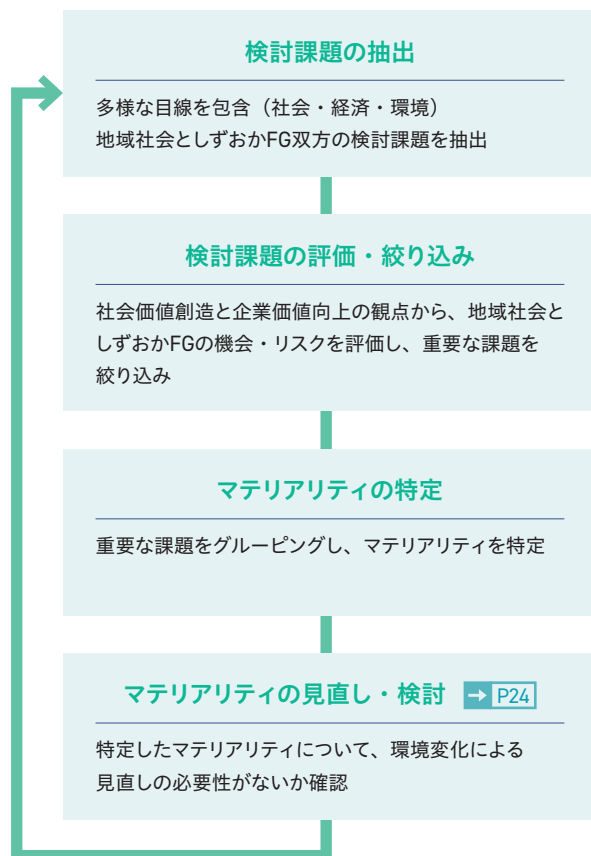


マテリアリティの特定・解決に向けたアプローチ

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。

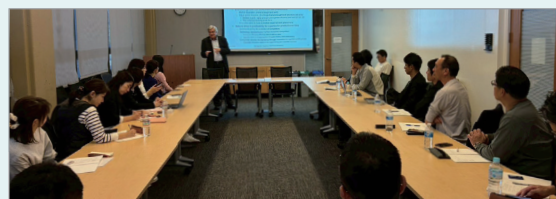


検証結果

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

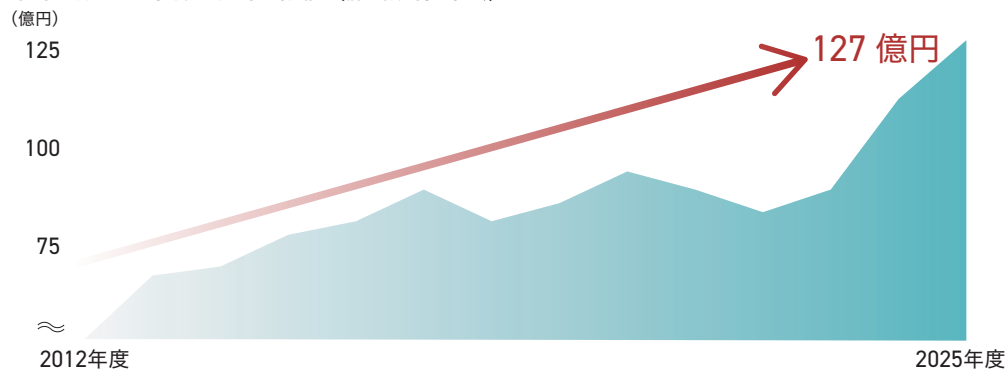
グループストラクチャー

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）



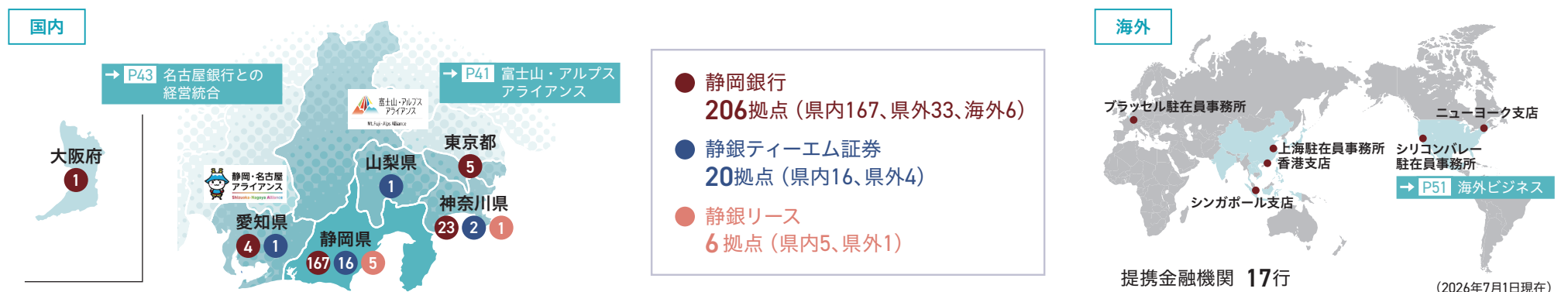
静岡銀行子会社経常利益の内訳（2025年度）



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。

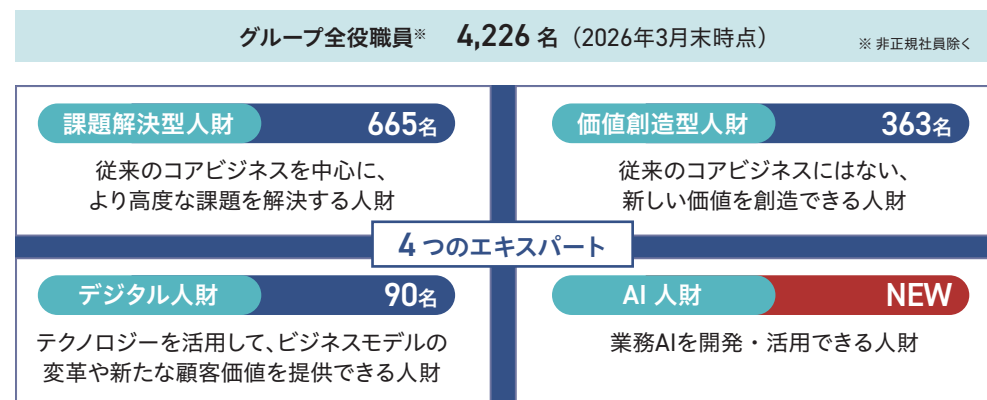


人的資本

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



富士山静岡空港

Mt. Fuji Shizuoka Airport

新東名高速道路

東名高速道路



お茶

光産業



楽器



浜名湖



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」

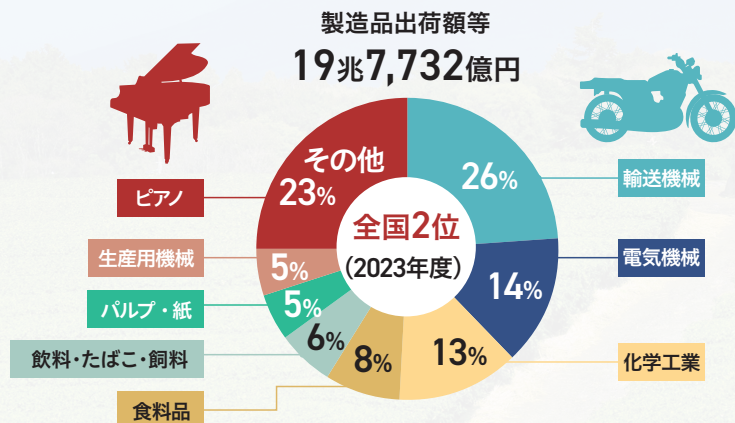
駿河湾

最深部は水深2,500mに達する日本で最も深い湾



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 地域を象徴する茶業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

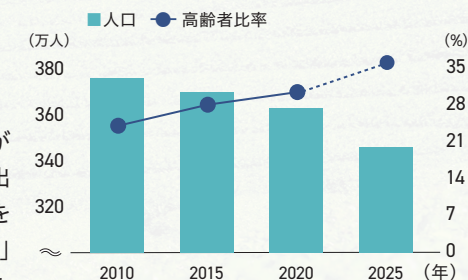
全国と同様、人口減少と少子高齢化は静岡県が抱える大きな課題の一つです。県外への人口流出が進み、2025年には42年ぶりに人口350万人を下回りました。一方、「移住希望地ランキング」では上位に位置するなど、関係人口の増加に向けたポテンシャルを秘めた地域でもあります。

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

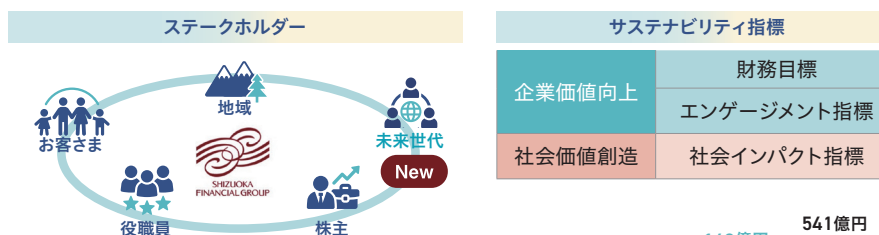
Key Word

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

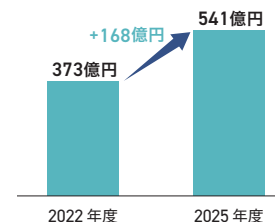
新たにステークホルダーに「未来世代」を追加し、地域としずおかFG双方の持続的な成長を測る尺度として「サステナビリティ指標」を設定



■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システム稼働
- ・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
		効率性	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
		健全性	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
		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 対して高水準に留まる	
		※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					
社会価値創造	エンゲージメント指標	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 外国人財紹介 不動産アセットマネジメントビジネス 不動産関連ビジネス → P45 東京ガスリース 日専連静岡 → P56 しずおかまちづくりコンサルティング 不動産開発支援		
		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)	デジタル・データの利活用 → P58 人的資本投資の拡充 → P68		
	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 削減支援 可視化(算定) → P86			
社会インパクト指標	静岡県内の 温室効果ガス排出量削減率	2013年度△ 46% (2030年度)	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				
	静岡県内人口の 社会増減率	継続的に増加	アライアンス戦略の進化 → P41～43 経営統合に関する基本合意を締結 八十二長野銀行が新たに参画 静岡・山梨アライアンス 富士山・アルプスアライアンス 静岡・名古屋アライアンス 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				
	静岡県内実質総生産 (GDP)	持続的発展	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				

※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。大変なことでありますが、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、

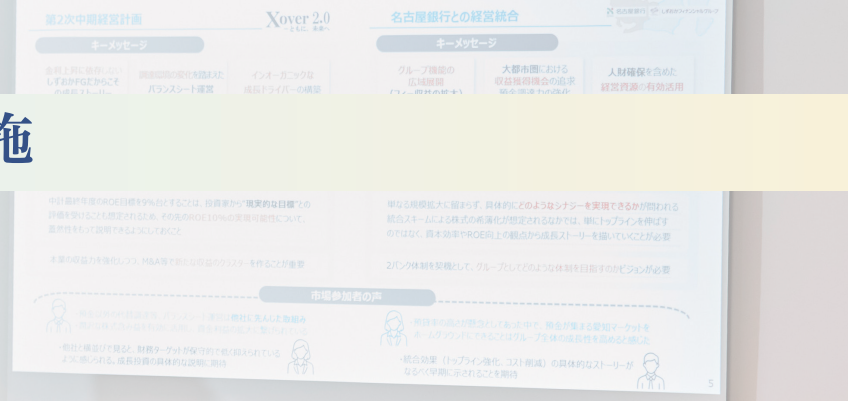
ぜひ大切にしていきたいですね。変化の大きな時代だからこそ、そうした文化がしずおかFGの持続的な成長を支える力になると思います。

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>

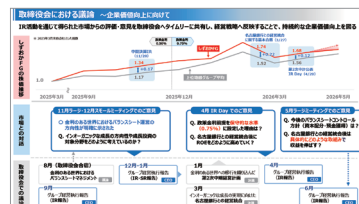


当日の説明内容

「企業価値向上に向けて」



稲野取締役

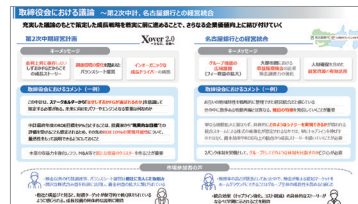


「金利のある世界」に対応したバランスシート運営は、市場から一定の評価を得た一方で、第2次中計や名古屋銀行との経営統合については、まだ十分に企業価値に反映されていないと認識しており、さらなる議論を重ねていくと説明しました。

「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）

