2010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

Presentation to investors on fiscal year ended March 31,2010

Meeting the Challenge of New Banking

SURUGA bank

## |環境認識

日本社会の構造変化

一持続的成長を実現するためには、過去の延長線上ではなく、破壊的な再構築 —

いままで

若年層中心[人口ボーナス]

成長社会での物質・経済的豊かさの追求

東京一極集中、中央集権

「個」の利益を追求

これから

高齢者中心「人口オーナス]

成熟社会での幸福の多様化

道州制、地域の自律分散

社会全体の利益を考慮

今後の日本経済

― 現状の閉塞感を打破できるキーは、付加価値創造 ―

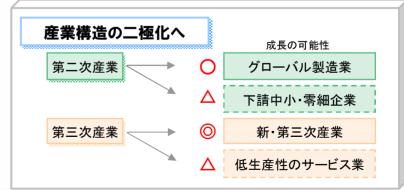
現 状

これから

#### 構造的問題

- 従来型の二次産業中心の産業構造
- 〇 垂直統合自前主義/商品改良・原価低減モデル
- 〇 産業の立地競争力の低下





## ■リテール金融ビジネスの進化

現在

#### 情報社会

#### 知識社会

#### 価値創造社会

## の変化 社会環境

- 人口・世帯数の増加
- 〇 効率性と合理性を追求
- 〇 右肩上がりの経済/年功序列組織

#### 『拡大·成長』経済

- 〇 人口・世帯数の減少
- 創造力(構想力)・コミュニケーションカ
- 〇 定常経済を前提とした組織

#### 『成熟・濃縮』経済

#### 装置産業/サービス産業 としての金融

#### ライフパートナーとしての金融

#### QOL向上機能としての金融

# ビジネスの進化スルガのリテール

- 〇 リテール特化バンク
- ○「リレーション」の非価格価値の提供
- O 「One to One」マーケティング

- 商品セレクトを重視したブティックバンク
- ○「二一ズ創造型」の非価格価値の提供
- ○「顧客セグメント細分化」マーケティング
- 共創を重視したカスタマイズバンク
- ○「共感・解決型」の非価格価値の提供
- ○「顧客軸・ペルソナ」マーケティング

# 銀行標準的

- 〇 法人金融中心
- 〇 横並び価値提供
- マス・マーケティング

- 横並び商品の品揃えを重視した百貨店バンク
- 経済的価値の重視による価格(金利)による価値提供
- マス・マーケティング

## ■ Aim15プランとは

# **Aim** 15 とは、2015年に至るスルガのビジョン

2015年に至る方法をフェーズごとに描いた計画連続する5回の3年単位の経営計画

⇒ 2015年のあるべき姿を見据えた経営計画を策定

第4フェーズの グロース・エンジン フリーローン事業 保障性保険事業 ライファンドビジネスコンシェルジュの実現へ

- •広域事業展開
- ・ゆうちょ銀行との提携

第3フェーズ

**Quest for Aim15** 

- アライアンス戦略
- •bank2.0

第2フェーズ

Fly-high for Aim15

**∆im**15 スタート ・リテールビジネスの 土台形成期

第1フェーズ

**Start for Aim15** 

FY 2001

FY2004

FY2007

経営計画Aim15策定の背景・経緯

Make different for Aim15

- 1. ミッション(=永遠の目標)の実現へ向けて
- 2. 時限的目標(=Aim15ビジョン)のイメージ達成に向けて
- 3. 定量目標=利益計画/営業推進項目/BSC(年度ごと) 定性目標=3ヶ年計画

FY2010 FY2013 FY2015

## ■ 第4次経営計画 グランドデザイン

#### 市場の特性を活かし、顧客軸を付加した価値創造実現へ

ー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ー

#### 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

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

#### 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

日本郵政グループの 幅広いネットワーク

代理店事業

コア事業

フリーローン事業

保障性保険事業 (パンカシュアランス)

> 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

広域事業

価値観

リテール マインド

インフラ

全国に広がる 顧客基盤

他を圧倒する スピード・柔軟性

総合的なエリア戦略を 可能とする スルガのケイパビリティ

Our Philosophy

マーケティング

システム

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

第4次経営計画の

"グロース・エンジン:

## ■ 進化を続けるスルガの住宅ローン事業

#### スルガ独自の商品ラインナップ 顧客セグメントの細分化 顧客軸をベースにした商品群 顧客セグメントの 総合的なアプローチを 『超細分化』による リスク分析と 実現可能にする カスタマイズ スルガの商品開発力 モデルの投入 小分類 独自商品 515分類 マーケティング ニーズ リスク 中分類 ポートフォリオ 59分類 商品開発・マーケティング・リスク管理を 統合的に行うことにより、 大分類 21分類 収益性の高いビジネスが実現可能に



### 今後もスルガの住宅ローンは進化し続ける

## | ゆうちょ銀行との業務提携による成果と今後の展開

#### 住宅ローン等の取扱店舗拡大 (2010年5月10日より)

~ゆうちょ銀行の全国の82店舗で、住宅ローン等の利用が可能に~ 当初の三大都市圏50店舗+全国主要都市を含む32店舗=全国82店舗へ

	これまでの店舗数	追加店舗数	店舗数	
合 計	50	32	82	
/m=0\				

#### 〈闪訳〉

(1.311/4)			
北海道地方	-	1	1
東北地方	-	1	1
関東地方	31	13	44
中部地方	4	4	8
近畿地方	15	2	17
中国地方	-	5	5
四国地方	_	2	2
九州地方	_	4	4

#### 2008年度5月からの実績値推移



12,000件 ※2008年度は2008年5月12日からの実績

11,300件

23,300件

※100件未満切捨て

## ■ グロース・エンジン① フリーローン戦略

#### 改正賞金業法の完全施行(6月18日)

"所得に応じた総借入額の制限(総量規制)"

貸付残高 年収 ≤

 $\leq \frac{1}{3}$ 

ただし、銀行からの借入れは総量規制の対象外

小口ローンの提供者として銀行に期待が 寄せられる中で、スルガに大きなチャンス

#### ノンバンクの事情

- × 上限金利の引下げ
- × 調達等のコスト上昇



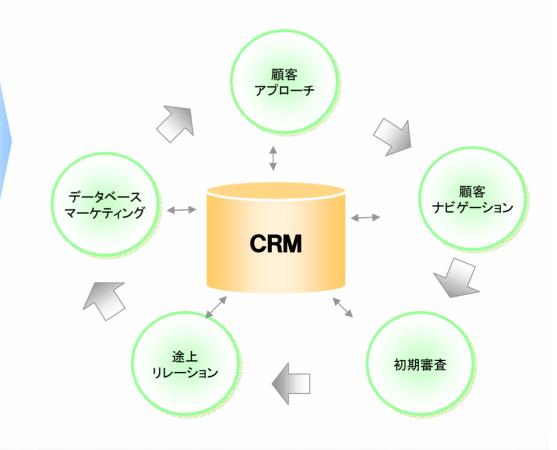
従来のような高コスト型 ビジネスモデルでは 生き残れない

#### 一般的な銀行の事情

銀行にとってチャンス到来 だが、小口ローンのノウハウ 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 主流である

#### ~CRMをベースとしたスルガ独自のフリーローン戦略~

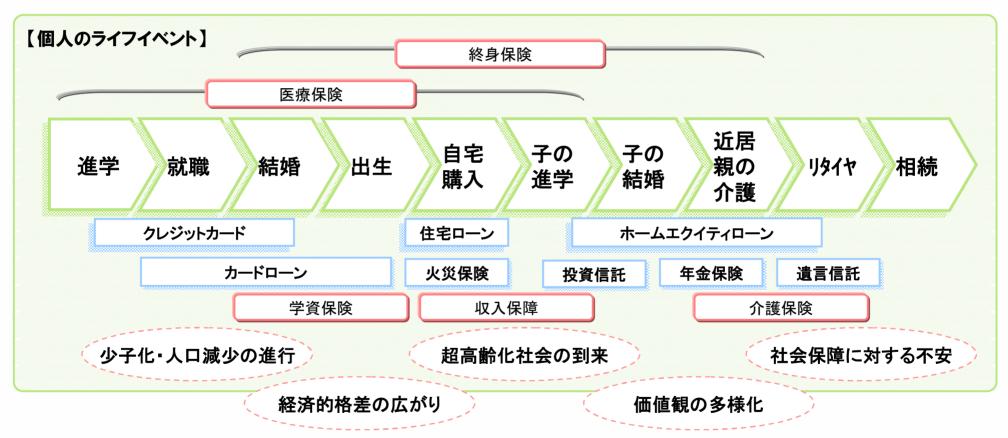
長年のリテール特化により蓄積されたデータベースと 独自の高度与信スキルが有機的に連携することで、 適切に顧客の健全なファイナンスリテラシーをサポート



## ■ グロース・エンジン② 保障性保険事業戦略

#### 個人のライフイベントと社会的背景

長期にわたる景気の低迷、社会経済が成熟した現代では、経済的な安心感を得るために自律的な人生設計が重要に



『ライフ アンド ビジネス コンシェルジュ』として生涯にわたる安心感のご提供と 夢をかたちに、夢に日付をいれるお手伝いを実現

## ■ スルガのリテール特化のあゆみ

Step1 〈1990年代〉

インフラ構築期

リテール中心への転換

Step2 〈2000年代〉

展開期

顧客基盤のヨコ展開

Step3 〈これから~〉

成果充実期

ライフ アンド ビジネス コンシェルジュへの進化

New **Banking** 

#### 情報化社会

- 〇 地元顧客基盤における 顧客情報の蓄積
- O 2つのCRM 「カスタマー リレーションシップ マネジメント」 「クレジット リスク マネジメント」
- ○無担保ローンの推進

**SURUGA** bank

#### 知識社会

- 無担保ローン→有担保ローン
- 〇 首都圏・広域エリアへの事業展開
- 〇 ゆうちょ銀行との業務提携
- 全国レベルでの顧客情報の蓄積
- 細分化された顧客セグメント
  - →自動審査のバージョンアップ
  - →豊富な商品ラインナップ

#### 価値創造社会

- 〇 新たな顧客価値の創造
- 顧客軸・商品軸・エリアの3D フリーローン事業 保障性保険



「SURUGA Money Clinic」

ライフ アンド ビジネス コンシェルジュ ~FY2015

ファイナンシャル コンシェルジュ ~FY2010

コンシェルジュ バンク

FY2001 ~ 2004

銀行

©2010 SURUGA bank, Ltd. All rights reserved.

## ■戦略の座標軸

## 3つの広がり(G·D·M)

恵まれた地域基盤と 全国展開のバランス

#### オンランド

静岡·神奈川

首都圏

広域エリア

#### オンライン









#### 代理事業

全国主要都市を含む82か店での取扱い 日本郵政グループの幅広いネットワーク

> **M** ETHOD (ITの拡張)

## **G** EOGRAPHY (地域的拡張)

## ローンと預り資産の豊富なコンテンツ ○ 34種類の住宅ローン

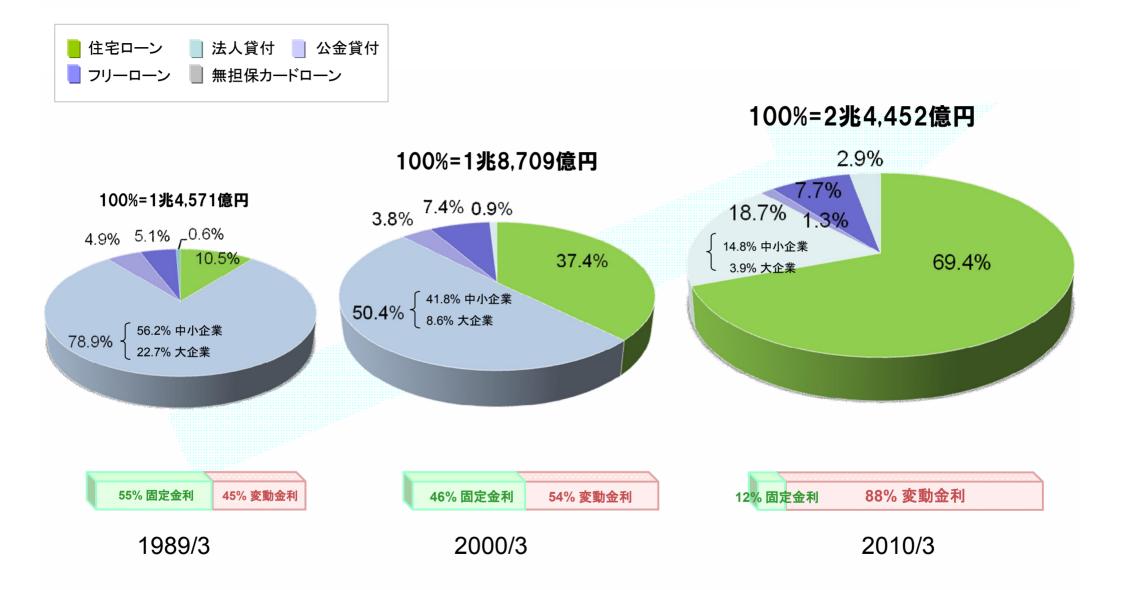
- 47種類のフリーローン
- 18種類の保障性保険
- 5種類の投資性/定額保険
- ○74種類の投資信託

**D** EPTH (商品群の拡張)

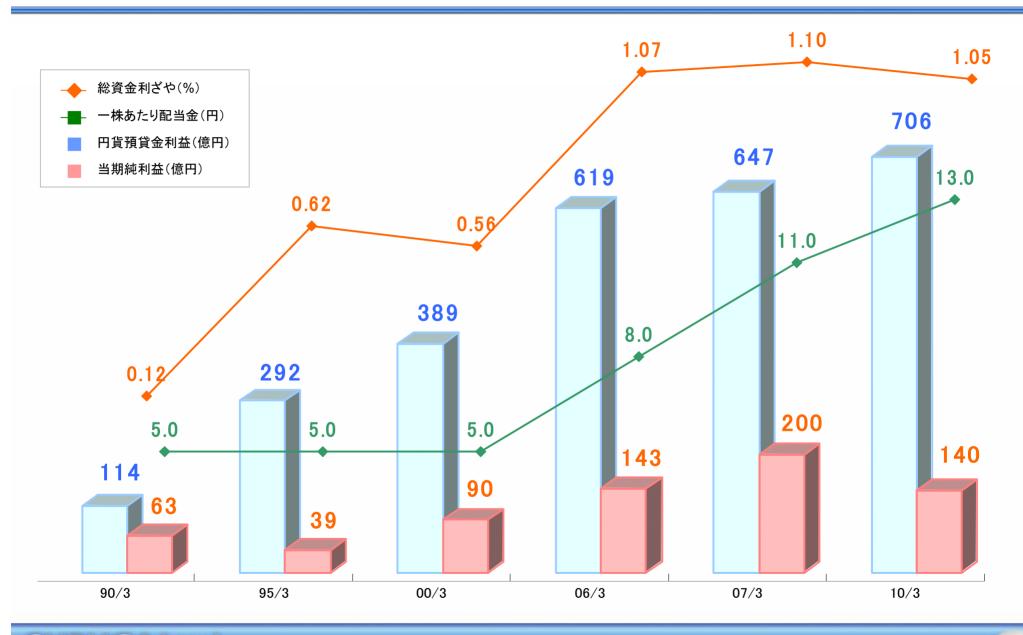
#### PersonalとSmall Businessへのフォーカス

- 3つのCRM
- インターネットバンキング/モバイルバンキング
- 全国に張り巡らされたATMネットワーク

## ■ 貸出金ポートフォリオの推移



## ■ 円貨預貸金利益と当期純利益の推移



## ■ スルガのケイパビリティ① 〈インフラ編〉

"無担保ローン"で培ったスキル・ノウハウを応用したシステムの構築により 『市場創造型のリテール戦略』はさらに進化

#### マーケティング力の進化

## 3つのCRM

#### ITインフラの整備

〈マスマーケティング〉から 〈顧客軸・ペルソナマーケティング〉へ 多次元セグメントによる戦略展開

#### CRMイズム

O CRMを活用した情報編集による 独自の価値提供

『感性的マーケティング』

『機能的価値』+『心理的価値』

『原因系データの分析・活用』

## コストリダクション

Cost Reduction Management

### スルガのケイパビリティ

#### マーケティング 機能

Customer Relationship **Marketing** 

## リスク管理

Credit Risk

Management

コアスキルを支えるシステムインフラは リテール戦略の進化とともに さらに高度化へ

#### CRMシステム

〇情報の蓄積・分析から 共有・編集を支えるシステム

『蓄積・分析』

⇒マーケティングDB

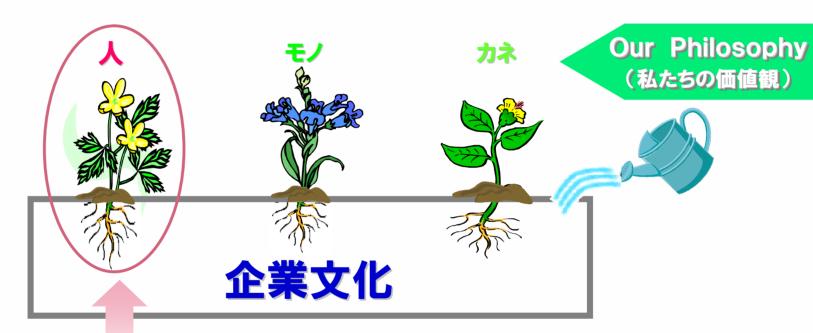
白動審查

『共有・編集』 ⇒CRM PAS、収益管理

## ■スルガのケイパビリティ② 〈組織能力編〉

## 企業文化は他の経営資源を左右する分母的資源

良質な企業文化の維持が成長を支援する



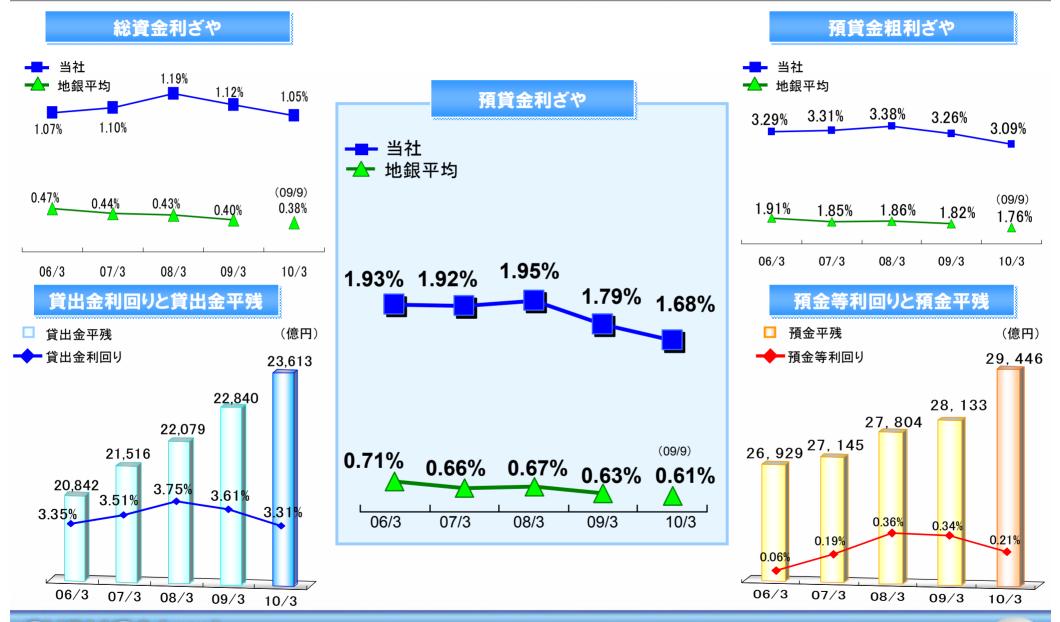
スルガらしさを 具現化し、次世代を 担う人材の育成

社会的使命を果たしながら、自主独立の 意義を貫く経営を次世代に引き継ぐ

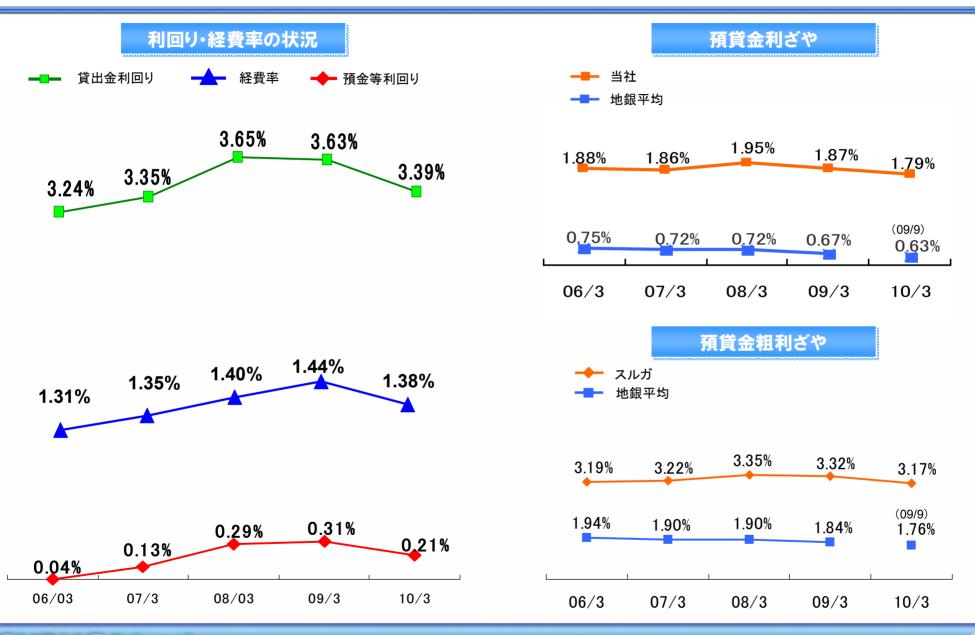
#### スルガ キャンパス カレッジ (企業内大学院)開設

世界の明日を担う、知性・感性・行動力 溢れる人材の輩出

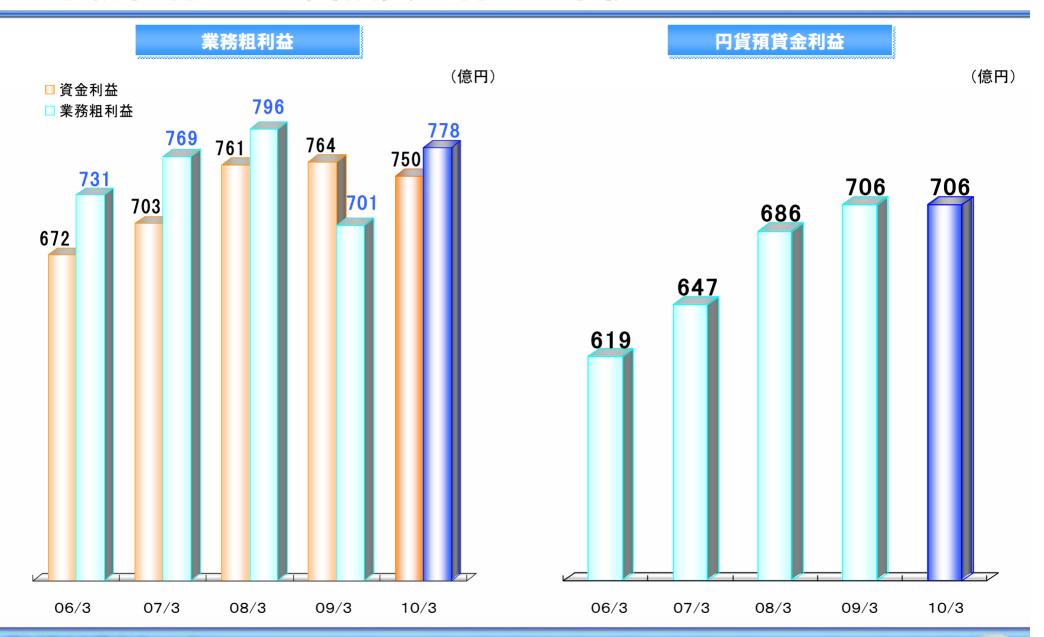
## ■ 利ざや等の状況(全体)



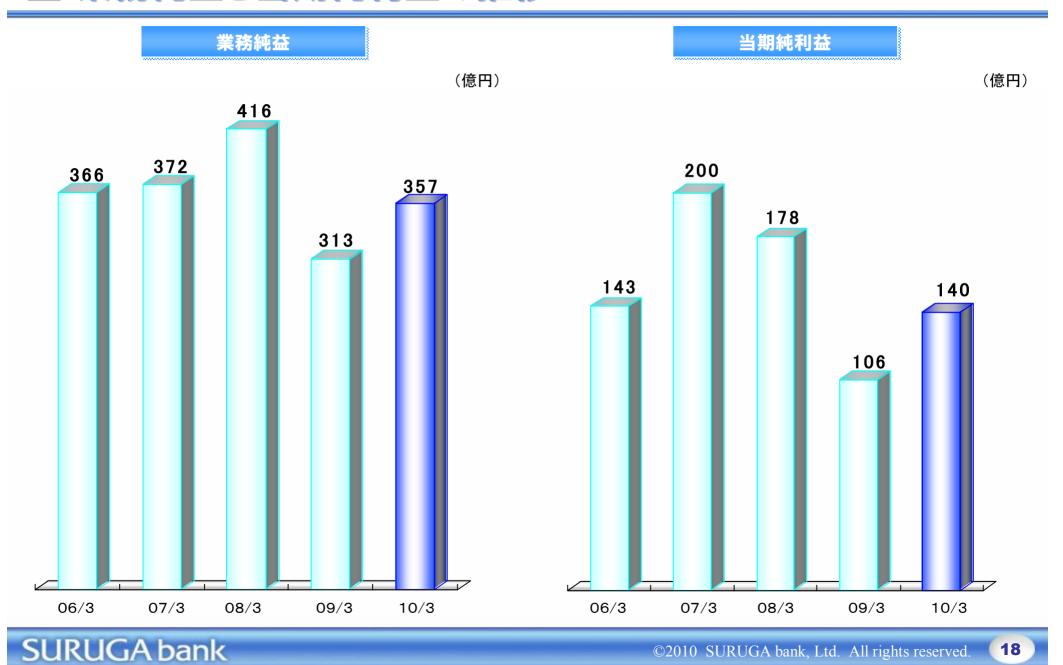
## ■ 利ざや等の状況(国内)



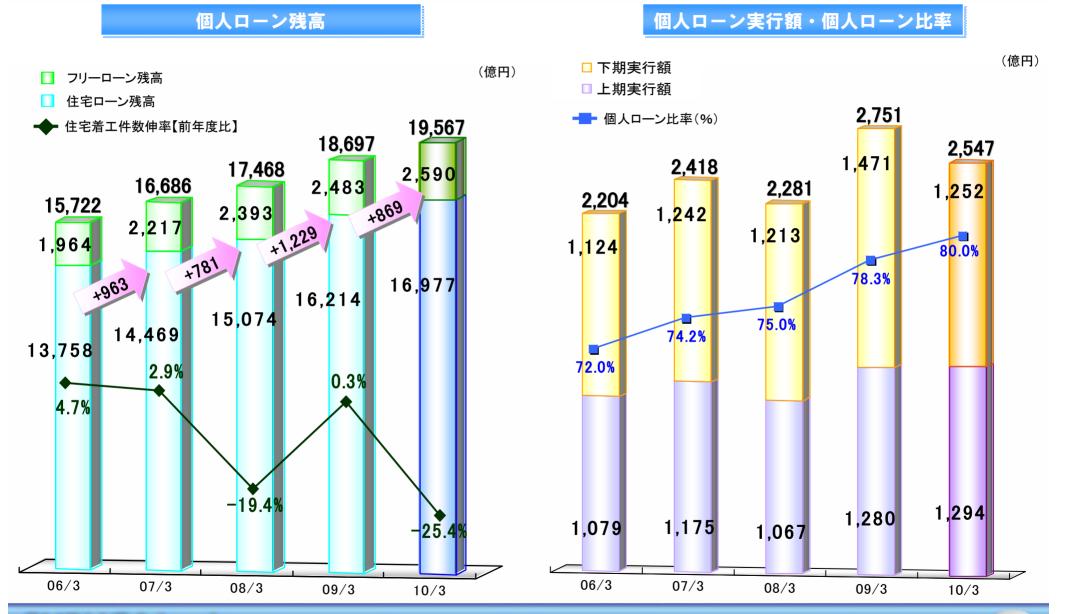
## ■ 業務粗利益と円貨預貸金利益の推移



## ■ 業務純益と当期純利益の推移



## ■ 個人ローンの状況 ①



## ■ 個人ローンの状況 ②

#### フリーローン残高内訳・平均レート 個人ローン残高内訳・平均レート 2010年3月末 100%=2,590億円(7.2%) スーパー ホームローン 8,014億円(3.4%) 無担保カードローン 717億円(13.8%) 有担保フリーローン フリーローン 1,844億円(4.6%) 2,590億円(7.2%) 無担保証書貸付 27億円(4.8%) ホームローン 8,963億円(3.2%) □無担保証書貸付残高 □無担保カードローン残高 (億円) □有担保フリーローン残高 2,590 2,483 2.393 27 2,217 33 39 46 717 718 719 100%=19,567億円 (3.8%) 691 1,844 1,731 1,634 1,478 (注)(

07/3

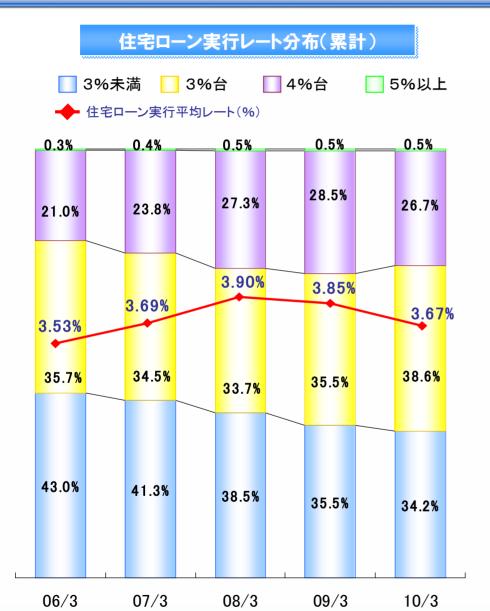
08/3

)内は平均レート

09/3

10/3

## ■ 住宅ローンの状況



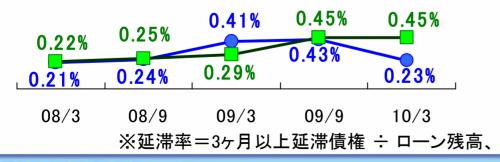
#### 住宅ローン地域別残高比率

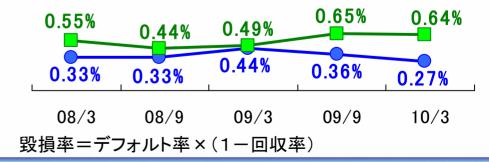


## ■ 個人ローンの延滞率・毀損率の推移



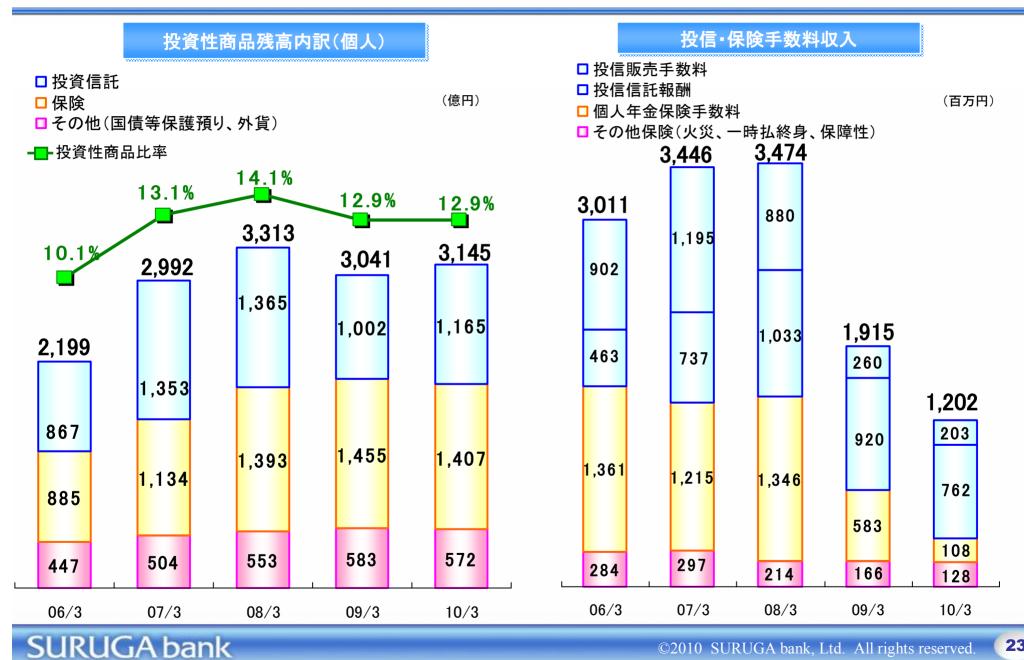






22

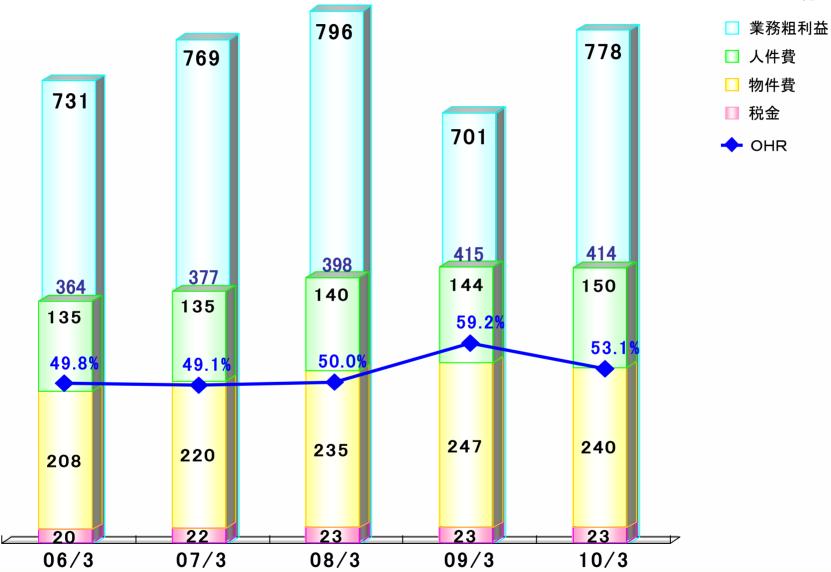
## ■ 投資性商品〈残高·手数料〉推移(個人)





## ■ 経費・OHRの推移







## | 金融再生法開示債権詳細

//辛四)

												(億円)
開示区分	10年3月期 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	カバー率
破産更生債権	140		個人	109	0.55%	65	54	10	59.68%	44	100%	100%
準ずる債権		0.59%	法人	36	0.73%	32	18	14	88.80%	4	100%	100%
<del></del>	100		個人	31	0.16%	15	8	6	48.11%	11	72.03%	85.49%
危険債権	190	0.77%	法人	159	3.19%	132	64	67	83.39%	20	79.28%	96.56%
开供用连接	要管理債権 206 0	0.00%	個人	86	0.44%	66	61	4	76.74%	7	39.27%	85.87%
安官理頂惟		0.83%	法人	119	2.39%	61	60	0	51.26%	<del>                                     </del>	57.62%	
合 計	543	2.20%	個人	227	1.15%	147	125	21	64.57%	63	79.17%	92.62%
D BI 343	2.20/0	法人	315	6.32%	226	144	82	71.85%	32	36.79%	当率 カバー率 100% 100% 100% 100% 2.03% 85.49% 9.28% 96.56% 9.27% 85.87% 3.04% 57.62% 9.17% 92.62% 6.79% 82.21%	
正常債権 24,094 97	97.79%	個人	19,426	98.84%		カバー率合計 86			86.57%			
上市 俱惟	正常債権 24,094	31.1370	法人	4,667	93.67%							
An - 1 - A - I			個人	19,654	100%	保	全率	: 担保•	保証による	保全率		

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

24,637

100%

法人

4,983

100%

総与信合計

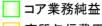
## ■ 開示債権比率と実質与信費用の推移

#### 開示債権比率

#### 実質与信費用

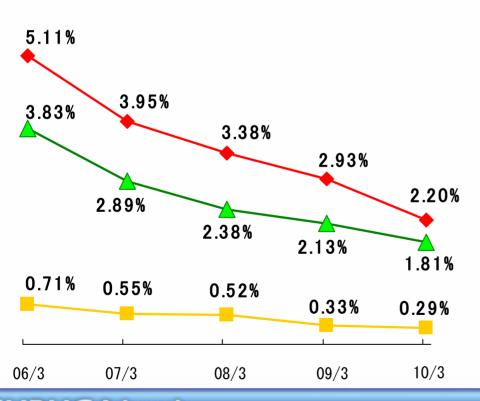


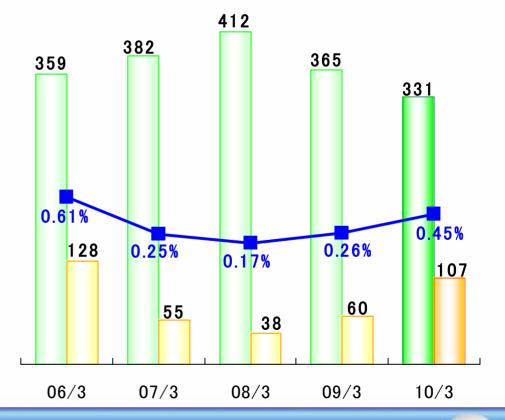
━━ 開示債権比率(引当金控除後)



\_\_\_ 実質与信費用(与信費用一償却債権取引益)

━━実質与信費用比率(実質与信費用/貸出金平残)





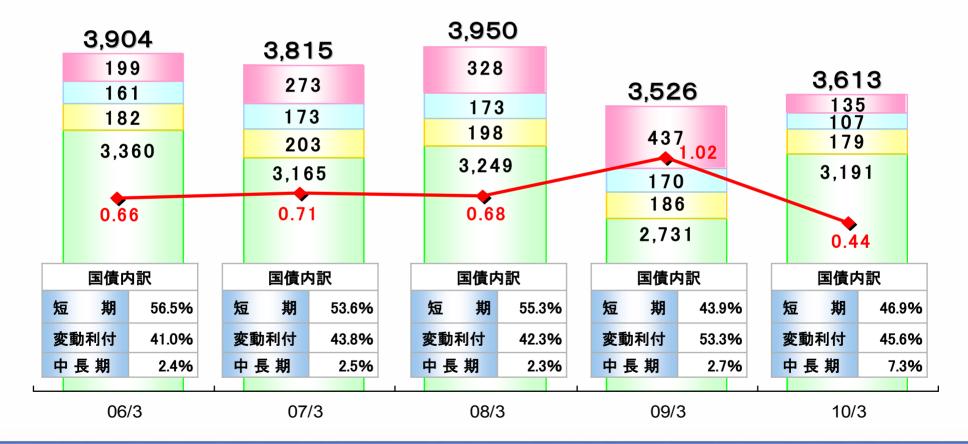
(億円)

## ■ 債券ポートフォリオの推移



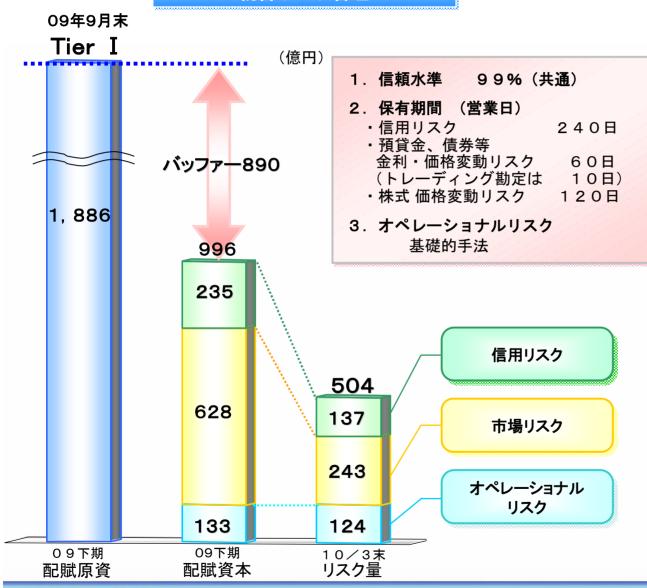
── 平均残存期間(年)

(億円)



## ■ リスク量の状況

#### 統合リスク管理



#### アウトライヤー比率

10年3月末						
金利ショック 方 式	±200bp					
金利リスク量	91億円					
アウトライヤー 比 率	4. 6%					

## 自己資本の推移

**SURUGA** bank



## ■ 2009年度実績及び2010年度業績見通し

(億I						
	2008年度 実 績 (A)	2009年度 実 績 (B)	前年度比 (B-A)	2010年度 見通し		
業務粗利益	701	778	+ 77	790		
経費等	415	414	Δ1	420		
業務純益	313	357	+ 43	370		
コア業務純益	365	331	△ 34	370		
経常利益	176	212	+ 36	225		
当期純利益	106	140	+ 34	145		
実質与信費用	60	107	+ 47	110		
ROE(%)(当期純利益ベース)	5. 84	7. 64	+ 1. 80	7. 78		
EPS(円)	40. 36	55. 16	+ 14. 80	58. 80		
一株あたり配当金(円)	13.0	13.0	0	13.0		

# 〈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] <u>ir.koho@surugabank.co.jp</u>

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。