



 \sim 新たなるステージへ \sim

Meeting the Challenge of New Banking

Suruga bank Ltd. Presentation to investors or interim period ended September 30, 2007

2007年9月期

スルガ銀行

2007年11月30日

知識資産の創造的循環



●新たな時代に求められる経営

大転換期を迎えている日本

増大社会から縮小社会

集中構造から分散構造

開発主義から回復主義

世界標準から固有文化

生産優先から生活優先

物質経済から情報経済

官尊民卑から主権在民

企業経営の変化

従来とは異なる新 しい競争へ

『一元的競争』から 『多元的競争』へ

『選択淘汰的競争』から 『発見的な競争』へ

『同質的次元競争』から 『異質的次元競争』へ

社会と価値を共創する企業経営へ

企業

企業の価値の源泉

市場ニーズ 技術シーズ 文化的

社会的知識創造 (伝統とイノベーションの連結)

顧客(地域・まち・共同体)

社会関係的に形成されている知識資産

顧客の 知識•能力 社会的 な知

文化的 な知

伝統的 な知

社会全体から未来に向けて新たに寄せられる期待に誠意を持って応え、独自の価値創造を実現することが求められる

顧客のニーズ・価値観を把握

●スルガの経営パラダイム

経営のパラダイムシフト

<20世紀型経営パラダイム>

経済型企業モデル

定量的な要素が成長の尺度

量を追求する経営

ボリュームの拡大

有形資産の競争

目に見える資産の拡大

<スルガ型経営パラダイム>

使命型企業モデル

ミッションの実現性が成長の尺度

質を追求する経営 質の充実を探求

無形資産の競争創造性が競争力の源泉

【スルガの企業理念 ミッション】

ライフ アンド ビジネス コンシェルジュとして 〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝い

【企業活動のスタイル】

スルガの経営

All-out Quality
All-out Uniqueness
All-out Openness

一級による最良の探究 「差」より「違い」の創造 親しさと自由闊達の享受

【スルガの経営理念 モデル】

価値交換システムとしての成長

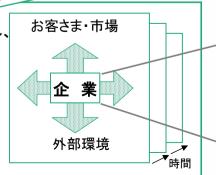
スルガの目指す経営

「外部環境」に対する深い理解・分析

(事業経営領域)

戦略

- ・市場の要求や変化を理解・予測し、 優位性を保持するための「刷新」 と時間的経過の変化に対応する 「改善」
- ・業界・業態を超えた競争環境へ 対応



企業の「内部」に対する深い理解・分析

(組織経営領域)

組織力

- ・変 企業風土 体制 仕組み 生
 - ・変化に対応するだけでなく、 変化を生み出す側に立つため に、高い変化対応力を身につけ 優位性を築く
 - ・持続可能な成長を支える企業の 生命力創出の根源を育む

時間

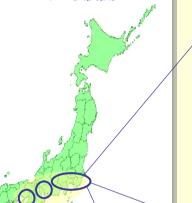
SURUGA bank

● スルガのビジネスデザイン

主要な市場

ダイレクトバンク

ネーションワイドな展開



日本の市場全体をカバー

アライアンス戦略を通じた 顧客データベースの拡充



リアルネットワーク

日本郵政グループ 全国約24,000拠点のネットワーク

首都圏 ますます魅力的な市場

+近畿圏・中京圏



社会・経済の中心として 今後も人口の増加が予想 される最大のマーケット

競争激化のマーケットでは マーケットセグメントと 「高付加価値」戦略がキー

神奈川 今後も成長が期待されるエリア



「都会」と「地方」の両方の 顔を持つ成長エリア

「横浜」、「湘南」、「県央」 「小田原」各エリア独自の 戦略展開

静 岡 成熟したマーケットとしての魅力



首都圏と中京圏の間に 位置する成熟度の高い 魅力的な市場

さらなる成長に向けた 「深耕」と「効率化」の 同時実現

5つのコア事業

住宅ローン事業

フリーローン事業

クレジットカード事業

資産運用 サポート事業

スモール・ミドル 法人事業

経営資源の効率的

効果的な配分

●金融アンバンドリング"タテ割りからヨコ割りへ" SURUGA bank

ヨコ割り型ビジネスモデルの概念

従来

従来の金融機関(タテ割り型) 各々がすべての機能を保有

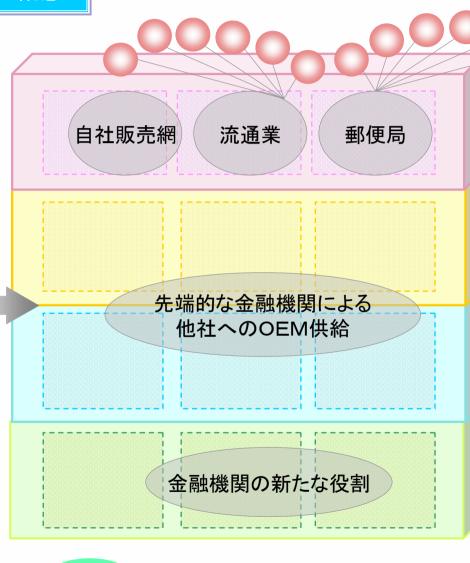
販 売 オリジネーション

> プラット フォーム

マニュファク チュアリング

資金調達

リスク分散



○『製造』と『販売』の分離

〇マルチチャネル化

〇あらゆるコスト管理

〇債権の利益化

〇マーケティングカの強化

○商品マネジメントの確立 (リスク管理を含む)

〇証券化による市場仲介

Oリスク分散機能

新たな金融モデル(ヨコ割り型)

ヨコ串で結んだビジネスモデルに変革



個人向けローン業務における業務提携について

スルガ銀行は、金融商品・サービス開発の進展による国民経済への寄与を目的に、 ネーションワイドに幅広いお客さまの利便に資する個人ローンビジネスを構築すべく、 日本郵政株式会社と業務提携の実現に向けて協議を進めていくことで方針が一致 いたしました。

日本郵政グループの店舗ネットワークを通じ、スルガ銀行の商品を販売することで、新しい個人向けローン市場開発に取組むとともに、ゆうちょ銀行における個人向けローンの代理業務を円滑に行うための支援及び将来のゆうちょ銀行の個人向けローン事業展開に必要な協力を行うなど、個人向けローン業務全般における幅広い業務提携を検討してまいります。

今後、両行でビジネスモデルや事業計画の具体化を進めてまいりますが、連携を 密にしつつ、確実かつ効率的な業務執行体制の構築を図ってまいります。

● 銀行代理店制度とゆうちょ銀行の事業戦略 SURUGA bank

金融ニーズの 多様化

商品・サービスの 多種•多様化

> 商品開発の 重要性

銀行代理店制度 解 禁

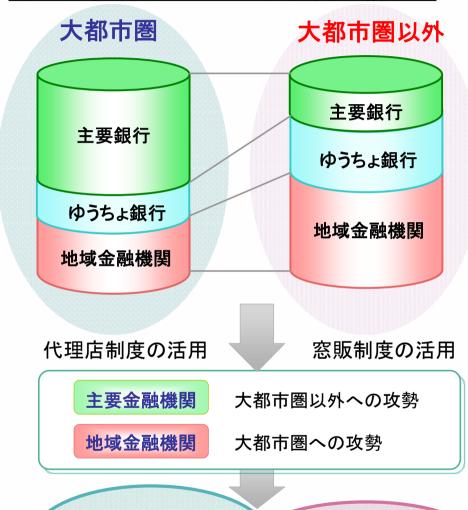
販売チャネルの 多様化

> 販売戦略の 重要性

リテールビジネスモデルの実現

- ・特色ある商品の開発・選別
- ・郵便局株式会社とのグループシナジー発揮
- ・コンサルティング型営業の確立

預金量をベースにした金融機関の構成図



ネーションワイド

ローカルベース

境界は融合していく⇒シームレス化

●日本全国に広がるゆうちょネットワーク

SURUGA bank

ゆうちょ銀行と郵便局の店舗数

ゆうちょ銀行の強みは、 全国約24,000拠点のネットワーク

> 中国地方 ゆうちょ銀行 11 郵便局 2.212

九州地方

ゆうちょ銀行 13

郵便局 3,441

> 沖縄地方 ゆうちょ銀行

郵便局 200

近畿地方 ゆうちょ銀行 46

郵便局 3,874

> 中部地方 ゆうちょ銀行

郵便局 4.307

四国地方 ゆうちょ銀行 6 北海道

ゆうちょ銀行 5

郵便局 1.510

東北地方

ゆうちょ銀行 10

郵便局 2.553

関東地方

ゆうちょ銀行 110

32

郵便局 4,856

業態別店舗数

単位:店舗・局

国内金融機関	23,238
都市銀行	2,470
信託銀行	294
地方銀行	7,484
第二地方銀行	3,312
信用金庫	7,777
信用組合	1,901
日本郵政グループ	約24,600
ゆうちょ銀行直営店	234
郵便局	約24,600

国内金融機関は06年3月末 郵便局は07年3月末時点の店舗数

注)ゆうちょ銀行の直営店は234店舗あり、その65%にあたる152店舗は、 7都府県(東京、埼玉、千葉、神奈川、愛知、大阪、兵庫)にある。 残り40道府県のうち29県は、県内店舗が2店舗以下の配置

郵便局 1.126

●パーシャルメッシュ・モデル

「パーシャルメッシュ」の3つのモデル

「パーシャルメッシュ」とは、中核拠点(コア)と比較的重要な拠点をメッシュ(網の目)で接続し、その他の拠点(サテライト)はハブ&スポークで接続するモデル



コア主導型

製造機能モデル

コアを担う金融機関が製造部門を主として担い、 その周りに金融流通業者として複数の金融機関が ネットワークを構築するモデル

代理店型モデル

顧客データベースを持つ金融機関を代理店化し、 顧客データベースを抑える小売業者として位置付ける モデル

主導型 サテライト

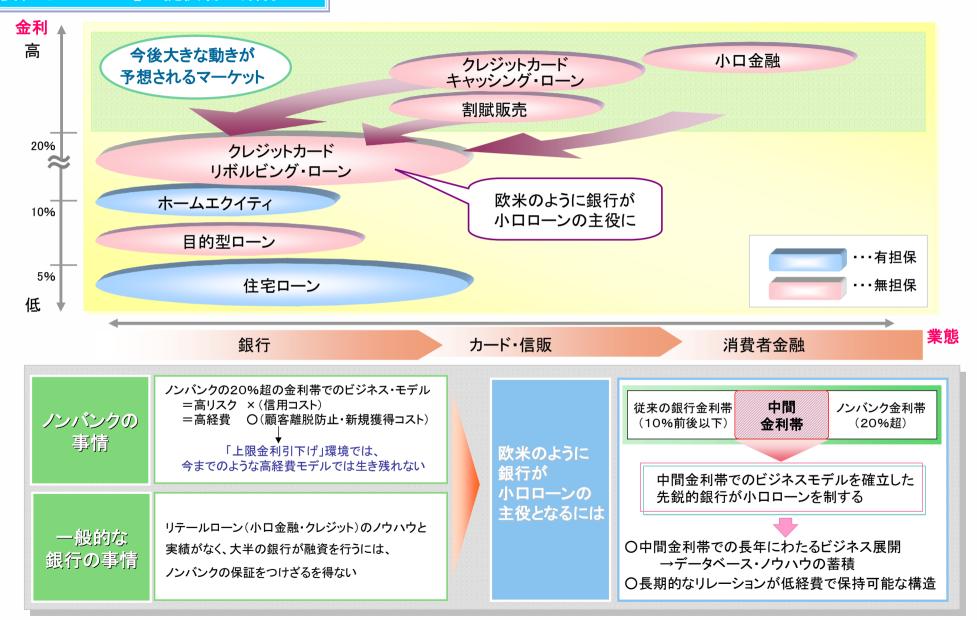
サテライト主導型モデル

顧客への強力なブランド力を持つ金融機関が、自前の 強力な顧客捕捉力を背景に、さまざまな強みを持った 複数のコアとなる金融機関を重層的につなげるモデル

単なる量的拡大 (支店数、資金量など) のみを追求 商品供給者としての強みを活かしつつ、 強力な顧客ネットワークを持つ事業者との 協業を通じて、お互いに「Win-Win」となる ビジネスモデルの構築が求められる

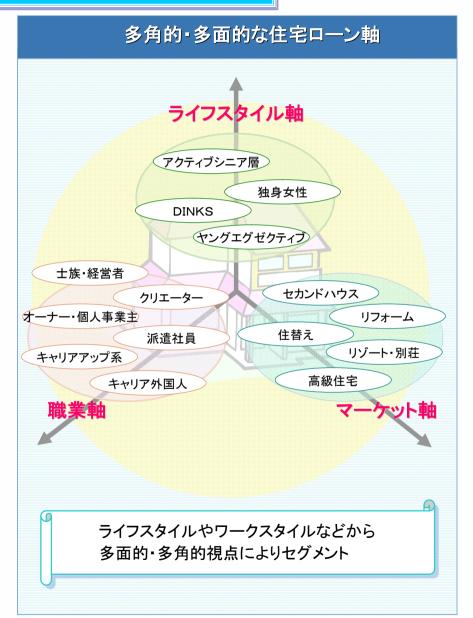
●個人向けローンの市場構造と戦略

今後、「小口ローン」の提供者は銀行に



●セグメントの細分化によるカスタマイズ・マーケティングSURUGA bank

顧客セグメントの超細分化による リスク分析とカスタマイズモデルの投入



スルガ型カスタマイズ商品

お客さまのライフスタイルやワークスタイルを熟知し 多様な価値観にフォーカスしたスルガ独自の住宅ローン



ローン商品モデル

〇個人事業主モデル 〇アクティブシニアモデル Oドクターモデル Oレディースモデル 等々

与信モデルの構築 与信システムにデータを蓄積 与信判断 プライシング リスクコントロール マーケティング

●多様な価値観やライフスタイルに着目した商品開発 SURUGA bank

女性の「想い」をかたちに DreamStyleシリーズ取扱開始

新しいライフスタイルを創造する女性の出現



社会環境の変化

人々の価値観の多様化

女性のライフスタイル/ワークスタイルの多様化

OnもOffも充実させたい前向きな女性増加

これまでの概念を覆す発想や着眼点 個々のニーズ、マインドやライフスタイルを把握し、適切な提案

Dream Style シリーズ 誕生

女性の活躍をサポートする商品・サービスをラインナップ

Dream Styleシリーズ第1弾 (2007年8月発売)

Dream Style ホームローン

「前向きに歩み輝き続ける女性」を生活面と医療面の双方でサポートする 安心の「ハッピーライフサポート」付き住宅ローン



スルガは、「Dream Styleホームローン」を通じ、「NPO法人J.POSH (日本乳がんピンクリボン運動)」のオフィシャルサポーターとして日本乳がんピンクリボン運動を応援しています。

持続可能な社会の実現をサポート COJとのコラボレーション

変わり始めた社会のルールと意識

今の快適さだけを 求める社会

環境負荷に無賃乗車した 無駄の多い社会



最小の環境資源を 最大活用する社会へ

サスティナブルな社会の実現に向けて 意志ある市民・企業が動き始めた

カーボンオフセットジャパン(COJ)との コラボレーション

CO J CARBON OFFSET JAPAN



SURUGA

「カーボンオフセット」という手段を通じて、『持続可能な社会の実現』に向けて 意志ある市民の行動をサポートするCOJとスルガが金融面でコラボレーション

"日本初"カーボンオフセット組込型住宅ローン

COJとの協業により「環境配慮型住宅ローン」の取扱開始予定(2008年春)

COJ(カーボンオフセットジャパン)について

有限責任中間法人日本カーボンオフセット

設立:2007年7月12日 代表理事:末吉竹二郎氏(国連環境計画特別顧問)

事業内容:環境保全に関する情報の収集・研究事業

温室効果ガスの排出削減および相殺に関する事業

●ゴールデン・エイジ層へのアプローチ SURUGA bank

くスルガの想い>

長生きの時代だからこそ

従来の「シニア」という発想

手持ちの資産を切り崩しながら 堅実なセカンドライフを実現

夢の実現なんて無理

老後は無難な生活をしていこう

"クローズスタイル"

手持ち資産を気にしながらの生活

資産運用とローンを上手く活用して より充実したセカンドライフを!

「ゴールデン・エイジ」という発想

手持ち資産の運用とローンを バランスよく取り入れ 前向きなセカンドライフを実現

自分の夢を実現したい!

明るく積極的に暮らしたい!

こだわりのある生活をしたい!

"エクステンドスタイル"

ゴールデン・エイジ層向け商品シリーズ

DREAM Life

セカンドライフの<夢>を実現するドリームライフシリーズ

第1弾(2006年2月発売)

住宅購入

ドリームライフホームローン

資産活用

ドリームライフプラン1

リゾート・別荘など

ドリームライフアセット

第2弾(2006年3月発売)

無担保

ドリームライフプラン2

第3弾(2007年4月発売)

個人預り資産

ドリームライフ年金定期・年金積立

ドリームライフ定期

第4弾(2008年春取扱い開始予定)

資産活用

ドリームライフサポート (リバースモーゲージ)

銀行本体での「遺言信託」・「遺産整理業務」の取扱開始

2007年9月取扱開始

お客さまの築かれた大切な財産を いかに遺すかというニーズにお応えする

遺言信託

遺産整理業務

高齢者の3つの悩み

遺言関連業務に関する ニーズの高まり

1. 健康問題

2. 相続問題

3. 年金問題

全国の金融機関等の遺言関連業務取扱状況(出所: 社団法人信託協会HP)

	遺言	遺産整理		
	保管のみ	執行付	合計	(引受件数)
2003年	9,407	34,246	43,653	2,119
2004年	8,956	39,209	48,165	2,538
2005年	8,436	44,272	52,708	2,862
2006年	8,018	49,328	57,346	2,943



● 製販分離の発想によるアライアンス戦略SURUGA bank

フロント型企業

強みを活かした価値連携

イネーブラー型企業

顧客基盤を活かして販売に特化

大量の顧客IDを保有

特定分野における高シェア

多彩な顧客接点

信頼あるブランドカ

柔軟な商品・サービスの提供に特化

高い企画力・提案力

独創的な商品開発

フレキシブルなシステム構築

柔軟でスピーディーな対応

異業種提携先企業

金融OEMの発想によるネット店舗戦略

スルガ銀行

エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社

会員数約600万人 国内最大級のネットプロバイダー



異業種との提携により 新マーケットの創造と スルガ独自の価値提供を実現

OCN支店

利用に応じて「ポイントー ク」が増える、OCN会員限 定の金融サービスが充実



2007年9月OPEN

ジー・プラン株式会社

会員数約145万人 国内最大級のポイント活用総合サイト



ネットバンク支店 Gポイントクラブ

利用に応じて、Gポイント が貯まる、Gポイント会員 限定の金融サービス。ポ イントの集約もできる。



新しい金融のカタチ"bank2.0"

製販分離

SURUGA bank

高い変化対応力を持つと共に潮流を先取し、時代を創り出すスルガが描く"bank2.0"

デビットカード

「溶け込む」金融

いかに「生活インフラ」を 押さえるか

シームレスな金融サービスの提供

生活インフラへの浸透

モバイル・ICカード

bank 1.0

インターネット

情報 発信

チャネルの多様化・多元化

異業種連携

プロダクトアウト

相互

参加

新業態創造へ

イネーブラー型戦略

新たな価値創造

マーケットアウト

顧客と"創る金融"

顧客参加型 商品開発

> 夢、目的を達成する ための手段へ

bank2.0

夢想起、発見、実現の場へ

手段に過ぎない 金融行為

相互性のあるネットワークコミュニティへ

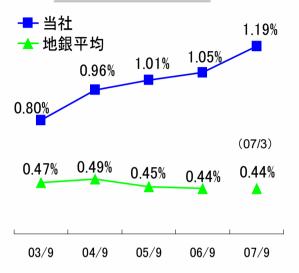
いかに 「良いコンテンツ」を 押さえるか

「創る」金融

SURUGA bank

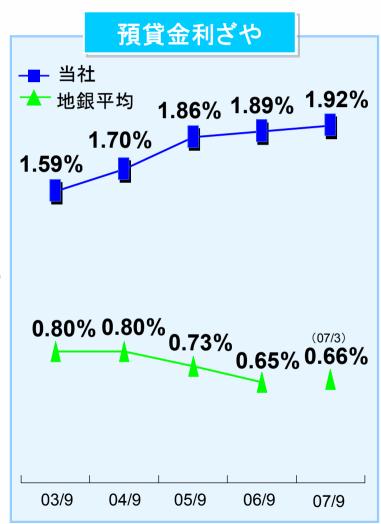
●利ざや等の状況(全体)

総資金利ざや

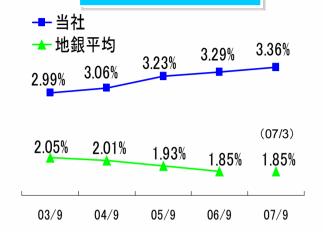


貸出金利回りと貸出金平残

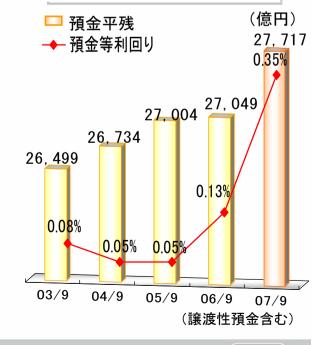




預貸金粗利ざや

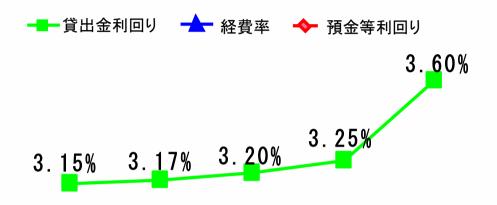


預金等利回りと預金平残

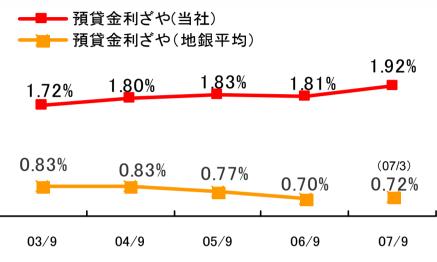


● 利ざや等の状況(国内)

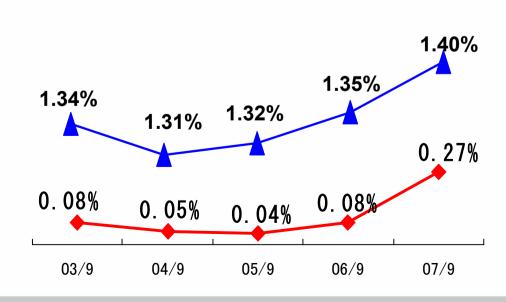
利回り・経費率の状況

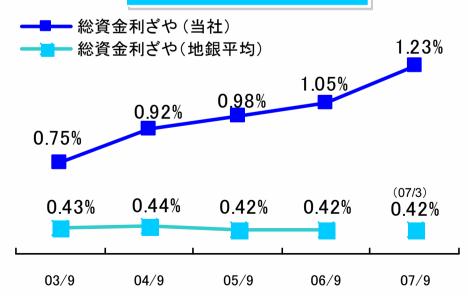






総資金利ざや







業務粗利益と円貨預貸金利益の推移

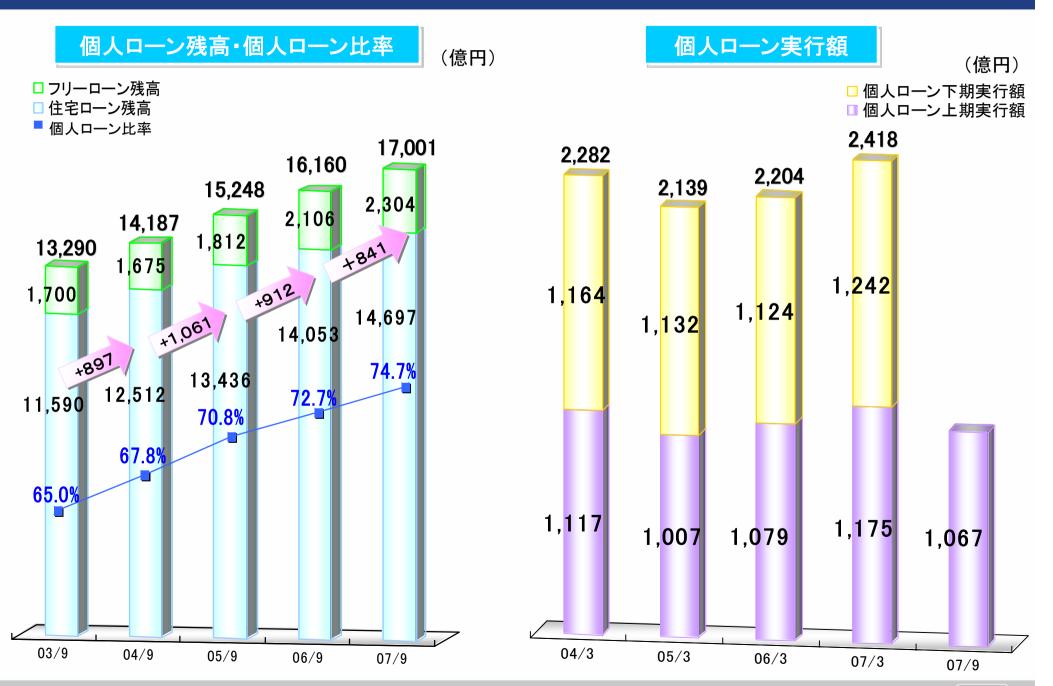
SURUGA bank



●コア業務純益と当期(中間)純利益の推移 SURUGA bank



●個人ローンの状況 ①



●個人ローンの状況

個人ローン残高内訳・平均レート

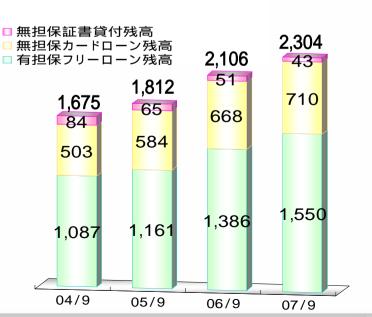
フリーローン残高内訳・平均レート

7,969億円(3.8%)
フリーローン
2,304億円(7.7%)
有担保フリーローン
1,550億円(5.1%)
無担保証書貸付
43億円(7.0%)

ホームローン 6,728億円(3.3%)

100%=17,001億円 (4.1%)

(注)()内は平均レート

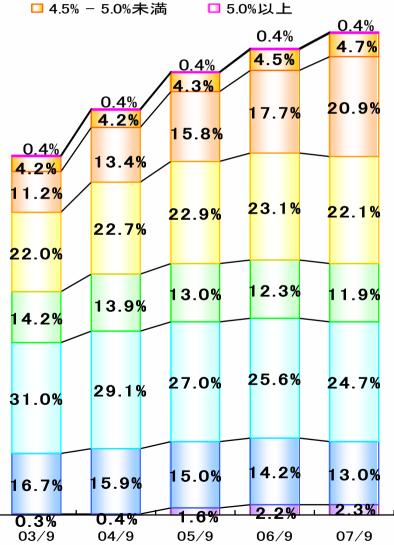


(億円)

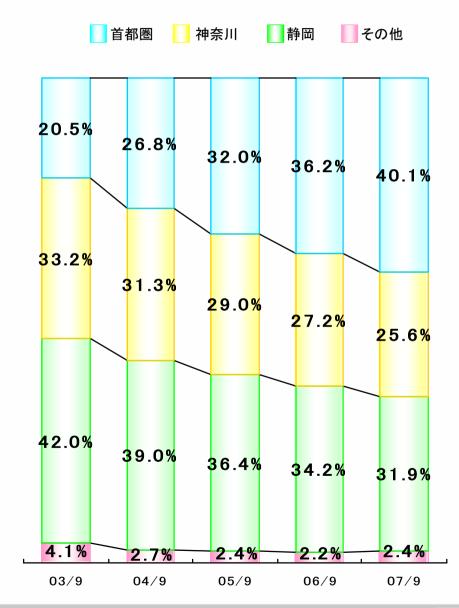


住宅ローン実行レート分布(累積)

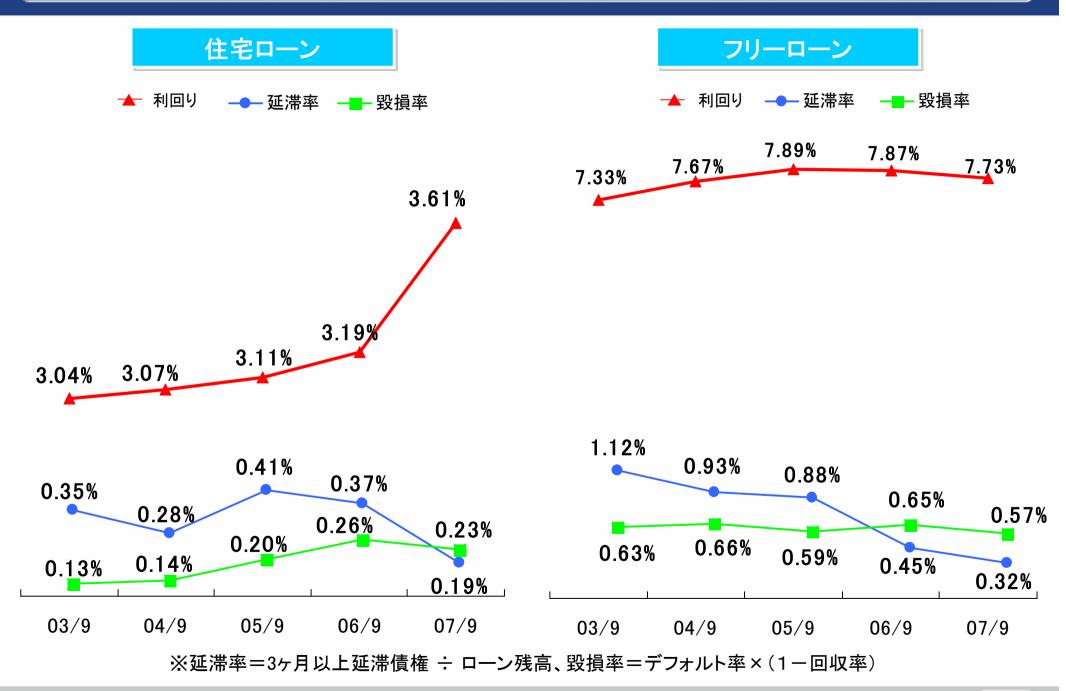
- □ 2.0%未満
- □ 2.5% 3.0%未満
- □ 3.5% 4.0%未満
- □ 2.0% 2.5%未満
- □ 3.0% 3.5%未満
- □ 4.0% 4.5%未満



住宅ローン地域別残高比率



●個人ローンの延滞率・毀損率の状況 SURUGA bank

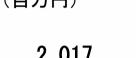


9 役務収益增強

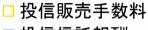
投信•保険手数料収入









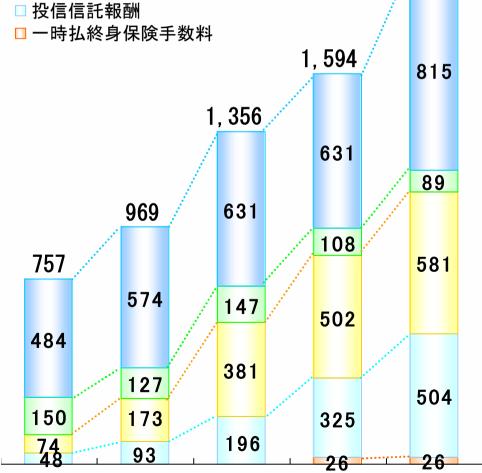


03/9

04/9

□火災保険手数料

□個人年金保険手数料



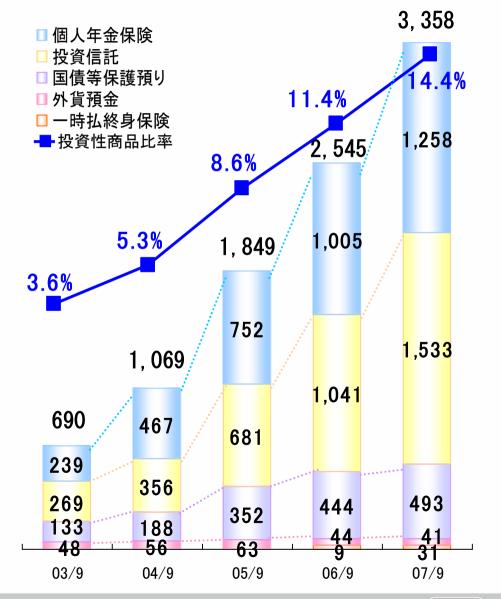
05/9

06/9

07/9

投資性商品残高内訳(個人)

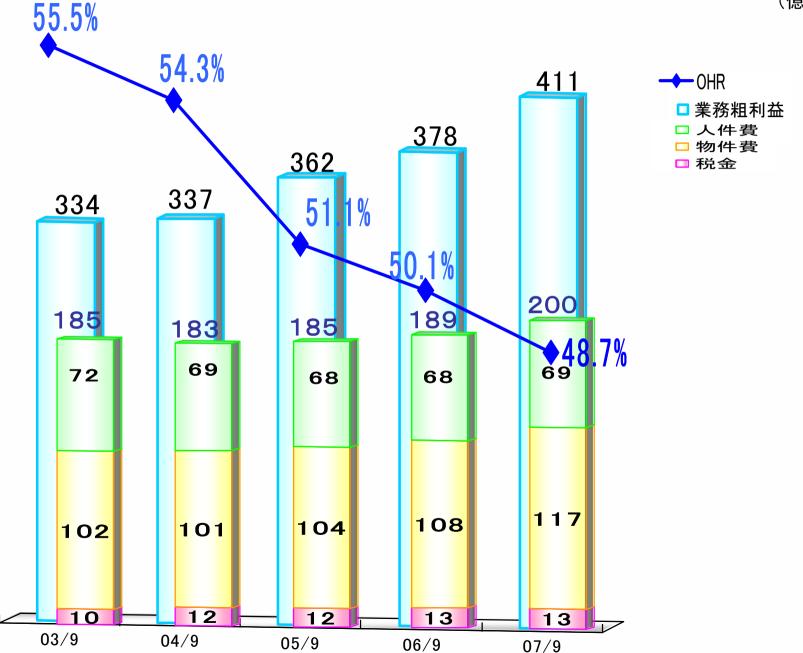






● 経費・OHRの状況

(億円)





金融再生法開示債権詳細

個人

法人

100%

22,957

総与信合計

17,027

5,929

100%

100%

(億円)

												(1息门)
開示区分	07年09期 与信残高	構成比		·個人別 言残高	構成比	担保· 保証合計	担保	保証	保全率	引当	引当率	カハ'-率
破産更正債権		0.65%	個人	76	0.44%	43	28	14	56.49%	33	100%	100%
及びこれらに 準ずる債権	150		法人	74	1.25%	59	40	18	79.25%	15	100%	100%
危険債権	345	4 500/	個人	51	0.30%	29	20	9	57.69%	15	69.60%	87.14%
		1.50%	法人	293	4.95%	179	87	92	61.14%	101	88.61%	95.57%
要管理債権	335	335 1.46%	個人	72	0.42%	50	46	3	69.18%	3	14.29%	73.58%
			法人	263	4.43%	120	119	0.7	45.78%	61	43.34%	69.28%
合 計	831	831 3.62%	個人	199	1.17%	122	95	27	61.39%	51	66.68%	87.13%
			法人	631	10.64%	359	246	112	56.88%	178	65.54%	85.14%
正常債権	22,126	100 00 07%	個人	16,827	98.82%					カバ・	- 率合計	85.62%
		22,126	96.37%	法人	5,298	89.35%						

保全率 : 担保·保証による保全率 引当率 : 無担保部分への引当率

カバー率:担保・保証・引当を考慮したカバー率

●開示債権比率/与信費用の状況

開示債権比率の推移

- → 開示債権比率
- → 開示債権比率(引当金控除後)
- ── 開示債権比率(担保・保証・引当金控除後)

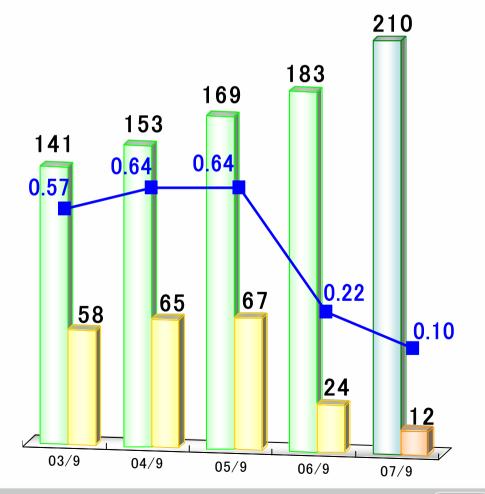


与信費用の状況

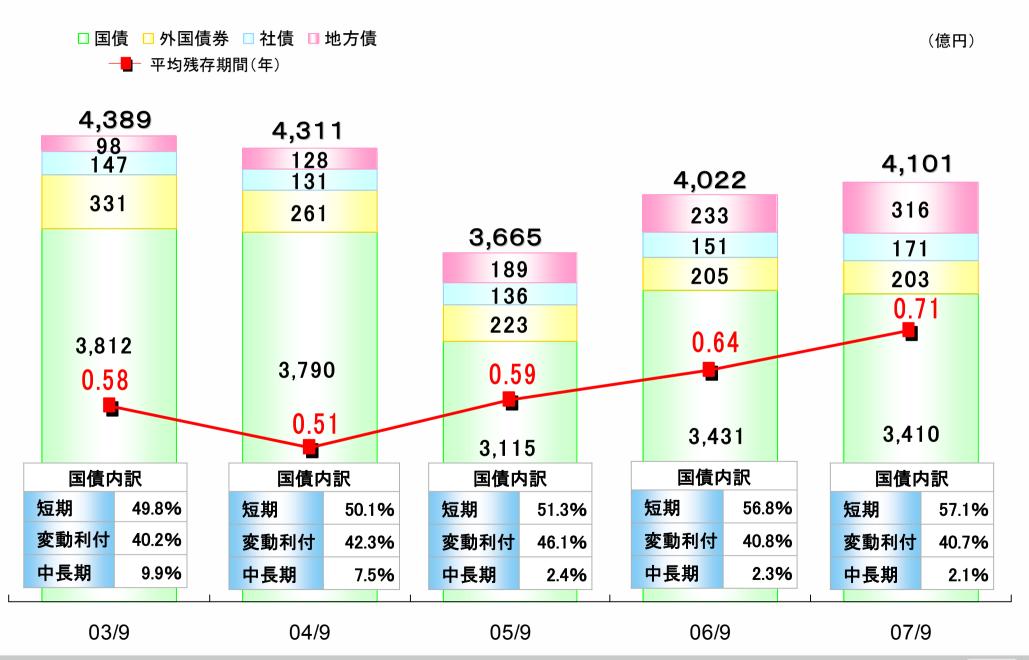
【半期ベース】

(億円)

- ━━実質与信費用比率(実質与信費用/貸出金平残)(%)
- □コア業務純益
- □ 実質与信費用(与信費用ー償却債権取立益)



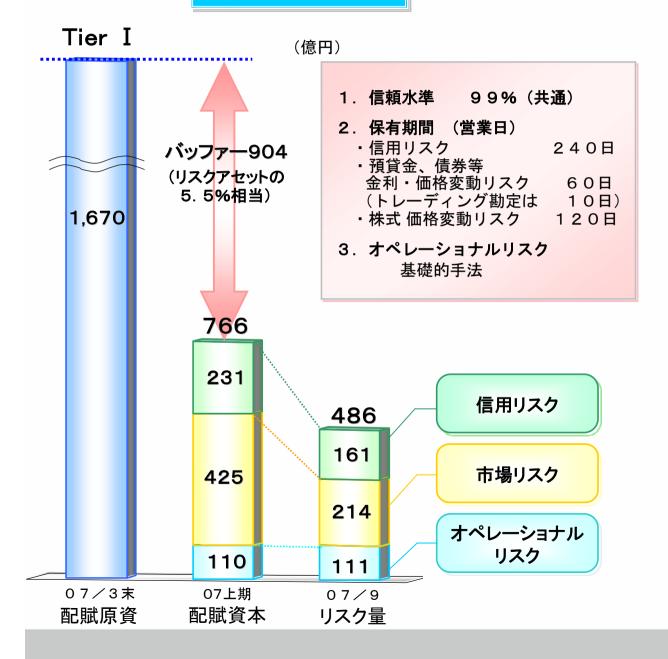
● 債券ポートフォリオの状況



・リスク量の状況

統合リスク管理

アウトライヤー比率



07年9月末						
金利ショック 方 式	±200bp					
金利リスク量	80億円					
アウトライヤー 比 率	4. 3%					

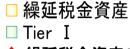


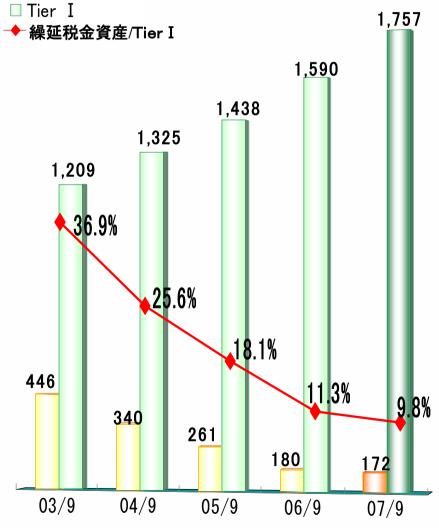
Tier I 資本·繰延税金資産

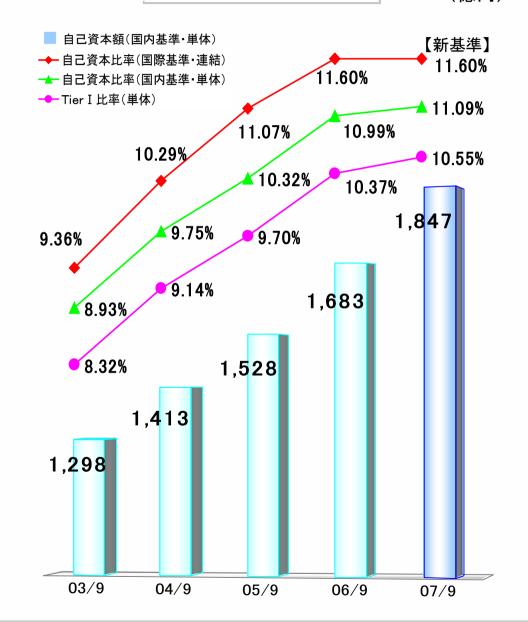
(億円)

自己資本比率

(億円)







●2007年度中間期業績及び通期見通し SURUGA bank

(億円)

		20	07年度 中間期	0006年中	2007年中	
		当初見通し (A) 実績 (B) 見通し比 (B-A)		2006年度 実 績	2007年度 通期見通し	
į	業務粗利益	410	411	+1	769	820
	経費等	200	200	0	377	395
	業務純益	210	230	+20	372	425)
	ア業務純益	210	210	0	382	425)
	経常利益	185	191	+6	304	(365)
3	当期純利益	95	101	+6	200	205
実	對与信費用	33	12	▲ 20	55	43



•••過去最高益

●スルガの考える社会的責任

これからのCSR

CSRスタートライン

価値創造型CSRへ

"価値観的コミュニケーション"

市場における違いの確立 ステークホルダーとの厚い信頼 遵法を越える正しさに沿う経営 限りなく透明性と納得性を高める経営

公 正



人権擁護

社会基盤で事業を 行う上で必須のCSR

"機能的コミュニケーション"

社会からの最低限の要請 マイナスリスクの軽減

経済的側面の活動

社会的側面の活動

社会貢献

活動

法令遵守

雇用

地域の

活性化

共 存 環境的側面の活動

環境意識の 顧客情報 啓発活動 管理の高度化

環境配慮型 金融商品

汚染防止

エコオフィス

企業の 永続性

金融取引の 安全確保

社会的価値の

エコ調達

持続的成長

衡 均

収益性

キャッシュ フロー

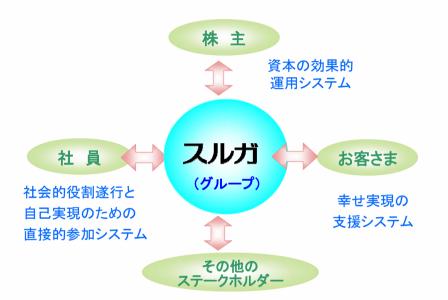
高い商品群

利益計画

● 経営理念における成長のあり方

"価値交換システム"としての成長

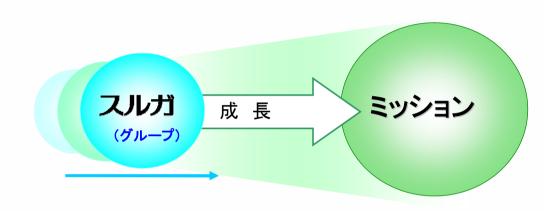
各ステークホルダーとの価値交換性の向上を成長と定義する



経営

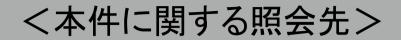
"使命型企業"としての成長

「ライフ アンド ビジネス コンシェルジュとして〈夢をかたちに〉する、 〈夢に日付を〉いれるお手伝い」をするというミッションの 実現性の向上を成長と定義する



"C-P-Sを原点"とした成長

Culture-oriented 文化を尊重し、その文化を強みとして活かしていくことに スルガの成長がある 「立地する国、地域の文化に立脚する」 企業の理論ではなく、人の論理を中心に据えた経営に People-based よって成長を実現する 「人に基軸を置く」 社会的公器としてのあり方を絶えず志向し、社会規範の Social-perspective S 「社会性の向上を目指す」 上をいく状態を実現する



スルガ銀行 経営企画部 IR 広報 03-3279-5536 ir.koho@surugabank.co.jp

本資料には、将来の業績に関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。