

しずおかフィナンシャルグループ
社外取締役スモールミーティング

2026年 6月26日

Xover 2.0
—ともに、未来へ

社外取締役プロフィール



藤沢 久美
(ふじさわ くみ)

地位および担当

取締役
指名・報酬委員会委員
業務監督委員会委員
アドバイザリーボード委員



稲野 和利
(いなの かずとし)

地位および担当

取締役
指名・報酬委員会委員
業務監督委員会委員
アドバイザリーボード委員



坪内 和人
(つぼうち かずと)

地位および担当

取締役（監査等委員）
指名・報酬委員会委員
業務監督委員会委員

就任年	主な経歴
1995	株式会社アイフィス設立 同社代表取締役
2004	一般社団法人投資信託協会理事 株式会社ソフィアバンク取締役
2011	日本証券業協会公益理事（現任）
2013	株式会社静岡銀行 取締役 株式会社ソフィアバンク代表取締役
2014	豊田通商株式会社取締役
2018	株式会社ネットプロテクションズホールディングス取締役
2021	セルソース株式会社取締役
2022	株式会社国際社会経済研究所理事長（現任） 当社 取締役（現任）
2024	株式会社メルカリ取締役（現任）
2025	トヨタ自動車株式会社取締役（現任）

就任年	主な経歴
2002	野村アセットマネジメント株式会社取締役社長
2003	野村ホールディングス株式会社取締役副社長 兼Co-COO
2005	野村信託銀行株式会社取締役会長
2008	野村證券株式会社執行役副会長
2009	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 一般社団法人投資信託協会会長 公益社団法人日本証券アナリスト協会会長
2013	日本証券業協会会長
2021	株式会社静岡銀行 取締役
2022	当社 取締役（現任）

就任年	主な経歴
1976	日本電信電話公社（現 NTT）入社
2000	西日本電信電話株式会社金沢支店長
2006	株式会社NTTドコモ取締役執行役員財務部長
2012	同社代表取締役副社長（CFO）
2015	一般財団法人マルチメディア振興センター理事長
2018	一般社団法人情報通信設備協会会長
2020	株式会社静岡銀行 取締役
2022	当社 取締役（監査等委員）（現任）

取締役会スキル・マトリックス

「企業経営」「社会・経済」「ビジネス」の観点から、各取締役が有する知見に基づく役割を発揮し、地域とグループの持続的成長を実現

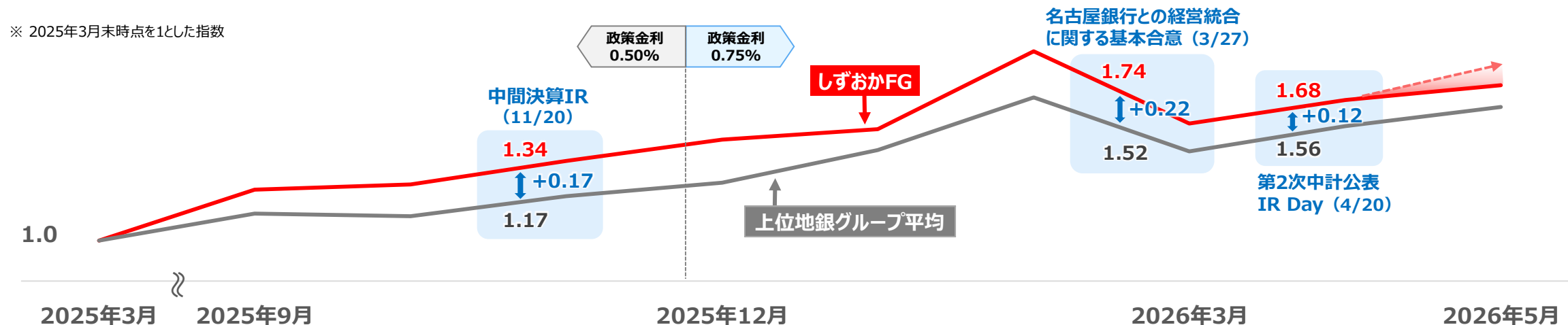
取締役会スキル・マトリックス

		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	代表取締役／社長	●	●	● 財務会計	●		● 銀行ビジネス （支店営業/市場運用）	
八木 稔	代表取締役／執行役員		●	● 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		

取締役会における議論 ～企業価値向上に向けて

IR活動を通じて得られた市場からの評価・意見を取締役会へタイムリーに共有し、経営戦略へ反映することで、持続的な企業価値向上を図る

しずおかFGの株価推移



市場との対話

11月ラージ・12月スモールミーティングでのご意見

- 金利のある世界におけるバランスシート運営の方向性が明確に示された
- Q. インオーガニックな成長の方向性や成長投資の対象分野をどのように考えているのか？

4月 IR Day でのご意見

- Q. 政策金利前提を**保守的な水準 (0.75%)** に設定した理由は？
- Q. 名古屋銀行との経営統合後にROEをどのように高めていく？

5月ラージミーティングでのご意見

- Q. 今後のバランスシートコントロール方針（資本配分・預金獲得）は？
- Q. 名古屋銀行との経営統合後は**具体的にどのような取組み**で収益を伸ばす？

取締役会での議論

8月（取締役会合宿）
金利のある世界における
バランスシートマネジメント 議論

9月
グループ経営執行報告
（IR報告） CEO

12月・1月
グループ経営執行報告
（IR・SR報告） CEO

1月
金利のある世界への移行を織り込んだ
第2次中期経営計画 決議

3月
インオーガニックな成長の実現に向けた
名古屋銀行との経営統合 決議

4月
グループ経営執行報告
（IR報告） CEO

6月
グループ経営執行報告
（IR報告） CEO

取締役会における議論 ～第2次中計、名古屋銀行との経営統合

充実した議論のもとで策定した成長戦略を着実に前に進めることで、さらなる企業価値向上に結び付けていく

第2次中期経営計画

Xover 2.0
ーともに、未来へ

キーマッセージ

金利上昇に依存しない
しずおかFGだからこそ
の成長ストーリー

調達環境の変化を踏まえた
バランスシート運営

インオーガニックな
成長ドライバーの構築

取締役会におけるコメント（一例）

この中計は、ステークホルダーから「なぜしずおかFGが選ばれるのか」を意識して策定する必要がある。未来に向けたパワーやエンジンとなる要素は何なのか

中計最終年度のROE目標を9%台とすることは、投資家から“現実的な目標”との評価を受けることも想定されるため、その先のROE10%の実現可能性について、蓋然性をもって説明できるようにしておくこと

本業の収益力を強化しつつ、M&A等で新たな収益のクラスターを作ることが重要

名古屋銀行との経営統合



キーマッセージ

グループ機能の
広域展開
(フィー収益の拡大)

大都市圏における
収益獲得機会の追求
預金調達力の強化

人財確保を含めた
経営資源の有効活用

取締役会におけるコメント（一例）

お互いの地域特性を戦略的に整理できた経営統合だと感じている
世の中に数多ある地銀再編とは異なる、独自の特徴を発信していくことが重要

単なる規模拡大に留まらず、具体的にどのようなシナジーを実現できるかが問われる
統合スキームによる株式の希薄化が想定されるなかでは、単にトップラインを伸ばす
のではなく、資本効率やROE向上の観点から成長ストーリーを描いていくことが必要

2バンク体制を契機として、グループとしてどのような体制を目指すのかビジョンが必要

市場参加者の声



- ・預金以外の代替調達等、バランスシート運営は他社に先んじた取組み
- ・潤沢な株式含み益を有効に活用し、資金利益の拡大に繋がられている

・他社と横並びで見ると、財務ターゲットが保守的で低く抑えられているように感じられる。成長投資の具体的な説明に期待



- ・預貸率の高さが懸念としてあった中で、預金が集まる愛知マーケットをホームグラウンドにできることはグループ全体の成長性を高めると感じた

・統合効果（トップライン強化、コスト削減）の具体的なストーリーがなるべく早期に示されることを期待



しずおかFG取締役会の運営

「監督と執行の分離」のもと業務執行を適切に監督し、グループ経営を大局的な見地から議論する場として取締役会を運営

取締役会における議論の充実

適切な権限移譲のもと、決議事項を重要性に応じて絞り込み、執行部門からの報告によりモニタリングする「監督と執行の分離」を踏まえた運営が定着

2025年度の実効性評価

取締役会における議論の充実

議案

決議

- ・第2次中期経営計画の策定
- ・名古屋銀行との経営統合
- ・東京ガスリースの買収
- ・第三者割当による自己株式処分
- ・配当、自己株式取得の決定
- ・取締役等の選任、役員報酬関連 他

報告

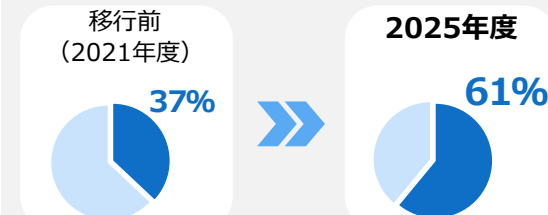
モニタリング

- ・グループ経営執行報告（IR・SR報告）
 - ・グループCxO報告、子会社事業報告 等
- 議論
- ・取締役会の実効性評価、分析
 - ・一般財団法人設立の検討
 - ・まちづくり事業、新会社の設立方針 他

議題の総数 議論の時間



社内取締役の発言回数



※議題の総数:1開催あたり平均、議論の時間:1議題あたり平均

※1開催あたり平均

【各取締役へのアンケート結果による分析】

さらに議論を深めたほうが良い事項（テーマ等）

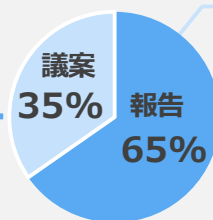
- ・しずおかFGが目指す今後の方向性、ビジョン
- ・2バンク体制を前提としたグループガバナンス
- ・名古屋銀行との統合を想定した戦略の見直し
- ・事業領域拡大に向けたM&A活用の方向性
- ・各CxOが捉えている課題をテーマとした議論
- ・将来を見渡した場合の懸念材料等

大局的な戦略にかかる議論の拡充

2024年度
4 件

2025年度
7 件

モニタリングボードを志向した運営



【業務執行報告の一例】

- ・CxO報告
(IT/システム、内部監査
コンプライアンス、DX
事業開発/イノベーション)
- ・グループ業務実績報告
(四半期決算報告 他)

※経営戦略、グループ体制変更・資本業務提携、企業統治にかかる議案数

取締役会運営

評価できる点

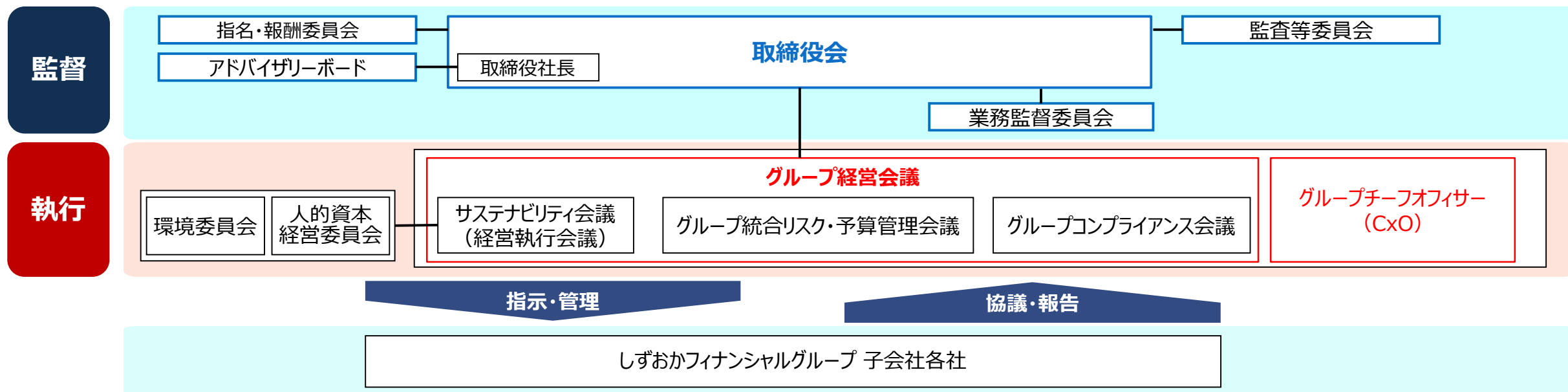
- ・社内外を問わず、双方向での活発な議論
- ・取締役のバックボーンが多彩で、視点も多様
- ・企業価値向上に向け、市場と向き合う姿勢

今後の検討事項

- ・名古屋銀行との統合を見据えた、新たに有効なガバナンス体制の構築
- ・執行部門の出席・発言機会の増加（執行役員、子会社社長）

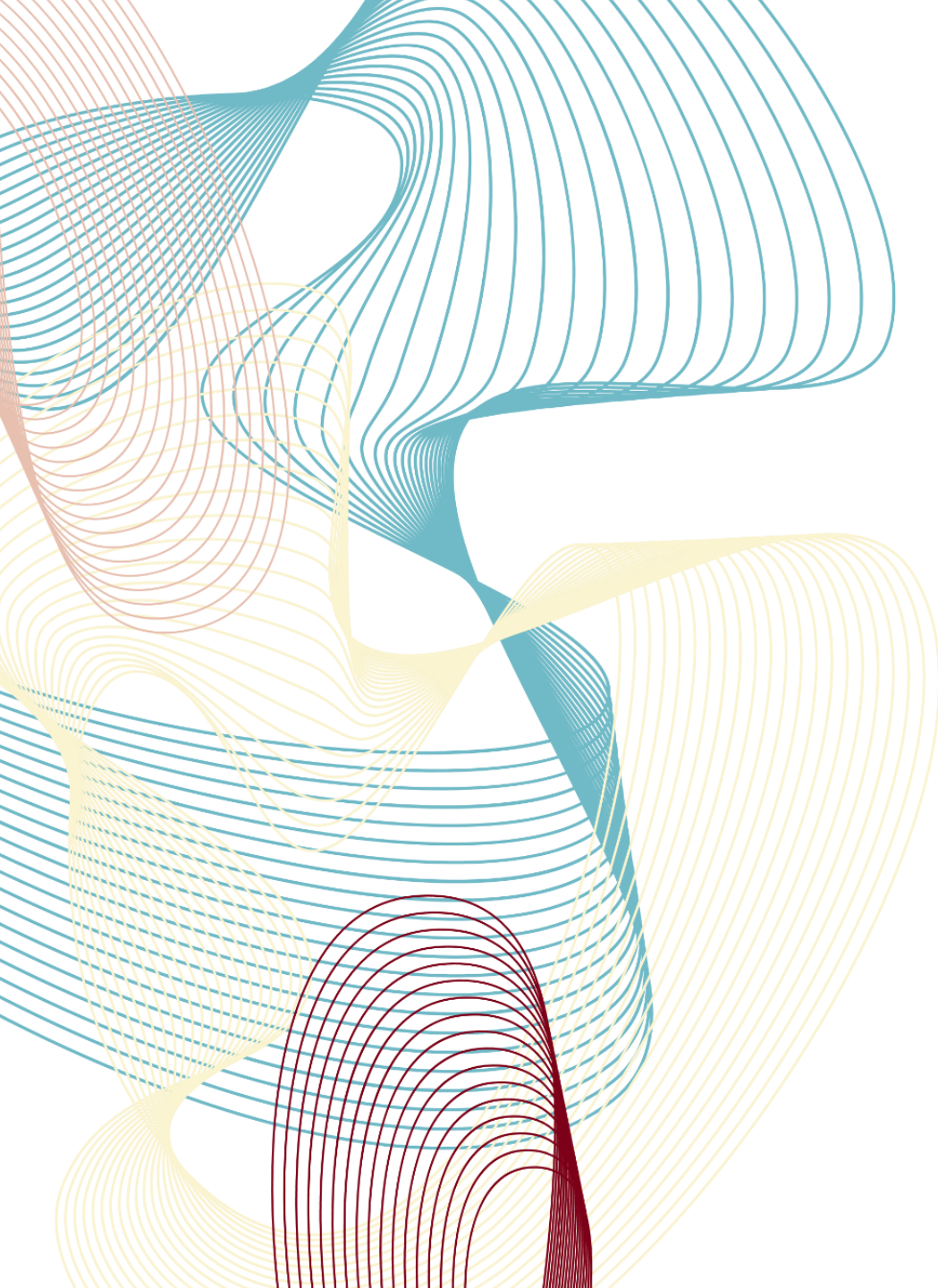
(参考) コーポレート・ガバナンス体制

しずおかフィナンシャルグループのガバナンス体制図



監督機能を担う会議体

会議体	区分	委員構成 (2026年6月19日時点)	機能
取締役会	法定	取締役：10名 (うち社外5名)	・グループ全体の企業統治を担い、業務執行からの独立性を高め、グループの経営体制や業務執行を監督
監査等委員会		取締役：4名 (うち社外3名)	・内部監査部門と連携し、業務執行から独立かつ客観的な立場で監査・監督
指名・報酬委員会	任意	取締役：7名 (うち社外5名)	・役員の指名や報酬制度等について諮問を受け、取締役会が授権する報酬決定機関として、役員報酬を審議
業務監督委員会		取締役：6名 (うち社外5名) グループCIAO	・業務執行状況のモニタリング等を行い、取締役会による業務執行への監督機能を補強
アドバイザリーボード		取締役：4名 (うち社外2名) 社外有識者：7名	・取締役社長の経営諮問機関として、外部の専門的かつ先見性のある知見をグループ経営に反映



本件に関するご照会先

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

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

F A X : 054-344-0131

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

しずおかフィナンシャルグループ
Webサイト[IRニュース]

