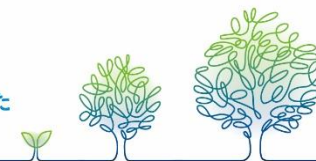


スルガ銀行 中期経営計画

Waku Waku Only One

2026年度～2028年度



1. はじめに

- 1-1 企業理念 ～ 私たちの原点
- 1-2 Re:Start 2025 Phase 2の振り返り
 - ▶ 3つの経営戦略と主な成果
 - ▶ KPI目標と実績
 - ▶ 株価推移およびTSR
- 1-3 新中期経営計画策定にあたっての環境認識

2. 新中期経営計画

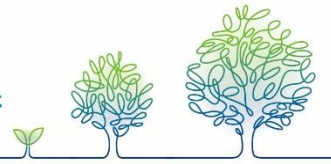
- 2-1 新中期経営計画の全体像と長期的にありたい姿
- 2-2 経営戦略
 - ▶ I. 八ヶ岳モデルの深化 ～ Pivotで“違い”を磨く
 - ▶ II. アライアンス戦略による持続的成長 ～ 4PCから5PCへ
 - ▶ III. AIとの共創 ～ 全社員でのAX推進
- 2-3 KPI

3. 重点施策

- 3-1 既存4プロフィットセンターのPivot施策
- 3-2 セゾン・プロジェクト第2ステージ
- 3-3 AX Project
- 3-4 持続的成長に向けた基盤創り
- 3-5 ステークホルダーとのベクトル合わせ
 - ▶ 株主価値向上、人的資本投資、地域貢献

1-1. 企業理念 ～ 私たちの原点

あってよかった 出会えてよかった



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。

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。

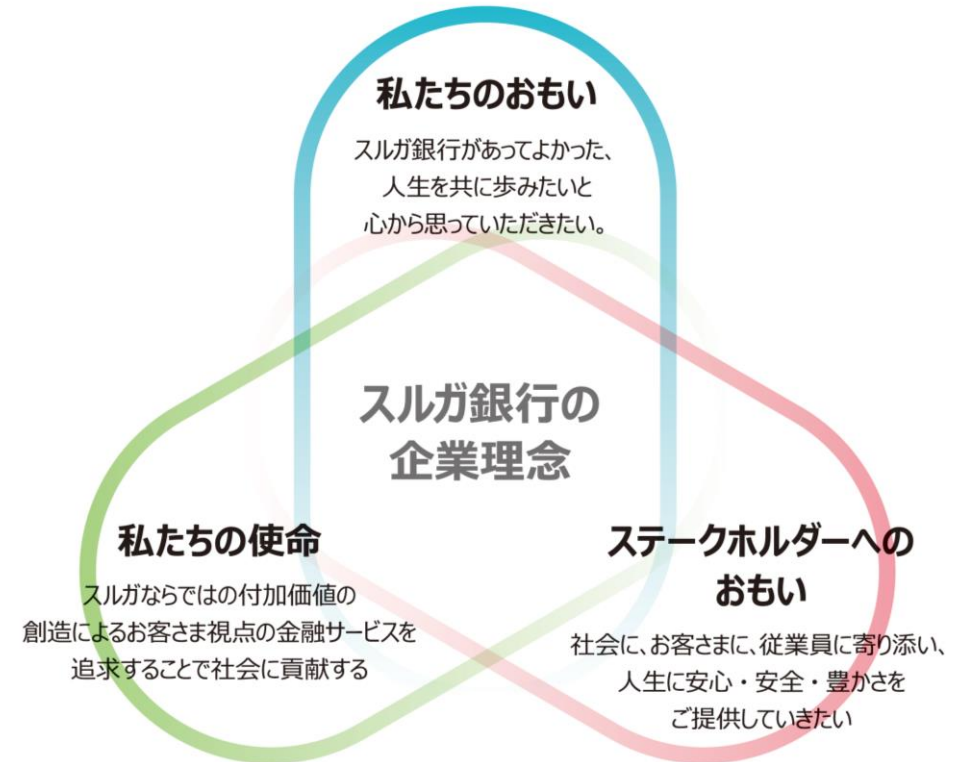
〈私たちの想い〉

私たちは、何よりもお客さまのことを考える銀行でありたい。

お客さまの声に真摯に耳を傾けて、スルガならではの付加価値を提供することで、お客さまから「あってよかった、出会えてよかった。」
と思われる存在を目指します。

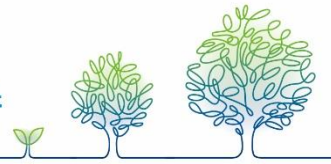
お客さまに心から満足していただくためには、サービスを提供する社員がやりがいを感じていることが不可欠です。

お客さまからだけでなく、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りたい、という想いを込めています。



1-2. Re:Start2025 Phase2 の振り返り ~ 3つの経営戦略と主な成果

あってよかった 出会えてよかった



経営戦略

I. リテール・ソリューション事業の進化

お客様の“不*1”を起点にした“**違いの創造**”を追求し、
お客様に“**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粗利益の成長、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(リスクアペタイト・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

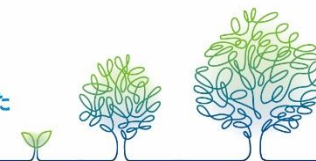
*2 2018年度以前に実行した一棟収益不動産（築古・地方所在物件が相対的に高占率）

主な成果

- 4つの自律型プロフィットセンターにおける“**違いの創造**”の例
 - 商品売りからアカウントセールスへの進化、ウェルスアドバイザー部の新設、デンタルローン市場の開拓、小口債権投資の拡充 等
 - 新事業粗利益 77億円 (FY2022) ⇒ 285億円 (FY2025)
- ンバンク（クレディセゾン）との協業モデル始動
- トップラインの底打ち（コア業粗の前年度比増減）：
▲45億円 (FY2022) ⇒ +50億円 (FY2025)
- コスト構造改革（人件費以外の経費）：
225億円 (FY2022) ⇒ 190億円 (FY2025)
- 実質与信費用比率： ▲19bps（FY2023~25平均）
- 従来の特定不動産領域が総運用資産に占める比率：
FY2022末 40% ⇒ FY2025末 25%
- 総運用資産に占めるNewポートフォリオ比率：
FY2022末 15% ⇒ FY2025末 40%

ご参考：ローン等新規実行額と運用資産構成変化

あってよかった 出会えてよかった



ローン等新規実行額は順調に成長し、V字回復軌道が明確化（90%成長、2025年度 対 2022年度）
従来の特定不動産領域が総運用資産に占める比率は、約25%へ低下（2022年度末対比 ▲15pt）

ローン等の実行額の推移

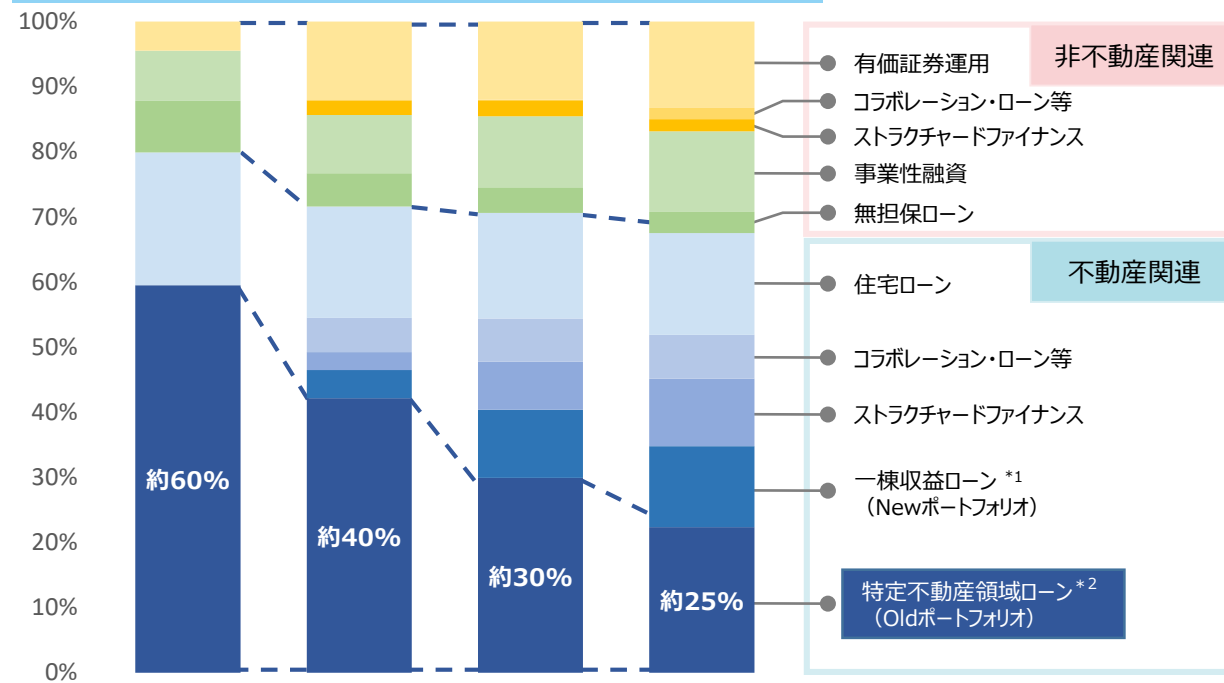
(億円)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度見通し	2025年度【中計修正計画】
ソリューション事業	364	517	679	944	650
投資用不動産ローン	476	830	902	1,034	700
ストラクチャードファイナンス	721	879	1,334	1,582	600
コラボレーション・ローン等	799	258	567	966	650
合計	2,362	2,486	3,483	4,527	2,600

第1フェーズ

第2フェーズ

2018～2025年度の運用資産構成変化



運用資産残高

2018年度末 2022年度末 2024年度末 2025年度末
30,350億円 25,197億円 26,135億円 29,000億円

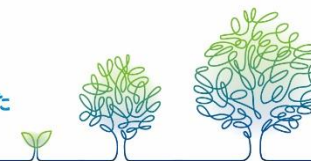
※ソリューション事業：住宅ローン（法人向け住宅ローンを含む）、無担保ローン等
 ※投資用不動産ローンには、法人向け投資用不動産ローンを含む
 ※ストラクチャードファイナンスには特定社債等を、コラボレーション・ローン等には買入金銭債権等の流動化債権を含む

*1：中期経営計画第1フェーズの本格展開以降に実行した一棟収益ローン+ ワンルームローン+ その他有担保+ 資産管理会社向けローン

*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ローン（築古・地方所在物件が相対的に高占率）

1-2. Re:Start2025 Phase2 の振り返り ~ KPI目標と実績

あってよかった 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 見通し		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	340億円	>>	170億円
	当期純利益 (連結)	105億円	153億円	201億円	340億円	>>	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	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]	335億円 [190億円]	<	340億円 以内
	実質与信費用 比率	▲5bps	▲9bps	▲9bps	▲38bps	<<	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

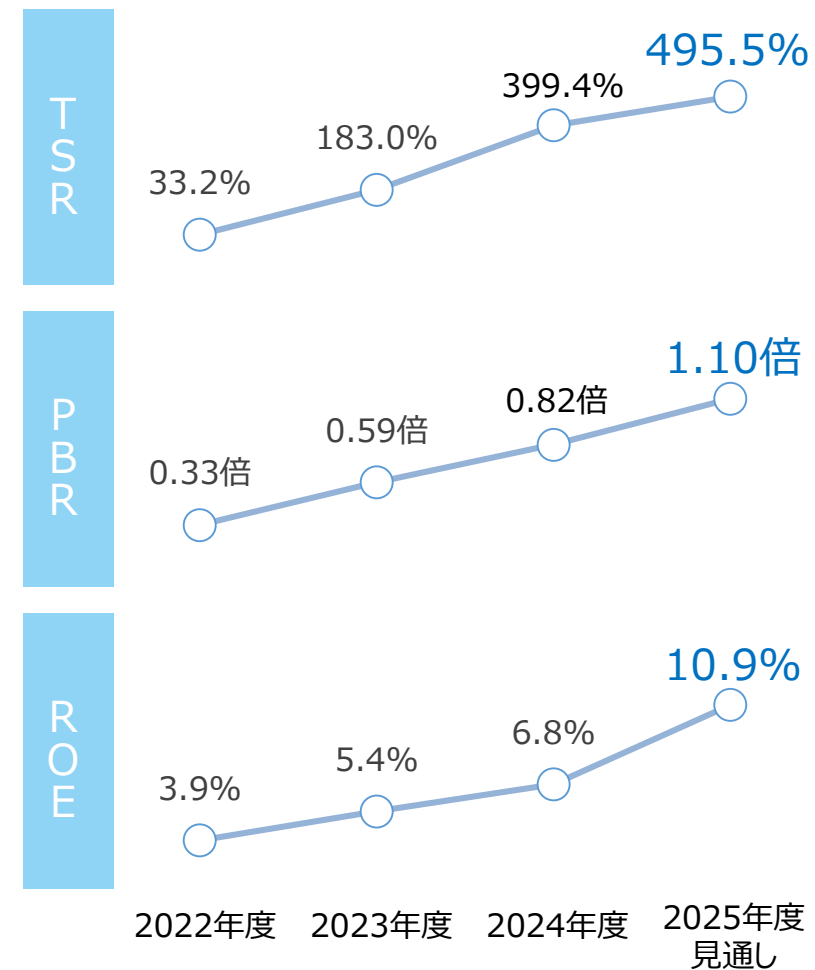
1-2. Re:Start2025 Phase2 の振返り ～株価推移およびTSR



当社株価は、中計始動時から 4.3倍 へと上昇

➤ 2026年3月見通し：TSR（5年累計）495%、PBR 1.10倍、ROE10.9%

スルガ銀行株価推移

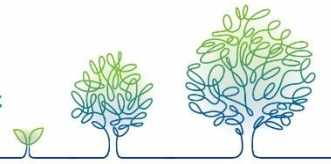


※株価は終値、PBRは各年度末の終値ベース、ROEは各年度の連結財務ベース（東証基準）

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

1-3. 新中期経営計画策定にあたっての環境認識

あつてよかった 出会えてよかった



経済環境

- **少子高齢化・人口減少**
国内市場の縮小
- **デフレ経済からの脱却**
「金利ある世界」における競争激化
- **世界経済の不確実性**
地政学リスク、インフレ、不安定な金融政策

競争環境

- **地銀再編**
従来の救済型だけでなく、
規模拡大を目的にした主体的な再編等
- **異業種参入**
Fintech企業や異業種からの参入
お客さまの生活様式が大きく変化

社会動向

- **金融規制の強化**
顧客保護、マネー・ローンダリング対策等
の厳格化
- **人的資本投資の重要性の高まり**
人口減少を踏まえ、人財戦略の再考や
AIによる生産性向上が必須に

環境認識から得られた示唆

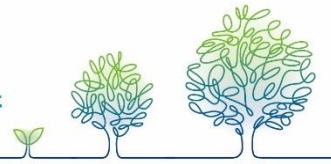
リテール・ソリューション事業
の更なる深化

異業種との
アライアンス戦略による
持続的な成長

AXを活用した
生産性向上と
人的資本投資の拡大

地域貢献および
サステナビリティ推進

本計画における金利環境想定：2027年4月から政策金利1.25%への利上げを前提とし、約定金利の追従率は貸出金（短期プライムレート）：90%、定期預金：80%、流動性預金：40%を想定



1. はじめに

- 1-1 企業理念 ～ 私たちの原点
- 1-2 Re:Start 2025 Phase 2の振り返り
 - ▶ 3つの経営戦略と主な成果
 - ▶ KPI目標と実績
 - ▶ 株価推移およびTSR
- 1-3 新中期経営計画策定にあたっての環境認識

2. 新中期経営計画

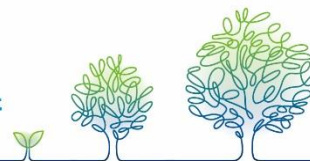
- 2-1 新中期経営計画の全体像と長期的にありたい姿
- 2-2 経営戦略
 - ▶ I. 八ヶ岳モデルの深化 ～ Pivotで“違い”を磨く
 - ▶ II. アライアンス戦略による持続的成長 ～ 4PCから5PCへ
 - ▶ III. AIとの共創 ～ 全社員でのAX推進
- 2-3 KPI

3. 重点施策

- 3-1 既存4プロフィットセンターのPivot施策
- 3-2 セゾン・プロジェクト第2ステージ
- 3-3 AX Project
- 3-4 持続的成長に向けた基盤創り
- 3-5 ステークホルダーとのベクトル合わせ
 - ▶ 株主価値向上、人的資本投資、地域貢献

2-1. 新中期経営計画の全体像と長期的にありたい姿

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

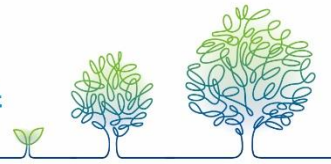
アライアンス戦略による持続的成長
～ 4PCから5PCへ

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

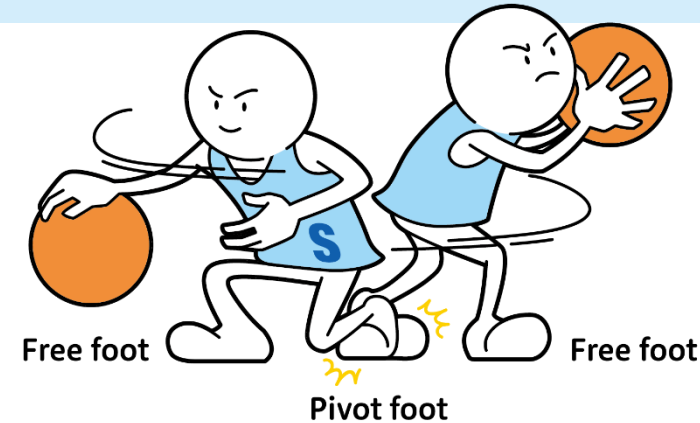
AIに触れ、道具として使い、さらにAIをパートナーとして「違い」を共創する。そんなAX(AIトランスフォーメーション)を全社員で推進する



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」

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

Pivotの
方向性・例

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

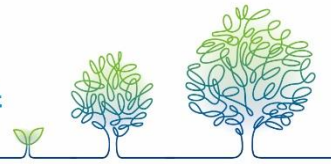
市場ファイナンス本部 - ストラクチャードファイナンス等 -

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

2-2. 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

あってよかった 出会えてよかった



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

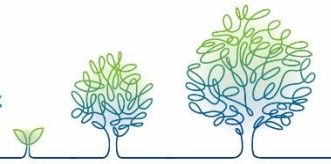
05

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

2-2. 経営戦略Ⅲ AIとの共創 ～ 全社員でのAX推進

あってよかった 出会えてよかった



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

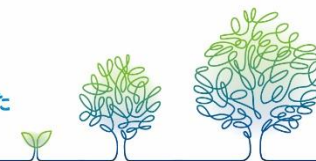
AI人財力強化研修：受講率100%
AI活用施策数：30施策

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)

2-3. KPI

あってよかった 出会えてよかった



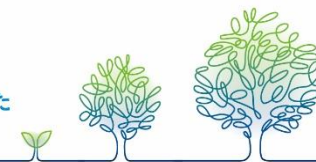
		2025年度 見通し	2028年度 計画	備考
メインKPI	経常利益	340億円	525億円	
	ROE（連結）	10.9% 〔税負担率影響考慮後 7.8%*〕	11.0% 以上	・ 連結ベース（東証基準）
	自己資本比率	10.8%	実質 10%程度	・ ターゲットレンジ：9.5%～10.5% ・ 単体ベース。有価証券評価差額金が評価損である場合には、当該評価損をコア資本より控除
サブKPI 〔メインKPI実現に向けた 重点取組指標〕	コア業務粗利益	650億円	770億円	・ 投資信託解約益は除く
	コア経費率（OHR）	51.5%	50%程度	・ 分母：コア業務粗利益（投資信託解約益は除く）
	開示債権比率	3.9%	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年度の税負担率見込み約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

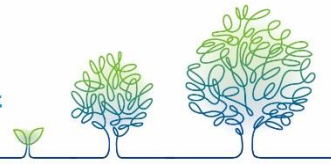
参考：ローン等の新規実行額

あつてよかった 出会えてよかった



(単位：億円)	2025年度 見通し	2028年度 計画	(参考) ROA 2025年12月期 残高ベース
不動産関連	3,797	3,870	2.3%
住宅ローン	797	790	2.1%
投資用不動産ローン	1,034	1,150	1.6%
不動産ノンリコースローン	1,412	1,300	2.5%
不動産業向けローン	70	—	1.4%
コラボレーションローン等	483	630	1.6%
非不動産関連	1,570	1,230	2.5%
その他リテールローン	144	120	4.7%
大企業向けローン(LBO等含む)	602	820	1.9%
事業性法人向けローン等	339	110	0.4%
コラボレーションローン等	483	180	1.8%
合 計	5,367	5,100	2.4%

- ※ ROAは、コア業務粗利益ベースで、資金利益、役務収益及び役務費用を当社の内部管理上の定義で集計しています。
- ※ 「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。



1. はじめに

- 1-1 企業理念 ～ 私たちの原点
- 1-2 Re:Start 2025 Phase 2の振り返り
 - ▶ 3つの経営戦略と主な成果
 - ▶ KPI目標と実績
 - ▶ 株価推移およびTSR
- 1-3 新中期経営計画策定にあたっての環境認識

2. 新中期経営計画

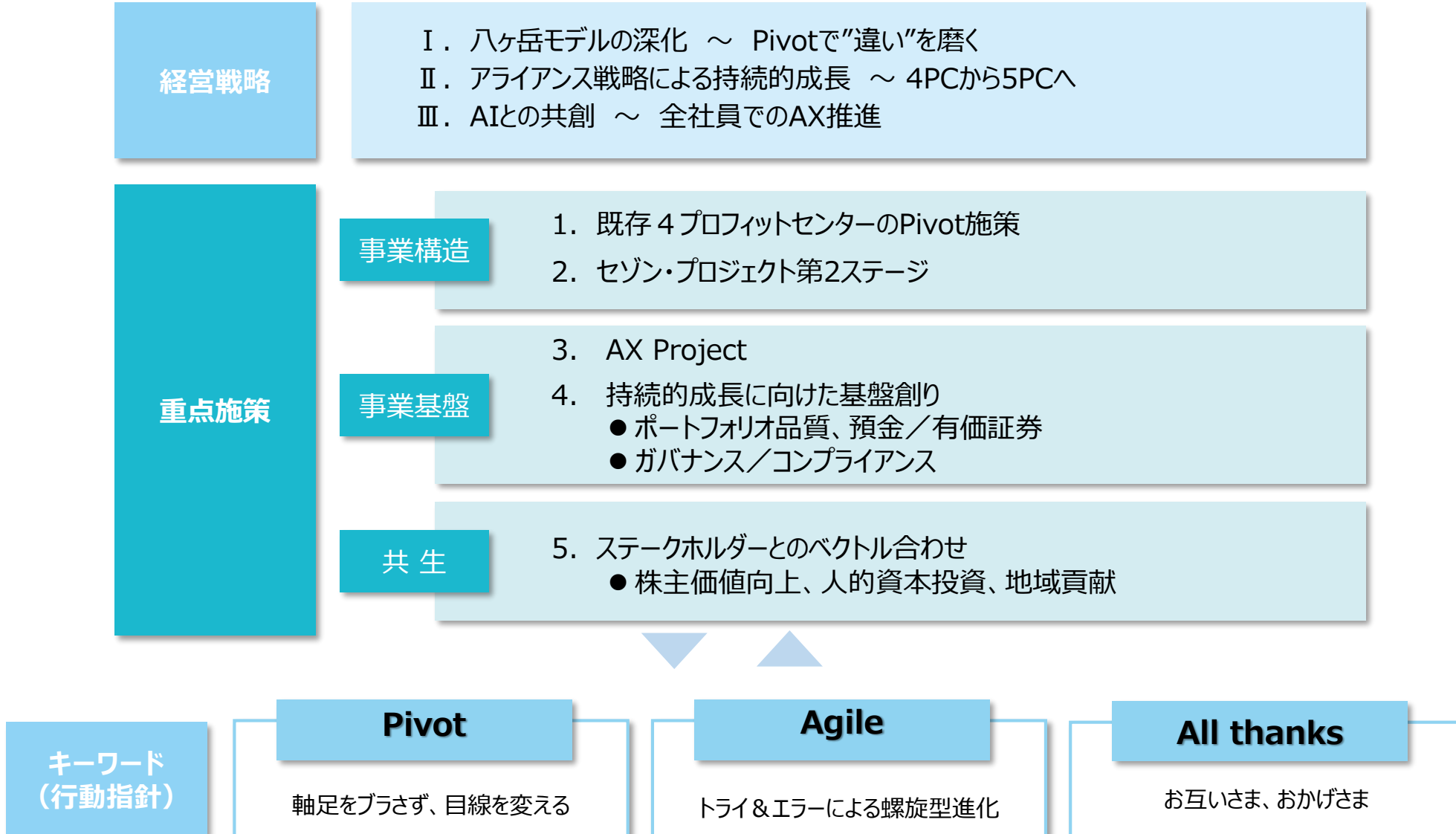
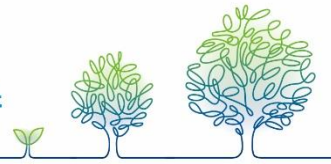
- 2-1 新中期経営計画の全体像と長期的にありたい姿
- 2-2 経営戦略
 - ▶ I. 八ヶ岳モデルの深化 ～ Pivotで“違い”を磨く
 - ▶ II. アライアンス戦略による持続的成長 ～ 4PCから5PCへ
 - ▶ III. AIとの共創 ～ 全社員でのAX推進
- 2-3 KPI

3. 重点施策

- 3-1 既存4プロフィットセンターのPivot施策
- 3-2 セゾン・プロジェクト第2ステージ
- 3-3 AX Project
- 3-4 持続的成長に向けた基盤創り
- 3-5 ステークホルダーとのベクトル合わせ
 - ▶ 株主価値向上、人的資本投資、地域貢献

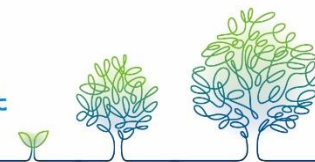
3. 重点施策

あってよかった 出会えてよかった



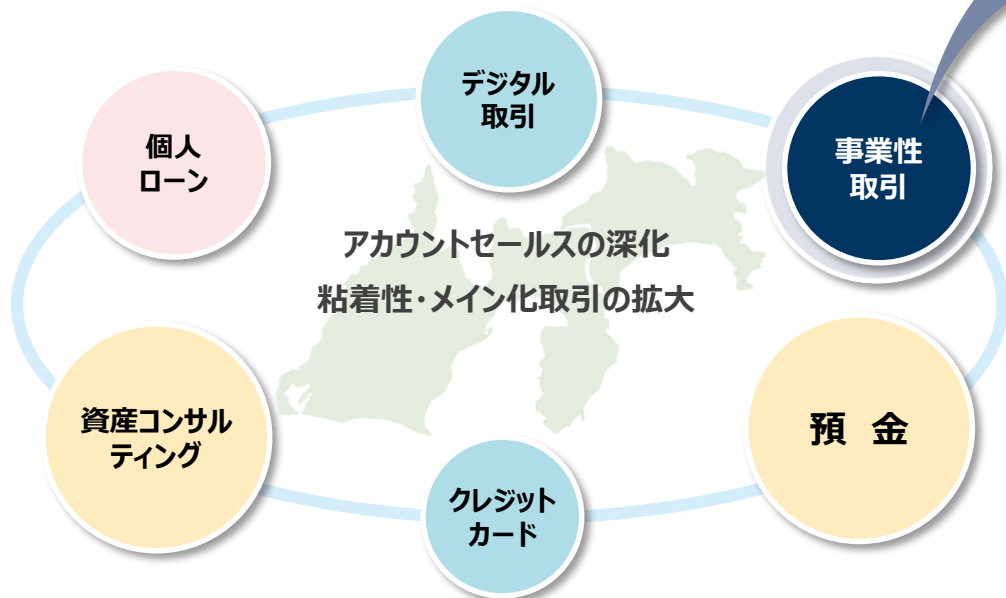
3-1-1. 重点施策: 既存4プロフィットセンターのPivot施策 ~ コミュニティバンク

あつてよかった 出会えてよかった



リテール領域 (Pivot foot) から、事業経営サポート (Free foot) へと地域貢献の幅を広げ、地域のお客さまとの長期的・複層的取引により「お客さまに寄り添う生涯パートナー」を目指す

リテール領域のさらなる強化 (Pivot foot)



「個」と「事業」一体の戦略的アプローチ (Free foot)

シームレスな価値提供により、顧客基盤の拡大とロイヤリティ向上を目指す

I. 経営環境に応じたターゲティング

コミュニティ	注カターゲット	具体的アクション
静岡	法人企業	法人企業と共に、オーナーや経営層、従業員個人への総合的アプローチを展開
神奈川	個人事業主・フリーランス	リテール領域から経営サポートまで幅広い金融サービスの展開

II. 戦略的な体制整備

- ▶ エリア特性を踏まえたリソースの集中・拡充により、営業体制・戦略等をブラッシュアップ
- ▶ 店頭情報サイクル活動とクロスファンクションの活性化

III. ソリューション提案の高度化

- ▶ 専門性・LP*力の高い人材育成 + チーム横断による最適なソリューション提案
- ▶ グループ企業・提携先との協業による幅広い提案・経営サポート

*ライフプランニング

事業性融資
残高推移

[計画]
2028年度末
1,480億円

2025年度末
1,358億円

2022年度末
1,095億円

2021年度末
1,045億円

コミュニティバンクの強み
(顧客基盤)

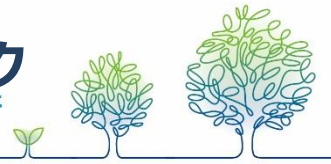
地域に密着した店舗ネットワークを通じたFace to Faceのコンサルティング

長期的・複層的取引によるお客さまとの信頼関係の構築

チーム横断の迅速かつ柔軟な顧客対応・フルバンキングサービス

3-1-2. 重点施策: 既存4プロフィットセンターのPivot施策 ~ 首都圏・広域バンク

あつてよかった 出会えてよかった



全国主要都市ネットワークを活用した強固なパートナーシップに、カスタマーダイレクト・モデルを融合
不動産ソリューションを深化させ、生涯パートナーとして頼られる存在を目指す

Pivot foot (強み/軸足)

パートナーシップを軸とした営業活動
不動産仲介会社、マンションデベロッパー等、
全国の不動産関連企業へ継続的なアプローチ

提携企業や既存の取引企業との関係性強化による
取引深化

全国主要都市ネットワーク

全国主要都市に拠点がある強みを活かし、それぞれの拠
点の連携によって全国の顧客ニーズに対応

エリア特性や物件種類に合わせたラインナップを展開

Free foot (違いの深化)

カスタマーダイレクト・モデルの構築

2025年に「ウェルズアドバイザー部」を新設
富裕層・超富裕層に対して専門チームが直接アプローチ

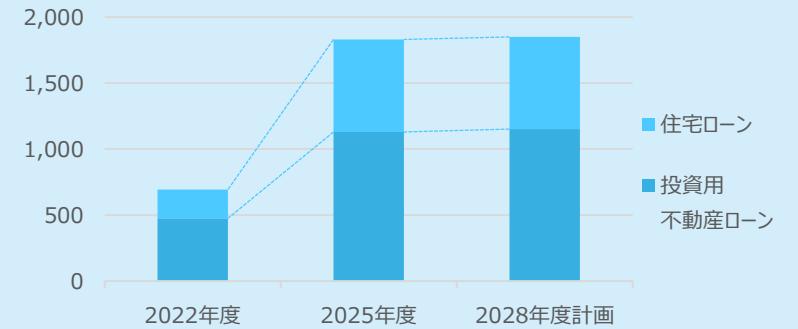
直接対話を通じてお客さまのニーズを深く把握し、最適な
ソリューションを提供。富裕層取引の拡大により、
貸出資産ポートフォリオのさらなる良質化を推進する

独自の不動産ソリューションの深化

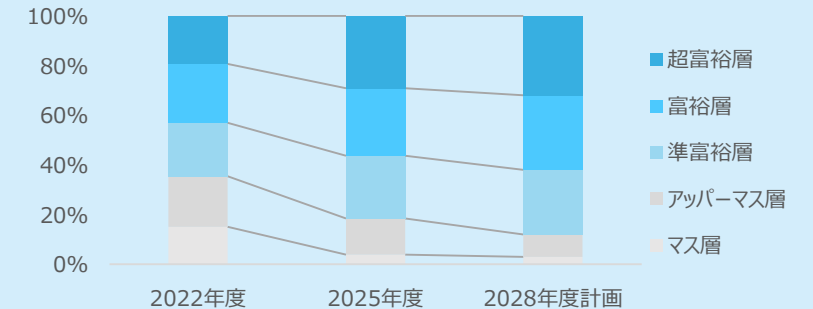
お客さまの潜在的なニーズをダイレクトに汲み取り、
リスクに見合った適正なリターンを確保しつつ、
当社独自のお客さまの幅広いニーズに対応可能な
商品を創造する

(融資実行額の推移と計画)

(億円)



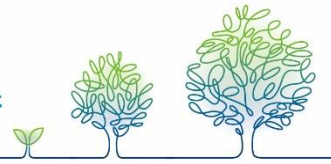
(投資用不動産ローン・セグメント別実行金額割合の推移と計画)



富裕層・超富裕層取引の拡大による質の向上

3-1-3. 重点施策: 既存4プロフィットセンターのPivot施策 ~ ダイレクトバンク

あってよかった 出会えてよかった



お客様のライフスタイルに寄り添うデジタル金融サービスの提供・事業モデルの展開

[新規顧客との取引件数推移と計画*]

2022年度
22,000件

2025年度
97,500件

2028年度
150,000件

独自性のある付加価値提供を拡充し、
顧客基盤の拡大を図りつつ、
取引関係性を深めることで粘着性を強化する。

顧客基盤の「量的拡大」から「質的深化」を目指し
預金等の取引深耕を通じた「粘着性の向上」と「取引量最大化」に注力

*インターネット支店の新規口座開設数および新規目的別ローン契約数（2022年度からの累計）

預金

ニーズで選べるスルガのインターネット支店

多様なアライアンスを含む当社のインターネット支店

顧客の幅広いニーズに対応するため
各種特典付きの商品ラインナップ



JPKIやパスキーによるセキュリティ強化



預金もローンも繋がりが

深まるアプリ中心に拡大

AIによる自動回答 でUI/UX向上

無担保ローン

多種多様な用途に応える、最適な目的別ローン

「用途特化型」の多種多様な目的別ローンは、

- 「響く市場」へダイレクトアプローチ
- 「共創」を加速するパートナーシップ
- 「適正」を見極めるリスク、リターン管理

の視点により持続的な収益基盤と
安定したポートフォリオを構築

ダイレクトバンクの持続的成長に向けた3大要素



ライフサイクルに即した
資金ソリューションの拡充



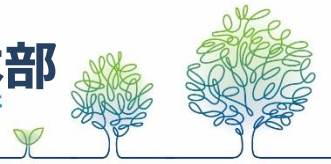
独自の非対面プラットフォームと
デジタル戦略



AIによる
事業プロセスの革新

3-1-4. 重点施策: 既存4プロフィットセンターのPivot施策 ~ 市場ファイナンス本部

あつてよかった 出会えてよかった



ストラクチャードファイナンスをコアとした不動産領域における「違いの深化」を追求しつつ、非不動産領域への多軸化展開を推進
迅速な組織的意思決定とリスクマネジメントを徹底し、良質なアセットポートフォリオ構築とサステナブル成長を実現

Pivot I 不動産分野の徹底深化

不動産ノンリコースローンの専門性をさらに磨き、不動産ノンリコースローン業界におけるポジションをより強固にする

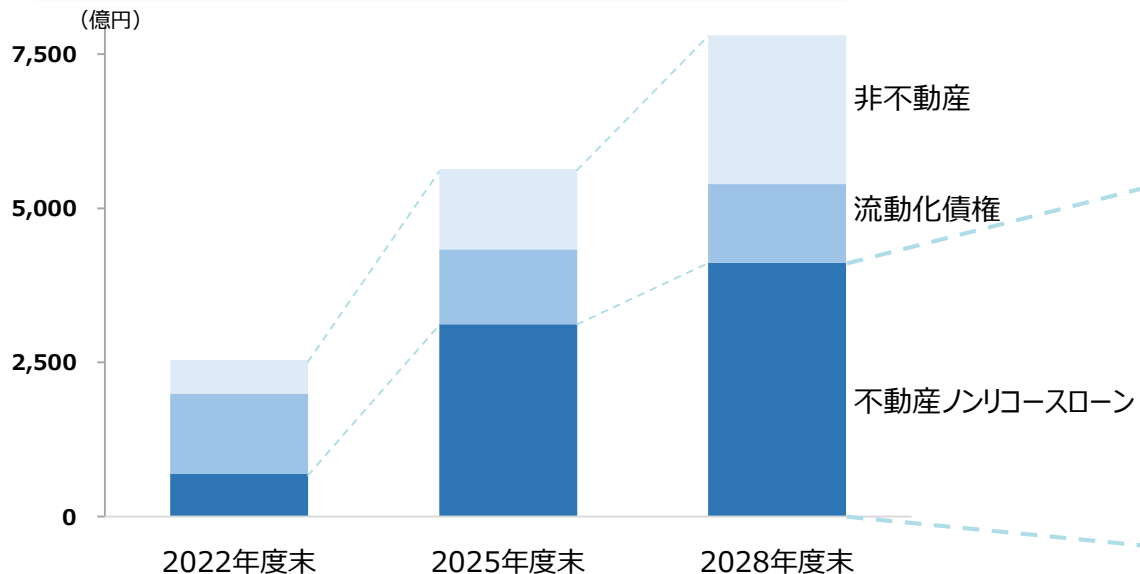
Pivot II 流動化ニーズへの対応

金利上昇を背景に拡大する流動化ニーズをとらえ、債権購入取組等で、新たな商材にもアプローチする

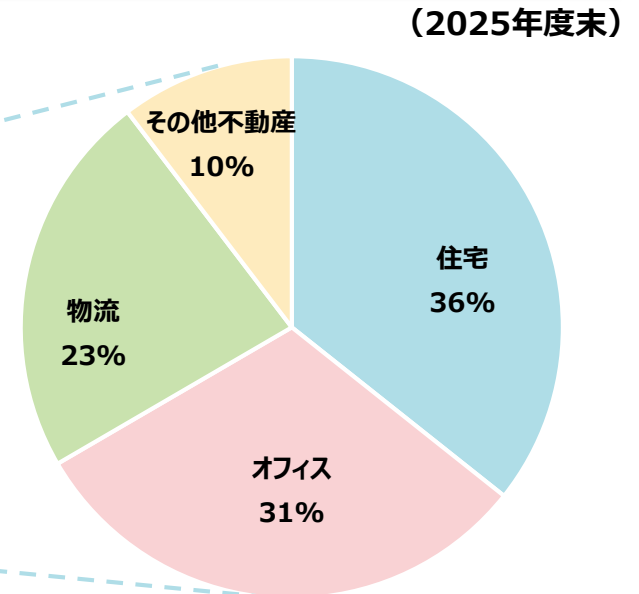
Pivot III 法人領域の確立

LBOやシンジケートローン等の法人融資をポートフォリオの柱の一つとして確立し、非不動産領域の拡大を図る

アセットポートフォリオ(市場運用除く)残高

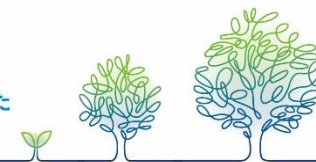


不動産ノンリコースローンの用途別残高



3-2. 重点施策: セゾン・プロジェクト第2ステージ

あってよかった 出会えてよかった



両社のシナジー効果を発揮し、貸出関連ビジネスに加え、調達関連ビジネス及び法人関連ビジネスへ協業領域を拡大

Neo Finance Solution Company

SAISON



スルガ銀行

ノウハウ

リソース

文化

基盤

“前中計”からの取組み

第1の矢

貸出関連ビジネス

両社のリテールノウハウを活用した
多様なファイナンスニーズの深掘

不動産分野の
継続推進

非不動産分野
の協業拡大

“新中計”から注力

第2の矢

調達関連ビジネス

両社のリテール基盤を活用した
(粘着性)預金の拡大

- セゾンカード会員様向けの
デジタルバンキングサービス提供
- 独自サービスの共同開発
 - データ×UX×AI活用 等

第3の矢

法人関連ビジネス

両社のリソースを活用した
SME市場におけるプレゼンス向上

リアルとデジタルの融合(BtoB)

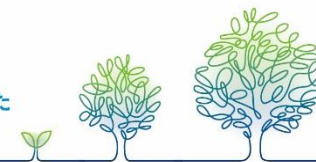
- 対面営業活動の相互連携
- デジタルプラットフォーム提供 等

アライアンスの推進(BtoBtoB)

- 法人向けビジネス協業先への
ソリューション提供 等

3-3. 重点施策: AX Project

あつてよかった 出会えてよかった



AIをパートナーとして「違い」を共創する。そんなスルガならではの取組みにより、顧客体験の向上と社員の生産性向上を目指す

シニア視点でのリアルとデジタルの融合

AIで実現する
「世代を超えた、心温まるつながり」

次世代型店舗への進化



- ▶ 時間や場所の制約なく、「自宅で相談」「家族で相談」を実現【デジタルサポート】
- ▶ 次世代型店舗での人とデジタル・AIとの協業による新たな価値提供【デジタル体験】

家族の思いをつなぐ、安心のボタン



- ▶ シニア・パッケージ（代理人取引、家族情報登録等）をデジタル×リアルで対応
- ▶ 取引振りの変化をAIが自動検知、安心を家族で共有するCONNECTアプリを提供

デジタル接点のUI/UX刷新

AIがナビゲートする
「ストレスフリーで快適な」顧客体験

CONNECTアプリの進化



- ▶ AIが一人ひとりのニーズを分析し、最適な情報・サービスを自動的に配信・提案
- ▶ 最新のセキュリティ・認証強化により、安心安全なデジタル体験を提供
- ▶ 法人・個人事業主、アライアンス、シニア特化型のアプリ機能の提供

デジタル・AIが寄り添う顧客体験



- ▶ 口座開設後のシームレスなアプリ誘導
- ▶ 24時間365日、AIがいつでもサポート
- ▶ 「知りたいこと」「実現したいこと」をタイムリーに解決するスムーズな顧客体験を提供

融資業務のAX化

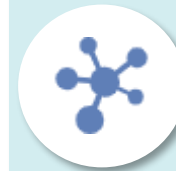
AIを前提とした業務の再設計による
徹底的な業務変革・効率化

ローン受付業務のデジタル化・AI活用



- ▶ 書類のやり取りに費やしていた時間と手間を大幅に削減し、業務スピードを向上
- ▶ 担保評価・稟議作成のデジタル化・AI支援
- ▶ ローン業務特化型のAIエージェント導入による審査業務の自動化・効率化

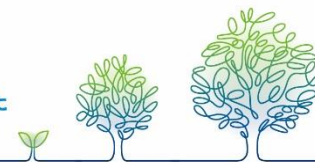
期中管理業務の高度化



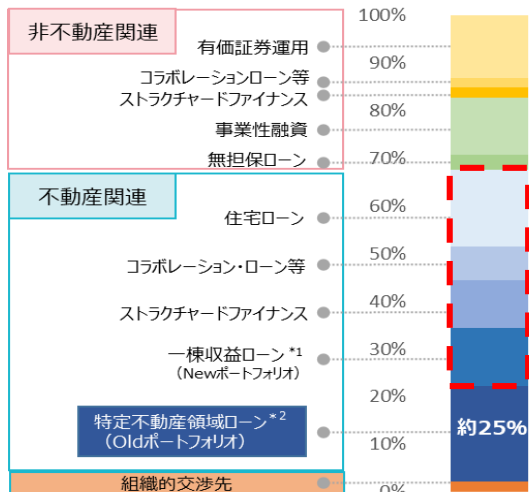
- ▶ 期中管理業務の定型作業をAI等で自動化し、業務コストを大幅削減
- ▶ 本来注力すべきお客さまへのコンサルティングなど付加価値の高い業務に注力

3-4-1. 重点施策：持続的成長に向けた基盤創り ～ ポートフォリオ品質

あってよかった 出会えてよかった



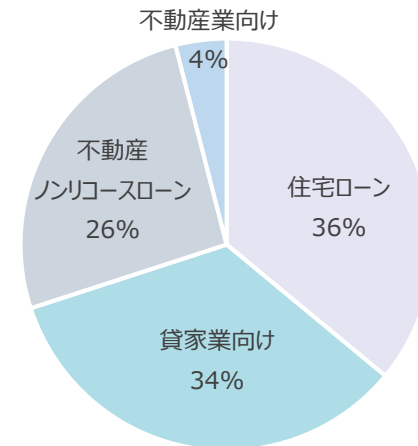
2025年度末の運用資産構成



Newポートフォリオにおける カテゴリ別不動産関連融資の取り組み

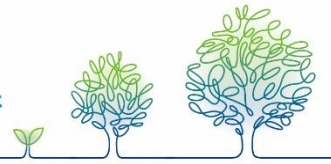
不動産リスクを総量把握するだけでなく、リスク特性に応じた4カテゴリに分類し、それぞれの領域における実効的な不動産リスク管理を実施（下表参考）

Newポートフォリオ 不動産関連融資 4カテゴリ構成比 (2025年度末)



カテゴリ	内容	主なリスクファクター			リスクコントロール
		不動産価格	家賃動向	与信先信用力	
①住宅ローン	居住用不動産購入向け融資	△	—	◎	お客さま個々の生活設計（世帯状況含む）や資産状況を多角的に分析し柔軟に評価。あわせて外部保証（クレディセゾン保証）の活用により幅広い顧客層へのアプローチとリスク分散を両立。
②貸家業向け	個人および資産管理法人向け投資用不動産の購入・建築資金向け融資	△	◎	○	社内外のデータを活用したDSCR判定に基づく将来収支予測により、物件の将来収支予測を客観的に評価。加えて、投資家のキャリア背景（経歴、勤務先、給与・役員報酬）やリスク許容度（不動産所得等の副次収入や保有金融資産）から総合的な与信力を精査。
③不動産ノンリコースローン	国内外のファンドを中心としたプロの不動産投資家向けのストラクチャードファイナンス（ノンリコース）融資	◎	◎	—	LTV（Loan to Value）を75%以下に抑制することを基本とし、投資家属性・物件属性・契約上の遵守事項（コベナンツ）・各種定量指標を多面的に検証。市場環境の急変を想定したストレステストを実施し、損失発生ポイントを保守的に精査。
④不動産業向け	不動産業向け下記融資 仕入れ・開発資金（建設資金）/ 運転資金 / その他投資目的を含む不動産購入資金	◎	◎	△	抑制的スタンスの下、個別案件精査に加え、上限を設けるなど、総合的なリスクモニタリングを実施。

※ 主なリスク要因 ◎：強い相関 ○：相関あり △：一定の影響あり



■ 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**133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4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

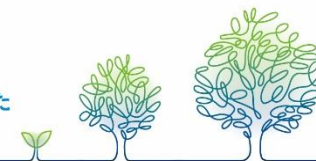
2026年3月末現在（億円）

	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

3-4-2. 重点施策: 持続的成長に向けた基盤創り ~ 預金/有価証券

あってよかった 出会えてよかった



顧客接点深化による粘着性の高い預金の強化と安定的な有価証券運用

預金戦略

取組方針

「金利ある世界」のもと、預金顧客基盤の重要性が高まる中、お客さまとの取引関係性が深い「粘着性ある預金」への取組強化

多様な顧客接点を活用

コミュニティバンク

生活口座取引と預かり資産を中心にアカウントセールスを推進

ダイレクトバンク

ANAマイルや宝くじ等ロイヤリティの高い商材をフックに推進

アライアンス推進本部

セゾンカード会員を対象にカードと口座との連携を推進

2028年度末残高計画
(2025年度末残高対比)
+ 2,550億円

有価証券運用戦略

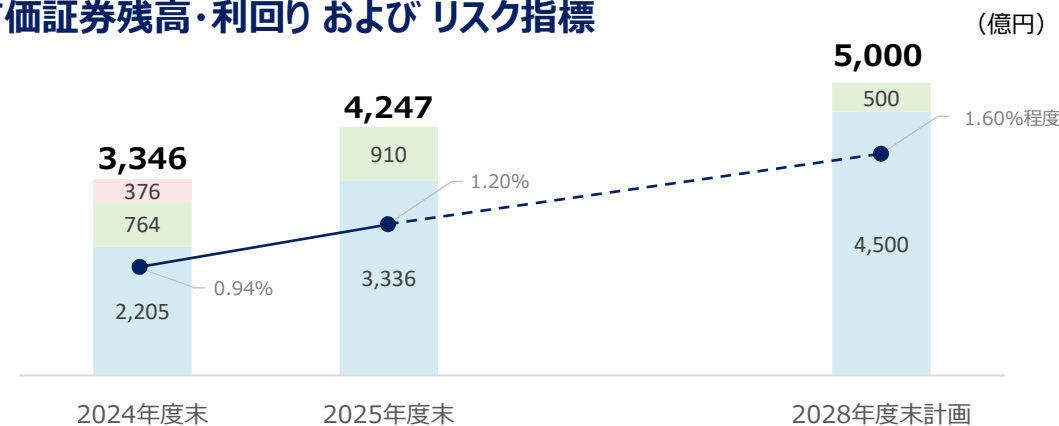
取組方針

機動性・安定性・流動性重視

基本戦略

- ・円債積上げが基本
- ・緩やかな金利上昇想定に基づきデフレーションをコントロール
- ・コールローン、CP等の短期資金運用やレポ取引を活用

■有価証券残高・利回り および リスク指標



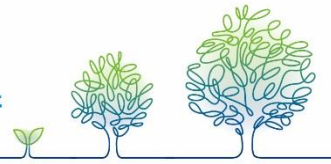
■アカウントセールスによる取引関係の深化

入金機会の獲得	利用頻度の活性化	資産形成による深耕	資産承継による深耕
年金・給振等	口振・カード等	投信・保険等	ご家族安心サービス・信託等
生活決済の「起点」独占による低コスト資金の安定確保	スイッチングコスト最大化による世帯単位のメイン化推進	「預金」+「運用」のセット保有による顧客価値の向上	「相続時の資金流出」阻止と次世代口座への自動還流

国内債券 100BPV	▲107億円	▲61億円	▲135億円程度
国内債券 デフレーション	4.89年	1.86年	3.0年程度

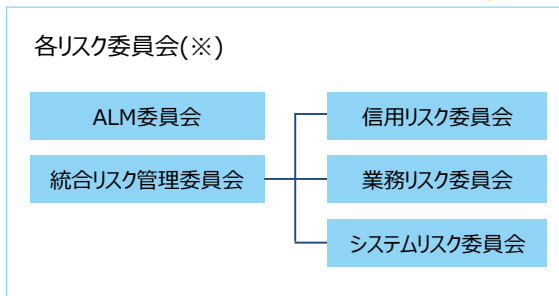
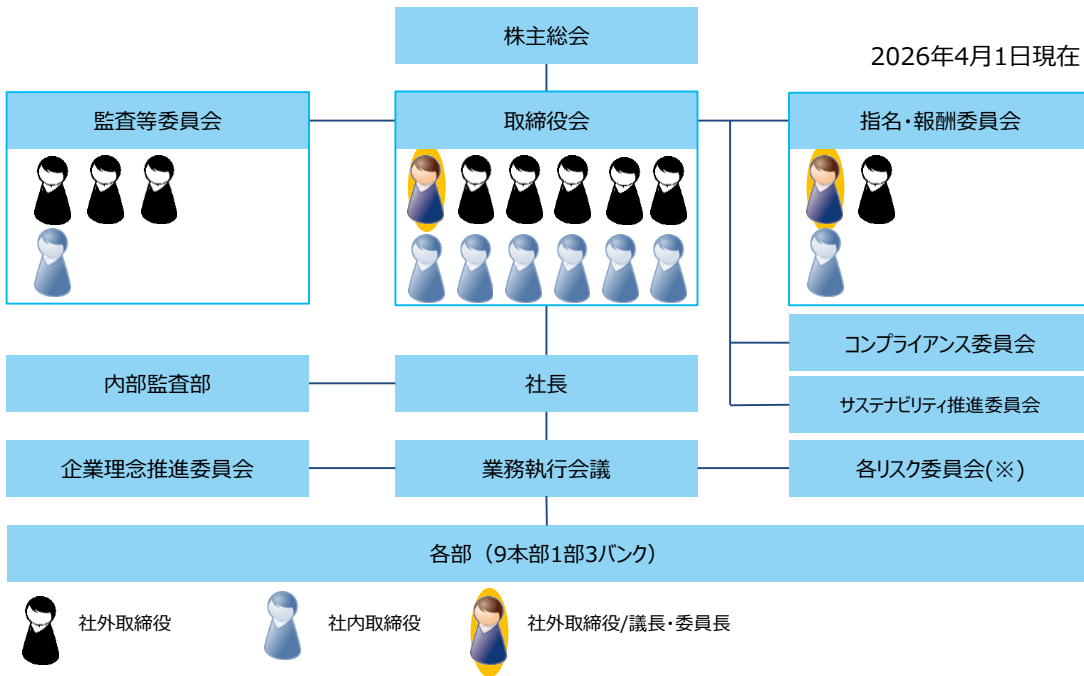
3-4-3. 重点施策: 持続的成長に向けた基盤創り ~ ガバナンス/コンプライアンス

あってよかった 出会えてよかった



持続的成長の基盤となる強固なガバナンス体制の確立
社員のコンプライアンス意識の高水準維持と、各種施策の全社一丸での推進による、更なる意識向上

コーポレートガバナンス体制

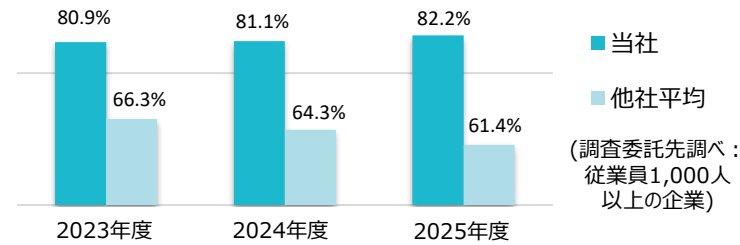


独立社外取締役比率	50.0%
(6名/12名)	
女性取締役比率	16.6%
(2名/12名)	

コンプライアンスの取組み

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



全社一斉セッション

コンプライアンス意識の更なる醸成のため、全社統一テーマにて各部室店で同時セッションを実施。セッション内容は、経営層に共有

双方向コミュニケーション

経営層との直接対話による双方向のコミュニケーションにより、コンプライアンスの推進力を高める

モニタリング指標

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 85%以上

金融犯罪・マネーローディングへの対応

マネロン等対策の最終目標

当社が提供するサービスや当社が関わる金融インフラ機能の健全性と安全性を確保することで、お客さまの大切な財産をお守りし、「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（企業理念の実現）

重要ファクター

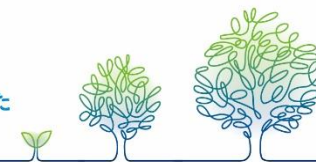
経営陣のコミット

リスク低減措置の有効性の検証

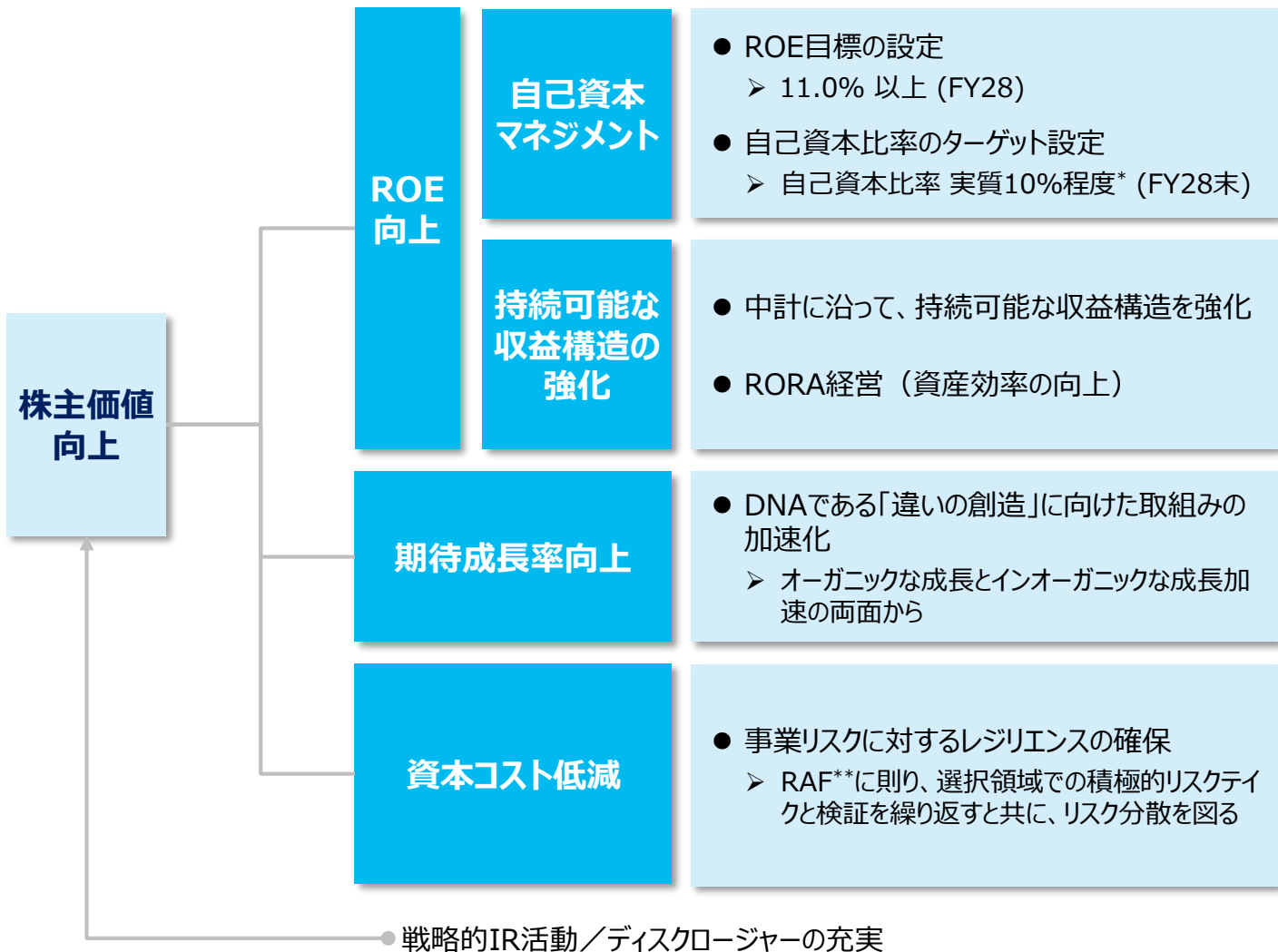
疑わしい取引の適切・迅速な届出

3-5-1. 重点施策: ステークホルダーとのベクトル合わせ ~ 株主価値向上

あつてよかった 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



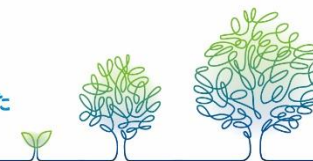
主な取組み

- 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

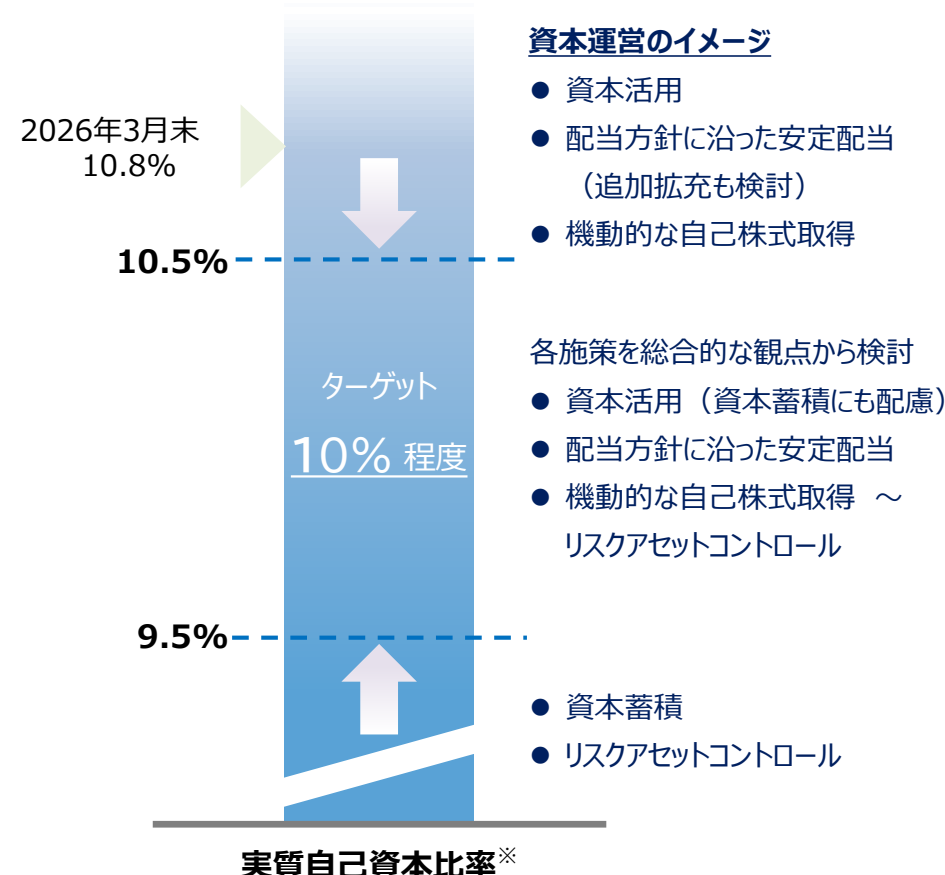
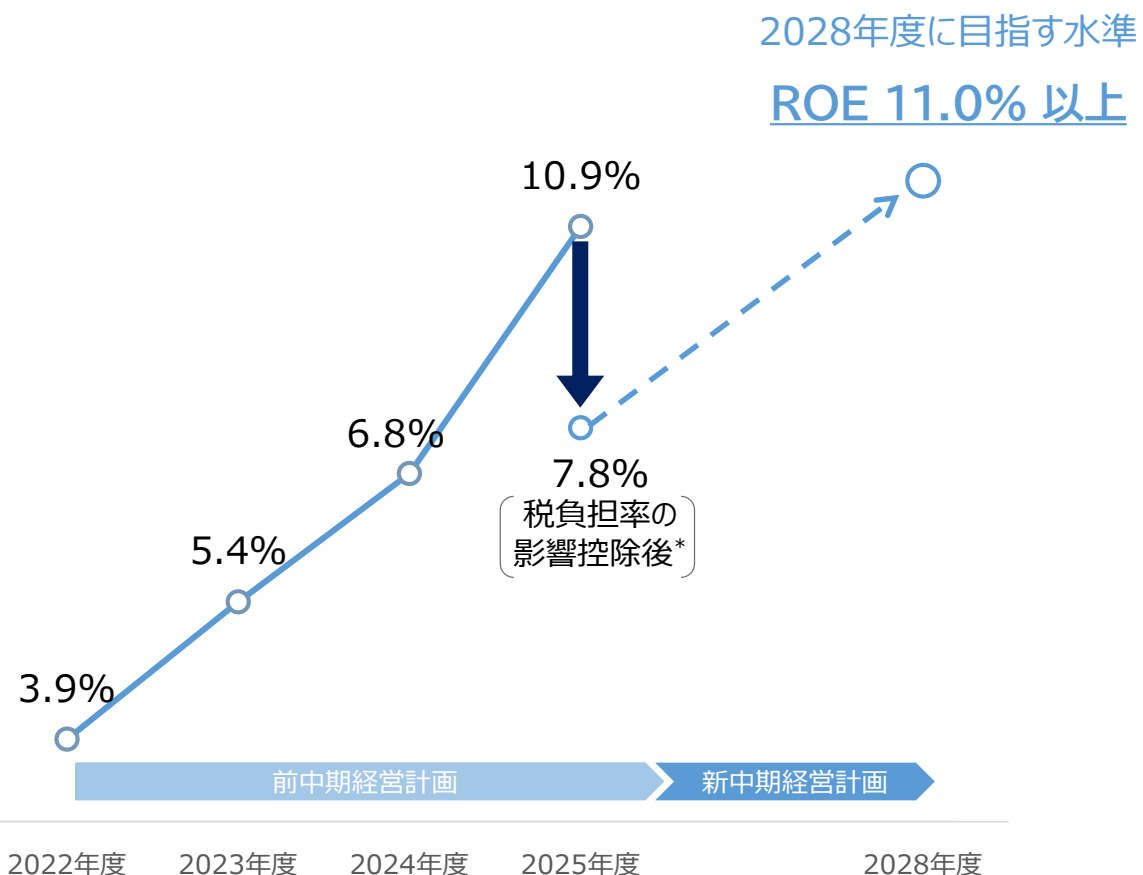
あつてよかった 出会えてよかった



- 「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)

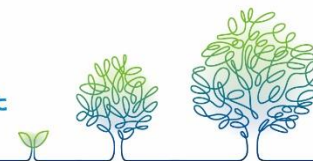


※ 単体ベース。有価証券評価差額金が評価損である場合には、当該評価損をコア資本より控除
注：自己資本比率のターゲットレンジ = 9.5%~10.5%

* 2025年度の税負担率見込み約2%を、標準的な31.1%で換算したROE値

■ 株主還元 ～ 株主還元方針

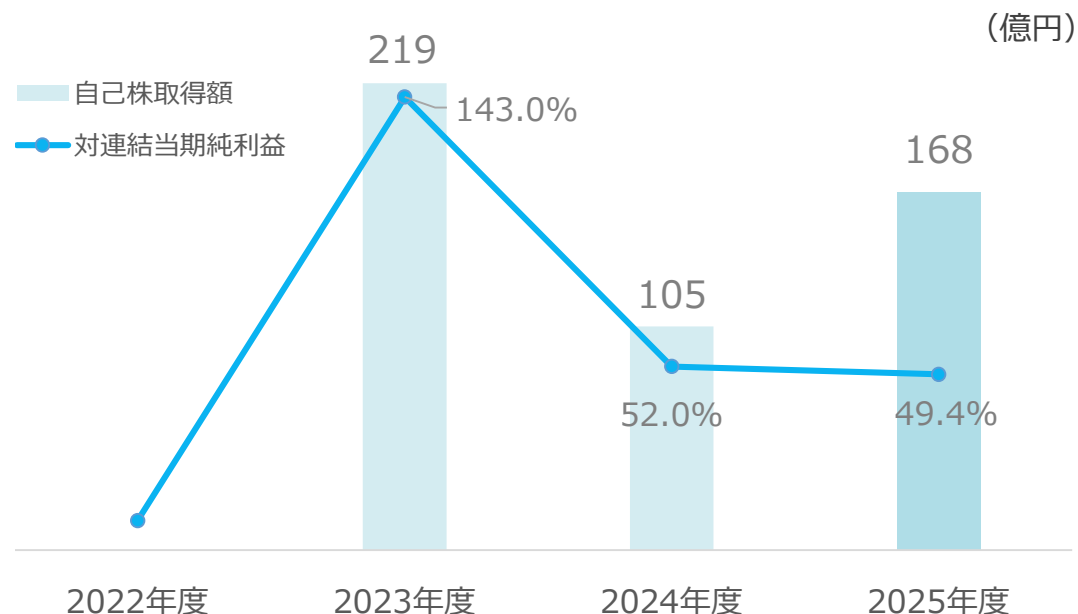
あってよかった 出会えてよかった



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

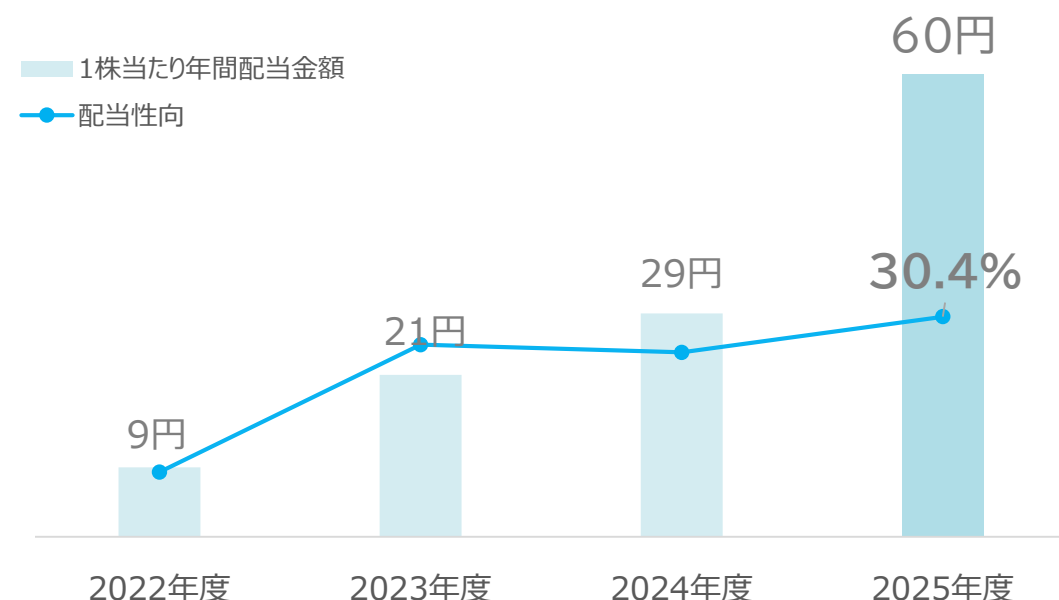
資本効率の向上に資する株主還元策として、業績・資本の状況、成長投資の機会及び株価を含めた市場環境を考慮し、機動的に実施



- 「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

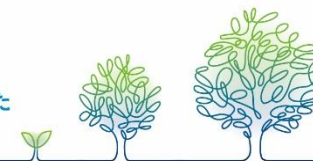
配当性向30%程度を目安とした安定配当を基本方針とする



- 「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
 年間配当金：44円 (前回発表予想) → 60円 (今回修正予想)

■ 政策保有株式削減の取り組み

あってよかった 出会えてよかった



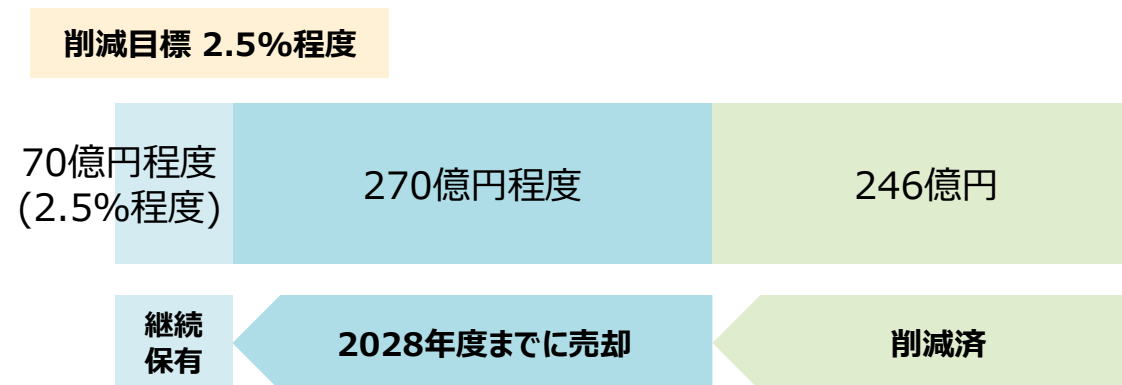
政策保有に関する方針

- 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

- 資本業務提携のシナジーが発揮されており、今後も更なる協業領域の拡大を見込むクレディセゾン株式は、戦略的に継続保有する方針。
- クレディセゾン株式以外の政策保有株式については、2028年度末を目処に貸借対照表計上額の合計額を、連結純資産の2.5%程度へ縮減させることを目指す。

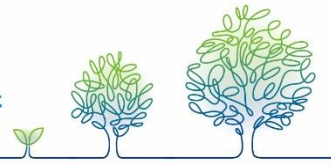
政策保有株式の削減状況（除くクレディセゾン株式）



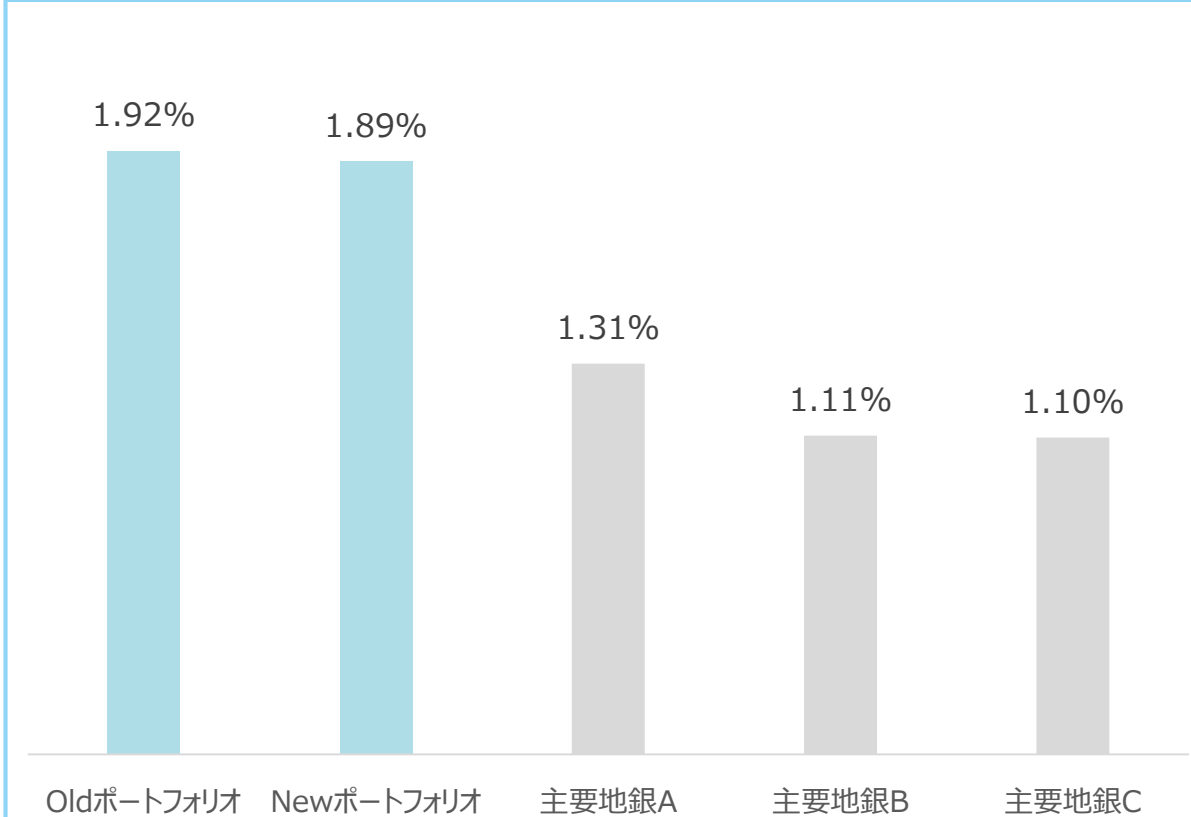
注：「削減済」は、前中計期間(FY23~25)における取組み実績（みなし保有株式を含む）

■ RORA経営の推進

あってよかった 出会えてよかった



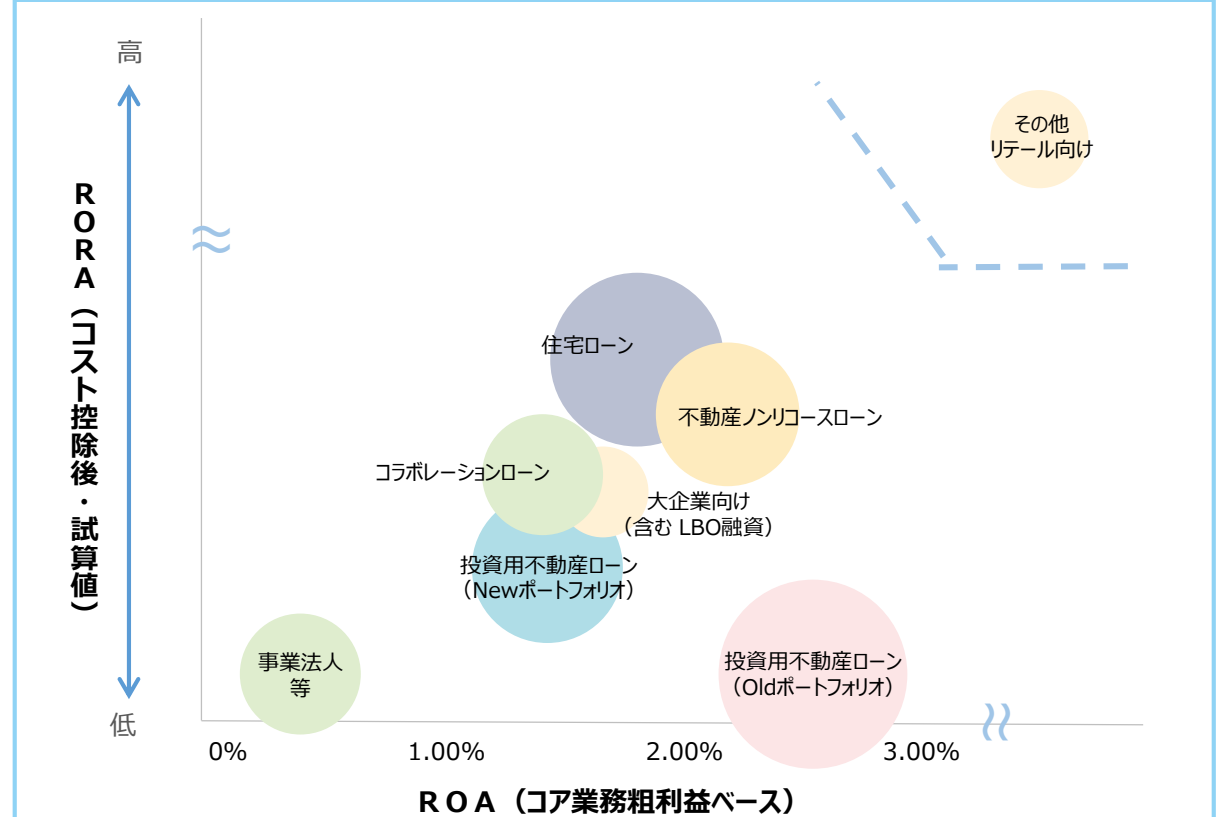
ROA(コア業務粗利益ベース) 2025年12月期



※ROA=コア業務粗利益÷資金運用勘定（平均残高） ※公表資料に基づき当社が推計

- Oldポートフォリオ(高リスク・高レート)の回収による減収圧力は継続するものの、Newポートフォリオも同等のROAを確保

セグメント別RORA 2025年12月期

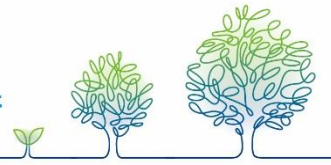


※ROA (コア業務粗利益ベース) = コア業務粗利益 ÷ 簿価残高
 ※RORA (コスト控除後) = (資金運用収益 + 役員取引等利益 - 調達コスト - 経費 - 信用コスト) ÷ 信用リスクアセット

- 低RORAセグメントを中心に、収益性×リスク度合による案件選別を実施(RORA経営を推進)

■ 3-5-2. 重点施策: ステークホルダーとのベクトル合わせ (人的資本投資)

あってよかった 出会えてよかった



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

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

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

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

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

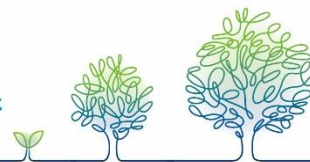
- ・マネジメント職・スキル保有者・重点分野の担当者向けのベテラン社員を対象とした各種認定制度の推進

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



「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

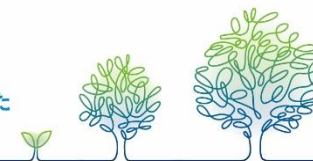
自転車振興に関するパートナーシップ協定先を中心として、「産官学」でのネットワークづくりと連携促進

【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



〈 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

本資料に記載されております2025年度の計数は、決算発表前の現時点における見通し数値であり、確定した実績値ではありません。また、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。