤である愛知、静岡、神奈川の3県だけでも16%を占める、これだけの大きな経済圏を地盤に展開できる地域金融グループは他にありません。そして、この地域には中小企業を含め、世界に羽ばたく

図7：統合後の経営規模



	名古屋銀行	しずおかFG	単純合算
総資産（連結）	6兆2,727億円	16兆160億円	22兆2,887億円
預金等残高（銀行単体）	5兆4,761億円	12兆6,123億円	18兆884億円
貸出金残高（銀行単体）	4兆3,305億円	11兆2,559億円	15兆5,864億円
当期純利益（連結）※2	203億円	905億円	1,108億円
時価総額	2,779億円	1兆4,866億円	1兆7,645億円

※1 出張所等を含む ※2 親会社株主に帰属する当期純利益

可能性を持った企業が数多くあります。こうした企業と一緒にサポートしていきたいと考えたことが一番の決め手です。

ここ数年、多くの投資家の皆さまから業界再編に対する見解を問われてきましたが、私は一貫して「1+1が2にしかない経営統合ならやらない」とお伝えしてきました。大事なことは、1+1が3になり、将来的には4を超えていく未来が想像できるかどうかです。

そのためには、「同じビジョンを持ち、同じ景色を目指していけるのか」という、ある種覚悟のようなものがが必要です。名古屋銀行との経営統合では、その点をトップ同士、本音で議論することができました。

現在は、具体的な統合シナジーの発揮分野について日々検討を行っている段階ですので、定量的な効果や具体的な目標等をお示しするまで、今暫くお時間をいただきたいのですが、私たちの中長期的な企業価値向上の蓋然性を一段と高めることができると確信しています。

5. 最後に

“変わらぬ想いで、変わり続ける。”

これは私が今、大切にしている言葉で、2026年4月にグループ部長会長の壇上で役職員にも伝えたメッセージです。先ほど「変わらないリスク」が最大のリスクだとお話ししましたが、これほどまでに環境が急激に変わる中では、変化を止めた瞬間にあつという間に置いていかれてしまう、こうした健全な危機意識を持ちながら、挑戦し続けていこう、という想いを込めました。

一方で、どれだけ環境が変わっても、私たちが目指す姿は、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」を実践していくことに変わりはありません。私たちは、総合金融グループとして、地域の発展、お客さまの人生や夢の実現に深く関わっています。だからこそ、役職員には「自分は地域の未来を創る当事者なんだ」という意識を持ち、変化を恐れず、自らをアップデートし続けてほしい、と思います。

冒頭でお話ししたとおり、今、私たちは「未来への転換点」に立っています。こうした時代に経営の舵を取る責任の大きさとともに、これから

始まるチャレンジに、私自身も胸を躍らせる想いです。グループCEOとして、しずおかFGが持つポテンシャルを最大限に発揮できるよう、引き続きリーダーとしての責務を果たしていく所存です。

皆さまにおかれましては、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



CFOメッセージ

足元の環境変化と、さらにその先を見据えた
財務戦略を展開し、持続的な成長を実現します。



取締役執行役員CFO
梅原 弘充

1. 足元の経営環境

2025年度の業績

第1次中計の最終年度となった2025年度は、米国関税政策の転換をはじめとした不透明な国際情勢が続くなか、国内経済においては、日本銀行による継続的な政策金利の引上げや株高の進行など、経済の正常化に向けて体温の上昇を感じられる環境が続き、とりわけ金融業においては、本格的な「金利のある世界」への回帰が進む歴史的な転換点のなかでの財務運営となりました。

こうした中、2025年度は金利環境の変化を踏まえた戦略的な対応として、債券ポートフォリオの収益性・健全性向上に向けた低利回り債の入替オペレーションを実施し、これに伴う国債等債券売却損を計上したことにより、連結粗利益は前年度比▲84億円の減益となりました。一方で、円金利上昇による静岡銀行の資金利益増加を背景に、債券売却損益を除くコア連結粗利益では同+290億円の増益となり、本業収益力の向上が着実に進展しています。

また、私たちの戦略実現に向けた経営基盤を整備する観点から、システム・人的資本等を中心に営業経費を同+82億円増加させましたが、株価上昇局面において、保有株式の縮減を進めた結果、株式等関係損益が同+477億円と大幅に増加したことで、前述の国債等債券売却損を含めた費用等の増加を打ち返しています。

この結果、連結経常利益は同+282億円の1,303億円、連結当期純利益は同+159億円の905億円といずれも過去最高益を更新、ROEは純資産基準で7.5%（同+1.2pt）まで上昇しており、順調な決算をお示しすることができたと評価しています。

2025年度連結決算の概要

（億円）

	2025年度	前年度比 増減額
コア連結粗利益※1	2,268	+290
連結粗利益	1,789	△84
営業経費（△）	1,053	+82
持分法投資損益	15	+7
連結業務純益※2	751	△163
与信関係費用（△）	92	+44
株式等関係損益	615	+477
連結経常利益	1,303	+282
特別損益	△32	△58
税引前当期純利益	1,271	+225
法人税等合計（△）	366	+66
連結当期純利益※3	905	+159
ROE（%）	純資産基準	7.5 +1.2
	株主資本基準	9.1 +1.3

※1 コア連結粗利益=連結粗利益-国債等債券関係損益

※2 連結業務純益=静岡銀行単体業務純益+連結経常利益
ー静岡銀行単体経常利益

※3 親会社株主に帰属する当期純利益

CFOメッセージ

2. 第2次中期経営計画の策定

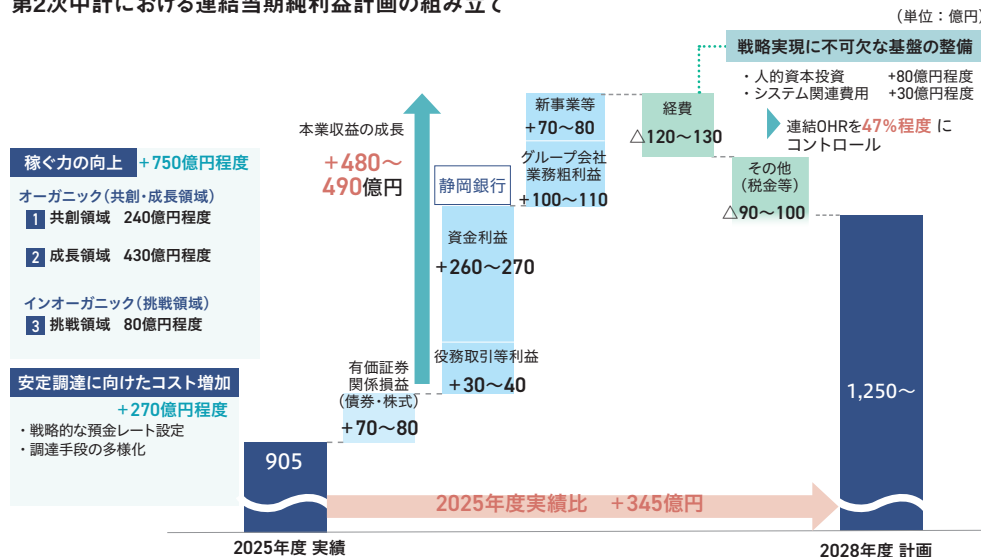
足元の急激な経営環境の変化を踏まえ、しずおかFGは、計画期間5年で策定した第1次中計を2年前倒しで切り上げ、2026年4月より、新たに第2次中計をスタートさせました。最終年度となる2028年度の財務目標には、連結経常利益1,700億円以上、連結ROE9.5%程度、連結OHR47%程度、連結CET1比率13%程度の4つを掲げています。

利益計画の組み立て

第2次中計の利益計画は、計画策定時点の政策金利0.75%を前提とし、その後の追加利上げによる資金利益の増加を織り込まずに策定しました。これは、利上げによる金利ボーナスに頼ることなく、また将来金利が低下する局面を迎えた時にも、自らが描く戦略により持続的な成長を実現できる事業構造に変革していくという、私たちの想いを込めたものです。

こうした考えのもと、最終年度の連結経常利益目標を1,700億円以上としました。この利益水準は、連結当期純利益ベースでは1,250億円程度に相当し、中計期間3年間で500億円弱の本業収益の成長を見込んでいます。内訳は下図のとおり、第2次中計の基本戦略「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、調達コストの増加も一定程度考慮しながら、

第2次中計における連結当期純利益計画の組み立て



第2次中計における財務目標

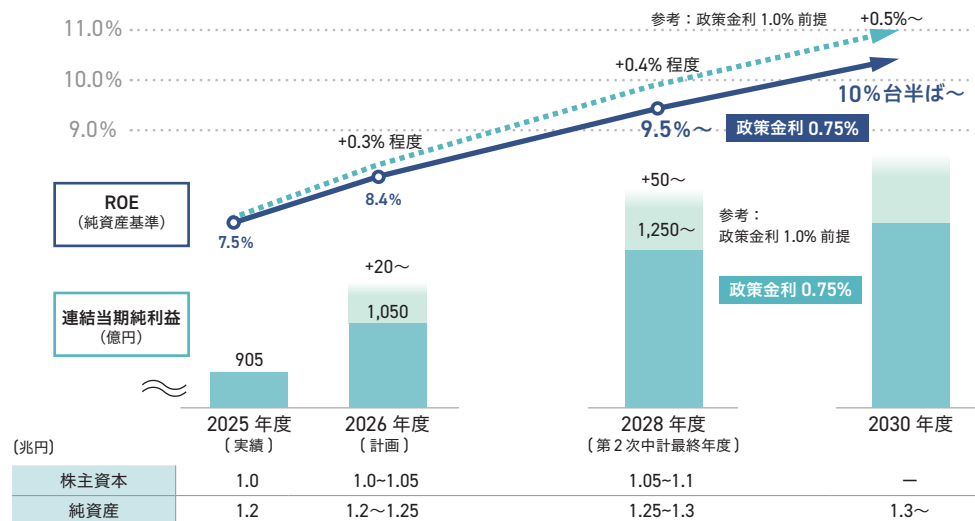
		指標	第1次中計目標(2027年度)	第2次中計目標(2028年度)
財務目標	収益性	連結経常利益	1,450億円以上	1,700億円以上
		連結ROE(純資産基準)	8.5%程度	9.5%程度
	効率性	連結OHR	50%程度	47%程度
	健全性	連結CET1比率	13%程度	13%程度

トップラインを拡大します。

あわせて、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、適切な財務規律のもとで計画的に行い、戦略の実現に必要な経営基盤の最適化を図ります。これにより、連結当期純利益は2025年度実績値から+345億円の増加を目指します。

最終年度のROE目標は9.5%程度、2030年度には10%台半ばに到達する計画としました。先ほどのとおり、追加利上げによる増益が無くとも二桁のROEを見通すことができる目標を掲げた訳ですが、2026年6月に日本銀行が政策金利を1.0%に引き上げたことにより、ROE目標達成の蓋然性は一段と高まりました。

利益・資本・ROE水準の見通し



CFOメッセージ

バランスシートコントロール

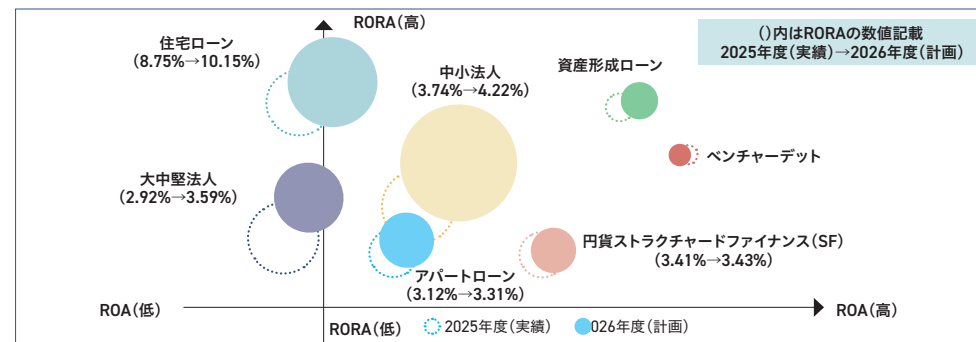
「金利のある世界」に移行したことで、国内金融機関の収益環境は資金利益を中心に改善しましたが、同時にバランスシート運営の重要性が増し、その難易度も一段と高まりました。つまり、徒らに運用資産の残高を積み上げるのではなく、バランスシートの拡大を支える預金を中心とした安定的な調達基盤を確保し、バランスシートに乗せるべき運用資産を選別していく必要があり、その過程では、金利上昇により収益性が低下した資産を新たな資産に入れ替えていくことも重要です。

こうした考えのもと、運用資産の中核を占める貸出金は、積極的に残高の増加を目指す領域と、採算性の向上に向けて入替を行う領域のメリハリを付けながら、保有資産の選別を進めます。具体的には、法人向け貸出金は採算性の高い中小企業向けを中心に残高を増加させ、個人向けでは、神奈川など首都圏を中心に住宅ローン・アパートローンを伸ばしていきます。一方で、相対的にリスクアセットベースの採算性が低い大中堅企業向けやストラクチャードファイナンスについては、採算面を考慮しながら入替を進め、リスクリターンの改善を図ります。また、有価証券についても同様に、保有債券の収益性・健全性向上に向けた入替を継続的に行い、マーケットの状況に合わせた最適な債券ポートフォリオの構築を目指します。

こうした運用資産の選別に加え、運用資産の増加を支える調達基盤の強化も、今や銀行セクター共通の

重要課題となりました。まずは、資金調達コストが低く、粘着性の高い預金の獲得を最優先に位置付けながら、預金を代替する調達手段の多様化にも取り組むことで、運用資産の増加に必要な資金量を安定的に確保していきます。運用と調達を一体で捉えながら、全体の残高・利回りを最適なかたちにコントロールしていく考え方が、第2次中計におけるバランスシート運営の特徴です。

アセットアロケーションの考え方



計画初年度(2026年度)に目指す円貨バランスシート構造(平残)

運用利回りを重視した資産の選別	運用	調達	バランスシート拡大を支える安定調達の確保
1 残高の増加を目指す貸出金 中小法人 採算性が高く、預金などの総合取引にも繋がりがやすいため積極的に推進 個人 顧客基盤の形成上、重要な取引であり、住宅ローン、アパートローンを中心に貸出金残高の増加を図る 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、バランスシートの採算性向上を図る 円債 株式売却益を活用した入替オペレーションにより、ポートフォリオの収益性・健全性のさらなる向上を図る 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	14.2兆円(+0.1兆円)* 貸出金 10.5兆円(+0.4兆円) 中小法人 3.6兆円(+0.2兆円) 個人 4.4兆円(+0.1兆円) 大中堅法人 1.7兆円(△0.0兆円) SF 0.4兆円(△0.0兆円) 利回り 1.47%(+0.15pt) 有価証券 2.4兆円(+0.2兆円) 円債 1.9兆円(+0.2兆円) 円債利回り 1.48%(+0.50pt) その他資産 1.3兆円(△0.5兆円)	預金等 11.7兆円(+0.2兆円) 個人 7.9兆円(+0.1兆円) 法人 3.2兆円(+0.1兆円) 公共 0.5兆円(△0.1兆円) 利回り 0.30%(+0.09pt) 日銀借入金 0.9兆円(△0.4兆円) その他調達 0.7兆円(+0.3兆円) 調達の多様化 0.2兆円(+0.2兆円) 自己資本 0.9兆円(+0.0兆円)	粘着性の高い預金の獲得を最優先に推進 個人 ①非対面チャネルの強化(新型アプリ:Wallet+) 非金融機能の充実により、若年層を中心とした預金獲得を図る ②領域に応じた預金戦略 共創(静岡県など):顧客接点を意識したプロモーション強化 成長(大都市圏):経営資源配賦(人員配置・拠点新設) 法人 融資シェアに見合う預金シェアの獲得 など 課題認識 2028年度迄に日銀借入金が約1兆円減少 預金以外の代替調達手段を確保(コスト・期間を考慮) 社債 ローン証券化 日銀借入 (気候変動対応制度)

※()内は2025年度実績対比

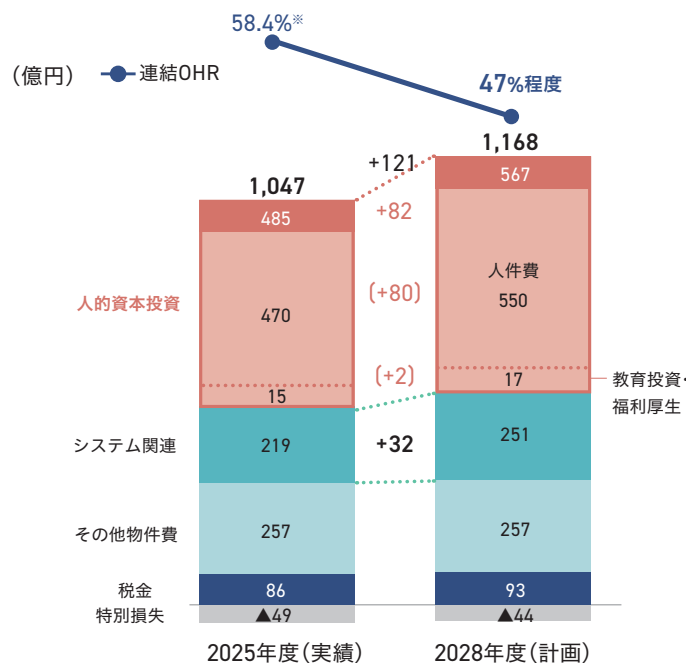
CFOメッセージ

コストコントロール

財務規律である連結OHRについては中計期間3年間でのトップラインの成長を考慮し、目安とする水準を第1次中計で定めた50%から47%程度へと引き下げ、全体の効率性を高めています。

最終年度の連結経費は、2025年度実績から+121億円の増加を見込んでいます。内訳では、人財ポートフォリオの再構築に向けた採用強化や処遇の改善、AI等の戦略人財育成といった人的資本関連が+82億円、システム関連では+32億円の増加を見込みますが、いずれも、私たちの競争力を高めるための重要な戦略投資と位置付けています。引き続き、戦略の実現に必要な投資自体は拡充しつつ、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。

経費水準・連結OHRの推移



政策投資株式の縮減

第1次中計では、保有する政策投資株式(取得原価)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保有株式の残高を時価基準で捉える必要性を認識し、新たに政策投資株式の残高(時価)が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ました。

この目標の達成に向け、第2次中計では最終年度までに25%程度へと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、株式売却益を1,000億円程度計上する見込みであり、人的資本やシステムへの投資や運用利回り改善に向けた低利回り債の入替、さらには、新事業開発・M&Aといったインオーガニックな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いきます。

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)
株式売却益 (2026~2028年度累計見込)

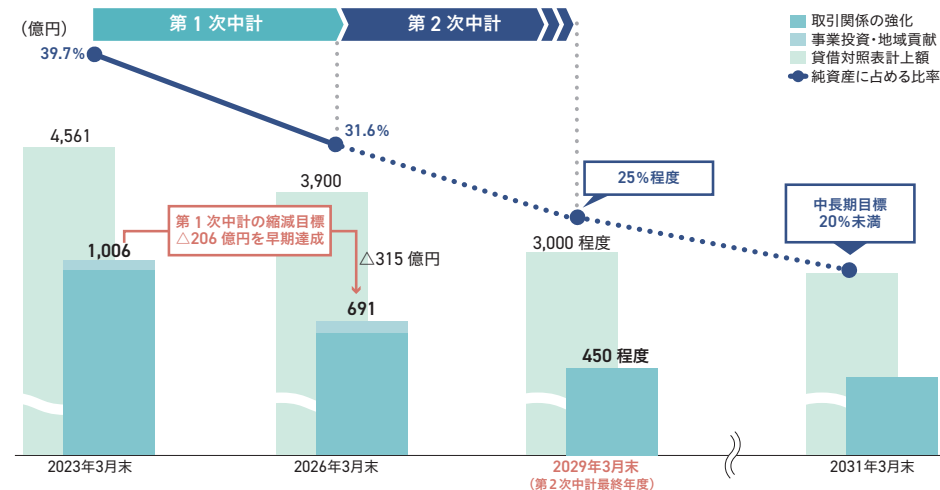
25%程度
1,000億円程度

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

政策投資株式保有残高の推移



CFOメッセージ

3. 2026年度の見通し

2026年度は、前年度に行われた日銀の政策金利引き上げによる影響や債券の入替効果等により、貸出金・有価証券の利回り改善や残高増加に伴う金利収入が増加することで、経常利益は前年度比+217億円増益の1,520億円、当期純利益は同+145億円増益の1,050億円と、引き続き最高益を更新する計画としています。そして、現在公表済の2026年度業績予想値は、2026年6月に行われた政策金利引き上げの影響を反映していないため、今後の進捗等を踏まえ、適切なタイミングで業績予想の見直しを行う予定です。

(億円)

	2025年度実績	2026年度予想	前年度比
経常利益	1,303	1,520	+217
親会社株主に帰属する当期純利益	905	1,050	+145
ROE			
(純資産基準)	7.5%	8.4%	+0.9pt
(株主資本基準)	9.1%	10.2%	+1.1pt
OHR ^{※1}	58.4%(46.0%)	53.6%(46.0%)	▲4.8pt(-)
CET1比率 ^{※2}	15.60%(13.45%)	14.07%(13.35%)	▲1.53pt(▲0.10%)

※1()内はコア業務粗利益を基準とした数値 ※2()内はバーゼルIII最終化を完全適用した場合の試算値

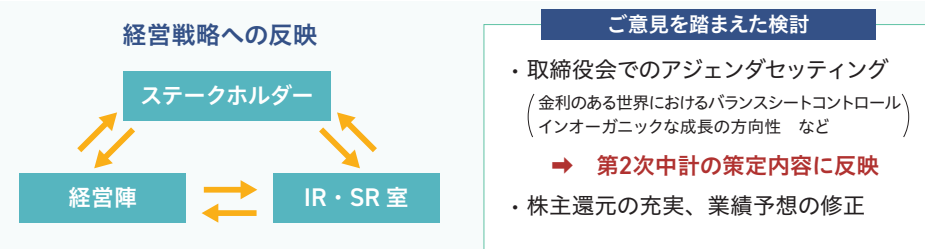
2025年度から続く金利の上昇が収益面では追い風となる一方で、積極的なリスクテイクとともに、環境変化に留意した適切なリスク管理の両面が求められる局面と認識しており、さらには、名古屋銀行との経営統合を見据えて、確固とした成長軌道を描く重要なタイミングでもあります。

第2次中計の初年度として良いスタートが切れるよう、企業価値のさらなる向上に向けてグループ一丸となって取り組んでまいります。



4. ステークホルダーの皆さまとの対話

2025年度のIR・SR活動では、私たちの企業価値向上に向けた戦略をテーマとした決算説明会や国内外の機関投資家とのミーティングに加え、グループ役職員を含む幅広いステークホルダーの皆さまとの対話の機会を充実させ、皆さまより様々なご意見を頂きました。そして、頂いたご意見は取締役会への報告に加え、グループ役職員向けの社内IRを通じて社内に連携し、経営戦略に適宜反映しています。



このサイクルは、私たちの企業価値を高めるうえで欠かせないプロセスと認識しており、第2次中計においても、ステークホルダーとのコミュニケーションとコーポレートガバナンスを両輪とする基本戦略「コーポレートコミュニケーション」において、その取組みをさらに発展させることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

今後もIR・SR活動のさらなる充実を図るとともに、皆さまとのコミュニケーションを一層深め、企業価値のさらなる向上に繋げてまいります。皆さまにおかれましては、引き続きご理解、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

2025年度 IR・SR活動実績

	国内	海外
株主	決算説明会 2回 スモールミーティング 7回 個別ミーティング 114回	面談先数 81社 海外IR 6回 証券会社主催カンファレンス 5回
地域		県内証券担当者向け 2回 グループ役職員向け 18回
お客さま		
役職員		
未来世代		

企業価値のさらなる向上に向けて

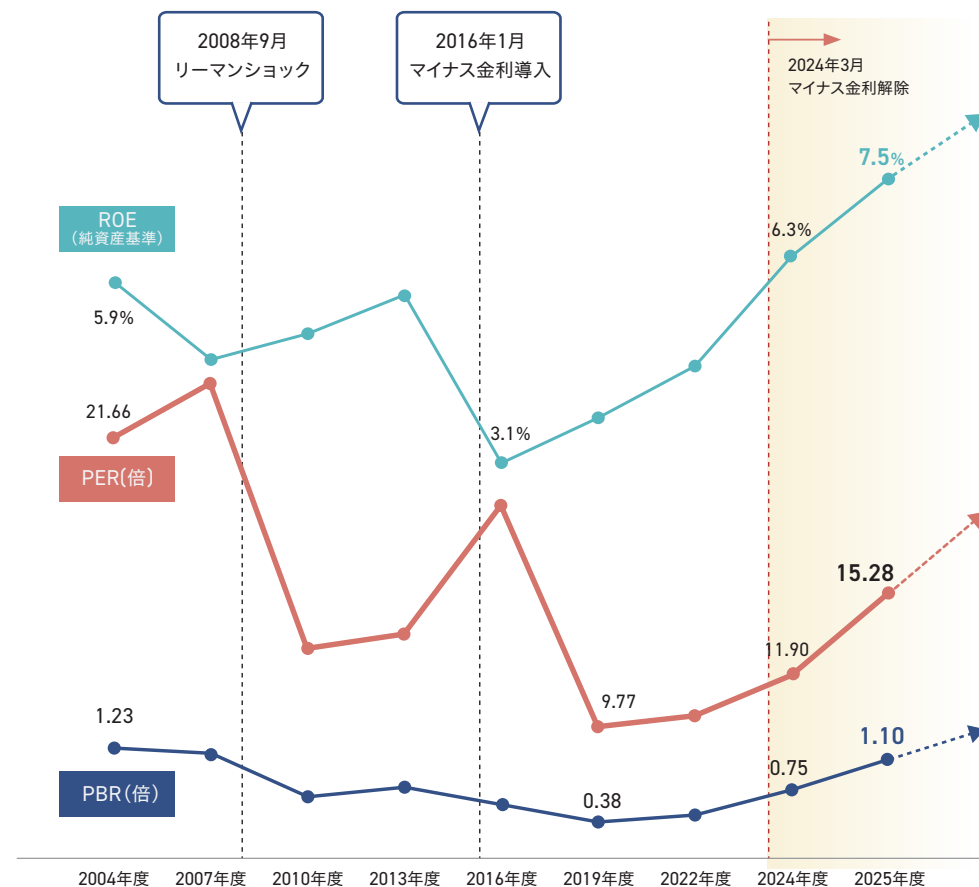
しずおかFGは、国内金利の上昇による追い風を受けつつ、第1次中計における成長戦略のもと、ROEを着実に向上させ、PBRを節目となる1倍へ到達させることができました。第2次中計においても、外部環境の変化に即した施策の展開により、ROEの向上等に引き続き取り組むことで、企業価値のさらなる向上を目指します。

ROE、PER、PBRの推移

PBR（株価純資産倍率）の計算式

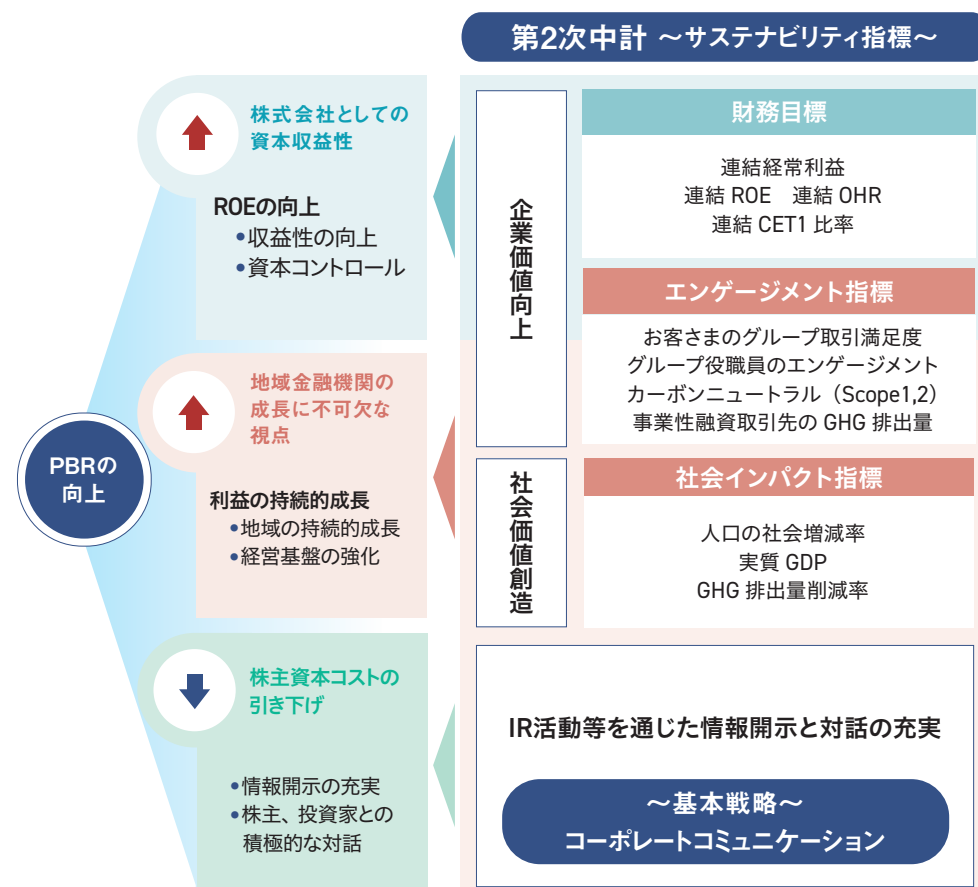
$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

(自己資本利益率) (株価収益率)



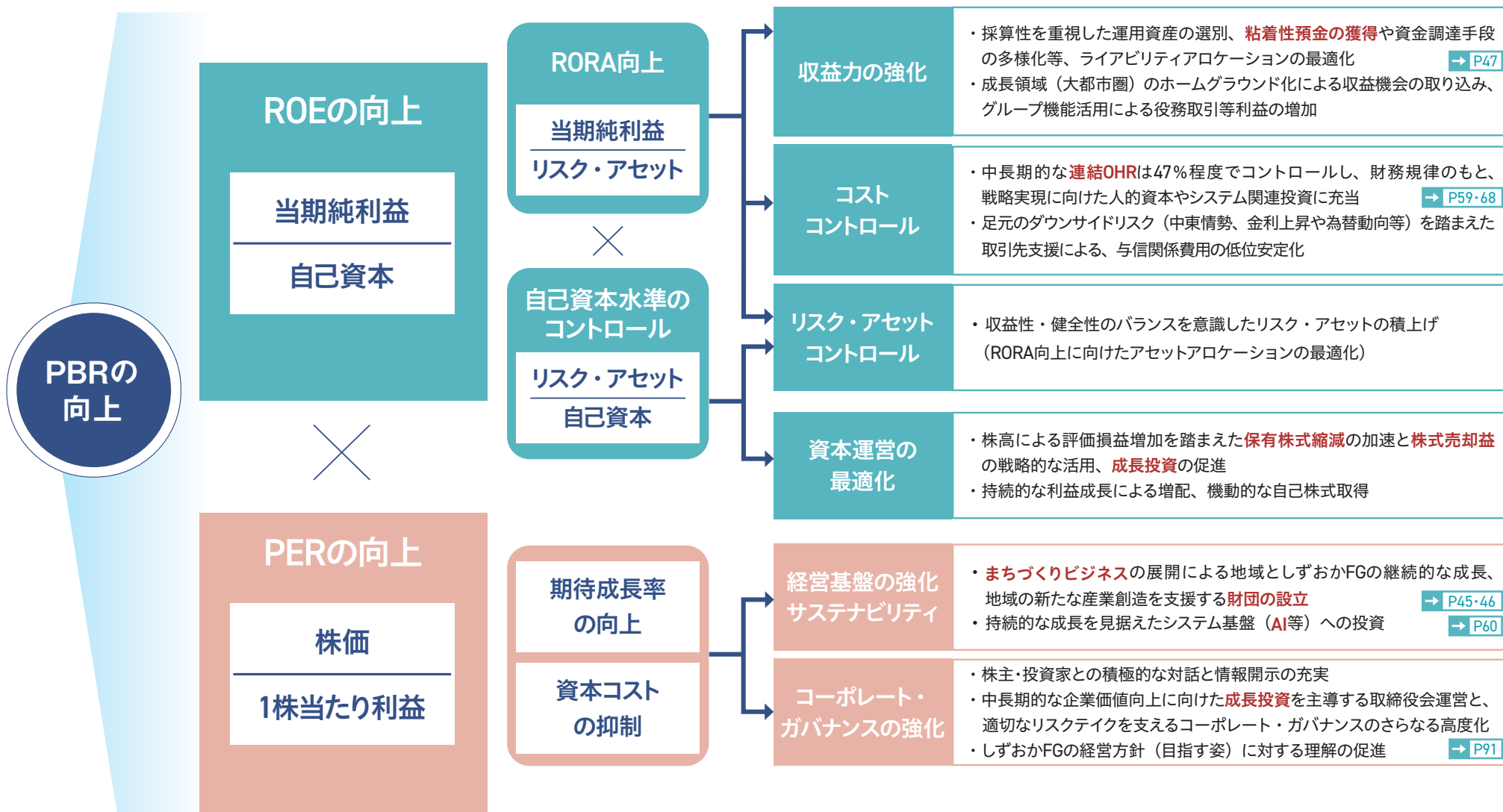
企業価値向上に向けた考え方

第2次中計で目指す「社会価値創造と企業価値向上の最大化」および基本戦略の一つであるコーポレートコミュニケーションは、PBRの向上に直結する取組みそのものであり、KPIであるサステナビリティ指標の達成を通じてさらなる企業価値の向上につなげます。



<PBR向上に向けたロジックツリー>

トップラインの強化とコストコントロールにより収益力を高めつつ、資本水準を適切にコントロールし、ROEの向上を目指します。また、地域としずおかFGの持続的な成長につながる経営基盤の整備やコーポレート・ガバナンスの強化により、PERの向上にも取り組むことで、PBRのさらなる向上を目指します。



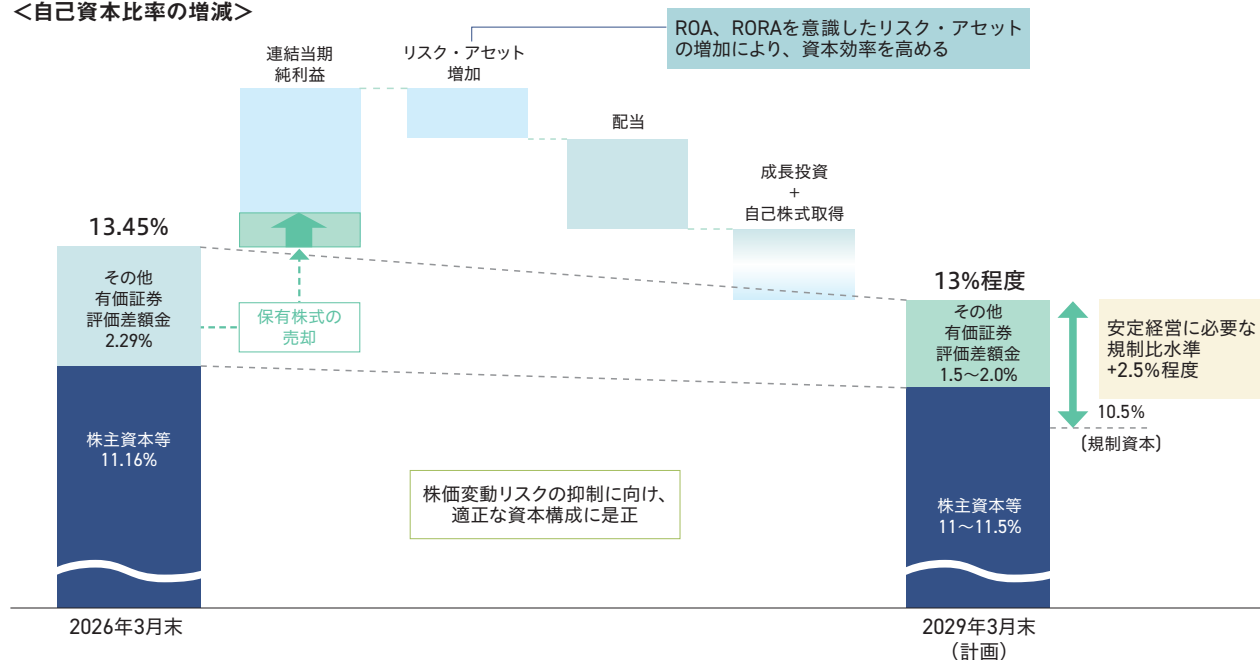
資本運営方針

資本コントロール

※バーゼルⅢ最終化 完全実施ベース

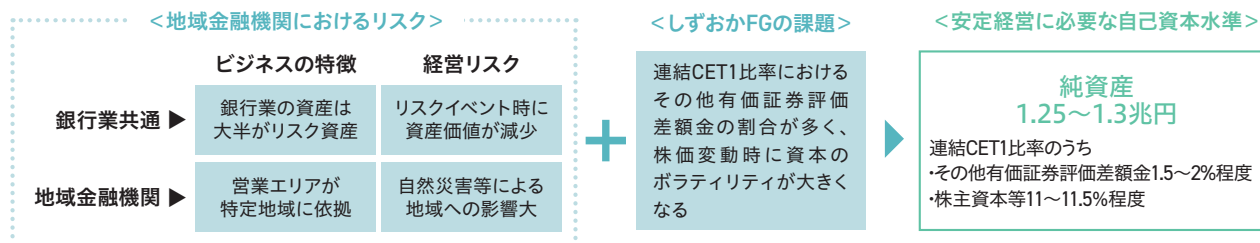
適正な資本水準・資本構成に向けて、引き続き株主還元を充実させつつ、投資余力を収益力の強化等につながる成長投資に振り向けることで、資本効率の最適化を図ります。

<自己資本比率の増減>



自己資本水準の考え方

- ・地域金融機関における様々な経営リスクを踏まえ、成長戦略の基盤となる安定経営に必要な自己資本水準を設定
- ・株価等の変動時にボラティリティが大きいその他有価証券評価差額金は、自己資本比率のうち、1.5%~2%程度にコントロールする



株主還元方針

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	・投資余力をROE向上につながる成長投資に振り向け、余剰資本は自己株式取得により資本効率を向上

株主への利益配分の状況

	2025年度	2026年度（予想）	2028年度（第2次中計最終年度）
1株当たり配当金	80.0円	98.0円	—
配当性向	47.7%	49.8%	50.0%~
総還元性向	80.6%	—	—

成長投資

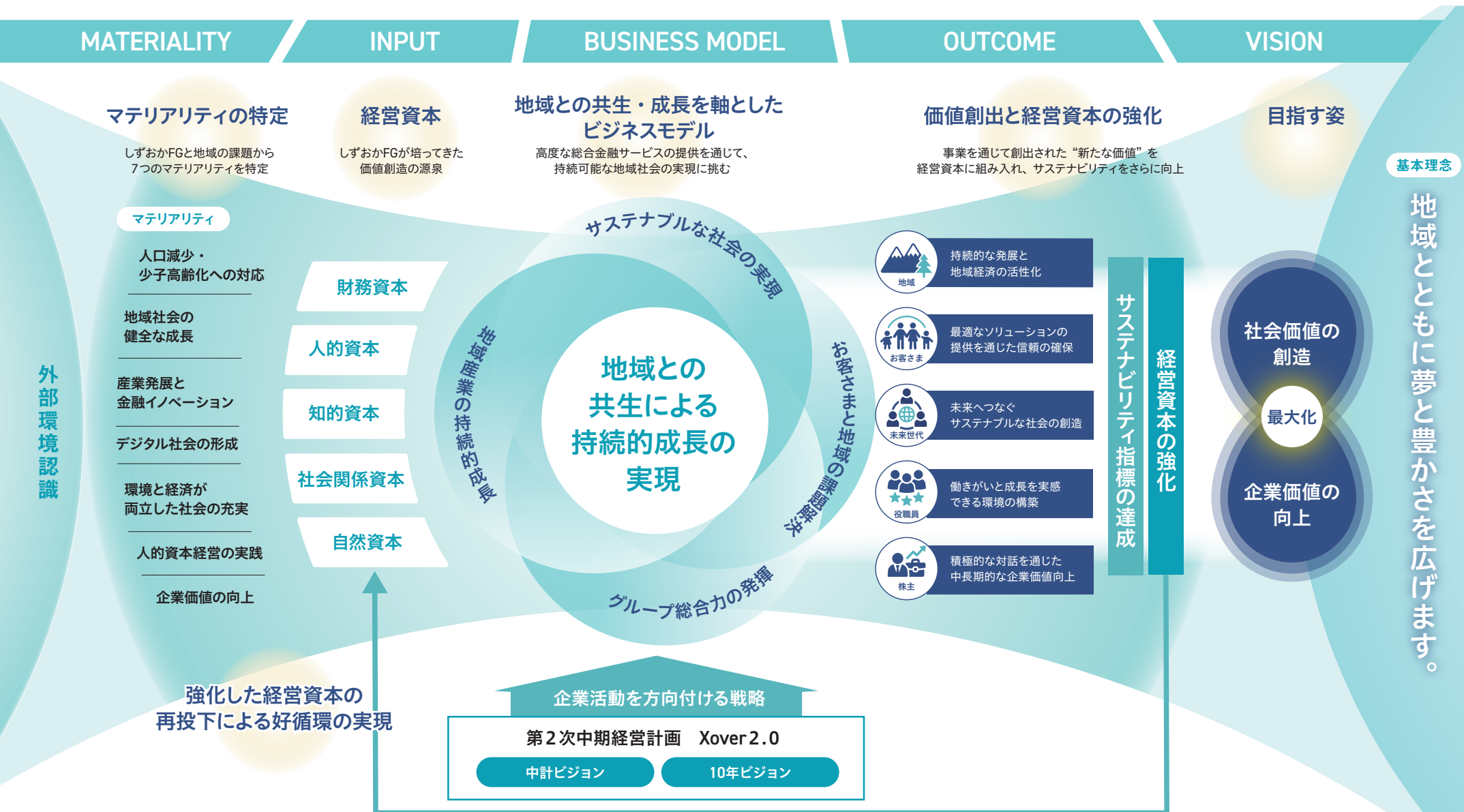
ROE目標の達成に向け、トップラインの成長等につながる戦略に資本を活用

<一例>

- ・新たな収益機会の獲得に向けたM&A・新事業開発
- ・生産性向上と収益機会の拡大に資するAIの実装
- ・戦略実現に向けた人的資本投資
- ・債券ポートフォリオの収益性・健全性向上に向けた入替オペレーションなど

しずおかフィナンシャルグループの価値創造プロセス

しずおかFGは、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、私たちが持つ経営資本の活用により、マテリアリティの解決に向けた企業活動を展開し、すべてのステークホルダーに多様な価値を提供することで、社会価値と企業価値の最大化を目指してまいります。

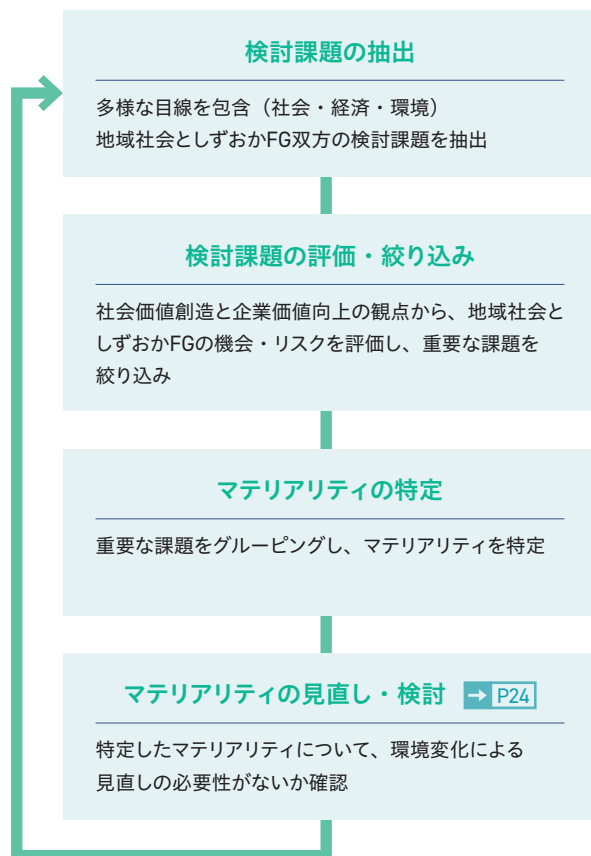


マテリアリティの特定・解決に向けたアプローチ

しずおかFGでは、「社会価値創造」と「企業価値向上」の最大化に向けて、「社会」「経済」「環境」をテーマに重要課題（マテリアリティ）を特定し、その解決を通じて社会インパクトを創出します。

マテリアリティ特定のプロセス

マテリアリティ特定手順



検討課題の抽出とマテリアリティの特定

社会・経済・環境の観点から、地域社会としずおかFG双方の検討課題を抽出しました。地域社会の課題は、静岡県が掲げるアクションプランや総合計画などから抽出し、しずおかFGとアライアンス提携行の営業エリアでの共通課題であることを確認。

抽出した課題をマッピングし、社会価値創造と企業価値向上の最大化に不可欠な課題の優先順位付けを行い、マテリアリティを特定しました。

静岡県の課題 ※	しずおかFGの課題
① 命を守る安全な地域づくり ② 安心して暮らせる医療・福祉の充実 ③ デジタル社会の形成 ④ 環境と経済が両立した社会の形成 ⑤ 子どもが健やかに学び育つ社会の形成 ⑥ 誰もが活躍できる社会の実現 ⑦ 富をつくる産業の展開 ⑧ “ふじのくに”魅力の向上と発信 ⑨ 産業構造の変革 ⑩ グリーンシフトの推進 ⑪ 交流の拡大 ⑫ 少子高齢化の進行 ⑬ 南海トラフ地震と激甚化する自然災害	① 人口減少・少子高齢化への対応 ② 産業発展と金融イノベーション創出 ③ 地域社会の健全な成長 ④ グループ事業領域の拡大 ⑤ 新規事業開発の促進 ⑥ DX実現と業務へのAI実装 ⑦ DE&Iの浸透 ⑧ 企業文化の変革 ⑨ 顧客起点での商品・サービスの提供 ⑩ グループガバナンスの高度化 ⑪ 複雑化・高度化するセキュリティへの対応 ⑫ 環境に配慮した商品・サービスの普及拡大

※ 静岡県新ビジョン後期アクションプラン(2022～2025年)および静岡県総合計画(2025～2028年)に定められる課題から抽出



特定したマテリアリティについて、環境変化による見直しの必要性がないか随時確認するため、以下の枠組みの中で様々な視点からの意見を取り入れ、議論を行っています。

中計策定委員会でのマテリアリティの再検証

2023年度からスタートした第1次中計は、地域共創戦略の深化や新たな事業領域への取組みの進展を通じ、一定の成果を創出してきました。一方で、金利環境の変化、地域における人口減少やデジタル化の加速、ステークホルダーの価値観や行動の変化など、当グループを取り巻く内外の環境は急速かつ構造的に変化しています。

こうした環境の変化を経営戦略に反映させるべく、当グループは2025年7月に中計の再策定を決定しました。あわせて、中長期的に目指す姿や戦略の方向性、ならびにマテリアリティの妥当性を多角的に検証・議論するため、グループ各社から幅広く人選した委員による中計策定委員会を組成しました。

策定委員会は、多様な年代・職務のメンバーで構成され、環境変化やステークホルダーの期待を踏まえたマテリアリティの見直しの要否を含め、当グループが中長期的に取り組むべき重要課題や、それに対応する戦略の方向性について検討を行いました。

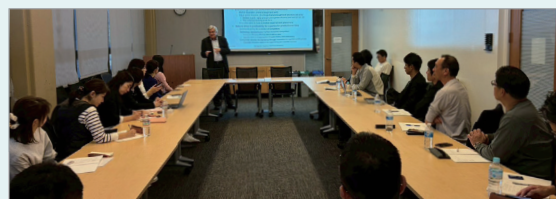


検証結果

静岡県および当グループが直面する課題について再整理し、策定委員会にて検証を行いました。その結果、静岡県の課題は一部に見直しはあるものの、本質的な方向性に大きな変化はなく、当グループの課題もマテリアリティ特定時から継続的な課題であることを確認しました。一方で、内外の環境は大きく変化していることから、マテリアリティ自体は維持しつつ、変化する環境に対応するためのアプローチを見直し、第2次中計に反映しました。今後も、社会や地域、ステークホルダーの変化を的確に捉えながら、マテリアリティと経営戦略の整合性を継続的に検証し、持続的な価値創造に向けた取組みを進めてまいります。

中計策定委員のシリコンバレー研修

策定委員約20名をシリコンバレーに派遣し、最先端のビジネス動向等について情報収集を行い、計画の検討やマテリアリティの検証プロセスに活用しました。



主なプログラム

- スタンフォード大学での講義
- 静岡銀行出資ファンドの米国法人や日本人スタートアップ経営者とのディスカッション
- 静岡県内企業のシリコンバレーVCとのディスカッション

アドバイザリーボード

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

アドバイザリーボードでの意見は、環境変化に柔軟に対応し、しずおかFGのあるべき姿の実現に向けた様々な検討に活かしています。

主な議論テーマ(2025年度)

- 地域金融力強化に向けた取組み
- 社会価値創造拠点の在り方
- 社会価値創造に向けたステークホルダーコミュニケーション

アドバイザリーボード委員(2025年度)

稲野 和利 氏(野村ホールディングス株式会社元副社長兼Co-CEO)^{※1}
 入山 章栄 氏(早稲田大学大学院教授)
 影山 剛士 氏(浜名湖中社株式会社代表取締役)^{※2}
 加藤 史子 氏(WAmazing株式会社代表取締役CEO)
 高岡 美緒 氏(DNX Ventureアドバイザー)
 中田 卓也 氏(ヤマハ株式会社取締役会長)
 根本 直子 氏(早稲田大学大学院教授)^{※2}
 藤沢 久美 氏(株式会社国際社会経済研究所理事長)^{※1}

中西 勝則(しずおかFG会長)(2025年度開催当時)
 柴田 久(しずおかFG社長)

(以上50音順。※1 しずおかFG社外取締役 ※2 静岡銀行社外取締役)

マテリアリティの解決に向けたアプローチ

特定したマテリアリティにおける機会とリスクを踏まえ、内外の環境変化を適切に捉えながら課題の解決につながる様々な施策を効果的に展開します。

また、それぞれのマテリアリティに対応するアウトプット・アウトカムを設定し、社会インパクトへの貢献に向けたサステナビリティ指標の進捗状況を把握することで、社会価値創造と企業価値向上を最大化するPDCAを実践します。

マテリアリティ	環境変化・課題認識	主な機会・リスク	2025 年度の主な施策	2026 年度のキーワード	アウトプット(抜粋)	アウトカム	インパクト
社会	人口減少・ 少子高齢化への 対応	機会	関係人口創出を起点 とした事業展開	価値創造実現に向けた 各戦略の具体化・ 実践の加速	・広域観光企画数 ・自治体との連携実績 ・人財ソリューション件数 ・移住応援ローン取扱件数	静岡県内の 関係人口増加 移住者増加	静岡県内人口の 社会増減率 (継続的に増加)
		リスク	地域経済の縮小				
	地域社会の 健全な成長	機会	資産形成需要の高まり	まちづくりビジネス	・金融経済教育受講者数 ・NISA口座開設件数 ・付加価値団信セット率		
		リスク	多様化する顧客ニーズ への対応力不足				
経済	産業発展と 金融 イノベーション	機会	経営課題の多様化・ 高度化に伴う ソリューション機会の 拡大	ベンチャー・ グロースビジネス	・TECH BEAT Shizuoka 来場者数 ・ベンチャーデット実行金額 ・ポジティブ・インパクト・ ファイナンス伴走先への 支援件数 ・事業承継・M&A課題解決 件数 ・事業再生支援件数	静岡県内の 企業数増加 企業成長率の 向上	静岡県内 実質総生産 (持続的発展)
		リスク	社会構造変化への 対応不足・遅延による 企業業績の悪化				
	デジタル社会の 形成	機会	デジタル化の進展に よるソリューション 機会の拡大	新事業・資本提携・M&A	・取引先DX支援件数 ・社内での生成AIの活用件数 ・しずぎん加盟店サービスの 導入件数		
		リスク	デジタル化への 対応不足・遅延による 企業業績の悪化				
		機会	グループAIポリシーの制定 ・地域の決済サービス機能拡充を目的とした 地域企業の子会社化 ・中小企業のDX支援 ・サイバーセキュリティの強化 ・NFTを活用した実証実験の開始	預貸金ビジネス			
		リスク		AI			

マテリアリティ	環境変化・課題認識	主な機会・リスク	2025年度の主な施策
環境	環境と経済が 両立した社会の 充実	機会 脱炭素・生物多様性等に 関する新たなソリューション ニーズの増加・拡大	- 環境ファイナンスの浸透・推進 - しずおかGXサポートZの取扱開始 - 再生可能エネルギーの活用拡大 - 生物多様性セミナーの開催 - J-クレジットを活用したカーボン・オフセットリースの取扱開始
		リスク 自然災害の発生、 規制強化による 企業業績悪化、信頼低下	
役職員	人的資本経営の 実践	機会 多様な人財の育成 組織風土の変革による モチベーション向上	- タウンミーティングの充実 (登壇役員や参加者の範囲拡大) - キャリア採用強化 - 多様な働き方実現に向けた制度の検討 - フルフラットコミュニケーション研修 - キャリア自律支援プログラム導入 - 価値創造プログラムの開始
		リスク 人財の流出 役職員のモチベーション 低下に伴う戦略の停滞	
株主	企業価値の向上	機会 株主還元の充実 地域株主の増加	株主還元のさらなる充実 (配当性向の累進的な引上げ 自己株式取得による資本効率の 向上)
		リスク 株価の低迷 ステークホルダーからの 信頼低下	

2026年度のキーワード	アウトプット(抜粋)	アウトカム	インパクト
サステナビリティ	- GHG排出量算定先数 - GHG排出量削減先数 - 環境ファイナンス実行額 - J-クレジット創出支援 件数 - 再生可能エネルギー比率	カーボンニュートラル の推進 事業性融資取引先 のGHG排出量低減	静岡県内の 温室効果ガス 排出量削減率 (2013 年度比 ▲ 46%) ※ 2030 年度
人的資本投資	- 戦略人財の人数 (価値創造型人財 課題解決型人財 デジタル人財 AI人財) - キャリアマッチ度 - DE&I、働き方改革 関連指標	グループ役職員 エンゲージメントの 向上 1 人当たり 業務粗利益の増加	役職員の ウェルビーイング (エンゲージメント 指標)
資本政策			
コーポレート コミュニケーション	- トップラインの拡大 - 資本水準のコントロール	資本効率の向上 株式価値の向上	財務目標 (収益性・効率性・ 健全性)

競争優位の源泉

知的資本

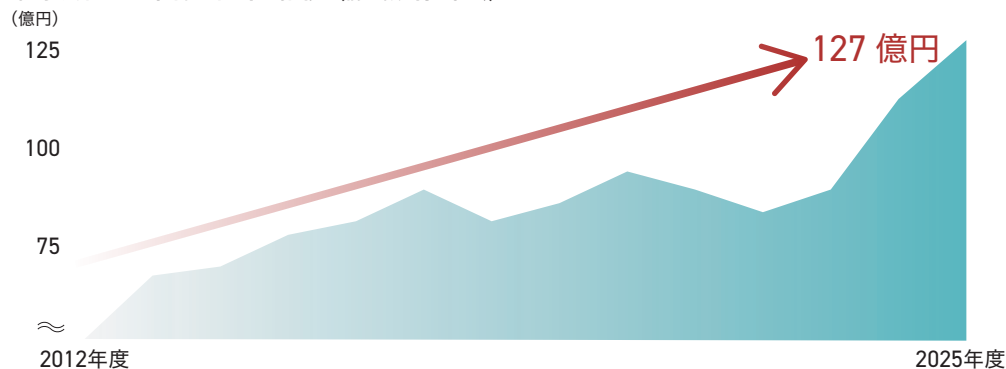
グループストラクチャー

しずおかFGは、金融持株会社のもと、銀行・証券・リースなど、25社（持分法適用関連会社を含む）で構成され、地域のお客さまに対して幅広いサービスを提供しています。グループ会社間の連携やリテール分野の強化に加え、マテリアリティ解決に向けた新事業開発やM&Aを通じてソリューション領域をさらに広げつつ、ステークホルダーのあらゆる課題と向き合いながら、社会価値と企業価値の最大化を目指してまいります。

金融業務	金融商品取引業務	コンサルティング業務	マーケティング支援業務	グループの生産性向上
静岡銀行 Shizuoka Liquidity Reserve Ltd. Shizuoka EU Liquidity Reserve Ltd. Shizuoka SG Liquidity Reserve Ltd.	静銀ティーエム証券 マネックスグループ※1  MONEX GROUP コモンズ投信※1  commons asset management, inc.	静銀経営 コンサルティング New しずおかまちづくり コンサルティング※1 → P45 ターンザタイト※2	SFGマーケティング 不動産関連 投資助言業務 SFG不動産投資顧問 → P45 IT関連業務 静銀ITソリューション ティージェイエス※2	静銀総合サービス しずぎんビジネス パートナーズ しずぎんハートフル
リース業務	ベンチャー・再生支援	カード業務		信用保証業務
静銀リース New 東京ガスリース → P56	静岡キャピタル	静銀カード 静銀セゾンカード New 日専連静岡※2 → P56		静銀信用保証 ※1 持分法適用関連会社 ※2 非連結子会社

連結子会社の収益力

連結子会社の経常利益合計の推移（静岡銀行を除く）



しずおかFG子会社経常利益の内訳（2025年度）



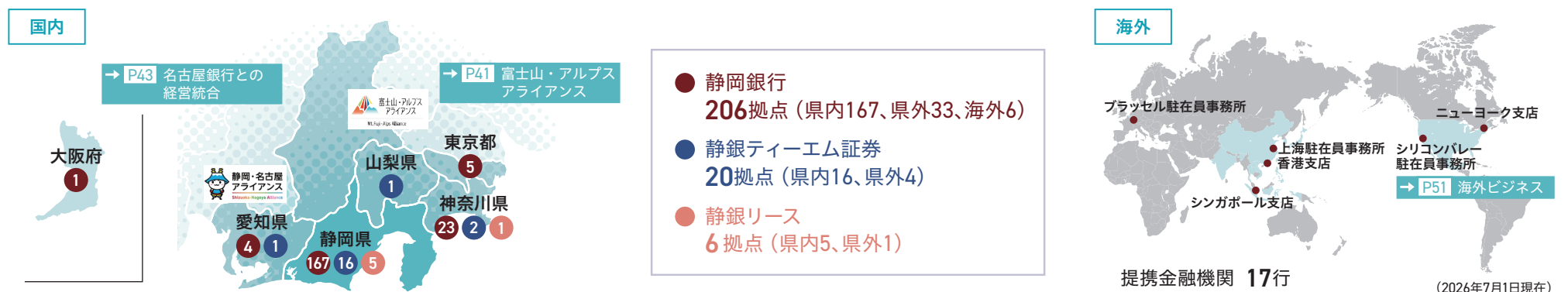
静岡銀行子会社経常利益の内訳（2025年度）



社会関係資本

国内外の幅広いネットワーク

しずおかFGは、国内では静岡県を中心に、神奈川県をはじめとする隣接地域や、アライアンス締結金融機関の営業エリアである愛知県や山梨県にもネットワークを広げ、国内に226拠点を有しています。また、お客さまの海外での事業展開を支援するため、海外6拠点（支店3拠点、駐在員事務所3拠点）と17提携金融機関を有しています。第2次中計の戦略で掲げる領域毎の取組みや、グローバル戦略等を進めながら、お客さまとの接点を拡大しつつ、各地域のお客さまのニーズに合わせた最適なサービスを提供してまいります。



社会関係資本

強固な顧客基盤

→ P47 調達戦略

長年に亘り築いてきたお客さまとの信頼関係に支えられ、静岡銀行の預貸金残高は単独行として地銀トップ水準を誇ります。また、静岡県内シェアは約4割とトップシェアにあり、競争力を発揮しています。



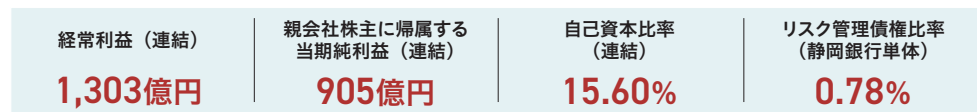
※2025年度平均残高/2026年3月末シェア

財務資本

健全な財務基盤

→ P21 資本運営方針

地域金融機関の中でもトップクラスの資産規模と収益力を誇っています。また、自己資本比率は15.60%、リスク管理債権比率は0.78%と1%を下回り、財務面において高い健全性を維持しています。

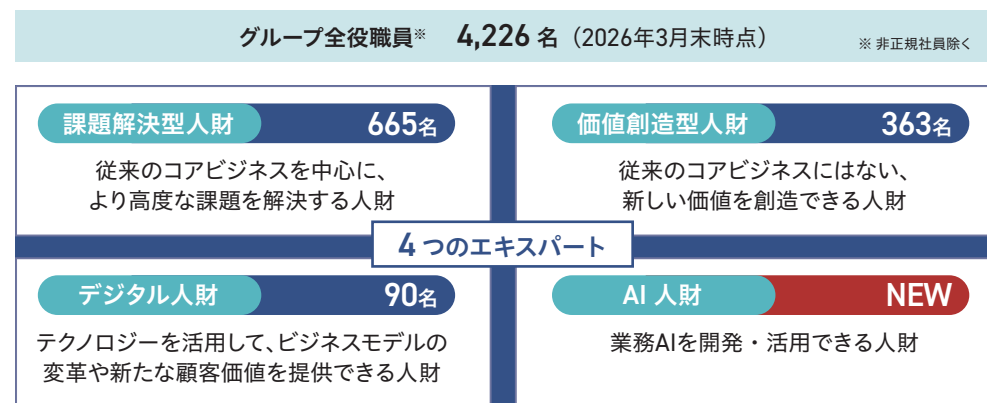


人的資本

多様な専門人財

→ P69 戦略人財

お客さまの課題解決に向けた最適なソリューションを提供できる「課題解決型人財」に加え、新たな価値を創造できる「価値創造型人財」やデジタル技術・データの戦略的活用に向けた「デジタル人財」、AI活用に向けた「AI人財」など、幅広い分野のエキスパートを育成しています。



地域のポテンシャル

主要マーケットの静岡県は、首都圏と中京圏を結ぶ交通の要衝として、高速道路や新幹線、港湾、空港など充実した交通インフラを有しています。こうした優れた立地条件を背景に、輸送用機器、食品、医療・ヘルスケア、光・先端技術など多様な産業が県全域に集積し、「産業のデパート」と称される全国有数のものづくり県です。また、富士山や南アルプス、駿河湾に代表される豊かな自然資本にも恵まれ、多様な産業と豊かな地域資源を兼ね備えた、成長ポテンシャルの高い地域です。

主な産業

西部

輸送用機器
楽器
光・先端技術



自然

→ P81 環境への取り組み

自然環境保全地域面積
(2026年3月末)

5,290ha (全国5位)

(出所) 環境省「都道府県別自然環境保全地域都道府県別面積総括表」、気象庁ホームページ

中部

食品製造
物流・海運
ホビー産業

県土の約6割を森林が占め、豊かな自然環境と多様な生態系が共存しています。温暖で過ごしやすい気候である一方、2025年には、静岡市で国内歴代2位となる41.4℃を観測するなど、温暖化の進行による影響が懸念されています。

東部

紙・パルプ
医療品・医療機器
観光・宿泊業

中部横断自動車道

南アルプス



ユネスコエコパーク認定

医療品・医療機器



製紙

富士山



蘆山反射炉



世界文化遺産



みかん

田子の浦港

清水港



マグロ・しらす

模型・プラモデル



焼津港



マグロ・カツオ

御前崎港

駿河湾

最深部は水深2,500mに達する日本で最も深い湾



観光

三島スカイウォーク



首都圏からアクセスの良い東部地域を中心に、富士山や伊豆半島など、多くの観光資源を有しています。年間宿泊者は2,000万人を超え、国内外から多くの観光客が訪れており、年間旅行消費額は6,610億円に上り、静岡県経済を支える重要な産業となっています。

宿泊者数 (2025年)

2,240万人 (全国9位)

旅行消費額 (2024年)

6,610億円 (全国6位)

(出所) 観光庁「宿泊旅行統計調査」「旅行・観光消費動向調査」



富士山静岡空港

Mt. Fuji Shizuoka Airport

新東名高速道路

東名高速道路

浜名湖



みかん



光産業



車・バイク



楽器

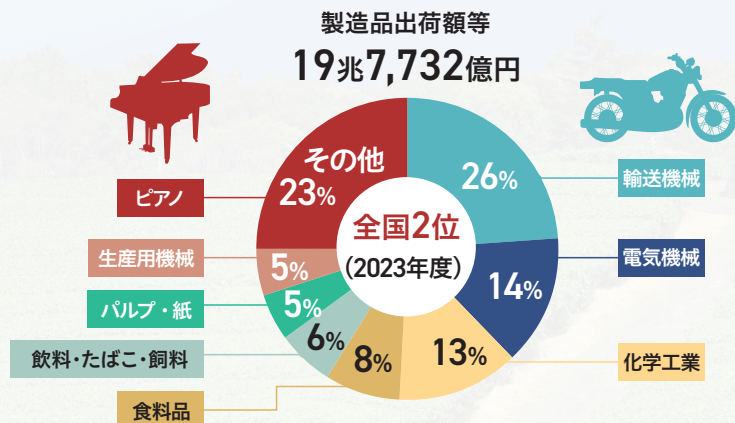


お茶



ものづくり

静岡県の県内総生産は、全国シェア3%・都道府県別10位に位置し、製造品出荷額は全国2位の経済規模を誇ります。主要産業である二輪車やピアノの出荷・輸出額は全国1位であり、伝統と技術力が国内外で評価されています。地域の産業を支援する枠組みとして、医療産業の参画・開発支援を行うファルマバレープロジェクトや、電子技術の実用化・販路拡大を行うフotonバレープロジェクトが進行し、産業の発展を後押ししています。



県内総生産（2023年度）

19兆1,182億円（全国10位）

二輪自動車・原動機付自転車輸出額（2025年度）

2,094億円（全国1位）

医療品・医療機器生産額（2024年）

1兆585億円（全国2位）

製造品出荷額（2023年度）

19兆7,732億円（全国2位）

ピアノ出荷額（2023年）

220億円（全国1位）

工場立地件数（2025年）

39件（全国6位）

（出所）静岡県「静岡県の県内経済計算」、厚生労働省「業事工業生産動態統計調査」、経済産業省「経済構造実態調査（製造業事業所調査）」「工場立地動向調査」、静岡県ホームページ



農業・水産業

豊かな自然と温暖な気候を活かした農業や、駿河湾を拠点とする漁業による、多様な農産物・水産物が特徴です。静岡県の主要農産物であるみかんや荒茶は、全国的にも知名度が高く、出荷量・生産量ともに、全国上位に位置しています。駿河湾に隣接する焼津港や清水港では、カツオやマグロ、国内では駿河湾のみで水揚げされるサクラエビなど、多種多様な水産物が水揚げされています。



普通温州みかん出荷量（2025年）

54,800トン（全国1位）

かつお漁獲量（2025年）

65,100トン（全国1位）

荒茶生産量（2025年）

24,100トン（全国2位）

→ P51 地域を象徴する茶葉の振興と海外市場開拓を支援

（出所）農林水産省「静岡県の農林水産業の概要」「海面漁業生産統計調査」、静岡県ホームページ



人口

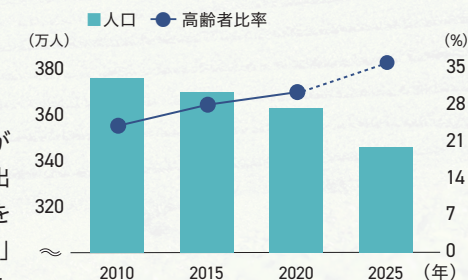
全国と同様、人口減少と少子高齢化は静岡県が抱える大きな課題の一つです。県外への人口流出が進み、2025年には42年ぶりに人口350万人を下回りました。一方、「移住希望地ランキング」では上位に位置するなど、関係人口の増加に向けたポテンシャルを秘めた地域でもあります。

人口（2025年10月1日現在）

347万人（全国10位）

転出超過数（2025年）

▲7,919人（全国47位）



移住希望地ランキング（2025年）

全国4位

→ P41 移住促進への取組み

（出所）総務省統計局「国勢調査報告」「住民基本台帳人口移動報告」、ふるさと回帰・移住交流推進機構「移住希望地ランキング」

価値創造に向けた経営戦略 ～経営戦略の歩み

銀行業の規制緩和やグループ経営の強化を見据えた持株会社体制への移行が実を結び、第1次中計ではグループ会社の収益力が業界最高水準へと成長したほか、PBRも節目の1倍を超えるなど、2027年度計画の達成に向けて順調に進捗させることができました。

一方で、足元では計画策定当初には想定していなかった環境変化が加速度的に進んでおり、歩みを止めることなく、さらに高いステージへと成長するため、5年間の第1次中計を3年間で終了し、新中計をスタートさせることを決めました。

第2次中期経営計画

さらに一段高いステージへ

第1次中期経営計画

成長の道標となる経営戦略を変化する環境に適合させるため第2次中計を2年前倒しで策定

「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

AI・デジタル技術の進化

Key Word

AIの実装が競争力の差に直結

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

地域の成長に対する危機感

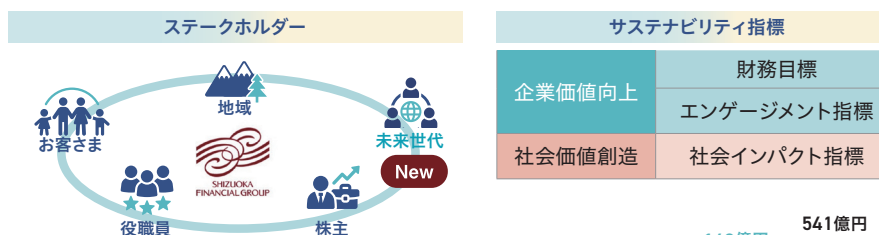
Key Word

人口減少・少子高齢化、地域との共存・共栄

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

社会課題・サステナビリティに対する意識の高まり

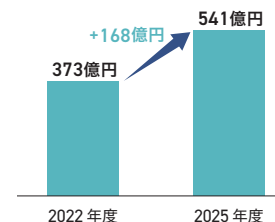
新たにステークホルダーに「未来世代」を追加し、地域としずおかFG双方の持続的な成長を測る尺度として「サステナビリティ指標」を設定



銀行業の規制緩和

マテリアリティの解決に資する新会社を設立しながら、グループ全社の収益力は大きく成長

役務取引等利益(連結)



東証市場改革（資本コストや株価を意識した経営）

ROEを意識した資本運営と積極的な株主還元により、PBRは1倍へ到達



第14次中期経営計画

銀行中心からの脱却

■低金利政策の長期化

- ・異業種連携の拡大
- ・地銀2行とアライアンス締結
- ・ソリューションメニューの拡充



■Fintech・ネット銀行の台頭、コロナショック

- ・邦銀初のオープン系次世代勘定系システムの稼働
- ・店舗機能や人財の集約・最適化

しずおかフィナンシャルグループ設立

外部環境の変化と経営戦略

0.40

0.57

0.85

0.94

1.49

時価総額（兆円）
（各年度末）

1.75
(2026年6月)

2019年度

2022年度

2023年度

2024年度

2025年度

～第1次中期経営計画の振り返り～

サステナビリティ指標の進捗・評価と今後の課題

			指標	2027年度計画	2025年度実績	評価	現状認識	
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	1,303億円	○	+	円金利上昇を背景とした 資金利益の増加 に加え、グループ機能の活用により 役務取引等利益も成長
			連結ROE (純資産基準)	8.5%程度	7.5%	○	+	グループ全体の 着実な利益成長 がROE向上を牽引 - 高水準の自己資本 がROE向上の下押し圧力に
		効率性	連結OHR	50%程度で コントロール	58.4% (46.0%) ※1	○	+	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
			健全性	連結CET1比率	13%程度	15.60% (13.45%) ※2	▲	-
※1 コア業務粗利益ベース ※2 パーゼルIII最終化を完全適用した場合の試算値								
社会価値創造	エンゲージメント指標	目指す指標	指標	2027年度計画	2025年度実績	達成に向けた取組状況		
			お客さまの グループ取引満足度 ※1	前年度比プラス	前年度比 +4.6	グループ機能の強化 SFGマーケティング SFG不動産投資顧問 SFGm SFGR ブランディング支援 不動産アセットマネジメントビジネス 外国人財紹介 不動産関連ビジネス → P45 東京ガスリース 日専連静岡 → P56		
			グループ役職員の エンゲージメント ※2	4.0以上	3.86 (前年度比 +0.05pt)	しずおかまちづくりコンサルティング 不動産開発支援		
			カーボンニュートラル (Scope1、2)	達成 (2030年度)	2013年度比 ▲97.2%	脱炭素化に向けた地域プラットフォームの構築 しずおかカーボンニュートラル金融コンソーシアム 他金融機関 信用保証協会 自治体 大学・研究機関 課題の把握 削減支援 可視化(算定) → P86		
			静岡県内の 温室効果ガス排出量削減率	2013年度△ 46% (2030年度)	再生可能エネルギーの地産地消 静岡リース 電力事業の実証実験を開始 → P87	アライアンス戦略の進化 → P41～43 八十二長野銀行が新たに参画 静岡・山梨 アライアンス Shizuoka-Yamanashi Alliance 富士山・アルプス アライアンス Mt. Fuji-Alps Alliance 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 経営統合に関する基本合意を締結 静岡・名古屋 アライアンス Shizuoka-Nagoya Alliance 地域金融力を一段と高め さらなる企業価値向上につなげる		
静岡県内人口の 社会増減率	継続的に増加		静岡ミライ共創財団の設立 → P46 地域における新たな産業の創出を支援 イベント・プログラムの提供 共創拠点の運営 プロジェクトの伴走支援					
	静岡県内実質総生産 (GDP)	持続的発展						

※1：お客さまアンケートにより「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）

価値創造に向けた経営戦略 ～第2次中期経営計画 [期間：2026～2028年度]

Xover
(クロスオーバー)
2.0 ～ともに、未来へ

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

ステークホルダーの目指す状態



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



従業員

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

ビジョンの実現に向けた戦略

基本戦略

1 共創・成長・挑戦

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、成長戦略を展開

2 トランスフォーメーション2.0

あらゆる変革にAIやデータを活用し、営業活動・顧客体験
を最適化することで戦略の効果を最大化

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の対話の充実とガバナンスの高度化により
すべてのステークホルダーから長く選ばれる関係を構築

AI

「営業活動」「顧客体験」「業務プロセス」に
AIを実装し、
ヒトの業務を“代替”“補完”

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により
個と組織のパフォーマンスを極大化

指標

サステナビリティ指標

社会価値の
創造

最大化

企業価値の
向上

社会価値創造と
企業価値向上の最大化

サステナビリティ指標

※赤字が第1次中計からの変更点

企業価値向上			指標	2028年度目標	今後の方向性・課題
企業価値向上	財務目標	収益性	連結経常利益	1,700億円以上	- 適切なバランスシートコントロールによる資金利益の最大化 - 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）	9.5%程度	- 金利上昇に依存しない持続的な収益構造の構築 - ROE目標達成に必要な資本水準へのコントロール
		効率性	連結OHR	47%程度	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	成長投資、株主還元等を通じ、資本効率を向上
	エンゲージメント指標	コミットする指標	お客さまのグループ取引満足度※1	前年度比プラス	- ステークホルダーとの価値共創を促進するコミュニケーション - 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	- 人財ポートフォリオの再構築（育成、採用、再配置） - AIとの協働を前提としたスキル変革
			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）	- 再生可能エネルギーの活用による自社のネットゼロ達成 - 脱炭素関連ソリューションを充実させ、地域一体での脱炭素化支援を加速 - ネイチャーポジティブに向けた取組みを推進
			New 事業性融資取引先※3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	引き続き目指す指標	静岡県内のGHG排出量削減率	2013年度比▲46%（2030年度）	- 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	

※1 お客さまアンケートにより「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）

※3 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

社外取締役座談会

しずおかフィナンシャルグループの 企業価値向上への取組みの成果と課題

しずおかFGの社外取締役を務める3名に、経営の監督という立場から、第1次中計の成果や第2次中計の方向性、名古屋銀行との経営統合への期待について率直な意見を伺うとともに、企業価値のさらなる向上に向けて執行部門に期待するポイントをお話いただきました。



社外取締役
稲野 和利



社外取締役
藤沢 久美



社外取締役（監査等委員）
坪内 和人

第1次中期経営計画の 実行を通じて、 しずおかFGの企業価値向上の 現在地をどのように捉えていますか

稲野 第1次中計期間中は金利環境が大きく変化しましたが、しずおかFGはその変化に適切に対応できたと考えています。金利のある世界では、預貸金スプレッドの拡大によるビジネス機会が生まれる一方で、資金調達の強化が重要な課題でした。この点は取締役会でも繰り返し議論され、調達基盤の強化や運用の見直しが進められました。その結果、業績は大きく向上し、株主還元の強化も相俟ってPBR1倍超を実現することができました。

また、第1次中計では社会価値創造と企業価値向上の両立を掲げましたが、その実現に向けて組織全体が前向きに動いたことにも大きな意味があったと思います。

坪内 金融機関にとって金利のある世界は追い風ですが、業績の拡大はそれだけでは説明できません。私は、グループ全体として力がついてきたことを高く評価しています。グループ会社がしっかりと収益に貢献し、銀行業以外でも利益を生み出せる構造が強化されました。第1次中計を通じて、銀行依存ではない収益構造への転換が着実に進んだと感じています。

藤沢 市場からの要請にしっかり応えられていて、グループ経営としての体力も着実についてきたと思います。その背景として大きいのは現場の変化です。グループ各社では、新規事業等について、主体的な提案が出るようになり、それを受け止められる経営や人材も育ってきました。持株会社体制への移行後、第1次中計はあるべき姿を描く期間だったと思いますが、ようやく発射台に立ち、第2次中計ではそれを実装していく段階に入ったと感じています。財務面だけでなく、組織や人材の面でも次の成長ステージへ進む準備が整ったと思っています。

第1次中期経営計画の 成果を踏まえ、 第2次中期経営計画を どのように評価していますか

稲野 第1次中計そのものは、過度に背伸びした目標だったとは思っていません。しかし、それを前倒しで達成したことには大きな意味があり、さらに社内外から評価されたという成功体験を組織全体で共有できたことは、経営陣だけでなく、多くの社員にとって自信と誇り、そして次の挑戦に向かうエネルギーにつながったのではないかと思います。



坪内 私が評価しているのは、第2次中計が第1次中計の延長線上にないことです。当初は、第1次中計をベースに目標を引き上げる計画になるのかと思っていました。しかし実際には、一度リセットして新たな計画を策定する判断がなされました。「今の延長線上に未来はない」というメッセージを経営として明確に示したことは、非常に大きかったと思います。さらに策定の過程では若い世代の意見も取り入れられ、第2次中計は第1次中計とは質の異なるものになったと感じています。単なる継続ではなく、新しいゴールを設定したこと自体が素晴らしいことだと思います。

藤沢 お二人のお話を別の角度から見ると、第2次中計の背景には、経営陣の社員に対する信頼の高まりがあるように感じています。従来は強い経営があり、それに従って動く組織という側面もありましたが、グループ経営の中で、それぞれが権限を持ち、自らの役割を理解しながら行動する方向へ変化してきました。その考え方がしっかり共有されたことで、社員のエンゲージメントが高まり、社員の表情や意識も変わってきたと思います。経営としても「このメンバーなら新しいことに挑戦できる」と感じたからこそ、第1次中計を途中で切り上げて、第2次中計を新たに策定するという発想が可能になったのではないのでしょうか。持株会社体制への移行による変化は、仕組みだけではなく、人や組織の意識の変化としても表れていると思います。

第2次中計の3つの基本戦略 である「共創」「成長」「挑戦」 についてはどのように 評価しますか

藤沢 「挑戦」についてはもう少し具体的な姿が見えてもよいと思います。「挑戦」とは何か、しずおかFGとしてどのような挑戦を目指す



のかが、より明確になることで、メッセージとしてのインパクトもより一層大きくなるのではないのでしょうか。

坪内 私も同感です。共創は地域に根差した活動としてイメージしやすいのですが、「挑戦」は何が起きるかわからない領域です。だからこそ重要になるのが評価軸です。従来とは異なる取組みを求めるのであれば、従来とは異なる評価基準も必要です。「これが挑戦であり、会社として評価する」ということを明確に示してはじめて、組織として挑戦が定着していくのだと思います。また、成長戦略という観点では、AIやデジタル活用も重要ですが、私はまず顧客接点の改善に期待しています。アプリやサービスの使い勝手は、お客さまの体験価値に直結します。技術そのものよりも、顧客との接点をどう変えていくのかという視点が重要です。

稲野 新規事業については、SFG不動産投資顧問のように、当初の想定以上の成果を上げている事例が出てきています。そうした成功事例をしっかり伸ばし、組織内で共有しながら次の成長につなげていくことが重要です。

坪内 新規事業は、必ずしも計画どおりに成長するものではありません。思いがけない形で大きく伸びることもあります。だからこそ、伸びる兆しを見極め、その成長を後押ししていくことが重要であり、それが持株会社の役割だと思っています。



藤沢 その際に必要なのは、お金よりも人財だと感じています。事業を成長させるには、カリスマ的な個人ではなく、それぞれの強みを持つメンバーによるチーム経営が重要です。成長事業に人財を投入し、経営を担える人を育てていくことが、インオーガニックな成長を実現していく上でも不可欠です。

第2次中計の実現に向けて、 ガバナンスや人的資本の観点から どのような課題があると 考えていますか

坪内 持株会社体制への移行時には、執行と監督を分離し、それぞれの機能をより発揮できる体制を目指しました。その考え方は正しかったと思いますし、この数年でようやく軌道に乗ってきたというのが私の実感です。取締役会でも活発な議論が行われており、ガバナンス強化という面では一定の成果があったと評価しています。一方で、まだ十分に検証されていないのが危機対応です。現在のガバナンスは成長局面で機能していますが、何か大きな問題が起きた時に同じように機能するかどうかは、まだ試されていません。実際に問題が起きる前に、あるいは起こさないためにどのような手を打っていくかが今後の重要な課題です。人的資本の面では、人財のバリエーションが最も大きな課題だと思います。グループ経営をさらに拡大していくためには、これまでとは異なる価値観や能力を持つ人財が必要になります。そうした人財をいかにして様々な経験の中で育て、評価し、活躍することができる環境をつくるのが、5年、10年単位で取り組むべき重要なテーマだと考えています。

藤沢 ガバナンスの仕組み自体はかなり整備されてきたと思います。持株会社への移行時には役割や責任も整理され、体制面での整備も進んでいます。今後は、その仕組みを担う人財がどこまで育つかが重要になります。

ガバナンスの本質は、誰が権限を持ち、誰が責任を負うのかを明確にすることです。CxO体制やグループ会社の経営体制も整ってきましたが、それぞれのポジションに立つ人財が、最後まで責任

を負える経営者として成長できるかどうかは、これからの課題だと思います。

また、人的資本の観点では、多様な評価軸を持つことも重要です。画一的な基準ではなく、それぞれの強みを評価できる仕組みが必要になります。今後のリーダーには、自ら決断し、その結果に責任を持つ力が求められます。想定外の状況でも判断できるレジリエンスも非常に重要です。

稲野 取締役会は、「監督」と「執行」のうち前者の役割を担いますが、実際の議論はそれほど単純に分けられるものではありません。喧々諤々の議論が交わされますが、社外を含めて自由に意見を言い合える雰囲気があり、その中からより良い答えを導き出すことができており、非常に良い形で運営されていると感じています。

人的資本の面では、将来のリーダーをどのように育成するかが重要なテーマです。これまで以上に多様な経験をさせながら人財を育て、リーダーが生まれる可能性を高めていく必要があります。



稲野 その際に重要になるのが、異質なものを受け入れる懐の深さと、それらを統合できる力です。今後、グループ経営がさらに進めば、異なる価値観や文化を持つ人財と協働する場面は確実に増えていきます。そうした中で、多様な人財を受け入れながら組織としてまとめていけるリーダーが不可欠だと思います。

持続的な成長に向けた 重要な転機となる 名古屋銀行との経営統合を、 どのように捉えていますか

稲野 銀行の統合や再編では、規模の拡大やコスト削減によって成果を出そうとするケースが一般的です。しかし、本当に問われるのはその先にある「掛け算」です。足し算や引き算ではなく、

統合によって新しい価値や相乗効果を生み出せるかどうかが重要になります。

そのためには経営トップだけではなく、役職員同士がコミュニケーションを重ね、お互いを理解することが必要です。統合の成果は制度や組織だけで決まるのではなく、人と人との関係の中から生まれてくるものだと思います。

坪内 今回の経営統合は良い試金石になると思います。今後、持続的な成長を実現していくためには、オーガニックな成長だけでは限界があります。インオーガニックな成長を取り込み、大きくジャンプする局面が必要になります。その意味で、100年以上の歴史を持ち、異なる文化の中で発展してきた名古屋銀行との統合は、しずおかFGにとって初めての本格的な異文化統合と言えます。価値観や企業文化の異なる組織が一緒になり、全体のカルチャーをどう作り上げていくか。大変なことはありますが、ここで得られる経験は今後の大きな財産となり、その成功体験が、将来の成長戦略の再現性につながっていくのだと思います。

藤沢 私も、「掛け算」という考え方が非常に重要だと思います。

その前提として必要なのは、名古屋銀行の立場から見た時に、自分たちがどのように映っているのかを理解しようとする姿勢です。こちらから見て違ふとを感じるだけではなく、相手から自分たちがどう見えているのかを理解しようとするのが、本当の意味での統合の出発点になると思います。

統合は、人と人との信頼関係を築く取り組みでもあります。特に経営陣が発信する言葉は大きな影響力を持つため、トップが率先して相手を理解し、尊重する姿勢を示すことが、現場レベルでの相互理解にもつながります。また、足し算になりがちな議論を「掛け算」に変えていくためには、両社が共通して目指す「第三の目標」を持つことで、それぞれがどのような役割を担うのかという議論もしやすくなると思います。

企業価値向上に向けた情報発信や ステークホルダーとの コミュニケーションについて、 どのような課題や可能性が あると考えていますか

坪内 しずおかFGはIR活動に非常に力を入れており、情報発信という意味では相当な努力を続けていると思います。それでも十分に伝わっていない部分があるとすれば、情報発信そのものに課題があるというより、「この会社は何かやってくれそうだな」という期待に応え切れていない部分があるのだと思います。

藤沢 しずおかFGは、リスクを取りながら業界初、日本初となる取組みを数多く実践しているにもかかわらず、それが必ずしも世の中に伝わっていない点がとてももったいないと感じています。何が足りないのかというと「ストーリー」です。



藤沢 個々の取組みは素晴らしく、例えばTECH BEAT Shizuokaやベンチャー投資、ソーシャル分野への取組みなど、強い「点」はたくさんあります。しかし、それらが一つのストーリーとして結び付き、しずおかFGがどのような未来を目指しているのかという「線」が見えていないため、企業としての姿が十分に伝わっていないのだと思います。

また、最も大きな発信力を持つのは社員です。一人ひとりがしずおかFGの目指す姿や取組みの意義を理解し、自分の仕事と結び付けて語れる状態をつくることに大きなインパクトがあります。そして、社員一人ひとりとお客さまとの対話が広がることで、しずおかFGの取組みの価値もより深く伝わっていくと思います。

稲野 その意味では、第2次中計は非常に優れたコミュニケーションツールになります。トップダウンとボトムアップの両方の要素を取り入れながら策定されており、しずおかFGが何を目指し、どのような価値を創造しようとしているのが立体的に示されています。だからこそ、機関投資家だけでなく、お取引先や地域のお客さま、自治体などとの対話にも積極的に活用していくべきです。中計を起点に対話を重ねることで理解が深まり、しずおかFGへの共感や支持も広がっていくのだと思います。

最後に、社外取締役として 執行部門に期待していることを 教えてください

坪内 しずおかFGは、社員の皆さんが思っている以上に強い会社だと思います。地域からの信頼も厚く、財務基盤も健全で、人材にも恵まれています。その意味では、自信を持って良い組織です。一方で、経営環境や技術環境は急速に変化しています。だからこそ、一人ひとりが何によって価値を生み出しているのか、何に

貢献できるのかを考え続けてほしいと思います。強い会社だからこそ、現状に安住せず、変化を前提に行動していただきたいと思います。

稲野 経営陣は高いレベルで意思決定を行っていると思いますし、自ら考え、判断する力も備えていると感じています。ただし、組織が成功している時ほど注意しなければならないことがあります。それは同調性の高まりです。全員が同じ方向を向き過ぎると、リスクの高い判断を正当化してしまうことがあります。執行側においても、自分たちが成功している時ほど異なる意見や違和感を大切にしていきたいと思います。

坪内 その意味でも、取締役会のように自由に意見を言い合える場は重要です。「それは危ないのではないか」と率直に言える環境があれば、組織として健全なブレーキが働きます。今の議論の文化は、

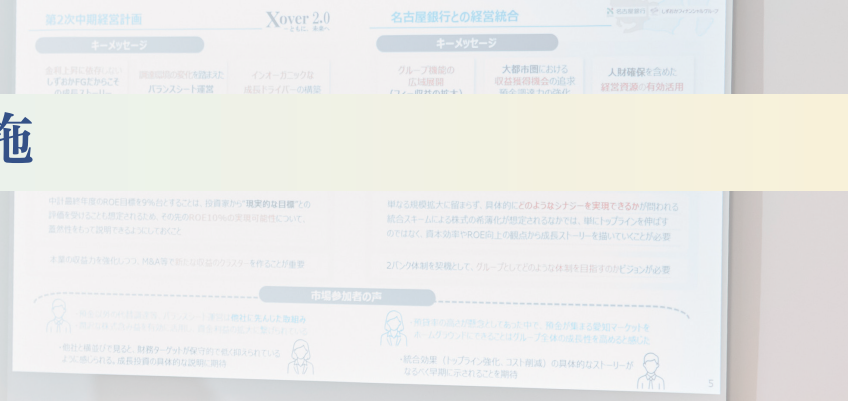
ぜひ大切にしていきたいですね。変化の大きな時代だからこそ、そうした文化がしずおかFGの持続的な成長を支える力になると思います。

藤沢 私はサイロ化に気を付けていただきたいと思います。CxO体制やグループ経営が進むこと自体は素晴らしいですが、自分の領域だけを見てしまうようになると、組織としての柔軟性が失われます。自分の責任領域をしっかりと担いながらも、「それは違うのではないか」と領域を越えて言い合える関係を残してほしいと思います。私たち社外取締役も、その役割を果たしていかなければなりません。もしサイロ化が進んでいると感じたら、それを指摘するのも私たちの仕事です。しずおかFGには、これまで築いてきた強みを土台に、さらに大きな挑戦を実現できる力があります。私たちもその成長を後押ししていきたいと思います。



TOPICS

社外取締役スモールミーティングの実施



株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに私たちの経営方針をより深く理解していただくため、当グループの成長戦略やガバナンス体制等に関する所見を、社外取締役に独立した視点からお話いただく「IRスモールミーティング」を実施しています。

2026年6月に開催したスモールミーティングでは、3名の社外取締役（稲野取締役、藤沢取締役、坪内取締役）が登壇し、当社取締役会での議論の状況等について説明された後、投資家・アナリストの皆さまと様々な観点から活発な質疑応答が行われました。

当日の資料

ホームページ>

株主・投資家の皆さま>IRプレゼンテーション

URL : <https://www.shizuoka-fg.co.jp/ir/ir-presentation.html>

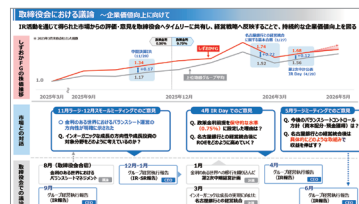


当日の説明内容

「企業価値向上に向けて」



稲野取締役

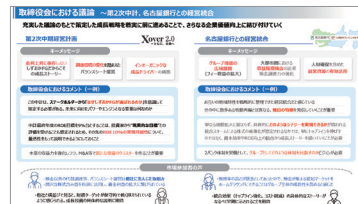


「金利のある世界」に対応したバランスシート運営は、市場から一定の評価を得た一方で、第2次中計や名古屋銀行との経営統合については、まだ十分に企業価値に反映されていないと認識しており、さらなる議論を重ねていくと説明しました。

「成長戦略に関する議論の状況」



藤沢取締役



取締役会では、特にステークホルダーから選ばれる企業になるための戦略やROE10%の実現可能性等について議論を重ねたほか、名古屋銀行との経営統合を見据えた2バンク体制の在り方やシナジーについて議論を進めていくと説明しました。

「取締役会の運営状況」



坪内取締役



監督と執行の分離を踏まえた運営が定着したことで、重要なテーマに十分な審議時間を確保し、活発な議論が展開できる体制になったと振り返った後、2バンク体制へ移行後の運営においても、バランスの取れた舵取りができると評価しました。

投資家・アナリストとの主な対話内容

投資家から

QUESTION

- しずおかFGが目指すべき姿をどのように考えているか
- 中長期的な視点で経営上の課題をどう捉えているか。
5～10年後を見据えて取り組むべき打ち手は何か
- 経営統合やグループ会社の成長を見据え、グループガバナンス体制の高度化に向けて検討していることはあるか など

社外取締役からの回答

ANSWER

銀行と銀行以外のビジネスとのバランスや、自社の適正規模を考え続けることが、今後の目指す姿を描くうえで大きなテーマの1つとなる（稲野取締役）

市場の期待に応えながら、地域の成長や豊かさに貢献しようとしている第2次中計は、私たちが目指す姿に対する1つの答えだと考えている（藤沢取締役）

第2次中計で事業領域を機能や役割で定義したことで「世界一の地方銀行」という言葉を矛盾なく説明できるようになったと感じている。成功のカギはグループ経営であり、グループ会社の中から突出して成功する企業が出てくることを期待している（坪内取締役）



地方銀行との包括業務提携（アライアンス）



目指す姿

地域のポテンシャルを共通にする3行が、新たな価値創造に向け共創し、3県の未来のカタチを世界に向けて発信する

2025年3月27日、山梨中央銀行と八十二銀行（現 八十二長野銀行）との包括業務提携を締結し、「富士山・アルプス アライアンス」を発足しました。

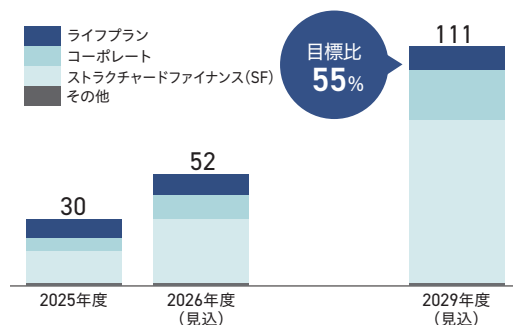
アライアンスは、各行が経営の独立性を維持しつつ、お互いの経営資源や地域情報を共有しながら、それぞれの営業エリアを超えて、より大規模な取組みが可能です。スピード感を持った施策の展開により、早期に提携効果を実現するとともに、地域課題の解決を通じた企業価値の向上を目指します。

企業価値向上

3県共通の社会課題の解決に資する案件等に注力した結果、アライアンスによる収益効果は、KPI200億円 に対して進捗率が55%に達し、初年度より順調に進捗しています。

収益効果（億円）

KPI/収益効果200億円（5年累計・3行合算）



ファイナンス

SF分野 **672億円**
コーポレート分野 **341億円**
（提携開始以来の累計実行額）

ライフプラン

静銀ティーエム証券 山梨本店
預り資産残高 **463億円**
（2026年3月末迄実績）

「富士山・アルプス アライアンスファンド」を設立

2025年9月、取引先の事業承継や事業再構築を支援するため、共同で事業承継ファンドを設立しました。3行の充実したネットワークを活用し、地域企業の事業継続とさらなる発展を資金面から支援しています。

- ファンド名 富士山・アルプス アライアンス投資事業有限責任組合
- ファンド総額 30億円
- 出資者 有限責任組合員(LP)：静岡銀行、山梨中央銀行、八十二長野銀行
無限責任組合員(GP)：静岡キャピタル

社会価値創造

地域共通の課題「人口減少・労働力不足」等の解決に向け、地域のポテンシャルを活かしながら、新たな価値創造に向けて協働し、人・投資・ビジネスを3県に呼び込むことを目指します。

KPI/3県における人口の社会増

移住促進への取組み

3行共同で組成した移住促進プロジェクトチームを中心とした地方移住希望者へのアプローチ強化により、「富士山・アルプス ブランド」を醸成し、新たな関心層を呼び込む好循環の創出を目指しています。

移住応援
ローン実績

348件/123億円実行
（2026年3月末時点/3行合算）



移住検討者向けランディングページの公開

2026年5月、静岡県、山梨県、長野県の3県における移住検討者向けランディングページを公開しました。「静岡・山梨・長野で生きる。」をコンセプトに、仕事・住まい・コミュニティに関する情報を一体的に発信し、移住検討から具体的な行動までワンストップで支援しています。



「富士山・アルプス 移住と暮らしフェア 2026」を開催

2026年5月、「公益社団法人ふるさと回帰・移住交流推進機構」と連携し、「富士山・アルプス 移住と暮らしフェア 2026」を開催しました。今後も仕事、住まい、お金などに関する具体的な移住相談を継続し、移住希望者の生活面に関する課題解決を支援することで、3県人口の社会増を目指します。





目指す姿 自動車産業をはじめとする地域産業の構造変革への対応

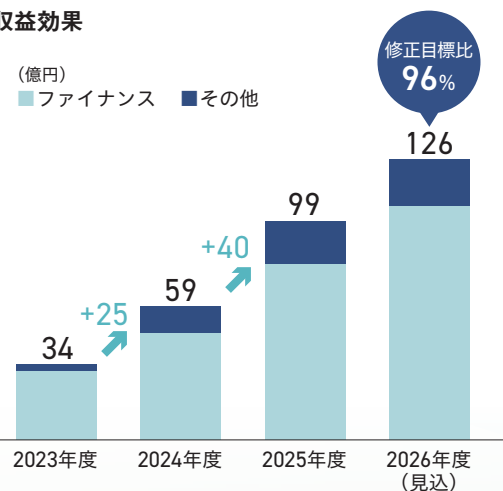
2022年4月27日、名古屋銀行と包括業務提携を締結し、「静岡・名古屋アライアンス」を発足しました。「自動車産業をはじめとする地域産業の構造変革への対応」を最重要テーマと位置付け、両グループの経営資源を互いに活用しながら、地域と自らの持続的な成長に向けた連携施策に取り組んでいます。

企業価値向上

地域産業の構造変革に対する取引先支援を中心にお客さまの課題解決に取り組み、修正後KPI130億円の達成に向けて着実に進捗しています。

収益効果

(億円)
■ ファイナンス ■ その他



修正KPI／収益効果130億円

(5年累計・両行合算)

ファイナンス	
SF分野	664億円
コーポレート分野	494億円
(提携開始以来の累計実行額)	
ライフプラン	
静銀ティーエム証券 名古屋本店	
預り資産残高	158億円
(2026年3月末迄実績)	

「静岡・名古屋アライアンスファンド」第2号案件の投資を実行

地域企業の課題解決を通じた産業の活性化、雇用の維持、機会の創出を目的に設立した「静岡・名古屋アライアンスファンド」第2号案件の投資を実行しました。

- 投資先企業 旭屋工業株式会社
- 投資目的 CASEの進展など産業構造の変化に対し、従来のエンジン部品からEV関連部品等への対応領域の拡大

地域社会のニーズや解決すべき課題の多様化・複雑化に対応するため、攻めの経営統合を通じて地域金融力を一段と高める必要があると判断
アライアンスにより築いてきた関係性とシナジーを活かしつつ、**次のステージへ**

社会価値創造

自動車産業を中心とする地域産業の構造変革への対応をメインテーマとして、双方の知見やネットワークを活用し、県境を跨ぐ産業変革を支援しています。

産業変革支援

脱炭素化、EV化等による産業構造の変容を見据え、顧客企業における事業変革を支援しています。

「自動車産業支援にかかる広域連携協定書」の締結

静岡銀行、名古屋銀行を含む地方銀行8行が、自動車産業支援に向けた広域連携を強化し、各行の知見・ネットワークを活用したサプライチェーンの維持・強化に資する共同施策を通じて、地域を越えた取引先企業の中長期的な成長を支援します。

【具体的な連携内容】

- ・商談会・マッチングイベントの開催
- ・人材育成・人材交流
- ・協業による新事業創出支援
- ・M&A案件の情報交換 等

「新技術・新工法 展示商談会 in オティックス」を開催

中堅・中小の自動車サプライヤーを対象とした商談会を共同開催し、取引先の新たな市場創出や技術価値の向上、販路拡大に向けた機会を提供しました。



事業承継・M&A支援

両グループのネットワークを活かし、地域企業の持続的な成長や事業基盤の維持・強化につながる支援に取り組んでいます。足元では、静銀経営コンサルティングが伴走支援し、両グループ取引先による「M&A第2号案件」が成立しました。

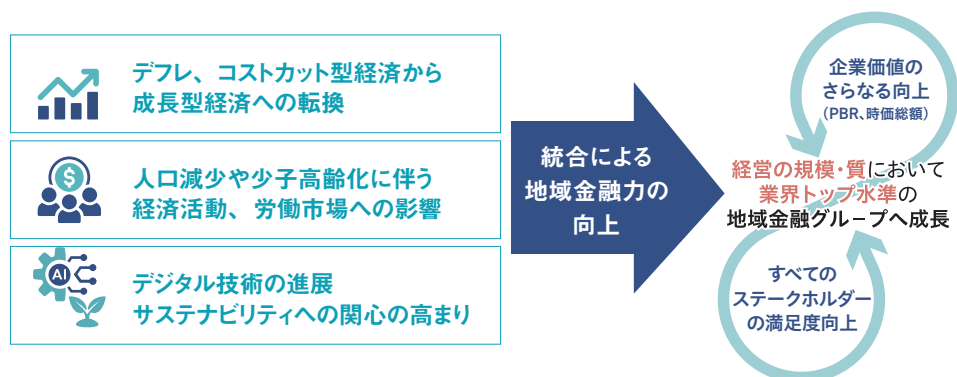
→ P52

名古屋銀行と経営統合に関する基本合意書を締結

「静岡・名古屋アライアンス」で培ってきた相互理解、相互尊重に基づく対等の精神のもと、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、2026年3月27日に経営統合の実現に向けた協議および検討の開始について基本合意しました。

経営統合の背景

両グループは、「静岡・名古屋アライアンス」を通じて双方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んできましたが、地域や金融業界を取り巻く環境が加速度的に変化するなか、従来の延長線上では持続的な成長が描けないとの危機感のもと、より強固な経営基盤の構築が必要との認識を共有しました。静岡県・首都圏と愛知県・中京圏という補完性の高い営業基盤を有する両グループが経営統合することで、広域経済圏における価値創造力を高め、地域やお客さまへの提供価値の向上と持続的な企業価値向上を実現できると判断し、経営統合に向けた基本合意に至りました。



ホームマーケットのポテンシャル

愛知県は、製造業を中心に産業が集積する日本有数の経済圏であり、経済規模・金融環境の両面で高いポテンシャルを有しています。

経済規模		
	愛知県	静岡県
県内GDP (2022年)	43兆円 (全国3位)	18兆円 (全国10位)
人口 (2024年)	746万人 (全国4位)	353万人 (全国10位)
企業数 (2021年)	20万社 (全国3位)	11万社 (全国11位)

金融環境		
	愛知県	静岡県
預貯金残高 (2025年)	93兆円 (全国3位)	38兆円 (全国9位)
貸出金残高 (2025年)	41兆円 (全国3位)	17兆円 (全国9位)

統合により見込まれる相乗効果

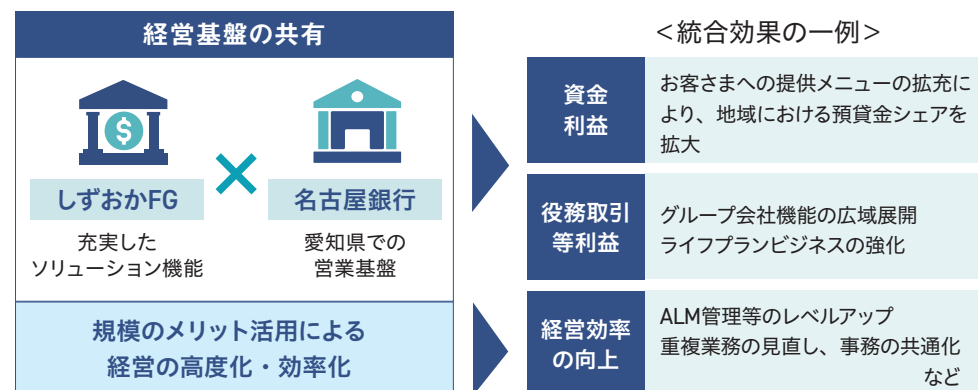
日本の経済活動の主要エリアをカバーする広域連携

静岡県から首都圏にかけ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の重複は限定的であり、首都圏～中京圏という日本の経済活動の主要エリアをカバーしつつ、効率的に営業基盤・顧客基盤を拡大することが可能となります。

主要な営業基盤(愛知・静岡・神奈川の3県)で
国内GDPの約16%を占める経済圏



経営資源活用による企業価値のさらなる向上



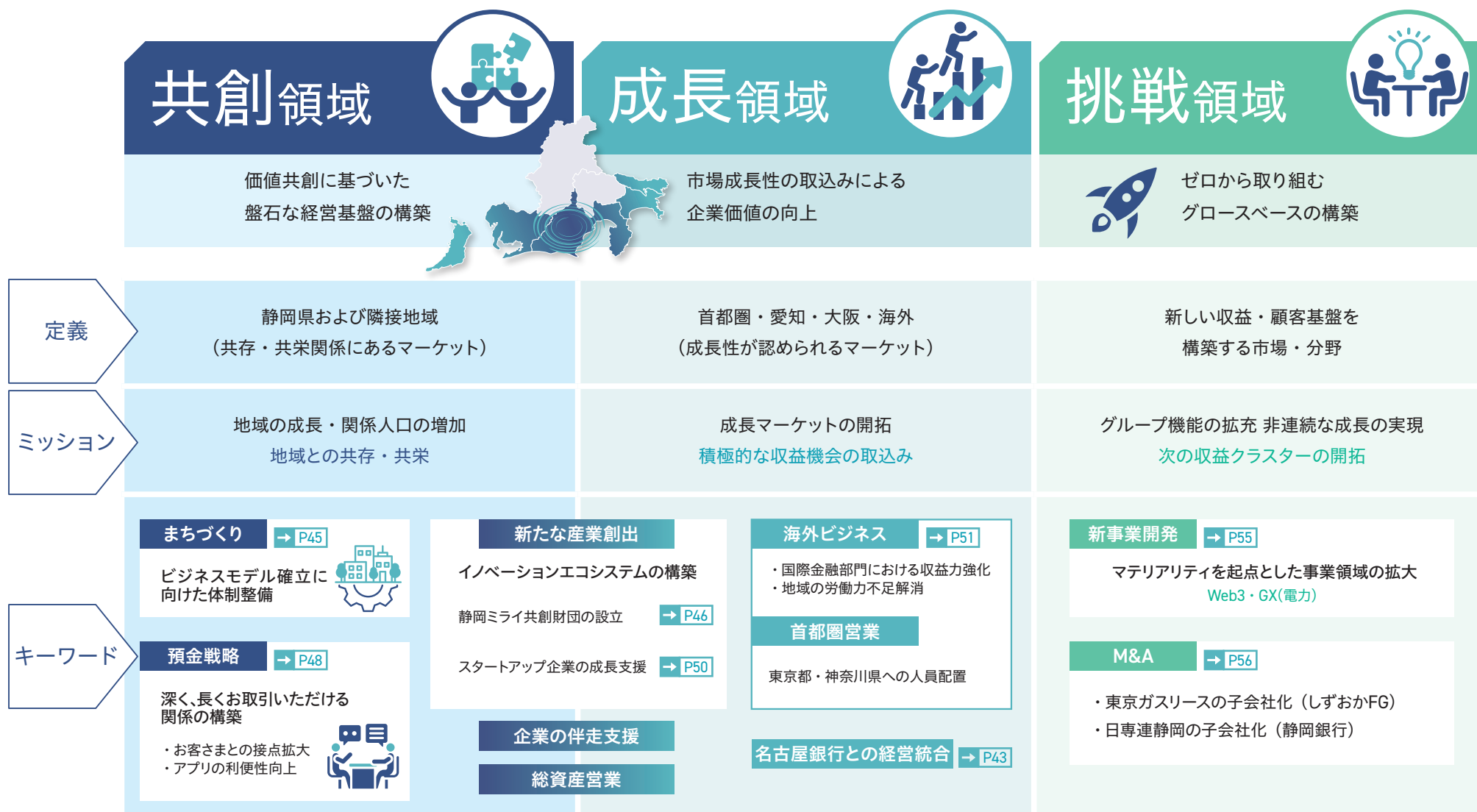
経営統合に向けたスケジュール(予定)

- 2026年3月27日 経営統合に関する基本合意書の締結
- 2027年3月 経営統合に関する最終契約および株式交換契約の締結
- 2028年4月1日 株式交換効力発生日



共創・成長・挑戦

第2次中計では、しずおかFGの事業領域を、地域の考え方や求められる機能・役割に応じて3つに区分し、経営資源を戦略的に配賦することで社会価値創造と企業価値向上の最大化を目指します。共創領域では、地域の持続性にコミットし、第1次中計の地域共創戦略を発展させながら経営基盤の強化に取り組みます。成長領域・挑戦領域は、共創領域を支える「稼ぐ」領域として、市場の成長を取り込み収益を確保するとともに、中長期的な未来を見据えた次の収益クラスターの開拓を目指します。



まちづくり ～地域の魅力を再発掘し、未来を切り拓く共創パートナー

マテリアリティ

社会

取組みテーマ

人が集まるまちづくり支援
地域への投資呼び込み

アウトプット

地方自治体との連携案件
4件（2025年度）

企業価値向上 への貢献

（単位：億円）

	2025年度	2028年度 （計画）
AM案件 受託残高 [※]	1,205	1,500
経常利益	9.7	16

※ AM:アセットマネジメント業務
（サブAMを含む）

社会価値創造 への貢献

関係人口増加
移住者増加

SFG不動産投資顧問では、証券化の手法により、地域の「関係人口を増やすまちづくり」や「魅力の再発掘」など、地域やお客さまが抱える社会課題解決に取り組んでいます。また、官民連携による共創活動の拡大や新たなまちづくりコミュニティの形成にも参画し、「地域の健全な成長」「未来世代につなぐまちづくり」の実現に貢献してまいります。

「まちづくりビジネス」のモデル確立に向けた体制

「まちづくりビジネス」のモデル確立に向け、地域の取引先や自治体との連携を深め、あらゆる相談が集まる状態を構築しつつ、集まった案件に対しグループ一体で支援します。その一環として、2026年4月1日には、新たに「しずおかまちづくりコンサルティング」を設立しました。今後も、多様なニーズに沿った新たなグループ機能の追加を検討しながら、地域の活力創出と中長期的な企業価値の向上に取り組めます。

地域との連携強化

地域のお客さま・自治体とのつながりを
強く、あらゆる相談が集まる状態へ

構想支援

地域のお客さま、自治体向けのまち
づくり調査・研究およびコンサルティング

グループ機能の拡充

まちづくりニーズに沿った
新たなグループ機能の追加を検討

情報の集約

組織横断的なチームを編成、
グループ会社に適切にトスアップ

「しずおかまちづくりコンサルティング」を設立

SFG不動産投資顧問・セキスイハイム東海の両社がそれぞれ
培ってきた専門性やネットワークを結集し、地域の多様な
プレーヤーとの共創パートナーとして、持続可能な地域社会
の実現に向けた伴走支援を行ってまいります



「まちづくりビジネス」に対するグループ機能の拡充

SFG不動産投資顧問



不動産AMビジネス、
不動産関連ビジネス

静銀経営コンサルティング

調査・計画策定

静銀リース

不動産リース

SFGマーケティング

マーケティング支援

New しずおかまちづくりコンサルティング まちづくり構想支援 等

主な取組み（2025年度）

「浜松アクタタワー」の信託受益権を一部取得

浜松アクタタワーは、1994年に浜松駅前再開発の一環として整備され、長年にわたり地域の象徴的な存在として、地域の皆さまに親しまれてきました。人口減少や施設老朽化を背景に中核不動産の持続的活用が課題となるなか、今後も重要な役割を担う資産であり続けるために、SFG不動産投資顧問は、アセットマネジメント機能を通じて本物件の持続的な活用と魅力の向上を図り、地域企業と共創しながら地域の賑わい創出に取り組んでまいります。



「静岡市アリーナ整備・運営事業」への参画

SFG不動産投資顧問を含む10社で構成される「The Shizuoka Alliance」が「静岡市アリーナ整備・運営事業」の運営事業体として選定されました。多目的アリーナの整備・運営を通じて、まちの魅力向上、文化振興、地域経済活性化などの経済社会効果を生み出すことを目的としています。「まちづくり」「関係人口の増加」に資する官民・地域一体のプロジェクトとして、地域資源の活用により活力創出につながる施策・コンテンツの検討も進めてまいります。



コンセプト ▶ 「REBOOT SHIZUOKA 感動で、静岡の未来を加速させる」

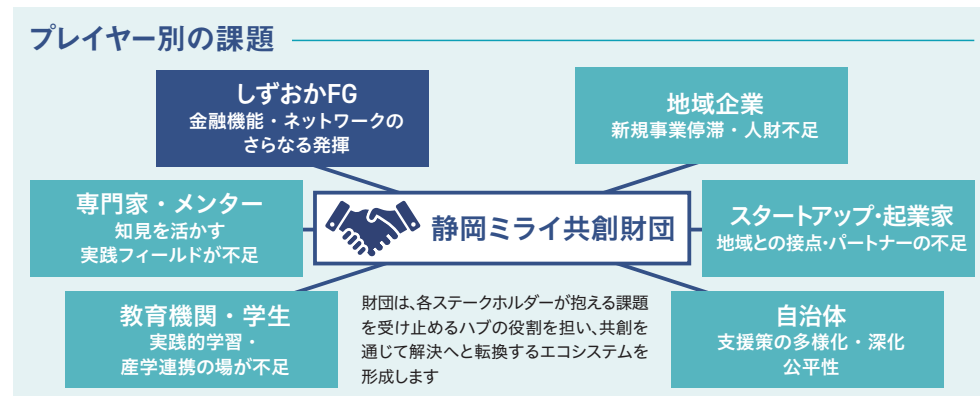
地域における新たな産業の創出 ～一般財団法人の設立

静岡銀行が設立者となり、「一般財団法人静岡ミライ共創財団」を2026年7月に設立しました

しずおかFGがこれまで取り組んできた、地域企業とベンチャー企業とのマッチングイベント「TECH BEAT Shizuoka」の開催や、ベンチャー企業向けの投融資等事業支援、新事業への挑戦等を通じて培ってきた知見やネットワークを活かし、当財団では、様々なステークホルダーによる共創を通じた新規事業開発や課題解決プロジェクトに対する伴走支援、人財育成等に取り組むことで、新たな産業を創造し、豊かなミライ創りに貢献します。

新産業創出における課題を解決するための「静岡ミライ共創財団」

地域経済の持続的な成長には、新規事業や課題解決プロジェクトが継続的に創出される環境の整備が不可欠です。一方で、地域企業の6割超が新規事業の進捗に課題を抱えています。各プレイヤーの新産業創出における課題を踏まえつつ、中長期的な視点に立ち、幅広い領域・地域からの参加者を巻き込みながら、多様なステークホルダーと協働して課題解決に取り組むことができる公益的な活動主体として、当財団を設立しました。

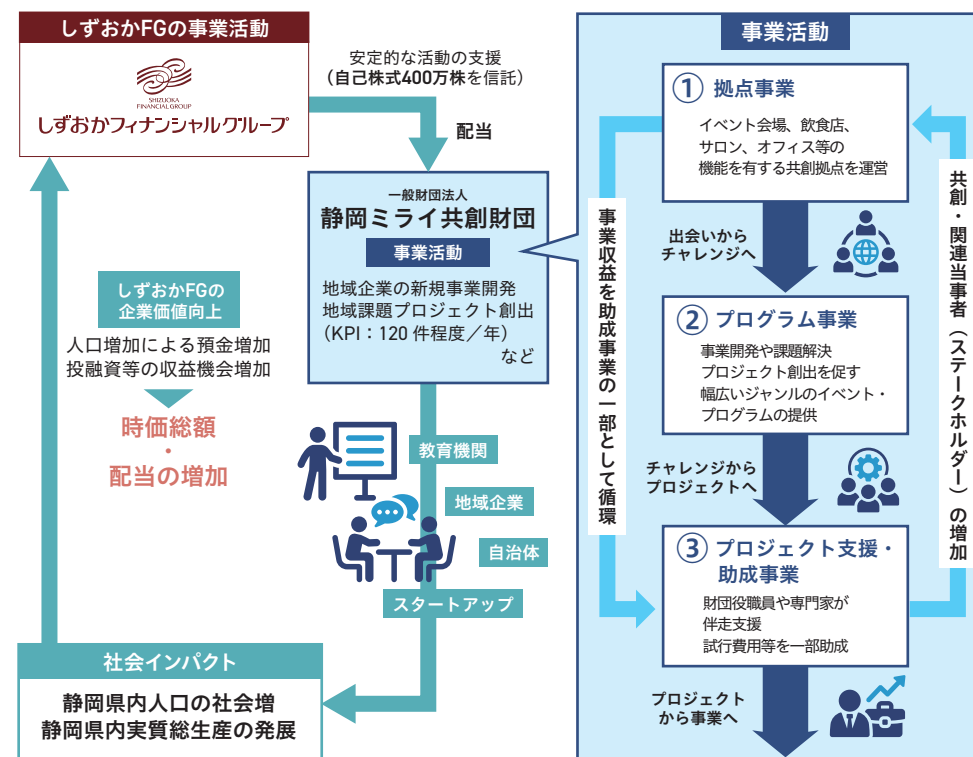


当財団の概要

名称	一般財団法人静岡ミライ共創財団
基本財産	3百万円(静岡銀行が出捐)
役員 (評議員)	国保祥子氏(名古屋商科大学ビジネススクール教授) 松尾豊氏(東京大学大学院工学系研究科教授) 梅原弘充氏(しずおかFG取締役CFO)
(理事)	理事長 中西勝則氏(静岡銀行特別顧問) 阪口瀬理奈氏(公益財団法人 静岡県産業振興財団 デジタル人材確保育成プロデューサー) 芳川裕誠氏(Carbide Venturesジェネラルパートナー)

目指す姿としずおかFGの企業価値向上への貢献

しずおかFGは当財団の安定的な活動を支援するとともに、当財団における活動を通じて、静岡県内人口の社会増や実質総生産の発展などの社会インパクトを創出します。これらの取組みを通じて、中長期的には、事業基盤である地域社会の持続的な発展を実現し、しずおかFGの企業価値向上につながる好循環を創出します。



成長を支える資金調達基盤の強化

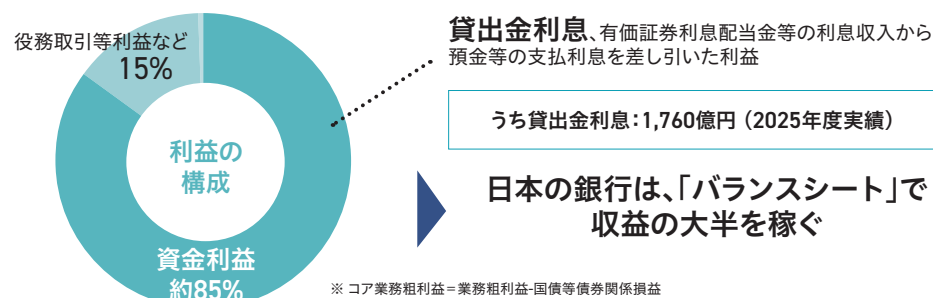
金利環境の変化に伴い、バランスシートの成長を支える資金調達の安定性は、これまで以上に重要となっています。しずおかFGでは、持続的な成長の実現に向けて、預金を中心とした安定的な調達基盤を構築するとともに、預金以外の多様な資金調達手段を組み合わせたバランスシート運営に取り組んでいます。

「金利のある世界」における資金調達の重要性

銀行業における収益構造

静岡銀行では、コア業務粗利益の約85%を資金利益が占めています。資金利益を増加させるためには、貸出金や有価証券などの運用資産の増加を支える安定的な資金調達基盤の確保が重要です。

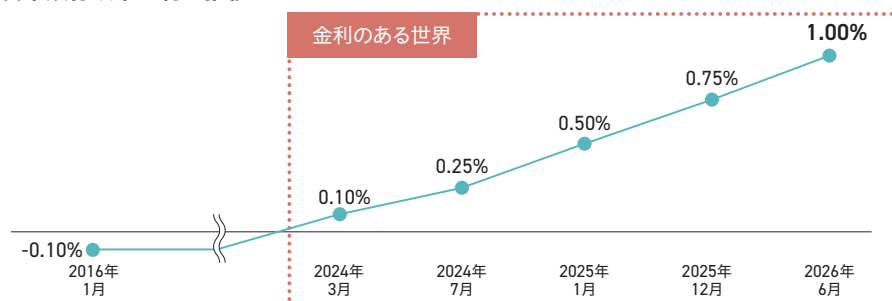
2025年度コア業務粗利益※ 2,034億円



金利環境の変化

2016年1月より続いた日本銀行によるマイナス金利政策が、2024年3月に解除された後、段階的な追加利上げの実施により、2026年6月には政策金利が1.0%まで上昇しました。「金利のある世界」への回帰は、資金利益を拡大する機会でもあり、バランスシートの成長を支える資金調達の重要性が一段と高まっています。

<日本銀行政策金利の推移>



静岡銀行のバランスシート構造

運用資産の増加によるバランスシートの拡大に必要な資金調達を実施するため、預金基盤の強化に加えて、預金以外の多様な調達手段を確保しています。

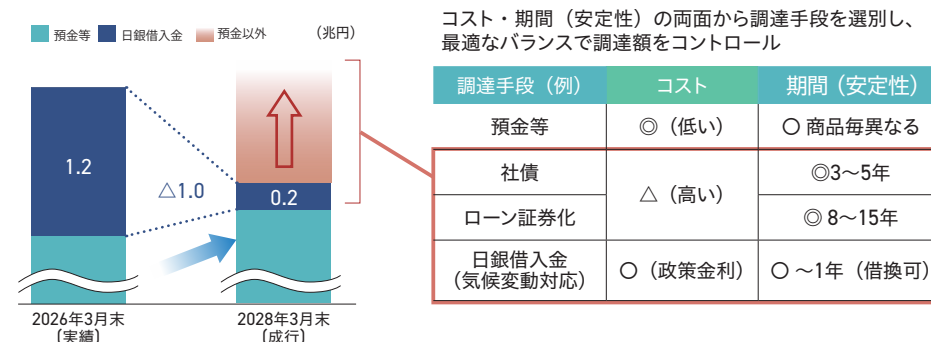
運用	調達	課題認識
貸出金 (融資)	預金	預金 粘着性の高い預金の獲得を最優先に推進
有価証券 (債券・株式等)	預金以外の 資金調達	個人預金 ▶ 預金全体の約7割を占めるも、 残高の増加ペースが鈍化
その他の資産	自己資本	預金以外の資金調達 2028年度迄に日銀借入金※が約1兆円減少 ▶ 代替となる資金調達手段の必要性が高まる

※貸出増加支援資金供給制度による借入金 (2025年6月末に新規貸出終了)

多様な調達手段の確保

粘着性の高い預金を最優先に獲得を強化しつつ、預金の増加を補う調達手段を確保するため、社債発行や日銀借入金（気候変動対応）の活用など、預金以外の調達手段を多様化し、バランスシートの成長を支える安定的な資金調達基盤を構築します。

資金調達全体のイメージ

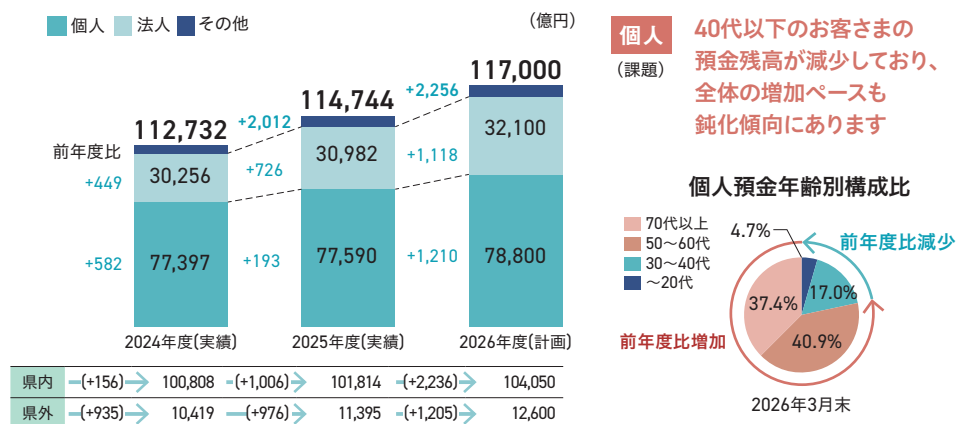


長期的な関係構築を通じた預金基盤の強化

当グループでは、法人・個人のお客さまとの接点拡大を通じて継続的な取引につなげることで、成長のベースとなる預金取引の獲得強化に取り組んでいます。

静岡銀行の預金構成

静岡銀行の預金は、預金者別には約7割を個人、地域別には約9割を静岡県内のお客さまが占める構造ですが、足元では、法人／静岡県外のお客さまの増加傾向がより顕著です。

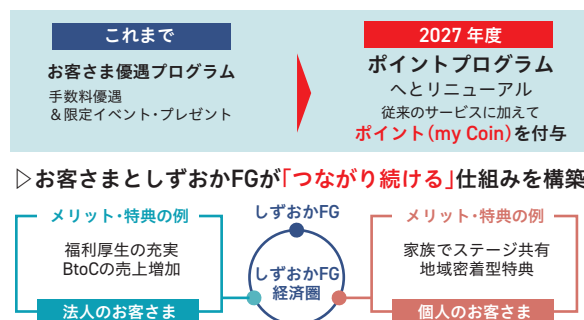


法人・個人のお客さまとの接点拡大に向けた取組み

法人 個人

しずおかFG経済圏の創出

粘着性の高い預金の獲得に向けた取組みとして、「しずおかFG経済圏の創出」に着手しました。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つながり続ける世界観を実現していきます。



非対面チャネル(アプリ)の強化

法人 個人

お客さまの利便性向上を通じて、「使い続けたい」銀行を目指すべく、2026年度は個人向け・事業者向けそれぞれに新たなアプリを導入することで非対面での顧客接点を強化します。

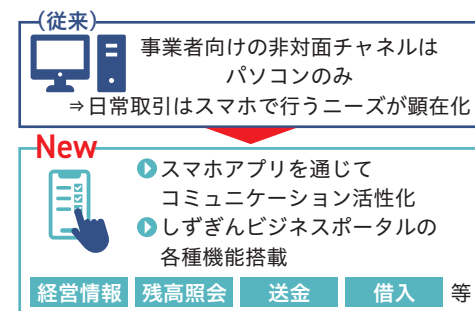
Wallet+の提供開始 (2026年度導入予定) 個人

スマホアプリ「Wallet+」を新たに導入し、既存の「しずぎんアプリ」と併せたサービスの提供により、非対面チャネルの機能を拡充します。



事業者向けアプリの提供開始 (2026年度導入予定) 法人

法人・個人事業者向けの非対面チャネルを充実させ、決済口座としての利用を促進します。



社会貢献寄付型商品の提供

法人

地域課題の解決に向けた取組みを通じて、事業者のお客さまとの関係性強化を図っています。寄付型預金「しずおか未来世代サポート」では、お預けいただいた預金額に応じて、子ども食堂などを運営する団体等へ寄付を行い、お客さまとともに地域の未来づくりに取り組んでいます。

寄付実績
(累計)

寄付先数 13先

※2026年7月末までの合計、計2回の寄付実施

寄付総額 5,420,663円

年金受取サービスの充実

個人

年金受取口座はお客さまとの継続的な取引につながる重要な接点であり、静岡銀行で年金をお受け取りいただいているお客さま向けに、年金感謝デーやATM利用手数料の優遇を実施しています。2026年度からは、新たに会報誌「しずぎん うるおい倶楽部」を発行し、お客さまとの接点拡大を図っています。

会報誌「しずぎん うるおい倶楽部」 2026春夏号vol.1を発行

2026年4月にvol.1をお届けしました。お得なキリトリクーポン付きの地域情報やバスツアー、コンサートのプレゼント企画などを掲載しています。



コーポレートニーズへの対応

マテリアリティ

社会 経済 環境

目指す姿

地域企業のサステナビリティ
経営に向けた支援を通じた
地域社会の持続的な発展

取組みテーマ

地域企業に対するグループ
一体での伴走支援

グループ内外の連携による
地域課題の解決

アウトプット

支援メニューの提供件数
(右記のとおり)

企業価値 向上への貢献

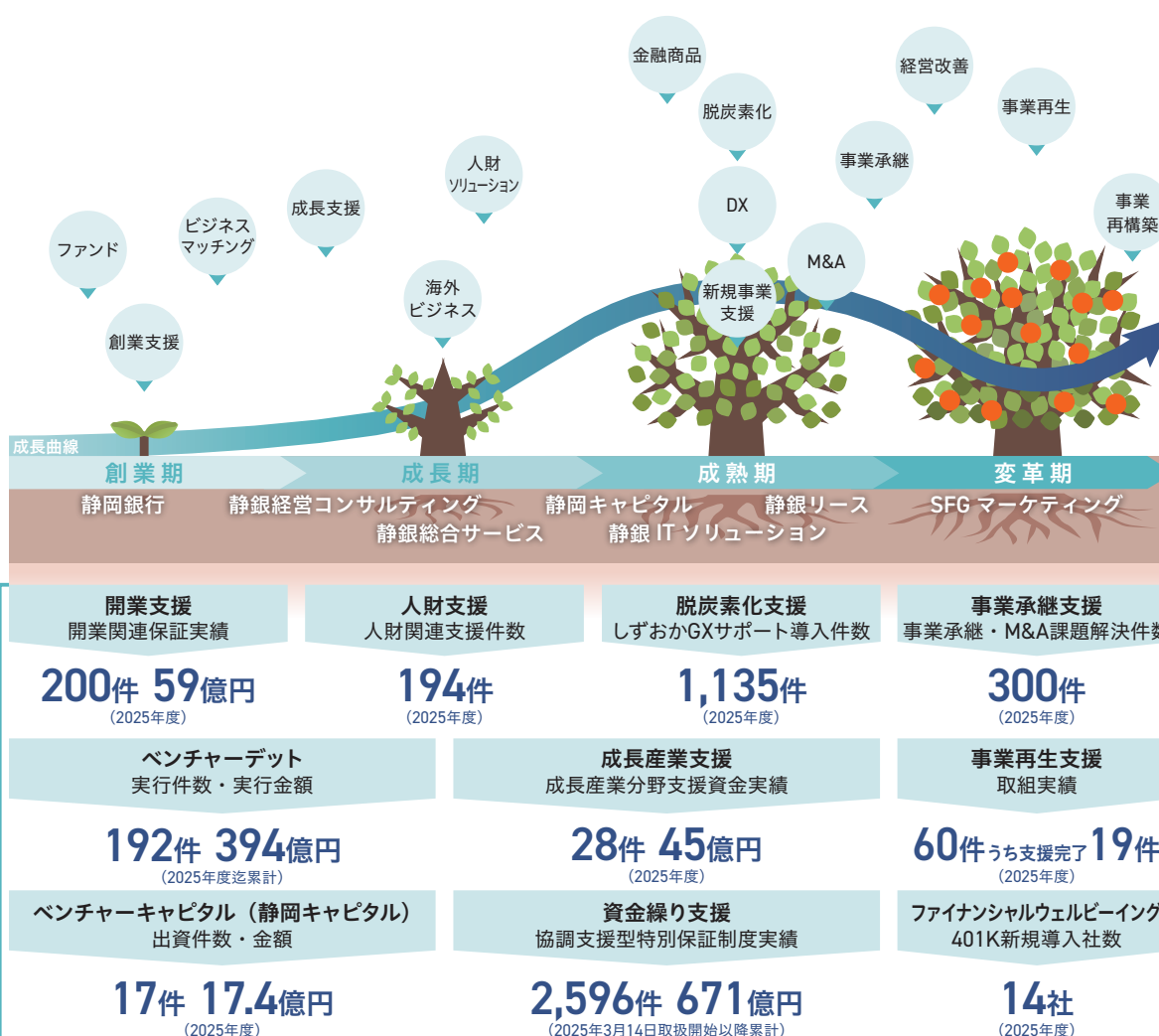
法人貸出金の増加（平残）
法人営業関連手数料の増加

社会価値創造への 貢献

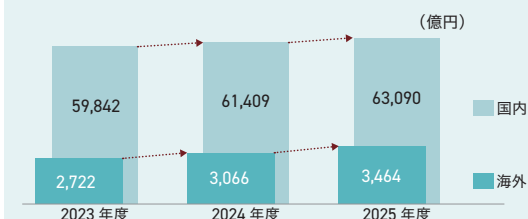
静岡県内の企業数増加・
企業成長率の向上
カーボンニュートラルの推進

企業のライフステージに合わせた支援

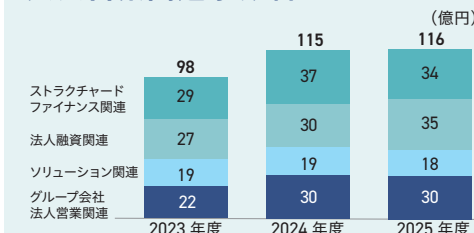
お客さまの伴走者として、多様化・複雑化する経営課題に対応する支援メニューをグループ一体で提供し、お客さまの持続的な成長を支援します。
また、脱炭素化など地域課題の解決にあたっては、外部との連携も積極的に行い、地域社会の持続的な発展に貢献します。



法人貸出金の増加（平残）



法人営業関連手数料



法人コンサルティング機能の強化

これまでグループ内に点在していた法人コンサルティング機能を集約し、グループ機能を最大限発揮すべく、各社の専門性を横断的に組み合わせた一体的な支援体制へ進化させます。あらゆる相談にワンストップで対応可能な体制を整備し、地域企業の持続的な成長に貢献します。

コーポレートコンサルティング事業

M&A・事業承継	コンサルティング (経営相談 サステナビリティ等)	エクイティ (ハンズオン・PMI)
DX	アマーバ (新事業のPoC)	+M&A等により 新機能追加

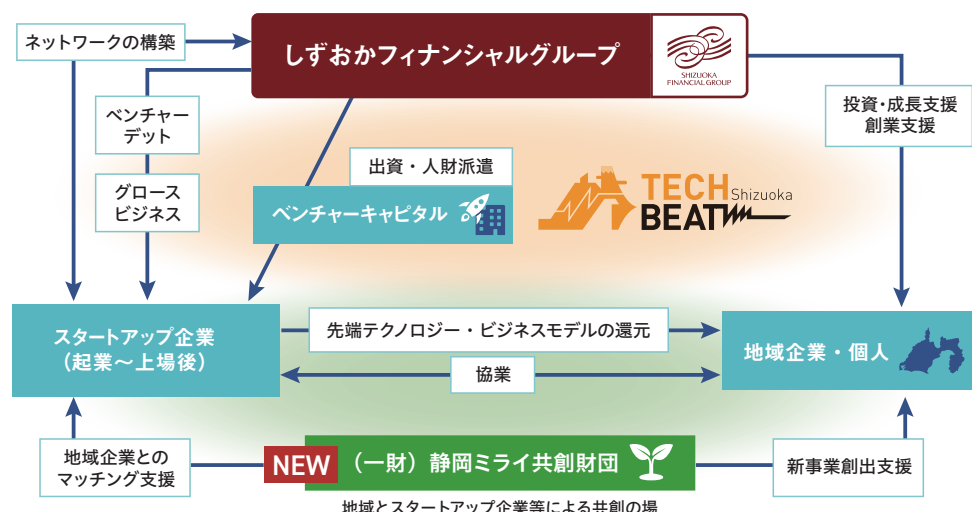


創業期

ベンチャー企業の支援と地域イノベーション

ベンチャービジネスにおける知見・ネットワークを活かし、スタートアップから成長企業まで一貫した支援体制を構築するとともに、企業・地域・お客さまが協働するエコシステムを形成し、地域経済の活性化と新たなイノベーション創出を推進します。

地域イノベーションエコシステム構築に関する取組み



静岡銀行では、スタートアップ企業との共創を核としたイノベーション創出に取り組み、地域における「エコシステム」の構築に寄与しています。

オープンイノベーションプログラム「TECH BEAT Shizuoka」の運営や商談会・セミナーの開催、スタートアップ企業の製品・サービスを体系的に整理した「Shizugin Startup Catalog」の活用などを通じて、地域企業とスタートアップ企業の協業機会を提供しています。これらの取組みが累計1,000件を超える商談につながっているほか、「TECH BEAT Shizuoka AWARD」による共創事例の顕彰を通じて、優れた協業モデルの発信と共創気運の醸成を図っています。

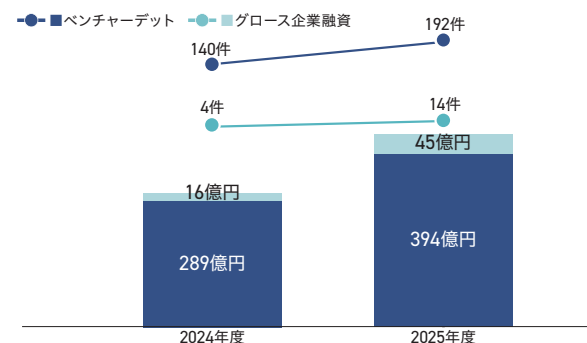
また、2026年7月に一般財団法人静岡ミライ共創財団を設立し、地域企業やスタートアップ、自治体、大学など多様な主体を結ぶ共創基盤として位置付け、新規事業創出や地域課題解決、人材育成などを支援することで、地域イノベーションエコシステムのさらなる発展を目指しています。

ベンチャービジネスにおける成長支援

静岡銀行では、ベンチャービジネスを通じて培った知見やネットワークを活かして地域のマテリアリティ解決に貢献するため、スタートアップ企業への支援に多面的に取り組んでいます。2025年からは、グロース市場への新規上場前後に位置する企業に対する支援も強化し、創業期から成長期、さらには上場後まで、それぞれの成長ステージに応じ、一貫した支援体制を構築しています。

今後もグループ内外のネットワークとの連携・共創を通じて、ソリューションの高度化・拡充を図り、地域企業とスタートアップ企業の共創による新たな価値創造を支援してまいります。

ベンチャーデット・グロース企業融資の実績推移（累計実行金額・件数）



ファイナンス以外の成長支援

スタートアップ企業と地域企業のビジネスマッチング機会の提供など

人材育成

上場維持基準の厳格化やM&A志向の高まりなどスタートアップ企業を取り巻く環境変化に柔軟に対応できる人材の育成

TOPICS

「DeepBlue 1 号ファンド」を設立 ～社会課題解決と持続的成長を両立するインパクト投資を深化

2026年1月に静岡キャピタルとAKaFUJI Partnersが共同で「DeepBlue1号ファンド」を設立しました。本ファンドでは、研究開発段階を含むスタートアップに対し、長期視点での投資・伴走支援を行うとともに、インパクトレポートを通じて本ファンドが静岡県に与える社会的インパクトを定量・定性の両面から可視化します。こうした取組みを通じて、静岡県の産業構造の変革と地域経済の活性化につなげていきます。



成長期

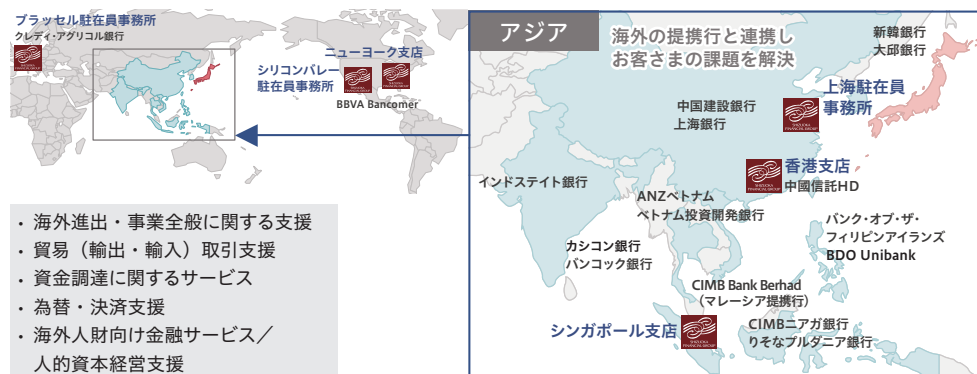
グローバル戦略・人財支援

グローバル化の進展や人財不足の深刻化など、地域企業を取り巻く経営環境が大きく変化するなか、当グループは総合金融グループとして、海外ネットワークを活用した課題解決支援や、外国人財を含む人財ソリューションの提供を通じ、地域と世界をつなぎながら地域企業の成長を支援しています。また、海外成長市場への投融資を拡大することでグローバルな成長機会を取り込み、収益基盤の強化にも取り組んでいます。

海外ネットワークを活用したお客さまの課題解決支援

幅広い海外ネットワークを活用し、多様化するお客さまのニーズにお応えするほか、地域の魅力を海外へ発信し、地域へのインバウンド投資、地域からの販路拡大など、好循環の創出にも取り組んでいます。

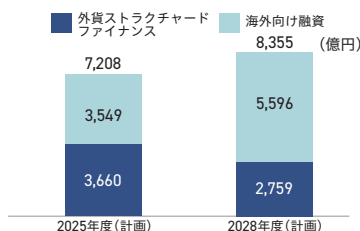
しずおかFGの海外ネットワーク（海外拠点、17提携金融機関）



海外投融資の拡大によるグローバル市場の成長取込み

国内市場の成熟化が進むなか、当グループは新たな成長機会の獲得に向けて、海外成長市場への投融資を拡大しています。海外向け融資やストラクチャードファイナンスなど、国際金融分野における対象領域を拡大するとともに、外貨調達力の強化や専門人財の育成を進めることで、国際金融部門の収益力向上と収益基盤の多様化を図り、持続的な企業価値の向上につなげます。

海外向け融資における対象分野



地域を象徴する茶業の振興と海外市場開拓を支援

静岡銀行では、JA静岡経済連、静岡県茶業会議所と「静岡茶の輸出額100億円計画コンソーシアム」を組成し、「茶の都・しずおか」の認知向上と輸出拡大を推進しています。抹茶の世界的な需要拡大を捉え、海外展示会に地域企業16社と合同出展し、静岡茶の魅力発信を通じて抹茶・煎茶の需要創出につなげるなど、地域企業の販路拡大を支援しています。



地域の人財不足解決に向けた支援

外国人財向け支援

地域課題の一つである労働力不足の解決に向け、グループ各社が国外・国内双方からのアプローチにより人財確保の仕組みを構築し、地域企業の持続的な成長と関係人口創出に貢献しています。

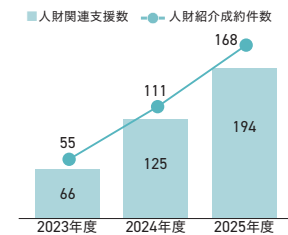
SFGマーケティングでは、労働力不足に悩むお客さまに対し、インド、インドネシア、ミャンマー、フィリピン、スリランカから、在留資格「特定技能」を有する外国人財を中心に紹介しています。

静岡銀行では、外国人財の採用と地域企業への受入れ支援の強化を目的に、フィリピンのNational University Philippines (NU)と業務提携を行いました。NUの学生に日本語教育やインターンシップの機会を提供することで、日本での就業機会を創出するとともに、「技術・人文知識・国際業務」ビザ(技人国ビザ)取得者を採用したい地域企業へ本モデルを紹介し、外国人財受入れの仕組みを広げています。



人財紹介サービス

静銀総合サービスでは、上場企業等に勤務し培われた高度な知見を持つ人財と、人財確保に課題を抱える地域企業を橋渡しする人財紹介サービスを提供しています。人財と企業双方のニーズを的確に把握したマッチングにより、経営課題の解決や競争力強化を支援し、地域企業の企業価値向上に貢献しています





成熟期

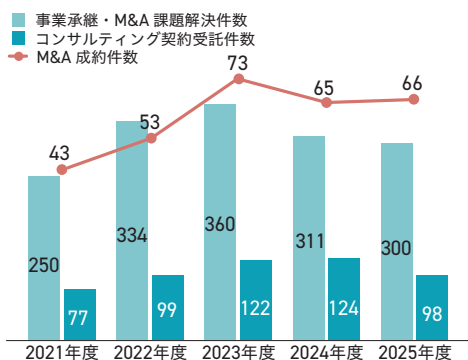


変革期

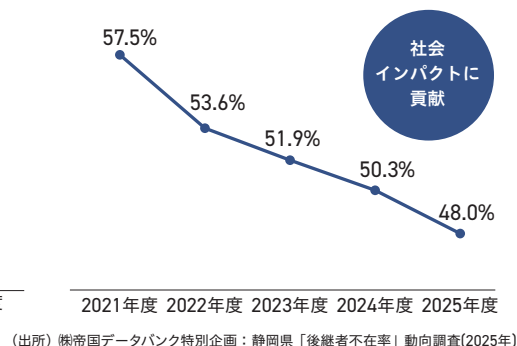
事業承継・M&A支援

経営者の高齢化に伴い、円滑な事業承継が社会的な課題となるなか、事業や資産の承継にかかるコンサルティング、ファンドの活用など、しずおかFGのグループ機能を最大限に活用し、地域企業の事業承継を支援しています。経営者のご意向や今後の事業展開だけでなく、家族構成を含む事業以外の側面も考慮し、静岡銀行と静銀経営コンサルティング、静岡キャピタルが中心となり、税理士等の外部専門家とも連携しながら、親族内承継やM&Aの支援に取り組んでいます。

事業承継・M&A課題解決件数



静岡県内企業における後継者不在率の推移

社会
インパクトに
貢献アライアンスでのネットワークを活用した
グループ体での伴走型支援

測量・点検等の建設コンサル分野に強みを持つ静岡県内企業と、インフラ分野での事業拡大を目指す愛知県内企業との間で、県境を跨ぐM&Aが成立しました。本件は、アライアンスで培ったネットワークを活かしつつ、静銀経営コンサルティングが初期の相談から最終契約締結までを一貫して伴走支援しており、今後は両社の経営資源を活かしたさらなる成長が見込まれています。



譲渡企業（静岡県）

◎建設コンサルに強み
【経営課題】
・人材確保
・事業規模拡大

譲受企業（愛知県）

◎インフラ分野に強み
【経営課題】
・静岡県への進出
・事業規模拡大

成長戦略型のM&Aを成約

見込まれる相乗効果

・顧客の相互活用 ・受注可能業務の拡大

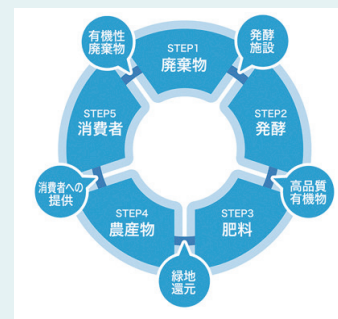


変革期

ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF)

静岡銀行では、企業活動が環境・社会・経済に与える影響を分析し、ポジティブな影響の拡大と、マイナスの影響の緩和・軽減に向けたお客さまの取組みを支援する融資「ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF)」を提供しています。お客さまの掲げるKPIの達成を通じ、社会価値と経済価値を両立する企業変革を後押ししています。

社会価値創造を支えるインパクトファイナンスの提供



丸徳商事有限会社は、産業廃棄物の収集運搬から最終処分までを一貫して担う、地域における廃棄物処理の中核企業です。同社は、CO₂排出量の少ない乾溜ガス化燃焼炉の活用や、燃焼効率・処理能力に優れ災害廃棄物にも対応可能な「バーチカル炉®」の導入により、廃棄物処理に伴う環境負荷の低減等に取り組んでいます。さらに、廃棄物の肥料化や土壌改善コンサルティングを通じて、従来は処分されていた有機性廃棄物を農業資源として再活用し、地域内での資源循環と農業生産の持続性向上にも貢献しています。静岡銀行は、こうした地域課題の解決に資する取組みを評価し、「バーチカル炉®」の建設に対してポジティブ・インパクト・ファイナンスを実行しました。

本取組みでは、同社が掲げる環境・社会・経済に関するKPIのモニタリングおよび伴走支援を通じて、環境負荷低減、資源循環型の地域経済の形成といった複合的なインパクトの創出を推進しています。



変革期

事業再生支援

静岡県中小企業活性化協議会や外部専門家と連携し、企業毎に最適なスキームを活用した円滑な事業再生支援に取り組んでいます。物価・エネルギー価格の高騰や金利上昇など、地域企業の経営環境が急激に変化するなか、変化の兆候をいち早く把握し、一歩先を見据えた事業再生をサポートすることで地域経済の活力や雇用の維持・増加に努めています。

事業再生完了件数(2005年度以降)

約350社

地域経済の
活力を維持

地域の雇用

約2万8千人を確保

ライフプランニングのお手伝い

マテリアリティ

社会

目指す姿

すべてのお客さまがファイナンシャル・ウェルビーイングを実感している状態

取組みテーマ

お客さまに対するグループ一体での伴走支援、グループ内外の連携による地域課題の解決

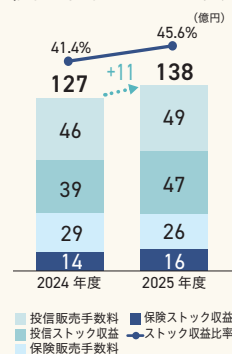
アウトプット

NISA口座開設件数
相続関連取引件数
金融経済教育受講者数

企業価値向上への貢献

預り資産収益

(静岡銀行・静岡ディーエム証券)

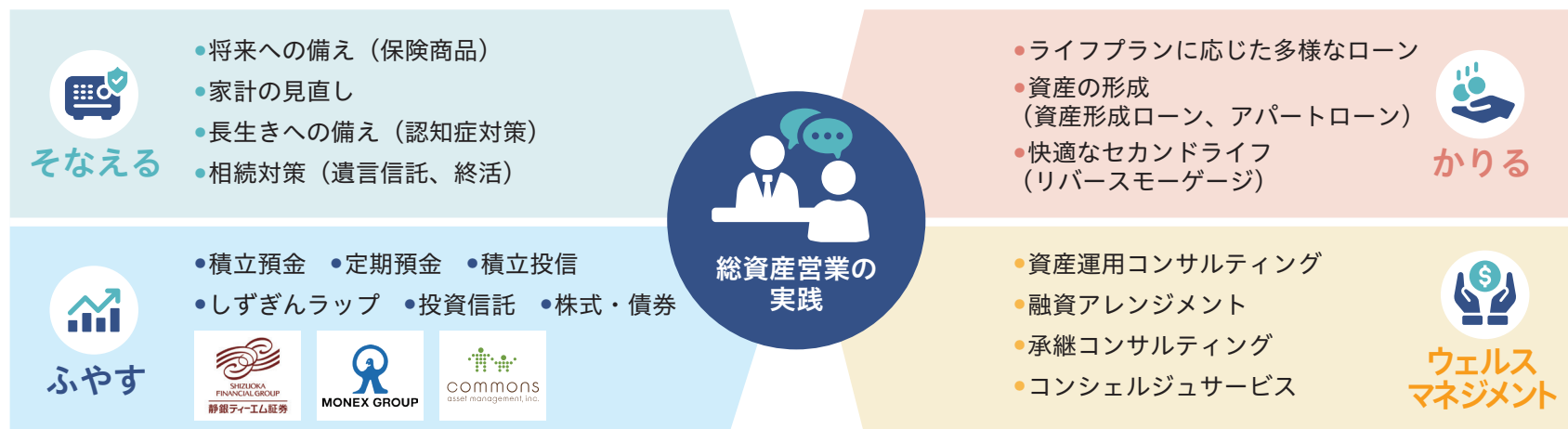


社会価値創造への貢献

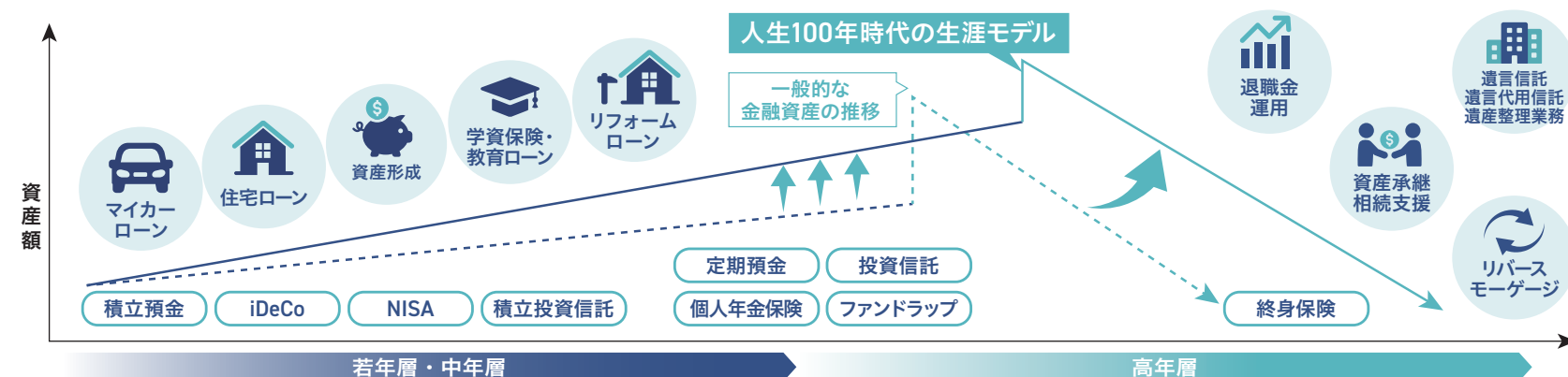
静岡県内人口の
社会増減率増加

総資産営業の実践

あらゆるライフプランニーズにワンストップで対応できるコンサルティング体制の実現に向け、サービスの拡充や拠点の整備を進めるとともに、総資産営業ツール「S-Bridge（ライフプランシミュレーション・ポートフォリオ作成ツール）」を活用しています。お客さまの総資産を可視化し、ゴールベースアプローチに基づく提案を行うことで、静岡銀行と静岡ディーエム証券が連携しながら、ライフステージの変化に応じた最適な支援をしています。

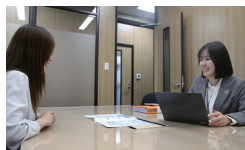


お客さまのライフステージに応じた最適なソリューションの提供



顧客接点の拡充と利便性の向上

静岡銀行では、対面・非対面の両チャネルを通じて顧客接点の拡充を図っています。対面では、静岡県内14箇所に設置した「しずぎん相談ラウンジ」において、資産形成から相続まで、ライフプランに関する幅広いご相談にお応えしています。今後は大型商業施設への出店や休日対応体制の整備により来店機会のさらなる拡大を図ります。非対面では、しずぎんアプリを中心に手続きのデジタル化を推進しており、利便性の向上および長期的な取引関係の構築を目指します。



金融経済教育の実施

～地域の金融リテラシー向上×お客さまとの接点の増加～

子どもから大人まで地域のすべての方を対象に金融経済教育に取り組んでいます。地域の金融リテラシー向上に取り組むとともに、新たなお客さまとの接点創出や長期的な関係構築につなげています。



ゲームを通じて楽しく
投資を学ぶ「桃鉄
投資クエスト」を制作
しました。

KPI：累計受講者数

83,550名/30万名

(2023～2025年度実績) (～2030年度迄目標)

お客さまのライフプランニーズに沿った支援



住宅ローンを通じた暮らしのサポート

静岡銀行では、住宅ローンを総合取引の拡充に向けた中核商品と位置付けています。ホームマーケットである静岡県やその隣接地域に加え、成長市場である大都市圏での展開にも注力し、営業基盤を広げています。また、DXの推進により手続きの効率化やペーパーレス化を進め、お客さまの利便性向上とサービス品質の高度化を図ります。

DX推進による効果

お客さまの利便性向上



申込から実行まで非対面で完結

業務の効率化



審査時間の大幅な短縮

サービス品質の高度化・
収益性向上

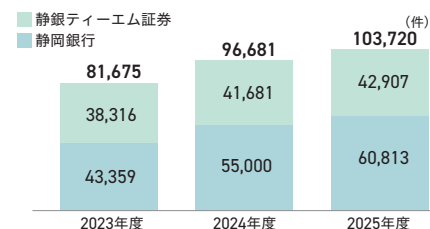
総資産営業の実施



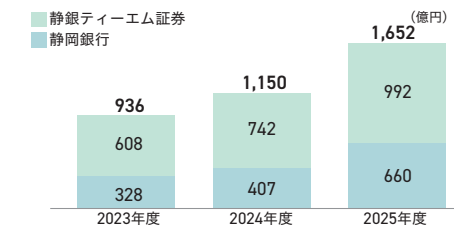
資産形成を支える金融サービスの提供

将来のライフイベントへの備えやインフレへの対応の観点から、計画的に資産を形成する重要性が一層高まっています。静岡銀行では、積立預金、投資信託、平準払個人年金保険などの多様な商品ラインアップを通じ、お客さま一人ひとりのライフプランに応じた資産形成を支援しています。また、NISA制度の活用促進やホームページへのファンドランディング機能の搭載などにより、誰もが安心して資産形成に取り組める環境づくりを進めています。

NISA口座開設件数

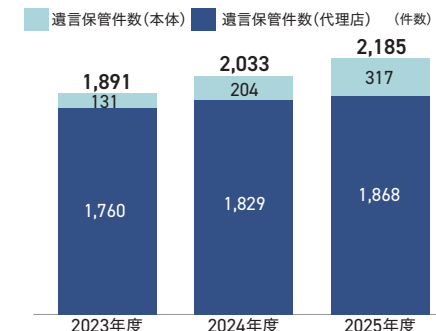


NISA残高



将来に備える資産承継・終活のサポート

高齢化が進展する中、高年層のお客さまやそのご家族においては、財産管理や相続に関するニーズが高まっています。静岡銀行では、退職後の生活設計や資産寿命の延伸を見据えた資産運用のご提案に加え、遺言信託や遺産整理業務などを通じて円滑な資産承継を支援しています。また、外部専門機関と連携した終活支援など、多様なサービスを提供しています。



お客さま本位の業務運営方針

しずおかFGでは、金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」を踏まえ、「お客さま本位の業務運営方針」および具体的な取組方針等を制定し、お客さまに寄り添った活動に取り組んでいます。お客さま本位の業務運営の実践に向けて、具体的な計数指標を定め、PDCAサイクルの中で状況を確認・分析しお客さまへの対応に活かしています。(詳細は当社ホームページをご参照ください)

→ お客さま本位の業務運営方針

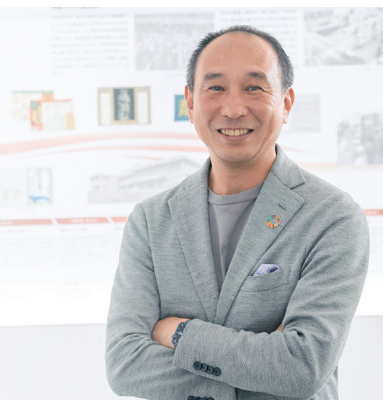


新事業開発

CINOメッセージ

「挑戦」から「共創・成長」へつなぐ成長戦略と新たな価値創出

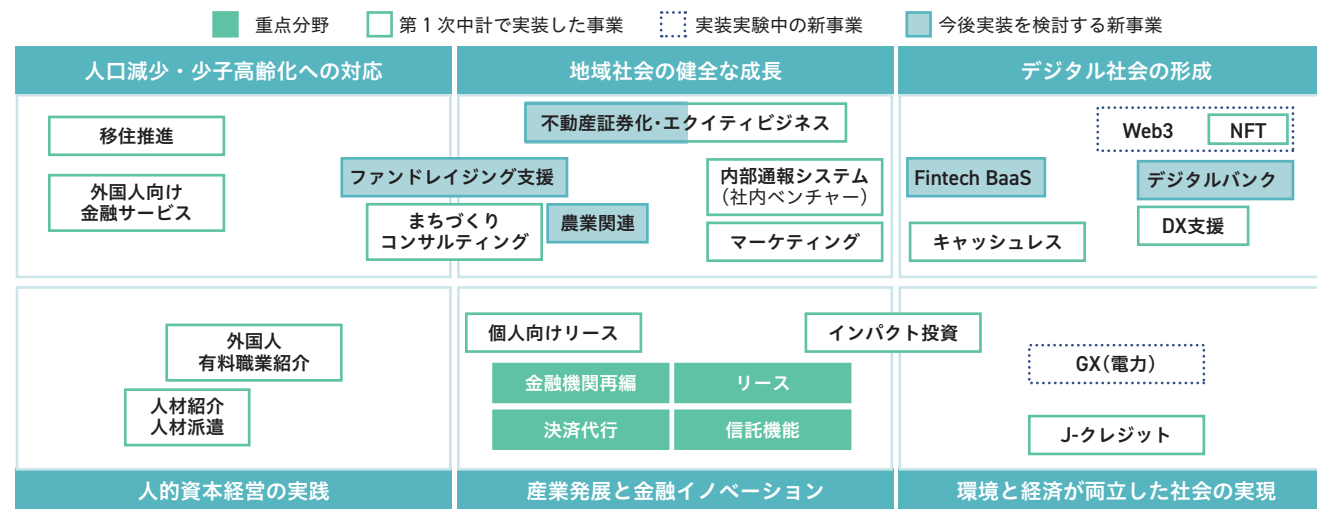
第2次中計では、「挑戦」を「共創・成長」と並ぶ重要な事業戦略として位置付け、事業の多様化を通じた新たな価値創出に取り組んでいます。金融を取り巻く環境が急速に変化し、社会課題の顕在化やAI・Web3などの技術革新も進む中、地域金融グループとしてサステナブルな経営を実現するためには、先見性を発揮し、変化を機会と捉えた新領域への挑戦が求められています。金融にとどまらず、多様な業態との新結合を通じて、役職員一人ひとりのWillを大切にしながら、挑戦を後押しする組織文化を育てていきます。さらに、挑戦領域で生まれた新規事業を共創領域・成長領域へとつなげ、持続的な成長と社会的価値の創出を実現してまいります。



最高イノベーション責任者（CINO）
安本 敬介

社会課題の解決を起点とした事業領域の拡大

しずおかFGでは、社会課題の解決を起点として、既存事業のさらなる成長に加え、新たな事業領域の拡大に挑戦しています。

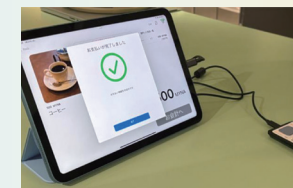


TOPICS

社会実装に向けた実証実験の実施

Web3

ブロックチェーン等の先端技術が地域や金融に与える影響を捉え、地域金融の新たな役割を検討すべく、ブロックチェーン技術を活用した事業（Web3事業）の開発を進めています。その一環として、しずおかFGの本部タワー内の施設においてデジタル通貨の発行・活用に関する実証実験を実施しました。将来的に、本事業の社会実装を通じて、公金業務の効率化や、地域のデジタル化・活性化に貢献する新たなデジタル通貨の活用を目指します。



GX（電力事業）

再生可能エネルギーの地産地消モデル構築に向けた実証実験として、静銀リースが、御殿場市において太陽光発電所を開発・稼働させました。2026年1月より静岡銀行店舗16店舗（2026年3月末時点）への電力供給を開始しています。

本実験では、発電から供給までの一体的な運営を通じ、地域内でのエネルギー循環の実効性を検証しています。加えて、太陽光パネル下部スペースを活用した^{てんちや}碾茶栽培の可能性についても、地域の農業法人と連携して検証しています。

今後は、地域事業者との連携を通じて、環境と経済の好循環を生む持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



M&Aを通じたグループ機能の拡張、非連続な成長の実現

「東京ガスリース株式会社」の子会社化

首都圏における安定した事業基盤と、リース・クレジット・決済などの多様な金融機能の取込みを目的として、2026年4月、しずおかFGは東京ガスリースの株式80%を取得しました。

本件は、第2次中計で掲げる「成長領域」への挑戦を具体化する取組みの一つであり、当グループの多角的な金融機能と東京ガスリースが持つ顧客基盤の相互補完的な連携を通じ、双方のお客さまに対する新たな価値の創出につなげてまいります。

しずおか FG におけるリース事業の拡充

東京ガスリース

- ・首都圏でのネットワーク
- ・個人顧客向け家庭用リース等



静銀リース

- ・静岡県中心の事業基盤
- ・法人顧客向けリース

期待効果 ノウハウの相互共有によるグループシナジーの発揮

2026年4月にしずおかFGの一員となった当社は、1983年の創業以来、東京ガスのグループ内金融会社として高い専門性と首都圏の事業基盤を築いてまいりました。

最大の強みは、東京ガス販売店網である「東京ガスライフバル」各社との強固な連携です。東京ガスと共同開発した長期クレジットなどの利便性の高い商品は、家庭用燃料電池等の普及に寄与してきました。また、業務用分野でも、エネルギーを有効活用できる空調設備等を中心に、工場、学校、病院等へ多数のリース実績があり、安心・安全・信頼のブランドを背景に、暮らしとビジネスを支えるスペシャリストとして、脱炭素社会の実現に貢献しています。

さらに、決済代行と後払いを組み合わせた「TG Pay」等、キャッシュレス化のソリューションも展開しています。

今後、グループ各社との連携を通じて、事業領域の拡大と一層高度な金融サービスの提供に努め、独自の価値創造に邁進してまいります。



東京ガスリース
リビング営業部
吉井 美姫

「株式会社日専連静岡」の子会社化

2026年3月、静岡銀行は日専連静岡の株式を取得し、同社を子会社化しました。

人口減少や高齢化、労働力不足に加え、消費行動の多様化やデジタル技術の進展など、地域事業者を取り巻く経営環境は大きく変化しています。とりわけ、決済手段の多様化への対応や店舗運営の効率化、決済・与信・回収業務の高度化など、決済を起点とした事業基盤の強化が重要な課題となっています。

静岡銀行は2023年から加盟店事業に参入し、事業者のキャッシュレス対応支援や決済サービスの拡充に取り組んできました。一方で、日専連静岡は1949年に設立以来、静岡市を中心に加盟店事業およびクレジットカード事業を展開し、加盟店ネットワークや会員基盤、決済分野における豊富な知見を有しています。両社は、地域事業者の成長支援やキャッシュレス化の推進を通じ、地域社会の発展に貢献するという共通の理念を有しており、双方の強みを結集することで、より高い付加価値の提供が可能になると判断しました。両社の顧客基盤や決済機能、事業ノウハウを融合することで、地域事業者への提供価値を高めるとともに、決済領域を起点とした新たな収益機会の創出を図ります。

今後は、加盟店サービスの拡充やデータの活用を通じて、地域社会の持続的な発展とグループの企業価値向上の両立を目指します。

しずおか FG における決済事業の拡充

日専連静岡

- ・加盟店ネットワーク
- ・決済事業の運営ノウハウ
- ・地域密着の会員基盤



静岡銀行

- ・しずおかFGの顧客基盤
- ・金融・非金融ソリューション
- ・データの利活用



日専連静岡の概要

商 号	株式会社日専連静岡
本社所在地	静岡県静岡市葵区呉服町2丁目7番26号
代 表 者	平野 智久
事 業 内 容	加盟店事業、クレジットカード事業等
資 本 金	98百万円
設 立 年 月	1949年

トランスフォーメーション2.0

第2次中計では、顧客行動の変化や価値観の多様化、AI活用の必要性などの時代の変化を捉え、基本戦略「トランスフォーメーション2.0」で掲げる4つの変革に取り組みます。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。

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

- ・ブランド体験
- ・信頼関係構築の場

デジタルチャンネル

- ・日常取引の完結
- ・最適な情報の発信



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)

AIが同僚として
業務を「代替」「補完」



役職員は
付加価値業務に集中

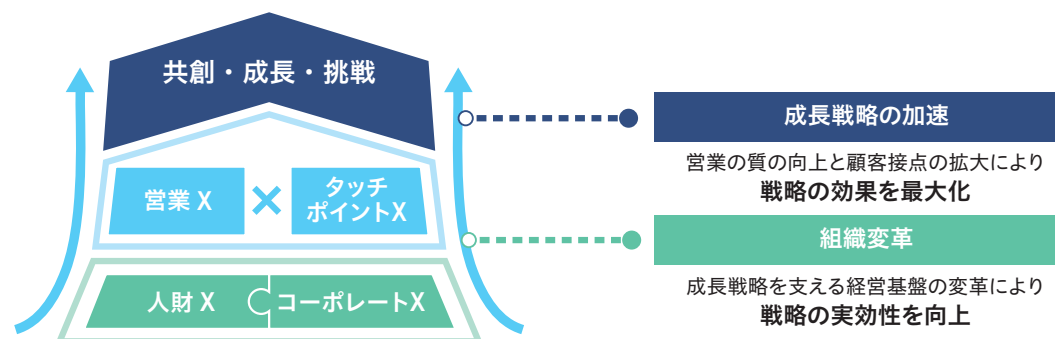


「顧客体験」「営業活動」「業務プロセス」のあらゆる変革にAIを実装し、時間と人的リソースを捻出。トップラインの拡大につながる組織体制を構築

4つのトランスフォーメーション(X)

戦略の位置付け

トランスフォーメーション2.0では、人的資本やシステム等への戦略的な投資を通じて、第2次中計を担う人財ポートフォリオの再構築や、AIの活用を前提とした業務運営体制の整備など、様々な変革に取り組みます。そして、再構築した人財・システム等の経営基盤を土台に、営業の質や顧客接点を環境変化に合わせた最適なかたちに変革することで、基本戦略「共創・成長・挑戦」の推進力を高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。



営業X

BPR・AI実装

営業スキル向上

データの共有・分析



競争力
創出

タッチポイントX

拠点網の再整備

アプリの利便性向上

デジタルマーケティング



取引機会
拡大

人財X

人財ポートフォリオの
再構築

人的資本投資の加速

個と組織の
パフォーマンス
極大化

コーポレートX

AIネイティブ

システム開発の倍速化

経営資源の可視化

経営資源の
最適配賦

トランスフォーメーション2.0～IT戦略

目指す姿

お客さまへの高付加価値なサービス提供、システムインフラに求められる安心・安全と柔軟性の確保

取組課題

技術の急速な進展に対応するシステム開発体制の整備、高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対応

成長を加速させるシステム投資

ビジョン

当グループは、これまでに基幹系システムのオープン化や、データ分析・活用プラットフォーム「S-hare」の構築、デジタル人材の育成等に取り組み、変革の土台を築いてきました。第2次中計では、AIとデータを経営の中核に据え、営業活動と顧客体験を最適化する「トランスフォーメーション2.0」を推進します。



グループCIO
(最高情報責任者)
鈴木 統也

攻めの投資

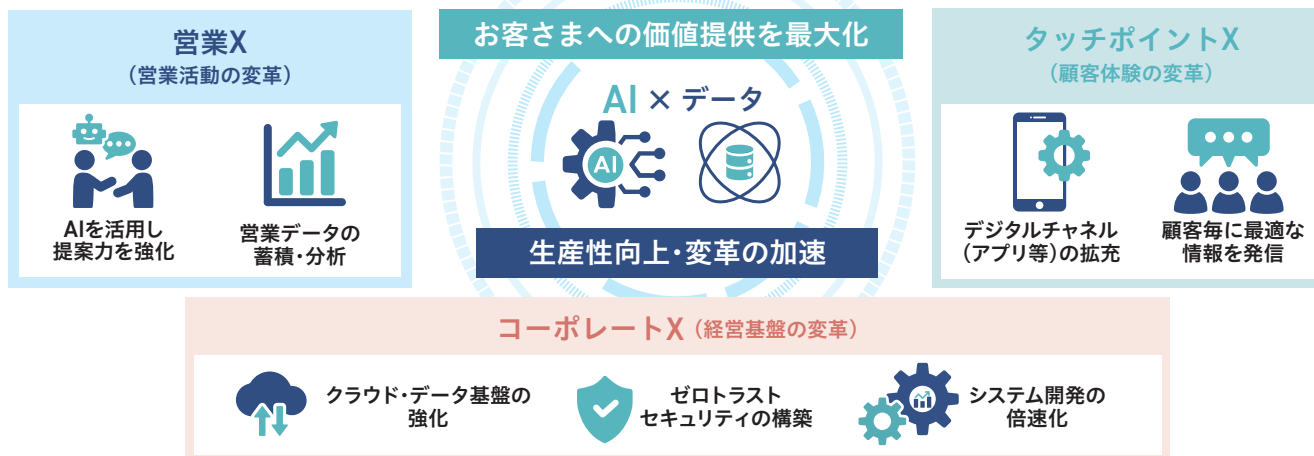
この戦略を実現するため、第2次中計期間中に約530億円のシステム投資を計画しています。営業・融資支援システムへのAI導入やローンのWeb完結により営業時間を創出するとともに、スマホアプリ「Wallet+」の導入やデジタルマーケティングとの連携で、お客さまとの接点を拡充します。

2027年1月には勘定系システムのパブリッククラウド化を予定しており、AI・データ基盤の整備やゼロトラストセキュリティの構築など、先端サービスを安全かつ迅速に活用できるシステム基盤を整備します。生成AIのシステム開発への活用でも具体的な成果が表れており、中長期的な企業価値向上に資する成長投資として推進してまいります。

私たちのIT戦略は、お客さまの信頼に応え、当グループの未来を築くための要です。お客さまへの高付加価値なサービス提供を、ITの力で実現してまいります。

トランスフォーメーション2.0におけるIT戦略の概要

第1次中計で整備したデジタル基盤・人財を土台に、AIとデータを経営の中核に据え、お客さまに提供する価値と私たちの業務生産性を飛躍的に高め、ステークホルダーと当グループの持続的な成長を実現します。



変革のポイント



デジタル基盤・人財を活かして「価値創造」へ

第1次中計で整備したデジタル基盤・業務プロセス・人財を活かし、AIとデータを本格的に活用することで、変革を加速させる「トランスフォーメーション戦略」の第2フェーズです。



AIとデータを経営の中核に

あらゆる業務でAI・データを活用し、意思決定を高度化するとともに、お客さま一人ひとりに最適な価値を、最適なタイミングで提供し、いつでも、どこでも、つながる体験を実現します。



人にしかできない価値の創出へ

AI・デジタルの活用で「時間」を大幅に創出し、対話・提案・伴走など、お客さまと共に未来を創る活動にリソースをシフトします。



強固でしなやかな基盤が挑戦を支える

クラウド・ゼロトラストセキュリティ・データ基盤の強化により、安心・安全とスピードを兼ね備えた経営基盤を構築し、収益力の向上と持続的成長を実現します。

成長を支えるシステム投資の方向性

第2次中計期間に予定する約530億円の戦略的なシステム投資により、「営業X」「タッチポイントX」「コーポレートX」を着実に進め、お客さまへの高付加価値なサービス提供と、安心・安全かつ柔軟なシステム基盤の両立を目指します。

目指す姿	お客さまへ高付加価値なサービスを提供  - あらゆる取引が非対面で完結 - 最適なサービスを最適なタイミングでお届け - リアル拠点は「安心して相談できる場」へ	システムインフラとして安心・安全と柔軟性を確保  - クラウド活用による強靱性とコスト効率の向上 - ゼロトラストセキュリティの構築 - 環境負荷の低減（GHG排出量削減）
-------------	---	---

第2次中計で予定するシステム投資の一例

営業X(営業活動の変革)	タッチポイントX(顧客体験の変革)	コーポレートX(経営基盤の変革)						
 AIが営業を支え、データに基づく提案でお客さまの課題を解決へと導きます。  ・S-mileのレベルアップ  ・融資支援システムの更改  ・営業支援システム等へのAIエージェント導入 など  ・ローン受付・審査システムの刷新	 デジタル拠点を拡充し、「使い続けたい」金融体験を提供します。  ・デジタルマーケティングのシステム連携  ・店頭タブレットの高度化  ・コンタクトセンターへのAIエージェント導入 など  ・Wallet+の導入	 データ・AI基盤と強固なセキュリティ、クラウド活用で経営基盤を進化させます。 AI・データ基盤 ・AIエージェントの開発・組込 ・データ分析・活用プラットフォームのレベルアップ など セキュリティ体制 ・ゼロトラストセキュリティの構築 ・サイバーセキュリティ体制の高度化 など システム基盤 ・グループOA基盤の整備 ・フルオープンAPI化 など ・勘定系システムのパブリッククラウド化						
投資効果(例) ローンDX(住宅ローン/無担保ローン) 投資額 20億円 <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;"> Web完結 案件増加による増収効果 5億円/年 </td> <td style="width: 10%; font-size: 2em;">+</td> <td style="width: 40%;"> 審査期間の短縮 業務量削減 80名相当 (人員換算) </td> </tr> </table>	Web完結 案件増加による増収効果 5億円/年	+	審査期間の短縮 業務量削減 80名相当 (人員換算)	Wallet+(アプリ) 投資額 10億円 顧客接点拡大 ダウンロード数 10万件(2026年度目標) アプリの利便性向上、取引機会の拡大 粘着性の高い預金の獲得	クラウドファースト 投資額 90億円 <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;"> 更改コスト削減 3億円/年 削減 (2030年度目標) </td> <td style="width: 33%;"> データセンターレス化によるコスト削減 10億円/年 削減 (中長期目標) </td> <td style="width: 33%;"> オペレーショナルレジリエンスの確保 </td> </tr> </table> 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へ移行	更改コスト削減 3 億円/年 削減 (2030年度目標)	データセンターレス化によるコスト削減 10 億円/年 削減 (中長期目標)	オペレーショナルレジリエンスの確保
Web完結 案件増加による増収効果 5億円/年	+	審査期間の短縮 業務量削減 80名相当 (人員換算)						
更改コスト削減 3 億円/年 削減 (2030年度目標)	データセンターレス化によるコスト削減 10 億円/年 削減 (中長期目標)	オペレーショナルレジリエンスの確保						

コーポレートXの一環としてのESGへの取組み

環境配慮型経営の推進



勘定系システムのクラウド化やデータセンターレス化など“クラウドファースト”の推進により、GHG排出量の削減と消費電力の低減を実現し、カーボンニュートラルに貢献していきます。

GHG排出量抑制

▲357t/年



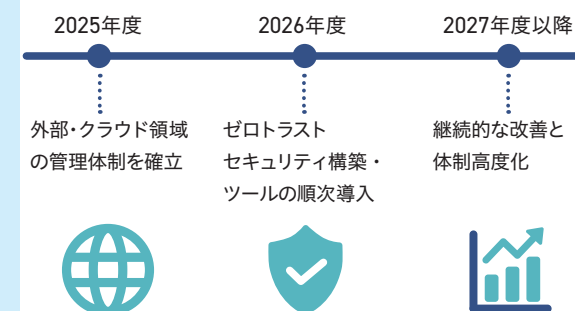
また、IT資産の適正処分の観点から機器更新等で不要になった旧機器は、原則リユース・リサイクルを前提とする“リユースファースト”に取り組み、新規購入・廃棄に伴うCO₂排出削減により、環境配慮型の経営を推進します。

高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対応



ゼロトラストセキュリティの構築や各種セキュリティツールの導入により、お客さま情報とサービスを守り続けます。

セキュリティ高度化のロードマップ



トランスフォーメーション2.0～戦略を支えるAIネイティブ

第2次中計では、AIを3つの基本戦略を支える基盤と位置付けています。しずおかFGが目指す「AIネイティブ」な企業への変革のポイントについて、Chief DX Officerが語ります。



AI活用による業務変革と 価値創出の推進

グループCDXO
(最高DX責任者)
榎本 裕己

POINT 1 AI実装で変える3つの領域

第2次中計における3つの基本戦略を支える経営基盤として「AIネイティブ化」を位置付けています。AIネイティブとは、営業活動、顧客体験、業務プロセスの3つの領域を中心に、あらゆる変革にAIを融合し協働することであり、トランスフォーメーション2.0を支える新たな経営基盤を構築していきます。

営業活動

面談準備 訪問計画
面談記録 協議書作成
AIとの壁打ち
トップフォーマー比較

提案の質向上・面談件数増加

顧客体験

AIコンシェルジュ
24時間対応
アプリ・HP利便性向上
最適なタイミングで価値提供

取引機会拡大・顧客体験高度化

業務プロセス

定型業務自動化
振分け・一次回答
レポート作成

高付加価値業務へシフト

POINT 2 AIが創出する時間を、お客さまへの価値創造へ

AIの活用によって創出される時間は、単なるコスト削減ではなく、お客さまや地域との対話、提案、伴走支援といった高付加価値業務へ再配分します。AIが情報収集や分析、資料・記録の作成などを担い、役職員はお客さまの課題解決や新たな価値共創により多くの時間を投入できる体制を実現します。

営業活動には、AIによる提案支援や分析機能を活用し、お客さま一人ひとりに寄り添った提案を最適なタイミングで届けることで顧客体験を高度化します。また、コンタクトセンターやデジタルチャネルへのAI実装を進め、場所や時間を問わず質の高いサービス提供を目指します。

POINT 3 「点」から「線」、そして「面」へ

2025年度は、Copilotの活用拡大や生成AIアイデアコンテスト、業務へのAIエージェント実装など、AIネイティブ化に向けた第一歩として、各部門・業務における活用事例の創出を進めました。2026年度以降は、個別業務へのAI活用という「点」の取組みから、業務プロセス全体を再設計する「線」の取組み、さらにその成果をグループ全体へ展開する「面」の取組みへと発展させていきます。

AI実装にあたっては、まず業務プロセスの可視化とBPR（業務改革）を実施し、その上で最適な領域へAIを組み込むことで、効果を最大化します。単に既存業務をAIに置き換えるのではなく、業務そのものを再設計し、新たな価値創造につなげていきます。

CASE 1

Copilotで進める業務課題解決の内製化

Copilot Studioを活用し、各部門が抱える業務課題の解決に向けたAIの内製化を進めています。メール対応やタスク管理など様々な業務を、AIを前提としたプロセスに見直し上でAI適用を行い、業務変革を実現しています。各部門が主体となり、業務プロセスの見直し、プロンプト設計、データ整理を行いながらエージェントを構築することで、実務に即した形でのAI活用を実現しています。このような取組みを通じ、各部門の課題に応じた柔軟な業務変革と内製化のノウハウの蓄積を進めています。

CASE 2

富士山・アルプス アライアンス 生成AIアイデア共有発表会

富士山・アルプス アライアンスで連携する、静岡銀行、山梨中央銀行、八十二長野銀行の3行合同で、生成AIアイデア共有発表会を開催しました。

営業や事務、コンタクトセンターなど現場目線のアイデアが集まり、補助金申請を支援するAIコンシェルジュや、生成AIを活用した顧客対応の高度化、業務ナレッジを共有する仕組みなどが発表されました。

3行の枠を超えてアイデアを共有し合うことで、生成AIによる業務変革に向けた学びと気づきを深める機会となりました。



「AIネイティブ」の実現に向けた戦略投資の考え方

AI開発に向けた体制構築

人財育成・人財確保

投資額
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

投資額
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

投資額 50～60億円

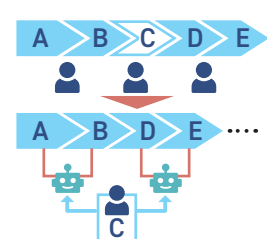
AIによる代替

業務量削減によるリソース捻出

業務の選定

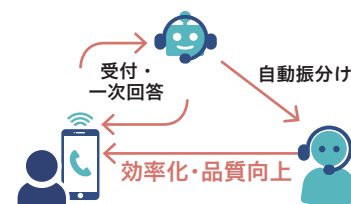
コンタクトセンター
不動産担保関連
相続関連
...

業務の可視化
プロセス再構築



AI開発・業務への適用

<一例> コンタクトセンター業務



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

業務の選定

営業支援 面談準備、協議書作成、
対話型ロールプレイング 等

顧客体験 アプリ・HP 等の利便性向上
24 時間対応 AI コンシェルジュ 等

AI開発・組み込み

・業務負担軽減
・能力拡張

提案の質向上

ニーズの
顕在化

取引機会拡大
Web 取引
対面相談

収益力向上

2028 年度

2030 年度

本部/本社業務量
2025年度比
▲25%
(175人相当)

一人当たりの
処理件数増加
(リソースの捻出)

戦略的に再配置

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



社会価値の
創造

最大化

企業価値の
向上

POINT 4 AI活用を支える人財・データ・ガバナンス

AIの価値を最大限に引き出すためには、高品質なデータと、それを活用できる人財が不可欠です。当グループでは、データ利活用・連携基盤「S-hare」と営業活動を支援する「S-CRM」の両システムをベースに、クラウド環境のデータ品質向上と蓄積データの拡充を進めるとともに、体制面では、「データサイエンス統括室」を中心にデータリテラシー向上や専門人財の育成に取り組んでいます。

そして、CopilotをはじめとするAIツールを役職員の日常業務へ浸透させるため、スキルレベルに応じた研修やナレッジ共有を強化しています。また、AIポリシーやデータガバナンスの整備を通じて、安全・安心なAI活用を推進し、生成AI特有のリスクにも適切に対応していきます。

コーポレートコミュニケーション

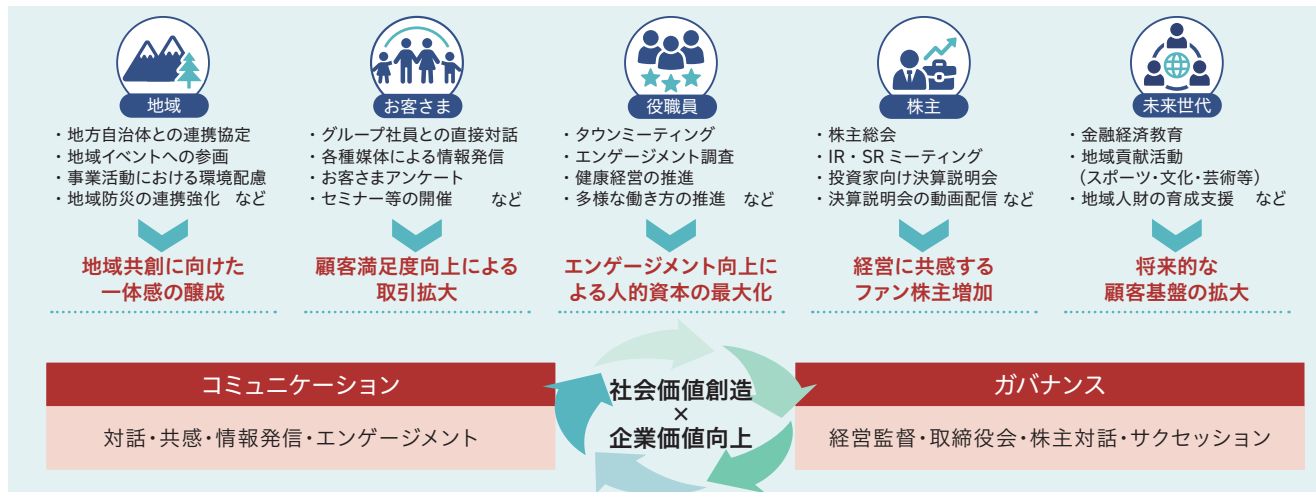
ステークホルダーとの価値共創を促進するコミュニケーション

しずおかFGは、地域とともに歩みながら、社会価値創造と企業価値向上の最大化を目指しています。その実現には、地域をはじめとする多様なステークホルダーとの継続的な対話を通じた価値共創の促進が重要です。

コーポレートコミュニケーションは、対話を基盤に、ステークホルダーコミュニケーションとコーポレート・ガバナンスを両輪で発展させ、経営戦略の高度化につなげていく役割を担っています。

今後も、ステークホルダーとの建設的な対話を重ねながら、地域金融グループならではの視点から価値共創を促進し、地域とともに持続的な成長を目指す活動を実践します。

ステークホルダーとのコミュニケーションと目指す姿



コーポレートコミュニケーションの考え方

しずおかFGでは、ステークホルダーとの対話を通じて共感や信頼を育み、長期的な関係性を構築していくことが重要であると考えています。そのため、ステークホルダーとの様々な接点やコミュニケーションを重ねることで理解・愛着が高まり、共感・支持の輪が広がる好循環の実現を目指し、各ステークホルダーのエンゲージメント向上に向けた取組みを順次展開しています。

また、本取組みの実効性を高めるためには、戦略を支えるガバナンスの高度化も不可欠であると考えています。ステークホルダーとの対話の内容を経営戦略へ反映する取締役会運営や、経営目標達成に向けた適切なインセンティブ設計を踏まえた役員報酬制度の見直しなどを進め、経営基盤の強化と中長期的な価値創造につなげていきます。

「ブランド調査」から見る期待と課題

ブランド戦略の一環として、2025年度に地域の皆さまを対象としたブランド調査を実施しました。

調査では、「信頼性」や「地域密着」といった強みが確認される一方で、「未来志向」や「課題解決力」への期待も明らかになりました。

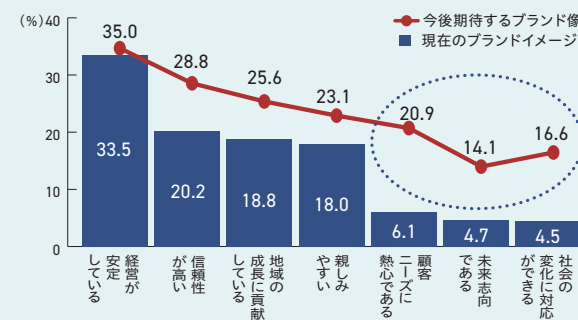
今後の方向性

地域の信頼を基盤に、寄せられる期待に真摯に向き合い、コーポレートコミュニケーションを通じた価値共創を進め、新たな価値創造につなげていきます。

現在の強み	期待ギャップ	取組方針
信頼性 ～地域に支えられてきた信頼基盤	未来志向 ～未来を切り拓く発信力	未来世代応援 ～次世代育成・挑戦支援
地域密着 ～地域とともに歩んできた存在感	課題解決力 ～地域・社会課題への対応力	地域共創活動 ～地域課題解決に向けた共創
親しみやすさ ～お客さまに寄り添う姿勢	変化への対応 ～変化を先取りする対応力	ブランド発信強化 ～共感の輪を広げる情報発信

信頼を基盤に
未来を共創する存在へ

しずおかFGに対する現在の評価と期待（静岡県在住者）



(出典：電通東日本オリジナルアンケート)



地域共創の取組みは、地域金融グループとしての使命そのものです。
地域の皆さまとの対話を重ねながら、地域課題の解決と新たな価値創造につなげていきます。

営業拠点を起点とした地域共創活動

自治体との継続的な対話を通じて、地域特有の課題やニーズの把握に努め、地域イベントへの参画、賑わい創出施策の企画・実施、地域と一体になった様々な活動に取り組んでいます

2025年度 活動状況

- ・国内42エリア、204営業拠点で実施
- ・活動計画数のべ235件



社会貢献寄付型商品の展開

2025年6月より、お客さまとともに地域や社会の課題解決に取り組むことを目指し、社会貢献寄付型融資・定期預金キャンペーンを実施しています。2025年度は、県内各地の子ども食堂等に寄付を行いました。

2025年度 寄付実績

- ・寄付先数 5先
- ・寄付総額 1,784,219円
- ※2025年9月末実績に基づき実施



移住促進プロジェクトの推進

「富士山・アルプス アライアンス」の重点施策の一つとして、人財マッチングや移住応援ローン、専用ランディングページの開設など、移住検討から定着までを一体的に支援しています。

2025年度 活動状況

- ・移住応援ローン 実行額 123億円
(3行累計支援者数 350名)
- ・「移住フェア」ブース出展 73組の相談受付

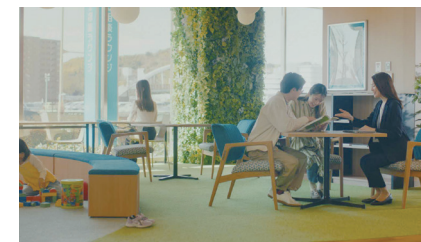


お客さまとの信頼関係は、しずおかFGの価値創造の原点です。
多様化・高度化するニーズや社会環境の変化に真摯に向き合い、課題解決を通じた長期的な関係性の構築につなげていきます。

お客さまに寄り添う多様な接点づくり

銀行店舗をはじめグループ各社の拠点を通じて、お客さまとのコミュニケーションを大切にしています。

2025年4月にライフデザインステーションをリニューアルし、お客さまとの対話を重視した新たな拠点「相談ラウンジ」を開設しました。資産形成や相続など、多様化するニーズに対し、落ち着いた空間で丁寧なコンサルティングを提供しています。



次世代経営者とのネットワーク構築

次世代を担う経営者・後継者を対象とした会員制サービス「次世代経営者塾Shizuginship」を運営しています。多様な学びと交流の機会を提供し、会員企業の事業発展を支援しています。

shizuginship の概要

- ・会員数 674社、1,012名
- ・2025年度は52回のイベントを開催し、のべ1,317名の会員が参加



広域連携を活かした販路拡大支援

地域企業の販路拡大や事業成長を支援するため、個別商談会を開催しています。

「富士山・アルプス アライアンス」などの広域連携も活用し、地域を超えたビジネスマッチング機会を創出することで、新たな商流や事業機会の拡大を支援しています。

2025年度 活動状況

- ・開催回数 7回
- ・商談件数 882件





持続的な価値創造の原動力は、一人ひとりのグループ役職員に
ほかなりません。
対話を通じて共感と挑戦を促す組織風土を育み、役職員の成長と
企業価値向上の好循環につなげていきます。

タウンミーティングを通じた対話の推進

2025年度はミーティングに参加する役員を増やし、
企業理念や経営戦略への理解を深めるとともに、役職員
一人ひとりの夢や挑戦について対話する機会を充実させ
ました。

**2025年度
開催実績**

- ・開催回数 23回（前年度比+7回）
- ・参加者数 1,145名（同+481名）



社内ベンチャー制度による挑戦風土の醸成

役職員の挑戦を後押しし、新たな価値創造につなげる
取組みとして、社内ベンチャー制度を展開しています。
2025年8月には、第3回「ピッチコンテスト」を開催し、
グループ各社から19チームが参加しました。

**第3回
開催実績**

- ・応募総数 80件
- ・最優秀賞アイデア「LINKLE」
（社内人財の情報共有ツール開発）



エンゲージメント調査を通じた組織改善

中期経営計画の進捗と各種施策の効果を測り、経営や
組織運営に活かすため、グループ全役職員を対象とした
エンゲージメント調査を実施しています。2025年度のスコア
は5段階評価で3.86となり、過去最高水準を更新しました。

**2025年度
調査概要**

- ・スコア 3.86/5.0（前年度比+0.05）
- ・対象者 グループ全役職員



株主・投資家の皆さまとの建設的な対話は、経営の高度化を支える
重要な機会です。
対話を通じて得られた期待や示唆を経営に反映し、中長期的な
企業価値向上につなげていきます。

IR・SR活動を通じた対話の充実

説明会や各種ミーティングを通じ、業績や経営戦略、
中期経営計画の進捗などについて説明するとともに、
質疑応答を通じて、多様なご意見やご期待の把握に
努めています。

頂いたご意見は、取締役会や役職員向け説明会に
おいて社内で共有し、適宜経営戦略に反映させています。



2025年度 IR・SR活動実績

	国内	海外
	決算説明会 2回	面談先数 81社
	スモールミーティング 7回	海外IR 6回
	個別ミーティング 114回	証券会社主催カンファレンス 5回
		県内証券担当者向け 2回
		グループ役職員向け 18回

多様な情報開示を通じた理解の促進

統合報告書やミニディスクロージャー誌、ホームページ
などを通じて、財務情報に加え、サステナビリティや
人的資本などの非財務情報についてもわかりやすく発信
しています。

今後も、適時・適切な情報開示と継続的なコミュニ
ケーションを通じて、企業価値への理解・共感につなげて
いきます。





未来世代

未来を担う次世代とのつながりは、地域の持続的な発展を支える重要な基盤です。

未来世代の挑戦を応援する取組みを通じて、地域の未来とともに創る人財の育成につなげていきます。

金融経済教育を通じた人財育成

未来世代から高齢層まで、幅広い年代を対象とした金融経済教育に取り組んでいます。地域に根差した金融グループとして、学びを通じた地域社会とのつながりを深めながら、未来を担う人財の育成につなげています。

受講者数

・累計受講者数（2023～2025年度）
83,550名



スポーツ・文化活動を通じた挑戦機会の創出

「しずぎんカップ」として、地域の子どもたちを対象としたサッカー、野球大会に協賛するほか、高校生を対象とした吹奏楽コンクールを開催するなど、未来世代が夢や目標に向かって挑戦する機会を創出し、地域の活力向上につなげています。



キッズアカデミーを通じた郷土愛の醸成

地域の子どもたちにふるさとや地域産業の魅力を伝え、郷土愛を育むことを目指し、地域の多様な産業をテーマとしたプログラムを企画し、体験や学びの機会を提供しています。

取組実績

・開催回数 39回
・参加者数 880組 2,816名
※2016年度以降累計



TOPICS

サッカー指導者 長谷部 誠さんがブランドパートナーに就任



ブランドパートナーとして長谷部 誠さんを起用し、グループのブランドプロミス「未来がはじまる場所になる。」を体現する取組みとして、様々な挑戦を応援するコミュニケーション「未来がはじまるプロジェクト」を推進しています。

長谷部 誠さんからのメッセージ



このたび、しずおかファイナンシャルグループのブランドパートナーに就任させていただくことになりました。

2024年、23年間にわたり挑戦を続けてきた現役生活に区切りをつけ、現在は、指導者としてヨーロッパを拠点に新たな挑戦を続けています。選手時代とは異なり、指導者として日々自分の未熟さを痛感し、壁にぶつかる毎日です。しかし、それも未来につながる大切なプロセスだと捉え、この挑戦を前向きに楽しんでいます。

柴田社長との対談では、地元の「静岡」で富士山を望みながら、地域とともにどのような未来を創っていけるのか、そして次世代の子どもたちに何を伝え、可能性を広げていけるのか、様々な意見を交わしました。

また、しずおかファイナンシャルグループが変化の激しい時代の中で新たな価値を生み出し、挑戦し続ける姿勢を大切にしている想いを強く感じました。

これからの取組みを通じて、皆さまとともに挑戦し、成長していけることを楽しみにしています。

対談動画はこちらをご覧ください



人的資本経営の実践

地域と私たちの持続的な成長に向けた第2次中計では、社会価値創造と企業価値向上の最大化に向けて、両価値の好循環を創出する経営を目指します。
この実現に向けた3つの基本戦略を推進する上で不可欠な経営基盤に人的資本経営を位置付けており、役職員一人ひとりの成長と組織全体の变革により、目指す姿の実現に向けて取り組みます。

しずおかFG 人的資本経営の考え方

私たちは、**多様性**を認め合い、互いの違いを強みに変える。
そして、一人ひとりが**自律**して学び、自らのキャリアを
切り拓きながら、新しいことに**挑戦**する。その積み重ねが、
組織を成長させる原動力となり、社会に新たな価値を生む。

多様性

多様な人財が融合し、互いの強みを活かし合うとともに、
一人ひとりが自分らしく働くことができる

自律

高い当事者意識を有し、自らのキャリアや学びを主体的に考え、
基本理念と行動の一致を実現する

挑戦

失敗を恐れず新しいことへ挑戦し、その挑戦から組織に
新たな可能性を広げ、社会に価値を創出する

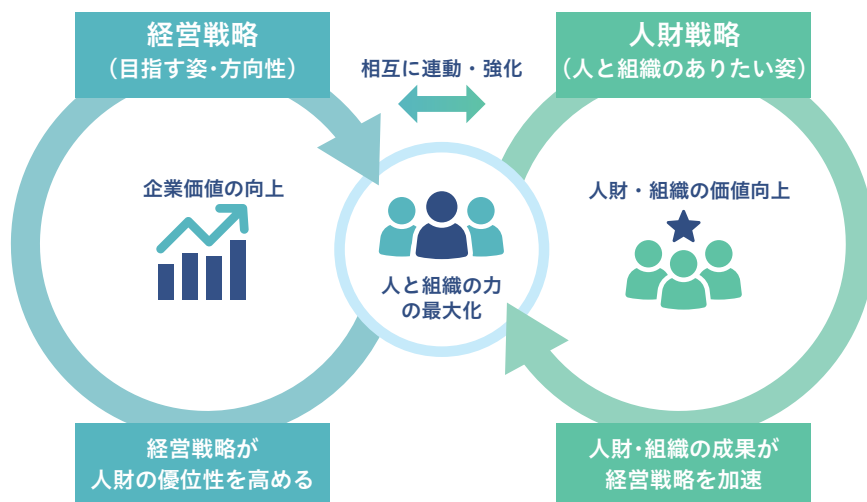


詳しくはこちら
Human Capital Report 2026



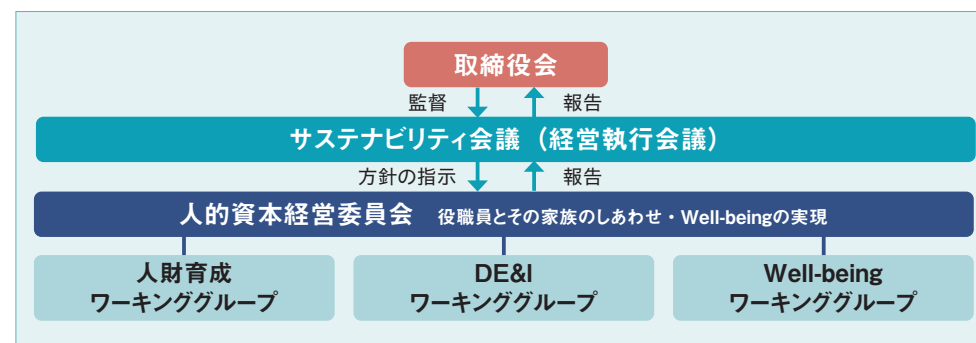
経営戦略と人財戦略の連動

経営戦略ではグループの目指す姿を未来志向で描き、人財戦略では人と組織のありたい姿を示します。
この2つの戦略が連動し、人と組織の力を最大化することで、持続的な企業価値向上を実現します。

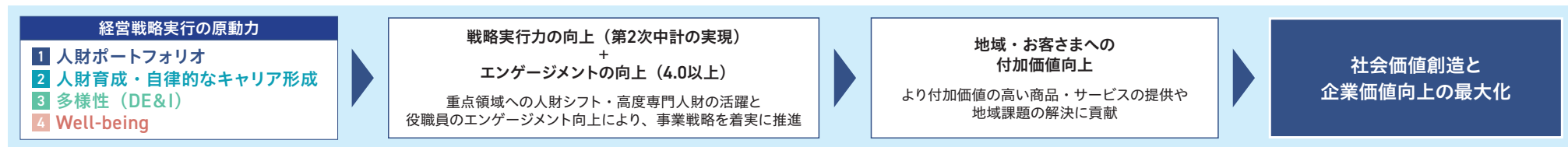


人的資本経営にかかるガバナンス体制

当グループでは人的資本経営委員会を設置し、グループ横断的に人的資本経営に関する課題や施策の進捗状況をモニタリングするとともに、重要施策の方向性について協議しています。委員会での議論の内容は、サステナビリティ会議（経営執行会議）、取締役会へ報告され、経営レベルでの意思決定や監督に反映することで人的資本経営にかかるガバナンスを確保しています。また、当委員会の下部組織として「人財育成」「DE&I」「Well-being」の3つのワーキンググループを設置し、役職員の声を踏まえて各テーマに関する施策を検討しています。



人的資本投資による価値創造ストーリー



人的資本を戦略の実行に不可欠な基盤としてさらなる充実を図り、持続的な企業価値向上を実現します。

	As is 現在地	Action 行動	To be これから	KPI 自主目標		
				KPI (自主目標)	2025年度 (実績)	2028年度
1 人財ポートフォリオ	高度化する戦略の実現に必要な人財の量・質・配置の最適化に課題	戦略人財の採用・育成強化 領域毎の人員の最適配置	経営戦略と連動した人財ポートフォリオの最適化	一人当たり業務粗利益	65百万円	86百万円
				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
				AI人財 NEW	—	150名
				キャリア採用者 ^{※1}	71名	100名 ^{※3}
2 人財育成・自律的な キャリア形成	戦略を加速させるための知識・スキルが不十分「やらされ感」「内向き志向」のカルチャーが残存	知識・スキルの高度化と 自律的な挑戦を促す人財育成	自律的に学び、挑戦し、新たな価値創造を生み出すとともに、変革を担う人財が継続的に育つ組織	キャリアマッチ度 ^{※1}	72.3%	75.0~80.0%
				マイキャリア・デザイン制度 利用者数	217名	前年度比上昇
3 多様性 (DE&I)	多様な人財の登用や挑戦 機会の創出に課題。様々な価値観や経験を組織の競争力に十分転換できていない	人財価値を最大化する DE&Iの深化	多様な人財が能力を最大限に発揮し、組織の競争力向上につながっている状態	女性役員比率 ^{※2}	20.0%	30.0%
				女性管理職比率	20.4%	27.0%
				正規雇用労働者の男女間賃金差異の改善 ^{※1}	67.4%	70.8% ^{※3}
				男性育休平均取得日数	31.6日	30日
				障がい者雇用率	2.55%	法定雇用率維持
4 Well-being	健康課題の多様化、役職員エンゲージメントのさらなる向上への対応が必要	健康経営のさらなる深化と ウェルビーイングの向上	一人ひとりが心身ともに健康で、能力を最大限に発揮し、個と組織の共成長につながるウェルビーイングを実現	有給休暇取得率	72.3%	80.0%
				健康アプリダウンロード率	84.0%	90.0%
				定期健診後の二次検査受診率	53.1% (暫定値)	85.0% ^{※4}
				ストレスチェック受検率 ^{※1}	96.0%	100%

※1 静岡銀行単体 ※2 しずおかFG単体 ※3 2026年度目標 ※4 2027年度目標

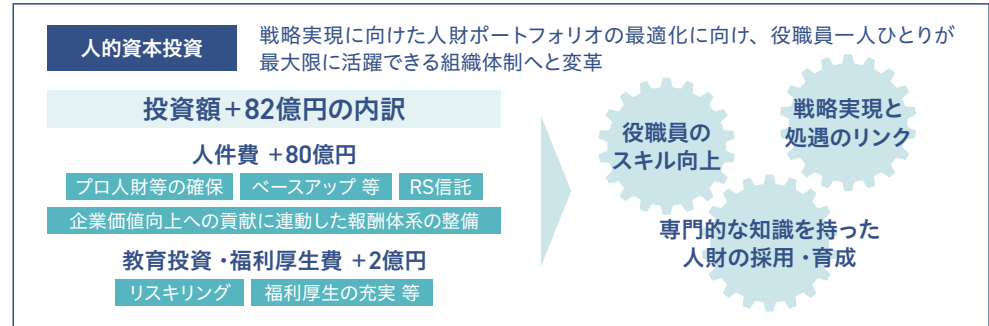
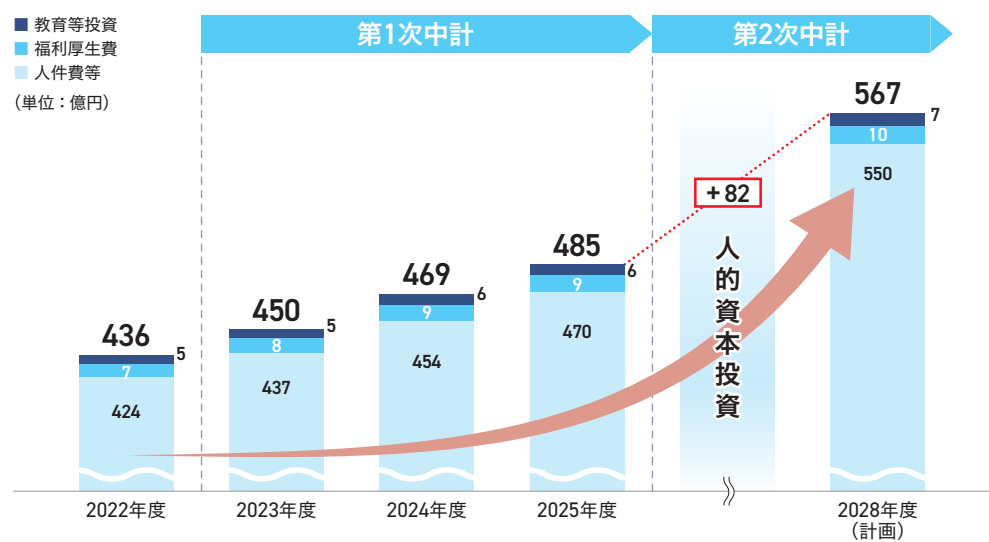
1 人財ポートフォリオ

経営戦略と連動した人財ポートフォリオの最適化

目指す姿 戦略実現に向けた人財を継続的に創出できる人財ポートフォリオの構築

中計で目指す人財戦略の実現に向けた人的資本投資

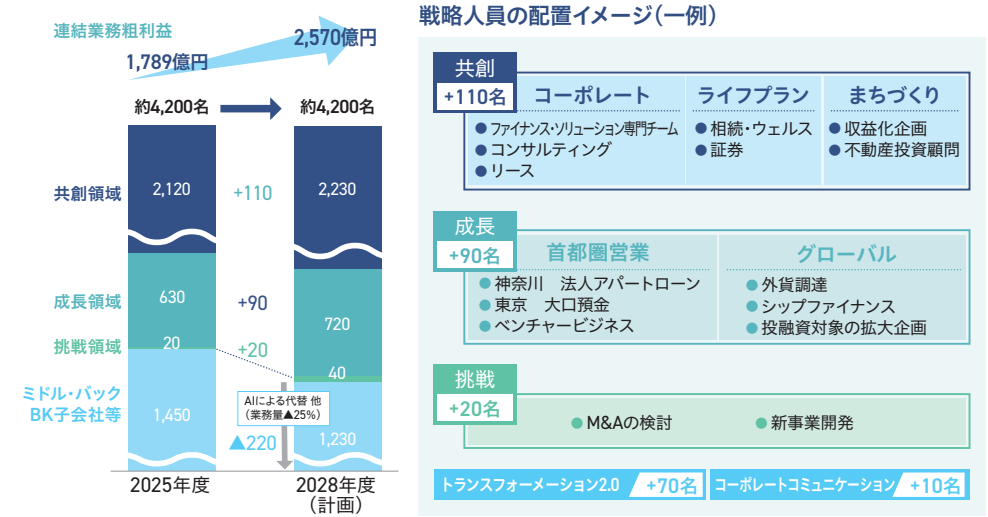
第2次中計では、戦略人財の採用・育成やAI活用に向けた教育等を中心に、人的資本投資を2025年度の485億円から2028年度には567億円へ拡充します。重点領域を担う人財の確保・育成と最適配置を進めるとともに、AIによる業務効率化を通じて、人員をより付加価値の高い業務へシフトします。これにより、一人当たりの生産性を高め、地域・お客さまへの提供価値の向上を通じて、持続的な企業価値向上につなげていきます。



※ 人的資本投資額は2025年度の確定値をもとに記載しています。有価証券報告書の速報値確定に伴い更新した数値です。

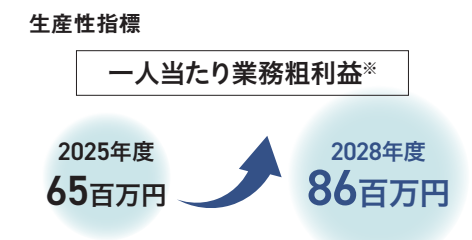
戦略の実現に向けた人財ポートフォリオの最適化

第2次中計では、事業領域を「共創」「成長」「挑戦」の3つに区分し、各領域の戦略に応じた人財の重点配置を行います。グループ全体の人員数は約4,200名と現状と同水準を維持しつつ、AIの活用による業務効率化等を通じてミドル・バック部門の業務量を削減し、捻出した人員を重点領域へ再配置することで、戦略の実行可能性を高めます。



一人当たりの生産性向上

戦略の実現に向けた人的資本投資の拡充と人財ポートフォリオの最適化により、役職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる体制を整備します。この投資効果は、生産性指標「一人当たり業務粗利益」の改善度合いにより成果を測ります。

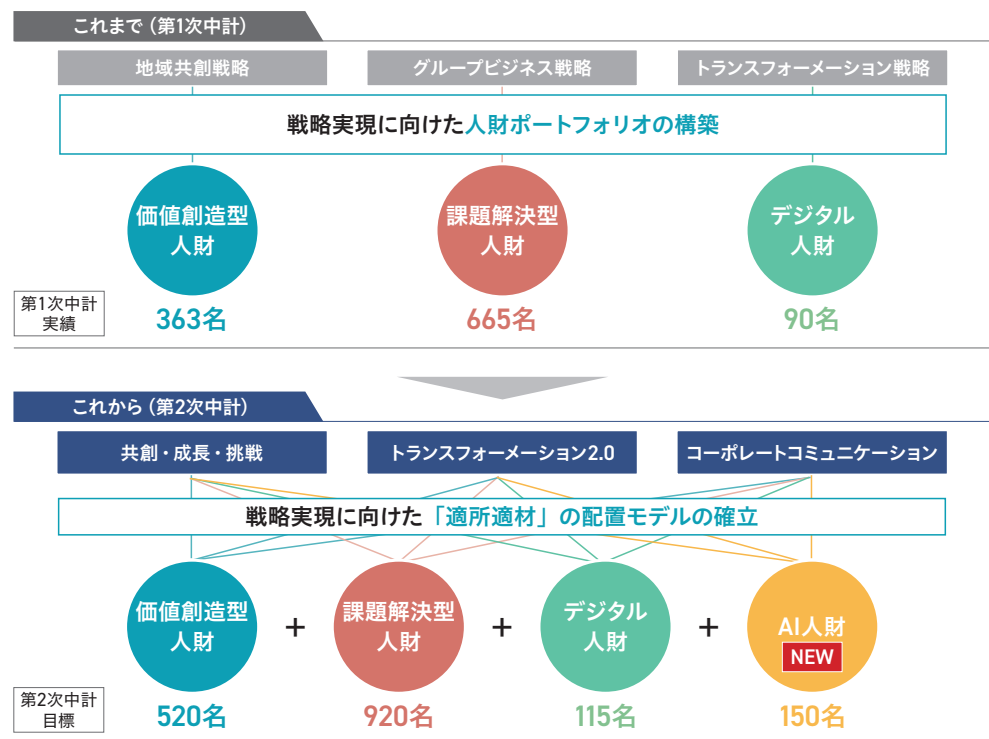
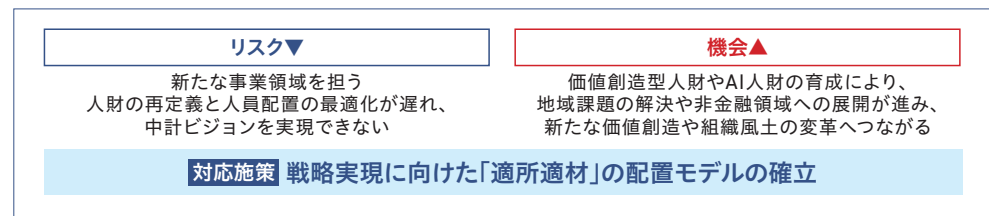


※ 連結業務粗利益÷フロント人員(3領域の人員数)

1 人財ポートフォリオ

戦略の変化に応じた戦略人財のアップデートと最適な配置

円金利の上昇や、生成AIをはじめとする技術の進展、地域における産業構造・社会構造の変容など、当グループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。これに伴う経営戦略の変化による「リスクと機会」を把握し、第2次中計では、重点領域を担う人財の確保・育成、人員配置の最適化など、経営戦略と人財戦略を連動させ、人的資本をもとに企業価値のさらなる向上を目指します。



戦略人財の要件と期待効果

戦略人財

人財要件

価値創造型人財

従来のコアビジネスにはない、新しい価値を創造できる人財

名称 / 活躍分野

地域イノベーションコーディネーター	アクセラレーター
産学官との地域共創活動	地域課題解決に向けた伴走支援
イントレプレナー	エステートビジネスコーディネーター
社内での新規事業等の立ち上げ	地域や取引先の不動産開発案件のアレンジ
ウェルネスコーディネーター	ウェルスコンシェルジュ
地域医療資源の維持・充実に向けた支援	対象となるお客さまの伴走支援
ベンチャービジネスサポーター	デジタルコンサルタント
スタートアップ企業の成長支援	IT・DX化支援によるお客さまの課題解決
デジタルコーディネーター	サステナブルコンサルタント
DX支援の受付、ITベンダーの引き合わせなど	GHG排出量削減に向けた資金支援など

期待効果新事業分野への参入、地域課題の解決

課題解決型人財

従来のコアビジネスを中心に、より高度な課題を解決する人財

名称 / 活躍分野

コーポレートコンサルタント	ライフプランコンサルタント
法人のお客さまのファイナンスや事業承継等に関するコンサルティング	個人のお客さまのライフプランニング（貯蓄・相続・ローン等）に関するコンサルティング

期待効果地域における競争力の維持・強化

デジタル人財

テクノロジーを活用して、ビジネスモデルの変革や新たな顧客価値を提供できる人財

名称 / 活躍分野

デジタルスペシャリスト	データサイエンティスト
システム開発案件の推進・管理を主導	データ分析・AIモデル構築

期待効果「攻めの投資」による効果の最大化

AI人財

業務AIを開発・活用できる人財

データとAIを業務・サービスへ実装し、新たな価値創造を担う

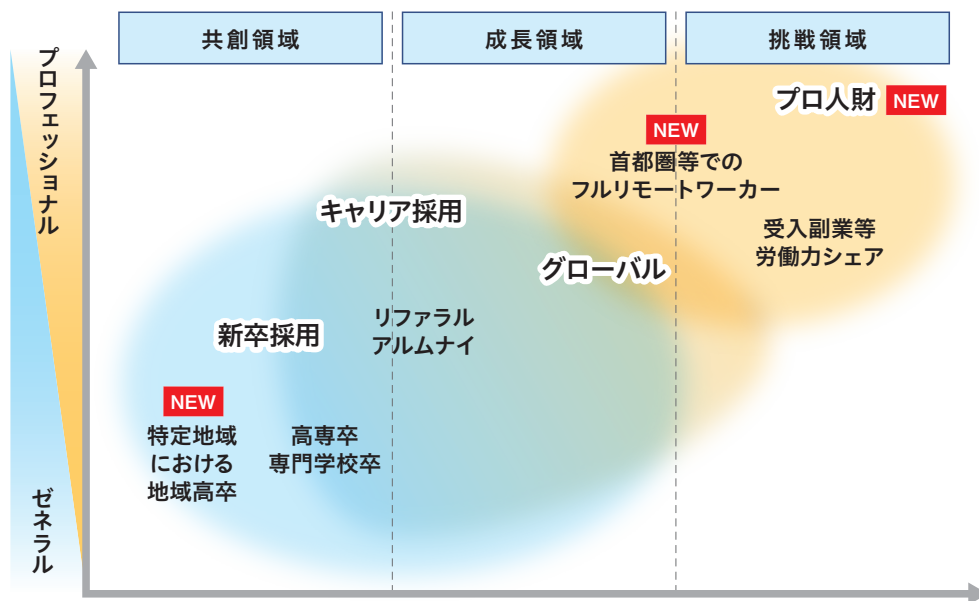
AI人財による業務変革

AIがヒトの業務を「代替・補完」することで、業務効率化と顧客体験の最適化を実現

期待効果生産性と創造性の向上による地域・お客さまへのさらなる価値提供

人財の確保に向けた採用の多様化

3つの事業領域それぞれで求められる人財像や専門性の違いを踏まえ、従来の新卒採用・キャリア採用に加え、リファラル、アルムナイ、グローバル人財、プロ人財、副業・兼業人財など多様な採用チャネルを活用します。必要な人財を最適なタイミングで確保・配置することで、戦略実行力を高め、持続的な企業価値向上の実現を目指します。



新卒採用における新たなネットワークの構築 ～高卒採用者の声～

仕事と大学を両立する高卒入社者



私は、高校卒業後に静岡銀行に入社し、働きながら大学に通っています。1年目はフロア・オペレーション、2年目以降は融資を担当し、日々刺激を受けながら、幅広い経験ができることにやりがいを感じています。支え合う仲間とともに成長できる職場で働けることを感謝するとともに、今後も私のような高卒採用者など、多様性を有する社員がさらに増えていくことを期待しています。

静岡銀行 駅南支店
村尾 杏太

キャリア採用強化に向けた新たな取組み

社員紹介制度

グループ役職員のネットワークを活用することで、個人の価値観や特性を踏まえ、当グループが求める人財にアプローチしています。

ダイレクトリクルーティング

人事部門にとどまらず、本部各部や地区カンパニー、グループ各社がそれぞれ求める人財要件に基づき採用活動を実施しており、より専門性の高い分野で即戦力となる人財の採用につなげています。

キャリア採用者の声

キャリア採用者がプロ人財としてグループ会社の社長に



不動産ファイナンスで地元・静岡県のまちづくりを応援するため、2007年にキャリア採用で静岡銀行に入社しました。ストラクチャードファイナンスが浸透していない時から様々な案件に挑戦させていただき、2023年には自身が代表を務めるSFG不動産投資顧問を設立することができました。この会社が高度な専門性を持ち、挑戦し続ける人が集まる組織へと成長させるとともに、「地域の困りごとはSFG不動産投資顧問に!」と思っていただけるよう目指してまいります。

SFG不動産投資顧問 代表取締役社長
渡邊 敬博

地元のメディア会社を経て静岡銀行に復帰



新卒で静岡銀行に入社後、一度は転職し、メディア運営会社でマーケティング等を経験しました。様々な企業の支援に携わる中で、「一つの企業を深く理解しながら価値創造に貢献したい」という思いが強まり、再び静岡銀行へ戻りました。現在はその経験を活かし、非対面チャネルを通じたお客さまへの情報発信に取り組んでいます。

静岡銀行 デジタルチャネル営業企画グループ
安間 愛

グローバル人財の確保

多様化・高度化するお客さまのニーズや地域課題に対応するため、様々なバックグラウンドを持つ人財の確保を進めています。その一環として、グローバルな視点や専門性を持つ人財の採用を強化し、新たな外国人採用ルートの確保に向けて、2025年度にインドの大学生を対象としたインターンシッププログラムを実施しました。現在、当グループでは11か国の国籍を持つ約40名のグローバル人財が活躍しており、多様な価値観や経験を組織の力につなげています。



戦略実現に向けた人財の育成と自律的なキャリア形成

目指す姿

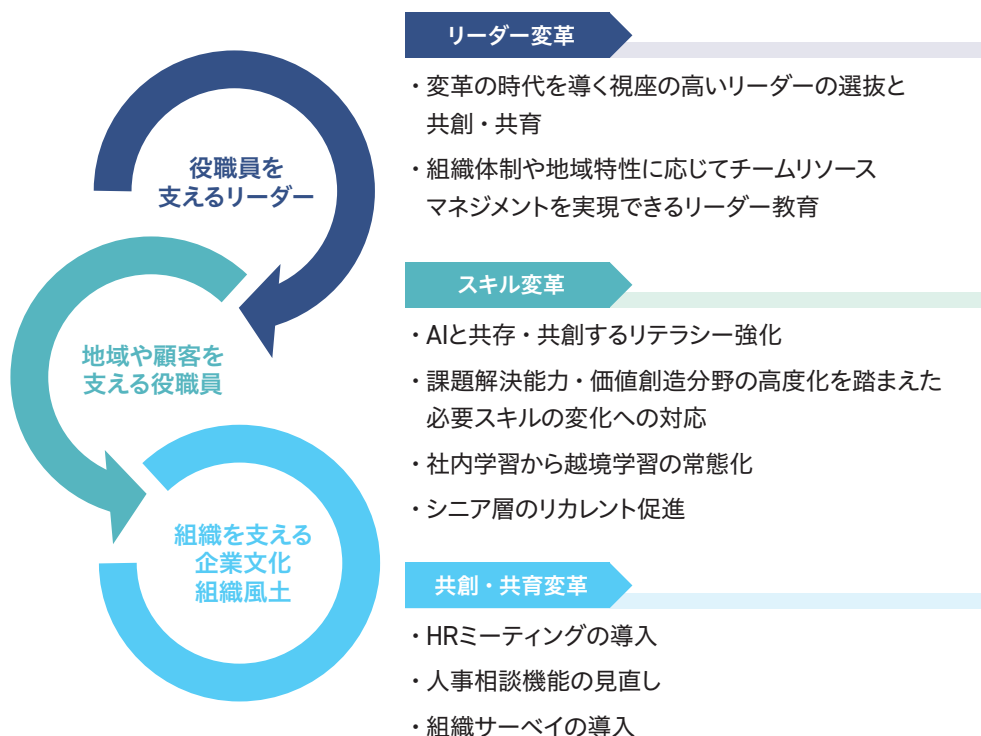
戦略の担い手となる人財を計画的に育成し、自律的なキャリア形成により役職員一人ひとりの夢の実現をサポートする

社会価値創造と企業価値向上の最大化を実現するための人財を計画的に育成しつつ、役職員一人ひとりが成し遂げたい「夢」の実現に向けて、失敗を恐れず挑戦する組織風土の醸成や自律的なキャリアデザインを支援する制度の充実を図っています。

戦略の実現を支える人財育成

3つの変革

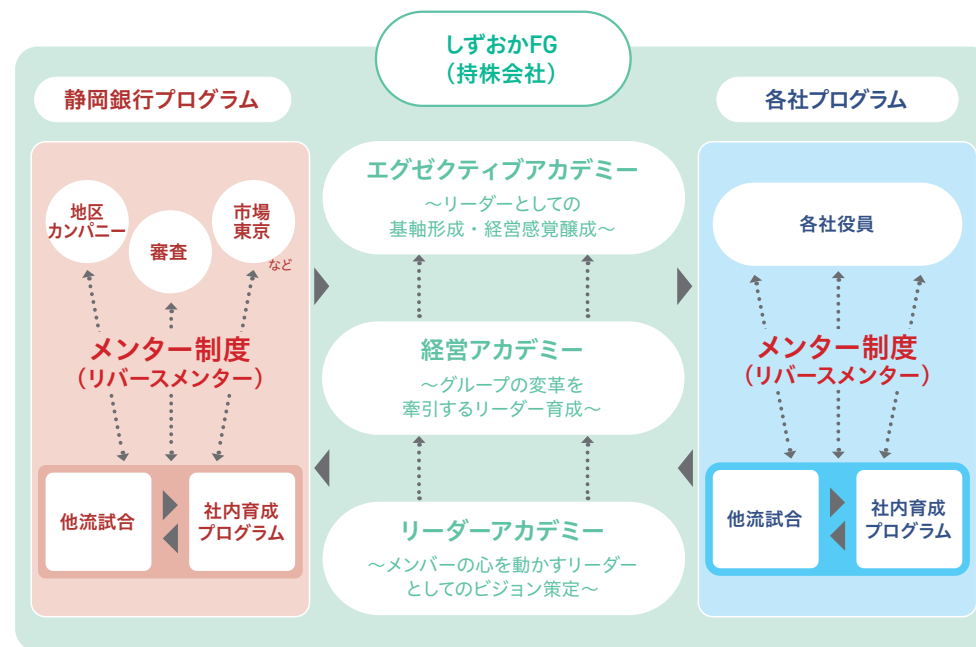
地域社会やお客さまの直面する課題が複雑化・多様化するなか、これらを解決し新たな価値を創出していくためには、多様な人財が挑戦・成長し、活躍し続ける組織風土と企業文化の醸成が必要です。この実現に向けた「ヒト本位の組織づくり」として「リーダー変革」「スキル変革」「共創・共育変革」の3つの変革に取り組みます。



戦略を牽引するリーダーの育成(サクセッションの強化)

リーダー変革

当グループでは、次世代経営人財の育成を強化すべく、人財育成体系を「アカデミーシリーズ」と「各社プログラム」の二層構造に再編しました。アカデミーシリーズでは、将来のリーダーに求められる経営の視座や変革力を養い、各社プログラムでは、各事業領域を担う経営人財の育成を推進します。グループ共通のリーダーシップ基盤と専門性の両輪で、企業価値向上を牽引する人財の輩出を目指します。



2 人財育成・自律的なキャリア形成

バリューアップ支援制度・ミートアップ支援制度

スキル変革

自律的に能力開発へ取り組む意欲的な役職員の支援を目的として、自ら企画した能力開発に関する取組みを金銭面で支援する「バリューアップ支援制度」、行政・地域企業等が主催する異業種交流会や地域イベント、取引先企業との勉強会等への参加費用を金銭面で一部支援する「ミートアップ支援制度」を導入しています。

主な支援実績

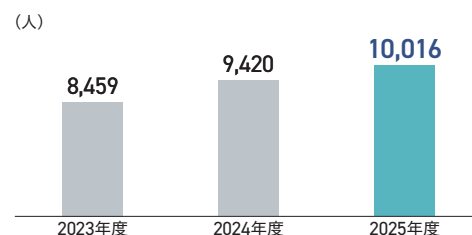
バリューアップ支援制度 (累計利用件数232件)	ビジネススクール（慶応MCC等）、データサイエンススクール、資格対策スクール 等
ミートアップ支援制度 (同151件)	異業種交流会、生成AIに関するシンポジウム、地域の歴史や食文化を学ぶイベント 等

オープンカレッジの開催

スキル変革

既存領域の学びに加え、リベラルアーツやDX・AI、健康経営、DE&I、生物多様性、ビジネスと人権など、「新たな領域の学び直し」の機会を提供することで、役職員の「知の探索」や人財そのものの魅力向上を支援しています。役職員一人ひとりが、学びの領域を広げることにより「個人と組織の共成長」につなげています。

オープンカレッジ参加者数

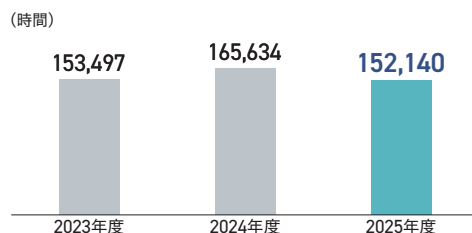


研修時間等の推移

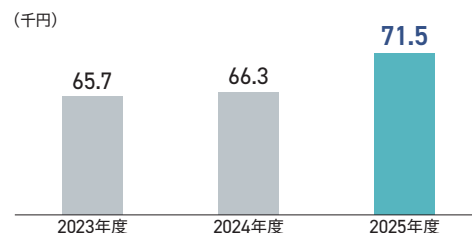
スキル変革

対面型やオンライン研修に加え、動画視聴型研修を活用することで、時間や場所の制約がなく、役職員一人ひとりが自律的にキャリア形成に取り組める環境を整えています。また、リカレント・リスキリングの機会を拡大することで、学び直しに対する意識も高まっています。

研修時間推移



一人当たり研修費推移



自律と挑戦を促す組織風土づくり

共創・共育変革

役職員一人ひとりが、当グループで成し遂げたい「夢」の実現に向けて、失敗を恐れず挑戦する組織風土の醸成や自身のキャリア形成を自らデザインすることを支援する制度を充実させています。



ジョブ図鑑とキャリアコーチ制度

本部各部署やグループ各社の仕事内容や成長機会を可視化した「ジョブ図鑑」を発刊しました。加えて、キャリアとライフの両立や職務内容の理解を促す「キャリアコーチ制度」を導入しています。

HRミーティング（人財育成会議）

「HRミーティング」の実施により、個人のキャリアに対する育成方針について所属部門と人事部門が目線を合わせることで、組織全体でヒトを育てる文化を醸成し、キャリアに対する考え方のギャップを解消します。

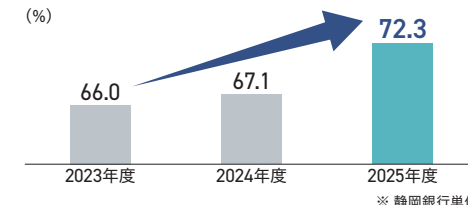
マイキャリア・デザイン制度

共創・共育変革

マイキャリア・デザイン制度は、社内外へのトレーニーを中心とした公募制の人財育成プログラムです。制度の内容は経営環境の変化に合わせて毎年アップデートし、2025年度は217名の応募がありました。またマイキャリア・デザインシートで設定したキャリア希望に対する現任部署の適合度（自身が希望する部署等に所属している割合）は静岡銀行単体で、72.3%となっています。今後も役職員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援する制度を充実させることで、挑戦を後押しする組織風土の定着を目指します。

マイキャリア・デザイン制度	
地域企業への派遣	IT・DXプログラム
社外派遣・社内トレーニー	グループ会社間転籍制度
ポストチャレンジ・サイドジョブ	副業・兼業
価値創造プログラム	他部署トレーニー

キャリアマッチ度



一人ひとりの想いと経営戦略の一致

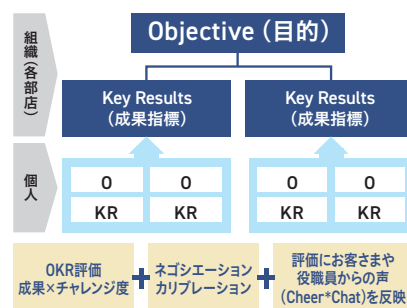
3つのValue

基本理念とグループビジョンを実現するため、日々の行動で体现すべき価値基準を3つの「Value」と設定し、役職員が相互に発信しながらValueに則った行動を浸透させています。

Go Wild !	Be Innovative !	Do Collaboration !
「変革に向けた野望」を掲げ「挑戦と失敗からの学び」を繰り返している状態	「知の探索」を繰り返し、破壊からの創造を目指す「自己改革」を継続している状態	「フラットな関係」で自由な意見が飛び交い「協働による付加価値」が生まれ続けている状態

OKR制度（人事評価制度）

すべてのステークホルダーへの貢献ならびに組織のありたい姿の実現に向けた体现度合いを評価する「OKR評価」を導入しています。評価のプロセスにおいて、被評価者と評価者による「ネゴシエーション」や所属部店を超えてブロック・エリア単位等で横串をいれる「カリブレーション」を実施するほか、お客さまや役職員の声など、多面的な意見を評価に反映しています。また、その内容をフィードバックし相互に共有することで、役職員一人ひとりの行動変革につなげます。加えて、個人のスキルや経験、キャリア希望などの人財情報を管理し、人財の最適配置等を支援するためのツールとしてタレントマネジメントシステム「Talent Palette」を導入しています。



タウンミーティングの開催

経営層と役職員が直接対話する機会として、タウンミーティングを実施しています。経営層と本音で対話し、基本理念や経営戦略への理解を深め、共創への意識と持続的成長に必要な文化風土の醸成を目指しています。2025年度からは柴田社長による若年層向けIR・タウンミーティングの開催や、登壇役員の拡充により、対話機会のさらなる充実を図っています。



エンゲージメントの向上に向けて

戦略の担い手である役職員一人ひとりのエンゲージメントの向上は、業務への取組姿勢への変化や離職リスクの軽減、ひいては新たな価値創造と生産性向上につながると考え、毎年度エンゲージメント調査を実施し、結果を踏まえた施策の展開と改善を継続しています。

これらの結果を踏まえ、現状の課題および今後の方針を明確化し、サステナビリティ会議（経営執行会議）および取締役会に毎年報告しています。また、静岡銀行においては、部店毎の結果を還元するとともに、全役職員を対象とした勉強会を開催し、当該年度の課題整理や次年度に向けたアクションプランの策定を行うなど、PDCAサイクルを回しています。

エンゲージメントスコアの推移



エンゲージメント調査を踏まえた課題の一例（他の構成要素と比較し、絶対水準が低位）

やりたいこと（WILL）

Value

中長期キャリアプラン

当事業年度のグループ全体のエンゲージメントスコアは3.86（5点満点中）となり、前年度比+0.05ポイントと過去最高を更新しました。

一方で、「やりたいこと（WILL）」3.20、「中長期キャリアプラン」3.14、「Value」3.18が、他の構成要素と比較して低水準にとどまっていることを課題として認識しています。これら課題に対しては、2026年度以降実施する「HRミーティング」等の対話を通じ、個と組織の共成長の実現を目指していきます。

なお、第2次中計では、「一人ひとりが自分らしく、本音で語り、本質を追求する組織」の実現を目指して、エンゲージメント向上に継続的に取り組み、2028年度の目標であるエンゲージメントスコア4.0以上の達成を図ります。

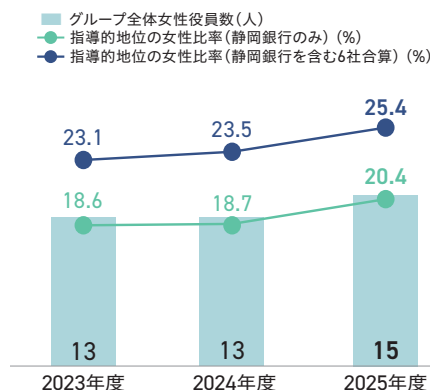
DE&I推進による新たな価値の創造

目指す姿 多様な人財が能力を最大限に発揮し、組織の競争力向上につなげる

役職員一人ひとりの多様な経験・キャリアおよび価値観を認め合い、掛け合わせることで、これまでにない発想や新感覚を生み出す「DE&I」を促進し、地域社会の発展と当グループの持続的成長、企業価値の向上につなげます。

女性活躍推進への取組み

当グループは、女性活躍の推進を単なる多様性施策ではなく、組織の意思決定の質を高め、新たな価値創造につながる経営課題として位置付けています。女性のキャリア形成支援や管理職登用の拡大を通じて、多様な視点が活かされる組織文化の醸成に向けて、管理職層における女性比率の向上や男女賃金差異の改善にも取り組んでいます。これらを通じ、多様な人財が能力を最大限に発揮できる組織づくりを進め、持続的な企業価値向上につなげていきます。



男女賃金差異の縮小に向けて

当グループでは、女性管理職比率の低さが男女の賃金差異を生じる要因の一つだと考え、女性活躍の推進を通じて、差異の極小化につなげています。なお、静岡銀行の正社員においては、個人の価値観やライフスタイル等に合わせ、転居転勤の有無を自身で選択できる制度を導入しており、制度上の差異はありません。

静岡銀行の男女賃金差異

(%)

役職区分	賃金差異 (女性割合)	うち転居転勤 あり	うち転居転勤 なし
管理職(正社員)	81.4(20.4)	86.3(6.5)	96.2(44.9)
非管理職(正社員)	91.5(51.5)	92.5(35.3)	93.8(74.1)
その他	81.5(81.2)	—(—)	—(—)
全体	67.4(37.4)	64.1(21.2)	80.5(61.2)

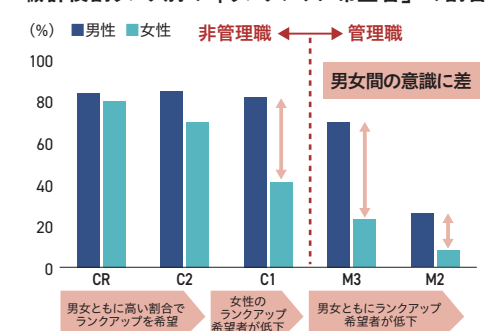
差異の構造分解

要因	内容	差異への寄与
職位 構成効果	管理職に占める女性比率の低さ	大
職種 構成効果	転居転勤ありの区分における女性比率の低さ	中
勤続年数 効果	育児休業等による一時的な勤続中断	小

キャリア形成に向けた課題認識

静岡銀行では、職位別の「ランクアップ希望者」の割合において、男女ともに職位が上位になるほど下降する傾向を課題と認識しています。特に、管理職へのキャリアアップを目指す「C1」層では女性のランクアップ希望者の割合が大きく減少しており、男女間の意識に差が見られます。これは、女性のキャリアモデルが個人営業・資産運用分野に偏りがあることが要因の一つと捉えています。

職群役割ランク別の「ランクアップ希望者」の割合



女性のキャリア形成に向けたサポート

多様な人財が活躍する風土の醸成とキャリア形成支援を目的に、上位役割ランクを見据えたキャリア形成へのマインドを醸成する女性役職員向けの施策を充実させています。

キャリアの 充実	COOトレーニー フルバンク店チャレンジ	若年層からマネジメント層まで、法人営業へのキャリアチェンジやフルバンク店長への登用を展望した研修やトレーニープログラムを実施しています。
マインド 醸成	女性メンター・ 役員メンター	役員、マネージャーがメンターとなり、1on1などを通じてリーダーとしての在り方や生き方などをコーチングし、マインドセットを習得する機会を提供しています。
	Design my life	キャリアデザインの必要性や自己認知、ありたい姿に即したアクションプランを作成するなど、階層別に研修を実施しています。

TOPICS

ウィメンズリーダープログラム(フルバンク店チャレンジ)

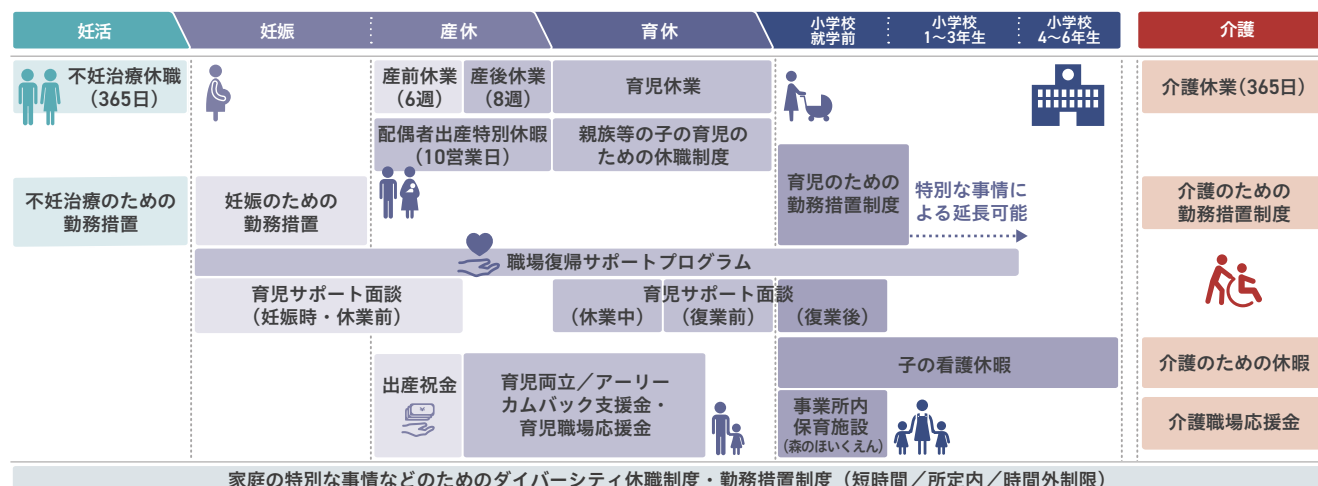
私はこれまで個人営業を中心に経験を積み、お客さまの課題解決に取り組んできました。本プログラムを契機に、これまで携わる機会の少なかった法人業務に挑戦し、ライン長として企業の成長や地域経済へどのように貢献していくのか、新たな視点を学んでいます。今回の経験を通じて視野を広げ、自身の可能性を高めるとともに、今後は、女性がより活躍できる職場づくりにも貢献していきたいと考えています。



静岡銀行 山下支店
野村 万里奈

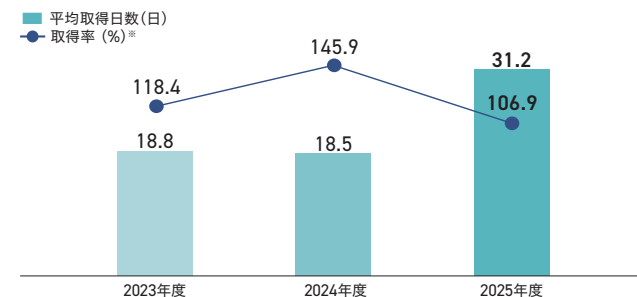
仕事と私生活の両立支援～様々な制度の充実～

役職員一人ひとりがそれぞれの環境で最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、仕事と私生活の両立を支援する制度を整備・拡充し、利用を促進しています。在宅勤務やサテライト勤務、フルフレックスタイム制の活用により、就業時間等に制約のある役職員の能力開発や働きがいを向上させ、業務や私生活に合わせた自律的な働き方を推進しています。



男性育児取得率100%維持

育児関連諸制度「いくさぽプログラム」を拡充し、育児等のライフイベントに応じて柔軟に働くことができるよう、時短勤務制度や、託児費用・家事代行サービスの費用補助制度を用意しています。また、性差のない育児参画を促進するため、男性の育児に対する意識改革や家庭と仕事におけるアンコンシャス・バイアスの是正を通じ、男性育児休業取得率100%の維持を目指しています。



※男性の育児取得率
(当該年度に) 育児を取得した男性社員数 ÷ (当該年度に) 配偶者が出産した男性社員数

多様な人財の活躍

障がい者の活躍支援

障がい者がやりがいや働きがいを感じながら、安心して働くことのできる就労環境を整備し、社会への参画を支援することを目的として、2019年10月にしずぎんハートフルを設立しました。

グループ各社での障がい者雇用も浸透しており、障がい者雇用率算出にかかる関係会社特例の対象子会社4社（静岡銀行、静岡リース、静岡ティーエム証券、しずぎんビジネスパートナーズ）における2026年6月時点の障がい者雇用率（グループ合算）は法定雇用率をクリアしています。



TOPICS

ヘルスキーパー制度

2024年4月よりダイバーシティ・健康経営の深化および地域の障がい者雇用創出に資する取組みとして、あん摩マッサージ指圧師の資格を保有する視覚障がい者を採用し、役職員向けにマッサージを行う「ヘルスキーパー制度」を導入しています。



LGBTQ+・SOGIへの取組み

性的マイノリティに関する差別等の人権侵害によるハラスメント防止を図るとともに、多様性を尊重する企業風土を醸成するため、同性パートナーシップ制度の導入やハンドブックの作成、アライバッジの配付等、LGBTQ+等に関する施策を実施しています。また、VR体験や座談会などを通じ、「相手の立場で考える」機会を提供しています。



LGBTQ
アライバッジ

PRIDE指標2025
「シルバー」認定受賞



(株)チェリオコーポレーションのフロートの一員として、Tokyo Pride 2026に参加しました。

健康経営のさらなる深化とウェルビーイングの向上

目指す姿

一人ひとりが心身ともに健康で、能力を最大限に発揮し、個と組織の共成長につながるウェルビーイングを実現

全役職員とその家族のウェルビーイングの実現に向けて、心身の健康の保持・増進に加え、経済的・社会的な支援やキャリア形成支援を通じ、役職員一人ひとりがいきいきと活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

ヘルスウェルビーイングに関する取組み

健康経営の推進

役職員の健康保持・増進を重要な経営課題と位置付け、基本方針である「健康経営宣言」を定め、「社会・総合的健康」「からだの健康」「こころの健康」の3つの観点から、働きやすい環境づくりと健康づくりを支援しています。

社会・総合的健康	からだの健康	こころの健康
- 健康リテラシー向上 - 健康アプリの利活用 - うえるはびプログラムの浸透	- 二次健診・特定保健指導の推奨 - ウォーキングキャンペーンの実施 - 禁煙プログラムの提供	- メンタルヘルスケアセミナーの開催 - ショートサーベイの活用 - 長時間労働者に対するケア

健康関連KPI

項目	社会・総合的健康	からだの健康	こころの健康
KPI	健康アプリダウンロード率	定期健診後の二次検査受診率	ストレスチェック受検率※2
As-is	84.0%	53.1%※1	96.0%
To-be	90.0%	85.0%	100.0%

※1 暫定値 ※2 静岡銀行単体

TOPICS

「健康経営銘柄2026」選定と「健康経営優良法人2026～ホワイト500～」認定

優れた健康経営を実践する企業として経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に、3年連続で選定されました。併せて、「健康経営優良法人認定制度（ホワイト500）」も引き続き認定されました。



健康経営に関するエンゲージメント調査の推移

	2024年度	2025年度	前年度比
しずおかFGは積極的に健康増進に取組み、健康経営を普及している	3.87	3.94	+0.07
ヘルスリテラシーの向上に向けて役職員への教育を実施している	3.64	3.68	+0.04
長時間労働者やメンタルヘルス不調者への対応に関する取組みを行っている	3.59	3.63	+0.04

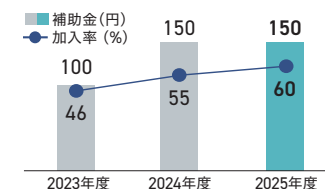
※5段階評価によるアンケートの平均点数

ファイナンシャルウェルビーイングに関する取組み

従業員持株会制度

株式価値の共有を通じ、地域の社会価値とグループの企業価値を高め合う意識・文化を醸成するとともに、グループ役職員の資産形成を支援するために1口1,000円の拠出額に対し150円の補助金を支給しています。グループとしての一体感の醸成やグループ経営の推進、役職員のウェルビーイングの実現を図り、高いモチベーションのもとで地域やお客さまへの貢献を目指します。

持株会補助金・加入率の推移



従業員向け株式報酬制度

グループ全従業員に対する株式交付制度として、RS信託(株式交付信託)を導入しています。2026年4月1日より制度を刷新し、交付する株式数は、全従業員一律で毎年30株としています。一人ひとりが会社のオーナーの一員として、未来の姿を同じ目線で考え、全員で成果を共有しあうことを目的としており、全従業員が株価上昇と増配メリットを享受しながら、株主目線での行動を促します。

キャリアウェルビーイングに関する取組み

奨学金返済支援制度

2020年4月より「奨学金返済支援制度」を設けています。奨学金の返済負担軽減による社会課題の解決と働きがいの向上に向けて、2026年度より若年層の職員を対象に、勤続年数に応じて支給する返済支援金を引き上げています。

ソーシャルウェルビーイングに関する取組み

産休・育休・介護休業にかかる職場応援金の新設

産前産後休業や育児・介護休業を周囲に気兼ねなく取得できる組織風土の醸成につなげるため、該当する職場に対し職場応援金を支給する制度を新設しました。

人的資本クロストーク ～多様性を力に、自律と挑戦が未来をつくる

しずおかFGでは、第2次中計の実現に向けた重要な基盤として人的資本経営を位置付けています。

多様な人財がそれぞれの強みを発揮し、自律的に挑戦し続ける組織を目指すなかで、しずおかFGの人的資本経営はどのようなステージにあるのでしょうか。

人的資本経営委員会議長と、キャリア採用者、専門人財、グローバル人財が、それぞれの立場から率直に意見を交わしました。



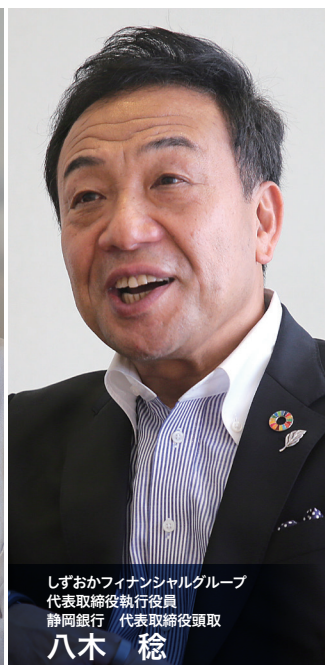
静岡銀行
ライフプランサポート部
ライフプランサポートグループ
課長 飯田 文萌



静岡銀行
ストラクチャードファイナンス部
部長 簗 慎一郎



静岡銀行
浜北支店
リン ケイキョウ



しずおかフィナンシャルグループ
代表取締役執行役員
静岡銀行 代表取締役頭取
八木 稔

※ファシリテーターは、人的資本経営委員会事務局の鈴木由紀子（しずおかFG人事開発室）が務めました

第1次中期経営計画を振り返って

人的資本経営の現在地

事務局 第1次中計の3年間で振り返り、人的資本経営やカルチャー変革の進捗をどのように評価されていますか。

八木 第1次中計の3年間は、人的資本経営の「土台づくり」の期間だったと考えています。制度や仕組みの整備は着実に進みましたが、それだけでヒトや組織が変わるものではありません。私たちが目指すのは、一人ひとりが自らの意思を持って挑戦し、行動する組織文化を育てることです。そのため、タウンミーティングなどを通じて経営の考えを伝えるだけでなく、現場の「声」に耳を傾け、対話を重ねてきました。企業に染みついた文化は、一朝一夕に変わるものではありませんが、

制度を整える段階から、行動を変える段階へ着実に歩みを進めていると感じています。ただ、私の手応えより、皆さんが組織の変化をどう感じているかが重要だと思いますがどうでしょうか。

簗 私は一度他の銀行へ転職し、その後アルムナイとして戻ってきました。外部を経験した立場から見ると、多様性は大きく進んだと感じます。

キャリア採用やグローバル採用、高卒・高専卒・専門学校卒採用、スポーツ採用など、採用チャネルは大きく広がり、様々なバックグラウンドを持つ人財が自然に組織のなかで活躍しています。中にいると気づきにくい変化ですが、以前とは組織の景色が大きく変わっていると実感しています。

リン 私はグローバル採用者として、2016年度に入社しました。当時は海外出身の従業員が少なく、周囲も手探りの部分がありましたが、現在ではグローバル人財の採用が広がり、海外の大学との連携やインターンシップなど、新たな取組みも進んでいます。多様な価値観を持つ人財が増えたことで、新しい視点が受け入れられるようになり、組織の変化を実感しています。

飯田 私は証券会社からキャリア採用で入社しました。メンター制度などもあり、組織には比較的スムーズに溶け込むことができました。一方で、外から入った立場だからこそ感じるのは、率直な議論がまだ十分とは言えない場面があることです。変革をさらに進めるためには、立場に関係なく意見を交わせる文化の形成が、これまでに以上に重要になると感じています。

多様性を価値創造に つなげるために

事務局 多様な人財が集まるだけでなく、それを価値創造につなげるためには何が必要でしょうか。

簗 私は、多様性だけでは十分ではないと感じています。重要なのはインクルージョン（包摂）、つまり多様な人財が互いの違いを認め合いながら力を発揮できる環境です。

私はこれを「カレーライス理論」と呼んでいます。インドカレーは日本に伝わるなかで、日本人の嗜好に合わせて変化し、日本のカレーライスとして定着しました。組織も同じで、多様な人財を受け入れるだけでなく、お互いが歩み寄り、融合することで、新しい価値が生まれるのだと思います。

リン 現場で働いていても、多様な人財がいること以上に、それぞれが安心して意見を発信できる環境があるかどうかが重要だと感じます。

挑戦しやすい雰囲気や心理的安全性が土台にあってこそ、多様な視点が組織のスパイスになります。

八木 そのとおりだと思います。多様性を組織の力へ変えるうえで重要なのがマネジメントです。一人ひとりの強みを理解し、個性を活かしながら新たな価値を生み出していくことが求められています。

そして、その土台となるのが「自律」です。企業は役職員一人ひとりの人的資本によって成り立っています。だからこそ、それぞれが主体的に学び、挑戦し、その力を組織全体の成長へつなげていくことが、人的資本経営の本質だと考えています。



飯田 文萌 キャリア採用者／専門人財
前職・大手証券会社での経験を活かした
研修や、経済やマーケットに関する情報
発信を通じ、グループ全体の知識・スキル
向上に取り組んでいる

自律と挑戦を支える組織へ

事務局 自律的に挑戦する人財を増やすためには、どのような環境が必要でしょうか。

簗 制度はかなり整ってきました。マイキャリア・デザイン制度など、挑戦を後押しする仕組みがあります。

一方で、「失敗したらどう評価されるのか」と不安を感じる人もまだ少なくありません。挑戦するプロセスを評価し、失敗から

学ぶ文化がさらに浸透することが、自律的な行動につながると思います。

リン 私は、コーポレートコンサルタントとして法人営業を担当しており、お客さまの課題が高度化するなかで、学び続けることの重要性を日々感じています。

業務に追われると学習は後回しになりがちですが、お客さまへ価値を提供し続けるためには、知識や専門性を磨き続けることが欠かせません。学びを特別なものではなく、日常の仕事の一部として捉えることが重要だと思います。



簗 慎一郎 キャリア採用者／アルムナイ
本邦初の中小企業向けポジティブ・インパクト・ファイナンスの起案・実行や、不動産関連投資助言業務を行う「SFG不動産投資顧問」の設立に携わってきた

リン ケイキョウ グローバル人材
グローバル採用者として、2016年度に入社。社内ベンチャー制度に挑戦して得られた経験を活かし、県内企業とスタートアップ企業とのマッチングを多く手掛ける

飯田 営業店ではお客さまの多様なニーズにお応えするため、融資、相続、信託、保険など幅広い知識が求められ、専門性を磨き続けることが、お客さまへの付加価値の提供につながります。忙しいからこそ学ぶ時間を意識的に確保し、その積み重ねを自分自身の成長、そして組織の成長につなげていきたいと思っています。

八木 企業は皆さんの人的資本を「借りて」成長している存在です。だからこそ、企業の役割は能力を管理することではなく、一人ひとりの能力を引き出し、成長を支援することにあります。学びの機会や挑戦できる環境を整えることに加え、AIなどのテクノロジーも積極的に活用しながら業務を効率化し、創出した時間を思考や学習に充てていく。そうした環境づくりを進める

ことで、個人と組織がともに成長する好循環を生み出していきたいと考えています。

経路依存性を 乗り越えるために

事務局 ここまで挑戦を後押しする文化や学び続ける環境づくりについてお話しいただきました。一方で、組織にはこれまでの成功体験や慣習から変わりにくい側面もあると思います。その点については、どのようにお考えでしょうか。

八木 組織変革の難しさを表す言葉に「経路依存性」があります。組織は過去の成功体験や積み重ねてきた仕組みの影響を受けるため、環境が変わっても従来のやり方を選びやすい傾向があります。銀行は特に、その傾向が強い組織かもしれません。この点を踏まえ、これまでに採用や人事制度、評価、働き方などを一体的に見直し、人的資本経営の土台づくりを進めてきました。ポイントは、バランスを欠かないように「全部」を変えたことです。

事務局 たしかに、制度改定や働き方の見直し以外にも、経営指標として、役職員エンゲージメントをサステナビリティ指標に導入したり、営業店の表彰制度も変えたりしてきましたね。

八木 そうですね、しかし、制度を整えただけで組織文化が変わるわけではなく、制度を活かすのはヒトであり、文化をつくるのもヒトであることを忘れてはいけません。制度を変えることはできますが、文化は制度だけでは変わりません。経路依存性を乗り越えるには、一人ひとりが自ら考え、挑戦し、その行動が周囲へ伝播していく。そうした行動の積み重ねが組織文化を変え、企業価値の向上につながると考えています。第2次中計では、制度を整える段階から、行動変容を実現する段階へと軸足を移します。これまで整備してきた制度が現場で十分に活かされ、一人ひとりの挑戦や成長につながっているかを追求していきたいと思います。

簗 外から戻ってきた立場としては、制度や働き方は確実に変わってきたと感じています。一方で、その変化が意思決定や行動にまで浸透しているかというと、まだばらつきがあります。多様な人材が増えたいま、ダイバーシティの良さを発揮するためにも、それぞれの視点を日々の仕事に活かしていく行動変容が重要だと思います。

人的資本の循環と 価値創出

事務局 ここまで一人ひとりの挑戦や成長についてお話いただきました。では、そうした取組みを組織全体の価値創出へつなげていくためには、何が重要になるとお考えでしょうか。

八木 人的資本経営を進めるなかで感じているのは、制度や仕組みを整えること自体が目的になってはいけないということです。本来は、それらを通じて一人ひとりの行動が変わり、その結果として価値創出につながることで初めて意味があります。企業は、役職員一人ひとりの人的資本によって成り立っています。そのため、個人の成長が組織の成果につながり、その成果が新たな成長機会として個人に還元される。こうした循環を生み出すことが、人的資本のあるべき姿です。

養 現場でも、個人の成長と組織の成果が結びついた時に、大きな手応えを感じることがあります。一方で、そのつながりが見えにくいと、学びや挑戦が個人のなかだけで完結してしまうこともあります。自分たちの挑戦が、どのような形で組織やお客さまへの価値につながっているのかを実感できることが、次の挑戦への原動力になるのだと思います。

リン 私自身も、学びや経験がお客さまへの提案につながり、それが成果として実感できた時に、自身の成長を強く感じます。こうした成功体験を積み重ねることが、自律的に学び続けるモチベーションにもなりますし、個人と組織の成長がつながっていることを実感できる瞬間でもあります。

飯田 お客さまへの価値提供が組織の成果にも結び付く。そう



した循環を意識することが大切ですが、日々の業務に追われるなかでは、そのつながりを意識しにくい場面もあります。だからこそ、個人任せではなく、組織として学びや挑戦を後押しするマネジメントや環境づくりを行っていくことが重要だと感じています。

第2次中計で実現する 人的資本経営について

事務局 第2次中計では、人的資本経営をさらにどのように発展させていくのでしょうか。

八木 第1次中計では、人的資本経営の基盤づくりを進めてきました。第2次中計で問われるのは、その基盤を活かした行動発揮です。多様な人財が活躍できる環境のなかで、一人ひとりが自律的に考え、挑戦し、その成果がお客さまや地域への価値提供につながる。

そして、その成果がさらに個人の成長へと還元される。そうした人的資本の好循環を生み出すことが、企業価値の向上につながると考えています。

先ほどお伝えしたとおり、組織には、これまでの成功体験や慣習に引き寄せられる「経路依存性」に陥るリスクがあります。しかし、変化の激しい時代において、私たちが選ばれ続けるためには、柔軟に自らも変化していく必要があります。そのためには、一人ひとりが主体的に学び、挑戦し続ける組織でなければいけません。人的資本経営の主役は、役職員一人ひとりです。多様な仲間が互いの強みや価値観を尊重し、自ら学び、挑戦し、その力を組織の成長へとつなげていく。そうした一人ひとりの行動の積み重ねが、しずおかFGの新しい文化を育み、地域やお客さまへの新たな価値創造につながっていくと信じています。

私自身も、皆さんとの対話を大切にしながら、一人ひとりの挑戦を全力で後押ししていきます。ともに学び、ともに挑戦し、第2次中計を実りあるものにしていきましょう。

環境への取組み

目指す姿

地域の自然環境・産業を守り、持続可能な社会の実現に貢献

取組課題

気候変動への対応ならびに自然資本・生物多様性の保全・回復に向けた環境経営の推進強化

環境と経済が両立した社会の充実に向けて

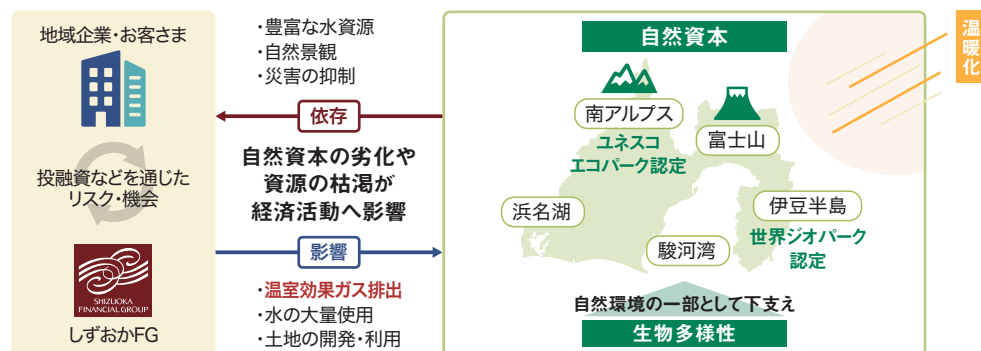
～しずおかFGと自然との関係についての考え方

当グループの主要なマーケットである静岡県は、日本最高峰の富士山をはじめとした豊かな自然環境に恵まれた地域であり、地域の産業ならびに当グループは、これらの自然環境を基盤として成り立っています。しかしながら、地球温暖化や自然資本の毀損、それによる生態系サービス・生物多様性の損失は急速に進んでおり、これらは深刻な危機として私たちの暮らしや企業の事業活動への脅威と認識されています。

このような背景のもと、当グループではマテリアリティの一つに「環境と経済が両立した社会の充実」をあげています。

地球温暖化による海水温上昇が海洋の生態系や漁獲量に影響を与えるなど、気候変動と生物多様性・自然資本は相互に複雑な関係があるため、課題に対する取組みもトレードオフとなる可能性を認識したうえで対応を進めていく必要があります。この点を踏まえた一體的な取組みにより課題を解決し、当グループだけでなく地域やお客さまなどのステークホルダーの価値向上につなげることで、「環境と経済が両立した社会の充実」を目指します。

しずおかFGと自然との関係



気候変動／自然資本・生物多様性への取組み

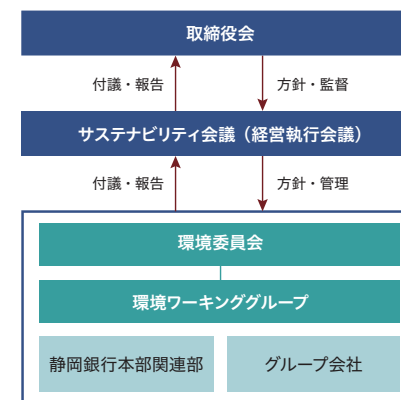
(TCFD提言・TNFD提言に基づく情報開示)

ガバナンス

環境への取組みにかかるガバナンス体制

グループのサステナビリティ経営の実現に向けて、グループ環境方針のもと、当社子会社をメンバーに含む「環境委員会」と、その下部組織として「環境ワーキンググループ」を設置し、気候変動対応や自然資本・生物多様性等の環境経営に関する方針・施策について横断的に議論しています。この内容は、サステナビリティ会議（経営執行会議）を経て取締役会において必要に応じて付議・審議および定期的に報告されることで、地域の脱炭素化や自然資本、生物多様性の保全・回復に関するガバナンス体制を確保し、実効性の高い施策を機動的に実現してまいります。

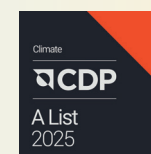
→ グループ環境方針



TOPICS

CDPの気候変動調査で最高評価「Aリスト」に2年連続で認定

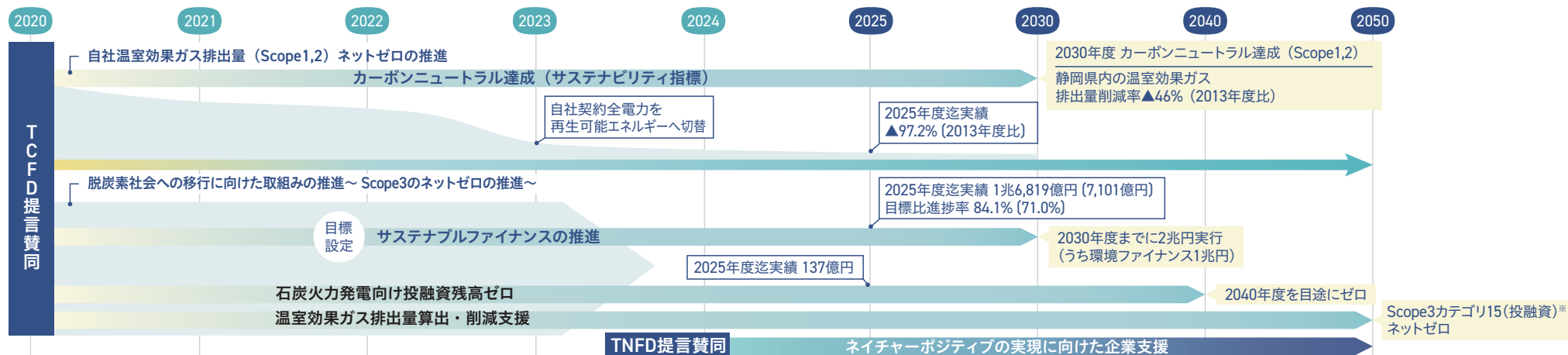
2025年12月、環境情報開示における国際的な非営利団体であるCDPによる2025年度の気候変動調査において、気候変動分野の透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップ等が認められ、最高評価となる「Aリスト」に認定されました。なお、「Aリスト」評価は今回で2年連続2度目の認定となります。



戦略

しずおかFGでは、気候変動や自然資本に起因するリスク・機会の把握に取り組みつつ、当グループおよび地域の脱炭素化ならびにネイチャーポジティブの実現に向けた移行計画を策定しています。移行計画に沿った各種施策にグループ・地域一体となって取り組むことで、「環境と経済が両立した社会の充実」を目指します。

移行計画（機会）



※対象は、事業性融資およびプロジェクトファイナンス

シナリオ分析（リスクの把握）

気候変動による当グループへの影響を把握するため、シナリオ分析（気候変動に関するリスクが与信ポートフォリオに与える影響の把握）を実施しています。リスクリターンのバランスを保ちながら、さらなる与信管理の精緻化・高度化を図り、移行計画の実現に取り組んでまいります。

（移行リスク）

対象業種	電力業	製紙業	自動車・同付属部品製造業	金属・鉱業	陸運業	その他
使用したシナリオ	・ IEA・50年実質ゼロシナリオ（NZE2050） ・ NGFS Net Zero 2050		・ IEA・ETP2017Beyond2℃シナリオ ・ NGFS Net Zero 2050	NGFS Net Zero 2050		
分析方法	シナリオに基づき炭素税等の予測データを使用して2050年までの損益財政状態の変化を予想し、与信関係費用の変化を分析					
分析結果	与信関係費用増加額：2050年までに合計で最大約437億円（うち「その他」約281億円）					

（物理的リスク）

対象範囲	静岡県・神奈川県・東京都の中小企業の建物毀損・事業継続リスクにかかる与信関係費用の算出	静岡県・神奈川県・東京都の住宅ローン取引先の建物毀損にかかる与信関係費用の算出
使用したシナリオ	IPCC第6次報告書におけるRCP8.5（4°Cシナリオ）	
分析方法	事業所情報や担保所在地情報をハザードマップと重ね、水害時における浸水リスクを分析	
分析結果	与信関係費用増加額：2050年までに合計で最大約209億円	

リスク管理

リスク管理体制

しずおかFGでは、気候変動や自然資本に起因するリスクについても、他の事業リスクと同様にリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を活用し、統合的に管理しています。グループ各社は、環境ワーキンググループや環境委員会等での審議内容を踏まえ、自らリスク管理を行い、その状況を持株会社に報告します。持株会社は、リスク管理統括部署によるモニタリング指導を通じてグループ全体のリスクを適切にコントロールするとともに、グループCROがリスクの状況を取締役会へ定例的に報告し、グループ全体でのリスク管理体制を整備しています。（リスク管理体制全般は「コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント」に記載しています）

→ P103 RAF・リスク管理体制

投融資方針

クレジットポリシーと照らし合わせて、環境や社会に対し影響を与える可能性がある投融資について取上げの可否を判断しています。

地域の持続的成長・脱炭素化に向けた取組みを強化するため、環境負荷が高いとされる石炭火力発電への投融資を原則として実施しないことを盛り込んだ「特定セクターに対する投融資方針」を制定しています。

→ 特定セクターに対する投融資方針



気候変動や自然資本の毀損に関するリスク管理

TCFD提言およびTNFD提言を踏まえて、気候変動や自然資本に起因するリスクを統合的に把握し、リスクの分類毎に以下のとおり物理的リスク、移行リスクおよびシステミックリスクを想定しており、各種リスクの特性を踏まえ、気候変動や自然資本の毀損等による影響を考慮し、適切に管理・見直しを行います。

リスクカテゴリー	物理的リスク	移行リスク	システミックリスク	時間軸※
信用リスク	自然災害・社会インフラの損壊等によるお客さまの資産・業績の悪化や、保有する担保資産の毀損に伴う与信関係費用の増加	政策・規制・技術開発の変化など事業環境の変化によるお客さまの業績悪化に伴う与信関係費用の増加	自然システムの不安定化に伴う生態系サービスの低下により左記物理的リスク・移行リスクが顕在化、複合化	短期 ～ 中長期
市場リスク	生態系の単一化の進行に起因する自然災害等の増加によるお客さまの業績悪化とそれに伴う保有株式等の価値の下落	政策・規制・技術開発の変化など事業環境の変化に伴う保有株式等の価値の下落	物理的リスク・移行リスクの顕在化、複合化により金融システム全体が不安定化し、株式等の価値が下落	
流動性リスク	自然災害等に起因したお客さまの手許現金ニーズ急増に伴う預金流出や、金融市場の混乱による市場調達の難航	移行リスクへの対応が不十分との市場評価に伴う信用格付の悪化とそれに伴う市場調達手段の制限	物理的リスク・移行リスクの顕在化、複合化に伴い金融システム全体が不安定化し、資金調達が難航、信用不安により預金流出	
オペレーショナル・リスク	自然災害等に起因する自社建物等の有形資産の毀損、システム障害発生やこれらに伴う業務中断	新しい環境規制やシステム変更等への対応不足による評判悪化、訴訟等を通じた賠償責任発生や業務の中断	物理的リスク・移行リスクの顕在化、複合化により金融システム全体が不安定化し、システム障害・業務中断リスクが顕在化	

※ 物理的リスク：（短期）自然災害の発生によるお客さまの業績への影響、（中長期）気候変動によるお客さまの業績への影響

移行リスク：（短期）自然災害の発生によるお客さまの業績への影響、（中長期）規制などの導入等の影響によるお客さまの業績への影響

システミックリスク：（短期）自然災害の発生によるお客さまの業績への影響や金融市場への影響、（中長期）社会の不安定化によるお客さまの業績への影響

指標と目標

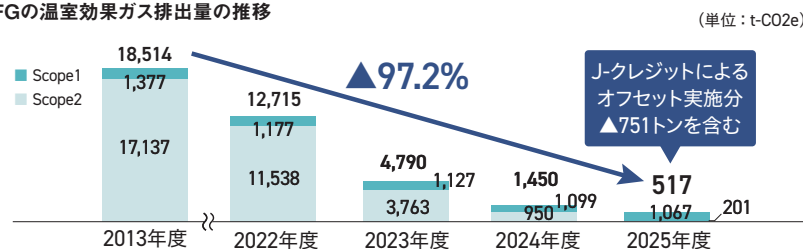
「環境と経済が両立した社会の充実」の実現に向け、以下の目標を設定しています。その他詳細なデータ等は、「別冊『しずおかフィナンシャルグループ 統合報告書2026』」に掲載しています。 → 別冊 P235

自社のGHG排出量 (Scope1,2)

目標 2030年度までにカーボンニュートラル達成

地域の脱炭素化に向けた取組みを加速させるため、2030年度までにカーボンニュートラル(Scope1,2)を達成する目標を設定しています。2025年度の温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1,2)は、再生可能エネルギーや静岡県内で創出されたJ-クレジットの活用等により、2013年度比97.2%削減の517トンとなりました。なお、GHG排出量算定結果の信頼性を高めるため、一般財団法人日本品質保証機構による第三者検証を受けています。(対象範囲:Scope1～3すべて。2025年度GHG排出量は現在検証実施中)

しずおかFGの温室効果ガス排出量の推移



投融資を通じたGHG排出量 (Scope3カテゴリ15)

目標 2050年度までにScope3カテゴリ15(投融資)ネットゼロ

New

2026年度より、気候変動対応に関する長期目標として「Scope3カテゴリ15(投融資)*におけるネットゼロ(2050年度)」を設定するとともに、その達成に向けた取組みとして、「事業性融資取引先のGHG排出量の削減」を第2次中計の新たなエンゲージメント指標に設定しています。

※対象は、事業性融資およびプロジェクトファイナンス

新たな目標を設定した背景

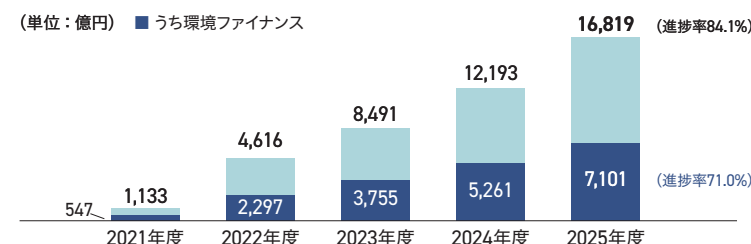
しずおかFGは、中計で目指す社会インパクト指標の一つに「静岡県内の温室効果ガス排出量を2013年度比46%削減(2030年度)」を掲げ、自社に留まらず、地域のステークホルダーと連携した脱炭素化を推進しています。中でも、金融を通じて地域の事業活動を支援する金融機関にとって、Scope3カテゴリ15(投融資)に関する取組みは、地域の脱炭素化に向けた最重要課題と認識しています。こうした背景のもと、「事業性融資取引先のGHG排出量の削減」を第2次中計でコミットするエンゲージメント指標の一つに位置付け、取引先の脱炭素化支援を通じて、社会インパクトの実現に向けた取組みを加速させていきます。

サステナブルファイナンス累計実行額

目標 2030年度までにサステナブルファイナンス累計2兆円(うち環境ファイナンス1兆円)

2030年度までに、サステナブルファイナンスを累計で2兆円(うち環境ファイナンス1兆円)実行する目標を設定しています。2025年度までの5年間で累計1兆6,819億円(うち環境ファイナンス7,101億円)を実行しています。

サステナブルファイナンス実行額の推移 (累計)



石炭火力発電向け投融資残高

目標 2040年度を目途に石炭火力発電向け投融資残高ゼロ

石炭火力発電向け投融資残高について、2040年度を目途にゼロとする目標を設定しています。2026年3月末の石炭火力発電向け投融資残高は137億円、与信残高に占める割合は0.09%です。

TNFDにおけるグローバル中核開示指標

TNFDで推奨されるグローバル中核開示指標は以下のとおりです。

土地	総空間フットプリント (㎡)	200,974㎡
水利用	水使用量 (㎡)	45,787㎡
廃棄物	廃棄物総量 (t)	694 t

※1 土地面積は、しずおかFG全社(海外駐在員事務所を除く)面積(寮社宅、借地含む)

※2 水使用量の算定対象範囲は静岡銀行(本部は実数値、営業店は使用料金から使用量を推計)

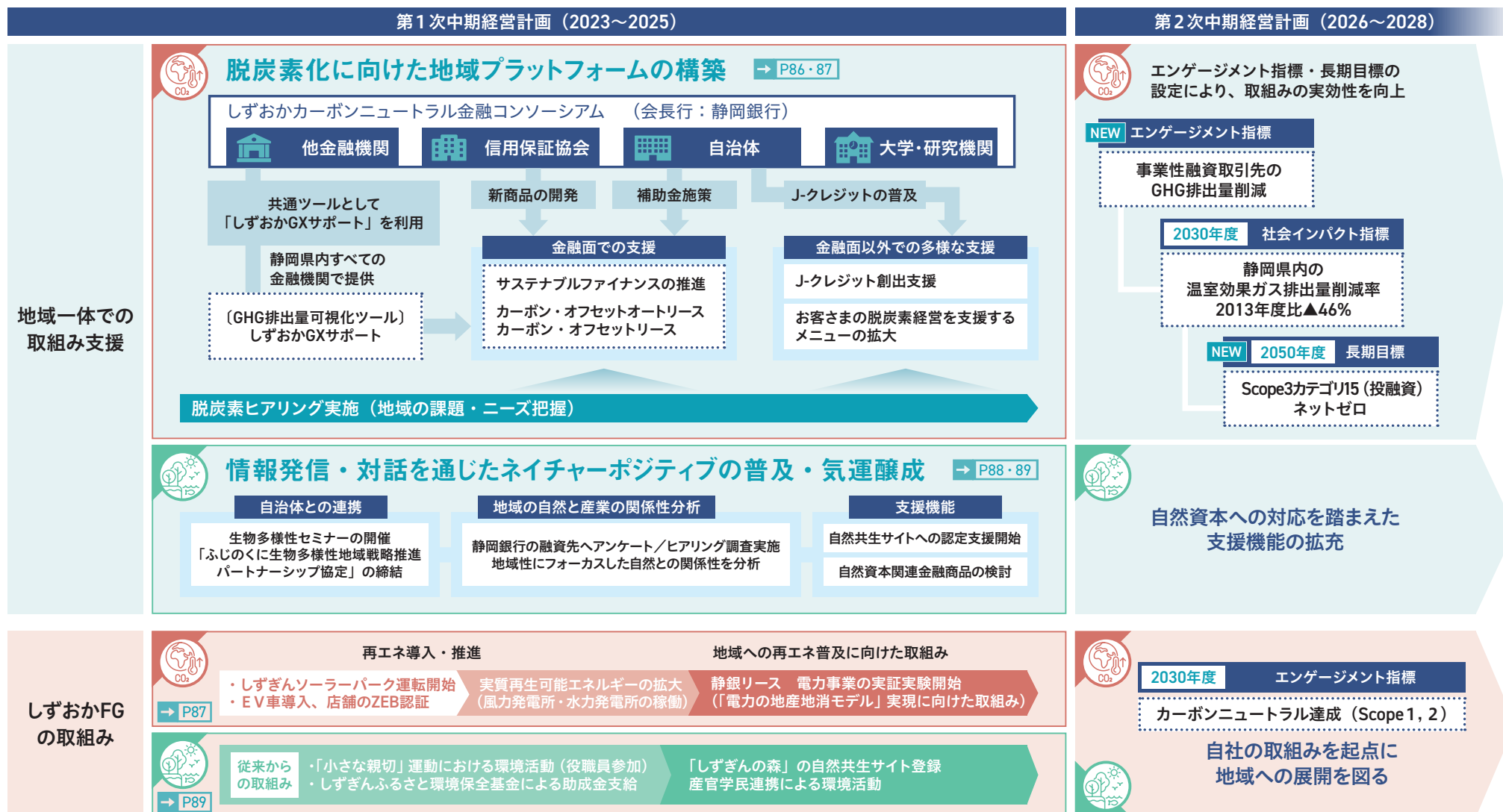
※3 廃棄物は、2025年度に提出した産業廃棄物管理票に基づき算定しており、算定対象範囲はしずおかFG全社(海外駐在員事務所を除く)。廃棄物総量にプラスチック排出量を含む

※4 上記以外のグローバル中核開示指標は業務上該当なく対象外

脱炭素化・ネイチャーポジティブ実現への取組みと今後の展望

第1次中計では、地域の多様なステークホルダーとの連携のもと、脱炭素社会の実現に向けた地域プラットフォームの構築や、自然資本分野における情報発信・対話等を通じた取組みの展開など環境分野における基盤形成を進めてきました。

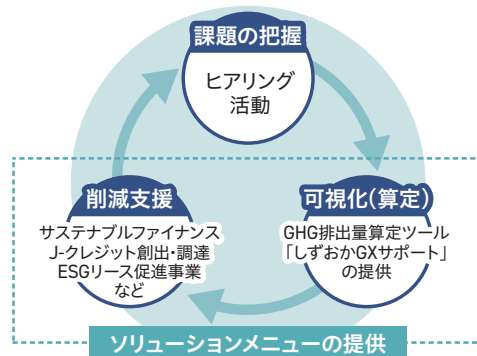
第2次中計では、新たに設定した指標・目標の実現に向け、これまでに整備した基盤をもとに支援機能の一層の拡充を図り、取組みを深化・加速させることで、持続可能な社会の実現に貢献します。



脱炭素社会の実現に向けた地域一体での取組み支援

しずおかFGでは、社会インパクト指標「静岡県内の温室効果ガス（GHG）排出量削減（2013年度比▲46%、2030年度）」を掲げ、地域の脱炭素化を目指しています。その実現に向け、取引先とのエンゲージメントを通じた課題の共有、GHG排出量算定ツールの提供、金融支援を含む排出量削減に向けたソリューション等、各取引先に対するきめ細かな課題解決支援メニューを提供するとともに、自治体や地域金融機関等との連携を通じて、地域一体での脱炭素化に向けた取組み支援を行っています。

地域一体での連携による 取組みの深化・拡大

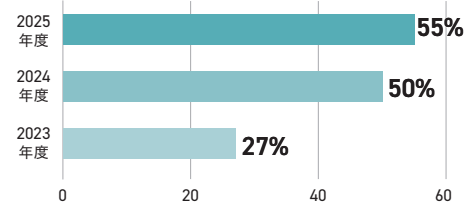


エンゲージメント（ヒアリング活動）の実施

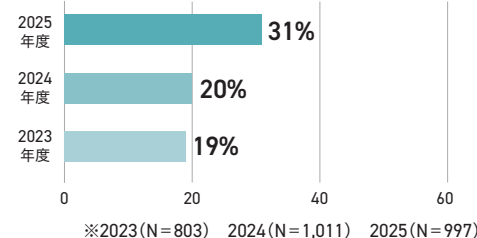
2021年度より静岡県内の取引先企業に対し、脱炭素化への取組みに関する一斉ヒアリングを継続的に実施しています。お客さまの脱炭素化に対する意識は年々高まっており、GHG排出量の算定に留まらず、削減目標を設定する企業が増加するとともに、取組み対象をサプライチェーン全体へ拡大する企業も増加しています。

2025年度のヒアリング調査結果

GHG排出量を算定する企業数の割合



GHG削減目標を設定している企業数の割合



→ 2025年度のヒアリング調査結果について



脱炭素化に向けたソリューションの提供

脱炭素化に関するヒアリング活動を通じて把握した企業毎の課題や取組状況を踏まえ、GHG排出量算定から削減に向けた具体的な取組みの実行までを、金融・非金融の両面から一体的に支援しています。

静岡銀行では、取引先のサプライチェーン全体での脱炭素化への取組みを支援するべく、2025年11月より、Scope3算定機能を備えた新たなGHG排出量算定ツール「しずおかGXサポートZ」の提供を開始しました。

今後も、脱炭素化に向けた取組状況やニーズを的確に捉えつつ、企業毎の課題に応じたきめ細かな支援につなげていきます。

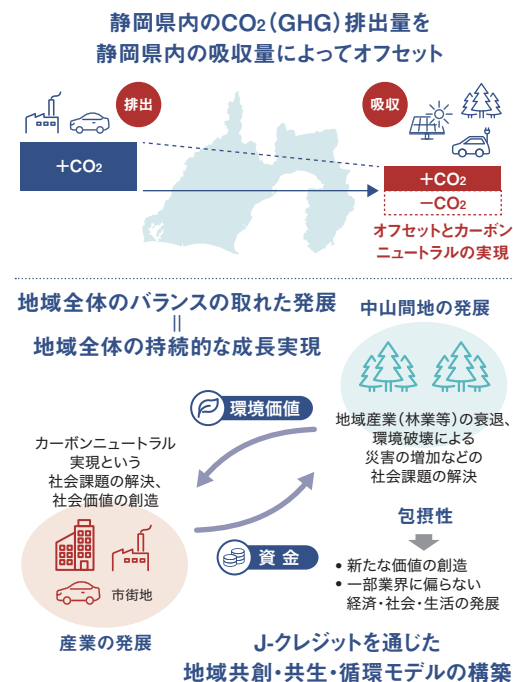
GHG 排出量算定	・「しずおかGXサポート」(算定範囲: Scope1,2)の提供 ・「しずおかGXサポートZ」(算定範囲: Scope1,2,3)の提供 NEW
削減目標 設定	・支援先の紹介(省エネ診断、ロードマップ策定) ・SBT認定支援
削減策 実行	・省エネ・再エネ事業者の紹介(太陽光・蓄電池・省エネ設備導入) ・J-クレジット創出・活用支援 ・ESGリソース促進事業 ・サステナブルファイナンス (ポジティブ・インパクト・ファイナンス等)

J-クレジット創出・活用支援

静銀経営コンサルティングでは、金融グループで唯一の「J-クレジット・プロバイダー※」としてJ-クレジットの創出から認証、販売、活用までを一貫して支援し、2025年度までに累計12件のJ-クレジット創出に貢献しています。

静岡県内で創出された森林由来のクレジットを県内企業の脱炭素経営に活用する「地産地消カーボンニュートラル」を推進することで、森林の環境価値の向上と地域経済活性化の好循環を実現するモデルの構築に取り組んでいます。

※ J-クレジット制度に基づき認証されるGHG排出量削減・吸収量の創出や活用の促進を目的として、クレジットの創出および活用を支援する事業者



地域での連携 ～サプライチェーン一体での脱炭素化への取組み支援～

静岡銀行では、静岡県内の金融機関や自治体、大学等と連携して2024年に設立した「しずおかカーボンニュートラル金融コンソーシアム」を活用し、地域一体での脱炭素化に向けた取組みを推進しています。

2025年度は、同コンソーシアムに加え、静岡県環境資源協会や静岡県内の大手企業とも連携し、取引先に対して、中小企業のサプライヤーを主な対象としたサプライチェーン企業を一堂に会しての脱炭素化に関する勉強会を開催。また、ニーズの高まったサプライヤー企業に対する省エネ診断や具体的なGHG排出量削減策の実施等の伴走支援を行い、サプライチェーン全体での脱炭素化への取組みを進めました。

サプライチェーン一体での脱炭素化の実践支援

(株)日立産機システムの静岡県内大手サプライヤーである(株)ケーイーコーポレーションは、サプライチェーン企業を対象とした勉強会をきっかけに、省エネ診断を実施しました。生産設備の運用改善による待機電力の削減や空調・設備更新等の約20の施策により、エネルギー使用量、GHG排出量の削減ポテンシャルを可視化したうえで、優先して取り組む施策を整理し、順次実行しました。静岡銀行では、引き続き設備の更新や補助金の活用検討等の支援メニューを段階的に提供し、さらには他のサプライヤー数社へも取組みが広がるなど、サプライチェーン全体での脱炭素化の進展に貢献しています。

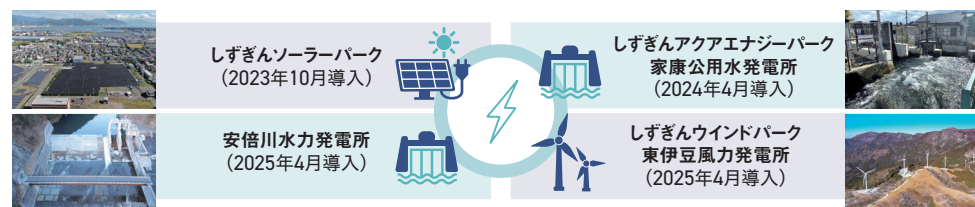


自社の脱炭素化に向けた取組み

再生可能エネルギーの活用

しずおかFGでは、地域の脱炭素社会の実現に向けた取組みを加速させるため、2030年度までにカーボンニュートラル(Scope1,2)を達成する目標を設定しています。2025年度の温室効果ガス排出量は、再生可能エネルギーの導入や静岡県内で創出されたJ-クレジットの活用により、2013年度比97.2%削減の517トンとなりました。

また、2023年10月に稼働開始した「しずぎんソーラーパーク」における太陽光発電のほか、2025年度には、新たに「しずぎんウインドパーク東伊豆風力発電所」および「中部電力安倍川水力発電所」による実質再生可能エネルギー由来の電力を導入し、地域における自然由来の再生可能エネルギーの普及と活用に取り組んでいます。



電力事業への取組み

静銀リースでは、2025年2月より「電力事業」の実証実験を開始しました。静岡銀行の一部店舗に再生可能エネルギー由来の電力を供給する取組みを通じて、地域の関連事業者との連携を深めながら、再生可能エネルギーの利用拡大と地産地消の実現に向けた事業モデルの検証を進めています。 → P55

TOPICS

ESGファイナンス・アワード・ジャパン 4年連続金賞受賞

2026年2月、環境省が ESG 金融のさらなる普及・拡大と質の向上を目的として開催する第7回「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」の間接金融部門において、静岡県内における地域一体での取組み支援を継続的に推進していることなどが評価され、最高位である「金賞（環境大臣賞）」を受賞しました。



TOPICS

エネルギーの地産地消に向けた社会実験に関する連携協定を締結

静銀リースは、2026年3月、小山町と㈱カクイチと「小山町産エネルギーの地産地消によるゼロカーボンシティに向けた社会実験などに関する連携協定」を締結しました。

本協定では、小山町産エネルギーの地産地消に向けた社会実験などを通じて、地域の脱炭素化に資する取組みの実現性を検討していきます。

今後も、金融・リース機能を通じて得られた知見を地域へ展開し、地域課題の解決を支援していくことで、環境と経済が両立する持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。



自然資本・生物多様性に関する分析状況

しずおかFGは、2023年12月にTNFD提言へ賛同して以降、静岡県内の特徴的な自然環境に着目しながら分析対象業種を選定し、取引先の事業と自然資本・生物多様性に関する分析を進めています。選定した業種を対象に、ENCOREによる分析や、お客さまアンケート、ヒアリング調査を実施し、各地域の自然との関係（依存・影響）を整理したうえで、各業種におけるリスクと機会について分析しています。

分析対象業種の選定

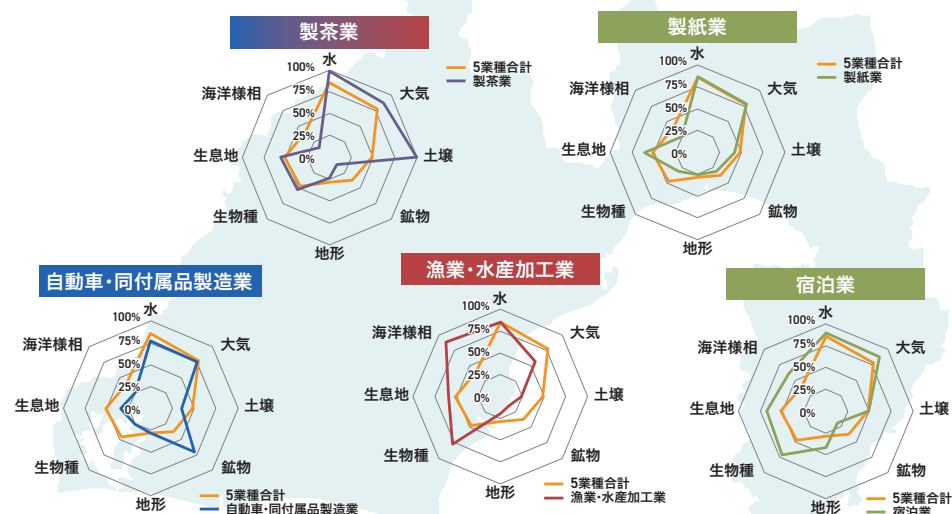
静岡県は、西部・中部・東部で異なる自然環境を有しており、それぞれの地域特性を背景に特色ある産業が形成されています。分析対象は、地域の特徴的な自然に着目し、地理的特性と産業構造を関連づけながら、代表的な業種を選定しています。

①地域毎の特徴的な自然環境 → ②地域毎に発展した産業構造 → ③代表的な業種を選定

西部		中部		東部	
浜名湖	天竜川	駿河湾	安倍川	富士山	富士川
遠州灘	天竜美林	大井川	南アルプス	田子の浦	伊豆半島
自動車・同付属品製造業	製茶業	漁業・水産加工業	製紙業	宿泊業	

重視される自然資本

取引先にアンケートを実施し、事業において重視される自然資本を分析しました。「水」はいずれの業種でも重視される一方で、自動車・同付属品製造業で車体等の製造に使用される鉄などの「鉱物」が重視されるなど、各業種の特徴に応じた差異を確認することができました。



各業種の自然資本との依存・影響関係とリスク・機会の分析

各業種と各地域の自然資本との依存・影響関係およびリスクと機会の分析結果は、以下のとおりです。業種毎に差異はあるものの、地域の自然資本は競争力の源泉であり、地域経済の持続可能性に不可欠です。今後も自然関連課題への対応を通じて、マテリアリティ「環境と経済が両立した社会の充実」の実現を目指します。

	自動車・同付属品製造業	製茶業	漁業・水産加工業	製紙業	宿泊業
依存	●洗浄・切掘工程、熱処理工程で大量の水を使用（天竜川流域の水資源に依存）	●茶葉栽培に必要な安定的で適度な気温、降雨、日照	●漁獲や原料調達（駿河湾産シラス等豊かな生態系） ●経節加工工程での井戸水の使用	●洗浄や抄紙工程で大量の水を使用（源流域森林等の水源涵養、富士川の水資源に依存）	●自然景観、温泉、水資源等の自然環境が観光価値を形成
影響	●洗浄・加工工程における排水の発生 ●製造工程に伴うGHG排出・産業廃棄物の発生	●過剰施肥による窒素流出 ●河川・水域の富栄養化	●加工工程の残渣・排水 ●輸送工程でのGHG排出	●抄紙工程等における排水の発生 ●工場運営・原材料調達に伴う生態系への影響	●施設運営に伴う水利用、エネルギー消費 ●人流増加による自然景観の毀損
リスク	●渇水等による操業制約 ●鉱物資源の供給不足による調達コスト増加	●気温上昇、降雨パターンの変化による品質・収量の不安定化 ●土壌劣化等による産地競争力の低下	●海水温上昇や生態系変化による漁獲量の不安定化	●水資源不足、原材料供給制約による生産制約 ●環境規制強化による追加投資	●景観悪化や自然災害による需要減少 ●温泉資源の枯渇による事業停止
機会	●資源循環や水利用効率による競争力向上 ●リサイクル市場拡大	●高品質茶・有機茶によるブランド力向上 ●精密施肥による土壌環境改善	●養殖技術の向上等資源管理高度化 ●ブルーカーボン等新市場の開拓	●水利用効率化によるコスト削減 ●FSC認証取得等による競争力強化	●自然景観を活かした高付加価値観光 ●省エネ・水利用効率化によるコスト削減
自然資本の観点から、お客さまの競争力向上につながる機会を金融面・非金融面から支援					

生物多様性重要地域等に所在する取引先向け融資割合*

0.25%	0.23%	0.12%	0.01%	0.27%
-------	-------	-------	-------	-------

※静岡県内の生物多様性重要地域(Key Biodiversity Area)、生態系の完全性が高い地域(BIIスコア0.95以上)、および生態系の完全性が急速に低下している地域(BIIスコア0.7以下)に所在する、静岡銀行の事業性融資取引先に対する融資残高の総貸出金全体に占める割合

*Biodiversity Intactness Index: 地域の生物多様性が自然状態にどれだけ近いかを示す指標で、1に近いほど生態系の完全性が保たれ、値が低いほど生物多様性の損失が進行していることを示す

分析結果の詳細は、「自然資本・生物多様性に関する基礎調査報告書」をご確認ください。 → [自然資本レポート](#)



ネイチャーポジティブに向けた取組み

静岡県・地域NPOと連携し「生物多様性セミナー」を開催

2025年10月、静岡県およびNPO法人ホールアース自然学校と「生物多様性セミナー」を共催し、セミナーおよび静岡県内の自然共生サイトの見学会を実施しました。地域企業や自治体の担当者などが参加し、本セミナーをきっかけに、事務局が設置した相談窓口へ生物多様性保全・回復に向けた活動の個別相談をいただくなど、地域のネイチャーポジティブ実現に向けた気運醸成につなげることができました。



本部タワー敷地内の「しずぎんの森」が 環境省の「自然共生サイト」に認定

2025年9月、しずぎん本部タワー敷地内の「しずぎんの森」が、環境省の「自然共生サイト※」に認定されました。

「しずぎんの森」は、在来植物を主とした森の緑地が広がり、希少猛禽類ハヤブサの繁殖活動が確認されるなど、市街地域の生物の貴重な生息環境となっており、このような生物多様性とその保全・回復への継続的な取組みが評価されました。

今後も、「しずぎんの森」の生物多様性の保全活動を継続するとともに、ネイチャーポジティブ実現に向けた活動を強化し、社会価値の創造に取り組んでまいります。

※地域生物多様性増進法に基づく生物多様性維持等の実施計画の実施区域として認定された区域



静銀経営コンサルティングが地域企業の「自然共生サイト」への認定を支援

静銀経営コンサルティングは、「地域共創・共生・循環モデル構築」の取組みの一環として、愛管(株)における環境省の「自然共生サイト」への申請支援を行い、2025年12月に認定されました。

当社は、静岡銀行と連携し、浜松市や各種専門家の協力を得ながら、本サイト内の植生等の同定調査や、生物多様性の価値の立証など、認定に向けた伴走支援に取り組みしました。地域資源を守りながら持続可能な事業活動を支援することで、地域企業を起点としたネイチャーポジティブへの取組みを推進しています。



「小さな親切」運動 ～ 「『みどりの日』自然環境功労者環境大臣表彰」を受賞

「小さな親切」運動は、思いやりの「心の芽」を育てる運動です。“できる親切はみんなでしょう。それが社会の習慣となるように”をスローガンに、「小さな親切」の実践を呼びかけています。静岡県本部では、1997年2月の設立当初から静岡銀行の役員が代表を務め、事務局を静銀総合サービスに設置するなど、グループ全体で積極的に運動に関わっています。

2026年5月には、里山再生や棚田保全、クリーン作戦といった長年にわたる自然環境に関する普及啓発などの取組みが認められ、『『みどりの日』自然環境功労者環境大臣表彰』を受賞しました。

なお、2025年度末の会員数は、企業・団体・学校・個人合計で32,130人、このうちしずおかFGの会員は6,008人と、多くの役職員が活動に参加しています。

里山づくり

2025年度は、20会場で会員643人(うちしずおかFGの会員274人)が424本の植樹と森林整備活動を行いました。また、棚田保全活動にも取り組んでおり、収穫物は児童福祉施設など子どもたちのために寄付しています。



クリーン作戦

2025年度は、静岡県内154会場で会員5,371人(うちしずおかFGの会員2,550人)が清掃活動や福祉施設の奉仕活動等に参加しました。



産官学民連携による生物多様性保全活動

～静岡市SDGsチャレンジ連携アワード「ユース賞」を受賞

静岡銀行は、地域の大学、自然保全団体、企業、静岡市等と連携し、静岡市葵区にある自然共生サイト「麻機遊水地」において、特定外来生物「ナガエツルノゲイトウ(南アメリカ原産の多年草の一種)」の駆除活動に取り組んでいます。ナガエツルノゲイトウは繁殖力が強く、地域の生態系への影響が懸念されていることから、産官学民がそれぞれの強みを活かして協力し、防除活動を推進しています。

ネイチャーポジティブに向けた多様な連携が評価され、2026年2月には静岡市SDGsチャレンジ連携アワード「ユース賞」を受賞しました。



公益信託しずぎんふるさと環境保全基金

静岡県内で環境保全に取り組む個人や団体などに、「公益信託しずぎんふるさと環境保全基金」を通じて助成金を支給しています。2025年度は、24先に対し合計300万円の助成を行いました。これにより、1993年の基金設立以来、助成先はのべ762先、助成金の総額は9,601万円となりました。

人権尊重への取組み

しずおかFGは、人権の尊重が経営の重要課題であることを認識し、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、自らの事業活動または取引関係を通じて人権に負の影響を与えないよう努めるとともに、人権侵害が生じ、または生じるおそれがある場合は、その是正に向けて適切に対応することにより、すべての方の人権が尊重される社会の実現に貢献します。

人権方針の制定

企業の人権尊重に関する責任への関心・期待が国内外で大きな高まりを見せるなか、児童労働・強制労働の禁止など、人権尊重に関する国際的な基準に則り、「しずおかフィナンシャルグループ人権方針」を定めています。

→ グループ人権方針



人権尊重への取組みにかかるガバナンス体制

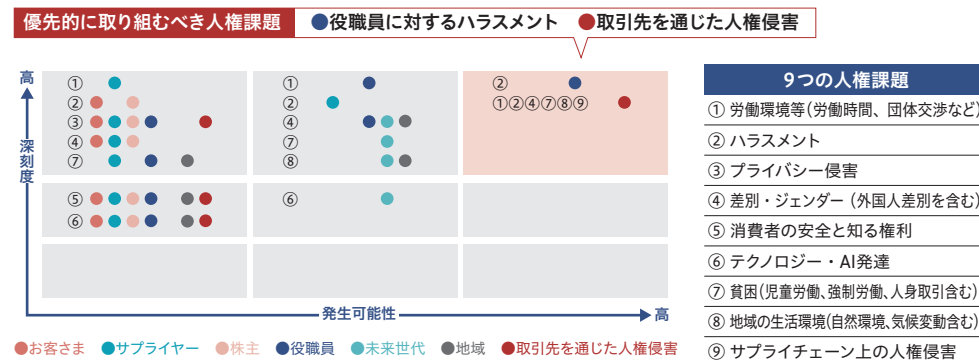
「環境委員会」、「人的資本経営委員会」ならびにこれらの下部組織である「人権ワーキンググループ」で、人権尊重に関する方針・施策について横断的に議論しています。議論の内容は、サステナビリティ会議（経営執行会議）を経て取締役会において必要に応じて付議・審議および定期的に報告されることで、人権尊重に関するガバナンス体制を確保し、実効性の高い施策を機動的に推進することを目指します。

人権尊重に関する課題の特定・評価

当グループの事業活動や取引関係を通じて発生する可能性のある人権尊重に関する課題について、人権侵害の深刻度および発生可能性の観点から特定・評価し、「人権リスクマップ」として整理しています。

整理の結果、「役職員に対するハラスメント」および「取引先を通じた人権侵害」を、当グループが優先的に取り組むべき課題として選定しています。

人権リスクマップ



人権尊重への具体的な取組み

人権尊重に関する課題の特定・評価の結果を踏まえ、以下の取組みを行っています。

課題	具体的な取組み
役職員に対するハラスメント	全役職員が互いをビジネスパートナーとして尊重し合う組織づくりに向け、人権啓発に関する研修・教育を継続的に実施しています。また、ハラスメント根絶に向けた研修や職場単位の取組みを通じて、良好な職場環境の構築とエンゲージメント向上を図っています。
取引先を通じた人権侵害	静岡銀行では、与信取引を通じて人権や環境・社会に影響を及ぼし得る立場にあることを踏まえ、融資先における人権リスクおよび対応状況を継続的にモニタリングしています。課題がある場合には、お客さまとの対話・協働を通じて負の影響の防止・軽減を図ることとしています。なお、2025年度のモニタリングにおいて、人権侵害・強制労働等が行われている事業への与信は確認されていません。
その他	しずおかFGでは、重要な業務委託業者を対象に、取引関係を通じた人権侵害やそのおそれがないか、モニタリングを実施しています。課題がある場合には、対話・協働を通じて是正を働きかけることとしています。なお、2025年度のモニタリングにおいて、人権侵害や強制労働等が行われている業務委託業者は確認されていません。

是正・救済に向けた取組み

当グループでは、内部通報制度「オピニオンボックス」や社内外のハラスメント相談窓口を設置し、役職員からの人権に関する相談を受け付ける体制を整備しています。2025年度からは、社内ベンチャー制度で事業化したreLays(株)による「内部通報窓口サービス」を活用し、採用活動における学生の相談窓口も設置しています。匿名性の確保や報復の禁止など、相談者・通報者の保護を徹底したうえで、是正・救済に向けて取り組んでいます。

なお、お客さまからの苦情やご要望は、店頭のほかグループ各社の相談窓口で受け付け、各業務の担当部署が改善および再発防止を検討する体制としています。

TOPICS

AI活用における人権影響への対応(AIポリシーの制定)

AIが飛躍的に進展する一方で、AI活用を通じた人権への影響が重要な課題として認識されていることを踏まえ、当グループでは「しずおかフィナンシャルグループAIポリシー」を制定しています。

同ポリシーで、人間中心の価値の尊重や、AIによる意図せぬ差別の可能性に留意すること等を示すことにより、人権尊重を含むAIの適切な活用に向けた環境を整備しています。

コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

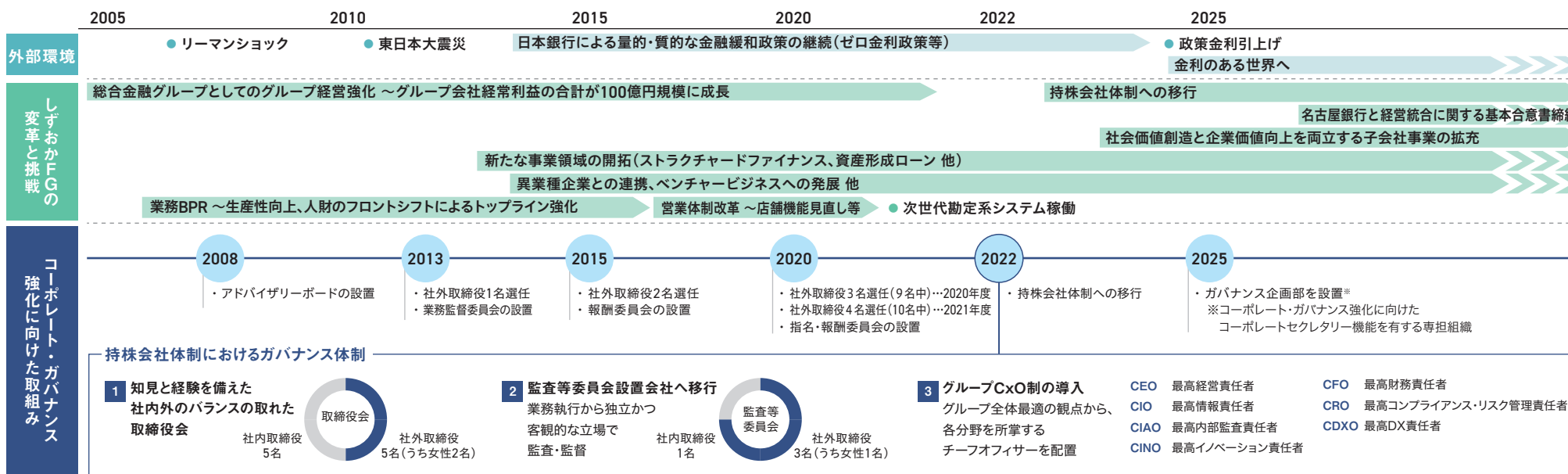
しずおかFGは、すべてのステークホルダー（「地域」「お客さま」「株主の皆さま」「役職員」「未来世代」）のウェルビーイングに貢献するとともに、自らも持続的な成長を実現できるレジリエントな（柔軟で適応力のある）コーポレート・ガバナンス体制を目指しています。

「監督と執行の分離」をコンセプトとして掲げ、攻めと守りの両面から企業統治を高度化し、ステークホルダーが求めるコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組みます。

コーポレート・ガバナンスに関する方針

1	株主総会開催日の適切な設定、株主総会資料（英訳版も含む）のホームページへの掲載など、株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けた取組みを継続的に実施することにより、株主の権利およびその平等性を確保します。	4	会社法に基づき取締役会で決定した内部統制システムの整備に係る基本方針に従い、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他当社の業務ならびに当グループの業務の適正を確保するための体制を整備します。 取締役会等における社外取締役による独立的な立場からの監督・助言を企業統治に取り入れ、また、監査等委員会や指名・報酬委員会の機能を適切に活用することで、グループ全体への経営監督機能を向上させ、持続的な企業価値の向上を図ります。
2	地域、お客さま、株主の皆さま、役職員をはじめとするすべてのステークホルダーから信頼され選ばれる総合金融グループであり続けるよう、経済、社会、環境など幅広い側面に配慮したバランスのとれた経営に取り組むことにより、持続可能性（サステナビリティ）の向上に努めます。	5	持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、積極的なIR活動などの情報開示を通じて、株主との建設的な対話を行います。
3	銀行法、金融商品取引法その他の法令および有価証券上場規程に基づき、適切な情報開示を行うとともに、非財務情報を含む情報の自主的な開示に努め、経営の健全性、透明性を確保します。		

コーポレート・ガバナンスに関するこれまでの取組み



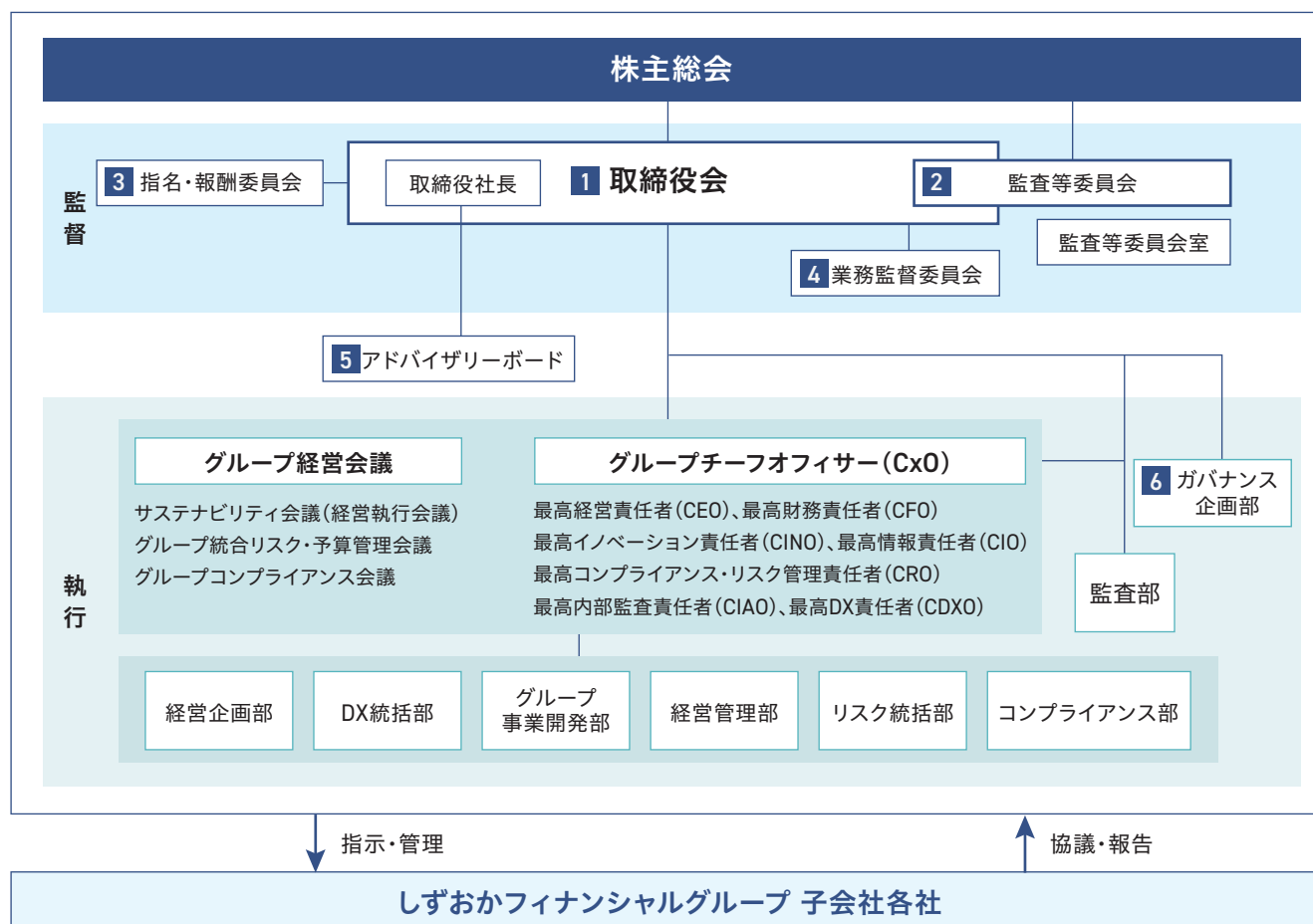
持株会社体制におけるコーポレート・ガバナンス体制の全体像

グループ経営の体制（監督体制）

当社の経営機構を軸として、グループの企業価値の持続的な向上を図る企業統治体制を整備・運用しています。社外取締役を含む適切な構成による「取締役会」「監査等委員会」「指名・報酬委員会」の設置等により、独立性をもった経営監督機能が発揮

される体制としています。

また、執行機関として、グループ経営会議（「サステナビリティ会議（経営執行会議）」「グループ統合リスク・予算管理会議」「グループコンプライアンス会議」）の設置に加え、執行分野毎にグループチーフオフィサー（CxO）を配置しており、監督と執行の分離によるガバナンスのもと、グループ経営の強化を図っています。



1 取締役会

取締役10名（うち社外取締役5名・全員が独立役員）で構成され、業務執行からの独立性を高め、グループ経営に対する監督を担う機関として、中期経営計画等の経営戦略や内部統制に関する基本方針等の決定を行うとともに、グループの業務執行に対する監督を行っています。

2 監査等委員会

常勤監査等委員1名のほか、社外取締役3名（全員が独立役員）で構成され、社外取締役が委員長を務めています。加えて、内部監査部門と適切に連携することにより、客観性ときめ細かな監査を両立する体制としています。

3 指名・報酬委員会

当社の代表取締役2名と社外取締役5名で構成され、グループの経営陣に対する監督の独立性・客観性の確保に向けて、役員の指名や役員報酬制度等について諮問を受けるほか、取締役会が授権する報酬決定機関として、当社取締役の確定金額報酬、業績連動型報酬等の配分を審議します。

4 業務監督委員会

取締役会による業務執行への監督機能を補強するため、社外取締役、監査等委員、グループCIO（最高内部監査責任者）をメンバーとして設置しており、業務執行状況のモニタリング等を実施しています。

5 アドバイザリーボード

経営執行において、客観性の確保や先進的な社外の考えを反映させることを目的に、取締役社長（CEO）の経営諮問機関として、外部有識者を中心とした構成により設置しています。

6 ガバナンス企画部

コーポレートセクレタリー機能を担う「ガバナンス企画室」とIRおよびSR活動を担う「IR・SR室」を設置し、株主や投資家等との建設的な対話を促進しつつ、取締役会等を通じてグループ経営に適切に反映させることで、企業価値の向上を図ります。

経営監督を担う取締役会の構成

取締役会のスキルマトリックス

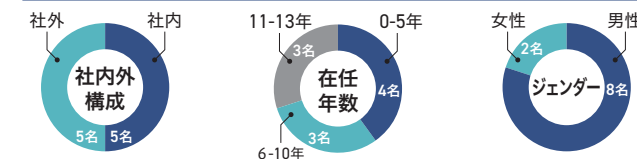
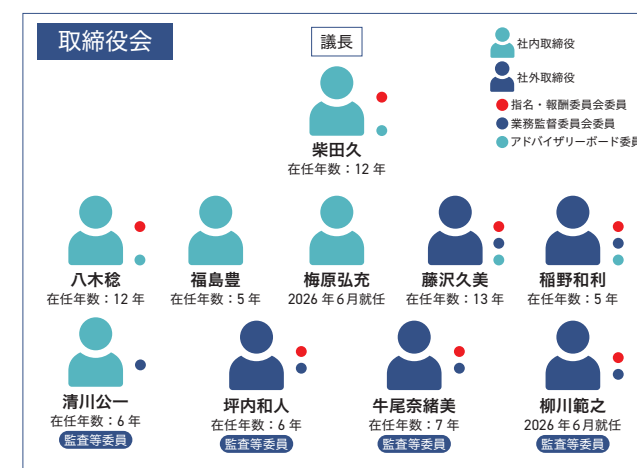
当グループは、持続的な成長の基盤となる柔軟で強固なガバナンス体制のもと、グループ経営を強化し、専門的・先進的な総合金融サービスの提供、新事業への挑戦等により、ステークホルダーとの

価値共創を促進するビジネスの構築・成長を目指しています。

取締役会は、グループ全体の多様な専門性に基づく業務執行を監督し、ステークホルダーと当グループの持続的な成長につなげるミッションを担っています。目指す姿の実現を見据え、「企業経営」「社会・経済」「ビジネス」の範疇において、経営環境への対応として

取締役会が監督すべき要諦に対し、各取締役が、自身の経歴や職歴等に裏付けられた知見に基づき総合的な見地より、その役割・スキルを発揮することで、適切な監督に必要な取締役会全体のバランスを確保しています。

	企業経営			社会・経済		ビジネス	
	上場企業としての経営監督	総合金融グループの経営戦略	内部統制への監督	地域社会・経済への展望	社会変化への対応	総合金融サービス	新事業 (事業開発・M&A・事業構成)
柴田 久 (取締役社長(代表取締役))	●	●	● 財務会計	●		● 銀行ビジネス (支店営業/市場運用)	
八木 稔 (取締役執行役員(代表取締役))		●	● 財務会計 経営管理(人財)	●		● 銀行ビジネス (支店営業/市場運用)	
福島 豊 (取締役執行役員)		●		●		● 銀行ビジネス (支店営業)	
梅原 弘充 (取締役執行役員)			● 財務会計	●		● 銀行ビジネス (支店営業/市場運用)	●
藤沢 久美 (社外取締役)	●			●	● イノベーション	● 投資ビジネス	●
稲野 和利 (社外取締役)	●	●		●		● 資産運用ビジネス	●
清川 公一 (取締役(監査等委員))			● 財務会計、経営管理(人財)、 リスク管理、内部監査	●		● 銀行ビジネス (支店営業/市場運用)	
坪内 和人 (社外取締役(監査等委員))	●		● 財務会計		● IT/デジタル		●
牛尾 奈緒美 (社外取締役(監査等委員))	●		● 経営管理(人財)		● DE&I		
柳川 範之 (社外取締役(監査等委員))	●		● 法制度・ガバナンス		● 経済・産業動向		



※在任年数は、持株会社体制移行前の静岡銀行取締役・監査役を含めた通算。

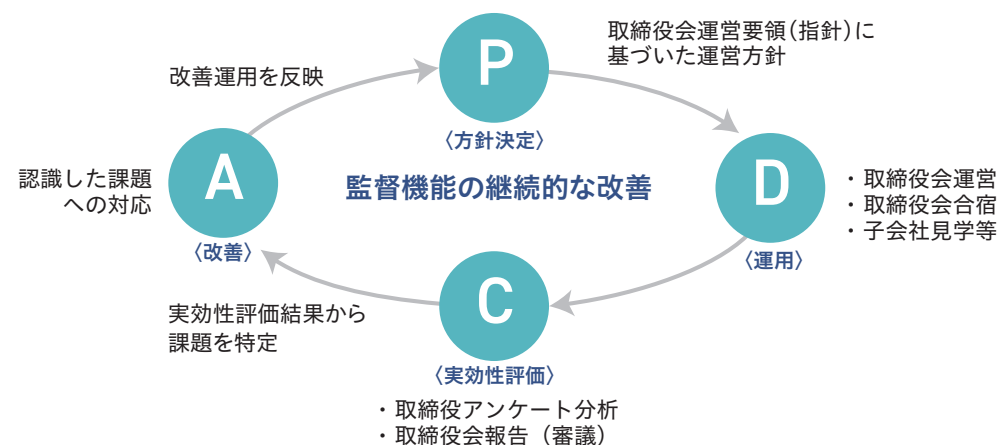
役割発揮を期待する分野

	役割・スキル項目	役割・スキル項目に関する考え方
企業経営	上場企業としての経営監督	東京証券取引所プライム市場に上場する企業として求められるコーポレート・ガバナンスの趣旨を踏まえ、株主の利益を尊重した経営への監督機能を重視しています
	総合金融グループの経営戦略	銀行業を祖業とする総合金融グループとして、地域等ステークホルダーとの信頼関係を構築し、ステークホルダーとともに価値を共創し成長していく経営戦略を重視しています
	内部統制への監督	上場企業としての経営監督や総合金融グループの経営戦略等を適切に履践する観点から、グループの業務執行に対する内部統制面の監督を重視しています
社会・経済	地域社会・経済への展望	基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、当グループが地域とともに成長していくためには、地域社会・経済の未来への展望が重要と考えています
	社会変化への対応	企業グループとして持続的な成長を実現していくためには、社会の変化を予見的に捉え、グループの経営や事業を変革していく必要があると考えています
ビジネス	総合金融サービス	当グループは、地域を始め幅広いお客さまに対して、専門的・先進的な総合金融サービスを提供することで、社会価値創造と企業価値向上の両立を目指しています
	新事業(事業開発・M&A・事業構成)	当グループは、社会の変化を予見的に捉え、新事業にも挑戦しつつ、グループの事業構成を適切にアップデートしていくことで、社会価値創造と企業価値向上の両立を目指しています

取締役会の監督機能の向上に向けた取組み

取締役会の監督機能の継続的な改善

毎年度の取締役会の実効性評価を活用し、取締役会等の運営に関するPDCAを確立することで監督機能の継続的な改善を図っています。取締役会では、グループ経営にとって重要性の高い事項に絞った付議運営のほか、各CxOによる業務報告を通じたグループ横断的なモニタリング体制を構築し、重要な経営テーマやリスクについては十分な時間を確保のうえ、取締役の多角的な知見を活用した議論を行っています。



取締役会運営の概要(運営要領(指針)に基づく考え方)

重要な経営テーマに対する十分な時間を充てた審議

取締役の多角的な知見を活用したディスカッションを必要とする議案や報告に対して、十分な時間を確保

付議事項の絞り込み

グループ経営会議やCxO、子会社への権限委譲を図り、経営戦略やガバナンス、グループ体制等、グループ経営にとって重要な事項に絞った付議運営を実施

業務実績報告の体系化

- CxOによる所管分野毎のグループ横断的な業務実績報告
- 子会社業務実績について報告体系を確立(重要性に応じて子会社社長が直接説明等)

- グループ経営の重要テーマ・リスクに対する監督機能の発揮
- グループの業務執行に対する横断的なモニタリング

取締役会等の運営状況

取締役会において、グループ経営の重要テーマ・リスクにかかる審議、グループ業務執行への横断的なモニタリングを実施するほか、取締役会合宿の開催による大局的な経営テーマの深掘りや、業務執行からの独立性を持った監督を担う社外取締役に対する情報提供の拡充にも取り組んでいます。

2025年度の取締役会で審議された主な事項

- 第2次中期経営計画策定
- 名古屋銀行との経営統合に関する基本合意書締結
- 東京ガスリースの買収
- 社会価値創造事業(財団運営支援を目的とした自己株式の処分)
- 取締役会の実効性評価
- 2025年度執行計画(事業計画、内部監査計画、コンプライアンスプログラム)

モニタリング

- グループ経営執行報告(サステナビリティ会議(経営執行会議)報告、IR・SR報告)
- グループCxO報告(各CxOより四半期毎にグループ業務執行状況等を報告)

取締役会合宿

グループ経営における重要テーマの大局的見地からの深掘りや先進的な経営テーマの研究、グループ経営幹部(CxO、子会社社長等)とのコミュニケーション活性化を目的に毎年度開催(1泊2日)

出席者

取締役、グループCxO、子会社社長、外部有識者等

テーマ

- 2025年8月
- しずおかFGにおける経営戦略の振り返り
 - 企業価値向上に向けた経営戦略(外部有識者参画)
 - 成長に向けた財務戦略の在り方

社外取締役に対する情報連携

1 子会社見学および経営陣との意見交換

子会社各社の戦略の方向性や業務状況、組織体制等に関する意見交換のほか、適宜子会社見学を実施

2 グループCxOとの意見交換

各CxOの担当領域における経営戦略の進捗状況や課題認識について、意見交換を実施

3 独立役員意見交換会

取締役会等の監督機能の向上に向け、取締役会事務局を交え、取締役会運営や情報連携など目線合わせを実施

取締役会の監督機能における評価と課題

取締役会実効性評価（2025年度）の概要

取締役会の実効性向上に向け、毎年度、取締役会全体の実効性評価を実施し、その結果および課題等を取締役に於いて報告・審議しています。2025年度は、前回評価での課題認識も踏まえ、業務執行に対するグループ横断的なモニタリングを継続しつつ、経営戦略や重要リスクに関する監督機会の拡充等を図った結果、取締役会の実効性は確保されていると評価しました。今後も経営戦略や成長戦略を展開していくためのコーポレート・ガバナンス体制の高度化（銀行持株会社としてあるべきガバナンスの追求、指名・報酬など経営監督機能の発揮等）に向けて、不断の改善を進めてまいります。

議題（議案・報告）の数（1開催当たり平均）

2025年度 **8.9件**

持株会社体制移行前
（2021年度） **12.8件**

審議の時間（1議題当たり平均）

2025年度 **18.0分**

持株会社体制移行前
（2021年度） **8.9分**

前回実効性評価の課題認識

経営戦略（成長戦略）および重要な経営リスクに関する監督機会の拡充

2025年度の主な改善対応

- ・第2次中計や財務・ALM戦略、成長戦略（M&Aや経営統合の検討）等の重要な経営戦略に関する審議を拡充
- ・CDXO（最高DX責任者）を設置し、AI・データサイエンスを監督の焦点の1つに設定

2025年度の実効性評価における評価

評価できる点

- ・経営戦略上の重要案件での合意形成および意思決定が適切に機能
- ・資本市場の期待や関心への配慮
- ・社内外問わず発言機会が確保され、各自の知見・経験に基づく活発な議論が定着

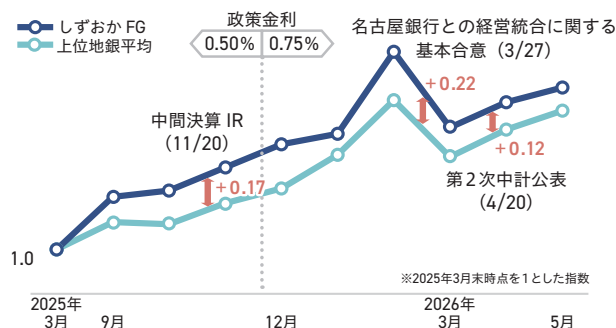
さらなる改善に向けたポイント

- ・経営戦略や成長戦略を展開していくためのコーポレート・ガバナンスの高度化（銀行持株会社としてあるべきガバナンスの追求、指名・報酬など経営監督機能の発揮等）

市場との対話を踏まえた取締役会における企業価値向上に向けた監督機能の発揮

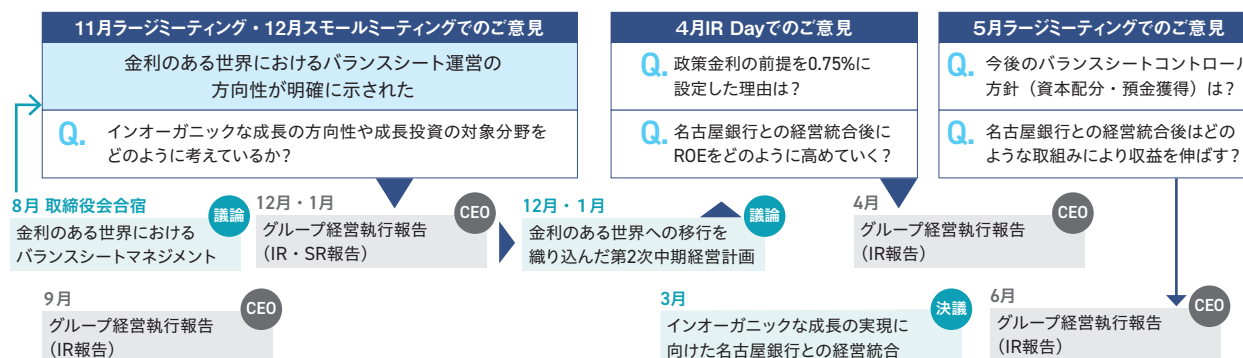
IR活動における投資家等のご意見や関心事項を取締役にタイムリーに共有し、市場の評価や期待を経営戦略に反映、適切に情報発信を行うことで、持続的な企業価値の向上につなげています。

しずおかFGの株価推移



市場との対話

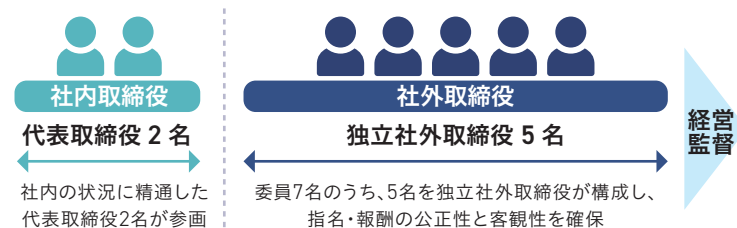
取締役会での議論



企業価値の向上に向けた経営監督体制

指名・報酬委員会の設置

当社は、独立社外取締役が委員の過半数を構成する「指名・報酬委員会」において、当社やグループ会社の経営陣の指名、当社やグループ会社の役員報酬制度および当社取締役等の報酬支給の配分を監督することで、公正性と客観性を備えた経営監督体制を構築しています。



主な経営監督事項

- | | |
|-----------|---|
| 指名 | <ul style="list-style-type: none"> 当社および静岡銀行の取締役/執行役員の指名 グループ会社代表者の指名 取締役等経営陣の役割定義 |
| 報酬 | <ul style="list-style-type: none"> 当社およびグループ会社の役員報酬制度（支給基準/業績指標/評価基準を含む） 当社取締役の「確定金額報酬」、「業績連動型報酬」、「株価連動型ポイント制役員報酬（ポイント）」の配分 |

2025年度の主な審議事項

- | | |
|-----------|---|
| 指名 | <ul style="list-style-type: none"> 当社および静岡銀行の取締役/執行役員の指名 グループ会社代表者の指名 取締役のスキルマトリックス改定、CxOのミッションの制定 |
| 報酬 | <ul style="list-style-type: none"> 当社および静岡銀行、グループ会社の役員報酬制度の改定 役員報酬制度改定に伴う支給基準/業績指標/評価基準の改定 報酬等の決定方針（会社法361条7項）の改定 当社取締役の「確定金額報酬」、「業績連動型報酬」の配分 |

取締役に対する役員報酬体系

当社は、グループの経営管理を的確に行う責務に相応した「確定金額報酬」のほか、事業年度毎の利益や資本効率を考慮した「業績連動型報酬」、持続的な企業価値の向上や株主との利害共有に配慮した「株価連動型ポイント制役員報酬」および「譲渡制限付株式報酬」の組み合わせにより、適切なインセンティブと規律を備えた報酬体系を構築しております。

	確定金額報酬	業績連動型報酬	株価連動型ポイント制役員報酬	譲渡制限付株式報酬
支給限度	取締役（監査等委員を除く） 年額210百万円以内 監査等委員である取締役 年額110百万円以内	取締役（社外取締役・監査等委員を除く） 業績指標の実績水準に応じた年額0～140百万円の報酬枠の範囲内で支給	取締役（社外取締役・監査等委員を除く） 年間5万ポイント（1ポイント＝1株相当）の範囲内で業績指標の実績水準に応じ付与	取締役（社外取締役・監査等委員を除く） 年間50百万円かつ5万株の範囲内で支給
制度概要	当グループの経営管理を的確に行う責務に相応した報酬を月次で金銭支給	当グループの業績を報酬に反映するため、親会社株主に帰属する当期純利益および連結ROEの実績水準に応じた報酬枠（総額）の範囲内で対象取締役へ配分（年次の金銭支給）	在任中の企業価値向上へのインセンティブの観点から、会社業績指標の実績に応じたポイントを年次で付与し、保有する累積付与ポイント数に退任日の直近6ヶ月間の当社株価終値平均を乗じた額の金銭を支給	企業価値向上、株主との価値共有に向けて、退任後一定期間の譲渡制限を付した当社普通株式を年次で付与
構成の目安 ^{※1}	5割	2割	2割	1割
個人別の配分	指名・報酬委員会	指名・報酬委員会	指名・報酬委員会	取締役会
インセンティブ体系		業績連動	業績連動	業績連動
マルス・クロールバック ^{※2}			株価連動	株価連動
			マルス・クロールバック対象	マルス・クロールバック対象

※1 社外取締役及び監査等委員を除く。標準的な評価時における割合の目安 ※2 マルス：重大な非違行為が認められた場合、未支給の報酬を減額または取り消す制度 クロールバック：重大な非違行為が後日判明した場合、既に支給した報酬の返還を求める制度（2026年度より導入）

業績連動体系（業績連動型報酬）

「親会社株主に帰属する当期純利益」および「連結ROE」の年度実績水準に応じた報酬枠を合計した報酬限度（0～140百万円）の範囲内で対象取締役へ配分します。

業績指標A 親会社株主に帰属する当期純利益

実績水準	報酬枠
400億円未満	0
400億円以上～550億円未満	10百万円
550億円以上～700億円未満	20百万円
700億円以上～850億円未満	30百万円
850億円以上～1,000億円未満	40百万円
1,000億円以上～1,150億円未満	50百万円
1,150億円以上～1,300億円未満	60百万円
1,300億円以上	70百万円

業績指標B 連結ROE

実績水準	報酬枠
4.0%未満	0
4.0%以上～5.0%未満	10百万円
5.0%以上～6.0%未満	20百万円
6.0%以上～7.0%未満	30百万円
7.0%以上～8.0%未満	40百万円
8.0%以上～9.0%未満	50百万円
9.0%以上～10.0%未満	60百万円
10.0%以上	70百万円

業績連動体系（株価連動型ポイント制役員報酬）

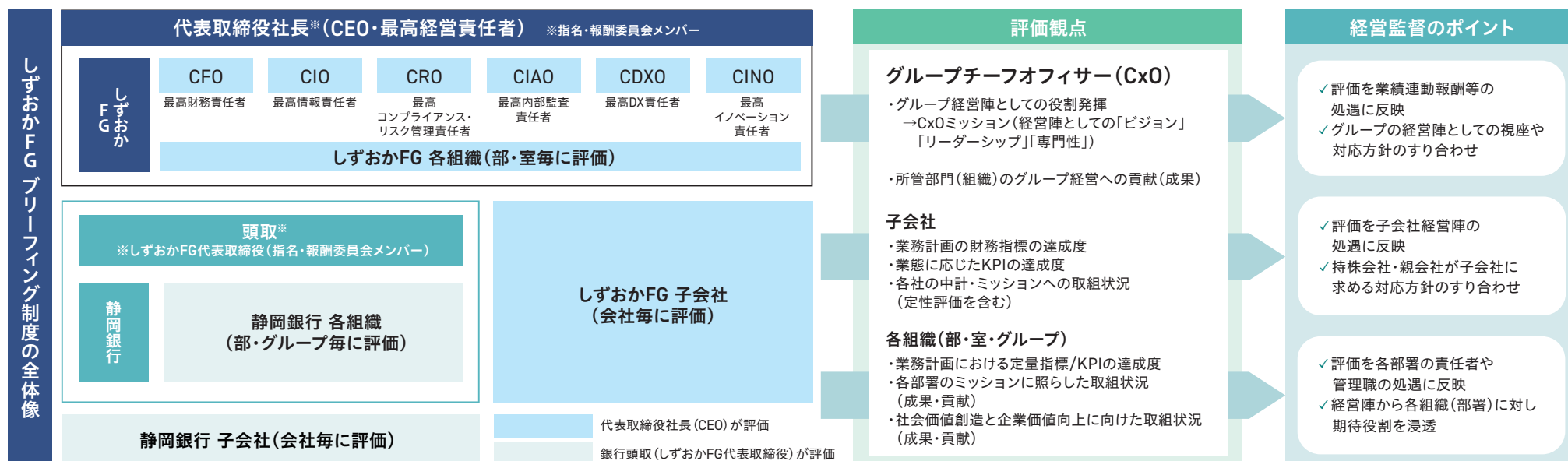
当社の財務および非財務の業績指標を設定のうえ、年度毎にその実績を評価し、評価結果および役位に応じたポイント（1ポイント＝1株相当）を付与します。

	業績指標	評価基準の骨子
財務	a. 連結経常利益	中期経営計画の目標値に対する進捗・達成度合いにより評価
	b. 連結ROE	
	c. TSR（株主総利回り）	
非財務	d. ESG評価機関の当社に対する評価	複数のESG評価機関の評価の変化を踏まえ評価
	e. グループ役職員のエンゲージメント	企業価値向上につながる特筆すべき取組み・成果を取締役会または指名・報酬委員会が認めた場合に加点

※評価構成の目安は、財務の業績指標（a.b.c.）が9割、非財務の業績指標（d.）が1割とし、業績評価に応じポイント付与は70%～130%の範囲で変動する。なお、業績指標（e.）の加点がある場合は、変動幅（70%～130%）に10ptを加算

グループ経営陣等に対する経営監督機能の発揮

しずおかFGでは、事業年度終了後に、グループチーフオフィサーや各組織（部署）、子会社等に対して、当該事業年度の定量的な業績評価、および中長期的な経営戦略やミッションに照らした定性的側面を踏まえた評価を行い、グループ経営陣等の処遇に反映させる「しずおかFGブリーフィング制度」により、グループ経営幹部への経営監督を機能させています。



役員一覧

取締役社長 CEO(代表取締役) 柴田 久



1986年 4月 株式会社静岡銀行入行
 2009年 6月 同 理事 経営企画部長
 2011年 4月 同 理事 呉服町支店長
 2011年 6月 同 執行役員 呉服町支店長
 2012年 6月 同 常務執行役員 証券国際担当営業副本部長、
 首都圏カンパニー長 兼 東京支店長
 2013年 4月 同 常務執行役員
 首都圏営業本部担当営業副本部長、
 首都圏カンパニー長 兼 東京支店長
 2014年 6月 同 取締役常務執行役員 審査担当営業副本部長
 2016年 6月 同 取締役常務執行役員
 経営企画・経営管理担当経営統括副本部長
 2017年 6月 同 代表取締役 取締役頭取
 一般財団法人静岡県銀行協会 理事会長
 2019年 7月 一般社団法人全国銀行協会 理事
 2021年 6月 一般社団法人全国地方銀行協会会長
 2022年 10月 当社 代表取締役 取締役社長(現任)
 同 指名・報酬委員会 委員
 株式会社静岡銀行 取締役
 2026年 6月 当社 指名・報酬委員会 議長(現任)

取締役(代表取締役) 八木 稔



1987年 4月 株式会社静岡銀行入行
 2008年 6月 同 新通支店長
 2010年 1月 同 焼津支店長
 2011年 4月 同 理事 経営企画部長
 2012年 6月 同 執行役員 経営企画部長
 2014年 6月 同 取締役常務執行役員
 経営企画・経営管理担当経営統括副本部長
 2016年 6月 同 取締役常務執行役員
 審査担当営業副本部長
 2017年 6月 同 取締役専務執行役員 経営統括副本部長
 2020年 6月 同 代表取締役 取締役専務執行役員
 経営統括副本部長
 2021年 6月 同 代表取締役 取締役副頭取
 経営統括副本部長
 2022年 10月 当社 取締役執行役員
 株式会社静岡銀行 代表取締役 取締役頭取(現任)
 一般財団法人静岡県銀行協会 理事会長(現任)
 2024年 7月 一般社団法人全国銀行協会 理事(現任)
 2026年 6月 一般社団法人全国地方銀行協会会長(現任)
 当社 代表取締役 取締役執行役員(現任)
 同 指名・報酬委員会 委員(現任)

取締役 福島 豊



1989年 4月 株式会社静岡銀行入行
 2005年 4月 同 富士川支店長
 2006年 6月 同 経営企画部企画グループ関連事業室長
 2009年 1月 同 富士宮支店長
 2011年 6月 同 審査部担当部長(審査第二グループ長兼務)
 2013年 6月 同 理事 富士中央支店長
 2015年 6月 同 執行役員 呉服町支店長
 2016年 6月 同 執行役員 本店営業部長
 2017年 6月 同 常務執行役員 東部カンパニー長
 2021年 6月 同 取締役常務執行役員 営業副本部長
 2022年 6月 同 取締役専務執行役員 営業副本部長
 2022年 10月 当社 取締役執行役員(現任)
 株式会社静岡銀行 代表取締役 取締役専務執行役員
 営業副本部長
 2026年 6月 同 代表取締役 取締役副頭取(現任)

取締役CFO 梅原 弘充



1990年 4月 株式会社静岡銀行入行
 2007年 6月 同 用宗支店長
 2008年 6月 同 経営管理部人事開発グループ長
 2009年 6月 同 経営企画部企画グループ長
 2013年 4月 同 東京支店東京営業第三部長
 2014年 4月 同 東京営業部営業第三部長
 2016年 6月 同 理事 経営企画部長
 2019年 4月 同 執行役員東京営業部長兼資金証券部長
 2019年 6月 同 執行役員東京営業部長兼市場営業部長
 2020年 6月 同 常務執行役員中部カンパニー長
 2022年 10月 当社 執行役員
 株式会社静岡銀行 常務執行役員
 2023年 6月 同 取締役常務執行役員
 経営企画担当経営統括副本部長
 2026年 6月 当社 取締役執行役員(現任)
 株式会社静岡銀行 取締役専務執行役員
 経営企画担当経営統括副本部長(現任)

取締役 藤沢 久美



2004年 6月 一般社団法人投資信託協会理事
 2004年 11月 株式会社ソフィアバンク取締役
 2011年 6月 日本証券業協会公益理事(現任)
 2013年 6月 株式会社静岡銀行 取締役
 2013年 8月 株式会社ソフィアバンク代表取締役
 2014年 6月 豊田通商株式会社取締役
 2018年 7月 日本投資者保護基金 理事(現任)
 2019年 4月 一般社団法人Japan Action Tank理事(現任)
 2020年 3月 学校法人神石高原学園理事(現任)
 2021年 1月 セルソス株式会社取締役
 2021年 10月 株式会社Ridilover監査役
 2022年 4月 株式会社国際社会経済研究所 理事長(現任)
 2022年 10月 当社 取締役(現任)
 同 指名・報酬委員会 委員(現任)
 同 業務監督委員会 委員(現任)
 2023年 4月 公立大学法人大阪理事(現任)
 2024年 7月 日本スポーツ産業学会 理事長(現任)
 2024年 9月 株式会社メルカリ 取締役(現任)
 2025年 4月 一般社団法人日本アスベン研究所 理事(現任)
 2025年 6月 トヨタ自動車株式会社 取締役(現任)

取締役 稲野 和利



1976年 4月 野村證券株式会社
 (現 野村ホールディングス株式会社)入社
 2000年 6月 同 専務取締役
 2002年 4月 野村アセットマネジメント株式会社取締役社長
 2003年 4月 野村ホールディングス株式会社取締役
 副社長兼Co-CEO
 2005年 4月 野村信託銀行株式会社取締役会長
 2008年 4月 野村證券株式会社執行役員副会長
 2009年 4月 野村アセットマネジメント株式会社取締役
 会長代表執行役
 公益社団法人経済同友会副代表幹事
 2009年 6月 一般社団法人投資信託協会会長
 2009年 8月 公益社団法人日本証券アナリスト協会会長
 2011年 6月 野村アセットマネジメント株式会社取締役会
 議長
 2013年 7月 日本証券業協会会長
 2017年 5月 公益財団法人日本証券奨学財団理事長
 2018年 4月 一般財団法人地域総合整備財団理事長
 2021年 6月 株式会社静岡銀行 取締役
 2022年 10月 当社 取締役(現任)
 同 指名・報酬委員会 委員(現任)
 同 業務監督委員会 委員(現任)
 2023年 8月 EY新日本有限責任監査法人社外評議員(現任)
 2025年 7月 公益財団法人日本証券奨学財団評議員会議長
 (現任)

取締役(監査等委員) 清川 公一



1988年 4月 株式会社静岡銀行入行
2006年 6月 同 ニューヨーク支店長
2009年 6月 同 沼津支店副支店長
2010年 4月 同 藤枝支店長
2012年 4月 同 経営管理部担当部長
2012年 6月 同 理事 経営管理部長
2014年 6月 同 執行役員 経営企画部長
2016年 6月 同 執行役員 リスク統括部長
2017年 6月 同 執行役員 清水支店長
2019年 6月 同 執行役員 本店営業部長
2020年 6月 同 取締役常務執行役員
2022年 10月 当社 取締役(監査等委員)(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)
2023年 6月 株式会社静岡銀行 監査役(現任)

取締役(監査等委員) 坪内 和人



1976年 4月 日本電信電話公社(現NTT)入社
2000年 12 月 西日本電信電話株式会社金沢支店長
2006年 6月 株式会社NTTドコモ取締役執行役員
財務部長
2012年 6月 同 代表取締役副社長(CFO)
2015年 7月 一般財団法人マルチメディア振興センター
理事長
2018年 6月 一般社団法人情報通信設備協会会長
2020年 6月 株式会社静岡銀行 取締役
一般社団法人情報通信設備協会参与
2022年 10月 当社 取締役(監査等委員)(現任)
同 指名・報酬委員会 委員(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)

取締役(監査等委員) 牛尾 奈緒美



1983年 4月 株式会社フジテレビジョン入社
1998年 4月 明治大学専任講師
2009年 4月 同 情報コミュニケーション学部教授(現任)
2009年 8月 内閣府男女共同参画推進連携会議有識者議員
2011年 6月 株式会社セブン銀行監査役
2014年 6月 JXホールディングス株式会社
(現 ENEOSホールディングス株式会社)監査役
2016年 4月 明治大学副学長
2018年 3月 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
取締役(現任)
2019年 2月 文部科学省第10期中央教育審議会委員
2019年 6月 株式会社静岡銀行 監査役
2020年 6月 はごろもフーズ株式会社監査役
2021年 6月 第一生命保険株式会社取締役(現任)
2022年 10月 当社 取締役(監査等委員)(現任)
同 指名・報酬委員会 委員(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)
2024年 6月 はごろもフーズ株式会社取締役(現任)

取締役(監査等委員) 柳川 範之



1996年 4月 東京大学大学院経済学研究科助教授
2007年 4月 同 准教授
2011年 12月 同 教授(現任)
2016年 6月 三井住友アセットマネジメント株式会社
(現 三井住友DSアセットマネジメント株式会社)
取締役
2019年 1月 内閣府経済財政諮問会議委員
2020年 6月 株式会社山口フィナンシャルグループ取締役
2022年 6月 オリックス株式会社取締役(現任)
2025年 6月 コモンス投信株式会社取締役(現任)
2026年 6月 当社 取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

執行役員(CIO) 鈴木 統也

執行役員(CDXO) 榎本 裕己

執行役員(CRO) 小川 泰宏

執行役員(CINO) 安本 敬介

執行役員(CIAO) 大橋 美智子

コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント

経営を取り巻く環境の変化や業務の多様化・複雑化などに対し、グループとしての確かつ適切に対応するため、コンプライアンス体制および統合的リスク管理体制の一層の強化に取り組んでいます。

堅確なリスク管理と ポジティブコンプライアンスの実践



グループCRO
(最高コンプライアンス・
リスク管理責任者)
小川 泰宏

「金利のある世界」が本格化する中で、地政学リスクの高まりやAIの進化など、当社を取り巻く環境は複雑化し不透明感が強まっています。市場・流動性リスク管理、信用リスク管理の重要性が増すとともに、サイバー攻撃といった金融インフラに重大な影響を及ぼす脅威も多様化・複雑化し、オペレーショナル・レジリエンスの強化への

取組みの重要性も増しています。これらのリスクに適切に対処しコントロールするため、持株会社が統合的に管理する体制のもと、グループ全体に横串をさしながら連携を強化し、堅確なリスク管理を行ってまいります。

また、こうしたリスクへの対応と並び、金融グループとして一層の注力が求められるのがコンプライアンスの管理です。「インテグリティ」を高め、コンプライアンスを「正しいことをする」とポジティブに捉え、マネー・ローンダリング等の防止および金融犯罪対策にも厳格に取り組むことで、社会やステークホルダーからの期待に応えてまいります。

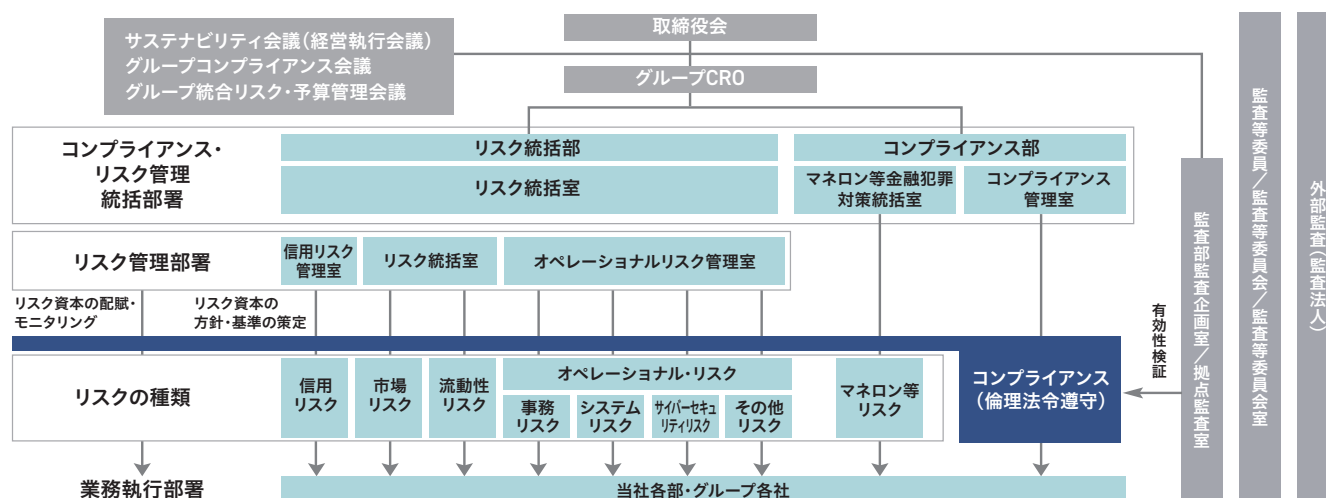
基本方針

しずおかFGは地域社会を形成する一員として、法令や社会ルールの遵守はもちろん、豊かな社会常識と公平無私な心を持って、地域社会と共存しながら発展していくため、コンプライアンス（倫理法令遵守）の基本方針として「倫理憲章」を定めています。

倫理憲章

信頼の確保	法令・規定の遵守	豊かな社会常識と公平無私な心	反社会的勢力等との関係遮断	活発なコミュニケーション
私たちは、金融グループの持つ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて揺るぎない信頼の確立を図ります。	私たちは、業務遂行にあたって法令・社内規定を遵守することはもちろん、誠実・公正を旨として、社会の一員としての規範を全うします。	私たちは、豊かな社会常識と公平無私な心を養い、地域社会の発展に貢献します。	私たちは、反社会的組織、公序良俗に反する組織からの不当な要求は断固として拒否するとともに一切の関係を排除します。	私たちは、ステークホルダーとのコミュニケーションを活発にし、相互に協力しあって強固なコンプライアンス体制を構築します。

しずおかFGのコンプライアンス・リスク管理体制図



コンプライアンス運営体制

コンプライアンス運営体制

しずおかFGでは、コンプライアンスの具体的な実践計画として、毎年度コンプライアンスプログラムを策定しています。

また、コンプライアンスの統括責任者であるグループCRO（最高コンプライアンス・リスク管理責任者）を議長とし、取締役等で構成するグループコンプライアンス会議を毎月開催し、グループ全体のコンプライアンスに係る重要事項を審議するほか、コンプライアンスプログラムの実施状況を含むグループベースでのコンプライアンス体制について、評価と見直しを行っています。

さらに、コンプライアンス統括部署を設置し、グループ各社の

コンプライアンス関連情報の一元管理を通じたモニタリングにより、グループ全体のコンプライアンス違反の未然防止と体制の維持・強化に取り組んでいます。同部署にはコンプライアンスオフィサーと顧客保護等管理担当を配置し、立入調査等を通じてグループ各社に対する指導・モニタリングを実施しています。

なお、グループ各社においても、コンプライアンスプログラムの策定、実施等を通じたコンプライアンスの推進に取り組むとともに、各社のコンプライアンス会議に対してコンプライアンスの状況に関する報告を行っています。

コンプライアンス重視の企業風土の醸成

しずおかFGでは、グループ全体のコンプライアンスの統括責任者としてグループCROを設置し、経営が率先してコンプライアンスに関与し取り組むことで、グループ全体のコンプライアンス意識の高揚を図っています。

また、職員の自律的な行動により、コンプライアンスをポジティブに捉え実践する風土の醸成と、グループシナジーの発揮によるコンプライアンス体制のさらなるレベルアップに向けた諸施策を実施しています。

内部通報制度「オピニオンボックス」の設置

法令等への違反行為など、コンプライアンスに関する問題の早期発見・是正を目的として、しずおかFGのすべての役職員（退職後1年以内の者を含む）が直接投稿できる内部通報制度「オピニオンボックス」を設置し、組織の自浄機能を高めています。

グループCRO、コンプライアンス統括部署および顧問弁護士事務所に受付窓口を設置しており、電話、文書、eメール、web受付フォーム、グループウェア（社内LAN）のいずれかの手段で、顕名・匿名を問わず投稿することができます。

法令上の守秘義務を負う「公益通報対応業務従事者」が投稿を取り扱うとともに、投稿者を検索してはならないこと、投稿者に不利益な取扱いを行ってはならないことを明確に定め、役職員が利用しやすいよう配慮しています。

また、研修等において継続的に制度を説明し理解を深めているほか、オピニオンボックスを身近な制度としてとらえることを目的に、半年毎に、全役職員によるオピニオンボックスへの体験投稿を実施しています。

オピニオンボックスは、職場や業務に関する様々な意見を投稿する機会としても利用されています。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融および経済制裁違反对策への取組み

日本および国際社会がともに取り組まなくてはならない課題として、マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融および経済制裁違反（以下、マネロン等）対策の重要性が近年さらに高まっています。しずおかFGは、マネロン等対策を単なる法令遵守にとどまらない、経営上の問題に発展するリスク管理上の課題ととらえたうえで、マネロン等の防止を重要な社会的責任と認識し、経営陣の主導的かつ積極的な関与のもと、関係するすべてのグループ会社および部門が連携、協働してマネロン等の防止に不断に取り組むことを基本方針としております。また、リスクベース・アプローチの考え方にに基づき顧客受入方針を定め、顧客情報

や取引内容の調査・分析を行い、講ずべきリスク低減措置を適切に判断・実施しております。

当グループの管理態勢は、金融庁「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」で示されている「三つの防衛線」の考え方に基いたものとしています。

資金面から犯罪組織、犯罪行為の撲滅を目指し、安全で利便性が高い金融サービスを維持するために、引き続き関係省庁と連携しながらマネロン等対策の強化に取り組んでまいります。

贈収賄などの防止に向けた取組み

しずおかFGは、すべてのステークホルダーと公正・健全な関係を構築し、持続可能な社会を実現すべく、贈収賄を含めたあらゆる腐敗行為の防止に取り組んでいます。

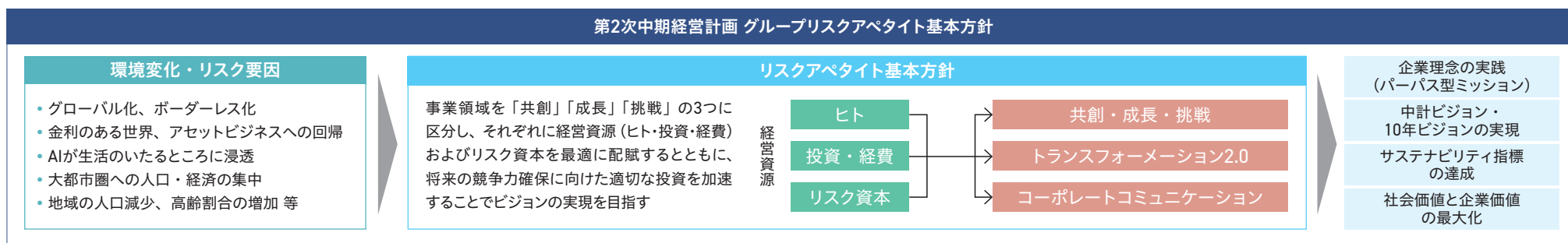
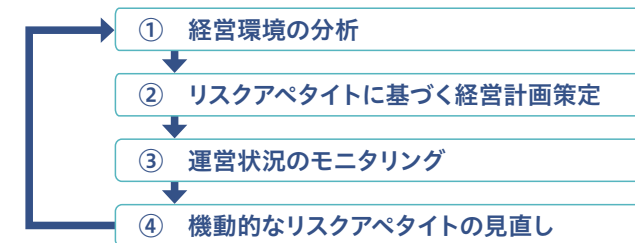
取組みにあたっては、コンプライアンスマニュアルに定めた行動指針や諸規程において接待・贈答ルールを策定し、公務員等への贈賄のほか、株主の権利行使に関する財産上の利益供与の禁止を定めるとともに、研修等により役職員への継続的な啓発を行っています。

静岡銀行の管理態勢

区分	部署	役割
第1の防衛線 （営業部門）	営業店、 相談ラウンジ等	方針や手続等を正しく理解し、 的確に実施
第2の防衛線 （管理部門）	マネロン等金融犯罪 対策統括グループ、 本部業務所管部	第1の防衛線（営業部門）の モニタリングとサポート
第3の防衛線 （内部監査部門）	監査部	マネロン・テロ資金供与対策 の有効性等の検証

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

しずおかFGでは、基本理念および経営目標を実現するためのリスクアペタイト（リスク許容度の範囲内で進んで取るべきリスクの種類と量）を明確化し、経営管理やリスク管理の手法としてRAFを活用しています。具体的なプロセスは右記のとおりですが、RAF活用を通じてリスクリターンの最適化を実現し、グループの中長期的な成長を目指します。



リスク管理体制

持株会社の方針に沿ってグループ各社が自社のリスクを管理し、持株会社はグループ全体のリスクを統一的に管理しています。

具体的には、グループ各社は自社のリスク管理の組織、役割等を定め、自らリスク管理を行い、リスクの状況を持株会社に報告しています。持株会社は、リスク管理の方針をグループ各社に徹底し、リスク管理統括部署によるモニタリング指導を通じてグループ全体のリスクを適切にコントロールしています。グループCRO（リスク管理の統括責任者）は、リスクの状況を取締役会へ定例的に報告しています。

統合的リスク管理体制

リスク管理の基本方針などを定めた「グループリスク管理基本経程」のもと、リスクの定義、リスク管理を行うための組織体制、リスク管理の具体的な手続き等、基本的枠組みを定めています。また、収益性向上と健全性維持のバランスを確保するため、リスク

資本配賦による管理体制を統合的リスク管理の中心に位置付けています。

「リスク資本配賦」とは、リスクを経営体力の中で許容できる範囲内に収めることで経営の健全性を確保する仕組みであり、中核的な

自己資本を配賦原資としてグループ会社である静岡銀行の各業務執行部署および銀行を除くグループ各社に配賦し、仮に信用リスクや市場リスクなどが顕在化した場合でも、損失が自己資本の範囲内に収まるようにコントロールしています。

信用リスク管理体制

貸出資産の健全性の維持・向上を図るため、リスク統括部信用リスク管理室を信用リスク管理部署とし、国内外の信用リスク全般の管理を行っています。「債務者格付制度」を含む内部格付制度は、信用リスク管理室が制度の「設計」「運用の監視」、グループ各社の与信管理部門が「運用」、リスク統括部リスク統括室

が制度の適切性の「検証」を担い、これら3部署による相互牽制により内部格付制度が適正に機能する体制を構築しています。

また、信用リスク管理室は、与信ポートフォリオに内在する信用リスクを統計的手法により計量化し、将来のリスク量を把握するほか、大口与信先や特定業種への与信集中状況などをモニタリングし、

過度な信用リスクが発生しないようにコントロールしています。

さらに、信用リスク管理体制の整備・運用状況の適切性・有効性について、営業部門・与信管理部門・リスク管理部門から独立した監査部が監査する体制としています。

市場リスク管理体制

市場性取引において、リスク資本配賦額や評価損益額のほか、ポジション額や感応度等に限度を設け、リスクを一定範囲に収めています。

預金・貸出金、投資有価証券などのバンキング勘定の取引については、市場リスク量が一定範囲に収まるよう経営企画部事業戦略室がリスクの状況や金利見通し等を踏まえたヘッジ取組

方針を策定し、グループ統合リスク・予算管理会議で審議する体制としています。

静岡銀行等の市場部門では取引執行部署と事務管理部門を厳格に分離するとともに、独立したリスク管理部門を設置し、相互牽制体制を確立しています。また、この3部門の牽制体制の有効性を、業務執行部署から独立した監査部が検証しています。

流動性リスク管理体制

円貨、外貨それぞれの資金繰り管理部門（静岡銀行の市場営業部資金為替グループ、経営企画部事業戦略ALMグループ、金融プロセス業務部市場国際業務センター等）と、同部門から独立した流動性リスク管理部門（リスク統括部リスク統括室）を設置することで、相互牽制を図る体制を整備しています。資金繰り管理部門の一つである静岡銀行市場営業部資金為替グループにおいて、市場環境に留意しながら安定的な資金繰りに努めています。

また、流動性リスク管理部門では、資産負債構造の安定性評価や資金繰り管理部門の運営状況などをモニタリングしています。

また、不測の事態に備え、非常時の資金繰り管理として、「第1フェーズ（予防的段階）」「第2フェーズ（要注意段階）」「第3フェーズ（流動性懸念段階）」「第4フェーズ（流動性枯渇段階）」の4区分を設定し、各フェーズにおける権限者、対応策をあらかじめ定め、速やかに対処できる体制を整備しています。

市場流動性リスクについては、資金化が可能な高流動性資産の保有状況を流動性リスク管理部門がモニタリングしているほか、静岡銀行等の市場部門においては流動性を考慮した運用資産の選定や、銘柄・期間別の限度枠を設定するなどの対応を行っています。

オペレーショナル・リスク管理体制

オペレーショナル・リスクを発生要因に応じて複数のリスクカテゴリーに区分し、各カテゴリーのリスク所管部署が管理のうえ、リスク統括部オペレーショナルリスク管理室が全体を一元的に把握・管理しています。また、内部損失データの収集・分析、リスクコントロールセルフアセスメントの実施など、管理体制の強化に取り組んでいます。これらの管理体制は、被監査部門から独立した監査部が立入検査などを通じて有効性を検証しています。代表的なオペレーショナル・リスクの管理体制は次のとおりです。

事務リスク管理

発生した事務事故のうち、高リスク事象への再発防止策を優先して実施するほか、業務の多様化や取引量の増加に対応し、システム化による効率化、営業店事務の集中処理部署への集約等により事務リスクの低減・回避を図っています。

システムリスク管理

コンピューターシステムを情報資産の一つに位置付け、「情報資産の安全対策に関する基本方針（セキュリティポリシー）」、「情報資産の安全対策基準（セキュリティスタンダード）」にもとづき、安全かつ確実に運用しています。

TOPICS

住宅ローン債権の証券化による調達基盤の強化

静岡銀行は、保有する住宅ローン債権を活用した証券化を実施し、資金調達手段の多様化を進めました。金利環境や金融政策の変化により資金調達環境の不確実性が高まるなか、預金に加え新たな調達手段を確保することで、流動性リスクへの対応力を向上させています。今後も安定的な資金調達基盤の構築を通じて、お客さまへの円滑な資金供給を支えてまいります。

ローン証券化

住宅ローン債権を信託受益権として証券化し、担保差入等により投資家から資金を調達（ABL）

証券化実行額
(2025年度実績)

3,850億円

ローン証券化スキーム



「ISO27001」の認証取得

グループのコンピューターシステムの開発・運用・保守などを担う静岡ITソリューションは、改ざん、漏えい等のリスクから情報を保護する「情報セキュリティマネジメントシステム」に関する国際規格「ISO27001」の認証を取得しています。

サイバーセキュリティ

基本方針

しずおかFGIは、顧客情報などの重要な情報を多数取り扱うだけでなく、金融サービス等の提供など、社会経済活動に必要不可欠な事業・業務を行っています。このため、お客さまをサイバー攻撃から守りつつ、安全かつ安定的なサービスを提供し、事業・業務

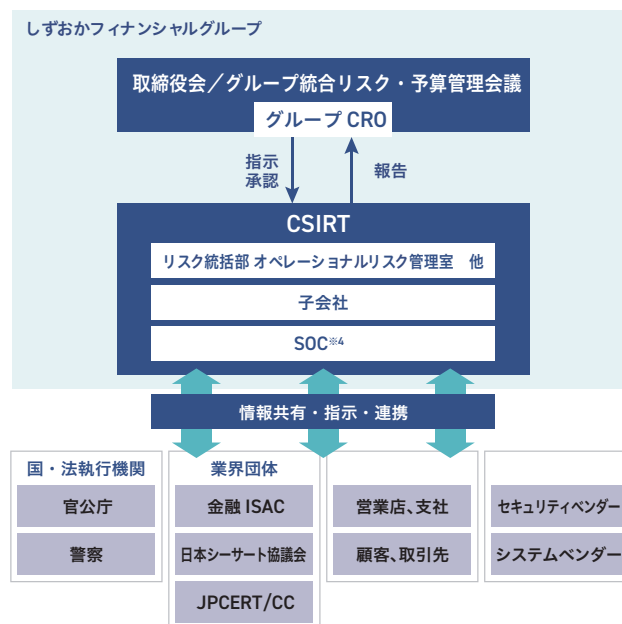
を継続することは、当グループに課せられた社会的な責務であり、サイバーセキュリティリスクを重要な経営リスクとして位置付け、変化し続けるサイバー攻撃の脅威に継続的に対応し、リスクを適切にコントロールしてまいります。

サイバーセキュリティ管理体制

経営主導でサイバー攻撃の脅威に対応するため、グループCROのもとに、グループ横断的組織として「しずおかフィナンシャルグループCSIRT」（以下、CSIRT※1）を設置し、サイバーセキュリティの脅威情報の収集・分析、攻撃検知時の調査・対処、各種セキュリティ対策などを実施しています。

CSIRT では、静岡県警察本部との共同対処協定締結や外部団体である金融ISAC※2および日本シーサート協議会※3への加盟に
くわえ、セキュリティ会社と専属契約を締結し、サイバー攻撃に迅速に対応できる体制を整備するなど、官公庁を含む外部機関との連携を通じて、サイバーセキュリティ管理体制の実効性向上にも取り組んでいます。

また、サイバーセキュリティに特化した専門部署として、しずおかフィナンシャルグループに「ITセキュリティ統括チーム」、静岡銀行に「ITセキュリティ統括室」を設置しており、サイバー攻撃の脅威に関する情報収集やセキュリティ対策の調査・対処など、サイバーセキュリティをめぐる対応を継続的に強化し、適時適切なサイバー防御の実現を目指してまいります。



※1 Computer Security Incident Response Teamの略でコンピュータセキュリティにかかる事案に対処するための組織

※2 金融機関間でサイバーセキュリティに関する情報を共有し、連携して対策にあたる枠組みとして設立された法人

※3 企業の組織内CSIRTが多数加盟している専門的な知見を有する団体

※4 セキュリティ製品から発せられるアラートを受け取り、対処する組織（セキュリティオペレーションセンター（SOC））として静銀ITソリューションに設置

金融犯罪対策

お客さまに安心安全な金融サービスを提供するために「不正検知アルゴリズム※」の運用を2023年12月に開始しました。オンライン取引における不正な振る舞いを検知し、それらデータの蓄積・分析を繰り返すことで検知精度の高度化を図り、金融犯罪の未然防止に努めています。

また、静岡銀行を騙るフィッシングメールや不正送金の手口等について情報を入手した際は、ホームページ上への掲載や、インターネットバンキングをご利用のお客さまへ直接注意喚起を通知するなど、お客さまへの情報発信にも取り組んでいます。

※お客さまが振り込み詐欺等の被害を受け、振り込んでしまった資金が犯罪組織に届く前に不正口座利用を停止する機能

教育・訓練

グループ役職員のサイバーセキュリティに関するリテラシー向上を目的に、すべての役職員を対象とする情報セキュリティセミナーやEラーニングの実施、最新のセキュリティ動向の共有、不審メール訓練等を行い、教育・啓発活動に継続的に取り組んでいます。

また、CSIRTを中心に、金融ISACや内閣サイバーセキュリティセンターなどが主催する各種訓練・演習に定期的に参加することで、サイバーセキュリティ対策の実効性向上に努めています。

内部監査体制

業務の適切性や健全性等を維持しつつ企業価値向上を図るうえで、規模・特性、法令およびリスクに応じた実効性のある内部監査態勢の整備が必要との認識のもと、グループ内部監査の実効性確保に取り組んでいます。

内部統制の側面からグループ経営における適切なリスクテイクを支えます



グループCIAO
(最高内部監査責任者)
大橋 美智子

しずおかFGの第2次中計のスタートと合わせ、内部監査部門においても「グループ内外のステークホルダーに価値を提供する内部監査の実践」を運営方針とする第2次中期監査計画をスタートいたしました。

当グループを取り巻く環境は大きく変化するとともに、その変化のスピードはますます速くなり、不確実性も一段と

高まっています。こうした環境のもと、内部監査においても実効性と品質のさらなる向上に不断に取り組み、監査人材の専門性の強化やグループ横断的な監査体制の充実を図ってまいります。第2次中計の3つの基本戦略を通じた社会価値創造と企業価値向上の最大化を、内部統制の側面から力強く支えてまいります。

グループ内部監査の運営体制

監査部は、取締役会の監督のもとCIAOの指揮を受けて内部監査活動を行い、客観的で実効性のある内部監査を実施するため、執行部門から独立して、執行部門に対する牽制機能を確保しています。

取締役会は、グループ内部監査方針を含む内部監査規程を定め、内部監査計画を承認します。

監査部はこれらの規程・計画に基づき当社各部およびグループ各社に対して、コンプライアンス・リスク管理体制をはじめとする

内部統制の適切性および有効性について内部監査を実施します。

内部監査の結果については、取締役会および監査等委員会へ定期的に報告し、問題点の改善指導、改善状況のフォローを行っています。

また、グループ各社においても、内部監査に係る部門や担当者が内部監査等を実施しており、CIAOがグループ全体の内部監査活動を統括しています。

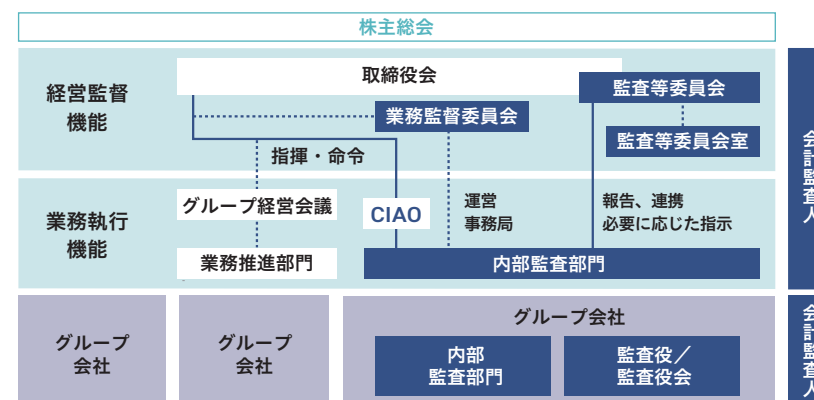
内部監査部門とその他機関等との連携状況

監査部は、社外役員を含む取締役、監査等委員、グループ会社の代表者や内部監査部門等と定期的に意見交換・情報共有の機会を設け、グループ経営に資する提言等を行うよう努めています。

内部監査の品質向上・高度化への取組み

監査部では、経営・事業環境の変化に応じた実効性と品質が高い内部監査を実施するよう、様々な取組みを行っています。

内部監査の対象となる会社・部署・業務に内在するリスクを評価したうえで、年度毎の内部監査の対象、頻度、深度等を決定し、監査資源を効率的に配分しています。また、内部監査に係る国際資格等の取得推進、外部講習の受講などにより人材育成に努めるほか、専門知識を要する分野については外部機関を活用するなど、内部監査の品質向上を図っています。



(注) 白抜き文字の機関・部門は相互に連携

グループ会社等の概要



しずおかフィナンシャルグループ 子会社

(2026年7月1日時点)

1 株式会社静岡銀行

代表取締役
取締役頭取
八木 稔

- 1 静岡市葵区呉服町1丁目10番地
- 2 054(261)3131
- 3 1943年3月1日
- 4 90,845百万円
- 5 100%
- 6 銀行業務

2 静銀経営コンサルティング株式会社

代表取締役社長
鈴木 淳史

- 1 静岡市清水区草薙北2番1号
- 2 054(348)1491
- 3 1962年5月2日
- 4 440百万円
- 5 100%
- 6 経営コンサルティング業務、
代金回収業務

3 静銀リース株式会社

代表取締役社長
若林 紀伸

- 1 静岡市葵区呉服町1丁目1番地の2
- 2 054(255)7788
- 3 1974年3月15日
- 4 250百万円
- 5 100%
- 6 リース業務

4 静岡キャピタル株式会社

代表取締役社長
茂野 恵介

- 1 静岡市清水区草薙北2番1号
- 2 054(347)2210
- 3 1984年8月1日
- 4 100百万円
- 5 100%
- 6 株式公開支援業務、
中小企業経営支援業務、
中小企業事業承継支援業務

5 静銀ティーエム証券株式会社

代表取締役社長
大石 実

- 1 静岡市葵区追手町1番13号
- 2 054(254)6111
- 3 2000年12月22日
- 4 3,000百万円
- 5 100%
- 6 金融商品取引業務

6 SFGマーケティング株式会社

代表取締役社長
中川 大

- 1 静岡市清水区草薙北2番1号
- 2 ー
- 3 2023年7月3日
- 4 100百万円
- 5 80%
- 6 マーケティング支援業務、
広告代理業務、有料職業
紹介業務

7 SFG不動産投資顧問株式会社

代表取締役社長
渡邊 敬博

- 1 静岡市駿河区南町11番1号
- 2 054(283)0730
- 3 2023年11月16日
- 4 100百万円
- 5 100%
- 6 不動産私募ファンドに対する
投資助言業務、
コンサルティング業務

8 東京ガスリース株式会社

代表取締役社長
大塚 毅純

- 1 東京都新宿区西新宿3丁目7番1号
- 2 03(5322)1121
- 3 1983年4月1日
- 4 1,750百万円
- 5 80%
- 6 リース業務、クレジット業務、
保険代理店業務、決済代行業務、
債権買取業務

■ マネックスグループ株式会社

持分法適用関連会社

- 1 東京都港区赤坂1丁目12番32号
- 2 03(4323)8698
- 3 2004年8月2日
- 4 13,143百万円
- 5 20%*
- 6 金融商品取引業等を営む会社の株式の保有

※しずおかフィナンシャルグループが保有する議決権の数
510,911個を2026年6月30日時点の総株主の議決権の
数2,510,874個で除した数値です

■ しずおかまちづくり コンサルティング株式会社

持分法適用関連会社

- 1 静岡市駿河区泉町2-3
- 2 054(260)5510
- 3 2026年4月1日
- 4 200百万円
- 5 50%
- 6 地域の発展・活性化に関する調査、研究、
コンサルティング業務

持続可能な組織、
地域社会の実現に向けて

コーポレート・ガバナンス

静岡銀行 子会社

(2026年7月1日時点)

9 静銀ITソリューション株式会社

代表取締役社長 山本 隆秀	1 静岡市清水区草薙北1番10号 2 054(347)1111 3 1974年4月1日 4 54百万円	5 100% 6 コンピューター関連業務、 計算受託業務
------------------	--	------------------------------------

10 静銀信用保証株式会社

代表取締役社長 有海 隆之	1 静岡市清水区草薙北2番1号 2 054(348)6611 3 1978年11月1日 4 400百万円	5 100% 6 信用保証業務
------------------	---	--------------------

11 静銀カード株式会社

代表取締役社長 加藤 重樹	1 静岡市清水区草薙1丁目13番10号 2 054(344)1155 3 1983年4月1日 4 50百万円	5 100% 6 クレジットカード業務、 信用保証業務
------------------	---	-----------------------------------

12 静銀総合サービス株式会社

代表取締役社長 花崎 誠	1 静岡市清水区草薙北2番1号 2 054(347)3700 3 1985年7月1日 4 30百万円	5 100% 6 人事・総務関連業務、 有料職業紹介業務
-----------------	---	------------------------------------

13 しずぎんビジネスパートナーズ株式会社

代表取締役社長 中村 智浩	1 静岡市清水区草薙北2番1号 2 054(348)8800 3 1999年6月28日 4 40百万円	5 100% 6 預金・貸出の集中処理業務、 労働者派遣業務、不動産の 評価・調査業務
------------------	--	--

14 静銀セゾンカード株式会社

代表取締役社長 滝 丈喜	1 静岡市駿河区南町11番1号 2 054(281)5701 3 2006年10月30日 4 50百万円	5 100% 6 クレジットカード業務、 信用保証業務
-----------------	---	-----------------------------------

15 しずぎんハートフル株式会社

特例子会社

代表取締役社長 東島 香織	1 静岡市清水区草薙北2番1号 2 054(348)5810 3 2019年10月1日 4 10百万円	5 100% 6 各種文書の作成・ 印刷業務、名刺作成業務
------------------	--	-------------------------------------

■ コモンズ投信株式会社

持分法適用関連会社

1 東京都港区南青山2丁目5番17号 2 03(5860)5724 3 2007年11月6日	4 100百万円 5 22%* 6 投資運用業務、投資信託販売業務
--	---

※静岡銀行が保有する議決権の数26個を2026年6月30日時点の総株主の議決権の数116個で除した数値です

■ Shizuoka Liquidity Reserve Limited

1 PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands 2 — 3 2014年8月12日	4 50千米ドル 5 100% 6 金銭債権の取得
--	---------------------------------

■ Shizuoka EU Liquidity Reserve Limited

1 PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands 2 — 3 2023年11月30日	4 45千ユーロ 5 100% 6 金銭債権の取得
---	---------------------------------

■ Shizuoka SG Liquidity Reserve Limited

1 PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands 2 — 3 2023年11月30日	4 65千SGドル 5 100% 6 金銭債権の取得
---	----------------------------------

■ しずおかフィナンシャルグループの子会社 ■ 静岡銀行の子会社 ■ しずおかフィナンシャルグループの持分法適用関連会社 ■ 静岡銀行の持分法適用関連会社	1 所在地 2 電話番号 3 設立年月日 4 資本金 5 議決権比率 6 主要業務内容
--	--

※議決権比率は小数点以下を切り捨てて表示しています。

未来がはじまる場所になる。



しずおかフィナンシャルグループ

しずおかフィナンシャルグループ ホームページ
<https://www.shizuoka-fg.co.jp/>

