

# Re:Start 2025

スルガ銀行 中期経営計画

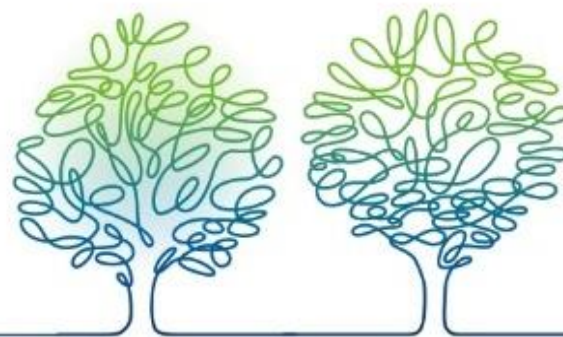
## “Re:Start 2025 Phase 2”

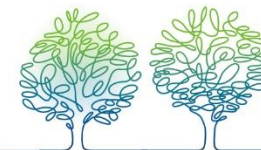
2023年度～2025年度

# Phase 2

中期経営計画KPI修正

あってよかった 出会えてよかった





## 1. 中期経営計画KPIの修正

中期経営計画KPIの修正

中期経営計画KPI修正に至った4つの要因

- 1-1 クレディセゾン提携の順調な進捗
- 1-2 ローン等新規実行額の成長
- 1-3 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化
- 1-4 人的資本投資の拡大（人件費等の増加）

## 2. PBR1倍超に向けた取組み

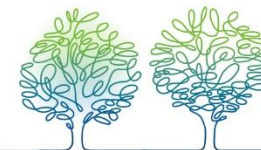
PBR 1倍超に向けた課題認識と目標設定

PBR 1倍超に向けたフレームワークと主な取組み

- 2-1 株主還元の基本方針に則った計画的な資本政策
- 2-2 クレディセゾン提携の進化（Neo Finance Solution Company）
- 2-3 金利ある世界に向けた事業影響・リスク点検
- 2-4 政策保有株式比率の抑制

# 中期経営計画KPIの修正

あつてよかった 出会えてよかった



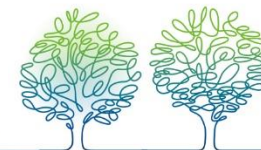
		実績	期初計画		着地見通し／修正計画*		備考
		2022年度	2023年度	2025年度	2023年度	2025年度	
メインKPI	経常利益	112億円	115億円	130億円	170億円	170億円	
	当期純利益 (連結)	105億円	85億円	110億円	120億円	135億円	・親会社株主に帰属する当期純利益
	自己資本 比率 (パーゼルⅢ 最終化ベース)	11.39%	—	実質10% 以上	—	実質10% 以上	・有価証券評価差額金が評価損である場合には、当該評価損をコア資本より控除
サブKPI 【メインKPI実現に向けた 重点取組指標】	新事業 粗利益	77億円	98億円	160億円 以上	—	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	362億円	360億円	325億円 以内	360億円	340億円 以内	
	実質与信 費用比率	- 5 bps	30bps	15bps 程度	-5bps	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2月9日に公表した見通し。2025年度数値は2024年4月4日公表の中計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

# 中期経営計画KPI修正に至った4つの要因

あつてよかった 出会えてよかった



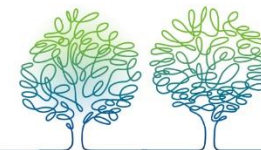
		中期経営計画KPI（2025年度）	
		期初計画	修正計画
メインKPI	経常利益	130億円	<b>170億円</b>
	当期純利益 (連結)	110億円	<b>135億円</b>
	自己資本比率 (バーゼルⅢ最終化ベース)	実質10% 以上	<b>実質10% 以上</b>
サブKPI [メインKPI実現に向けた 重点取組指標]	新事業粗利益	160億円 以上	<b>190億円 以上</b>
	経費	325億円 以内	<b>340億円 以内</b>
	実質与信費用 比率	15bps 程度	<b>10bps 程度</b>

- 1-1 クレディセゾン提携の  
順調な進捗
- 1-2 ローン等新規実行額の  
成長
- 1-3 債権品質向上による実質  
与信費用の低位安定化
- 1-4 人的資本投資の拡大  
(人件費等の増加)

注：「連結」の記載のない項目は、スルガ銀行（単体）の計数・指標

# 1-1 クレディセゾン提携の順調な進捗

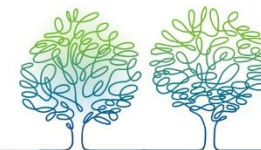
あつてよかった 出会えてよかった



- 先行2施策の進捗状況
  - 2023年度新規ローン取組状況  
年間換算ペース：約550億円／年
- その他の各種施策を併せた  
新事業粗利益へのインパクト見通し
  - +20億円以上（2025年度）

# 1-2 ローン等新規実行額の成長

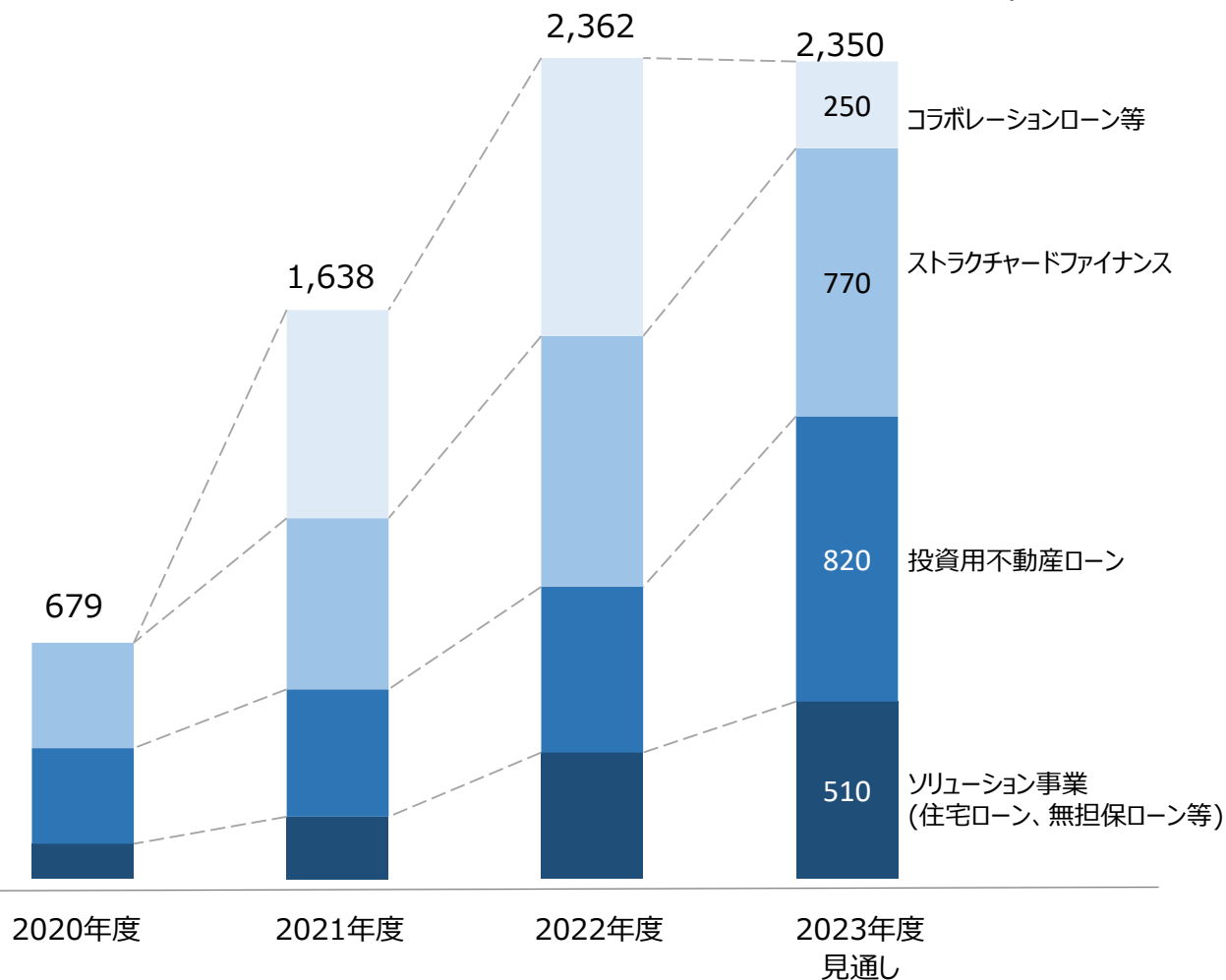
あつてよかった 出会えてよかった



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、前年度対比35%成長の見通し

ローン等新規実行額推移

(億円)



23年度成長率見通し(22年度対比)  
および25年度修正計画

	23年度 成長率	25年度 修正計画
ソリューション事業	40%	650
投資用不動産ローン	72%	700
ストラクチャード ファイナンス	7%	600
コラボレーション ローン等**	▲69%	650
合計	▲0.4%	2,600

\* コラボレーションローン等以外の領域

\*\* 他社（クレディセゾンおよびその他）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）

# 1-3 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

あつてよかった 出会えてよかった



## 実質与信費用の低位安定化（2025年度以降、10bps程度）に向け、貸出債権の品質向上に取り組む

組織的交渉先等	開示債権額*1			アンカバー額（2023年12月末）		
	2020年3月末	2023年3月末	2023年12月末 (A)	担保評価額*2 (B)	引当/保証保全額 (C)	アンカバー額 A-(B+C)
シェアハウス 関連 融資先	1,755	— <small>(債権一括譲渡完了に伴い、 残債権は他債権と同様の 管理体系へ移管)</small>	—	—	—	—
アパマン 組織的 交渉先	—	894	<b>871</b>	338	528	<b>4</b>
一棟収益 不動産ローン (除、組織的 交渉先)	1,325	1,026	<b>923</b>	376	270	<b>277</b>

- シェアハウスの債権一括譲渡スキームは2022年9月に完了
- アパマンの組織的交渉先については、早期解決に向け、継続交渉中
  - なお、予防的引当等により、アンカバー額は限定的であり、財務健全性を適切に担保

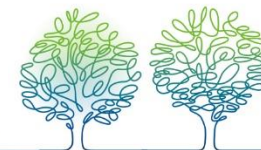
- 定期的な入居率調査・改善提案や、アセスメントシートの活用等により、積極的に債権品質の向上に取り組んだ結果、開示債権額は102億円減少
  - アンカバー額は50億円減少（2023年3月末対比）

\*1 金融再生法開示債権額

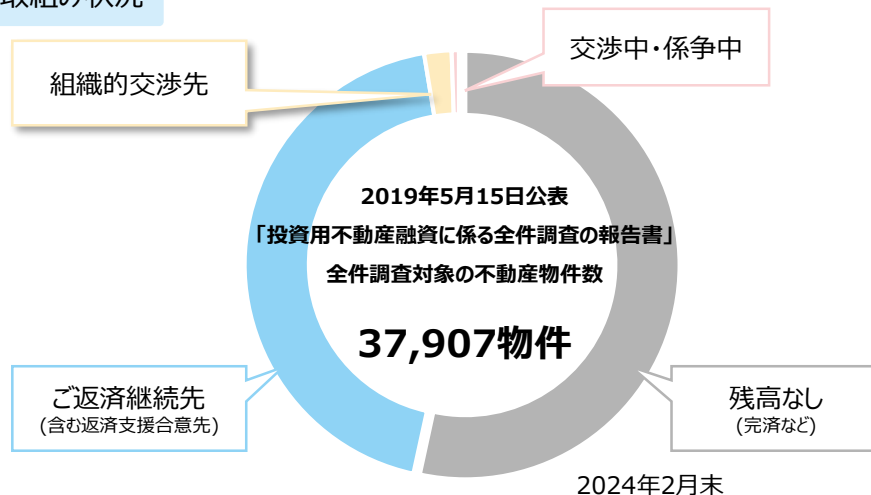
\*2 貸出金等与信関連債権の担保評価は、通常、積算法等による評価の90%を採用しているが、本数値は積算法等による評価の100%  
 なお、投資用不動産ローンの融資対象である収益物件における過去の債権譲渡実績において、担保評価に対する債権譲渡額の比率は200%を上回る実績

# ご参考：アパマン組織的交渉先の状況

あつてよかった 出会えてよかった



## これまでの取組み状況



約4年に亘るご返済支援やご相談の取組みを経て、全件調査を行った37,907物件のうち5割強が融資残高0となり、4割強がご返済を継続いただいています。

一方、当社との間で組織的交渉が行われている件数は845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月末から今年2月末までに83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

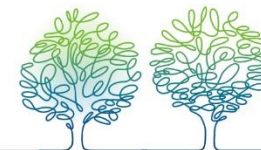
- 1 **早期和解**を図る観点から、訴訟において銀行の不法行為責任が認定される可能性が高いと考えられる**一定の類型に該当する案件**について、当社も積極的に**融資経緯等の解明に協力**していきたいと考えています。
- 2 また、投資用不動産の売却により完済に至っている事案も複数あり、**任意での売却を検討**するご提案も進めています。
- 3 なお、投資用不動産ローン案件については、各案件にそれぞれ**強い個別性**があるため、損害賠償義務の有無・度合の判断にあたっては、**各案件に固有の事情を個別に検討**する必要があると考えています。

※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。



# 1-4 人的資本投資の拡大（人件費等の増加）

あつてよかった 出会えてよかった



第1弾 幹部社員向け株式  
報酬制度導入（4月）

第2弾 インフレ対応手当の支給（6月）

第3弾 特別賞与の支給（6月）

報酬関連施策

働き方関連施策

第4弾 未来経営塾Lite開設  
（ダイバーシティ推進、9月）

第5弾 シニアFA\*制度の新設  
リスキング支援（9月）

第6弾 業績に応じた賞与ファンド引上げ  
特別賞与の支給（12月）

第7弾 初任給引上げ（1月）

第8弾 キャリアビジョン対話の開始  
（キャリアコミュニケーションの活性化、3月）

第9弾 70歳まで活躍できる環境の整備  
（ベテラン社員活躍支援、3月）

第10弾 採用人数の倍増（4月）

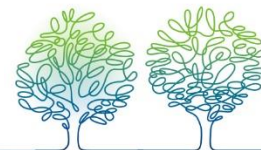
（単位：億円）

	2022年度 （実績）	2025年度	
		当初計画	今回計画
経費	362	325	340
うち人件費	137	125	140

\* Financial Advisor（資産コンサルティング活動に従事する社員）

# 持続可能な収益構造の構築（計画値の更新）

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
<b>Newポートフォリオ合計</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>+113</b>

↑ 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)

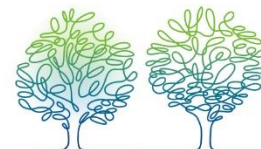
(▲190億円)

(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

# ご参考：これまでお示していた当社収益構造（計画値更新前）

あつてよかった 出会えてよかった



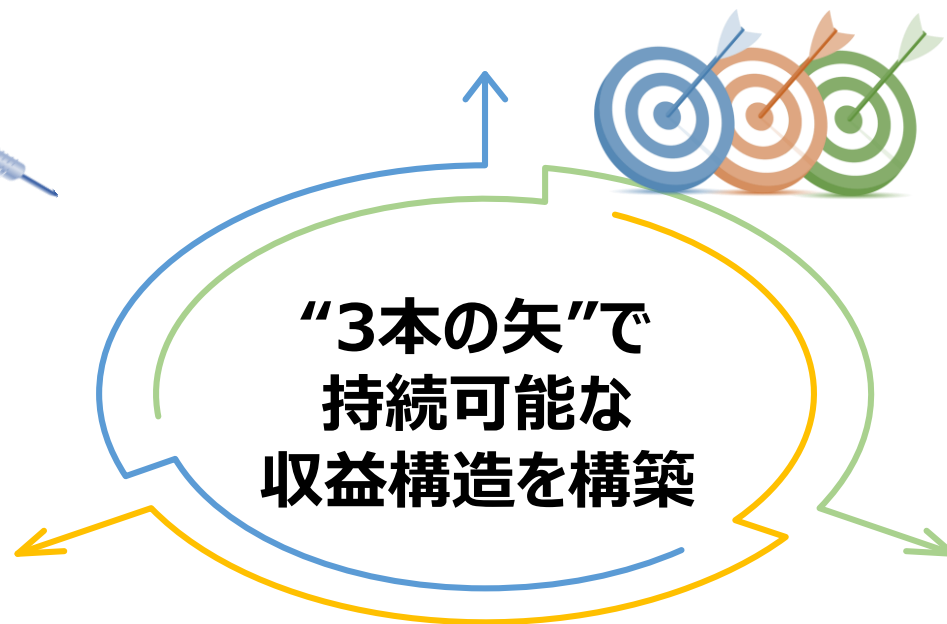
## 新事業粗利益（コア業務粗利益・Newポートフォリオ）

- 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年度対比で約2倍の成長を計画

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

↑約2倍 (単位：億円)

- \*1 ソリューション事業の内訳：資産コンサルティング、住宅ローン、無担保ローン等
- \*2 市場運用等にはコラボレーションローン等を含む



## 経費

- 経営戦略Ⅱ（持続可能な収益構造の構築）の一環として、第1フェーズに引き続き、コスト構造改革を実施・完遂する計画

※ 経費：362億円（2022年度実績）→ 325億円（2025年度） **（約▲40億円）**

## 実質与信費用

- シェアハウス以外の一棟収益ローンについても債権品質向上施策を積極的に講じ、実質与信費用を低位安定化させる計画

※ 実質与信費用：約90億円（2020-2022年度実績の平均）  
→ 2025年度以降、平均的に30億円/年を下回る水準

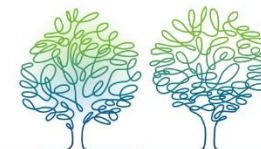
**（約▲60億円）**

Oldポートフォリオによるコア業務粗利益の減少

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

（New/Oldポートフォリオの定義）

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



## 1 ■ 中期経営計画KPIの修正

中期経営計画KPIの修正

中期経営計画KPI修正に至った4つの要因

- 1-1 クレディセゾン提携の順調な進捗
- 1-2 ローン等新規実行額の成長
- 1-3 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化
- 1-4 人的資本投資の拡大（人件費等の増加）

## 2 ■ PBR1倍超に向けた取組み

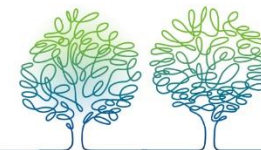
PBR 1倍超に向けた課題認識と目標設定

PBR 1倍超に向けたフレームワークと主な取組み

- 2-1 株主還元の基本方針に則った計画的な資本政策
- 2-2 クレディセゾン提携の進化（Neo Finance Solution Company）
- 2-3 金利ある世界に向けた事業影響・リスク点検
- 2-4 政策保有株式比率の抑制

# PBR 1 倍超に向けた課題認識と目標設定

あつてよかった 出会えてよかった



## 現状分析

### ◆上場地銀との比較 2023年12月末 単位：倍・%

	PBR	PER	ROE
当社	0.54	13.24	4.09
上場地銀平均	0.47	10.64	4.45

(出 所) QUICK  
PBR、PERは、連結優先ベース  
ROEは上記指標をベースに算出 (ROE = PBR ÷ PER)

### ◆当社ROEの推移



### ◆資本コスト推計

CAPMに基づく推計	6%台
PBR・ROEに基づく推計	7~8%

- 現時点で当社の認識する資本コストは6%~8%程度

## 課題認識

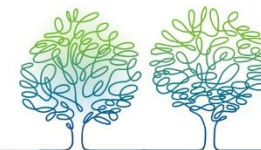
- PBR1倍超に向けて、当社の最重要課題はROE向上
- ROEは2021年度末に底打ちし、改善傾向にあるが、目標水準との乖離幅は依然大きい
- 株主資本コストの最下限水準は6%と考える中、収益構造の再構築を加速させ、早期に6%以上へ到達することが必要との課題認識

## 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**

# PBR 1 倍超に向けたフレームワークと主な取り組み

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

## 主な取り組み

株主価値向上  
[PBR 1倍超へ]

ROE 向上

持続可能な  
収益構造の  
構築

- 中計に沿って、持続可能な収益構造を構築
  - KPI：新事業粗利益190億円以上、経費340億円以内、実質与信費用比率10bps程度

- 4つの自律型プロフィットセンターによる新事業粗利益の成長牽引
- コスト構造改革の完遂
- 債権品質向上による実質与信費用の低位安定化

自己資本  
マネジメント

- 株主還元の基本方針に則り、計画的な資本政策を実施
  - KPI：自己資本比率 実質10%\*以上

- 配当性向30%程度を目安とした安定配当
- 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

期待成長率向上

- 「違いの創造」による差別化
  - 'Agile' 'Kyo-so' をキーワードに、従来型地銀モデルの枠に囚われず、お客さま目線でのユニークな価値創造を進める

- 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提供
- クレディセゾン提携を進化させ、Neo Finance Solution Company を両社で創造

資本コスト低減

- 事業リスクに対するレジリエンスの確保
  - RAF\*\*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、リスク分散を図る

- 特定不動産：顧客対話を通じた占率削減
- 有価証券：より安定的な収益構造への転換
- 金利ある世界に向けた事業影響・リスク点検
- 政策保有株式比率の抑制

● 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

\*\* リスクアパタイト・フレームワーク

## 2-1 株主還元の基本方針に則った計画的な資本政策

あつてよかった 出会えてよかった



### 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

	2021年度	2022年度	2023年度予想	
			期初公表値	今回修正
1株当たりの年間配当金	6円	9円	14円	21円
親会社株主に帰属する当期純利益	79億円	105億円	85億円	120億円
配当性向	17%	16%	31%	33%

### 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、成長投資の機会及び株価を含めた市場環境を考慮し、機動的に実施

<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）

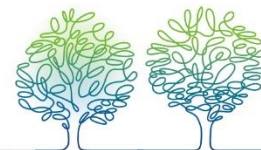
	2023年度実績	2024年度計画（枠）
取得株数	3,066万株*	600万株
取得価額	219億円**	70億円
取得期間	2023年8月17日～2024年3月1日	2024年5月13日～同年9月30日

\* 2024年4月 3,500万株を消却予定（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

## 2-2 クレディセゾン提携の進化 “Neo Finance Solution Company”

あつてよかった 出会えてよかった



- IT等のリソース制約・優先度を再検討し、今年中に開設予定だったセゾン支店取組みを当面延期
- 今後は、「Neo Finance Solution Company」に向けた優先領域を再設定し、提携を進化させる
  - 新事業粗利益20億円規模を超えるシナジー創出に向け、伝統的な地銀事業領域の枠に囚われず、ユニークなビジネスモデル構築を目指す

### “Neo Finance Solution Company” に向けた3つの優先領域

テーマ

#### 商品・サービスのコラボレーション

両社の商品・サービスを組み合わせ、新しい価値を創造

#### マーケティングの高度化

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

#### 経営リソースの共同利活用

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

- 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

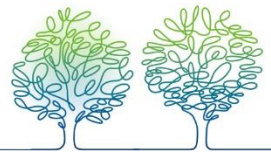
- 両社データベースを活用したセゾンカード会員向けの住宅ローン展開  
\*2024年3月25日より銀行代理業務開始
- デジタルマーケティング・スキームの共同展開

- 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



# ユニークなビジネスモデルの共同開発

あつてよかった 出会えてよかった



## ノンバンクとバンクで、それぞれ強みのある商品・サービスや顧客データを相互に活用することで、特徴のある顧客ニーズを捉えたユニークなビジネスモデルの共同開発を進めています

### ■ 共同サービス例「外国籍のお客さま向けの支援サービス」

日本では、今後、生産年齢人口の減少が見込まれる中、海外人材を受け入れ、持続的な成長と産業競争力を強化する動きが進んでいます。しかし、外国籍の方が日本で賃貸住宅を探す際には、言語や文化の違い、保証人、家賃の支払いに必要な銀行口座の開設などの問題といった困難に直面することが多くあります。そこで、クレディセゾンの「セゾンの家賃保証」とスルガ銀行のファイナンシャル・インクルージョンのノウハウを組み合わせ、外国籍のお客さま向けのサービスを提供します。

CREDIT  
SAISON

### 「セゾンの家賃保証・外国籍プラン」の特徴

#### ・母国語による言語サポート

中国語、ベトナム語対応が可能な多言語センターにて、お申し込みや契約時、その他住まいに関するお問い合わせなどに対応いたします。※対応言語は順次拡大予定

#### ・日本人と同じ充実した保証内容

保証対象や限度額については、当社が提供する家賃保証サービスと同じ充実した保証をご提供いたします。

#### ・来日前から申込可能

当社が提携する不動産事業者様の賃貸物件であれば来日前から申し込みが可能です。



紹介



スルガ銀行

### 「外国籍のお客さま専用銀行口座」の特徴

#### ・日本全国から銀行取引が出来る

永住権のない外国籍の方でもスマートフォンでお申込可能。普通預金口座の残高が不足した場合、不足金額を自動でご融資する「自動融資機能」を付帯。キャッシュカードはクレジットカード機能を実装したVisa デビット機能を選択可能。

#### ・外国籍のお客さま向けの充実したサービス

- ◆ 電話通訳サービス\*1: 不慣れな日本での生活において安心して銀行取引をいただくため、英語、ベトナム語、中国語等の複数言語での対応を当社コールセンターで実施。
- ◆ 少額外国送金サービス\*2: 200以上の国と地域に業界最安水準の手数料で送金可能。

#### ・在留期限管理

在留期間満了前に更新状況を確認。帰国前の手続きもサポート。



**家賃引き落とし口座の連携** スルガ銀行が提供する専用口座とシームレスに連携したことで、毎月の家賃引き落とし口座の作成をオンラインで完結

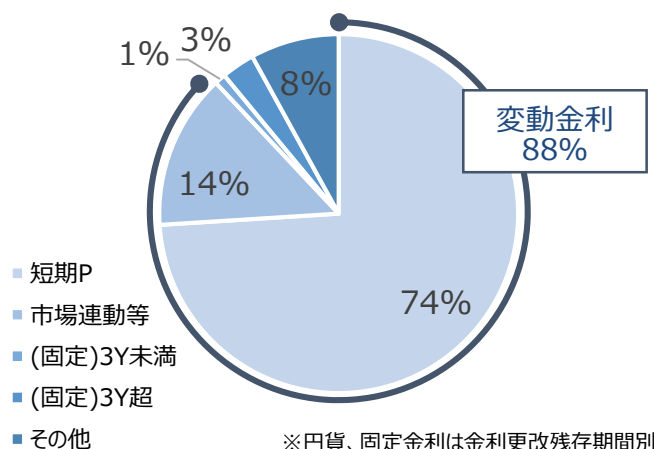
\*1:「電話de通訳」を株式会社ポリグロットリンクが提供  
\*2:「PayForex」をQueen Bee Capital株式会社が提供

# 2-3 金利ある世界に向けた事業影響・リスク点検

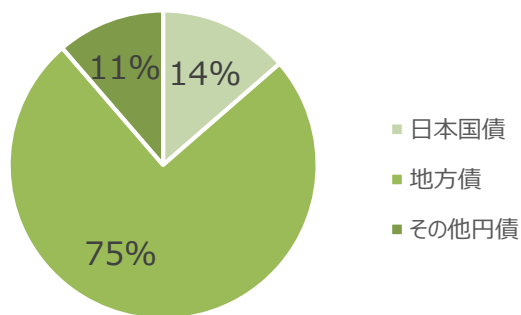


- ・ 当社貸出金の変動金利比率は88%と高く、かつリテール向け貸出が約8割と多いため、比較的早期にプラスの収益貢献が見通される
- ・ リスク面では、当社の預証率10%、および自己資本に対する円金利リスク量3.4%は、相対的に低水準であり、金利上昇時のマイナス影響は限定的  
また、預金についても付保率76%、8割強は地元顧客からの預金であり、粘着性が高く、金利上昇時の追随率は過去実績並に留まると想定

貸出金(基準金利別構成割合)

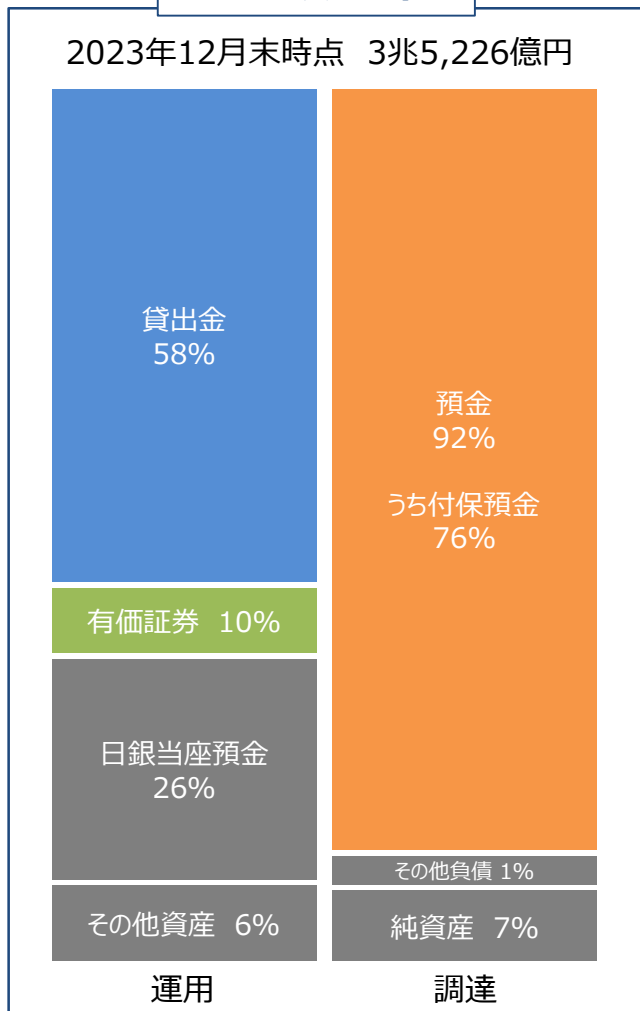


有価証券(円債構成割合)

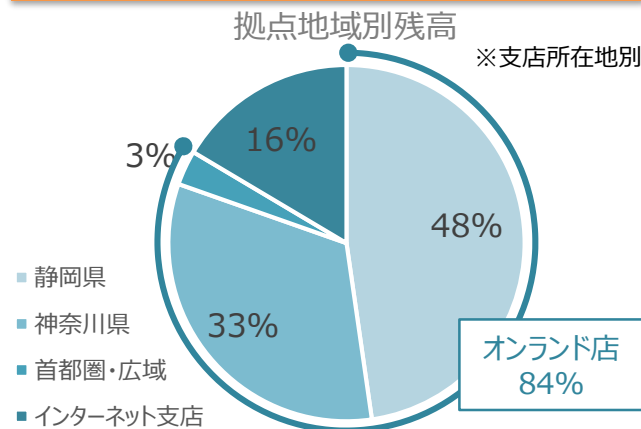


2023年12月末時点(円債)  
デュレーション: 5.81年 100BPV: ▲93億円

バランスシート



預金



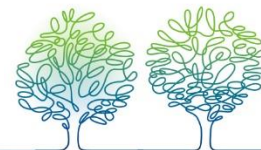
円金利上昇による資金利益への影響



参考) 主な前提  
 無担保コール/O/N 0.25% 0.50%  
 JGB 2Y 0.35% 0.70%  
 JGB 5Y 0.50% 0.90%  
 JGB 10Y 1.00% 1.40%  
 ポートフォリオ 2023年12月末基準  
 注) 影響額は、それぞれ円金利上昇前との比較

## 2-4 政策保有株式比率の抑制

あつてよかった 出会えてよかった



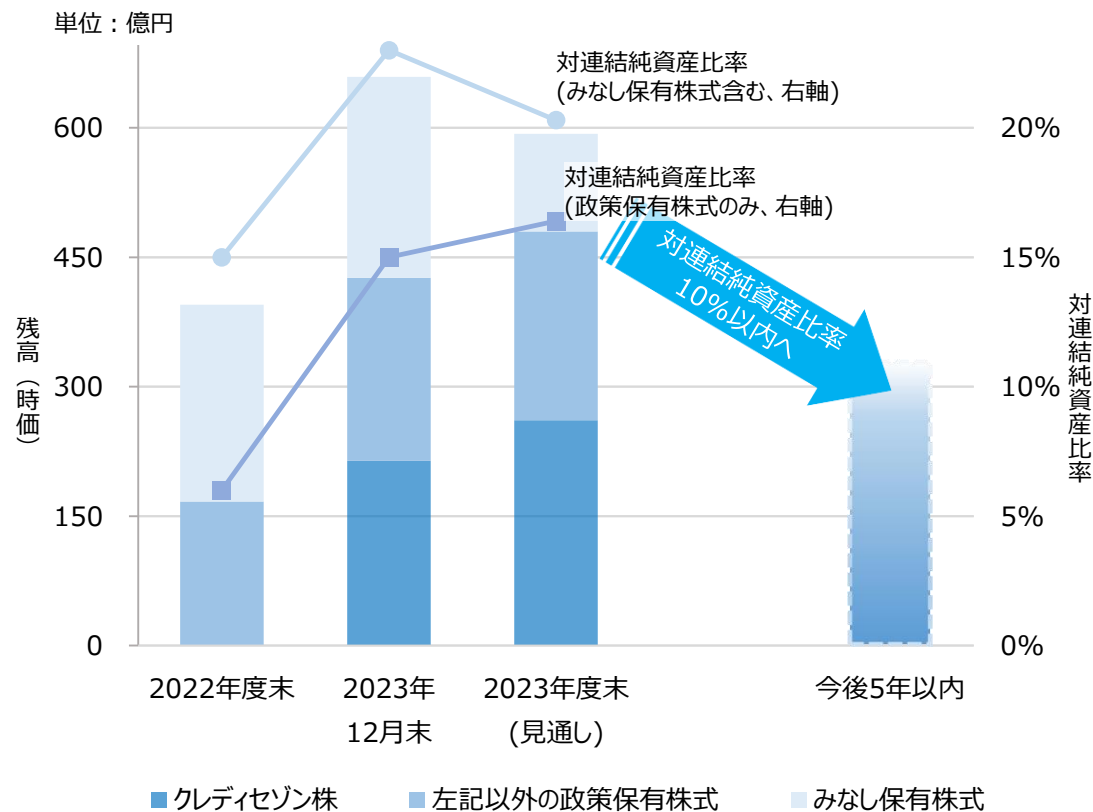
2023年度の売却に加え、2024年度以降も政策保有株式の削減を計画的に進め、今後5年以内に、対連結純資産比率10%以内を目指す

### 【原則1-4. 政策保有株式】

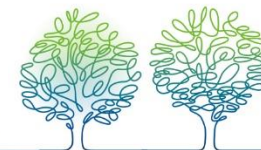
(1) 政策保有に関する方針 \*コーポレートガバナンス報告書抜粋

- 当社は、取引先との十分な対話を経たうえで、政策投資目的で保有する株式（以下「政策保有株式」といいます）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。

政策保有株式の残高推移



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)



## “企業理念”を起点に、“経営戦略＋提携戦略” および “PBR1倍超に向けた取組み”を併せ、3つのベクトルが合致

あつてよかった、  
出会えてよかった、  
と思われる存在でありたい。

どんなに時代が変わろうとも、どんなに時が経とうとも、  
お客さま視点に立ったサービスを追求するとともに、  
お客さまの人生に寄り添い、  
必要とされる価値と、豊かな暮らしを提供します。

スルガ銀行の  
企業理念

### ROE目標の設定

- 2026年度以降のROEは平均的に6%以上、長期的には8%以上を目指す

### 期待成長率向上

- 「違いの創造」による差別化

### 資本コスト低減

- 事業リスクに対するレジリエンスの確保

PBR1倍超に  
向けた取組み

中計・3つの経営戦略  
＋  
クレディセゾン提携  
の進化

### I. リテール・ソリューション事業の進化

- お客さまの“不”を起点にした“違いの創造”を追求し、  
お客さまに“あつてよかった、出会えてよかった”をお届けする

### 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(矢)”  
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に集中したリスク構造からの分散を進める



〈 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](mailto: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。