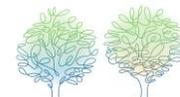


スルガ銀行

2023年3月期 通期決算説明会

2023年5月26日

**スルガ銀行**



## I 2023年3月期 通期決算概要

・2023年3月期 通期決算実績 前期比	P.1
・実質与信費用、金融再生法開示債権〈単体〉	P.2
・ローン種類ごとの残高、利回り、延滞率 〈単体〉	P.3

## II 2024年3月期 業績計画/ビジネス戦略

・2024年3月期 業績見通し〈単体・連結〉	P.4
・2024年3月期 業績見通しの前提〈ローン等の新規実行額想定〉	P.5
・2024年3月期 業績見通しの前提〈経常利益 前期との差異要因〉	P.6
・不動産市場の状況	P.7
・新事業粗利益の見通し - 4つの自律型プロフィットセンター -	P.9
・コミュニティバンク	P.10
・ダイレクトバンク	P.11
・首都圏・広域バンク - 住宅ローン - / - 投資用不動産ローン -	P.12
・市場ファイナンス - ストラクチャードファイナンス - / - 有価証券運用 -	P.14
・一棟収益ローンの状況	P.16

## III ESG/SDGs

・Environment	P.17
・Social	P.18
・Governance	P.20

## IV TOPICS

・株式会社クレディセゾンとの資本業務提携	P.21
----------------------	------

## 参考資料

**I 2023年3月期 通期決算概要**

II 2024年3月期 業績計画/ビジネス戦略

III ESG/SDGs

IV TOPICS



# ■ 2023年3月期 通期決算実績 前期比

- 業務粗利益は、資金利益の減少（47億円）や国債等債券損益の減少（173億円）を主因に、前期比218億円減少の434億円。
- 業務純益は、経理基準に基づく貸倒引当金戻入益の計上科目変更\*等により、前期比289億円減少の72億円。
- 実質与信費用は、前期比172億円減少の▲11億円（内訳は左下表参照）。
- 当期純利益（単体）は、上記要因等から、前期比16億円増加の95億円。

\*一般貸倒引当金と個別貸倒引当金及び特定海外債権引当勘定の繰入額の合計が同取崩額の合計を下回る場合には、各引当金の繰入額は空白とし(欄外にその旨を記載)、差額を臨時収益の「貸倒引当金戻入益」に計上するものとする。

## <単体> (億円)

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期実績	前期比
業務粗利益	653	434	▲218
経費	397	362	▲35
コア業務純益	250	240	▲10
業務純益	361	72	▲289
経常利益	100	112	+11
当期純利益	78	95	+16

実質与信費用	160	▲11	▲172
--------	-----	-----	------

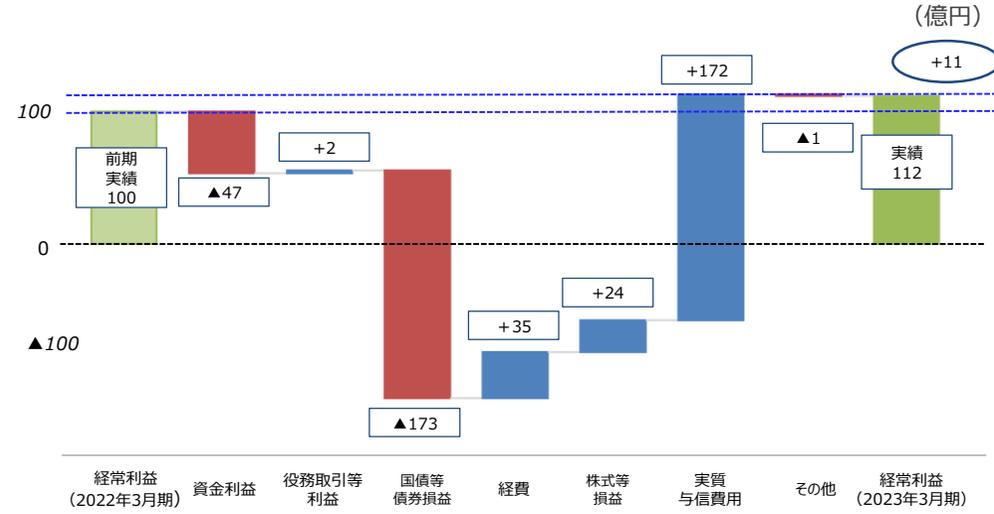
1株当たり年間配当金	6円	9円	+3円
------------	----	----	-----

## <2023年3月期実質与信費用の実績> (億円)

実質与信費用計		▲11
通常発生(a)	特殊要因のない債権から発生する実質与信費用	▲34
シェアハウス関連融資先(b)	シェアハウス関連融資先に対する実質与信費用	▲38
予防的引当(c)	投資用不動産ローンのお客さまの一部において、組織的な交渉を契機とし、新たに返済停止を行った方々や、3Qより貸出条件緩和債権のうち将来の回収の正常化が見込み難い債権に対する引当	61

## 経常利益増減要因 (前期比)

	主な増減要因
資金利益	・貸出金利息の減少 (平残要因▲46億円、利回り要因▲21億円)
国債等債券損益	・マルチアセットファンドの一部売却を主因とした償還損等の計上 ▲173億円
経費	・構造改革の進展に伴う物件費の減少 ▲26億円
株式等損益	・外国株式売却を主因とした株式等損益 +24億円
実質与信費用	・予想損失率の低下や予防的引当の減少 (左下表参照)



※上のグラフの計数は単位未満を四捨五入していますので、左表の数字と異なる場合がございます。



# ■ 実質与信費用、金融再生法開示債権〈単体〉

- シエアハウス関連融資先の実質与信費用は、2022年9月に実施した第4陣の債権一括譲渡を主因に、▲38億円の計上。
- シエアハウス関連融資先以外の実質与信費用は、「予防的引当（前頁左下）」による貸倒引当金の積み増しなどもあり、26億円。
- 2023年3月末時点の金融再生法開示債権における不良債権比率は10.4%、保全率は担保・保証等と貸倒引当金にて82%。

## ・実質与信費用（2023年3月期）

（億円）

項目			通期 実質与信費用	貸倒引当金
	上期	下期		
シエアハウス関連融資先	▲32	▲5	▲38	136
投資用不動産ローン ※	▲23	48	25	910
住宅ローン	▲3	2	▲1	23
無担保ローン	▲0	1	0	28
買入金銭債権	0	0	0	3
事業性貸出等	7	▲5	2	86
合計	▲52	40	▲11	1,189

※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

## ・金融再生法開示債権（2023年3月末時点）

（億円）

	残高	保全額合計	保全率		
			担保保証等による 保全額	貸倒引当金による 引当額	
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	1,188	1,188	448	739	100%
危険債権	472	319	208	110	67.5%
要管理債権	532	292	171	121	54.9%
合計	2,193	1,800	828	972	82.0%

総与信に占める開示額の割合（不良債権比率） 10.4%



# ■ ローン種類ごとの残高、利回り、延滞率 <単体>

- 中期経営計画に基づきミドルリスク・ミドルリターンへのアセットの「質」の転換に取り組んでおり、推進領域全体の貸出金利回りは3.38% (合計(E))。
- 個人ローンの延滞率は、投資用不動産ローンをご利用中のお客さまの一部に、組織的な交渉を契機として返済停止を実施している方がいること等もあり、6.66%(A)であるが、これらの特殊要因を除いた債権では、1.60%(F)。
- 延滞率改善に向けて、条件変更等の返済支援に留まらず、当社独自の定期調査で発見された、損傷や管理状況などを債務者へレポートしたり、管理会社の変更相談を行うなど、物件管理面での踏み込んだ支援も継続している。

(億円)

ローン種類	2022年3月			2023年3月		
	残高	利回り	延滞率	残高	利回り	延滞率
有担保ローン	16,931	3.09%	7.18%	15,426	3.05%	7.02%
住宅ローン	4,576	2.79%	0.31%	4,305	2.69%	0.27%
ワンルームローン	1,423	3.37%	2.64%	1,205	3.33%	2.97%
一棟収益ローン(シェアハウスローンを含む)	10,596	3.14%	11.05%	9,590	3.14%	10.79%
その他有担保ローン	334	4.57%	0.38%	324	4.26%	0.34%
無担保ローン	1,454	10.40%	2.44%	1,278	10.47%	2.36%
カードローン	980	11.77%	0.89%	890	11.74%	0.88%
無担保証書貸付等	474	7.57%	5.64%	387	7.54%	5.77%
個人ローン(A)	18,385	3.67%	6.81%	16,704	3.62%	6.66%
個人ローン(組織的交渉先等を除く)(F)	17,331		2.57%	15,693		1.60%
資産管理会社向け投資用不動産ローン(B)	335	1.81%	-	574	1.77%	-
ストラクチャードファイナンス(C)	689	2.27%	-	1,264	2.37%	-
買入金銭債権(D)	597	1.89%	-	1,315	2.08%	-
合計<(E) : (A)(B)(C)(D)合算>	20,008	3.54%	6.26%	19,858	3.38%	5.60%

※延滞率 = 3か月以上延滞債権 ÷ 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、組織的な交渉をしている債務者が約定返済を停止している場合、他の商品の延滞率にも影響  
 ※「組織的交渉先等」は、組織的交渉を契機として返済停止申出のある先等(シェアハウス関連融資先は対象外)

I 2023年3月期 通期決算概要

II 2024年3月期 業績計画/ビジネス戦略

III ESG/SDGs

IV TOPICS



# 2024年3月期 業績見通し <単体・連結>

- 業務粗利益は、資金利益減少を見込む一方で前期の国債等債券償還損、売却損の剥落を主因に前期比105億円増加の540億円の計画。
- コア業務純益は、資金利益減少を主因に前期比60億円減少の180億円の計画。
- 実質与信費用は、予防的引当85億円を主因に通期65億円の計画。
- 当期純利益は、単体・連結ともに85億円の計画。

## 【単体】

	2023年3月期 実績 ①	2024年3月期業績見通し		前期比 ② - ①
		2024年3月期業績見通し		
		中間期	通期 ②	
経常収益	827	350	690	▲137
業務粗利益	434	275	540	+105
経費	362	185	360	▲2
コア業務純益	240	90	180	▲60
経常利益	112	45	115	+2
当期純利益	95	25	85	▲10
実質与信費用	▲11	45	65	+76
1株当たりの年間配当金	9円	7円	14円*	+5円

\*1株当たり年間配当金14円 = 中間配当金7円 + 期末配当金7円

## 【連結】

(億円)

2024年3月期業績見通し		連単差 (③ - ②)
2024年3月期業績見通し		
中間期	通期 ③	
390	775	+85
45	120	+5
25	85	±0

## <2024年3月期実質与信費用見通しの想定>

### 【通常発生分】

特殊要因のない債権に対する実質与信費用(シェアハウス関連融資先も含む)は、予想損失率の低下を織り込み、通期▲20億円を想定。

### 【予防的引当】

予防的引当については、投資用不動産ローンをご利用中のお客さまの一部の組織的な交渉を契機とした返済停止や、2023年3月期(前期)第3四半期より貸出条件緩和債権等のうち、将来の回収の正常化が見通し難い債権に対する追加引当実施を織り込み、通期85億円を想定。

(億円)

	2024年3月期業績見通し	
	中間期	通期
実質与信費用	45	65
通常発生分	▲15	▲20
予防的引当	60	85

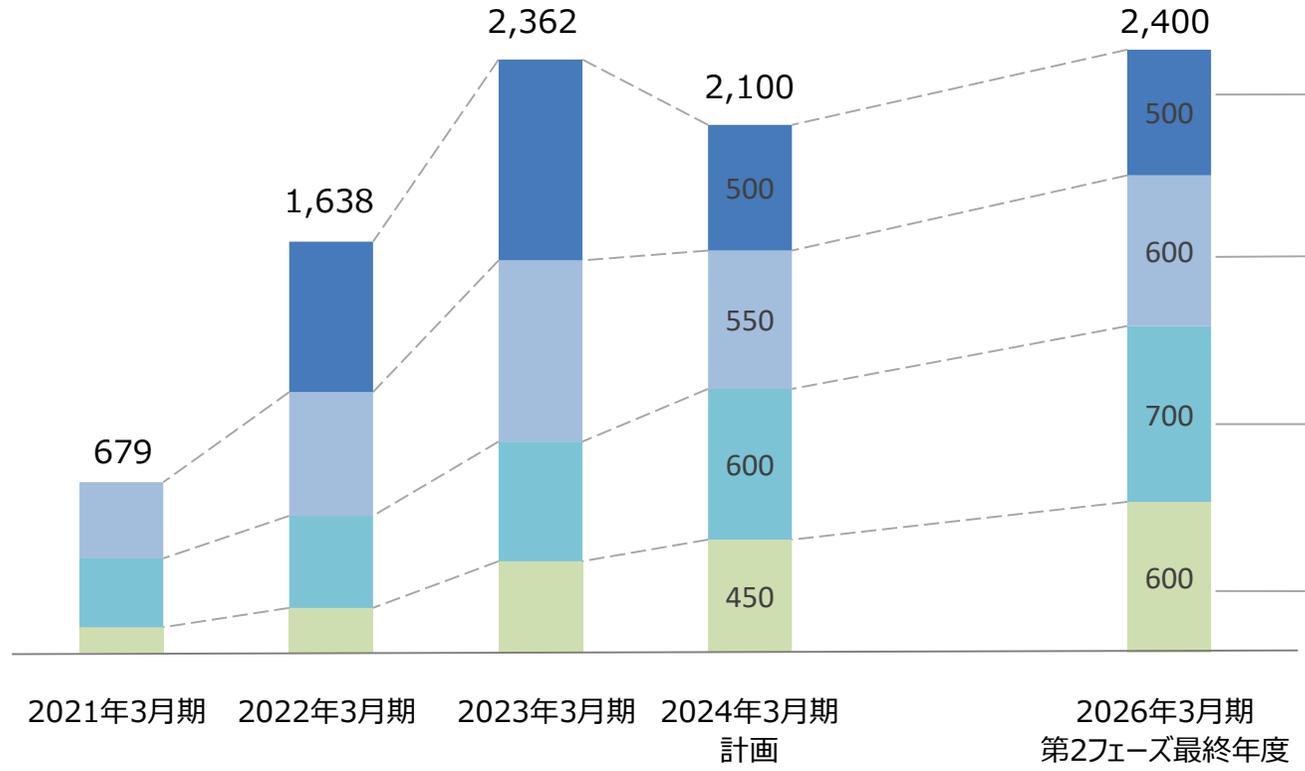


# ■ 2024年3月期 業績見通しの前提 <ローン等の新規実行額想定>

- 2023年3月期は、推進ビジネス領域全体で、前期比724億円増加の2,362億円の実行。  
内訳は、ソリューション事業が364億円、投資用不動産ローンが476億円、ストラクチャードファイナンスで721億円を実行し、債権購入は799億円を取得。
- 2024年3月期は、リテール・ソリューションビジネス領域（9ページ参照）の堅調な成長を見込む一方、市場ファイナンス領域は市場環境を注視しつつ、前期を下回る想定であり、合計2,100億円（1,600億円の新規貸出と500億円の買入金銭債権取得）の計画。

## ローン等の新規実行額の推移／見通し

- 中期経営計画で推進を掲げたビジネス領域の実行額推移

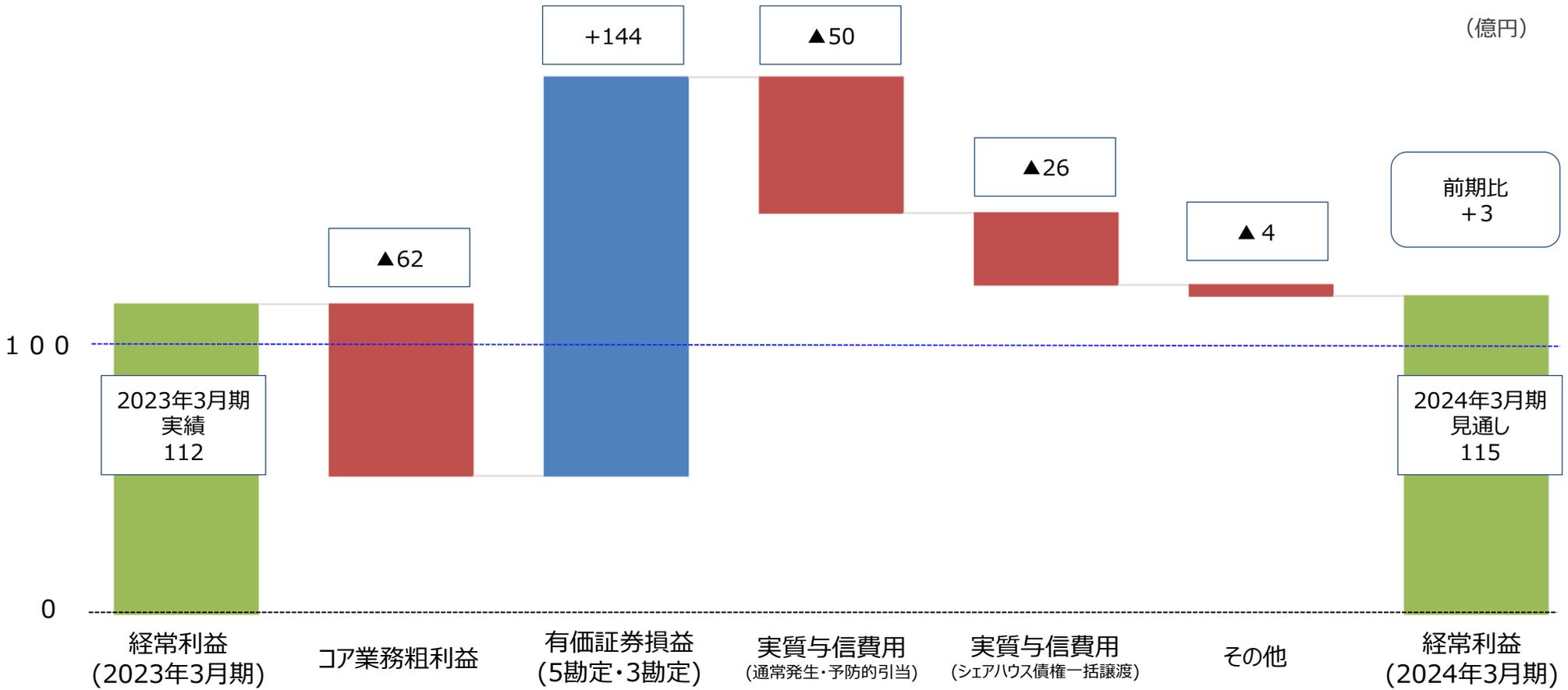




# ■ 2024年3月期 業績見通しの前提 <経常利益 前期との差異要因>

- コア業務粗利益は、貸出金利息の減少に伴う資金利益減少を見込み、前期比62億円減少する想定。
- 有価証券損益は前期の国債等債券償還損、売却損の剥落を主因に前期比144億円増加する想定。
- 経費は、引き続き構造改革による削減を進めていく一方で、成長投資も織り込み、前期比2億円減少する想定。
- 実質与信費用は、「通常発生分」と「予防的引当(4ページ参照)」に加え、シェアハウス債権一括譲渡に伴う貸倒引当金戻入益の剥落を織り込み、前期比76億円増加する想定。

【2024年3月期業績見通しと2023年3月期実績との主な差異要因】

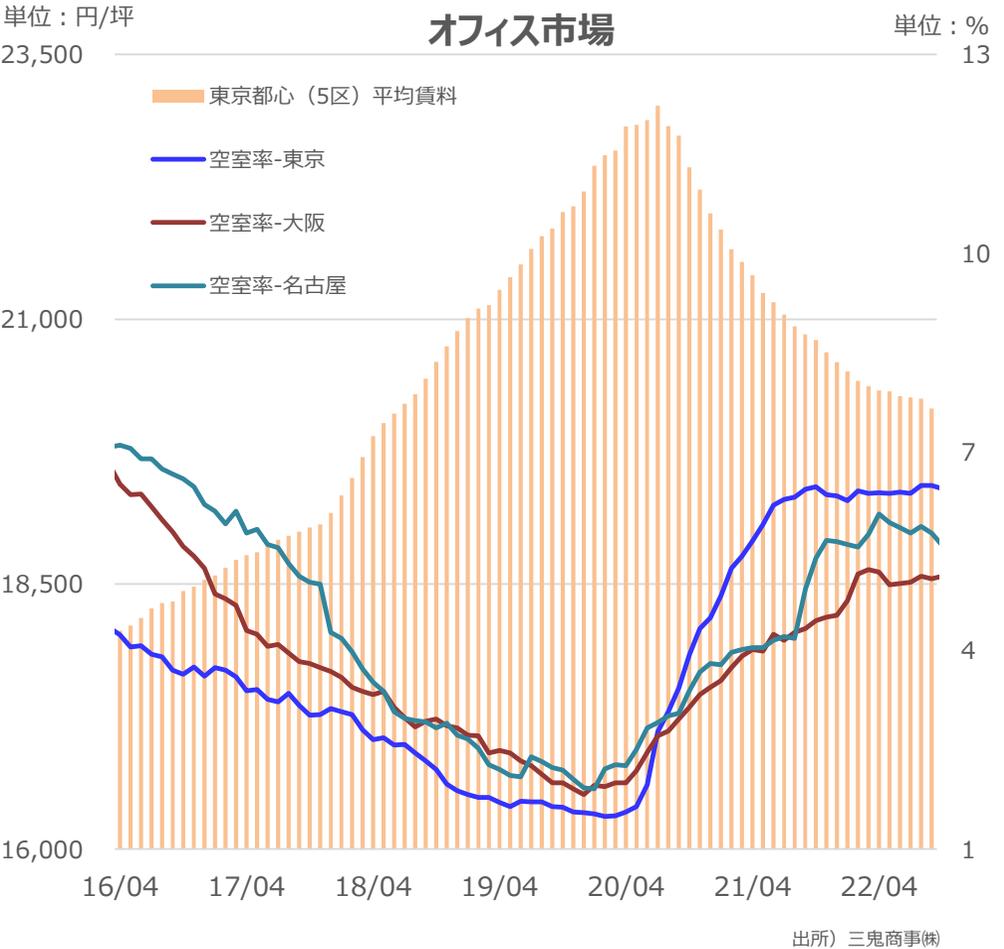
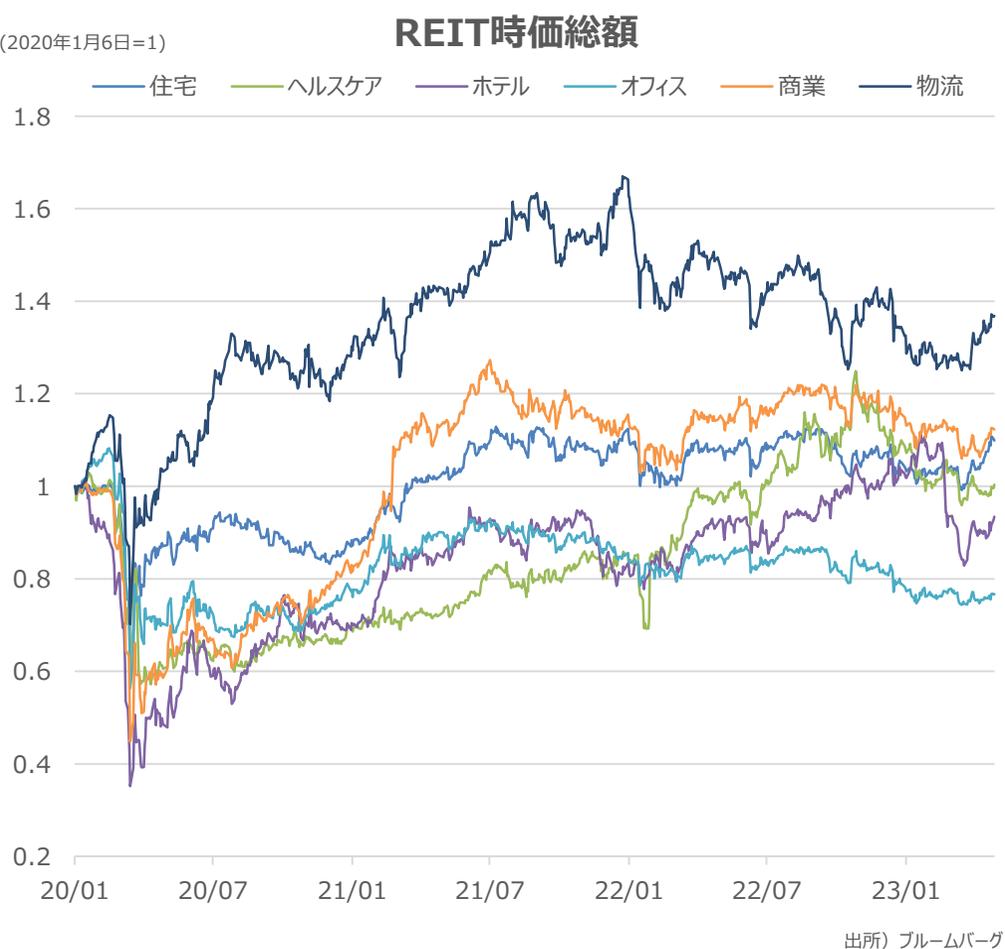


※上のグラフの計数は単位未満を四捨五入していますので、左表の数字と異なる場合がございます。



# 不動産市場の状況

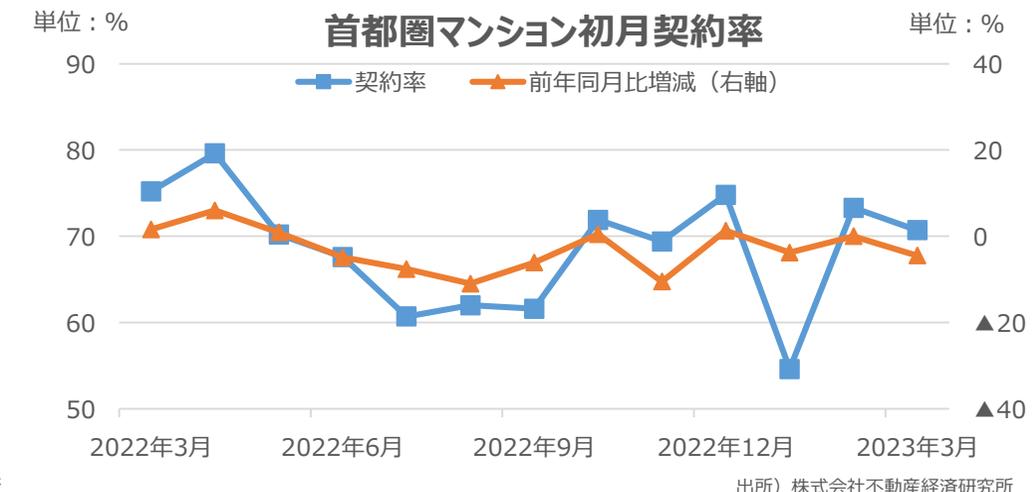
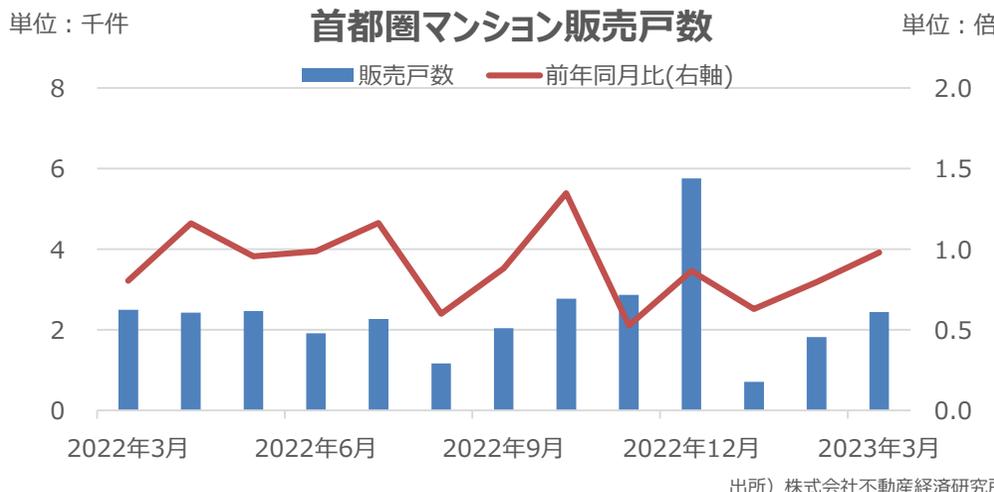
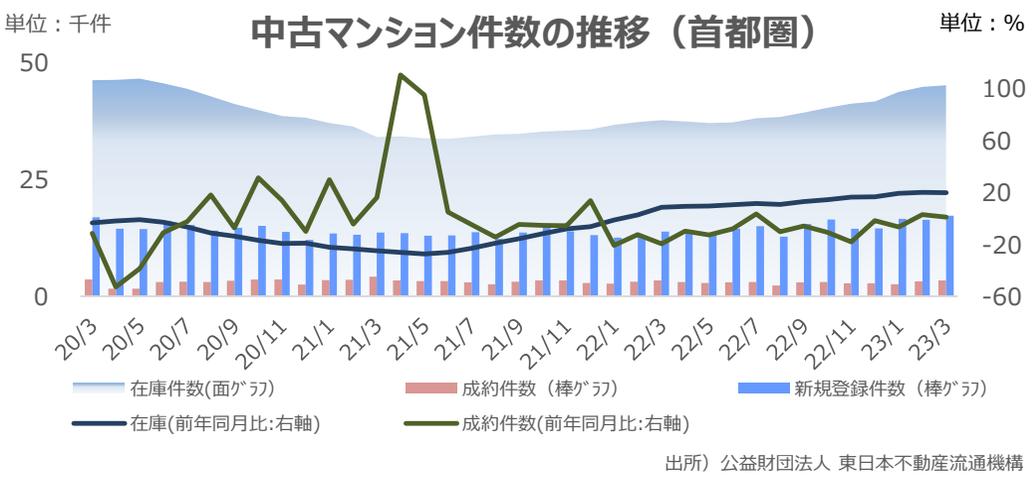
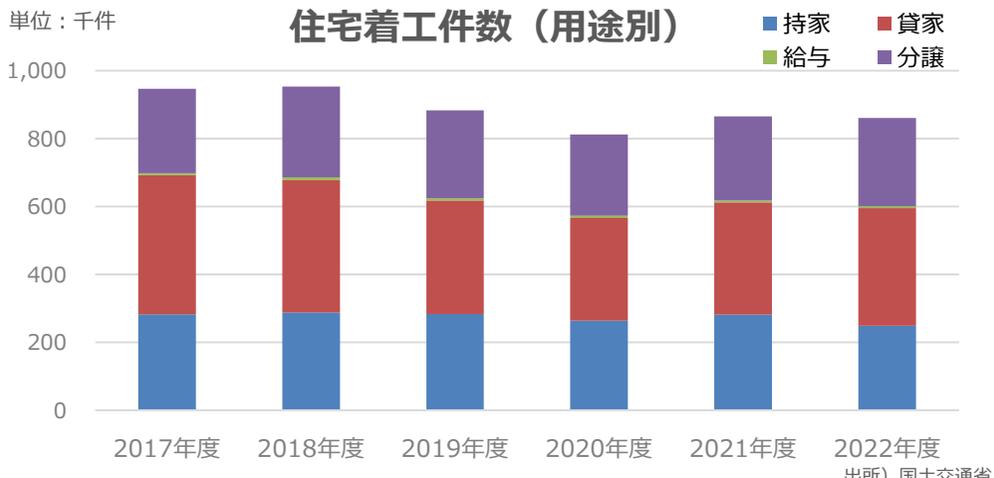
- REIT時価総額では、欧米の金融引き締めや日銀の長期金利変動幅の拡大などによるリスクオフの流れがあったものの、足許では堅調に推移。
- 特に物流は、コロナ禍でのEC（電子商取引）利用拡大を背景に堅調。商業や住宅もアフターコロナを見据え、コロナ禍前に比べ上昇。
- ホテルは、インバウンドの回復に伴い徐々に資金が流入しているものの、中国人観光客の戻りの弱さも見られ、コロナ禍前の水準を割り込む。
- オフィスは、引き続きリモートワークの進展等による賃料下落・空室率高止まりの状況であり、コロナ禍前の水準に至っていないが、2023年には都心部オフィスの大量供給が控えていることもあり、影響を注視する必要がある。
- 国内不動産は、地政学リスクが低く、金融緩和政策の継続によりイールドギャップも維持され、相対的に投資魅力があることや、円安を背景とした割安感なども相まって、海外からの投資資金は引き続き一定程度見込まれるが、欧米の金利が上昇する中で、利回り格差の推移には留意が必要。

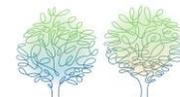




# 不動産市場の状況

- 住宅市場においては、住宅価格の高騰や住宅機器の納入遅れなどを背景に、持家の新設件数は全ての月で前年度割れと不振であった一方で、貸家の新設件数は毎月、前年度を上回る件数を確保し、住宅着工件数全体としては概ね前年度横ばいにて推移。首都圏マンション市場においても、価格が高値圏にて推移していることもあり、中古マンション成約件数、首都圏マンション販売戸数・初月契約率ともに停滞状況。
- 足許、輸入木材等の供給過多により住宅集材材価格が下落する一方、世界的なインフレや円安等の影響により資材価格全般に上昇の動きは継続しているため引き続き動向は注視していく。
- 市況動向、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・ストラクチャードファイナンスの各分野を推進していく。

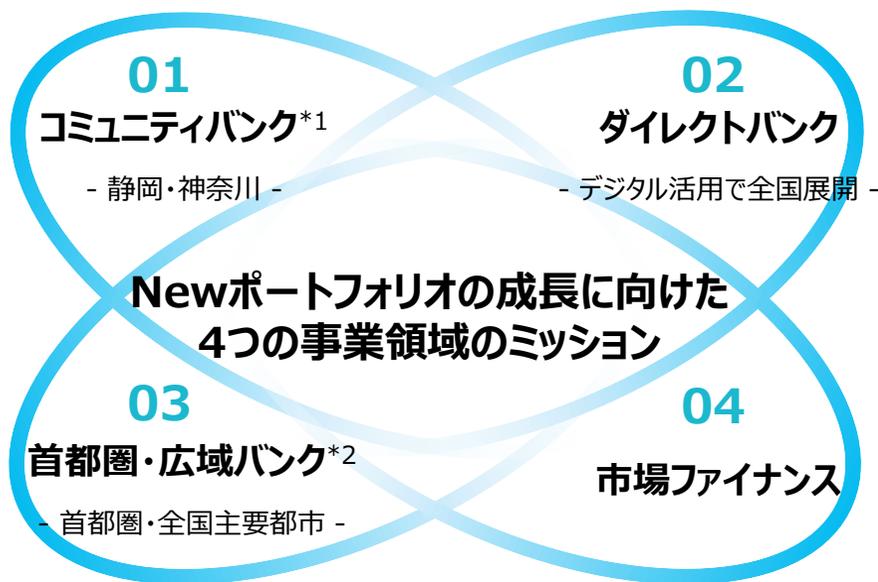




- 中期経営計画第2フェーズにおける4つの事業領域を各プロフィットセンターが主体的に推進する組織に再編。
- 推進領域であるNewポートフォリオからのコア業務粗利益は、前期比21億円増加の98億円を想定。
- 特にリテール・ソリューション事業は、前期比15億円増加の39億円(伸率66%)を想定
- Oldポートフォリオからのコア業務粗利益は、残高減少を主因に前期比82億円減少の442億円を想定。

## 4つの自律型プロフィットセンター

## 新事業粗利益 (コア業務粗利益・Newポートフォリオ)



- \*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)

(億円)

	23年3月期 実績	24年3月期 見通し	増減
リテール・ソリューション事業	23	39	+15
ソリューション事業*1	8	15	+6
投資用不動産ローン	15	24	+8
市場ファイナンス	54	59	+5
ストラクチャードファイナンス	23	35	+12
市場運用等*2	30	23	▲6
Newポートフォリオ合計	77	98	+21

Oldポートフォリオ	524	442	▲82
------------	-----	-----	-----

- \*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

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

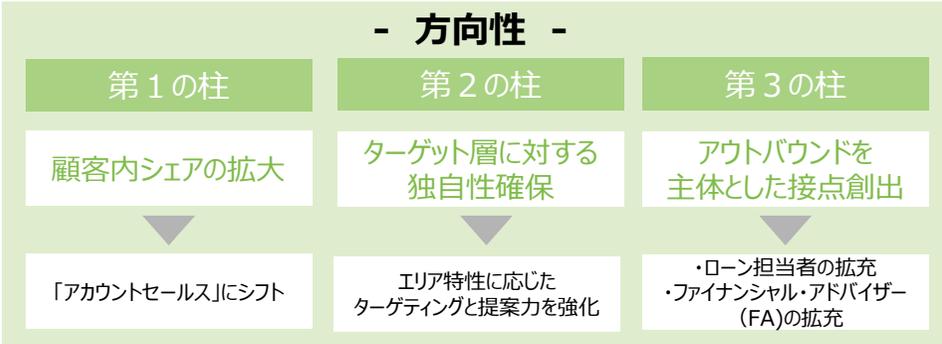


# ■ コミュニティバンク

- 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体現すべく、人財育成を進めていながら、個人ソリューション事業においてはアカウント型セールスを確立させていく。また、法人ソリューション事業においては、スルガ銀行グループや提携先企業、専門家等との連携を活用して、地元企業が抱える経営課題解決を支援するとともに、地元活性化に向けたビジネスマッチングを引き続き注力する。
- 各エリアごと、地域特性に見合う収益性を検証し、プロフィットセンターとしての役割を果たす。

## 個人ソリューション

### - 方向性 -



## ■ 「100人プログラム」

第1の柱である“顧客内シェアの拡大”を目指し、長期的なリレーションを重ねていくことで、顧客ロイヤリティを高め、お客さまに寄り添う生涯パートナーを実現していきます。そのため「100人プログラム」と題し、各エリア所属のFA、FACが100名のお客さまの担当として、お客さま一人ひとりの“不”への理解を深め、解消に向けた最適な提案をまいります。



お客さま



FA、FAC

不の把握

- ・コミュニケーションシート
- ・CRM活用

不の解消／最適提案



提案プロセス

## 法人ソリューション

### 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

#### 持続経営

- 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

## ■ 提携企業との新たなソリューション

### SDGs取組 支援サポート

三井住友海上火災保険株式会社及びMS&ADインターリスク総研株式会社と協力し、法人、個人事業主のお客さまを対象に、「スルガSDGs取組支援サービス」の取扱いを開始いたしました。

### 健康サポート

2022年12月より明治安田生命保険相互会社が提供する「健康づくりに関するサービス」を取引先事業さまへ紹介を開始いたしました。

### 環境

2023年3月より法人・個人事業主のお客さまを対象に、CO<sub>2</sub>排出量可視化・削減サービスプラットフォームを提供するe-dash株式会社を紹介する業務を開始いたしました。



# ■ ダイレクトバンク

- 顧客基盤拡大のため、スマホを中心にWEBを介した取引拡大を引き続き強化。口座振替・チャージ等のトランザクションに応じた顧客還元やクロスセル提案により幅広い取引でご活用いただく口座を提供。
- 資金使途（オート／教育／デンタル）やFIの対象セグメント（外国人）等の各種カテゴリーにマッチした商品設計と推進戦略を今後も強化していく。

## ダイレクトバンクの戦略

### ターゲティング

金融アクセスにお困りのお客さまや  
ウェルビーイングを高めたいお客さま

- 外国籍住民
- 高齢者
- 若年者
- ウェルビーイングを意識するお客さま

etc.

### 当社ならではの価値提供

#### 商品ラインナップ



- スマホ口座
  - 結美
  - 永住権のない外国籍の方専用口座
  - 外国籍の方向けオートローン など
- 【目的別ローン】
- オートローン、教育ローン、プライダルローン
  - デンタルローン、どうぶつ医療ローン
  - ロードバイク購入ローン、ゴルフフェーズローン
  - 楽器・音響機器購入ローン など

### ビジネスエリア

異業種企業との協業も含め、  
デジタルの活用によるお客さま接点拡充



- (主要店舗)
- ANA支店
  - リクルート支店
  - Tポイント支店
  - Dバンク支店
  - ドリームダイレクト支店

### 当社の強み



リテール特化型CRM



多様なコミュニケーション手段



マーケティング



デジタルソリューションの活用

## ダイレクトバンク口座開設数の推移

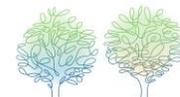


※2022年4月以降に開設されたダイレクトバンク内の主要インターネット支店累積口座数

### <スマホ口座のポイント>

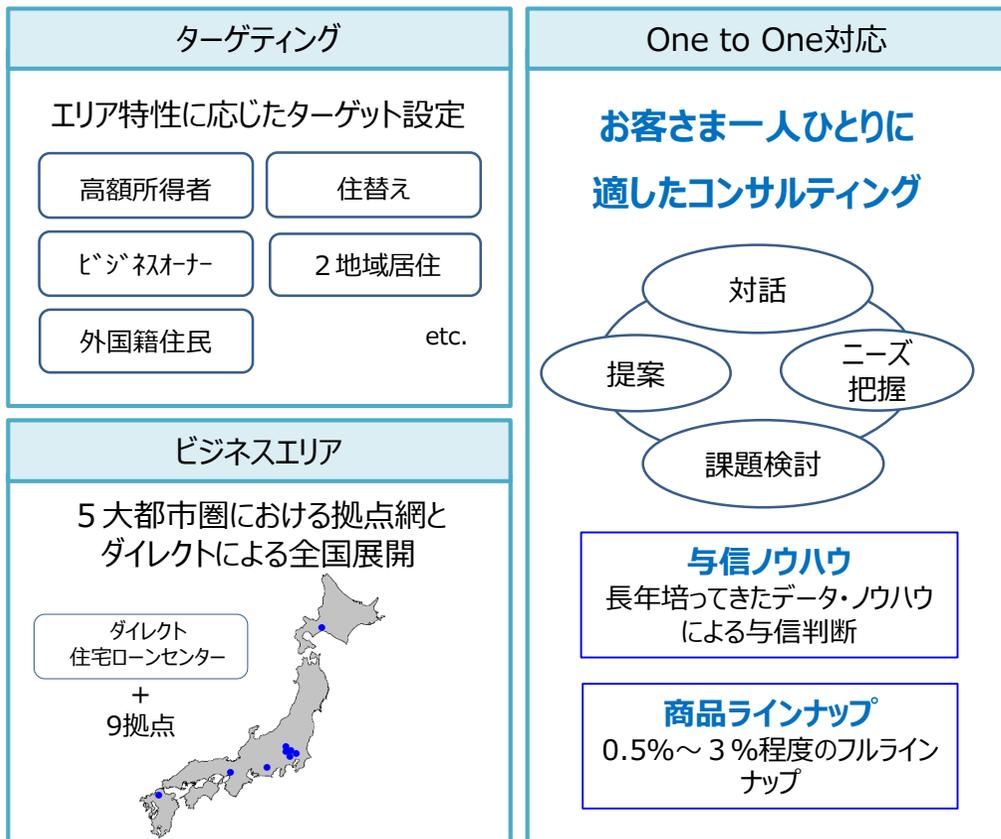
- ✓ 携帯の9割超がスマートフォンとなった国内で、携帯・非対面で申込完結
- ✓ キャッシュレス決済の普及が進む中、決済専用口座の需要に対応
- ✓ QR決済のチャージ等に対する当社独自の還元特典を提供
- ✓ eKYCを活用し、本人確認業務を効率化・厳格化
- ✓ 取引明細確認やその他銀行取引は、携帯アプリ経由で提供





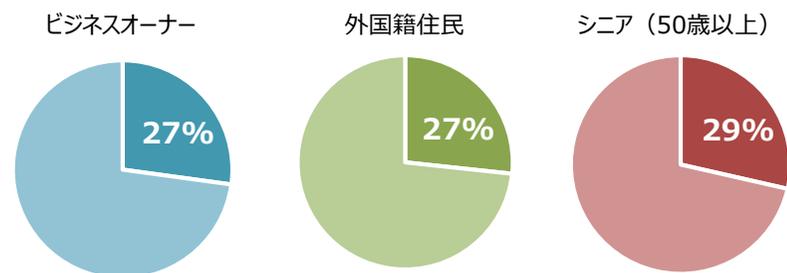
- 非対面ニーズの高まりもあり、住宅ローンのWEB申込件数は前期比130%増加。
- 各エリア特性を見定め、主要ターゲット（高額所得者、ビジネスオーナー、外国籍住民、住替え、2拠点居住）のニーズに応じた商品提供により“住まい”を起点とした、長期的なリレーションを構築することで、「パーソナライズ 金融ソリューション」の提供を目指していく。

## 住宅ローン戦略



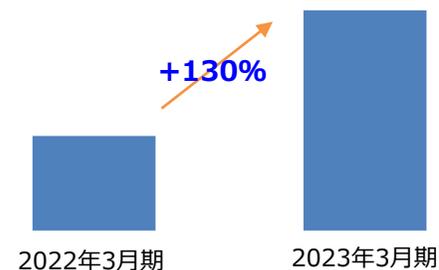
## 顧客セグメント別住宅ローン実行割合

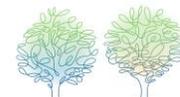
### 件数別割合



※セグメント抽出対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日

## WEB申込件数





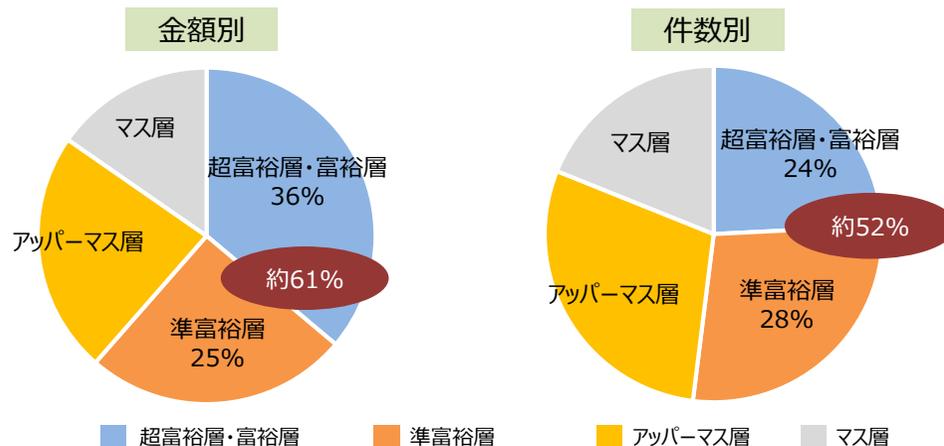
- 投資用不動産ローンでは、オーガニック領域、インオーガニック領域で、2024年3月期600億円の新規実行を見込む。
- 引き続き、お客さまや市場のニーズに応じた商品開発・改定や営業活動により、不動産マーケットにおける当社のプレゼンスの向上を図っていく。

## 投資用不動産ローン戦略

<b>オーガニック領域</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門チームによるプロ志向の営業体制</li> <li>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</li> <li>住宅ローンビジネスで培ったオーダーメイド対応</li> </ul>
<b>インオーガニック領域</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力企業との取引深耕によるアライアンス</li> <li>協力企業との関係強化による取引量拡大</li> <li>協力企業の新規開拓による裾野の拡大</li> </ul>
<b>独自の価値提供</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま本位を基本とした最適なサービスの提供</li> <li>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</li> <li>ソリューションスキル向上のための人財の高度化</li> </ul>

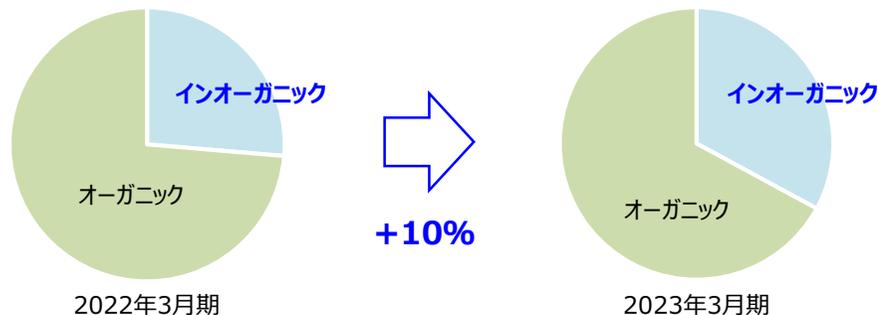
## 顧客セグメント別投資用不動産ローン実行金額割合

※セグメント抽出対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日

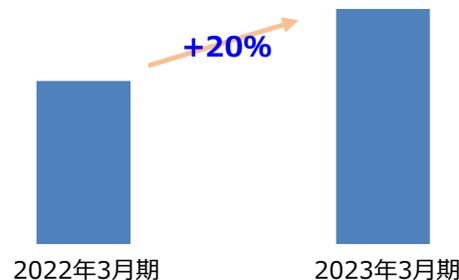


## 推進体制別実行実績

提携不動産業者との関係深耕によりインオーガニック案件の比率が上昇



## WEB申込件数

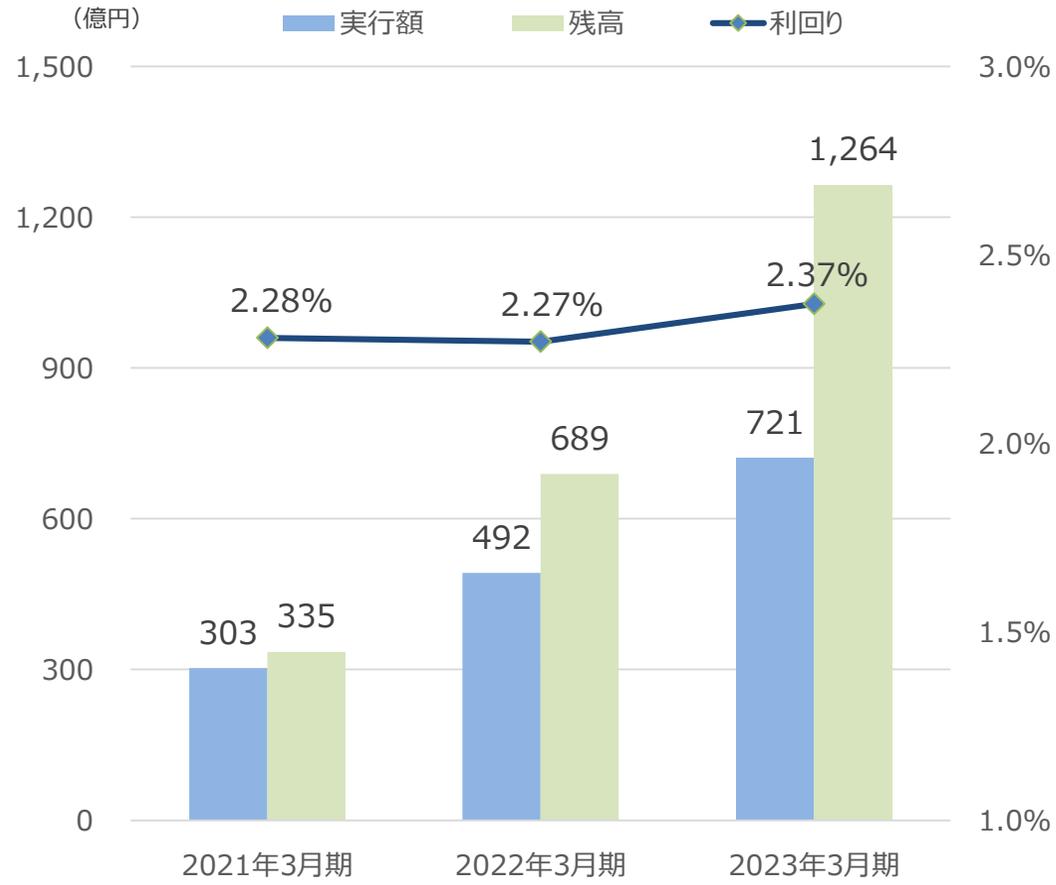




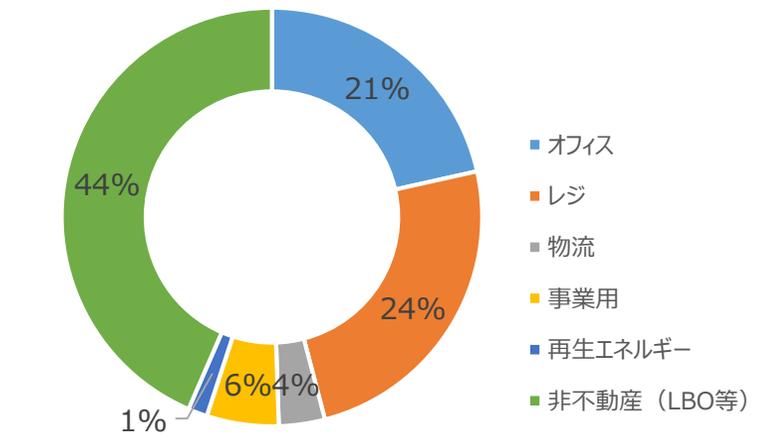
# 市場ファイナンス - ストラクチャードファイナンス -

- ストラクチャードファイナンスでは、2024年3月期550億円の新規実行を見込む。
- 引き続き、市場環境変化にも留意し、リスクをコントロールした良質な債権を厳選し、アセットクラス/ポジション/所在地等における多角化などによりポートフォリオ全体の分散を意識しながら、取り組んでいく。

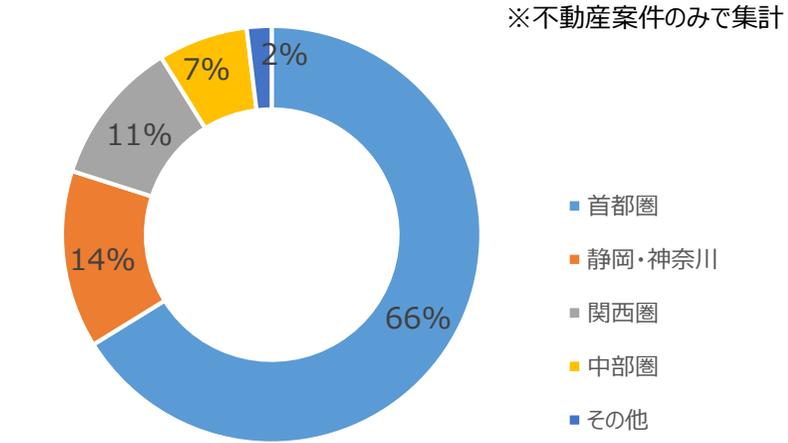
### 実行額/残高/利回り 推移

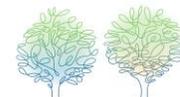


### 種類別残高構成割合 (2023年3月末)



### 物件地域別構成割合 (2023年3月末)

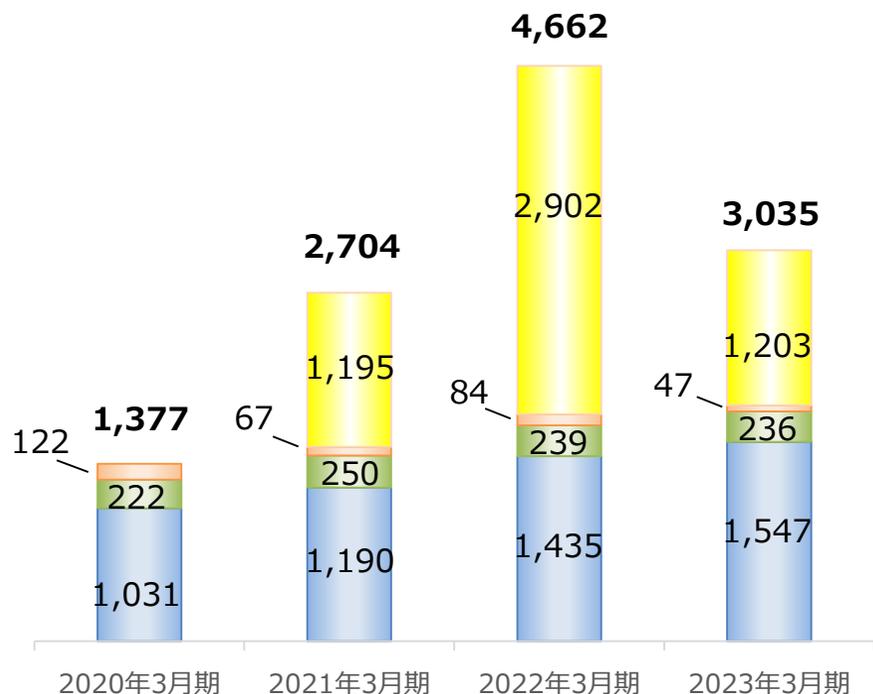




- 有価証券ポートフォリオ再構築のため、評価損を抱えていたマルチアセットファンド・債券を前期一部売却し残高を圧縮。その結果、2022年12月末に200億円あった評価損は、2023年3月末には12億円まで縮小。またマルチアセットファンドのポートフォリオはリスク抑制的なポートフォリオを維持。
- より安定的な収益構造の構築を目指し、市場環境を鑑みつつ、円債を中心としたポートフォリオを漸進的に構築していく方針。

## 有価証券ポートフォリオ

■ 国内債券    ■ 国内株式    ■ その他  
■ マルチアセットファンド



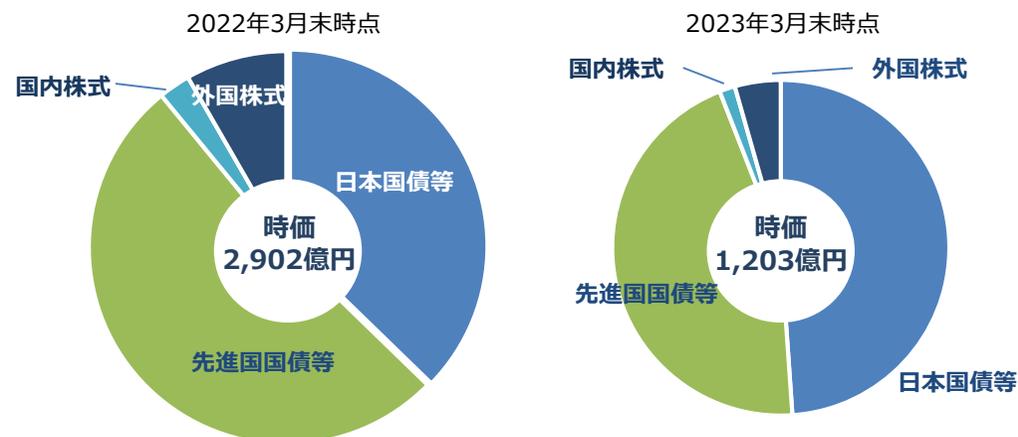
## 有価証券評価損益

### ・時価のある有価証券の評価差額

(億円)

	2022年3月末		2022年12月末		2023年3月末	
	時価	評価損益	時価	評価損益	時価	評価損益
その他有価証券	4,542	▲14	4,462	▲200	2,920	▲12
株式	158	75	156	76	155	77
債券	1,435	▲3	1,870	▲39	1,547	▲3
マルチアセットファンド	2,902	▲97	2,416	▲233	1,203	▲86
その他	45	10	19	▲4	13	▲0

### ・マルチアセットファンドの投資アセットクラス





# ■ 一棟収益ローンの状況

- 2018年9月基準期の自己査定基準変更\*1による厳格な自己査定により、延滞のない約5,000億円を要注意債権に区分。
- 要注意債権には、2023年3月末において、延滞のない債権が大部分を占める。
- 2022年度は、一棟収益ローンのうち約8,500物件を定期調査し、入居率は87.6%。調査で判明した物件の管理状況等をお客さまへレポートするなど物件管理や専門家の紹介などの独自の支援を行い、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（2023年3月末）

(億円)

債務者区分	貸出金等 与信関連債権*2	一棟収益ローン残高	
		延滞なし	延滞あり
正常先	12,505	2,491	2,491
要注意先*1	6,088	5,124	5,090
要管理先	654	554	537
破綻懸念先	472	325	302
実質破綻先・破綻先	1,188	1,086	43
合計	20,907	9,582	8,465

\*1 延滞が発生していても、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  
 \*2 貸出金等与信関連債権：貸出金・支払承諾見返・外国為替・貸付有価証券・貸出金に準ずる仮払金・貸出金未収利息

## 一棟収益ローンの入居率（定期調査）

**2023年3月期 入居率 87.6%**  
 (2022年3月期調査実績：入居率87.4%)

<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

## 金融再生法開示債権額と保全状況（2023年3月末）

(億円)

	金融再生法 開示債権額 (A)	カバー率		
		担保評価額*3 (B)	引当/保証保全額(C)	カバー率 (B+C)/A
組織的交渉先	894	345	539	98.9%
組織的交渉先以外*4	1,026	394	303	68.0%

\*3 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  
 \*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

I 2023年3月期 通期決算概要

II 2024年3月期 業績計画/ビジネス戦略

**III ESG/SDGs**

IV TOPICS

- CO<sub>2</sub>フリー電気の導入やエコオフィス化の推進を通して、脱炭素社会の実現を目指している。

## 環境保全への貢献 ～スルガグループのマテリアリティ～

### ■ CO<sub>2</sub>フリー電気の導入

新たに、東京電力管内の店舗等で使用する電力を、CO<sub>2</sub>排出量ゼロの電気を導入しました。2023年5月現在で3種類のCO<sub>2</sub>フリー電気を導入し、年間2,500トン程度のCO<sub>2</sub>の削減を見込んでいます。

※中部電力ミライズ株式会社が提供する静岡県産のCO<sub>2</sub>排出量ゼロの電気

#### 「静岡 Green でんき※」



#### 「グリーンベーシックプラン※」

※東京電力エナジーパートナー株式会社が提供する再生エネルギー由来の環境価値を活用した実質CO<sub>2</sub>フリーメニュー

#### 「うちっち電気※」

※東京電力エナジーパートナー株式会社が提供する静岡県東部の水力発電所由来の環境価値を活用した実質CO<sub>2</sub>フリーメニュー

### ■ 清水支店のエコオフィス化

2023年4月に「清水支店」がエコオフィスとして、リニューアルオープンしました。建築材料もカーボンオフセット付き製品を使用し、エコガラスの利用やLED照明など環境に配慮した設備を導入し、CASBEE静岡Aランクを取得しています。

引き続き店舗のリニューアルオープンの際、環境に配慮した設備の導入を継続的に推進し、環境保全への貢献に努めてまいります。

(※) CASBEE(Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency)：建築物の環境性能や建設・維持管理等により発生する様々な環境負荷を多面的かつ客観的な観点から評価する手法。静岡県の地域特性や関連する諸制度に考慮したものがCASBEE静岡であり、AランクはSランクに続く上から2番目の評価。



外観：エコガラス



カーボンオフセット商品出荷 証明書



内観：LED照明とシーリングファン

- ・ 中期経営計画第2フェーズでは人的資本の観点から経営課題を整理し、持続的な企業価値向上に資する施策を3つの軸で推進。
- ・ 社員エンゲージメント向上、55歳以上の社員の活躍、多種多様な価値観を持った人財採用などを旨とした様々な施策を展開。

## 社員が活躍・説長できる環境の整備 ～スルガグループのマテリアリティ～

### ■ 人的資本

#### 中期経営計画第2フェーズにおける基本方針（社員とのベクトル）

中期経営計画第2フェーズでも引き続き、社員を**貴重な財産**と位置づけ、これまで以上に人的資本に投資する経営を行っていきます。

#### 持続的企業価値向上を目指した施策の3つの軸

##### 社員に求められる役割の変化

- ・ 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
- ・ リスキングに対する支援メニュー
- ・ キャリアパスの可視化

##### 専門的な事業領域の拡大

- ・ 専門分野の人材育成を促進するキャリア支援
- ・ 人材市場を勘案した報酬

##### 違いの創造への挑戦

- ・ 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

- ・ 社員のエンゲージメントを高め、株主の皆さまと利害を共有し、長期的な視点で企業価値向上への貢献意識を高めることを目的に導入
- ・ 取締役、執行役員については導入済みであり、営業店や各本部の所属長等で構成する幹部社員に対象を拡大

#### ● ベテラン社員の活躍を支援する「マイスター制度」導入

- ・ 戦略的な人財の配置と、55歳以上のベテラン社員の意欲向上を目指し導入
- ・ 各分野において十分なスキル・経験を有している社員を「マイスター職」として認定し、54歳以前の給与体系を準用



#### ● 元社員の中途採用を優遇する「カムバック採用」を導入

- ・ 結婚や子育て、介護などの理由で退社した元社員の中途採用時に、選考過程を優遇
- ・ 多種多様な価値観を持った人財の採用を目指す

#### ● 新卒採用の内定辞退者の転職を優遇

- ・ 他業界や他社での知識や経験、当社の社員にはない新しい発想を持った人財採用を拡大することを目的に導入
- ・ 内定の受諾を辞退した学生に対して、新卒3年以内に、中途採用を希望すれば、最終面接のみで選考する優遇策



- 地元の自治体・企業との「自転車振興に関するパートナーシップ協定」を通して、更なる地域連携の基盤作りに貢献してまいります。

## サステナブルな地域経済・社会の構築 ~スルガグループのマテリアリティ~

### ■スルガ銀行サイクリングプロジェクト

スルガ銀行サイクリングプロジェクトは、地域の観光資源と連携したサイクルツーリズムの推進により、新たな観光価値創造を目指すとともに、自転車の機動性を活かしたきめ細やかな観光情報の発信をすることで、地元のサービス業、観光業を支援しております。

#### 自治体/企業との連携

2022年度下期には、新たに3つの自治体/企業と「自転車振興に関するパートナーシップ協定」を締結いたしました。

#### ●株式会社東急ホテルズとの協定締結

サイクリングに親和性の高い施設を複数保有する東急ホテルズと連携し、サイクリングを通じた交流人口の拡大に取り組む。サイクリングイベント「伊豆半島一周」や、地域の魅力を発信するシティプロモーションの実施を予定。東急ホテルズの運営する各ホテルにおけるサイクリスト向けサービスの充実も進めていく。



シティプロモーション：東急ホテル自転車旅



#### ●静岡県南伊豆町との協定締結

「サイクルステーション KANO BASE(カノベース)」※と南伊豆町を結び、新たなサイクリングスタイルを提案するイベントを開催。また、ジオパークなど秘境感満載の観光スポットを中心に、各テーマに基づき設定したコースを自転車で巡るシティプロモーションを実施し、SNSを活用した情報発信を行う。 ※当社が2021年9月に伊豆市に開設した伊豆半島における自転車振興の活動拠点



サイクリングイベント：JU-ZA Minamizu RIDE



シティプロモーション：南伊豆◎ぼたりんぐ

#### ●静岡県藤枝市との協定締結

二次交通としての自転車の活用促進や「シェアサイクル」サービスを展開する藤枝市と連携し、3つの協定事業に取り組んでいく。

- (1)藤枝市の観光資源について情報発信するシティプロモーションの実施
- (2)藤枝市のサイクリング環境をPRするサイクリングイベントの開催
- (3)藤枝市のサイクリングモデルコースの策定



サイクリングイベント：Tour de SURUGA藤枝ステージ100km



シティプロモーション：えだぼた



# ESG/SDGsの取組み - Governance -

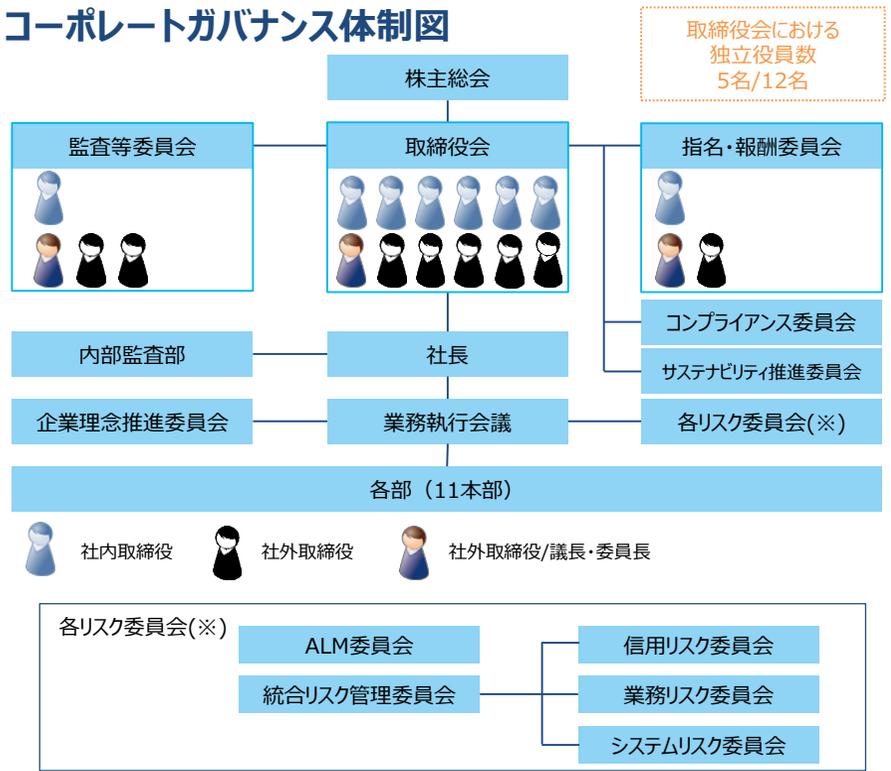
- 2023年度は、新たに社外取締役2名（うち独立社外取締役1名）を加え、透明度の高いガバナンス態勢とし、更なるガバナンスの向上を目指します。
- リテール・ソリューション事業の推進を通じて、持続的かつ長期的な価値協創の実現を目指すことを目的に「サステナビリティ推進委員会」を設置いたしました。

## 盤石なガバナンス基盤の確立 ～スルガグループのマテリアリティ～

### ■コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

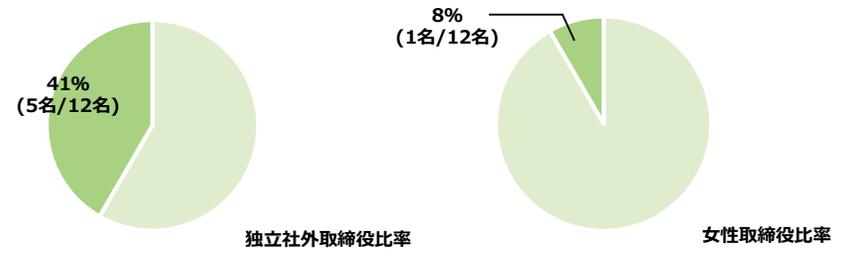
当社は、企業理念「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在でありたい。」の実現に向けて、役職員の行動基準となるコンプライアンス憲章を制定し、実践することにより、コンプライアンスの徹底とお客さま本位の業務運営の実現、健全な組織風土・企業文化の醸成に努め、企業価値の向上を図ってまいります。

### ■コーポレートガバナンス体制図



### ■取締役の構成

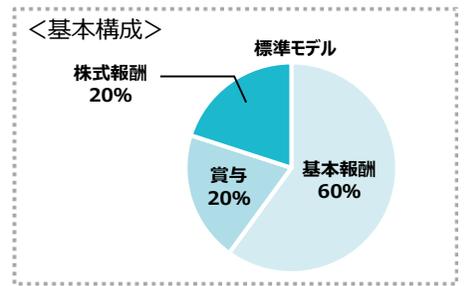
※第212期定時株主総会に付議予定の経営体制を前提としております。



### ■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。

### サステナビリティ推進体制 ※参照：2023年3月17日公表「サステナビリティ推進委員会の設置に関するお知らせ」



I 2023年3月期 通期決算概要

II 2024年3月期 業績計画/ビジネス戦略

III ESG/SDGs

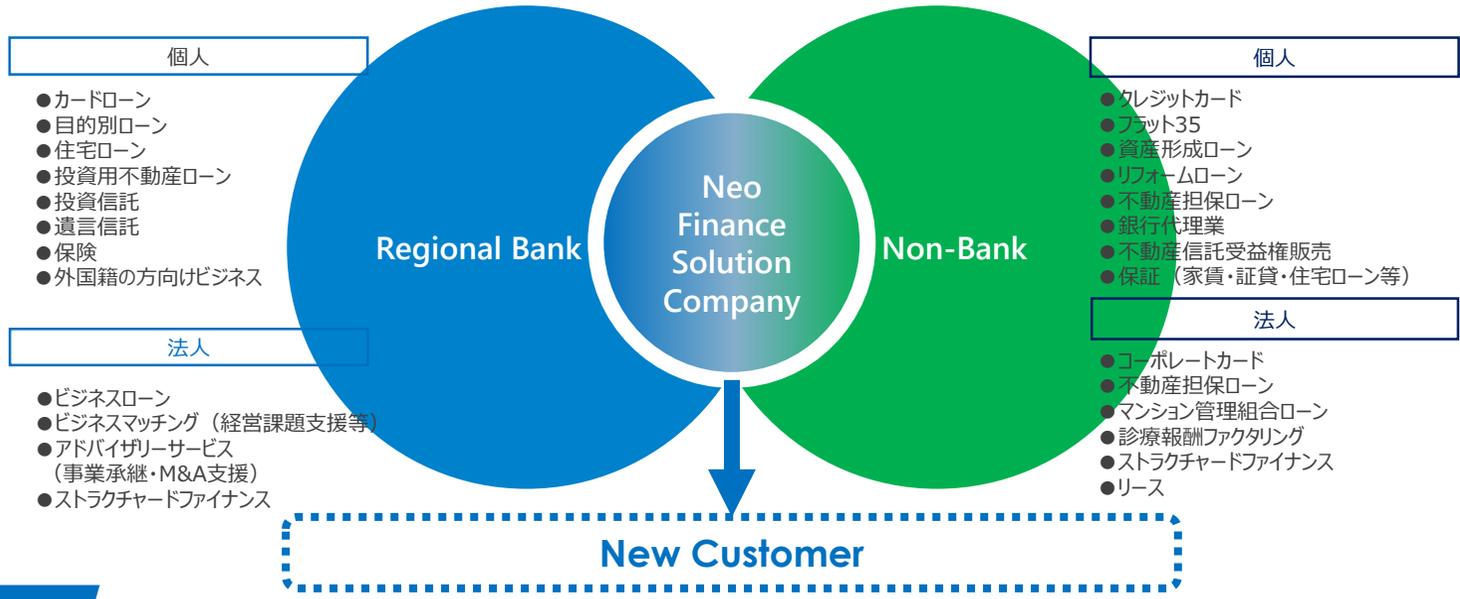
**IV TOPICS**



# 株式会社クレディセゾンとの資本業務提携

## 両社だから目指せる姿

両社のリテールノウハウを最大限活用し、シームレスに連携することにより、あらゆる「困りごと」や「不」を起点としたこれまでの金融機関のイメージを超えた  
“Neo Finance Solution Company”を創造する。



## 資本業務提携の概要

### 1. 資本提携の内容

①当社が、クレディセゾンの株式を取得	普通株式 8,224,700株	(議決権保有割合5.0%)	取得総額 約155億円
②クレディセゾンが、当社の株式を取得	普通株式 35,089,000株	(議決権保有割合15.72%)	取得総額 約171億円

※①②とも、両当事者が第三者割当による自己株式処分の方法により、相手方に対し普通株式を割り当て、相手方がこれを取得する。

### 2. 業務提携の内容

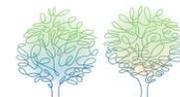
- 以下の各施策を実施する
- ①セゾン支店の設立及びクレディセゾンによる銀行代理業の取得
  - ②セゾンプラチナ・ビジネスカードの共同事業化
  - ③住宅ローン事業における連携
  - ④不動産ファイナンスの共同展開
- また、上記以外の領域における連携についても、今後両社で検討する。

### 3. 相互取締役派遣

両社の連携を更に深め、また両社それぞれがガバナンス態勢強化に向け、両社はそれぞれ相手方の取締役候補者1名を推薦できる。

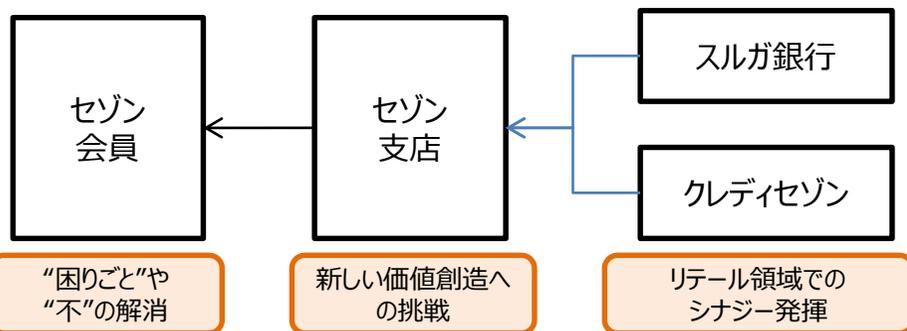
【本契約の効力発生要件】

- ①2023年6月に開催予定の両社の定時株主総会において相手方が推薦した取締役候補者を取締役として選任する議案が承認されていること
- ②クレディセゾンが銀行法第52条の9第1項に基づく銀行主要株主認可を取得すること
- ③両社の普通株式の処分に係る金融商品取引法に基づく有価証券届出書の効力が有効に発生するとともに、自己株式処分の実行に際して必要となる関係当局の許認可等が得られること



## ➤ スルガ銀行によるセゾン支店の設立及びクレディセゾンによる銀行代理業の取得

- スルガ銀行が、クレディセゾンのセゾン会員向けネット専用支店（仮称：セゾン支店）を設立し、両社で共同開発した支店独自の商品・サービスを提供。  
（具体的な内容は両社協議）
- クレディセゾンは、スルガ銀行を所属銀行とした銀行代理業の許可を前提として、セゾン会員向けに支店口座を提供する取組み。
- セゾン支店において提供するローンに対して、クレディセゾンが保証を行う取組み。



## ➤ セゾンプラチナ・ビジネス・アメリカン・エクスプレス®・カードの共同事業化

- スルガ銀行の富裕層や中小事業主のお客さま向けに、ビジネスに役立つメリットの提供を受けられることに加えて、様々な付帯特典による特別感も享受できる、クレディセゾン発行のクレジットカード「セゾンプラチナ・ビジネス・アメリカン・エクスプレス®・カード」を提供。  
※「アメリカン・エクスプレス」は、アメリカン・エクスプレスの登録商標です。クレディセゾンは、アメリカン・エクスプレスのライセンスに基づき使用しています。

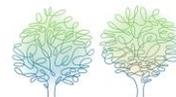
## ➤ 住宅ローン事業における連携

- スルガ銀行がクレディセゾン保証付き住宅ローンを新たに販売し、スルガ銀行の住宅ローン事業及びクレディセゾンの信用保証事業の双方を拡大。

## ➤ 不動産ファイナンス事業の共同展開

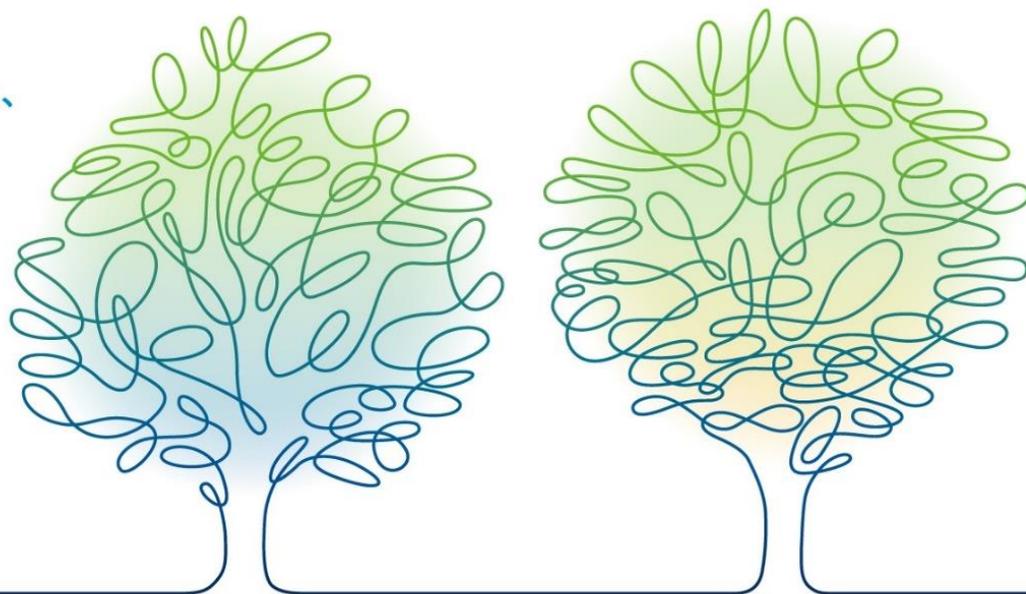
- 両社が培ってきた不動産ファイナンスのノウハウやリソースを融合し、市場でのプレゼンス向上を目指す。

## 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〉

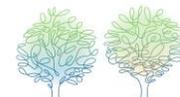
私たちは、何よりもお客さまのことを考える銀行でありたい。

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

ビジョン

Phase2  
経営戦略

“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

Phase1/2共通

- ・**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

## 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

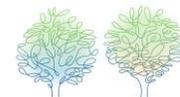
## II. 持続可能な収益構造の構築

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）



## 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

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

収益構造

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

インフラ

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

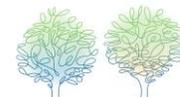
**Resilience**  
回復、しなやか、リスク分散



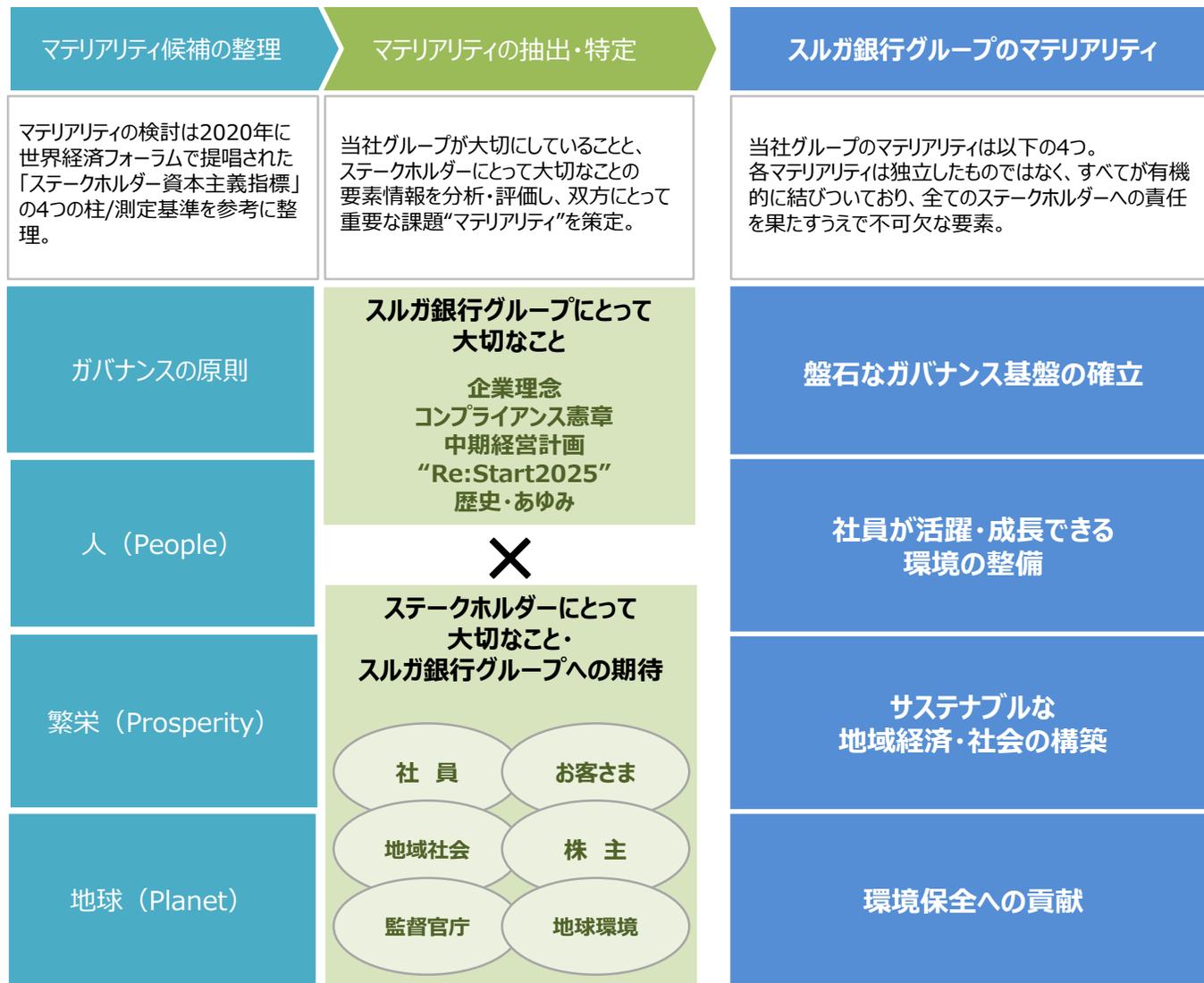
## ■ 第2フェーズのKPI

		2022年度 実績	2025年度 計画	備考
メインKPI	経常利益	112億円	130億円	
	当期純利益 (連結)	105億円	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)	11.39%	実質10% 以上	・ 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	77億円	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	362億円	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



- ステークホルダーから求められる社会的責任や、多様化する社会・環境課題を捉え、事業機会とリスクを見据えて、当社グループが優先的に取り組むべき課題を設定し、持続可能な社会の実現および企業価値の維持・向上に向けた重要課題（マテリアリティ）を策定。





# ■ 投資用不動産ローンに関する特別な取組み

- 中期経営計画第1フェーズの重点課題であるシェアハウス関連融資問題の終局的解決のため、前例のない取組みである「元本一部カット」、  
「債権一括譲渡」を中心に、お客さま個々の状況に応じた対応を続けている。
- シェアハウスローンの債権一括譲渡は、最終回となる第4陣を2022年9月に実施したことで、2021年8月末までに集団で調停を申立いただいたお客さまへの債権一括譲渡対応は全て完了した。
- 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については、お客さま個々の状況に応じて真摯に対応する方針。

## 2018年度以降の対応方針

詳細な取組みは、次ページ「投資用不動産融資に関する返済支援の主な取組状況」参照

- ✓ 「シェアハウス等顧客対応室」を設置し、お客さま、お一人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。
- ✓ 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。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判定通知を2021年2月末までに完了した。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の中で順次手続きを進めている。

## 債権一括譲渡<代物弁済スキーム>

参考：2020年3月25日・2021年3月1日  
2022年3月25日・2022年9月26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。

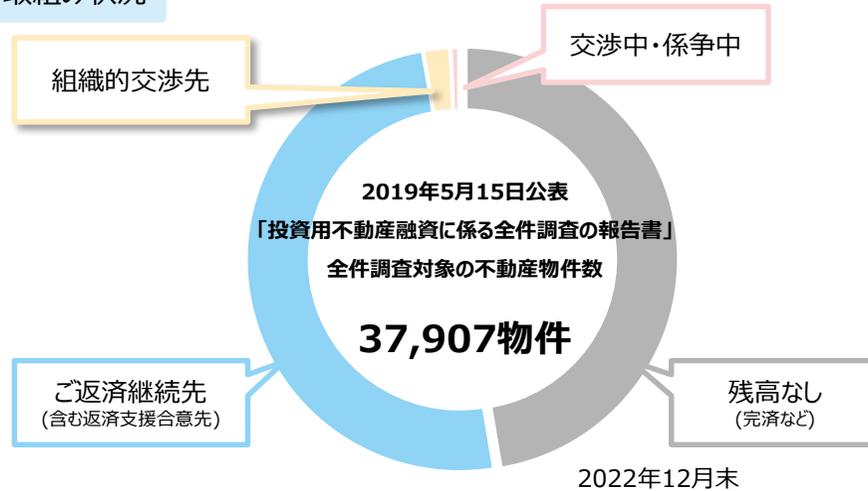
現状：2020年3月に第1陣を実施（債務者 257名 債権額 440億円）  
2021年3月に第2陣を実施（債務者 285名 債権額 442億円）  
2022年3月に第3陣を実施（債務者 404名 債権額 605億円）  
2022年9月に第4陣を実施（債務者 105名 債権額 168億円）  
計（債務者1,051名 債権額1,655億円）

2022年9月26日の第4陣の実施を以って、債権一括譲渡対応は完了。



## ■ 投資用不動産ローン・組織的交渉先の状況

### これまでの取組み状況

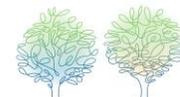


約4年に亘るご返済支援やご相談の取組みを経て、全件調査を行った37,907物件のうち4割強が融資残高0となり、5割強がご返済を継続いただいています。

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。



〈 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](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。