

2009年3月期

スルガ銀行  
インベスターズ・プレゼンテーション

Meeting the Challenge of New Banking

SURUGA bank

# パラダイムシフト ~ 大転換期を迎える日本 ~

## 日本崩壊

- 人口崩壊
- 財政崩壊
- 安全崩壊
- 文化崩壊
- 学力崩壊
- 政治崩壊
- 倫理崩壊

## 日本転落の原因

- 成功が劇的すぎた経済
- 成功で怠慢になった企業
- 世界から隔離された島国
- 変化を希望しない国民
- 基盤整備に出遅れた国家
- 戦略を放棄してきた国家
- 転換に対応できない日本

## 転換に対応できない日本

- 増大社会から縮小社会へ
- 生産優先から生活優先へ
- 集中構造から分散構造へ
- 物質経済から情報経済へ
- 開発主義から回復主義へ
- 官尊民卑から主権在民へ
- 世界標準から固有文化へ

## 転換すべき戦略

### GNPからGRAへの転換

- GNP (G N Product) 国民総生産力
- 財力時代の指標 → 生産優先の時代
- GNA (G N Attractiveness) 国民総魅力度
- 魅力時代の指標 → 生活優先の時代
- GRA (G Regional Attractiveness) 地域総魅力度**
- 地域産業創造 (地場資産・地産地消)

### GNPからGRCへの転換

- GNP (G N Product) 国民総生産力
- 経済主義の指標 → 画一尺度の競争
- GNC (G N Cool) 国民総文化度
- 文化主義の指標 → 多様尺度の競争
- GRC (G Regional Cool) 地域総文化度**
- 歴史的環境活用 (歴史環境再生)

### GNPからGRHへの転換

- GNP (G N Product) 国民総生産力
- 国家全体の指標 → 量的発展を目的
- GNH (G N Happiness) 国民総幸福度
- 個人個人の指標 → 質的転換を目的
- GRH (G Regional Happiness) 地域総幸福度**
- 人々の幸福な生活の指標

出所: 月尾嘉男

# 独自価値を提供するスルガのビジネスデザイン

市場の特性を活かし、スルガの独自価値を提供  
—スルガのリテール特化戦略により培ったノウハウを最大限に発揮—

## 主要な市場

### ネットワーク事業

インターネット・コールセンター  
によるダイレクトチャネル

### コミュニティバンク

静岡 / 神奈川の従来型の  
フルバンキングサービス

首都圏をはじめ札幌から福岡まで、  
主要な都市圏における事業展開

### 広域事業

日本郵政グループの  
幅広いネットワーク

### 代理店事業

経営資源の効率的効果的な配分

戦略的傾斜配分

戦略的傾斜配分

## コア事業

フリーローン  
/ カード事業

保険事業

住宅ローン  
事業

資産運用  
サポート事業

スモール  
/ ミドル法人事業

総合的なエリア戦略を  
可能とする  
スルガの無形資産

価値観  
Our  
Philosophy

リテール文化

ダイレクトチャネル  
オペレーション

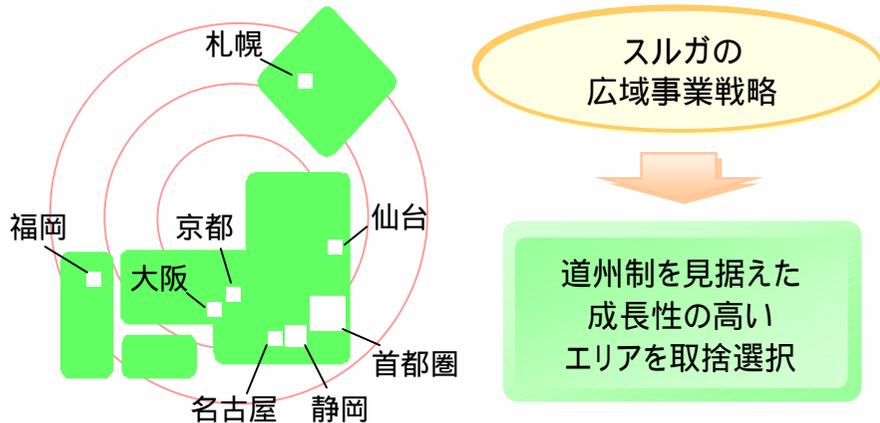
システムインフラ  
プラットフォーム

地域に根付く  
顧客基盤

他を圧倒する  
スピード・柔軟性

# スルガの広域事業戦略と地域価値創造

## スルガの広域事業戦略の考え方



## 首都圏から広域エリアへの展開

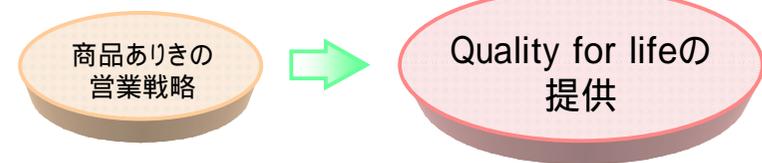


“日本中、ニーズのあるところにスルガのサービスをお届けする”

- リテール特化で培ったスキル・ノウハウ
- 高付加価値サービス提供の場へ
- 顧客接点の飛躍的な増加
- 地域特性に合った商品・サービスの提供

## スルガの考える地域価値創造型金融

今後のリテール金融の役割とは？



ライフ アンド ビジネス コンシェルジュとしての価値提供



スルガは時代を創り出す企業として  
人々が希求する様々な幸福への行動を支援する  
「価値ある社会」の創造を目指します

スルガの企業思想より

# 住宅金融を取り巻く環境の変化

## 社会構造の変化

### 高齢化

高齢者の絶対数の多い都市部、高齢化率の高い地方部

### 少子化

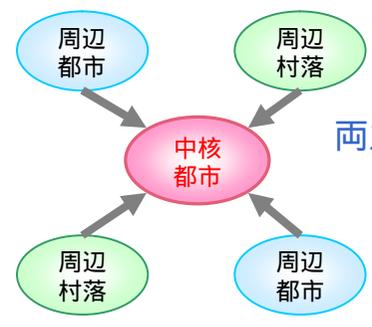
潜在的労働力の顕在化と、消費・企業行動の大転換

### 定常・濃縮社会

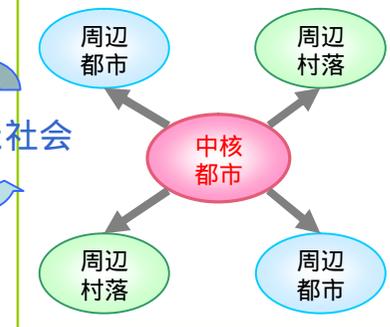
人口減少を想定した「成熟・濃縮・余裕」という価値観

## 21世紀社会 “居住ニーズの多様化”

### 利便性を重視した 都市への集中化



### ゆとりを重視した 周辺地域への分散化



両立した社会

## これからの住宅金融のあり方

～ 今後の住宅金融はゴールデン・エイジ層の動向がカギ～

持ち家比率

80%超

資産の

3分の2は  
不動産

資産は

アセットリッチ  
キャッシュア

『売買に伴う住宅金融』への依存から

『資産活用型の住宅金融ニーズ』への対応へ

スルガの「ドリームライフシリーズ」は  
ゴールデン・エイジ層の「夢実現」のお手伝いを可能に

### 『人生の履歴書』で判断

お客様の将来性(年収・勤務先・社会的地位など)ではなく、  
お客様がこれまで築き上げてきた人生そのものを評価

ドリームライフ  
ホームローン

ドリームライフ  
アセット

ドリームライフ  
プラン1

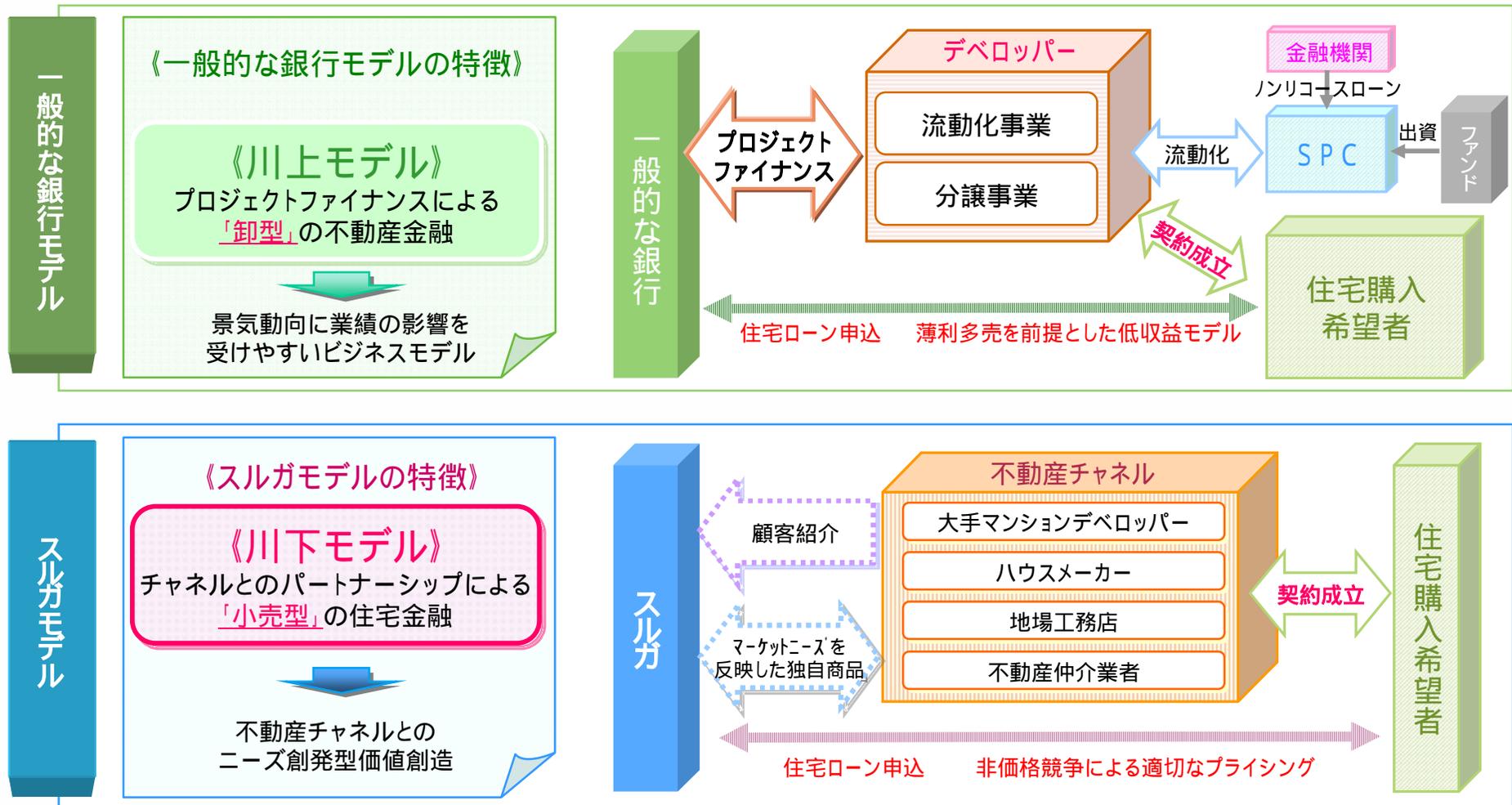
ドリームライフ  
プラン2

ドリームライフ  
サポート(予定)

# 住宅ローン事業を取り巻く環境認識

一般的な銀行とスルガのビジネスモデルの根本的な相違点

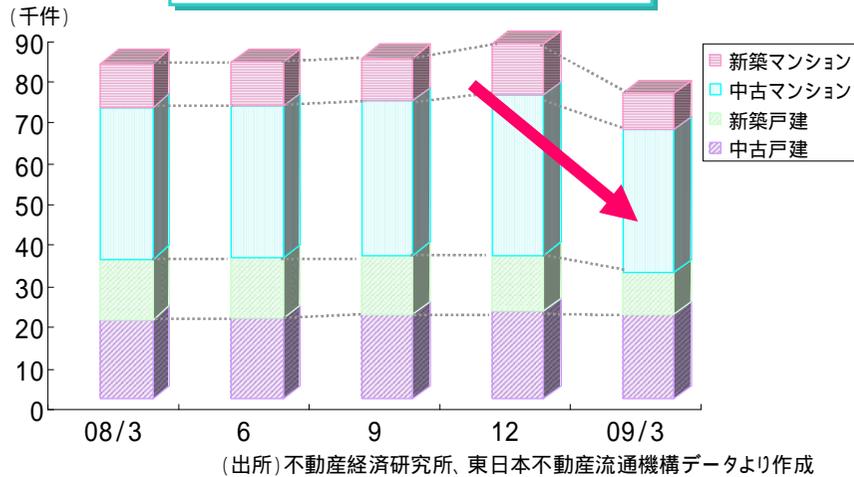
不動産チャンネルとのパートナーシップによる市場創造による、独自の住宅ローン事業を追求



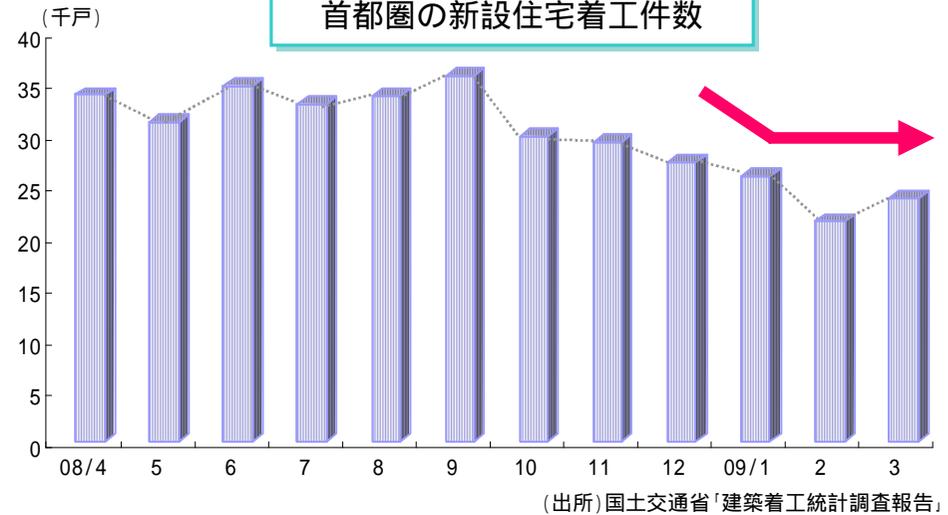
# 住宅ローン事業を取り巻く環境認識

## 不動産マーケットの変化と今後の動向

### 首都圏の不動産在庫状況



### 首都圏の新設住宅着工件数



新築  
マンション

#### 価格下落による、購入しやすい物件の増加

- ・ 倒産デベロッパー完成物件処分開始
- ・ 値ごろ感のある物件供給の増加

新築戸建

#### 価格の下落・在庫一掃の一巡

- ・ 【パワービルダー】 低価格戦略による在庫調整
- ・ 【ハウスメーカー】 付加価値住宅による差別化

中古物流

#### 優良中古物件の増加

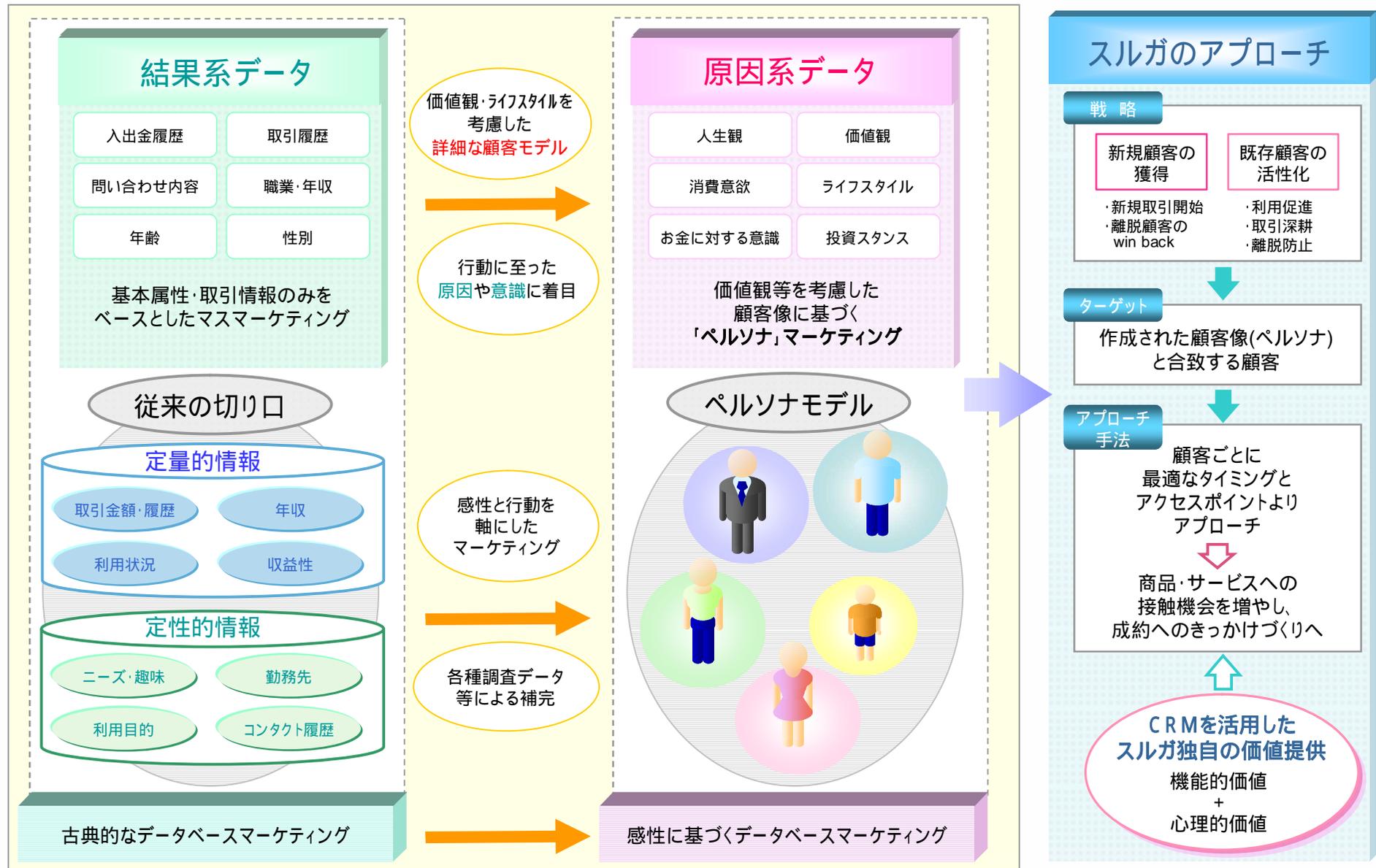
- ・ 値ごろ感のある良質物件の増加により成約件数増加
- ・ 人気エリアの優良物件は価格上昇

新価格での販売推進が活発化  
購入者のパイ拡大

顧客ニーズの二極化(価格 or 価値観)  
新築マンションとの競合激化

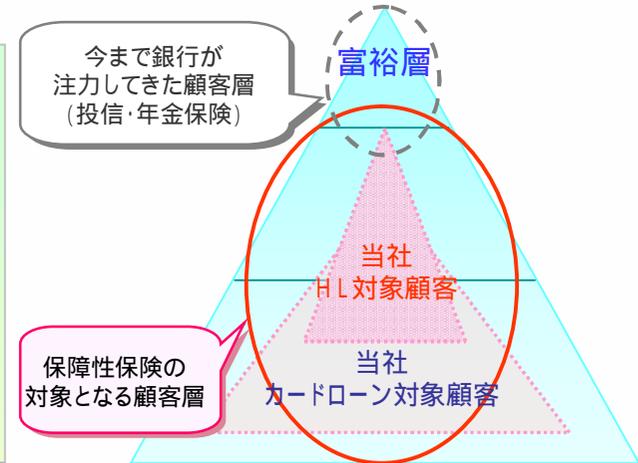
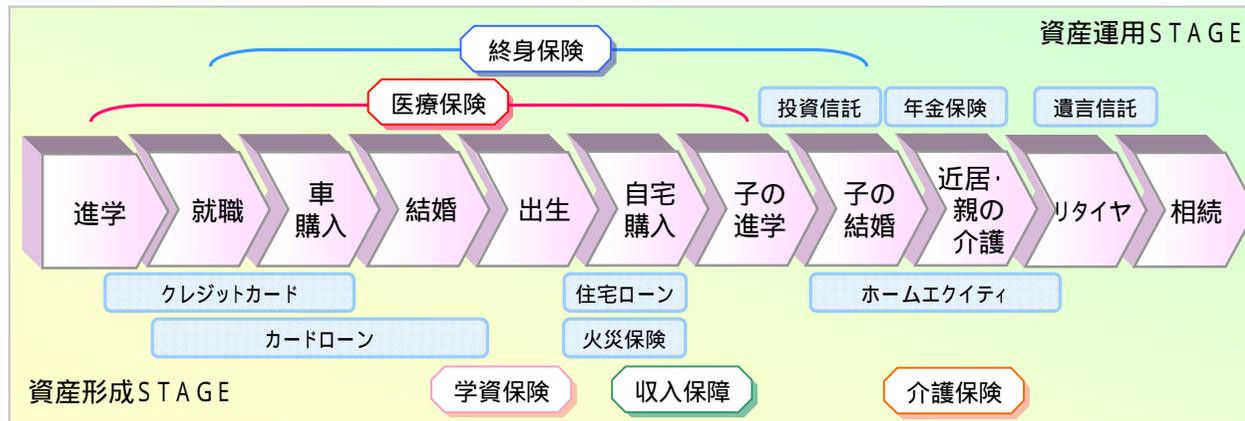
大手流通を中心に購入希望顧客の増加  
個性的な物件のスピード成約

# CRMを活用した新たなマーケティング戦略

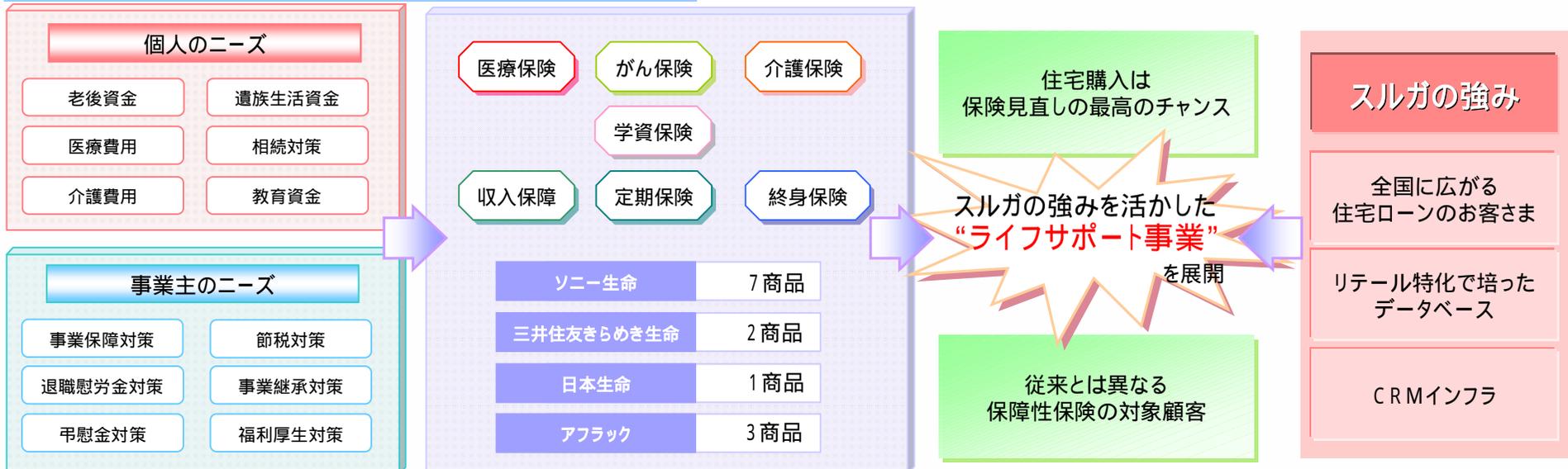


# 保険事業への取り組み

## スルガの考える保険事業



## 多様化するニーズをサポートする多彩な商品群



# 小口ローンビジネスを取り巻く環境

## 小口ローンビジネスを取り巻く法規制の強化

### 割賦販売法の改正

キーワード  
“**支払可能見込額調査**”

カードの発行や増額に際して  
年収やクレジット債務の状況を必ず調査

算定には申告により預貯金も考慮

### 貸金業法の改正

キーワード  
“**上限金利引下げ**”

貸出上限金利

29.2%

20.0%

キーワード  
“**所得に応じた総借入額の制限(総量規制)**”

借入可能金額

年収の  
3分の1以下

借入残高が一定以上の場合

所得証明が必要

専業主婦の申込の場合

配偶者の  
所得証明・同意が  
必要

## 小口ローンビジネス提供者の今後の動向

イメージの例示

金利帯	小口ローンビジネスのプレーヤー			信用コスト
	消費者金融系	信販・クレジットカード	銀行	
29.2%	↓	↓	↓	> 7%
20.0%				7% > 5%
15.0%	↓	↓	↓	5% > 3%
10.0%				3% > 1%
5.0%				1% >

小口ローンの提供者として  
銀行に大きな期待が寄せられている  
金利ゾーン

### ノンバンクの事情

- × 上限金利の引き下げ
  - × 調達等のコスト上昇
- 今までのような高経費モデル  
では生き残れない

### 一般的な銀行の事情

銀行にとって大きなチャンスだが  
小口金融のノウハウ・実績がなく  
大半の銀行はノンバンクの保証に  
依存したビジネスモデルが主流

従来の銀行金利帯(10%前後)とノンバンクの金利帯(20%超)の  
中間金利帯でビジネスモデルを確立した**先鋭的銀行**が  
小口ローンビジネスのリーダーとなりうる

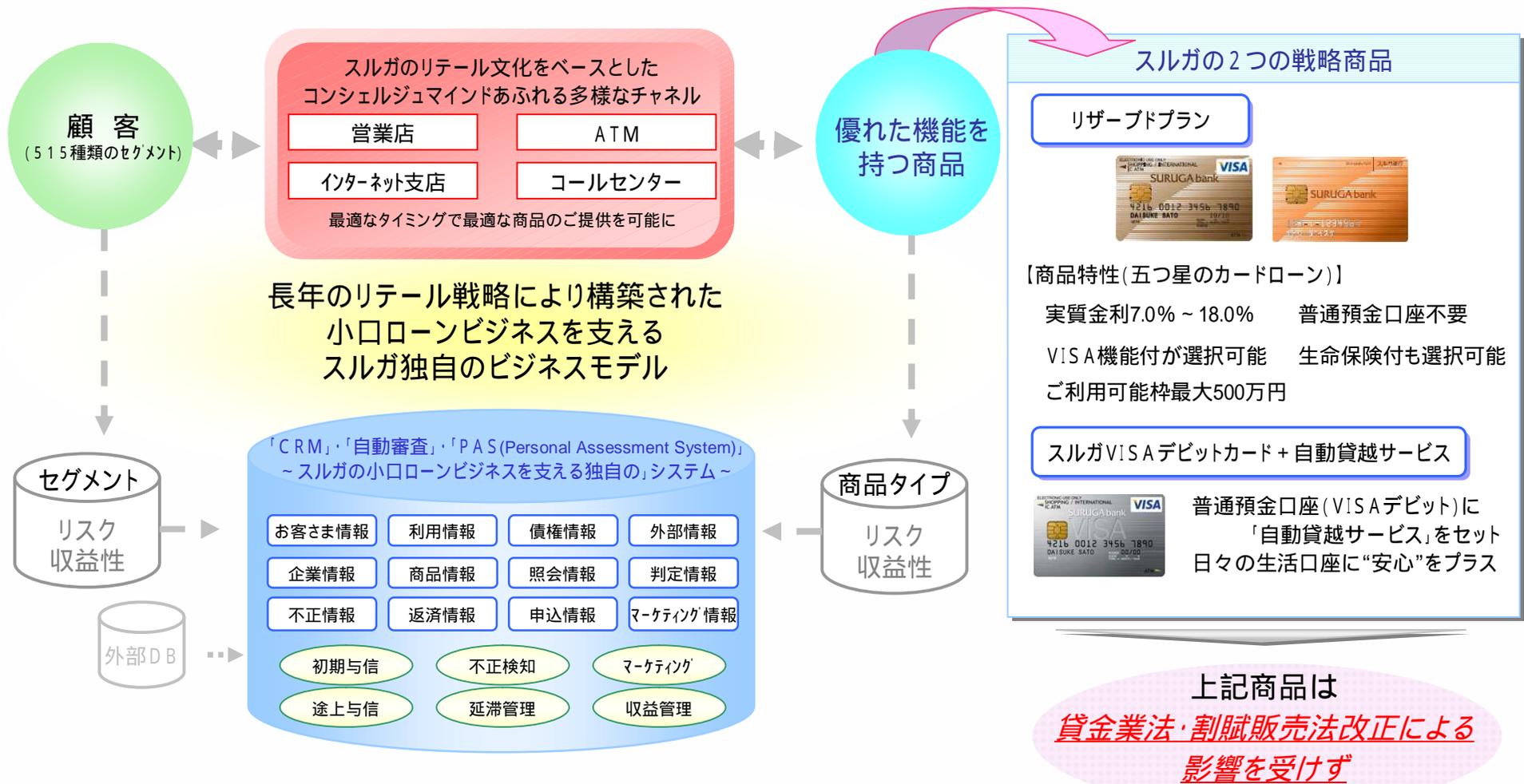
～リーダーとなるための条件～

中間金利帯での長年にわたる  
ビジネス展開と  
データベース、ノウハウの蓄積

長期的なリレーションが  
低コストで実現可能な  
オペレーション体制

# スルガの小口ローンビジネスへの取り組み

小口ローンビジネスを制するためには、  
「システムの整備」「チャネルの多様化」「優れた機能を持つ商品」が必要不可欠



# ゆうちょ×スルガ の個人ローン業務ビジョン

## ケイパビリティを最大限発揮

日本郵政・ゆうちょ銀行

全国津々浦々に  
張り巡らされている

「ネットワークとブランド」

スルガ銀行

20年以上にわたり  
培ってきた

「リテールノウハウ」

金融商品・サービス開発の進展による国民経済への寄与  
日本の金融機能の安定・強化に寄与

## 一味違った商品・サービスの提供

ゆうちょ銀行のスローガン

「日本のこつこつの  
力になります」

スルガ銀行のミッション

「夢をかたちにする  
夢に日付をいれる  
お手伝い」

ミッションの  
実現に向けて

既成概念に捉われず、日本中のお客さまお一人おひとりの  
ライフスタイルや生活ニーズにマッチした商品開発・提供

## 邦銀初アンバンドリング型 ビジネススキームの構築

オリジネーション  
(販売)

プラットフォーム  
(業務)

マニファクチャリング  
(開発)

オリジネーション  
(販売)

プラットフォーム  
(業務)

マニファクチャリング  
(開発)

従来 すべての機能を保有

新たなモデル 最も先進的で実績のある  
パートナーを選定。機能分化による効率的  
なスキーム構築

# ゆうちょ銀行との業務提携

2008年度 計画計数と実績

2008年度 計画計数

2008年度通期実績

住宅ローン

実行金額

2,100億円

アウトバウンド

不動産チャネルへの  
対面営業等

インバウンド

プロモーション展開に  
よる店頭受付等

562億円

フリーローン

実行件数

27,000件

アウトバウンド

取扱店での店頭営業

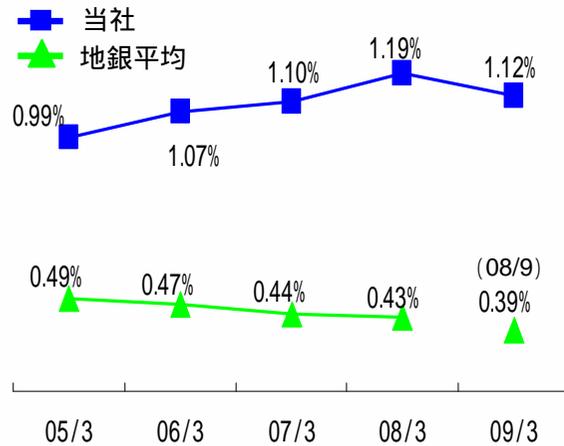
インバウンド

プロモーション展開に  
よる非対面受付等

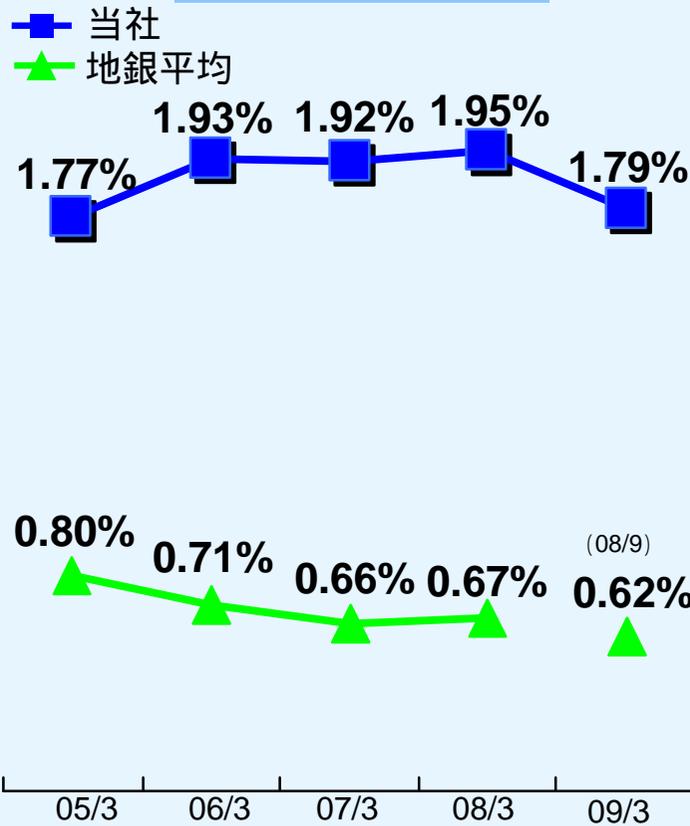
12,049件

# 利ざや等の状況(全体)

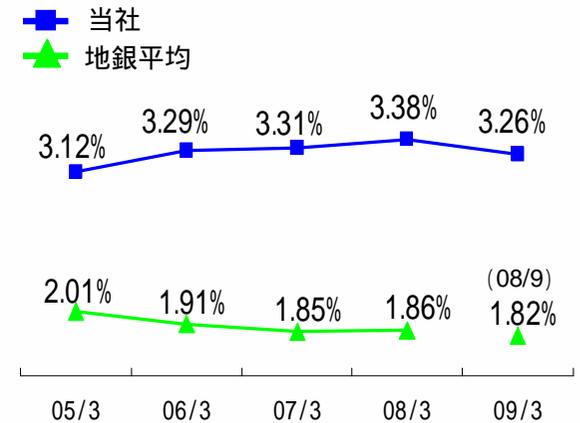
## 総資金利ざや



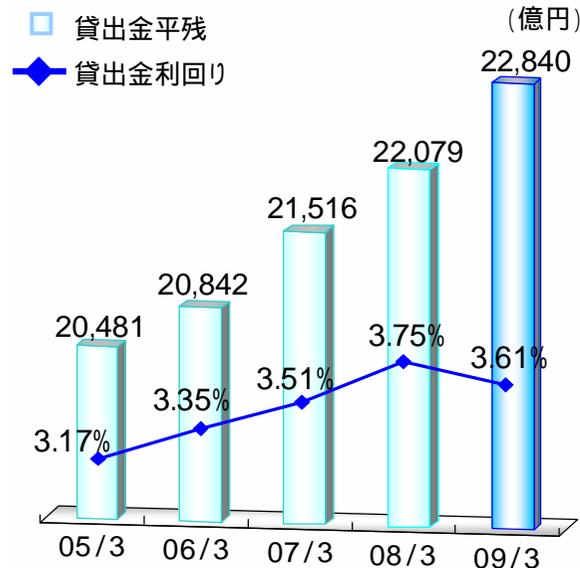
## 預貸金利ざや



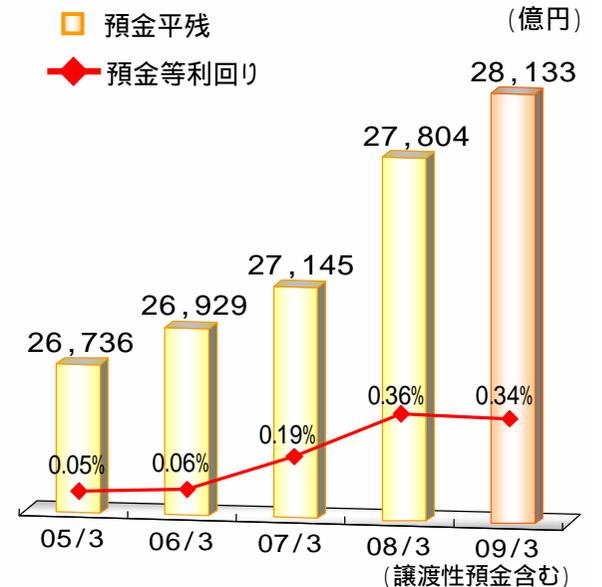
## 預貸金粗利ざや



## 貸出金利回りと貸出金平残



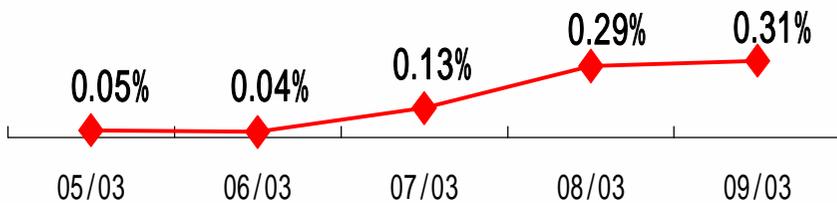
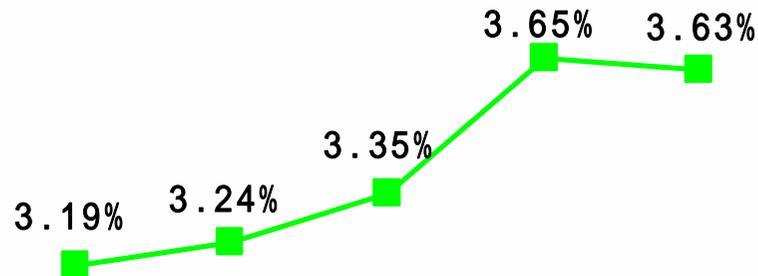
## 預金等利回りと預金平残



# 利ざや等の状況(国内)

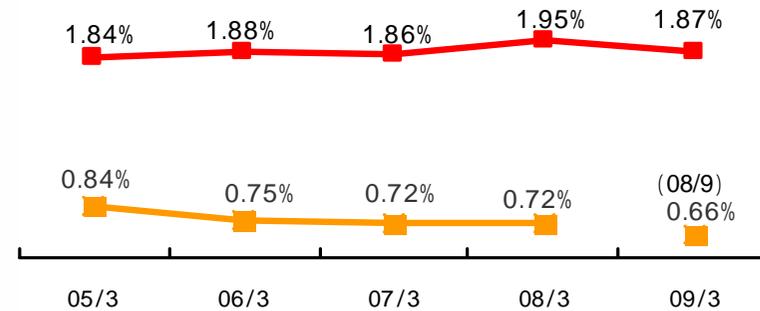
## 利回り・経費率の状況

■ 貸出金利回り    ▲ 経費率    ◆ 預金等利回り



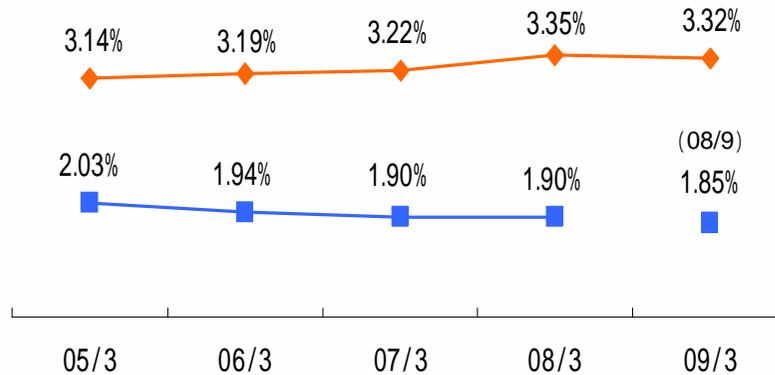
## 預貸金利ざや

■ 預貸金利ざや(当社)    ■ 預貸金利ざや(地銀平均)



## 預貸金粗利ざや

◆ スルガ    ■ 地銀平均

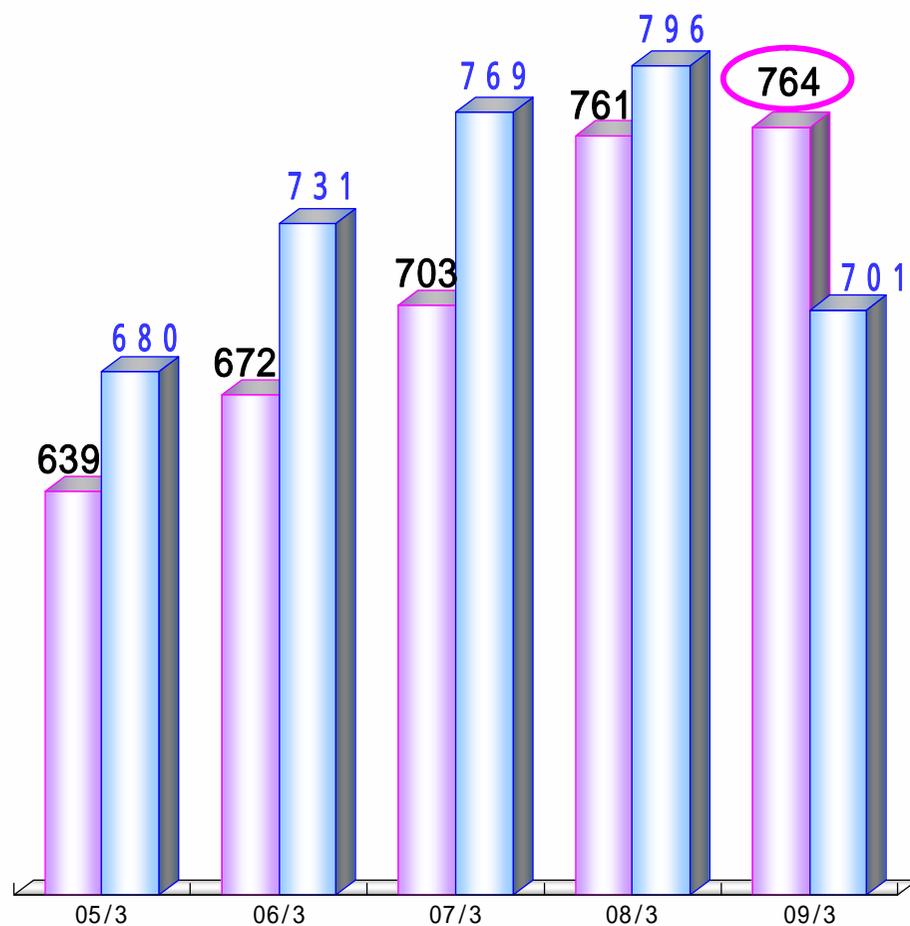


# 業務粗利益と円貨預貸金利益の推移

業務粗利益の推移

(億円)

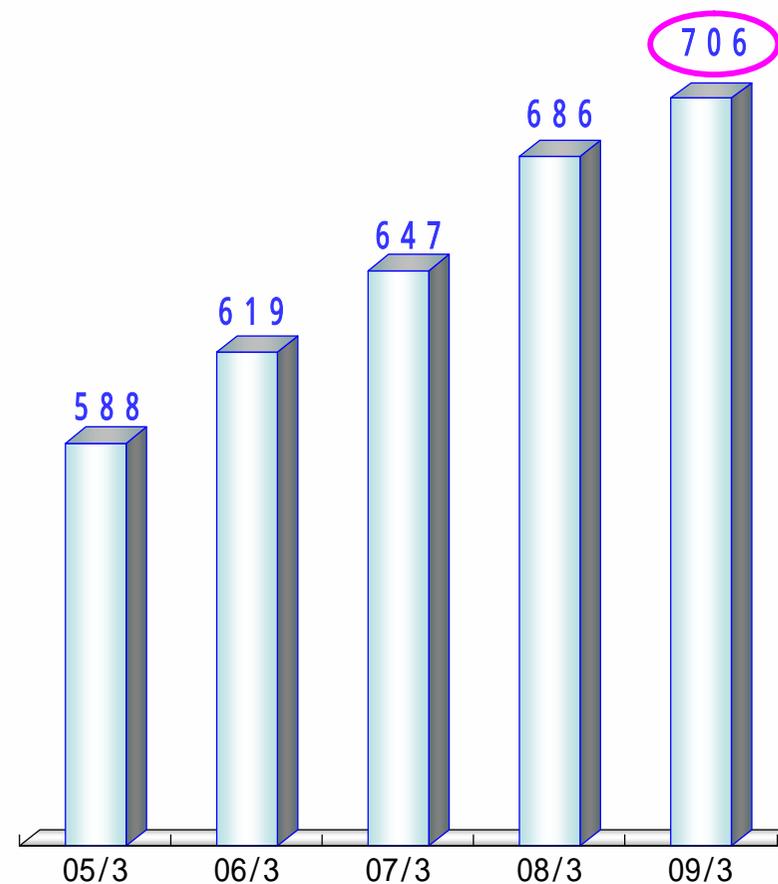
- 資金利益
- 業務粗利益



円貨預貸金利益の推移

(億円)

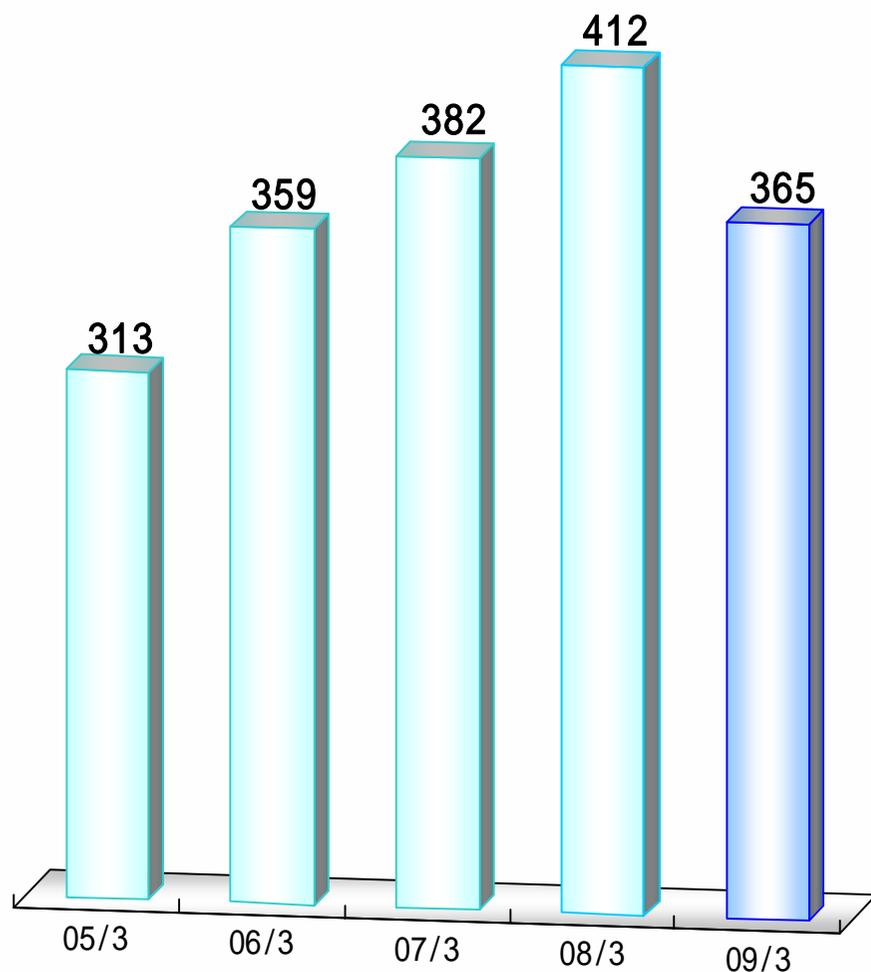
○ 最高益



# コア業務純益と当期純利益の推移

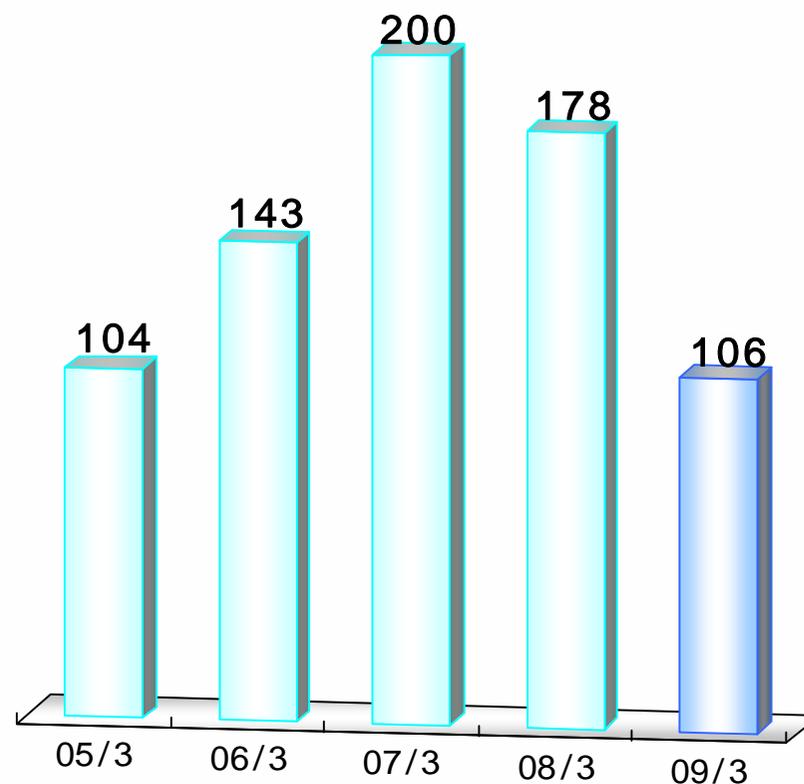
コア業務純益の推移

(億円)



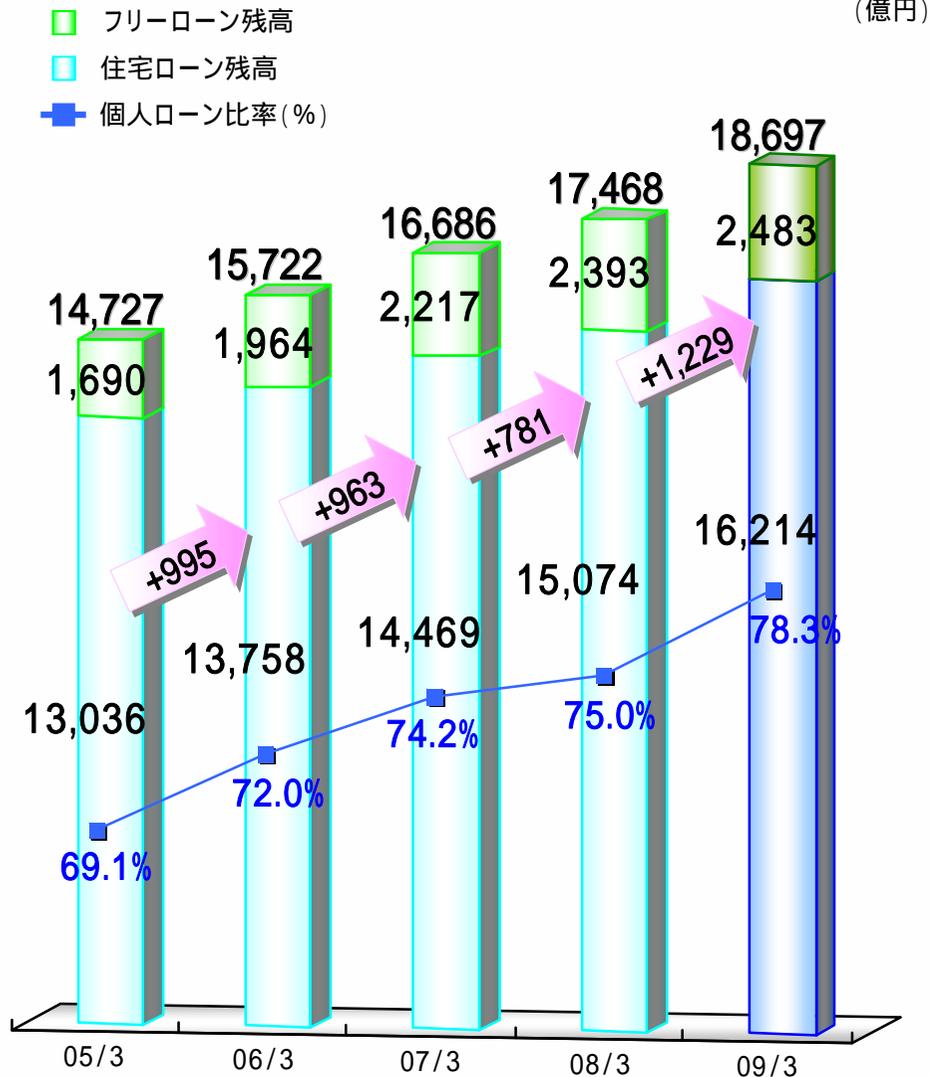
当期純利益の推移

(億円)

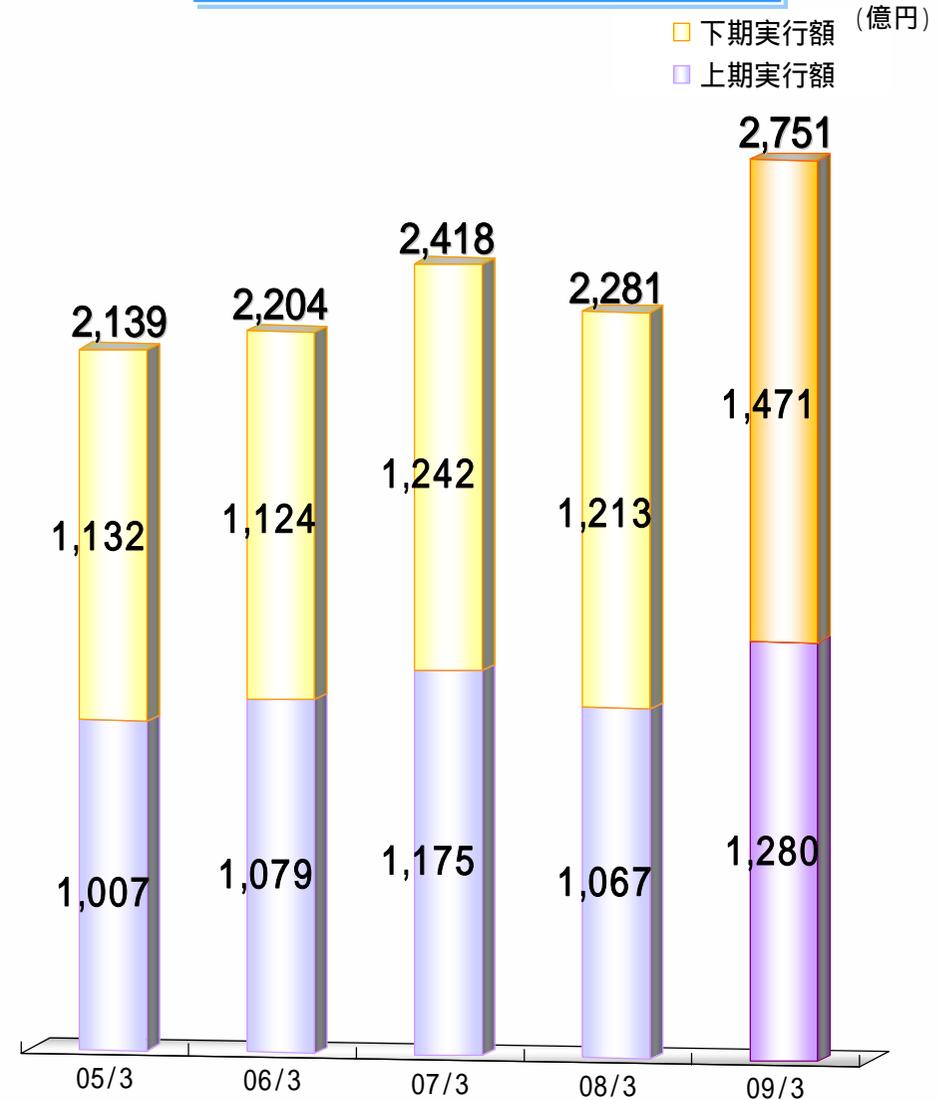


# 個人ローンの状況

個人ローン残高・個人ローン比率

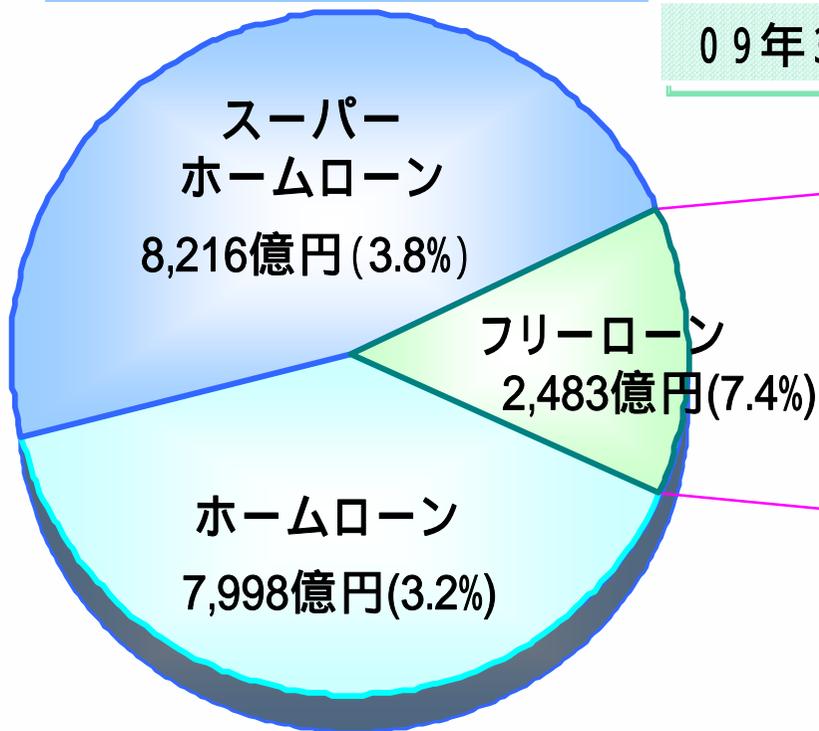


個人ローン実行額



# 個人ローンの状況

個人ローン残高内訳・平均レート

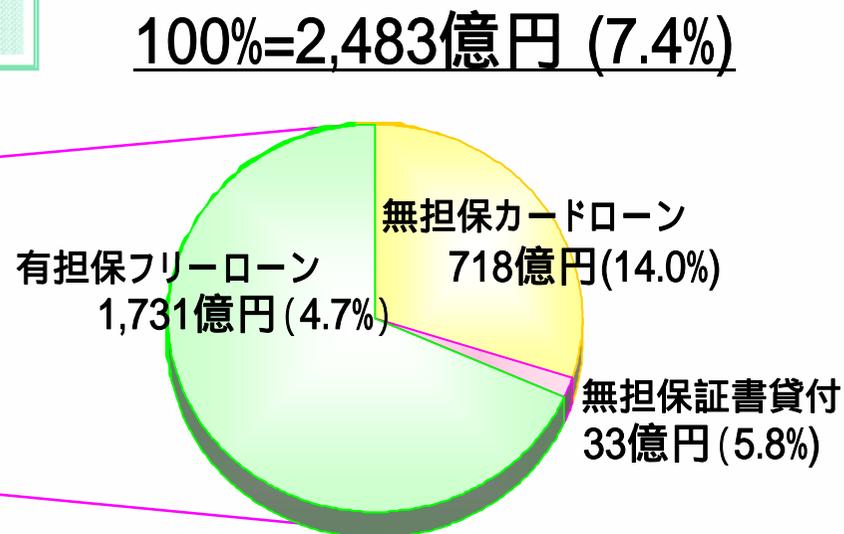


09年3月末

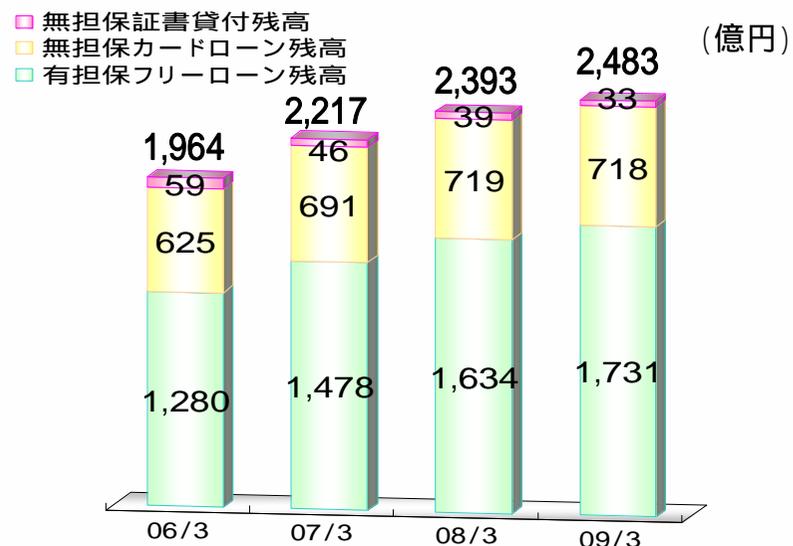
100%=18,697億円 (4.0%)

(注) ( )内は平均レート

フリーローン残高内訳・平均レート



100%=2,483億円 (7.4%)



# 住宅ローンの状況

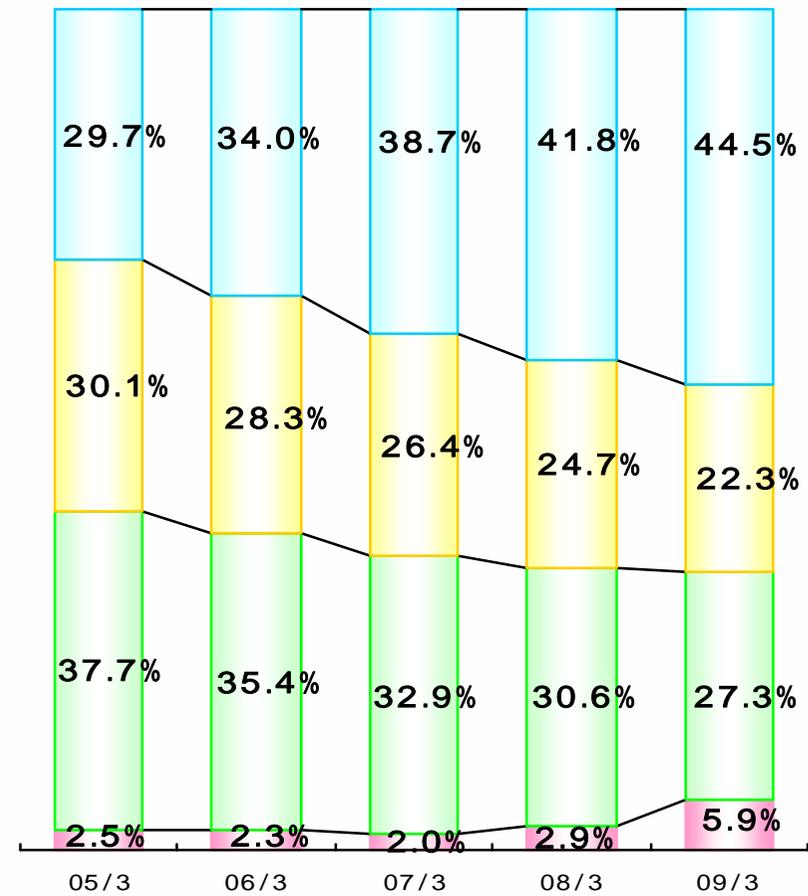
## 住宅ローン実行レート分布(累計)

■ 3%未満 ■ 3%台 ■ 4%台 ■ 5%以上  
◆ 住宅ローン実行平均レート(%)



## 住宅ローン地域別残高比率

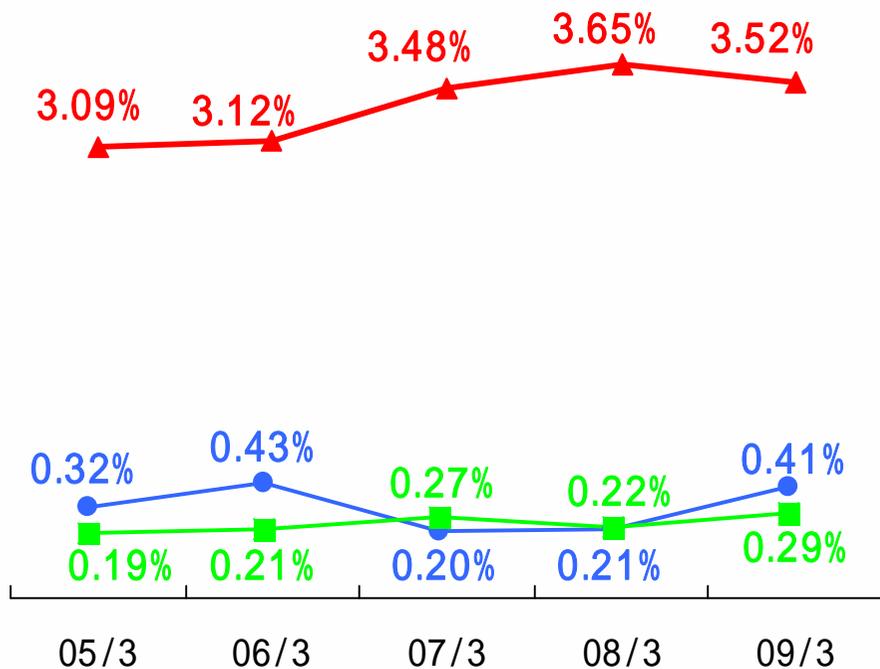
■ 首都圏 ■ 神奈川 ■ 静岡 ■ その他



# 個人ローンの延滞率・毀損率の状況

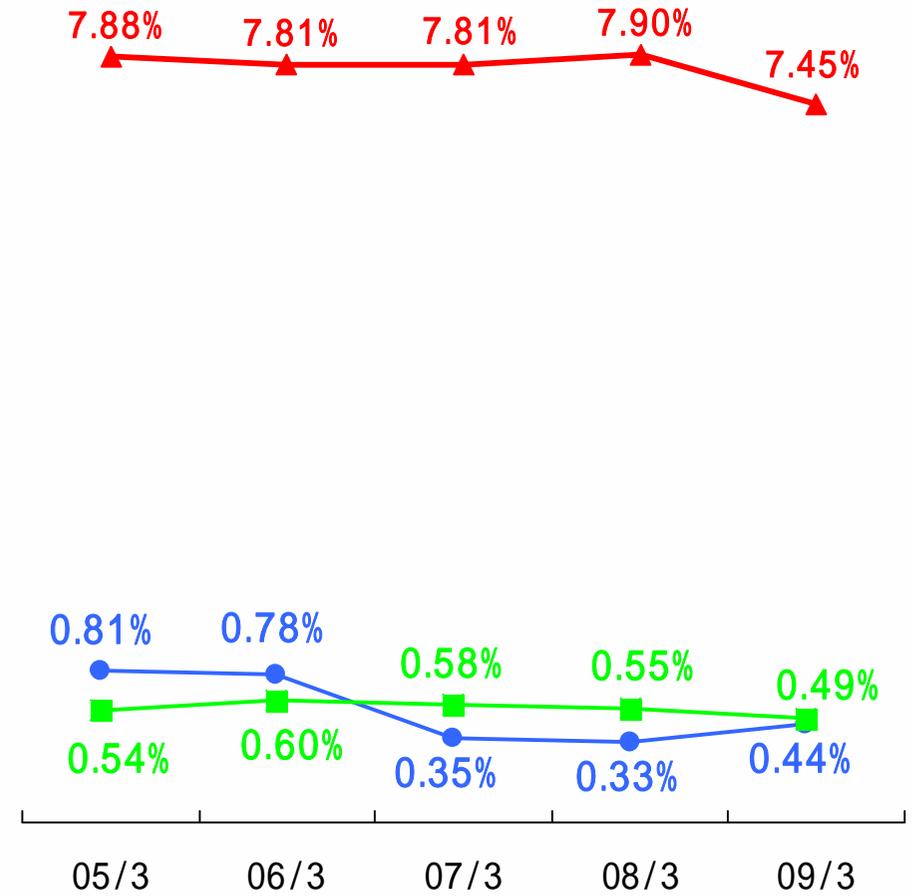
住宅ローン

▲ 利回り ● 延滞率 ■ 毀損率



フリーローン

▲ 利回り ● 延滞率 ■ 毀損率



延滞率 = 3ヶ月以上延滞債権 ÷ ローン残高、毀損率 = デフォルト率 × (1 - 回収率)

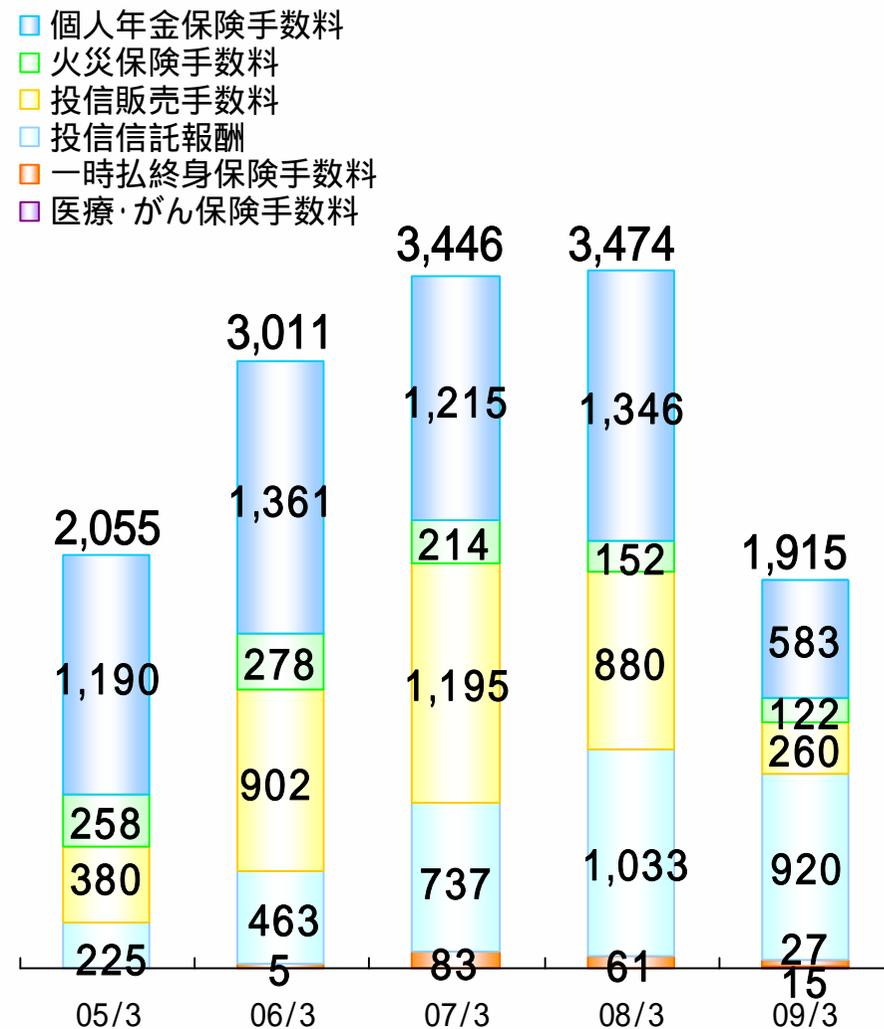
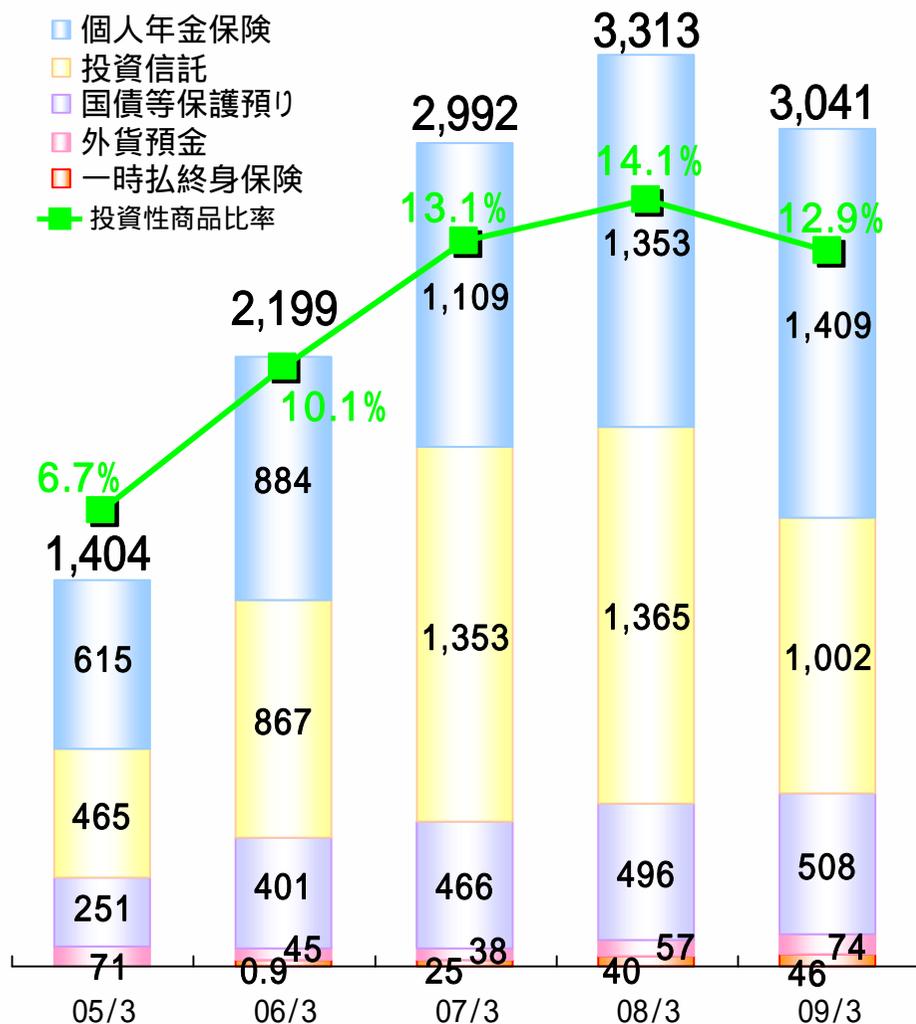
# 投資性商品 手数料・残高 推移(個人)

投資性商品残高内訳(個人)

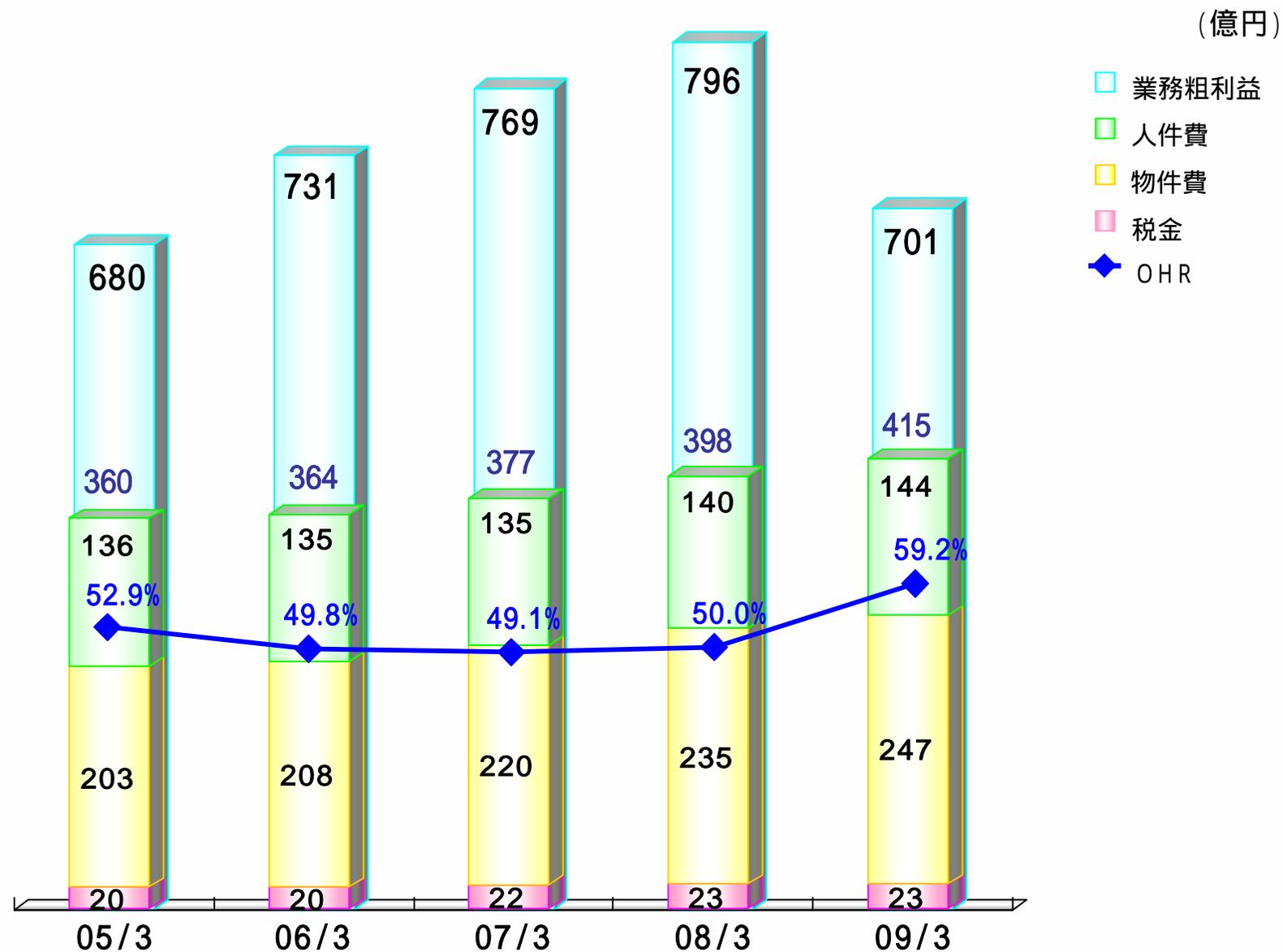
(億円)

投信・保険手数料収入

(百万円)



# 経費・OHRの状況



# 金融再生法開示債権詳細

(億円)

開示区分	09年3月期 与信残高	構成比	法人・個人別 与信残高		構成比	担保・ 保証合計	担保	保証	保全率	引当	引当率	カバー率
			個人	法人								
破産更正債権 及びこれらに 準ずる債権	254	1.05%	個人	137	0.73%	85	73	11	61.78%	52	100%	100%
			法人	116	2.19%							
危険債権	217	0.90%	個人	40	0.21%	21	13	8	53.63%	13	71.11%	86.60%
			法人	176	3.33%							
要管理債権	235	0.97%	個人	73	0.39%	58	54	4	79.78%	4	29.85%	85.81%
			法人	161	3.05%							
合計	706	2.93%	個人	251	1.34%	165	140	24	65.73%	70	81.65%	93.71%
			法人	454	8.57%							
正常債権	23,351	97.06%	個人	18,503	98.65%	<b>カバー率合計 88.48%</b>						
			法人	4,847	91.42%							
総与信合計	24,058	100%	個人	18,755	100%	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						
			法人	5,302	100%							

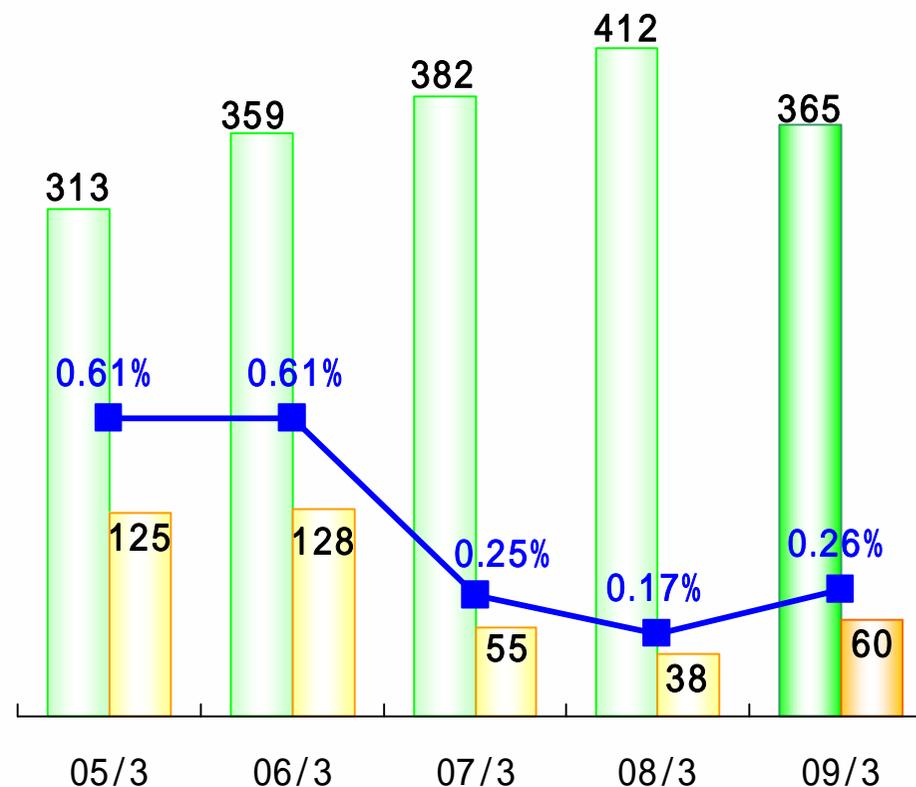
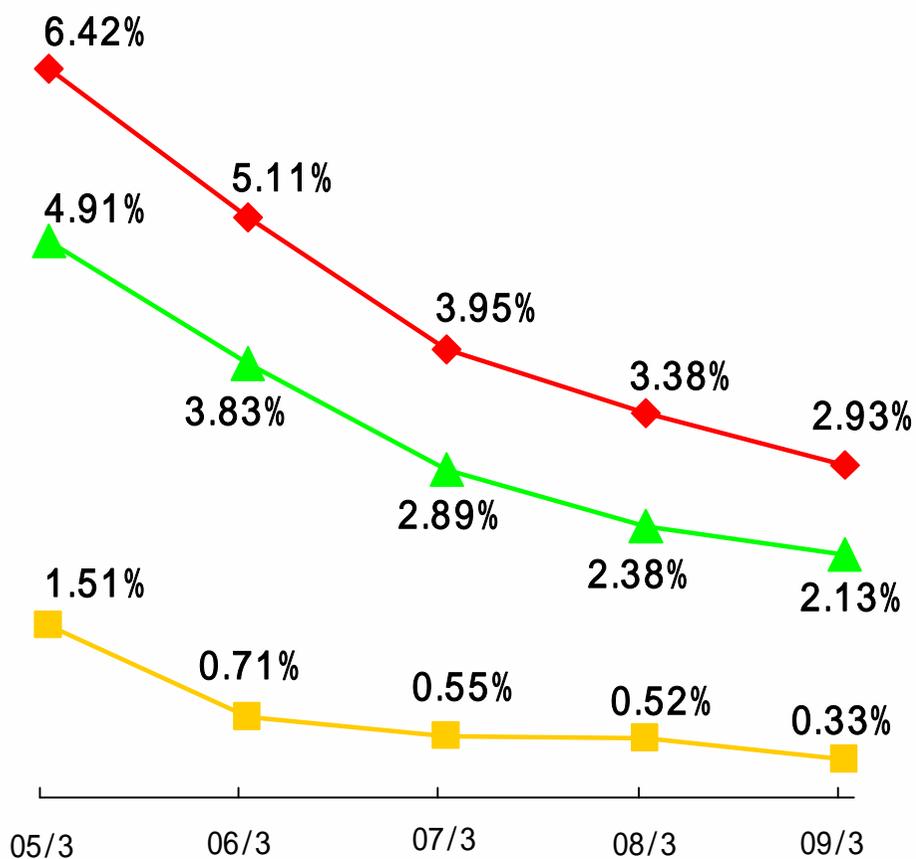
# 開示債権比率 / 与信費用の状況

開示債権比率の推移

与信費用

- ◆ 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)

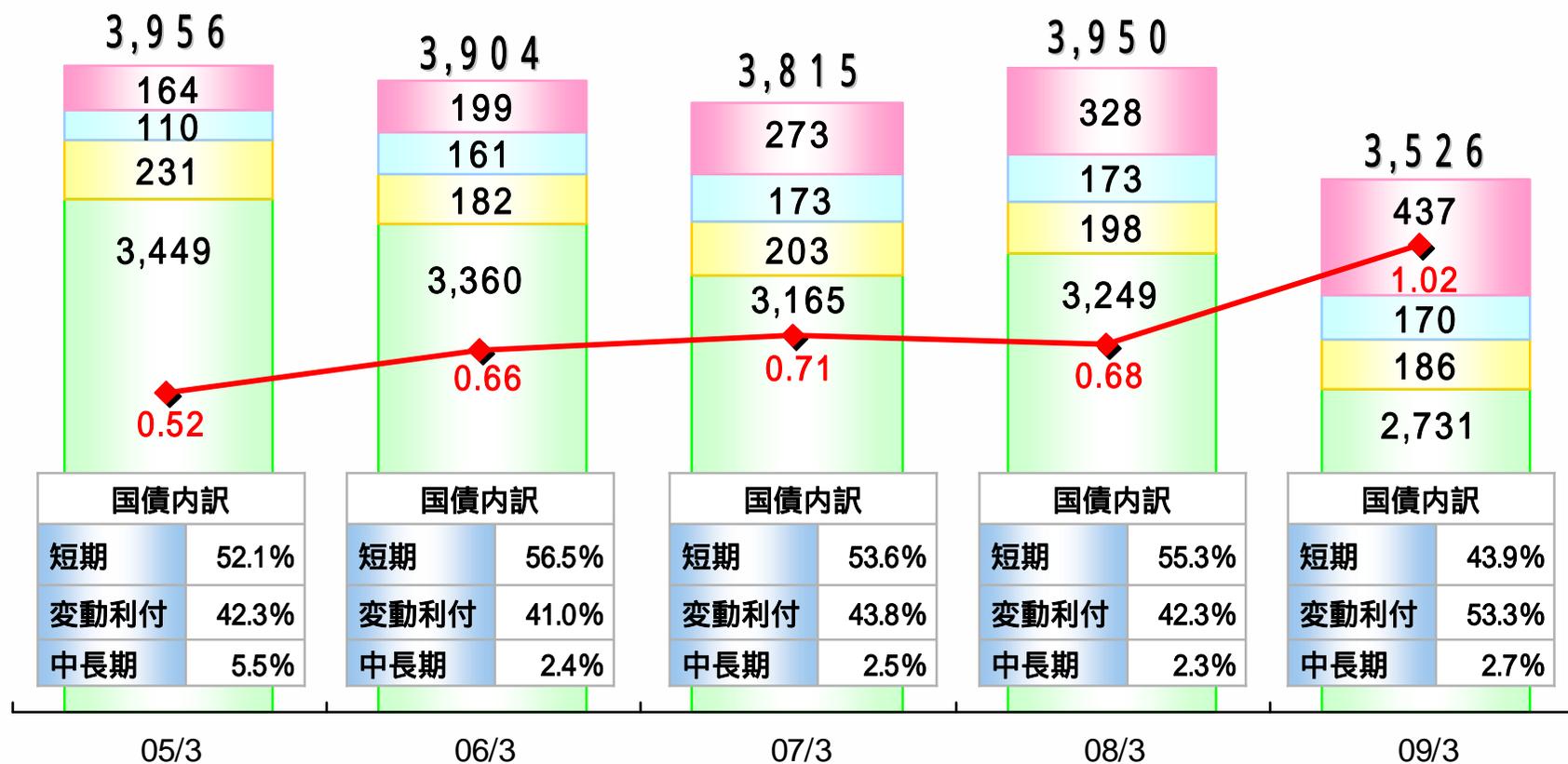
- コア業務純益 (億円)
- 実質与信費用(与信費用-償却債権取引益)
- 実質与信費用比率(実質与信費用/貸出金平残)



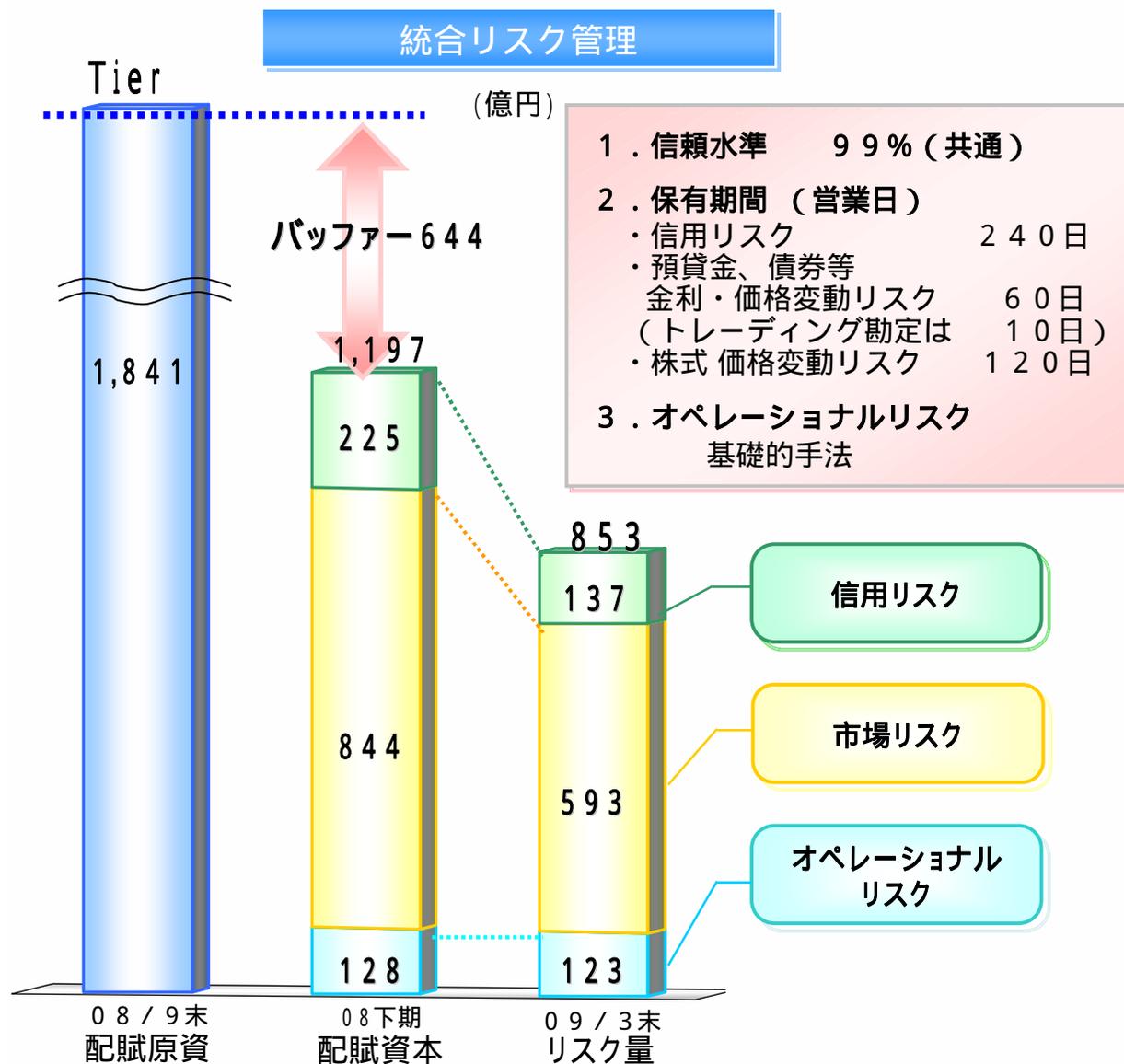
# 債券ポートフォリオの状況

■ 国債 ■ 外国債券 ■ 社債 ■ 地方債  
—◆— 平均残存期間(年)

(億円)



# リスク量の状況



**アウトライヤー比率**

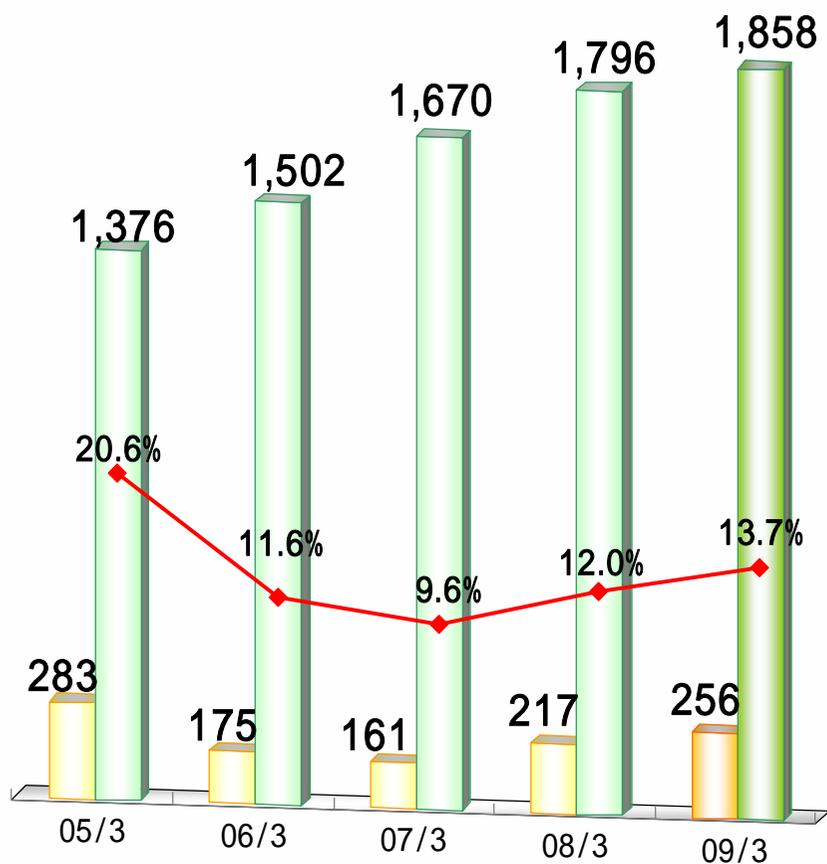
09年3月末	
金利ショック 方式	±200bp
金利リスク量	57億円
アウトライヤー 比率	2.9%

# 自己資本の状況

## Tier 資本・繰延税金資産

(億円)

- ◆ 繰延税金資産/Tier
- 繰延税金資産
- Tier

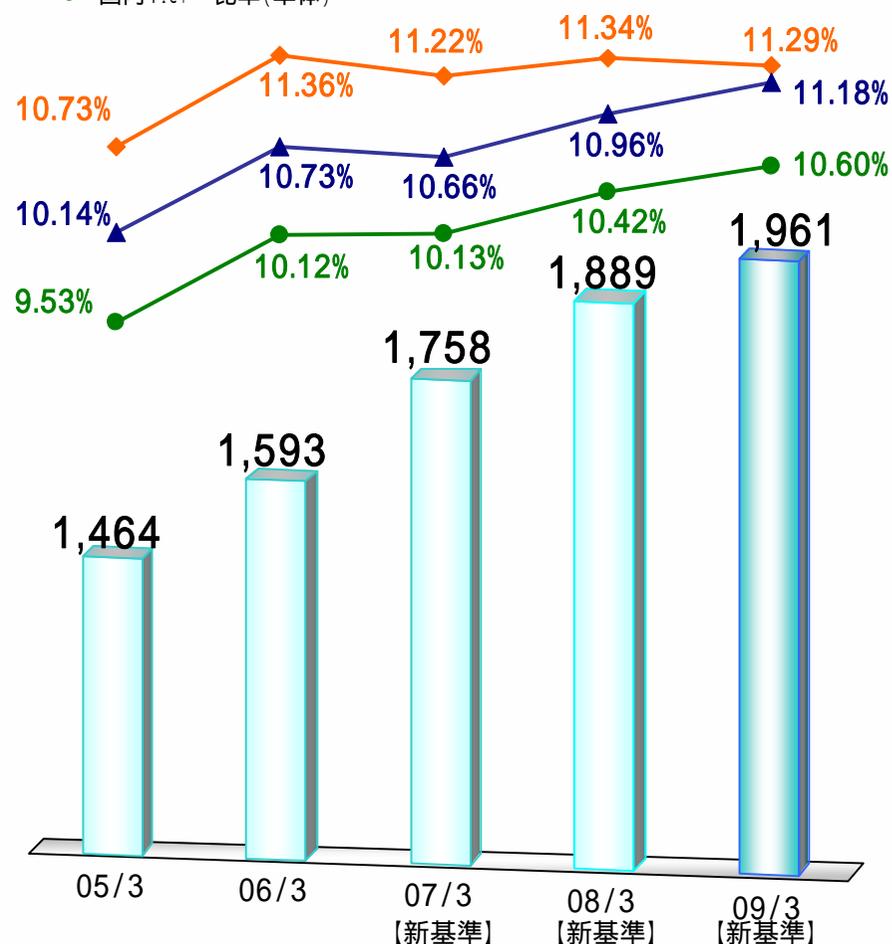


## 自己資本比率

(億円)

- 国内自己資本額(単体)
- ◆ 国際基準自己資本比率(連結)
- ▲ 国内基準自己資本比率(単体)
- 国内Tier 比率(単体)

09/3 コアTier 比率:9.13%  
 コアTier (コモンキャピタル)  
 = Tier - 繰延税金資産



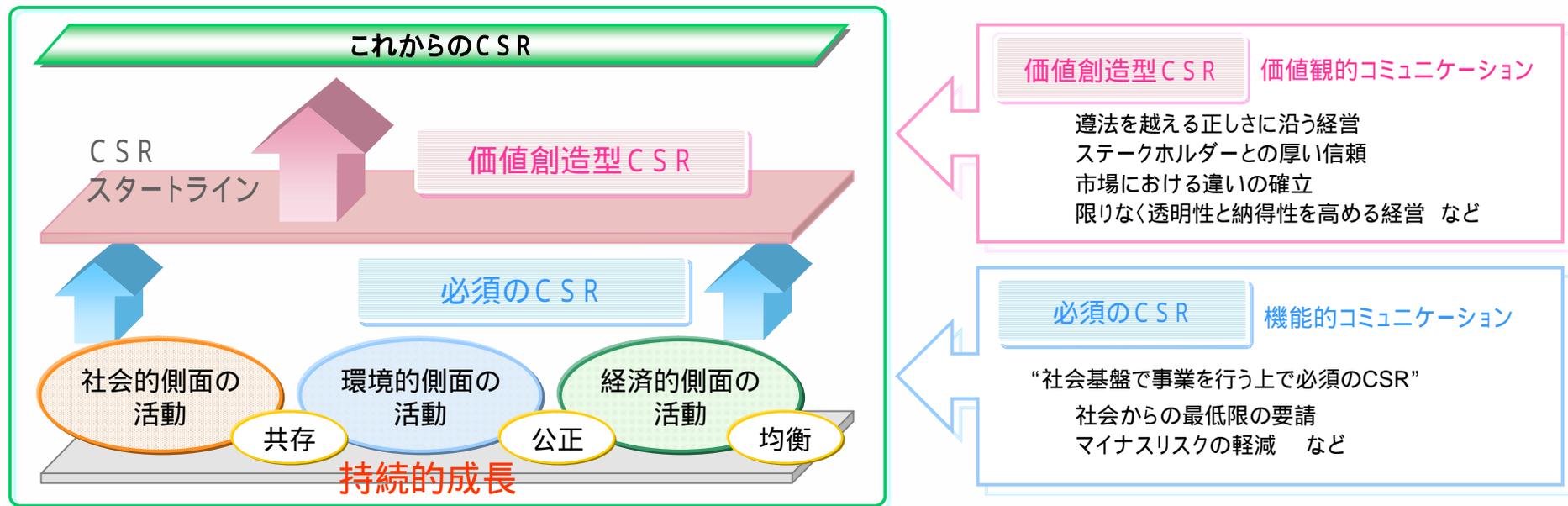
# 2008年度実績及び2009年度業績見通し

	2007年度 実績 (A)	2008年度 実績 (B)	前年度比 (B - A)	2009年度 見通し
業務粗利益	796	701	95	785
経費等	398	415	+16	420
業務純益	416	313	102	365
コア業務純益	412	365	47	365
経常利益	326	176	149	275
当期純利益	178	106	72	160
実質与信費用	38	60	+21	80
ROE (%) (当期純利益ベース)	10.69	5.84	4.85	8.60
EPS (円)	67.94	40.36	27.58	62.27
一株あたり配当金 (円)	13.0	13.0	0	13.0

# スルガの考える社会的責任

## これからのCSR

「<夢をかたちに>する、<夢に日付を>いれるお手伝い」を企業理念とするスルガは、顧客価値の提供と夢の実現のお手伝いを通じて、ステークホルダーのご期待に応え社会的責任を果たしてまいります



## 環境への取り組み

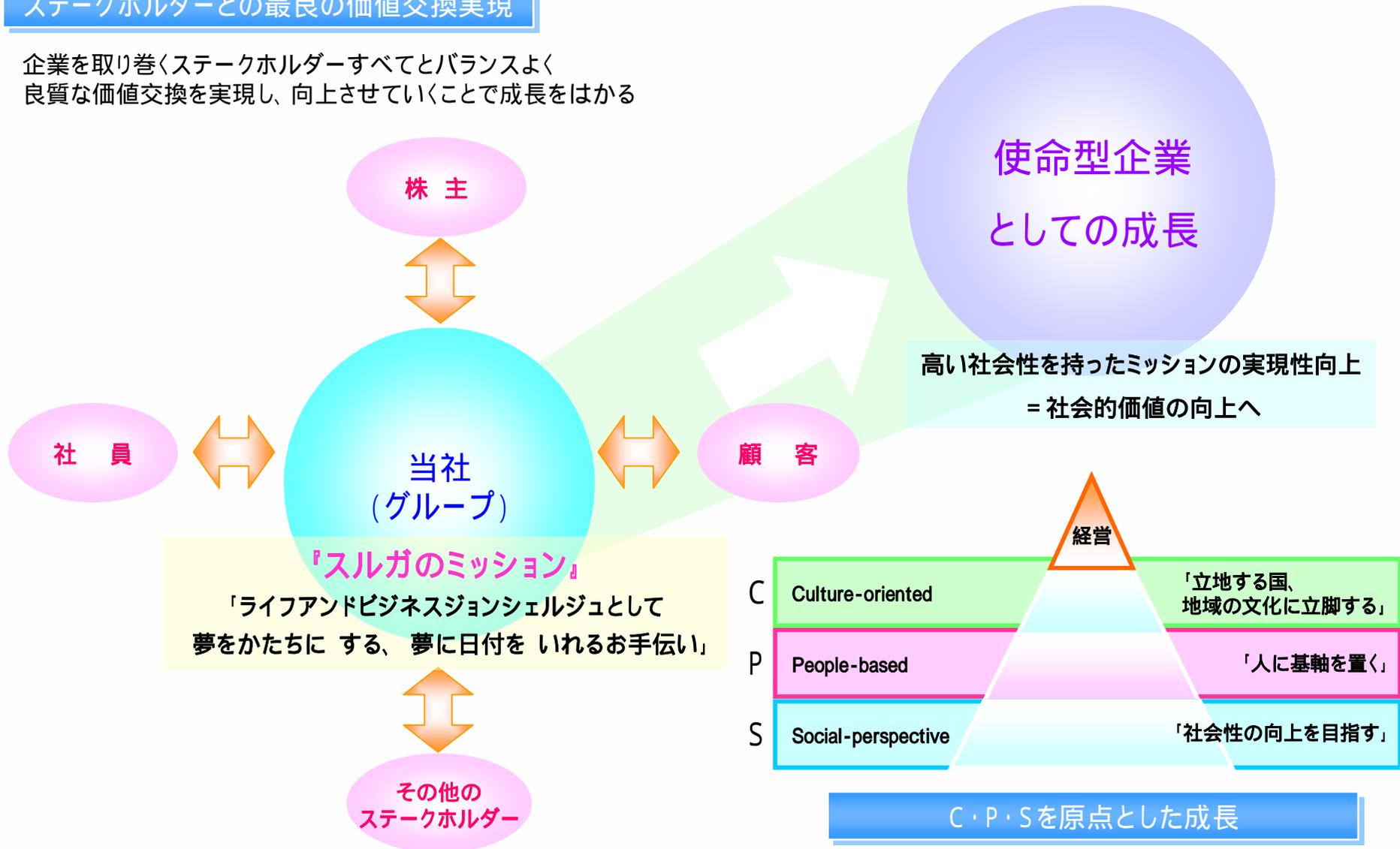
環境に配慮した金融商品の開発や、環境保全活動に取り組んでいます

スルガ平本部におけるISO14001活動      カーボンオフセット付き住宅ローン  
インターネットバンキングでのふじさんネットワークへの募金  
チーム・マイナス6%への参加 など

# スルガの価値交換システム

## ステークホルダーとの最良の価値交換実現

企業を取り巻くステークホルダーすべてとバランスよく  
良質な価値交換を実現し、向上させていくことで成長をはかる



< 本件に関する照会先 >  
スルガ銀行  
経営企画部企画 (IR 広報)

[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。