



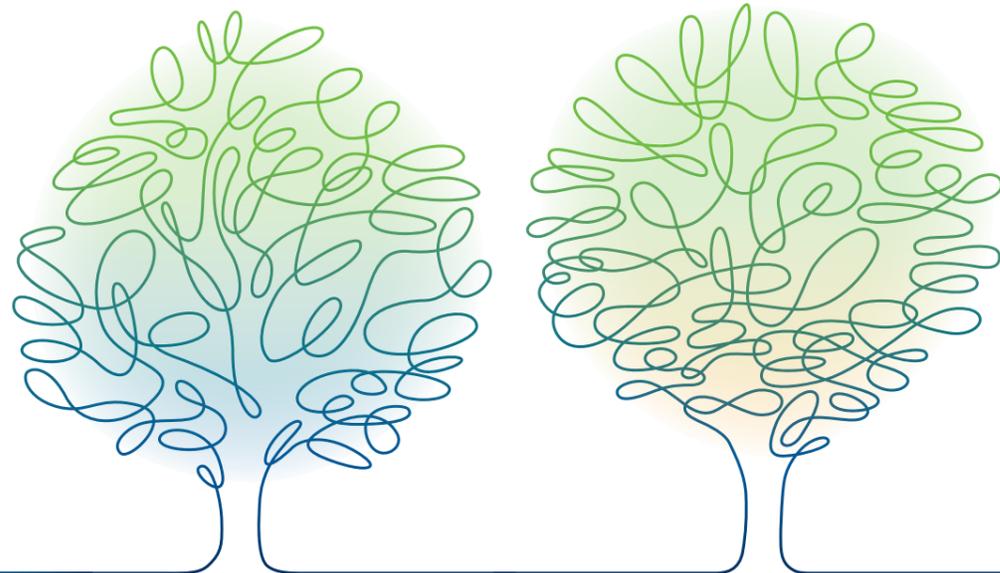
スルガ銀行

統合報告書 2025

(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。

スルガ銀行 統合報告書 2025 (ディスクロージャー誌 本編)

イントロダクション

目次	1
スルガ銀行のあゆみ	2

価値創造ストーリー

トップメッセージ	4
取締役メッセージ	12
企業価値向上に向けた取組み	14
価値創造を実現するスルガの強み	18
サステナビリティに向けた マテリアリティと取組み	20
2024年度財務ハイライト	22
2024年度非財務ハイライト	25
価値創造プロセス	26

価値創造を実現する戦略

中期経営計画“Re: Start 2025 Phase2”	28
クレディセゾンとの資本業務提携の進捗	30
4つの自律型プロフィットセンター	31
特集：首都圏・広域バンクの戦略	32
1 コミュニティバンク	34
2 ダイレクトバンク	35
3 首都圏・広域バンク	36
4 市場ファイナンス本部	37
特集：価値創造の実現に向けたIT・DX戦略	38

価値創造を支える経営基盤

社員が活躍・成長できる環境の整備	40
人的資本戦略	40
社員のキャリア支援	41
ダイバーシティ/エンゲージメント	43
特集：ダイバーシティ	44
特集：社外取締役座談会	46
盤石なガバナンス基盤の確立	50
コーポレートガバナンス	50
コンプライアンス	57
リスク管理	60
サイバーセキュリティ	63
特集：「地域創生室」の新設	66
サステナブルな地域経済・社会の構築	68
地域活性化に向けた取組み	69
環境保全への貢献	74
地域活性化のための取組み	78

データセクション

会社概要	80
株式情報	82
スルガ銀行グループの事業の内容	83
店舗ネットワーク	84
主なインターネット支店	86

統合報告書2025のポイント

本誌は幅広いステークホルダーの皆さまに、スルガ銀行グループの中長期的な価値創造や事業戦略について、分かりやすくお伝えすることを目的に制作しております。編集にあたっては、IFRS財団（IIRC）の提唱する「国際統合報告フレームワーク」、及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

※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2025（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。

2025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>

スルガ銀行のあゆみ

「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。

全てはお客さまの「困った」を解決するために

お客さまの人生に寄り添うリテールのスルガへ

1890年～

1895 根方銀行

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



1896 駿東実業銀行

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

1910

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



1912 駿河銀行

株式会社駿河銀行に改称する。

1912 吉浜銀行

1915 清水銀行

1916 木栄銀行

1918 日本実業銀行

1921 御殿場銀行

1923 静岡実業銀行／伊東町銀行

1923

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



震災時に帳簿復元に活用された取引日報

1926 大磯銀行

1927 松田銀行／駿州銀行／駿南銀行

1928 富士銀行／岡部銀行

1930 加島銀行

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。

1943 駿河貯蓄銀行

1945 沼津信用組合／清水市信用組合

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、神奈川県の出張店に指定される。



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。

1954 吉田信用金庫

1963

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

1974

邦銀初、お客さまの利便性向上のために全店舗の外壁にCDを設置する。



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。



1991 熱海信用組合

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。



※西暦年 買収や合併等をした金融機関

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。



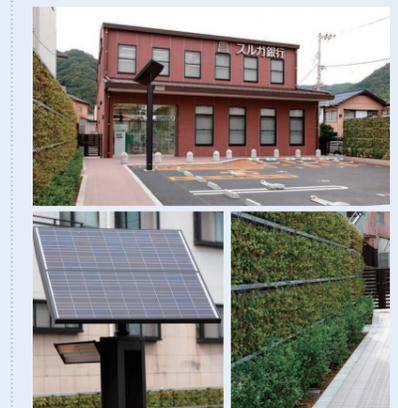
2004 スルガ銀行

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。

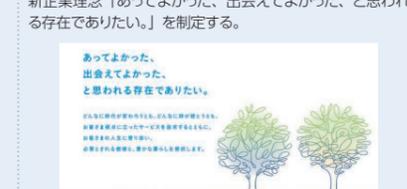


2018

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。



中期経営計画
“Re:Start 2025”
第1フェーズ スタート

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する。



2024

全社員を対象にSuruga生成AIの本格稼働を開始する。

明確になったスルガの再成長軌道 自ら変化し、挑戦し続けることで「違い」を創造 目指すは「明るいスルガの先、ワクワク感へ」

社長 加藤 広亮

「黒船来航」がスルガの原点

初代頭取の岡野喜太郎が1895年にスルガ銀行の前身「株式会社根方銀行」を創立してから、スルガ銀行は今年で130周年を迎えます。2025年度は節目となるタイミングであり、歴史の重みと社会的な責任を改めて感じているところです。

スルガ銀行の原点は、130年より少し前の「黒船来航」にあります。1853年、ペリー提督率いる米国軍が浦賀港に来航。翌年「日米和親条約」が締結され、日本は開国へと向かいます。日本最初の開港地となった下田には、1856年に総領事館が開設されました。

これを知って下田に駆けつけたのが、岡野喜太郎の父、彌平太でした。「きっとここから、新しい日本が始まるのだ」という熱い想いを胸に抱き、自らその変化に飛び込み、日本が変わる瞬間をこの目で見てみたいという衝動に駆られ、奉行所に頼み込んで、住み込みで働くことになりました。

おそらく当時、多くの人々が黒船来航を脅威として受け止めたのに対し、彌平太は違いました。それは、変化を恐れずむしろ面白いと思う感性、そして変化の中に飛び込んで、チ

ャンスに変えようという野心を持っていたと言っていいでしょう。そうした彌平太のDNAは、前例なきことへの挑戦を続け、「違いの創造」を経営方針に掲げる現在のスルガ銀行に受け継がれている。そんな気がしてなりません。

スルガ銀行の企業理念は、「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。」です。平凡であっても、丁寧な対応を心がけることで、「あってよかった」とお客さまから言っていただけるかもしれません。しかし、「出会えてよかった」とまで言っていただくには、新しい価値観や、これまでになかった新しい商品・サービス、接遇の仕方を追求し、提供し続ける必要があります。お客さまのために地道に、そして本気で「違いの創造」に取り組む姿勢は、企業理念とともに着実に社内に浸透しています。変化が加速化する時代だからこそ、自らを変えることを楽しみ、挑戦する社員が増えていけば、5年後、10年後には、「明るいスルガの先」へたどり着くことができるのではないかと期待しています。



不透明だからこそ、リスクを取って踏み出す

経営を取り巻く足元の環境を、ひと言でいうなら「不透明」になります。米国の動向もそうですし、地政学リスクの高まり、さらにはブロック経済化、ポピュリズムの台頭など、かつての常識や価値観では考えられない事象が相次いでおり、世界がこれからどこへ向かうのかを予測するのは非常に難しいのが現状です。

不透明な世界において、最初に影響を受けやすい業界はおそらく金融です。たとえば、地方銀行業界では、これまでとは大きく異なる再編が繰り広げられています。かつては救済的な意味合いから、監督当局の指導のもと経営統合を進めるケースが散見されましたが、これからは各行が主体的に変化の道筋をつけていく時代が変わったと、われわれ自身の認識を改めないといけません。

先行きが読めない中で、地元、静岡・神奈川の法人のお客様さまからご不安の声を聞きすることも増えています。足元の景気は緩やかに回復し、業況も決して悪くないのですが、

このタイミングで投資を増やして、次に向かって進んでいいのだろうかと逡巡されるお客さまもいらっしゃいます。ここでリスクを取って前に進むのか、あえて足踏みするのは、われわれ自身の選択としても非常に難しい判断です。

ただ、スルガ銀行の原点に立ち返るならば、このような不透明なときだからこそ、リスクを取って、確からしい方向へ一歩踏み出すべきだろうと思います。動いてみないとわからないのは、黒船来航のときも同様です。ペリー提督率いる一行は敵なのか味方なのか、最初は知るすべもありません。しかし、その後の開国を考えれば大きな転換点となったわけで、彼らの考え方をすることで、新しいことを学び、いち早く変化に対応することができたかもしれません。

動かないこともリスクであり、たとえ今は不透明な中においても、霧が晴れるのを待つのではなく、霧の晴れ間に先を見通し、チャンスに変えていくことが大事だと、社員やお客さまにお伝えしていきたいと考えています。

好調な業績の主な要因は、ローン事業と資産コンサルティング事業が順調に進展したためです。ローン等新規実行額は成長が持続しており、2024年度は前期比伸び率+37%、資産コンサルティングにおける個人の投資性商品預り資産残高は同+16%となりました。

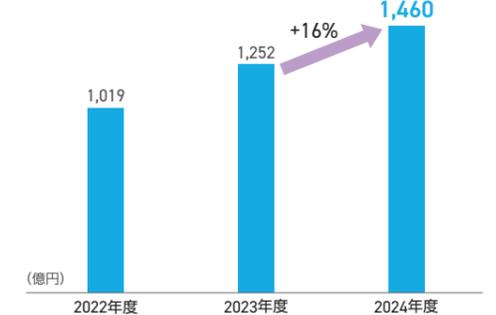
こうした新規の営業活動が着実な成果をあげている背景には、「富士山モデル」から「八ヶ岳モデル」への転換、すなわち

複数の成長エンジンを持つビジネスモデルへの転換が着実に進んでいることにあります。「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各本部長が、自分のカンパニーを経営しているような感覚で、文字どおり自律的に判断し、動いていることが、好業績に結びつきました。

ローン等の新規実行額推移



個人投資性商品預り資産残高

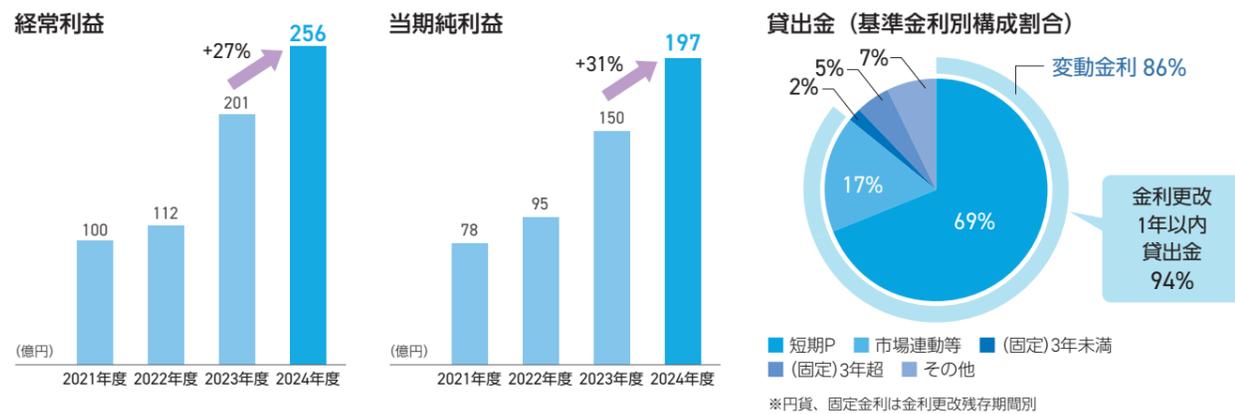


想定を上回る好業績は2025年度も継続

中期経営計画第2フェーズ(2023年度~2025年度)の2年目となる2024年度の決算については、3期連続の増益で、前期比(単体)伸び率は経常利益が+27%、当期純利益が+31%と、想定以上に好調な業績となりました。

なお、金利上昇の効果は、2024年度の決算にはあまり反映されていません。変動金利の貸出金の内「金利更改1年以内の貸出金」は94%と高い水準ですが、収益に対するプラス効果がフルスケールで顕在化するのには、2025年度以降となります。

関連ページ P22-24



プロフィットセンターにまつわる、こんなエピソードがあります。首都圏・広域バンクにおいて、期間限定でキャンペーンを実施したところ、予想以上の引き合いをいただき、担当部署の業務が急増しパンク寸前になりました。このままでは業務が回らないと判断した担当者は、本部長に直訴し、他の部署

から人手を融通してもらうことで、無事乗り切ることができました。人財を提供した部署は、業績にマイナス影響があったかもしれませんが、プロフィットセンターとしての全体最適を優先し、自発的に問題を解決していった彼ら・彼女らの姿は頼もしくあり、その主体性・自律性に感謝しています。

関連ページ P31-37



トップメッセージ

好業績は、2025年度も継続する見通しです。中期経営計画は、最終年度となりますが、経費以外のKPIは超過達成を見込んでいます。2025年度の計画では経常利益が275億円と、KPIを105億円、61%上回る計画です。また、Newポートフォ

リオからの収益を示す新事業粗利益も、KPIの190億円以上に対して、同計画は240億円と50億円の超過達成を見込みます。これらの数字は、当社のV字回復と再成長軌道が明確になってきたことを示していると考えています。

関連ページ P28-29

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 計画	2025年度 中計KPI 2024年4月4日修正	
メインKPI	経常利益	112億円	201億円	256億円	275億円	170億円
	当期純利益 (連結)	105億円	153億円	201億円	220億円	135億円
	自己資本比率 (パーゼルⅢ最終化ベース)	11.39%	11.87%	11.27%	10.8%	実質10%以上
サブKPI 重点取組指標 に 向け た 実 現	新事業粗利益	77億円	113億円	188億円	240億円	190億円以上
	経費	362億円	351億円	352億円	350億円	340億円以内
	実質与信費用比率	▲5bps	▲9bps	▲9bps	▲15bps	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

中期経営計画を策定した3年前、私は「スルガの未来は明るい」と社内に訴え続けてきました。当時、将来に対しての不安を一部の社員が抱いていると感じたため、敢えて「明るい」と言い切っていましたが、今では、大多数の社員が「スルガの未来は明るい」と確信していると思います。そこで最近、「『明るい』を超えて、その先の『ワクワク感』へ行こう」とメッセージの内容を変えました。

「明るい」という言葉には、どこか受動的な要素があり、周りの環境によってもたらされる側面があります。一方「ワクワク感」には、自らコミットし、その結果、やりがいを感じたり、楽しい・面白い、お客さまに感謝されてうれしいといった感情から生まれる能動的な言葉だと考えています。私は「明るい」だけでなく、「ワクワクする会社」にしたいと強く願っています。

成長エンジンをより強くし、ROEを恒常的に8%以上へ

当社の株価は、中期経営計画がスタートした2023年4月から2025年3月末までの2年間で約3倍の1,344円へ上昇しました。2024年度実績は、5年累計のTSRが399.4%、PBRは0.82倍、ROEは6.8%へと力強く上昇しました。これらのパフォーマンスは、中期経営計画で示した様々な取組みが着実に成果につながっていることや、それを投資家の皆さまにご評価いただいた結果であると認識しています。

ただ、パフォーマンスの中身を見ていくと、株価上昇率やPBRともに地銀業界の中で相対的に高い位置にあるのは、主

にPERによるもの、すなわち将来の成長期待が高いことに起因するものであり、本質的には、ROEをさらに上げていかないと、さらなる株価上昇やPBR1倍超は見込めないと考えています。

昨年、「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。2025年度はROE7.4%を予想しており、最低合格ラインまであとひと息といったところまでは見えてきました。しかし、恒常的に8%以上とするためには、配当性向や自己株式取得、政策保有株式の縮減なども

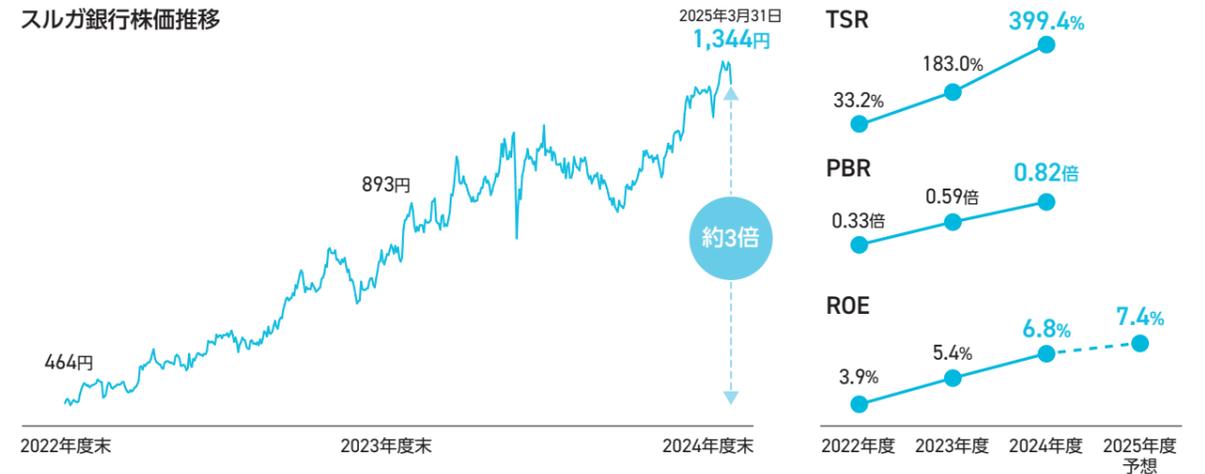
ちろん重要ですが、一番大切なのは「ハケ岳モデル」の各成長エンジンをより強力なものにしていくことです。そういった意味で、企業価値向上を実現する経営はまだ道半ばだと思っています。

機関投資家の皆さまからは、過去2年間の取組みをご評価いただく一方で、「次の成長ステージ」を示すことを求める声が

増えています。当社への成長期待はいったん相当低いところまで落ち込みましたが、そこからのV字回復を実現しつつある現在、次にどう駆け上がっていくのか。この問いに対して、まだ明確な答えはありませんが、次の中期経営計画でその姿をお示しできるよう、2025年度中に取りまとめていく方針です。

関連ページ P14-17

スルガ銀行株価推移



※株価は、各年度末の終値、PBRは各年度末の終値ベース、ROEは各年度の連結財務ベース(東証基準)
 TSR(Total Shareholder Return)は各年度末の終値(株価)に基づき、右の算式で算出：(当年度末の株価+4事業年度前から当年度までの1株当たり配当額の累計額)÷5事業年度前の末の株価

2025年度の経営方針

「PIVOT」、「ヒト・AI・地元への積極投資」、「明るいスルガの先、ワクワク感へ」

中期経営計画最終年度となる2025年度は、3つの経営方針を掲げました。

1つ目は、「PIVOT(ピボット)～違いの創造を極める」です。ピボットとは、「方向転換」を意味しますが、われわれは「軸足をぶらさないで、もう一方の足や目線を動かすこと」、つまり、「自分たちの強みをしっかりと認識したうえで、角度や目線を変えていけば、新しいやり方が見つかる」といった意味で使っています。

ピボットの一例として、2025年4月に社員の発案により、超富裕層のお客さまを対象とした「ウェルスアドバイザー部」を新設しました。投資用不動産の購入を検討する際、お客さまにとって最も関心があるのは、物件であり、ローンを利用するか、どこの金融機関を選ぶかは二の次、三の次です。そのため、金融機関は、不動産業者の方々に対する営業活動を行うことが一般的です。

ウェルスアドバイザー部は、そうした不動産業者の方々を通さず、エンドユーザーに直接アプローチするもので、過去

に当社と不動産ローンの取引があるお客さまや、プライベートバンクからのご紹介、お客さまからのご紹介、直接お問合せをいただいたお客さまなどのご相談を活動の主軸としています。長年培った知識とノウハウを活かしつつ、目線を変えた「違いの創造」に取り組むことで、新たな需要を掘り起こしています。

2つ目は、「ヒト・AI・地元への積極投資」です。引続きコスト構造改革を進める一方で、将来のための投資を積極的に行います。ヒトへの投資については、「70歳まで活躍、貢献を期待するスルガ」との方針を掲げたベテラン社員の活躍支援策や、ダイバーシティ推進に向けた女性社員のキャリア意識を醸成するための「未来経営塾(Lite)」、社員のキャリア形成を支援する「キャリアビジョン対話」など、社員がやりがいを感じる環境整備に取り組んでいきます。

AIについても、AI活用による競争力強化を視野に入れたITプラットフォームやDXへの投資を積極的に進めていく計画です。また、地元への投資に関しては、2025年4月「地域創生室」

トップメッセージ

を新設しました。サイクリングプロジェクトを軸に地域経済活性化に向けて活動を展開していくもので、予算や人員を強化しました。 [関連ページ P38-39、P66-67](#)

そして3つ目は、「明るいスルガの先、ワクワク感へ」です。前述のとおり、ワクワクするというのは、自分の中にミッション感や価値観があり、それに合致しているからこそ、その仕事をやっていて楽しかったり、心が躍ったり、感情が揺さぶられる、といったことにつながるのだと思います。「違いの創造」に挑戦することで、お客さまに感謝され、「出会えてよかった」と言われて、ワクワクする。このループが回っていくといいな

クレディセゾンとの提携は次のステップへ

2023年にスタートしたクレディセゾンとの資本業務提携は、両社の営業基盤や人財の活用により順調に進捗しています。具体的な成果としては、2024年度末時点で住宅ローンの当社実行累計額は225億円、不動産ファイナンスは同612億円、クレジットカード発行枚数は累計3,800枚超などとなっており、2025年度も引き続き想定を上回る成果が期待できそうです。



という願望を込めています。

社員から、こう言われたことがあります。「確かに、スルガは明るくなった。でも、入社した時は、スルガ銀行が一番だと思って決めた。今は良くなったけれど、一番にはなっていない」と。私はこの発言を聞いて改めて、「良くなって満足するのではなく、一番を目指そう」と気を引き締めました。

では、どんな一番を目指すのか？それは、規模を追求することではなく、小さくてもいいから、自分たちの違いを誇らしく語り合い、「ワクワク感ならスルガ」と社員に思ってもらえる、そんな銀行にしていきたいと思っています。

「金利ある世界」においても、クレディセゾンとの提携は当社の大きな強みになると考えており、今後は提携のレベルを次のステップへと進めたいと考えています。これまでの第1ステップは、新規のお客さまに対して、両社が補完的に商品・サービスをご提供してきましたが、第2ステップでは、両社で既にお取引をいただいているお客さまに対して、特にペイメント領域を中心にシームレスなソリューションをご提供し、粘着性の高い預金拡大の取組みを両社で進めていく計画です。

現在検討しているのは、例えば、クレディセゾンの永久不滅ポイントをスルガ銀行の預金口座に入金するサービス、クレディセゾンのスマホアプリで当社の口座残高を確認できるサービスなどですが、セゾンカードと銀行口座をシームレスに一体化し、お客さまの利便性向上と積極的な決済利用を図ります。こうした決済手段としての取組みで粘着性を高めたいうえで、さらに定期預金や投資信託などの銀行サービスも掛け合わせ、両社一体となって新しい体験をお客さまにお届けしたいと考えています。 [関連ページ P30](#)

持続的成長へ、人的資本投資を拡大

2025年度の経営方針にも掲げたヒトへの投資、人的資本投資の取組みについてご説明します。好業績の裏返しではありますが、フロント・ミドル・バックのいずれの部門においても、成長を支える人財の確保が、重要な経営課題となっています。クレディセゾンからも約20名にご出向いただいておりますが、それでも足りない状況です。

人的資本投資は「経費」ではなく、持続的な成長のための「投資」であり、引続き人的資本投資を拡大していきます。ベテラン社員の活躍支援策については、社内への浸透が進んで

おり、既に68名のベテラン社員が認定されるまでに定着しました。また、カムバック施策等の中途採用活動を積極化している他、2026年度の新入社員から初任給を最大28万円に引き上げ、採用拡大を図っていきます。

さらに、2024年度に続いて2025年度もベースアップを実施します。一般社員の平均賃上げ率は賞与増額も含めて7%、AS(アソシエイトスタッフ)と呼ばれる一般事務職員についてもベースアップを実施、CS(キャリアスタッフ)と呼ばれるパート社員の時給も引き上げ、社員の貢献に報いたいと思っています。

海外IRを復活し、株主価値向上を目指す

当社は、2018年以前に融資したシェアハウス以外の投資用不動産向け融資における不正行為等(以下、アパマン問題)に関し、2025年5月に、金融庁より報告徴求を受領しました。アパマン問題の対象債務者さまをはじめ、株主・関係者の皆さまにご迷惑とご心配をおかけしておりますこと、心よりお詫び申し上げます。

当社は、この報告徴求を厳粛に受け止め、対象債務者さまの個別のご事情に寄り添った対応と、関係者の皆さまのご不安払拭に全力で努め、個別解決の加速化を図ってまいりますことを、この場をお借りしてご報告いたします。

株主価値の向上とガバナンス強化などの観点から、これまで戦略的IR活動とディスクロージャーの充実に注力してまいりましたが、株主との対話を深化させる目的で、しばらく実施していなかった海外IRを2025年秋、復活させる予定です。

シェアハウスへの不正融資問題以降、大きく減少した海外の投資家の皆さまからのご関心も高まりつつあり、株価も上

昇基調にあるなかで、積極的に対話の機会を持ち、海外の長期投資家の裾野を広げていくことが今後、ますます重要だと思っています。

当社は当初の予想を超えるスピードでV字回復し、力強い再成長軌道を描いています。その原動力はもちろん社員であり、彼らがミッション感を持って仕事に取り組み、ワクワク感を持ち続けられるような環境を整えるのが私の仕事です。ワクワク感の中身を一緒に議論しながら、2026年度から始動する新しい中期経営計画を形にしていきたいと考えています。

世の中の先行きは不透明ですが、当社は現状に踏みとどまることなく、まずは社員が面白いとか、ワクワクを感じるような方向に進み、動きながら考えていきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、より一層のご理解とご支援を賜りますよう、今後ともよろしくご厚意申し上げます。



イノベーションリレーションシップセンター「下田黒船塾」
天井は黒船の船底を表現しています。スルガのDNAの原点ともいえる進取の精神をこのフリースペースで語り合いたい、という想いから設計されました。

取締役メッセージ

地域経済の活性化のために
橋渡し役を務めるとともに
次世代リーダーの育成にも注力



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

「橋渡し役」として地域とスルガ銀行の持続的な発展に挑んだ1年

私の所管する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」といえる事業領域で、地元の静岡県・神奈川県で展開する営業店での事業を担っています。本部長としての私のミッションは、地元のお客さまのお役に立てるように、コミュニティバンクに所属する社員それぞれの持つ力を最大限に発揮できる組織づくりを進めること。そして、全社との橋渡し役を務めながら地域に尽くすことです。

昨年、代表取締役専務執行役員を拝命し、1年が経過しました。お客さまにお会いする機会が増えたことで、「代表取締役」という役割の重さを改めて感じるとともに、いかにそれを活かしていくかを深く考察する1年となりました。そうした中、新たに取り組んだのは、積極的にお客さまのもとに出向いて、様々な出会いとコミュニケーションを通じてつながりを結び、関係を構築することです。

ベテランをそろえた「法人営業推進室」が地域企業へのソリューション提供を強化

2024年4月に法人コンサルティング室をソリューション推進本部からコミュニティバンクへ移管したうえで、「法人営業推進室」と名称を変更するとともに体制を拡充しました。

ビジネス環境は不確実性が増しています。金利上昇や人手不足、AIによる業務改革など目まぐるしく変化する環境を、

静岡・神奈川のコミュニティバンクには、それぞれ執行役員バンク長がいて、営業・業務全般を取り仕切っていますので、私は橋渡し役として、つながりを結び、そのつながりを広げていくことを、強く意識してまいりました。例えば、静岡県内のお取引先が貿易促進に関するイベントを企画する際に、当社の「地域創生室」（詳しくは後述）につないだところ、サイクリングイベントを開催する運びとなりました。サイクリングイベントそのものは大きな収益を生むわけではありませんが、地域経済の活性化に貢献することで、地域の持続的な発展につながると信じています。

また、「お客さまに寄り添うこと」、「結果以上にプロセスを大事にすること」を、社員にはいつも伝えています。2025年度はこれまで以上に、強固な“つながり”作りに邁進したいと思っています。

逆にチャンスと捉え、設備投資等の資金需要が旺盛なお客さまも少なくありません。そうした静岡・神奈川のお客さまの資金ニーズに応えていこうという狙いです。

法人マーケットは、まだまだ成長ポテンシャルがあるとみえています。行政によるスタートアップ支援の取り組み強化の動

きとも足並みをそろえて、資金提供のみならず、様々なソリューション提供もしていく方針です。

法人営業推進室には、元支店長やシンクタンク出身者、他行から移籍した法人営業経験者などベテランメンバーを多く揃えました。これまで築いた人脈を活かし、現場の若手

業社員ではリーチすることができないマーケット開拓が可能です。加えて、かつての金利上昇局面の経験を持っていることから、金利ある世界でのビジネス展開にあたり、自身のもつノウハウやスキルを活かすことも期待しています。

関連ページ P34

サイクリングプロジェクトを軸に地域経済の活性化をねらう「地域創生室」

先ほど少し触れましたが、2025年4月に「地域創生室」を設立し、室長には金子さんが就任しました。金子さんは、支店長や部長職を歴任するなど女性リーダーの先駆けとして活躍してきました。

「地域創生室」は、サイクリングプロジェクトを軸に地域経済活性化を図るとともに、地元のサービス業、観光業のサポートを含む様々な地域社会への貢献活動を統括、支援することで、持続可能な地域経済と豊かで暮らしやすい社会の創造をビジョンとして掲げています。

関連ページ P66-67

2025年5月には国内最大規模の自転車ロードレース「ツアー・オブ・ジャパン2025」の「富士山ステージ」と「相模

原ステージ」に協賛しました。

当社は「地域創生室」設立前より、マテリアリティの1つである「サステナブルな地域経済・社会の構築」の取組みとして、自転車振興による地域活性化に向けた地元連携の基盤づくりを進めてきました。2025年3月末時点で27の自治体・民間企業等と「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、各市町村とシティプロモーションやサイクリングイベントを実施してきました。

また、昨年は平塚支店でお取引先のロードバイクを展示するとともに平塚市の情報を発信するなど、現場発の新しい取組みが広がっています。

関連ページ P69

スルガ銀行の次世代を託す前向きで行動力のあるリーダーの育成に引き続き注力

もう1つ、新たに取り組んだことは、次世代リーダーの育成です。当社には、「未来経営塾」という女性リーダー育成プログラムがあり、経営陣候補として必要な能力や知識、経験を得るための研修を社内外で行っています。私も師範の一人として、相談にのったり、提言に対してアドバイスしています。

関連ページ P42

また、営業エリアの若手社員が参加する「ワイガヤ塾」に呼ばれて、ゲスト講師を務めたりもしています。前向きで、行動力のある社員たちにスルガ銀行の次世代を託していきたいと考え、積極的に取り組んでいます。

2025年度は、2023年度から始まった中期経営計画第2フェーズの最終年度です。私がやるべきことは、これまで同様、次世代リーダーを育てていながら、橋渡し役を務めること。新設の「法人営業推進室」、「地域創生室」を盛り上げ、お客さまの課題解決と地域活性化に貢献していくことだと考えています。



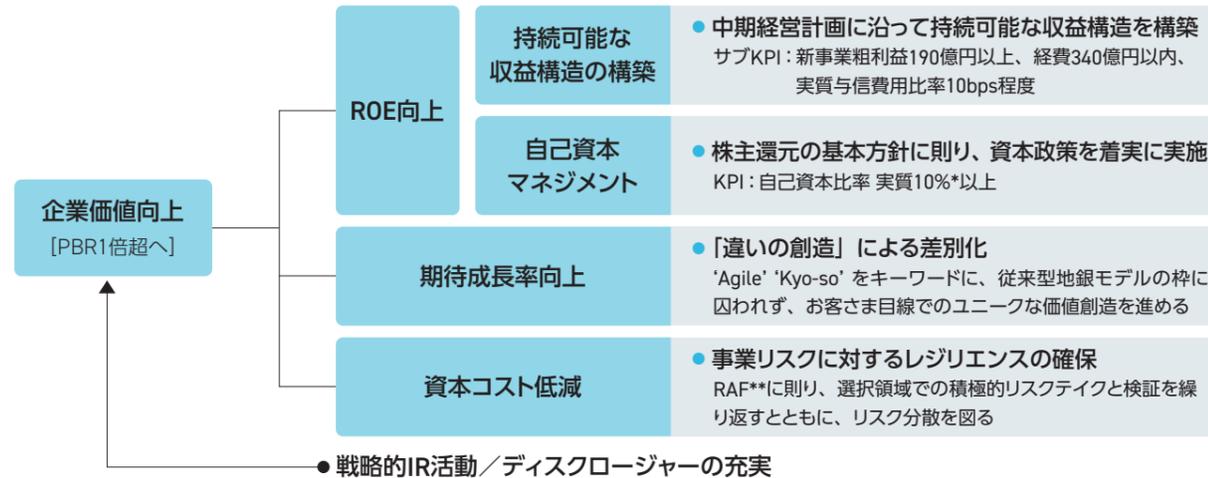
企業価値向上に向けた取組み

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、企業価値向上を目指していきます。

企業価値向上に向けたフレームワーク

企業価値向上（PBR1倍超へ）に向けて、当社はフレームワークに基づいて取り組んでまいります。

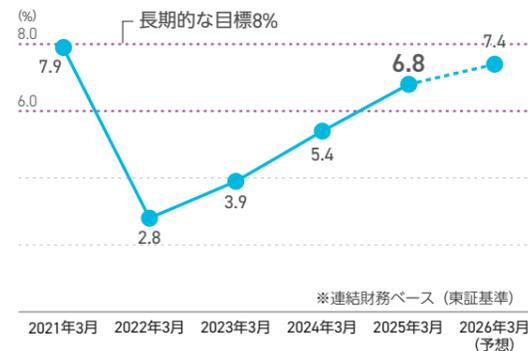


* 有価証券評価差額金が評価損である場合は、当該評価損をコア資本より控除
** リスクアベリタ・フレームワーク

現状認識

当社のROEは2021年度末に底打ちし改善傾向にあり、2025年度予想のROEは7.4%と見込んでおります。引続き、長期的な目標（8%以上）への到達を目指し、持続可能な収益構造の構築と自己資本マネジメントに取り組んでまいります。

当社ROE実績の推移と目標水準



資本コスト推計

CAPMに基づく推計	7%台
PBR・ROEに基づく推計	7~9%

●現時点で当社の認識する資本コストは7%程度

ROE目標	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

ROE (当期純利益/自己資本) 向上

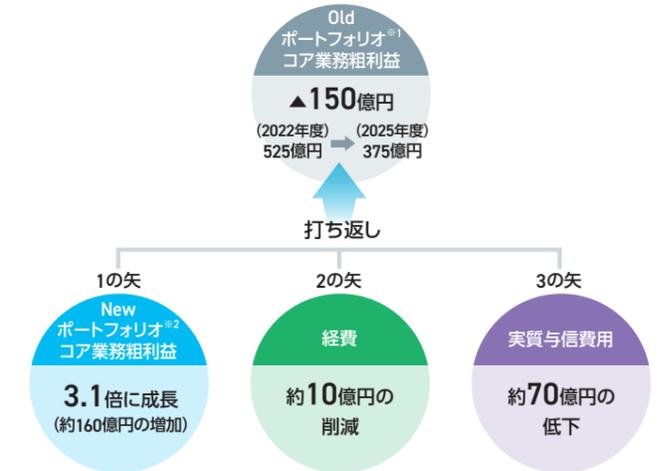
■ 持続可能な収益構造の構築

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 P28-29

3本の矢による持続可能な収益構造の構築



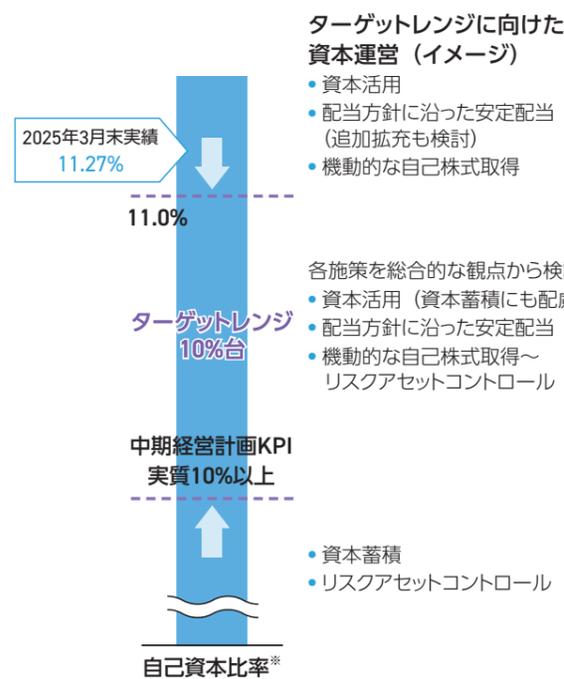
注) 2022年度から2025年度までの変化を記載
※1 Oldポートフォリオ: 2020年3月以前に契約した商品・サービスによる収益
※2 Newポートフォリオ: 2020年4月以降に契約した商品・サービスによる収益

■ 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、自己資本比率実質10%以上*を中期経営計画のメインKPIに設定しています。

*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

自己資本比率のターゲットレンジ (2025年度末)



*単体: 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

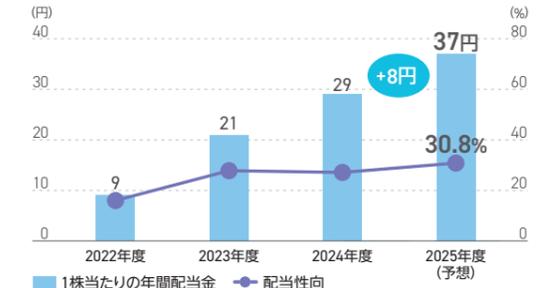
株主還元の基本方針

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

1株当たり年間配当金推移



・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

	2025年度計画
取得株数	1,250万株 (上限)
取得価額	150億円 (上限)

企業価値向上に向けた取組み

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。

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

リスクアパタイト・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。 [関連ページ P60-65](#)

- 金利ある世界に向けた事業影響・リスク点検（2025年3月末基準）
金利上昇局面に備えて当社に与える影響を検証いたしました。

- 当社貸出金の変動金利比率は86%と高く、金利上昇時には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%、自己資本に対する有価証券の円金利リスク量4.1%（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75%、8割強は地元のお客さまからの預金であり、粘着性は高いと考えています。

金利上昇による資金利益へのインパクト



※試算前提は2025年3月期通期決算説明会資料をご参照ください。



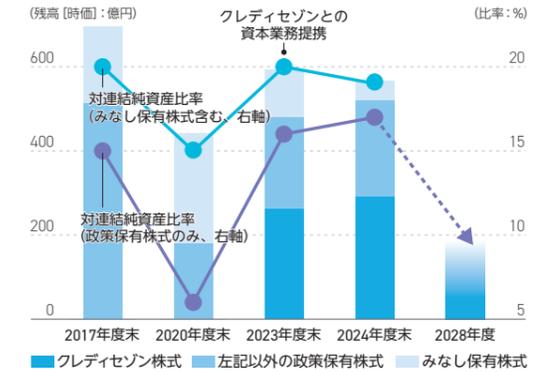
● 政策保有株式の削減

当社は、政策保有株式削減の目標を掲げ、取り組んでいます。

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%以内まで縮減。

- 2024年度末の政策保有株式の対連結純資産比率：17.5%
- 2023年度以降の削減額
政策保有株式：38億円 みなし保有株式：160億円
- 2025年3月末時点の売却可能額：時価83億円
（段階的な持合解消先等を含み、みなし保有株式を除く）

政策保有株式残高の推移



● 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 P40-79](#)

IR活動/ディスクロージャーの充実

当社は、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

2024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182名	85回	9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：68社	アクティブ：45社 パッシブ：27社	ファンドマネージャー・アナリスト：84名
海外：26社	セルサイド：22社	ESG担当・議決権行使担当：10名

対話の主なテーマ

- 業績・経営戦略：中期経営計画における各戦略の進捗
- フレディセゾンとの資本業務提携：協業の内容と具体的な施策の進捗
- 資本政策：株主還元方針、政策保有株式の削減状況
- 金利ある世界：金利上昇のインパクト、変動金利貸出の占める割合、債券のデュレーション
- ESG：気候変動への取組み、人的資本投資、ガバナンス体制の実効性、取締役会等の多様性に向けた取組み
- その他：PBR1倍超に向けた取組み

株主意見のフィードバック

- 四半期毎、取締役会に報告を実施しています。2024年度は、7月、9月、12月、4月の計4回報告いたしました。

経営や開示に取り入れたフィードバック

- 独立社外取締役比率の増加
- 女性取締役比率の増加
- 自己資本比率ターゲットレンジの開示
- 情報セキュリティ対策に係る開示の充実
- ホームページの株主・投資家向け、サステナビリティ情報の充実

IR年間スケジュール



● 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、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、中期経営計画資料、(英文) IR資料、(英文) 決算情報、(英文) 株主総会招集通知、(英文) 中期経営計画資料等をホームページに掲載しております。

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のお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はじめとする、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。

※不安、不便、不満等

■ お客さまに寄り添ったソリューション提供



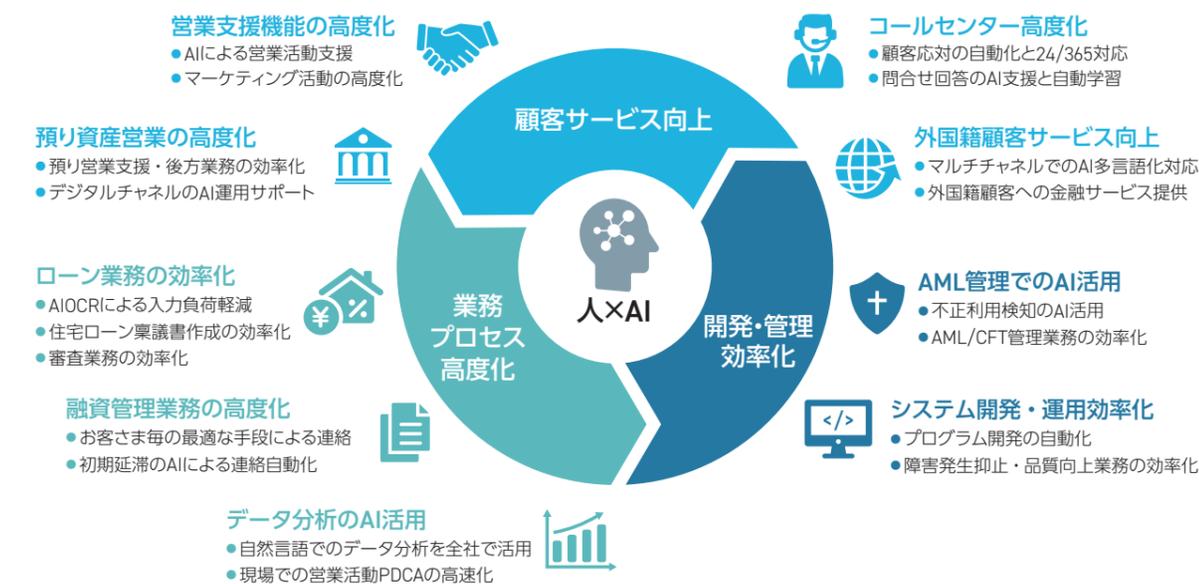
- One to One対応によるオーダーメイドのローン設計
- お客さまに継続的なコンサルティングを可能とするノウハウの承継
- お客さまの幅広いニーズに対応できる専門性の高い人材の育成

■ 違いの創造を支えるITインフラ

データの管理・利活用

CRM	自動審査
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、最適なタイミングで、最適な商品・サービスを提供。	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、よりスピーディーな審査を実現。

■ AIの活用拡大



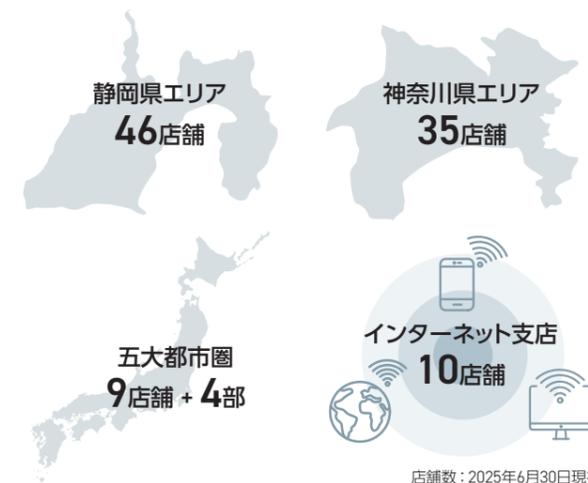
強み

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。

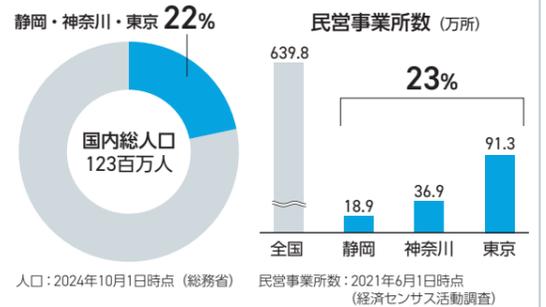
静岡県、神奈川県では、各地域特性に応じた地域密着型営業を実現するためのハブ・サテライト店舗体制により、多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えしてまいります。

店舗網 P84-85

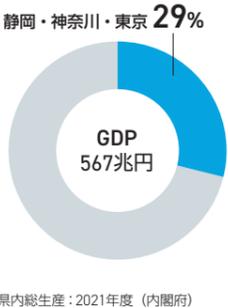


■ 営業エリアのマーケットポテンシャル

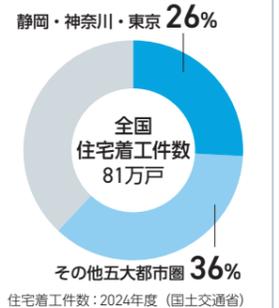
国内総人口のうち22%、民営事業所数は23%が集中



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



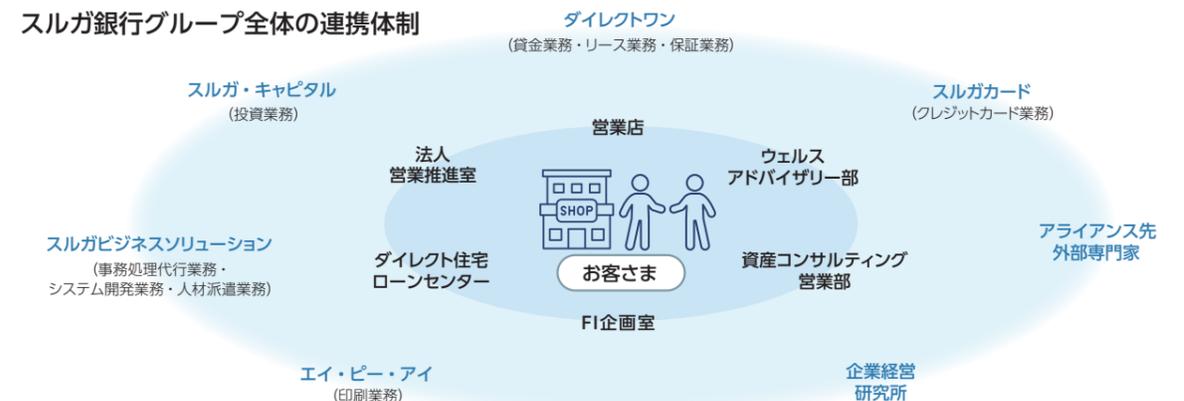
強み

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。

スルガ銀行グループ全体の連携体制

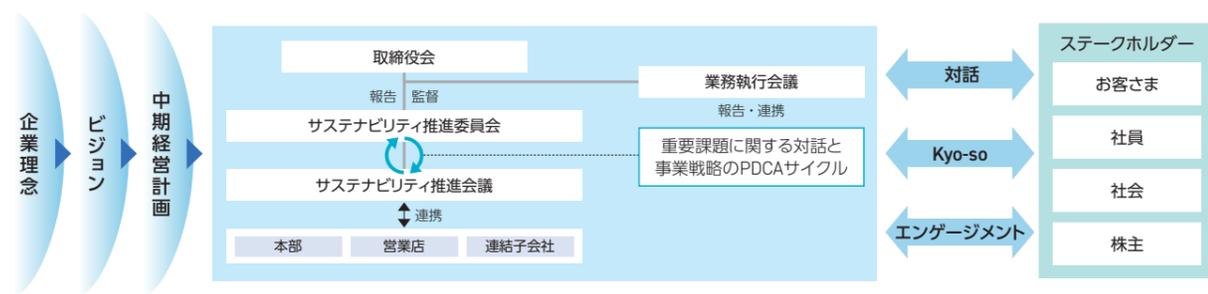


サステナビリティに向けたマテリアリティと取組み

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

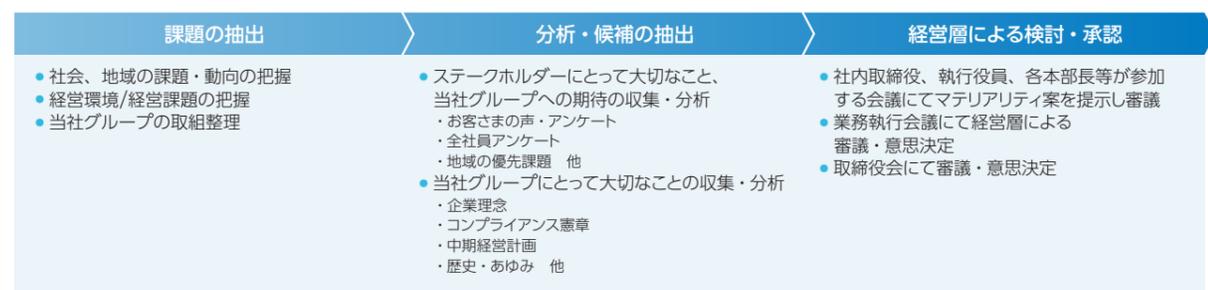
重要課題	<ul style="list-style-type: none"> SX推進等に係る方針及び取組みに関する事項 マテリアリティの特定、中長期的な目標の設定 推進状況のモニタリングと監督等
構成	委員長：代表取締役社長 委員：委員長の指名を受けた取締役（社外取締役を含む）及び執行役員等 オブザーバー：監査等委員である取締役等が参加

サステナビリティ推進会議

重要課題	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集とGAP評価に取り組むとともに、重要課題の実行・推進を行う
構成	議長：総合企画本部長 メンバー：本部所属長等

マテリアリティ策定プロセス

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。

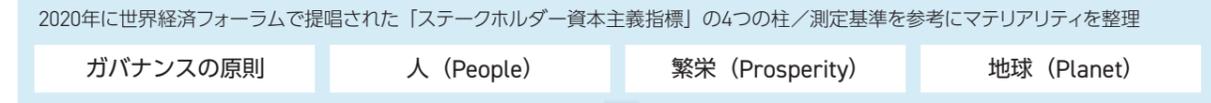


- マテリアリティの策定にあたっては、2020年8月より全社的な部署横断プロジェクトを設置、社外有識者の意見も踏まえ、経営層と十分な議論を重ね検討してまいりました。
- 検討にあたっては、2020年に世界経済フォーラムで提唱された「ステークホルダー資本主義指標^{*}」の4つの柱/測定指標と拡大指標を参考にし、当社を取り巻く環境の中長期的なトレンドの調査、分析と様々なステークホルダーからのご意見を踏まえ、それらの関連性・親和性の分析と評価を行い、マテリアリティの策定を行いました。

^{*} 同指標は、既存のESG情報開示基準（CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASB）に依拠して作成されており、企業が取り組み開示すべきESG課題を項目ベースで網羅しています。

マテリアリティ抽出と特定

マテリアリティ候補の整理



マテリアリティの抽出・特定



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
Governance 盤石なガバナンス基盤の確立 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 持続可能な消費と生産、16 公正な社会と法の支配、17 パートナーシップによる開発 P50
Social 社員が活躍・成長できる環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 社員の成長を支援する人財育成体系 ワークライフバランス施策の充実 ダイバーシティ・障がい者雇用の推進 社員のモチベーション向上への取組み 社員の心身の健康向上への取組み 	3 健全な生活、4 質の高い教育、5 ジェンダー平等、8 持続可能な産業、10 公平な社会 P40
Social サステナブルな地域経済・社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> 多様なお客さまニーズへ対応するリテール・ソリューション事業推進 地域の企業や事業主へのソリューションの提供 自治体とのパートナーシップによる地域活性化貢献 事業継続計画（BCP）の取組み 未来を担う子供たちの文化・芸術・スポーツのサポート 	1 平和と公正、9 産業・イノベーション、11 持続可能な都市とコミュニティ P68
Environment 環境保全への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 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 気候変動への対応、14 海洋資源の持続可能な開発、15 陸域生態系の持続可能な開発 P74

2024年度財務ハイライト

業績について (単体)

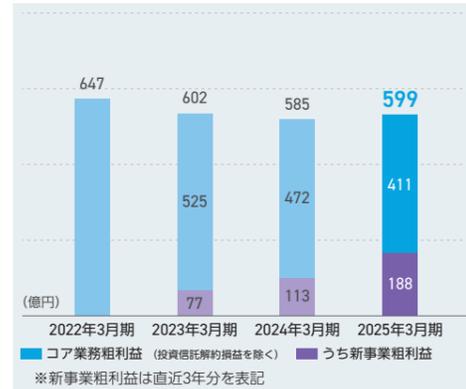
コア業務粗利益 (投資信託解約損益を除く)

コア業務粗利益は、新規ローン実行額が期初計画を上回るペースで推移したこと等により、前期比14億円増加の、599億円となりました。

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 + 役員取引等利益 + 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 (投資信託解約損益を除く) ベース



経常利益/当期純利益

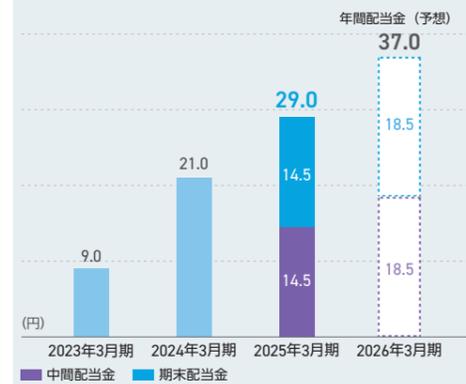
経常利益は、コア業務粗利益の増加や、有価証券関係損益の改善を主な理由として前期比54億円増加し、256億円となりました。

当期純利益は、経常利益の増加等により前期比47億円増加し、197億円となりました。



一株当たり年間配当金

一株当たりの年間配当金は、前期比8円増配の一株当たり29円としました。なお、2026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、8円増配し、一株当たり年間配当金37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、パーゼルⅢ最終化ベースで11.27%となりました。

※2025年3月期よりパーゼルⅢ最終化適用 (経過措置は非適用)

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1,171億円増加し、2兆1,838億円となりました。貸出金利回りは、前期比0.11pt低下し、2.69%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964億円減少し、3兆1,540億円となりました。個人預金期末残高は、前期末比926億円減少し、2兆5,183億円となりました。預金利回りは、前期比0.05pt上昇し、0.08%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、資金調達利回りの上昇を主な理由として、前期比0.03pt縮小し、0.70%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、物件費の増加等により前期比1億円増加し、352億円となりました。OHR (オーバーヘッドレシオ) は、前期比1.3pt低下し、58.7%となりました。

OHRは、業務の効率性を表しています。当社では、国債等債券損益の影響を除いたコア業務粗利益ベースで実績を示しています。

OHR = 経費 / コア業務粗利益 (投資信託解約損益を除く) × 100



資産の健全性 (単体)

資産の自己査定について

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

自己査定における債務者区分

対象：貸出金等と信関連債権 (2025年3月末時点)

破綻先	4億円
実質破綻先	1,019億円
破綻懸念先	591億円
要注意先	
要管理先	329億円
要管理先以外の要注意先	4,274億円
正常先	1兆5,696億円
合計	2兆1,915億円

リスク管理債権の状況

銀行法に基づくリスク管理債権については、貸出金等と信関連債権*を対象として「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」、「危険債権」、「三月以上延滞債権」、「貸出条件緩和債権」の4つに区分し、開示しています。

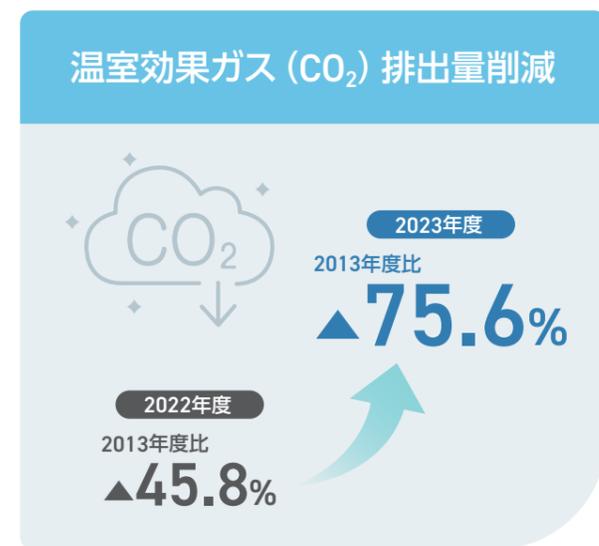
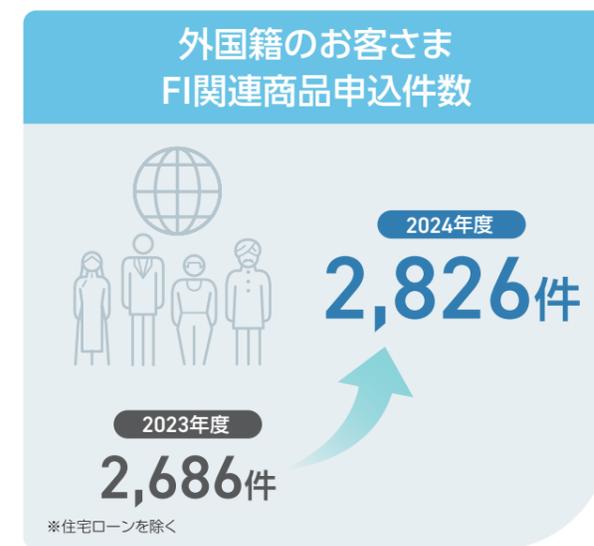
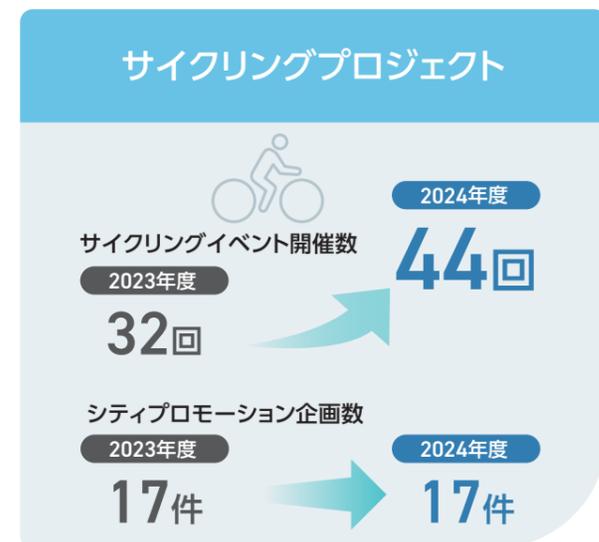
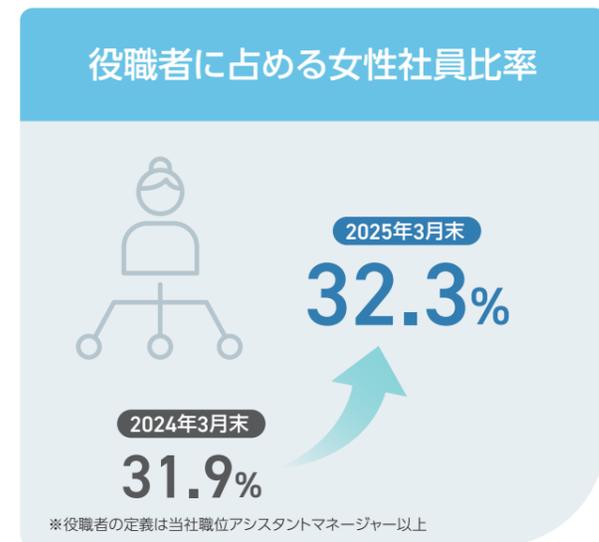
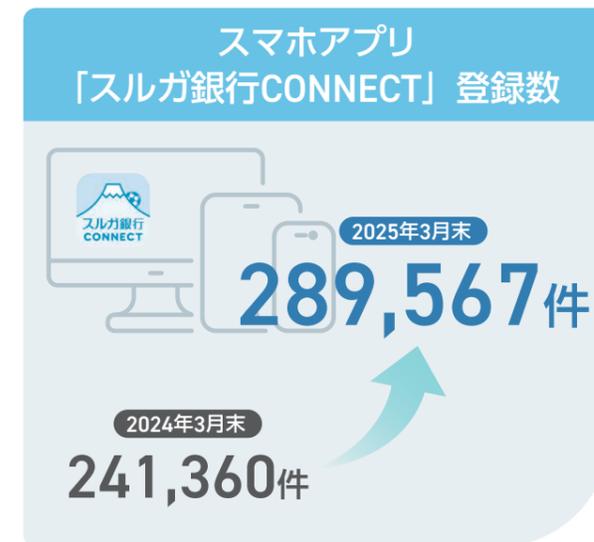
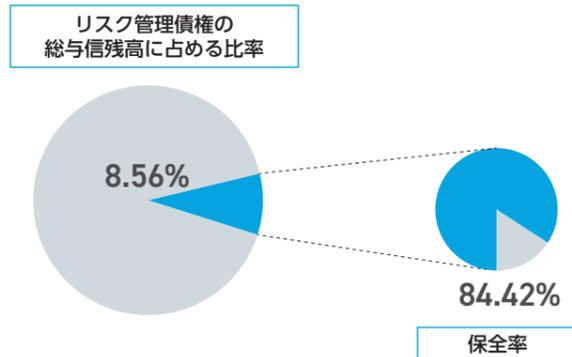
単体ベースのリスク管理債権は総額で1,877億円となりました。破産更生債権及びこれらに準ずる債権及び危険債権の合計は1,614億円となりました。この金額は、貸出先からの返済や担保の処分などによる回収見込額及び個別貸倒引当金の引当額等を控除する前の金額ですので、この全てが当社の損失となるわけではありません。三月以上延滞債権は、4億円となりました。貸出条件緩和債権は、258億円となりました。リスク管理債権額に対しては、担保・保証及び貸倒引当金により84.42%をカバーしております。

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

リスク管理債権・金融再生法に基づく開示債権

対象：要管理債権は貸出金のみ、その他は貸出金等と信関連債権 (2025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	1,023億円	400億円	622億円	100.00%
危険債権	591億円	248億円	175億円	71.68%
要管理債権	三月以上延滞債権	84億円	53億円	52.44%
	貸出条件緩和債権			
小計	1,877億円	733億円	851億円	84.42%
正常債権	2兆37億円			
合計	2兆1,915億円			



FI: ファイナンシャル・インクルージョン (金融包摂)

インフラソリューション
価値創造ストーリー
価値創造を実現する戦略
価値創造を支える経営基盤
データソリューション

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お客さまと地域の課題に応えるサービスの提供を通じ、

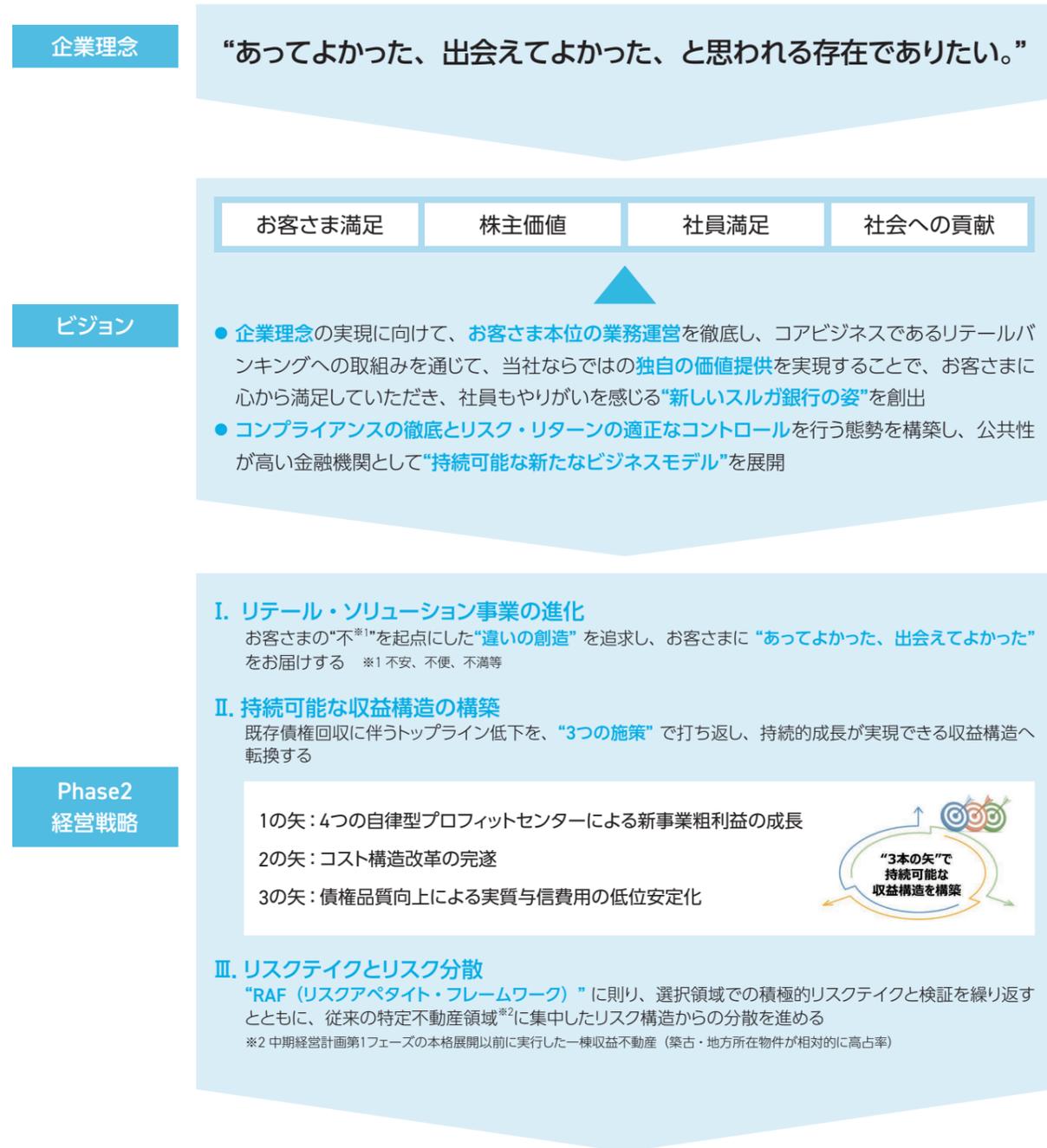
活かしながら、企業価値向上に努め、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会の実現を目指します。
ステークホルダーの価値創造を実現



中期経営計画“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。

中期経営計画の全体像 ～“Re:Start 2025 Phase2”～



“Re:Start 2025 Phase2”の取組み方針

事業構造	1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編
重点施策	2. コスト構造改革の完遂 ・拠点ネットワーク再編、本部スリム化等による人財フロントシフト、ITコストの構造改革
	3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化 ・2025年度以降の実質与信費用が平均的に20億円/年を下回る水準へ債権品質を向上
インフラ	4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進
	5. ステークホルダーとのベクトル合致

Phase2
キーワード

Agile

スピード、挑戦、自律分散

Kyo-so

協働、対話、価値創造

Resilience

回復、しなやか、リスク分散

※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。

KPI

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。

	2025年度 当初KPI	2025年度 修正KPI	2025年度 業績見通し	備考	
メイン KPI	経常利益	130億円	170億円	275億円	
	当期純利益 (連結)	110億円	135億円	220億円	・親会社株主に帰属する当期純利益
	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	10.8%	・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
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	240億円	・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	350億円	
	実質与信費用比率	15bps程度	10bps程度	▲15bps	・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 (貸出金等=貸出金+買入金銭債権)

※「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行(単体)の計数・指標

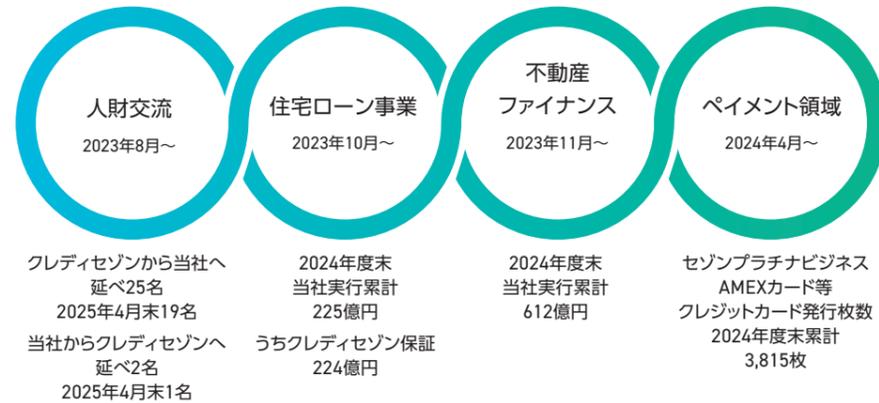
クレディセゾンとの資本業務提携の進捗

2023年にスタートしたクレディセゾンとの資本業務提携は、両社の営業基盤の活用や人材交流が着実に進み、順調に推移しております。

今後は、この提携を新たなステージへと引き上げ、お客さまの期待を超える新たな価値をお届けする金融ソリューションの実現を目指します。

クレディセゾン提携の順調な進捗

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 ※不安、不便、不満等



“Neo Finance Solution Company”に向けた3つの優先領域



取締役メッセージ



(株)クレディセゾン 代表取締役
(兼)副社長執行役員CHO
スルガ銀行(株)取締役
高橋 直樹

クレディセゾンは、中期経営計画で、グローバルネオファイナンスカンパニーになることを標榜しております。ファイナンス分野は、バンクとノンバンクで形成されており、バンクとノンバンクがシームレスなプラットフォームを作り上げることで、お客さまの利便性を飛躍的に向上させることを目指しています。スルガ銀行とクレディセゾンは、この戦略の実現に向けて、全力を傾注してまいります。

スルガ銀行、クレディセゾンは、共に、リテール分野に強みを持つ企業です。リテール分野におけるお互いの強みを結集し、さらにお客さまとのリレーションを強化することで、企業本位でのプロダクトアウトな商品、サービスの提供ではなく、お客さま本位でのマーケットイン発想の商品、サービスの提供をしてまいります。今後、両社の提携をますます強化し、お客さまにも、マーケットにも支持されるような様々な取組みを進めていきます。期待してください。

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3.1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、富士山モデルから八ヶ岳モデルへと転換してまいります。

静岡・神奈川のお客さまに寄り添いながら、個人・法人向けソリューション事業を推進 **P34**

無担保ローンや外国籍のお客さま向けソリューション事業等をデジタル活用で全国に推進 **P35**

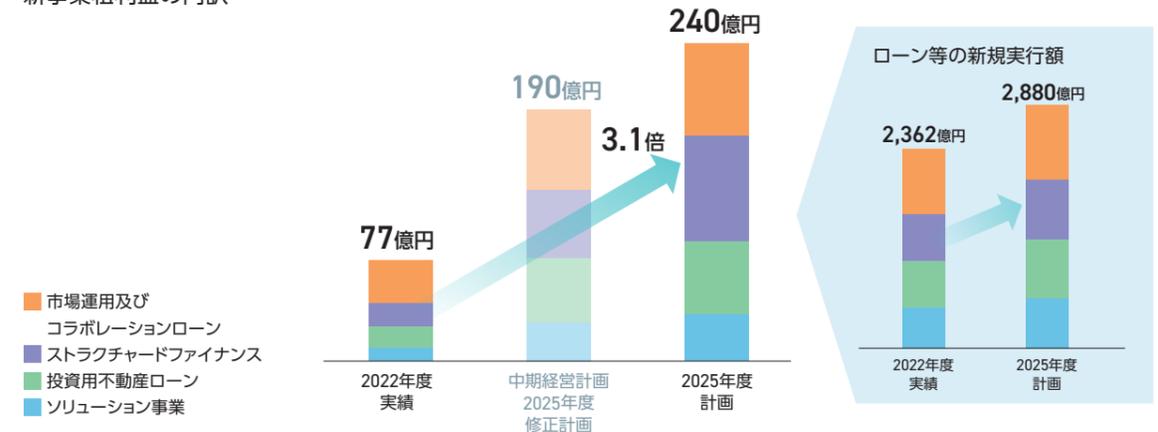


全国のお客さまにエリア特性に応じた不動産中心のソリューションを提供 **P36**

ストラクチャードファイナンス、市場運用、債権購入の3つの領域において、良質なアセットポートフォリオ構築を推進 **P37**

新事業粗利益の成長

新事業粗利益の内訳



※ソリューション事業の内訳：資産コンサルティング、住宅ローン、無担保ローン等

特集：首都圏・広域バンクの戦略



**首都圏・広域バンク
独自の不動産ローン・ソリューションで、
「違いの創造」を実現**

執行役員
首都圏・広域バンク本部長
ウェルスイアドバイザー一部所管
兼 兼 兼 兼 兼 兼 兼 兼 兼 兼
山口 誠



執行役員
首都圏・
広域バンク本部長
梅谷 岳彦

特別なニーズを持つお客さま向けの不動産ローンで「違いの創造」を実現

首都圏・広域バンクの強みは、全国主要都市に営業拠点を展開することにより、北海道から沖縄まで全国の不動産を対象に、特別なニーズを持つお客さまへ向けた住宅ローンや投資用不動産ローンを提供できることです。

例えば、富裕層のお客さまによるマンションや民泊物件、セカンドハウスなどの不動産への投資ニーズが高まっています。また、個人利用が目的のセカンドハウスにおいても、お客さまご自身が利用しない期間に、賃貸や民泊としての活用を検討するお客さまが見受けられます。この場合、住宅ローンではなく、投資用不動産ローンとしての取扱いとなりますが、当社は、お客さまの収支状況等に応じたきめ細やかな対応をご提供できることが強みとなっています。

通常の住宅ローンにおいては、都心部を中心とした不動産価格の高騰を背景に、高額物件へのニーズが急増しています。当社は、収入だけでなく、お客さまの資産内容等を丁寧にお聞きすることにより、ご返済能力に応じたプランニングを行い、高額物件に対応可能なオーダーメイド型のご融資を提供しています。実際、都内の高級レジデンス向けでの融資実績を積み重ね、富裕層のお客さまより感謝の声をいただいております。

さらに、外国籍のお客さまであっても、適切な審査により、ローンをご利用いただける体制を整えています。今後も「違いの創造」に努め、当社独自のソリューションを提供してまいります。

常識や慣習にとられない商品開発力が差別化の武器

富裕層のお客さま向けのご融資を行ううえで、最大の武器となっているのが商品開発力です。お客さまやデベロッパーをはじめとした皆さまのニーズにお応えするローン商品を、「スピーディー」に開発できる体制を構築しています。

例えば、「ホテルコンドミニアムローン」は、購入されるお客さまの保有資産だけでなく、セカンダリー市場の流動性も加味し、ご融資が可能となる商品性としました。この商品の活用により、ホテルコンドミニアムは借入せずに購入するといっ



た、これまでの常識や慣習にとられることなく、デベロッパーの皆さまが、より高品質な物件を開発できるようになりました。

このように、お客さまの声にお応えした商品開発などにより、「都心やリゾートの不動産ローンならスルガ」との声が、デベロッパーや富裕層のお客さまを中心に広がっています。今後は、新たなデベロッパーの皆さまとの協業を通じ、さらなるブランディング向上に努めてまいります。

また、不動産関係者以外にも、証券会社や信託銀行、プライベートバンク、税理士法人の皆さまとの連携強化を積極的に進め、不動産ローンのパートナーとして、当社にお客さまをご紹介いただいております。これらのパートナーシップを強



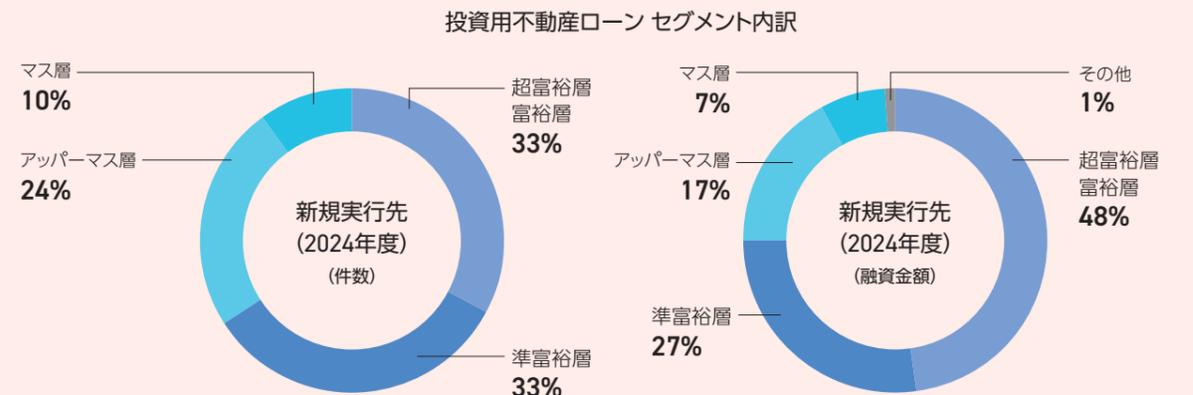
化し、今後は、より多くのお客さまからご相談をいただけるよう、努めてまいります。

価値創造を続け、「唯一無二の信頼関係」を構築

成長戦略として、3つの取組みを進めています。

1つ目は、2025年4月に新設した「ウェルスイアドバイザー一部」によるお客さまとのコミュニケーションの高度化です。ご融資をさせていただいた超富裕層のお客さまを中心に、単なるご融資にとどまらない総合的なご支援を行っています。これま

で、超富裕層のお客さまより寄せられていた、「融資実行後にもっとフォローして欲しい」といった声にお応えし、お客さまお一人おひとりとの長期的なリレーションシップの構築を目指してまいります。



※セグメントはNRIの調査をもとに当社が設定し、審査時の保有金融資産にて分類

2つ目は、新たなお客さま接点の創造です。これまでの主なお客さま接点は不動産関係者からのご紹介でしたが、それに加え、超富裕層のお客さまと強固な結びつきがある証券会社、信託銀行、プライベートバンク等の皆さまからお客さまをご紹介いただくことで、ビジネスを拡大してまいります。

3つ目は、人材育成の強化です。富裕層のお客さまに様々なご提案をするには高度な専門知識と信頼を得られる人間力が求められます。ベテラン社員の営業活動に若手社員が同行し、ベテラン社員のノウハウを継承していくといった地道な取

組みを強化しています。同時に、バックオフィス業務の効率化により、お客さまとの対話に、より多くの時間をかけることができる体制づくりを進めています。

金利上昇局面を迎え、不動産マーケットの勢力図が大きく変わる可能性があります。お客さまとの信頼関係を軸に、常に新しい価値を創造し、「唯一無二の信頼関係」を築くことにより、真のパートナーとして、お客さまと共に持続的な成長を目指してまいります。

4つの自律型プロフィットセンター

1 静岡・神奈川 コミュニティバンク

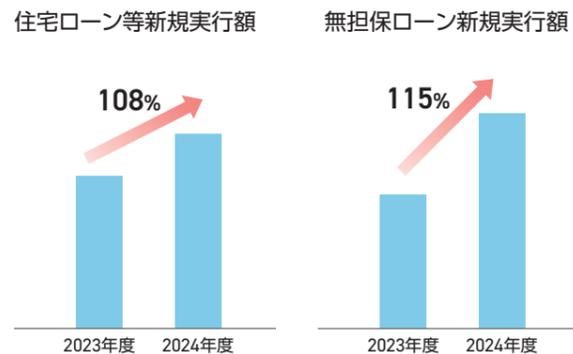
ミッション

コミュニティバンクの最大のミッションは、地元である静岡県・神奈川県個人・法人のお客さまや、地方公共団体など地域の皆さまと、「良質かつ長期的な関係性を構築し生涯のパートナーになる」ことです。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さらに進化させるため、社員一人ひとりが専門性を高め、質の高いソリューションをご提供できるよう尽力するとともに、お客さまに「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。

2024年度の振り返りと評価

2024年度は、個人ソリューション事業の住宅ローン、無担保ローン、資産コンサルティング、法人ソリューション事業の課題解決支援と法人融資の強化に注力しました。

住宅ローンについては、両県のエリア特性に応じたターゲット（高額物件先、外国籍のお客さま、法人取引先の従業員の方々、別荘・セカンドハウス等）に注力した結果、新規実行額が前年度比108%に増加しました。



無担保ローンについても、これまでのリレーションを活かしたご相談を通じ、自動車関連・デンタル・教育・リフォーム資金等の幅広いお客さまのニーズにお応えし、新規実行額が前年度比115%に増加しました。

資産コンサルティングについては、アカウントセールスの軸である「100人プログラム」を中心としたお客さま基盤の強化と、各種キャンペーンを活用したお客さま接点の拡大により、投資信託・保険・国債等の新規預り額が伸びました。加えて、NISA口座新規開設数についても、これまで築いた基盤を活かし、着実に増加しています。

法人ソリューション事業では、お客さまへの経営課題解決支援に向けて積極的なご提案を実施した結果、「経営支援」、「業務効率化」、「永続経営」の3つのテーマに沿った各種ソリューションサービスの対話が進み、法人取引に対する支援実績等は、通期計画を上回る結果となりました。法人融資についても、推進体制を強化し、金利上昇環境下での資金需要にお応えする取組みを推進しました。

2025年度の重点施策

個人ソリューション事業

地域のお客さまと良質かつ長期的な関係性を構築し、お客さまへ寄り添う生涯パートナーを目指すため、継続して次の3本の柱に注力していきます。①アカウントセールスの展開、②エリア特性に応じたターゲットとご提案、③高度なスキルを保有する専門担当者によるお客さま接点拡大。

法人ソリューション事業

スルガ銀行だけでなく、グループ会社や提携先企業さまとの連携をさらに強化し、企業経営全般のソリューション提供により、企業価値向上をサポートします。静岡県内においては、

法人営業推進室と連携しつつ、一部エリアに法人専門担当者を配置するなど、お客さまとの距離を縮め、良質な関係性を構築します。

違いの創造、独自性への挑戦

アカウントセールスを実践し、真にお客さまが求めるファイナンスサービスを探求します。神奈川県においては、これまでの個人ローンの経験を活かし、個人事業主/フリーランスのお客さまへ活動領域を拡大し、独自性を追求してまいります。静岡県内においては、法人のお客さま向けに独自性のあるソリューションをご提供し、地域発展に貢献してまいります。

2 デジタル活用で全国展開 ダイレクトバンク

ミッション

ダイレクトバンクは非対面ビジネスを担うプロフィットセンターであり、インターネット支店やデジタルチャネルを通じて、一人でも多くのお客さまにソリューションを提供することがミッションです。

特に、金融サービスが十分に行き届いていないお客さまに対するFI(ファイナンシャル・インクルージョン、金融包摂)の取組みにおいて、「FIイノベーター」として、先駆的な存在になることを目指しています。外国籍のお客さま向け専用口座、外国籍のお客さま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を応援していきます。

2024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126%超と着実に増加しました。特に、デンタルローン領域に注力しており、安定的に申込件数が増加しています。また、コミュニティバンクと連携し、エリア特性に合わせて自家用車や教育資金等のニーズにお応えするため、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。

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における多言語対応をいち早く整備し、積極的に活用することで安心してご利用いただけるようなサービス提供に取り組んできました。この結果、外国籍のお客さま専用オートローンは年間の申込みが1,500件を超えるなどご好評をいただいております。実行金額も前年度比37%増加しています。外国籍のお客さまの間で口コミによって当社のFIの取組みが広がっており、今後の更なる拡大を見込んでいます。

目的別ローン申込件数



外国籍のお客さま専用オートローン申込件数



2025年度の重点施策

まず、目的別ローンについては、デンタルローン等を中心にインバウンド申込みの拡大を図ります。また、各エリアでは、様々なアライアンスやマーケティング手法を組み合わせた機動的な営業活動を展開します。

外国籍のお客さまに対するFIの推進については、2025年度も重点施策として積極的に取り組んでいきます。FIの取組みで先駆的な存在になることは当社の独自性への挑戦であり、「FIと言えば、スルガ」と言われるよう取り組んでまい

ります。また、顧客基盤の拡大に向け、デジタルマーケティングによるスマホ座を推進します。クレディセゾン等との協業施策も強化し、新たな顧客層に対するアプローチも積極化していきます。今後の金利ある世界を見据えて、粘着性のある預金取引の拡大に加え、手数料ビジネスの強化を通じて、ダイレクトバンクとしての収益機会の多様化も図っていきます。

3 首都圏・広域バンク

ミッション

不動産を起点としたビジネスに強みを持つ首都圏・広域バンクは、その独自性とコンサルティング力をさらに進化させるべく、市場動向を分析し、お客さまから伺ったご要望やご意見を大切に、お客さま目線の金融ソリューションの提供を目指してまいります。

One to One対応でのコンサルティングにより、不動産に関わる「不^{*}」の解消のお手伝いと豊かな暮らしの実現をサポートしてまいります。 ※不安、不便、不満等

2024年度の振り返りと評価

2024年度は、前年度同様、お客さまお一人おひとりに寄り添ったコンサルティングに努めた結果、新規実行額は、投資用不動産ローン、住宅ローン、いずれも順調に伸びました。投資用不動産ローンは、お客さまの投資ニーズが多様化する中、従来の一棟収益不動産に加え、区分マンションやホテルコンドミニアムなど、様々な不動産への投資ニーズにお応えし、幅広いお客さまにご利用いただくことができました。

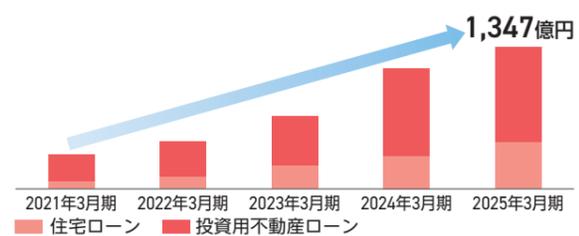
また、既存のお客さまに対するアプローチを強化した結果、ローンの反復利用のご相談やご紹介が増加。さらに、投資用不動産ローン専用窓口へのお問合せも増加し、当社のコンサルティング力への評価は着実に高まっております。

住宅ローンは、引続き、高額所得者、ビジネスオーナー、外国籍の方、シニアの方、別荘・セカンドハウスといった5つの領域に注力して営業を展開し、特にニーズが高かったのは、高額所得者のお客さまと外国籍のお客さま向けのローンです。都心を中心に従来の住宅ローンの融資限度額では対応できないような、プレミアム住戸が発売されるなど住宅市場も大きく

変化している中、お客さまから高額物件への対応のご要望をいただき、市場の変化とお客さまのニーズに即した柔軟な対応に注力した結果、富裕層向けの高額物件に対する住宅ローンの実績が増加しました。

外国籍のお客さま向け住宅ローンは、全国の店舗ネットワークにおいて、幅広くご利用いただいております。いずれの地域でも人手不足が深刻化する中、外国籍の方との共生は重要なテーマであり、当社は、引続き、日本での共生を希望される外国籍のお客さまに対して、きめ細やかなサポートを提供してまいります。

ローン新規実行額(住宅・投資用不動産ローン)



2025年度の重点施策

1つ目は、「部門間連携の強化」です。投資用不動産ローン、住宅ローン、ウェルズアドバイザー部の3部門がこれまで以上に情報を共有し協力することで、お客さまの多様で複雑化するニーズに対し、多角的な視点と専門性を融合した、より質の高いコンサルティングを提供します。

2つ目は「マーケット変化への柔軟な対応」です。さらなる金利上昇が見込まれる中、マーケットや他行の動向を把握し、お客さまのニーズを的確に捉えた商品の開発や改定等をスピーディーかつ柔軟に行うことが重要だと考えています。また、不動産関係者だけでなく、証券会社、信託銀行、プライベートバンクなどの皆さまからもご紹介をいただけるよう、関係強化・拡

大を図る計画です。

3つ目は「人財の育成」です。高度な提案には、「傾聴力」、「提案力」を兼ね備えた人財の育成が急務です。OJTを基本に実践的ノウハウを伝承することに加えて、専門知識を体系的に学べる社内研修などを継続し、プロフェッショナル人財の育成を目指します。

ウェルズアドバイザー部の新設

2024年度以降、富裕層のお客さまとのお取引が増加したことから、次の戦略的なステップとして、2025年4月、新しい組織として「ウェルズアドバイザー部」を立ち上げました。

4 市場ファイナンス本部

ミッション

市場ファイナンス本部のミッションは、金融サービス業の根幹である運用能力・専門性向上を図りながら、ミドルリスク・ミドルリターンを軸として投融资領域を拡大することです。

その実現には、専門性・働きがい・活力ある職場環境づくりが不可欠であり、スルガのDNAである『違いの創造』を体現し、次代のスルガを担う人財の自己実現をサポートしていきます。

また、政府が推進する資産運用立国・国際金融都市東京の実現にも貢献してまいります。

2024年度の振り返りと評価

2024年度は、ポートフォリオ改善・クオリティアセットの積上げと体制拡充が進んだ一年となりました。市場ファイナンス本部が管理する投融资残高は、2024年3月期末の約5,800億円から2025年3月期末は約7,300億円へと拡大しました。

ストラクチャードファイナンス部(以下、SF部)では、機関投資家による不動産・M&A投資が活発だったことを背景に、当該領域における年間新規実行額が1,200億円を超え、残高は2,600億円を上回りました。残高利回りは約2.8%(2025年3月期末ベース)となりました。

また、金利ある世界における企業の調達多様化を背景に、2025年3月期に開始した大企業向け法人融資においても、300億円超の融資を実行しました。債権購入においても、ニッチなニーズをつかみ、約1,100億円の残高を保有しています。この結果、SF部管理残高は4,000億円超に拡大しました。

組織面では、債権管理と営業推進の両面で人員拡充・育成を進め、中途採用も実施し、30名超の体制に拡充しました。また、不動産証券化協会認定マスター資格保有者数は全社で18名となり、これは地方銀行の中でトップクラスの実績です。

市場金融部では、円債中心のポートフォリオへの組み替え

を進めつつ、有価証券残高を3,346億円へと戻しています(2024年3月期末:2,816億円)。有価証券全体で評価益のポジションを維持しつつ、金利ある世界とボラティルな市場環境を踏まえ、デュレーションの短期化を進め、レジリエンスの高いポートフォリオ構築に向けて、着実に前進することができました。

ストラクチャードファイナンス関連残高/利回り 推移



時価のある有価証券の評価差額

	2024年9月末		2025年3月末	
	時価	評価損益	時価	評価損益
その他有価証券	3,144	226	3,246	204
株式	487	271	509	292
債券	1,935	▲20	2,205	▲65
マルチアセットファンド	605	▲24	376	▲23
その他	115	0	154	0

2025年度の重点施策

2025年度も引続き、ポートフォリオ改善・クオリティアセットの積上げと組織拡充を進め、現中計の仕上げと次期中計に向けた準備に努めます。

SF部では、機関投資家の多様で旺盛なニーズにお応えするため、市場変化を捉え、新たな取組みに挑戦続けます。業務開始から5年が経過しましたが、さらなる成長とリスク管理の高度化を図ります。また、優良・大企業向け法人融資や債権購入も、適正なリスク・リターン水準を見極めつつ、より一層の拡大を図ります。

市場金融部では、不透明な市場環境を踏まえ、様々なシナリオを常に念頭に置きつつ、引続き円債中心の安定的なポートフォリオを漸進的に構築します。また、高度な専門性とリスク管理が求められる中、研鑽の機会を増やし、人財の育成を図ります。

これらの取組みを通じた実践経験と育成プログラムにより、スルガのDNAである「違いの創造・独自性への挑戦」を体現する人財を育成します。同時に、社員の多様な想いに寄り添い、働きやすく、働きがいのある職場環境を皆で共に創造していきます。

特集：価値創造の実現に向けたIT・DX戦略



目指すは「DXから、AXへの進化」、
競争力強化で持続的な企業価値の向上へ

執行役員
IT・オペレーション本部
業務統括部長
村松 浩代



執行役員
IT・オペレーション本部
システム部長
服部 勝一

戦略的なIT投資へのシフトとスピーディーなサービス展開で持続的な価値創造を

当社のIT・DX戦略は、単なるコスト削減や業務効率化だけでなく、持続的な価値創造に向けて3つの重要な軸により取り組んできました。

1つ目は、ITコストの圧縮と適正化を図りつつ、競争力強化や事業成長に向けた戦略的なIT投資へシフトすることで、2019年度に年間95億円であったITコストを、クラウドサービスの積極的な利用やシステム統合による運用維持コス

トの削減、システム開発の内製化により、2024年度は72億円にまで削減することができました。一方、戦略的なIT投資の比率は45%まで上昇しており、ITコスト構造の抜本的な改革が進んでいます。

2つ目は、スピーディーなサービス展開です。クラウドなどの新技術を活用することで、柔軟性と俊敏性を持つITインフラの構築を進めています。2025年3月には銀行の根幹である勘定系システムのクラウド化に向けた開発をスタートしました。APIを活用し勘定系システムと外部の様々なサービスとのシームレスで柔軟な連携により、これまでにない金融サービスや金融体験を迅速にご提供することが可能となります。

3つ目は、先駆的に取り組んできたシステム開発の内製化です。これまで勘定系システムの開発については内製化を進めてきましたが、2020年より、その領域を拡大し、サイバーセキュリティ、クラウド技術、基盤・インフラ、アプリ開発などの領域でも、システムの最適化と効率性を両立させています。例えば、インターネットバンキングの要であるスマホアプリを内製で開発したことにより、柔軟性と俊敏性が高まり、お客様の利便性向上につながっています。



4つのプロフィットセンターそれぞれの戦略実現に向け具体的支援で大きな成果

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の4つのプロフィットセンターがそれぞれ掲げている戦略の実現に向けて、IT・DXを活用しながら、具体的かつ実効性の高い業務支援を提供しています。

まず、非対面でお客さまに商品・サービスをご提供するダイレクトバンクでは、スマホアプリ「スルガ銀行CONNECT」の機能向上に取り組んでいます。AIチャット機能により、お客さまとの接点を拡大したほか、外国籍のお客さま向けに、全てのサービスのご案内を可能とするため、翻訳機能を追加しました。また、インターネット専用口座の「スマホ口座」では、日本初となるバーコード決済へのチャージに対するインセンティブサービスを付加することで、お申込件数が増加しました。

次に、コミュニティバンクと首都圏・広域バンクでは、店舗業務の効率化によるお客さまとの接点強化に取り組んでいます。例えば、タブレット端末「SMA-Navi」は、お客さまの伝票記入の手間を省き、待ち時間の短縮と店舗業務における伝票管理の省力化を実現しています。

また、営業店の一部業務を「営業店サポートセンター(ESC)」に集約することにより、これまで業務に充てていた時間を、お客さまとのコミュニケーションに活用することが

でき、お客さまに対し、より付加価値の高いご提案ができる体制を構築しています。広域店舗(一部の店舗を除く)においては、リモート接客システムにより、本部に常駐している専門性の高い担当者が、ご来店いただいたお客さまのご相談に対応できる体制を整えています。



「人中心のAI活用」で社員と組織の創造性の促進を目指す

当社のIT・DX戦略における今後の中心軸は、従来のDXから、AX(AIトランスフォーメーション)への進化を目指すことです。特に、「人中心のAI活用」を基本原則に掲げ、社員と組織の創造性の促進を図っています。AIに全てを委ねるのではなく、あくまでも人が主体となってAIを活用することにより、利便性向上や業務効率化に取り組んでいます。

当社では、AIの活用範囲を段階的に拡大してきました。まず、2023年から2024年にかけてセキュリティ対策や利用ガイドラインを整備し、全社での生成AIの利用を開始しました。また、社内規程や業務手続をAIに学習させることにより、社内向けの問合せシステムなどにも活用しています。次のステップでは、口座開設等の業務にもAIを活用し、さらなる業務

効率化を進める予定です。

将来的には、融資審査への活用や、お客さまごとに最適な商品・サービスを、営業担当者に提示するような仕組みも検討しており、人の経験に依存していた分野においても、AIの活用によりサービス品質のさらなる向上が期待できると考えています。2025年度から2026年度にかけては、これらのAI活用策のさらなる検討と実現に向けた取組みを進め、早期に本格展開を目指します。機動力のあるシステム開発体制を最大限に活かした先進的な取組みにより、競争力強化と持続的な企業価値向上を図り、「地銀ナンバーワンのデジタル活用」を目指してまいります。

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、就労を起因とする疾病等の増加

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
<ul style="list-style-type: none"> ・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） 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	2024年度実績
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	累計1.9億円
役職者に占める女性社員比率	多様性向上の一環として、女性社員が中長期の目線で活躍できる施策を展開し、役職者*に占める女性社員比率の維持・向上を図る。 ※役職者の定義は当社職位アシスタントマネージャー以上	30%以上	32.3%
育児休業等取得率（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、育児休業等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%	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	60.5%

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
	早期登用制度の実施	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	社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（これまでの取組み事例） ・フ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。

- **全社員向け継続研修**
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**
評価制度は、単に業績を評価するだけでなく、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ます。また、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、1週間程度、実際に他部署の業務を体験する社内インターンを行っています。また、若手社員向けの合同部署説明会を実施しており、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」等について説明することで、常に全社員が他の部署の仕事内容を知ることができるようにしております。

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。

〈施策例〉

- ・ **マイスター職**
各分野において十分なスキル・経験を有している社員を「マイスター職」として認定し、54歳以前の給与体系を準用。
- ・ **シニアコンサルタント職**
住宅ローンや法人融資、ファイナンシャルアドバイザー等のトップライン業務に従事し、先年俸とは別に、成果に応じて賞与を支給。トップライン業務への戦略的な人財の配置と、55歳以上の社員の活躍を支援。

社内公募制度

社員のキャリア形成の一環として、主に専門性の高い部署を中心に、希望者の公募を行っています。社員の希望部署への異動、チャレンジ、成長を支援する施策であり、エントリー・選考などは秘匿性をもって行っています。



社員が活躍・成長できる環境の整備

■ 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。

「キャリアグループ」の策定にあたっては、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。

その後、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たうえで、「キャリアグループ」を正式に導入しました。

また、「キャリアグループ」に対する社員の理解を深めるために、グループを構成する各部署の紹介や各グループの魅力・活かせるスキル・求められる人物像等の情報を社内掲示板で公開しております。

社員からの要望を受け、各部署の主な勤務地の情報や新設部署の情報を追加する等、社員が自身のキャリアを考えるうえで役立つ情報の発信を行っています。

※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

■ 早期登用制度

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。

■ 女性リーダー育成プログラム

● 未来経営塾

経営幹部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。

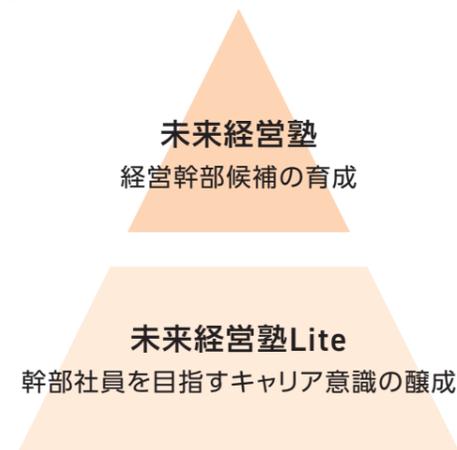
また、塾生一人ひとりに執行役員のメンターが付き、女性リーダーの育成を支援しています。

● 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。



■ 階層イメージ



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年4月1日～2026年3月31日)

目標	2024年3月末	2025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。	31.9%	32.3%
男女の平均勤続年数の差異80%以上とする。	88.5%	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、企業理念の実現に向けた当社の現状を把握するため、全社員へのエンゲージメント調査を実施するとともに、エンゲージメント向上へ向けて様々な施策に取り組んでおります。

■ 全社員へのエンゲージメント調査 (アンケート)

2024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回収、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	30項目
・職場の実態と意識について	21項目
・評価制度・教育研修について	15項目
・会社に対する評価・意識について	15項目
・その他	27項目

2024年度のアンケート結果では、前年度と比べ総合満足度は5.3%上昇し60.5%となり、中期経営計画で定めた目標である60%を達成いたしました。特に、経営陣によるメッセージ発信の継続や、社員と経営陣の対話の場であるタウンホールミーティング等により、「会社に対する評価や意識について」を中心に多くの項目で評価が上昇いたしました。

総合満足度への影響が大きかった項目(=社員が働くうえで重視している項目)の中では、職場のコミュニケーションに対する評価が高い結果となりました。一方で、

自分の能力を最大限に発揮できる職場かという項目に対する評価は相対的に低い結果であったことから、今後も社内公募制度等を含めたキャリア支援の他、経営陣と対話する機会の更なる充実や適切な評価によるモチベーションの維持・向上等、様々な施策を通じて総合満足度の向上を図ってまいります。

■ 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。

特集：ダイバーシティ



「未来経営塾」第1期生が語る

スルガ銀行の女性活躍推進

～取り組みの歩みと後輩たちへの期待～

理事

横須賀支店長 兼ねて 横須賀武山支店長、
久里浜支店長、三浦海岸支店長

鶴見 由紀

早期から女性活躍推進を目指したスルガ銀行の育成マインド

私は1993年にスルガ銀行に入行し、今年、勤続33年目を迎えます。現在は横須賀エリア4店舗の支店長を兼任しています。現在に至るまで、私自身は結婚や出産を経験していませんが、当社は他行に先駆けてダイバーシティに取り組み、過渡期の中でも、女性のキャリア形成に対する意識は高かったと感じています。

例えば、私が入社した1990年代は、銀行における融資業務は男性の領域というイメージがありました。その中で、当社では女性が融資業務で活躍できるような教育制度が開始され、私もその1期生として学びました。実際に融資担当者として東京支店に配属されると、入社2年目の私が大手企業の決算書の精査から、年金住宅融資の管理、個人のカードローンの督促対応まで、幅広い融資業務を任せてもらったのです。

5年目には営業本部のローン営業推進担当として、クレジット業務や無担保ローンなどの個人ローンを徹底的に学ぶ機会

を得ました。そして、8年目には新設された横浜ハウジングローンセンターに異動しました。当社が個人向けローン特化に舵を切っていく時代に、住宅ローン推進の最前線で男性と肩を並べて、営業成績を競って切磋琢磨する20代を過ごしたのです。どの配属先にあっても、女性であることを理由に仕事を選別されることもなく、成長を見据えた指導を受けて、キャリアの基盤を固めることができました。

そのような着実にキャリアアップできる環境にありつつも、子育てと仕事の両立に注力していた時期は、キャリアの積み上げは停滞せざるを得ませんでした。あるとき当時の上司から「あなたに続く女性を意識しながら仕事をしてほしい」と声をかけていただいたことがきっかけで、自分がロールモデルとして道筋を立てる必要を強く感じ、子育てが一段落したタイミングで、支店長職へのステップアップに挑戦しました。

管理職としての大きな支えとなった「未来経営塾」に参加

支店長職に就いて2年経った2022年、当社が新たに開始した女性リーダーの育成プログラム「未来経営塾」の第1期生のうちの一人に選出していただきました。

「未来経営塾」の活動期間は1年間(第2期からは2年間)で、代表取締役及び執行役員で構成される業務執行会議への参

加や社内外の研修を通じて視座と知見を広げ、未来の経営を担う女性を育むプログラムです。他社のダイバーシティ事例の視察や、各自治体の商工会で活躍する女性の方々との意見交換を積極的に行い、学びの多い1年でした。私にとっては特に、執行役員が助言者としてついてくれるメンター制度が

ありがたかったです。行き詰ってしまった時にはメンターに相談に乗ってもらい、その関係は現在も続いています。また、それぞれ責任ある役職に就き、悩みを共有しあえる1期生との横のつながりも貴重な財産となりました。こうしたつながりが責任ある立場になるほど重要であり、「未来経営塾」にはコミュニティとして価値があると思っています。

「未来経営塾」はメンバーで当社の課題を洗い出し、私たちに続く女性社員の成長・活躍につながる提言を取りまとめる

ことも大きな任務です。その点で私たち1期生の最たる成果は、若手社員が気軽に参加できるキャリア支援の場として「未来経営塾Lite」の創設を提言し、実現できたことです。このプログラムへの参加を通し、早い段階で将来にわたる自分のキャリアを思い描き、仲間や目指すロールモデルの存在を知ること、今後のキャリアプランを充実させていってほしいと思います。

自分たちに続く若手女性社員のキャリア展望を促す「未来経営塾Lite」新設

「未来経営塾Lite」は、アシスタントマネージャー以上の若手女性社員を対象とした2年間のプログラムです。2023年10月にスタートした第1期の応募には想定を上回る40名弱の参加希望があり、若い世代の意欲の高さに驚きました。このプログラムでは、「未来経営塾」と同様に分科会を設置し、女性の活躍に関連したテーマでリサーチを行い、女性たち自身が必要とする環境づくりを提言して、その内容を自律的に発展させる機能を持たせています。

そのために、社内外の働く女性の方々とのセッションや、銀行を取り巻く社会情勢について学ぶ機会も設けており、私もロールモデルの一人として講義に参加し、自分の経験を踏まえ、皆さんに3つのアドバイスをしました。

①人は信頼された分だけ成功し、認められた分だけ成長する

私は信頼が成長を育むものと考えています。私がそうであったように、部下社員に対しても信頼の礎となる行動や姿勢を促すとともに、意識して仕事を任せるようにしています。昔

から続くスルガ銀行の温かさや包容力を皆さんにも引き継いで欲しいのです。

②自分が選んだ環境と考え方によって、異なる成果を生み出すことができる

与えられた環境をチャンスとして前向きに捉え、いかに「自分が選んだ環境」に変えていくかが大切です。同じ時間を過ごしても、考え次第で成長も成果も大きく変わります。

③マネジメント力を伸ばすことは、仕事を続けるうえで不可欠

組織では、経験に応じて会社の期待値も変わり、同じ立場に留まって働き続けることはできません。立場に見合ったマネジメント力を身につけて成長し続けることが、長く働くためにも必要です。参加者の皆さんと交流すると、キャリア意識が非常に高く、明らかに変化していると感じます。それでも心に迷いが生じたとき、私の経験が少しでも後押しになればという思いを込め、お話しさせていただきました。

「誰もがチャンスを得て成長し、キャリアを積み続ける」～真のダイバーシティの実現へ

現在、当社の男女の平均勤続年数差異は88.5%であり、女性が働き続けるための制度面も整備されています。子育てとキャリアの両立は苦勞を伴いますが、それで辞めざるを得ない状況は回避できていると感じます。

今後の課題は女性管理職比率のさらなる向上と、この取り組みを一過性のものにするのではなく、継続的に行うことです。「未来経営塾Lite」で学んだ女性たちが、やがて「未来経営塾」で高みを目指す流れができてほしいと思います。そして、最終的には「女性」と冠につく枠組みはなくなり、誰もがチャンスを得て成長し、キャリアを積み続けられることが真のダイバーシティだと考えています。



盤石なガバナンス基盤の確立と企業価値向上へ 社外取締役が果たす役割



社外取締役（指名・報酬委員会委員長
／サステナビリティ推進委員会委員）
草木 頼幸

社外取締役 監査等委員
（取締役会議長）
行方 洋一

社外取締役（指名・報酬委員会委員
／サステナビリティ推進委員会委員）
山本 幸央

※（ ）内は座談会当時の役割です。

2018年以降、旧体制から生まれ変わり、盤石なガバナンス基盤の確立に向けて、着実に歩みを進めるスルガ銀行グループ。社外取締役3名により、これまでの取組みの振り返りと今後の課題について、座談会による意見交換を行いました。

ガバナンスの高度化とコンプライアンス体制の強化

— スルガ銀行グループにおける「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体制の構築」などの取組みについて、2018年に発覚した不祥事以降の歩みをどのように評価していますか。

行方 私は、2018年に当社の社外監査役に就任し、2019年からは社外取締役監査等委員を務めています。弁護士として多くの金融機関における内部統制やコンプライアンスを支援してきた経験から、就任前から報道を注視していましたが、就任後、改めて事の深刻さを痛感しました。

不祥事発覚以前のスルガ銀行は、独自のビジネスモデルで高い収益性を有していると評価されており、そのような銀行で発生したことであったため、お客さまや株主の皆さまに限らず、多くの社員も大きな不安を抱いていたものと推察します。

そのような混乱の中、2019年3月、コンプライアンス憲章が制定されましたが、この取組みは、全社員が関わり多様な意見を取り入れることを重視したボトムアップ型の改革でした。コンプライアンス憲章には、法令遵守といった表面的なものでなく、より本質的に、お客さま本位や健全な職場環境の確保、当事者意識の徹底といった事項が盛り込まれました。このような改革の流れは、2019年11月の若手・中堅社員による企業理念の策定へと発展していきます。

社員たちが自ら何を大切にすべきかを見つめ直し、改革を進めることで、再生に向けた土台が着実に築かれていることを目の当たりにし、私は「当社は必ず再生できる」と確信しました。

草木 私はこれまで様々な企業で不祥事や危機対応、再生を支援してきました。過去の経験を通して、ガバナンスの高度化とコンプライアンス体制の強化を経営の力によって段階的に進めることは容易でないと実感しています。むしろ、不祥事後、一気にコンプライアンスやガバナンス、企業風土の改革が進むケースが多いのが実情です。

当社も不祥事後、数多くの改革を断行することで、盤石なガバナンス体制を確立し、真の意味でのお客さま本位の経営を実践しています。

山本 2015年にコーポレートガバナンス・コードの適用が開始され、多くの企業がガバナンスの強化に取り組んできたわけですが、残念ながら、スルガ銀行では不祥事が発生してしまいました。しかし、不祥事を契機に、「真の意味でガバナンスを強化していかなければ生き残れない」という強い危機感を社員の皆さんが持ち、しっかりと取り組んできた結果、ガバナンス・コンプライアンス体制の質は明らかによくなったと私も思います。

時間の経過とともにこの意識が希薄になることを防ぎ、今後も高いコンプライアンス意識を維持していくためには、実効性のある仕組みや取組みの継続が必要だと考えています。



中期経営計画は順調に進行「違いの創造」と「八ヶ岳モデル」でさらなる成長を期待

— 2025年度を最終年度とする中期経営計画（以下、中計）の進捗や現在のビジネスに対して、どのような評価をされていますか。



草木 中計最終年度である今年度はKPIを上回る業績を見込んでおり、順調に進行しています。次の中計ではさらなる成長を見据えるステージとなりますが、今後の成長エンジンも明確になりつつあり、期待しています。

一般的に、幅広く事業ポートフォリオを展開している企業が、さらなる成長戦略を描くことは容易ではありません。当社は長年リテールに特化した戦略をとってきたことが功を奏していると考えています。

リテールバンキングの中核事業として不動産ローン



の領域がありますが、2023年からはクレディセゾンという強力なパートナーが加わり、事業機会が広がっています。規制緩和等で銀行が携われる事業の幅も広がり、様々なビジネス展開が期待できますので、今後の更なる提携の進化を楽しみにしています。

山本 多くの地方銀行が厳しい経営環境に直面している中で、当社は着実に成果をあげています。要因の1つと考えられるのは、伝統的な地銀とは一線を画すビジネスモデルで、経営戦略に掲げる「違いの創造」が、カルチャーとしてしっかりと根づいているからだと考えています。

また、強みである投資用不動産ローン事業という1つの成長エンジンに依存していた「富士山モデル」から、「ハケ岳モデル」と銘打って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ています。

一方で、好業績を維持し続けるのは容易なことではありません。今後も「違いの創造」をいかに実践していくか。それが期待成長率を向上させるための鍵になります。私がポイントになると思うのはDXです。金融サービスを提供するうえで、DXは欠かすことのできない経営戦略となっており、単なるシステム化に留まらないDXへの積極的な投資がさらなる「違いの創造」にもつながると考えています。

取締役会は議論の質が高く、その実効性を評価。今後は長期視点の議論にも期待

—— 取締役会での議論の中身や進め方、実効性についてはどのようにご覧になっていますか。

草木 過去に出席してきた他社の取締役会と比較しても、当社の取締役会は質の高い議論が行われていると感じます。多くの企業の取締役会では、執行からの報告が表面的な内容にとどまり、形式的な議論に終始しがちです。

一方、当社の取締役会では取締役会議長の行方さんを中心に、取締役が各議案に対して本質的な問いを投げかけ、取締役一人ひとりが、異なる視座を得ながら、自らの専門分野を超えて、物事の本質に向き合い議論を深めます。その場では直ちに結論に至らない場合もありますが、結果的には深い洞察や戦略的な意思決定につながっています。

また、将来への影響などについて深く掘り下げた議論が展開される中では、想定外の軌道修正が行われることもあります。変化の激しい時代においては、当社の取締役会が持つこのような柔軟性は強みであると考えています。

行方 私は取締役会議長として、議論の目的を常に意識するようにしています。取締役会は、企業理念やビジョンの実現に向けた意思決定や、それを実行に移す業務執行が適切に行われているかを監督し、支援する場ですから、その本質を見失わないよう建設的な議論がなされるように努めています。

山本 私もお二人の意見に同意します。当社の取締役会は、意思決定や報告の質において高いレベルにあると評価しています。一方で、今後さらに発展させられる余地もあると考えています。

例えば、他社の取締役会では人的資本経営や10年後のあるべき姿といった中長期的なテーマについて、取締役がフリーディスカッションする場を設けています。直ちに意思決定を必要としないものの、中長期的に重要なテーマについて議論できる機会があるので、さらに多面的な視座が得られるのではないかと考えています。

—— 今後のスルガ銀行グループに期待すること、また、企業価値向上に向けてご自身がどのように関与されていくのかお聞かせください。

草木 先ほども少し触れましたが、クレディセゾンとの協業を通じて、お客さまのニーズを的確に捉え、それを具体的な金融商品やサービスへと具現化していくことで、両社でより強力な“Neo Finance Solution Company”を目指せると考えています。

私はこれまでホールセールとリテールの双方において、資金の調達と運用の実務に長年携わってきました。今後はその知見を活かし、資金の特性を踏まえた運用の妥当性やリスクに関して、取締役会等において積極的に助言を行ってまいりたいと考えています。

加えて、パートナー企業との関係構築に関しても、経営陣の取組みを監督・支援するとともに、必要に応じて建設的な提言を行い、スルガ銀行グループの持続的な成長を支援していきたいと考えています。

行方 私が最も重要だと考えるのは、当社における企業理念の普遍性と行動規範としてのコンプライアンス憲章です。企業理念を全役職員が自分自身の志として深く理解し、お客さま本位を高い当事者意識を持って日々の業務で実践することで、新しいビジネスの創出が促され、同時にコンプライアンスの確立にもつながっていくはずで

私の役割は、企業理念を中核とし、コンプライアンス憲章に基づいた経営が適切になされているかを見守り、支えることだと思っています。時には厳しい意見を述べながらも、企業理念やビジョンを実現する経営が行われるよう、これからも自らの役割を果たしていきたいと考えています。

山本 中計の進捗は順調ですし、会社が向かう方向性も適切であると評価しています。次期中計においても継続的な成長を期待していますが、その鍵となるのは、やはり「違いの創造」であると考えます。これは、他行が手がけない領域に積極的に挑戦する姿勢を意味します。その上で、成長エンジンを増やしていく視点が重要になると考えています。

現在、社内は一体感があり、組織として非常に良く機能しています。この良好な状態を維持していくためには、経営トップの理念や戦略が現場の隅々にまで浸透しているか、そして現場からの声が経営層に適切に届いているか、といったことについて、継続的に注視する必要があります。今後もコミュニケーションを重視し、社内の一体感とチームワークを一層強固にしていくことに貢献していきたいと考えています。



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

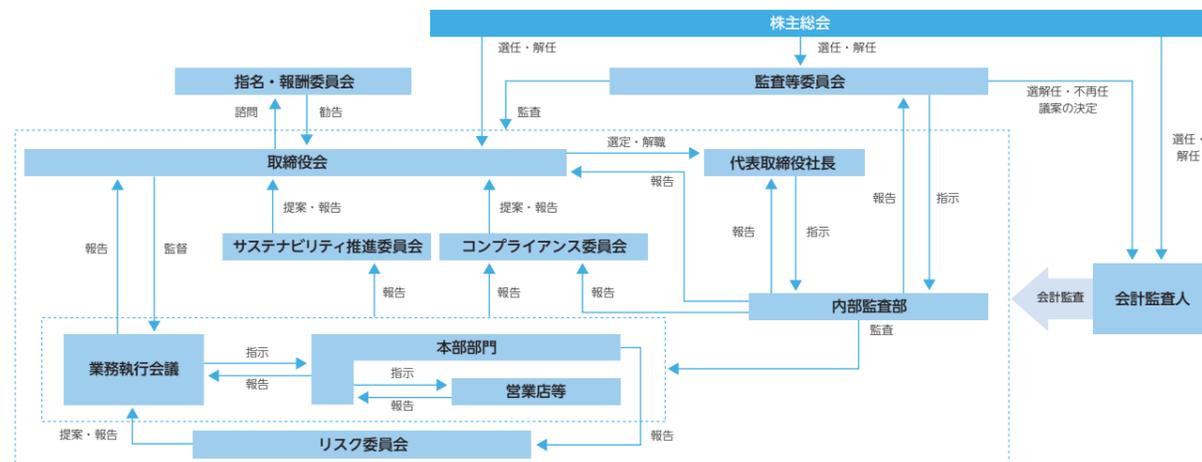
により、コンプライアンスの徹底とお客さま本位の業務運営の実現、健全な組織風土・企業文化の醸成に努め、企業価値の向上を図ってまいります。

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。これらの監

視体制を通じて、より一層のコーポレートガバナンスの充実を図ってまいります。当社は、経営における監督と執行の機能を分離し経営の効率性を高めるために執行役員制度を導入しております。また、取締役会の活性化と経営の透明性を高めるために社外取締役を選任し、経営環境の変化等に柔軟にかつ機動的に対応できる経営形態をとっております。

■コーポレートガバナンス体制の模式図



取締役を求める人材像

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

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

(役員一覧)

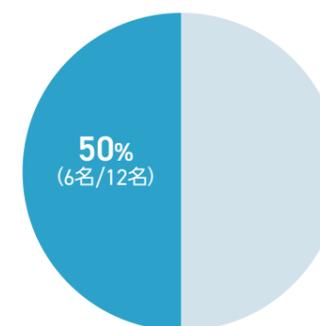
(2025年6月30日現在)

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	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	人財マネジメント	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			★	■	■		●	●				●	●
佐藤 富士夫	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	●	★		■		●		●		●			
岩木川 雅司	取締役	●	■			▲	●			●	●		●	
秋田 達也	取締役 監査等委員				▲	▲	▲		●	●			●	●
行方 洋一	取締役 監査等委員	●			▲			●					●	
鈴木 素子	取締役 監査等委員	●	▲				▲		●					●
澤 由紀子	取締役 監査等委員	●					▲		●	●				

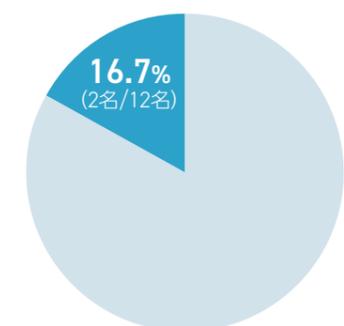
*★は委員会の委員長、■は委員、▲はオブザーバー（各リスク委員会に関しては、5つの委員会を総称しているため、委員長と委員の区別はしていません）

取締役の構成

独立社外取締役比率



女性取締役比率



取締役の選任方針・手続

■ 選解任プロセス

取締役会が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・透明性ある手続きとしています。

■ 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づけとし、以下の点に基づき、構築・運用するものとします。

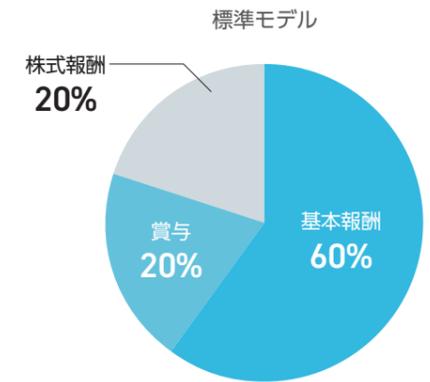
- 当社グループの業績や株式価値との連動を重視し、短期的な業績のみならず、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲を一層高める制度とします。
- 経営方針の実現を担う優秀な人材を社内外から確保することを目的に、各職責に応じた適切な報酬水準・報酬体系とします。
- 報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、全てのステークホルダーの皆さまから信頼される報酬制度とします。
- 具体的な役員報酬制度の設計については、今後の法制度の動向や社会的な動向を踏まえ、常に適切な報酬制度であり続けるよう継続して検討します。

■ 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、各取締役の目標達成度等を踏まえた賞与の評価配分、株式報酬の基準額及び業績連動の内容とします。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。

■ 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会社業績、担当部門の業績及び取締役個人の業務執行に対するインセンティブ付与を目的として、原則、事業年度終了後3ヵ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。

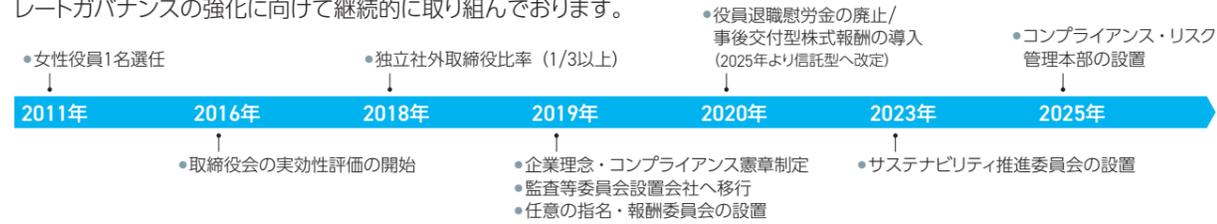
なお、本制度は、対象者に対して毎年一定の時期に、役位等に応じて、業績連動部分及び非業績連動部分にかかるポイントをそれぞれ付与し、退任時に、当社が設定した信託を用いて、ポイントの累積値に相当する当社株式を交付するものです。業績連動部分にかかるポイントは、中期経営計画の期間の終了後に、中期経営計画における業績目標の達成度に応じて業績連動係数を乗じて変動します。

〈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（いわゆるクローバック条項、マルス条項）を株式交付規程に規定しております。

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。



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対して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

今回の評価と改善に向けた取組み

2025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した。ガバナンス体制に関する事項等に対する評価は概して高く、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認いたしました。

一方、アンケート及びインタビューの結果をもとに認識した課題は次のとおりです。

より深度ある議論への発展

当社取締役会は実質的な議論がなされているとの評価ですが、社内取締役と社外取締役との情報格差を解消することや、議論のテーマも更に充実させていくこと等

により、これまで以上に、より深度ある議論へ発展させるために、更なる工夫を講じる必要があることが課題として挙げられました。

取締役会の多様性等の確保

当社取締役会は実質的な意思決定機関として機能しているとの評価ですが、女性取締役の人数も含め、取締役のバランス及び多様性を確保する必要性が課題として挙げられました。

本評価結果を踏まえ、次のとおり実効性の更なる改善に取り組んでおります。

取締役会における重要テーマの議論を一層充実させるため、審議プロセスの改善に取り組みました。各リスク委員会から取締役会への報告については、取締役間における情報の非対称性を解消し、より幅広い視点でのリスク認識の共有を促す観点から、報告内容の質・量ともに拡充いたしました。また、個々の議案と経営戦略との関連性を可視化する仕組みを導入し、議案が中期経営計画等の戦略目標達成にどのように貢献するのかを図解で示すことで、審議がより戦略的な視点で行われるよう工夫しております。これらの取組みに加え、取締役会の構成においても多様性と専門性の強化を図りました。2025年6月には、それぞれ金融、税務、地域経済に加え、コーポレート戦略やM&Aアドバイザー等分野で豊富な経験と高い見識を有する社外取締役3名を新たに迎えました。この新たな体制のもと、監督機能の実効性を一層高め、持続的な企業価値向上に資する意思決定の質の向上を図ってまいります。

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、取締役会に定期的に報告を行っております。

〈2024年度の経営重点モニタリング項目〉

- 中期経営計画に基づく営業活動の進捗
- IT/DX推進
- 与信ポートフォリオの品質向上
- 社員エンゲージメント
- サステナビリティ推進 等

2024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	2024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。
代表取締役 戸谷 友樹	取締役会 17/17回 (100%)	コミュニティ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組み、中期経営計画第2フェーズを推進してまいりました。
取締役 堤 智亮	取締役会 17/17回 (100%)	信用リスクマネジメントにおける豊富な経験と高い知見を活かし、リスク・リターンに適正なコントロールを行っております。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 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て取り組んでまいりました。
取締役 高橋 直樹	取締役会 17/17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、業務執行を適切に監督いたしました。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はじ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。
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、取締役等の人事・報酬に関する手続きの客観性及び透明性を確保することで、監督機能の強化に大きく寄与いたしました。
社外取締役 山本 幸央	取締役会 17/17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。
取締役 監査等委員 秋田 達也	取締役会 17/17回 (100%) 監査等委員会 15/15回 (100%)	財務・会計における豊富な経験と高い知見を活かし、常勤監査等委員として適法性の観点だけでなく、妥当性の観点からも適切な監査を行っており、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 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かつ率直な意見・提言を行うとともに、監査等委員として積極的に監査活動を実施しております。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、的確かつ有効的な議事運営を行っており、当社意思決定の健全性と透明性に大きく寄与いたしました。また、法務、金融関連業務に関する豊富な経験と高い見識・専門性を活かし、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。

※2024年度の役職を記載しています。

取締役会の活動状況

(2025年6月30日現在)

取締役会は、取締役12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12名のうち6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。

2024年度に開催した取締役会で議論した主な内容は以下のとおりです。

- 中期経営計画“Re:Start 2025 Phase 2”のKPI 修正について
- 内部統制システム運用状況の概要報告について
- 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
- 内部監査実施状況について
- 機構改革及び組織規程改定について

■ 監査等委員会の活動状況

(2025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4名（社内取締役1名、独立社外取締役3名）で構成しております。監査等委員会は、内部統制システムを活用した監査を実施し、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議又は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監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。

2024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

(2025年6月30日現在)

■ 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。

2024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。

- 投資方針・人権方針の運用について
- CO₂排出量削減目標の見直し
- サイクリングプロジェクト 2025年度の取組計画について

■ 任意の指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役等の指名・報酬について取締役会に対して勧告を行うこととしており、取締役等の人事・報酬に関する手続の客観性及び透明性を確保することで、監督機能を強化しております。指名・報酬委員会は、委員の過半数を独立社外取締役、委員長を独立社外取締役とし、社内取締役1名、社外取締役2名で構成しております。2024年度に開催した指名・報酬委員会で議論した主な内容は次のとおりです。

- 取締役等の指名・報酬について
- 取締役等の評価、賞与支給について
- 株式交付、株式報酬支給について

■ 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

(2025年6月30日現在)

執行役員			
代表取締役 専務執行役員	戸谷 友樹	執行役員	進藤 秀樹
取締役 専務執行役員	堤 智亮	執行役員	土橋 一介
取締役 常務執行役員	佐藤 富士夫	執行役員	服部 勝一
常務執行役員	平塚 弥志	執行役員	山口 誠
常務執行役員	増田 裕二	執行役員	浅田 裕靖
常務執行役員	弓削 哲哉	執行役員	武井 重人
		執行役員	梅谷 岳彦
		執行役員	大石 裕之
		執行役員	尾崎 将則
		執行役員	脇田 真也
		執行役員	村松 浩代
		執行役員	長谷川 誠

ります。

2024年度は、営業店等監査においては、主にエリアを対象範囲として、総合監査を14拠点（39店舗）実施しました。本部等監査においては、テーマ別監査として「貸出金利

変動リスク対応状況」等、定例監査として「マネーローディング管理態勢（FATF）」・「反社情報照会システム」監査を実施しました。

■ 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

当社では、不正行為、腐敗行為等の法令・ルールへの違反行為に留まらず、広くコンプライアンス憲章の実践活動を阻害する要因を「コンプライアンス・リスク」と定義しております。

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。2025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、マネー・ローディング等管理態勢の有効性を高める取組みに加え、反社会的勢力との関係遮断や金融犯罪を抑止する取組み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

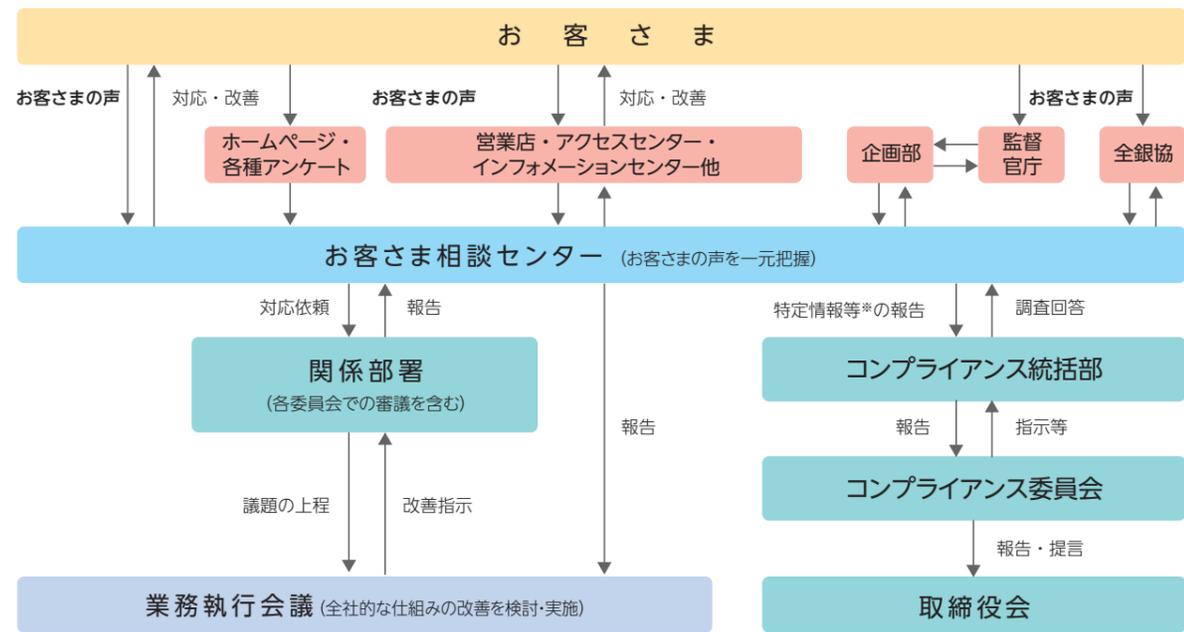
スリーラインディフェンスの概念に沿い、全社で責任を持ってリスク管理に取り組みます。また、幅広くリスク情報を把握し、把握したリスクについては、適切な対応を行います。

第3の矢

マネロン・金融犯罪対策の高度化

マネー・ローディング等管理態勢の有効性を高める取組みを行います。また、反社会的勢力との関係遮断や、金融犯罪を抑止する取組みを行います。

お客さまの声に耳を傾け、経営に活かす仕組み



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

リスク管理への取組み

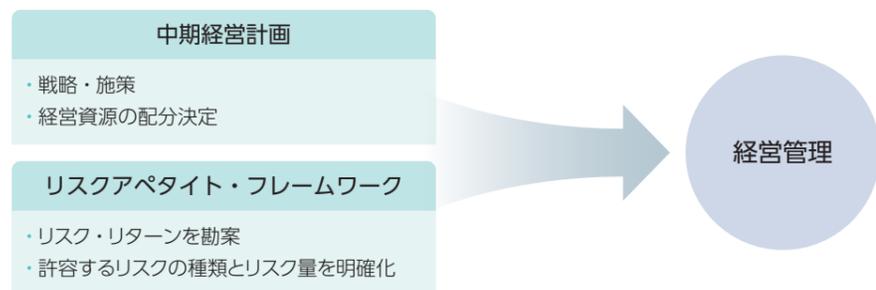
■ リスク管理に対する基本的な考え方

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

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

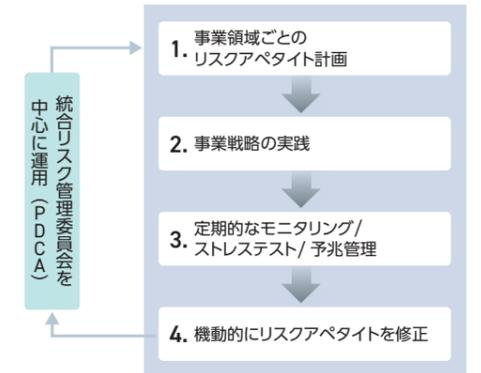
経営管理の枠組み

中期経営計画とリスクアペタイト・フレームワークを経営管理の両輪とし、リスク・リターンを最適化を目指す



■ リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の運営

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



■ 統合的リスク管理

当社では各リスクに資本配賦を行い、計量化したリスク量を自己資本の範囲内にコントロールする統合的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、与信管理部門、審査部門及び資産査定部門で構成されております。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。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。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。

盤石なガバナンス基盤の確立

■ 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

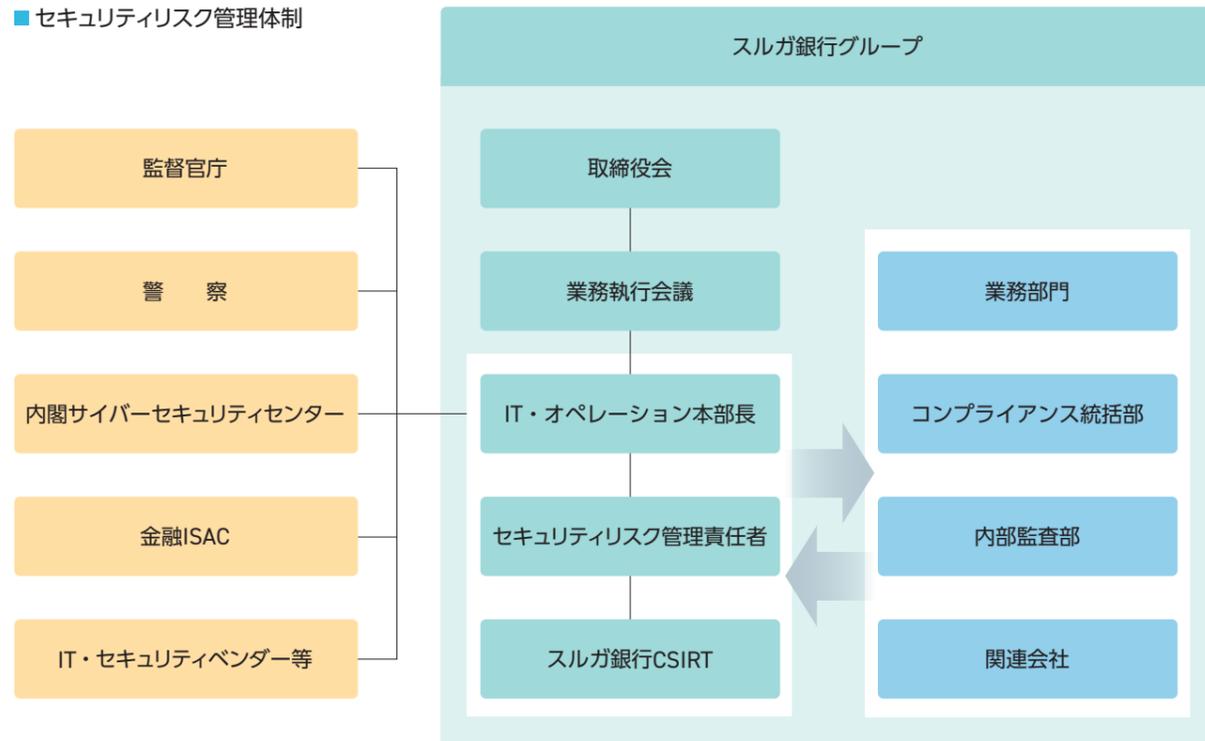
セキュリティリスクとは、当社の情報資産に係る情報漏えいや各種業務上の支障に起因し、当社のお客さまが損失を被る、当社が社会的責任を果たせなくなる、あるいは当社が損失を被るリスクを言います。これらセキュリティリスクの定義、及び管理体制等について「セキュリティリスク・ポリシー」に定め、当社に関連した全ての社員等が守るべき具体的な基準・項目を「セキュリティリスク・スタンダード」に定めております。

● ガバナンス体制

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体制を整備しております。

セキュリティ対策の取組みは、取締役会や業務執行会議等で定期的かつ状況変化に即して報告され、経営陣がその取組状況を確認し、適切に監督する体制を整えております。

■ セキュリティリスク管理体制



■ サイバーセキュリティに対する取組み

当社ではサイバーセキュリティを事業継続の基盤であり、持続的な企業価値創造の中核要素と位置付けております。最新のセキュリティインシデントや対策状況は定期的に業務執行会議等で報告され、経営陣主導のもと、サイバーセキュリティ対策を推進しております。

■ サイバーセキュリティ管理体制

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対策の主要領域と具体的な取組み

主要領域	目的	主要な取組み
セキュリティリスク評価	システム導入・利用時のリスク可視化と対策の徹底	<ul style="list-style-type: none"> システムごとの機密性・完全性・可用性・重要度等を考慮したリスク評価 リスク評価項目の継続的な見直しと最新化
サイバー攻撃防御	潜在的リスクの早期発見と、巧妙化する攻撃への対策強化	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な脆弱性診断の実施 TLPT（脅威ベースのセキュリティテスト）の実施 ゼロトラストセキュリティ、クラウド対応の最新サービス導入 金融庁「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」への対応
インシデント対応・復旧	インシデントの予兆検知、早期発見、迅速な対応と復旧	<ul style="list-style-type: none"> スルガ銀行CSIRTを主体とした監視・対応 インシデント種別（ランサムウェア、DDoS等）ごとの対応計画策定 外部専門機関との情報連携
外部委託先等の管理	委託先も含めたセキュリティレベルの維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> 委託先・契約先の情報セキュリティ対策への取組み状況の評価 重要度に応じた委託先・契約先の現地調査・ヒアリング
金融犯罪対策	特殊詐欺や不正送金等の金融犯罪によるお客さまの被害防止	<ul style="list-style-type: none"> 警察等との連携による犯罪手口・傾向の分析と不正取引検知 フィッシングサイトの検知・閉鎖サービスの活用 お客さまへの継続的な注意喚起
演習・訓練	実践的な対応能力と、全社的なセキュリティ意識の向上	<ul style="list-style-type: none"> インシデント対応マニュアルに基づく実践的対処訓練 金融庁や金融ISACが主催するサイバー共同訓練への定期参加 全社員を対象とした標的型攻撃メール訓練の継続実施
人材育成・確保	最新の脅威に対応できる専門知識と全社員のセキュリティリテラシー向上	<ul style="list-style-type: none"> 専門人材に対する外部研修・セキュリティベンダー研修への参加 キャリア採用による専門人材の積極的な確保 役職に応じた階層別研修の実施

盤石なガバナンス基盤の確立

●セキュリティリスク評価

システム導入やクラウドサービスの利用にあたり、公益財団法人金融情報システムセンター（FISC）の安全対策基準に基づいた、システムごとの機密性・完全性、可用性、重要度等を考慮したセキュリティリスク評価を行い、サイバー攻撃に対するリスクを可視化するとともに、必要な対策を講じております。この評価項目は、新たな脅威に対応できるよう、FISCの安全対策基準の改訂等にあわせて適宜見直し、最新化することで、新たな脅威への対策強化を図っております。

●サイバーセキュリティリスクの特定と防御

インターネットバンキングをはじ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行っております。また、万が一内部のシステムに侵入された場合の脆弱性を評価するため、TLPT*1を実施し、課題の洗い出しと防御策の検討・対応を行っております。これらの対応により、潜在的なセキュリティリスクを

早期に発見し、迅速に対処することで、サービス全体のセキュリティレベルを継続的に向上させております。

さらに、ITプラットフォームのクラウド化に伴い、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。想定される脆弱性、DDoS攻撃、不正アクセスといったセキュリティリスクに対し、定期的な対策の再点検と必要な対応を実施し、ゼロトラストセキュリティやクラウド環境に対応した最新のセキュリティ対策サービスを導入するなど、脆弱性への早期対応や複雑化・巧妙化するサイバー攻撃への対策を強化しております。また、金融庁の「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」をもとにサイバーセキュリティ対策の対応状況を評価し、必要な対策等は、計画的に実施しております。

●サイバーインシデント対応及び復旧

スルガ銀行CSIRTが主体となり、情報セキュリティに関するインシデントの予兆検知、早期発見、迅速な対応に取り組んでおります。外部のセキュリティ機関やIT・セキュリテ

ィベンダー等と連携し、新しく発見された脆弱性情報やその対応方法について情報連携を行うことで、常に最新の脅威に対応できる体制を構築しております。また、ランサムウェア感染、DDoS攻撃、Web改ざん等のセキュリティインシデント別に対応計画を策定するとともに、NISC*2や金融庁、金融ISACが主催する訓練への定期参加を通じて、セキュリティインシデント対応における実効性の向上を図っております。

●外部委託先等の管理

業務委託やクラウドサービス利用時は、委託先・契約先に対して情報セキュリティに対する準拠状況（基本方針、組織的、人的、技術的安全管理措置等）に関する評価を行っております。この評価は契約後も定期的に行うとともに、業務内容の重要度に応じて、委託先・契約先の現地で実際に調査・ヒアリング等のモニタリングを行うことで、セキュリティ対策への取組み状況の評価を行っております。

●金融犯罪への対策強化

近年増加している特殊詐欺に対しては、金融庁や警察等と情報連携を図るとともに特殊詐欺に関する犯罪手口や取引の特徴・傾向について情報収集を行うことで、不正取引を早期に検知するとともに、お客さまへの迅速な連絡や利用制限により、被害の未然防止や拡大防止を図っております。また、フィッシングなどによる不正送金の増加に対しては、フィッシングサイトの検知・閉鎖サービスを利用し、適切な対応を行っております。これらの対策に加え、お客さまご自身が金融犯罪に巻き込まれないよう、ホームページや電子メールを通じて、継続的な注意喚起を行うことで、金融犯罪の未然防止に努めております。

●サイバーセキュリティ演習・訓練

金融業界を取り巻く環境は、デジタル化の加速やクラウド技術の普及など、大きく変化しております。当社では、これらの変化に対応し、複雑化・巧妙化するサイバー攻撃からお客さまの資産を守るため、セキュリティインシデントに応じた演習・訓練を実施しております。

ランサムウェア感染、DDoS攻撃、Web改ざん等への対応マニュアルを整備し、迅速にセキュリティインシデントへ対応するための対処訓練に加え、金融庁や金融ISACが主催するサイバー共同訓練にも参加し、実践的な対応能力の向上を図っております。また、全社員に対して標的型攻撃メール訓練を継続的に行い、組織全体のセキュリティ意識の定着と対応能力の向上を図っております。

●サイバーセキュリティ人材育成・確保

サイバーセキュリティ専門人材に対しては、外部研修機関やIT・セキュリティベンダーの研修への参加を通じた、セキュリティ対策の高度化に加え、クラウドサービスに対応した新たなセキュリティ対策等の専門知識の習得により、最新のサイバー攻撃手法や脆弱性に対応できるよう育成・強化を図るとともに、キャリア採用により専門人材の積極的な確保も行ってまいります。役職に応じた階層別のセキュリティリスクに関する教育や研修を定期的に行い、最新のサイバー攻撃の手口や情報漏えい事案などを周知・共有することにより、全社員に対してサイバーセキュリティに関する教育・啓発を積極的に行っております。

AIガバナンス

生成AIの活用之际、日本ディープラーニング協会がまとめた『生成AIの利用ガイドライン』を参考に、配慮すべき注意事項をまとめたガイドラインを制定し、教育や研修を通じて、生成AIの注意事項を正しく理解したうえで業務効率化等に活用できる人材の育成を継続的に図っております。

*1TLPT（Threat-Led Penetration Testing）：脅威ベースのセキュリティ診断
*2NISC（National center of Incident readiness and Strategy for Cybersecurity）：内閣サイバーセキュリティセンター

サイバーインシデント対応フロー



特集：「地域創生室」の新設

「サイクリングプロジェクト」で切り拓く 「地域創生室」の地域経済振興への挑戦



ソリューション推進本部
地域創生室長
金子 知恵子

「サイクリングプロジェクト」の推進により、地域経済の活性化へ貢献

人口減少・少子高齢化が進む中、交流人口・関係人口の拡大は地域の活力の維持・発展に不可欠と言われており、当社の地元である静岡県と神奈川県においては、観光需要に地域差が生じているように感じております。例えば、横浜や箱根、熱海のような有名な観光地には多くの人々が訪れる一方で、潜在的な魅力が十分に発揮されていない地域も少なくありません。さらに、インバウンド需要が回復し訪日外国人旅行者が増加しても、地元での宿泊や消費につながらず、大都市圏へ流れてしまうという課題も抱えています。

当社は2011年に「ロードバイク購入ローン」の取扱いを開始したことを契機に「サイクリングプロジェクト」を発足させ、地域の観光資源と連携したサイクルツーリズムを積極的に推進してまいりました。

地域創生室のミッション

- 1. 地域経済の活性化**
地元資源を活用したイベント開催で旅行者を誘致し、地域の消費活動を盛り上げます
- 2. 地域ブランドの向上**
自転車文化を通じた独自の地域ブランドを構築し、地域の認知度向上に貢献します
- 3. 健康とコミュニティの促進**
自転車を活用した地域住民の健康及びネットワークづくりを促進します

具体的には、静岡県・神奈川県の各地にサイクルステーションを設置し、年間約30回のお客さま参加型「サイクリングイベント」を開催しています。「サイクリングイベント」は、初心者向けから、オリンピックが先導する本格的なコースを走るような、幅広いレベルで推進しています。また、自治体との連携による「シティプロモーション」では、自転車ならではの機動性を活かした観光情報をSNSや当社特設サイトで発信し、地域の魅力を多角的に伝えています。

こうした地道な取り組みを通じて、年間延べ1,000名程度の参加者の皆さまと交流を深めています。一般社団法人ルート・スポーツ・ジャパンの調査によると、サイクルツーリズムで地域を訪れる際の1人あたりの予算は平均約3.7万円と推計されており、当社の活動は地域の様々な事業者の皆さまに直接的な収益機会をご提供し、地域経済の活性化に貢献できていると考えています。

この「サイクリングプロジェクト」の活動を進化させ、地域経済の活性化へのさらなる貢献を目指して、2025年4月に専担部署として「地域創生室」を新設しました。これまでの取り組みや経験を活かし、例えば、地元において、大規模なサイクリングレースを開催することにより、国内外からお客さまを誘致し、消費や宿泊といった地域の経済効果につながるようなイベントを企画することも検討しています。このように、「地域創生室」は、当社独自の「サイクリングプロジェクト」の取り組みを通じ、持続可能な地域経済の発展に向け、新たな価値創造に挑戦してまいります。

活動を通じて、静岡県・神奈川県のサイクルツーリズムエリアとしての認知・評価アップへ

「サイクリングプロジェクト」について、地域創生室では、3つの柱で活動を展開しています。

1つ目は、サイクリングイベントの継続です。2025年度はすでに29回のイベントスケジュールが決定しており、地域創生室に女性メンバーが4名いることを活かし、女性も参加しやすいイベントのあり方を模索しています。

2つ目は、シティプロモーション活動の拡大です。現在15の市町と連携しており、年間約60回の頻度で各自治体の観光課やスポーツ課と協働し取り組んでいます。サイクリングルートの策定から名所・グルメスポットの発掘まで、自転車ならではの視点で新たな観光資源を発掘し、きめ細やかな独

自情報を発信することで、地域ブランド価値の向上に貢献していきたいと考えています。

3つ目は、大規模イベントの共催・後援です。2025年10月には、業務提携先の「ツール・ド・ニッポン（一般社団法人ルート・スポーツ・ジャパン）」とともに「富士山1周サイクリング（富士いち）」を開催する予定です。このイベントには、約1,100名の参加者を予定しており、地域経済への貢献に加え、各市町が推進するナショナルサイクルルート認定への取り組みと連動し、富士山周辺地域全体の観光資源としての価値向上が期待されます。

熱気あふれるレースで感じた地域とのつながりと期待

ソリューション推進本部 地域創生室 小永井 理恵

私は、地域創生室のメンバーとして、日々サイクリングイベントの運営を中心に活動しています。同室のメンバーになる前は営業店に勤務しており、お客さまと会話する機会がたくさんありましたが、気軽にお客さまと話せる機会は、そう多くはないと感じていました。その点、サイクリングイベントでは、たくさんのお客さまから気軽にお声がけいただいていると感じています。

当社が協賛し、ボランティアとしても参加したサイクリングイベントでは、臨場感のあるレースに興奮するとともに、世

代問わず地域の皆さまが楽しんでいらっしゃる姿にとっても感動しました。ボランティア活動中には、観戦できる喜びをご近所同士で分かち合っている方々や、ねぎらいの言葉をかけてくださる方々、そしてサイクリングプロジェクトを応援してくださる方々など、多くの方とお話する機会に恵まれました。このような様々な出会いを通じて、地域の皆さまと作り上げるイベントの魅力を深く実感しています。

今後も、様々なサイクリングイベントを通じて、たくさんの方とのつながりを築いていきたいと考えています。

隠れた名所や見過ごされやすい魅力を発見できる サイクルツーリズムが切り拓く地域密着型の体験価値

様々な産業・観光振興の方法がある中で、当社が「サイクルツーリズム」に注力する理由はその特性にあります。サイクルツーリズムとは、五感をフル稼働させて自転車で地域を巡り、旅の醍醐味を味わうものです。

ロードバイクでの長距離ツーリングであれば、電車や自動車では通過してしまうような地域にも立ち寄ることができ、新たな魅力の発見や施設の利用につながります。また、シティサイクルで気軽に散策する「ポタリング」も人気で、駅から離れた場所への誘客も可能です。

サイクリングイベントの参加者からは、「自動車の旅では気づけなかった自然や人の温かさに触れることができた」、「地域の方々との会話が生まれた」といった声が多数寄せられて

います。中には、地域の魅力を肌で感じて「ここに移住してみたい」と話される方や、「今度は自分たちで計画を立ててサイクリングに来たい」とリピーターを希望される方も多く、サイクルツーリズムが地域密着型の貴重な体験価値を生み出していることを実感しています。イベント開催時には、宿泊や食事のご提供など、地元の事業者の皆さまから積極的なご協力と温かいおもてなしをいただくことが多く、地域の高いニーズと対応力を感じています。

今後も、地域の皆さまとともに、静岡県・神奈川県一帯のサイクルツーリズムを推進し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

サステナブルな地域経済・社会の構築



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



主要な機会とリスクに関する当社の認識

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

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

本業を通じた地域経済・社会への貢献

■ リテール・ソリューション事業の進化

2023年4月からスタートした中期経営計画“Re:Start 2025”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ています。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、社会への価値提供を実現し、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、不満等

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。

■ コミュニティバンクの取り組み

関連ページ P34

● アカウントセールスの推進（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

■ ダイレクトバンクの取り組み

関連ページ P35

「F*イノベーター」を旗印に、金融サービスが必ずしも行き届いていない、“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）

地域創生室の新設

■ 地域創生室の取り組み方針

関連ページ P66-67

2025年4月、新たに地域創生室を設置いたしました。自転車を軸に地域経済の活性化を図ることを主要なミッションとし、様々な地域社会への貢献活動を統括、支援することで、持続可能な地域経済と豊かで暮らしやすい社会の創造を目指してまいります。

地域活性化に向けた取り組み



サイクリングプロジェクト

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、観光業の活性化を図ります。

富士山周辺地域の活性化

富士山周遊ルートで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」へ参画しています。



産官学連携による地域プロモーション

サテライトオフィス「狩野ベース」を所有・運営する伊豆市と、同施設にて東部サテライト「三余塾」を運営する静岡大学、「サイクルステーションKANO BASE」を運営する当社の三者による産官学連携の地方創生事業として、「自転車で巡る伊豆市ジオサイト」を実施しております。



自治体/民間企業/団体との連携

2024年度には、新たに2の自治体を加え、これまで27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。

2024年度の締結先

2024年 4月	神奈川県相模原市
2024年 7月	神奈川県

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、2024年度は計44回開催いたしました。



ガチなフジイチ160km



多摩川フィットネスサイクリング 28km



かながわサイクリング 足柄・箱根・真鶴周遊108km



SAGAMIHARA RIDE! 完走できれば怖いものなし! 相模原チャレンジコース! 125km

シティプロモーション

～17のシティプロモーションを展開～



ひらつかLalalぽた



かながわサイクリング



SAGAMIHARA RIDE!



東急ホテルズ自転車旅

スルガ銀行サイクリングプロジェクトの情報発信

現在は、当社ホームページやFacebook、X、Instagram、noteにて自転車に関わる様々な情報を発信しております。





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、既に370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を収集しながら、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。

各エリアごとの紹介件数（2025年6月30日現在）

エリア	レポート数
南伊豆(下田の温泉など)	26
西伊豆(松崎、堂ヶ島温泉など)	18
中伊豆(伊豆長岡、修善寺、湯ヶ島温泉など)	50
東伊豆(熱海、網代、伊東、熱川温泉など)	93
湯河原	24
箱根・小田原(箱根湯本、宮ノ下、強羅温泉など)	81
静岡県東部(沼津、三島の温泉など)	16
静岡県中部(梅ヶ島、寸又峡、島田の温泉など)	51
静岡県西部(掛川、袋井の温泉など)	8
伊豆諸島(伊豆大島、新島、神津島など)	10
総計	377

「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へ貢献しています。
- 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ご希望を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。



みなくち荘（竹倉温泉 三島市）



湯の宿 平鶴（熱海温泉 熱海市）



箱根温泉山荘なかむら（仙石原温泉 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

- 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新軒制覇を目指して回っています。
- このサイトは静岡県温泉地案内ガイドの最高傑作ですね！多くの温泉愛好家に紹介しています。
- 銀行が運営しているサイトとは気づかず、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を続けている。

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/>



レポート活動のこだわり

- 写真を多く掲載し、目でも楽しんでいただけるように工夫しています。
- 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ことが欲しい」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。



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J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に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38チーム 310名（2024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。



スルガCUP静岡県チャイルドサッカー大会in御殿場

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」

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「世界と触れる」ことで、貴重な経験と大きな意欲を芽生えさせ、選手個人はもとより静岡県サッカーの発展にも貢献します。また、本大会に出場した静岡県内選手の中から26名のJリーガーが誕生しています。



静岡GSAスルガカップ静岡国際ユース（U-15）サッカー大会

- 「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を創り出すことで、静岡・日本のサッカーの向上に寄与しております。



スルガカップ静岡県サッカー選手権大会（天皇杯県予選）

- 「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。

「アスルクラロ沼津」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「アスルクラロ沼津」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ル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さらなる発展に向け取り組んでまいります。



スルガ銀行スペシャルマッチ

「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・団体の社員がアスルクラロ沼津のポロシャツやブルーのシャツを着て業務にあたっております。当社においては、静岡県東部28店舗（2025年6月30日時点）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。

「沼津オールブループロジェクト」対象店舗

沼津市内9店舗

本店営業部
沼津市役所出張所
沼津駅支店
沼津港支店
沼津南支店
沼津セントラル支店
沼津岡宮支店
沼津青野支店
沼津原町支店

東部エリア19店舗

熱海駅支店
熱海支店
伊東支店
三島セントラル支店
三島支店
函南支店
御殿場西支店
御殿場東支店
富士吉原支店
富士宮支店

小山支店
裾野支店
長泉支店
清水町支店
徳倉支店
富士鷹岡支店
修善寺支店
伊豆長岡支店
下田支店



該当日に着用するオリジナルTシャツのイメージ



沼津オールブループロジェクト

■ 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、地元企業や自治体などの課題解決にお役にいただくために、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60回を超え、これまでに延べ1,700名を超える方々が受講されています。



清水町役場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おります。

- 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2024(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。2024年度は7月1日から2泊3日の日程で、御殿場高原時之栖にて開催し、23名の方が受講されました。本講座は今回で第53回を迎え、これまでに1,317名の方が受講されています。



● 2024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4名(累計68名)、2024年7月23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修・研究活動を助成
- ・ 助成対象は1名(累計65名)、2025年1月29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3団体(累計77団体等)、2025年1月29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・生徒に奨学援助を行い、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、2025年3月末で6,060名になりました。令和6年度サマーガイダンスは、講師による講演、カンボジア・シエムリアップ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。



令和6年度サマーガイダンスの様子

■ ファルマバレープロジェクトへの積極的参加

静岡県が東部地域を中心としている産学官協働の「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、引き続き、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。2024年で21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、2024年7月15日から2024年11月23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。

■ 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月の能登半島地震や同年8月の日向灘地震(南海トラフ地震臨時情報)の教訓を反映し、店舗の防災備蓄品の充実やマニュアルの見直しなどを行いました。

● 社内の防災訓練等

- ・ 津波避難訓練
- ・ シェイクアウト訓練
- ・ 安否確認訓練
- ・ 対策本部BCP訓練
- ・ システム復旧(切替)訓練
- ・ MCA無線機などの通信訓練
- ・ 営業店自家発電機実負荷訓練
- ・ BCPに関する社員研修

● 地域の皆さまと連携した防災訓練等

- ・ 自治会等との防災訓練
- ・ 防災セミナー
- ・ 自治体との情報交換
- ・ 各種研修会への参加



津波避難訓練(鎌倉支店)
※近隣保育園との合同訓練

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、コンプライアンス・リスク管理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、お客様の信用リスクが増加する可能性を認識しています。2025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%程度であり、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、お客様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ン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。

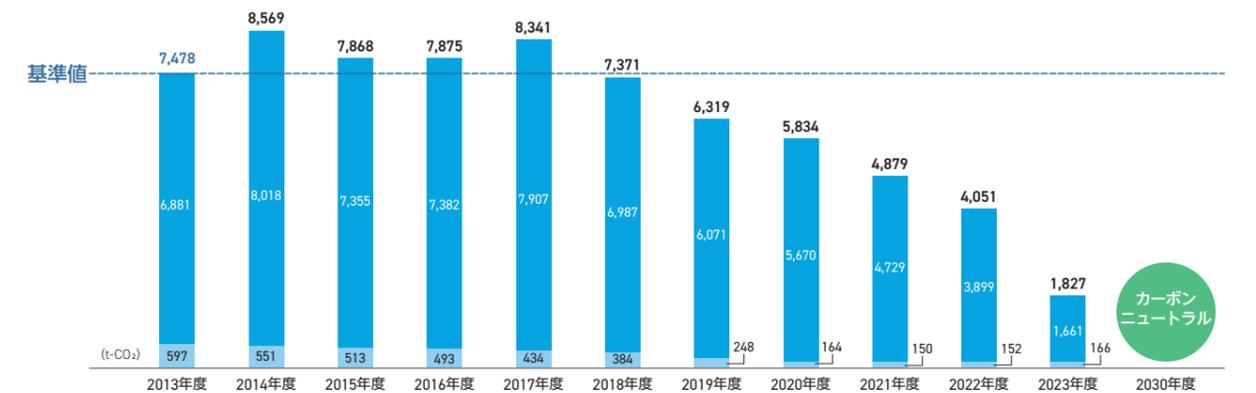
^{**2} 事業活動におけるSDGsに係る取組状況を診断し、SDGs宣言書の策定及び対外PRを支援するサービスです。

● 指標と目標

- ・2023年度のCO₂排出量は1,827t-CO₂であり、**75%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75%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、**カーボンニュートラル**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



■ 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
■ Scope1：事業者自らの直接排出量

● リスク管理

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

詳細は当社ホームページをご参照ください。
ホーム>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。また、既存の店舗やオフィスの天井照明を順次LED照明に切り替えると共に照明器具の配置と数量を見直し電気使用量削減を進めています。

※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



〈店舗照明のLED化〉



〈店舗看板照明のLED化〉

● 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1,900トン程度のCO₂の削減を見込んでいます。



● ペーパーレス化

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

- ・インターネットバンキングやスマホアプリ「スルガ銀行CONNECT」を介した非対面取引の拡大、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が完結するSMA-Naviの活用
- ・新規口座開設*・カードローン申込手続のペーパーレス化
- ・融資利用先に対する電子契約サービスの導入
- ・生命保険窓口販売募集手続のペーパーレス化
- ・社内の各種申請手続の電子化
- ・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。



アプリ：スルガ銀行CONNECT



Web会議



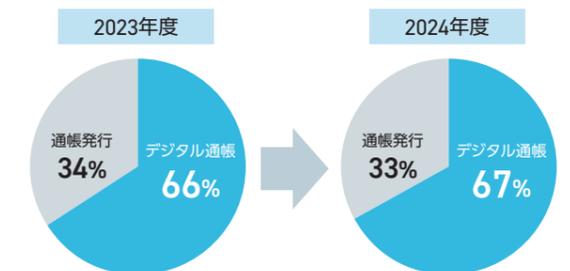
SMA-Naviの画面



● デジタル通帳の推進状況

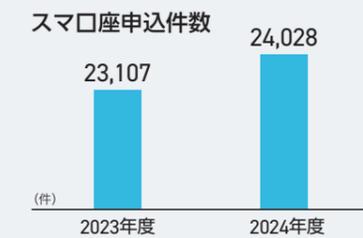
既存の通帳を発行しているお客さまへデジタル通帳移行のご提案や、新規口座をご希望されるお客さまへWeb完結のインターネット支店をご案内するなど、ペーパーレスに寄与するデジタル通帳を推進しています。さらに、インターネット支店のDバンク支店において、スマホ口座*が順調に伸長したことなどにより、2024年度の新規口座開設に占めるデジタル通帳の割合は、前年度から1%増加し、67%となっております。

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め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。



● 電子契約サービスの拡充

2022年より無担保ローン契約の電子化のため導入してありました「SMBCクラウドサイン」*について、デジタル化をより一層加速させるべく、契約中に必要となる変更契約等も対象としています。新規契約ではなく、契約中のお客さまからの変更契約等における電子契約

の導入は、全国的にみても先進的な取組みとなります。さらに、住宅ローンなどの有担保ローンの変更契約等も対象に加えることで、お客さまの利便性を高めるとともにデジタルライゼーションを進めています。

※SMBCクラウドサイン株式会社が提供する電子契約サービス

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。

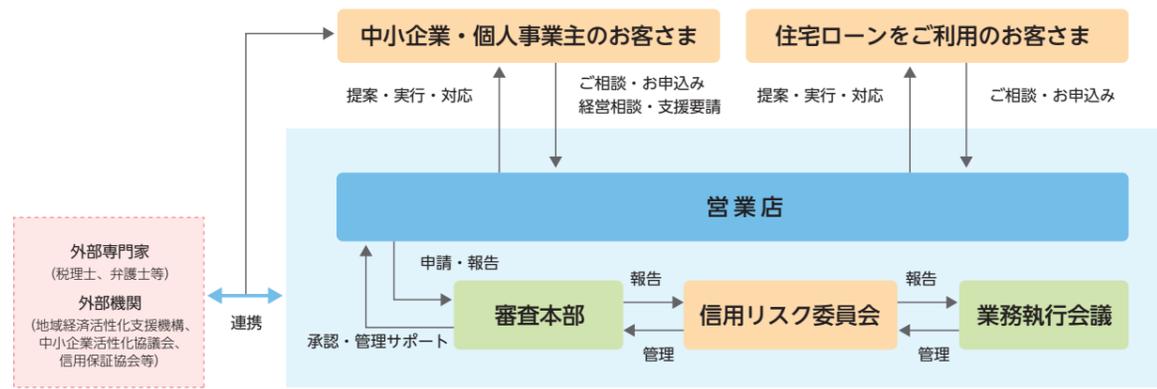
お客さまのライフステージに応じた最適なソリューションの提案・実行

【ライフステージ別の与信先数】

(2024年度)



【最適なソリューションの提案・実行及び経営を支援する体制】



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
2024年	1回	23人
2023年	1回	18人
2022年	1回	14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	2024年度実績	(ご参考：2024年度実績)	
1.新規に無保証で融資した件数	1,188件	新規融資件数	2,069件
2.保証契約を解除した件数	12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	57.4%*

*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：70.7%

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
3,374社	1,479社	43.8%

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
3,374社	266社	7.8%

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 (2024年度実績)

- (1) 中小企業等のお客さま 1,712件
- (2) 住宅ローンをご利用のお客さま 69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	1,164社
経営指標等が改善した件数	888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
372先	14先	28先	330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
2,025社	1,362社	67.2%	2,025社	1,573社	77.6%

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	27の地方公共団体と地方創生の推進に関し、協定を締結し連携

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

サイクリイベントの開催回数	2024年度	2023年度	2022年度	2021年度
	44回	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

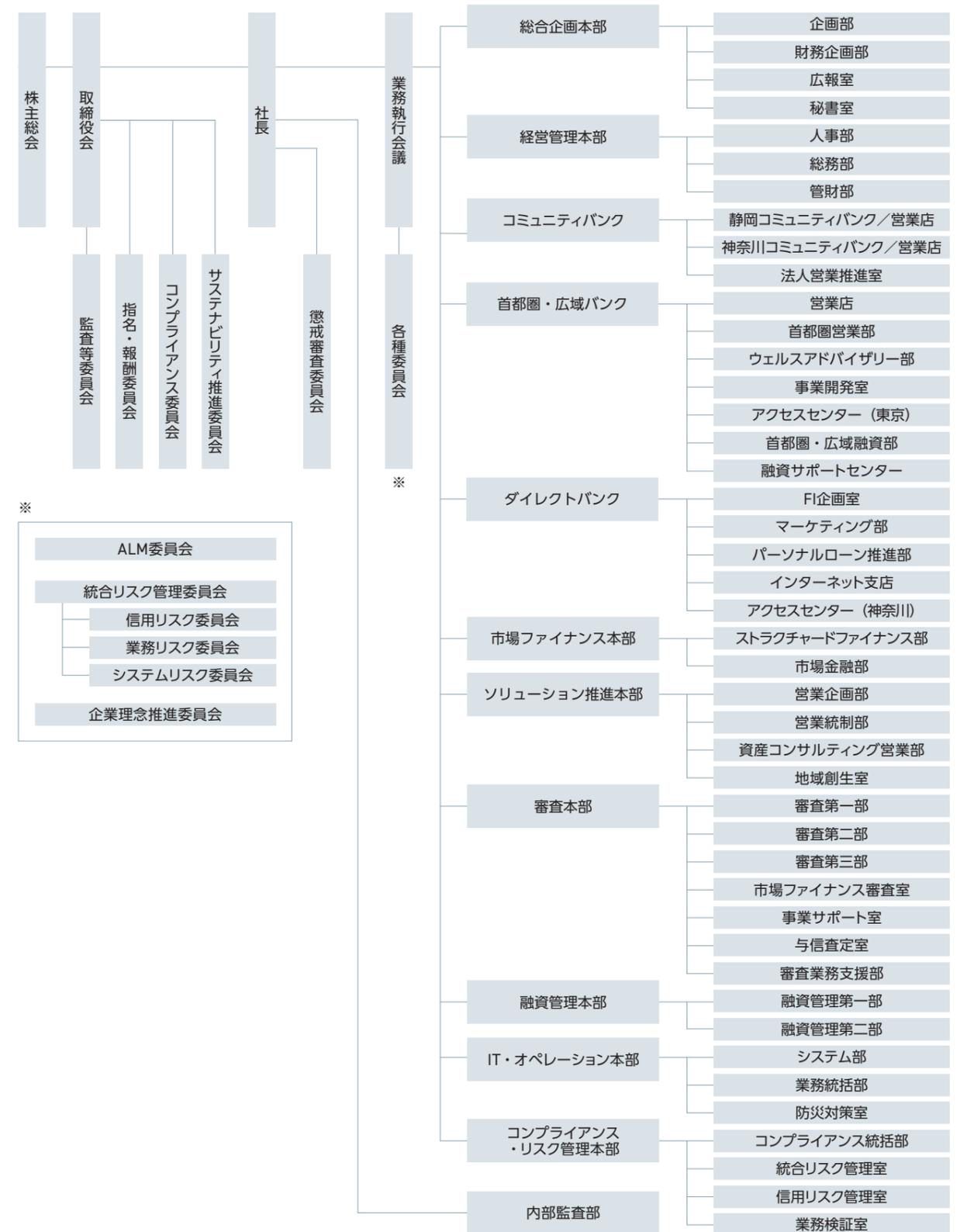
主要な業務の内容

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、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
	貸金庫業務	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31日までに全ての外国為替業務の取り扱いを終了予定
 ・貸金庫副鍵の本部集中保管を進めるため、2025年7月1日(火)～2025年11月28日(金)(予定)の期間、貸金庫契約の新規受付を一時停止いたします。
 なお、既に貸金庫をご契約いただいているお客さまは継続してご利用いただけます。

全社組織体制図

(2025年6月30日現在)



イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造を実現する戦略

価値創造を支える経営基盤

データセクション

株式情報

スルガ銀行グループの事業の内容 (2025年6月30日現在)

株式の状況

(2025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	22	33	653	178	41	18,532	19,464	
所有株式数 (単元)	7,774	382,515	31,938	587,777	545,923	114	412,967	1,969,008	238,448
所有株式数の割合 (%)	0.39	19.43	1.62	29.85	27.73	0.01	20.97	100.00	

(注) 1 自己名義株式13,209,575株は「個人その他」に132,095単元、「単元未満株式の状況」に75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2,569単元、「単元未満株式の状況」の欄に98株含まれております。

■ 株式所有数別状況

	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)
株主数 (人)	41	87	52	562	743	4,829	2,427	10,723	19,464	
割合 (%)	0.21	0.44	0.27	2.89	3.82	24.81	12.47	55.09	100.00	
所有株式数 (単元)	1,469,726	195,542	35,985	98,735	47,386	88,238	14,969	18,427	1,969,008	238,448
割合 (%)	74.64	9.93	1.83	5.01	2.41	4.48	0.76	0.94	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	19.07
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	17,131	9.31
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	3.99
INDUS SELECT MASTER FUND, LTD.	94 SOLARIS AVENUE, CAMANA BAY, PO BOX 1348, GRAND CAYMAN, KY1-1108, CAYMAN ISLANDS	6,137	3.33
ARIAKE MASTER FUND	C/O HARNEYS FIDUCIARY (CAYMAN) LIMITED, 4TH FLOOR HARBOUR PLACE, 103 SOUTH CHURCH STREET, PO BOX 10240, GRAND CAYMAN KY1-1002, CAYMAN ISLANDS	6,129	3.33
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	5,549	3.01
一般財団法人スルガ奨学財団	静岡県沼津市通横町23	5,401	2.93
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS	4,332	2.35
MSCO CUSTOMER SECURITIES	1585 BROADWAY NEW YORK, NEW YORK 10036, U.S.A.	4,087	2.22
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	4,029	2.19
計		95,240	51.78

(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) 17,131千株
 株式会社日本カストディ銀行 (信託口) 5,549千株
 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。

当社グループは、当社及び連結子会社5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。

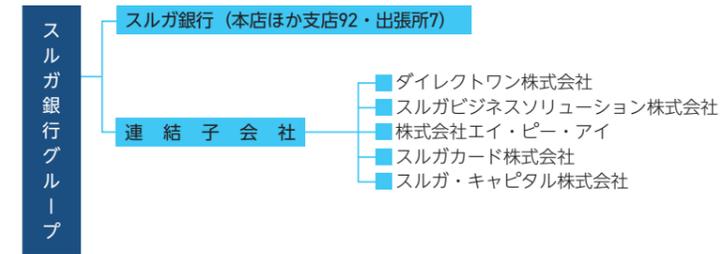
■ 銀行業務

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



※当社は、株式会社クレディセゾンと資本業務提携を締結しており、同社はその他の関係会社であります。

■ 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
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%
スルガビジネスソリューション (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・人材派遣業務	1982年4月20日	50百万円	50.00%	100.00%
(株) エイ・ピー・アイ	静岡県沼津市小瀬訪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%

(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

2025年6月30日現在

国内 100 店舗

静岡県 (46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61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
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
御殿場駅支店	御殿場市東田中1丁目4番6号	0550-84-3100
	(御殿場東支店内)	
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
	〈2025年9月22日藤枝支店に統廃合予定〉	
藤枝支店	藤枝市志太4丁目7番8号	054-641-3455
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	浜松市中央区砂山町328番地11	053-454-1050
	(浜松支店内)	

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	横浜港区北日吉2丁目1番4号	045-562-1191
	〈2025年11月10日店舗移転予定〉	
	(移転後)横浜市港北区日吉2丁目2番17号	
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
	〈2025年9月8日横浜支店に統廃合予定〉	
横浜六ツ川支店	横浜南区六ツ川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
厚木蔭尾支店	厚木市蔭尾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(仮店舗)	大和市中央林間6丁目1番18号	046-274-5111
	(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120番地	0465-49-6911
大井松田支店	足柄上郡大井町金子345番地1	0465-83-0231
南足柄支店	南足柄市関本569番地	0465-74-2145
箱根支店	小田原市栄町1丁目5番17号	0465-22-2191
	オゾン3ビル3階(小田原支店内)	
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)

札幌ローンプラザ	札幌市中央区北三条西4丁目	011-242-1213
	1番地1 日本生命札幌ビル14階	
大宮ローンプラザ	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	
大阪ローンプラザ	大阪市中央区久太郎町3丁目6番8号	06-6244-5400
	JRE御堂筋ダイワビル8階	
福岡ローンプラザ	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
Vポイント支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-854-789
リクルート支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-60-2225
Dバンク支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-55-4189
ドリームダイレクト支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-86-1689
ダイレクトワン支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-60-1616
イービジネスダイレクト支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-185-285
タウンネットワーク支店	駿東郡長泉町スルガ平500	055-987-0113
ハウジングローン支店	駿東郡長泉町スルガ平500	055-989-0990
個人専用支店	駿東郡長泉町スルガ平500	0120-745-600

店舗一覧については、
ホームページにて、随時更新しております



銀行代理店舗網 (6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

住宅ローン部事業企画課
住宅ローン部住宅ローン管理課
住宅ローン部東日本営業課
住宅ローン部西日本営業課
不動産審査部

主なインターネット支店 (2025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

Vポイント支店
www.surugabank.co.jp/vpoint/
 ☎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。



当社独自の還元特典を提供する「スマホ口座」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

スマホ口座（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めに毎月最大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。



インターネット支店一覧は
ホームページにも掲載しております



