

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

■ 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

■ 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

スルガ銀行

2

- 平均30歳の若手社員20名からなるジュニアボードメンバーを中心とし、ボトムアップをテーマに企業理念刷新活動を推進。
- “お客さま本位の業務運営の先にある当社が目指す姿”、“そのために追求すべきこと”を検討した結果、「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」と表現する新たな企業理念に至った。
- また、企業理念の実現には、社員が“やりがい”を感じ、自ら考え実践することが不可欠であることから、1人ひとりの再生に向けた強い想いを「私たちの想い」として表現。

■ 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、日々の業務に取組んでまいります。

- 企業理念で掲げる“目指す姿”に近づくため、社員の行動・判断の基準となる「コンプライアンス憲章」を制定。
- 全社員が常にコンプライアンス憲章を意識・遵守した行動をとることにより、コンプライアンスの徹底と共に、健全な組織風土・企業文化の醸成を目指す。

■ 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名と役員取締役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

スルガ銀行

4

- 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。
- 本業務改善計画の着実な遂行を通じて、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・企業文化の構築を図る。
- 外部資源の積極的な導入及び活用を進めて、「外の目」を入れながら、当社の経営の全ての面について抜本的な改革を推進中。
- 主な改善項目は以下の6項目であり、11月14日現在の取り組み状況は上記記載のとおり。
 - ① 今回の処分を踏まえた責任の明確化
 - ② 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
 - ③ 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
 - ④ 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
 - ⑤ 創業家の一定の影響下にある企業群との取引解消
 - ⑥ 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

■ 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、人為的なミス防止のため、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

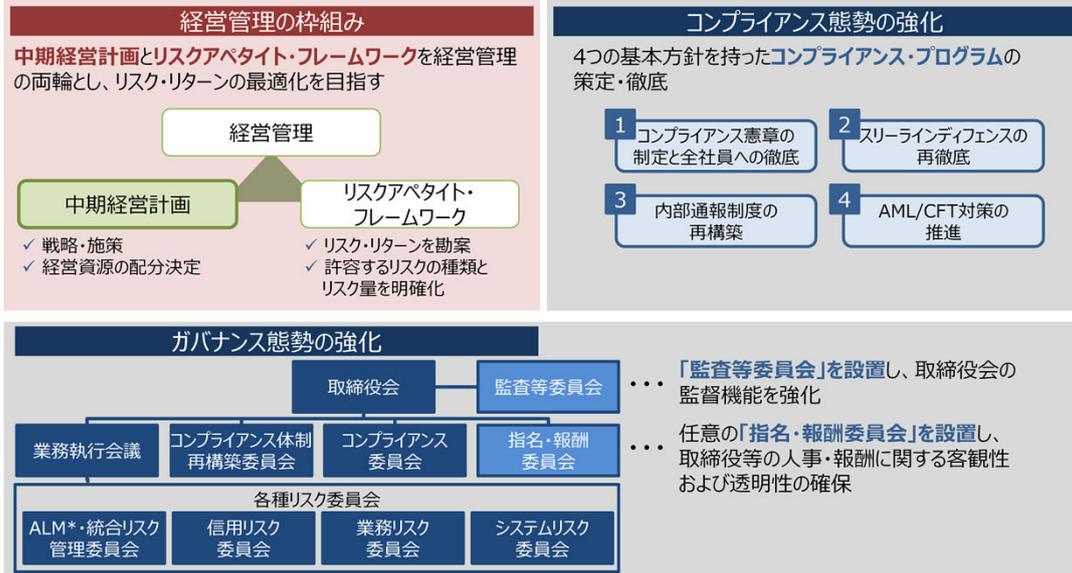
スルガ銀行

5

- シェアハウス向け融資及びその他投資用不動産融資について、ローン返済にお困りのお客さまに対する支援策として、レートダウン・条件変更などの既存の対応に留まることなく、さらに一步踏み込み、元本一部カットの対応を開始しております。
- 引き続き、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の提供に向けて、真摯に取り組んでまいります。

■ 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



スルガ銀行

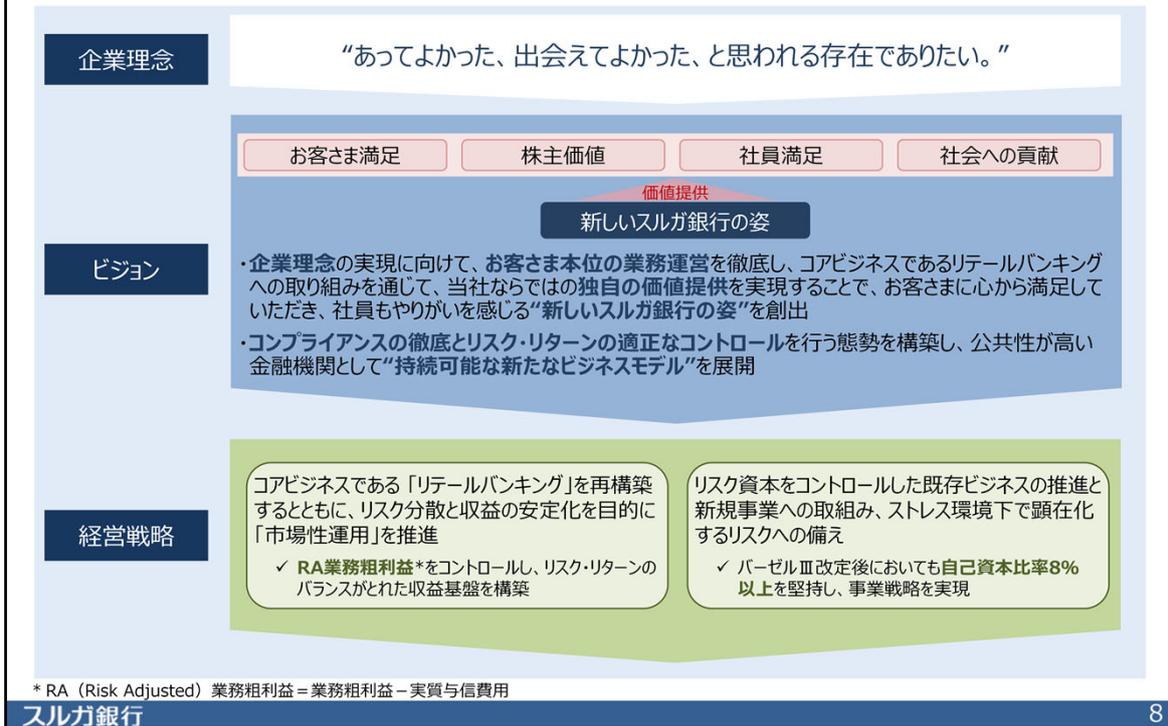
6

- 新たな経営管理の枠組みでは、中期経営計画とリスクアペタイト・フレームワークを両輪とし、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については、具体的な行動計画として、4つの基本方針を据えたコンプライアンス・プログラムを策定。
- 堅牢なガバナンス態勢の構築を企図し、「監査等委員会設置会社」に移行、併せて任意の「指名・報酬委員会」を設置。取締役会の監督機能の強化と、客観性と透明性を確保した、コーポレート・ガバナンスを目指す。

■ 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

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



- ・ 目指すビジョンは、お客さま本位の業務運営を徹底し、当社の強みであるリテールバンキングを通じた独自の価値提供によりお客さまに心から満足していただき、結果として、株主、社員、そして社会にも価値提供することができる“新しいスルガ銀行の姿”の創出。
- ・ そのうえで、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。
- ・ こうしたビジョンの実現に向けた経営戦略の柱は2つ。
 - ① コアビジネスであるリテールバンキングの再構築とリスク分散と収益の安定化を目的として市場性運用を推進し、リスクとリターンのバランスが取れた収益基盤を構築。
 - ② リスク・リターンを考慮したリスク資本コントロールによる、既存ビジネスの推進と新規事業への取組み。ストレス環境下で顕在化するリスクに備えた自己資本の充実。

■ 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

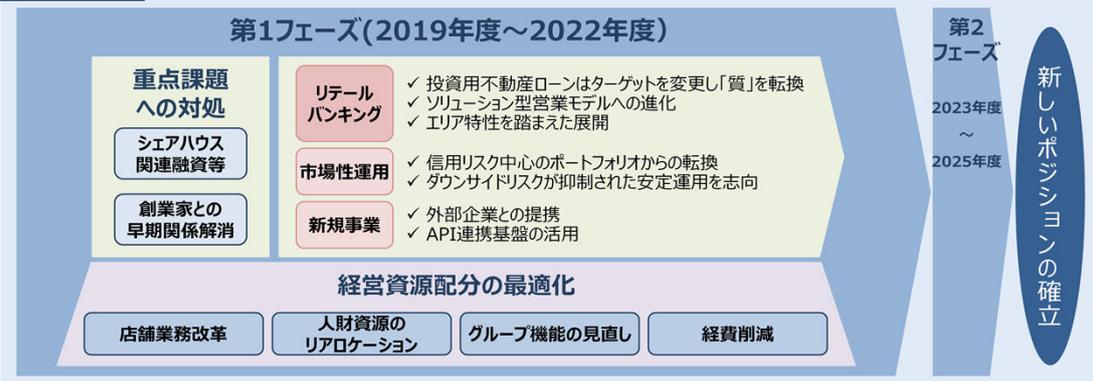
規制対応
 ✓ パーゼル皿改定
 ✓ 異業種参入による
 業際の見直し

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



- 2025年度までの中期経営計画では、今後約3年間で第1フェーズと位置付け、持続可能なビジネスモデルを再構築。
- 現在の経営環境においては、マイナス金利の継続、規制改定やFintechへの対応などが必要。社会環境においても相続・資産形成意識の高まりやニーズの多様化へ対応が求められる。
- 難しい環境の中、当社は引き続きリテールバンキングをコアビジネスとし、従来のインフラやノウハウを生かしつつも、これまでとは異なるビジネス展開を目指す。
- 投資用不動産ローンは、ターゲットを変更し、アセットの「質」を転換。また、信用リスク中心のポートフォリオから転換し、リスクプロファイルの異なる有価証券運用を推進。さらにアライアンスやAPI連携基盤を活かし、当社ならではの新規事業へ挑戦。
- 基本戦略を支える経営資源配分の最適化を志向し、重点課題への対処を早期に完了させ、新しいポジションの確立を目指す。

■ 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

■ 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 ^{*1}	620	490
	OHR ^{*2}	55%	60%以内
	当期純利益	150	60
	自己資本比率 ^{*3}	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

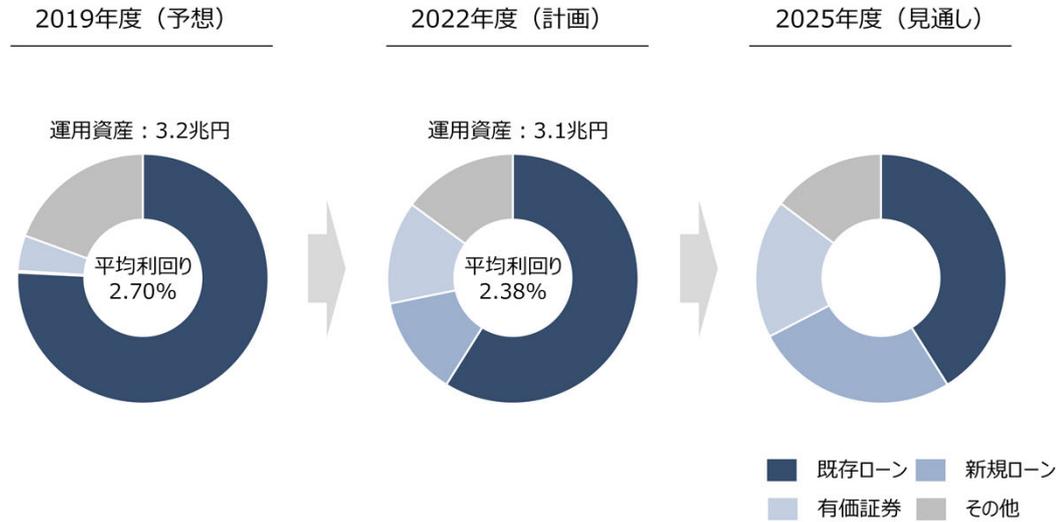
*2 OHR (Over Head Ratio) = 経費 ÷ 業務粗利益

*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）

- 実質与信費用を織り込んだ本業利益を示すRA業務粗利益は、2022年度に2019年度比130億円程度の減少を見込むが、経費削減によりOHRは60%以内を堅持し、単体当期純利益は60億円を確保、自己資本比率は10%超を計画。
- グループ全体の採算改善と機能の見直しを図ることにより連単差を改善し、連結当期純利益は70億円を計画。

■ 財務計画概観 (2/3) アセットアロケーション

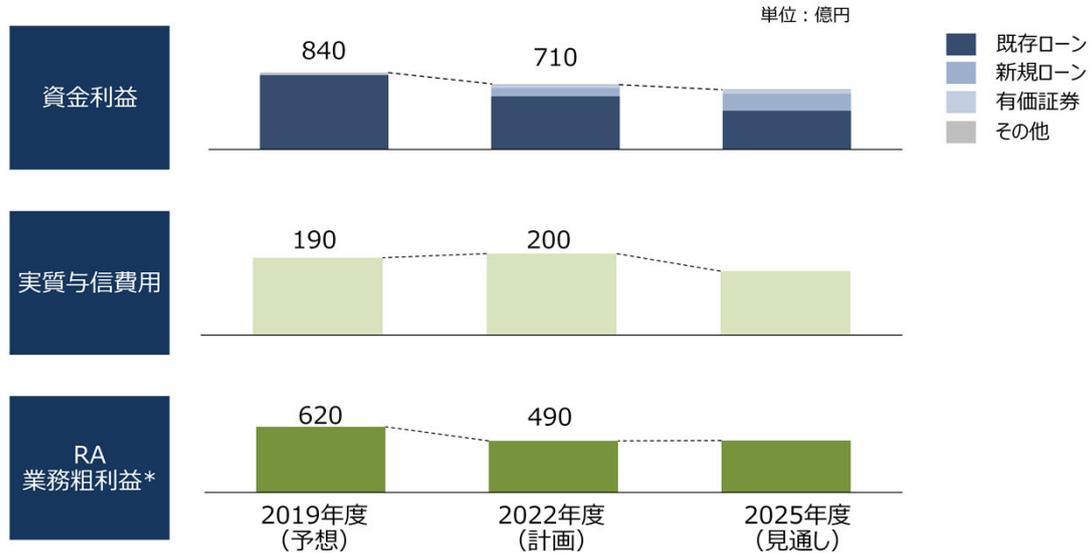
- ◆ これまでよりリスクを抑えたミドルリスク・ミドルリターンの収益構造へアセットアロケーションを転換
- ◆ さらに、リスク分散と収益の安定化を実現するため、市場性運用も新たに推進



- リスクを抑えた新規ローンの積み上げと市場性運用の推進により、平均利回りの低下を見込む一方、ミドルリスク・ミドルリターンの収益構造へアセットアロケーションを転換。

■ 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

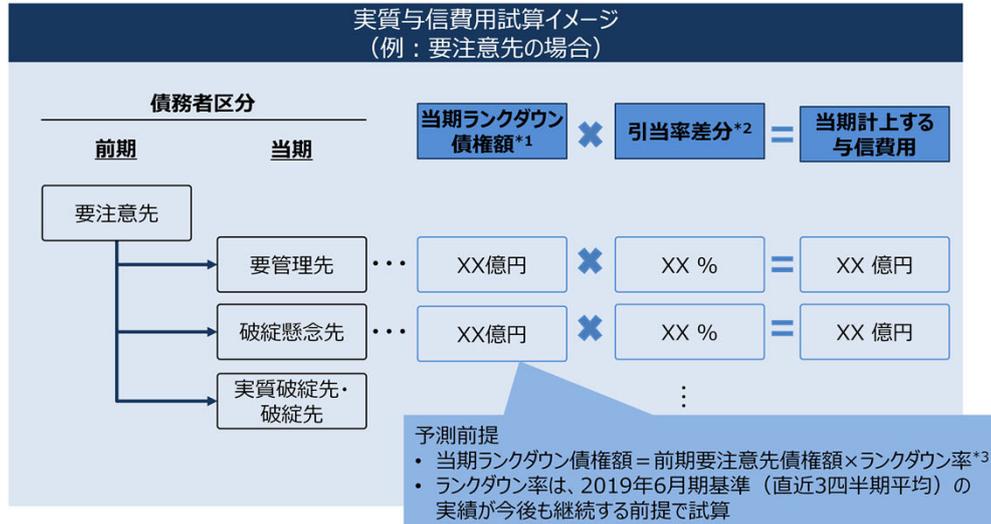


*RA (Risk Adjusted) 業務粗利益 = 業務粗利益 - 実質与信費用

- ミドルリスク・ミドルリターンの収益構造を実現するアセットアロケーションへ転換することにより、資金利益は減少。
- 第1フェーズにおいては、実質与信費用を保守的に見込むためRA業務粗利益は490億円まで低下するが、以降は実質与信費用がピークアウトすることにより同水準を維持する見込み。

■ 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

- ランクダウンとは、債務者区分がより低い区分へ遷移することであり、ランクダウン率はその遷移した金額の比率。
- 実質与信費用は、四半期ごとにランクダウン率から債務者区分毎の残高を予測し、債務者区分に応じた引当率差分を乗じて算出。
- 延滞発生時においても督促等のご連絡を控えている現状を反映したランクダウン実績の採用により保守的に試算。

■ 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

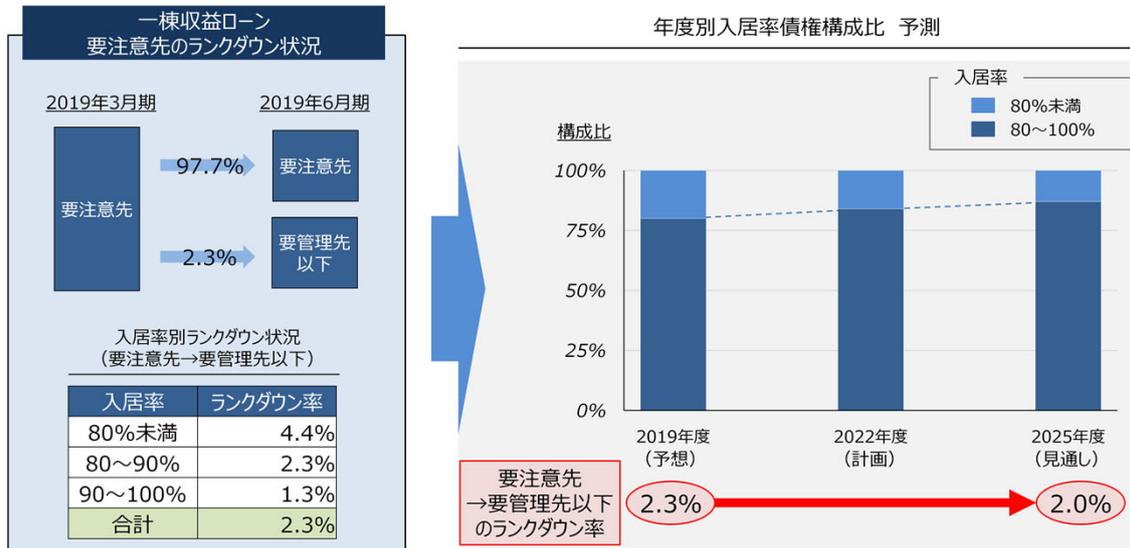
債務者区分	貸出金等 与信関連債権	うち一棟収益ローン残高 (除くシェアハウス関連先)	
		うち延滞なし	うち延滞あり
正常先	12,164	1,995	1,995
要注意先*	10,449	8,515	8,311
要管理先	1,862	655	567
破綻懸念先	992	267	215
実質破綻先・破綻先	1,423	187	7
合計	26,891	11,619	11,094

* 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

- 一棟収益ローンとは、居住用のマンション・アパート等を投資目的で一棟購入することを目的としたローン。
- 一棟収益ローンは約1兆2,000億円の残高があり、その70%程度の約8,500億円が要注意先債権。
- 2018年9月末の自己査定基準変更の影響により、延滞がなくとも確定申告書を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は要注意先に区分しており、現時点で大半は延滞が発生していない。
- 現時点で要注意先の大半は延滞していない状況である一方、融資対象物件のキャッシュフローに懸念があることから、実質与信費用の予測においては、融資対象物件の入居率を考慮した詳細な分析に基づき試算。

■ 実質与信費用予測 (3/4) 一棟収益ローン：入居率別ランクダウン率を適用した試算

- ◆ 入居率が低い債権はランクダウン率が高い傾向
- ◆ 入居率の低い債権がランクダウンにより減少していくことで、長期的には入居率が高い債権の構成比が増加し、ランクダウン率が改善していく



- 入居率が低いほどランクダウン率は高くなる傾向。
特に入居率80%未満ではランクダウン率は4.4%と高水準。
- 長期的には、入居率別のランクダウン率（入居率が低い債権ほどランクダウン率が高い）を勘案することで、時間の経過とともに入居率の低い債権の構成比が低下し、入居率の高い債権の構成比が増加するため、ランクダウン率は改善するものと予測。

■ 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



- 債務者区分のランクダウンを保守的に見込んだため、第1フェーズにおいては、実質与信費用の高止まりを想定。
- 2023年度以降は、入居率の低い債権が減少し、実質与信費用は減少。

■ 目次

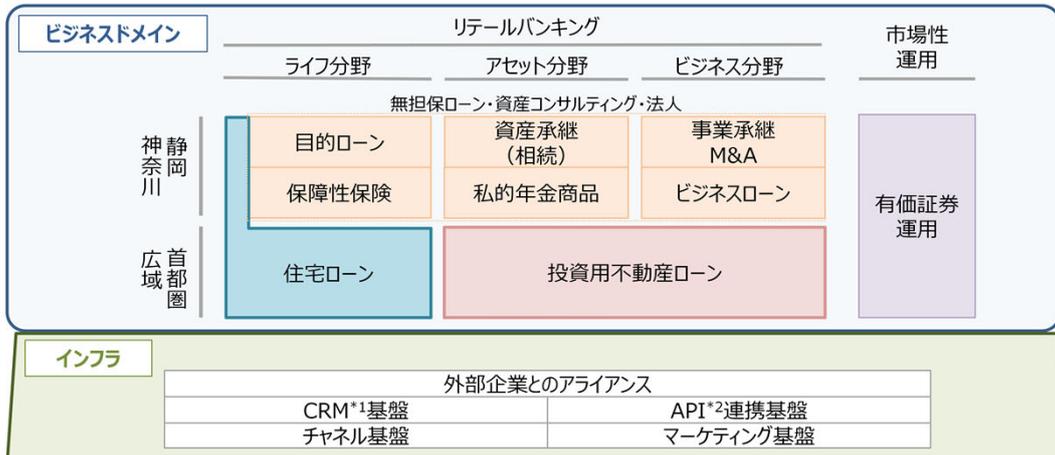
1. 企業理念・新しいガバナンス態勢
2. 目指す姿・実現に向けた戦略
3. 財務計画
4. 営業戦略（トップライン戦略）
5. 構造改革（コスト戦略）
6. 地域への取り組み

■ 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

スルガ銀行

19

- 長年築き上げてきた独自のインフラとノウハウに新たな視点を加え、これまでよりもリスクを抑えたミドルリスク・ミドルリターンのリテールバンキングを構築。
- ポイントは3つ。
 - ① 従来からの強みである投資用不動産・住宅・無担保の個人ローンが収益の柱。
 - ② お客さまのライフタイムやビジネスにおける様々な課題の解決に向けた金融サポート機能を向上。
 - ③ ポートフォリオ分散と収益の安定化の観点から有価証券運用を推進。
- 静岡・神奈川の地元エリアと首都圏・広域エリアで、各々の特性を踏まえて、ライフ・アセット・ビジネスの3つの分野でビジネスを展開。

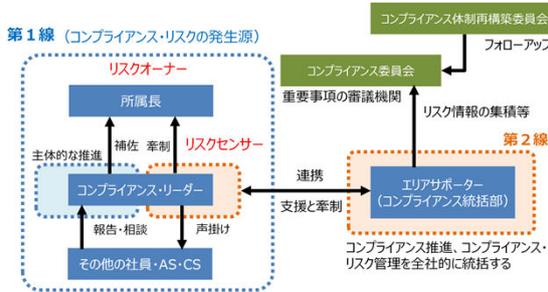
■ コンプライアンス／リスク管理を強化した営業体制

- ◆ 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

投資用不動産ローンのリスク管理強化

■ 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

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、賃貸収支を確認
- 年1回、投資物件の現地調査を実施

- 全営業店・本部にスリーライン・ディフェンスの第二線の機能を持つ「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。
- コンプライアンス統括部所属の「コンプライアンス・エリアサポーター」と連携し、不正事案のレポートライン確保と業務遂行を牽制。
- 投資用不動産ローンの商品性や営業及び業務プロセスを見直し、オペレーショナル・リスクや信用リスクの管理を強化。

■ 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"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス／リスク管理を徹底するとともに、ケイパビリティを發揮し、事業モデルをミドルリスク・ミドルリターンへと転換
	法人	100億円	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
住宅 ローン		500億円	<ul style="list-style-type: none"> これまで注力してきた個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 	<ul style="list-style-type: none"> 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性の高いマーケットを開拓
無担保 ローン		100億円	<ul style="list-style-type: none"> ライフイベントやQOL*に対する資金ニーズは、根強く存在 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
合計		1,900億円		

* Quality of Life

スルガ銀行

- 現状の市場環境や経営資源等を踏まえ、ローン全体で2022年度に1,900億円の新規実行を計画。
- 投資用不動産ローンにおいては、コンプライアンス／リスク管理を徹底するとともに、ミドルリスク・ミドルリターンの事業モデルへ転換。
また、事業者向けアセットファイナンスにも新たに取り組むことで、1,300億円を計画。
- 住宅ローンは、今まで培った当社の強みを活かし、個性の高いマーケットの開拓により、500億円を計画。
- 無担保ローンは、マーケティングの高度化による提案力向上を図り100億円を計画。

■ 投資用不動産ローン

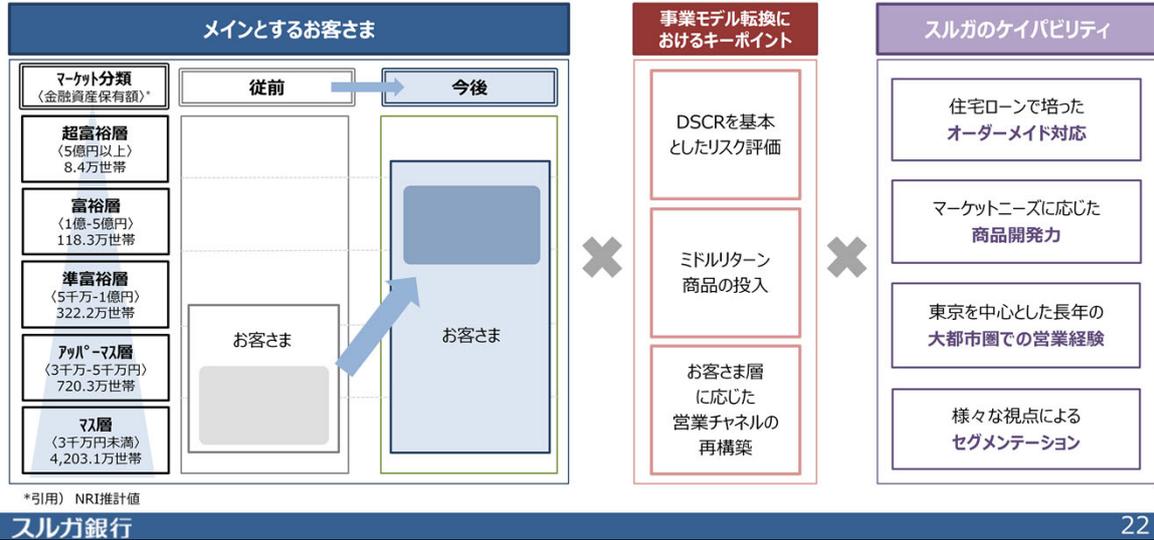
◆ リスクを抑えたミドルリスク・ミドルリターン戦略に事業モデルを転換し、投資用不動産ローンを再開

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

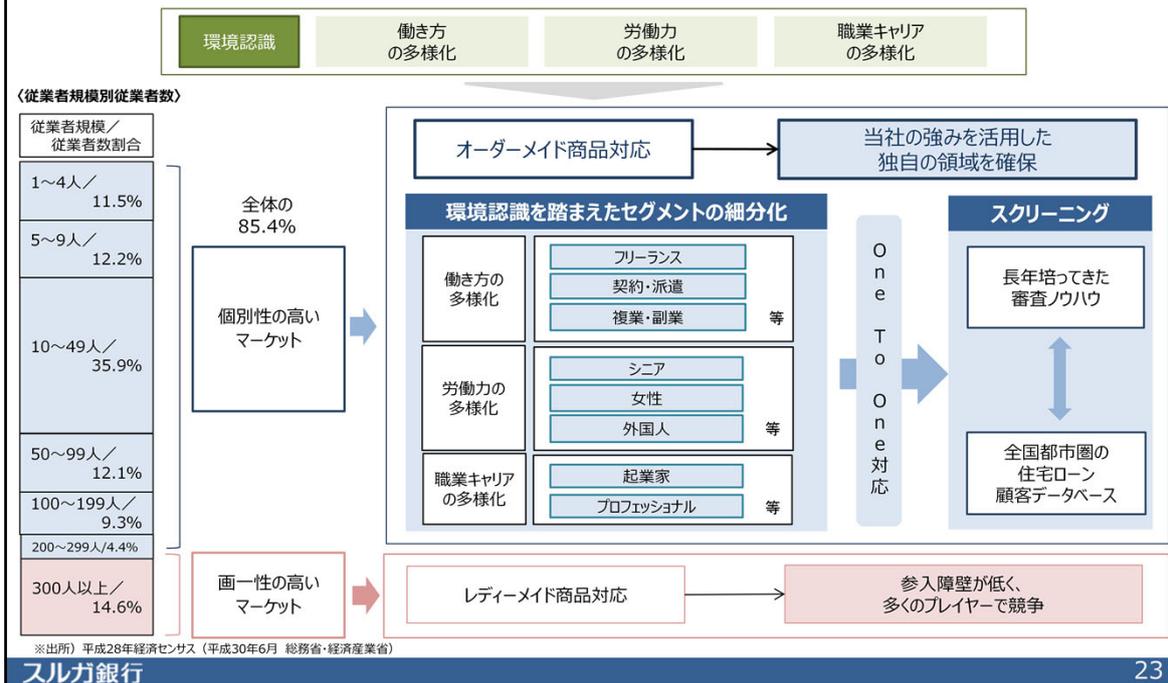


22

- 相続対策や老後の資産形成ニーズの高まりを踏まえ、不動産投資需要は底堅いと認識。
- 投資用不動産ローン再開にあたって、新たに富裕層にもローン提供することにより、これまでよりリスクを抑えたミドルリスク・ミドルリターンの事業モデルへ転換。
- 当社のケイパビリティを活かしつつ、DSCR等の定量的指標によりリスクを把握するとともに、ミドルリターンの商品を投入し、お客さま層に応じた営業チャネルを再構築することで、モデル転換を推進。
- 今後も、お客さま一人ひとりのニーズに寄り添い、総合的な目利き力を磨くことで、お客さま価値向上を目指す。

■ 住宅ローン

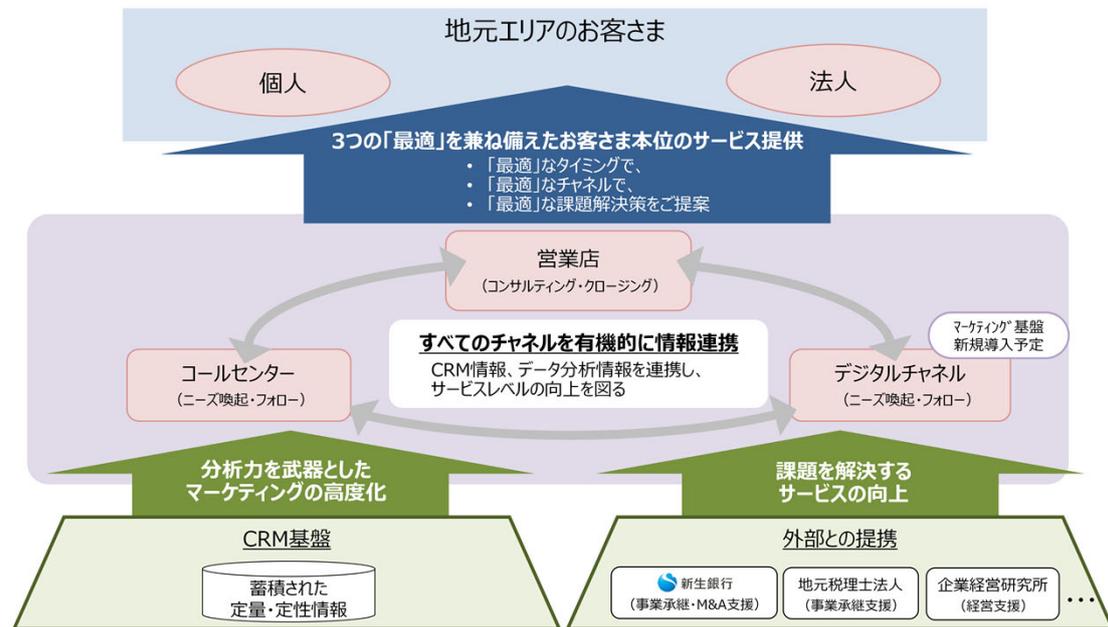
◆ 従来から得意とする市場においてオーダーメイド型住宅ローンを自社プラットフォームでリスタート



- 住宅ローンは従来から強みとする分野において、自社プラットフォームで再スタート。
- 従業員全体の約15%に過ぎない大企業従業員市場では、画一性が高く、レディーメイド商品で対応可能であるため、多数のプレイヤー間で、激しい競争を展開。
- 一方、当社は、全従業員の約85%を占める個別性の高い市場において、オーダーメイド商品を提供することで、当社独自のビジネス領域を確保。
- 昨今の多様化社会において、環境変化に応じたセグメントの細分化による個々のお客さまに適したオーダーメイド対応と長年蓄積したデータベースに基づく審査ノウハウが当社のコア・コンピタンス。

■ 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



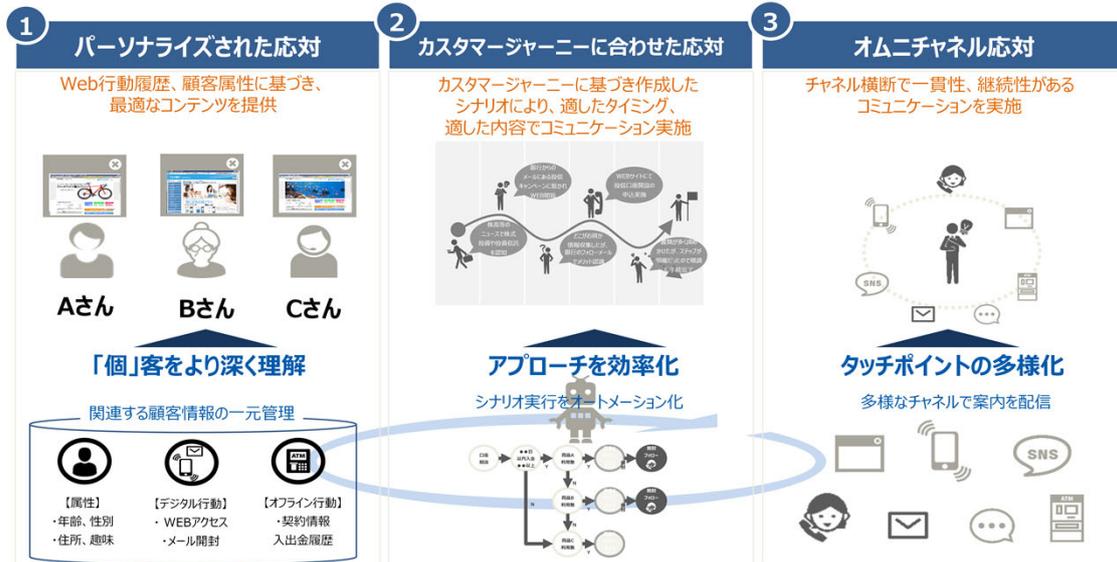
スルガ銀行

24

- マーケティング力を発揮し、提案力の「質」を向上させることで、個人のお客さまに対するライフタイムサポートや法人のお客さまに対するビジネスサポートを実現。
- 金融取引等の定量情報と会話内容等の定性情報が蓄積されたCRM情報を、「デジタル」と「ヒト」を融合させた各チャネルで連携することで、最適な提案を実現。
- また、法人分野においては、新生銀行との事業承継・M&Aの業務提携等、外部企業の知見も活かしサービス向上を図る。
- これからも、お客さまに最適なタイミングかつ最適なチャネルで課題解決策を提案する、お客さま本位の業務運営を通じて、地域への貢献を果たしていく。

■ 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



出所) NRIの資料を元に、弊社が作成

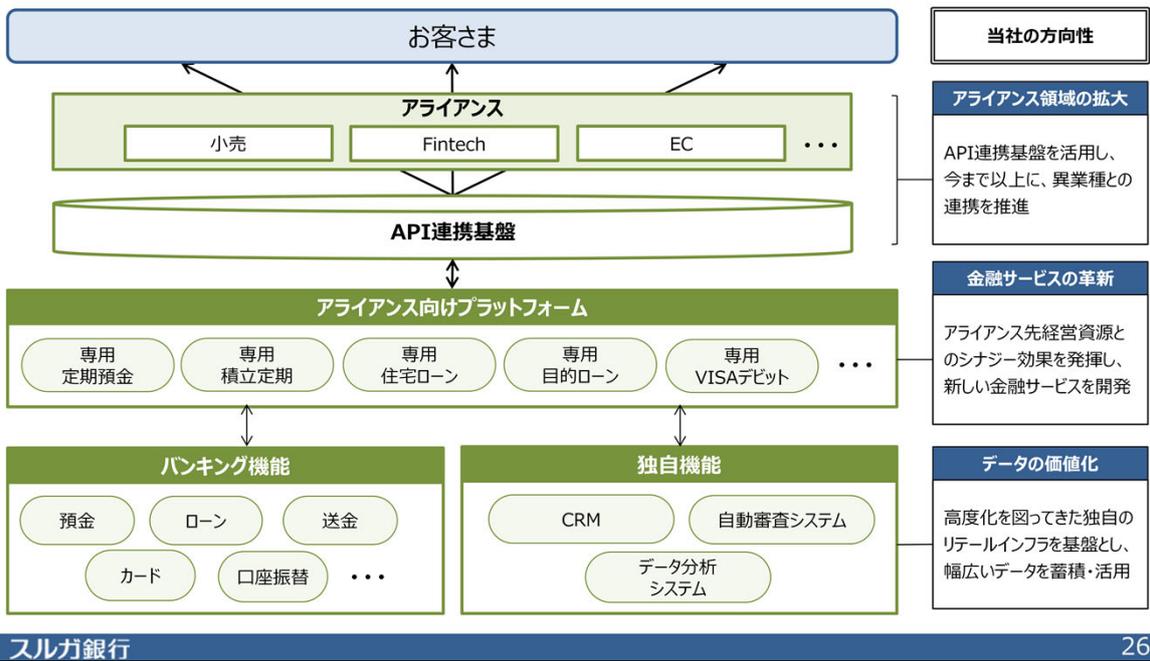
スルガ銀行

25

- IT化の進展により、デジタルチャネルが顧客接点として重要になっていることを背景に、2020年度にデジタルマーケティング基盤を構築。
- 基盤構築により、上記のマーケティング高度化を実現。
 - ① Web行動履歴等に基づき、最適なコンテンツをパーソナライズに提供。
 - ② 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、最適なタイミングでアプローチ。
 - ③ 多様なチャネルにおける一貫性、継続性を持ったコミュニケーション。
- 今後も戦略的なIT投資により、リテールインフラの強化を図り、金融サービス向上に継続的に取り組んでいく。

■ リテールインフラ×アライアンスの方向性

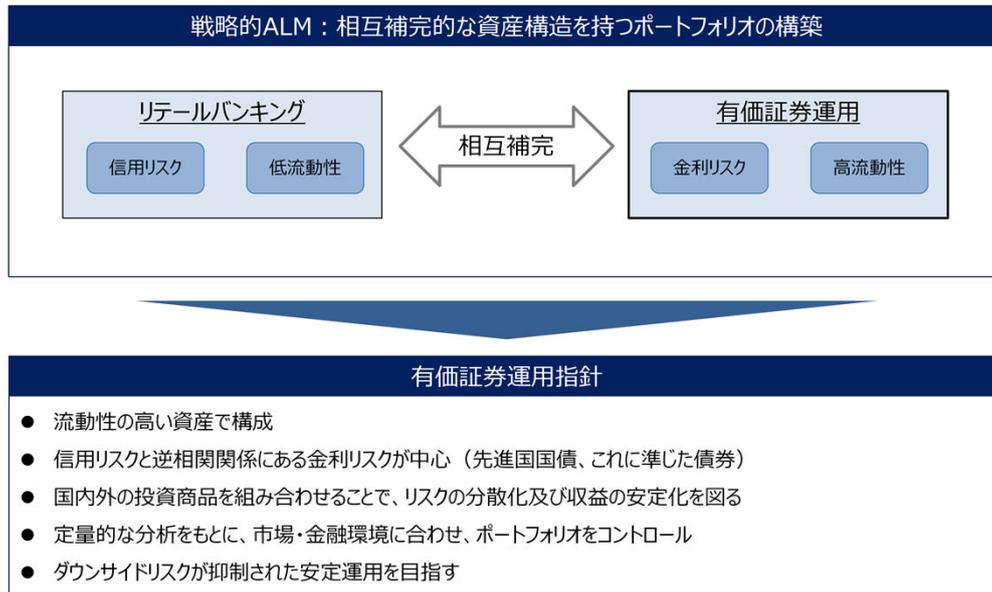
◆ 独自のリテールインフラをプラットフォームとして、積極的な異業種企業とのAPI連携により、顧客接点を拡大



- APIやAIといったテクノロジーの進化は、革新的な金融サービス提供を可能とし、顧客基盤や収益の拡大を図る機会ともなっている。
- 当社は、独自に構築したリテールインフラをベースに、アライアンス先のお客さま向けにカスタマイズした金融サービスを提供。
- 今後も、API連携基盤を活用し、多くの異業種企業と連携していくことで、顧客接点の拡大を推進。
- アライアンス先と当社双方の経営資源を融合させ、「新たな金融サービス革新」にも挑戦し続けていく。

■ 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



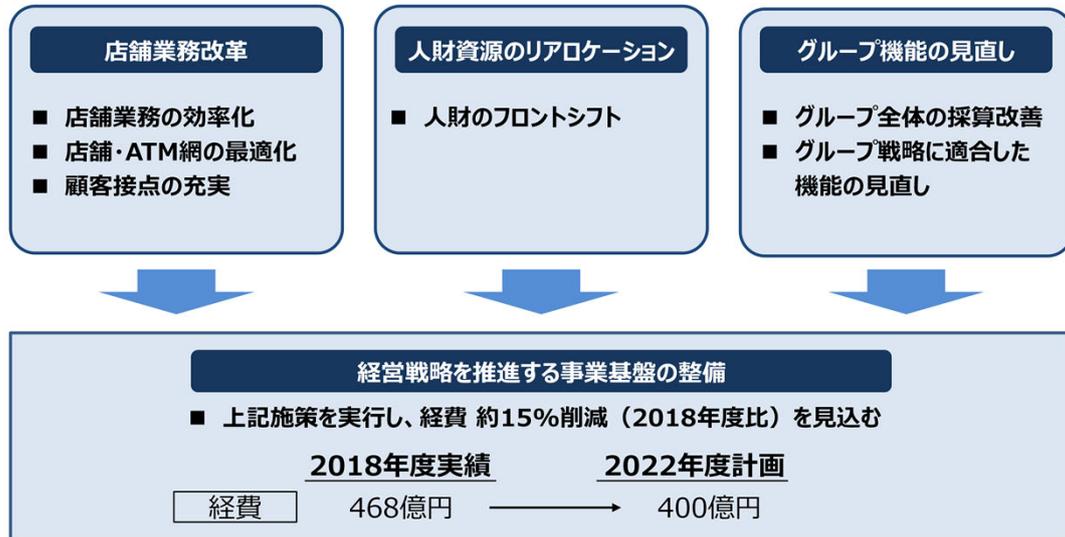
- リテールバンキングとはリスクプロファイルの異なる有価証券運用を推進。
- 投資対象は先進国の国債など流動性が確保された商品を基本としつつ、市場・金融環境に合わせ、貸出金を含めたポートフォリオのコントロールを行うことでリスク分散と収益の安定化を目指す。

■ 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

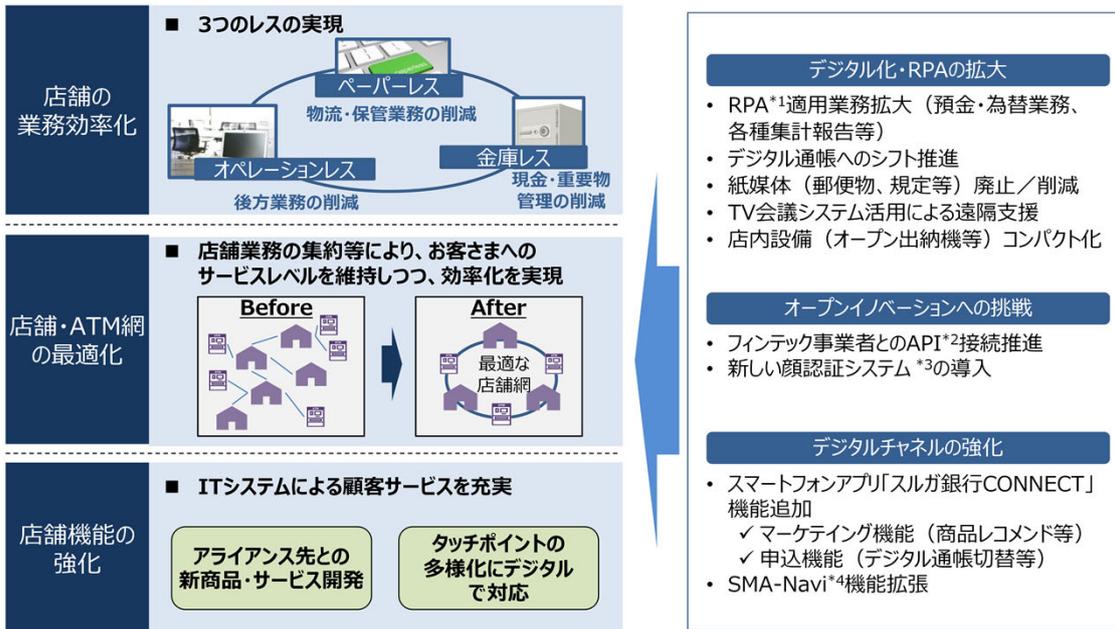
■ 構造改革の全体像

◆ 「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、人財、グループ機能の観点から構造改革を実施し、新たな経営戦略を推進する事業基盤を整備するとともに、2018年度対比15%の経費削減を見込む。

■ 店舗業務改革

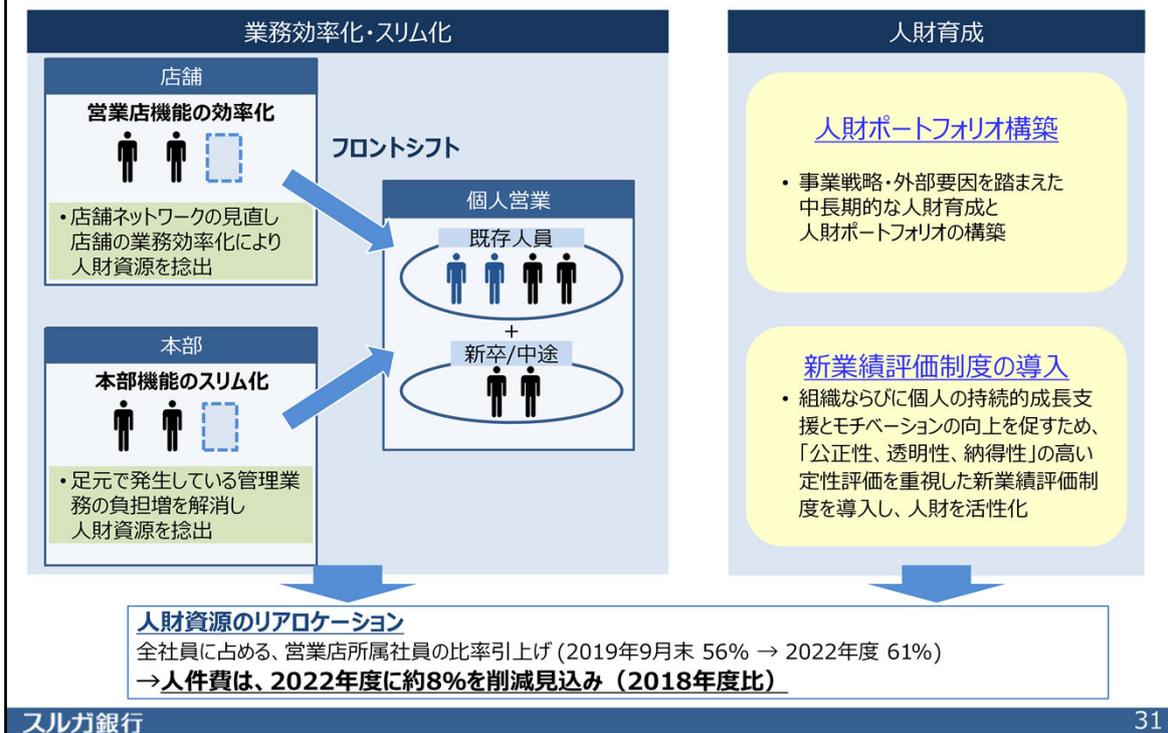


*¹ Robotic Process Automation *² Application Programming Interface *³ ネット上の手続きのみで口座開設等の契約が完結する仕組み

*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)

- 店舗業務改革については、金庫レス、ペーパーレス、オペレーションレスの「3つのレソ」の実現により店舗業務の効率化を図る。
- 店舗・ATMネットワークの再構築を進めることで、業務の集約化やATMの運営を見直し、効率化を図る。
- デジタル化の拡大やオープンイノベーションへの挑戦、デジタルチャネルの強化により、店舗機能のさらなる強化を図り、業務の効率化と共に、新たな価値をお客さまに提供する。

■ 人財資源のリアロケーション



- 店舗業務改革による効率化と重点課題の早期解決による足元での管理業務の負担解消により、人財のフロントシフトを推進。
- 人財資源のリアロケーションにより、営業店所属社員の比率を2022年度に61%まで引き上げる一方、人件費全体では2018年度比約8%の削減を見込む。

■ 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



- ・スルガ銀行では、SDGsを踏まえた本業への取り組みを通じ、地域活性化・社会課題の解決へ取り組んでいく。
- ・静岡県が県東部地域を中心に推進し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支援。
- ・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同プロジェクトに今後も積極的に参加。
- ・静岡県では自転車による観光振興等の機運が高まっている中、当社としてはパートナーシップ協定締結先とのサイクリングイベント開催等、自転車振興を通じた地域活性化に引き続き貢献。

■ 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

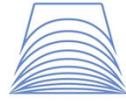
『CASBEE 静岡 Aランク』

『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。

- 店舗の新設やリニューアルオープンの際、環境に配慮した設備を導入し、エコオフィス化を積極的に推進。多くの新店舗で、CASBEE（キャスビー）静岡Aランク、CASBEEかながわAランクを取得。
- 紹介した事例以外にも、地域の皆様への感謝を胸に、これからも新しい気持ちで、より良い未来の創造を目指し、様々な活動を展開していく。



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

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。