



スルガ銀行

統合報告書 2023

(ディスクロージャー誌 本編)

■ ごあいさつ	1
■ 沿革	2
■ 価値創造を実現するスルガの強み	4
■ 2022年度財務ハイライト	6
■ 価値創造プロセス	10
■ トップメッセージ	12
■ 中期経営計画“Re:Start 2025 Phase2”	18
■ 4つの自律型プロフィットセンターの設置 ～リーダーからのメッセージ～	
コミュニティバンク	22
ダイレクトバンク	23
首都圏・広域バンク	24
市場ファイナンス	25
■ SDGsへの取組みとマテリアリティの策定	26
■ スルガ銀行のサステナビリティ	
盤石なガバナンス基盤の確立	28
社員が活躍・成長できる環境の整備	42
サステナブルな地域経済・社会の構築	46
環境保全への貢献	52
■ 株主価値向上への取組み	56
■ Topics：クレディセゾンとの資本業務提携	57
■ 地域活性化のための取組み	58
■ コーポレートデータ	60

※本誌は、銀行法第21条及び第52条の29に基づくディスクロージャー誌を兼ねています。ディスクロージャー誌としてご利用の際は、本誌及び当社ホームページ掲載の「統合報告書2023（ディスクロージャー誌 資料編）」を併せてご参照ください。

2023年7月

発行 スルガ銀行株式会社
〒410-8689 静岡県沼津市通横町23番地
TEL 055-962-0080
ホームページアドレス <https://www.surugabank.co.jp>

ごあいさつ

皆さまには、日頃よりスルガ銀行グループに格別のお引き立てを賜り、厚く御礼申し上げます。

地域金融機関を取り巻く経営環境は、少子高齢化等の人口構造の変化や労働人口の急激な減少、巨大な顧客基盤等の強みを持ったプラットフォーマーの金融分野への参入など、厳しさを増しています。また、世界的なインフレの進行や欧米の金融政策の見直し、米国金融機関の破綻等起因した金融不安など、金融市場の先行きは不透明な状況にあります。加えて、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機としたビジネス・ライフスタイルの変化やデジタルトランスフォーメーション（DX）の進展によりお客さまのニーズや課題は多様化・複雑化しています。

このような経済・社会環境のもと、弊社グループは、長年取り組んできたリテールのノウハウやインフラなどを活かして、お客さまの不安、不便、不満など“不”を起点とした「違いの創造」を追求することを掲げ、企業理念「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在でありたい。」の実現に向けて、本年4月からの3年間を「スルガ再成長軌道の本格始動」と位置付けた、中期経営計画“Re:Start 2025 Phase2”（以下、「第2フェーズ」）をスタートいたしました。第2フェーズでは、第1フェーズから取り組んでいるリテールバンキングに加え、コンサルティング機能の強化や、DXの推進等による生産性の向上に取り組んでまいります。また、配当などの株主還元の基本方針策定や、人的資本への投資拡大目標、サステナビリティマネジメントの高度化を目的とした「サステナビリティ推進委員会」の設置などを新たに追加し、ステークホルダーの皆さまが求めるものと弊社の経営の方向性を合わせていく取組みを積極的に進めてまいります。

また、本年5月には株式会社クレディセゾンとの資本業務提携を締結いたしました。両社のリテールノウハウを連携させることでシナジーを創出し、金融分野のあらゆる“不”の問題に対して、ソリューションを提供する“Neo Finance Solution Company”を目指してまいります。

これからも、お客さま、地域の皆さま、株主の皆さまのご期待にお応えできるよう、弊社グループ役職員が一丸となり取り組んでまいりますので、今後とも変わらぬご支援、ご愛顧を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

2023年7月

会長

嵯峨 行介



「企業理念」と「下駄の鼻緒をすげかえる」精神

駿東郡青野村（現在の沼津市青野）に生まれたスルガ銀行の創業者の岡野喜太郎は、災害に見舞われた郷土の救済のため、貯蓄組合「共同社」を設立し、「勤儉貯蓄の精神」を説いてまわりました。また、喜太郎が若かりしころ、田舎の道は悪く、下駄の鼻緒がしばしば切れることがあったので、喜太郎は下駄の鼻緒を常に持ち歩き、困っていた学友の下駄の鼻緒を直して回っていたそうです。

地域のお客さまの人生に寄り添い、豊かな暮らしを提供する「下駄の鼻緒をすげかえる」精神は企業理念「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在でありたい。」に今なお受け継がれています。

営業基盤拡大の歩み（買収や合併等をした金融機関）		
1910年～	1920年～	1930年～
1912 吉浜銀行	1921 御殿場銀行	1930 加島銀行
1915 清水銀行	1923 静岡実業銀行／伊東町銀行	1943 駿河貯蓄銀行
1916 木栄銀行	1926 大磯銀行	1945 沼津信用組合／清水市信用組合
1918 日本実業銀行	1927 松田銀行／駿州銀行／駿南銀行	1954 吉田信用金庫
	1928 富士銀行／岡部銀行	1991 熱海信用組合

全てはお客さまの「困った」を解決するために

1890年～

1895
根方銀行

国立系の銀行が多い中、社員はわずか数名、改造した製茶部屋を執務室とし、資本金1万円の日本一小さい銀行として、株式会社根方銀行を現在の静岡県沼津市青野に設立する。



1896
駿東実業銀行

店舗を沼津町六軒町（現在の静岡県沼津市）に移転、社名を「駿東実業銀行」に変更する。
1900年には沼津町本町字通横町（現在の本店所在地）に移転する。

1910年～

1910

神奈川県に進出する。
静岡県から神奈川県や東京都にお取引を広げられるお客さまのご支援を目的に厚木支店、藤沢支店を開設する。



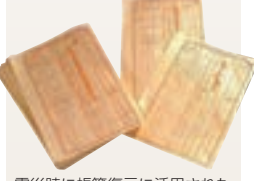
1912
駿河銀行

株式会社駿河銀行に改称する。

1920年～

1923

関東大震災が発生する中、お客さまのために銀行の使命を果たすべく、預金の無制限支払を断行する。



震災時に帳簿復元に活用された取引日報

1940年～

1942

銀行の独占を助長しお客さま本位を損ねる、戦時中にとられた政府の一県一行主義を断固拒絶し、独立自尊を貫く。

1947

戦災により財政が逼迫した、神奈川県の支援に5,000万円（当時の総貸金残高6億円）を融資する。その後、神奈川県の県金庫に指定される。



1950年～

1952

お客さまの利便性を向上させるため、明治の創業期に一度進出したことのある東京に再進出する。

1963

社会有用な人材を育成するための奨学支援（返済義務のない奨学金の給与等）を目的として財団法人駿河奨学会（現在の一般財団法人スルガ奨学財団）を設立する。

1974

邦銀初、お客さまの利便性向上のために全店舗の外壁にCDを設置する。



社会の動き

- 第1回衆議院議員総選挙（1890）
 - 第1次世界大戦勃発（1914）
 - ニューヨーク株式市場大暴落（1929）
 - 第2次世界大戦勃発（1939）
- 東京大空襲（1945）
 - 連合国最高司令官マッカーサー、厚木飛行場に（1945）
 - 1ドル360円のレート設定（1949）
- オリンピック東京大会の開催（1964）
 - 円、変動相場制に移行（1973）
 - 第1次オイルショック（1973）
- プラザ合意、急激な円高へ（1985）
 - 大蔵省が銀行の自己資本比率の国際的統一基準を公表（1987）
 - 消費税導入（1989）
 - 日本版金融ビッグバン
金融機関の合併等が相次ぐ（1996）
- ペイオフ全面解禁（2005）
 - リーマンショック発生（2008）
- 東日本大震災発生（2011）
 - 日銀が「量的・質的金融緩和」を導入（2013）
 - パーゼルⅢへの段階移行開始（2013）
- 新型コロナウイルスの感染拡大（2020）
 - 東京オリンピック・パラリンピック開催（2021）

お客さまの人生に寄り添うリテールのスルガへ

1980年～

1990

「金融サービス業」への変革を表すスローガンとして、また、お客さまにより親しみを感じていただくために「スルガ銀行」へと社名を変更する。



1996

「自動審査システム」を構築し、お客さまによりスピーディーに審査結果をご連絡することが可能になる。



2000年～

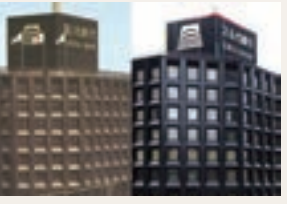
2003

日本企業の独自戦略を評価する「ポーター賞」を、国内の銀行として初めて受賞する。



2004
スルガ銀行

総合金融サービス業への転換を決意し「スルガ銀行株式会社」へと商号を変更する。



1998

一般のサービス業と同じ視点に立つことを目指し、「頭取」「行員」の呼称をやめ、「社長」「社員」に呼称を変更する。



2009

「環境配慮型店舗」の第1号店として修善寺支店をリニューアルオープンする。



2010年～

2011

「自転車愛好者のお客さまのための秘密基地」として御殿場東支店と湯河原支店にサイクルステーションを設置する。



2012

コンシューマーファイナンスを担うダイレクトワン株式会社がスルガ銀行グループに加わる。

2014

基幹系システムをオープンシステム「Bank Vision」へ移行し、同時にCRMやインターネットバンキングなどについてもバージョンアップを行う。



2020年～

2021

スルガ銀行グループのマテリアリティを策定する。



2021

当社初の「次世代型店舗*」として厚木支店をリニューアルオープンする。
* お客さまに寄り添った対話重視のレイアウトとしている店舗



2023

中期経営計画
“Re:Start 2025”
第2フェーズ スタート

2023

当社初の「キャッシュレス店舗*」に沼津駅支店が移行する。
* 窓口での現金業務を行わない店舗



強み 1 長年の「リテール特化戦略」によって蓄積された独自のノウハウとデータ

バンキングを支えるデジタル・インフラも構築しております。
これらのノウハウやデータを有効活用し、今後もお客さまの
“不”を起点とした**スルガならではの目線によるソリューション**
を提供してまいります。

個人ローン比率推移

1989年3月末

総貸出金
約1兆4,000億円

個人ローン
16%

法人融資等
84%

2023年3月末

総貸出金
約2兆800億円

個人ローン
80%

法人融資等
20%

違いの創造を支えるデジタル・インフラ（例）

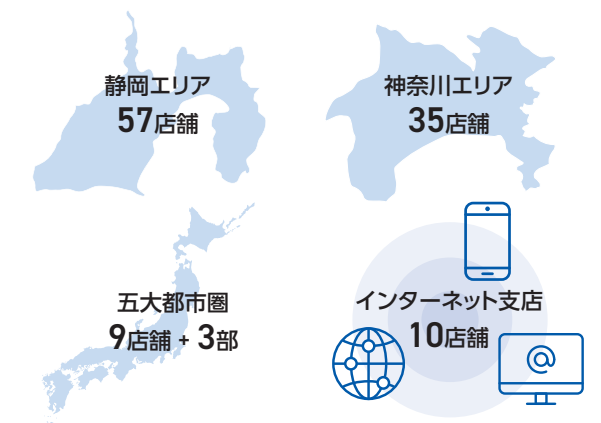
サービス・取り組み	年
データマイニング手法による審査 自動審査システム	1996
クオリティの高い 継続的なサービス提供 CRM稼働	1999
銀行取引でマイルが貯まる ANA支店	2004
時代の潮流を商品・サービスに還元 スマホ座 外国籍のお客さま向け専用口座	2021・2022

1990 2000 2010 2020

サービス・取り組み	年
お客さまにもっと夢を ジャンボ宝くじ付き定期預金	1999
女性のマイホームの夢をバックアップ 女性向け住宅ローン	2000
人生100年時代のあんしんコンサルティング 結実（終活支援サービス）	2022

強み 2 全国に広がる営業ネットワーク

店舖網 P64-P65



国内総人口のうち21%、民営事業所数は23%が集中

静岡・神奈川・東京 21%

国内総人口 124百万人

民営事業所数 (万所)

地域	民営事業所数 (万所)
全国	639.9
静岡	19.0
神奈川	36.9
東京	91.4

23%

人口：2022年10月1日時点（総務省）

民営事業所数：2019年6月1日時点（経済センサス活動調査）

国内GDPのうち29%を占める主要マーケット

静岡・神奈川・東京 29%

GDP 576兆円

県内総生産：2019年度（内閣府）

住宅需要が旺盛

静岡・神奈川・東京 26%

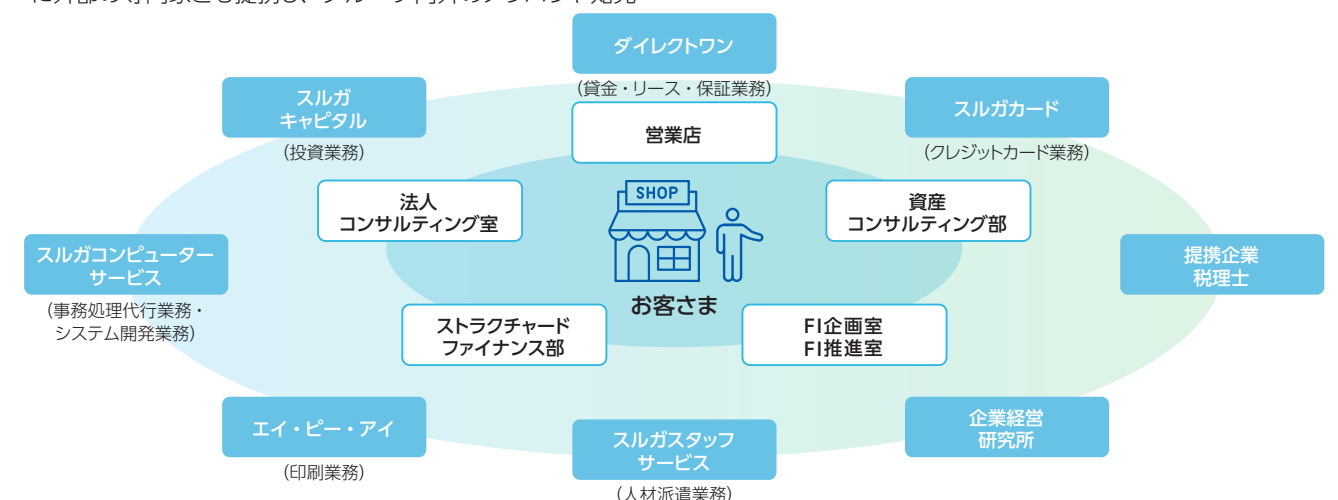
全国 住宅着工件数 86万戸

その他五大都市圏 35%

住宅着工件数：2022年度（国土交通省）

強み 3 グループ内外の豊富な知見を活用した総合提案力

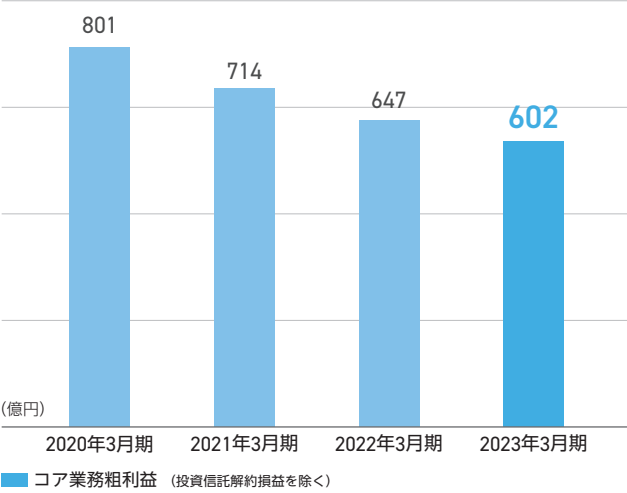
を基にした金融ソリューションを提供することで、お客さまに寄り添う生涯パートナーとして“あってよかった、出会えてよかった”と思われる存在を目指してまいります。



スルガ銀行 統合報告書 2023 5

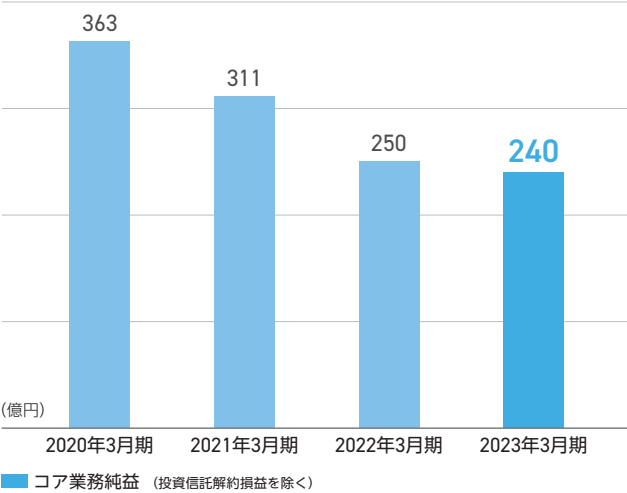
2022年度財務ハイライト

業績について (単体)



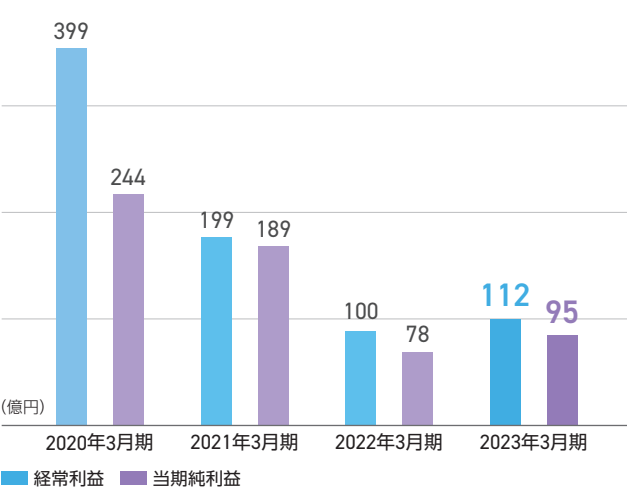
コア業務粗利益 (投資信託解約損益を除く)
コア業務粗利益は、貸出金利息の減少を主な理由として、前期比45億円減少し、602億円となりましたが、中期経営計画第1フェーズに基づき営業活動を推進してきたことにより、減少幅は縮小しています。引続き、中期経営計画第2フェーズの方針のもと、営業活動を推進してまいります。

コア業務粗利益は、業務粗利益から国債等債券損益の影響を除いたもので、債券売買等の一時的な要因を除いた銀行の本業における粗利益を表しています。
業務粗利益 = 資金利益 + 役務等取引利益 + その他業務利益
コア業務粗利益 (投資信託解約損益を除く) = 業務粗利益 (投資信託解約損益を除く) - 国債等債券損益

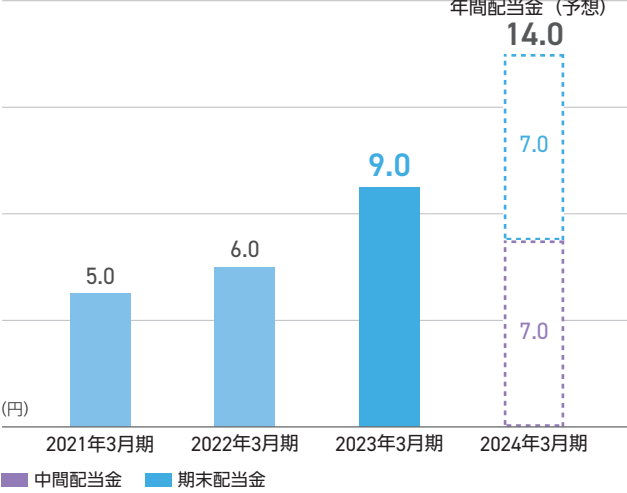


コア業務純益 (投資信託解約損益を除く)
コア業務純益は、コア業務粗利益の減少（上段記載）がありましたが、構造改革による経費削減が進んだため、前期比10億円減少となり、240億円となりました。

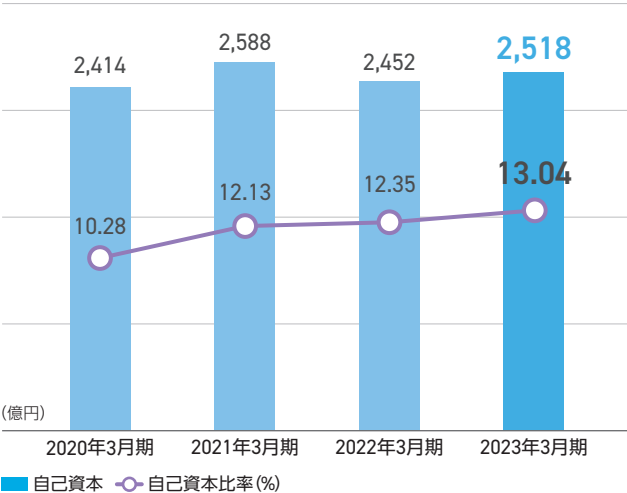
コア業務純益は、コア業務粗利益から経費を除いたもので、銀行の本業における収益力を表しています。
コア業務純益 (投資信託解約損益を除く) = コア業務粗利益 (投資信託解約損益を除く) - 経費



経常利益／当期純利益
経常利益は、コア業務純益の減少（中段記載）がありましたが、実質与信費用の減少を主な理由として前期比11億円増加し、112億円となりました。
当期純利益は、経常利益の増加等により前期比16億円増加し、95億円となりました。

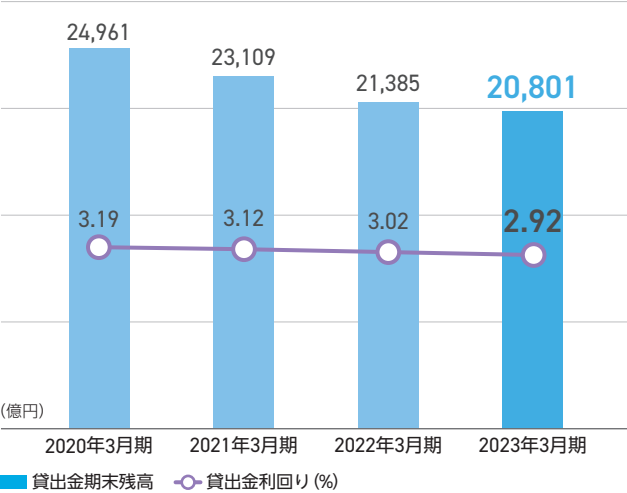


一株当たり年間配当金
一株当たり年間配当金は、当期の業績動向や資本の健全性等を総合的に勘案した結果、期末配当を前期比3円増配の一株当たり9円といたしました。
なお、2024年3月期の年間配当金予想は、中期経営計画第2フェーズで公表した株主還元方針に基づき、5円増配し、一株当たり年間配当金14円としております。

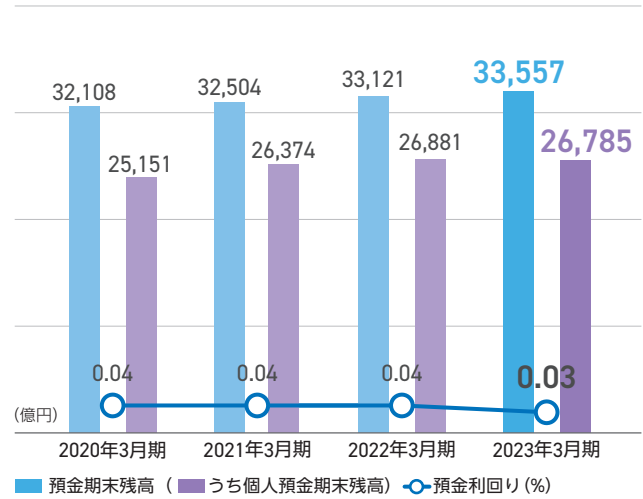


自己資本／自己資本比率 (国内基準)
経営の健全性を示す自己資本比率は、前期比0.69%上昇し、13.04%となりました。
※中期経営計画第2フェーズのKPIとしました、パーゼルⅢ最終化ベースかつ有価証券評価差額金の評価損を控除した実質ベースの自己資本比率は11.39%です。

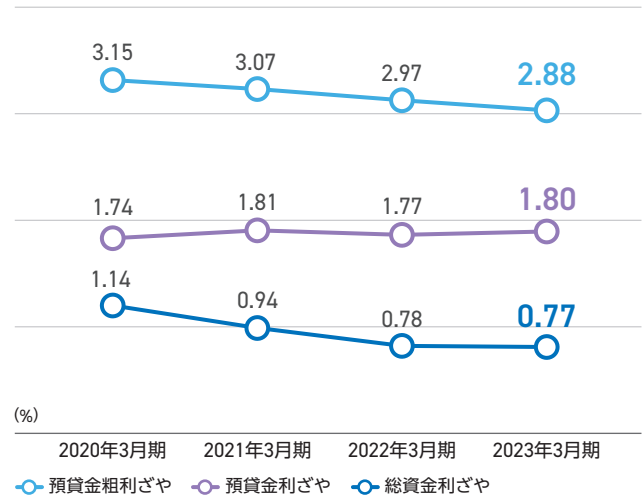
自己資本は〈コア資本に係る基礎項目〉から〈コア資本に係る調整項目〉を控除して算出しております。
当社の〈コア資本に係る基礎項目〉は資本金、資本剰余金、利益剰余金等と一般貸倒引当金により構成しております。
自己資本比率 = 自己資本額 (コア資本に係る基礎項目 - コア資本に係る調整項目) / リスクアセット等×100



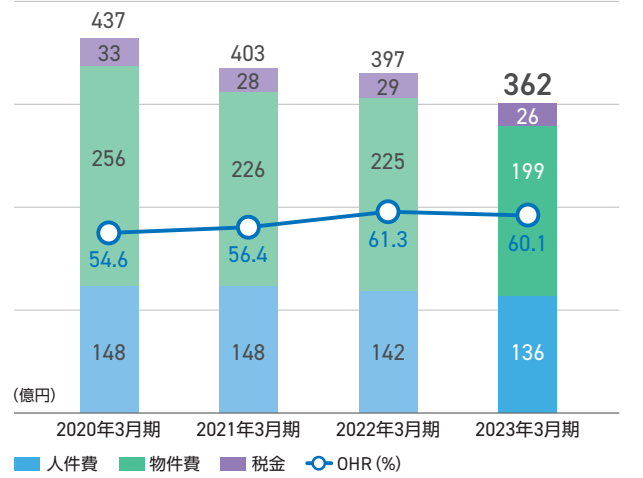
貸出金期末残高／貸出金利回り
貸出金期末残高は、前期比584億円減少し、2兆801億円となりました。また、貸出金利回りは、前期比0.10%低下し、2.92%となりました。



預金期末残高／預金利回り
預金期末残高は、前期比435億円増加し、3兆3,557億円となりました。
個人預金期末残高は、前期比96億円減少し、2兆6,785億円となりました。
預金利回りは前期比0.01%低下し、0.03%となりました。



預貸金粗利ざや／預貸金利ざや／総資金利ざや
預貸金粗利ざやは、貸出金利回りから預金利回りを控除した、銀行における主要事業の収益性を表すものです。
預貸金利ざやは、預貸金粗利ざやから更に経費率を控除したものです。
総資金利ざやは、資金運用全体と資金調達全体の利回りの差を表すものです。
総資金利ざやは、資金運用利回りの低下を主な理由として、前期比0.01%縮小し、0.77%となりました。



経費／OHR (コア業務粗利益 (投資信託解約損益を除く) ベース)
経費は、構造改革の進展により前期比35億円減少し、362億円となりました。
コア業務粗利益ベースのOHR (オーバーヘッドレシオ) は、前期比1.2%改善し60.1%となりました。

OHRは、業務の効率性を表しています。
当社では、国債等債券損益の影響を除いたコア業務粗利益ベースで実績を示しています。
$$OHR = \frac{\text{経費}}{\text{コア業務粗利益 (投資信託解約損益を除く)}} \times 100$$

資産の健全性 (単体)

資産の自己査定について
自己査定とは、資産の健全性を確保し、適正な償却・引当を行うために資産を分類することを言います。債務者の実態的な財務内容、資金繰り、収益力等により、その返済能力を検討し、債務者を「正常先」、「要注意先」、「破綻懸念先」、「実質破綻先」及び「破綻先」の5つに区分しています。また、銀行グループ全体のリスク管理を強化する観点から、連結子会社等においても、原則として銀行本体と同様に自己査定を実施しています。また、自己査定に基づいて5つに区分した債務者区分ごとに、償却・引当基準を定めています。

自己査定における債務者区分

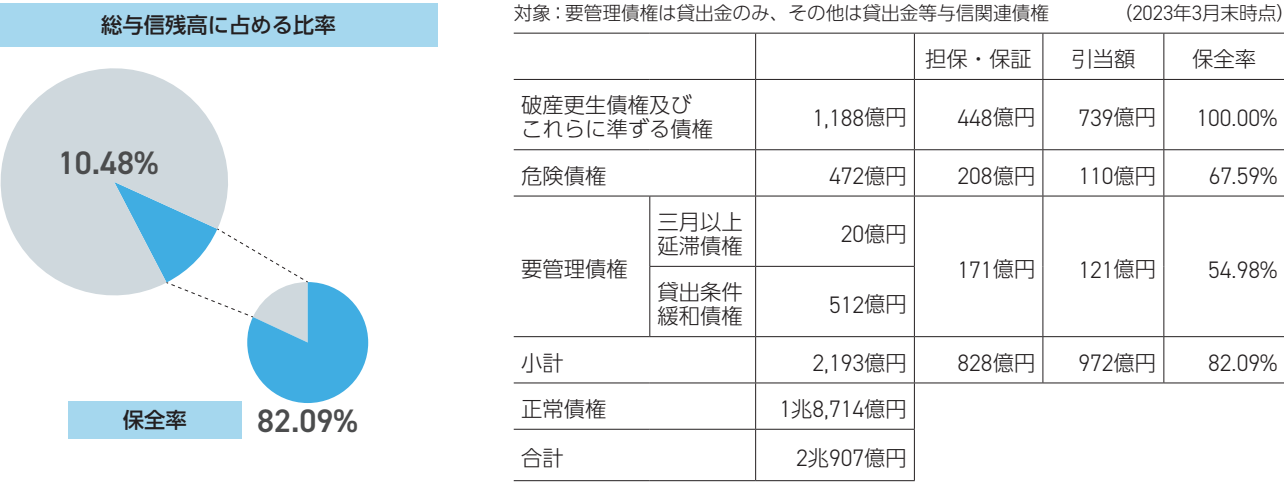
対象：貸出金等と信関連債権 (2023年3月末時点)

破綻先	11億円
実質破綻先	1,177億円
破綻懸念先	472億円
要注意先	
要管理先	654億円
要管理先以外の要注意先	6,088億円
正常先	1兆2,505億円
合計	2兆907億円

リスク管理債権の状況
銀行法に基づくリスク管理債権については、貸出金等と信関連債権※を対象として「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」、「危険債権」、「三月以上延滞債権」、「貸出条件緩和債権」の4つに区分し、開示しています。
単体ベースのリスク管理債権は総額で2,193億円となりました。破産更生債権及びこれらに準ずる債権及び危険債権の合計は1,660億円となりました。この金額は、貸出先からの返済や担保の処分などによる回収見込額及び個別貸倒引当金の引当額等を控除する前の金額ですので、この全てが当社の損失となるわけではありません。三月以上延滞債権は、20億円となりました。貸出条件緩和債権は、512億円となりました。リスク管理債権額に対しては、担保・保証等及び貸倒引当金により82.09%をカバーしております。

※ 貸出金等と信関連債権：貸出金・支払承諾見返・外国為替・貸出金に準ずる仮払金・貸出金未収利息
※ 三月以上延滞債権・貸出条件緩和債権は貸出金のみを対象としております。

リスク管理債権・金融再生法に基づく開示債権

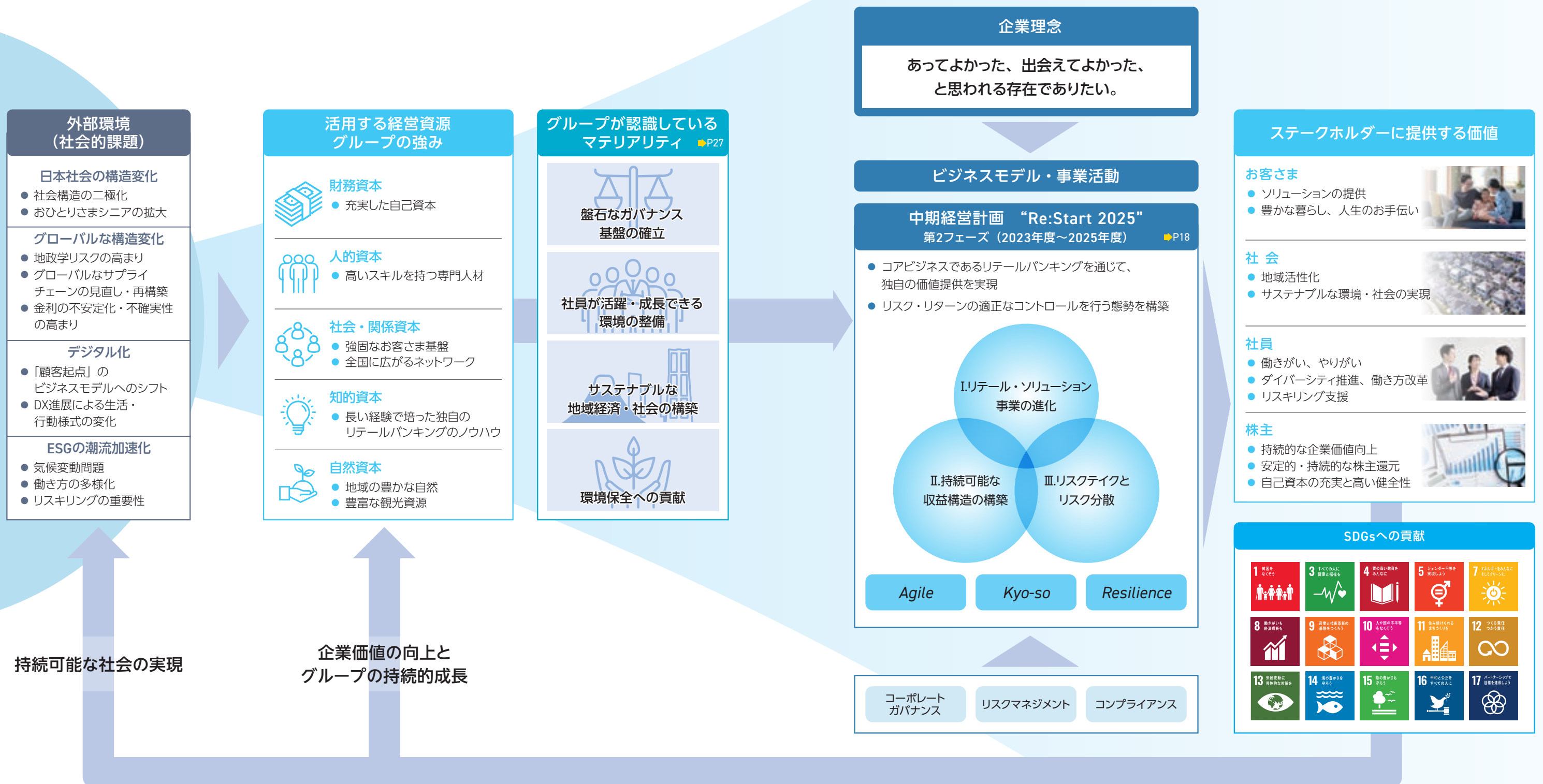


価値創造プロセス

スルガ銀行グループは、銀行のコアビジネスであるリテールバンキングを中心に、これまで培ってきた強みを活かしながら、企業価値向上に努め、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会の実現を目指します。

お客さまと地域の課題に応えるサービスの提供を通じ、

ステークホルダーの価値創造を実現



お客さまに「違い」をお届けする
スルガらしい成長モデルで
スルガの再成長を目指します

社長 加藤 広亮

社長就任にあたって

2023年6月、代表取締役社長に就任しました加藤広亮です。弊社が経営再建／足元固めのフェーズから、再成長軌道の本格始動という新たなフェーズに変わる中で“キャプテンマーク”を預かることの責任を痛感すると同時に、新中期経営計画の実現に向けてワクワクしているというのが今の率直な思いです。とは言え、私がワクワクしているだけでは、何

も始まりません。私のワクワク感を社員に伝播し、社員が共振して大きなワクワク感を育て、お客さまにワクワク感の輪に入っていただくご提案をする。そんな取組みを大切にしながら、「あってよかった、出会えてよかった」という弊社企業理念を実現してまいります。

中期経営計画第1フェーズの振り返り

中期経営計画第1フェーズでは、ビジネスモデルの見直しとガバナンス態勢の強化、コンプライアンスの徹底を断行するなど、文字どおり「Re:Start（再出発）」をいたしました。特に、重点課題として、創業家との関係解消、シェアハウス関連融資等での特別スキームの実施などを行いました。

そのような中、若手社員を中心にボトムアップで企業理念を刷新し、「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在でありたい。」を掲げたことは、社員が責任と自負を再認識するプロセスとして不可欠だったと考えています。

ビジネス面ではリテール・ソリューション事業を中心に据え、足元固めを確実に進めてきました。投資用不動産ローン領域では、富裕層・準富裕層のお客さまへのコンサルティング活動に積極的に取り組み、ミドルリスク・ミドルリターンへ「質」の転換を推進しました。更にファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂・FI）の取組みにおいても、外国籍のお客さま専用口座の提供を開始するなど、ビジネスを深化させました。

また、新たな事業領域の開発も進め、ストラクチャードファイナンスが収益の柱の1つに育つなどの成果をあげました。結果として、2022年度のローン等の新規実行額は2,362億円となり、計画値を上回る新規実行を行うことができました。

一方、中期経営計画第1フェーズKPI目標の一部が未達となったことは、反省しています。未達の主因は、業務粗利益（トップライン）が想定よりも減少したことです。これは、計画時に想定していなかったコロナ禍の影響もありますが、第1フェーズの前半において営業活動が十分ではなかったことによるものです。ただし、後半は計画を上回るペースへ改善がされており、この上昇基調を第2フェーズでも継続していきます。

● お客さま本位の業務運営を信念として

新しい中期経営計画（第2フェーズ）へ話を進める前に、シェアハウス関連融資等の問題について、私なりに総括してお

きたいと思います。

まず、不祥事そのものは、二度と繰り返してはならない問題です。根底に、企業の利益や規模の追求といったことを優先し、お客さまの信頼やお客さま本位といった本当に大切にすべきことをないがしろにする姿勢があったのは否定できません。

企業は長期的な存在です。今回、弊社の舵取りをしていくにあたっては、たとえ目先の利益や規模を犠牲にすることがあるにしても、「お客さま本位の業務運営」を不変の信念として貫いていくことをお約束します。

● 「富士山モデル」から「ハケ岳モデル」へ

第2フェーズへの転換点において、弊社ビジネスモデルの進化についても触れたいと思います。昨年度より、私は「富士山モデル」から「ハケ岳モデル」にシフトしようと訴えてきました。投資用不動産ローンはスルガの強みであり、これからもビジネスの主軸であることに変わりはありません。しかし、1つの成長エンジンに頼っているとどうしてもボリューム偏重に走ってしまいがちです。

第1フェーズKPI目標と2022年度実績

	2022年度 第1フェーズ計画	2022年度 実績
RA業務粗利益*1	490億円	446億円
OHR*2	60%以内	83.3%
当期純利益	60億円	95億円
自己資本比率	10%超	13.04%
親会社株主に帰属する 当期純利益	70億円	105億円

*1 RA（Risk Adjusted）業務粗利益＝業務粗利益－実質与信費用

*2 OHR＝経費÷業務粗利益



一方、複数の成長エンジンを持つことができれば、量（ボリューム）と品質（クオリティ）のバランスを取ることが可能となります。コミュニティバンクでのコンサルティング活動や、ダイレクトバンクでのFIの取組み、ストラクチャードファイナン

スなど、複数領域での“成長の芽”が出てきたことは、中期経営計画第1フェーズの大きな成果であり、第2フェーズにつながる重要なポイントです。

スルガらしい成長モデルで収益構造を確実に変えていく

● 計画策定にあたっての環境認識と込めた想い

今年度から中期経営計画第2フェーズ（2023年度～2025年度）がスタートしました。この第2フェーズの位置付けを一言でいうと、「スルガ再成長軌道の本格始動」です。第1フェーズで構築した基盤を活かし、スルガらしい成長モデルに進化させていきます。

私は、この新中期経営計画策定チームのリーダーを務めましたが、策定にあたって一番こだわったのは、「社員の声を聞くこと」でした。計画を実行するのは社員です。彼ら・彼女らが日々のアクションに落とし込める計画でないと意味がありません。約9カ月間にわたり、合計260人の社員と50回以上の議論を重ねました。

正しい環境認識も計画策定には欠かせません。ありきたりな言い方ですが、銀行経営を取り巻く環境は不透明さをいっそう増えています。例えば、日本は低金利、低インフレが当たり前の時代が長く続きましたが、今後もそれが続くとは言

い切れない状況になりつつあります。想定を超える金利環境、経済構造の変化が生じた場合でも、やり抜くことができる戦略を立てる必要があると考えました。

企業理念と目指すべきビジョンは中期経営計画第1フェーズから不変のものとし、その実現に向けて、第2フェーズでは3つの経営戦略を掲げました。それぞれの背景、課題認識、取組内容についてご紹介します。

● 経営戦略1. リテール・ソリューション事業の進化

リテール・ソリューション事業の進化の方向性として、「お客さまの“不”を起点にした“違いの創造”」を掲げました。「違いの創造」とは、金利競争で消耗戦をするのではなく、差別化を志向することです。

スルガには、もともと「差より違い」という言葉があります。「差」とは、すなわち金利差です。他がやっているよりも安く

（低い金利を）提供するだけでは不十分で、他がやっていないこと、違うことをやらないと、企業理念の「あってよかった、出会えてよかった」を実現することはできません。

スルガの社員は、入社した時からこの「差より違い」を聞いて育ち、お客さまのニッチなニーズを着実に拾い上げ、商品化してきました。最近では、FIの取組みが例として挙げられますが、「違いの創造」はスルガのDNAとして受け継がれてきたものであり、私たちの強みであると自負しています。

一方、お客さまの「不」とは、不安、不便、不満等のことです。例えば、永住権を持たない外国籍のお客さまは、日本のクレジットカードを入手し難いですし、銀行口座をつくることも簡単ではありません。こうした外国籍のお客さまの「不」を解消するために、外国籍のお客さま専用口座、外国籍のお客さま向けオートローンを開発し、昨年より提供しています。

中期経営計画第2フェーズでは、「Kyo-so（協働、対話、価値創造）」をキーワードの1つに掲げています。クレディセゾンとの提携に加え、その他の外部企業との連携などによる新規事業にも挑戦し、お客さまの幅広い生活シーンにおいて「不」を解消し、「あってよかった、出会えてよかった」と言われる存在になりたいと考えています。

● 経営戦略2. 持続可能な収益構造の構築

既存債権の回収に伴うトップラインの低下が見込まれる中で、新事業の収益成長とコスト削減でこれを打ち返し、持続的成長が実現できる収益構造へ転換していくことは喫緊の課題です。スルガの収益構造を「Oldポートフォリオ^{※1}」「Newポートフォリオ^{※2}」「コスト^{※3}」の3つの要素に分解すると、高収益の「Oldポートフォリオ」は今後減少しますが、その落ち込みを、

「Newポートフォリオ」の成長【1の矢】と「コスト」削減【2・3の矢】を組み合わせることでカバーしていきます。更に次の3年では、「Newポートフォリオ」の成長だけで、トップラインの落ち込みを打ち返せるようにもっていきたいと考えています。

なお、中期経営計画第2フェーズの3年間では、リテール・ソリューション事業と市場ファイナンス事業から成る「Newポートフォリオ」のコア業務粗利益を2022年度比で2倍超に引き上げ、「Oldポートフォリオ」の収益減少を補完する計画ですが、そのカギを握るのが、中期経営計画第2フェーズの目玉といえる「4つの自律型プロフィットセンター」の設置です。

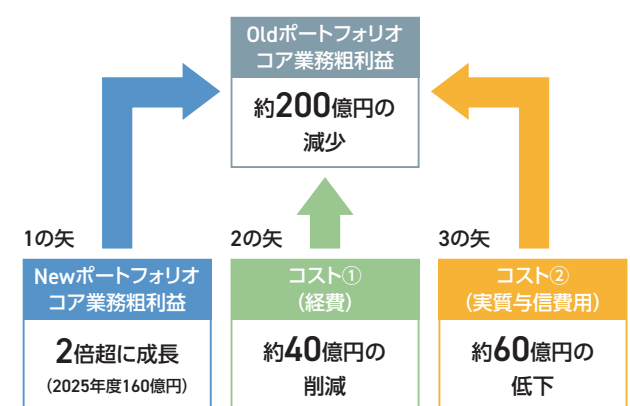
● 経営戦略3. リスクテイクとリスク分散

繰り返しになりますが、金融機関を取り巻く環境は不透明さを増しており、レジリエンスを意識した舵取りが必須と考えています。このため、昨年度第4四半期には有価証券ポートフォリオの再構築を決断し、2022年12月末時点で200億円あった評価損を、2023年3月末には12億円まで縮小しました。

また、運用資産全体に占める不動産の比率についても、適正水準にコントロールすべく、一定の上限枠を弊社のリスクアバタイト・ステートメント（RAS）に新たに決めました。「特定不動産領域ローン」といわれる、地方所在物件や築古物件などの占有率が相対的に高い「Oldポートフォリオ」における一棟収益不動産ローンの比率は、2018年度末の約60%から、2025年度末には約30%にまで低下する見通しです。

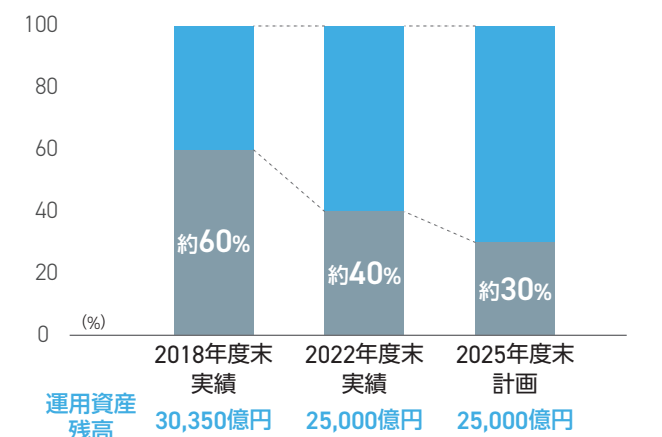
不動産だけでなく、金利リスク、流動性リスクなど、様々なリスクファクターを複眼的に捉え、リスク分散を図り、レジリエンスを担保するバランスシート・コントロールを進めていきます。

3本の矢による持続可能な収益構造の構築



※1 Oldポートフォリオ:2020年3月以前に積み上げたローンなどによる収益。投資先には高金利、高リスク、地方・築古の一棟収益アパートなどが多い
 ※2 Newポートフォリオ:2020年4月以降に積み上げてきた新しい貸出や役務による収益。投資先には低金利、築浅の都市物件が多い
 ※3 コスト:経費、実質与信費用

特定不動産領域（Oldポートフォリオ）の変化



● 重点施策：4つの自律型プロフィットセンターの設置

2023年4月に従来の営業本部制から、「コミュニティバンク」「ダイレクトバンク」「首都圏・広域バンク」「市場ファイナンス」という4つの自律型プロフィットセンターに再編しました。

目的は大きく2つあります。1つは、前述のとおり、複数の成長エンジンを持つことで量と品質のバランスを図ることです。もう1つは、「Agile（スピード、挑戦、自律分散）」を促進することです。ちなみに、名称にある「自律型」には、「失敗してもいい。そこから学び、再挑戦し、自律的に進化する組織になってほしい」という想いを込めています。

各バンク・本部のビジネス概要についてご紹介します。

1つ目の「コミュニティバンク」は、静岡・神奈川を中心とした、従来型の地銀モデルです。不透明で厳しい時代にあっても、地元のお客さまがスルガを信頼し、大切なお金を預け、相談をもちかけてくださるからこそ、私たちはいろいろなチャレンジができます。今回、「コミュニティバンク」を弊社事業領域の筆頭に位置付けることで、その想いを明確に打ち出しました。やるべきことはシンプルです。地元の個人・法人のお客さまに寄り添いながら、お客さま本位のソリューションを提供し、長期にわたる信頼関係を構築していくことです。

2つ目の「ダイレクトバンク」は、いわゆるネットバンクモデ

ルです。「Fライノベーター」を旗印に、金融サービスが必ずしも行き届いていない全国のお客さまに対し、デジタルを活用してサービスを提供していきます。スマホバンキングのスマホ口座や、生活シーンに応じた目的別ローン、そして外国籍のお客さま向けの商品・サービスなどラインアップの拡充と顧客基盤の拡大を目指します。

3つ目の「首都圏・広域バンク」とは、五大都市圏にある「ローンセンター」と「ダイレクト住宅ローンセンター」（コンタクトセンター）を組み合わせ、全国のお客さまに対して住宅ローンや投資用不動産ローンをご提供するローンセンターモデルのことを言います。不動産市場に精通したプロフェッショナル人財を圧倒的な規模で揃え、お客さまお一人おひとりのニーズに応じた、最適な金融ソリューションを提供していきます。

4つ目の「市場ファイナンス」は、プロの投資家や市場を相手としたビジネスです。中でもストラクチャードファイナンスは、多くの地銀が参入し競争が激しい領域ですが、地銀トップクラスの「不動産証券化協会認定マスター」保有資格者数を誇り、高いスキルと豊富な知識を有する人財による、スピーディーかつ確実な対応を武器に、推進していきます。

各プロフィットセンターにおけるリーダーからのメッセージについてはP22-P25

クレディセゾンとの資本業務提携：銀行の枠を超えて

2023年5月にクレジットカード大手のクレディセゾンとの資本業務提携を発表しました。バンクとノンバンク双方の強みを融合させた新しいビジネスモデル“Neo Finance Solution Company”を創出したいという両社の想いが一致し、相互対等の精神での提携が実現しました。

この提携の狙いですが、「総合生活サービスグループ」を標榜するクレディセゾンが持つ幅広い機能を活用し、弊社の銀行機能とシームレスに組み合わせることで、これまで以上のソリューションをお客さまに提供し、より多くの「不」の解消につなげることです。このビジネスモデルを創りあげることで、弊社のお客さまだけでなく、クレディセゾンの約3,500万の会員さま

へも新しい付加価値をご提案することが可能になります。

当面の業務提携領域としては、スルガ銀行によるセゾン支店の設立とクレディセゾンによる銀行代理業の取得、セゾン・ビジネス・プラチナカードの共同事業化、住宅ローン事業における連携、不動産ファイナンス事業の共同展開などを予定しています。

将来的には、両社のリテールノウハウを最大限活用し、お客さまの様々な生活シーンを捉え、「あってよかった、出会えてよかった」と言っていただけるよう、“Neo Finance Solution Company”へ進化させていきますので、ご期待ください。

詳細についてはP57

ステークホルダーとのベクトル合わせを本気で推進

中期経営計画第2フェーズでは、各ステークホルダー（株主、社員、社会）とのベクトル合致を重点施策として掲げました。

まず社員についてですが、スルガの社員が持つ強みについて、私は昨年度の統合報告書の中で「お客さまニーズの強い

ニッチな領域を見つけ出す力」「スピード（アジャイルであること）」「健全な危機感を持っていること」の3つを挙げましたが、今もその認識に変わりはありません。その強みのうち「アジャイル」を中期経営計画第2フェーズのキーワードの1つとして掲げていますが、その言葉に込めた想いである「スピード、



挑戦、自律分散」の行動スタイルが社員に益々浸透してきていると感じています。

また人的資本の観点では、2023年4月、幹部社員への株式報酬制度の導入を決定するなど、社員を貴重な財産と位置付け、これまで以上に人的資本への投資を行っています。今後、解決すべき課題としては、社員の高齢化等が挙げられますが、55歳以上のベテラン社員に永く活躍いただけるよう「マイスター制度」を拡充するなど、課題をチャンスに変える取り組みを進めます。

社員への取り組みについてはP42-P45

社会とのベクトルの合致も重要です。特に、スルガは地元静岡、神奈川のお客さまからの信頼と共感がなくては存在しえないことを、私たちは強く胸に刻みました。

まず、地元のお取引先企業のお客さまに対しては、スルガ銀行グループの総合力を活かし、経営全般に踏み込んだソリューションを提供していきます。加えて、サイクリングプロジェクトによる地元のサービス業や観光業への支援、未来を担う子どもたちに向けた教育・文化・スポーツの支援、気候変動への対応や豊かな観光資源の保全に向けた取り組みなど、積極的に推進していきます。

社会への取り組みについてはP46-P55

なお、SDGsの取り組み強化のために、2023年4月にサステナビリティ推進委員会を設置しました。

最後に、株主・投資家の皆さまとのベクトルの合致に向けては、弊社として初めて、株主還元の基本方針を中期経営計画に決めました。まず、配当性向30%程度を目安とした安定配当を基本方針としました。また、自己資本比率についても、健全性と資本効率性の双方の観点から、パーゼルⅢ最終化ベースで実質10%以上という水準を設定しました。これに伴い、自己株式取得についても弊社の考え方を示し、2023年5月には取得枠の設定を決議しました。

銀行ビジネスは基本的にストック型ビジネスです。足元のアクションが収益として業績反映されるのは3年後です。株主・投資家の皆さまには、3年後の成長に向けて、私たちが想い描くビジョンや戦略、アクションが適切な方向を向いているかどうか見ていただき、中長期目線でのご支援をぜひお願いしたいと考えています。

株主への取り組みについてはP56

今後とも皆さまのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

中期経営計画“Re: Start 2025 Phase2”

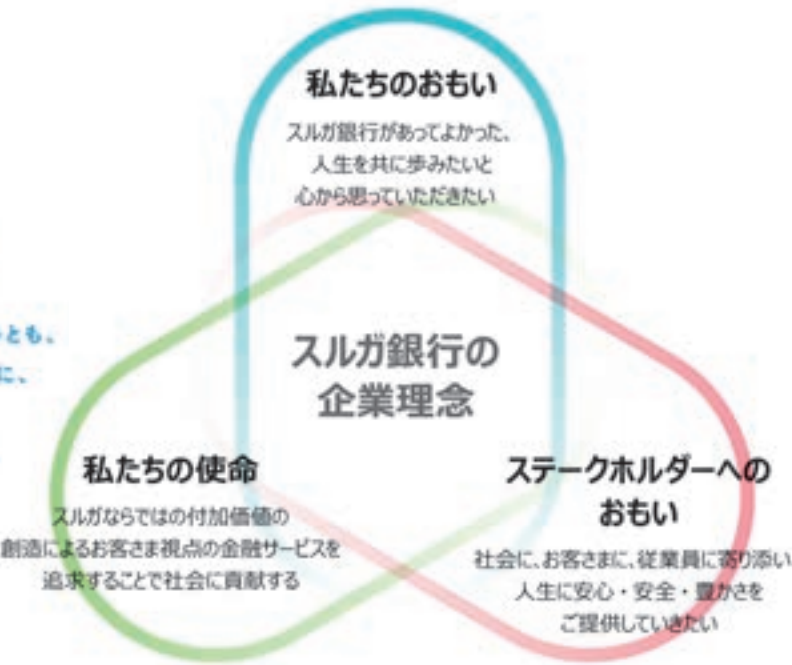
企業理念 ～計画策定にあたっての原点～

2019年に全社員が携わり、ボトムアップで作成した企業理念「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在でありたい。」を原点とし、中期経営計画第2フェーズの策定を進めてまいりました。

スルガ銀行の企業理念

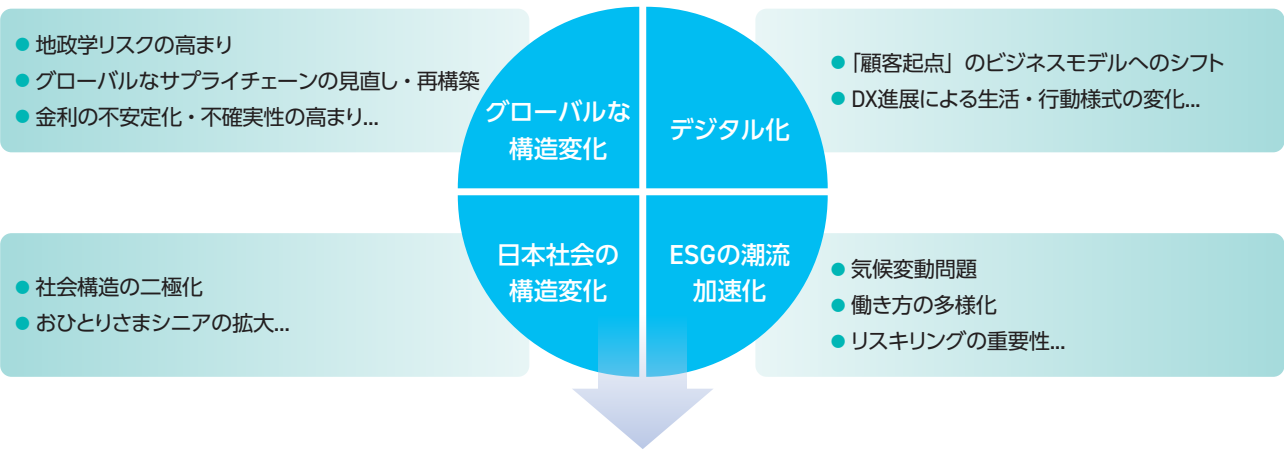
あってよかった、
出会えてよかった、
と思われる存在でありたい。

どんなに時代が変わろうとも、どんなに時が経とうとも、
お客さま視点に立ったサービスを追求するとともに、
お客さまの人生に寄り添い、
必要とされる価値と、豊かな暮らしを提供します。



環境認識

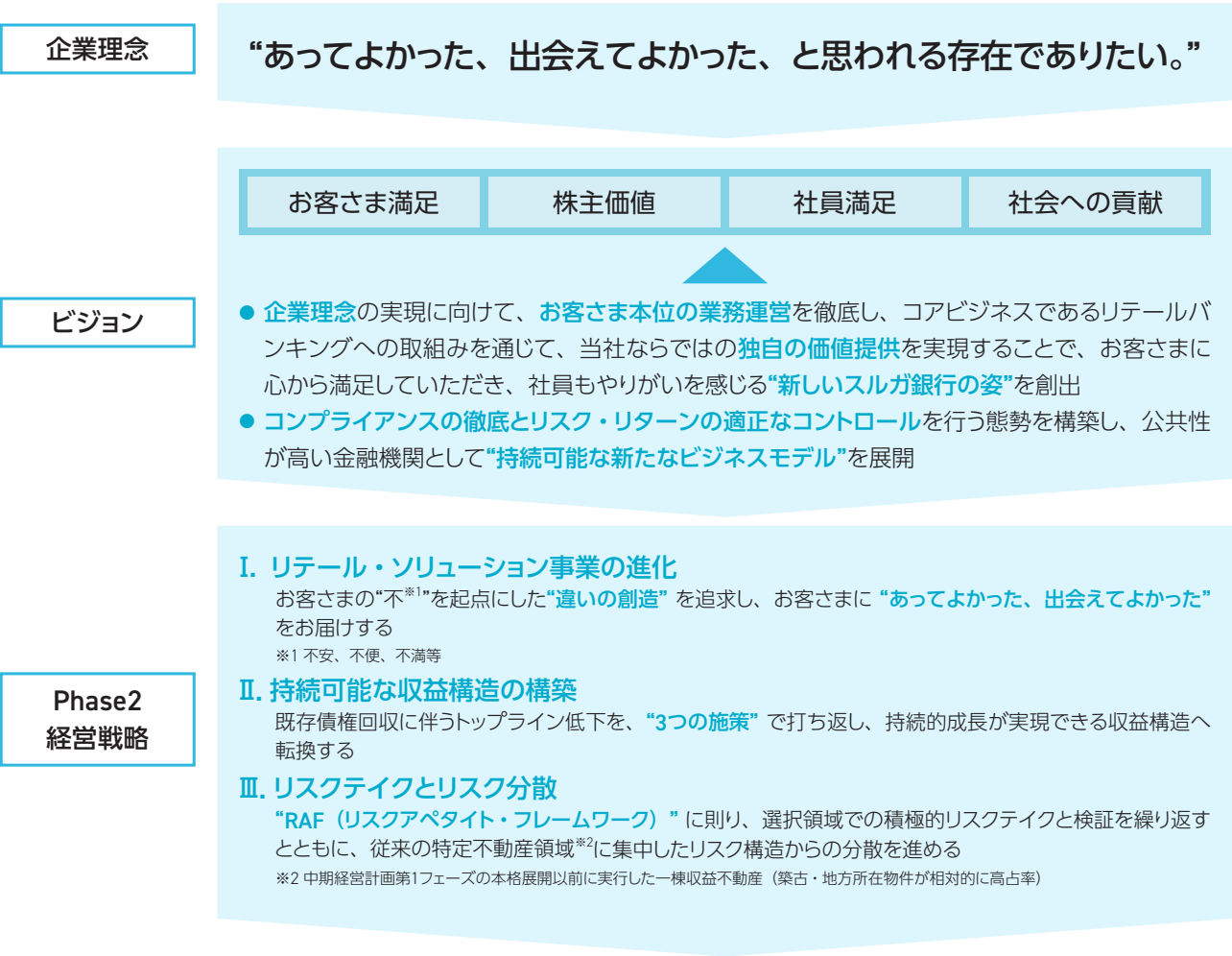
当社を取り巻く環境や潮流を検証した結果、「リテール・ソリューション事業」、「リスクマネジメント」、「サステナビリティ」の3点が重要であると、認識いたしました。



中期経営計画第2フェーズ策定にあたっての示唆

リテール・ソリューション事業	リスクマネジメント	サステナビリティ
新しいリテール・ソリューションニーズへのアジャイルな対応	リスク分散の多面化・高度化	SDGsの取組み進化 ダイバーシティ推進

中期経営計画の全体像 ～“Re:Start 2025 Phase2”～



・企業理念と目指すべきビジョンは、中期経営計画“Re:Start 2025”を通して共通です。
・これらを実現するために、第2フェーズでは、2023年度から2025年度までの3年間で実践していく3つの経営戦略を掲げています。

I. リテール・ソリューション事業の進化

お客さまの“不”を起点にした“違いの創造”を追求し、お客さまに“あってよかった、出会えてよかった”をお届けすべくリテール・ソリューション事業を進化させていきます。

II. 持続可能な収益構造の構築

既存債権回収に伴うトップラインの低下を打ち返す「3つの施策（矢）」により、持続可能な収益構造を構築していきます。

- 1の矢：4つの自律型プロフィットセンターへの再編による新事業収益の成長
- 2の矢：コスト構造改革の完遂
- 3の矢：債権品質向上による実質与信費用の低位安定化



III. リスクテイクとリスク分散

様々なリスクファクターを複眼的に捉え、リスク分散を図り、レジリエンスを担保するバランスシート・コントロールを進めていきます。

“Re:Start 2025 Phase2”の取組み方針

Phase 2 経営戦略	I. リテール・ソリューション 事業の進化	II. 持続可能な 収益構造の構築	III. リスクティクと リスク分散
事業構造	1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編（新事業収益 2倍超）		
重点 施策	収益構造	2. コスト構造改革の完遂（経費: 468億円（2018年度）⇒ 325億円（2025年度計画）） ・拠点ネットワーク再編、本部スリム化等による人財フロントシフト、ITコストの構造改革	
		3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化 ・2025年度以降の実質与信費用が平均的に30億円／年を下回る水準へ債権品質を向上	
インフラ		4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進	
		5. ステークホルダーとのベクトル合致	
Phase 2 キーワード	Agile スピード、挑戦、自律分散	Kyo-so 協働、対話、価値創造	Resilience 回復、しなやか、リスク分散

・経営戦略実現に向け、以下の重点施策を推進してまいります。

事業構造

- ① 営業本部制から4つのプロフィットセンターへ再編し、新事業収益を2022年度比2倍超へ成長させてまいります。
プロフィットセンター：コミュニティバンク、ダイレクトバンク、首都圏・広域バンク、市場ファイナンス

収益構造

- ②コスト構造改革を完遂し、経費を325億円まで削減いたします。
③債権品質向上を図り、2025年度以降の実質与信費用を平均的に30億円/年を下回る水準へ低位安定化させてまいります。

インフラ

- ④ ITプラットフォームのクラウド化とDX推進を積極的に推進していくことで、柔軟性・俊敏性のある次世代IT基盤を構築し、新たな顧客体験の提供、店舗業務の改革を実現してまいります。
⑤ 各ステークホルダー（株主/社員/社会）とのベクトルを合わせ、経営戦略の推進力を強化してまいります。

・また、これらの重点施策は3つのキーワードを重視しながら推進してまいります。
Agile：スピード、挑戦、自律分散
Kyo-so：協働、対話、価値創造
Resilience：回復、しなやか、リスク分散

中期経営計画第2フェーズのKPI

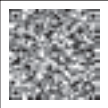
第2フェーズのKPIは、メインKPIとメインKPI実現に向けた重点取組指標であるサブKPIで構成しています。
メインKPIでは、「経常利益」、「当期純利益（連結）」、「自己資本比率」の3種類になります。
3つの経営戦略を推進することで、「経常利益」では、2022年度比約2割増加の130億円を目指してまいります。一方で「当期純利益（連結）」においては、税負担の正常化が見込まれるなどの要因もあり、2022年度比5億円増加の110億円となります。「自己資本比率」は、健全性と資本効率性の双方の観点から、バーゼルⅢ最終化ベースで実質10%以上と設定いたしました。

		2022年度実績	2025年度計画	備 考
メイン KPI	経常利益	112億円	130億円	
	当期純利益 (連結)	105億円	110億円	・親会社株主に帰属する当期純利益
	自己資本比率 (バーゼルⅢ最終化ベース)	11.39%	実質10% 以上	・有価証券評価差額金が評価損である場合には、当該評価損をコア資本より控除
（メイン KPI実現に向けた 重点取組指標） サブKPI	新事業粗利益	77億円	160億円以上	・2020年4月以降に実行した商品・サービスによる収益 ・コア業務粗利益（投資信託解約益は除く）ベース
	経費	362億円	325億円以内	
	実質与信費用比率	-5bps	15bps程度	・2025年度以降も見据えたフォワードルッキングな巡航速度の水準 ・実質与信費用÷貸出金等平残×10000

中期経営計画第2フェーズ説明会

2023年4月に機関投資家・アナリスト向けに中期経営計画第2フェーズの説明会を開催し、プレゼンテーションの様子を当社ホームページに掲載いたしました。

詳細は以下でご覧いただけます。
<https://www.surugabank.co.jp/surugabank/investors/managementplan/>



加藤社長（説明会当時は副社長）が質問に答えている様子

4つの自律型プロフィットセンターの設置 ～リーダーからのメッセージ～

01 コミュニティバンク

ー 静岡・神奈川 ー

良質かつ長期的な関係性を構築し、
お客さまに寄り添う生涯パートナーを目指します

取締役 常務執行役員 コミュニティバンク長
戸谷 友樹

わたしのミッション

静岡・神奈川のお客さまのお役に立つために、コミュニティバンクに所属する社員それぞれの持つ力を、最大限に発揮できる組織づくりをしていくことが私自身のミッションです。他のプロフィットセンター、ソリューション推進本部などしっかりと連携し、地元のお客さまに寄り添い、地域のために力を尽くしてまいります。



ミッション

コミュニティバンクは、4つの自律型プロフィットセンターの中でも、弊社の“一丁目一番地”といえる事業領域です。地元である、静岡・神奈川のお客さまに寄り添いながら、良質かつ長期的な関係性を構築するとともに、生涯にわたるパートナーを目指すことが、私たちのミッションです。

「地元のお客さまがあってこそこのスルガ銀行」であることは、私自身、心から感じているところです。個人のお客さまだけでなく、法人のお客さま、地域の地方公共団体も含めて、ステークホルダーの皆さまに支えられているからこそ、私たちは様々な事業が展開できています。

お客さまに寄り添い、お一人おひとりのニーズに合った商品・サービスを提案することは、銀行業務の基本です。今後は更にそれを突き詰めていきたいと考えています。

事業の方向性・戦略

● 個人ソリューション

「お客さま内のシェア拡大」「お客さまに応じた独自性のあるご提案」「アウトバウンドを主体としたお客さまとの接点創出」という3つの柱で、ローン担当者やファイナンシャル・アドバイザー（FA）が、お客さまの“不”を深く広く把握した上で、質の高いソリューションをご提供いたします。

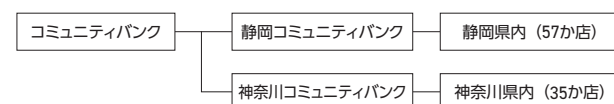
● 法人ソリューション

法人コンサルティング室を始め、FI企画室・推進室、スルガ銀行グループ各社、提携先のコンサルティング会社や税理士などと連携し、法人のお客さまの経営全般に踏み込んだソリューションをご提供いたします。特に、後継者不足は地元の事業者のお客さまの大きな課題となっており、事業承継やM&Aの支援に注力しています。

違いの創造、独自性の発揮

「違いの創造」は弊社の文化です。他行がしないことをするのが私たちの役目であり、社員も望んでいることだと思います。「違いの創造」に向けて一番重要なのは「人」です。人を活かしていくために、私自身が営業店などに足を運び、社員一人ひとりと対話をしながら、今お客さまが何を求めているのかを把握することが必要だと考えています。また社員の声を聞くだけでなく、有益な情報として組織横断的に共有していくことも大切だと考えています。

組織体制（2023年6月30日現在）



02 ダイレクトバンク

ー デジタル活用で全国展開 ー

「FIイノベーター」を旗印とし、社会・個人の課題に対してデジタルを活用したソリューションを提供し、
顧客基盤を拡大します

執行役員 ダイレクトバンク長
尾崎 将則

わたしのミッション

ダイレクトバンクは、コンタクトセンターや営業、マーケティング、企画など、専門性のある組織が集まった部門となっています。その中で各組織とコミュニケーションを密に取り、情報を共有し、シナジーを創出することが私のミッションです。



ミッション

ダイレクトバンクのミッションは、「FIイノベーター」を旗印とし、社会・個人の課題に対してデジタルを活用したソリューションを提供し、顧客基盤を拡大することであり、金融が十分に行き届いていないお客さまに対するFI（ファイナンシャル・インクルージョン、金融包摂）の取組みで、先駆的な存在になることです。

FIでまず取組みを進めている分野は外国籍のお客さまについてです。近年、永住権のない外国籍の方が急増しており、金融サービスに“不”を感じている方々も少なくありません。従来から取り組んできた住宅ローンに加え、外国籍のお客さま向け専用口座、外国籍の方専用オートローンなどの提供を通じて、定住志向のある外国籍の方の生活を支援していきます。

FIの取組みは単なる社会貢献ではなく、ビジネスとして推進するものです。「FIといえば、スルガ」といわれるように取り組んでまいります。

事業の方向性・戦略

● 外国籍のお客さまに向けたFIの推進

ウェブサイトやコンタクトセンターの多言語化や、外国籍の方の在留期限などを把握でき、適時、適切なリレーションが図れる仕組みなどを整備し、外国籍のお客さま向けにサービスを提供しています。外国籍の方専用オートローンは月間の申込みが100件を超えるなどご好評をいただいております。外国籍のお客さまの間で口コミによって弊社のFIの取組みが広がっており、今後に期待しています。

● デジタルによる無担保ローン推進

ダイレクトバンクの強みは、デジタル（非対面）チャネルの活用によって、エリアが限定されないことです。全国のお客さまにWeb完結にて無担保ローンやスマホ座などを提供し、今後は外国籍の方以外のFI領域のニーズにも応えていきます。

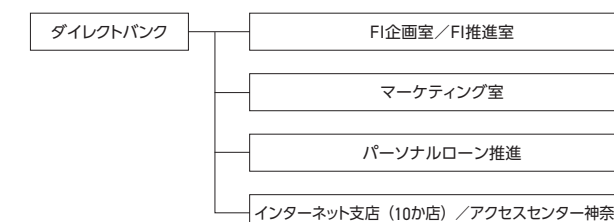
● マーケティングの高度化

デジタルはマーケティングとの相性也非常に良いため、B2B2C／D2Cなど各種マーケティング手法の高度化を積極的に進めてまいります。

違いの創造、独自性の発揮

ダイレクトバンクと、いわゆるネット銀行との違いは、コンタクトセンターやリアル店舗が存在することです。対話しながら安心して申し込みたいといったお客さまのソフト面でのニーズにもきちんと対応できることが、私たちの「違い」であると意識しながら運営していきたいと思っています。

組織体制（2023年6月30日現在）



03 首都圏・広域バンク

不動産を軸にした
「パーソナライズ金融ソリューション」を提供し、
豊かな暮らしの実現をサポートします

執行役員 首都圏・広域バンク長
梅谷 岳彦

わたしのミッション

社員がお客さまより伺ったお客さまの声や改善の要望を、スピード感を持ってアクションに落とし込み、社内で多くの小さな変化を起こすことに加え、首都圏・広域バンクのソリューション能力を更に強化していくことです。他のバンク・本部や店舗とのコミュニケーションを増やし、柔軟に連携しながら、お客さまにご満足いただけるソリューションの提供につなげていきます。



ミッション

首都圏・広域バンクのミッションは、住まいを始め不動産を軸にした「パーソナライズ金融ソリューション」を提供し、豊かな暮らしの実現をサポートすることです。

当バンクは東京都内3店舗を中心に、五大都市圏に拠点をもち、ダイレクト住宅ローンセンターと合わせて、全国のお客さまに対応しています。

住宅ローンは、スルガが得意とするビジネス領域の1つです。お客さまとの対話を重視しながらニーズを把握し、お客さまお一人おひとりに適したコンサルティングを通じて、住宅購入をサポートします。

また、投資用不動産ローンについても、お客さま本位を基本として、これまでに培った不動産業者さまとのリレーションを活かしながら、インバウンド・アウトバウンドの双方でお客さま接点の拡充を図り、高品質な投資用不動産ローン残高の積み上げを目指していきます。

事業の方向性・戦略

・住宅ローン

高額所得者、ビジネスオーナー、外国籍の方、シニア層、別荘・セカンドハウスの5つを主要推進領域として、エリア特性も考慮し活動しています。環境の変化や多様化する住宅ニーズを踏まえ、お客さまに適した資金計画を提供できることがスルガの強みであり、精力的に取り組んでまいります。

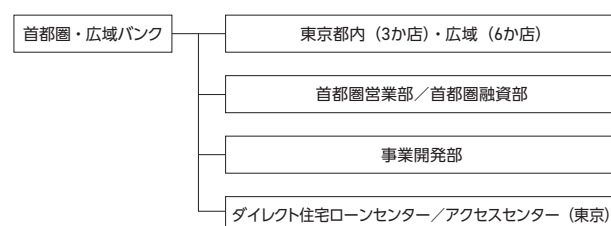
・投資用不動産ローン

富裕層のお客さまのニーズにお応えしながら、顧客基盤を一層拡大していきます。オーガニック領域では、各都市圏の優良物件を希望される富裕層、準富裕層の方々との取引の拡大を目指します。インオーガニック領域では、提携先さまとの協業を強化し、新規開拓を目指します。

違いの創造、独自性の発揮

注力すべきポイントは3つあります。1つ目は、お客さまの声をしっかりと聞いて商品開発にも活かしていく徹底したお客さま本位です。2つ目は、小さな変化に気づくアンテナ力です。変化のスピードが速くなっていますが、それにいち早く気づき、対応していくことが必要です。3つ目が、お客さま目線に立った分かりやすい説明です。分かりにくいと言われがちな金融商品を、身近なものとして捉えてもらうことが大切です。

組織体制 (2023年6月30日現在)



04 市場ファイナンス

運用能力・専門性向上を図りながら、目利き力を磨き、
ミドルリスク・ミドルリターンを軸に
投融資領域を拡大していきます

常務執行役員 市場ファイナンス本部長
平塚 弥志

わたしのミッション

銀行に限らず、組織は「人」の集まりです。一人ひとりがやりがいを感じながら、能力を発揮していけることが大切であり、ひいてはよりよい商品・サービスの提供につながると考えています。一人ひとりが活き活きと、自らの成長を感じられるような職場づくりに貢献してまいります。



ミッション

市場ファイナンス本部には、ストラクチャードファイナンス、市場運用、債権購入という3つの領域があり、現在、合わせて約5,500億円の投融資残高があります。ミドルリスク・ミドルリターンを基本として、投融資残高の拡大とリスクコントロールの両立を図ることが、私たちのミッションです。

その実現に向けては、専門性の高い人づくり、組織づくりが不可欠です。ストラクチャードファイナンスについては、不動産証券化協会認定マスターという資格があり、3年前から当本部を挙げて取得を推奨・支援した結果、2023年4月末時点で資格取得者数が地銀トップになりました。最近では、ビジネスパートナーの皆さまから、弊社の対応についてお褒めの言葉をいただく機会もより増えており、今後も定量・定性の両面で一層の充実を図っていきます。

事業の方向性・戦略

・ストラクチャードファイナンス

2019年に不動産向けのノンリコースローンの取扱いからスタートし、M&Aに伴うLBOファイナンスや再生エネルギーなど、非不動産領域でも実績を積み上げてきました。セクターの分散やレバレッジの水準にも留意し、目利き力を発揮し、引き続き残高を積み上げていきます。

・市場運用

有価証券運用は、市場環境の急変を受け、リスクコントロールを図るため、2023年3月期に、いったん投資残高を圧縮しました。身の丈に合った運用をしつつ、専門性を磨き、より安定的なポートフォリオへの転換を進め、漸進的に残高を積み上げていきます。

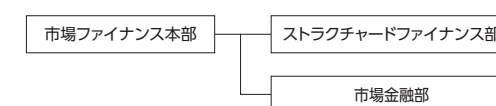
・債権購入

これまで購入した債権は、関東・関西の都市圏を中心とした投資用区分マンションローンです。引続き、リテール中心に、弊社の与信判断スキル、目利き力が活かせる分野で投資をしていきます。

違いの創造、独自性の発揮

お客さまやマーケットに対して、自分たちができることを考え、あくまでもお客さまありきで、半歩先、一歩先を行くことが、結果的に「違いの創造」につながると思います。いつの時代もマーケットの先行きは不透明ですが、常に小さな変化を見逃さないよう注意を払いながら、バランス感覚を持って市場と対峙していくことが大事です。

組織体制 (2023年6月30日現在)



SDGsへの取組みとマテリアリティの策定

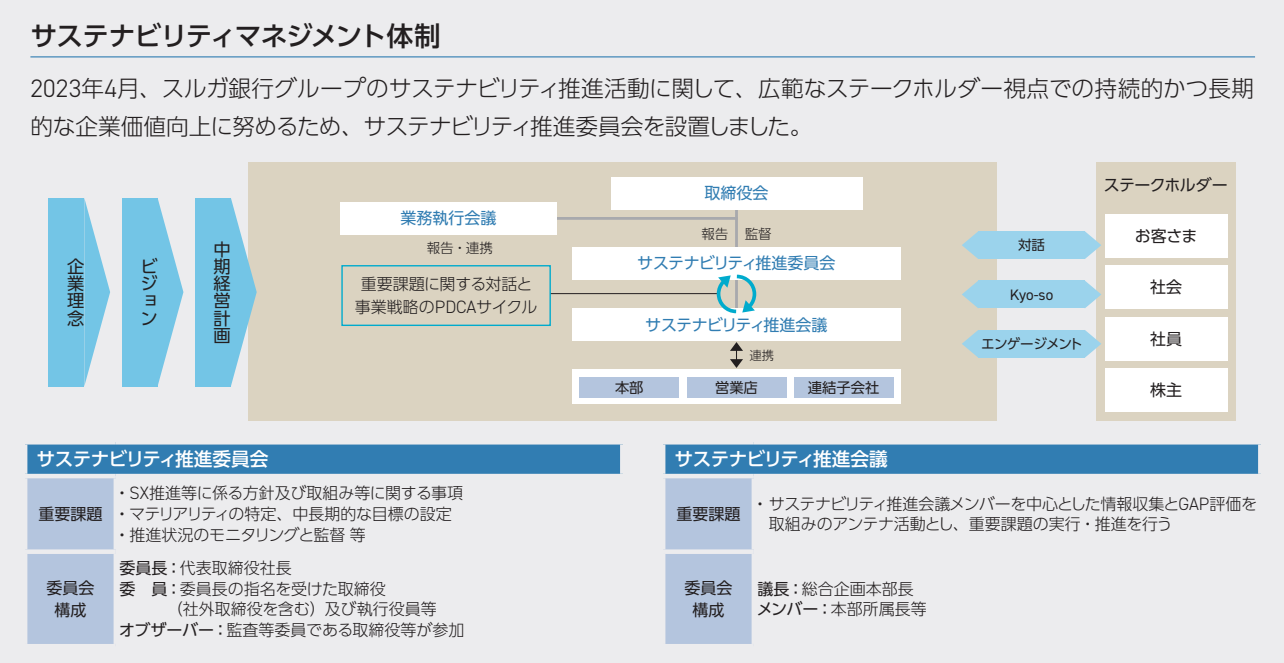
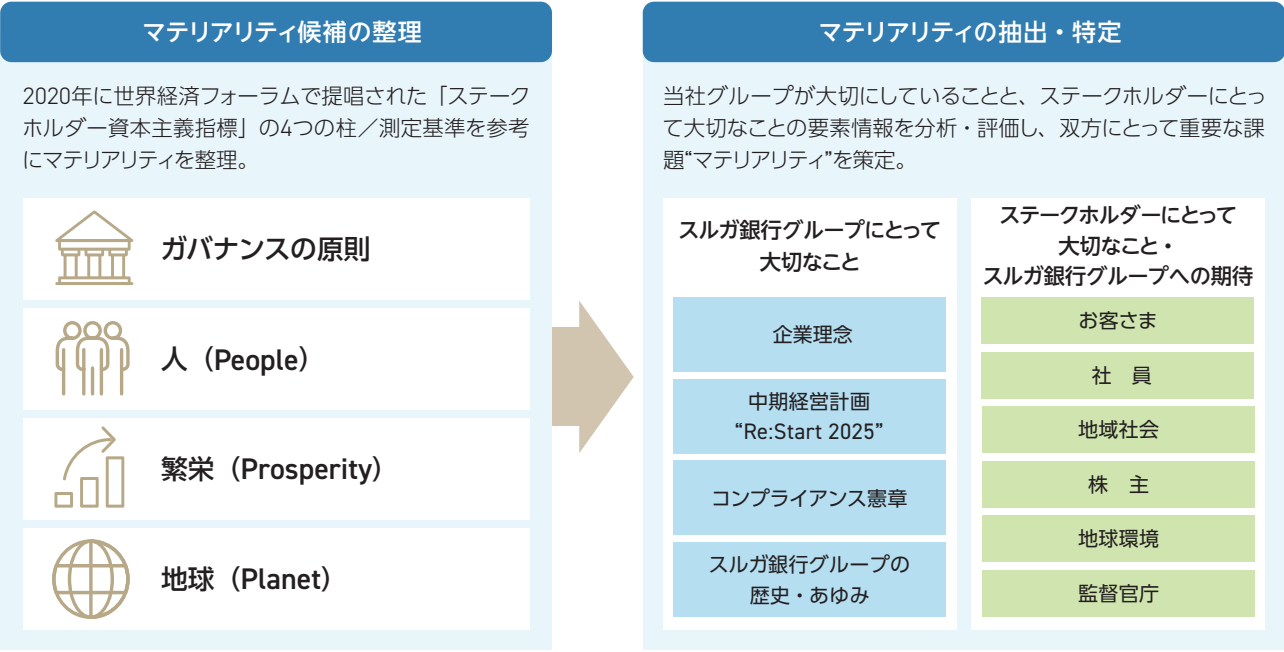
SDGsについての基本的な考え方

当社グループは、先の不祥事の反省を踏まえ、お客さまからの信頼回復と、健全な組織風土・企業文化を築くため、ガバナンス・コンプライアンス体制の再構築を全社一丸となり進めてまいりました。

また、社員にとっても当社グループが「あってよかった、出会えてよかった」と思われる存在になることを目指し、職場環境改善・再整備も並行して進めてまいりました。

引続きガバナンス・コンプライアンスの一層の強化、真に社員が活躍・成長できる環境の整備を促進するとともに、これまでの当社グループの取組みや活動に加え、地域における社会課題の解決や環境保全へもより積極的に取り組み、地域の経済及び社会の持続的な発展に貢献してまいります。

スルガ銀行グループのマテリアリティ抽出と特定



マテリアリティの策定プロセス

持続可能な社会の実現及び企業価値の維持・向上に向け、当社グループとして優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を策定しました。

詳細は右記二次元コードもしくは以下URLから当社ホームページをご参照ください。

<https://www.surugabank.co.jp/surugabank/corporate/sustainability/materiality.html>



マテリアリティと取組み

スルガ銀行グループのマテリアリティ	スルガ銀行グループの取組み	関連するSDGs
マテリアリティは以下の4つ。各マテリアリティは独立したものではなく、全てが有機的に結びついており、全てのステークホルダーへの責任を果たす上で不可欠な要素。	マテリアリティとして掲げた4つのテーマごとに、社内・社外の課題解決のため以下の取組みを推進。それぞれの取組みは、SDGsと結びついており、持続可能な開発目標の達成に資するものであり、今後も取組みの実効性の向上・レベルアップを図る。	
盤石なガバナンス基盤の確立 Governance	- 企業理念の浸透 - コーポレートガバナンスの高度化 - 強固なコンプライアンス態勢の構築 - お客さま本位の業務運営の実現 - 金融犯罪防止への取組強化	12 16 17 P.28
社員が活躍・成長できる環境の整備 Social	- 社員の成長を支援する人財育成体系 - ワークライフバランス施策の充実 - ダイバーシティ・障がい者雇用の推進 - 社員のモチベーション向上への取組み - 社員の心身の健康向上への取組み	3 4 5 8 10 P.42
サステナブルな地域経済・社会の構築 Social	- 多様なお客さまニーズへ対応するリテール・ソリューション事業推進 - 地域の企業や事業主へのソリューションの提供 - 自治体とのパートナーシップによる地域活性化貢献 - 事業継続計画（BCP）の取組み - 未来を担う子供たちの文化・芸術・スポーツのサポート	1 9 11 P.46
環境保全への貢献 Environment	- 地域の環境保全活動への参加・協力 - 手続・業務のデジタル化推進による環境負荷の低減 - 店舗設備等の環境対応の推進	7 13 14 15 P.52

盤石なガバナンス基盤の確立



企業理念及びコンプライアンス憲章を体現し、「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在」になるために、また地域金融機関が、その責務を果たしていく上でも「ガバナンスの向上」を目指していくことが必要です。当社グループは、「盤石なガバナンス基盤の確立」をマテリアリティとし、更なるガバナンスの向上に邁進します。

主要な機会とリスクに関する当社の認識

機会

- コーポレートガバナンスに関する研究の熟成
- 監督官庁等から地域金融機関のガバナンスに求めるものが明確・具体的に提示されている状況

リスク

- ガバナンス不全による不祥事件を発生させた場合の、ステークホルダーに対する損失発生、ステークホルダーからの信用失墜
- 上記のような事態に陥った場合の当社の事業目標の達成困難及び経営の持続可能性の断絶

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業理念「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在でありたい。」の実現に向けて、役職員の行動基準となるコンプライアンス憲章を制定し、実践すること

により、コンプライアンスの徹底とお客さま本位の業務運営の実現、健全な組織風土・企業文化の醸成に努め、企業価値の向上を図ってまいります。

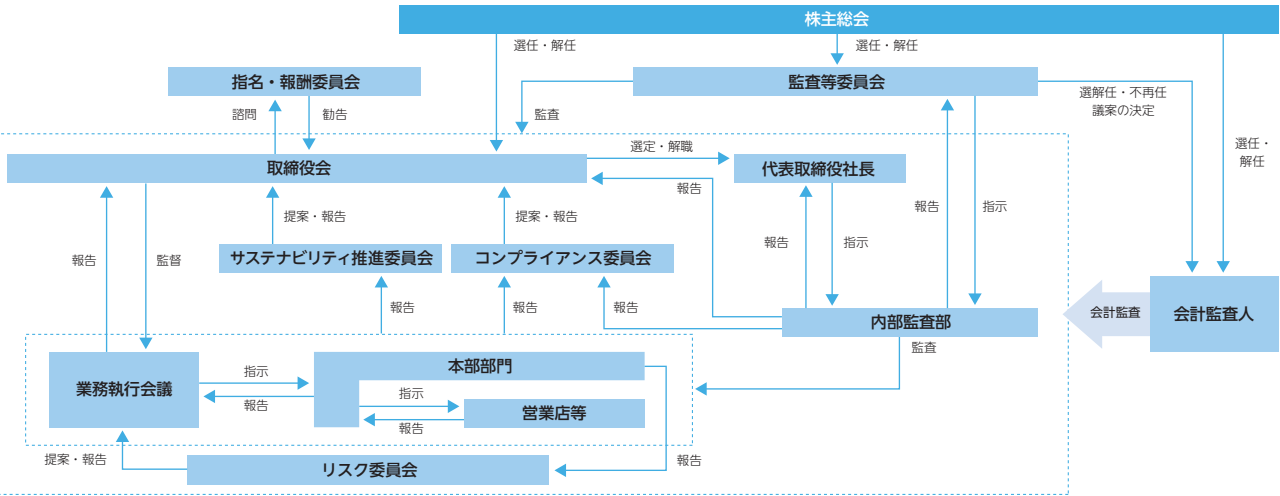
コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とし、適法性の観点だけでなく妥当性の観点からも監査等を行うことにより、取締役会の監督機能の強化を図っております。また、監査等委員会には、監査等委員である取締役以外の取締役の選任・解任・辞任、報酬等についての株主総会における意見陳述権が付与されており、経営の透明性・客観性を高めております。これらの更

なる監視体制の強化を通じてより一層のコーポレートガバナンスの充実を図ってまいります。

当社は、経営における監督と執行の機能を分離し経営の効率性を高めるために執行役員制度を導入しております。また、取締役会の活性化と経営の透明性を高めるために社外取締役を選任し、経営環境の変化等に柔軟にかつ機動的に対応できる経営形態をとっております。

■ コーポレートガバナンス体制の模式図



取締役を求める人材像

経営幹部、監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役の条件として、企業理念に共感し、当社の事業ビジョンを先導して企業価値を向上していくために、コンプライアンスの徹底、お客さま本位の業務運営の実現及び健全

な組織風土・企業文化を醸成し、リーダーシップをとって経営にあたることや、当社の経営者としてふさわしい資質、能力及び知識・経験を備えていることとしています。

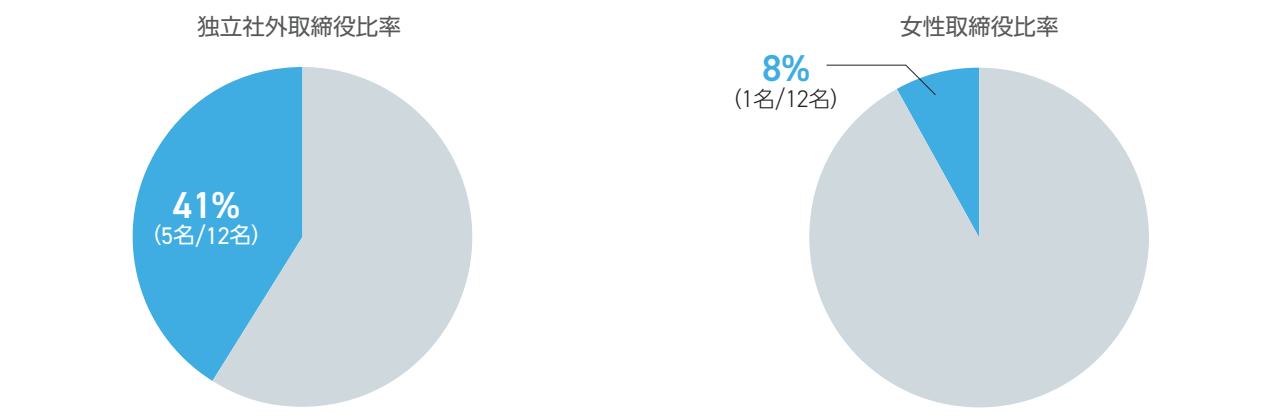
(役員一覧)

(2023年7月3日現在)

氏名	役職等	現在の担当*					専門性、経験のうち、特に期待する分野									
		社外取締役	うち独立社外取締役	指名・報酬委員会	コンプライアンス委員会	サステナビリティ推進委員会	企業理念推進委員会	各リスク委員会	企業経営	リスクマネジメント	財務・会計	営業・マーケティング	人材マネジメント	市場性運用	コンプライアンス・法務	IT・デジタル
嵯峨 行介	代表取締役会長			○	○	○		□	●	●	●	●	●			
加藤 広亮	代表取締役社長				○	◎	◎	○	●	●	●	●		●		●
堤 智亮	取締役 専務執行役員				◎	○		○		●	●				●	
戸谷 友樹	取締役 常務執行役員				○	○		○		●		●	●			
宮島 健	取締役 常務執行役員				○	○		○				●	●			●
草木 頼幸	取締役	●	●	◎		○			●			●	●			
山本 幸央	取締役	●	●			○			●		●		●			
高橋 直樹	取締役	●							●			●	●			
野下 えみ	取締役 監査等委員	●	●	○	□		□			●					●	
行方 洋一	取締役 監査等委員	●	●					□		●					●	
佐竹 康峰	取締役 監査等委員	●	●					□	●		●			●		
秋田 達也	取締役 監査等委員				□	□		□		●	●			●		

*◎は委員会の委員長、○は委員、□はオブザーバー（各リスク委員会に関しては、5つの委員会を総称しているため、委員長と委員の区別はしていません）

取締役の構成



取締役の選任方針・手続

選解任プロセス

取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続については、客観性・透明性の高いプロセスとして、任意の指名・報酬委員会（独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成）にて、候補者の経歴、実績、評価、会社の状況・業績等を踏まえ、十分に審議を行った上で取締役会へ勧告し、取締役会はこれを尊重し、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意を経て決定することとしています。

取締役の報酬に関する方針

当社は、指名・報酬委員会の審議・答申を踏まえて、取締役会決議により、報酬ポリシーを定めております。

役員報酬の基本方針

役員報酬を経営方針を実現するための位置付けとし、以下の点に基づき、構築・運用するものとします。

- 当社グループの業績や株式価値との連動を重視し、短期的な業績のみならず、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲を一層高める制度とします。
- 経営方針の実現を担う優秀な人材を社内外から確保することを目的に、各職責に応じた適切な報酬水準・報酬体系とします。
- 報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、全てのステークホルダーの皆さまから信頼される報酬制度とします。
- 具体的な役員報酬制度の設計については、今後の法制度の動向や社会的な動向を踏まえ、常に適切な報酬制度であり続けるよう継続して検討します。

代表取締役の選解任プロセス

代表取締役の選任・解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、取締役会からの諮問に応じ、任意の指名・報酬委員会（独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成）にて、候補者の経歴、実績、評価、適性について、十分な時間と資源をかけて審議を行った上で取締役会へ勧告し、取締役会はこれを尊重して決定することとし、客観性・適時性・透明性ある手続としています。

サクセッションプラン

当社は、持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社経営幹部の後継者計画（サクセッションプラン）を策定しております。

報酬ガバナンス

役員報酬制度の内容の独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の任意の諮問機関として、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会を設置しております。役員報酬の基本方針や役員報酬制度の内容等につき十分な審議を経た上で、取締役会に対して助言・提言を行います。また、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向及び経営状況等を考慮し、報酬制度の内容について検討することとします。

取締役会は、個人別の報酬額について、指名・報酬委員会に原案を諮問するとともに、代表取締役社長に対し、個人別の報酬額の具体的内容を、指名・報酬委員会の答申を踏まえて決定することを委任するものとします。指名・報酬委員会に諮問する内容は、各取締役の基本報酬の額及び各取締役の目標達成度等を踏まえた賞与の評価配分とします。また、上記の委任を受けた代表取締役社長は、当該諮問による答申の内容を踏まえた決定をしなければならないこととします。なお、株式報酬は、指名・報酬委員会の答申に基づき、取締役会で取締役個人別の交付株式数を決議します。

報酬構成

当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下同じ。）の報酬は、各役員の役割や役位に応じた「基本報酬（金銭）」、短期インセンティブ報酬としての「賞与（金銭）」、及び中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬（株式）」の3部構成とします。また、報酬構成の標準モデルは、基本報酬60%、賞与20%、株式報酬20%を原則としますが、各役員の役割や役位によっては、会社業績及び企業価値向上へのコミットメントをより強める観点から、インセンティブ報酬の比率を高める設計とすることで、中長期的な企業価値の向上を後押しするための報酬構成としております。なお、社外取締役及び監査等委員の報酬は、過度なリスクテイクを防止し、取締役を適切に監督する観点から、業績には連動させず、「基本報酬」のみで構成されます。

報酬項目の概要

〈基本報酬〉

職責の大きさに応じて役割や役位ごとに金額を決定し、月額固定報酬として支給します。

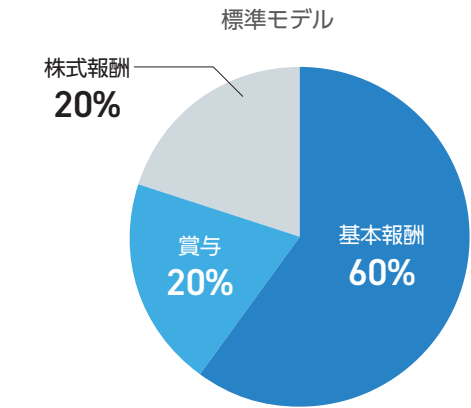
〈賞与〉

年度ごとの当社グループの連結業績、担当部門の業績及び取締役個人の業務執行に対するインセンティブ付与を目的として、原則、事業年度終了後3か月以内に支給します。本報酬は、各役員の目標達成度等に応じて、0～150%の範囲内で変動します。

〈株式報酬〉

当社グループの中長期的な会社業績及び企業価値の向上に対するインセンティブ付与及び株主との利害意識の共有を促すことを目的として、原則として退任時に支給します。

株式報酬は、中期経営計画の目標達成度等に応じて決まる業績連動（Performance Share）部分と、株主との利害意識の共有を促す非業績連動（Restricted Stock）部分により構成され、業績連動部分の割合はおおむね5割以上とします。



- 業績連動（Performance Share）
中期経営計画における財務目標であるRA業務粗利益等を指標とし、目標達成度等に応じて0～150%の範囲内で変動します。
- 非業績連動（Restricted Stock）
株主価値との連動を一層促すため、交付株式数固定の株式報酬として支給します。
なお、本制度は、対象者に対して、毎年、ユニットを付与し、退任時にユニット数に相当する当社株式を交付するものです。

〈株式報酬の没収（クローバック・マルス）〉

過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保するとともに、会計不正等の重大な不祥事や過年度決算の大規模訂正を未然に防止することを目的に、株式報酬の全部又は一部の没収を求める条項（クローバック条項、マルス条項）を株式交付規程に制定しております。

ガバナンス強化への取組み

2011年の女性社外取締役選任や2016年の取締役会の実効性評価の開始、2019年の監査等委員会設置会社への移行など、コーポレートガバナンスの強化に向けて継続的に取り組んでおります。

2011年	2016年	2018年	2019年	2020年	2023年
● 社外取締役に女性 1名選任	● 取締役会の実効性 評価の開始	● 独立社外取締役比率 (1/3以上)	● 企業理念・コンプライアンス憲章制定 ● 監査等委員会設置 会社へ移行 ● 任意の指名・報酬 委員会の設置	● 役員退職慰労金の 廃止/事後交付型株 式報酬の導入	● サステナビリティ推 進委員会の設置

取締役会の実効性評価

当社は、毎年、取締役会全体の実効性を分析・評価し、継続的に取締役会の機能向上に取り組んでおります。

分析・評価の手法

実効性評価の客観性や透明性を確保するため、監査等委員を含む全ての取締役に對して5段階評価・無記名式のアンケート及び取締役会顧問弁護士によるインタビュー（希望者）に加え、アンケートの集計、分析及び評価まで取締役会顧問弁護士が実施しております。

アンケート項目

① 取締役会の構成	7項目
② 取締役会の審議・運営	17項目
③ ガバナンス体制に関する事項等	27項目
④ 取締役会が果たすべき役割・責務等	自由記述

2022年度のアンケートの結果では、多くの項目で評価は良好であり、特にガバナンス体制に関する事項等に対する評価は概して高く、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認いたしました。

また、本アンケートを通じて認識した課題は次のとおりです。

- 取締役会の多様性などの確保（取締役の属性に関して、より適正なバランス及び多様性の確保）
- 中長期的な重要テーマの議論の充実（外部環境、市場の動向を踏まえた中長期的な経営戦略などの議論の更なる充実）
- 取締役のトレーニング機会の充実（各取締役の知見を一層活かすため、トレーニング機会の更なる充実）

本評価結果を踏まえ、実効性の更なる改善に取り組んでまいります。

取締役会の機能向上に向けて

当社は、社外取締役を含む取締役が、その役割、責務を果たせるよう、知識、情報を取得する機会及び外部専門家の助言を得る機会を継続的に提供する方針を策定するなど、取締役会の機能向上に向け継続的に取り組んでおります。

また、業務執行会議は、取締役会の実効性向上に向けて右記（例）の経営重点モニタリング項目を策定し、取締役に定期的に報告を行っております。

〈2022年度の主な経営重点モニタリング項目〉

- 中期経営計画に基づく営業活動の進捗
- 貸出金ポートフォリオ
- コスト構造改革
- ESG/SDGs推進
- 社員のモチベーション向上
- 企業理念・コンプライアンス憲章のステップ1（理解・浸透）からステップ2（共感・実践）への進化

2022年度の実効性の主な活動内容

氏名・役職※	取締役会等への出席状況	2022年度の実効性の取締役会等における発言やその他の活動状況
代表取締役社長 嵯峨 行介	取締役会 17/17回（100%）	企業の経営者としての豊富な経験と幅広い知識を活かし、ビジネスモデルの再構築や様々な経営課題にリーダーシップを発揮し取り組んでまいりました。
代表取締役副社長 加藤 広亮	取締役会 17/17回（100%）	これまでの企業経営経験及び金融分野に対する深い知見、幅広いネットワークを活かし、当社の企業価値向上に資する重要なあらゆる業務執行に取り組んでまいりました。
常務取締役 堤 智亮	取締役会 17/17回（100%）	信用リスクのマネジメントに対する豊富な経験と高い知見を活かし、リスク・リターンの最適化を図るべく業務執行を行ってまいりました。またCCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）として、お客さま本位の業務運営の徹底に誠実かつ適切に取り組んでまいりました。
取締役 戸谷 友樹	取締役会 17/17回（100%）	お客さま本位の業務運営方針に則った営業推進により、地域のお客さまとの良質かつ長期的な関係構築に取り組んでまいりました。
取締役 宮島 健	取締役会 13/13回（100%）	銀行業務に精通し、高い業務遂行能力を発揮し、DXによる新たなお客さま接点の創出及び業務の改革・効率化に取り組んでまいりました。
社外取締役 草木 頼幸	取締役会 19/19回（100%）	証券業界での豊富な経営経験を活かし、営業や人材マネジメントなど幅広い知識と見識に基づく意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督いたしました。また、任意の指名・報酬委員会の委員長として、積極的に提言いたしました。
取締役 監査等委員 板倉 一真	取締役会 19/19回（100%） 監査等委員会 16/16回（100%）	常勤監査等委員としての特性を活かし、監査環境の整備及び社内の情報収集に積極的に努めており、日常的な監査活動を通じて得た課題等を社外監査等委員と共有し、課題解決に取り組んでまいりました。
社外取締役 監査等委員 野下 えみ	取締役会 19/19回（100%） 監査等委員会 16/16回（100%）	法務に関する豊富な経験や幅広い知識と見識に基づき、取締役会等において有益かつ率直な意見・提言を行うとともに、監査等委員として積極的に監査活動を実施いたしました。また、任意の指名・報酬委員会の委員としても公平中立な観点からの言動により当社の意思決定の健全性と透明性に大きく寄与いたしました。
社外取締役 監査等委員 行方 洋一	取締役会 19/19回（100%） 監査等委員会 16/16回（100%）	取締役会議長として、的確かつ有効的な議事運営を行っており、当社意思決定の健全性と透明性に大きく寄与いたしました。また、金融法務や内部統制、コンプライアンスに関する豊富な経験や幅広い知識と見識に基づき、有益な発言を行うとともに、監査等委員としても積極的に監査活動を実施いたしました。
社外取締役 監査等委員 佐竹 康峰	取締役会 18/19回（94%） 監査等委員会 15/16回（93%）	企業経営者や金融機関出身者としての豊富な経験や実績、幅広い知識と見識から、取締役会等において経営全般や有価証券運用・市場リスク管理に係る課題の指摘・提言を行うとともに、監査等委員として監査活動を積極的に行い、監査等委員長としてもその役割を適切に果たしました。

※2022年度の役職を記載しています

取締役会の活動状況

取締役会は、取締役12名（2023年7月3日現在）で構成され、法令、定款又は取締役会規程で決議事項を定め、業務執行の監督、及び経営に関する重要事項、基本方針等の審議及び決議を行っています。取締役12名のうち5名（2023年7月3日現在）の独立社外取締役を選任し、意思決定の透明性確保と取締役会の活性化を図っております。取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。2022年度に開催した取締役会で議論した主な内容は右記のとおりです。

- 中期経営計画第2フェーズの策定について
- 内部統制システム運用状況及び基本方針について
- コンプライアンス・プログラムについて
- 経営重点モニタリング項目について
- 有価証券運用に係る（アラームポイント抵触に伴う）アクションプランについて

監査等委員会の活動状況

監査等委員会は、監査等委員である取締役4名（社内取締役1名、社外取締役3名）で構成しております。監査等委員会は、内部統制システムを活用した監査を実施し、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議・決議を行っております。監査等委員である取締役は、監査等委員会で定めた監査方針及び監査計画に基づき、重要な会議へ出席し、また本部各部署や営業店の往査等を通じて取締役の職務執行状況等を監査しております。監査等委員会は、監査等委員会監査を有効かつ効率的に実施するため、会計監査人、内部監査部、コンプライアンス統括部及び連結子会社等の役員等と、定期的な会合を開

各委員会等の概要

業務執行会議

業務執行会議は、代表取締役及び執行役員で構成しております。業務執行に係る重要事項の審議及び決議を行っており、業務執行会議の議事内容を取締役会へ報告しております。

サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会は、スルガ銀行グループのサステナビリティ推進活動に関して、広範なステークホルダー視点での持続的かつ長期的な企業価値向上に努めるための全体計画の立案、進捗状況のモニタリングを行い、定期的に取り締役に報告・提言を行います。構成員は代表取締役社長を委員長とし、委員長が指名する取締役（社外取締役を含む）及び執行役員等で構成され、監査等委員である取締役等がオブザーバーとして参加します。

任意の指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役等の指名・報酬について取締役会に対して勧告を行うこととしており、取締役等の人事・報酬に関する手続の客観性及び透明性を確保することで、監督機能を強化しております。指名・報酬委員会は、委員の過半数を独立社外取締役、委員長を独立社外取締役とし、社内取締役1名、社外取締役2名で構成しております。

催して情報・意見交換を行い、連携を図っております。2022年度に開催した監査等委員会で議論した主な内容は以下のとおりです。

- 監査等委員会監査報告書の作成
- 監査方針・監査計画及び職務分担の決定
- 監査等委員会監査実施報告及び提言事項作成
- 会計監査人、内部監査部、コンプライアンス統括部及び連結子会社との連携会議
- 会計監査人による報告（監査上の主要な検討事項（KAM）の検討状況等）

各種リスク委員会

ALM委員会や統合リスク管理委員会のほか、各種リスク委員会を設置し、市場リスクや信用リスク等について業務執行会議に提案・報告するとともに、重要な事項については取締役会へ報告しております。

内部統制

当社は、法令や定款に適合し、かつ適正な業務運営を遂行するために内部統制システムの構築が経営の最重要課題であるとの認識のもと、取締役会の決議により内部統制システム構築の基本方針を定め、内部統制の整備・強化に取り組んでおります。本基本方針に基づき構築される内部統制システムは、その実効性を高めるために、定期的に運用状況を評価し、不断に見直しを行っております。

内部監査

社長直轄の内部監査部を設置し、内部監査規程その他社内規程等により、内部統制の適切性・有効性を検証しております。

コンプライアンス憲章

「企業理念」の実現へ向けた役職員の行動基準として「コンプライアンス憲章」を制定・宣言しております。

コンプライアンスの基本方針

当社は、コンプライアンスを経営の最重要課題として位置付け、「コンプライアンス規程」その他の社内規程等を整備するとともに、内部統制の強化と継続的な啓発活動により、実効性のあるコンプライアンス体制を構築しております。

コンプライアンス・リスク管理の枠組みの確立

コンプライアンス・リスク管理の枠組みである「スリーラインディフェンス」を明確化し、第1線である営業店等の所属長等に対するリスク・オーナーシップ醸成のための教育・研修、営業店における第2線の役割を担うコンプライアン

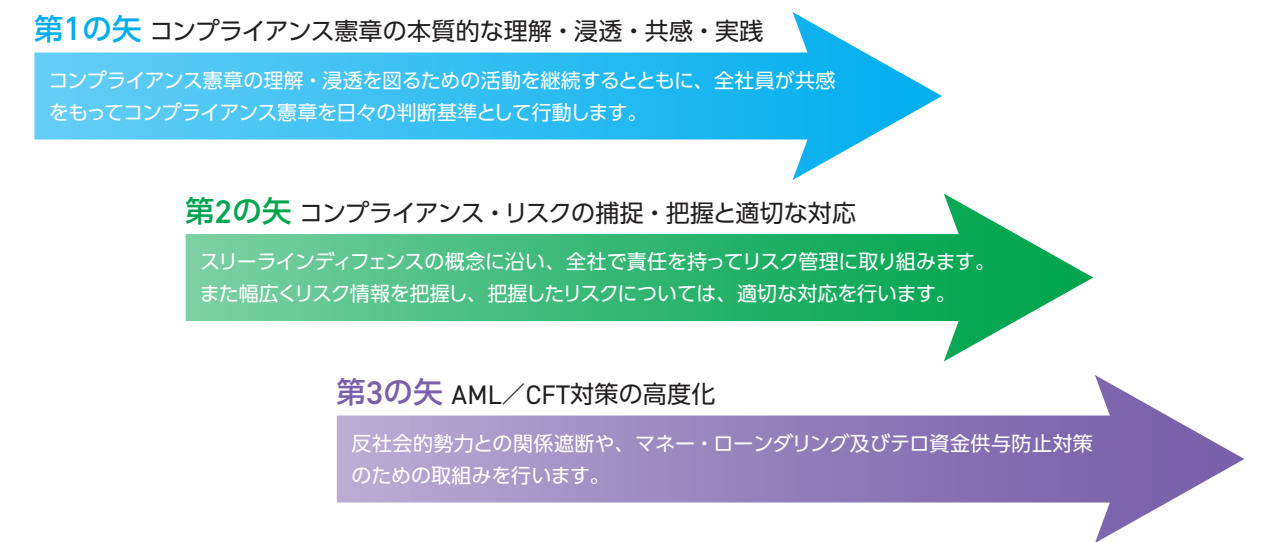
ス・リーダーの配置、第2線であるコンプライアンス統括部を強化するための教育・研修、第3線として独立した内部監査部による検証態勢を確立しております。

コンプライアンス・プログラムの制定

コンプライアンス推進及びコンプライアンス・リスク管理の具体的な行動計画として、年度ごとにコンプライアンス・プログラムを制定しております。2023年度におきましては、コンプライアンス憲章の理解・浸透、更には共感・実践を図るための活動や、スリーラインディフェンス

それぞれによるリスク管理の強化、幅広いリスク情報の把握と適切な対応、反社会的勢力との関係遮断及びマネー・ローンドリング対策、テロ資金供与防止対策を重点的に推進することとしております。

3つの基本方針 <<3本の矢>>



(2023年7月3日現在)

執行役員					
取締役 専務執行役員	堤 智亮	執行役員	弓削 哲哉	執行役員	浅田 裕靖
取締役 常務執行役員	戸谷 友樹	執行役員	進藤 秀樹	執行役員	武井 重人
取締役 常務執行役員	宮島 健	執行役員	土橋 一介	執行役員	梅谷 岳彦
常務執行役員	佐藤 富士夫	執行役員	服部 勝一	執行役員	大石 裕之
常務執行役員	平塚 弥志	執行役員	山口 誠	執行役員	尾崎 将則
執行役員	増田 裕二				

コンプライアンス委員会の設置

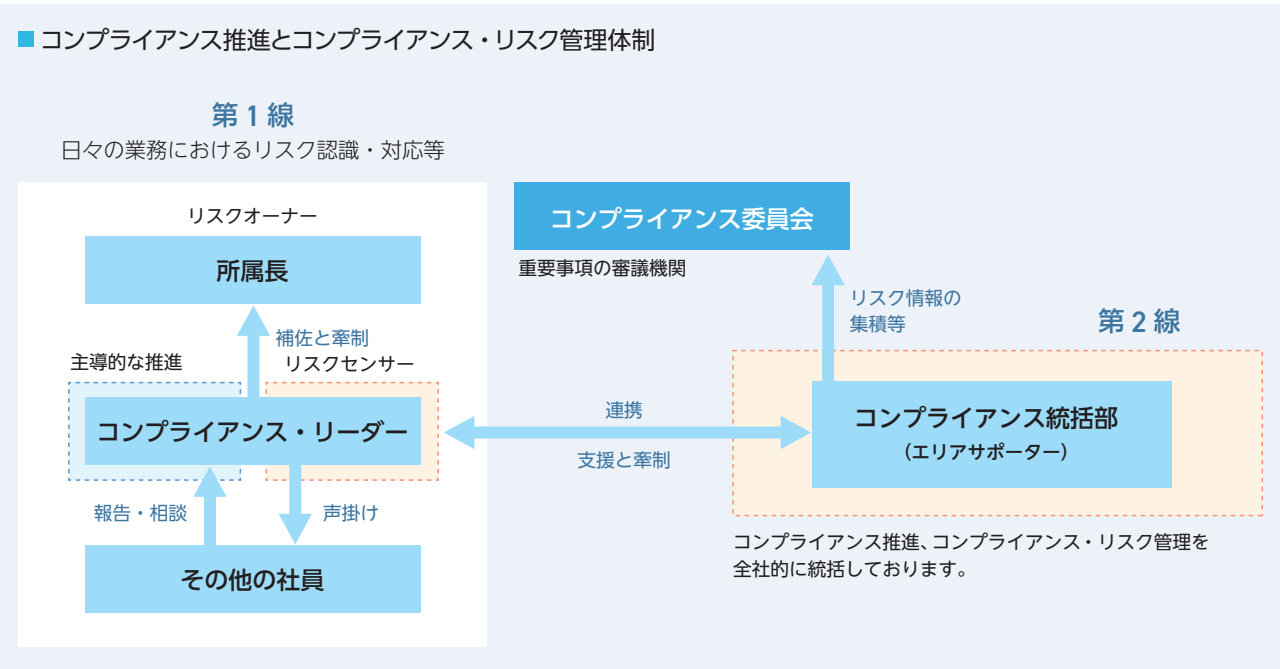
コンプライアンスに関する会議体として、チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とし、取締役及び執行役員を中心とする「コンプライアンス委員会」を設置しております。「コンプライアンス委員会」では、主に、

コンプライアンス体制の運用に係る事項や、AML/CFT対策室及び内部通報等対応室に係る事項について、報告・協議を行っております。

コンプライアンス・リーダーの配置

第1線である営業店等における第2線機能として、コンプライアンス推進及びコンプライアンス・リスク管理を主導的に担うコンプライアンス・リーダーを任命し、配置しております。
コンプライアンス・リーダーは、単なる「コンプライアンス推進の担当者」としての存在ではなく、リスクセンサー

としてリスク情報を的確に把握し、第1線の責任者である所属長に対する牽制機能を発揮するとともに、コンプライアンス憲章の周知を始め主導的にコンプライアンスを推進するなど、第1線における第2線機能としてのコンプライアンス・リスク管理の役割を担い、活動しております。



コンプライアンス意識の醸成等に向けた取組み

社員のコンプライアンス意識を高く保つため、全社員を対象とした「スルガ必須コンプライアンス研修」等のコンプライアンス研修を継続的に実施しているほか、各店舗が毎月1日以上の「コンプライアンスの日」を設け、コンプライアンス統括部が定期的に配信している研修用資料「コンプライアンス・スタディ」を題材にしたセッションや

日々の取組みの振返りを行っております。また、コンプライアンス憲章の共感・実践に向けた取組みとして、社員がお互いに相手の良いところ、見習いたいところに関心を持ち、感謝の気持ちを専用の社内投稿サイトから投稿する「いいね!ポスト」の取組みを開始しました。

「AML/CFT対策室」の取組み

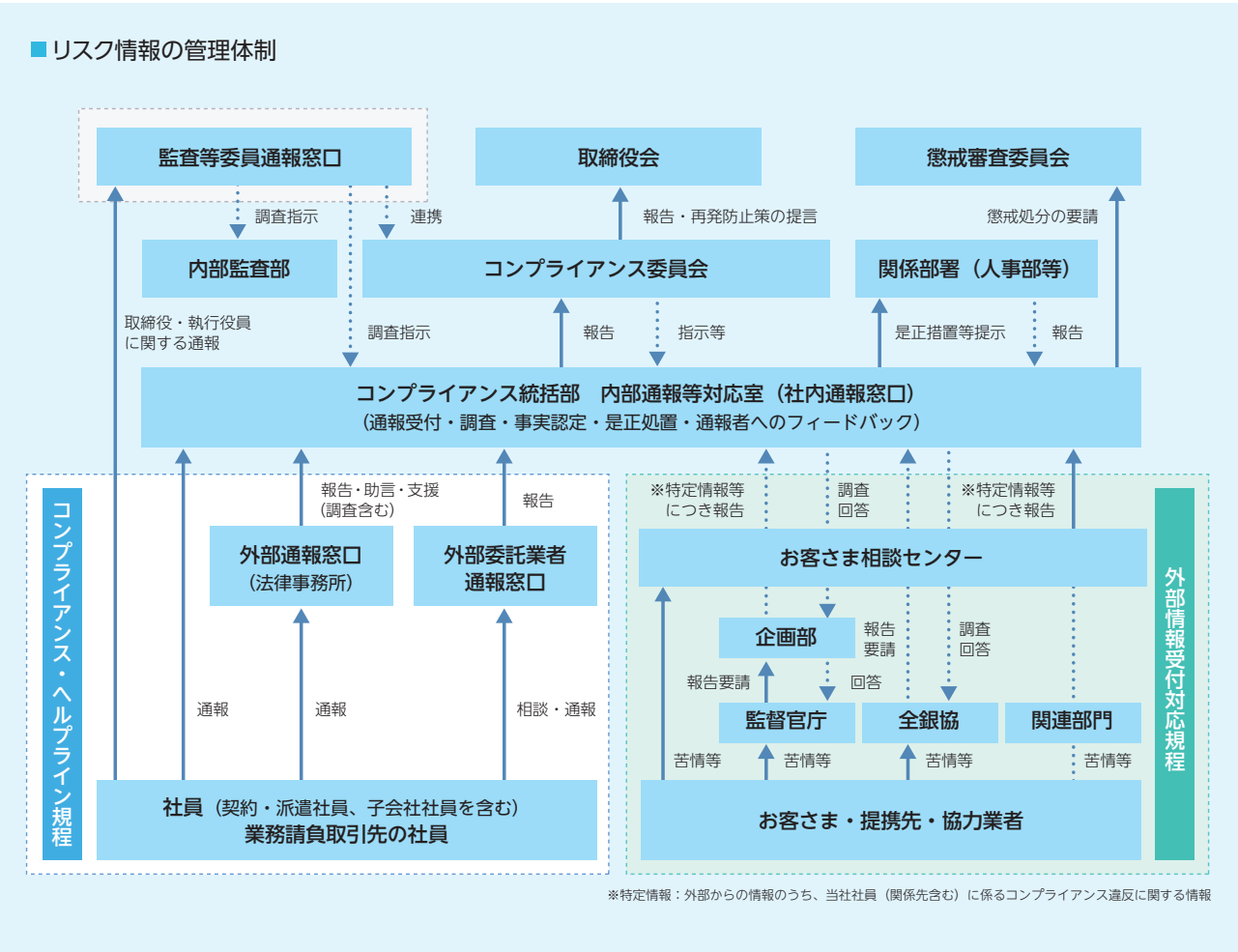
反社会的勢力の排除と、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策を経営上の最重要課題の1つと位置付け、実効性のある管理態勢を整備するため、統括責任者をCCOと定め、重要事項はコンプライアンス委員会で報告、審議がなされた後、定期的に取り締役に報告しております。
また、対応する専門部署としてAML/CFT対策室を設置し、

これらの業務について一元的に管理、運営しております。同室においては、法律事務所及びAML/CFT対策に関する外部機関の専門的な知見に基づくアドバイスを得つつ、反社会的勢力の排除、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策に係る業務の継続的な見直し、規程類の整備、反社会的勢力との取引解消等、網羅的な態勢整備を行っております。

AML/CFT：Anti-Money Laundering／Counter Financing of Terrorismの略で、「マネー・ローンダリング／テロ資金供与防止」のこと。

「内部通報等対応室」の取組み

内部通報や外部から寄せられるリスク情報の一元管理のため、専門部署である内部通報等対応室を設置しております。
また、経営幹部から独立した通報窓口として、取締役や執行役員に関する通報を扱う監査等委員通報窓口を設置しています。
公益通報を含む内部通報やお客さまからの苦情やご意見、全国銀行協会等の外部から寄せられるリスク情報は、同室で一元管理し、社員が安心して働ける職場環境づくりに取り組んでおります。

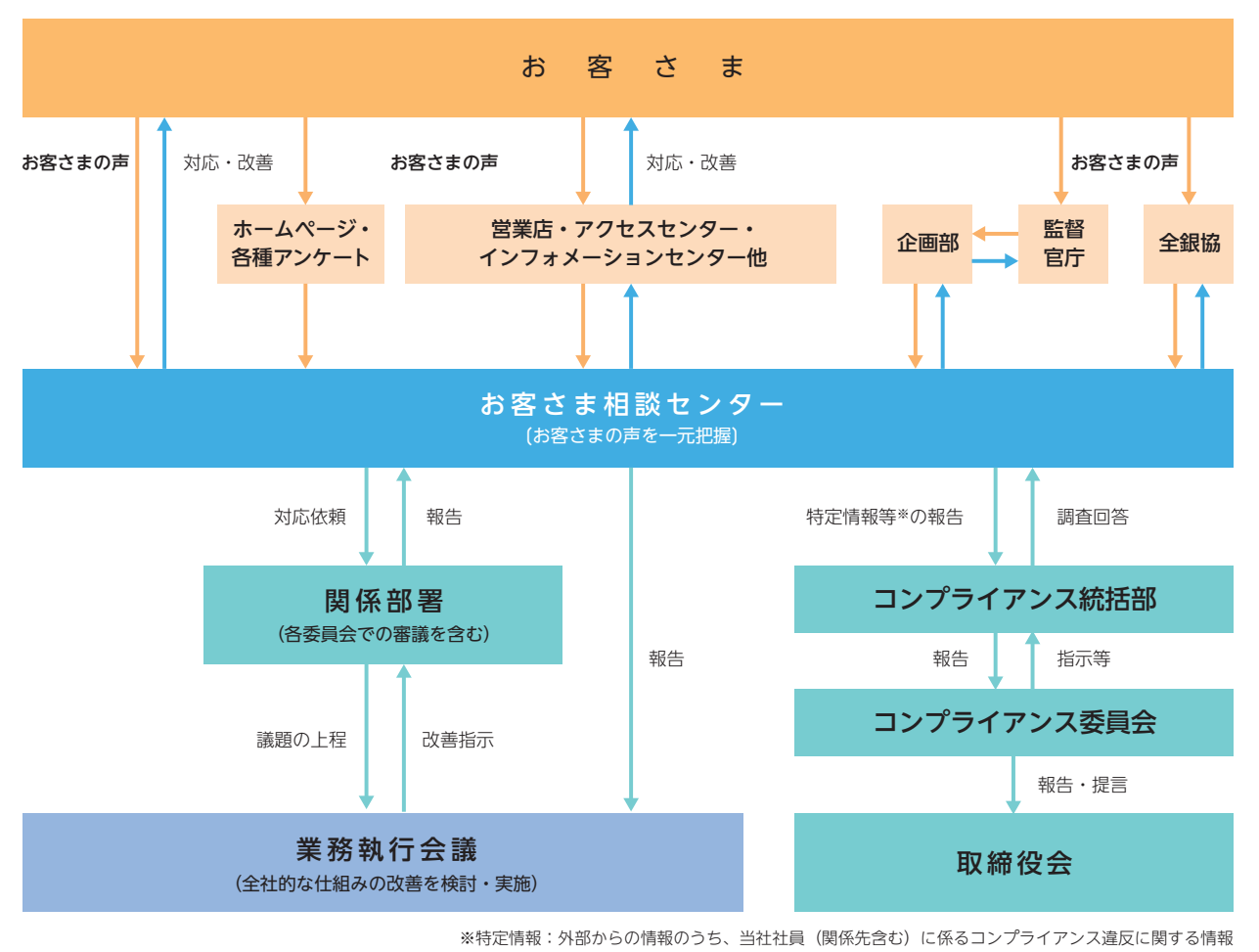


お客さま本位の業務運営の実現を目指して

当社は、お客さまにとって最善の利益を考えた最適な商品・サービスをご提供するために、お客さまからのお問い合わせ・ご相談・ご要望を幅広く積極的に経営に活かす取組みを進めております。お客さまの視点から業務を見直し、不断に検証し改善する姿勢を持ち続けることで、「お客さまの声」を貴重な経営資源として有効活用させていただきます。商品・サービスの利用者であるお客さまの保護や利便性の向上のために、迅速な業務の見直しを行う管理態勢を整備していくことで、お客さまのご期待や

ご要望に的確にお応えしてまいります。また、「お客さまの声」、「社内情報」、「外部情報」など経営を取り巻く内外の情報を継続的に把握・分析し、厳密なセキュリティ管理態勢のもと、経営層の意思決定や戦略策定の場において活用させていただきます。ますます高度化・多様化する社会の要請や、お客さまの信頼にお応えするために、今まで以上にお客さまの声に真摯に耳を傾け、経営改革と経営品質向上に取り組み、お客さまとの信頼関係を構築してまいります。

お客さまの声に耳を傾け、経営に活かす仕組み



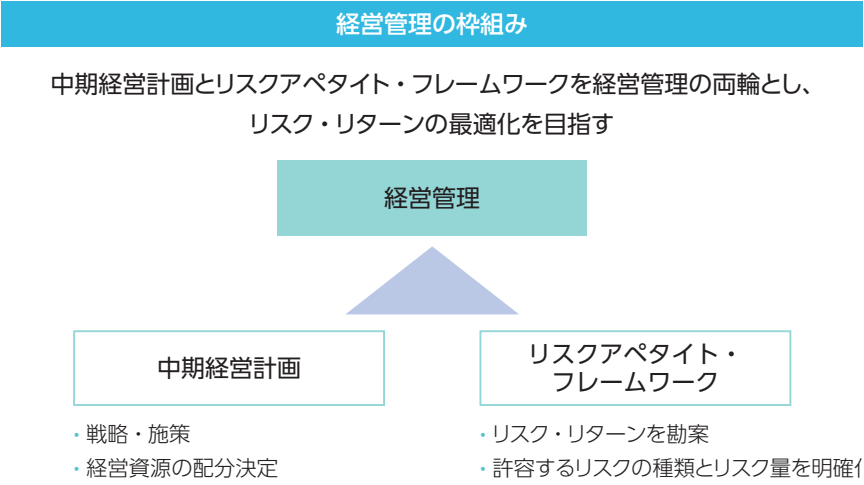
※特定情報：外部からの情報のうち、当社社員（関係先含む）に係るコンプライアンス違反に関する情報

リスク管理への取組み

リスク管理に対する基本的な考え方

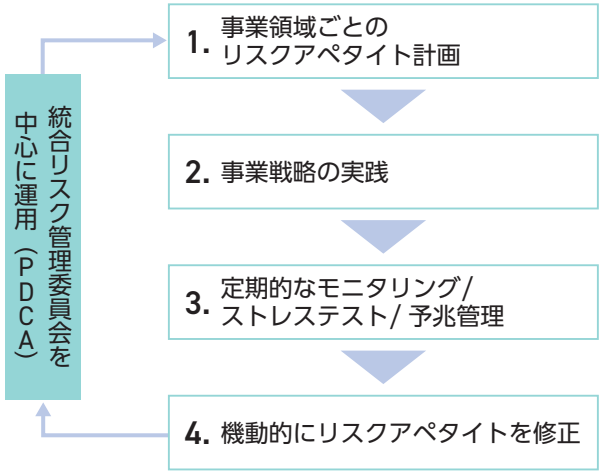
金融やデジタルテクノロジーの革新、新規業務への参入等、銀行を取り巻く環境が変化するにつれ、銀行が直面しているリスクはますます多様化、複雑化しております。このような環境の中、当社では経営管理の枠組みとして、収益・リスク・資本のバランスを考慮しつつ、「リスクアペタイト（進んで受け入れようとするリスクの種類と総量）」及び「取らないリスク」を明確化・可視化し、モニタリングする手法である「リスクアペタイト・フレームワーク

(RAF)」を導入しております。また、「統合的リスク管理規程」を定め、全ての銀行業務に内在する各種リスクを把握し、適正な管理を行う態勢を整備することが不可欠と認識し、経営の最重要課題として経営陣の積極的な関与のもと、リスク管理の高度化に努めております。当社は、リスク状況の変化に応じた適時適切な戦略の見直しや危機対応を実施するため、各部門を第1線（営業店等の業務執行部門）、第2線（リスク管理部門）、第3線（内部監査部門）に区分し、役割を明確化しております。



リスクアペタイト・フレームワークの運営

1. 「リスクアペタイト」及び「取らないリスク」を明確化・可視化し、中期経営計画等の事業戦略と整合させつつ、持続可能なビジネスモデルを構築する取組みを計画・実践・モニタリング・修正（PDCA）するフレームワークと定義しております。
2. 全社／事業領域ごと、及びリスク・カテゴリーごとにRAS（リスクアペタイト・ステートメント）を作成し、定性的な「基本方針」及び「リスクリミット」を定めております。
3. RAF運営においては、統合リスク管理委員会において「健全性指標」「収益性指標」「リスク関連指標」を定例でモニタリングすることに加え、ストレステスト及び予兆管理を行っております。



■ 統合的リスク管理

当社では各リスクに資本配賦を行い、計量化したリスク量を自己資本の範囲内にコントロールする統合リスク管理を実施し、その精度向上に努めております。また、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク（事務リスク、システムリスク等）といった様々なリスクが存在する銀行業務において、それぞれのリスクを個々に管理するだけでなく、リスクカテゴリーごとに評価したリスクを総体的に捉え、当社の経営体力（自己資本）と比較・対照し管理する、統合的なリスク管理態勢を整備しております。

■ 市場リスク管理

市場リスクとは、金利、有価証券等の価格及び為替等の市場リスク要因の変動により、保有する資産の価値が変動し、金融機関が損失を被るリスクを言います。市場リスクが経営に与える影響を十分に認識し、統合リスク管理態勢における配賦資本によるリスクリミットの設定等、適切な市場リスク管理態勢の構築に努めております。

■ 流動性リスク管理

流動性リスクとは、金融機関の信用悪化等により、必要な資金が確保できなくなり資金繰りがつかなくなる場合や、資金の確保において通常よりも著しく不利な条件での資金調達を余儀なくされることにより、金融機関が損失を被るリスクを言います。安定した資金繰りと高い流動性の確保が経営の重要課題であることや、流動性リスクが顕在化した場合において迅速に対応することの必要性を十分に認識し、よりリアルタイムな状況の把握及び報告体制等、適切な流動性リスク管理態勢の構築に努めております。

また、不測の事態に備えるため、市場流動性の高い有価証券の保有や、保有資産を活用した調達の準備等、調達手段の多様化に努めております。

■ 信用リスク管理

信用リスクとは、信用供与先の財務状況の悪化等により、資産などの価値が減少ないし消失し、損失を被るリスクを言います。資産の健全性維持・向上を図るため、営業部

門と審査・資産査定部門を分離・独立させ、各部門が互いに牽制しつつ客観的に評価することで、バランスのとれた与信ポートフォリオの構築を目指しております。

審査部門では、営業及び融資を通じて蓄積した各種データをもとに、お取引先の信用力を当社が設定した基準により判定する債務者格付制度を確立、財務情報などを分析し、信用力判定の正確さの向上に努めております。中でも、個人ローンについては、データベースを有効に活用し、仮説・統計的分析・検証を繰り返しながら、信用力判定の精度向上を図っております。また、投資用不動産融資における外部評価システムや、不動産関連業者管理システムなどにより、不芳案件を排除する態勢を構築しております。期中管理については、金融経済環境等の変化を想定した各種ストレステストを定期的を実施し、信用リスクへの影響の把握に努めております。資産査定部門では、自己査定が適切に実施される態勢の整備や、資産健全性の維持・向上に努めております。

■ 事務リスク管理

事務リスクとは役員及び社員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正・事務処理態勢の不備等により当社が損害を被るリスクを言います。事務全般に関するリスクを的確・適正に把握し適切なリスク管理を実施することにより、銀行業務の健全性を維持するとともに、事故・トラブル・苦情・不祥事及びそれに係る損失等を未然に防止することを事務リスク管理の方針と定めております。

管理手続は事務全般に対するリスクの把握と適切なリスク管理のために「オペレーショナル・リスク管理規程」に事務リスク管理を定め、これに基づき事務リスク管理態勢を構築しております。

「オペレーショナル・リスク管理規程」の事務リスク管理には、事務リスクを回避又は最小化するため、事務リスク管理に係る分析・評価・改善への対応策、営業店指導及びお客さまからの苦情等への対応策並びに不正・不祥事件等への対応策等を定めております。

当社においては、これらの事務リスクの管理状況について、定期的及び必要に応じた報告体制を整備するとともに問題点の是正（規程の是正・再発防止）に努めております。

■ セキュリティリスク管理

セキュリティリスクとは、当社の情報資産に係る情報漏洩や各種業務上の支障に起因し、当社のお客さまが損失を被る、当社が社会的責任を果たせなくなる、あるいは当社が損失を被るリスクを言います。これらセキュリティリスクの定義、及び管理態勢等について「セキュリティリスク・ポリシー」に定め、当社に関連した全ての社員等が守るべき具体的な基準・項目を「セキュリティリスク・スタンダード」に定めております。

● ガバナンス態勢

経営陣が主導となり、セキュリティリスクの所在、リスクが顕在化した場合の影響度、リスクが顕在化する可能性、及びリスク対策の実施状況と残存するリスクのモニタリング状況を把握し、適切なリスクコントロールを行うとともに、当社グループの情報資産／IT資産を適切に保護するため、セキュリティリスク管理態勢を整備しております。

● 管理体制

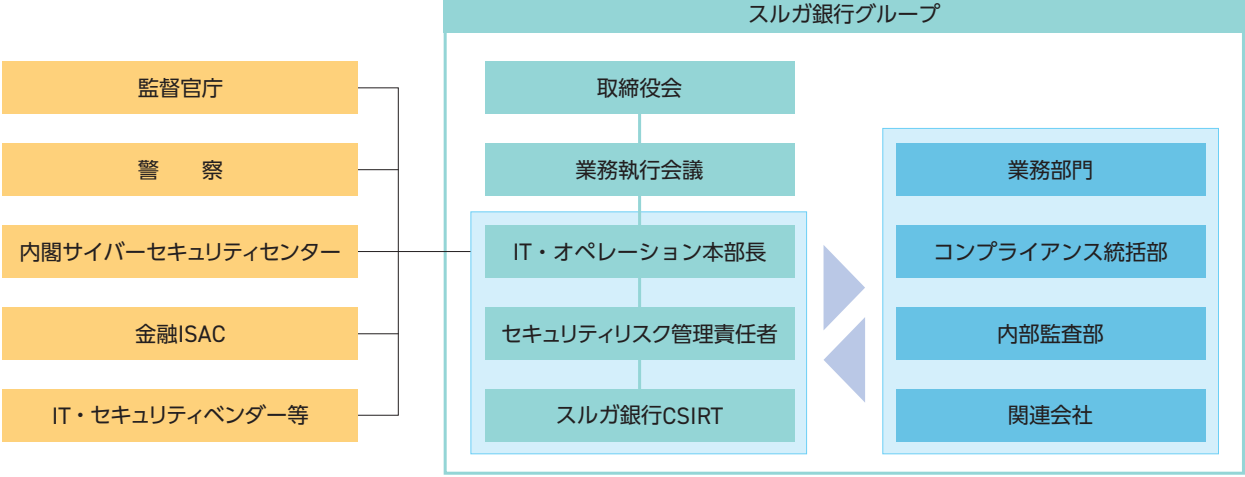
巧妙化するサイバー攻撃の脅威に対応するための専門組織（スルガ銀行CSIRT）を設置し、内閣サイバーセキュリティセンター等の外部機関を通じて、新たな脅威などの情報の収集・共有・分析を行うことで、当社グループ全体のセキュリティ対策の実効性を確保しております。

● サイバーセキュリティに対する取り組み

スルガ銀行CSIRTが主体となって、公表された脆弱性への対応、情報セキュリティインシデントの予兆検知、及び早期発見・対応に取り組むとともに、巧妙化するサイバー攻撃の各手法に応じた対応訓練や、全社員を対象とした標的型攻撃メール訓練、及び研修を継続的に実施し、組織としてのサイバーセキュリティ強化を図っております。

また、インターネットバンキングを始めとするオンライン取引サービス等へのサイバー攻撃の対策として、定期的な脆弱性診断を実施し、検出された脆弱性への対応を行っております。近年のフィッシングなどによる不正送金の増加に対しては、不正送金発生の未然防止として取引等のモニタリングを行うとともに、フィッシングサイトの検知・閉鎖サービスを利用し適切な対応を行うと同時に、お客さまへ継続的な注意喚起を行っております。

■ セキュリティリスク管理体制



社員が活躍・成長できる環境の整備



社員にとっても「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在」になることが、企業理念の目指すところ。当社グループが外部のステークホルダーからの期待に応え、責任を果たしていく上で、社員がいいきいと、やりがい・達成感・成長を感じながら日々の業務に邁進できる環境を整備することは、全てのステークホルダーのためにも重要だと考えます。

主要な機会とリスクに関する当社の認識		
機会	・テレワークやDXなどによる、働き方改革のための技術基盤の高度化 ・リカレント教育の普及／個人のキャリアアップ・向上心の高まり ・ダイバーシティ&インクルージョンの意識の高まり	リスク ・社員のモチベーション低下が生み出す負のスパイラル（業務品質の低下、組織の風通しの悪化、離職者増）の発生 ・業務繁忙によるメンタルヘルス不全等就労を起因とした疾病等の増加

人的資本戦略

企業理念の実現及び中期経営計画の達成には、社員一人ひとりが達成に向けた情熱を持ち、若手・中堅・ベテランの全世代の活躍を推進することが必要不可欠であると考えます。社員の求められる役割や専門領域の拡大は、中期経営計画の事業戦略に沿った「営業態勢」及び「業務態勢」の見直しとともに変化し、世代に関係なく、新たな知識・

スキルの習得（リスキリング）に向けた新しい挑戦が必要です。個人の新しい挑戦を支援・推進するため、全世代の活躍策として、「人的資本戦略」を推進し、社員がいいきいと、やりがい・達成感・成長を感じながら、日々の業務に邁進できる環境を整備することが重要だと考えます。

人的資本戦略上の課題

求められる役割の変化	専門的な事業領域拡大	違いの創造への挑戦
・全社員の活躍 ・大規模な配置転換（リスキリング） ・経営人財育成（外部派遣、ダイバーシティ推進）	・専門知識を有する社員の育成 ・経験者、プロ人財の中途採用	・社員が「思考」することへの動機づけ ・当社の強みの再確認・発信

人的資本に関するKPIの設定

多種多様な働き方がある中で、当社の成長に貢献したいと考える社員が活躍できる環境を整えるための各施策に関するKPIを設定し、実行していくことで、より多くの「やりがい」につなげていきたいと考えます。

項目	概要	目標
新規人財育成投資額 (3年累計)	リスキリング・専門的な事業領域における人財育成、ダイバーシティ推進等を目的として様々な新規支援施策を展開し、「人財育成投資額」を大幅に増額することで、人財育成の充実及び実効性の向上を図る。	1億円以上
役職者に占める 女性社員比率	多様性向上の一環として、女性社員が中長期の目線で活躍できる施策を展開し、役職者*に占める女性社員比率の維持・向上を図る。※役職者の定義は当社職位アシスタントマネージャー以上	30%以上
育児休暇取得率 (年間)	男性も育児へ参画することでワークライフバランスの充実を促進するとともに、互いを尊重する企業風土の醸成を図るため、育児休暇取得率の目標値を男女ともに100%に設定することとし、全社員の意識改革を加速させる。	男女ともに 100%
全社員へのエンゲージメント 調査の総合満足度	全社員へのエンゲージメント調査の総合満足度を測る項目により、健全な職場環境（社員エンゲージメント）をモニタリングする。同アンケート結果を踏まえて健全な職場環境向上に資する継続的なPDCAを行うことで、更なる総合満足度の向上を図る。	60%以上

人的資本戦略に関する施策

人的資本戦略	施策	内容
求められる 役割の変化	ナレッジキャリア支援/リスキリング実施	業績向上に資する資格費用の補填やスキル習得に向けた研修支援を実施する
	マイスター制度の実施	十分なスキルや経験を有し会社業績へ高い貢献が期待できる社員を会社がマイスターとして認定する（特別な報酬体系）
	幹部社員株式報酬制度の導入	中期経営計画にコミットメントすることで株主、経営目線の意識を醸成する
専門的な 事業領域拡大	専門領域（IT/DX領域、プロ市場ファイナンス領域、経営幹部）強化・育成	各専門領域にてOJTや資格取得/研修支援、MBA/外部研修派遣を実施する
	早期昇格制度の実施	若手の活躍領域を拡大し、知識、スキルを早期から醸成させる
違いの創造 への挑戦	ジュニアボード	若手・中堅社員を中心に構成したプロジェクトであり、ミッションに応じた活動、経営陣へ提言を実施する
	ビジネスコンテスト	革新性/実現性/市場性を兼ね備えた業績向上に資するビジネスプランを提案する
	タウンホールミーティング	経営幹部との直接対話の機会を提供する（全社員対象）

社員のキャリア支援

人財育成計画

当社の人財育成計画は「現場での経験（OJT）」「研修（Off-JT）」「自己啓発（検定試験、資格試験、通信講座、eラーニング等）」を効果的に活用しながら、各ポジションで求められる知識/意識/スキルの習得を目指しています。

●全社員継続研修 企業理念の実現やコンプライアンス憲章の実践、銀行員として求められる知見を高めるため、研修カリキュラムを策定し、継続して実施しています。	●評価者研修 評価制度では、単に業績を評価するだけではなく、社員・組織の成長を促し、能力を最大限に引き出すことを目的としており、評価をする社員の意識・スキル向上を目指したトレーニング等を継続して実施しています。
●階層別研修 階層ごとに必要となる知識やスキルの習得を図っています。特に、新入者研修では、役割転換（新たな役割、期待）の理解・浸透を目的としたカリキュラムで実施しています。	●外部研修の活用 自己啓発意欲が高く、今後の活躍が期待できる社員に対し、「指名制」又は「公募制」で、全国地方銀行協会や企業経営研究所等が主催する、様々な研修へ派遣しています。
●各本部主催の業務別研修・勉強会 コンプライアンス意識の向上、業務知識・スキルの向上等をテーマとし、定期的又はスポットで実施しています。	

社内公募制度

社員のキャリア形成の一環として、主に専門性の高い部署を中心に、希望者の公募を行っています。社員の希望部署への異動、チャレンジ、成長を支援する施策であり、エントリー・選考などは秘匿性を持って行っています。また、若手社員が将来のキャリアを描けるよう、他部署の仕事内容をより深く理解する場として、若手社員向けの合同部署説明会を実施しています。各部署の所属長・社員が「業務の内容」「身につくスキル」「やりがい」等について説明しております。

利用者の声 Voice

自分自身が希望した業務に携われるので、より仕事への「やりがい」が高まった

自分で決めた仕事なので、使命感・責任感を強く持って、仕事に取り組んでいる

主体的にキャリアを描けるようになった

多様化する社会への対応について（ダイバーシティ）

- ・女性社員が活躍する職場を目指し、中長期的なキャリア形成支援を実施しております。
（社内人材育成プログラムの実施、社外研修への派遣）
- ・社員一人ひとりのライフプランを尊重するため、育児や介護休業制度の拡充、育児支援休暇の新設により男性の育児参加を推進しております。
- ・継続的な障がい者雇用、及び特例子会社エイ・ピー・アイ（印刷会社）を通じた雇用機会の提供による重度障がい者の社会的自立を支援しております。

女性活躍推進行動計画（期間：2023.4.1～2026.3.31）

目 標	2023年3月末	2022年3月末
役職者*に占める女性社員比率30%以上を維持する。	31.8%	31.3%
男女の平均勤続年数の差異80%以上とする。	90.5%	92.1%

※役職者の定義は当社職位アシスタントマネージャー以上

社員とのエンゲージメント

社員が「やりがい」を持って働くために会社は何をすべきか、お客さま本位の業務運営のために何をすべきか等、当社の企業理念の実現のため、全社員へのエンゲージメント調査、エンゲージメント向上への取り組みを実施しています。

■ 全社員へのエンゲージメント調査（アンケート）

2022年度は、以下の項目について、全社員を対象にアンケートを実施いたしました。なお、当該アンケートは回答の収集、結果分析ともに外部業者へ委託し、社員から忌憚のない回答を得られるよう匿名で実施しております。

アンケート項目

・社員の気持ち、考え方について	31項目
・職場の実態と意識について	20項目
・評価制度・教育研修について	16項目
・会社に対する評価・意識について	16項目
・その他	23項目

2022年度のアンケート結果では、昨年と比べ総合満足度自体に大幅な変化はなかったものの、経営陣との直接対話を望む声や中期経営計画第2フェーズに期待する声が伺えました。

今後も経営陣が自ら営業店等へ赴き中期経営計画第2フェーズの周知、理解に向けたディスカッションの機会等を検討していきます。

■ みなさんの声（社員による意見投稿フォーム）

当社では、企業理念の実現に向けて、社員の意識改革、社員満足度を高めるために必要なこと、変えていくべきこと等について、社員が経営陣に直接提案できる「みなさんの声」投稿窓口を社内イントラネット上に設置しております。社員の意識改革、ダイバーシティ尊重、持続可能な働き方、人財活躍などのテーマを中心に、社員が自由に投稿を行っております。また、「みなさんの声」に投稿した提案がどのように検討されているのか知りたい、進捗状況を確認したい、といった社員からの要望を受け、実際に投稿した社員、企業理念推進委員会の委員、提案内容に関連する部署の社員等を交え、改善、解決に向けた意見交換会を行っております。

2022年度	みなさんの声投稿件数	50件
2022年度	意見交換会開催回数	4回

スルガのダイバーシティ向上を目指して

ダイバーシティ（多様性）の向上に向けた施策の1つとして、スルガでは女性活躍推進に注力しています。当社初の女性理事に就任した村松浩代が、自身の経歴や女性経営幹部候補育成プログラム「未来経営塾」などの女性活躍推進の取り組みについて語ります。

理事 IT・オペレーション本部 業務統括部長 村松 浩代

ゼネラリストとして営業店と本部の両方を経験

役員及び執行役員を補佐し、円滑な業務運営を図り、担当業務の全責任を担うこと――。「理事」には、こうした役割があります。また、IT・オペレーション本部業務統括部長としては、業務の効率化を軸に4つのミッションがあります。1つ目は、拠点ネットワークを再編し、フロント領域への再配置を実現することです。2つ目は、店舗網の最適化を図りエリア特性に合わせた店舗機能の見直しを実現していくことです。3つ目は、店舗業務の効率化を進めることです。そして4つ目は、スルガの業務の心臓部を受け持つ部門の長として、役割と責任を全うすることです。

スルガの人材をスペシャリストとゼネラリストの2つに分けると、私はゼネラリストとしての経験を積ませていただいたと考えています。7店舗の営業店を経験し所属長も務めました。本部では、勘定系システム更改プロジェクト、業務企画、カスタマーセンター長、研修企画部長、営業店サポートセンター長などを経験しています。いずれの部署や職階においても、会社が進む方向性において、誠実に、そして自分なりに柔軟に対応してきました。

仕事のやりがいも、それぞれの業務や立場によって異なります。若手時代は、営業で成績を上げ、業務にも精通するバランスのとれた社員を目標にしていたましたが、年齢を重ね、管理職になると、組織の成長と部下の育成が目標になります。メンバーを巻き込んで、目標に向かい楽しみながら、与えられた場所で、皆が輝いていけることを心がけてきました。

女性がキャリアを歩み続けられる道筋を用意したい

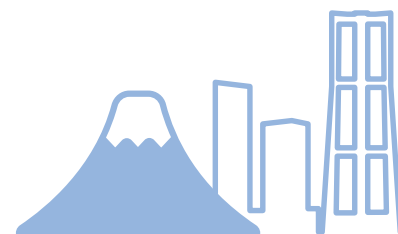
スルガの女性活躍推進は、比較的早くから進んでいたと思います。私が20代の頃には既に女性初の支店長や推進役もいて、諸先輩方の活躍を見てきました。現在は、より多くの女性の幹部社員が身近にいて、育児・介護支援の制度も整っています。だからこそ、次世代の方々には役席や幹部社員を目指していただきたいですし、私も先輩社員として支援しアドバイスを送りたいと思っています。

現在、女性の経営幹部候補育成に向けて、「未来経営塾」が用意されています。第1期生として私も参加しました。自律型組織を創出するために経営環境を理解し、会社として何をすべきか、どう考えるかを自ら考え行動を起こし、与えられた仕事の最終責任を担う人財を育成することをコンセプトとしています。社内外の研修や人材交流もあり、各メンバーがネットワーク作りにも積極的に取り組んでいます。

経営幹部になるためには、自分の強みを活かしたリーダー像、スタイルが必要です。私自身、組織全体の意識の醸成や、経営幹部としての視座の高さなど、足りない部分もたくさんあり、「未来経営塾」では多くの学びや気づきを得ました。

スルガは女性がキャリアの歩みを止めることなく働くための多岐にわたる制度を整備しています。ただ、実際に様々な分岐点を迎えたときに、どう折り合いをつけるかは簡単なことではありません。ダイバーシティ推進、社員の働き方の多様化に柔軟に対応できるよう会社としてより一層の支援を考えていきたいですし、後輩たちがより輝ける場所を作っていきたいと考えています。

サステナブルな地域経済・社会の構築



日本の少子高齢化は今後ますます進み、人口減少に伴う地域経済の衰退により様々な社会課題が一層顕在化してくることが懸念されます。一方、DXやFintechの進展など金融機関を取り巻く事業環境も変化しています。当社グループは、地域社会やお客さまを取り巻く環境変化を踏まえながら、時代に合った「お客さま本位」を追求・具現化し続け、地域金融機関・リテールバンクとしての責務を全うし、サステナブルな地域経済・社会の構築に貢献します。また、静岡県・神奈川県で想定されている超巨大災害（首都圏直下地震、南海トラフ大地震、富士山噴火等）への備え・防災活動を推進することも、サステナブルな地域経済の構築のために重要な課題と認識して取り組みます。

主要な機会とリスクに関する当社の認識

機会

- ・DX、Fintechによる金融機能改革
- ・地方創生／Society5.0の文脈における、地域金融機関への役割期待の増大
- ・相続・資産形成意識の向上
- ・新型コロナウイルス感染症をきっかけとした首都圏一極集中の緩和

リスク

- ・少子高齢化・就労人口減に伴う、地域経済の衰退・持続可能性の低下
- ・中小企業における事業承継問題
- ・若年層の就労機会減少／金融リテラシー低下
- ・超巨大災害の発生による、地域経済の崩壊、地域住民の困窮化

本業を通じた地域経済・社会への貢献

リテール・ソリューション事業の進化

中期経営計画“Re:Start 2025”で目指すビジョンは、お客さま本位の業務運営を徹底し、当社の強みであるリテールバンキングを通じた独自の価値提供により、お客さまに心から満足していただくことです。2023年4月からスタートした中期経営計画第2フェーズでは、経営戦略の1つとして、リテール・ソリューション事業の進化を掲げました。お客さまの“不*”を起点にした“違いの創造”は、お客さまや、株主、社員、社会に価値提供を行え、サステナブルな地域経済・社会の構築に貢献できると考えております。

*不安、不便、不満など

コミュニティバンクの取り組み

リーダーからのメッセージ P22

● アカウントセールスへのシフト（個人ソリューション）

お客さまとの長期的な関係性構築を重視し、お客さまの抱える将来にわたる不安について対話を重ねていく

ことで、厚い信頼関係を築き上げ、質の高い解決策を提供していきます。アカウントセールスを通じて顧客ロイヤリティ（納得性の高い満足度）が向上し、地域・ステークホルダー・社員やその家族、更に社会への価値提供が実現可能となり、地域経済や社会に貢献できるものと考えます。

● 経営に踏み込んだ施策（法人ソリューション）

財務に関わる支援としてキャッシュフロー改善、経営に関わる支援としてキャッシュレス促進、企業の持続性に寄与する支援として人材マッチングなど、円滑な企業経営の実現に向けて、一歩踏み込んだ施策を実施することで、地域経済や社会の後押しに貢献できるものと考えます。

ダイレクトバンクの取り組み

リーダーからのメッセージ P23

ダイレクトバンクでは、「FI*イノベーター」を旗印に、まずは外国籍の方を中心に、金融サービスが必ずしも行き届いていない全国のお客さまに対し、デジタルを活用し金融サービスを提供しています。

金融サービスを利用できない、利用条件が厳しい、利用する機会が限られているなど、“不”を抱えているお客さまのニーズにお応えする商品・サービスを拡充していくことで、全国各地で地域経済を支えるお客さまの生活の質の向上を図り、サステナブルな地域経済・社会の構築に貢献してまいります。

*ファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）

● 外国籍のお客さまに向けた取り組み

外国籍のお客さまにWeb完結で普通預金口座を開設いただく仕組みを構築し、地元の大学や日本語学校、外国籍の方を雇用される企業さまにご案内しております。また、外国籍の方向けのオートローンもWeb完結で提供しております。



ホームページやアプリの多言語対応、3者間通話サービスを活用し、広くお客さまのニーズにお応えできるよう態勢を強化し、来日される外国籍の方に対する生活支援を意識した金融サービスの提供に努めてまいります。



外国籍人材就労支援・生活支援を行うKUROFUNE株式会社や、外国籍人材紹介事業を展開する株式会社One Terraceとも提携し、両社の知見を基に外国籍の方を対象とする新たな金融サービスの企画・開発にも注力してまいります。

また、国籍に関わらず過去のローン相談内容やその審査結果は当社の「自動審査システム」に蓄積しており、そうしたデータを基に構築した与信モデルと審査ノウハウを活用し、これからも1人でも多くのお客さまのローンニーズにスピーディーに応えてまいります。

● デジタルソリューションを活用し全国の無担保ローンニーズへ対応

お使いみちに合わせてご利用いただける「目的別ローン<カード型>」は、申込みから契約までWebで完結します。借入れ後も専用のカードを使用しコンビニATM等で返済が可能のため、全国のお客さまからお申込みをいただいています。2022年6月には、スタートアップ企業のクラウドローン、保証会社、当社連携により、ローンニーズがあるお客さまを当社へご紹介いただくことで、シームレスに申込みから実行までをペーパーレスで完結する仕組みの運用を開始しました。



● 多様な顧客コミュニケーション手段

来店・電話・メール等の従来のコミュニケーション手段に加え、アプリ・SMS・チャットBOT等のマルチチャネルによりお客さまに合わせたスムーズな顧客コミュニケーションが実現できるようソフトウェアの拡充にも注力しております。また、全国に広がる当社店舗網及びコンタクトセンターとの連携を強化し、対面もしくは非対面のいずれのタッチポイントでも相談が受けられるよう、ネット／リアル両面の態勢・機能整備にも力を入れております。

地域活性化に向けた取り組み

サイクリングプロジェクト

同プロジェクトは、地域の観光資源と連携したサイクルツーリズムの推進により、新たな観光価値創造を目指すとともに、自転車の機動性を活かしたきめ細やかな観光情報の発信をすることで、地元のサービス業、観光業を支援しております。

自治体/民間企業との連携

2022年度には、新たに8の自治体・民間企業を加え、これまで21の自治体・民間企業と「自転車振興に関するパートナーシップ協定」を締結しております。

2022年度の締結先	
2022年 4月	一般社団法人ふじさん駿河湾フェリー
2022年 5月	神奈川県藤沢市
2022年 6月	神奈川県秦野市
2022年 7月	静岡県富士市
2022年 8月	静岡県沼津市
2022年10月	静岡県南伊豆町
2023年 1月	静岡県藤枝市
2023年 3月	株式会社東急ホテルズ

シティプロモーション

地域の魅力を当社のSNSとWebで発信する企画を、パートナーシップ協定締結先を始めとした自治体・民間企業と共同で実施しております。2022年度には、新たに8つの企画を加え、13のシティプロモーションを行ってきました。



ふじざわキュン♡ぼた（藤沢市）



はだくる（秦野市）



CYCLING+（沼津市）



ふじぼた（富士市）

サイクリングイベント

当社のサイクルステーション（KANO BASE（伊豆市）、御殿場、湯河原）を使用した少人数制のプレミアムライドイベントを、「JCGAサイクリングツアーCOVID-19感染拡大防止ガイドライン」に準拠した運営のもとで各自治体、団体、民間企業の皆さまとともに、2022年度は計30回開催いたしました。2023年4月には、サイクルステーションSAWADA BASE（沼津市）を開設し、自転車振興の新たな活動拠点となっています。また、ナショナルサイクルルート静岡県モデルコース及びナショナルサイクルルートである太平洋岸自転車道のPRを目的としたサイクリングイベントとして、「富士いち（富士山一周）」、「するいち（駿河湾一周）」、「南伊豆ライド」などを計14回開催いたしました。



西伊豆スカイラインライド60km by GIANT E-BIKE



するいち（駿河湾一周）



JU-ZA Minamizu RIDE



サイクルステーション SAWADA BASE

スルガ銀行サイクリングプロジェクト

同プロジェクトは2010年に“ロードバイクの楽しさをPRすること”を目的に発足いたしました。現在は、当社ホームページやFacebook、Twitter、noteにて自転車に関わる様々な情報を発信しております。

Web

Facebook

Twitter

Instagram

note

井伊部長の温泉グルメ探訪

当社の地元である静岡県、神奈川県内の観光地へより多くの方々に訪れていただくことを目的に、地元のおすすめスポットを当社社員である井伊湯種（いいゆだね:ペンネーム）が実際に訪問し、「地元のよいところ続々レポート」として当社ホームページに掲載、広くご紹介しています。

2013年の活動開始から、既に340か所を超える温泉施設や飲食店、観光スポットなどの「地元のよいところ」をご紹介しており、このエリアでは随一の観光情報データベースにもなっています。

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、新規レポートの追加を一時休止していましたが、2023年5月より再開し、今後は毎月2本のペースで新たな「地元のよいところ」をご紹介していく予定です。

※取材先は、スルガ銀行とのお取引の有無は一切考慮せずに選定、訪問しています。

レポート活動のこだわり

- ・写真を多く掲載し、目でも楽しんでいただけるよう工夫しています。
- ・施設や料理の魅力をそのまま伝えるため、写真はプロのカメラマンが撮影しています。また、「地元にもっと元気になるって欲しい」という熱意を伝えるためにも、社員自身がレポートすることにこだわっています。



下田大和館（伊豆下田温泉：下田市）

詳細は以下よりご覧いただけます。

井伊部長の温泉グルメ探訪

いいゆだね スルガ 検索

https://onsen.surugabank.co.jp/?_d2023



井伊湯種のプロフィール

勤続30年を超えるスルガ銀行社員です。温泉部長という肩書を持つ銀行員は、おそらく日本で唯一だと考えています。「井伊湯種（いいゆだね）」は、もちろんペンネームですが、公式の名刺も持っています。趣味で全国あちこちの温泉を巡っており、これまでに訪問した温泉地は1,000を超えるという、社内では誰もが認める温泉マニアで、温泉達人会に所属し、温泉ソムリエ等の資格も多数保有しています。普段は銀行業務に従事しながら、その傍らで取材に出かけるというハードな生活ですが、地元をもっと盛り上げたい、という地元愛で活動が続けています。

サッカーなどのスポーツを通じた地域社会への貢献活動

「スルガカップ」各サッカー大会への支援

未来のJリーガーたちが競い合う「スルガCUP静岡県チャイルドサッカー大会 in 御殿場」、「静岡GSAスルガカップ静岡国際ユース（U-15）サッカー大会」、「高円宮杯U-18サッカーリーグ スルガカップ」、「スルガカップ静岡県サッカー選手権大会（天皇杯県予選）」の4大会のスポンサー活動を通じ、地域のスポーツ振興及び発展に向け取り組んでおります。

「アスクラロ沼津」への支援

静岡県沼津市を本拠地とするクラブチーム「アスクラロ沼津」は、2012年に東海社会人リーグ2部に参入し、2013年に東海社会人リーグ1部へ、2014年からは活動

の舞台をJFLに移し、2016年にはJ3昇格を果たしました。静岡県東部地域初のJリーグクラブチームである彼らの熱い挑戦を地域の皆さまとともに応援しております。

〈沼津オールブループロジェクト〉

沼津市全体で応援機運の醸成を図るため、ホームゲーム開催週の金曜日に、沼津市役所職員や市内の賛同企業・団体の社員がアスクラロ沼津のポロシャツやブルーのシャツを着て業務にあたっております。当社においては、静岡県東部34店舗の社員が、ブルーの当社オリジナルTシャツを着て業務にあたり、協力をしております。



スルガCUP静岡県チャイルドサッカー大会 in 御殿場



アスクラロ沼津



沼津オールブループロジェクト

地元企業に対する支援機能の強化

■ スルガ・コンプライアンス・セミナーの開催

コンプライアンス体制を再構築する中で培ったコンプライアンスの実践に関するノウハウを、地元企業の経営課題の解決などにお役立ていただくために、地元企業の社員の皆さまなどを対象としたコンプライアンス・セミナーを開催しております。

セミナーの内容は、風通しの良い職場環境、ビジネスマナー、不正防止など、様々なテーマを取り扱っており、当社の社員が直接出向き、双方向の参加形式で実施しております。開催回数は20回を超え、これまでに延べ700名を超える方々が受講されています。



■ 一般財団法人企業経営研究所

1982年に地域経済社会の新しい方向性を模索するとともに、中堅・中小企業の健全な発展・育成に寄与することを目的に設立し、地域社会や企業を積極的に支援するため以下の事業に取り組んでいます。

■ 調査研究事業

■ 企業コンサルティング事業

■ 人材育成支援事業

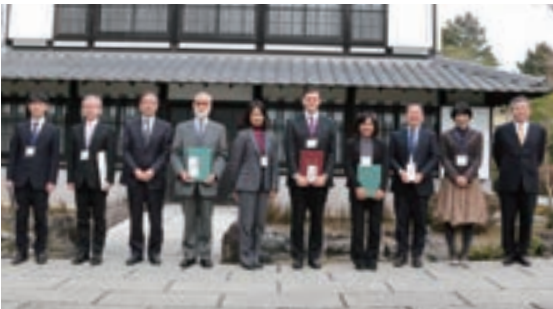
■ 情報提供事業

■ 国際交流支援事業

- スルガビジネススクールMBA講座2022（主催）の開講
経営者や経営幹部に求められる総合的な視野に立った意思決定能力の養成を目的に、2022年7月、スルガビジネススクールMBA講座2022を4日間の日帰り形式にて開催し、14名の方が受講されました。
本講座は今回で第51回を迎え、これまでに延べ1,270名を超える方々が受講されています。



- 2022年度 国際交流支援事業 授与式・表彰式を開催
企業経営研究所では、2022年度の外国人・研修研究等助成事業及び国際交流功労顕彰事業について、助成金交付及び顕彰の対象者を決定し、2月2日、スルガ銀行IRC（長泉町）にて授与式・表彰式を開催いたしました。上記事業を含む当研究所の国際交流支援事業は、1996年より事業を開始しており、今年度が27回目の授与・表彰となります。



- 外国人・研修研究等助成事業 助成金交付対象者

・ Steven Craig Hampton（富士市教育委員会）
- 国際交流功労顕彰事業 表彰対象者

・ 特定非営利活動法人フィリピンナガイサ（浜松市）

・ 認定特定非営利活動法人カレーズの会（静岡市）

・ 学生団体HANDs（浜松市）

地域経済・社会への貢献活動

■ 一般財団法人スルガ奨学財団

1963年、孝心あつく、勤儉貯蓄の精神に富み、公德心にすぐれる等、学業、人物ともに優秀かつ健康な学生・生徒に奨学援護を行い、社会有用の人材を育成することを目的として、財団法人駿河奨学会（現：一般財団法人スルガ奨学財団）を設立いたしました。現在は、高校生対象の奨学金制度に加え、大学生奨学金制度、外国人大学留学生奨学金制度、高校特別奨学金制度（高校2年生を対象とした海外研修制度）を設け、高校在学3年間、大学在学4年間、外国人留学生の大学在学2年間、それぞれ返還義務のない奨学金を給与しております。奨学金制度による卒業生は、2023年3月末で5,951名になりました。

2022年度に開催したオンラインサマーガイダンスでは、「成年年齢引き下げとの向き合い方～消費者としての心構えについて考える～」をテーマに、銀行職員による講演を奨学生に配信しました。また、オンライン海外研修生の研修報告では、SDGsについての情報を共有しました。



オンラインサマーガイダンスの様子

BCP（事業継続計画）について

大規模で多様な災害が想定される静岡県・神奈川県を基盤とする金融機関として、大規模災害時にも金融インフラとしての機能を維持し、地域のお客さまへの金融サービスを継続的に提供することは、当社の重要なミッションであり、サステナブルな地域経済・社会の構築につながると考えております。また、この取組みの中で得られたノウハウ

- 社内の防災訓練等

・ 津波避難訓練

・ シェイクアウト訓練

・ 安否確認訓練

・ 対策本部BCP訓練

・ システム復旧（切替）訓練

・ MCA無線機などの通信訓練

・ 営業店自家発電機実負荷訓練

・ BCPに関する社員研修
- 地域の皆さまと連携した防災訓練等

・ 自治会等との防災訓練

・ 地域防災活動（Jリーグ社会連携）の協賛

・ 防災セミナー

・ 自治体との情報交換

・ 各種研修会への参加



沼北町自治会等、地域の皆さまとの防災訓練の様子

■ ファルマバレープロジェクトへの積極的参加

静岡県が県東部地域を中心に行っている産学官金協働の「ファルマバレープロジェクト」を、2001年の富士山麓先端医療産業集積構想の策定当初よりサポートしております。静岡県は、医薬品・医療機器の生産額が全国トップレベルであり、中でも、県東部には製薬・医療機器関連の工場や研究拠点が集積しています。「健康増進・疾病克服」と「経済基盤の確立」を軸に、世界一の健康長寿県を目指して、ものづくり・ひとづくり・まちづくりを展開するファルマバレープロジェクトが、サステナブルな地域経済・社会の構築につながると考え、積極的に参加しております。そして、高齢化が進む静岡県で、住民視点の豊かな暮らしと充実した医療・福祉・介護を提供する取組みとして策定された「医療田園都市構想」の実現に向けて、引続き、地域金融機関として貢献してまいります。

■ 静岡がんセンター公開講座への特別協賛

ファルマバレープロジェクトの核ともいえる静岡県立静岡がんセンターが行う公開講座に、2004年より特別協賛しております。2022年で19回目を迎えた公開講座は、新型コロナウイルス感染症拡大の状況を鑑み、インターネットによる動画配信で、2022年10月8日から2023年1月14日まで全7回開催いたしました。高い医療水準を誇る静岡県立静岡がんセンターの医師等が、最新のがんに関する情報や治療方法などについてわかりやすく解説する公開講座へ多くの方々にご参加いただきました。

環境保全への貢献



当社グループの本拠地である静岡県は富士山や駿河湾といった豊富な森林・海洋資源や観光資源を有していますが、森林の公益的機能の低下、駿河湾の天然資源の減少、観光地における廃棄物問題、海洋プラスチック問題など、様々な環境課題を抱えています。地域及び当社グループの持続的な発展のためにも、これらの課題解決に資する取組みを積極的に推進してまいります。

機会

・企業・個人の環境意識の高まり
・SDGsをきっかけとした地域での環境保全活動の活発化
・地域活動の活発化を通じたコミュニティ力、地域の魅力向上
・カーボンニュートラルを目指す世界の潮流と、それに伴う様々な技術・制度等の普及

リスク

・環境配慮不足に対するレピュテーション悪化
・地域の自然資本の喪失による地場産業の衰退／地域の魅力の喪失
・環境規制の強化及びそれに伴う事業コストの増大（化石燃料由来のエネルギー使用料の上昇など）

気候変動への対応

TCFD提言への賛同と取組み

当社は、2021年12月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、推奨されたフレームワークをもとに気候関連のリスク及び機会に関する情報開示を行い、気候変動リスクに対する対応を進めております。

ガバナンス

- ・気候変動問題への対応を含む「環境保全への貢献」を当社グループのマテリアリティの1つとして認識し、マテリアリティに対する各取組みを基本方針としてSDGs/ESGに関する推進を行っています。
- ・SDGs/ESGに関する取組みは、経営重点モニタリング項目として、総合企画本部が進捗状況を管理し、定期的に業務執行会議に報告するとともに、取締役会において取組状況を監督しています。
- ・気候関連のリスク及び機会については、総合企画本部長を委員長とする統合リスク管理委員会において、進捗状況を管理し、その内容は定期的に業務執行会議に報告・審議し、取締役会において取組状況を監督しています。

戦略

当社では、気候変動関連の「リスク」と「機会」を次のとおりに整理し、特にポートフォリオにおいて影響の大きい「物理的リスク」に関して、優先的にシナリオ分析を行いました。

〈気候変動リスク〉

・移行リスク

脱炭素社会への移行の過程で気候関連の政策及び規制強化等の影響により、お客さまの信用リスクが増加する可能性を認識しています。2023年3月末現在、スルガ銀行の与信残高に占める炭素関連資産（電気、ガス、エネルギー等の割合）は、0.1%未満であり、影響は限定的であると認識しています。

・物理的リスク

気候変動に起因する水害等の自然災害により、お客さまの事業停滞に伴う業績の悪化や担保価値の毀損等により、信用リスクが増加する可能性を認識しています。

〈物理的リスクに関するシナリオ分析〉

リスクイベント	洪水の発生（水害リスク）
使用したシナリオ	IPCC報告書におけるRCP8.5（4℃シナリオ）
分析対象	日本国内にある個人向けの不動産担保物件（約4万件）
分析方法	担保物件所在地とハザードマップを重ね合わせ、大規模洪水等が発生した場合の担保価値毀損や事業停滞による与信費用増加額を試算
分析結果	2050年までの与信費用増加額は、最大で27億円程度であり、影響は限定的であると考えられます。

〈機会〉

お客さまが気候変動に適応するためのサステナブルファイナンスやトラジションファイナンス、脱炭素社会への移行を支援するソリューション提供等により、ビジネス機会を創出していきます。

（サステナブルファイナンス 取組事例）

- ・芙蓉総合リース株式会社に対するシンジケーション方式DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン^{※1}への参加

（その他ソリューション提供に向けて）

- ・「スルガSDGs取組支援サービス^{※2}」の取扱いを開始
- ・CO₂排出量可視化・削減サービスプラットフォームを提供するe-dash株式会社を紹介する業務を開始

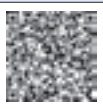
※1 お客さまのESGやSDGs戦略に整合した取組目標として、「キー・パフォーマンス・インディケーター（KPI）」と「サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPTs）」を設定し、SPTsの達成状況に応じて、金利などの貸出条件を連動させる融資です。

※2 事業活動におけるSDGsに係る取組状況を診断し、SDGs宣言書の策定及び対外PRを支援するサービス

リスク管理

- ・気候変動リスクを当社の事業運営、戦略、財務計画に大きな影響を与える重要なリスクの1つと位置付け、統合的リスク管理の枠組みで管理する態勢の構築に取り組んでいます。
- ・気候変動リスクによる当社の貸出金への影響を踏まえた信用リスク、当社の有形固定資産にかかるリスク、オペレーショナルリスク等の管理態勢の構築に取り組んでいます。
- ・環境や社会に負荷を与える可能性が高いセクターへの投融資は、投融資方針（セクターポリシー）に基づき、取り組んでいます。

詳細は当社ホームページを
ご参照ください。
ホーム>会社情報>サステナビリティ

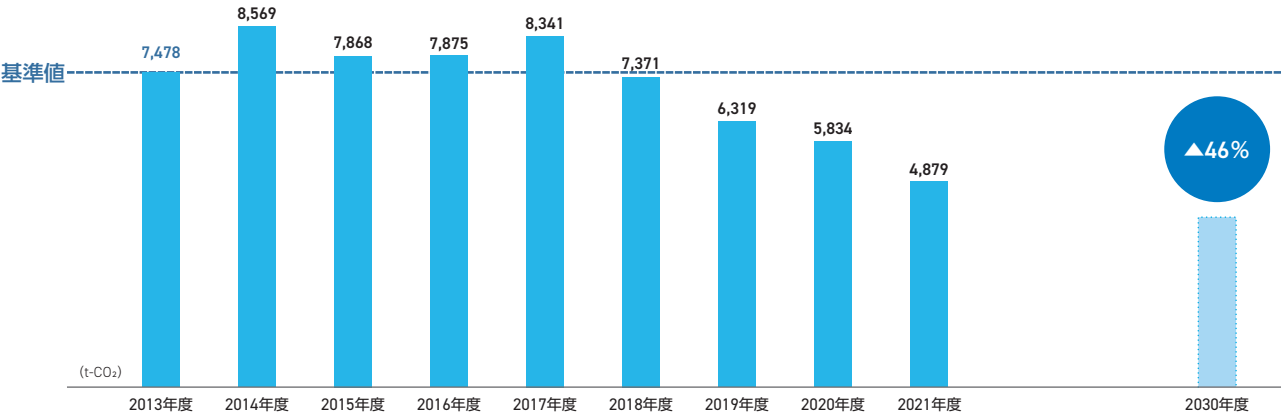


指標と目標

- ・2030年度のCO₂排出量の目標は、**2013年度比46%削減**に設定しています。
- ・2021年度のCO₂排出量は4,879t-CO₂であり、**2013年度比34%（目標削減量75%）まで削減**しています。

モニタリング指標：Scope1（直接）+Scope2（間接）のCO₂排出量
集計範囲：スルガ銀行の全営業店、全本部

当社の温室効果ガス（CO₂）排出量推移：Scope1・2



Scope1：事業者自らの直接排出量
Scope2：他社から供給された電気・熱・蒸気に伴うCO₂の間接排出量

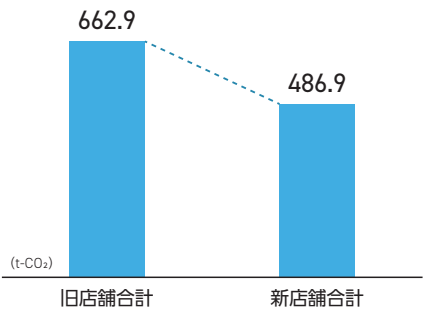
CO₂排出量削減に向けた取組み

エコオフィス化の推進

店舗のリニューアルオープンの際、環境に配慮した設備の導入を継続的に推進し、環境保全への貢献に努めています。リニューアルオープンした新店舗の多くはCASBEE静岡Aランク、CASBEEかながわAランクを取得しています。実際にリニューアルした新店舗におけるCO₂排出量は、1店舗あたり平均7.3t-CO₂の削減を実現しています。

※CASBEE（Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency）
建築物の環境性能や建設・維持管理等により発生する様々な環境負荷を多面的かつ客観的な観点から評価する手法

2013年度以降のリニューアルした計24店舗のCO₂排出量推移



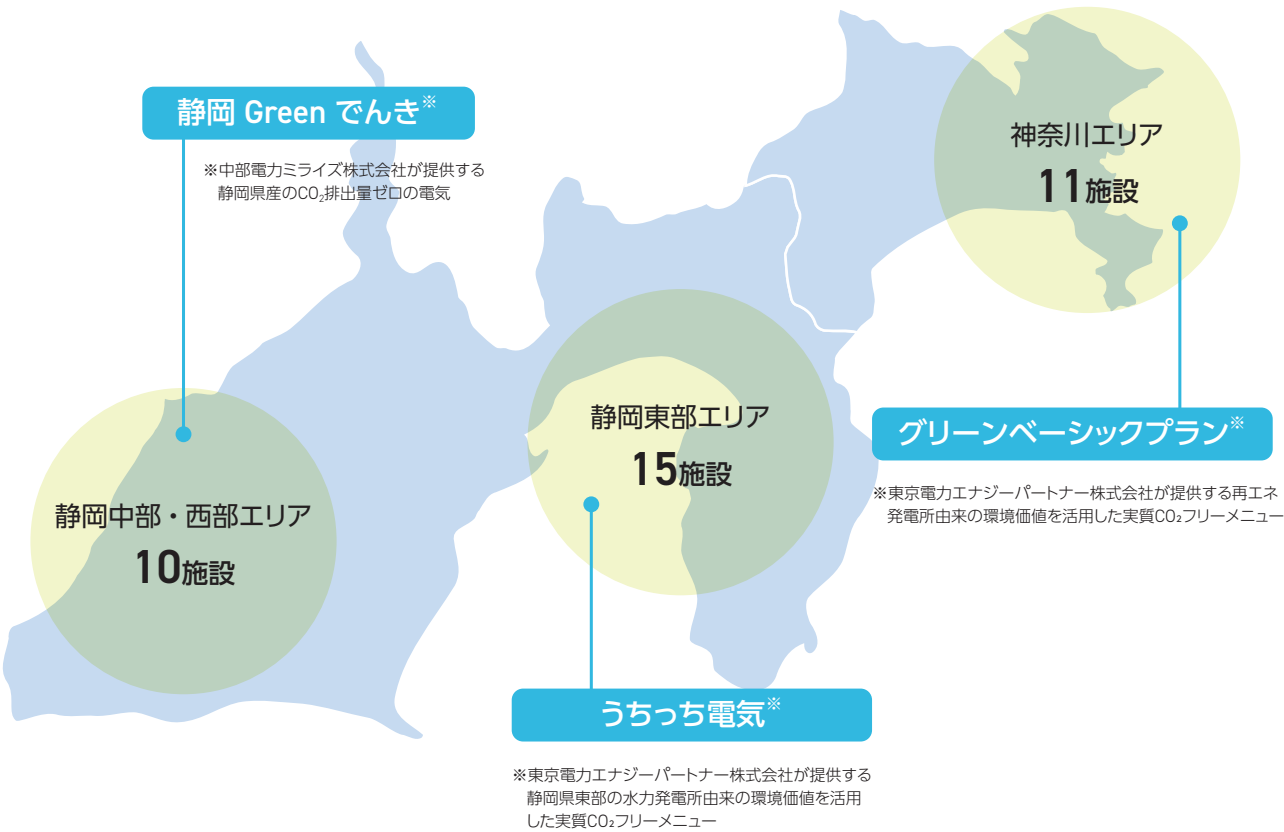
※リニューアル時期が異なるため、エコオフィス化前後1年間の排出量で比較



＜清水支店のエコオフィス化＞
左：外観（Ecoガラス） 右：LED照明とシーリングファン

CO₂フリー電気の導入

東京電力管内の店舗等で使用する電力を、CO₂排出量ゼロの電気に切り替えました。2023年5月現在で3種類のCO₂フリー電気を導入し、年間2,500トン程度のCO₂の削減を見込んでいます。



ペーパーレス化

環境負荷の低減に加え、お客さまの利便性向上や社内業務の効率化を目的に、手続の電子化（ペーパーレス化）に積極的に取り組んでおります。

- ・インターネットバンキングやスマホアプリ「スルガ銀行CONNECT」を介した非対面取引の拡大
- ・デジタル通帳の積極的なご案内
- ・タブレット端末操作で手続が完結するSMA-Naviの活用
- ・新規口座開設※・カードローン申込手続のペーパーレス化
- ・社内の各種申請手続の電子化
- ・TV会議システムやファイル共有・共同編集の積極的な活用による社内コミュニケーションのオンライン化・紙資料保存を不要とするルール改定

※インターネット支店でのお取り扱いとなります。

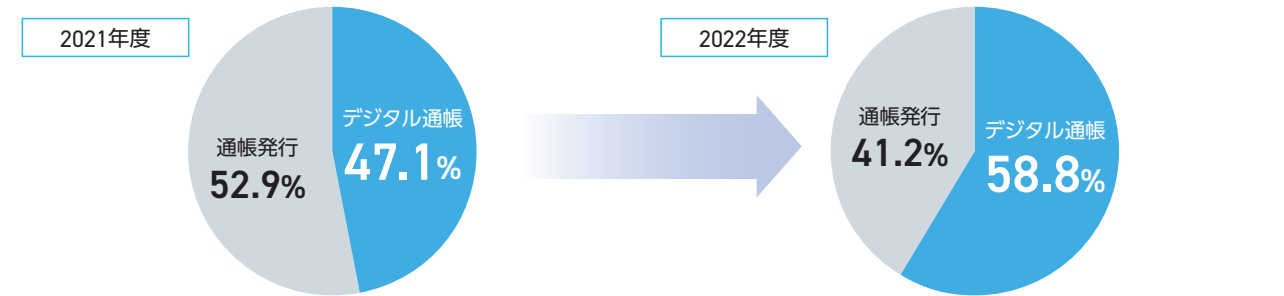


デジタル通帳の推進状況

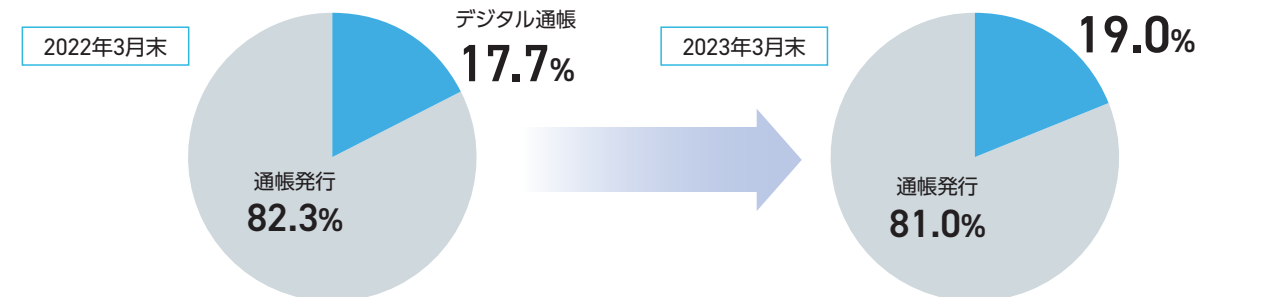
既存の通帳を発行しているお客さまへのデジタル通帳移行のご提案や新規口座をご希望されるお客さまへWeb完結のインターネット支店をご案内するなど、ペーパーレスに寄与するデジタル通帳を推進していま

す。更に、インターネット支店のDバンク支店において、キャッシュレス決済のチャージ等に当社独自の還元特典を提供するスマホ口座が順調に伸長したことなどにより、2022年度の新規口座開設に占めるデジタル通帳の割合は、前年度から11%増加し約58%となっています。

個人・法人の新規口座に占めるデジタル通帳の割合



個人・法人の総口座に占めるデジタル通帳の割合



株主価値に資する持続的な企業価値の向上

企業価値向上に向けては、還元、収益性、健全性の3つの観点全てが重要であると認識し、各分野を推進し、高めていくことを通して、持続的な企業価値向上を実現させ、株主の皆さまにとっても“あってよかった、出会えてよかった”と思っていたできるように取り組んでまいります。

還元

株主還元の基本方針

資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、株主還元の充実に努めてまいります。

配当

配当性向30%程度を目安とした安定配当を基本方針といたします。

自己株式取得

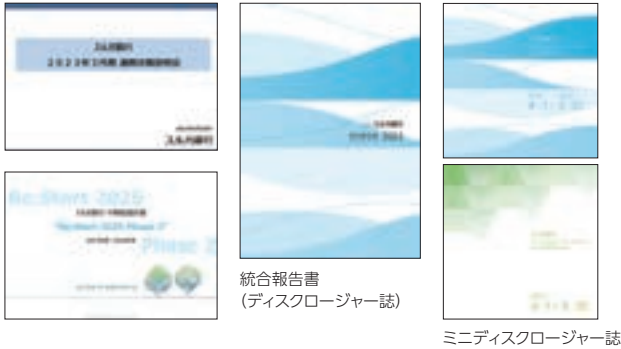
資本効率の向上を図るため、業績・資本の状況、成長投資の機会及び株価を含めた市場環境を考慮し、機動的に実施してまいります。

ESG/SDGsの推進

マテリアリティ（P27）として掲げた4つのテーマを中心にグループ全体でESG/SDGsに取り組んでまいります。

株主・投資家の皆さまとのエンゲージメント

株主との直接的なコミュニケーションの場である株主総会、アナリスト・国内外の機関投資家向けに決算発表当日のテレフォンカンファレンス、決算説明会、スモール・ミーティング等、様々なIR活動を実施しています。また、投資家向けの情報として、決算説明会で使用したIR資料、有価証券報告書、四半期報告書、決算情報、統合報告書（ディスクロージャー誌）、株主総会招集通知、（英文）IR資料、（英文）決算情報等をホームページに掲載しております。



IR年間スケジュール

2023年4月	5月	6月	8月	11月	2024年2月
中期経営計画 第2フェーズ説明会	通期決算/説明会	株主総会	第1四半期決算 テレフォンカンファレンス	中間期決算/説明会	第3四半期決算 テレフォンカンファレンス

社内意識の醸成（株式報酬制度）

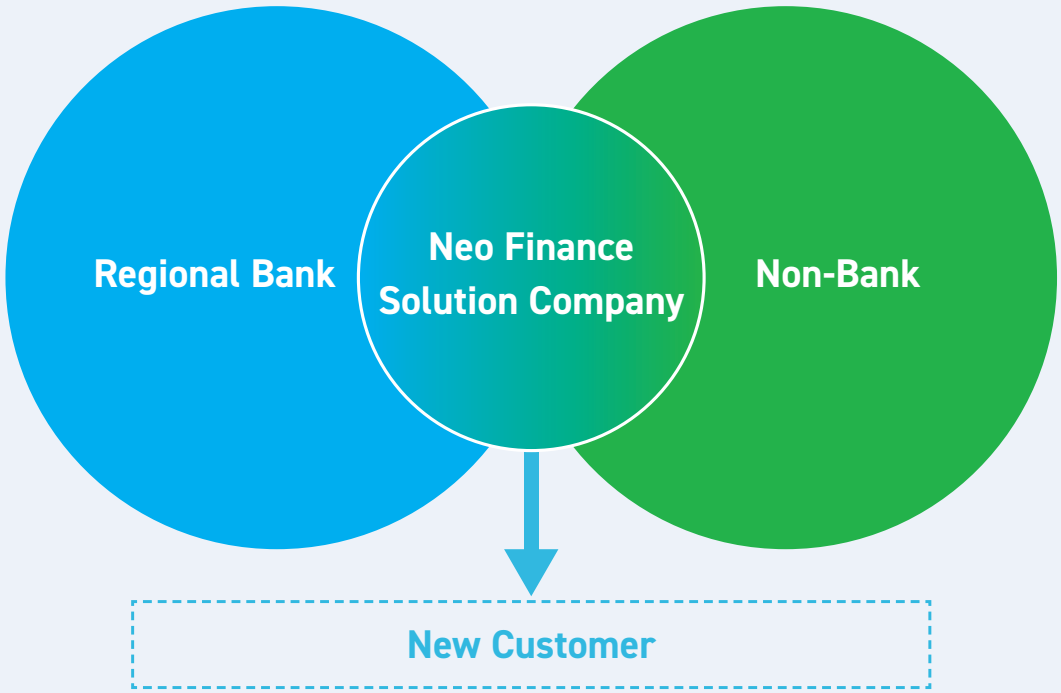
2020年より取締役（監査等委員を除く）と執行役員を対象に、事後交付型株式報酬制度を採用しております。これは、報酬と当社の業績及び株式価値との連動性を明確にし、株価上昇によるメリットと株価下落リスクを株主の

皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高める目的で導入いたしました。2023年からは、更なる社内意識醸成のために、幹部社員に対しても株式報酬制度を拡充いたしました。

2023年5月に株式会社クレディセゾンと資本業務提携を締結いたしました。
相互対等の精神に基づいた提携により、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

両社だから目指せる姿

両社のリテールノウハウを最大限活用し、シームレスに連携することにより、あらゆる「困りごと」や「不」を起点としたこれまでの金融機関のイメージを超えた“Neo Finance Solution Company”を創造する。



自己株式の取得

株式会社クレディセゾンとの資本業務提携に伴う第三者割当による自己株式処分の実施に合わせ、既存株式の希釈化の影響を抑制することを目的とした自己株式の取得枠設定に係る事項を決議いたしました。以下の内容で実施を予定しています。

取得する株式の総数	35,000,000株（上限） （発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合 18.58%）
株式の取得価額の総額	22,000百万円（上限）
取得期間	2023年7月4日から2024年3月31日

詳細は当社ホームページでご覧いただけます。
https://www.surugabank.co.jp/surugabank/kojin/topics/230518_02.html

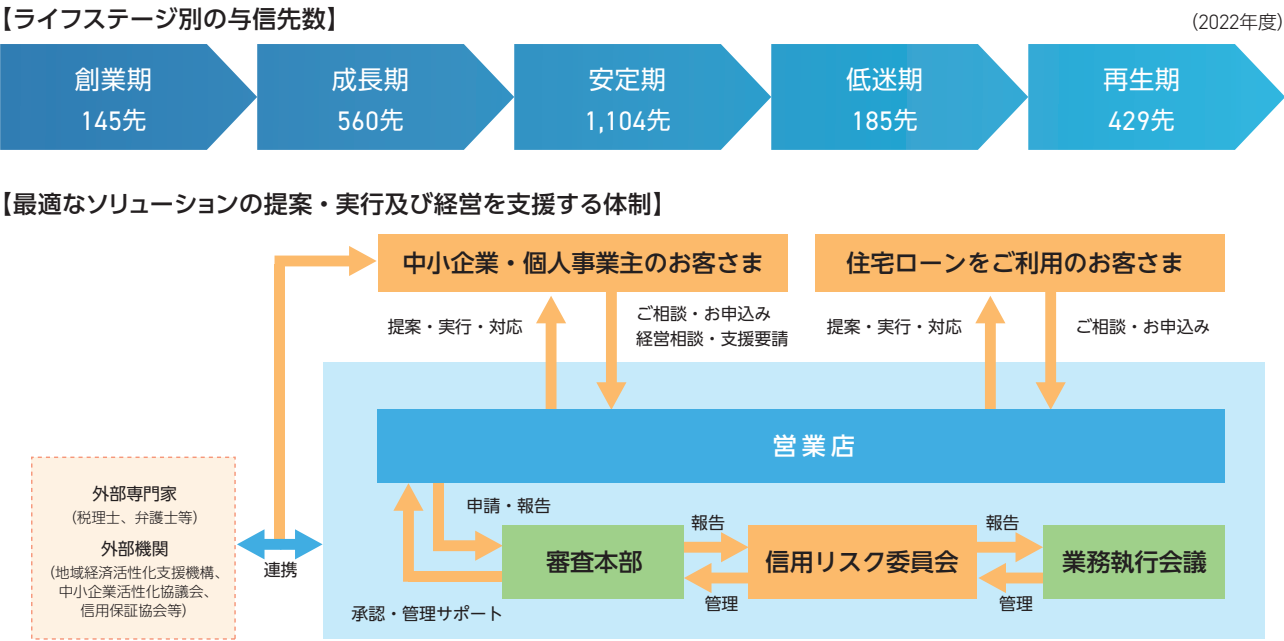


地域活性化のための取組み

地域密着型金融の取組方針

当社は、「広く消費者の健全な需要を喚起・創造することを目指し、個人消費者への金融という側面から国民経済の発展に寄与する」ことによって、当社独自の金融仲介機能を果たしてまいります。
また、個人事業主や中小企業等に対する経営支援や地域経済の活性化への取組みで地域密着型金融を推進してまいります。

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案・実行



中小企業の経営支援に関する取組状況 (支援内容、外部専門家・外部機関等との連携、取組事例等)

創業・新規事業開拓の支援

各種セミナー開催などによる地域人材育成等

スルガビジネススクールMBA講座

	年間開催数	参加者数
2022年	1回	14人
2021年	1回	16人
2020年	1回	12人

成長段階における支援

「経営者保証に関するガイドライン」への取組状況

お客さまからの経営者保証に関するご相談等につきましては、「経営者保証に関するガイドライン」に基づく適切な対応に努めております。

項目	2022年度実績	（ご参考：2022年度実績）	
1.新規に無保証で融資した件数	914件	新規融資件数	2,095件
2.保証契約を解除した件数	47件	新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	43.6%

経営者保証に関するガイドラインの活用先数、全与信先数に占める割合

全与信先数①	ガイドラインの活用先数②	②／①
2,947社	1,332社	45.2%

事業性評価に基づく融資の取組み

事業性評価に基づく融資を行う与信先数と全与信先に占める割合

全与信先数①	事業性評価に基づく融資先数②	②／①
2,947社	330社	11.2%

経営改善・事業再生・業種転換等の支援

返済条件変更のご相談受付 (2022年度実績)

- (1) 中小企業等のお客さま2,327件
- (2) 住宅ローンをご利用のお客さま409件

当社をメインバンクとして取引を行う企業のうち、経営指標等の改善が見られた先

メイン先数	1,583社
経営指標等が改善した件数	708社

当社が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況

条件変更先総数	好調先	順調先	不調先
423先	6先	22先	395先

売上高又は営業利益の計画比での進捗率を次のとおり定義しております。
[120%超] 好調先 [80～120%] 順調先 [80%未満] 不調先

地元の中小企業与信先のうち、
無担保与信先の割合

地元の中小企業与信先のうち、
根抵当権を設定していない与信先の割合

地元中小与信先①	無担保融資先数②	②／①	地元中小与信先①	根抵当権未設定先数②	②／①
2,129社	1,501社	70.5%	2,129社	1,605社	75.4%

地域の活性化に関する取組状況

取組事例	具体的内容
地方公共団体との連携	22の地方公共団体と地方創生の推進に関し、協定を締結し連携

サイクリングプロジェクト サイクルステーションの運営や、サイクリイベントの開催など

サイクリイベントの開催回数	2022年度	2021年度	2020年度
	44回 (※)	47回 (※)	35回 (※)

※一般社団法人日本サイクリングガイド協会「JCGA サイクリングツアーCOVID-19 感染拡大予防ガイドライン」に準拠し開催しました。

金融ADR制度 (金融分野における裁判外紛争解決制度)

当社は、「お客さまの声」を経営に生かし、「お客さま本位の業務運営」を追求しております。2010年10月より金融ADR制度がスタートしたことに伴い、以下の機関を指定紛争解決機関とし、公正中立な立場でお客さまの問題解決に取組む仕組みをご提供しております。

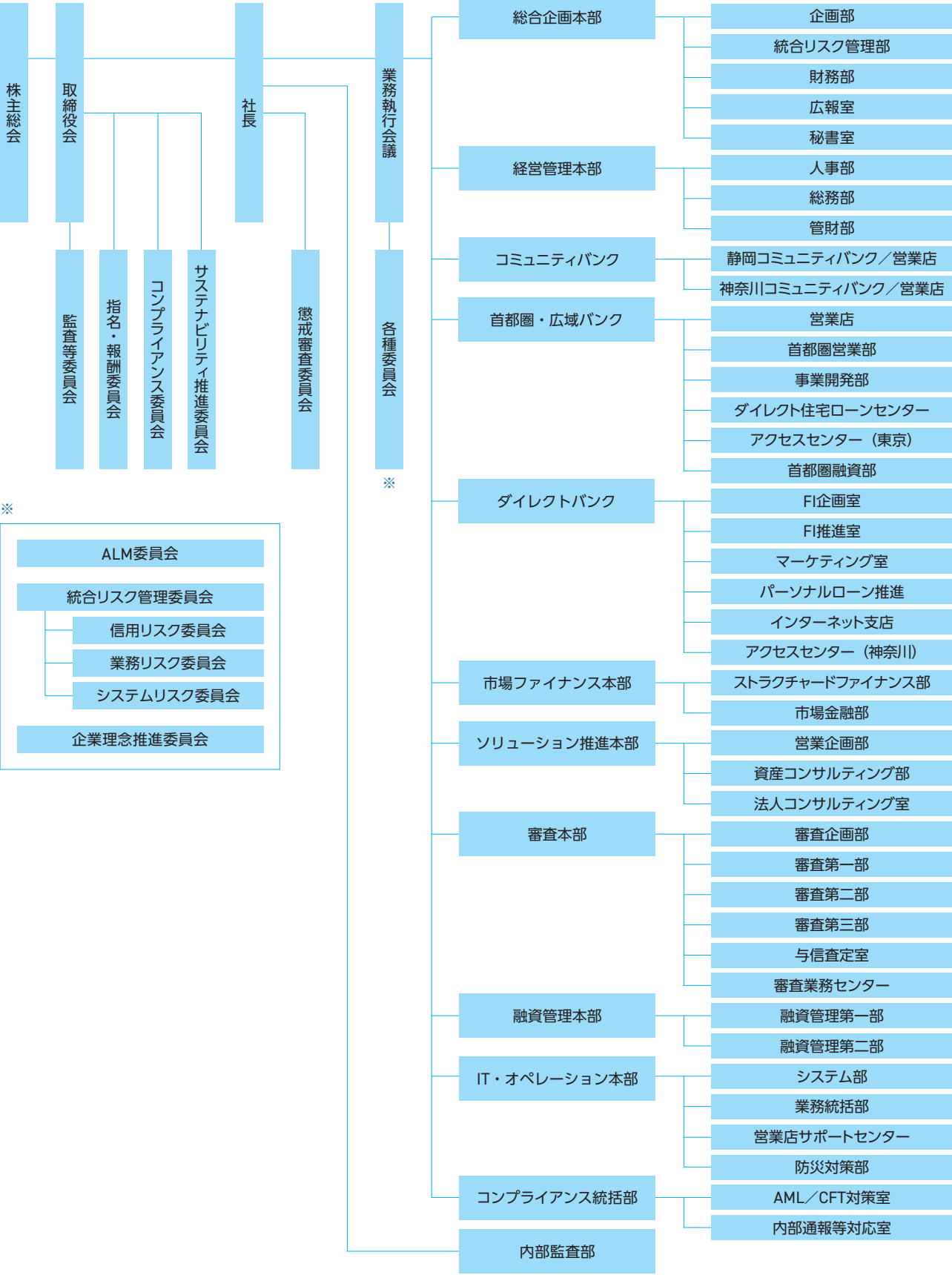
指定紛争解決機関	連絡先
一般社団法人全国銀行協会	全国銀行協会相談室 0570-017-109 又は 03-5252-3772
一般社団法人信託協会	信託相談所 0120-817-335 又は 03-6206-3988
特定非営利活動法人 証券・金融商品あっせん相談センター	0120-64-5005

主要な業務の内容

預金業務	預金	当座預金、普通預金、貯蓄預金、通知預金、定期預金、別段預金、納税準備預金、非居住者円預金、外貨預金等
貸出業務	貸付	手形貸付、証書貸付及び当座貸越
	手形の割引	銀行引受手形、商業手形及び荷付為替手形の割引
商品有価証券売買業務	国債等公共債の売買業務	
有価証券投資業務	預金の支払準備及び資金運用のための国債、地方債、社債、株式、その他の証券への投資	
内国為替業務	送金為替、当座振込及び代金取立等	
外国為替業務	輸出、輸入及び外国送金その他外国為替に関する各種業務	
信託業務	公益信託、特定贈与信託、土地信託、永代供養信託、遺言信託、遺言代用信託、遺産整理業務	
社債受託及び登録業務	担保付社債信託法による社債の受託業務、公社債の募集及び登録に関する業務	
附帯業務	代理業務	日本銀行代理店、日本銀行歳入代理店及び国債代理店業務
		地方公共団体の公金取扱業務
		中小企業基盤整備機構等の代理店業務
		株式払込金の受入代理業務及び株式配当金、公社債元利金の支払代理業務
		日本政策金融公庫等の代理貸付業務
		信託契約代理業務
		保険代理店業務
	保護預り及び貸金庫業務	
	有価証券の貸付	
	債務の保証（支払承諾）	
	公共債の引受	
	国債等公共債及び証券投資信託の窓口販売	
	確定拠出年金運営管理業務	
	クレジットカード業務	
	証券仲介業務	

全社組織体制図

(2023年6月30日現在)



株式の状況

株式所有者別状況 (2023年3月31日現在)

区分	株式の状況（1単元の株式数100株）							単元未満株式の状況（株）
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	
					個人以外	個人		
株主数（人）	5	26	37	724	173	53	25,933	26,951
所有株式数（単元）	7,774	579,094	137,100	306,793	352,550	400	935,230	2,318,941
所有株式数の割合（%）	0.34	24.97	5.91	13.23	15.20	0.02	40.33	100.00

(注) 自己名義株式43,768,676株は「個人その他」に437,686単元、「単元未満株式の状況」に76株含まれております。

株式所有数状況 (2023年3月31日現在)

	5,000 単元以上	1,000 単元以上	500 単元以上	100 単元以上	50 単元以上	10 単元以上	5 単元以上	1 単元以上	計	単元未満株式の状況
株主数（人）	51	102	94	902	1,029	7,100	3,629	14,044	26,951	
割合（%）	0.19	0.38	0.35	3.35	3.82	26.34	13.46	52.11	100.00	
所有株式数（単元）	1,625,624	226,838	61,037	161,858	65,474	130,649	22,332	25,129	2,318,941	245,148
割合（%）	70.10	9.78	2.63	6.98	2.83	5.63	0.96	1.09	100.00	

大株主 (2023年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数 （千株）	発行済株式 （自己株式を除く。） の総数に対する 所有株式数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	東京都港区浜松町2丁目11-3	22,195	11.78
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	東京都中央区晴海1丁目8-12	11,602	6.15
立花証券株式会社	東京都中央区日本橋茅場町1丁目13-14	9,263	4.91
損害保険ジャパン株式会社	東京都新宿区西新宿1丁目26-1	7,429	3.94
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1-1	7,351	3.90
一般財団法人スルガ奨学財団	静岡県沼津市通横町23 スルガ銀行株式会社本店内	5,401	2.86
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	PALISADES WEST 6300,BEE CAVE ROAD BUILDING ONE AUSTIN 78746 US	2,924	1.55
株式会社岡三証券グループ	東京都中央区日本橋1丁目17-6	2,597	1.37
住友不動産株式会社	東京都新宿区西新宿2丁目4-1	2,380	1.26
三井住友海上火災保険株式会社	東京都千代田区神田駿河台3丁目9番地	2,340	1.24
計		73,486	39.01

(注) 上記の信託銀行所有株式数のうち、当該銀行の信託業務に係る株式数は、次のとおりであります。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） 22,195千株
株式会社日本カストディ銀行（信託口） 11,602千株

スルガ銀行グループの事業の内容

当社グループは、当社及び連結子会社6社で構成され、銀行業務を中心に、貸金業務、リース業務、保証業務などの金融サービスに係る事業を行っております。当社グループの事業に係る位置付けは次のとおりです。

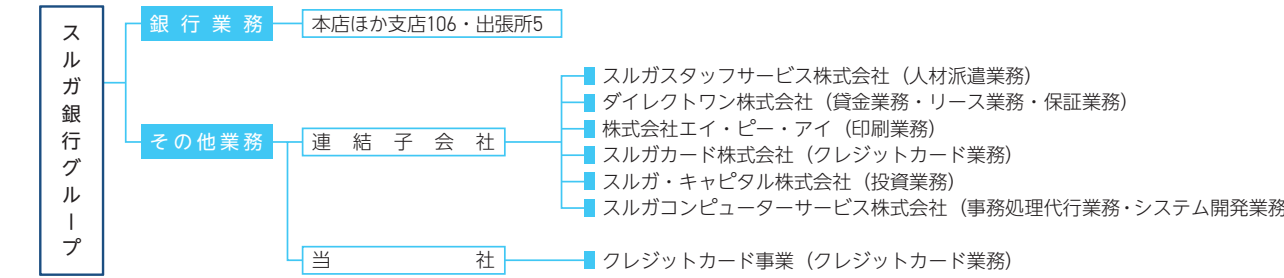
銀行業務

当社の本店ほか支店等においては、預金業務、貸出業務、内国為替業務、外国為替業務、証券・投資信託・保険等の窓口販売業務等を行い、これらの業務の取引増進に積極的に取り組んでおり、中心業務と位置付けております。

その他業務

主な業務は、ダイレクトワン株式会社の貸金業務・リース業務・保証業務、スルガカード株式会社のクレジットカード業務等です。

スルガ銀行グループの組織構成 (2023年6月30日現在)



連結子会社の状況 (2023年6月30日現在)

会社名	住所	事業内容	設立年月日	資本金	当社議決権比率	子会社による間接所有を含めた当社議決権比率
スルガスタッフサービス（株）	静岡県駿東郡長泉町東野500-12 （2023年7月移転予定） （新住所） 静岡県沼津市通横町23番地	人材派遣業務	1999年11月11日	20百万円	100.00%	100.00%
ダイレクトワン（株）	静岡県沼津市大手町5-6-7	貸金業務 リース業務 保証業務	2012年4月23日	2,400百万円	79.53%	100.00%
（株）エイ・ピー・アイ	静岡県沼津市小諏訪30-1	印刷業務	1990年1月26日	50百万円	51.00%	51.00%
スルガカード（株）	東京都中央区日本橋室町1-7-1	クレジットカード業務	1996年12月26日	50百万円	50.00%	100.00%
スルガ・キャピタル（株）	静岡県沼津市大手町5-6-7	投資業務	1974年6月24日	200百万円	50.00%	100.00%
スルガコンピューターサービス（株）	静岡県駿東郡長泉町東野500-12	事務処理代行業務 システム開発業務	1982年4月20日	100百万円	50.00%	100.00%

(注) 1. 上記連結子会社は、特定子会社に該当しません。
2. 上記連結子会社のうち、有価証券届出書又は有価証券報告書を提出している会社はありません。
3. ダイレクトワン(株)の設立年月日は、商号変更日を記載しています。

店舗ネットワーク

2023年6月30日現在

国内 112 店舗		
静岡県（57か店）		
本店営業部	沼津市通横町23番地	055-962-0080
沼津市役所出張所	沼津市御幸町16番1号	055-934-0825
沼津駅支店	沼津市大手町1丁目1番6号	055-962-1282
	イーラde1階	
沼津港支店	沼津市千本港町46番地	055-963-1616
沼津南支店	沼津市下香貫376番地の1	055-931-0414
沼津セントラル支店	沼津市寿町1番5号	055-926-1001
沼津岡宮支店	沼津市岡宮881番地の5	055-925-3030
沼津青野支店	沼津市青野421番地の1	055-966-2492
沼津原町支店	沼津市原909番地の2	055-966-0022
三島セントラル支店	三島市一番町15番26号	055-971-1212
三島支店	三島市中田町9番30号	055-981-6688
長泉支店	駿東郡長泉町下土狩1334番地の6	055-986-0218
清水町支店	駿東郡清水町玉川161番地の2	055-975-6996
徳倉支店	駿東郡清水町徳倉1071番地の1	055-933-0456
函南支店	田方郡函南町間宮356番地の1	055-979-1222
伊豆長岡支店	伊豆の国市南條732番地の1	055-949-1241
修善寺支店	伊豆市柏久保544番地の40	0558-72-2028
中伊豆支店	伊豆市八幡471番地の3	0558-83-1012
熱海支店	熱海市銀座町9番10号	0557-81-8261
熱海駅支店	熱海市田原本町8番6号	0557-81-9137
伊東支店	伊東市竹の内1丁目4番3号	0557-37-0080
伊東駅支店	伊東市中央町2番8号	0557-37-0180
伊豆稲取支店	賀茂郡東伊豆町稲取1699番地の11	0557-95-2421
	イオンタウン稲取	
	〈2023年7月10日下田支店に統合予定〉	
下田支店	下田市2丁目1番1号	0558-22-0888
松崎支店	賀茂郡松崎町江奈228番地の3	0558-42-0349
御殿場駅支店	御殿場市新橋2034番地の2	0550-82-1122
御殿場西支店	御殿場市萩原字立道853番地の1	0550-89-6710
御殿場東支店	御殿場市東田中1丁目4番6号	0550-84-3100
小山支店	駿東郡小山町藤曲54番地の18	0550-76-1500
裾野支店	裾野市佐野1527番地の1	055-993-1911
富士吉原支店	富士市南町6番12号	0545-52-5000
富士支店	富士市本町8番9号	0545-61-0290
富士鷹岡支店	富士市厚原872番地の2	0545-71-1020
富士宮支店	富士宮市中央町4番8号	0544-24-8000
清水支店	静岡市清水区相生町8番18号	054-352-5137
清水三保支店	静岡市清水区駒越北町8番1号	054-334-0821
	ベイドリーム清水1階	

清水高橋支店	静岡市清水区相生町8番18号（清水支店内）	054-352-5137
興津支店	静岡市清水区興津本町113番1	054-369-0151
	〈2023年8月21日清水支店内に移転予定〉	
草薙支店	静岡市清水区中之郷1丁目4番10	054-347-0180
静岡支店	静岡市葵区七間町6番地の1	054-252-0141
静岡県庁支店	静岡市葵区追手町9番6号	054-272-5511
静岡南支店	静岡市駿河区南町14番1号	054-286-0371
静岡東支店	静岡市駿河区小鹿923番地の1	054-288-7911
焼津支店	焼津市東小川1丁目3番23号	054-628-2165
岡部支店	藤枝市岡部町内谷948番地の8	054-667-0003
藤枝支店	藤枝市志太4丁目7番8号	054-641-3455
島田支店	島田市本通3丁目2番の8	0547-37-3151
金谷支店	島田市金谷扇町377番地の1	0547-45-2171
榛原支店	牧之原市静波239番地の1	0548-22-1221
相良支店	牧之原市波津1丁目40番地	0548-52-1422
掛川支店	掛川市亀の甲1丁目6番3号	0537-22-5121
袋井支店	袋井市高尾町25番地の1	0538-42-3178
磐田支店	磐田市今之浦3丁目1番11号	0538-32-8151
	アピタ磐田店1階	
浜松支店	浜松市中区砂山町328番地11	053-454-1050
浜松追分支店	浜松市中区城北2丁目1番12号	053-473-1161
浜松北支店	浜松市北区初生町602番地の1	053-436-1311
天竜支店	浜松市天竜区二俣町二俣1060番地	053-925-2161

神奈川県（35か店）		
横浜支店	横浜市中区相生町3丁目56番地の1	045-651-1501
	KDX横浜関内ビル1階	
神奈川県庁出張所	横浜市中区日本大通1	045-201-7115
横浜東口支店	横浜市中区相生町3丁目56番地の1	045-680-4000
	KDX横浜関内ビル1階（横浜支店内）	
横浜日吉支店	横浜市港北区日吉2丁目1番4号	045-562-1191
横浜戸塚支店	横浜市戸塚区戸塚町	045-871-0081
	4100番地口号	
横浜弥生台支店	横浜市泉区弥生台16番地1	045-811-6700
	相鉄ライフやよい台1階	
横浜若葉台支店	横浜市旭区若葉台3丁目6番1号	045-922-1311
横浜磯子支店	横浜市磯子区森1丁目7番6号	045-753-1011
横浜六ツ川支店	横浜市南区六ツ川3丁目79番14号	045-712-1711
横須賀支店	横須賀市若松町2丁目5番地の8	046-822-5200
横須賀武山支店	横須賀市林1丁目21番5号	046-856-4343
久里浜支店	横須賀市久里浜5丁目11番22号	046-836-7447
三浦海岸支店	三浦市南下浦町上宮田3112番5	046-888-4111

藤沢支店	藤沢市藤沢109番地の6	0466-23-4511
	湘南NDビルディング6階	
鎌倉支店	鎌倉市小町1丁目13番20号	0467-23-1133
湘南ライフタウン支店	藤沢市大庭5061番地の24	0466-88-1311
湘南台支店	藤沢市湘南台1丁目12番地の1	0466-43-1211
辻堂支店	藤沢市辻堂神台1丁目3番1号	0466-36-9106
	テラスモール湘南1階	
茅ヶ崎支店	茅ヶ崎市元町2番3号	0467-85-8121
茅ヶ崎鶴が台支店	茅ヶ崎市円蔵1丁目19番36号	0467-51-4121
浜見平支店	茅ヶ崎市浜見平3番1号	0467-82-5161
	BRANCH茅ヶ崎2 1階	
平塚支店	平塚市明石町9番3号	0463-21-3441
厚木支店	厚木市中町3丁目13番4号	046-221-5161
厚木鳶尾支店	厚木市鳶尾2丁目25番7号	046-241-8611
相模原支店	相模原市中央区相模原6丁目	042-754-5151
	23番10号	
東林間支店	相模原市南区上鶴間7丁目5番7号	042-745-6911
中央林間支店	大和市中央林間6丁目1番18号	046-274-5111
海老名支店	海老名市中央1丁目4番35号	046-232-3311
秦野支店	秦野市栄町4番12号	0463-81-1811
小田原支店	小田原市栄町1丁目14番52号	0465-22-2191
小田原東支店	小田原市前川120番地	0465-49-6911
大井松田支店	足柄上郡大井町金子345番地1	0465-83-0231
南足柄支店	南足柄市関本569番地	0465-74-2145
箱根支店	足柄下郡箱根町宮城野108番地の1	0460-82-2441
湯河原支店	足柄下郡湯河原町宮上79番地の1	0465-62-5121

東京都（4か店）		
東京支店	中央区日本橋室町1丁目7番1号	03-3279-5511
ANA支店	中央区日本橋室町1丁目7番1号	
Financial Center	（スルガビル2階）	
渋谷支店	渋谷区道玄坂1丁目12番1号	03-3464-7210
	渋谷マークシティ14階	
新宿支店	新宿区西新宿1丁目6番1号	03-3343-5978
	新宿エルタワー24階	

広域店（6か店）		
札幌支店	札幌市中央区北三条西4丁目	011-242-1213
	1番地1 日本生命札幌ビル14階	
大宮出張所	さいたま市大宮区桜木町1丁目7番	048-648-1799
	5号 大宮ソニックシティビル17階	
千葉出張所	千葉市中央区新町1000番	043-301-0021
	センシティタワー21階	

名古屋支店	名古屋市中区錦2丁目9番27号	052-218-3610
	NMF名古屋伏見ビル10階	
大阪支店	大阪市北区堂島1丁目6番20号	06-6344-2402
	堂島アバンザ7階	
福岡支店	福岡市博多区博多駅前2丁目17番8号	092-431-3502
	安田第4ビル4階	
インターネット支店（10か店）		
ANA支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-029-189
Tポイント支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-854-789
リクルート支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-60-2225
Dバンク支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-55-4189
ドリームダイレクト支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-86-1689
ダイレクトワン支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-60-1616
イービジネスダイレクト支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-185-285
タウンネットワーク支店	駿東郡長泉町スルガ平500	055-987-0113
ハウジングローン支店	駿東郡長泉町スルガ平500	055-989-0990
個人専用支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-745-600

店舗一覧については、
ホームページにて、随時更新しております



銀行代理店舗網（1 か店）

ソニー銀行株式会社 ローン営業部

主なインターネット支店

(2023年6月30日現在)

当社ならではのユニークな商品ラインナップを展開するインターネット支店は、お客さまがパソコンやスマートフォンといったダイレクトチャネルを活用することにより、時間と場所を問わずにアクセスすることができます。また、様々な異業種との業務提携（アライアンス）により、お客さまに魅力ある各種商品・サービスをご提供しております。

詳細は各支店のホームページをご覧ください。

銀行取引でマイルが貯まるマイレージ&バンキングスタイル ANA支店 www.surugabank.co.jp/ana/ ☎0120-029-189（海外から（81）55-98-02988） お電話承り時間 月～金曜日（祝日を除く）9:00～17:00 Visaデビットカード、マイレージカード、銀行キャッシュカードの3つの機能が1枚になった「ANAマイレージクラブ Financial Pass Visaデビットカード」を発行しています。「マイル付き定期預金」や給与振込、口座振替などの銀行取引でマイルを貯めることができます。 	「結婚」「住まい」など人生の様々な「イベント」をオリジナル商品でサポート リクルート支店 www.surugabank.co.jp/recruit/ ☎0120-60-2225 お電話承り時間 月～金曜日（祝日を除く）9:00～17:00 最大3か月間無利息でご利用いただける「結婚式費用立替えプラン」、ご利用金額の0.8%分のリクルートポイントがもらえる「Visaデビットカード」や「口座振替サービス」、「定期預金」、「投資信託」など特典付き商品を多数ご用意しております。 
銀行取引に応じてTポイントが貯まる Tポイント支店 www.surugabank.co.jp/tpoint/ ☎0120-854-789 お電話承り時間 月～金曜日（祝日を除く）9:00～17:00 Visaデビットカード、Tカード、銀行キャッシュカード、ローンカードの4つの機能が1枚になった「VisaデビットTカード」を発行しています。「VisaデビットTカード」でのお支払や給与振込、定期預金でTポイントが貯まります。 	当社独自の還元特典を提供する「スマ口座」が好評 Dバンク支店 www.surugabank.co.jp/d-bank/ ☎0120-55-4189 お電話承り時間 月～金曜日（祝日を除く）9:00～17:00 スマ口座（Dバンク支店普通預金口座の愛称）は、キャッシュレス決済へのチャージや、クレジットカード代金などの口座振替のたびに毎月最大500円がもらえるお得な口座です。来店不要、日本全国対応可能なスルガ銀行住宅ローン（インターネット支店専用）もお取り扱いしております。 
銀行取引に応じてdポイントが貯まる Dバンク支店dポイントクラブ応援バンク www.surugabank.co.jp/docomo/ ☎0120-17-2038 お電話承り時間 月～金曜日（祝日を除く）9:00～17:00 dポイント会員の方をファイナンス面から応援する支店です。定期預金や給与振込、口座振替などの銀行取引でdポイントが貯まります。また、「スルガVisaデビットカード」もご利用金額に応じてdポイントをプレゼントいたします。 	銀行取引に応じてGポイントが貯まる Dバンク支店Gポイントクラブ www.surugabank.co.jp/gpoint/ ☎0120-80-1655 お電話承り時間 月～金曜日（祝日を除く）9:00～17:00 国内最大級のポイント交換サービスであるGポイントを、口座開設や定期預金、口座振替などの銀行取引で貯めることができる支店です。更にGポイントクラブの口座は、現金への交換にもご利用いただけます。 
14人もの億万長者誕生の実績！ ドリームダイレクト支店 www.surugabank.co.jp/dream/ ☎0120-86-1689 お電話承り時間 月～金曜日（祝日を除く）9:00～17:00 億万長者が14人も誕生している「ジャンボ宝くじ付き定期預金（個人・法人）」を始め、宝くじ付き外貨定期預金や年金受取サービスなどの商品・サービスをラインナップ。また、「スルガVisaデビットカード」もご利用金額に応じて宝くじを進呈いたします。 	

