



2023年4月21日

各 位

会 社 名 スルガ銀行株式会社
代 表 者 名 取締役社長 嵯峨 行介
(コード番号 8358 東証プライム)
問 合 せ 先 執行役員 佐藤 富士夫
総合企画本部長
(TEL : 03-3279-5536)

中期経営計画“Re:Start 2025 Phase 2”の策定について

当社は、本日開催の取締役会において、2023年度からの3年間を計画期間とする中期経営計画（第2フェーズ）を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 第2フェーズ計画の骨子

(1) 計画期間

2023年4月～2026年3月（3か年）

(2) 主な内容

当社は、2019年11月から2022年度までを計画期間とした中期経営計画（Re:Start 2025 第1フェーズ）を2019年11月に公表。この計画に沿って、以下の戦略を実行し、着実な成果を上げることができました。

- i. 重点課題への対処：創業家との早期関係解消、シェアハウス関連融資の解決等
- ii. 営業戦略（トップライン戦略）：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
- iii. 構造改革（コスト戦略）：経営資源配分の最適化を図り、新たな経営戦略を推進する事業基盤を整備

計画時想定していなかったコロナ影響等によるローンの立ち上がりの遅れはあったものの最終年度は2,300億円（買入金銭債権含む）を実行するなど営業基盤の整備は順調に進展しました。また、実質与信費用の改善は当初計画以上に進んでおり、有価証券の売却損等を除いたRA業務粗利益は610億円と当初計画を超える水準に至ったものの、中期経営計画第2フェーズを見据え、有価証券ポートフォリオの再構築を企図した国債等債券損益における売却損等（170億円）を計上した結果、RA業務粗利益（実質与信費用控除後の業務粗利益）は計画比未達でしたが、持続可能なビジネスモデルの礎が確立しつつあります。

第1フェーズの取組み進捗や経営環境の変化を踏まえつつ、当社が最重要視する「企業理念の実現」という目的関数を不変の軸に据え、2023年度から始まる3年間の中期経営計画を策定しました。新計画における経営戦略は次のとおりです。

I. リテール・ソリューション事業の進化

お客様の“不*”を起点にした“違いの創造”を追求し、お客様に“あってよかった、出会えてよかった”をお届けする

*不安、不便、不満等

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収益の成長、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

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、従来の特定期間領域**に集中したリスク構造からの分散を進める

**中期経営計画第1フェーズの本格展開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）

また、第2フェーズの成果目標(KPI)については別紙12ページ「第2フェーズのKPI」、上記の経営戦略を実現するための5つの重点施策とキーワードについては別紙14ページ「“Re:Start 2025 Phase 2”の取組み方針」を参照ください。

今回策定した経営戦略・重点施策・キーワードを役職員一丸となって推進し、当社ビジョンに掲げる「当社ならではの独自の価値提供」を実現、地域・社会へ貢献すると共に企業価値の向上を目指します。

以上

Re:Start 2025

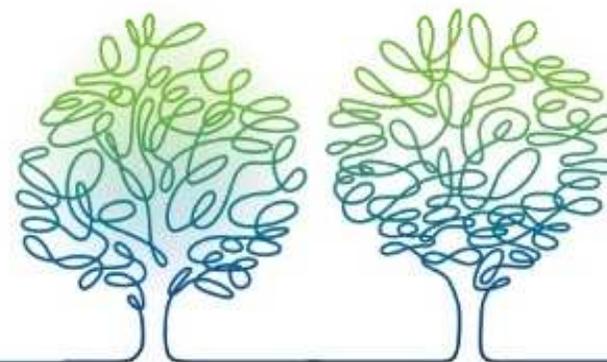
スルガ銀行 中期経営計画

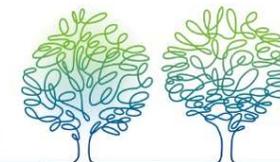
“Re:Start 2025 Phase 2”

2023年度～2025年度

Phase 2

あってよかった 出会えてよかった





1. はじめに

- 1-1 企業理念
- 1-2 中期経営計画第1フェーズの振り返り
- 1-3 計画策定にあたっての環境認識

2. 中期経営計画第2フェーズ

中期経営計画の全体像

- 経営戦略Ⅰ リテール・ソリューション事業の進化 ～違いの創造とは～
- 経営戦略Ⅱ 持続可能な収益構造の構築
- 経営戦略Ⅲ リスクテイクとリスク分散

第2フェーズのKPI・推進態勢

取組み方針

3. 重点施策

重点施策1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編

- (1) コミュニティバンク
- (2) ダイレクトバンク
- (3) 首都圏・広域バンク
- (4) 市場ファイナンス

重点施策2. コスト構造改革の完遂

- (1) 拠点ネットワーク再編
- (2) 本部スリム化等による人財フロントシフト
- (3) ITコストの構造改革

重点施策3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

- (1) 投資用不動産ローン・組織的交渉先の状況
- (2) その他投資用不動産ローンの債権品質向上

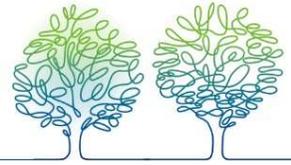
重点施策4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進

重点施策5. ステークホルダーとのベクトル合致

- (1) 株主とのベクトル
- (2) 社員とのベクトル
- (3) 社会とのベクトル

1-1. 企業理念 ～ 計画策定にあたっての原点

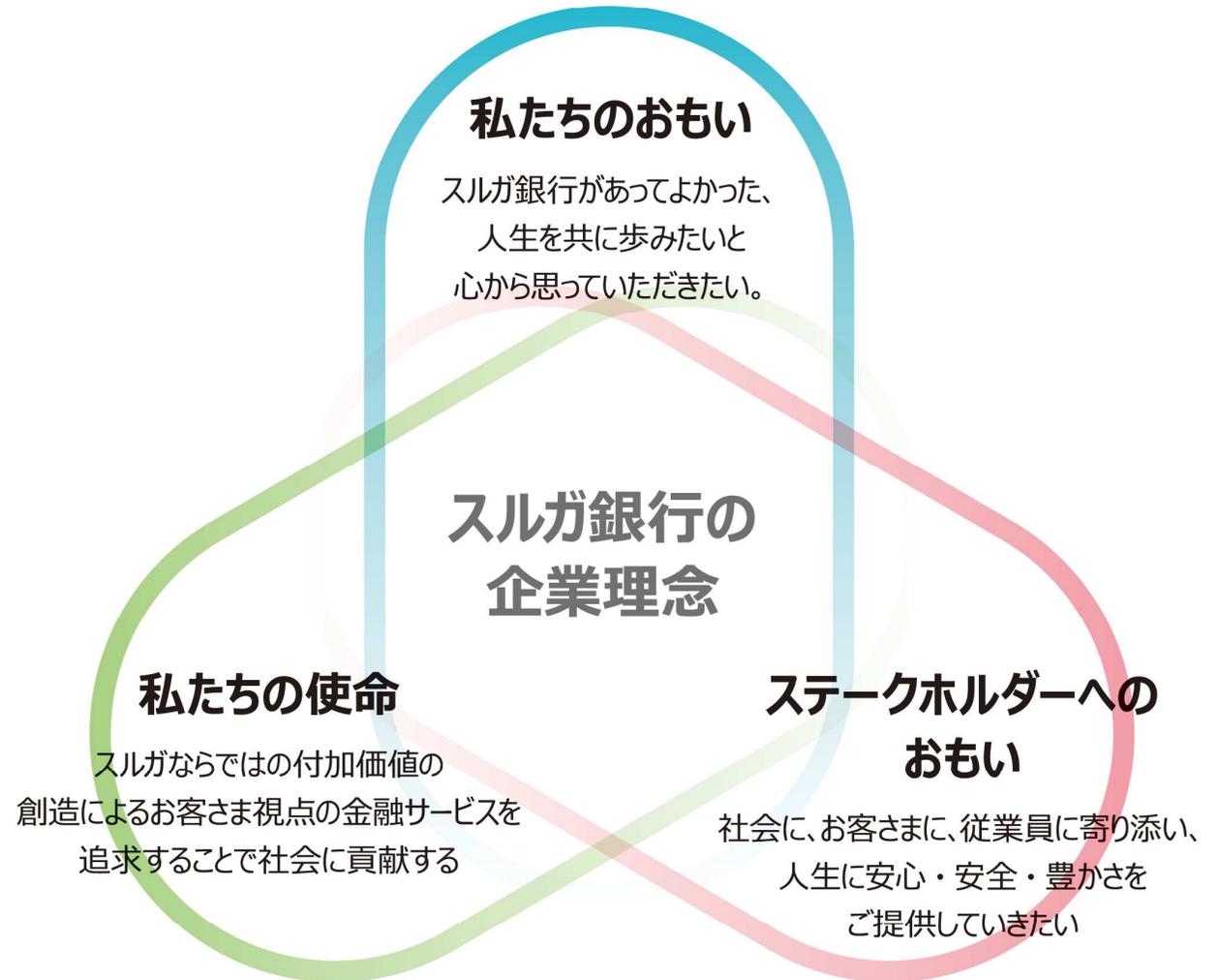
あってよかった 出会えてよかった



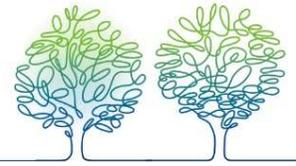
スルガ銀行の企業理念

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。



1-2. 中期経営計画第1フェーズの振り返り



あつてよかった 出会えてよかった

目的：従前よりリスクを抑えたミドルリスク・ミドルリターン^①の収益構造へアセットアロケーションの転換を進め、持続可能なビジネスモデルの礎を築く

環境認識
2019年11月策定時

第1フェーズの戦略と主な取組み実績

重点課題

創業家との早期関係解消

✓ 創業家との資本関係・融資取引の解消については、2020年2月に融資金を全額解消したことを以って完了。

シェアハウス関連融資等

✓ お客さま個々の状況に応じた対応に加え、問題の終局的解決に向けて金融業界に前例のない特別なスキームである「元本一部カット」と「債権一括譲渡」を実施。

営業戦略
トップライン戦略

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

✓ 投資用不動産ローンビジネスでは、ミドルリスク・ミドルリターンへの「質」の転換を推進。新たな注力セグメントと位置付けた富裕層・準富裕層との取引は新規実行額のうち6割に到達。

✓ 新たなビジネス領域であるストラクチャードファイナンスは、アセットを安定的に積み上げ、ローン残高は1,000億円を超え、計画時の想定を超えるペースで成長。

✓ 住宅ローンビジネスについては、社会の多様化によって生まれる新しいセグメントのお客さまに向けて独自の戦略を展開。充実した商品ラインナップにより、セカンドハウス向け融資など多様なニーズへの対応を拡充。

✓ ソリューションビジネスの推進においては、デジタルマーケティングと組合せながら、人生100年時代を見据えて、お客さまの資産形成・運用・承継・終活に係る課題解決の提案を推進する体制を整備。

✓ 有価証券運用や他社連携による債権購入を推進するための体制を整備。

構造改革
コスト戦略

経営資源配分の最適化を図り、新たな経営戦略を推進する事業基盤を整備

✓ 店舗やATMの統廃合・移転を推進。ネットワークの最適化を図りつつ、エリア特性に応じた地域密着を企図したハブ・サテライト店舗体制へ再編。バックオフィス業務の本部集約とDX等を取り入れた業務効率化を並行し進め、人員のフロントシフトを実現。

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

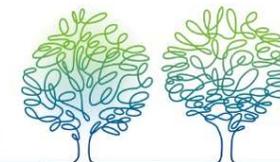
第2フェーズ

2023年度
～
2025年度

新しいポジションの確立

中期経営計画第1フェーズのKPI目標と実績

あつてよかった 出会えてよかった



第1フェーズKPI目標と2022年度実績見通し

(億円)

	2022年度 第1フェーズ計画	2022年度 見通し
RA業務粗利益 ^{*1}	490	440
OHR ^{*2}	60%以内	85%
当期純利益	60	90
自己資本比率	10%超	13%
親会社株主に帰属する 当期純利益	70	100
[参考指標]		
新規ローン実行額 ^{*3}	1,900	2,300
経費	400	365

- RA業務粗利益は計画比▲50億円で未達
 - 計画時想定していなかったコロナ影響等によるローンの立ち上がりの遅れはあったものの最終年度は2,300億円（買入金銭債権含む）のローンを実行するなど営業基盤の整備は順調に進展。
 - また、実質与信費用の改善は当初計画以上に進んでおり、有価証券の売却損等を除いたRA業務粗利益は610億円と当初計画を超える水準に至ったものの、中期経営計画第2フェーズを見据え、有価証券ポートフォリオの再構築を企図した国債等債券損益における売却損等（170億円）を計上した結果、RA業務粗利益は計画比未達
- OHRは、経費削減は伸展（同比▲35億円）したものの、業務粗利益の減少が大きく、同比+25%で未達。
- 当期純利益は、業務粗利益は減少したものの、経費削減や実質与信費用の減少等が寄与し、同比+30億円で達成。
- 自己資本比率は、第1フェーズ期間中に順調に利益を積み上げたことを背景に、2022年3月期の自己株式取得による低下影響を打ち消し、計画値を上回る水準を確保。
- 新規ローン実行額においては、投資用不動産ローンや住宅ローン等は計画比未達なものの、ストラクチャードファイナンスの大幅な貸出増加や債権購入等もあり計画値を上回る水準を確保。

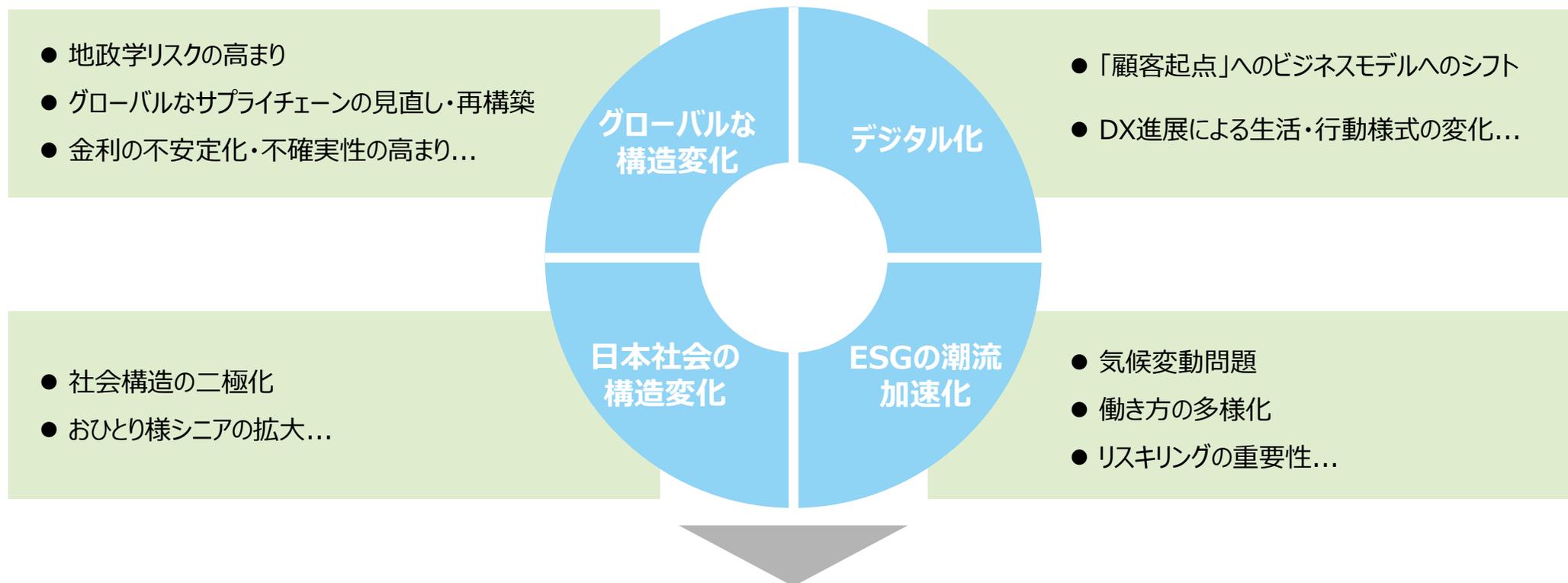
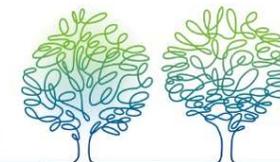
*1 RA（Risk Adjusted）業務粗利益 = 業務粗利益 - 実質与信費用

*2 OHR（Over Head Ratio） = 経費 ÷ 業務粗利益

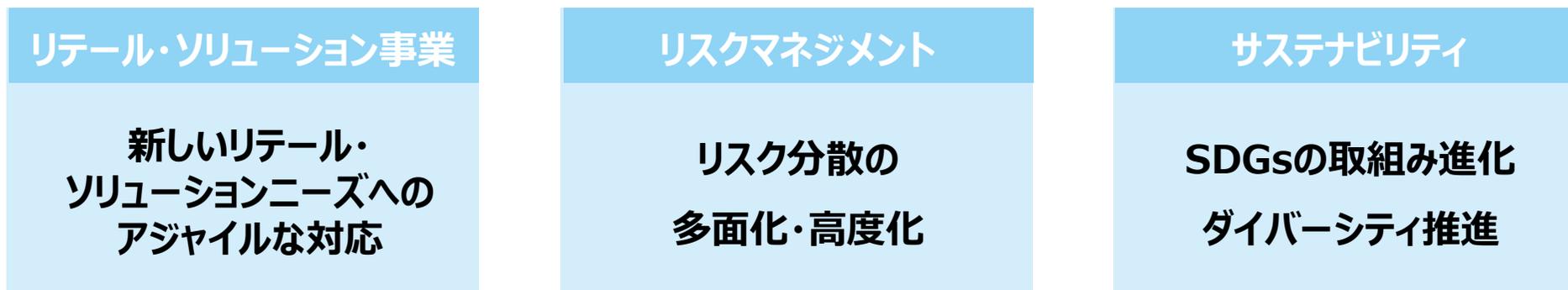
*3 新規実行額：個人ローン、資産管理会社向け投資用不動産ローン、ストラクチャードファイナンス、買入金銭債権等の推進するビジネス領域の新規実行（取得）額

1-3. 計画策定にあたっての環境認識

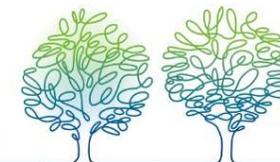
あつてよかった 出会えてよかった



中期経営計画第2フェーズ策定にあたっての示唆



本計画における金融・市場環境想定：直近の国内金利は、不安定化・不確実性の高まりがみられるが、第2フェーズ期間における均衡水準金利としては、足元横這いの前提。また、国内株式市場等、その他の主な金融・市場環境指標についても、同様に足元横這いの前提で計画を策定



1. はじめに

- 1-1 企業理念
- 1-2 中期経営計画第1フェーズの振り返り
- 1-3 計画策定にあたっての環境認識

2. 中期経営計画第2フェーズ

中期経営計画の全体像

- 経営戦略Ⅰ リテール・ソリューション事業の進化 ～違いの創造とは～
- 経営戦略Ⅱ 持続可能な収益構造の構築
- 経営戦略Ⅲ リスクテイクとリスク分散

第2フェーズのKPI・推進態勢

取組み方針

3. 重点施策

重点施策1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編

- (1) コミュニティバンク
- (2) ダイレクトバンク
- (3) 首都圏・広域バンク
- (4) 市場ファイナンス

重点施策2. コスト構造改革の完遂

- (1) 拠点ネットワーク再編
- (2) 本部スリム化等による人財フロントシフト
- (3) ITコストの構造改革

重点施策3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

- (1) 投資用不動産ローン・組織的交渉先の状況
- (2) その他投資用不動産ローンの債権品質向上

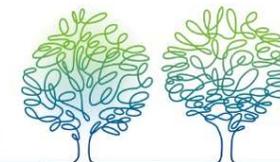
重点施策4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進

重点施策5. ステークホルダーとのベクトル合致

- (1) 株主とのベクトル
- (2) 社員とのベクトル
- (3) 社会とのベクトル

2. 中期経営計画の全体像 ～ “Re:Start 2025 Phase 2”

あってよかった 出会えてよかった



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

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

Phase1/2共通

Phase2
経営戦略

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

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収益の成長、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

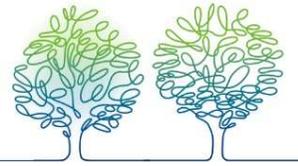
III. リスクテイクとリスク分散

“RAF(リスクアパタイト・フレームワーク)”に則り、選択領域での積極的リスクテイクと検証を繰り返すと共に、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

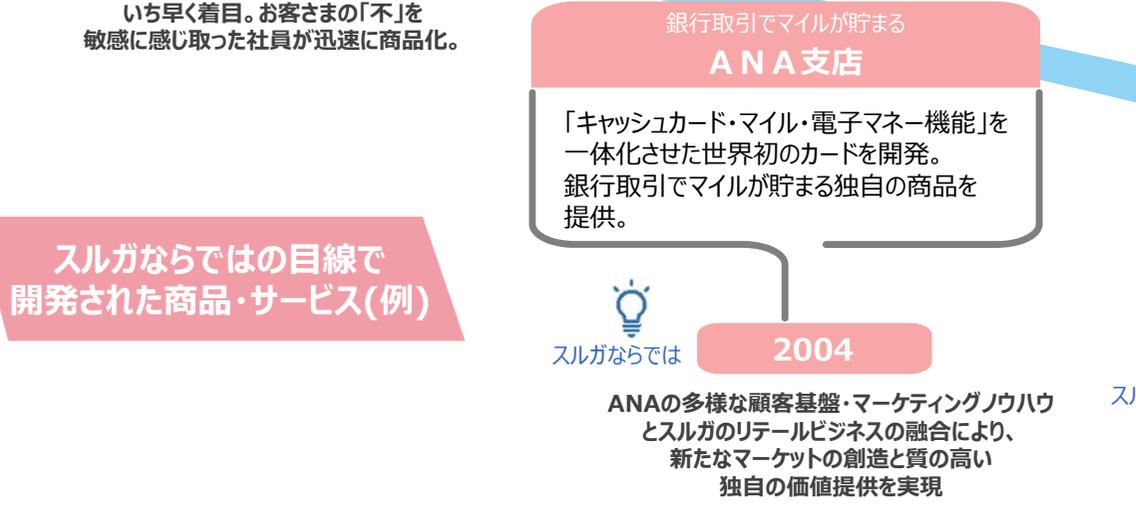
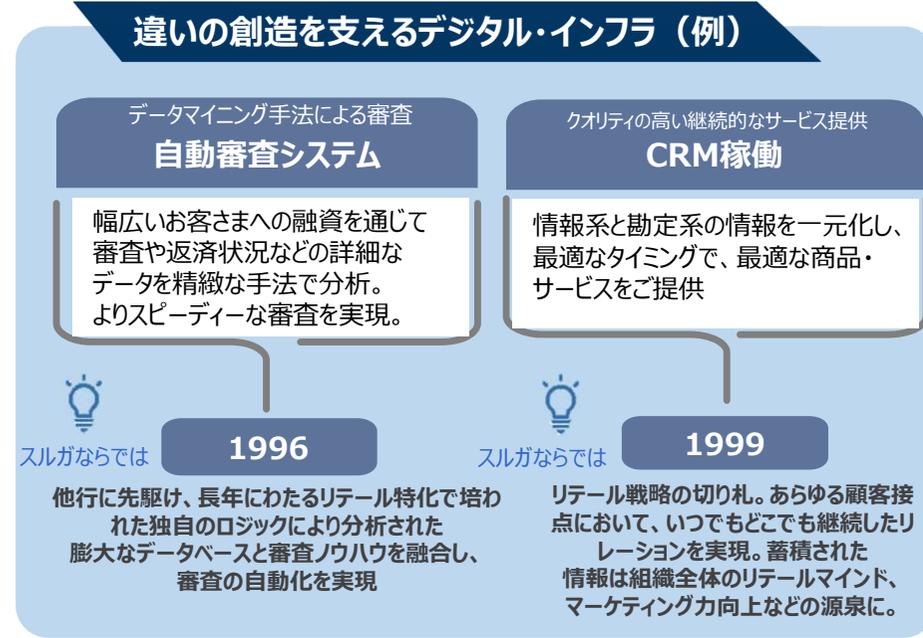
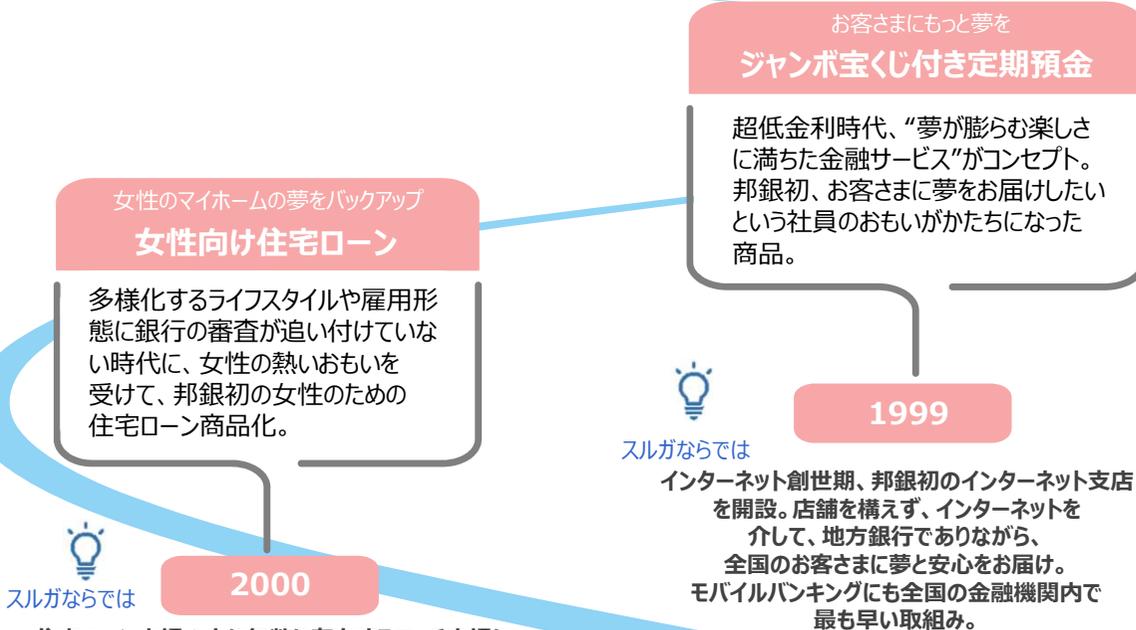
*2 中期経営計画第1フェーズの本格展開以前に実行した一棟収益不動産（築古・地方所在物件が相対的に高占率）

経営戦略 I . リテール・ソリューション事業の進化 ～違いの創造とは～

あってよかった 出会えてよかった



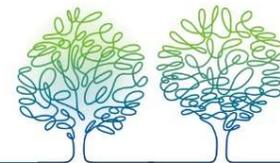
スルガ銀行は過去から現在に至るまで、
お客さまの“不”を起点としたスルガならではの目線によるソリューションを提供



スルガならではの目線で
開発された商品・サービス(例)

経営戦略Ⅱ. 持続可能な収益構造の構築

あつてよかった 出会えてよかった



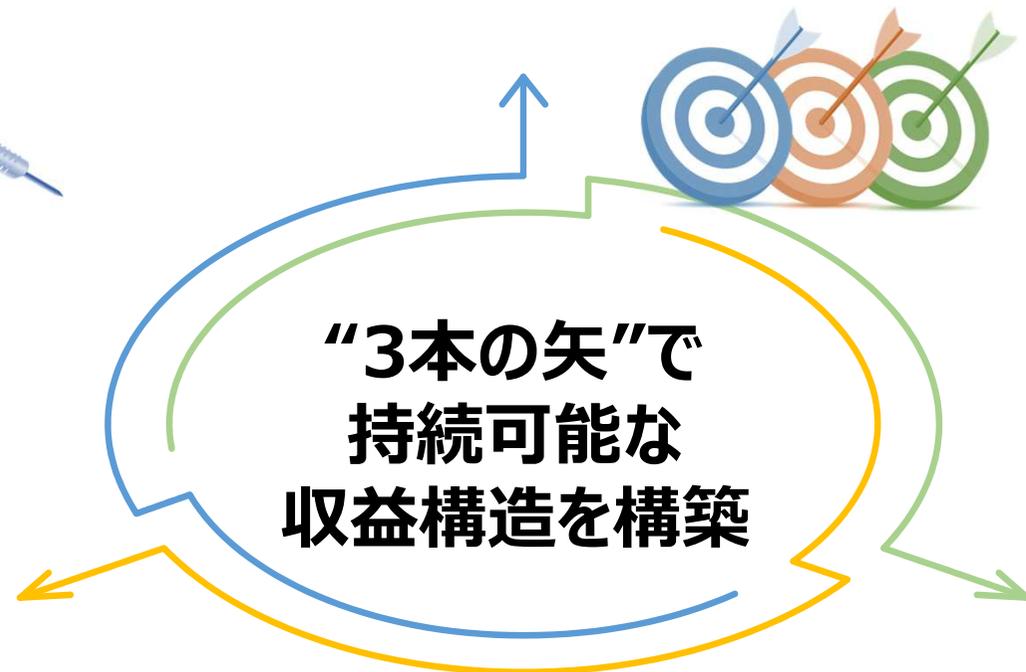
新事業粗利益 (コア業務粗利益・Newポートフォリオ)

- 経営戦略Ⅰ (リテール・ソリューション事業の進化) により、新事業粗利益は2022年度対比で2.2倍の成長を計画

新事業粗利益の内訳	2025年度 計画	2022年度 見通し	増減
リテール・ソリューション事業	65	22	+43
ソリューション事業*1	30	8	+22
投資用不動産ローン	35	13	+22
市場ファイナンス	95	51	+44
ストラクチャードファイナンス	45	21	+24
市場運用等*2	50	30	+20
Newポートフォリオ合計	160	73	+87

← 2.2倍 (単位: 億円)

- *1 ソリューション事業の内訳: 資産コンサルティング、住宅ローン、無担保ローン等
- *2 市場運用等には債権購入を含む



経費

- 経営戦略Ⅱ (持続可能な収益構造の構築) の一環として、第1フェーズに引き続き、コスト構造改革を実施・完遂する計画

※ 経費: 365億円 (2022年度見通し) → 325億円 (2025年度) **(▲40億円)**

実質与信費用

- シェアハウス以外の一棟収益ローンについても債権品質向上施策を積極的に講じ、実質与信費用を低位安定化させる計画

※ 実質与信費用: 約90億円 (2020-2022年度見通しの平均)
→ 2025年度以降、平均的に30億円/年を下回る水準

(約▲60億円)

Oldポートフォリオによるコア業務粗利益の減少

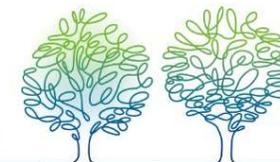
525億円 → 325億円
(2022年度見通し) (2025年度)
(▲200億円)

(New/Oldポートフォリオの定義)

- New: 2020年4月以降に契約した商品・サービスによる収益
- Old: 2020年3月以前に契約した商品・サービスによる収益

新規実行額の推移・計画

あつてよかった 出会えてよかった

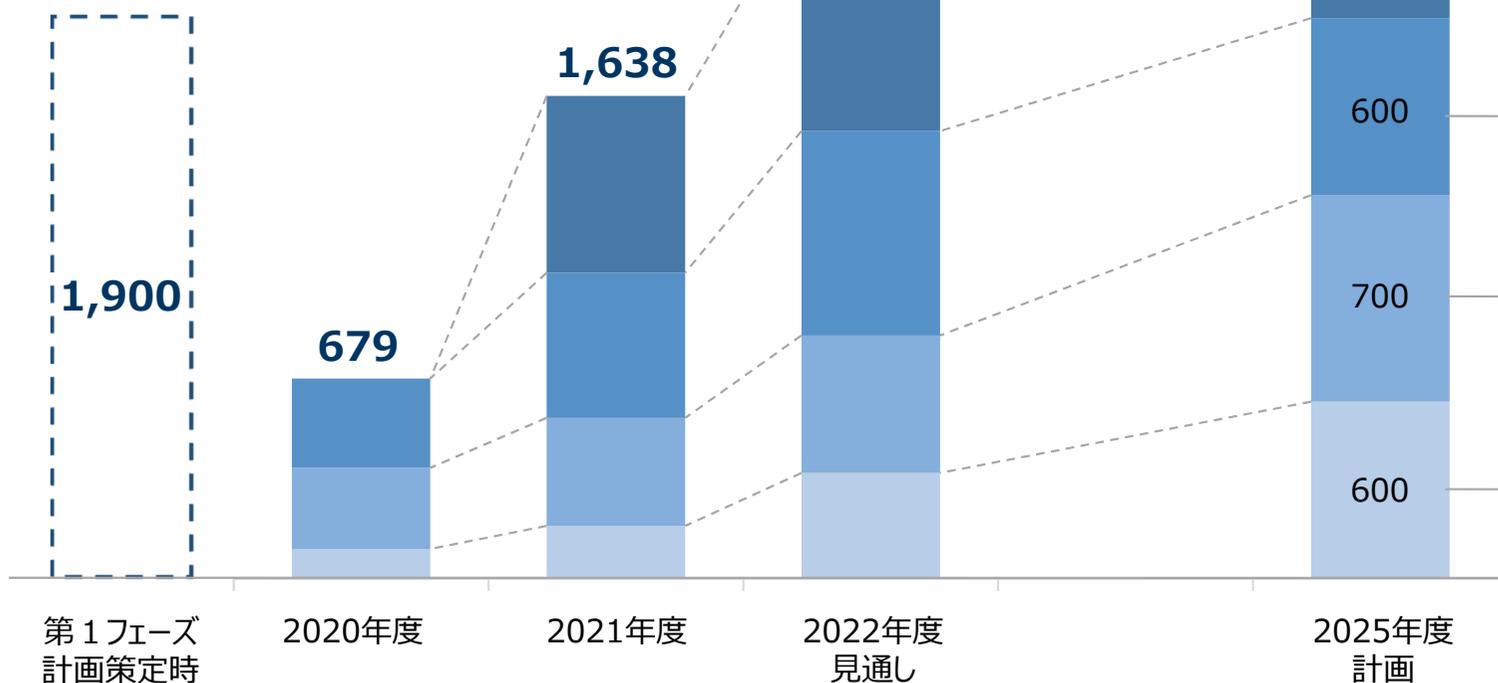


ローン等の新規実行額

(単位：億円)

- 債権購入
- ストラクチャードファイナンス
- 投資用不動産ローン
- ソリューション事業（住宅ローン、無担保ローン等）

第1フェーズ最終年度
(2022年度)の
新規実行計画



<重点施策1>

営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編

(4) 市場ファイナンス
- 債権購入 - P22

(4) 市場ファイナンス
- ストラクチャードファイナンス - P21

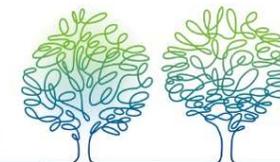
(3) 首都圏・広域バンク
- 投資用不動産ローン - P20

(1) コミュニティバンク
(2) ダイレクトバンク
(3) 首都圏・広域バンク- 住宅ローン - P17

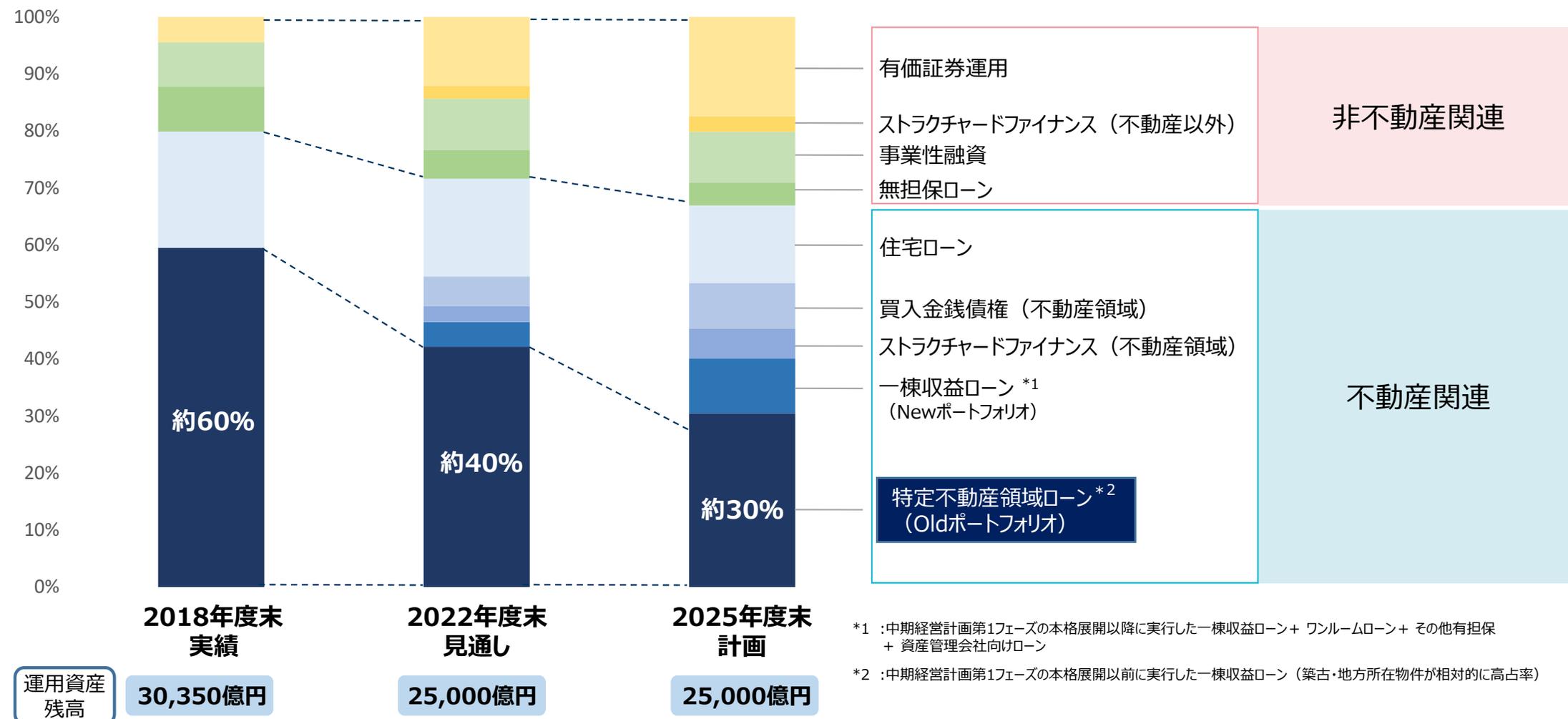
第1フェーズ最終年度(2022年度)に約定・繰上返済と均衡する水準の新規実行を達成
第2フェーズでは、これまで構築した営業基盤を強化し、オリジネーションによる新規実行占率を高める計画

経営戦略Ⅲ. リスクテイクとリスク分散

あつてよかった 出会えてよかった



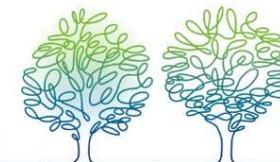
2018～2025年度の運用資産構成変化



従来の特定不動産領域が総運用資産に占める比率は、
 約60% (2018年度末) → 約40% (2022年度末) → 約30% (2025年度末) へ低下する計画

第2フェーズのKPI

あってよかった 出会えてよかった

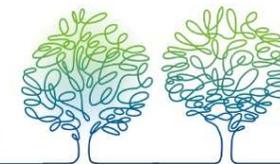


		2022年度 見通し	2025年度 計画	備考
メインKPI	経常利益	105億円	130億円	
	当期純利益 (連結)	100億円	110億円	・ 親会社株主に帰属する当期純利益
	自己資本比率 (バーゼルⅢ最終化ベース)	11.3%	実質10% 以上	・ 2022年度数値は現時点の試算値 (バーゼルⅢ最終化前の2022年度見通しは13.0%) ・ 有価証券評価差額金が評価損である場合には、 当該評価損をコア資本より控除
サブKPI メインKPI実現に向けた 重点取組指標	新事業粗利益	73億円	160億円 以上	・ 2020年4月以降に実行した商品・サービスによる収益 ・ コア業務粗利益（投資信託解約益は除く）ベース
	経費	365億円	325億円 以内	
	実質与信費用比率	-5bps	15bps 程度	・ 2025年度以降も見据えたフォワードルッキングな 巡航速度の水準 ・ 実質与信費用÷貸出金等平残×10000 (貸出金等 = 貸出金 + 買入金銭債権)

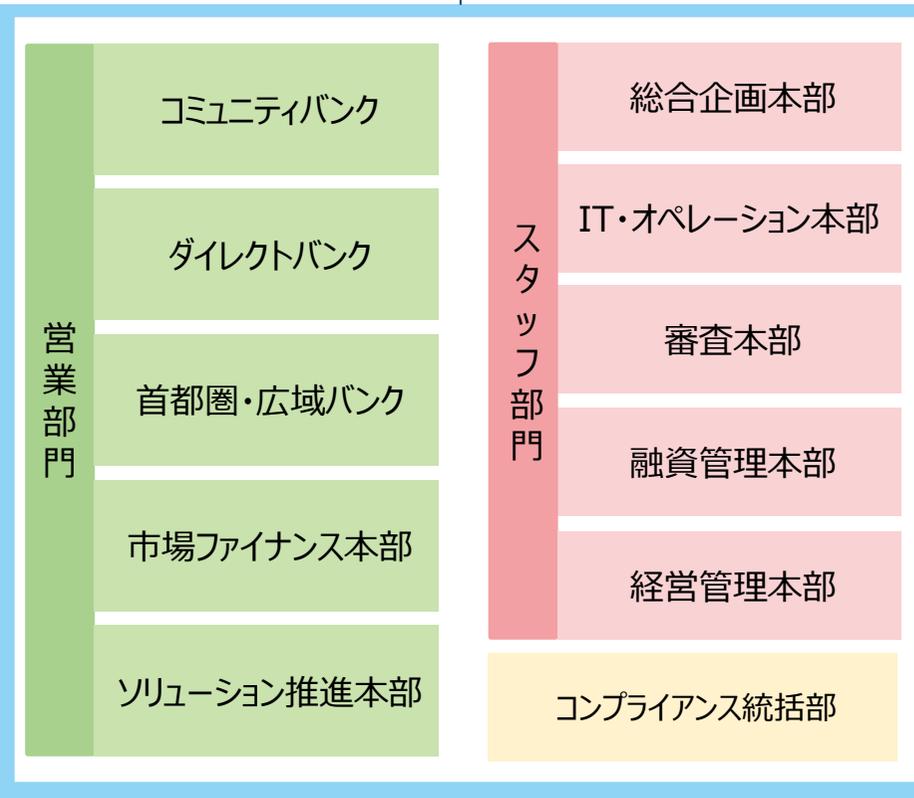
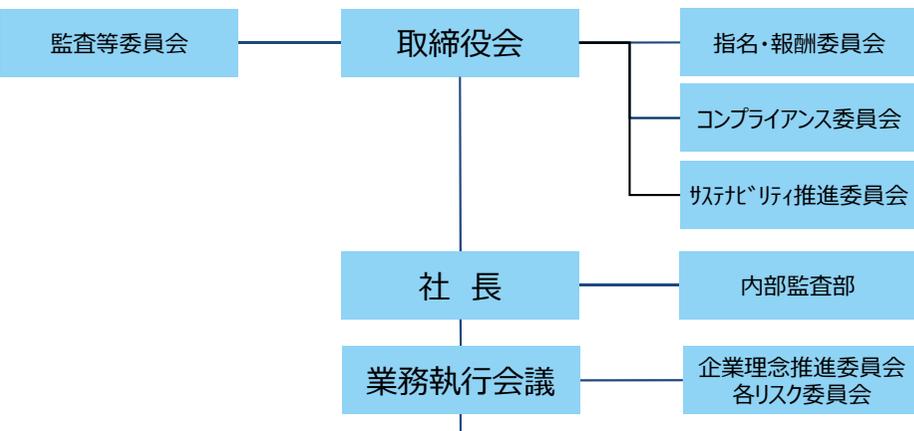
*「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行（単体）の計数・指標

第2フェーズの推進態勢

あつてよかった 出会えてよかった



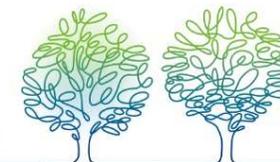
2023年4月以降の組織体制



Phase2経営戦略に掲げる「**違いの創造**」の実現に向け、全役社員・各組織が「**Agile（スピード、挑戦、自律分散）**」をキーワードに取組みを推進する。

組織体制についても、「**Agile**」を促進する目的から、以下の変更を実施した。

- 業務執行取締役による管掌制度を廃止し、各本部長へ権限と責任を委譲
- 営業本部制から、4つの自律型プロフィットセンターと1つの横串組織へ再編。各バンク・本部が、それぞれの顧客層・競争環境等に応じた戦略運営を迅速に実行できる態勢へ移行
- DXの視点で、新たな顧客体験の提供や店舗モデルの刷新等を迅速に進めるため、業務管理本部とシステム部を統合し、IT・オペレーション本部を新設



あってよかった 出会えてよかった

“Re:Start 2025 Phase 2” の取組み方針

Phase2
経営戦略

- I. リテール・ソリューション事業の進化
- II. 持続可能な収益構造の構築
- III. リスクテイクとリスク分散

重点
施策

事業構造

収益構造

インフラ

1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編 **(新事業収益 2.2倍)**
 - コミュニティバンク、ダイレクトバンク、首都圏・広域バンク、市場ファイナンス
2. コスト構造改革の完遂 **(経費: 468億円/2018年度 ⇒ 325億円/2025年度計画)**
 - 拠点ネットワーク再編、本部スリム化等による人財フロントシフト、ITコストの構造改革
3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化
 - 2025年度以降の実質与信費用が平均的に**30億円/年**を下回る水準へ債権品質を向上
4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進
5. ステークホルダーとのベクトル合致
 - 株主/社員/社会とのベクトルを合わせ、経営戦略の推進力を強化

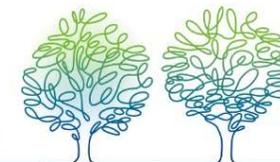


Phase2
キーワード

Agile
スピード、挑戦、自律分散

Kyo-so
協働、対話、価値創造

Resilience
回復、しなやか、リスク分散



1. はじめに

- 1-1 企業理念
- 1-2 中期経営計画第1フェーズの振り返り
- 1-3 計画策定にあたっての環境認識

2. 中期経営計画第2フェーズ

中期経営計画の全体像

- 経営戦略Ⅰ リテール・ソリューション事業の進化 ～違いの創造とは～
- 経営戦略Ⅱ 持続可能な収益構造の構築
- 経営戦略Ⅲ リスクテイクとリスク分散

第2フェーズのKPI・推進態勢

取組み方針

3. 重点施策

重点施策1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編

- (1) コミュニティバンク
- (2) ダイレクトバンク
- (3) 首都圏・広域バンク
- (4) 市場ファイナンス

重点施策2. コスト構造改革の完遂

- (1) 拠点ネットワーク再編
- (2) 本部スリム化等による人財フロントシフト
- (3) ITコストの構造改革

重点施策3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

- (1) 投資用不動産ローン・組織的交渉先の状況
- (2) その他投資用不動産ローンの債権品質向上

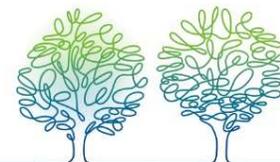
重点施策4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進

重点施策5. ステークホルダーとのベクトル合致

- (1) 株主とのベクトル
- (2) 社員とのベクトル
- (3) 社会とのベクトル

重点施策 1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編

あつてよかった 出会えてよかった



良質かつ長期的な関係性を構築し、お客さまに寄り添う生涯パートナーを目指す

01
コミュニティバンク*1

- 静岡・神奈川 -

02
ダイレクトバンク

- デジタル活用で全国展開 -

「FIイノベーター」を旗印とし、社会・個人の課題に対してデジタルを活用したリテールソリューションを提供し、顧客基盤を拡大する

**Newポートフォリオの成長に向けた
4つの事業領域のミッション**

不動産を軸にした「パーソナライズ金融ソリューション」を提供し、豊かな暮らしの実現をサポートする

03
首都圏・広域バンク*2

- 首都圏・全国主要都市 -

04
市場ファイナンス

金融サービス業の根幹である運用能力・専門性向上を図りながら、ミドルリスク・ミドルリターンを軸として投融資領域を拡大する

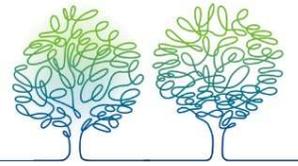
*1 コミュニティバンク：静岡エリア(58店舗)、神奈川エリア(35店舗)における営業店が属する営業組織

*2 首都圏・広域バンク：五大都市圏(首都圏エリア(5店舗+3部)、他大都市圏(4店舗))における営業店、推進部署が属する営業組織

(店舗数は2023年3月末時点)

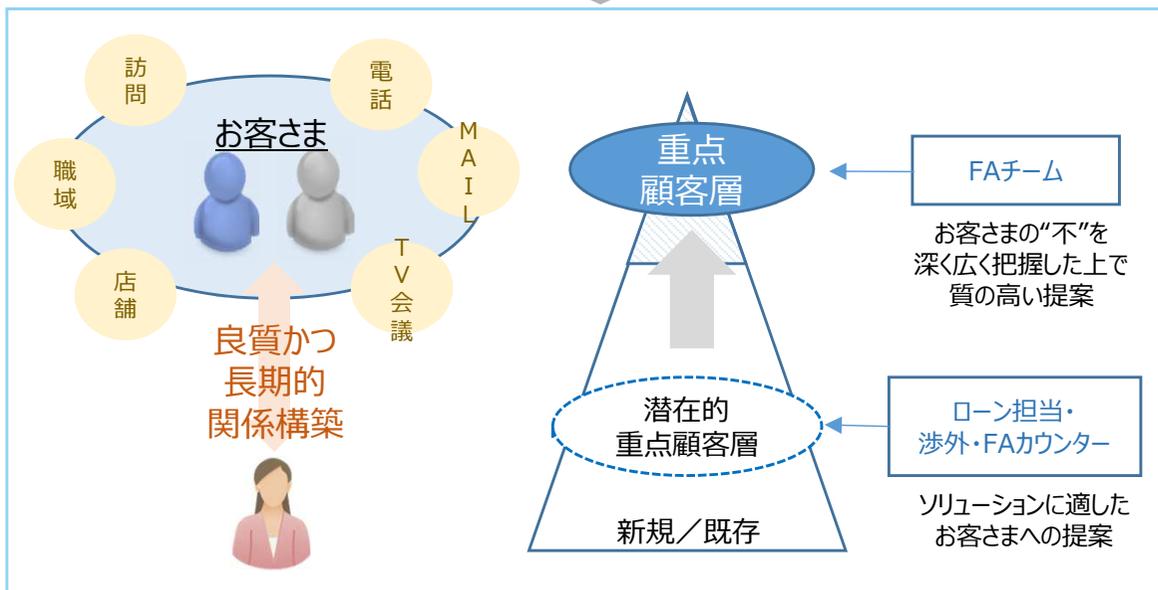
重点施策 1. (1) コミュニティバンク

あつてよかった 出会えてよかった



良質かつ長期的な関係性を構築し、お客さまに寄り添う生涯パートナーを目指す

－ 個人ソリューションの方向性 －



－ 法人ソリューションの方向性 －

経営全般に踏み込んだソリューション提供

財務面

- 適正評価による事業性融資
- SDGs保証等の公的制度融資の活用
- ファクタリングやリース活用によるキャッシュフロー改善 等

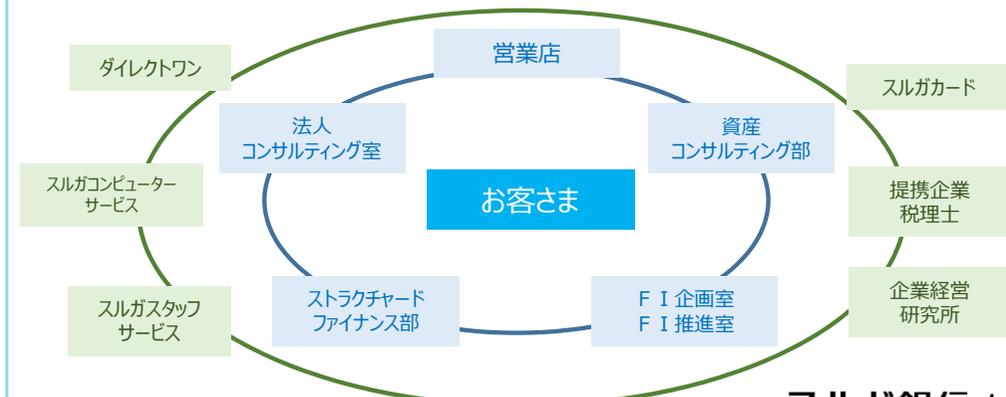
経営支援

- インターネットバンキング等の資金管理サービス
- キャッシュレスの決済支援
- ビジネスカードによる精算業務のスリム化 等

永続経営

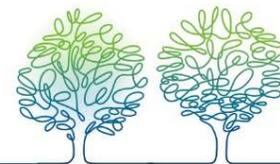
- 事業承継、M & A
- 人材支援、人材育成のためのマッチング
- 外国人支援 等

スルガ銀行グループ全体の連携体制



重点施策 1. (2) ダイレクトバンク

あってよかった 出会えてよかった



「外国人」については、「外国籍の方専用口座」や「オートローン」などの専用商品を開発・提供を開始
 ダイレクトバンクは、デジタル（非対面）を中心に全国の無担保ローンニーズに応えるため
 商品ラインナップの拡充、B2B2C/D2C各種マーケティング手法を高度化し、契約件数の増加を目指す

FIを“事業”として推進可能にする当社の強み

【リテールファイナンスのインフラ】

リテール特化の当社CRM



年齢、性別等のデモグラフィックデータに加え、口振実績や入出金等の勘定系データをリアルタイム連携

多様な顧客コミュニケーション手段



有担保・無担保・総合窓口などの役割別に特化したコールセンターが電話、メール、双方向SMS、bot等を活用しお客さまを個別対応

【顧客管理・審査機能】

外国人等の新たな領域における顧客管理



- ・在留資格等の新たな情報管理は、顧客管理システムをカスタマイズし対応
- ・AML/CFTにおけるリスクに対処し、適切なコントロールを実施

独自の与信モデル



- ・当社独自で開発した自動審査システムにより申込～実行までのデータを蓄積
- ・途上管理情報をMIXし、個人与信専用のスコアリングモデルを日々高度化

【デジタル×マーケティング】

デジタルソリューションの活用



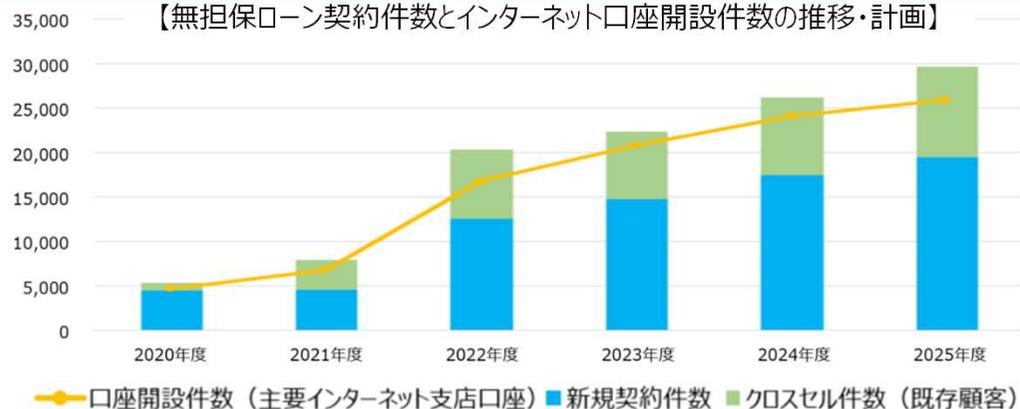
MAツールや当社コネクタアプリ等を介したタイムリーな情報発信により効果的な提案を実施

マーケティング



当社非対面で提供可能なソリューションを全国から申し込めるよう、B2B2C/D2Cに効果的な最適なマーケティング（デジマ含む）を適宜実施

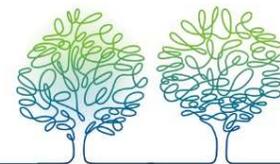
【無担保ローン契約件数とインターネット口座開設件数の推移・計画】



- ・ 2021年9月 : 組織改定し、FI推進室を新設
- ・ 2021年10月 : スマ口座の提供開始
- ・ 2022年5月 : 永住権のない外国籍の方専用口座の提供開始

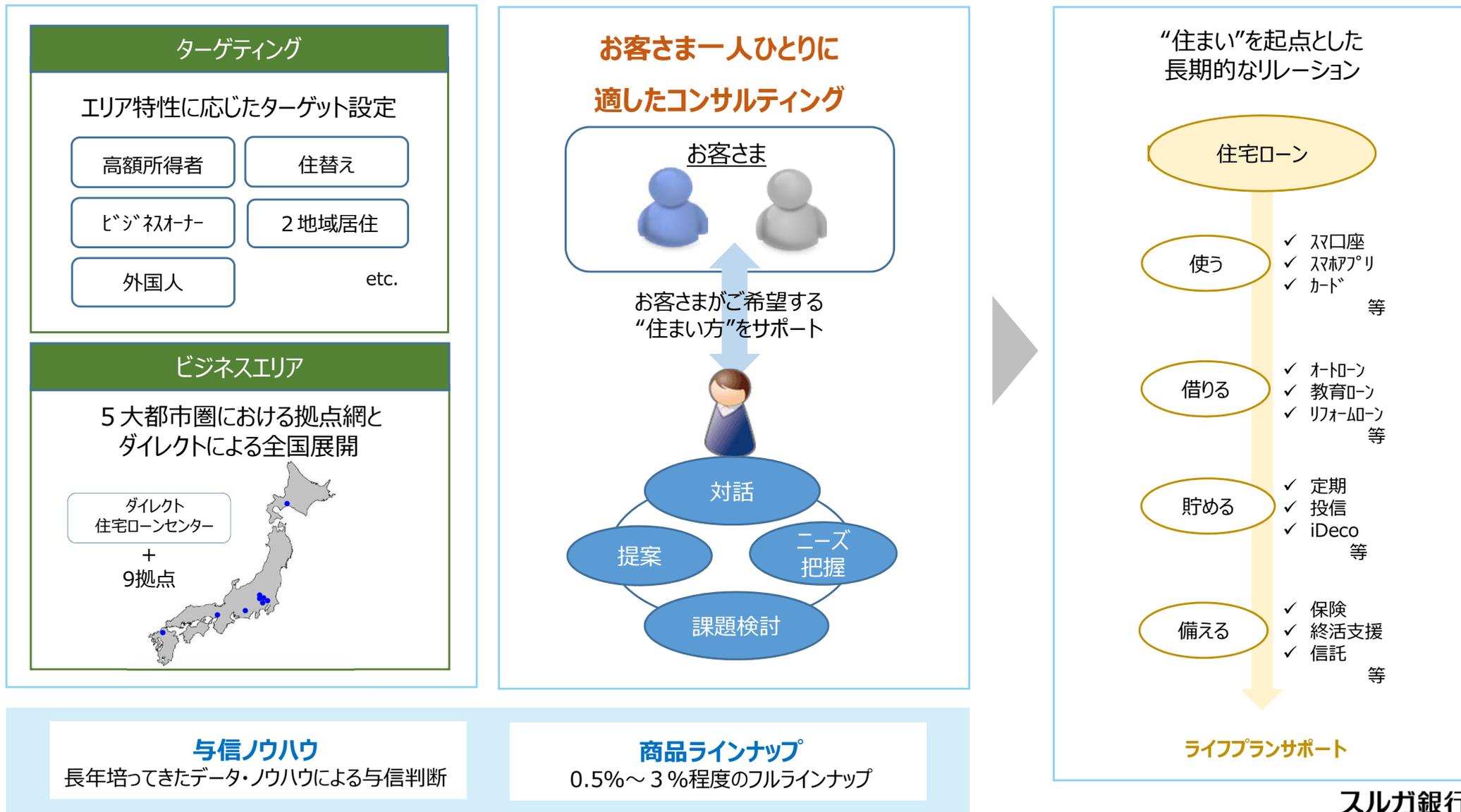
重点施策 1. (3) 首都圏・広域バンク - 住宅ローン -

あってよかった 出会えてよかった



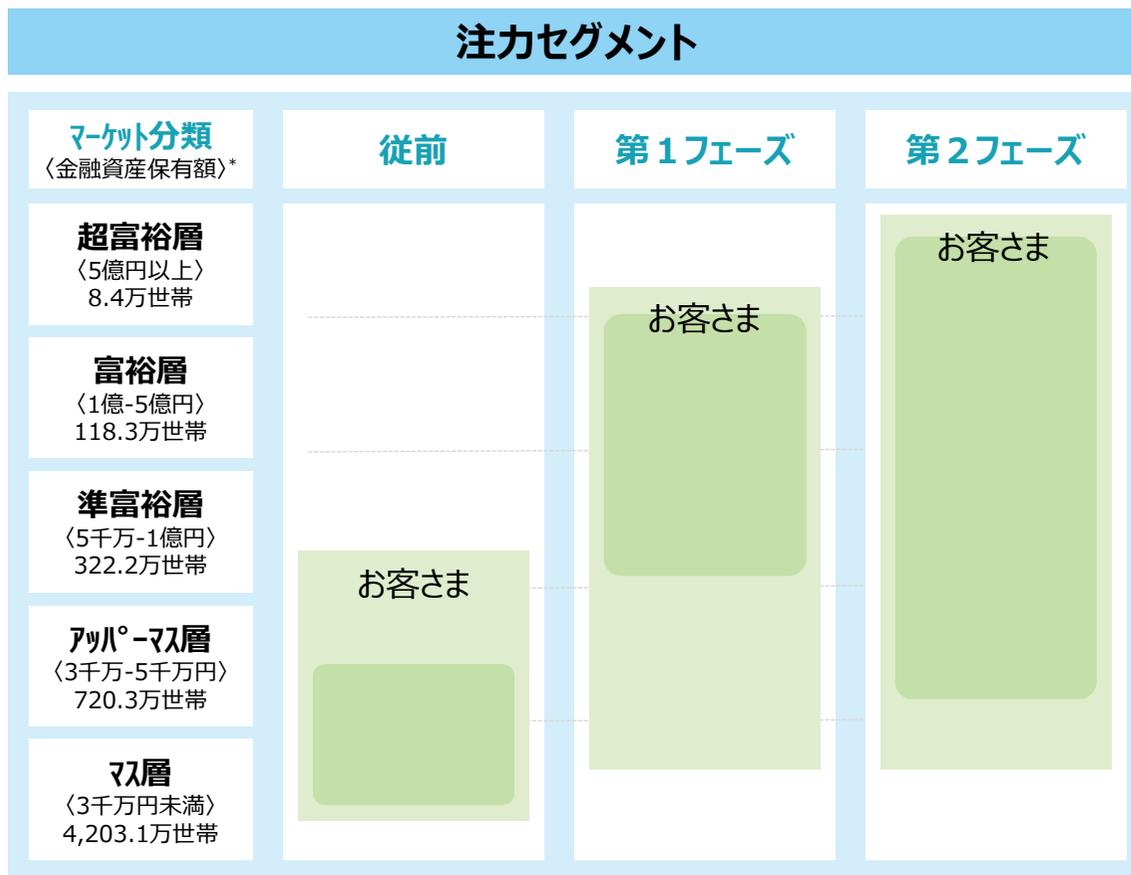
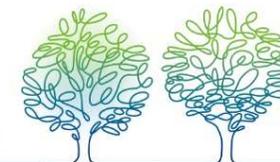
“住まい”を軸にした、「パーソナライズ 金融ソリューション」の提供

～お客さま一人ひとりのニーズに応じて、必要とされる最適な金融ソリューションを提供し、豊かな暮らしの実現をサポートする～



重点施策 1. (3) 首都圏・広域バンク – 投資用不動産ローン –

あつてよかった 出会えてよかった



成長の方向性

- ### オーガニック領域
- 専門チームによるプロ志向の営業体制
 - 多様なニーズや物件所在地等に合わせた柔軟な商品開発力
 - 住宅ローンビジネスで培ったオーダーメイド対応



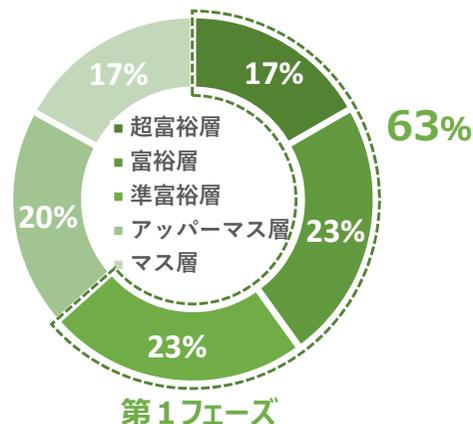
- ### インオーガニック領域
- 協力企業との取引深耕によるアライアンス
 - 協力企業との関係強化による取引量拡大
 - 協力企業の新規開拓による裾野の拡大



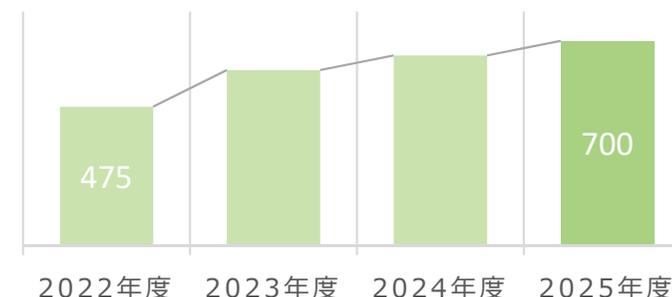
- ### お客さま本位の業務運営を通じた独自の価値提供
- お客さま本位を基本とした最適なサービスの提供
 - お客さまの資産背景や物件価値等の要素を組み合わせた独自の審査体制
 - ソリューションスキル向上のための人財の高度化

新規ローン実行割合

- 2020年度-2022年度
- 金融資産保有額別*
- 融資額ベース



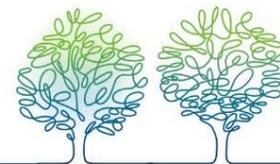
新規ローン実行計画



*引用) NRI推計値

重点施策 1. (4) 市場ファイナンス – ストラクチャードファイナンス –

あつてよかった 出会えてよかった



(2023年4月1日時点)

◆ストラクチャードファイナンスは第1フェーズにゼロからスタート

第1フェーズ末で残高1,000億円を突破。第2フェーズ末で2,000億円を計画 (①)

◆融資残高に占める不動産・非不動産比率は概ね6 : 4

また、対象不動産の種類も分散・多様化 (②)

◆レバレッジ水準にも留意し、リスクをコントロール (現状、LTV75%以下が8割以上) (③)

ストラクチャードファイナンス部
計29名 (部長含む)

営業G
15名

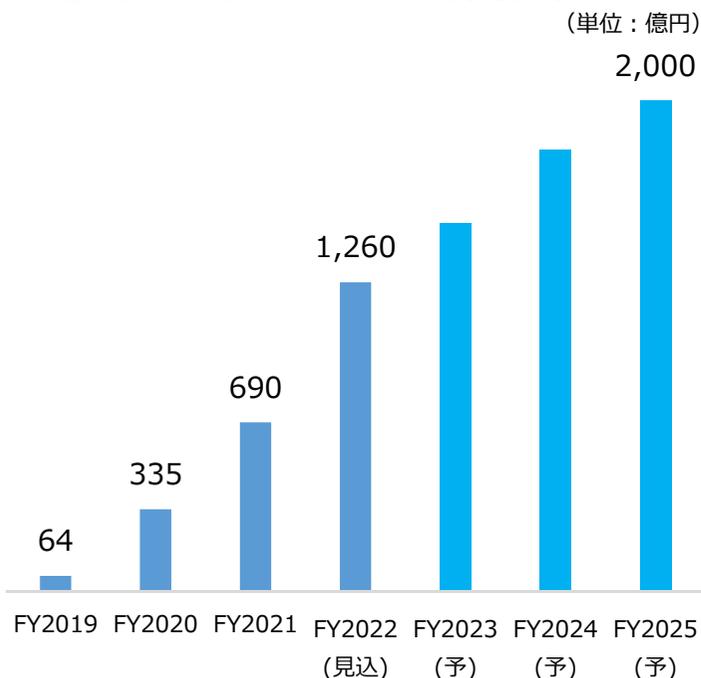
ミドルバックG
13名

【有資格者人数 (重複あり)】

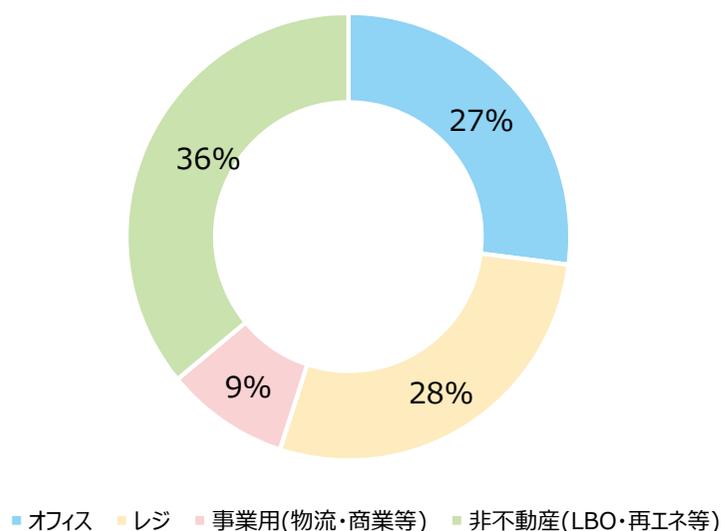
- 不動産証券化協会認定マスター：11名*
- 宅地建物取引士：10名 (試験合格者含む)
- 賃貸不動産経営管理士：1名
- MBA：1名 / 証券アナリスト：1名
- CFP：2名 / AFP：17名
- 貸金業務取扱主任者：4名

*2022年度1次試験合格者含む

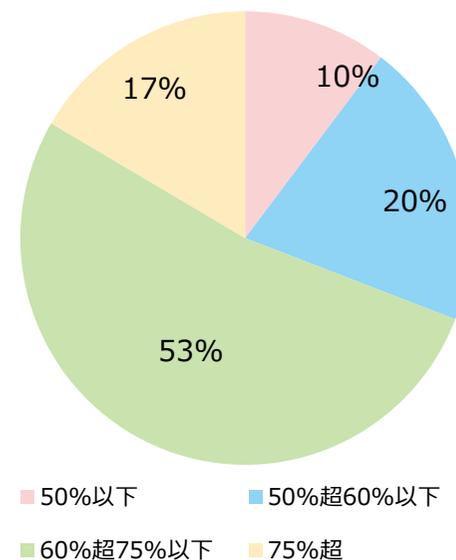
【①ストラクチャードファイナンス残高推移】



【②アセット別残高内訳 (2023年1月末)】

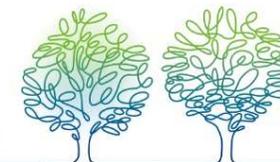


【③LTV別残高内訳 (2023年1月末)】



重点施策 1. (4) 市場ファイナンス – 市場運用／債権購入 –

あつてよかった 出会えてよかった



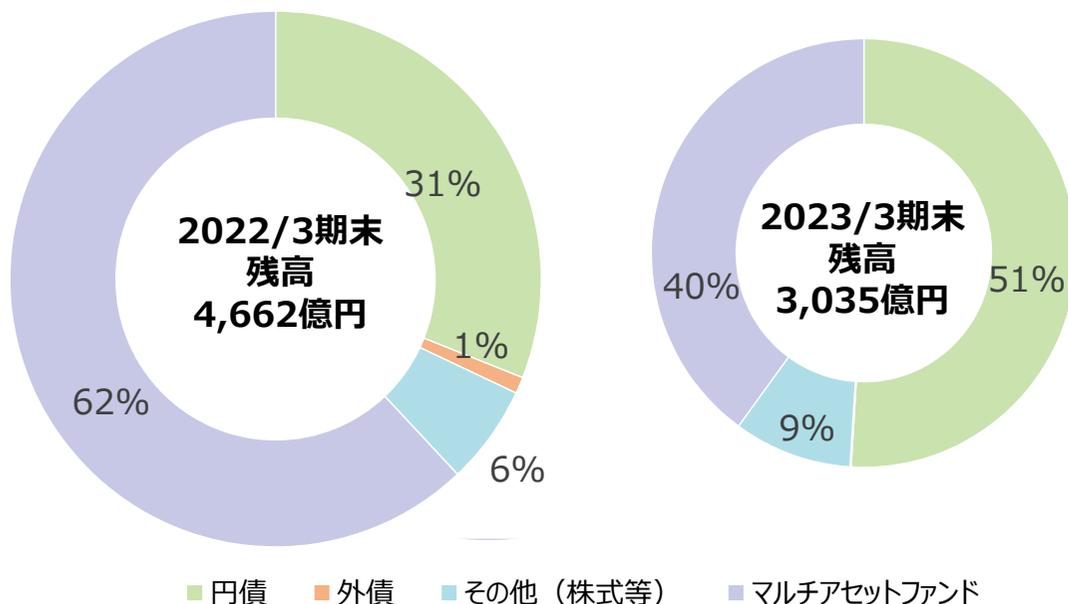
基本方針：市場運用等については、より安定的な収益構造への転換を進めつつ、リスクコントロールの強化を図る

有価証券運用

市場環境変化を踏まえ、有価証券ポートフォリオの再構築を進めていく計画

- 実施済：評価損を抱えるマルチアセットファンドを中心に投資残高压縮
*2023年3月期末の有価証券評価損益 ▲12億円
- これから：有価証券運用における安定的な収益構造への転換を漸進的に進めていく計画

*2026年3月期末想定残高 4,500億円程度[うち円債6割程度]
2025年度想定利配利回り 0.7%程度



債権購入

ミドルリスク・ミドルリターンを軸とし、他社ニーズを踏まえつつ、当社の与信判断スキルが活かせる分野で投資する計画

- これまで購入した債権の原資産は、当社スキルが蓄積している投資用区分マンションローン

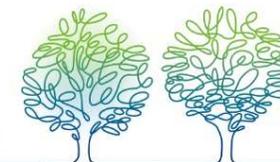
2023年3月期末 投資実績

債権数	残高	平均金利	平均残存年数
6,200件	1,300億円	2.08%	31年

物件所在地 (購入時、件数ベース)

エリア	構成比
関東圏 (東京都、神奈川県、埼玉県)	78%
関西圏 (大阪府、兵庫県、京都府)	17%
その他	5%

東京23区・政令指定都市比率：98.5%



1. はじめに

- 1-1 企業理念
- 1-2 中期経営計画第1フェーズの振り返り
- 1-3 計画策定にあたっての環境認識

2. 中期経営計画第2フェーズ

中期経営計画の全体像

- 経営戦略Ⅰ リテール・ソリューション事業の進化 ～違いの創造とは～
- 経営戦略Ⅱ 持続可能な収益構造の構築
- 経営戦略Ⅲ リスクテイクとリスク分散

第2フェーズのKPI・推進態勢

取組み方針

3. 重点施策

重点施策1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編

- (1) コミュニティバンク
- (2) ダイレクトバンク
- (3) 首都圏・広域バンク
- (4) 市場ファイナンス

重点施策2. コスト構造改革の完遂

- (1) 拠点ネットワーク再編
- (2) 本部スリム化等による人財フロントシフト
- (3) ITコストの構造改革

重点施策3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

- (1) 投資用不動産ローン・組織的交渉先の状況
- (2) その他投資用不動産ローンの債権品質向上

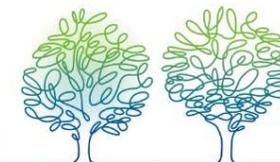
重点施策4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進

重点施策5. ステークホルダーとのベクトル合致

- (1) 株主とのベクトル
- (2) 社員とのベクトル
- (3) 社会とのベクトル

重点施策2. コスト構造改革の完遂

あってよかった 出会えてよかった



持続可能な収益構造構築に向け、2018年度対比▲30%のコスト構造改革を完遂

コスト構造改革の3つの柱

(1) 拠点ネットワーク再編

東京本部のオフィス面積の縮小や、エリア特性に合わせたネットワークの再編を進めることにより、中長期的に持続可能な拠点ネットワークへ再編

[店舗数 2022年9月末比▲約25%]

重点施策2.(1)
拠点ネットワーク
再編

(2) 人件費/事務委託費

本部要員のスリム化・業務のデジタル化・効率化等による人材のフロントシフト

[フロント人財比率 2022年9月末比 +3.5%]

重点施策2.(2)
本部スリム化等による
人財フロントシフト

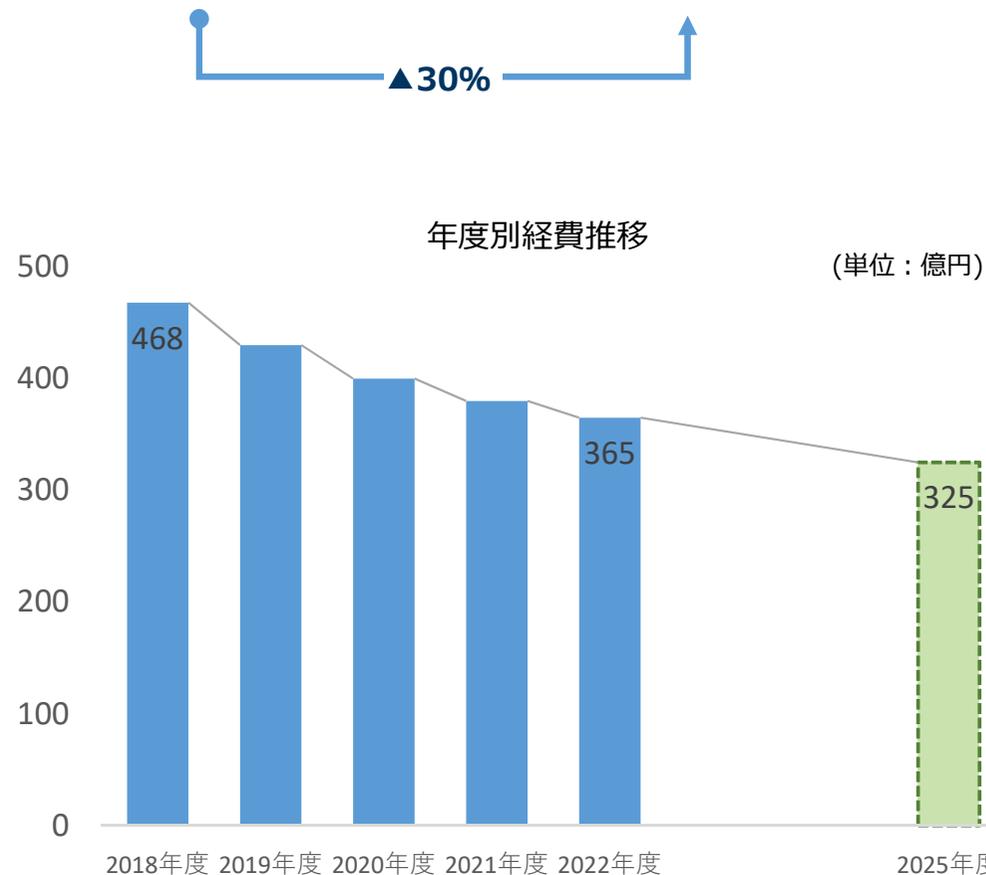
(3) ITコスト、DX推進

ITコストの大幅な圧縮と戦略的IT投資を両立すべく、ITロードマップを策定

[戦略的IT投資比率
20%(2019年度) → 50% (2025年度)]

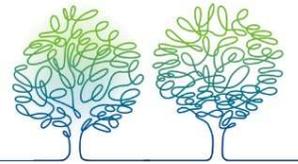
重点施策2.(3)
ITコストの
構造改革

経費 推移	2018年度 実績	2022年度 見通し	2025年度 計画	第2フェーズ 削減額
	468億円	365億円	325億円	▲40億円



重点施策 2. (1) 拠点ネットワーク再編

あつてよかった 出会えてよかった



対面

店舗業務革新と業務の効率化

お客さまとの関係深耕を支えるハブ・サテライト体制を進化させ、店舗機能・ネットワークの最適化を目指す

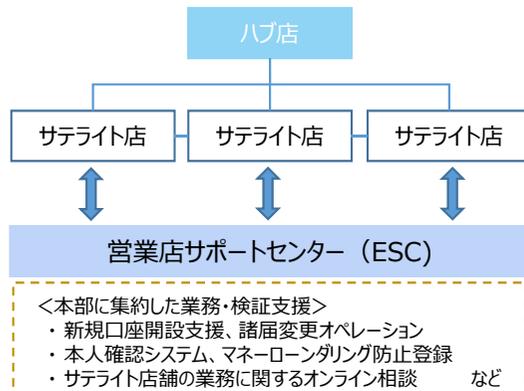
第1フェーズ バックオフィス業務の本部集中
ハブ・サテライト体制の確立

戦略

営業店のバックオフィス業務を本部集中することにより、お客さまとの接点を拡大していくための人員と時間を創出

主な取組み

再編のカギとなるハブ・サテライト体制



第2フェーズ 本部・店舗機能・ネットワークの最適化を加速

東京本部の縮小とあわせ、サテライト店の店舗機能の見直しによる業務の軽量化・ネットワーク再編を加速させ、経営資源の最適化を図る

エリア特性に合わせた店舗機能見直し

店舗軽量化 約20か店

- ・ 個人特化店舗
- ・ リモート接客システムを導入し、本部スタッフによる専門性の高い相談を提供
- ・ 営業店サポートセンターによる事務処理代行、業務支援
- ・ キャッシュレス店舗 → 2023年5月試行
- ・ 税金収納対応ATMの導入

新しいリテール・ソリューションニーズへのアジャイルな対応を実現
経営資源の戦略的再配分により

非対面

デジタルチャネルの強化

DXによる利便性の向上を超えた、新たなカスタマーエクスペリエンスの提供へ

お客さま接点を拡大するとともに、多様な顧客接点・コミュニケーション手段を提供する

スマホアプリ
CONNECT

デジタルを活用した
異業種との協業

店舗の
デジタル化

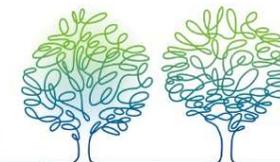
デジタルマーケティングの
分析高度化

Web申込・Webの
お取引拡大

パーソナライズされた
提案・商品提供

重点施策 2. (2) 本部スリム化等による人財フロントシフト

あつてよかった 出会えてよかった



本部のスリム化

本部業務の効率化

本部業務における一層の効率化による人財の適正配置

本部再編

本部業務見直し等による部署統合及び再編

拠点ネットワークの再編

店舗網の最適化

人口動態や店舗の近接性を踏まえた拠点再編による人財集約

店舗機能の見直し

エリア特性に合わせた、個人特化型店舗、キャッシュレス店舗等の導入

営業店業務の効率化

店舗業務の効率化

営業店サポートセンターを活用した後方業務の本部集中化・検証支援

営業店支援強化

D X・リモート機能を活用した、営業店支援態勢を構築

デジタル化推進

スマホアプリの進化

スマホアプリ「CONNECT」の機能充実の推進

セルフ取引の推進

店頭窓口タブレット「SMA-Navi」によるセルフ取引の推進

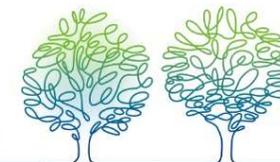
4つのカテゴリーを
推し進めることで、
フロント領域（営業部門等）
への再配置を実現する

※フロント人財比率
2022年9月末比 +3.5%

人財のフロントシフトにより、より多くのお客さまへの価値提供を推進

重点施策 2. (3) ITコストの構造改革

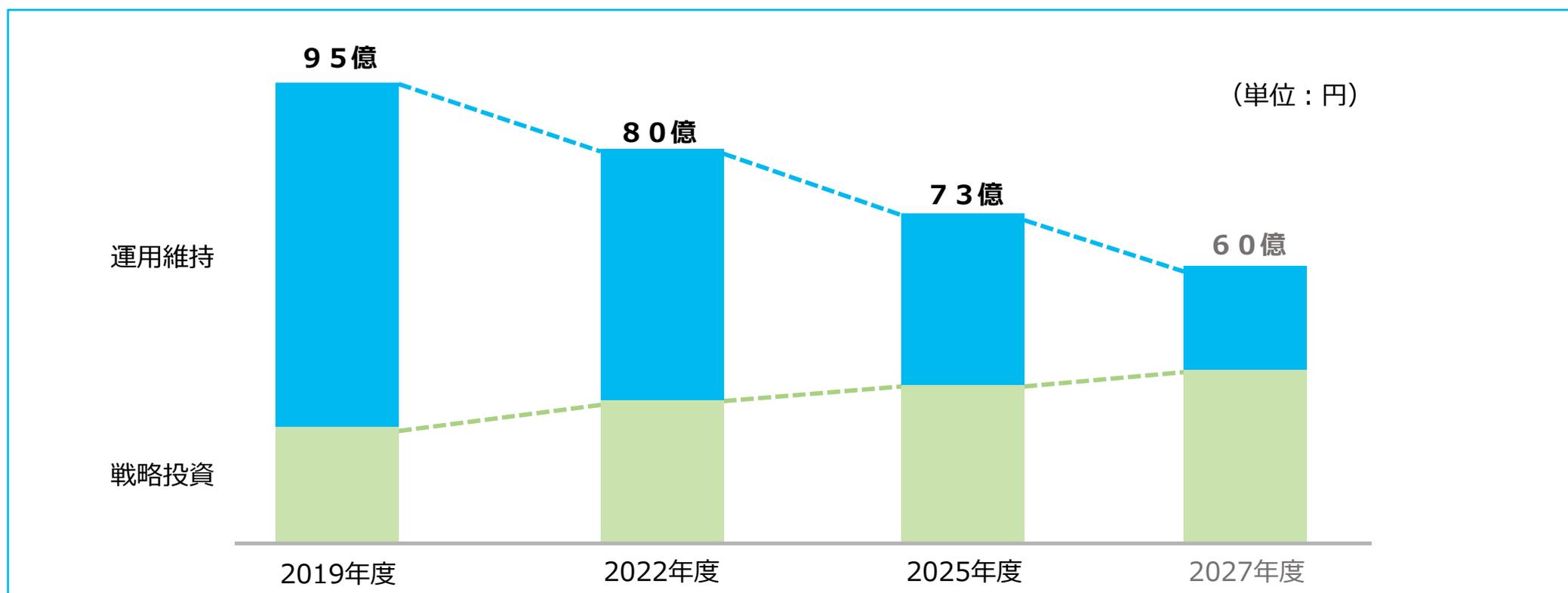
あつてよかった 出会えてよかった



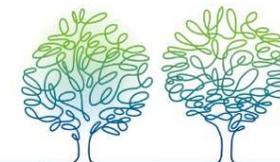
ITコストの圧縮と戦略的IT投資へのシフト

ITロードマップの策定により、ITコスト構造を抜本的に見直し、ITコストの大幅な圧縮と適正化及び戦略的IT投資へのシフトを実現

- 2027年度目途の勘定系クラウド化を踏まえ、2027年度年間60億円水準を計画
- 環境変化に適切に対応し、競争優位を確立・強化するため、戦略的IT投資の割合を拡大 (2019年度:20% ⇒ 2025年度:50%/2027年度:60%)



- クラウドサービスの利用推進、システム構成・機能の見直しによる運用・維持コストの削減とシステム更改投資の圧縮
- デジタルチャネル等の重要戦略分野は、システム内製化の推進により、開発コストの削減と迅速なサービス提供を実現
- アプリ開発者やクラウド技術者等のIT人財の育成



1. はじめに

- 1-1 企業理念
- 1-2 中期経営計画第1フェーズの振り返り
- 1-3 計画策定にあたっての環境認識

2. 中期経営計画第2フェーズ

中期経営計画の全体像

- 経営戦略Ⅰ リテール・ソリューション事業の進化 ～違いの創造とは～
- 経営戦略Ⅱ 持続可能な収益構造の構築
- 経営戦略Ⅲ リスクテイクとリスク分散

第2フェーズのKPI・推進態勢

取組み方針

3. 重点施策

重点施策1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編

- (1) コミュニティバンク
- (2) ダイレクトバンク
- (3) 首都圏・広域バンク
- (4) 市場ファイナンス

重点施策2. コスト構造改革の完遂

- (1) 拠点ネットワーク再編
- (2) 本部スリム化等による人財フロントシフト
- (3) ITコストの構造改革

重点施策3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

- (1) 投資用不動産ローン・組織的交渉先の状況
- (2) その他投資用不動産ローンの債権品質向上

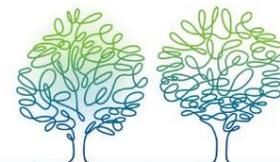
重点施策4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進

重点施策5. ステークホルダーとのベクトル合致

- (1) 株主とのベクトル
- (2) 社員とのベクトル
- (3) 社会とのベクトル

重点施策3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

あつてよかった 出会えてよかった



2025年度以降の実質与信費用を平均的に30億円/年を下回る水準*とすべく、貸出債権の品質向上に取り組む

* 実質与信費用比率15bps程度
(実質与信費用比率 = 実質与信費用 ÷ 貸出金等平残)

単位：億円	開示債権額*1		カバー率（2022年12月末）			債権品質の向上に向けた取組み等
	2020年3月末	2022年12月末 (A)	担保評価額*2 (B)	引当/保証保全額 (C)	カバー率 (B+C)/A	
シェアハウス 関連融資先	1,755	— (債権一括譲渡完了に伴い、 残債権*3は他債権と同様の 管理体系へ移管)	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> シェアハウス債権一括譲渡を2020年3月から2022年9月までに計4回実施し、代物弁済スキームは完了 (計1,051名/1,339物件)
組織的 交渉先	—	904	349	544	98.80%	<ul style="list-style-type: none"> 予防的引当等の実施によりカバー率は9割以上の水準まで到達 早期解決に向け、継続交渉中 ➢ [P30参照]
組織的 交渉先 以外*4	1,325	1,052	401	275	64.31%	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な入居率調査・改善提案やアセスメントシートの活用等により、積極的に債権品質の向上に取り組む ➢ [P31参照]

*1 金融再生法開示債権額

*2 貸出金等与信関連債権の担保評価は、通常、積算法等による評価の90%を採用しているが、本数値は積算法等による評価の100%

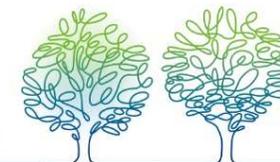
なお、投資用不動産ローンの融資対象である収益物件における過去の債権譲渡実績において、担保評価に対する債権譲渡額の比率は200%を上回る実績

*3 債権一括譲渡完了後のシェアハウス関連融資のうち開示債権額 240億円（シェアハウス関連融資全体では328億円）

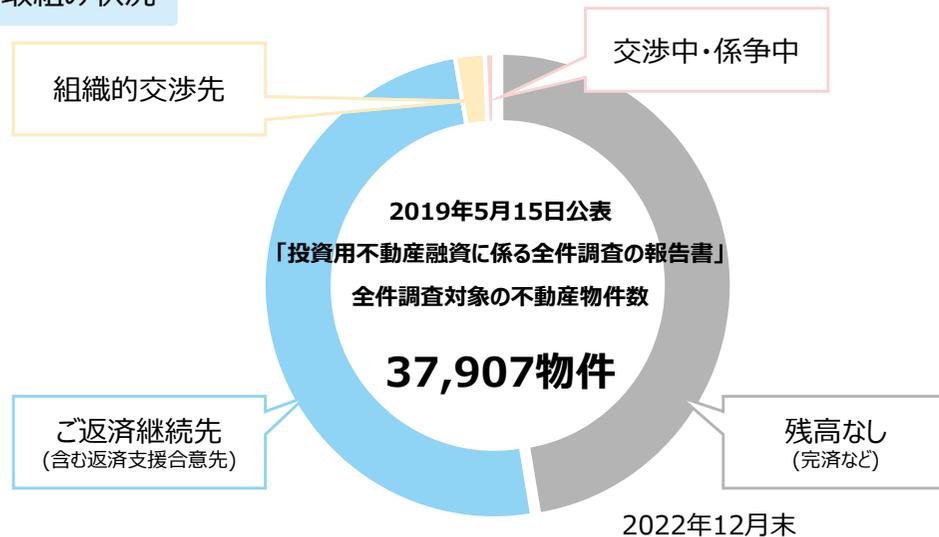
*4 「組織的交渉先以外」は、一棟収益ローンに関する計数を表示

重点施策3. (1) 投資用不動産ローン・組織的交渉先の状況

あつてよかった 出会えてよかった



これまでの取組み状況



約4年に亘るご返済支援やご相談の取組みを経て、全件調査を行った37,907物件のうち4割強が融資残高0となり、5割強がご返済を継続いただいています。

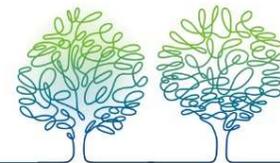
一方、それら以外の約3%が交渉中または係争中（組織的交渉が行われている先や返済支援合意に至っていない先）であり、適正な解決に向けて引き続き対応してまいります。

今後の対応にあたっての基本的考え方

- 1 **早期和解**を図る観点から、訴訟において銀行の不法行為責任が認定される可能性が高いと考えられる**一定の類型に該当する案件**について、当社も積極的に**融資経緯等の解明に協力**していきたいと考えています。
- 2 また、投資用不動産の売却により完済に至っている事案も複数あり、**任意での売却を検討するご提案**も進めています。
- 3 なお、投資用不動産ローン案件については、各案件にそれぞれ**強い個別性**があるため、損害賠償義務の有無・度合の判断にあたっては、**各案件に固有の事情を個別に検討**する必要があると考えています。

重点施策3. (2) その他投資用不動産ローンの債権品質向上

あつてよかった 出会えてよかった



債権品質向上の取組み

- 入居率調査を起点に、お客さまと定期的なコミュニケーションを図り、管理会社や不動産会社、専門家等の協業企業（ビジネスパートナー）との連携によりお客さまが保有する投資用不動産の収支改善や担保物件の劣化防止を図る 等

品質向上のための主なアクション

実態に則したご支援

- ・実効性のある改善策の提案
- ・柔軟な返済計画の策定

リスクに則した保全

- ・リスク情報の収集
- ・引当金見積手法の高度化

協業企業との連携

- ・修繕、不動産管理、売却、税務、法務領域における協業企業の拡大

定期的なコミュニケーション

保有不動産の管理会社の見直しをご希望の際のお手伝い

管理会社

不動産会社

保有不動産の売却をご希望の際には、不動産会社をご紹介します

入居率
定期調査

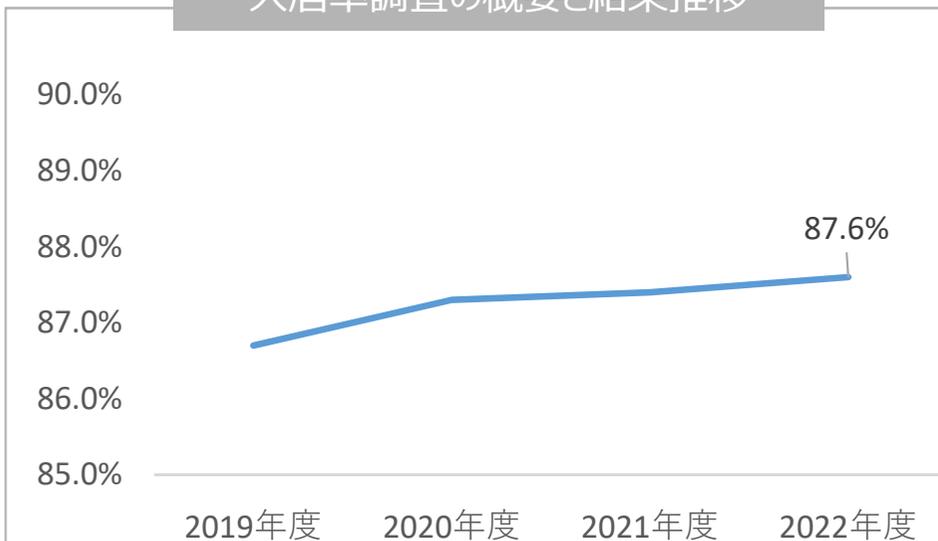
物件情報
(要修繕等)

専門家

税理士・弁護士等の専門家のご紹介

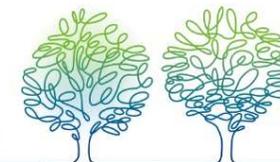
入居率調査の際に発見した情報の共有
(物件の損傷・汚損等)

入居率調査の概要と結果推移



<調査内容>

- ・対象は一棟収益ローン残高5,000万円以上のお客さまの不動産(約8,500件、残高ベースで90%超をカバー)
- ・対象物件の現地を原則として当社担当者が訪問し、入居状況だけでなく、物件の損傷等の有無や管理状況を確認
- ・物件の損傷等や管理状況で異常を発見した際は、お客さまに情報共有し、対応の相談も実施



1. はじめに

- 1-1 企業理念
- 1-2 中期経営計画第1フェーズの振り返り
- 1-3 計画策定にあたっての環境認識

2. 中期経営計画第2フェーズ

中期経営計画の全体像

- 経営戦略Ⅰ リテール・ソリューション事業の進化 ～違いの創造とは～
- 経営戦略Ⅱ 持続可能な収益構造の構築
- 経営戦略Ⅲ リスクテイクとリスク分散

第2フェーズのKPI・推進態勢

取組み方針

3. 重点施策

重点施策1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編

- (1) コミュニティバンク
- (2) ダイレクトバンク
- (3) 首都圏・広域バンク
- (4) 市場ファイナンス

重点施策2. コスト構造改革の完遂

- (1) 拠点ネットワーク再編
- (2) 本部スリム化等による人財フロントシフト
- (3) ITコストの構造改革

重点施策3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

- (1) 投資用不動産ローン・組織的交渉先の状況
- (2) その他投資用不動産ローンの債権品質向上

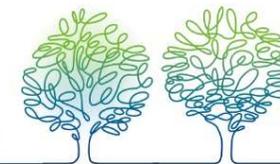
重点施策4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進

重点施策5. ステークホルダーとのベクトル合致

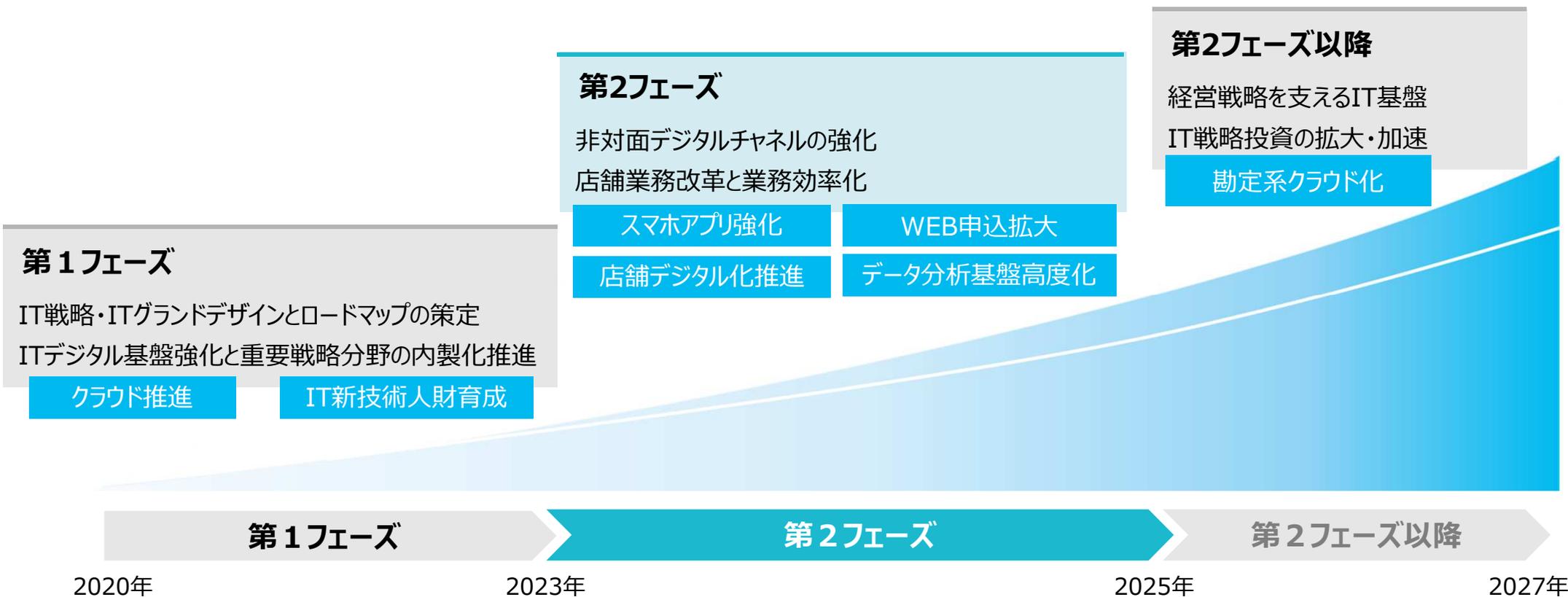
- (1) 株主とのベクトル
- (2) 社員とのベクトル
- (3) 社会とのベクトル

重点施策4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進

あつてよかった 出会えてよかった



- クラウド技術を含めたIT新技術を積極活用し、経営戦略・営業戦略を実現する柔軟性・俊敏性のある次世代IT基盤を構築
- 非対面、対面チャネルのデジタルシフトによりDXを推進し、新たな顧客体験の提供、店舗業務の改革を実現



第1フェーズ

- IT戦略及びITグランドデザイン策定によるIT高度化計画の制定
- 重要戦略分野の内製化推進に向けたIT新技術人財の教育・育成

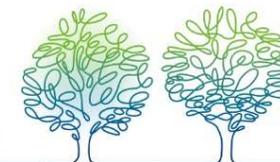
- クラウド型コールセンターシステム導入による業務高度化・自動化
- 次世代社内ネットワーク導入によるデジタル通信インフラの強化と進化
- クラウドサービスの積極的導入による迅速なサービス展開

主なIT技術・IT活用

- クラウド型コールセンター
- ソフトウェアネットワーク
- メッシュ型ネットワーク
- ローコード・ノーコード開発

第2フェーズにおけるDX推進

あつてよかった 出会えてよかった



デジタルチャネルの強化

非対面

- ✓ お客さま毎の最適な商品・サービスの提供
- ✓ お客さま提供価値・利便性の向上と新たな顧客体験の提供
- ✓ 多様なコミュニケーション手段・顧客接点の提供

スマホアプリCONNECTのサービス拡大

行動分析・商品提案／デジタル通帳／諸届サービス／チャット機能



WEBによる申込受付の拡大

口座開設／各種ローン申込／セキュリティの強化／利便性向上



多様なコミュニケーション手段の提供

AIチャットボット／多様なコミュニケーション手段の提供



相互連携と融合

店舗業務改革と業務効率化

対面

- ✓ 業務のデジタル化及び本部連携による店舗の業務負担軽減
- ✓ 次世代店舗の実現に向け、店舗業務の効率化・本部集中の加速

SMA - Naviの拡大

タブレット操作で完結／マニュアル不要／業務オペレーション不要



店舗のデジタル化・軽量化

ペーパーレス・キャッシュレス・印鑑レス／機器最適化



営業店・本部連携の強化

店頭オペの本部集中（ESC）／RPA／TV会議の実施

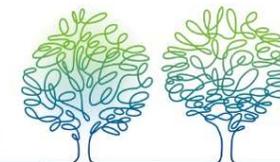


社内外デジタルデータの統合と業務革新

- 高鮮度データに基づく意思決定の支援を実現
- 社内外の様々な情報を利活用し、DXによる業務革新を支援
- データ分析基盤のクラウド化とビッグデータ分析

データ分析基盤の高度化

- データ収集・分析対象の大幅拡大と統合（社内の全デジタルデータ）
- 社内外のデジタルデータに対する横断的なビッグデータ分析を実現
- AI・機械学習による音声・画像等の非構造化データの分析を実現



1. はじめに

- 1-1 企業理念
- 1-2 中期経営計画第1フェーズの振り返り
- 1-3 計画策定にあたっての環境認識

2. 中期経営計画第2フェーズ

中期経営計画の全体像

- 経営戦略Ⅰ リテール・ソリューション事業の進化 ～違いの創造とは～
- 経営戦略Ⅱ 持続可能な収益構造の構築
- 経営戦略Ⅲ リスクテイクとリスク分散

第2フェーズのKPI・推進態勢

取組み方針

3. 重点施策

重点施策1. 営業本部制から4つの自律型プロフィットセンターへ再編

- (1) コミュニティバンク
- (2) ダイレクトバンク
- (3) 首都圏・広域バンク
- (4) 市場ファイナンス

重点施策2. コスト構造改革の完遂

- (1) 拠点ネットワーク再編
- (2) 本部スリム化等による人財フロントシフト
- (3) ITコストの構造改革

重点施策3. 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

- (1) 投資用不動産ローン・組織的交渉先の状況
- (2) その他投資用不動産ローンの債権品質向上

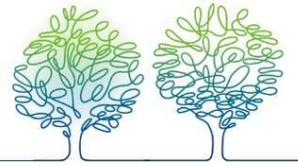
重点施策4. ITプラットフォームのクラウド化とDX推進

重点施策5. ステークホルダーとのベクトル合致

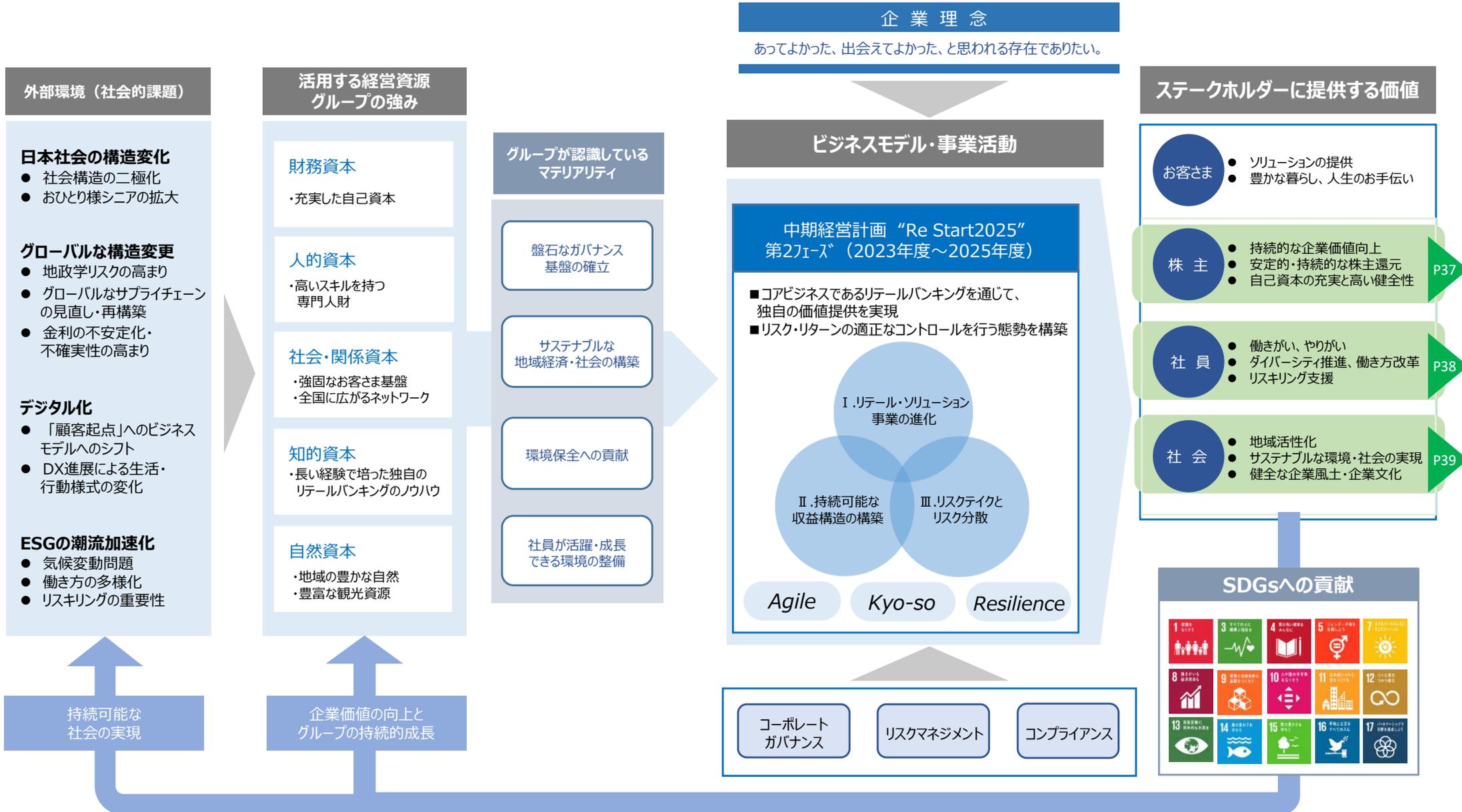
- (1) 株主とのベクトル
- (2) 社員とのベクトル
- (3) 社会とのベクトル

重点施策 5. ステークホルダーとのベクトル合致

あってよかった 出会えてよかった

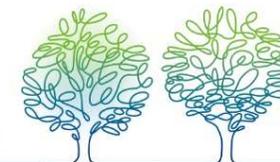


お客さまと地域の課題に応えるサービスの提供を通じ、ステークホルダーの価値創造を実現

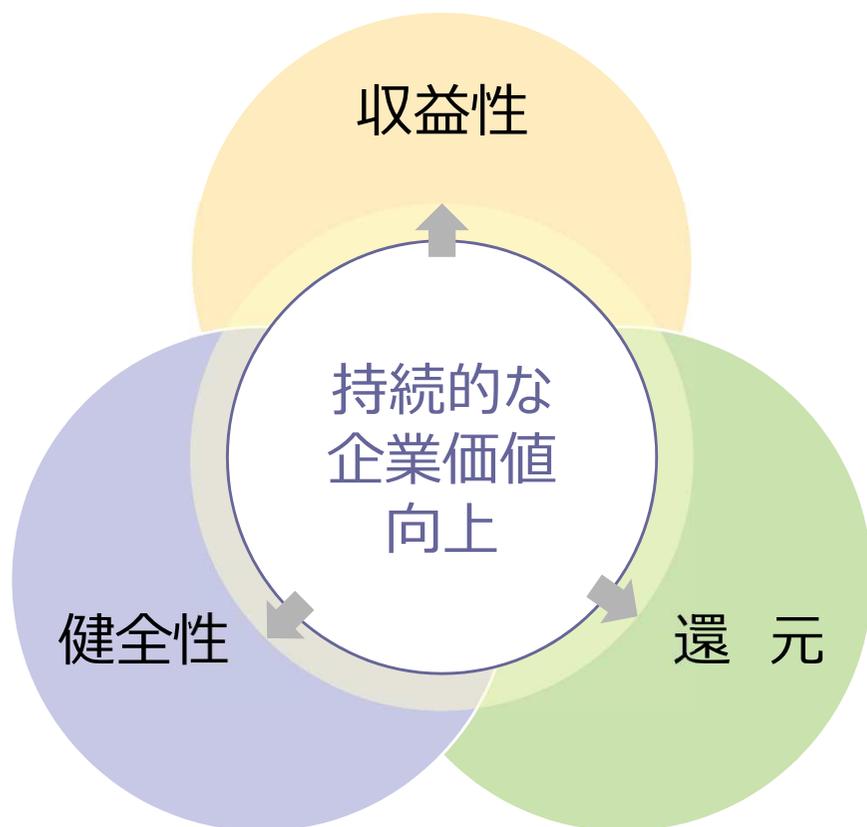


重点施策5. (1) 株主とのベクトル

あってよかった 出会えてよかった



株主価値に資する持続的な企業価値の向上



収益性

- Phase2経営戦略に沿った事業展開
- 当社の企業価値向上に資する戦略的提携等は積極的に検討

健全性

- 自己資本比率 実質10%*以上
- 利益の蓄積によりリスクテイク可能な自己資本を確保

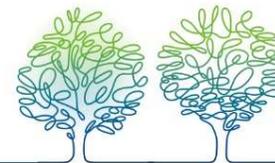
還元

当社グループの企業理念・長期的なビジョンを勘案したうえで、ステークホルダーへの還元を行う。

- **株主還元の基本方針**
資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、株主還元の充実に努める方針
- **配当**
配当性向30%程度を目安とした安定配当を基本方針とする
- **自己株式取得**
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
- **ESG/SDGsの推進**

*バーゼルⅢ最終化ベース。また、有価証券評価差額金が評価損である場合には、当該評価損をコア資本より控除した自己資本比率

重点施策5. (2) 社員とのベクトル



あってよかった 出会えてよかった

人的資本の観点から経営課題を整理し、持続的企業価値向上に資する施策を展開

－KPI－

項目	目標
新規人財育成投資額（3年累計）	1億円以上
役職者に占める女性社員比率	30%以上
育児休暇取得率(年間)	男女共に100%
社員モチベーションアンケート総合満足度	60%以上

人的資本戦略上の課題

- ✓ 専門知識を有する社員の育成
- ✓ 経験者、プロ人財の中途採用

課題解決へ向けた視点

- ✓ 専門分野の人財育成を促進するキャリア支援
- ✓ 人財市場を勘案した報酬

求められる役割の変化

- ・ 社員構成比の変化
- ・ 働き方改革
- ・ 人財のリアロケーション

専門的な事業領域拡大

- ・ 個々の強みを伸ばす
- ・ 専門領域の強化

違いの創造への挑戦

- ・ 新商品、サービス
- ・ ビジネスモデル

人的資本戦略上の課題

- ✓ 全社員の総活躍
- ✓ 大規模な配置転換(リスクリング)
- ✓ 経営人財育成（外部派遣、ダイバーシティ推進）

課題解決へ向けた視点

- ✓ 全社員の意欲・意識を高め、その輪を広げる
- ✓ 働き方の多様化、選択肢の提供
- ✓ リスクリングに対する支援メニュー提供
- ✓ キャリアパスの可視化・魅力化

人的資本戦略上の課題

- ✓ 社員が「思考」することへの動機づけ
- ✓ 当社の強みの再確認・発信

課題解決へ向けた視点

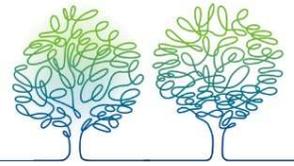
- ✓ 思考・議論の輪を広げる「場」を提供
- ✓ 企業価値向上に対する褒賞
- ✓ 挑戦に対する褒賞

幹部社員への株式報酬制度の導入

- ・ 現行の役員株式報酬制度に加え、人的資本投資の観点から幹部社員への株式報酬制度を導入
- ・ 幹部社員のエンゲージメントを高め、かつ株主とのベクトルを合わせ、長期での企業価値向上に取り組む

重点施策 5. (3) 社会とのベクトル – ガバナンス態勢 –

あつてよかった 出会えてよかった



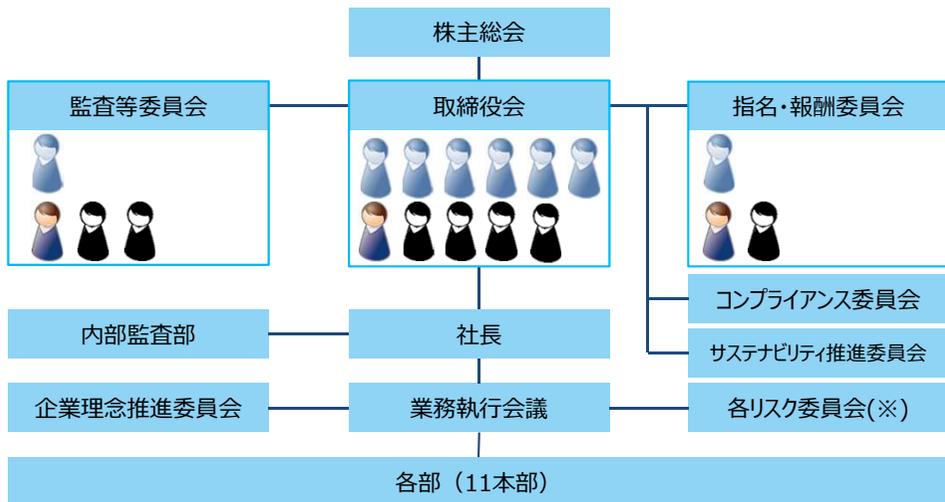
- より高いガバナンス水準を備えることを目的に、プライム市場を選択しております。中期経営計画とRAFを両輪とし、リスク・リターンの最適化を図ることで持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットしてまいります。
- また、業務改善命令下であることも踏まえ、経営の透明性・客観性を高めるとともに、監視体制の強化を通じてより一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図ってまいります。

※第212期定時株主総会に付議予定の経営体制を前提としております。

■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「あつてよかった、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。

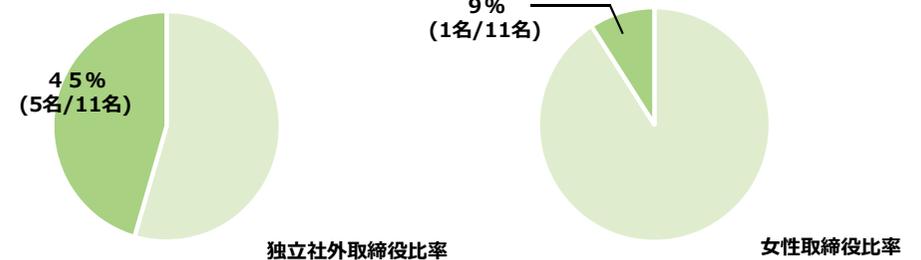
■コーポレートガバナンス体制図



社内取締役
 社外取締役
 社外取締役/議長・委員長



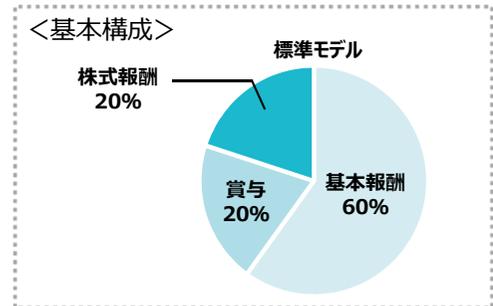
■取締役の構成



■取締役の報酬構成

✓ 事後交付型株式報酬制度を導入

当社は、2020年より取締役(社外取締役、監査等委員を除く)を対象に、取締役の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるため、事後交付型株式報酬制度を導入しております。



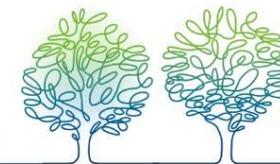
また、社外取締役及び監査等委員の報酬は、過度なリスクテイクを防止し、取締役を適切に監督する観点から、業績には連動させず、「基本報酬」のみで構成しております。

＜株式報酬の没収(クローバック・マルス)＞

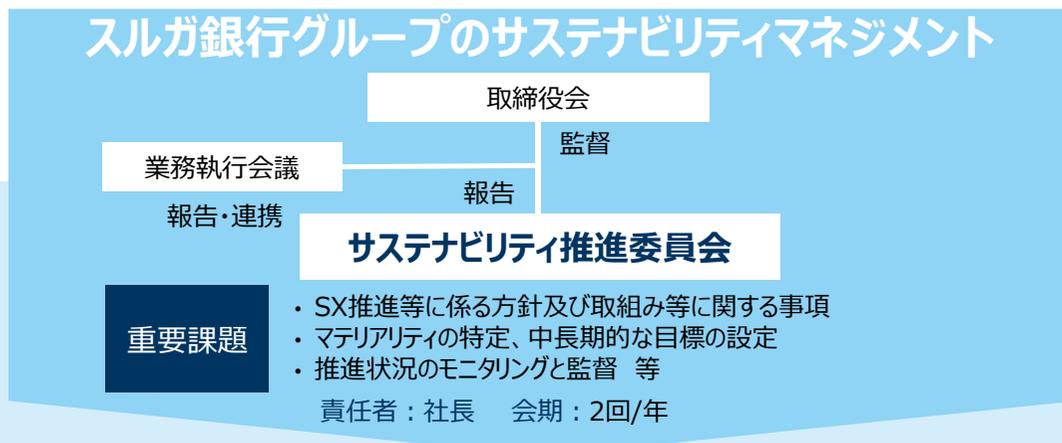
過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保するとともに、会計不正等の重大な不祥事や過年度決算の大規模訂正を未然に防止することを目的に、株式報酬の全部又は一部の没収を求める条項(クローバック条項、マルス条項)を株式交付規定に制定しております。

重点施策5. (3) 社会とのベクトル

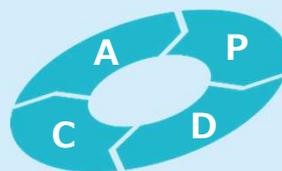
あってよかった 出会えてよかった



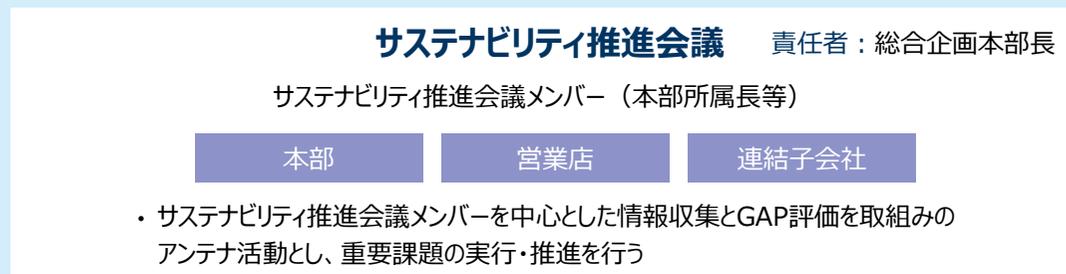
企業理念の実現に向けて、お客さま本位の業務運営を徹底し、リテール・ソリューション事業の推進を通じて、スルガ銀行グループならではの独自の価値提供を実現することで、持続的かつ長期的な価値協創の実現を目指す。



サステナビリティ推進委員会とその下部組織である 執行部門で構成するサステナビリティ推進会議により推進



重要課題に関する対話と事業戦略の
PDCAサイクル



※第2フェーズの発進に向け、サステナビリティ推進委員会を2023年3月17日の取締役会で設置を決議し、2023年4月1日から始動



〈 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。