

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

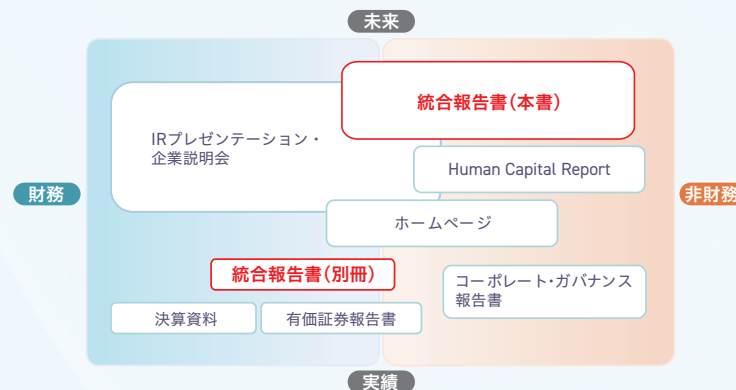
- 91 コーポレート・ガバナンスの強化に向けて
- 99 役員一覧
- 101 コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント
- 106 内部監査体制
- 107 グループ会社等の概要

■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

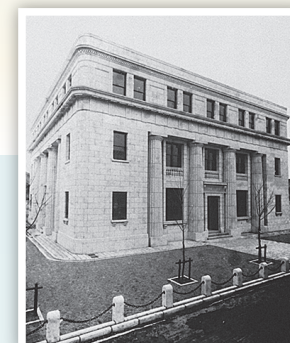
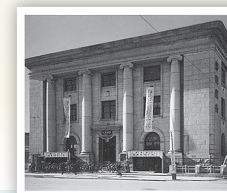
1990

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

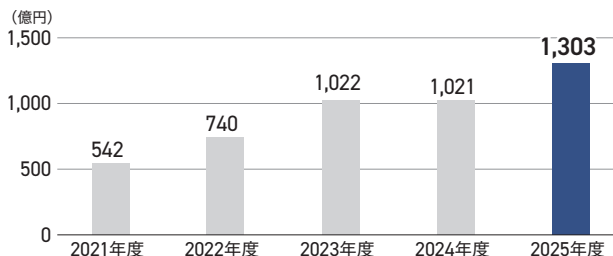
名古屋銀行との経営統合に関する基本合意書を締結
東京ガスリース、日専連静岡の株式取得（子会社化）
地域企業との共同出資により、しずおかまちづくりコンサルティング設立
静銀モーゲージサービスと静銀ビジネスクリエイトを統合し、しずぎんビジネスパートナーズへ再編

財務ハイライト

主要項目

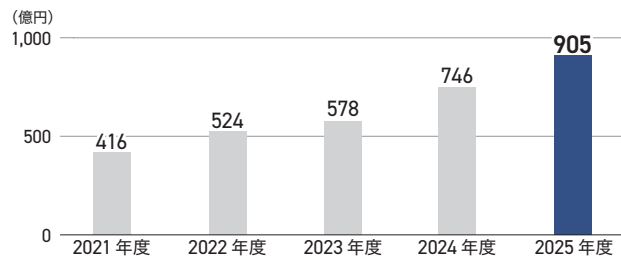
経常利益(連結)

1,303 億円



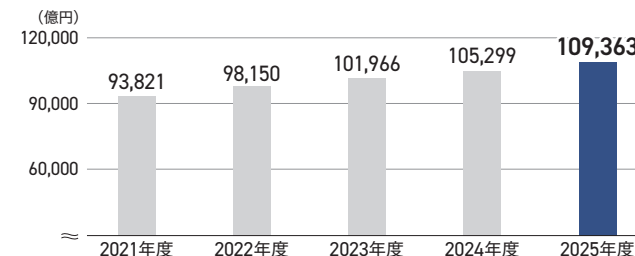
親会社株主に帰属する 当期純利益(連結)

905 億円



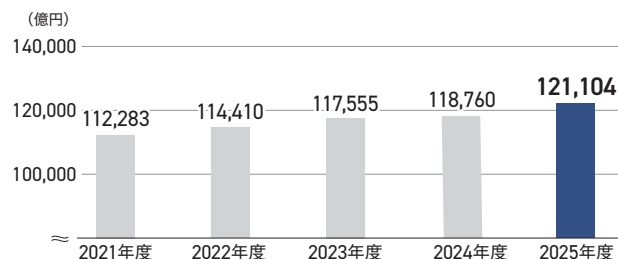
総貸出金残高 (平均残高・静岡銀行単体)

10兆9,363 億円



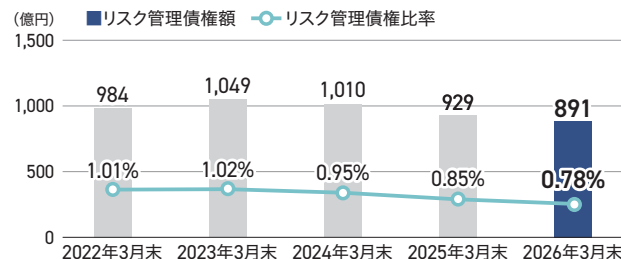
総預金残高 (平均残高・静岡銀行単体)

12兆1,104 億円



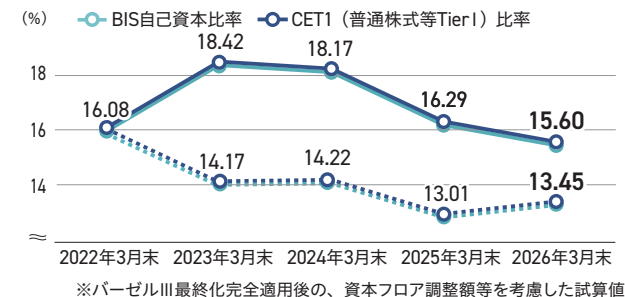
リスク管理債権比率(静岡銀行単体)

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-	—

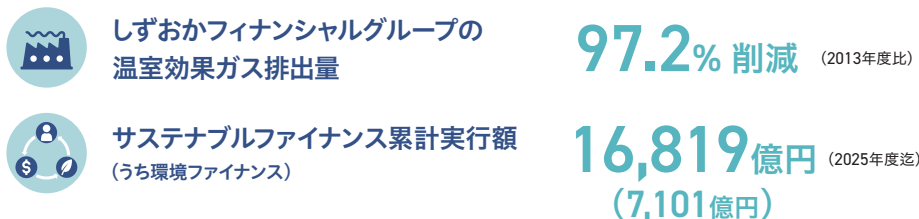
総還元性向

80.6%

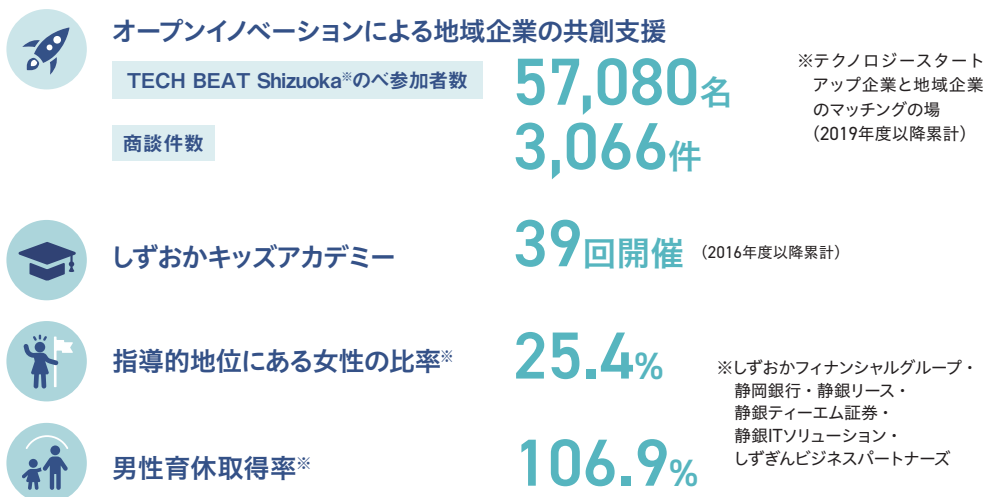
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2021年度～2025年度 (5年間平均)
1株当たり年間配当額	26.0円	30.0円	39.0円	60.0円	80.0円	—
配当性向	35.4%	32.2%	37.4%	44.0%	47.7%	40.6%
総還元性向	56.2%	51.1%	49.3%	57.3%	80.6%	61.3%

非財務ハイライト (2025年度実績)

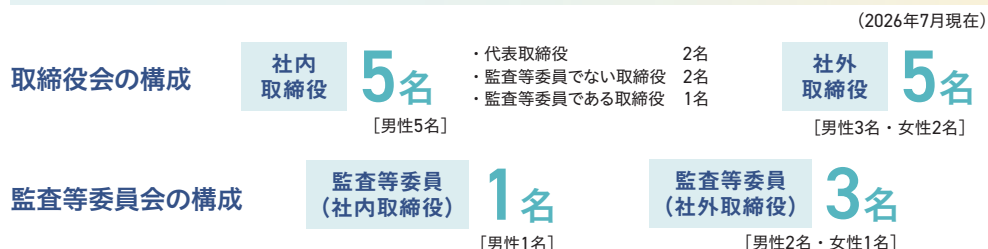
Environment<環境>



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

静岡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

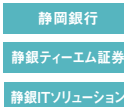


しずぎんハートフル

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



静岡ディーエム証券

静岡ITソリューション

プラチナえるぼし

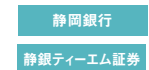
「えるぼし」よりも高い水準で女性
活躍に向けた職場環境が整備された
企業として認定



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



静岡ディーエム証券

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

CEOメッセージ

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

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

～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最大化

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
	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

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か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えます。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えます。



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

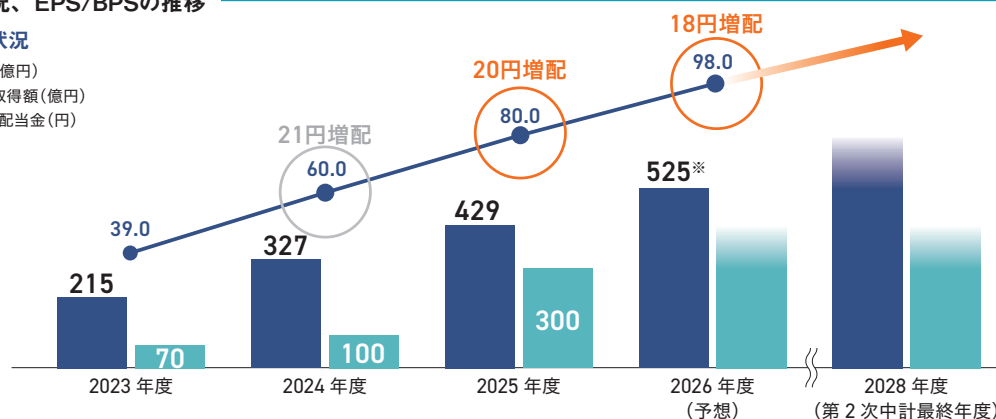
50%以上」を2027年度までに実現し、その後も配当性向水準を維持していくコミットメントを掲げていますので、今後も着実な利益成長を続けることにより、増配が続くサイクルを実現できると考えています。

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

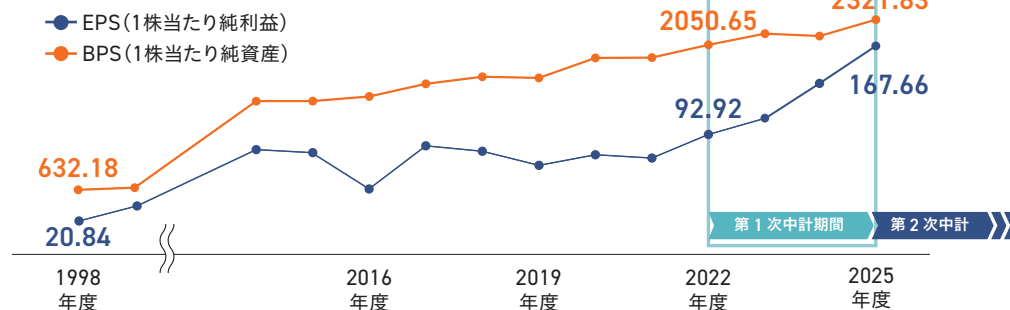
- 配当総額（億円）
- 自己株式取得額（億円）
- 1株当たり配当金（円）



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月にグループ部店長会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）まで上昇させており、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

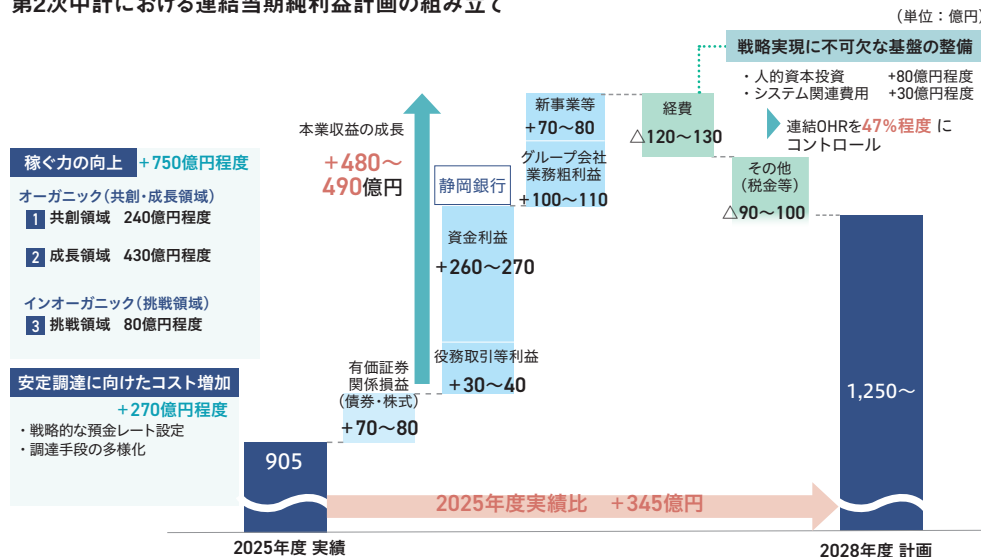
足元の急激な経営環境の変化を踏まえ、しずおかFGは、計画期間5年で策定した第1次中計を2年前倒しで切り上げ、2026年4月より、新たに第2次中計をスタートさせました。最終年度となる2028年度の財務目標には、連結経常利益1,700億円以上、連結ROE9.5%程度、連結OHR47%程度、連結CET1比率13%程度の4つを掲げています。

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

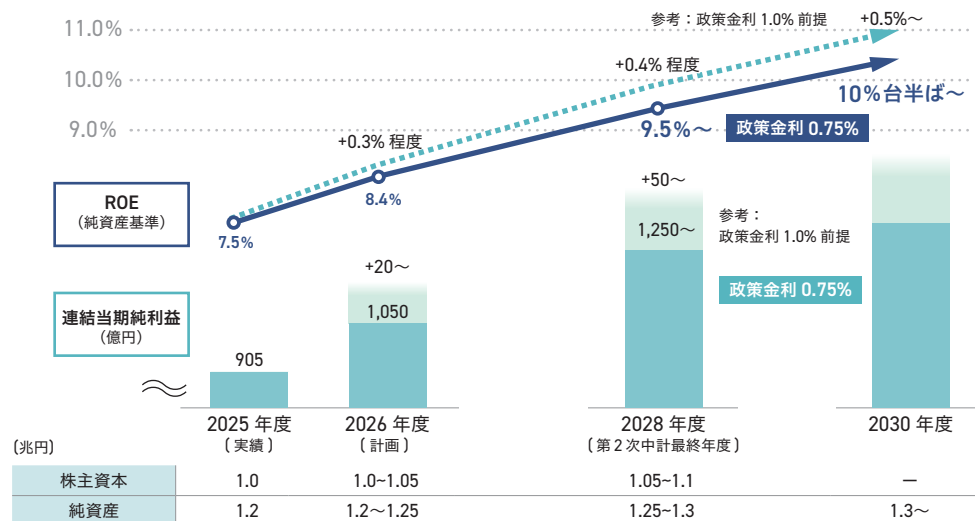
財務目標	指標	第1次中計目標(2027年度)	第2次中計目標(2028年度)
	収益性		
	連結経常利益	1,450億円以上	1,700億円以上
	連結ROE(純資産基準)	8.5%程度	9.5%程度
効率性	連結OHR	50%程度	47%程度
	連結CET1比率	13%程度	13%程度

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

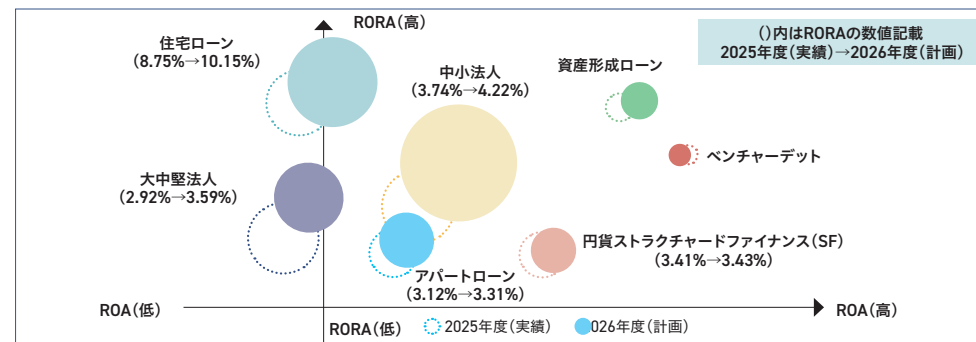
「金利のある世界」に移行したことで、国内金融機関の収益環境は資金利益を中心に改善しましたが、同時にバランスシート運営の重要性が増し、その難易度も一段と高まりました。つまり、徒らに運用資産の残高を積み上げるのではなく、バランスシートの拡大を支える預金を中心とした安定的な調達基盤を確保し、バランスシートに乗せるべき運用資産を選別していく必要があり、その過程では、金利上昇により収益性が低下した資産を新たな資産に入れ替えていくことも重要です。

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)を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	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

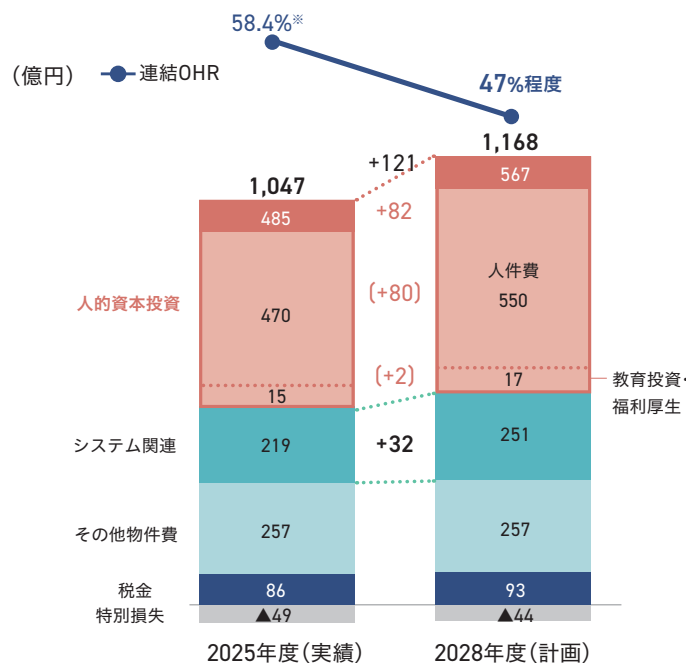
CFOメッセージ

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きます。

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

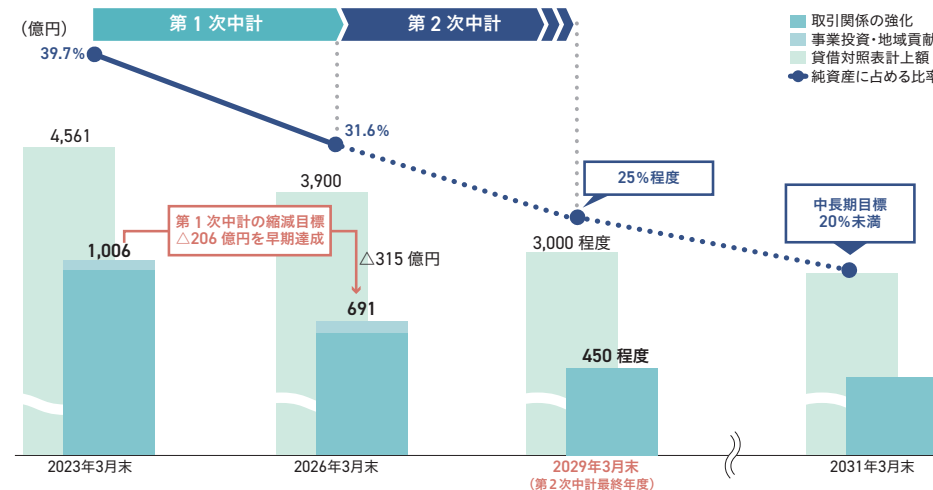
活用方針

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

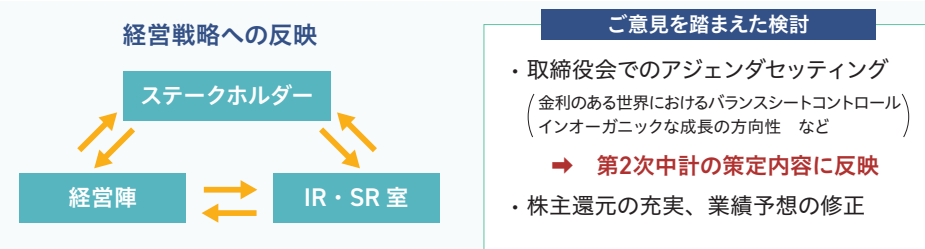
2025年度から続く金利の上昇が収益面では追い風となる一方で、積極的なリスクテイクとともに、環境変化に留意した適切なリスク管理の両面が求められる局面と認識しており、さらには、名古屋銀行との経営統合を見据えて、確固とした成長軌道を描く重要なタイミングでもあります。

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を通じて社内に関連し、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		
お客さま		
役職員		
未来世代		
		県内証券担当者向け 2回 グループ役職員向け 18回

企業価値のさらなる向上に向けて

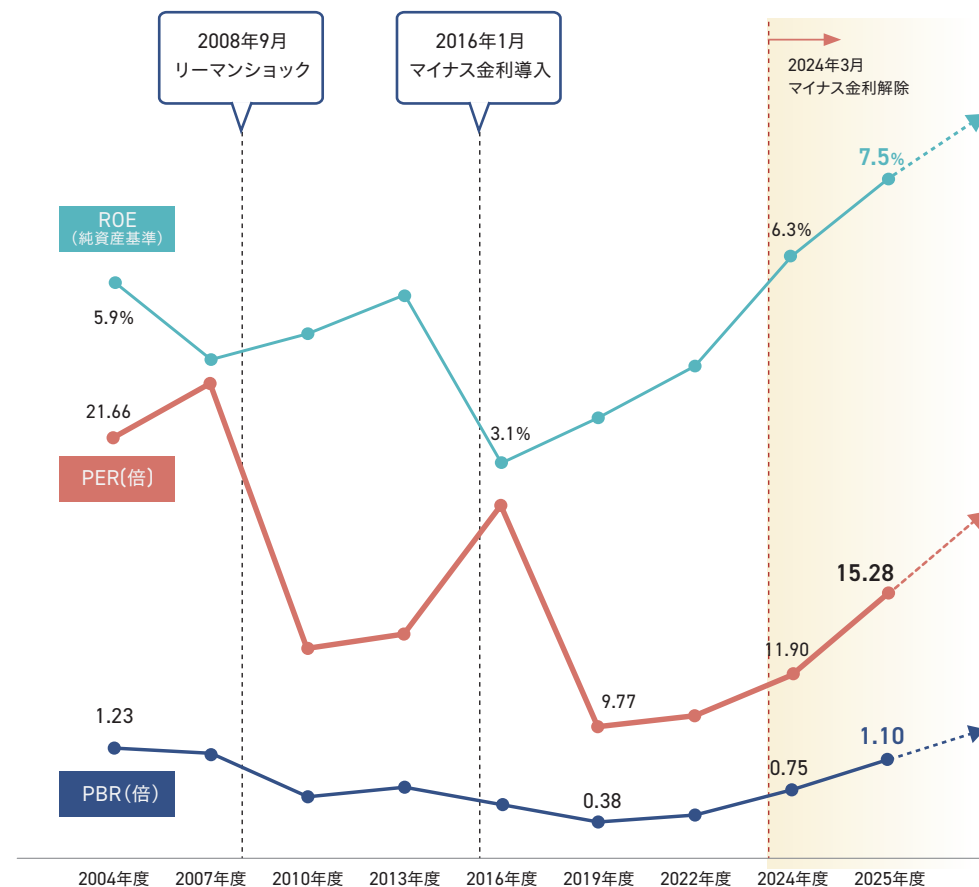
しずおかFGは、国内金利の上昇による追い風を受けつつ、第1次中計における成長戦略のもと、ROEを着実に向上させ、PBRを節目となる1倍へ到達させることができました。第2次中計においても、外部環境の変化に即した施策の展開により、ROEの向上等に引き続き取り組むことで、企業価値のさらなる向上を目指します。

ROE、PER、PBRの推移

PBR（株価純資産倍率）の計算式

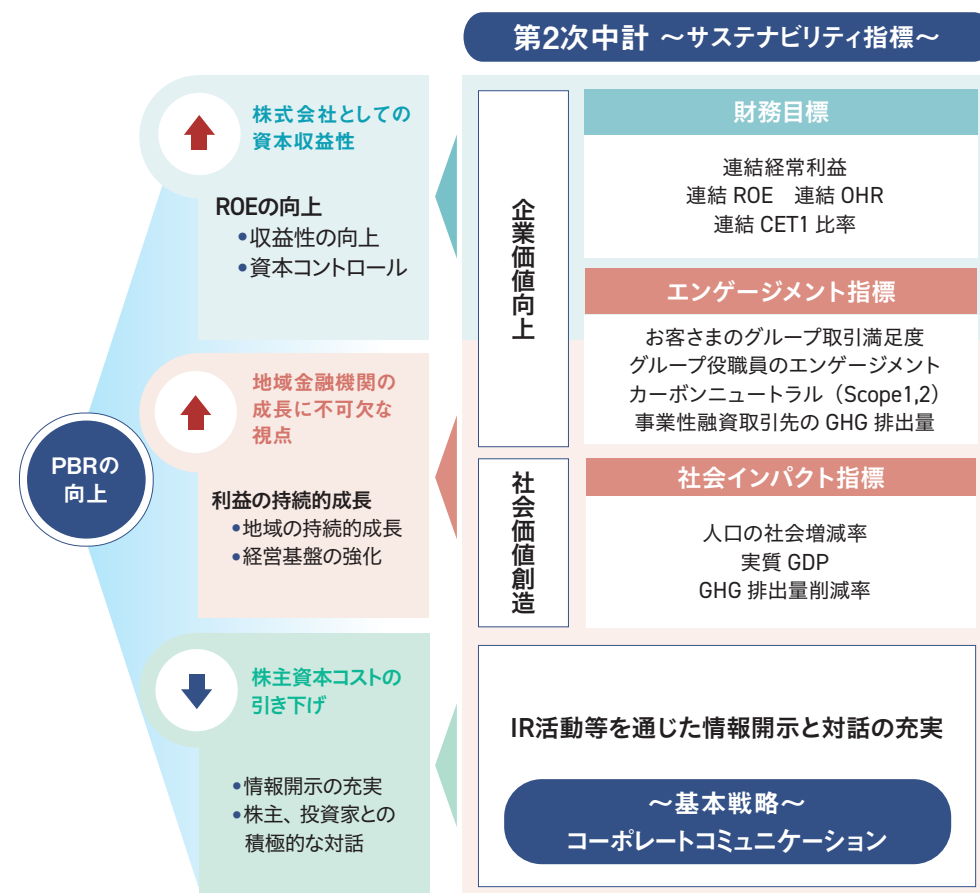
$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

(自己資本利益率) (株価収益率)



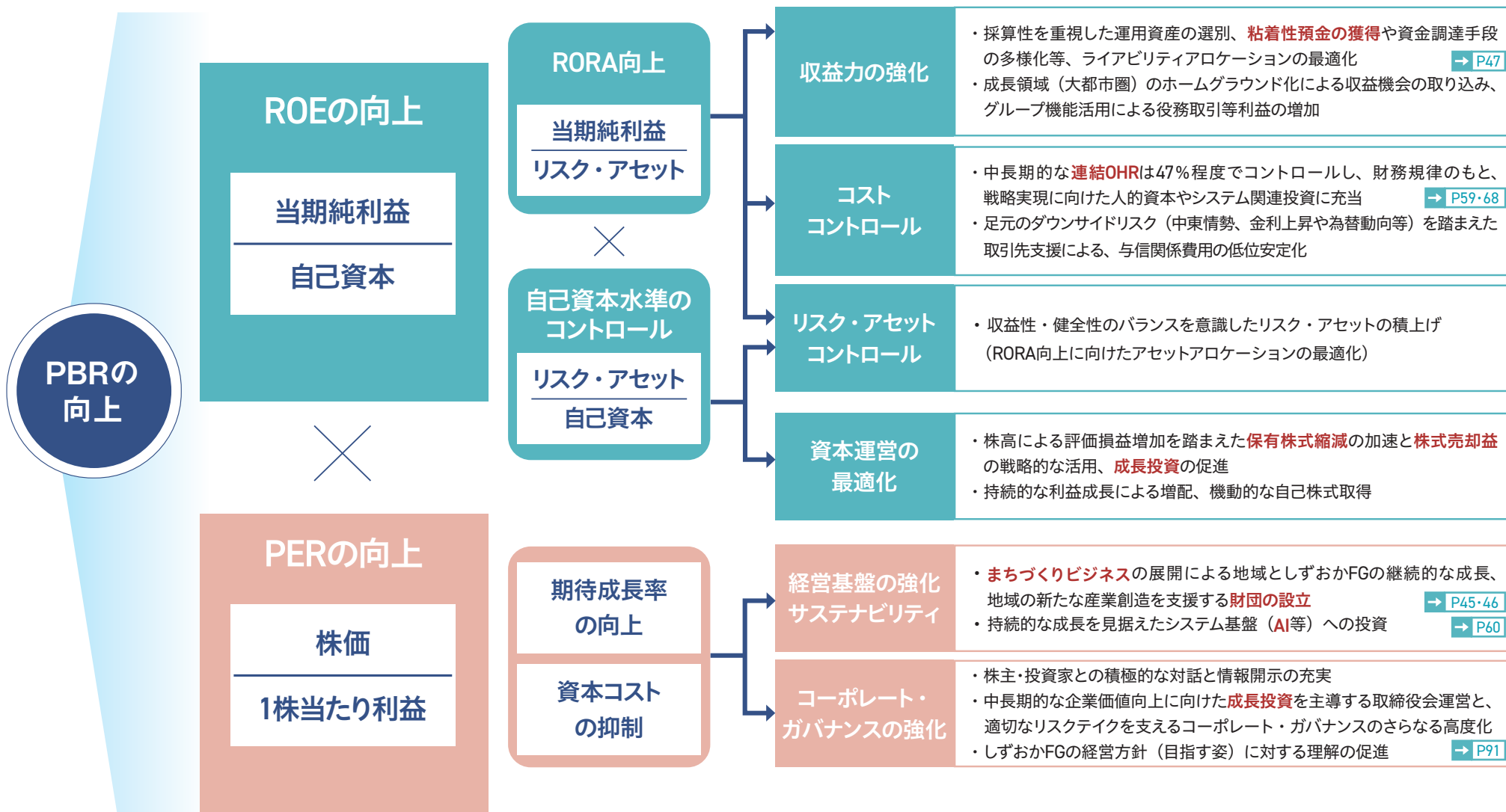
企業価値向上に向けた考え方

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。



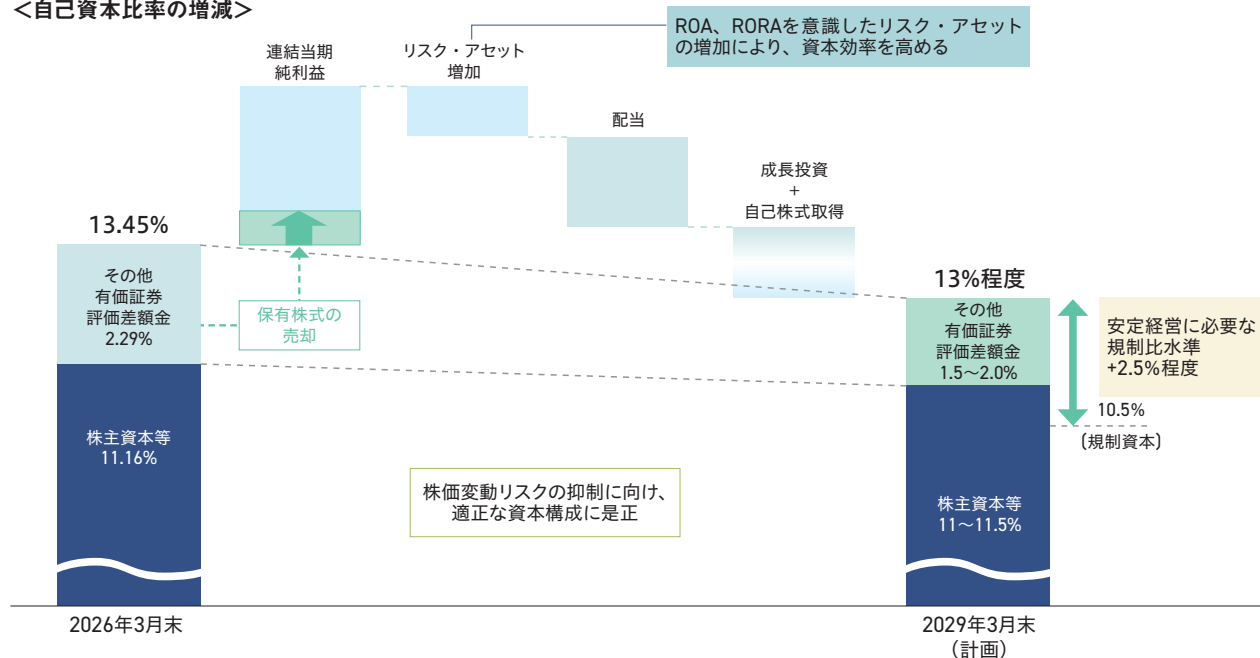
資本運営方針

資本コントロール

※バーゼルⅢ最終化 完全実施ベース

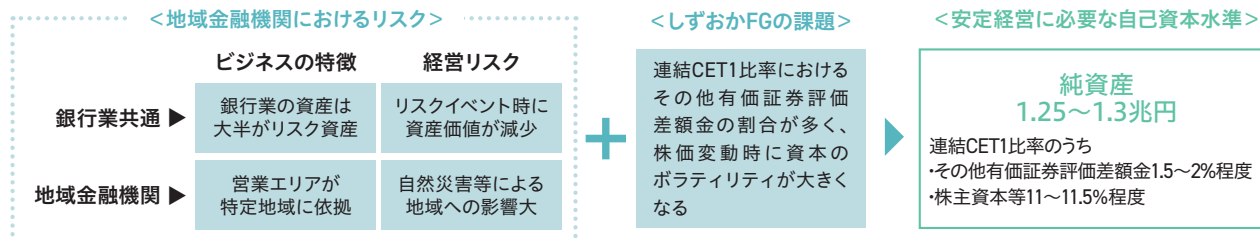
適正な資本水準・資本構成に向けて、引き続き株主還元を充実させつつ、投資余力を収益力の強化等につながる成長投資に振り向けることで、資本効率の最適化を図ります。

<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其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。

