

Shizuoka Financial Group

統合報告書

2023

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すとともに
経済的な側面からだけでなく文化的な面からも
地域の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	企業理念	33	地域共創戦略×グループビジネス戦略
3	CEOメッセージ	47	トランスフォーメーション戦略
11	CFOメッセージ	49	グループガバナンス戦略～取締役会議長×社外取締役 対談
15	CxOメッセージ	55	グループ会社 代表者メッセージ
17	しずおかフィナンシャルグループの価値創造プロセス	61	環境への取組み
19	しずおかフィナンシャルグループの沿革	71	人的資本経営の実現に向けた取組み
21	競争優位の源泉	87	コーポレート・ガバナンスの強化に向けて
23	マテリアリティ 特定のプロセス	93	コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント
25	財務ハイライト・非財務ハイライト	99	安心・安全なサービスの提供
27	ステークホルダーへの価値提供	101	役員一覧
31	第1次中期経営計画	103	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は、グループにおける持続的な価値創造に向けた取組みについて、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、本報告書を作成いたしました。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ました。

しずおかフィナンシャルグループ 統合報告書 2023

『しずおかフィナンシャルグループ 統合報告書 2023』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。

2023年7月発行
発行：株式会社しずおかフィナンシャルグループ 経営企画部
〒420-0031 静岡市葵区呉服町1丁目10番地
TEL.054(261)3111



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。

〈別冊のご案内〉

別冊は、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
<https://www.shizuoka-fg.co.jp/ir/disclosure.html>

別冊『しずおかフィナンシャルグループ 統合報告書 2023』
（財務データ・自己資本の充実の状況・流動性に係る経営の健全性の状況・報酬等に関する開示事項・地域密着型金融の推進）



地域の未来にコミットし
地域の成長をプロデュースする
企業グループを目指して

取締役社長 CEO

柴田久

CEOメッセージ

持株会社体制への移行

2022年10月3日、静岡銀行グループは持株会社体制へと移行し、しずおかフィナンシャルグループ（以下、しずおかFG）として新たなスタートを切りました。

静岡銀行グループでは、2005年度にスタートした第9次中期経営計画より総合金融サービスを提供するグループ経営の強化に取組み、グループ各社の専門性を磨きつつ、地域金融機関屈指の事業規模を誇るグループ会社群へと成長してきました。その一方、現下の多様化・複雑化する地域のお客さまの課題を解決に導くには、時代とともに私たち自身の変革も一層加速

していく必要性を感じていたところ、折しも銀行法が改正され銀行持株会社や銀行の業務範囲が拡大されたほか、一定基準を満たす銀行持株会社は届出のみで子会社設立が可能となるなど、スピード感をもって新たな事業領域を拡大できる環境が整いました。

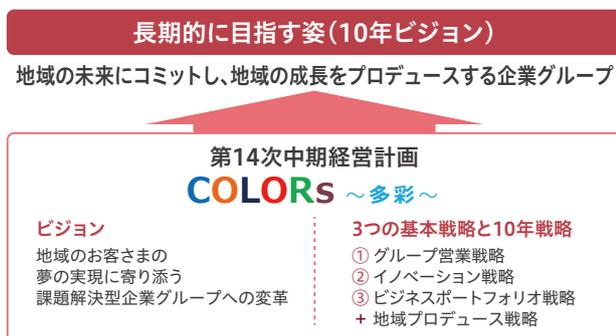
これらの状況を踏まえ、変化に柔軟に対応し、グループの総合力を一層高めるべく、持株会社体制への移行を決断しました。グループの基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」を新体制でも受け継ぎ、未来へつなぐ新たな価値の創造に取組むことで、これからも地域の持続的な成長に貢献してまいります。

第14次中期経営計画「COLORs～多彩～」を振り返って

足元の経済環境を見ますと、コロナ禍からの経済活動の正常化が進む一方で、地政学的に不安定な国際情勢を背景に、原材料価格の高騰やサプライチェーンの制約、人手不足による影響等が景気回復の足取りを重くする要因となっています。また、日本国内の金融緩和政策が継続するなか、インフレ抑制に向けた諸外国の政策見直し等を背景に、海外経済の減速懸念、急激な為替変動に伴う物価高の影響など、依然として不透明な景況感が続いています。

こうしたなか、しずおかFGでは、いかなる環境下にあっても地域とともに持続的な成長に向けた歩みを着実に進めるため、2023年4月より持株会社体制で初めて臨む第1次中期経営計画（以下、第1次中計）をスタートさせました。具体的な説明の前に、まずは、昨年度までの3年間で取組みました静岡銀行グループとしての第14次中期経営計画「COLORs～多彩～」(以下、第14次中計)を振り返りたいと思います。

【図1】第14次中期経営計画で掲げたビジョン・戦略



■ 3つの基本戦略と10年戦略

第14次中計では、それまでの中計とは異なり、より長期的な視点から地域にコミットする10年ビジョン「地域の未来にコミットし、地域の成長をプロデュースする企業グループ」を掲げ、その実現に向けたビジネスモデル変革の期間として、3つの基本戦略と10年戦略に取組みました。

1つ目の「グループ営業戦略」では、「銀行中心の営業からの脱却」をテーマに、グループ機能を最大限に活用したソリューション営業を実践しました。お客さまのESGやSDGsの取組みを資金面から支援するサステナブルファイナンスの推進や事業承継等のサポート、さらには200名を超える規模のグループ会社間での人材交流等を通じたグループ一体での営業体制強化を図り、コンサルティング機能の提供等から得られる**連結役員取引等利益**は3年間で+65億円増加しました。

【図2】「グループ営業戦略」の取組み成果



2つ目の「イノベーション戦略」では、新たな収益機会の追求に向け、時代に適応した最新技術の取込みや新たな事業領域の拡大に取組みました。邦銀初となるオープン系の次世代勘定システムを2021年1月に稼働させたほか、新たな成長ドライバー

に期待するビジネスとして、成長過程にあるスタートアップ企業向け融資（ベンチャーデット）の取扱いを開始しました。また、地銀初のシリコンバレー駐在員事務所の開設など、環境変化を踏まえた海外拠点の再編も行い、先端情報や技術を取り入れながら、海外ビジネスの強化を図るための体制を整えました。

【図3】「イノベーション戦略」の取組み

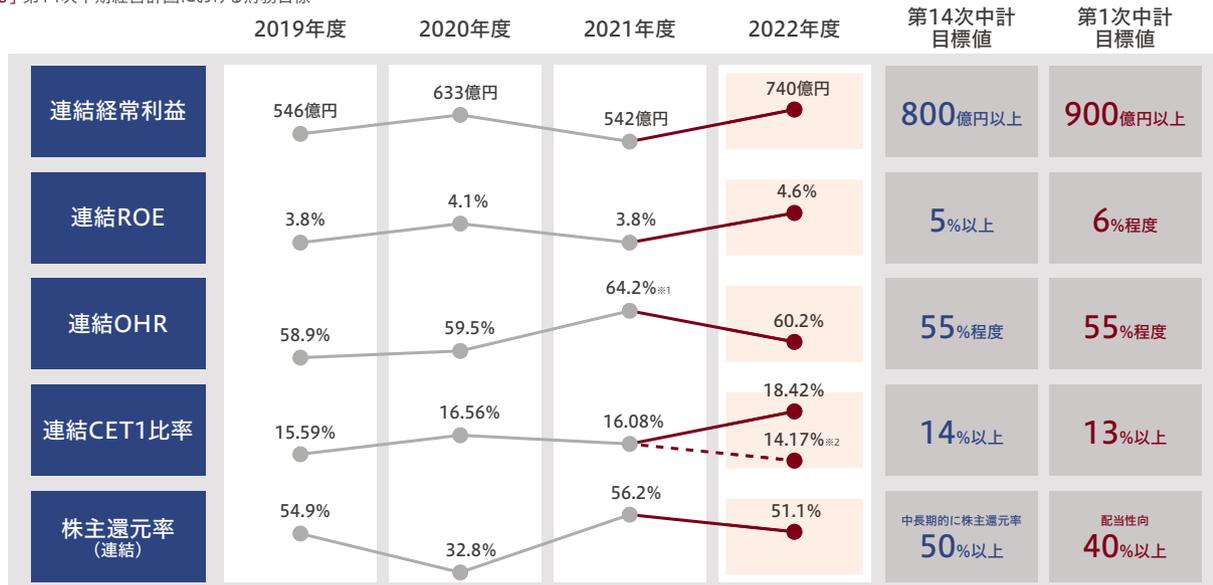


3つ目の「ビジネスポートフォリオ戦略」では、経営資源の最適配賦を掲げ、グループ収益の拡大に向けたポートフォリオの最適化に取組みました。その一例として、ストラクチャードファイナンス分野では、適切なリスクリターン分析のもと、資産の健全性を維持しながら収益性の向上を実現し、獲得収益を大きく増加させることができました。また、重要な経営資源である人財に関しては、約20年ぶりに人事制度の抜本的な改革に取組み、新たな評価制度「OKR」を導入したほか、ダイバーシティの推進を通じて、役職員一人ひとりの多様な価値観・個性を掛け合わせながら、新たな発想で課題解決に取組む企業風土へと変革を進めました。

【図4】「ビジネスポートフォリオ戦略」の取組み



【図6】第14次中期経営計画における財務目標



※1 次世代勘定系システムの償却負担による影響 ※2 バーゼルIII最終化完全適用後の試算値

最後に、中長期的な視点で捉える10年戦略「地域プロデュース戦略」では、地域の未来を見据えた成長戦略として、2020年10月に山梨中央銀行、2022年4月に名古屋銀行との**アライアンスを締結**しました。地域をまたぐ個別商談会の実施など地方創生分野での協業をはじめ、ファイナンスやライフプラン分野、さらには、地域の産業変革支援に向けた取組みなど、お互いの強みを活かし合うことで、当初の想定を上回る提携効果を顕在化させることができている。

【図5】「地域プロデュース戦略」の取組み



新型コロナウイルスの感染拡大をはじめ、予測不可能な出来事が次々と起こるなかで、まさに金融機関としての真価を問われる3年間となりましたが、コロナ禍の資金繰りや経営改善支援に加え、グループ一体でのコンサルティング機能を発揮し、地域やお客さまとの信頼を深めることで、貸出金やフィービジネス等、コア事業の成長を中心に連結経常利益を約200億円増加させることができました。策定当初の想定と比べて市場運用環境が大きく変化するなか、今後を見据えた有価証券ポートフォリオの健全性、収益性改善に向けたオペレーションを実施した結果、収益目標の達成には至りませんでした。さまざまな変革を通じて将来に向けた次の一手を打ちながら、第1次中計につなげることができたと考えています。

第1次中期経営計画「Xover ～新時代を拓く」策定にあたって

■第1次中期経営計画の基本的な考え方

続いて、2023年度からスタートした第1次中計「Xover ～新時代を拓く」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、基本的な考え方や計画に込めた思いなどを説明します。

まず、この第1次中計は、これまでの中計とは全く異なるアプローチで策定しています。従来は、過去の延長線かつ短期間で実現可能なグループ像を「フォアキャスト思考」で描き、計画を策定していましたが、先行きの予測が困難なVUCAの時代を踏まえ、今回は将来目指すべき未来像を先に描き、それを実現するための計画を「バックキャスト思考」で策定しました。

計画期間も従来の3年から5年に変更し、環境変化に合わせてアジャイルに軌道修正を行いながら長期的な視点をもって目指す状態の実現に向かいたいと考えています。



【図7】第1次中期経営計画で目指す姿



そして、地域の将来を担う人財や地域の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・お客さまの課題やニーズの解決により、ステークホルダーのウェルビーイングの継続的な向上と私たちの企業価値の向上が両立している状態を2030年度に実現することを目指します。

計画の名称は、グループ役職員からの公募により「Xover (クロスオーバー)～新時代を拓く」としました。クロスオーバーとは、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す。持株会社体制で臨む最初の中計として、ステークホルダーの皆さまと新たな価値を共創しながら、不確実な時代に未来を切り拓いていく決意を込めています。

また、第1次中計では2つのビジョンを掲げています。1つ目の「10年ビジョン」は、第14次中計で掲げた長期ビジョンを継承し、自らが地域の魅力を向上させ、地域を牽引する存在になることを目指します。2つ目の「中計ビジョン」は、中計の5年間で実現を目指す姿として「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企業グループ」を掲げ、持株会社体制移行により総合金融グループとしてお客さまの課題解決力に磨きをかけて新たな価値を創造することを目指します。

■社会価値創造と企業価値向上の両立

第1次中計で目指す経営指標には、地域と私たち双方の持続的な成長、2030年に目指す状態を図る尺度として、新たに

「サステナビリティ指標」を設定しました。「どのような金融機関が存在するかで地域の未来が変わる」という認識のもと、グループの重要課題であるマテリアリティを特定し、4つの基本戦略を通じて解決することで各指標の達成を目指します。

「サステナビリティ指標」は、社会価値創造の効果を図る「社会インパクト指標」と、株式会社として企業価値の向上を目指す「財務目標」「エンゲージメント指標」の3つで構成しています。

まず、「社会インパクト指標」には、静岡県内への社会インパクトを意識した指標として、静岡県内人口の社会増減率、実質総生産、温室効果ガス排出量削減率の3つを「目指す指標」に定め、地域経済の持続的な成長につなげてまいります。

「財務目標」には、収益性、効率性、健全性の3つの視点から、連結経常利益、連結ROE、連結OHR、連結CET1比率の4つを目標に掲げます。さらに、「エンゲージメント指標」として、お客さまの取引満足度や従業員のエンゲージメント、しずおかFGのカーボンニュートラル達成からなる3つの指標を目標に設定し、これらの7項目は「コミットする指標」として、この達成を通じて企業価値の向上を目指します。

第1次中計では、従来の「経済価値の追求」にとどまらず、地域に新たな価値を創造する取組みを通して自らの経済価値、

ひいては企業価値を向上させる考え方を基本に据えています。

これまででは、例えば貸出金残高や収益の成長といった数字に表れる経済価値に重きを置きがちでしたが、今後は、雇用を生み出し地域の魅力を高める新たな産業の創出や、地域のカーボンニュートラル実現に向けてサステナブルファイナンス、あるいは温室効果ガス排出量削減に貢献する事業支援に取組むなど、地域の皆さまをはじめとするステークホルダーとともに地域の未来を共創しながら、その取組みを地域と自らの持続的な成長の原動力に変えていきたいと考えています。

社会価値創造と企業価値向上の両立は決して簡単なことだと思いませんが、非常にやりがいを感じる意欲的な計画になったと自負しています。

なお、「社会インパクト指標」は静岡県内を対象とする内容となっていますが、私たちにとっての地域は、あくまでもお客さまが存在するすべての営業エリアを指します。静岡県外の地域においても、第1次中計の考え方を広げ、すべてのステークホルダーの目指す状態に向けて基本戦略を展開することで、地域と自らの持続的な成長につなげてまいります。

【図8】サステナビリティ指標

		指 標	2027年度目標
社会価値創造	社会インパクト指標	静岡県内人口の社会増減率	継続的に増加 持続的発展 2013年度比 ▲46% (2030年度)
		静岡県内実質総生産 (GDP)	
		静岡県内の温室効果ガス排出量削減率	
企業価値向上	財務目標	連結経常利益	900億円 以上 6% 程度 55% 程度 13% 以上
		連結ROE	
		連結OHR	
		連結CET1比率 ※1	
	エンゲージメント指標	お客さまのグループ取引満足度 ※2	前年度比 プラス 4.0 以上 達成 (2030年度)
		グループ従業員のエンゲージメント ※3	
		カーボンニュートラル (Scope1、2)	

※1:パーゼル川最終化ベース ※2: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、周りに商品やサービス、企業そのものをすすめたいと思う度合い、推奨度
※3:「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)

第1次中期経営計画の基本戦略

■ 4つの基本戦略

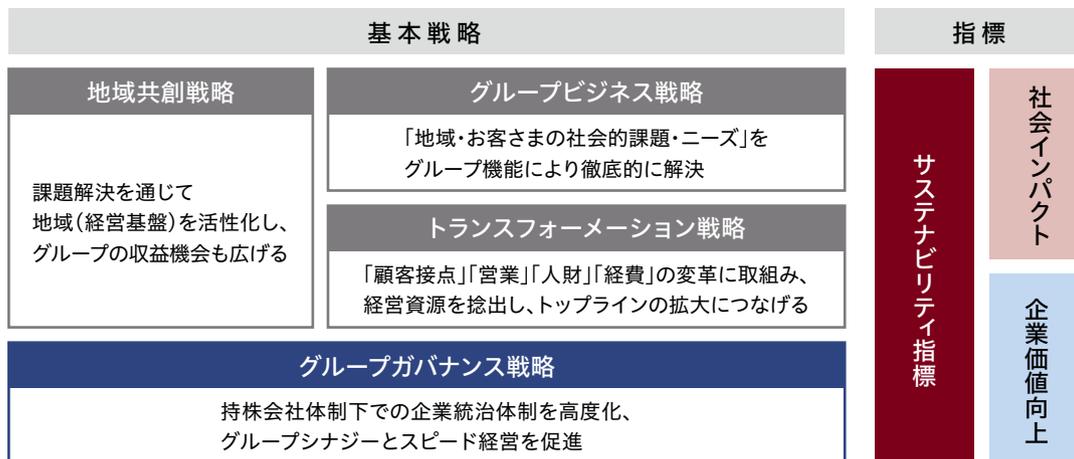
ここからは、第1次中計の4つの基本戦略の概要について説明します。

1つ目の「地域共創戦略」は、地域の課題解決を通して経営基盤を活性化することで、自らの収益機会の拡大にもつなげる戦略です。私たち地域金融機関にとって、地域経済の発展なくして

自らの持続的な成長は実現できません。この戦略では、地域が抱える課題に対して、私たちが持つ人的ネットワークやコーディネート力を活かし、自治体や異業種企業等と連携しながら、地域・課題ごとにプラットフォームを形成します。

それぞれのプラットフォームによる課題の解決を通して、お客さまの企業価値や地域の皆さまの生活の利便性が高まり、魅力的な地域社会の形成や関係人口の増加につながるなど、社会

【図9】第1次中期経営計画における4つの基本戦略



価値の創造が自らの企業価値向上につながる好循環を創り出す「地域エコシステム」の構築を目指します。

2つ目の「**グループビジネス戦略**」は、「深く、大きく、新しく」をキーワードに、地域・お客さまの社会的課題やニーズをグループ機能により徹底的に解決する戦略です。第1次中計では、従来のコア事業領域であるコーポレートやライフプランなど各分野のさらなる成長に加え、それぞれの事業会社が既存の事業領域を深掘りし大きく広げながら、グループ全体で新しい領域に踏み出してまいります。

例えば、コンサルティング領域であれば、従来は、M&A・事業承継・経営改善の3つの支援が主な柱でしたが、今後は脱炭素のような地域のサステナビリティに関する領域の支援も増やしていく必要があります。また、新事業分野では、地域企業のIT・DX化と人財不足の解消に向けて、2023年2月に「ティージェイエス」を完全子会社化したほか、7月には、持株会社体制で初となる新会社「SFGマーケティング」をしずおかFGの連結子会社として設立しました。新会社では、地域・お取引先の販路拡大やブランディング等に取り組み、地域の活性化につなげます。今後も、社会の構造変化に対応し、社会インパクトを与え、企業価値向上につながる事業を積極的に増やしたいと考えています。

3つ目の「**トランスフォーメーション戦略**」は、デジタル技術やデータの活用により、顧客接点を表すタッチポイント、営業、

人財、経費の4つの抜本的な改革を目指す戦略です。しずおかFGが持続的な成長を実現するためには、デジタル化の進展や店頭取引減少などの経営環境の変化を踏まえて、将来目指す姿を見据えながら拠点や人財などの経営資源を最適なかたちに変革する必要があります。お客さまの日常的な取引をアプリやホームページ等のデジタル接点で完結できる環境を整備するなど、チャンネルの構造を変え、人財を重点分野に配置し、生産性をさらに高めながらグループビジネス戦略における収益力の強化につなげます。

最後に、4つ目の「**グループガバナンス戦略**」では、持株会社が事業を推進するグループ会社間のシナジーを創り出すとともに、グループの経営資源を最適に配賦することで事業活動の高度化を図ります。持株会社の取締役会は、社外取締役の多様な知見を取り入れながら社会の変化に適応するための課題への対応方針を議論し練り上げます。その一方で、執行部門への権限移譲を進め、分野ごとに配置したグループチーフオフィサーを中心に、グループ全体を統括し底上げしながら、全体最適となる事業推進にスピード感をもって取り組むことで、先の3つの基本戦略の成果の最大化を目指します。

以上の4つの基本戦略を推進し、新たな社会価値の創造と自らの事業の成長を通じた企業価値向上の両立につなげてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

■株式価値の向上に向けて

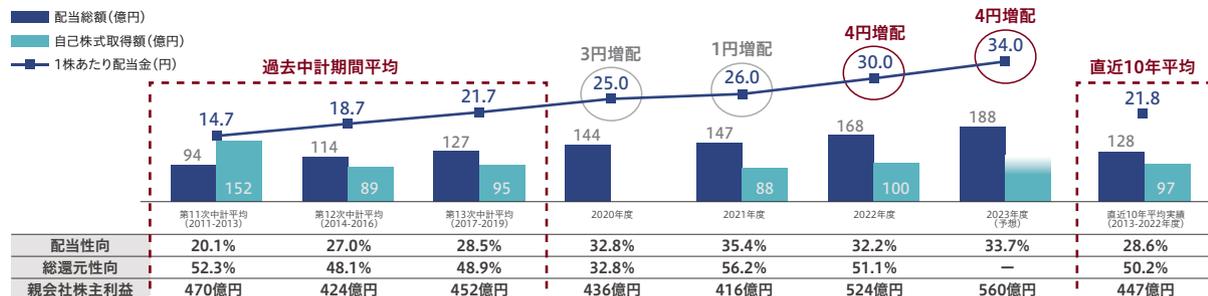
企業価値を持続的に高め、株主の皆さまへの還元を充実させていくことは、重要な経営課題の1つと認識しています。第1次中計では、株主の皆さまとの価値共創に向けて、株式の魅力を高める観点から配当性向を引き上げていくとともに、株価を含めた市場環境を踏まえて自己株式取得を機動的に実施して

まいります。配当性向は、過去減配することなく累進的な配当を実施してきた考え方を継承し、「**2027年度までに40%以上への累進的な引上げ**」を目指します。そして、私たちが社会価値の創出を目指す過程で地域やお客さまと共創した価値が、しずおかFGの利益として株主の皆さまに還元される好循環を目指すため、地域の皆さまを中心とする新たな株主づくりにも取り組むと考えています。

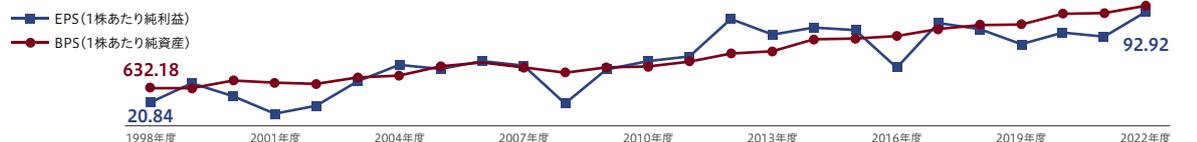
市場では、株価や資本コストを踏まえた各企業の経営方針に注目が集まり、とりわけPBR(株価純資産倍率)の改善に向けた取組みが求められています。金融緩和の長期化など、金融業界を取り巻く環境変化のなかでPBRは低水準にとどまっていますが、しずおかFGでは、株式価値向上の観点から1株当たりの純利益や純資産を示すEPS・BPSを継続的に高めることを意識した経営に取組んできました。今後もこの経営方針に変わりはなく、引き続き株式価値の向上に取組み企業としての魅力を高めながら、利益水準を向上させていくことでPBRの改善に取組んでまいります。

そのためには、第1次中計で掲げた戦略を着実に実行し、目標である「配当性向40%以上」や「連結ROE6%程度」等の達成に向けて、株主還元の実現や事業の収益性向上を実現するとともに、中計期間の先を見据えて成長する姿を示し続けることが必要だと認識しています。私たちの経営戦略は、地域としずおかFG双方の持続可能な成長を実現するための道標です。足元の課題にしっかりと対処しつつ、中長期的な企業価値向上に資する取組みを進めることで、未来世代を含めたステークホルダーから評価される経営を志向してまいります。

【図10】株主還元の推移



【図11】EPS/BPSの推移



■未来がはじまる場所になる。

「未来がはじまる場所になる。」これは、私たちが将来に向けて目指す姿「すべてのステークホルダーがサステナブルかつ幸福度が高まっている状態」を実現するために、新たに定めたグループスローガンです。しずおかFGとの関わりを“場所”という言葉で表現し、役職員一人ひとりがステークホルダーの皆さまと価値を共創しながら地域の明るい未来を切り拓く決意を込めたメッセージでもあります。

私たちが目指す姿を実現するためには、第1次中計を通してステークホルダーの皆さまと新たな社会価値をともに創り出し、自らの企業価値向上につなげる好循環を生み出すことが欠かせません。そのためには、皆さまと目指す姿を共有し、同じ未来を思い描きながらともに歩んでいくことが大切になります。そこで、このメッセージの浸透を広く図ると同時に、実際にメッセージを体現するグループだと思っていただけるよう努力を続けてまいりたいと思います。

最後に、私たちは地域の未来に責任を持ち、10年ビジョン「地域の未来にコミットし、地域の成長をプロデュースする企業グループ」の実現、さらには、すべてのステークホルダーの価値の最大化に向けて、グループの総力を結集して社会課題の解決に取り組んでまいります。

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。

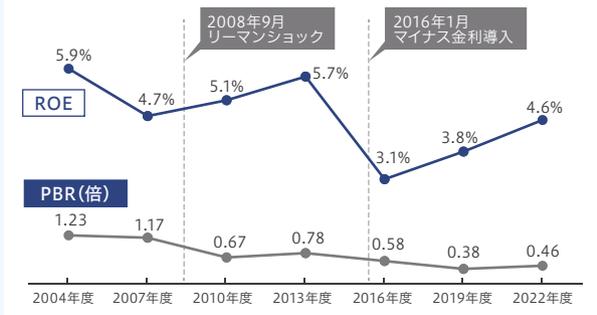
PICK UP

企業価値の向上に向けた取組み

しずおかフィナンシャルグループでは、より一層の企業価値向上を目指し、PBRの改善に向けて、資本コストの引き下げとROEの向上に取り組んでまいります。

ROE・PBRの推移

金融業界を取り巻く環境変化が厳しさを増し、PBRが低水準となるなか、収益・コスト構造の変革等によりROE向上に取り組んできました。



PBRの計算式

$$PBR = \frac{ROE}{(株主資本コスト - 期待成長率)}$$

$$ROE \geq 株主資本コスト - 期待成長率 \Rightarrow PBR1倍以上$$

資本コストの引下げに向けた取組み

市場との対話を深め、情報の非対称性を緩和しつつ、成長戦略の蓋然性を高めることで、株主資本コストの引下げを図ります。

非財務情報を含めた情報開示の充実

- ✓業績の不確実性の低減
- ✓地域としずおかFGのサステナビリティに関する理解向上



株主・投資家との積極的なコミュニケーション(IR活動)

- ✓中計の進捗状況等、戦略への理解向上
- ✓市場の関心事項等をタイムリーに共有し、適宜経営戦略の推進に反映

PBRの改善に向けて

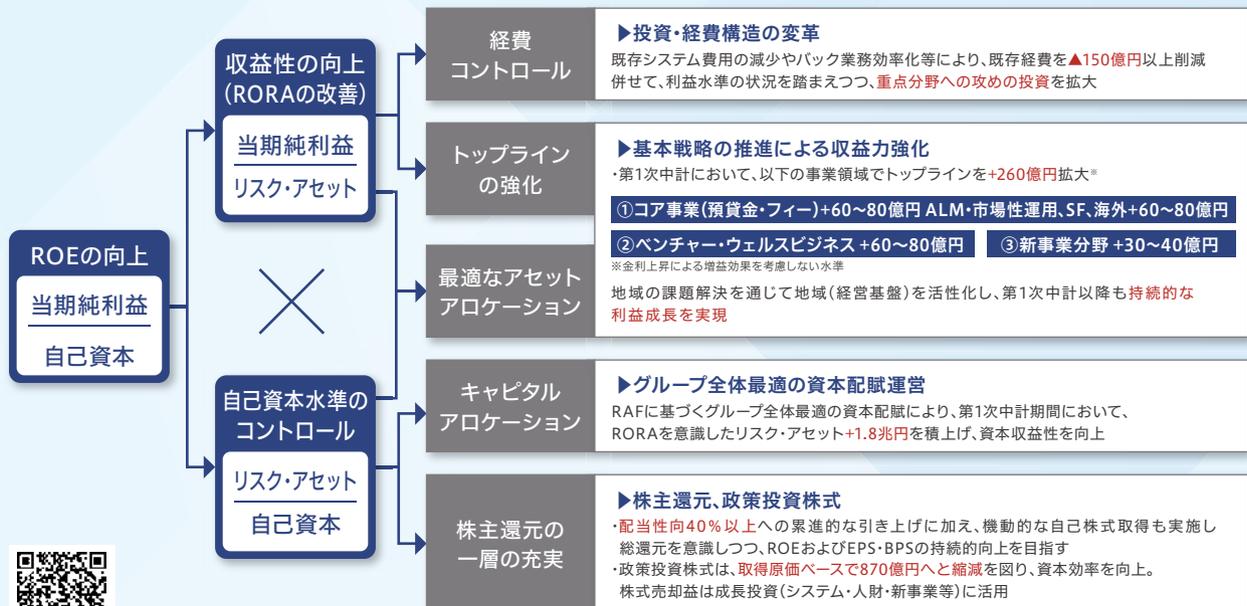
利益の持続的成長とともにROEを向上させ、かつ株主資本コストの引下げに取り組むことで、PBRの改善を図ります。



ROEの向上に向けた考え方

トップライン、経費、資産効率を意識した収益性の向上と成長投資、還元のパランスによる自己資本水準の適切なコントロールにより、ROEの向上を図ります。

第1次中期経営計画における方向性



※詳細資料は左のQRコードよりホームページをご覧ください

CFOメッセージ



地域と私たちの持続的な成長に向けて、
未来を見据えた財務戦略により、
新たな価値を創出します

執行役員CFO
梅原 弘充

1. 足元の経営環境

■2022年度の業績

第14次中期経営計画（以下、第14次中計）の最終年度となる2022年度は、社会経済活動がコロナ禍からの正常化へ向かう一方、原燃料価格の高騰やロシア・ウクライナ情勢、さらには金利・為替の変動など、事業環境が大きく変化するなかでの財務運営となりました。

連結粗利益は、静岡銀行単体において、法人関連手数料や預り資産収益等を中心とする役務取引等利益の増加と、国債等債券関係損益の改善を主因に本業を示すコア業務粗利益が増加し、前年度比+87億円の増益となりました。

連結経常利益は、連結粗利益の増加に加え、営業経費や与信関係費用の減少、株式等関係損益の増加等により前年度比+197億円、連結当期純利益は同+108億円と、いずれも2期振りの増益となりました。この結果、ROEは4.6%と前年度比+0.8ポイント上昇させることができました。

その一方、市場金利の変動を背景に、有価証券運用においてポートフォリオの健全性維持、資金利益の改善を目的とする外債の入替えを行った影響から、計画策定当初の連結経常利益目標800億円を下回りましたが、コロナ禍における取引先の資金繰り支援やグループ一体でのコンサルティング機能の提供など、課題解決型ビジネスの取組成果が着実に顕在化した結果、安定した成長軌道を描くことができたと考えています。

2022年度連結損益の概要

(単位:億円)

	2022年度	前年度比 ^{※1} 増減額
連結粗利益	1,602	+87
営業経費(△)	959	△18
持分法投資損益	4	△15
連結業務純益 ^{※2}	655	+128
与信関係費用(△)	56	△12
株式等関係損益	138	+102
連結経常利益	740	+197
特別損益	△6	△52
税引前当期純利益	733	+145
法人税等合計(△)	209	+38
連結当期純利益 ^{※3}	524	+108
ROE (%)		
純資産基準 ^{※4}	4.6	+0.8
株主資本基準	5.8	+1.1

※1 2021年度は静岡銀行連結決算

※2 連結業務純益=静岡銀行単体業務純益+連結経常利益-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

※4 親会社株主に帰属する当期純利益÷{(純資産の部合計-新株予約権-非支配株主持分)}×100

2. 第1次中期経営計画の財務目標

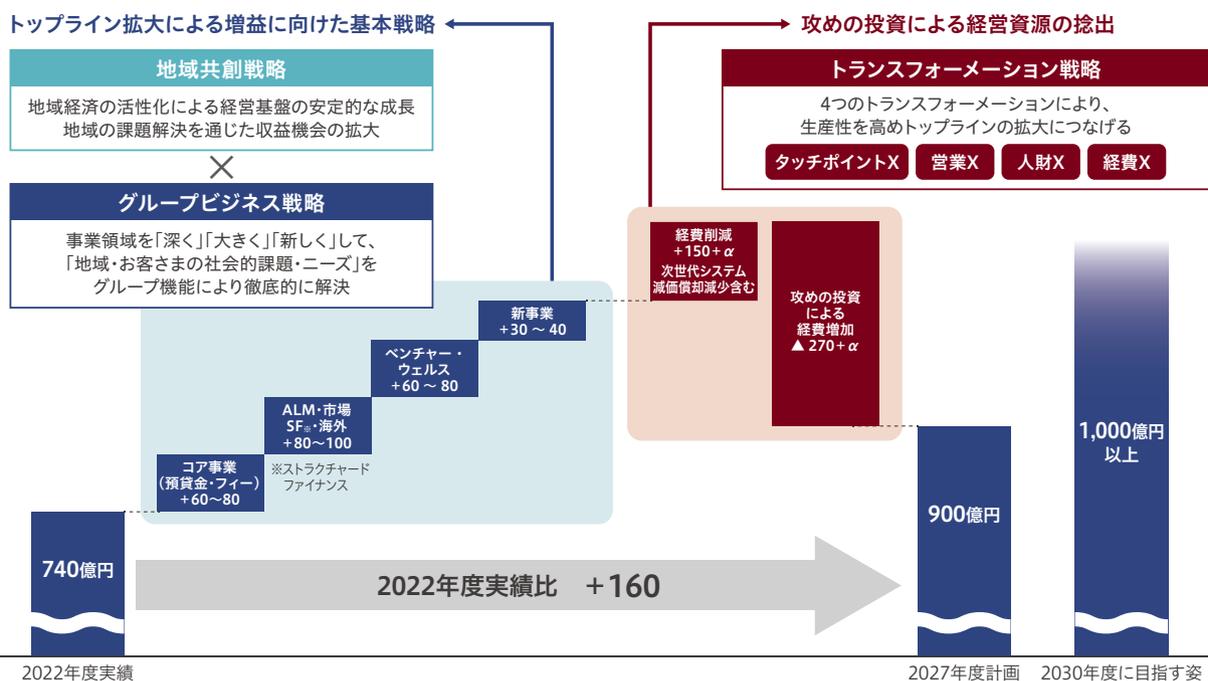
2023年4月にスタートした第1次中期経営計画（以下、第1次中計）では、最終年度となる2027年度の財務目標として、連結経常利益900億円以上、連結ROE6%程度、連結OHR55%程度、連結CET1比率13%以上の4つを掲げています。

■連結経常利益

しずおかフィナンシャルグループ（以下、しずおかFG）が中長期的に目指す利益目標として、2030年度に連結経常利益1,000億円への到達を掲げ、そこからのバックキャストで、第1次中計最終年度である2027年度の利益目標を900億円に設定しました。

この実現に向けて、第1次中計の基本戦略「グループビジネス戦略」（P33）では、貸出金や手数料収入などコア事業の強化に加え、市場部門における運用の強化やストラクチャードファイナンス分野のさらなる成長等を通して、既存ビジネスの収益力を高めます。また、ベンチャー関連ビジネスやお客さまの資産

連結経常利益目標達成に向けたロードマップ



■連結OHR

デジタル化の進展や顧客行動の変化等を踏まえ、あらゆる取引・手続きのデジタルシフトを想定した戦略的投資を行うことで、拠点や人材の最適化を図り、グループ経営のさらなる強化につなげてまいります。

そのために、第1次中計では、BPR等を通じた経費削減を進めつつ、次世代勘定系システムの稼働によるアドバンテージ※を活かしながら5年間で500億円を超える攻めのシステム投資を

第1次中期経営計画における財務目標

	経営指標	2027年度目標
財務目標	連結経常利益	900億円以上
	連結OHR	55%程度
	連結CET1比率	13%以上
	連結ROE	6%程度

形成サポートビジネスの拡充など、ビジネス領域をさらに大きく広げつつ、新事業分野等にも積極果敢に挑戦することで、トップライン（連結粗利益）の拡大を目指します。

加えて、「地域共創戦略」（P33）において、地域の課題解決を通じた収益機会の創出を図り「グループビジネス戦略」につなげるとともに、「トランスフォーメーション戦略」（P47）において、将来を見据えた成長投資として「攻めの投資」を積極的に行うことにより、過去最高水準となる連結経常利益900億円への到達およびその先のさらなる成長を目指してまいります。

行い、お客さまとの接点であるチャネルや営業のあり方を変革します。

また、投資にあたっては、案件ごとに効果を検証し、時期や金額、優先順位を適切に見極めながら進めるとともに、随時見直しを行い、経費全体を適正水準である連結OHR55%程度にコントロールしてまいります。

※次世代勘定系システム稼働により、従前と同コスト・同期間で約1.5倍のシステム開発案件をこなせる体制を実現

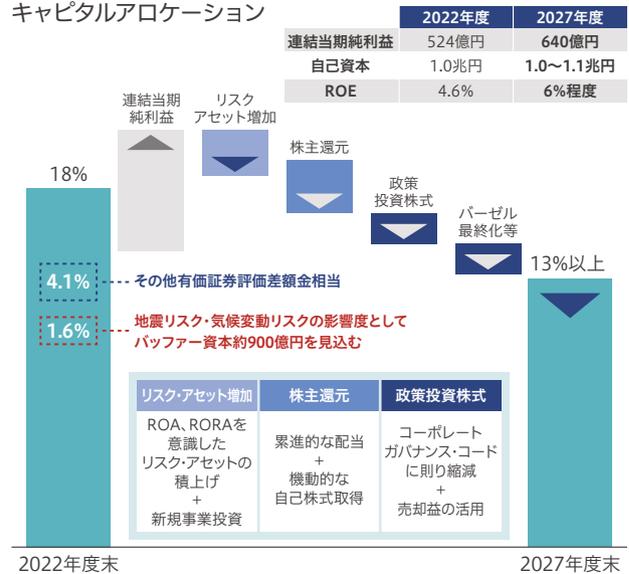
■連結CET1比率・連結ROE

連結CET1比率の目標は、資本の効率性と最低限必要な資本水準の両面を考慮し、13%以上と定めました。バーゼルIIIにおける資本保全バッファを含みの最低自己資本比率10.5%に対し、地震リスク・気候変動リスクの影響額等を考慮した水準としています。

第1次中計5年間の利益をリスク・アセット※の増加や株主の皆さまへの利益還元に向けつつ、政策投資株式の縮減にも努め、バーゼルIII最終化適用の影響を考慮した上で、連結CET1比率を適切にコントロールしていく方針です。リスク・アセットについては、RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）（P95）に基づくグループ全体最適の資本配賦により、ROA、RORA等の収益性を意識し、資本効率を高めながら積上げを図り、第1次中計最終年度である2027年度の連結ROE6%の達成を目指します。

※リスク・アセット：貸出金や有価証券等、リスクを有する資産をリスクの度合いに応じて調整した後の資産額

■キャピタルアロケーション



■政策投資株式の縮減

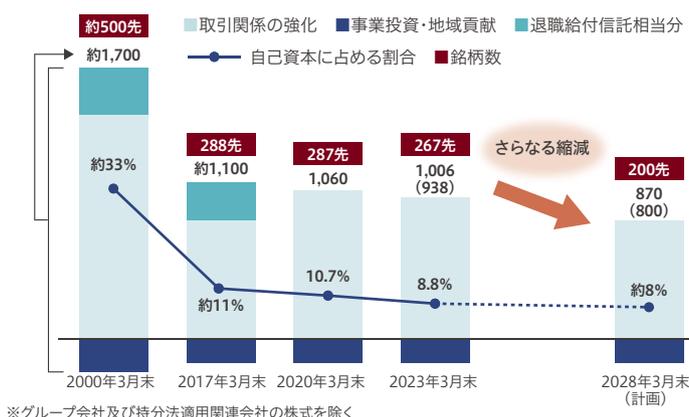
しずおかFGでは、政策投資株式の保有に関する方針を定め、コーポレートガバナンス・コードに則り政策投資株式の縮減を基本方針としたうえで、「事業投資」「取引関係の強化」「地域貢献」の3つの観点から保有意義が認められるものに限り保有しています。第1次中計の5年間を通じて、全体で200先、取得原価ベースで870億円への縮減を目標とし、資本効率を高めてまいります。

これまででも、取得原価ベースの残高や銘柄数は着実に縮減させつつ、株式の売却益は成長投資に充当しています。第14次中計では次世代勘定系システムの開発費等に充当しましたが、第1次中計では同システムの償却費への充当に加え、DXや人的資本、新事業等の戦略的投資に活用し成長戦略に結びつけてまいります。

また、売却に伴うリスク・アセットの減少分は、ベンチャー関連ビジネスやプライベートエクイティ投資※など収益性の高い分野に再投下し、資産効率の向上を図ります。

※プライベートエクイティ投資：未公開企業や不動産に対して行う投資

政策投資株式取得原価※の推移（）内は上場株式（単位：億円）



■株式売却益の活用方針

第14次中計（2020-2022年度）

・次世代勘定系システム経費に充当
開発から30年以上経過したソフト（アプリ）の刷新により開発生産性を向上させつつ、ハード等のオープン化を通じて先進技術を取り入れやすいシステム基盤を実現

第1次中計（2023-2027年度）

・次世代勘定系システム経費に充当
・DX、人的資本、新事業などの戦略的な投資に活用
売却に伴うリスク・アセットの減少分は、収益性の高い分野に再投下

3. 2023年度の見通し

2023年度は、連結経常利益800億円（前年度比+60億円）、当期純利益560億円（同+36億円）の増益計画としています。

しずおかFGでは、地域・お客さまの課題解決に取組み、価値創造につなげることで収益の最大化を図ります。お客さまが抱える課題は多様化・複雑化し、地域・分野ごとに異なるため、一様の戦略で向き合うのではなく、市場別の採算分析を適切に行いながら、それぞれの特性に合った提案を行います。

具体的には、法人分野では脱炭素やESG、産業変革支援、事業承継など、取引先企業のサステナビリティにつながるソリューションの提供を重点的に推進し、個人分野では、新NISA制度への対応や積立型商品のご案内など中長期的な資産形成に加え、次世代への資産承継支援にも積極的に取組んでまいります。

また、計画の達成に向けては、銀行を含むグループ各社のさらなる成長が不可欠となります。持株会社体制のもと、各社がそれぞれの強みを活かした成長戦略を展開していますが、新事業分野にも積極果敢に挑戦しながらグループの総合力を一層高め、

2023年度の業績予想

(億円)

	2022年度実績 (A)	2023年度予想 (B)	前年度比 (B-A)
連結経常利益	740	800	+60
親会社株主に帰属する連結当期純利益	524	560	+36
連結ROE	4.6%	5.0%	+0.4pt
連結OHR	60.2%	58.3%	△1.9pt
連結CET1比率※	18.42% (14.17%)	17.14% (13.44%)	△1.28pt (△0.73pt)

※2022年度実績ならびに2023年度予想はバーゼルIII最終化適用後の比率、()内にはバーゼルIII最終化を完全適用した場合の試算値を記載

第1次中計の初年度として良いスタートが切れるよう、全力で取組んでまいります。

4. 株主・投資家の皆さまとの対話

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、私たちの経営戦略をご理解いただくためには、必要な情報を適時適切に開示し、ご説明することが重要だと認識しています。

2022年度は、株主・投資家の皆さまとの対話にあたり、機関投資家・アナリストを対象とした決算説明会や地域における個人投資家向けの企業説明会など多くの機会をいただき、さまざまなご意見を頂戴しました。皆さまとの対話は、しずおかFGの企業価値向上に向けた気付きを得る大変貴重な機会であり、頂戴

したご意見は経営層を含めて社内で共有のうえ、経営戦略の推進において参考とさせていただいております。

今後もIR・SR活動の充実を図るなかで、皆さまとのコミュニケーションをさらに深めながら、自らの企業価値向上につなげてまいります。

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申し上げます。

■IR活動実績(2022年度)

対面とオンライン両方の形式を活用し、以下の通り株主・投資家との対話を行いました。

機関投資家・アナリスト向け説明会…8回

年2回の決算説明会のほか、CEO（経営戦略）、CFO（四半期決算の状況）、CIO（システム戦略）によるテーマ別のスモールミーティングを実施しました。



機関投資家・アナリストとの個別面談…98回

地域における個人投資家向け企業説明会…3回

証券会社主催カンファレンス（海外機関投資家とのミーティングイベント）…2回

海外IR…2回（欧州・北米（オンライン）、アジア）



CxOメッセージ

しずおかフィナンシャルグループでは、業務執行分野別の最高責任者として、グループチーフオフィサー（CxO）を設置しています。

所掌する事項に関するグループ全体の経営管理体制の構築と業務執行の統括・牽制に関する役割と責任を明確にし、グループCEOによる全体統括のもと、グループ全体最適の視点をもって企業価値の向上を図ります。



デジタル戦略加速のため積極的なIT投資

CIO 鈴木 統也

銀行業界では、1960年代に預金口座のオンライン化を実現して以来、為替オンライン、自動口座振替、ATM、24時間365日、インターネットバンキング等、デジタルを活用した業務・サービスの変革を半世紀以上に渡って取組んできました。

一方、いち早くデジタルに取組んだことにより、昨今の技術トレンドにスムーズに適應できず、柔軟性や先進性に乏しいシステムとなってしまったという指摘もあります。

しずおかフィナンシャルグループでは、こうした課題に対応すべく、中長期ロードマップを策定し段階的にシステムの次世代化に取り組んできました。

2021年1月に稼働した次世代勘定系システムは、銀行の主要業務である預金・為替・融資といったサービスを提供する基幹システムであり、実に32年振りに全面刷新し、アプリケーション（ソフト）の刷新に加え、大手行で初めてシステム基盤（ハード等）のオープン化に成功するなど、高い開発生産性とスピード、最新デジタルとの親和性を兼ね備えた柔軟性の高い先進的なシステムとなっています。

デジタル化の進展は今後も加速度的に進みますので、我々の変革もこれまで以上にアクセルを踏んでいく必要があります。

第1次中期経営計画では、先進デジタルを活用し、例えば、個人分野では、取引のデジタル完結、キャッシュレス化など、法人分野では、お客さまとの接点拡大・リレーション強化など、より付加価値の高いサービスを提供するための施策を進めてまいります。また、各施策の実現にあたっては、土台となる次世代勘定系システムの優位性を最大限に引き出し、より効果的かつ早期に実現していく予定です。

こうした積極的なデジタル戦略により、計画期間中のIT投資額は過去最高水準となる見込みです。

IT投資に際しては、しずおかフィナンシャルグループとして全体最適の視点に立ち、各施策の優先順位付けやシステムリソースの最適化、プロジェクト管理の厳格化等を通じて、グループ各社のビジネス目標の達成と成果の最大化を図りたいと考えています。

デジタルの活用はグループ各社における競争力の源泉となります。しずおかフィナンシャルグループのデジタルリーパビリティの向上を通じ、中計ビジョン「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企業グループ」の実現に取り組んでまいります。



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

CRO 小川 泰宏

しずおかフィナンシャルグループでは、第1次中期経営計画において「社会価値創造と企業価値向上の両立」を通して、中計ビジョン「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企業グループ」の実現を目指します。

その実現に向けては、グループ各社の「自立(自律)と連携」が重要であり、自ら積極的に成長する機会を探索し捉えた上で、深化の過程では各社の経営資源を有機的にグループ内で連携することが、シナジー最大化の鍵となります。CROとして、グループ全体に横串を差しながら、リスクテイク・リスク管理とコンプライアンスの適切な実践を統括し、中計ビジョンの実現につなげてまいります。

リスク管理に関しては、持株会社がグループ全体のリスクを統合的に管理する体制のもと、信用リスク・市場リスクなど各種リスク管理を堅確に実施してまいります。サイバーリスクの高まりなど、注意すべきリスクの内容も都度変容するなか、CROを委員長とする「新事業等検討委員会」を持株会社に設置し、グループ事業領域の拡大等を目的とする戦略的な案件は、リスクの洗い出しとコントロールの実現性、遵法性などを審議する体制としています。国内外の社会・経済情勢の不確実性は高まっており、グループ各社の自立(自律)と連携を促進

するべく、各社のリスク管理にも関与し、グループとして実効性のあるリスク管理を実践してまいります。

また、コンプライアンスに関しては、経営の最重要課題として位置づけた上で、法令・規則の遵守にとどまらず、社会的な良識をもって行動することの重要性をグループ内に浸透させるための活動に注力しています。コンプライアンスをネガティブに捉え過ぎると問題の解決を先送りし、かえって問題を大きくしてしまう事態が起こり得ます。そこで、コンプライアンスの基本方針として定める「倫理憲章(P93)」の実践においては、コミュニケーションの大切さを意識し風通しのよい職場風土を醸成すること、またコンプライアンスを「間違っただけ」ではなく「正しいことをする」ものだとポジティブに捉える風土の醸成に努めることで、組織の自浄力向上を図っています。

具体的な取組内容は、本統合報告書の後段でも説明してまいりますのでご参照ください(P93~97)。

新たに歩み始めたしずおかフィナンシャルグループが、各社の自立(自律)と連携のもと、不確実な時代においても地域・お客さまに貢献し、ともに持続可能な将来を描いていけるよう、実効性のあるリスク管理と、ポジティブコンプライアンスの実践を推進してまいります。



ガバナンス向上をめざす3つのアプローチ

CIAO 渥美 透

「内部監査」の目的は、各事業において、事業を展開する過程で生じるリスクを的確に認識しコントロールしているか、言い換えれば内部統制が適切、有効に機能しているかを評価・検証したうえで、改善に向けた対応を促し、その結果としてガバナンスの向上を図る点にあります。

銀行業界は、事務の堅確性を優先する伝統から「検査」を重視する長い歴史があり、この発展形としての「内部監査」が比較的受け入れられやすい土壌がありました。一方、業務範囲拡大や事務集中化に伴いリスクが変化した現在、事務の不備や規定違反の発見を通じた牽制機能だけでは限界が生じ、内部監査部門には、内外の環境変化に対応し、経営に資する保証を提供したり、信頼されるアドバイザーとして経営戦略に資する助言を提供する機能が要請されるようになりました。また、グループ内には、銀行業以外の事業を営む会社が多数存在するようになってきました。

そこで私は、最高内部監査責任者(CIAO)就任にあたり、職務遂行の3つのアプローチを掲げました。

1つ目は「内部監査の高度化」へのアプローチです。従来、守りのガバナンスの確実性を補強する「守りの監査」の強固な態勢を維持したうえで、持株会社体制のもと、経営の迅速・果敢な意思決定に

資する「攻めの監査」や、アドバイザー機能の発揮に向けた内部監査手法の研究を一層推し進め、内部監査の高度化を図ってまいります。

2つ目は「内部監査のレベル均質化」へのアプローチです。グループ各社は、業種・規模や対処すべきリスクが異なり、従来は内部監査の機能も各社さまざまでした。持株会社体制のもと、各社のリスクプロファイルに応じた内部監査機能を確保するため、各社の内部監査部門のレベルアップと、持株会社による内部監査機能の統括の両面で、グループ内の内部監査のレベル均質化を図ってまいります。

3つ目は「内部監査に対する認識・理解の向上」へのアプローチです。コンプライアンスやリスク管理と異なり、日常業務において内部監査を意識する機会は限定され、従来は内部監査に対する誤解も時折見受けられました。持株会社体制のもと、内部監査部門からグループ役員に対し、内部監査の考え方や位置付けを積極的に発信し、対話を一層促進することで、内部監査に対する認識と理解の向上を図ってまいります。

これらを通じて、第1次中期経営計画の基本戦略の一つである「グループガバナンス戦略」を、内部監査の立場から着実に実践してまいります。

しずおかフィナンシャルグループの価値創造プロセス

しずおかフィナンシャルグループは、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、マテリアリティに基づいた企業活動を展開し、全てのステークホルダーに多様な価値を提供することで、社会価値の創造と企業価値の向上の両立をめざしてまいります

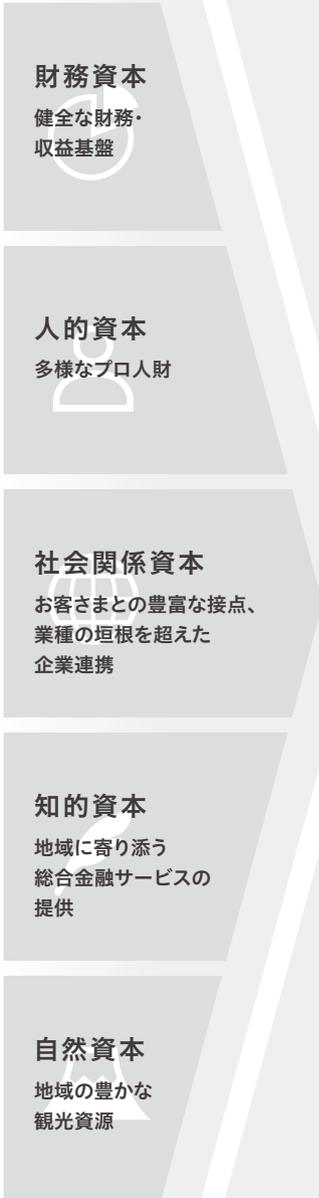
基本理念 Corporate Philosophy

マテリアリティ
の特定
▶ P23

活用する
資本
Input

企業活動
Activity

- 人口減少・少子高齢化への対応
- 地域社会の健全な成長
- 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
- 人的資本経営の実践
- 企業価値の向上



地域との共生による持続的成長の実現



第1次中期経営計画 ▶ P31



地域とともに夢と豊かさを広げます。

提供する価値 Outcome

地域社会

- 持続的な発展
- 地域経済の活性化
- 脱炭素社会の実現
- ヒト、企業が集まり続ける地域の醸成

お客さま

- 課題解決、最適なソリューション
- 高い利便性
- 揺るぎない信頼

株主

- 中長期的な企業価値向上
- 非財務情報を含む透明性の高い情報開示
- 積極的な対話

役職員

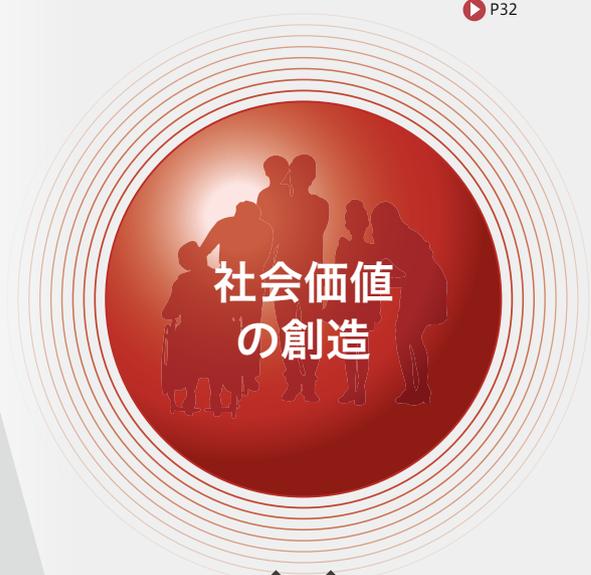
- 働きがい、成長の実感
- 柔軟な働き方
- 地域やお客さまへの貢献による喜び

未来世代

- サステナブルな社会の創造
- 豊かな自然環境
- 明るい未来、希望

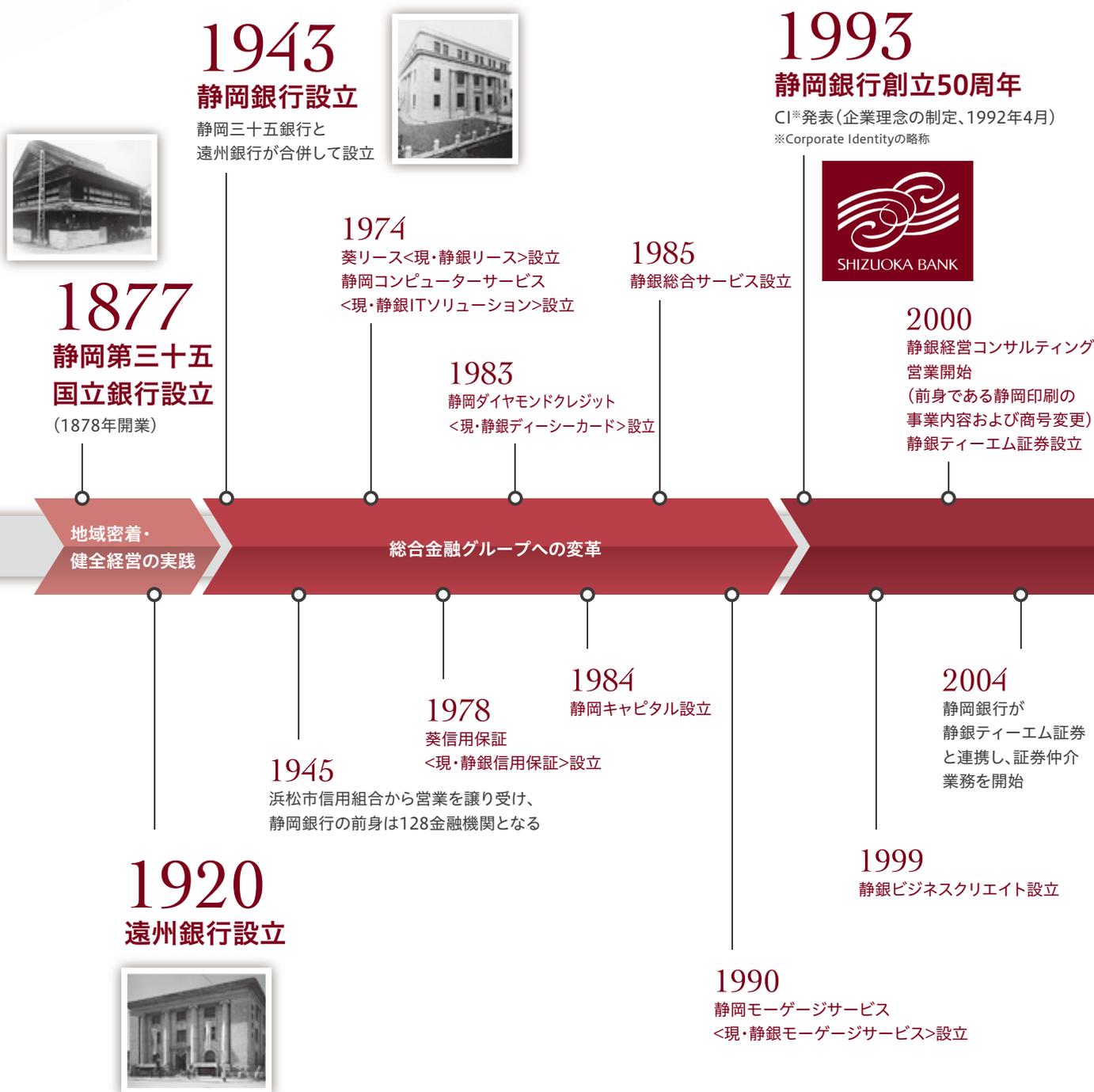
サステナビリティ指標の達成

▶ P32



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」。
なかでも多くのお客さまとお取引いただく静岡銀行の源流をたどると、前身銀行は128行を数え、
もっとも古いのが1878年(明治11年)に静岡県内で初めて紙幣の発行が認められ開業した国立銀行であり、
この年を起点にすると創業145年を迎えました。
今後も、永年にわたり培った地域との信頼関係のもと、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めざし、新たな挑戦を続けてまいります。





2022



静岡・名古屋アライアンス
Shizuoka-Nagoya Alliance

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

「しずおかフィナンシャルグループ」設立

2018

静岡銀行と静岡信用保証がアルヒ(株)と
連携した保証業務開始
静岡銀行が静岡リースとの媒介業務開始

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(株)と
資本業務提携)



2008

フロント特化型店舗
第1号店のオープン
(登呂支店・静岡駅南
ローンセンター)

2006

静岡セゾンカード設立

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

グループ経営の強化・新たな事業領域の拡大

サステナビリティ経営の実践

2007

インターネット
支店開設

2016

「しずぎん本部タワー」グランドオープン
「ほけんの窓口@しずぎん」
第1号店オープン

2019

しずぎんハートフル設立

2023

(株)ティージェエスの
株式取得(完全子会社化)
SFGマーケティング設立

2011

海外ネットワークの拡充
<カシコン銀行(タイ)、りそなブルガリア銀行(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>

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
全国初 中小企業向け
「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の契約締結
静岡県内初 再生可能エネルギー
「静岡Greenでんき」の導入
「サステナブルファイナンス目標」の設定

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

競争優位の源泉

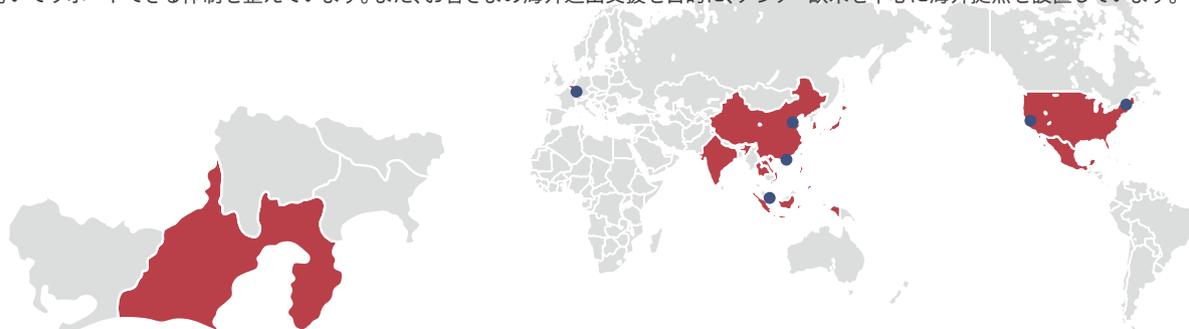
強み1 グループストラクチャー

しずおかフィナンシャルグループは、銀行・証券・リースをはじめとした、多彩なソリューション提供が可能な20社で構成されています。今後もグループ会社間の連携やシナジーの強化を目指し、ステークホルダーのあらゆる課題と向き合う力を磨き上げます。



強み2 ネットワーク

国内は静岡県を中心に、周辺地域である神奈川県や愛知県においても店舗ネットワークを展開し、地域やお客さまの課題を県を跨いでサポートできる体制を整えています。また、お客さまの海外進出支援を目的に、アジア・欧米を中心に海外拠点を設置しています。



静岡県内 **171**店舗 / 静岡県外 **33**店舗 海外 **4**拠点 / 駐在員事務所 **2**拠点 / 業務提携 **16**行

強み3 多様な専門人財

課題解決の実現に必要な専門人財を「価値創造型」「デジタル」「課題解決型」の3つに定義し、必要な知識・スキルの習得に向けた育成プログラムを策定することで、専門人財の計画的な育成に取り組んでいます。(▶ P76)

価値創造型人財



デジタル人財



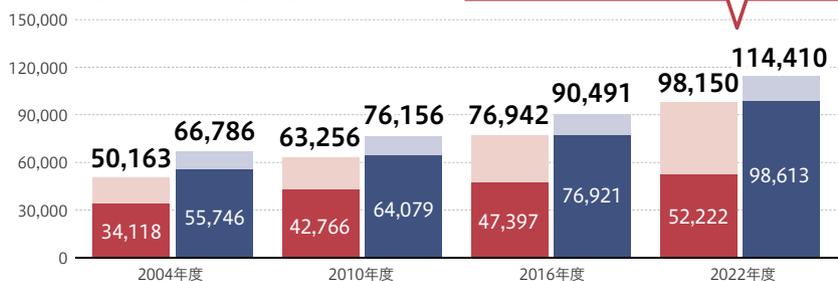
課題解決型人財



強み4 強固な顧客基盤

永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地銀トップ水準を維持しています。また、静岡県内シェアは3割を超え、現在も拡大傾向にあります。

(単位:億円) ■貸出金 ■うち県外 ■預金 ■うち県外



静岡県内シェア
貸出金 **36.7%** / 預金 **38.1%**

強み5 健全な財務基盤

しずおかフィナンシャルグループは、外部格付機関より邦銀トップ水準の格付を取得しています。リスク管理債権比率は低水準を維持し、財務基盤の健全性を表す自己資本比率は適正水準を維持しています。

	しずおかFG	静岡銀行
Moody's	-	A1
S&P	-	A-
R&I	A+	AA-

リスク管理債権比率
(静岡銀行単体金融再生法開示基準) **1.02%**

自己資本比率
(連結) **18.42%**

静岡県のポテンシャル

主要マーケットである静岡県は、県内GDPや人口等の指標の多くが、「全国シェア3%」「47都道府県の順位で10位」に位置します。第1次産業から第3次産業までバランスの取れた経済活動が展開され、全国有数のポテンシャルを秘めた地域です。



人口
全国**10**位

県内GDP
全国**10**位

製造品
出荷額等
全国**3**位

移住希望地
ランキング
全国**1**位

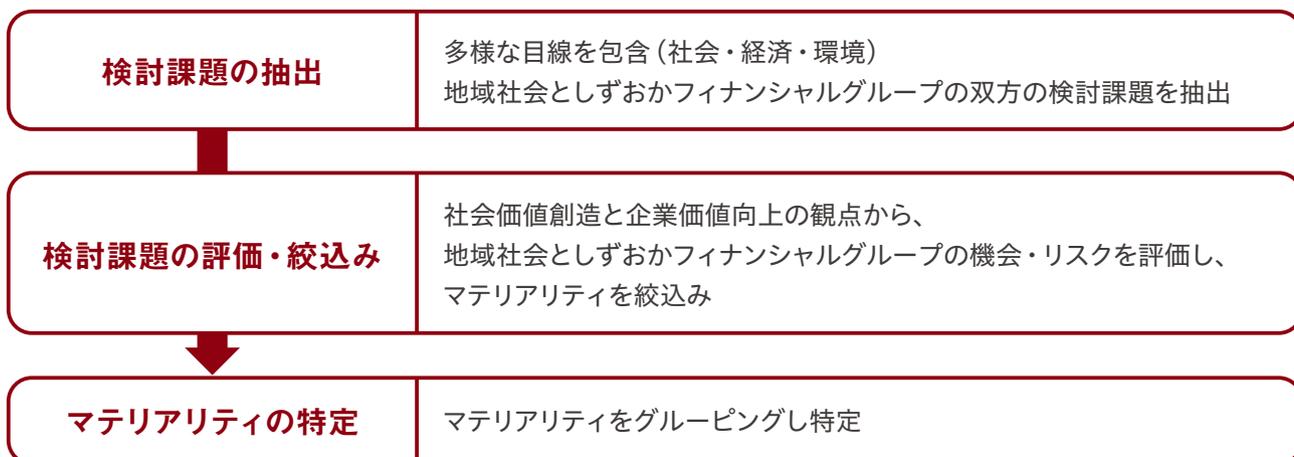
漁業漁獲量
全国**3**位

出所：静岡県経済白書2023 ほか

マテリアリティ特定のプロセス

しずおかフィナンシャルグループでは、「社会価値創造」と「企業価値向上」の両立に向けた取組みとして、「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手順



検討課題

社会・経済・環境の観点から、地域社会としずおかフィナンシャルグループ双方の検討課題を抽出しました。地域社会の課題には静岡県が掲げるアクションプランを軸とし、当グループとアライアンス提携行の営業エリアでの共通課題も洗い出しました。

静岡県の課題※

- 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子供が健やかに学び育つ社会の形成★
- ⑥“才徳兼備”の人づくり
- ⑦誰もが活躍できる社会の実現★
- ⑧富をつくる産業の展開★
- ⑨多彩なライフスタイルの提案
- ⑩地域の価値を高める交通ネットワークの充実
- ⑪“ふじのくに”の魅力の向上と発信
- ⑫世界の人々との交流の拡大

しずおかフィナンシャルグループの課題

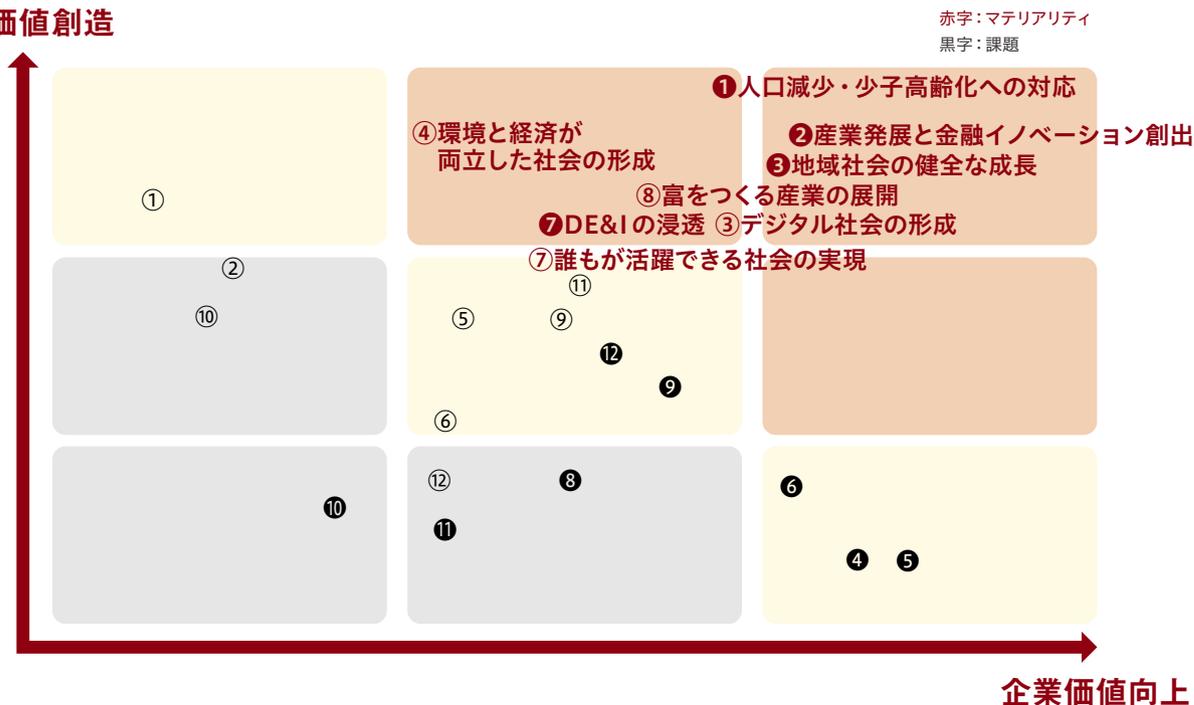
- ①人口減少・少子高齢化への対応
- ②産業発展と金融イノベーション創出
- ③地域社会の健全な成長
- ④グループ事業領域拡大（既存事業の収益性悪化）
- ⑤新規事業への挑戦（銀行法改正）
- ⑥DX実現とモダナイゼーション
- ⑦DE&Iの浸透
- ⑧企業文化の変革
- ⑨顧客起点での商品・サービスの提供
- ⑩グループガバナンス高度化（グループの自立と連携）
- ⑪複雑化・高度化するセキュリティへの対応
- ⑫環境に配慮した商品・サービスの開発

※静岡県新ビジョン 後期アクションプラン 基本理念を具体化する12の政策 ★静岡県・神奈川県・山梨県・愛知県で共通の課題

マテリアリティの定義

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両立に不可欠な課題の優先順位づけを行いました。

社会価値創造



特定したマテリアリティ

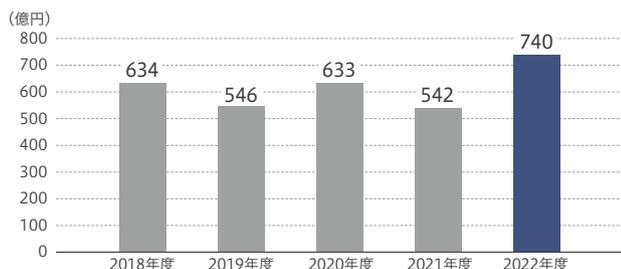
特定したマテリアリティに対する事業活動と、アウトプット・アウトカムを設定し、社会インパクトへの貢献をめざす指標としてサステナビリティ指標を設定しました。今後はこれらの進捗状況を把握し、社会価値創造と企業価値向上の両立にむけたPDCAを実践してまいります。

	マテリアリティ	事業活動	アウトプット・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	人が集まる街づくり支援	観光地創造件数	静岡県内関係人口増加	静岡県内人口の社会増減率 (継続的に増加)
	地域社会の健全な成長	地域金融リテラシー向上	資産形成コンサル数		
経済	産業発展と金融イノベーション	産業構造の変化を見据えた変革支援	産業変革支援件数	静岡県内企業数増加	実質県内総生産 (持続的発展)
	デジタル社会の形成	地域のDX支援	DX認定事業者数		
環境	環境と経済が両立した社会の充実	脱炭素と事業性を両立した地域づくり	環境ファイナンス実行額	カーボンオフセット浸透	県内の温室効果ガス排出量削減率 (2013年度比▲46%(2030年度))
役職員	人的資本経営の実践	人財Xへの取組み	課題解決および価値創造型人財の創出	グループ役職員エンゲージメント	役職員のウェルビーイング (エンゲージメント指標)
株主	企業価値の向上	各戦略を通じた生産性向上、収益機会の拡大	トップラインの拡大経費削減	利益増加	財務目標 収益性・効率性・健全性

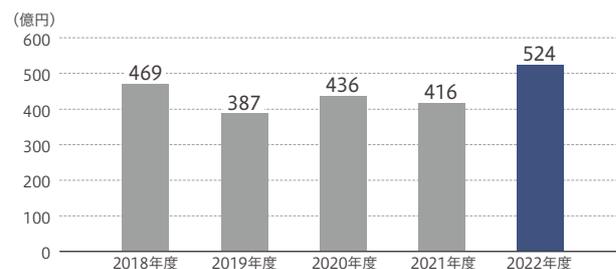
財務ハイライト

主要項目

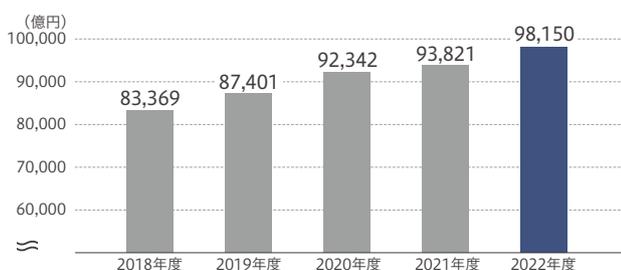
経常利益(連結) **740** 億円



親会社株主に帰属する当期純利益(連結) **524** 億円



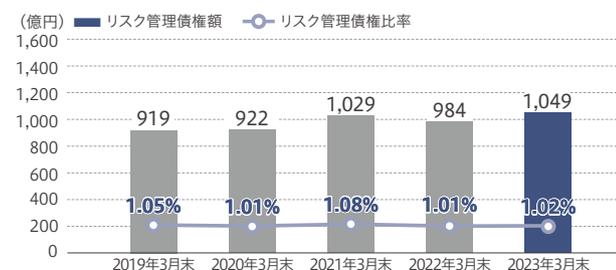
総貸出金残高(平均残高・静岡銀行単体) **9兆8,150** 億円



総預金残高(平均残高・静岡銀行単体) **11兆4,410** 億円



リスク管理債権※比率(静岡銀行単体) **1.02%**



※銀行法施行規則改正に伴い2022年3月末より金融再生法開示債権の基準に統一。過去に遡って適用

BIS自己資本比率(連結) **18.42** (14.17※) %



※バーゼルIII最終化完全適用後の、資本フロア調整額等を考慮した試算値(2022年9月末時点の影響額を反映して試算)。

格付(ムーディーズ) **A1**
(2023年7月1日現在)

	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	A+	-
静岡銀行		
ムーディーズ	A1	P-1
S&P	A-	A-2
格付投資情報センター	AA-	-

株主還元率(10年間平均) **50.2%**

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2013年度~2022年度(10年間平均)
1株当たり年間配当額	22.0円	22.0円	25.0円	26.0円	30.0円	-
配当性向	27.6%	32.6%	32.8%	35.4%	32.2%	28.6%
株主還元率	49.1%	54.9%	32.8%	56.2%	51.1%	50.2%

非財務ハイライト (2022年度実績)

環境



しずおかフィナンシャルグループの
温室効果ガス排出量

31.3% 削減
(2013年度比)



サステナブルファイナンス累計実行額
(うち環境ファイナンス)

4,616億円
(2,297億円)
(2022年度迄)

社会



オープンイノベーションによる
県内企業の共創支援

TECH BEAT Shizuoka※

のべ参加者数

33,859名

商談件数

1,412件

※テクノロジースタートアップ企業と静岡県内企業のマッチングの場
(2019年度以降累計)



しずおかキッズアカデミー

26回開催
(2016年度以降累計)



指導的地位にある
女性の比率※

22.6%



男性育休取得率※

136.3%

※静岡銀行・静銀ティーエム証券・静銀ITソリューション・静銀モーゲージサービス・静銀ビジネススクリエイト



事業再生支援完了件数および
事業再生・事業承継支援を通じて
雇用維持または再雇用先を確保した
雇用者数

301件 / **26,747**人
(2005年度以降累計)

■事業再生支援取組み件数…………… **60**件
うち支援完了件数…………… **14**件

ガバナンス

(2023年7月現在)

取締役会の構成

社内取締役

5名
[男性5名]

社外取締役

5名
[男性3名・女性2名]

代表取締役 2名
監査等委員でない取締役 2名
監査等委員である取締役 1名

監査等委員会の構成

監査等委員
(社内取締役)

1名
[男性1名]

監査等委員
(社外取締役)

3名
[男性2名・女性1名]

■社外からの評価・外部イニシアチブへの賛同

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
で子育てサポートを取組む
企業として4社が認定

- 静岡銀行
- 静銀ティーエム証券
- 静銀ITソリューション
- 静銀ビジネススクリエイト

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1社が認定

- 静銀ビジネススクリエイト

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4社が認定

- 静岡銀行
- 静銀ティーエム証券
- 静銀ITソリューション
- 静銀モーゲージサービス

「健康経営優良法人2023」に認定



健康経営に取り組む優良な
法人として3社が認定

- しずおかFG
- 静岡銀行
- 静銀ITソリューション

「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

ステークホルダーへの価値提供

地域との調和を図り、豊かで持続可能な社会の実現に向けて、地域の文化やスポーツの振興、金融経済教育、業務継続体制の整備に取り組むなど、すべてのステークホルダーへの価値提供に努めています

しずおかFGのステークホルダー



地域・お客さま

文化振興を通じた豊かな地域社会の創造

しずぎんユーフォニア・コンサート

国内外の一流アーティストの演奏を地域の皆さまにお楽しみいただいています。入場料収入は、公益信託「しずぎんふるさと環境保全基金」に寄付しています。



第74回 藤田恵美(2023年1月 三島市)

しずぎんカルチャー・フォーラム「しずぎん寄席」

日本の伝統話芸である落語会の開催を通じて、地域の皆さまに笑顔あふれるひとときをお届けしています。



第27回 桂 宮治&林家つる子(2023年2月 浜松市)

ライトアップコンサート「威風堂々」

浜松市の指定有形文化財に指定されている浜松営業部本館をライトアップするとともに、営業室内でコンサートを開催しています。



浜松市立高校吹奏楽部(2022年10月)

富士山静岡交響楽団

オフィシャルパートナーとして、静岡県を代表するオーケストラの活動を支援しています。



静岡銀行PRESENTS「クラシック・ポップスコンサート」(2023年5月)

未来世代

未来を描くために“今”しかできない経験の提供

金融経済教育



地域の将来を担う未来世代を対象とした銀行見学会や金融講座など、地域金融機関が地域社会に果たす役割や地域の魅力、産業等を学んでいただく機会の創出に取り組んでいます。

■ 金融講座

常葉大学と静岡産業大学で「金融講座」を開講し、静岡県経済の現況や地域金融機関が地域経済に果たす役割などを解説しています。これまでに約3,000名の大学生が受講しています。



■ しずおかキッズアカデミー

地域の子どもたちが、ふるさとの魅力や産業を楽しく学びながら郷土愛を育み、地域を担う人材へ成長することを目的に開催しています。

2022年度の取組み

オクスズ 「在来作物の植付、調理体験」
・開催日/2022年5月22日、8月5日 ・参加者/20名

稲取 「旅館での『おもてなし』、『つるし雛』体験」
・開催日/2022年6月25日、26日 ・参加者/44名

三保 「三保サーモンを知ろう」
・開催日/2022年9月10日 ・参加者/43名

With農育プロダクション by静岡農業高校
・開催日/2022年9月25日 ・参加者/130名

Yes! 家康プロジェクト浜松
徳川家康と浜松の歴史を学んでガイドさんになろう!
・開催日/2022年10月16日、11月6日、12月4日、2023年1月29日 ・参加者/51名



■ 全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」静岡大会

高校生が経済や金融に関する知識を競う「エコノミクス甲子園」静岡大会を開催しています。

12回目を迎えた2022年度は、オンライン形式で開催。静岡県内の高校から32チーム64名が参加し、沼津東高校のチームが優勝し、全国大会への出場権を獲得しました。



■ 高校生海外インターンシップに協力

静岡県教育委員会がグローバル人材の育成を目的に実施する「高校生海外インターンシップ」に協力しました。

静岡県内から26校・40名の高校生が参加し、オンラインを通じて静岡銀行の国際営業部や香港支店の行員が海外支店の業務内容や海外マーケットの現状を説明するなど、交流を図りました。



地域スポーツの振興支援



地域の子どものスポーツ活動を支援するため、「しずぎんカップ」として静岡県ユースU-11サッカー大会や静岡県スポーツ少年団学童軟式野球大会、全国各地から小学生が静岡に集う「全国少年少女草サッカー大会」に協賛しています。

また、2023年度からは、静岡県のサッカーレベルのさらなる向上をめざして発足した年間リーグ「静岡県U-12リーグ【Sリーグ】」にも協賛しています。



業務継続体制の整備



銀行業務は、その公共性の高さから、業務の継続性の確保が強く求められています。しずおかフィナンシャルグループでは、大規模災害や危険性が高い感染症の発生時にも、重要な業務を継続する、あるいは早期に再開できるよう、業務継続計画(BCP)として「非常事態対策要綱」を定め、継続的に見直しを行うことにより、非常事態の発生に備えています。

免震設備の導入など建物の地震対策や、自家発電装置の設置、非常用通信機器をはじめとする防災対策資機材の配備に加え、コンピューターシステムのバックアップ体制を整備し、非常事態発生時においても業務を迅速に再開できる体制を確保しています。

また、業務継続のための訓練やバックアップセンターの運用訓練など、さまざまな実践的な訓練を定期的に行っています。

■ しずぎん本部タワーに「非常事態対策室」を設置

しずぎん本部タワーに「非常事態対策室」を設置し、複数の通信手段や大型モニターを配備して、大規模災害やシステム障害といった不測の事態が発生した際に地域の皆さまをサポートできる体制を整えています。



防災訓練

津波対策への取組み



津波浸水想定地域内で、近隣に津波避難施設がない店舗を建て替える際は、原則、津波避難ビルに指定される建物として設計しています。津波警報発令時には、来店中のお客さまはもちろん、店舗近隣にお住まいの方、あるいは周辺を通行中の方にも避難場所としてご利用いただくことが可能です。海岸に比較的近い店舗には、お客さま用と役員用の救命胴衣を配備しています。

しずぎん本部タワーの免震設備



●**アイソレーター**
周期の短い激しい揺れを長い周期の揺れに変える装置

●**ダンパー**
建物の揺れを減らすエネルギー吸収装置



●**直動転がり支承**
水平方向の抵抗が極めて小さく地面の揺れを建物に伝えにくくする装置

■ 災害用備蓄飲料水で防災連携を強化

2022年9月の台風15号による大規模断水の影響を受け、静岡銀行では地域防災や広域連携における「共助」の機会創出に取組みました。

2023年4月には、大規模災害の発生時を想定し、円滑な飲料水の相互貸借を可能とする「水の架け橋ネットワークシステム」に全国で初めて参加しました。本ネットワークシステムは、国内最大手のアルミニウム総合メーカーである株式会社UACJが提供するプラットフォームです。



2018年7月新築の松崎支店は、松崎町より「津波避難ビル」に指定されています。



屋上へつながる外部階段

地域・株主・お客さま

地域との協働・ステークホルダーとのコミュニケーション

次世代経営者塾「Shizugin:ship」

次世代経営者塾「Shizugin:ship」は、次世代を担う経営者・後継者の皆さまに“研鑽”と“交流”の“場”を提供する会員制サービスとして、2007年4月に発足しました。

セミナー、ゼミナール、視察など各種イベントの開催や、会員専用ホームページを通じてさまざまな情報を提供するなど、会員の皆さまの事業発展に向けた活動を展開しています。

会員数

682社・1,001名
(2023年3月末現在)

活動実績

全体フォーラム …… 1回
セミナー(講演会) …… 26回
ゼミナール(勉強会) …… 14回
MBAプログラム …… 6回
特別企画
アオハルし放題 …… 1講座4回

参加者数

2022年度は51回の
イベントを開催し、
のべ1,073名の会員が参加

2022年度の主な活動内容

●全体フォーラム



〈テーマ〉
加速するデジタル変革に
企業はどう取組むのか
～デジタル人財の育成が
経営の幅を広げる～

〈講師〉
日本アイ・ピー・エム(株)
代表取締役社長 山口明夫 氏

●セミナー ～各界の第一人者による講演会～



〈テーマ〉
今の自分を超越る

〈講師〉
弁護士 菊間千乃 氏



〈テーマ〉
「ふつう」ってなんだろう?～発達障がいと生きる～

〈講師〉
エッセイスト 東京大学大学院 客員研究員 小島慶子 氏

●特別企画 静岡魅力探求プログラム「アオハルし放題」

静岡県内の中・高校生とShizugin:ship会員がチームを組み、共通のミッションに挑戦



●MBAエグゼクティブプログラム

Shizugin:shipが提供するトップマネジメントのための最上級プログラム



慶應MCC講師陣を招聘し、
のべ6日間のカリキュラムを実施

- ・経営戦略とイノベーション
- ・マーケティング戦略
- ・会計情報と経営
- ・事業戦略とファイナンス
- ・リーダーシップと意思決定
- ・個人プレゼンテーション

IR活動

IR(インベスター・リレーションズ)活動とは、企業が株主や投資家に対して投資判断に必要な経営情報などを適時かつ公平に継続して説明し、資本市場で適切な評価を受けることを目的とする活動です。

しずおかフィナンシャルグループでは、ステークホルダーの皆さまに経営方針や事業活動などを説明する機会を数多く設け、経営に対する理解を深めていただくとともに、対話のなかでいただいたご意見を適宜経営の参考としています。

(開催イベント詳細 ▶ P14)

お客さまの声

しずおかフィナンシャルグループでは、お客さまの声を業務の改善や商品・サービスの見直しにつなげています。

個人、法人を問わず、静岡銀行のホームページ「お客さまの声入力フォーム」や、営業店に備え付けの「お客さまご意見カード」など、さまざまな機会を通じて継続的にご意見・ご要望などを受付し、発生原因を踏まえた根本的な解決に取り組んでいます。お客さまからの苦情・要望は、お客さまサービス室で一元的に管理し、各業務の担当部署が改善策・再発防止策を検討する体制としています。

また、苦情事例を随時営業店に還元し、全店で発生原因などを共有することで、同様の苦情の再発防止を図っています。



【お客さまご意見カード】

ご意見・ご要望・お叱りや激励など、お客さまの声一つひとつに耳を傾け、グループのサービス・接客対応の向上につなげています。2021年度より静岡銀行のホームページ「お客さまの声入力フォーム」へアクセス可能な二次元コードを印字しました。お客さまご意見カードは、店舗ロビーやATMコーナーなどに設置しています。

第1次中期経営計画 [期間 2023～2027年度]

クロスオーバー

Xover

— 新時代を拓く

第1次中期経営計画「Xover ～新時代を拓く」は、将来めざすべき未来像を描き、それを実現するための計画をバックキャスト思考で策定しました。
持株会社体制で臨むはじめての計画として、
すべてのステークホルダーと新たな価値を共創しながら、不確実な時代に未来を切り拓き、豊かで持続可能な地域社会の実現をめざします。

10年ビジョン

地域の未来にコミットし、地域の成長をプロデュースする企業グループ

中計ビジョン

未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企业グループ

持株会社体制への移行を契機に、総合金融グループとしての機能をさらに高め、地域やお客さまが抱える課題を解決する力に磨きをかけ、新たな価値を創造していく

2030年にめざす状態



しずおかFGのマテリアリティ

- 社会**
 - 人口減少・少子高齢化への対応
 - 地域社会の健全な成長
- 経済**
 - 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**
 - 環境と経済が両立した社会の充実
- 役員**
 - 人的資本経営の実践
- 株主**
 - 企業価値の向上

サステナビリティ指標

		指標	2027年度目標
社会価値創造	社会インパクト指標	<ul style="list-style-type: none"> 静岡県内人口の社会増減率 静岡県内実質総生産 (GDP) 静岡県内の温室効果ガス排出量削減率 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的に増加 持続的発展 2013年度比▲46% (2030年度)
	財務目標	<ul style="list-style-type: none"> 連結経常利益 連結 ROE 	<ul style="list-style-type: none"> 900億円以上 6%程度
企業価値向上	コミットする指標	<ul style="list-style-type: none"> 連結 OHR 	<ul style="list-style-type: none"> 55%程度
		<ul style="list-style-type: none"> 連結 CET1 比率※1 	<ul style="list-style-type: none"> 13%以上
	エンゲージメント指標	<ul style="list-style-type: none"> お客さまのグループ取引満足度※2 グループ役職員のエンゲージメント※3 カーボンニュートラル (Scope1、2) 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度比プラス 4.0 以上 達成 (2030年度)

※1：パーゼルIII最終化ベース

※2：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、周りに商品やサービス、企業そのものをすすめたいと思う度合、推奨度

※3：「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)

基本戦略

指標

課題解決を通じて地域 (経営基盤) を活性化し、社会価値を創造する

地域共創戦略

グループビジネス戦略

トランスフォーメーション戦略

グループガバナンス戦略

「地域・お客さまの社会的課題・ニーズ」をグループ機能により徹底的に解決

「顧客接点」「営業」「人財」「経費」の変革に取組み、経営資源を捻出し将来の成長につなげる

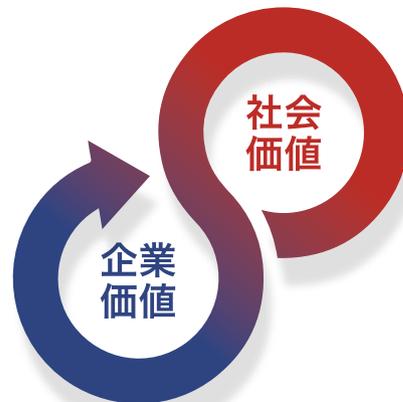
持株会社体制下での企業統治体制を高度化
グループシナジーとスピード経営を促進

各戦略を通じた生産性向上・収益機会の拡大

サステナビリティ指標

社会インパクト

企業価値向上



社会価値創造と
企業価値向上の両立

地域共創戦略 × グループビジネス戦略



地域共創戦略

しずおかFGだけでは解決できない地域・産業の課題に対し、ステークホルダーの皆さまと連携して、中長期的に解決を図る

地域の課題にあわせてプラットフォームを形成し、地域の活性化を実現



グループビジネス戦略

お客さまの課題に対し、ソリューションメニューの提供や専門性の発揮により、スピード感を持って解決を図る

事業領域を「深く」「大きく」「新しく」し、
地域・お客さまの社会的課題・ニーズを徹底的に解決

深く 既存ビジネスの深掘り

地域・分野ごとに、採算性と市場性を踏まえた経営資源配分により収益性を高める

大きく 既存事業領域の拡大

協業・連携等を通じて、マーケット開拓とサービス拡充を図り、事業領域を拡大する

各地域毎の特色や顧客特性、マーケットに合わせ戦略を推進する

●地域別に重点戦略を策定



静岡銀行
西部カンパニー長
専務執行役員
伊藤 徳直



静岡銀行
中部カンパニー長
常務執行役員
村山 栄之



静岡銀行
東部カンパニー長
常務執行役員
石井 英司

静岡県内

・全方位の支援、事業展開

愛知

・産業変革支援
・ライフプランビジネス

大阪

・大規模、高収益案件を追求

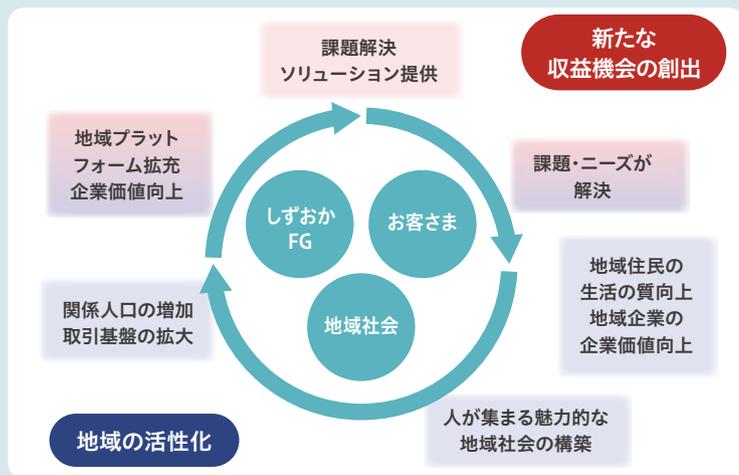


地域共創戦略 担当部長の配置

～地域共創戦略の実現に向けた体制強化～

地域の実情に合わせ、従来以上に地域と連携を深めながら、推進体制を強化するため、新たに静岡県内の3つの地区カンパニー（東部、中部、西部）に地域共創戦略の責任者として「地域共創戦略担当部長」を配置しました。

地域エコシステム (循環型地域経済モデル)



プラットフォームの形成により発生したビジネスチャンスをグループビジネス戦略で展開

営業活動で把握した単独では解決できない課題・ニーズを地域共創戦略により解決

新しく 新事業分野への挑戦

地域の持続可能性に資する事業について、金融ビジネスにとらわれない事業、前例のない事業に挑戦する



静岡銀行
 首都圏カンパニー長
 常務執行役員
 那須田 博久

神奈川 (県西)

・全方位の支援、事業展開

神奈川 (県西以外)、西東京

・不動産を中心とした
 ライフプランビジネス

東京

・大規模、高収益案件を追求

コーポレートニーズへの対応

▶ P35



ライフプランニングのお手伝い

▶ P37



海外ビジネス支援

▶ P39



地域の産業創出・キャッシュレス

▶ P40



異業種連携・ベンチャー企業の支援

▶ P41



アライアンス

▶ P43



新事業分野

▶ P45





コーポレートニーズへの対応

コロナ禍の影響が和らぐ一方、原燃料高や人手不足、脱炭素化などお客さまの経営課題が複雑化するなか、お客さまの伴走者として、さまざまな課題解決に取り組むことで、お客さまの企業価値向上を実現し、地域の持続的発展に貢献してまいります。

グループで提供する経営課題解決に向けた支援メニュー

多様化・複雑化するお取引先の経営課題に対応するメニューをグループ一体となり提供することで、地域・お客さまの持続的な成長を支援します。



お客さまの経営課題解決を支援する伴走支援体制



※2023年8月1日より静岡カードに商号変更

お客さまに対する伴走支援



コロナ禍のみならず、円安・原材料高等の影響をうけるお客さまに対し、必要な支援を適切なタイミングで提供するなど、常に寄り添った対応を徹底しています。特に、利子補給期間の満了を迎えるゼロゼロ融資をご利用のお客さまに対する伴走支援とアフターコロナを見据えた経営課題の解決につながる支援を強化しています。

■資金繰り支援

コロナ関連融資の実行額

20,314件	6,089億円
---------	---------

※2022年9月末までの累計

コロナ借り換え保証制度※の活用実績

215件	55億円
------	------

※2023年1月10日以降の伴走支援保証制度

■本業支援

ビジネスマッチング成約件数

1,525件 (2022年度)

人材紹介成約件数

68件 (2022年度)

■事業再構築支援

事業再構築補助金の申請支援件数

542件	うち採択314件
------	----------

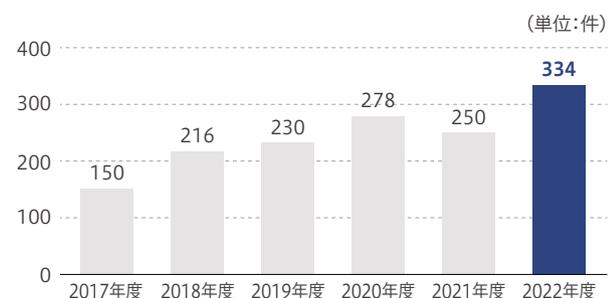
事業承継・M&A

経営者の高齢化にともない、円滑な事業承継が社会全体の課題となるなか、資産や事業の承継にかかるコンサルティングやファンドなど、しずおかフィナンシャルグループの課題解決力を最大限に活用し、お客さま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、家族構成など事業以外の側面も把握し、静岡銀行、静銀経営コンサルティングを中心に、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の支援に取組んでいます。

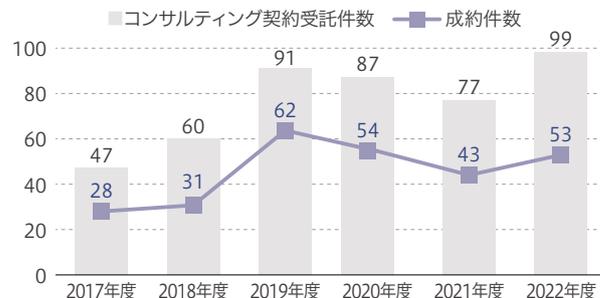
また、ファンドの運営を通じ、親族内外に分散した株式の集約や、株式の一時保有ニーズに対応するなど、お客さまの資本政策を支援しています。

事業承継・M&A課題解決件数※1



※1 静岡銀行、静銀経営コンサルティングでのM&A、事業承継コンサルティング契約およびビジネスマッチング契約の合計成約件数

M&Aコンサルティング実績※2



※2 静岡銀行、静銀経営コンサルティングの受託件数、成約件数の合計

経営改善

静岡銀行では、2003年に企業経営サポートグループを設置し、資金繰り支援にとどまることなく、お客さまへの経営改善支援に積極的に取組んできました。新型コロナウイルス感染症拡大が、多くのお客さまに多大な影響を及ぼすなか、段階的に担当者を約2割増員し、支援体制の強化を図ったうえで、2022年度は804先(正常先を除く)の経営改善支援に取組み、703先の計画策定・モニタリングを支援し、20先の債務者区分が上昇しました。

今後は、アフターコロナを見据え、これまで以上にお客さまに寄り添った伴走型の経営改善支援に注力することで、お客さまの事業継続を全面的にサポートしてまいります。

経営改善支援の取組み実績

	2021年度の実績	2022年度の実績
経営改善支援取組み先率	6.4%	7.1%
経営改善支援取組み先数 A*	764	804
初期債務者数	11,872	11,338
再生計画策定率(B÷A)	89.1%	85.6%
再生計画策定先数 B	681	703
経営改善支援取組み先数 A*	764	804
ランクアップ率(C÷A)	3.9%	3.5%
ランクアップ先数 C	30	20
経営改善支援取組み先数 A*	764	804

※正常先を除く

事業再生支援

地域経済に与える影響が大きく、迅速かつ抜本的な支援を必要とするお客さまは、集中的に支援する先として、静岡銀行、静銀経営コンサルティング、静岡キャピタルを中心に、静岡県中小企業活性化協議会や外部コンサルティング会社などの専門家と連携しながら、円滑な事業再生支援に取組んでいます。

2022年度は、事業再生ファンドや、M&Aなど、対象企業ごとに最適なスキームを活用し、60先の支援に取組み、14先の対応を完了しました。

新型コロナウイルス感染症拡大が長引くなか、お客さまの転廃業支援ニーズが高まることが予想されます。今後も引き続き、ビジネスモデルの転換や事業撤退など、お客さまが抱えるさまざまな課題にきめ細かく対応してまいります。

取組み対象企業数 ■ うち支援完了件数



2005年度以降、約300社の「事業再生」を完了

地域の雇用約27千人を確保し地域経済の活力を維持

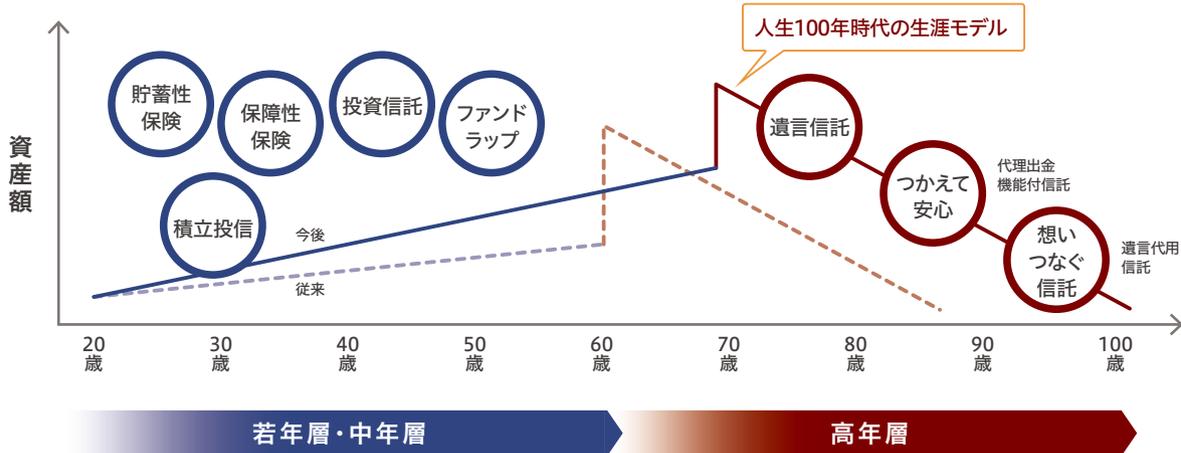


ライフプランニングのお手伝い

人生100年時代におけるお客さまの「最高の相談相手」となるため、若年層から高年層までそれぞれのご希望やご経験に沿ったサービスメニューをご用意しています。

金融商品の販売にあたっては、お客さま本位の業務運営方針※を遵守の上、お客さまのライフイベントに寄り添い、一人ひとりの将来の目標を見据えたゴールベースアプローチによる最適なお提案を行っています。

■人生100年時代に必要な生涯資産のイメージ

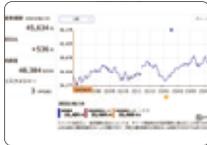


■ライフイベントシート



お客さまのライフイベントに寄り添った提案を実践

■Wealth Advisor



資産形成に係る情報提供ツール

■LDS(ライフデザインシステム)



ヒアリングした内容に合わせた多様なシミュレーションの提示

■撮るだけ年金



ねんきん定期便の撮影で将来の公的年金受給額を確認

■わたしの相続プランシート



家族構成・資産内容に合わせた提案を実践

しずおかFGのサービスメニュー	運用	手軽な資産形成 積立投信 しずぎんラップ 非対面サービス MONEX GROUP	まとまった資金の運用 投資信託 株式・債券 対面サービス 静銀ディーエム証券	将来への備え・子どもや孫への贈与 保険	
	管理	支出入の見える化 家計簿アプリ Money Forward	家計の見直し 保険見直し、家計診断 ほけんの窓口	認知症への備え 代理出金機能付信託「つかえて安心」 指定代理請求特約付保険	相続対策 相続相談、遺言信託、終活の支援 しずぎんの遺言信託
	調達	出費に備える カードローン マイカーローン 教育ローン フリーローン	安心して住宅を構える 住宅ローン リフォームローン	資産の形成 資産形成ローン アパートローン	快適なセカンドライフ リバースモーゲージ

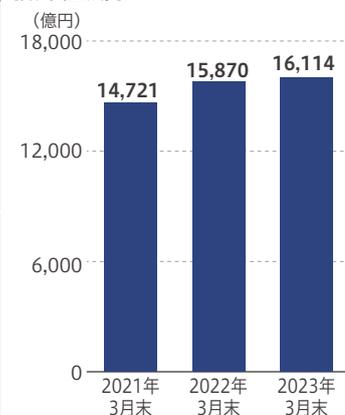
※しずおかフィナンシャルグループ「お客さま本位の業務運営方針」▶ P99

グループ連携によるお客さまへの最適なお提案

しずおかフィナンシャルグループでは、お客さまに最適なお提案を行うため、静岡銀行と静岡ティーエム証券で連携し、以下の通り役割に応じた商品・サービスを提供しています。

	役割	主な取扱商品・サービス
銀行	<p>お客さまのニーズや環境を踏まえて最適なお提案をコーディネート</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資初心者の若年層・中年層に対しては、積立投信や平準払い保険を中心に低リスクでの運用ニーズに対応 高年層に対しては一時払い保険や相続関連業務など、相続・高齢者向けサービスのニーズに対応 ネットの利便性を提供しつつ、金融リテラシー向上を促す 	<ul style="list-style-type: none"> 積立投信（ネット投信を含む） 保険（貯蓄性・保障性、平準払い・一時払い） 相続関連にかかるサービス（遺言信託等） 投資信託（低リスク商品）
証券	<p>リスクを許容し、資産をより大きく育てたいお客さまのニーズに対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 一定以上の金融リテラシーのあるお客さまに、許容リスクの範囲内で主に一括運用での専門的な提案 静岡銀行から紹介を受けた新規のお客さまや、既存のお客さまの運用ニーズを深掘りし、資産を増やす提案を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 投資信託（一括運用） 債券 ファンドラップ 株式

しずおかフィナンシャルグループ
預り資産残高



人生100年時代への対応

静岡銀行では、人生100年時代の到来に向けて、若年層の資産形成から高年層の資産継承までお客さまの幅広いニーズにお応えできるサービスの拡充に取り組んでいます。

高年層向けサービスとして、2021年度より銀行で「遺言信託」の受託を開始し、お預りしている遺言の件数は、銀行・代理店ともに着実に増加しています。

また、将来の認知症発症等に備える商品・サービスのラインアップを整備しているほか、金融商品以外のニーズにお応えするため、住まいや暮らし・終活などに対応する商品・サービスも整備しています。

今後も、より一層地域のお客さまの人生に寄り添ったご提案ができる体制の構築をめざしてまいります。

静岡銀行 相続関連サービス取次等件数



ウェルス・マネジメントサービス

静岡銀行では、お客さまの資産の状況や富裕層のお客さま特有の課題を正確に捉え、課題解決に向けた最適なおコンサルティングを提供するため、知識・経験を備えた専門の担当者を配置し、相続・税金・不動産等も含めた個別の提案を行う体制を整備しています。今後もコンサルティング機能の向上に向け、富裕層のお客さま向けのご提案に特化した研修を実施するなど、専門人財の育成に取り組んでまいります。

また、富裕層のお客さまに情報収集や交流の場を提供するため、アートや音楽等をテーマとするさまざまなイベントを開催しています。





地域の産業創出・キャッシュレス



10年ビジョン「地域の未来にコミットし、地域の成長をプロデュースする企業グループ」の実現に向けて、地域の産業創出や魅力向上などさまざまな課題解決に中長期的に取り組んでいます。また、事業者と消費者の双方に働きかけて、地域におけるキャッシュレス決済のさらなる普及と消費の循環を発生させ、地域経済の活性化に努めてまいります。



しずぎん起業家大賞

地域経済の活性化・雇用の拡大につながる新規ビジネスに挑戦する創業者や、革新的な事業に取り組む事業者を応援する「しずぎん起業家大賞」を開催しています。

2022年度は、「新たなチャレンジが、地域社会の豊かな未来を創る」をテーマに、創業準備段階から創業5年までの「スタートアップ部門」、創業5年超の「グローイングアップ部門」の2部門で、ビジネスプランを募集しました。

応募総数80件の中から、最優秀賞1先、部門別優秀賞2先、特別賞2先の合計5先を決定し、2023年4月に表彰式を行いました。静岡銀行では、受賞者のみならず、すべての応募者の事業プランの実現に向け、グループ全体でさまざまな側面からバックアップしてまいります。



最優秀賞 株式会社 ARTH
部門別優秀賞
スタートアップ部門 tantore 株式会社
グローイングアップ部門 株式会社ソミットランスフォーメーション
特別賞 株式会社 gosea's、株式会社プレッパーズ



ジョイントLAB.

静岡銀行と地域の企業・団体とが連携して新たな事業を創出し、持続可能な社会の実現を目指す「しずぎんアイデアコンペティション『ジョイントLAB.』」を実施しています。

2022年度は、「サステナビリティ」「ダイバーシティ&インクルージョン」をテーマに事業アイデアを広く募集し、67件の応募がありました。1次選考、2次選考、プレゼンテーションを経て、3件の連携事業アイデアを選定しました。

選定された連携アイデアについては、事業化に向けて検討を進めています。



Joint U Labo

産学金の連携により県内の大学発ベンチャーを育成し、静岡から全国や世界に飛ばたく企業の輩出をめざして、大学発ベンチャーと県内企業の「共創の場」となるオンラインコミュニティを開設しました。



※(株)テイラーワークスが運営するオンラインコミュニティプラットフォーム「Tailor Works」内に開設



キャッシュレス

2023年4月より「しずぎん加盟店サービス」を開始しました。このサービスでは、静岡銀行がVISA・Mastercardからライセンスを取得するとともに、株式会社ジェーシービーとフランチャイズ契約を締結し、クレジットカードや電子マネー、QRコード等の決済が可能なモバイル端末を、地域の事業者の皆さまに提供しています。さまざまな決済手段に対応可能な環境を初期費用不要で整備できるほか、最短3営業日以内にカード売上代金が入金される「毎日締め」機能の活用等により、資金繰りの改善にもつながります。

今後も、地域のキャッシュレス決済のさらなる普及をしずおかフィナンシャルグループがリードし、地域消費の活性化に取り組んでまいります。





異業種連携・ベンチャー企業の支援

2014年4月のマネックスグループとの資本業務提携以降、異業種企業との連携を進め、新たな付加価値の提供に取り組んできました。ベンチャーファンドへの出資等で広げたネットワークの活用により、地域への先端技術の還元や、ベンチャー企業支援を加速し、新たな協業やイノベーションを生み出すエコシステムを構築することで地域経済の活性化に貢献してまいります。



異業種連携

しずおかフィナンシャルグループでは、新たなビジネスモデルの構築を起点とした持続的成長を実現するため、マネックスグループをはじめ、マネーフォワードやほけんの窓口など、異業種企業との連携に取り組んでいます。

2022年度は、観光・レジャー業界向けにソリューションを提供する「アソビュー」、空き家や宿泊施設の利活用を推進する「アドレス」の2社と戦略的パートナーシップを締結し、地域活性化に資する事業に連携して取り組んできました。

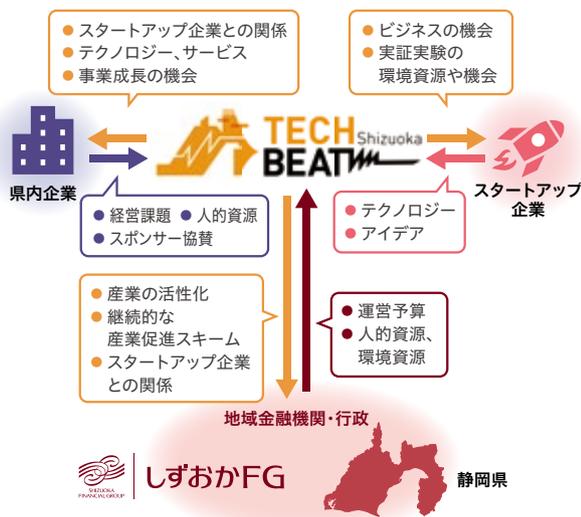
異業種企業との協業は、既存の金融機能の提供にとどまらない新たな付加価値を生み出す取組みです。今後も、地域の課題解決やイノベーションの実現のため、積極的に推進してまいります。

■これまでの異業種連携への取組み



■TECH BEAT Shizuoka

「TECH BEAT Shizuoka」は、静岡県・静岡銀行が事務局となり、静岡県内事業者と先端技術を持つスタートアップ企業との協業を通じて県内の産業活性化や新たなビジネスの創出をめざすオープンイノベーションプログラムです。静岡県内事業者にスタートアップ企業との出会いを通じた課題解決の場を提供するため、個別商談会や先端技術に関する各種セミナーなど、ビジネスマッチングイベントを開催するほか、来場者参加型のオンラインビジネスプラットフォームの運営に関与しています。2022年度末までに計8回開催し、約3万4千人が参加、個別商談件数は約1,400件を数えます。



TECH BEAT Shizuoka 2022

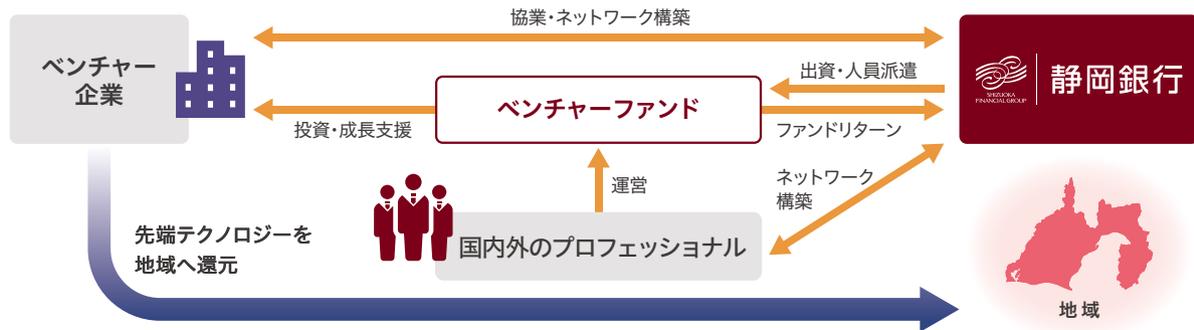
2022年7月20日・21日、全産業版「TECH BEAT Shizuoka 2022」を開催しました。3年ぶりにリアル開催となった今回は、約3,000名が参加し、スタートアップ59社との活発な商談が行われました。本イベントを契機に、静岡県内企業とスタートアップ企業との複数の協業事例が生まれました。

ベンチャー企業とのネットワーク構築



2022年度は、新たに8先のベンチャーファンドに出資を決定し、現在までに累計23先のファンドに合計201億円の出資を行っています。ベンチャーファンドへの出資や従業員の派遣等を通じて、ベンチャー企業とのネットワーク構築を図るとともに、ベンチャービジネスに精通した人財の育成を強化しています。

第1次中計では、2027年度までにベンチャーファンドへの出資額を400億円規模に拡大し、ファンドを通じたベンチャー企業支援やネットワーク構築に取り組むとともに、地域に先端テクノロジーを還元し、新たなビジネスを創出するエコシステムの構築をめざします。



ベンチャー企業向け融資(ベンチャーデット)

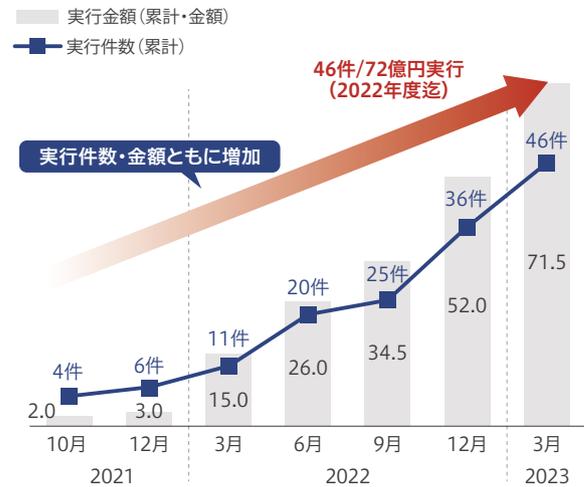


静岡銀行では、2021年に「ベンチャービジネスプロジェクトチーム」を設置し、ベンチャーデットの取組みを開始しました。

実行件数・金額ともに順調に増加しており、2022年10月には「ベンチャービジネスサポート部」に組織改定し、ベンチャー企業への投融資等のサポート体制を拡充しています。

ソーシャルローンや経済産業省の債務保証制度を活用したディープテックベンチャーへの融資、新株予約権付融資などさまざまな案件に取組み、2022年度迄に46件/72億円を実行しました。

第1次中計では、ベンチャーデットを2027年度までに1,000億円規模に拡大することを掲げ、ベンチャー企業支援をより一層強化してまいります。



TOPICS ベンチャー企業へのソーシャルローンの取組み

2022年6月、五常・アンド・カンパニー株式会社（代表執行役 慎 泰俊）との間で、社会課題解決への貢献と金融包摂を目的とした「ソーシャルローン※」の契約を締結しました（静岡銀行として初）。

新興国を中心に、10億人以上の人が十分に金融サービスにアクセスすることができないという社会的課題に対して、同社ではテクノロジー実装やオペレーションの最適化を通じ、現在5カ国（インド、スリランカ、ミャンマー、カンボジア、タジキスタン）で金融サービスを提供しています。

静岡銀行では、同社のグループ会社がインドで取組むマイクロファイナンス事業の資金として、同社に対してソーシャルローンを実行しました。

※資金使途がソーシャルプロジェクト（社会的課題への対処・軽減、ポジティブな社会的成果の達成をめざすプロジェクト）に限定されるローン





地方銀行との包括業務提携(アライアンス)



Shizuoka-Yamanashi Alliance

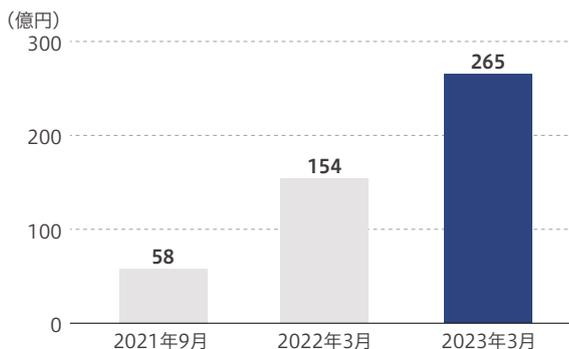
2020年10月28日、山梨中央銀行と包括業務提携「静岡・山梨アライアンス」を締結、地方創生分野を中心とした協業による両県経済の発展をめざして、「静岡ティーエム証券山梨本店」での証券分野の提携、両グループ取引先による個別商談会の実施など、幅広い分野での連携施策に取り組んでいます。

■証券業務における連携

2021年4月にオープンした静岡ティーエム証券山梨本店では、山梨中央銀行からの紹介により、山梨県内や首都圏のお客さまに付加価値の高い商品・サービスの提供を行っています。

2023年3月末時点で預り資産残高は約265億円にのびます。

山梨本店預り資産残高



■静岡・山梨両県の地方創生・交流活性化に向けた取り組み

両グループ取引先の販路拡大や地産品の消費拡大を目的とした個別商談会の開催や、NEXCOと連携した首都圏・中京圏からの観光誘客、域内回遊活性化を目指したドライブプランの販売、静岡県主催の物販イベントへの参加による地産品販売促進等、地域経済のさらなる活性化に取り組んでいます。



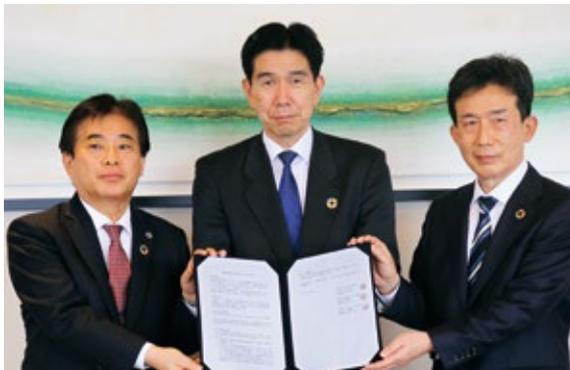
▲「静岡・山梨アライアンスブース」を出展した物販イベント



◀個別商談会



▲静岡銀行、山梨中央銀行、NEXCO日本の連携によるドライブプラン企画



静岡・名古屋・山梨中央 三行による災害時の協定締結

2023年3月31日、静岡銀行・名古屋銀行・山梨中央銀行の三行で「大規模災害発生時の預金払戻にかかる相互支援協定」を締結しました。

大規模災害等の発生時にも、各行が安定的に金融機能を提供可能となるよう相互に支援・協力できる体制を構築しました。三行では、合同防災会議も開催しており、引き続き有事の協力体制を強化してまいります。

提携金融機関とお互いの経営資源や地域情報を共有し、さまざまな分野での協業によりシナジー効果を発揮することでしずおかフィナンシャルグループと提携金融機関の双方が根ざす地域と両グループの持続的な成長をめざします。



2022年4月27日、名古屋銀行と包括業務提携「静岡・名古屋アライアンス」を締結、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づけ、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。

■産業変革支援

静岡銀行の「産業変革支援プロジェクトチーム」と名古屋銀行の「自動車サプライチェーン支援室」の連携により、サプライチェーンの整理や、各種セミナーの共催、事業再生分野での人財交流を通じたノウハウの共有等、地域産業の支援に向けた取組みを加速させています。

■名古屋銀行(法人営業部)派遣



企業経営サポートグループ
高島 聡志

名古屋銀行では、主に取引先企業の転・廃業支援及び事業再生業務に従事しました。愛知県の産業構造は静岡県と似ており、同様の悩みを抱える企業も多く、改めて支援の有効性を認識するとともに、しずおかFGの取組みが先進的で高い評価を得ていることを実感しました。今後も名古屋銀行と連携しながら、静岡県のみならず、愛知県の地域活性化にも携わりたいと考えています。

■「静岡・名古屋アライアンスファンド」の設立

2023年6月、取引先企業の課題解決を通じた地域産業の活性化ならびに雇用機会の維持・創出を目的として、共同で「静岡・名古屋アライアンスファンド」を設立しました。今後、本ファンドを通じて「脱炭素化」「EV化」に伴う二輪・四輪関連事業者の事業変革支援等、地域企業の課題解決に向けた取組みを積極的に展開してまいります。

- ファンド名 静岡・名古屋アライアンス投資事業有限責任組合
- ファンド総額 5億円
- 出資者 有限責任組合員(LP)
静岡銀行、名古屋銀行
無限責任組合員(GP)
静岡キャピタル、名古屋キャピタルパートナーズ

内定式・入社式でのコラボ企画

山梨中央銀行・名古屋銀行それぞれと内定式・入社式をWEBで中継し、両地域の魅力を紹介する動画の放映等を通じて交流を深めました。



その他、新入行員研修や次世代リーダー層の研修も合同で開催するなど、地域金融機関で働く同世代との交流を通じてお互いの理解、親睦を深めています。



主なイベントの共催実績

- ・中国コロナ対応Webセミナー
～ロックダウン後の中国経済の見通しと課題～
- ・EV化対応 部品構造解説Webセミナー
- ・サイバーセキュリティセミナー
- ・海外ビジネスセミナー
- ・インボイス対応セミナー
- ・水素Webセミナー ～次世代燃料としての魅力～
- ・ビジネス商談会
「静岡・名古屋アライアンスジョイント」
- ・積立投資体感セミナー



新事業分野

持続可能な地域社会の実現としずおかフィナンシャルグループの持続的成長の両立をめざし、地域の社会課題解決につながる新たな事業領域に挑戦することで、第1次中期経営計画で掲げる地域共創戦略とグループビジネス戦略の具現化に取り組んでまいります。

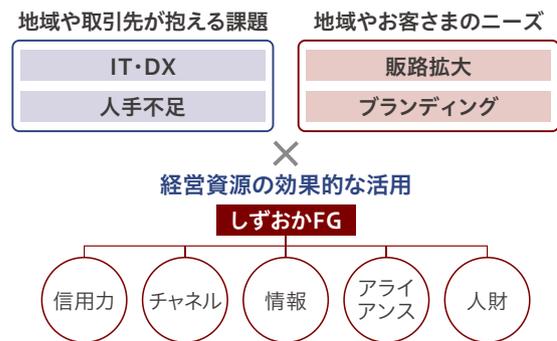


新事業分野への挑戦

銀行法の改正に伴い、地域の持続可能性に資する事業であれば、金融分野以外の多様な事業を取り扱えるようになりました。人手不足や販路拡大等、地域や取引先が抱える課題に対し、しずおかフィナンシャルグループが持つ経営資源を効果的に活用しながら、これまで法規制により取組めなかった事業領域にも挑戦することで、地域の魅力を高め、活性化・成長への貢献を目指します。

新事業分野挑戦に向けた4つのポイント

- 1 持続可能な地域社会の実現
- 2 社会構造の変化を捉えた事業展開
- 3 収益性と成長性の追求
- 4 経営資源の効果的な活用



「株式会社ティージェイエス」の完全子会社化

2023年2月1日、しずおかフィナンシャルグループは株式会社ティージェイエス（以下「TJS」）の株式を取得し、完全子会社化しました。

地域企業は、人口の減少や高齢化社会の進展を背景に労働力不足の問題が顕在化しており、これを補うための省人化・自動化への取組みや、IT・DXに精通する人財確保などの課題に直面しています。

TJSは、1979年の創業以降、長きにわたりソフトウェア開発事業、人材派遣事業等を展開しています。ソフトウェア開発事業では、卓越したITスキルと豊富なシステム開発実績をベースに、質の高い情報システム・ソリューションを提供しています。また、人材派遣事業においては、多くの登録スタッフを抱える静岡県内大手の人材派遣会社として、豊富な対応実績や顧客基盤を有しています。

今後、しずおかフィナンシャルグループの営業基盤とTJSの強みであるIT・DX、人材面のサポート力を掛け合わせ、地域の課題解決を通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。

なお、TJSの完全子会社化は、2021年11月の改正銀行法施行後、しずおかフィナンシャルグループにおいて他業銀行業高度化等会社として認可を取得した初の事例です。



ソフトウェア開発 × 取引先のIT化支援

人材派遣 × 人材紹介

40年以上にわたりソフトウェア開発事業や人材派遣事業を展開するTJSと、しずおかフィナンシャルグループの事業領域を掛け合わせ、IT・DXや人材関連の課題解決に向けたシナジー発揮をめざします。

● 商号	株式会社ティージェイエス
● 本社所在地	静岡県静岡市清水区平川地13番9号
● 代表者	山本 規政
● 事業内容	ソフトウェア開発事業 人材派遣事業
● 資本金	1,200万円
● 設立年月日	1979年10月12日

※他業銀行業高度化等会社とは
・銀行法第52条の23第1項第14号に規定された銀行持株会社の子会社をいい、銀行持株会社の子会社で、デジタル技術の活用により銀行または銀行の利用者の利便性向上に資する業務を営む会社もしくは地域の活性化に資する会社をさす

地域の課題解決と発展を支援する 「SFGマーケティング株式会社」を設立

地域における各種マーケティング支援を行う「SFGマーケティング株式会社」を2023年7月に電通グループとともに設立しました。

コロナ禍を経て社会におけるデジタル化の急速な進展等に伴い、社会環境や日常生活が大きく変化し、消費者の意識や行動も多様化・複雑化しています。こうしたなか、地域や地域企業では、特産品や商材、コンテンツのブランディングや、新たな販路開拓・拡大をめざすマーケティングへの取組みが重要な課題となるとともに、個人情報保護に留意したデジタルマーケティングに対するニーズも高まっています。

SFGマーケティングでは、しずおかフィナンシャルグループがこれまで整備を進めてきたデータ分析・活用のための基盤や、高精細な属性・決済情報などの活用に加え、電通グループが保有するマーケティングに関する知見やノウハウを活かすことでシナジーを最大化させ、従来の金融ビジネスの枠を超えたサービスの提供をめざします。

また、マーケティングをはじめ多面的に地域の社会課題の解決に資する事業拡大を図ることで、ヒト・モノ・カネ・情報を呼び込み、地域の活性化につなげてまいります。

■社名ロゴ



地域のみなさまとの様々な重なりを5つの色の重なり・混ざり合いで表現しています。



幅広い属性の顧客基盤
しずおかFGブランドの
信頼・認知力

しずおかFGにない事業ノウハウ
新たな魅力を付加する
コンサルティング力

<想定事業領域>

地域・取引先の
マーケティング支援

社会課題解決につながる
事業の追加実装

- 販路開拓支援
- ブランディング支援
- マーケティング戦略の立案支援

- 外国人が働きやすい地域づくり
- 地域スーパーアプリ
- ソーシャルビジネス等

- 商号 SFGマーケティング株式会社
- 本社所在地 静岡県静岡市清水区草薙北2番1号
- 代表者 澤井 康人
- 事業内容 地域・取引先のマーケティング支援業務
広告代理業務 広告媒体販売業務 等
- 資本金 1億円
- 設立年月日 2023年7月3日
- 株主 株式会社しずおかフィナンシャルグループ80%
株式会社電通グループ20%

※SFGマーケティング株式会社は、他業銀行業高度化等会社であり、しずおかフィナンシャルグループの連結子会社です

社長メッセージ

株式会社ティージェイエス

株式会社ティージェイエス（以下TJS）は、1979年10月に創業し、企業理念「TJSは明日を見つめています。」を掲げ、40年以上にわたり、ソフトウェア開発事業、人材派遣事業等を展開してきました。それぞれの事業領域において、地域のトップリーダーとしての自負をもち、創業以来、質の高いソリューションを提供すること、信頼される企業であること、好感を持っていただける企業であることを大切に、事業の成長に努めております。

2023年2月に、株式会社しずおかフィナンシャルグループの100%子会社となりました。これからは、これまでのお客さまへのソリューション提供に加え、地域の価値創造へと領域を広げ、「地域の多様化・複雑化する課題の解決」に向けて、グループの一員として、IT・DX、人材の面から貢献してまいりたいと考えています。

新しい波、立ち向かう技術集団として、
地域課題の解決に向かって「走れ。TJS。」



代表取締役 山本 規政

SFGマーケティング株式会社

SFGマーケティング株式会社は、2022年10月の持株会社体制移行後において初めて設立された連結子会社となります。

銀行法の改正等により、地域金融機関として地域やお取引先に対してご提供できるサービスの幅が広がり、様々な課題に対するサポートも可能になっています。

当社は、その名の通り、「マーケティング」の支援を主軸とした事業展開を行ってまいります。我々はヒト・モノ・カネ・情報を地域に呼び込み、活性化に貢献する事業を「地域マーケティング」と定義し、幅広い視野で取組みを進め、またそのメニューを順次拡大させながら、各種サービスをご提供してまいります。

さらには、地域における様々な社会課題に対しても真摯に向き合い、その解決につながるビジネスをみなさまと協働しながら生み出していきたいと考えています。

地域と共に持続可能な未来を切り拓く
一助となるべく尽力してまいりますので、
どうぞよろしくお願い致します。



代表取締役 澤井 康人

トランスフォーメーション戦略

トランスフォーメーション戦略では、営業スタイルや業務のあり方など、従来から根付いてきた方法や考え方の変革に取り組めます。デジタル技術やデータを活用することで、日常的な取引をデジタルで完結できるようにし、営業拠点では金融・非金融の垣根を超えたオーダーメイド型のソリューション提供をめざします。

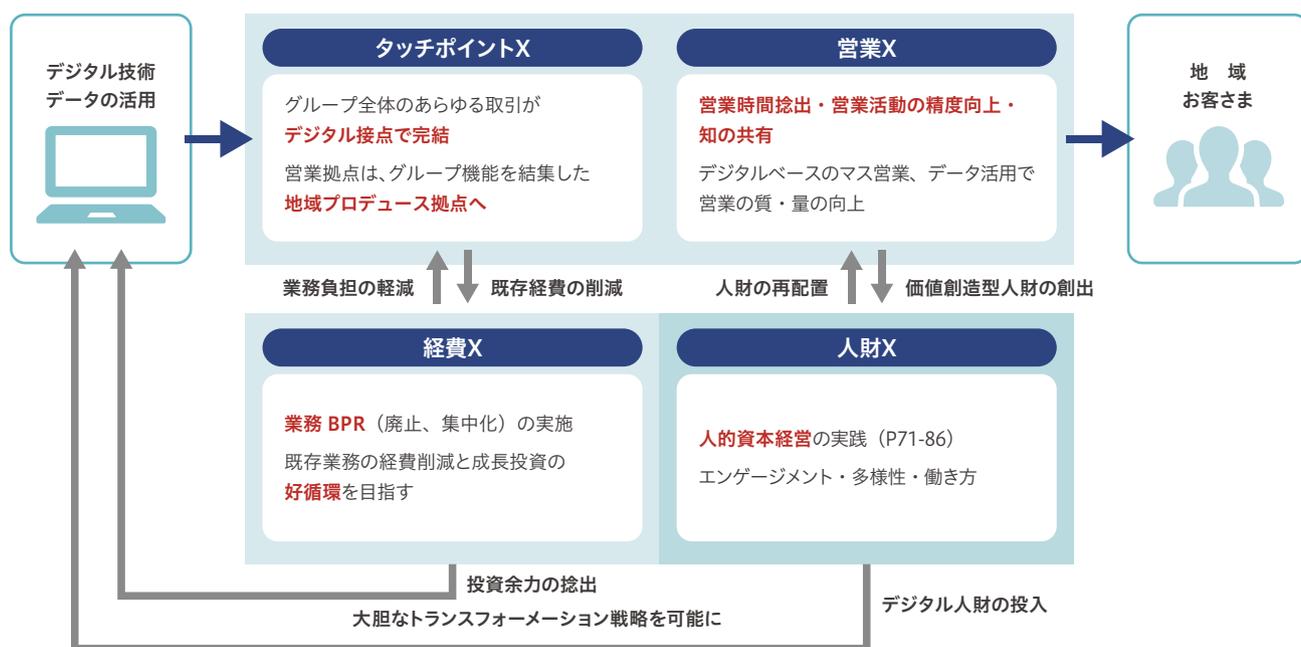


トランスフォーメーション戦略

「社会価値創造と企業価値向上の両立」、「社会インパクトの実現」に向けて、地域共創戦略とグループビジネス戦略を進めるためには、これまでの業務のあり方や考え方を大きく変革する必要があります。

トランスフォーメーション戦略では、デジタル技術やデータの活用により、グループ全体に根付いてきた業務上の様々な制約を撤廃し、お客さまとの接点を指す**タッチポイント**、**営業**、**人財**、**経費**の4分野で抜本的な変革をめざします。

デジタル技術を活用した営業スタイル等の変革により、多くのお客さまに高付加価値なサービスを提供



タッチポイントX 取引のデジタルシフトに伴う営業拠点の最適化

グループ全体の日常的な取引をデジタルで完結可能とし、営業拠点はグループ機能を集約した地域プロデュース拠点に再編します。営業拠点の最適化を図るとともに、お客さまがチャネルを自ら選択し最適なサービスにアクセスできる環境を整備します。

- システム整備によるUI/UXの向上
- 営業拠点の最適配置
- データを活用したアプローチ

営業X データの蓄積・活用による高付加価値営業の実践

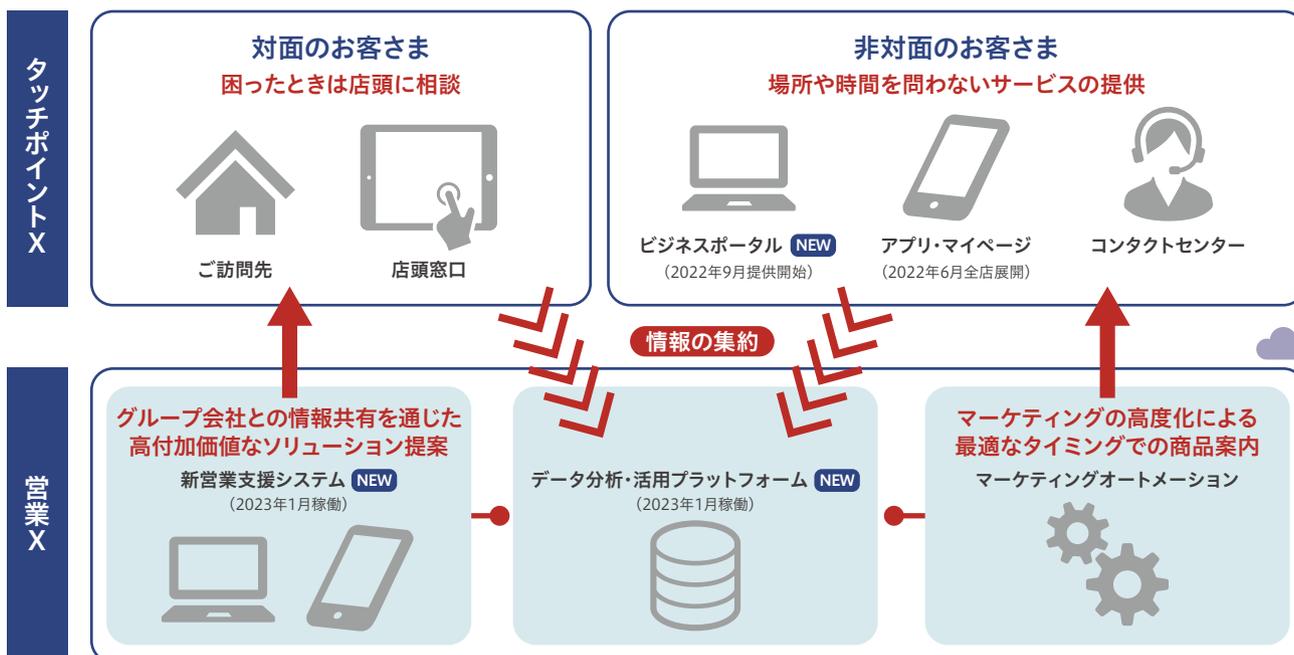
データ活用の高度化により、「営業時間の捻出」、「営業活動の精度向上」、「知の共有」を実現し、営業拠点においてお客さまの価値創造・課題解決に資する高付加価値営業を実践します。

- 業務のデジタル化による営業時間の捻出
- 情報の分析・即時連携による提案精度の向上
- しずおかFG内の情報・スキルの共有

「タッチポイントX」と「営業X」の取組み



「タッチポイントX」と「営業X」を通じて、お客さまへの提供価値の向上や、経営効率・業務生産性の向上につなげます。「タッチポイントX」では、非対面チャネルの機能を拡充し、時間や場所を問わないサービスを提供することで、お客さまの利便性向上に取組みます。「営業X」では、対面・非対面の各チャネルで収集・蓄積したデータを分析し、お客さま一人ひとりのニーズを可視化することで、最適な情報の提供につなげます。これらの情報はグループ全体で共有し、各社の連携のもとで新たな価値創造、お客さまの課題解決につながる高付加価値営業を実践してまいります。



非対面チャネルの強化

2022年6月より、スマートフォンで時間と場所を選ばずにご利用いただける金融サービスを幅広い年代のお客さまに提供することをめざして、モバイルアプリの利用対象者を全店のお客さまに拡大し、「しずぎんアプリ」としてバージョンアップしました。この他にも事業を営むお客さまのデジタル化を支援するため、2022年9月より各種オンライン申込機能を備える法人・個人事業者向けポータルサイト「しずぎんビジネスポータル」の提供を開始するなど、デジタル技術を活用したチャネルの整備を進めつつ、営業拠点等との機能的な連携を高めながら、個人のお客さま、事業を営むお客さまの利便性の向上を図ります。

営業の効率化・高度化

2023年1月より、多様化・複雑化するお客さまのニーズに迅速にお応えし、業務の効率化・高度化を図るため、新営業支援システム「S-CRM (スクラム)」の稼働を開始しました。グループ全体で保有するデータをもとに、これまで可視化されていなかったお客さまの潜在的なニーズを発掘し、お客さまに最適なソリューションをグループ一体で提供できる営業体制をめざします。

データ利活用の取組み

2023年1月、しずおかフィナンシャルグループが収集・蓄積するさまざまなデータを分析し、活用するための「データ分析・活用プラットフォーム」が稼働しました。グループの各種システムが保有するさまざまな情報と外部の統計データ等を組み合わせ、有効に活用することで、お客さまのニーズに沿った最適な情報・サービスを最適なチャネルで提供してまいります。また、データサイエンティストなどデータ利活用分野の専門人材育成などデータ分析の更なる高度化に向けた体制を整備し、グループ一体での情報営業や、経営管理・営業管理の高度化、迅速化につなげます。



取締役会議長×社外取締役 対談

しずおかフィナンシャルグループ
取締役会長

中西 勝則

Nakanishi Katsunori

しずおかフィナンシャルグループ
取締役

稲野 和利

Inano Kazutoshi

持株会社体制で目指す ガバナンスのあり方と今後の成長戦略

2022年10月、持株会社体制移行という大きな転換期を迎えたしずおかフィナンシャルグループ(以下「しずおかFG」)。取締役会議長(会長)の中西勝則と社外取締役の稲野和利が、地域とともに歩み続けるグループとして目指すべきガバナンスのあり方や成長戦略について意見交換を行いました。

持株会社体制移行にともなう 取締役会運営の変化

中西 稲野取締役とは、もう20年以上の付き合いになりますね。静岡銀行の頭取を務めていた頃、出張の際に飛行機の中でよくお会いしたことを覚えています。

稲野 あれは確か2002年から2008年頃ですね。私も資産運用会社の社長を務めていた時でした。その頃からの付き合いだと思います。

中西 当時、静岡銀行はグループ経営に舵を切ったところで、銀証をはじめとするグループ会社間の連携について外部からのアドバイスをもらいたいと考えていました。その後、グループ経営を本格化するなか、アドバイザリーボード※のメンバーや社外取締役の候補として真っ先に思い浮かんだのが稲野取締役でした。実際に、しずおかFGの設立に向けて組織や役員体制を検討するプロセスでは社外取締役の立場から何度も助けていただきました。

※経営執行において、客観性の確保や先進的な社外の考え方を反映させることを目的とする取締役社長（CEO）の経営諮問委員会

稲野 以前勤めていた会社でも、持株会社体制に移行し、委員会等設置会社を立ち上げた経験があります。今回、しずおかFGの設立にあたっては、その時の教訓や経験を踏まえて意見を申しあげさせていただきました。

中西 当社も監査等委員会設置会社となりましたが、当初は、我々には荷が重く、もう少し経験が必要なのではないか、持株会社に合う形なのか、という不安がありました。ただ、今振り返ってみると、この形態で良かったと思っています。

稲野 実際にスタートすると、制約が減ったことにくわえ、意思決定のスピードと精度が上がり、多くの事案がスピーディに進んでいます。このスピード感と方向性は非常に良いと思います。無理しすぎていないですし、かといって背伸びしているわけでもない。私の経験則からすると、その微妙な頃合いが良い状態にあるのではないのでしょうか。それから、任意の委員会ながら指名・報酬委員会もきちんと存在し機能していることは、次のステージにつながっていると思います。

中西 これから社外取締役の皆さんの力も借りながら、サクセッションプランなどを作り上げていかなければなりません。なかなか一気にできるものではありませんね。

稲野 同感です。何かを一気に右から左に変えるのではなく、段階的に進めるなかで、制度も変えていくことが大切だと思います。

中西 当社は執行役員制を導入していますので、経営戦略のような長期ビジョンではなく、都度発生する案件は執行部門で判断し、取締役会は内部統制を通じてその執行が適正に行われているかを判断する形を意識しています。また、役員の評価は、指名・報酬委員会に諮り、業績を踏まえて報酬や昇格を決定しています。これは、チャレンジ度合いなどで評価を行う従業員

とは異なります。こうした仕組みを機能させていけばガバナンスが効いてくるものと考えています。

稲野 方向性は正しいと思います。新しい仕組みを作ると早く機能させたいと無理しがちですが、無理をしすぎると別のところにしわ寄せが及ぶことがありますので、そのあたりは、私たちも社外取締役の立場から意見を述べたいと思っています。ただ、今のところはその必要もなく、とても順調に進んでいると感じます。

グループ各社のシナジーを追求する

中西 持株会社体制では、「監督」と「執行」を可能な限り分離させたい考えがありました。主観も大切ですが、客観的な視点を取り入れ、社外取締役の意見や業界の動き・あり方に照らし合わせて物事を判断したいと考えています。以前、稲野取締役から「監査等委員会設置会社の形態が機能すれば、グループ各社は自然と離れていきますよ」とご意見をいただきました。ここで言う「離れる」は、物理的に建物を分けることも視野に入れるほうが望ましいのでしょうか。

稲野 何かを断ち切って、新しいものを求める、生み出すときには、建物のように物理的な距離を置いた「気分変え」が効くこともあります。

中西 しずおかFGの場合は、銀証をはじめ、業務上の重なりがあるため抜け漏れを防ぐ観点からも一足飛びに離すことは難しい部分がありますが、段階的に離していかなければいけないと感じています。

稲野 グループ各社の業務は、それぞれ独立性が強くなっていく一方で、グループ全体で見れば、適材適所に人財を配置しながら、そこには循環があります。この独立性と全体的な最適配置の循環を両立させないといけません。ただ、これは経験を積んでいくしかないと思います。

中西 今まで銀行が中心で、グループ会社は全社が銀行の子会社でしたが、持株会社体制では、静銀経営コンサルティング、静銀リース、静岡キャピタル、静銀ティーエム証券の4社を銀行と並列の子会社にしました。この体制が機能し、シナジーを生み出すためには、各社の独立性が欠かせません。「自立」と「自律」、この2つを持って各社が経営に取組んでこそ、我々が目指すシナジーが生まれるものだと考えています。

稲野 まったくその通りですね。銀行ビジネスは、公共性と事業性の両輪があって成り立っています。その公共性を担保するためには、他業界に比べ多くの規制をクリアしなければなりません。ただ規制は、他律的なものですので、働く人がそれに慣れてしまうと「自立」と「自律」にも影響を及ぼします。銀行と異なる機能・サービスを持つグループ会社を並列化し、サービスの組み合わせによって他社にはない姿を追求していけることは非常に良いことだと思います。

中西 グループ各社の業種に合った特性を伸ばしていくことが重要ですね。



稲野 銀行を中心とする企業グループでは、銀行の存在が強い
ため、銀行業以外のサービスを銀行の影響を使って浸透させ
ようとしがちですが、これが行き過ぎると優越的地位の濫用にな
ってしまいます。いつまでも銀行の影響に期待しては、
本当にお客さまにとって役立つサービスが提供できるのか、
競争を勝ち抜いていけるのかという問題があり、各社が銀行の
影響力を受けないところで自立(自律)的に成長する術を身に
付けていく必要があります。その意味でも、持株会社の下に
グループ会社が並列化している体制は、今までと大きく違う
可能性が出てきますので、非常に意義のある姿だと思いますね。

実効性のあるグループガバナンスに向けて

中西 実効性のあるグループガバナンスを実現するために、
社外取締役の役割や執行部門との関係は、どのように捉えて
いらっしゃるでしょうか。

稲野 理念的には、監督と執行を分離することによって、執行
部門の意思決定や業務遂行がスピーディになります。一方、現実
の取締役会での議論は、どこまでが監督、どこまでが執行といった
線が引き難いものです。例えば、議論のテーマは執行だけでも、
そこに監督の視点からチェックがもたらされる。ただし、議論の

その場では両者の線が引き難い。そこで大切なのは、いかに
自由な議論ができるかだと思います。社外取締役として言うべき
こと、考えていることを自由に発言することが重要だと考えて
います。

中西 金融とは異なる業種の視点や広く世間の目線を持った
社外取締役の意見を経営に取込むことが必要で、それによって
取締役会が活性化し、ガバナンスがしっかりと効くものだと考え
ています。その意味では本当に助かっています。

稲野 異業種の視点を持つことは重要な要素です。社外取締役
のその視点が経営判断に貢献できるようにするためには、自由
に発言できる場があって、かつ自由に発言することが必要です。
実際に、しずおかFGの取締役会は、自由に発言できる場にな
っていると感じます。

中西 持株会社体制へ移行し、議論の内容や質の変化を感じ
ますか。

稲野 定量面で言えば、持株会社の取締役会は銀行の時と
比べて議案数は減り、1議案あたりの審議時間や発言数も増えて
います。内容も決議事項や定例報告以外の本質的な議論に
費やす時間が増え、非常に充実しています。

中西 同じ目線を持ちながら、異なる意見をぶつけ合うことが
一番大切ですね。これからは、合宿や各社の見学など、取締役会
以外でも議論や意見交換する機会を作りたいと思っています。

稲野 確かに、取締役会だけが議論や意見交換の場ではない
ですからね。さまざまな形で意見交換、交流の場があるのは、
とても有意義なことだと思います。

持株会社体制で目指すスピード経営

中西 2022年10月に持株会社体制に移行して約10カ月が
経過しました。この間にM&Aによる完全子会社化や新会社設立
によって新たな事業がスタートしています。スピード感を
含め持株会社体制に移行した意義や効果をどのように評価
されていますか。

稲野 持株会社体制にした意義は大いにあると思いますよ。
とくに、持株会社のトップと子会社の銀行トップは兼任するこ
ともできるなかで、最初から別に行っているところにしずおかFGの
強い意思を感じました。

中西 そこは、監督と執行の役割を明確にするために、かなり
こだわった部分です。

稲野 持株会社と銀行のトップにそれぞれ違ったミッションを
与えているところに大きな意味があると思います。この人事一つ
を取っても、業務執行のスピードを加速することにつながり
ますし、実際にそのように動いていますよね。

中西 こうした人財配置がどう実っていくか、これからが楽しみ
です。

稲野 第1次中期経営計画(以下「第1次中計」)における新事業
領域の分野でも大きな目標を掲げており、そこにも強い意思を

感じます。銀行以外のグループ会社の目標も現状より高い利益水準になっていて、そこに皆さんの意識を感じます。ぜひ、一人ひとりが「よしやってやるぞ」と感じて頑張してほしいですね。

中西 従来の事業領域を拡大する部分と、まったく新しい事業に挑戦する部分とを分けて整理しましたので、各社がスピーディに、自信を持って計画を推進してほしいと期待しています。

経営層のダイバーシティと人財育成を考える

中西 経営層のダイバーシティと人財育成について、当社の現状はどのように映っていますでしょうか。

稲野 まず、現時点の姿として、女性役員が少ないことが課題の一つだと認識しています。これに対しては候補となる集団をいかに作れるかが重要ですが、着実に作りつつありますので、早い段階で目指す姿に到達したいですね。また、役員の高齢性の観点では、グループ会社や持株会社の役員になるルートが良い形で多様化していると思います。意図してルートを広げるのではなく、これまでの取組みを通じて結果的にルートが多様化している姿が良いですね。

中西 多様化しないと企業として生き残れない。そうした問題意識は以前からありました。キャリア採用や公募による社外派遣等を積極的に行ってきましたが、それも多様性だと捉えています。

稲野 だからこそ多様なルートが生まれてきますよね。世の中では、買収された企業の役員が、買収した企業のトップになるケースもあります。

中西 ダイバーシティは本当に必要だと思います。昔はいかに伝統を踏襲しているかが大事な時代でしたが、今は理想の会社を作るためにはどのような人財が必要かという「バックキャスト」の考え方で経営をしないと、人財が育たず、人財を選ぶこともできなくなる。そして、自社に足りない人財はキャリア採用でしか埋められない循環になってしまうんですね。

稲野 しずおかFGは、地方銀行グループの中では一歩前を走っていると感じます。これは自社にポリシーがあって、課題を分析する力があったことが大きいと思います。自社の人財を10年後、20年後に置き換えた時にどうなるかをしっかりと考えている。まさにバックキャストिंगですね。

中西 10年後にやろうとしていることが今の人員とスキルで実現できるのかを以前からよく考えてきました。

稲野 それは非常に大切なことだと思います。

中西 これまでは、銀行の企画部門がどのような組織を作りたいかを考えた上で、それに合わせて人事部門が必要な人財を考え、育成、配置を行ってきました。これからは、しずおかFGが全社的な将来像を描き、それに合わせて必要な人財をいかに育てていくかが重要になると考えています。

中西 役員の高齢化については、どうあるべきだと思いますか。

稲野 私たち社外取締役がいかに接触機会を作ってもらったとしても、役員の高齢化やポジションとしての将来性を見極めるのは簡単ではありません。定量的に測れるものだけではなく、形に表せない要素もありますよね。その意味で、サクセッションプランは客観的に正しい解があるわけではなく、社外取締役の良識と社内でそれまで一緒に働いてきた役職員の目線をいかに組み合わせるかが重要だと思います。

中西 極端な話ですが、例えば、役員が10人必要だとして、経験値や能力から社内に6人しかふさわしい人財がいなければ、残りの4人を社外から登用することは考えられるのでしょうか。

稲野 まずは、社外から登用するにふさわしい人物が見つかるかどうか問題です。それは単純に数だけの話ではありませんので簡単ではないと思います。



Profile

稲野 和利

1953年9月4日生まれ。1976年東京大学法学部卒業後、野村證券(株)(現野村ホールディングス(株))に入社。以降、2000年に野村證券(株)専務取締役、2002年野村アセットマネジメント(株)取締役社長に就任。2003年4月野村ホールディングス(株)取締役副社長兼Co- COO、同年6月同取締役執行役副社長兼Co- COO、野村アセットマネジメント(株)取締役執行役社長兼CEO、2005年野村信託銀行(株)取締役会長、2008年野村證券(株)執行役副会長、2009年野村アセットマネジメント(株)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、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、2011年野村アセットマネジメント(株)取締役会議長、2013年日本証券業協会会長などを経て、2021年(株)静岡銀行取締役、2022年に(株)しずおかフィナンシャルグループ取締役に就任。



中西 日本では少ない一方、海外では一般的なケースとなっています。この違いはどこにあるのでしょうか。

稲野 労働市場の問題があると思います。経営者層のプールがあって、人材の流動性がある世界とそうではない世界では違います。今後、経営人材の流動性は今よりも高まるでしょうし、ある企業の経営者が違う業態の経営者に転出する事例は増えてくると思います。ただし、それが日常的に循環する形にはなりにくいと思います。

中西 やはりサクセッションプランがしっかりしていなければいけないことがよく分かりました。

稲野 ある程度早い段階から一定の人財プールを作り、出入りがあることを前提に、適度な刺激や機会を与えることが非常に重要になると思います。自然体で育つことはおそろくないでしょうから。

中西 キャリアパスをしっかりと描くことが大切ですね。

地域とともに 社会課題の解決に挑む第1次中計

中西 持株会社体制に移行して初めて臨む第1次中計が4月からスタートしました。精緻に作った計数計画に向かって邁進する前中計までとは異なり、パーパス経営を志向する第1次中計では考え方を大きく変えなければいけませんでした。その意識を経営陣全員が共有し、社外取締役の皆さんにも賛同いただきました。

2015年の国連サミットで採択されたSDGsは、政府、企業、国民が2030年までに達成することが求められています。公共性

が求められるしずおかFGでは、第1次中計で目指す指標の中に「社会インパクト指標※」を組み入れており、県や市町、経済団体等とも、今までより一歩踏み込んだ議論をしていかなければならないと感じています。

※地域金融機関としての立ち位置から社会価値創造の効果を測るための指標（静岡県内人口の社会増減率、静岡県内実質総生産、静岡県内の温室効果ガス排出量削減率）

稲野 そうですね。これまで銀行は、地域での存在感は大きい一方で、社会課題を議論する場においては、先頭に立ってリーダーシップをとるよりも黒子でバックアップしているイメージが強くありますが、これからはもっと前面に出ていいと思います。

中西 他の社外取締役の皆さんからも、「しずおかFGが静岡県をリードしていく部分があっても良い」と意見をいただきましたので意識していきたいと思います。正直なところ、これまでは前面に立つことを少し躊躇しているところがありましたが、いつまでもその姿勢ではいけないと感じています。

稲野 第1次中計において、社会インパクト指標と企業価値向上に向けた財務目標等の双方を目標として掲げていることは、非常に立派な姿勢です。社会インパクト指標として、自社ではコントロールできない静岡県内人口の社会増減率や実質総生産等を設定していることも大きな決意表明だと思います。幸いにも、静岡県は非常に魅力のある地域で、移住したい県のランキングでも上位に入っています。しずおかFGが多様な産業、企業を育て雇用の創出に貢献できれば、移住者に対して働く選択肢も提供できますので、そうした活動がサステナビリティ指標の実現につながるものと考えています。

中西 本年7月に設立したSFGマーケティング※にも同じような思いを込めています。地域企業のマーケティング支援や社会課題解決につながる事業を通じて、豊かな地域社会の創造や地域産業の発展に貢献したいと考えています。難しいチャレンジですが、地域全体の付加価値向上につなげていきたいと思っています。

※マーケティングの視点から多面的に地域の社会課題を解決し、活性化につなげることを目指す新会社

稲野 生まれた瞬間は小さい存在であっても、5年、10年、20年のサイクルでいかに育つか、どう育てていくかが重要ですので、迂遠なようでも正しい道を歩んでもらいたいと思います。また、SFGマーケティングやしずぎんハートフル※のように社会価値をもたらす会社の存在は、地域にとっても非常に意義があることだと思います。

※各種文書の作成・印刷・製本業務を行う、障がい者の雇用を促進する会社

中西 しずぎんハートフルは、設立から約4年が経ちました。その存在があることで、グループの役職員にお互いを思いやる気持ちが醸成され、財務的な価値よりも精神的な面で非常にプラスが多いですね。日に日に皆の心の豊かさが増していることを実感しています。

第2のふるさと 「しずおか」の成長に貢献したい

中西 最後に、社外取締役として今後の抱負や、これからのしずおかFGに期待することを聞かせてください

稲野 私は、1976年に証券会社に入社し、最初に配属となった地が静岡でした。50年近く前の話になりますが、当時から地域における静岡銀行の存在感は非常に大きかった印象があります。

私にとっては、第2のふるさと「静岡」を本拠地とする、しずおかFGの経営に携わることができることは、すごく幸せなことです。前職で培ったグループビジネスや持株会社運営の経験や知見をしずおかFGの経営に活かし、グループの成長を通じて地域の発展に貢献することで、静岡に恩返しできればと思います。

中西 大いに期待しています。続いて、しずおかFGに期待することはどのようなことでしょうか。

稲野 自らが培ったコアとなる経営哲学をいつも意識しながら、それに沿って動いてほしいと思います。最も注意しなければいけないのは「流行のいざない」です。得てして企業経営者は流行を意識しがちですが、安易に流行に乗って痛い目に遭う例は、枚挙にいとまがありません。特にバブルの時代には、それが顕著でした。静岡銀行の経営者に当時から流行と一線を画すだけの見識があったことは歴史が証明していますし、そこには確固たる経営哲学が存在しているのだと思います。

中西 しずおかFGで言えば、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」がそれにあたると思います。地域金融機関は、社会に生かされている存在であり、地域の発展を願って真摯な努力を続けることが地域を豊かにし、自らの成長を可能にしてくれることを忘れてはなりません。

稲野 先ほど、お話しした公共性と事業性にもつながりますね。しずおかFGがこの二大基軸をもって第1次中計を進めるなかで、公共性を意識して全うできない限り事業性は成立しないという意識を強く持つことが重要です。しずおかFGが公共性を十分に意識して活動することでさらに地域との信頼関係を深め、地域になくってはならない存在となることを願っています。私自身もその一員として、しっかりと貢献していきたいと思っています。



グループ会社 代表者メッセージ

静岡銀行

創立80周年を迎えて

2023年3月1日、静岡銀行は創立80周年を迎えました。これもひとえに地域、お客さま、株主の皆さまの変わらぬご支援のおかげであり、心より感謝申し上げます。

静岡銀行は、国立銀行をルーツに持ち堅実な企業風土を特徴とした「静岡三十五銀行」と、「やまいか精神」の根付く地で多くの挑戦的な企業とともに歩んだ「遠州銀行」とが合併し1943年に設立されました。さらにそのルーツをたどると明治初期にさかのぼり、前身の銀行は128行を数え、両行のDNAが健全経営やチャレンジ精神となって今も脈々と受け継がれています。地域の皆さまに育てられ成長できたことへの感謝を忘れず、これからもすべてのステークホルダーのウェルビーイングの実現を目指し、今後も積極果敢な挑戦を続けてまいります。

グループのハブとなり 地域とグループの成長を加速する

2022年10月に持株会社体制に移行し、グループとして、複雑化・多様化する地域やお客さまの課題を解決するためのメニューをスピーディに増やすことができるようになりました。新体制のもと、当行も自らの成長戦略を描き、経営資源を最大限活用することで最大のパフォーマンスを発揮するべく

各種施策に取り組んでいます。

こうしたなか、銀行が果たすべき役割は、地域、お客さま、グループ各社をつなぐ「ハブ」となり、課題解決メニューを地域に広め、提供する「プロモーター」となることだと考えています。

当行がこれまで培ってきた地域やお客さまとの信頼関係、信用力を活かし、「地域のあらゆる課題を解決するためには何をすべきか」という視点から、地域、お客さま、グループ各社をつなぎ、より多くの課題解決に向けた連携を強化してまいります。そして、しずおかフィナンシャルグループが持つ多様な機能・サービスを広く地域に提供することで、社会価値の創造に貢献し、地域とグループ双方のさらなる成長につなげたいと思います。

第1次中期経営計画のスタートにあたって

新体制で臨む第1次中期経営計画においては、「人的資本経営」を経営戦略の中心に位置付け、たうえで、「地域共創戦略」「グループビジネス戦略」「トランスフォーメーション戦略」「グループガバナンス戦略」の4つの基本戦略を推進します。そのベースには、戦略の担い手である「人財」、つまり役職員一人ひとりが心の底に持つ地域への「思い」や「情熱」こそが、当行の強みとなり、地域の皆さまから信頼される大きな要素に

TOPICS

80th
ANNIVERSARY

創立80周年記念事業

地域の魅力発見プロジェクト

これまでご愛顧いただいた地域社会、お取引先、株主の皆さまに心より感謝の気持ちを込めて、静岡県内の体験型施設で利用できる「体験ギフト」をプレゼントするキャンペーンをパートナーシップ提携先のアソビューと共同で実施しました。



特別支援学校への寄付制度を創設

すべての人に包摂的かつ公平な質の高い教育の普及をめざし、特別支援学校への寄付制度を創設しました。2023年度は、静岡県内の9つの特別支援学校に対し、各校が必要とされている教材や備品などの寄贈を行います。



なるという考えがあります。計画の推進には、人材の力が最大限発揮できる環境づくりが必須であり、管理するのではなく育て、生かすことで企業価値を高め、地域にコミットできる金融機関として存在感を見出していきたいと考えています。

経営戦略で目指すべき未来像を描き、人材戦略では、その実現に向けて必要となる人的資本の最大化を図る。経営戦略と人材戦略を連動させることで、第1次中期経営計画で志向する「社会価値の創造」と「企業価値の向上」の両立を実現するとともに、個人と組織がともに成長できる好循環の創出を目指します。

変わらない本質を大切に

いかなる時代にあっても変わることがないことは、地域あってこそその地域金融機関という「本質」です。この本質に立ち返り、地域のあるべき姿に向かって、あらゆる課題解決に全力で取組み、グループ一体となって新たな社会価値を生み出すことで、地域とともに持続可能な未来を切り拓いてまいります。

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



取締役頭取 八木 稔

記念講演会の開催

2023年1月、静岡経済研究所との共催で「静岡銀行80周年・静岡経済研究所創立60周年記念講演会」として「新春講演会」を県内3会場で開催しました。以下の講師陣に加え、各会場で八木頭取が「静岡県経済の展望と静岡銀行の取組み」をテーマに講演を行いました。

東部会場：ジャーナリスト 池上 彰 氏「2023年を展望する」
 中部会場：一般財団法人日本総合研究所 会長 寺島 実郎 氏
 「2023年、世界の構造変化 - コロナ・ウクライナ危機後の時代へ」
 東部会場：東京大学 名誉教授 伊藤 元重 氏「日本経済のリスクとチャンス」



浜松営業部のライトアップ

浜松市中心街の活性化をめざして、浜松市指定有形文化財である「浜松営業部」のライトアップを実施しています。浜松営業部は、1928年（昭和3年）に竣工し、戦火をくぐり抜けた歴史ある貴重な建物であり、「虹色」のライトアップとの相乗効果を通じて、街のにぎわいを創出しています。

※期間：2023年3月16日から1年間、毎日日没から24時まで実施



静岡経営コンサルティング株式会社

ここ数年、お客さまの事業を取り巻く環境変化は激しさを増し、経営課題はますます多様化・複雑化しています。

こうしたなか、多くのお客さまより、事業経営に関して従来以上に「専門性の高いサービス」と、お客さまを真に理解した「個別・随伴性の高いサポート」の両面を満たすビジネスパートナーとしての対応が強く求められています。

2000年の当社創設以来、さまざまなご相談に対する的確なソリューション提供を、迅速・誠実・丁寧に続けてきたことを皆さまに評価いただき、順調に事業規模を拡大してこれたものと、大変ありがたく感じています。引き続き、地域の事業者が直面する多様な経営課題の解決支援を事業領域として、お客さまの期待にお応えする取組みと一層の研鑽を続けてまいります。

また、お客さまからのご相談は、グループ企業である静岡銀行を通じたケースが多いですが、最近ではグループや地域の枠を越えてご指名、ご利用いただくケースも徐々に増加しています。

第1次中期経営計画では、当社自身の対応力を強化するとともに、提携先ネットワークの多様化、広域化をさらに進め、また持ち前の軽快なフットワークにも磨きをかけ、すべてのご相談に対し「最適・最速・最新」のソリューションを提供できるコンサルティング企業をめざします。

現在、最も多いご相談は、事業承継に関するものです。親族や従業員への承継、M&Aを選択した第三者への承継、廃業など、スキームはさまざまですが、経営者はもちろん、従業員や株主、お取引先など、すべてのステークホルダーに配慮したソリューションが提供され、企業活動と地域雇用の維持につなげることが重要です。後継者問題を抱える企業は依然多く、今後も積極的な支援を続けてまいります。

また、経営支援領域では、お客さまの経営課題解決に向け、現状分析から戦略・計画の策定、資金調達等の財務支援、戦略実行支援まで、ハンズオンによる一気通貫の支援を行っています。足元では企業や自治体の環境ニーズへの対応やデジタル化の支援など、地域全体が抱える課題を解決する必要が高まっており、事業領域を拡大しながらこうした課題に対応し、強靱で持続可能な地域社会づくりに貢献したいと考えています。

当社はこれからも、企業や地域の皆さまのコンサルティングニーズの変化に柔軟に対応し、ともに変革する企業をめざしてまいります。



代表取締役社長
山越 良二

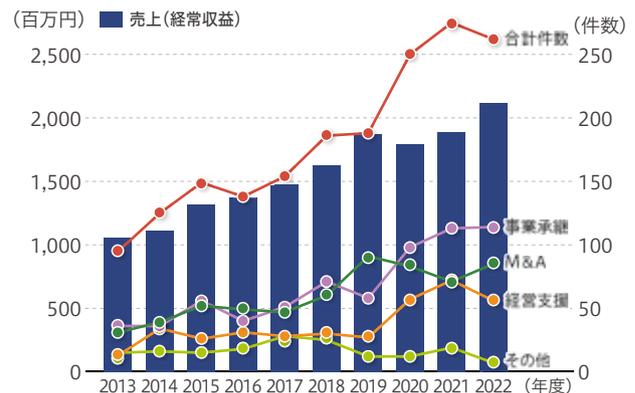
主な取組み内容

■ 事業内容

お客さまが抱える経営課題に的確かつ高品質なコンサルティングサービスを提供します。

M&A	事業承継、成長戦略、グループ再編などの戦略的なM&A提案から案件の完了まで、最適なM&Aの実現をサポート
事業承継	「事業承継プラン」の策定を通じて、スムーズな事業承継の実現をサポート
経営支援	事業拡大を目的とした不採算事業の見直しや、原価低減による経営改善など、さまざまな課題解決をサポート
相続関連	相続を見据えた遺言の作成や相続税対策などのサポート、相続人に代わって相続手続きを行う遺産整理業務を提供
規格認証取得支援	ISOをはじめとする各種規格の認証取得支援
代金回収支援	お客さまに代わって代金回収を行う「しずおかワイドネットサービス」「しずおかコンビニ収納サービス」を提供

売上・コンサルティング件数の推移



■ コンサルティング事例紹介

M&A事例

譲渡企業・H社 (江戸時代創業の老舗貿易商社)

譲受企業・B社 (福島県を地盤とする物流・製造販売業)

静岡県中部地区に本社を置くH社は、日本茶の輸出業務を主力に世界各地に独自のコネクションをもたれていましたが、社長は後継者不在を理由に廃業を検討されていました。

そこで、M&Aを活用した事業の継続を提案したところ、社長から「おもしろい展開が期待できる異業種企業の承継先を探してほしい」とご依頼いただきました。

静岡経営コンサルティングが保有する充実したネットワークのもとに候補先を選定し、福島県で物流業を中心に日本酒や野菜の製造販売を営むB社を紹介。その結果、従業員の雇用や既存取引先との関係を維持した形で、M&Aの実現に至りました。現在もH社の社長は経営にとどまり、譲受企業と連携してオリブオイルの輸入を始めるなど、新たな事業にも挑戦されています。



静銀リース株式会社

静銀リースは、リース・割賦等による金融商品の拡充とサービス向上を通じて、高度化・多様化するお客さまニーズに即応し、お客さまの経営の合理化をサポートするとともに、ビジネスに価値を生み出す活きた設備の活用をご提案することで、お客さまの企業価値向上に貢献しています。

サービスラインアップは、お客さまのご要望にお応えする伝統的な事業領域として、機械装置等一般物件に対するファイナンス・リース、オペレーティング・リースのほか、車両を対象としたオートリース、金融のお取引である割賦契約などを揃えています。

また、土地を所有する地主の皆さまと土地を活用した事業を希望するお客さまとをお繋ぎする不動産リースや、環境に関心が高く、脱炭素社会への貢献を希望するお客さまへの補助金を活用したESGリース、カーボンニュートラルを見据えた脱炭素への取組みを支援するカーボン・オフセットオートリースなど、リースという金融の力を地域活性化や環境、社会貢献に活かしています。加えて、お客さまが保有する不稼働となった機械や工場設備等の処分をお手伝いする中古資産買取先の紹介や生産の自動化(ロボット化)コンサルティングなど、本来のリース利用目的である事務管理等のアウトソーシング機能をより充実させたサービスを通して、リース物件に関わる付加価値の提供を心掛けています。

2020年に公表されたリース事業協会の統計によれば、企業におけるリース利用率は約9割となり、企業の皆さまのリースに対する期待は高く、また、多様化の一途をたどっています。今後も、地域の皆さまのご期待に応えられるよう、各種サービスの充実を図り、お客さまの課題解決支援に努めてまいります。

当社は、2024年3月に設立50周年を迎えます。静岡の地で長年にわたり事業を継続できたのは、お客さまの多大なるご支援あつての賜物であり、感謝の念に堪えません。引き続き、厳しくも温かい目で、地域とともに成長する静銀リースをご支援いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長
若林 紀伸

主な取組み内容

■ 経営の合理化、スピード化で、一歩先の経営戦略をサポート

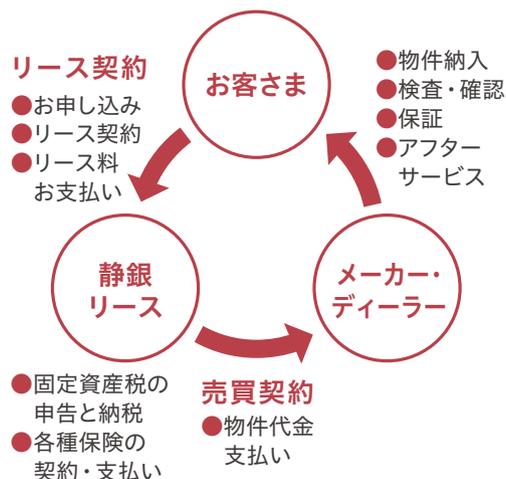
静銀リースでは、ファイナンス・リースやオートリースをはじめとして、不動産リースやオペレーティング・リースも取り扱い、お客さまの事業拡大や効率的な業務運営につながる設備投資を支援しています。

■ 2023年6月、「カーボン・オフセットオートリース」の取扱いを開始

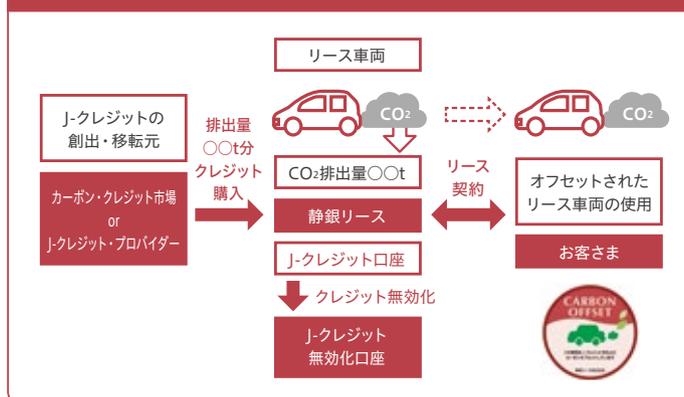
静銀リースがリース車両(自動車)から排出されるCO₂を燃費および月間契約走行距離から算出し、オフセット商品として、お客さまへオートリースを提供します。カーボン・オフセットオートリースをご利用いただくことで、お客さまは、持続可能な社会の実現へ本商品を通じて貢献することができます。

※カーボン・オフセット

日常生活や経済活動において排出される温室効果ガスに対して、削減努力を行った上で、削減困難な排出量の全部または一部について他の活動でオフセットする(埋め合わせる)考え方や取組み



カーボン・オフセットオートリース 概要スキーム図



■ 「ESGリース」を活用した地域企業の脱炭素化の推進

環境省が定める基準を満たす脱炭素機器をリースで導入されるお客さまを対象に、国の補助金制度を活用した「ESGリース」をご案内しています。

静銀リースは、環境省からESGリース促進事業の「指定リース事業者」に採択されており、今後も地域企業の脱炭素化の実現に向けた支援に継続して取組みます。



ESGリースを活用して導入した設備

静岡キャピタル株式会社

静岡キャピタルは、1984年8月に主として中小企業の株式公開等の支援を目的に設立して以降、時代の趨勢や経営環境の変化に柔軟に対応しながら事業の拡大に取り組んでまいりました。

現在は、しずおかフィナンシャルグループの投資専門会社として「ベンチャーキャピタル部門」「事業承継支援部門」「経営支援部門」の3部門を主業務とし、投資先企業に対する包括的な支援に取り組んでいます。

エクイティ(資本)は中小企業にとって最も機微な課題といえる分野であり、そのプロフェッショナルとしての専門性を活かしながら、第1次中期経営計画においてもグループの総力を挙げた最良の課題解決につなげることを心掛けてまいります。

地域共創戦略では、これまで積み上げてきた経営支援実績を活かし、地域企業や中小企業活性化協議会、地域金融機関等のハブとなり、地域の経済や雇用に重要な役割を担う地域企業の皆さまの円滑な事業継続支援に、引き続き全力で取り組んでまいります。

また、グループビジネス戦略では、「ベンチャーキャピタル部門」と「事業承継支援部門」における課題解決力の強化を図ります。「ベンチャーキャピタル部門」では、静岡銀行ベンチャービジネスサポート部との連携等により、地域発の新たな産業を創出すべく、ベンチャーファンドを通じたIPO投資を積極的に推進するなど、地域のスタートアップ企業の支援を加速してまいります。「事業承継支援部門」では、他行とのアライアンスの枠組みにより共同組成したファンドを活用し、山梨中央銀行とのアライアンスファンドでは地域企業の事業承継対策を中心に、名古屋銀行とのアライアンスファンド(▶P44)では「脱炭素」「EV化」等に直面する二輪・四輪関連の事業者支援にフォーカスした取組みに注力してまいります。

引き続き、事業特性や社会的意義を踏まえた当社のミッションを果たすべく、お客さまの社会価値創造と経済価値追求の双方につながる事業に役職員全員が一丸となって邁進してまいります。



代表取締役社長
久野 託司

主な取組み内容

■ ベンチャーキャピタル部門 2022年度投資実績 26件 1,216百万円

株式公開を志向する未上場企業を支援しています。増資の引受け等によるリスクマネーの供給にとどまることなく、事業戦略や人材登用、知財戦略、エグジット戦略など、包括的なサポートに取り組んでいます。

- 静岡キャピタルでは、4名の投資担当者がスタートアップ企業への出資を通じて、出資先の企業価値の最大化に取り組んでいます。また、地域企業とスタートアップ企業をつなげ、地域企業が直面する課題解決に有効なサービス等を紹介しています。
- このほか、スタートアップ企業のピッチイベントにパネリストとして参加し、起業を検討されている方などと交流を図ることで、事業アイデアの立案からブラッシュアップ、さらには仮説検証、資金調達まで、事業の成長支援に幅広く取り組んでいます。



■ 経営支援部門 2022年度支援実績 5件 712百万円

中小企業基盤整備機構や地域金融機関、静岡県信用保証協会などと連携した「中小企業経営支援ファンド」を運営しています。短期的な収益の獲得ではなく、「中長期的な株式・債権の保有」、「緻密なハンズオン支援の実施」、「経営改善に向けた継続的支援」を目的として、静岡県中小企業活性化協議会の推薦案件を中心に、地域企業の事業継続や地域雇用の確保等を支援することで地域経済の維持活性化に取り組んでいます。また、中小企業基盤整備機構が出資し、地域金融機関が主導して運営するファンドとしては全国で初めて、6号目のファンドを設立しました。

■ 事業承継支援部門

静岡銀行・山梨中央銀行とともに2022年5月に設立した「静岡・山梨みらい成長支援ファンド」を活用し、事業承継、子会社の独立、事業の再構築など、持続的な発展をめざす企業を支援しています。

- 2023年1月以降、外部からの出向者2名を加えて、総勢5名体制で事業承継などに取り組んでいます。
- さまざまな経歴をもつ静岡キャピタルのメンバーが、外部の専門機関とも連携しながら、多様な経営課題に直面する地域企業と二人三脚で、事業の継続、発展に向けてサポートしています。



静銀ティーエム証券

静銀ティーエム証券は、しずおかフィナンシャルグループの証券会社として、投資信託やファンドラップ、債券、株式など幅広い商品ラインナップにより、お客さまの資産運用ニーズにお応えしています。また、企業の成長段階に応じて、新規公開株式および既公開株式の引受、債券引受など、直接金融におけるお客さまの資金調達の支援を行っています。

2000年12月の設立以来、多くのお客さまのご支持をいただきながら、静岡県内15拠点、神奈川県内2拠点、山梨県内1拠点と充実した店舗ネットワークを構築し、地銀系証券会社としてトップ水準の収益、預り資産残高を誇る企業へと成長することができました。

足元では、政府による「資産所得倍増プラン」に基づいた新NISA制度をはじめとする国民の資産形成を後押しする各種施策により「貯蓄から投資へ」の流れが加速することが見込まれています。こうしたなか、第1次中期経営計画では「お客さま最優先に行動し、お客さまから資産形成について一番頼られ相談される証券会社」を当社のビジョンとして掲げ、投資信託やしずぎんラップを中心とした中長期の資産形成に資する運用商品のご提案に注力するとともに、お客さまへの継続的なフォローアップにより、長期にわたる信頼関係を築いてまいります。また、グループ各社や他社との連携による事業領域の拡大や、デジタル証券等の新事業分野への取組みにより、お客さまの多様なニーズにお応えすると同時に、申込書類等の電子化・ペーパーレス化を推進し、お客さまの利便性向上に努めます。

引き続き、お客さまの最善の利益の追求とお客さまにふさわしいサービスの提供を第一に、役職員の専門性向上を追求し、より幅広い知識・スキルの習得に努め、一人ひとりのお客さまに寄り添い、最適なポートフォリオ提案を実践することで、地域のお客さまの夢(ライフプラン)の実現を目指してまいります。



代表取締役社長
大石 実

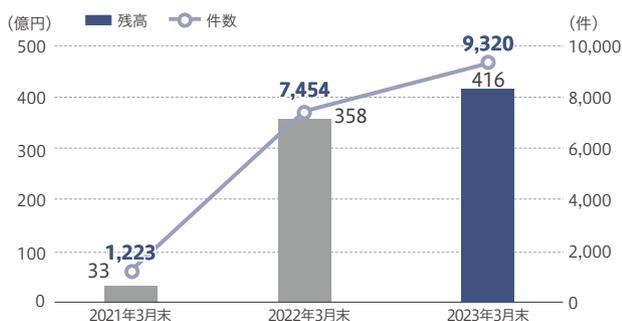
主な取組み内容

■ 預り資産残高増加への取組み

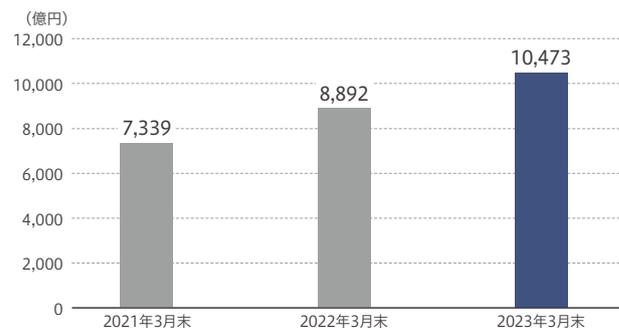
お客さまの資産増加と利益拡大を最優先に考え、最適な商品やサービスを提供する営業態勢の構築に取り組んでいます。2020年10月に取扱いを開始した投資一任サービス「しずぎんラップ」は、2023年3月末までに契約件数9,320件、残高は416億円に達しています。また、預り資産残高は株式投資、しずぎんラップを中心に増加し、2023年3月末の残高は1兆円を突破しています。



しずぎんラップ件数・残高推移



預り資産残高推移



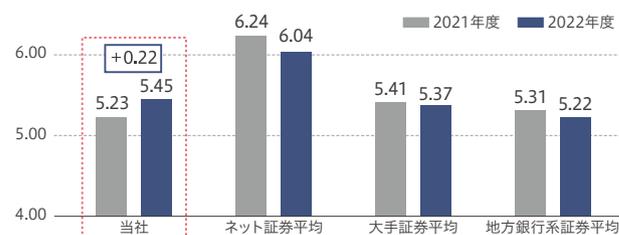
■ お客さま本位の業務運営の実践におけるお客さまアンケートの活用

静銀ティーエム証券では、CX指標を用いたお客さまアンケートを継続的に実施し、お客さま本位の業務運営が営業店の役職員に浸透し実践されているかを確認しています。

お客さまからいただいたご意見や期待・評価といったアンケート結果の分析をもとに、把握した課題の改善に向けた施策に取組み、お客さま本位の業務運営を実践しています。

昨年度のCX指標は5.45と、前年度比で+0.22向上しました。

CX指標の証券分類別比較



CX指標を用いたアンケートは、株式会社野村総合研究所に委託し、結果分析を行っています。

CX(カスタマー・エクスペリエンス：顧客経験価値)指標とは、日本の金融機関の顧客ロイヤルティ測定に有効とされる、お客さまの「継続意向」「購入意向」「推奨意向」の3指標をもとに評価する指標です。

※CX指標は、株式会社野村総合研究所のCXMM®に準拠しています。CXMM®は株式会社野村総合研究所の登録商標です。

環境への取組み

しずおかフィナンシャルグループは、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、自らの企業活動における環境配慮はもちろん、地域金融を中心とする本業を通じた環境問題への積極的な取組みにより、潤いある自然環境を守り、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

社外取締役からのメッセージ

日本全体としての脱炭素への取組みの議論が加速化している。2020年の菅内閣の時に本格化した脱炭素の動きであるが、岸田内閣の下でGX（グリーントランスフォーメーション）への取組みがさらに進められてきた。GXは地球環境を守るために必須のものであるが、同時に投資や技術革新を促すことで経済を活性化する動きになることが期待されている。

そうした中で金融機関の果たすべき役割は大きい。とりわけしずおかフィナンシャルグループ（以下、しずおかFG）のような地域金融機関は、ローカル脱カーボンと呼ばれる地域の脱炭素の動きを促進する上で中心的な役割を期待されている。そうした流れを受けて、グループ内でもGXへの議論を深め、具体的な対応策の実行が進められている。2030年度にScope1&2でカーボンニュートラルを実現し、同年までにサステナブルファイナンス2兆円を達成する目標を第1次中期経営計画で設定し、その目標の実現に向け着手を始めている。

もちろん、しずおかFGが自身の排出量削減にどう責務を果たすということだけでなく、地域全体としての脱炭素の取組みにグループとしてどう関わっていくのか、地域の中核金融機関としての役割が問われる。グループの中期経営計画においてもさまざまなインパクト指標を掲げているが、その中で、2030年度までの静岡県内の温室効果ガス排出量削減率46%（2013年度比）という目標に、しずおかFGは様々な形で貢献していく必要がある。サステナブルファイナンスを始めとして金融機関としての活動が大きな貢献につながることを期待したい。

GXは、小手先での温室効果ガスの排出削減だけでなく、産業構造や経済構造の大きな変換を伴うものである。自動車関連産業を主力産業とする静岡県では産業構造の変換が特に大きな動きになることが予想される。こうした変換をマイナスの動きとしてではなく、県内経済をさらに発展させるような動きにつなげていくことは、しずおかFGの重要な役割である。

産業構造の変換までを視野に入れると、GXに関わる様々な取組みは、狭義の環境対応策を超えて、経済活動全般そして社会の変革に関わる大きな取組みであると認識する必要がある。そこでしずおかFGとしても、GXに対する取組みを役職員一人ひとりが重要な問題として取組む姿勢が求められる。そうした一人ひとりの役職員の意識や行動がグループ全体のGXの取組みを強化することにつながることを期待したい。



取締役 伊藤 元重
(内閣官房「GX実行会議」構成員)

気候変動への対応 (TCFD※提言に基づく開示)

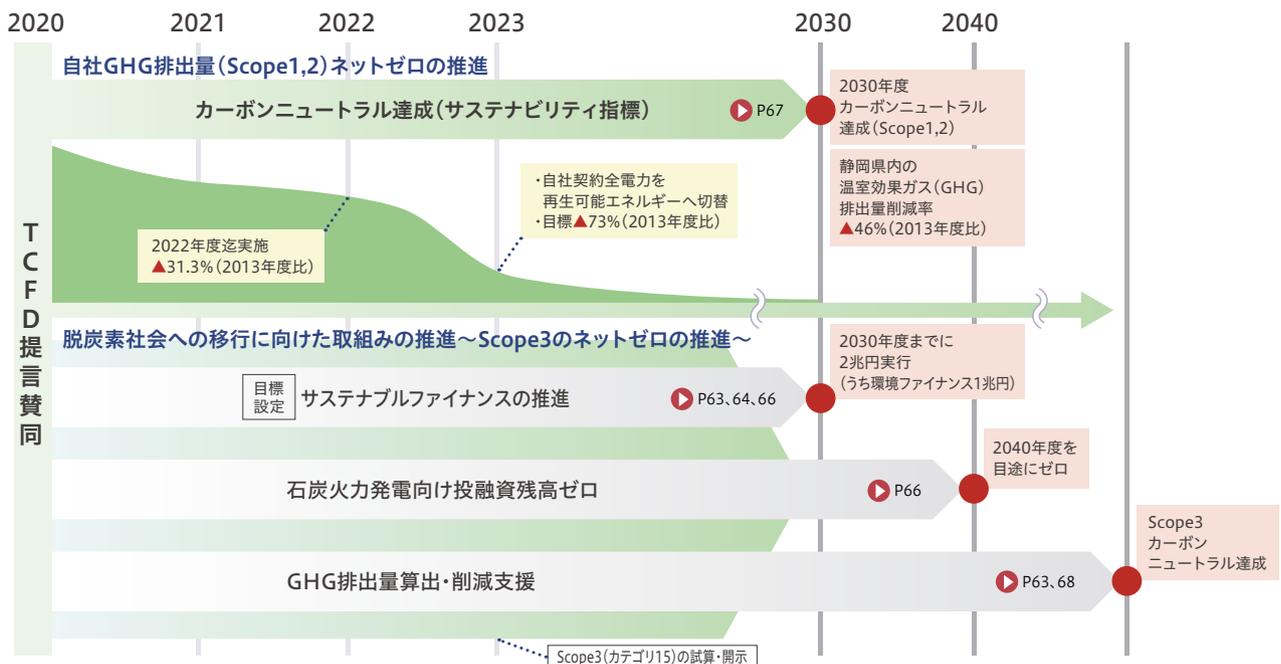


しずおかフィナンシャルグループでは、カーボンニュートラル達成に向けて移行計画を策定しました。自社および地域の脱炭素社会への移行に向けた取組みを加速するとともに、時流に沿った新たな取組みを検討しています。



また、第1次中期経営計画では、地域金融機関として社会価値創造へ取組むため、目指す指標としてサステナビリティ指標を設定しました。移行計画の遂行と、TCFD提言に基づく開示内容の充実を図り、グループ・地域一体となって脱炭素社会の実現に取組んでまいります。

※ Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)

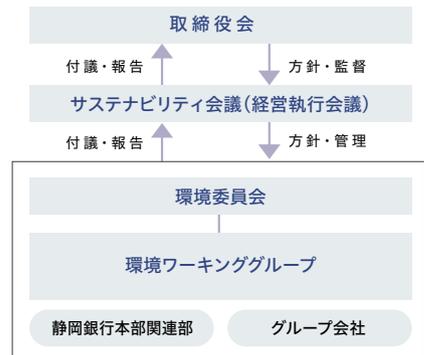


1 ガバナンス

■ 持株会社体制への移行に伴うガバナンス体制の強化

持株会社体制への移行に伴い、グループのサステナビリティ経営の実現に向けて、当社社会をメンバーに含む「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」を設置しました。

これらの会議で気候変動対応などの環境経営に関する方針・施策について横断的に議論し、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審議することで、脱炭素社会の実現に向けたガバナンスを確保するとともに、実効性の高い施策を機動的に推進することをめざしています。



■ しずおかフィナンシャルグループ環境方針の制定

気候変動が引き起こす影響が経営リスクになることを認識し、持続可能な社会の実現に本業を通じて貢献していく方針を明確化するため、しずおかフィナンシャルグループ環境方針を制定しました。

グループ各社において温室効果ガス排出量測定の精緻化および削減に努めるとともに、それぞれが自社のサービスを通じて持続可能な社会の実現に取組んでまいります。

メッセージ
グループの価値創造
中期経営計画
持続可能性を高める取組み
コーポレートガバナンス
他

2 戦略

グループの総合金融サービスやコンサルティング業務などの本業を通じて、SDGsの実現や地域のサステナビリティへの貢献に取組む地域企業を積極的に支援しています。

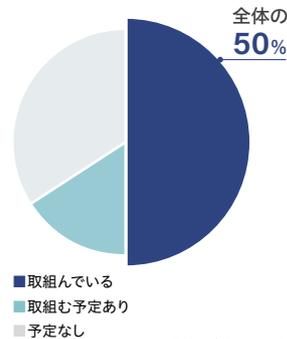
地域の脱炭素への取組み支援

■エンゲージメント(ヒアリング活動)の実施

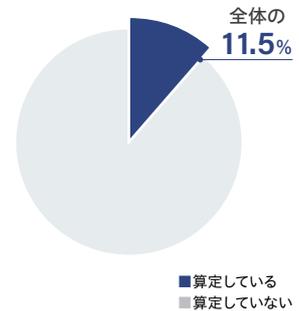
しずおかフィナンシャルグループでは、2021年度より静岡県内の取引先企業に対し脱炭素化への取組みに関する一斉ヒアリングを実施しています。

2022年度は2,282社から回答をいただきました。既に具体的な対策に取組んでいる企業は昨年度の30%から50%に増加した一方、自社のGHG排出量の算定状況をみると、約9割の企業が未着手の状況にあります。引き続き地域への啓発活動と、「測る」を通じた削減計画の策定・実行を後押しするため、自治体や地域企業と連携し脱炭素経営の取組み支援を強化してまいります。

脱炭素化に向け具体的な対策に取組んでいる企業



GHG排出量を算定している企業



ヒアリング実施期間: 2022年8月12日~9月30日
ヒアリング対象: 年商10億円以上、2,282社

■脱炭素に係る動向調査・分析の実施

静銀経営コンサルティングは、2022年度に静岡市の第一回脱炭素先行地域における市内企業の脱炭素に係る動向調査・分析を実施し、2023年5月にしずおか中部連携中枢都市圏(5市2町)より「脱炭素先行地域づくり可能性調査業務」を受託しました。自治体の脱炭素先行地域選定を申請段階から支援し、地域の脱炭素化推進に取組んでまいります。

■地域企業との連携

静岡銀行は、静岡ガス株式会社、鈴与商事株式会社と「脱炭素経営の取組み支援に向けた包括連携に関する協定」を締結しました。

各社が保有する知見や専門性を融合させ、地域企業等の脱炭素経営の取組み支援において中長期的な伴走支援を行う方針です。

■自治体との連携

2023年7月に、浜松市との間で「カーボンニュートラル実現に向けた包括連携協定」を締結するなど、自治体と連携した地域のカーボンニュートラル実現に取り組んでいます。

地域企業における温室効果ガス排出量の算定支援など、しずおかフィナンシャルグループのカーボンニュートラルに関するさまざまなソリューションメニューを、地域の課題や特性を把握する自治体と連携しながら拡げていくことで、サステナブルな地域づくりに貢献してまいります。



TOPICS

地域企業の取組み支援事例 ~PIFをきっかけに自社のCO2排出量算定を開始、ホームページで公表

静岡銀行は2021年9月に鉄・非鉄金属を専門とした金属スクラップ業を営む株式会社野末商店様とポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)契約を締結しました。同社はPIFを通じて、自社の取組みがサーキュラーエコノミー(循環型経済)において非常に重要な役割を果たしていることを再認識されました。また、自社工場に太陽光パネルの設置を行い、再生可能エネルギーを積極的に導入していましたが、PIF締結後は環境に対する意識が一層高まり、CO2排出量削減に向け、2022年より自社のCO2排出量算定を開始し、現在では自社ホームページで排出量を公表しています。(同社の詳細な取組みは、2023年3月にしずおかフィナンシャルグループが公表しました「インパクトレポート」をご参照ください)

インパクトレポートの掲載アドレス https://www.shizuokabank.co.jp/pdf.php/5768/230331_NR_1.pdf

■シナリオ分析

気候変動による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。

しずおかフィナンシャルグループでは、気候変動リスクとして移行リスクと物理的リスクを認識しており、シナリオ分析において各リスクを試算しています。

2022年度は、移行リスクにおいて、分析対象に電力業を追加し、自動車・同付属部品製造業の分析をさらに深めました。また、物理的リスクにおいては、分析対象に神奈川県と東京都の中小企業ならびに住宅ローン取引先を追加しました。

なお、シナリオ分析の実践を通じて認識した、しずおかフィナンシャルグループの気候変動にともなうリスクは以下のとおりです。

1. 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
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°Cシナリオ 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188億円		

2. 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・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148億円	

■環境関連商品の提供

金融サービスを通じた環境保全への取組みとして、預金通帳を発行しないことで削減した費用の一部や、特定の定期預金の利息を「富士山基金」※等に寄付しています。また、投資を通じて環境保全や地方創生に貢献したいというお客さまの声にお応えすべく、すべての投資対象資産にESGの観点を取り入れた投資信託などを取り扱っています。

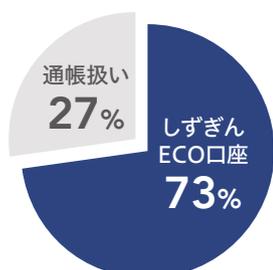
しずぎんECO口座

通帳を発行しない「Web総合口座」とインターネット支店専用口座「WebWallet」の2商品を「しずぎんECO口座」として提供しています。

通帳を発行しないことで削減した費用の一部を寄付しており、2021年度より「静岡・山梨アライアンス」のもと、静岡銀行・山梨中央銀行がそれぞれ通帳を発行しない口座の開設数に応じて富士山基金に共同で寄付しています。

2022年度は新規開設口座のうち73%がECO口座となり、約270万円を共同で寄付しました。

■新規開設口座に占めるしずぎんECO口座の割合（2022年度）



投資信託

「グローバルESGバランスファンド：愛称ブルー・アース」

すべての投資対象資産にESGの観点を取り入れ、環境保全や地方創生に貢献できる商品として、2020年度より静岡ティーエム証券で取り扱っています。また、2022年度には新たに静岡銀行でも取扱いを開始しました。

本商品の信託報酬の一部を静岡県に寄付する取組みも実施しています。



※富士山基金

認定NPO法人富士山世界遺産国民会議が運営する基金で、世界遺産である富士山を未来に継承していくための保全活動やその啓発活動に使われています。



3 リスク管理

■ 気候変動に関するリスク管理

しずおかフィナンシャルグループでは、TCFD提言を踏まえ、気候変動に起因するリスクを分類しています。リスクの分類ごとに下表の通り移行リスクおよび物理的リスクを想定しています。

各種リスクの特性を踏まえ、気候変動による影響を考慮し適切に管理・見直しを行ってまいります。

リスクカテゴリー	移行リスク	時間軸	物理的リスク	時間軸
信用リスク	政策・規制・技術開発の変化など事業環境の変化に伴い、お客さまの業績が悪化ししずおかFGの与信関係費用が増加する	短期 ┆ 中長期 ※1	風水害等によるお客さまの資産への被害や社会インフラの損壊により業績が悪化するほか、しずおかFGが保有する担保資産の毀損に伴い、しずおかFGの与信関係費用が増加する	短期 ┆ 中長期 ※2
市場リスク	政策・規制・技術開発の変化など事業環境の変化に伴い、しずおかFGが保有する政策投資株式やファンド等の価格が下落する		・風水害等によりお客さまの業績が悪化し、しずおかFGが保有する政策投資株式やファンド等の価格が下落する ・風水害等の発生を受けて、市場参加者が、経済成長に対し悲観的になり、しずおかFGが保有する有価証券等の価格が下落する	
流動性リスク	移行リスクへの対応が不十分と見なされ、しずおかFGの信用格付が悪化し、市場調達手段が限定される		・風水害等で被災したお客さまの手許現金ニーズ等により預金が流出する ・大規模・広範囲にわたる風水害等の発生から金融市場が混乱し、市場調達が困難となる	
オペレーショナルリスク	脱炭素へ適切に対応できず、ステークホルダーから訴訟を提起され損失を被る、またしずおかFGの評判が悪化する		風水害等により建物などのしずおかFGが保有する資産に被害が生じる、およびこれに伴い業務が中断する	

※1 短期：エネルギー価格の変動によるお客さまの業績への影響、中長期：炭素税や規制などの導入等によるお客さまの業績への影響

※2 短期・中長期：水害規模拡大や頻度増加による担保価値毀損及びお客さまの業績変動

■ 投融資方針

クレジットポリシーと照らし合わせ、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・脱炭素社会の実現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。

4 指標と目標

サステナブルファイナンス2兆円 (2030年度までの累計実行額)

2030年度までにサステナブルファイナンスを累計で2兆円実行する目標を設定しています。2022年度までに累計4,616億円のサステナブルファイナンスを実行しています。

石炭火力発電向け投融資残高ゼロ (2040年度を目標)

石炭火力発電向け投融資残高について、2040年度を目標にゼロとする目標を設定しています。2023年3月末の石炭火力発電向け投融資残高は159億円、与信残高に占める割合は0.12%です。

CDP気候変動調査にて「B-」の評価

企業の環境関連の戦略や取組みを評価・認定する国際NGOであるCDPによる気候変動調査において、「B-」の評価を取得しました。

■2030年度カーボンニュートラルの達成 (Scope1・2)

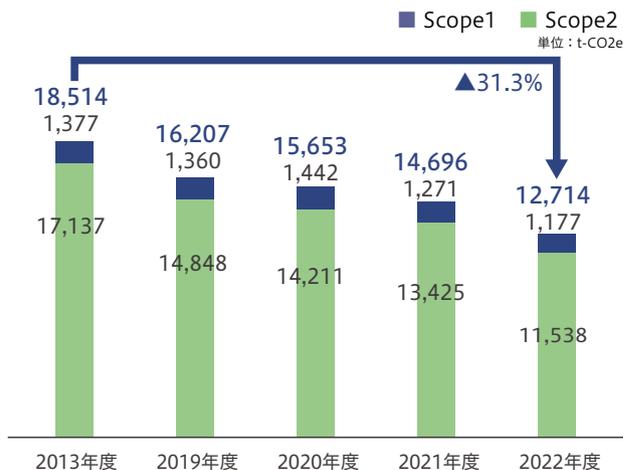
しずおかフィナンシャルグループでは、地域の脱炭素社会の実現に向けた取組みを加速させるため、2030年度までにカーボンニュートラル (Scope1・2) を達成する目標を設定しています。

第1次中期経営計画のサステナビリティ指標として掲げた「静岡県内の温室効果ガス排出量削減率を2030年度までに▲46%削減 (2013年度比)」を達成するため、地域に率先して省エネや再生可能エネルギーの導入に取り組んでいます。

2022年度は、しずぎん本部タワーと研修センターに導入した再生可能エネルギーの効果によりグループの温室効果ガス排出量 (Scope1・2) は、12,714トン (2013年度比▲31.3%) となりました。

2023年度は、10月より稼働予定の「しずぎんソーラーパーク」での再生可能エネルギーの発電に加えて、自社契約電力を順次再生可能エネルギーに切り替えていくことにより、2013年度比▲7割程度の排出量削減を見込んでいます。

しずおかフィナンシャルグループの温室効果ガス排出量の推移



※省エネ法の範囲に加え TCFD のガイダンスに沿って算定範囲を拡充しました。

■Scope3 (カテゴリ1~14)

脱炭素社会の実現に向けて、しずおかフィナンシャルグループの事業活動により排出する温室効果ガス (Scope1、2) に加え、事業活動に関連する他社の温室効果ガス排出量 (Scope3) の削減の重要性を認識し、各カテゴリの排出量を算定しました。

単位：t-CO2e

計測項目	2022 年度排出量	
カテゴリ 1	製品・サービスの購入	30,426
カテゴリ 2	資本財	23,022
カテゴリ 3	燃料・エネルギー使用	2,031
カテゴリ 4	購入物品の輸送・配送	カテゴリ 1 に含む
カテゴリ 5	廃棄物	99
カテゴリ 6	出張	560
カテゴリ 7	通勤	1,469

計測項目	2022 年度排出量	
カテゴリ 8	リース資産の使用	対象外 ※ 1
カテゴリ 9	出荷後の輸送・配送	
カテゴリ 10	販売製品の加工	
カテゴリ 11	販売製品の使用	
カテゴリ 12	販売製品の廃棄	0 ※ 2
カテゴリ 13	賃借中のリース資産の稼働	
カテゴリ 14	フランチャイズ店舗の稼働	対象外 ※ 1

※ 1: カテゴリ 8 ~ 12 および 14 は業務上該当なく対象外 ※ 2: カテゴリ 13 について、静銀リースは集計対象外
算定対象範囲はしずおかフィナンシャルグループ本社 (海外駐在員事務所および海外子会社を除く) です。

「しずぎんソーラーパーク」の設置 (オフサイトコーポレートPPA)

しずおかフィナンシャルグループではカーボンニュートラル達成に向けて、太陽光発電所「しずぎんソーラーパーク」を静岡市内に新設します。これは、中部電力グループとのオフサイトコーポレートPPA※を活用し、追加性 (再生可能エネルギーの新たな設備投資を促す効果) を有する再生可能エネルギーを導入する取組みです。

※「Power Purchase Agreement (電力購入契約)」の略で、敷地外の遠隔地に設置された発電設備から電力を購入すること。

「しずぎんソーラーパーク」の概要

- ① 運用開始時期 2023年10月 (予定)
- ② 「オフサイトコーポレートPPA」協定
締結日 2022年5月20日
締結者 中部電力ミライズ株式会社
- ③ 年間発電量 約2,900,000kWh/年 (パネル出力1,995kW)
- ④ 設置場所 静岡市清水区三保地内
- ⑤ 設置者 中部電力株式会社
- ⑥ 敷地面積 約23,000平方メートル
- ⑦ 温室効果ガス排出削減量 年間1,100トン程度を想定



2023年3月1日「起工式」



完成予定図

■Scope3(カテゴリ15)

PCAFスタンダード※1に基づき、静岡銀行の法人融資取引に係る温室効果ガス排出量 (Scope3カテゴリ15) を試算しました。今後もグループの総合金融サービスやコンサルティング業務を通して、取引先企業の温室効果ガス排出量の削減を支援してまいります。

試算結果 (TCFDの18業種に分類) ※2

炭素強度: t-CO2e/百万円、排出量: t-CO2e

業種	炭素強度	排出量 ※3	業種	炭素強度	排出量 ※3
飲料	0.33	2,919	石油、ガス	9.80	2,737,911
農業	6.73	47,461	石炭	3.32	12,659
包装食品、肉	0.82	219,806	電力	11.99	246,061
紙、林産物	2.28	594,780	金属、鉱業	12.24	4,550,676
航空貨物輸送	—	0	化学品	3.32	269,714
航空旅客輸送	4.75	15,080	建材	0.11	1,017
海運	9.81	170,359	資本財(建物等)	0.34	71,341
鉄道輸送	1.12	28,271	不動産管理、開発	0.02	199,539
トラックサービス	2.73	416,065	その他	0.67	2,216,874
自動車、部品	0.20	121,704	合計 ※4		11,922,235

算定式

$$\text{炭素強度} = \frac{\sum \left(\text{取引先企業の温室効果ガス排出量} \times 5 \right)}{\sum \left(\text{取引先企業の売上高} \right)}$$

$$\text{排出量} = \sum \left(\text{取引先企業の温室効果ガス排出量} \times 5 \times \frac{\text{帰属係数}}{\text{(融資残高/取引先企業の調達総額)}} \right)$$

※1: PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials: 金融機関の投融资ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を計測するための世界初の標準的な手法を開発した国際的パートナーシップ) 公表のScope3カテゴリ15の計測手法

※2: 脱炭素への取組み支援による自社での排出量算定・開示企業の増加や算定基準・業種分類の変更などにより、今後算定結果は大きく変動する可能性があります

※3: 法人融資取引先のScope1・2が対象

※4: 決算期が未到来等試算に必要なデータの集計ができない取引先を除きます(カバー率96.4%)

※5: 取引先企業の売上高とPCAF提供の排出係数等により算定。ただし「金属、鉱業」の一部については、当該企業の公表値をもとに算定

■炭素関連資産

気候変動リスクを定量的に把握するため、炭素関連資産について貸出金残高を把握しています。

静岡銀行の法人向け貸出金にかかる炭素関連資産の残高および総貸出金全体に占める割合は以下のとおりです。

対象セクター	エネルギー	運輸	素材、建築物	農業、食料、林産物	合計
割合	2.33%	8.05%	14.09%	4.30%	28.77%
貸出金残高(億円)	2,342	8,100	14,178	4,330	28,950

【注】「エネルギー」石油・ガス、石炭、電力 「運輸」航空貨物輸送、航空旅客輸送、海運、鉄道輸送、トラックサービス、自動車・部品

「素材、建築物」金属・鉱業、化学品、建材、資本財(建物等)、不動産管理・開発 「農業、食料、林産物」飲料、農業、包装食品・肉、紙・林産物

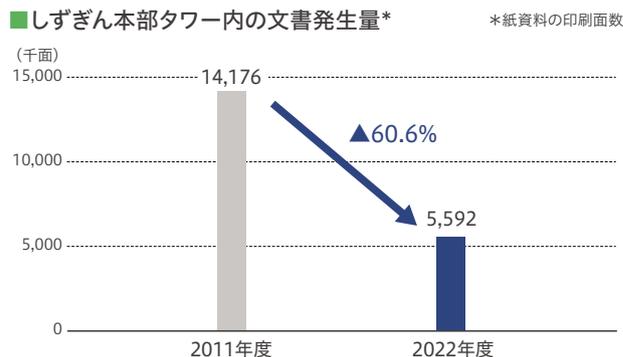
環境負荷の低減



紙使用量の削減

「しずぎん本部タワー」に、ペーパーレス会議運営システムや電子協議・報告システムを導入し、従来の紙文書をベースとしたワークスタイルから脱却し、業務の迅速化や生産性の向上を図るとともに、紙文書の発生を抑制し、環境負荷の低減に取り組んでいます。

2022年度は、しずぎん本部タワー内の文書発生量を2011年度実績比で60.6%削減しました。



代表的な環境への取組み

紙類のリサイクル

「しずぎん」紙のリサイクルシステムにもとづき、オフィスで排出した紙類を、資源ゴミとして独自の搬送ルートで製紙会社に持ち込んでいます。持ち込んだ紙類は溶解し、段ボール原紙やトイレトペーパーとして100%リサイクルされています。

このほか、資料類の電子化を推進し、紙使用量の削減に取り組んでいます。

グリーン購入の実践

2002年より、お客さまに配布するノベルティグッズの選定について、再生紙や天然素材などを使用し、環境に配慮した商品を優先的に購入する「グリーン購入」を実践しています。

先進的な省エネ技術の導入

グループ各社が入居する「しずぎん本部タワー」では、明るさを自動調節するLED照明や、自然換気が可能な電動換気窓などを導入しています。また、地球環境に配慮したエネルギー効率の向上等が評価されCASBEE静岡（静岡県建築物環境配慮制度）にて「Sランク」に認定されました。



LED照明



深い庇による日射遮蔽



Low-e複層ガラス

高断熱化、日射遮蔽	断熱性の高いLow-e複層ガラスなどの採用により、窓面からの空調負荷の低減を図ります。深い庇による日射遮蔽により、さらなる省エネが可能となります
ハイブリッド空調（電動換気窓）	外気と室内の温湿度状態に応じて、電動換気窓の開閉を行うことができ、自然換気を行いながら、冷房運転も可能となります
タスク&アンビエント照明	作業面の明るさをタスクライトにより効率よく確保し、天井照明（アンビエント照明）の明るさを抑えることにより省エネを図ります
LED照明	長寿命、高効率のLED照明により省エネを図ります

役職員の地域・家庭での環境問題への対応強化



地球温暖化防止に関する意識調査の実施や、環境に関する情報発信を通じ、役職員の地域・家庭での環境問題への取り組みを強化しています。

「小さな親切」運動

「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。

「小さな親切」運動静岡県本部は、1997年2月に設立され、「明るく住みよい、心の通うあたたかな社会づくり」を目指して活動しています。設立当初からグループ会社である静岡銀行の役員が代表を務め、事務局をグループ会社の静岡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。

2022年度末の会員数は、企業・団体・学校・個人合計で30,950人、このうちしずおかフィナンシャルグループの会員は6,383人と、多くの役職員が活動に参加しています。



[2022年11月27日] 静岡銀行 大仁支店
場所：田中山悠久の森 活動内容：檜木の枝打ち、植樹

里山づくり(森林整備)

静岡県と協定を結ぶ「しずおか未来の森サポーター」として、また静岡県主催の「森づくり県民大作戦」に参加するNPO法人等の団体と連携して活動しています。2022年度は、29会場で会員976人（うちしずおかフィナンシャルグループの会員は446人）が388本の植樹と森林整備活動を行いました。

また、棚田オーナーとして参加した棚田保全活動は、静岡県内2会場で田植え、稲刈りを実施し、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。

※会場数・会員数はのべによる総計です



[2022年11月19日] 静岡銀行 伊東支店
場所：オレンジビーチ 活動内容：海岸の清掃活動

クリーン作戦

2022年度は静岡県内185会場で会員5,769人（うちしずおかフィナンシャルグループの会員2,975人）が参加しました。

クリーン作戦の一環として、福祉施設の奉仕活動を実施しています。奉仕活動は、各施設のご要望をうかがい、窓ガラス拭きや花壇の手入れなどを行っています。また、車いすなど、施設利用者や介護者が必要とする物品を贈呈しています。

※会場数・会員数はのべによる総計です

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。2022年度は、26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691先、助成金の総額は8,720万円となりました。

2022年度助成先

東部地区	一般社団法人サバーソニック&アジロックフェスティバル (海洋資源保全の啓発イベントの開催) ほか6先
中部地区	海辺工房ひとで (海に関する環境教育活動) ほか7先
西部地区	特定非営利活動法人 Earth Communication (清掃活動や自然観察等による環境保全と啓発) ほか10先

人的資本経営の実現に向けた取組み

地域社会やお客さまを取り巻く環境が大きく変化するなか、基本理念を体現しめざす姿を実現するためには、グループを支える役職員一人ひとりの意識と行動の変革が重要となります。第1次中期経営計画では「個人と組織の共成長」に向けた取組みを進めつつ「社会価値創造と企業価値向上の両立」をめざします。

経営戦略と人財戦略の連動

経営戦略ではグループのめざすべき姿を未来志向で描き、人財戦略ではその実現に向けて必要となる人的資本の最大化を図ります。2つの戦略が相互に関連し、経営戦略の実現確度を高めつつ、人財の優位性も高まっていく状態をめざします。



■ 目指す姿の実現に向けた取組み

1. 自律・挑戦・ダイバーシティの定着に向けた人事制度
2. 最適な人財配置と人財育成
3. 人財価値を最大化するDE&I^{※1}の深化
4. カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション^{※2}

※1 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
「多様性」「公正性」「包括性」の3つを合わせた言葉

※2 第1次中計で目指すビジョンの実現に向けた社内風土醸成のための取組み

TOPICS

「人的資本経営」をテーマにした対談の開催

人的資本経営の第一人者であるお二方をお招きし、しずおかフィナンシャルグループの人的資本経営をテーマに対談を実施しました。



プロノシア・グループ
CEO
ピョートル・
フェリクス・グジパチ

しずおかFG取締役
人的資本経営委員会議長
(静岡銀行頭取)
八木 稔

一橋大学
CFO教育研究センター長
伊藤 邦雄

2023年7月、人的資本経営の実現に向けた役職員の研修(P74サステナ研修)の一環として「人的資本経営」をテーマとする対談を開催しました。

当日は、OKRとValueで構成される人事評価制度をはじめとするしずおかフィナンシャルグループの取組みのほか、人的資本経営の実践に向けた企業文化の浸透やめざす姿などについて意見が交わされました。

対談の様子はしずおかフィナンシャルグループのホームページに掲載しています。

ホームページはこちら→



めざす姿の実現に向けた取組み

人的資本の最大化に向けて、人事制度、人材配置・育成、DE&I、役職員エンゲージメントの4つの視点から人的資本経営を実践し、めざす姿とのギャップの解消を図ります。

1. 自律・挑戦・ダイバーシティの定着に向けた人事制度 ～一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致～

新たな評価制度の導入

- ◆ OKR
- ◆ 3つのValue

制度の定着・運用

- ◆ 1on1ミーティング
- ◆ 社内SNS「Cheer*Chat」の活用
- ◆ 人事評価制度満足度

第1次中期経営計画の理解・浸透

- ◆ 取組施策
(インパクトロードマップ、マイ・サステナブック、サステナ研修、タウンミーティング)
- ◆ 社内ベンチャー制度

2. 最適な人財配置と人財育成 ～戦略実現に向けた人財ポートフォリオ計画の策定と運用～

ビジョンを創造できるリーダーの育成

- ◆ エグゼクティブアカデミー
- ◆ 他流試合への積極的な派遣

価値創造型人財の育成と課題解決力のさらなる向上

- ◆ 人財ポートフォリオのめざす姿
- ◆ 社内資格認定制度

学びの領域拡大

- ◆ しずおかフィナンシャルグループオープンカレッジ

キャリア自律に向けた取組み

- ◆ マイキャリア・デザイン制度
- ◆ キャリア自律への支援
- ◆ バリュアアップ・ミートアップ制度

3. 人財価値を最大化するDE&Iの深化 ～多様な価値観・個性の掛け合わせ～

女性活躍推進への取組み

- ◆ 女性活躍推進
- ◆ 男性育休推進
- ◆ 男女賃金差異の是正

DE&Iへの取組み

- ◆ 人財の多様化

人権尊重への取組み

- ◆ 人権方針制定
- ◆ LGBTQへの取組み
- ◆ 障がい者の活躍支援
- ◆ ハラスメント根絶に向けた取組み

4. カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション ～自律的で柔軟な働き方の推進・役職員エンゲージメントの向上～

自律的で柔軟な働き方の推進

- ◆ 仕事と私生活の両立支援
- ◆ 健康経営の推進
- ◆ 健康経営に関する主な取組み
- ◆ 各種福利厚生制度

役職員一人ひとりのエンゲージメントを高める取組み

- ◆ 役職員との対話
- ◆ 労使対話
- ◆ 人的資本投資への取組み強化
- ◆ エンゲージメントの推移

第1次中計における人的資本経営の取組み

地域共創戦略

マテリアリティへの取組み

グループビジネス戦略

地域戦略を軸に
SDGsの視点からリスクテイク

人的資本経営

役職員とその家族のしあわせ
ウェルビーイングの実現

トランスフォーメーション戦略

様々な制約を撤廃し
グループのあり方を変革

グループガバナンス戦略

持株会社体制下での
企業統治の高度化

2023年4月からスタートした第1次中計では、人的資本経営を重要な経営戦略と位置づけ、4つの基本戦略を展開しています。人財育成・教育、DE&I、福利厚生や健康経営に至るまで、人的資本投資を積極的に行い、役職員一人ひとりの夢とウェルビーイングの実現につなげます。

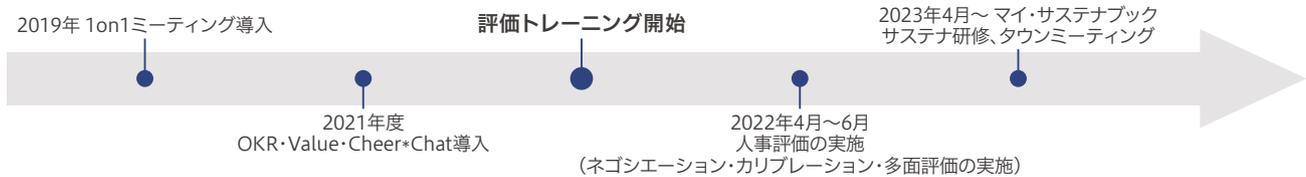
人的資本経営に関連する指標については、別冊P213、214に掲載しています

1. 自律・挑戦・ダイバーシティの定着に向けた制度改定

「基本理念」と「日々の行動」、「評価」の一致を図るため、OKRとValueで構成される人事評価制度を導入しています。すべてのステークホルダーに幸福をもたらす、挑戦的で魅力的な「夢」や「理想の状態」をOKRとして掲げ、グループ役職員一人ひとりの想いと経営ビジョンのベクトルを合わせることで、地域の未来を切り拓く自律的な変革をめざします。

新たな評価制度の導入、制度の定着・運用

人事評価制度の抜本的な改定に向けて、さまざまな制度を段階的に導入してきました。新たな人事制度に対する役職員の理解を深め、その定着化を図るため、OKRの導入と併せ「評価トレーニング」を毎年度継続的に実施しています。

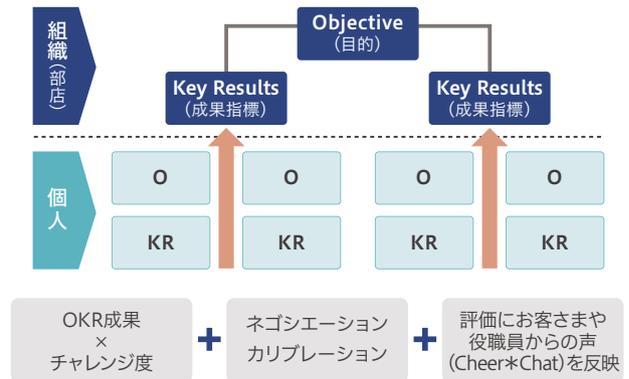


OKR

2021年度よりOKRを導入し、右記のとおり運用しています。OKRとは、Objective (O:目的)とKey Results (KR:成果指標)で構成され、チームや役職員一人ひとりがステークホルダーのために実現したい夢やビジョンを「O」として掲げます。その理想に向けてムーンショット水準で「KR」を設定し、達成度だけでなく挑戦度を含めて評価しています。

OKRの設定では、組織と個人がめざす姿を一致させるため、部店内でフラットに意見交換する機会を設けています。

人事評価プロセスにおいては、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の実施に加え、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。その内容を丁寧に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。



カリブレーションの様子
上司とネゴシエーションを実施した後、カリブレーションを実施し、部署を越え、横串を入れて評価の納得性を高めています。

3つのValue

基本理念とグループビジョンを実現するため、日々の行動で体現すべき価値基準を3つのキーワード「Value」として設定し、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!

「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

Be Innovative!

「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

Do Collaboration!

「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

1on1ミーティング

上司・部下間のコミュニケーション、ひいては職場内のコミュニケーション活性化による人財育成風土を醸成するため、1on1ミーティングを導入しています。上司・部下間の信頼関係を深化させるとともに、部下自身が1on1ミーティングをリードし、自ら考え行動していく組織をめざします。2022年度より、所属部門や上司・部下の関係に縛られない新たな気づきによる自律的成長を促すため、所属・職位を超えた対話の機会を創出するナナム・ヨコ・シタ1on1ミーティングを導入しています。

社内SNS「Cheer*Chat」の活用

「認め合う文化風土」の醸成に向けて、役職員同士で日常的に感謝や賞賛を伝える社内SNS「Cheer*Chat」を導入しています。

ハッシュタグ機能を活用し、日々の行動の価値基準「Value」等の浸透や部下のマネジメントにも活用しています。



人事評価制度満足度

役職員エンゲージメント調査において、2021年度の人事評価制度改定後の「評価制度に関する満足度」が向上しました。今後も制度浸透に向けた研修や1on1ミーティングを通じて、役職員の納得性を高める運用を実施してまいります。

■ 評価制度に関する満足度の推移

		2020年度	2021年度	改定前後の比較	2022年度
(静岡銀行単体)					
評価項目	SFGは、失敗を過度に恐れず、挑戦することへの後押しになる人事制度運用がなされている	2.94	3.12	+0.18	3.20
	SFGは、基本理念を実践するにあたり、公正に評価する人事制度運用がなされている	3.10	3.13	+0.03	3.18

OKR導入

第1次中期経営計画の理解・浸透

2023年度よりスタートした第1次中計では、すべてのステークホルダーがサステナブルかつ幸福度が高まっている状態を目指します。中計の考え方を全役職員が理解し、一層の浸透を図るため、以下の施策を実施しています。



取組施策

インパクトロードマップ	社会価値創造と企業価値向上の両立をめざす第1次中計の考え方を社内に浸透させるため、日々の業務と社会インパクトのつながりを業務毎に整理したマップを策定しています。
マイ・サステナブック	第1次中計の考え方や背景を学び、基本理念、経営戦略を理解するとともに、自身の夢と日々の行動を結び付けるための冊子を導入。1on1ミーティングの際にも活用しています。
サステナ研修	第1次中計の考え方のベースとなるパーパス経営やSX経営、マイ・サステナブックの活用方法などの理解を深めるための研修を実施しています。
タウンミーティング (2023年度より実施)	基本理念・経営戦略への理解を深めるとともに、共創への意識と持続的成長に必要な文化風土の醸成を図るため、経営層と役職員の直接対話の機会として実施します。

第1回 社内ベンチャー制度

「自律と挑戦」「失敗からの学び」を浸透させ、変革の意識を行動につなげるため、自ら事業アイデアを創出し実現に向けて取り組む「社内ベンチャー制度」を創設しました。引き続き、社内ベンチャーを通じて挑戦する組織風土を醸成するとともに、将来の新規施策や業務改革へとつなげてまいります。

<最優秀賞>

- セキュリティトークンを活用した投資システム

<優秀賞>

- 外国人雇用企業に向けた新たなサービス展開
- 周年企業向けサービス
- 内部通報アウトソーシングサービス

【応募件数 59件 最優秀賞 1件・優秀賞 3件】



2.最適な人的配置と人財育成

ビジョンを創造できるリーダーの育成(サクセッションプランの体系化)

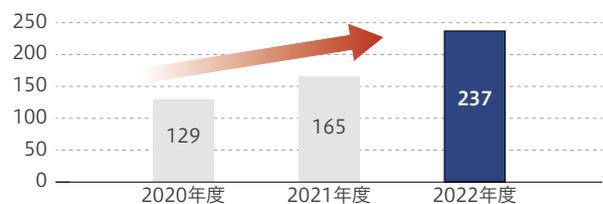
リーダー教育として、「研修プログラム」「OJT」「実務経験」「他流試合」などを組み合わせて体系化し、将来を担う人材を計画的に育成しています。特に他流試合では、ビジネススクールや異業種交流会など、しずおかフィナンシャルグループ以外の人財と交流することで、役職員の自律と挑戦を促すとともに、新たな人脈形成と「視座と知」を高める機会を提供しています。



エグゼクティブアカデミー(2022年度よりスタート)

リーダー教育の最上位となる「エグゼクティブアカデミー」を新設し、リベラルアーツ・ガバナンス・エシカル・時代の潮流等をテーマに、リーダーとしての基軸を形成するとともに、各分野におけるディスカッションを通じて、経営感覚を醸成しています。当社経営陣に加え、各分野における一流の講師陣から本質的な学びを受ける機会を創出しています。

■研修プログラム参加者数(人)



静岡銀行
営業戦略部長
松下 英人

本アカデミーでは、リベラルアーツをはじめとする経営人財に求められる様々な資質・テーマについて、幅広い分野で活躍する講師陣による講義やグループ各社役員とのディスカッションを通じ、考え、学び直すことができました。変化の激しいVUCAの時代において、企業はあらゆる局面で迅速かつ最適な意思決定を行うことが求められます。今後の業務に取り組むうえで、いかなる場合も物事の本質を捉え、自らの意思決定における指針を見出すことを意識するとともに、多領域における新たな経験や学びを得るために積極果敢な挑戦を繰り返していきたいと思っています。



しずぎんハートフル
代表取締役社長
東島 香織

全8回のアカデミーでは、著名な講師の皆さまから幅広い分野にわたって学ぶ機会をいただきました。毎回いただく多くの課題図書熟読と事前課題は大変でしたが、今までの私では手に取ることもなかった分野の書籍に触れ、共に受講した方々とディスカッションする中で、多くの刺激と気づきがありました。多様な視点を知ることで自分の考えが横に広がり、講義の中でさらに深く掘り下げて導いてくださる学びの場はとても貴重な体験となりました。あらゆる物事を俯瞰して見ることができるよう、今後も学び続けたいと思います。

他流試合(外部交流の機会)への積極的な派遣

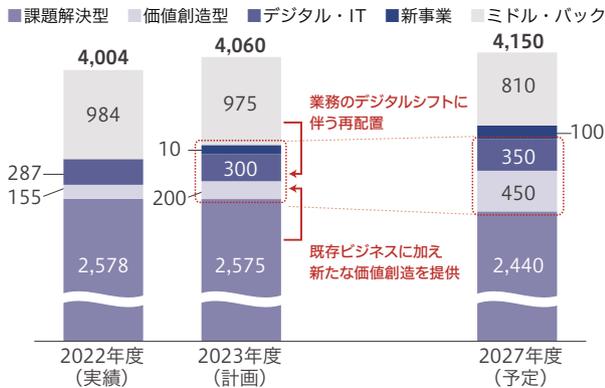
■主なカリキュラム

日経エグゼクティブ・ガバナンス・プログラム、早稲田大学トップマネジメント研修、シニアマネジメント講座、野村マネジメントスクール(女性リーダーのための経営戦略講座、経営者のためのデジタル戦略講座)、慶應MCCビジネスコアプログラム、グレーター東大塾、5G・IoTデザインガール、WiL1 Dayデザイン思考ワークショップ、BootCamp 等

価値創造型人財の育成と課題解決力のさらなる向上・学びの領域拡大

第14次中計で進めた課題解決型企業グループへの変革にさらなる磨きをかけ、役職員一人ひとりの人財価値向上と最適な人財配置に取組むことで、第1次中計で掲げる「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企業グループ」の実現をめざします。

人財ポートフォリオのめざす姿



■ デジタル人財

先端技術を業務の深化や事業開発に活用できる人財

専門知識習得

外部研修受講者数
2022年度 46名

実務スキル習得

本部関連部署でのサイドジョブ
2022年度 10名

■ グループ全体のITリテラシー向上

2023年3月末時点 ITパスポート取得者 1,207名

■ 価値創造型人財

専門知識やネットワークを活かし、地域の価値創造を実現できる人財



■ 課題解決型人財

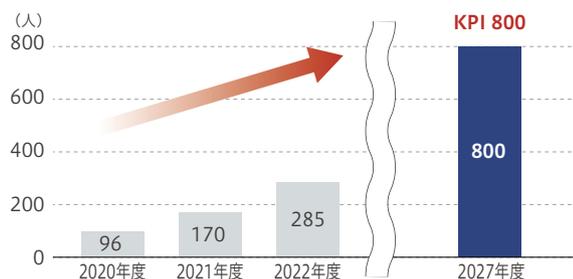
お客様の課題に寄り添い、解決していく人財



社内資格認定制度

お客様の課題を解決するコンサルタントとして必要な資格やスキル等を明確化し、一人ひとりが目指すキャリア開発を支援する制度です。必要な資格やスキル等については課題別講習会や資格対策講座にてスキルアップを支援しています。

■ 認定者数推移(シルバー以上)



社内資格認定制度における認定取得者数は年々増加し、2022年度は認定最上位『ダイヤモンド』を2名が取得しました。

認定ランク	シルバー	ゴールド	プラチナ	ダイヤモンド
公的資格等	FP2級 法務3級 ITパスポート 金融業務検定3級 (シニア対応銀行実務コース)	左記に加え FP1級 + 金融業務検定2級 (事業承継・M&Aコース または 資産承継コース)	左記に加え M&Aシニアエキスパート または シニアプライベートバンカー または 基本情報技術者	左記に加え 中小企業診断士 社会保険労務士 税理士・弁護士 公認会計士 不動産鑑定士 行政書士 司法書士 のうち1つ以上
業務スキルチェック	C	B	A	S

■ 主要資格取得者数推移

資格名	2020年度	2021年度	2022年度
MBA	13人	13人	13人
中小企業診断士	68人	70人	72人
FP1級・CFP	313人	351人	358人
ITパスポート	396人	748人	1207人
基本情報技術者	135人	180人	199人

しずおかフィナンシャルグループ オープンカレッジ(リベラルアーツ)

リベラルアーツやIT・DX、グリーン、DE&Iのセミナーなど、「新たな領域への学び直し」の機会を休日や平日夜間等に提供し、役職員の「知の探索」や人財としての魅力向上を支援しています。

■ 2022年度講師

- ・ 神武直彦氏 (慶應義塾大学大学院教授) ・ 佐々木かをり氏 (株イー・ウーマン代表取締役社長)
- ・ 高村ゆかり氏 (東京大学未来ビジョン研究センター教授) ・ 中野信子氏 (脳科学者)
- ・ 前野隆司氏 (慶應義塾大学大学院教授) ・ 山本康正氏 (京都大学大学院客員教授) など

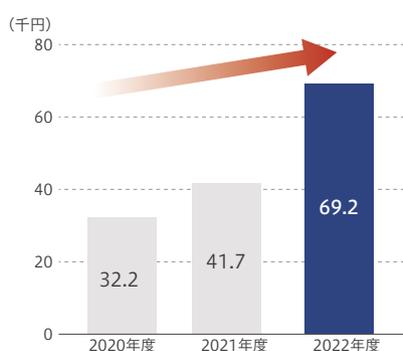
■ 研修時間等の推移

従来の対面型の研修に加え、オンラインでの研修も活用し、役職員一人ひとりが自発的にキャリア形成できる環境を整えています。リカレント・リスキリングの機会を積極的に提供するために、役職員一人当たりの研修費を増加させています。(2021年度は人事制度改定に伴い、制度浸透のための研修を数多く開催し、研修時間が大幅に増加しています。)

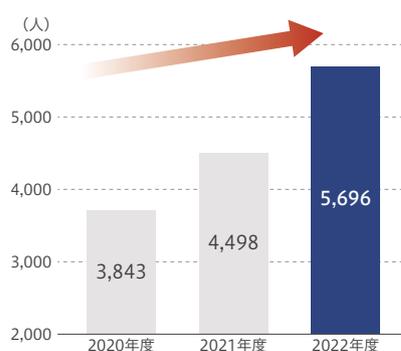
研修時間推移



一人当たり研修費用推移



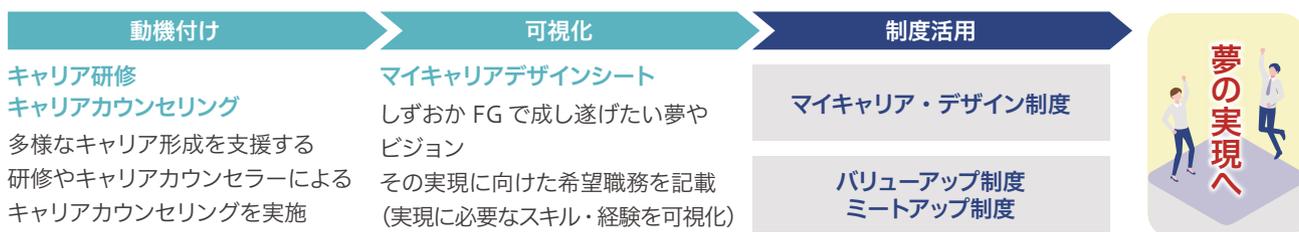
オープンカレッジ参加者数推移



キャリア自律に向けた取組み

役職員一人ひとりが、しずおかフィナンシャルグループで成し遂げたい「夢」の実現に向けて、自身のキャリアを自ら考えデザインすることを支援する制度の充実を図っています。

自律的なキャリア形成に向けた支援を体系化し、一人ひとりの夢の実現をサポート



マイキャリア・デザイン制度

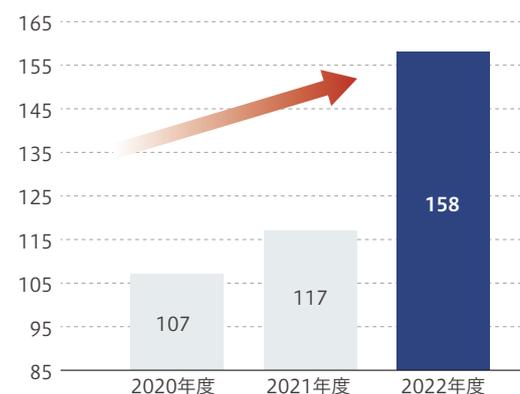
役職員一人ひとりの自律的なキャリアデザインと多様なキャリア形成を支援しています。

2023年度は新たな価値を創造する課題解決型人財の育成に向け、多様なキャリア開発を促進しています。

各制度	内容
地域企業派遣	地域企業が抱える経営課題に対し、的確なソリューションを提供する等、地域企業の成長発展への貢献を通じ、自らの成長につなげます。
社外派遣・社内トレーニー	事業承継、マーケット、デジタルなどの専門知識習得をめざし外部企業等への派遣や専門部署でのトレーニーを行っています。
ポストチャレンジ・サイドジョブ	希望する部署へのポストチャレンジや、現部署に所属しながら希望する部署で週1日勤務できるサイドジョブ制度(グループ内副業)を導入しています。
IT・DXプログラム	デジタル人財の育成を目的にサイドジョブ制度と外部コンサルタントからのインターバル教育を組み合わせた専門プログラムです。
グループ会社間転籍制度	雇用形態に関係なく、一人ひとりのキャリアビジョンに応じてグループ会社間を転籍できる制度です。
副業・兼業	役職員の自己実現と幅広い知見・人脈を得るため、副業や公募による兼業先への派遣を積極的に支援しています。

■ マイキャリア・デザイン制度応募者数推移(人)

派遣先の見直しなど、制度内容を毎年拡充させており、応募者数は年々増加しています。



■ 社外派遣(日本IBM)



青山 奈生

日本IBMでは金融機関へのコンサルティングを通じて様々なソリューションや、金融DXの可能性を学びました。社外に出て改めて、しずおかフィナンシャルグループに対する外部の評価の高さを認識し、また出向等キャリア開発の制度にも非常に恵まれていると実感しました。一方、金融機関に対する堅く閉鎖的なイメージは根強く、グループの今後の成長にはそうした既存イメージの塗り替えも必要だと感じています。今後はIT/DXの知見を広げ自らをアップデートしつつ、出向経験と営業店での実務経験を活かし、営業現場の負担感を軽減できるIT施策の実現をめざします。

■ 社外派遣(ジャフコグループ)



高井 康介

ジャフコグループでは、主にスタートアップ投資業務に従事しました。投資部にて新規投資先のリストアップから初期検討、投資調査部にて調査DD※に携わり、投資をする際の着眼点について学びました。初めてグループの外に出て、金融業界を取巻く環境を見たときに、スタートアップ企業との接点を増やし「イノベーション」や「DX」を推進することの重要性を改めて感じました。今回の社外派遣での経験を活かし、今後はスタートアップ企業としずおかフィナンシャルグループ、地域のお客さまの懸け橋となれる人財をめざします。

※DD…デューデリジェンス

キャリア自律への支援

役職員の自律的なキャリア形成を支援するためのカリキュラムを階層別講習会で実施しているほか、若年層の就業定着に向けたフォロー強化ならびにキャリア形成の支援を目的に「メンター制度・アンカー制度」を導入しています。

	メンター	アンカー
対象	入社1～2年目	入社3～4年目
役割	社会人として経験の浅い社員に対し、身近な先輩社員が業務の習得や社会生活への相談に乗ることで、社会人としてのマインドの醸成や就業の定着を支援	一定程度経験を積んだ若手社員に対し、キャリア開発のロールモデルとなる先輩社員が、実務指導に加え、キャリアアップの相談に乗ることで、成長マインドの醸成を支援

■ 人事相談室によるキャリアカウンセリング

キャリアコンサルタントの資格を保有する人事相談員が、年1回全部店への臨店を実施しています。人事相談員が各部署の課題や役職員一人ひとりのキャリア形成上の課題に向き合い、各種研修や制度の案内など解決に向けた支援を行うことで、役職員のモチベーション維持や意欲的なキャリア形成につなげています。

バリューアップ制度

役職員一人ひとりが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制度です。自身のキャリア開発に対して「考え」「行動する」能力を向上させるとともに、幅広い視座・知識の習得を通じた資質向上につなげます。

支援内容(一部抜粋)

- ビジネススクール
(グロービス経営大学院・大学院大学至善館・早稲田大学等)
- プログラミングスクール(Python、TECH CAMP等)
- 資格対策スクール
(税理士・不動産鑑定士・証券アナリスト・基本情報技術者等)
- 語学スクール(ベルリッツ・オンライン英会話等) 等

ミートアップ制度

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、勉強会等への参加費用を一部支援する制度です。外部企業等の文化や考え方など、日常業務では得られない刺激や情報から、多角的な視点を養い、人間力の向上を図るほか、人脈を形成し、取引先とのさらなるリレーションの強化につなげます。

支援実績(一部抜粋)

- 異業種交流会への参加
(取引先主催の地域活性化交流会・地域課題解決イベント)
- ワインの最新トレンドセミナー
- 地域の歴史を学ぶイベント(歴史博物館見学) 等
- 釣り教室(行政、まちおこし)

3.人財価値を最大化するDE&Iの深化

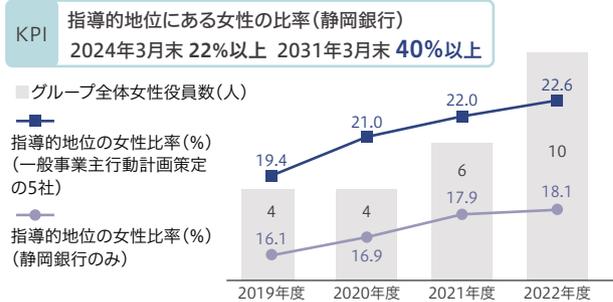
役職員一人ひとりの多様な経験・キャリアや価値観を認め合い、掛け合わせることで、これまでにない発想や新感覚を生み出す「DE&I (Diversity, Equity and Inclusion)」を促進し、地域社会の発展としずおかフィナンシャルグループの持続的成長、企業価値の向上につなげます。

女性活躍推進への取組み

指導的地位（課長級以上の役職者）にある女性比率について「2024年3月末までに22%以上」・「2031年3月末までに40%以上」への到達をめざし、女性のキャリア開発・マネジメントを担う人財の育成、積極的な配置・登用に取組んでいます。

グループ各社の女性活躍推進 (一般事業主行動計画への取組み)

静岡銀行を含む5社（静岡ティーエム証券、静銀ITソリューション、静銀モーゲージサービス、静銀ビジネスクリエイト）が一般事業主行動計画を策定しています。DE&Iの深化を目指し、グループ横断的に、女性の活躍を推進する施策に取組んでいます。



■「2030年30%へのチャレンジ」への賛同

一般社団法人日本経済団体連合会が推進する「2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にする」ことを目指す「2030年30%へのチャレンジ」に賛同しています。女性をはじめ多様な人財の視点を業務執行やガバナンスに活かすことで組織の変革につながります。2023年4月現在、グループ会社の代表取締役社長を含め**10名の女性役員**が活躍しています。



しずおかFGにおける女性役員

静銀モーゲージサービス 取締役常務執行役員 遠藤 恵子(人的資本経営委員会メンバー)

女性は「仕事」において、様々なライフイベントによる転換点を抱えることが多いのが現状です。キャリアを手放さないためには、自分のWANTにしっかり向き合い、あきらめないこと。そして、自分の強みを見つけ増やしていくことが大切です。女性役職員の皆さん、自分の枠を決めつけないでチャレンジして下さい。チャンスに飛び込みましょう。私たちが後ろから支え、頑張る人が安心してチャレンジできるグループにしていきたい。力をあわせ、ともに地域としずおかFGの未来を創造していきましょう。

■女性のキャリアに関する支援

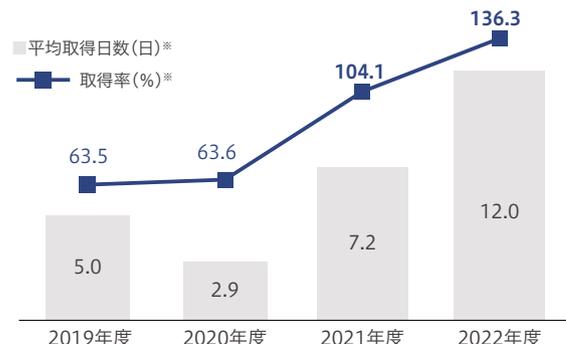
働きがいの向上やキャリアアップに向けたチャレンジを後押しする女性役職員向け研修の開催や、女性の健康課題に関する啓発、周囲の理解促進を目的としたセミナー（講師：産婦人科医 高尾美穂氏）の実施など、女性のキャリアを支援する取組みを行っています。

男性育休取得率100%維持

2022年4月、同10月、育児・介護休業法の改正に伴い、育児関連諸制度「いくさぽプログラム」を拡充しました。

また、男性の育児参画を後押しするため、育児をテーマとしたセミナーを積極的に開催するとともに、法改正に伴う研修を全マネージャー向けに実施しています。性差ない育児参画の推進に向けた制度を整備することに加え、男性の育休取得に対する抵抗感の払拭や家庭と仕事の両立におけるアンコンシャス・バイアスの是正に力を入れています。

今後も、グループ全体で取組みを強化するとともに、男性の本質的な育児休業取得を支援してまいります。



※一般事業主行動計画策定の5社

男性の育児休業取得率(%) = 「(当該年度に)育児休業を取得(開始)した男性労働者数」 ÷ 「(当該年度に)配偶者が出産した男性労働者数」 × 100

男女賃金差異の是正

正規雇用労働者における役職区分別の男女の賃金差異は概ね8～9割となります。男女の賃金差異は、管理職に占める女性の割合が低いことが主な要因であり、女性の活躍を推進する取組みにより賃金差異の極小化につなげてまいります。

役職区分 (静岡銀行 2022年度末基準)	全体		うち転居転勤あり		うち転居転勤なし	
	賃金差異	(女性割合)	賃金差異	(女性割合)	賃金差異	(女性割合)
管理職(正社員)	81.7	(18.1)	89.4	(4.8)	96.1	(43.6)
非管理職(正社員)	89.1	(47.3)	87.4	(33.0)	90.5	(80.1)
その他	77.7	(71.7)	—	—	—	—
全体	65.7	(33.8)	59.9	(19.7)	76.4	(62.4)

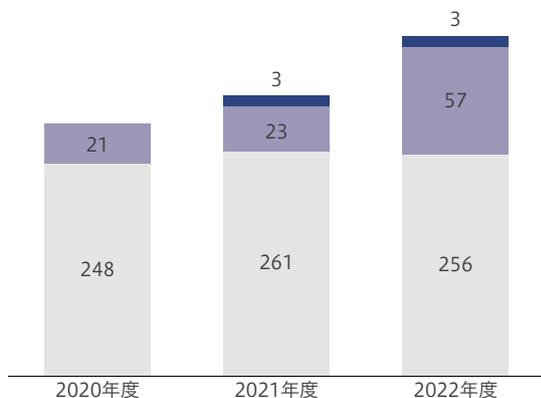
DE&Iへの取組み

従来から取組む女性の活躍推進や障がい者の雇用拡大、キャリア採用、外国人・留学生などのグローバル採用に加え、足元では他社からの副業の受入、専門性の高いプロ人財の採用、スポーツ&アート採用(パラアスリート採用)、高卒・高専卒採用など、多様な知見・経験を有する人財を積極的に受け入れています。

人財の多様化

採用ポートフォリオの推移

■ 新卒採用 ■ キャリア採用 ■ グローバル採用



スポーツ&アート採用(在籍10名)

金融にとどまらない新たな知見・経験を有する人財の充実と地域の雇用創出に向けて、地域スポーツ団体等の所属選手の採用を実施



グループ役職員4名が所属する女子ラグビーチーム「アザレアセブン」

高卒・高専卒採用(2023年までに19名が入社)

2021年3月末以降卒業の高校生を対象に、28年ぶりに高卒採用を再開。働きながら大学での学業を両立し、人財育成と地域における雇用創出を実現

■ 中核人材の登用等における多様性の確保

女性・外国人・中途採用者の管理職比率の目標を設定し、多様性の確保に向けた人財育成、環境整備を進めています。

項目(静岡銀行)	2022年度	KPI
外国人採用者 管理職比率	0%	10% (2024年3月末まで)
同 年間採用者数	3名 (2023年度は8名入社)	年間数名
中途採用者 管理職比率	67.2%	70% (2024年3月末まで)
同 年間採用者数	33名	年間15名

グローバル採用 (2023年度新卒7名 キャリア1名入社)

国内外問わず、課題解決力を有し、グローバルな活躍を期待する人財を採用



キャリア採用(2022年度57名入社)

複雑化する顧客ニーズに対応でき、即戦力となる金融・非金融領域の経験者(再雇用を含む)を積極的に採用

副業者の受入(累計7名)

外部の視点を積極的に取り入れるため、異業種企業への勤務を本業とする副業者を採用し、リモートワーク等の柔軟な働き方を通じて活躍を促進

パラアスリートの採用

車いすラグビー競技の若山英史選手を採用(静岡銀行経営管理部総務グループ所属)



人権尊重への取組み

人権方針制定

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、児童強制労働の禁止など、人権尊重に関する国際的な基準となる「世界人権宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」「ILO宣言」等に則り、「しずおかフィナンシャルグループ人権方針」を制定しました。今後ますますの方の人権が尊重される社会の実現に貢献してまいります。

※人権方針の全文はホームページでご覧いただけます

<https://www.shizuoka-fg.co.jp/sustainability/action-policy.html>

■主な取組み

- ・人権方針の制定
- ・グループ各社における人権侵害相談窓口の設置
- ・人権啓発教育の強化(階層別研修の充実)
- ・ハラスメント勉強会での人権に関するテーマ設定
- ・オープンカレッジにおける人権啓発に関するセミナー開催

LGBTQ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、LGBTQに関する施策を実施しています。

お互いを認め合いながら、全ての人々に対して温かく開かれたフレンドリーな企業グループを目指します。



■主な取組み

- ・オープンカレッジによるセミナーの開催
- ・同性パートナーシップ制度の導入
- ・全役職員向けLGBTQ啓発研修の実施
- ・SOGI(ソジ)ハラスメント防止の明示(ハラスメントガイドラインに追加)
- ・LGBTQアライバッジの配付(希望者のみ)
- ・ハンドブックの作成(お客さまへの対応等を掲載)
- ・社内外相談窓口の設置(社内:グループ各社ごとに設置 社外:外部専門機関に設置)
- ・店頭等の整備(多目的トイレをオールジェンダートイレへ変更、パンフレット設置等)

障がい者の活躍支援

障がい者がやりがいや働きがいなどを感じながら、安心して働くことのできる就労環境を整備し、社会への参画を積極的に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。

しずおかフィナンシャルグループにおける2023年4月時点の障がい者雇用率は2.35%と法定雇用率の2.3%を上回っています。

また、障がい者の活躍推進に取組む国際イニシアチブ「The Valuable500」の考え方に賛同し、国内の地方銀行で初めて同イニシアチブに加盟しました。



2023年5月よりしずぎん本部タワー内に特別支援学校のマッサージ施術実習を受入れ、ヘルスキーパー導入を試行しています。



しずぎんハートフルでの業務の様子

ハラスメント根絶に向けた取組み

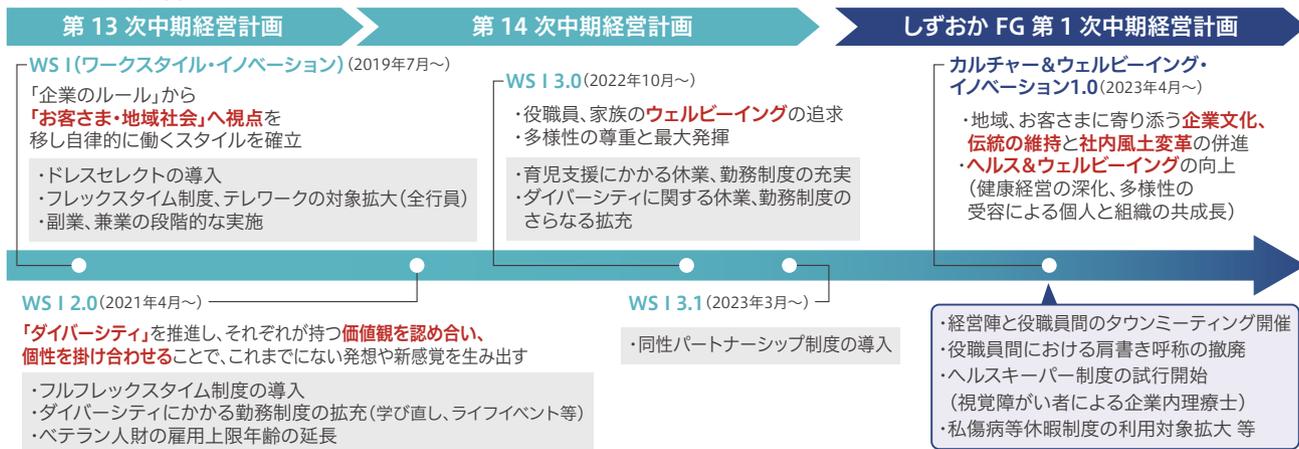
役員職員のしあわせとやりがいを高めるため、ハラスメントの根絶に向けた、全マネージャー向け研修や職場単位での勉強会を実施しています。上司・部下間の意識のギャップ等について議論することで、良好な職場環境の構築やコミュニケーションの向上を図っています。

4.カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション

2019年7月より、全役職員の柔軟な働き方を実現するための取組みとして「ワークスタイル・イノベーション」を推進し、フルフレックスタイム制度の導入など、さまざまな制度の導入・拡充を進めてきました。2023年4月からは、この取組みを「カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション」へと発展させ、役職員一人ひとりのエンゲージメントとウェルビーイングの向上につながる施策を展開しています。

自律的で柔軟な働き方の推進

これまでの経緯



2022年度に新たに実施した主な施策

- ・出生時育児休業等育児・介護休業法改正対応
男性の長期休業と女性の早期復帰を支援する応援金(育パパ休業世帯応援金プラス)の新設等
- ・特別な事情がある場合の育休・短時間勤務等勤務措置制度の期間延長、退職制度の新設

仕事と私生活の両立支援

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利活用により、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。

妊活	妊娠	産休	育休	小学校就学前	小学校 1～3年生	小学校 4～6年生	介護
不妊治療休暇 (365日)		産前休業 (6週) 産後休業 (8週)	育児休業 (子が2歳に達するまで 待機児童となる場合子が3歳に達するまで)				介護休業 (365日)
不妊治療のための勤務措置制度 (短時間/所定内/時間外制限)	妊娠のための勤務措置制度 (短時間/所定内/時間外制限)	配偶者出産特別休暇 (10営業日)	親族等の子の育児のための退職制度	育児のための制限勤務制度 (短時間/所定内/時間外制限)	子にかかる特別な事情がある場合、育児のための制限勤務制度の期間延長可		介護のための勤務措置制度 (短時間/所定内/時間外制限)
職場復帰サポートプログラム							
	育児サポート面談 (妊娠時・休業前)		育児サポート面談 (休業中)	育児サポート面談 (復業前)	育児サポート面談 (復業後)		介護のための休暇 (対象者が1人の場合5日 対象者が2人以上の場合10日)
		出産祝金	育パパ休業世帯応援金・育ママ休業世帯応援金プラス		事業所内保育施設 (森のほいくえん)		介護のための休暇 (対象者が1人の場合5日 対象者が2人以上の場合10日)
家庭の特別な事情などのためのダイバーシティ退職制度							

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づけ、健康推進責任者主導のもと、基本方針である「健康経営宣言」を定め、働きやすい環境づくりや役職員の健康づくりの支援に積極的に取り組んでいます。

経済産業省の定める「健康投資管理会計ガイドライン」に基づく戦略マップを策定し、経営課題の解決に向けた各種健康投資を実施しています。

健康経営推進体制



戦略マップ



健康経営宣言

- ・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、地域の総合金融グループとして、質の高い金融サービスの提供を通じて、地域、お客さま、従業員、株主の夢と豊かさの実現を応援します。
- ・基本理念実現のためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康で生き生きと働き、個々の能力を最大限に発揮し成長を続けていくことが重要です。
- ・従業員は最も大切な経営資源の一つであり、従業員の健康は、従業員本人や家族だけでなく、しずおかフィナンシャルグループにとっても大切な財産です。
- ・こうした認識のもと、しずおかフィナンシャルグループでは、従業員の健康保持・増進を重要な経営課題と位置づけ、働きやすい環境づくりや従業員による健康づくりへの支援に積極的に取り組む「健康経営」を推進します。

健康経営優良法人2023

健康経営の取組みが認められ、「健康経営優良法人2023」の認定を受けました。役職員と企業の共成長に向け、健康経営のさらなる進展を目指します。



健康経営に関する主な取組み

しずおかフィナンシャルグループでは、全役職員とその家族のウェルビーイングのために、一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、健康関連KPIを定め、個人のからだところの健康に関する支援に取り組んでいます。

■社会・総合的健康(うえるはぴプログラム)

役職員一人ひとりの健康に対する意識の変革を促し、健康リテラシーを向上させるため、各種取組みを実施しています。役職員一人ひとりが健康意識を高め、健康的な行動習慣を身に付けることで、企業の組織活性化と生産性向上へとつなげるプログラムです。健康増進につながる行動等で付与されたポイントを福利厚生制度に利用できる仕組みとし、自律的な健康への取組みを促しています。

■健康増進と連動したカフェテリアプラン

アプリで登録した健康管理・運動等の健康増進につながる行動や、禁煙、ヘルス検定資格保有者などに、様々な福利厚生メニューを選択できるカフェテリアプランに使用可能なポイントを付与し、役職員の自律的・継続的な健康づくりを促進しています。

ポイントについては、取引先の商品や宿泊施設等でも利用することができ、役職員の健康への取組みが取引先支援へもつながる制度となっています。

■からだの健康

健康行動の変革に向け、健康保険組合とのコラボヘルスとして、二次検査、特定保健指導の受診率向上に取り組んでいます。

■こころの健康

産業保健スタッフによる相談体制整備やストレスチェック、退職者の復職支援など、メンタルヘルスケア体制の充実に取り組んでいます。

「カフェテリアポイント」の利用イメージ



各種福利厚生制度

全役職員とその家族の健康保持・増進のため、以下の施策に取り組んでいます。

■各種予防接種

感染症対策として、役職員とその家族を対象に、2021年から2022年にかけて、県内外6カ所で新型コロナワクチンの職域接種を実施しました。また、インフルエンザ予防接種の費用を補助し、役職員の健康確保に努めています。

■各種休暇制度

人間ドック受診のためのドック休暇、役職員の社会・地域貢献活動を支援するボランティア休暇等、充実した休暇制度により、役職員がそれぞれのウェルビーイングを実現できるよう支援しています。

■各種契約施設

役職員とその家族の健康増進や文化教養の醸成、余暇の有効活用のため、各種スポーツ施設、美術館、リゾート施設等と契約を結んでいます。

■永年勤続表彰式

勤続25年を慰労する永年勤続特別休暇に加え、2022年度は3年ぶりに永年勤続表彰式を対面で開催しました。表彰式後は、役職員の家族を招いて永年勤続記念ミニコンサートや交流会を開催し、永年の労苦をねぎらう機会を設けています。

■エコサイクルサポート制度

CO₂排出量の削減など環境負荷の低減や役職員の健康増進支援、災害時における交通機能の維持等の観点から、通勤用自転車購入費の補助制度を導入し、自動車やバス等による通勤から自転車通勤への切替を推奨しています。

役職員一人ひとりのエンゲージメントを高める取組み

しずおかフィナンシャルグループでは、質の高いサービス提供と生産性向上の観点から重要な要素となる役職員一人ひとりのエンゲージメントを高めるための取組みを強化しています。

役職員との対話

持株会社体制での人的資本経営の実現に向けた課題・戦略等を議論する場として、2022年10月に「人的資本経営委員会」を新たに設置しました。八木取締役（静岡銀行頭取）を議長とし、グループ各社の経営管理部門長等で構成されるメンバーが、組織横断的に活発な議論を行っています。

また、委員会の下部組織として、人的資本経営における3つの重要テーマ「人財育成」「DE&I」「ウェルビーイング」を議論するワーキンググループを設置しました。各ワーキンググループでは、人的資本に関する開示内容の検討や「人権方針」の策定等に加え、役職員の声を踏まえたさまざまな取組みを実施しています。



■2022年度にワーキンググループが実施した主な施策

人財育成ワーキンググループ	DE&Iワーキンググループ	ウェルビーイングワーキンググループ
<ul style="list-style-type: none">グループ各社の育成体系を共有し、人財育成方針へ反映（グループ人財育成リカレント2.0）各部署の所属長を対象としたリカレントプログラム「夕学五十講」の導入（静岡銀行）	<ul style="list-style-type: none">アンコンシャス・バイアスを中心とするDE&Iの理解浸透にむけた「にじいる通信」の発信女性の健康課題やLGBTQ制度設計に関する議論DE&Iに関するE-ラーニングの実施	<ul style="list-style-type: none">ビデオニュースやメール等によるグループ内向け情報の積極的な発信カルチャー&ウェルビーイングイノベーション実施に関する議論

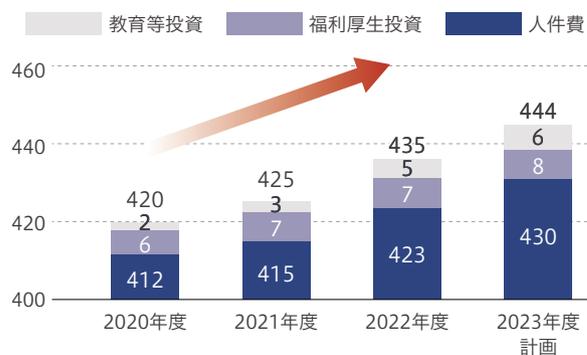
労使対話

労働組合とユニオンショップを締結するなど、労使が対等かつ協調し、より良い組織づくりを共同で行っています。処遇面や人財育成、安全衛生、ワークライフバランスなどの課題等について定期的に話し合いを行うほか、組合が主催するスポーツフェスタや従業員参加型のイベント等により、コミュニケーションの活性化や一体感の醸成を図っています。

人的資本投資への取組み強化

2023年4月からスタートした第1次中計では、人的資本経営を重要な経営戦略と位置づけ、役職員の人財価値の向上と社会価値・企業価値向上の好循環をめざしています。賃金面に限らず、DE&I、人財育成・教育、福利厚生や健康経営に至るまで、人的資本投資を積極的に行い、役職員一人ひとりの夢とウェルビーイングの実現につなげてまいります。

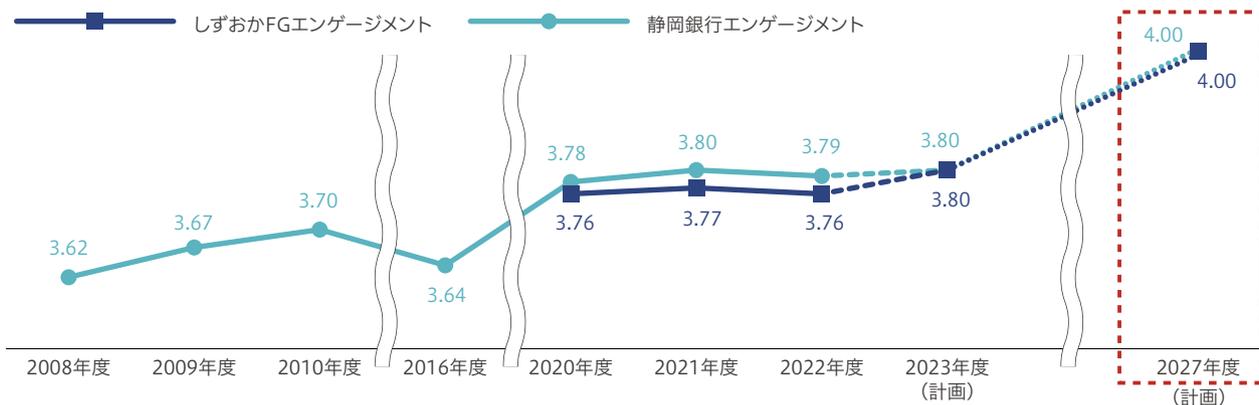
役職員が自らの価値と魅力を高めるための研鑽を惜しみなく行うことができるよう、人的資本投資については、今後も積極的に実施してまいります。



エンゲージメントの推移

■役職員エンゲージメント調査について

多様化する役職員の就業意識や仕事・組織に対する考え方など、役職員の率直な意見を聴取し、人財戦略に反映させることを目的に、役職員エンゲージメント調査を2008年度から定期的に行っています。



■Financial Wellnessへの取組み

しずおかフィナンシャルグループでは、価値創造の担い手である役職員自身の「Financial Wellness(ファイナンシャル・ウェルネス)※」実現に向けて、資産形成や傷病時の給付等制度面の充実を図ることで、経済的な支援に取り組んでいます。

確定拠出年金の拠出限度額変更やNISA制度の改正等を見据え、制度面、教育面それぞれにおける一層の拡充・強化を図りながら、さらなる金融リテラシー向上と自律的な資産形成を促進してまいります。

※将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態

従業員持株会制度

持株会社体制への移行に伴い、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円の拠出額に対する補助金を80円から100円へ増額しました。グループとしての一体感の醸成やグループ経営の一層の推進、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地域やお客さまへの貢献をめざします。

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。若年層の役職員を対象に、勤続年数に応じた返済支援金を支給し、奨学金の返済負担軽減による社会的課題の解決と働きがいの向上を目指します。

その他具体的施策

- ・借家に居住する場合に、結婚後5年間月額30,000円を支給する新生活応援金
- ・階層別講習会において投資教育を実施
- ・私傷病による休務時に傷病手当金(健康保険)の支給期間満了後、一定期間基準給与の80%を支給する特別給与や健康保険組合による付加給付等

コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

社会価値創造と企業価値向上の両立に向けて、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んでいます

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方



しずおかフィナンシャルグループは、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」）の幸せに貢献するとともに、自らも持続的に成長していくことが可能なレジリエントな（柔軟でしなやかな適応力のある）コーポレート・ガバナンス体制をめざしています。

“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

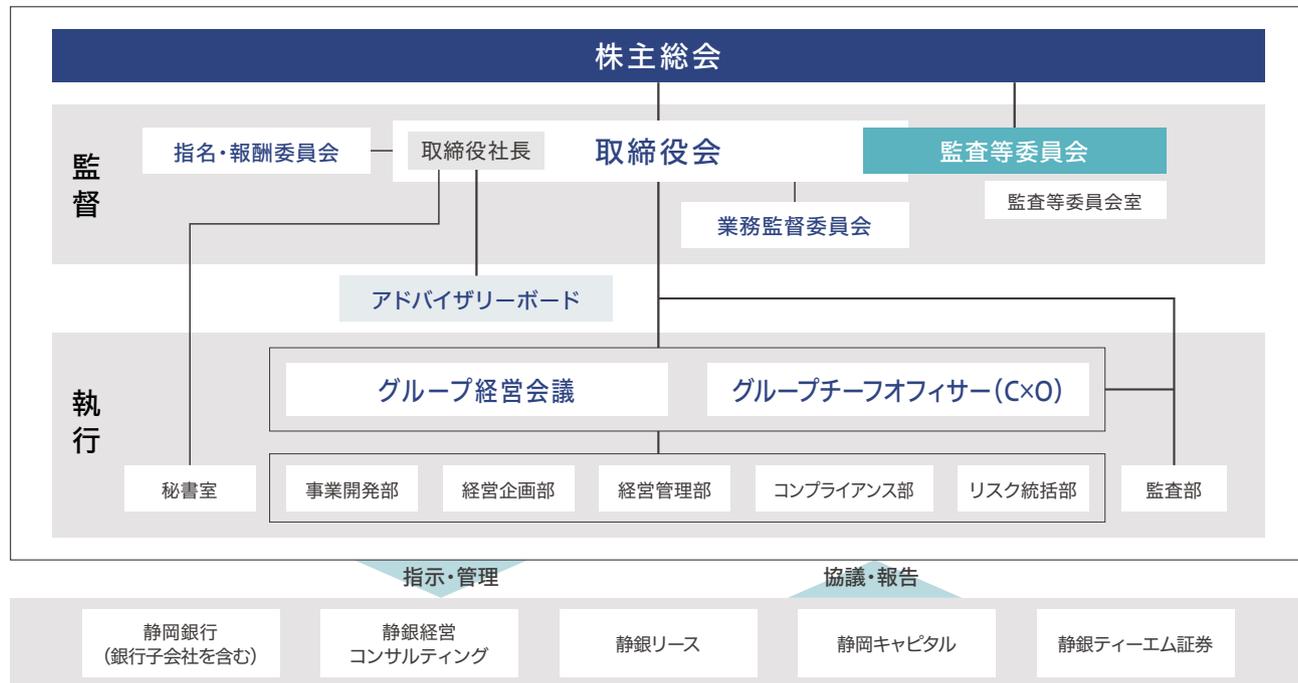
1	株主総会開催日の適切な設定、株主総会資料（英訳版も含む）のホームページへの掲載などを実施し、こうした株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けた取組みを継続的に実施することにより、株主の権利およびその平等性を確保します。
2	地域、お客さま、株主の皆さま、役職員をはじめとするすべてのステークホルダーから信頼され選ばれる総合金融グループであり続けるよう、経済、社会、環境など幅広い側面に配慮したバランスのとれた経営に取り組むことにより、持続可能性（サステナビリティ）の向上に努めます。
3	銀行法、金融商品取引法その他の法令および有価証券上場規程に基づき、適切な情報開示を行うとともに、非財務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。
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社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。
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して、株主との建設的な対話を行います。

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

■当社のグループ経営機構の体系

当社の経営機構を中心として、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、執行部門では、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」）のほか、執行分野毎のグループチーフオフィサー（CxO）を設置することで、グループ経営の強化を図っています。



2023年7月1日現在

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大綱を決定するとともに、グループの業務執行に対する監督を行っています。

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。内部監査部門とも連携することにより、客観性ときめ細やかな監査を両立する体制としています。

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、グループの経営幹部に対する監督の透明性の確保に向けて、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、業績連動型報酬の配分を審議します。

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、取締役会議長、社外取締役、監査等委員、グループCIO（最高内部監査責任者）をメンバーとする業務監督委員会を設置し、業務執行状況のモニタリング等を実施しています。

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）の経営諮問委員会として、外部の有識者を中心に構成するアドバイザリーボードを設置しています。

■経営監督を担う取締役会の構成

当社は、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、地域等への健全な金融仲介機能の提供に加え、地域の成長に貢献する新しいビジネスを展開していくことをめざしています。

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おり、上記のめざす姿を見据えつつ、「経営」「社会・経済」「ビジネス」の観点から各取締役が、自身の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を発揮することで、取締役会全体として規模を含めた適切なバランスを確保しています。

氏名	地位	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舵取り	地域社会・経済への展望	社会変化への対応	金融仲介機能	新しいビジネス(事業開拓・事業構成)
中西 勝則	代表取締役/会長	●	●	●		●	●
柴田 久	代表取締役/社長		●	●		●	
八木 稔	取締役執行役員		●	●		●	
福島 豊	取締役執行役員			●		●	
清川 公一	取締役/監査等委員			●		●	
藤沢 久美	社外取締役	●		●	● イノベーション		●
稲野 和利	社外取締役	●	●	●		●	●
伊藤 元重	社外取締役/監査等委員	●			● 環境		
坪内 和人	社外取締役/監査等委員	●			● IT		●
牛尾奈緒美	社外取締役/監査等委員	●			● ダイバーシティ		

■社外取締役による独立性を確保した監督体制の構築

適切な経営監督のもと、経営環境に即した機動的な業務執行を可能とするため、監督機関（「取締役会」「監査等委員会」「指名・報酬委員会」）には、適切な構成の社外取締役を選任しています。

取締役会



監査等委員会

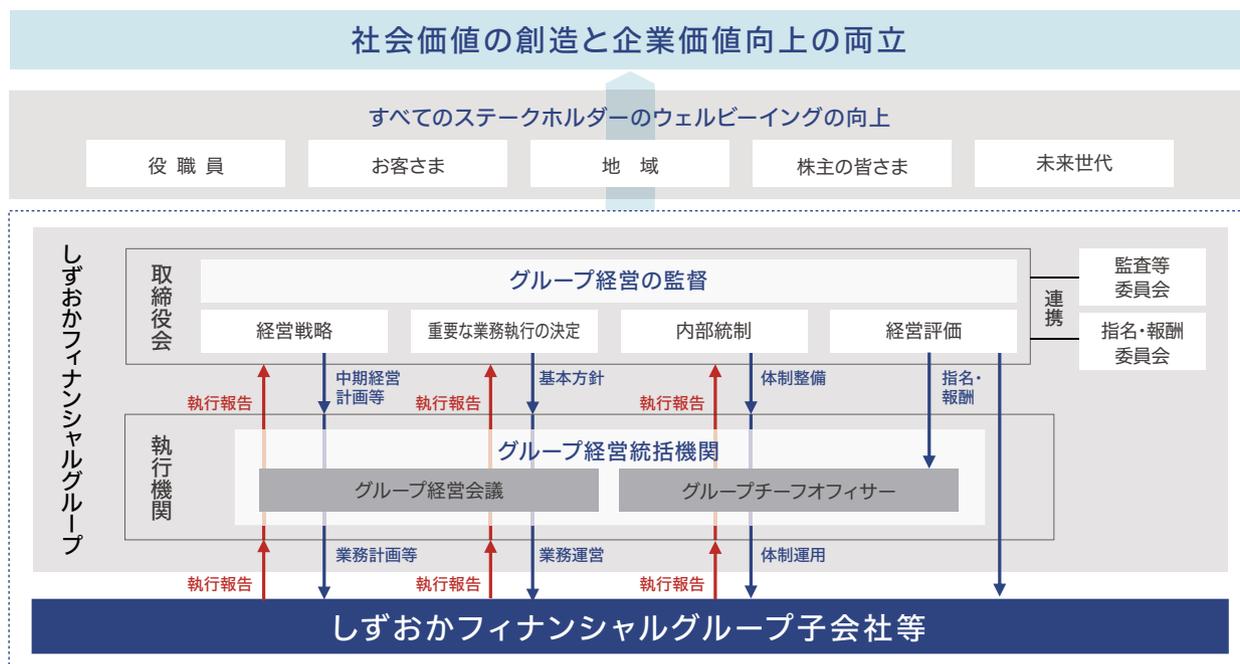


指名・報酬委員会



■取締役会およびグループ経営会議、グループチーフオフィサー（CxO）の役割

しずおかフィナンシャルグループは、ステークホルダーとの適切な関係を構築しながら、持続的な企業価値の向上をめざしています。取締役会は、「経営戦略」「重要な業務執行の決定」「内部統制」「経営評価」の観点から、グループ経営を監督しており、また、取締役会の監督のもと「グループ経営会議」「グループチーフオフィサー（CxO）」は、子会社を含むグループ全体の業務執行を見渡し、適切な経営資源の配分やグループシナジーの創出を図ります。



■「グループ経営会議」の役割

サステナビリティ会議（経営執行会議）

取締役会に提出する議案の審議および、取締役会ならびに取締役会の委任を受けたその他の会議体の専決事項を除く業務の執行を決定するほか、グループ会社の業務執行に関して、各社間の必要な調整等を行う。

グループ統合リスク・予算管理会議

グループの統合リスク管理に関する基本方針、管理状況、総合予算計画の進捗状況、資産・負債の総合管理ならびにこれら事項に係る今後の対応方法について審議する。

グループコンプライアンス会議

取締役会に付議するコンプライアンスにかかる基本方針（倫理憲章）およびコンプライアンス・ポリシーの改定、ならびに具体的諸施策の実行および評価など、グループのコンプライアンス全般を統括管理する。

■「グループチーフオフィサー（CxO）」の役割

グループCEO 最高経営責任者	グループ全体の経営に対する責任を持ち、すべてのステークホルダーの価値の最大化に向けたグループ経営方針の策定を主導し、グループの経営全般を統括する。
グループCFO 最高財務責任者	グループ全体の経営資源を活用した経営戦略の実現に責任を持ち、グループの収益性・成長性・健全性向上の観点からグループ経営戦略全般を統括する。
グループCIO 最高情報責任者	グループ全体のIT戦略ならびにシステム管理体制の整備・運用に責任を持ち、情報システム管理の観点から、グループ全体の業務執行を統括・牽制する。
グループCRO 最高コンプライアンス・リスク管理責任者	グループ全体におけるコンプライアンス・リスク管理体制の整備・運用に責任を持ち、コンプライアンス・リスク管理の観点から、グループ全体の業務執行を統括・牽制する。
グループCIAO 最高内部監査責任者	グループ全体における監査体制の整備・運用に責任を持ち、執行部門から独立した立場でグループ全体の業務執行を牽制・監査する。

■取締役会全体の実効性評価による改善への取組み

持株会社体制移行前の2015年度より毎年度、取締役会全体の実効性に関する評価を実施し、実効性向上に向けた取組みに活かしています。2022年度は、当社の取締役会において「取締役会運営のあり方」に関する議論を行ったうえで、そこから得られたポイントを踏まえ取締役へのアンケートを実施し、分析・評価結果を取締役会へ報告しました。前年度の評価（持株会社体制移行前の静岡銀行取締役会）において課題として認識した「グループ経営視点の議論の活性化」「社外役員への事業現場に関する情報提供の充実」に関し、当社取締役会において、事業

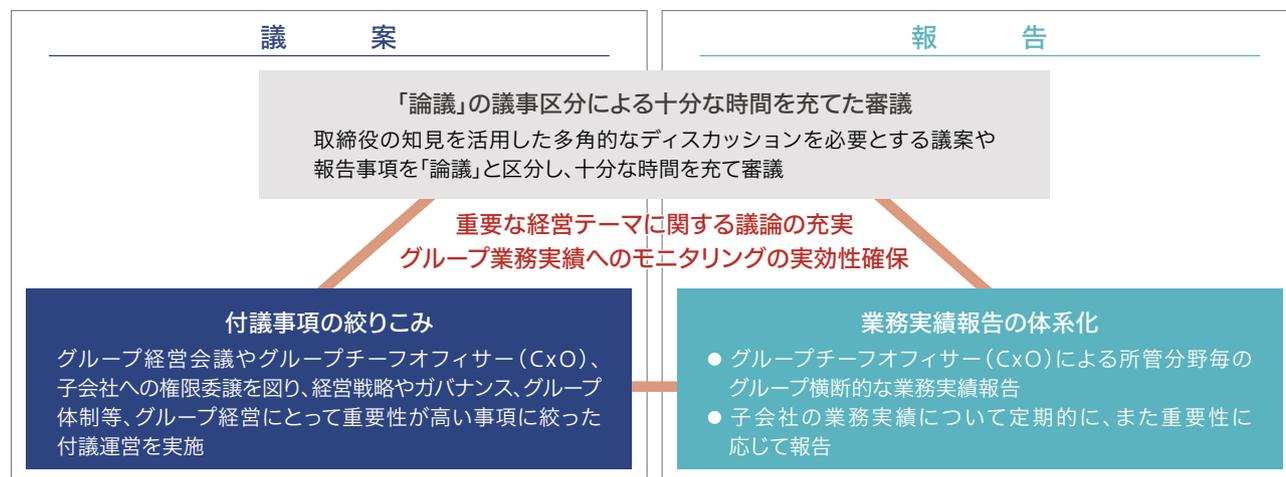
現場を統括する子会社各社の社長からの経営方針等の報告機会を設けたほか、グループチーフオフィサー（CxO）からのグループ横断的な業務実績報告を体系化し運用を開始したこと等により改善を図りました。今後は、グループ各社や執行部門への監督の実効性を向上させるため、社外取締役が子会社等の事業特性を理解する機会の拡充、および社外取締役とグループチーフオフィサー（CxO）等執行役員とのコミュニケーション機会の充実に取組んでまいります。

静岡銀行		しずおかフィナンシャルグループ	
	2020年度	2021年度	2022年度
取組み	<ul style="list-style-type: none"> ① 指名・報酬委員会の設置 ② 役員向けガバナンス勉強会 ③ 独立役員と営業現場の交流 	<ul style="list-style-type: none"> ① 重要案件の決議に先立った議論の機会の確保 ② 一部の社外役員が社内の委員会へオブザーバー参加 	<ul style="list-style-type: none"> ① 中期経営計画や業務計画における、子会社各社社長の審議への参加 ② グループチーフオフィサー（CxO）によるグループ横断的な業務実績報告によるモニタリング
課題	<ul style="list-style-type: none"> ① 適切なリスクテイクに向けた議論の活性化 ② 社外役員への執行部門に関する情報提供の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ① グループ経営視点の議論の活性化 ② 社外役員への事業現場に関する情報提供の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ① 社外取締役が子会社等の事業特性を理解する機会の拡充 ② 社外取締役とグループチーフオフィサー（CxO）等執行役員とのコミュニケーション機会の充実

■しずおかフィナンシャルグループの取締役会運営について

適切な監督体制のもと、グループ経営会議やグループチーフオフィサー（CxO）、子会社への権限委譲を図り、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に努めています。適切な監督体制を構築するため、執行部門や子会社等からの報告を体系化のうえ運用しており、具体的には、グループチーフオフィサー（CxO）からの所管分野毎のグループ横断的な業務

実績報告に加え、子会社の業務運営の状況についても、定期的に、また重要性に応じて取締役会へ報告がなされる体系としています。なお、取締役の知見を活用して、多角的にディスカッションする議案や報告事項を「論議」と区分し、十分な時間を充て審議する議事運営を行っています。



■企業価値の向上に向けた取締役の報酬体系

取締役の報酬に関する基本方針

- ① 取締役の報酬体系は、当社グループがすべてのステークホルダーの価値を最大化できるサステナブルな企業グループを目指すうえで、健全なインセンティブとして機能するよう適切に設定する。
- ② 取締役の報酬は、グループの経営管理を的確に行う責務を踏まえ、健全な経営体質の維持・向上を図るため、各取締役が果たすべき役割、責務およびその成果を反映したものとします。
- ③ 報酬等の決定プロセスは、株主総会の決議内容を遵守しつつ、取締役会による適切な監督のもと、指名・報酬委員会の関与・助言により、公正性と客観性を確保する。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は「確定金額報酬」のほか、「業績連動型報酬」、「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」で構成され、「業績向上への意欲や士気」、「企業価値増大への意欲や株主重視の経営意識」を高める体系としています。社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、中立性・独立性を確保する観点から、「確定金額報酬」のみの構成としています。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の各報酬の配分は、

2023年6月16日開催の第1期定時株主総会において取締役会に一任を受けています。うち、「確定金額報酬」および「業績連動型報酬」の配分は、取締役会の決議により指名・報酬委員会へ一任のうえ決定します。

監査等委員である取締役の報酬（「確定金額報酬」のみ）の配分は、監査等委員である取締役の協議により決定し、年額90百万円以内としています。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）報酬の構成

	基本報酬（現金報酬）	業績連動報酬等（現金報酬）		非金銭報酬等（株式報酬）
	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
	取締役（監査等委員を除く）		取締役（社外取締役・監査等委員を除く）	
上限金額 ※1	年額210百万円以内	親会社株主に帰属する 当期純利益水準に応じて 0～140百万円	年5万ポイント以内 (1ポイント=1株相当)	年額50百万円以内 かつ5万株以内
構成割合 ※2	60%	20%	10%	10%

※1 対象取締役合計

※2 「株価連動型ポイント制役員報酬」、「譲渡制限付株式報酬」は、過去の株価水準等を参考に算出しております。報酬構成割合は、「業績連動型報酬」の支給額および当社株価により変動します。

業績連動型報酬

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）の連結業績向上への意欲や士気を高め、当社グループの業績を報酬に反映させることを目的に、親会社株主に帰属する当期純利益を指標とした業績連動型報酬を導入しています。

譲渡制限付株式報酬

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）に対し、企業価値増大への意識や株主重視の経営意識を高めることを目的に、譲渡制限付株式報酬を導入しています。本制度は、取締役または取締役を兼務しない執行役員のいずれの地位をも退任又は退職後の一定の期間までの譲渡制限期間が設定された当社普通株式を付与します。

株価連動型ポイント制役員報酬

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）に対し、在任中の企業価値増大へのインセンティブ機能をより一層向上させるとともに、株主重視の経営をより深化させることを目的とした株価連動型ポイント制役員報酬を導入しています。本制度は、年間で一定のポイントを付与したうえで、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を現金で支給します。

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、
グループとしての的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。

基本方針

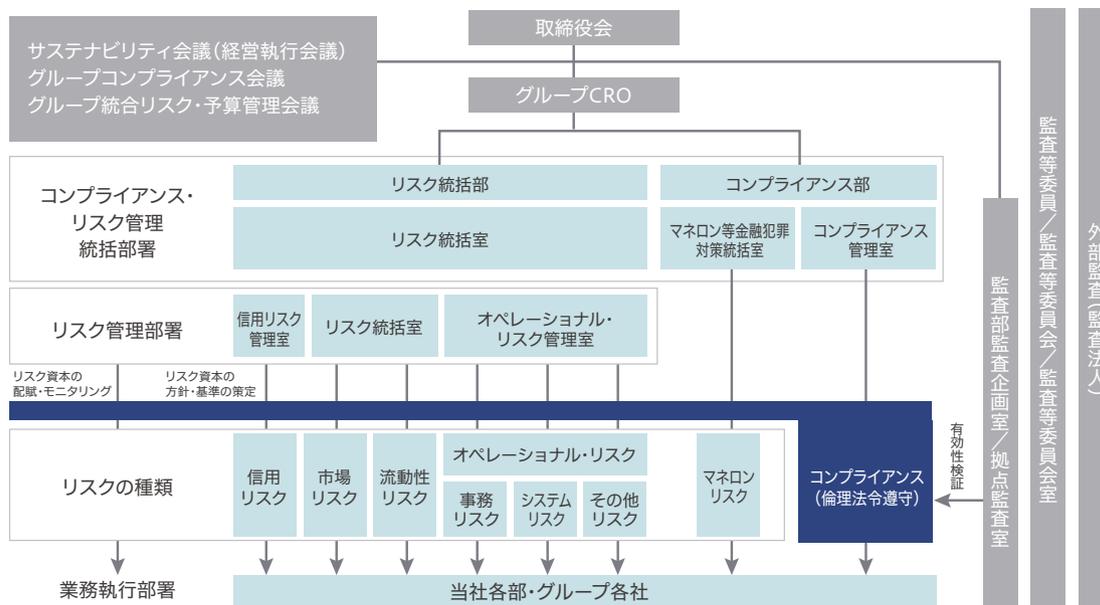


しずおかフィナンシャルグループは地域社会を形成する一員として、法令や社会ルールの遵守はもちろん、豊かな社会常識と公平無私な心を持って、地域社会と共存しながら発展していくため、コンプライアンス（倫理法令遵守）の基本方針として「倫理憲章」を定めています。

■ 倫理憲章

信頼の確保	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。
法令・規定の遵守	私たちは、業務遂行にあたって法令・社内の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。
豊かな社会常識と公平無私な心	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。
反社会的勢力等との関係遮断	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。
活発なコミュニケーション	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。

■ しずおかフィナンシャルグループ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

しずおかフィナンシャルグループでは、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）を議長に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

しずおかフィナンシャルグループでは、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、コンプライアンス意識のさらなる醸成と向上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を早期に発見・是正することを目的として、しずおかフィナンシャルグループのすべての役職員（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」が投稿内容を取り扱うとともに、本人の同意がない限り投稿者名は非公表とし、役職員はいかなる場合でも投稿者を検索してはならないこと、および投稿者に不利益な取扱いを行ってはならないことを定め、役職員が利用しやすいよう配慮しています。

また、研修等においてコンプライアンス統括部署が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、半年ごとに、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さまざま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ndリングおよびテロ資金供与対策への取組み

日本および国際社会がともに取組まなくてはならない課題として、マネー・ローndリングおよびテロ資金供与（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。しずおかフィナンシャルグループは、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、グループ一体となって対策の実効性向上に努めています。

当グループの管理態勢は、金融庁「マネー・ローnd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」の考え方に基づいたものとしています。

資金面から犯罪組織、犯罪行為の撲滅をめざし、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。

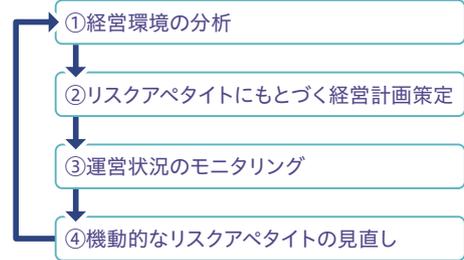
■静岡銀行の管理態勢

区分	部署	役割
第1の防衛線 (営業部門)	営業店、 ローンセンター等	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

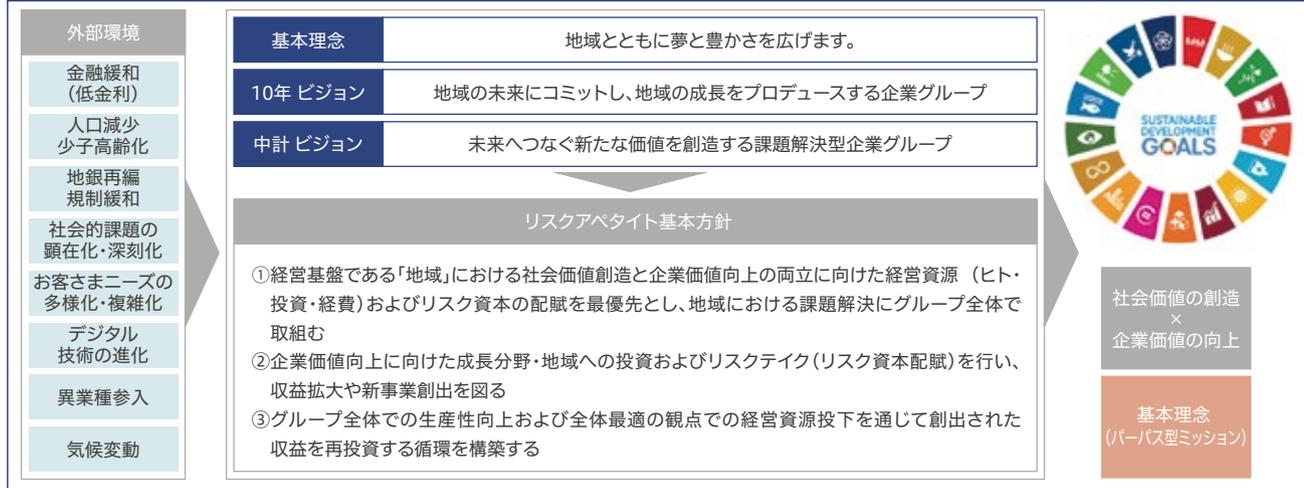
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

しずおかフィナンシャルグループでは、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(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表のとおりですが、RAFの活用を通じてリスクリターン最適化を実現し、グループの中長期的な成長を目指します。



第1次中期経営計画 グループリスクアペタイト基本方針



リスク管理体制

しずおかフィナンシャルグループでは、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合的に管理しています。

具体的には、グループ会社は、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ったうえで、リスクの状況について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がモニタリングし、必要な指導を行うことで、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。リスク管理の統括責任者であるグループCROは、リスクの状況について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

しずおかフィナンシャルグループでは、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規程」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づけています。

「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

しずおかフィナンシャルグループでは、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。とくに、信用リスク管理の根幹をなす「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」と「運用の監視」を、グループ各社の与信管理部門が「運用」を、リスク統括部リスク統括室が制度の適切性の「検証」を行うこととし、これらの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。

債務者格付制度

しずおかフィナンシャルグループでは、貸出取引先の信用度を正確に把握し、信用リスク管理を精緻化するため、「債務者格付制度」を導入しています。

同制度では、客観性維持の観点から貸出取引先の財務状況・資金繰りなどの財務データによる定量面の評価をもとに、リレーションを通じて把握した事業特性、成長可能性等の定性面の評価を加味して、格付を12段階に区分しています。

この債務者格付は、自己資本比率算出や自己査定のカテゴリ分け、一般貸倒引当金の算定、問題債権の管理などに幅広く使用しています。

市場リスク管理体制

しずおかフィナンシャルグループでは、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に、ポジション額や感応度等に限度を設けることで、市場リスク量を一定の範囲内にコントロールしています。

預金・貸出金、投資有価証券を中心とした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に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・予算管理会議において審議する体制としています。

静岡銀行等の市場部門で、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。

バックテスト

平常時におけるリスク量を計量化するVaR[®]計測モデルの精度を検証するため、VaRと実際の損益を比較するバックテストを実施し、十分な精度を有していることを検証しています。

※VaR(バリュー・アット・リスク)

VaRとは、平常時において一定期間に被る可能性のある損失額を統計的に計測するリスク管理方法です。

ストレステスト

平常時におけるリスク量を計量化するVaRを補完するため、通常では起こりえない市場の大きな変動を想定したストレステストを実施して、グループ統合リスク・予算管理会議等に報告しています。ストレステストでは、あらかじめ想定した変動幅だけ市場が変化した場合のシナリオや、市場が急変した過去の事例等を参考にしたシナリオなどにより、急激な市場変動が生じた場合の損失額等を算出しています。

流動性リスク管理体制

しずおかフィナンシャルグループでは、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、市場国際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1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、所要調達額が一定範囲内に収まるようコントロールしているほか、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

しずおかフィナンシャルグループでは、オペレーショナル・リスクを発生原因に応じて複数のリスクカテゴリーに区別しており、各カテゴリーのリスク所管部署が専門的な立場からそれぞれのリスク管理を行い、リスク統括部オペレーショナルリスク管理室がオペレーショナル・リスク全体の一元的な把握・管理を実施しています。また、オペレーショナル・リスク管理の基本方針にもとづき、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、オペレーショナル・リスクの管理体制の強化に取り組んでいます。これらのリスク管理体制は、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。

オペレーショナル・リスクのなかでも代表的な事務リスク、システムリスクの管理体制は次のとおりです。

事務リスク管理

事務リスク管理の基本方針などを「グループ事務リスク管理規程」に定め、規定に則った厳正な業務運営を行うとともに、発生した事務事故は、リスクの高い事象から優先的に再発防止策を実施することにより、事務リスクの低減を図っています。また、業務の多様化や取引量の増加に適切に対応し、想定される事務リスクを回避するために、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などを進めています。

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づけ、システムリスクに対する取組方針などを「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）」に定めるとともに、「情報資産の安全対策基準（セキュリティスタンダード）」にもとづく各種安全対策の実施により、コンピューターシステムを安全かつ確実に運用しています。

◎「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・管理などを主要事業とする静岡ITソリューションでは、情報保護に対する意識、社会的責任が高まるなか、2008年3月、「ISO27001」の認証を取得しました。「ISO27001」とは、改ざん、紛失、漏えい、盗難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」に関する国際規格です。

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ管理体制

インターネットによる経済活動やコミュニケーションが日常となり、国内外で重要なインフラサービスに深刻な影響を及ぼすサイバー攻撃の脅威が高まっています。しずおかフィナンシャルグループでは、サイバー攻撃のリスクを重要な経営課題の一つと位置付け、継続的にセキュリティ対策を推進するとともに高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対し、サイバーセキュリティ管理方針を定め、日々の防衛に努めています。

経営主導でサイバー攻撃に対応するため、グループCROの下に、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・発信、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。

また、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、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。

※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 技術的なセキュリティ評価を一元的に担当グループ固有の専門組織（セキュリティオペレーションセンター（SOC））として静岡ITソリューションに設置



教育・訓練

しずおかフィナンシャルグループでは、サイバー攻撃への備えとして、グループ役職員のリテラシー向上が重要と考えており、全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、不審メール訓練などを通じ、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・演習にも定期的に参加し、サイバーセキュリティ管理体制の高度化に努めています。

内部監査

しずおかフィナンシャルグループでは、持株会社を監査等委員会設置会社とし、攻めと守りの両面から企業統治をより高度化することで、ステークホルダーが求める柔軟かつ強固なガバナンス体制の構築に取り組むとともに、客観性・透明性が高い経営体制をめざしています。

持株会社の内部監査部門である監査部は、こうしたガバナンス体制を内部監査により支えるため、内部監査の品質向上に継続的に取り組んでいます。

■内部監査の役割(目的と使命)

内部監査の使命は、組織体の価値を高め保全することであり、監査部は組織体の目標達成に役立つ諸活動を実施しています。

■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グループCIO（最高内部監査責任者）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、内部監査計画を決議します。

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するとともに、問題点の改善提言および改善策・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、グループ全体の内部監査活動をグループCIOが統括する体制としています。

■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ることにより、グループ経営に資する提言等を行うように努めています。

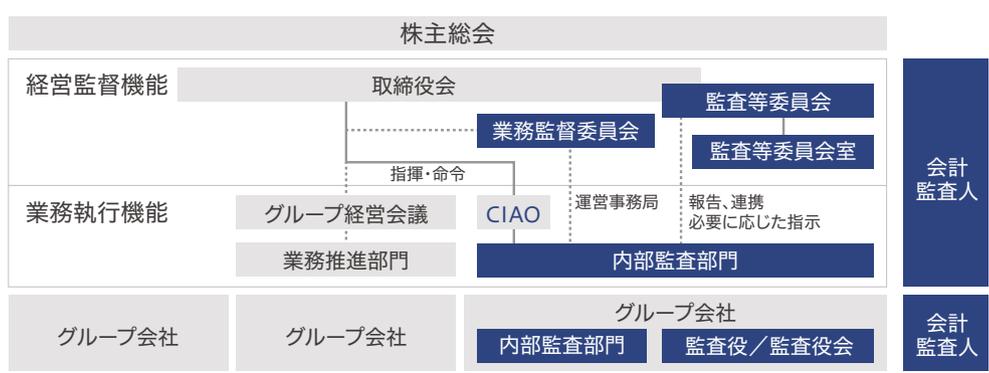
監査等委員会との連携	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会の開催時に、内部監査の実績をCIOから報告しています。 また、内部監査計画を策定する際には、策定方針等について、取締役会への報告前に、監査等委員会に報告し意見・助言等を受けています。
社外取締役等との連携	<ul style="list-style-type: none"> しずおかフィナンシャルグループでは、取締役会による業務執行の監督機能の補強を目的に、任意機関として業務監督委員会を設置し、執行部門の業務執行状況のモニタリング等を行っています。 この委員会は、全社外取締役等を委員、静岡銀行の社外監査役を含む全監査役をオブザーバー、監査部を事務局としており、開催を通じて各役員より意見・助言等を受けています。
常勤監査等委員等との連携	<ul style="list-style-type: none"> 毎月、常勤監査等委員、静岡銀行の常勤監査役および監査部との間で、情報交換会を開催しています。
CEOとの連携	<ul style="list-style-type: none"> 定期的に開催されるチーフオフィサーミーティングにCIOが出席し、情報共有を図っています。

■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、年度ごとの内部監査の対象、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、内部監査に関する国際資格等の取得推進、外部講習の受講などにより、人材育成に努めているほか、専門的な知識を要する分野については、外部機関の活用を検討するなど、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

安心・安全なサービスの提供

しずおかフィナンシャルグループでは、お客さまの目線に立った店頭づくりと、より身近で便利にご利用いただけるネットワークの充実に努めています。

また、金融サービスのエキスパートとしてお客さまと真摯に向き合い、信頼で結ばれた関係をめざしています。

お客さま本位の業務運営方針

しずおかフィナンシャルグループでは、お客さまの資産形成・運用関連業務における「お客さま本位の業務運営方針」を制定し、お客さまに寄り添った活動を通じてお客さま満足度の向上に努めています。

本方針の実践に向けて、具体的なKPIを定め、その取組状況をモニタリングし、結果を定期的に公表しています。また研修等を通じ、役職員自らがお客さま本位の業務運営の実践を検証できる体制を整備しています。

今後も、お客さまに寄り添った活動に取組むことで、提供する情報・サービスの質を高め、より多くのお客さまに選ばれる総合金融グループを目指してまいります。

※「お客さま本位の業務運営方針」はしずおかフィナンシャルグループのホームページに掲載しています。

金融ジェロントロジーへの取組み



高齢化が進展するなか、高齢のお客さまに寄り添った金融サービスの提供を重要な経営課題の1つとして捉え、グループ会社である静岡銀行は、メガバンクや主要な保険会社・証券会社とともに「日本金融ジェロントロジー協会」に「特別会員」として加盟しています。

本協会は、大手金融機関および大学が共同で設立したもので、金融ジェロントロジーに関する知識の啓発や普及、情報提供、書籍等の発行、企業等との情報共有などを展開しています。本協会の研究成果やノウハウを積極的に活用し、お客さまに最適な金融サービスを提供してまいります。

? 金融ジェロントロジー（金融老年学）とは

- ・認知科学や老年学と金融研究を組み合わせた研究領域
- ・高齢のお客さまの金融行動や経済社会に与える影響を分析する

お客さまに安心してお取引いただくために

利益相反取引の防止に向けた取組み

金融機関が提供するサービスは多様化しており、お客さまとの間で利害が対立する「利益相反」が発生する懸念が高まっています。しずおかフィナンシャルグループではこうした事態を避け、利用者保護をより一層意識した業務運営を行うため、「利益相反管理方針」を定めています。

この方針のもと、お客さまとグループ各社とのお取引のうち、利益相反のおそれのある取引を特定し、適切に管理することで、お客さまの利益を不当に害することを未然に防止します。

個人情報保護への取組み

グループ各社が「プライバシーポリシー（お客さまの個人情報保護に関する宣言）」を制定し、お客さまの大切な個人情報の保護に努めています。

グループ各社の情報資産を統括管理する部署として、コンプライアンス管理室が各種安全管理措置の強化に継続して取り組んでいます。

※「利益相反管理方針」「プライバシーポリシー」の全文は、しずおかフィナンシャルグループのホームページに掲載しています。

金融犯罪対策への取組み

振り込め詐欺やカードの偽造・盗難、インターネットへの不正アクセスなどによる犯罪被害の拡大が社会問題化するなか、金融犯罪への対応を統括管理する部署として「マネロン等金融犯罪対策統括室」を設置し、被害発生時の未然防止と被害に遭われた方の救済に取り組んでいます。

万一被害に遭われたときの補償制度

預金者保護法および「全国銀行協会の申し合わせ」の趣旨に則り、お客さまが金融犯罪の被害に遭われた場合、次の補償制度により真摯に対応しています。

- ①偽造・盗難カードの不正使用による被害補償
- ②盗難通帳による不正払戻し被害補償
- ③インターネットバンキング等による不正払戻し被害補償

また、振り込め詐欺など、預金口座への振込を悪用した犯罪で被害に遭われた場合は、振り込め詐欺救済法に基づき、犯罪利用口座に残っている資金を「被害回復分配金」として被害者にお支払いしています。

なお、複数の被害者から被害金の支払申請がある場合には、犯罪利用口座に残っている資金を被害額で按分し、お支払いすることになります。

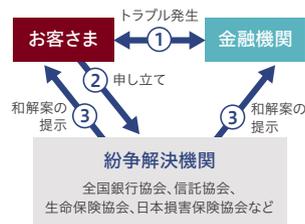
金融ADR制度

本制度は、利用者保護を目的として、裁判に代わって簡便かつ迅速に金融分野に関する苦情・紛争を解決する制度で、金融庁が指定した「紛争解決機関」がお客さまと金融機関との間に入り、中立・公正な立場から和解決の提示などを行います。

静岡銀行は、指定紛争解決機関である一般社団法人全国銀行協会、一般社団法人信託協会との間で手続実施基本契約を締結しており、お客さまのご要望により、適切な機関をご紹介します。

また、静銀ティーエム証券は、指定紛争解決機関である特定非営利活動法人証券・金融商品あっせん相談センター（FINMAC）を利用することにより、金融商品取引業等業務に関する苦情・紛争の解決を図っています。

金融ADR制度の仕組み



各種セキュリティ対策

カードセキュリティ対策

①不正利用を防ぐために

ATMによる「暗証番号変更サービス」の提供

- ATMによりいつでも暗証番号を即時変更することが可能です。
- 生年月日など推測されやすい暗証番号をご利用されているお客さまには、画面へ注意メッセージを表示し、暗証番号変更をお勧めしています。

ICキャッシュカードの発行

- 偽造が難しく、スキミングなどによる不正使用防止に有効なICキャッシュカードを発行しています。

※2023年7月1日現在、「しずぎんICカード」「しずぎんjoyca一体型」の2種類のICキャッシュカードを発行しています

②被害の拡大を防ぐために

「ATMご利用限度額変更サービス」の提供

- 磁気ストライプ型「しずぎんカード」の一日あたりのATM出金限度額（現金出金とお振込取引の合計金額）を、原則50万円としています。
- 「しずぎんICカード」をご利用のお客さまは、申込み時に出金限度額を300万円以内に指定できます。

「ATMによる異常取引検索システム」によるモニタリング

- 異常なカード取引を早期に把握するため、検索システムを導入し、モニタリングを実施しています。

インターネットセキュリティ対策

①個人インターネットバンキング

- インターネットバンキングご利用中のデータ送受信に強力なSSL暗号化を施すことで、お客さまの個人情報やパスワードを保護しています。
- モバイルアプリではパスワード、生体認証などにより本人確認を行っています。
- 資金移動時はワンタイムパスワードを利用した強度の高い認証を行うことで、第三者のなりすましを防止します。
- お客さまのお取引に不審な動きがないか、監視を行うことで不正な取引や詐欺取引を早期に発見し、防止します。

②お客さま情報の保護

- 無担保ローンの仮申込みなどでホームページに入力いただいたお客さまの情報を暗号化して管理しています。

③フィッシング・MITB攻撃対策

- 静岡銀行のホームページを偽造したサイトに重要情報を送信しようとした場合に警告メッセージを表示するフィッシング・MITB攻撃対策ツール「PhishWallプレミアム」を提供しています。

④法人向けインターネットバンキング

- カメラ付トークンを使用して取引内容に改ざんがないか確認し実行する「トランザクション認証」を採用しています。
- 「電子証明書」で利用するパソコンを限定して、なりすましによる不正使用を防止しています。

バリアフリー化の取組み



目の不自由なお客さまに対して、スムーズにATMをご利用いただけるよう、すべてのATMを「音声案内用ハンドセットを備えた視覚障がい者対応ATM」としています。あわせて、より安心してご利用いただけるよう、以下の取扱いも行っています。

■行員による代筆・代読の取扱い

「新規の預金口座開設」「引き出し」「預け入れ」「振込」などの書類について、お客さまより代筆のご依頼がある場合には、代筆者1名および複数行員（2名以上）の立会いのもと対応させていただきます。また、代読のご依頼がある場合には、お取引に関する書類などを行員が代読させていただきます。

■窓口における振込手数料の取扱い

「振込」の手続きに際して、インターネットバンキングサービスやATMの操作が困難なため、窓口での取扱いを希望されるお客さまには、手数料をインターネットバンキングサービスでの振込と同額にさせていただきます。



役員一覧



取締役会長(代表取締役)

中西 勝則

- 1976年 4月 株式会社静岡銀行入行
- 1992年 7月 同 富士宮北支店長
- 1994年 6月 同 新通支店長
- 1995年 6月 同 三島支店長
- 1999年 6月 同 理事 経営管理部長
- 2001年 6月 同 取締役執行役員 経営企画部長
- 2003年 6月 同 取締役常務執行役員
- 2005年 4月 同 取締役常務執行役員
企画・管理担当経営統括副本部長
- 2005年 6月 同 代表取締役 取締役頭取
- 2011年 6月 一般社団法人全国地方銀行協会会長
(2012年6月任期満了)
- 2016年 6月 一般社団法人全国地方銀行協会会長
(2017年6月任期満了)
- 2017年 6月 株式会社静岡銀行 代表取締役 取締役会長
- 2022年 10月 当社 代表取締役 取締役会長(現任)
同 指名・報酬委員会 議長(現任)
同 業務監督委員会 委員(現任)



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6月任期満了)
- 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(現任)
株式会社静岡銀行 取締役(現任)



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
経営統括本部長
- 2021年 6月 同 代表取締役 取締役副頭取
経営統括本部長
- 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 取締役頭取(現任)
一般財団法人静岡県銀行協会
理事会長(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 営業本部長
- 2022年 6月 同 取締役専務執行役員 営業本部長
- 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
- 2016年 5月 株式会社クリーク・アンド・リバー社取締役
- 2018年 3月 公益社団法人日本プロサッカーリーグ理事
- 2018年 10月 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(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 セルソース株式会社取締役(現任)
- 2021年 4月 一般社団法人ジャパン・フィナンソピック・
パートナー理事(現任)
- 2021年 10月 株式会社Ridilover監査役(現任)
- 2022年 4月 株式会社国際社会経済研究所 理事長(現任)
- 2022年 5月 一般社団法人エジミウソフアンズ・アジア
理事(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)



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 同社専務取締役
- 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
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)

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)

伊藤 元重



1978年 9月 ヒューстон大学経済学部助教授
 1996年 4月 東京大学大学院経済学研究科教授
 2015年 6月 東日本旅客鉄道株式会社取締役(現任)
 同 公益財団法人笹川平和財団理事
 2016年 4月 学習院大学国際社会科学部教授
 2016年 6月 東京大学名誉教授(現任)
 同 はごろもフーズ株式会社監査役
 2018年 3月 公益財団法人国連大学協力会理事(現任)
 2018年 6月 株式会社静岡銀行 取締役
 同 住友化学株式会社取締役(現任)
 2022年 4月 JX金属株式会社取締役(現任)
 2022年 6月 はごろもフーズ株式会社取締役(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)

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
 同 財務部長
 2012年 6月 同社代表取締役副社長(CFO)
 2015年 7月 一般財団法人マルチメディア振興センター
 同 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
 同 一般社団法人情報通信設備協会参与(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)

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 株式会社ポラ・オルビスホールディングス
 同 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(現任)
 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)

執行役員

執行役員(CFO)

梅原 弘充

執行役員(CIO)

鈴木 統也

執行役員(CRO)

小川 泰宏

執行役員(CIAO)

渥美 透

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

メッセージ

グループの価値創造

中期経営計画

持続可能性を高める取組み

グループ会社等の概要

1 株式会社静岡銀行

代表取締役 取締役頭取

1 静岡市葵区呉服町1丁目10番地	5 100%
2 054(261)3131	6 銀行業務
3 1943年3月1日	
4 90,800百万円	

八木 稔

2 静銀経営コンサルティング株式会社

代表取締役社長

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

山越 良二

3 静銀リース株式会社

代表取締役社長

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

若林 紀伸

4 静岡キャピタル株式会社

代表取締役社長

1 静岡市清水区草薙北2番1号	5 100%
2 054(347)2210	6 株式公開支援業務、 中小企業再生支援業務
3 1984年8月1日	
4 100百万円	

久野 託司

5 静銀ティーエム証券株式会社

代表取締役社長

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

大石 実

■ 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	※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534,911個を 2023年6月30日時点の総株主の 議決権の数2,546,369個で除した 数値です
2 03(4323)8698	
3 2004年8月2日	
4 13,143百万円	
5 21%※	
6 金融商品取引業等を営む会社の株式の保有	

静岡銀行 子会社

6 静銀ITソリューション株式会社

代表取締役社長

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

杉本 操

7 静銀信用保証株式会社

代表取締役社長

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

佐々木 伸成

8 静銀ディーシーカード株式会社 (2023年8月1日に静銀カード株式会社に商号変更)

代表取締役常務執行役員

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

平野 智久

9 静銀総合サービス株式会社

代表取締役社長

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

花崎 誠

10 静銀モーゲージサービス株式会社

代表取締役社長

1 静岡市清水区草薙北2番1号	5 100%
2 054(348)6720	6 銀行担保不動産の評価・調査業 務、貸出に関する集中事務業務
3 1990年7月2日	
4 50百万円	

岡山 尊

11 静銀ビジネスクリエイト株式会社

代表取締役社長

1 静岡市清水区草薙北2番1号	5 100%
2 054(348)8800	6 為替送信・代金取立等の 集中処理業務、 労働者派遣業務
3 1999年6月28日	
4 40百万円	

篠原 裕和

12 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

1 静岡市清水区草薙北2番1号	5 100%
2 054(348)5810	6 各種文書の作成・印刷・ 製本業務
3 2019年10月1日	
4 10百万円	

東島 香織

13 静銀セゾンカード株式会社

持分法適用関連会社

代表取締役社長

1 静岡市駿河区南町11番1号	5 50%
2 054(281)5701	6 クレジット・プリペイドカード 業務、信用保証業務
3 2006年10月30日	
4 50百万円	

音成 秀樹

■ コモンズ投信株式会社

持分法適用関連会社

1 東京都千代田区平河町2丁目4番5号	※静岡銀行が保有する議決権の数 26個を2023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
2 03(3221)9230	
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	

海外拠点



取締役社長 茂田 信之

■ 欧州静岡銀行 Shizuoka Bank (Europe) S.A.

1 Rue Jules Cockx8-10,Bte-9,1160 Auderghem,Belgium
2 (32) 2-646-0470
3 1991年2月19日
4 24,790千ユーロ
5 100%
6 銀行業務、金融商品取引業務

■ 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

■ しずおかフィナンシャルグループの子会社	1 所在地
■ 静岡銀行の子会社	2 電話番号
■ 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	3 設立年月日
■ 静岡銀行の持分法適用関連会社	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。

未来が始まる場所になる。



しずおかフィナンシャルグループ

