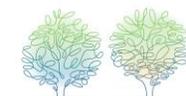


スルガ銀行

2024年3月期 通期決算説明会

2024年5月24日

スルガ銀行



目次

I 2024年3月期 通期決算概要	page
・2024年3月期 通期決算実績 前期比	1
・決算ハイライト：持続的成長を支える4つの要因	2
・ローン等の新規実行額推移	3
・2025年3月期 業績見通し〈単体・連結〉	4
II ビジネス戦略	page
・新事業粗利益の見通し	5
・コミュニティバンク	6
・ダイレクトバンク	7
・首都圏・広域バンク	8
・市場ファイナンス	9
・クレディセゾンとの協業	10
・コスト構造改革	11
・一棟収益ローンの状況	12
・投資用不動産ローン（組織的交渉先の状況）	13
・ITプラットフォームのクラウド化とDX推進	14

III PBR1倍超に向けた取組み	page
・フレームワークと主な取組み	15
・課題認識と目標設定	16
・資本政策	17
・金利ある世界に向けた事業影響とリスク点検	18
・Environment	19
・Social	20
・Governance	22
結び	23
参考資料	page
・2024年3月期 通期決算実績 前期対比	24
・2024年3月期 通期決算実績 業績見通し対比	25
・利ざやの状況	26
・実質与信費用、金融再生法開示債権	27
・ローン等の残高、利回り、延滞率（前期比）	28
・中期経営計画の全体像	29
・中期経営計画の取組み方針	30
・経営戦略 I . II . III	31
・中期経営計画KPIの修正	34
・価値創造プロセス	35

本資料における表記の定義

株式会社クレディセゾン クレディセゾン、セゾン

I 2024年3月期 通期決算概要

II ビジネス戦略

III PBR1倍超に向けた取組み



■ 2024年3月期 通期決算実績 前期比

<単体>

(億円)

	2023年3月期 (A)	2024年3月期 (B)	前期比 (B)-(A)
コア業務粗利益 (除く投信解約損益)	602	585	▲17
うち新事業粗利益	77	113	+36
経費 (▲)	362	351	▲10
実質与信費用 (▲)	▲11	▲20	▲8
有価証券関係損益	▲144	▲51	+92
経常利益	112	201	+88
当期純利益	95	150	+54
ROE (当期純利益ベース)	3.87%	5.67%	+1.80pt

(実質与信費用の実績)

		2023年 3月期	2024年 3月期
実質与信費用 計		▲11	▲20
通常発生	特殊要因のない債権から発生する実質与信費用 (シェアハウス関連融資先も含む)	▲73	▲50
予防的引当	以下、対象債権に対する引当	61	30
	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	20	▲1
	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	41	31

<連結>

(億円)

	2023年3月期 (A)	2024年3月期 (B)	前期比 (B)-(A)
連結経常収益	924	914	▲9
連結経常利益	132	206	+73
親会社株主に帰属する当期純利益	105	153	+47

**単体・連結とも、経常利益・当期純利益が
2期連続の増益**

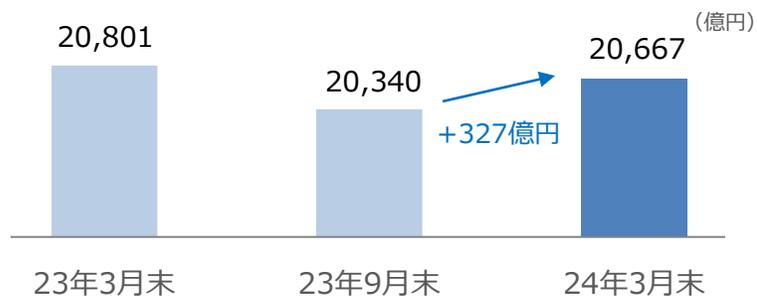
- **2024年3月期の実績 (単体・前期比)**
経常利益+78%
当期純利益+57%
ROE+1.8pt
- **配当 21円 (+12円増配)**



今後の持続的成長につながる収益基盤・リスクテーク力の強化が進展

＜貸出金残高＞

2024年3月期下期に、残高減少から増加(+327億円)に反転



＜債権品質＞

品質向上に向けた地道な取組みを通じ、徐々に金融再生法開示債権比率が低下

	23年3月末	24年3月末	増減
総与信に対する開示債権比率	10.48%	9.88%	▲0.6pt
うち組織的交渉先除く	6.52%	5.95%	▲0.57pt

＜有価証券＞

	2023年3月末		2024年3月末	
	時価	評価損益	時価	評価損益
その他有価証券	2,920	▲12	2,709	217
株式	155	77	469	252
債券	1,547	▲3	1,590	▲9
その他	1,217	▲86	649	▲26

安定的な収益が期待できる円債中心のポートフォリオ再構築に向け、含み損を抱えているアセット削減およびリスク削減が進捗

＜自己資本比率＞

	23年3月末	24年3月末
自己資本比率	13.04%	14.00%
自己資本(コア資本)	2,518	2,586
リスクアセット等	19,304	18,462

※バーゼルⅢ最終化適用後の自己資本比率（24年3月末）：11.87%

「金利ある世界」へ変わりつつある中、必要なリスクテークを可能とする資本バッファを確保



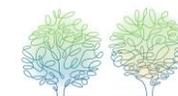
収益基盤・
リスクテーク
力の強化

貸出金
残高

債権
品質

自己資本
比率

有価証券
評価損益



■ ローン等の新規実行額推移

当社主体のオリジネーション領域におけるローン等新規実行額は着実に成長し、2024年3月期の伸率42%

(億円)

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 【第2フェーズ最終年度】
オリジネーション領域	1,038	1,562	2,227	1,850	1,950
ソリューション事業	199	364	517	550	650
投資用不動産ローン	347	476	830	700	700
ストラクチャードファイナンス	492	721	879	600	600
コラボレーション・ローン等	599	799	258	650	650
合計	1,638	2,362	2,486	2,500	2,600

第1フェーズ

第2フェーズ

2020年3月期

2023年3月期

2026年3月期

※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、法人向け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

※2024年4月4日公表の見通し（ストラクチャードファイナンス：770億円）と実績（879億円）の差異：

リファイナンス案件の回収分やコミットメントライン等の空枠利用分



■ 2025年3月期 業績見通し<単体・連結>

2025年3月期は、新事業粗利益を着実に積み上げると共に、債権ポートフォリオの品質向上をもう一步進める計画
 なお、有価証券は再構築から漸進的積み上げステージへの移行に伴い、関係損失が剥落する見通し

<単体>

(億円)

	2024年3月期 実績 ①	2025年3月期業績見通し		前期比 ②-①
		通期 ②		
		中間期		
コア業務粗利益 (除く投信解約損益)	585	285	560	▲25
うち新事業粗利益	113	79	160	+46
経費(▲)	351	180	355	+3
実質与信費用(▲)	▲20	25	30	+50
有価証券関係損益	▲51	0	0	+51
経常利益	201	85	185	▲16
当期純利益	150	70	145	▲5
1株当たりの配当金 (通期は累計)	21円	11円	22円	+1円

*1株当たり年間配当金 22円 = 中間配当金 11円 + 期末配当金 11円

<連結>

(億円)

2025年3月期業績見通し		連単差 (③-②)
通期 ③		
中間期		

85	190	+5
70	145	±0

<2025年3月期実質与信費用見通しの想定・単体>

【通常発生分】

特殊要因のない債権に対する実質与信費用は、予想損失率の低下などもあり、通期ではほぼ発生しない想定

【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中の債権や、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を織り込み、通期では30億円を想定

(億円)

	中間期	通期
	実質与信費用	25
通常発生分	10	0
予防的引当	15	30

I 2024年3月期 通期決算概要

II ビジネス戦略

III PBR1倍超に向けた取組み



■ 新事業粗利益の見通し

中期経営計画の順調な進展により、2025年3月期の新事業粗利益は、前期比+46億円の成長を見込む

新事業粗利益 (コア業務粗利益・Newポートフォリオ)

	2024年3月期 実績 (A)	2025年3月期 通期見通し (B)		増減額 (B)-(A)
		中間期		
リテール・ソリューション事業	45	28	59	+14
ソリューション事業*	17	10	23	+5
投資用不動産ローン	27	17	36	+8
市場ファイナンス	68	50	100	+31
ストラクチャードファイナンス	39	22	47	+8
市場運用等**	29	28	53	+23
新事業粗利益 (Newポートフォリオ) 合計	113	79	160	+46
参考：Oldポートフォリオ粗利益	471	207	400	▲71

(億円)

< 4つの自律型プロフィットセンター >

コミュニティバンク

P6

ダイレクトバンク

P7

首都圏・広域バンク

P8

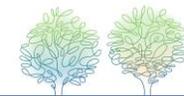
市場ファイナンス

P9

* 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

** 市場運用等にはコラボレーション・ローン等を含む

- 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



地元、静岡県・神奈川県で営業展開するコミュニティバンクは、2023年度、個人ソリューション事業・法人ソリューション事業とも業績が進展
特に、住宅ローン、目的別ローン、資産コンサルティングは引き合いが増加しており、エリア特性に合わせたアカウントセールスの実践を継続

ソリューション提案の拡大

2024年度の方針

シニア層

- ・セカンドハウスローン
- ・リフォームローン
- ・終活支援サービス「結美」
- ・遺言信託 …etc.



個人ソリューション事業

アウトバウンド主体の
顧客接点創出

ファミリー層

- ・住宅ローン・教育ローン
- ・投資信託、NISA・各種保険 …etc.

若年層

- ・給与振込
- ・スマホ口座
- ・NISA、つみたてNISA
- ・オートローン …etc.

永続経営

- ・SDGs取組支援
- ・事業承継
- ・M&A支援…etc.



法人ソリューション事業

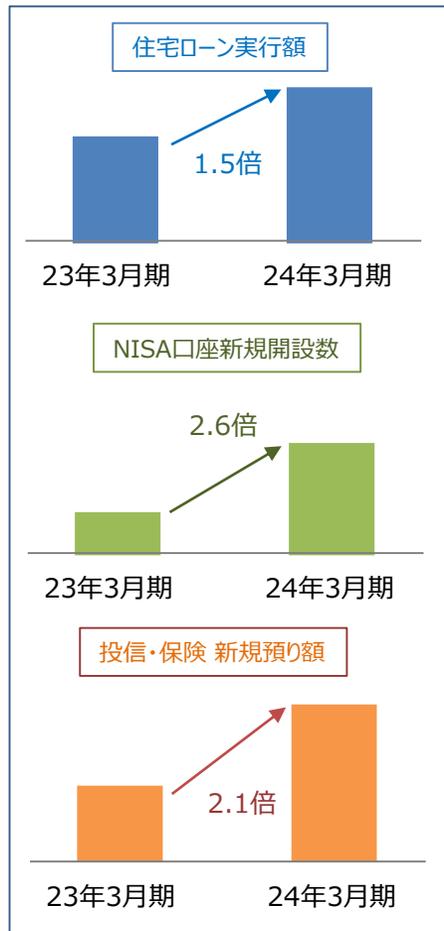
経営課題支援による
基盤の拡大

業務効率化

- ・インターネットバンキング・キャッシュレス化支援
- ・IT、DX化支援・設備導入支援 …etc.

経営支援

- ・事業性融資
- ・キャッシュレス化支援
- ・人材支援
- ・従業員向けセミナー …etc.



個人ソリューション事業 — アクティブシニア+資産形成層への支援も拡大 —

個人ローンファイナンスや保険、新NISAなど幅広い商品ラインナップでお客さまの豊かな生活を後押し

～スルガではじめてシリーズ2024～

新規、既存を問わず、当社と新たなお取引をいただく方向へのインセンティブプログラム
新たなお取引をきっかけに、お客さまとのリレーション深耕を図り、取引基盤を構築する

メイン口座化に繋がるお取引

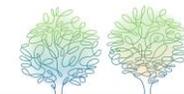


法人ソリューション事業 — 地域企業の基盤を拡大 —

取引先企業との対話、資金調達の提案、持続的な成長を丁寧にサポート

人財育成 — お客さま本位の姿勢を継続、あらゆる角度のスキルを向上 —

最適な提案のための知の共有を行うことで、ベテラン社員の経験等を若手社員に継承するとともに、一体感を醸成する



WEBやスマホを介した非対面取引をメインチャネルとし、生活口座や目的別ローンを全国のお客さまへ提供することで顧客基盤を拡大
 今後も、外国籍のお客さまを含むFinancial Inclusion(以下、FI)をテーマにした協業をさらに強化していく

ダイレクトバンクおよびFIの推進状況



目的別ローンの推進状況

- ・2023年度は、前年度比130%超で申込件数および実行額は堅調に推移
- ・資金用途別に優先領域を定め、WEBとリアル両輪で推進

目的別ローン実行実績



資金ニーズに応じた多彩な商品群



マネロンおよび犯罪防止策

口座開設時の不正検知

- ・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
- ・2024年5月からは同社の不正検知プラットフォーム「Detecker（ディテッカー）」を導入し、スマホ口座開設の受付時にお客さまからいただく情報の不正検知を行っている

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
- ・在留期限更新後の確認についても、個々のお客さま単位で実施



“One to One対応”でのコンサルティング力を充実し、首都圏・広域マーケットでのプレゼンスが高まっている

ローン推進状況

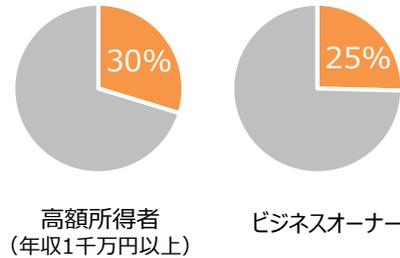
今後の取組み

住宅ローン

新規実行額推移



新規実行先 (2023年度)

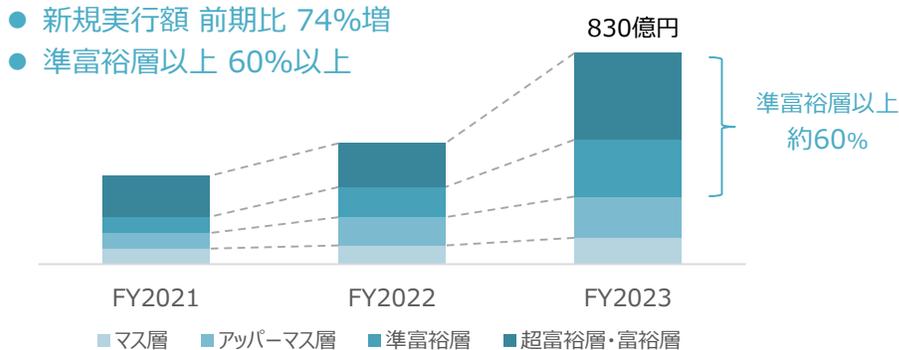


- クレディセゾン保証付住宅ローン ラインナップ追加 (2023年10月から)

- お客さまに寄り添ったコンサルティングを継続することで、お客さまの希望する住まい方をサポート
- エリアの特性に応じた柔軟なローン商品の提供
- クレディセゾン保証付住宅ローンによる幅広いニーズに対応

投資用不動産ローン

顧客セグメント別 新規実行額の推移



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

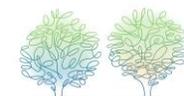
お客さまに寄り添ったローン推進



コンサルティングの充実

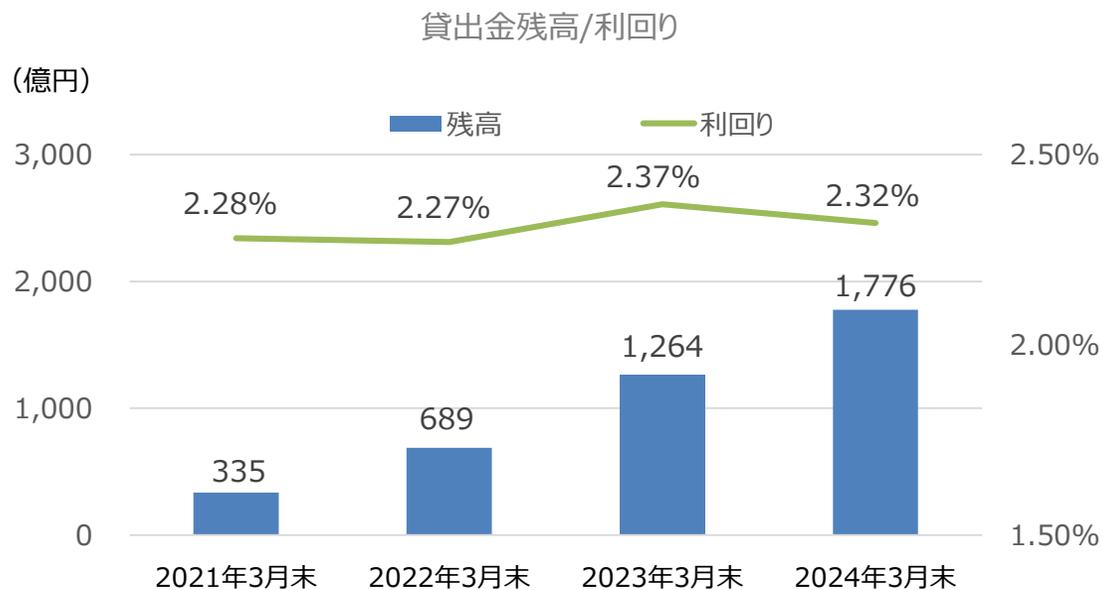
- お客さまに継続的なコンサルティングを可能とするノウハウの承継
- お客さまの幅広いニーズに対応できる専門性の高い人材の育成

- 専門チームによる営業体制
- 多様なニーズに合わせた柔軟な商品設計
- 協力企業の新規開拓による裾野の拡大、取引深耕・関係性強化による取引拡大

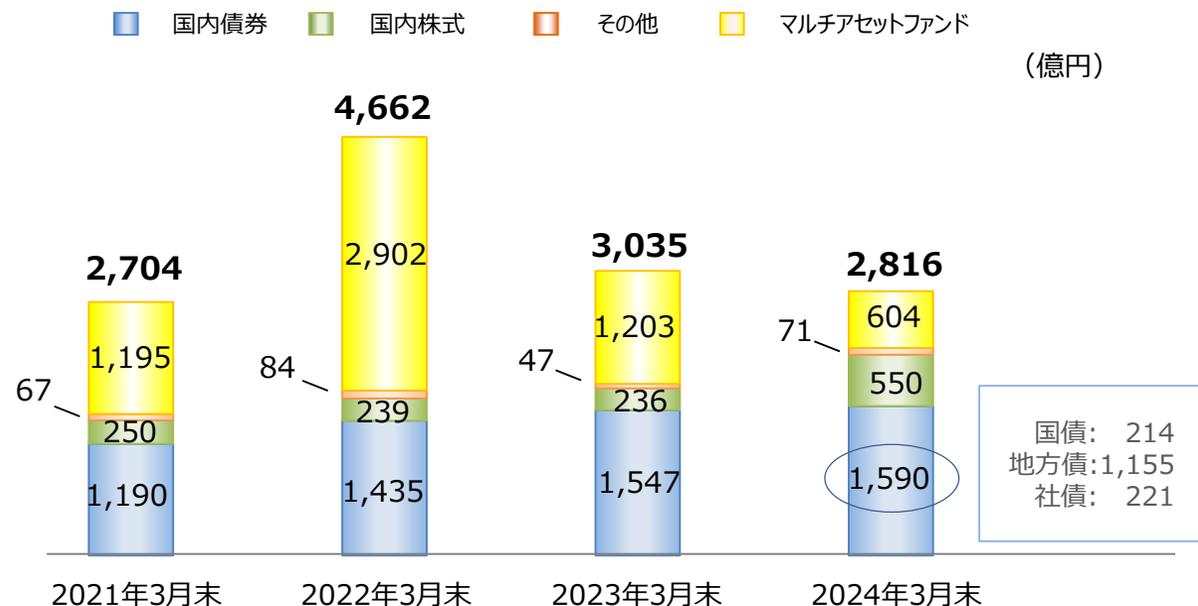


人的資本投資を一層拡充しつつ、“金利ある世界”においても
レジリエンスが担保できるよう、リスク分散を図った良質なアセットポートフォリオを構築

ストラクチャードファイナンス



有価証券ポートフォリオの推移



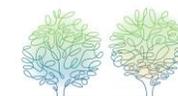
2024年3月末時点 (円債) : デュレーション : 5.94年 100BPV : ▲92億円

人財育成

- 各ステークホルダーとの折衝を始め、実務を経験させながら、目利き力・対応力の強化を図っている
- 定期的な勉強会の実施や奨励金等の資格取得支援を通じて、個人のスキルアップを実現している (不動産証券化マスターの資格保有者数は地方銀行首位※)

※2024年4月時点

- 外部運用会社を用いた人財育成プログラムの実施や、外部短期研修プログラムへの若手社員派遣など、外部専門家の知見を取り入れた研修、資格取得支援等を実施
- 部署内において、計画的なジョブローテーションなどを行い、幅広い実務を経験させ、個人のスキルアップを図っている



“Neo Finance Solution Company” を創造すべく、3つのテーマを中心に、両社で協議を進めている

優先領域			
テーマ	商品・サービスのコラボレーション	マーケティングの高度化	経営リソースの共同利活用
	両社の商品・サービスを組み合わせ、新しい価値を創造	両社のDXスキルとデータベースを活用したマーケティング手法の開発	両社経営リソースの効果的な共同利活用を推進
取組み・検討例	<ul style="list-style-type: none"> ➢ クレディセゾンの家賃保証をキーに、両社ノウハウを組み合わせた外国籍のお客さま向け支援サービス提供 ➢ セゾンリース先等のSME経営者・個人事業主向けローンの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 両社データベースを活用したセゾンカード会員向けの住宅ローン展開 *2024年3月25日より銀行代理業務開始 ➢ デジタルマーケティング・スキームの共同展開 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ITツール・リソースの共同利活用 ➢ バックヤード機能の相互活用による効率化 ➢ 人財交流の拡大、両社グループ企業を含めた協業 ➢ 両社の提携先も含めた新しいマーケットの開発

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 “Neo Finance Solution Company” を創造する



コスト構造改革は引き続き推し進めながらも、持続的な成長に向けた基盤となる人的資本投資は積極的に行っていく

コスト構造改革

新たな人的資本投資拡大を織り込み、2018年度対比▲27%のコスト構造改革を完遂

	2018年度実績	2023年度実績	2024年度見通し	2025年度修正計画
経費	468億円	351億円	355億円	340億円
うち人件費	159億円	134億円	140億円	140億円

*下線を付している箇所は、2024年4月4日公表「中期経営計画のKPI修正」における修正値

有人店舗拠点数の推移

2024年3月末	統廃合・移転*数		2025年3月末見通し
	上期	下期	
92店舗	2店舗	4店舗	86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

機能軽量化店舗の導入

キャッシュレス店舗

スマート金庫
SMA-Navi
ATM

ローンプラザ

リモート接客システム
カウンター席なし
インターフォンで要件確認

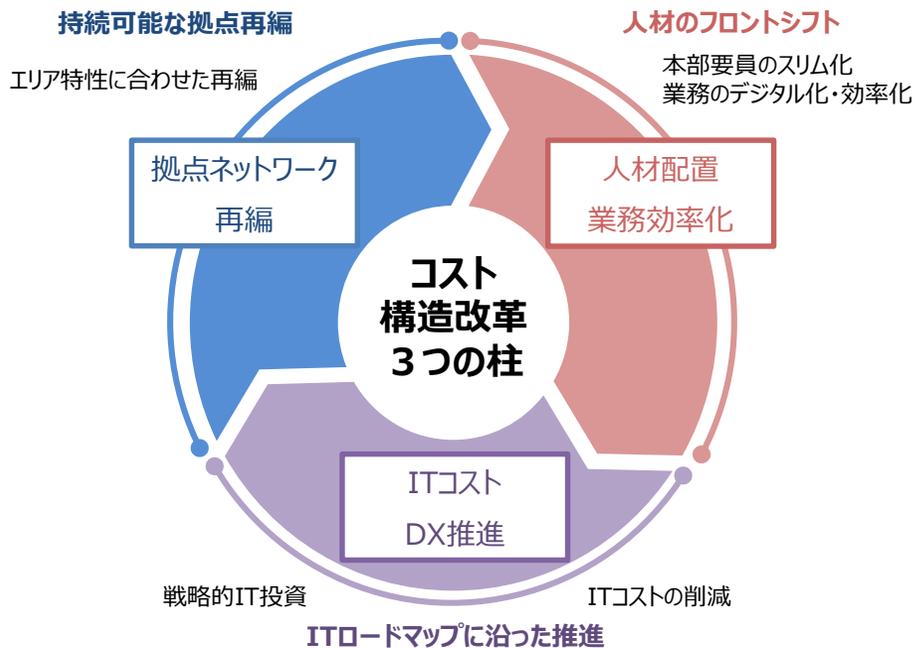
現金の取扱い無し

本部によるリモート業務支援

お客さまはWebで来店予約

導入店舗：沼津駅支店・静岡南支店

導入店舗：千葉ローンプラザ





■ 一棟収益ローンの状況

債権品質向上に向けた取組みを継続し、中期経営計画KPIである実質与信費用比率平均10bps(2026年度以降)を実現する

金融再生法開示債権額と保全状況 (2024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*1 (B)	引当/保証保全 額(C)	カバー率 (B+C)/A
組織的交渉先等	873	340	529	99.5%
組織的交渉先等以外*2	941	383	278	70.3%

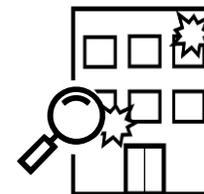
*1 貸出金等と信関連債権の担保評価は、通常、積算法等による評価の90%を採用しているが、本数値は積算法等による評価の100%
 なお、投資用不動産ローンの融資対象である収益物件における過去の債権譲渡実績において、担保評価に対する債権譲渡額の比率は200%を上回る実績
 *2 「組織的交渉先等以外」は、一棟収益ローンに関する計数を表示

債権品質向上に向けた取組み

定期調査を起点に、お客さまと定期的なコミュニケーションを行うとともに、管理会社や不動産会社、専門家等の協業企業との連携により、債権品質向上を図る

現地調査

- 当社社員が訪問し、物件や周辺状況を確認
(物件損傷を発見した事例)
- ✓ 外壁塗装や天井板の剥がれ
- ✓ 窓ガラスのひび割れ
- ✓ 粗大ごみの放置 etc.



提案善

- お客さまへ物件状況等を適宜レポート
- 修繕費捻出のための貸出条件変更等の支援



債務者区分別 (組織的交渉先等を除く) の残高と延滞状況 (2024年3月末)

(億円)

債務者区分	貸出金等 と信関連債権*4	一棟収益ローン*5	
		延滞なし	
正常先	13,464	3,507	3,507
要注意先*3	5,060	4,329	4,309
要管理先	476	393	389
破綻懸念先	525	388	365
実質破綻先・破綻先	275	227	32
合計	19,801	8,846	8,604

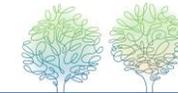
*3 延滞が発生していなくても、確定申告書が受領できない場合や融資対象物件のキャッシュフローがマイナスの場合、要注意先に区分
 *4 貸出金等と信関連債権：貸出金・支払承諾見返・外国為替・貸付有価証券・貸出金に準ずる仮払金・貸出金未収利息
 *5 法人向け投資用不動産ローンを含む

一棟収益ローンの入居率推移



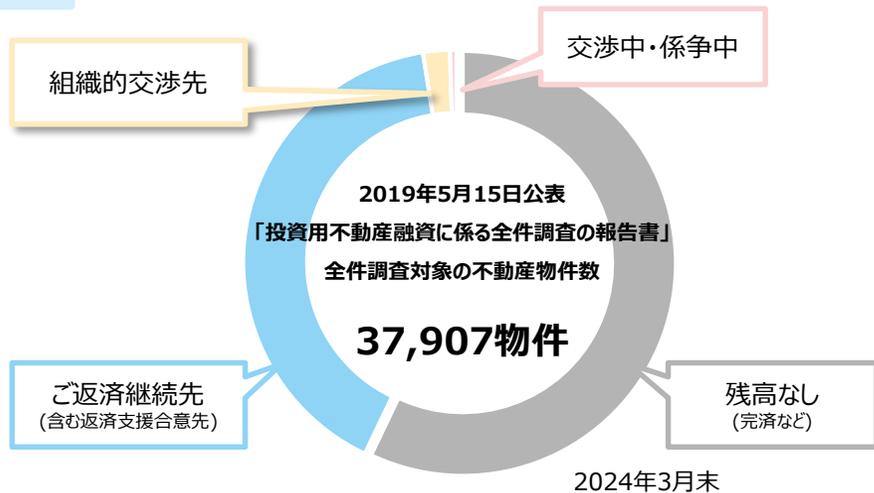
<調査内容>

- 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)



■ 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5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841物件※（37,907物件のうち2.2%）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2024年3月末までに87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、2024年4月4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。



■ ITプラットフォームのクラウド化とDX推進

非対面・対面チャネルのDXを推進、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

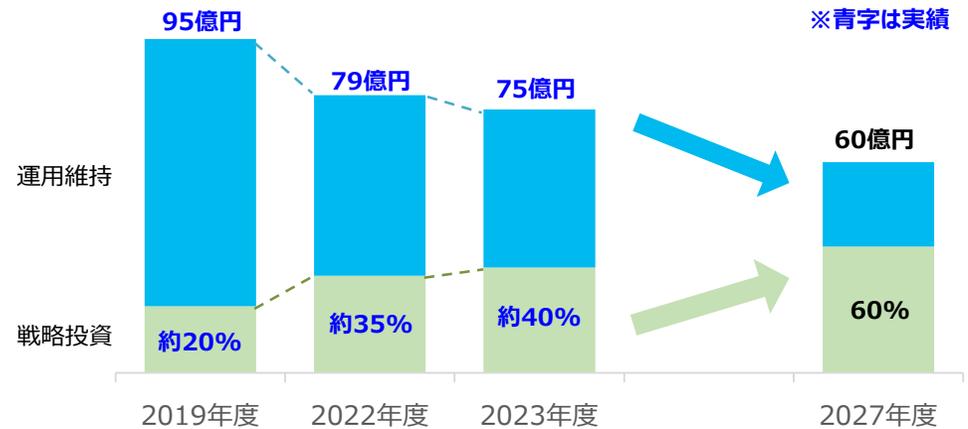
非対面・対面のデジタルチャネル強化

- 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

2024年度の取組み領域・施策

- スマホアプリ強化**
 - ・スマホアプリでの住所変更受付サービス等の追加・機能拡充
- 店舗デジタル化推進**
 - ・お客さま向けタブレット端末（SMA-Navi）によるセルフ型オペレーションの拡大
- データ分析基盤高度化**
 - ・勘定系クラウド化に向けての構成検討・計画立案
- 生成AIの利用拡大**
 - ・本部・営業店の一部社員による利用から、全社員による利用拡大
 - ・社内業務手続、マニュアル、FAQ等のAI学習による業務効率化・自動化への拡大
- マネロン高度化**
 - ・マネロン等対策の強化および高度化に向けた取組み
 - ・インターネットバンキングやWeb口座開設等における不正防止対策の強化
- サイバーセキュリティ対策の強化**
 - ・クラウド型セキュリティサービス活用による高度化
 - ・サイバーセキュリティに関するガイドラインへの準拠に向け対策検討
 - ・サイバーセキュリティ人材の確保および育成

ITコスト圧縮と戦略的IT投資状況



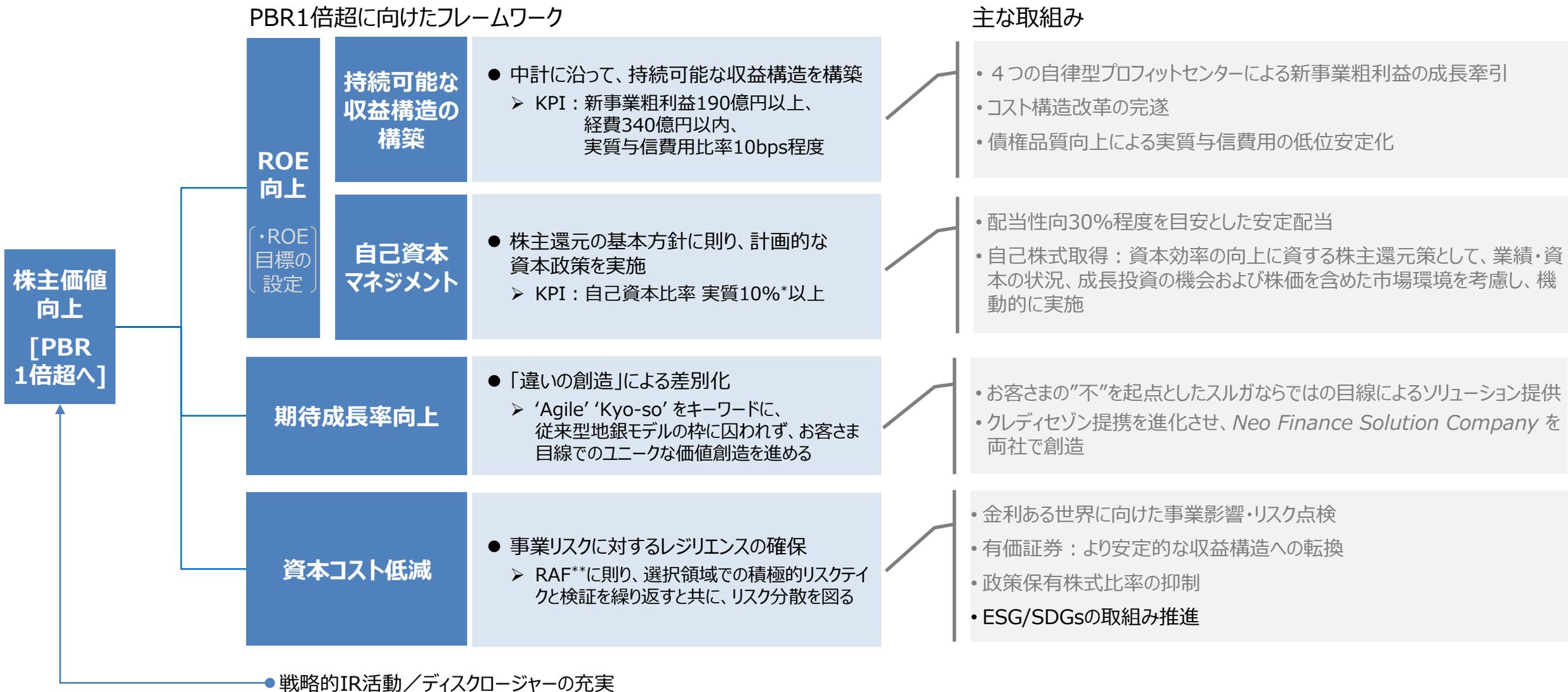
I 2024年3月期 通期決算概要

II ビジネス戦略

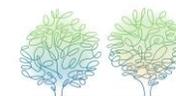
III PBR1倍超に向けた取組み



■ PBR1倍超に向けたフレームワークと主な取組み



* バゼル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
 ** リスクベタイト・フレームワーク



PBR 1 倍超に向け、成長基盤をより堅固なものとするとともに、人的資本投資およびサステナビリティ推進を強化

現状分析

◆ 上場地銀との比較

2024年3月末 単位：倍・%

	PBR	PER	ROE
当社	0.59	14.30	5.4
上場地銀平均	0.44	12.86	3.9

(出 所) QUICK
PBR、PERは、連結優先ベース
ROEは、連結財務ベース（東証基準）

◆ 当社ROE実績の推移と目標水準



◆ 資本コスト推計

CAPMに基づく推計	6%台
PBR・ROEに基づく推計	7~9%

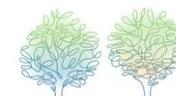
- 現時点で当社の認識する資本コストは6%~9%程度

課題認識

- PBR1倍超に向けて、当社の最重要課題はROE向上
- ROEは2021年度末に底打ちし、改善傾向にあるが、目標水準との乖離幅は依然大きい
- 株主資本コストの最下限水準は6%と考える中、収益構造の再構築を加速させ、早期に6%以上へ到達することが必要との課題認識

PBR1倍超に向けたROE目標

2026年度以降（現中計による収益構造の再構築後）のROEは平均的に6%以上、長期的には8%以上を目指す



中期経営計画で定めた株主還元の基本方針や政策保有株式の縮減方針に基づき、資本政策を進めていく

株主還元

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

<配当方針> 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

	2022年度	2023年度	2024年度 見通し
1株当たりの年間配当金	9円	21円	22円
親会社株主に帰属する 当期純利益	105億円	153億円	145億円
配当性向	16%	27.8%	29.2%

<自己株式取得方針>

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、成長投資の機会および株価を含めた市場環境を考慮し、機動的に実施

	2023年度実績	2024年度計画（枠）
取得株数	3,066万株*	600万株
取得価額	219億円**	70億円
取得期間	2023年8月17日～2024年3月1日	2024年5月13日～同年9月30日

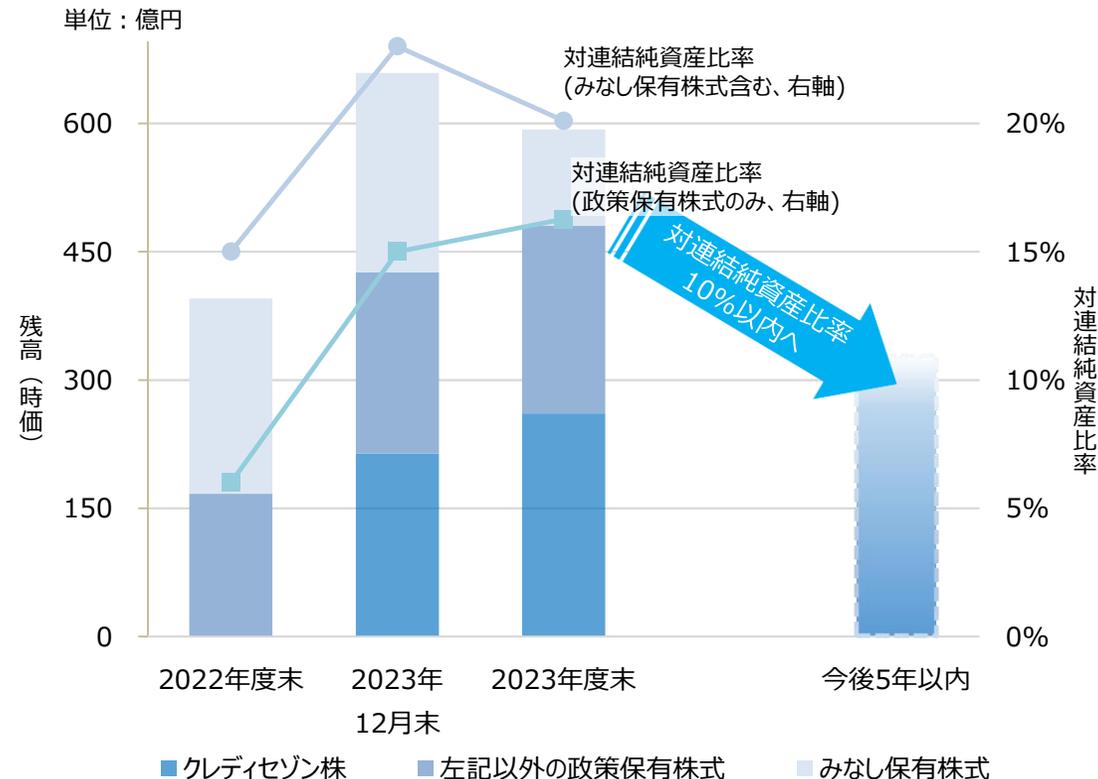
* 2024年4月 3,500万株を消却（2023年度以前から保有する自己株式を含む）

**クレディセゾンを割当先とする第三者割当による自己株式の処分（171億円）を控除後の2023年度還元額48億円

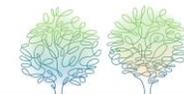
<参考> 中期経営計画KPI：自己資本比率 実質10%以上（バーゼルⅢ最終化ベース）

※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

政策保有株式

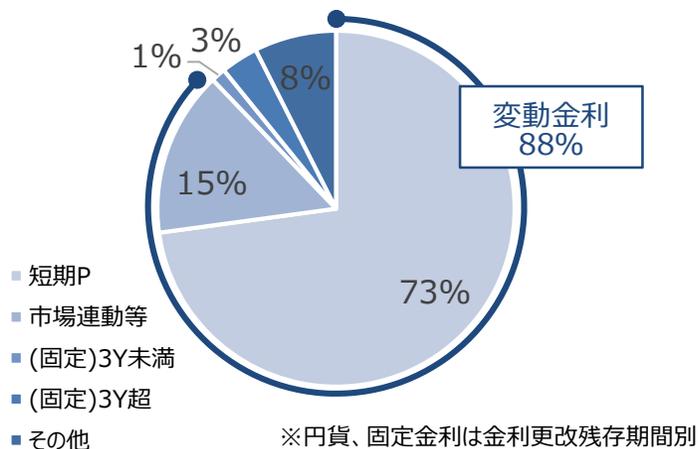


2023年度中の政策保有株式売却額 38億円
(みなし保有株式を含む売却額 160億円)

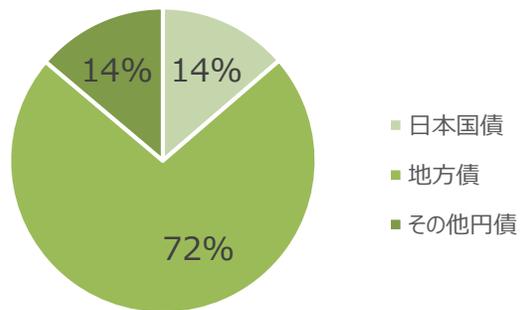


変動金利が大宗の貸出金ポートフォリオを構築しており、「金利上昇」時は収益へのプラス影響が想定される

貸出金(基準金利別構成割合)

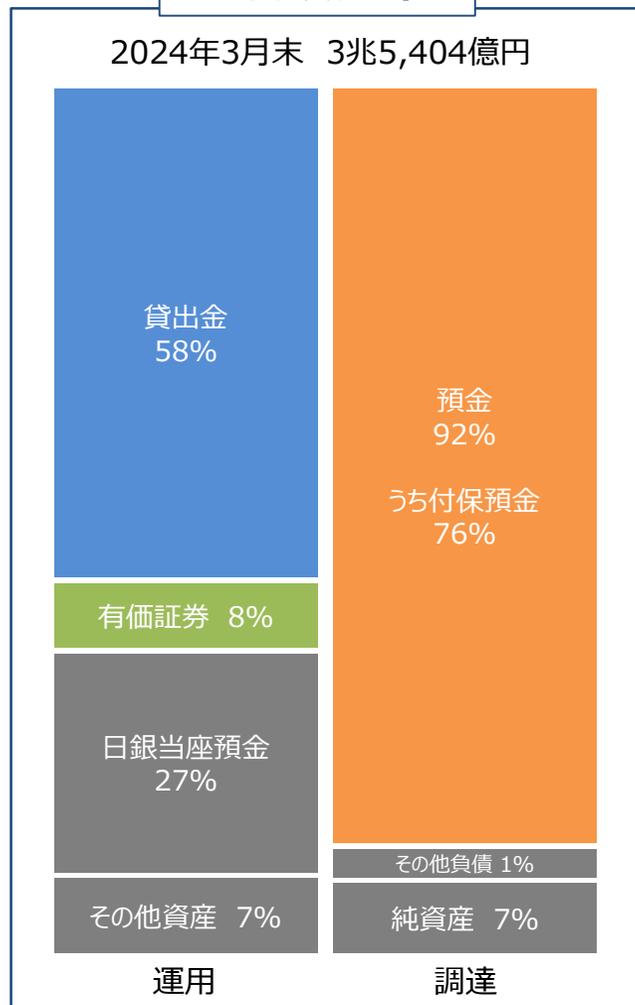


有価証券(円債構成割合)

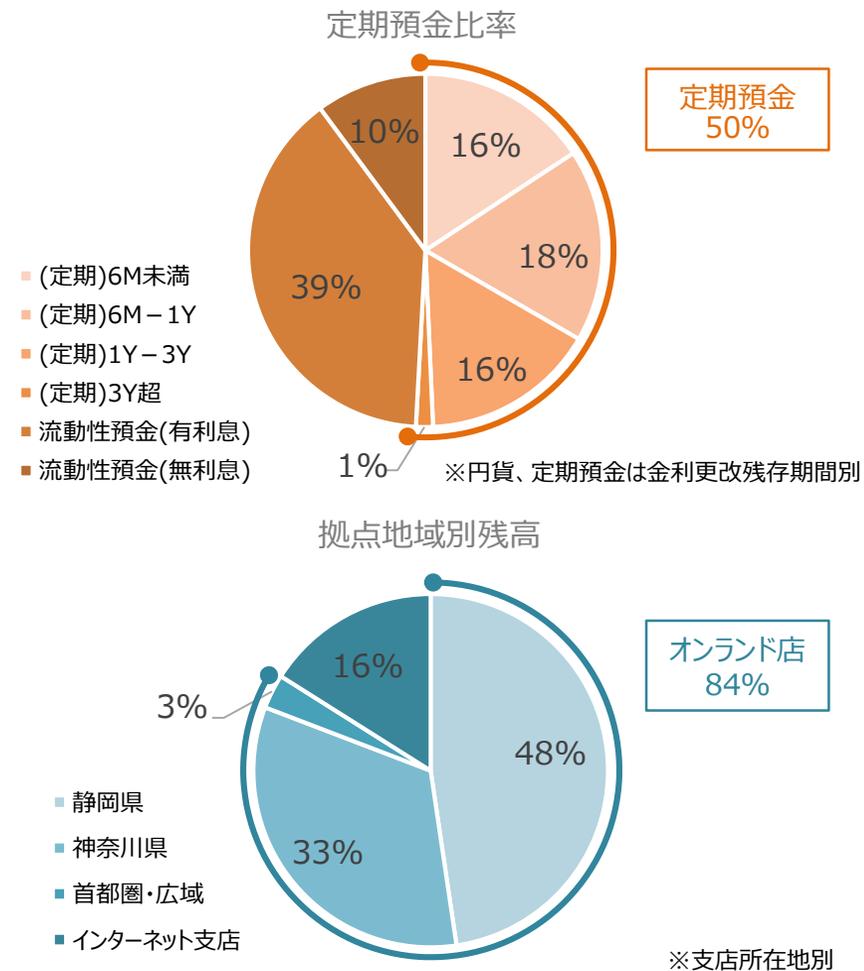


2024年3月末時点(円債)
デレション: 5.94年 100BPV: ▲92億円

バランスシート



預金



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 -

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るが、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る。地域およ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いる。

脱炭素への取組み

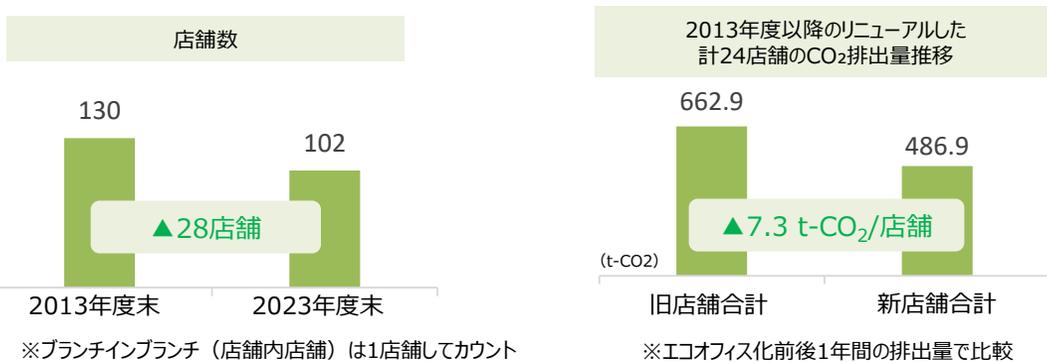
■ CO₂フリー電気の導入

- ・静岡 Greenでんき
- ・グリーンパーシックプラン
- ・うちっち電気



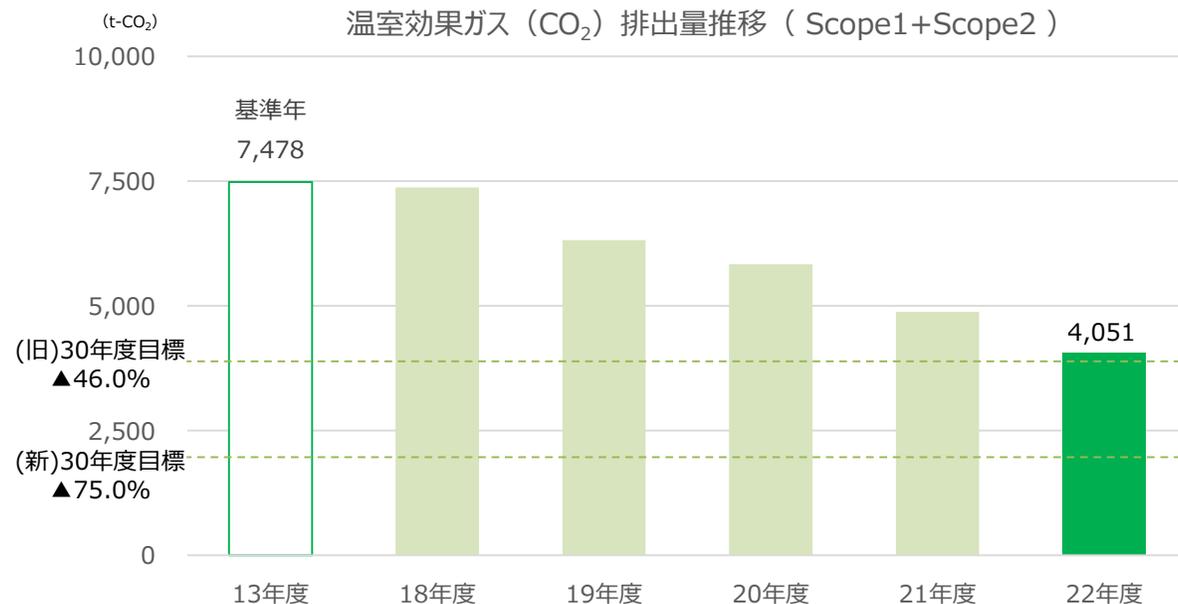
■ 拠点ネットワークの再編とエコオフィス化の推進

- 店舗機能・ネットワークの最適化を目指す
- 店舗リニューアルの際には、環境に配慮した設備を導入し、新店舗の多くはCASBEE静岡Aランク、CASBEEかながわAランクを取得



温室効果ガス(CO₂)排出量の削減目標再設定

温室効果ガス(CO₂)排出量削減が前倒しで進捗していることを踏まえ、2030年度の削減目標を上方修正



2030年度の削減目標

2013年度比 ▲46.0% ➡ 2013年度比 ▲75.0%



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 -

当社の更なる成長のためには、社員エンゲージメント向上と人的資本投資拡大の好循環が不可欠。この好循環を促すよう、「傾聴⇔人財投資」の取組みを昨年度から積極的に実施している。

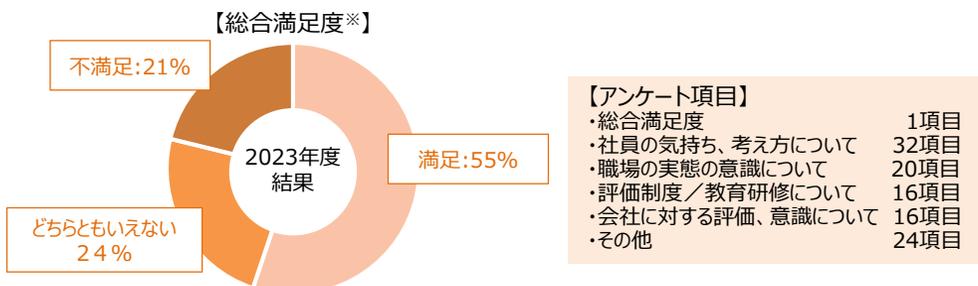
社員の想い

環境整備に向けた具体的な施策

■ 社員モチベーションアンケート

目標 2025年度総合満足度60%以上

社員のモチベーション向上に向けて、社員の現状を認識するため毎年ごとに全社員を対象としたアンケートを実施している。



※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。

アンケート分析による課題認識

過年度のアンケートの結果、組織における「働きやすさ」は高スコアであった一方で、仕事に対する「満足」や仕事に対する「やりがい・誇り」(達成感・充実感・自己裁量)は低スコアであった。これらのアンケート結果を基にモチベーション向上施策の検討および実施を進めている。

早期昇格制度

登用試験の要件のうち、一定程度の実務経験を緩和し、早期に受験可能とすることで、若手の挑戦を後押ししている。

キャリアビジョン対話

スキルを軸に「キャリアグループ」を設け、興味があるグループについて、所属長との対話を重ねることで、社員がキャリアを考える一つのきっかけとしている。

未来経営塾・未来経営塾Lite

キャリアアップに必要な能力や知識、経験を得るための社内外研修を通して、中長期的な女性リーダーの育成を支援。

社内公募制度

キャリア形成の一環として、社員のチャレンジ・成長を支援するため、主に専門性の高い部署へ希望者の公募を実施。

70歳まで活躍できる環境の整備 (ベテラン社員活躍支援)

「70歳まで活躍・貢献を期待する」スルガの姿への共感・参画を目的に、その機会の提供およびサポート体制を構築し、ベテラン社員向けの人事施策を展開。

「やりがい・誇り」向上施策

■ 人的資本投資額のKPI修正

更なる人的資本投資を織り込み、中期経営計画第2フェーズ期間中の新規人的資本投資額（3年累計）を修正した。

修正前 1億円以上 → 修正後 2.5億円以上

■ 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-

各市町および民間企業等と協定を締結し、地方創生に係る様々な分野で相互に協力、協働することで、地域の課題解決や活性化に取り組み、サステナブルな地域経済・社会の実現に貢献する。

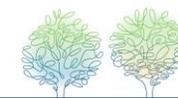
■ 地方自治体との連携2024年4月末時点

🚲... 自転車振興に関するパートナーシップ協定
 🏠... 移住・定住に関する協定
 ❤️... 遺贈に関する協定
▶️... 他 地域活性化等に関する協定
 New... 2023年度以降提携先



■ 民間企業等との連携2024年4月末時点

協定締結先（順不同）	
🚲	美しい伊豆創造センター、株式会社デイトナ、一般社団法人ルーツ・スポーツ・ジャパン、静岡県サイクルスポーツの聖地創造会議、伊豆急行株式会社、株式会社コナリゾート、株式会社時之栖、損害保険ジャパン株式会社、東京電力パワーグリッド株式会社、株式会社プレジャー、株式会社ウォークライド、株式会社東急ホテルズ、一般社団法人ふじさん駿河湾フェリー、湘南地域自転車観光推進協議会 New
❤️	日本赤十字社静岡県支部、静岡大学
▶️	明治安田生命保険相互会社、アスルクラロ沼津

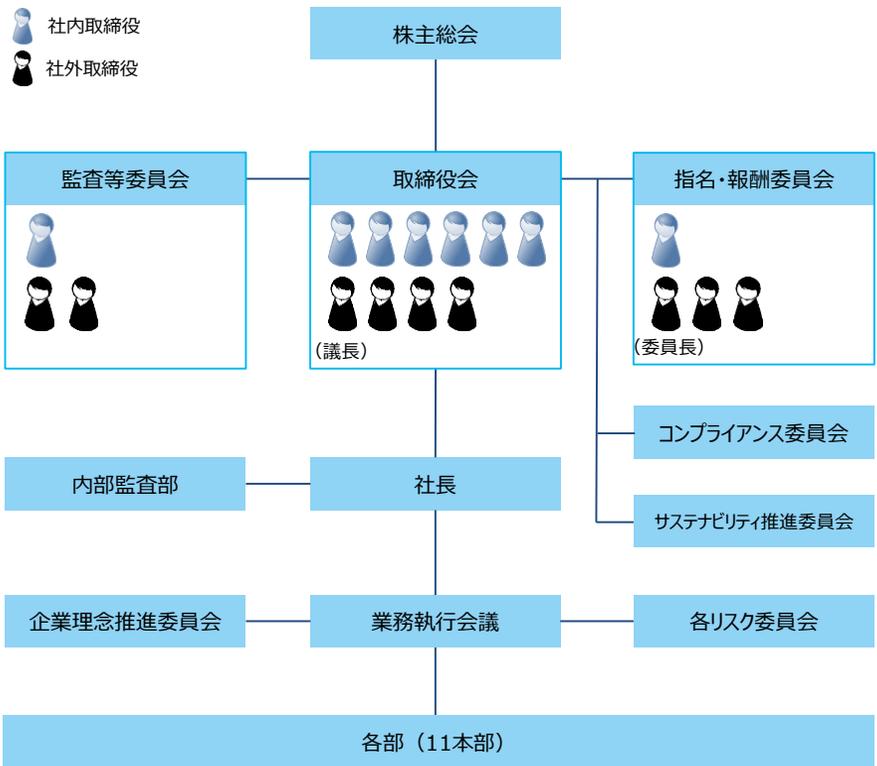


盤石なガバナンス基盤の確立 -スルガグループのマテリアリティ-

当社グループは、企業理念「あってよかった、出会えてよかった、と思われる存在になりたい」を経営の基軸に据え、かつ「盤石なガバナンス基盤の確立」をマテリアリティとして、ガバナンスの強化に取り組んでいる。

■コーポレートガバナンス体制図

取締役会の議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および透明性を確保している。



※第213期定時株主総会付議予定の経営体制を前提とする。

■取締役の選任方針・手続

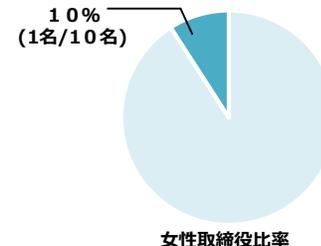
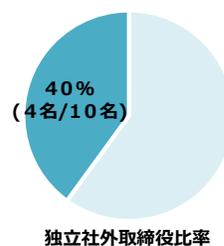
<取締役>

取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続については、客観性・透明性の高いプロセスとして、任意の指名・報酬委員会（独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成）にて、候補者の経歴、実績、評価、会社の状況・業績等を踏まえ、十分に審議を行った上で取締役会へ勧告し、取締役会はこれを尊重し、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意を経て決定する。

<代表取締役>

代表取締役の選任・解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、取締役会からの諮問に応じ、任意の指名・報酬委員会（独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成）にて、候補者の経歴、実績、評価、適性について、十分な時間と資源をかけて審議を行った上で取締役会へ勧告し、取締役会はこれを尊重して決定することとし、客観性・適時性・透明性ある手続としている。

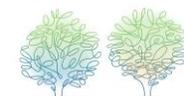
■取締役の構成



※第213期定時株主総会付議予定の経営体制を前提とする。

■内部通報制度の確立

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」を設置している。また、経営幹部から独立した通報窓口として、取締役や執行役員に関する通報を扱う監査等委員通報窓口を設置している。公益通報を含む内部通報やお客さまからの苦情やご意見、全国銀行協会等の外部から寄せられるリスク情報は、同室で一元管理し、社員が安心して働ける職場環境づくりに取り組んでいる。



2025年度（中期経営計画最終年度）に向けて：中期経営計画戦略（3本の矢による収益構造の再構築）を加速化させると共に、その次（将来成長）を見据えた人財基盤・事業基盤への投資を積極化していく

(億円)

	2024年3月期	2025年3月期 見通し	2026年3月期 計画
コア業務粗利益（除く投信解約損益）	585	560	-
うち新事業粗利益	113	160	190
経費（▲）	351	355	340
実質与信費用（▲）	▲20	30	-
有価証券関係損益	▲51	0	-
経常利益	201	185	170
当期純利益	150	145	-
親会社株主に帰属する当期純利益	153	145	135

自己資本比率（バーゼルⅢ最終化ベース）	11.87%	-	実質10%以上
---------------------	--------	---	---------

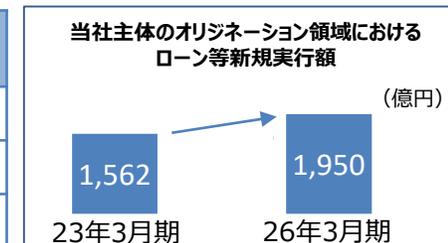
※ 太枠は、中期経営計画におけるKPI指標

一の矢：新事業粗利益の成長

※中期経営計画におけるサブKPI指標

クレディセゾン提携の順調な進捗と、ローン等新規実行額の成長が牽引

	23年3月期	26年3月期 計画
リテール・ソリューション事業	23億円	75億円
市場ファイナンス	54億円	115億円
新事業粗利益合計	77億円	190億円



二の矢：コスト構造改革の完遂

新たな人的資本投資拡大を織り込みつつも、2018年度対比▲27%のコスト構造改革を完遂

	2018年度 実績	2022年度 実績	2025年度 修正計画	第2フェーズ 削減額
経費	468億円	362億円	340億円	▲22億円



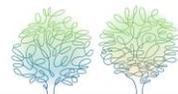
三の矢：実質与信費用の低位安定化

債権品質向上に向けた取組みの推進

※2025年度以降も見据えたフォワードルッキングな水準 = 実質与信費用比率 10bps程度

(20億円/年程度)

參考資料



<単体>

(億円)

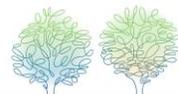
	2023年3月期 実績 (A)	2024年3月期 実績 (B)	前期比 (B)-(A)
コア業務粗利益 (除く投信解約損益)	602	585	▲17
経費 (▲)	362	351	▲10
人件費	136	134	▲2
実質与信費用 (▲)	▲11	▲20	▲8
有価証券関係損益	▲144	▲51	+92
その他臨時損益	2	▲1	▲3
経常利益	112	201	+88
特別損益	▲12	▲11	+0
当期純利益	95	150	+54

<連結>

連結経常収益	924	914	▲9
連結経常利益	132	206	+73
親会社株主に帰属する当期純利益	105	153	+47

<主な増減要因(単体、前期比)>

資金利益	<ul style="list-style-type: none"> 貸出金利息の減少 ▲34億円 (平残要因▲10億円、利回り要因▲24億円) 有価証券利息配当金の減少 ▲13億円 買入金銭債権利息の増加 +13億円
経費	<ul style="list-style-type: none"> 人件費の減少 ▲2億円 物件費の減少 ▲10億円
実質与信費用	<ul style="list-style-type: none"> 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 +25億円 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 ▲21億円 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 ▲10億円
有価証券関係損益	<ul style="list-style-type: none"> 国債等債券損益の減少 +94億円
特別損益	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産の減損損失の一部剥落 +3億円



<単体> (億円)

	業績見通し		実績
	期初	2/9公表	
コア業務粗利益 (除く投信解約損益)	540	575	585
経費 (▲)	360	360	351
実質与信費用 (▲)	65	▲10	▲20
有価証券関係損益	0	▲60	▲51
経常利益	115	170	201
当期純利益	85	115	150

<連結>

連結経常収益	775	875	914
連結経常利益	120	175	206
親会社株主に帰属する当期純利益	85	120	153

<予実差異要因>

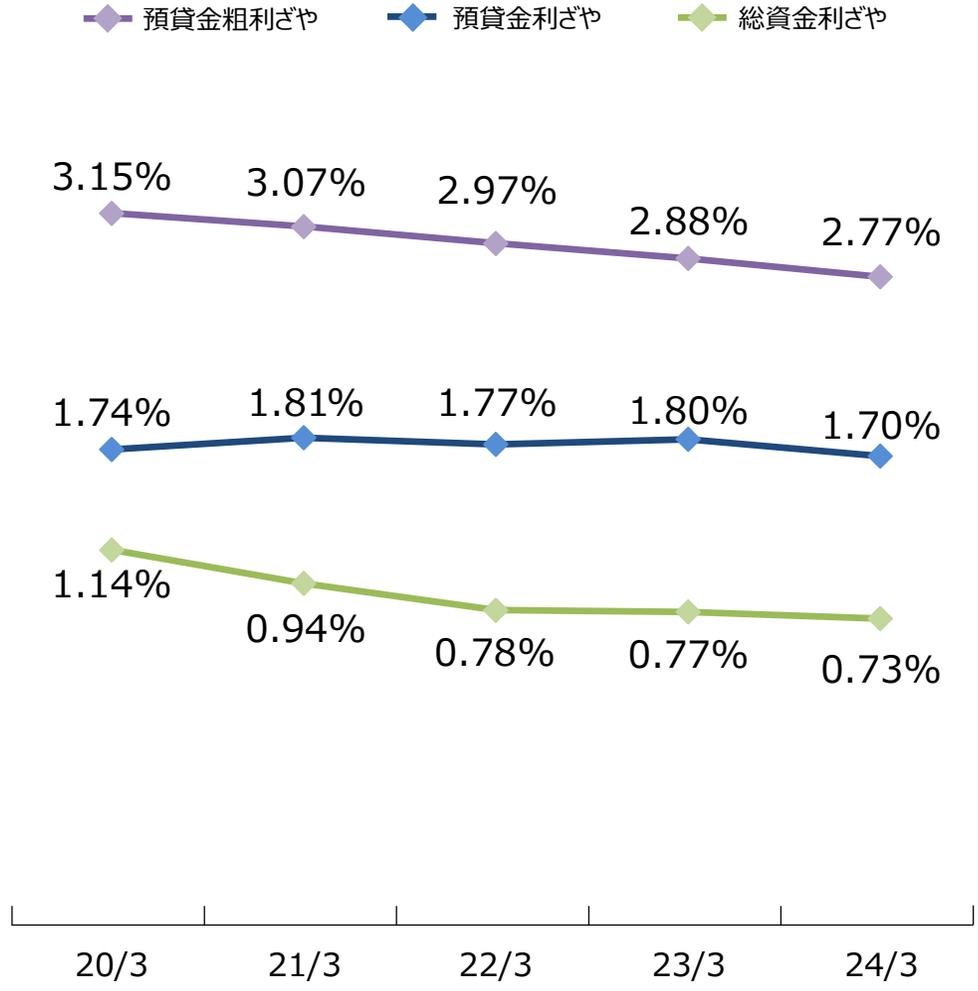
- コア業務粗利益 ▲
 - ✓ 4つのプロフィットセンターを中心とした貸出金の積上げを主因とした貸出金利息の増加
 - ✓ 融資関連手数料の増加や団体信用生命保険の減少による役務取引等利益の改善
- 経費 ▲
 - ✓ コスト構造改革の順調な進捗による物件費の減少
- 実質与信費用 ▲
- 有価証券関係損益 ▲
 - ✓ 有価証券ポートフォリオの品質向上を企図し、期初には見込んでいなかった債券やマルチアセットファンドの評価損を圧縮したことを主因とした国債等債券損益の減少

(億円)

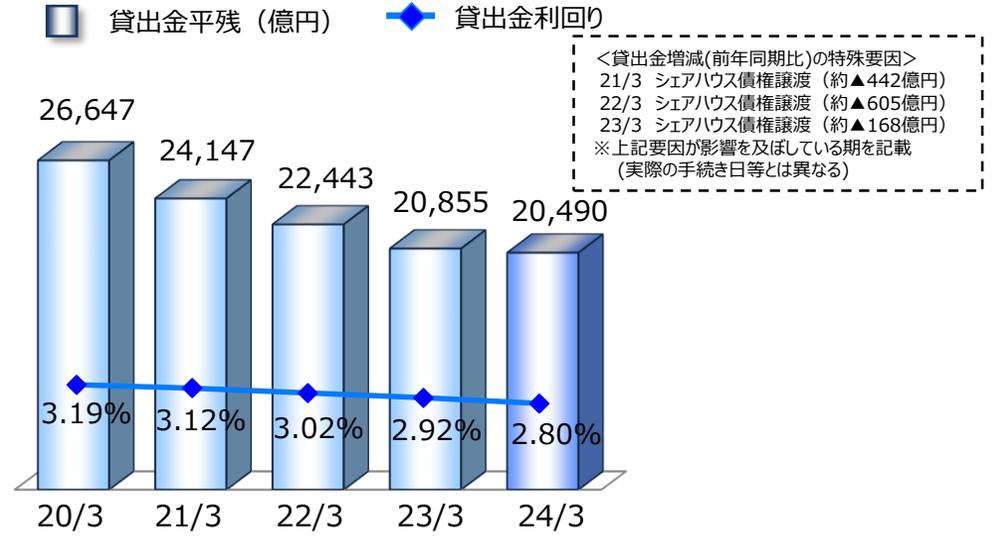
	業績見通し		実績
	期初	2/9公表	
実質与信費用	65	▲10	▲20
通常発生分	▲20	▲50	▲50
予防的引当	85	40	30



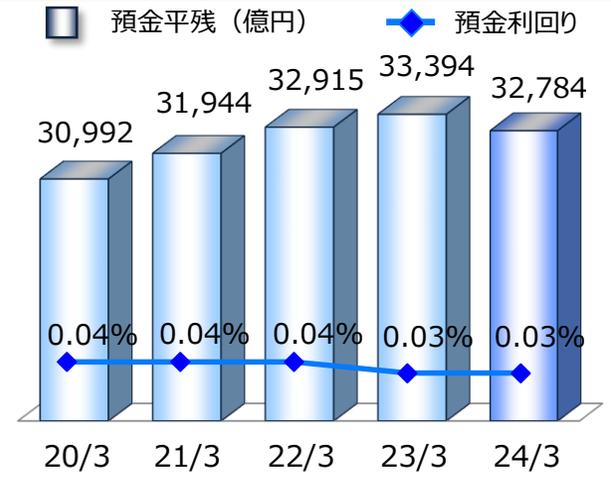
利ざや等の状況



貸出金利回りと貸出金平残



預金利回りと預金平残





・実質与信費用（2024年3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 ※	▲ 6	9 6 0
住宅ローン	▲ 1	1 8
無担保ローン	1	2 2
コラボレーション・ローン等 ※	▲ 0	2
事業性貸出等	▲ 1 3	7 2
合計	▲ 2 0	1,0 7 6

※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（2024年3月末）

(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		
破産更生債権およびこれらに準ずる債権	1,1 3 9	1,1 3 9	4 3 2	7 0 6	1 0 0 %
危険債権	5 3 3	3 4 6	2 2 4	1 2 2	6 5.0 %
要管理債権	3 7 9	2 2 7	1 3 6	9 1	5 9.9 %
合計	2,0 5 2	1,7 1 3	7 9 3	9 1 9	8 3.5 %

総与信に占める開示額の割合（不良債権比率）	9.8 %
-----------------------	-------

■ ローン等の残高、利回り、延滞率（前期比）＜単体＞



(億円)

	2023年3月			2024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	15,426	3.05%	7.02%	14,243	2.94%	7.21%
住宅ローン	4,305	2.69%	0.27%	4,208	2.56%	0.29%
投資用不動産ローン	10,796	3.16%	9.91%	9,721	3.07%	10.44%
其他有担保ローン	324	4.26%	0.34%	314	4.06%	0.23%
無担保ローン	1,278	10.47%	2.36%	1,135	10.50%	1.78%
カードローン	890	11.74%	0.88%	826	11.63%	0.63%
無担保保証書貸付等	387	7.54%	5.77%	308	7.47%	4.88%
個人ローン(A)	16,704	3.62%	6.66%	15,379	3.50%	6.81%
個人ローン(組織的交渉先等を除く)(F)	15,693		1.60%	14,424		1.38%
法人向け投資用不動産ローン(B)	574	1.77%	-	1,018	1.69%	-
ストラクチャードファイナンス(C)	1,264	2.37%	-	1,776	2.32%	-
コラボレーション・ローン等(D)	1,315	2.08%	-	1,411	2.15%	0.03%
合計<(E) : (A)(B)(C)(D)合算>	19,858	3.38%	5.60%	19,586	3.20%	5.35%

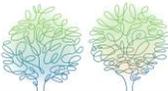
※延滞率 = 3カ月以上延滞債権 ÷ ローン残高 ※利回り：対顧客利回り（保証料、未収利息勘案前）、未残ベース

※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

“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。”

ビジョン

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

Phase2
経営戦略

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

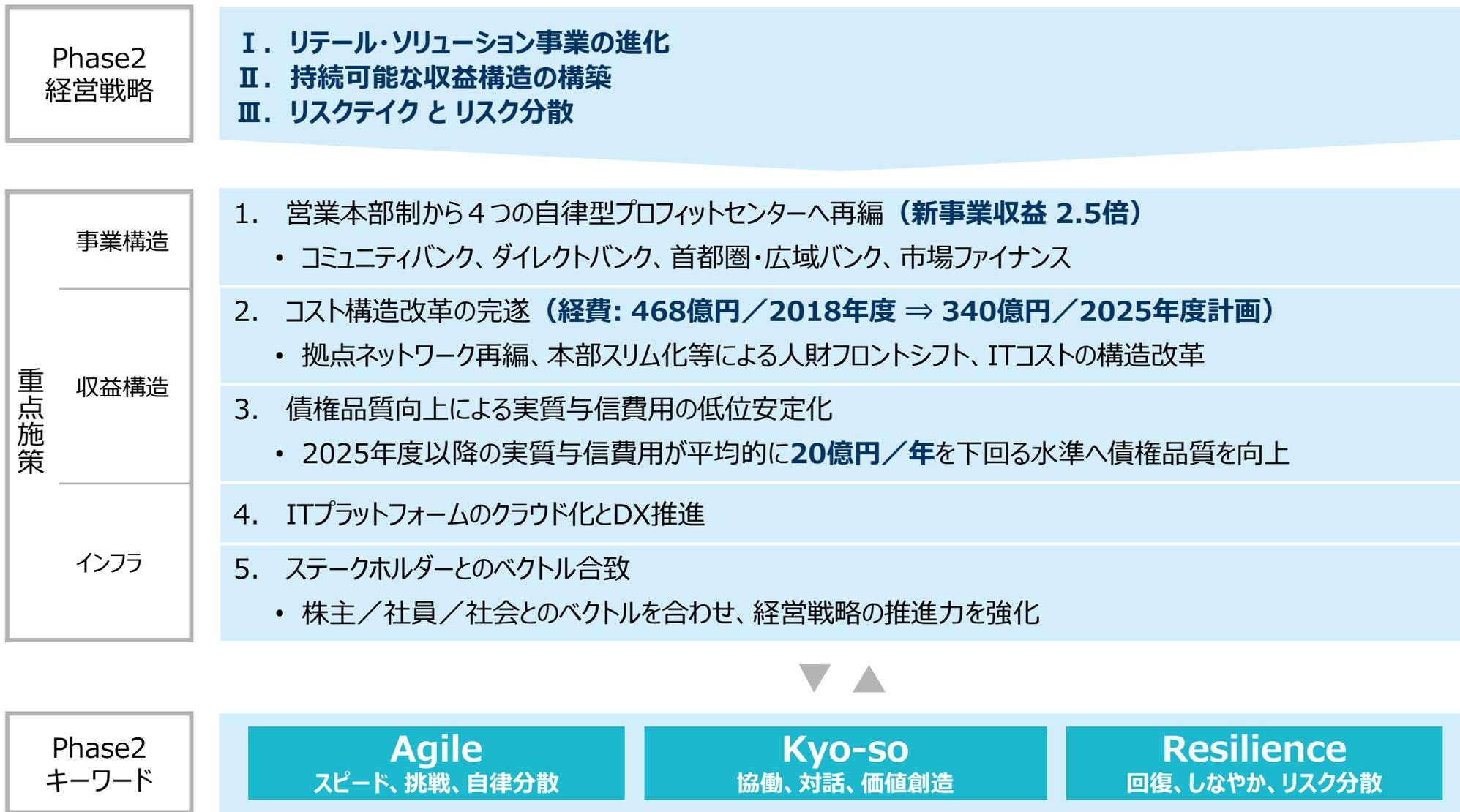
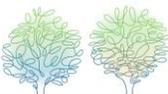
II. 持続可能な収益構造の構築

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

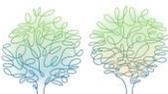
III. リスクテイク と リスク分散

“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

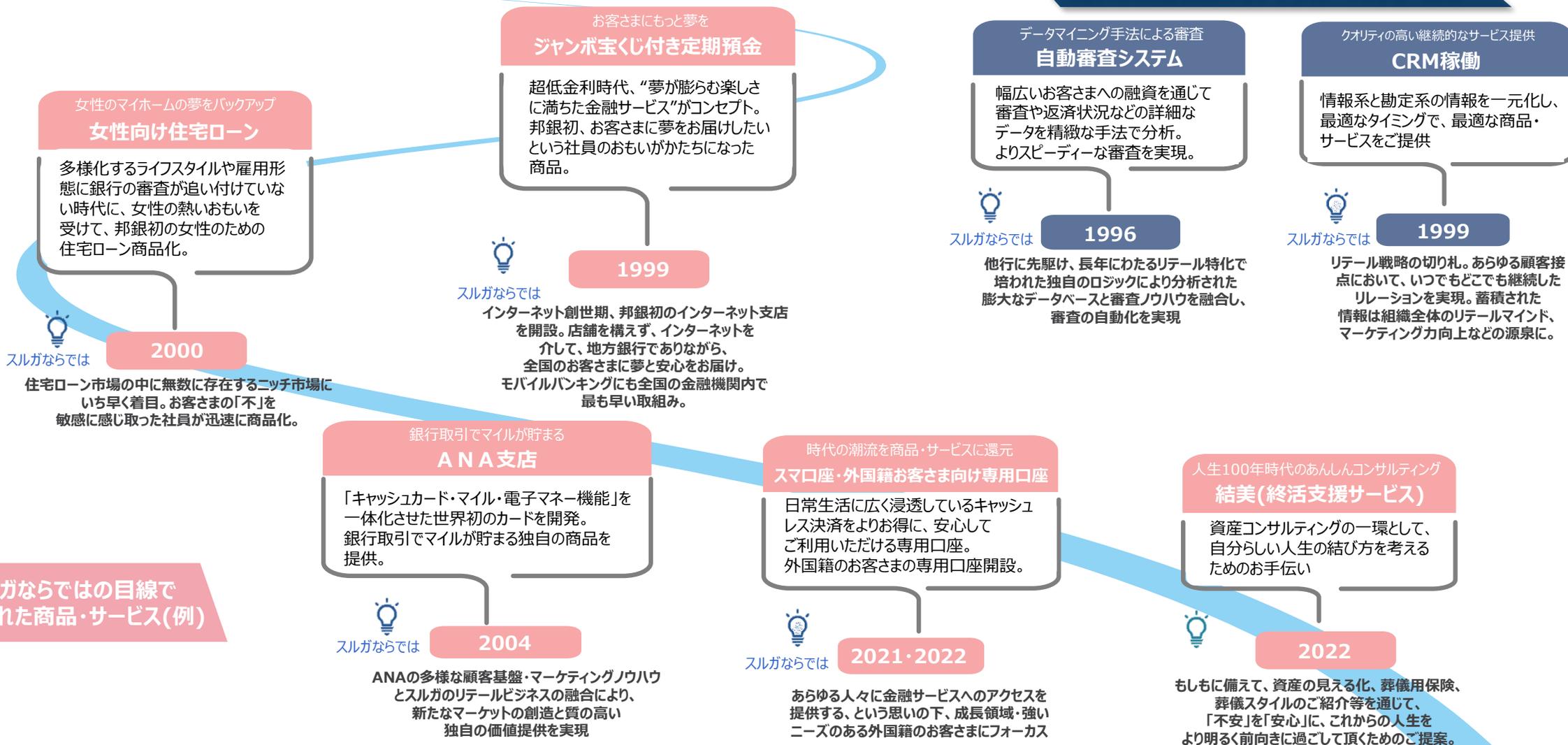
*2 中期経営計画第1フェーズの本格展開以前に実行した一棟収益不動産（築古・地方所在物件が相対的に高占率）

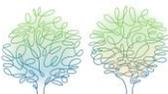


* 上記のKPI等は、2024年4月4日公表の中期経営計画KPI修正後



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2.5倍の成長を計画

新事業粗利益の内訳	2025年度 修正計画	2022年度 実績	増減
リテール・ソリューション事業	75	23	+52
ソリューション事業*1	30	8	+22
投資用不動産ローン	45	15	+30
市場ファイナンス	115	54	+61
ストラクチャードファイナンス	50	23	+27
市場運用等*2	65	30	+35
Newポートフォリオ合計	190	77	+113

↑ 2.5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



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、コスト構造改革を完遂すると共に、人的資本投資も拡大する計画
※ 経費：362億円（2022年度）→ 340億円（2025年度）

(▲22億円)

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年度の平均）
→ 2025年度以降、平均的に20億円/年を下回る水準

(約▲70億円)

Oldポートフォリオによるコア業務粗利益の減少

525億円 → 335億円
(2022年度) (2025年度)

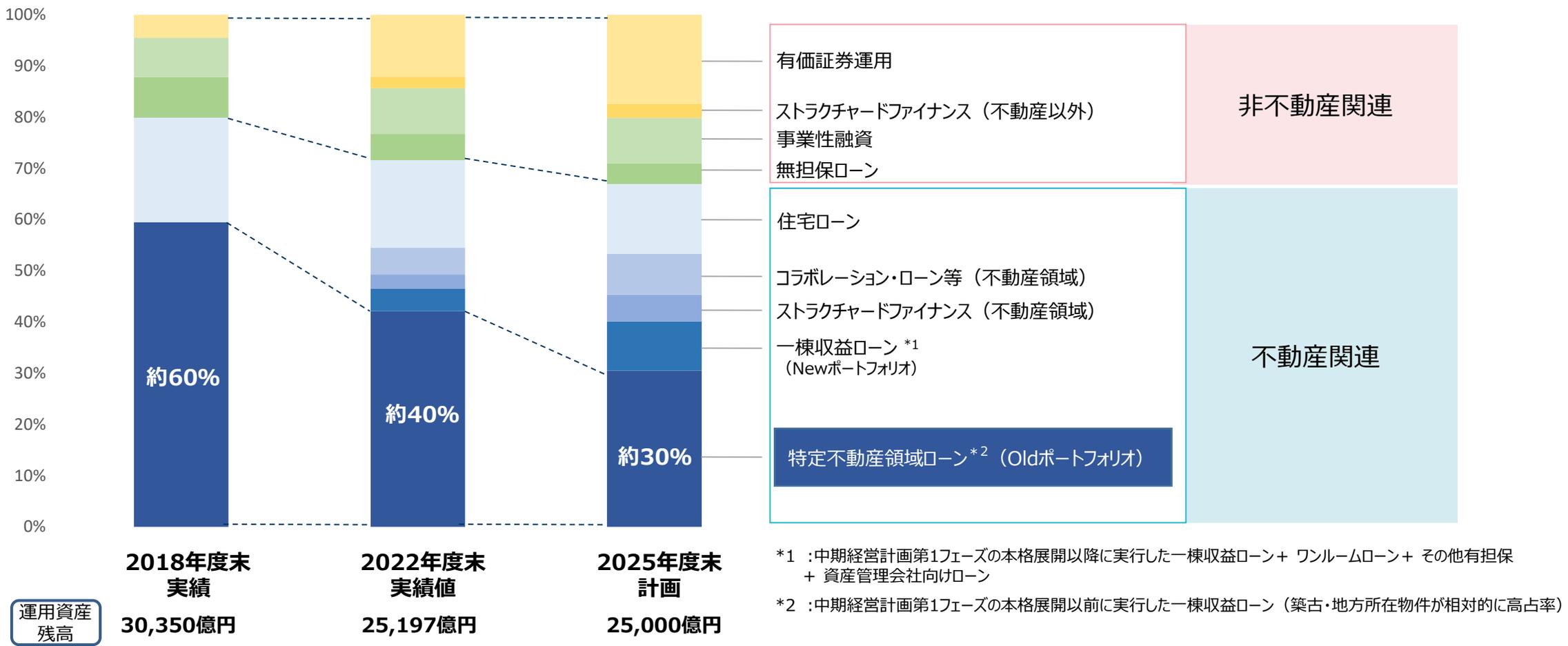
(▲190億円)

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

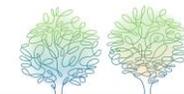
・新事業粗利益の成長加速等により、持続可能な収益構造への転換点が早まりつつある



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



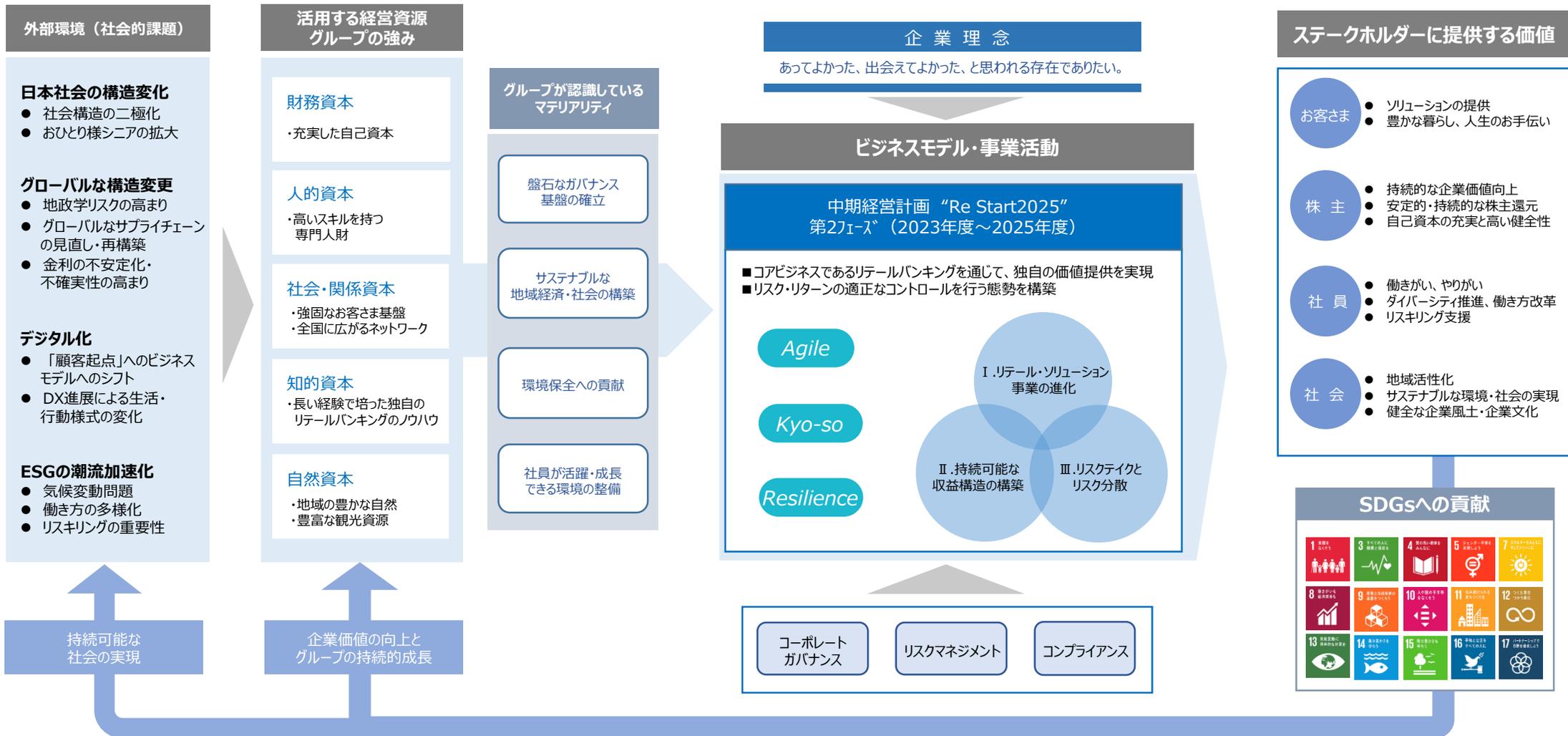
		期初計画		実績／修正計画*		備考
		2023年度	2025年度	2023年度	2025年度	
メインKPI	経常利益	115億円	130億円	201億円	170億円	
	当期純利益 (連結)	85億円	110億円	153億円	135億円	・ 親会社株主に帰属する当期純利益
	自己資本比率 (バーゼルⅢ最終化ベース)	—	実質10% 以上	11.87%	実質10% 以上	・ 有価証券評価差額金が評価損である場合には、当該評価損をコア資本より控除
サブKPI 【メインKPI実現に向けた 重点取組指標】	新事業粗利益	98億円	160億円 以上	113億円	190億円 以上	・ 2020年4月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	360億円	325億円 以内	351億円	340億円 以内	
	実質与信費用 比率	30bps	15bps 程度	-9bps	10bps 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 (貸出金等=貸出金+買入金銭債権)

* 2023年度数値は2024年5月10日公表の実績値。2025年度数値は2024年4月4日公表の中期経営計画KPI修正計画。

注：「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。