

スルガ銀行

2025年3月期 中間期決算説明会

2024年11月28日

スルガ銀行



I 2025年3月期 中間期決算概要	page
・キーマッセージ	1
・2025年3月期 中間期決算実績 期初計画対比	2
・ローン等の新規実行額推移	3
・2025年3月期 業績見通しの修正 <単体・連結>	4
・今後の持続的成長を支える4つの要素	5
II ビジネス戦略	page
・新事業粗利益の見通し	6
・コミュニティバンク	7
・ダイレクトバンク	8
・首都圏・広域バンク	9
・市場ファイナンス	10
・コスト構造改革	12
・ITプラットフォームのクラウド化とDX推進	13
・一棟収益ローンの状況	14
・投資用不動産ローン（組織的交渉先の状況）	15

III PBR1倍超に向けた取組み	page
・課題認識と目標設定	16
・フレームワークと主な取組み	17
・資本政策	18
・クレディセゾンとの資本業務提携	19
・「金利ある世界」における事業影響・リスク点検	20
・円金利上昇による資金利益への影響（現時点の試算結果）	21
・預金の減少要因分析と今後の取組み方針	22

IV ESG/SDGsの取組み状況	page
・価値創造プロセス	23
・People	24
・Governance	25
・Environment	26
・Social	28

参考資料	page
・2025年3月期 中間期決算実績 前年同期対比	29
・利ざやの状況	30
・ローン等の残高、利回り、延滞率（前年同期比） <単体>	31
・実質与信費用、金融再生法開示債権 <単体>	32
・中期経営計画 Phase2	33
・中期経営計画KPIの修正	38

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 2025年3月期 中間期決算概要

II ビジネス戦略

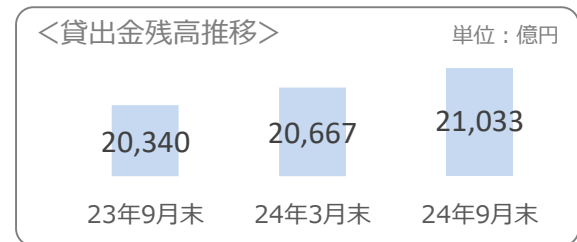
III PBR1倍超に向けた取組み

IV ESG/SDGsの取組み状況



● 2025年3月期 中間期業績の順調な進捗を踏まえ、通期業績予想を上方修正 ～ 中期経営計画の3本の矢が順調に進展

-  (1の矢) トップラインである**コア業務粗利益**（投信解約損益除く）は、**期初計画比14億円増加**
- ・ **ローン等の新規実行額**は、1,539億円となり、**期初計画比61%の進捗**（前年同期比+514億円）
ローン等の新規実行額が堅調に推移したことに伴い、**貸出金残高も堅調に推移**



-  (2の矢) **経費**は、コスト構造改革の順調な進捗により、**期初計画比7億円減少**

-  (3の矢) **債権品質向上**は、金融再生法開示債権比率が**着実に低下**
- ・ 金融再生法開示債権比率は、9.1%（前年同期末比▲1.0pt）
うち組織的交渉先を除いた割合は、5.3%（前年同期末比▲0.7pt）
 - ・ 実質与信費用は、期初計画比25億円減少

これらにより、**中間純利益（単体）は、期初計画比40億円増加**

● 通期業績予想の上方修正に伴い増配 ～ 1株当たりの年間配当予想を期初予想比+7円増配の29円



中期経営計画の想定を上回る進捗により、2024年9月期の純利益・単体は 期初予想比 +40億円 [+57%]

➤ 主な要因：コア業務粗利益+14億円、経費▲7億円、実質与信費用▲25億円

＜単体＞

	2024年9月期		差異 (B)－(A)
	期初予想 (A)	実績 (B)	
コア業務粗利益（除く投信解約損益）	2 8 5	2 9 9	+ 1 4
経費（▲）	1 8 0	1 7 3	▲ 7
実質与信費用（▲）	2 5	▲ 0	▲ 2 5
有価証券関係損益	0	0	+ 0
経常利益	8 5	1 2 8	+ 4 3
中間純利益	7 0	1 1 0	+ 4 0

＜連結＞

連結経常利益	8 5	1 2 9	+ 4 4
親会社株主に帰属する中間純利益	7 0	1 1 0	+ 4 0

＜主な要因＞

- コア業務粗利益（トップライン）➡
✓ 4つのプロフィットセンターにおけるローン等の新規実行額が、
期初計画を上回るペースで推移（期初通期計画対比61%の進捗）
- 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 ➡

		2024年9月期	
		期初予想	実績
実質与信費用 計		2 5	▲ 0
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の貸倒引当金の戻入益 （約▲10億円）を当中間期実績に含む	7	▲ 6
予防的引当	以下、対象債権に対する引当	1 5	4
	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	0	▲ 1 0
	貸出条件緩和債権のうち将来の回収の正常化が 見込み難しい債権に対する引当	1 5	1 4
法人*	法人向け債権から発生する実質与信費用	3	2

*期初予想公表時は「通常発生」に「法人」を含んでいたが、今回区分して記載した



4つのプロフィットセンターにおける ローン等の新規実行額は通期計画比61%の進捗

➤ 通期見込みは、期初計画対比+300億円増加の2,800億円に上方修正

＜ローン等の新規実行額状況＞

	期初 通期計画 (A)	2024年9月期 実績 (B)	進捗率 (B)/(A)	(億円)
オリジネーション領域	1,850	1,182	63%	2,150
ソリューション事業	550	330	60%	600
投資用不動産ローン	700	476	68%	850
ストラクチャードファイナンス	600	376	62%	700
コラボレーション・ローン等	650	356	54%	650
合計	2,500	1,539	61%	2,800

+300億円の上方修正

※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



好調な上期業績および期初予想時以降の金融経済環境変化を勘案し、
通期業績予想を上方修正（経常利益・単体 +35億円、当期純利益・単体 +30億円）

<単体> (億円)					<連結> (億円)				
	2024年9月期 実績	2025年3月期業績見通し		増減 ②－①	2024年9月期 実績	2025年3月期業績見通し		増減 (④－③)	
		期初予想①	今回予想②			期初予想③	今回予想④		
コア業務粗利益（除く投信解約損益）	2 9 9	5 6 0	5 8 5	+ 2 5					
経費(▲)	1 7 3	3 5 5	3 5 0	▲ 5					
実質与信費用(▲)	▲ 0	3 0	2 5	▲ 5					
有価証券関係損益	0	0	0	± 0					
経常利益	1 2 8	1 8 5	2 2 0	+ 3 5	1 2 9	1 9 0	2 2 0	+ 3 0	
当期純利益	1 1 0	1 4 5	1 7 5	+ 3 0	1 1 0	1 4 5	1 7 5	+ 3 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については、期初計画比14億円減少の▲20億円の想定
シェアハウス関連融資先に対する貸倒引当金戻入益（約▲16億円）や償却債権取立益の増加などを今回予想に織り込んだ
- 【予防的引当】
- 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(a)については、新規発生による追加引当がほぼなく、一方で任意売却支援等の個別解決の進捗による貸倒引当金戻入益を見込んだこと
によって、期初計画比15億円減少の▲15億円の想定
 - 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(b)は概ね期初計画通り推移
 - 上記(a)と (b)により、予防的引当としては、期初計画比15億円減少の15億円の想定
- 【法人】
- 一部の法人向け与信について、予防的な観点から追加的な引当を下期に行う見通しのため、期初計画比24億円増加の30億円を想定

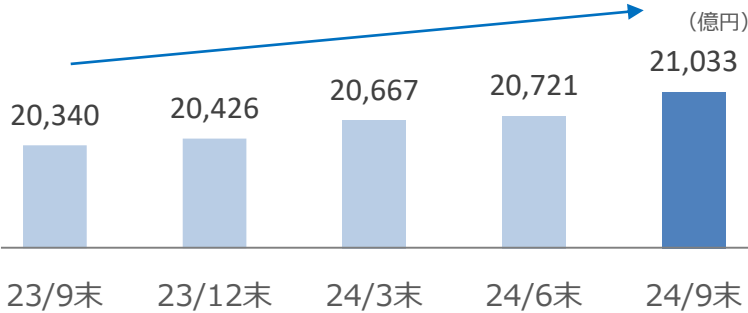
	24/9 実績	2025/3	
		期初予想	今回予想
実質与信費用	▲ 0	3 0	2 5
通常発生*	▲ 6	▲ 6	▲ 2 0
予防的引当	4	3 0	1 5
(a)	▲ 1 0	0	▲ 1 5
(b)	1 4	3 0	3 0
法人*	2	6	3 0

*期初予想公表時は「通常発生」に「法人」を含んでいたが、今回区分して記載した



＜貸出金残高＞

2023年9月末以降、残高減少トレンドから増加に反転



＜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

	24年3月末	24年9月末	増減
総与信に対する開示債権比率	9.88%	9.16%	▲0.72pt
うち組織的交渉先除く	5.95%	5.37%	▲0.58pt

＜有価証券＞

(億円)

	2024年3月末		2024年9月末	
	時価	評価損益	時価	評価損益
その他有価証券	2,709	217	3,144	226
株式	469	252	487	271
債券	1,590	▲9	1,935	▲20
その他	649	▲26	721	▲23

金利上昇に伴い債券の評価損は拡大したが、評価損益全体は十分な水準
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を進める

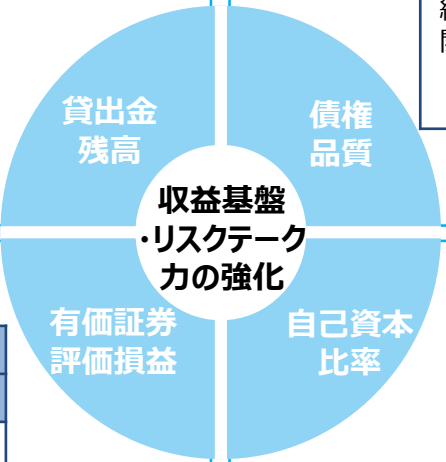
＜自己資本比率＞

(億円)

	24年3月末	24年9月末
自己資本比率	14.00%	13.91%
自己資本(コア資本)	2,586	2,610
リスクアセット等	18,462	18,764

※バーゼルⅢ最終化適用後の自己資本比率（24年9月末）：11.6%

「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



I 2025年3月期 中間期決算概要

II ビジネス戦略

III PBR1倍超に向けた取組み

IV ESG/SDGsの取組み状況



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、期初予想比+19億円の179億円を見込む

新事業粗利益 (コア業務粗利益・Newポートフォリオ)

	2024年9月期 実績	2025年3月期見通し		増減額 ②-①
		期初予想①	今回予想②	
リテール・ソリューション事業	31	59	68	+9
ソリューション事業*	11	23	25	+2
投資用不動産ローン	20	36	43	+7
市場ファイナンス	57	100	111	+11
ストラクチャードファイナンス	26	47	57	+10
市場運用等**	31	53	54	+1
新事業粗利益 (Newポートフォリオ) 合計	88	160	179	+19
参考：Oldポートフォリオ粗利益	212	400	406	+6

* 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

(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

P7

ダイレクトバンク

P8

首都圏・広域バンク

P9

市場ファイナンス

P10



地元、静岡県・神奈川県で展開するコミュニティバンクは、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

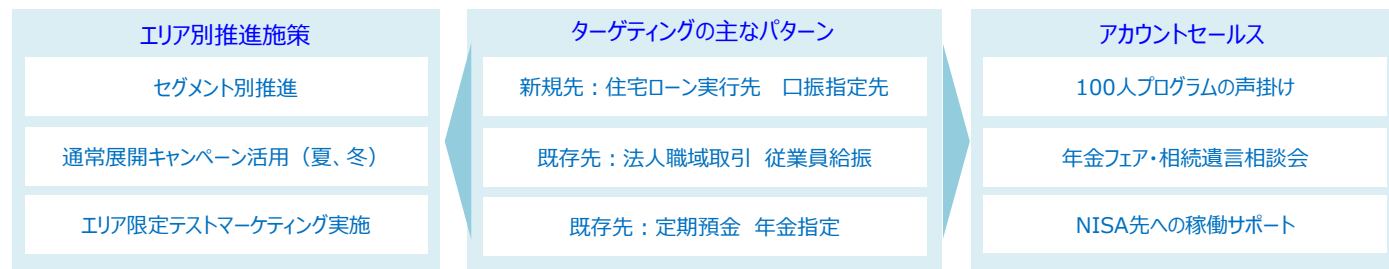
個人ソリューション事業



粘着性のある預金増加に向けた施策

- お客さまとのコミュニケーション施策「100人プログラムの継続」
- 「スルガではじめてシリーズ2024」を軸に、キャンペーンを活用したアカウント営業の実践
- 成功事例に基づく複数取引獲得に向けたモデルパターンの共有

■ 複数取引獲得に向けたモデルの構築



法人ソリューション事業

永続経営

- ・SDGs取組支援
- ・事業承継
- ・M&A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.

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.

静岡CB

- ・地域企業の基盤を拡大
- ・ターゲットを絞った法人融資に注力
- ・柔軟な資金活用の提案

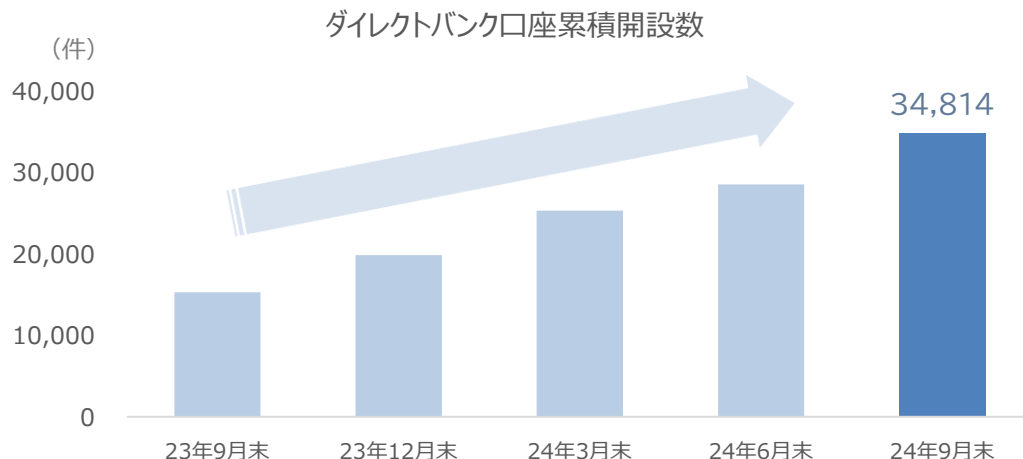
神奈川CB

- ・培ってきた個人ローン領域を深堀り
→ 法人ソリューションとの親和性注視
→ 個人事業主、フリーランスへ

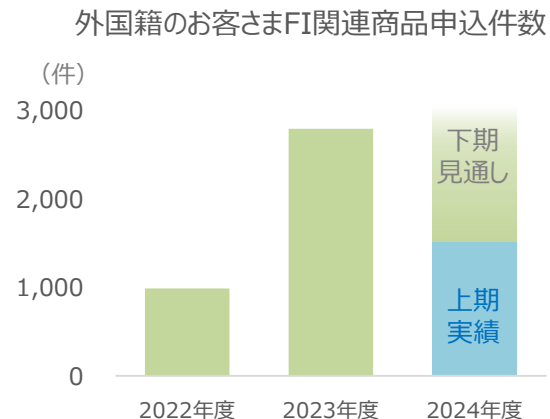


WEBやスマホを介した非対面取引をメインチャネルとし、生活口座や目的別ローンを全国のお客さまへ提供することで顧客基盤を拡大 外国籍のお客さまを含むFinancial Inclusion(以下、FI)をテーマにした協業も強化していく

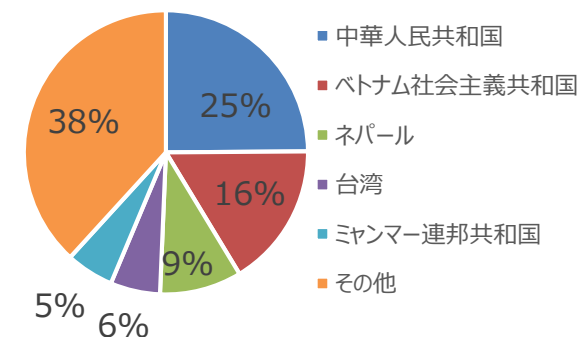
ダイレクトバンクおよびFIの推進状況



● 外国籍のお客さまへのFI（金融包摂）



FI関連商品契約者 国別・地域別構成比
(2023年10月1日~2024年9月30日)



● 目的別ローン

- ・2024年度上期実行額は、前年同期比17%増と堅調に推移
- ・資金使途別に優先領域を定め、WEBとリアル両輪で推進



・新規口座および複数取引の促進施策

【ANA支店】冬のマイルプレゼントキャンペーン*

- ①新規口座開設
- ②スマートバンクサービスを新たに10万円以上の利用
- ③目的別ローンを新たに50万円以上の利用

*現在は、キャンペーン期間終了しています



【Vポイント支店】スルガぶいぶいキャンペーン

- ①新規口座開設 + キャッシュレス決済登録
- ②キャッシュレス決済チャージ、口座振替（引落し）
- ③カードローンの新規契約、新規利用





“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向上

共通の取組み方針

お客さまに寄り添ったローン推進



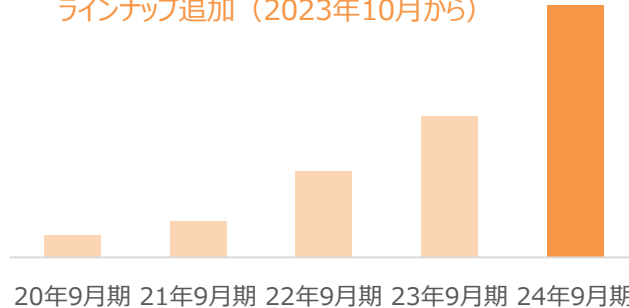
コンサルティングの充実

- 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財の育成

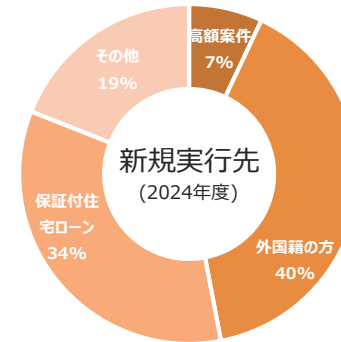
住宅ローン

新規実行額推移

- 新規実行額 前年同期比 78%増
- 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）



案件内訳（件数ベース）

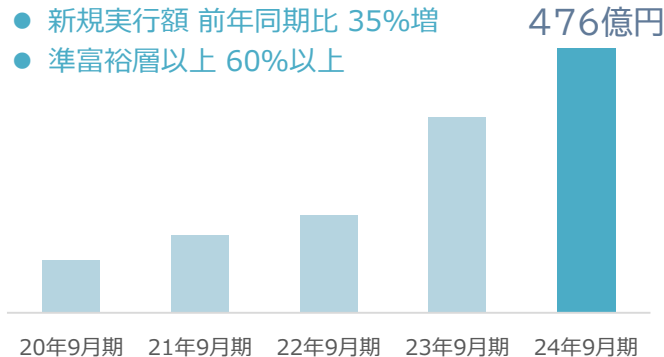


- 新規実行件数は、高額案件と外国籍の方の案件で約半数(金額ベースでは約6割)を占める
- エリアの特性に応じた柔軟なローン商品を顧客ニーズに合わせたオーダーメイドで提供
- クレディセゾン保証付住宅ローンが市場に浸透したことにより利用が増加

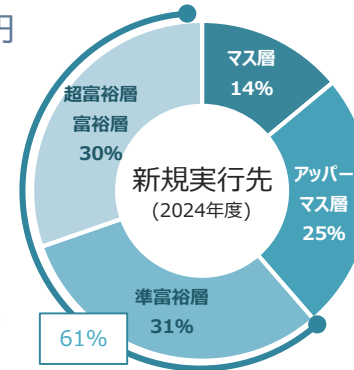
投資用不動産ローン

新規実行額推移

- 新規実行額 前年同期比 35%増
- 準富裕層以上 60%以上



セグメント内訳（件数ベース）



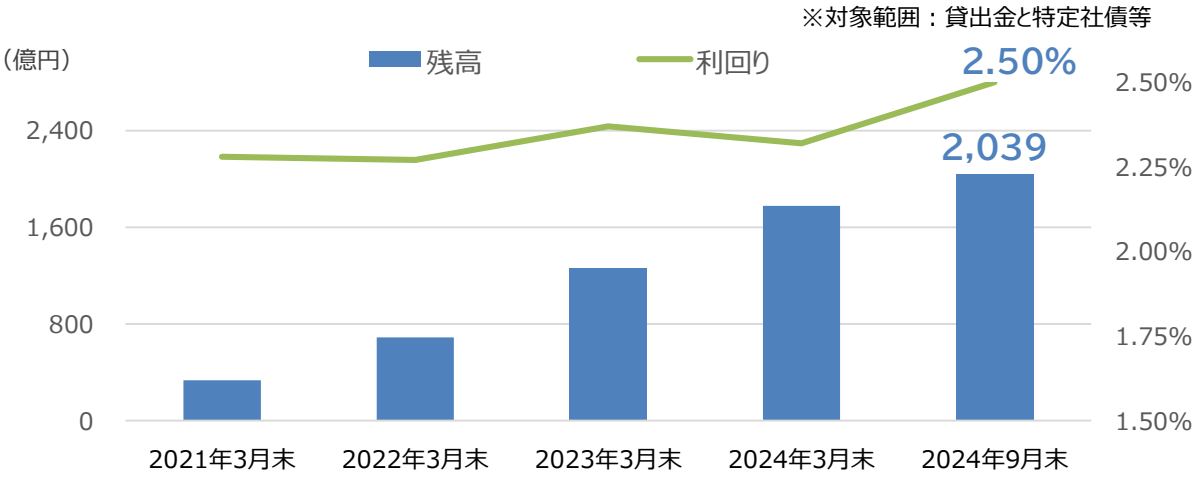
- 高額案件の利用が広がり富裕層が増加。当社のプレゼンスが高まりお客さまからの直接相談も増加
- ローン相談窓口へ専門スタッフを配置によるリレーション強化に伴い、新規開拓の裾野拡大、既存先からのリピートなど、取引を含め関係性が深まっている

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

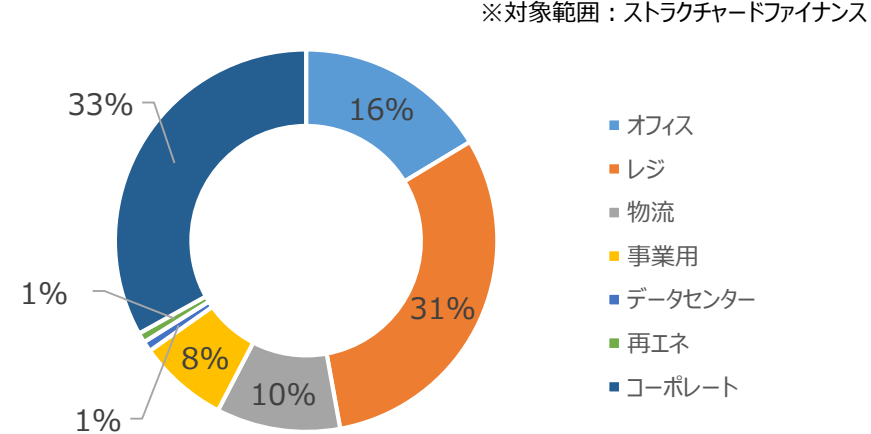


競争プレイヤーが増加傾向の中、更なる目利き力・リスク管理態勢を強化し、リスク分散を図った良質なアセットポートフォリオを構築

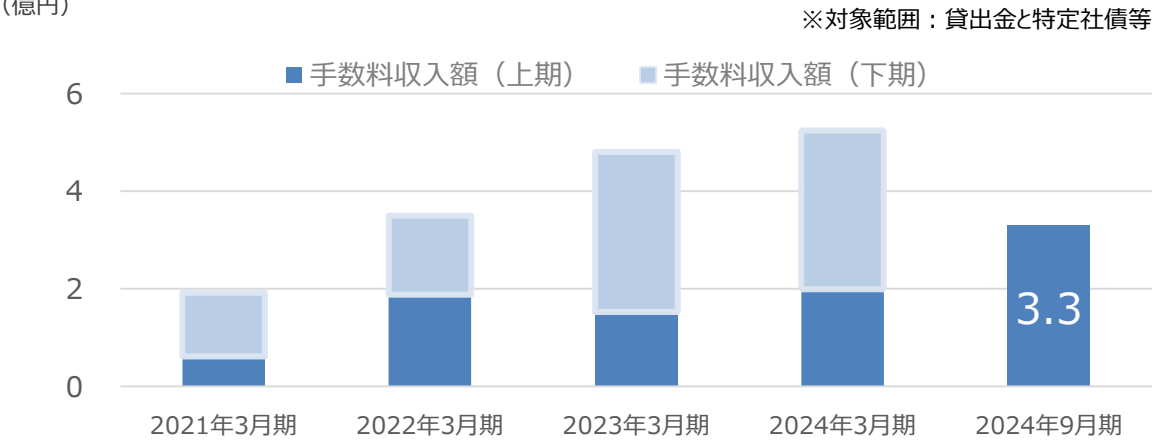
ストラクチャードファイナンス関連残高/利回り 推移



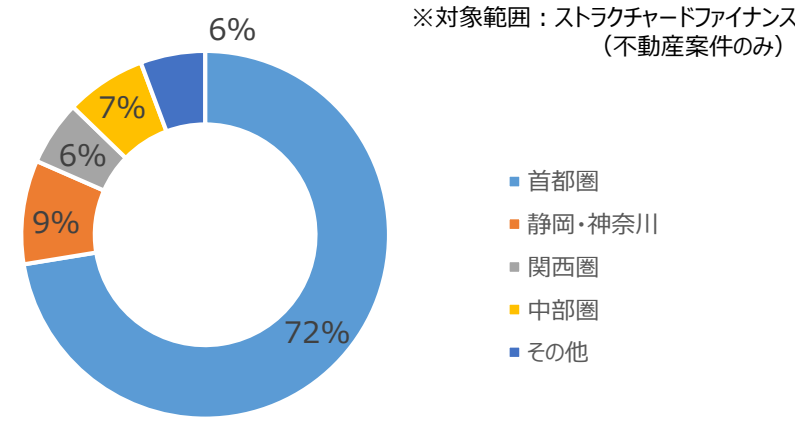
種類別残高構成割合 (2024年9月末)



ストラクチャードファイナンス関連手数料収入 推移



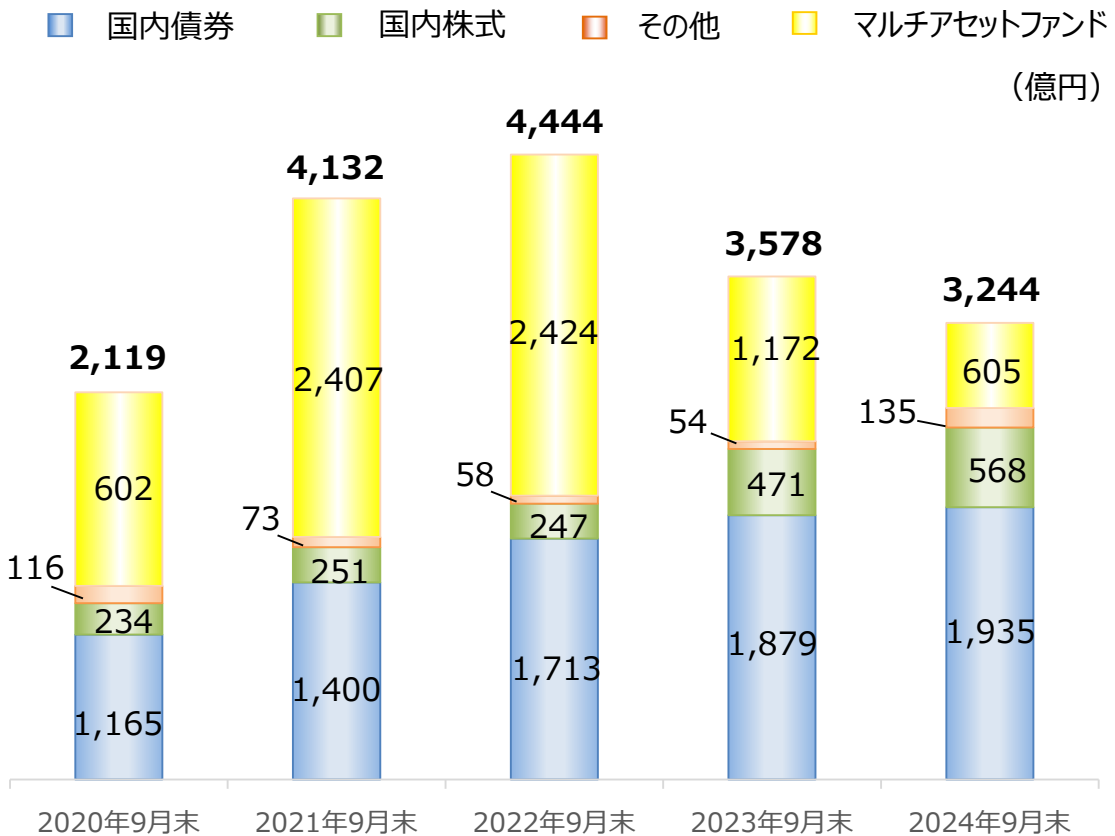
物件地域別残高構成割合 (2024年9月末)





今後も金利環境等を注視しながら、“慎重なスタンスで円債を中心”に有価証券ポートフォリオを構築していく計画

有価証券ポートフォリオ



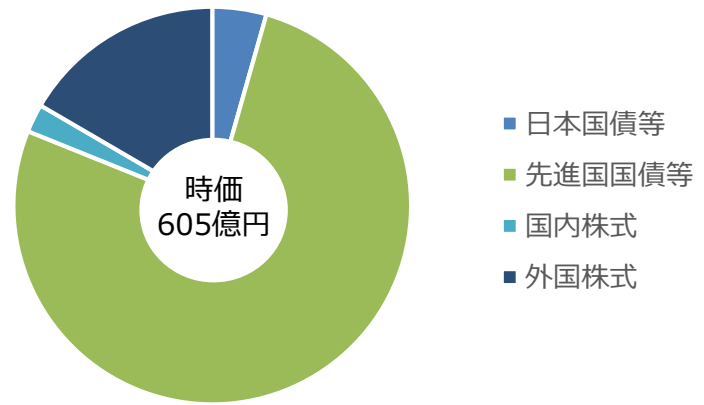
2024年9月末時点
預証率：10.3%
円債100BPV：▲117億円

有価証券評価損益

・時価のある有価証券の評価差額 (億円)

	2024年3月末		2024年9月末	
	時価	評価損益	時価	評価損益
その他有価証券	2,709	217	3,144	226
株式	469	252	487	271
債券	1,590	▲9	1,935	▲20
マルチアセットファンド	604	▲25	605	▲24
その他	45	▲0	115	▲0

・マルチアセットファンドの投資アセットクラス(2024年9月末)



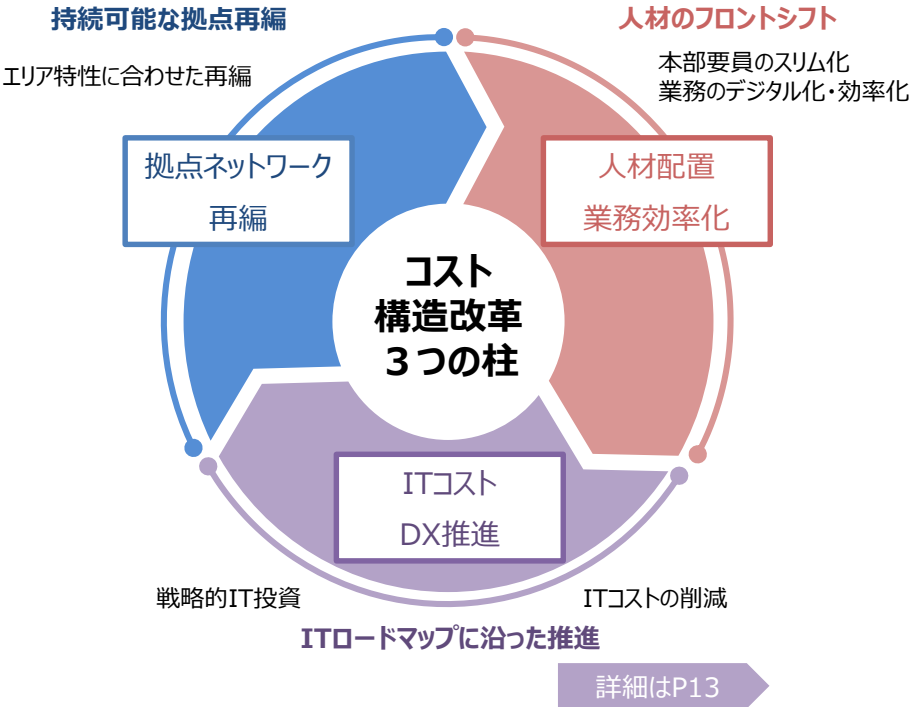


コスト構造改革は順調に推移しており、経費の2024年度見通しを5億円下方修正

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	2024年度見通し		2025年度修正計画
		中間期実績		
経費	468億円	173億円	350億円	340億円



有人店舗拠点数の推移

2019年3月末	2024年3月末	統廃合・移転*数		2025年3月末見通し
		上期	下期	
120店舗	92店舗	3店舗	3店舗	86店舗

*ブランチインブランチ（店舗内店舗）はカウントしないベース。なお「移転」はブランチインブランチへの移転を指す。（ご参考：2024年3月末のブランチインブランチ方式は5店舗）

機能軽量化店舗の導入

ローンプラザ

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

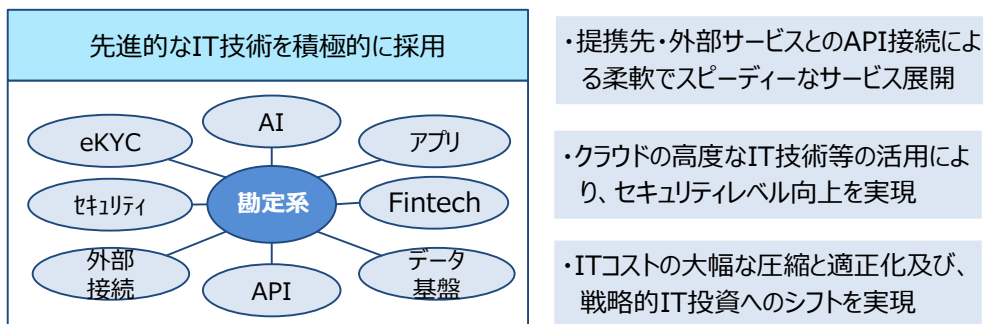
札幌ローンプラザ：カウンター席がない店内



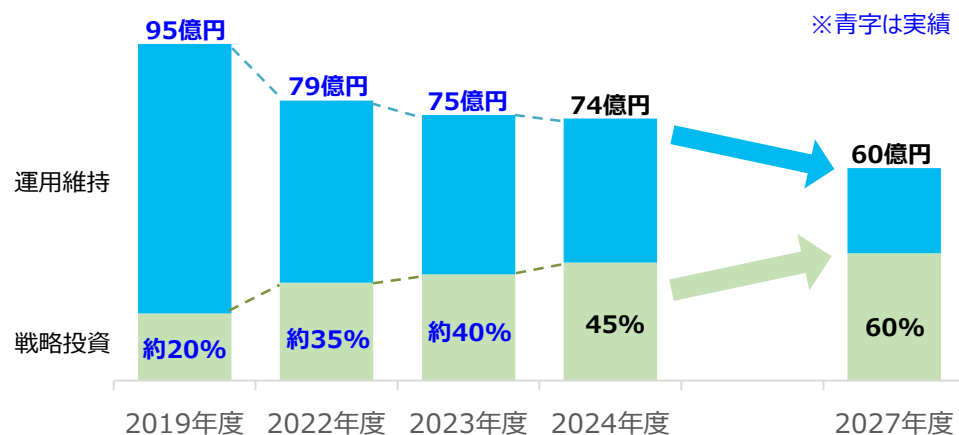
勘定系のクラウド化プロジェクトを来年始動。生成AIの利用拡大も重点的に推進

勘定系クラウド化プロジェクト

- ・勘定系クラウド化プロジェクトを2025年度より始動（2026年5月サービスイン予定）
- ・プロジェクト開始に向け、スケジュール、推進体制、リスクと対策等について策定



ITコスト圧縮と戦略的IT投資状況



2024年度の取組み領域・施策

生成AIの利用拡大

- ・全社員による利用拡大（2024年5月～）
- ・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
- ・コールセンター業務高度化等のカスタマーリレーションにおけるAI活用に向け検討

スマホアプリ強化

- ・住所変更受付サービス等の追加・機能拡充
- ・マイナカードによる公的個人認証(JPKI)の導入を検討
- ・こころ送金サービスの取り扱い開始予定
- ・お客さまアンケートより要望が多い機能の改善を実施



店舗デジタル化推進

- ・SMA-Navi によるセルフ型オペレーションの拡大
- ・タブレット画面のUI改善によりお客さまの利便性を向上

データ分析基盤高度化

- ・勘定系クラウド化に向けて、体制整備、スケジュール策定、課題やリスクの洗い出しと対策の検討に着手
- ・社内に分散しているデータを一元管理し、データ活用を実現



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
- ・投資詐欺等の未然防止と被害拡大防止に向け、高リスク取引に対するモニタリング強化とインターネットバンキング利用制限等のリスク遮断措置の実施

サイバーセキュリティ対策の高度化

- ・境界型セキュリティからゼロトラストへ進化
- ・サイバーセキュリティに関するガイドライン準拠に向けた取組および第三者評価の検討
- ・サイバーセキュリティ人財の確保および育成



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	849	329	518	99.7%
組織的交渉先等以外*2	864	359	247	70.2%

*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（2024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
正常先	14,354	3,796	3,796
要注意先*3	4,656	4,009	3,979
要管理先	444	361	356
破綻懸念先	527	390	373
実質破綻先・破綻先	212	177	26
合計	20,194	8,735	8,532

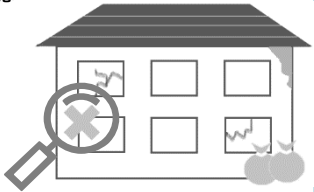
*3 延滞が発生していなくても、確定申告書が受領できない場合や融資対象物件のキャッシュフローがマイナスの場合、要注意先に区分
*4 貸出金等与信関連債権：貸出金・支払承諾見返・外国為替・貸付有価証券・貸出金に準ずる仮払金・貸出金未収利息
*5 法人向け投資用不動産ローンを含む

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.

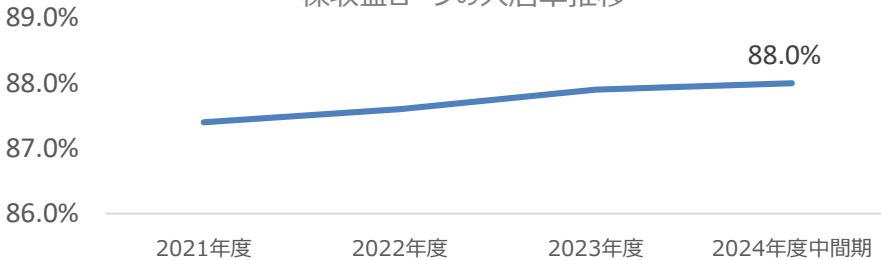


提案書

- 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



一棟収益ローンの入居率推移



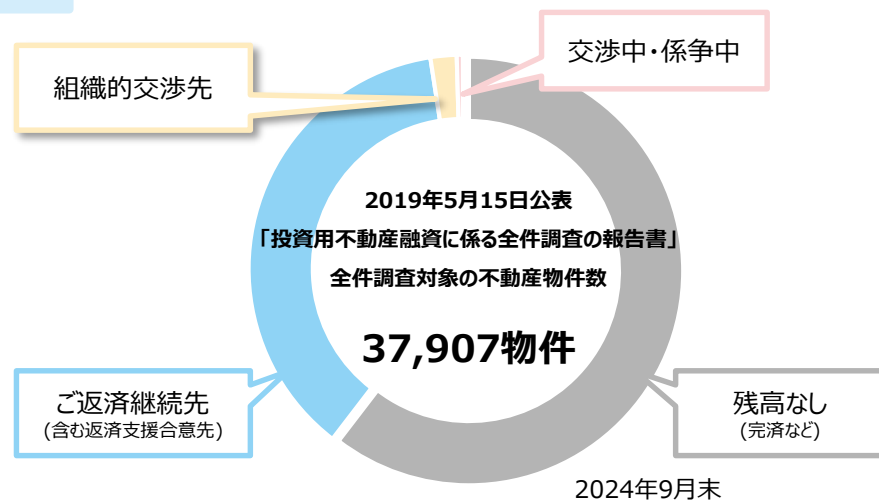
<調査内容>

- 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7,000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）

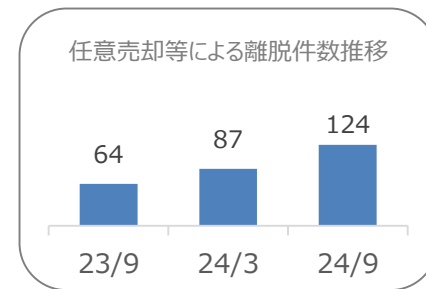


これまでの取組み状況



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物件のうち約6割が
融資残高0となり、約4割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
807物件※（37,907物件のうち2.1%）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9月末までに124物件が組織的交渉先から外れております。



⇒組織的交渉先の債権に対する保全状況は、担保と貸倒引当金にて**カバー率99%**（詳細はP14）

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11月12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。

I 2025年3月期 中間期決算概要

II ビジネス戦略

III PBR1倍超に向けた取組み

IV ESG/SDGsの取組み状況



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、「差より違い」を研ぎ澄ました独自の価値を提供

現状分析

◆ 上場地銀との比較

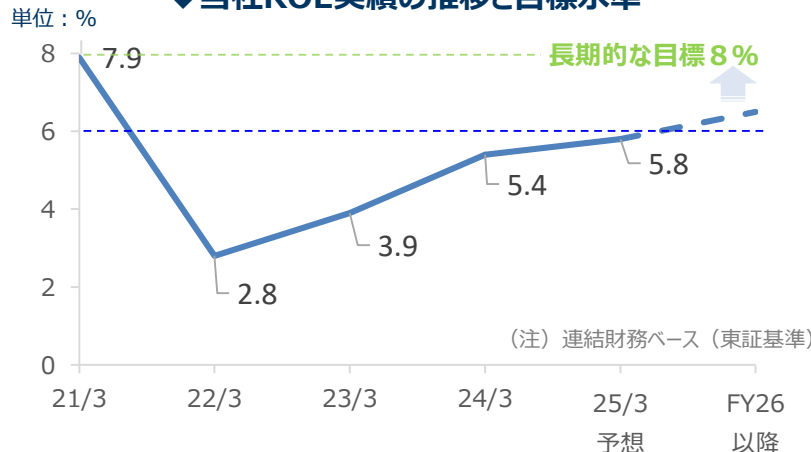
単位：倍・％

	PBR	PER	ROE
当社	0.59	14.30	5.8
上場地銀平均	0.52	11.06	3.9

(出 所) QUICK

・PBR・PERは、連結優先ベース(2024年9月末)
・ROEは、連結財務ベース(東証基準)であり、
当社は2025年3月期予想、
上場地銀平均は2024年3月期実績

◆ 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%

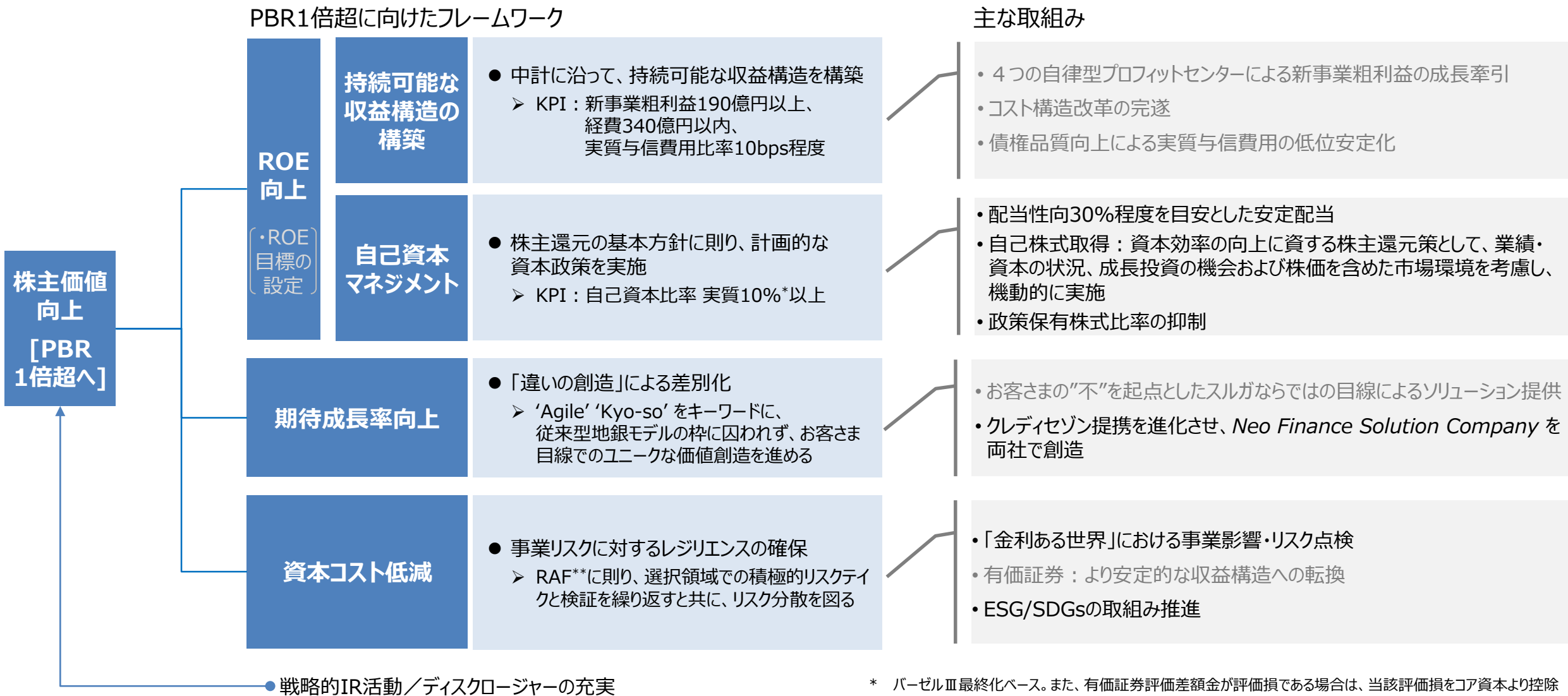
- 現時点で当社の認識する資本コストは6%～9%程度

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

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、目標水準には、依然として届いていない状況
- ・ 株主資本コストの最下限水準は6％と考える中、平均的に6％以上を確保できるよう収益構造の再構築を加速させていく計画



* 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
 ** リスクアベタイト・フレームワーク



自己株式は、9月までに65億円を取得 / 1株当たりの年間配当予想を上方修正し29円（前期比+8円）

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

	修正前	修正後
1株当たりの年間配当金（累計）	22円	29円
うち 中間配当	11円	14.5円
うち 期末配当（予想）	11円	14.5円

＜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

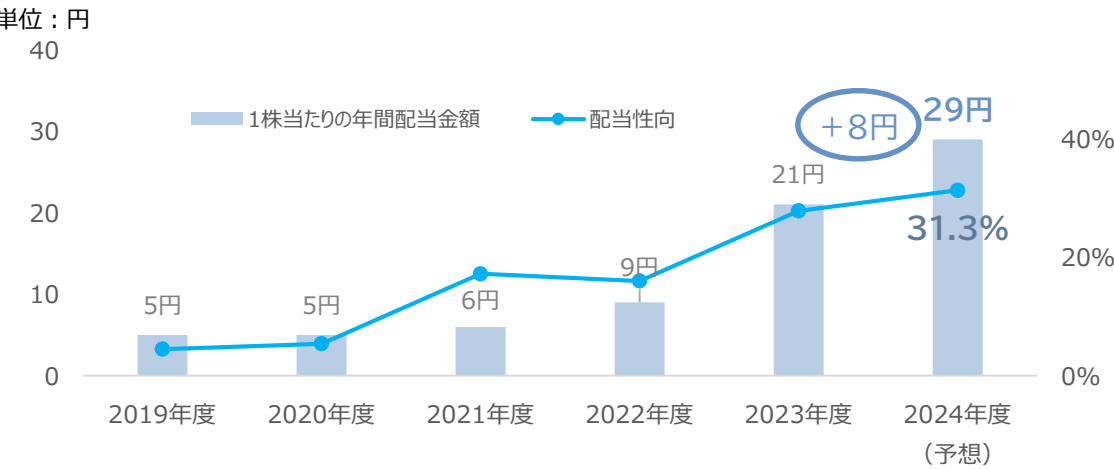
	2024年度実績
取得株数	600万株
取得価額	65億円
取得期間	2024年5月13日～同年9月17日

＜政策保有株式の削減目標＞

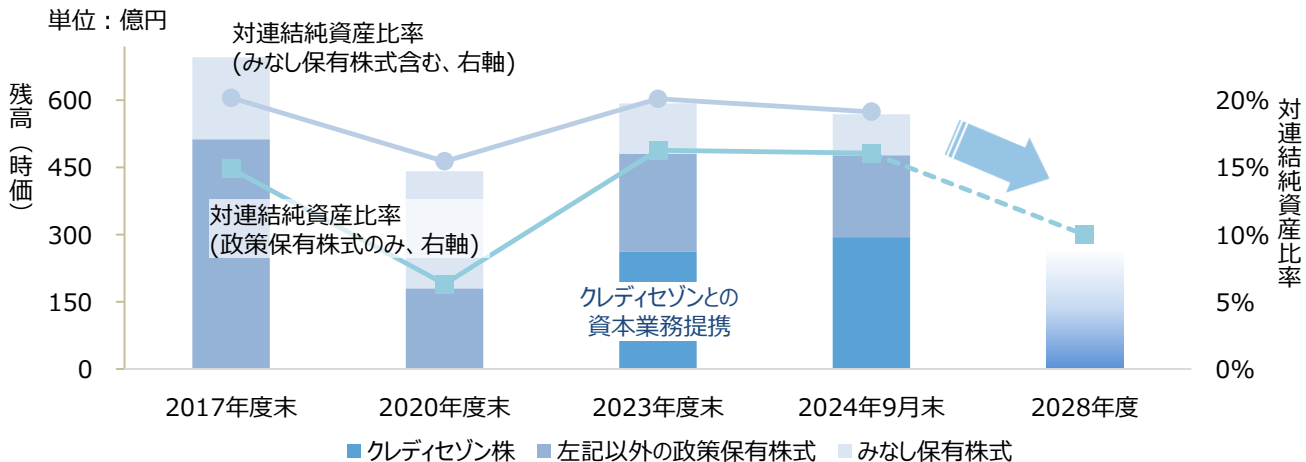
2028年度末を目処に政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額を連結純資産の10%以内まで縮減させることを目指す

2023年度中の削減額
政策保有株式 38億円 みなし保有株式 160億円
2024年度の対話状況
売却可能に移行した株式 時価48億円 （段階的な持合解消先等を含み、みなし保有株式を除く）

1株当たり年間配当金推移



政策保有株式残高の推移（時価ベース）





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

**CREDIT
SAISON**
Non-Bank
「チャネル・マネジメント力」
「スピード感ある審査力」



スルガ銀行

Bank
「顧客との直接対話力」
「カスタムメイドの審査力」



市場創出

両社のノウハウを融合した有担保ローンの取組み

不動産
ファイナンス

- ・投資用不動産ローンの共同開発
- ・コラボレーションローン等に区分



多様なニーズ
ニッチなセグメント



お客さま

住宅ローン
代理事業

- ・クレディセゾンが銀行代理業者となりスルガ銀行の住宅ローンを取扱開始（2024年3月～）
- ・ソリューション事業、住宅ローンに区分



協業



お客さま



スピード感ある
柔軟な審査



スルガ銀行

**クレディセゾン
保証付住宅ローン**

- ・クレディセゾンが保証する住宅ローン
- ・ソリューション事業、住宅ローンに区分

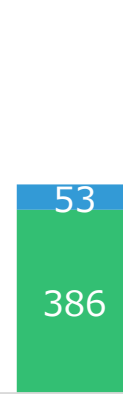
協業による有担保ローンの取扱高

不動産ファイナンス及びクレディセゾン保証付住宅ローンの対顧の契約額の合計
(単位：億円)

1,000

500

0



2023年度

2024年度上期

2024年度計画

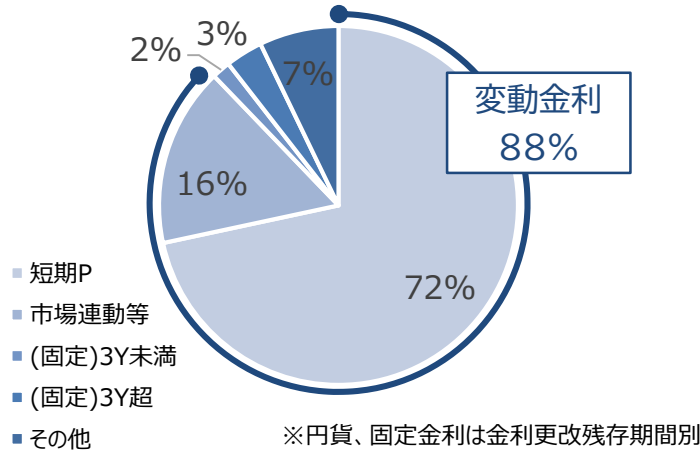
■ 不動産ファイナンス

■ クレディセゾン保証付住宅ローン

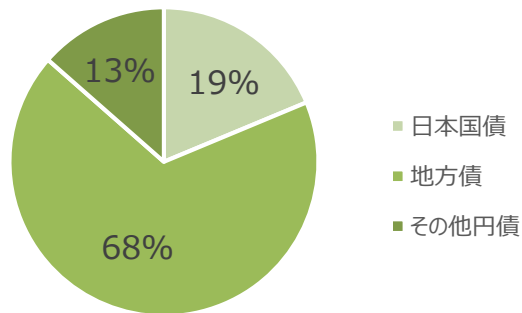


変動金利を中心とした貸出金ポートフォリオを構築しており、金利上昇時は収益へプラスの影響

貸出金(基準金利別構成割合)

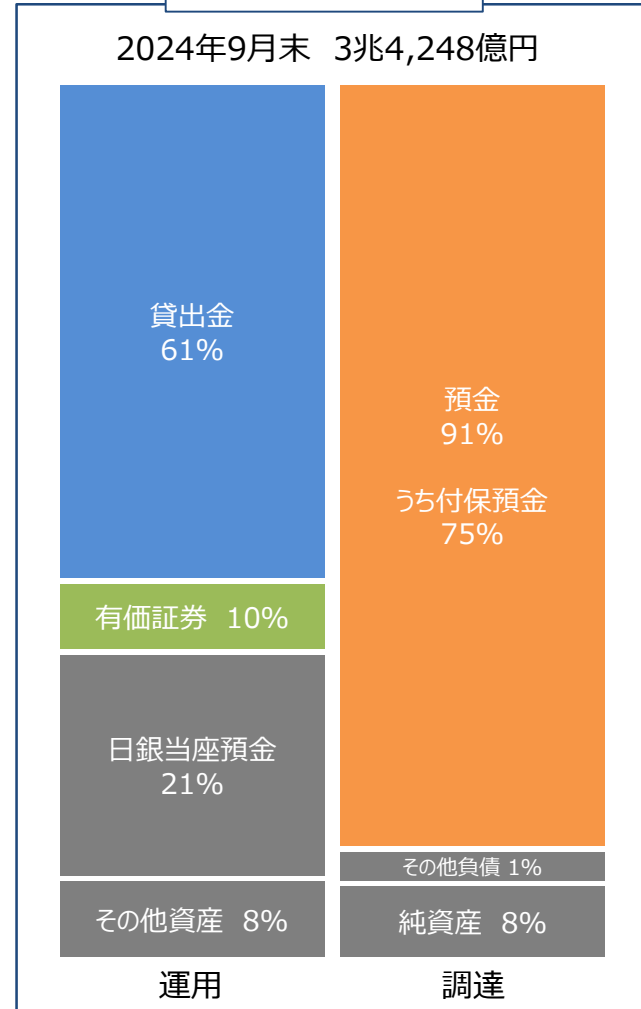


有価証券(円債構成割合)

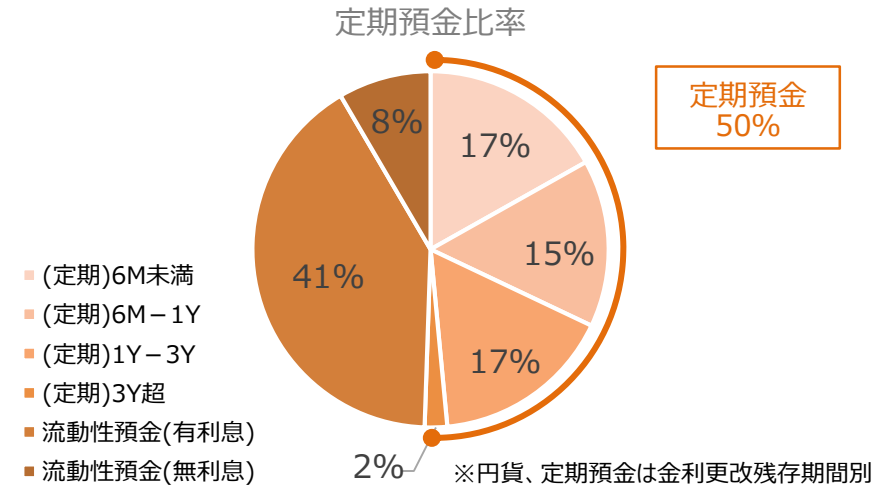
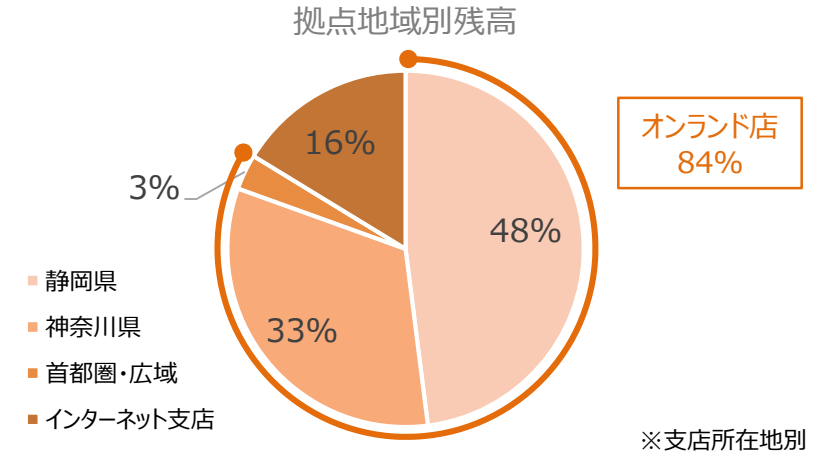


2024年9月末時点(円債)
デュレーション: 6.22年 100BPV: ▲117億円

バランスシート



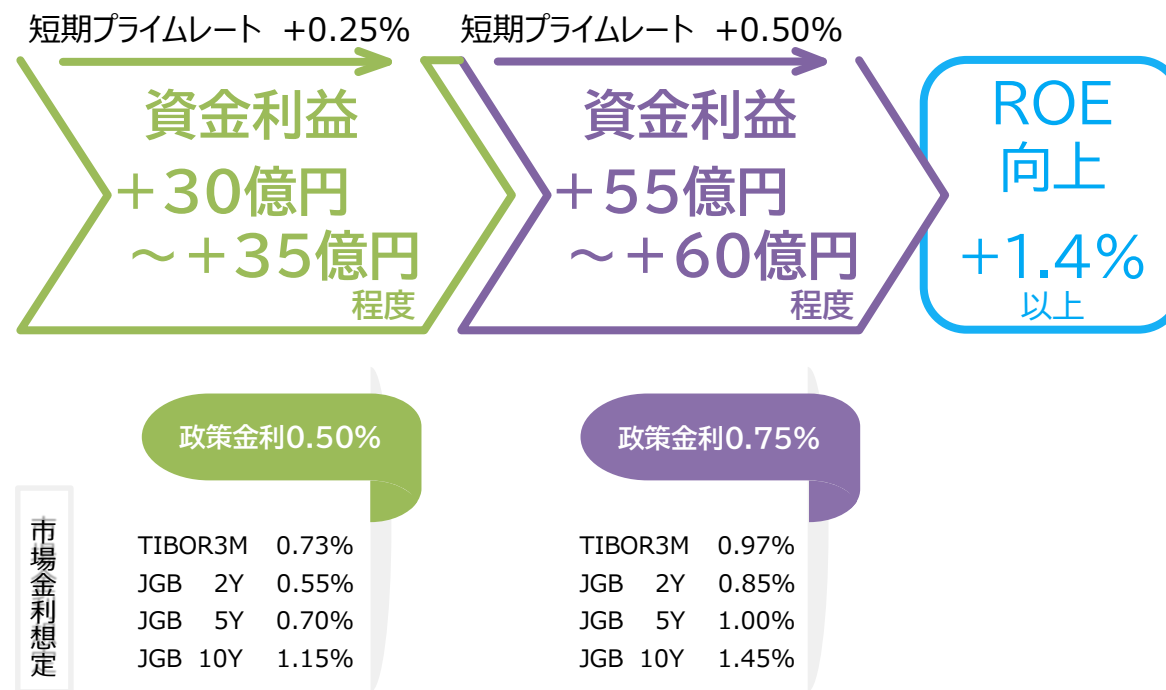
預金



■ 円金利上昇による資金利益への影響（現時点の試算結果）



短期プライムレート+25bps上昇時は、資金利益に+30億円～+35億円。
短期プライムレート+50bps上昇時は、資金利益に+55億円～60億円、ROEに +1.4 %以上。



【試算前提】

- ・基準ポートフォリオ：2024年9月末（単体：貸出金、預金、有価証券、日銀当座預金等）
- ・基準シナリオと上記シナリオ（主な指標のみ表示）の資金利益の差分を資金利益への影響として算出
- ・基準シナリオの市場金利は、2024年9月末横這い（住宅ローンのみ同年10月1日横這い）
- ・金利更改や償還等の期日到来分は同一（類似）商品への再投資を前提に上記の市場金利想定を反映
- ・市場金利等の変動への想定追随率（概数）：貸出金 90%、流動性預金 40%、定期預金 70%
- ・金利上昇に伴う信用コストの増加など、金利環境変化による間接的な影響は織り込んでいない
- ・ROE試算時の純資産は、2024年度の連結純資産想定（2期平均）を使用



金利による獲得競争が激しい公金を中心に、預金残高が減少。
個人からの預金残高も減少したが、資産コンサルティングの強化により 投資性商品残高は増加。

➤ 今後は、「預金量」と共に「粘着性の向上」を念頭に取組みを進めていく計画

＜主体別預金残高＞

単位：億円

	2024年3月末 (A)	2024年9月末 (B)	増減 (B) - (A)
総預金	32,504	31,349	▲1,155
うち個人	26,109	25,576	▲533
うち法人	4,221	4,189	▲32
うち公金	2,173	1,583	▲590

＜個人預り資産のうち投資性商品残高＞

	2024年3月末 (A)	2024年9月末 (B)	増減 (B) - (A)
投資性商品	1,252	1,364	+112
うち外貨預金	18	10	▲8
国債等保護預り	46	74	+28
投資信託	714	734	+20
個人年金保険	236	282	+46
一時払終身保険	237	263	+26

I 2025年3月期 中間期決算概要

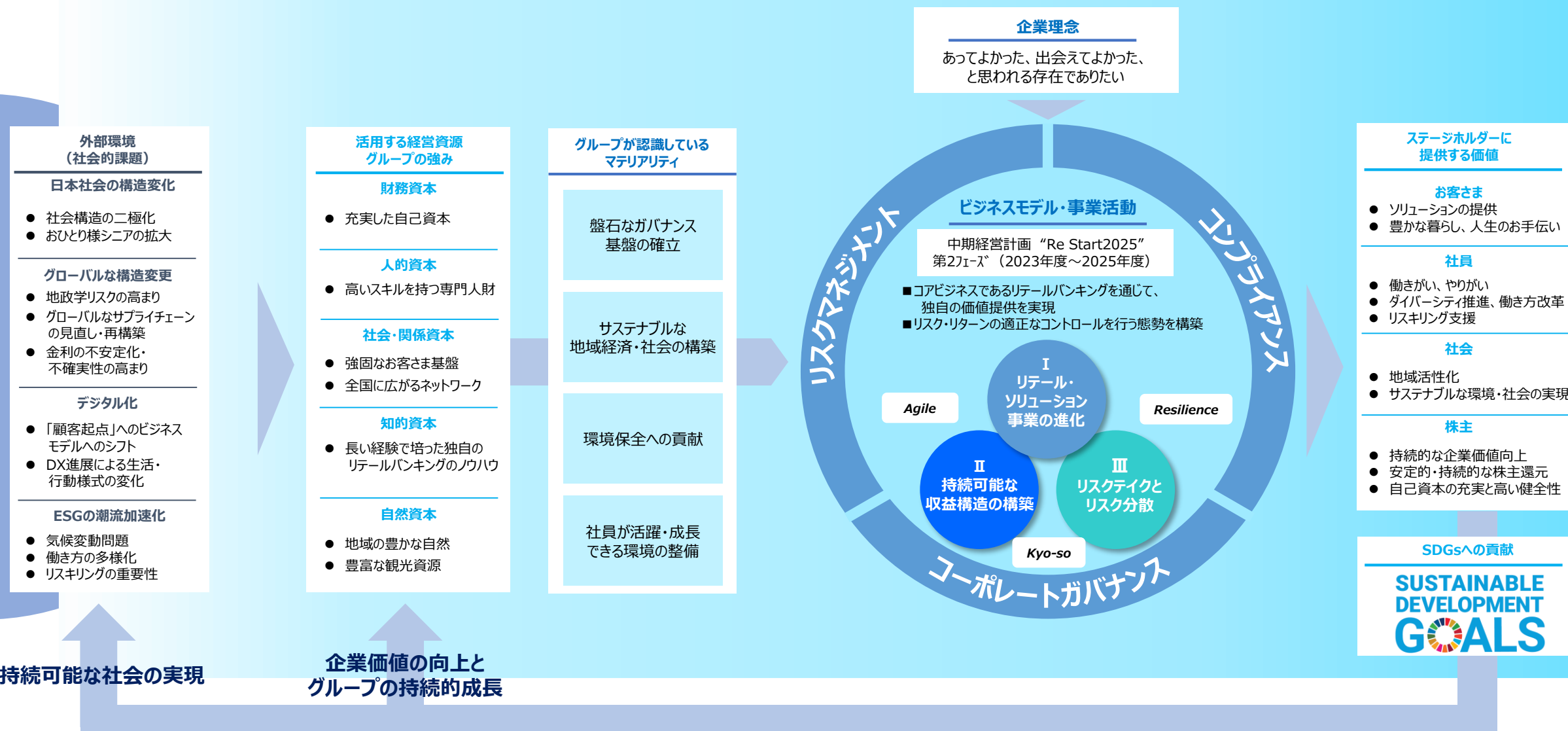
II ビジネス戦略

III PBR1倍超に向けた取組み

IV ESG/SDGsの取組み状況



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





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。

人的資本戦略

人的資本戦略上の課題

- ✓ 全社員の総活躍
- ✓ 大規模な配置転換(リスキリング)
- ✓ 経営人財育成（外部派遣、ダイバーシティ推進）

求められる役割の変化

- ・ 社員構成比の変化
- ・ 働き方改革
- ・ 人財のリアロケーション

課題解決へ向けた視点

- ✓ 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
- ✓ リスキリングに対する支援メニュー提供
- ✓ キャリアパスの可視化・魅力化

人的資本戦略上の課題

- ✓ 専門知識を有する社員の育成
- ✓ 経験者、プロ人財の中途採用

専門的な事業領域拡大

- ・ 個々の強みを伸ばす
- ・ 専門領域の強化

違いの創造への挑戦

- ・ 新商品、サービス
- ・ ビジネスモデル

人的資本戦略上の課題

- ✓ 社員が「思考」することへの動機づけ
- ✓ 当社の強みの再確認・発信

課題解決へ向けた視点

- ✓ 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

■ KPI

項目	目標	2023年度実績
新規人的資本投資額（3年累計）	2.5億円以上	64百万円
役職者に占める女性社員比率	30%以上	31.9%
育児休暇取得率（年間）	男女共に100%	男女共に100%
社員モチベーションアンケート総合満足度	60%以上	55.2%

社員のキャリア支援・ダイバーシティ推進

ベースアップ／初任給の引き上げ

優秀な人財の確保及び働きがいの向上のため、2024年7月にベースアップを行い、一般社員の平均賃上げ率は7.5%程度となりました。更に、2025年度新入社員から、初任給を最大26万円に引き上げ、採用人数を拡大しています。

70歳まで活躍できる環境の整備（ベテラン社員活躍支援）

＜施策例＞

・マイスター職

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

・先任FA(ファイナンシャルアドバイザー)職

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。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

ー女性リーダー育成プログラムー

未来経営塾

経営陣候補としての意識を醸成することで視座を引き上げ、キャリアアップに必要な能力や知識、経験を得るため、社内および社外研修を行っています。また、塾生一人ひとりに執行役員メンター付き、女性リーダーの育成を支援しています。

未来経営塾Lite

「未来経営塾」の塾生の提言により、発足した研修プログラムで、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とともに、社内ネットワーク作りやキャリアについて考える機会を提供しています。

未来経営塾

経営陣候補の育成

未来経営塾Lite

幹部社員を目指す
キャリア意識の醸成

-階層イメージ-

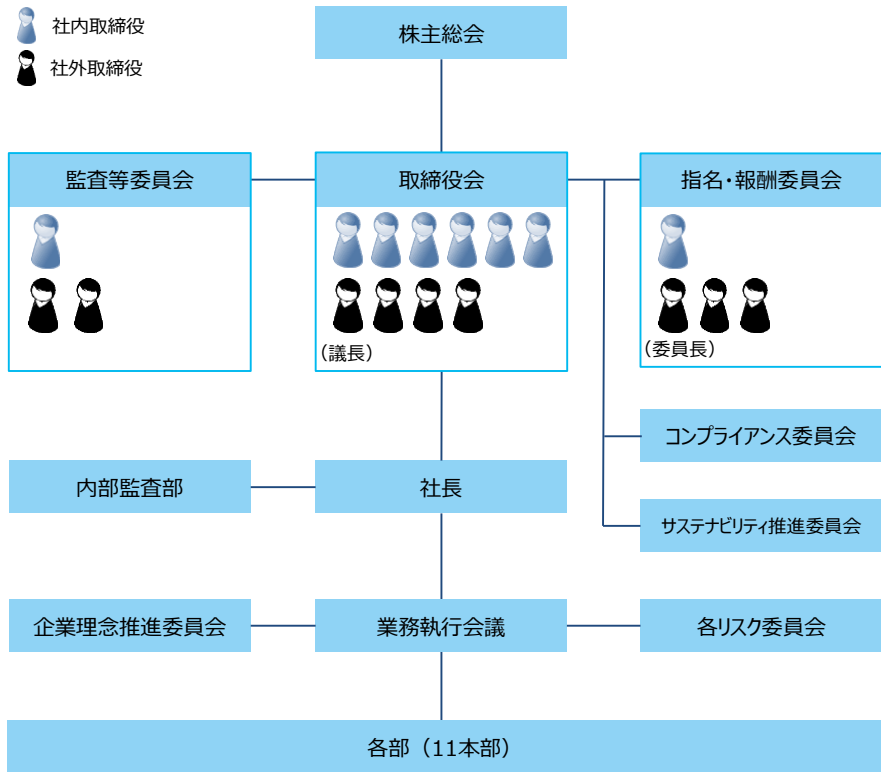


盤石なガバナンス基盤の確立 -スルガグループのマテリアリティ-

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。



■取締役の選任方針・手続

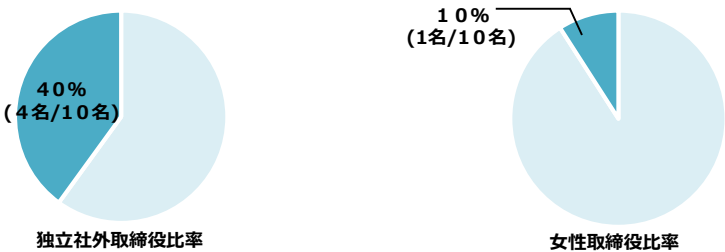
<取締役>

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



■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。

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り組みを積極的に推進している。

脱炭素への取り組み

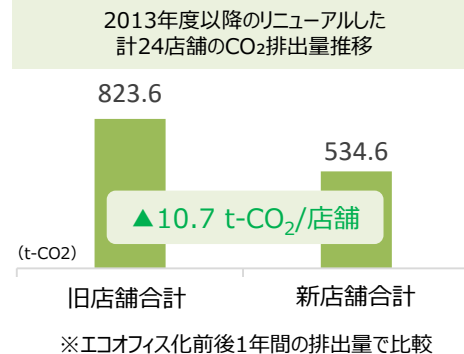
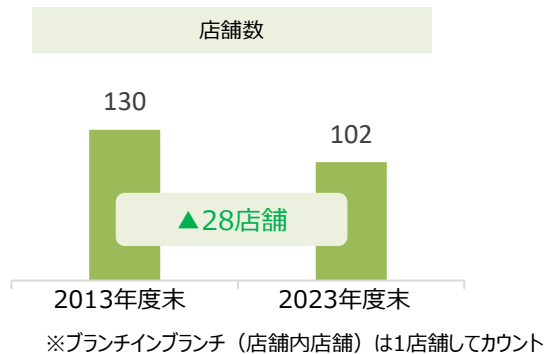
■ CO₂フリー電気の導入(年間2,500トンの削減効果)

- ・静岡 Greenでんき
- ・グリーンベアシックプラン
- ・うちっち電気

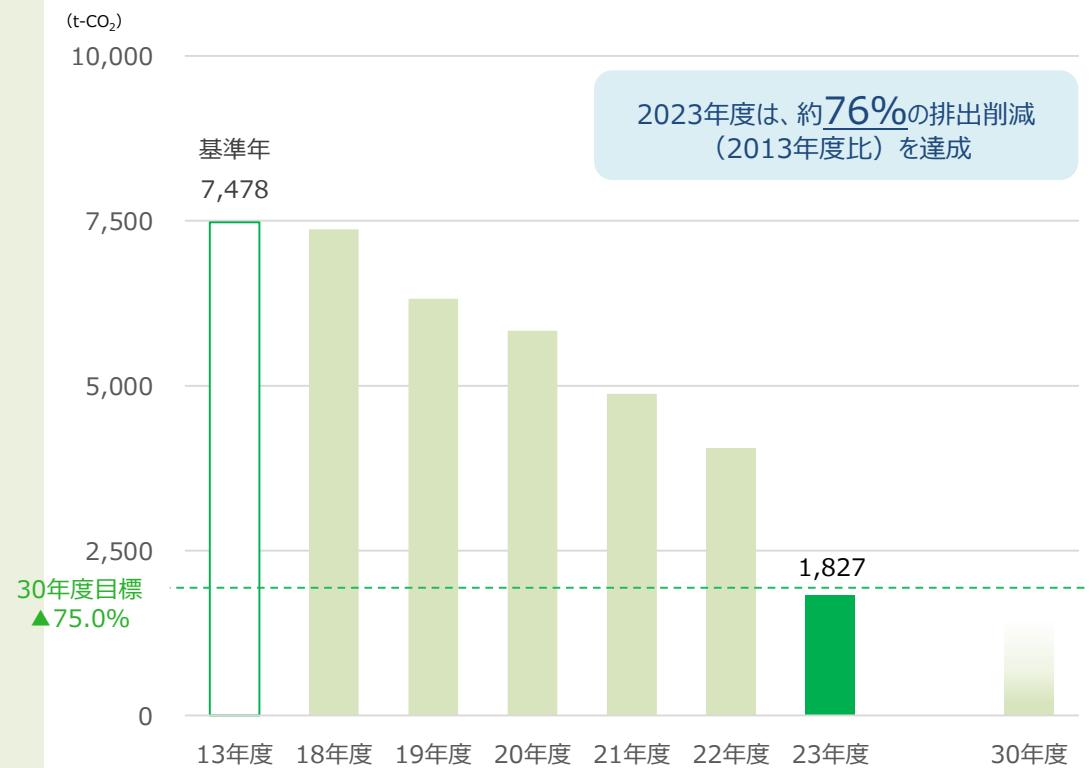


■ 拠点ネットワークの再編とエコオフィス化の推進

- 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）排出量推移（Scope1+Scope2）



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り組みを積極的に推進している。

地公体等との連携

- 「静岡県SDGsビジネスアワード 2024 ～未来をつくる環境ビジネスを表彰します」への参画

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。

当社は、創設時より協力パートナーとして参画しています。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。



- しずおかGXサポート

法人のお客さまを対象にした、温室効果ガス（GHG*）排出量可視化クラウドサービス。地域の中小企業のみなさまに本サービスを提供し、お客さまの脱炭素経営を支援するとともに、地方自治体等とも連携し、地域社会の脱炭素化の実現に貢献していきます。

*Greenhouse Gasの略称。



投融資によるサポート

- 株式会社SBI新生銀行が組成した「新生グリーンローン*」への参加

借入人	熊谷商業開発合同会社（APLグループのSPC）
資金使途	ニットモール（埼玉県熊谷市）を裏付けとする不動産信託受益権の取得費用および省エネルギー改修工事を含めたリノベーション工事費用等
環境改善効果と社会的課題との整合性（SBI新生銀行による評価）	SDGsでは主に「目標7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに」、「目標9 産業と技術革新の基盤をつくろう」、「目標11 住み続けられるまちづくりを」、「目標13 気候変動に具体的な対策を」に貢献すると考えられる。また、日本政府は「既築住宅・建築物について、省エネルギー改修や省エネルギー機器導入等を進めることで、2050年に住宅・建築物のストック平均でZEH・ZEB基準の水準の省エネルギー性能が確保されていることを目指す」としており、国の課題認識や方針とも整合していると評価した。

- 「Y-SDGs金融タスクフォース」への参画

横浜市が中心となって設立した「Y-SDGs金融タスクフォース」に参画。横浜市SDGs認証制度「Y-SDGs」のプロモーションや認証取得相談対応、「Y-SDGs」を活用した金融商品・サービスの提供を通じて、横浜市内の中小企業のみなさまのSDGs取り組みへの意識向上を促し、啓発活動を実施します。

- 静岡県袋井市と「ゼロカーボンシティの実現に向けた連携協定書」を締結

「ゼロカーボンシティ」を宣言し、重点プロジェクトの1つとして、「袋井市内事業者のゼロカーボンの推進」を掲げる静岡県袋井市と「ゼロカーボンシティの実現に向けた連携協定書」を締結しました。当社は、同市と連携し、市内の事業者さまの脱炭素経営を支援するサービスの提供等を通じて、地域の脱炭素社会の実現に貢献していきます。

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-

各市町および民間企業等と、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・社会の実現に貢献します。

サイクリングプロジェクト

自転車振興に関するパートナーシップ協定締結

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。2024年度上期には、新たに2つの自治体と同協定を締結いたしました。

<神奈川県相模原市>



<神奈川県>



静岡大学×静岡県伊豆市×スルガ銀行 共同シティプロモーション

サテライトオフィス「狩野ベース」を所有・運営する伊豆市と、同施設にて東部サテライト「三余塾」を運営する静岡大学、「サイクルステーションKANO BASE」を運営する当社の三社によるシティプロモーション「自転車で巡る伊豆市ジオサイト」を実施しました。



金融教育・防災訓練

小学生向けの金融教育 スルガ銀行見学ツアー

静岡県東部地域局が主催する「地域のお仕事発見！小学生職業体験講座」の一環として、小学生向けの金融教育「スルガ銀行見学ツアー おカネと銀行について考えてみよう！」を開催しています。



セゾンマネースクール

地域の皆さまの金融リテラシーの醸成をサポートする取り組みとして、資本業務提携先の株式会社クレディセゾンとの共催により、資産活用をテーマとした金融セミナー「セゾンマネースクール」を開催しました。本セミナーは、当社の資産コンサルティング担当が講師を務め、資産形成のポイントや新NISA制度の概要等について、初心者の方にも分かりやすく解説しています。



アスクラロ沼津との防災訓練

当社の「駿河グラウンド」（※沼津市指定の避難地）において、アスクラロ沼津とのパートナーシップ協定に基づき、沼北町自治会・竹ノ花自治会、自衛隊及び行政機関と連携し、防災訓練を実施しました。



參考資料



<単体>

(億円)

	2023年9月期 実績 (A)	2024年9月期 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）	2 9 5	2 9 9	+ 4
経費（▲）	1 8 2	1 7 3	▲ 8
人件費	6 7	6 7	+ 0
実質与信費用（▲）	▲ 1 2	▲ 0	+ 1 2
有価証券関係損益	0	0	+ 0
その他臨時損益	0	1	+ 1
経常利益	1 2 5	1 2 8	+ 3
特別損益	▲ 6	2	+ 9
当期純利益	9 3	1 1 0	+ 1 7

<連結>

連結経常収益	4 3 9	4 2 5	▲ 1 4
連結経常利益	1 2 8	1 2 9	+ 1
親会社株主に帰属する当期純利益	9 5	1 1 0	+ 1 4

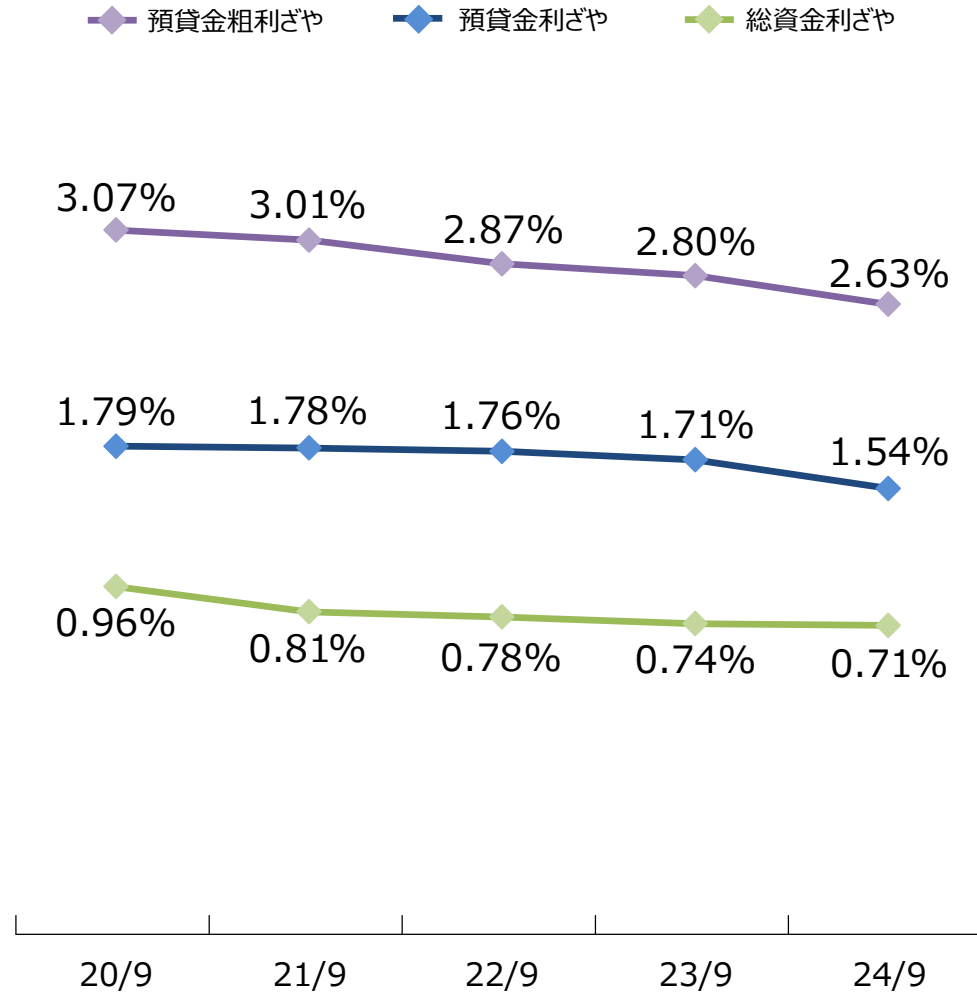
<主な増減要因(単体、前年同期比)>

資金利益 (▲2億円)	・貸出金利息の減少 ▲15億円 （平残要因+1億円、利回り要因▲16億円） ・有価証券利息配当金の増加 +12億円
役務取引等利益 (+5億円)	・融資関連手数料の増加 +6億円
経費 (▲8億円)	・物件費の減少 ▲8億円
実質与信費用 (+12億円)	・通常発生分 +28億円 ・予防的引当 ▲18億円 *（参照）P2の右下の表
特別損益 (+9億円)	・固定資産処分益の計上 +7億円 ・固定資産の減損損失の一部剥落 ▲2億円

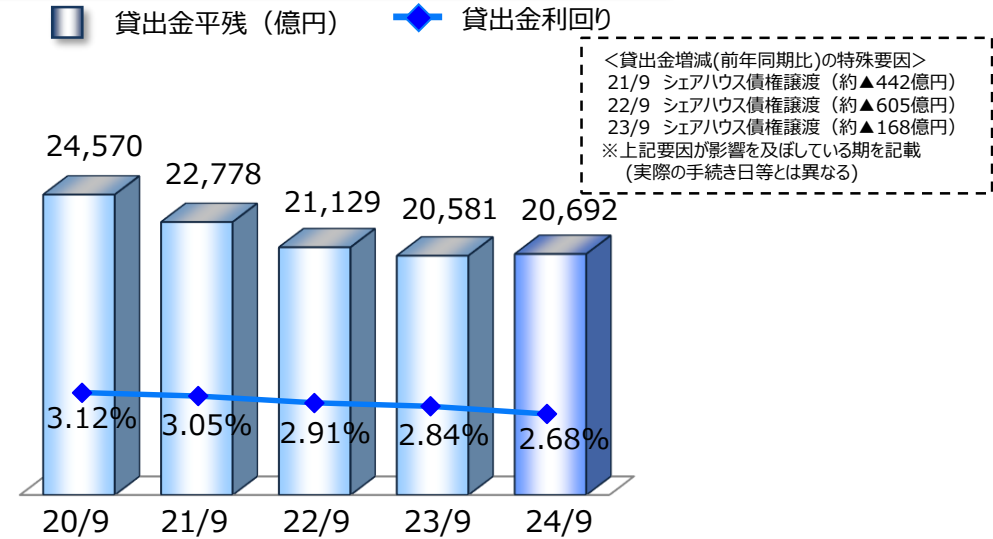
※（ ）：前年同期比



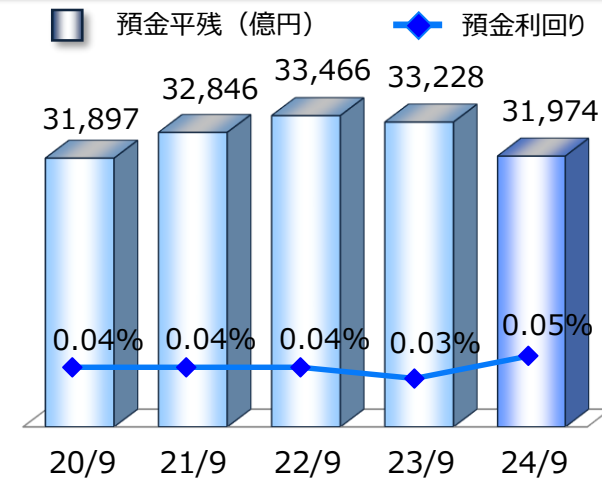
利ざや等の状況



貸出金利回りと貸出金平残



預金利回りと預金平残



■ 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)

	2023年9月			2024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	14,743	3.00%	7.12%	13,743	2.89%	7.01%
住宅ローン	4,221	2.64%	0.36%	4,198	2.48%	0.33%
投資用不動産ローン	10,202	3.12%	10.14%	9,227	3.04%	10.28%
其他有担保ローン	320	4.15%	0.27%	317	3.92%	0.18%
無担保ローン	1,200	10.49%	2.07%	1,075	10.47%	1.49%
カードローン	856	11.69%	0.85%	799	11.53%	0.54%
無担保証書貸付等	344	7.51%	5.11%	276	7.41%	4.24%
個人ローン(A)	15,944	3.57%	6.74%	14,819	3.44%	6.61%
個人ローン(組織的交渉先等を除く)(F)	14,965		1.48%	13,903		1.05%
法人向け投資用不動産ローン(B)	768	1.74%	—	1,289	1.81%	—
ストラクチャードファイナンス(C)	1,458	2.31%	—	2,039	2.50%	—
コラボレーション・ローン等(D)	1,342	2.20%	0.02%	1,655	2.14%	0.04%
合計＜(E)：(A)(B)(C)(D)合算＞	19,514	3.31%	5.51%	19,803	3.13%	4.95%

※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



・実質与信費用（2024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 ※	▲ 5	9 0 7
住宅ローン	2	1 7
無担保ローン	▲ 0	1 6
コラボレーション・ローン等 ※	0	3
事業性貸出等	3	7 3
合計	▲ 0	1,018

※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9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	1,055	1,055	406	648
危険債権	530	361	218	143
要管理債権	347	200	125	74
合計	1,933	1,617	750	867

総与信に占める開示額の割合（不良債権比率）	9.1%
組織的交渉先を除く総与信に占める開示額の割合	5.3%



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 2.5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 ⇒ 340億円／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**20億円／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

インフラ

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

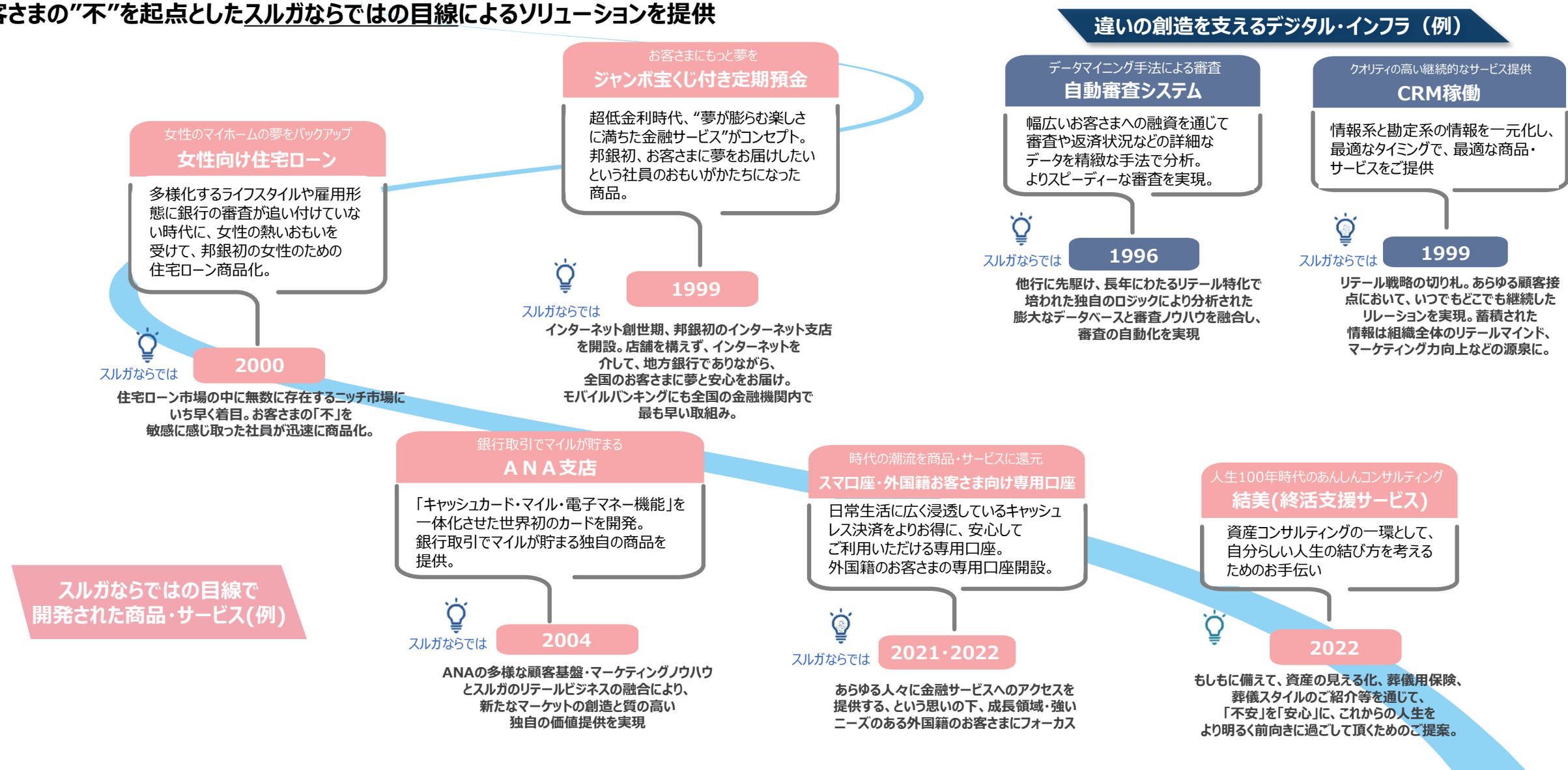
協働、対話、価値創造

Resilience

回復、しなやか、リスク分散

* 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）

“3本の矢”で
持続可能な
収益構造を構築

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）

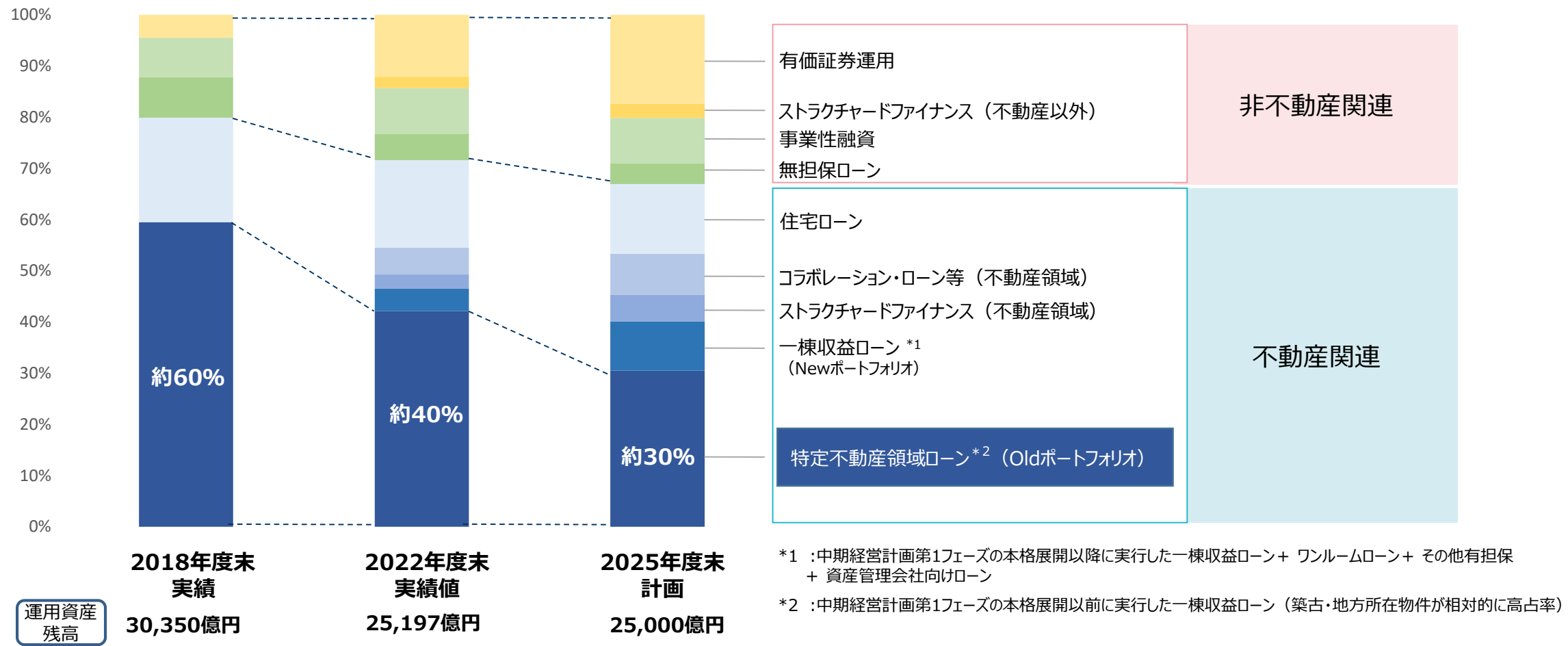
〔 New/Oldポートフォリオの定義

• 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



〈 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。