

---

スルガ銀行中期経営計画 “Re:Start 2025”  
第1フェーズ  
2019年度～2022年度

2019年11月

**スルガ銀行**

---

1. 企業理念・新しいガバナンス態勢

2. 目指す姿・実現に向けた戦略

3. 財務計画

4. 営業戦略（トップライン戦略）

5. 構造改革（コスト戦略）

6. 地域への取り組み

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。

## ■ コンプライアンス憲章

スルガ銀行グループは、「企業理念」の実現に向けて、社会において不可欠な存在となるよう、全社員一丸となってコンプライアンス憲章を実践していくことを、ここに宣言いたします。社会に多大な影響を与えた不祥事を教訓とし、二度と同じ過ちを起こさないよう、コンプライアンスを経営の最重要課題に掲げ、態勢の確立に努めてまいります。

### 【お客さま本位の業務運営】

お客さまの声に真摯に耳を傾け、お客さまにとって最善の利益を考えた最適な商品・サービスを提供します。お客さまとの末永いお取引により信頼を確立し、適正な収益につなげる健全経営を実現します。

### 【誠実かつ公正で透明性のある企業活動】

お客さまや社会からの期待にお応えするため、法令やルールのみならず社会規範や銀行の公共性に鑑みた誠実な行動を徹底します。問題の早期発見に努め、事実を正しく認識したうえで公正に情報開示を行ない、適切な判断に基づき対応します。

### 【健全な職場環境の確保】

ともに働く仲間やその家族を大切に想い、ハラスメントを排除し、すべての社員が安心して働ける環境をつくります。立場の違いに関わらず、お互いを尊重し自由に意見を言い合える企業風土を醸成します。

### 【反社会的勢力との一切の関係遮断】

社会の秩序や人々の安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係を遮断し、金融インフラ機能の健全性と安全性を確保します。

### 【当事者意識を持った行動】

社員一人ひとりが「当社を変える」という強い信念と責任感のもと、コンプライアンス憲章をすべての行動の判断基準として、日々の業務に取り組んでまいります。

## ■ 業務改善計画の実行①

- ◆ 2018年10月5日付業務改善命令に基づき、金融庁に業務改善計画を提出
- ◆ コンプライアンスの徹底とお客さま本位の業務運営を実現し、健全な組織風土・企業文化を築くため、改善計画を推進中

2019年11月14日現在

主な改善項目	改善に向けての対応策	これまでの改善に向けての取組み
今回の処分を踏まえた責任の明確化	旧経営陣の退任	2018年9月、代表取締役3名と役付取締役2名、計5名が辞任。
	役員を経営責任の追及	2018年11月、現旧各取締役・執行役員に対し、シェアハウスその他の収益不動産に係る融資問題に関する損害賠償請求訴訟を提起。 2018年12月、現旧取締役に対し、創業家ファミリー企業に係る与信管理の問題に関する損害賠償請求訴訟を提起。
当社再生のための意識改革とガバナンス(経営管理態勢)改革	監査等委員会設置会社への移行、社外役員の積極的活用によるガバナンス態勢強化	2018年9月、取締役会議長を社外取締役とした。 2019年6月、監査等委員会設置会社へ移行。取締役7名のうち4名を社外取締役で構成。監査等委員3名はすべて社外取締役。
	コンプライアンス体制再構築委員会の設置	2018年11月、「コンプライアンス体制再構築委員会」を設置。 以後、コンプライアンス体制の抜本的な構築のための仕組みを検討・実施。
	コンプライアンス統括部・内部通報制度の充実	2018年12月、コンプライアンス統括部の人員を拡充し、内部通報等対応室、AML/CFT*対策室を設置。 内部通報制度に係る規定・業務手続き及び窓口環境を見直し。
	業績評価制度の見直し	2018年度上期、従前、定量的項目中心であった評価制度を改め、定性項目を重視した職務評価制度を導入。
	顧客本位の業務運営態勢の確立、健全な企業文化の醸成に向けた教育・研修の実施	融資業務や法令遵守に関して、銀行員として備えるべき知見を身につけ、健全な企業文化を醸成するため、すべての社員に対する研修を実施。2018年度下期以降、半期ごとに継続して研修実施中。
	投資用不動産融資の全件調査実施と調査結果に基づく厳正対応	2019年5月、投資用不動産融資全件について不正の有無を調査するために実施した「全件調査」の結果公表。 同時に、無担保ローンに関する調査（当社職員の詐欺的商法への関与の有無の調査）、抱き合わせ販売の禁止違反、銀行代理業の許可制違反、実質的支配者の確認調査などを実施し、その結果を公表した。 2019年5月、上記調査の結果、不正案件への関与が判明した社員に対し、厳正な処分を実施した。
	企業理念の刷新	2019年11月、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。」をボトムアップにより策定。
中期経営計画の策定	2019年11月、新企業理念を踏まえた中期経営計画を策定、公表。	

\* Anti-Money Laundering/ Counter Financing Terrorism、「マネー・ローンダリング/テロ資金供与防止」を意味

## ■ 業務改善計画の実行②

主な改善項目	改善に向けての対応策	これまでの改善に向けての取組み
反社会的勢力の排除に係る管理態勢、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与に係る管理態勢の確立	反社会的勢力との取引解消	反社会的勢力との疑いのある先に対する対応方針を明確化する規程および業務手続等の改定を行ない、その対応方針に基づき警察への照会を徹底し、取引解消の手続きを実施。
	反社会的勢力・疑わしい取引・法人の実質的支配者に関する取引検知等のシステム構築	2018年12月、人為的なミスを防止するため、反社会的勢力による新規口座開設をブロックするシステムを構築し、運用を開始。また、法人取引における疑わしい取引の検知態勢および法人の実質的支配者の確認の不備を防止するシステム構築し、運用開始。全社員への周知徹底、本部モニタリングを実施。
	専門部署「AML/CFT対策室」設置と外部専門家活用による態勢整備	2018年12月、AML/CFT対策室設置。外部専門家の助言や研修の活用により態勢を整備。
融資審査管理を含む信用リスク管理態勢および内部監査態勢の確立	審査部門の権限強化	2018年12月、審査部門の権限を強化し、牽制機能発揮のため、審査本部長の職責レベルを執行役員から上席執行役員へ引き上げ。
	内部監査部門の独立性の確保と監査の実効性の確保	2018年12月、内部監査部門の独立性を確保し、牽制機能発揮のため、内部監査部長の職責レベルを執行役員から上席執行役員へ引き上げ。
	スリーライン・ディフェンスの機能強化	スリーライン・ディフェンスの機能強化を図るため、第1線(営業)、第2線(審査・コンプライアンス等)、第3線(内部監査)の役割を明確化する改善計画を策定。スリーラインのそれぞれに対して、教育・研修を実施。2018年11月、業務監査部の名称を「内部監査部」に改称し、改善計画に沿った体制を始動。
	投資用不動産ローンに係る信用リスク管理態勢の強化	2019年4月、融資対象物件のDSCR*や将来の収益に基づく不動産評価額を算出する外部システム導入。営業および業務プロセスの見直しを実施。
	不動産関連業者管理システム構築	2019年5月、不動産関連業者を一元的に管理するシステムを構築し、取引履歴、不芳情報および反社会的勢力情報などを取り込み、取引に当たってスクリーニングを実施できるようにする。
	投資用不動産ローン専門チームの組成	2019年5月、これまで停止していた投資用不動産ローンを再開するに当たり、少人数の専門チームを組成。メンバーとしてコンプライアンス統括部および審査本部経験者を配置してお客さま本位の業務運営ができる体制とする。
	有担保ローン取扱い店舗の限定	2019年5月、有担保ローン(投資用不動産ローンを除く)については、融資役席を配した営業店に限定し取扱い。
創業家の一定の影響下にある企業群との取引解消	資本関係の解消 融資金の全額回収 2019年10月、創業家の保有する株式がすべて株式会社ノジマに売却され、資本関係が解消された。 2019年10月、創業家およびファミリー企業向け融資全額について弁済合意書締結。融資取引も2019年度中に全額回収予定。	
シェアハウス向け融資およびその他投資用不動産融資に関して、個々のお客さまに対して適切な対応を行うための態勢の確立	シェアハウス等対応室設置	2018年6月、社長直轄の「シェアハウス等顧客対応室」設置。関連部署と連携し、条件変更などお客さま対応を実施中。
	お客さま対応	お客さま一人ひとりの状況を丁寧かつ十分に伺うことを心がけ、事務的・画一的な運用に陥ることなく、可能な限りお客さまの理解と納得が得られる最適な解決方法を提供。 2019年5月、元本一部カットの対応を開始。順次お客さま面談などを通じて、元本カット率などを算定中。

\* DSCR(Debt Service Coverage Ratio) = 正味稼働利益 ÷ 元利金返済額

## ■ コーポレート・ガバナンス

- ◆ 持続可能なビジネスモデル構築のため、コンプライアンスの徹底はもとより、リスクアペタイトを明確にしたうえで戦略・施策や経営資源配分の最適化を図るよう経営管理の実行性の強化を図る
- ◆ 取締役会の監督機能を強化するとともに、透明性の高いコーポレート・ガバナンスを目指す

### 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



### コンプライアンス態勢の強化

4つの基本方針を持ったコンプライアンス・プログラムの策定・徹底

- 1 コンプライアンス憲章の制定と全社員への徹底
- 2 スリーラインディフェンスの再徹底
- 3 内部通報制度の再構築
- 4 AML/CFT対策の推進

### ガバナンス態勢の強化



- … 「監査等委員会」を設置し、取締役会の監督機能を強化
- … 任意の「指名・報酬委員会」を設置し、取締役等の人事・報酬に関する客観性および透明性の確保

\*Asset Liability Management

## ■ 目次

---

1. 企業理念・新しいガバナンス態勢
2. 目指す姿・実現に向けた戦略
3. 財務計画
4. 営業戦略（トップライン戦略）
5. 構造改革（コスト戦略）
6. 地域への取り組み

# ■ スルガ銀行中期経営計画 “Re:Start 2025” (期間：2019年度～2025年度)

## 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。”

お客さま満足

株主価値

社員満足

社会への貢献

価値提供

新しいスルガ銀行の姿

## ビジョン

- ・企業理念の実現に向けて、**お客さま本位の業務運営**を徹底し、コアビジネスであるリテールバンキングへの取り組みを通じて、当社ならではの**独自の価値提供**を実現することで、お客さまに心から満足していただき、社員もやりがいを感じる**“新しいスルガ銀行の姿”**を創出
- ・**コンプライアンスの徹底とリスク・リターン**の適正なコントロールを行う態勢を構築し、公共性が高い金融機関として**“持続可能な新たなビジネスモデル”**を展開

## 経営戦略

コアビジネスである「リテールバンキング」を再構築するとともに、リスク分散と収益の安定化を目的に「市場性運用」を推進

- ✓ **RA業務粗利益\***をコントロールし、リスク・リターンのバランスがとれた収益基盤を構築

リスク資本をコントロールした既存ビジネスの推進と新規事業への取り組み、ストレス環境下で顕在化するリスクへの備え

- ✓ バゼルⅢ改定後においても**自己資本比率8%以上**を堅持し、事業戦略を実現

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

# ■ 第1フェーズの基本戦略

## 環境認識

### マイナス金利継続

- ✓ コスト削減、人員見直し
- ✓ 非金利ビジネスに注力

### 規制対応

- ✓ バーゼルⅢ改定
- ✓ 異業種参入による業際の見直し

### Fintech対応

- ✓ システム化・省力化投資
- ✓ 異業種連携によるプラットフォーム化

### 社会の変化

- ✓ 少子高齢化
- ✓ 都心集中

### 消費者の変化

- ✓ 相続・資産形成意識の向上
- ✓ 労働力・働き方・サービスニーズの多様化

## 戦略

### 第1フェーズ(2019年度～2022年度)

#### 重点課題への対処

シェアハウス  
関連融資等

創業家との  
早期関係解消

#### リテール バンキング

- ✓ 投資用不動産ローンはターゲットを変更し「質」を転換
- ✓ ソリューション型営業モデルへの進化
- ✓ エリア特性を踏まえた展開

#### 市場性運用

- ✓ 信用リスク中心のポートフォリオからの転換
- ✓ ダウンサイドリスクが抑制された安定運用を志向

#### 新規事業

- ✓ 外部企業との提携
- ✓ API連携基盤の活用

#### 経営資源配分の最適化

店舗業務改革

人財資源の  
リアロケーション

グループ機能の見直し

経費削減

### 第2 フェーズ

2023年度  
～  
2025年度

新しいポジションの確立

1. 企業理念・新しいガバナンス態勢
2. 目指す姿・実現に向けた戦略
3. 財務計画
4. 営業戦略（トップライン戦略）
5. 構造改革（コスト戦略）
6. 地域への取り組み

## ■ 財務計画概観（1/3）目標とする経営指標

単位：億円

		2019年度 (予想)	2022年度 (計画)
単 体	RA業務粗利益 <sup>*1</sup>	620	490
	OHR <sup>*2</sup>	55%	60%以内
	当期純利益	150	60
	自己資本比率 <sup>*3</sup>	9.5%	10%超
連 結	当期純利益	155	70

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

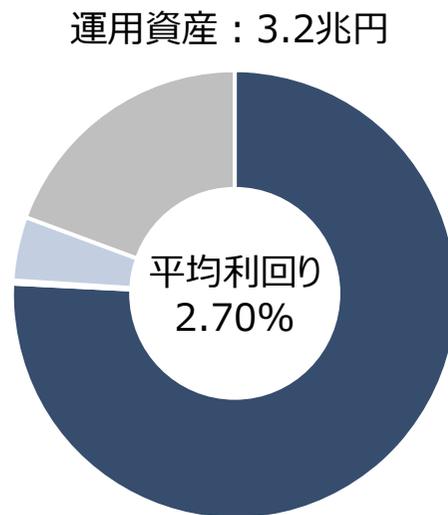
\*2 OHR (Over Head Ratio) = 経費 ÷ 業務粗利益

\*3 2022年3月末以降バーゼルⅢの改定が見込まれるが（国内基準行は未定）、上記指標には織り込まず（▲ 2%程度の影響を想定）

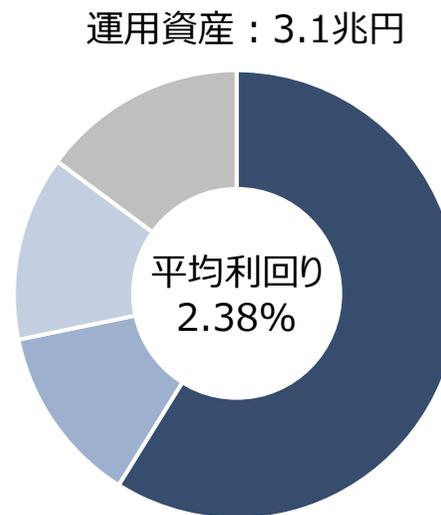
## ■ 財務計画概観（2/3）アセットアロケーション

- ◆ これまでよりリスクを抑えたミドルリスク・ミドルリターン of 収益構造へアセットアロケーションを転換
- ◆ さらに、リスク分散と収益の安定化を実現するため、市場性運用も新たに推進

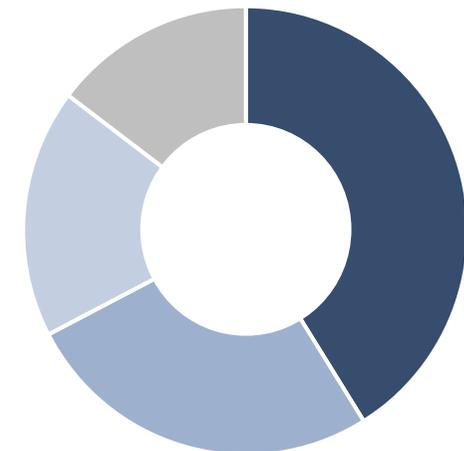
2019年度（予想）



2022年度（計画）

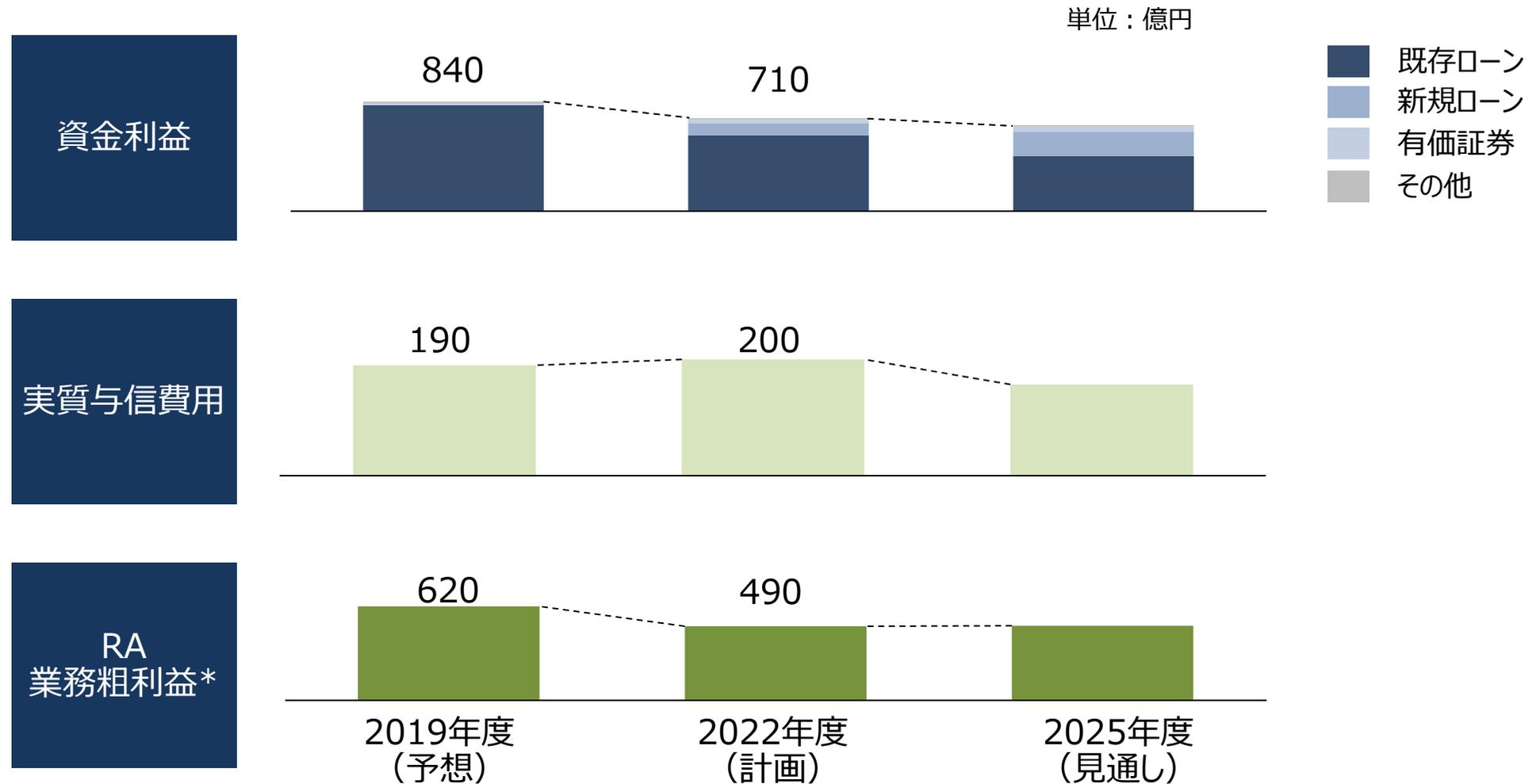


2025年度（見通し）



## ■ 財務計画概観（3/3）実質与信費用・利益推移

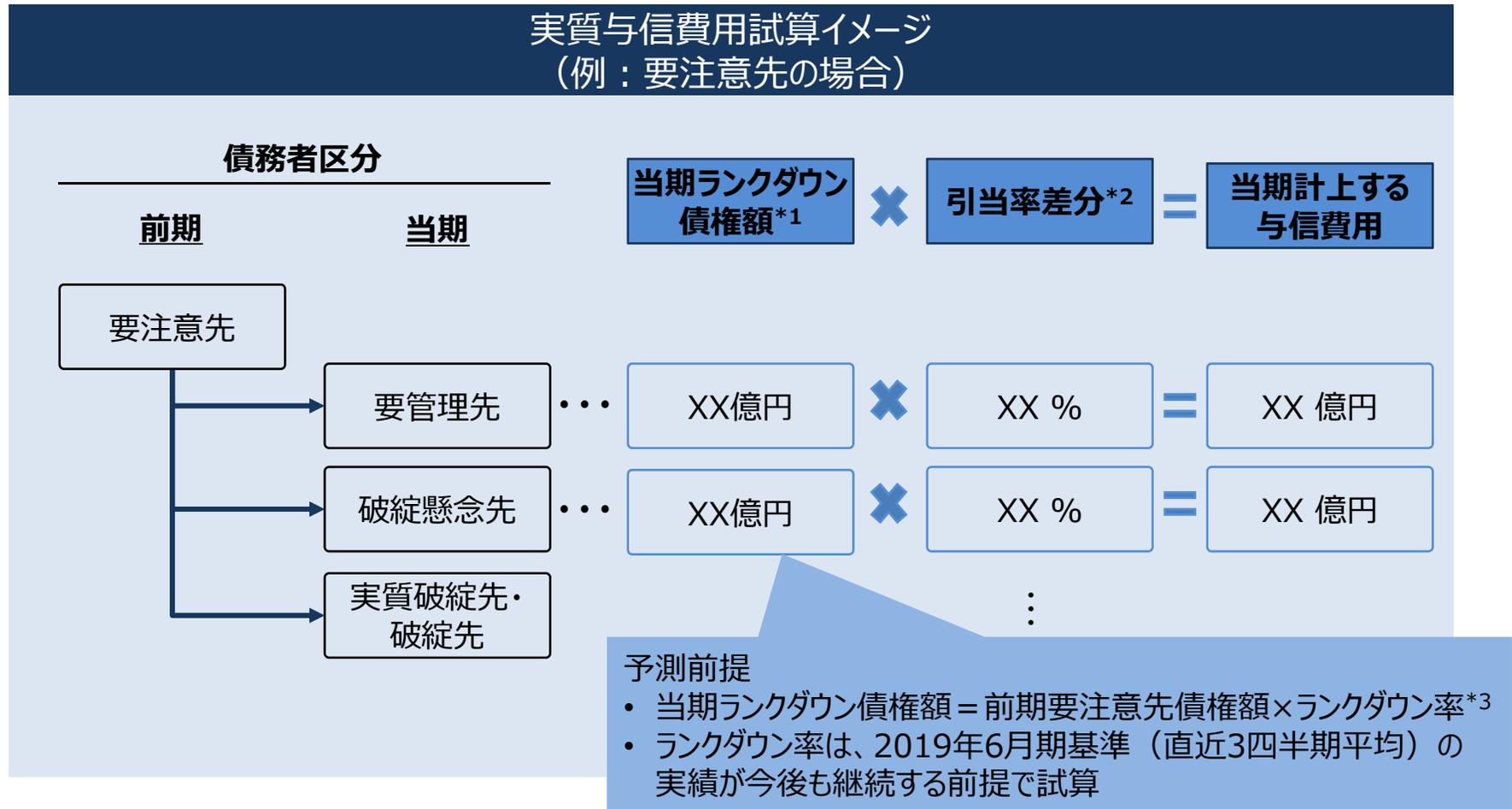
- ◆ 既存ローン残高の減少に伴い資金利益・実質与信費用ともに減少
- ◆ ミドルリスク・ミドルリターンの新規ローン積み上げにより、2022年度以降、RA業務粗利益は一定水準を維持する計画



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

## ■ 実質与信費用予測（1/4）予測の前提①

- ◆ 債務者区分の遷移実績（直近3四半期平均）を勘案し、実質与信費用を予測
- ◆ シェアハウス関連融資問題が明らかになって以降、延滞発生時においても督促等のご連絡を控えている。実質与信費用は、債務者区分のランクダウンが多い直近の実績を適用し、保守的に予測



\*1 ランクダウン債権額：当期に債務者区分がランクダウン（悪化）した貸出金等の金額

\*2 引当率差分：ランクダウン前の引当率とランクダウン後の引当率の差分。引当率は2019年6月期実績を使用

\*3 ランクダウン率：前期対象債権額のうち、債務者区分がランクダウンした債権額の比率

## ■ 実質与信費用予測（2/4）予測の前提②一棟収益ローン

- ◆ 自己査定基準変更\*の影響もあり、約8,500億円のローンを要注意先債権に区分
- ◆ 現時点では、延滞が発生していない債権が大半であるが、将来的な実質与信費用への影響を勘案し、融資対象物件の入居率を考慮した試算を実施

債務者区分別残高（2019年9月末）

単位：億円

債務者区分	貸出金等 与信関連債権	うち一棟収益ローン残高 (除くシェアハウス関連先)	
		うち延滞なし	
正常先	12,164	1,995	1,995
要注意先*	10,449	8,515	8,311
要管理先	1,862	655	567
破綻懸念先	992	267	215
実質破綻先・破綻先	1,423	187	7
合計	26,891	11,619	11,094

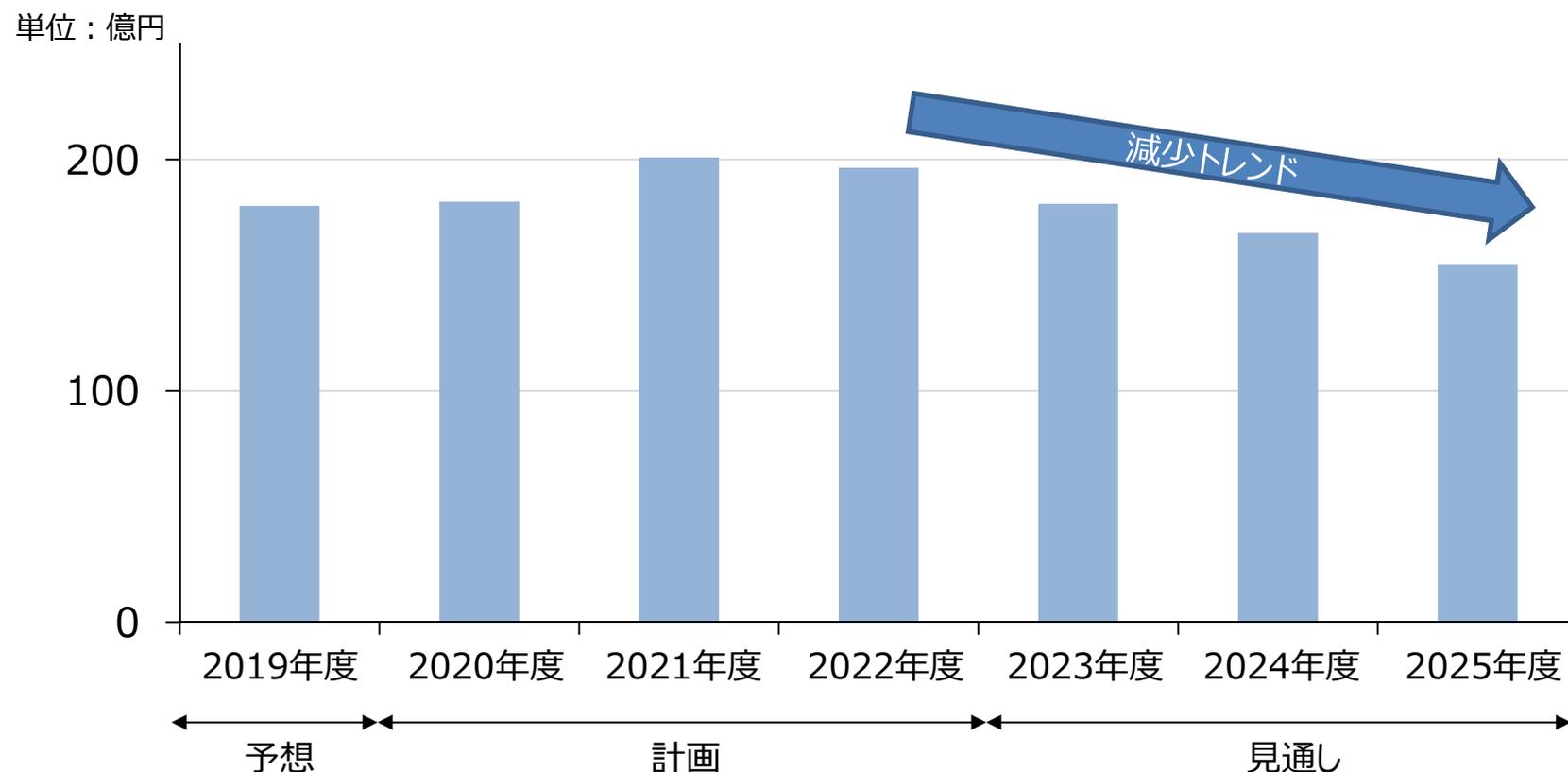
\* 延滞が発生していなくても、確定申告書が受領できない場合や融資対象物件のキャッシュフローがマイナスの場合、要注意先に区分



## ■ 実質与信費用予測（4/4）一棟収益ローンの見通し

- ◆ 保守的に、債務者区分のランクダウンが多い状態が継続する前提としたため、短期的には実質与信費用が高止まり
- ◆ 2023年度以降は、入居率が低い債権が減少し、実質与信費用は減少していく

一棟収益ローン 実質与信費用推移



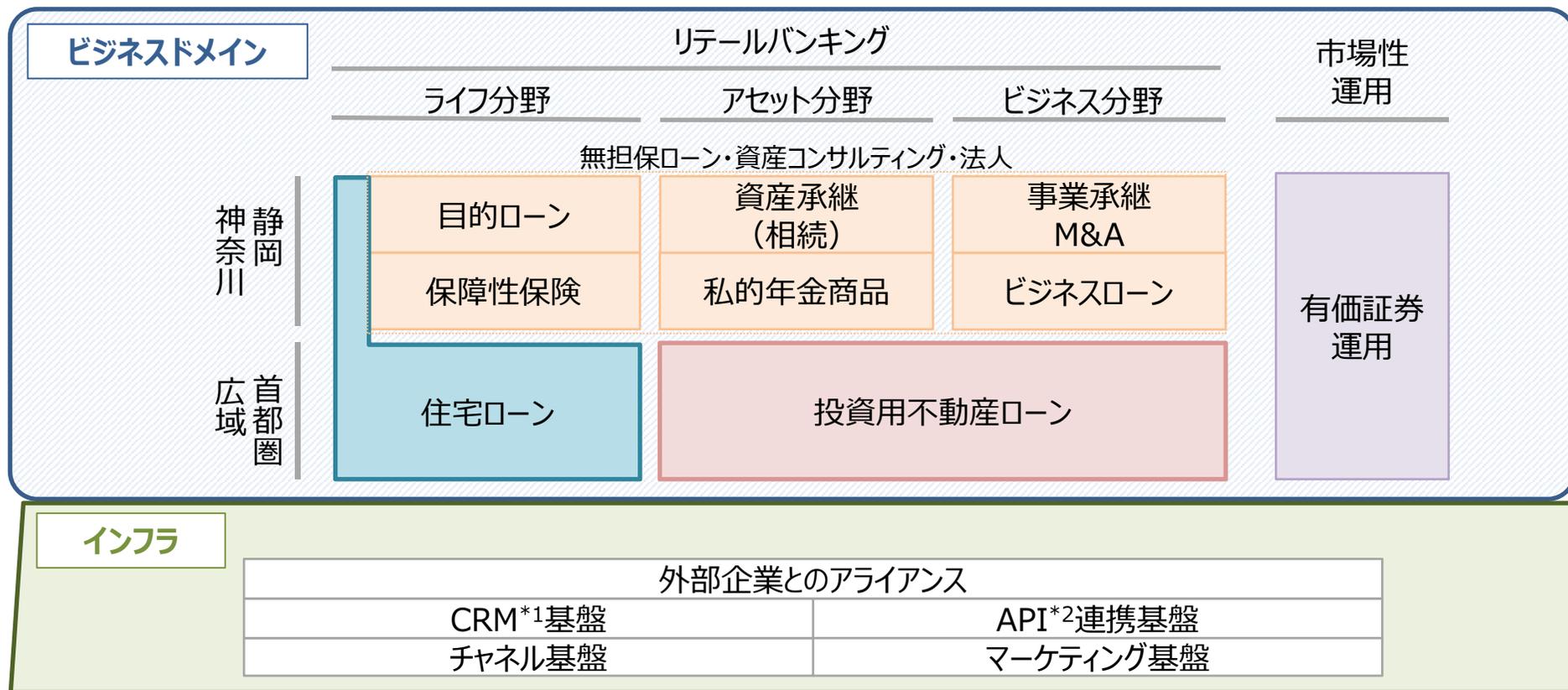
1. 企業理念・新しいガバナンス態勢
2. 目指す姿・実現に向けた戦略
3. 財務計画
4. 営業戦略（トップライン戦略）
5. 構造改革（コスト戦略）
6. 地域への取り組み

# ■ 営業戦略の全体像

◆ 第1フェーズにおいて、独自のリテールインフラを土台に、持続可能なビジネスモデルの礎を築く

〈ポイント〉

- 長年蓄積したノウハウを活用し、引き続き個人ローンをリテールバンキングの柱とする
- お客さまの課題解決のための金融サポート機能の向上を図る
- 貸出金中心のポートフォリオからの転換と収益安定化を図るため、市場性運用も推進



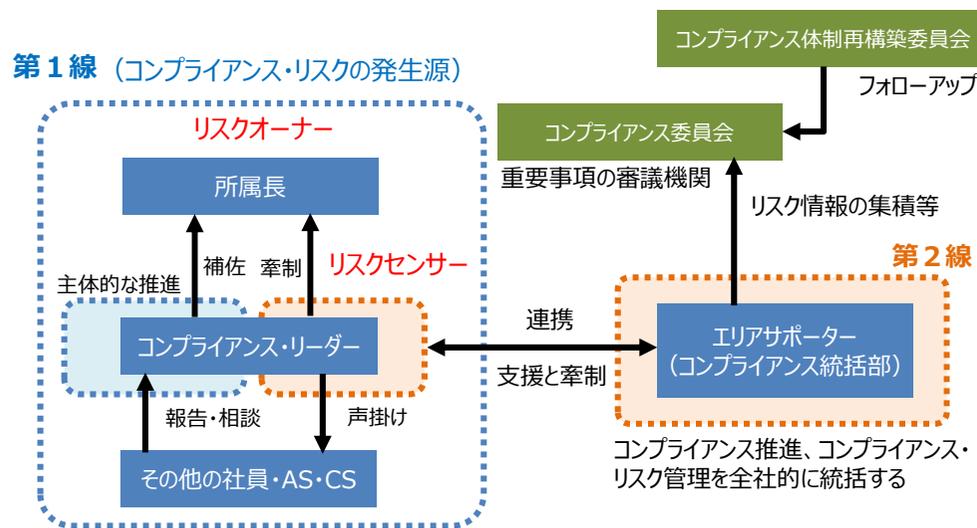
\*1 Customer Relationship Management    \*2 Application Programming Interface

# ■ コンプライアンス／リスク管理を強化した営業体制

- ◆ 各営業店・本部にコンプライアンス・リーダーを設置し、コンプライアンス／リスク管理を徹底
- ◆ 投資用不動産ローンの営業／業務のプロセスを見直し、不正を防止

## 営業現場のコンプライアンス体制強化

### ■ コンプライアンス推進とコンプライアンス・リスク管理体制



### コンプライアンス・リーダー

#### 営業店等における第二線としての機能

- コンプライアンスの主体的推進
- リスクセンサー
- 教育 (OJT)

### コンプライアンス・エリアサポーター

#### コンプライアンス・リーダーをサポート

- 営業店等への定期的な訪問による取組確認
- コンプライアンス統括部へのレポートライン

## 投資用不動産ローンのリスク管理強化

### 申込受付・契約

- 全ての持込不動産業者を調査し、不芳業者を排除
- お客さまと面談し、必要書類の原本確認を実施
- 専門チームの組成

### 審査

- 外部の専門業者から取得した物件収益性 (DSCR) を基本とした評価

### 実行後管理 (原則)

- 年 1 回、お客さまから確定申告書等を受領し、貸貸収支を確認
- 年 1 回、投資物件の現地調査を実施

## ■ 新規ローン実行額

		2022年度（計画）	市場機会	戦略
投資用 不動産 ローン	個人	1,200億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産による相続対策もしくは資産形成ニーズは、引き続き根強く存在</li> <li>全体感として、金融機関の投資用不動産への融資姿勢は保守的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス／リスク管理を徹底するとともに、ケイパビリティを発揮し、事業モデルをミドルリスク・ミドルリターンへと転換</li> </ul>
	法人	100億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内不動産市場のうち、プロや事業者向けの不動産投資市場において、ミドルリスク・ミドルリターンでのアセットファイナンスの機会が存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼できるルートからの情報を中心に慎重に精査して取組み、当社の不動産分野における強みを拡充</li> </ul>
住宅 ローン		500億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで注力してきた個別性の高い住宅ローンマーケットは、依然として市場に存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング力、顧客対応力、目利き力を持って自社プラットフォームで個別性の高いマーケットを開拓</li> </ul>
無担保 ローン		100億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフイベントやQOL*に対する資金ニーズは、根強く存在</li> <li>潜在ニーズを顕在化させることにより、更なる魅力的な市場へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ分析と顧客接点において、マーケティング力の高度化を図り、お客さまへの提案力で差別化</li> </ul>
合計		1,900億円		

\* Quality of Life

# ■ 投資用不動産ローン

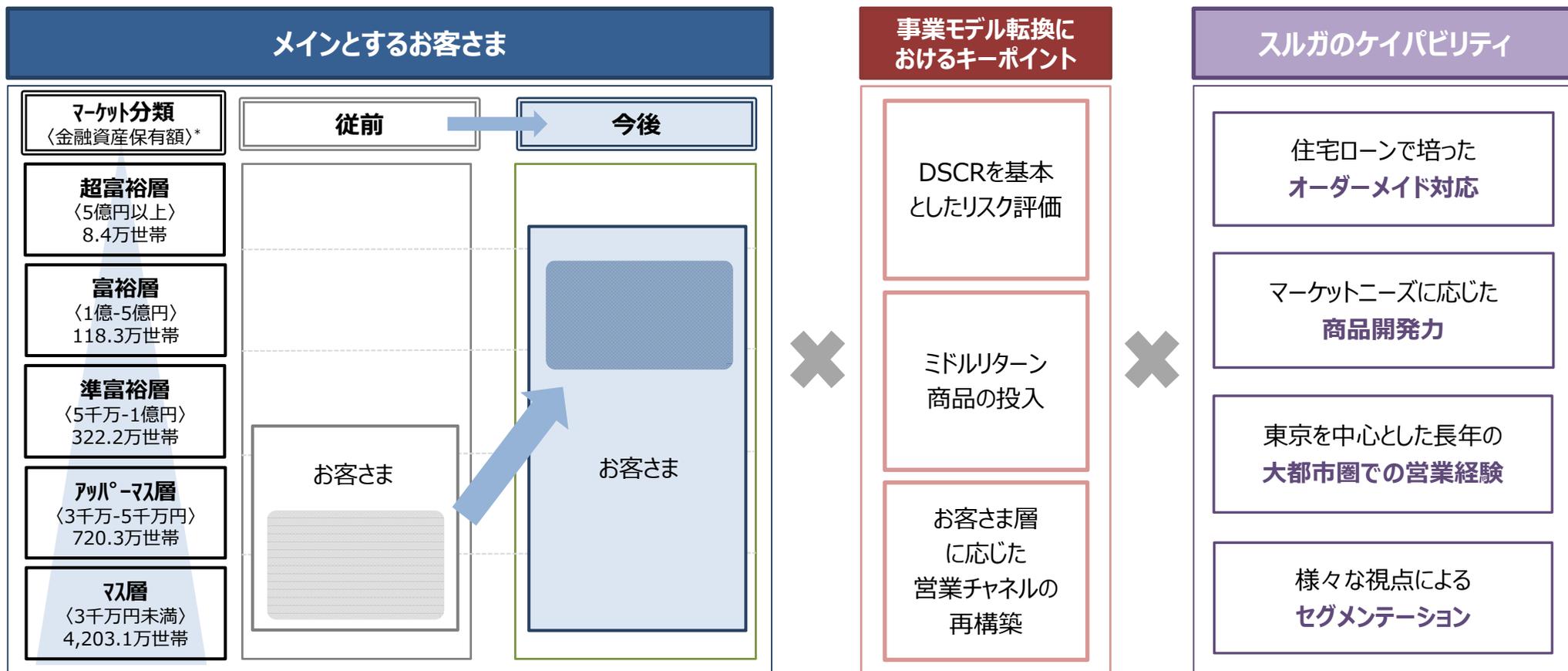
◆ リスクを抑えたミドルリスク・ミドルリターン戦略に事業モデルを転換し、投資用不動産ローンを再開

環境認識

税法・民法改正による相続意識の高まり

老後の資産形成ニーズ継続

引き続き不動産投資需要に対応



\*引用) NRI推計値

# ■ 住宅ローン

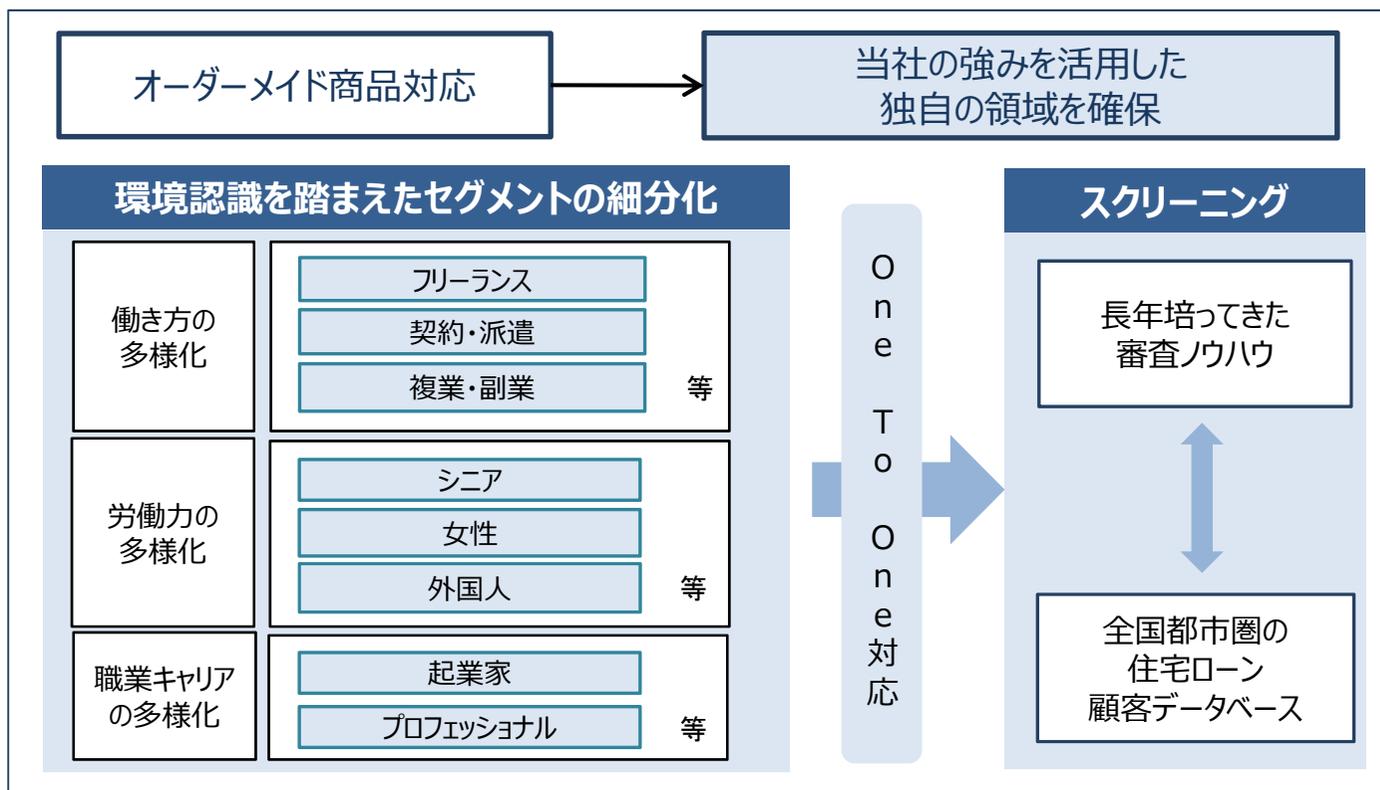
## ◆ 従来から得意とするマーケットにおいてオーダーメイド型住宅ローンを自社プラットフォームでリスタート



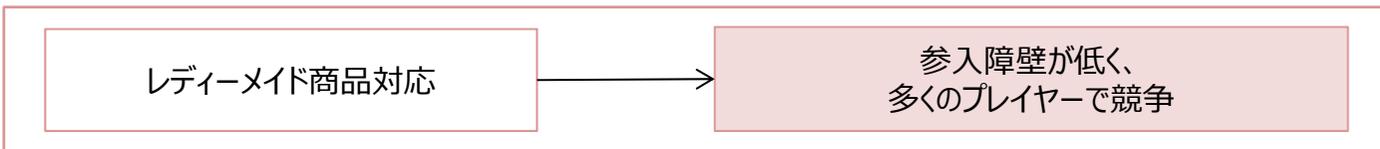
〈従業員規模別従業員数〉

従業員規模 / 従業員数割合
1~4人 / 11.5%
5~9人 / 12.2%
10~49人 / 35.9%
50~99人 / 12.1%
100~199人 / 9.3%
200~299人 / 4.4%
300人以上 / 14.6%

全体の  
85.4%  
個別性の高い  
マーケット



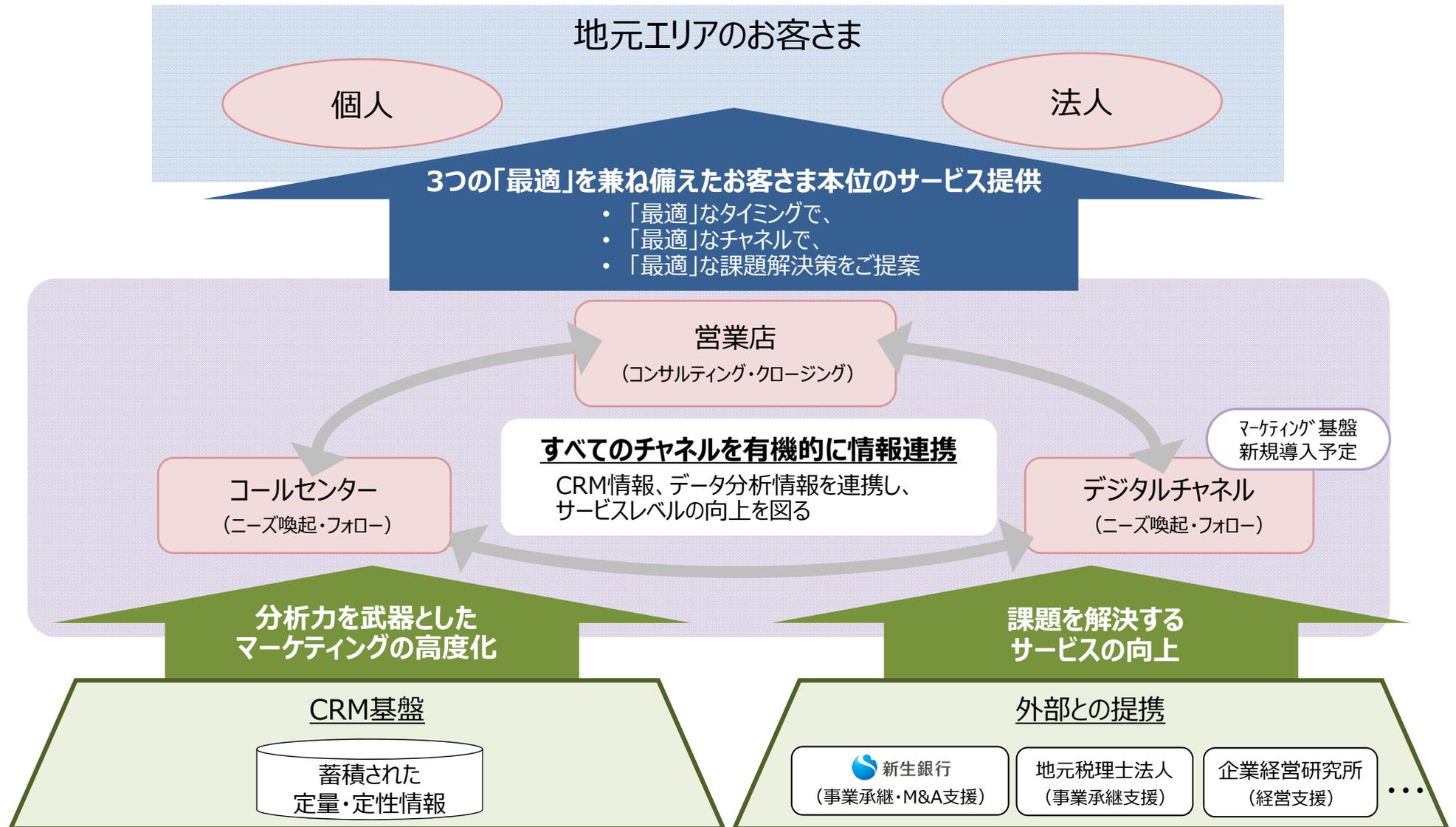
画一性の高い  
マーケット



※出所) 平成28年経済センサス (平成30年6月 総務省・経済産業省)

# ■ 無担保ローン・資産コンサルティング・法人

◆ CRM基盤の活用と外部企業との協業、有機的な情報連携により提案力の質を高め、地域へ貢献



# ■ デジタルマーケティングの高度化

◆ 2020年度、新たにデジタルマーケティング基盤を構築し、マーケティングの高度化を実現

1

## パーソナライズされた対応

Web行動履歴、顧客属性に基づき、最適なコンテンツを提供



Aさん      Bさん      Cさん

「個」客をより深く理解

関連する顧客情報の一元管理



【属性】  
・年齢、性別  
・住所、趣味



【デジタル行動】  
・WEBアクセス  
・メール開封



【オフライン行動】  
・契約情報  
入出金履歴

2

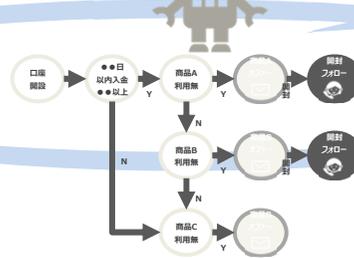
## カスタマージャーニーに合わせた対応

カスタマージャーニーに基づき作成したシナリオにより、適したタイミング、適した内容でコミュニケーション実施



アプローチを効率化

シナリオ実行をオートメーション化



3

## オムニチャネル対応

チャネル横断で一貫性、継続性があるコミュニケーションを実施



タッチポイントの多様化

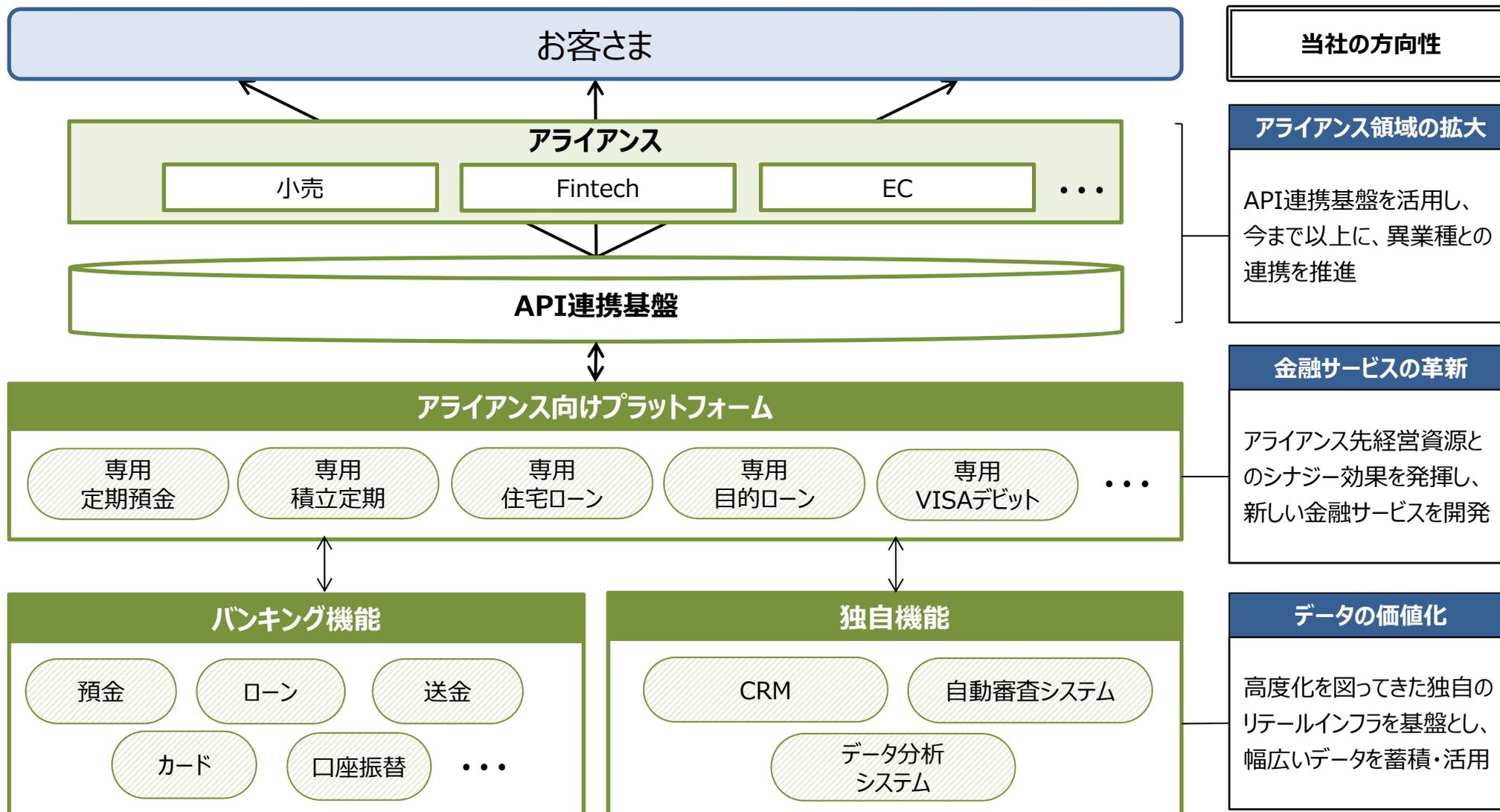
多様なチャネルで案内を配信



出所) NRIの資料を元に、弊社が作成

## ■ リテールインフラ×アライアンスの方向性

◆ 独自のリテールインフラをプラットフォームとして、積極的な異業種企業とのAPI連携により、顧客接点を拡大



## ■ 市場性運用

- ◆ 信用リスクと相互補完的な特性を持つ有価証券運用により、リスク分散と収益の安定化を実現

### 戦略的ALM：相互補完的な資産構造を持つポートフォリオの構築



### 有価証券運用指針

- 流動性の高い資産で構成
- 信用リスクと逆相関関係にある金利リスクが中心（先進国国債、これに準じた債券）
- 国内外の投資商品を組み合わせることで、リスクの分散化及び収益の安定化を図る
- 定量的な分析をもとに、市場・金融環境に合わせ、ポートフォリオをコントロール
- ダウンサイドリスクが抑制された安定運用を目指す

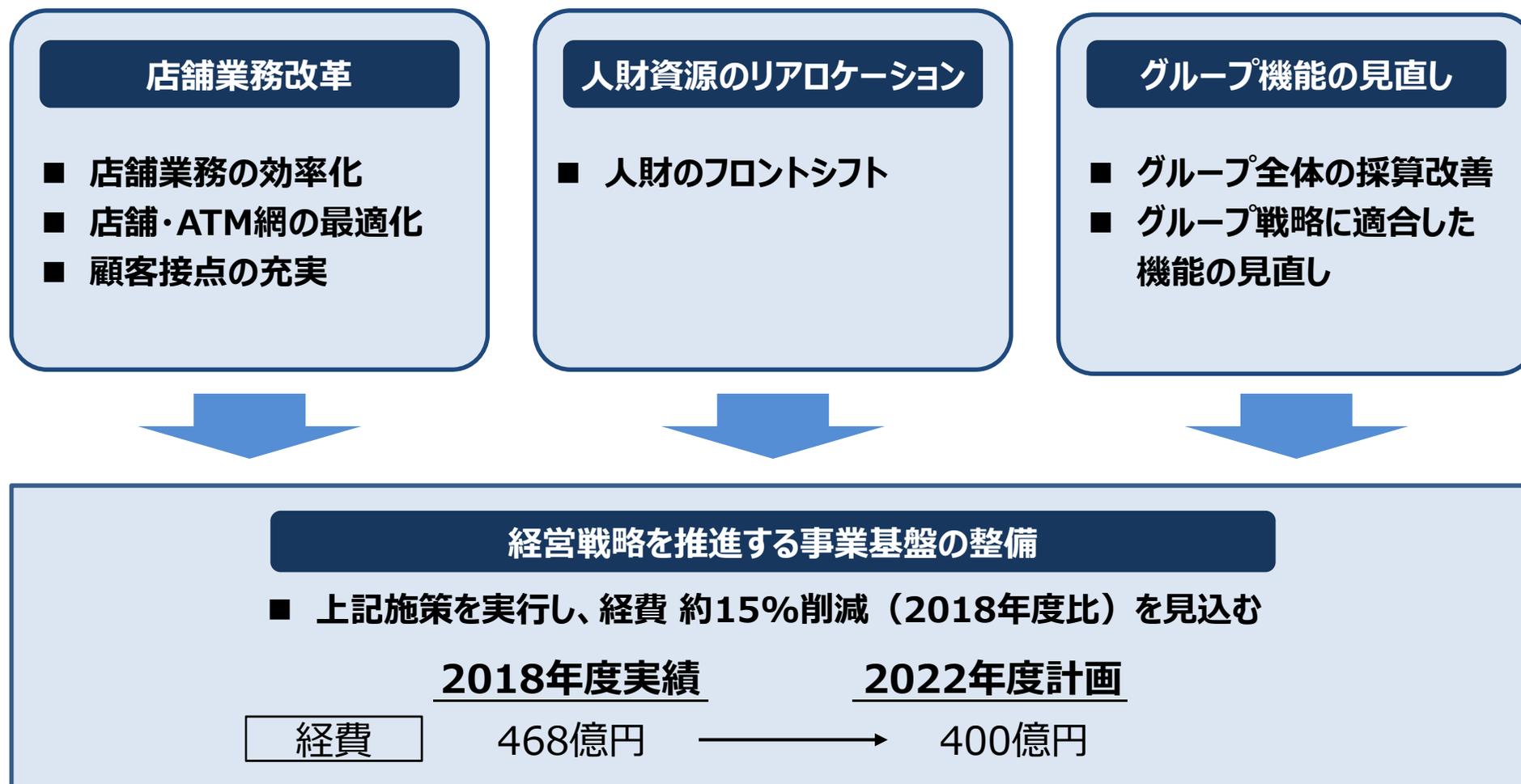
## ■ 目次

---

1. 企業理念・新しいガバナンス態勢
2. 目指す姿・実現に向けた戦略
3. 財務計画
4. 営業戦略（トップライン戦略）
5. 構造改革（コスト戦略）
6. 地域への取り組み

## ■ 構造改革の全体像

- ◆ 「店舗業務改革」、「人財資源のリアロケーション」、「グループ機能の見直し」などを実施し、経営資源の最適化を図ることで、新たな経営戦略を推進する事業基盤を整備



## ■ 店舗業務改革

店舗の業務効率化

■ 3つのレスの実現

ペーパーレス  
物流・保管業務の削減

オペレーションレス  
後方業務の削減

金庫レス  
現金・重要物管理の削減

---

店舗・ATM網の最適化

■ 店舗業務の集約等により、お客さまへのサービスレベルを維持しつつ、効率化を実現

Before

After

最適な店舗網

---

店舗機能の強化

■ ITシステムによる顧客サービスを充実

アライアンス先との  
新商品・サービス開発

タッチポイントの  
多様化にデジタル  
で対応

### デジタル化・RPAの拡大

- RPA<sup>\*1</sup>適用業務拡大（預金・為替業務、各種集計報告等）
- デジタル通帳へのシフト推進
- 紙媒体（郵便物、規定等）廃止／削減
- TV会議システム活用による遠隔支援
- 店内設備（オープン出納機等）コンパクト化

### オープンイノベーションへの挑戦

- フィンテック事業者とのAPI<sup>\*2</sup>接続推進
- 新しい顔認証システム<sup>\*3</sup>の導入

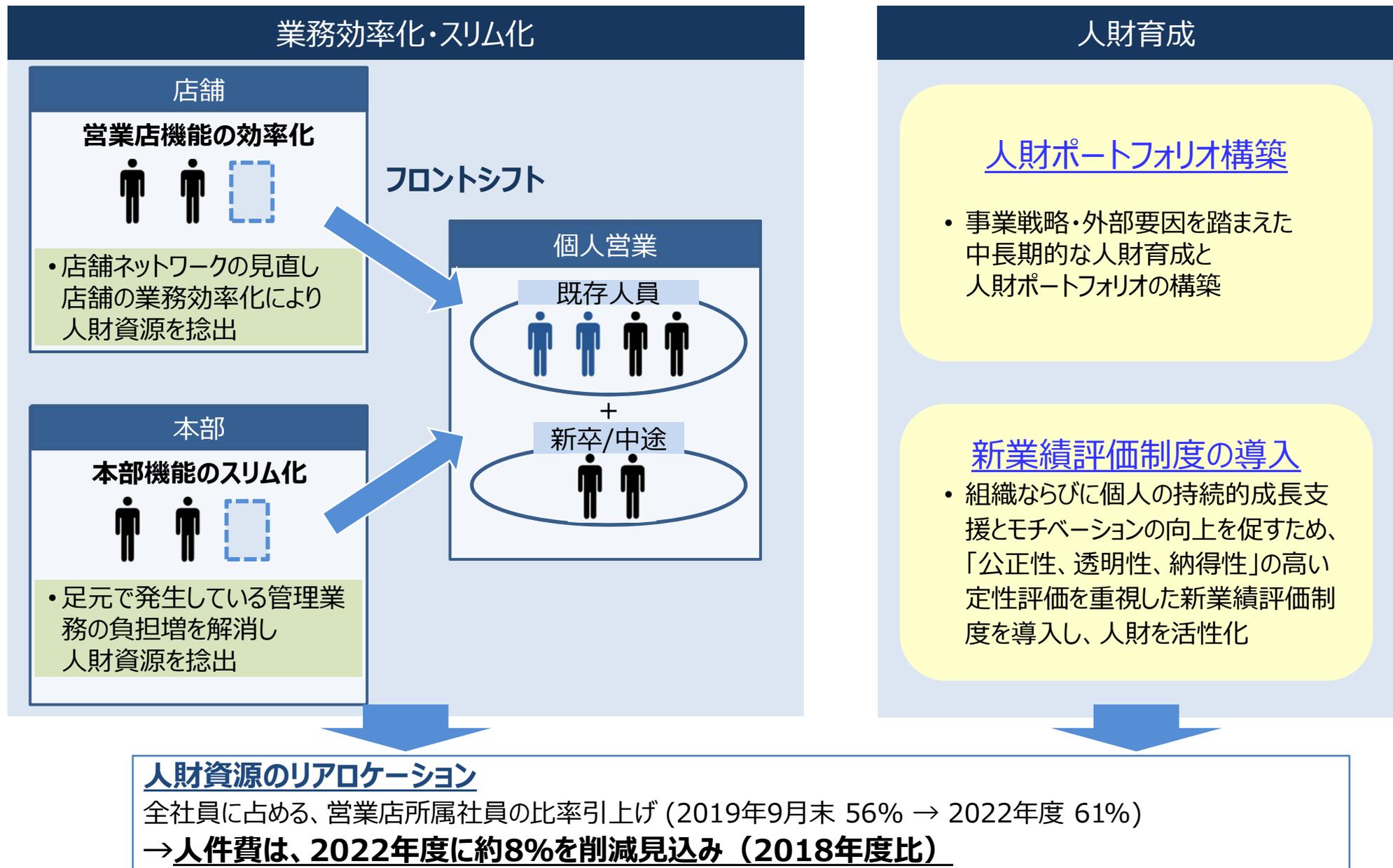
### デジタルチャネルの強化

- スマートフォンアプリ「スルガ銀行CONNECT」機能追加
  - ✓ マーケティング機能（商品レコメンド等）
  - ✓ 申込機能（デジタル通帳切替等）
- SMA-Navi<sup>\*4</sup>機能拡張

\*1 Robotic Process Automation \*2 Application Programming Interface \*3 ネット上の手続きのみで口座開設等の契約が完結する仕組み

\*4 SMA-Navi：次世代営業店チャネル（営業店タブレット端末システム）

## ■ 人財資源のリアロケーション



## ■ 目次

---

1. 企業理念・新しいガバナンス態勢
2. 目指す姿・実現に向けた戦略
3. 財務計画
4. 営業戦略（トップライン戦略）
5. 構造改革（コスト戦略）
6. 地域への取り組み

## ■ 地域活性化への貢献

### ◆ 産学官金協働や自転車振興を通じて地域活性化に貢献

#### 産学官金協働の地域活性化

##### 【ファルマバレープロジェクト】

- 「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プロジェクト



#### 自転車を通じた地域活性化

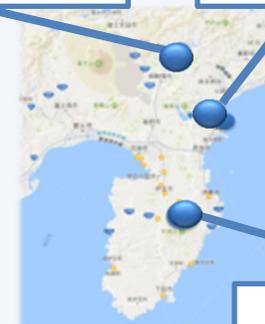
##### 【スルガ銀行ロードバイクプロジェクト】

- 3つのサイクルステーションを拠点に、バリエーション豊かなコースでサイクリストと地域をつなぐイベントを開催
- SNS等によるサイクリスト向けの情報発信

御殿場サイクルステーション



湯河原サイクルステーション



天城湯ヶ島  
サイクルステーション



## ■ 環境への配慮

◆ 店舗の新設やリニューアルオープンの際、自然環境に配慮した設備の導入を継続的に推進

### エコオフィス化への取り組み

#### 環境と人にやさしい設備の導入

自動調光可能な  
LED照明

店舗屋上への  
太陽光パネル設置

エコガラスの利用

太陽光発電モニター  
店内表示

リサイクル材の利用

シーリングファンの設置



多くの新店舗で

『CASBEE 静岡 Aランク』

『CASBEE かながわ Aランク』を取得

#### 建築物温暖化対策計画書制度（CASBEE）とは

建築物温暖化対策計画書制度とは、市場を通じてより環境性能に優れた建築物への誘導を図るため、大規模な建築物の新築または増改築を行う建築主に対し、建築物の地球温暖化対策の措置及びその評価などを記載した計画書の提出を義務づけ、その概要を県が公表する制度のこと。



# スルガ銀行

〈 本件に関する照会先 〉

総合企画本部 広報室

[TEL] 03-3279-5536

[メールアドレス] [ir.koho@surugabank.co.jp](mailto:ir.koho@surugabank.co.jp)

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。