

スルガ銀行

2020年度中間期決算説明会

2020年11月27日

スルガ銀行

目次

I 2020年度中間期決算概要

・2020年度中間期決算実績(前年同期比/見通し対比)	P.1
・実質与信費用、シェアハウス関連融資 <単体>	P.3
・ローン種類ごとの残高、利回り、延滞率 <単体>	P.4
・利ざや等の状況 <単体>	P.5
・経費・OHR、自己資本の推移 <単体>	P.6
・2020年度通期見通しについて	P.7

II 新型コロナウイルス感染拡大への対応

・新型コロナウイルス感染拡大への対応	P.8
--------------------	-----

III 債権管理/営業/有価証券/構造改革

・債権の状況	P.9
・不動産マーケット市場の状況	P.11
・リテールバンキング（営業体制/投資用不動産ローン/住宅ローン）	P.12
・アセットファイナンス	P.16
・有価証券運用	P.17
・構造改革	P.18

IV ノジマグループとの提携状況

・ノジマグループとの提携状況	P.20
----------------	------

V CSR

・2020年度CSRの取組状況	P.21
-----------------	------

参考資料

・中期経営計画“Re:Start2025”の概要	
--------------------------	--

I 2020年度期中間決算概要

II 新型コロナウイルス感染拡大への対応

III 債権管理/営業/有価証券/構造改革

IV ノジマグループとの提携状況

V CSR

■ 2020年度中間期決算実績 前年同期比

- ・ 中間決算実績は、経費及び実質与信費用が期初見通し※¹よりも減少したことにより、期初中間期赤字見通しから黒字に転換。
- ・ 業務粗利益は、資金利益の減少を主因に、前年同期比55億円減少の368億円。
- ・ 実質与信費用は、シェアハウス関連融資先における債務者区分のランクダウンにより前年同期比13億円増加の77億円。
- ・ 中間純利益（単体）は、上記要因に加え、株式等売却益の減少もあり、前年同期比114億円減少の41億円。
- ・ 中間純利益（連結）も、単体の減少要因等から、前年同期比104億円減少の54億円。

※¹2020年10月29日「業績予想の修正に関するお知らせ」にて中間期の業績予想を修正

<単体>

(億円)

	2019年度 中間実績	2020年度 中間実績	前年同期比
業務粗利益	424	368	▲55
経費	224	205	▲19
コア業務純益	198	159	▲38
業務純益	183	379	+196
経常利益	193	87	▲106
中間純利益	156	41	▲114

実質与信費用	63	77	+13
--------	----	----	-----

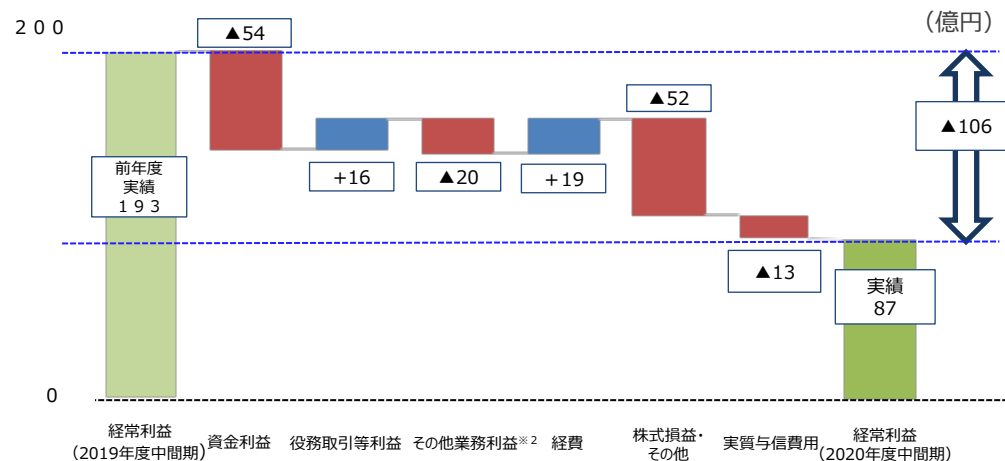
ROE(%) (当期純利益ベース)	14.4	3.4	▲10.9
----------------------	------	-----	-------

親会社株主に帰属する 中間純利益	159	54	▲104
---------------------	-----	----	------

EPS(円) (連結)	68.9	23.6	▲45.2
-------------	------	------	-------

経常利益増減要因（前年同期比）

	主な増減要因
資金利益	・貸出金利息の減少 (平残要因▲44億円、利回り要因▲12億円)
役員取引等利益	・証券化に係る支払手数料の剥落
その他業務利益	・証券化に係る売却益の剥落 (▲19億円)
経費	・物件費の減少
実質与信費用	・シェアハウス関連融資先のランクダウン



※² その他業務利益は、国債等債券損益を除いております。

2020年度中間期決算実績 見通し対比

- 通期見通しに対し、経常収益は53.1%の進捗、業務粗利益は52.6%の進捗、経費は47.7%の進捗。
- 実質与信費用は、通期見通し対比38.9%の進捗。
今後もシェアハウスローンをご利用のお客さまの債権一括譲渡希望に伴う返済停止によるランクダウンが発生することを想定し、通期見通し200億円は据置。
- 中間純利益（単体）は、通期見通し対比83.9%の進捗。
- 中間純利益（連結）は、通期見通し対比91.3%の進捗。

【単体】

	通期見通し		2020年度 中間期実績 ②	進捗 ②/①
	①	中間期		
経常収益	850	430	451	53.1%
業務粗利益 (A)	700	360	368	52.6%
経費 (B)	430	220	205	47.7%
コア業務純益	270	140	159	59.0%
経常利益	70	0	87	124.6%
中間純利益	50	▲40	41	83.9%
実質与信費用 (C)	200	140	77	38.9%
RA業務粗利益 (A-C)	500	220	290	58.1%
OHR (B÷A)	61%	61%	55.6%	
自己資本比率	10.8%	10.3%	11.0%	

【連結】

(億円)

通期見通し ③	2020年度 中間期実績 ④	進捗 ③/④
960	509	53.0%
80	104	130.7%
60	54	91.3%

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

※表上の通期見通しで記載している数字は、2020年5月14日に公表した数字になります。2020年10月29日「業績予想の修正に関するお知らせ」にて中間期の業績予想を修正いたしました。

■ 実質与信費用、シェアハウス関連融資について <単体>

- シェアハウス関連融資先の実質与信費用は、債権一括譲渡希望に伴う返済停止による債務者区分のランクダウンを背景に、41億円。
- シェアハウス関連融資先に対する保全率は、貸倒引当金の積み増しにより前期末比3.02%上昇し、94.31%。
- シェアハウス関連融資先以外の実質与信費用は、個人ローン先を中心にお客さま個々の状況に応じた返済支援を継続的に行った結果、条件変更による長期延滞解消・債務者区分のランクアップ等により前年同期比55億円減少。

・実質与信費用/貸倒引当金について

(億円)

項目	中間期 実質与信費用		貸倒引当金
	1Q	2Q	
シェアハウス関連融資先	11	29	1,065
投資用不動産ローン ※	50	▲20	558
住宅ローン	8	▲7	45
無担保ローン	3	▲1	26
事業性貸出等	0	4	93
合計	73	4	1,789

※投資用不動産ローン：ワンルームローン、一棟収益ローン、その他有担保ローン

・シェアハウス関連融資保全状況

	総与信残高 A		保全額 B	未保全額 C	引当額 D	保全率 (B+D)/A
		シェアハウス債権				
2019年 9月	2,461	1,993	906	1,555	1,351	91.74%
2020年 3月	1,921	1,547	727	1,193	1,025	91.29%
2020年 9月	1,891	1,535	718	1,173	1,065	94.31%

※ シェアハウス関連融資のある債務者ベース

※ 保全額：担保等による保全額に一定割合を乗じた保全見積額

※ 総与信残高、シェアハウス債権：貸出金・貸出金に準ずる仮払金・貸出金未収利息

■ ローン種類ごとの残高、利回り、延滞率 <単体>

- 中期経営計画で推進を掲げた個人ローンと法人向け投資用不動産ローン※1を合算した貸出金利回り※2は3.63%。
- 個人ローン延滞率の上昇（2020年6月末比+1.04%）は、シェアハウス関連融資先の債権一括譲渡希望に伴う返済停止債権の増加が主因。（シェアハウスローンご利用のお客さまが、他のローンにおいても延滞していることが個人ローン全体の延滞率を押し上げている一因）
- シェアハウス関連融資先を除く、個人ローン全体の延滞率は2020年9月末で2.32%

※1 法人向け投資用不動産ローン：中期経営計画において、新たなビジネス領域として定義した資産管理会社向け投資用不動産ローンやアセットファイナンス等

※2 利回り：対顧客利回り（保証料、未収利息勘案前）、未残ベース

（億円）

ローン種類	2020年6月			2020年9月		
	残高	利回り	延滞率	残高	利回り	延滞率
有担保ローン	20,655	3.09%	4.70%	20,254	3.07%	5.81%
住宅ローン	5,377	2.86%	0.79%	5,227	2.85%	0.51%
ワンルームローン	1,889	3.40%	1.92%	1,808	3.40%	1.79%
一棟収益ローン	11,448	3.28%	3.68%	11,298	3.26%	3.80%
シェアハウスローン	1,539	1.46%	31.34%	1,534	1.46%	45.87%
その他有担保ローン	399	4.85%	1.29%	385	4.81%	1.15%
無担保ローン	1,957	10.23%	1.93%	1,854	10.26%	2.13%
カードローン	1,292	11.56%	0.78%	1,224	11.61%	0.83%
無担保証書貸付等	664	7.65%	4.15%	630	7.64%	4.66%
個人ローン(A)	22,612	3.69%	4.47%	22,108	3.66%	5.51%
個人ローン(シェアハウス関連融資を除く)	20,709		2.34%	20,218		2.32%
法人向け投資用不動産ローン(B)	99	2.23%	-	178	2.25%	-
合計<(A)(B)合算>	22,711	3.67%	4.45%	22,287	3.63%	5.46%

※延滞率 = 3カ月以上延滞債権 ÷ ローン残高

※利回り：対顧客利回り（保証料、未収利息勘案前）、未残ベース

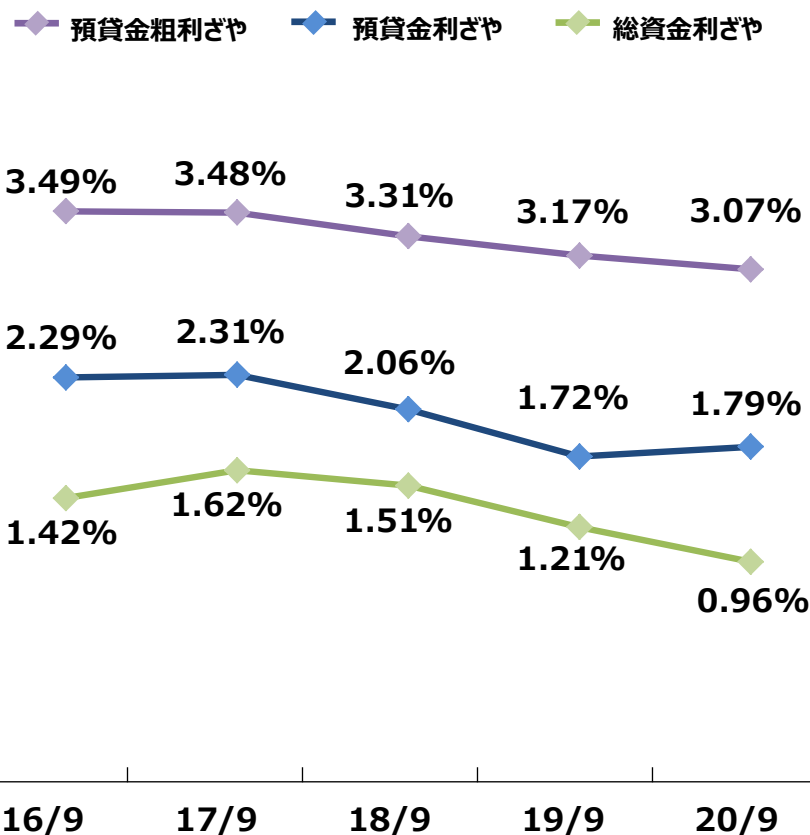
※ワンルームローン・有担保ローン・個人ローンの利回り・延滞率は証券化した債権を原債権ベースで算出

※商品単位で集計しており、シェアハウスローンの利用者が約定返済を止めている場合、他の商品の延滞率にも影響

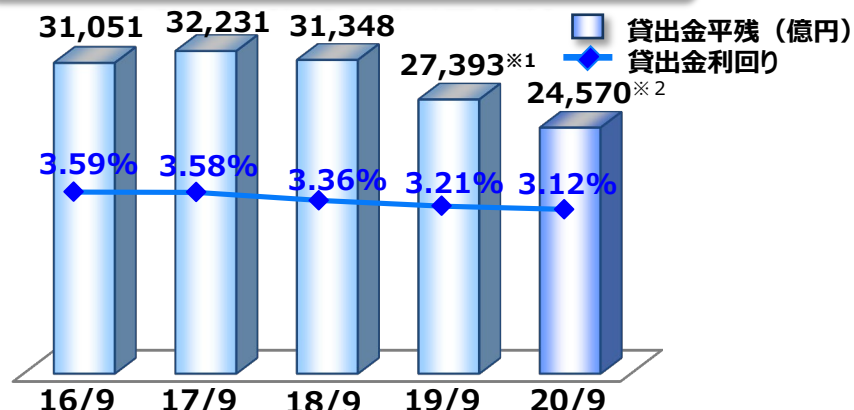
■ 利ざや等の状況 <単体>

- 預貸金利ざやは、条件変更に伴うレートダウン対応の継続等により、貸出金利回りが前年同期比低下（▲0.08%）したが、中期経営計画に掲げた構造改革を推し進めたことによる経費率の低下幅（▲0.16%）が上回り、前年同期比0.07%拡大し、1.79%。
- 総資金利ざやは、経費率の低下等により資金調達原価は低下したが、日銀預け金等の増加による資金運用利回りの低下が上回り、前年同期比0.25%縮小し、0.96%。
- 貸出金平残は、特殊要因(グラフ上の注釈※2の要因)もあり、前年同期比2,823億円減少し、2兆4,570億円。
- 預金平残は、前年同期比1,108億円増加し、3兆1,897億円。

利ざや等の状況

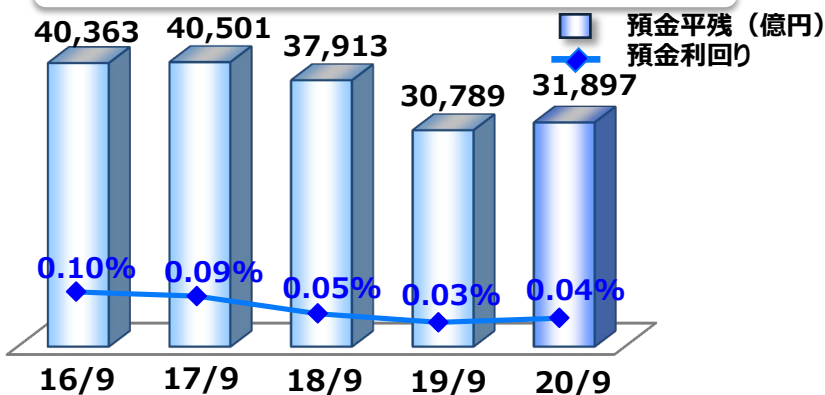


貸出金利回りと貸出金平残



※119/9期の減少要因には、ワンルームローンの証券化による約1,080億円を含む
 ※220/9期の減少要因には、創業家ファミリー企業の融資取引解消、シェアハウス関連融資債権の譲渡による約900億円を含む

預金利回りと預金平残



■ 経費・OHR、自己資本の推移 <単体>

- OHRは、中期経営計画に掲げた構造改革に基づく経費削減に取り組んだものの、業務粗利益が減少したことにより、前年同期比2.8%上昇し、55.6%。
- 自己資本比率(単体)は、自己資本の増加とリスクアセットの減少により、前年同期末比1.81%上昇し、11.04%。(連結は11.25%)

経費・OHRの推移

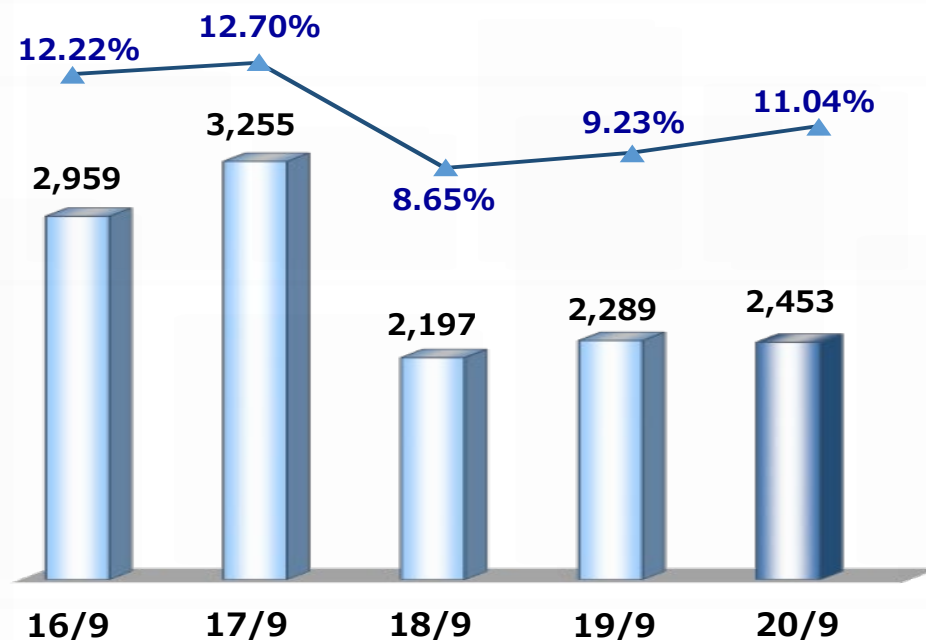
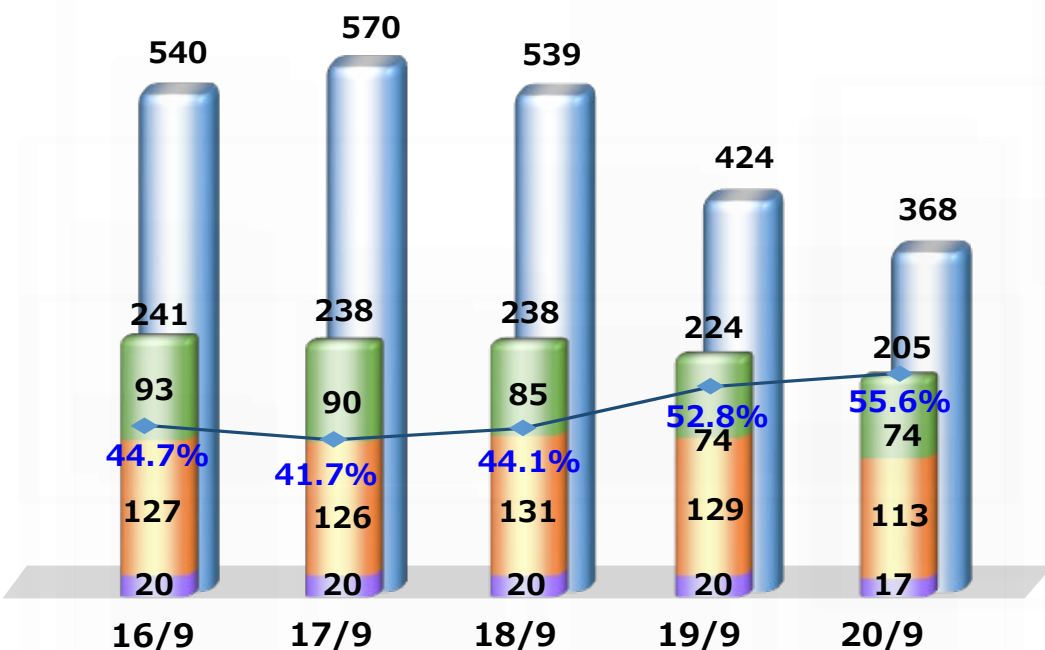
自己資本・自己資本比率の推移<単体>

■ 業務粗利益 ■ 人件費 ■ 物件費 ■ 税金 ◆ OHR

■ 自己資本 ▲ 自己資本比率

(億円)

(億円)



■ 2020年度通期見通しについて

- 2020年度通期見通しの業務純益は、一般貸倒引当金取崩の影響を鑑み、150億円上方修正し420億円。
- 2020年度下期の業務純益は約40億円を見込むが、その要因はシェアハウスローンをご利用中のお客さまの債権一括譲渡希望に伴う返済停止により、一般貸倒引当金から個別貸倒引当金への振替を想定する一方、シェアハウスローン債権の一括譲渡(2020年3月実施時と同規模)に伴い、一般貸倒引当金の目的使用により、取崩が上期比減少する想定のため。
- その他の項目については、期初見通しを据置。

【単体】

	通期見通し 5/14公表値※1 (A)	通期見通し 11/13公表値※2 (B)		中間期(上期) 実績	下期 見通し
経常収益	850	850		451	399
業務粗利益	700	700		368	332
経費	430	430		205	225
コア業務純益	270	270		159	111
業務純益	270	420		379	41
経常利益	70	70		87	▲17
当期純利益	50	50		41	9
実質与信費用	200	200		77	123
RA業務粗利益※3	500	500		291	209

【連結】 (億円)

差額 (B)-(A)	通期見通し 11/13公表値 (変更なし)
±0	960
±0	
±0	
±0	
+150	
±0	80
±0	60
±0	

※1 2020年5月14日付開示「2020年3月期 決算短信」

※2 2020年11月13日付開示「2021年3月期 第2四半期(中間期) 決算短信」

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

I 2020年度中間期決算概要

II 新型コロナウイルス感染拡大への対応

III 債権管理/営業/有価証券/構造改革

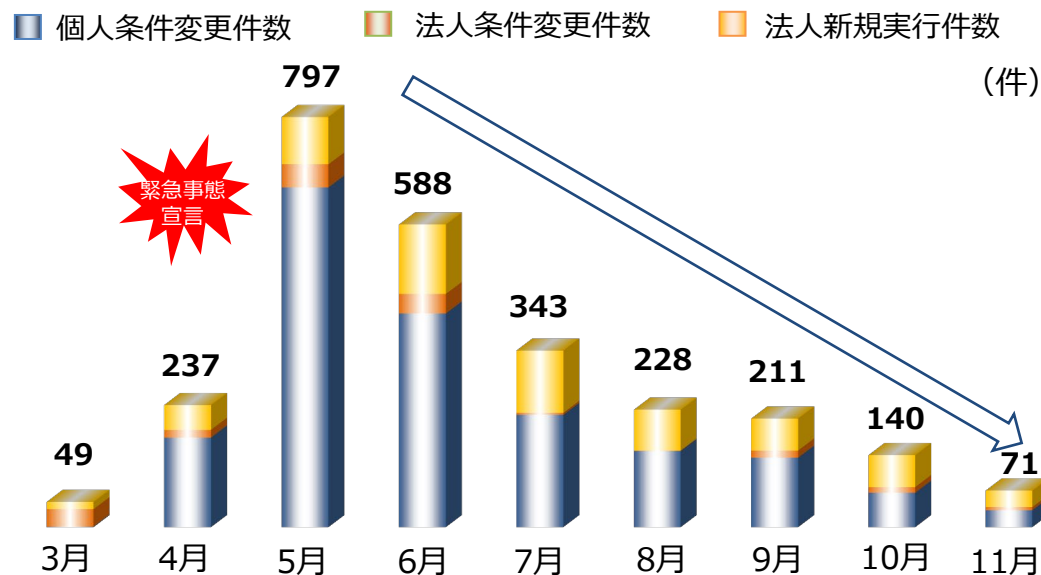
IV ノジマグループとの提携状況

V CSR

■ 新型コロナウイルス感染拡大への対応

お客さま並びに従業員とその家族の健康・人命保護を最優先としたうえで、社会機能の維持に不可欠な金融インフラとして、必要な金融サービスを提供してまいります。

【新型コロナウイルス関連相談件数・融資対応件数】



・各相談、対応件数(2020年11月20日時点までの累計)

個人条件変更件数 1,851件
 法人条件変更件数 168件
 法人新規実行件数 645件

・2020年5月が個人・法人ともに新型コロナウイルスに関する相談対応はピークであったが、現在に至るまでに相談件数は徐々に減少している。

*11月は11月20日までの集計

長期化や第三波による影響想定

主なビジネス	想定している影響
新規貸出への影響	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済活動の縮小や停止に伴い、新規実行額が伸び悩む可能性がある。 ・ 物件の実査等が困難になることで審査に支障をきたし、新規実行額が伸び悩む可能性がある。
既存貸金への影響	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不動産価格の下落により実質与信費用が増加する可能性がある。 ・ お客さまの収入・賃料収入等の返済原資が低下することが想定され、融資先への返済条件変更等の支援対応により、実質与信費用が増加する可能性がある。 ・ 経済活動の縮小や停止に伴い、企業業績の悪化等で実質与信費用が増加する可能性がある

I 2020年度中間期決算概要

II 新型コロナウイルス感染拡大への対応

III 債権管理/営業/有価証券/構造改革

IV ノジマグループとの提携状況

V CSR

■ シェアハウス関連融資先への対応状況

- シェアハウス関連融資問題の終局的解決は中期経営計画の第1フェーズの重点課題の一つ。
- 元本一部カットは、前例のない取り組みである。様々な非定型的な事象についての全体の調整を概ね終え、現在、当社の一次回答を順次行っている。
- 2020年3月に実施したシェアハウスローンの債権一括譲渡を受け、残る大半の方も債権一括譲渡を希望され、多くの返済停止が発生することを想定したが、中間期までの状況は想定を下回っている。
- シェアハウスローン以外の投資用不動産ローン等をご利用中のお客さまのご要望については、お客さま個々の状況に応じて、誠実に対応する方針。

2018年度～お客さまへの対応

- ✓ 「シェアハウス等顧客対応室」を設置し、お客さま、おひとりおひとりの個々の状況に応じてきめ細かく、貸出金利の引下げ、元金の相当期間の据え置きなどの対応をするとともに、ADRを活用した元本一部カットなども含め、金融機関として取り得る、あらゆる選択肢について検討を行っている。
- ✓ 現時点では、シェアハウス関連融資の返済に延滞が生じたとしても法的措置等の対応はとっていない。
- ✓ シェアハウス関連融資先の貸倒引当金の算出はDCF法を採用。また、延滞が1か月以上となった場合は、未保全額の100%相当の個別貸倒引当金を積んでいる。

元本一部カット<返済支援スキーム>

詳細：2019年5月15日「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する元本一部カットについて」

対象：シェアハウスローン及びその他の投資用不動産ローン

内容：元本一部カットに関する個別のご相談を頂戴した時点でローン返済を含む物件収支が赤字である物件について、ローン返済の困難状況に鑑み、損害の公平な分担の観点から、当社が負うべき解決金支払い債務を算出し、この解決金支払い債務と、お客さまの貸金返済債務とを、合意により相殺する手続き。

現状：申込受付は、2019年11月30日に終了。

現在、お申込みいただいたお客さまのカット額の算定に関する一次回答を順次行っている。次のステップに進まれるお客さまとは民事調停ないし認証ADRの手続を行う。

債権一括譲渡<代物弁済スキーム>

参考：2020年3月25日「シェアハウス関連融資債権の譲渡に関するお知らせ」

対象：シェアハウスローン

内容：シェアハウスローンの実行に際し、一般の投資用不動産にはないシェアハウス特有のリスクについて十分な分析を行わず、事業計画の非現実性を看過した等の不適切な対応があり、当社に定型的な不法行為に基づく損害賠償義務が生じると裁判所の調停委員会が認定したことを踏まえ、申立人らに対し、調停勧告に基づく解決金支払債務を負うことを応諾。当社債権と解決金支払債務を相殺の上、シェアハウスローンの債権一括譲渡を行うもの。

現状：2020年3月に第1陣を実施。（債務者257名 債権額440億円）

業績見直しへの反映と進捗

- ✓ 2020年3月の債権一括譲渡（第1陣）の実施後、残る大半の方が債権一括譲渡を希望され、これに伴う返済停止が発生することを想定し、一時的に信用コストの増加を見込んだ。（2020年3月末の未保全額168億円のうち約9割の150億円の引当金を積むと想定して、四半期毎に按分）
 - …返済を停止するお客さまは、現状、期初の想定を下回っているが、今後も債権一括譲渡希望に伴う返済停止が発生することを想定し、通期信用コストは、期初見通しの200億円を維持。
- ✓ 第2陣の債権一括譲渡は、第1陣と同規模の譲渡を年度内に実施し、クロージングを迎える見込み。
 - …第2陣の調停申立では、第1陣と概ね同規模の参加状況。

■ 一棟収益ローンの状況（除くシェアハウス関連融資）

- 2018年9月基準の自己査定基準変更*により、延滞のない約7,300億円の貸出債権を要注意債権に区分。
- 2020年9月末において、延滞のない債権が大部分を占める。
- 一棟収益ローンのうち約9,000件の物件の定期調査を行い、入居状況を確認。
また物件の管理状況等を債務者へレポートするなどの物件管理面での踏み込んだ支援を行い、債務者区分の維持・ランクアップを目指す。

一棟収益ローンの債務者区分別残高と延滞の状況（2020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	11,145	1,905	1,905
要注意先*	9,092	7,360	7,311
要管理先	1,902	1,034	965
破綻懸念先	1,185	396	348
実質破綻先・破綻先	1,007	337	19
合計	24,333	11,033	10,550

*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

一棟収益ローンの入居率（定期調査）

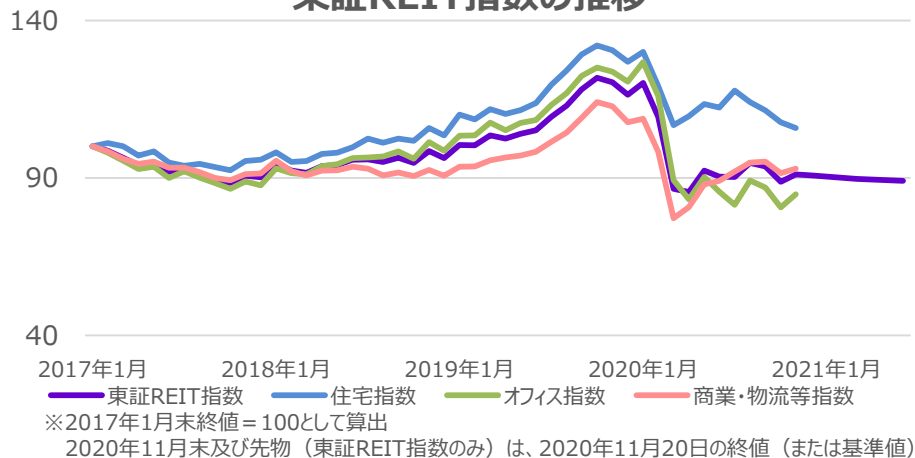
2020年9月末 入居率 87.5%（2019年度調査実績：入居率86.7%）

内容：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、債務者にレポートを実施している
対象は与信残高5,000万円以上の債務者の投資用不動産（一棟収益ローン対象物件数：約9,000件、残高ベースで90%超をカバー）
2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止対策を行ったうえで、慎重に実施しており、2020年9月末時点で、対象物件約30%の調査を完了

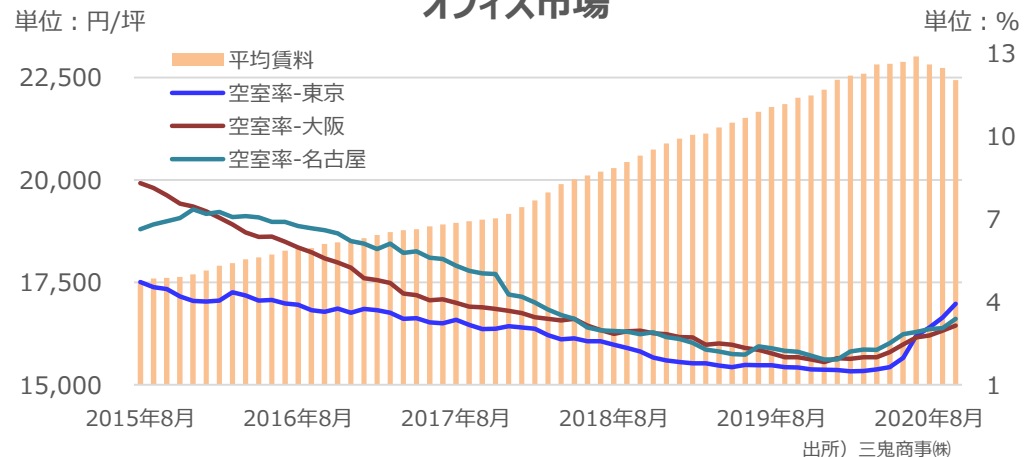
不動産市場の状況

- 東証REIT指数は、新型コロナウイルス感染拡大懸念を材料に低下したものの、経済活動再開に伴い、穏やかに回復。
- オフィス市場はリモートワークの進展等により、賃料下落・空室率上昇の傾向が見られるが、現時点での影響は限定的。
- 実需の住宅市場においては、緊急事態宣言解除後は需要の回復が見られ、新築マンション販売戸数、中古マンション成約件数ともに増加傾向。
- このような中、世界的な金融緩和の拡大を背景に、相対的に安定性の高い日本の不動産市場には、新たな投資資金も流入。
- 一方で、アセットタイプの選好は二極化し、同一アセットタイプの中でも優勝劣敗が顕著であり、コロナ第三波の兆候もある中、先行きに関しては慎重なモニタリングが必要。
- 当社は市況の動向、個々の案件リスクを慎重に見極めながら、投資用不動産ローン・住宅ローン・アセットファイナンスの各分野を推進。

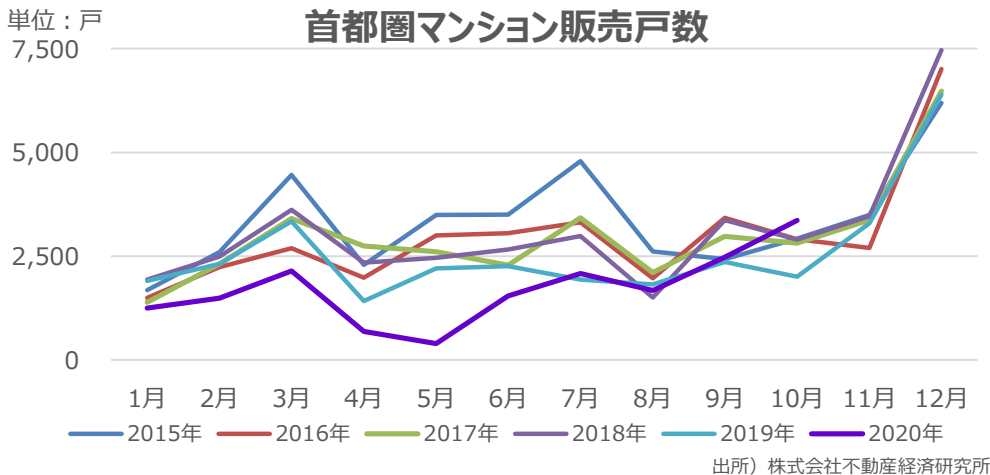
東証REIT指数の推移



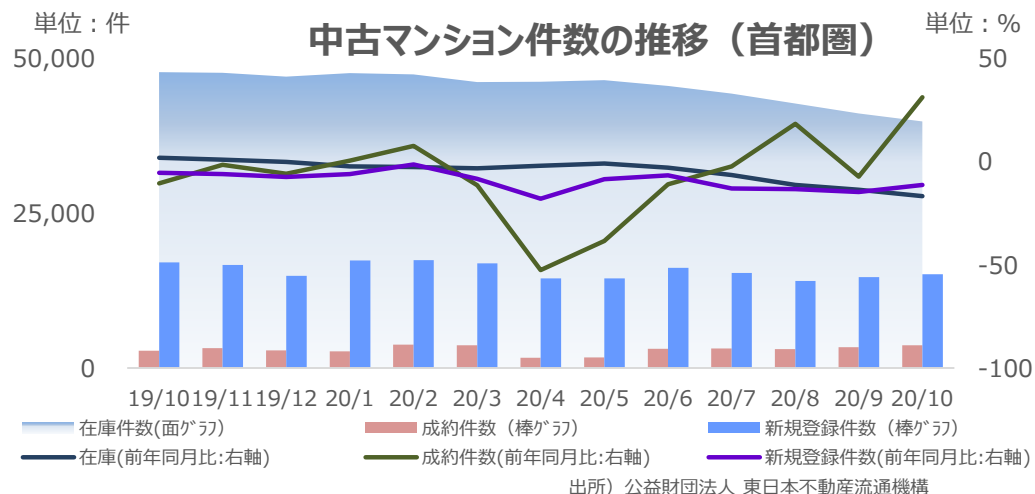
オフィス市場



首都圏マンション販売戸数



中古マンション件数の推移（首都圏）

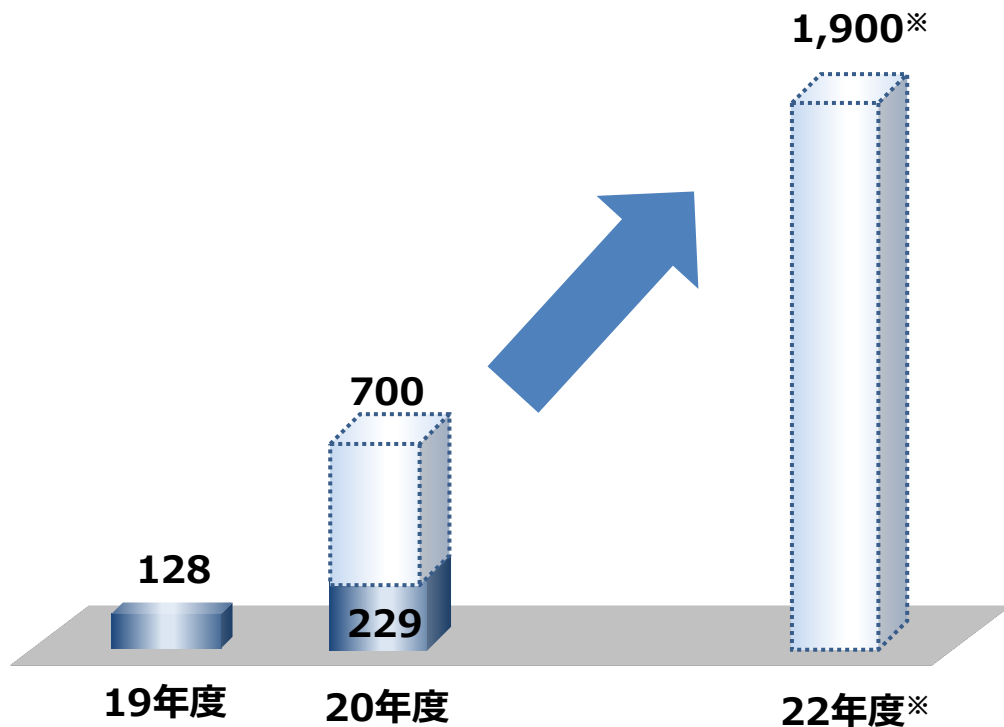


■ 中期経営計画 新規ローン実行想定

- 中期経営計画第1フェーズ最終年度である2022年度に年間1,900億円の新規実行を計画。現在、計画実行に向けてリテールバンキングを再構築中。
- 2020年度は、新型コロナウイルスの影響も踏まえ保守的に通期700億円の新規実行を計画。
第1四半期においては、新型コロナウイルス影響を受けているお客さまの支援を最優先に行っていたが、緊急事態宣言解除後、経済活動が再開されてからは徐々に新規実行も増加し、2020年度中間期において229億円の新規実行。

新規ローン実行額の想定

(億円)



*中期経営計画“Re:start2025”第1フェーズ最終年度

新規ローン実行額推移

- 中期経営計画で推進を掲げたビジネス領域毎別の実行額推移

(億円)

	2019年度 通期	2020年度		
		中間	1Q	2Q
個人ローン	62	87	38	49
資産管理会社向け 投資用不動産ローン	2	45	11	34
小計	64	132	49	83
アセットファイナンス等	64	97	21	75
合計	128	229	70	159

営業推進体制

- ・ 地元である静岡県と神奈川県を中心に店舗展開（101店舗）し、地域のお客さまへのソリューション営業体制を強化。
- ・ 首都圏・広域エリアでは、大都市圏にて投資用不動産ローンを中心とした有担保ローンビジネスを展開。
- ・ インターネット支店、コールセンター等のダイレクトチャネルにより全国展開。
- ・ 各チャネルで得られるお客さまの情報はリテールシステムインフラに蓄積され、様々なタッチポイントでの提案活動に活用される。

当社のマーケット

■ 静岡エリア

65店舗

- ・ 4エリアブロック(三島・伊豆、沼津、静岡、浜松)
- ・ 住宅ローン取扱店11カ店
- ・ 地域のお客さまのニーズに対応するソリューション営業を展開

■ 神奈川エリア

36店舗

- ・ 4エリアブロック(横浜・横須賀、湘南、県央、小田原)
- ・ 住宅ローン取扱店9カ店
- ・ 地域のお客さまニーズに対応するソリューション営業を展開

■ 首都圏・広域エリア

10店舗+4部

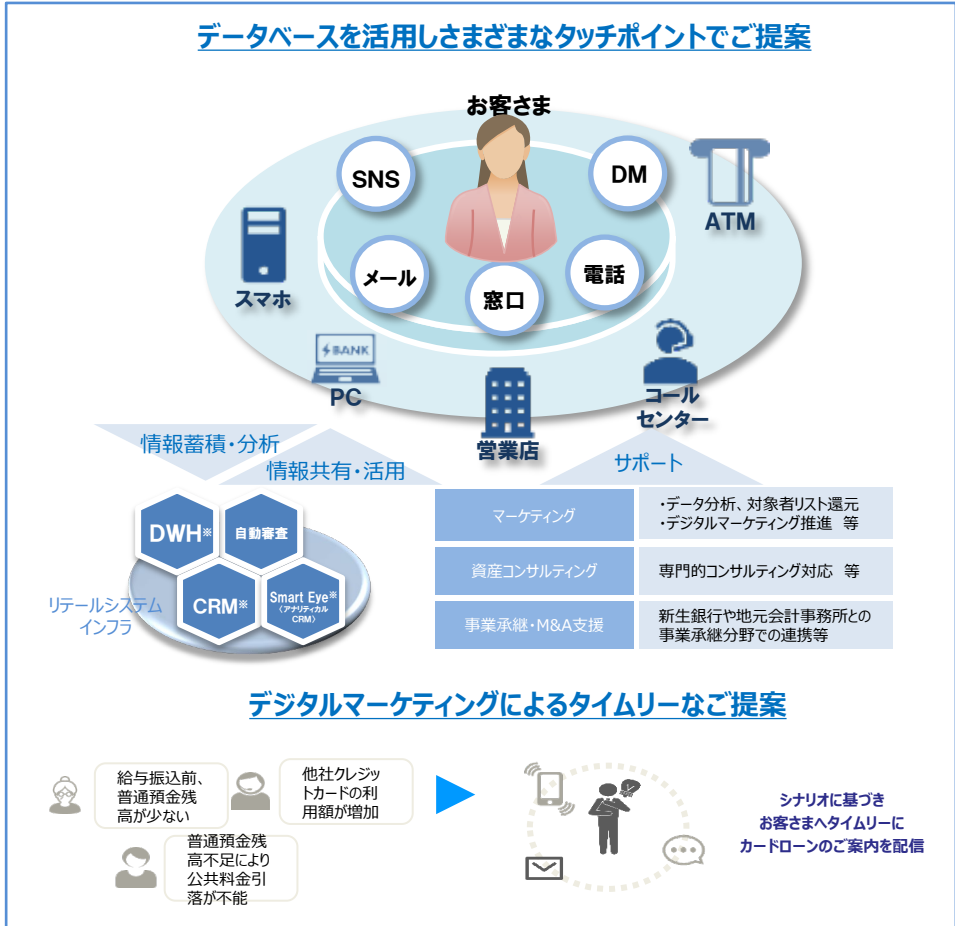
- ・ 首都圏エリア(6カ店) 広域エリア(4カ店)
- ・ 投資用不動産ローンは東京本部に集約
- ・ 有担保ローンを中心に営業を展開

■ ダイレクト

11店舗

- ・ アライアンス店舗4カ店 (ANA・リクルート・Tポイント・ソネット)
- ・ コールセンター3拠点 (静岡・神奈川・東京)
- ・ アライアンス先を通じた非対面受付がメイン

静岡・神奈川エリアにて注力するソリューション営業体制

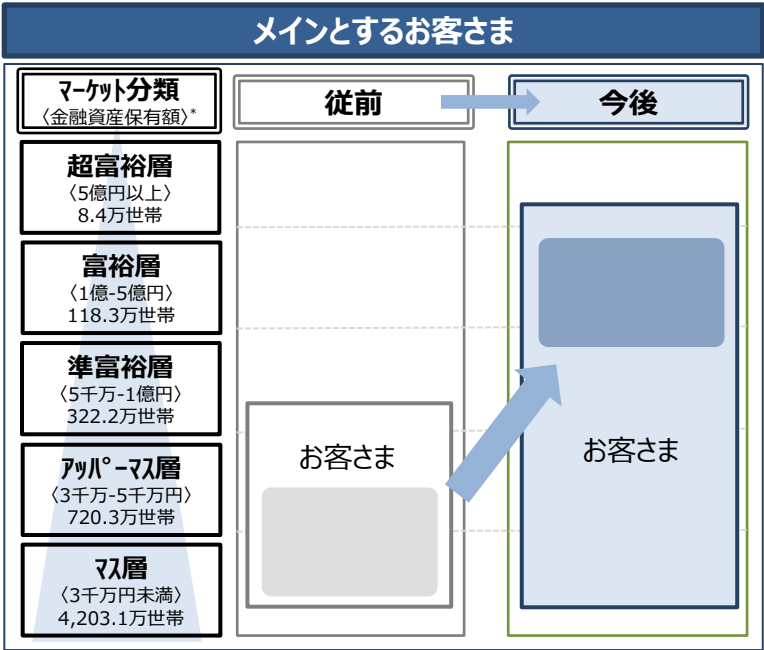


※DWH…Data Ware House CRM…Customer Relationship Management Smart Eye…当社のBIツール

■ 投資用不動産ローン

- ・ 投資用不動産ローンには、ワンルームローン、一棟収益ローン、その他有担保ローンが含まれる。
- ・ 2020年度中間期で実行額は132億円。(個人、資産管理会社向けの投資用不動産ローンの合算)
- ・ 上期実行額の約60%が富裕層・準富裕層に該当する先であり、中期経営計画で掲げたターゲット層への転換が徐々に表れてきている。
- ・ 新たな不動産業者へのアプローチを強化したことで相談件数、実行件数ともに増加。
- ・ 審査、業務フロー等のリスク管理体制を高度化しつつ、富裕層へのアプローチ機会の拡大を目指した営業活動を推進。

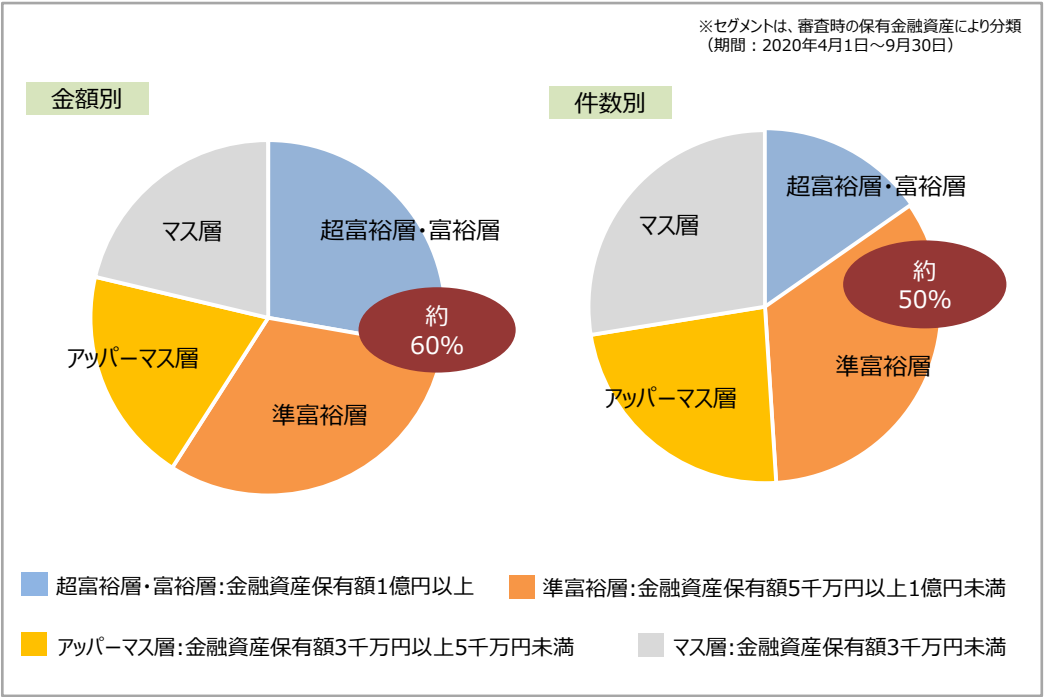
中期経営計画で掲げた顧客セグメント



*引用) NRI推計値

顧客セグメント別投資用不動産ローン実行金額割合

重点顧客として位置付けた富裕層・準富裕層へのシフトは進んでおり、更にアプローチを強化



投資用不動産ローンの推進

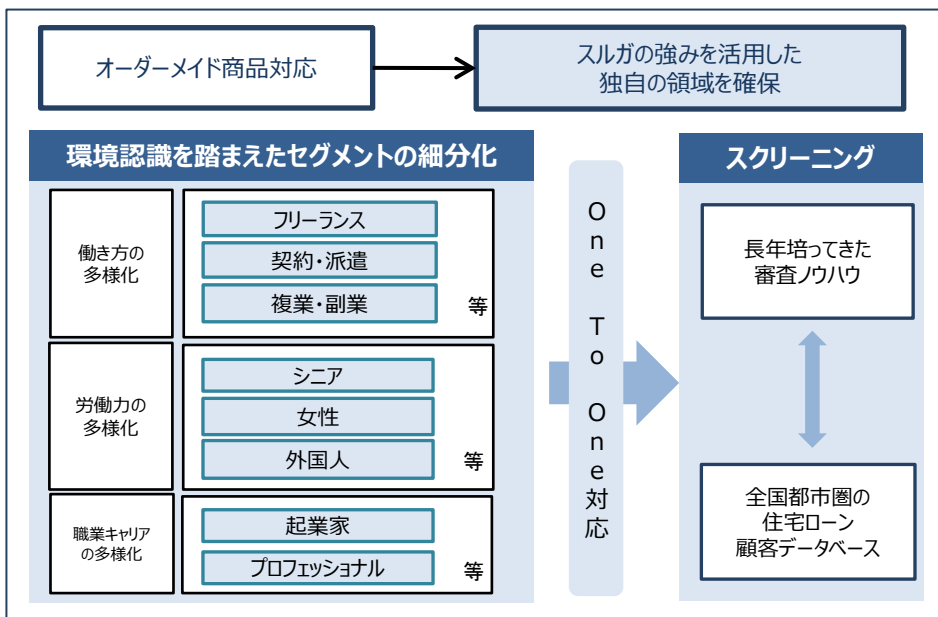
- 推進活動**
- ・ 富裕層へリーチするため、大手不動産業者との関係を構築
 - ・ 大手不動産業者との連携によるインバンド施策の仕掛けづくり
 - ・ 富裕層人脈を生かしたBtoC戦略にも注力し機会を拡大
 - ・ 不動産ポータルサイトへの相談フォーム掲載 他

- リスク管理の高度化**
- ・ 第三者機関の客観的データに基づくDSCR等の指標を導入
 - ・ 業務フローの確認プロセスを増設 (面談、資料の直接受領等)
 - ・ 統制維持と連携強化のため取扱い店舗を限定
 - ・ お客さまとの帯同による物件確認 他

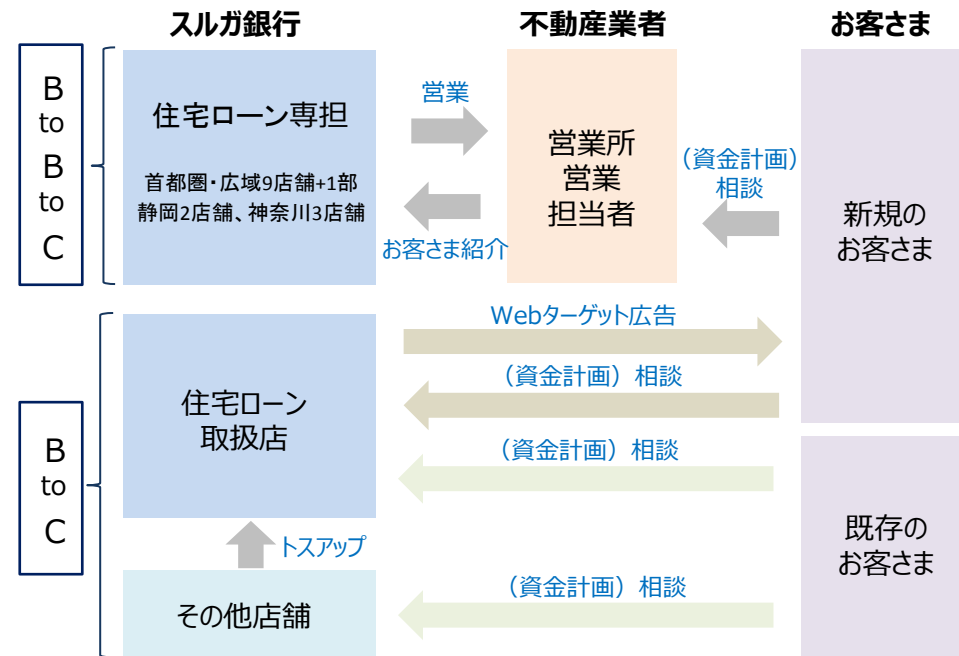
■ 住宅ローン

- ・ 従来から強みとする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により、スルガ独自の住宅ローン戦略を展開。
- ・ 不動産業者からのお客さま紹介による推進（B to B to C）をメインとしつつ、ノジマグループやリクルートなどアライアンス先とのB to Cモデルでの協業も推進。
- ・ 新しいライフスタイルや価値観、お客さまのニーズに合わせた新商品の開発や商品改定を随時実施。

住宅ローン戦略



住宅ローン推進体制



住宅ローンの新たな施策

■ コロナ禍におけるセカンドハウス購入をサポート

ウィズコロナ、アフターコロナにおけるライフスタイルやビジネス環境の変化を受け、スルガの地の利を活かし首都圏へのアクセスも良好な地元エリアである静岡県東部・神奈川県西部への移住や当地のセカンドハウス購入ニーズが高まっている。このようなニーズに対応するため、スルガ独自の「セカンドハウス・リゾートローン」の取扱いを拡充。（2020年9月7日）

■ リクルート社との協業施策

スルガの強みである「自営業者・フリーランス」のお客さまを、リクルート社が運営する住宅ローンサイトから送客する施策を開始。（2020年8月24日）

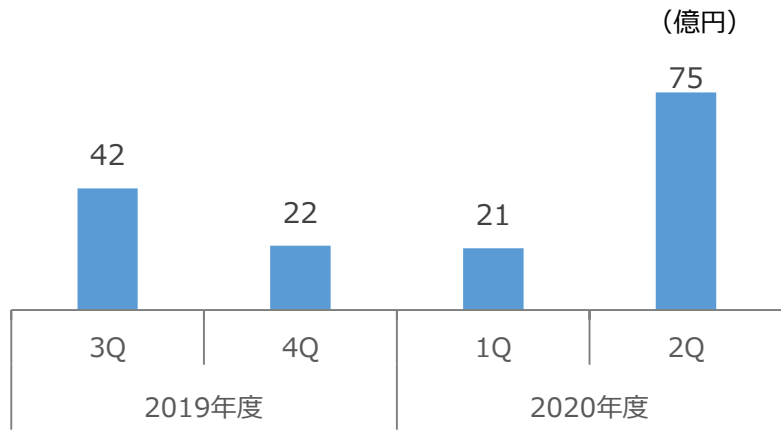
■ ニフティ不動産との協業施策

ニフティライフスタイルが運営する不動産検索サイト「ニフティ不動産」へオリジナル住宅ローン相談コンテンツを掲載し送客する施策を開始。（2020年10月1日）

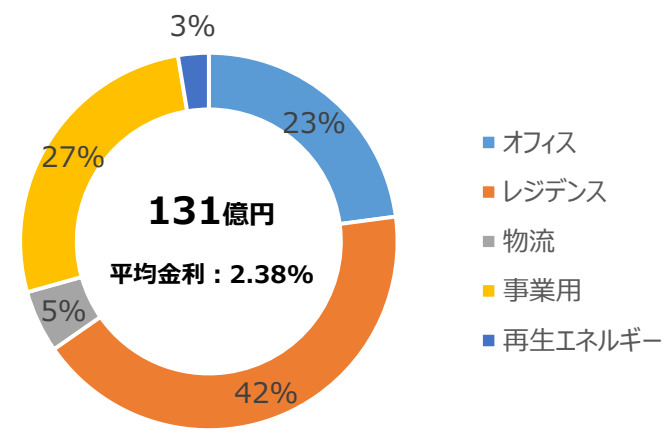
■ アセットファイナンス

- 2019年度下期より業務開始、2020年4月より「ストラクチャードファイナンス部」を設置し順次リソースを拡充。
- 順調に営業展開しており、対象物件の分散を図りつつ、ミドルリスク・ミドルリターンポートフォリオを構築。
- 平均貸出金利は2.0%～2.5%のレンジで推移。

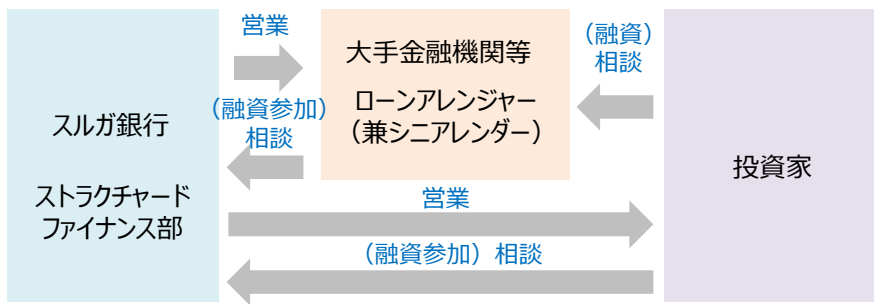
アセットファイナンス実行額推移



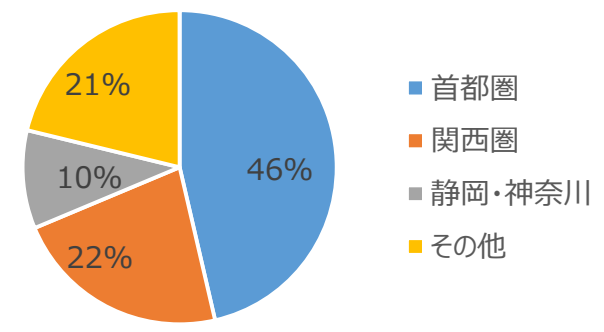
アセットファイナンス残高構成割合（2020年9月末）



アセットファイナンス推進体制



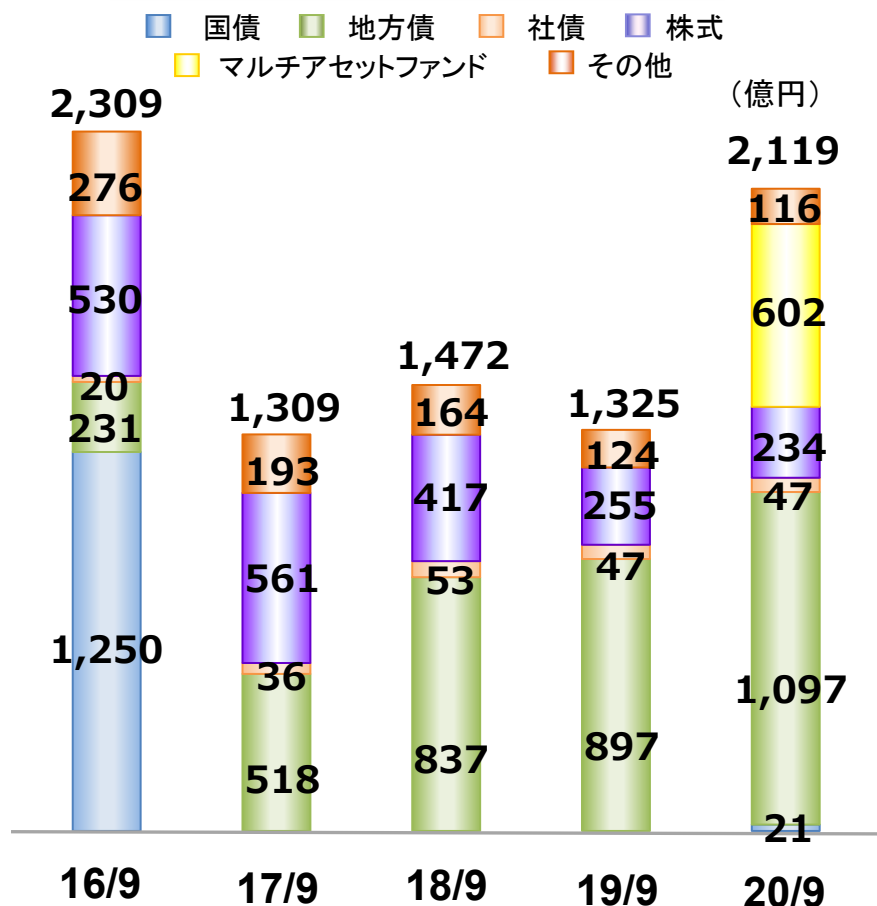
アセットファイナンス物件地域構成割合（2020年9月末）



■ 有価証券運用について

- 中期経営計画で市場性運用にもリソースを配分し、総合損益ベースで利回り0.7%を目標とし、新規投資を開始することを決定。
- 流動性に留意しリスク分散と収益の安定化を図る方針の下、2020年度上期よりマルチアセットファンドへの投資を開始（2020年9月末残高602億円）
- ALMやリスク管理態勢を構築し、ダウンサイドリスクが抑制された安定運用を目指す。

有価証券ポートフォリオ



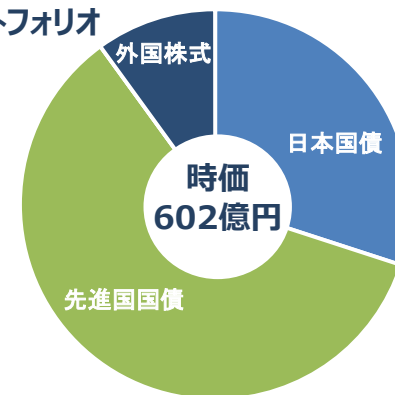
有価証券評価損益

	2019年9月末		2020年9月末		前年同期比 時価
	時価	評価損益	時価	評価損益	
その他有価証券	1,135	107	1,937	85	+802
株式	175	93	152	69	▲23
債券	945	7	1,165	4	+220
マルチアセットファンド [※]	—	—	602	2	+602
その他	14	7	17	9	+3

※中期経営計画で掲げた有価証券運用の方針のもと開始した新規投資

・マルチアセットファンドのポートフォリオ

目標利回り 0.7%
(総合損益ベース)



■ 構造改革 ～店舗業務改革～

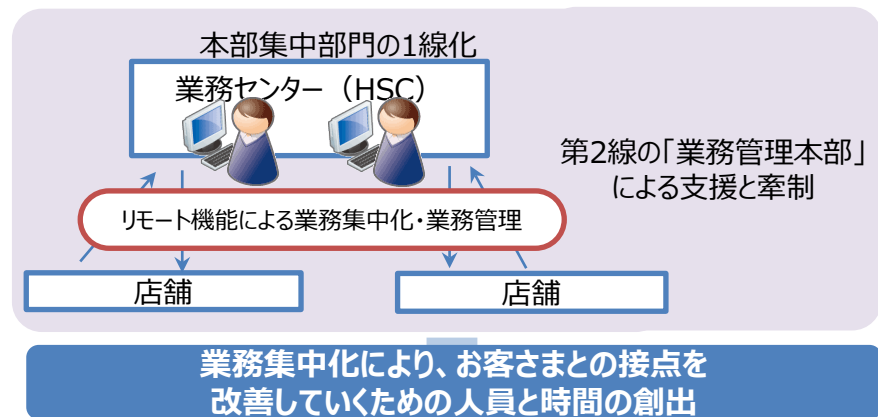
- 2020年11月20日時点で、首都圏エリア3店舗、広域エリア3店舗、神奈川エリア1店舗の統廃合(予定も含む)を進め、経営リソースの集約化。
- バックオフィスを本部集約により、店舗機能の効率化を図り、多様な営業スタイルにより顧客接点を増加。捻出した人員と時間でお客さまとのコミュニケーションの充実を図る。

・統廃合店舗

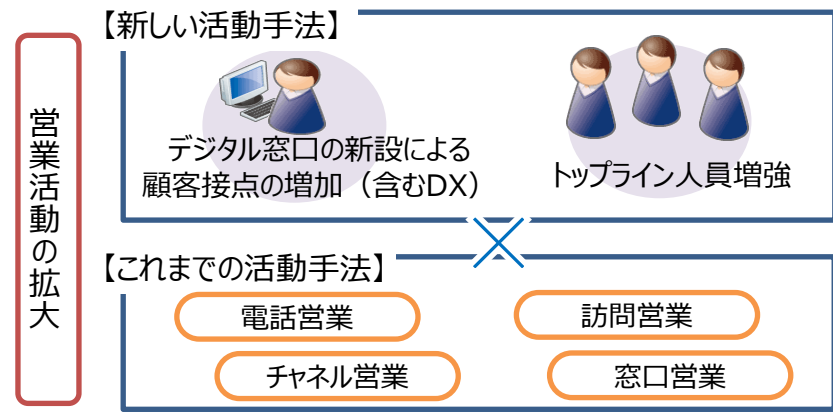
エリア	該当店舗	統合月
首都圏	二子玉川支店	2020年7月
	川崎支店	2020年8月
	たまプラーザ支店	2021年1月(予定)
広域	仙台支店	2020年6月
	広島支店	2020年10月
	京都支店	2020年11月
神奈川	慶應義塾大学出張所	2020年6月

- | | |
|---------------|---|
| 首都圏・広域
エリア | <ul style="list-style-type: none"> 営業力の強化・コンプライアンス管理徹底を目的として、拠点を集約。 一元管理によるコンプライアンスの徹底を図るとともに、営業ノウハウの蓄積・情報連携による営業力の向上人材育成環境を整備。 首都圏、大阪、名古屋、福岡の各店舗に経営リソースを集約化し、営業を推進。 |
| 静岡・神奈川
エリア | <ul style="list-style-type: none"> 店舗間の近接性、来店者数、預貸金量、地方自治体との関係性など、地元貢献、既存のお客さまの利便性維持の観点から、店舗統合により業務の効率化を図る。 |

・店舗業務の効率化



捻出した人員と時間での営業活動×デジタル営業活動による顧客接点の拡大



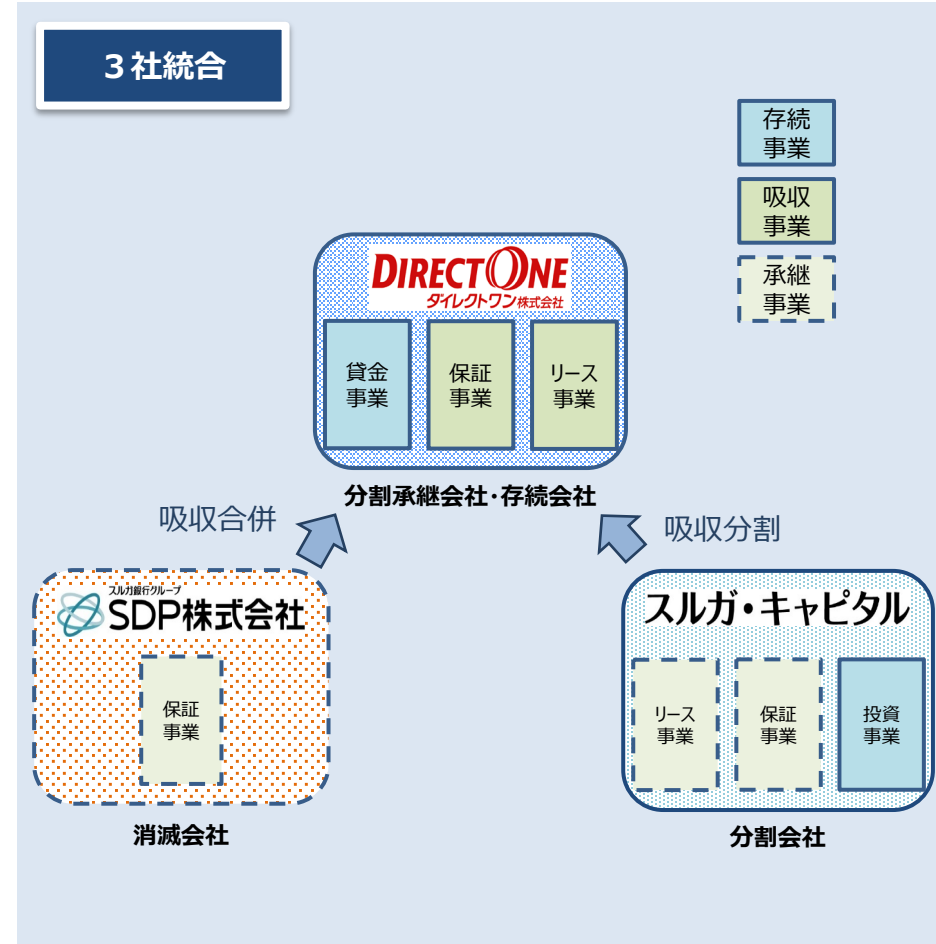
■ 構造改革 ～グループ機能の見直し～

- グループ機能を見直し、集約化し、経営資源の最適化を図るため、グループ内企業の再編を行っている。
- グループ内の子会社3社に重複していた保証事業を見直し、ダイレクトワン(株)に保証事業を統合。併せてシナジーを高めるためリース事業も統合。
- LNP(株)は、2020年5月に保険募集事業を譲渡し、2020年11月に清算終了。
- 中部債権回収(株)は、2021年3月に清算することを計画し、現在準備を進めている。
- LNP(株)と中部債権回収(株)の清算に関する2021年3月期決算への影響は軽微。

・グループ機能の見直し

個社名	(変更前) 事業	(変更後) 事業	備考
ダイレクトワン	貸金事業 保証事業 リース事業	貸金事業 保証事業 リース事業	分割承継会社 存続会社
スルガ キャピタル	リース事業 保証事業 投資事業	投資事業	分割会社
SDP	保証事業	—	消滅会社
LNP	保険募集事業	—	2020年11月 清算終了
中部債権回収	債権回収業	—	2021年3月 清算予定

・保証機能の見直し



I 2020年度中間期決算概要

II 新型コロナウイルス感染拡大への対応

III 債権管理/営業/有価証券/構造改革

IV ノジマグループとの提携状況

V CSR

■ ノジマグループとの提携状況

- 株式会社ノジマ（以下、ノジマという）とスルガ銀行両社の社長をトップとする提携委員会、両社の副社長をトップとする提携推進会議を設置し、両社のグループ会社も含めたシナジーの協議を進めている。
- 店頭への誘致策や顧客あて郵便物への優遇チラシの同梱など、ノジマやニフティなどの相互送客を進めている。
- ニフティライフスタイル株式会社の不動産検索サイトや温泉サイトなどのコンテンツ連携や、動物病院・ペット事業者に販路を持つシグニ株式会社との間で協業も開始している。

業務提携の内容

- ①リテールテックの共同事業化
- ②両社の顧客基盤を活用したオンラインサービス及びフィンテック事業の共同展開
- ③両社店舗での相互商材の販売、販売促進等の営業戦略面でのタイアップ
- ④当社の顧客等に対するノジマ店舗での割引等の提供による、ノジマの商品・サービスのクロスセル
- ⑤首都圏・東海地域を中心とする地域の活性化



「IoT時代の先の新しい業種の構築を目指すノジマ」と
 「お客さまの課題解決をサポートする金融機能向上を目指すスルガ銀行」によるシナジーを狙う

I 2020年度中間期決算概要

II 新型コロナウイルス感染拡大への対応

III 債権管理/営業/有価証券/構造改革

IV ノジマグループとの提携状況

V CSR

- 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

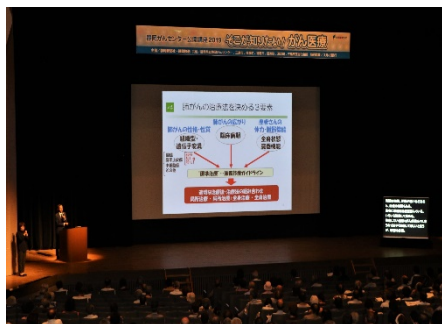
【ファルマバレープロジェクト】

- 「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



【静岡がんセンター公開講座への特別協賛】

- ファルマバレープロジェクトの核ともいえる静岡県立静岡がんセンターが行う公開講座へ2004年より特別協賛



※「静岡がんセンター公開講座」

自転車を通じた地域活性化

- 2020年6月19日に静岡県サイクルスポーツの聖地創造会議※と「自転車振興に関するパートナーシップ協定」を締結

静岡県自転車活用推進計画に基づく具体的施策を相互に連携して取り組み、「サイクリストの憧れを呼ぶ聖地"ふじのくに"の実現」を目指す

※静岡県をサイクルスポーツの聖地とする取組を官民一丸となって推進するため、2018年4月に設置された組織



RideSHIZUOKA2020Round小山



伊豆半島横断ライド70km

- 2020年6月24日に平塚市と「自転車振興に関するパートナーシップ協定」を締結

自転車を通じて平塚市の観光推進、交流人口の拡大を図る



ひらつかLaLaぼた宮ヶ瀬ライド70km



ひらつかLaLaぼた「ひらつか八景巡り」

參考資料

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。

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

価値提供

新しいスルガ銀行の姿

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り組みを通じて、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 of 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

経営戦略

コアビジネスである「リテールバンキング」を再構築するとともに、リスク分散と収益の安定化を目的に「市場性運用」を推進

- ✓ RA業務粗利益*をコントロールし、リスク・リターン of バランスがとれた収益基盤を構築

リスク資本をコントロールした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への備え

- ✓ バゼルⅢ改定後においても自己資本比率8%以上を堅持し、事業戦略を実現

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

■ 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

- ✓ 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

戦略

第1フェーズ(2019年度～2022年度)

重点課題への対処

シェアハウス
関連融資等

創業家との
早期関係解消

リテール バンキング

- ✓ 投資用不動産ローンはターゲットを変更し「質」を転換
- ✓ ソリューション型営業モデルへの進化
- ✓ エリア特性を踏まえた展開

市場性運用

- ✓ 信用リスク中心のポートフォリオからの転換
- ✓ ダウンサイドリスクが抑制された安定運用を志向

新規事業

- ✓ 外部企業との提携
- ✓ API連携基盤の活用

経営資源配分の最適化

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

経費削減

第2 フェーズ

2023年度
～
2025年度

新しいポジションの確立

単位：億円

	2019年度 通期実績		2022年度 (第1フェーズ最終年度)	
	単体	資金利益	849	710
実質与信費用		24	200	
RA業務粗利益 ^{*1}		778	490	
当期純利益		244	60	
OHR ^{*2}		54%	60%以内	
自己資本比率		10.2%	10%超	
連結		親会社株主に帰属する 当期純利益	253	70

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

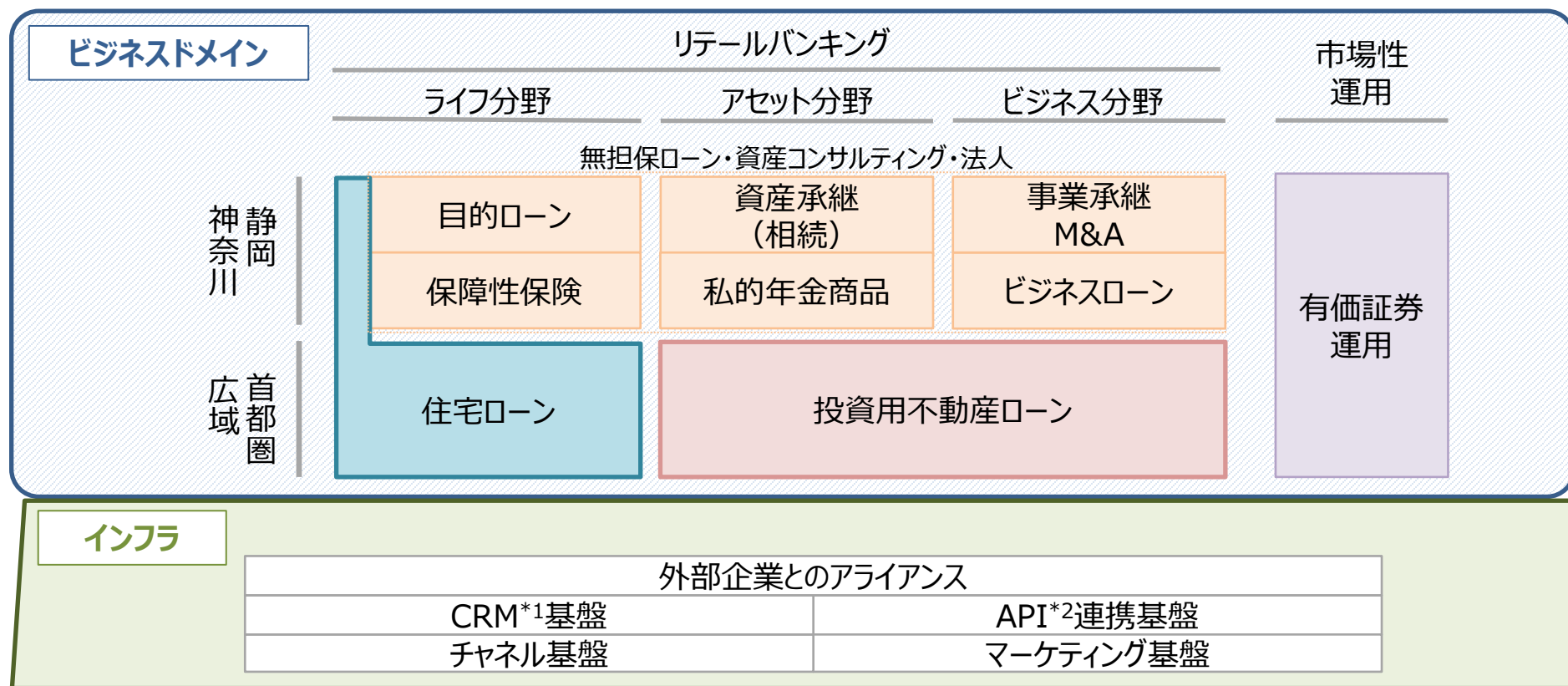
*2 OHR (Over Head Ratio) = 経費 ÷ 業務粗利益

■ 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

■ 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

店舗業務改革

- 店舗業務の効率化
- 店舗・ATM網の最適化
- 顧客接点の充実

人財資源のリアロケーション

- 人財のフロントシフト

グループ機能の見直し

- グループ全体の採算改善
- グループ戦略に適合した機能の見直し

経営戦略を推進する事業基盤の整備

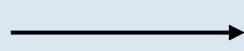
- 上記施策を実行し、経費 約15%削減（2018年度比）を見込む

2018年度実績

2022年度計画

経費

468億円



400億円

■ 参照資料(リンク先)

使用スライド ページ	開示資料名
P1,P2	2020年10月29日適時開示「業績予想の修正に関するお知らせ」
P7	2020年5月14日開示「2020年3月期 決算短信」 2020年11月13日開示「2021年3月期 第2四半期（中間期）決算短信」
P9	2019年5月15日開示「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する元本一部カットについて」 2020年3月25日適時開示「シェアハウス関連融資債権の譲渡に関するお知らせ」
P20	2020年5月19日適時開示「資本業務提携について」
参考資料	2019年11月14日開示「中期経営計画“Re:Start 2025”」



〈 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。