

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—

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



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



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
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）

坪内取締役は、株式会社NTTドコモ代表取締役副社長CFOを務められたほか、マルチメディア振興センター理事長や情報通信設備協会 会長を歴任、2020年より静岡銀行のアドバイザリーボード委員ならびに社外取締役に就任され、現在は、弊社の社外取締役として、監査等委員会委員長のほか、指名・報酬委員会、業務監督委員会の各委員を務めていただいています

「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

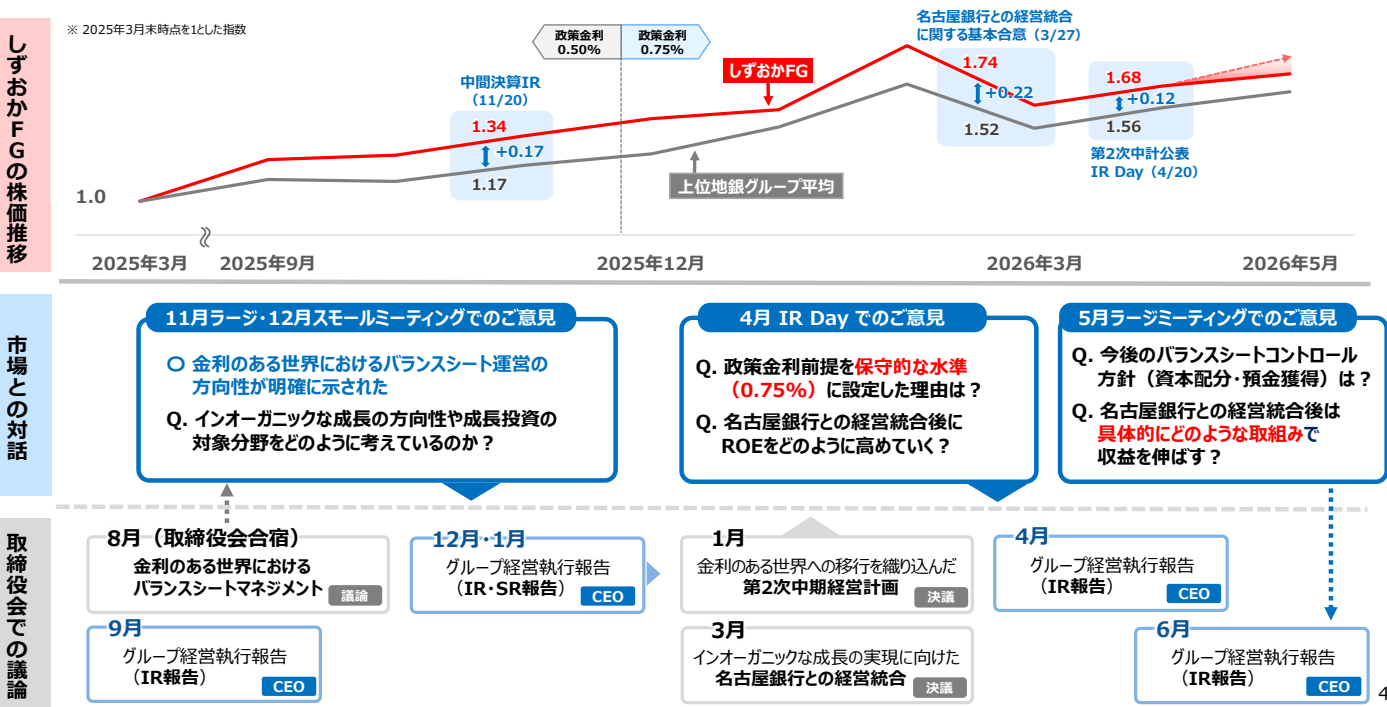
取締役会スキル・マトリックス

		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 (支店営業/市場運用)	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		

■ 次のページには、各取締役の知見に基づき、取締役会において特に役割発揮を期待する分野を記載していますので、後ほどご覧ください

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



取締役の稲野です

私からは、昨年に引き続き、市場との対話を踏まえた取締役会での議論の状況を、当社の株価の動きと併せて説明します

■上段の赤いグラフは、2025年度初めから2026年5月末までの当社の株価の推移を、下段のグレーのグラフは、上位地銀グループの平均株価を示しています。ご覧の通り、2025年度は概ね当社の株価がアウトパフォームしていましたが、2026年度に入ってからには相対的にやや軟調な動きと言えます

■この期間のしずおかFGの取締役会における議論を振り返りますと、当社では8月に取締役全員が参加する1泊2日の合宿が定例で行われるのですが、昨年はこの夏合宿において、「金利のある世界におけるバランスシート運営」をテーマの1つとして取り上げ、徹底的に議論を行いました

■ここでの議論をベースにした中間決算での開示は、その後の対話においても市場の皆さまに好意的に受け止めていただけたのではないかと考えています

■そして、この考え方をさらに先に進め、金利のある世界への移行やインオーガニックな成長への考え方等を織り込んだ次の一手が、4月のIR Dayでご説明した「第2次中計」、そして「名古屋銀行との経営統合」ということになります

■先ほど申し上げた通り、上位地銀との相対的な株価比較で見ると、現時点ではこれらが十分に企業価値に反映された状態とは認識していませんが、中計における今後のアップサイドや名古屋銀行との統合シナジーの具体化など、皆さまからのご意見は柴田CEOからの報告を通じて取締役会で事細かに共有されています

■我々の戦略がご期待に沿うかたちで前に進むよう、議論を重ねてまいりたいと思いますので、市場関係者の皆さまにおかれましては、引き続き当社との積極的な対話をお願いします

■私からの説明は以上です

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
—ともに、未来へ—

キーメッセージ

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



キーメッセージ

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

人材確保を含めた
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か**のビジョンが必要

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**他社に先んじた取り組み**
・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



・預金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



5

■取締役の藤沢です

私からは「第2次中計」、そして「名古屋銀行との経営統合」について、取締役会でどのような議論が行われたかをお話しします

■まず、第2次中計の策定に関しては取締役会で計5回、つまり、2ヵ月に一度はこの中計について議論してきたことになります。起点は「金利が上がるので中計を見直そう」ということではなく、「どうすればしずおかFGが選ばれるのか」という観点から、金利の上昇により利益水準が上がる中で、どのように新しい投資を行い、新たな金融グループに変わっていくのか、という大きな戦略を描き自走しなければならない、そして、AIの存在により確実に産業構造が変わるので、そうした中でアクセルを踏んでいかなければならない、という視点から様々な議論を行いました

■加えて、前中計での取組みを通じて、想定より早く持株会社としての体制が立ち上がったため、第2次中計では、この体制を本格的に始動させていくことが見直しの柱になる、という意見が社外取締役から挙がったと認識しています。その中では、もちろんROE10%の実現可能性に関する議論や新たな収益クラスターについての指摘も行われました

■「名古屋銀行との経営統合」については、効率性を上げるという意味でのよくある地銀の統合ではなく、しずおかFGが統合する上での独自の特徴は何か、どうあるべきか、について随分議論が行われたと記憶しています。統合後は2バンク体制に移行することになるので、シナジーの発揮に向けてどのような体制にしていかなければならないのか、今年は取締役会でさらに議論を深めていく必要があり、我々も思案しているところです

■また、東海地区の製造業が集積し、首都圏も含めれば国内GDPの約4割を占めるエリアですので、ここから日本を強くしていくことが大きなミッションの一つになるという点も、議論のポイントとして挙がりました

■長く社外取締役に務めていますが、本当に息つく暇のない金融グループだと感じています。振り返ると、日々新しいことにチャレンジしているため、私も常に勉強しなければなりませんし、常に新しい気持ちで取り組んでいると感じます。これからも皆さまにご支援をいただきたく、本日も知見をいただけたらと思いますので、よろしくお願いいたします

「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年度の取締役会における主なテーマ（代表的な議題を例示）

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
- ・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

議論

大局的な戦略にかかる議論の拡充



※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

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）

取締役会の実効性評価

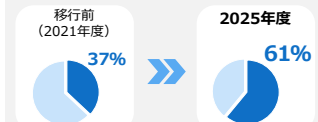
持株会社体制移行前と比較して議題数は抑制され、十分な審議時間を確保
社内取締役の発言機会が増加傾向にあり、社内外双方での活発な議論を展開

議題の総数 議論の時間



※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

社内取締役の発言回数



※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

取締役会運営

評価できる点

- ・社内外を問わず、双方での活発な議論
- ・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）

■取締役の坪内です

私からは、取締役会において議論を適切に行える枠組みができているかという観点で説明します

■持株会社体制に移行したタイミングで、取締役会が最も意識しなければならないこととして、「モニタリングボードを志向した運営」を方針として明確化しました。取締役のレベルで現業にはあまり入らず、執行の部分は執行に任せ、捻出した時間は経営戦略に特化して議論する。このバランスをうまくとるにはどうすればよいか、非常に苦労してきましたが、その成果がようやく出てきたという点を今日は報告したいと思います

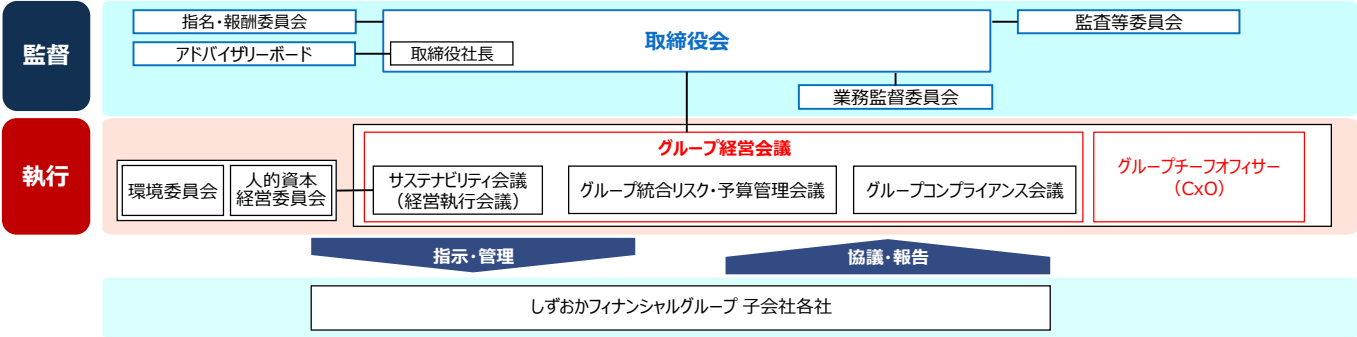
■左側に、2025年度の取締役会における主なテーマの例示として、議案と報告を挙げています。このうち、中計の策定に関しては決定のタイミングではなく、その前段階で議論を積み重ねました。名古屋銀行との経営統合についても、最終的にこれで行きたいというところまで何度も議論を重ね、相当な時間を費やしました。ここで相当な時間が使えた要因の一つには、左側に記載の通り、報告と議案を明確に分けたことが挙げられます。左下に議論の拡充とあるように、戦略にかかる議論の件数は増えましたが、件数全体としては報告案件が3分の2を占めています。右上にもあるように、案件を絞り込み、きっちり時間をかけて議論をすることができるようになった点は、議論の時間が倍になったところにも表れています

■そして、私が着任した当時は、私がひと言発言しても返事が返ってこないことが多かったですが、持株会社体制移行前の2021年度に社外と社内の発言回数が2：1だったのが、2025年度には逆転しています。これは、私が発言して2回に1回しか返事が返ってこなかったのが、一つ言うと1.5回返ってくるようになったということです。これは実感とも合っていますし、社内の執行部門の意見が活発に出てくるようになったと肌で感じています

■モニタリングボードを志向したという点は、非常に先見の明があったと思います。これが定着してきたことにより、2バンク体制に移行した時に取締役と執行部門がどう関係するか、位置関係を掴みやすくなりました。今後どのような形になるかはわかりませんが、統合後、その時のグループとしての経営方針を決める取締役会と、2つの銀行が動いていく執行のバランスをとりやすくなり、ガバナンスのスタイルは何とか間に合ったのではないかと感じています

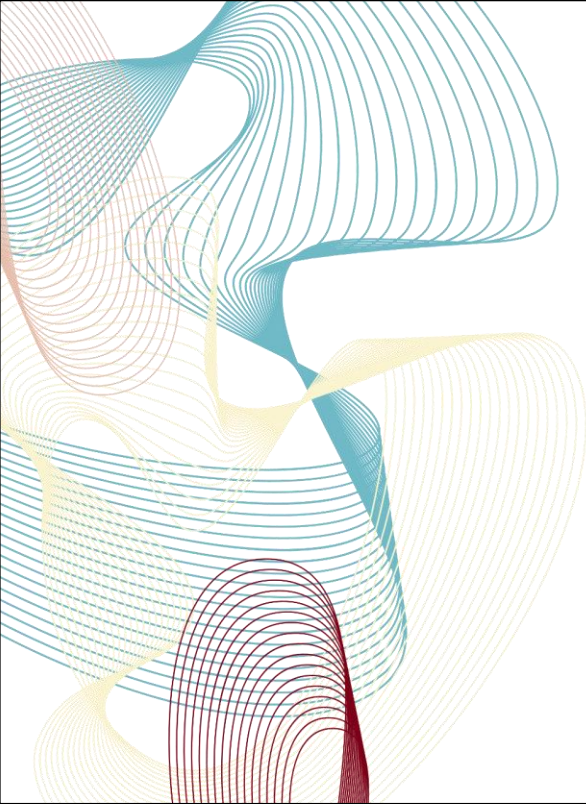
■私からの説明は以上です

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CIO	・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)

