

スルガ銀行 統合報告書 2026



目次

スルガ銀行 統合報告書 2026（ディスクロージャー誌 本編）

イントロダクション

目次	1
----	---

価値創造ストーリー

企業理念	2
スルガ銀行のあゆみ	3
トップメッセージ	4
価値創造プロセス	12
価値創造を実現するスルガの強み	13
取締役メッセージ	14
サステナビリティに向けた マテリアリティと取組み	16

価値創造を実現する戦略

前中期経営計画の振り返り	18
新中期経営計画	19
経営戦略I ハケ岳モデルの深化	20
コミュニティバンク	21
首都圏・広域バンク	22
ダイレクトバンク	23
市場ファイナンス本部	24

経営戦略II アライアンス戦略による持続的成長 特集:アライアンス推進本部の戦略	25
---	----

経営戦略III AIとの共創	28
特集:AX座談会	29
ステークホルダーとのベクトル合わせ	
株主価値向上	33
人的資本投資	36
特集:人的資本投資	42

価値創造を支える経営基盤

特集:役員座談会	44
盤石なガバナンス基盤の確立	
コーポレートガバナンス	48
コンプライアンス	56
リスク管理	59
サイバーセキュリティ	61
サステナブルな地域経済・社会の構築	64
地域活性化の取組み	70
環境保全への貢献	72

データセクション

財務ハイライト	74
非財務ハイライト	76
会社概要	77
株式情報/スルガ銀行グループの事業の内容	79
店舗ネットワーク	80

統合報告書 2026のポイント

本報告書は、スルガの企業理念である「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。」の実現に向けた、当社の中長期的な価値創造や事業戦略について、ステークホルダーの皆さまにお伝えすることを目的としています。

本年度は、2026年4月に始動した新中期経営計画において初めて明確化された「長期的にありたい姿」である「Waku Waku Only One（ワクワク オンリーワン）」をキーワードに、規模の拡大より「違いの創造」を追求する経営方針を解説します。

編集にあたっては、IFRS財団（旧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2026（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。

2026年7月

発行 スルガ銀行株式会社

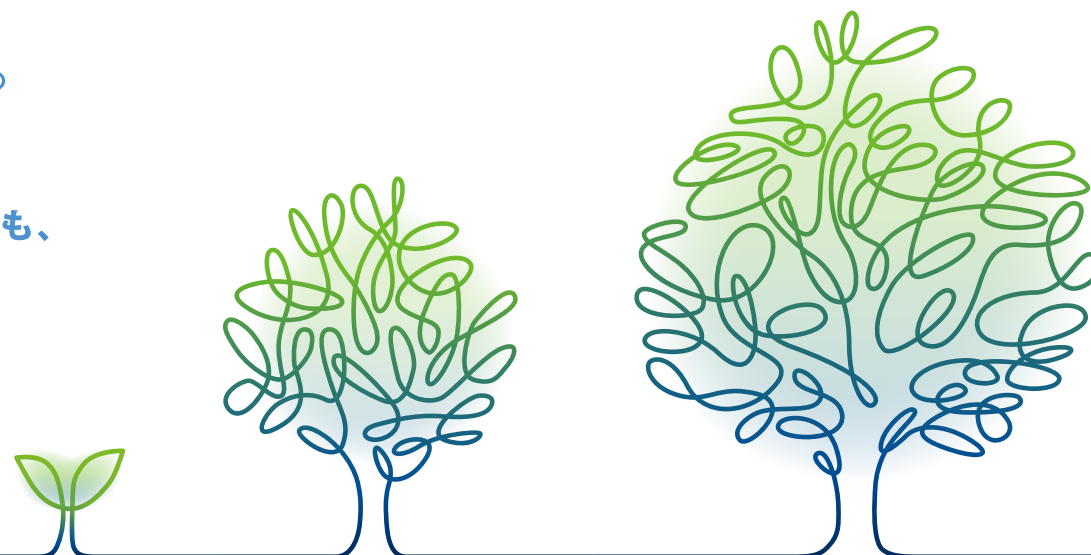
〒410-8689 静岡県沼津市通横町23番地
TEL 055-962-0080

ホームページアドレス <https://www.surugabank.co.jp>

企業理念

あってよかった、
出会えてよかった、
と思われる存在でありたい。

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



〈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。

1895

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

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 木米銀行
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。

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

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、神奈川県への支援に 5,000 万円（当時の総資金残高 6 億円）を融資する。その後、神奈川県の県金庫に指定される。



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。

1970

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。

1990

「金融サービス業」への変革を表すローガンとして、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。

監督と執行を分離し、経営の効率性を高めるため、執行役員制度を導入する。

1999

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

2000

2003

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



2004

スルガ銀行

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



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

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。



2014

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

2018

金融庁より行政処分を受ける。

2019

ガバナンス機能の強化に向けて、監査等委員会設置会社に移行する。

新企業理念「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在でありたい。」を制定する。



中期経営計画
“Re:Start 2025”
第1フェーズ スタート

2020

2021

スルガ銀行グループのマテリアリティを策定する。

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

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

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。

2026

中期経営計画
2026年度～2028年度
スタート

トップメッセージ

長期的にありたい姿

“Waku Waku Only One”

—「違いの創造」による「ワクワク」の好循環で未来を拓く—

社員が主人公。最も「ワクワク」する銀行へ
規模より「違い」を追求し、お客さまへワクワクを届ける
目指すは“Waku Waku Only One”

社長 加藤 広亮



トップメッセージ

はじめに—“Wasabi”とスルガのDNA

静岡県が誇る名産品 Wasabi は、スルガの DNA にも通じるものです。なぜそう考えるのかについては、後でお話しますが、私は個人的にも Wasabi が大好きで、特に、本ワサビは少し値が張りますが、これだけは節約せず、自宅ですりおろしてワサビごはんやワサビを添えた焼き鳥などを堪能しています。

さて、Karaoke (カラオケ)、Kawaii (カワイイ)、Matcha (抹茶) など、世界でそのまま通用する日本語はいくつかありますが、Wasabi もその一つです。「お茶」と「Matcha」の違いが世界中で理解されてきているように、「本ワサビ」と「西洋ワサビ (ホースラディッシュ)」の違いについても、グローバルレベルで認識が広がりつつあります。

私たちが日常的にスーパーマーケットで目にするチューブ入りワサビの多くは、西洋ワサビに緑の着色をしたものですが、辛味が強く、鼻にツンとくる鋭い風味が特徴です。一方、日本古来の本ワサビは、口に含んだ瞬間の上品な甘みと、その

後に広がる穏やかな辛味が特徴です。

ここで重要なのは、どちらが良い・悪いということではありません。消費者が「価格だけで判断」するのではなく、「同じワサビでも違いがあるのだから、価格が違って当然。料理によって使い分けよう」と、本質的な価値への理解が進むことが大事なのです。この理解の深化こそが、結果として Wasabi 全体の市場を世界へ広げる原動力になっていると、私は考えています。

私たちの地元である静岡県には、Matcha に続き、この Wasabi のように、お客さまがその「違い」を深く理解し、そこにワクワクする価値を見だし、結果として市場が世界へと広がっていくスター商品を数多く生み出してきた実績があります。このように「違いを追求し、お客さまにワクワクを届け、市場が広がる好循環」を大切にする価値観は、「違いの創造」を経営方針に掲げるスルガの DNA と通じていると私は考えています。

トップメッセージ

前中期経営計画

—貸出2倍、利益3倍、株価4倍、そして社員の明るさ5倍の達成

前中期経営計画において私たちが掲げたテーマは、「スルガ再成長軌道の本格始動」でした。結論から申し上げますと、この目標は達成できたと考えています。

3年前のスタート当時の状況を振り返ると、私たちを取り巻く環境は厳しいものでした。過去に取り組んだ融資（Oldポートフォリオ）の返済圧力が高く、新たな融資を積み上げても、貸出金残高が減少するというマイナス成長から抜け出せずにいました。しかし、この3年間で再成長（V字回復）を遂げ、将来の展望を確実なものにすることができました。

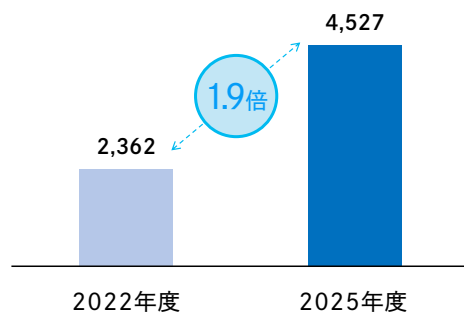
前中期経営計画の開始前（2022年度）の当社単体の貸出実績（ローン等の新規実行額）は2,362億円でしたが、

2025年度には4,527億円に達し、法人向け貸出も含めると5,367億円という結果になりました。すなわち、この3年間で貸出は約2倍の成長を達成したことになります。

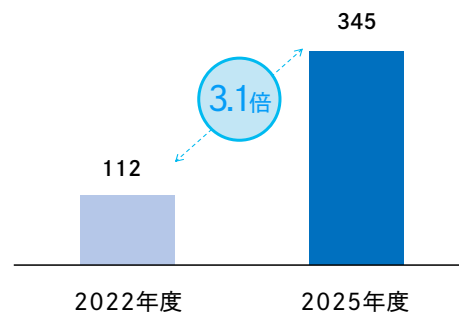
利益については、2022年度の経常利益112億円に対し、2025年度は345億円となり、3倍以上の成長を遂げることができました。株価についても、前中期経営計画開始前（2023年3月末）と比較して2026年3月末には4倍以上へと上昇しました。このように、「貸出2倍、利益3倍、株価4倍」という前中期経営計画3年間の業績は、「スルガが確固たる再成長軌道に乗った」ことを示す結果であると考えています。

そして、私が業績以上に誇りに思い、最も重要と考えているもう一つの成果は、「スルガの将来は明るい」というメッセージを、全社員が信じ、日々の行動で実践し続けてくれたことです。私の実感としては、「貸出2倍、利益3倍、株価4倍」に続き、社員の明るさは5倍になったと肌で感じています。この明るさ5倍を裏付けるエピソードがあります。前中期経営計画が開始してからの3年間、当社に入社した新卒社員が一人も離職しなかったのです。入社後3年以内の新卒離職率が一般的に30%程度と言われている中、この実績は「明るいスルガ」の象徴であり、今後は「明るさ」を超え、「最もワクワクする銀行」へと進んでいきたいと思っています。

ローン等の新規実行額（億円）
（除く法人融資）



経常利益（億円）



スルガ銀行株価推移



※株価は終値

トップメッセージ

経営環境—規模より「違い」を追求。 お客さまへワクワクを届けることが最優先

現在、地方銀行業界では、経営統合や再編による大規模化の波が急速に進んでいます。大規模化の追求は、システムコストの低減や業務の効率化など、確かなメリットをもたらすものであり、将来を見据えて経営モデルの改革に取り組む銀行が増えていることは、地方銀行業界全体にとって健全な動きであると考えています。

一方で、私たちスルガにおいては、規模の前に、ワクワク感を追求することが、当社の企業価値を高めるために大切だと私は考えています。私たちは、「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。」を企業理念として掲げています。この理念を実現するためには、他にはない私たちだけの「違い」を創造し続けることが不可欠です。規模を拡大し、均質化された巨大組織の中で効率化を追求する経営モデルの下では、「違いの創造」をし続けることは簡単ではありません。そのような経営モデルより、社員一人ひとりが「違いの創造」を最優先に位置づけ、新しい挑戦にワクワクできる企業風土を育てていく方が、スルガらしい持続的な成長につながると考えているためです。

ただし、規模を優先しないことが、経営効率等の基礎体力を疎かにすることを意味するものであってはなりません。独自のビジネスモデルを貫くためには、それを支える基礎体力が求められます。当社はコスト構造改革を進め、経費率を示すコア OHR（コア・オーバーヘッド・レシオ）は既に 50% 程度に低下し、業界の中でも高い水準の効率性を達成しています。バランスシート品質についても、2025 年度末の有価証券の評価損益はプラス 373 億円、国内債券のデュレーションは 1.8 年と金利ある世界におけるレジリエンスが高い水準に

あります。このように、コスト効率やバランスシート品質といった基礎体力が堅持できてこそ、スルガが独自性ある経営モデルを選択することができると考えています。

新中期経営計画の始動 —長期的にありたい姿“Waku Waku Only One”

こうした環境認識と過去 3 年間で築いた確固たる経営基盤を礎に、2026 年 4 月に新しい中期経営計画を発表しました。そして、この新中期経営計画の策定にあたり、当社は、初めて「長期的にありたい姿」を明確にしました。この「長期的にありたい姿」は、多くの若手・中堅社員と時間をかけて侃々諤々の議論を重ね、未来への想いを形にしたものです。様々な部署の社員と、どんな時、どんな仕事をしている時にワクワクするのか、もっとワクワクするためには、会社として、個人としてどんな行動をすべきか、といったテーマでディスカッションを繰り返してきました。その結果、私たちの根底にある強い想いとして結晶化したのは、次の 3 点です。

第一の想いは、「違いの創造」です。私たちのビジネスモデルは、他の地方銀行とは大きく異なります。その結果として、私たちは業界トップクラスの ROA（総資産利益率）を実現しています。しかし、競合もすぐに追いついてきますから、これまでのやり方に安住はできません。これからも、軸足をしっかりと保ちながら、目線を変えて新たな領域へ踏み出す Pivot

（転軸）にチャレンジし続けること。過去の成功体験にとらわれず、常に新たな「違いの創造」を追求することへのコミットメントが、この第一の想いに込められています。

第二の想いは、「社員が主人公」であるということです。会社を動かすのはヒトであり、社員を組織の歯車として扱うような職場環境からは、「違い」は生まれません。そうではなく、社員一人ひとりが自律的に考え、リスクを恐れず挑戦するファースト・ペンギンを志向する企業風土を育むことが不可欠です。そのために当社はヒトへの投資を最も重要な成長投資と位置づけ、積極的に行う方針を明確にしました。

第三の想いは、「規模よりワクワク感」の追求です。スルガの持続的な成長モデルはどうあるべきか、徹底的に議論を重ねた結果、多くの社員から、規模を優先する銀行ではなく、お客さまにとっても、そして自分たち自身にとっても、「ワクワク」を感じる銀行にしていきたい、という力強い想いが浮かび上がりました。

これら 3 つの想いを集約し、私たちが目指すべき「長期的にありたい姿」として策定したのが、次のビジョンです。

「社員一人ひとりが『違いの創造』に本気で取り組み、お客さまのワクワクにつなげ、それを誇らしく社員が語り合う。そんな、最もワクワクする銀行を私たちは目指す」そして、このビジョンを象徴するキーワードが“Waku Waku Only One（ワクワク オンリーワン）”です。私自身も、スルガが“Waku Waku Only One”を自負できる銀行になることを確信し、日々の経営判断の揺るぎない軸としていく考えです。

長期的に
ありたい姿

社員一人ひとりが「違いの創造」に本気で取り組み、
お客さまのワクワクにつなげ、それを誇らしく社員が語り合う
そんな、最もワクワクする銀行を私たちは目指す

Waku Waku Only One

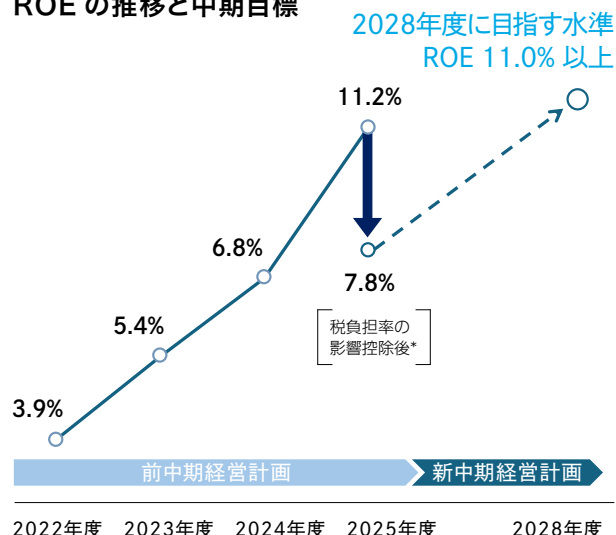
トップメッセージ

新中期経営計画のKPI
—ROE 11.0%以上

新中期経営計画において一貫しているテーマは、「違いの創造による質の向上」です。ここで言う「質」とは、生産性などの効率性や健全性だけを指すものではありません。第一に、スルガを動かす主人公である社員一人ひとりのエンゲージメントの向上。第二に、スルガ独自のビジネスモデルがもたらす高い RORA（リスクアセット対比のリターン）。そして第三に、それらの結果としてもたらされる資本効率、すなわち ROE の向上を意味しています。

私たちは、新中期経営計画の最終年度にあたる 2028 年度において、ROE 11.0%以上という、高い目標を掲げました。

ROE の推移と中期目標



*2025年度の税負担率約2%を、標準的な31.1%で換算したROE値

これまでの目標であった 8%から見ると大きな飛躍に見えるかもしれませんが、決して無理な水準ではありません。当社の強固な基礎体力と社員の持つ無限のポテンシャルを慎重に見極め、十分に達成可能な目標であると確信しています。

この目標達成に向けて、私たちは「量」から「質」への転換を加速させていきます。前中期経営計画では、一つの事業領域に依存する「富士山モデル」から 4 つの自律型プロフィットセンターがそれぞれ独自の強みを発揮する「ハケ岳モデル」への転換を進めました。これからの 3 年間は、このハケ岳モデルをさらに深化させ、Pivot（転軸）に挑戦することで、違いをさらに磨き上げ、「質」の向上による持続的な成長を実現していきます。

クレディセゾンとの協業
—アライアンス戦略による持続的成長

当社が持続的に成長し、企業価値を最大化していくために、外部パートナーとの連携は不可欠です。新中期経営計画においては、既存の 4 つの自律型プロフィットセンターに加え、「アライアンス事業」を第 5 番目のプロフィットセンターとして新たな収益成長領域に位置づけました。

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、両社の強みを融合させ、相互に化学反応を起こしながら順調に進捗しています。これまでの協業では主に、新規のお客さまに対する住宅ローンや不動産ファイナンスといった貸出関連ビジネスが中心でしたが、今後は、この提携を第 2 ステージへと進めていきます。

具体的には、貸出関連ビジネスから調達関連ビジネスへと協業の幅を広げます。2026 年度下期にはセゾン支店を開設し、

セゾンカード会員向けのバンキングサービスを提供する計画です。クレジットカードと銀行口座をシームレスに連携させ、お客さまの利便性を飛躍的に高める独自の金融ソリューションを提供し、粘着性の高い預金基盤の拡大を図っていきます。また、将来的には、中堅・中小法人向けのビジネスも視野に入れた第 3 ステージへの展開も検討していく予定です。

今年度(2026年度)の業績見通し
—成長を牽引する4つのポイント

2026 年 5 月に公表した今年度の業績見通しですが、単体の経常利益が前期比 36.1%増加の 470 億円と、力強い成長を見込んでいます。この収益成長を牽引するのは、主に 4 つのドライバーです。

1 つ目は、ローン等の新規実行額です。足元の不透明な金融・経済環境を踏まえ、リスク・リターンの質にこだわって、堅実な積み上げを計画しています。特に、コミュニティバンクにおいては地元の法人・個人事業主のお客さまへの事業性融資に積極的に取り組んでいきます。

2 つ目は、「金利ある世界」における資金利益の拡大です。2025 年度末時点において、当社の貸出金は 83%が変動金利で構成されており、金利上昇は当社業績にとって追い風となります。この変動金利比率は業界内でもトップクラスです。

3 つ目は、政策保有株式の計画的な縮減です。資本業務提携先であるクレディセゾン以外の政策保有株式についてはさらに削減を進め、2028 年度末を目途に、連結純資産の 2.5%程度まで縮減する計画です。

そして 4 つ目は、「ヒト・AX (AI トランスフォーメーション)・地元」への積極投資です。これらへの投資により経費の絶対

トップメッセージ

額は増加しますが、トップラインの伸長により、経費率を示すコア OHR（コア・オーバーヘッド・レシオ）は引き続き 50% 程度という高い効率性を堅持していく計画です。

持続的成長のカギ —未来を拓く「ヒト・AX・地元」への積極投資

私たちが持続的に成長し、かつ高い資本効率を維持していくための鍵は、「違いの創造」をし続けることに他なりません。そして、その推進力となるのは間違いなくヒトです。さらに、今のビジネスにおいて「違いの創造」を加速させるためには、最新のテクノロジー、特に AI を新しいアイデアの壁打ち相手として共創していくことが、ますます重要になっています。

そして、私たちが「違い」をお届けするコアマーケットは、地元である静岡県・神奈川県のお客さまです。だからこそ、地元の皆さまと共に歩み、地域経済の発展に向けて、私たちも一企業として汗をかき、全力で貢献していきたいと考えています。

「ヒト」、「AX（AI トランスフォーメーション）」、「地元」。この 3 つの領域が、当社にとって最優先の成長投資領域であり、この 3 本の柱に経営資源を集中投下することが、スルガの未来を盤石なものにすると確信しています。

成長投資領域Ⅰ —プロフェッショナル人財の育成

ヒトへの投資において私たちが軸としているのは、「ベテラン社員の活躍」、「女性や多様な人財の活躍」、そして「個の

専門性を活かす組織」の構築です。特に、銀行ビジネスでは、専門性の高い人財の活躍がますます重要になっています。当社のビジネスモデルは、複数の事業領域が連なる「ハケ岳モデル」へと発展しており、各事業領域で求められる専門性は異なります。個の専門性を活かす組織へと進化させるため、事業戦略と人的資本投資をリンクさせて強力に推進します。この「個の専門性を活かす組織」への進化を推し進めるため、新中期経営計画では「プロフェッショナルティ認定者 3 年累計 500 名以上」という人的資本指標を掲げました。

また、プロフェッショナル人財の育成と並行して、風通しの良い組織風土づくりにも、当社は積極的に取り組んでいます。その一例ですが、社員の家族や子どもたちを職場に招くオープンオフィスを本店・スルガ平・東京の各本部で昨年開催しました。家族の職場見学や子どもたちが社長の椅子に座って写真を撮るなど、アットホームで温かい光景がオフィスに広がりました。こうした手作りのイベントを通じて、社員が笑顔になり、家族や友人に自社のことを誇らしく語ることのできる組織への変革が進んでいることを実感する機会となりました。

成長投資領域Ⅱ —「違いを共創するパートナー」としてのAI

経営戦略の柱の一つとして重要視している AX（AI トランスフォーメーション）についても、スルガ独自の取り組みを進めています。金融機関が AI を導入する際、ともすればコールセンターの効率化や生産性向上といった文脈で語られがちです。当社も、全社を挙げて AX を進め、「業務効率化 30%」という目標に挑んでいます。ただし、私たちが目指す AX の本質は、効率化に留まりません。私たちの DNA である「違



トップメッセージ



いの創造」を研ぎ澄ますための「共創のパートナー」として AI を活用していくことが重要です。

例えば、社員同士がアイデアを出し合うブレインストーミングの場に AI も参加し、「AI はどう思うか」と壁打ち相手として問いかける。まさに共創の仲間として AI を迎え入れ、AI を単なるツールではなく、「違いを共創するパートナー」と位置づけています。

先日役員向けの AI 勉強会を実施しました。経営陣を含め全社で、積極的に AI に触れ、ワクワクしながら新しい可能性を探求するカルチャーが着実に広がっています。AI の進化のスピードはあまりに速く、10 年後を見通すことは困難ですが、人が AI と共存し、積極的に活用していくことが不可欠であることだけは間違いありません。

成長投資領域Ⅲ—地域社会との共生

そして、私たちが忘れてはならないのは、過去の厳しい時代に、当社を支えてくださったのは、地元である静岡県や神奈川県のお客さまの存在です。この深いご恩に対する感謝の念こそが、経営の根幹です。

その想いを具体的な行動に示すべく、これまで東京本部に集中していた企画や広報部門といった本部機能を、2026 年 4 月に三島へ移転しました。日本橋の東京本部は依然として当社最大の営業拠点ですが、経営の司令塔となるスタッフ機能を地元の沼津・三島へ原点回帰することで、地域に深く根ざし、地域と共生していく姿勢を明確にしました。

また、地域貢献を組織的に推進するため、2025 年 4 月に地域創生室を設置しました。この部署は、自転車を中心に地域協働を通じ、持続可能な地域経済の発展に貢献するこ

とをミッションとしています。新中期経営計画では、「地元経済への波及効果 3 年累計 10 億円以上」という目標を掲げ、持続可能な地域経済の発展に貢献する新しい価値創造に挑戦しています。

ガバナンスとコンプライアンスの徹底

ガバナンスとコンプライアンスの徹底についても、私たちは歩みを止めることはありません。アパマン問題等の不祥事を反省し、同じ過ちを二度と繰り返さないよう、堅確なガバナンスとコンプライアンス態勢を徹底しています。

コンプライアンスの徹底と言うと、「厳しいルールを作る、浸透させる」ということだけに留まりがちですが、私たちが過去から学んだのは、「スピークアップ（声をあげること）ができる職場環境の整備」が、同様に大切だということです。

このスピークアップできる職場環境を醸成するために、コンプライアンス統括部が主導している「いいね!ポスト」という取り組みは象徴的です。通常、内部通報といえばネガティブな内容が中心ですが、それだけでは社員が気軽にスピークアップできる環境づくりには限界があります。そこで、内部通報の枠組みを称賛の声にも広げ、社員同士が相手の良いところを褒め合う仕組みとして「いいね!ポスト」を立ち上げました。この取り組みのキャラクター「ほめぴよ」も、社員からの募集によって生まれました。

内部通報の仕組みを、問題事案を報告する場だけで終わらせず、良いことを伝え合う場へと広げていく発想は、コンプライアンス統括部が率先し、社員がワクワクする施策として企画してくれました。このように、スルガらしい「違いの創造」と「ワクワク」が全ての組織に広がっていることを、日々の中で感じています。

トップメッセージ

結びに―“Wasabi”を
お手本に違いを創り続ける

本メッセージの締めくくりとして、私たちが何よりも大切にしている企業理念「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。」について改めて触れたいと思います。

この理念は、単なる耳当たりの良い「お客さま第一主義」で止まるものではありません。平凡なサービスを提供するだけでは「あってよかった」とは思われても、「出会えてよかった」という感動体験には至りません。お客さまの想像を超える価値をお届けするためには、他にはない「違いの創造」に本気で取り組む必要があります。そして、その違いを生み出すのは、自律的に動く主人公である社員一人ひとりです。

冒頭で触れた Wasabi は、その象徴です。本ワサビは「違い」が際立つ一方で、大量生産には向きません。もし Wasabi が、高級寿司店で使われれば十分だと満足していたら世界中で愛される存在にはなり得なかったでしょう。しかし Wasabi は、目線を変え、さまざまな料理とのコラボレーションを生み出すなど、違いの創造に挑み続けました。

このように、自らの「違い」という軸足をしっかり据えながら、新たな領域へ果敢に挑戦する Pivot（転軸）の精神こそ、スルガの DNA そのものです。“Wasabi”をお手本に、

Pivot による「違いの創造」を続けていくことが、私たちの進むべき針路だと考えています。

私たちは、これからの3年間、“Waku Waku Only One”を旗印に、「ヒト・AX・地元」に積極的に投資し、違いの創造に挑戦し続けることで、持続的な成長と高い株主還元を実現していきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、新しいステージへ向かうスルガ銀行に対し、引き続きの温かいご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

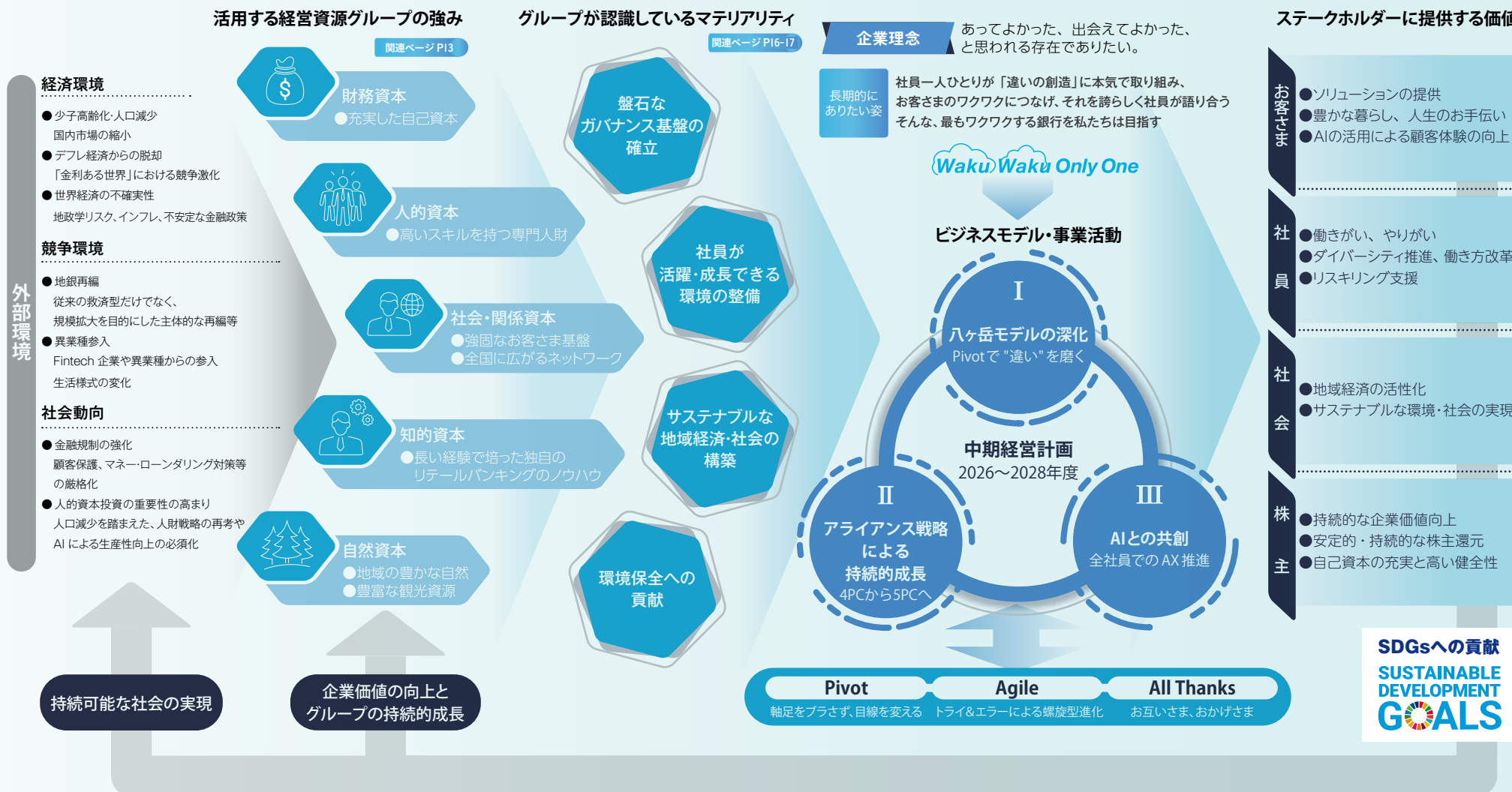
※本稿に記載の計数は、原則としてスルガ銀行（単体）のものです。ただし、新中期経営計画の KPI である ROE など、一部の指標には連結決算の計数を記載しております。
※コアOHR(%)＝経費÷コア業務粗利益(投資信託解約益は除く)×100



価値創造プロセス

お客さまと地域の課題に応えるサービスの提供を通じ、ステークホルダーの価値創造を実現

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



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するとともに、パートナーとしてのAIも活用しながら、「違いの創造」に取り組み、お客さまのワクワクにつなげてまいります。

■お客さまに寄り添ったソリューションを提供

- 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

CRM

顧客情報を一元管理し、部門の垣根を越えてシームレスに共有。また、取引の進捗状況を可視化し、最適なタイミングで、最適な商品・サービスを提供。

自動審査

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

■AIとの共創

顧客サービス向上や業務プロセスの高度化、開発・管理の効率化等において、AIの活用拡大を進めてきました。今後は、さらにAIをパートナーとして「違い」を共創していく、AX(AIトランスフォーメーション)を全社員で推進してまいります。

強み

3

グループ内外の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。

強み

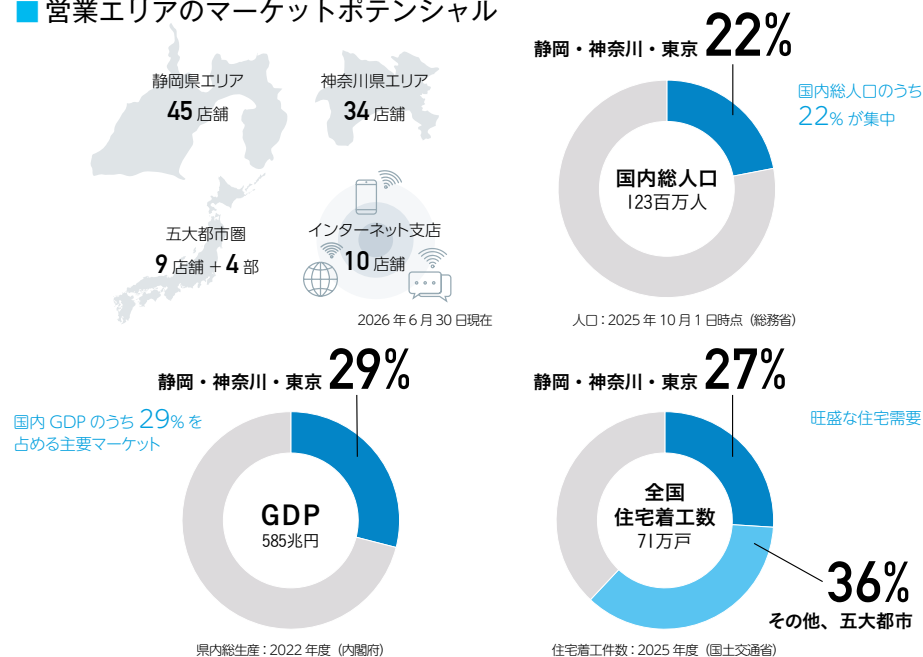
2

全国に広がる営業ネットワーク

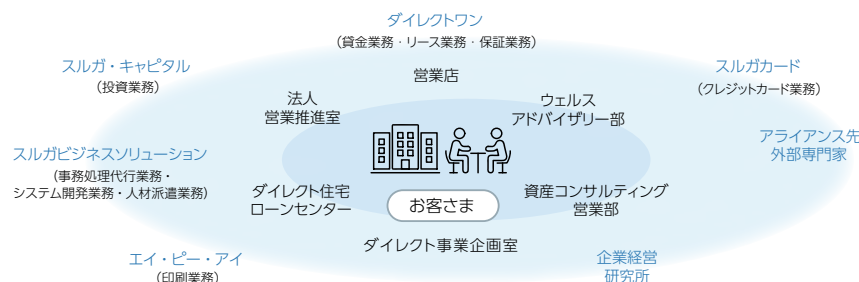
店舗網 P80

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。

■営業エリアのマーケットポテンシャル



スルガ銀行グループ全体の連携体制



取締役メッセージ



地域社会の持続的な発展と 企業価値の向上を一体化させ、 社員とともに「最もワクワクする銀行」を創り上げる

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

本部機能を沼津、三島へ 地元への感謝が私たちの原点

新中期経営計画のスタートにあたり、本部機能を東京から三島・沼津へと移転しました。この決断の根底には、スルガ銀行の原点である静岡県及び神奈川県という地元への強い感謝と、これからの地域貢献にかける深い想いがあります。

当社の経営環境が厳しかった時代においても、地元のお客さま、企業、地方公共団体の皆さまは力強く支え続けてくださいました。この経験を通じて、私たちは地元があったからこそスルガ銀行の今があるという想いを深く胸に刻

みました。

前中期経営計画を通じて経営基盤を着実に整えてきた今、その成果を地域社会へ還元するとともに、地域と共に持続的な成長を目指す方針を掲げ、新中期経営計画のスタートを切りました。

地域貢献を確かな経済価値へ

新中期経営計画では、地域貢献を単なる社会貢献活動にとどめず、地域に確かな経済価値を生み出すことを目指しています。その中心的な役割を担うのが、2025年4月に設置

した地域創生室です。新中期経営計画では、KPIとして「3年累計で10億円以上の経済波及効果」という目標を掲げ、地域の発展とスルガの成長を一体として進めていく姿勢を明確にしました。

また、活動の核となるのは「サイクリングプロジェクト」です。2011年に自転車愛好する社員が集まり発足したこの取組みは、環境意識の高まりや健康志向といった時代のニーズとも合致し、今では地域創生の柱へと成長しています。神奈川県平塚市から始まった自転車振興に関するパートナーシップ協定は、自治体だけでなく民間企業等も巻き込み、2026年3月末時点で28団体へと広がりました。それぞれの地域の特色やターゲットに合わせた企画を地域

取締役メッセージ

協働で展開しています。

こうした取組みによって交流人口が増加し、地域での消費が喚起され、地元企業には新たなビジネスチャンスや設備投資の資金需要が生まれます。当社のコミュニティバンクは、リテール領域を軸足（Pivot foot）としながら、法人事業主さまの領域へアカウントセールスを広げる方針を掲げています。地域創生を起点に生じたニーズに対し、金融ソリューションを提供していくことで、1 + 1 を 5 にも 10 にもする相乗効果が生まれます。こうした好循環が新たなパートナーを呼び込み、さらに地域の活性化につながっていく。この連鎖は、私たちがめざす地域とスルガの共創の姿です。

「個の専門性を活かす組織」へ進化する

新中期経営計画で策定した「長期的にありたい姿」は、「社員」を主語に置いています。社員自身が仕事にワクワクし、主体的に挑戦できる環境が整っていなければ、お客さまに新しい価値をお届けすることはできません。違いの創造を実現するためには、社員一人ひとりの高い貢献意欲が不可欠です。

当社はこれまで、さまざまな対話の場を通じて社員の声に耳を傾けてきました。対話の初期には、意見を経営陣に直接言うことを躊躇するケースもありましたが、それらの声を真摯に受け止め、経営陣が率先して改善活動に取り組んだことで、現在では本音で語り合える風土へと変わりつつあります。

さらに、人事制度改革も進めてきました。ベテラン社員

については、シニアコンサルタント職やマイスター制度を導入することにより、専門性や成果に応じて評価される制度へと転換しました。70 歳まで働ける環境整備も進み、ベテランから若手まで意欲的に働ける職場が実現しています。

また、女性活躍の推進も、スルガの持続的成長に不可欠です。私自身、未来経営塾等を通じて女性リーダーと直接対話する機会を設けています。女性活躍推進に関する社外セミナーに自発的に参加する社員も増えており、社外の知見も吸収しながらスルガの未来を変えようとする高い熱量と行動力を頼もしく感じています。

さらに、これからの 3 年間は、「個の専門性を活かす組織」への進化を加速させます。新中期経営計画では「プロフェッショナルリテリ認定者 3 年累計 500 名以上」を KPI として掲げ、専門性を活かす仕組みづくりを進めていきます。

このように、社員がリスクを恐れず、新しい価値創造に挑むファースト・ペンギンとなれる風土を育み、その熱量を経営のダイナミズムへとつなげていくこと。これこそが、スルガにとっての人的資本投資であり、持続的成長の鍵であると考えています。

「明るく、楽しく」を率先しながら、社員とともに挑み続ける

私はこれまで、人とのつながりを大事にする、橋渡し役になるという信念のもとで活動してきました。代表取締役として私に課せられた最大のミッションは、こうしたつながりを具体的な企業価値の向上へと転換し、「最もワクワ

クする銀行」を創り上げることです。

今回の新中期経営計画で策定した「長期的にありたい姿」を実現するためには、主人公である社員のエンゲージメントが何より重要です。現場の最前線でお客さまと向き合い、お客さま本位の姿勢を全社で徹底し、社員がワクワクしながら新たな価値創造に挑める組織風土づくりを力強く牽引していく覚悟です。

また、私自身の信条である「仕事は明るく、楽しく」を率先しながら、社員とともに地域のお客さまの課題解決へ挑み続けます。

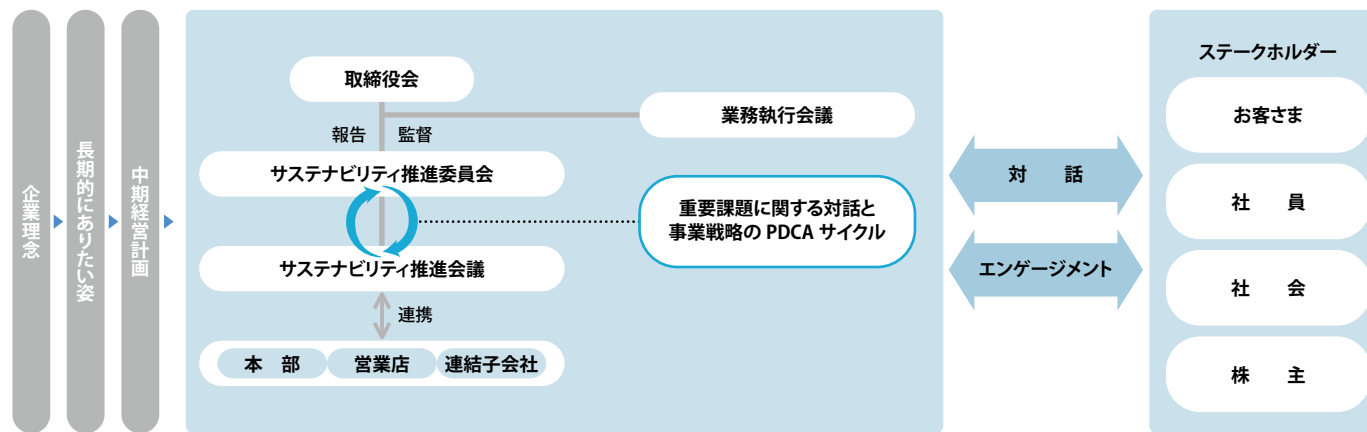


サステナビリティに向けたマテリアリティと取組み

サステナビリティについての考え方

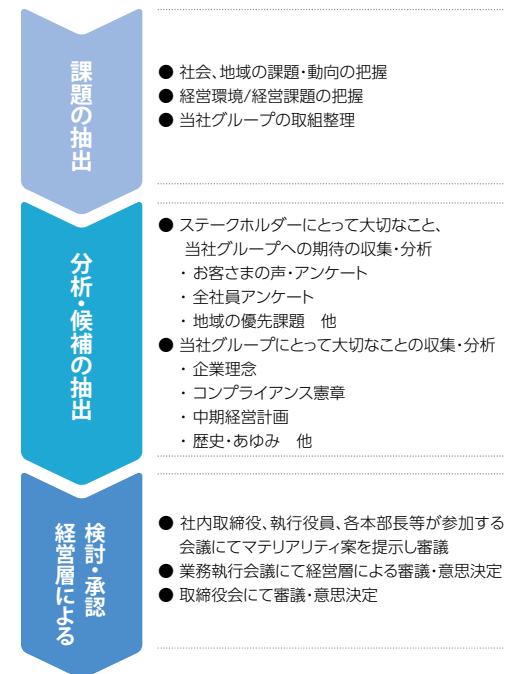
当社は、取締役会の直下に「サステナビリティ推進委員会」を設置し、スルガ銀行グループのサステナビリティ推進活動に関して、広範なステークホルダー視点での持続的かつ長期的な企業価値向上に努めるため、方針や目標の設定、進捗状況のモニタリングを行い、定期的に取締役会に報告・提言を行います。同委員会は代表取締役社長を委員長とし、委員長の指名を受けた取締役（社外取締役を含む）及び執行役員等により構成され、監査等委員である取締役等がオブザーバーとして参加します。また、サステナビリティ推進を組織横断的に進めるため、本委員会の下部組織として、執行部門で構成する「サステナビリティ推進会議」を設置し、当社グループとして定めた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



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。



サステナビリティ推進委員会	
重要課題	●SX推進に係る方針及び取組み等に関する事項 ●マテリアリティの特定、中長期的な目標の設定 ●推進状況のモニタリングと監督等
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

サステナビリティ推進会議	
重要課題	●情報収集とGAP評価に取り組むとともに、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。

サステナビリティに向けたマテリアリティと取組み

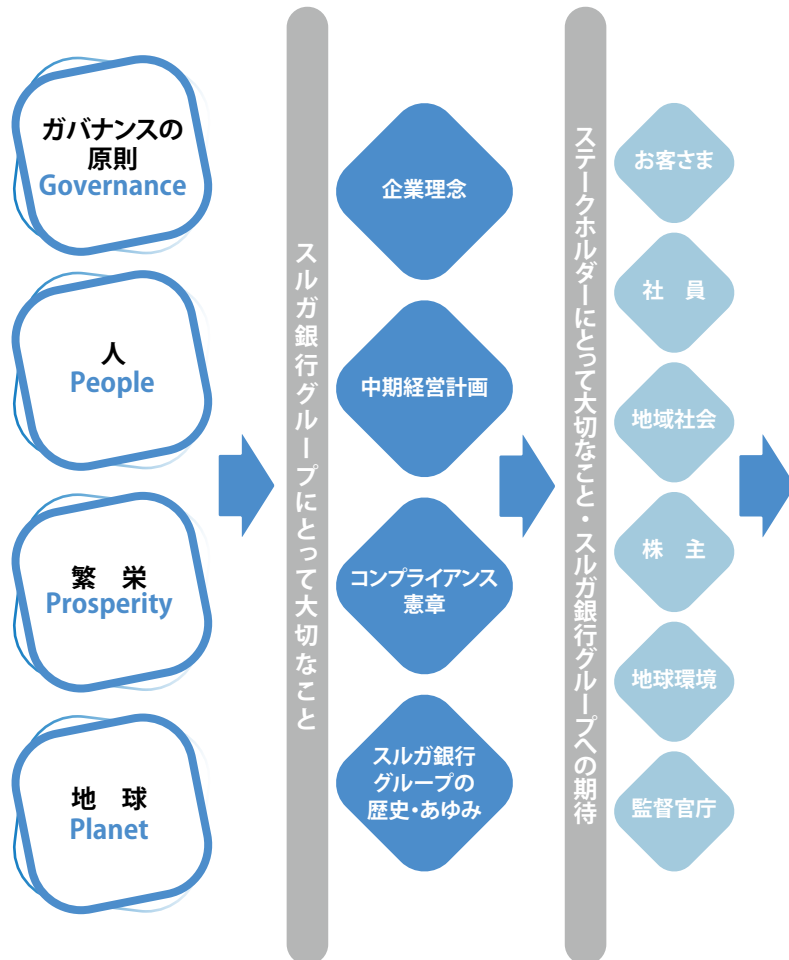
マテリアリティ抽出と特定

マテリアリティ候補の整理

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／測定基準を参考にマテリアリティを整理

マテリアリティの抽出・特定

当社グループが大切にしていることと、ステークホルダーにとって大切なことの要素情報を分析・評価し、双方にとって重要な課題「マテリアリティ」を策定



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

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。

スルガ銀行グループの取組み

マテリアリティとして掲げた4つのテーマごとに、社内・社外の課題解決のため以下の取組みを推進。それぞれの取組みは、SDGsと結びついており、持続可能な開発目標の達成に資するものであり、今後も取組みの実効性の向上・レベルアップを図る。

関連するSDGs



前中期経営計画 (Re:Start2025 Phase2) の振り返り

前中期経営計画 "Re:Start 2025" 第2フェーズ(2023年4月から2026年3月まで)においては、3つの経営戦略を掲げ、4つの自律型プロフィットセンターが独自の成長を遂げ、一つのビジネスだけに頼らない、分散・安定したビジネスモデルへの進化を遂げることができました。

経営戦略の一つである「持続的な収益構造の構築」については、2018年以前に実行した投資用不動産ローンの返済による減収圧力が高く、コア業務粗利益のマイナス成長が続いていましたが、最終年度に前年度比+54億円とプラス成長に転じるなど、すべてのKPI目標を達成することができ、「スルガ再成長軌道の本格始動」を確かなものとしたしました。

3つの経営戦略と主な成果

経営戦略	主な成果
I. リテール・ソリューション事業の進化 お客さまの "不 ^{*1} " を起点にした "違いの創造" を追求し、お客さまに "あってよかった、出会えてよかった" をお届けする *1 不安、不便、不満等	4つの自律型プロフィットセンターにおける "違いの創造" の例 - 商品売りからアカウントセールスへの進化、ウェルズアドバイザーの一部の新設、デンタルローン市場の開拓、小口債権投資の拡充 等 - 新事業粗利益 77 億円 (FY2022) ⇒ 285 億円 (FY2025) - ノンバンク (クレディセゾン) との協業モデル始動
II. 持続可能な収益構造の構築 既存債権回収に伴うトップライン低下を、"3つの施策(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、コスト構造改革、債権品質向上による実質与信費用の低位安定化)" で打ち返し、持続的成長が実現できる収益構造へ転換する	- トップラインの底打ち (コア業務の前年度比増減) : ▲45 億円 (FY2022) ⇒ +54 億円 (FY2025) - コスト構造改革 (人件費以外の経費) : 225 億円 (FY2022) ⇒ 185 億円 (FY2025) - 実質与信費用比率 : ▲19bps (FY2023 ~ 25 平均)
III. リスクテイクとリスク分散 "RAF(リスクアペタイト・フレームワーク)" に則り、選択領域での積極的リスクテイクと検証を繰り返すと共に、従来の特定不動産領域 ^{*2} に集中したリスク構造からの分散を進める *2 2018年度以前に実行した一棟収益不動産(築古・地方所在物件が相対的に高占率)	- 従来の特定不動産領域が総運用資産に占める比率 : FY2022 末 40% ⇒ FY2025 末 25% - 総運用資産に占める New ポートフォリオ比率 : FY2022 末 15% ⇒ FY2025 末 40%

KPI目標と実績

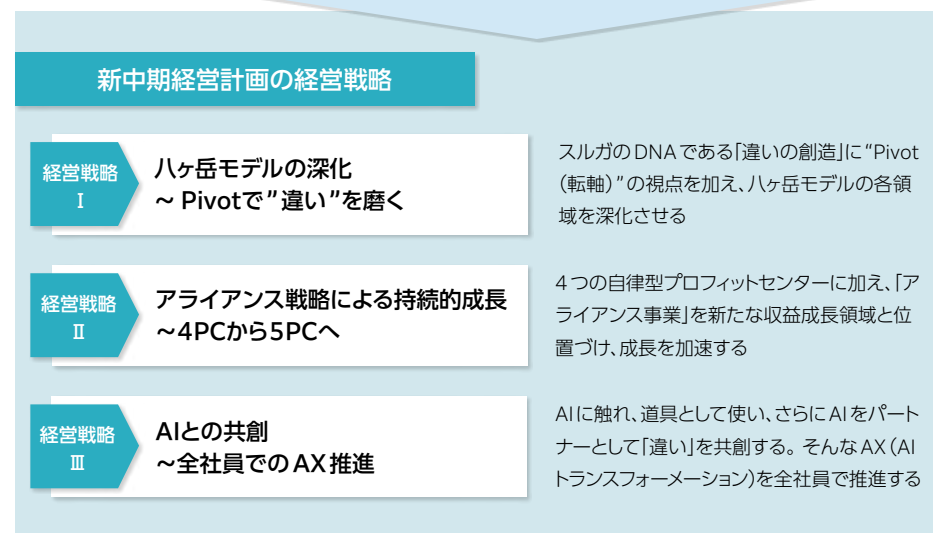
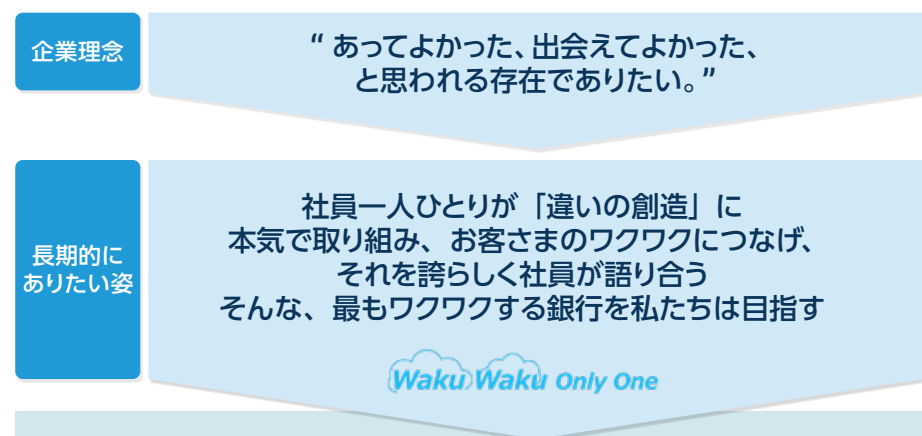
メインKPI及びサブKPIの全項目についてKPI目標を達成					
		2022年度	2025年度		2025年度 修正計画 -2024年4月4日公表-
メインKPI	経常利益	112 億円	345 億円	>>	170 億円
	当期純利益 (連結)	105 億円	347 億円	>>	135 億円
	自己資本比率 (パーゼルⅢ最終化ベース)	11.39%	10.84%	≒	実質 10% 以上
サブKPI メインKPI 実現に向けた 重点取組指標	新事業粗利益	77 億円	285 億円	>>	190 億円 以上
	経費 [参考:除く人件費]	362 億円 [225 億円]	332 億円 [185 億円]	<	340 億円 以内
	実質与信 費用比率	▲5bps	▲37bps	<<	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

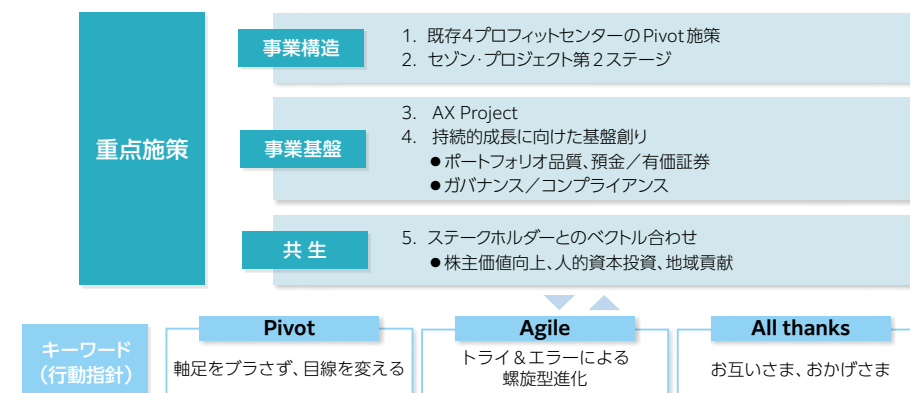
新中期経営計画 (2026年度～2028年度)

2026年4月、当社は新たな中期経営計画をスタートいたしました。本計画の策定にあたっては、数多くの若手・中堅社員を交えて議論を重ね、当社として初となる「長期的にありたい姿」を設定いたしました。企業理念である“あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在でありたい。”を不変の軸とし、「3つの経営戦略」と「5つの重点施策」を柱として事業構造と事業基盤の双方から違いの深化を図るとともに、持続的な企業価値向上に向けてKPIの達成を目指してまいります。

新中期経営計画の全体像と長期的にありたい姿



重点施策



KPI

		2025年度	2028年度 計画	備 考
メインKPI	経常利益	345億円	525億円	
	ROE(連結)	11.2% (税負担率影響考慮後 7.8%*)	11.0% 以上	・連結ベース(東証基準)
	自己資本比率	10.8%	実質10% 程度	・ターゲットレンジ: 9.5% ～ 10.5% ・単体ベース。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 (メインKPI 実現に向けた 重点取組指標)	コア業務粗利益	653億円	770億円	・投資信託解約益は除く
	コア経費率 (OHR)	50.8%	50%程度	・分母: コア業務粗利益(投資信託解約益は除く)
	開示債権比率	3.8%	2%台	・概ねフル保全している組織的交渉先を除いた比率

* 2025年度の税負担率約2%を、標準的な31.1%で換算したROE値

注: 「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行（単体）の計数・指標

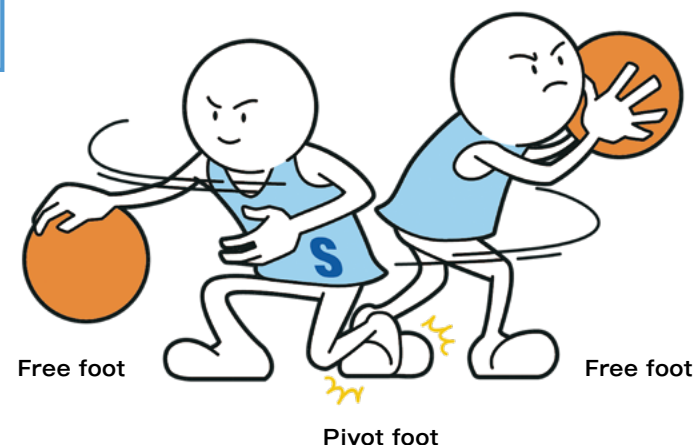
経営戦略I ハケ岳モデルの深化～ Pivotで”違い”を磨く

スルガのDNAである”違いの創造”に “Pivot(転軸)”の視点を加え、ハケ岳モデルを深化

前中期経営計画の3年間、「富士山モデルからハケ岳モデルへ」という方針のもと、4つのプロフィットセンターはそれぞれ独自の強みを創ってきました。その強みを「軸足」として据えながら、目線や角度を柔軟に変えて新たな価値を創り出す「Pivot(転軸)」に取り組み、ハケ岳モデルを深化させてまいります。

違いの創造を生み出す「Pivot」

自らの強みをPivot foot(軸足)とし、
目線や角度を変えながら、違いを深化させる



違いの創造に
向けた「軸足」

Pivotの
方向性・例

コミュニティバンク - 静岡・神奈川 -

「単品提案」ではなく、お客さまとの長期的・複層的な取引を通じた「生涯パートナー」としての信頼育成力

信頼関係を育む対象を、個人だけでなく、個人事業主・フリーランス、法人企業へ拡大

関連ページ P21

首都圏・広域バンク - 東京・全国主要都市 -

富裕層を始めとした「固有なニーズ」を持つお客さまへの「不動産に関わる金融ソリューション」のコンサルティング力

不動産チャネル営業から、カスタマーダイレクト・モデルへの進化（ウェルサードバイザリー部による超富裕層顧客等）

関連ページ P22

ダイレクトバンク - デジタル活用で全国展開 -

低コストかつ可変性の高いデジタル基盤を生かした商品・サービスの開発力

デジタル基盤にAIを組み合わせて、お客さまのライフスタイルに寄り添うデジタル金融サービスを加速

関連ページ P23

市場ファイナンス本部 - ストラクチャードファイナンス等 -

プロフェッショナル・チームの育成による確かつ迅速な組織的意思決定・実行およびリスクマネジメント

従来の融資領域に加え、債権購入、ABL、大手・優良企業ローン等への対象領域拡大

関連ページ P24

既存4プロフィットセンターのPivot施策

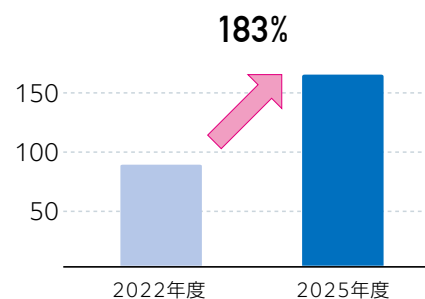
ー静岡・神奈川ー コミュニティバンク

前中期経営計画の振り返り

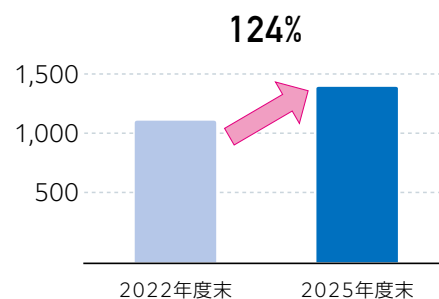
前中期経営計画では「良質で長期的な関係性を構築し、お客さまへ寄り添う生涯パートナーを目指す」をミッションに掲げ、①アカウントセールスへのシフト、②エリア特性に応じたターゲティングと提案力強化、③高度なスキルを持つ社員の拡充による顧客接点創出の3本柱で施策を進めました。個人ソリューション事業では「100人プログラム*」を軸に、質の高いソリューション提供を通じて、顧客基盤の維持・拡大を図りました。法人ソリューション事業では企業の持続的成長に向け、社内外連携を強化し、経営全般に踏み込んだソリューションを提供してまいりました。その結果2025年度は、個人貸出部門（住宅ローン・無担保ローン）の新規実行額が2022年度比183%、事業性融資残高も2022年度比124%と、地域経済と地域のお客さまに伴走するビジネスモデルが着実に進展しています。

*100人プログラム:各営業社員が100名のお客さまを担当し、お客さま一人ひとりの“不”の解消を図るため、カスタマイズで最適な提案を行っています。

住宅ローン・無担保ローン実行額合計（億円）



事業性融資残高（億円）



コミュニティバンクの強み

強固な「地元での顧客基盤」が、コミュニティバンクの最大の強みです。各分野の専門家集団が組織の枠を超えて横断的に連携し、お客さまの多様なニーズに迅速かつ柔軟に対応できる体制を構築しています。さらに、静岡県・神奈川エリアの店舗ネットワークを活用し、「顔の見える安心感」を通じてお客さまとの確かな信頼関係を築いていることも大きな強みとなっています。

新しい中期経営計画における取組み

リテール領域においては、前中期経営計画において定着化したアカウントセールスの成果を礎に、資産コンサルティングを主軸とした顧客接点の複層化や新たなサービスの導入を推進していきます。これら多面的なアプローチによってお客さまとの結びつきをより強固な「粘着性のある取引」へと繋げ、顧客基盤の一層の深耕を図るとともに、顧客満足度の最大化を図っていきます。

さらに、強みである個人向け資産コンサルティングのノウハウを事業性領域にも活用し、「個」と「事業」を一体で捉える戦略的アプローチを実践します。これにより、シームレスな価値提供、顧客基盤の拡大、そしてお客さまからの信頼向上を図ります。事業性領域の展開においては、地域特性に応じ、静岡県下では主に法人のお客さまに対し、企業支援だけでなく経営層から従業員の方々まで総合的にアプローチします。神奈川県下では個人事業主 / フリーランスのお客さまを中心に、経営支援から資産形成まで幅広いサービスを提供します。

これらの戦略を支えるため、専門性の高い人材育成に注力するとともに、グループ企業や提携先との協業を一段と深化させてまいります。

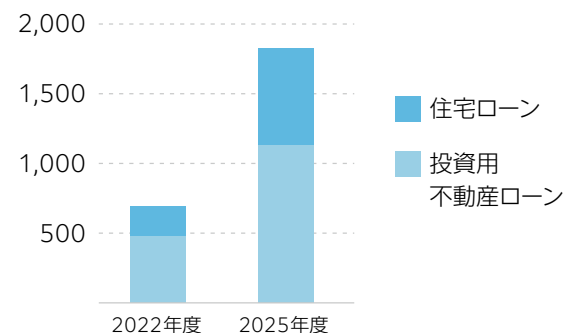
既存4プロフィットセンターのPivot施策

ー東京・全国主要都市ー 首都圏・広域バンク

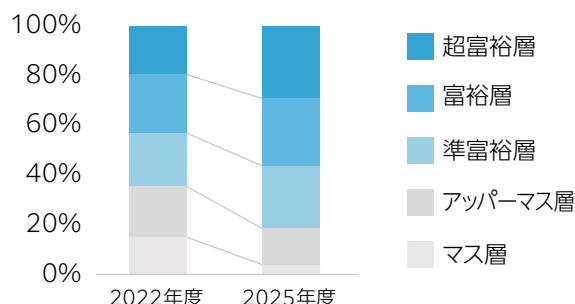
前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、お客さまのライフスタイルや多様なニーズに寄り添う「One to One 対応」のコンサルティングに注力し、住宅ローン・投資用不動産ローンともに新規実行額が順調に伸展しました。住宅ローンでは、高額所得者、ビジネスオーナー、外国籍の方、シニア層、別荘・セカンドハウスの5つの重点領域を中心に推進し、特に、高額所得者（富裕層）向けの融資が大きく増加しました。また、外国籍のお客さまについても全国の店舗ネットワークを活かしたサポート体制を整え、幅広い地域でご利用いただいています。投資用不動産ローンでは、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多様なニーズに対応し、既存のお客さまとのリレーション強化に注力した結果、リピートでのご利用やお客さまのご紹介による新規顧客獲得が増加するなど、当社のコンサルティング力に対する高い評価をいただいています。また、次なる成長へのステップとして、2025年4月に富裕層・超富裕層向けにより専門的な不動産ソリューション提案を行う「ウェルスアドバイザー部」を新設しました。

融資実行額の推移（億円）



投資用不動産ローン・セグメント別実行金額割合の推移



新しい中期経営計画における取組み

全国主要都市ネットワークを活用した強固なパートナーシップを軸足(Pivot foot)に、違いの深化を図るため、「カスタマーダイレクト・アプローチによる関係構築(Free foot)」に取り組んでいきます。例えば、ウェルスアドバイザー部においては、富裕層・超富裕層のお客さまへ直接アプローチし、潜在ニーズを把握しながら資産形成に資するソリューションを提供してまいります。

これにより、貸出ポートフォリオの良質化とご紹介による新規顧客獲得へと繋げることが可能となります。また、プライベートバンク等の多様なチャネルとの連携を強化するとともに、お客さまから当社への直接のお問合せへの対応力を高め、エンドユーザーとのダイレクトな関係構築を進めてまいります。これらの取組みを支えるため、ノウハウ伝承や体系的研修を通じてプロフェッショナル人材の育成にも注力してまいります。

首都圏・広域バンクの強み

「不動産関連企業とのパートナーシップ」と「全国主要都市の店舗ネットワーク」は当社の強みであり、今後も揺るぎない軸足であると位置付けています。投資用不動産ローン事業では、不動産仲介会社やマンションデベロッパーなど、不動産関連企業への継続的なアプローチに加え、提携企業との関係強化や新商品開発を進め、多様化する投資ニーズに対応しています。住宅ローン事業では、各拠点のエリアニーズに応じた最適な商品を提供し、お客さまの幅広いニーズにお応えしています。このように、全国主要都市に広がる拠点ネットワークを最大限活かし、戸建、区分マンションから一棟収益不動産、別荘・セカンドハウス、ホテルコンドミニアム、リゾートホテル会員権まで、全国のお客さまの多様な不動産ニーズに対応しています。

既存4プロフィットセンターのPivot施策

ーデジタル活用で全国展開ー

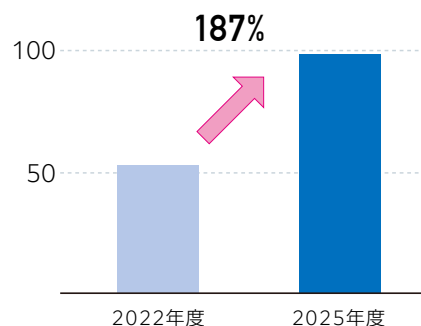
ダイレクトバンク

前中期経営計画の振り返り

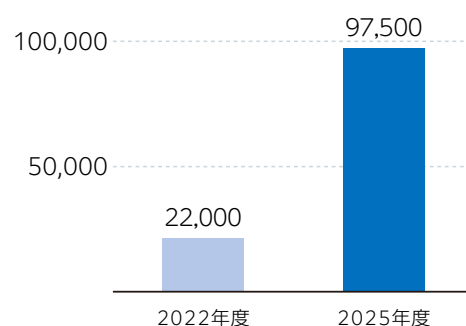
前中期経営計画で注力した目的別ローンは、2025年度の実行額が2022年度比187%と着実に成長しました。特に、デンタルローン市場では、様々なマーケティング手法に取り組み、安定的な申込みに繋がりました。また、コミュニティバンクとの連携により、エリア特性に応じた自動車・教育資金等のニーズを捉え、商品性向上やプロモーション強化が成長を後押ししました。スマホ口座を中心とした口座開設数も、積極的なデジタルマーケティングにより順調に拡大し、今後の成長を支えるお客さま基盤の拡大に繋がりました。

今後は、金利ある世界での競争を踏まえ、預金の安定確保と顧客関係性の深耕による粘着性向上を目的に、マーケティング戦略を強化します。

目的別ローン実行額（億円）



新規顧客との取引件数推移*（件数）



* インターネット支店の新規口座開設数および新規目的別ローン契約数
(2022年度からの累計)

新しい中期経営計画における取組み

新中期経営計画においては、UI/UX 刷新を前提に、3つの取組みを進め、違いの深化を図っていきます。

1つ目は「顧客基盤の拡大と粘着性の強化」です。金利ある世界で重要となる粘着性の高い預金基盤を拡大するため、独自性ある商品・サービスを継続的にアップデートし、「他行とは違うワクワク」を提供していきます。

2つ目は「無担保ローン事業の多柱化」です。デンタルローンに加え、新たな目的別ローン事業の柱を育成します。

3つ目は「AX(AIトランスフォーメーション)による事業プロセス変革」です。AI審査モデルの進化や非対面プラットフォームのAXによる生産性向上を通じ、顧客対応力を強化します。また、与信の自動判定による即時性向上やUI/UX改善により、成約率の最大化を目指してまいります。

ダイレクトバンクの強み

ダイレクトバンクの強みである迅速な商品・サービス開発力をさらに高めるため、従来のデジタル基盤にAI技術を融合し、お客さまの日常にシームレスに溶け込むデジタル金融サービスへの変革を加速しています。具体的には、デジタル接点のUI/UX刷新を計画しています。AIがナビゲートするストレスフリーな顧客体験を目指し、アプリを進化させ、AIがお客さまの潜在ニーズを分析し最適な情報・サービスを自動配信する仕組みを構築。さらに最新のセキュリティと認証強化により安心・安全な環境を提供し、口座開設からアプリ利用までをシームレスにつなげ、スムーズな顧客体験を実現します。

既存4プロフィットセンターのPivot施策

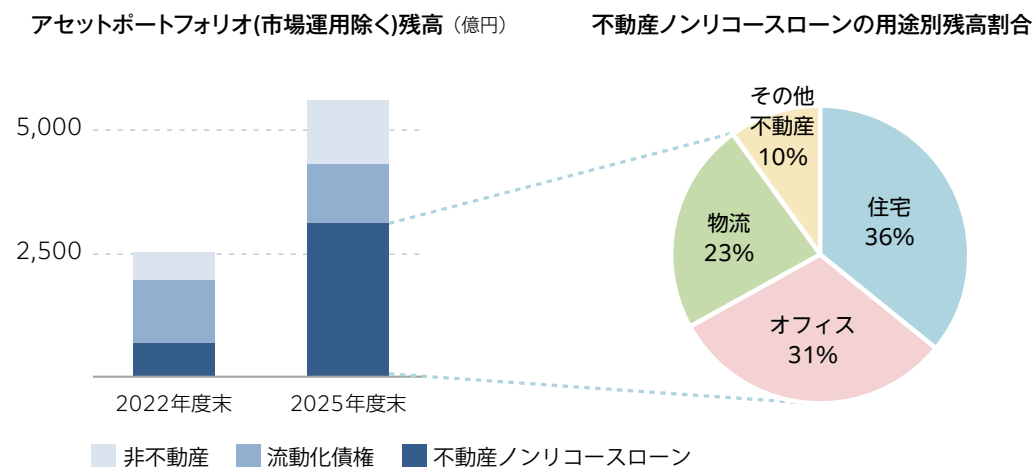
— ストラクチャードファイナンス・法人融資 —

市場ファイナンス本部

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画において、市場ファイナンス本部では、ストラクチャードファイナンス・法人融資等に関して、「ミドルリスク・ミドルリターンによる投融資領域拡大」と「専門性・活力ある組織づくり」の二本柱を推進してまいりました。

その結果、不動産・M&A 投資の活況や企業の旺盛な資金需要等を背景に、2025 年度の新規実行額は 2,000 億円を超え、残高は 5,000 億円を超えました。組織面では人財の拡充・育成を進め 30 名超の体制へ強化、不動産証券化協会認定マスター資格保有者は 20 名と地方銀行トップクラスです。



新しい中期経営計画における取組み

新中期経営計画の実現に向けては、3 つの視点で取り組みます。

第 1 に、不動産分野の深化です。不動産ノンリコースローンの専門性をさらに磨き、業界での地位を強固にします。

第 2 に、流動化ニーズへの対応です。金利上昇を背景とした流動化ニーズに対応し、債権購入など新商材へ対象を拡大します。

第 3 に、法人領域の確立です。LBO、シンジケートローン等の法人融資をポートフォリオの 1 つとして確立し、不動産領域を拡大します。この取組みを支える運営方針としては、「マーケット・インで違いを創造し続けるプロフェッショナル・チーム」をミッションに、(1) 不動産知見の徹底深化、(2) 質と秩序ある成長、(3) ハケ岳モデルの深化を掲げ、違いを磨いてまいります。

市場ファイナンス本部の強み

市場ファイナンス本部の強みは、プロフェッショナル・チームの育成による的確かつ迅速な組織的意思決定・実行とリスクマネジメントです。専門性・働きがい・活力ある職場環境を重視し、スルガの DNA である「違いの創造」を体現する人財の自己実現を支えつつ、個々の専門性深化を通じてチーム力を高めています。

経営戦略Ⅱ アライアンス戦略による持続的成長～ 4PC から5PCへ

特集：アライアンス推進本部の戦略



上席執行役員 アライアンス推進本部長

武井 重人

異業種パートナーとの協業を深化させ、「違いの創造」に挑戦

当社は前中期経営計画において、単一の事業領域に依存する「富士山モデル」から、複数の事業領域がそれぞれ独自の強みを発揮する「ハヶ岳モデル」への深化を掲げ、4つの自律型プロフィットセンターを確立してきました。

今年度から始動した新中期経営計画では、この「ハヶ岳モデル」をさらに強固にし、次なる成長ステージへと進める

「ハヶ岳モデル」の第5の柱として、 新しい金融のカタチを追求する

ため、当本部が新設されました。私たちは、「第5の事業領域」を担うべく、「異業種パートナー企業との協業を深め、新しい金融のカタチを追求すること」を使命としています。

この異業種協業の核となるのは、2023年に資本業務提携を締結したクレディセゾンとのパートナーシップです。もともとは本部企画部門内のプロジェクトとして推進してきましたが、着実に積み上げてきた成果と確かな手応えを背景に、新たなプロフィットセンターとして独立させるに至りました。

また、銀行が持続的な成長を遂げるうえで、他業界のパートナー企業との連携はますます重要性を増しています。というのも、デジタル技術やAIの急速な進化に伴い、銀行は「単にお金を預けたり借ったりする場所」から、「人々の暮らしやビジネスのあらゆる場面に溶け込む身近な基盤」へとシフトしつつあります。さらには、ライフスタイルや価値観が多様化する現代において、銀行単体の枠組みにとどまらず、他業界の優れた知見を融合させた付加価値の高い商品・サービスを提案していくことが求められています。

こうした銀行を取り巻く社会やお客さまニーズの変化を踏

まえ、クレディセゾンとのアライアンスを起点として、従来の銀行のイメージを超える「違いの創造」に取り組んでまいります。

01
コミュニティバンク
- 静岡・神奈川 -

02
首都圏・広域バンク
- 東京・全国主要都市 -

03
ダイレクトバンク
- デジタル活用で全国展開 -

04
市場ファイナンス本部
- ストラクチャードファイナンス等 -

NEW

+

05
アライアンス推進本部

異業種プレイヤー（クレディセゾン等）との協業を深め
新しい金融のカタチを追求する

特集：アライアンス推進本部の戦略

クレディセゾンとの資本業務提携 「第2ステージ」の幕開け

クレディセゾンとは、あらゆる「困りごと」や「不（不安・不満・不便）」を起点とした「Neo Finance Solution Company」の実現を目指し、双方のリテールノウハウを融合させてきました。これまでに、資産形成ローンの共同開発や提携クレジットカードの発行、当社によるクレディセゾン保証付きローンの展開、クレディセゾンによる当社住宅ローンの取扱いなど、多岐にわたるソリューションを創出しています。

こうしたお客さまの多様なファイナンスニーズに対応し、

順調に実績を積み重ねてきた、貸出関連ビジネスを「第1の矢」と位置づけ、今後もさらなる深化を図ってまいります。

そして、両社の協業ビジネスは、新たな第2ステージへと歩みを進めています。「第2の矢」として見据えているのは、お客さまの資産形成ニーズへの対応です。約2,200万人のセゾンカード会員さまなどに向けたデジタルバンキングサービスの提供を計画しており、単なるクレジットカードと預金口座の機能連携を超え、クレディセゾンの幅広いパートナー経済圏とも連動した新たな顧客体験の提案を目指します。

さらに「第3の矢」として、SME（中小企業・個人事業主）領域へも踏み込んでいく計画です。市場のニーズに応える実

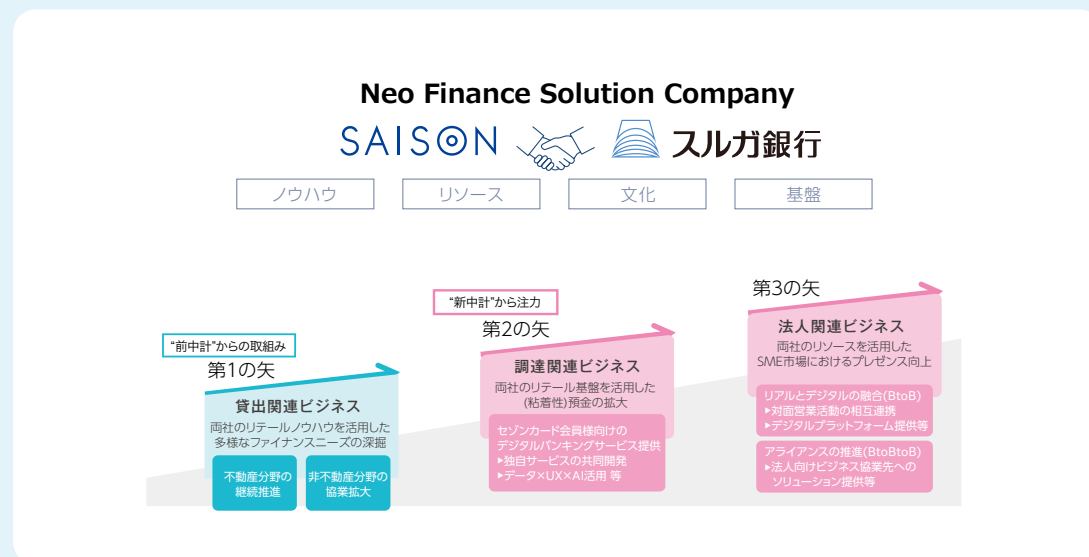
効的なソリューションを提供すべく、現在、両社の知恵を結集し、具体的なサービス設計の議論を加速させています。

これらの協業ビジネスを実行・推進する源泉となっているのが、両社間で展開する「双方向の人財交流」です。これまで延べ28名のクレディセゾン社員を当社に迎え入れるとともに、当社の若手社員が同社の提言プロジェクトに参画するなど、相互の知見や戦略の共有を進めてきました。異なる企業文化や価値観の融合は、社員の思考の枠組みを広げ、組織の垣根を越えたイノベーション創出の刺激となっています。今後も、クレディセゾンとの強固なパートナーシップのもとで、両社の強みを最大限発揮し、新たなステージへと昇華させていきます。

「個」の心に響く、 温かみを感じるソリューション開発

デジタルテクノロジーの進化に伴い、現在の金融サービスは標準化や大規模化が急速に進んでいます。こうした環境下で、マーケット規模やシェア等の「量」の拡大が重視されがちですが、私たちはサービスの「質」を徹底して追求していくべきだと考えています。

私たちが考える「質」の向上とは、便利さやお得さといった「経済的価値」を提供するだけにとどまりません。もちろん、お客さまにご満足いただくためには経済的価値を実感いただくことは重要な要素ですが、それだけに依存するのではなく、お客さまが日々の暮らしやビジネスの中で感じる



特集：アライアンス推進本部の戦略

安心感やワクワク感といった「情緒的価値」をそこに付加していくこと。これこそが、私たちが目指す「質」の追求です。こうした「質」へのこだわりこそが、お客さまとの中長期的な関係性を構築し、他社にはないスルガならではの「違いの創造」に繋がる道であると捉えています。

だからこそ私たちは、ITやAIを活用して金融サービス機能を高度化させていくだけでなく、お客さまお一人おひとりの人生やビジネスの伴走者として、それぞれの挑戦や大切な想いに寄り添った「温かさ」をキーワードに掲げ、ソリューション提供に取り組んでいきます。

こうした取組みの背景には、スルガ全体に深く浸透している共通の姿勢が存在します。「スルガならではの」独自の価値にこだわり、果敢にチャレンジしていく文化が、私たちのDNAとして根づいています。独自の価値を創造しようとする強い意識は、決して当本部に限ったものではありません。全社に息づく挑戦への熱意こそが、確固たる独自性を生み出す源泉であると信じています。

異業種との化学反応で「1+1=∞」の価値を創造し、ワクワクする未来へ

当本部に期待されているのは、「スルガって、ユニークで魅力的な会社だ」とステークホルダーの皆さまに感じていただけるような、独自性のあるソリューションを切り拓いていくことです。私たちにはプロフィットセンターとしての収益貢献にとどまらず、新たな価値を先駆けて生み出す役割

も担っています。

ゼロから新しいものを創り出す過程には、多くの困難や壁が伴います。しかし、それを乗り越えようとする前向きな姿勢こそが成長を促します。当本部には、異業種のパートナーから刺激を受け、将来を自由に語り合い、「こうしたらもっと面白くなるのではないか」と闊達に議論できる土壌があります。プロジェクトメンバーが「情熱・熱量×行動力」を発揮し、スピード感を持って一つひとつのプロジェクトをやり遂げ、そして世の中に送り出していくプロセスそのものが、社員の「ワクワク感」を高める最大のエネルギーにほかなりません。

私たち自身がワクワク感を持って仕事に向き合うことで、

アライアンス先との連携は単なる足し算を超え、互いの強みを掛け合わせた化学反応を引き起こしていきます。正解がない時代だからこそ、「1+1=2」ではなく「1+1=∞」にするために知恵を絞り、変化を恐れずトライアンドエラーを重ねながら、常に新しいことに挑戦し続ける「最もワクワクする銀行」を目指していきます。

これからも、クレディセゾンをはじめとした多様なパートナー企業の皆さまと共に、お客さまの期待を超える価値の共創を通じ、企業理念である「あつてよかった、出会えてよかった」と心から思っていたただける存在に向けて邁進してまいります。

アライアンス推進本部 担当部長メッセージ

現在進めている次なる協業施策の一つに、2026年度下期に開設を予定している「セゾン支店」があります。このセゾン支店では「金融機能のエンタメ化」をテーマとした新たな価値創造にチャレンジしていきます。クレディセゾンが持つ広大なパートナー経済圏や、SME領域における強みを最大限に活かし、お客さまが金融機能を楽しみながら利用していただけるような体験の実現を目指します。

スルガが脈々と受け継ぐ「違いの創造」というDNAや、新中期経営計画で掲げる「Pivot」という変革へのアクションは、クレディセゾンの経営理念である「サービス先端企業」の精神と深く共鳴するものであると肌で感じています。これからも架け橋として、両社のシナジーをさらに強力なものにし、お客さまがワクワクするような「新しい金融のカタチ」を実現していきます。



荻原 勇佑

2025年3月にクレディセゾンから出向

経営戦略Ⅲ AIとの共創～全社員でのAX推進

AIを効率化の道具に留めず、「違い」を創るためのパートナーと位置づけています。

AI人財力の強化・育成及び業務効率化・生産性向上をモニタリング指標に置き、全社員でAX(AIトランスフォーメーション)を推進していきます。

基本方針

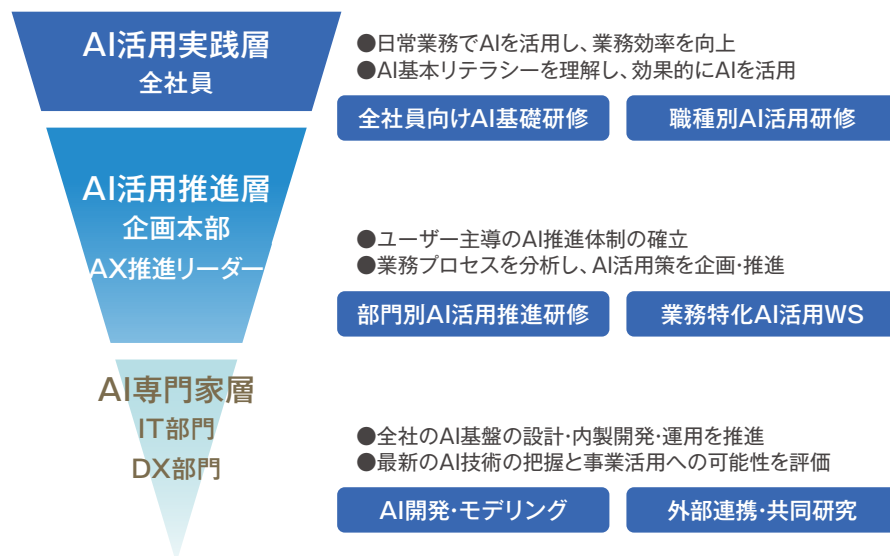
AIをパートナーとし、
社員と組織の創造性を進化させるとともに「違い」を共創

お客さまサービス
へのAI適用

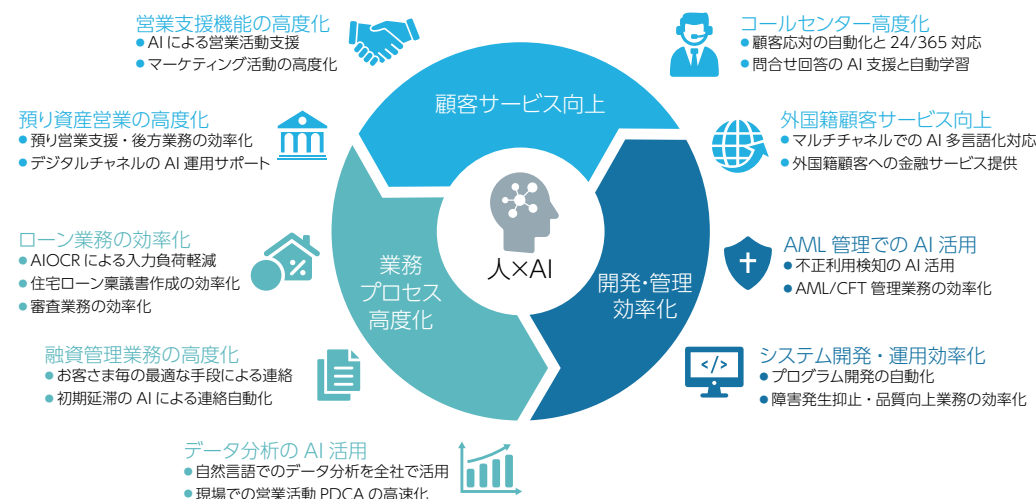
業務効率化による
コストの最適化

ガバナンスとコンプライ
アンスの徹底

AI人財力強化計画 ～AI人財力強化研修プログラム制定～



AX(AI トランスフォーメーション)



モニタリング指標

AI人財力の強化・育成

AI人財力強化研修:受講率100%
AI活用施策数:30施策

業務効率化・生産性向上

業務効率化約30%向上
(業務量約50万時間相当)

特集:AX(AIトランスフォーメーション) 座談会

全社員で推進するAXが拓く、 ワクワクする未来

新中期経営計画において、経営戦略の第3の柱として掲げられた「AIとの共創」。AIを単なる効率化の道具としてではなく、ビジネスモデルを変革し「違い」を共創するパートナーとして全社員で活用するAX（AIトランスフォーメーション）Projectが始動しています。

本プロジェクトを牽引するIT・オペレーション本部のメンバーと現場でAXを実践するユーザー部門の代表者5名が、AX推進にける想いや具体的な取組み、そして目指す未来について語り合いました。



執行役員
IT・オペレーション本部
システム部 部長
服部 勝一

システム部
開発推進室副部長 兼 AX推進リーダー
櫻井 聡司
システム部開発推進室
AX推進担当
笠井 美名

ソリューション推進本部
資産コンサルティング営業部 部長
伊東 昭子
アクセスセンター
阿部 美保

新中期経営計画で掲げる 「AIとの共創」にける想い

——新中期経営計画の経営戦略において、「AIとの共創」が全社的な柱として掲げられました。AXを全社で推進するうえでの想いをお聞かせください。

服部 IT・オペレーション本部のシステム部 部長として、当社のIT戦略や方針策定を主導しつつ、全社的なAX推進の

統括責任者を担っています。人口減少やデジタルシフトが加速する急激な環境変化の中で、従来の銀行モデルは大きな転換点を迎えています。AIは単なるコスト削減のツールではなく、当社のビジネスモデルそのものを見直し、お客さまへの価値提供のあり方を根本から再構築するための変革の鍵です。当社では、このAI活用を持続的成長に不可欠な経営戦略の柱と位置づけています。

私たちはAIをパートナーとして迎え、膨大な書類作成や定

型業務をAIによって徹底的に自動化していきます。そこで創出された時間で、社員が自発的にアイデアを出し、クリエイティビティを発揮していく。そのプロセス自体が、社員にとってのワクワクの源泉となります。

そして、人間にしかできない高度なコンサルティングやお客さまお一人おひとりに寄り添った接遇に集中することで、デジタルとヒトの温かさが融合した顧客体験(CX)を創出すること。これこそが、私たちが取り組むAXの最大の意義です。

特集:AX(AIトランスフォーメーション)座談会

櫻井 システム部内のAX推進チームにおいて、リーダーを務めています。全社員でのAX推進は、経営戦略の第3の柱として極めて重要な位置づけにあります。これは、AIがスルガのDNAである「違いの創造」を実現するために必須の経営資源であることを意味しています。私たちAX推進チームは、全社のAX推進を牽引する専門組織として現場に伴走し、社員一人ひとりがワクワクしながらAIと共創する風土と仕組みを整えていきます。

笠井 AX推進チームで主にAIの浸透・教育及びコンサルティングを担当しています。この取組みは、全社員でのAX推進の中核となります。当社で働く社員のAI活用に対する心理的ハードルを下げ、その可能性や実践的な活用事例を伝えるのが私のミッションです。全ての社員が主人公として、AIという強力なパートナーとともに課題を解決し、「スルガらしい付加価値」を創出する時間を持てるようしっかりと支援していきます。

阿部 アクセスセンター（コールセンター）の現場では、AI活用を通じた業務効率化とサービス品質の向上を推進して



います。具体的には、24時間365日いつでも対応可能な「AIボイスボット」の構築と、ベテラン社員の知見を組織の共通資産とする「ナレッジ検索システム」の導入を両輪で進めています。これにより、オペレーターがお客さまお一人おひとりに寄り添い、高付加価値な相談業務に集中できる環境を創出し、サービス品質の向上とコスト効率化を同時に達成する、アクセスセンターの構造改革につながっていると考えています。AIを心強いパートナーとして共創を進めた先に、お客さまもオペレーターも、みんながワクワクできる未来が広がることを期待しています。

伊東 資産コンサルティング営業部長として、預かり資産営業の企画・推進責任者を担っています。営業現場に最も近い立場として、「システム」と「ヒト」を繋ぎ、導入されたAIを社員がいかに日常のツールとして、またパートナーとして定着させ、使いこなせるようにするかが重要だと感じています。

社員がAIを活用して自らのコンサルティング力を磨くとともに、お客さまに丁寧に寄り添う時間を創出する。その結果、お客さまの抱える不安や不満といった“不”を起点にしたコンサルティングを高度化し、最適な商品やサービスを提供することで、その“不”を解消していくことが、私たちにとってのワクワクです。

「AX Project」の取組み領域と目指す目標

——「AX Project」では、具体的にどのような領域を変革し、どのような目標を設定しているのでしょうか。

服部 プロジェクトは、当社のビジネスモデルを根幹から再構築するための全社規模の取組みです。取組みの柱と



しては、「顧客体験(CX)の向上」と「生産性の向上」の2つの領域を掲げています。

顧客体験においては、デジタルチャネルの画面デザイン・操作性(UI/UX)の刷新や、多言語対応による外国籍のお客さまへのサービス拡充、そしてシニア層の視点でリアルとデジタル・AIが融合する次世代サービスを展開します。

一方、生産性の向上においては、融資業務の稟議書作成や審査の自動化、AML(アンチ・マネー・ローダリング)やサイバーセキュリティ対策といったコア業務領域でのAI活用を推進します。

KPIとしては、3年間で「AI活用施策数30施策」、「業務効率化約30%(約50万時間の創出)」を設定しました。しかし、私たちが目指すのは業務効率化にとどまりません。真の狙いは、創出された時間をお客さまとのコミュニケーションの深化や高度なコンサルティングなど、「ヒトにしかできない領域」に集中させることです。

櫻井 2026年度は、その最初のステップとして「AI活用10施策の実装」及び「業務効率化約10%(約17万時間の創出)

特集:AX(AIトランスフォーメーション)座談会

の達成」に向け、システムを内製開発している当社の強みを活かし、迅速かつ柔軟に実証実験を進めています。またAX推進チームとしては人材育成にも注力し、各種研修を開始しています。まずは「AI人財力強化研修の受講率100%」を目標に掲げ、全社的なリテラシーの底上げを図っています。

全社員でのAX推進に向けたカルチャーづくり

——その大きな目標を達成するために、現在どのような取り組みを現場で進めているのでしょうか。

櫻井 私たちAX推進チームは、現場が自発的に業務を改善していく企業文化への変革が大切と考えており、全ての社員がAIを強力なパートナーとして活用するカルチャーづくりを進めています。このため、全社員を対象とした普及施策として、「AI人財力強化計画」を策定しました。新入社員から役員まで、階層・年代・職務別に求められるAIリテラシーを定義し、基礎研修や実践ワークショップ、eラーニン



グを実施していく計画です。プロンプト*1の工夫など小さな成功体験を積み上げるとともに、現場発のナレッジを共有・循環させる仕組みを整え、AI活用の心理的ハードルを下げています。

同時に、ユーザー部門に伴走する深掘施策として業務改善を進めるとともに、背景にある課題を整理し、解決に向けての支援も丁寧に行っています。AIを用いたプロトタイプ*2をその場で迅速に提示しつつ、その課題の深層に踏み込んだ解決策も共に作り上げていきます。こうした「普及」と「深掘」の両輪を回すことで、現場が自発的に業務を改善していく企業文化を育み、システム部門からの押し付けではない形で「約50万時間の創出」という大きな目標の達成を目指しています。

笠井 私は、ノウハウが蓄積されている一方で複雑化していたローン業務の効率化を推進しています。審査・稟議作成プロセスにおけるAI活用により、処理時間の短縮と人的ミスの低減を図るとともに、担当者がお客さまとの時間をより多く確保することで、リレーションの深化や新たな価値創造へと振り向ける好循環を確立することを目指します。

阿部 アクセスセンターでは、将来的な労働人口の減少を見据え、属人化していた知識の組織知への転換を目指して、AIを活用しています。具体的には3つの取り組みを進めています。

1つ目は、ベテラン社員のノウハウを集約し、紙資料をデジタル化した「ナレッジ検索システム」の構築です。これにより、必要な情報へ誰もが瞬時にアクセスし、知識面からオペレーターを支援できる環境を目指しています。

2つ目は、AIを相手に応対練習を行う「AIロールプレイング」の導入です。新人の早期育成を可能にするとともに、熟練オペレーターが難易度の高い相談業務へ集中できる態



勢が整い、対応品質の向上にもつながっています。

3つ目は、定型的な問い合わせを自動で受け付ける「AIボイスボット」の構築です。お客さまの待ち時間短縮とオペレーターの負荷軽減を同時に図り、どのオペレーターが対応しても高いクオリティを発揮できる、安定したアクセスセンターを作り上げていきます。

これら3つの施策を有機的に連携させることで、属人的なスキルへの依存から脱却し、組織として安定的に高品質なサービスを提供できる体制の構築を目指しています。

伊東 預かり資産営業の領域では、AIを日常のツールとして現場に定着させ、コンサルティングの質向上とお客さま接点時間の創出を目指しています。その中核となるのが、お客さまのプロフィールや家族背景、金融資産等をきめ細かに設定したAIを相手に提案スキルを磨くAIロールプレイングです。

また、投資信託・保険・公共債の販売記録表を作成する際のチェック補助としてAIを活用するなど、法令遵守の水準を維持・向上させながら事務負担を軽減するツールを展開

特集:AX(AIトランスフォーメーション)座談会

することで、社員が本来注力すべきお客さまとの対話に時間を充てられる環境を整えています。

さらに、生命保険証券に基づく加入保険の分析など、コンサルティングの質向上に直結する業務のAI活用も進めており、現場の課題を解消することで、社員がお客さまとの信頼関係に基づくコンサルティング価値を高めていく方針です。

次世代を見据え、自負する役割と使命

——最後に、AXプロジェクトを通じて、ご自身が果たそうとしている役割や使命についてお聞かせください。

服部 「AIとの共創」を一部の専門部署の取組みにとどめず、現場の隅々にまで浸透させ、全社員による業務変革を実現することが私の使命です。そのために、全社員が安心してAIを活用できる強固なガバナンスやセキュアなインフラを整える「守りの基盤」と、自動化や生産性向上を加速させる「攻めの推進」を両立させる役割を担っています。AI利用ガイドラインの策定やセキュリティ審査等、金融機関として求められる高い信頼水準を維持しながらAI活用を拡大する体制を構築しています。

さらに、AI人材力強化研修を通じて全社員のリテラシーを底上げし、失敗を恐れず挑戦できる文化と環境を醸成することも重要な責務です。そして最終的には、あらゆる業務プロセスにAIが自然に溶け込み、誰もがAIを頼もしいパートナーとして活用できるAIの日常化を実現し、社員一人ひとりが自らの創造性を発揮して躍動できる環境を創り上げることが、私が次世代に向けて果たすべき最大の役割だと考えています。

笠井 営業店での実務経験とシステム部門での知見を併せ

持つ立場として、現場の課題やお客さまへの想いを理解し、それをAIで実現可能な形へと翻訳する、ビジネスとITの架け橋となることが私の役割です。システムの論理だけに偏らず、現場の声に寄り添いながら、実践で使える高精度なAI活用を共創することで、全社員の可能性を最大限に拡張してまいります。その先に、当社全体の提案力・競争力の底上げがあると確信しています。

阿部 私の役割は、システムを開発する側と、日々お客さまの声に向き合う現場のオペレーターの間に立ち、双方を密接につなぐことです。どれほど高度なAIであっても、実際に使うオペレーターが「あってよかった」と実感できなければ意味がありません。現場の負担を軽減し、ベテラン社員の知恵に支えられているような安心感を届けることで、最終的にはお客さまから「相談してよかった」という信頼につながることを目指しています。私はその実感を生み出すために、現場に寄り添いながら実務で本当に使えるAIを形にしていくことを自らの使命としています。

伊東 私の使命は、AIやデジタルツールと営業の最前線をつなぎ、導入した仕組みが単なる便利なツールで終わらず、現場の文化として根付くまで伴走することです。社員が能動的にAIを活用し、自信をもってコンサルティングに臨める状態をつくるのが、お客さまから「スルガに相談してよかった」と感じていただける価値につながると確信しています。AIを社員の成長を支える最高のパートナーとして定着させるため、これからも取組みを推進してまいります。

櫻井 今日、皆さんから現場での取組みや熱い想いをお聞きし、AX推進チームのリーダーとして心強く、また未来への確信がさらに深まりました。AX推進において私が最も重視しているのは、全社の変革を牽引するだけでなく、現場の社員一人ひとりが自律的にAIを活用し、自らの業務を変

えていける状態、すなわち「違いの創造」の基盤をつくることです。

AX Projectの本質は、現場の皆さんが「AIを使えば自分の仕事をより良くできる」と実感し、その活用力を自ら伸ばしていける人財を育てることにあります。そのために、AI人材力強化をはじめとする教育と、実務における小さな成功体験の積み重ねを両輪として着実に回し、全社員がAI活用の手応えを確かに感じられる環境を整えていきます。

現場の課題に寄り添いながら、AIを頼れるパートナーへと育て上げ、社員一人ひとりが自律的にAIと共創し、「違いの創造」を楽しむ。そんな「最もワクワクする銀行」の実現に向けて、確かな歩みを進めてまいります。

*1 生成AIに対して与える「指示」や「質問」

*2 新しい製品やシステムを開発する際に作られる「原型」や「試作品」



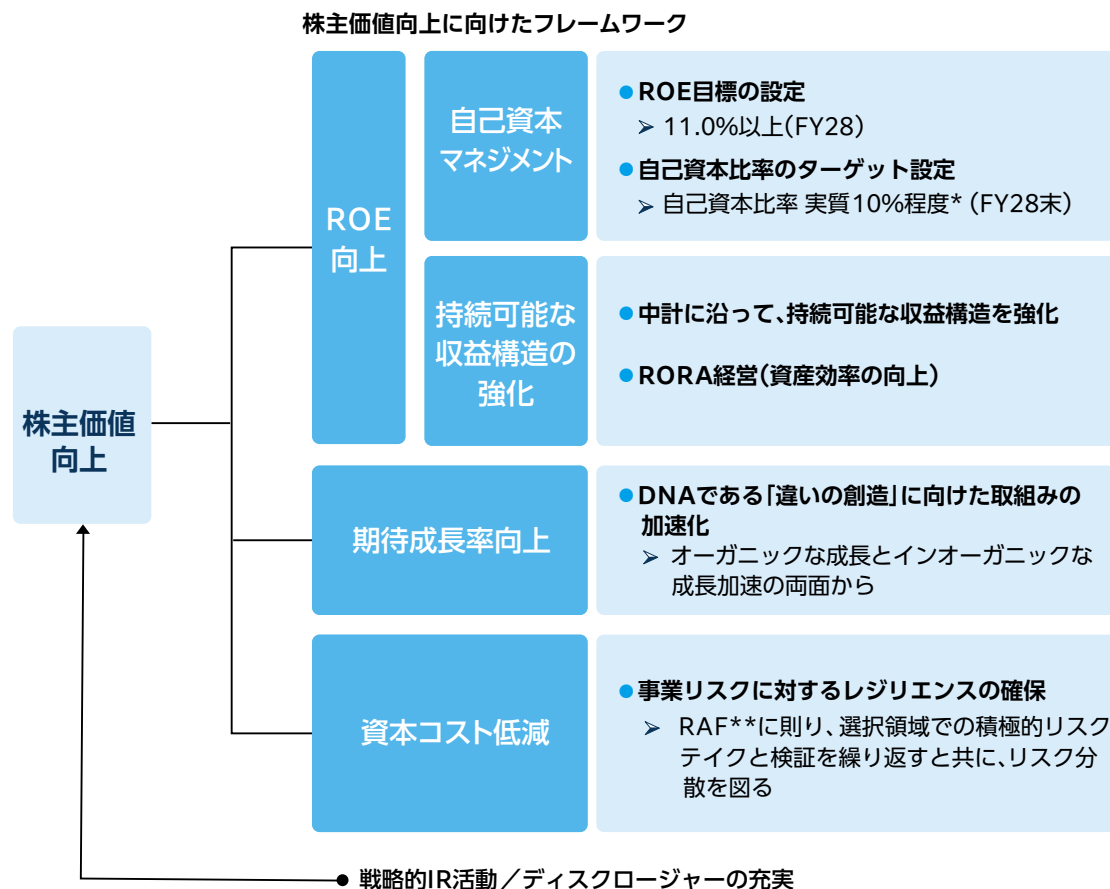
ステークホルダーとのベクトル合わせ 株主価値向上

株主価値向上に向けての考え方

株主価値向上に向けて、「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、株主価値向上を目指していきます。

■ 株主価値向上に向けたフレームワーク

株主価値向上に向けて、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。



主な取り組み

- ROE目標と自己資本比率のターゲットを念頭に、積極的な株主還元を実施
- 政策保有株式の削減
- 5つのプロフィットセンターによるコア業務粗利益の成長牽引
- RORA経営の推進
- 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化
- 預貸率の改善(流動性マネジメントによる資金効率改善)
- Pivot(軸足をブラさず、視点を変える)によるブルーオーシャンの開拓
- クレディセゾンとの提携進化による「Neo Finance Solution Company」の創造
- AX、ヒト、地元への積極投資
- 外部格付の向上
- 金利・不動産リスクマネジメントの高度化
- ESG・SDGsの取り組み推進

* 単体ベース。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

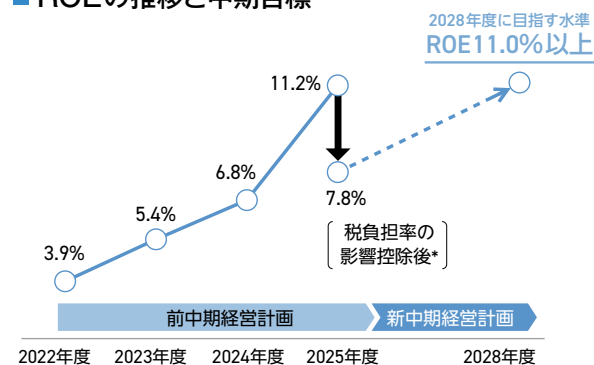
** リスクアパタイト・フレームワーク

ステークホルダーとのベクトル合わせ

ROE 目標および自己資本比率のターゲット

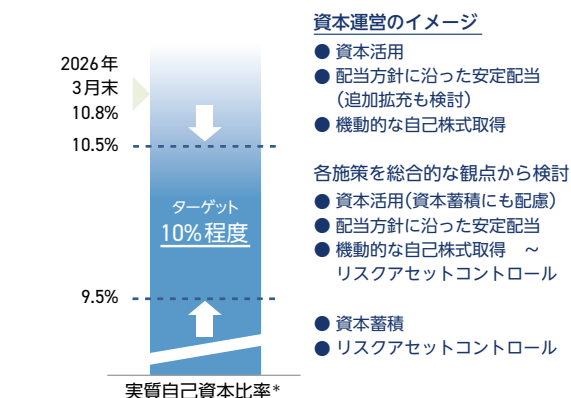
「ROE 11.0%以上」を2028年度に目指す水準として設定し、新中期経営計画の期間を通じ着実にROE向上を図ります。
また、自己資本比率のターゲットを10%程度とし、健全性の確保と、積極的な株主還元との両立を図ってまいります。

■ ROEの推移と中期目標



*2025年度の税負担率約2%を、標準的な31.1%で換算したROE値

■ 自己資本比率のターゲット（2028年度末）



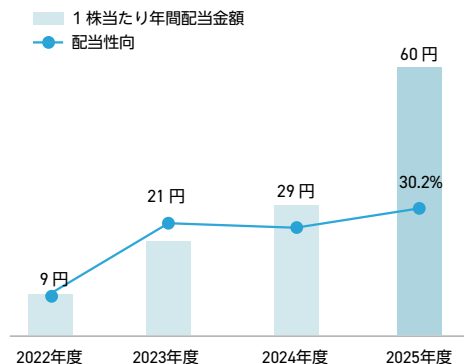
*単体ベース、有価証券評価差額金が評価損である場合には、当該評価損をコア資本より控除
注：自己資本比率のターゲットレンジ＝9.5%～10.5%

株主還元の基本方針

ROE目標と自己資本比率のターゲットを念頭に、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、株主還元の充実に努めます。

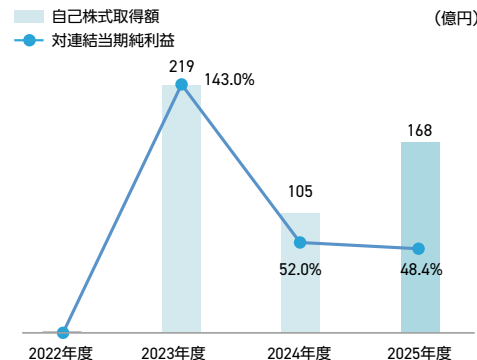
■ 配当方針

配当性向 30%程度を目安とした安定配当を基本方針とします。



■ 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します。



政策保有株式削減の取組み

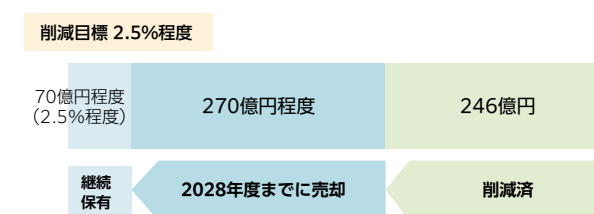
■ 政策保有に関する方針

- 当社は、取引先との十分な対話を経たうえで、政策保有株式の残高削減を方針とします。
- 当社は、取引先との安定的・中長期的な取引関係の構築、業務提携、アライアンスビジネス展開の円滑及び強化等の観点から、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合に、政策保有株式を保有します。
- 取締役会は、全ての政策保有株式について、保有の意義、中長期的な経済合理性や将来の見通しについて検証し、保有の適否を判断します。
- 当社は、当社株式を政策保有株式として保有している取引先企業から当社株式の売却の申出があった場合、当該企業との取引を縮減することやその他の取引に関する制限を示唆することなどにより、売却を妨げる行為は行いません。

■ 政策保有株式の削減目標

- 資本業務提携のシナジーが発揮されており、今後も更なる協業領域の拡大を見込むクレディセゾン株式は、戦略的に継続保有する方針。
- クレディセゾン株式以外の政策保有株式については、2028年度末を目処に貸借対照表計上額の合計額を、**連結純資産の2.5%程度へ縮減**させることを目指す。

政策保有株式の削減状況（除くクレディセゾン株式）



注：「削減済」は、前中計期間（FY23～25）における取組み実績（みなし保有株式を含む）

ステークホルダーとのベクトル合わせ

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。

■ 機関投資家とのエンゲージメント実施状況

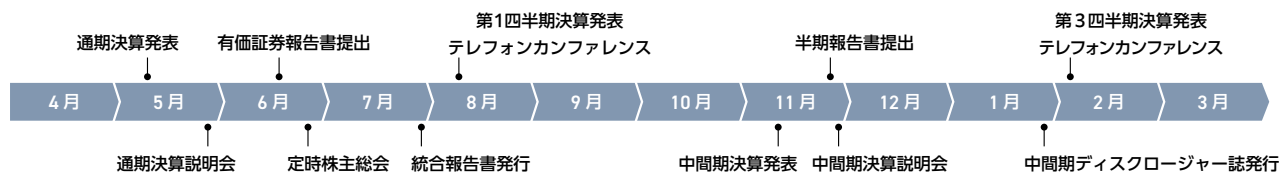
2025年度の主な活動実績

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 143名	151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： 57社	アクティブ： 120社	ファンドマネージャー・アナリスト： 195名 ESG 担当・議決権行使担当： 17名
	パッシブ： 23社	
海外： 103社	セルサイド： 17社	

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。

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と今後の見通し
- クレディセゾンとの資本業務提携：協業の内容と具体的な進捗及び今後の展開
- 資本政策：株主還元方針、政策保有株式の削減状況と削減目標
- 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：企業価値向上に向けた具体的な取組み

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。2025年度は7月、10月、1月、4月(計4回)に報告をいたしました。

経営や開示に取り入れたフィードバック

- 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・投資家向け情報、サステナビリティ情報の充実

ステークホルダーとのベクトル合わせ

人的資本投資 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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

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。」の実現と中期経営計画の達成に向けて、高い倫理観を持ち、お客さま本位の業務運営に基づく価値提供のできる人財を育成することにより、当社の持続的な成長・価値向上を目指しております。

また、中期経営計画における「八ヶ岳モデルの深化」や「アライアンス戦略」といった事業戦略では、社員に求められる役割や専門領域が拡大し変化しており、「AIとの共創」を目指す中では、世代に関係なく、AIをパートナーとして「違い」を生み出すAX(AIトランスフォーメーション)の推進や、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求められています。

このような環境下においても、経営戦略と一体化した人的資本施策を展開し、社員一人ひとりが企業理念の実現や中期経営計画の達成に向けて情熱を注げるよう、若手・中堅・ベテランの全世代の活躍を推進することで組織全体にワクワクの旋風を届けるとともに、「様々な専門性を持つ」人財が集う強いチームづくりに取り組んでまいります。

人的資本戦略における目指す組織像と重点施策

【個の専門性を活かす組織】		【ベテラン社員が活躍する組織】	【女性や多様な人財が活躍する組織】
・専門性を「軸」とした人財育成 ・戦略的な人財の配置 ・キャリア形成支援		・ベテラン社員の活躍支援 ・リスキリング研修 ・健康経営の推進	・女性活躍推進(DE&I推進) ・多様な人財の確保
目指す組織像	施策	主な取組内容	
個の専門性を活かす組織	・専門性を「軸」とした人財育成	・個の専門領域を強化する人財育成メニューの提供 ・認定プログラムを通じた戦略的な人財育成	
	・戦略的な人財の配置	・プロフェッショナルリティと事業戦略をマッチさせた最適な人財配置	
	・キャリア形成支援	・社内インターンシップ、公募・指名による社外研修機会の提供 ・コミュニケーションとデータ活用による、キャリア形成支援	
ベテラン社員が活躍する組織	・ベテラン社員の活躍支援	・マネジメント職・スキル保有者・重点分野の担当者向けのベテラン社員を対象とした各種認定制度の推進	
	・リスキリング研修	・個人の業務領域拡大に向けたスキル・業務知識習得を目的としたナレッジキャリア研修の実施	
	・健康経営の推進	・70歳まで活躍できる環境や制度の整備	
女性や多様な人財が活躍する組織	・女性活躍推進(DE&I推進)	・女性登用機会の拡充	
		・女性活躍プロジェクト・社外交流の推進	
		・アンコンシャスバイアス研修等のDE&I研修の実施	
	・多様な人財の確保	・多様な採用ルートの構築 ・絆を深める研修や部署の垣根を超えた交流機会の提供	

ステークホルダーとのベクトル合わせ

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）

2025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。

・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	22 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

2025年度のアンケート結果における総合満足度は、前年度比で4.4%上昇し、64.9%となりました。

特に、経営陣によるビデオメッセージ形式での情報発信の継続や、多様な働き方によるワークライフバランスの実現に向けた取り組み等により、会社に対する評価や意識に関する多くの項目で評価が上昇いたしました。

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

また、2026年度より、中期経営計画（2026年度～2028年度）の策定に合わせ、組織の現状をより深く検証・分析し、実効性の高い人的資本施策へ繋げることを目的として、アンケートの委託先や設問設計を刷新いたしました。同アンケート結果も活用し、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おります。

2025年度は、従来の身だしなみ基準を見直し、「通年ビジネスカジュアル」を導入いたしました。これは、価値観の多様化や近年の気候変動に伴う社員の健康配慮（クールビズ以上の対応）を求める「現場の声」を起点としたものです。導入にあたっては、現場社員との意見交換を重ね、経営陣も交えた活発な議論を経て決定いたしました。

今後も、社員の「声」を真摯に汲み取り、経営や制度へ迅速に反映する対話型の企業風土を醸成しながら、企業理念の実現に向けた取り組みを推進してまいります。

ステークホルダーとのベクトル合わせ

人的資本投資Ⅰ 個の専門性を活かす組織 「各人が事業戦略にあった自身の専門性を確立」

「個の専門性を活かす組織」の実現に向け、各種人財育成プログラムの提供やプロフェッショナルリティ認定制度を通じた戦略的な人財育成を推進しています。認定制度によって培われたプロフェッショナルリティと事業戦略をマッチングさせ、適材適所の配置に加え、社内インターンシップ、公募・指名による外部研修、さらにはデータ活用によるキャリア形成支援を通じて、自律的な成長を後押ししています。

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。

■ プロフェッショナルリティ認定制度

ソリューション営業、不動産スキル、ファイナンシャルスキル、AIデジタル等各分野における専門性を持つ人財を育成

し認定する制度を新たに導入します。単なる資格取得に留まらず、外部講師による実践講座といった高度な実務直結型の研修を組み合わせることで、経営戦略と連動した人的資本施策を展開してまいります。

■ 社内公募制度

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

■ 社内インターンシップ制度

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、社内の掲示板で各部署の社員が「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います。

※人財育成計画

● 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はなく、社員・組織の成長を促し、能力を最大限に引き出すことを目的としております。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。

ステークホルダーとのベクトル合わせ

■ 早期昇格制度

2022年度より若手社員の活躍領域の拡大によるモチベーション向上やスキル、知識、経験を早期から醸成させることを目的に、登用試験の受験資格の資格要件を見直し、条件を満たせば従来より1年早く受験できる環境を整えました。これをきっかけに多くの若手社員がキャリア形成を意識し、早期昇格制度を利用して、登用試験にチャレンジしています。

■ キャリアビジョン対話

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

「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

ステークホルダーとのベクトル合わせ

人的資本投資Ⅱ ベテラン社員が活躍する組織 「誰もが、長く活躍できる制度や支援の拡充」

「ベテラン社員が活躍する組織」として、誰もが長く活躍できる制度や支援の拡充に注力しています。ベテラン社員を対象とした各種認定制度の推進と個人の業務領域を広げるためのリスキリング(ナレッジキャリア研修)の実施、そして70歳まで意欲的に活躍できる施策の拡充など、全世代が輝き続けられる組織を目指しています。また、経営陣と対話する機会の充実や適切な評価によるモチベーションの維持・向上、キャリア支援等、様々な施策を通じて社員エンゲージメントの向上を図ります。

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。

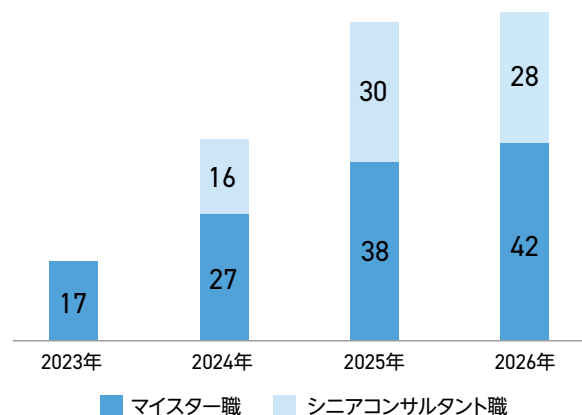
〈施策例〉

・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、先任年俸とは別に、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。



ナレッジキャリア支援(リスキリング) / 専門領域の強化・育成

中期経営計画の経営戦略において、世代に関係なく、新たな知識・スキルの習得(リスキリング)が求められており、その対応として、全社員に対しリスキリング支援(資格取得の奨励金増額、研修/eラーニングの機会提供等)を行っています。また専門的な事業領域拡大(IT/DX、市場ファイナンス領域等)を見据え、専門知識を有する社員の育成や専門領域で活躍する社員のキャリア支援を行うことで、専門人財の更なる育成及び能力開発を目指してまいります。

健康経営

スルガ銀行では、会社が社員の心と身体の健康の保持・推進をサポートしていくことが、企業価値の向上及びステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会を実現するために重要な課題と認識し、会社・社員及び専門スタッフ(産業医・保健師等)、健康保険組合が一体となって、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。」と思われるよう健康経営に積極的に取り組みます。

健康経営の推進として、「からだ・こころの健康推進」と「働きやすい環境整備」に関する施策を強化しています。人間ドックの費用補助や健康イベントの実施、禁煙デーなどを導入。さらに、ストレスチェックの実施や保健師等による個別フォロー、キャリア支援チームによる1on1面談を定期的に行うなど、社員が心身ともに健康で活き活きと活躍できるサポート体制の構築に努めています。また、全社での早帰りの推進や企業独自の有給休暇の設置、仕事と育児・介護の両立支援など、安心安全に働ける職場環境づくりにも注力しています。

(健康経営宣言)

スルガ銀行では、「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。」の企業理念のもと、社員の心と身体の健康の保持・推進からやりがいを感じる職場をつくり、社員のモチベーションや当事者意識の向上により、スルガならではの付加価値を提供することで、お客さまの豊かな生活、持続可能な社会の実現へ貢献していきます。

(健康経営優良法人認定)

スルガ銀行は、経済産業省及び日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されました。



ステークホルダーとのベクトル合わせ

人的資本投資Ⅲ 女性や多様な人財が活躍する組織 「多様性の確保により、より強い組織へ進化」

「女性や多様な人財が活躍する組織」を目指し、DE&Iを推進してまいります。女性の登用機会拡充や女性リーダー育成プロジェクト、社外交流の推進と、各種研修の実施により、誰もが力を発揮できる職場環境を整備するとともに、多様な採用ルートの確保と部署の垣根を超えた交流機会の創出を通じて、組織の絆と創造性を高めています。

多様化する社会への対応について（ダイバーシティ）

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

■ 仕事と育児の両立支援

仕事と育児を両立できる働き方を支援するため、育児休業からのスムーズな職場復帰、希望勤務地の配慮、時短制度拡充等、人事施策に取り組んでおります。また男性社員の育児への参画を促すことで、出産直後の配偶者の身体的・精神的な負担軽減に加え、多様な働き方によるワークライフバランスを実現するため、独自の育児支援休暇制度を導入し、積極的な取得を推進しており、次世代育成支援対策推進法に基づき、より高い水準で仕事と育児の両立支援に取り組む企業として、2025年4月に厚生労働大臣から「プラチナくるみん認定」を取得しています。

■ 女性経営幹部育成

多様な価値観を企業意思決定に反映するため、経営層に求められる資質や能力、知識や経験を得るための社内研修や、外部研修への派遣、他業種の女性社員との交流を実施し、中長期的な視点で女性リーダーの育成に取り組んでいます。

■ 未来経営塾 Lite

ダイバーシティ及び女性活躍推進の一環として、2023年10月より、幹部社員を目指す女性人財の裾野を広げる研修として「未来

経営塾Lite」を実施しています。これまでの女性経営幹部候補生育成のためのプログラムにおける提言によって生まれた本研修は、公募や推薦で選抜された女性社員を対象に、社内外の役員・管理職による講義や経営陣とのセッションをハイブリッド形式で実施するなど、幅広いキャリア意識の醸成や、相互理解を深める社内ネットワークの構築の機会を提供しています。

■ 多様な人財の獲得と採用ルートの拡充

持続的な成長を支える専門人財の確保に向け、当社では採用ルートの多様化を加速させています。新卒採用における専門性の重視から、中途採用における独自ルートの拡充まで、多様なアプローチを展開しています。

新卒採用：初期キャリアを明確化する「コース別採用」の拡充

新卒採用については、従来の総合職採用やエリア限定総合職採用に加え、特定分野の即戦力を募る「コース別採用」を拡充しています。これにより、初期キャリアの明確化を求める専門人財の獲得へとつなげています。

中途採用：リファラル・カムバック採用による即戦力人財の獲得

中途採用においても同様に体制の強化を図っております。特に、即戦力として活躍できる多種多様な人財を確保するため、

女性活躍推進行動計画（期間：2026年4月1日～2029年3月31日）

目標	2025年3月末	2026年3月末
役職者に占める女性社員比率 30%以上を維持	32.3%	32.8%
男性育児休業取得率100%を維持	100%	100%

「リファラル採用」や「カムバック採用」の推進に注力しています。

● リファラル採用

自社をよく知る全社員が人脈を活かし、知人や家族等を紹介する仕組みです。これにより、当社と親和性の高い人財へ直接アプローチし、中途採用の活性化を実現します。具体的な運用としては、全社員に「リファラルカード（※下図参照）」を配布し、紹介したい方へ直接手渡し、社員自らが当社の魅力を語り、採用へとつなげていく活動を実施しています。本施策は単なる採用活動に留まらず、ともに働きたい仲間を募ることを通じて、健全な職場環境の維持と組織全体のエンゲージメント向上を図る重要な取組みと位置付けています。

● カムバック採用

転職やライフイベント（育児・介護等）など様々な理由で一度当社を退職された方を対象に、他社で培った新たな知見や経験を活かし、再び第一線で活躍いただく環境を整えています。



特集：人的資本投資



執行役員 経営管理本部長

長谷川 誠

「違いの創造」への挑戦と人的資本投資

私は2026年4月から経営管理本部長として人事部、総務部、そして店舗経営や銀行の資産を管理する管財部を所管しています。それまでは2018年から約8年間、人事部長として、間近で社員を見つめてきました。当社には、「ヒトへの投資こそが会社の未来をつくる」という信念があります。今後も、この脈々と受け継がれてきた想いをベースに、新中期経営計画

事業戦略と人的資本戦略を連動し、 “Waku Waku Only One”へ

に沿って、人的資本戦略を進めていきます。

その第一歩となるのが、当社のDNAである「違いの創造」に向けて、社員一人ひとりが自律的な「意志」をもって挑戦することです。時代のトレンドや変化する市場環境を機敏に察知し、私たち自身がしなやかに変わり続けていくことが、持続的な成長につながると考えています。そして、その個人の変化を組織としての推進力に変えていくために大切なのが、事業戦略と人的資本戦略の連動です。当社が目指す長期的な方向性と、社員の日々の挑戦をしっかりと結びつけ、同じベクトルに向かって共に進んでいく仕組みが重要だと考えています。

人的資本投資の本質と3つのKPI

社員が自律的に「違いの創造」に向けて挑戦し、その挑戦が周囲に認められ、会社や仲間とのつながりを実感できる時、一人ひとりの可能性は最大限に引き出され、新たな価値が生まれます。自ら選んだ専門性を深めて成長し、それをお客さまへの価値提供へと結実させ、仲間とその喜びを分か

ち合う。こうした「挑戦、成長、称揚の連鎖」を支え、エンゲージメントを高めながら企業価値の向上へとつなげていくこと。これが、当社の人的資本投資の本質だと考えています。

その道標として、新中期経営計画では3つのKPIを掲げました。まず、社員の貢献意欲や働きがい測る指標として「エンゲージメントスコア70以上」を目指します。また、ヒトへの投資に対する会社のコミットメントとして「人的資本投資額3年累計10億円以上」を設定しました。さらに、専門性を持つ人材を育成し、その能力を最大限に活かしていく指標として「プロフェッショナルリティ認定者3年累計500名以上」という目標を掲げています。

人的資本投資・3つの方針

人的資本投資にあたって、「個の専門性を活かす組織」、「ベテラン社員が活躍する組織」、「女性や多様な人材が活躍する組織」という3つの方針を掲げ、施策を推進しています。

まず1つ目の「個の専門性を活かす組織」の核となるのが、

全社員を対象とした「プロフェッショナルリテリ認定制度」です。この制度は、社員が自らの専門領域を深め、事業戦略の中で担う役割を明確にしながらキャリアを描ける状態を目指すものです。自分の専門性が会社に認められたという経験を経て、社員の自信と次の挑戦への意欲を高め、ワクワクにつながる仕掛けにしていきたいと考えています。

さらに、認定者の専門性を事業戦略とマッチングさせることで、人材が活きる戦略的な人材配置を実現します。この制度は、社員のキャリア選択と会社の事業戦略を結びつける重要な架け橋です。そのために、リスキリング支援メニューの充実、社内公募制度、社内インターン制度の拡充に加え、経験者の中途採用も組み合わせながら、戦略的な人材ポートフォリオを構築していきます。

2つ目が、「ベテラン社員が活躍する組織」です。「70歳まで活躍・貢献できるスルガ」を目指し、各分野で十分なスキルと経験を持つ社員を認定するマイスター職やシニアコンサルタント職を導入し、長年の専門性や実績が適切に評価される仕組みを整えてきました。これらの制度が形だけに終わらず、社員一人ひとりのキャリア選択において真に活きるものとなるよう、各年齢の節目でキャリアの道筋を会社と共に考える面談制度も併せて運営しています。

現在、多くのベテラン社員がこうした制度のもとで活躍しており、その姿が周囲にも好影響を与え、社内の意識にもポジティブな変化が生まれています。私自身も、諸先輩方がこれまで築き上げてきた豊かな経験や知見は、当社にとってかけがえのない財産であると改めて実感しています。

そして3つ目が、「女性や多様な人材が活躍する組織」であり、当社ではDE&I（多様性・公平性・包括性）を競争力強

化の根幹に据えています。当社のDNAである「違いの創造」は、多様な価値観やバックグラウンドを持つ人材が力を発揮し合うからこそ実現できると考えています。すべての社員が、ライフステージの変化に応じて、キャリアのどの段階にいても次のステップを描けるよう、個人のキャリア志向に寄り添った丁寧な支援を継続していきます。

2026年4月には女性の執行役員が新たに就任し、若手社員の登用試験への応募も増加傾向にあるなど、変化の手応えが表れ始めています。こうした変化の背景には、当社が、お客さまごとに異なるニーズや価値観に柔軟にお応えすることが必要なリテールビジネスを重視してきた歴史があります。この歴史の中で育まれてきた「お客さまの多様な価値観を尊重する文化」が、個性豊かで多様な社員が活躍できる土壌となっています。これからも、異なる価値観に触れ、理解し、互いに刺激を受け続ける環境を大切にしていきたいと考えています。

「お互いさま・おかげさま」の精神

さて、「個の専門性を活かす組織」へ舵を切っていくと同時に、当社が今後も変わらず大切にしたい価値観があります。「お互いさま・おかげさま」の精神、すなわち、互いを理解し、支え合う温かい企業風土です。この信頼関係という土台があるからこそ、一人ひとりが安心して自身の個性を磨き、新たな挑戦へと一歩を踏み出すことができます。こうして育まれた多様で強い個が信頼関係で結ばれることで、「強いチーム」としての力はさらなる高みへと引き上がると考えています。

また、私は人事部長として多くの社員の声を聴いてきた経験から、誰もがいつでも同じように挑戦できる環境にあるわけで

はないことを理解しています。健康上の理由や家庭の事情など様々な要因があり、一人ひとりが置かれている環境やライフステージは様々です。だからこそ、一歩を踏み出すタイミングを会社が強制するのではなく、本人が「新しい挑戦をしてみたい」と思ったその瞬間に、力を発揮できる舞台がいつでも用意されていること、それぞれのペースを尊重しながら成長できる環境があること、そうした選択肢を整えておくことが、必要だと考えています。

対話を通じたキャリア志向の理解と応援が、ワクワクの原動力

ワクワクを生みだしていく原動力となるのは、お互いの想いを通い合わせる「対話」です。私たちは、日々の丁寧な対話を通じて、社員と会社が同じベクトルを共有しながら、社員一人ひとりが抱く「やりがい」や「キャリア志向」を傾聴し、その実現を応援する組織を目指してきました。「会社も、自身のキャリアを真剣に考えてくれている」という体験の積み重ねこそが、自発的な挑戦意欲と組織へのエンゲージメントを育みます。

お客さまから「出会えてよかった」と言っていただけのように全社員が努めているのと同様に、社員一人ひとりが「スルガに出会えてよかった」と心から感じていただけるよう、私たちは人的資本戦略を推進してまいります。

特集：役員座談会

多様性が創る「新しいスルガ」の未来へ 私たち役員が果たす役割

新中期経営計画がスタートし、「違いの創造」による新たな価値提供を目指すスルガ。多様な人財が活躍できる環境の整備は、持続的な成長に向けた重要な経営課題です。今回は、様々な分野でスルガの成長を牽引する4名の女性役員に、新中期経営計画への想いやダイバーシティの現状、そして未来への期待について語っていただきました。



執行役員 神奈川コミュニティバンク
副バンク長
鶴見 由紀

社外取締役
監査等委員
澤 由紀子

社外取締役
監査等委員
鈴木 素子

執行役員 IT・オペレーション本部
業務統括部長
村松 浩代

社員一人ひとりが「違いの創造」に 本気で取り組む新中期経営計画

——新中期経営計画について、皆さまの想いをお聞かせ
ください。

村松 新中期経営計画の策定にあたっては、前中期経営

計画の達成状況とそのプロセスを各部門で検証し、丁寧に練り上げてきました。

私が所管するIT・オペレーション本部業務統括部では、安定的な運用を堅持しつつ、経営戦略や重点施策の実現に向け、各部門からバックオフィス業務の改善やサポート協力など、多岐にわたる相談や依頼が寄せられています。

これらのニーズをどのように具現化していくか、そして社員のやりがいやワクワク感をどのように醸成していくかについて、各部門の所属長と緊密に連携しながら取り組んでいきたいと考えています。

澤 長期的なありたい姿である、“社員一人ひとりが「違いの創造」に本気で取り組み、お客さまのワクワクにつ

特集：役員座談会

なげ、それを誇らしく社員が語り合う。そんな、最もワクワクする銀行を私たちは目指す”という想いには、スルガラしさがよく表れていると思います。

今回の新中期経営計画は、現場が自信を持って取り組める、経営と現場が一体となった計画であると評価しています。

もちろん、数値目標の達成も重要ですが、その根幹となるのは、社員一人ひとりがワクワクしながら仕事に取り組める職場環境であり、「違いの創造」に真剣に向き合える環境を整えていくことだと考えています。こうした環境づくりを進めることで、数値目標も自然と達成されていくことを期待しています。

鈴木 新中期経営計画の議論に参加し、その作成プロセスを確認することができました。

現場の声を丁寧に汲み上げ、次のステージに向けたあべき姿を具体化した、分かりやすく素晴らしい計画だと



評価しています。私自身も大きなワクワクを感じています。

スルガはいま、前中期経営計画までの再成長軌道の本格始動を経て、スルガらしい持続的な成長ステージへ移行する重要な転換点にあります。その中で、地元静岡県・神奈川県への貢献をより一層高めていくことは、スルガにとって何より大切な使命だと考えています。

持続的な成長には収益力の向上も欠かせませんが、お客さま本位の業務運営の徹底と健全な組織風土を醸成していくことが最も重要だと感じています。

鶴見 「地域密着」と「持続可能な成長」の実現に向けては、お客さまの声や現場社員の思いを迅速に汲み上げ、実効性の高い施策へと深化させていくことが重要だと考えています。

変化を恐れず、これまでの経験に基づく広い視野を活かして、営業店をサポートしつつ、伴走することにより、エリアの発展に全力で貢献していきたいと考えています。新中期経営計画の策定には早い段階から携わり、現場の想いをしっかりと反映することができました。そのおかげで、より強い覚悟を持ってスタートを切ることができ、私自身も胸が高鳴るようなワクワク感を持っています。

ダイバーシティ推進は特別なことではない。誰もが自分らしく輝ける組織へ

——ダイバーシティについて、皆さまの想いをお聞かせください。

鶴見 スルガは、世間でダイバーシティが広く語られるよ



うになる以前から、女性の活躍に取り組んできた歴史があります。2004年には「SMART 委員会」という女性活躍を推進する社内委員会を発足させ、先進的な活動を展開してきました。現在では、あえて「女性活躍」と強調しなくても、個々の実力が自然に評価される環境が整っています。

私自身、ダイバーシティの推進においては、未知の領域へ挑み続ける「先頭に立つ覚悟」と、いかなる結果も受け止める「責任を取る覚悟」という、二つの揺るぎない想いを大切にしてきました。

これからも、誰もが自分らしく輝ける組織の実現に向け、一歩ずつ着実に歩みを進めていきたいと考えています。

澤 人口の半分以上を占める女性が、男性と同様に能力を発揮できる環境を整備することは、当然のあり方だと捉えています。女性には出産や育児など、ライフステージの

特集：役員座談会

転換期が多く訪れますが、キャリアを断念することなく、「細く長く」であっても働き続けることが重要です。

スルガはそのための制度拡充に注力しており、女性の定着こそが中長期的な組織の原動力になると考えています。女性の役職者比率も徐々に増えていますが、まだ道半ばです。

女性であることを過度に意識せずに能力を発揮できる職場環境を整えていくことが、経営として重要だと感じています。

村松 長年にわたり、体系的なプログラムを計画的に継続してきた成果が、今まさに現れています。

特に、次世代の女性リーダー育成を目的とした「未来経営塾」や「未来経営塾 Lite」は、女性社員のキャリア意識を醸成し、次世代を担う女性人財の裾野を大きく広げる役割を果たしてきました。

「未来経営塾 Lite」の公募では、当初の定員 20 名に対し、40 名近い熱意あるエントリーがありました。こうした熱量の高まりを見ても、ダイバーシティ推進が「特別な取り組み」から、「当たり前の文化」として浸透し、女性が活躍できる風土が着実に醸成されてきていると実感しています。

今後は、女性という枠にとどまらず、多様な人財がワクワクしながら挑戦できる組織風土づくりを加速していきたいと考えています。

鈴木 村松さんや鶴見さんのように、大きな重圧と責任を担う部門を統括されている女性役員がフロントに立っていること自体が、スルガの女性活躍を象徴していると思います。

また、現場の女性社員の皆さんのきめ細やかな取り組みによって、確かな実績を上げていることも、大きな財産となっています。

一方で、女性役職者の比率は、まだ十分とは言えません。少子高齢化が加速する中で、女性はもちろん、シニア、障がいのある方、外国籍の方など、多様な人財が活躍できる環境整備が求められています。

社員の皆さんには、過度なプレッシャーを抱え込むことなく、ぜひ楽しく、そしてワクワクしながらキャリアを歩んでいただきたいと願っています。

多様な視点をもたらす価値創造と、スルガが描く未来

——ダイバーシティや新中期経営計画を通じて、スルガの未来についてお聞かせください。

澤 お客様が多様である以上、社員も同じように多様でなければ、さまざまなお客様のニーズにお応えし、「違いの創造」を実現することは困難です。

女性活躍にとどまらず、多様なバックグラウンドや異なる視点を持つ人財が協働することで新たな発想が生まれ、それが「違いの創造」につながり、お客さまへの価値提供や社会貢献、ひいてはスルガの企業価値向上へと繋がっていくと確信しています。

村松 澤さんがお話しされたとおり、多様な視点を取り入れることで、多角的な分析が可能になります。

類似した属性の人財だけで構成された組織は、同調圧

力やグループシンク（集団浅慮）に陥りやすくなるリスクを抱えています。

多様性の確保は、組織としての意思決定の質を高めるだけでなく、お客さまへの提案の幅や質を向上させることにも直結します。未来のスルガを支えていく多様な人財育成に、計画的に取り組む必要性を強く感じています。

鈴木 「ダイバーシティは一人ひとりの違いを強みに変えること」だと思いますので、多様な人財が活躍する組織は、お客さまの多様なニーズを理解しやすくなり、若手の新しい発想、ベテランの経験、女性ならではの視点など、様々なバックグラウンドを持つ人財の知見が融合することで、これまでにないサービスや価値を創造していけるのではないかと期待します。

銀行を取り巻く環境が人口減少やデジタル化など大きく変化する中で、持続的に成長するためにも多様な人財が能力を発揮できる組織を目指し、変化を恐れず挑戦し



特集：役員座談会



て欲しいと思います。

新中期経営計画を通じて更なる成長を遂げ、地域経済の発展を支えるとともに、地域の皆さまから「スルガがあって良かった」と言われる存在であり続ける事を、そして、社員の皆さんが誇りを感じ喜びを分かち合っている未来の姿を、ワクワクしながら思い描いています。

鶴見 スルガは、お客さまの人生に伴走するパートナーといっても過言ではありません。

変化を恐れない柔軟な視点と強い想いをもち、一人ひとりの人生に新しい価値と輝きをもたらすことで、私たちは次の時代の「新しい金融のカタチ」を創り、力強く牽引していきけるはずです。

だからこそ、スルガの未来は明るく、「ワクワク」につながっていると確信しています。

—— ご自身に課している役割、期待についてお聞かせください。

鈴木 私の役割は、税理士としての専門性と、地域社会の諸活動で培ってきた知見を最大限に活かし、スルガの持続的な成長に貢献することです。

社員の皆さんには、長いキャリアの中で、本来目指していた業務とは異なる部署に配属されることもあるかもしれません。しかし、そうした経験こそが新たな視点や人脈を生み、将来の大きな財産になります。

どのような環境も、成長の機会と捉え、楽しみながらチャレンジしてほしいと思っています。

村松 業務統括部長として業務の基盤を担う立場は重責ですが、目標の達成や課題を乗り越えた先にある喜びも多くあります。今後はさらに AI を活用しながら業務効率化を推進し、「違いの創造」や「ワクワク感の創出」に人的リソースを集中できる環境を整えていきたいと考えています。業務統括部は、新中期経営計画における3つの経営戦略すべてにおいて重要な役割を担っています。激変する環境への迅速な変化対応や、新たな制度への的確な対応を行うとともに、お客さまを第一線で支える営業部門とも歩調を合わせ、真の「お客さま本位の業務運営」を実現していきたいと考えています。

澤 メガバンク、外資系証券、メーカー、商社など多種多様な業界で培った経験を活かし、客観的な立場から経営執行に対して気づきのある提言やアドバイスをを行うことが、私の役割だと考えています。

また、女性としてキャリアを継続してきた視点からも、付加価値のある提言ができと思っています。

離職率の低さにも表れているように、現場は非常に働きやすい環境だと感じています。監査等委員として社員の皆さんとお話する機会も多いのですが、皆さんが生き生きとやりがいを持って働いている姿が印象的です。加藤社長をはじめ、経営陣が現場の声を真摯に受け止め、エンゲージメント向上を常に意識していると感じています。

社外取締役として、社員の皆さんが「違いの創造」を軸にキャリアを築いていけるよう、引き続き貢献していきたいと考えています。

鶴見 澤さんから、支店社員のポジティブな様子をお聞きし、私自身、改めて身が引き締まる想いです。

私の役割は、大きく二つあると考えています。一つは、神奈川コミュニティバンクを統括する立場として地域金融機関としての役割を最大限に発揮すること。もう一つは、人財育成です。

毎年配属される新入社員や若手社員を育成し、やりがいを持って自ら進むべき方向へ導いていくことが、重要な使命だと考えています。

私が支店での営業で培ったノウハウを惜しみなく伝えていくことも大切ですが、社員一人ひとりの価値観を大切にして可能性を最大限に引き出していくこと。そして、若手社員とリーダーが共に成長できる環境こそが、強い組織を創り上げていくことだと考えています。

こうした取り組みを通じて、未来のビジネスリーダーを育て、組織の成長につなげ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现し、「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

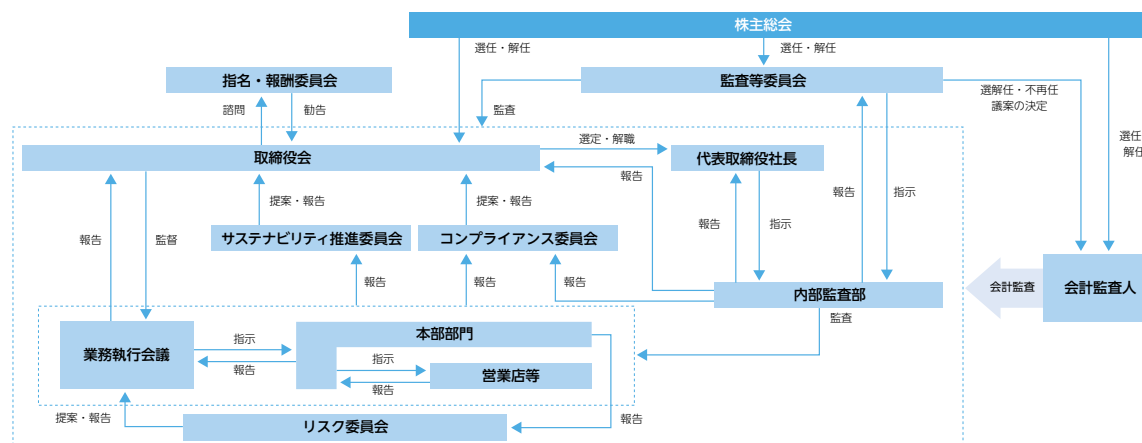
機会

- ・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体制の模式図



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。

盤石なガバナンス基盤の確立

取締役を求める人財像

経営幹部、監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役の条件として、企業理念に共感し、当社の事業ビジョンを先導して企業価値を向上していくために、コンプライアンスの徹底、お客さま本位の業務運営の実現及び健全な組織風土・企業文化を醸成し、リーダーシップをとって経営にあたれることや、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。

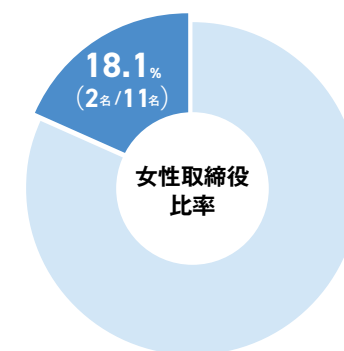
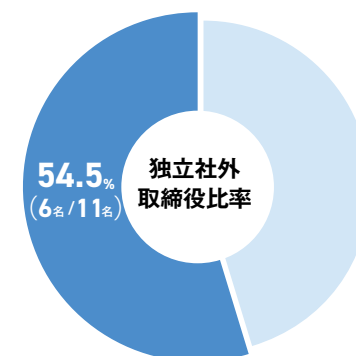
役員一覧

2026年6月30日現在

氏 名	役 職 等	独立社外取締役	現 在 の 担 当				専門性、経験のうち、特に期待する分野									
			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	人材マネジメント	市場性運用	コンプライアンス・法務	IT・デジタル	地域社会・経済	
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			■	■	■		●		●	●					●
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おりません）

取締役の構成



盤石なガバナンス基盤の確立

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、適正について、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、任意の指名・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任意の指名・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。

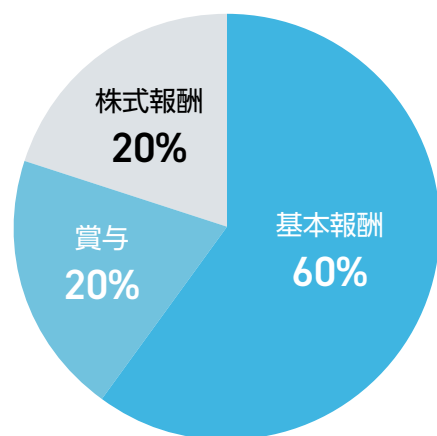
取締役会は、個人別の報酬額について、指名・報酬委員会に原案を諮問するとともに、代表取締役社長に対し、個人別の報酬額の具体的内容を、指名・報酬委員会の答申を踏まえて決定することを委任するものとします。指名・報酬委員会に諮問する内容は、各取締役の基本報酬の額、各取締役の目標達成度等を踏まえた賞与の評価配分、株式報酬の基準額及び業績連動の内容とします。また、上記の委任を受けた代表取締役社長は、当該諮問による答申の内容を踏まえた決定をしなければならないこととします。

盤石なガバナンス基盤の確立

■ 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。

報酬構成の標準モデル



■ 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ROE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。

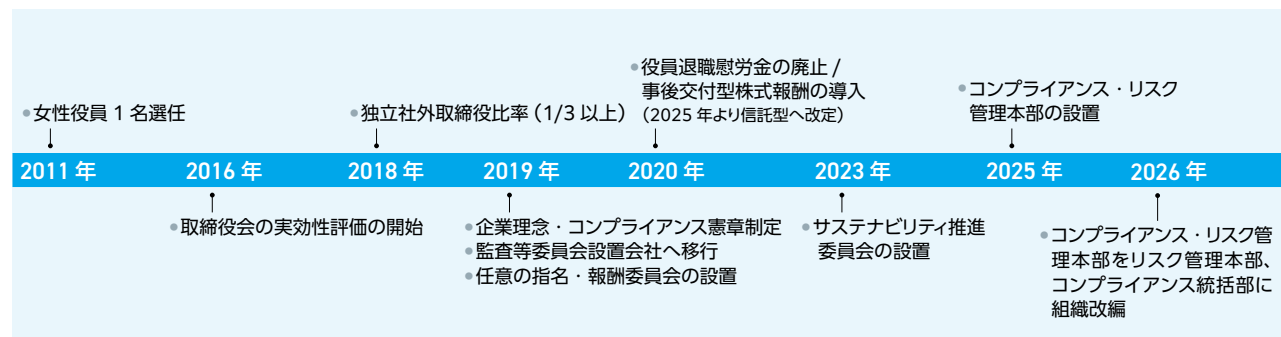
〈株式報酬の没収（クローバック・マルス）〉

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。

盤石なガバナンス基盤の確立

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、監査等委員会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年度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。

● 取締役会における多様な専門性の確保

当社取締役会の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、専門性についても一層の多様性を確保することで意思決定の品質が向上するとの課題を認識しております。例えば、スキルマトリックスで示している専門性のうち「IT・デジタル」領域における社外取締役の拡充が必要との意見が挙がりました。

● より深度ある議論への発展

当社取締役会の実質的な議論がなされているとの評価ですが、中期経営計画などの戦略策定過程に早期から関与することでより建設的な審議プロセスを担保する、報告事項についてはエグゼクティブサマリーを付すなどの工夫により審議の効率化を図る、社外取締役である取締役会議長を中心にフリーディスカッションの機会を充実させていくこと等により、これまで以上に深度ある議論へと発展させていく余地があることを課題として挙げられました。

■ 改善に向けた取組み

「取締役会における多様な専門性の確保」については、例えば、「IT・デジタル」領域における社外取締役の拡充が必要との意見に対して、専門性を持った外部アドバイザーの活用やシステムリスク委員会の審議内容のより詳細な報告等を通じて取締役会全体における「IT・デジタル」領域への理解の深化を図るなど、多様な専門性の確保を意識した改善等を行うことにより、取締役会の意思決定の更なる品質向上に努めております。

「より深度ある議論への発展」については、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継続するとともに、業務執行会議で議論された内容を中心としたエグゼクティブサマリーを作成することにより、取締役会においてより深度ある議論がなされるように努めております。さらに、中期経営計画の策定などの重要なテーマにおいては、取締役会やその事前説明会とは別に、全取締役が出席する協議の場を設定するなど、議論をより一層深める工夫も取り入れております。引き続き、取締役会全体の実効性を向上させる取組みを実施してまいります。

盤石なガバナンス基盤の確立

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の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。

〈2025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

2025年度の実績と今後の展望

氏名・役職	取締役会等への出席状況		2025年度の実績と今後の展望
代表取締役社長 加藤 広亮	取締役会 15/15回(100%)		企業経営者としての豊富な経験と金融分野における深い知見により、前中期経営計画において積極果敢なリーダーシップを発揮し、当社の再成長軌道を明確にいたしました。
代表取締役 戸谷 友樹	取締役会 14/15回(93%)		コミュニティバンク本部長として、地元静岡県・神奈川県におけるお客さまとの長期的な関係構築に尽力し、地域密着型のビジネスモデルを推進してまいりました。
取締役 堤 智亮	取締役会 15/15回(100%)		CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)として、信用リスクマネジメントにおける豊富な経験を活かし、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 佐藤 富士夫	取締役会 11/11回(100%)		総合企画本部長として、経営企画、財務戦略等を主導してまいりました。現中期経営計画の初年度において、設定したKPIの着実な達成や、RORA経営の浸透、ステークホルダーとのペクトル合わせを戦略的に実行する能力を実証しております。
取締役 高橋 直樹	取締役会 15/15回(100%)		株式会社クレディセゾンの代表取締役を務め、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知見により、業務執行を適切に監督し、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 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。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。
社外取締役 山本 幸央	取締役会 15/15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・報酬委員会の委員長として、公平中立な観点から取締役会に積極的に提言しており、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 岩木川 雅司	取締役会 10/11回(91%)		長年にわたる証券業界での経験や地方銀行の社外役員としての実績を活かし、金融・資本市場全般の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公平中立な観点から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 15/15回(100%)	監査等委員会 12/12回(100%)	常勤の監査等委員として、財務・会計における豊富な経験と高い知見を活かし、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実行いたしました。
社外取締役/監査等委員 行方 洋一	取締役会 15/15回(100%)	監査等委員会 12/12回(100%)	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、公正中立な観点から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。また、監査等委員としても、積極的に監査活動を実施しており、その役割を適切に果たしました。
社外取締役/監査等委員 鈴木 素子	取締役会 11/11回(100%)	監査等委員会 9/9回(100%)	当社本店所在地である沼津市の地域経済や地元企業の特性等の知見を活かし、業務執行を適切に監督いたしました。また、監査等委員としても、積極的に監査活動を実施しており、その役割を適切に果たしました。
社外取締役/監査等委員 澤 由紀子	取締役会 11/11回(100%)	監査等委員会 9/9回(100%)	資本市場部門や財務部門等での豊富な経験や知見を活かし、業務執行を適切に監督いたしました。また、監査等委員としても、積極的に監査活動を実施しており、その役割を適切に果たしました。

※ 2025年度の役職を記載しています。

盤石なガバナンス基盤の確立

取締役会の活動状況

(2026年6月30日現在)

取締役会は、取締役11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11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。

2025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。

- 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

※ 取締役会とは別に、事前説明会や取締役間の自由闊達な意見交換を行うためのミーティングを適宜実施しております。

監査等委員会の活動状況

(2026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。

2025年度に開催した監査等委員会で議論した主な内容は以下のとおりです。

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

各委員会等の概要

■ サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会は、スルガ銀行グループのサステナビリティ推進活動に関して、広範なステークホルダー視点での持続的かつ長期的な企業価値向上に努めるため、方針や目標の設定、進捗状況のモニタリングを行い、年2回取締役会に報告・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。

2025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。

- GHG排出量削減に向けた活動と今後の見通しについて
- サイクリングプロジェクト 2026年度の取組み計画について

■ 任意の指名・報酬委員会

任意の指名・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。任意の指名・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。2025年度に開催した任意の指名・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
- 取締役評価、賞与支給について
- 株式交付、株式報酬支給について

盤石なガバナンス基盤の確立

■ 各種リスク委員会

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

■ 内部統制

当社は、法令や定款に適合し、かつ適正な業務運営を遂行するために内部統制システムの構築が経営の最重要課題であるとの認識のもと、取締役会の決議により内部統制システム構築の基本方針を定め、内部統制の整備・強化に取り組んでおります。

本基本方針に基づき構築される内部統制システムは、その実効性を高めるために、定期的に運用状況を評価し、不断に見直しを行っております。

■ 内部監査

社長直轄の内部監査部を設置し、内部監査規程その他社内規程等により、リスク・マネジメント、コントロール、及びガバナンスの各プロセスの適切性・有効性を検証しております。

2025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（21部店）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「健全な組織風土醸成への取組み状況」・「貸出金ポートフォリオ管理」・「システムの安定運用への対応状況」等、定例監査として「マネー・ローンダリング管理態勢（FATF）」・「反社情報照会システム」・「信託契約代理業務」監査を実施しました。

（2026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	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	浅田 裕靖
常務執行役員	増田 裕二	執行役員	尾崎 将則
常務執行役員	弓削 哲哉	執行役員	脇田 真也
上席執行役員	進藤 秀樹	執行役員	村松 浩代
上席執行役員	武井 重人	執行役員	長谷川 誠
上席執行役員	梅谷 岳彦	執行役員	檜垣 彰徳
上席執行役員	山口 誠	執行役員	鶴見 由紀

盤石なガバナンス基盤の確立

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

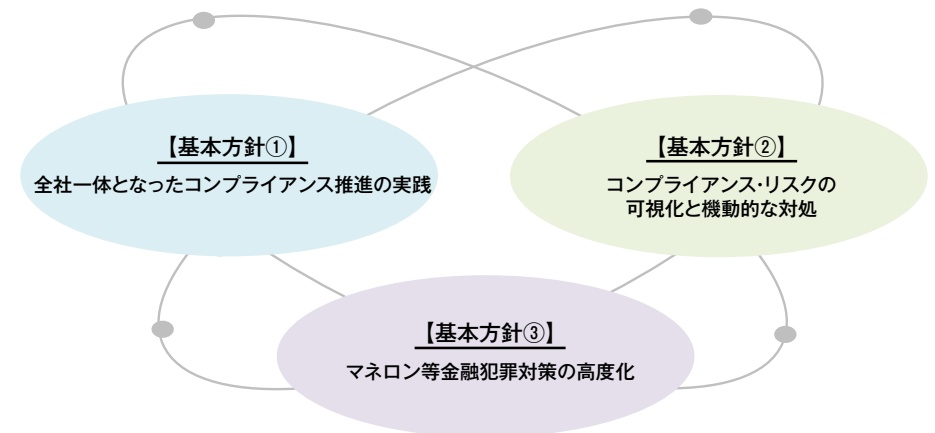
当社では、不正行為、腐敗行為等の法令・ルールへの違反行為に留まらず、広くコンプライアンス憲章の実践活動を阻害する要因を「コンプライアンス・リスク」と定義しております。コンプライアンス・リスク管理の枠組みである「スリーラインディフェンス」を確立し、運用しております。具体的には、第1線である営業店等の所属長等に対するリスク・オーナーシップの醸成や、営業店等におけるコンプライアンス・リーダーの配置等による主体的・自律的なコンプライアンス・リスク管理、第2線であるコンプライアンス統括部による第1線の支援と牽制、第3線として独立した内部監査部による検証態勢を確立し、運用しております。

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。

2026年度におきましては、所属長を中心に全社が一体となったコンプライアンス憲章の実践活動を継続する取組みや、リスクセンサー機能の発揮によるリスクの可視化と機動的な対処を通じたハラスメントなど各種コンプライアンス・リスクの抑制に加え、マネー・ローンダリング等管理態勢の有効性を検証しながら、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。

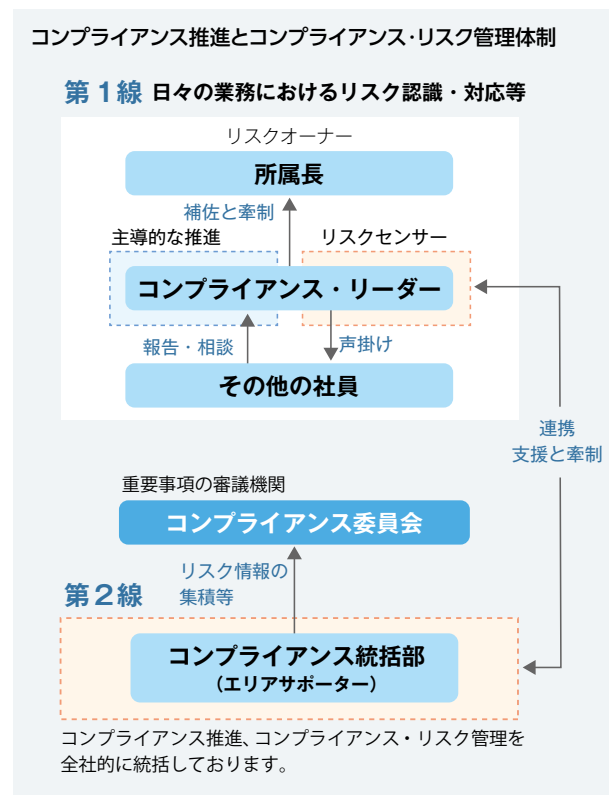
3つの基本方針 <<3つの視点(スリーアイズ)>>



盤石なガバナンス基盤の確立

コンプライアンス委員会の設置

コンプライアンスに関する会議体として、チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とし、取締役及び執行役員を中心とする「コンプライアンス委員会」を設置しております。「コンプライアンス委員会」では、主に、コンプライアンス体制の運用に係る事項や、金融犯罪対策室及び内部通報等対応室に係る事項について、審議や報告を行っております。



コンプライアンス・リーダーの配置

第1線である営業店等において、コンプライアンス推進及びコンプライアンス・リスク管理を主導的に担うコンプライアンス・リーダーを任命し、配置しております。

コンプライアンス・リーダーは、コンプライアンス憲章の周知を始め主導的にコンプライアンスを推進しているほか、リスクセンサーとしてリスク情報を的確に把握し、第1線の責任者である所属長に対する牽制機能を発揮するなど、第1線におけるコンプライアンス・リスク管理の役割を担い、活動しております。

コンプライアンス意識の醸成等に向けた取り組み

社員のコンプライアンス意識を高く保つため、全社員を対象とした「スルガ必須コンプライアンス研修」等の研修を継続的に実施しているほか、各部店が毎月1日以上の「コンプライアンスの日」を設け、コンプライアンス統括部からの配信資料を題材にしたセッション等を行っております。加えて、コンプライアンス憲章の共感・実践に向けた取り組みとして、社員がお互いのよいところ、見習いたいところに関心を持ち、感謝の気持ちを専用の社内投稿サイトから投稿する「いいね！ポスト」の取り組みを行っております。また、全社のコンプライアンス意識の浸透度を測定するため、コンプライアンス意識調査を定期的の実施し、コンプライアンス推進体制の改善に活用しております。

「いいね！ポスト」の
イメージ・キャラクター
ほめびよ



「金融犯罪対策室」の取り組み

当社は、反社会的勢力との関係遮断や、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止をはじめとした金融犯罪対策を経営上の最重要課題の1つと位置付け、統括責任者をCCOと定めております。また、その管理態勢の有効性を高めるため、重要事項はコンプライアンス委員会で審議や報告を行い、その内容を定期的に取り締役会にも報告しております。

また、対応する専門部署として金融犯罪対策室を設置し、これらの業務について一元的に管理、運営しております。

同室においては、法律事務所をはじめとする外部専門家のアドバイスを得ながら、反社会的勢力との関係遮断やマネー・ローンダリング等金融犯罪対策全般に係る業務について、網羅的な態勢整備と有効性を高める取り組みを行っております。

盤石なガバナンス基盤の確立

「内部通報等対応室」の取組み

内部通報や外部から寄せられるリスク情報の一元管理のため、専門部署である内部通報等対応室を設置しております。また、経営幹部から独立した通報窓口として、取締役や執行役員に関する通報を扱う監査等委員通報窓口を設置しています。

公益通報を含む内部通報やお客さまからの苦情やご意見、全国銀行協会等の外部から寄せられるリスク情報は、同室で一元管理し、社員が安心して働ける職場環境づくりに取り組んでおります。

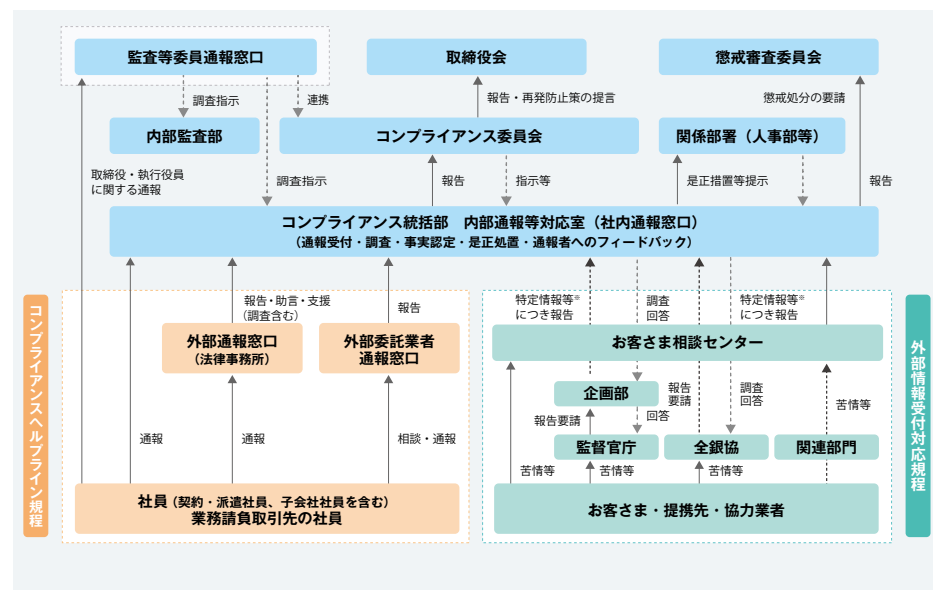


お客さま本位の業務運営の実現を目指して

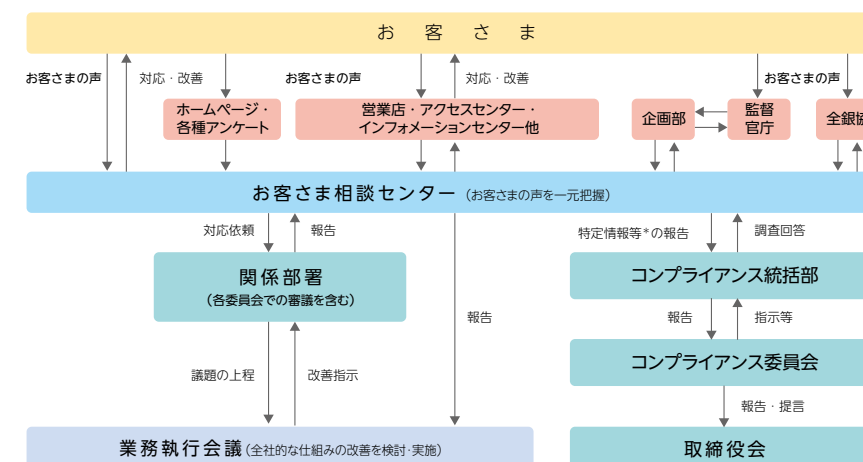
当社は、お客さまにとって最善の利益を考えた最適な商品・サービスをご提供するために、お客さまからのお問合せ・ご相談・ご要望を幅広く積極的に経営に活かす取組みを進めております。お客さまの視点から業務を見直し、不断に検証し改善する姿勢を持続けることで、「お客さまの声」を貴重な経営資源として有効に活用させていただきます。商品・サービスの利用者であるお客さまの保護や利便性の向上のために、迅速な業務の見直しを行う管理態勢を整備していくことで、お客さまのご期待やご要望に的確にお応

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

リスク情報の管理体制



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

盤石なガバナンス基盤の確立

リスク管理への取り組み

■ リスク管理に対する基本的な考え方

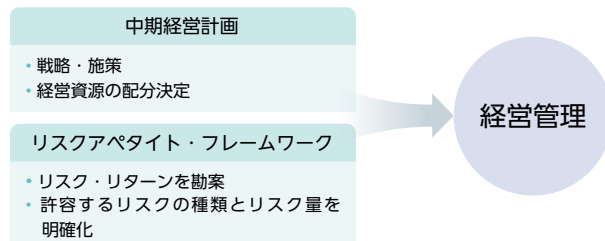
金融やデジタルテクノロジーの革新、新規業務への参入等、銀行を取り巻く環境が変化するにつれ、銀行が直面しているリスクはますます多様化、複雑化しております。

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。

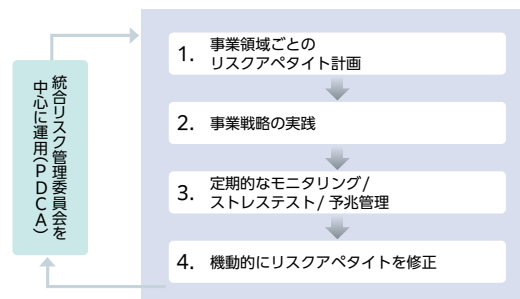
経営管理の枠組み

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・リターンの最適化を目指す



■ 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. 事業領域ごとにRAS(リスクアペタイト・ステートメント)を作成し、それぞれのリスクテイク方針と具体的なコントロール手法(定量・定性)を定めております。また、特にリスクを制限すべき領域(市場環境の変化による資産価値変動の影響が大きい領域等)については、ポートフォリオの過度な集中を抑制し健全性を維持するため、各種上限枠等のリスクリミットを設定・管理しています。
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、ストレステストによるビジネスモデルの持続可能性の検証及びリスクの高まりを早期に把握するための予兆管理を行っております。また、2026年度よりROE向上に向けRORAによるポートフォリオ運営を開始しております。



■ 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、リスクカテゴリーごとに評価したリスクを総体的に捉え、当社の経営体力(自己資本)と比較・対照し管理する、統合的なリスク管理態勢を整備しております。

■ 市場リスク管理

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

盤石なガバナンス基盤の確立

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、金利変動への耐性が高い安定的な「粘性性預金」の基盤拡大等、調達手段の多様化・安定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。

■ 事務リスク管理

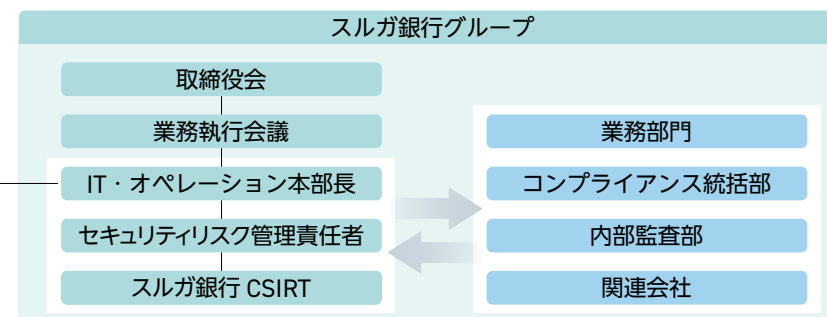
事務リスクとは役員及び社員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正・事務処理態勢の不備等により当社が損害を被るリスクを言います。事務全般に関するリスクを的確・適正に把握し適切なリスク管理を実施することにより、銀行業務の健全性を維持するとともに、事故・トラブル・苦情・不祥事及びそれに係る損失等を未然に防止することを事務リスク管理の方針と定めております。

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体制



■ 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。

盤石なガバナンス基盤の確立

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、国家サイバー統括室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
高度な AI（フロンティア AI）対策	フロンティア AI によるサイバー攻撃の高度化への備えと、防御・検知能力の強化	・ 経営陣の直接関与による全社的なガバナンス体制の強化 ・ リスクベースに基づく脆弱性管理の強化 ・ 不正アクセスの検知能力の強化 ・ サイバー攻撃によるシステム停止を想定したレジリエンスの強化
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	・ 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	・ 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、迅速な対処と復旧	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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
人財育成・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	・ 専門人財に対する外部研修・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財の積極的な確保 ・ 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

■ 高度な AI（フロンティア AI）対策

生成AIをはじめとする高度なAI（フロンティア AI）の急速な発展により、AIを悪用したサイバー攻撃の巧妙化や、新たな脆弱性を突く攻撃の増加が懸念されております。これら高度化する脅威に備えるため、リスクベースに基づく効率的な脆弱性管理や迅速な修正プログラムの適用を図ってまいります。また、不正アクセスの検知能力をより一層強化するとともに、外部機関との情報連携を通じて最新のAI脅威動向を継続的に収集・分析し、未知のサイバー攻撃に対しても早期に検知・防御できる強固なセキュリティ体制の構築を図ってまいります。

■ 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^{*}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見出し、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。

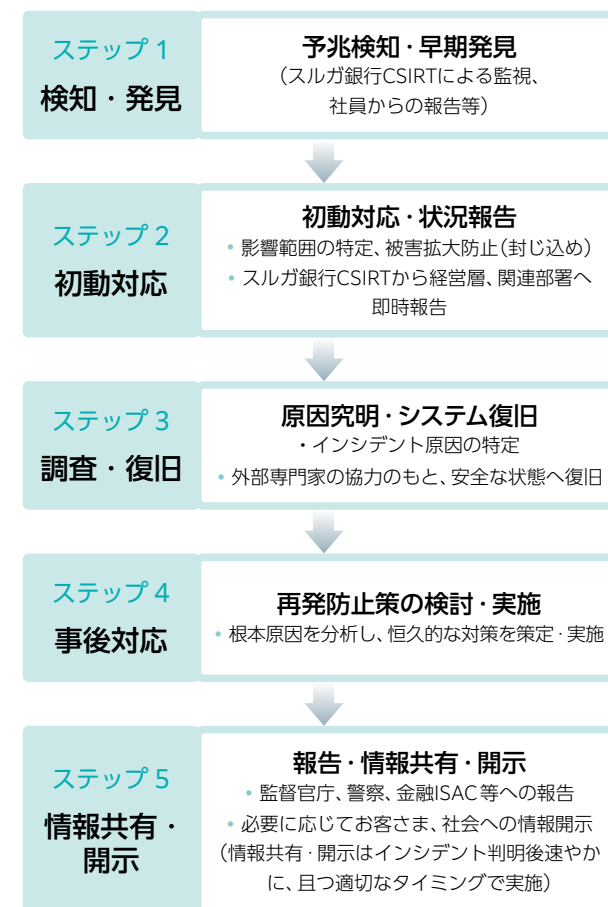
さらに、ITプラットフォームのクラウド化に伴い、サイバーセキュリティ対策の強化及び高度化にも取り組んでおります。想定される脆弱性、DDoS攻撃、不正アクセスといったセキュリティリスクに対し、定期的な対策の再点検と必要な対応を実施し、ゼロトラストセキュリティやクラウド環境に対応した最新のセキュリティ対策サービスを導入するなど、脆弱性への早期対応や複雑化・巧妙化するサイバー攻撃への対策を強化しております。また、金融庁の「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」をもとにサイバーセキュリティ対策の対応状況を評価し、必要な対策等は、計画的に実施しております。

■ 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、国家サイバー統括室や金融庁、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。

サイバーインシデント対応フロー



*TLPT(Threat-Led Penetration Testing):脅威ベースのセキュリティ診断

盤石なガバナンス基盤の確立

■ 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り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を行い、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財育成・確保

サイバーセキュリティ専門人財に対しては、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財の積極的な確保も行っております。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の活用拡大に伴い、日本ディープラーニング協会のガイドラインや、最新の技術・法規制動向を反映し、当社の利用ガイドラインを継続的に見直すとともに、全社的な教育・研修を通じて、利用ガイドラインの徹底を図っております。この取組みのもと、さらなる業務効率化やお客さまサービス向上に向けた、生成AIの活用・定着フェーズへと移行しており、利便性の追求と安心・安全を両立させるため、AIガバナンス体制のさらなる高度化を全社一体となって進めております。

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。

本業を通じた地域経済・社会への貢献

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

ソリューション事業の進化

前中期経営計画では、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した。2026 年 4 月からスタートした新中期経営計画においても、このミッションを継承・発展させ軸足（Pivot foot）であるリテール領域の強みを活かしながら、法人・事業主のお客さまの事業経営サポートへと地域貢献の幅を広げてまいります。お客さまの「ワクワク」につながる「違いの創造」により、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。

コミュニティバンクの取組み

関連ページ P21

● 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）

企業の持続的な価値向上に向け、社内外連携を強化し、財務や経営に関わる支援や人材マッチング等、経営全般に一步踏み込んだ独自性あるソリューションを提供することで、地域経済や社会の後押しに貢献できるものと考えます。

地域創生室

関連ページ P65

■ 地域創生室の取組み方針

2025 年 4 月に新設された地域創生室では、「自転車を軸に、多様なパートナーとの協働を通じて、地域に賑わいを創り、持続可能な地域経済の発展に寄与する」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、支援してまいります。

サステナブルな地域経済・社会の構築

Cycling project



「サイクリングプロジェクト」 の推進で地域経済の活性化へ貢献

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が、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「地域創生室」を設置しました。

「サイクリングプロジェクト」の取組みを継続し、自転車を軸に多様なパートナーとの協働を通じて、当社の地元である静岡県・神奈川県に賑わいを創り、持続可能な地域経済の発展に向けて、新たな価値創造に挑戦してまいります。

今後3年間の取組みについて

新中期経営計画では、今後3年間で、地元経済への経済波及効果を10億円以上創出するという目標を掲げ、積極的な取組みを進めてまいります。

活動予定

1. 新たな交流機会の創出

地元エリアにおいて、地域パートナーの協力を得て、さまざまなイベントを開催することで、サイクリスト等の誘引を目指します。

- ①参加型イベント②来場型イベント
- ③スマホを活用した期間型イベント

2. 地域認知度の向上

自転車による街めぐり企画を各市町・地元企業と共同で行います。自転車だからこそ発見できる観光情報やグルメ等、地域の魅力をSNSで発信します。

3. パートナー基盤の構築

自転車振興に関するパートナーシップ協定先を中心として、「産官学」でのネットワークづくりと連携を促進いたします。

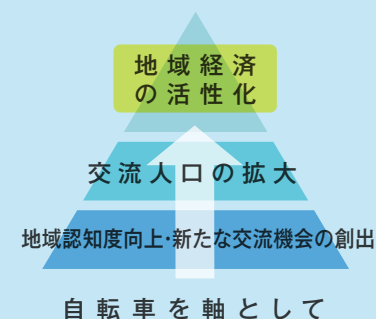
[協定先]2026年3月現在
自治体(地域協議会を含む):16先
地元企業:11先
地元学校:1先



地域創生室の新設から1年を経て

2025年度はこれまでの活動に加え、大規模イベントの共催・後援にも注力し、国内最大規模の自転車ロードレースである「ツアー・オブ・ジャパン」の富士山ステージ、相模原ステージへの協賛や「富士山サイクルロードレース」や「スルガ銀行 presents ジャパン・マウンテンバイク・カップ2026」への協賛を通じて来場者の増加や賑わい創出に貢献してまいりました。

さらに、「スルガ銀行 presents 富士山1周サイクリング2025」への特別協賛を実施（大会は悪天候のため開催中止）、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も期待されます。



サステナブルな地域経済・社会の構築

Cycling project



地域活性化に向けた取り組み

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。



ちがさき Cycling



ふじぼた



SAGAMIHARA RIDE!



どまん中袋井ばたりんぐ

富士山周辺の活性化

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



サイクリングイベント・シティプロモーション

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、2025年度は計34回開催しました。

サイクルイベントの開催回数

2025年度	2024年度	2023年度	2022年度
34回	44回	32回	44回



するいち（駿河湾一周）115km

かながわサイクリング
山北・中井 71km

多摩川御朱印サイクリング 15km

茶の都しずおか
グループライド 30km

産官学連携による地域プロモーション

地域観光支援の一環として、静岡県立伊豆総合高校土肥分校の生徒と共同で、伊豆市土肥エリア周辺を巡るサイクリングコースを考案しました。このコースを一泊二日で巡るイベントを共同開催し、自転車を通じた地域の魅力発信と活性化に取り組んでいます。



サイクリング・プロジェクト

自治体／民間企業／団体との連携

2025年度は、新たに1つの団体を加え、これまで28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。

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。



Web



Instagram



X



Facebook



note

サステナブルな地域経済・社会の構築

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)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、着実にレポートを追加してきた結果、すでに400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、おすすめグルメ、おすすめ観光スポット等があり、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。

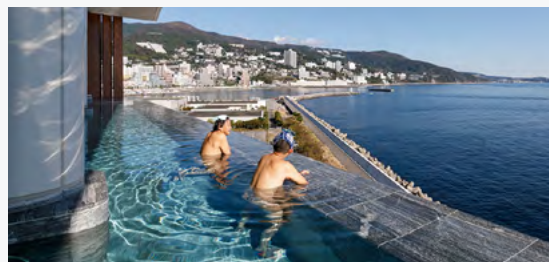
レポート活動のこだわり

- 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。また、「地元にもっと元気になって欲しい」という熱意を伝えるためにも、社員自身が実際に訪問し、レポートすることにこだわっています。

井伊湯種のプロフィール

勤続30年を超えるスルガ銀行の社員。温泉部長という肩書きを持つ銀行員は、おそらく日本でただ一人。「井伊湯種(いいゆだね)」はもちろんペンネームだが、公式の名刺も持つ。趣味で全国あちこちの温泉を巡っており、これまでに訪問した温泉地は1,000を超えるという、社内では誰もが認める温泉マニア。温泉達人会に所属し、温泉ソムリエアンバサダー等の資格も多数保有する。

普段は銀行業務に従事しながら、その傍らで取材に出かけてレポートを書くというハードな生活だが、地元をもっと盛り上げたい、という地元愛で活動が続けている。



詳細は以下よりご覧いただけます。

いいゆだね スルガ 検索

<https://onsen.surugabank.co.jp/>



サッカーなどのスポーツを通じた地域社会への貢献活動

●「スルガカップ」各サッカー大会への支援

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

●「アスクラロ沼津」への支援

静岡県沼津市を本拠地とするクラブチーム「アスクラロ沼津」の熱い挑戦を地元のスポンサーとして、そして挑戦を支えるパートナーとして、地域の皆さまとともに応援しております。

<沼津オールブループロジェクト>

沼津市全体で応援機運の醸成を図るため、ホームゲーム開催週の金曜日に、沼津市役所職員や市内の賛同企業・団体の社員がアスクラロ沼津のポロシャツやブルーのシャツを着て業務にあたっております。

当社においては、静岡県東部28店舗の社員が、ブルーの当社オリジナルTシャツを着て業務にあたり、協力をしております。



沼津オールブループロジェクト



スルガCUP静岡県チャイルドサッカー大会 in 御殿場



アスクラロ沼津 スルガ銀行スペシャルマッチ

サステナブルな地域経済・社会の構築

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立ていただくために、地元企業や団体の職員の皆さまなどを対象としたコンプライアンス・セミナーを開催しております。セミナーの内容は、風通しの良い職場環境、各種ハラスメント、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70回を超え、これまでに延べ2,000名を超える方々が受講されています。



一般財団法人企業経営研究所

1982年に地域経済社会の新しい方向性を模索するとともに、中堅・中小企業の健全な発展育成に寄与することを目的に設立し、地域社会や企業を積極的に支援するために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2025(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。2025年度は7月7日から2泊3日の日程で、御殿場高原時之栖にて開催し、22名の方が受講されました。本講座は今回で第54回を迎え、これまでに1,339名の方が受講されています。



2025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および人・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3名(累計71名)、2025年7月16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4団体等(累計81団体等)、2026年1月30日表彰式開催



サステナブルな地域経済・社会の構築

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、公徳心にすぐれる等、学業、人物ともに優秀かつ健康な学生・生徒に奨学援護を行い、社会有用の人材を育成することを目的として、財団法人駿河奨学会（現：一般財団法人スルガ奨学財団）を設立いたしました。現在は、高校生対象の奨学金制度に加え、大学生奨学金制度、外国人大学留学生奨学金制度、高校特別奨学金制度（高校 2 年生及び 3 年生を対象とした海外研修制度）を設け、高校在学 3 年間、大学在学 4 年間、外国人留学生の大学在学 2 年間、それぞれ返還義務のない奨学金を給与しております。奨学金制度による卒業生は、2026 年 3 月末で 6,089 名になりました。

令和 7 年度サマーガイダンスでは、スルガ銀行資産コンサルティング営業部による「若者のための金融セミナー～未来を創る投資とリスク回避術～」と題した講演の他、ベトナム・ホーチミンにて海外研修を行った研修生による研修報告、奨学生同士の交流会を行いました。



令和 7 年度サマーガイダンスの様子

静岡がんセンター公開講座へ特別協賛

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。2025 年度で 22 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、2025 年 7 月 12 日から 2026 年 1 月 7 日まで計 7 回開催しました。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式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。

ファルマバレープロジェクトへの積極的参加

静岡県が県東部地域を中心に行っている産学官金協働の「ファルマバレープロジェクト」を、2001 年の富士山麓先端医療産業集積構想の策定当初よりサポートしております。静岡県は、医薬品・医療機器の生産額が全国トップレベルであり、中でも、県東部には製薬・医療機器関連の工場や研究拠点が集積しています。「健康増進・疾病克服」と「経済基盤の確立」を軸に、世界一の健康長寿県を目指して、ものづくり・ひとづくり・まちづくりを展開するファルマバレープロジェクトが、サステナブルな地域経済・社会の構築につながると考え、積極的に参加しております。

そして、高齢化が進む静岡県で、住民視点の豊かな暮らしと充実した医療・福祉・介護を提供する取り組みとして策定された「医療田園都市構想」の実現に向けて、引続き、地域金融機関として貢献してまいります。

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、この取り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。近年では、2024 年の能登半島地震や日向灘沖地震（南海トラフ地震臨時情報）、2025 年のカムチャツカ半島沖地震の教訓を反映し、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・システム復旧(切替)訓練
 - ・シェイクアウト訓練・MCA 無線機などの通信訓練
 - ・安否確認訓練・営業店自家発電機実負荷訓練
 - ・対策本部 BCP 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

地域活性化の取組み

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。

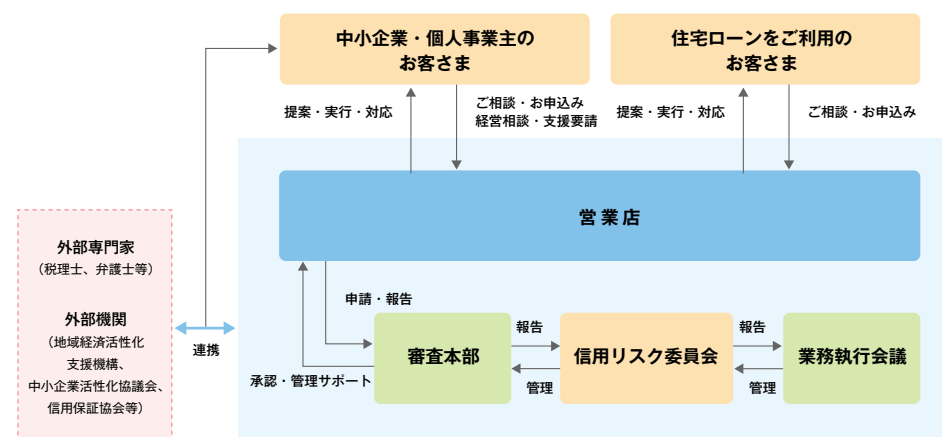
お客さまのライフステージに応じた最適なソリューションの提案・実行

【ライフステージ別の与信先数】

(2025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
2025年	1回	22人
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。

(ご参考:2025年度実績)

項目	2025年度実績		
1. 新規に無保証で融資した件数	1,154件	新規融資件数	2,000件
2. 保証契約を解除した件数	7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	57.7%*

*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:71.0%

地域活性化の取組み

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
3,759社	1,584社	42.1%

■ 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
3,759社	302社	8.0%

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(2025年度実績)

- (1) 中小企業等のお客さま 1,463 件
(2) 住宅ローンをご利用のお客さま 74 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	1,346社
経営指標等が改善した件数	1,074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(2025年度実績)

条件変更先総数	好調先	順調先	不調先
340先	7先	4先	329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

経営改善・事業再生・業種転換等の支援

地元の中小企業与信先のうち、無担保与信先の割合

地元中小与信先①	無担保融資先数②	②／①
2,045社	1,376社	67.2%

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	根抵当権未設定先数②	②／①
2,045社	1,627社	79.5%

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

環境保全への貢献

主要な機会とリスクに関する当社の認識

機会

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

〈気候変動リスク〉

● 移行リスク

脱炭素社会への移行の過程で気候関連の政策及び規制強化等の影響により、お客さまの信用リスクが増加する可能性を認識しています。2026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、0.3%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、お客さまの事業停滞に伴う業績の悪化や担保価値の毀損等により、信用リスクが増加する可能性を認識しています。

〈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

〈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

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。

● 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。

〈指標と目標〉

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、2025年3月に『カーボンニュートラル』に目標を引き上げています。

環境保全への貢献

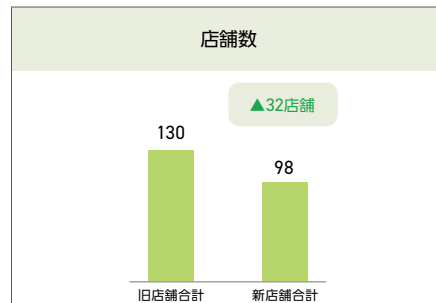
脱炭素への取組み

■ CO₂ フリー電気の導入

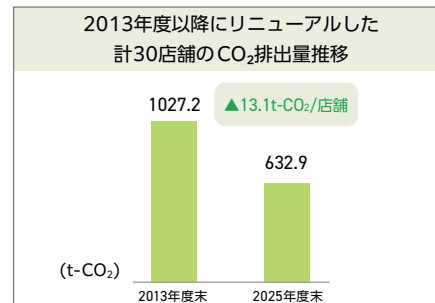
当社は2021年度から、店舗等で使用する電力をCO₂排出量ゼロの電気に切り替えを進めております。現在は「静岡Greenでんき」、「グリーンベーシックプラン」、「うちっち電気」の計3種類のCO₂フリー電気を導入し、導入施設のCO₂排出量は導入前と比較して20分の1以下にまで減少しています。

■ 拠点ネットワークの再編とエコオフィス化の推進

拠点ネットワークの再編により、店舗機能・ネットワークの最適化を進めてまいりました。店舗リニューアルの際には、環境に配慮した設備を導入することでエコオフィス化を進め、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。



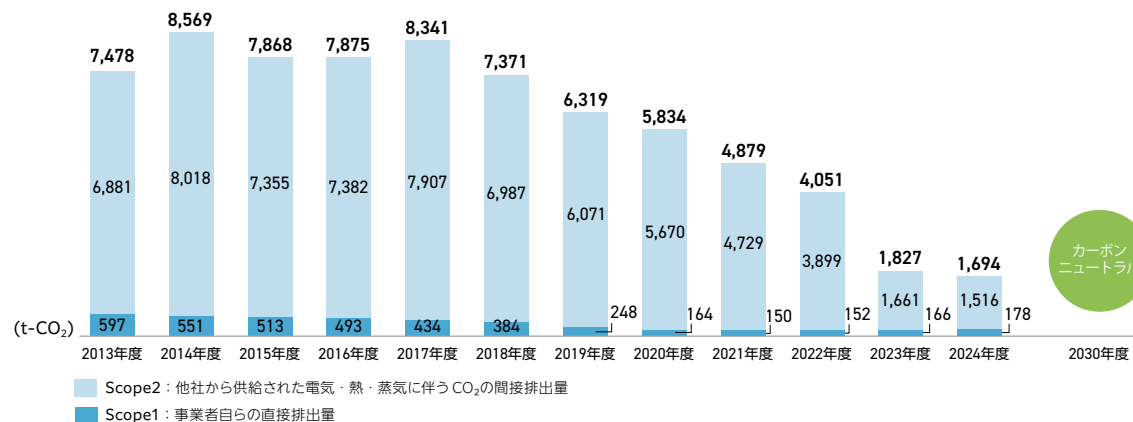
*ブランチインブランチ(店舗内店舗)は1店舗としてカウント



*エコオフィス化前後1年間の排出量で比較

*2025年3月末時点

当社の温室効果ガス(CO₂)排出量推移:Scope1・2



脱炭素に向けた取組みサポート

■ 脱炭素経営支援

「スルガSDGs取組支援サービス」を通じて地元企業のSDGsに係る取組みを評価し、対外的な宣言書の策定や課題解決を支援することで、地域におけるSDGsへの意識向上を図っています。さらに、本サービスの評価によって明確になった脱炭素経営における課題に対して、その解決に向けたソリューションの提案やファイナンス面でのサポートを行っています。

■ しずおか GX サポート

法人のお客さまを対象にした、温室効果ガス(GHG*) 排出量可視化サービス。

地域の中小企業のみなさまに本サービスを提供し、お客さまの脱炭素経営を支援するとともに、地方自治体等とも連携し、地域社会の脱炭素化の実現に貢献していきます。

*Greenhouse Gas の略称。

■ 「静岡県 SDGs ビジネスアワード 2025 ～未来をつくる環境ビジネスを表彰します」への参画

静岡県内で環境課題の解決に貢献する事業アイデアを幅広く募集し、表彰する当アワードに、当社は、令和3年度の創設時より協力パートナーとして参画し、主催者である静岡県と連携し、採択団体が取り組む環境ビジネスの普及拡大を支援します。

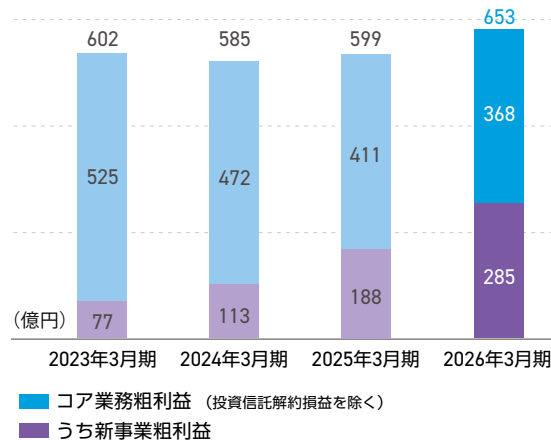
■ 投融資によるサポート 取組み事例

- ZEH*賃貸マンション運用ファンドへのグリーンファイナンス実行(2025年)
- 三井不動産株式会社向け「サステナビリティ・リンク・ローン」への参加(2025年)

* ZEH:[net Zero Energy House] 断熱性能の向上や省エネ・創エネ設備の導入等により、エネルギー消費量の収支を実質ゼロ以下にする住宅

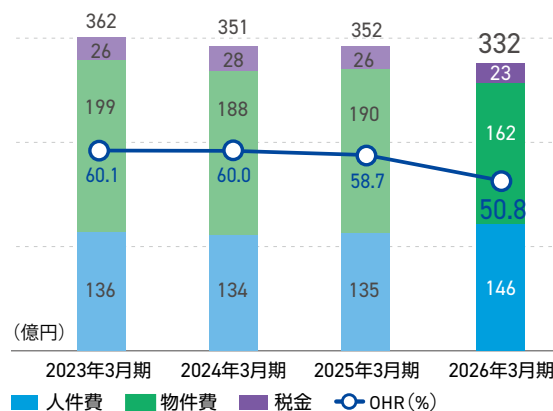
財務ハイライト

コア業務粗利益(投資信託解約損益を除く)

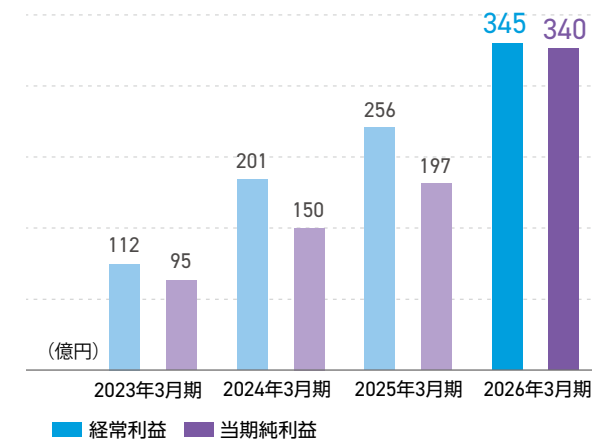


経費/OHR

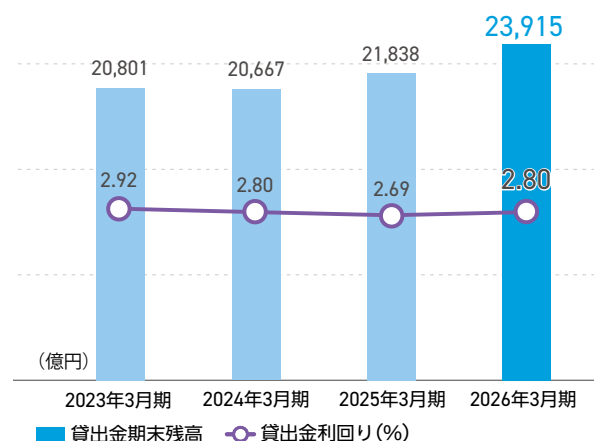
(コア業務粗利益(投資信託解約損益を除く)ベース)



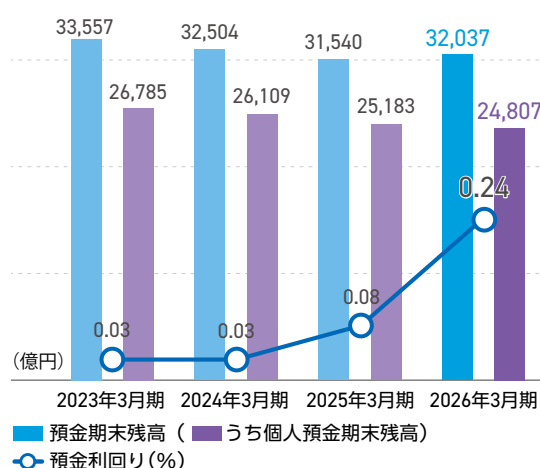
経常利益/当期純利益



貸出金期末残高/貸出金利回り



預金期末残高/預金利回り



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

業務粗利益 = 資金利益 + 役務取引等利益 + 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

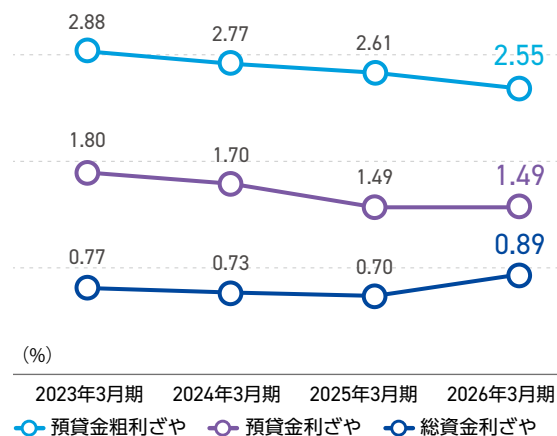
*新事業粗利益:2020年4月以降に実行した商品・サービスによる収益、コア業務粗利益(投資信託解約損益を除く)ベース

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。

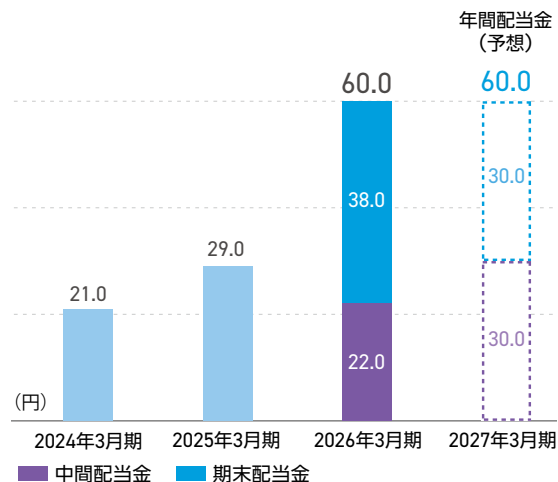
OHR = 経費/コア業務粗利益(投資信託解約損益を除く) × 100

財務ハイライト

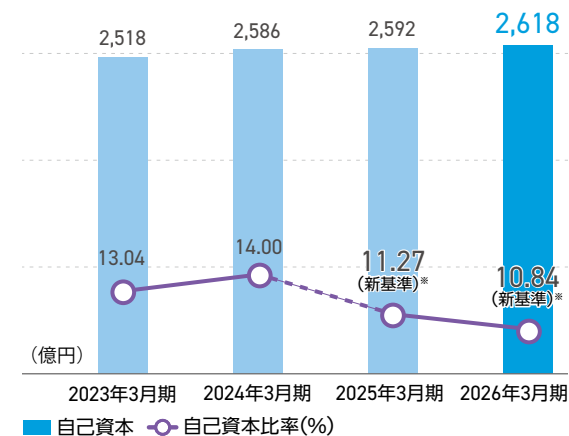
預貸金粗利ざや／預貸金利ざや／総資金利ざや



一株当たり年間配当金



自己資本／自己資本比率(国内基準)



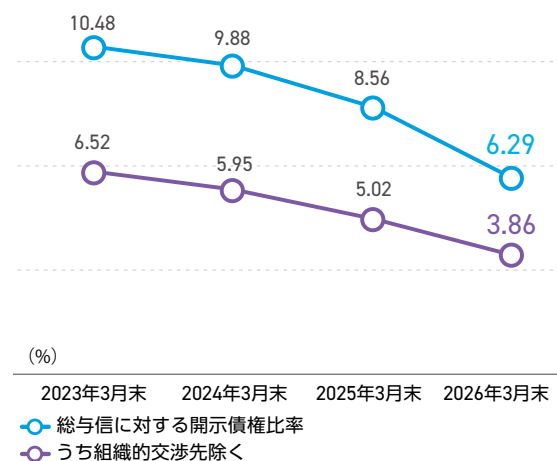
※ 2025年3月期よりパーゼルⅢ最終化適用 (経過措置は非適用)

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。

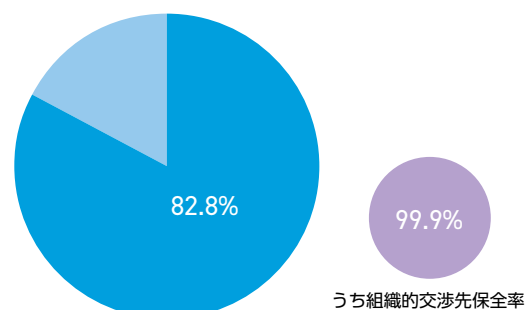
当社の〈コア資本に係る基礎項目〉は資本金、資本剰余金、利益剰余金等と一般貸倒引当金により構成しております。

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

金融再生法開示債権比率



金融再生法に基づく開示債権保全率



うち組織的交渉先保全率

非財務ハイライト

① ESG 実績

ESG	分野	KPI・項目(単位)	2023年度	2024年度	2025年度
Environment 環境	環境	温室効果ガス排出量削減率 (2013年度比、%)	▲75.6%	▲77.3%	— (集計前)
Social 社会	地域貢献	サイクリングプロジェクト (イベント開催数、回)	32	44	34
		パートナーシップ・ 協定締結数(件)	25	27	28
Governance ガバナンス	ガバナンス	取締役会の構成(名)	社内	5	6
			社外	5	6
			女性	1	2
		監査等委員会の構成(名)	社内	1	1
			社外	3	3
			女性	2	2
	コンプライアンス	コンプライアンス意識調査同意率(%)	80.9	81.1	82.2

② ESG 目標

ESG	分野	KPI・項目	目標	算定基準・補足
Social 社会	人的資本投資	エンゲージメントスコア	70以上	Wevox総合スコア
		人的資本投資額	10億円以上	3年間累計投資額
		プロフェッショナルリティ認定者	500名以上	3年間累計人数
	AX (AIトランスフォーメーション)	AI人材力強化研修受講率	100%	
		AI活用施策数	30施策	
		業務効率化	約30%向上	業務量約50万時間相当
	地域貢献	経済波及効果	10億円以上	3年間累計効果額
Governance ガバナンス	コンプライアンス	コンプライアンス意識調査同意率	85%以上	「当社のコンプライアンスへの取組みは十分だと思う」 への同意率

会社概要

プロフィール

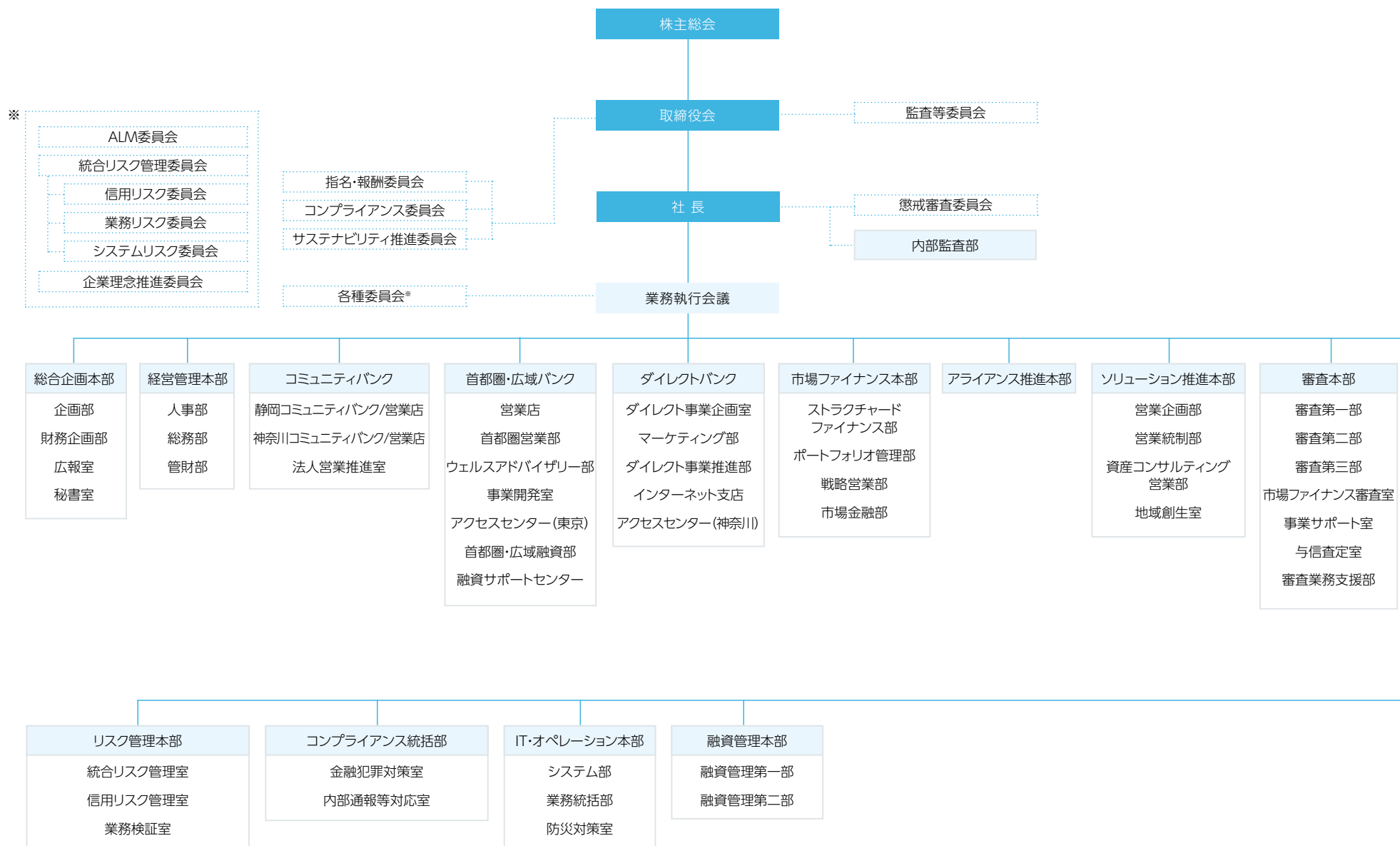
名称	スルガ銀行株式会社（Suruga Bank Ltd.）
設立	1895年（明治28年）10月19日
本店	〒410-8689 静岡県沼津市通横町23 番地
代表者	取締役社長 加藤 広亮

主な業務の内容

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、納税準備預金等
貸出業務	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	
信託業務	公益信託、特定贈与信託、土地信託、永代供養信託、遺言信託、遺言代用信託、遺産整理業務	
社債受託及び登録業務	担保付社債信託法による社債の受託業務、公社債の募集及び登録に関する業務	

附帯業務	代理業務	日本銀行代理店、日本銀行歳入代理店及び国債代理店業務
		地方公共団体の公金取扱業務
		中小企業基盤整備機構等の代理店業務
		株式払込金の受入代理業務及び株式配当金、公社債元利金の支払代理業務
		日本政策金融公庫等の代理貸付業務
		信託契約代理業務
		保険代理店業務
	貸金庫業務	
	有価証券の貸付	
	債務の保証（支払承諾）	
	公共債の引受	
	国債等公共債及び証券投資信託の窓口販売	
	確定拠出年金運営管理業務	
	クレジットカード業務	
	証券仲介業務	

全社組織体制図 (2026年6月30日)



株式情報

2026年3月31日現在

株式の状況

■ 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	27	36	635	211	52	16,365	17,331	
所有株式数 （単元）	7,774	384,509	47,409	468,174	552,100	218	508,882	1,969,066	232,648
所有株式数 の割合（％）	0.39	19.53	2.41	23.78	28.04	0.01	25.84	100.00	

(注) 1. 自己名義株式 25,893,470 株は「個人その他」に 258,934 単元、「単元未満株式の状況」に 70 株含まれております。
2. 「金融機関」の欄には、役員報酬 BIP 信託及び株式付与 ESOP 信託が保有する当社株式 7,827 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）	40	83	57	523	642	4,202	2,091	9,693	17,331	
割合（％）	0.23	0.48	0.33	3.02	3.70	24.25	12.06	55.93	100.00	
所有株式数（単元）	1,502,451	185,951	38,948	93,170	41,011	78,020	12,890	16,625	1,969,066	232,648
割合（％）	76.30	9.44	1.98	4.73	2.08	3.96	0.66	0.85	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	29,440	17.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	東京都港区赤坂 1 丁目 8 番 1 号 赤坂インタースティ AIR	17,042	9.95
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	4.29
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5NT,UK	7,268	4.24
INDUS SELECT MASTER FUND,LTD.	94 SOLARIS AVENUE, CAMANA BAY, PO BOX 1348, GRAND CAYMAN, KY1-1108, CAYMAN ISLANDS	5,884	3.43
一般財団法人スルガ英学財団	静岡県沼津市通橋町 23	5,401	3.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS	5,335	3.11
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	5,107	2.98
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	2.35
INDUS JAPAN LONG ONLY MASTER FUND, LTD	89 NEXUS WAY, CAMANA BAY, GRAND CAYMAN KY1- 9007	2,866	1.67
計		89,729	52.39

(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） 17,042 千株
株式会社日本カストディ銀行（信託口） 5,107 千株
2 上記の発行済株式より除く自己株式には、役員報酬 BIP 信託及び株式付与 ESOP 信託が保有する当社株式は含まれておりません。

スルガ銀行グループの事業内容

2026年3月31日現在

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。

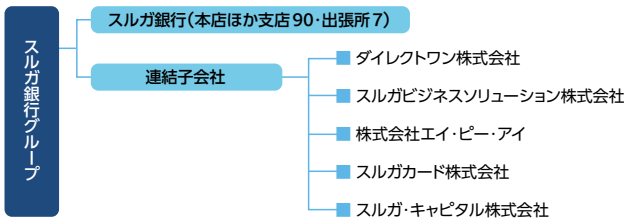
■ 銀行業務

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

■ その他業務

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

■ スルガ銀行グループの組織構成



■ 連結子会社の状況

会社名	住所	事業内容	設立年月日	資本金	当社議決権比率	子会社による間接所有を含めた当社議決権比率
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。

主なインターネット支店 (2026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「スマ口座」が好評

Dバンク支店

www.surugabank.co.jp/d-bank/

☎0120-55-4189

お電話承り時間 月～金曜日（祝日を除く）9:00～17:00

スマ口座（Dバンク支店普通預金口座の愛称）は、2026年8月1日より特典プログラムを刷新。口座振替等の取引と普通預金平均残高に応じて毎月最大1,000円を還元する新モデルへ移行し、生活口座として今まで以上にお得にご利用いただける仕組みを提供してまいります。



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。



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。



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



スルガ銀行

