

しずおかフィナンシャルグループにおける 社会的・環境的インパクトに関する取り組み内容



2025年2月3日
株式会社しずおかフィナンシャルグループ

- 1.しずおかフィナンシャルグループ
第1次中期経営計画におけるインパクト指標の位置づけ
- 2.インパクト志向な資金調達手段
- 3.農山漁村の社会課題への取組状況

1.しずおかフィナンシャルグループ
第1次中期経営計画におけるインパクト指標の位置づけ

2.インパクト志向な資金調達手段

3.農山漁村の社会課題への取組状況

中期経営計画の考え方・目指す姿

- 2030年に目指す状態「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」の実現に向けて、バックキャストで策定
- 株主やお客さまといった従来のステークホルダーの将来そのものを指す「未来世代」を新たに追加
- 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、企業価値の向上の両立を目指しています

将来目指す姿として「2030年度に目指す状態」を描き、その実現に向けた中計をバックキャストで策定

2030年度に目指す状態「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」

地域・お客さまの課題・ニーズの解決により、ステークホルダーのWell-Beingの継続的な向上および、しずおかFGの企業価値向上を両立



経営目標としての「サステナビリティ指標」

- 経営目標は「財務目標」「エンゲージメント指標」に加え、「社会インパクト指標」で構成
- 社会インパクト指標は、静岡県内人口の社会増減、実質総生産、温室効果ガス排出量削減の3つに定め、地域経済の持続可能性を高めていきます

※策定時における目標

			指標	2027年度目標	
企業価値向上	財務目標	収益性	連結経常利益	900億円以上	コミットする指標
			連結ROE	6%程度	
		効率性	連結OHR	55%程度	
			健全性	連結CET1比率※1	
	エンゲージメント指標	お客さまのグループ取引満足度※2	前年度比プラス		
		グループ役職員のエンゲージメント※3	4.0以上		
		カーボンニュートラル（Scope1、2）	達成（2030年度）		
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	目指す指標	
	静岡県内実質総生産		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）		

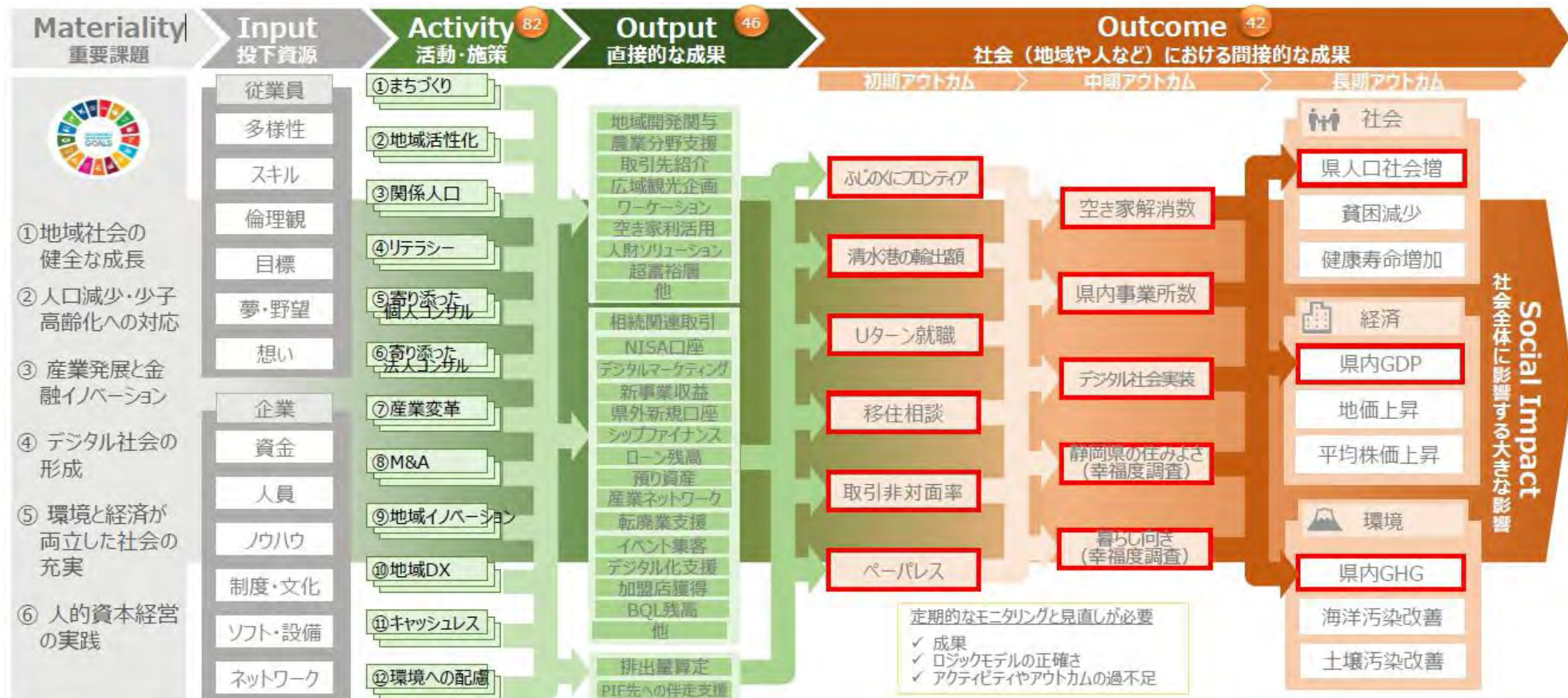
※1：パーゼルⅢ最終化ベース

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

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

インパクトロードマップ（ロジックモデル）

- サステナビリティ指標の達成に向けて、マテリアリティを起点に役職員と企業の持つリソースを投下し、アクティビティをアウトカムに繋げていくロードマップを作成することで、企業・役職員・地域社会が同じ方向を向いている状態を明示
- アクティビティ、アウトプット、アウトカムについては、各部署がさらに細かい項目を実践目標として設定（図中、マル内の数字）



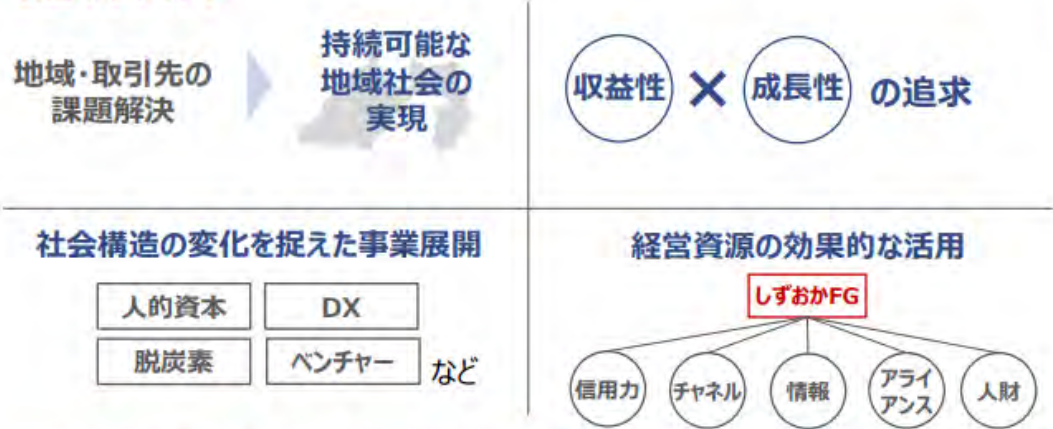
地域金融機関として新たに挑戦する分野

- 2021年の銀行法改正により、銀行グループの業務範囲規制が緩和。地域の持続可能性に資する事業であれば取り扱い可能
- しずおかフィナンシャルグループとしては、新たな事業領域に経営リソースを割く場合、社会インパクトと収益性の両軸で判断

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れない事業、前例のない事業に挑戦し、非連続な成長につなげる

新事業
+30~40億円

取組みのポイント



候補となる事業の例

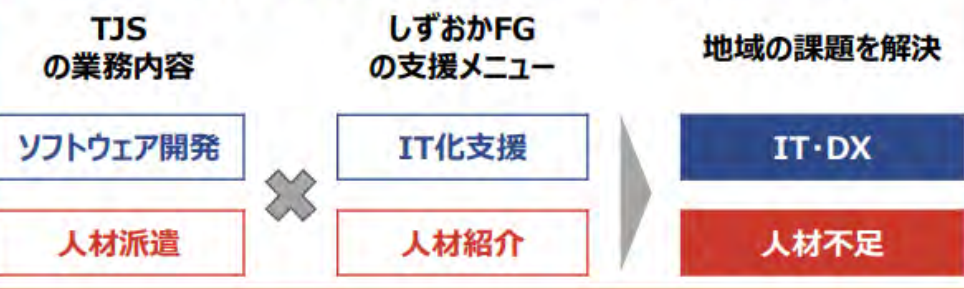


<銀行法改正（2021年11月施行）による業務範囲規制の緩和>



<TOPICS>

株式会社ティージェイエス（TJS）を完全子会社化（2023年2月）



役職員への浸透策

- しずおかフィナンシャルグループでは、従業員の業績評価制度を「目標管理制度」から「OKR」に移行
- 個人の目標であるOKRと、経営目標達成に向けたインパクトロードマップとを重ねることで、従業員が社会インパクトを意識するように工夫

O

objection



Outcome

- ・ しずおかFGは、3つのOutcomeを「社会インパクト指標」として目指すべき指標に掲げています
 - ① 静岡県内人口の社会増減率増加
 - ② 静岡県内GDPの持続的発展
 - ③ 静岡県内のGHGを2013年度比▲46%削減

KR

key result



Output

- ・ 施策（Activity）Activityとそれに対応する成果（Output）をもとに「KR」を設定
 - ① 空き家利活用取組件数
 - ② 地産品を出展する商談会における成約率
 - ③ PIF先への伴走支援

他

OKR ≡ インパクトロードマップ

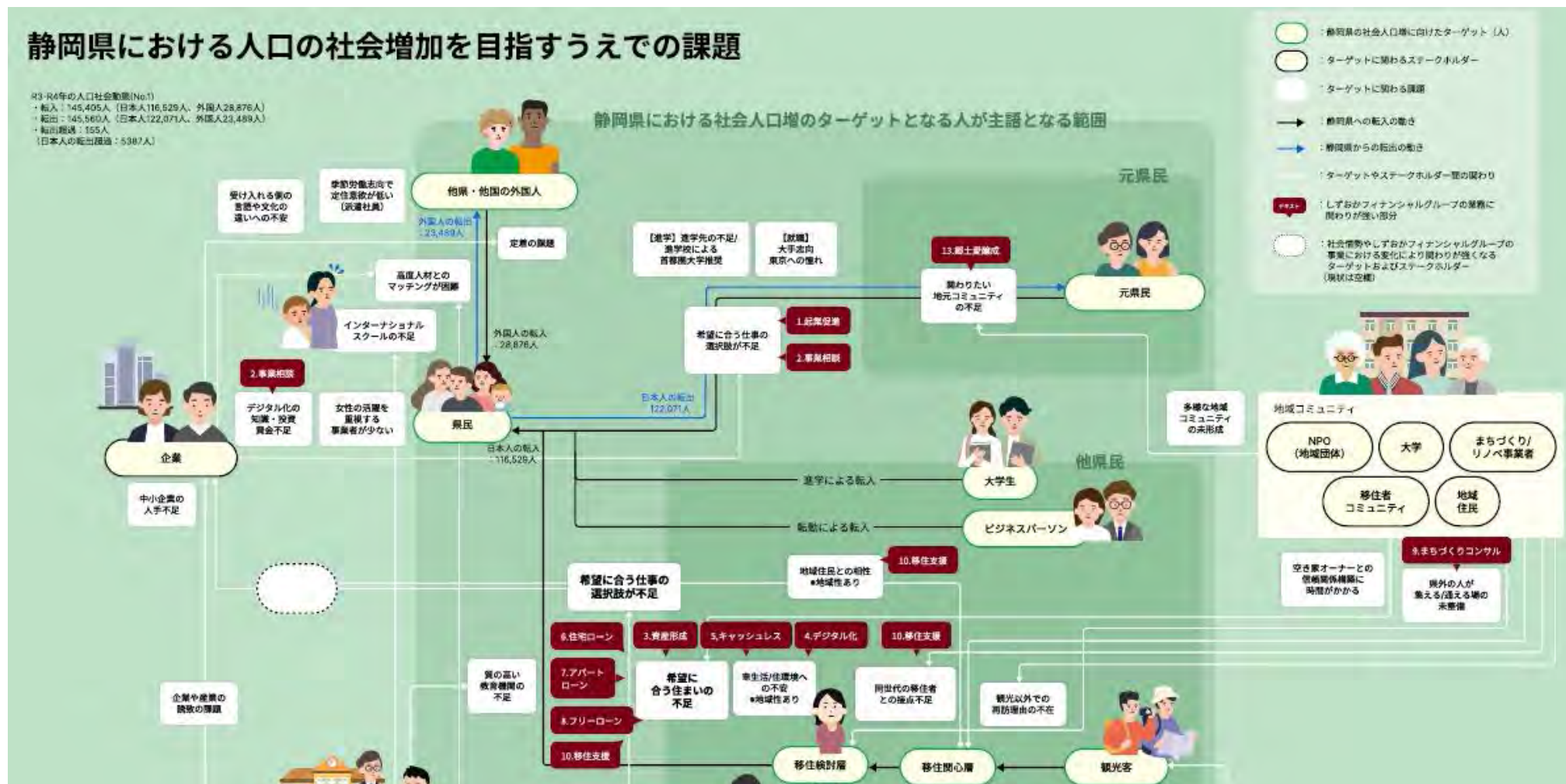
役職員のウェルビーイングとサステナビリティ指標

- 人的資本経営を実践するなかで、OKRの設定や各部署のアクティビティの検討において、「役職員とその家族の幸せ」に重点
- 個人の価値観を取り入れることで、企業の目線ではこれまで目が届かなかった社会課題にも対応していくことを目指す



地域の課題構造化マップの提示

- 人口の社会減という課題に対応するため、静岡県の人口減少がどのような構造で起こっているのかを見える化
- 併せて、自社のサービスが問題の解決に対してどのように貢献できるのかをプロット
- 役職員の身近な出来事と企業活動とが密接に関係していることや、個人の行動が解決の糸口になるという気付きを与える



- 1.しずおかフィナンシャルグループ
第1次中期経営計画におけるインパクト指標の位置づけ
- 2.インパクト志向な資金調達手段
- 3.農山漁村の社会課題への取組状況

企業版ふるさと納税への取組状況

- 静岡銀行では、2024年3月から取引先と県内自治体とを結びつける、企業版ふるさと納税マッチング事業の取り扱いを開始
- 地域共創戦略の一環として、官民連携による地域課題解決を目標として、静岡出身者が代表を務める企業や、県内に製造拠点等を持つ企業への営業活動を実施
- 寄附企業からは、経済的メリットに加えて社会貢献をしている「実感（手ざわり感）」を求める声も上がっているため、企業側の提案で寄附対象の行政プロジェクトが組成されるような仕組みの必要性を感じている



目指すこと

企業側の提案で寄附対象の行政プロジェクトが組成されていくような仕組みを醸成したい

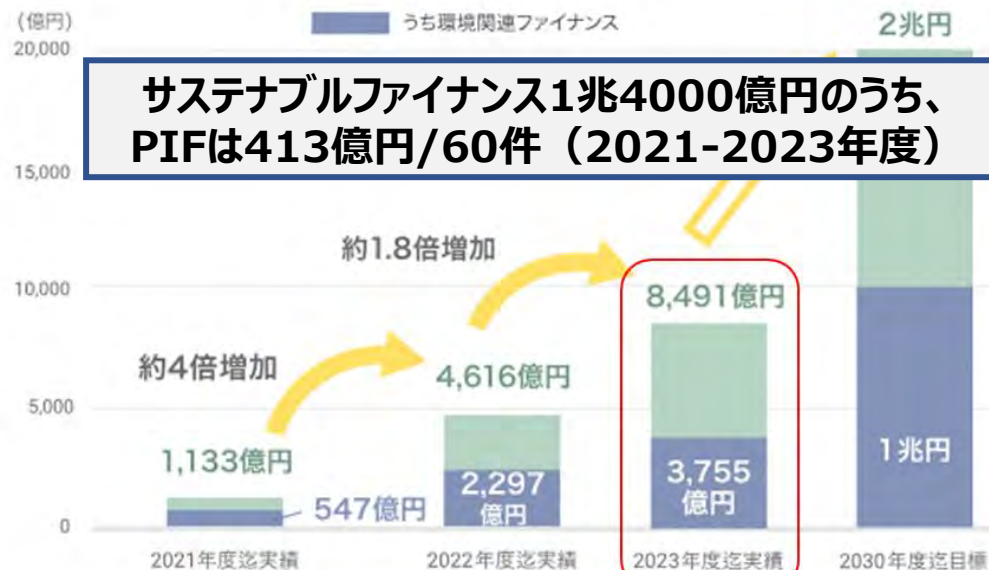
課題（担当所感）

- ✓ 寄附企業にとって地域貢献への実感が得にくい
- ✓ 自治体が内閣府から認定を受けたプロジェクト以外にも寄附したい
- ✓ 企業側の地域課題への関心や提案を引き出せていない

PIF（ポジティブ・インパクト・ファイナンス）への取組状況

- 静岡銀行では2021年度から2023年度に約400億円/60件のPIFを実行し、各社でIMMの導入やインパクトレポートを作成
- 2024年度には、地域全体で同じベクトルに向かえる用に、共通KPIの設定を試行
- 今後は、地域金融機関として取引先のKPIの達成や、企業の成長に貢献できるような伴走体制を確立していくことが必要

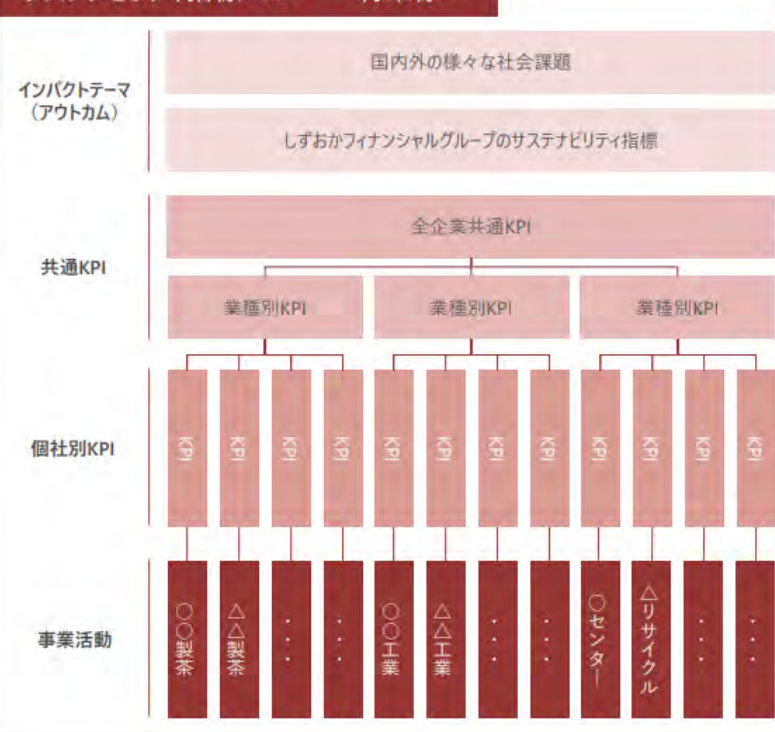
サステナブルファイナンスの実行額推移（2021～2023年度）



出所) SFG統合報告書2024

地域×取引先×当社で共通KPIの検討を試行

サステナビリティ指標×KPI ～将来像～



伴走支援により、KPIの達成や企業の成長に貢献できるような体制やソリューションメニューが必要
（現状はモニタリングやビジネスマッチング先の紹介程度までしか対応できていない）

- 1.しずおかフィナンシャルグループ
第1次中期経営計画におけるインパクト指標の位置づけ
- 2.インパクト志向な資金調達手段
- 3.農山漁村の社会課題への取組状況

マテリアリティの特定、解決による社会インパクト創出

- 「社会価値の創造」「企業価値の向上」に向けた取り組みとして「社会」「経済」「環境」をテーマに6つの重要課題（マテリアリティ）を特定
- 県内各地に県や市町との連携役を配置し、自治体の抱える課題を共有。マテリアリティと合わせて当社の取組事項を検討
- 地域社会と当社とで一体となり、課題解決を通じた社会インパクトの創出を目指していく

しずおかFGのマテリアリティ※1		当行の取り組み	国や県・市町の方針※2
社会	人口減少・ 少子高齢化への対応	- まちづくりビジネスの展開 - 地域資源を活用した地域活性化 - 移住・空き家対策のビジネスモデル構築	- 民間による社会的価値創造 - 観光立国の復活、文化芸術・スポーツ振興 - 関係人口の拡大と個性をいかした地域づくり
	地域社会の健全な成長	- 地域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	貯蓄から投資のための「資産所得倍増プラン」
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 - スタートアップエコシステムの構築	- 科学技術・イノベーションへの投資 - スタートアップ（新規創業）への投資 - 中堅・中小企業の活力向上
	デジタル社会の形成	- 地域企業のDX支援、地域キャッシュレス化 - 地域プロデュース会社の設立	- デジタル田園都市国家構想 - 多極化された仮想空間への環境整備
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 「脱炭素先行地域」への取り組み - 環境配慮型金融サービスの推進	GXへの投資 ～今後10年間に150兆円超の官民投資に向けた成長志向型カーボンプライシング構想の具体化とGX経済移行債(仮称)の検討
役職員	人的資本経営の実践	人財X 課題解決および価値 創造型人財の創出	グループ役職員 エンゲージメント 役職員の Well-being

※1マテリアリティ…地域社会としずおかFGの双方の
検討課題から特定

※2「経済財政運営と改革の基本方針2022」より

市町村の関心事項

- 市町村の関心事項または詮索中のテーマは以下の通り、各分野にまんべんなく関心事項を聴取
- 農山漁村に関する課題も含まれているが、銀行の業務になっていない分野については具体的な活動になりにくい傾向

健康・福祉

高齢者認知症対策、フレイル対策、生きがい創出
健康寿命増加、独居高齢者の見守り 高齢者再雇用

遠隔地オンライン診療、巡回診断

中山間地医療等の確保

感染症対策

子育て・教育

ヤングケアラー対策 待機児童解消
ひとり親家庭の支援 児童の貧困、虐待防止
プレコンセプションケア（妊娠前の健康管理）
教育DX（教育データ活用による自由進度学習）
GIGAスクール構想の実現
部活動改革の推進（教員の働き方改革）

文化・スポーツ・生涯学習

文化財保全事業 文化芸術拠点維持
歴史探求（地域学習・観光交流の機会提供）
国際文化交流
インクルーシブスポーツ（障害の有無や年齢、性別、国籍等を問わない）
アリーナ・スタジアム整備

ビッグデータ活用（人流データ、購買データ）
高齢者運転 市民による防犯パトロール
自治体職員の気象/防災知識向上
自然災害被害の最小化 海岸堤防整備
老朽化インフラ整備や更新（橋・道路・上下水道管）
財政不足によるインフラ点検未実施
消防団の確保 外国人移住者の対応
水道水の安全の維持

安心・安全

一次産業担い手確保 産業クラスター創造
スマート農業、スマート林業、スマート水産の導入
（ICT、IoT等の先端技術の活用による最適化）
MICE誘致（ビジネス系インバウンド） 卸売市場整備
コンテンツ活用（聖地巡礼、地域資源アニメ化）
ロケーション誘致
ナイトツーリズム拡充、国内外へのポートセールス
昼夜間人口比率の減少 拠点間交通網整備（回遊）
ICT・クリエイティブ企業誘致（女性の人気就労先）

農林水産・産業・観光

次世代モビリティ普及（FCV・EV）
グリーンスローモビリティ
放任竹林対策 清流保全 流域治水
外来種対策 耕作放棄地
獣害対策（食害） 林道整備
廃棄物処理 海洋プラスチックごみ
再生可能エネルギーの普及

環境

令和6年度「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（地域実証事業）」

6

ローカル・セブラ企業

地域実証事業

幹事法人 株式会社TeaRoom

実証地域

静岡県静岡市（その他、静岡県中部地域）

Vision

お茶の文化を未来に継がていくために



株式会社TeaRoom
代表取締役社長

岩本 涼

茶業の衰退は日本文化を世界へ伝えていく接点を失うことであり、すなわち国力の低下、特にソフトパワーの低下を意味するものであると理解をしています。産業を復活させ、新たな文化を創造していくことを目標に地域の皆様と共創を重ねてまいります。

法人概要

会社名	株式会社TeaRoom
本社所在地	東京都渋谷区千駄ヶ谷3-38-14 STANTION kitasando 5階
設立	2018年5月
事業内容	・ 日本茶生産・販売・コンサルティング業 ・ 文化関連事業 他

ウェブサイト ▶ <https://tearoom.co.jp/>

主要な連携者

株式会社静岡銀行
株式会社静岡茶市場
株式会社THE CRAFT FARM

実証地域の特徴・課題

茶価格低迷による茶農家の収入低下・茶園高齢化・就労者高齢化等の複合的な課題を抱えており、衰退の一途を辿っている。

地域課題解決事業の概要

茶価格向上（茶商の売価向上）を目指して、茶業界特化の情報プラットフォーム構築し、茶商に対してミクロな需要トレンドや国内・国外の流通データを解放しながら、茶商の経営方針等や活用可能なアセットに合わせたコンサルティングとファンド機能での伴走支援を実施する。
これらをもとにした新規事業開発支援を行うとともに、関係機関との連携により茶商の海外や周辺産業への進出支援を行うことで、プラットフォームを起点としたエコシステム形成を目指す。

社会的インパクト

茶価上昇や茶畑振興、産業人口創出による茶文化存続、茶産業復興



目指す地域の姿

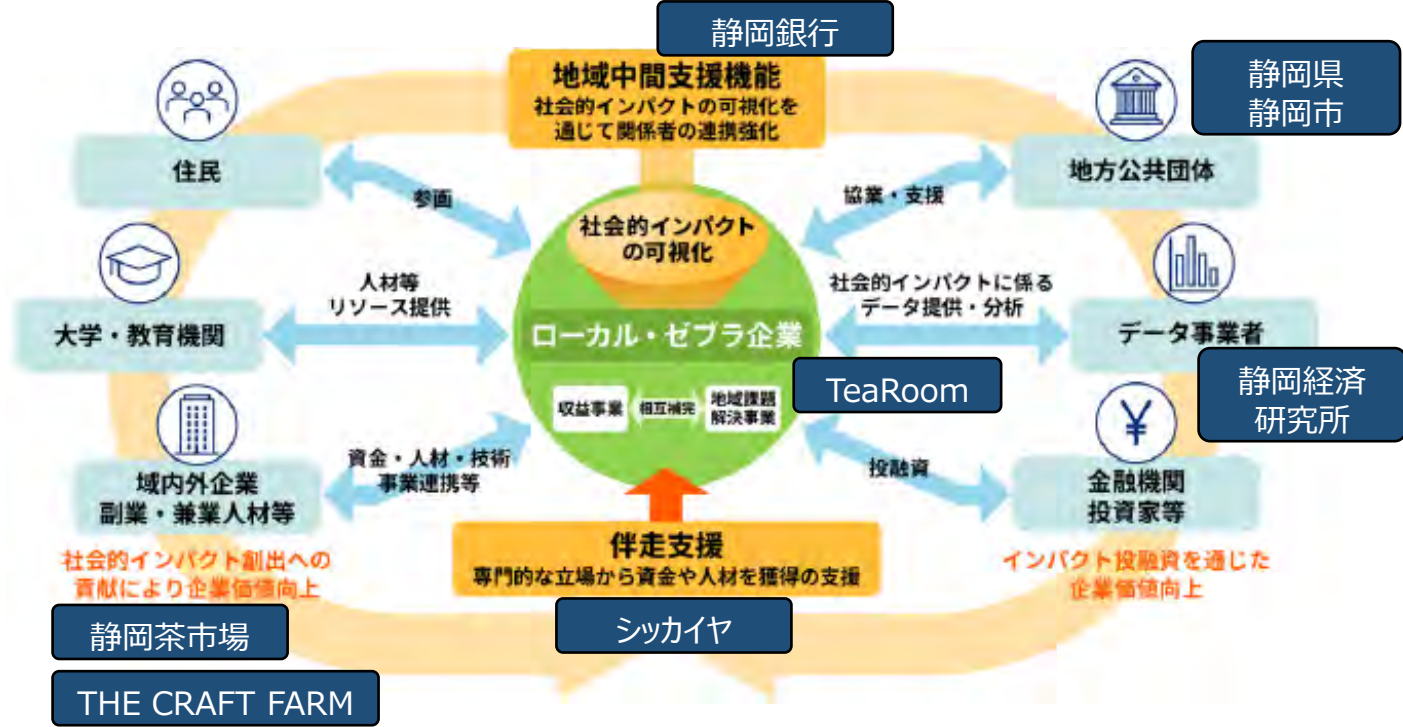
茶価格の上昇から所得の向上、関係人口創出、茶業再興の好循環へとシフトさせ、お茶の文化を守り続けることができる地域を目指す。

地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業について

- ローカル・ゼブラ企業（※）と地域中間支援者が地域の企業と連携しながら地域課題解決に取り組み、域内外から経営資源を呼び込みながら社会的インパクトを創出し、持続的な成長を遂げていく連携・支援体制が各地で構築されていくことを目指している
- 本件は、このような取り組みの先行事例を創出するために中小企業庁から委託事業として公募した実証事業

項目	内容
事業内容	地域の自主性を生かした地域課題解決事業に取り組み、社会的インパクトの創出を目指して域内外の関係者との連携・支援体制を構築・強化する
実証機関の構成要件	①ローカル・ゼブラ企業又はこれを目指す企業：1社以上 ②ローカル・ゼブラ企業が行う事業において連携している地域内の企業（域内企業）：2社以上 ③地域中間支援者：1社以上
採択件数	20件程度
実施期間	契約締結日～令和7年2月28日
予算規模	1件あたり上限25,000千円

【実現したい連携のイメージ】



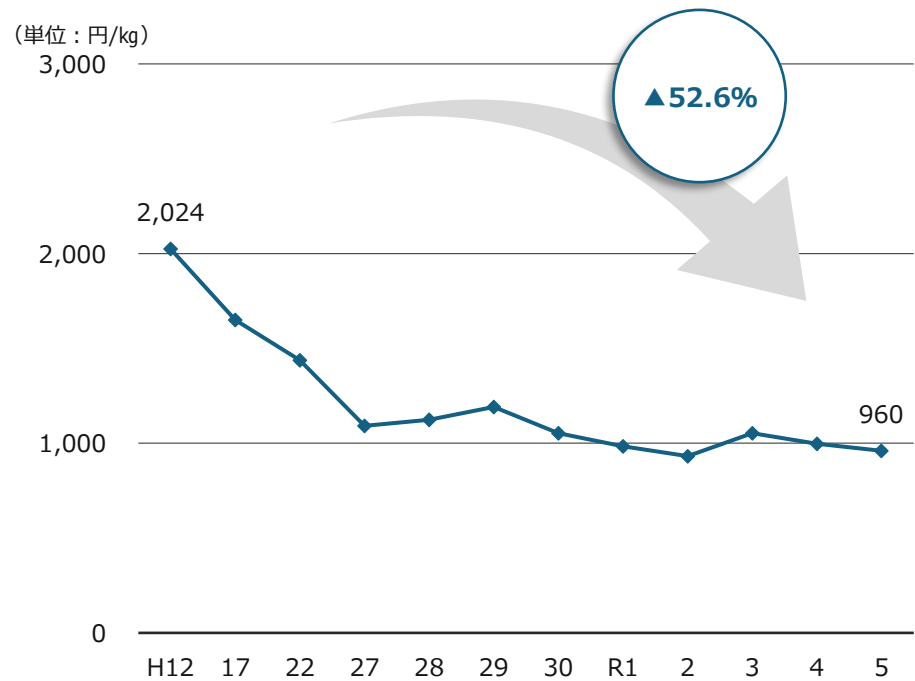
※ゼブラ企業：時価総額を重視するユニコーン企業と対比させて、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業を、白黒模様、群れで行動するゼブラ（シマウマ）にたとえて命名。

静岡県製茶業界の現状と課題

- 消費者の変化により急須で飲むリーフ茶の需要減少し、茶価が下落。茶農家をはじめ、製茶事業者の収入は減少
- 経営環境の悪化に伴い茶栽培農家数も減少し耕作放棄地が増加。また、改植ができず茶樹が高樹齢化するなどさまざまな課題に波及

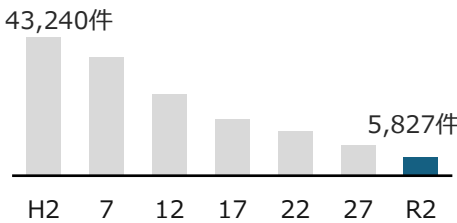
茶価格の低迷

団欒の暮らしの減少とともに、急須で使用するリーフ茶の需要は減少。
また、安価なペットボトル飲料が普及拡大したことで、茶の取引単価は低迷し、それに伴い茶農家の収入も減少傾向にある。



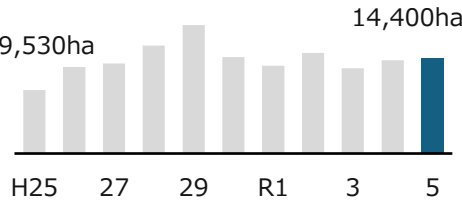
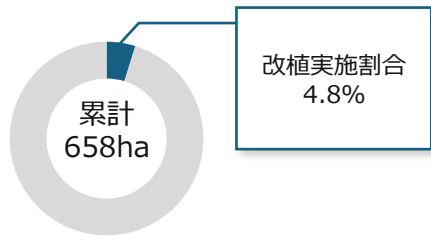
茶栽培農家数の減少

静岡県の茶栽培農家数は年々減少し、令和2年には約▲86.5%減と深刻化。加えて、その大半が60歳以上と高齢化が顕著になっている。



茶樹の高樹齢化

国内では樹齢30年以上の茶園面積が全体の4割弱を占め、早期に改植が必要であるが、改植を行うと最低5年は摘採できず、その間無収入になってしまうことから、改植実施割合は低位に留まっている状況。



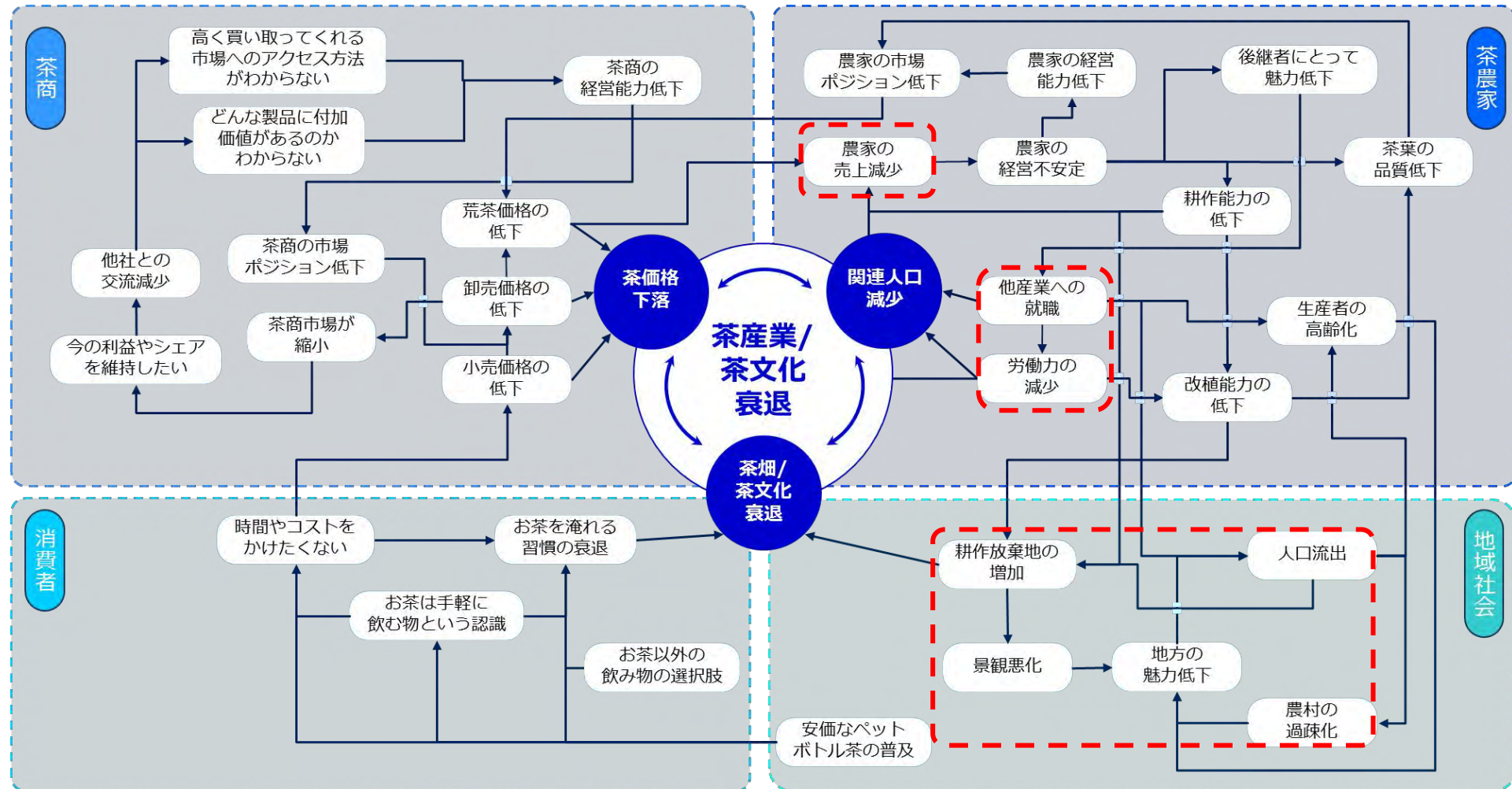
耕作放棄地の増加

茶畑における耕作放棄地は農家の高齢化や次世代の担い手不足などにより年々増加。また、耕作放棄地では、野生動物や病害虫発生による二次被害が起きている。

(出所) 静岡県経済産業部農業局お茶振興課資料

地域課題構造分析

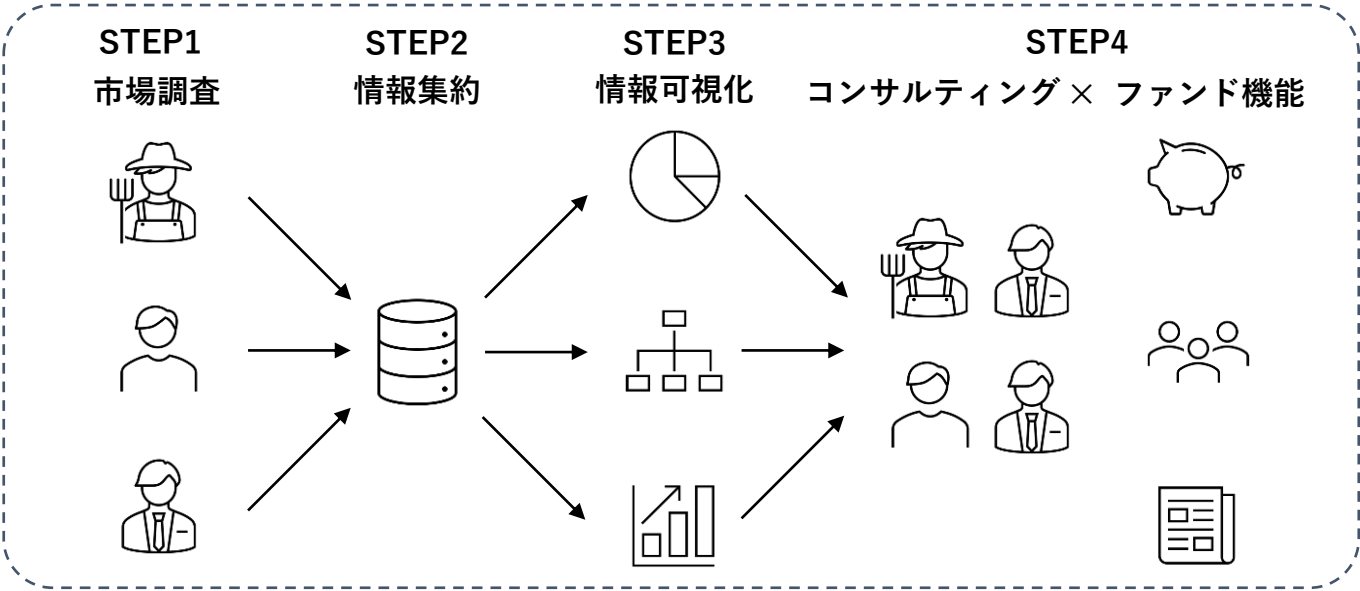
- 茶価格低下を起因とした茶農家の売上減少、労働力減少やそれらに伴う人口流出・農村過疎化といった社会課題を解決していく
- 本実証事業期間では、茶農家の売上減少の要因である荒茶価格の向上に焦点を当て、茶商へのアプローチを図っている状況



地域課題を解決するビジネス手法

茶業界特化情報プラットフォーム

- 茶業に携わる全てのプレイヤーが本プラットフォームにアクセスすることで、業界内の情報やネットワークの断絶を解消するとともに、経営資源及び多様な商品開発に応える設備を獲得、各プレイヤーの経営体制を強化を目指す
- 行政に対しても本プラットフォーム構想について共有済み、次年度以降資金やプロモーション面でさらに連携を依頼予定



	集約・可視化情報	実行支援内容
茶商	国内・国外の需要トレンド 他業界進出等の好事例 流通データ	海外や周辺産業への 進出支援等
茶農家	補助金事業 トレンド品種 新技術の紹介	補助金の申請支援等

行政との連携について

< 連携意図 >

- ・ 茶商、茶農家が活用可能な支援施策への誘導及び支援施策の企画立案協力
- ・ プロモーション費用、システム構築費用の支援依頼



< 静岡県（経済産業部農業局お茶振興課） >

- ・ 県運営のChaOIフォーラム(※)活用による意見集約は可能
- ・ システム保守費用は支援困難だが構築費用は検討可能

※会員間のオープンイノベーションを目的として、生産者、茶商、加工業者、飲料・機械メーカーや大学・研究機関等から成るプラットフォーム

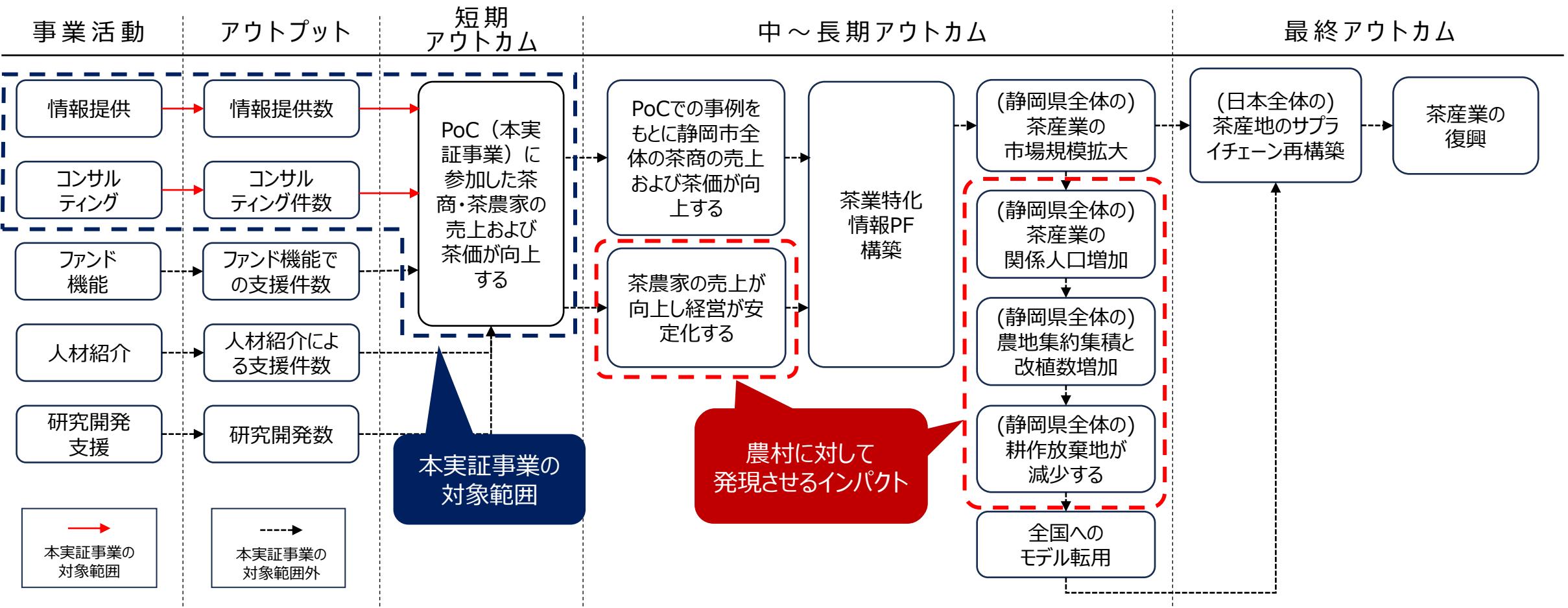
< 静岡市（経済局農林水産部農業政策課お茶担当） >

- ・ 情報を集約する場の構想については、静岡市役所側でも担当ベースで検討、同様にヒアリングを実施している。なかなか本音で回答してくれる企業が少なく、課題感は同じであり引き続き連携していきたい

本実証事業のインパクトを測定するロジック・モデル

- 茶商の売上および茶価の向上が茶農家の売上向上に起因し、農村で茶業を営む茶農家の売上向上が短～中期のアウトカムとなる
- 中長期的なアウトカムとして、茶農家の収入増加による新規就農者増加、改植数の増加とそれに伴う耕作放棄地の減少を想定

ロジック・モデル（茶業特化情報PF構想）



茶商、茶農家・共同工場ヒアリング結果

- 茶商について、既存のサプライチェーン内の情報は保有しており、表面的には情報の重要性は感じていない状態
- 茶農家・共同工場については、茶価の低下による経済的な負担と足元の人員不足により、事業継続自体が危うい状況

茶商

- ・お茶しか飲むものがなかった時代から、選択肢が増えたのが茶業衰退の要因のひとつ
- ・プロダクトの最低レベルが上がってきているため、悪いものでもある程度の品質は保証されている⇒いいものを作れば売れる時代ではなくなっている
- ・輸出について、手続きが面倒なところは代理店を立てる必要があるが、手数料を抜かれてしまうため難しいと考えている
- ・外国人が日本に来てもどこでお茶を飲んでいいかわからない、どこに問い合わせればいいのかわからないのが現状
- ・茶商と茶農家といった内部同士の意見交換ではなく、第三者の意見を取り入れる必要がある。海外の意見についても、お茶に詳しい人だけでなく一般消費者のニーズをもっと汲み取るべき
- ・「静岡茶」「日本茶」等、どのようにお茶を売るかコンセプトをしっかり決めてあげる必要がある
- ・高級路線か大手メーカーへの卸かの二極化が進んでいる
- ・静岡市内においては斡旋人という存在が大きい（完成品や在庫を他の茶商に流す橋渡しの役割）。斡旋人がしている動きを情報PFが担うのがいいのではないか

茶農家・共同工場

- ・お茶の生産・製造に関わる人は基本的に兼業せざるを得ない
- ・少しの需要にしがみついており茶商から買い叩かれている状況
- ・茶商から求められるお茶の単価では経営が成り立たないため、高単価でお茶の単価が取引される販路開拓（お茶カフェ）はセットで行うことはマストだと思っている
- ・お茶の収穫時期に発生する観光需要（茶畑ツーリズム）に応えてきたいという思いはあるが、リソースが足りない点は改善して行きたいという思いがある
- ・同じ地域の人はいないものに目を向けがちだが、地域特性や国外の需要などを正しく理解することで観光農園化を進めた結果、観光のみで生計を立てられるほどに売上を伸ばすことができている、ただとにかく人手が足りないことが課題
- ・消費者は茶業界を縦割りで見ても、生産者も荒茶工場も茶商も小売も全て「お茶屋さん」として見ている
- ・静岡全体でお茶に対する県外や海外からの認知を正しく理解できていないため、ブランディングも上手くいっていない認識。既に地域ごとにお茶ブランドの棲み分けがされており、一つにまとめるということは難易度が高いと感じる