

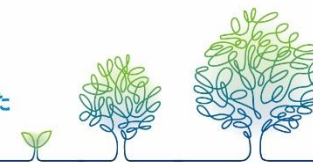
スルガ銀行

2025年度（2026年3月期）
通期決算説明会

Waku Waku Only One

■ 目次

あつてよかった 出会えてよかった



I 2025年度（2026年3月期）決算概要

page

・2025年度（2026年3月期）通期決算実績	1
・2025年度（2026年3月期）通期決算実績（詳細）	2
・2025年度末（2026年3月末）バランスシートの状況	3
・ご参考：アパマン問題への対応状況	4

II 2026年度（2027年3月期）業績予想

page

・2026年度（2027年3月期）業績見通しのポイント	5
・参考：2026年度（2027年3月期）業績見通しの主な想定	6
・ローン等の新規実行額（2026年度計画）	7
・諸効率の推移	8
・金利上昇による資金利益のインパクト	9

III 株主価値向上に向けた取組み

page

・株主価値向上に向けたフレームワーク	10
・ROE目標と自己資本比率のターゲット	11
・株主還元	12
・AXへの積極投資 ～ 全社員でのAX推進	13
・ヒトへの積極投資（人的資本投資）	14
・地域への積極投資（地域貢献）	15
・参考：中期経営計画モニタリング指標（一覧）	16

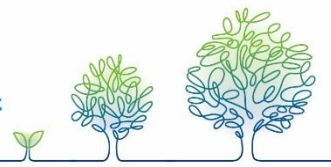
IV 参考資料

page

・新中期経営計画の全体像と長期的にありたい姿	17
・経営戦略 I ハケ岳モデルの深化 ～ Pivotで“違い”を磨く	18
・経営戦略 II アライアンス戦略による持続的成長 ～ 4PCから5PCへ	19
・経営戦略 III AIとの共創 ～ 全社員でのAX推進	20
・KPI	21
・前中計(2023～25年度)の振り返り ～ KPI目標と実績	22

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



I 2025年度（2026年3月期）決算概要

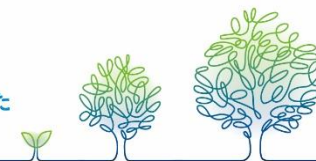
II 2026年度（2027年3月期）業績予想

III 株主価値向上に向けた取組み

IV 参考資料

2025年度（2026年3月期） 通期決算実績

あってよかった 出会えてよかった



<単体>

(億円)

	2025年3月期 (A)	2026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）	599	653	+54
うち新事業粗利益	188	285	+97
経費（▲）	352	332	▲19
実質与信費用（▲）	▲21	▲89	▲68
有価証券関係損益	▲16	▲70	▲53
経常利益	256	345	+88
当期純利益	197	340	+142

単体・連結とも、経常利益・当期純利益が4期連続増益

● 2026年3月期の実績（単体・前期比）

経常利益 +34%

当期純利益 +71%

● 2026年3月期のROE（連結）

11.2%

<連結>

(億円)

	2025年3月期 (A)	2026年3月期 (B)	前期比 (B)-(A)
連結経常利益	261	355	+93
親会社株主に帰属する当期純利益	201	347	+145
ROE（当期純利益ベース）※1	6.8%	11.2%	+4.4 pt

※1 東証基準

※2 実質与信費用の内訳について、2025年9月期より、「通常発生」の内訳を精緻化し、その発生原因にまで遡って集計する方法に変更しております。この変更に伴い、2025年3月期の実績も新基準に基づき表示しております。

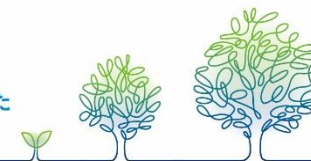
<実質与信費用の実績※2・単体>

(億円)

		2025年3月期	2026年3月期
実質与信費用 計		▲21	▲89
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戻入益等を含む（26年3月期▲14億円、前期比+5億円）	▲46	▲43
予防的引当	以下、対象債権に対する引当	2	▲50
	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	▲37
	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	32	▲13
法人	法人向け債権から発生する実質与信費用	23	4

2025年度（2026年3月期） 通期決算実績（詳細）

あつてよかった 出会えてよかった



<単体> (億円)

	2025年3月期 実績 (A)	2026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）	599	653	+54
経費（▲）	352	332	▲19
人件費	135	146	+10
実質与信費用（▲）	▲21	▲89	▲68
有価証券関係損益	▲16	▲70	▲53
その他臨時損益	3	4	+0
経常利益	256	345	+88
特別損益	▲14	1	+15
当期純利益	197	340	+142

<連結> (億円)

連結経常収益	910	1,099	+188
連結経常利益	261	355	+93
親会社株主に帰属する当期純利益	201	347	+145

<主な増減要因（単体、前期比）>

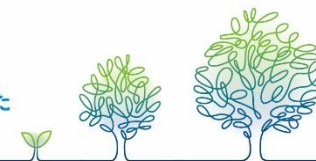
(+45億円)	<ul style="list-style-type: none"> ・預貸金利益の増加 +12億円 うち貸出金利息の増加 +64億円 （平残要因 +41億円、利回り要因 +22億円） うち預金利息の増加 +51億円 （平残要因 0億円、利回り要因 +51億円） ・有価証券利息配当金の増加 +14億円 ・預け金利息の増加 +10億円
(+8億円)	<ul style="list-style-type: none"> ・融資関連手数料の増加 +4億円 ・団体信用生命保険料の減少 ▲4億円
(▲19億円)	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資本投資の増加 +10億円 ・物件費の減少 ▲28億円
(▲53億円)	<ul style="list-style-type: none"> ・国債等債券損益 ▲68億円（債券 売却損等） ・株式等関係損益 +14億円（政策投資株式 売却益等）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・順調な業績を背景に繰延税金資産の追加計上や過年度に計上した一部引当金の無税化処理等を行った結果、税金費用が減少

※（ ）：前期比

※ 実質与信費用：前期比▲68億円 詳細は1ページをご参照ください

2025年度末（2026年3月末） バランスシートの状況

あってよかった 出会えてよかった



<預金および貸出金残高>

(億円)

	2025年3月末	2026年3月末	増減
預金	31,540	32,037	+497
(参考：個人預り資産*)	26,638	26,603	▲35
貸出金残高	21,838	23,915	+2,077
預貸率	69.2%	74.6%	+5.4pt

貸出金残高の成長および預貸率向上により
持続的な収益力基盤が強化

<債権品質>

	2025年3月末	2026年3月末	増減
総与信に対する 開示債権比率	8.56%	6.29%	▲2.27pt
うち組織的交渉先除く	5.02%	3.86%	▲1.16pt

債権品質向上に向けた地道な取組みが進捗し、
開示債権比率が3%台**に低下

<有価証券>

(億円)

	2025年3月末		2026年3月末	
	時価	評価損益	時価	評価損益
その他有価証券	3,246	204	4,141	373
株式	509	292	625	422
債券	2,205	▲65	3,336	▲52
マルチアセットファンド	376	▲23		
その他	154	0	179	2

2026年3月末
預証率：13.2%
国内債券デュレーション：
1.8年
国内債券100BPV：
▲61億円

デュレーション短期化により、金利リスクへのレジリエンスが向上

収益基盤
・リスクテーク
力の強化

預貸金
残高

債権
品質

有価証券
評価損益

自己資本
比率

<自己資本比率>

(億円)

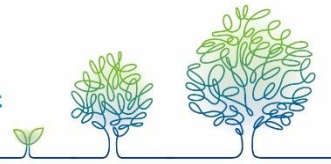
	2025年3月末	2026年3月末
自己資本比率	11.27%	10.84%
自己資本(コア資本)	2,592	2,618
リスクアセット等	23,000	24,154

「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ーを担保

* 個人預り資産には、個人の預金と投資性商品を含みます

© 2026 Suruga Bank Ltd. All rights reserved.

** 組織的交渉先を除く金融再生法開示債権比率



■ SI被害弁護団による民事調停申立てがあった案件の状況

～ 対象となる全600物件において調停成立

- ▶ 「解決金支払の対象」（193物件／解決金総額121億円）および「解決金支払い対象外」（407 物件）に対する調停勧告に双方が応諾し、**全対象物件で調停が成立**
- ▶ 2022年2月の申立てから約4年、裁判所による丁寧なプロセスと多面的な審議を経て、**2026年3月17日に民事調停が終了**

参考：「解決金支払い対象外」について、双方が応諾した調停勧告の概要

- （双方が）**不法行為が成立しないことを前提**として、
…**示談による解決を目指す**ことを約束する
- （スルガ銀行）は、**共同記者会見における宣言に従った支援策を提示**
- **ただし、支援策の適用は不法行為が成立しないことを前提とするものであることを双方が合意**
- ▶ 「解決金支払い対象外」（407物件）のうち**164物件***はすでに**返済プランの合意（示談）**まで完了。その他物件についても個別事情に応じた協議を継続中 * 2026年5月20日時点

今後の対応：調停結果を踏まえつつ、個別事情に寄り添った対応

裁判所による調停結果を踏まえつつ、お客さまお一人おひとりのご事情に寄り添い、適切な返済プランをご提案する取組み等に、当社は誠心誠意かつ全力で努めてまいります

参考：財務への影響 – 対象債権の保全率100%

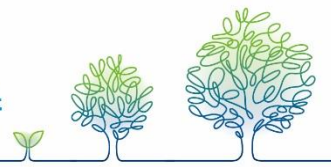
金融再生法開示債権のうち組織的交渉先

2026年3月末現在（億円）

	残高	保全額合計	担保保証等*		保全率
			担保保証等*	引当額	
組織的交渉先等	606	606	271	335	100%

* 貸出金等と信用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。

* 対象物件やカウント方法等の詳細については、2026年5月25日公表「アパマン問題の解決に向けた進捗状況について（2026年5月20日時点）」をご参照ください。



I 2025年度（2026年3月期）決算概要

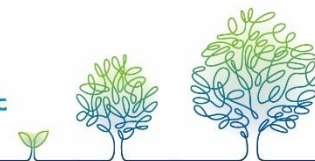
II 2026年度（2027年3月期）業績予想

III 株主価値向上に向けた取組み

IV 参考資料

2026年度（2027年3月期）業績見通しのポイント

あってよかった 出会えてよかった



■ 主要な計画値

経常利益
470億円



前期比36.1%増加を
計画（単体ベース）

ROE
9.9%



高水準のROEを目指す
（連結ベース）

1株当たり年間配当金
60円



安定配当方針に基づき計画
（配当性向31.9%）

<単体>

（億円）

	2026年3月期 実績 ①	2027年3月期見通し		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）	653	340	695	+42
経費(▲)	332	175	350	+18
実質与信費用(▲)	▲89	▲50	▲60	+29
有価証券関係損益	▲70	25	50	+120
経常利益	345	245	470	+125
当期純利益	340	170	320	▲20

1株当たりの配当金（通期は累計）	60円	30円	60円	±0円
------------------	-----	-----	-----	-----

<連結>

経常利益	355	250	475	+120
親会社株主に帰属する当期純利益	347	170	320	▲27

■ 収益成長を牽引するポイント

ローン等の新規実行額

4,160億円

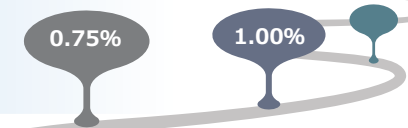
質を伴う良質なアセットの積み上げを計画



「金利ある世界」での
資金利益の拡大

政策金利引き上げに伴う
市場金利と短期プライムレートの上昇を想定

2026年10月
政策金利1.0%へ引き上げ



政策保有株式の縮減
売却益 **50億円**

政策保有株式の段階的な売却を開始

2028年度末を目途に
連結純資産の2.5%程度へ
縮減する一環



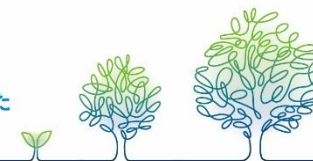
人的資本・AX投資

持続的成長に向け、経営戦略と一体化した
人的資本施策やシステム投資を想定



参考：2026年度（2027年3月期）業績見通しの主な想定

あつてよかった 出会えてよかった



2026年度 業績見通しの 主な想定

- 2026年10月より、政策金利の引き上げ（+25bpの1.0%）に伴う短期プライムレートの引き上げを想定
- ローン等の新規実行額：4,160億円（次ページ参照）
- 経費：人的資本投資や一過性の要因を含むDX関連費用等により増加
- 実質与信費用：一棟収益不動産ローンの担保評価方法変更による貸倒引当金の戻入（合計約30億円）を中間期に見込む
- 有価証券関係損益：政策保有株式の売却益（50億円）を見込む
- 税負担率：法定実効税率 31.1%
- 1株当たり年間配当金予想 60円（中間配当金予想 30円）

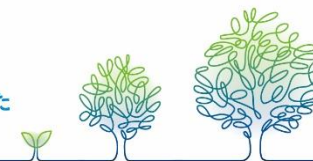
<実質与信費用見通しの想定・単体>

（億円）

		2026年 3月期実績	2027年3月期見通し	
			中間期	通期
実質与信費用 計		▲ 89	▲ 50	▲ 60
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	▲ 43	▲ 5	▲ 20
予防的引当	以下、対象債権に対する引当	▲ 50	▲ 45	▲ 55
	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	▲ 37	▲ 40	▲ 50
	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	▲ 13	▲ 5	▲ 5
法人	法人向け債権から発生する実質与信費用	4	0	15

ローン等の新規実行額（2026年度計画）

あつてよかった 出会えてよかった



(単位：億円)

	2025年度 実績	2026年度 計画
不動産関連	3,797	3,170
住宅ローン	797	660
投資用不動産ローン	1,034	1,000
不動産ノンリコースローン	1,412	1,080
不動産業向けローン	70	-
コラボレーションローン等	483	430
非不動産関連	1,570	990
その他リテールローン	144	100
大企業向けローン(LBO等含む)	602	680
事業性法人向けローン等	339	90
コラボレーションローン等	483	120
合 計	5,367	4,160

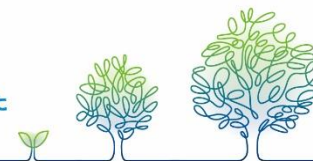
※「住宅ローン」及び「投資用不動産ローン」には、個人向けのローンに加え、法人向けのローンを含みます。

※ 2025年度までの開示区分における「ストラクチャードファイナンス」は、本表では「不動産ノンリコースローン」及び「大企業向けローン（LBO等含む）」に再編しております。

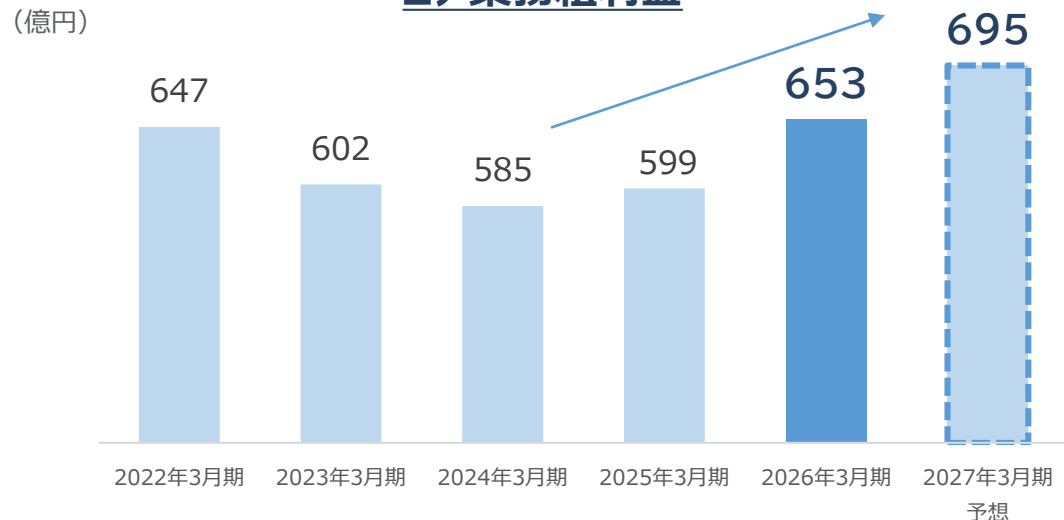
※「不動産ノンリコースローン」及び「コラボレーションローン等」には、特定社債や買入金銭債権を含みます。

諸効率の推移

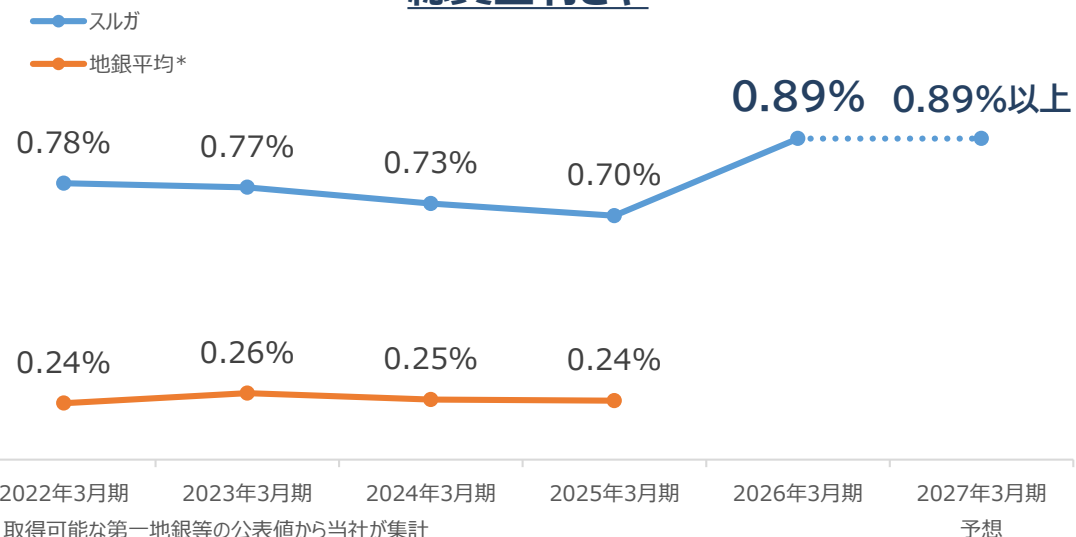
あつてよかった 出会えてよかった



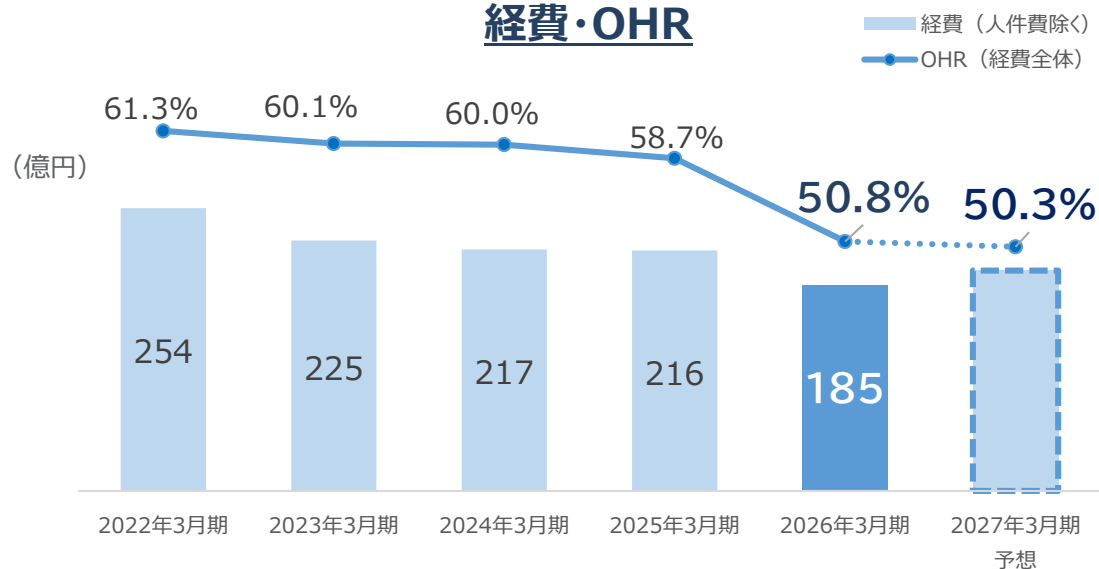
コア業務粗利益



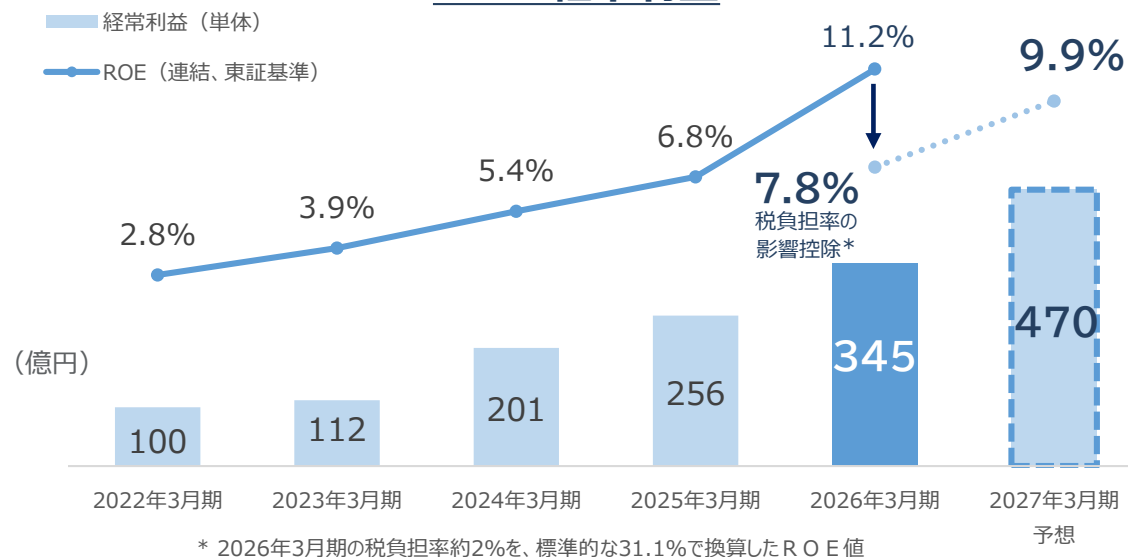
総資金利ざや



経費・OHR

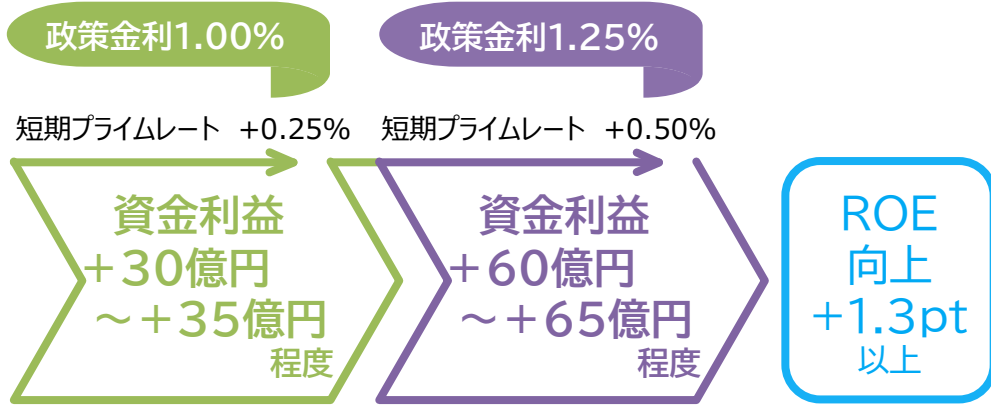
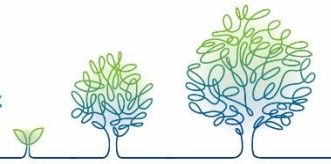


ROE・経常利益

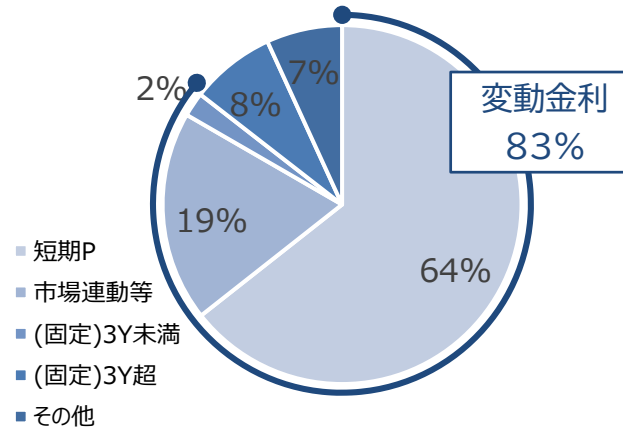


金利上昇による資金利益のインパクト

あってよかった 出会えてよかった

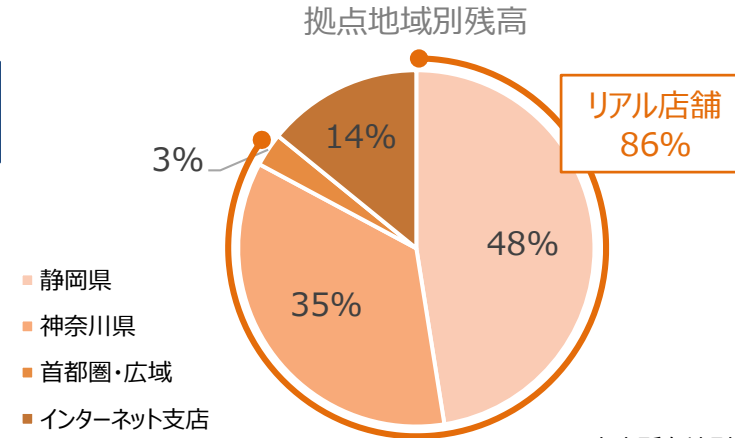


貸出金(基準金利別構成割合)



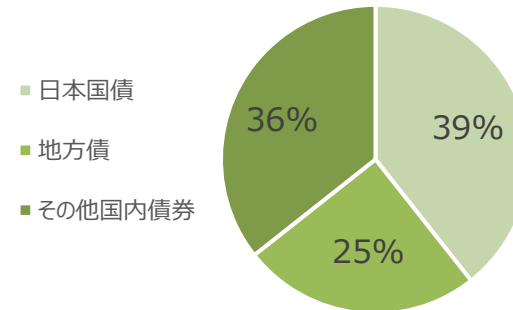
※円貨、固定金利は金利更改残存期間別

預 金



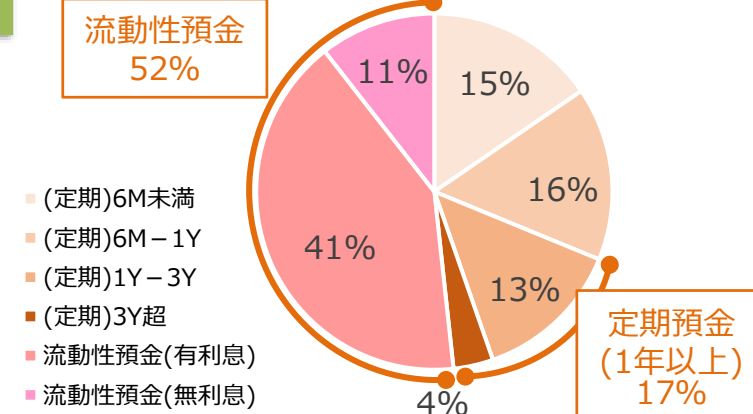
※支店所在地別

有価証券(国内債券構成割合)



2026年3月末時点(国内債券)
デュレーション: 1.8年 100BPV: ▲61億円

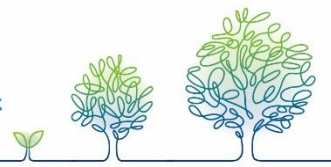
預金種別比率



※円貨、定期預金は金利更改残存期間別

【試算前提】

- 基準ポートフォリオ: 2026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、2026年度期初横這い
- 政策金利1.00%及び1.25%(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、2026年度の連結純資産想定(2期平均)を使用



I 2025年度（2026年3月期）決算概要

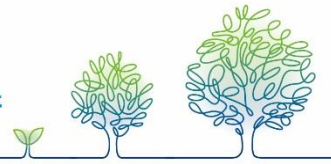
II 2026年度（2027年3月期）業績予想

III 株主価値向上に向けた取組み

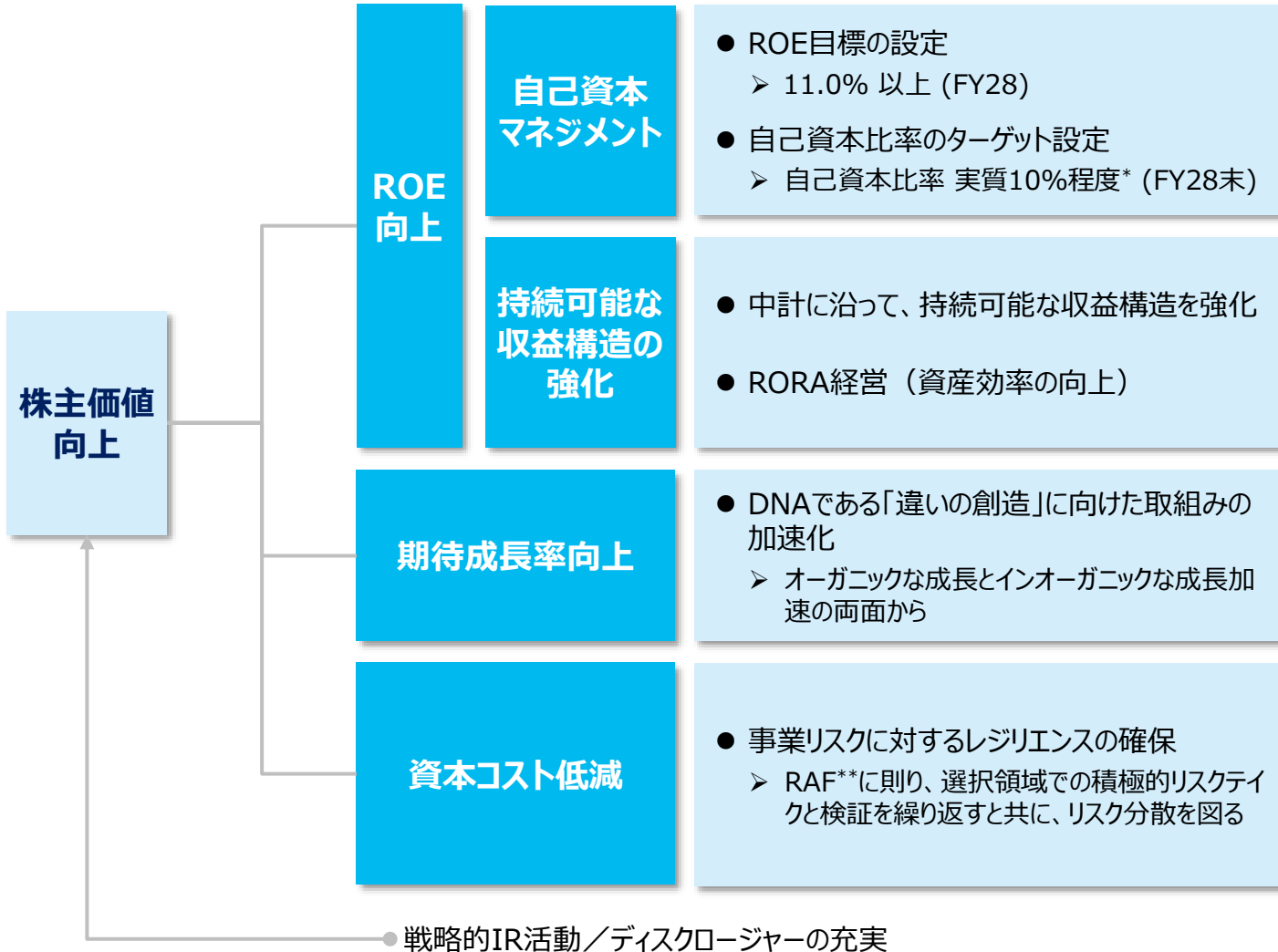
IV 参考資料

株主価値向上に向けたフレームワーク

あってよかった 出会えてよかった



株主価値向上に向けたフレームワーク



主な取組み

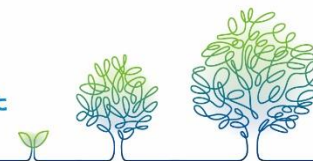
- **ROE目標と自己資本比率のターゲットを念頭に、積極的な株主還元を実施**
- 政策保有株式の削減
- 5つのプロフィットセンターによるコア業務粗利益の成長牽引
- RORA経営の推進
- 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化
- 預貸率の改善（流動性マネジメントによる資金効率改善）
- Pivot（軸足をブラさず、視点を変える）によるブルーオーシャンの開拓
- クレディセゾンとの提携進化による「Neo Finance Solution Company」の創造
- **AX、ヒト、地元への積極投資**
- 外部格付の向上
- 金利・不動産リスクマネジメントの高度化
- ESG・SDGsの取組み推進

* 単体ベース。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

** リスクアパタイト・フレームワーク

ROE目標と自己資本比率のターゲット

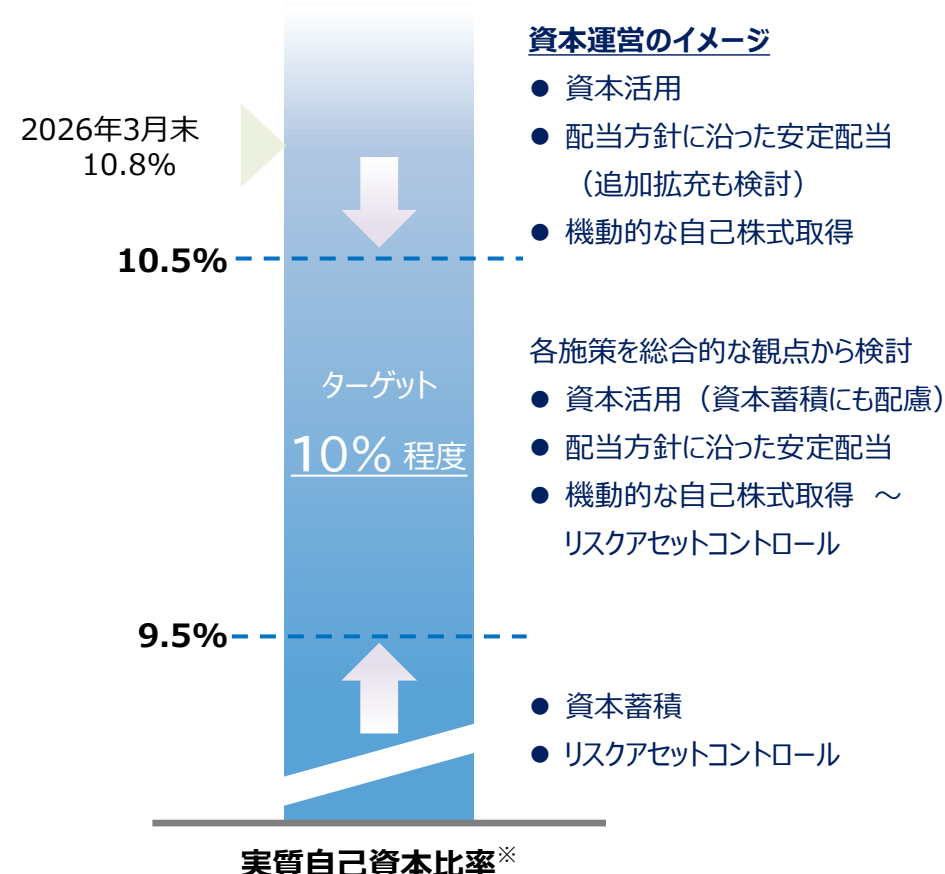
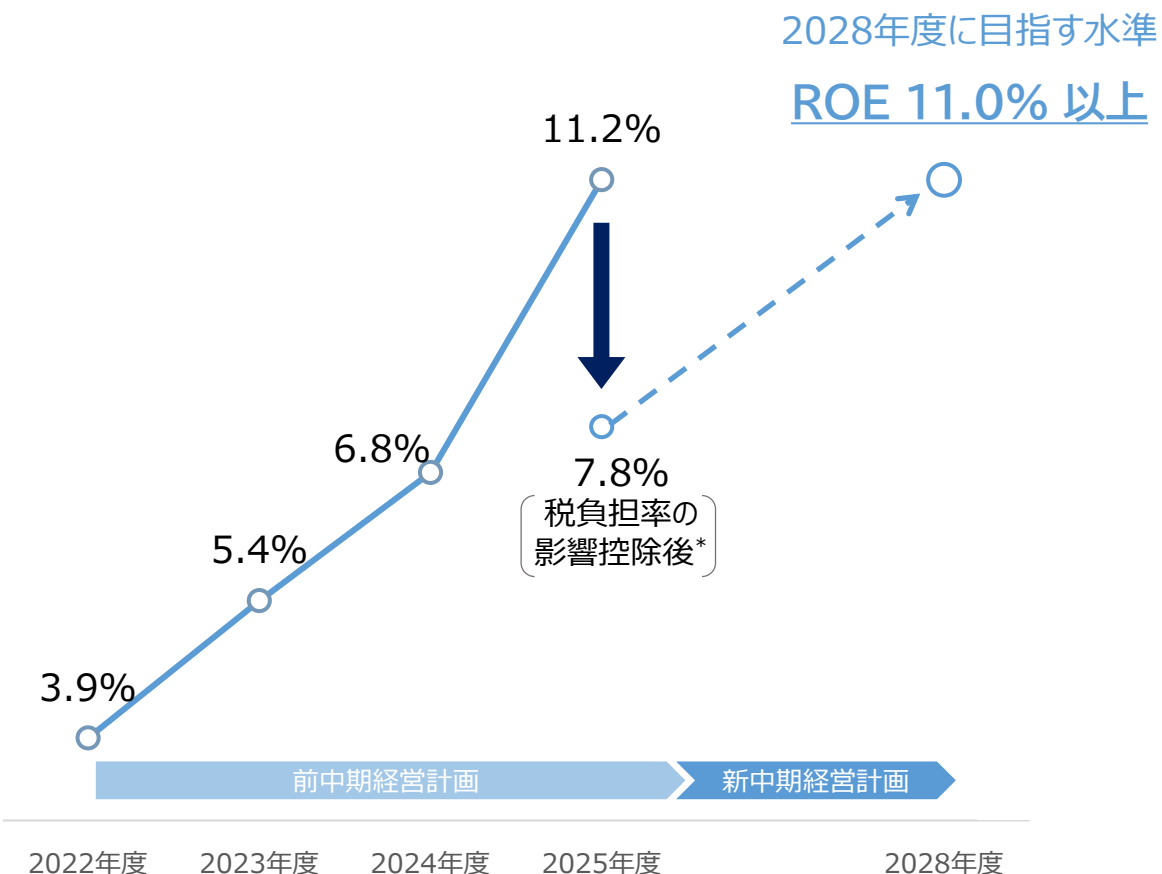
あつてよかった 出会えてよかった



- 「ROE 11.0% 以上」を 2028年度に目指す水準として設定し、新中期経営計画の期間を通じ着実にROE向上を図る
- また、自己資本比率のターゲットを 10%程度 とし、健全性の確保と、積極的な株主還元との両立を図る

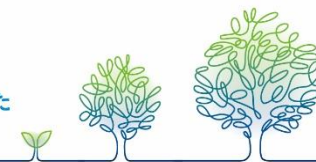
ROEの推移と中期目標

自己資本比率のターゲット (2028年度末)



* 2025年度の税負担率約2%を、標準的な31.1%で換算したROE値

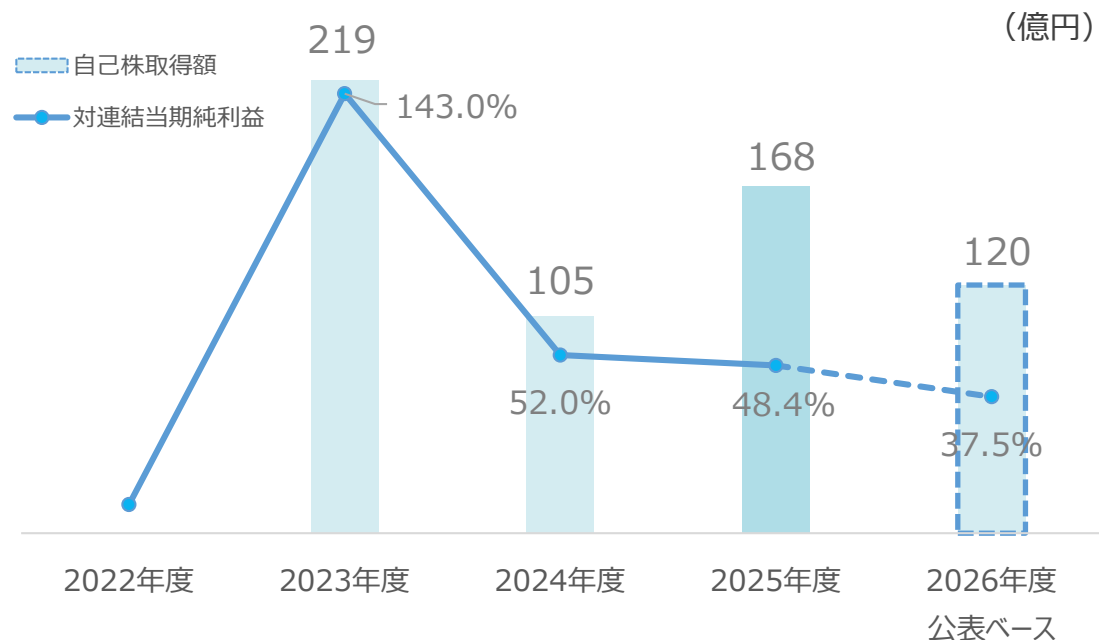
※ 単体ベース。有価証券評価差額金が評価損である場合には、当該評価損をコア資本より控除
注：自己資本比率のターゲットレンジ = 9.5%~10.5%



ROE目標と自己資本比率のターゲットを念頭に、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、株主還元の充実に努める方針

自己株式取得

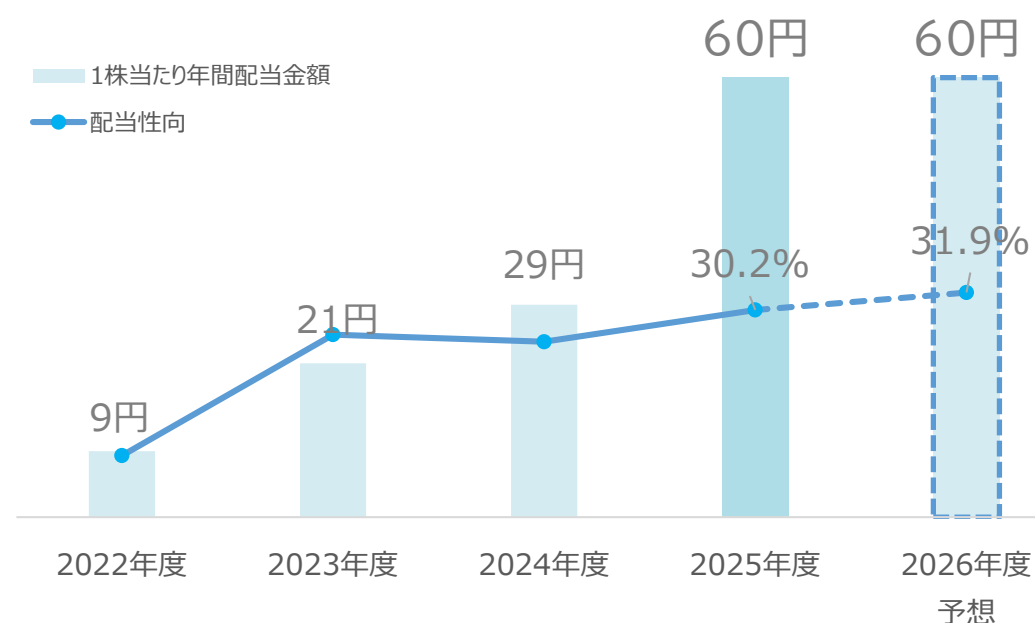
資本効率の向上に資する株主還元策として、業績・資本の状況、成長投資の機会及び株価を含めた市場環境を考慮し、機動的に実施



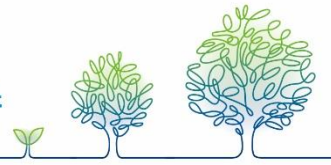
- 「自己株式の取得枠設定に関するお知らせ」を 2026年4月24日に公表
 計画 取得株数 500万株 (上限) / 取得価額 120億円 (上限)
 取得期間 2026年5月15日～同年12月31日

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



- 「業績予想の修正及び前期実績との差異見込み、並びに配当予想の修正 (増配) に関するお知らせ」を 2026年4月24日に公表し、1株当たり年間配当金を 60円に修正 (2024年度比+31円)



AIに触れ、道具として使い、さらにAIをパートナーとして「違い」を共創する。そんなAX(AIトランスフォーメーション)を全社員で推進する

基本方針

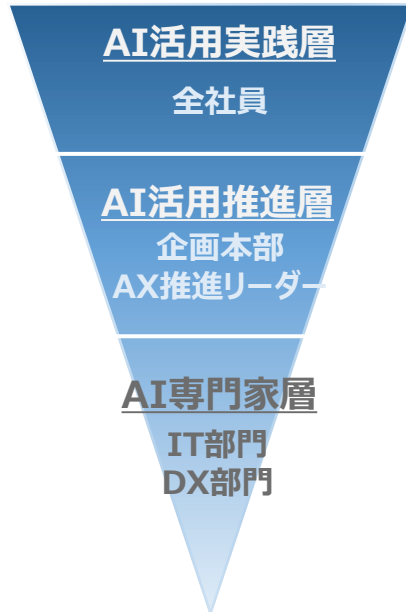
AIをパートナーとし、社員と組織の創造性を進化させるとともに「違い」を共創

お客さまサービス
へのAI適用

業務効率化による
コストの最適化

ガバナンスとコンプライ
アンスの徹底

AI人財力強化計画 ～AI人財力強化研修プログラム制定～



- ✓ 日常業務でAIを活用し、業務効率を向上
- ✓ AI基本リテラシーを理解し、効果的にAIを活用

全社員向けAI基礎研修

職種別AI活用研修

- ✓ ユーザー主導のAI推進体制の確立
- ✓ 業務プロセスを分析し、AI活用策を企画・推進

部門別AI活用推進研修

業務特化AI活用WS

- ✓ 全社のAI基盤の設計・内製開発・運用を推進
- ✓ 最新のAI技術の把握と事業活用への可能性を評価

AI開発・モデリング

外部連携・共同研究

AX(AIトランスフォーメーション)



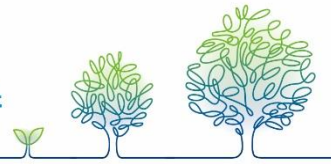
モニタリング指標

AI人財力の強化・育成

AI人財力強化研修：受講率100%
AI活用施策数：30施策

業務効率化・生産性向上

業務効率化 約30%向上
(業務量約50万時間相当)



持続的企業価値向上に向け、経営戦略と一体化した人的資本施策を展開 組織全体にワクワクの旋風を届け、“様々な専門性を持つ”人財が集う強いチームづくりに取り組む

モニタリング指標

項目	指標
エンゲージメントスコア*（2028年度）	70以上
人的資本投資額（3年累計）	10億円以上
プロフェッショナリティ認定者（3年累計）	500名以上

* 株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイ「Wevox」の総合スコア

2025年度 賃上げ実績

	定期昇給・ベースアップ	総報酬ベース*
平均賃上げ率（一般社員）	5.5% 以上	7.5% 以上

*定期昇給・ベースアップ・賞与・一時金支給 等を含める

女性活躍推進（DE&I推進）

- ・女性登用機会の拡充
- ・女性活躍プロジェクト/社外交流の推進
- ・アンコンシャスバイアス研修等のDE & I研修の実施

多様な人財の確保

- ・多様な採用ルートの構築
- ・絆を深める研修や部署の垣根を超えた交流機会の提供

個の専門性を活かす組織

各人が事業戦略にあった
自身の専門性を確立

専門性を「軸」とした人財育成

- ・個の専門領域を強化する人財育成メニューの提供
- ・認定プログラムを通じた戦略的な人財育成

戦略的な人財の配置

- ・プロフェッショナルと事業戦略をマッチする最適な人材配置

キャリア形成支援

- ・社内インターンシップ、公募・指名による社外研修機会の提供
- ・コミュニケーションとデータ活用による、キャリア形成支援

ベテラン社員が活躍する組織

誰もが、長く活躍できる
制度や支援の拡充

ベテラン社員の活躍支援

- ・マネジメント職・スキル保有者・重点分野の担当者向けのベテラン社員を対象とした各種認定制度の推進

リスキング研修

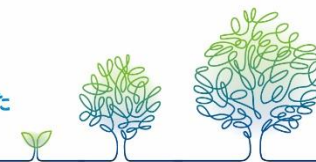
- ・個人の業務領域拡大に向けたスキル・業務知識習得を目的としたナレッジキャリア研修の実施

健康経営の推進

- ・70歳まで活躍できる環境や制度の整備

女性や多様な人財が活躍する組織

多様性の確保により、
より強い組織へ進化



「自転車を軸」とした地域協働による、持続可能な地域経済の発展への貢献

ミッション

自転車を軸に、多様なパートナーとの協働を通じて、地域に賑わいを創り、持続可能な地域経済の発展に寄与する

モニタリング 指標

経済波及効果
10億円以上(3か年累計)

地域経済の活性化

交流人口拡大

地域認知度
の向上

新たな
交流機会の
創出

重要ファクター

自転車を軸として

新たな交流機会の創出

地元エリアにおいて、地域パートナーの協力を得て、さまざまなイベントを開催することで、サイクリスト等を誘引

- ① 参加型イベント
- ② 来場型イベント
- ③ スマホを活用した期間型イベント



地域認知度の向上

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
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



パートナー基盤の構築

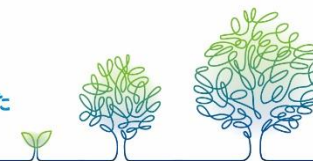
自転車振興に関するパートナーシップ協定先を中心として、「産官学」でのネットワークづくりと連携促進

【協定先】2026年3月現在 自治体(地域協議会を含む)：16 地元企業：11 地元学校：1



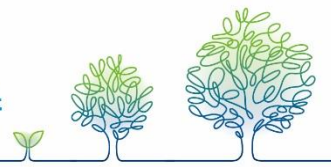
参考：中期経営計画モニタリング指標（一覧）

あつてよかった 出会えてよかった



		指標	2028年度計画	備考
財務指標	メインKPI	経常利益	525億円	
		ROE（連結）	11.0% 以上	・ 連結ベース（東証基準）
		自己資本比率	実質10% 程度	・ ターゲットレンジ：9.5%～10.5% ・ 単体ベース。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	コア業務粗利益	770億円	・ 投資信託解約益は除く
		コア経費率（OHR）	50% 程度	・ 分母：コア業務粗利益（投資信託解約益は除く）
		開示債権比率	2%台	・ 概ねフル保全している組織的交渉先を除いた比率
非財務指標	人的資本投資	エンゲージメントスコア	70 以上	・ 株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイ「Wevox」の総合スコア
		人的資本投資額	10億円 以上	・ 3年累計の投資額
		プロフェッショナルリティ認定者	500名 以上	・ 3年累計の人数
	コンプライアンス	意識調査同意率	85% 以上	・ コンプライアンス意識調査「当社のコンプライアンスに対する取り組みは十分だと思う」への同意率
	AX (AIトランスフォーメーション)	AI人財力強化研修受講率	100%	
		AI活用施策数	30施策	
		業務効率化	約30% 向上	・ 業務量約50万時間相当
地域貢献	経済波及効果	10億円 以上	・ 3年累計の効果額	

注：「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行（単体）の計数・指標



I 2025年度（2026年3月期）決算概要

II 2026年度（2027年3月期）業績予想

III 株主価値向上に向けた取組み

IV 参考資料

新中期経営計画の全体像と長期的にありたい姿

中計

あってよかった 出会えてよかった



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”

長期的にありたい姿

社員一人ひとりが「違いの創造」に本気で取り組み、
お客さまのワクワクにつなげ、それを誇らしく社員が語り合う
そんな、最もワクワクする銀行を私たちは目指す

Waku Waku
Only One

新中期経営計画の経営戦略

経営
戦略
I

八ヶ岳モデルの深化
～ Pivotで“違い”を磨く

スルガのDNAである“違いの創造”に“Pivot(転軸)”の視点を加え、八ヶ岳モデルの各領域を深化させる

経営
戦略
II

アライアンス戦略による持続的成長
～ 4PCから5PCへ

4つの自律型プロフィットセンターに加え、「アライアンス事業」を新たな収益成長領域と位置づけ、成長を加速する

経営
戦略
III

AIとの共創
～ 全社員でのAX推進

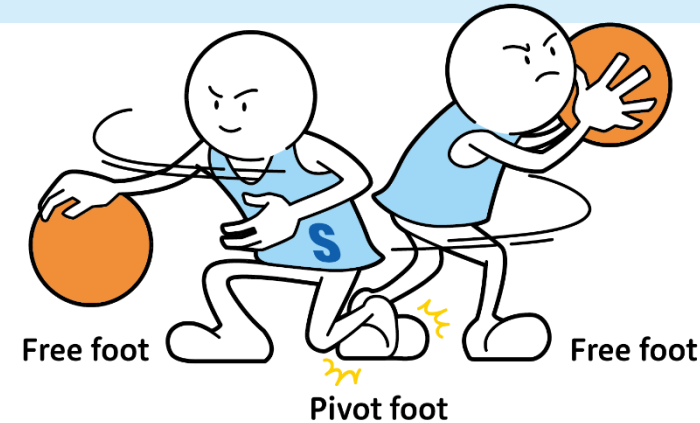
AIに触れ、道具として使い、さらにAIをパートナーとして「違い」を共創する。そんなAX(AIトランスフォーメーション)を全社員で推進する



スルガのDNAである“違いの創造”に “Pivot(転軸)”の視点を加え、八ヶ岳モデルを深化させる

違いの創造を生み出す「Pivot」

自らの強みをPivot foot(軸足)とし、
目線や角度を変えながら、違いを深化させる



違いの創造に
向けた「軸足」

Pivotの
方向性・例

コミュニティバンク - 静岡・神奈川 -

「単品提案」ではなく、お客さまとの
長期的・複層的な取引を通じた
「生涯パートナー」としての信頼育成力

信頼関係を育む対象を、個人だけで
なく、個人事業主・フリーランス、法人
企業へ拡大

首都圏・広域バンク - 東京・全国主要都市 -

富裕層を始めとした「固有なニーズ」を
持つお客さまへの「不動産に関わる
金融ソリューション」のコンサルティング力

不動産チャネル営業から、カスタマー
ダイレクト・モデルへの進化(ウェルズアド
バイザリー部による超富裕層顧客等)

ダイレクトバンク - デジタル活用で全国展開 -

低コストかつ可変性の高いデジタル基盤
を生かした商品・サービスの開発力

デジタル基盤にAIを組み合わせ、
お客さまのライフスタイルに寄り添う
デジタル金融サービスを加速

市場ファイナンス本部 - ストラクチャードファイナンス等 -

プロフェッショナル・チームの育成による
的確かつ迅速な組織的意思決定・
実行およびリスクマネジメント

従来の融資領域に加え、債権購入、
ABL、大手・優良企業ローン等への
対象領域拡大



4つの自律型プロフィットセンターに加え、「アライアンス事業」を新たな収益成長領域と位置づけ、成長を加速する

01

コミュニティバンク

- 静岡・神奈川 -

長期的な関係性を構築し、
お客さまに寄り添う生涯パートナー

02

首都圏・広域バンク

- 東京・全国主要都市 -

不動産に関わる
「金融ソリューション」の提案により、
豊かな暮らしの実現と生涯パート
ナーとして頼られる存在を目指す

03

ダイレクトバンク

- デジタル活用で全国展開 -

低コストかつ可変性の高いデジタル
基盤を活かした商品・サービスの
開発力を強みに、お客さまのライフ
スタイルに寄り添うデジタル金融サー
ビスを展開する

04

市場ファイナンス本部

- ストラクチャードファイナンス等 -

マーケット・インで「違いを創造」
し続けるプロフェッショナル・チーム

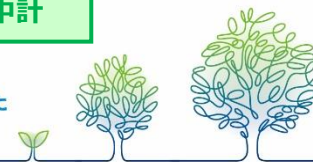
+

NEW

05

アライアンス推進本部

異業種プレーヤー(クレディセゾン等)との協業を深め、
新しい金融のかたちを追求する



AIに触れ、道具として使い、さらにAIをパートナーとして「違い」を共創する。そんなAX(AIトランスフォーメーション)を全社員で推進する

基本方針

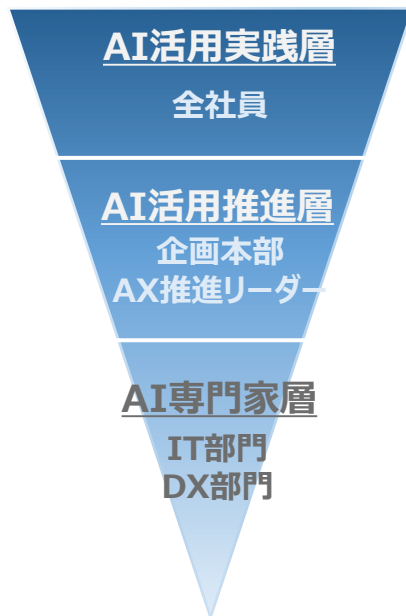
AIをパートナーとし、社員と組織の創造性を進化させるとともに「違い」を共創

お客さまサービス
へのAI適用

業務効率化による
コストの最適化

ガバナンスとコンプライ
アンスの徹底

AI人財力強化計画 ～AI人財力強化研修プログラム制定～



- ✓ 日常業務でAIを活用し、業務効率を向上
- ✓ AI基本リテラシーを理解し、効果的にAIを活用

全社員向けAI基礎研修

職種別AI活用研修

- ✓ ユーザー主導のAI推進体制の確立
- ✓ 業務プロセスを分析し、AI活用策を企画・推進

部門別AI活用推進研修

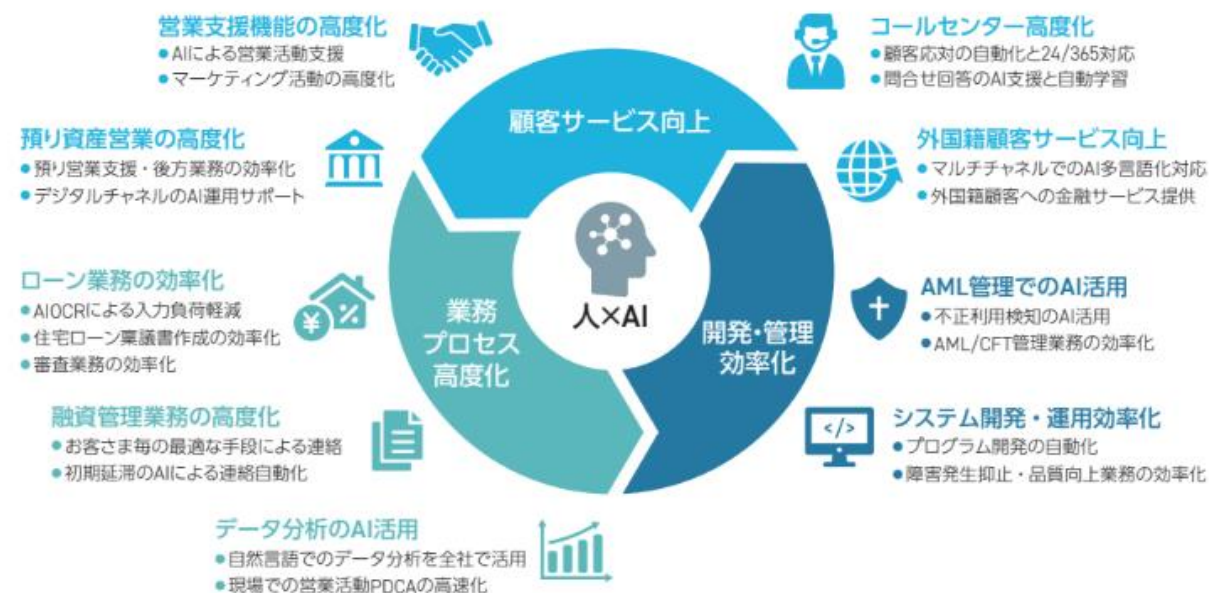
業務特化AI活用WS

- ✓ 全社のAI基盤の設計・内製開発・運用を推進
- ✓ 最新のAI技術の把握と事業活用への可能性を評価

AI開発・モデリング

外部連携・共同研究

AX(AIトランスフォーメーション)



モニタリング指標

AI人財力の強化・育成

AI人財力強化研修：受講率100%
AI活用施策数：30施策

業務効率化・生産性向上

業務効率化 約30%向上
(業務量約50万時間相当)



		2025年度	2028年度 計画	備考
メインKPI	経常利益	345億円	525億円	
	ROE（連結）	11.2% 〔税負担率影響考慮後 7.8%*〕	11.0% 以上	・ 連結ベース（東証基準）
	自己資本比率	10.8%	実質 10%程度	・ ターゲットレンジ：9.5%～10.5% ・ 単体ベース。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〕	コア業務粗利益	653億円	770億円	・ 投資信託解約益は除く
	コア経費率（OHR）	50.8%	50%程度	・ 分母：コア業務粗利益（投資信託解約益は除く）
	開示債権比率	3.8%	2%台	・ 概ねフル保全している組織的交渉先を除いた比率

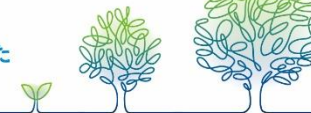
* 2025年度の税負担率約2%を、標準的な31.1%で換算したROE値

注：「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行（単体）の計数・指標

前中計(2023~25年度)の振り返り ~ KPI目標と実績

中計

あつてよかった 出会えてよかった



メインKPIおよびサブKPIの全項目についてKPI目標を達成

		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 実績		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	345億円	>>	170億円
	当期純利益 (連結)	105億円	153億円	201億円	347億円	>>	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%	10.84%	≒	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	285億円	>>	190億円 以上
	経費 [参考：除く人件費]	362億円 [225億円]	351億円 [217億円]	352億円 [216億円]	332億円 [185億円]	<	340億円 以内
	実質与信費用 比率	▲5bps	▲9bps	▲9bps	▲37bps	<<	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



〈 本件に関する照会先 〉

総合企画本部 広報室

[TEL] 055-987-8675

[メールアドレス] ir.koho@surugabank.co.jp

本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれております。

これらの記述は、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しております。将来の業績につきましては、経済情勢や経営環境の変化などにより、計画と異なる可能性がございますので、あらかじめご留意ください。