

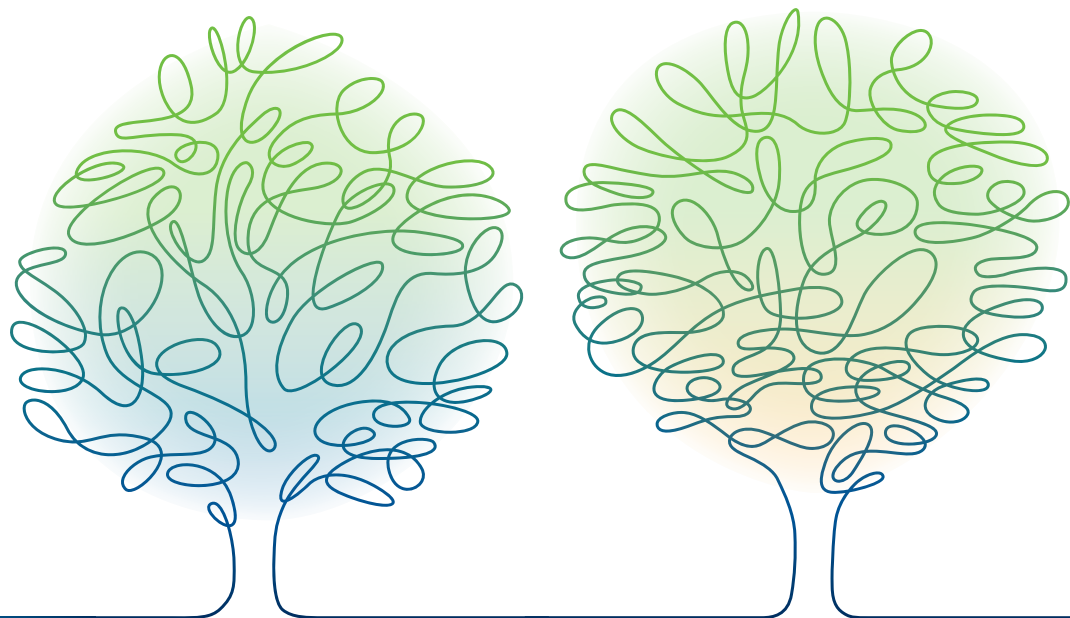


統合報告書 2024

(ディスクロージャー誌 本編)

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。



〈私たちの想い〉
私たちは、何よりもお客さまのことを考える銀行でありたい。
お客さまの声に真摯に耳を傾けて、スルガならではの付加価値を提供することで、お客さまから「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ます。
お客さまに心から満足していただくためには、サービスを提供する社員がやりがいを感じていることが不可欠です。
お客さまからだけでなく、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りたい、という想いを込めています。

Chapter 01 マネジメントメッセージ	
トップメッセージ	2
代表取締役就任にあたって	9
企業価値向上に向けた取り組み	10
Chapter 02 スルガの価値創造ストーリー	
価値創造プロセス	14
価値創造を実現するスルガの強み	16
サステナビリティに向けたマテリアリティと取り組み	18
2023年度財務ハイライト・非財務ハイライト	20
スペシャルインタビュー ―クレディセゾン水野社長―	24
Chapter 03 価値創造を実現する戦略	
中期経営計画“Re: Start 2025 Phase2”	26
4つの自律型プロフィットセンター	29
01 コミュニティバンク	30
02 ダイレクトバンク	32
03 首都圏・広域バンク	34
04 市場ファイナンス本部	36
クレディセゾンとの資本業務提携の進捗	38
Chapter 04 価値創造を支える経営基盤 (ESG/SDGs)	
社員が活躍・成長できる環境の整備	40
盤石なガバナンス基盤の確立	44
環境保全への貢献	58
サステナブルな地域経済・社会の構築	62
地域活性化のための取り組み	68
コーポレートデータ	70

※本誌は、銀行法第21条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2024 (ディスクロージャー誌 資料編)」を併せてご参照ください。
※本誌において「株式会社クレディセゾン」を「クレディセゾン」、「セゾン」と表記しています。

2024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>

トップメッセージ

力強いスタートを切ったスルガの再成長軌道 「あってよかった、出会えてよかった」の 初志を貫き「違いの創造」に邁進します

社長 加藤 広亮



中期経営計画1年目の好業績にワクワク感は2倍に

中期経営計画第2フェーズ(2023年度～2025年度)の1年目となる2023年度が終了しました。2期連続の増益で、前期比(単体)伸び率では、経常利益が+78%、当期純利益が+57%の大幅増となり、好調なスタートを切ることができました。

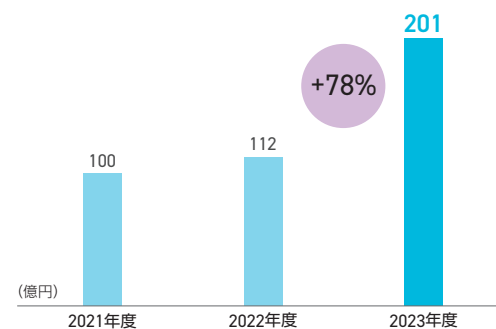
昨年の統合報告書で、私は「経営再建／足元固めのフェーズから、再成長軌道の本格始動という新たなフェーズに変わる中で、新中期経営計画の実現に向けてワクワクしている」と申し上げましたが、その思いはますます強くなっています。

中期経営計画で掲げた目標は容易く達成できるものではな

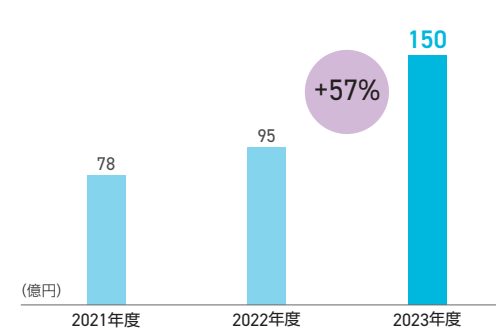
かったので、私のワクワク感がどこまで社員に伝わるかといった不安があったのも事実です。しかし、1年目で多くの指標をクリアし、利益についても50%を超える大幅増となったことで、社員の間にも相当自信が出てきたように思います。

営業店を回っても「スルガの将来を明るく感じる」、「仕事が楽しい」といった声が多く聞かれるようになりました。社員自身がまさに「足元固めのフェーズから再成長軌道の本格始動」を実感しており、ワクワク感は私だけの想いから、社員全体に広がり、2倍以上に膨らんだと言っても過言ではありません。

経常利益



当期純利益



今後の持続的な成長を示唆する内容

中期経営計画1年目の利益、単年度業績という観点からは申し分のない結果となりましたが、私はバランスシート、言い換えれば、銀行としての基礎体力がいかについてきているのかという点を重視しています。その点において、2023年度は今後のスルガの持続的な成長を示唆する力強い内容だったと評価しています。

1つ目は、貸出金残高です。2019年以降、貸出ポートフォリオの品質転換を目指し、営業基盤の再構築を図ってまいりました。その取組みが実を結びつつあり、2023年度下期に残高が減少から増加に反転しました。これは今後の収益を更に引き上げる要素となります。

2つ目は、債権品質の向上です。品質向上に向けた取組みを通じて、徐々にですが金融再生法開示債権比率は低下し、2023年度末には9.8%と一桁台となりました。依然として高水

準ではありますが、確実に債権品質の向上が進んでいると考えています。

3つ目は、有価証券運用です。2022年度から有価証券ポートフォリオの品質向上を目的に、含み損を抱えている債券やマルチアセットファンドの圧縮を進めてきました。その結果、2023年度末には217億円の評価益に転じています。

4つ目は、自己資本比率です。金利ある世界へと変わりつつある中、必要なリスクテイクを可能とする十分な資本バッファを確保していることは、今後の成長期待につながります。

そして、何より社員が経営と同じ方向を向き、高いモチベーションで取り組み始めてくれたこと、これは本当に素晴らしいことです。基礎体力に満点はありませんので、更なる改善に向け、努力を続けていきます。

中期経営計画1年目の最も大きな成果は「ハケ岳モデル」の進展

関連ページ P29-37

昨年、私は「富士山モデル」から「ハケ岳モデル」への転換、即ち1つの成長エンジンに依存するのではなく、複数の成長エンジンを持つビジネスモデルへの転換を進めたいと申し上

げました。それが好調に進展したことが、中期経営計画1年目の最も大きな成果だったと考えています。

具体的には、スルガの強みである投資用不動産ローンをも

ちろん好調でしたが、それと同時に住宅ローンと無担保ローンの新規実行額も前年度対比で2桁増となり、投資信託や保険などの新規預り資産額も2倍近くまで成長するなど、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、市場ファイナンス本部という4つの自律型プロフィットセンターの持つ商品群がいずれも大きく伸長しました。

「健全な危機感」を持って10年後、20年後の“ありたい姿”を描く

このように、2023年度の好業績は一過性のものではなく、今後の持続的な成長を示唆する内容だったことから、中期経営計画開始から1年しか経っていませんが、中期経営計画のKPI(重要業績指標)を上方修正しました。「中期経営計画で描いた再成長軌道に乗った」、「金利上昇などの外部環境変化に頼らずとも、中期経営計画の達成は見えてきた」、「100%やりきる基礎体力はついてきた」と、皆さまには自信を持ってお伝えすることができます。

一方、足元の3年間だけでなく、10年後、20年後の“ありたい姿”をどのように描くのが大切です。「金利ある世界」の到

中期経営計画のKPI上方修正

メインKPI	2025年度当初計画	2025年度修正計画
経常利益	130億円	170億円
当期純利益 (連結)	110億円	135億円
自己資本比率 (パーゼルⅢ最終化ベース)	実質10%以上	実質10%以上

地道に、そして本気で「違いの創造」に邁進する

スルガが掲げる「違いの創造」は、ビジネス用語で申し上げれば「差別化」です。

先ほど、投資信託や保険などの新規預り資産額が2倍近く成長したと申し上げました。当社はこれら金融商品を単品で販売するのではなく、お客さまの資産運用をトータルに考える「マネープランニング」に本気で取り組んでいます。「マネープランニング」と口にするのは簡単なのですが、本気で実践しているところはそう多くありません。

こういった取り組みの結果、「お客さま本位の業務運営」の度合いを計る指標の1つ「投資信託の運用損益別顧客比率」で、スルガは銀行の中でトップの座を獲得しました(2023年3月末

背景にあるのは、やはり社員の成長です。意思決定とアクションのスピードが速くなってきていることに加えて、単年度の成果を追求する短期的思考から、持続的な成長を目指す中長期的思考に変わってきていることが、結果として単年度の好業績にもつながったと考えています。

来で事業環境に明るい兆しが見え始めていることは事実ですが、競争環境が緩むわけではありません。足元の業績に慢心することなく「健全な危機感」を持ち続けることが、今後より一層大事になります。

10年後、20年後の“ありたい姿”を描くヒントは、企業理念の「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。」にあります。世の中にはないもの、他行がやらないことを提供しなければ、「出会えてよかった」などとは言ってもらえません。したがって、スルガの使命は、他とは違った存在であり続けることです。

サブKPI	2025年度当初計画	2025年度修正計画
新事業粗利益	160億円以上	190億円以上
経 費	325億円以内	340億円以内
実質与信費用 比率	15bps程度	10bps程度

注：「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行(単体)の計数・指標

基準)。この指標は、スルガの資産コンサルティングの一面を示しているに過ぎませんが、お客さまの資産価値の拡大に貢献し、多くのお客さまが笑顔になっていただくことを自らの喜びとして、企業理念を体現しようとする社員が増えていることを表していると言えます。

住宅ローンでは、外国籍の方への実行件数が半数を超えています。これも他行ではあまり例がないことで、差別化の1つです。

ダイレクトバンクでは、ウェブ上でお客さまが直接ご契約いただくデンタルローンが伸びています。デンタルローンは従来、クリニック経由で契約するのが基本でしたが、ここでも差

別化が図られています。

「違い」は、お客さまの接遇面でも発揮されています。金融機関といえば、これまでは過度に丁寧で四角四面な印象がありましたが、スルガでは、お客さまに親しみやすさを感じていただけるようなフレンドリーな対応を実践しています。

「差別化」や「違いの創造」というと、何かすぐ突飛なものを想像されるかもしれませんが、しかし、スルガでは、お客さまとの接し方やお客さまへのアドバイスの申し上げ方など、商品面だけでなく、ソフト面も含めて地道に、そして本気で取り組むことで、他にはない「違い」を追求していきたいと考えています。

「金利ある世界」でもビジネスの差別化を追求する

関連ページ P12

事業を取り巻く環境変化の中で最も注視しているのが「金利ある世界」です。金利上昇による収益への影響は総じてポジティブです。特にスルガの場合、法人融資の割合が2割程度と少なく、変動金利貸出が多いことや、有価証券リスクが相対的に低いことなどから、金利上昇によるプラスの影響は比較的早期に発現すると考えています。

ただ、好影響だと浮かれることなく、2つのことを併せて考えていく必要があります。

第一に、お客さまへの金利上昇のインパクトです。金利上昇によりマイナス影響となるお客さまには、速やかにご相談に乗り、「あってよかった」というスルガの企業理念をお客さまに実感していただけるよう、きめ細やかに対応してまいります。スルガの企業理念の真価が今以上に問われていく時だと考えています。

クレディセゾンとの提携は順調に進捗

関連ページ P38-39

中期経営計画では、「リテール・ソリューション事業の進化」、「持続可能な収益構造の構築」、「リスクテイクとリスク分散」という3つの経営戦略を掲げました。2年目となる今年度においても、引続きこれら3つの取組みを進化させていきますが、中でも注力していくのが、第一の戦略、リテール・ソリューション事業の進化です。

ここでも意識するのは、「違いの創造」です。次の中期経営計画を見据えて、もう一段アクセルを踏み込んでいきます。その1つがクレディセゾンとの提携です。

クレディセゾンと資本業務提携を結んでから1年が経過しました。目指す姿は、「あらゆる『困りごと』や『不』を起点とした



第二に、金利上昇に頼らないビジネスモデルの構築です。金利が上昇し、収益が改善すると、「もう大丈夫」と安心してしまいがちですが、前述のとおり、銀行業界において競争はむしろ激化しています。銀行以外のプレーヤーの参入も相次いでおり、金利上昇だけに依存しては生き残れません。ビジネスそのものを徹底的に差別化し、競争に打ち勝てなければなりません。

そもそも、日本の潜在成長率を踏まえると、欧米のような「高金利社会」が到来・持続するかどうかには疑問符が付きます。かつてに比べて、「地銀は構造不況業種」と揶揄する声は小さくなっていますが、こういう環境だからこそ、低金利時代の再来も含めて、ビジネスモデルを強化していく必要があります。

“Neo Finance Solution Company”]であり、まさしく「違いの創造」を志向した提携だったわけですが、その効果は当初想定以上のペースで現れています。

昨年秋に取扱いを開始した住宅ローンと投資用不動産ローンの取組み状況は、年換算ペース約550億円で推移しており、2027年度までに新規ローン実行額累計3,500億円以上の積み上げが見込まれます。各種施策を合わせた粗利益効果は2025年度に20億円以上と公表しましたが、想定を上回る金額が期待できそうです。

また、トップ同士だけではなく、現場の社員同士のコミュニケーションも深まり、商品や事業に関する新しいアイデアが

続々と出てくるなど、自然発生的に業務提携が拡大していく、そんな好循環が生まれつつあります。

私も、スルガに出向していただいているメンバーや、クレディセゾンに派遣している社員に、スルガの良いところや悪いところ、両社の違いなどをヒアリングしているのですが、皆さん口を揃えて言うのは、企業文化が似ていて、馴染みやすいということです。一方、業態が異なるため、業務のやり方は全く異なり、そこに学びがあるとも言います。

クレディセゾン提携の3つの優先領域

テーマ	商品・サービスのコラボレーション	マーケティングの高度化	経営リソースの共同利活用
	両社の商品・サービスを組み合わせ、新しい価値を創造	両社のDXスキルとデータベースを活用したマーケティング手法の開発	両社経営リソースの効果的な共同利活用を推進

将来への布石～スルガの人的資本経営と成長投資

関連ページ P40-43

中期経営計画KPIを修正した項目の1つに「経費」がありましたが、今回の修正計画では340億円以内へと引き上げました。増加要因の殆どは人件費です。

1年前の中期経営計画策定時には想定しきれていませんでしたが、賃金と物価の好循環が日本でも回り始めており、当社においても、2023年度はインフレ対応手当の支給や初任給の引き上げなどを行いました。今回の経費計画の変更は、今年度以降もこうした報酬関連施策を行う予定であることから、それらを織り込んで再試算したものです。

もっとも人件費は「費用」ではなく、まさしく「投資」であり、人的資本投資の拡大は、スルガにとって中長期的な利益をもたらすものと考えています。経費増加を伴うため、単年度利益に対してはマイナス影響となりますが、持続的成長に向けた社員の活躍とエンゲージメント向上のためには不可欠の投資です。

「給料よりも仕事のやりがいの方が重要」といった意見もありましたが、私は両方必要と考えています。つまり、成果に応じてしっかりとした報酬をもらえるようにすること、そして、より多様な人財への雇用機会提供や働き方改革を通じて社員エンゲージメントの向上を図ること。この両方を実現し、意欲・能力の高い人財にとって、より魅力ある企業となっていくために人的資本投資を活発化させています。

「富士山モデル」から「ハケ岳モデル」への転換を推進する中で、スルガの業容は拡大しており、どのプロフィットセンターでも人財不足が続いています。このため、採用強化は当然の

今後は人的交流をより複層的に進めるとともに、中長期的なビジネスモデルの検討を深めていきたいと考えています。具体的には、「商品・サービスのコラボレーション」、「マーケティングの高度化」、「経営リソースの共同利活用」という3つの優先領域を設定し、各種の取組み・施策を検討していきます。特に業務基盤やITツールなどは、効率化の観点から共同利用を積極的に検討してまいります。

こととして、「70歳まで活躍・貢献を期待するスルガ」との方針を掲げ、ベテラン社員の活躍支援策も導入しました。

これは、経営陣が営業現場に足を運んで社員の声を聞き、発案したものです。この施策を導入したところ、それまで30年以上も管理業務一筋のプロとして認められていた社員が、お客さま向けの資産コンサルティングに挑戦すべくリスクリングして、現在、FA(ファイナンシャルアドバイザー)として活躍しています。リスクリングによる配置転換以外にも、マイスター制度や支店長などの管理職に対する年齢制限の撤廃など、ベテラン社員に永く活躍してもらう制度を拡充しています。

将来を見据えた事業基盤への積極投資については、人への投資が最も重要ですが、それと並んで大事なのがITプラットフォームやDX推進にかかる投資です。変化し続ける経営戦略を実現する柔軟な拡張性と可用性のある次世代IT基盤を構築すべく、2026年を目処に勘定系システムのクラウド化を進めていきます。

このIT基盤の改革に先駆けて取り組んでいるのが、リアルとリモートの融合です。シニアのお客さまにとっても使いやすいスマホバンキングのサービスを開発する一方で、店舗のデジタル化を強化し、お客さまがスマホと店舗の双方を上手に使い分けることができるような世界を実現したいと考えています。

例えば、静岡県在住のシニアの方のご家族(県外で働いている息子さんや娘さんたち)が相続の相談や手続きをしたいというとき、リモートのみで複雑なお手続を行うことは難しいので

すが、全国主要都市にある当社の店舗にお越しいただければ、効率的に行うことが可能です。このように、「普段の入出金はリモートサービスで十分だけれど、節目の時にはリモート

PBR1倍超に向けた取組み

ROEの向上

関連ページ P10-13

PBR(株価純資産倍率)1倍超は、上場企業にとって必須であり、当社もPBR1倍超に向けて真摯に取り組んでいます。当社において、まず取り組むべきはROE(自己資本利益率)の向上です。

ROEは2021年度末に底打ちして以降改善傾向にあります。2023年度末5.4%と、株主資本コストの最低水準と考える6%に達していません。そこで今回、「2026年度以降のROEは平均的に6%以上、長期的には8%以上を目指す」と公表しました。

なお、ROE向上にあたっては、時間軸を明確に示すことが必要だと思っています。短期的にROEを高めるだけで良いのなら、コスト削減・縮小均衡が近道です。ただし、これでは、中長期的なROE向上や、未来が見えてくるはずがありません。中長期的なROE向上を目的関数に据えるなら、差別化による成長が欠かせません。スルガの方針は、この差別化による成長、中長期的なROE向上を主軸としています。それは即ち、中期経営計画の着実な遂行によって、持続可能な収益構造を構築していくことに他なりません。



では不安」というお客さまにも安心してお使いいただけるのが、リアルとリモートを融合した当社ならではのバンキングだと思っています。

サステナビリティ経営

関連ページ P40-69

ROEの向上と併せて、期待成長率の向上、資本コストの低減を通じて、スルガはPBR1倍超に取り組んでいきます。前者の期待成長率の向上に資する取組みには、前述のとおりのクレディセゾンとの提携の進化が鍵になると考えています。

資本コスト低減の取組みとしては、金利ある世界に向けたリスク点検、今後5年以内に対連結純資産比率10%以内を目標とする政策保有株式比率の抑制、そして、ESG／SDGsの取組み推進などを掲げています。

ESG／SDGsにおいて、スルガが注力しているのは、「サイクリング」の取組みです。これまで計12の地方自治体と自転車振興に関するパートナーシップ協定を締結し、シティプロモーション、サイクリングイベント等を行っています。サイクリングは、温室効果ガス(CO₂)排出量の削減にも貢献しますし、地元の観光支援や、参加者の健康にもつながります。今後は、もう一段、取組みのギアを上げていきたいと考えています。

脱炭素の取組みも加速させていきます。スルガはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同し、2021年

にCO₂排出量の削減目標を公表。スコープ1+スコープ2の排出量削減目標として、2030年度までに46%削減(2013年度比)を掲げましたが、既に45%削減を達成しました。その成果を踏まえ、今回、75%削減に目標値を引き上げました。

COP28などでも、パリ協定の目標(2℃目標)達成には、更なる脱炭素の取組みが不可欠との認識が世界中で高まる中で、お取引先の企業さまへ、CO₂排出量可視化ツールを用いた脱炭素経営のコンサルティングサービスを提供しており、自ら先陣を切って、削減目標を引き上げることが重要だと考えました。

社員エンゲージメントの向上と人的資本拡大も欠かせませ

政策保有株式

削減目標	2028年度末を目処に、政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額を連結純資産の 10%以内 へ縮減
------	---

有言実行、初志貫徹で株主価値の更なる向上を

おかげさまで、中期経営計画1年目は「明るい将来」の兆しに満ちた業績となりました。スルガとして初めて株主還元の基本方針を定め、約200億円の大規模な自己株式取得を実施し、1株当たり年間配当金を21円に引き上げました。

中期経営計画2年目となる今年度も引続き足元の業績は好調で、上期には上限金額70億円の新たな自己株式取得枠を設定しました。これは、中期経営計画KPIである自己資本比率実

自己株式取得枠

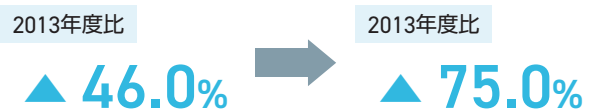
	2024年度計画（枠）
取得株数	600万株
取得価額	70億円
取得期間	2024年5月13日～同年9月30日

ん。社員の想いを丁寧に聴き、経営に活かすため、社員モチベーション・アンケートを毎年実施しています。アンケートを通じて認識した課題については、経営陣が直接社員の意見を聴きに出かけ、深掘りし、対応策を検討し、具体的な施策へと展開しています。

例えば、若手・中堅社員が自身のキャリアを考えるきっかけとするためのキャリアビジョン対話、女性リーダー育成に向けた未来経営塾、また、先ほども述べたベテラン社員の活躍支援などがあげられます。

スルガはこうした取組みを通じて、PBRの中長期的な向上に努めてまいります。

2030年度のCO₂排出量削減目標



質10%以上の達成見通しや、将来的な業績、資本の状況、成長投資の機会等を総合的に勘案して決定したものです。

私が最も大切にしているのは、言ったことはしっかりと行うこと、そして初志を貫徹することです。

スルガの初志である企業理念「あってよかった、出会えてよかった」が本当にお届けできているかという、まだまだ発展途上です。中期経営計画KPIの達成は十分視野に入っているとはいえ、それがゴールではありませんし、「違いの創造」についても、まだまだ磨きをかけていかなければなりません。

自分自身の気を引き締めるといった意味も込めて、初志を見つめ直し、それを貫徹することを皆さまにお約束し、私のメッセージといたします。

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。

代表取締役就任にあたって

地元静岡・神奈川はスルガの“一丁目一番地” 人と人とのつながりを大切に お客さまの課題解決に尽くしてまいります

代表取締役専務執行役員
コミュニティバンク本部長
戸谷 友樹

コミュニケーションに勝る喜びはなし

私は1989年に入社して以来、営業部門を中心に業務経験を積み重ねてまいりました。他行に先駆けて立ち上げたインターネット支店や、営業系本部、人事部門などを経て、2018年から営業本部長として営業部門の統括を担当しました。2023年からは中期経営計画第2フェーズの下、コミュニティバンク長として、地元、静岡・神奈川の活性化に全力をあげています。地域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に力を注いでいます。

私の大事にしている信条が2つあります。まず1つ目は、「人とのつながりを何より大事にする」ということです。言い換えれば、「人好き」ということです。これまでに配属された店舗や部署の上司や同僚、後輩、そして何よりも数多くのお客さまとの出会いが私に大きな影響を与えてくれたのだと思います。「コミュニケーションに勝る喜び、面白さはない」と考えています。とかく敬遠されがちですが、私にとって年齢や立場の異なる相手とのコミュニケーションほど楽しいものはありません。

営業ではよく「お客さまの懷に飛び込め」と言いますが、それは仕事以外でも同じことです。自ら壁を壊して、相手に飛び込んでいけば、誰とでも打ち解けることができます。若い世代に対しても、目線を合わせて接することで、新たな気づきもあるのです。

2つ目の信条は、「仕事は明るく、楽しく」ということです。何事もポジティブ思考で捉え、明るく、楽しく仕事をする事で結果は自ずとついてくるものだと考えています。

お客さまの喜ぶ顔を楽しみに 地元第一の姿勢で課題解決に取り組む

このたび、代表取締役専務執行役員を拝命したことは、大変光栄であると同時に、重責を担うこととなり、身の引き締まる思いです。昨年の統合報告書でも「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、スルガの“一丁目一番地”といえる事業領域」と述べましたが、コミュニティバンク本部長である私が代表取締役に就任したことは、当社の「地元（静岡・神奈川）を重視していく」という思いを強く・広くステークホルダーの皆さまにお示しするものであり、非常に意義のあることと認識しています。

静岡・神奈川には気兼ねなくお話しできるお客さまも多く、地元志向の姿勢を自分のことのように喜んでいただいています。OB・OGも含めて、多くの方から叱咤激励をいただいたことは大変ありがたく、改めて気を引き締めている次第です。今年度も、引続きコミュニティバンク本部長として、他の3つのプロフィットセンターとの橋渡し役も務めながら、地元のお客さまに寄り添い、感謝の気持ちで地域のために尽くしてまいります。

地元のお客さまに育てられて、今のスルガ、今の自分があると思っています。これからはそのお客さまに「あってよかった、出会えてよかった」と思っていただけよう、エリア単位、組織単位のチームプレーでお客さまの課題解決に取り組み、1つでも多くの恩返しをしていくことが私の大きなミッションです。お客さまと社員の笑顔が、私の何よりの喜びであり、モチベーションとなっています。引続き、変わらぬご指導・ご支援をお願い申し上げます。

撮影地：イノベーション/リレーションシップセンター
「下駄の鼻緒をすげかえる」 ―。
スルガ創業の精神を今に受け継ぐ。

企業価値向上に向けた取組み

企業価値向上に向けての考え方

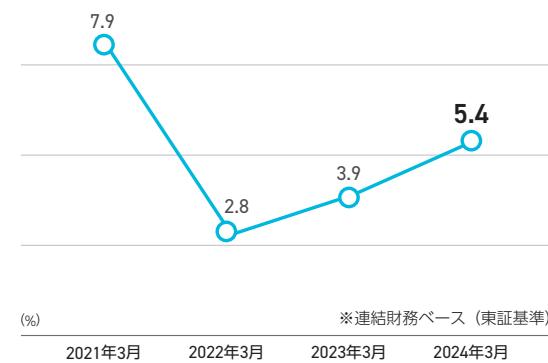
企業価値向上に向けて、「ROE向上」が最重要課題と認識し、目標設定のうえ取り組んでいます。また、「期待成長率向上」や「資本コスト低減」も同時に進めることで、PBRの改善を目指していきます。

ROEの現状分析と目標設定

当社のROEは、2021年度末に底打ちし、改善傾向ですが、市場が期待する水準には依然として届いていないという認識です。資本コストの最下限水準と考える6%以上へ早期に到達することが必須との課題認識の下、2026年度以降

（現中期経営計画による収益構造の再構築後）のROEを平均的に6%以上、長期的には8%以上を目指してまいります。

当社ROE実績^{*}の推移



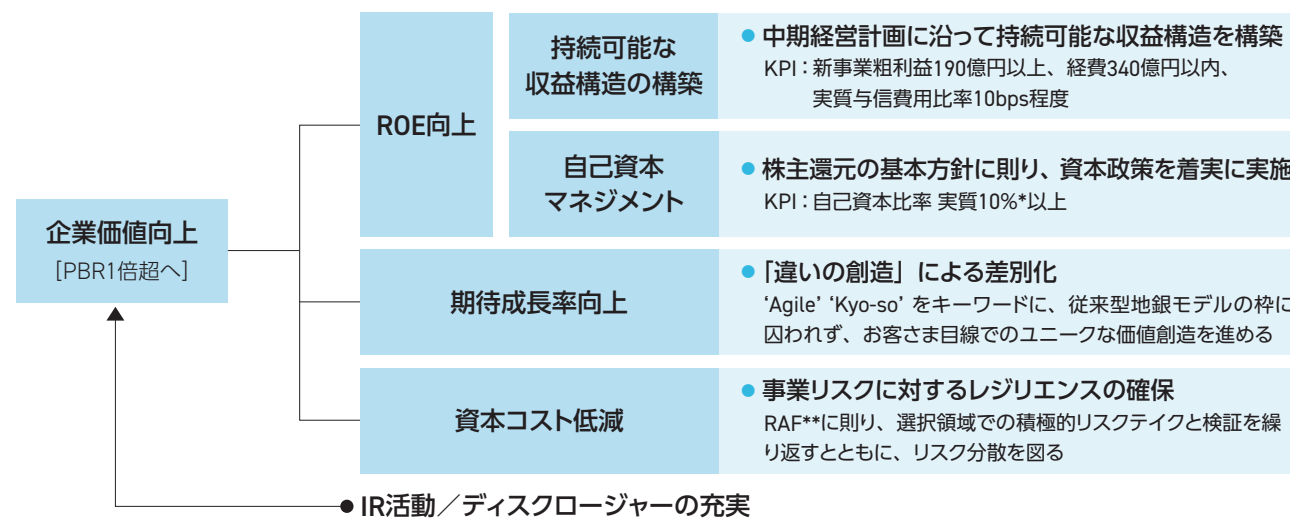
当社資本コスト推計

CAPMに基づく推計	6%台
PBR・ROEに基づく推計	7～9%

ROE目標	2026年度以降（現中計による収益構造の再構築後）のROEは 平均的に6%以上 長期的には8%以上 を目指す
-------	---

PBR向上のフレームワーク

当社におけるPBR向上のフレームワークは以下のとおりです。同フレームワークに基づく取組みを進めるとともに、積極的なIR活動やディスクロージャーの充実を図ってまいります。



* バーゼルⅢ最終化ベース。また、有価証券評価差額金が評価損である場合は、当該評価損をコア資本より控除
** リスクアベタイト・フレームワーク

ROE（当期純利益/自己資本） 向上

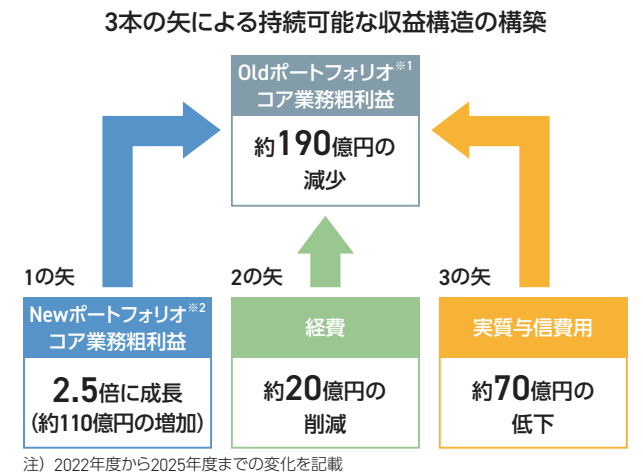
持続可能な収益構造の構築

ROEの分子である当期純利益に関しては、既存債権の回収に伴うトップラインの低下を打ち返す、以下の3つの施策（矢）により、持続可能な収益構造の構築を目指しています。

- ・（1の矢） 4つの自律型プロフィットセンターによる新事業粗利益の成長
- ・（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

[関連ページ P26-28](#)

※1 Oldポートフォリオ：2020年3月以前に契約した商品・サービスによる収益
※2 Newポートフォリオ：2020年4月以降に契約した商品・サービスによる収益



自己資本マネジメント

ROEの分母である自己資本に関しては、健全性と資本効率性の双方の観点から、バーゼルⅢ最終化ベースの自己資本比率10%以上^{*}を中期経営計画のメインKPIに設定しています。

健全性に留意したうえで、株主還元の基本方針に則り、資本政策を着実に進めています。

※有価証券評価差額金が評価損の場合、当該評価損をコア資本から控除

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うえで、株主還元の充実に努める方針

・配当方針

配当性向30%程度を目安とした安定配当を基本方針とする

	2022年度	2023年度	2024年度予想
1株当たりの年間配当金	9円	21円	22円
親会社株主に帰属する当期純利益	105億円	153億円	145億円
配当性向	16.0%	27.8%	29.2%

・自己株式取得方針

資本効率の向上に資する株主還元策として、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

	2023年度	2024年度計画（枠）
取得株数	3,066万株*	600万株
取得価額	219億円**	70億円
取得期間	2023年8月17日～2024年3月1日	2024年5月13日～同年9月30日

* 2024年4月 3,500万株を消却（2023年度以前から保有する自己株式を含む）
**クレディセゾンを割当先とする第三者割当による自己株式の処分（171億円）を控除後の2023年度還元額48億円

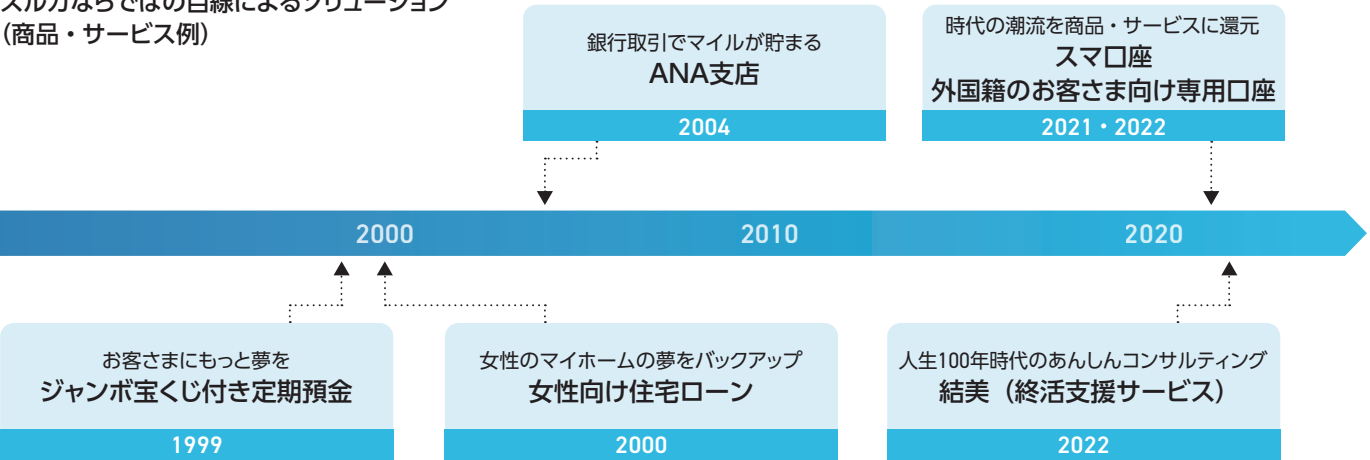
期待成長率向上

「違いの創造」による差別化

中期経営計画のキーワードである‘Agile’‘Kyo-so’を軸に、従来型地銀モデルの枠に囚われず、お客さま目線でのユニークな価値創造に取り組んでいます。

また、2023年5月に締結したクレディセゾンとの提携を進化させ、“Neo Finance Solution Company”を両社で創造すべく、様々な角度から検討を進めています。

スルガならではの目線によるソリューション
(商品・サービス例)



資本コスト低減

事業リスクに対するレジリエンスの確保

リスクアペタイト・フレームワークに則り、選択領域での積極的リスクテイクと検証を繰り返すとともに、リスク分散を図っています。

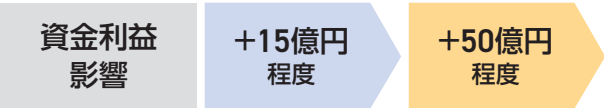
●金利ある世界に向けた事業影響・リスク点検（2023年12月末基準）

2023年度は金融政策が大きく見直され、マイナス金利政策の解除、YCCの撤廃などにより、金利ある世界を迎えつつあります。金利上昇局面に備えて当社に与える影響や事業リスクの検証をいたしました。

- ・当社貸出金の変動金利比率は88%と高く、かつリテール向け貸出が約8割と多いため、比較的早期にプラスの収益貢献が見通されます。
- ・リスク面では、当社の預証率10%、及び自己資本に対する有価証券の円金利リスク量3.4%（100BPV）は、相対的に低水準であり、金利上昇時の保有有価証券によるマイナス影響は限定的と考えています。
- ・また、預金についても付保率76%、8割強は地元のお客さまからの預金であり、粘着性が高く、金利上昇時の追随率は過去実績並に留まると想定しています。

円金利上昇による資金利益への影響

主な前提		
政策金利	0.25%	0.50%
無担保コール（O/N）	0.25%	0.50%
JGB（2Y）	0.35%	0.70%
JGB（5Y）	0.50%	0.90%
JGB（10Y）	1.00%	1.40%



ROE向上 +1%以上

注）影響額は、それぞれ円金利上昇前との比較
注）ポートフォリオ 2023年12月末基準

●政策保有株式比率の抑制

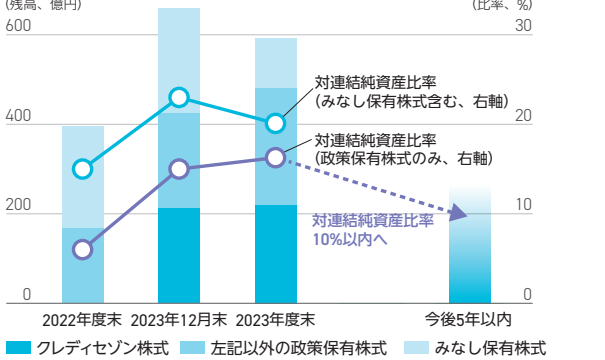
政策保有株式の縮減方針に基づき、2023年度に政策保有株式38億円を売却いたしました（みなし保有株式まで含めると160億円の売却）。また、2028年度末を目処に政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額を連結純資産の10%以内へ縮減させることを目指します。

●ESG/SDGsの取組み推進

当社グループとして定めた4つの重要課題（マテリアリティ）を中心に、価値協創の実現に向けたサステナビリティ施策を推進しています。

[関連ページ P40-69](#)

政策保有株式比率の抑制



IR活動/ディスクロージャーの充実

機関投資家とのエンゲージメント強化や開示情報の充実に取り組むとともに、投資家の皆さまから寄せられるご意見に真摯に向き合うことが企業価値向上に寄与すると考えています。

機関投資家等とのエンゲージメント実施状況

2023年度の主な活動実績

決算説明会	国内・海外機関投資家等との対話（IR）	株主との対話（SR）
4回、参加者延べ106名	55回	7回

対話を行った機関投資家、アナリスト等の概要（社数等は延べ数、アクティブ/パッシブの別は当社の認識）

拠点別	アクティブ/パッシブの別	担当者の担当分野
国内：44社	アクティブ：33社	ファンドマネージャー・アナリスト：55名
海外：18社	パッシブ：9社	
	セルサイド：20社	ESG担当・議決権行使担当：7名

対話の主なテーマ	株主意見のフィードバック
- 業績・経営戦略：中期経営計画で掲げたKPI達成に向けた各戦略の進捗状況、クレディセゾンとの資本業務提携の具体的な施策とシナジー - 資本政策：株主還元方針、成長投資のターゲット - 金融経済環境：国内金利見通しと不動産市況の見通し - ESG：気候変動への取組み、人的資本投資、取締役会等の多様性に向けた取組み - その他：PBR1倍超に向けた道筋と取組み	四半期毎、取締役会に報告を実施しています。2023年度は、7月、9月、12月、3月の計4回報告をいたしました。
経営や開示に取り入れたフィードバック	
- ROE目標の開示 - 資本コスト推計値の開示 - 剰余金の配当等の決定機関にかかる定款の変更 - 中期経営計画のKPI修正及び資本業務提携先とのシナジー効果の開示 - SR活動の高度化	

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

ディスクロージャーの充実

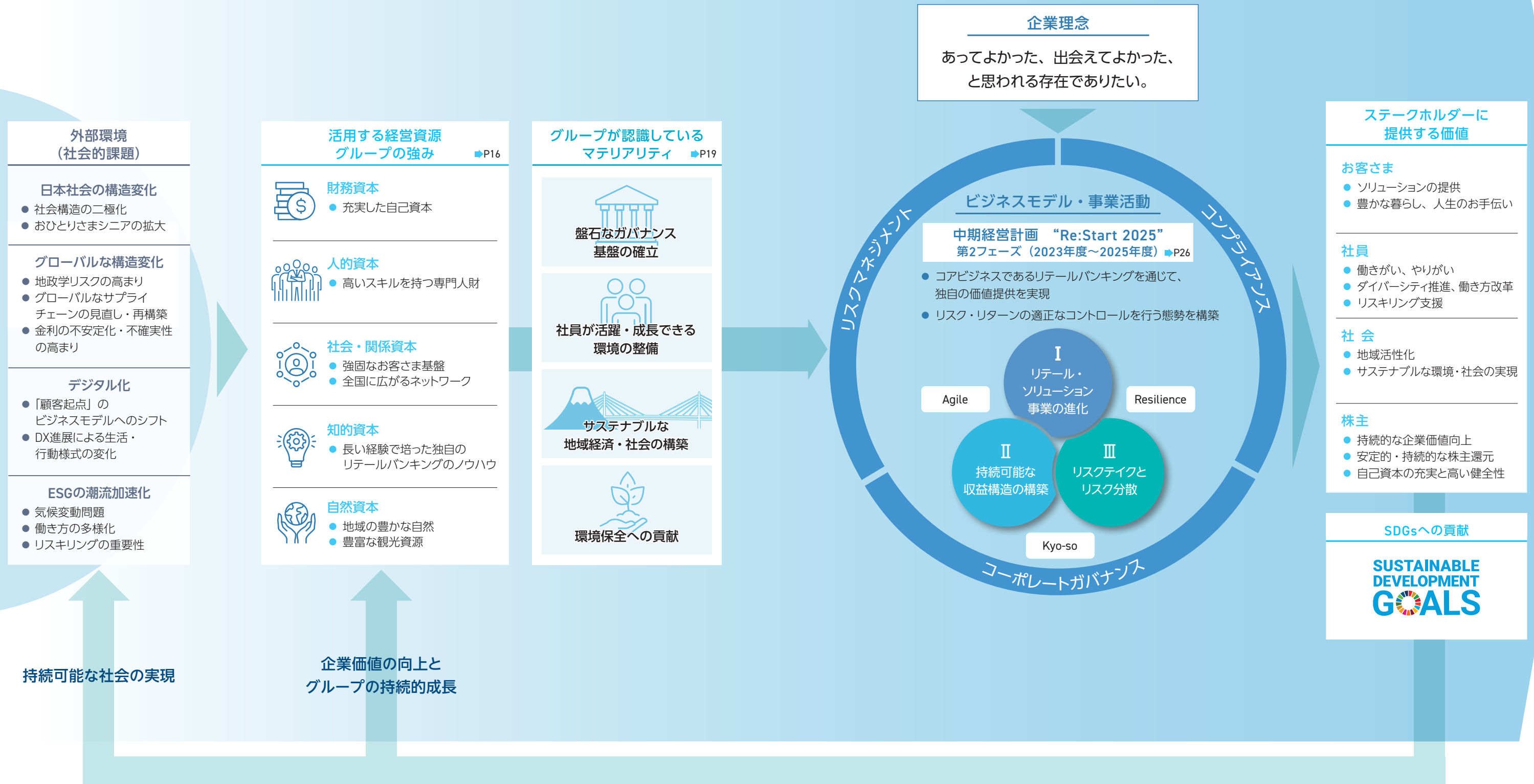
投資家向けの情報として、決算説明会で使用したIR資料、有価証券報告書、四半期報告書、決算情報、統合報告書（ディスクロージャー誌）、株主総会招集通知、(英文) IR資料、(英文) 決算情報等をホームページに掲載しています。

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



価値創造を実現するスルガの強み

強み

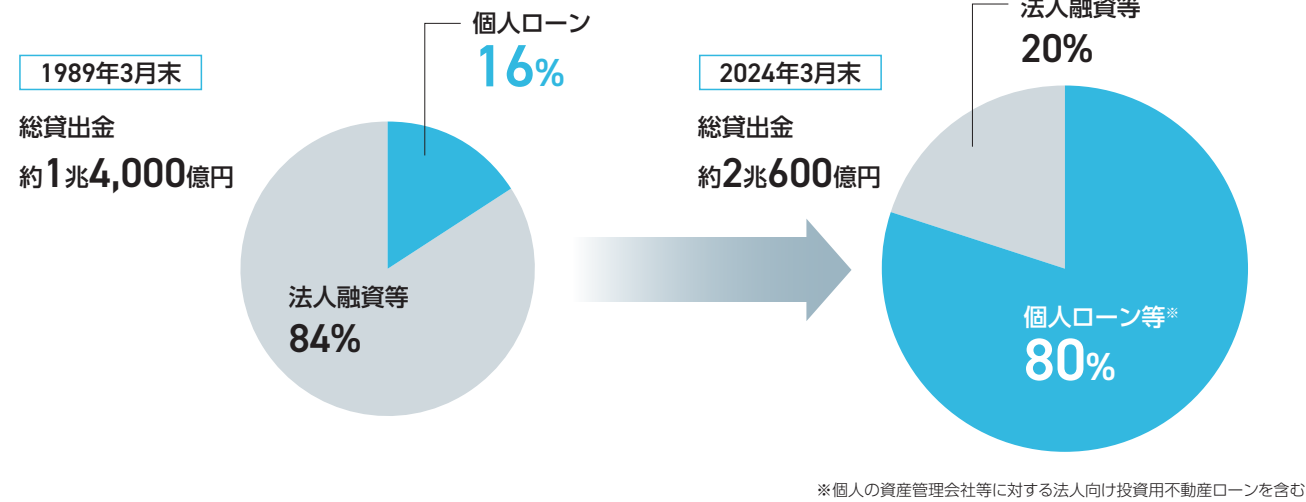
1

長年の「リテール強化戦略」によって蓄積された独自のノウハウとデータ

スルガ銀行は、1989年からリテールバンキングへ舵を切り、今日に至るまで30年以上「リテール強化戦略」を推進し、独自のノウハウとお客さまとの取引データを蓄積してまいりました。またハード面では、CRM（Customer Relationship Management）や自動審査システムを始めとする、リテール

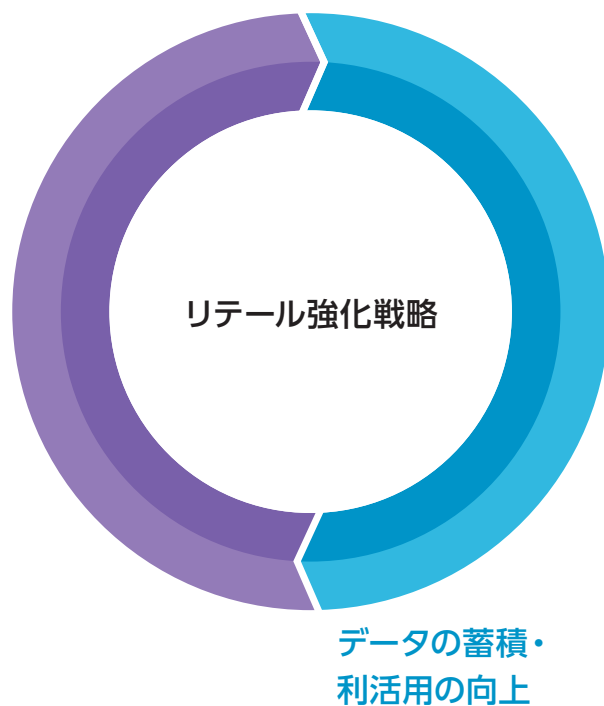
バンキングを支えるデジタル・インフラも構築しております。これらのノウハウやデータを有効活用し、今後もお客さまの“不”を起点とした**スルガならではの目線によるソリューション**を提供してまいります。

個人ローン比率推移



違いの創造を支えるITインフラ

顧客接点の高度化



顧客接点の高度化

スマホ座
日常生活に広く浸透しているキャッシュレス決済をよりお得に、安心してご利用いただける専用口座。

外国籍のお客さま専用口座
あらゆる人々に金融サービスへのアクセスを提供する、という思いの下、外国籍のお客さま専用の口座開設を多言語にて提供。

スルガ銀行CONNECT (アプリ)
銀行アプリの内製化によりお客さまニーズに合わせて迅速なサービス提供を実現。デジタル通帳等により紙通帳の削減を推進。

SMA-Navi
お客さま向けタブレットによるセルフオペの拡大により、ペーパーレス、印鑑レス、オペレーションレス等のデジタル化を推進。

データの管理・利活用の向上

CRM
顧客情報を一元管理し、部門の垣根を越えてシームレスに共有。また取引の進捗状況を可視化し、営業活動の効率化や生産性を向上。

自動審査
幅広いお客さまへの融資を通じて審査や返済状況などの詳細なデータを精緻な手法で分析。審査手法の効率化と高度化の実現で、よりスピーディな審査を実現。

SmartEye
社内データを統合し、データに基づく意思決定を支援。お客さまの属性やライフステージに応じた傾向分析等の詳細な検索機能を提供。

生成AI
業務効率化や生産性向上に向け、本部・営業店での利用を開始。業務手続やFAQ等をAI学習し、お問い合わせに対する回答作成の自動化等で更なる利用拡大を図る。

強み

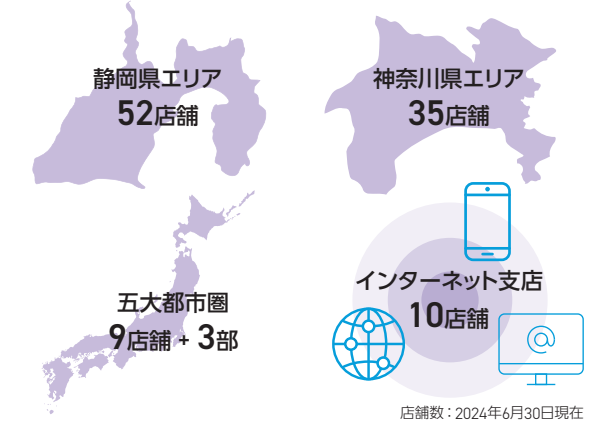
2

全国に広がる営業ネットワーク

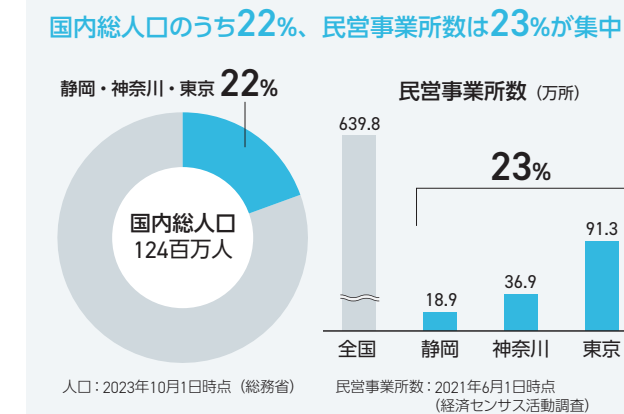
地元の静岡県、神奈川県のみならず、五大都市圏にも広がる店舗ネットワークに加え、異業種との協業を中心としたインターネット支店など、充実した非対面のタッチポイントによって、エリアに縛られず広く金融ソリューションの提供を可能とするネットワークを構築しております。

静岡県、神奈川県では、各地域特性に応じた地域密着型営業を実現するためのハブ・サテライト店舗体制により、多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えしてまいります。

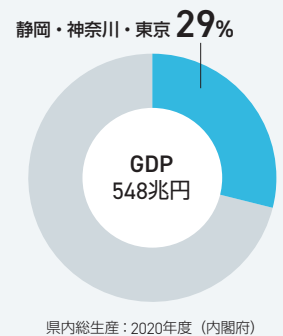
店舗網 P76-77



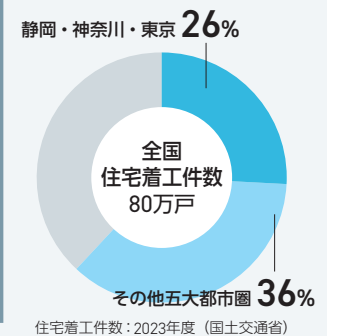
営業エリアのマーケットポテンシャル



国内GDPのうち29%を占める主要マーケット



住宅需要が旺盛



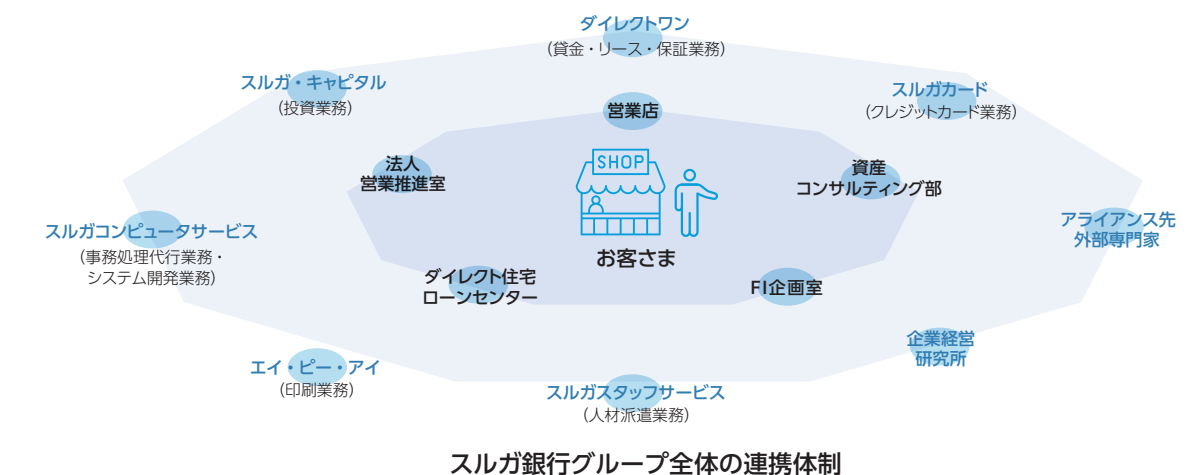
強み

3

グループ内外の豊富な知見を活用した総合提案力

営業店と各ビジネス領域の専門部署の相互連携や、当社グループ全体の強固な連携によって、お客さまへ最適なソリューションを提供できる態勢を構築しています。また、積極的に外部の専門家とも提携し、グループ内外のノウハウや知見

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。



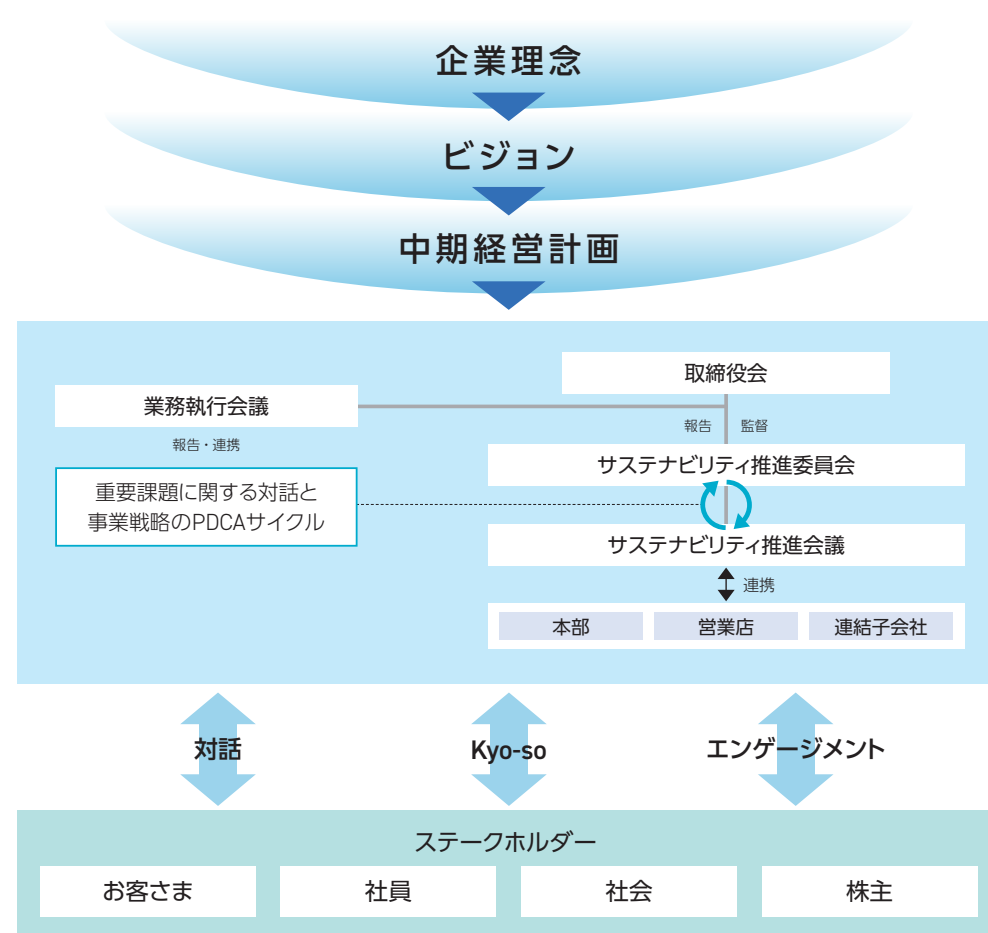
サステナビリティに向けたマテリアリティと取組み

サステナビリティについての考え方

当社は取締役会の直下に「サステナビリティ推進委員会」を設置し、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、方針や目標の設定、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。同委員会は代表取締役社長を委員長とし、委員長の指名を受けた取締役（社外取締役を含む）及び執行役員等に

より構成され、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。また、サステナビリティ推進を組織横断的に進めるため、本委員会の下部組織として、執行部門で構成する「サステナビリティ推進会議」を設置し、当社グループとして定めた4つの重要課題（マテリアリティ）を中心に、サステナビリティ施策を推進しています。

サステナビリティマネジメント体制



サステナビリティ推進委員会

重要課題	・SX推進に係る方針及び取組み等に関する事項 ・マテリアリティの特定、中長期的な目標の設定 ・推進状況のモニタリングと監督等
委員会構成	委員長：代表取締役社長 委員：委員長の指名を受けた取締役（社外取締役を含む）及び執行役員等 オブザーバー：監査等委員である取締役等が参加

サステナビリティ推進会議

重要課題	・情報収集とGAP評価に取り組みとともに、重要課題の実行・推進を行う
委員会構成	議長：総合企画本部長 メンバー：本部所属長等

2023年度の主な取組み

- スルガ銀行グループの人権方針の策定
- 投融资方針（セクターポリシー）の改定
- CO₂排出量削減目標の上方修正

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うえで不可欠な要素。	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。	
Governance 盤石なガバナンス基盤の確立	- 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 持続可能な消費、16 平和と正義、17 パートナリシップ
Social 社員が活躍・成長できる環境の整備	- 社員の成長を支援する人材育成体系 - 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 持続可能なエネルギー、4 質の高い教育、5 ジェンダー平等、8 働きがい、10 人や国の不平等の解消
Social 持続可能な地域経済・社会の構築	- 多様なお客さまニーズに対応するリテール・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 貧困の解消、9 産業と雇用、11 持続可能な都市とコミュニティ
Environment 環境保全への貢献	- 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 持続可能なエネルギー、13 気候変動、14 海洋資源、15 陸域生態系

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>



2023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、新事業粗利益*が順調に積み上がり、前期比36億円増加の113億円となったものの、Oldポートフォリオの貸出金利などの減収圧力が上回り、前期比17億円減少の、585億円となりました。

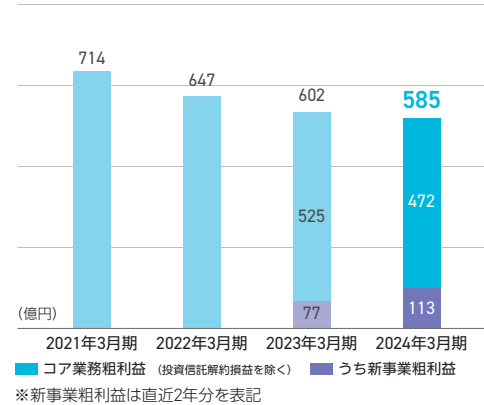
コア業務粗利益は、業務粗利益から国債等債券損益の影響を除いたもので、債券売買等の一時的な要因を除いた銀行の本業における粗利益を表しています。

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

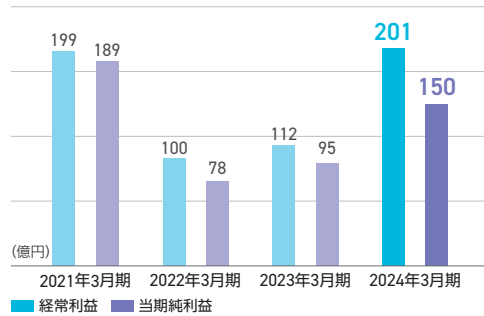
※新事業粗利益：2020年4月以降に実行した商品・サービスによる収益、コア業務粗利益（投資信託解約損益は除く）ベース



経常利益／当期純利益

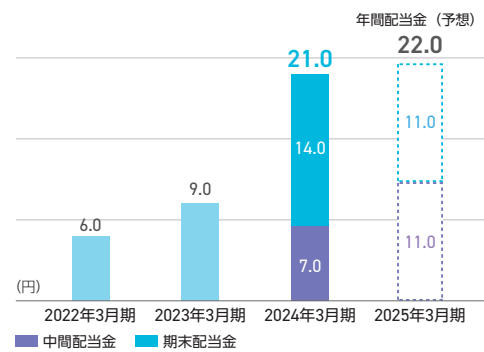
経常利益は、コア業務粗利益の減少を経費の減少や、有価証券関係損益及び実質与信費用の改善を主な理由として前期比88億円増加し、201億円となりました。

当期純利益は、経常利益の増加等により前期比54億円増加し、150億円となりました。



一株当たり年間配当金

一株当たり年間配当金は、前期比12円増配の一株当たり21円としました。なお、2025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配当方針に基づき、1円増配し、一株当たり年間配当金22円としております。



自己資本／自己資本比率（国内基準）

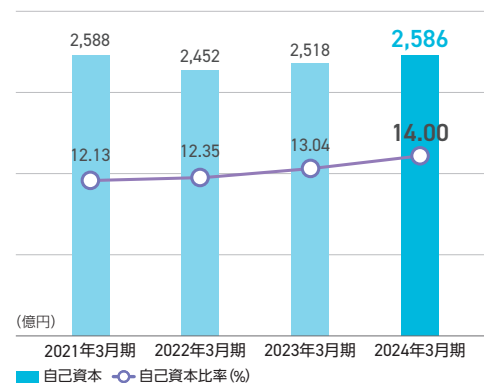
経営の健全性を示す自己資本比率は、前期末比0.96pt上昇し、14.00%となりました。

※中期経営計画第2フェーズのKPIである「パーゼルⅢ最終化ベースの自己資本比率」は11.87%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。

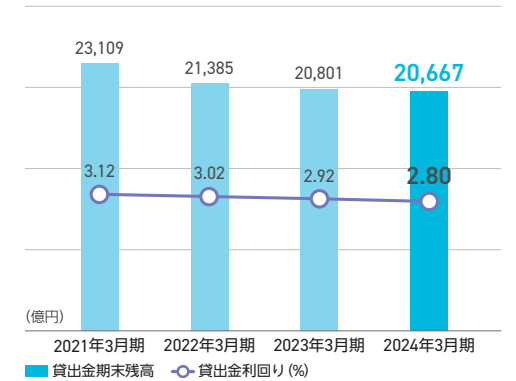
当社の〈コア資本に係る基礎項目〉は資本金、資本剰余金、利益剰余金等と一般貸倒引当金により構成しております。

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



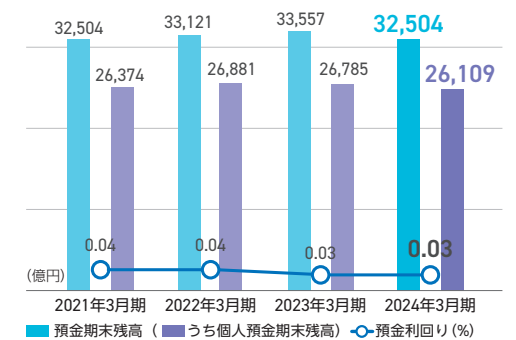
貸出金期末残高／貸出金利回り

貸出金期末残高は、前期末比134億円減少し、2兆667億円となりました。なお、通期では減少となりましたが、下半期（2023年10月から2024年3月）では327億円の増加に転じています。貸出金利回りは、前期比0.12pt低下し、2.80%となりました。



預金期末残高／預金利回り

預金期末残高は、前期末比1,052億円減少し、3兆2,504億円となりました。個人預金期末残高は、前期末比676億円減少し、2兆6,109億円となりました。預金利回りは前期比横ばいの、0.03%となりました。



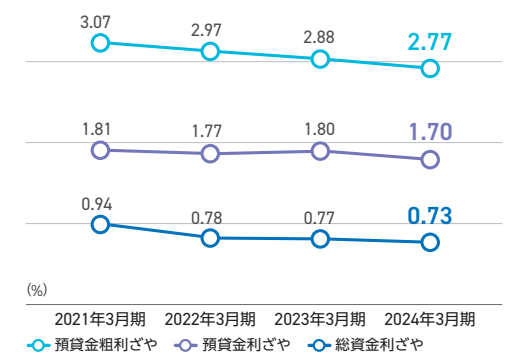
預貸金粗利ざや／預貸金利ざや／総資金利ざや

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0.04pt縮小し、0.73%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）

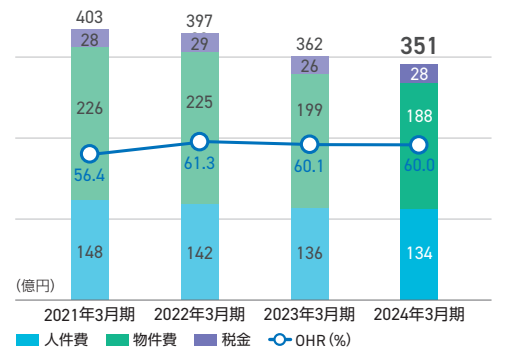
経費は、コスト構造改革の順調な進展により前期比10億円減少し、351億円となりました。

OHR（オーバーヘッドレシオ）は、前期比0.1pt低下し、60.0%となりました。

OHRは、業務の効率性を表しています。

当社は、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 = 経費／コア業務粗利益（投資信託解約損益を除く）× 100



2023年度財務ハイライト

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：貸出金等与信関連債権 (2024年3月末時点)

破綻先	6億円
実質破綻先	1,132億円
破綻懸念先	533億円
要注意先	
要管理先	477億円
要管理先以外の要注意先	5,142億円
正常先	1兆3,465億円
合計	2兆757億円

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、貸出金等与信関連債権*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2,052億円となりました。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1,672億円となりました。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、11億円となりました。貸出条件緩和債権は、367億円となりました。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83.50%をカバーしております。

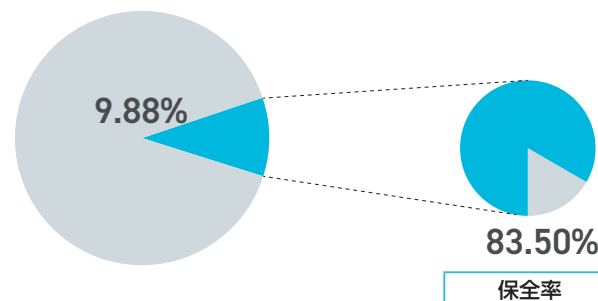
※ 貸出金等与信関連債権：貸出金・支払承諾見返・外国為替・貸出金に準ずる仮払金・貸出金未収利息

※ 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

対象：要管理債権は貸出金のみ、その他は貸出金等与信関連債権 (2024年3月末時点)

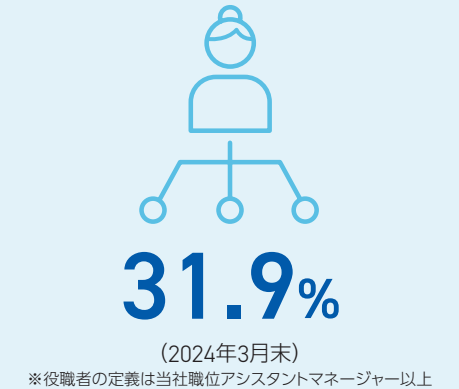
		担保・保証	引当額	保全率
破産更生債権及びこれらに準ずる債権		432億円	706億円	100.00%
危険債権		224億円	122億円	65.04%
要管理債権	三月以上延滞債権	136億円	91億円	59.94%
	貸出条件緩和債権			
小計		793億円	919億円	83.50%
正常債権				
合計				

リスク管理債権の
総与信残高に占める比率

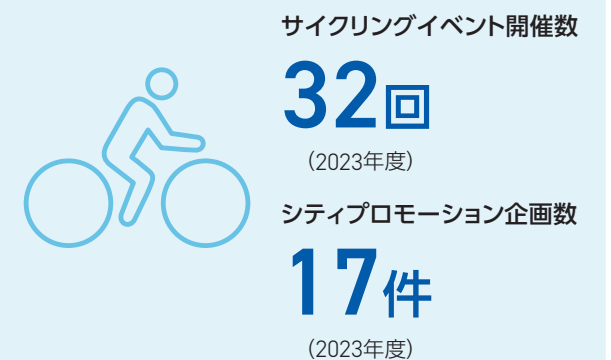
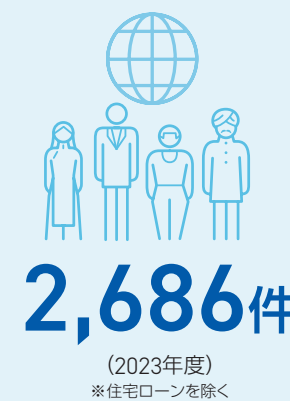
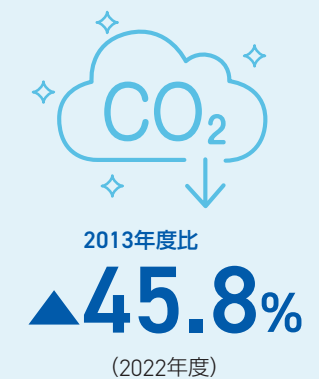
非財務ハイライト

スマホアプリ
「スルガ銀行CONNECT」登録数

役職者に占める女性社員比率

1営業日当たり
お客さまへのコンタクト件数

サイクリングプロジェクト

外国籍のお客さま
FI関連商品申込件数温室効果ガス (CO₂) 排出量削減

FI：ファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）

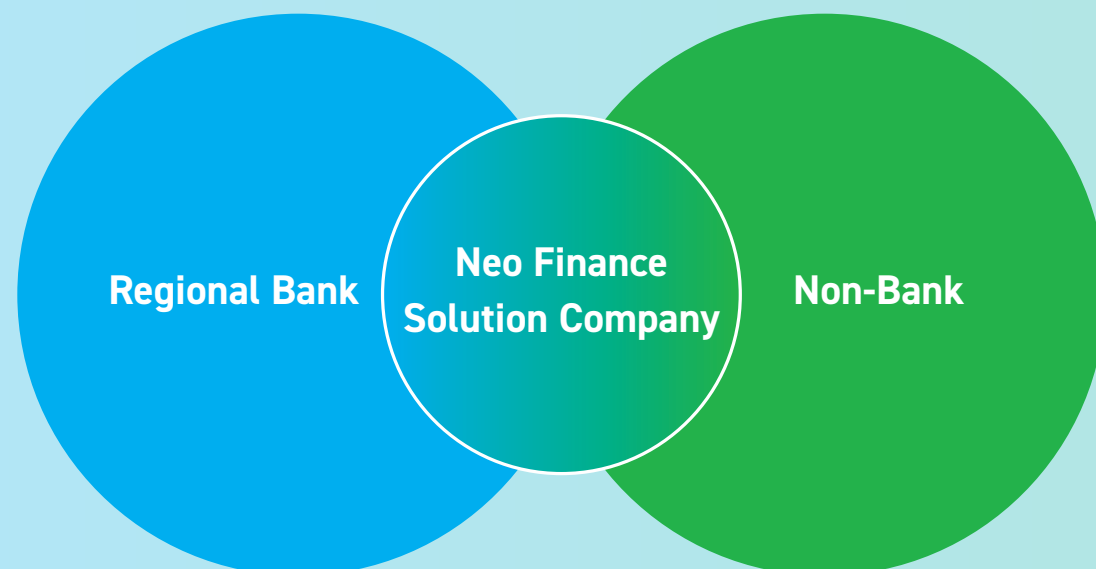
ビジネスパートナーを超えて ともにイノベーションを 創出したい

株式会社クレディセゾン 代表取締役（兼）社長執行役員COO
水野 克己

Profile

1992年にクレディセゾンに入社。2005年にセゾンカード部長、2012年に営業企画部長などを経て、2013年に取締役役に就任し、ペイメント事業、グローバル事業、プロセシング事業等を幅広く担当。2021年に代表取締役（兼）社長執行役員COOに就任し、現在は経営全般執行、グローバル戦略、経営企画部管掌。

バンク×ノンバンクで "Neo Finance Solution Company"へ



スルガ銀行とクレディセゾンとの資本業務提携がスタートして約1年が経過しました。ビジネスの進捗、提携の効果などについて、クレディセゾンの水野克己社長に伺いました。

Q. 2023年5月、スルガ銀行と資本業務提携契約を締結した経緯・狙いについて、改めて伺います。スルガ銀行に対しては、当時どのような印象を持っていましたか。

A. クレディセゾンは「総合生活サービスグループ」として、金融分野における消費者の様々な困りごとの解決を目指す中で、銀行機能を持つことが必要不可欠だと考えていました。

スルガ銀行とは、これまでファイナンス事業で連携させていただいており、そこでの話し合いがきっかけとなり、資本業務提携に至りました。両社の協議にかかった期間は、わずか半年で、このスピード感も非常に良かったと思います。

私のスルガ銀行の印象は「イノベティブな銀行」です。地銀の常識にとられない商品・サービスの開発、経営スタイルなどから、アグレッシブで、「誰よりも先にやろう」という気質を持った銀行だと思っていました。その部分では、当社のカルチャーとも非常にフィットしています。

Q. 「事業領域合計で、今後5年間（2023～2027年度）、新規ローン実行額3,500億円以上を目指す」と掲げていますが、ビジネスの進捗はいかがですか。

A. コラボレーションローン、住宅ローンの合計で、年間700億円程度の計画を見込んでいたのですが、既にこれを上回る年間800～850億円のペースで進捗しています。

不動産の領域では、もともとスルガ銀行のネームバリューがあったこと、社員の相互派遣や人材交流により、連携がうまく取れていることなどから、スムーズに進捗しています。「5年間で3,500億円」は手堅い計画で、更なる上積みも期待できそうです。

Q. 定量的な観点以外に、今回の資本業務提携は両社にどのような効果をもたらしていますか。

A. 2024年5月末までに合計13名を派遣しましたが、プラスアルファの派遣も検討しています。営業部門のほか、コールセンター、審査部門などでも人材交流を深めましょうという話をしています。

派遣したメンバーが口をそろえて言うのは、「大いに学びがある」ということです。当社ではできなかったことが、銀行の中ではできるので、それが非常に勉強になるといいます。彼らのキャリアアップにとってもいい経験になると思います。

スルガ銀行に限らず、「外のメシを食うこと」は、人間が成長する大きな機会になります。私も外部出向の経験がありま

すが、いろいろなことを自分で考えて、やらなければいけない状況に追い込まれるので、たくましくなります。

やっていることに自信が出てくると、社員の目の輝きも違ってくるので、本当に派遣してよかったなと思います。

Q. 提携がスタートして1年が経過しましたが、新たに見えてきたスルガ銀行の魅力とは何でしょう。

A. やはりローンビジネスにおけるスルガ銀行のネームバリューは絶大だということです。「スルガ銀行だからローンを申し込む」というお客さまも多く、一緒に仕事をして、この領域での信頼感は更に一段上がりました。

もう1つは、社員の皆さんが優秀なことです。真面目で、スルガ銀行に対するロイヤリティも高く、人材が豊富で、「違いの創造」をスローガンとして、イノベティブな文化を持つ企業だからこそ、環境変化にも強いのではないかと思います。



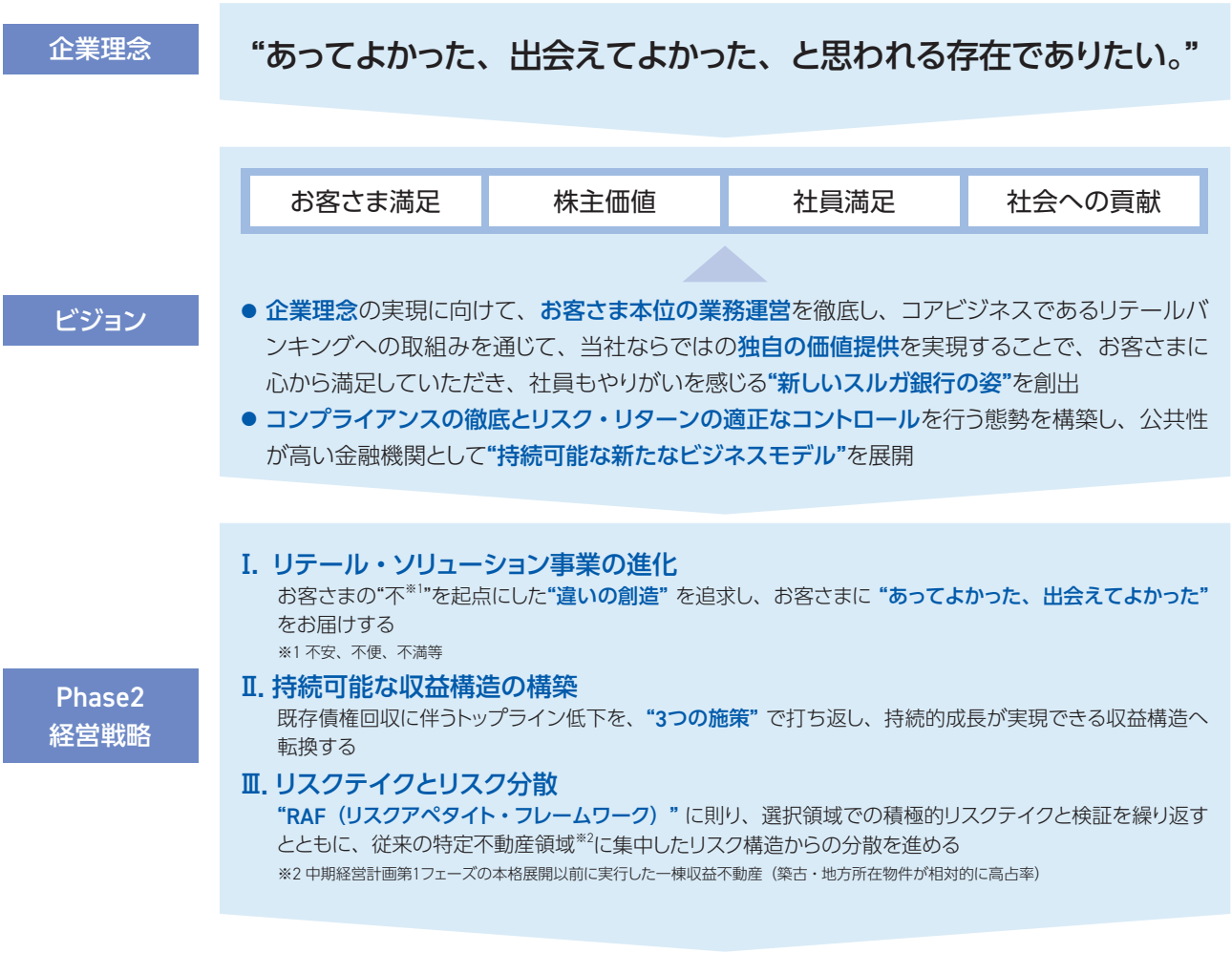
Q. バンクとノンバンクの融合という新たなビジネスモデルを成功させるために、今後注力する取組みをお聞かせください。

A. “Neo Finance Solution Company”の創造に向けて、我々は現在の中期経営計画においてグローバル事業の拡大を大々的に謳っています。グローバル事業の飛躍には、基盤となる国内事業の成長が不可欠であり、スルガ銀行との連携により、ファイナンス事業、ペイメント事業において新規顧客を開拓し、取扱高を伸ばしていけることは、非常にありがたく、心強いことです。

収益性を高めるビジネスパートナーとしてはもちろん、今後はイノベーションの創出についてもスルガ銀行とともにチャレンジしていきたいと考えています。

中期経営計画“Re: Start 2025 Phase2”

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による新事業粗利益の成長
- 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”の取り組み方針



※上記のKPI等は、2024年4月4日公表の中期経営計画KPI修正後の数値に変更しています。

- ・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、新事業粗利益を2022年度比2.5倍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、市場ファイナンス本部

収益構造

- ②コスト構造改革を完遂し、経費を340億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20億円/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・可用性の高い次世代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

KPIの上方修正

第2フェーズのKPIは、メインKPIとその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は、「経常利益」、「当期純利益（連結）」、「自己資本比率」の3種類、サブKPIは、「新事業粗利益」、「経費」、「実質与信費用比率」の3種類を掲げています。

2023年度の好調な業績を踏まえ、2024年4月4日にKPIの上方修正を発表しました。

KPI修正に至った4つの要因

クレディセゾン提携の順調な進捗

先行する2施策（不動産ファイナンスの共同展開、住宅ローン事業における連携）の順調な進捗を踏まえ、その他の施策を含めた2025年度の新事業粗利益へのインパクトは20億円以上となる見通しです。

ローン等新規実行額の成長

当社主体のオリジネーション領域におけるローン等の新規実行額が前年度比42%増加したことを踏まえ、2025年度のローン等新規実行計画を200億円増加の2,600億円に上方修正いたしました。

債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

投資用不動産の入居率の定期調査を起点に、お客さまと定期的にコミュニケーションを図り、管理会社や不動産会社等との連携により、様々なご提案をしてきた活動が実を結びつつあり、実質与信費用比率の目標水準を引き下げました。

人的資本投資の拡大

「報酬関連施策」「働き方関連施策」の両方を充実させることによって、人的資本への投資を更に強化していきます。このため、人件費を中心に、当初計画対比15億円の経費増加を織り込みました。

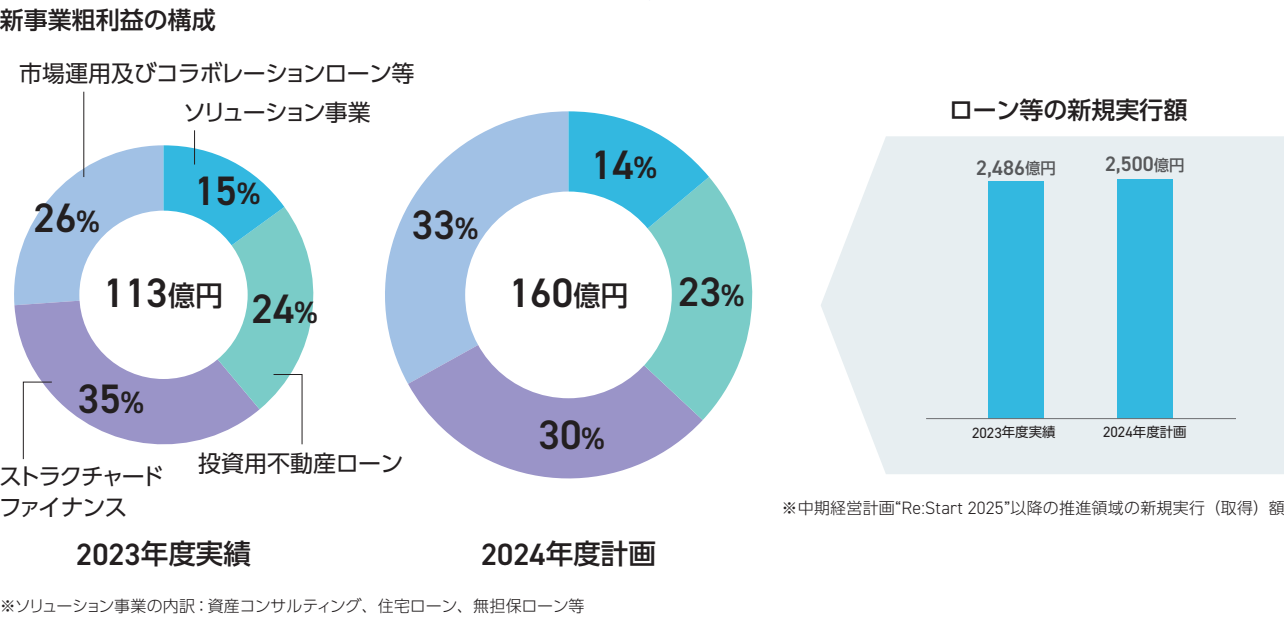
2025年度当初計画		2025年度修正計画	備 考
メインKPI	経常利益	130億円	170億円
	当期純利益（連結）	110億円	135億円 ・親会社株主に帰属する当期純利益
	自己資本比率（バーゼルⅢ最終化ベース）	実質10%以上	実質10%以上 ・有価証券評価差額金が評価損である場合には、当該評価損をコア資本より控除
（メインサブKPI） 重点取組指標 （メインKPI実現に向けた）	新事業粗利益	160億円以上	190億円以上 ・2020年4月以降に実行した商品・サービスによる収益 ・コア業務粗利益（投資信託解約益は除く）ベース
	経費	325億円以内	340億円以内
	実質与信費用比率	15bps程度	10bps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×10,000

※「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行（単体）の計数・指標

4つの自律型プロフィットセンター

各プロフィットセンターの事業領域

営業本部制から4つのプロフィットセンターに移行し、2025年度の新事業粗利益は2022年度比2.5倍の成長を見込んでいます。
1つの領域に依存することなく、各事業領域が着実に成長し、富士山モデルからハケ岳モデルへと転換してまいります。



4つの自律型プロフィットセンター ～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

ミッション

コミュニティバンクは、地元である静岡県・神奈川県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し、生涯にわたるパートナーとなっていくことが最大のミッションです。当社のコアビジネスであるリテール・ソリューション事業を更に進化させるため、我々コミュニティバンクが中核的な役割を担っていることを営業店の社員一人ひとりが自覚し、お客さまの“不”を起点にした「違いの創造」を追求し、お客さまから、担当者、担当店、そしてスルガ銀行に「あってよかった、出会えてよかった」と思っただけの存在を目指してまいります。

2023年度の振り返りと評価

● 個人ソリューション事業

住宅ローンについては、両県のエリア特性を分析し、お客さまのニーズに合わせた提案活動やクレディセゾン保証付き住宅ローンの取扱い開始により幅広い顧客層へのアプローチを行った結果、新規実行額が前年度比1.5倍へ増加しました。目的別ローンについては、自動車関連・デンタル・教育・リフォームを中心にお客さまとのリレーション深耕をしていく中で顕在化するニーズへのソリューション提案活動が根付き、新規実行額が前年度比1.2倍に増加しました。

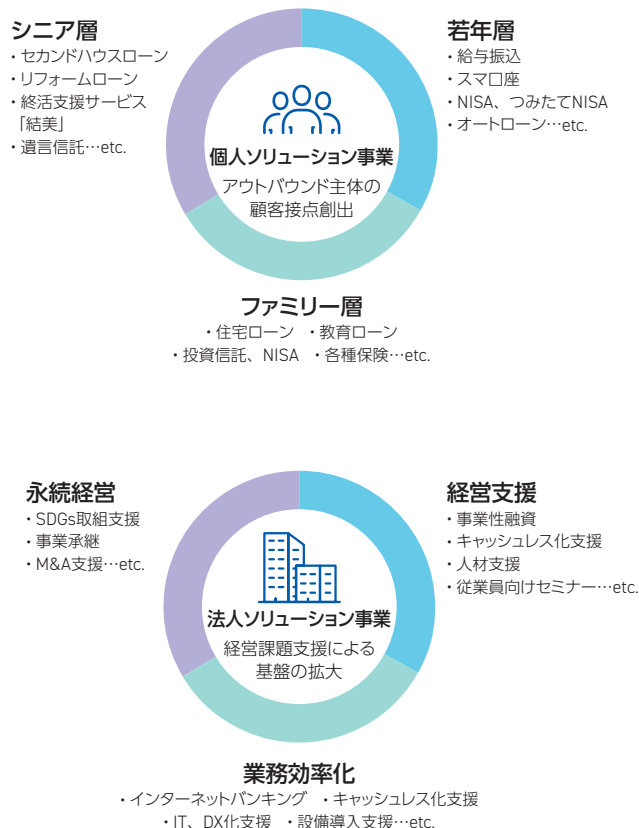
資産コンサルティングについては、100人プログラムを軸に顧客基盤の強化、お客さま接点・アカウントセールスを拡大したことにより、NISA口座の新規開設数が前年度比2.6倍となり、投資信託・保険等の新規預り資産額は前年度比2.1倍へ増加いたしました。

当社発祥の地 静岡県の
コミュニティバンクとして、
地域の皆さまに寄り添い、
未来に向かってともに成長・発展して
いきたいと思います。

執行役員
静岡コミュニティバンク長
大石 裕之

● 法人ソリューション事業

法人のお客さまへの経営課題支援に向けて、「経営支援」、「業務効率化」、「永続経営」の3つのテーマごとに各種ソリューションサービスを整備・提供いたしました。また、取引先企業さまの順調な成長機会を後押しするため、法人融資推進体制の強化を図りました。



2024年度の事業リスクと機会認識

現在、円安の進行や物価・人件費などが上昇する環境下において、業種や地域によってコロナ以前の水準にまで業績が戻っていない企業もある中、今後「金利ある世界」に変化することで資金繰りなどの影響に対する柔軟な対応が、地域金融機関には求められています。一方で、変革する社会を事業機会と捉え、設備投資などの資金需要は増加傾向にあり、こ

2024年度の重点施策

● 個人ソリューション事業

個人ローンや保険、新NISA（個人の資産形成・運用・リスク対策商品として国債、投資信託、一時払い保険や平準払い保険）など幅広い商品ラインナップでお客さまの豊かな生活を後押ししてまいります。また、当社と新たなお取引をいただくお客さま向けのインセンティブプログラム「スルガではじめてシリーズ2024」を2024年6月より開始いたしました。本プログラムを含めお客さまとのリレーション深耕を図り、メイン口座化など取引基盤の拡大を図ります。

● 法人ソリューション事業

これまで以上に取引先企業さまとの対話を深め、成長性の高い分野への資金ニーズに、積極的に取り組んでまいります。また、当社だけではなく、グループ会社、クレディセゾ

違いの創造、独自性への挑戦

当社は今日に至るまで、独自の視点で現場発の商品・サービスを数多く提供し、リテール・ソリューションビジネスを強化してまいりました。中期経営計画“Re:Start 2025”において、違いの創造、独自性への挑戦を更に進化させることで、環境の変化や多様化するニーズに対し、静岡県・神奈川県 の地域特性に応じた質の高い最適なサービスとソリューションを提供してまいります。また、キャッシュレスやネットでの取引が主流となった現代において、リアル店舗ならではのFace to Faceによる「お客さまとの対話」には特にこだわっていきたくており、ファイナンシャルアドバイザーやローン担当者のスキルアップなど人財育成に積極的に取り組んでまいります。ミッションとして掲げた「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し、お客さまに寄り添う生涯パートナー」の実現に向けて、社員一丸となりお客さまとともに歩んでいきたいと考えております。

れまで以上に取引先企業さまとの対話を深め、法人融資を推進強化してまいります。

また、個人のお客さまについては、新NISA制度の開始に伴い貯蓄から資産運用への関心が非常に高まっていることから、ご意向の確認やお客さま本位の業務運営を前提に、お客さまに寄り添った提案を進めてまいります。

● 人財育成

時代の変化が早い現代において、お客さまのニーズも多様化しています。ベテラン社員の経験等を若手社員に継承するとともに、実践で得た“知”の共有を行うことで、社員の一体感を醸成し、お客さま本位の姿勢を継続してまいります。

また、専門スキルを持つベテラン社員のマイスター認定や、これまで携わってこなかった職務（例えば資産コンサルティング営業職）へのリスクリング（学び直し）による配置転換を図る等、ベテラン社員がこれまで以上に活躍できる環境を提供し、組織全体の活性化につなげていきます。

若手社員についても、銀行員に必要な知識・スキルが多様化する中、ジョブローテーションや個別研修・勉強会への参加等を通じてより多くの経験を積ませ、リテール・ソリューション事業の進化に向けた総合的な人材活用を目指してまいります。

神奈川県内最初の支店設置から
100年を超え、当社の地元である
神奈川県のコミュニティバンクとして、
お客さまの「Well-being」を
高めるお手伝いを進めてまいります。

執行役員
神奈川コミュニティバンク長
浅田 裕靖

02 ー デジタル活用で全国展開 ー
ダイレクトバンク

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、日本全国で顧客基盤を拡大するとともに、FI（ファイナンシャル・インクルージョン、金融包摂）領域で先駆的な存在になることです。まずは、外国籍のお客さまの“不”の解消に取り組んでいきます。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、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。また、注力分野である無担保ローンについては、デジタルの有効活用により顧客利便性とリスク対応力を向上させていくことで、事業基盤を固め、お客さまにとって最適なタイミングでソリューションを提供できるよう努めてまいります。

2023年度の振り返りと評価

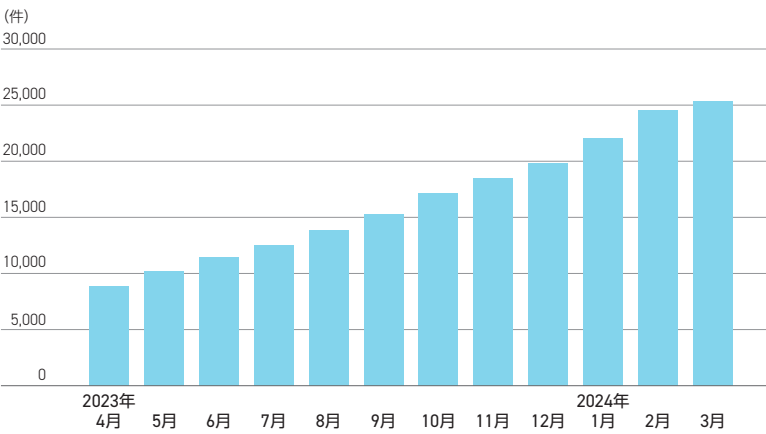
ダイレクトバンクの注力分野である、目的別ローンの実行額は前年度比130%超と着実に増加しました。デンタル・リスクリング等の領域を中心に事業者との関係性を広げる活動が実を結びつつあり、安定的に申込件数が増加しております。また、各バンクと連携し、エリア特性に合わせながら、オートや教育資金等のニーズを捉えるため、商品性の向上やプロモーション強化に取り組んだことも、実行額の増加に大きく寄与しました。

スマホ座を中心とした口座開設数については、積極的なデジタルマーケティングの取組みにより順調に増加し、お客さ

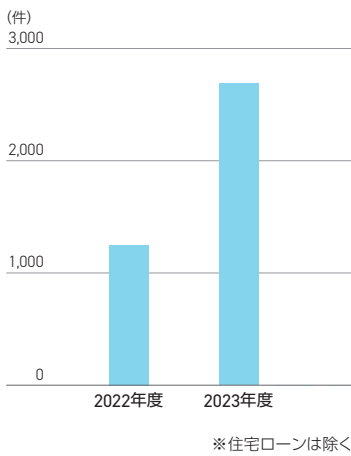
ま基盤の拡大につながりました。合わせて、既存のお客さまへの利用促進のマーケティングも積極的に展開しクロスセルや商品を継続してご利用いただけるよう、丁寧なコミュニケーションにも取り組んできました。

外国籍のお客さまに対するFIの推進については、ウェブサイトやコールセンターの多言語化などのコミュニケーションツールを整備し、積極的にお客さまとのリレーション強化を図った結果、外国籍のお客さまへのFI関連商品申込件数は、前年度比215%と着実に増加しました。

ダイレクトバンク口座累積開設数



外国籍のお客さまFI関連商品申込件数



2024年度の事業リスクと機会認識

無担保ローン全般で金融機関のWeb完結型の取り扱いが増えてきており、エリアを超えた競争が始まっています。そのため、当社の違いが発揮できる得意分野で取り組んでいくこ

とが重要だと考えております。また、今後の金利上昇局面では、安定的な資金調達力と収益構造を持つ当社のビジネスチャンスが広がっていくと考えております。

2024年度の重点施策

まず、目的別ローンについてですが、デンタルローン領域でのシェア拡大を図るとともに、リスクリングや医療等の優先領域を定めて、第2の柱の育成に取り組めます。マーケットが拡大している分野、エリアで事業者さまとの関係性を広げるB2B2Cの活動とD2Cのマーケティングを組み合わせ、機動的な営業活動を展開していきます。具体的な活動としては、承認率や実行率、レスポンスの速さ等が重要であるため、各

指標をモニタリングし、業務プロセスの改善に取り組んでいきます。また、各バンクとの連携では、エリアのお客さまの多様な資金ニーズを的確に捉え、商品性の改善や効果的なプロモーションを実施していきます。

次に、デジタルマーケティングによるスマホ座中心の顧客基盤作りやクレディセゾンとの協業施策等を実施することで、顧客基盤の拡大を目指します。

資金ニーズに応じた多彩な商品群



違いの創造、独自性への挑戦

当社のダイレクトバンクと、いわゆるネット銀行との違いは、デジタルチャネル以外にも、コールセンターやリアル店舗が存在することです。対話をしながら安心して申込みたい、といったお客さまのソフト面でのニーズにもきちんに対応できることが、私たちの「違い」であると感じています。外国籍のお客さまについても、ウェブサイトやコールセンターの多言語化により、安心してお申込みいただけるような対応を充実させています。FIの取組みで、先駆的な存在になることも当社の独自性への挑戦であり、「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。

デジタルを活用した
ソリューションを提供し、日本全国で
顧客基盤を拡大していきます。

執行役員
ダイレクトバンク長
尾崎 将則

03 首都圏・広域バンク

— 首都圏・全国主要都市 —

ミッション

不動産を起点としたソリューション提案に強みを持つ、首都圏・広域バンクのケイパビリティを更に進化させるべく、お客さまから伺ったご要望やご意見を踏まえ、お客さま目線の金融サービスの提供を目指してまいります。

2023年度の振り返りと評価

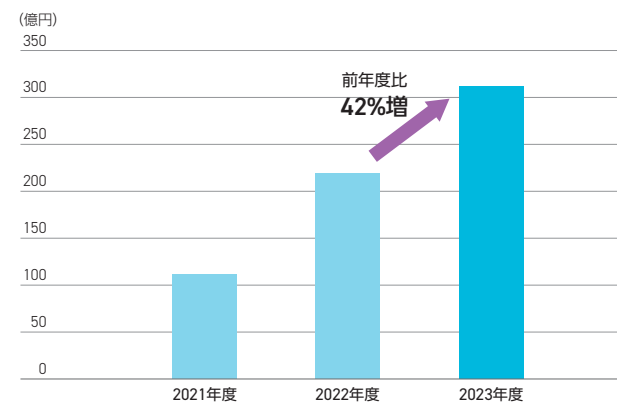
首都圏・広域バンクは東京都内3店舗と5大都市圏の拠点に加えてダイレクト住宅ローンセンターを展開しており、全国のお客さまに不動産を中心としたソリューションを提供しています。エリアの特性に応じた柔軟な商品の開発とお客さま一人おひとりに応じたコンサルティングに努めた結果、住宅ローン・投資用不動産ローンともに2023年度は前年度を上回る実績を上げることができました。

住宅ローンは、2022年度に引続き、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つを主要事業領域として営業を展開しました。また、クレディセゾン保証付き住宅ローンを商品ラインナップに追加し、更に幅広いお客さまの住宅購入のお手伝いをすることが

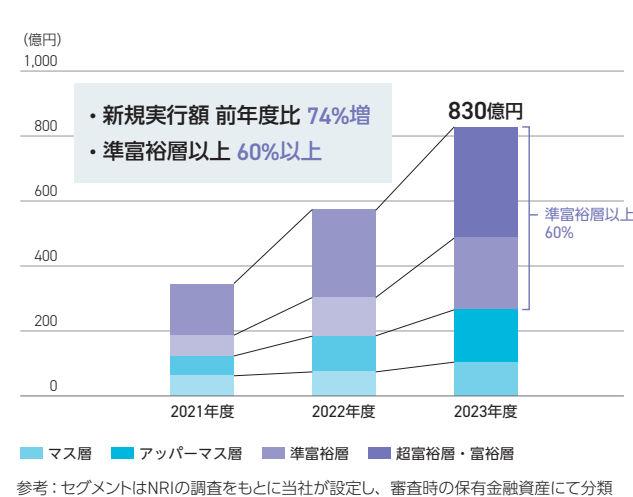
できました。全国に広がる営業網の広さも新規実行額の増加に寄与し、首都圏・広域バンクの強みを活かした1年であったと感じています。

投資用不動産ローンについても、様々なご相談にお応えできるよう、専門のスタッフをお客さまの問い合わせ窓口配置したことや、高額の投資用物件を購入されるお客さま向けの新商品を導入したことにより、富裕層・準富裕層のお客さまとの新たなお取引が増加しました。また、こうした取組みについて、お客さまの中で徐々に認知が広がり、当社あてにお客さまご自身からご相談をいただくケースが増加しており、当社の市場プレゼンスが高まっていることを実感しています。

住宅ローン新規実行額推移



投資用不動産ローン顧客セグメント別 新規実行額の推移



2024年度の事業リスクと機会認識

2024年度の不動産市況は引き続き堅調に推移すると考えていますが、今後の金利動向によっては状況が変化する可能性もあり、注視しています。また、他金融機関との競争環境は厳

しいものの、お客さまとの対話から、多様なニーズに合わせた柔軟な商品設計により、“One to One対応”で引き続きお客さまのご要望にお応えしていきたいと考えています。

お客さまに寄り添ったローン推進



コンサルティングの充実

- お客さまに継続的なコンサルティングを可能とするノウハウの承継
- お客さまの幅広いニーズに対応できる専門性の高い人材の育成

2024年度の重点施策

・店舗

DXの活用による支店業務の本部集中化が進んだことで、改めて各店舗の役割と業務の見直しを検討し、2024年5月、フルバンキング型で支店運営をしていた東京支店千葉出張所を、ローン特化型店舗である「千葉ローンプラザ」に転換いたしました。今後も首都圏・広域バンク内の各店舗の立地や地域性、マーケットを勘案しながら、ローン特化型店舗を増やしていきます。

・住宅ローン

住宅ローンは、地域ごとに注力する事業領域を設定し、適切にお客さまのニーズにお応えしていきたいと考えています。首都圏では、富裕層・準富裕層のお客さまから、高額物件や

セカンドハウスをご購入されるご相談が前年度以上に増加し、首都圏以外の大都市圏では、ビジネスオーナーや外国籍のお客さまの住宅ローン相談が増加しています。

・投資用不動産ローン

2024年度は、お客さま接点を増やしながらかより多くの投資用不動産ニーズにお応えしてまいります。特に、既存のお客さまとのリレーションの強化を図ります。1度お取引をいただいたお客さまの不動産の追加購入や資産の入れ替えなどをご相談いただくケースが増加しており、リピートいただけるお客さまとの良質な関係を数多く作りたいと考えています。

違いの創造、独自性への挑戦

オーダーメイド型のローンを提供できることは当社の強みです。お客さまとの対話の中で多様なニーズに応じた最適な提案事例等を社内で周知し、知の共有を図ることで提案力を更にレベルアップしていきます。また、お客さまの“不”を感じ取った現場の社員が商品提案できる組織のフラットさも当社の強みであり、マーケットの動向やお客さまの声に耳を傾けながらかより良い商品の提供に努めていきます。

不動産を軸に、“One to One対応”でのコンサルティング力を活かし、お客さまに寄り添ったパーソナライズ金融ソリューションを提供していきます。

執行役員
首都圏・広域バンク長
梅谷 岳彦

ー ストラクチャードファイナンス・市場運用・債権購入 ー

04 市場ファイナンス本部

ミッション

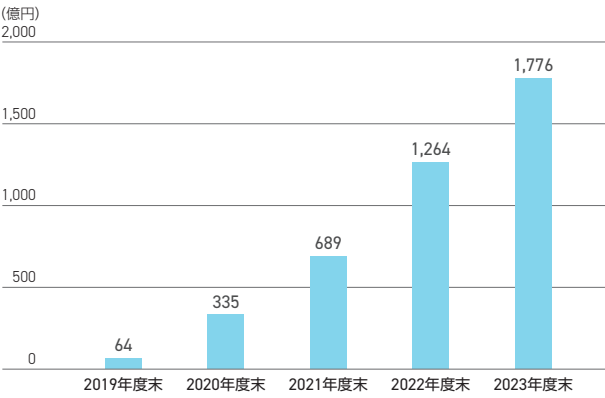
金融サービス業の最大の資産は「人」です。お客さまの基盤、会社・組織を支える人財、その家族、ひいては地域・日本社会全体と、全ては人づくりに通じます。日頃から感謝の気持ちを大切に、言葉にして伝え、一人ひとりがいきいきと、自分の頭で考え、行動を起こし、やりがい、働きがい、生きがいを感じながら、昨日より今日、今日より明日と、常に何らかのチャレンジを積み重ねてまいります。静岡・神奈川・東京に地盤を持つ金融サービス業として、国際金融都市・東京、政府が推進する資産運用立国実現という社会的ミッションの一翼を担い、お客さまや社員を問わず、人が集まり、何かが生まれ、輪を広げていく、そんな職場・組織づくりに貢献してまいります。

2023年度の振り返りと評価

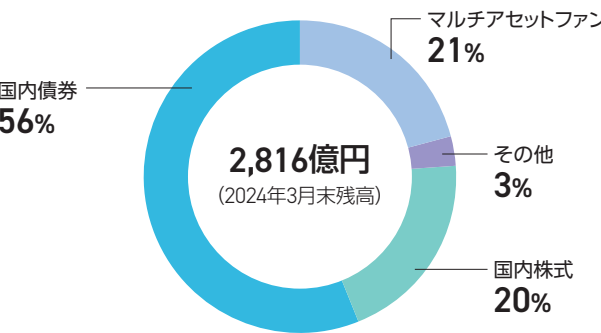
市場ファイナンス本部には、ストラクチャードファイナンス、市場運用、債権購入の3つの領域があります。ストラクチャードファイナンスを中心に新規資産の積み上げが順調に進んだ結果、ストラクチャードファイナンスの融資残高は前期末500億円以上増加し、1,776億円となりました。市場運用については、日本銀行の金融政策転換という大きな変化を踏まえ、ポートフォリオの入れ替えにより、更なる品質改善を図りました。

市場ファイナンス本部の運用資産は、質・量ともに拡大・多様化が進んでおり、「金利ある世界」でもレジリエンスが担保できるよう、リスク分散を図った良質な資産ポートフォリオ構築を進めております。

ストラクチャードファイナンス残高推移



市場運用（有価証券）のポートフォリオ



最重点課題は、人的資本投資の拡充であり、実務・実践を通じた目利き力・対応力の強化とともに、社内外研修・資格取得支援などによるリスクリング・専門性向上にも注力してまいりました。昨年より、不動産証券化協会認定マスター資格取得者数は地銀トップを維持し、他部署も含めて全社で16名を擁しております。

市場ファイナンス本部 有資格者数

資格	人数
不動産証券化協会認定マスター	11名
宅地建物取引士	11名
修士（MBA等）	5名
証券アナリスト	3名
AFP・CFP	30名（うちCFP2名）
貸金業務取扱主任者	4名

また、社員のエンゲージメント向上も非常に重要であり、若手や女性の活躍、ダイバーシティの推進、風通しの良い職場環境・職場風土づくりといったテーマに沿った施策をトップ

2024年度の事業リスクと機会認識

「金利ある世界」への本格シフトにより、投融資先の業績・収益性や資産価格に変化が生じる可能性があります。これは事業リスクでもあり、新たな事業機会でもあります。日本の金利・景気・社会の相対的安定性と、政府が推進する資産運用立国実現などの社会・政策テーマを背景に、引続

2024年度の重点施策

- 人財基盤の強化
質・量ともに更なる進展を目指す運用資産を支える人財基盤を強化するとともに、多様な個の力を更に伸ばしていけるようサポートしていきます。同時に、チームとしての力やエンゲージメントの向上にも留意していきます。
- リスク分散とポートフォリオ品質向上
事業面では、「金利ある世界」でもレジリエンスが担保できるよう、リスク分散やクオリティに留意し、市場ファイナンス本部全体としてのポートフォリオ構築・拡大を更に推進します。具体的には、ミドルリスク・ミドルリターンを軸に、リスク管

ダウン、ボトムアップ両面で実施してきた結果、各レイヤーで、次代を担う人財育成が進展しております。

き旺盛な投資・資金需要も期待されます。事業リスクへの備えを取りつつ、当社の強み・特徴を生かして事業機会を機敏に捉え、多様な社会経済ニーズに応え、事業拡大・組織強化を図ってまいります。

理態勢と目利き力の更なる強化を図り、シンジケートローンを中心とした法人のお客さまへのご融資、債権購入の対象案件の多様化などの新たな領域に取り組んでまいります。ストラクチャードファイナンスについては、順調な残高積み上げや旺盛な資金ニーズを踏まえ、市場の健全な成長の一翼を担い、中期経営計画で想定する第2フェーズ終了年度にあたる2025年度末の目標残高2,000億円を達成すべく、ポートフォリオのバランスに留意しながら推進してまいります。また、市場運用については、日本銀行の金融政策や金利動向に注視し、市場環境に柔軟に対応できるように態勢を整えつつ円債中心に漸進的な積み上げを進めてまいります。

違いの創造、独自性への挑戦

1895年に資本金1万円の日本一小さい銀行として始まり、その後、リテールバンキングへの戦略転換を図るなど、スルガ銀行の130年の歴史と伝統の根底には、常にチャレンジ精神があります。ストラクチャードファイナンス部も、2019年に3人で残高ゼロから開始し、5年ほどで約30人で残高2,000億円に手が届く態勢に成長しました。これからも社会・経済の変化に機敏に対応し、地域金融機関としての強みや特徴、伝統を生かしながらも、固定観念にとらわれず、一人ひとりが、昨日より今日、今日より明日、ひと手間・ひと工夫を加えるPDCAサイクルを回し続け、何か面白そう、まずはやってみようという想いで、市場ファイナンス本部の社員一丸となって、日々業務に取り組んでまいります。

金融サービス業の根幹である運用能力・専門性の持続的向上を図り、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まいります。

常務執行役員
市場ファイナンス本部長
平塚 弥志

クレディセゾンとの資本業務提携の進捗

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。

両社のリテールノウハウを活用した業務提携

2023年

- | 10月 | 11月 | 12月 |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 「クレディセゾン保証付き住宅ローン」取扱い開始 | <ul style="list-style-type: none"> 「コラボレーションローン」共同提供開始 | <ul style="list-style-type: none"> セゾンの家賃保証を利用される外国籍の方へ当社の「外国籍のお客さま専用口座」のご紹介開始 当社の法人のお客さまに「セゾンインボイス」のご紹介開始 |

2024年

- | 2月 | 3月 | 4月 |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 当社の法人・個人事業主のお客さまに、クレディセゾンが提供する福利厚生サービス「セゾンフリコ」のご紹介開始 | <ul style="list-style-type: none"> クレディセゾンが銀行代理業を取得し、当社の住宅ローンの取扱いを開始 | <ul style="list-style-type: none"> 「スルガ・セゾンプラチナ・ビジネス・アメリカン・エクスプレス®・カード」取扱い開始 「セゾンマネースクール」の共催 |

「アメリカン・エクスプレス」は、アメリカン・エクスプレスの登録商標です。(株)クレディセゾンは、アメリカン・エクスプレスのライセンスに基づき使用しています。

クレディセゾン提携の順調な進捗



Non-Bank

「チャネル・マネジメント力」
「スピード感ある審査力」



スルガ銀行

Bank

「顧客との直接対話力」
「カスタムメイドの審査力」

事業領域合計で、今後5年間（FY23～FY27）
新規ローン実行額**3,500億円以上**を目指す

先行する2施策（コラボレーションローン、クレディセゾン保証付き住宅ローン）の進捗状況
2023年度新規ローン取組状況 **年間換算ペース：約550億円／年**

クレディセゾン提携の進化 “Neo Finance Solution Company”の創造に向けた3つのテーマ

2024年中に開設予定としたセゾン支店の取組みは、IT等のリソース制約・優先度を再検討し、当面延期としました。
これに伴い優先領域を再設定し、**2025年度の新事業粗利益へのインパクト20億円以上**のシナジー創出に向けて、提携を進化させてまいります。

優先領域			
テーマ	商品・サービスの コラボレーション	マーケティングの高度化	経営リソースの共同利活用
	両社の商品・サービスを組み合わせ、 新しい価値を創造	両社のDXスキルとデータベースを 活用したマーケティング手法の開発	両社経営リソースの 効果的な共同利活用を推進
取組み・ 検討例	- クレディセゾンの家賃保証をキーに、両社ノウハウを組み合わせた外国籍のお客さま向け支援サービス提供 - セゾンリース先等のSME経営者・個人事業主向けローンの提供	- 両社データベースを活用したセゾンカード会員向けの住宅ローン展開 *2024年3月25日より銀行代理業務開始 - デジタルマーケティング・スキームの共同展開	- ITツール・リソースの共同利活用 - バックヤード機能の相互活用による効率化 - 人財交流の拡大、両社グループ企業を含めた協業 - 両社の提携先も含めた新しいマーケットの開発

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

“Neo Finance Solution Company” を創造する

TOPICS

「リテール×Financial Inclusion」をテーマに日本で活躍する外国籍のお客さまをサポートする総合サービスサイトをクレディセゾン社のポータルサイト内にリリース。ノンバンクとバンク、それぞれの特徴や強みを生かしサービスを拡充すると同時にポータルサイトやコールセンターの多言語対応も推進。

両社の協業により、以下のサービスを外国籍のお客さまにご案内





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です。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うえで、社員がいきいきと、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、社員がいきいきと、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
新規人的資本投資額 (3年累計)	社員の報酬引き上げに加え、より多様な人財への雇用機会提供や、働き方改革、人財育成の充実などを通じて、社員エンゲージメントの向上を目指し、人的資本投資の更なる拡大を図る。	2.5億円以上
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*1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	従業員参加型プロジェクト	若手・中堅社員を中心に、ミッションに応じた活動、経営陣への提言を実施する（2023年度の取組み事例） ・クレディセゾンとプロジェクトチームを組み、新規ビジネスについて検討・提言 ・エリアマーケティング施策の提言 ・新商品、新業務の提言
	ビジネスプロポーザル	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	経営との直接対話の機会を提供する

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。

●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、新任者研修では、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。

●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。

●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。

●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。

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・選考などは秘密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。

早期昇格制度

登用試験の応募要件のうち、実務経験年数を緩和し、早期に受験可能とすることで、若手の挑戦を後押ししています。

ベテラン社員の活躍支援

「70歳まで活躍・貢献を期待する」スルガの姿への共感・参画を目的に、その機会の提供及びサポート体制を構築し、ベテラン社員向けの人事施策を展開しています。

キャリアビジョン対話

スキルを軸に「キャリアグループ^{*}」を設け、興味があるグループについて、所属長との定期的な面談時に対話する機会を設けることで、キャリアの実現に向けた支援をしています。

また、各本部から選抜された若手社員を対象に、キャリアに関する意見交換会を実施しました。経営陣も参加し、キャリア形成に対する要望を聞くとともに、会社が期待する人財要件を話し合いました。参加した社員の声に応え、キャリアグループ内の各部署の説明会を開催しました。

参加した社員の声

- キャリアグループのような考え方が有れば、スキルを活かし専門性を高められる。
- キャリアグループはキャリアを考えるきっかけになる。
- 表面的な業務内容だけでなく、他部署の雰囲気、必要なスキル等をもっと知りたい。



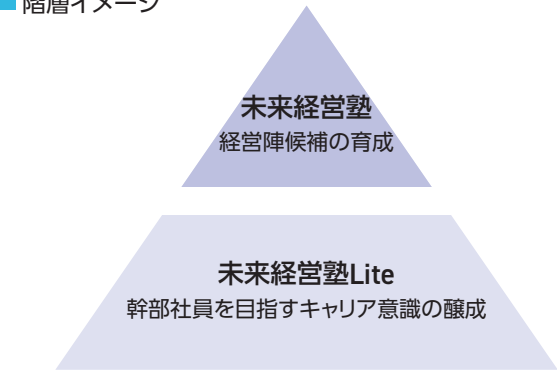
女性リーダー育成プログラム

●未来経営塾

経営陣候補としての意識を醸成することで視座を引き上げ、キャリアアップに必要な能力や知識、経験を得るため、社内及び社外研修を行っています。

また、塾生一人ひとりに執行役員のメンターが付き、女性リーダーの育成を支援しています。

階層イメージ



※「キャリアグループ」

「キャリアグループ」という考え方は、自らのスキル・求められるスキルを軸に今後のキャリアを考えていきたいという、社員の声をもとに策定しました。本施策は、マーケティングや財務・分析など、スキル毎に各部署をグループ分けすることにより業務内容をイメージしやすくするとともに、普段携わることのない部署についても理解を深め、自身のキャリア形成に活用してもらうことを目的としています。

グループ（G）	主なスキル
リレーション営業G	お客さまへのコンサルティングなど
エステートG	不動産ビジネス全般
マーケティングG	商品・サービスの企画・販促・管理など
IT・オペレーションG	業務・システムなど
財務・分析G	金融市場・財務会計など
管理G	経営管理・ガバナンスなど

●未来経営塾Lite

「未来経営塾」の塾生の提言により、発足した研修プログラムです。女性社員のキャリア意識を醸成し、幹部社員を目指す女性人財の裾野を広げるとともに、社内ネットワーク作りやキャリアについて考える機会を提供しています。



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。（社内人財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	2024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%	31.9%
男女の平均勤続年数の差異80%以上とする。	90.5%	88.5%

※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）

2023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

・総合満足度	1項目
・社員の気持ち、考え方について	32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	24項目

2023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、会社の将来性に関する設問のほか、経営陣に関する設問（直接対話する機会の有無、戦略や方針が明示されているか等）の評価が大幅に上昇しており、会社に対する評価・意識、期待感の向上が窺えました。

一方で、自身の報酬や評価の公平性・適切性、業務負担に関する設問については課題を認識したため、報酬関連施策の導入やスキル習得支援、中期経営計画第2フ

ェーズにおける拠点ネットワーク再編や人財フロントシフトの着実な遂行による業務負担等の軽減等により改善を図っております。

今後も、経営陣と対話する機会の充実や適切な評価によるモチベーションの維持・向上、キャリア支援等、様々な施策を通じて、総合満足度の向上を図っていきます。

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います。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役員等を交え、改善、解決に向けた意見交換会を行っています。

2023年度	みなさんの声投稿件数	36件
2023年度	意見交換会開催回数	3回



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うえでも「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。

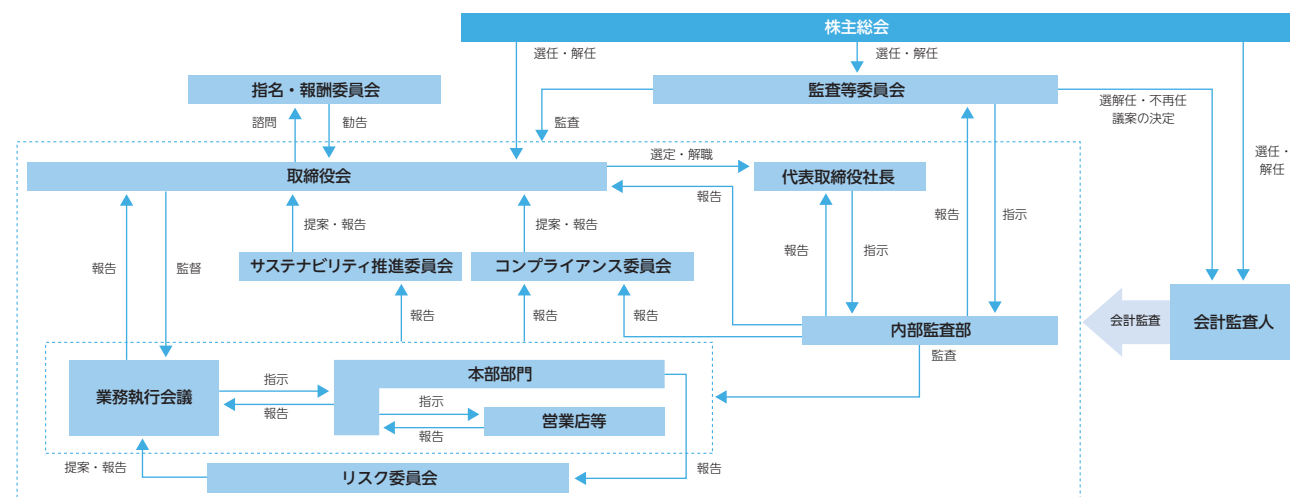
コーポレートガバナンス体制

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



取締役を求める人財像

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。

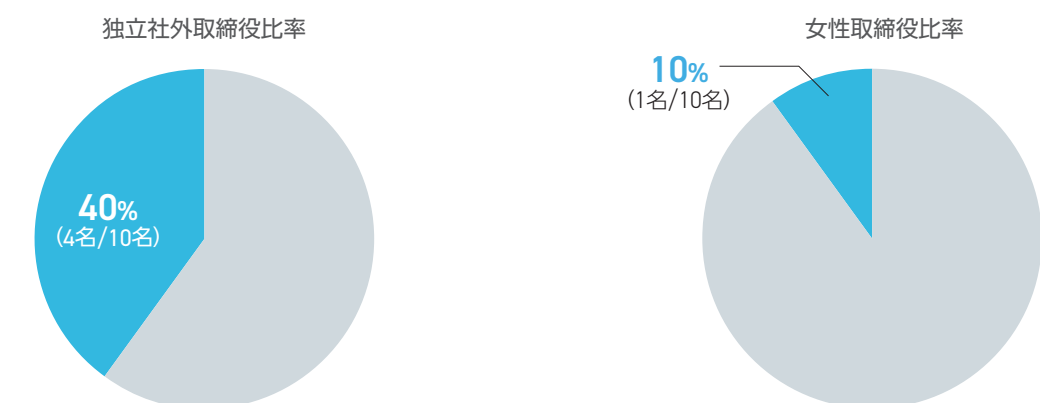
(役員一覧)

(2024年6月30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							
		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
加藤 広亮	代表取締役社長		■	■	★	★	■	●	●	●	●		●		●
戸谷 友樹	代表取締役 専務執行役員			■	■		■		●		●	●			
堤 智亮	取締役 専務執行役員			★	■		■		●	●				●	
宮島 健	取締役 常務執行役員			■	■		■				●	●			●
高橋 直樹	取締役							●			●	●			
草木 頼幸	取締役	●	★		■			●			●	●			
山本 幸央	取締役	●	■		■			●		●		●			
秋田 達也	取締役 監査等委員			▲	▲		▲		●	●			●		
野下 えみ	取締役 監査等委員	●	■	▲		▲			●					●	
行方 洋一	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おりません）

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うえ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。

■ 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うえ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。

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。

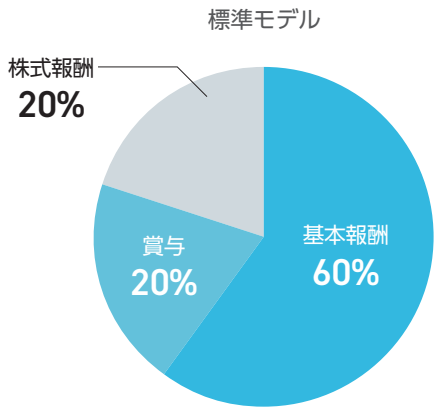
- 当社グループの業績や株式価値との連動を重視し、短期的な業績のみならず、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲を一層高める制度とします。
- 経営方針の実現を担う優秀な人材を社内外から確保することを目的に、各職責に応じた適切な報酬水準・報酬体系とします。
- 報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、全てのステークホルダーの皆さまから信頼される報酬制度とします。
- 具体的な役員報酬制度の設計については、今後の法制度の動向や社会的な動向を踏まえ、常に適切な報酬制度であり続けるよう継続して検討します。

■ 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うえで、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業績、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連結当期純利益等を指標とし、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年の女性役員選任や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
●女性役員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

改善に向けた取組みと今回の評価

当社は、本アンケートを通じて認識した課題に対応することにより、取締役会の実効性の改善に努めております。2023年度の主な取組みとしては、取締役会の多様性の観点から、企業経営の経験がある取締役に2名招聘しております。

取締役会の機能向上に向けて

当社は、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、設定した経営重点モニタリング項目について、取締役に定期的に報告を行っております。

また、経営の重要なテーマとして、株式会社クレディセゾンとの資本業務提携やPBR1倍超を目標とした企業価値向上に向けた取組みなど、経営戦略における中長期的なテーマを取り上げ、議論しました。更に、執行役員が事前説明会や取締役会の参加者として議論に加わるなど、より一層深度ある議論ができるように工夫を重ねてまいりました。2024年1月に実施した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（女性取締役の人数を含め、多様性を確保する必要性）
- 重要テーマの議論の充実（社内取締役と社外取締役がフラットに深度ある議論を行うこと、経営上重要なテーマの議論の更なる充実）

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。

〈2023年度の主な経営重点モニタリング項目・例〉

- 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
- サステナビリティ推進 等

2023年度の実効性評価の主な活動内容

氏名・役職*	取締役会等への出席状況	2023年度の実効性評価における発言やその他の活動状況
代表取締役会長 嵯峨 行介	取締役会 17/17回（100%）	新たな執行体制をバックアップするとともに、重要な経営課題の解決に継続して取り組んでまいりました。
代表取締役社長 加藤 広亮	取締役会 17/17回（100%）	企業経営者としての経験及び金融分野における深い知見、幅広いネットワークを活かし、中期経営計画第2フェーズの推進や当社の重要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。
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 of 適正なコントロール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、当社のコンプライアンス、お客さま本位の業務運営の徹底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%）	コミュニバンク本部長として地元の静岡県、神奈川県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 17/17回（100%）	IT・オペレーション本部長として、デジタルを活用した新たなお客さま接点の創出及び業務改革・効率化にリーダーシップを発揮し取り組んでまいりました。
社外取締役 草木 頼幸	取締役会 17/17回（100%）	企業経営者としての豊富な経験を活かし、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。
社外取締役 山本 幸央	取締役会 13/13回（100%）	金融機関の経営者としての豊富な経験を活かし、人事・労務分野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 高橋 直樹	取締役会 10/10回（100%）	企業経営者及び銀行の執行役員を務めた豊富な経験と高い見識に基づく意見・提言を通じて、当社の適切な業務執行に大きく寄与いたしました。また、当社の資本業務提携先である株式会社クレディセゾンの代表取締役を務め、ノンバンクとの協業による独自性のあるリテール金融ソリューション事業の創造を始めとした当社の企業価値向上に大きく寄与いたしました。
取締役 監査等委員 秋田 達也	取締役会 13/13回（100%） 監査等委員会 10/10回（100%）	長年にわたる財務及び会計に関する業務の経験と常勤監査等委員としての特性を活かし、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、監査の実効性の高度化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 17/17回（100%） 監査等委員会 15/15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 17/17回（100%） 監査等委員会 15/15回（100%）	取締役会議長として、的確かつ有効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 17/17回（100%） 監査等委員会 15/15回（100%）	企業経営者及び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。

*2023年度の役職を記載しています。なお、高橋氏は2024年6月26日の株主総会にて取締役（非常勤）に選任されております。

取締役会の活動状況

（2024年6月30日現在）

取締役会は、取締役10名で構成され、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おります。取締役10名のうち4名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。2023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。

- 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
- 女性活躍推進法及び次世代育成支援対策推進法にかかる行動計画について
- 内部監査実施状況について

監査等委員会の活動状況

(2024年6月30日現在)

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(社内取締役1名、独立社外取締役2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

催して情報・意見交換を行い、連携を図っております。2023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
- 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）

各委員会等の概要

■ 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、方針や目標の設定、進捗状況のモニタリングを行い、定期的に取締役会に報告・提言を行います。構成員は代表取締役社長を委員長とし、委員長の指名を受けた取締役(社外取締役を含む)及び執行役員等により構成され、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。2023年度に開催したサステナビリティ推進委員会で議論した主な内容は以下のとおりです。

- 人権方針策定について
- 投融资方針（セクターポリシー）改定について
- CO₂排出量削減目標の見直し

■ 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3名で構成しております。

■ 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、リスク・マネジメント、コントロール、及びガバナンスの各プロセスの適切性・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と運用

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」を確立し、運用しております。具体的には、第1線である営業店等の所属長等に対するリスク・オーナーシップの醸成や、営業店等におけるコンプライアンス・リー

ダーの配置等による主体的・自律的なコンプライアンス・リスク管理、第2線であるコンプライアンス統括部による第1線の支援と牽制、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、運用しております。

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。2024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》

第1の矢 コンプライアンス憲章の本質的な理解・浸透・共感・実践

コンプライアンス憲章の理解・浸透を図るための活動を継続するとともに、全社員が共感をもってコンプライアンス憲章を日々の判断基準として行動します。

第2の矢 コンプライアンス・リスクの捕捉・把握と適切な対応

スリーラインディフェンスの概念に沿い、全社で責任を持ってリスク管理に取り組みます。また幅広くリスク情報を把握し、把握したリスクについては、適切な対応を行います。

第3の矢 AML／CFT対策の高度化

反社会的勢力との関係遮断や、マネー・ローンドリング等管理態勢の実効性を高める取組みを行います。

コンプライアンス委員会の設置

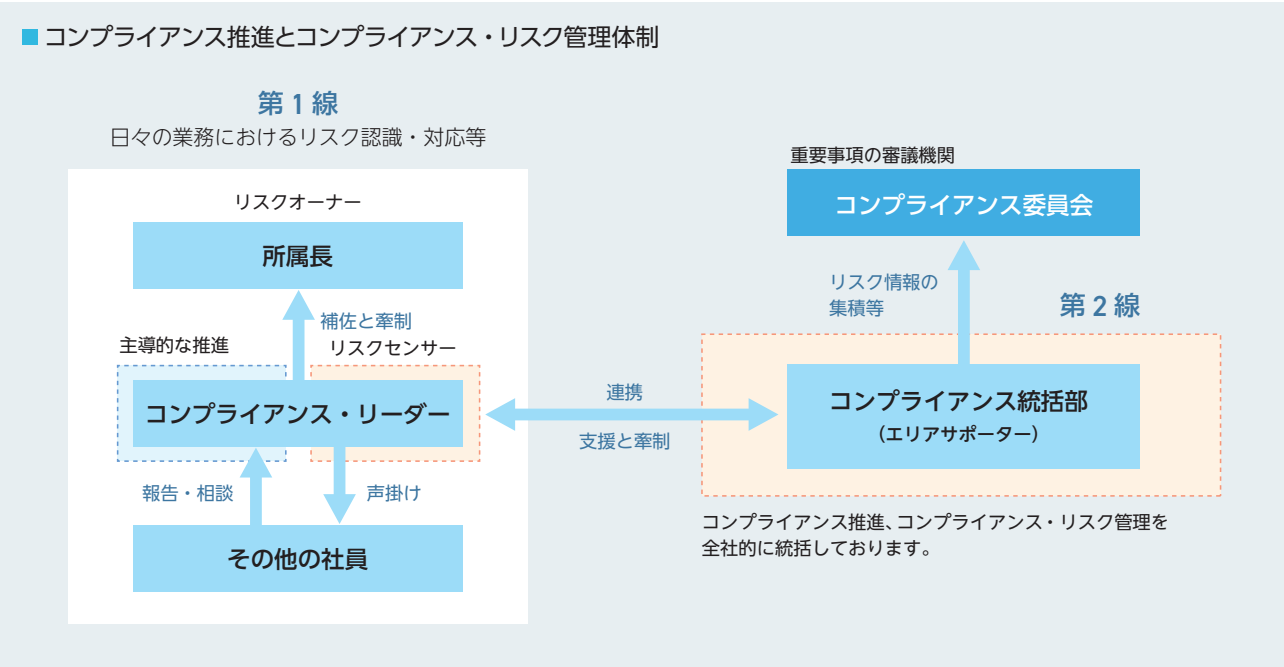
コンプライアンスに関する会議体として、チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とし、取締役及び執行役員を中心とする「コンプライアンス委員会」を設置しております。「コンプライアンス委員会」では、主に、

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いて、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、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しているほ

か、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など、第1線におけるコンプライアンス・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「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」の取組みを行っております。

「AML/CFT対策室」の取組み

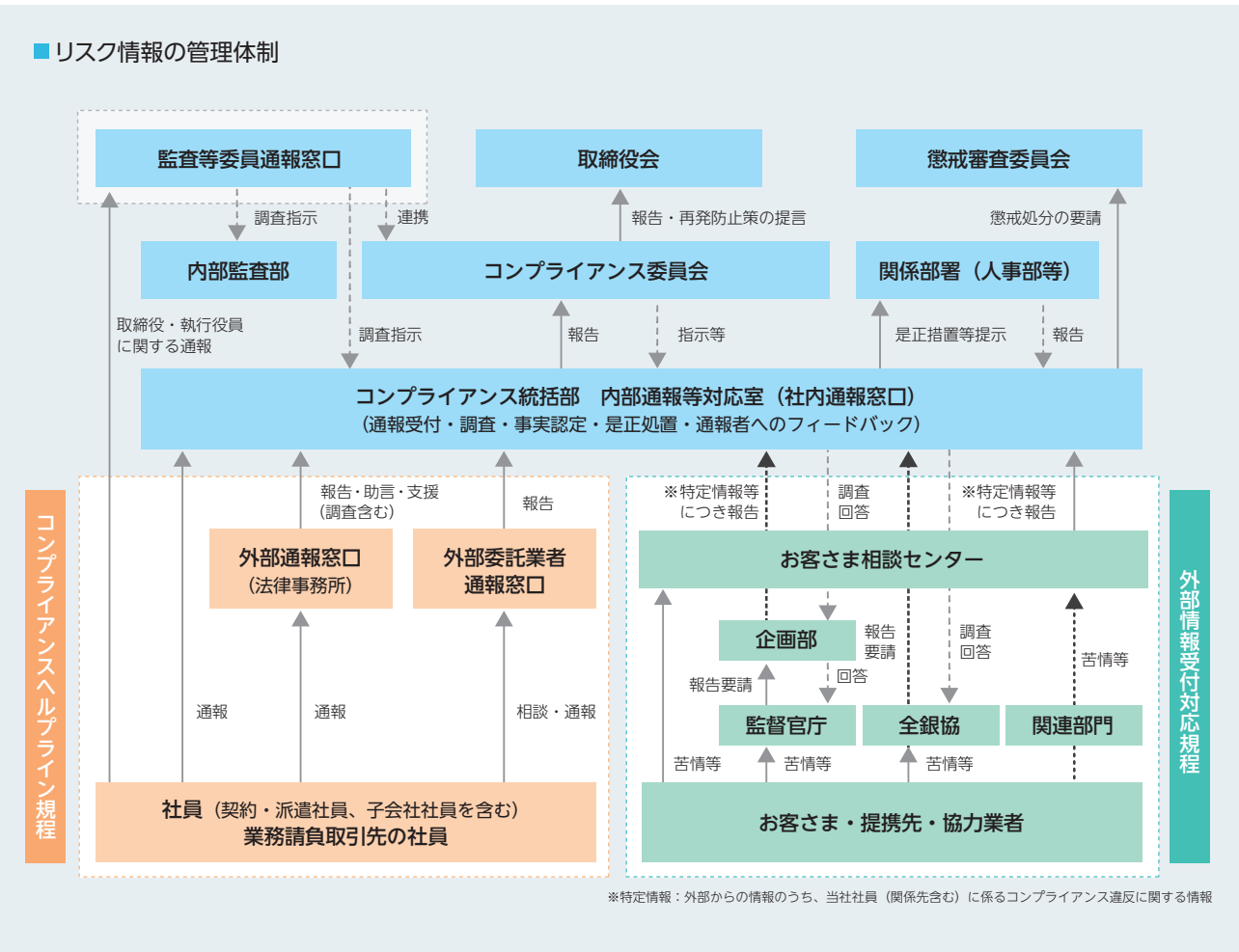
反社会的勢力の排除と、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策を経営上の最重要課題の1つと位置付け、実効性のある管理態勢を整備するため、統括責任者をCCOと定め、重要事項はコンプライアンス委員会で報告、審議がなされた後、定期的に取り締役に報告しております。また、対応する専門部署としてAML/CFT対策室を設置し、

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。



■ 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、リアルタイムでの状況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、営業部門と信用リスク管理部門を分離・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。

信用リスク管理部門は、審査部門、与信管理部門及び資産査定部門で構成されております。

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したデータベースを有効に活用し、仮説に基づいた分析・運用・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を適切に運用することで、不芳案件を排除する態勢を構築しております。

与信管理部門では、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の確立、与信ポートフォリオにおける信用リスクの計量化、大口信用供与先のモニタリング及び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に実施することで、信用リスク把握の精度向上を図っております。

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

経営陣が主導し、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

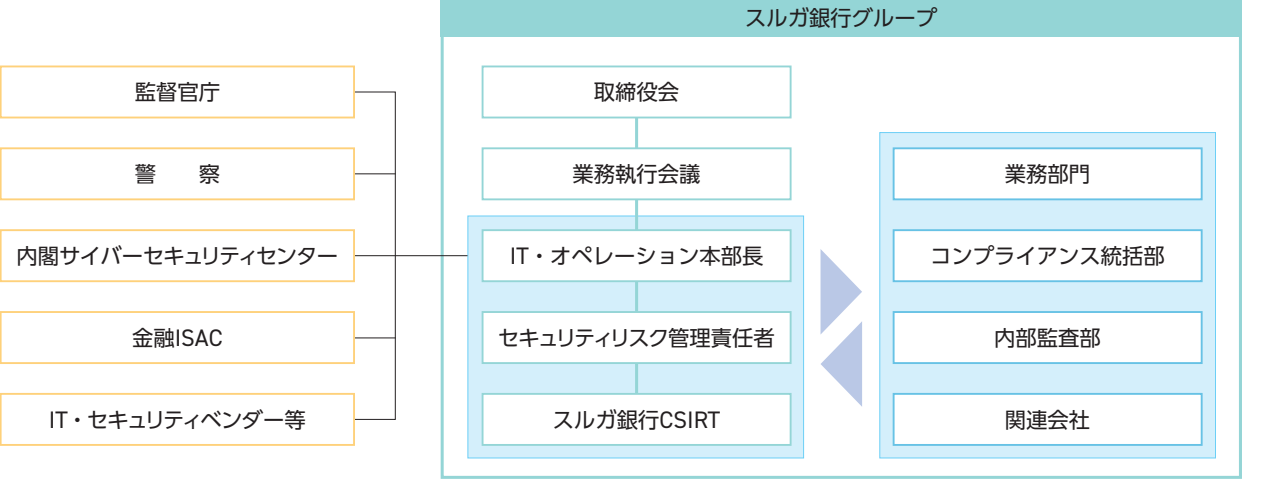
スルガ銀行CSIRTが主体となって、公表された脆弱性への対応、情報セキュリティインシデントの予兆検知、

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。

ITプラットフォームのクラウド化に伴い、クラウド環境に対応したサイバーセキュリティ対策の強化及び高度化にも取り組んでおります。また、キャリア採用による専門人財の確保や、外部研修機関の研修等を通じ、セキュリティ人財の育成にも力を入れております。

■ セキュリティリスク管理体制





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。



主要な機会とリスクに関する当社の認識

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モニタリングしています。
- ・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及び、取締役会にて報告・審議を行っています。

● 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。2024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}
- ・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

^{※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。

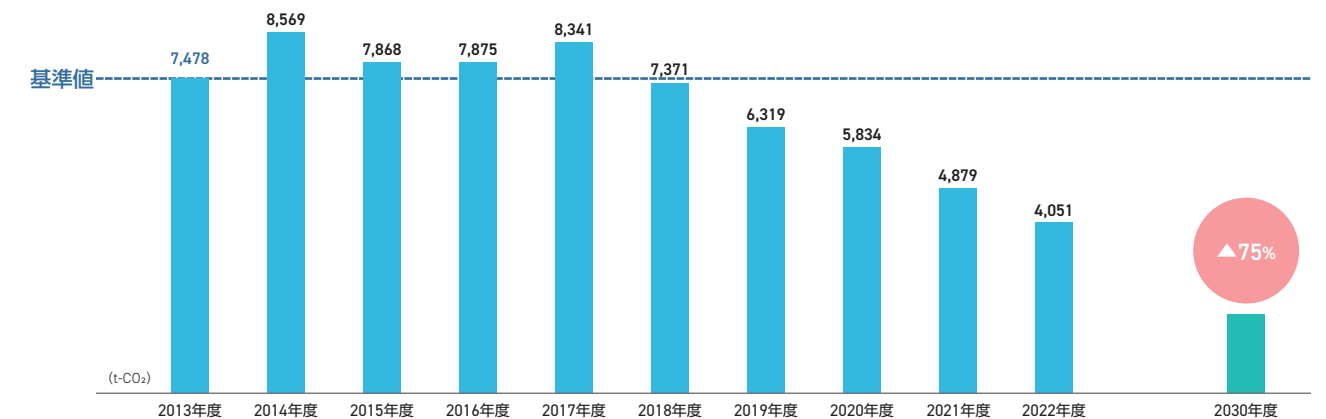
^{※2} 事業活動におけるSDGsに係る取組状況を診断し、SDGs宣言書の策定及び対外PRを支援するサービスです。

● 指標と目標

- ・2022年度のCO₂排出量は4,051t-CO₂であり、**45%の排出量削減（2013年度比）**を既に達成しました。2030年度のCO₂排出量の目標は、2013年度比46%削減に設定しておりましたが、エコオフィス化やCO₂フリー電気の導入などの取組みにより、早期に目標水準に到達したことを踏まえ、**2013年度対比75%削減**に目標を引き上げます。

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

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



環境保全への貢献

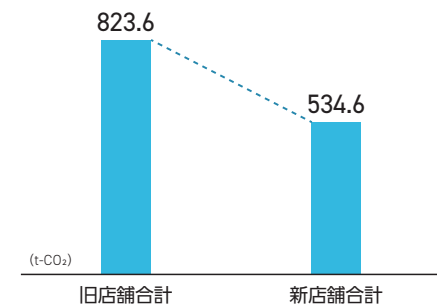
CO₂排出量削減に向けた取組み

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10.7t-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27店舗のCO₂排出量推移



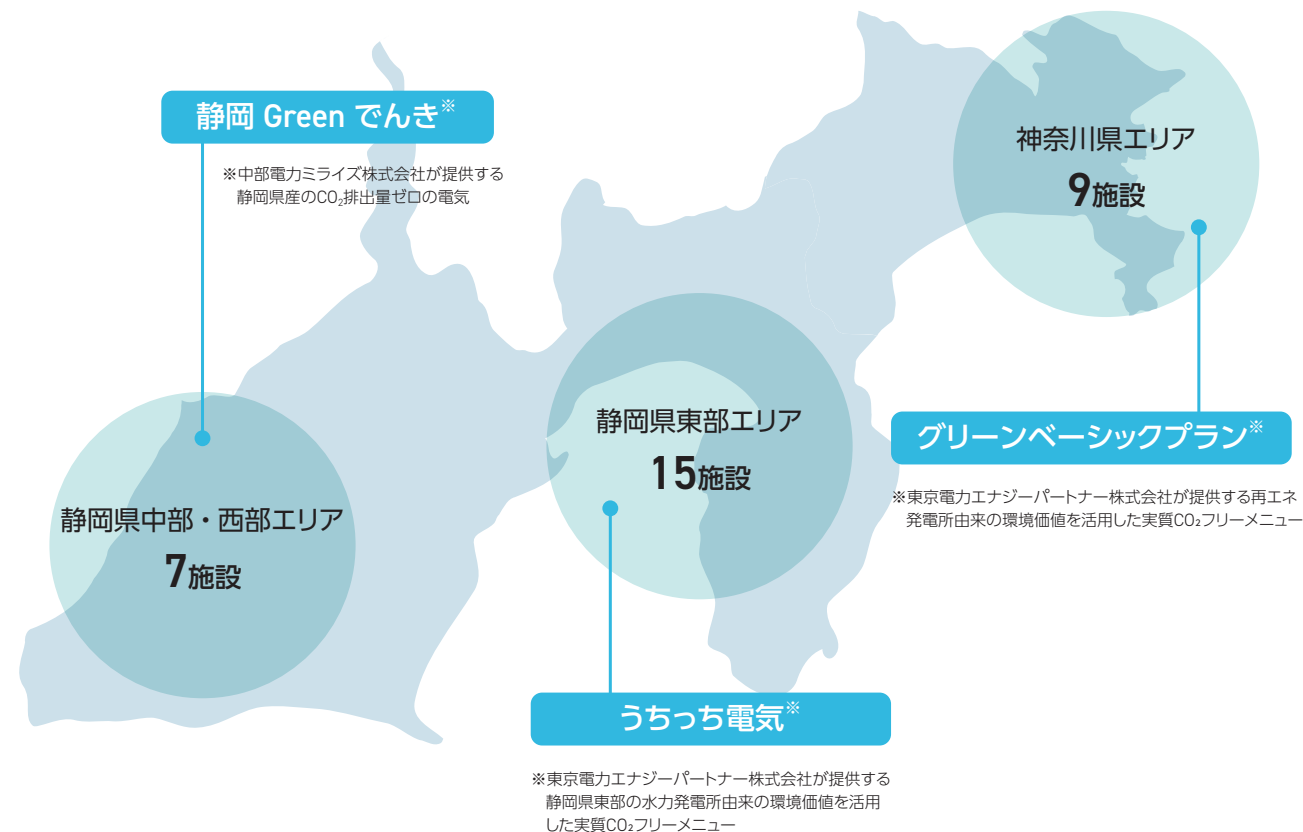
※リニューアル時期が異なるため、エコオフィス化前後1年間の排出量で比較



＜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

脱炭素社会の実現に資するため、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を進めております。現在、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。



2024年3月末現在

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、手続きの電子化（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、入出金明細の照会期間の拡大
- ・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きが完結するSMA-Naviの活用
- ・新規口座開設※・カードローン申込手続きのペーパーレス化

- ・融資利用先に対する電子契約サービスの導入
- ・社内の各種申請手続きの電子化
- ・Web会議やファイル共有・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

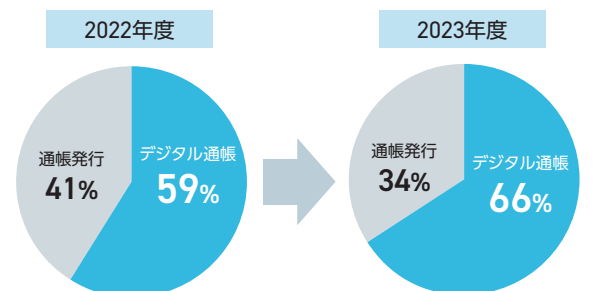
※ インターネット支店でのお取り扱いとなります。



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、スマホ口座※が順調に伸長したことなどにより、2023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7%増加し66%となっています。

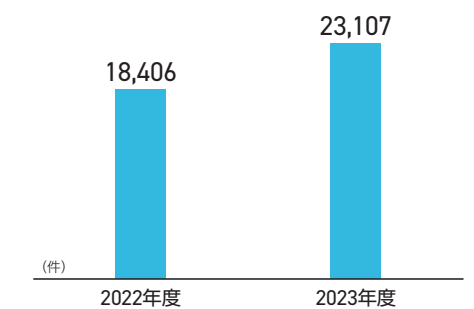
個人・法人の新規口座に占めるデジタル通帳の割合



※スマホ口座

バーコード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特典が受けられるインターネット支店の普通預金口座です。全国のお客さまからお申込みをいただき、デジタル通帳の推進に寄与しています。

スマホ口座申込件数



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組み 関連ページ P30

● **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組み 関連ページ P32

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）

地域活性化に向けた取組み

サイクリングプロジェクト

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を発信することで、地元のサービス業、観光業を支援しております。

富士山周辺地域の活性化

富士山周遊ルートのナショナルサイクルルート指定を目指し、静岡県、山梨県の官民で構成された「ぐるり富士山サイクルツーリズム推進協議会」へ参画しました。

地域の課題解決

富士市を中心とした富士山南麓地域において実施された「官民連携による富士山南麓地域におけるサイクルツーリズム環境創出社会実験」に参画し、地域課題の解決へ向け自転車を活用した取組みを実施し、その効果について分析、検証を行いました。



富士山周遊のルート、名称、ロゴを決定



社会実験ロゴ

自治体/民間企業/団体との連携

2023年度には、新たに4の自治体・団体を加え、これまで25の自治体・民間企業・団体と「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。

2023年度の締結先

2023年 5月	神奈川県茅ヶ崎市
2023年 5月	湘南地域自転車観光推進協議会
2023年 9月	静岡県袋井市
2024年 2月	神奈川県横須賀市

サイクリングイベント

各自治体、団体、民間企業の皆さまとともに、ナショナルサイクルルート「太平洋岸自転車道」、富士山周遊ルートのPRイベントを中心に、2023年度は計32回開催いたしました。



伊豆半島一周



駿河湾一周



富士山一周

シティブロモーション

～新たに5つの企画を加え、17のシティブロモーションを展開～



湘南シェアサイクル東海道旅



自転車で巡る
よこすかルートミュージアム



どまん中袋井ぼたりんぐ



ちがさきサイクリング

スルガ銀行サイクリングプロジェクトの情報発信

2010年に“ロードバイクの楽しさをPR”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、X、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



X



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、「地元のよいとこ続々レポート」というコンセプトで当社ホームページに掲載し、広く紹介しています。

2013年より活動を始め、月間2〜3施設の紹介を目標にレポートを追加してきた結果、すでに360か所を超える「地元のよいとこ」をご紹介することができ、このエリアでは随一の観光情報データベースとなっています。

ご紹介する施設は、温泉（おすすめの宿泊施設及び日帰り入浴施設）、おすすめグルメ（イチオシの飲食店）、おすすめ観光スポット（ぜひ行って欲しい、楽しい場所）等があり、近隣に住む地元社員からも情報収集しながら、取材先を決めています。

※取材先は、スルガ銀行とお取引いただいているか否かは全く考慮せずにご紹介しています。

「地元のよいとこ」レポートを長年続けてきて

- 井伊湯種は地元観光地の状況をよく把握するとともに、全国各地の温泉地を訪れ、視察していることから、静岡県の地域活性化に向けたプロジェクトにアドバイザーとして指名されるなど、その知見を活かしてレポート活動以外でも地元に貢献しています。
- 他の金融機関では例のない地域貢献活動として、いくつかの新聞や情報誌などに紹介されています。
- 「静岡や神奈川の温泉に詳しい人物」として、井伊湯種には定期的にテレビ局から出演依頼があり、季節ごとのおすすめ温泉をテレビで紹介するなど、銀行員の枠を超えた活動もしています。
- 取材は施設さまに事前に電話でお願いをして、営業のご迷惑にならないように訪問していますが、最近ではお電話すると「井伊湯種さんが、うちも紹介してくれるんですね！」と喜んでいただけることが多くなりました。
- 新規レポートを公開した日に、ご紹介した施設さまにお礼状とともに記念品の「湯種タオル」や「湯種手ぬぐい」をお送りしていますが、最近ではこれらを施設内の壁に掲示してくれる施設さまが増えました。



金谷旅館（伊豆下田河内温泉 下田市）



竜宮閣（熱海温泉 熱海市）



福住楼（塔ノ沢温泉 箱根町）



記念品としてお送りしている「湯種手ぬぐい」

ページをご覧いただいた方からのご意見

- 転居してきたばかりで土地勘がないため、エリアごとに温泉施設を検索できる機能がとても役に立っています。
- 伊豆や箱根に行った際、近くの日帰り温泉や食事処を探すのに使っています。スマホで手軽に見られるので便利ですね。
- 伊豆や箱根の温泉が大好きなので、紹介されている日帰り入浴施設の全軒制覇を目指して回っています。
- 銀行が運営しているサイトとは思わずに、いつもレポートを見ていました。あまり営業色を出さず、ひたすら地元の応援をしているところに好感が持てますね。

井伊湯種のプロフィール

勤続30年を超えるスルガ銀行の社員。温泉部長という肩書きを持つ銀行員は、おそらく日本でただ一人。「井伊湯種(いいゆだね)」はもちろんペンネームだが、公式の名刺も持つ。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。温泉達人会に所属し、温泉ソムリエアンバサダー等の資格も多数保有する。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てレポートを書くというハードな生活だが、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る。

レポート活動のこだわり

- 写真を多く掲載し、目でも楽しんでもらえるように工夫しています。
- 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。
- 「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、社員自身が実際に訪問し、レポートすることにこだわっています。

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/>



サッカー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

未来のリーガーたちが競い合う大会のスポンサー活動を通じ、地域のスポーツ振興及び未来輝く子供たちを応援しております。

●「スルガCUP静岡県チャイルドサッカー大会in御殿場」

年長の幼児・園児（U-6）で構成する29チーム 205名（2023年実績）が参加。会場内に「スルちゃん ミニPK大会」のエリアを設営し、大会を盛り上げております。

●「静岡GSAスルガカップ静岡国際ユース（U-15）サッカー大会」

サッカー強豪国のユース（U-15）チームを複数招聘し、静岡県選抜チームと対戦。地元静岡県の選手たちが若いうちから「世界と触れる」ことで、選手個人の成長はもとより静岡県サッカーの発展に向けて取り組んでいます。また、本大会に出場した静岡県内選手の中から過去6年間で26名のJリーガーが誕生しています。

●「高円宮杯U-18サッカーリーグ スルガカップ」

静岡県のユース年代において、長期にわたるリーグ戦を通して選手の育成及び指導者のレベルアップを図る大会です。静岡・日本を代表するチームと選手の輩出、静岡・日本のサッカーの発展を支援しています。

●「スルガカップ静岡県サッカー選手権大会（天皇杯県予選）」

静岡県サッカー協会に登録されている第1種（社会人、大学、クラブ）のチームによるトーナメント大会で、日本の国内三大タイトルの1つとされる天皇杯の静岡県予選も兼ねています。

「アスクラロ沼津」への支援

当社が本店を構える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。

当社は、今後も地域の皆さまとともにアスクラロ沼津の熱い挑戦をサポートし、静岡県東部エリアの更なる発展に向け取り組んでまいります。

●「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、沼津市内9店舗、静岡県東部エリア22店舗、計31店舗（6/30時点）の社員が、ブルーの当社オリジナルシャツを着て業務にあたり、協力しております。



スルちゃん ミニPK大会



静岡GSAスルガカップ静岡国際ユース（U-15）サッカー大会



スルガカップ静岡県サッカー選手権大会（天皇杯県予選）



スルガ銀行スペシャルマッチ



着用するTシャツのイメージ

地元企業等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、地元企業や団体などの課題解決にお役立ていただくために、地元企業や団体の職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30回を超え、これまでに延べ1,000名を超える方々が受講されています。



伊豆市議会でのセミナーの様子

■ 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	■ 人材育成支援事業	■ 国際交流支援事業
■ 企業コンサルティング事業	■ 情報提供事業	

- スルガビジネススクールMBA講座2023（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、スルガビジネススクールMBA講座を開催しています。ケーススタディの手法を用いて、戦略とイノベーション、消費者行動、会計マネジメントを学びます。2023年度は7月3日から2泊3日の日程で、御殿場高原時之栖にて開催し、18名の方が受講されました。本講座は今回で第52回を迎え、これまでに1,294名の方が受講されています。



- 2023年度 国際交流支援事業 授与式・表彰式を開催
地域経済社会の国際化に対応する人材の育成及び人・物・技術・文化などの内外の交流活動支援を目的に、1996年度より「国際交流支援事業」を実施しています。



- 海外研修・研究等助成事業
・静岡県内の教職員の海外等での研修・研究を支援
・助成対象は6名（累計64名）、2023年7月18日授与式開催
- 外国人・研修研究等助成事業
・静岡県内の外国人講師の研究・研究活動を助成
・助成対象は1名（累計64名）、2024年1月31日授与式開催
- 国際交流功労顕彰事業
・地域の国際交流や多文化共生推進に貢献された団体等を顕彰
・顕彰対象は4団体（累計74団体等）、2024年1月31日表彰式開催

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年生及び3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、2024年3月末で6,010名になりました。2023年度サマーガイダンスは、4年振りに集合形式にて開催することができました。講師による講演、フィリピン・セブ島にて海外研修を行った研修生による研修報告の他、奨学生同士の交流会を実施しました。



奨学生交流会の様子

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、災害時にも金融インフラとしての機能を維持し、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を地域社会と共有・還元することで、サステナブルでレジリエントな

■ 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。2023年で20回目を迎えた公開講座は、インターネットによる動画配信を加えたハイブリッド方式で、2023年10月14日から2024年1月27日まで全5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。

地域社会の構築にも貢献してまいります。近年、激甚化・頻発化している各種災害が突発的に発生することを想定し、「人命の最優先」を基本方針とした当社防災対策規程に基づき、必要なマニュアルの整備、防災備蓄品の管理、防災訓練などを継続的に行っております。2024年1月の能登半島地震の教訓を反映し、店舗の防災備蓄品の充実などの見直しを行いました。



自治会等との防災訓練（起震車体験）

● 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
- ・BCPIに関する社員研修

● 地域の皆さまと連携した防災訓練等

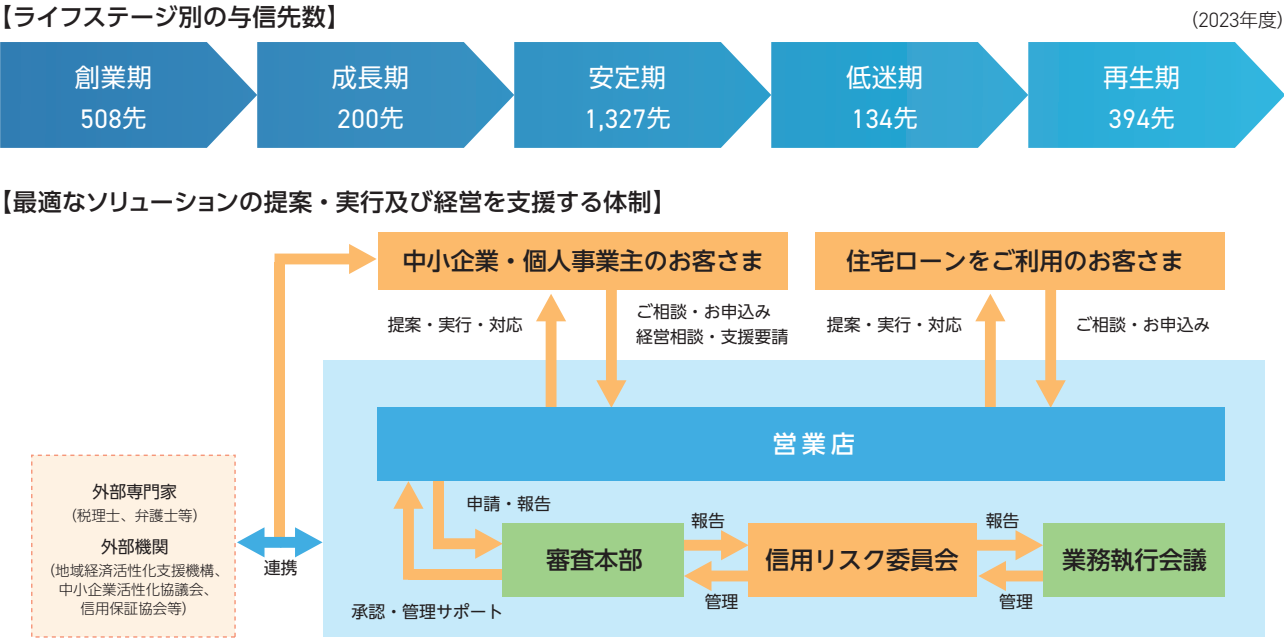
- ・自治会等との防災訓練
- ・地域防災活動（Jリーグ社会連携）の協賛
- ・防災セミナー
- ・自治体との情報交換
- ・各種研修会への参加

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
2023年	1回	18人
2022年	1回	14人
2021年	1回	16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	2023年度実績	（ご参考：2023年度実績）	
1.新規に無保証で融資した件数	1,196件	新規融資件数	2,026件
2.保証契約を解除した件数	117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	59.0%※

※資産管理法人（個人資産の管理等を目的とした法人）を除く融資の割合：69.5%

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
3,059社	1,416社	46.3%

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
3,059社	333社	10.9%

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 (2023年度実績)

- (1) 中小企業等のお客さま 1,799件
(2) 住宅ローンをご利用のお客さま 245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	1,057社
経営指標等が改善した件数	796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
383先	12先	31先	340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
2,023社	1,399社	69.2%	2,023社	1,548社	76.5%

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	25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

	2023年度	2022年度	2021年度
サイクリイベントの開催回数	32回	44回	47回

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り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

沿革

「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、改竄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。



1910年～

1910
静岡県に進出する。
静岡県から神奈川県や東京など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。



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。



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（当時の総資金残高6億円）を融資する。その後、神奈川県の出張所を指定される。



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奨励（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）
 - マイナス金利政策の解除・YCCの撤廃（2024）

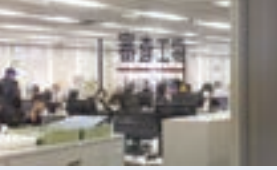
お客さまの人生に寄り添うリテールのスルガへ

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。



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。



1998
監督と執行を分離し、経営の効率性を高めるため、執行役員制度を導入する。

1999
インターネットバンキング、日本初のインターネット支店を開設し、利用者が全国に拡大する。



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定し「スルガ銀行株式会社」へと商号を変更する。



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。



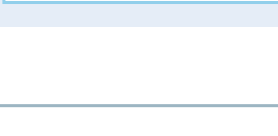
2014
基幹系システムをオープンシステム「Bank Vision」へ移行し、同時にCRMやインターネットバンキングなどについてもバージョンアップを行う。



2018
金融庁より行政処分を受ける。

2019
ガバナンス機能の強化に向けて、監査等委員会設置会社に移行する。

新企業理念「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。」を制定する。



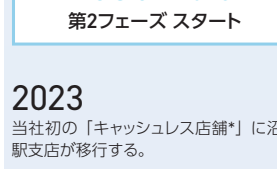
2020年～

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



2023
株式会社クレディセゾンと資本業務提携を締結。



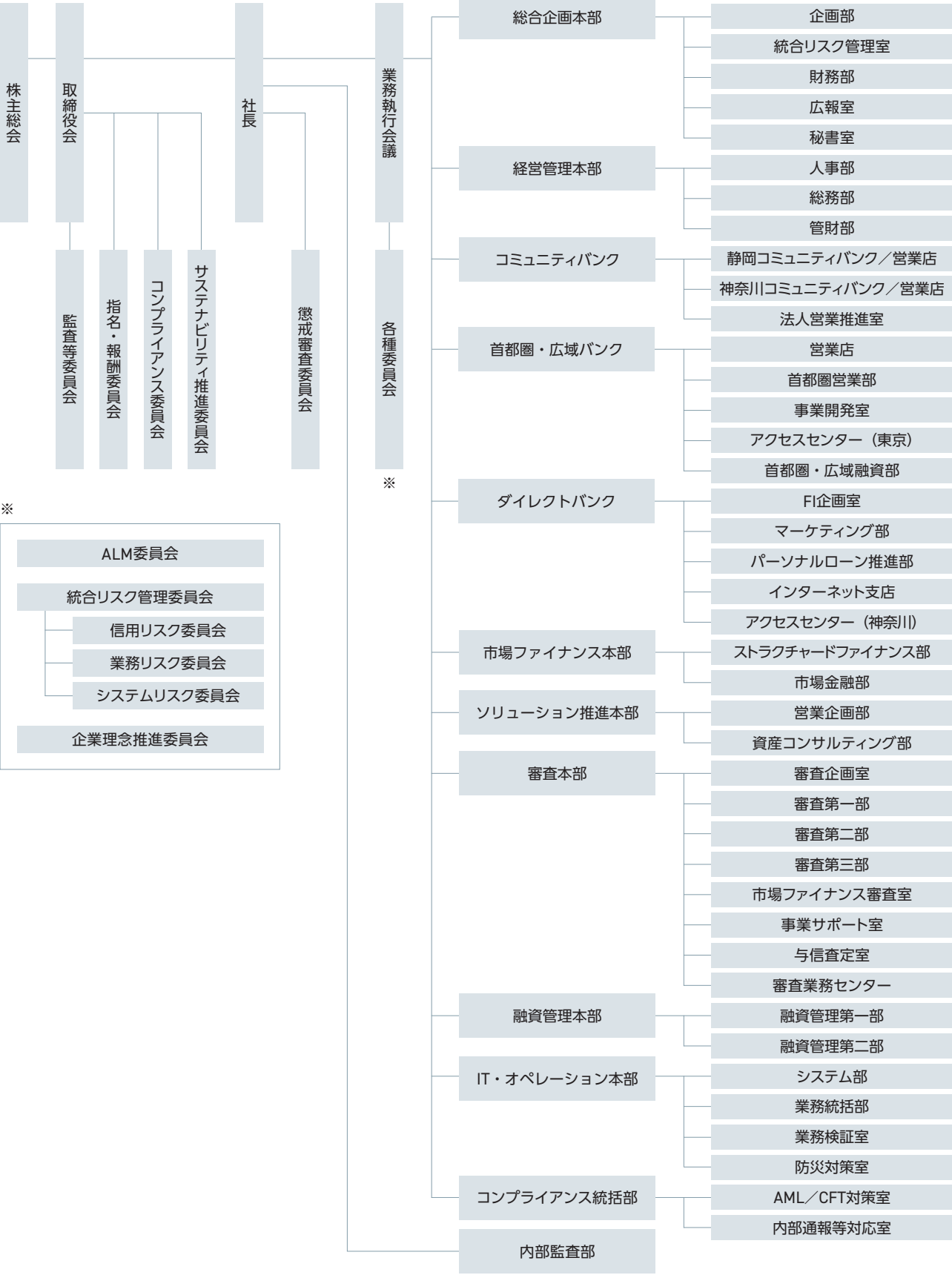
主要な業務の内容

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	

2025年10月までに全ての外国為替業務の取り扱いを終了予定

全社組織体制図

(2024年6月30日現在)



株式の状況

(2024年3月31日現在)

株式所有者別状況

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	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	5	25	33	682	162	47	21,517	22,471	
所有株式数（単元）	7,774	457,932	46,834	620,538	461,192	203	724,495	2,318,968	242,448
所有株式数の割合（％）	0.34	19.75	2.02	26.76	19.88	0.01	31.24	100.00	

(注) 1 自己名義株式39,334,605株は「個人その他」に393,346単元、「単元未満株式の状況」に5株含まれております。
2 「金融機関」の欄には、株式付与ESOP信託が保有する当社株式2,579単元が含まれております。

株式所有数状況

	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）	42	87	58	666	846	5,715	2,940	12,117	22,471	
割合（％）	0.19	0.39	0.26	2.96	3.76	25.43	13.08	53.93	100.00	
所有株式数（単元）	1,764,120	200,345	39,557	116,704	53,844	105,019	18,121	21,258	2,318,968	242,448
割合（％）	76.07	8.64	1.71	5.03	2.32	4.53	0.78	0.92	100.00	

大株主

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（％）
株式会社クレディセゾン	東京都豊島区東池袋3丁目1-1	35,089	18.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	東京都港区赤坂1丁目8-1 赤坂インターシティAIR	21,081	10.93
ARIAKE MASTER FUND	C/O HARNEYS FIDUCIARY (CAYMAN) LIMITED, 4THFLOOR HARBOUR PLACE, 103 SOUTH CHURCH STREET, POBOX10240, GRAND CAYMAN KY1-1002, CAYMAN ISLANDS	10,087	5.23
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	3.81
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	6,654	3.45
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	6,029	3.12
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	2.80
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A.	3,951	2.04
MSCO CUSTOMER SECURITIES	1585 BROADWAY NEW YORK, NEW YORK 10036, U.S.A.	3,798	1.96
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	1.34
計		102,042	52.92

(注) 1 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） 21,081千株
株式会社日本カストディ銀行（信託口） 6,654千株
2 上記の発行済株式より除く自己株式には、株式付与ESOP信託が保有する当社株式は含まれておりません。

スルガ銀行グループの事業の内容

(2024年6月30日現在)

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。

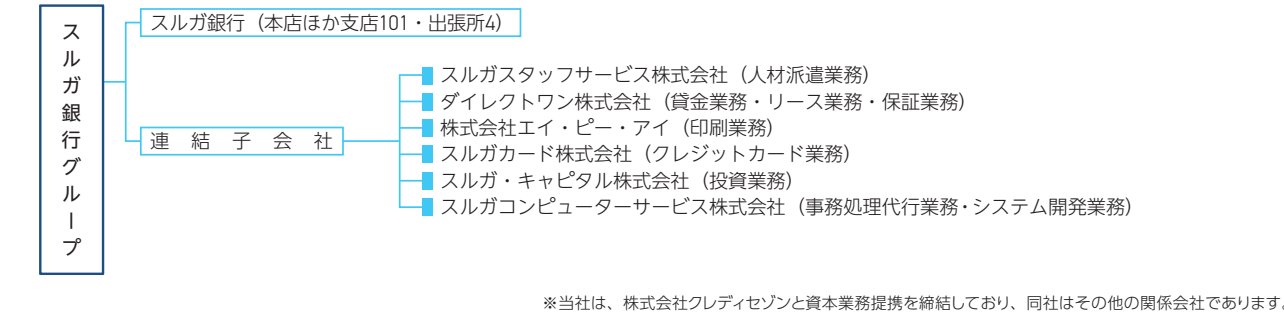
銀行業務

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、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



連結子会社の状況

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)	静岡県沼津市魚町1番地	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)	静岡県沼津市魚町1番地	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

2024年6月30日現在

国内 106 店舗		
静岡県（52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
	〈2024年7月16日修善寺支店に統廃合予定〉	
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
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	静岡市清水区相生町8番18号（清水支店内）	054-352-5137
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	静岡市清水区相生町8番18号（清水支店内）	054-352-5137
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
	〈2024年11月18日藤枝支店に統廃合予定〉	
金谷支店	島田市金谷扇町377番地の1	0547-45-2171
	〈2024年9月24日藤枝支店に統廃合予定〉	
榛原支店	牧之原市静波239番地の1	0548-22-1221
相良支店	牧之原市静波239番地の1（榛原支店内）	0548-22-1221
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
浜松支店	浜松市中央区砂山町328番地11	053-454-1050
浜松追分支店	浜松市中央区城北2丁目1番12号	053-473-1161
浜松北支店	浜松市中央区初生町602番地の1	053-436-1311

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
	〈2024年9月9日仮店舗に移転予定〉	
	大和市中央林間6丁目1番18号（中央林間支店内）	
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5番17号	0465-22-2191
	オゾン3ビル3階	
小田原東支店	小田原市前川1120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
	〈2024年11月5日小田原支店内に移転予定〉	
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（3か店）		
東京支店	中央区日本橋室町1丁目7番1号	03-3279-5511
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	
	〈2024年10月21日札幌ローンプラザ化を予定〉	
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	
千葉ローンプラザ	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
	〈2024年9月2日Vポイント支店へ名称変更予定〉	
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（5 か店）	
ソニー銀行株式会社 ローン営業部	
株式会社クレディセゾン 住宅ローン部 不動産ファイナンス営業部（東日本） 不動産ファイナンス営業部（西日本） 不動産ファイナンス審査部	

主なインターネット支店

(2024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Vポイントが貯まる Tポイント支店（V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、Vポイントカード、銀行キャッシュカード、ローンカードの4つの機能が1枚になったカードを発行しています。また、給与振込や定期預金などの各種銀行取引でVポイントが貯まる、様々なサービスをご用意しております。*Tポイント支店は2024年9月2日に「Vポイント支店」に名称を変更いたします。 	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、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。 	

