

しずおかフィナンシャルグループ

統合報告書 2024

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. しずおかフィナンシャルグループの価値創造

- 1 企業理念、編集方針、目次
- 3 しずおかフィナンシャルグループの沿革
- 5 CEOメッセージ
- 13 資本政策の考え方
- 15 CFOメッセージ
- 19 企業価値向上に向けた取組み
- 21 財務・非財務ハイライト
- 23 しずおかフィナンシャルグループの価値創造プロセス

2. 価値創造の源泉とグループの目指す姿

- 25 競争優位の源泉 ～価値創造のために活用する資本～
- 29 グループ連携 ～静岡銀行頭取メッセージ・取組事例
静岡ティーエム証券座談会
- 33 マテリアリティの解決に向けたアプローチ
- 35 価値創造に向けた経営戦略 ～第1次中期経営計画

3. 目指す姿の実現に向けた取組み

中期経営計画における成長戦略

- 37 地域共創戦略×グループビジネス戦略
- 57 トランスフォーメーション戦略

持続可能な組織、地域社会の実現に向けて (人的資本経営、環境経営)

- 59 「人的資本経営で変わる組織の未来」
～取締役会長×社外取締役対談
- 65 人的資本経営の実現に向けた取組み
- 77 環境への取組み
- 88 人権尊重への取組み
- 89 ステークホルダーへの価値提供

4. コーポレート・ガバナンス

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

編集方針

しずおかフィナンシャルグループは、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 2024

2024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

『しずおかフィナンシャルグループ 統合報告書 2024』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



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 2024』
(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)

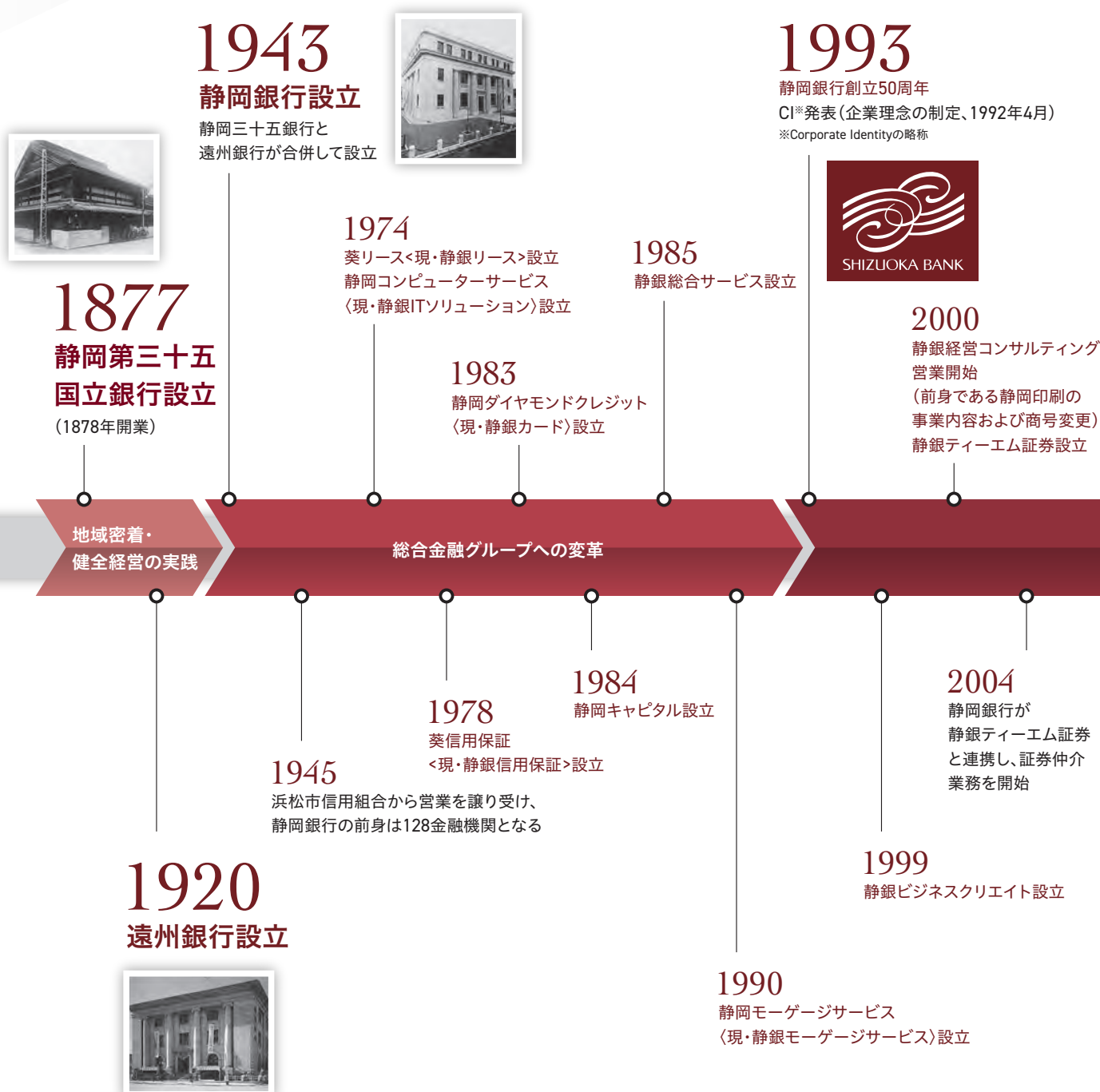


しずおかフィナンシャルグループの沿革

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、前身は128の金融機関を数え、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146年の歴史を持つ地域金融機関です。

この間に培った地域との信頼関係のもと、今後も総合金融グループとしての課題解決力に磨きをかけ、すべてのステークホルダーへの提供価値の最大化を目指し、新たな挑戦を続けてまいります。





2022

「しずおかフィナンシャルグループ」設立

名古屋銀行と包括業務提携
「静岡・名古屋アライアンス」締結



2018

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)



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



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

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

2019

しずぎんハートフル設立

2016

「しずぎん本部タワー」グランドオープン

2011

海外ネットワークの拡充
(カシコン銀行(タイ)、りそなブルダニア銀行(インドネシア)、
ANZベトナム(ベトナム)、新韓銀行(韓国)、
CIMBニアガ(インドネシア)と業務提携の覚書を締結)

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
「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

CEOメッセージ



地域の未来を創り出す
総合金融グループを目指して

取締役社長 CEO 紫田 久

正常化の波と、多様化・複雑化する地域の課題

長きにわたり猛威を振った新型コロナウイルスに対する行動制限が緩和されて1年が経過し、世界は再び動き出しました。人流の回復により個人消費は活力を取り戻し、企業収益の回復等を背景に日経平均株価は34年ぶりに最高値を更新、さらには、賃上げ率が平均5%台に達するなど、政府が目指す成長と分配の好循環が着実に近づいているように感じます。

そして、社会・経済活動の正常化の波は金融の世界にも押し寄せており、この3月には、日銀の金融政策変更によりマイナス金利が解除され、長く低金利が続いた日本国内において、実に17年ぶりとなる利上げが実現し、金利の存在する正常な状態へと徐々に戻りつつあります。

止まっていた時計が動き出したことで、これからは、より時間軸を意識した動きが大切です。例えば、従前は解決までに10年掛けられていたような長期的な課題も、これからは5年、あるいは3年とスピード感を持って取組まなければなりません。また、

人手不足の顕在化や急激な円安の進行など、正常化に向けた歪みの解消により生じた足元の課題も多く、さらには、人口構造の変化やDX・GXの進展など、私たちは新たな世界へと向かう潮流の変化に直面しています。

変化のうねりは大きく、加速度的に広がり、地域やお客さまが抱える課題は、より多様化・複雑化しています。こうした環境変化の中でも、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。**」のもと、地域やお客さまの課題に真摯に向き合うしずおかフィナンシャルグループ（以下、しずおかFG）の方向性は変わりません。

地域の未来を明るく照らす存在でありたい。そんな私の決意をグループ役職員全員と共有しつつ、ステークホルダーと新たな価値を共創し、不確実な時代に未来を切り拓く総合金融グループとして地域の「今」と「未来」を見据えながら、豊かで持続可能な地域社会の実現を目指してまいります。

第1次中期経営計画「Xover～新時代を拓く」～社会価値創造と企業価値向上の両立

しずおかFGでは、サステナビリティを経営そのものと位置づけ、地域やお客さまの課題・ニーズの解決により、各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向上が両立する状態を、2030年度に実現することを目指しています。

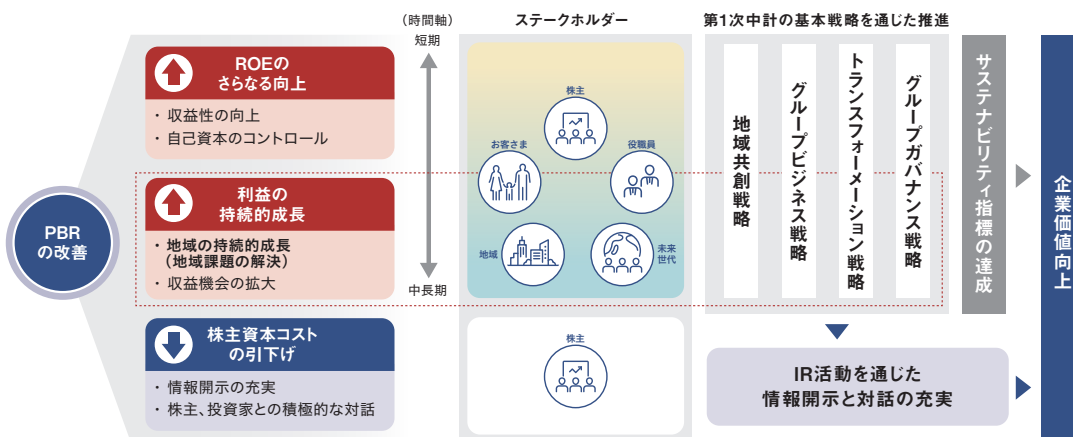
この実現に向けて必要な取組みをバックキャストで着実に実行していくために策定した計画が、第1次中期経営計画「Xover～新時代を拓く」（以下、第1次中計）です。

現在、多くの経営者が、企業の財務的な価値であるPBR（株価純資産倍率）の改善に向けて、企業価値向上に向けた

取組みを加速させるべく思案を巡らせていますが、第1次中計はしずおかFGがこの問題にどのように向き合っていけばよいか、を示す道標でもあります。

PBRの改善には、足元の収益性と併せて、将来期待される収益性を高めていく必要がありますが、地域金融機関が将来にわたり持続的な成長を実現するためには、成長の源泉となる地域の発展が不可欠です。つまり、私たちしずおかFGが、持株会社体制のもと業務範囲を拡大することで地域課題を解決し、社会価値創造と企業価値向上の両立を目指すなかで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていくことに尽きる、という訳です。

【図1】 第1次中計の推進を通じた企業価値向上の考え方





こうした考えのもと、第1次中計では足元の利益成長を着実に確保しつつ、地域共創に向けた中長期的な戦略を両輪として展開することで、社会価値の創造と企業価値向上の両立に挑戦している点が、これまでの中計とは大きく異なる特徴です。

そして、地域としずおかFG双方の持続的な成長、2030年を目指す状態への到達度合いを計る尺度として「サステナビリティ指標」を新たに設定し、グループの重要課題であるマテリアリティを4つの基本戦略（「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」）を通じて解決することで、各指標の達成を目指しています。

ここからは、その進捗と併せて、第1次中計の初年度を振り返りたいと思います。

第1次中計の初年度を振り返って ～サステナビリティ指標の進捗状況

■ 社会インパクト指標

「社会インパクト指標」は、しずおかFGの主な営業基盤である静岡県内への社会インパクトを意識した指標です。静岡県内における「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」として定め、将来の期待収益につながる地域経済の持続可能性を高めていきます。

この達成に向けて、第1次中計では課題解決を通じて地域を活性化し、社会価値の創造を目指す「地域共創戦略」を基本戦略の1つに掲げています。中長期的な取組みであり、指標への

貢献とともに、初年度での評価は難しい面もありますが、2023年度は静岡銀行の地域統括拠点である各地区カンパニーに推進責任者となる担当部長を新たに配置し、地域課題の特定や整理を徹底的に行いました。特定した課題は多岐にわたりますが、その中の1つ、地域の脱炭素支援分野では課題解決に向けた動きが加速しています。

全国屈指のものづくり県である静岡県は製造業の集積が特徴で、地域のポテンシャルの高さがしずおかFGの強みとなって

【図2】サステナビリティ指標の進捗状況

		指標	2023年度計画	2023年度実績	評価	今後の方向性・課題	
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	≫ 増加（+0.015%）	○	地域共創戦略の各施策を具体化・見える化し、戦略を加速（中長期的取組み） GHG排出量算定ツールを活用した地域全体への“面”の取組みの強化	
		■ 静岡県内実質総生産（GDP）	≫ 持続的発展	≫ 発展（2022年度実質経済成長率+5.2%）	○		
		■ 静岡県内の温室効果ガス排出量削減率	≫ 2013年度比 ▲46%（2030年度）	≫ 削減率鈍化（2021年度▲15.8%）	－		
企業価値向上	エンゲージメント指標	■ お客さまのグループ取引満足度※1	≫ 前年度比プラス	≫－（前年度実績値なし）	－	支援メニューの拡充とグループシナジーの発揮 社会価値と事業性が両立する事業への育成	
		■ グループ役職員のエンゲージメント※2	≫ 3.8以上	≫ 3.81	○	カルチャー変革のさらなる進展 人的資本の最大化	
		■ カーボンニュートラル（Scope1、2）	≫ ▲73.4%（2013年度比）	≫ ▲74.1%	○	自らのネットゼロを可能な限り前倒して推進 自然資本と併せ、地域の産業を守る取組み	
	財務目標	収益性	■ 連結経常利益	≫ 980億円	≫ 1,022億円	○	金利環境の変化を踏まえた適切なバランスシート運営（円貨・外貨）
			■ 連結ROE	≫ 5.0%	≫ 純資産基準：4.9% 株主資本基準：6.2%	▲	
		効率性	■ 連結OHR	≫ 58.3%	≫ 56.3%	○	成長投資と経費水準のバランス
			健全性	■ 連結CET1比率※3	≫ 17.1%（13.4%）	≫ 18.1%（14.2%）	▲

※1:お客さまアンケートにより「NPS」で計測。NPS…Net Promoter Score 家族や友人、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

※2:「仕事での充実感」「仕事への適応感」「職場への満足感」「上司への満足感」「会社へのロイヤリティ」の5要素の平均を総合満足度として捉え計測（1～5で評価）

※3:（）内はパーゼルIII最終化ベース

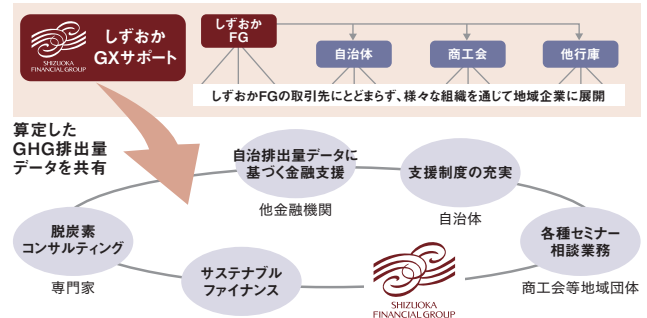
いますが、一方で、地域企業の多くはサプライチェーンからの脱炭素要請や自動車産業におけるEVシフト等、環境変化への対応に向けた共通課題を抱えています。取引の縮小や技術の陳腐化によるビジネス縮小を防ぐ適切な対応を支援することは、私たちにとっても将来の収益基盤を守る重要な取組みです。

この考え方に立ち、まずは、お客さまの脱炭素経営の第一歩を支援する枠組みとして、GHG（温室効果ガス）排出量算定ツール「しずおかGXサポート」を無償で配布する取組みを始めました。そして、この取組みを個々の取引先支援による“点”の活動から、地域全体への“面”の取組みに広げるべく、自治体や他の金融機関等とも連携したプラットフォームを形成し、地域一体での支援につなげています。

このように、さまざまなステークホルダーと価値を共創しながら地域の活性化に取組む戦略が、第1次中計における地域共創

戦略です。地域のさまざまな課題を大きく12のテーマに分類し、まさに脱炭素支援もその一つになりますが、今後の課題には戦略の「具体化と見える化」を掲げており、環境以外の分野においても課題解決や価値創造につながる具体的な動きをさらに増やしていくことで、戦略を加速させてまいります。

【図3】しずおかGXサポートを活用した地域一体での脱炭素化支援



■ エンゲージメント指標

「エンゲージメント指標」は、「お客さまのグループ取引満足度」や「グループ役職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の達成」からなる3つの指標を目標にしています。

地域やお客さまからの評価となる「お客さまグループ取引満足度」をグループ全体で高めていくためには、中核となる銀行はもちろん、銀行以外のグループ会社も自立した戦略のもとで専門性を高めながら、商品・サービスの質を磨いていくことが欠かせません。その上で、冒頭でもお話しした通り、地域やお客さまの課題はこれまで以上に多様化・複雑化していますので、グループで提供可能な支援メニューを拡充しつつ、各社が相互に連携することで、グループシナジーを最大限に発揮していくことが重要です。

第1次中計の基本戦略の1つ「グループビジネス戦略」では、「深く、大きく、新しく」をキーワードに、銀行だけでなくグループ各社もそれぞれの業務のさらなる深掘りや事業範囲の拡大、新たな事業領域の開拓に積極的にチャレンジしています。その一例として、銀行では、ベンチャービジネスの成長やキャッシュレス戦略における加盟店事業への参入、銀行以外のグループ会社でも、

リース・コンサルティング子会社の環境配慮型サービスなど新たな取組みを着実に進めています。

また、地域課題の解決に向けた新たな事業分野として、「SFGマーケティング」と「SFG不動産投資顧問」の2社を新設しました。SFGマーケティングは、地域・お取引先の販路拡大やブランディング支援を目的に2023年7月に設立しましたが、2024年4月には、地域における労働力不足の解消に向けて、外国人有料職業紹介事業を追加実装しました。SFG不動産投資顧問では、グループの強みである情報ネットワークや専門人財を活かし、地域のお客さまや自治体等と連携した地域開発案件をAM（アセットマネジメント）の立場で主導することで、お客さまの事業拡大や企業誘致・雇用創出といった地域の成長に貢献していければと考えています。

第1次中計におけるさまざまな取組みは、いずれも「社会課題」を起点にビジネスを展開している点が特徴ですが、社会価値と事業性を両立させる事業へと着実に育てていくことが、中計2年目に私に課せられた課題だと認識しています。

【図4】社会課題の解決を起点とした事業領域の拡大イメージ

●：今後実装を検討する新事業 ●：第1次中計で実装した新事業 ●：第1次中計で成長させる既存事業



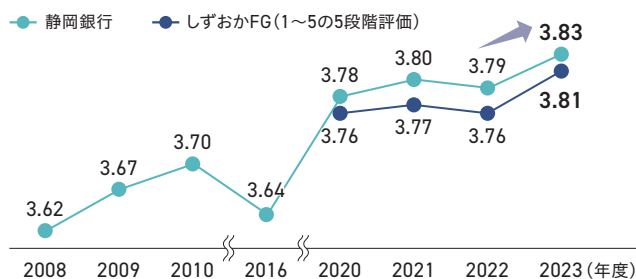
「グループ役職員のエンゲージメント指標」が3.81ポイントと目標を上回り、前年度から大きく向上したことは、私にとって大変大きな喜びでした。

第1次中計は、私たちのあるべき姿からバックキャストで計画を策定しましたので、役職員にとっても短期的な視点から、より長期の視点に目を向ける大きな転換点になる計画だったと思います。ピーター・ドラッカーの言葉に「Culture eats strategy for breakfast」という言葉があります。直訳では「文化は戦略を朝食として食べてしまう」となりますが、意識すると「企業文化は戦略に勝る」、要はどんなに良い戦略を作ったとしても、企業文化やそれに取組む人たちの意識や考え方が変わらないう、成果として現れないということです。

社内風土の変革には、私が2017年に頭取に就任した頃から力を入れ、従来の保守的な考え方から新たな挑戦を奨励する企業文化へと軸足を移し、少しずつ変革してきました。そして、2022年10月の持株会社体制への移行を経て、役職員一人ひとりの個性がグループの競争力につながる企業文化が着実に広まっています。もっとも、たった1年で全てが変わる訳ではなく、銀行を中心とした伝統的な文化からの脱却はまだ道半ばですが、昨年から始めた役職員とのタウンミーティングでは、若年層やグループ会社の役職員からも鋭い意見が飛び交うなど、確かな手応えを感じています。

私たち金融業は形の無い商品・サービスを扱っていますので、例えば、お客さまへのご融資や預金など、同じ金融サービスを提供するとしても、提供する人によってお客さまへの価値が大きく変わります。また、私たちが事業領域を広げていけば、今までに全く経験のない分野の知識も必要になりますし、生成AIなど進化の著しいデジタル技術やデータサイエンスなどを

【図5】 しずおかフィナンシャルグループ役職員エンゲージメント調査結果の推移



財務目標 資本政策の見直し

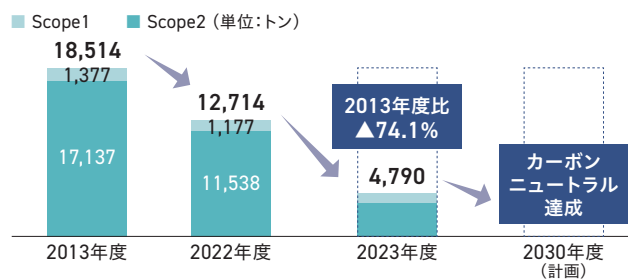
「財務目標」には、収益性、効率性、健全性の3つの視点から、「連結経常利益」、「連結ROE」、「連結OHR」、そして、「連結CET1比率」の4つを目標に掲げています。各指標の詳細はこの後のページに譲りますが、2023年度は本業を中心とした利益の成長を通じて各利益段階で過去最高益を計上するなど、中計

戦略的に活用していくためには、当然に専門的なスキルが必要になります。しずおかFGでは、人的資本経営を重要な経営戦略と位置付け、人的資本の最大化に取り組んでいます。金融業における一番の差別化は「人」だと思います。商品だけを捉えれば金融商品を模倣することは簡単にできる訳ですが、提供する人はそうはいきません。教育等投資を含む人的資本投資を充実させることで、将来の戦略の担い手として大きな力になってもらいたいと思います。

「しずおかFGのカーボンニュートラル」に関しては、グループ全体の直接使用電力を再生可能エネルギーに切り替えること等により大幅に削減し、目標とする2030年度の達成に向けた取組みを加速させることができました。先ほどもお話ししました、地域一体でのカーボンニュートラル実現をしずおかFGが先導するためには、地域に率先して自らのネットゼロを可能な限り前倒しで達成する必要があると考えています。

そして、2023年度は環境分野における取組みをさらに一歩進め、国際的に注目度が増している自然資本・生物多様性への意識を経営の中に加えました。しずおかFGの環境への取組みは、地域の産業を守る取組みです。静岡県豊かな自然はさまざまな産業の基盤であり、自然資本の保全や回復に向けた取組みは、脱炭素化と同様に顧客基盤を守り、持続的な成長につなげる観点からも重要と捉えています。2023年12月には、「TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言の採用者<TNFD Adopter>」への登録を完了させており、今後は、提言に沿った情報開示を充実させつつ、金融商品・サービスの提供を通じて、持続可能な地域社会の実現を目指してまいります。

【図6】 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



初年度を順調なかたちでスタートさせることができた一方で、ROEやCET1比率が示す通り、資本効率の向上は経営にとって最重要課題だと認識しています。

充実した自己資本はしずおかFGの健全性を象徴する特徴の一つですが、資本を高水準にすることは資本効率を重視する市場

の立場からは相反する考え方となります。一方で、私たちは地域金融機関という社会インフラとしての使命から、金融危機や自然災害など、いかなるリスクイベントに際しても地域への安定した金融仲介機能を発揮していく責務があります。このため、資本効率と同様に重要と考える経営の安定性も実現するため、一定の必要資本を確保したうえで持続的な成長を実現させていくという考え方を取っています。

この視点に立ち、2024年2月には資本政策を見直し、第1次中計のスタート時点で2027年度までに「配当性向40%以上へ累進的に引上げ」としていた株主還元方針を「配当性向50%以上」へと見直しました。これは、充実した自己資本の一部がわれわれの保有する株式の含み益に相当するという分析のもと、保有株式からの受取配当金相当を考慮し、株主の皆さまへの配当を高める考え方を示したものです。

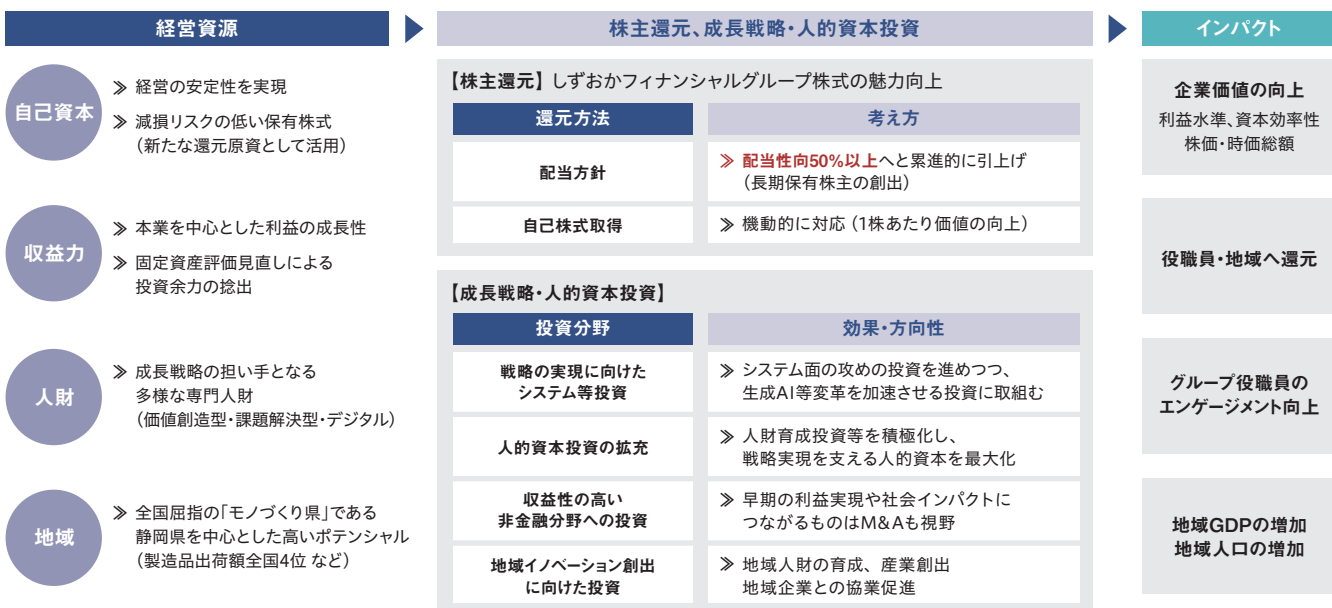
しずおかFGには、充実した自己資本に加えて、安定成長を背景とした収益力や戦略の担い手である人財、地域のポテンシャルなど、競争優位の源泉となる経営資源があります。資本政策の見直しにより、安定経営の土台となる厚い自己資本の構成要素である保有株式を新たな原資とすることで、株主の皆さまへの還元の充実を図り、しずおかFG株式の魅力をさらに高めてまいります。

そして、企業価値を高めるためには、その大前提として成長戦略を推進していくことが重要と認識しており、戦略を加速させるための攻めの投資や戦略の実現を支える人的資本の最大化に向けた投資等にも取り組んでまいります。その結果として、しずおかFGの企業価値が向上し、全てのステークホルダーが私たちの株式価値の上昇による利益を享受でき、地域への還元にもつながる経営の姿を目指していきたいと考えています。



なお、2024年5月には中計最終年度の財務目標をアップデートし、連結経常利益、連結ROE、連結OHRをさらに高い水準で目指す計画へと見直しを行いました。この背景には、日銀の金融政策変更等を踏まえた金利シナリオの修正を中心に、成長戦略の道標となる財務目標を環境変化に応じてアジャイルに見直すことで戦略を加速させる狙いがあります。PBRのさらなる改善に向けてROEを持続的に向上させていくことで、市場の皆さまの期待に応える経営を志向してまいります。

【図7】 資本政策見直しを通じたインパクト創出



[図8] 2024年5月サステナビリティ指標（財務指標）の見直し

		指標	2027年度目標		2027年度目標（見直し後）
財務目標	収益性	連結経常利益	900億円以上	➤	1,000億円以上
		連結ROE（純資産基準）	6%程度		6.5%程度
		連結ROE（株主資本基準）	7%程度		7.5%程度
	効率性	連結OHR	55%程度		53%程度でコントロール

最後に

■ 地域の未来を創り出すグループを目指して

これまで、私たちは「地域」「お客さま」「役職員」「株主の皆さま」の4つをステークホルダーと位置付けていましたが、第1次中計では、新たに「未来世代」をステークホルダーに加えました。「この地域にどんな金融機関があるかによって、この地域の未来が変わる」。私は、これを一つのメッセージとして、常々、役職員に伝えており、私たち地域金融機関が果たす役割は非常に大きいと思っています。

先日社内ミーティングに出席した際に、「この中で、自分がこの会社や地域を変えられると思っている人はいますか？」と尋ねましたが、その中には自信を持って手を挙げてくれる人もいて、大変嬉しく感じました。私は、是非、一人でも多くの役職員に「自分の地域の未来を変える」という気概を持って

ほしい、そして、しずおかフィナンシャルグループという“器”を使いながら、自分自身の夢の実現に向けて精一杯挑戦してもらいたいと思います。一人ひとりの力は決して大きなものではありませんが、共に夢の実現や未来を創り出す、多くの仲間の思いが重なるその先にこそ、私たちが目指すべき姿が待っていると思うからです。

しずおかFGをそのような組織にすることが、リーダーとしての私の使命であり、全てのステークホルダーに対する責務だと考えています。

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。





柴田さんに聞いた 3つのコト

Q どうして銀行員になろうと思ったんですか？

A 少し怒られてしまうかもしれませんが、最初は「地域のため」のような大それた動機ではなかったんです。大学時代のゼミで会計学を学んだことがきっかけでした。当時は、バランスシートを通して会社の情報を読み解くことを学んでいましたが、徐々に数字では測れない会社の魅力など“生”の会社を自分の目で見てみたいという思いが大きくなり、銀行員という仕事に興味を持ちました。多くの企業経営者の方と膝詰めでお話ししたり、銀行員として培った経験は、その後の私の貴重な財産になっています。

また、就職活動中に選考を担当していた当時の銀行人事担当者の立居振舞が、学生の私にはとても頼もしく、「こんな社会人になりたい」というイメージを持てたことも大きかったと思います。

Q 銀行の頭取から持株会社の社長になって、一番変わったことは何ですか？

A 日々の時間の使い方やお酒を一緒に飲む相手など、色々と変わった点がありますが、一番大きく変わったのは経営者としての「視点」ですね。

「頭取」というのは銀行の代表者ですので、銀行を中心に据えて、地域のお客さまにより良い金融サービスを提供することがミッションです。一方で、持株会社の「社長」は、銀行をサービスのひとつと捉えながら、グループに足りない機能を補い、事業領域を広げる視点が必要です。そして、成長に向けた投資や役職員の配置など限られた経営資源を最適に配分しながら、最大限のパフォーマンスをあげることがミッションになります。

今はとても変化の激しい時代ですから、グループの方向性もなるべくアジャイルに見直しながら、グループシナジーを最大限発揮できる環境を整えていけるよう心掛けています。

Q 最近ハマっていることや、お薦めのリフレッシュ方法などがあれば教えてください。

A 我が家では今年5才になるゴールデンレトリバーを飼っていますが、愛犬を連れて家族みんなで外出することが一番のリフレッシュです。今が一番元気な年頃ということもあって、川と一緒に泳いだり、雪山でスキーのゴンドラに乗ったりとエネルギーに飛び回り、一緒にいるとクタクタになりますが、不思議とこちらも元気をもらえるような気がします。

あとは、最近は時間が中々取れませんが、街を散策することも好きですね。皆さんとも街でばったり、みたいなことがあるかもしれません。

心と身体を常に健康に保つことは、全てに優先することです。気分転換の方法は人それぞれですが、共通するポイントは「①無心になって楽しめること、②笑顔でいること」の2つだと思います。

TOPICS

資本政策の考え方

第1次中期経営計画における
財務目標・株主還元方針の見直し

しずおかフィナンシャルグループ（以下、しずおかFG）では、2024年2月に資本政策（財務目標・株主還元方針）を見直し、これまでのROE目標（純資産基準）に加えて株主資本基準のROE目標を掲げ持続的な上昇を目指すとともに、2027年度までに配当性向を50%以上に累進的に引き上げる目標へと見直しを行いました。

財務目標※・株主還元方針の見直し内容

※財務目標は、2024年5月に公表済の第1次中計見直し後の水準

変更前

- 2027年度連結ROE6.5%程度
- 配当性向 40%以上へ累進的に引上げ

変更後

- 2027年度 連結ROE6.5%程度（純資産基準）
- **2027年度 連結ROE7.5%程度（株主資本基準）**
- 配当性向**50%以上**へ累進的に引上げ

見直しのねらい

財務
目標

保有株式等の評価額の増減による自己資本の変動に捉われず、成長戦略の実行によりROEを持続的に向上させていく姿を、ステークホルダーにより明確にお示ししていくため、株主資本を基準にしたROEを算出します。

株主還元
方針

しずおかFGにおける適正な自己資本水準を、「資本コスト」と「地域金融機関における経営リスク」の2つの視点から検討しつつ、充実した自己資本の構成要素である保有株式の受取配当金を新たな還元原資として配当性向を引上げることで、株式の魅力を高め、全てのステークホルダーのウェルビーイングを実現します。

検討① 第1次中計を資本コスト視点で捉えた分析

第1次中計の連結ROE目標6.5%程度に対し、資本コストを8%とした場合、ROICスプレッド※はマイナスとなるが、自己資本を3,000億円減少させた場合の試算では、ROICスプレッドはプラスに転換する（=自己資本は3,000億円程度余力がある水準と認識）。

	(%)	2022 年度	2027 年度		2027 年度	2030 年度
連結	ROICスプレッド	▲0.26	▲0.10	• 第1次中計最終年度（2027年度）ROICスプレッドがマイナス • 第1次中計の基本戦略推進によりマイナス幅は縮小	自己資本を3,000億円 減少させた場合 ROICスプレッドが プラスに転換 =自己資本3,000億円程度の余力	2027 年度 +0.04 0.65 0.61 2030 年度 +0.04 0.61 0.57
	ROIC	0.71	0.64			
	WACC	0.97	0.74			

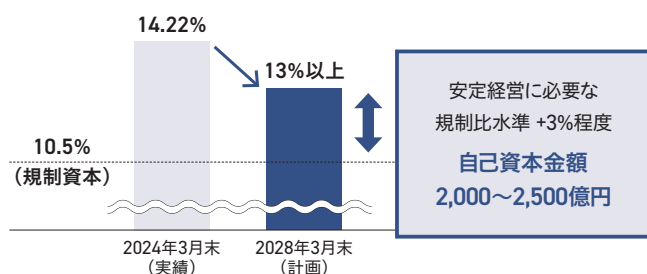
※ROICスプレッド: 投下資本から獲得する利益(ROIC) - 投下資本に対する費用(WACC)を示し、プラスであれば資本コスト以上の収益性を確保した状態を指す

検討② 適正な自己資本水準を地域金融機関における経営リスク視点で捉えた分析

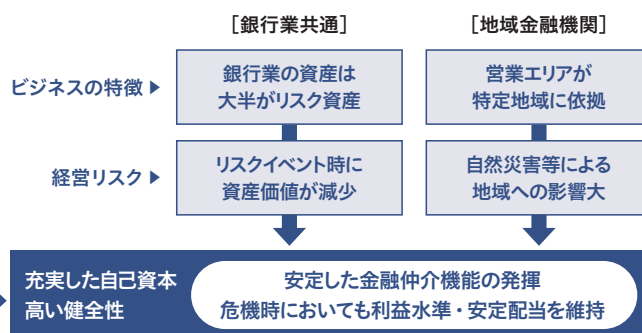
地域金融機関におけるさまざまな経営リスクを踏まえ、成長戦略の基盤となる安定経営に必要な自己資本水準を規制比水準+3%程度と認識し、第1次中計における目標水準を「連結CET1比率13%以上」に設定。

自己資本水準の目線（バーゼルⅢ最終化完全適用ベース）

規制自己資本比率+2~3%水準の維持が、成長戦略の基盤となる安定経営を支える



地域金融機関におけるリスク



配当政策（見直し後）

安定経営に必要な自己資本水準を確保する一方で、充実した自己資本を構成する保有株式からの受取配当金を、株主の皆さまへの配当原資として考慮しながら、2027年度までに**配当性向50%以上**への累進的な引上げを目指します。なお、保有する政策投資株式に関しては、コーポレートガバナンス・コードに則り計画的に縮減することを前提に、自己資本水準も意識しつつ、保有目的や運用資産としての効率性を踏まえて保有を判断します。

配当金の考え方

配当性向目標

配当性向50%以上へ累進的に引上げ

- 配当性向を高めるにあたり、保有株式（政策投資・純投資）から得られる**受取配当金も考慮**して1株あたり配当金を定め、株主還元を充実させていく。
- 各年度の配当方針については、資本政策を検討のうえ、IR等を通じて公表する。

静岡銀行当時より、過去一度も減配の実績はなく、今後も累進的な増配を目指す

連結自己資本（12,033億円）内訳

※2023年度決算



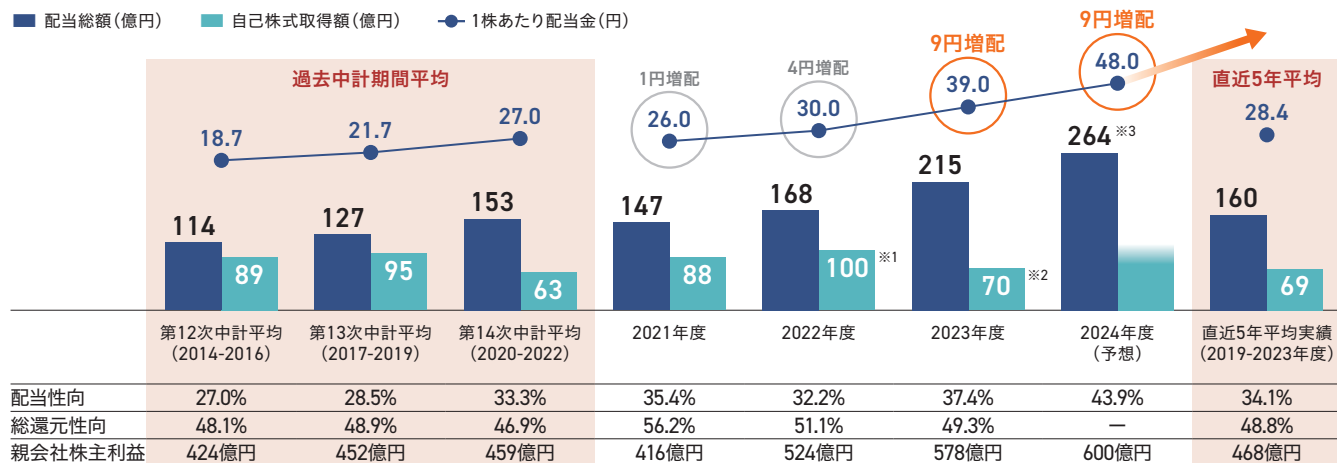
有価証券評価差額金のうち株式相当額は、資本コスト視点では自己資本の余力、規制資本との関係では経営の安定化に資する役割を担う。

配当推移

	2024年 3月期 (2023年5月公表)	2024年 3月期 (実績)	2025年 3月期 (2024年5月公表)
中間配当	17円	17円	(計画) 24円
期末配当	17円	22円	(計画) 24円
年間配当	34円	+5円 39円	+9円 48円
配当性向	33.5%	37.4%	43.9%

保有する株式からの受取配当金相当額（実効税率控除後）をしずおかFG配当金の決定にあたり考慮しました。

株主還元の推移

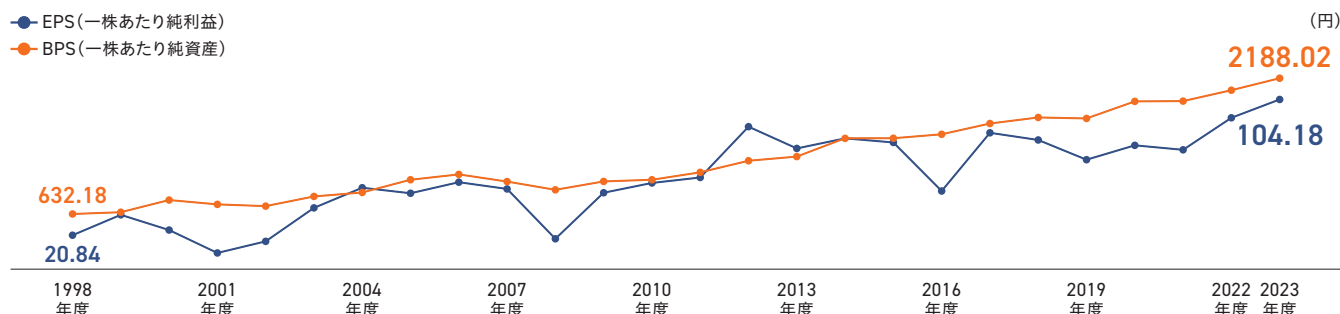


※1 2022年度株主還元実績には、実施済の自己株式取得（金額：100億円、期間：2023年2月～5月）を含む

※2 2023年度自己株式取得実績（金額：70億円、期間：2024年2月～3月）

※3 2024年3月末の発行済株式数（自己株式を除く）をもとに試算

EPS/BPSの推移（連結）



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

2024年5月に実施した決算説明会
資料も併せてご確認ください



1. 足元の経営環境

■ 2023年度の業績

第1次中期経営計画（以下、第1次中計）の初年度となる2023年度は、日本の金融政策が正常化に向けて大きな転換期を迎えるなかでの財務運営となりました。

連結粗利益は、資金利益、役務取引等利益を中心とする静岡銀行単体の業務粗利益増加（前年度比+95億円）を主因に同+112億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、持分法投資利益の一時的な増加、政策投資株式売却による株式等関係損益の増加等により同+283億円の増益となりました。固定資産評価見直しに伴う将来の店舗関連費用等を特別損失として前倒しで計上したことにより、連結当期純利益は同+54億円の増益となりました。

特殊要因もありますが、本業を中心とした利益の成長を通じて、各利益段階で過去最高益を計上するとともに、ROEは純資産基準で4.9%（同+0.2%）、株主資本基準で6.2%（同+0.3%）と上昇し、第1次中計初年度として順調なスタートを切ることができたと考えています。

2023年度連結決算の概要

（億円）

	2023年度	前年度比 増減額
連結粗利益	1,713	+112
営業経費（△）	965	+6
持分法投資損益	81	+77
連結業務純益 ^{※1}	831	+176
与信関係費用（△）	50	▲6
株式等関係損益	230	+92
連結経常利益	1,022	+283
特別損益	▲227	▲221
税引前当期純利益	795	+62
法人税等合計（△）	217	+9
連結当期純利益 ^{※2}	578	+54

ROE（%）	純資産基準	4.9	+0.2
	株主資本基準	6.2	+0.3

※1 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

※2 親会社株主に帰属する当期純利益

TOPICS

固定資産評価の見直し

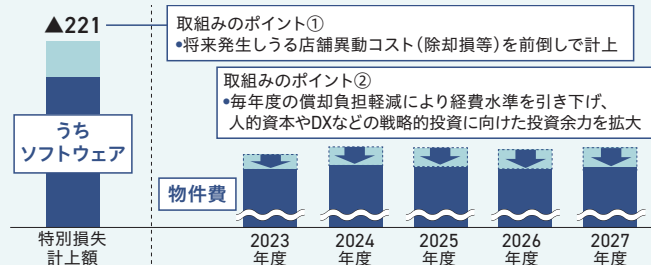
経営環境の変化を踏まえた今後の店舗戦略（店舗網の最適化）を見据え、戦略と整合した会計処理への見直しを実施し、将来発生しうる店舗関連費用を特別損失として前倒しで計上しました。これにより拡大した投資余力をAI・DX分野や人的資本投資など戦略的な投資に振り向け、地域とグループの持続的な成長への取組みを推進します。

店舗戦略と整合した会計処理の実践

- ① 店舗等の評価方法（資産のグルーピング）を見直し
- ② 店舗に帰属する固定資産にソフトウェア等を追加

財務会計上の効果（物件費）

（億円）



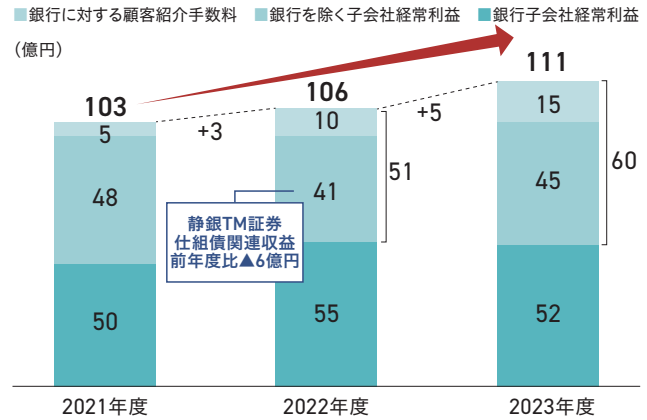
なお、静岡銀行以外のグループ会社における貢献利益は右側のグラフに記載の通りです。

貢献利益とは、連結決算では相殺対象となる取引を調整し、しずおかフィナンシャルグループ外から獲得した実質的な利益を示すものです。

2023年度は、静銀経営コンサルティングの手数料収入や静銀ティーエム証券の預り資産販売が順調に増加し、銀行子会社を含む貢献利益は同+5億円増加するなど、静岡銀行以外のグループ会社の稼ぐ力も着実に成長しています。

人員体制の整備や地域課題解決に向けたメニュー拡充など、グループ各社の「自立（自律）と連携」のもと、しずおかフィナンシャルグループとして提供する機能の強化に向けて着実に歩を進めることができたものと捉えています。

グループ会社による貢献利益の推移



※欧州静岡銀行を除く（駐在員事務所移行に伴い、2023年度清算済）

2. 第1次中期経営計画の見直し

■ サステナビリティ指標（財務目標）の修正

日本銀行の金融政策変更や米国金利の見直しを踏まえた金利シナリオの修正、2023年度に実施した固定資産評価の見直しや人的資本投資の増加を考慮した経費水準の見直し、さらにはROEを持続的に向上させ、PBR改善を目指す経営姿勢を明確にする目的から、2024年5月に第1次中計の見直しを行いました。

具体的には、サステナビリティ指標（財務目標）について、

連結経常利益1,000億円以上、連結ROEは純資産基準で6.5%程度、株主資本基準で7.5%程度を目標とし、連結OHRは53%程度でコントロールする計画に修正しました。

なお、連結当期純利益ベースでは当初計画比+30億円の670億円を見込みます。

財務目標の修正

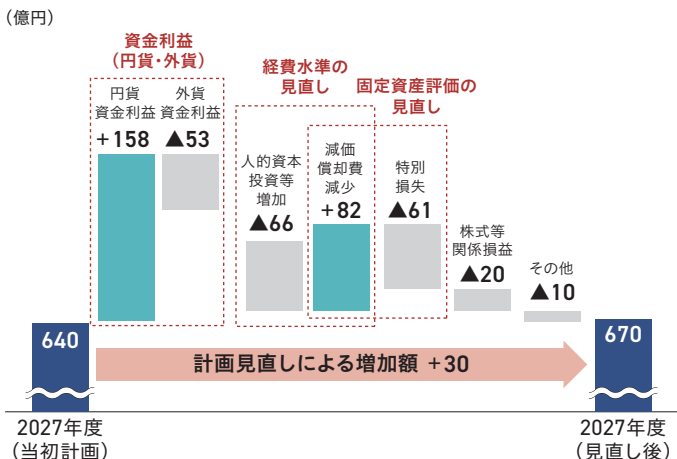
		指標	2027年度目標
財務目標	収益性	連結経常利益	1,000億円以上
		連結ROE（純資産基準）	6.5%程度
		連結ROE（株主資本基準）	7.5%程度
	効率性	連結OHR	53%程度でコントロール

第1次中期経営計画修正シナリオ

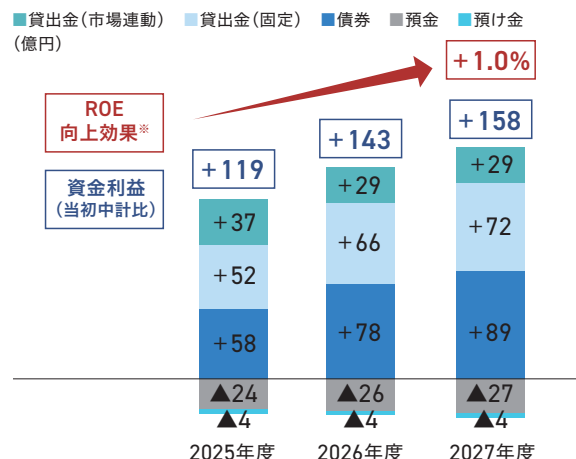
2024年3月日銀政策金利変更後横ばい

- 政策金利：0.0%
- 国債10年利回り：0.8%
- TIBOR：政策金利変更後の水準維持（参考）1M 0.19% 3M 0.25% 6M 0.25%
- 短期プライムレート：不変
- 預金金利：2024年4月水準
- 追従率：事業性固定金利貸出50%

連結当期純利益の増減



ROE向上効果／資金利益



■ 投資・経費のコントロール

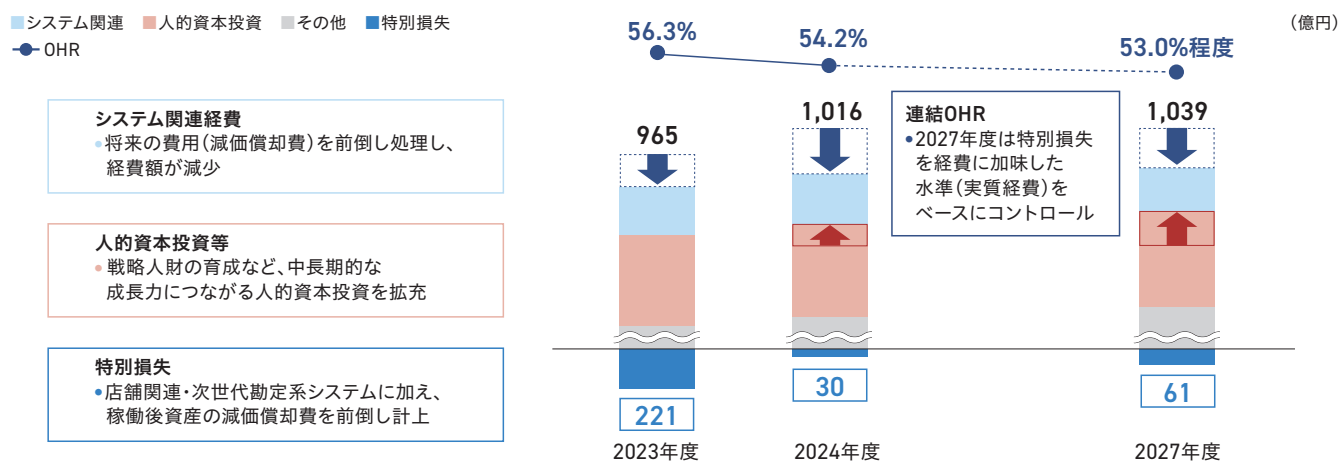
第1次中計見直し後の経費は、システム関連経費のうち減価償却費が減少する一方、人的資本投資は増加を見込み、これまで55%程度にコントロールしてきた連結OHRは、固定資産評価見直しに伴う特別損失も加味した水準をベースとして、53%程度にコントロールしていく方針です。

システム投資は、足元の進捗に合わせて投資時期や内容を一部見直していますが、中計期間に予定する総投資額に大きな変更はありません。減価償却費の減少により捻出された投資

余力を活用し、戦略の実現に向けた攻めの投資を進めつつ、サイバーセキュリティなど足元の課題や、生成AIなど変革を加速させるための投資にも取組みます。

人的資本投資は、戦略の担い手となる人財の育成に向けた教育等投資に加え、採用力に直結するベースアップを含む処遇の向上にも率先して取組み、中長期的な競争力の強化につなげてまいります。

経費水準・OHR目標の見直し



■ 政策投資株式の縮減方針

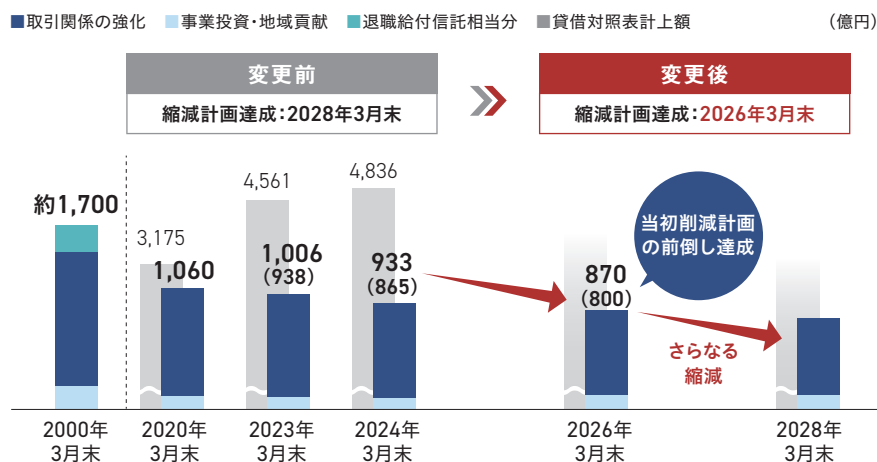
第1次中計においては、政策投資株式を2028年3月までに取得原価ベースで870億円(うち上場800億円)に縮減する計画とし、2023年度は取得原価ベースで▲73億円、進捗率53.4%と縮減を大きく進めました。この進捗状況を踏まえ、2024年5月の第1次中計見直しにおいて、縮減計画の達成時期を2年前倒し、2026年3月末に修正しました。その先の目標は、2026年3月末

までに公表し、最終年度に向けてさらなる縮減を進めることで資本効率の向上を図ります。

株式ポートフォリオに関しては、保有意義が認められない株式の政策投資を順次解消しつつ、運用資産としての採算性、効率性を踏まえながら純投資への振替も一部実施していく方針です。

政策投資株式の取得原価の推移*

() 内は上場株式



株式ポートフォリオの運用方針

- 政策投資株式に関する考え方**
コーポレートガバナンス・コードに則り、保有意義が認められないものは計画的に縮減
- 純投資株式への振替**
運用効率を踏まえて、運用資産としての保有を検討
- 株式ポートフォリオ全体に対する考え方**
成長戦略の基盤となる安定経営に必要な自己資本水準を意識しつつ、保有意義を明確化し、保有する

※グループ会社および持分法適用関連会社の株式を除く

3. 2024年度の見通し

2024年度は、2023年度における持分法投資損益の増加や固定資産評価見直しに伴う会計処理変更等の一時的な要因を考慮し、連結経常利益は880億円（前年度比▲142億円）の減益計画とする一方、当期純利益は2年連続で最高益更新となる600億円（同+22億円）の増益計画としています。

第1次中計の達成に向けて、初年度の取組みも加速させながら、グループ一丸となり全力で取組んでまいります。

2024年度の業績予想（連結）

（億円）

	2023年度 実績 (A)	2024年度 予想 (B)	前年度比 (B-A)
経常利益	1,022	880	▲142
親会社株主に帰属する当期純利益	578	600	+22
ROE	(純資産基準)	5.1%	+0.2pt
	(株主資本基準)	6.2%	+0.0pt
OHR	56.3%	54.2%	▲2.1pt
CET1比率	18.17% (14.22%)	16.86% (13.76%)	▲1.31pt (▲0.46pt)

※2023年度実績ならびに2024年度予想はパーゼルIII最終化適用後の比率、()内にはパーゼルIII最終化を完全適用した場合の試算値を記載

4. ステークホルダーの皆さまとの対話（IR活動実績）

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。2023年度におけるIR活動は、例年実施している決算説明会や個人投資家向け企業説明会に加え、中期経営計画説明会、IR Day（サステナビリティ経営）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、しずおかフィナンシャルグループの企業価値向上に向けた気づきを得る大変貴重な機会であり、

頂戴したご意見は取締役会やグループ役職員向けの社内IRを通じて共有のうえ、経営戦略の推進において参考とさせていただきます。

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（2023年度）

● 投資家向け説明会 10回

決算説明会：2回（5月、11月）、中期経営計画説明会：1回（4月）、
スモールミーティング：3回（7月、8月、12月）、
証券会社主催スモールミーティング：2回（1月、3月）、
テーマ別（IR Day含む）：2回（12月[サステナビリティ経営]、
2月[資本政策]）、個人投資家向け企業説明会：2回（3月）

● 個別面談の実施 104回

セルサイドアナリスト
バイサイドアナリスト
ESGアナリスト他

● 海外投資家 38社

海外IR：2回（5月[欧州・北米]、11月[アジア]）
証券会社主催カンファレンス：2回（12月、3月）

● 投資家との面談内容の社内周知、意見を踏まえた対応

取締役会におけるCEOのIR活動報告を通じて経営陣への共有を図っているほか、決算説明会の状況を全役職員が動画視聴できる環境を整備し、社内にも周知しています。

● グループ内向け説明会

年2回（6月、12月）CEOが決算説明会の資料に基づきグループ内向けに説明会を本部、中部、東部、西部、首都圏の5会場で実施。

TOPICS

社外取締役スモールミーティングの実施

2024年6月に当社初となる、社外取締役参加によるIRスモールミーティングを実施しました。当日は2名の取締役（藤沢取締役、坪内取締役）が登壇し、セルサイド、バイサイドのアナリストの皆さまとさまざまな観点から活発な質疑応答が行われました。

投資家・アナリストとの主な対話内容

- ・しずおかフィナンシャルグループの強みと今後の課題
- ・長年指摘しているが当グループが不十分な点
- ・社外取締役としての役割発揮の状況
- ・社内のカルチャー変革の進捗状況

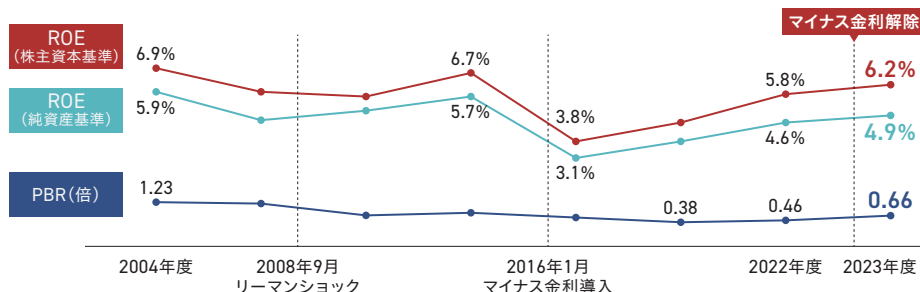


TOPICS

企業価値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、第1次中期経営計画における成長戦略のもと、資本収益性の向上とともに期待成長率を高め、さらに情報開示の充実や株主・投資家の皆さまとの積極的なコミュニケーションを通じてPBRの改善に取り組んでいます。

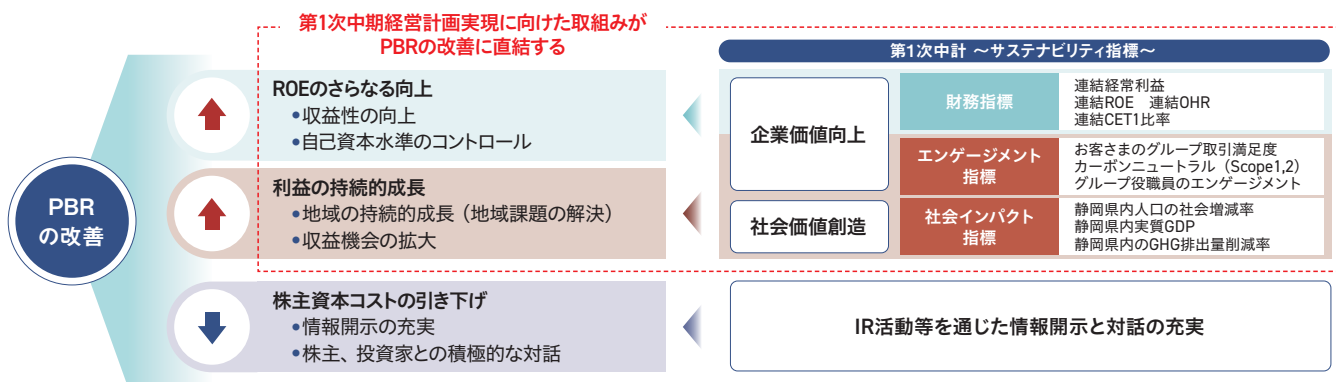
現状認識 (ROE・PBRの推移)



- 金融業界を取り巻く環境変化が厳しさを増し、PBRが低水準にとどまるなか、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。
- 2023年度は、本業を中心とした利益の成長によるROEの向上、資本政策見直しの実施に加え、日本銀行による金融政策見直しの追い風もあり、PBRは改善しました。

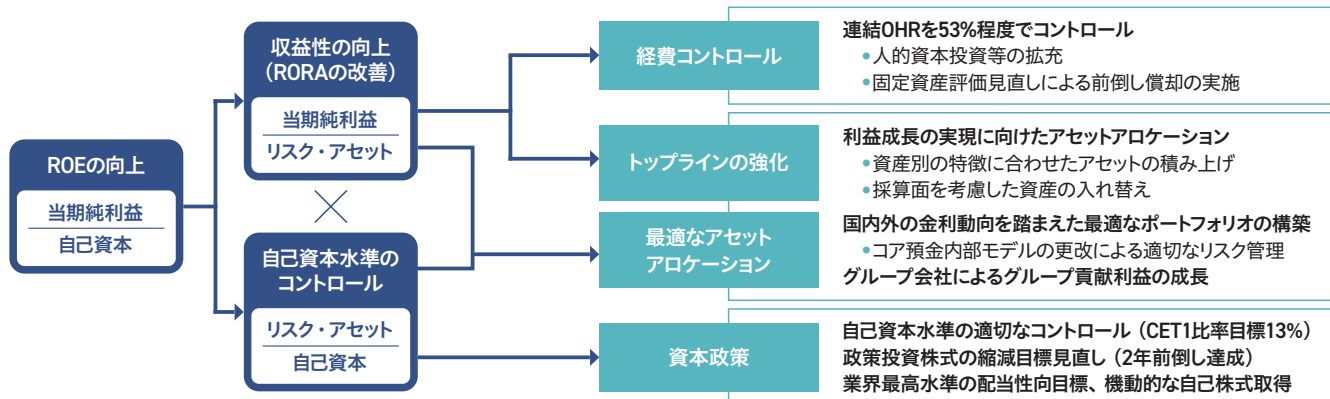
PBRの改善に向けた考え方

第1次中期経営計画で実現を目指す「社会価値創造と企業価値向上の両立」は、PBRの改善に向けた「ROEのさらなる向上」「利益の持続的成長」に向けた取組みそのものであり、第1次中期経営計画のサステナビリティ指標の達成を通じてPBRの改善につなげます。



ROEのさらなる向上に向けた取組み

金利環境等を踏まえた目標利益水準のアップデートに加え、今後の成長余地も加味した目指すべき水準でROE目標の見直しを実施しました。トップラインの強化と経費コントロールにより収益力を高めつつ、資本水準を適切にコントロールし、ROEのさらなる向上を目指します。



グループ財務データ（5年間） ※2019年度～2021年度は静岡銀行グループの実績

(百万円)

連結業績サマリー	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
業務粗利益	147,937	155,985	151,430	160,166	171,323
資金利益	106,189	113,182	122,224	118,888	127,758
役務取引等利益	30,806	32,208	31,260	37,345	44,358
特定取引利益	3,047	3,553	3,451	3,723	1,542
その他業務利益	7,893	7,041	▲5,505	207	▲2,336
うち国債等債券関係損益	3,877	4,782	▲9,648	▲7,523	▲317
営業経費	87,571	93,715	97,629	95,857	96,469
経费率（OHR）	58.9%	59.5%	64.2%	60.2%	56.3%
連結業務純益	59,594	62,404	52,750	65,538	83,121
与信関係費用	10,587	12,987	6,830	5,628	4,994
株式等関係損益	2,847	8,028	3,572	13,804	23,024
持分法による投資損益	505	3,517	1,953	417	8,131
その他の臨時損益	1,451	2,520	1,723	1,062	1,208
経常利益	54,582	63,349	54,219	73,964	102,224
特別損益	13	▲2,657	4,582	▲643	▲22,734
法人税等	15,805	16,969	17,078	20,868	21,732
親会社株主に帰属する当期純利益	38,703	43,638	41,635	52,397	57,760

連結貸借対照表サマリー	(百万円)				
資産の部合計	12,542,772	14,075,848	14,918,227	15,654,886	16,141,589
貸出金	8,939,666	9,303,121	9,502,197	10,037,128	10,393,864
有価証券	1,633,713	1,954,159	2,337,933	2,996,076	3,332,594
負債の部合計	11,549,977	12,970,470	13,829,979	14,506,781	14,938,201
預金	9,966,195	11,076,800	11,399,949	11,705,070	11,853,070
譲渡性預金	139,324	69,105	157,266	65,104	99,085
純資産の部合計	992,794	1,105,378	1,088,247	1,148,105	1,203,387
株主資本	837,397	868,516	885,735	917,209	945,167
うち利益剰余金	721,793	743,157	769,036	805,354	845,288
その他の包括利益累計額	153,789	235,111	200,804	230,622	258,116
非支配株主持分	1,245	1,419	1,388	—	16

財務指標等					
普通株式等Tier1比率（％）	15.59	16.56	16.08	18.42	18.17
総自己資本比率（％）	15.59	16.56	16.08	18.42	18.17
1株当たり配当金（円）	22.0	25.0	26.0	30.0	39.0
配当性向（％）	32.6	32.8	35.2	32.1	37.2
総還元性向（％）	54.9	32.8	56.2	51.2	49.3
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,727.10	1,922.55	1,925.98	2,050.65	2,188.01
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	67.19	76.02	73.27	92.92	104.17
ROE（純資産基準）（％）	3.8	4.1	3.8	4.6	4.9
ROE（株主資本基準）（％）	4.6	5.1	4.7	5.8	6.2
発行済株式総数（自己株式を含む）（千株）	605,129	595,129	595,129	595,129	585,129
株価（円）	657	870	863	951	1,447
時価総額※（億円）	3,976	5,178	5,136	5,660	8,467
PBR（倍）	0.38	0.45	0.44	0.46	0.66
PER（倍）	9.77	11.44	11.77	10.23	13.88

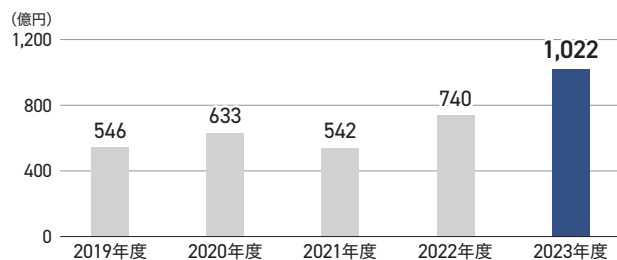
※年度末の株価に基づく値

日経平均株価（円）	18,917.01	29,178.80	27,821.43	28,041.48	40,369.44
為替レート（米ドル／円）	108.83	110.71	122.39	133.54	151.41

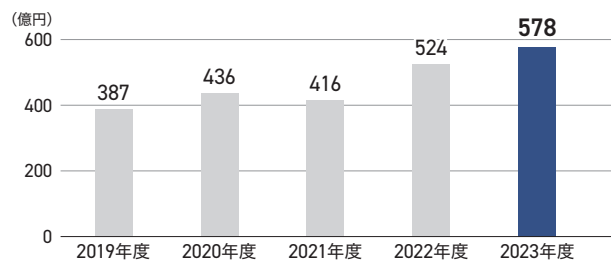
財務ハイライト

主要項目

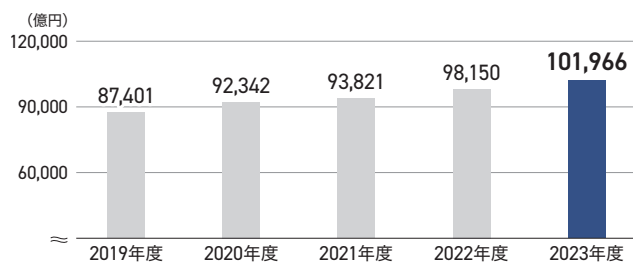
経常利益(連結)

1,022 億円


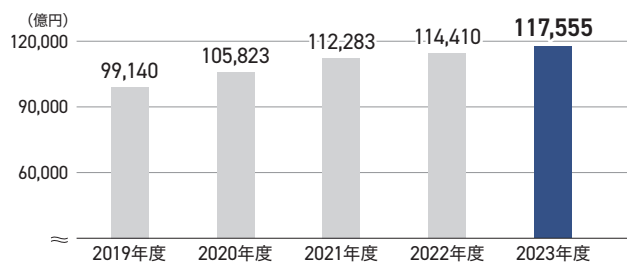
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)

578 億円


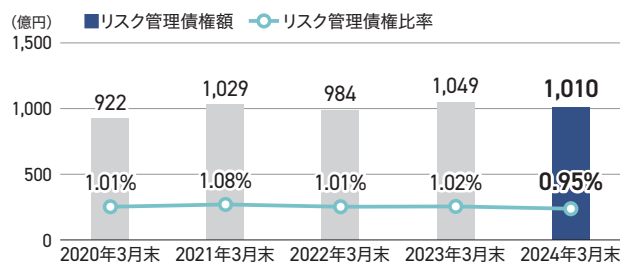
総貸出金残高 (平均残高・静岡銀行単体)

10兆 1,966 億円


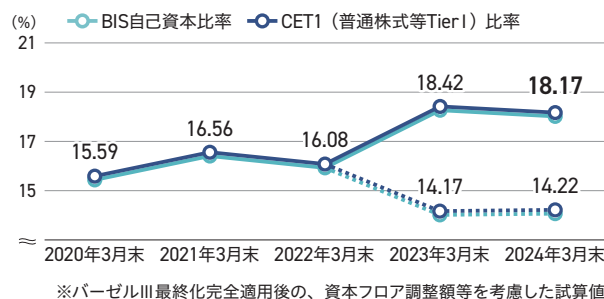
総預金残高 (平均残高・静岡銀行単体)

11兆 7,555 億円


リスク管理債権比率(静岡銀行単体)

0.95%


BIS自己資本比率(連結)

18.17 (14.22※) %


格付(ムーディーズ)(2024年7月1日現在)

A1

	長期格付	短期格付
しずおかフィナンシャルグループ		
格付投資情報センター	AA-	—
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(5年間平均)

48.8%

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2019年度~2023年度 (5年間平均)
1株当たり年間配当額	22.0円	25.0円	26.0円	30.0円	39.0円	—
配当性向	32.6%	32.8%	35.4%	32.2%	37.4%	34.1%
株主還元率	54.9%	32.8%	56.2%	51.1%	49.3%	48.8%

非財務ハイライト (2023年度実績)

Economy<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



74.1% 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)



8,491億円(3,755億円)

(2023年度迄)

Society<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

39,333名

商談件数

1,719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



28回開催

(2016年度以降累計)

指導的地位にある女性の比率※



23.1%

男性育休取得率※



118.4%

※しずおかフィナンシャルグループ・
静岡銀行・静岡リース・
静岡ティーエム証券・
静岡ITソリューション・
静岡モーゲージサービス・
静岡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



317件/27,840人

(2005年度以降累計)

事業再生支援
取組み件数

61件

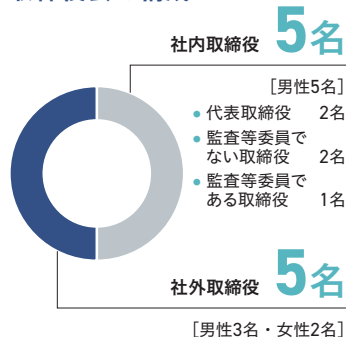
うち
支援完了件数

16件

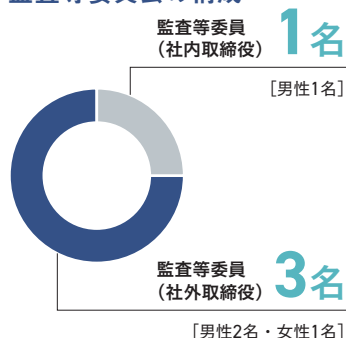
Governance<ガバナンス>

(2024年7月現在)

取締役会の構成



監査等委員会の構成



社外からの評価・外部イニシアチブへの賛同

「健康経営銘柄」に初選定



「Nextでしこ 共働き・共育て
支援企業」に選定

男女問わない両立支援に取組む企業として選定



しずおかFG

健康経営優良法人2024
「ホワイト500」に認定

健康経営に取組む優良な法人として4社が認定



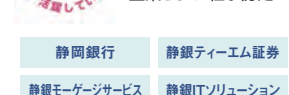
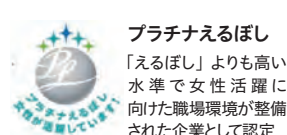
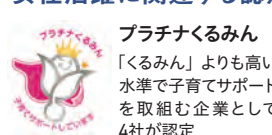
「The Valuable 500」に賛同

障がい者の活躍推進に取組む国際イニシアチブに賛同



静岡銀行

女性活躍に関連する認定



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、私たちが持つ経営資本の活用により、マテリアリティの解決に向けた企業活動を展開し、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目指してまいります。

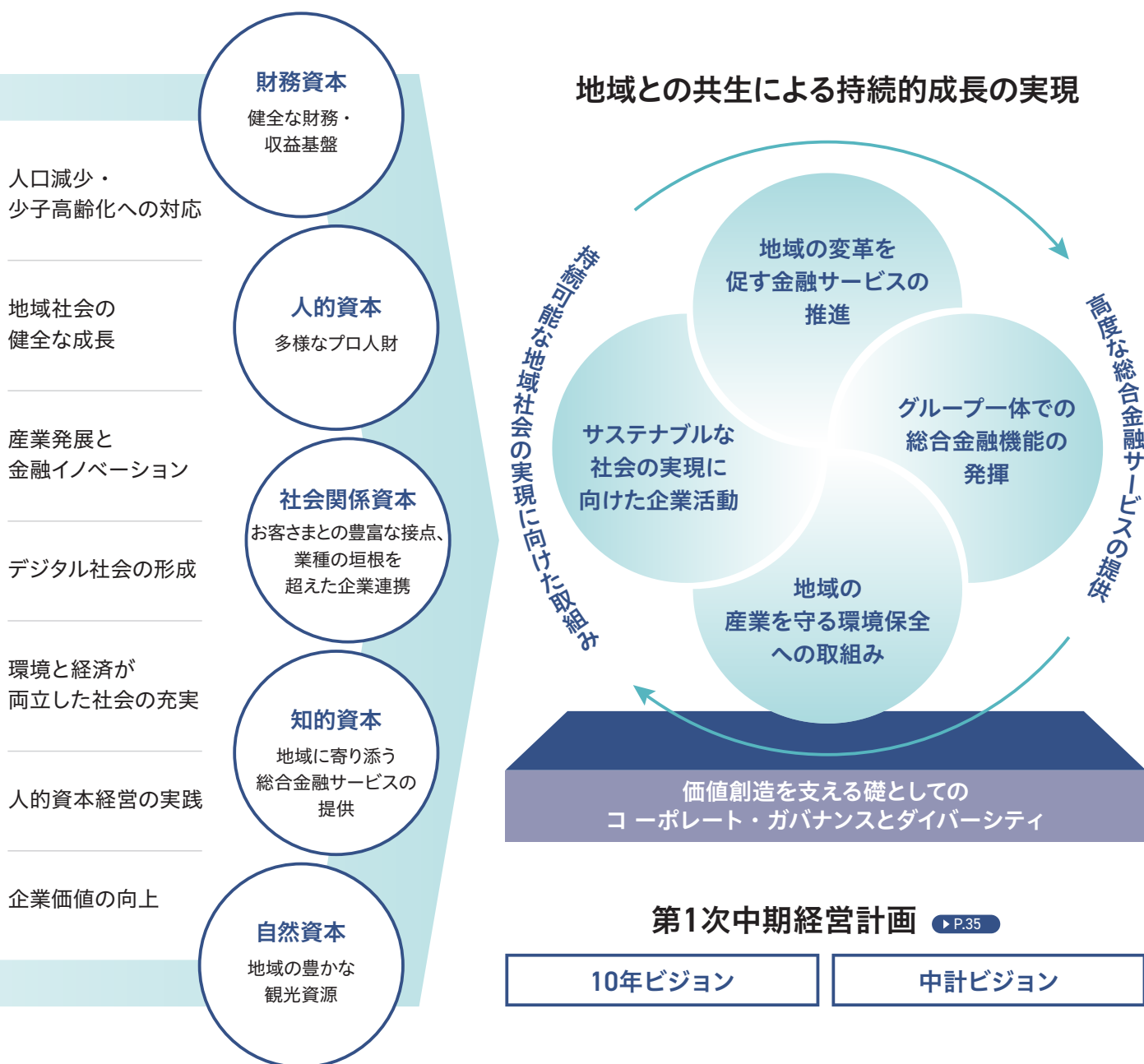
基本理念 地域とともに夢と豊かさを広げます。

マテリアリティの特定 / 活用する資本

▶ P.33

▶ P.25

企業活動



提供する価値



地域

- ・ 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



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



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



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

サステナビリティ指標の達成

▶ P.35

社会価値の
創造



企業価値の
向上

競争優位の源泉 ～価値創造のために活用する資本～

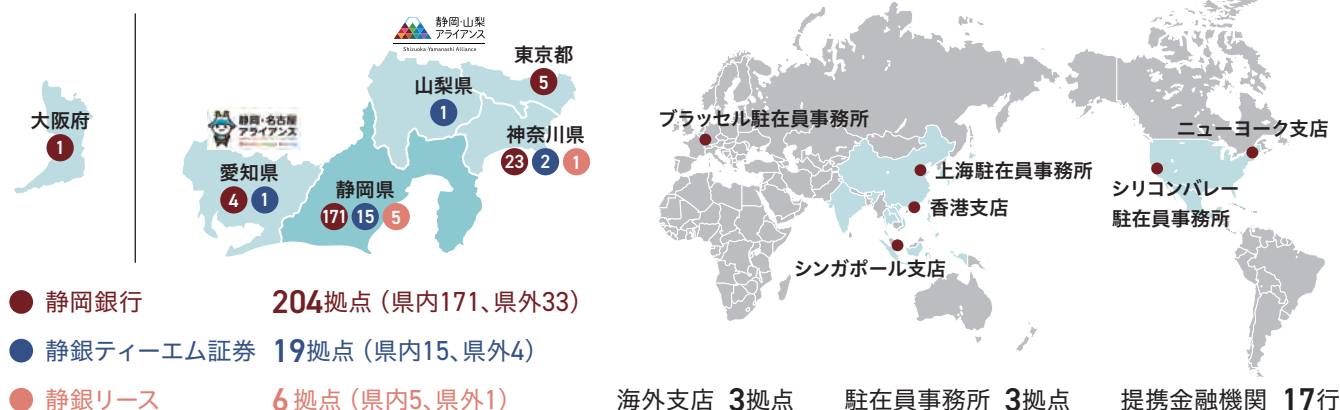
社会関係資本

国内外の幅広いネットワーク

しずおかフィナンシャルグループは、国内では静岡県を中心に、神奈川県をはじめとする周辺地域や、アライアンス締結金融機関の営業エリアである愛知県や山梨県にもネットワークを広げ、国内に229拠点を有しています。お客さまとの接点を確保しながら、各地域のお客さまのニーズに合わせた最適なサービスを提供しています。

また、お客さまの海外での事業展開を支援するため、海外6拠点（支店3拠点、駐在員事務所3拠点）と17提携金融機関ならびにタイ・ベトナム・インドネシアへの職員派遣という地方銀行随一の海外ネットワークを有しています。

（2024年7月1日現在）



人的資本

多様な専門人財

お客さまの課題解決に向けた最適なソリューションを提供できる人財の育成に努めるとともに、従来になかった新たな社会価値を創造できる「価値創造型人財」やデジタル技術・データの戦略的活用に向けた「デジタル人財」を拡充しています。▶P.69

グループ全体での多様な専門人財の採用、育成に加え、地域とのリレーション強化や新たな事業への取組み等を目的に、外部との積極的な人財交流を実施しています。交流を通じて相互に知見・ノウハウを吸収することで持続可能な地域社会づくりを担う人財を育成してまいります。

保有資格者数一覧

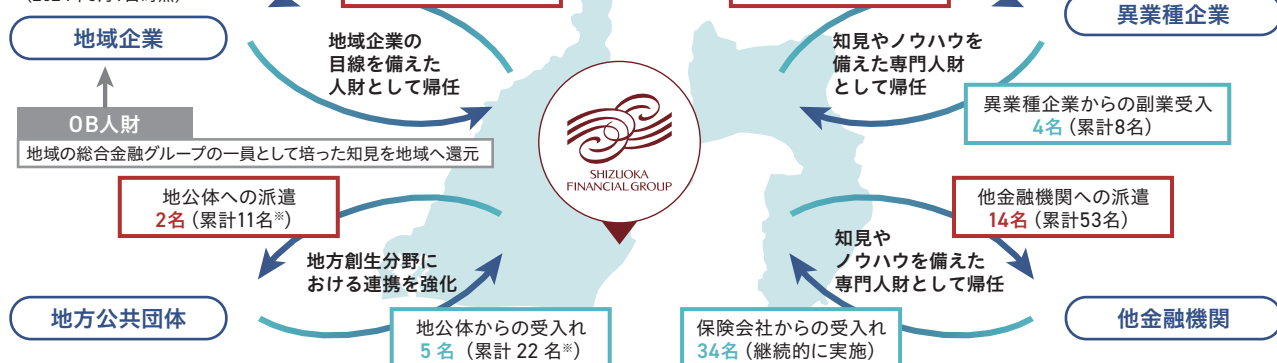
価値創造型人財 課題解決型人財

（2024年4月1日時点）

FP1級	中小企業診断士	ITパスポート	基本情報技術者	社会保険労務士	行政書士	MBA
359名	76名	1,424名	211名	20名	20名	13名

外部との人財交流の状況

（2024年5月1日時点）



※ 2015年度（地方創生部設置）以降の累計人数

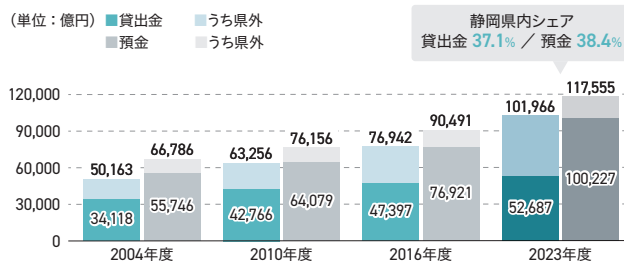
社会関係資本

強固な顧客基盤

長年に亘り築いてきたお客さまとの信頼関係に支えられ、静岡銀行の預貸金残高は地銀トップ水準を誇ります。また、静岡県内シェアは約4割で、現在も拡大傾向にあります。

貸出金
10兆1,966億円

預金
11兆7,555億円



財務資本

健全な財務基盤

しずおかフィナンシャルグループは、地域金融機関の中でもトップクラスの資産規模と収益力を誇っています。また、自己資本比率は18.17%、リスク管理債権比率は0.95%と1%を下回り、財務面において高い健全性を維持し、外部格付機関より高水準の格付けを取得しています。

経常利益（連結）
1,022億円

親会社株主に帰属する
当期純利益（連結）
578億円

自己資本比率（連結）
18.17%

リスク管理債権比率
（静岡銀行単体）
0.95%

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

社会関係資本

自然資本

静岡県のポテンシャル

主要マーケットである静岡県は、日本のほぼ中央に位置し、富士山をはじめとした世界に誇る豊かな自然資本を有しています。また、第一次産業から第三次産業までバランスのとれた産業構造や、移住希望地ランキングでは4年連続で1位を獲得するなど、全国有数のポテンシャルを秘める魅力ある地域です。

経済規模と バランスのとれた産業構造

人口（令和4年10月1日現在） 358万人

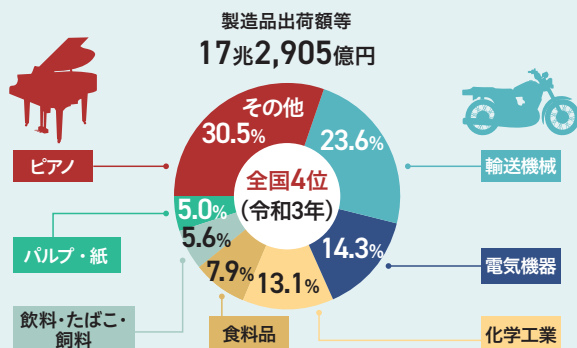
全国10位

県内総生産（令和2年度） 17兆1,052億円

全国10位

製造品出荷額等（令和3年） 17兆2,905億円

全国4位



豊かな自然資本

自然環境保全地域面積

全国6位

ユネスコエコパーク認定
南アルプス

世界文化遺産
富士山

中部横断自動車道

田子の浦港



新東名高速道路

清水港

焼津港

駿河湾

東名高速道路

伊豆半島

浜名湖

御前崎港

富士山静岡空港

魅力ある地域

移住希望地ランキング

4年連続 1位

アクセスや利便性の高さに加え、誘致活動を積極的に実施し、4年連続で1位を獲得

知的資本

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・リースなどの23社（持分法適用会社を含む）で構成され、地域のお客さまに対して幅広いサービスを提供しています。今後も、グループ会社間の連携やシナジーの強化に加え、新事業領域への挑戦や異業種企業との連携によりソリューション領域をさらに広げ、ステークホルダーのあらゆる課題と向き合い、社会価値の創造と企業価値向上の両立を目指してまいります。

しずおかフィナンシャルグループ

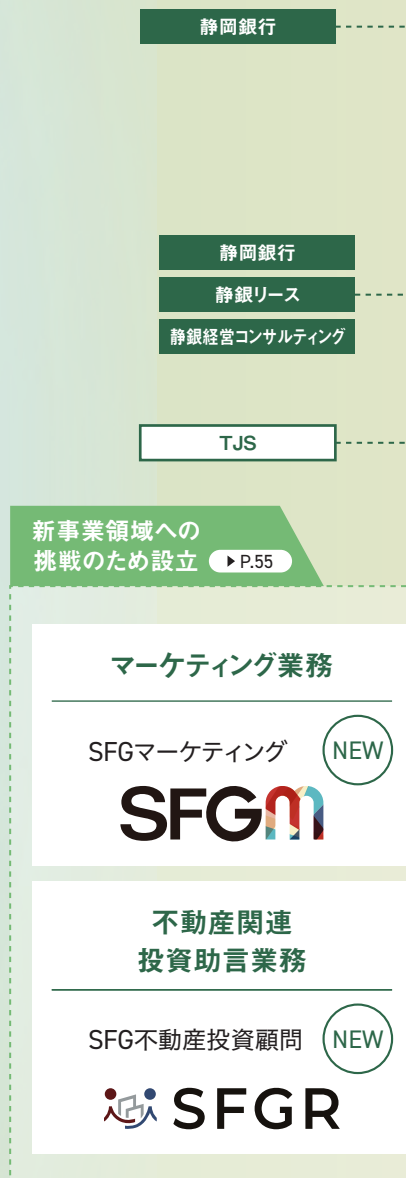
既存の金融サービスの領域

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23社で構成



社会課題を起点とした

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
しながら新しい事業領域へ挑戦



新たな事業領域の拡大

ベンチャー
ビジネス

キャッシュレス

環境関連

人材派遣

マーケティング

外国人
有料職業紹介

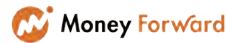
不動産関連
投資助言

異業種企業との連携

異業種企業との連携による 新たな付加価値の創出

既存の金融機能の提供に留まらない
新たな付加価値の創出

資産管理・
資産形成分野



先端技術(AI等)活用



住宅ローン分野



地域活性化分野



社会価値の
創造



企業価値の
向上

グループ連携 ～静岡銀行頭取メッセージ

グループ連携の「深化」と「進化」が生み出す価値共創

しずおかフィナンシャルグループの第1次中期経営計画（2023～2027年度）では、2030年度に「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、地域やお客さまの課題解決を通じた「社会価値創造と企業価値向上の両立」に取り組んでいます。すべてのステークホルダーとの新たな価値共創に向け、グループ各社のさらなる「自立（自律）と連携」が求められるなか、当行では、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」の役割を果たすことを意識しながら各事業を展開しています。

2023年度の主な取り組みを紹介すると、当行、静銀経営コンサルティング、藤枝市、地域企業が連携し、「藤枝型森林カーボンクレジット」のスキームを構築しました。これは、森林を所有しているお取引先に対し、静銀経営コンサルティングと藤枝市がJ-クレジットの登録を支援するだけでなく、藤枝市内で創出したカーボンクレジットを活用したエネルギーや木材の地産地消を図ることで、地域産業の活性化を図る枠組みになります。

また、グループ各社の連携強化やシナジー創出に向けたDXの取り組みも進めています。当行が導入した新営業支援システム「S-CRM」は、静銀リース、静銀ティーエム証券をはじめグループ10社に展開し、即時に関連部署やグループ会社とのスケジュール調整等が可能となったことで、グループ役職員の同行訪問件数も増加しています。

このほかにも、しずおかフィナンシャルグループの経営層と役職員が直接対話する「タウンミーティング」を開催し、基本理念や経営戦略への理解を深めるとともに、地域、グループ双方の持続的成長に必要な風土・文化の醸成やグループ間の連携強化に取り組んでいます。

持株会社体制への移行によって、これまで当行の子会社であったグループ会社が並列の関係となるなど、グループ各社の果たすべき役割が明確になり、「自立（自律）と連携」に対する意識が変化していると感じています。引き続き、グループ各社が切磋琢磨しながら、地域やお客さまの課題解決に向けた連携の高度化を図るとともに、コミュニケーションの深化を通じてグループシナジーの最大化を実現することで、価値創造に向けた戦略の具体化・実践を加速してまいります。

地域における「存在意義」を果たすための行動を

2024年3月に日本銀行はマイナス金利を解除し、政策金利を引き上げることと決定しました。今後、「金利のある世界」では、

企業が収益構造の転換に向けた成長投資を加速させるとともに、持続的な賃上げを推し進めることで、経済環境が改善することが期待されます。一方、金利上昇にともなうコスト増加や為替変動等が企業収益や家計へ与える影響が懸念されますので、引き続き、お客さまが直面する課題に寄り添いながら、丁寧に対応していくことが求められます。

経済成長に向けた潮目が変わるなか、いかなる環境にあっても変わることのない本質は、「地域あつての地域金融機関」であることです。第1次中期経営計画の実現に向けては、地域に生かされている企業として「我々の存在意義は何か」「自分たちの仕事が、どのように社会に貢献しているか」を考え、地域やお客さまの良き相談相手となるよう日々役職員に伝えていきます。

この原点に立ち返り、地域のあるべき姿に向かって地域社会の課題解決にグループ一体となって取り組み、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

グループ連携 ～取組事例

静岡銀行×静岡経営コンサルティング

官民連携で「藤枝型森林カーボンプレジット」を展開

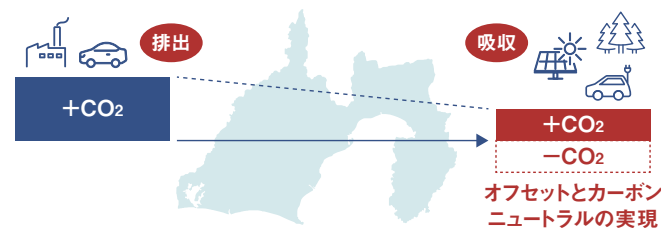
静岡経営コンサルティングでは、藤枝市、東海ガスと連携し、藤枝市の市域の約5割を占める中山間地域の豊富な森林資源の適切な維持・管理を通じてサステナブルな経済活動と地球温暖化対策を両立して推進することを目的に、「J-クレジット制度」の利用促進と森林資源の有効活用など、藤枝市内での地域循環モデルの確立に官民連携で取り組んでいます。

その一環として、静岡銀行の取引先である渡辺林業株式会社、およびTMホーム株式会社の藤枝市内初となる「J-クレジットプロジェクト登録」に際し、検討段階から登録完了までの一貫した支援とともに、両社が所有する森林の温室効果ガス吸収量を売買し、市内でカーボンプレジットとエネルギー、木材の地産地消を行う「藤枝型森林カーボンプレジット」のスキームを確立しました。

こうした取組みを通じて、静岡経営コンサルティングでは、静岡県内のCO₂ (GHG) 排出量を静岡県内の吸収量でオフセットする「地産地消カーボンニュートラル」の実現を目指し、お客さまのJ-クレジット創出を支援しています。

地産地消カーボンニュートラルの考え方

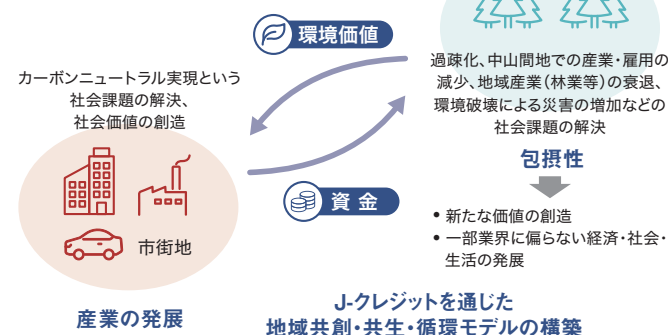
静岡県内のCO₂ (GHG) 排出量を静岡県内の吸収量によってオフセット



地域全体のバランスの取れた発展

地域全体の持続的な成長実現

中山間地の発展



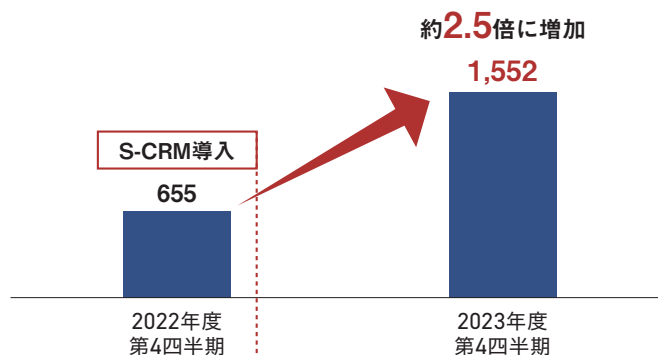
静岡銀行×その他のグループ会社

営業支援システム（S-CRM）の導入

営業活動や管理業務の効率化・高度化を目的に、営業支援システム（S-CRM）をグループ10社で導入しました。グループ各社への導入により、情報の共有・連携を強化し、スピード感を高めグループシナジーの最大化を目指すとともに、生産性向上により営業活動を効率化し、高付加価値提案の実践を図っています。

システム導入前との比較でグループ会社間の同行訪問件数は約2.5倍に増加し、静岡銀行と静岡ティーエム証券・静岡リース等グループ会社との連携では顧客ニーズに沿った提案により営業成果にもつながっています。

同行訪問件数の変化（銀行担当者とグループ会社担当者※）



※静岡ティーエム証券、静岡リースの合計件数

グループ連携 静銀ティーエム証券座談会

グループで知恵を出し合い信頼される企業グループに！

持株会社体制に移行して以来、グループ内の連携やシナジーのさらなる強化を図り、地域やお客さまのあらゆる課題解決の支援に取り組んでいます。なかでも多くの顧客接点をもつ静岡銀行と静銀ティーエム証券では、「チーム担当者制」などの共同施策を展開し、銀証連携のさらなる高度化を目指しています。そこで、静銀ティーエム証券の社長 大石 実と社員による座談会を行い、グループ連携強化を通じた意識の変化など、現状について率直に語り合いました。



静銀ティーエム証券 代表取締役社長 大石 実
清水支店長 佐野 香織 人財開発部 棚橋 風佳

| 受け身から能動的へ

大石 まずは、持株会社体制移行により「変わった」と感じていることはありますか？ 二人はどんな印象をもっていますか？

佐野 以前は、どうしても「静岡銀行の子会社」という思いがあって、銀行に対する遠慮から、さまざまな場面で率直な意見や考えを伝えきれないこともありました。でも、持株会社体制移行により銀行と並列となったことで、私たちのプロ意識も高まり、以前に比べて積極的に意見交換できるようになりました。そのため、担当者同士の距離が縮まりましたし、支店長など上位職の皆さんも、当社との連携を通じてお客さまにどのような提案ができるのか、従来以上に真剣に考えてくれていて、とてもありがたく思っています。

棚橋 私は、持株会社体制に移行した当時は営業店に勤務していて、半年ほどは体制や意識の変化を実感することはありませんでした。しかし、徐々にですが、銀行担当者との連絡頻度が増えていることに気づいたんです。それと同時に、以前だったら私一人で対応したり、提案内容を考えたりしていた案件でも、もちろんファイア・ウォール規制を遵守のうえですが、自然と銀行の担当者に相談しやすくなっていました。このように、銀行担当者との連携が深まるにつれて、私自身もグループの一員なんだという実感がわいてきたと思います。

大石 銀証連携を強化するうえで、銀行と兄弟会社になったのは大きな意味があったということですね。以前は、当社のなかにも「銀行の子会社として仕事をもらっている」という意識の社員がいたかもしれないけど、今は受け身ではなく、当社から能動的に働き

かける場面が増えていると私も感じます。総合金融グループとして相互に連携を図りながら、お客さま一人ひとりに最適なポートフォリオを提案し、継続的なフォローを行うことが、しずおかフィナンシャルグループ（以下「しずおかFG」）を選んでいただくことにつながるはずです。

棚橋 このほか、大石社長が開催してくれる業績説明会に参加して自社の現状や課題を教えてもらったり、タウンミーティングで柴田社長をはじめグループ各社の経営者や仲間と話し合ったりする機会を通じて、グループに対する理解度は確実に高まっていると感じます。私自身も、1年前までは自社の業績や、自分の仕事がグループや地域に与えている影響等について深く考えることはありませんでした。持株会社体制移行による環境変化は、私にとって社会人として成長する機会になったとも感じています。

佐野 私も以前は、会社のビジョンや経営目標は経営陣など上層部が決めるもので、私たちは決められた目標に向けて一生懸命に努力するだけという意識がありました。そのため、社員それぞれが自身の考えで行動するなどバラツキがあったかもしれません。しかし、今は、業績説明会などで大石社長自ら会社のビジョンや現状を説明してくれますし、私たちもその場で疑問点について直接聞けますので、社員のモチベーションやエンゲージメントを向上させるうえでも大きな効果があると感じます。やはり、直接対話できると、会社が私たちを大切にしてくれていることが伝わってきますし、全員が同じ方向を見て進むことができます。組織が大きくなるほど経営者とふれ合う機会が減り、距離感を覚えてしまうものですが、しずおかFGのように、新入社員のころから経営者と直接ふれ合えるのは素晴らしいですね。

大石 以前、銀行の支店長を務めていた頃、取引先の業績説明会に招かれて、社長から「取引銀行の支店長として意見を聞かせてほしい」と言われたことがあります。その時感じたのは、全社員が自社の業績を理解し、強みや課題を共有することは、会社を



成長させるうえでとても大切だということでした。それで、当社でも全社員を対象とした業績説明会を始めたわけです。とくに質疑応答の時間を十分に確保するようにして、多くの声に耳を傾けていきたいと思っています。今後もさまざまな場面で皆さんと向き合う機会を作っていきたいですね。

課題は「法人連携強化」

佐野 変化したことと言えば、2023年度上半期から導入した「チーム担当者制」の影響は大きいと思います。これは、おもに富裕層、準富裕層（法人オーナー含む）のお客さまに対する銀証双方の担当者を明確にし、協働で資産状況の把握と提案を検討する仕組みで、従来は銀行と証券それぞれの視点からアプローチしていましたが、今は真にお客さまのためになる最適なポートフォリオをともに知恵を出し合い提案につなげています。以前は、銀行の営業活動ありきの受け身のアプローチでしたが、今は、そうした姿勢や意識は払拭されていると感じます。

大石 そうですね。「チーム担当者制」によって担当者同士の連携が深まり、より一層お客さま本位の業務運営の実践につながられていると思います。ただし、法人に関しては、まだ道半ばの状況にあります。当然ですが、資産運用の提案だけではお客さまの期待に応えることはできません。総合金融サービスの提供にあたっては、まずは、取引先をよく知ることが何よりも重要です。そのうえで、資本政策や事業承継などの課題に対してグループ各社が連携し、知恵を出し合い支援策を考えていかなければいけません。当社は、こうしたアプローチを銀行等に任せて、運用面ばかりに焦点をあてていた傾向がありましたが、今後の課題は、個人も法人も、総資産をしっかりと把握して、お客さまの課題解決につながる方法をグループで考え、スピーディに施策を展開できるよう、意識と体制を変えていく必要があると考えています。そうした意味では、銀行のほか、静銀経営コンサルティングや静岡キャピタル等との連携もさらに重要になると感じています。

また、当社では、2年ほど前から収益構造の改革として、ストック資産の拡大に取り組んでいますが、この実現に向けてもグループ連携の強化を図り、「シェア拡大」「エリア拡大」「新規事業の展開」の3つを並行して推進することが重要となります。

佐野 法人連携強化に関して言えば、一つ印象深い案件があります。それは、潤沢な内部留保と自己資本比率の高さが特徴の地域企業に対して、銀行と一緒に3カ月以上かけて最適なポートフォリオを検討し、提案させてもらったことです。この案件は、結果的に、しずおかFG以外の証券会社等も加わり、さまざまな金融商品を組み合わせることで、お客さまの最善の利益を追求した総合的な提案となり、私自身もお客さまの役に立てたという手応えを感じることができました。

棚橋 佐野さんの案件のように、グループ全体で付加価値の高い提案を実践する観点では、今後、新営業支援システム「S-CRM（スクラム）」の活用も期待できると思います。このシステムは、



2024年1月に顧客との接点をもつグループ会社を導入され、法令をふまえながら改善を重ねている段階ですが、スケジュールの共有や回覧機能を通じた情報の即時共有などにより、確実に業務のスピード感は高まったと感じています。

次のステージへ

大石 では最後に、今後の抱負を話し合っこの座談会を締めくくりましょう。

棚橋 新卒採用の担当者として、学生の皆さんに「静銀ティーエム証券で働きたい」「しずおかFGの一員になりたい」と思ってもらえる魅力あふれる企業グループに成長させたいです。そのためにも、グループ各社の採用担当者との連携を強化し、理解や共感につながるさまざまな情報を発信していきたいですし、学生のキャリア形成と一緒に考え伴走できるよう、私自身もより一層知識やスキルを身につけたいと思います。

佐野 私は、さらなるシェア拡大に注力したいと考えています。現在、当社の静岡県内シェアは約10%です。しずおかFGの証券会社としては少し物足りないと感じているので、個人としては志を高くもって50%を目指したいと思っています。そのためにも、各自がスキルアップに努め、多くのお客さまにグループの総合力を実感していただきたいと考えています。そして、地域ナンバーワンはもちろん、お客さまにとってのオンリーワン企業に成長したいですね。地域のお客さまに頼られ、信頼される企業グループに成長できるよう、私自身も精いっぱいがんばります。

大石 当社は2000年に設立し、今年で25年目を迎えました。現在は、静岡県をはじめ、神奈川県、山梨県、愛知県に拠点を構えるなど、着実に営業エリアを拡大してきたことで、地銀系証券会社としてトップ水準の収益、資産規模を誇る企業へと成長しました。また、直近2年間では、ストック資産重視で、よりお客さま目線の営業体制を定着することができました。今後は、しずおかFGの一員として、地域における確固たる地位を確立するため、まずは、中期経営計画で掲げる2027年度の経常利益目標50億円の達成に向けて、各種施策の推進を加速させていきたいと思っています。そして、次のステージへとステップアップできるよう、全員で力を合わせて、地銀系証券会社として圧倒的なプレゼンスを発揮できるよう、日々努力していきましょう。

マテリアリティの解決に向けたアプローチ

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。

特定したマテリアリティ

特定したマテリアリティにおける機会とリスクを踏まえ、内外の環境変化を適切に捉えながら課題の解決に向けたさまざまな施策を効果的に展開してまいります。また、それぞれのマテリアリティに対応するアウトプット・アウトカムを設定し、社会インパクトへの貢献に

マテリアリティ		主な機会・リスク		2023年度の主な施策	内外の環境変化・課題認識
社会	人口減少・少子高齢化への対応	機会	関係人口増加に向けた課題解決、新たな価値創出	●観光活性化施策の展開 ●外国人向けローン保証業務の検討 ●移住、空き家対策に関する施策の推進	●社会価値創造に対する社会的期待の高まりや他プレイヤーの取組みが進む ●人口減少、少子高齢化のトレンドは続いており、2024年問題など課題の顕在化が著しい ●地域の産業力維持・向上のため、産業変革や産官学金が連携したイノベーションの創出が求められる
		リスク	労働力不足による地域経済の衰退		
	地域社会の健全な成長	機会	資産形成・運用ニーズの増加・裾野の拡大	●NISA、iDeCoの推進 ●金融経済教育の展開 ●銀証連携によるライフプランコンサルティング	
		リスク	お客さまニーズの多様化、デジタルチャネルの発展による競争力の低下		
経済	産業発展と金融イノベーション	機会	企業の経営課題の多様化・高度化に伴うソリューション機会の増加・拡大	●TECH BEAT Shizuokaの開催 ●ベンチャーデット、エクイティ投資の拡大 ●企業再生支援、産業変革支援	●「金利のある世界」の到来 ●アセットビジネスにおける運用規模の追求、その原資となる預金など調達施策の多様化 ●ネット証券の台頭、各種取引の非対面シフト拡大を見据えたさらなるDXや生成AI活用の必要性 ●人財不足を背景にしたシステム開発の延伸、コスト上昇 ●異業種企業の金融領域への参入によるプレイヤーの多様化 ●シェアリングやサステナブル、環境や人権に配慮した製品・サービスの台頭など消費行動や嗜好が変化
		リスク	社会構造変化への対応不足・遅延による企業業績の悪化		
	デジタル社会の形成	機会	デジタル化の進展による新たなソリューション機会の増加・拡大	●しずぎん加盟店サービス（キャッシュレス決済）の推進 ●社内での生成AIの活用 ●中小企業のデジタル化支援	
		リスク	対応の遅れによる競争力の低下、企業業績の悪化		
環境	環境と経済が両立した社会の充実	機会	脱炭素、生物多様性に関する新たなソリューションニーズの増加・拡大	●しずおかGXサポートの地域への展開 ●自治体との連携協定を通じた脱炭素化社会形成に向けた取組み ●環境ファイナンスの浸透、推進	
		リスク	自然災害の発生、規制強化による企業業績悪化、ステークホルダーの信頼低下		
役職員	人的資本経営の実践	機会	多様な人財育成、新たな価値創造に向けた組織風土の変革	●タウンミーティングの実施 ●サステナ研修の実施 ●健康経営にむけた各種施策 ●RS信託の導入 ●社内ベンチャー制度の運用	●社会価値創造と企業価値向上の両立に向けた人財育成や働き方改革、デジタル人財の必要性 ●サステナビリティ経営の高度化 ●インテグリティを意識した適切なガバナンス体制の構築
		リスク	人財の流出や役職員のモチベーション低下に伴う業績の悪化		
株主	企業価値の向上	機会	各戦略による企業価値向上を通じた株主への還元、地域株主の増加	●株主還元のさらなる充実 （自己株式取得 配当性向目標の見直し）	
		リスク	株価の低迷、ステークホルダーからの信頼低下		

マテリアリティの特定手順

① 検討課題の抽出

多様な目線を包含（社会・経済・環境）した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

② 検討課題の評価・絞り込み

社会価値創造と企業価値向上の観点から、地域社会としずおかフィナンシャルグループの機会・リスクを評価し、検討課題を絞り込み

③ 特定したマテリアリティ

マテリアリティをグルーピングし特定

向けたサステナビリティ指標の進捗状況も把握することで、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。

2024年度の重点施策	アウトプット(抜粋)	アウトカム	インパクト
価値創造実現に向けた各戦略の具体化・実践の加速	・広域観光企画数 ・まちづくりコンサルティング事業の受託 ・人財ソリューション解決件数	静岡県内の関係人口増加 移住者増加	静岡県内人口の社会増減率 (継続的に増加)
	・NISA口座開設件数 ・付加価値団信セット率 ・金融経済教育 受講者数		
重点推進分野	・TECH BEAT Shizuoka来場者数 ・ポジティブ・インパクト・ファイナンス実行先への伴走支援件数 ・企業再生支援件数	静岡県内の企業数増加 企業成長率の向上	静岡県内実質総生産 (持続的発展)
地域課題の解決	・しずぎん加盟店サービスの導入件数 ・社内での生成AIの活用件数 ・中小企業のデジタル化支援実施件数		
預貸金ビジネス			
ベンチャービジネス			
グローバル	・GHG排出量新規算定先数 ・環境ファイナンス、リースの実行額	カーボンニュートラルの推進	静岡県内の温室効果ガス排出量削減率 (2013年度比△46%) ※2030年度
新事業・資本提携・M&A			
デジタル・アプリ	・課題解決・価値創造型人財数	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)
	・トップラインの拡大 ・経費水準のコントロール	利益増加の成長	財務目標 (収益性・効率性・健全性)

サステナビリティ指標の達成

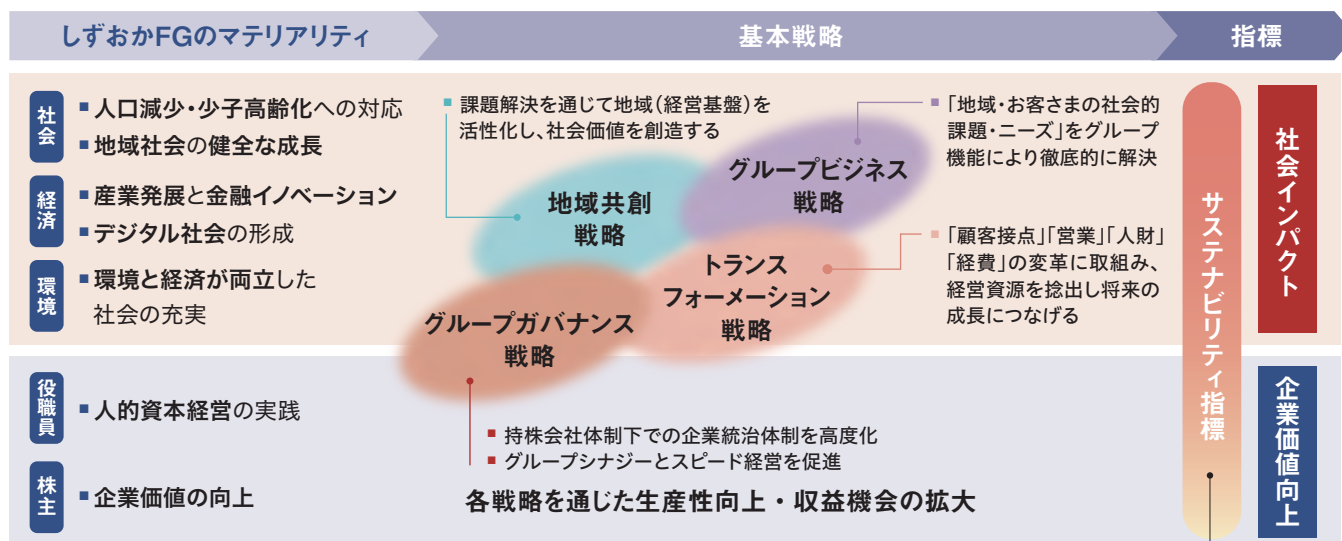
価値創造に向けた経営戦略 ～第1次中期経営計画

第1次中期経営計画 [期間2023～2027年度]



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



サステナビリティ指標の進捗状況

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
		■ 静岡県内実質総生産（GDP）	≫ 持続的発展
		■ 静岡県内の温室効果ガス排出量削減率	≫ 2013年度比▲46%（2030年度）
企業価値向上	エンゲージメント指標	■ お客さまのグループ取引満足度※1	≫ 前年度比プラス
		■ グループ役職員のエンゲージメント※2	≫ 4.0以上
		■ カーボンニュートラル（Scope1、2）	≫ 達成（2030年度）
	財務目標	■ 連結経常利益	≫ 1,000億円以上
		■ 連結ROE	≫ 6.5%程度（純資産基準） 7.5%程度（株主資本基準）
		■ 連結OHR	≫ 53%程度でコントロール
		■ 連結CET1比率※3	≫ 13%以上

※1:お客さまアンケートにより「NPS」で計測。NPS…Net Promoter Score 家族や友人等に商品やサービス、企業そのものをすすめたいと思う度合い、推奨度

※2:「仕事での充実感」「仕事への適応感」「職場への満足感」「上司への満足感」「会社へのロイヤリティ」の5要素の平均を総合満足度として捉え計測（1～5で評価）

※3:2023年度実績の（）内はパーゼルIII最終化ベース

第1次中期経営計画「Xover～新時代を拓く」は、目指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中期経営計画として、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目指します。

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

2030年に目指す状態



2023年度実績の評価

2023年度の財務目標は、概ね順調に推移
足元の収益を確保しつつ、地域共創に向けた中長期的な戦略を展開し、持続的な成長を目指す

2023年度実績		今後の方向性・課題	
» 増加 (+0.015%)	○	地域共創戦略の各施策を具体化・見える化し、戦略を加速 (中長期的取組み)	
» 発展 (2022年度実質経済成長率+5.2%)	○		
» 削減率鈍化 (2021年度▲15.8%)	—	GHG排出量算定ツールを活用した地域全体への“面”の取組みの強化	
» — (グループ全体 前年度実績値なし)	—	支援メニューの拡充とグループシナジーの発揮、社会価値と事業性が両立する事業への育成	
» 3.81	○	カルチャー変革のさらなる進展、人的資本の最大化	
» ▲74.1% (2013年度比)	○	自らのネットゼロを可能な限り前倒して推進。自然資本と併せ、地域の産業を守る取組み	
» 1,022億円	○	金利環境の変化を踏まえた適切なバランスシート運営 (円貨・外貨)	
» 純資産基準: 4.9% 株主資本基準: 6.2%	▲	成長投資と経費水準のバランス	
» 56.3%	○	適正な自己資本水準へのコントロール	
» 18.1% (14.2%)	▲		

地域共創戦略 × グループビジネス戦略



地域共創戦略

しずおかフィナンシャルグループ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

脱炭素

人口減少

デジタル化

しずおかフィナンシャルグループ

コーディネート力(信頼)、ネットワーク、資金力、人財を活用し、自治体や異業種企業等と連携したプラットフォームを形成



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」広げ、
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営業戦略を推進する



静岡銀行
代表取締役 専務執行役員
営業本部長
福島 豊

●地域別に重点戦略を策定

静岡県内

・全方位の支援、事業展開

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

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

東 京

・大規模、高収益案件を追求



静岡銀行
常務執行役員
西部カンパニー長
山越 良二



静岡銀行
常務執行役員
中部カンパニー長
村山 栄之



静岡銀行
常務執行役員
東部カンパニー長
石井 英司



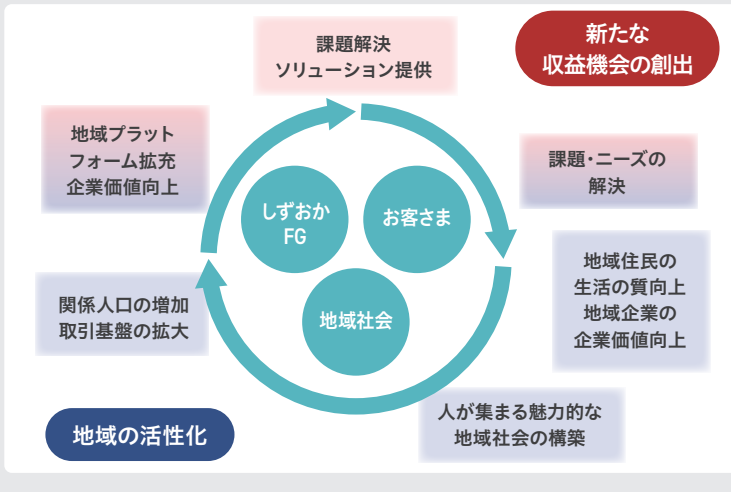
静岡銀行
常務執行役員
首都圏カンパニー長
那須田 博久

TOPICS

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、地域の関係者と連携を深めながら推進体制を強化するため、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」を配置しています。

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



地域共創戦略

▶ P.39



コーポレートニーズへの対応

▶ P.41



地域のキャッシュレス化の推進

▶ P.43



グローバル化への対応

▶ P.44



ライフプランニングのお手伝い

▶ P.45



ベンチャー企業の支援と
地域イノベーション

▶ P.49



アライアンス

▶ P.51



新事業分野

▶ P.55

地域共創戦略

目指す姿 社会課題の解決を通じて地域を活性化し、新たな価値を創造

取組課題 地域ごとの課題解決に向けたプラットフォームの形成
戦略の具体化、見える化

地域課題解決に向けた取組み

地域共創戦略では、マテリアリティに基づく12の取組テーマを設定しています。2023年度は、取組みの実効性を高めるべく優先的に対応する地域課題を選定しました。

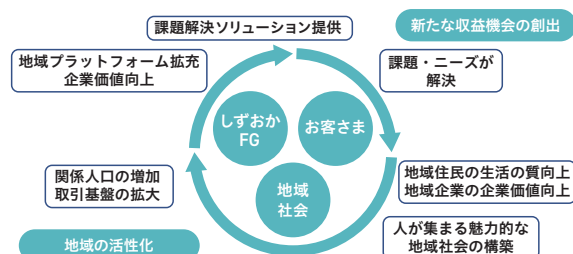
地域課題は多様化しており、地区毎に優先順位が異なるため、地域と密接なつながりを持つ営業店においてOKR（O：目的、KR：成果指標）を設定しています。また、しずおかフィナンシャルグループだけでは解決できない課題に対し、地域企業や自治体、異業種企業等と連携するなど、当グループが持つネットワークを活用し、地域のハブとなって地域課題解決に向けた取組みを加速させています。

マテリアリティ		12の取組テーマ
社会	人口減少・少子高齢化への対応	まちづくりの展開
		地域資源を活用した地域活性化
		関係人口創出
	地域社会の健全な成長	地域の金融リテラシー向上 一人ひとりに寄り添ったコンサルティング
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
		事業承継・M&Aビジネスの強化
		地域イノベーションエコシステムの構築
	デジタル社会の形成	地域企業・自治体のDX支援 地域のキャッシュレス化
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 環境配慮型金融サービスの推進

優先的に対応する地域課題を選定



地域エコシステム（循環型地域経済モデル）



TOPICS

社会インパクト指標「静岡県内人口の社会増減率の継続的な増加」の達成にむけて、課題の構造化マップを策定

「人口の社会増加」という大きな課題に対し、しずおかフィナンシャルグループの活動がどのように結びつき、何に取組んでいくべきか、全役職員が当事者意識をもって考えるきっかけづくりを目的に構造化マップを策定しました。この構造化マップは、社会課題解決事業を運営する株式会社Ridilover支援のもと、様々なステークホルダーへのヒアリングをもとに作成しています。

各部店や役職員個人のOKR設定時に構造化マップやロードマップを活用したディスカッションを行い、しずおかFGとして取組む課題やターゲットの明確化、ソリューションメニューの検討や提案を進めています。

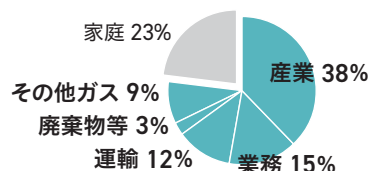


地域一体となって取組む脱炭素への第一歩 ～浜松モデルの構築～

地域共創戦略で掲げる課題解決事例の創出と地域エコシステムの展開として、自治体や地域金融機関と連携し、マテリアリティ「環境と経済が両立した社会の充実」のテーマの一つである「脱炭素と事業性を両立した地域づくり」に取組み、社会インパクト指標として掲げる「静岡県内の温室効果ガス排出量削減率 2013年度比▲46%（2030年度）の達成」を目指しています。

1 静岡県内部門別温室効果ガス排出量割合（2021年度）

静岡県内の部門別排出量では、全体の約8割超を企業活動が占めています。静岡県の脱炭素化に向けては、地域企業の温室効果ガス（GHG）排出量削減の取組みが不可欠です。



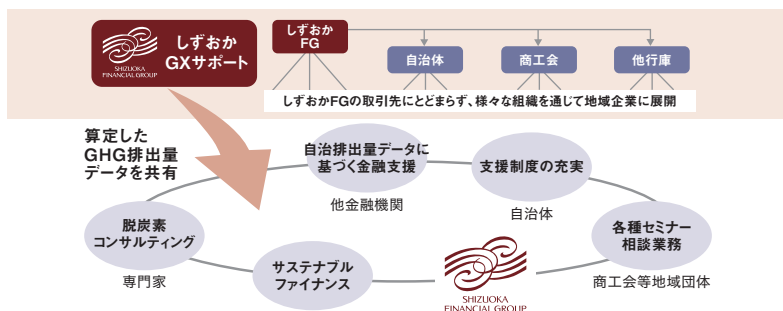
2 エンゲージメント（ヒアリング活動）の実施 ▶ P.79

地域企業の脱炭素化への取組状況を把握し、適切な支援を行うべく、ヒアリング活動を実施しています。

3 GHG排出量算定ツール「しずおかGXサポート」の開発 ～地域企業への展開（浜松市）

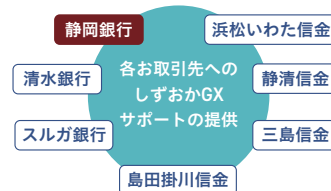
地域の脱炭素化支援を加速させるためには、個々の企業に対する“点”の支援を、関係機関との連携により、地域全体への“面”の取組みに広げ、包括的に進める必要があります。その一例として、しずおかフィナンシャルグループは浜松市におけるカーボンニュートラル実現ならびに地域企業の脱炭素化支援に向けて、連携協定を締結しています。

そして、地域企業の脱炭素化に向けた「知る」「測る」「減らす」の3ステップのうち、「測る」取組みを支援すべく、GHG排出量算定ツール「しずおかGXサポート」を開発し、他の金融機関等とも連携しながら、地域企業への無償提供を進めています。また、算定した排出量データは、当グループとしてお客さまの脱炭素化支援に活用するほか、浜松市とデータを連携し、同市の脱炭素化施策に反映されます。こうした形で、地域の様々な関係者と一体となって地域の脱炭素化に向けて取組んでいます。



金融機関の垣根を超えた連携

自治体、他金融機関、商工会等様々な組織を通じて「しずおかGXサポート」を地域企業に展開



4 自治体との連携・モデルの展開

カーボンニュートラルの実現と持続的な発展に向け、浜松市のほか4つの市と連携協定を締結しています。今後も連携先を拡充し、地域一体での脱炭素化支援を促進してまいります。

連携協定締結済の自治体



しずおかFGの目指す姿

伴走支援に加え、地域の特色に応じた包括的な支援を展開

自治体の目指す姿

各機関が連携し、脱炭素化に向けて地域一体となった取組みを展開

脱炭素と事業性を両立した地域づくり

静岡県内GHG排出量削減目標達成

コーポレートニーズへの対応

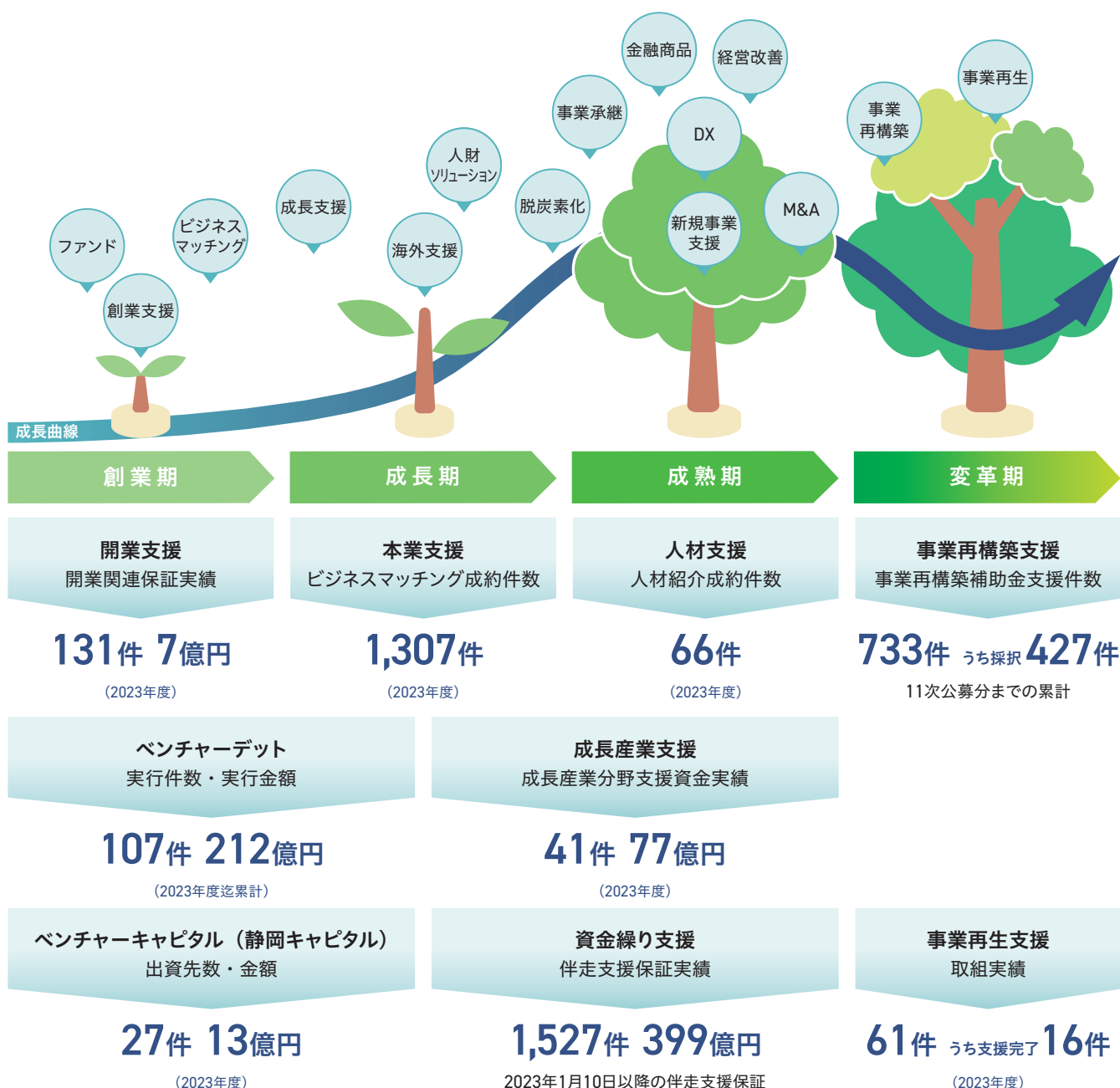
目指す姿 お客様の持続的成長の支援を通じた地域の持続的な発展

取組課題 お客様に対するグループ一体での伴走支援、グループ内外の連携による地域課題の解決

企業のライフステージに合わせた支援

伴走支援

お客様の伴走者として、多様化・複雑化するお客様の経営課題に対応する支援メニューをグループ一体となって提供することでお客様の持続的な成長を支援します。また、脱炭素化等、地域が直面する課題の解決にあたってはグループの外部との連携も積極的に行い、地域の持続的な発展に貢献します。



事業承継・M&A

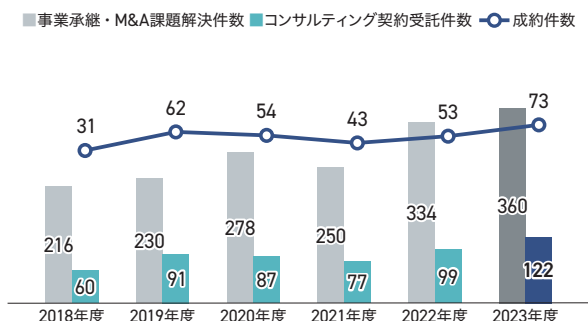
経営者の高齢化にともない、円滑な事業承継が社会全体の課題となるなか、資産や事業の承継にかかるコンサルティングやファンド活用など、しずおかフィナンシャルグループの課題解決力を最大限に活用し、お客さまの事業承継を支援しています。

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の支援に取り組んでいます。

また、静岡キャピタルでは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



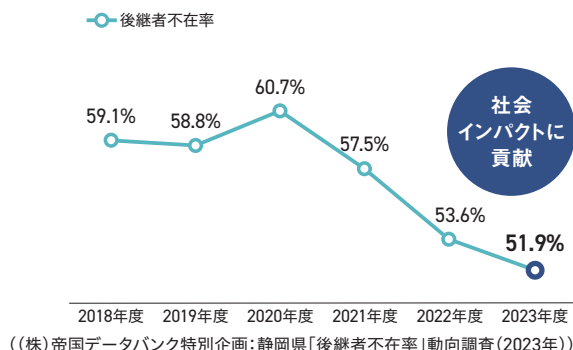
経営改善支援

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、資金繰り支援に留まることなく、お客さまへの経営改善支援に積極的に取り組んできました。

新型コロナ関連融資の返済開始や利子補給期間の満了がピークを迎えるなか、2023年度は800先（正常先を除く）の経営改善支援に取り組む、711先の計画策定・モニタリングを支援、26先の債務者区分が上昇（ランクアップ）しました。

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とともに、経営改善支援の取組みを通じて、実現可能性の高い抜本的な経営再建計画の策定等をサポートしています。

静岡県内企業における後継者不在率の推移



経営改善支援の取組み実績

	2022年度	2023年度
経営改善支援取組み率	7.1%	7.3%
経営改善支援取組み先数 A*	804	800
期初債務者数	11,338	10,947
再生計画策定率（B÷A）	87.4%	88.9%
再生計画策定先数 B	703	711
経営改善支援取組み先数 A*	804	800
ランクアップ率（C÷A）	2.5%	3.3%
ランクアップ先数 C	20	26
経営改善支援取組み先数 A*	804	800

※正常先を除く

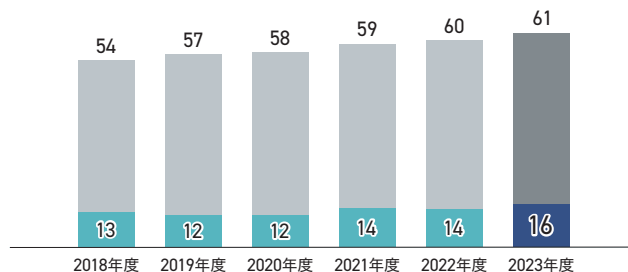
事業再生支援

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に対して、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外部専門家と連携しながら、円滑な事業再生支援に取り組んでいます。

2023年度は、事業再生ファンド、M&Aなど対象企業ごとに最適なスキームを活用し、61先の支援に取り組む、16先の対応を完了しました。

コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進むなかで、お客さまの変化の兆候を把握し、一歩先を見据えた経営改善・事業再生をサポートすることで地域の事業所や雇用の維持・増加に努めています。

■取組み対象企業数 ■うち支援完了件数



2005年度以降約310社の「事業再生」を完了

地域の雇用約28千人を確保し地域経済の活力を維持

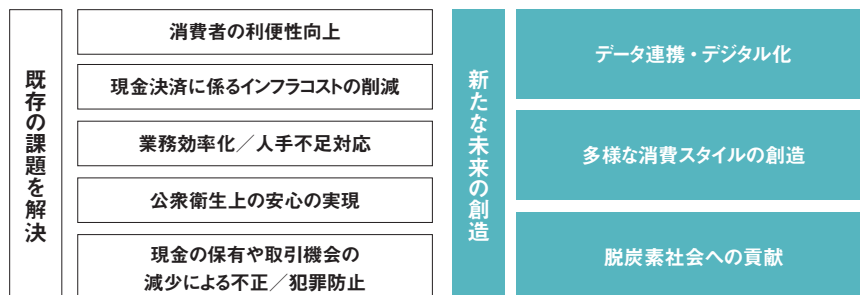
地域のキャッシュレス化の推進

- 目指す姿** 事業者の業務効率化と販売機会の拡大、消費者にとって利便性の高い地域の実現
- 取組課題** 地域の事業者と消費者をつなぐエリア決済ネットワークの創出
データの活用によるさらなるサービスの向上

キャッシュレス化の取組み

政府が2025年のキャッシュレス決済比率の目標40%を掲げ、「支払を意識しない決済が広がり、データがシームレスに連携されるデジタル社会の実現」を目指すなか、地域における事業者の業務効率化と販売機会の拡大、消費者にとって利便性の高い地域の実現に向け、キャッシュレス化の推進に取り組んでいます。

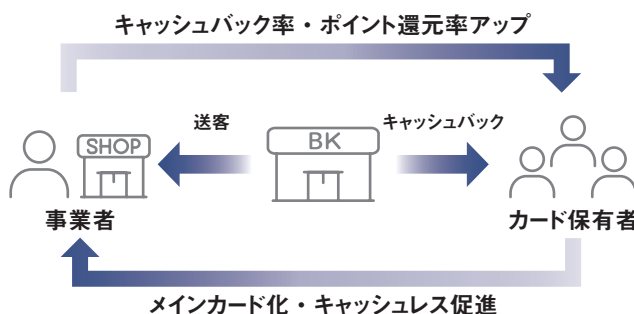
キャッシュレス推進の社会的意義



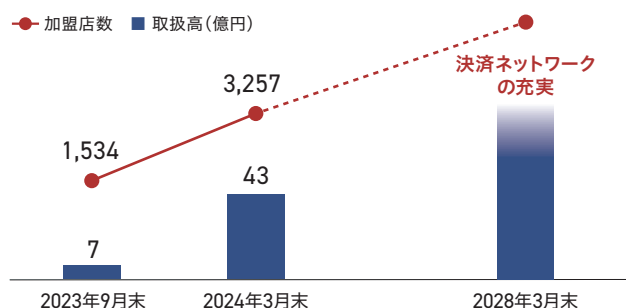
エリア決済ネットワークの構築

キャッシュバック率・ポイント還元率の優遇などを通じ、地域の加盟店に送客することで、地域の消費活性化に貢献しつつ、カード、口座のメイン化を推進するエリア決済ネットワークの構築を推進しています。事業者、消費者、しずおかフィナンシャルグループにとって「三方良し」となる社会価値の共創を目指します。

エリア決済ネットワークのイメージ



加盟店数、取扱高の推移



TOPICS

カードラインアップの拡充

静岡銀行では、お客さまの利便性向上ならびにキャッシュレス決済利用者の裾野拡大を通じた地域のキャッシュレス化の推進に向けてカードラインアップの拡充を進めています。

デビットカードの追加 [法人・個人]

キャッシュレス決済に不安を感じられている個人のお客さま、清算業務や経理業務の効率化を目指す法人のお客さま向けに即時決済型のカードの取扱いを開始



個人向け一般カード（一体型）



個人向けゴールドカード（一体型）

JCBブランドのクレジットカードの取扱開始

お客さまのさらなる利便性向上に向けて従来のDCブランドによるカードに加えてJCBブランドのカード「joyca J」の取扱いを開始



個人向け一般カード（単体型）



個人向けゴールドカード（単体型）

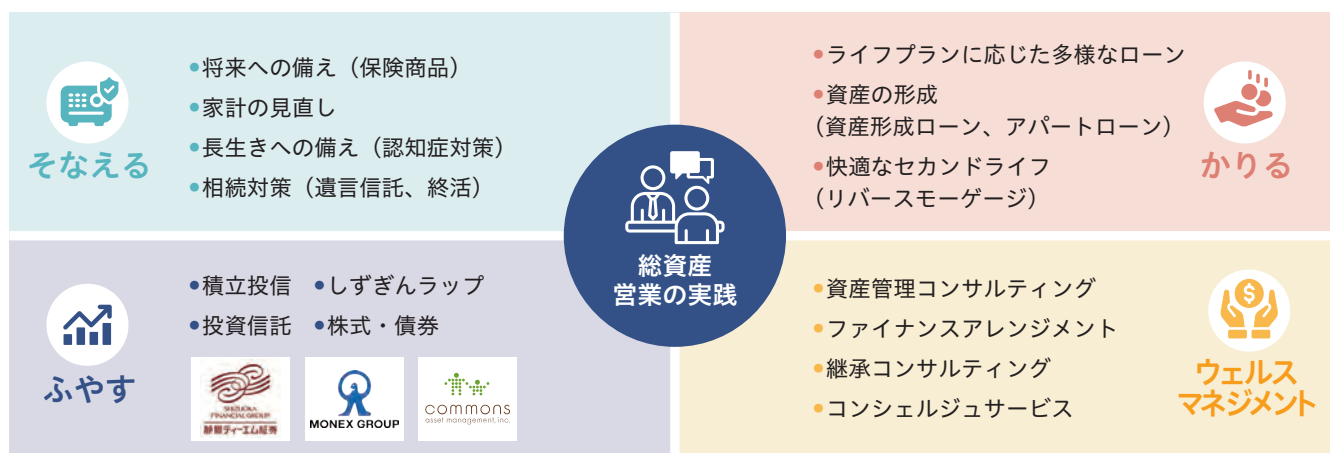
ライフプランニングのお手伝い

目指す姿 人生100年時代におけるお客さまの「最高の相談相手」

取組課題 多様化するお客さまのニーズに対応する幅広いサービスメニューの拡充
お客さま本位の業務運営方針のもと、一人ひとりの将来を見据えた最適なご提案

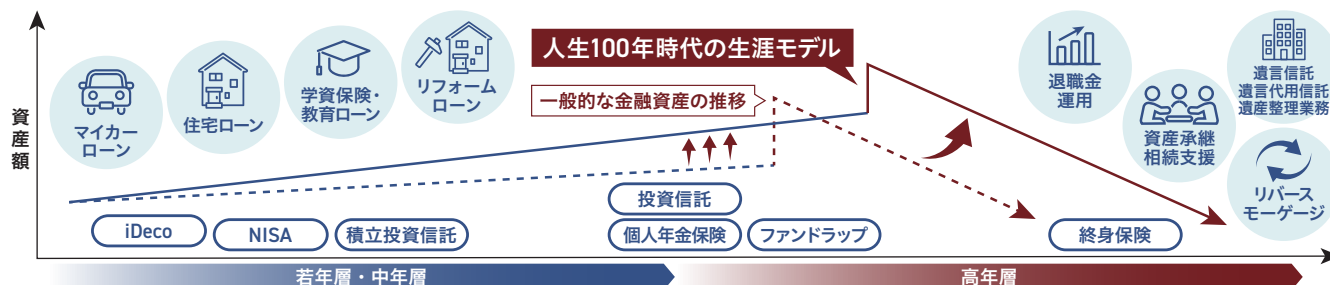
総資産営業の実践

グループ一体となり、あらゆるライフプランニーズにワンストップで対応できるコンサルティング体制の実現に向けて、「総資産営業ツール（ライフプランシミュレーション・ポートフォリオ作成ツール）」の導入を進めています。また、役職員の総資産営業スキルの習得に向け研修体制を整備し、対面・非対面の双方のチャネルでお客さまが相談しやすい環境を構築することにより、お客さまが人生100年時代をより豊かに生活できるよう、ニーズに寄り添い、最適なソリューションをご提供します。



お客さまのライフステージに応じた最適なソリューションの提供

■人生100年時代に必要な生涯資産のイメージ



■総資産営業の実践のため活用するツール

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实践

家計簿アプリ



収入・支出の見える化

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)



ヒアリング内容に合わせた多様なシミュレーション

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

しずぎん相続ガイド



相続への備えについて考えるきっかけを提供

▶ 人生100年時代への対応

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承継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。

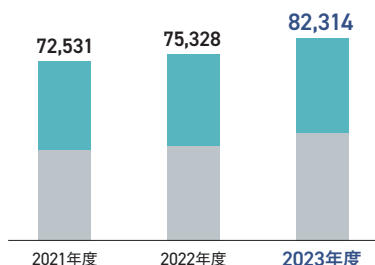
資産形成層向けのサービス

超高齢社会の到来を受け、「人生100年時代」に備えた資産形成とその後の資産寿命の延伸は、喫緊の課題の一つとなっています。しずおかフィナンシャルグループでは、お客さまの豊かな人生設計の実現と経済的不安の解消を金融面から支援するため、さまざまな商品・サービスの拡充に取り組んでいます。

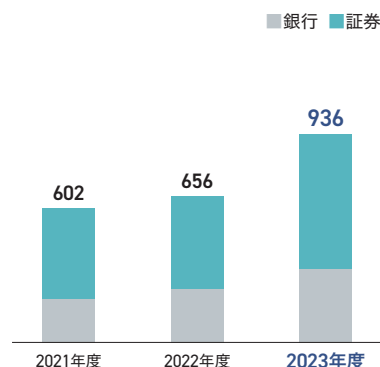
2024年1月のNISA制度の改正に伴い、静岡銀行と静銀ティエム証券での協働キャンペーンの実施や、しずぎんネット投信をリニューアルし利便性を向上するなどお客さまの資産形成を支援しています。

NISA口座開設件数

※2021年、2022年度は一般NISA・ジュニアNISA・つみたてNISA合算



NISA残高（億円）



TOPICS

地域での金融経済教育の取組み



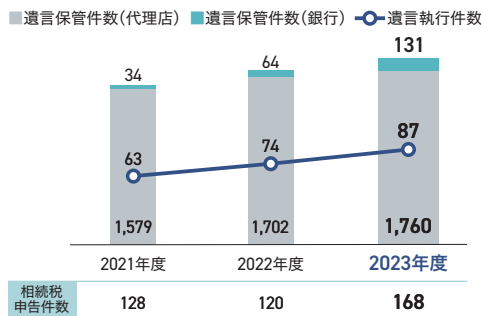
地域の金融リテラシー向上を通じた「地域社会の健全な成長」の実現を目指し、こどもから大人まで地域のすべての方を対象に金融経済教育に取り組んでいます。▶ P.90 未来世代への金融経済教育



高年層向けのサービス

高年層向けサービスとして、2021年度より静岡銀行で「遺言信託」の受託を開始しました。相続発生後の手続きに関する商品・サービスのラインアップを整備し、コンサルティング機能の向上を図っています。また、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、将来の認知症発症や財産の管理に備えた商品・サービス等一人ひとりに寄り添ったご提案ができる体制の構築を目指しています。

静岡銀行 相続関連サービス取次件数



ウェルス・マネジメントサービス

静岡銀行では、お客さまの資産状況や富裕層のお客さま特有の課題を的確に捉え、課題解決に向けた最適なコンサルティングを提供するため、ウェルスマネジメント室を設置しました。知識・経験を備えた専門の担当者が不動産購入や相続対策など金融面のサポートを行うほか、健康・社会貢献など非金融面を含めた個別オーダーメイドの提案をいたします。お客さまの資産、想いを未来につなぎ、地域の経済・文化の持続可能な発展に貢献してまいります。

提供サービス

資産管理コンサルティング

- ・ポートフォリオ構築
- ・資産レポートの作成
- ・資産管理会社設立
- ・税務対策

ファイナンスアレンジメント

- ・各種融資スキームの提供（投資用不動産・住宅購入等）

継承コンサルティング

- ・完全オーダーメイドのプラン設計
- ・グループ内外と連携したソリューション提携

コンシェルジュサービス

- ・健康 ・社会貢献
- ・趣味（アート・スポーツ等）

▶ グループ一体となった総資産営業の実践

しずおかフィナンシャルグループでは、お客さまの資産を「育てる」最適なご提案を行うため、リスク許容度や金融リテラシー、チャンネルに応じてグループ内で役割を明確化し、商品やサービスを提供しています。

静岡銀行 	お客さまのニーズや環境を踏まえて多様な運用手段から最適な提案をコーディネート • 自行販売は投資初心者や低リスク運用ニーズに対応 • 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
静銀ティーエム証券 	資産をより大きく育てたいお客さまのニーズに対応 • まとまったご資産の運用ニーズに対し、運用経験や金融知識の有無、投資目的などを把握しリスク許容度に応じた専門的なご提案
マネックスグループ 	ネットでの取引を希望するお客さまに幅広い商品と利便性の高いサービスで対応 • 静銀ティーエム証券では取扱いが難しい商品（FX、仮想通貨等）を非対面で提供 • ラップ商品（ON COMPASS、ON COMPASS+）で任せたいニーズにも対応

「チーム担当者制」の導入

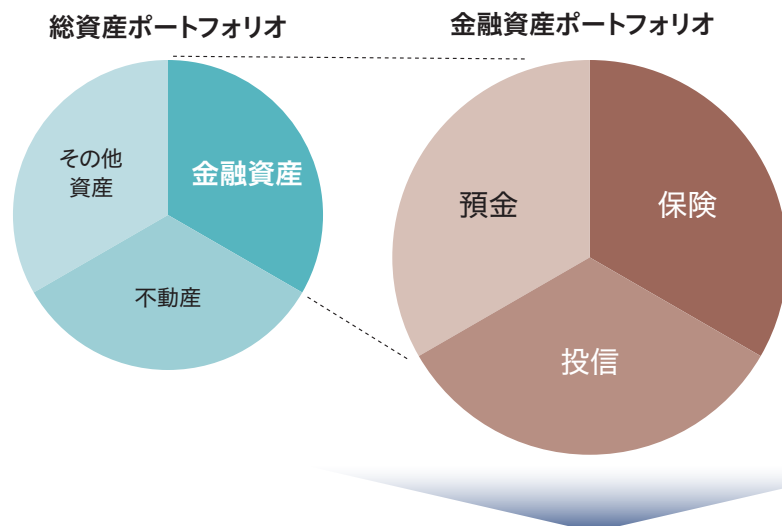
総資産営業を実践するため、2023年4月に「チーム担当者制」を導入しました。主に富裕層・準富裕層のお客さまを対象に、静岡銀行と静銀ティーエム証券の各担当者が「チーム」として、協働しながら、お客さまの資産状況を把握し、ご資産を育てるための最適なポートフォリオ提案と継続的なフォローアップを行います。

お客さまにご満足いただけるサービスを提供し、「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。

静銀ティーエム証券証券担当者



静岡銀行担当者



銀行と証券の担当者が
チームとなり
お客さまの資産状況を把握し、
相互の強みを活かした提案を
通じて総資産営業を実践



チーム体制による最適なポートフォリオ提案と継続的な手厚いフォローアップ

▶ お客さま本位の取組み

お客さま本位の業務運営

しずおかフィナンシャルグループでは、金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」を踏まえ、「お客さま本位の業務運営方針」や具体的な取組方針等を制定しています。お客さま本位の業務運営の実践に向けては、具体的な計数指標を定め、PDCAサイクルの中で状況を確認・分析し、お客さまへの対応やお客さま本位の業務運営に活かしています。

2023年度の取組方針

1 「お客さまの最善の利益の追求」に向けた銀証協働での総資産営業への取組み

静岡銀行・静銀ティーエム証券の担当者が一体となり、一人ひとりのお客さまに協働でご提案・アフターフォローを行い、総資産営業を実践することで、お客さまの最善の利益の追求を実践してまいります。

2 お客さまの中長期分散投資を支援するご提案および商品ラインアップの拡充

NISA制度改正を見据え、お客さまの中長期分散投資を支援するご提案や商品ラインアップの拡充・見直しに取組んでまいります。

3 アフターフォロー体制の深化とお客さまセミナーによる情報提供の充実

静岡銀行ではアフターフォロー体制を定期的に見直し、静銀ティーエム証券ではカスタマーコンタクトルールの定着により、お客さま満足度の向上に努めてまいります。

4 最適なコンサルティング提案を実践するための人財育成

お客さまの課題・ニーズに応じて適切な提案ができる人財を育成するため、専門担当者の配置や時代に合ったスキルセットを身につける人財育成に努めてまいります。

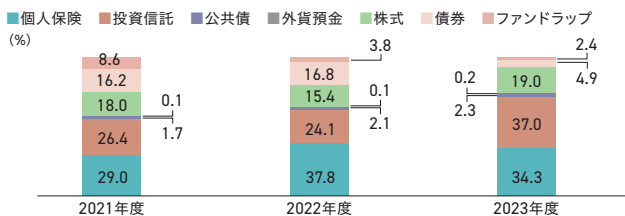
5 お客さま本位の業務運営の実践に向けた役職員の評価体系の深化

グループの経営理念と役職員の日々の行動を一致させ、役職員一人ひとりがお客さまの課題解決に取組める評価体系を深化させてまいります。

主な計数指標推移

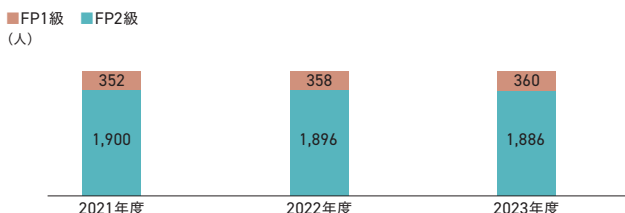
■お客さまの資産形成や資産運用などの幅広いニーズに対し、静岡銀行と静銀ティーエム証券が連携し、各社の長をを活かして良質なコンサルティングの実践に努め、お客さまの豊かな人生設計の実現と経済的不安の解消を金融面から支援しています。

運用商品の商品別販売比率（しずおかフィナンシャルグループ）



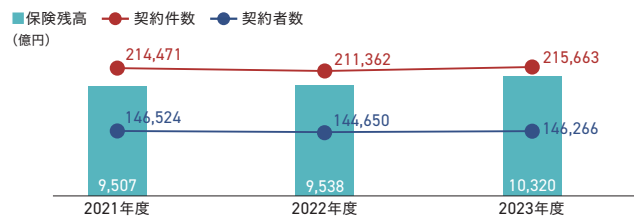
■静岡銀行と静銀ティーエム証券では、役職員に対し、お客さまの課題解決に資する公的資格としてファイナンシャル・プランニング（FP）技能検定の取得を推奨しております。また、役職員のコンサルティング能力の向上を目的に行内資格認定制度を創設し、法人・個人分野のコンサルタントの育成に取り組んでいます。

FP技能士資格保有者数（しずおかフィナンシャルグループ）



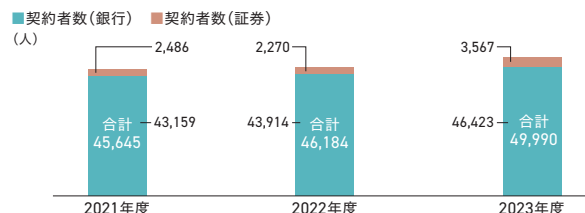
■静岡銀行では、「のこしたい（相続やご家族への保障）」「おくりたい（生前贈与）」「うけとりたい（年金）」「そなえたい（病気や介護等への備え）」といったニーズにお応えする商品として保険商品をご提案しています。ご提案にあたっては、「重要情報シート」を使いお客さまの目的に合わせて保険商品以外の金融商品とも比較し案内しています。

保険商品の残高・ご契約者数（静岡銀行）



■少額から中長期的な資産形成を希望されるお客さまには、積立による時間分散に加え、資産分散・通貨分散の効果をご案内しながら、資産形成のご提案を行っています。静岡銀行では、インターネット取引での商品ラインアップも拡充し、非対面でのお取引を希望されるお客さまのニーズにもお応えできる体制を整えています。

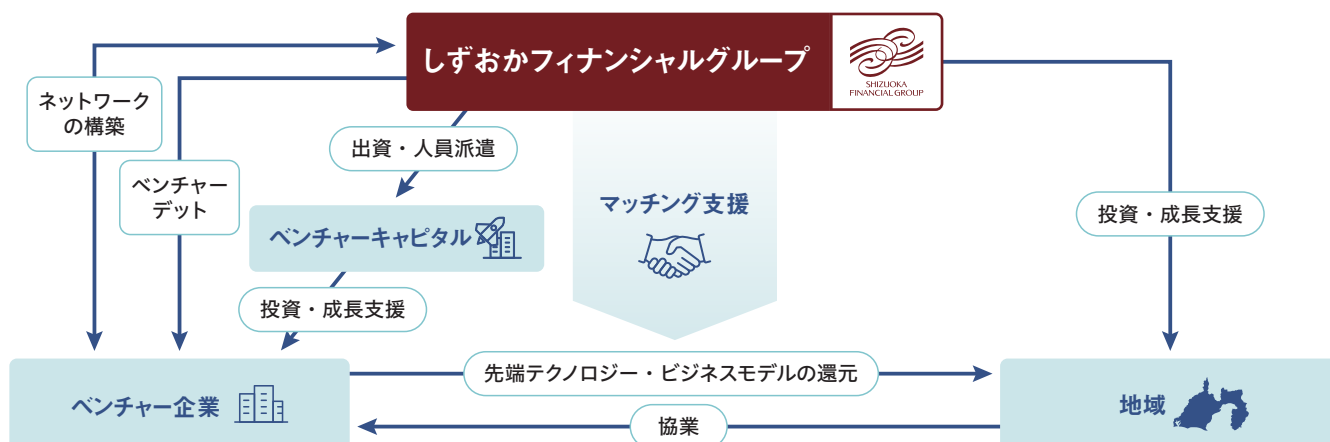
積立投信のご契約者数（しずおかフィナンシャルグループ）



ベンチャー企業の支援と地域イノベーション

目指す姿 ベンチャービジネスにおける知見・ネットワークを活かした地域経済の活性化

取組課題 投融資等を通じたベンチャー企業の支援
先端技術・ビジネスモデルの地域への還元、ベンチャービジネスが育つエコシステムの構築



ベンチャービジネスへの取組み

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、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、2023年度からは新たにベンチャービジネスを通じて得た知見やネットワークを地域のマテリアリティ解決に向けて展開することをミッションとして掲げ、多角的なベンチャー企業支援に取り組んでおります。

主にはベンチャー企業向け融資（ベンチャーデット）のほか、ベンチャー企業と地域のお客さまとの提携や協業、人材交流等の支援を通じ、地域でベンチャービジネスが育つエコシステムの構築を進めています。ベンチャーデットについては、新株予約権付融資などさまざまな案件に取組み、2023年度迄に107件/211.5億円を実行しました。

ベンチャー企業への支援とともに蓄積した知見を地域に還元し、起業する風土を高めることで地域経済の活性化に努めていきます。

また、ベンチャー企業とのネットワーク構築に向けて、ベンチャー

キャピタルへの出資も行っています。

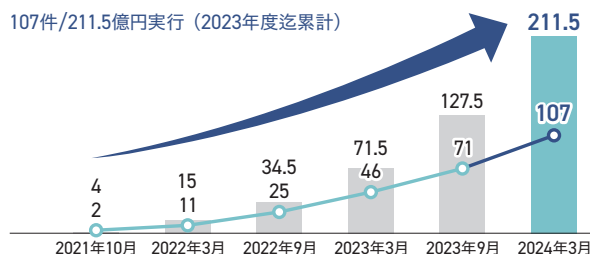
2023年度は9先のベンチャーキャピタルへの新規出資を決定し、累計で31先のファンドに243億円の出資を行っています。

出資先への人財派遣を通じて、ベンチャー企業とのネットワーク構築を図るとともに、出向経験者によるノウハウの共有を通じたベンチャービジネス分野の人財育成にも取り組んでいます。

ベンチャーデットの実績推移

■ 実行金額（累計・億円） ● 実行件数（累計）

107件/211.5億円実行（2023年度迄累計）



TOPICS

スタートアップ企業向けイベント「しずぎんスタートアップFES」開催

静岡銀行をハブとしたインナーサークルの形成を目的に、2024年3月13日に「しずぎんスタートアップFES」を都内で開催しました。

ベンチャー経営者と静岡銀行取引先の交流の場となる本イベントには、合計112社/182名のスタートアップ企業やベンチャーキャピタルの方々が参加し、交流を深めていただきました。

出資するベンチャーキャピタル代表者による講演のほか、TECH BEAT Shizuokaの紹介等も行われ、当グループにおけるベンチャービジネスの取組みを広く周知する機会となりました。

今後も同様のイベントを定期的に開催し、引き続きベンチャービジネス業界におけるプレゼンスを高めてまいります。



ベンチャー企業投資の促進

静岡キャピタルでは、静岡銀行との連携等により、地域発の新たな産業を創出すべく、株式公開を目指す未上場企業を支援しています。

2022年に政府が発表した「スタートアップ育成5年計画」や県内自治体による各種支援策に加え、地域企業によるCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）設立の動きなど官民をあげたスタートアップ企業への支援も後押しとなり、静岡キャピタルにおける投資件数・投資額はともに着実に増加しています。

また、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々との交流を図るとともに、事業アイデアの立案や資金調達まで、事業の成長支援に幅広く取り組んでいます。

投資先数・投資金額の推移

■投資金額（百万円） ●投資先数（件）



●スタートアップ支援プログラム「Startup Growth Shizuoka」を開始

2024年3月、LtG Startup Studio（運営：加和太建設㈱）との共同運営で、スタートアップ企業を支援する「Startup Growth Shizuoka」を開始しました。静岡キャピタルでは、LtG Startup Studioが実施するビジネスコンテストで採択された企業に対し、最大1,000万円の出資を検討するほか、事業計画の策定や資金調達などのご相談に応じています。



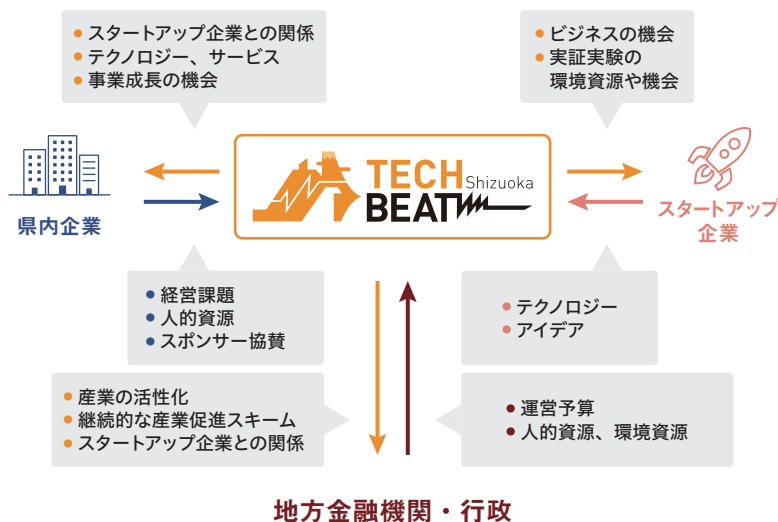
●中部STARTUP PITCHの開催

2023年7月、中部STARTUP RUNWAYとの共催で、中部エリアで事業を展開するスタートアップを対象にオフラインピッチイベント「中部STARTUP PITCH」を開催しました。第3回目を迎えた今回は、スタートアップ10社によるピッチコンテストや、上場経験のある起業家とのパネルディスカッションを行い、スタートアップやベンチャーキャピタル、金融機関、地方公共団体から総勢80名が参加しました。



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図る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、TECH BEAT Shizuoka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。



●TECH BEAT Shizuoka 2023

2023年7月19日～21日、全産業版「TECH BEAT Shizuoka 2023」を開催しました。今回は会期を2日間から3日間に延長し、静岡県事業「東アジア文化都市2023静岡県」とも連動する形で、先端技術と文化を織り交ぜた多種多様なコンテンツを展開。3日間で約6,000名が参加し、過去最多となる102社のスタートアップとの活発な商談が行われました。



しずおかFG



静岡県

地方銀行との包括業務提携（アライアンス）



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」を目指して、「静銀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。

静岡・山梨アライアンスで目指す姿

2020年10月のアライアンス締結以降、協業による両県経済の発展を目指して、10の分科会で様々な連携施策に取り組んでいます。両行の持つソリューションやノウハウを共有することで、当初設定したKPI【両行合算・5年累計100億円】の達成に目途が立ち、KPIを120億円に上方修正しました。今後は「関係人口の増加」や「金融リテラシーの向上」、「地域の脱炭素化支援」といった両県共通の地域課題の解決に向けた取組みをさらに強化していきます。



これまでの取組み



※2024年3月末時点

地方創生



- 個別商談会の開催
- J-クレジット創出支援
- 移住促進セミナーの開催

ライフプラン



- 静銀ティーエム証券山梨本店の開設
- 共同商品の開発（保険・投信）
- 資産形成セミナーの開催

ファイナンス



- 協調融資（不動産、ベンチャー、シンジケートローン）
- 事業承継ファンドの共同組織

その他



- 海外現法向け資金調達支援
- 事務手続きの共同化

3周年イベントで関係人口増加に向けて議論

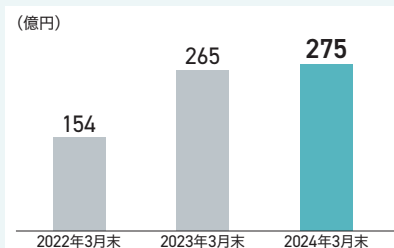
2024年2月、静岡・山梨アライアンス3周年記念交流会を開催しました。両行の若手行員約70名を集め、関係人口の増加をテーマにディスカッションを行い、交流を深めました。今後、具体的な施策の実現に向け取り組んでいきます。



証券業務における連携〈山梨中央銀行〉

2021年4月に開設した静銀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お客さまに付加価値の高い商品・サービスを提供しています。預り資産残高は順調に推移し、2024年3月末時点で275億円に増加しています。

山梨本店預り資産残高





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。

静岡・名古屋アライアンスで目指す姿

2022年4月のアライアンス締結以降、自動車関連を中心とした産業変革を支える共同ファンドの設立や、静銀ティーエム証券名古屋本店の開設等、幅広い分野での協業を進めてきました。ストラクチャードファイナンス分野を中心とした共同案件も実現し、収益効果は5年換算で78億円にのぼります（KPI：両行合算・5年累計100億円）。今後も、ファンドの活用や県境を跨ぐM&A、事業再生分野での連携をさらに深め、地域の産業変革支援への取組みを強化していきます。

自動車産業支援に資する
知見ノウハウ提供

グループ会社機能提供
(証券、M&A、事業承継等)

自動車サプライチェーンの
ネットワーク活用

事業再生、転廃業や
ベンチャー、イノベーション
関連のノウハウ提供

これまでの取組み

KPI

進捗率[※]78%

78億円

100
億円

※2024年3月末時点

静岡・名古屋アライアンスファンド1号案件実行

2024年3月、取引先の課題解決を通じた地域産業の活性化ならびに雇用の維持・創出を目的に設立した本ファンドで、第1号案件投資を実行しました。

投資実行後も、地域における産業構造変化に対する課題解決支援を行う産業変革支援プロジェクトチームや静岡キャピタルを中心に名古屋銀行との連携を深め、産業変革支援のモデルケースとなるよう、取引先の伴走支援を強化してまいります。

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材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。

ATM相互利用無料化の開始

2024年4月1日より、お客さまの利便性向上のため、静岡銀行と名古屋銀行のATMの相互利用料の無料化を開始しました。

証券業務における連携〈名古屋銀行〉

2023年10月に名古屋銀行本店内に静銀ティーエム証券名古屋本店を新たに開設しました。同店にて名古屋銀行から5名の出向者を受け入れ、幅広いサービスでお客さまの資産形成を支援しています。



名古屋銀行への派遣者

名古屋銀行では、営業店の渉外担当者として、主に法人のお客さまの課題解決に向けた各種ソリューション営業に邁進しています。

銀行・地域は異なりますが、お客さまが抱えている課題や銀行に求められる対応は

共通する部分が多く、アライアンスの主要テーマである産業変革支援の必要性や、地域金融機関が担う役割の重要性を感じています。両行の営業店に勤務した経験を活かし、静岡・愛知両県の産業変革支援や、より一層のアライアンス深化に貢献していきたいと考えています。



名古屋市内営業店
法人営業担当
永田 智大



Chief Innovation Officerが語る

—— イノベーションを通じ世の中にもっと貢献する企業へ

しずおかフィナンシャルグループ
最高イノベーション責任者（CINO）

大塚 毅純

Q なぜ今、イノベーションが必要なのですか？

最近の世の中の動きを見ていると、未来が現在の延長線上にあるとは思えないからです。世界は環境問題など人類共通の課題が深刻化する一方で、国々の連帯はむしろ弱まっており、不透明感は増えています。テクノロジーの進化で世の中はずいぶん便利になりましたが、人々の仕事がAIにじわじわ奪われている実感もあります。地域に目を転じると、人口減少と高齢化が同時に進み、経済活動が縮小均衡に向かう中で、自動車のEV化のように産業構造をガラッと変えていくような事態が進行しています。

しずおかフィナンシャルグループは、どうなっていくのでしょうか？

伝統的な預貸金や決済業務は、競争の激化などで収益性が圧迫され続けているのはご存じのとおりです。そもそも社会のありかたが変わり、人々の価値観が多様化・複雑化するなかで、これまでと同じやり方がずっと通用するわけではないのです。

こうした問題意識のもと、これまで当グループは、非伝統的な分野に成長余地を求め、様々な取り組みを進めてきました。今後はこのスピードをさらに早め、社会に求められる存在であり続けなくてはなりません。このために、新たな価値を顧客や社会に届けること、つまりイノベーションが必要なのです。



Q 事業領域を拡大するこれまでの取り組みにはどんなものがありますか

当グループは昔から、競合相手があまりやっていないこと、いわゆるブルーオーシャンの探索を意識して手掛けてきました。10年ほど前、当時の地方銀行では珍しかったストラクチャードファイナンスに本格参入したり、資産形成ローンというニッチな市場を開拓したのがその一例です。また、全てが成功したとは言えないかもしれませんが、異業種との連携も積極的に進め、新たなサービス

の提供や業務プロセスの革新を試みてきました。

2022年10月に持株会社の下で新体制をスタートさせてからは、既存会社の完全子会社化や新会社設立を通じ、グループ機能の拡充に取り組んできました。2023年2月の「株式会社ティージェイエス」完全子会社化を皮切りに、2023年7月には「SFGマーケティング株式会社」、同年11月には「SFG不動産投資顧問株式会社」を設立しました。各社の事業内容については55～56ページをご参照ください。



Q 今後の新規事業開発の方向感とは？



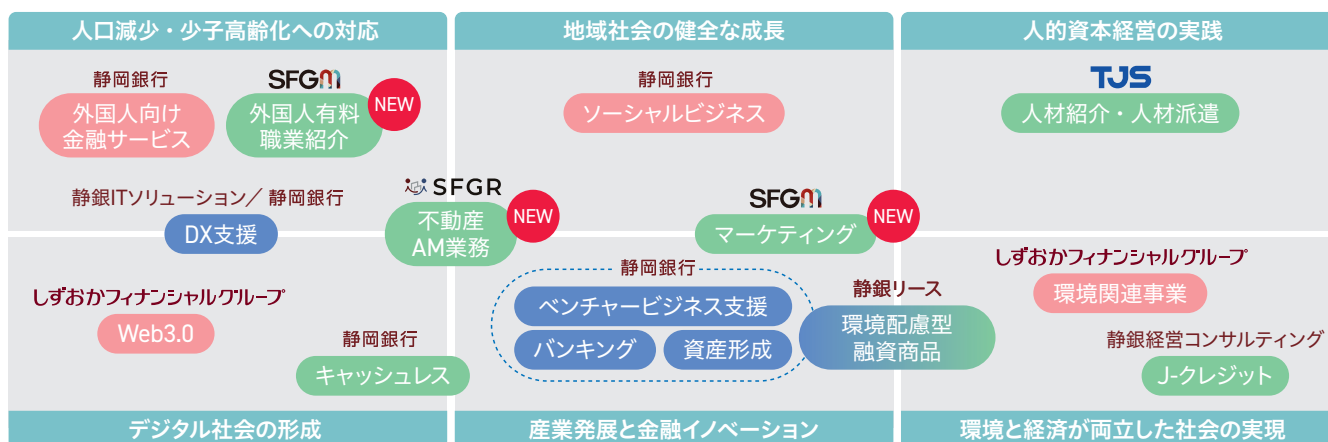
当グループは、事業領域の拡大を「地域やお客さまの課題解決を通じた『新たな社会価値の創造』と『企業価値の向上』の両立を目指す取組み」だと位置付けています。つまり、出発点は「社会課題」なんです。

下の図は、第1次中期経営計画で掲げたマテリアリティと事業領域を整理したものです。青色がこれまで手掛けてきた事業で、やはり伝統的な金融ビジネスに集中しています。緑色が最近スタートさせた事業で、非金融への広がりが感じられると思います。赤色がこれから取組もうと考え

ている分野です。これらは、当グループが現在持っているスキルやノウハウだけでは成り立たないものも含まれており、外部のリソースを活かして新たな価値を生み出す、いわゆるオープンイノベーションで実現しようと考えています。

しずおかフィナンシャルグループは、引き続き金融ビジネスの強化にも注力していきます。しかしながら、近年の規制緩和により、金融機関が手掛けることのできる事業分野が広がっています。既存の事業分野にとどまるのか、それとも自らを革新し、社会課題に幅広く対応していく方向に踏み出すかは、その金融機関の自由意思です。もちろん私たちは後者を選びます。

●：今後実装を検討する新事業 ●：第1次中計で実装した新事業 ●：第1次中計で成長させる既存事業



Q そのほかCINOとして、今後注力したいことは何ですか？

当グループのあちこちで次々とイノベーションが起こるような組織を目指したいですね。変わりつつあるとはいえ、石橋を散々たたいて結局渡らないといった、リスクを過度に避ける風潮はまだ残っています。かつては、こうした慎重さが良い結果をもたらした時代もありました。しかし今後、スピード感をもって次々と新しいことに挑戦していこうとすれば、リスクや不確実性を受け入れ、うまくマネジメントする体制に変えていく必要があります。組織のイノベーションですね。これまでに、服装や勤務時間などワークスタイルの

自由化、社内ベンチャー制度の創設など、社員の自律や創造性の発揮を促す取組みに着手し、手ごたえを感じています。こうした試みを更に発展させていきたいと思っています。

これからは、「地域にどのような金融機関が存在するかで、その地域の将来が変わる」時代が到来すると思います。「この地にしずおかフィナンシャルグループがあって良かった！」そんなことを言ってもらえるような企業であり続けたいと私は強く思うのです。



新事業分野

目指す姿 地域の社会課題解決を通じ、
地域としずおかフィナンシャルグループ双方の持続的成長を実現

取組課題 新たな事業領域への挑戦により、地域の魅力向上、活性化に貢献

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

地域や取引先が抱える課題

IT・DX

人手不足

地域やお客さまのニーズ

販路拡大

ブランディング

経営資源の効果的な活用

しずおかFG



SFGマーケティング

2023年7月に電通グループと共に設立したSFGマーケティングでは、地域にヒト・モノ・カネ・情報を呼び込み、地域の活性化を実現するため、お取引先や地方自治体等に様々なマーケティング支援を提供しています。従来の金融ビジネスの枠を超えたサービスを通じ、地域の魅力度の向上や取引先の業容拡大に貢献してまいります。

SFG

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 ・有料職業紹介業務
株主構成	㈱しずおかフィナンシャルグループ80%、㈱電通グループ20%

企業の抱える課題

- ・マーケティングの必要性を感じているが、何から手をつければいいのかわからない
- ・商品やサービスの認知度を上げたい
- ・自社の技術力を生かし、新規事業に取組みたい

- ・労働力不足により事業拡張が難しい

支援策（一例）

- ・自社の認知拡大を目的としたテレビCM制作・放映
- ・新商品のパッケージデザイン、Webページの制作
- ・商品・サービスのブランディング（ワークショップの実施）
- ・人流データを活用したマーケティング施策の企画

- ・信頼できる外国人就労者と安心して働ける取引先をつなぐ職業紹介

外国人就労者を対象とする有料職業紹介事業を開始

2024年4月、「有料職業紹介事業」の許可を取得し、日本で就労を希望される外国人就労者を地域のお取引先にご紹介するサービスを開始しました。

SFGマーケティングでは、地域における重要な社会課題の1つである「労働力不足」の解消に向け、一定の専門性・技能を有し即戦力として期待される在留資格「特定技能」の取得者を中心に、日本への就労ニーズが高い東南アジアの人材をご紹介します。こうした活動を通じて、地域間における人材獲得競争が激化するなか外国人が働きやすい地域づくり、外国人から選ばれる地域づくりに取組み、多文化共生社会の実現に貢献します。



SFG不動産投資顧問

2023年11月、地域における重要課題である「地域社会の健全な成長」および「人口減少・少子高齢化への対応」に資する取組みとして、不動産私募ファンドのアセットマネジメント業務を担うSFG不動産投資顧問を設立しました。これまで静岡銀行で培った不動産ファイナンスに係るノウハウ・知見・人員を有効に活用し、資本効率性の高い事業に挑戦します。

地方自治体と連携した地域活性化プロジェクトの実践や、お取引先の事業拡大に資する取組みをアレンジするなど、地域のお客さまとともに新たな価値を共創しながら、持続的な成長を目指してまいります。



事業内容	・不動産私募ファンドの組成・運用に 対する投資助言業務 ・金融機関向けコンサルティング業務 ・その他付随業務
株主構成	㈱しずおかフィナンシャルグループ100%

SFGの強み 不動産ファイナンス業務で培ったノウハウや人員・SFGに集まる地域の情報やニーズ



当事業が目指す姿 関係人口の増加（地域共創）と事業性の両立



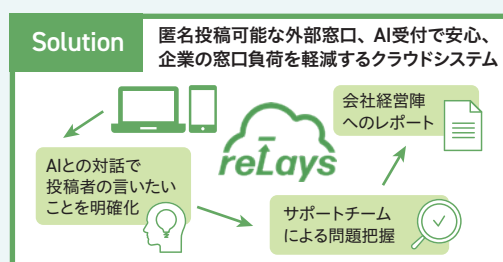
代表取締役社長 渡邊 敬博

SFG不動産投資顧問は、2023年11月に設立し、2024年4月に本格的にスタートしました。当社は、これまで静岡銀行で培った不動産ファイナンスに係るノウハウ・知見等を有効に活用し、資本効率性の高いアセットマネジメント業務に挑戦します。また、自治体と連携した地域活性化プロジェクトやお取引先の事業拡大に資する取組みに主体的に関与し、これまでにない情報やネットワークを地域に提供しながら、国内外のマネーを呼び込み、地域の象徴となる案件を手がけてまいります。こうした取組みを通じて、「地域の困りごとはSFG不動産投資顧問に!」と思っていただける企業に成長することを目指してまいりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

TOPICS 社内ベンチャー制度第1号案件の事業化 ～ベンチャーファンドからの支援、資本の活用

2024年4月、社内ベンチャー制度第1号案件として、社員が内部通報窓口を身近なものとして捉えることをコンセプトに、企業向けに内部通報窓口のプラットフォームを提供する「reLays株式会社」を設立しました。社員が「言いにくい」「伝えにくい」と感じていることなど、コミュニケーションの「穴」を埋め、社員一人ひとりの想いを経営者につなぐためのWebプラットフォームを自然言語処理技術を活用したシステムによりサービスを提供します。

事業内容	内部通報窓口のアウトソーシング受託サービス	株主構成	GCPJ投資事業 有限責任組合 100%
------	-----------------------	------	-------------------------



相次ぐ企業不正が社会問題化する中で、2022年に公益通報者保護法の改正法が施行され適用対象が中小企業まで広がりました。内部通報窓口は不祥事件を防ぐ手段として有効でありながら、社員が使いにくかったり、使用をためらう傾向にあります。また、匿名投稿を受付し対応するための人材不足も課題です。このギャップを社会課題と捉え、経営と社員を繋いでいく（リレー「relay」する）ための事業としてreLays（リレイズ）を考案し、多くの方の助けを得ながら、起業に漕ぎつけることができました。しずおかFGの社内ベンチャー制度から、社会を変える企業が誕生する、という夢を掲げて、事業構築に取組んでまいります。

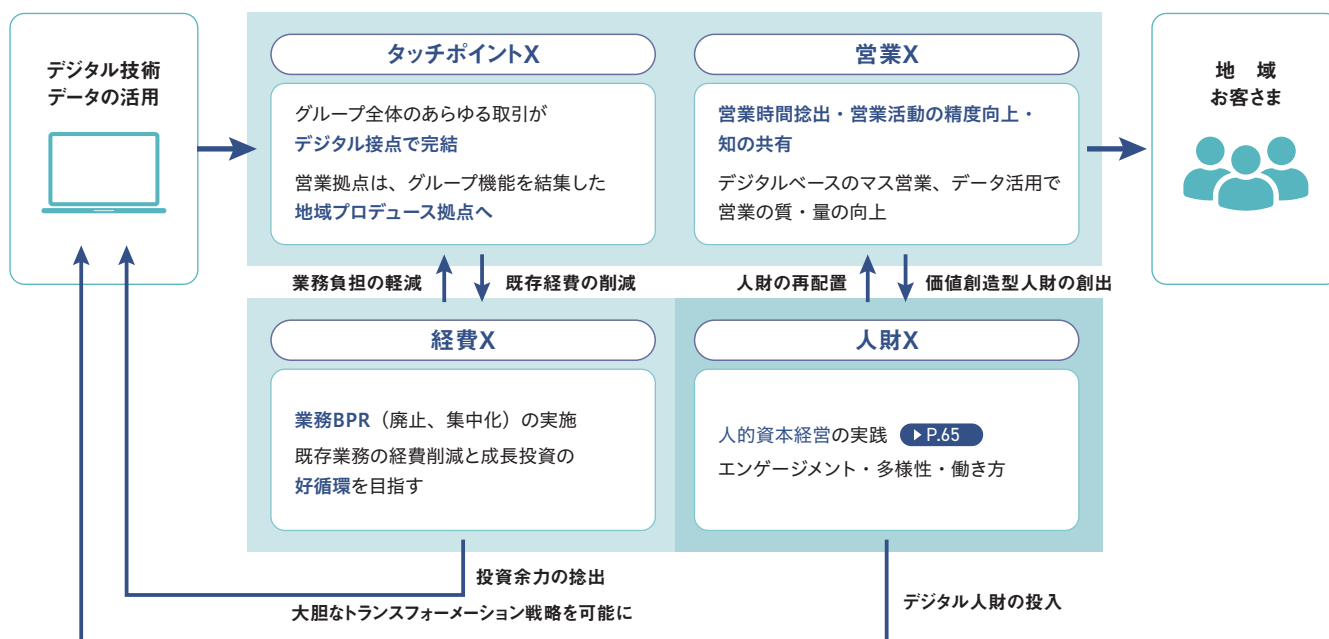
代表取締役 和田 康佑



トランスフォーメーション戦略

目指す姿 日常的な取引のデジタル完結、対面によるオーダーメイド型のソリューション提供
取組課題 デジタル技術・データ等の戦略的活用による業務変革

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



経営戦略の実現に向けた、「攻め」と「守り」のIT投資を展開



グループCIO(最高情報責任者)
鈴木 統也

昨今のデジタル化の進展には目を見張るものがあります。この変化に取り残されるのは大きな経営リスクと考え、しずおかフィナンシャルグループでは先進技術を取り入れたIT戦略を積極的に進めています。

2023年1月に導入した新営業支援システム「S-CRM」は、営業活動の標準化・高度化に留まらず、AIやデータ分析・活用プラットフォーム「S-share」によるデータ活用との連携を通じて、お客さま一人ひとりに最適なソリューションが提案できるシステムへと継続的に進化しています。

また、「しずぎんアプリ」や「ホームページ」のリニューアルにより、スマホ等から多彩なコンテンツが毎日使えるようタッチポイントのグレードアップにも取り組んでいるところです。

そして、「生成AI」については、全役職員が利用できる環境を整備し、日常業務への適用・浸透を進める一方、将来のユースケース発掘に向けた実証実験へのチャレンジも開始しています。なお、当グループは「クラウドファースト」の方針*のもと、お客さまや社会の多様化する課題へ対応するための「攻めのIT投資」と、悪質化するサイバー攻撃への対応など安心・安全のための「守りのIT投資」を第1次中期経営計画に沿って展開してまいります。

※グループの全システムを対象にパブリッククラウド化を最優先に考える方針

TOPICS デジタルCIOの活用検討

高い専門性や経験が求められるIT企画業務の高度化・効率化に向け、生成AIを活用した創造的な対話パートナー「デジタルCIO(最高情報責任者)」の実現（擬人化）にチャレンジしています。システム化に向けた案件のレビューなどで「デジタルCIO」の活用に取り組み、その後、IT資源の適正化を含むIT戦略の策定や他の専門領域への拡大を検討する予定です。

タッチポイントX

対面のお客さま

困ったときは店頭相談



ご訪問先



店頭窓口

非対面チャネルの強化

お客さまへの安心安全かつ利便性の高いサービスのご提供を目指し、デジタル技術を活用したチャネルの整備および機能の拡充を実施しています



「スマホが銀行窓口」を目指し、来店不要のお取引を拡大

ホームページを全面刷新
ペーパーレス完結のお借入手続きを拡大
(しずぎんビジネスポータル)時間と場所を選ばず
お取引可能見やすい
デザイン知りたい情報へ
簡単アクセス

お客さまの安全なお取引に向けて～不正検知アルゴリズムの共同開発

静岡銀行と㈱ACSiONでは、不正検知アルゴリズムを開発し、2023年12月に本格運用を開始しました。今後も、両社で連携して不正口座対策の高度化を推進し、金融犯罪の防止に努めてまいります。

情報の集約

新営業支援システム「S-CRM」

システム導入により生産性を向上させ、創出した時間をより高付加価値な営業活動の実践へシフトします。また、グループ会社間の即時情報共有と強固な連携でしずおかフィナンシャルグループの総合力を活かした最適ご提案を行っています。

営業時間の
創出・高付加
価値営業への
シフト

生産性向上

営業活動の標準化／高度化
管理業務の平準化／集約化S-CRM
スクラムグループ総合力
を活かした
最適ご提案グループ10社でS-CRM導入
グループ各社との
シナジー最大化
情報の即時共有化

データ利活用の高度化

データの利活用を通じて、グループ一体での高付加価値営業の実践、経営・営業管理の高度化、迅速化に取り組んでいます。

データ利活用の高度化に向けた取組み

(株)りそな銀行、(株)ブレインパッドとの連携(静岡銀行) NEW
分析テーマの拡大や組織変革・人材育成等、データ活用分野の取組みを加速させるため、両者による伴走支援にかかる契約を締結データサイエンス統括室の設置(静岡銀行) NEW
グループ内のデータ人材・知見を集約し、「データサイエンス統括室」を設置(2024年4月)

データ利活用で取組む重点領域

経営管理・営業推進管理
管理業務の高度化
戦略等の意思決定の迅速化デジタルマーケティング
活用データの収集・整備、
分析の高度化マーケティングの高度化
最適なタイミングでの
商品・サービスの
提案・案内お客さまに
「気づき」を促すマーケティング
オートメーション

営業X

TOPICS

生成AIの活用

しずおかフィナンシャルグループでは、生産性向上と業務効率化を目的に生成AIの活用に取り組んでいます。2024年3月、グループ全社員が日常業務の中で生成AIを活用できる環境を整備しました。今後は生成AI活用の高度化に向けて社内データとの連携や専門領域での活用に取り組むとともに、グループ役職員のリテラシー・スキル向上を通じて、更なる業務の高度化・迅速化を図り、お客さまへの最適なサービスの提供につなげてまいります。

生成AIの活用状況

現在

グループ
役職員の
リテラシー・
スキル向上

- ・照会業務効率化
- ・文章校正、要約
- ・社内資料の下書き
- ・アイデア出し

今後の方向性

- 生成AI活用の高度化
- 社内データとの連携
- 専門領域での活用
- 適用業務の拡充

活用による効果

業務
効率化新規ビジネス
創出



しずおかフィナンシャルグループ
取締役会長

中西 勝則

しずおかフィナンシャルグループ
取締役

牛尾 奈緒美

しずおかフィナンシャルグループ
人的資本経営委員会 事務局長（対談当時）

鈴木 悠貴

「人的資本経営で変わる組織の未来」 ～取締役会長×社外取締役対談

しずおかフィナンシャルグループ（以下「しずおかFG」）が第1次中期経営計画実現のカギとして中心に据える人的資本経営。取締役会議長（会長）の中西勝則と社外取締役の牛尾奈緒美が、人的資本経営を通じて目指す姿について意見交換を行いました。

（ファシリテーターは、人的資本経営委員会事務局長（対談当時）の鈴木悠貴が務めました）

約20年ぶりの人事制度改革

鈴木 しずおかFGでは、第1次中期経営計画（以下「第1次中計」）の中心に人的資本経営を据え、人財への投資や教育、組織風土の変革等を通じて基本戦略の推進、ひいては第1次中計の実現を目指しています。

中西さんは、静岡銀行の頭取、会長となる前に経営管理部長のご経験もありますが、人事あるいは経営の目線から人財をどのように捉えてきましたか。

中西 経営管理部長を務めていたのは25年ほど前、職務遂行能力を基準とする「職能資格制度」の時代でした。当時、過去の実績に基づく能力だけで評価するのではなく、今求められる

期待役割に対する能力発揮を評価すべきだと考え、ポストに対して処遇を決める「職務等級制度」を導入するとともに、人事評価制度を「目標管理制度」に刷新しました。つまり、一人ひとりの期待役割を明確にし、いかに能力を発揮させるかが重要だと考えてきました。

鈴木 牛尾さんには、人的資本経営委員会の前身である「ダイバーシティ推進委員会」の設立やダイバーシティ浸透に関する調査等にご協力いただいた経緯があります。あらためて、しずおかFGの人的資本経営に対して感じられていることを教えてください。

牛尾 以前は大量採用、年功序列型の人事が主流で、ジェネラリストの人財が効率的に業務を行うことが評価される時代でした。

一方、これからの時代は、目の前の業務がこなせるだけでなく、新たな価値を創り出せる人財を育てていかなければいけません。個々の能力を活かしながら、チームとしてパーパスの実現に向けてどのような目標を設定し、その達成に向けていかに行動できるかが重要です。新たなチャレンジも必要となります。そうしたなか、しずおかFGが多様な人財が活躍するグループに変わってきていることを強く感じています。

中西 経営管理部長として人事制度を刷新したのは2001年のことでしたが、新制度の初日には、「制度は今日から陳腐化する。どんどん変えてほしい。」と経営管理部のメンバーに伝えました。経営環境は常に変化しますので、あるべき制度もそれに伴い変わるはずだからです。目標管理制度は、個人の目標を積み重ねると組織の計数目標になるという形で組織と個人が結びついていましたが、取組むべき課題がある程度特定できる時代の制度でした。今の時代は課題が非常に多様化しています。

牛尾 今求められている人的資本経営では、「人」は成果を出すために効率的に働く「材料」ではなく、「財（たから）」であり、いわゆる「人財」が個々の能力を最大限に発揮できる舞台を整えることが必要です。その意味では、持株会社体制への移行によって役員職はより幅広いフィールドでチャレンジできるようになりましたよね。一人ひとりの人財が、既存の枠にとらわれず「地域の課題を解決するために、しずおかFGが存在する」と考えられるようになれば、あらゆる視点から課題を捉え、その解決に向けた道筋を示せるようになるのではないかと期待しています。

中西 約20年ぶりに行った人事制度改革（2021年度）では、静岡銀行の人事評価制度として「OKR」を導入しました。これによって、牛尾さんがご指摘された課題認識にも対応できる素地が整ったと思います。例えば、融資一つをとっても、これまではいかにリスクを見極めて取引先に融資するかが目的になっていた、つまりステークホルダーとの利害関係に焦点が当たっていましたが、今はその取引先が地域で果たす役割を踏まえながら、リスクにも寄り添って対応すれば良いといった考え方、あらゆるステークホルダーを広く意識した取組みに変わってきたと感じています。

人財の力を最大限に引き出すために

鈴木 OKRは、個人の行動やチャレンジを評価するために導入した人事評価制度です。Objective（O：目的）として、ステークホルダーのために実現したい夢やビジョンを掲げ、それに対するKey Results（成果指標）を設定し、達成度だけでなく、チャレンジの度合いを含めて評価しています。

中西 OKRは、公平性をいかに担保するかが非常に難しい人事評価制度だと感じます。営業店と本部それぞれの評価目線の違いや社会に対するインパクトの違い、キャリア形成の観点など、

様々な要素を踏まえたうえで公平に評価しなければいけない。もう一つ難しいのは、OKRは「組織の型にはめ込むことができない」ことです。チャレンジを称揚する制度であるからこそ、人財よりも組織の器を大きくしなければ、組織に収まらない人財が外へ出て行ってしまいます。OKRを導入する際、経営陣と経営管理部には、そのことを理解するとともに、器としての組織をしっかり作らなければならないことを何度も伝えました。

牛尾 私まさにそこがポイントだと思います。OKRを通じて、一人ひとりが自身の潜在能力を開花させながら、「この組織でもっと自分が大きく成長できる」という期待感を抱けるかどうか。しずおかFGが、そうした場所であり続けることに大きな価値がありますよね。

中西 OKRの導入が成功したか否かは、組織の枠をはみ出くらいチャレンジングな人財が出てくるかどうかでわかると思います。

牛尾 そうですね。例えば、大きなプロジェクトが立ち上がり、それが軌道に乗った時、起案した人財はその能力を買われて外に出ていってしまうかもしれません。経営者として新会社にスピンアウトする可能性もあります。あるいは、外に出ていった人財が次の仕事を通じてさらに成長し、その人財としずおかFGが連携して新たなイノベーションが生まれることだってあると思います。もしそうした状態になれば、それは進化と捉えた方が良いでしょう。成長が実感できる組織であれば、結果としてずっと働き続ける人財もいますし、あるタイミングで出ていく人財がいるとしても、また戻ってきたり一緒に仕事をしたりという好循環が生まれれば、それは理想的だと言えるのではないのでしょうか。

ダイバーシティの推進により化学反応を起こす

中西 人事制度改革のキーワードの一つとして挙げているのがダイバーシティ、特に「価値観の多様化」がポイントだと考えています。いくら優れた能力や技術を持っていたとしても、その価値を自分で客観視することは難しいものです。一方、多様化した組織の中では、その能力が他者から見れば非常に価値のあるものだと気づくことができます。だからこそ、ダイバーシティの推進によって、それぞれの価値が見出されていくことが重要だと思います。

牛尾 そうですね。そうした化学反応を起こす仕組み、組織をどう作っていくかが重要です。そのためには、仮に失敗してもマイナスに捉えるのではなく、むしろ「良い経験ができてよかったね」と自然に言い合える組織風土が必要となります。

鈴木 まさにそうした組織風土に変えていこうという考えから、人事制度改革の一環として、3つの「Value」を定義しました。具体的には、「Go Wild!」「Be Innovative!」「Do Collaboration!」の3つですが、私たちがグループの基本理念や第1次中計のビジョン等を実現するために「日々の行動で体现すべき価値基準」

として定め、人事評価の枠組みにも組み込んで浸透を図っています。

- 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。

牛尾 そういえば、ValueをプリントしたTシャツやペットボトルを作っていましたよね。あの試みも浸透につながっていると思いますよ。ただのお題目でなく、全員が腹落ちして、「私もそうありたい」と思えるようになれば、組織の大きな推進力になるはずです。



中西 OKRとValueによる評価はうまく制度設計されていると感じます。ただし、重要なのは、その制度をいかに運用するかです。上司が部下の話を聞き、自律的な成長を促す「1on1ミーティング」の活用や、経営陣によるタウンミーティングの場も大切ですね。最近では、そうした機会を通じて、若手社員が自らの意見を発信する場面が増えてきました。

牛尾 その状態が当たり前になったら理想的ですね。

鈴木 私は運営担当の立場からタウンミーティングに関わっていますが、実際に多くの若手社員が自分の意見を経営陣に直接ぶつけています。「経営陣と直接話せて良かった」「現場の意見を届けることができた」という前向きな意見ばかりではなく、「本部と現場にはこうしたギャップがある」「現場の実態はこうです」

といった現場の実情や課題に至るまで幅広い意見が出ています。

中西 柴田社長、八木頭取をはじめ、グループ各社の社長がそれぞれ頑張っていますよ。もう一方の見方として、タウンミーティングは経営者が自らの声を役職員に直接届けられる貴重な機会にもなります。経営陣が本音で話せば役職員にもそれが伝わるはずだと感じます。

牛尾 その通りだと思います。ダイバーシティの推進や組織風土の変革には、経営トップの言葉が大きな意味を持ちますし、自らの言葉でしっかりと伝えていくことが重要です。タウンミーティングを様々な階層でやり続けていくことは、グループに良い変化を生み出す力になると思いますよ。

鈴木 2023年度は、あえて経営陣と接点が少ない若手社員を中心にタウンミーティングを開催しましたが、2024年度は対象を全役職員に広げようと考えています。

自律的な学びを通じた組織の成長

中西 これからの時代は、自律的に学び、挑戦する社員の存在がより一層重要となりますが、しずおかFGには、「外部企業に出向して新たな知見やノウハウを習得したい」「専門性の高いグループ会社に転籍したい」といった希望に対して、自ら手を挙げてチャレンジできる「マイキャリア・デザイン制度」があります。

鈴木 マイキャリア・デザイン制度では、異業種企業や地域企業への派遣、社内他部署でのサイドジョブ、グループ会社間転籍制度などを通じて、自律的かつ多様なキャリア形成を支援しています。また、2022年度からは、「自律と挑戦」「失敗からの学び」といった意識・行動の浸透、ひいては組織風土の醸成を目的に、社内ベンチャー制度も開始しました。

牛尾 社内ベンチャー制度は非常に意義のある取組みで、人財の発掘にもつながると思います。「この人財はおとなしい」「この人財は定型業務が得意なタイプ」という具合に、つい決めつけてしまいがちですが、実際はそう単純ではないですからね。

鈴木 社外で行う新たな事業プランから社内の業務変革まで、年齢や経験を問わずに幅広いアイデアを持った社員によるチャレンジが着実に増え、しずおかFGの文化が変わってきたと実感している役職員も多いと思います。事業プランを考えること自体が日々取り組むお客さまの課題解決につながるといった前向きな声も聞こえてきます。

中西 社内ベンチャー制度を見ると、役職員一人ひとりの新たな可能性を感じます。それはしずおかFGの可能性と言うこともできますので、頼もしい限りです。

牛尾 仕事を進めるうえでは「既定路線はこうだから」と考えるとその先の発展はありませんが、型にはまらず、自分の考えを自由に発信する風土が醸成されれば、組織にとってのプラス作用が必ず生まれるはずです。趣味の世界や、コミュニティの情報

など、個人の個性が掛け合わさって新しい価値が生まれたり、あまり目立たなかった人材が起点となって面白い企画が生まれることも期待できます。

鈴木 役職員の自己研鑽を支援する観点からは、国内MBAの取得や大学院・ビジネススクールへの通学など、希望するキャリアの実現に向けて自ら必要と考える能力開発を金銭面で支援する「バリューアップ制度」、行政とのまちおこしイベントや異業種企業との交流会、取引先との勉強会等への参加費用を補助する「ミートアップ制度」も用意しています。

中西 リベラルアーツの学びも非常に重要だと考えています。例えば、ワインについての知識を深めるセミナーへの参加費用も支援しているんです。

牛尾 リカレントに対する満足度が非常に高そうですね。不確実性が高い時代にあっては、一人ひとりの能力や経験、価値観といった目には見えない内面の多様性、いわゆる「タスク型ダイバーシティ」を生かすことが重要となります。1人のスーパースターに頼るのではなく、いかにチームや組織全体で創造性を発揮する「集合天才」になっていくか。リベラルアーツの学びは、これまでにない新たな価値を創造するための素養を高めるうえで非常に効果的だと思います。

価値創造型人材と課題解決型人材

中西 今の話にも通じますが、不確実性が高い時代にあって、グループとして新たな価値を生み出す一方で、従来からの課題解決にも取り組んでいくためには、価値創造型人材と課題解決型人材をバランス良く計画的に育成していかなければなりません。第1次中計でも人材ポートフォリオとして目指す姿を定めていますが、この2つのタイプの人材は育て方が異なります。

価値創造型人材：専門知識やネットワークを活かし、地域に新たな価値を生み出せる人材

課題解決型人材：お客さまの課題に寄り添い、その解決を実現できる人材

鈴木 価値創造型人材と課題解決型人材の認定制度を創設し、第1次中計の最終年度（2027年度）までの目標（認定者数）を定めています。2024年度からは、従前より取り組んでいる課題解決型人材の育成に加え、地域イノベーションコーディネーター、アクセラレーター、デジタルコーディネーター等の価値創造型人材の育成に向け、個別プログラムを立上げました。

中西 価値創造型人材には、成功した起業家に共通する思考プロセスや行動様式といった「エフェクチュエーション」の要素が求められます。まさに、未来の不確実性に対応しながら新たなビジネスを創り出していくための教育が必要だと考えています。

牛尾 変化が激しい時代にあって、従来のアプローチ手法が通用しないビジネスシーンが増えていますので、エフェクチュエーションの思考プロセスは確かに重要だと思います。

中西 価値創造型人材の育成には、人材一人ひとりが持つ能力や人脈を育て、広げていくことが大切です。一方、課題解決型人材は、目の前の課題をいかに解決すべきか、そのためにどのような能力を磨くかがカギとなりますが、この人材も非常に重要です。難しいのは、両者を同じ育成体系、画一的なキャリア形成支援にはめ込むことができないことです。

牛尾 確かに、企業側の論理だけで育成方法を決めてしまうのは良い方法とは言えません。人材のタイプによって教育方法や研修プログラムを変えていくやり方もありますし、人材によってはキャリア形成の過程で課題解決型から価値創造型にシフトすることもあると思います。自分では指示された業務を繰り返すのが好きだと思っていたけど、何らかのプロジェクトに参画し、問題発見から解決までの経験を積むことでやりたいことを見つけるケースもありますしね。

中西 とても大切な視点だと思います。企業側の固定観念に捉われず、様々な経験を積む機会を提供することで、新たな気づきを得ながら柔軟なキャリアチェンジができるように人材育成の体系も工夫しなければいけませんね。

組織風土、企業文化の変革に向けた挑戦

鈴木 これまで、役職員の柔軟な働き方の実現を目指す「ワークスタイル・イノベーション」を推進してきましたが、2023年度



からは「カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション」へと取組みを発展させ、役職員のエンゲージメントとウェルビーイングの向上を目指し、先ほども話題に出た「組織風土や企業文化の変革」に向けて力を注いでいます。この取組みに対するお二人の考えを聞かせてください。

中西 組織風土や企業文化を変えるためには、具体例を積み重ねていくしかないと思います。私が静岡銀行の頭取に就任した時にも変えたい風土、文化が1つありました。当時は堅実経営を旨とする融資への厳格なイメージから「しぶぎん（渋銀）」と呼ばれていたのですが、それを変えたかった。保守的な時代背景もあるなかで、どの産業に資金を配分することが地域の成長に資するかを時々の頭取がよく考えて行った経営の結果でしたが、私が引き継いだ時は、今後の産業構造の変化を見据えて考え方や対応を変えなければならないという思いが強かったです。そこで、「取上げが難しい」「少し気になるところがある」という理由で融資を見送るのではなく、「どうすれば取り上げられるかを考えよう」「YESから入る組織風土に変えていこう」と行員に働きかけました。今はYESから入り、お客さまと一緒に課題を解決していく組織風土に変わってきたと感じます。

牛尾 それは素晴らしいことですね。

中西 私が変えたのは、仕事に対するスタンスという意味での組織風土、企業文化でした。これに対し、今、役職員が変えようとしているのは、一人ひとりの意識であり、企業の存在意義に立ち返っての風土、文化です。着実に次のステージに向かっていくと頼もしさを感じます。

牛尾 女性活躍の取組みもかなり進んできていると思いますが、ジェンダーに関するアンコンシャス・バイアス※は、組織の中にまだ残っているのではないのでしょうか。

※ 無意識の偏見や思い込み、先入観

中西 アンコンシャス・バイアスをなくそうとする意識や行動、その努力は強く感じます。ただ、話をしていて「まだ残っているな」と感じる場面はありますので、本当の意味でなくなったと言える状態までは道半ばだと思います。

鈴木 アンコンシャス・バイアスはジェンダーだけに限らないと

感じています。例えば、イノベーションを起こしたり、新しいことに挑戦しようとする役職員に対して「それは無理だろう」と思ってしまうバイアスも存在します。これらを含めたアンコンシャス・バイアスをなくしていかなければなりません。

牛尾 その思い込みの背景には、「言われたことだけやれば良い」「失敗したら終わり」と考えてしまう組織風土や企業文化が少なからずあるのかもしれませんが。それこそ以前は「しぶぎん」と呼ばれていたくらいですから、信頼を絶対に失わないよう慎重に行動する風土、文化から抜け出せない役職員がいてもおかしくないと思います。

一方、新たな価値を生み出すには、皆が心の奥底で感じている、考えている問題を、まずは口に出すこと。そして、その問題の解決方法の解像度を上げ、ビジネスとして提案できるようにしていく必要があります。しずおかFGが起点となって、地域を巻き込んで、イノベーションを見える化し、実行に移していくことを期待したいですね。

鈴木 キャリア採用者の発案から設立に至った「SFG不動産投資顧問」は、まさにその一例と言えると思います。

中西 SFG不動産投資顧問は発案したキャリア採用者を社長に登用しました。彼はOKRで掲げた夢やビジョンがしっかりしていて、不動産投資顧問会社を設立すれば、投資助言業務等を通じて、自治体や地域企業等による地域の開発案件に主体的に関与し、企業誘致や雇用創出といった地域の持続的成長に向けた課題解決に貢献できると考えていました。先ほど、価値創造型、課題解決型の人財育成の話をしたましたが、キャリア採用者のように外から人財を引っ張ってくる、外部と連携することも新たな価値創造に必要な要素と言えます。

牛尾 一人ひとりの人財の中に宿っているビジネスの種や、地域が抱える潜在的な課題の解決策を具現化する動きが様々な分野で広がると良いですね。周囲の役職員は、道を切り拓こうとする人財を組織がどう評価するかをよく見えていますので、組織が上手にバックアップしながら、新しい芽が摘まれないように育み、先進的な成功事例として実績を積み重ねていくことが重要だと思います。

ステークホルダーのウェルビーイング実現に向けて

中西 人的資本経営を推進するうえで課題は非常に多いと感じています。その点を中途半端にせず、できていること、できていないことを明確にしながら、組織風土や企業文化を目指す方向に変えていく必要があります。その際には、OKRとValueによる評価の運用や1on1による上司・部下間の対話が重要となります。

鈴木 OKRとValueの評価では、本人と上司（評価者）が申請評価のすり合わせを実施する「ネゴシエーション」と、本部の部長同士や同じブロック・エリアの支店長同士が集まり、互いに評価の横串を刺す「カリブレーション」を実施することで評価



の公平性や納得感を高めています。また、上司と部下が1on1を定期的に実施することで、個人の行動と経営戦略のベクトルを近づけられるよう取り組んでいます。

中西 人事評価の公平性は、従前の目標管理制度の時代から意識してきたことで、当時は目標や成果が地域特性や店舗の規模等を勘案して公平かを確認していました。OKRでは、達成度だけでなく、チャレンジの度合いも評価されますので、カリブレーションで評価者の目線をしっかりと合わせなければなりません。

牛尾 どの組織にも言えることですが、人事評価は昇進や賃金に反映されますので、不公平感があると非常に大きな不満につながる可能性があります。

鈴木 中西さんからお話があったように、成果だけでなく、チャレンジの度合いも評価しているため、上司が普段から一人ひとりの部下の行動をしっかりと見ること、1on1で挑戦や成長を促すことが非常に重要な要素であると、管理職層には繰り返し伝えています。

牛尾 女性管理職をもっと増やしていかなければならないと思いますが、登用はどのような考え方のもとで運用していますか。

鈴木 指導的地位にある女性役職員の比率を2030年度に40%以上へ引き上げる目標を設定し、女性のキャリア形成支援やリーダー育成、積極的な配置・登用に取り組んでいます。一方、実際の登用に際しては、対象者が「管理職としてふさわしい人材か」という目線をぶらさずに運用しています。ただし、それ以前に、子育て等を理由に「自分にはできない」と思い込み、手が挙がらないケースも多いです。

牛尾 その点は気になるところですね。評価者は定性的な評価をする際に、対象者とコミュニケーションを十分に取ながら、あるべき方向に先導する、場合によっては背中を押す必要があります。単に女性だから「優遇」するのではなく、従来の慣行やアンコンシャス・バイアスによって女性が男性よりも能力を発揮しにくい環境に置かれているのであれば、その是正が不可欠

です。その意味では、働く女性をサポートする観点から、健康経営の充実も欠かせませんね。

中西 しずおかFGは、健康経営銘柄2024に初めて選定されました。

牛尾 本当に素晴らしいことですし、私も取締役の一人として非常にうれしく思います。女性活躍と健康経営はまさに両輪で推進すべきことです。経済産業省の試算では、女性特有の健康課題による社会全体の経済損失は約3.4兆円と言われ、働く女性の多くが健康課題に難しさを感じています。特に若い女性において、それを理由に昇進や仕事に対して尻込みをする、断念するといった例も少なくありません。この問題は企業が自分事として捉え、サポートを強化していく必要があることだと考えます。

鈴木 しずおかFGにおいても、新任マネージャー（管理職）向けの講習会で女性の健康課題に関する講義を取入れるなど、具体的に動き始めています。受講した男性のマネージャーから「学ぶ機会がなかった知識を得ることができて良かった」と前向きな意見もありました。

牛尾 誰もが心の中で思っている、言葉にされていなかった部分だと思います。

鈴木 時間がかかるかもしれませんが、そうした心の声を丁寧に拾い上げ、役職員同士がわかり合い、認め合えるグループにしていきたいと思います。

牛尾 社会全体として、女性の健康課題に対する理解を深め、寛容で、わかり合えるようになることを願っています。そのためには、企業単位で女性の健康課題に対する支援を行うことには非常に大きな意味があります。静岡県のジェンダーギャップ指数（経済分野）は、47都道府県中42位と低位にとどまっていますが、穏やかな気候と豊かな自然に恵まれた静岡県ですから、ジェンダー平等を実現し、本当の意味で誰もが豊かに、しあわせに暮らせる地域を目指してほしいですね。これを地域共通の課題と捉え、しずおかFGがイニシアチブを取りながら解決に取り組むことを大いに期待したいと思います。



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、基本理念を体現し目指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」を目指します。

しずおかフィナンシャルグループにおける人的資本経営への取組み



As-is

「企業理念」と「役職員の行動」のギャップが存在

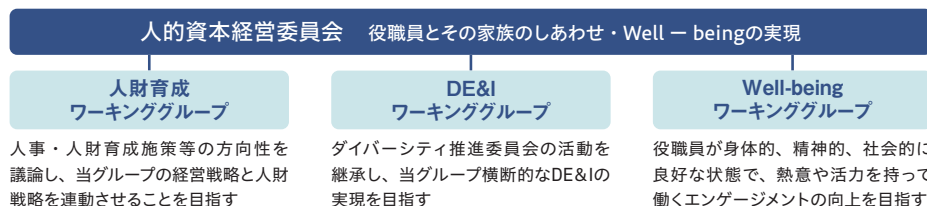
人財ポートフォリオと戦略の不一致

画一的な働き方、健康無関心層の残存

保守的で失敗が許容されにくい企業文化の残存

人的資本経営の推進体制

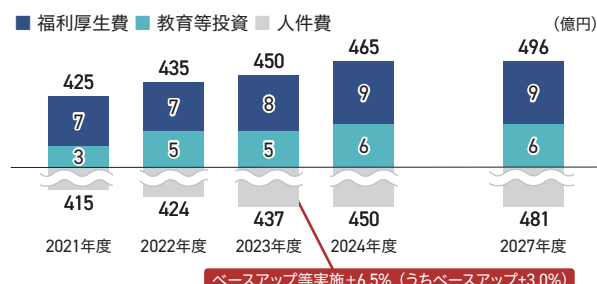
持株会社体制での人的資本経営の実現に向けた課題・戦略を議論する場として「人的資本経営委員会」、その下部組織として人的資本経営における3つの重要なテーマ「人財育成」「DE&I」「Well-being」を議論するワーキンググループを設置し、さまざまな取組みを実施しています。



人的資本投資の拡充

2023年4月からスタートした第1次中計では、「役職員の人財価値の向上」、「社会価値創造と企業価値向上」の好循環を目指し、賃金面に限らず、人財育成、DE&I (Diversity, Equity and Inclusion)、福利厚生や健康経営等の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。

人的資本投資額の推移



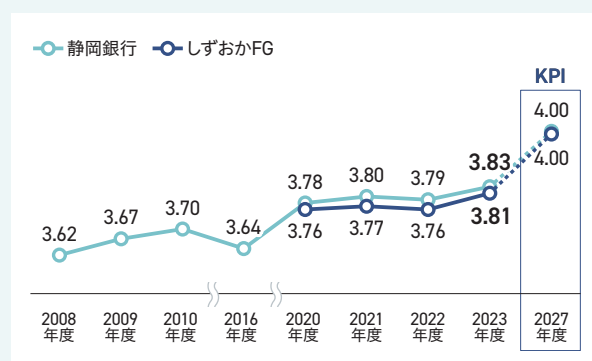
アクション		KPI			To-be
		KPI（自主目標）	2023年度	2027年度	
一人ひとりの想いと 経営戦略の ベクトルの一致	- 第1次中期経営計画 への理解・浸透 - 人事制度の運用と浸透 に向けた取組み	企業理念と行動の一致 (エンゲージメント調査内の項目)	3.46	前年比上昇	「企業理念」と 「役職員の行動」 の一致
		キャリア採用者数	72名	100名～	
戦略実現に向けた 人財ポートフォリオ の構築	- 新たな社会価値を創造する 価値創造型人財の育成 - 次世代の中核人財の育成 - 人財の多様化と活躍支援	認定者数 価値創造型人財	71名	450名	人財ポートフォリオ の充足が 戦略実現に直結
		課題解決型人財	373名	800名	
		デジタル人財	75名	100名	
		女性管理職比率（※）	18.6%	27%	
自律的で柔軟な 働き方の浸透と 健康経営の深化	- 仕事と私生活の両立支援 - 健康経営の推進体制 - 健康経営に関する 主な取組み	男性育休平均取得日数（※）	18.8日	30日	一人ひとりが能力を 最大限に発揮し ウェルビーイングを実現
		有給休暇取得率	73.9%	80%	
		健康アプリダウンロード率	69%	90%	
		定期健診後の二次検査受診率	48.4% (暫定値)	80%	
自律的な成長や キャリア形成を促進 する制度の推進	- 自律と挑戦を促す制度 の充実 - 学びの領域の拡充	ストレスチェック受検率	96%	100%	役職員の挑戦を 後押しし、 イノベーションを 生み出せる組織
		挑戦に関する満足度の推移 (エンゲージメント調査内の項目)	2.98	前年比上昇	

(※) 静岡銀行 単体

（※）静岡銀行 単体

エンゲージメントの向上

第1次中期経営計画では、2027年度迄にエンゲージメント調査結果の評点平均を4.0まで上昇させるKPIを設定し各施策に取り組んでいます。毎年度実施するエンゲージメント調査の結果を踏まえ、課題を抽出・検討し各施策に反映しています。2023年度はグループ各社毎の分析を実施し、目指す姿の実現に向け個別のKPIを設定しました。



エンゲージメント調査を踏まえた課題の一例（昨年度対比で悪化した項目、評点が低い項目）

	項目	2022年度	2023年度	前年度比
改善したが 評点が低い	Valueに対する意識醸成が できている	2.79	2.88	+0.09
	自分が行動を起こせば組織は 変わるという雰囲気がある	2.87	2.98	+0.12
評点が悪化	ウェルビーイングに向けて 柔軟な働き方を推進している	3.59	3.48	▲0.11
	これまでの知識・経験で 対応できないことが多すぎる	2.79	2.89	+0.10

一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致

目指す姿 「役職員一人ひとりの夢・行動」と「基本理念・経営戦略」の一致

取組課題 第1次中期経営計画への理解・浸透、人事評価制度の運用と浸透に向けた取組み



第1次中期経営計画への理解・浸透

第1次中期経営計画（以下、第1次中計）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。

タウンミーティングの開催

経営層と役職員が直接対話しグループの方向性を理解する機会としてタウンミーティングを実施しています。2023年度は全日程を対面にて開催し、延べ298名が参加しました。



サステナ研修の実施

第1次中計の考え方となっているパーパス経営やSX経営について理解するとともに、マイ・サステナブックを活用して役職員一人ひとりの夢や行動と経営戦略の一致を支援するための研修を実施しています。しずおかフィナンシャルグループの全役職員向けに実施し、中計の考え方やマイ・サステナブックの活用方法について理解を深める研修として、3ステップに分けて実施し、延べ14,691名が参加しました。

また、投資家向けに実施しているIR Dayの資料に基づき、「人的資本経営」「環境への取組み」をテーマにした研修も実施しました。



マイ・サステナブック～Xoverの導入

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。



インパクトロードマップ

第1次中計において目指す社会価値創造と企業価値向上の両立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。

Input-Activity	Output	Outcome	Impact
経営資源・企業活動	直接的な結果	間接的に得られる成果	社会へのインパクト
投資・付属事業の推進 海外・国内事業の推進 海外・国内事業の推進 海外・国内事業の推進 海外・国内事業の推進 海外・国内事業の推進 海外・国内事業の推進 海外・国内事業の推進 海外・国内事業の推進 海外・国内事業の推進	経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用	経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用	経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用 経営資源の活用

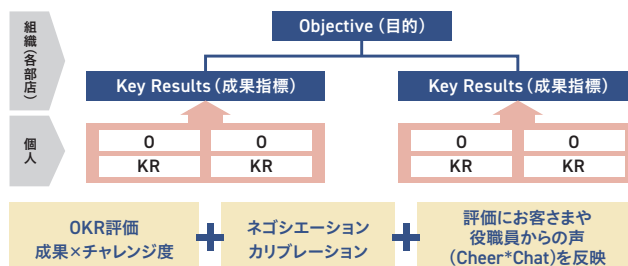
人事評価制度の運用と浸透に向けた取組み

人事評価制度の抜本的な改定にあわせて、さまざまな取組みを段階的に行ってきました。OKRによる人事評価制度に対する役職員の理解を深め、その定着を図るため、評価トレーニングを毎年度継続的に実施しています。

OKR評価（人事評価制度）

すべてのステークホルダーへの貢献ならびに組織のありたい姿の実現に向けた体现度合いを評価する「OKR評価」を導入し、右記のとおり運用しています。

2024年度からは地域共創戦略に基づき設定する地域課題への取組みを部店OKRに設定することで、「基本理念・経営戦略」と「個人の日々の行動」「人事評価」「部店の取組み」の一致を図り、全役職員が地域共創戦略の実現に向けた取組みを加速していきます。



人事評価の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、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。また、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。

3つのValue

基本理念とグループビジョンを実現するため、日々の行動で体现すべき価値基準を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 !	Be Innovative !	Do Collaboration !
「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	「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	「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・部下間の定期的なコミュニケーションを通じて、役職員の行動と経営戦略のベクトルを一致させつつ、自律的な成長を促す1on1ミーティングを導入しています。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な成長を促すとともに、所属・職位を超えた対話の機会（従来と異なる新たな視点での気づき）を創出するため、ナナメ・ヨコ・シタ1on1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。2023年度から静岡銀行以外のグループ会社の役職員まで対象を拡大し、グループ間での連携強化につなげています。

「Cheer*Chat」の活用例

支店長から本部社員へ

当店の大型案件に対し、#GoWild!にご協力いただきまして、ありがとうございました。
融資実行まで約2ヶ月、さん、さんの両名がいなければ、成し得なかった案件でした。
なにより、お客さまに喜んでいただきましたし、この案件を通じて2人と一緒にできた経験が、私にとっ
ての最大の財産です！
また、共にチャレンジしましょう👏

#DoCollaboration!
#NICE teamwork
#青休支店長

支店長から大型案件（シローン）の成約に携わった
本部社員への感謝メッセージ

営業店行員から静岡経営コンサルティング社員へ

いつも分かりやすいお客さまのサポートありがとうございます！
事前の打ち合わせなどしっかりと準備いただきスムーズな面談を進めることができとても感謝してい
ます👏
さんの長期にわたる丁寧なフォローのおかげで、今回はようやく相談人への具体的な提案に踏み込
むことができました👏
いよいよ遠征整理も大詰めとなりましたね
引き続き最後までどうぞ宜しくお願い致します🙏

#GoWild!
#BeInnovative!
#DoCollaboration!
#しずおかFG連携

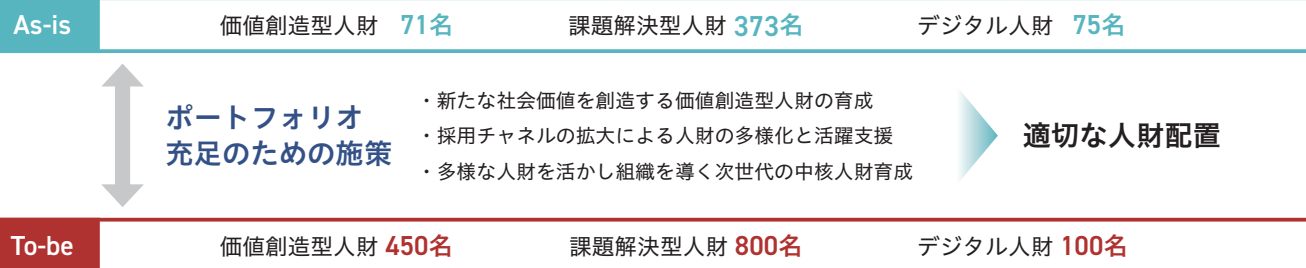
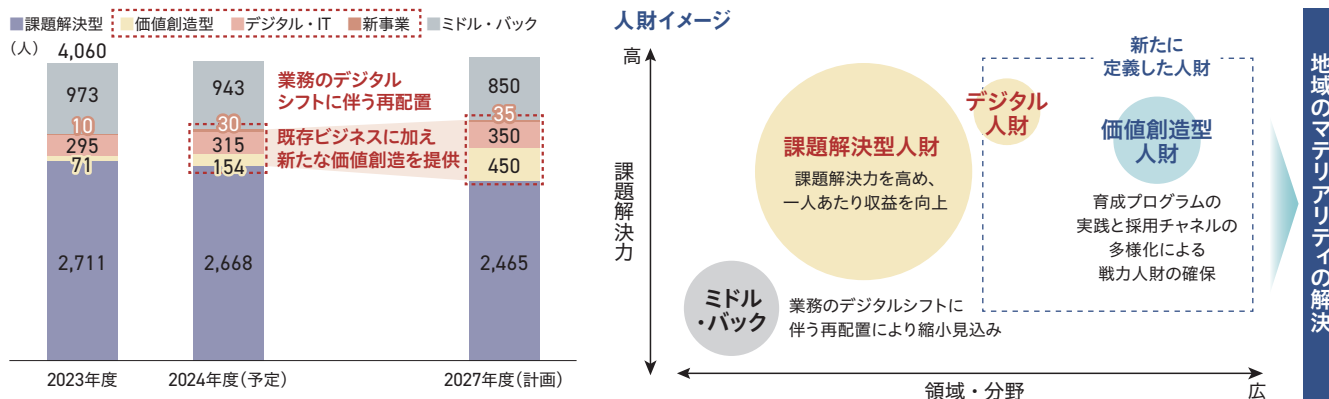
営業店行員から相談案件の成約に携わった静岡経営
コンサルティング社員への感謝メッセージ

戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

目指す姿 第1次中期経営計画の戦略を実現するための人財ポートフォリオの構築

取組課題 戦略実現に向けた人財の育成、採用チャネル拡大による人財の多様化と活躍支援、多様な人財を活かし組織を導く次世代の中核人財育成

人財ポートフォリオとして目指す姿



第1次中期経営計画の実現に向けた人財要件の明確化

従来より育成してきた課題解決型人財に加え、育成領域・分野を経営戦略・マテリアリティに合わせて拡充した価値創造型人財とデジタル人財を新たに定義しました。戦略の担い手となる3つの人財は、活躍分野に合わせた認定制度等によりスキルを多角的に判定し、マテリアリティ解決の即戦力を育成し人財ポートフォリオの充足を目指します。

中計の戦略		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
人財の定義	認定スキーム	価値創造型人財	課題解決型人財	デジタル人財
		従来のコアビジネスにはない、新たな社会価値を創造できる人財 地域イノベーションコーディネーター、アクセラレーターなど10分野で認定	従来のコアビジネスを中心とした課題解決ができる人財	テクノロジーを活用して、ビジネスモデルの変革や新たな顧客価値を提供できる人財
認定スキーム	職務・分野	新領域分野	コーポレートコンサルタント ライフプランコンサルタント	デジタルスペシャリスト データスペシャリスト
	認定要件	公的資格 研修受講 関連部署等での実習	公的資格 業務スキル 業務成果	ベーシックスキル習得 外部講師による研修受講 公的資格取得 プロジェクト参加等の実習
	認定ランク	—	4ランク	—

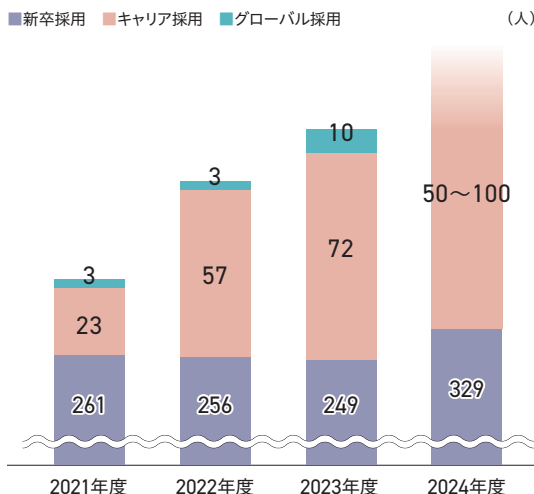
人財の多様化と活躍支援

採用チャネルの多様化を通じ、人財ポートフォリオの中長期的な維持と多様性の確保を目指します。役職員一人ひとりの多様な経験・キャリアおよび価値観を認め合い、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」を一層促進し、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。

人財の多様化

採用ポートフォリオの推移【HD】

■新卒採用 ■キャリア採用 ■グローバル採用



中核人財の登用等における多様性の確保

女性管理職にかかる比率 ▶ P.71

項目（静岡銀行）	2023年度	KPI
外国人採用者管理職比率	5.6%	10%（2027年3末まで）
年間採用者数	10名（2024年度は8名入社）	年間数名
中途採用者管理職比率	63.7%	70%（2027年3末まで）
年間採用者数	35名	年間50名

採用チャネルの多様化

キャリア採用	高卒・高専卒採用	専門学校卒採用
グローバル採用	スポーツ＆アート採用	パラアスリートの採用
副業者の受入	アルムナネットワーク※の試行	

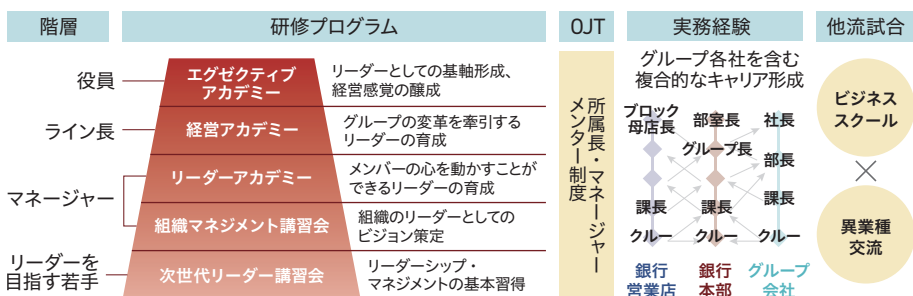
※アルムナイ（退職した社員）で形成されるコミュニティ

多様な人財を活かし、組織を導く次世代の中核人財育成

計画的に次世代の中核人財を育成するため、リーダー教育を段階的に実施するとともに、他流試合を通じて新たな人脈形成と自らの「視座や知」を高め学ばずスタンスの定着を図っています。しずおかフィナンシャルグループ全体でのリーダー育成に取組むことで、将来のグループ各社の経営を担うリーダーを育成していきます。

サクセッション（リーダー育成の体系化）

従来の銀行主体の単線型キャリアからグループ複線型キャリアへの異動配置等を通じて多様な経験をするにより、リーダーとしての資質向上を図っています。



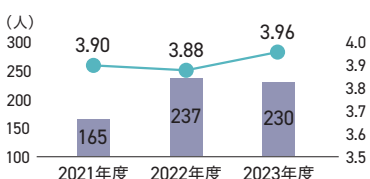
他流試合の主なカリキュラム

- 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
- 地域企業5社合同 WithS研修
- WIL1Dayデザイン思考ワークショップ、BootCamp 等

リーダー育成研修プログラム

参加者数と上司満足度

■参加者数 ●上司満足度



マネージャーメンター（コーチ役）



しずぎんハートフル
代表取締役社長 東島 香織

コーチ役を務めるにあたり心掛けたのは、相手の話に耳を傾け、共感し、適切なアドバイスを行うことで一人ひとりの強みを引き出し、成長を支援することでした。対話を重ねるなかで私自身も多くの学びがあり、改めてリーダーの在り方や心構えを伝える大切さを感じています。

しずぎんハートフルの代表者としてDE&Iの最前線に立つ今、堅実な業務の遂行にとどまらず、柔軟な思考や人間力を求められる場面も多々あります。常に感謝の気持ちを忘れず、変化を恐れず、新たな挑戦を楽しみながら、皆さんとともに学び続けたいと思います。

女性活躍推進への取組み

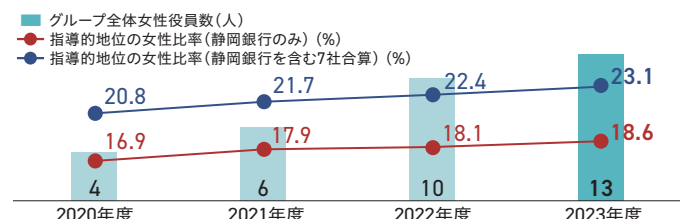
女性の活躍を推進するため、静岡銀行では指導的地位（課長以上の役職者）にある女性比率について「2027年3月末までに27%以上」・「2031年3月末までに40%以上」を目指すとともに、女性のキャリア開発・マネジメントを担う人財の育成に力を入れ、積極的な配置・登用に取組んでいます。2024年4月現在、グループ会社の代表取締役を含め13名の女性役員が活躍しています。

As-is	2023年度役員女性比率 5.0%	2023年度指導的地位にいる女性比率 18.6%	2023年度男性育休平均取得日数 18.7日
To-be	2027年度役員女性比率 30%	2027年度指導的地位にいる女性比率 27%	2027年度男性育休平均取得日数 30日以上

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）

しずおかフィナンシャルグループとグループ6社（静岡銀行、静銀ティーエム証券、静銀モーゲージサービス、静銀ITソリューション、静銀ビジネススクリエイト、静銀リース※）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。

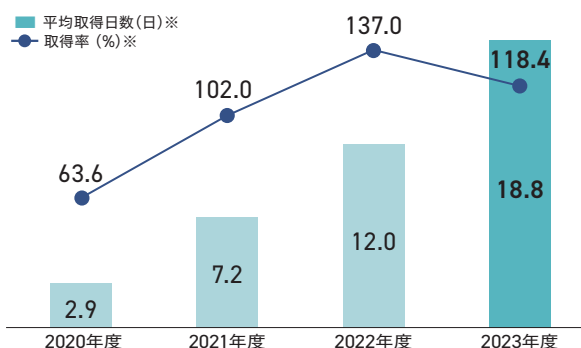
※静銀リースは2024年度中に計画策定予定



男性育休取得率100%維持

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」における各種制度を拡充しました。また、男性の家事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ました。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おり、近年では平均取得日数も伸長しています。

今後もグループ全体で、浸透施策に注力すると共に、男性の本質的な育児休業取得の支援を行っていきます。



男女賃金差異の極小化（静岡銀行）

正規雇用労働者における役職区分別の男女賃金差異は、8〜9割となります。なお、静岡銀行の正社員においては、働き方の価値観やライフスタイル等に合わせ、転居転勤の有無を自身で選択できる制度を導入しており、制度上の差異はありません。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	賃金差異（女性割合）	（%）	
		うち転居転勤あり	うち転居転勤なし
管理職（正社員）	81.9（18.6）	89.1（5.2）	97.3（42.6）
非管理職（正社員）	89.3（49.4）	88.0（34.9）	92.9（77.9）
その他	74.1（75.4）	—（—）	—（—）
全 体	66.3（35.4）	61.2（21.0）	77.0（62.5）

障がい者の活躍支援

障がい者がやりがいや働きがいを感じながら、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。

2023年度には、グループ一体となって障がい者雇用をさらに促進すべく、障がい者雇用率算出にかかる関係会社特例に子会社2社を追加しました。2024年4月時点の障がい者雇用率（グループ合算）は2.63%と法定雇用率（2.5%）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 Valuable 500」の考え方に賛同し、同イニシアチブに加盟しています。



2024年4月より、あん摩マッサージ指圧師の資格を保有する知覚障がい者を採用し、ヘルスキーパー制度を本格導入しました。

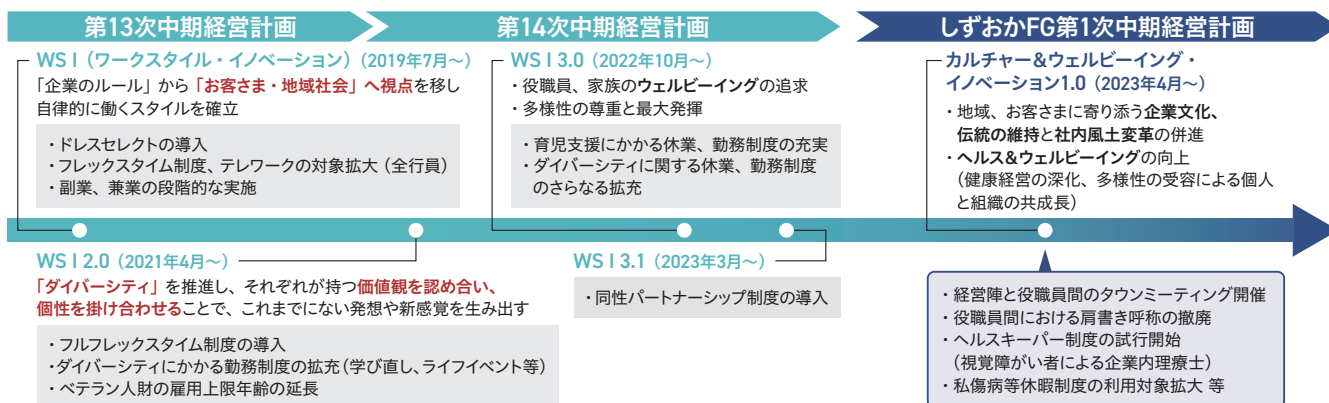


自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

目指す姿 一人ひとりが能力を最大限に発揮できる柔軟な働き方の実現

取組課題 仕事と私生活の両立支援、働きやすい環境づくり、役職員の健康づくりの支援

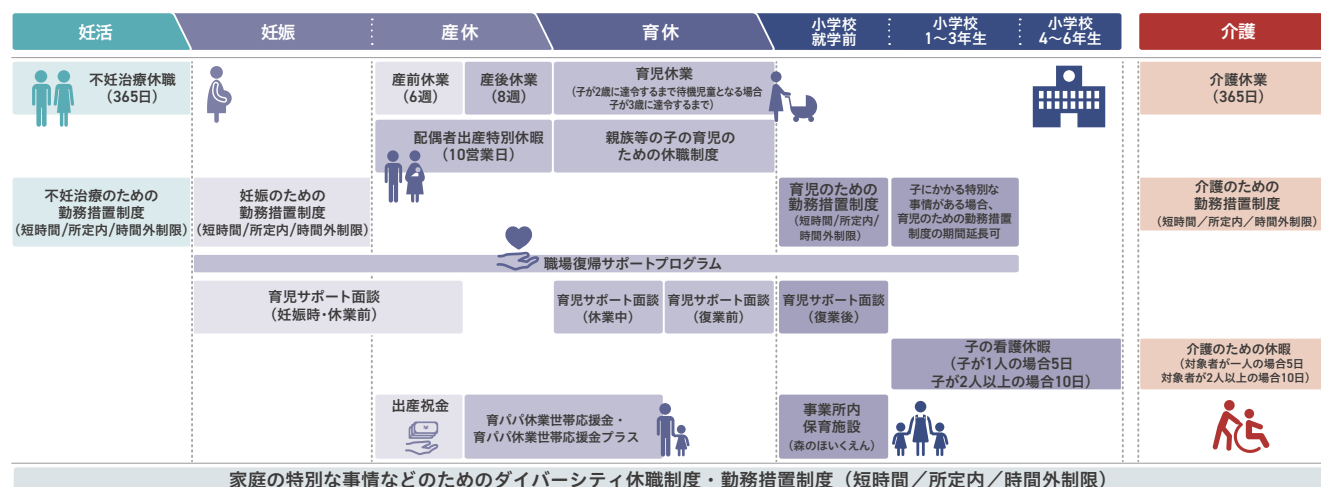
2019年7月より、全役職員の柔軟な働き方を実現するための取組みとして「ワークスタイル・イノベーション」を推進し、フルフレックスタイム制度の導入など、さまざまな制度の導入・拡充を進めてきました。2023年4月からはこの取組みを「カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション」へと発展させ、役職員一人ひとりのエンゲージメントとウェルビーイングの向上につながる施策を展開しています。



仕事と私生活の両立支援

両立のための支援策

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。



TOPICS

Nextでしこ 共働き子育て支援企業に認定されました

経済産業省と東京証券所では、「女性活躍」に優れた企業を「なでしこ銘柄」として選定しています。2024年度からは企業価値向上につながる女性活躍の要素として、男女問わない仕事とライフイベントの両立支援が評価対象に加わり、新たに「Nextでしこ共働き・子育て支援企業」が新設され、しずおかフィナンシャルグループが選ばれました。

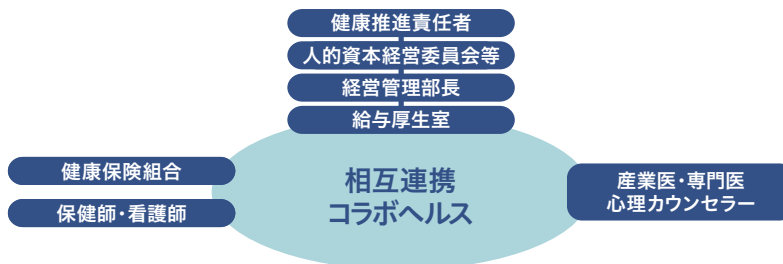


健康経営の推進体制

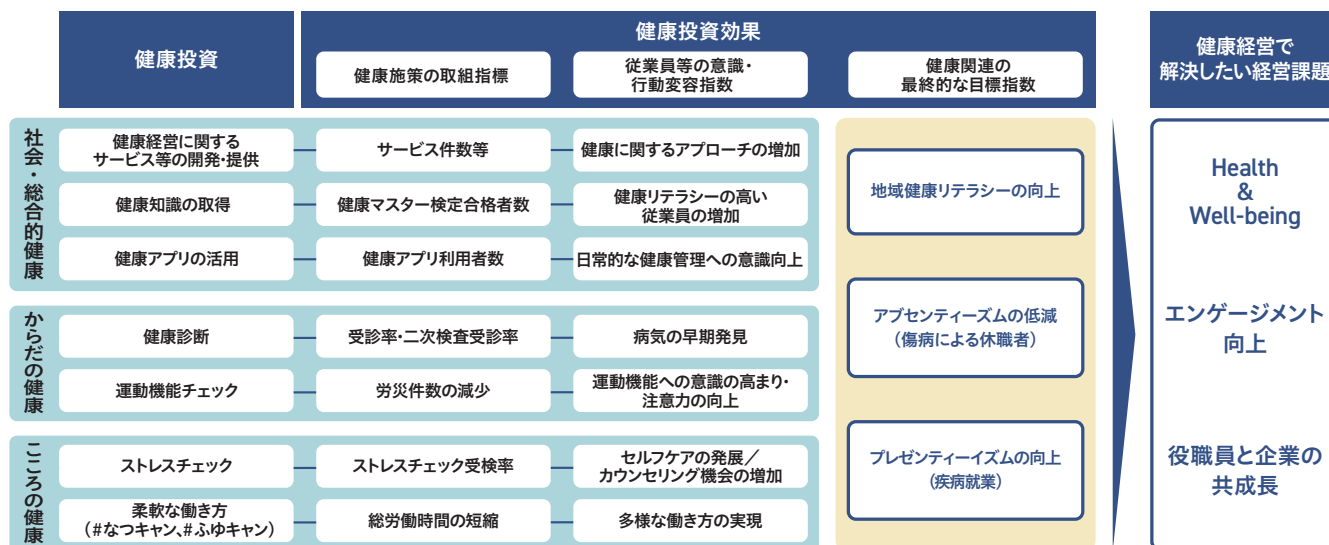
役職員の健康保持・増進を重要な経営課題と位置づけ、健康推進責任者主導のもと、基本方針である「健康経営宣言」を定め、働きやすい環境づくりや役職員の健康づくりの支援に積極的に取り組んでいます。

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。

As-is	健康アプリダウンロード数 69%	定期健診後の二次検査受診率 48.4% (暫定値)	ストレスチェック受検率 96%
To-be	健康アプリダウンロード数 90%	定期健診後の二次検査受診率 80%	ストレスチェック受検率 100%

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。

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。

健康増進と連動したカフェテリアプラン

専用の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、さまざま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。

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、休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。

各種福利厚生制度

全役職員とその家族の健康保持・増進のためにさまざまな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、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。

各種契約施設

役職員とその家族の健康の保持・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。

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・地域貢献の意思を尊重し、その支援を行う「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。

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等を推奨しています。

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、永年勤続表彰式を開催しています。また、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。

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※」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。

※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

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100円から150円へ増額しました。グループとしての一体感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目指します。

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。

RS信託

グループ全従業員に対する株式交付制度としてRS信託を導入しました。従業員が株価上昇と増配メリットを享受し、自身の資産形成につなげつつ、株主としての目線を持った行動を促します。

その他の具体的な施策

- 確定拠出年金（401k）の運用商品追加ならびにファイナンシャルウェルネス研修を実施
- 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おいて傷病手当金（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

TOPICS

「健康経営銘柄2024」の選定と「健康経営優良法人2024 ～ホワイト500～」に認定

健康経営に優れた企業として経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に初めて選定されました。併せて、「健康経営優良法人認定制度」において「ホワイト500」にも認定されました。



健康経営に関する意識調査の推移

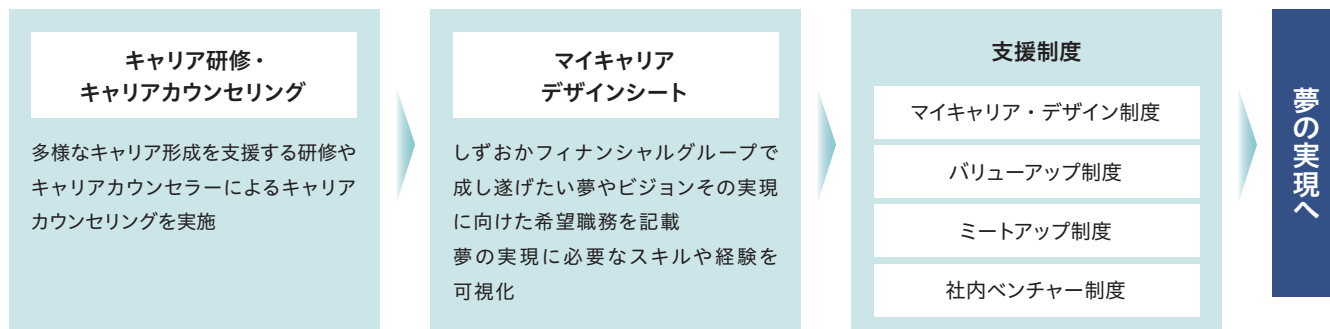
評価項目	2022年度	2023年度	2022年度比
しずおかFGは積極的に健康増進に取り組み、健康経営を普及している	3.36	3.79	+0.43
ヘルスリテラシーの向上に向けて、役職員への教育を実施している	3.28	3.52	+0.24
長時間労働者やメンタルヘルス不調者への対応に関する取組みを行っている	3.38	3.54	+0.16

自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進

- 目指す姿** しずおかフィナンシャルグループで働くことを通じて、役職員一人ひとりの「夢」を実現
- 取組課題** 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の拡充
失敗を恐れず、挑戦する組織風土の醸成

自律と挑戦を促す制度の充実

自律的なキャリア形成に向けた支援を体系化し、役職員一人ひとりの夢の実現をサポート



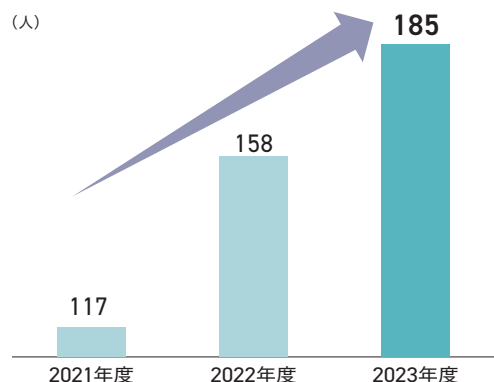
マイキャリア・デザイン制度

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年度からは新たな社会価値を創造する価値創造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。

マイキャリア・デザイン制度の内容は毎年拡充しており、本制度の応募者数も、年々増加しています。

マイキャリア・デザイン制度	
地域企業派遣	IT・DXプログラム
社外派遣・社内トレーニー	グループ会社間転籍制度
ポストチャレンジ・サイドジョブ	副業・兼業
価値創造プログラム	

マイキャリア・デザイン制度応募者数の推移



制度利用者の活躍



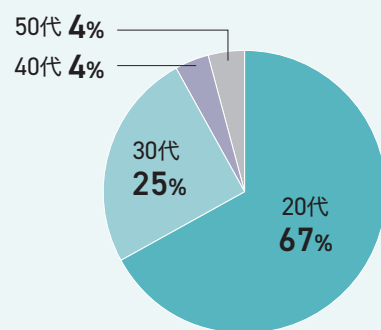
ベンチャービジネスサポート部
(マネーフォワードベンチャー
パートナーズ派遣)

高藤 秀明 さん

以前からベンチャービジネスへの関心を持っていたところ、本制度でVCへの社外派遣の公募があり、思い切って挑戦しました。出向先ではスタートアップ企業への投資にあたり必要なノウハウを取得し、業界での新たなネットワークを構築することができました。

これらの経験は、帰任後のベンチャービジネス推進に活かし、学んだ知識を組織に還元しつつ、地域に新たな価値を創り出す企業の育成としずおかフィナンシャルグループの企業価値向上の両立に貢献していきたいと考えています。

応募者年齢の割合



2023年度応募者 185名

バリューアップ制度・ミートアップ制度

自律的に能力開発に取り組む意欲のある行員を支援することを目的として、役職員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「バリューアップ制度」や、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、取引先企業との勉強会等への参加費用を金銭面で一部支援する「ミートアップ制度」を導入しています。

主な支援実績

【バリューアップ制度】（累計利用件数：168件）

ビジネススクール（グロービス、早稲田大学等）、プログラミングスクール、資格対策スクール、語学スクール等

【ミートアップ制度】（累計利用件数：71件）

若手経営者勉強会への参加、地域の歴史を学ぶイベント、ワインの最新トレンドセミナー、釣り教室（まちおこし）等

第2回社内ベンチャー制度開催

「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、社内ベンチャー制度を実施しています。第2回目となる2023年度は、グループ各社より60件の応募が集まりました。このうち、書類審査および1次選考を通過した23件については、2024年2月に「ピッチコンテスト」を開催し、最優秀賞1件、優秀賞6件を決定しました。現在、11件のアイデアについて、事業化に向けて検討を進めています。



第2回社内ベンチャー制度 最優秀賞

山本 佳菜子さん（2023年度入社）

事業アイデア「Neighbor」

地域の自治会を対象にした電子回覧やオンライン集金代行サービスの提供と導入支援



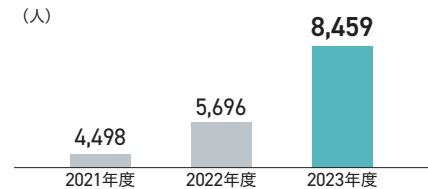
学びの領域の拡充

既存領域の学びに加え、リベラルアーツやIT・DX、DE&I、生物多様性など、「新たな領域の学び直し」の機会を提供することで、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。役職員一人ひとりが、学びの領域を広げるにより「個人と組織の共成長」につなげています。

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)

役職員の人財としての魅力向上を図るセミナーを継続的に開催しています。平日開催や見逃し配信（アーカイブ動画）によりフレキシブルに学ぶ機会を提供しています。

オープンカレッジ参加者数



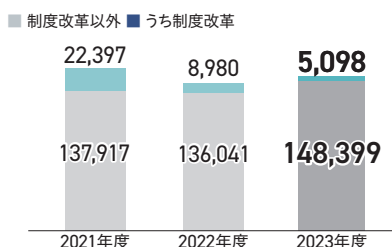
2023年度講師例

- 成田 悠輔氏（経済学者）
- 池田 清彦氏（生物学者）
- 高岡 浩三氏（元ネスレ日本CEO）
- 渡部 陽一氏（戦場カメラマン）
- スプツニ子!氏（現代美術家）
- 藤崎 忍氏（ドムドムフードサービス代表取締役社長）等
- 土井 善晴氏（料理研究家）

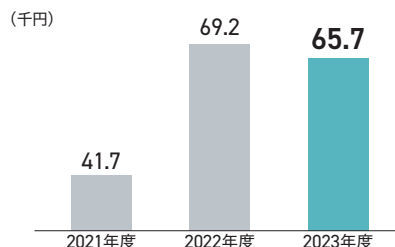
研修時間等の推移

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律的にキャリア形成できる環境を整えています。また、リカレント・リスキリングの機会を積極的に提供することで、学び直しに対する意識も高まっています。

研修時間推移

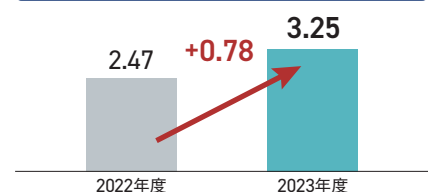


一人当たり研修費推移



リカレントに関する意識調査の結果

私は複数の学び、学び直しを実施している



環境への取組み

目指す姿 地域の自然環境・産業を守り、持続可能な社会の実現に貢献

取組課題 気候変動への対応ならびに自然資本・生物多様性の保全・回復に向けた環境経営の推進強化

MESSAGE

気候変動問題への対応の重要性はますます高まっている。企業にとっても、気候変動問題の解決にどのような形で貢献するかが問われている。金融機関の場合には自社の企業活動によって発生させる温室効果ガスを削減することは言うまでもないが、融資やファイナンスなどを通じて顧客による脱炭素化を促進するサステナブルファイナンスの実行での貢献が問われる。気候変動問題に適切に対応するためには地域全体として取組むローカル脱カーボンが重要と言われるが、地域金融機関である当グループはローカル脱カーボンへの取組みにおける中心的な役割を演ずることが求められる。

しずおかフィナンシャルグループはスコープ1やスコープ2のレベルでの排出削減目標を設定してそれに取組んできたが、足元では当初の目標を超えるスピードでの排出削減を実現している。今後、必要と判断したときにはJ-クレジットの活用などを通じて、さらに高い目標に置き換える予定である。こうした取組みの中で、地域の脱炭素化に貢献する上でも、再生可能電力の発電事業への参画などに期待するところは大きい。また、スコープ3のレベルでの取組みで何ができるか検討を続けてほしい。

先ほども述べたが、地域金融機関としては、顧客である地域企業の脱カーボンを進めるようなサステナブルファイナンスに取組むことの意義は大きい。当グループとしては、2030年度末までに、全体で2兆円、環境関連で1兆円の実行額目標を設定してそれに取組んでいる。サステナブルファイナンスの中身は多様であり、環境関連でもファイナンスの対象は多岐にわたる。サステナブルファイナンスの実行額のみには固執するのではなく、取組みの質を重視しなくてはならない。そうした中で、しずおかGXサポートを含めた取引先へのハンズオン支援などを強化してほしい。

環境問題への対応は、もちろん、気候変動問題への対応に限定されるものではない。資源のリサイクルを促進していくことは地域経済が取組むべき重要な課題だ。また、近年世界的に注目が高まっている生物多様性にどのように取組むのか、当グループの果たすべき役割を明らかにしていくことが求められる。

環境問題は地域が協力して取組むことが求められる。地域の企業や産業、自治体、そして市民社会が連携を強めていくことが必要となる。地域の金融中核企業である当グループに期待される役割は多岐にわたる。今後も地域のステークホルダーの方々との連携を強め、より高い目標に取組んでほしい。

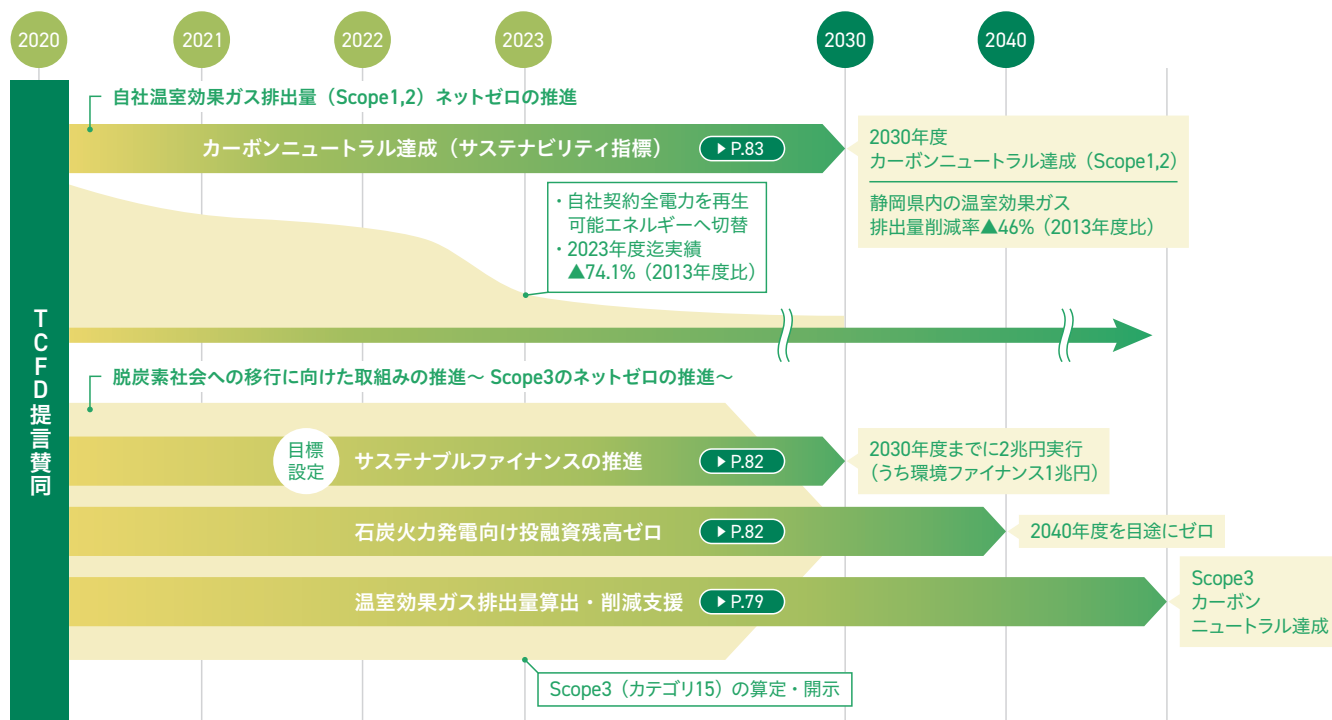


取締役 **伊藤 元重**
(内閣官房「GX実行会議」構成員)

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化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ています。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り組んでまいります。

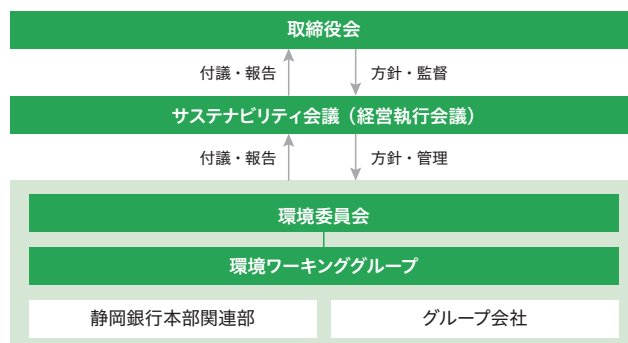


ガバナンス

環境への取組みにかかるガバナンス体制

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、当社子会社をメンバーに含む「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」を設置しています。

これら会議で気候変動対応や自然資本・生物多様性等の環境経営に関する方針・施策などについて横断的に議論し、サステナビリティ会議を経て取締役会において審議することで、地域の脱炭素化や自然資本、生物多様性の保全・回復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実現していくことを目指しています。



しずおかフィナンシャルグループ環境方針

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り組んでまいります。

▶ 戦略

地域の脱炭素化への取組み支援

第1次中期経営計画では、社会インパクト指標「静岡県内の温室効果ガス（GHG）排出量削減率 2013年度比▲46%（2030年度）」を掲げています。しずおかフィナンシャルグループでは、脱炭素化への取組みに関するヒアリング活動から、GHG排出量算定、削減に向けた資金面での支援、資金面に留まらない多様なメニューまで、グループの総合金融サービスやコンサルティング機能などを通じて、地域企業の脱炭素経営を促進し、地域の脱炭素化に向けて取り組んでいます。

2023年度までの主な取組み		今後の方針	目指す指標
 STEP 1 現状把握	エンゲージメント（ヒアリング活動）	- ヒアリングの継続 - 地域企業の課題の顕在化と伴走支援	静岡県内の GHG排出量削減率 2013年度比 ▲46% （2030年度）
 STEP 2 GHG排出量の可視化	「しずおかGXサポート」の提供 自治体連携	- 地域一体でのGHG排出量の可視化の加速 - 削減への取組み支援	
 STEP 3-1 削減支援（資金面）	サステナブルファイナンス （ポジティブ・インパクト・ファイナンス 等） 共通KPIの策定	- サステナブルファイナンスの実行を通じた削減支援 - 共通KPIを活用した社会インパクトの創出	
 STEP 3-2 資金面以外の多様な支援	J-クレジット創出支援 ESGリース促進事業	多様な支援メニューの提供による脱炭素経営の促進	

STEP 1 エンゲージメント（ヒアリング活動）の実施

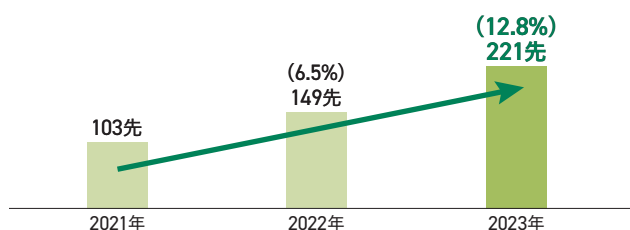
しずおかフィナンシャルグループでは、2021年度より静岡県内の取引先企業に対し、脱炭素化への取組みに関する一斉ヒアリングを実施しています。

2023年度は、1,733社から回答を頂きました。企業の脱炭素化に対する意識は高まっており、GHG排出量算定企業は年々増加傾向にあります。また、取引先の抱える課題は実務面の

具体的な課題にシフトしています。

今後、しずおかGXサポートをはじめとした脱炭素化に関する様々なソリューションメニューを通じ、自治体や他金融機関と連携した伴走支援を実施することで、地域の脱炭素化を推進してまいります。

CO₂排出量を算定している企業数



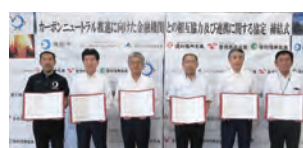
課題	2021年度	2023年度
何から手を付けてよいかわからない	34%	26%
GHG排出量の算定方法がわからない	9%	16%
対策するための人手が足りない	12%	30%
補助金等の支援制度がわからない	14%	21%
設備投資した際の事業シミュレーションを確認したい	7%	12%



STEP 2 「しずおかGXサポート」の提供 ～地域一体となった連携

静岡銀行では、地域企業におけるGHG排出量の見える化を図り「しずおかGXサポート」を提供しています。また、地域一体となって静岡県内のGHG排出量削減目標を達成するため、自治体や他の地域金融機関と連携するプラットフォームを構築しています。

自治体との連携（連携協定の締結） ▶ P.40



湖西市との連携協定
（市内の5金融機関が参加）





STEP 3-1 サステナブルファイナンスの推進

しずおかフィナンシャルグループでは、持続可能な地域社会づくりに資する金融サービスを提供しています。取組みを強化するため、2021年10月に「サステナブルファイナンス目標」を設定し、お客さまの事業活動を通じた環境・社会課題解決への取組みを支援すべく、ポジティブ・インパクト・ファイナンスを含むサステナブルファイナンスの推進に努めています。▶P.82



STEP 3-1 「共通KPI」の策定・社会インパクトの創出

環境省主催の「令和5年度ESG 地域金融促進事業」で、「静岡県総合計画」、「しずおかフィナンシャルグループの社会インパクト指標」、「国際的なサステナビリティ指標」から共通項を見出し、「企業価値向上と社会価値創造の両立に繋がる共通KPI」の策定に取組みました（詳細は環境省「ESG地域金融実践ガイド」をご覧ください）。

今後は、ポジティブ・インパクト・ファイナンスに取組むお客さまへの共通KPIの提案や、新たに参画したインパクトコンソーシアムの知見の活用等により、社会インパクトの創出を通じた経済・社会の持続的な成長の実現を目指してまいります。

環境省「ESG地域金融実践ガイド」▶



STEP 3-2 J-クレジット創出支援

静銀経営コンサルティングでは、静岡県内のGHG排出量を静岡県内の吸収量でオフセットする「地産地消カーボンニュートラル」の実現を目指し、J-クレジット※の創出支援に取組んでいます。2024年3月には支援を行なった3件のプロジェクトが登録され、2024年度中に「静岡県産J-クレジット」が創出される見込みです。

この取組みを拡大し、中山間地の発展が産業の発展につながる循環モデルを構築し、地域が共創、共生する社会を実現するための取組みを推進します。▶P.30 ※GHG排出量削減やGHG吸収量をクレジットとして国が認証する制度。認証されたクレジットは、CO₂を排出する企業等が購入し、カーボンオフセット等に利用可能

登録プロジェクトについて

南アルプス（静岡市葵区）、天竜美林（浜松市天竜区）、瀬戸ノ谷地区（藤枝市）と静岡県内において3つの森林エリアでのプロジェクト登録の支援を実施しました。こうした活動を通じて、森林やそれに紐づく生物多様性の保全・回復に貢献し、地域が共創、共生する社会の創造に取り組んでいます。



STEP 3-2 ESGリース促進事業

静銀リースでは、環境省の「ESGリース促進事業※」に係る指定リース事業者への採択を通じて、お客さまの脱炭素化に向けた取組みを支援しています。

※脱炭素機器をリースで導入される場合、リース事業者に助成を行うことでお客さまが負担するリース料の低減を行う事業です。

取組事例

建設業を営むお客さまが省エネ性能の高い建設機械を導入され、CO₂排出量の削減、燃費性能の改善、災害時の長時間使用が可能となりました。

2023年度成約実績

契約件数：56件

契約額：523百万円



TOPICS ESGファイナンス・アワード・ジャパンの間接金融部門で2年連続の金賞受賞

2024年2月、環境省がESG金融のさらなる普及・拡大と質の向上を目的として開催する第5回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の間接金融部門において、最高位である「金賞（環境大臣賞）」を2年連続で受賞しました。

受賞理由

- ポジティブ・インパクト・ファイナンスへの取組みおよび静岡県信用保証協会との連携スキームによる、地域社会へのインパクトと好循環の創出
- GHG排出量算定ツール「しずおかGXサポート」の無償提供を起点とした、自治体および地域金融機関との連携による地域エコシステムの構築



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。2023年度は、移行リスクにおいて、分析対象に金属・鉱業、陸運業を新たに追加し範囲を拡充しました。また、物理的リスクにおいては、静岡県と神奈川県、東京都の中小企業並びに住宅ローン取引先を対象に実施しています。

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伴うリスクは以下のとおりです。

（移行リスク）

（2023年度 追加）

対象業種	電力業	製紙業	自動車・ 同付属部品製造業	金属・鉱業	陸運業
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℃シナリオ ・ NGFS Net Zero 2050	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	2050年までに合計で最大約230億円の与信関係費用増加				

（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
分析対象貸出金残高	3兆8,960億円	2兆7,373億円
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	2050年までに合計で最大約180億円の与信関係費用増加	

環境関連商品の提供

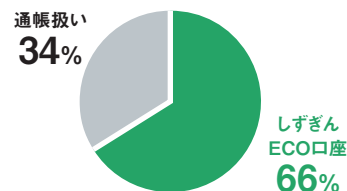
金融サービスを通じた環境保全への取組みとして、預金通帳を発行しない「しずぎんECO口座」を提供しています。また、投資を通じて環境保全や地方創生に貢献したいというお客さまの声にお応えべく、すべての投資対象資産にESGの観点を取り入れた投資信託などを取扱っています。

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。

2023年度は新規開設口座のうち66%がECO口座となりました。

新規開設口座に占めるしずぎんECO口座の割合（2023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静岡銀行・静銀ティーエム証券で取扱っています。また、本商品は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。



▶ 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以下のような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フィナンシャルグループ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、保有する担保資産の毀損に伴い、しずおかフィナンシャルグループ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、しずおかフィナンシャルグループ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、しずおかフィナンシャルグループ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、しずおかフィナンシャルグループ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、しずおかフィナンシャルグループ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、またしずおかフィナンシャルグループの評判が悪化する		風水害等により建物などのしずおかフィナンシャルグループ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の影響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およびお客さまの業績変動

投資方針

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。

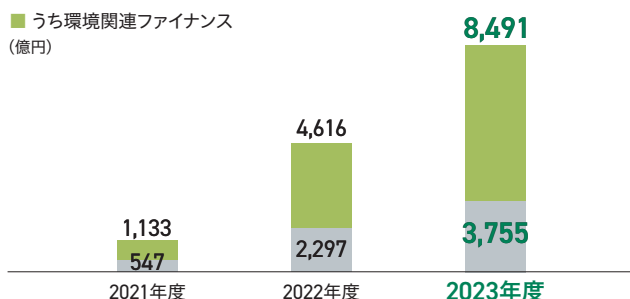
地域の持続的成長・脱炭素化に向けた取組みを強化するため、環境負荷が高いとされる石炭火力発電への投融資を原則として実施しないことを盛り込んだ、特定セクターに対する投融資方針を制定しています。

▶ 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。2023年度までに累計8,491億円のサステナブルファイナンスを実行しています。

■ うち環境関連ファイナンス
(億円)



石炭火力発電向け投融資残高ゼロ(2040年度を目途)

石炭火力発電向け投融資残高について、2040年度を目途にゼロとする目標を設定しています。2024年3月末の石炭火力発電向け投融資残高は157億円、与信残高に占める割合は0.11%です。

2030年度カーボンニュートラルの達成（Scope1・2）

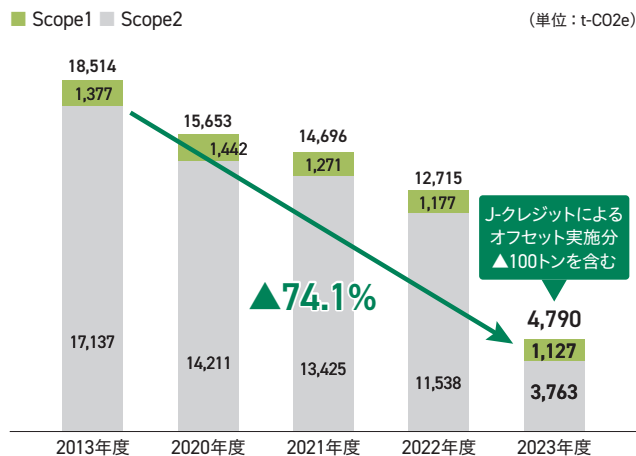
しずおかフィナンシャルグループでは、地域の脱炭素化に向けた取組みをより一層加速させるため、2030年度までにカーボンニュートラル（Scope1・2）を達成する目標を設定しています。

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）」を達成するために、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。

2023年度は、静岡銀行が直接契約する電力の全てを再生可能エネルギー由来の電力へ切替したこと等により、温室効果ガス排出量は2013年度比▲74.1%削減の4,790トンとなりました。

2024年度は、再生可能エネルギー由来の電力への切替について通年効果が得られることに加え、J-クレジット等のオフセットの実施等により2013年度比▲9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



温室効果ガス排出量削減への取組み（再生可能エネルギーの利用）

しずおかフィナンシャルグループでは、地域で生み出された再生可能エネルギーの利用に積極的に取り組んでいます。

2023年10月、中部電力ミライズ株式会社と締結した「オフサイトコーポレートPPA」協定に基づき設置した「しずぎんソーラーパーク」が稼働しました。

また2024年3月には、富士宮支店ほか8店舗において、東京発電株式会社が運営する小水力発電所を由来とする実質再生可能エネルギーの全量について、東京電力エナジーパートナー

株式会社を通じて調達する契約を締結しました（施設命名権を取得：「しずぎんアクアエナジーパーク家康公用水発電所」）。



しずぎんソーラーパーク



しずぎんアクアエナジーパーク
家康公用水発電所

Scope3（カテゴリ1～14）

地域の脱炭素化に向けて、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	2023年度
カテゴリ1 製品・サービスの購入	30,426	33,873
カテゴリ2 資本財	23,022	24,054
カテゴリ3 燃料・エネルギー使用	2,031	2,413
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1に含む
カテゴリ5 廃棄物	99	66
カテゴリ6 出張	560	776
カテゴリ7 通勤	1,469	1,489

計測項目	2022年度	2023年度
カテゴリ8 リース資産の使用		
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	対象外※1	対象外※1
カテゴリ11 販売製品の使用		
カテゴリ12 販売製品の廃棄		
カテゴリ13 賃貸中のリース資産の稼働	0※2	0※2
カテゴリ14 フランチャイズ店舗の稼働	対象外※1	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、静岡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全社（海外駐在員事務所及び海外子会社を除く）です。

Scope3（カテゴリ15）

PCAFスタンダード※1に基づき、静岡銀行のお取引先に係る温室効果ガス排出量（Scope3カテゴリ15）を算定しています。2023年度は範囲を拡充し、静岡銀行の事業性融資取引（法人・個人）を対象に算定しました。なお、上場企業で、排出量を開示している先については各企業の公表値をもとに算定しています。

算定結果（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	0.29	7,319	石油、ガス	2.38	623,965
農業	8.01	41,138	石炭	3.95	3,971
包装食品、肉	3.08	781,814	電力	8.07	305,972
紙、林産物	4.32	747,081	金属、鉱業	10.02	3,555,713
航空貨物輸送	—	0	化学品	2.54	324,498
航空旅客輸送	5.60	46,603	建材	13.61	40,194
海運	7.90	224,613	資本財（建物等）	2.30	38,774
鉄道輸送	0.85	23,173	不動産管理、開発	0.07	26,275
トラックサービス	1.51	333,782	その他	0.33	1,610,793
自動車、部品	0.22	204,712	合計※4		8,940,390

算定式

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

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

※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 事業性融資取引先（法人・個人）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95.0%）

※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。ただし上場企業で、排出量を開示している先については各企業の公表値をもとに算定

温室効果ガス排出量算定の第三者検証実施

しずおかフィナンシャルグループでは、温室効果ガス排出量算定の信頼性向上のため、2022年度の排出量算定結果より一般社団法人日本品質保証機構による第三者検証を受けています。

（対象範囲：P83、84ページのScope1、2、3と同様の範囲について第三者検証を受審）

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。

静岡銀行の事業性融資取引（法人・個人）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	1.74%	7.85%	14.03%	4.32%	27.94%
貸出金残高（億円）	1,822	8,205	14,654	4,508	29,189

※「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

自然資本・生物多様性への取組み

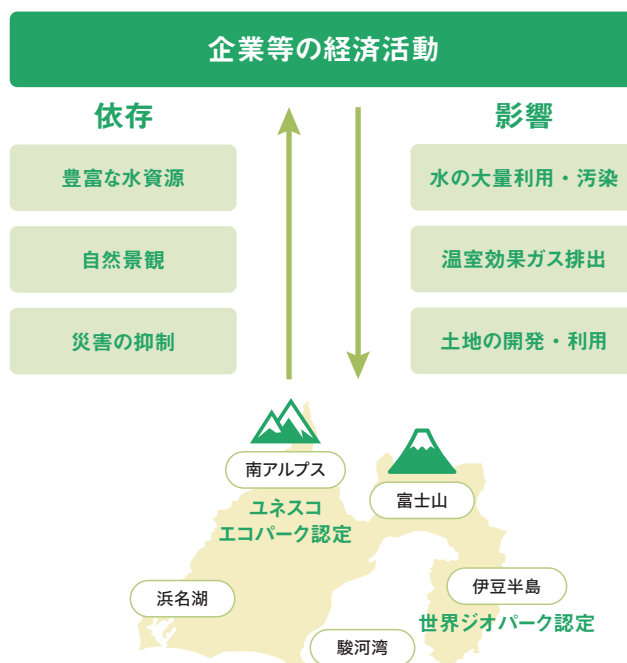
私たちの暮らしや企業の事業活動は、大気、土壌、動植物、水等の「自然資本」や、自然資本が組み合わさって生み出される「生態系サービス」に支えられています。

しかしながら、自然資本の損失やそれによる生態系サービス・生物多様性の損失は急速に進んでおり、これらが気候変動と並ぶ深刻な危機として、私たちの暮らしや企業の事業活動への脅威と認識されています。そのため、生物多様性の損失を止めて回復軌道に乗せる「ネイチャーポジティブ」に向けて行動することが求められています。

しずおかフィナンシャルグループの主要なマーケットである静岡県は、ユネスコ世界ジオパークの伊豆半島、日本最高峰の富士山、ユネスコエコパークの南アルプス、水産資源の豊富な浜名湖や駿河湾等、豊かな自然環境に恵まれた地域であり、地域の産業は、これらの自然環境を基盤として成り立っています。

しずおかフィナンシャルグループでは、気候変動への対応とともに、地域金融を中心とする商品・サービスの提供を通じて、地域産業の基盤である自然資本・生物多様性の保全・回復へ取り組んでまいります。

自然と経済の関係



ふじのくに生物多様性地域戦略推進 パートナーシップ制度へ加盟

2023年10月、しずおかフィナンシャルグループおよび静岡銀行は、静岡県が創設した「ふじのくに生物多様性地域戦略推進パートナーシップ制度」に加盟しました。2023年度は、セミナーへの参加や、静岡県との共催セミナーを実施しました。



静岡県との
共催セミナーの様子



ふじのくに生物多様性
地域戦略推進
パートナーシップ制度

TNFD Adopter に登録



2023年12月、しずおかフィナンシャルグループは、自然関連財務情報開示タスクフォース<Taskforce on Nature-related Financial Disclosures : TNFD>が2023年9月に公表した開示提言（TNFD提言）の採用者<TNFD Adopter>に登録しました。今後は、TNFD提言の採用企業として、同提言に沿って更なる情報開示の充実を図ってまいります。

ガバナンス

しずおかフィナンシャルグループ環境方針において、気候変動への対応と同様に、自然資本・生物多様性の保全・回復に取り組む方針を明確にしています。

自然資本・生物多様性の保全・回復への対応は、気候変動への対応とあわせて、しずおかフィナンシャルグループおよび子会社をメンバーとする「環境委員会」とその下部組織である

「環境ワーキンググループ」で横断的に議論しています。議論の内容は、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定期的に付議・審議、報告されることで、自然関連課題に関するガバナンス体制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目指しています。

戦略

各セクターと自然資本との関係の分析

自然関連のリスクと機会の特定に向け、TNFD開示フレームワークにおけるLEAPアプローチ※1に沿ってENCORE※2に基づき、静岡銀行の融資取引にかかるセクター毎の自然への依存と影響について分析を行いました。

融資ポートフォリオ全体として「生息地」「水」への依存度、「生息地」「生物種」「水」への影響度が高いという結果が得られました。

今後は分析結果を踏まえ、地理情報を加味するなど分析の高度化を図りながら、自然関連のリスクと機会の特定に向けて取組んでまいります。

※1 TNFDにより策定された4つのフェーズ（発見・診断・評価・準備）からなる自然関連課題を評価・管理するための総合アプローチ

※2 セクターや地理情報に基づいて、自然への依存や影響の大きさを把握するツール

各セクターの自然に対する「依存」

セクター	大気	生息地	土地	ミネラル	海洋様相	土壌	生物種	水
エネルギー								
素材（化学、鉄鋼、紙など）								
資本財（建設、機械、商社など）								
商業・専門サービス								
運輸								
自動車・自動車部品								
耐久消費財・アパレル								
消費者サービス								
小売								
食品・生活必需品小売り								
食品・飲料・タバコ								
家庭用品・パーソナル用品								
ヘルスケア機器・サービス								
医薬品								
銀行								
金融サービス								
保険								
ソフトウェア・サービス								
テクノロジー・ハードウェア								
半導体								
電気通信サービス								
メディア・娯楽								
公益事業								
不動産								

各セクターの自然に対する「影響」

セクター	大気	生息地	土地	ミネラル	海洋様相	土壌	生物種	水
エネルギー								
素材（化学、鉄鋼、紙など）								
資本財（建設、機械、商社など）								
商業・専門サービス								
運輸								
自動車・自動車部品								
耐久消費財・アパレル								
消費者サービス								
小売								
食品・生活必需品小売り								
食品・飲料・タバコ								
家庭用品・パーソナル用品								
ヘルスケア機器・サービス								
医薬品								
銀行								
金融サービス								
保険								
ソフトウェア・サービス								
テクノロジー・ハードウェア								
半導体								
電気通信サービス								
メディア・娯楽								
公益事業								
不動産								

自社拠点の自然との接点

しずおかフィナンシャルグループの拠点と自然との関わりを把握するため、土地利用基本計画に基づく自然保全地域等、生物多様性の重要性が高い地域等における静岡銀行の営業拠点の分布状況を試行的に分析し、一部の営業拠点が同地域に立地すること等を確認しました。また、物理的な水リスクが高い地域への分布状況を分析した結果、同地域に立地している国内営業拠点はなかったことを確認しました（右図は分析のイメージ）。

引き続き、TNFD提言に沿って「優先地域」の特定・評価に向けた取組みを進めてまいります。

国内営業拠点の分布状況から見る自然関連のリスク分析※



※ World Resources InstituteのAqueductプラットフォームから取得した水ストレスデータを加工して利用 (<https://www.wri.org/applications/aqueduct>)

環境負荷の低減

ZEB認証取得（静岡銀行蛸塚支店）

静岡銀行では2023年12月、改修工事を実施した蛸塚支店において、環境省が推奨する「ZEB Ready認証（一次エネルギー年間消費量を50%以上削減する建物）」を取得しました。



浜松市カーボンニュートラル達成事業者認定

2024年1月には浜松市が実施する「第1期浜松市カーボンニュートラル達成事業者認定制度」に申請し、最上位の「2つ星※」を取得しました。

※2つ星：エネルギー起源のCO₂排出量の実質ゼロを達成



役職員の地域・家庭での環境問題への対応強化

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。

2023年度は、26先に対し合計281万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717先、助成金の総額は9,001万円となりました。

2023年度助成先

東部地区	海藻おしば協会（海藻の役割の啓発） 他6先
中部地区	興津川保全市民会議（水質保全と周囲の自然保護） 他10先
西部地区	舞阪の自然を守る会（外来雑草の抜き取り、漂着ゴミ拾い） 他7先

「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銀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。

2023年度末の会員数は、企業・団体・学校・個人合計で30,116人、このうちしずおかフィナンシャルグループの会員は6,204人と、多くの役職員が活動に参加しています。

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。

2023年度は、27会場で会員883人（うちしずおかフィナンシャルグループの会員は403人）が707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。



[2024年2月24日]
静岡銀行 富士宮支店
場所：みんなの広場
活動内容：しいたけのぼた木作り

クリーン作戦

2023年度は静岡県内151会場で会員4,852人（うちしずおかフィナンシャルグループの会員2,285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。



[2024年2月3日]
静岡銀行 沼津支店
場所：沼津中央公園周辺
活動内容：清掃活動

※会場数・会員数はのべによる総計です。

人権尊重への取組み

人権方針の制定

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」を制定しております。

※人権方針の全文はホームページでご覧いただけます。

人権尊重の取組みに向けたガバナンス体制

しずおかフィナンシャルグループ人権方針のもと、テーマに応じて、「環境委員会」および「人的資本経営委員会」ならびにこれらの下部組織である「人権ワーキンググループ」で、人権尊重に関する方針・施策について横断的に議論しています。議論の内容は、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必要に応じて付議・審議するとともに、定期的に報告されることで、人権尊重に関するガバナンス体制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目指します。

人権尊重に向けた役職員への啓発強化

しずおかフィナンシャルグループでは、全役職員がお互いをビジネスパートナーとして認め合い、全ての役職員の人権を尊重することを目指し、階層別研修におけるカリキュラムの充実やオープンカレッジにおける人権啓発に関するセミナーを積極的に開催する等、役職員一人ひとりが人権に関する正しい認識と理解を深めることに努めております。

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

- 同性パートナーシップ制度の導入
- アライバッジの配付（希望者への配布）
- ハンドブックの作成（お客さま対応等を掲載）
- 社内外相談窓口の設置
- 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（ピクトサイン採用）等）
- 地域の取組みやイベントへの協賛（東京レインボープライド・はままつレインボープライド）

等



LGBTQ
アライバッジ



オールジェンダートイレ
（ピクトサイン）

ハラスメント根絶に向けての取組み

役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対応を強化しています。また全マネージャー向け研修の実施や、職場単位での勉強会を年1回実施しています。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。

お客さま、サプライヤー（取引事業者）との協働

しずおかフィナンシャルグループ人権方針では、当グループが提供する与信取引等の商品・サービスやサプライヤーとの取引関係を通じて人権侵害が生じるおそれがある場合は、お客さまやサプライヤーとともに協力して適切に対応していくことを定めています。

静岡銀行では、与信取引を通じた人権侵害やそのおそれがないかのモニタリングを実施しており、モニタリングの結果、人権侵害・強制労働等が行われている事業への与信は確認されませんでした。

また、当グループにおける重要な業務委託業者との取引関係を通じた人権侵害やそのおそれがないかのモニタリングを実施しており、モニタリングの結果、人権侵害・強制労働等が行われている業務委託業者は確認されませんでした。

今後も、お客さまやサプライヤーと協働しながら、全て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。

TOPICS

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。

しずおかフィナンシャルグループ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76回森麻季&錦織健（2023年9月 静岡市）

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28回 春風亭昇太&林家たい平（2023年8月 沼津市）

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静岡銀行浜松営業部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。



浜松修学舎高校吹奏楽部（2023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」（2024年5月）

金融経済教育

お金に関する正しい知識と適切な判断力の習得を目的とした金融経済教育を通じて、地域の将来を担う「未来世代」の金融リテラシーの向上に取り組んでいます。

地域の学校のニーズに合わせた出張授業や銀行見学会の実施、常葉大学、静岡産業大学における「金融講座」など、金融や経済と自身の生活との関わりを学ぶ機会の提供に努めています。



出張授業



大学での「金融講座」



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、地域を担う人材に成長することを目的に開催しています。

<2023年度の取組み>

@KADODE OOIGAWA

親子で楽しむお茶と100年フード

- 開催日 2023年9月9日
- 会場 KADODE OOIGAWA
- 参加者 32名（静岡県在住の小学生とその家族）

文化庁「100年フードサポーター企業」に認定



@狩野川神島公園 狩野川を知り尽くそう！

- 開催日 2023年10月7日
- 会場 狩野川神島公園
- 参加者 68名（静岡県在住の小学生とその家族）



全国高校生金融経済クイズ選手権「エコミクス甲子園」静岡大会

高校生が経済や金融に関する知識を競う「エコミクス甲子園」静岡大会を開催しています。13回目を迎えた2023年度は、静岡県内の高校から20チーム40名が参加し、浜松学芸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。



しずぎんカップ（サッカー・野球）全国少年少女草サッカー大会

11歳以下の静岡県チャンピオンを目指して、300を超えるチームが熱戦を繰り広げる「しずぎんカップ静岡県ユースU-11サッカー大会」や、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、2015年度から、静岡県スポーツ少年団学童軟式野球大会に「しずぎんカップ」として協賛しています。



地域・従業員

地域の“いざ”を支える社会インフラづくり

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に、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。

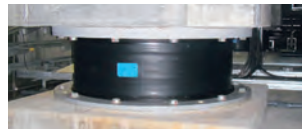
免震設備の導入など建物の地震対策や、自家発電装置の設置、非常用通信機器をはじめとする防災対策資機材の配備に加え、コンピューターシステムのバックアップ体制を整備し、非常事態発生時においても業務を迅速に再開できる体制を確保しています。

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、多様かつ実践的な訓練を定期的を実施しています。

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。

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



防災訓練

地域やお取引先と連携した「防災セミナー」を開催

2023年7月、内閣府『災害への備え』コラボレーション事業の賛同企業に採択され、本活動の一環として、役職員にくわえ地域の皆さまやお取引先とともに「防災セミナー」を開催しました。

また、NTTドコモとの「共同防災訓練」では、移動店舗車「クルリア」による緊急時の金融サービスの提供や、NTTドコモと連携した被災者支援を確認しあうなど、地域との連携強化に取り組みました。

さらに、2023年4月に静岡銀行が全国で初めて参加した

「水の架け橋ネットワークシステム」に、包括業務提携先である山梨中央銀行と名古屋銀行が参加するなど、地域を超えた「共助の輪」を広げています。



防災セミナー



NTTドコモの「共同防災訓練」

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救命胴衣を配備しています。



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

次世代経営者塾 Shizuginship

次世代経営者塾「Shizuginship」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。

2023年度の主な活動

全体フォーラム



テーマ 企業価値を創造する人的資本経営

講師 一橋大学CFO教育研究センター長 伊藤邦雄 氏

会員数

658社・969名(2024年3月末現在)

参加者数

2023年度は54回のイベントを開催し、のべ1,189名の会員が参加

活動実績

●全体フォーラム	1回
●セミナー（講演会）	22回
●ゼミナール（勉強会）	19回
●MBAプログラム	6回
●視察（国内外）	2回
●特別企画アオハルし放題	1講座4回

セミナー ～各界の第一人者による講演会～

テーマ スペキュラティブ・デザイン
多様性の先にあるイノベーション
アーティスト
株式会社Cradle代表取締役社長
スブツニ子！氏



テーマ DX×イノベーション～サステナビリティ経営の原点～

講師 元ネスレ日本株式会社代表取締役社長兼CEO 高岡浩三 氏



海外視察（5年ぶり開催）

インドネシア・スタディーツアー



静岡魅力探究プログラム「アオハルし放題」

静岡県内の中・高校生とShizuginship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

Shizuginship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。慶應丸の内シティキャンパス（慶應MCC）の講師陣を招聘し、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
- リーダーシップと意思決定
- 会計情報と経営
- 事業戦略とファイナンス
- マーケティング戦略
- グループプレゼンテーション

豊かな地域社会の実現に向けて

高校生とサステナブルな街づくりに挑戦

2024年5月、御殿場市の地域活性化と社会課題の解決支援を目的に、御殿場市と、「東京ガールズコレクション（TGC）」を手がける㈱W TOKYOと連携した社会課題解決プロジェクト「GOTEMBA MIRAI PROJECT 2024 powered by TGC」を開始しました。本事業では、若者の人口流出を課題と捉える御殿場市において、高校生の「シビックプライド（地域への誇りと愛着）」の醸成に取り組みながら、高校生が地域の未来に関心をもち、主体的に考え、行動につなげることを目指します。



DXを活用した地域課題の解決支援

2024年7月、静岡銀行では地域金融機関8行とともに、㈱UB Venturesが構築した「地域課題解決DXコンソーシアム」に参画しました。

本コンソーシアムへの参画を通じて、地域を超えた広域連携で課題を共有しながら、地域企業と地域課題解決型スタートアップの橋渡しを「面」で行うことで、人材不足に悩む地域企業の課題解決につなげていきます。



地域社会への貢献活動

しずおかフィナンシャルグループ「健康経営を通じた寄付」

グループ役職員の健康づくりを支援するアプリ「カロママプラス」で付与するポイントの一部を活用し、地域の福祉活動や環境保全活動等に取組む団体に寄付を実施しました。



静岡ITソリューション「創立50周年記念事業」

2024年4月に創立50周年を迎えたことを記念し、さまざまな地域課題の解決に向け、行政などとの協働事業に取組む「静岡県ボランティア協会」への寄付を行いました。



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とこれまでの取り組み

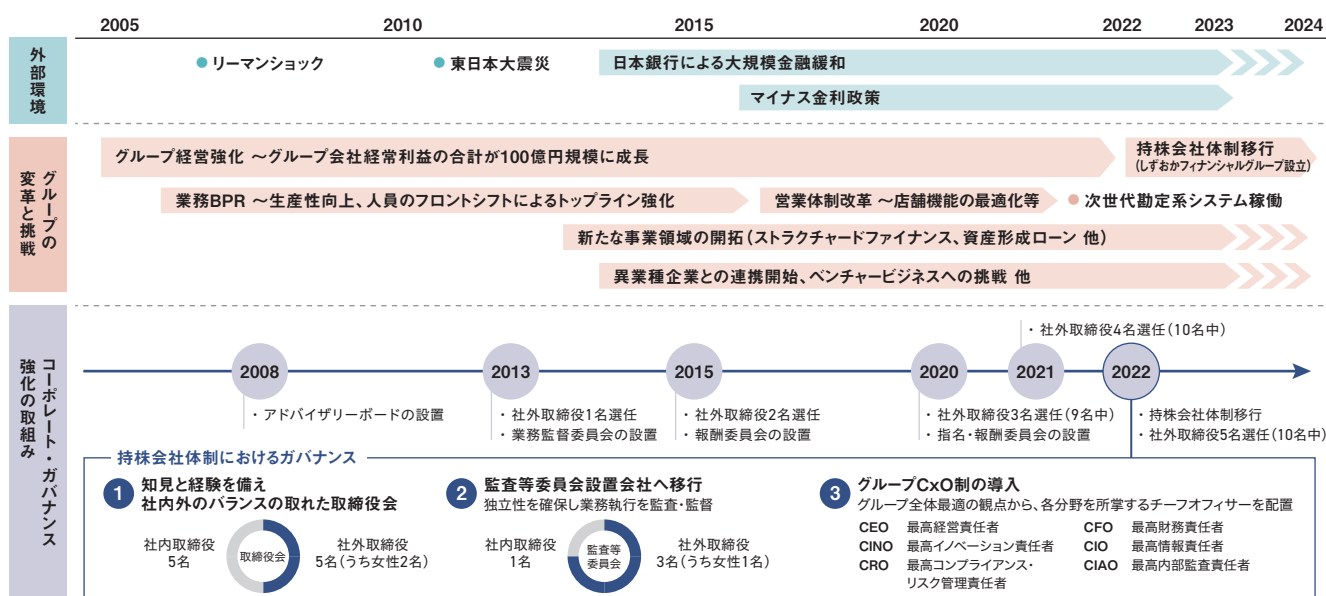
しずおかフィナンシャルグループは、すべてのステークホルダー（「地域」「お客さま」「未来世代」「役職員」「株主」）の幸せに貢献するとともに、自らも持続的に成長していくことを可能とするレジリエントなコーポレート・ガバナンス体制を目指しています。

“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めます。

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り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じて、株主との建設的な対話を行います。

コーポレート・ガバナンスに関するこれまでの取り組み



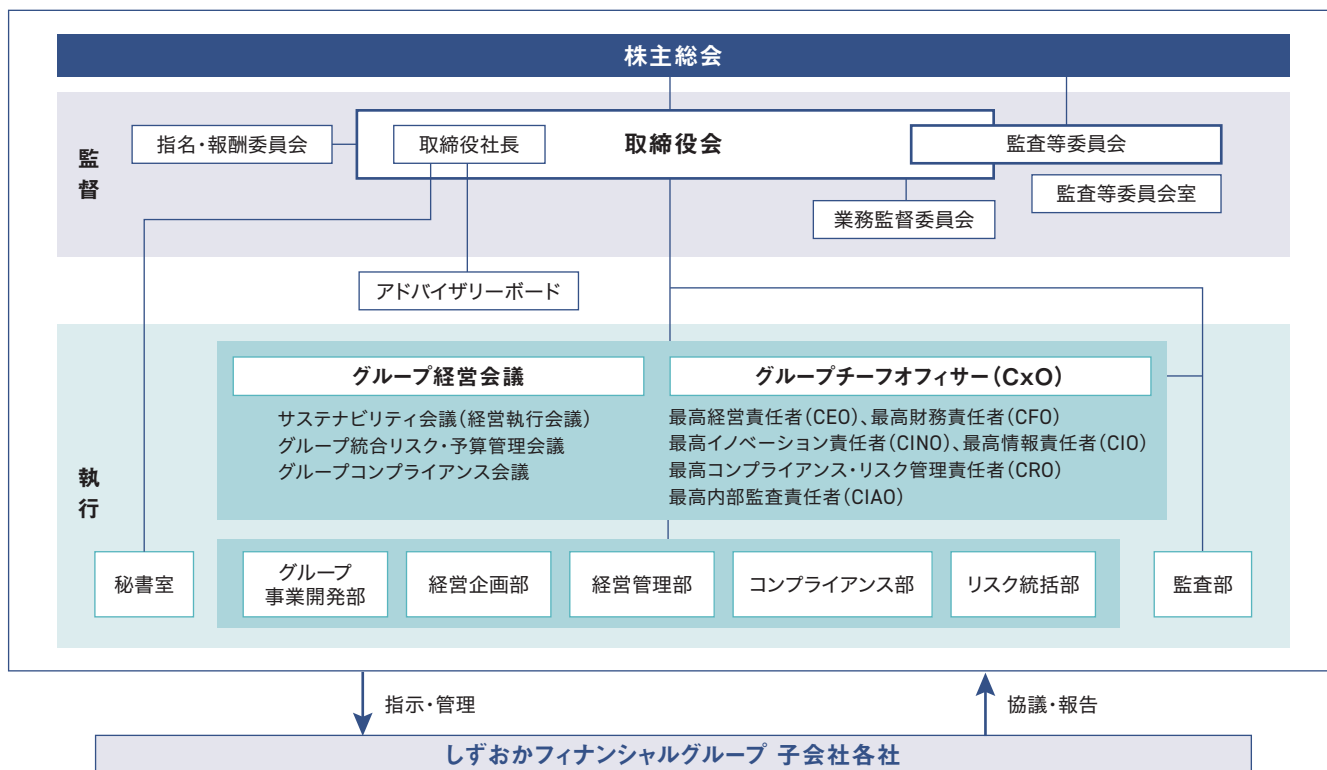
※当社設立(2022年)以前は静岡銀行における取り組み

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

グループ経営機構の体系

当社の経営機構を軸として、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」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、執行部門において、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。



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等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さを両立した監査を可能と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、グループ経営幹部に対する監督の客観性の確保に向けて、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、CIAO（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）の経営諮問機関として、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

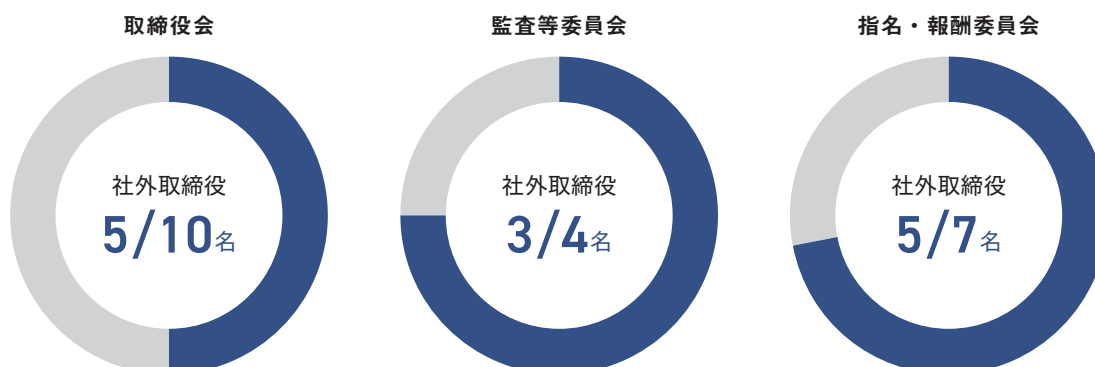
しずおかフィナンシャルグループは、持続的な成長の基盤となる柔軟で強固なガバナンス体制のもと、グループ経営を強化し、地域等への健全な金融仲介機能の提供に加え、地域の成長に貢献する新しいビジネスを展開していくことを目指しています。

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、目指す姿を見据えつつ、「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。

		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		

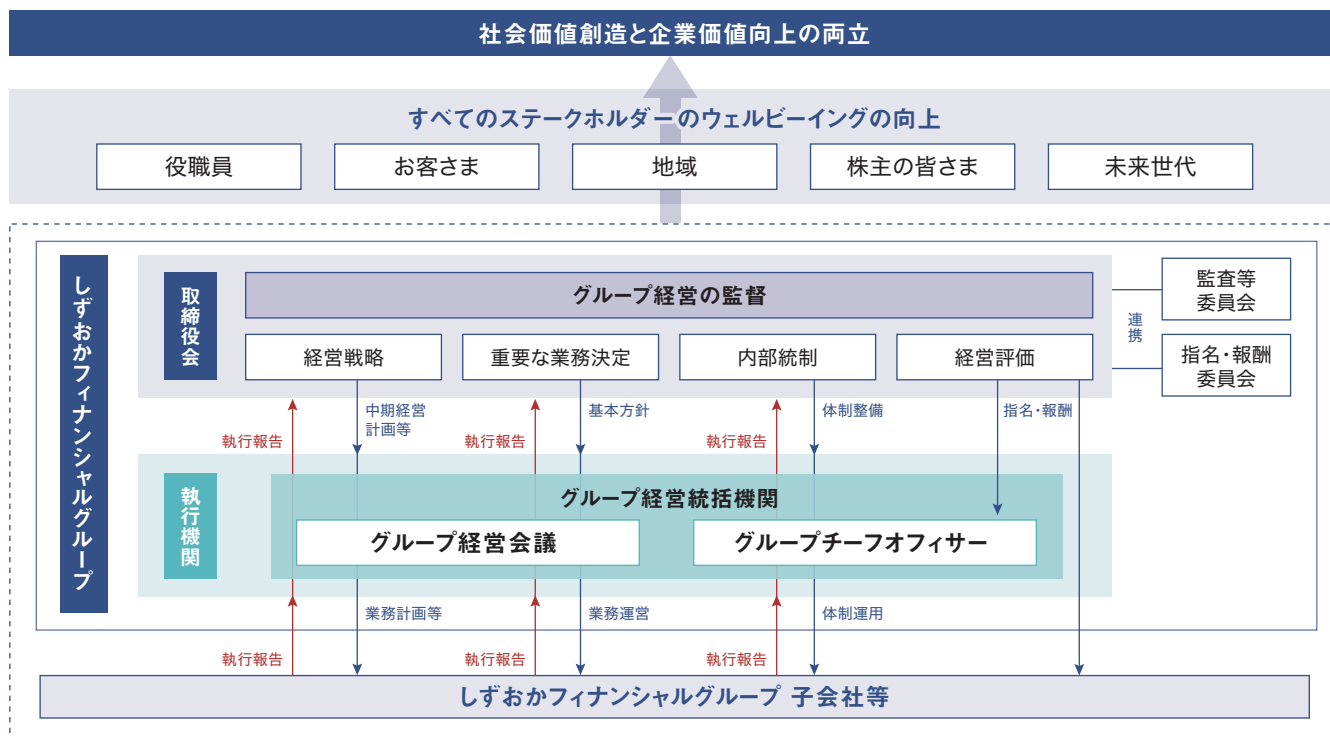
社外取締役による独立性を確保した監督体制の構築

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、適切な構成比の社外取締役を選任しています。



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目指しています。取締役会は、「経営戦略」「重要な業務決定」「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CINO 最高イノベーション責任者	グループの成長戦略を促進する新事業・イノベーションに責任を持ち、グループの社会性・成長性・収益性の向上の観点から新事業開発全般を統括・促進し、企業価値を向上させる。
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。

取締役会の監督機能の向上に向けた取組み

取締役会の監督機能の向上に向け、2023年度は取締役会における複数回の議論を経て、取締役会の監督機能・運営のあり方についての指針を文書化しました。また、取締役会の実効性に関する評価と課題等について、取締役会での議論も踏まえ、継続的な改善を図っています。

取締役会の実効性向上に向けた継続的な改善

静岡銀行		しずおかフィナンシャルグループ	
	2021年度	2022年度	2023年度
取組み	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	① 中期経営計画や業務計画における、子会社社長の審議への参加 ② CxOのグループ横断的な業務実績報告によるモニタリング	① CxOや子会社社長も参加する取締役会合宿の開催 ② 社外取締役と子会社社長による意見交換の機会の確保 ③ 取締役会の監督機能・運営について指針を文書化（取締役会で複数回の議論を実施）
課題	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	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CxO等のコミュニケーション機会の充実	① 取締役会とCxO、子会社社長との間の適度なコミュニケーションによる監督機能の発揮

取締役会の指針に基づく監督・運営

重要な経営テーマに対する十分な時間を充てた審議 取締役の知見を活用した多角的なディスカッションを必要とする議案や報告事項に対して、十分な時間を充て審議	2023年度に審議した経営テーマの例 ・地域の課題を解決する新会社の設立 ・地域の課題を解決する新事業の構想 ・取締役会の監督および運営のあり方（指針） ・取締役会の実効性に関する評価 ・「資本コストや株価を意識した経営」に関する事項 ・「グループ役職員エンゲージメント調査」に関する事項 ・気候変動対応に関する取組状況および取組方針 ・執行計画（業務計画/内部監査計画等） 他
付議事項の絞りこみ グループ経営会議やCxO、子会社への権限委譲を図り、経営戦略やガバナンス、グループ体制等、グループ経営にとって重要な事項に絞った付議運営を実施	業務実績報告の体系化 ・CxOによる所管分野毎のグループ横断的な業務実績報告 ・子会社の業務実績を定期的に、重要性に応じて報告
グループ経営の重要事項・重要テーマに対する監督機能の発揮 グループの業務執行に対するモニタリングの実効性確保	

適切な監督体制のもと執行部門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を行っています。また、グループの業務執行に対する実効的なモニタリングを確保するため、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など、取締役会への報告体系を確立して運用しています。これらにより、重要な経営テーマに対して十分な時間を充て、取締役の多角的な知見を活用した審議を行っています。

取締役会合宿の開催

グループ経営における重要テーマの議論拡充や先進的な経営テーマの研究、取締役ほかグループ経営幹部（CxO、子会社社長等）のコミュニケーション活性化等を目的に取締役会合宿を開催

※ 2023年8月に1泊2日で開催

取締役会合宿のテーマ

① しずおかフィナンシャルグループ取締役会の監督のスタイル

取締役会の監督のあり方について、「経営戦略」「内部統制」「重要な業務決定」の各観点を踏まえ、取締役間で議論を実施

② 生成AIの社会実装と企業経営に求められる価値判断の変容

外部有識者参加のもと、生成AIの実演のほか企業経営における可能性やリスク等について意見交換を実施

③ 地域の産業動向を踏まえた地域共創に向けた経営の着眼点

静岡経済研究所より静岡県の産業動向に関する説明を受け、地域共創に向けた経営の着眼点について議論

社外取締役による監督機能発揮（環境整備）

社外取締役によるグループ経営への監督機能のさらなる発揮を促進するため、取締役会以外にも情報提供や意見交換の機会を設けるなど、環境面の整備を実施

① 子会社社長との意見交換

（静岡キャピタル、静岡経営コンサルティング、静岡ティーエム証券）
子会社の戦略の方向性や取組状況、組織体制等について意見交換

② 新事業開発部門との意見交換

（CINO（最高イノベーション責任者）、グループ事業開発部）
新事業開発における組織体制の拡充を踏まえ、新たな事業領域の拡大やイノベーションの方向性について、担当CxO・担当部署と意見交換

③ 独立役員間における意見交換会

独立社外取締役の監督環境のさらなる改善に向け、独立役員間において、課題認識を共有

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する。
- 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・報酬委員会との関与・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識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

上限金額 ※1	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	
	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）		譲渡制限付株式報酬	
	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）	
構成割合 ※2	60%		20%		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います。報酬構成割合は、「業績連動型報酬」の支給額および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。

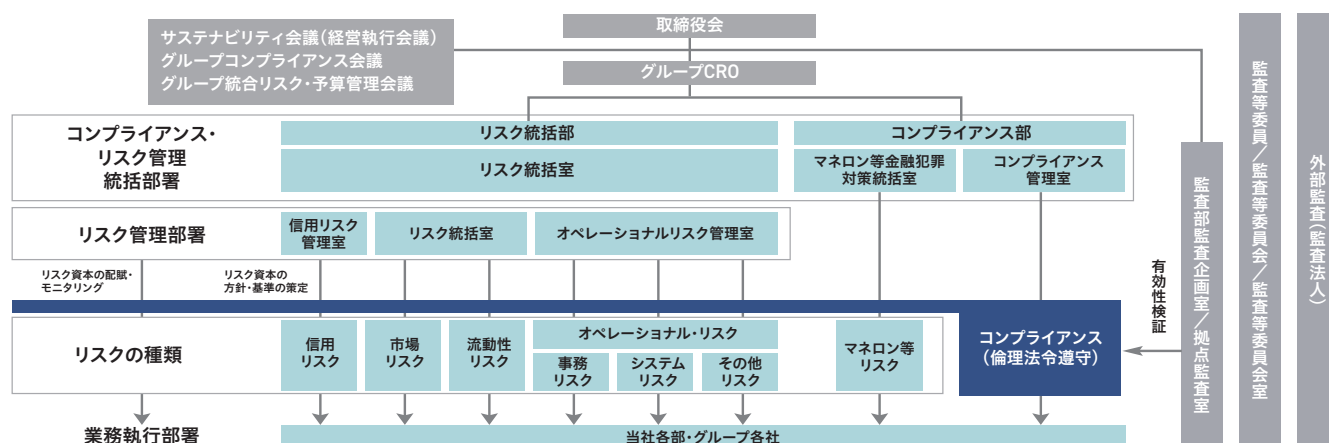
株価連動型ポイント制役員報酬

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。

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



小川 泰宏



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、実施等を通じて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、職員の自律的な行動により、コンプライアンスをポジティブに捉え実践する風土の醸成と、グループシナジーの発揮によるコンプライアンス体制のさらなる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、テロ資金供与、拡散金融、 および経済制裁違反対策への取組み

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たうえで、マネロン等の防止を重要な社会的責任と認識し、経営陣の主導的かつ積極的な関与の下、関係する全てのグループ会社および部門が連携、協働してマネロン等の防止に不断に取り組むことを基本方針としております。

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、犯罪行為の撲滅を目指し、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。

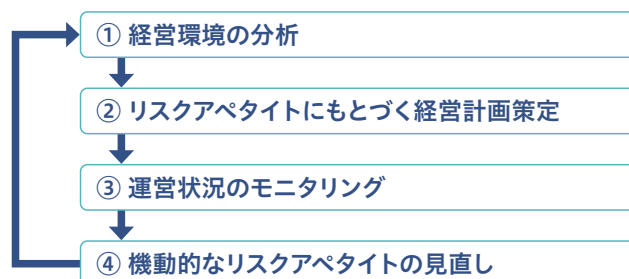
静岡銀行の管理態勢

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

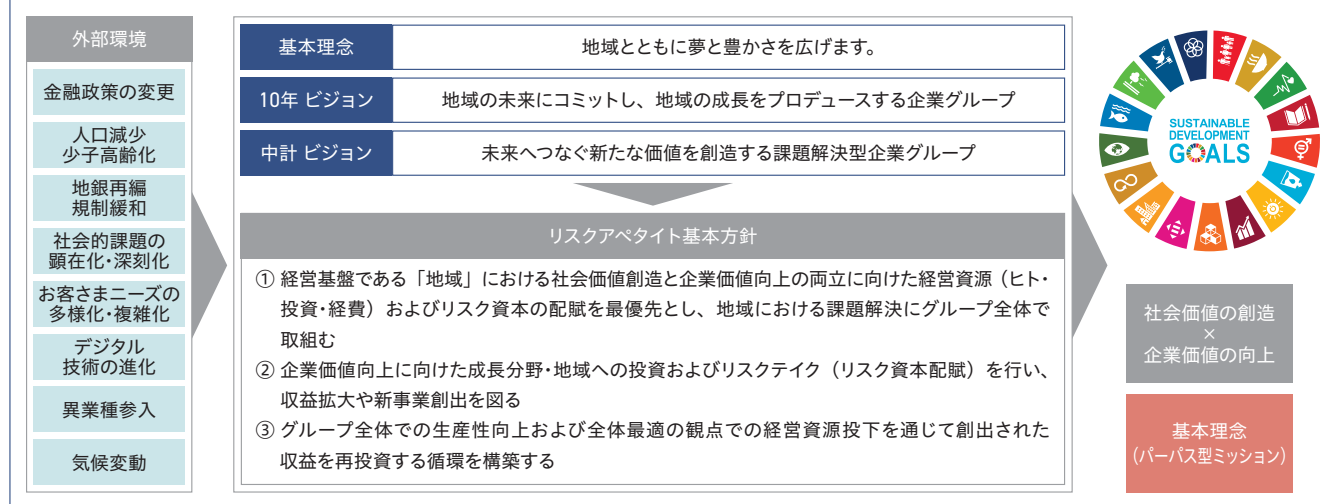
リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

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の最適化を実現し、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

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一的に管理しています。

具体的には、グループ各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い、リスクの状況を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によるモニタリング指導を通じて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。グループCRO（リスク管理の統括責任者）は、リスクの状況を取締役会へ定期的に報告しています。

統合的リスク管理体制

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

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。「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」「運用の監視」、グループ各社の与信管理部門が「運用」、リスク統括部リスク統括室が制度の適切性の「検証」を担い、これら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。

市場リスク管理体制

市場取引において、リスク資本配賦額や評価損益額のほか、ポジション額や感応度等に限度を設け、リスクを一定範囲に収めています。

預金・貸出金、投資有価証券などの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・予算管理会議で審議する体制としています。

静岡銀行等の市場部門では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。

流動性リスク管理体制

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

オペレーショナル・リスクを発生要因に応じて複数のリスクカテゴリーに区分し、各カテゴリーのリスク所管部署が管理のうえ、リスク統括部オペレーショナルリスク管理室が全体を一元的に把握・管理しています。また、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、管理体制の強化に取組んでいます。これらの管理体制は、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。代表的なオペレーショナル・リスクの管理体制は次のとおりです。

事務リスク管理

発生した事務事故のうち、高リスク事象への再発防止策を優先して実施するほか、業務の多様化や取引量の増加に対応し、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等により事務リスクの低減・回避を図っています。

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、「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）」、「情報資産の安全対策基準（セキュリティスタンダード）」にもとづき、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・保守などを担う静岡ITソリューションは、改ざん、漏えい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「ISO27001」の認証を取得しています。

サイバーセキュリティ

基本方針

デジタル技術の進展などを背景に、インターネットを介した経済活動やコミュニケーションが日常となる一方、重要なシステム・インフラサービス等に深刻な影響を及ぼすサイバー攻撃の脅威が一層高まっています。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への対応を経営の最重要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。

サイバーセキュリティ管理体制

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。

CSIRT では、静岡県警察本部との共同対処協定書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への加盟にこ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、官公庁を含む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。

また、2024年4月には、静岡銀行内にサイバーセキュリティに特化した専門部署「ITセキュリティ統括室」を設置しました。これにより、サイバー攻撃の脅威に関する情報収集やセキュリティ対策の調査・対処など、サイバーセキュリティをめぐる対応を強化し、適時適切なサイバー防御の実現を目指してまいります。



※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う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

金融犯罪対策

お客さまに安心安全な金融サービスを提供するために「不正検知アルゴリズム※」の運用を2023年12月に開始しました。オンライン取引における不正な振る舞いを検知し、それらデータの蓄積・分析を繰り返すことで検知の高精度化を図り、金融犯罪の未然防止に努めています。

また、静岡銀行を騙るフィッシングメールや不正送金の手口等について情報を入手した際は、ホームページ上への掲載や、インターネットバンキングをご利用のお客さまへ直接注意喚起を通知するなど、お客さまへの情報発信にも取り組んでいます。

※お客さまが振り込み詐欺等の被害を受け、振り込んでしまった資金が犯罪組織に届く前に不正口座利用を停止する機能

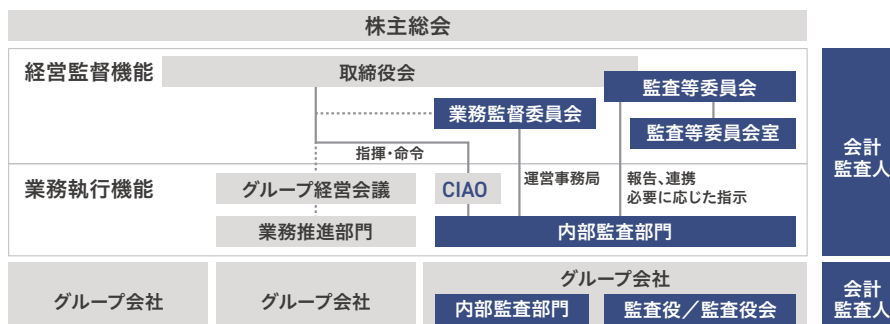
教育・訓練

グループ役職員のサイバーセキュリティに関するリテラシー向上を目的に、全ての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、不審メール訓練等を行い、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・演習に定期的に参加することで、サイバーセキュリティ対策の実効性向上に努めています。

業務の適切性や健全性等を維持しつつ企業価値向上を図るうえで、規模・特性、法令およびリスクに応じた実効性のある内部監査態勢の整備が必要との認識のもと、グループ内部監査の実効性確保に取り組んでいます。

経営の迅速・果敢な意思決定に資するリスクコミュニケーション、内部監査の実効性向上に向けた監査手法の高度化、被監査部署（グループ役職員）のリスクオーナーシップの醸成に意を用い、第1次中期経営計画で掲げる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ます。



コーホレート・ガバナンス

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 同 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 同 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、
 首都圏カンパニー一長 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、
 首都圏カンパニー一長 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 経営統括副本部長
 2020年 6月 同 代表取締役 取締役専務執行役員
 経営統括副本部長
 2021年 6月 同 代表取締役 取締役副頭取
 経営統括副本部長
 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)
 2024年 7月 一般社団法人全国銀行協会理事(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 審査部担当部長(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 東部カンパニー一長
 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・フィナンソロピック・
 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ンファンズ・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
 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 7月 公益財団法人日本証券奨学財団理事(現任)
 2023年 8月 EY新日本有限責任監査法人評議員(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 4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 ヒューストン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)
 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)
 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会理事(現任)
 2018年 6月 株式会社静岡銀行 取締役
 住友化学株式会社取締役(現任)
 JX金属株式会社取締役(現任)
 2022年 4月 はごろもフーズ株式会社取締役(現任)
 2022年 6月 当社 取締役(監査等委員)(現任)
 2022年 10月 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
 財務部長
 2012年 6月 同 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
 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
 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 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
 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
 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)
 2024年 6月 はごろもフーズ株式会社取締役(現任)

執行役員

執行役員(CFO)

梅原 弘充

執行役員(CINO)

大塚 毅純

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

(2024年7月1日時点)

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%
八木 稔	2 054(261)3131	6 銀行業務
	3 1943年3月1日	
	4 90,845百万円	

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%
鈴木 淳史	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	

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	5 100%
若林 紀伸	2 054(255)7788	6 リース業務
	3 1974年3月15日	
	4 250百万円	

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%
久野 託司	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	

静岡銀行 子会社

8 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%
山本 隆秀	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	

9 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%
佐々木 伸成	2 054(348)6611	6 信用保証業務
	3 1978年11月1日	
	4 400百万円	

10 静銀カード株式会社

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%
平野 智久	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	

11 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%
花崎 誠	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	

12 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%
岡山 尊	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	

■ Shizuoka Liquidity Reserve Limited

1 PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands	4 50千ドル
2 —	5 100%
3 2014年8月12日	6 金銭債権の取得

■ Shizuoka EU Liquidity Reserve Limited

1 PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands	4 45千ユーロ
2 —	5 100%
3 2023年11月30日	6 金銭債権の取得

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%
大石 実	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	

6 SFGマーケティング株式会社

代表取締役社長	1 静岡市清水区草薙北2番1号	5 80%
中川 大	2 —	6 マーケティング支援業務、 広告代理業務、有料職業 紹介業務
	3 2023年7月3日	
	4 100百万円	

7 SFG不動産投資顧問株式会社

代表取締役社長	1 静岡市駿河区南町11番1号	5 100%
渡邊 敬博	2 054(283)0730	6 不動産私募ファンドに 対する投資助言業務、 コンサルティング業務
	3 2023年11月16日	
	4 100百万円	

■ 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 2024年6月30日時点の総株主の 議決権の数2,574,884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 20%*	
6 金融商品取引業等を営む会社の株式の保有	

13 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%
篠原 裕和	2 054(348)8800	6 為替送信・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	

14 しずぎんハートフル株式会社

持分法適用関連会社

代表取締役社長	1 静岡市清水区草薙北2番1号	5 100%
東島 香織	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	

15 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%
滝 丈喜	2 054(281)5701	6 クレジットカード業務、 信用保証業務
	3 2006年10月30日	
	4 50百万円	

■ コモンズ投信株式会社

持分法適用関連会社

1 東京都港区南青山2丁目5番17号	※静岡銀行が保有する議決権の数26 個を2024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(5860)5724	
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	

■ Shizuoka SG Liquidity Reserve Limited

1 PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands	4 65千SGドル
2 —	5 100%
3 2023年11月30日	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
- 静岡銀行の子会社
- 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
- 静岡銀行の持分法適用関連会社

- 1 所在地
- 2 電話番号
- 3 設立年月日
- 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。

しずおかフィナンシャルグループの価値創造

価値創造の源泉とグループの目指す姿

目指す姿の実現に向けた取組み

コーポレート・ガバナンス

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

しずおかフィナンシャルグループ ホームページ
<https://www.shizuoka-fg.co.jp/>

