

スルガ銀行

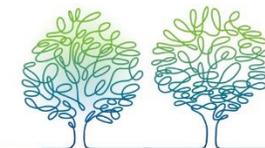
2025年3月期 通期決算説明会

2025年5月29日

スルガ銀行

目次

あつてよかった 出会えてよかった



I 中計最終年度にあたって（実績パフォーマンスと今期計画）

page

・株価推移	1
・KPIの推移	2
・ローン等の新規実行額推移	3
・クレディセゾンとの業務提携の状況	4

II 「金利ある世界」における当社の強み

page

・政策金利上昇による資金利益のインパクト	5
・①変動金利比率の高いポートフォリオ	6
・②低金利競争の影響を受け難い差別化戦略	7
・③クレディセゾンとの提携による預金獲得の取り組み始動	8

III PBR1倍超に向けた取組み

page

・PBR1倍超に向けたフレームワークと主な取組み	9
・課題認識とROE目標	10
・今後の資本政策運営方針	11
・2025年度の年間配当予想および自己株式取得計画	12
・政策保有株式削減の取組み	13
・有価証券：より安定的な収益構造への転換	14
・特定不動産領域ローン占率の推移	15
・ESG/SDGsの取組方針	16

IV その他トピック

page

・人的資本投資の状況	17
・AI活用による競争力強化	18
・投資用不動産ローン – 組織的交渉先の状況 –	19

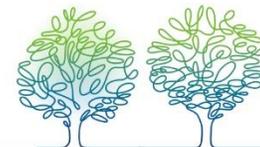
V 参考資料

page

・2025年3月期 通期決算実績 – 前期比 –	20
・2025年3月期 通期決算実績 – 参考：業績見通し対比 –	21
・2026年3月期 業績見通し	22
・利ざや等の状況	23
・ローン等の残高、利回り、延滞率 <単体>	24
・ストラクチャードファイナンス	25
・実質与信費用、金融再生法開示債権 <単体>	26
・実質与信費用の詳細	27
・預金の状況	28
・中期経営計画の全体像	29
・経営戦略Ⅰ. – リテール・ソリューション事業の進化 –	31
・経営戦略Ⅱ. – 持続可能な収益構造の構築（2024年4月公表値の修正） –	32
・中期経営計画KPIの修正（2024年4月公表）	33

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、CS社



I 中計最終年度にあたって（実績パフォーマンスと今期計画）

II 「金利ある世界」における当社の強み

III PBR1倍超に向けた取組み

IV その他トピック

V 参考資料

■ 株価推移

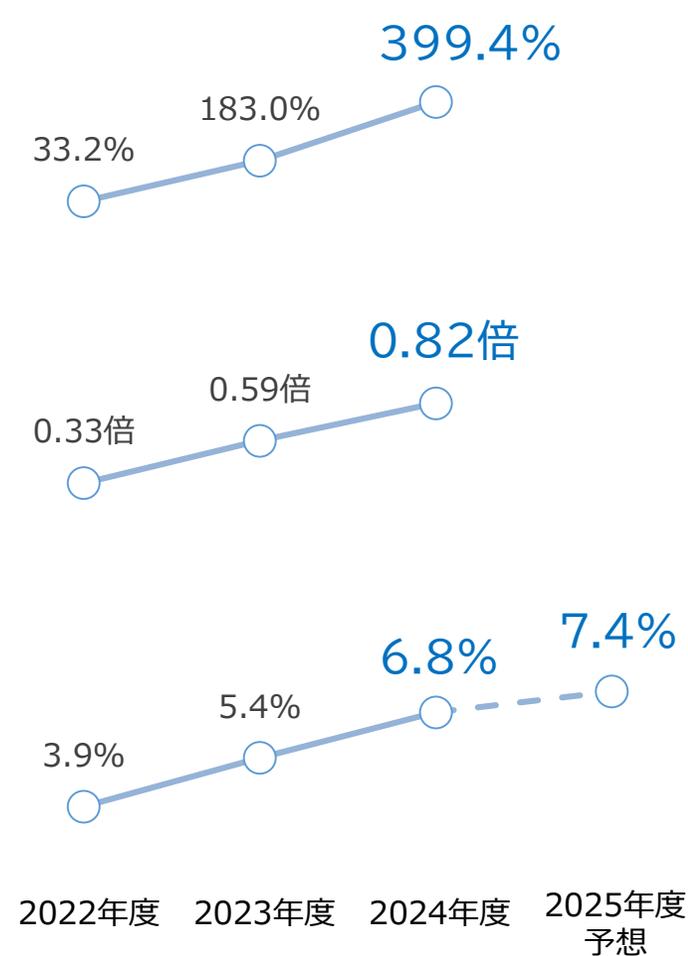


当社株価は、中計始動から 約3倍の1,344円まで上昇
➤ 2024年度実績：TSR（5年累計）399.4%、PBR 0.82倍、ROE6.8%

スルガ銀行株価推移



TSR
PBR
ROE

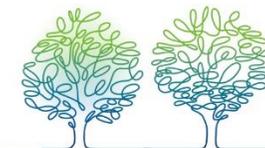


※株価は、各年度末の終値、PBRは各年度末の終値ベース、ROEは各年度の連結財務ベース（東証基準）

TSR（Total Shareholder Return）は、各年度末の終値（株価）に基づき、右の算式で算出：（当年度末の株価 + 4事業年度前から当年度までの1株当たり配当額の累計額）÷ 5事業年度前の末日の株価

■ KPIの推移

あつてよかった 出会えてよかった



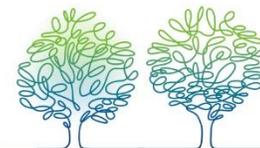
中期経営計画の最終年度を迎え、経費以外の中計KPIは超過達成の見通し
 なお、経費は、人的資本投資の拡充を主因にKPI未達の見通しだが、コスト構造改革は順調に進展

		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 今回計画	2025年度 中計修正計画 -2024年4月4日 公表-
メインKPI	経常利益	112億円	201億円	256億円	275億円	170億円
	当期純利益 (連結)	105億円	153億円	201億円	220億円	135億円
	自己資本比率 (バーゼルⅢ最終化ベース)	11.39%	11.87%	11.27%	10.8%	実質10% 以上
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	113億円	188億円	240億円	190億円 以上
	経費	362億円	351億円	352億円	350億円	340億円 以内
	実質与信費用 比率	▲5bps	▲9bps	▲9bps	▲15bps	10bps 程度

注：「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行（単体）の計数・指標

■ ローン等の新規実行額推移

あつてよかった 出会えてよかった



ローン等新規実行額は成長を継続。2025年3月期は前期比伸率37%

(億円)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 今回計画	2026年3月期 【中計修正計画】
オリジネーション領域	1,562	2,227	2,855	2,120	1,950
ソリューション事業	364	517	619	620	650
投資用不動産ローン	476	830	902	750	700
ストラクチャードファイナンス	721	879	1,334	750	600
コラボレーション・ローン等	799	258	567	760	650
合計	2,362	2,486	3,423	2,880	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

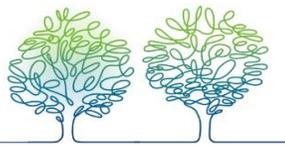
※ソリューション事業：住宅ローン、無担保ローン等

※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

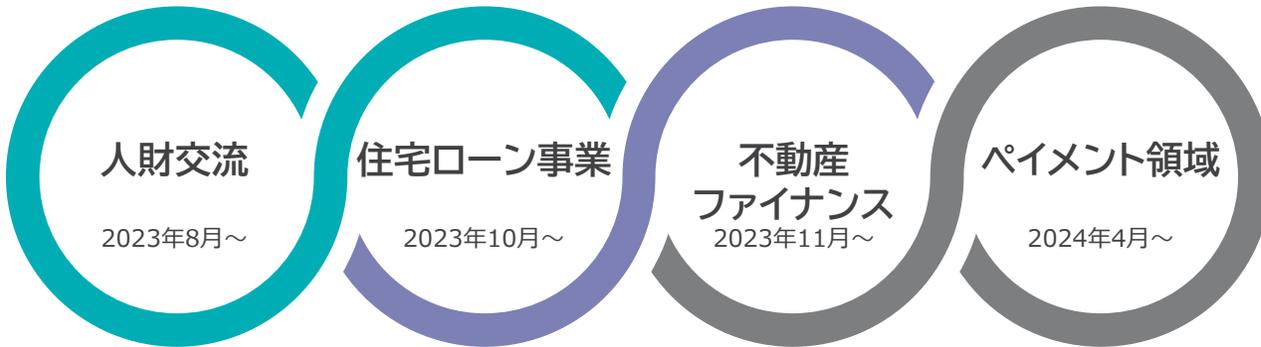
■ クレディセゾンとの業務提携の状況

あつてよかった 出会えてよかった



2023年にスタートしたクレディセゾンとの資本業務提携は、両社の営業基盤や人財活用により順調に進捗
今後は両社の機能や顧客基盤等を活用した金融ソリューション機能の検討を始める

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



クレディセゾンから当社へ
延べ25名
2025年4月末19名

2024年度末
当社実行累計
225億円

2024年度末
当社実行累計
612億円

セゾンプラチナビジネス
AMEXカード等
クレジットカード発行枚数
2024年度末累計
3,815枚

当社からクレディセゾンへ
延べ2名
2025年4月末 1名

うちクレディセゾン保証
224億円



Next Step

両社の機能・顧客基盤等を活用した独自の金融ソリューション提供



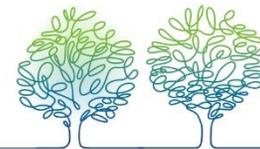
クレディセゾン顧客・取引先向け機能提供

粘着性の高い預金等の拡大

SAISON

スルガ口座セットによる付加価値提供

お客さまの利便性向上、独自の付加価値提供



I 中計最終年度にあたって（実績パフォーマンスと今期計画）

II 「金利ある世界」における当社の強み

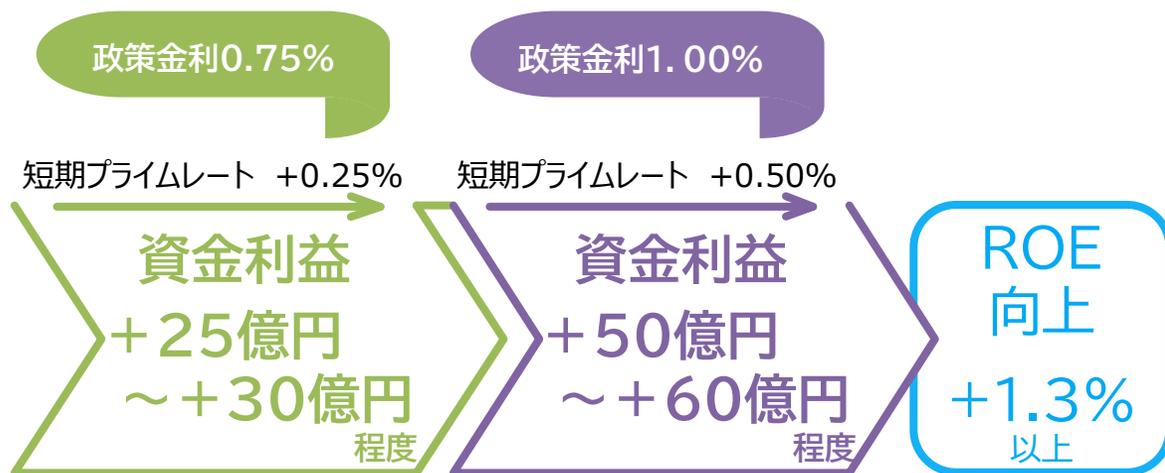
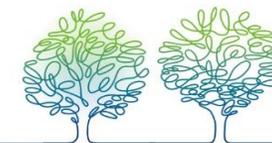
III PBR1倍超に向けた取組み

IV その他トピック

V 参考資料

■ 政策金利上昇による資金利益のインパクト

あつてよかった 出会えてよかった

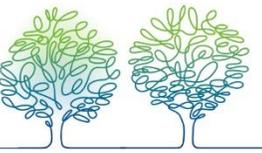


【試算前提】

- 基準ポートフォリオ：2025年3月末（単体：貸出金、預金、有価証券、日銀当座預金等）
- 基準シナリオの市場金利は、2025年度期初横這い
- 政策金利0.75%及び1.00%（以下、「金利上昇シナリオ」）の際の市場金利の上昇幅は、短期プライムレートの上昇幅と同一（パラレルシフト）
- 基準シナリオと金利上昇シナリオの資金利益の差分を資金利益への影響として算出
- 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 80%
- 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、2025年度の連結純資産想定（2期平均）を使用

「金利ある世界」における当社の強み

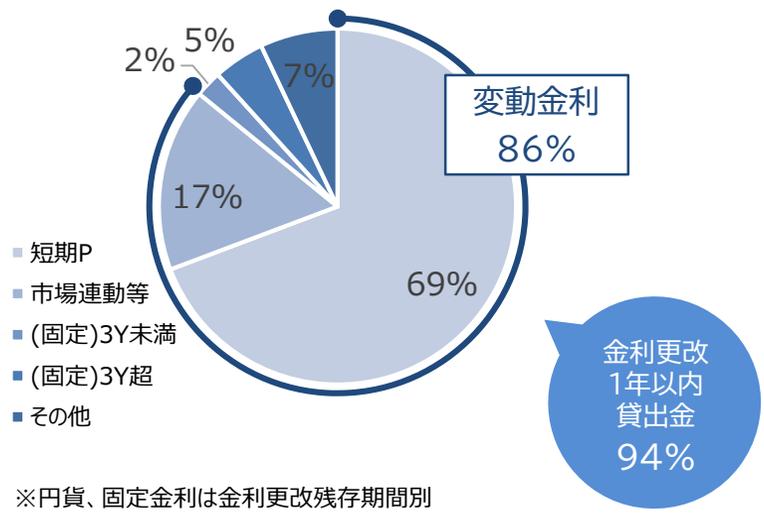
- ① 変動金利比率の高いローンポートフォリオ
- ② 低金利競争の影響を受け難い差別化戦略
- ③ クレディセゾンとの提携による預金獲得の取り組み始動



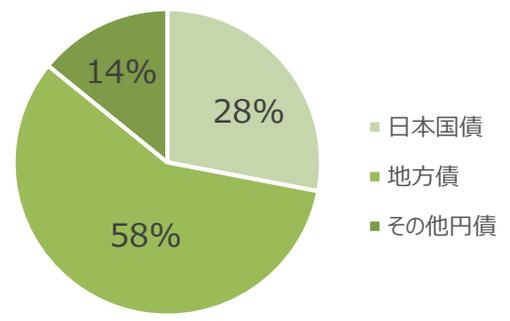
①変動金利比率の高いローンポートフォリオ

変動金利を中心としたローン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

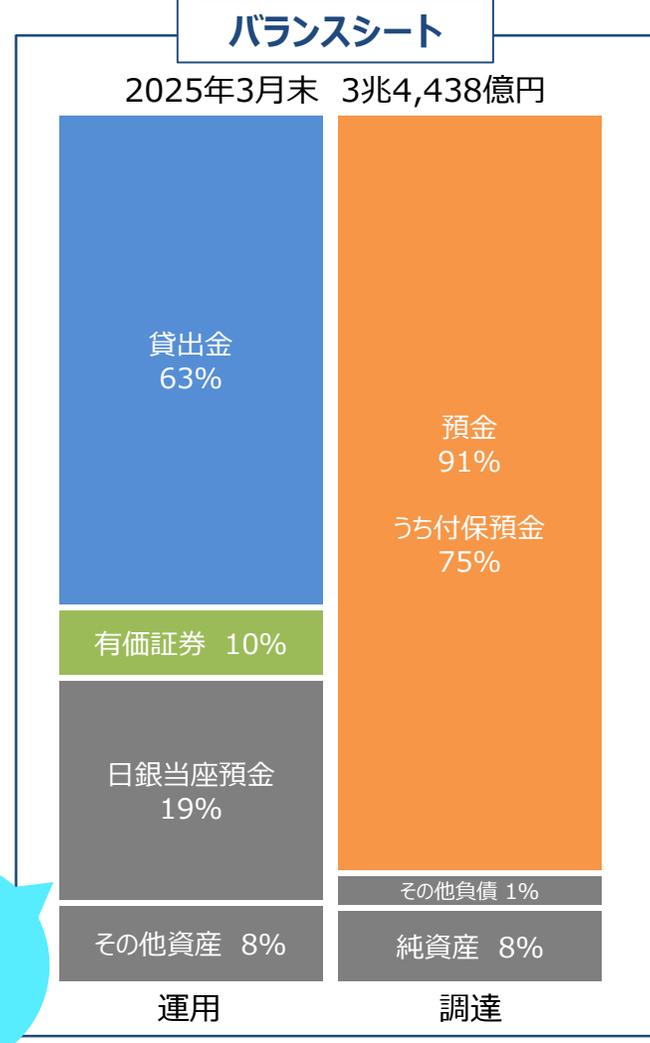
貸出金(基準金利別構成割合)



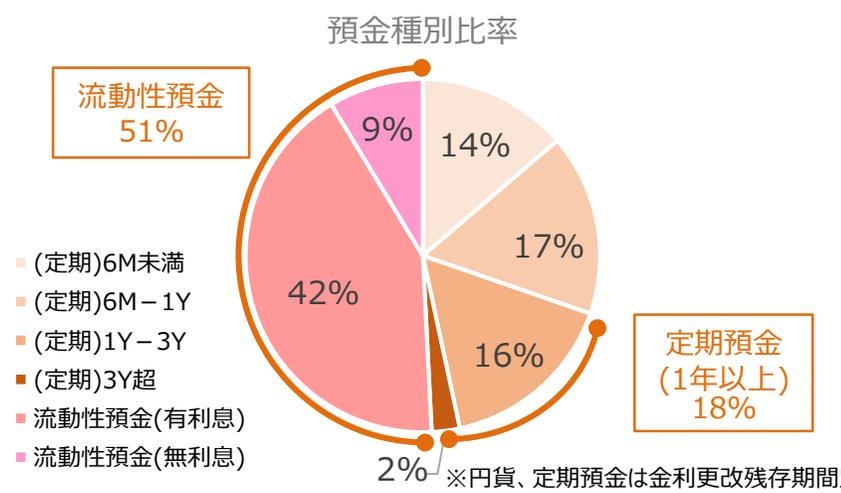
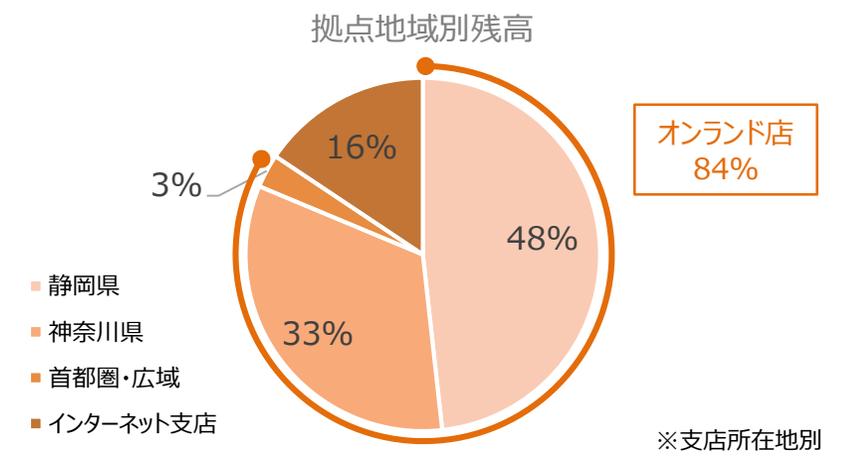
有価証券(円債構成割合)



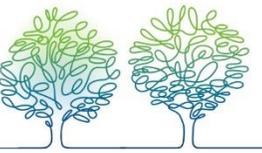
2025年3月末時点 (円債)
 デュレーション：4.89年 100BPV：▲107億円



預金



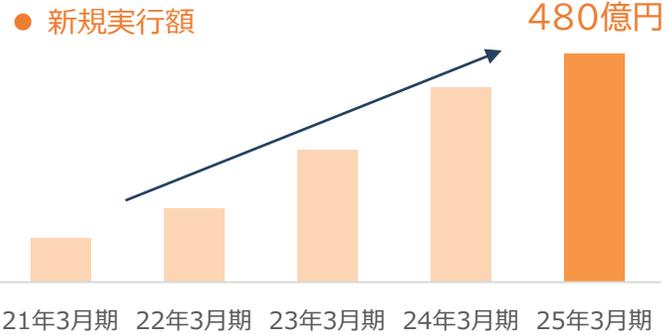
※金利更改1年以内：金利感応資産（円貨）を契約ベースで集計（残存期間1年以内の資産を含む）



あつてよかった 出会えてよかった

② 低金利競争の影響を受け難い差別化戦略

住宅ローン



2024年度新規実行先セグメント別比率 (件数)

セグメント	構成比*
高額案件 (8,000万円以上)	8%
クレディセゾン保証 (個人事業主等)	40%
外国籍の方	37%
その他	15%
うち金利0.5%未満	1%

*重複については、表の上位セグメントに集約

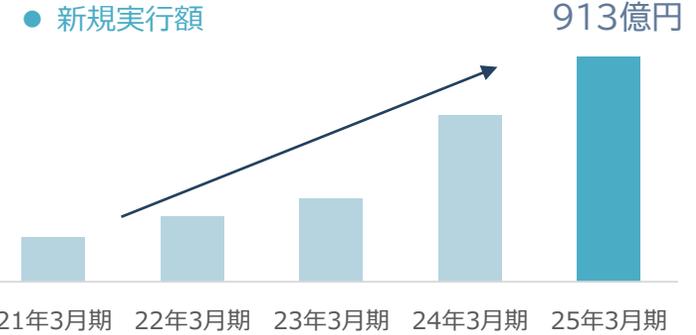


お客さまに寄り添ったローン推進

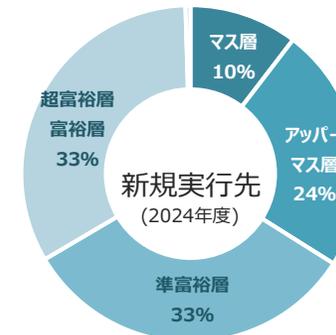


- ✓ “One to One”対応によるオーダーメイドのローン設計
- ✓ お客さまに継続的なコンサルティングを可能とするノウハウの承継
- ✓ お客さまの幅広いニーズに対応できる専門性の高い人財の育成

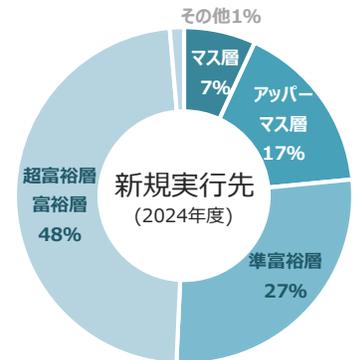
投資用不動産ローン



セグメント内訳 (件数)



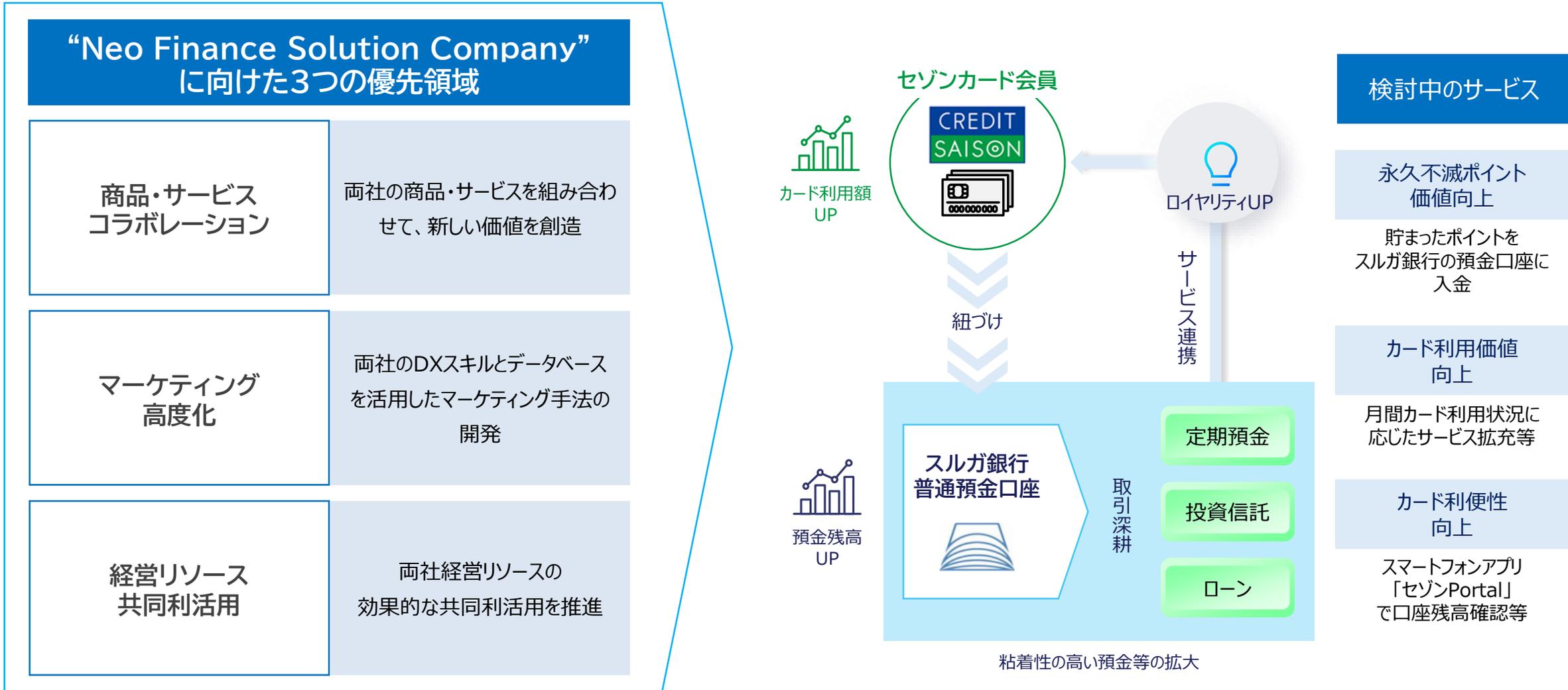
セグメント内訳 (融資金額)

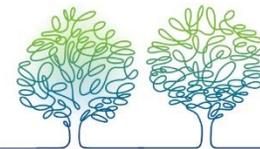


富裕層のお客さまとの関係性を深化させるため、
2025年4月、ウェルズアドバイザー一部を新設し、
さらなるお客さま満足度向上を目指す

■ ③ クレディセゾンとの提携による預金獲得の取り組み始動

“Neo Finance Solution Company”に向けた3つの優先領域の検討を進め、クレディセゾンの顧客基盤と連携
 クレディセゾン顧客・取引先向け機能提供により、粘着性の高い預金を増加させる





I 中計最終年度にあたって（実績パフォーマンスと今期計画）

II 「金利ある世界」における当社の強み

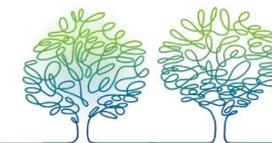
III PBR1倍超に向けた取組み

IV その他トピック

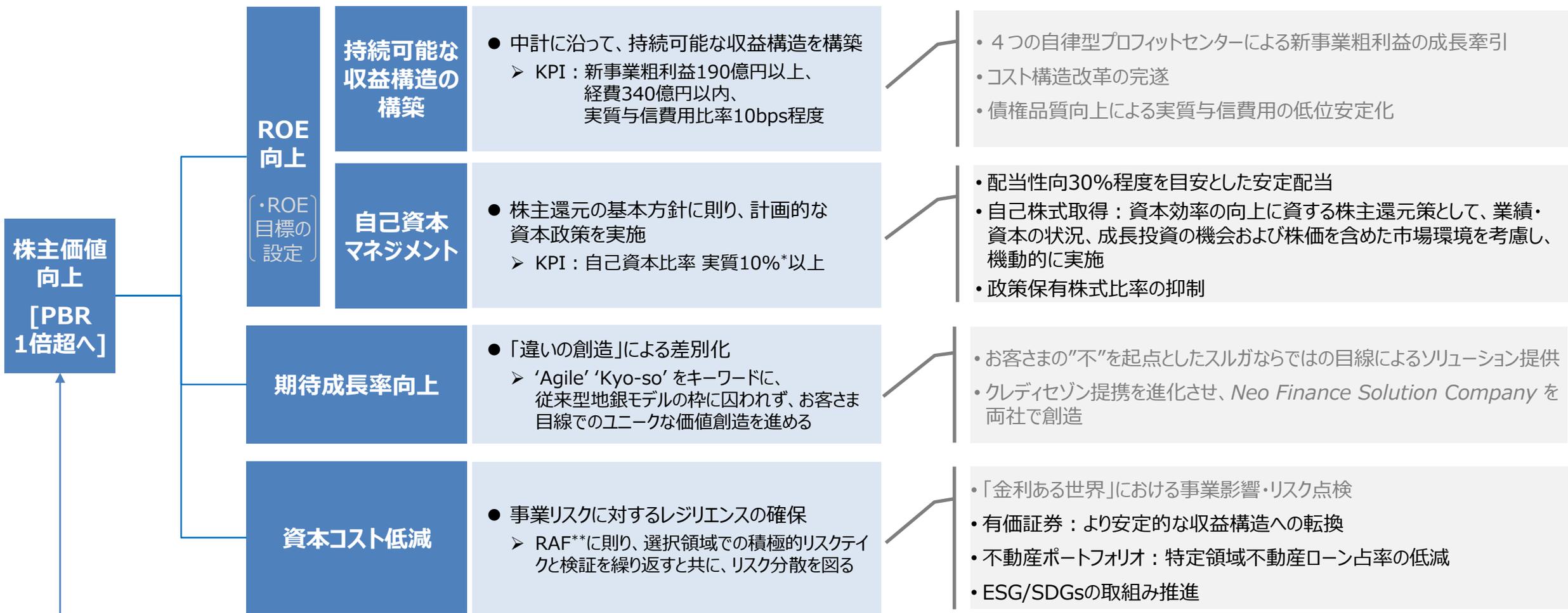
V 参考資料

■ PBR1倍超に向けたフレームワークと主な取組み

あつてよかった 出会えてよかった



PBR1倍超に向けたフレームワーク



● 戦略的IR活動／ディスクロージャーの充実

* 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

■ 課題認識とROE目標



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、自己資本マネジメントも着実に進め、ROEの向上を図る。

現状分析

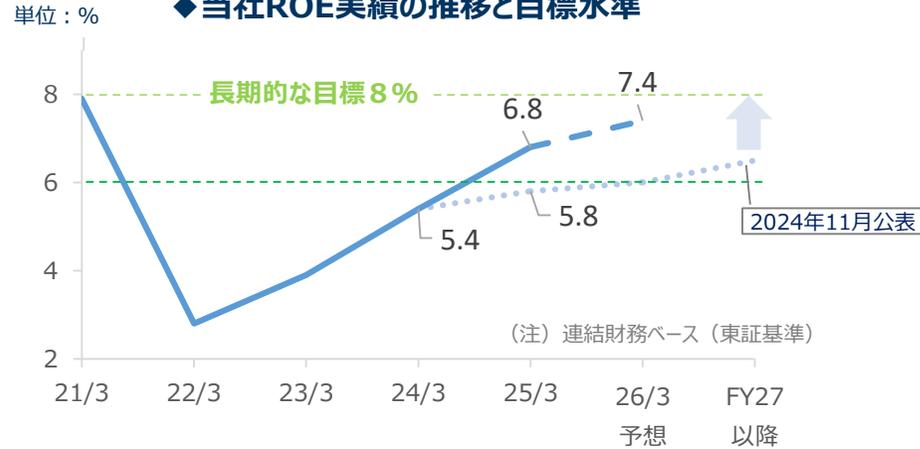
◆上場地銀との比較

単位：倍・%

	PBR	PER	ROE
当社	0.82	14.20	6.8
上場地銀平均	0.46	11.03	4.8

(出 所) QUICK
 ・PBR・PERは、連結優先ベース(2025年3月末)
 ・ROEは、連結財務ベース(東証基準)、2025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	7%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7%程度

PBR1倍超に向けたROE目標

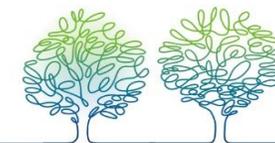
2026年度以降（現中計による収益構造の再構築後）のROEは平均的に6%以上、長期的には8%以上を目指す

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、長期的な目標水準には、依然として届いていない状況

■ 今後の資本政策運営方針

あつてよかった 出会えてよかった



基本方針

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

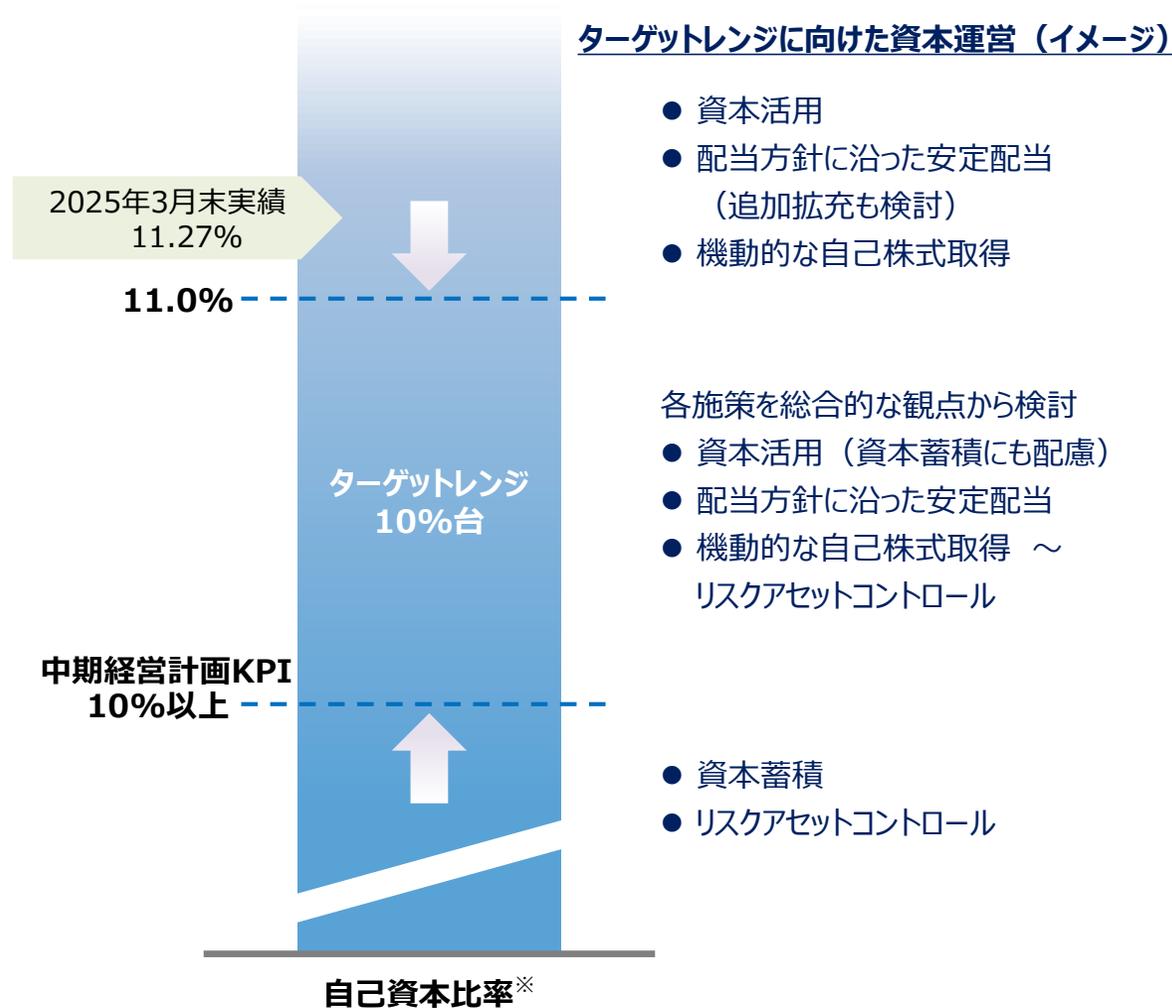
配当

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

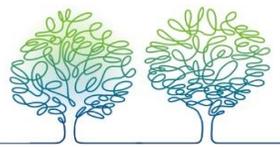
自己資本比率のターゲットレンジ（2025年度末）



※単体：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

2025年度の年間配当予想および自己株式取得計画

あつてよかった 出会えてよかった



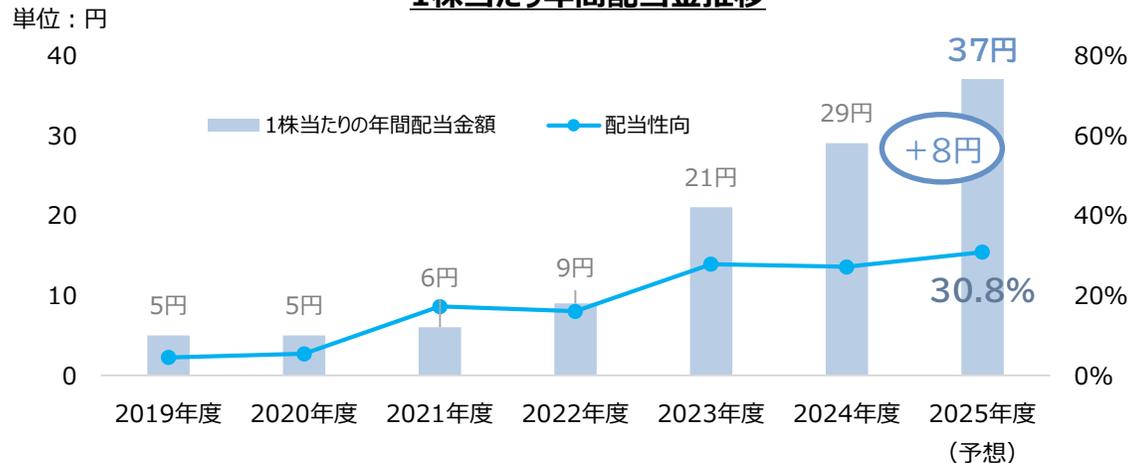
年間配当金：2025年度累計37円（+8円の増配、過去最高）を予想
自己株式取得：2025年5月、150億円の取得計画を公表

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

	2024年度実績	2025年度予想
1株当たりの年間配当金（累計）	29.0円	37.0円
うち 中間配当	14.5円	18.5円
うち 期末配当	14.5円	18.5円

1株当たり年間配当金推移



自己株式取得

－2025年5月12日公表計画－

- ✓ 資本効率の向上に資する株主還元策として自己株式を取得する。
- ✓ 大口の株式売却が見込まれるため、市場の需給悪化懸念を考慮し、今回決議した自己株式取得枠の一部を活用し、公開買付を以下のとおり行う。
- クレディセゾン（以下、「CS社」）とは公開買付に5,648,100株を応募する契約を締結済。当社が企業価値向上策の一環として、自己株式取得を進める中でCS社の議決権比率は上昇しているが、公開買付の後、資本業務提携締結時点の水準程度に低下する予定。
- 本件による自己株式の取得完了後、資本政策の柔軟性・機動性を確保するために必要な株式数を超える自己株式は消却する予定。

【計画の概要】

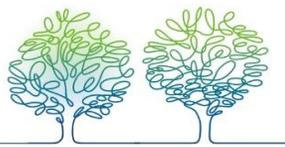
	全体計画	うち 公開買付による自己株式取得
取得株数	1,250万株（上限）	621万株（上限）
取得価額	150億円（上限）	71億円（上限）
取得期間	2025年5月13日～2026年1月31日	2025年5月13日～同年6月9日

注）公開買付けに基づき取得された取得株数並びに取得価額の総額を控除した額の範囲内で、公開買付けの決済の開始日の翌営業日である2025年7月2日から2026年1月31日までの間、東京証券取引所プライム市場において市場買付による自己株式取得を実施する計画。

※詳細は、2025年5月12日公表の「自己株式の取得並びに自己株式の公開買付け及び市場買付に関するお知らせ」をご参照ください。

■ 政策保有株式削減の取り組み

あつてよかった 出会えてよかった



政策保有に関する方針

- ✓ 当社は、取引先との十分な対話を経たうえで、政策保有株式の残高削減を方針とします。
- ✓ 当社は、取引先との安定的・中長期的な取引関係の構築、業務提携、アライアンスビジネス展開の円滑及び強化等の観点から、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合に、政策保有株式を保有します。
- ✓ 取締役会は、全ての政策保有株式について、保有の意義、中長期的な経済合理性や将来の見通しについて検証し、保有の適否を判断します。
- ✓ 当社は、当社株式を政策保有株式として保有している取引先企業から当社株式の売却の申出があった場合、当該企業との取引を縮減することやその他の取引に関する制限を示唆することなどにより、売却を妨げる行為は行いません。

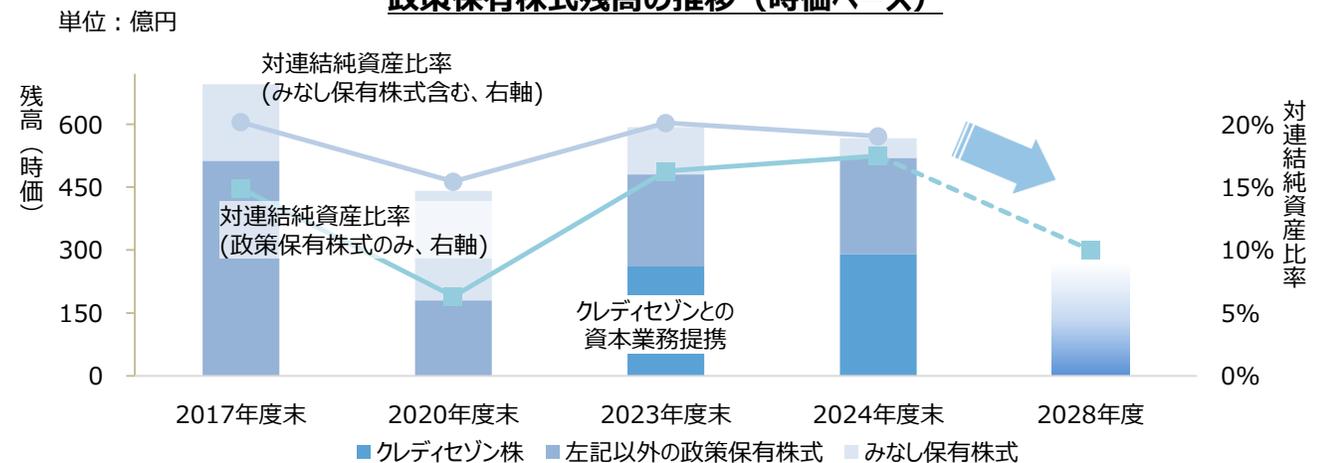
政策保有株式の削減目標

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

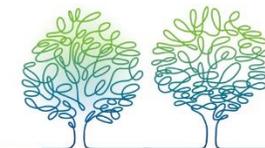
2023年度以降の削減額
 政策保有株式 38億円 みなし保有株式 160億円

2025年3月末時点の売却可能額 **時価83億円**
 (段階的な持合解消先等を含み、みなし保有株式を除く)

政策保有株式残高の推移 (時価ベース)



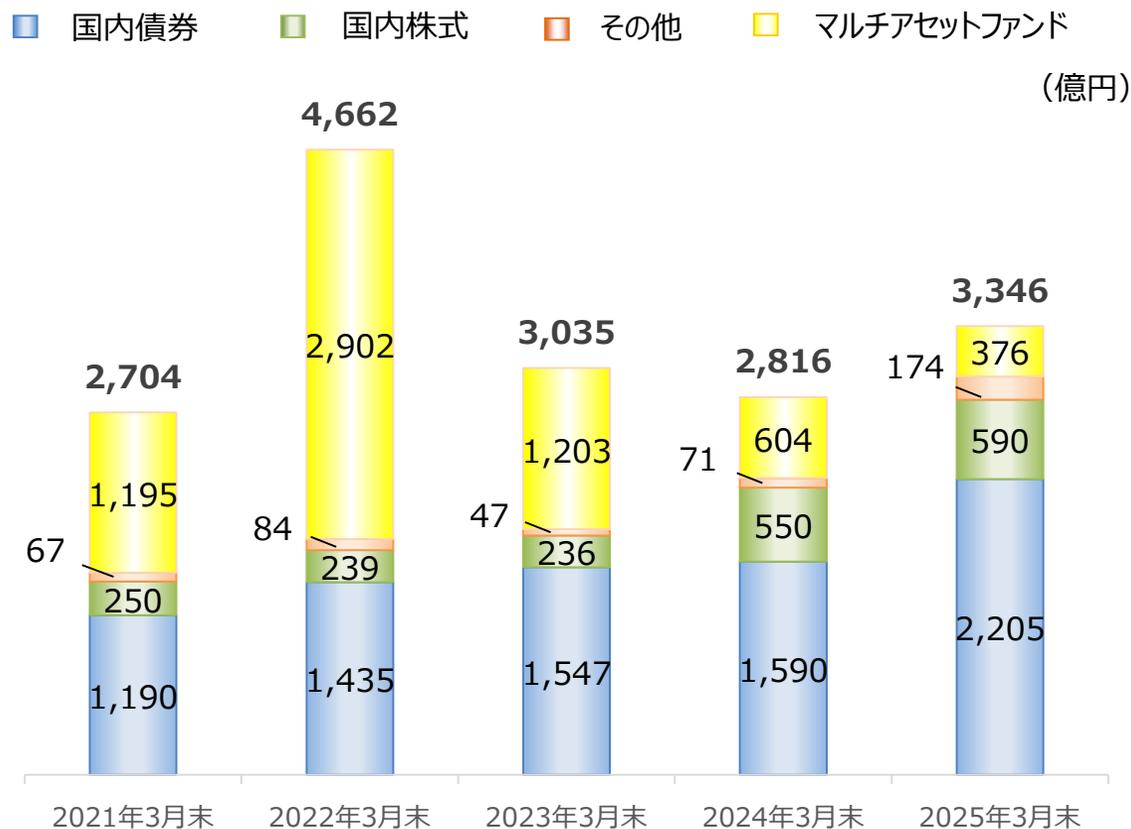
■ 有価証券：より安定的な収益構造への転換



あつてよかった 出会えてよかった

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



2025年3月末時点
 預証率：10.6%
 デュレーション：4.89年
 円債100BPV：▲107億円

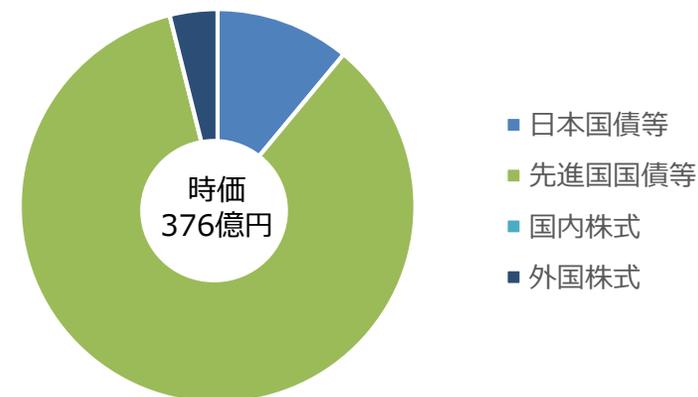
有価証券評価損益

・時価のある有価証券の評価差額

(億円)

	2024年9月末		2025年3月末		2025年4月末	
	時価	評価損益	時価	評価損益	時価	評価損益
その他有価証券	3,144	226	3,246	204	3,078	242
株式	487	271	509	292	497	281
債券	1,935	▲20	2,205	▲65	2,407	▲38
マルチアセットファンド	605	▲24	376	▲23	18	▲1
その他	115	▲0	154	0	154	1

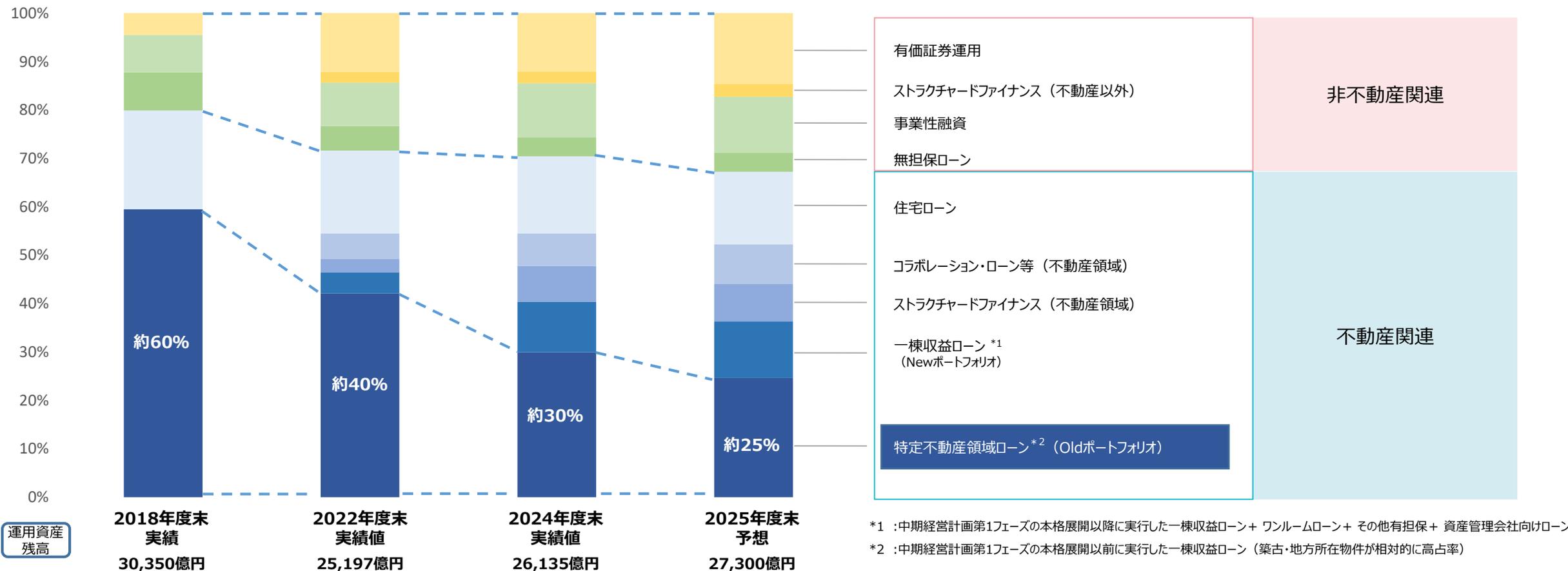
・マルチアセットファンドの投資アセットクラス(2025年3月末)



■ 特定不動産領域ローン占率の推移

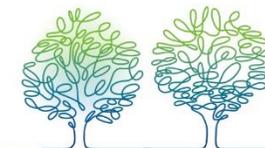


2018～2025年度の運用資産構成変化



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25%（2025年度末、計画策定時比▲5%）へ低下する見込み

■ ESG / SDGsの取組方針

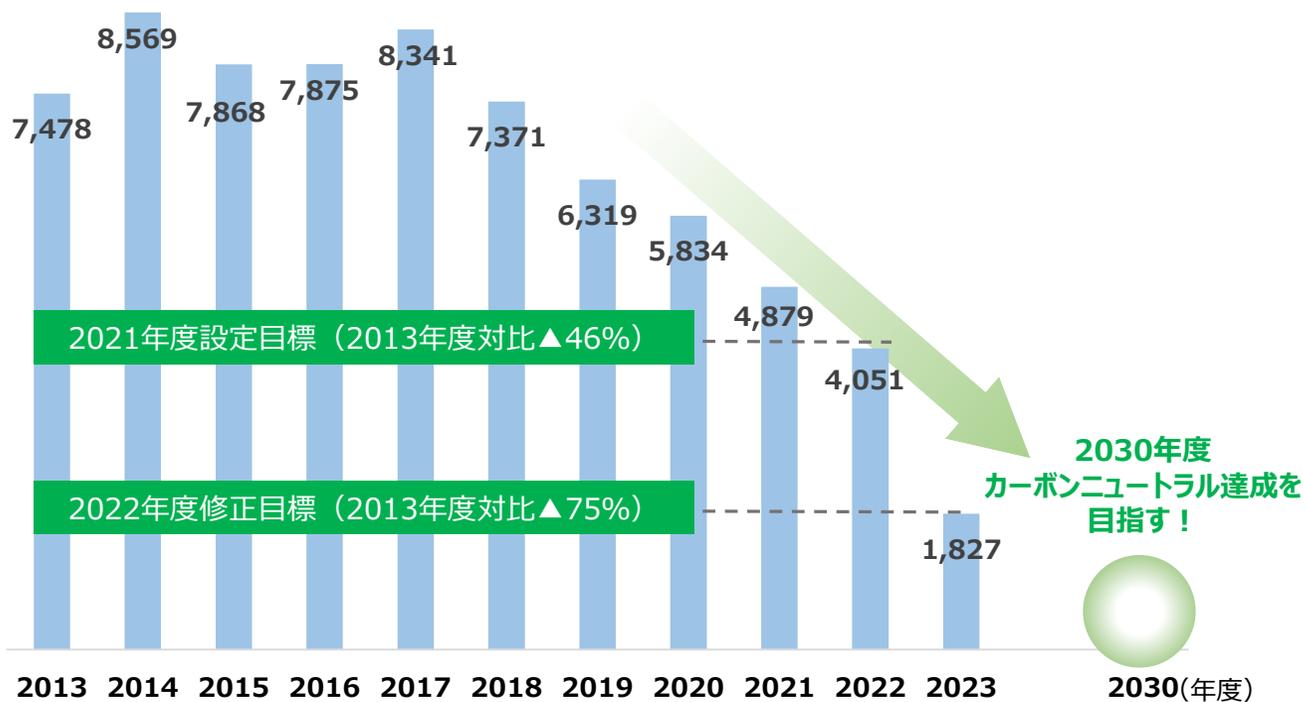


あつてよかった 出会えてよかった

カーボンニュートラルへ目標を修正

当初掲げた▲46%削減目標を、昨年、▲75%削減目標に修正しましたが、前倒しで達成済。この実績を踏まえ、温室効果ガス（CO₂）排出量削減目標を『2030年度までにカーボンニュートラル』に引き上げることを決定。

温室効果ガス（CO₂）排出量推移：Scope1・2（単位:t-CO₂）



・再エネ電力の導入、店舗設備の省エネ化など、これまで進めてきた温室効果ガス（CO₂）排出量の削減施策を引き続き推し進めていく。

・当社が排出する温室効果ガスを可能な限り削減していくことで、当社の地元（静岡・神奈川）地域の排出削減に寄与する。

店舗・ATMネットワークの見直し

再エネ電力の導入、設備の省エネ化

地域創生室を設立/サイクリングを軸にした地域活性化

自転車を軸に地域経済活性化を図るとともに、様々な地域社会への貢献活動を統轄、支援することで、持続可能な地域経済と豊かで暮らしやすい社会を創造する

地域経済の活性化

地元資源を活用したイベント開催等で地域の消費活動を促進します

地域ブランドの向上

地域の認知度向上を目指します

健康とコミュニティの促進

自転車を活用した地域住民の健康づくりを推進します

地域社会への貢献活動の統括、支援

地元企業との連携により、健康経営やESG活動の一環としてもサイクリングを取り入れていただく機会を創出します

サイクルイベント

当社のサイクルステーション（御殿場、沼津、伊豆、湯河原）を使用したライドイベントを自治体・地元企業とともに実施

シティプロモーション

自転車による街めぐり企画を市町・地元企業と共同で実施し、自転車だからこそ発見できる観光情報やグルメ等、地域の魅力をSNSで発信

大規模イベント

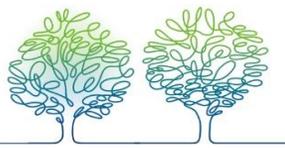
『富士山1周サイクリング ツール・ド・ニッポン』

（定員1500名 時期 2025年秋予定）

『富士山ヒルクライム ツール・ド・ニッポン』

（定員300人程度 時期2025年秋予定）





I 中計最終年度にあたって（実績パフォーマンスと今期計画）

II 「金利ある世界」における当社の強み

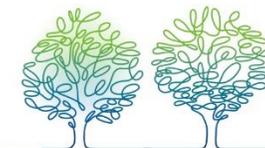
III PBR1倍超に向けた取組み

IV その他トピック

V 参考資料

■ 人的資本投資の状況

あつてよかった 出会えてよかった



人的資本戦略



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>

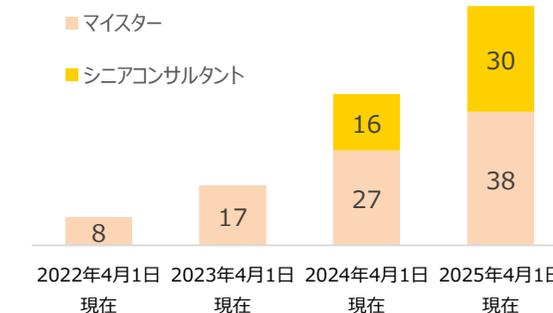
・マイスター職

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。

・シニアコンサルタント職

住宅ローンや法人融資、FA・FAカウンター等のトップライン業務に従事し、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。

単位：人 **ベテラン活躍支援施策**



女性リーダー育成プログラム

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。

未来経営塾Lite

「未来経営塾」の塾生の提言により、発足したプロジェクトで、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-

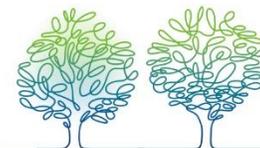
KPI

項目	目標	2024年度実績
新規人的資本投資額（3年累計）	2.5億円以上	1.9億円
役職者に占める女性社員比率	30%以上	32.3%
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	60.5%

※当社基準にて算出

AI活用による競争力強化

あつてよかった 出会えてよかった



AI戦略の策定

DXからAXへの進化

DXからAXへの進化による新たなビジネス展開と競争力の強化

人中心のAI活用

人中心のAI活用を原則とし、AIとの協業による社員・組織の創造性の進化を促進

顧客価値の創造とコスト最適化

AI活用を推進し、お客さま向けサービス向上と業務効率化によるコスト最適化の実現

カスタマーリレーション戦略へのAI活用・拡大

営業支援機能の高度化

- ・AIによる営業活動支援
- ・マーケティング活動の高度化

コールセンター高度化

- ・顧客対応の自動化と24/365対応
- ・問合せ回答のAI支援と自動学習

預り資産営業の高度化

- ・預り営業支援・後方業務の効率化
- ・デジタルチャネルのAI運用サポート

ローン業務の効率化

- ・AIOCRによる入力負荷軽減
- ・住宅ローン稟議作成の効率化
- ・審査業務の効率化

融資管理業務の高度化

- ・お客さま毎の最適な手段による連絡
- ・初期延滞のAIによる連絡自動化



外国籍顧客サービス向上

- ・マルチチャネルでのAI多言語化対応
- ・外国籍顧客への金融サービス提供

AML管理でのAI活用

- ・不正利用検知のAI活用
- ・AML/CFT管理業務の効率化

システム開発・運用効率化

- ・プログラム開発の自動化
- ・障害発生抑止・品質向上業務の効率化

データ分析のAI活用

- ・自然言語でデータ分析を全社で活用
- ・現場での営業活動PDCAの高速化

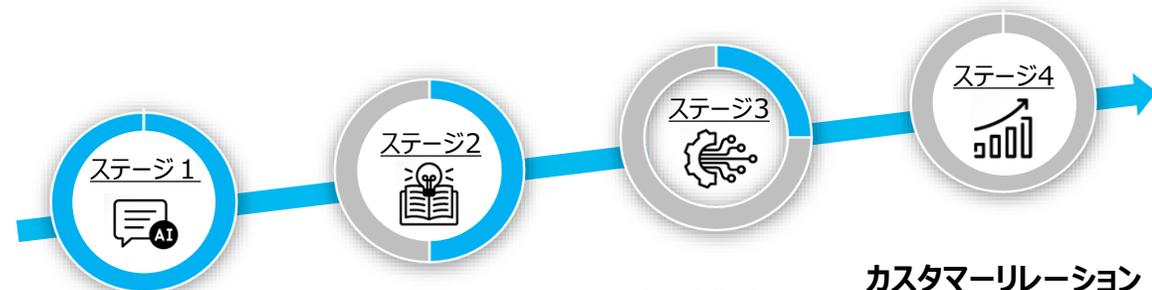
AIを安全に活用するためのガイドライン・環境整備等

利用ガイドライン
制定

AI活用人財
の育成

ガバナンスと
コンプライアンス

AI活用の拡大・推進



生成AI導入

- ✓ 生成AIの全社利用開始
- ✓ 利用ガイドラインの制定
- ✓ AI活用人財の育成
- ✓ セキュリティ対策

社内情報を学習したAI活用

- ✓ 社内情報のAI学習
- ✓ 社内問合せ用の専用AI提供 (規程・手続AI)
- コールセンターAI
- サービスデスクAI

個別業務へのAI適用

- ✓ 議事録AI
- 口座開設等の個別業務へのAI適用
- 個人用AIアシスタント導入
- グループウェアAIの全社利用開始

カスタマーリレーション戦略へのAI活用・拡大

- 営業支援機能の高度化
- 預り資産営業の高度化
- コールセンター高度化
- ローン業務の効率化
- 融資管理業務の高度化
- データ分析業務のAI活用

2023年

2024年

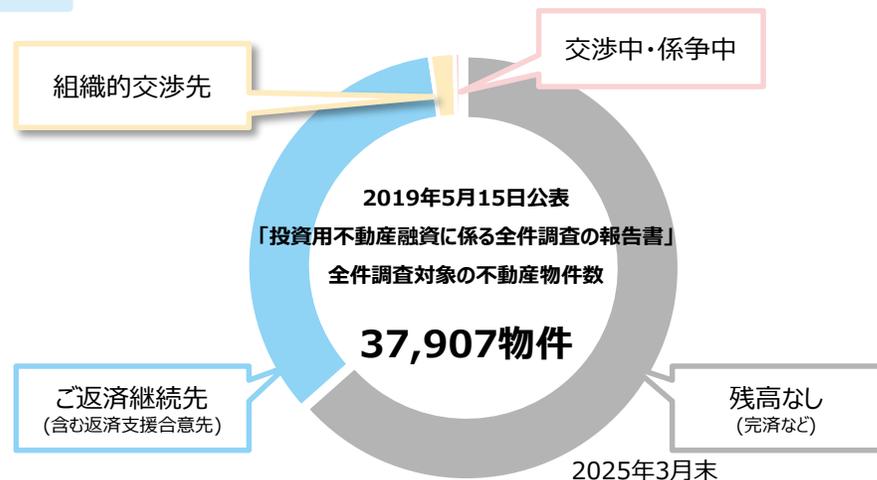
2025年以降～次期中計に向けて

■ 投資用不動産ローン – 組織的交渉先の状況 –



2025年5月13日公表の「金融庁による報告徴求の受領および投資用不動産向け融資に対する当社対応の経緯について」をご参照ください

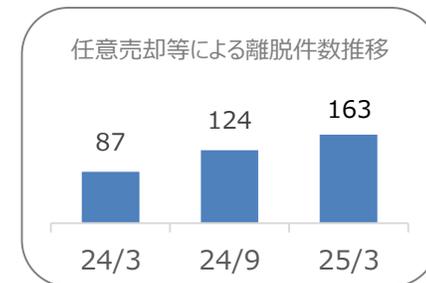
これまでの取組み状況



約6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768物件※（37,907物件のうち2.0%）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。

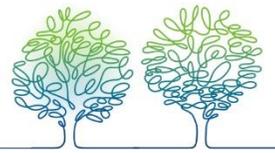
※任意売却等により、2022年9月末から2025年3月末までに163物件が組織的交渉先から外れております。

⇒ 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%**



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。



I 中計最終年度にあたって（実績パフォーマンスと今期計画）

II 「金利ある世界」における当社の強み

III PBR1倍超に向けた取組み

IV その他トピック

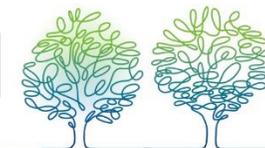
V 参考資料

■ 2025年3月期 通期決算実績 – 前期比 –

財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった



<単体>

(億円)

	2024年3月期 (A)	2025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)	585	599	+14
うち新事業粗利益	113	188	+74
経費 (▲)	351	352	+0
実質与信費用 (▲)	▲20	▲21	▲1
有価証券関係損益	▲51	▲16	+35
経常利益	201	256	+54
当期純利益	150	197	+47

単体・連結とも、経常利益・当期純利益が3期連続の増益

● 2025年3月期の実績 (単体・前期比)

経常利益 +27%

当期純利益 +31%

● 2025年3月期のROE (連結)

6.8%

<連結>

(億円)

	2024年3月期 (A)	2025年3月期 (B)	前期比 (B)-(A)
連結経常収益	914	910	▲3
連結経常利益	206	261	+55
親会社株主に帰属する当期純利益	153	201	+48
ROE (当期純利益ベース) ※	5.4%	6.8%	+1.4 pt

(実質与信費用の実績)

(億円)

		2024年3月期	2025年3月期
実質与信費用 計		▲20	▲21
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等 (約▲19億円) を2025年3月期実績に含む	▲36	▲32
予防的引当	以下、対象債権に対する引当	30	▲10
	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	▲1	▲30
	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	30	19
法人	法人向け債権から発生する実質与信費用	▲13	21

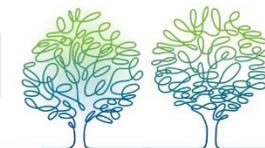
※東証基準

■ 2025年3月期 通期決算実績 – 参考：業績見通し対比 –

財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった



<単体>

(億円)

	業績見通し 2024年11月12日公表 (A)	実績 (B)	差異 (B) - (A)
コア業務粗利益 (除く投信解約損益)	585	599	+14
経費 (▲)	350	352	+2
実質与信費用 (▲)	25	▲21	▲46
有価証券関係損益	0	▲16	▲16
経常利益	220	256	+36
当期純利益	175	197	+22

<予実差異の主な要因>

- コア業務粗利益
 - ✓ 貸出金残高の増加を主因とした資金利益の増加
 - ✓ 融資関連手数料の増加を主因とした役務取引等利益の改善
- 経費
 - ✓ 業績見通し修正時には見込んでいなかった特殊要因「勘定系システムのクラウド化に伴う費用処理 (約13億円)」があったものの、経費は微増

実質与信費用

(億円)

	業績見通し 2024年11月12日 公表	実績	差異
実質与信費用	25	▲21	▲46
通常発生分	▲20	▲32	▲12
予防的引当	15	▲10	▲25
法人	30	21	▲8

<連結>

(億円)

連結経常利益	220	261	+41
親会社株主に帰属する当期純利益	175	201	+26

有価証券関係損益

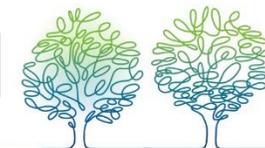
- ✓ 有価証券ポートフォリオの品質向上を企図し、業績見通し修正時には見込んでいなかった債券やマルチアセットファンドの評価損を圧縮したことを主因として国債等債券損益が減少

■ 2026年3月期 業績見通し

財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった



順調な営業実績を背景にトップライン成長は継続する見通し。当期純利益は4期連続増益を見込む。

➤ 2026年3月期の年間配当金予想37円（前期比8円増配）、ROE（連結）※は7.4%

<単体>

（億円）

	2025年3月期 実績 ①	2026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）	599	310	615	+16
うち新事業粗利益	188	120	240	+52
経費(▲)	352	180	350	▲2
実質与信費用(▲)	▲21	▲15	▲35	▲14
有価証券関係損益	▲16	▲30	▲30	▲14
経常利益	256	120	275	+19
当期純利益	197	100	220	+23
1株当たりの配当金（通期は累計）*	29.0円	18.5円	37.0円	+8.0円

*1株当たり年間配当金 37円 = 中間配当金 18.5円 + 期末配当金 18.5円

<2026年3月期実質与信費用見通しの想定・単体>

（億円）

		2025年 3月期実績	中間期	通期
実質与信費用計		▲21	▲15	▲35
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	▲32	▲10	▲35
予防的引当	以下、対象債権に対する引当	▲10	▲5	▲5
	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	▲30	▲15	▲30
	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	19	10	25
法人	法人向け債権から発生する実質与信費用	21	0	5

<連結>

（億円）

2026年3月期業績見通し		連単差 (③ - ②)
通期 ③		
中間期		
120	275	±0
100	220	±0

● 有価証券関係損益

金融市場の動向を踏まえ、評価損を抱えるマルチアセットファンドの全額償還等（▲40億円）と政策保有株式の削減に伴う売却益（10億円）を2025年度中間期に見込む

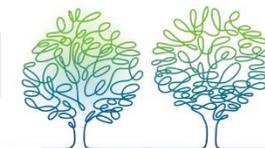
※ROE予想は東証基準で算出した連結財務ベース

■ 利ざや等の状況

財務

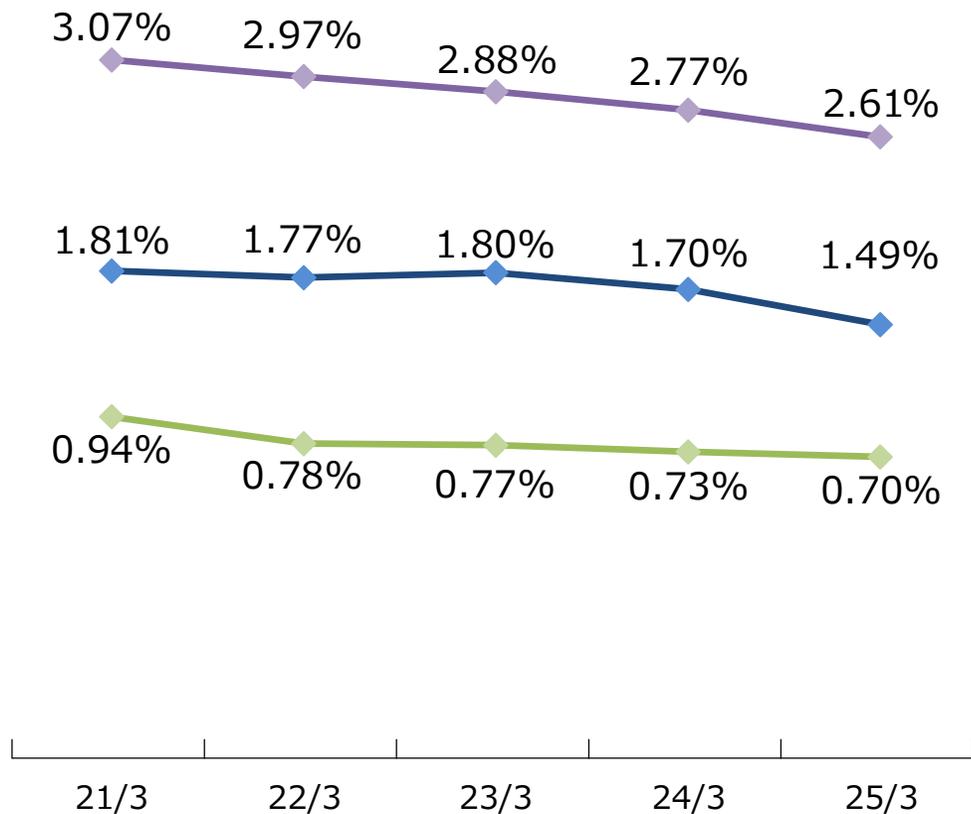
中計

あつてよかった 出会えてよかった



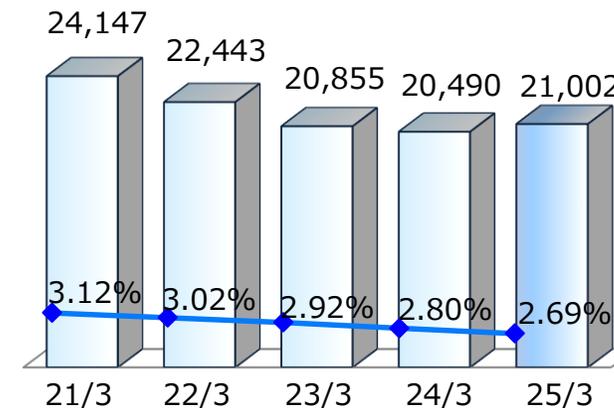
利ざやの状況

◆ 預貸金粗利ざや ◆ 預貸金利ざや ◆ 総資金利ざや



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



貸出金利回りの推移 (四半期毎)

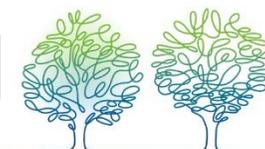


■ローン等の残高、利回り、延滞率 <単体>

財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった



(億円)

	2024年3月			2025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	14,243	2.94%	7.21%	13,179	2.98%	6.89%
住宅ローン	4,208	2.56%	0.29%	4,172	2.56%	0.14%
投資用不動産ローン	9,721	3.07%	10.44%	8,695	3.15%	10.38%
その他有担保ローン	314	4.06%	0.23%	312	4.00%	0.12%
無担保ローン	1,135	10.50%	1.78%	1,028	10.46%	1.28%
カードローン	826	11.63%	0.63%	779	11.42%	0.44%
無担保保証書貸付等	308	7.47%	4.88%	248	7.47%	3.91%
個人ローン(A)	15,379	3.50%	6.81%	14,207	3.52%	6.49%
個人ローン(組織的交渉先等を除く)(F)	14,424		1.38%	13,333		0.87%
法人向け投資用不動産ローン(B)	1,018	1.69%	-	1,545	1.83%	-
ストラクチャードファイナンス(C)	1,776	2.32%	-	2,631	2.79%	-
コラボレーション・ローン等(D)	1,411	2.15%	0.03%	1,756	2.15%	0.00%
合計<(E)> : (A)(B)(C)(D)合算>	19,586	3.20%	5.35%	20,140	3.18%	4.58%

※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)

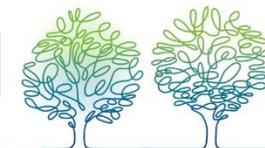
※「組織的交渉先等」は、組織的交渉を契機として返済停止申出のある先等

■ ストラクチャードファイナンス

財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった

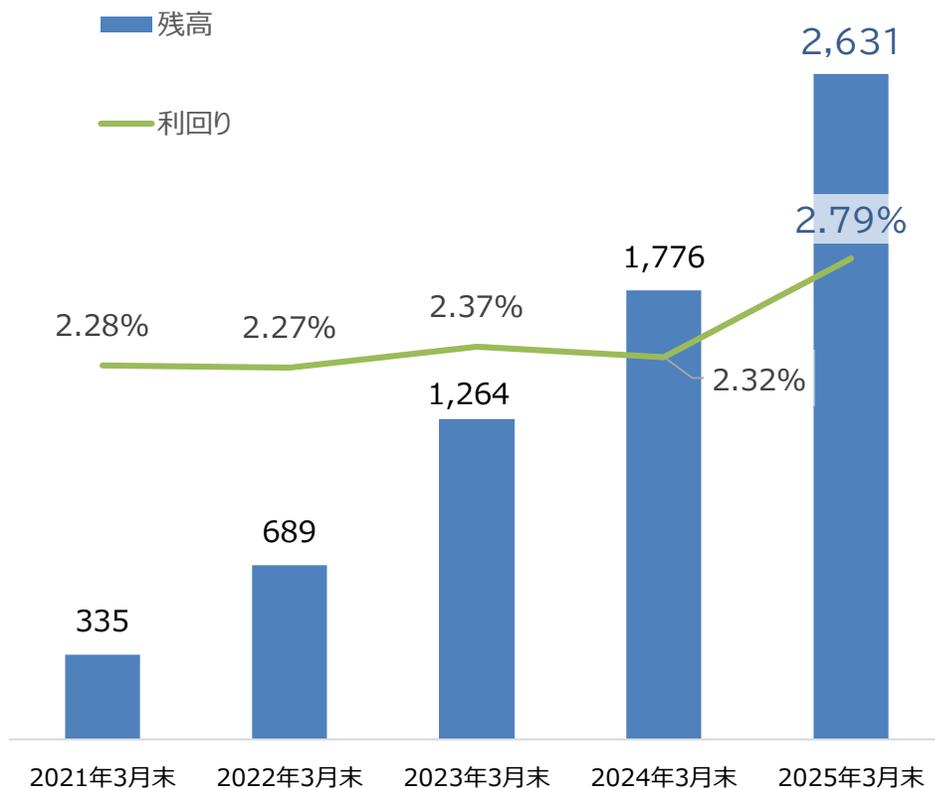


競合プレイヤーが増加傾向の中、リスク分散を図った良質なアセットポートフォリオを構築
市場金利の上昇を背景に、貸出利回りが上昇

ストラクチャードファイナンス関連残高/利回り 推移

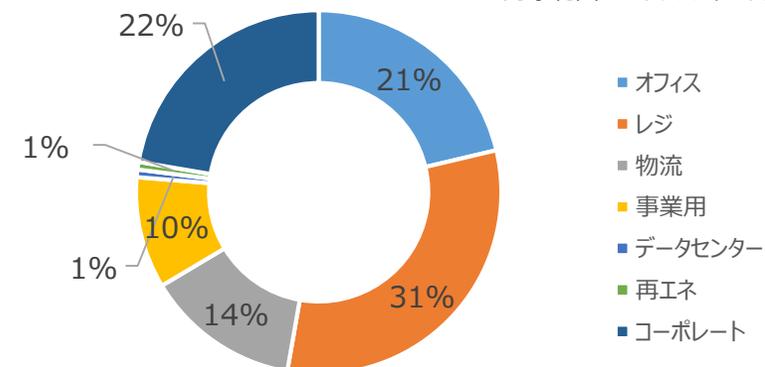
※対象範囲：貸出金と特定社債等

(億円)



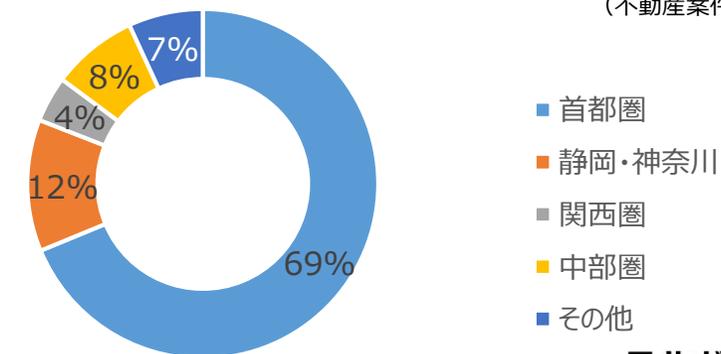
種類別残高構成割合 (2025年3月末)

※対象範囲：ストラクチャードファイナンス



物件地域別残高構成割合 (2025年3月末)

※対象範囲：ストラクチャードファイナンス
(不動産案件のみ)

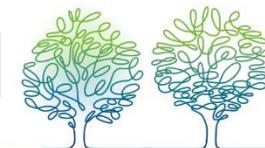


■ 実質与信費用、金融再生法開示債権 <単体>

財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった



実質与信費用 (2025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 ※	▲ 4 3	8 4 3
住宅ローン	▲ 0	1 3
無担保ローン	▲ 1	1 3
コラボレーション・ローン等 ※	0	2
事業性貸出等	2 2	9 2
合計	▲ 2 1	9 6 5

※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 (2025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	1,023	1,023	622	100%
危険債権	591	423	175	71.6%
要管理債権	262	137	53	52.4%
合計	1,877	1,585	851	84.4%

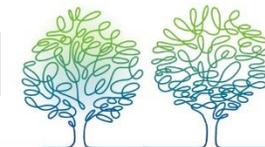
総与信に占める開示額の割合 (開示債権比率)	8.5%	組織的交渉先を除く開示債権比率 : 5.0%
------------------------	------	------------------------

■ 実質与信費用の詳細

財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった



◆ 実質与信費用推移

(億円)

		2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 予想
		▲ 1 1	▲ 2 0	▲ 2 1	▲ 3 5
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	▲ 3 7	▲ 2 3	▲ 1 2	▲ 2 5
シェアハウス	シェアハウス関連融資先に対する実質与信費用	▲ 3 8	▲ 1 2	▲ 1 9	▲ 1 0
予防的引当	以下、対象債権に対する引当	6 1	3 0	▲ 1 0	▲ 5
	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	2 0	▲ 1	▲ 3 0	▲ 3 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い債権に対する引当	4 1	3 0	1 9	2 5
法人	法人向け債権から発生する実質与信費用	2	▲ 1 3	2 1	5

通常発生の実質与信費用の内訳

不良債権処理額 ①	4 4	4 8	4 1	4 0
貸倒引当金戻入益（純線入額は▲表示） ②	5 1	3 4	2 2	4 0
一般貸倒引当金戻入益	3 3	2 9	3 3	2 5
個別貸倒引当金戻入益	1 8	4	▲ 1 1	1 5
与信費用 ③ = ① - ②	▲ 7	1 4	1 8	0
償却債権取立益 ④	2 9	3 7	3 1	2 5
実質与信費用 ③ - ④	▲ 3 7	▲ 2 3	▲ 1 2	▲ 2 5

開示債権の推移（組織的交渉先等除く）

(億円)

	2023年3月末		2025年3月末	
	債権額	比率	債権額	比率
開示債権	1,298	6.52%	1,056	5.02%

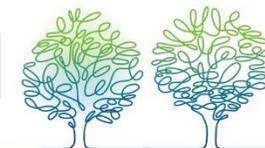
一棟収益ローン（組織的交渉先を除く）の残高と延滞状況

(億円)

債務者区分	2023年3月末		2025年3月末	
	一棟収益ローン*1	延滞なし	一棟収益ローン*1	延滞なし
正常先	3,070	3,070	4,028	4,028
要注意先*2	5,012	4,979	3,690	3,682
要管理先	540	523	288	285
破綻懸念先	320	299	386	373
実質破綻先・破綻先	249	38	181	35
合計	9,194	8,911	8,576	8,406

*1 個人向け及び法人向け投資用不動産ローンを含む与信関連債権（貸出金未収利息等を含む）

*2 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



店舗統廃合および預金獲得競争の激化を主因に、2024年度上期は1千億円強の預金減少。但し、様々な取り組みを通じ、下期は横ばい水準まで回復

➤ 今後も、「粘着性の向上」を念頭に、預り資産増加に向けた取組みを進めていく方針

<属性別預金残高>

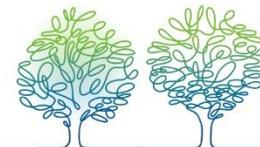
(億円)

	2024年3月末 (A)	2024年9月末	2025年3月末 (B)	前期末比 (B) - (A)
預金	32,504	31,349	31,540	▲964
個人	26,109	25,576	25,183	▲926
法人	4,221	4,189	4,179	▲42
公金	2,173	1,583	2,177	+3

<個人預り資産のうち投資性商品残高>

(億円)

	2024年3月末 (A)	2024年9月末	2025年3月末 (B)	前期末比 (B) - (A)
投資性商品	1,252	1,364	1,460	+207
外貨預金	18	10	5	▲12
国債等保護預り	46	74	120	+74
投資信託	714	734	722	+8
個人年金保険	236	282	334	+97
一時払終身保険	237	263	277	+39



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

- ・**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

Phase1/2共通

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

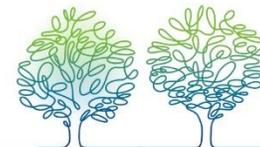
*2 中期経営計画第1フェーズの本格展開以前に実行した一棟収益不動産（築古・地方所在物件が相対的に高占率）

■ 中期経営計画の全体像

財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった



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

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

- 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

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

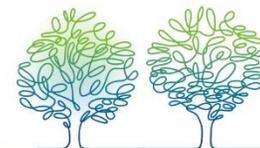
* 上記のKPI等は、2024年4月4日公表の中期経営計画KPI修正後

■ 経営戦略 I . - リテール・ソリューション事業の進化 -

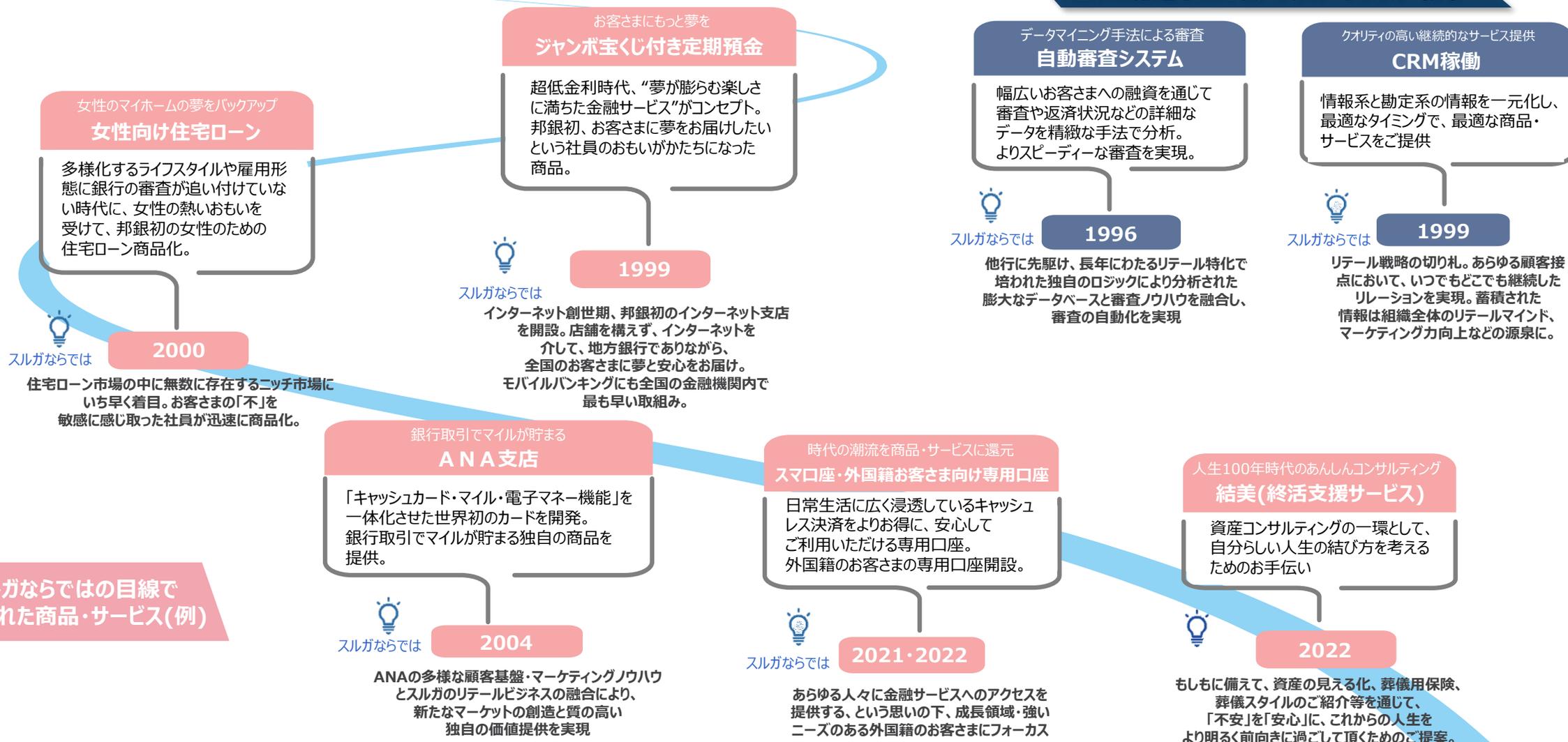
財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった



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



スルガならではの目線で開発された商品・サービス(例)

■ 経営戦略Ⅱ - 持続可能な収益構造の構築 (2024年4月公表値の修正) -

財務

中計

あつてよかった 出会えてよかった



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3.1倍の成長を計画

新事業粗利益の内訳	2025年度 修正計画	2025年度 見通し(A)	2022年度 実績(B)	増減 (A)-(B)
リテール・ソリューション事業	75	90	23	+67
ソリューション事業*1	30	35	8	+27
投資用不動産ローン	45	55	15	+40
市場ファイナンス	115	150	54	+96
ストラクチャードファイナンス	50	80	23	+57
市場運用等*2	65	70	30	+40
Newポートフォリオ合計	190	240	77	+163

↑ 3.1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) → 350億円 (2025年度)

(▲12億円)

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 → 375億円
(2022年度) (2025年度)

(▲150億円)

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

■ 中期経営計画KPIの修正 (2024年4月公表)

財務

中計

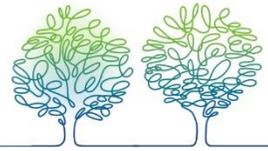


あつてよかった 出会えてよかった

		期初計画		実績／修正計画*		2025年度 業績見通し	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	275億円	
	当期純利益 (連結)	85億円	110億円	153億円	135億円	220億円	・親会社株主に帰属する当期純利益
	自己資本比率 (パーゼルⅢ最終化ベース)	—	実質10% 以上	11.87%	実質10% 以上	10.8%	・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	240億円	・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	350億円	
	実質与信費用 比率	30bps	15bps 程度	▲9bps	10bps 程度	▲15bps	・2025年度以降も見据えたフォワードロッキングな 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。