

スルガ銀行

2024年3月期 中間決算説明会

2023年11月22日

スルガ銀行



I 2024年3月期 中間期決算概要	page
・2024年3月期 中間期決算実績 期初業績予想対比	1
・ローン等の実行状況	2
・2024年3月期 業績予想について	3
II 2024年3月期 業績計画/ビジネス戦略	
重点施策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	
・新事業粗利益の見通し	4
・コミュニティバンク	5
・ダイレクトバンク	6
・首都圏・広域バンク	7
・市場ファイナンス	9
重点施策2 ．コスト構造改革の完遂	
・コスト構造改革	11
重点施策3 ．債権品質向上による実質与信費用の低位安定化	
・一棟収益ローンの状況	12
・組織的交渉先の状況	13
重点施策4 ．ITプラットフォームのクラウド化とDX推進	
・ITプラットフォームのクラウド化とDX推進	14
重点施策5 ．ステークホルダーとのベクトル合致	
・企業価値向上に向けた取り組み	15
・ポートフォリオの構造	17
・自己資本等の状況と株主還元方針について	18

III TOPICS	page
ESG／SDGsの取組み	
・Environment	19
・Social	20
・Governance	23
業務提携	
・株式会社クレディセゾンとの資本業務提携	24
・株式会社クレディセゾンとの資本業務提携の進捗	25
参考資料	
財務	
・2024年3月期 中間期決算実績 前年同期比	26
・利ざや等の状況	27
・実質与信費用、金融再生法開示債権	28
・ローン等の残高、利回り、延滞率 前年同期比	29
中期経営計画	
・全体像	30
・取組み方針	31
・経営戦略Ⅰ．リテール・ソリューション事業の進化	32
・経営戦略Ⅱ．持続可能な収益構造の構築	33
・経営戦略Ⅲ．リスクテイク と リスク分散	34
・第2フェーズのKPI	35
・ステークホルダーとのベクトル合致	36

I 2024年3月期 中間期決算概要

II 2024年3月期 業績計画/ビジネス戦略

- (i) 重点施策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
- (ii) 重点施策2 . コスト構造改革の完遂
- (iii) 重点施策3 . 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化
- (iv) 重点施策4 . ITプラットフォームのクラウド化とDX推進
- (v) 重点施策5 . ステークホルダーとのベクトル合致

III TOPICS

- (i) ESG／SDGsの取組み
- (ii) 業務提携

■ 2024年3月期 中間期決算実績 期初業績予想対比



- ・コア業務粗利益は、資金利益の増加（13億円）や役務取引等利益の改善（8億円）を主因に、業績予想対比20億円増加の295億円。
- ・経費は、株式会社クレディセゾン(以下「クレディセゾン」)との提携関連費用の計上はあったものの、構造改革の進展による経費削減が上回り、業績予想対比3億円減少の182億円。
- ・実質与信費用は、業績予想対比57億円減少の▲12億円。
- ・中間純利益（単体）は、上記要因等から、業績予想対比68億円増加の93億円。

(※) 業績予想：5月12日に公表した前回業績予想値

＜単体（中間期）＞

(億円)

	業績予想 (A)	実績 (B)	進捗率 (B)/(A)
コア業務粗利益 (除く投信解約損益)	275	295	107%
経費（▲）	185	182	98%
実質与信費用（▲）	45	▲12	—
有価証券関係損益	—	0	—
経常利益	45	125	277%
中間純利益	25	93	372%

＜連結（中間期）＞

	業績予想 (A)	実績 (B)	進捗率 (B)/(A)
連結経常収益	390	439	112%
連結経常利益	45	128	284%
親会社株主に帰属する 中間純利益	25	95	380%

＜経常利益増減要因(単体、予実差異)＞

資金利益	・貸出金利息の増加 +10億円(平残要因 2億円 利回り要因 8億円)
役務取引等利益	・団体信用生命保険料の減少(収支改善)
経費	(増加要因) クレディセゾンとの提携関連費用 (減少要因) 構造改革の進展に伴う物件費減少
実質与信費用	・償却債権取立益の増加や不良債権処理額の減少、 予防的引当の減少(下表参照)

＜実質与信費用の実績(単体)＞

(億円)

	業績 予想	実績
実質与信費用 計	45	▲12
通常発生	▲15	▲34
予防的引当	60	22
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に対する引当	5	▲1
貸出条件緩和と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	55	23

■ ローン等の実行状況



- 2024年3月期中間期のローン等の実行額は、前年同期比110%で進捗し、1,025億円の実行。
なお、コラボレーション・ローン等(これまで買入金銭債権/債権購入と表示)を除くと、前年同期比176%の進捗。
- コラボレーション・ローン等は、期初の方針どおり案件を慎重に見極めた結果、計画を下回る進捗となったが、ソリューション事業と投資用不動産ローン、ストラクチャードファイナンスは、市場環境に陰りがなく、お客さまからの問合せも堅調であったことなどから、計画を大幅に上回る実績を計上した。
- 2024年3月期の実行額の通期計画は、金融市場の環境が不透明であることを勘案し、ソリューション事業・投資用不動産ローン・ストラクチャードファイナンスは、期初計画を維持。コラボレーション・ローン等は、期初は500億円を計画していたが、上期未達分を引き下げ、350億円に変更。
その結果、ローン等全体の通期計画は、2,100億円から1,950億円に変更するが、中間期の実行額が堅調に推移したことで通期業績への影響は限定的。

(億円)

	2023年3月期 中間期(A)	2024年3月期 中間期(B)	伸率 (B)/(A)
ソリューション事業	1 4 3	2 2 0	1 5 3 %
投資用不動産ローン	1 7 6	3 5 3	2 0 0 %
ストラクチャードファイナンス	2 0 4	3 5 1	1 7 2 %
コラボレーション・ローン等	3 9 9	1 0 0	2 5 %
合計	9 2 4	1, 0 2 5	1 1 0 %

通期計画 (C)	進捗率 (B)/(C)
4 5 0	4 8 %
6 0 0	5 8 %
5 5 0	6 3 %
3 5 0	2 8 %
1, 9 5 0	5 2 %

※中期経営計画“Re:Start 2025”以降の推進領域の新規実行(取得)額

※ソリューション事業：住宅ローン、無担保ローン等

※投資用不動産ローンには、資産管理会社向けの投資用不動産ローンを含む

※ストラクチャードファイナンスには特定社債等を、コラボレーション・ローン等には買入金銭債権等を含む

※通期計画：11月6日公表の業績予想ベース

■ 2024年3月期 業績予想について



- ・ コア業務粗利益は、中間期の資金利益増加を織り込み、20億円増加の560億円。
- ・ 実質与信費用は、期初計画に織り込んだ債務者動向等が第3四半期以降に顕在化することを想定し、25億円減少の40億円。
- ・ 有価証券関係損益は、有価証券ポートフォリオの品質向上を企図した評価損の圧縮を織り込み、25億円減少の▲25億円。
- ・ 当期純利益（単体）は、上記要因等から、15億円増加の100億円。

（※）2023年11月6日 適時開示『業績予想の修正に関するお知らせ』

＜単体（通期）＞

（億円）

	8/10公表値 (A)	11/6公表値 (B)	増減額 (B)-(A)
コア業務粗利益 (投信解約損益を見込まず)	540	560	+20
経費（▲）	360	360	±0
実質与信費用（▲）	65	40	▲25
有価証券関係損益	－	▲25	▲25
経常利益	115	140	+25
当期純利益	85	100	+15

＜実質与信費用の前提（単体）＞

（億円）

	8/10 公表値	11/6 公表値
実質与信費用 計	65	40
通常発生	▲20	▲30
予防的 引当	85	70
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に対する引当	10	5
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	75	65

＜連結（通期）＞

	8/10公表値 (A)	11/6公表値 (B)	増減額 (B)-(A)
連結経常収益	775	810	+35
連結経常利益	120	145	+25
親会社株主に帰属する 当期純利益	85	100	+15

I 2024年3月期 中間期決算概要

II 2024年3月期 業績計画/ビジネス戦略

- (i) 重点施策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
- (ii) 重点施策2 . コスト構造改革の完遂
- (iii) 重点施策3 . 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化
- (iv) 重点施策4 . ITプラットフォームのクラウド化とDX推進
- (v) 重点施策5 . ステークホルダーとのベクトル合致

III TOPICS

- (i) ESG／SDGsの取組み
- (ii) 業務提携



- Newポートフォリオからのコア業務粗利益は、前期比27億円増加の104億円を想定(5月26日公表値比+6億円)。
- 当中間期のNewポートフォリオからのコア業務粗利益は、49億円と、順調な進捗。

新事業粗利益 (コア業務粗利益・Newポートフォリオ)

				(億円)
	2023年3月期 実績 (A)	2024年3月期 通期見通し ^{*3}		増減額 (B)-(A)
		中間期実績	(B)	
リテール・ソリューション事業	2 3	1 8	4 1	+ 1 8
ソリューション事業 ^{*1}	8	6	1 5	+ 7
投資用不動産ローン	1 5	1 1	2 6	+ 1 1
市場ファイナンス	5 4	3 1	6 3	+ 9
ストラクチャードファイナンス	2 3	1 8	3 7	+ 1 4
市場運用等 ^{*2}	3 0	1 3	2 6	▲ 4
新事業粗利益 (Newポートフォリオ) 合計	7 7	4 9	1 0 4	+ 2 7
参考：Oldポートフォリオ粗利益	5 2 4	2 4 7	4 5 6	▲ 6 8

^{*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} 市場運用等にはコラボレーション・ローン等を含む

^{*3} 11月6日の業績予想修正に伴い、5月26日のIRプレゼンテーション資料で公表した数値から一部見直し

- 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



- お客さまと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目指すべく、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の確立のため今期より100人プログラムを進めている。法人ソリューション事業は、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の支援と、将来に向けた基盤づくりに引き続き注力する。
- 静岡、神奈川の各エリア特性に合わせた営業活動により、プロフィットセンターとしての役割を果たす。

コミュニティバンクの戦略

個人ソリューション事業 - 方向性 -

第1の柱

顧客内シェアの拡大

第2の柱

ターゲット層に対する
独自性確保

第3の柱

アウトバウンドを
主体とした接点創出

法人ソリューション事業 - 支援強化 -

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

永続経営

- 事業承継、M & A
- 人材支援、人材育成のためのマッチング
- 外国人雇用定着支援 等

コミュニティバンクの取組み

■「100人プログラム」

中期経営計画第2フェーズのスタートに合わせて、「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してまいります。



お客さま

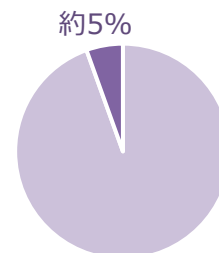


FA、FAC



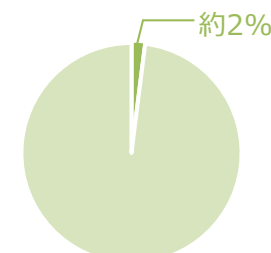
■ コミュニティバンクのゼロゼロ融資の状況（2023年9月末時点）

ゼロゼロ融資割合（残高ベース）



- 法人融資（ゼロゼロ融資以外）
- ゼロゼロ融資

ゼロゼロ融資代位弁済割合（累積金額ベース）



- 代位弁済額
- その他

※ゼロゼロ融資の延滞率 0%（3か月以上延滞）



- ・スマホ座やアライアンス企業との協業プラットフォームであるインターネット支店を展開し、お客さま基盤を全国に拡大していく。
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を推進中。
- ・FI(ファイナンス・インクルージョン)領域については、各種資金使途（オート／教育／デンタル）に応じたローン展開、外国籍のお客さまに対する生活口座やオートローンを提供し、対象セグメントごとに最適な商品設計と推進戦略を今後も強化していく。
- ・様々な資金使途に対応した豊富な目的別ローンラインナップにより、お客さまのより豊かな生活をサポートする。

ダイレクトバンクの戦略

ターゲティング

生活・消費行動にあわせ、
タイムリーな提案

外国籍住民

高齢者

お得感を求める
若年層

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、ブライダルローン
- ・ 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、ゴルフアースローン
- ・ 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

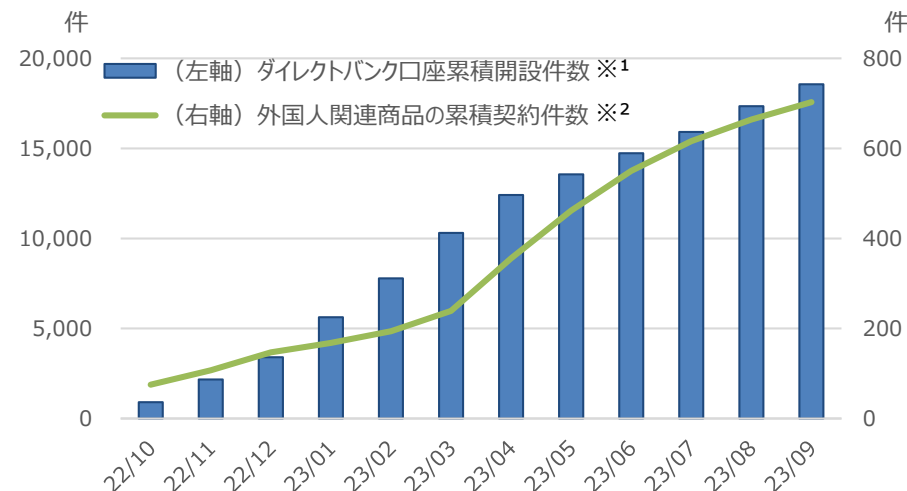
外国籍のお客さま関連の提携

2022年に株式会社One Terraceと協業を開始し、静岡および神奈川県内の当社法人取引先さまを中心に高度外国人材紹介事業をスタート



- 提案法人先 …… 9社
(うち内定通知を出した法人先6社)
- ベトナムやミャンマーを中心に
14名の高度人材のマッチングが成立

ダイレクトバンクの成約数の推移



※1 2022年10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口座の累積件数

※2 2022年10月以降に開設・契約された普通預金口座とオートローンの累積件数

マネロン及び犯罪防止策

デジタル

株式会社ACSiONのオンライン本人認証「proost（プロースト）」を2021年から導入しており、なりすましによる不正な口座開設を検知できるようにし、オンライン完結で精度の高い本人確認を行っている

顧客管理

外国籍の方に対するWEBを介した口座開設の提供を可能としたことで、在留資格や在留期限等の情報管理が正確で効率的となった。在留期限更新後の当社確認についても、個々のお客さま単位で実施



- ・ 中期経営計画で掲げたエリア特性に応じたお客さまへのアプローチが徐々に浸透。特に、「高額所得者」、「ビジネスオーナー」による、住替えや2拠点居住の拠点購入の利用など、一次取得以外の相談も増加しており、お客さま一人ひとりに適したコンサルティングを追求し、エリアの特性に応じた商品を提供していく。
- ・ 非対面ニーズが高まっており、住宅ローンのWEB申込件数は前年同期比約30%増加。

住宅ローン戦略

ターゲティング

エリア特性に応じたターゲット設定

高額所得者

住替え

ビジネスオーナー

2拠点居住

外国籍住民

etc.

ビジネスエリア

5大都市圏における拠点網と
ダイレクトによる全国展開

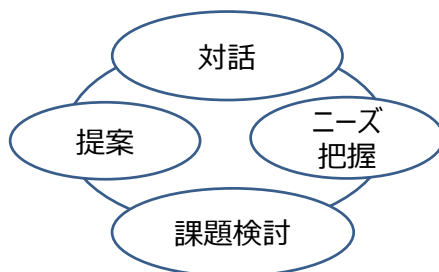
ダイレクト
住宅ローンセンター

+
9拠点



One to One対応

お客さま一人ひとりに
適したコンサルティング



与信ノウハウ

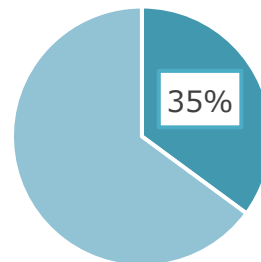
長年培ってきたデータ・ノウハウ
による与信判断

商品ラインナップ

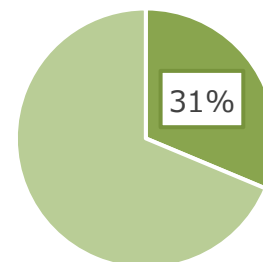
金利0.5%～3%程度の
フルラインナップ

高額所得者・ビジネスオーナー

件数別割合

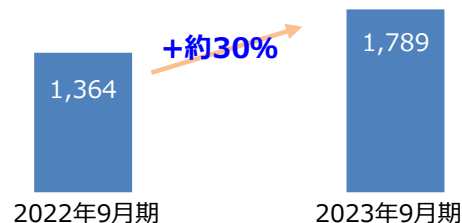


高額所得者(年収1,000万円以上)



ビジネスオーナー

WEB申込件数





- ・オーガニック領域、インオーガニック領域ともに順調であり、当中間期の新規ローン実行額は353億円(年間計画進捗率58%)。
- ・知識や経験豊富な専門チームのオーダーメイド対応により実績を積み重ねていくことで取引拡大を図る。合わせて、お客さまのニーズに応じた商品開発・改定を随時行うことでマーケットにおける当社のプレゼンスの向上を目指す。

投資用不動産ローン戦略

オーガニック領域

- ・専門チームによるプロ志向の営業体制
- ・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
- ・住宅ローンビジネスで培ったオーダーメイド対応

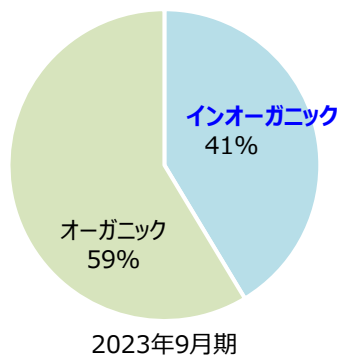
インオーガニック領域

- ・協力企業との取引深耕によるアライアンス
- ・協力企業との関係強化による取引量拡大
- ・協力企業の新規開拓による裾野の拡大

独自の価値提供

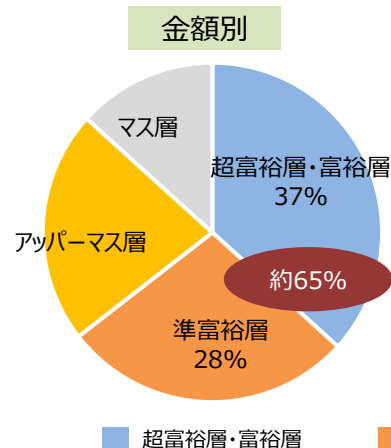
- ・お客さま本位を基本とした最適なサービスの提供
- ・資産背景や物件価値等の要素を組み合わせた独自の審査体制
- ・ソリューションスキル向上のための人財の高度化

推進体制別実行実績

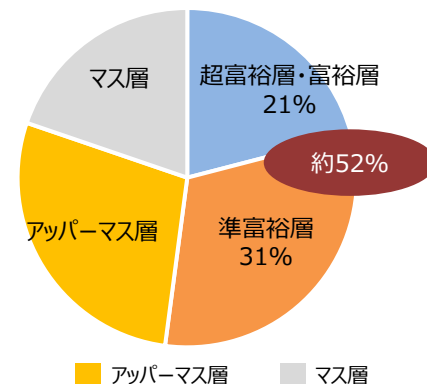


顧客セグメント別実行金額割合

※セグメント抽出対象期間：2023年4月1日～2023年9月30日

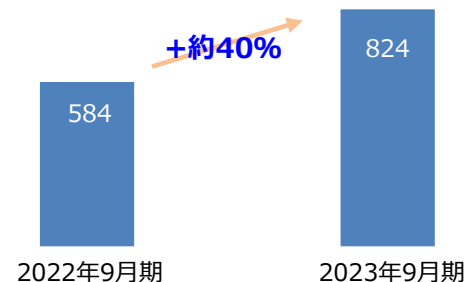


件数別



参考：セグメントはNRIの調査をもとに当社が設定し、審査時の保有金融資産にて分類

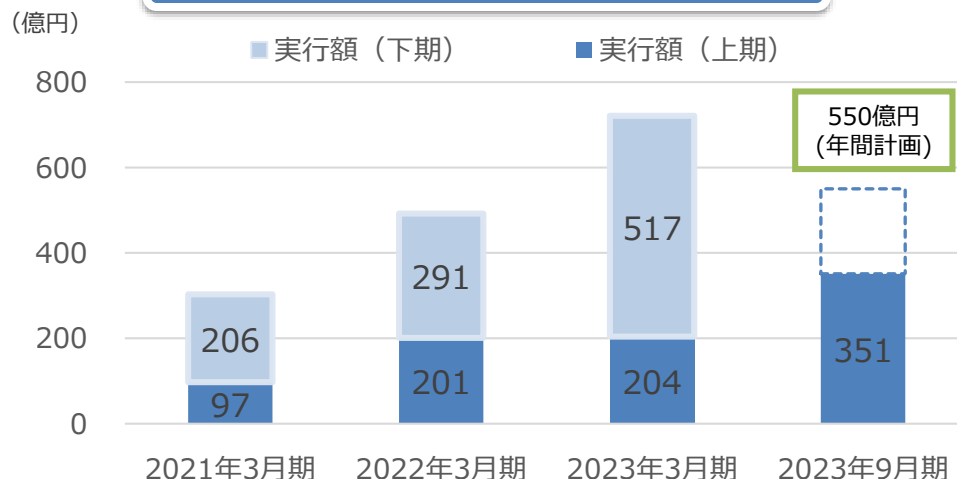
WEB申込件数



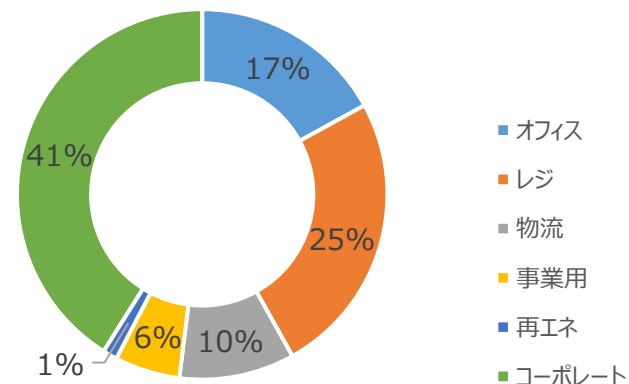


- 直近、競合プレイヤーは増加傾向にあるものの、目利き力・対応力を強化するための人財育成を図ることで営業活動は堅調に推移。
より案件を厳選して取組んでいる結果、足許実行レートは微減しているものの、狙いとするミドルリスク・ミドルリターンをのポートフォリオを堅持。
- 当中間期は、新規実行額351億円。また、2023年9月末の貸出金残高は1,458億円、利回りは2.31%。

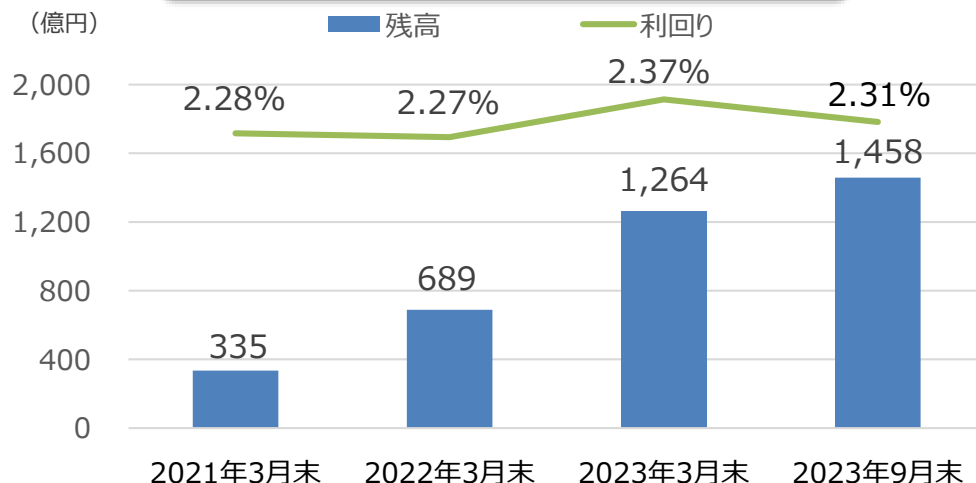
実行額 推移



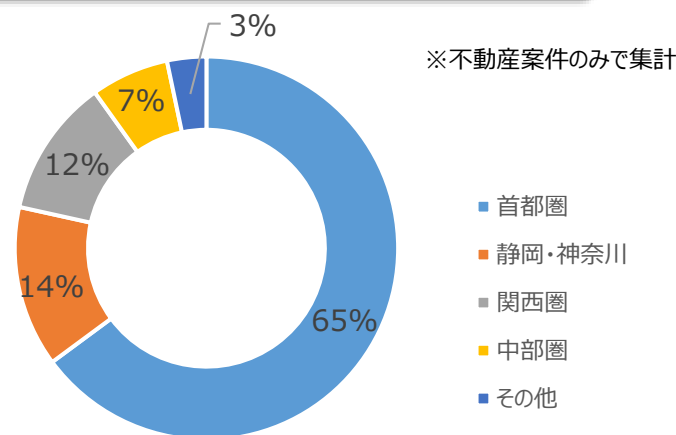
種類別残高構成割合 (2023年9月末)



貸出金残高/利回り 推移



物件地域別構成割合 (2023年9月末)

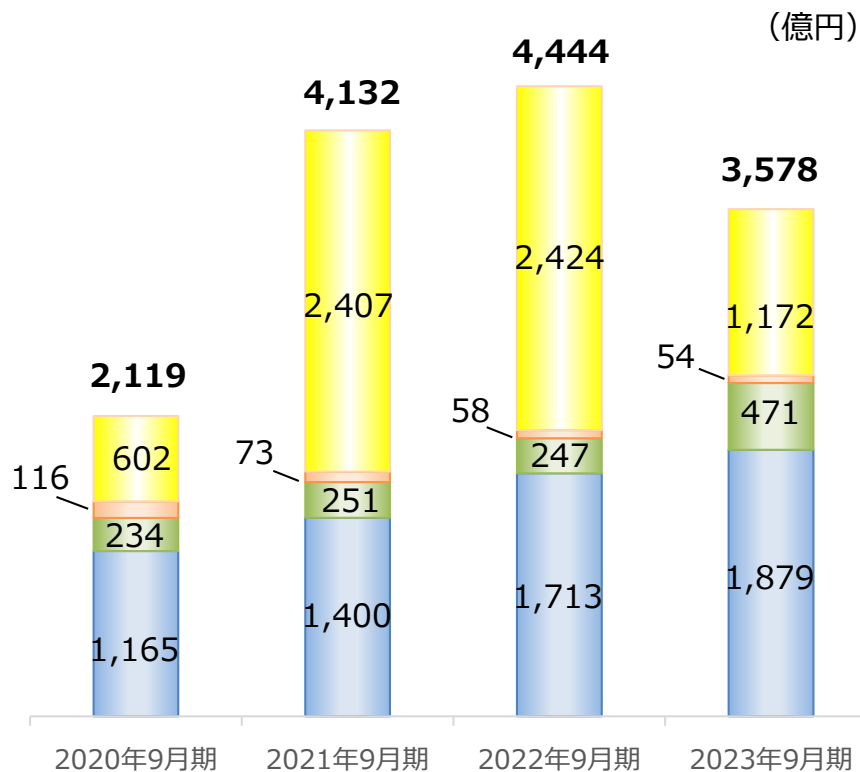




- 日本及びグローバルな市況が不透明な中、当中間期は期初方針に則り、慎重な投資スタンスとした。なお、セゾンとの資本業務提携によって株式投資残高は増加、株式の評価益も拡大した。2023年9月末時点の全体の評価損益はプラスを維持。
 - 引続き市場環境を鑑みながら、安定的な収益構造への転換を漸進的に進めていく方針。
- また、ポートフォリオの品質向上を目指し、適時のタイミングで国内債券ポートフォリオの入替等による評価損の圧縮を図る方針。

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

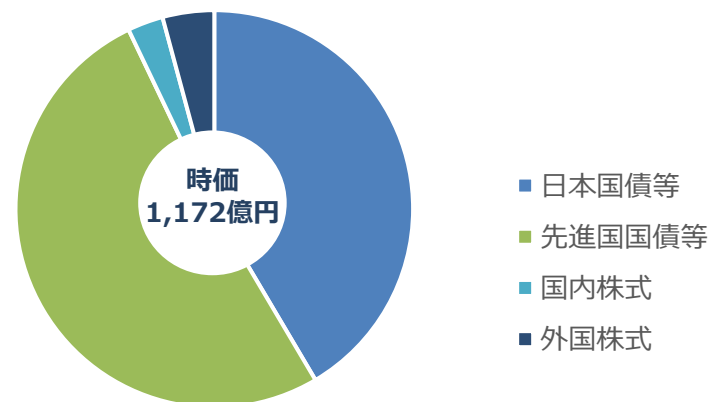
・時価のある有価証券の評価差額

(億円)

	2023年3月末		2023年9月末	
	時価	評価損益	時価	評価損益
その他有価証券	2,920	▲12	3,472	7
株式	155	77	390	156
債券	1,547	▲3	1,879	▲31
マルチアセットファンド	1,203	▲86	1,172	▲117
その他	13	▲0	29	▲0

※2023年9月末時点 ポートフォリオの全体 100BPV : ▲163億円

・マルチアセットファンドの投資アセットクラス(2023年9月末)





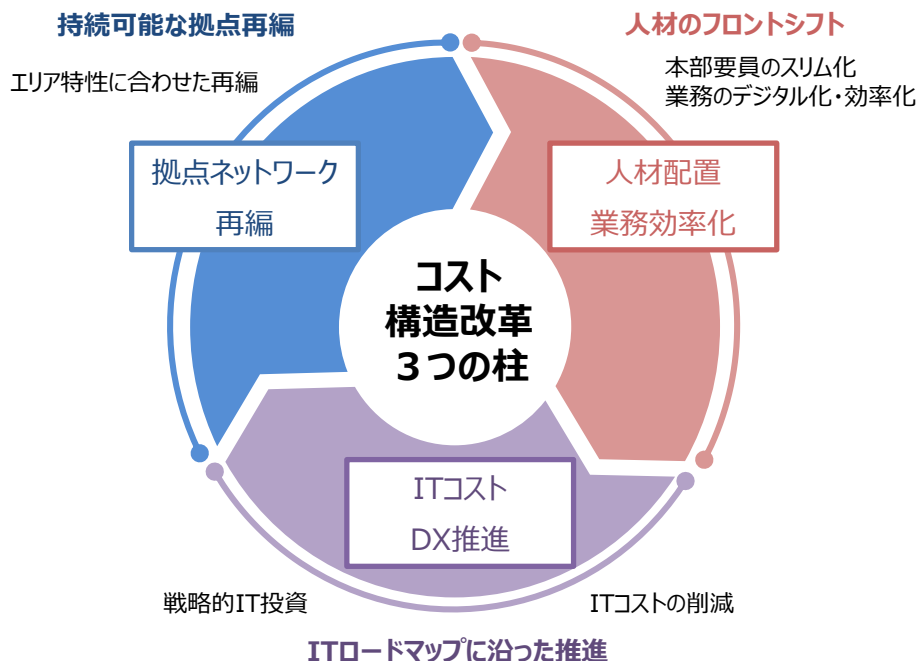
- 中期経営計画“Re:Start 2025”から進めているコスト構造改革は、計画どおり進捗し、クレディセゾンとの資本業務提携関連費用（2.4億円）を計上しながらも、当中間期は前年同期比5億円減少の182億円。
- 下期は人的資本投資の追加を想定すること等を踏まえ、通期業績予想は期初想定を据え置いた。
- 拠点ネットワーク再編では、第3四半期以降も5店舗の統廃合・移転を進めていく予定。

コスト構造改革

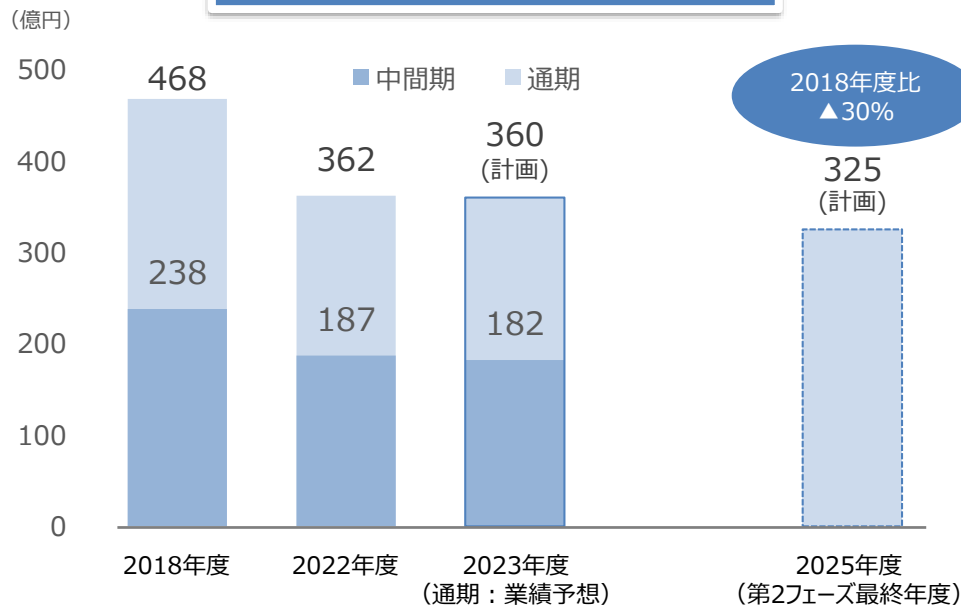
持続可能な収益構造構築に向け、2018年度対比▲30%のコスト構造改革を完遂

	2018年度 実績	2022年度 実績	2025年度 計画	第2フェーズ 削減額
経費	468億円	362億円	325億円	▲37億円

▲30%



経費推移



有人店舗拠点数の推移

2023年3月末	統廃合・移転*数		2024年3月末 見通し
	上期	下期	
101店舗	4店舗	5店舗	92店舗

*移転：ブランチインブランチ（店舗内店舗）への移転を指し、1拠点としてカウント



- 債権品質向上に向けた取組みとして中期経営計画第2フェーズより重視している金融再生法開示債権のうち、組織的交渉先等以外の債権に対する実質的な保全状況は、約7割を維持。
- 一棟収益ローン残高は8,971億円で、そのうち延滞のない債権が8,713億円（下表(b)/(a)≒97%）。
- 2023年度も、引き続き定期調査を実施し、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の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。

金融再生法開示債権額と保全状況（2023年9月末）

（億円）

	金融再生法 開示債権額 (A)	カバー率		
		担保評価額*1 (B)	引当/保証保全額(C)	カバー率 (B+C)/A
組織的交渉先等	882	340	536	99.3%
組織的交渉先等以外*2	935	372	282	69.9%

*1 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

*2 「組織的交渉先等以外」は、一棟収益ローンに関する計数を表示

債務者区分別（組織的交渉先等を除く）の残高と延滞状況（2023年9月末）

（億円）

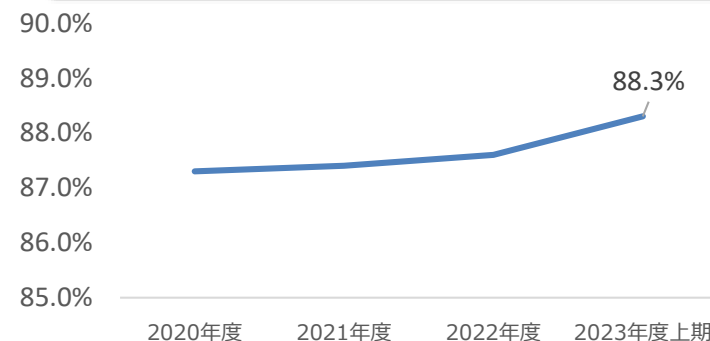
債務者区分	貸出金等 与信関連債権*4	一棟収益ローン*5	
		延滞なし	延滞あり
正常先	12,586	3,228	3,228
要注意先*3	5,556	4,722	4,705
要管理先	602	510	491
破綻懸念先	404	266	244
実質破綻先・破綻先	306	244	43
合計	19,456	(a) 8,971	(b) 8,713

*3 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

*4 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

*5 法人向け投資用不動産ローンを含む

一棟収益ローンの入居率（定期調査）

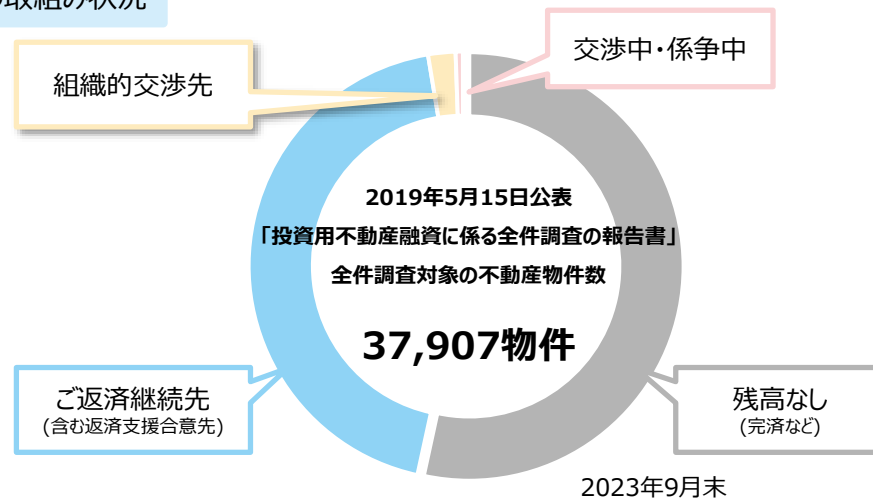


<調査内容>

- 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8,200件、残高ベースで約90%をカバー）



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5割強が融資残高0となり、4割強がご返済を継続いただいています。

一方、当社との間で組織的交渉が行われている件数は864物件※（37,907物件のうち2.3%）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。

※任意売却等により、2022年9月末から今年9月末までに64物件が組織的交渉先から外れております。

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。

※当社対応状況の詳細については、2023年11月22日公表の「シェアハウス以外の投資用不動産向け融資についての当社対応状況」をご参照ください。



- ・ 非対面・対面チャネルのデジタルシフトによりDXを推進し、新たな顧客体験の提供、業務改革を実現。
- ・ 戦略的分野（スマホアプリ等の顧客デジタル接点）は内製開発にて柔軟でスピーディーなサービス提供を実現。
- ・ 生成AIの利用開始に向け、当社専用の利用環境の構築及び利用ガイドラインを制定し、2024年度に全社員で利用開始予定。

非対面・対面のデジタルチャネル強化

スマホアプリ強化

- ・ AIチャットボット、外国語対応のサービス提供を開始
- ・ アプリで取引照会可能な期間を大幅に拡大し通帳レスを推進

WEB申込拡大

- ・ インターネット支店の口座開設をeKYCによる高度な本人確認ヘシフト
- ・ カードローンの申込手続を改善し、UIの向上を実現

店舗デジタル化推進

- ・ お客さま向けタブレット端末（SMA-Navi）での取扱メニューを順次拡大
- ・ キャッシュレス店舗のオペレーションを営業店サポートセンター（ESC）に集約

データ分析基盤高度化

- ・ クラウド技術を活用した、柔軟性・俊敏性のある次世代IT基盤を構築
- ・ 営業支援機能・コミュニケーション機能の拡充

生成AIの取り組み

概要

■ 効果

生成AIを活用することで業務効率化や生産性向上を図り、より付加価値の高い業務ヘリソースを配分できる

■ 計画

- ・ 2023年度に当社専用の利用環境を構築し試行を開始
- ・ 2024年度に全社員へ利用拡大
- ・ 社内情報を生成AIに学習させ、問い合わせ回答の精度を向上

活用例

企画・アイデア創出

- ・ 企画・アイデアの創出・深堀り
- ・ FAQ・マニュアルなどの作成支援

文章作成・要約

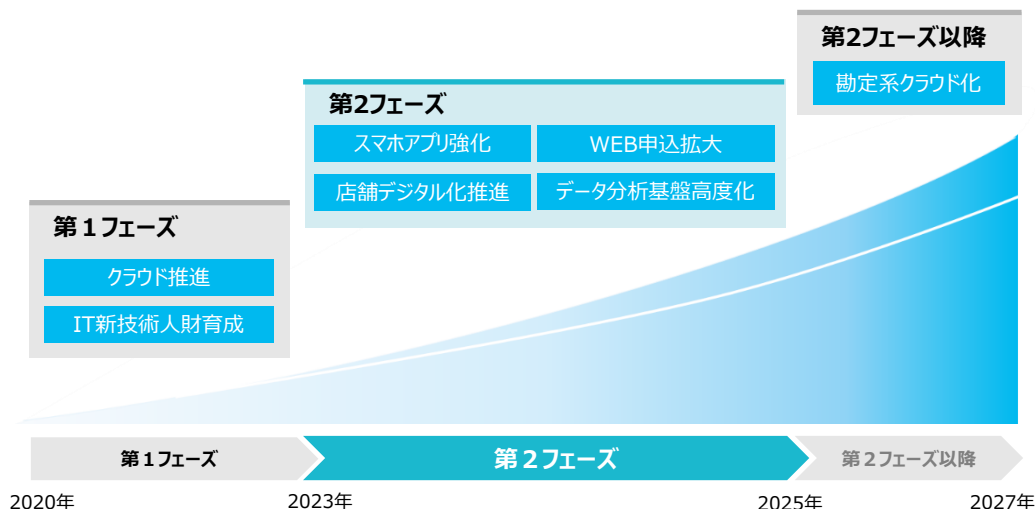
- ・ 文章作成・添削・校正
- ・ 会議等の音声から議事録作成

営業・マーケティング

- ・ 商品・サービスのキャッチコピー作成
- ・ 営業・コールセンターの通話分析

問い合わせへの回答

- ・ 社内チャットボットの自動化
- ・ コールセンターなどの問合せ回答案の作成



■ 企業価値向上に向けた取り組み①

施策①

施策②

施策③

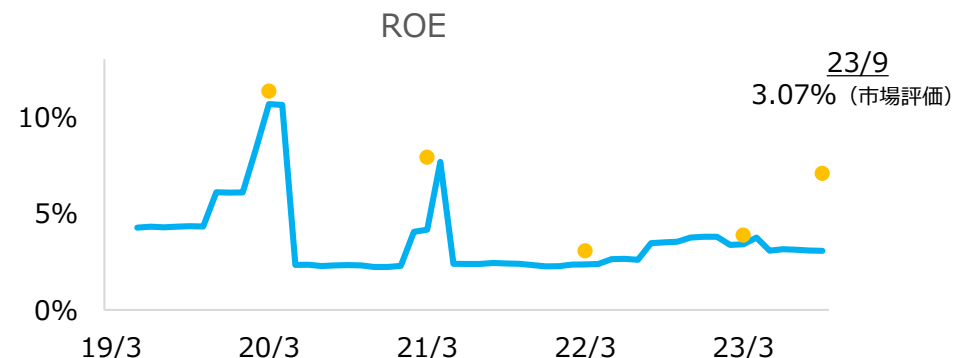
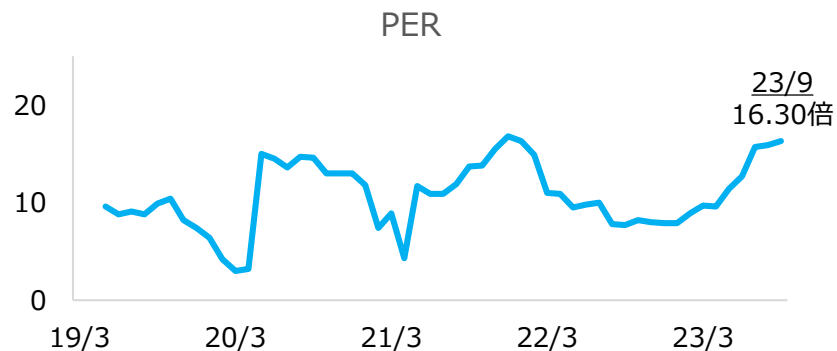
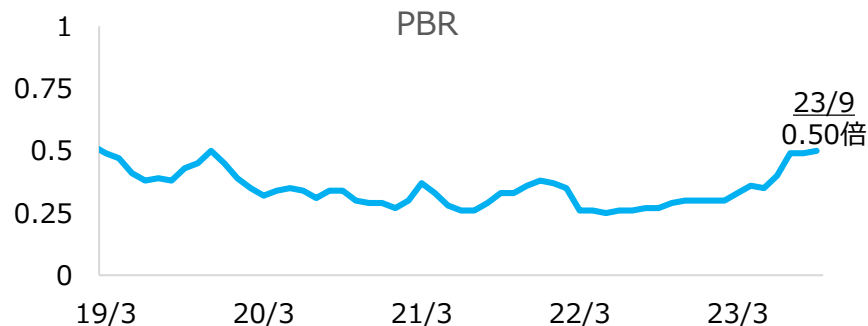
施策④

施策⑤



- 企業価値向上（株主価値向上）に向けて、資本コストを上回るROEの改善に取り組み、中長期的にはPBR1倍超を目指す。
- 特に課題として認識しているROE向上のため、中期経営計画“Re:Start2025 Phase 2”で掲げた戦略等の着実な遂行を目指す。

現状分析



◆ 上場地銀との指標比較

2023年9月末 単位：倍・%

	PBR	PER	ROE
当社	0.50	16.30	3.07
上場地銀平均	0.38	11.36	3.35

（出 所）QUICK、当社公表資料

（グラフ凡例） — PBR、PERは、連結優先ベース
ROEは上記指標をベースに算出（ $ROE = PBR \div PER$ ）

● ROE（実績、当社公表単体ベース）、
2019年3月期実績は△30.6%でグラフ外

課題認識

- 企業価値向上（株主価値向上、PBR改善）のため、ROEの向上が必須
- 中期経営計画を推進し、ROEの向上に繋げる

■ 企業価値向上に向けた取り組み②

施策①

施策②

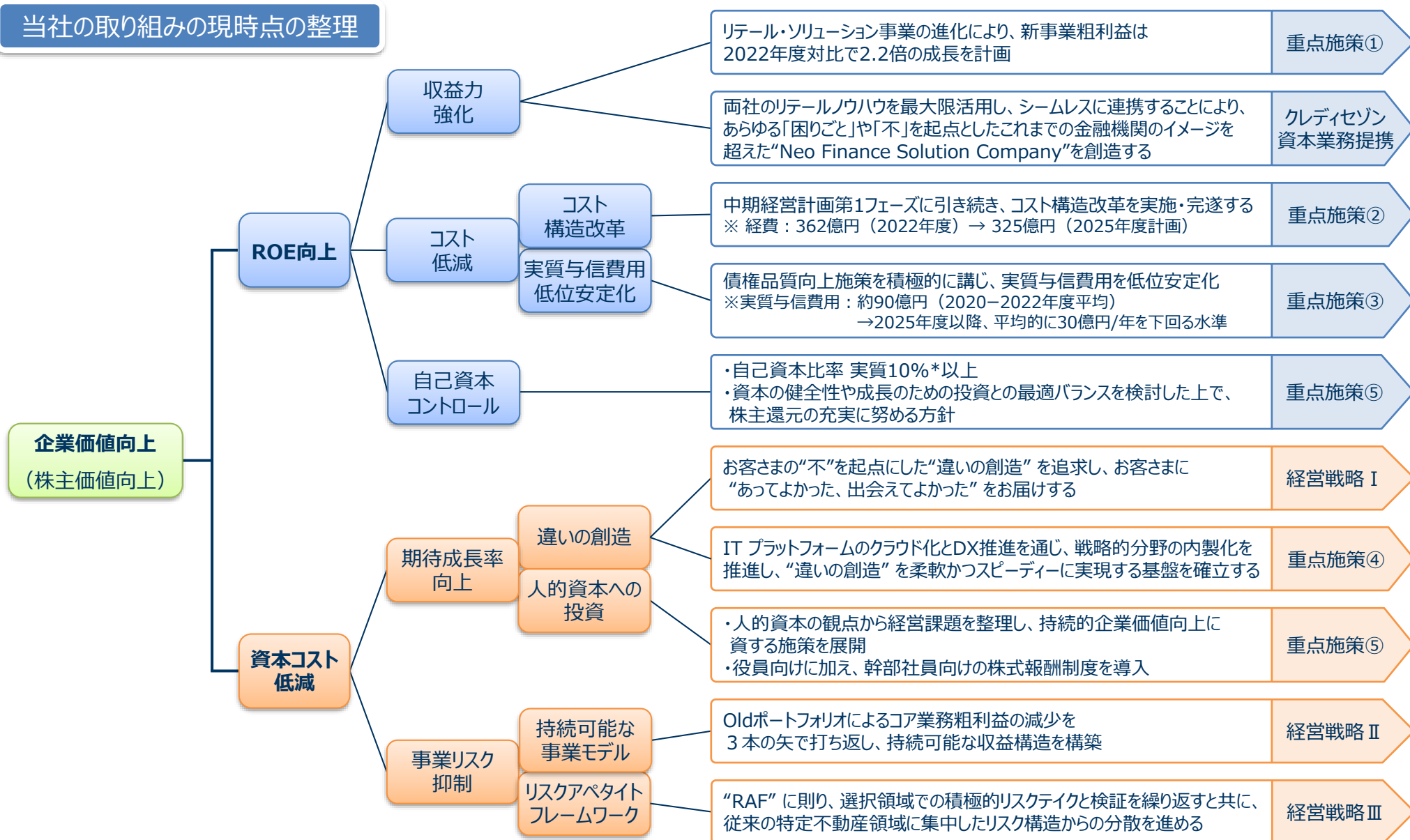
施策③

施策④

施策⑤



当社の取り組みの現時点の整理

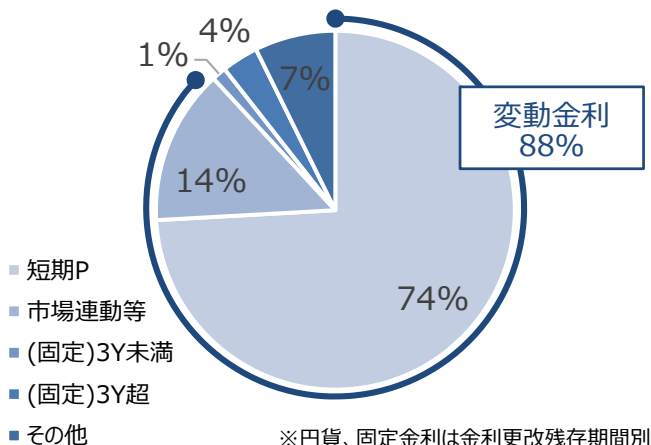


*バーゼルⅢ最終化ベース。また、有価証券評価差額金が評価損である場合は、当該評価損をコア資本より控除

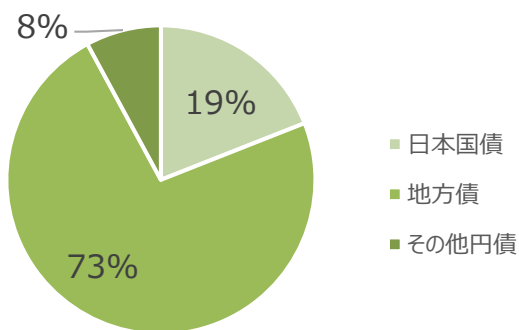


- 運用資産の太宗を占める貸出金は、約9割が変動金利であり、円金利の上昇は当社の収益にプラスの影響が想定される。
- 調達については、地元の静岡県・神奈川県を中心に粘着性の高い預金を確保している。

貸出金(基準金利別構成割合)



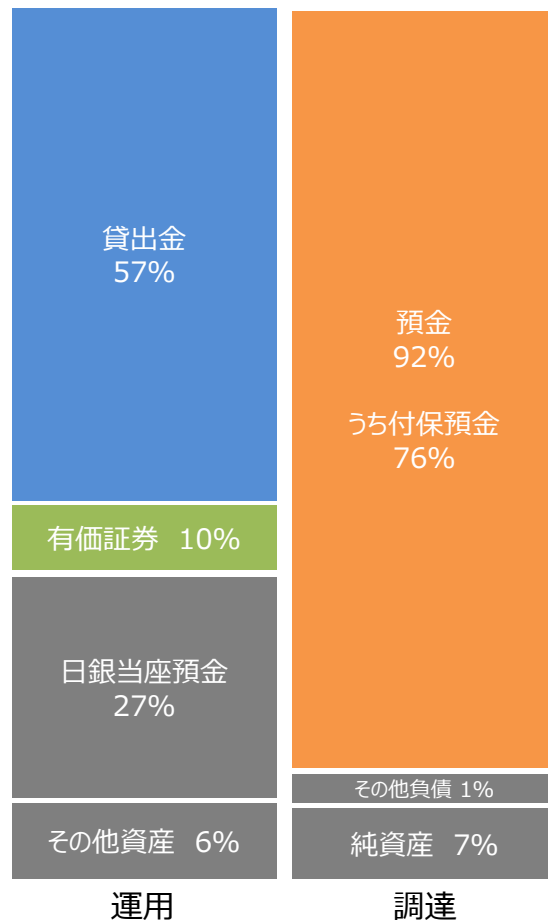
有価証券(円債構成割合)



2023年9月末時点(円債)
デュレーション: 6.62年 100BPV: ▲120億円

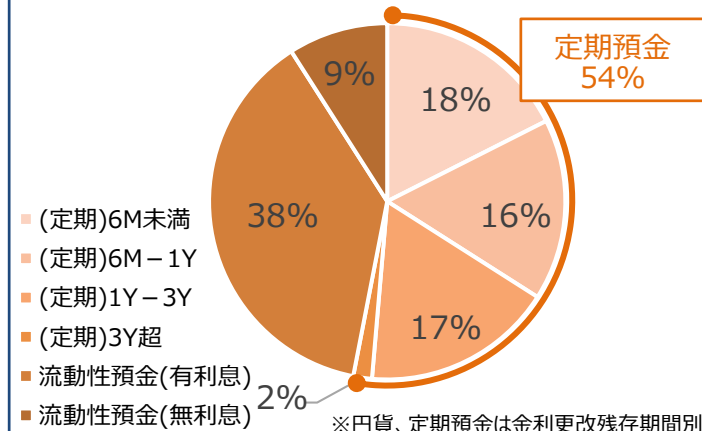
バランスシート

2023年9月末時点 3兆5,478億円

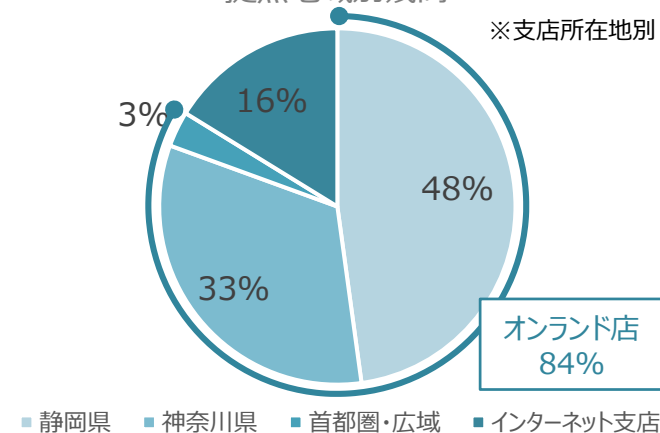


預金

定期預金比率



拠点地域別残高



■ 自己資本等の状況と株主還元方針について

施策①

施策②

施策③

施策④

施策⑤



自己資本・自己資本比率 <単体>

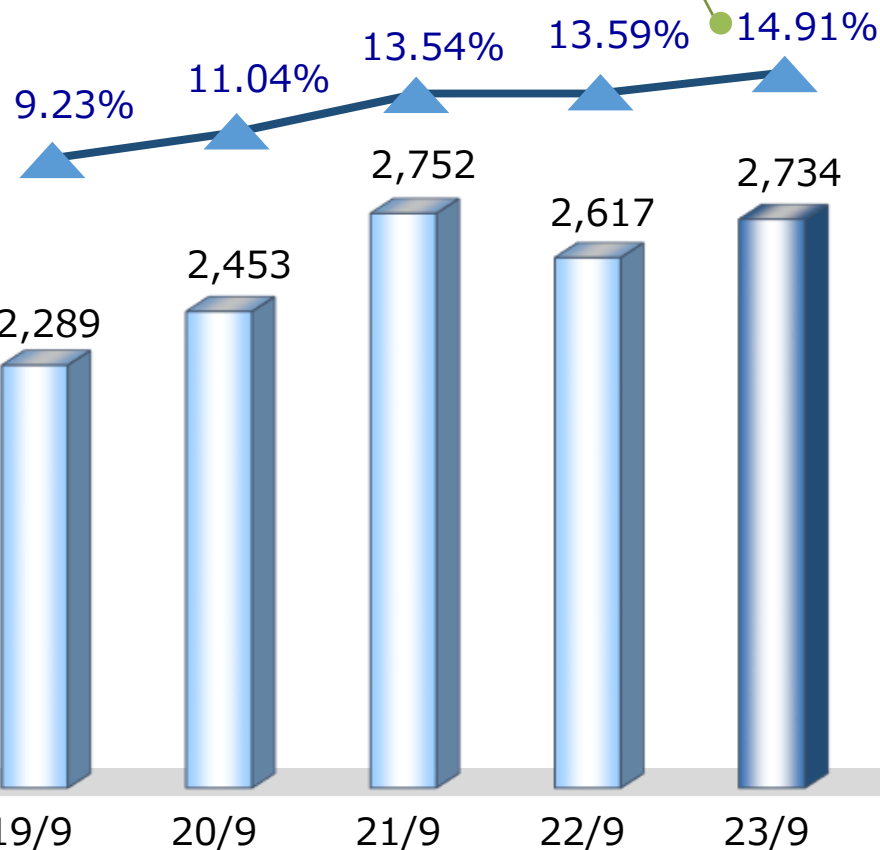
■ 自己資本

▲ 自己資本比率

バーゼルⅢ最終化適用
かつ自己株式完全取得後

11.96%
(試算値)

(億円)



株主還元方針

還元

当社グループの企業理念・長期的なビジョンを勘案したうえで、ステークホルダーへの還元を行う。

・ 株主還元の基本方針

資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、株主還元の充実に努める方針

・ 配当

配当性向30%程度を目安とした安定配当を基本方針とする

・ 自己株式取得

資本効率の向上に資する株主還元策として、業績・資本の状況、成長投資の機会及び株価を含めた市場環境を考慮し、機動的に実施

・ ESG/SDGsの推進

マテリアリティとして掲げた4つのテーマ(P36)を中心にグループ全体で推進

◆ 自己株式取得 ※2023年5月18日公表

取得株式の種類 普通株式

取得株数の総数 35,000千株（上限）

取得価額の総額 220億円（上限）

取得期間 2023年7月4日から2024年3月31日

本件による自己株式取得完了後、株式報酬制度等での活用を見込む
株式数を超える自己株式は原則消却予定

(2023年10月末時点の自己株式取得状況)

取得株数：11,719千株（進捗率33.5%）

取得価額：72億円（進捗率33.1%）

I 2024年3月期 中間期決算概要

II 2024年3月期 業績計画/ビジネス戦略

- (i) 重点施策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
- (ii) 重点施策2 . コスト構造改革の完遂
- (iii) 重点施策3 . 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化
- (iv) 重点施策4 . ITプラットフォームのクラウド化とDX推進
- (v) 重点施策5 . ステークホルダーとのベクトル合致

III TOPICS

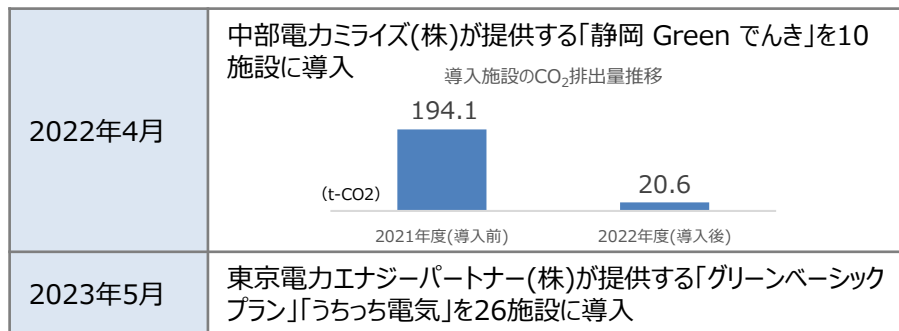
- (i) ESG／SDGsの取組み
- (ii) 業務提携

環境保全への貢献 - スルガ銀行グループのマテリアリティ -

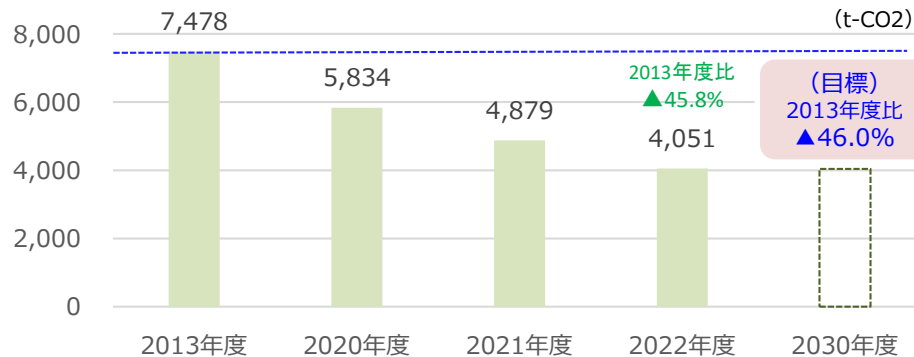
当社グループの本拠地である静岡県は富士山や駿河湾といった豊富な森林・海洋資源や観光資源を有していますが、森林の公益的機能の低下、水産資源の減少、廃棄物問題、海洋プラスチック問題など、多くの環境課題を抱えています。地域及び当社グループの持続的な発展のためにも、これらの課題解決に資する取組みを積極的に推進してまいります。

自社のCO₂排出量削減

■ CO₂フリー電気の導入



温室効果ガス (CO₂) 排出量推移 (Scope1+Scope2)



地域の環境保全に向けて

■ 「静岡県SDGsビジネスアワード」に協力

同アワードは、未来をつくる環境ビジネスを表彰する事業として、令和3年度に創設されました。環境ビジネスに取り組んでいる法人、もしくは、これから環境ビジネスに取り組みたい法人を対象に、静岡県内で環境課題の解決に貢献する事業アイデアを幅広く募集しています。



当社は、主催者である静岡県と連携し、採択団体が取り組む環境ビジネスの普及拡大を支援します。

■ 富士山一斉清掃への参加

“富士山をいつまでも美しくする会”の会員として、御殿場エリアの社員が「富士山一斉清掃」に参加し、富士山須走登山口を中心に清掃活動をしました。



社員が活躍・成長できる環境の整備 - スルガ銀行グループのマテリアリティ -

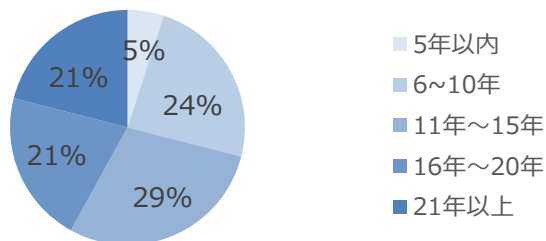
社員にとっても「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在」になることが、企業理念の目指すところです。当社グループが外部のステークホルダーからの期待に応え、責任を果たしていく上で、社員がいきいきと、やりがい・達成感・成長を感じながら日々の業務に邁進できる環境を整備することは、全てのステークホルダーのためにも重要だと考えます。

ダイバーシティの推進

■ 未来経営塾Lite

当社のダイバーシティ推進及び女性活躍推進への取組みの一環として、幅広い女性社員のキャリア意識を醸成し、幹部社員を目指す女性人財の裾野を広げることを目的に2023年10月より2年間の研修プログラム「未来経営塾Lite」を開始いたしました。本研修を通じて、参加者の相互理解を深めることにより、社内ネットワークを作り、キャリア形成の支援を行います。

【参加社員の就業年数構成】



【研修内容（予定）】

研修項目（予定）
活躍中の女性役席から講義
銀行を取り巻く社会情勢勉強会
経営幹部から講義
役員とのセッション
他社の女性管理職の方から講義

※期間：2023年10月～2025年9月
(2～3ヶ月に1回の開催を予定)



キックオフミーティング
2023年10月27日（金）開催

働きがいのある職場づくり

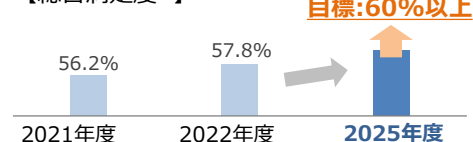
■ 社員モチベーションアンケートの実施

社員のモチベーション向上施策の検討・実施に向けて、各年度ごとに全社員を対象としたアンケートを実施しております。（2022年度は以下の項目についてアンケート実施。）

【アンケート項目】

・総合満足度	1項目
・社員の気持ち、考え方について	31項目
・職場の実態の意識について	20項目
・評価制度／教育研修について	16項目
・会社に対する評価、意識について	16項目
・その他	22項目

【総合満足度※】



※総合満足度：「総合的に考えて、現在の仕事・会社・職場にどの程度満足しているか。」という設問にて「満足・どちらともいえない・不満」の選択肢のうち、「満足」を選択した割合。

■ 先任FA(ファイナンシャルアドバイザー)職の導入

FA領域への戦略的な人財の配置と、55歳以上の先任社員の活躍を支援するため、「先任FA職」を設置いたしました。「先任FA職」に認定された社員は、FA・FAカウンター業務に従事し、成果に応じて先任年俸とは別に、賞与を支給いたします。

<外部評価：くるみん認定>

“子育てサポート企業”として厚生労働省より「くるみん認定」を取得しました。

※くるみん認定とは、次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業が申請を行うことにより認定を受けることができる制度です。

今後も女性をはじめとする社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる、いきいきと働きやすい職場環境の整備に取り組んでまいります。



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-

日本の少子高齢化は今後ますます進み、人口減少に伴う地域経済の衰退により様々な社会課題が一層顕在化してくることが懸念されます。一方、DXやFintechの進展など金融機関を取り巻く事業環境も変化しています。当社グループは、地域社会やお客さまを取り巻く環境変化を踏まえながら、時代に合った「お客さま本位」を追求・具現化し続け、地域金融機関・リテールバンクとしての責務を全うし、サステナブルな地域経済・社会の構築に貢献します。

遺贈に関する協定

高齢化が進行する中で、お客さまから「将来自分の遺産を地域のために役立てたい」というご相談にお応えすべく、自治体・大学等と連携を進めています。2023年度上期は、静岡大学、掛川市と「遺贈に関する協定」を締結いたしました。

当社では、2007年より相続関連業務の取扱開始以降、お客さまのご相談に応じる中で培った知見を活かし、地域のお客さまが行う遺贈(寄付)について、支援してまいります。

● 国立大学法人静岡大学との協定締結 (2023.4.28)



右：静岡大学 学長 日詰氏
左：弊社取締役 戸谷

● 静岡県掛川市との協定締結 (2023.8.2)

＜遺贈に関する協定先（2023年10月末時点）＞

自治体：静岡県三島市、沼津市、掛川市

教育機関：国立大学静岡大学

医療機関：日本赤十字社静岡県東部

自転車振興に関するパートナーシップ協定

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及び地域活性化を目指し、多くの自治体・団体・一般事業法人等と「自転車振興に関するパートナーシップ協定」を締結しています。2023年度上期には、新たに3つの自治体・団体と同協定を締結いたしました。

今後、協定に基づき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、観光業を支援してまいります。

● 神奈川県茅ヶ崎市との協定締結 (2023.5.8)

● 湘南地域自転車観光推進協議会との協定締結 (2023.5.31)

● 静岡県袋井市との協定締結 (2023.9.26)



右：茅ヶ崎市長 佐藤氏
左：弊社取締役 戸谷



右：袋井市長 大場氏
左：弊社執行役員 大石

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-

地域活性化に向けた取組み

シティプロモーション -サイクリングプロジェクト-

地域の魅力を当社のSNSとWebで発信する企画を、パートナーシップ協定締結先を始めとした自治体・民間企業と共同で実施しています。
2023年度は新たに、5つのプロモーションを実施しています。

地域	名称	シティプロモーションの様子等
静岡県 中部	えだぼた (藤枝市)	
静岡県 西部	どまん中 袋井ぼたりんぐ (袋井市)	
湘南	・ちがさきCycling (茅ヶ崎市) ・湘南シェアサイクル 東海道旅	
静岡県 /神奈川県 全域	東急ホテルズ 自転車旅	

サイクリングイベント -サイクリングプロジェクト-

各自治体、団体、民間企業の皆さまとともに、サイクリングイベントを開催し、交流人口の拡大と地域の活性化に取り組んでいます。



静岡大学×スルガ銀行
「E-BIKEで巡る伊豆半島ジオパーク4km」



沼津市×スルガ銀行
「サイクルボールかのい90kmコースを走ろう！」

井伊部長の温泉グルメ探訪

地域貢献活動の一環として、静岡県・神奈川県(主に伊豆や箱根)の地元エリアの温泉施設や飲食店、観光スポットの情報を当社ホームページ内『井伊部長の温泉グルメ探訪』コーナーで全国にご紹介しています。
2013年の活動開始から順次レポートを追加し、既に350か所を超える「地元のよいとこ」をご紹介します。このエリアでは随一の観光情報データベースとなっています。



<井伊湯種のプロフィール>

勤続30年を超えるスルガ銀行の社員です。温泉部長という肩書をもつ銀行員は、おそらく日本でも唯一だと考えています。「井伊湯種(いいゆだね)」は、もちろんペンネームですが、公式の名刺も持っています。趣味で全国あちこちの温泉を巡っており、これまでに訪問した温泉地は1,000を超えるという、社内では誰もが認める温泉マニアです。温泉達人会に所属し、温泉ソムリエアンバサダーなど、温泉関連の資格も多数保有しています。



井伊湯種(いいゆだね)

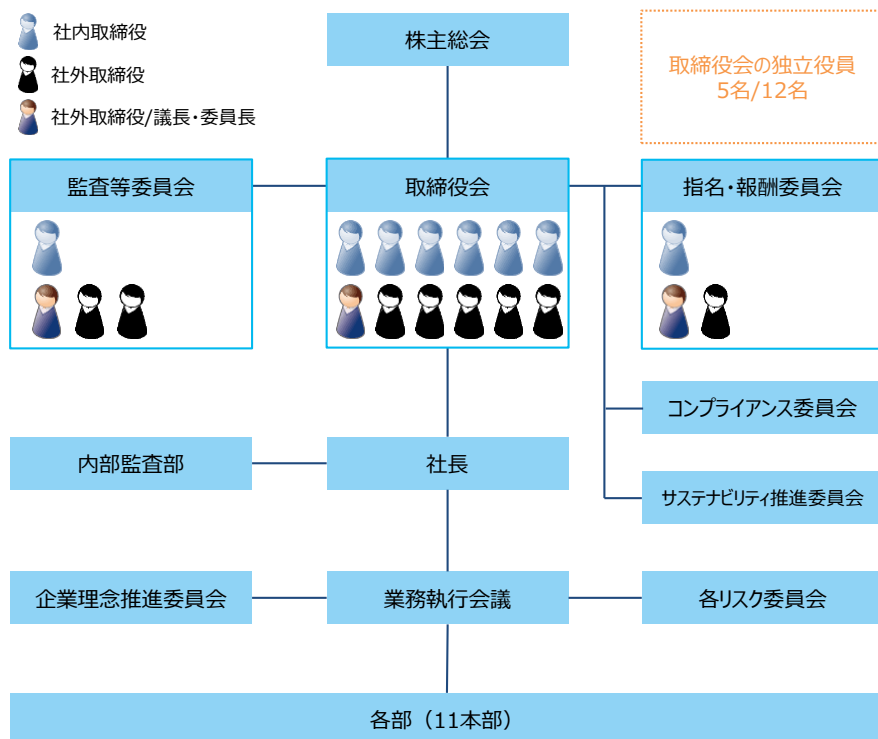


盤石なガバナンス基盤の確立 -スルガグループのマテリアリティ-

企業理念及びコンプライアンス憲章を体現し、「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在」になるために、また地域金融機関が、その責務を果たしていく上でも「ガバナンスの向上」を目指していく必要があります。当社グループは、「盤石なガバナンス基盤の確立」をマテリアリティとし、更なるガバナンスの向上に邁進します。

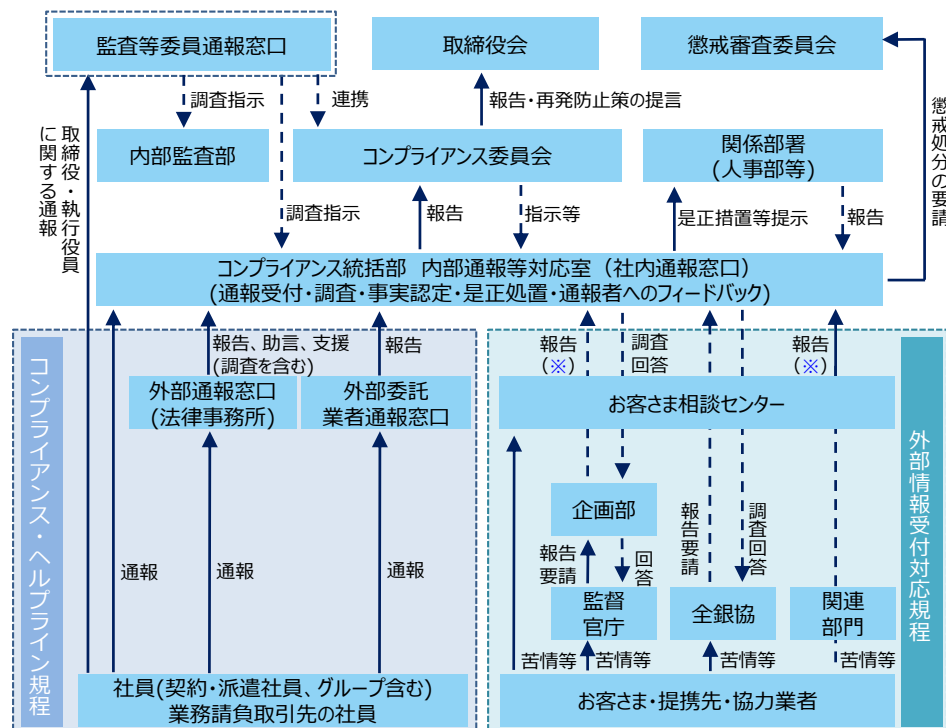
■コーポレートガバナンス体制図

取締役会の議長及び監査等委員会及び指名・報酬委員会の委員長は独立社外取締役が務めており、当社意思決定の健全性及び透明性を確保しております。



■内部通報制度の確立

社員からの内部通報や外部から寄せられるリスク情報の一元管理のため、専門部署である「内部通報等対応室」を設置し、リスク情報は取締役会の下部組織であるコンプライアンス委員会に報告をしております。



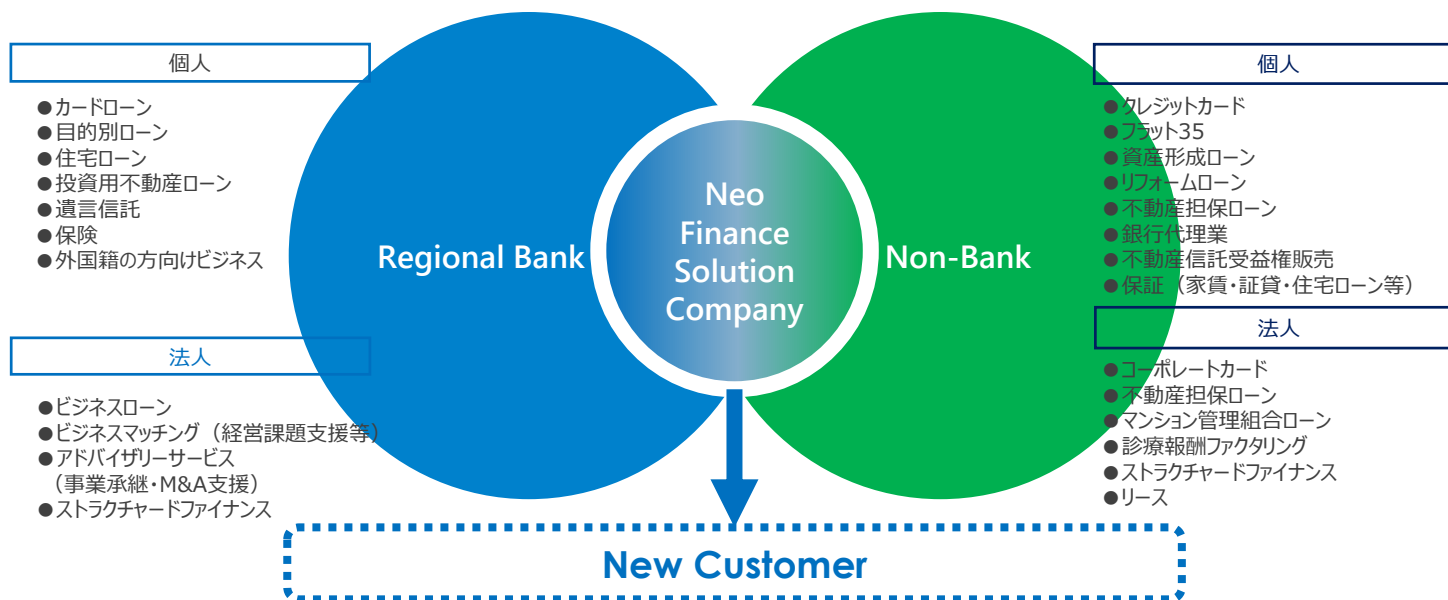
※特定情報(外部からの情報のうち、当社社員(関係係含む)に係るコンプライアンス違反に関する情報)につき報告する。



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154億円
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

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
- 上記施策に加え、それ以外の領域での連携についても、協議を進めている。

3. 相互取締役派遣

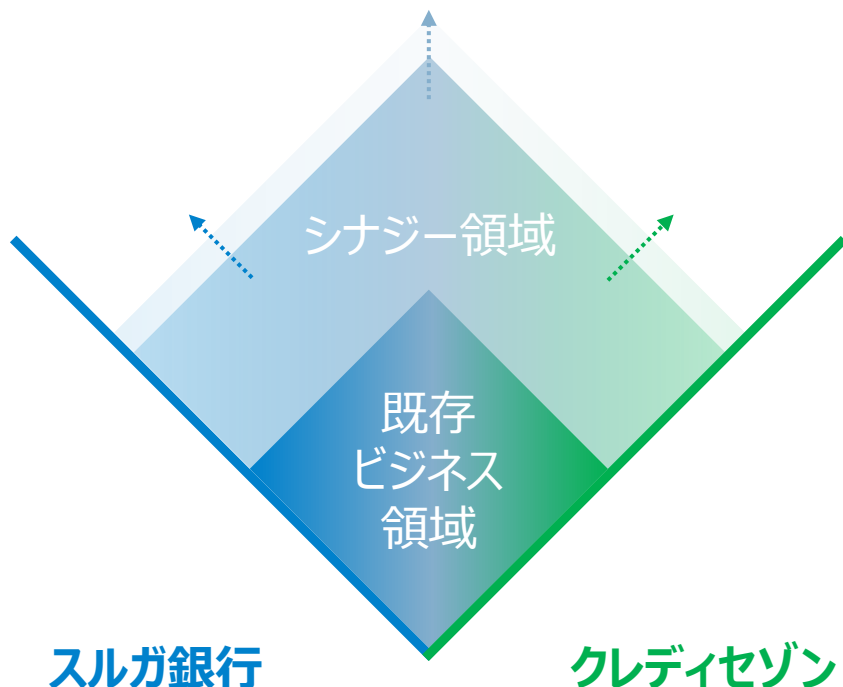
両社の連携を更に深め、また両社それぞれのガバナンス態勢強化に向け、取締役1名を相互に派遣。（派遣取締役：当社社長 加藤、クレディセゾン副社長 高橋）



< 目指す方向性 >

両社が協同することで競争力のある商品を新たに開発し、新規顧客開拓を推進。

12月以降も、両社で新たなマーケット向けの商品開発と協業を推進していく



スルガ銀行

クレディセゾン

人材交流等による業務シナジーの追求

不動産
ファイナンスの
共同展開

2023年11月

住宅ローン事業
における連携

2023年10月

「コラボレーションローン」
の共同提供開始

スルガ銀行で「クレディセゾン
保証付住宅ローン」取扱いを開始



スルガ銀行

Non-Bank

「豊富な顧客取引先基盤」
「即時与信、即時取引で培った審査力」

Bank

「顧客との直接対話力」
「カスタムメイドの審査力」

事業領域合計で、今後5年間（FY23 ～ FY27）
新規ローン実行額 **3,500億円以上** を目指す

セゾンプラチナ
ビジネスAMEX
カード共同事業化

2024年春
(予定)

スルガ銀行
セゾン支店の設立

2024年夏
(予定)

參考資料



<単体>

(億円)

	2023年3月期 中間期実績 (A)	2024年3月期 中間期実績 (B)	前年同期比 (B)-(A)
コア業務粗利益 (除く投信解約損益)	3 1 5	2 9 5	▲ 2 0
経費 (▲)	1 8 7	1 8 2	▲ 5
人件費	6 9	6 7	▲ 2
実質与信費用 (▲)	▲ 5 2	▲ 1 2	+ 3 9
有価証券関係損益	▲ 1 1	0	+ 1 1
その他臨時損益	1	0	▲ 1
経常利益	1 7 0	1 2 5	▲ 4 4
特別損益	▲ 2	▲ 6	▲ 4
中間純利益	1 6 1	9 3	▲ 6 7

<連結>

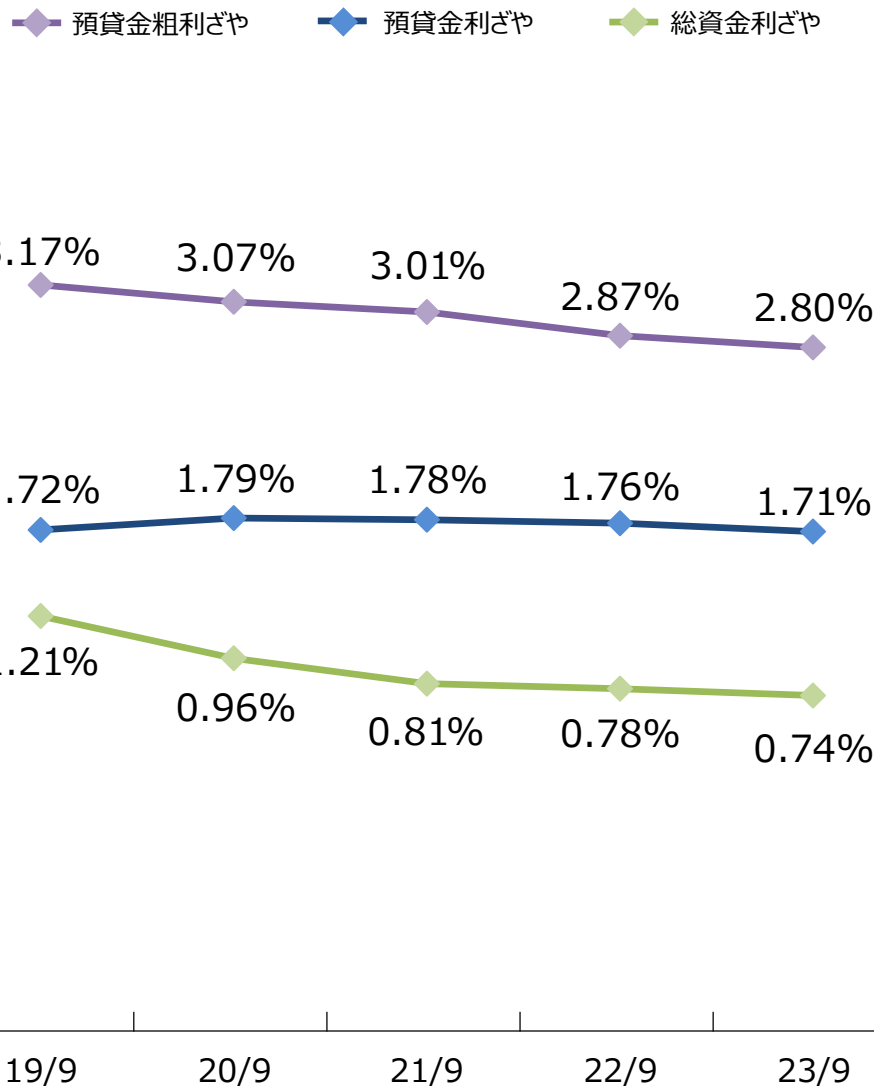
	2023年3月期 中間期実績 (A)	2024年3月期 中間期実績 (B)	前年同期比 (B)-(A)
連結経常収益	5 2 6	4 3 9	▲ 8 7
連結経常利益	1 8 2	1 2 8	▲ 5 4
親会社株主に帰属する 中間純利益	1 6 3	9 5	▲ 6 8

<主な増減要因(単体、前年同期比)>

資金利益	・貸出金利息の減少 ▲15億円 (平残要因▲7.8億円、利回り要因▲7.9億円) ・有価証券利息配当金の減少 ▲15億円 ・買入金銭債権利息の増加 +7億円
経費	・人件費の減少 ▲2億円 ・物件費の減少 ▲3億円
実質与信費用	・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 +27億円 ・貸出条件緩和債権のうち将来の回収正常化が見込み難い債権に 対する予防的引当 +23億円
有価証券関係損益	・マルチアセットファンドの一部売却による償還損の剥落 +30億円 ・株式売却益の剥落 ▲18億円
特別損益	・固定資産の減損損失 ▲4億円

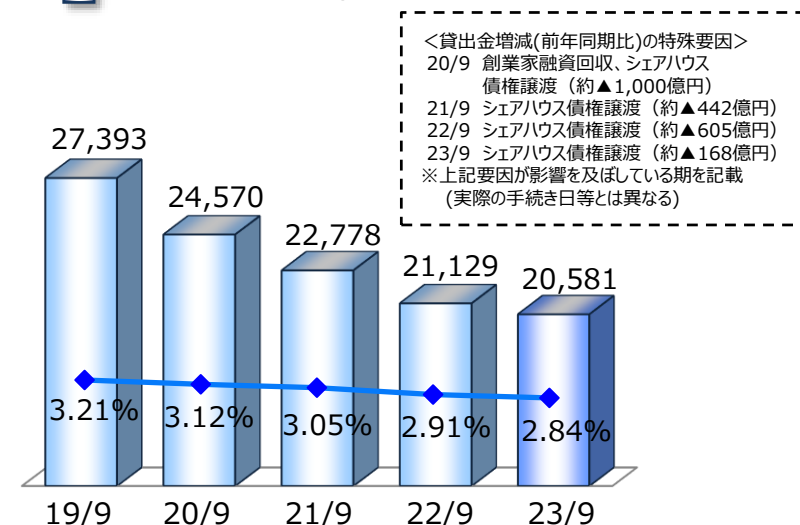


利ざや等の状況



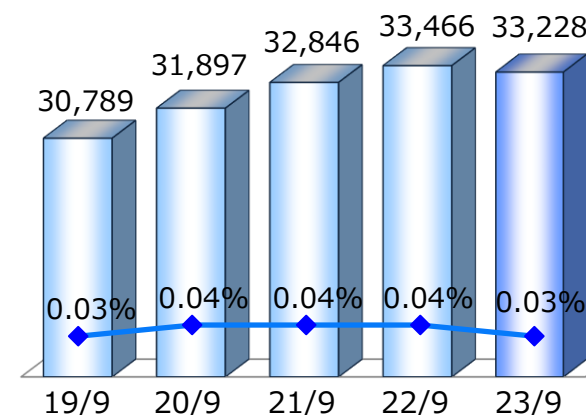
貸出金利回りと貸出金平残

■ 貸出金平残 (億円) ◆ 貸出金利回り



預金利回りと預金平残

■ 預金平残 (億円) ◆ 預金利回り





・実質与信費用（2023年9月期）

（億円）

項目	実質与信費用	貸倒引当金
投資用不動産ローン ※	▲ 1	9 9 1
住宅ローン	▲ 1	2 0
無担保ローン	0	2 7
コラボレーション・ローン等	▲ 0	2
事業性貸出等	▲ 1 0	7 5
合計	▲ 1 2	1, 1 1 8

※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

※コラボレーション・ローン等は、他社と共同・連携した形態でのローン等（ローン・パーティシペーションや他社債権の買入等）

・金融再生法開示債権（2023年9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	1,176	1,176	453	722	100%
危険債権	410	282	184	98	68.9%
要管理債権	490	276	159	116	56.3%
合計	2,076	1,735	797	937	83.5%
総与信に占める開示額の割合（不良債権比率）	10.1%				

■ ローン等の残高、利回り、延滞率（前年同期比）＜単体＞

財務

中計



(億円)

	2022年9月			2023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	16,060	3.08%	6.68%	14,743	3.00%	7.12%
住宅ローン	4,418	2.75%	0.28%	4,221	2.64%	0.36%
投資用不動産ローン	11,313	3.18%	9.41%	10,202	3.12%	10.14%
其他有担保ローン	328	4.41%	0.46%	320	4.15%	0.27%
無担保ローン	1,355	10.46%	2.51%	1,200	10.49%	2.07%
カードローン	928	11.78%	0.94%	856	11.69%	0.85%
無担保証書貸付等	426	7.59%	5.94%	344	7.51%	5.11%
個人ローン(A)	17,415	3.65%	6.36%	15,944	3.57%	6.74%
個人ローン(組織的交渉先等を除く)(F)	16,362		1.50%	14,965		1.48%
法人向け投資用不動産ローン(B)	403	1.82%	—	768	1.74%	—
ストラクチャードファイナンス(C)	827	2.24%	—	1,458	2.31%	—
コラボレーション・ローン等(D)	970	1.95%	—	1,342	2.20%	0.02%
合計＜(E)：(A)(B)(C)(D)合算＞	19,616	3.47%	5.65%	19,514	3.31%	5.51%

※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）、末残ベース

※中期経営計画“Re:Start 2025”以降の推進領域別で区分

法人向け投資用不動産ローンは、資産管理会社等に対する投資用不動産ローン、ストラクチャードファイナンスには特定社債等を含む

コラボレーション・ローン等は、他社と共同・連携した形態でのローン等（ローン・パーティシペーションや他社債権の買入等）

※「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



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

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

重点 施策

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
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

インフラ

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

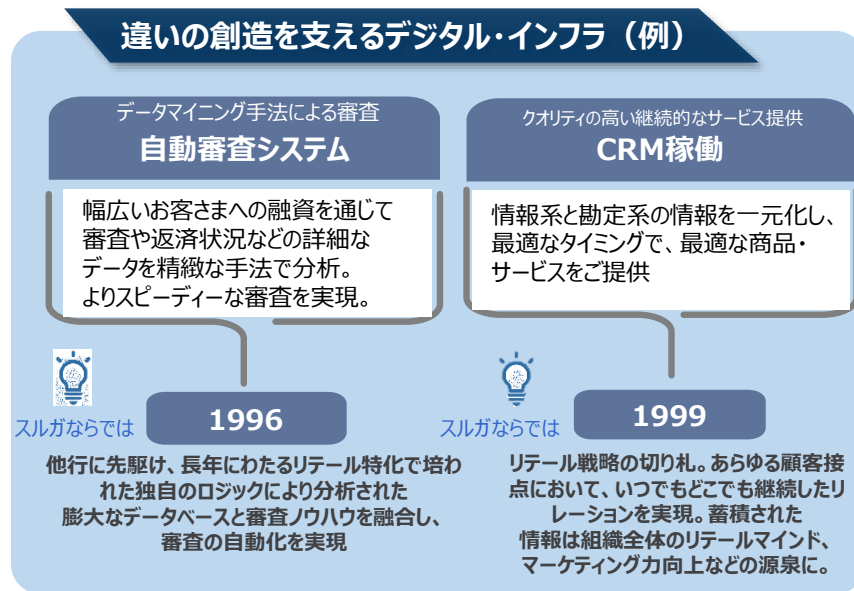
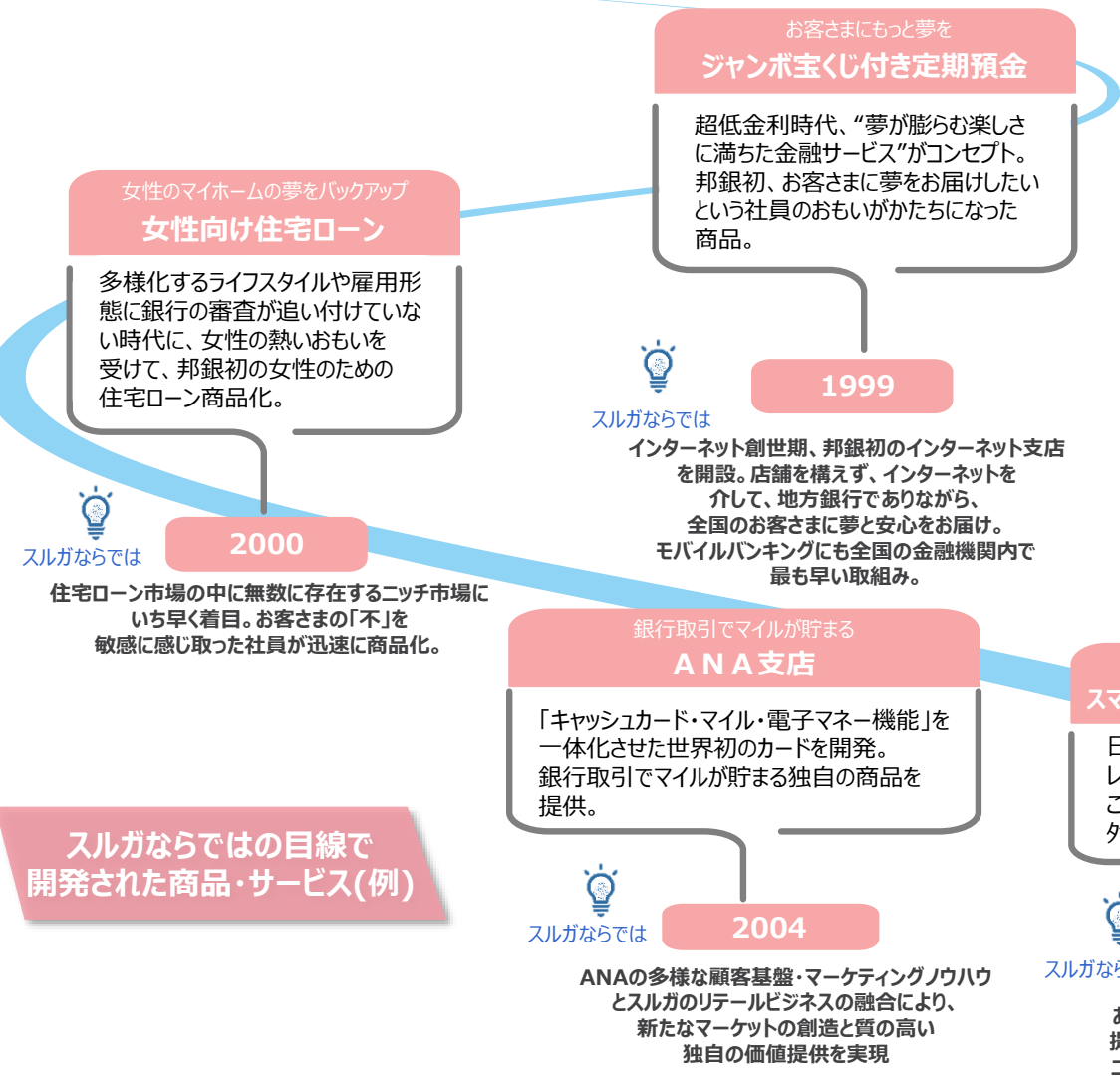
Agile
スピード、挑戦、自律分散

Kyo-so
協働、対話、価値創造

Resilience
回復、しなやか、リスク分散



スルガ銀行は過去から現在に至るまで、
お客さまの“不”を起点としたスルガならではの目線によるソリューションを提供





新事業粗利益 (コア業務粗利益・Newポートフォリオ)

- 経営戦略Ⅰ（リテール・ソリューション事業の進化）により、新事業粗利益は2022年度対比で約2倍の成長を計画

新事業粗利益の内訳	2025年度 計画	2022年度 実績	増減
リテール・ソリューション事業	65	23	+42
ソリューション事業*1	30	8	+22
投資用不動産ローン	35	15	+20
市場ファイナンス	95	54	+41
ストラクチャードファイナンス	45	23	+22
市場運用等*2	50	30	+20
Newポートフォリオ合計	160	77	+83

← 約2倍 (単位：億円)

*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 市場運用等にはコラボレーション・ローン等を含む

“3本の矢”で
持続可能な
収益構造を構築

経 費

- 経営戦略Ⅱ（持続可能な収益構造の構築）の一環として、第1フェーズに引き続き、コスト構造改革を実施・完遂する計画
※ 経費：362億円（2022年度実績）→ 325億円（2025年度）（約▲40億円）

実質与信費用

- シェアハウス以外の一棟収益ローンについても債権品質向上施策を積極的に講じ、実質与信費用を低位安定化させる計画
※ 実質与信費用： 約90億円（2020－2022年度実績の平均）
→ 2025年度以降、平均的に30億円／年を下回る水準
（約▲60億円）

Oldポートフォリオによるコア業務粗利益の減少

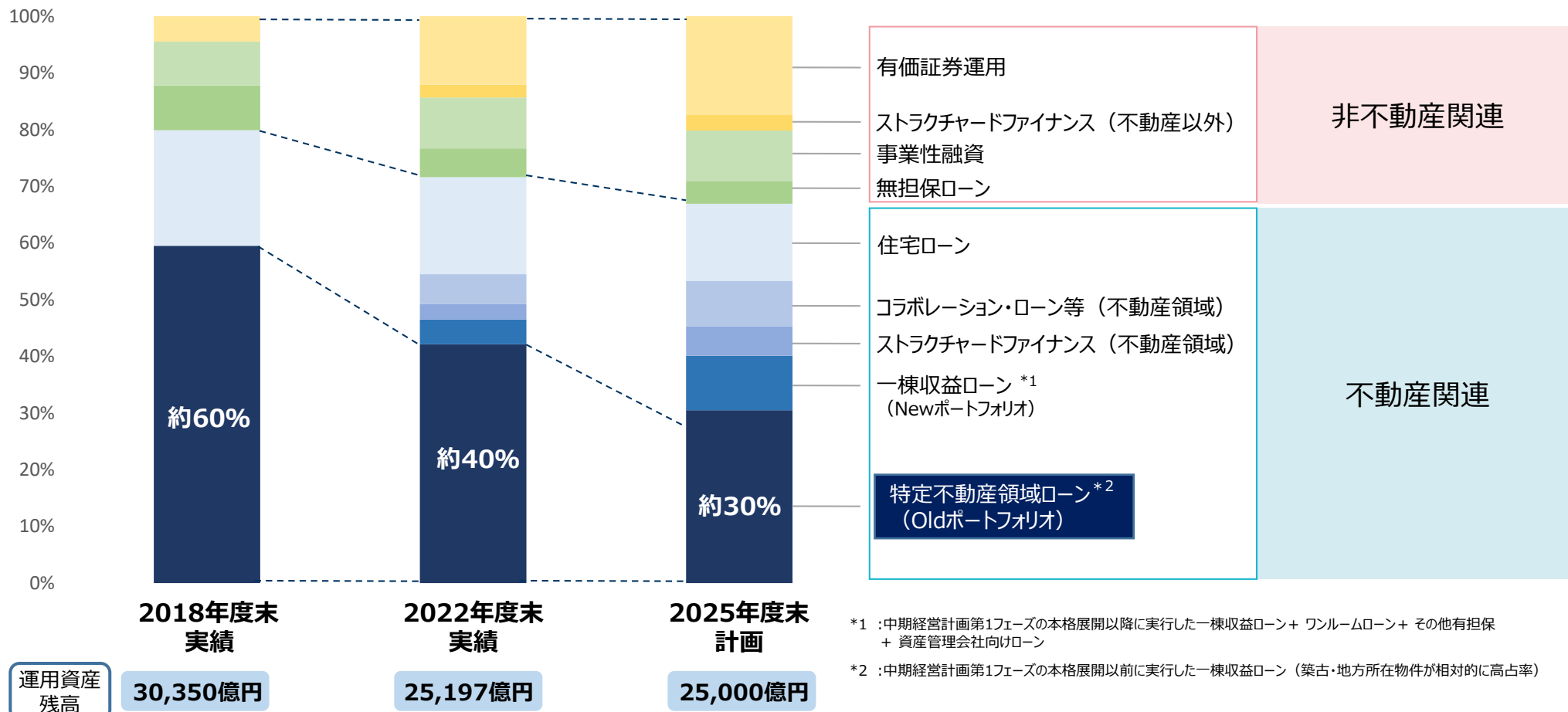
524億円 → 325億円
(2022年度実績) (2025年度)
(約▲200億円)

〔New/Oldポートフォリオの定義〕

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



2018～2025年度の運用資産構成変化



従来の特定不動産領域が総運用資産に占める比率は、
約60% (2018年度末) → 約40% (2022年度末) → 約30% (2025年度末) へ低下する計画

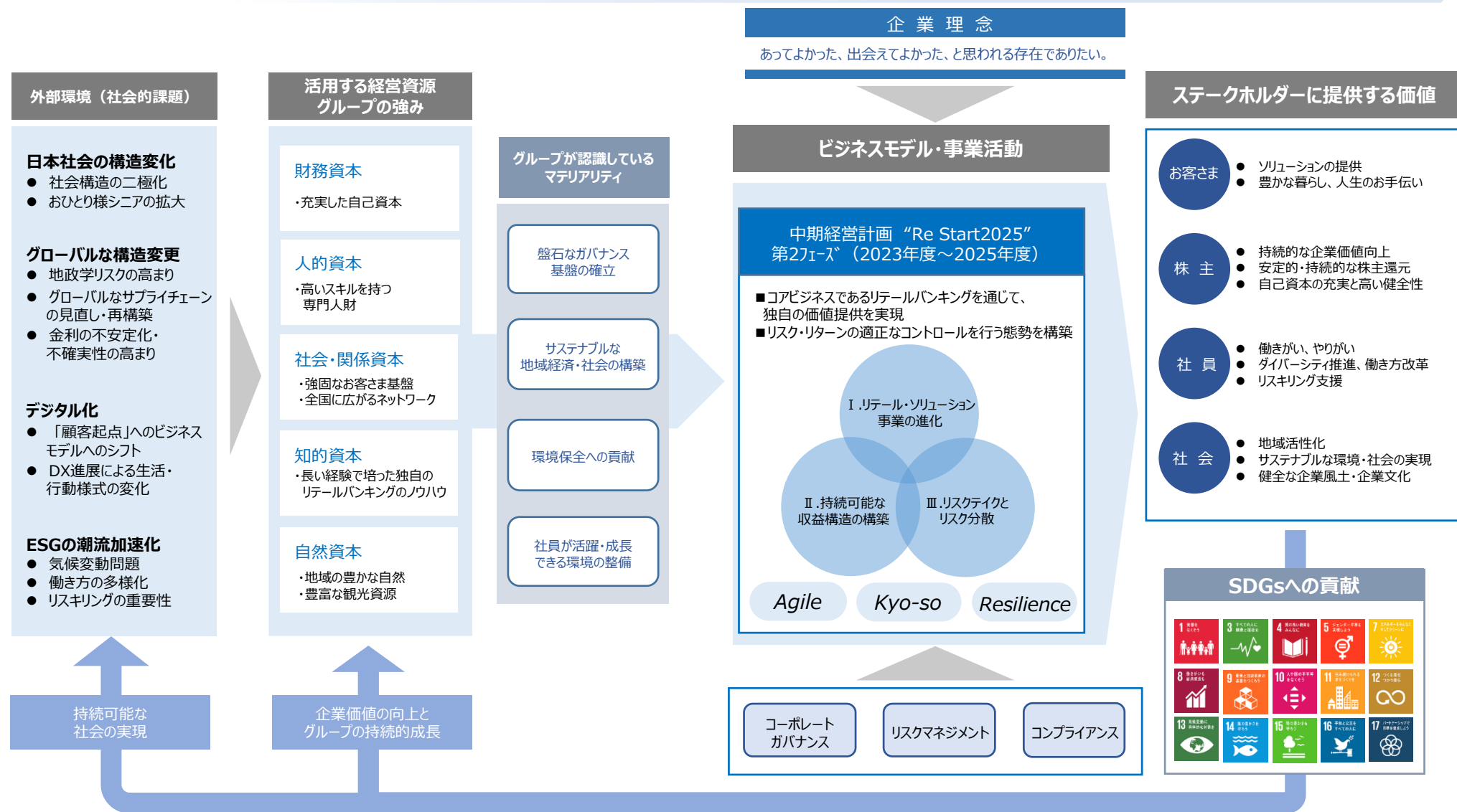


		2022年度 実績	2025年度 計画	備 考
メインKPI	経常利益	112億円	130億円	
	当期純利益 (連結)	105億円	110億円	・ 親会社株主に帰属する当期純利益
	自己資本比率 (バーゼルⅢ最終化ベース)	11.39%	実質10% 以上	・ 有価証券評価差額金が増加している場合には、 当該評価損をコア資本より控除
サブKPI [メインKPI実現に向けた 重点取組指標]	新事業粗利益	77億円	160億円 以上	・ 2020年4月以降に実行した商品・サービスによる収益 ・ コア業務粗利益（投資信託解約益は除く）ベース
	経費	362億円	325億円 以内	
	実質与信費用比率	-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×10,000

*「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行（単体）の計数・指標



お客さまと地域の課題に応えるサービスの提供を通じ、ステークホルダーの価値創造を実現





〈 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。