

第三次中期経営計画 (2016年度～2018年度)

株式会社新生銀行
2016年1月29日

■ 中長期ビジョン	-----	P3
■ 第二次中期経営計画総括	-----	P4
■ 第三次中期経営計画概要	-----	P6
■ 事業計画	-----	P10
■ 別添	-----	P23

新生銀行グループは、経営理念*に基づき、真にお客さまから必要とされる金融グループを目指して、グループ全体の顧客基盤・金融機能・サービスを真にお客さま視点で結びつけることにより、従来の発想を超えたサービスを開発・提供していきます。

1. グループ融合により革新的金融サービスを提供する金融イノベーターであること
2. 絶えざる改善・改革によりリーンなオペレーションを実現し、卓越した生産性・効率性を達成する金融グループであること
3. 上記の実現により、ステークホルダーに報いるとともに、生まれてくる自信・充実感・矜持を新生銀行グループの求心力とし、コアバリューとしていくこと

* 新生銀行グループ経営理念

- ・安定した収益力を持ち、国内外産業経済の発展に貢献し、お客さまに求められる銀行グループ
- ・経験・歴史を踏まえた上で、多様な才能・文化を評価し、新たな変化に挑戦し続ける銀行グループ
- ・透明性の高い経営を志向し、お客さま、投資家の皆様、従業員などすべてのステークホルダーを大切に、また信頼される銀行グループ

第二次中期経営計画総括：進捗状況

- 経済環境の改善を捉えた効果的な投資利益や不良債権処理に伴う戻り益の実現
- RORA、ROE、不良債権比率は良好な水準を達成
- 当期純利益・資本を積上げ、普通株式等Tier 1 比率は目標を大幅に上回る
- 当期純利益の当初目標700億円は620億円に下方修正

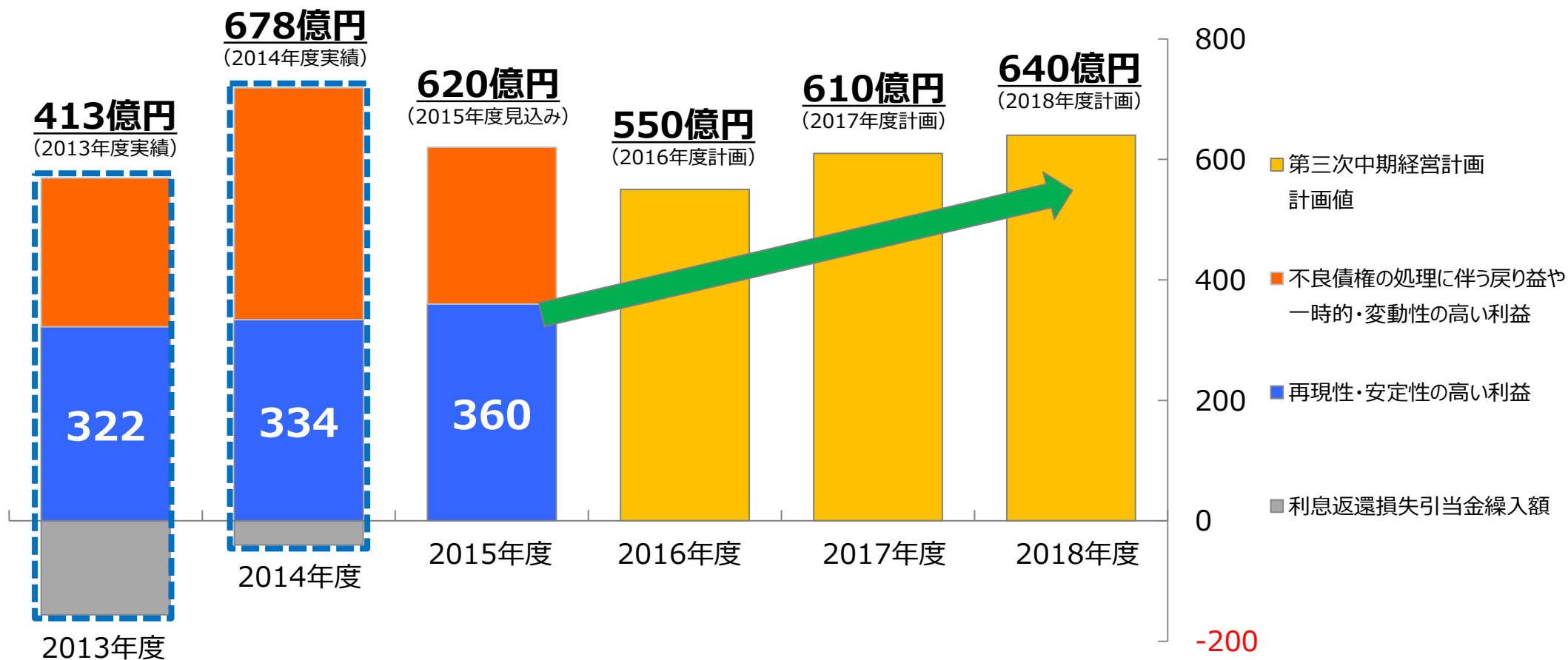
		2013年度	2014年度	2015年度	
		通期実績	通期実績	第3四半期実績	当初目標
成長性	親会社株主に帰属する当期純利益	413億円	678億円	481億円	700億円 (見込み：620億円)
収益性	RORA ^{※1, ※2}	0.7%	1.2%	1.1%	1%程度
	経費率	65.4%	60.2%	63.7%	50%台
	ROE	6.5%	9.8%	8.5%	10%程度
健全性	普通株式等Tier1比率 ^{※2}	9.2%	11.9%	12.8%	7.5%程度
	不良債権比率(単体)	3.81%	1.42%	0.81%	2%台

※1. RORA：親会社株主に帰属する当期純利益／期末リスクアセット額
 ※2. バゼルIII国際統一基準完全施行ベース

第二次中期経営計画総括：第三次中期経営計画に向けて

- 第二次中期経営計画期間中は不良債権処理に伴う戻り益や変動性の高い利益が、最終利益を押し上げ
- 第三次中期経営計画においては、再現性・安定性の高い利益の伸長に注力

親会社株主に帰属する当期純利益の推移



マクロ環境の動向

- 急速な少子高齢化及び生産年齢人口の減少が加速する見通し
- 国内経済の見通しは厳しい。海外新興国経済も減速基調
- 日銀の異次元緩和により市場金利は歴史的な低水準で推移、物価目標達成が不透明な状態が続く
- アベノミクスに対する株式市場の反応は総じて良好。日銀緩和やGPIFも追い風に

金融機関を取り巻く環境の変化

- 人口動態の変化
- 大都市への集中
- 低金利環境の長期化
- オーバーバンキング
- 貸出利鞘縮小

- 金融の機能分化
- 電子商取引、仮想通貨の拡大
- 新しい情報・金融技術を活用したプレイヤーの台頭

社会構造の
変化・伝統的
金融業務の利
益率低下

新たな
プレイヤーの
登場
金融・情報
技術革新

顧客ニーズや
意識・期待
の変化

- ライフスタイルの変化
- 資産運用・パーソナルファイナンスニーズの拡大
- 決済ニーズの多様化
- 企業の海外進出
- インバウンド関連ビジネスの拡大
- 所有から使用へ

第三次中期経営計画概要：全体戦略

■ 事業の「選択と集中」／グループ融合による価値創出

- ◆ **成長分野**
強みがあり高い成長性・収益性が見込まれる分野
- ◆ **安定収益分野**
過当競争から距離を置き、安定的・選択的に取り組む分野
- ◆ **戦略取組分野**
将来性を期待する先行取組み分野や、
業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造分野
- ◆ **縮小分野**
市場が縮小する、または新生銀行グループの差別化要因が低い分野

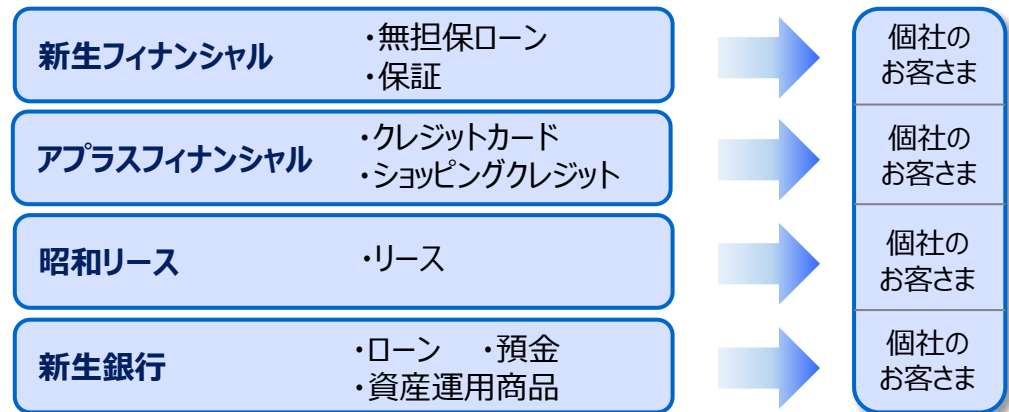
■ グループ経営インフラ：環境に応じた柔軟なビジネス運営とリーンなオペレーションをグループワイドで実現

- ◆ 環境変化や計画進捗に合わせた柔軟かつ機動的なグループ経営資源の再編・最大限の有効活用
- ◆ 無理や無駄を省き、組織・社員の潜在力が最大限発揮される事業運営体制
- ◆ グループ一体運営・横串機能強化による強固なグループガバナンス

第三次中期経営計画概要：グループ融合(1) ~ビジネスにおけるシナジー創出

Before

- 現状は個社単位での経営資源の配分、商品・サービスの提供
- 中堅プレーヤーとしてのスキルとノウハウの存在
- 規模が小さいゆえの柔軟性と機動性

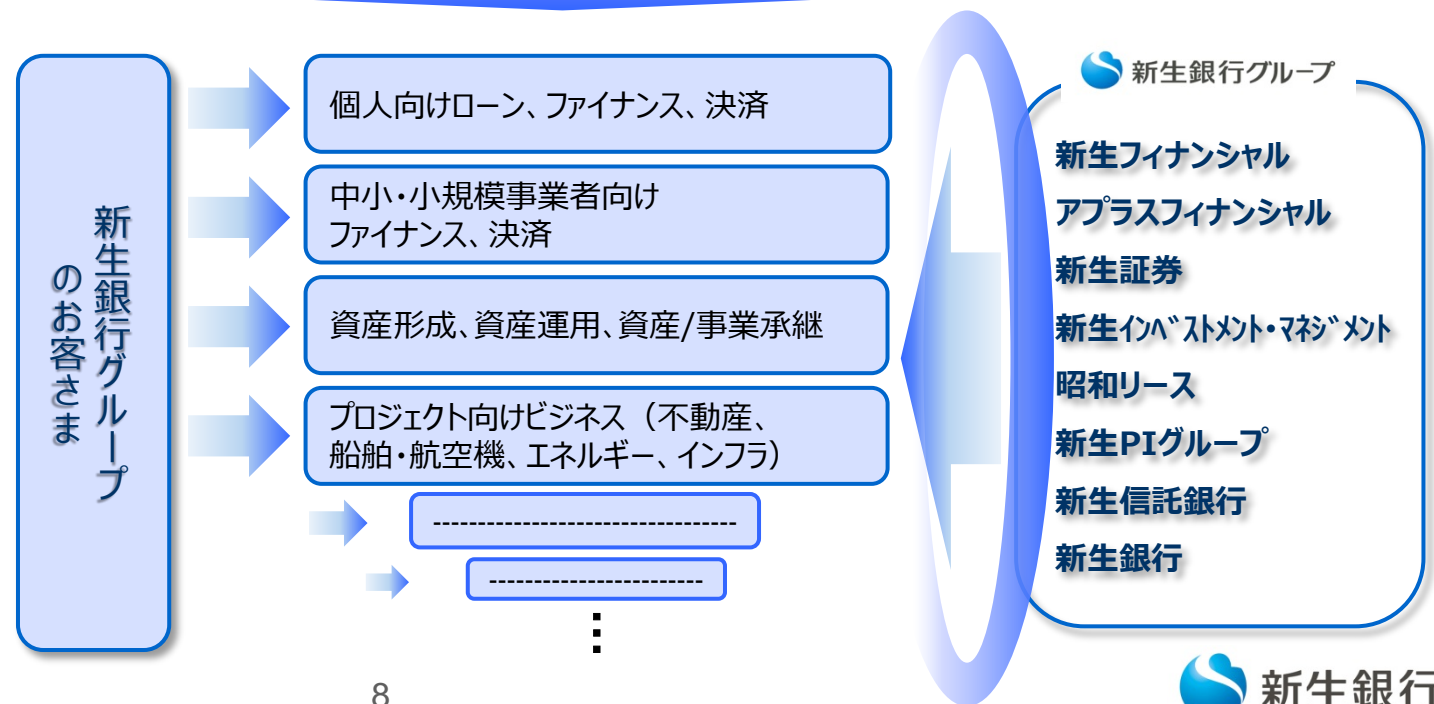


グループ融合

■ お客さまの真のニーズに基づき、既存の枠を超えた新しいビジネスを創出

After

- 新たに創出されるサービスとグループ顧客基盤を活かしたグループシナジーの発揮
- 安定的な成長と持続可能なビジネスモデルの構築へ

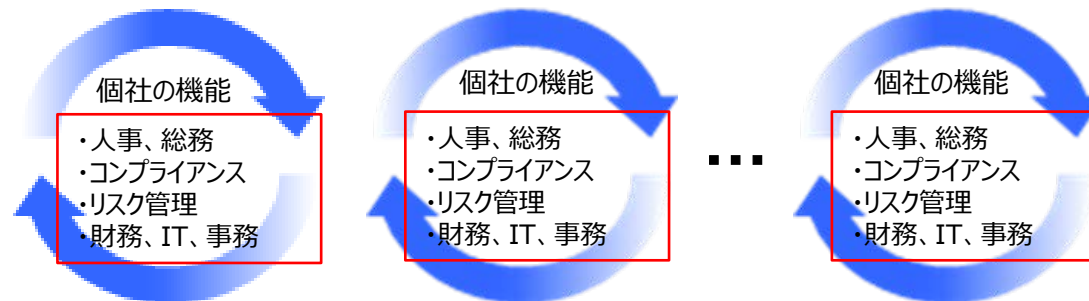


第三次中期経営計画概要：グループ融合(2) ~経営管理機能の統合によるシナジー創出

Before

- 現状は個社単位での経営資源の配分、商品・サービスの提供
- 個社毎に業務スキルとノウハウが存在

個社毎に最適の状態



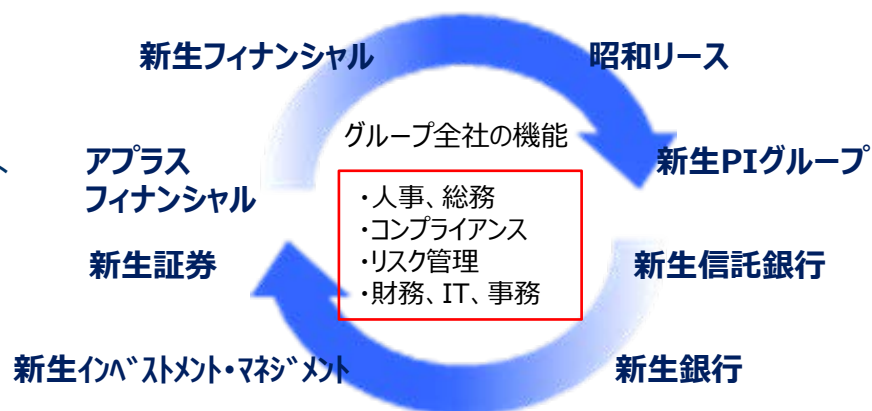
グループ融合

- 「グループ経営会議」の設置、テーマ別クロスカンパニープロジェクトチームの組成
- 管理機能（人事、総務、コンプライアンス、リスク管理、財務、ITシステム、事務等）の統合によりオペレーションの効率化を追求し、全面的な生産性向上を狙う

After

- お客さまに最適な商品・サービスを提供するフロント体制をサポート
- 絶えざる見直しにより、常に最適化された経営管理体制を維持
- グループ全体最適の経営資源の配分を実現
- リーンなオペレーションにより、卓越した生産性・効率性を達成

グループ全体最適の状態



事業計画：グループ競争力と比較優位性の追求



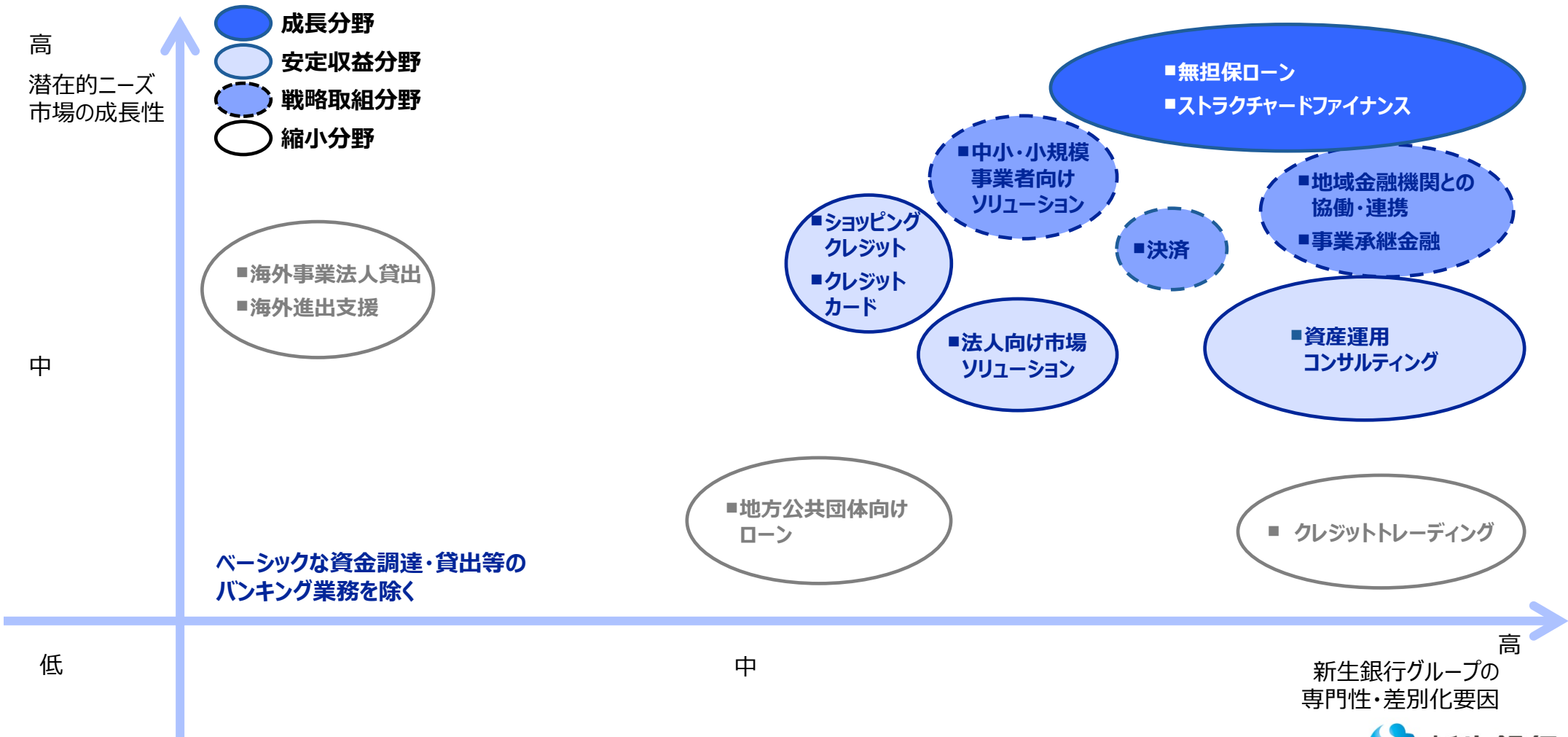
情報テクノロジー
科学的/統計的手法
を活用したリテールビジネス

金融テクノロジー
テーラーメイドサービス
による付加価値の高い金融サービス



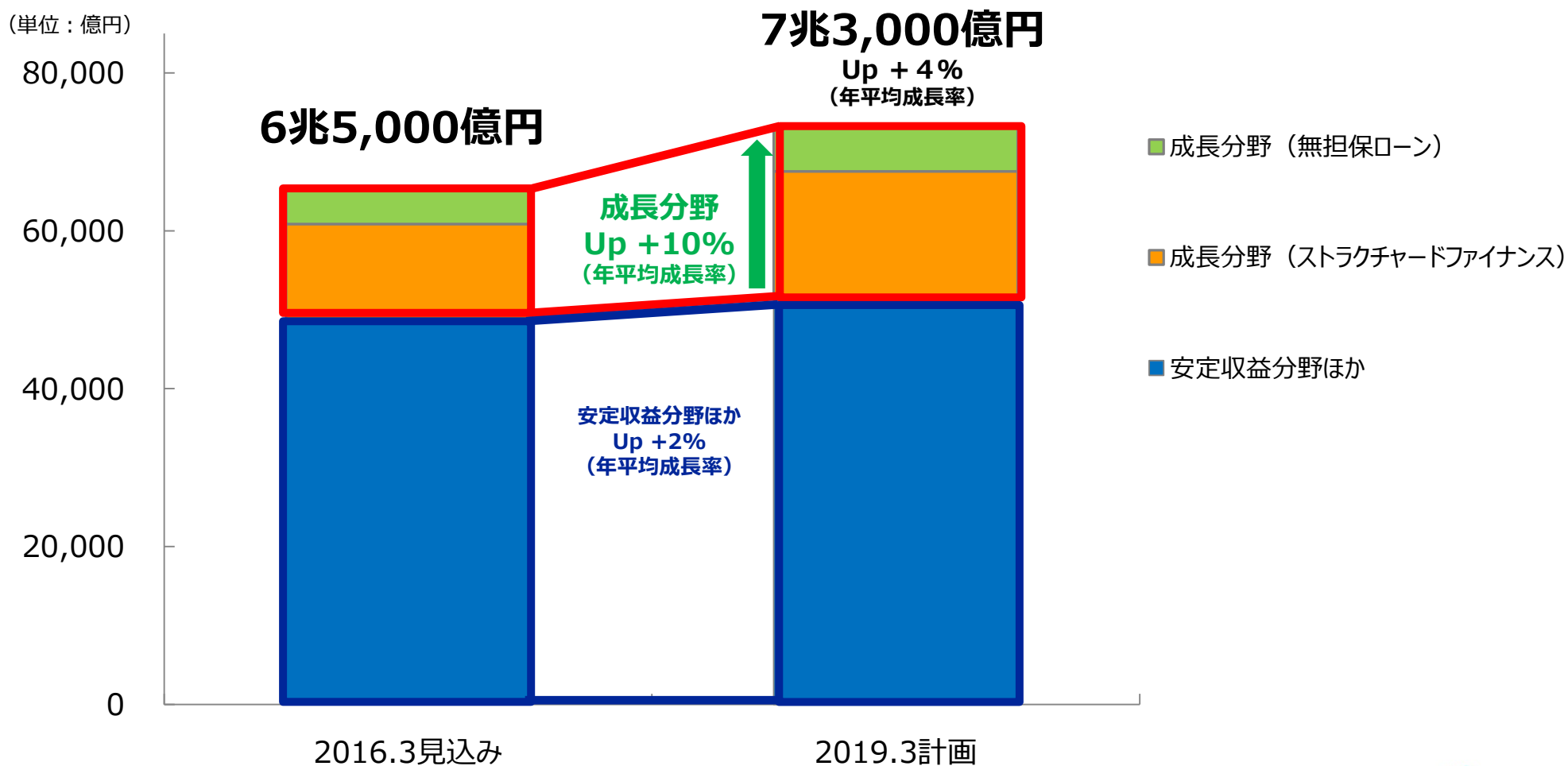
事業計画：事業戦略マップ

- 無担保ローン、ストラクチャードファイナンスは成長分野と位置付け、経営資源を積極的に配分
- その他の業務分野は、強みの転換やリソースの最適化など選択的取り組みを推進



事業計画：営業性資産残高計画

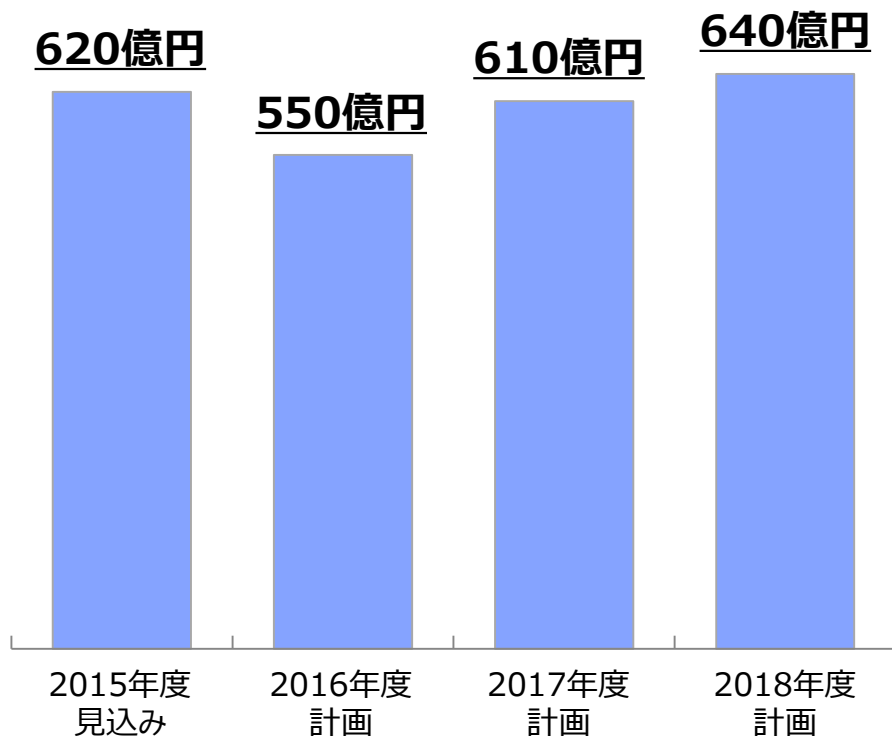
- 取り組む事業の「選択と集中」、環境変化や計画の進捗に合わせた柔軟な経営資源配分の見直しによる積極的な営業性資産残高の積上げ
- 営業性資産残高合計の2016年3月末から2019年3月末までの年平均成長率は4%程度、そのうち成長分野は10%程度



事業計画：計数計画（PL）

- 無担保ローン、ストラクチャードファイナンスの成長分野が安定的な業務粗利益の増加を牽引
- 経費はITシステム投資による増加を見込むが、コントロールを強化し、抑制運用
- 与信関連費用は平準化し、コンシューマーファイナンス業務の残高の拡大に伴い増加の計画
- 第三次中期経営計画は、達成可能性を重視し、一時的な利益要因を想定せず、安定的な収益を積上げることにより、初年度550億円、2年度目610億円、最終年度640億円の当期純利益を計画

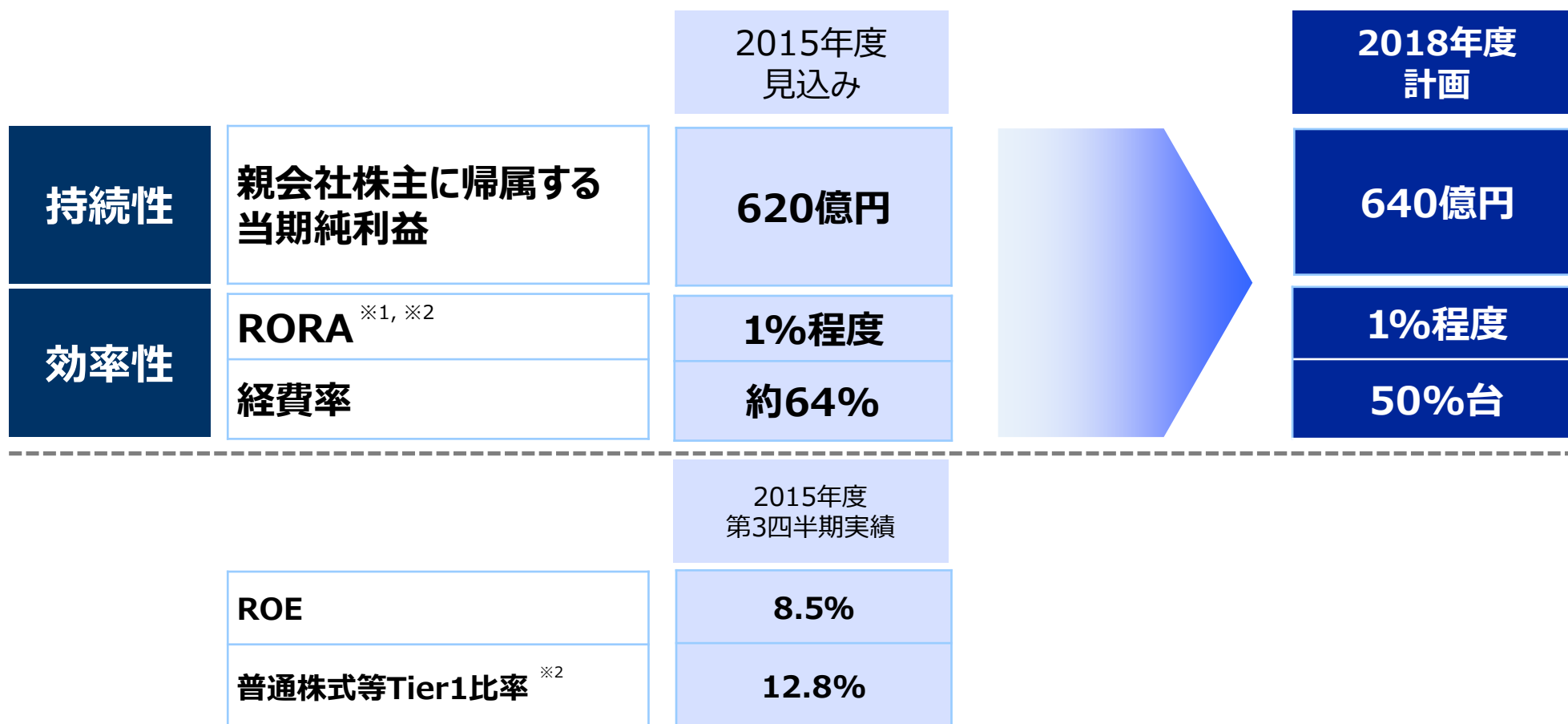
■ 親会社に帰属する当期純利益



	第三次中期経営計画		
	2016年度	2017年度	2018年度
業務粗利益	2,360億円	2,460億円	2,580億円
経費	△1,460億円	△1,470億円	△1,490億円
実質業務純益	900億円	990億円	1,090億円
与信関連費用	△270億円	△310億円	△340億円
その他利益／税金等	△80億円	△70億円	△110億円
親会社株主に帰属する当期純利益	550億円	610億円	640億円

事業計画：経営指標

- 安定した利益の成長に注力し、当期純利益は2018年度に640億円の達成を目指す
- 効率性を重視した経営を行い、経費率50%台を目指す
- 資本政策は引き続き重要な経営課題であり、公的資金注人行として必要十分な内部留保の蓄積を進めつつ、公的資金返済の道筋を立てるとともに、株主還元の改善を目指す
- ROEおよび普通株式等Tier1比率は、今後検討



※1. RORA：親会社株主に帰属する当期純利益／期末リスクアセット額

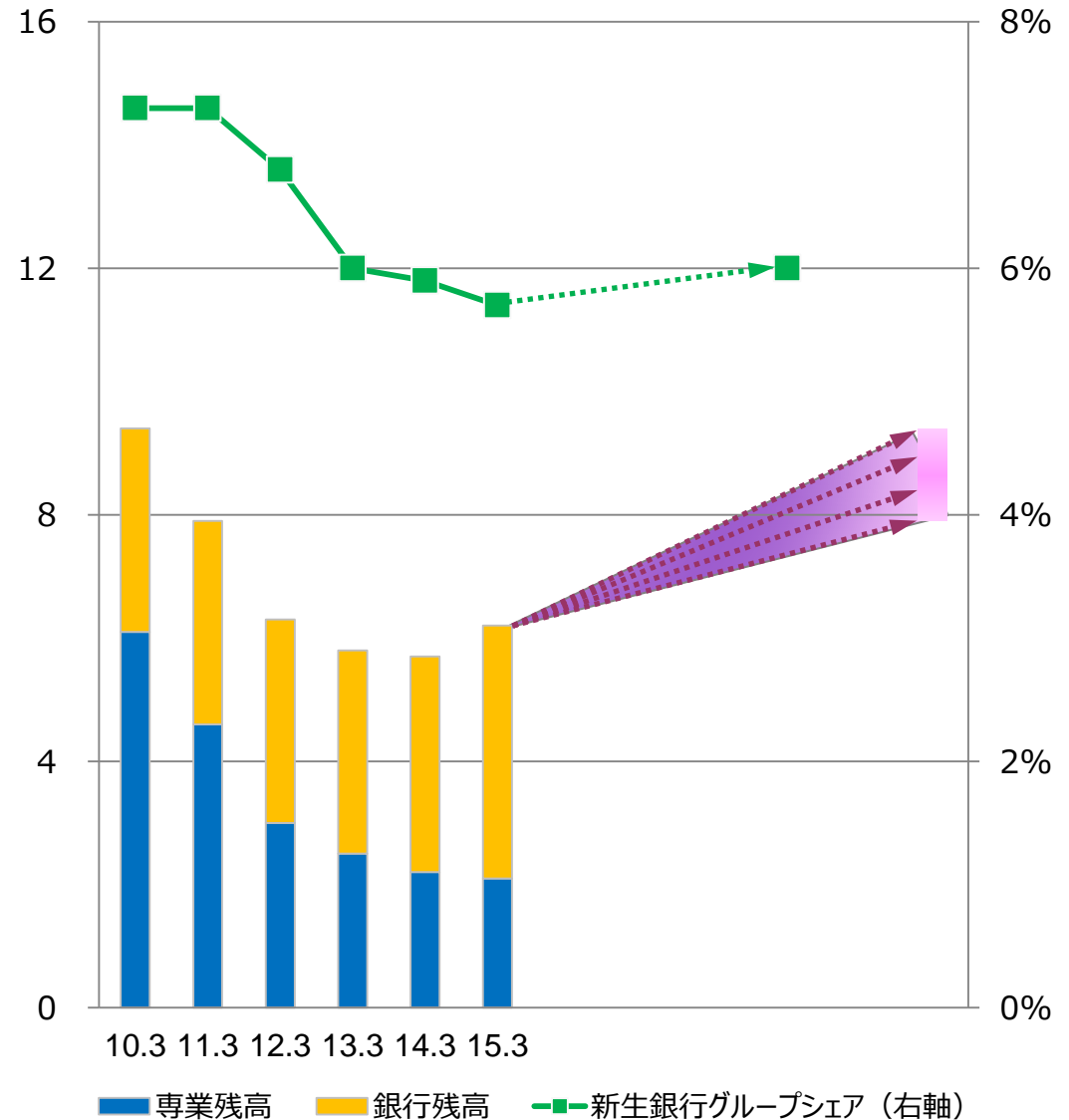
※2. バーゼルIII国際統一基準完全施行ベース

事業計画：成長分野～無担保ローン(1)

- 銀行ローンの「レイク」、新ブランド「スマートカードローンプラス」、「ノーローン」(シンキ)の3ブランドの特性を活かしてトップラインを拡大
 - ◆ 「レイク」は、ブランド認知度の高さを追求し、顧客の拡大を図る
 - ◆ 「スマートカードローンプラス」はリテール、グループ顧客を中心にクロスセルを推進し、マス広告によらない展開を計画
 - ◆ 「ノーローン」には、おまとめローンを希望する「レイク」の顧客の紹介などを推進
- 新生フィナンシャルの保証事業の展開
 - ◆ 銀行と新生フィナンシャルの連携による、地域金融機関等の無担保ローン保証残高を積み上げ
- これらの施策により、広範なニーズを取り込み、市場シェア拡大を図る
- 厳格な審査基準を維持しつつ、規模の拡大により経費率を抑制することでボトムラインを最大化

無担保ローン市場規模とマーケットシェア

(単位：兆円)



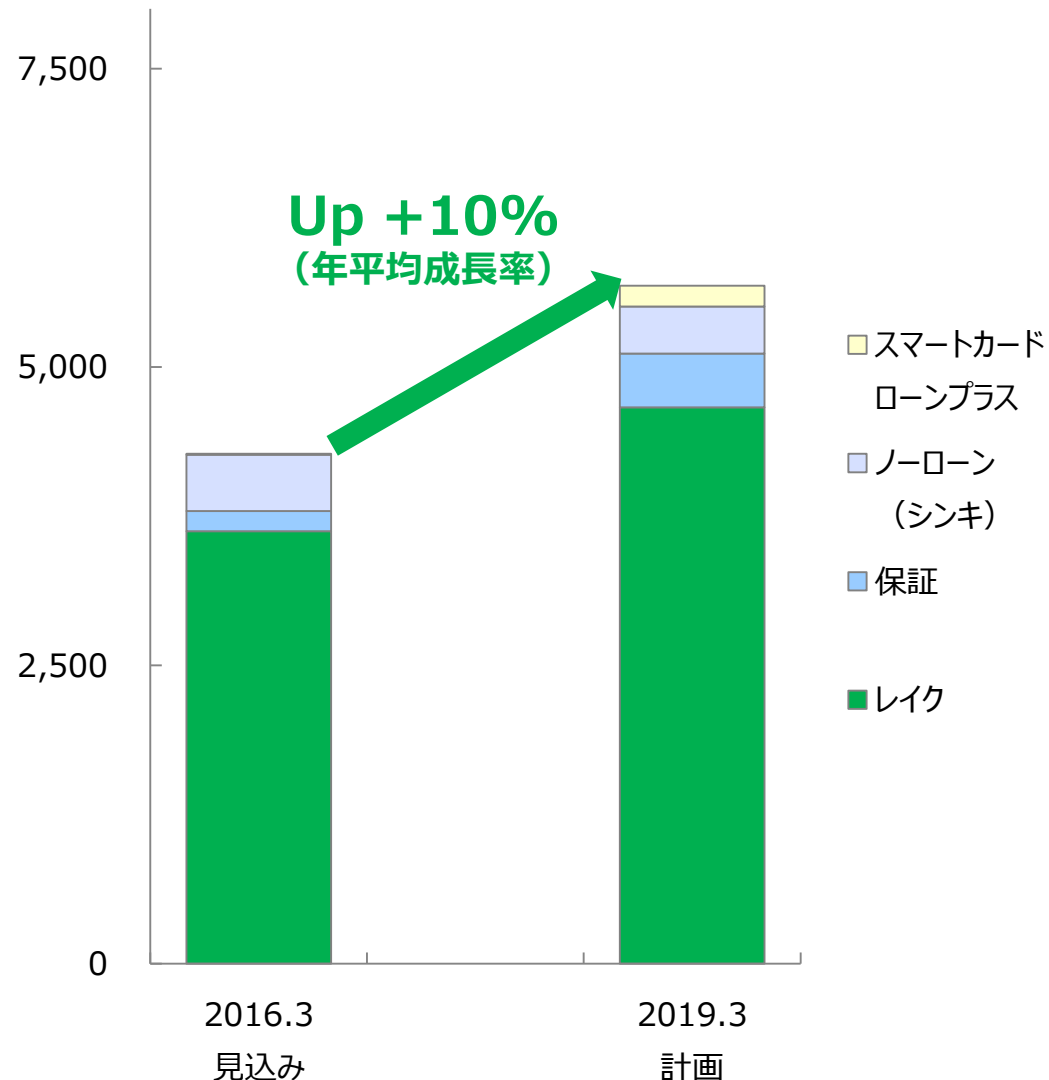
事業計画：成長分野～無担保ローン(2)

■ 主力の「レイク」には以下の施策により顧客数、残高を拡大

- ◆ 新規獲得拡大に向けて、適正な広告費の投下と広告効率向上により認知度を向上
- ◆ Web完結サービスや無人店舗の立地見直しにより利便性を向上
- ◆ 顧客の行動履歴の蓄積・分析による個客に応じたきめ細かいコンタクトを行うシステムと体制をAI（人工知能）の活用も視野に整備し、利用率・歩留率を向上
- ◆ 書類提出等のプロセス簡素化や商品性改定による競争力の強化を推進し、利用率、一人当たり残高を引き上げ

無担保ローン営業性資産残高

(単位：億円)

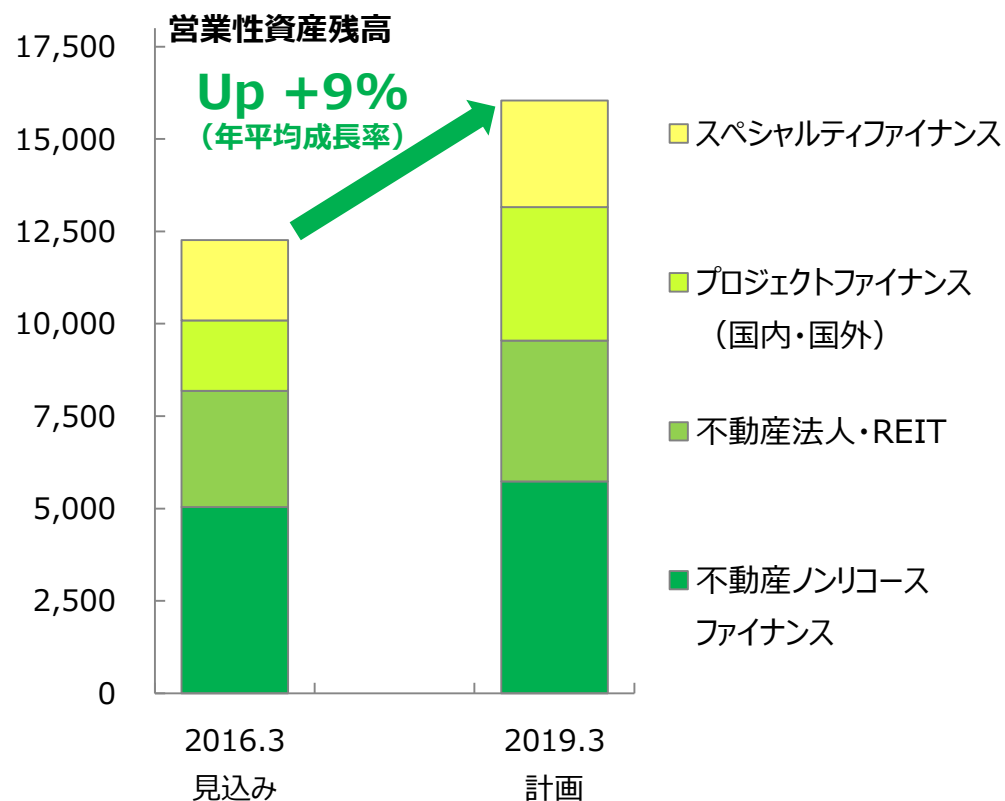


事業計画：成長分野～ストラクチャードファイナンス

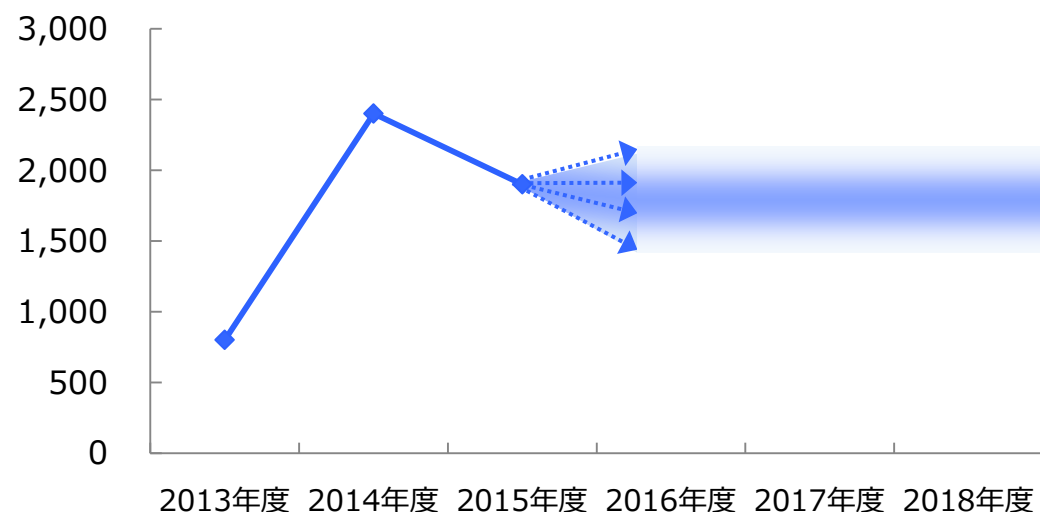
(単位：億円)

ストラクチャードファイナンス業務

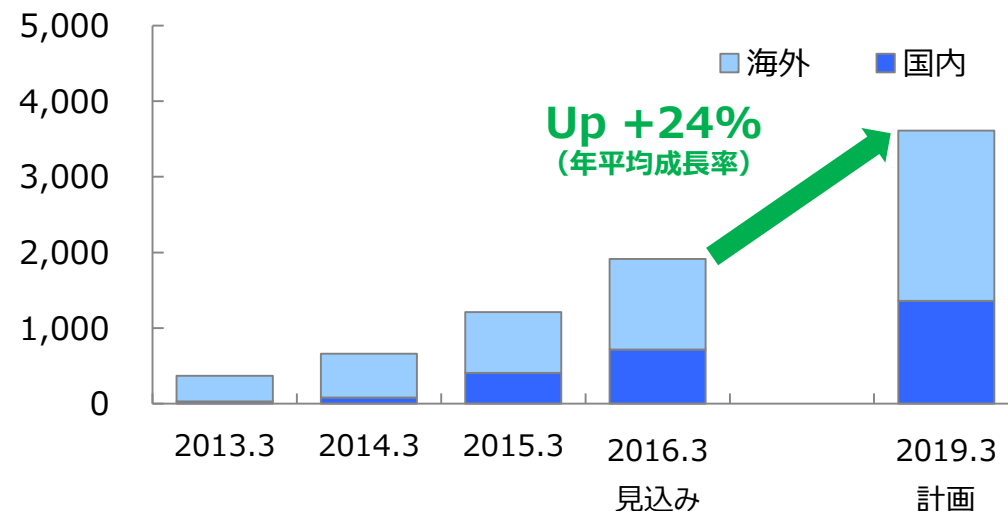
- 不動産ファイナンス：市況及びリスク・リターンを慎重に考慮した運営をしつつ、顧客ニーズに応じた迅速かつ柔軟な案件対応により、今後も毎期2,000億円前後の新規実行を見込む
- プロジェクトファイナンス：当行の持つ高度なリスク分析力、ストラクチャリング能力などの専門性を活かすことにより、国内外での広範な案件組成を見込む



不動産ファイナンス新規実行額



プロジェクトファイナンス残高 (国内・海外)



事業計画：安定収益分野 ～資産運用コンサルティング

新生銀行グループ個人のお客さま

新生銀行グループならではの商品・サービスの提供

科学的／統計的手法の活用によるアプローチの最適化
(情報テクノロジーとヒューマンタッチの融合)

付加価値の高い金融サービス(金融テクノロジー)

商品・サービス

- グループ機能を活用した商品・サービスの提供
- 複数世代に亘る運用・承継ニーズへの対応
- 小口化・小額化商品の拡充

NISA+ (プラス)

パワースマート住宅ローン
安心パックW

接客・接遇、 コミュニケーション

- SFC接客スキル、おもてなしマインドの一段の向上
- すべてのチャンネルで統一されたメッセージでの顧客対応
- 顧客属性に合致した情報提供、レコメンドの実現

リテールカ調査No.1

チャンネル

- チャンネル間の情報連携の強化
- デバイスの進化に積極的に対応
- 顧客分析とCRMの高度化による適切なチャンネルでのアプローチ

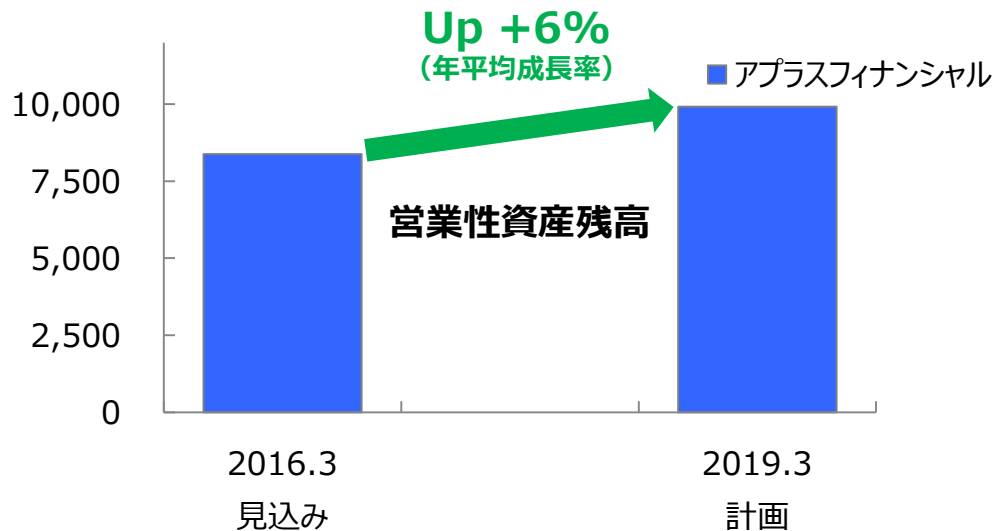
お客さまが望むチャンネルを通じ、
時間・空間の制約を超えて
商品・サービスを提供

事業計画：安定収益分野・戦略取組分野

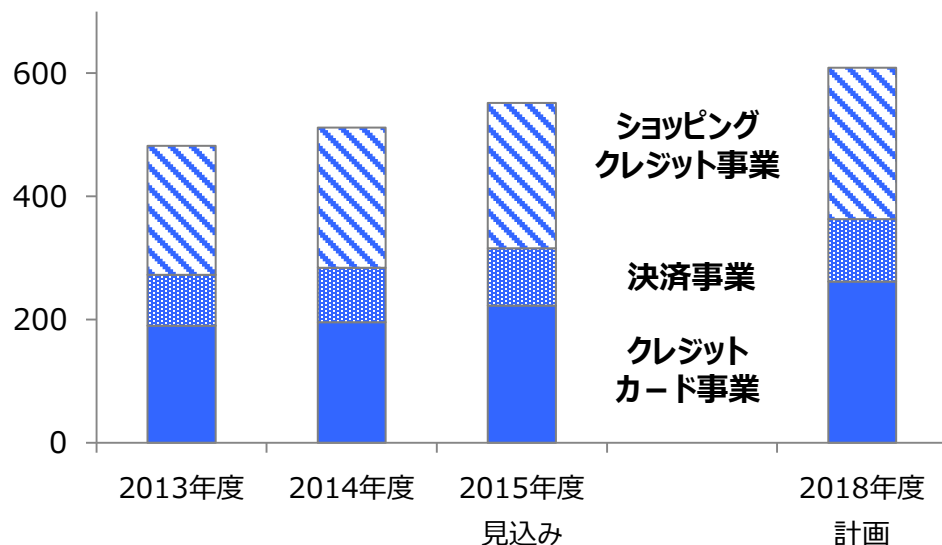
～クレジットカード、ショッピングクレジット、決済

(単位：億円)

クレジットカード・ショッピングクレジット・決済 業務



アプラスフィナンシャル主力3事業の営業収益推移



主要施策

グループ顧客基盤の活用・拡充

■ 顧客基盤の重層的活用

- ◆ グループ各社商品・サービスの当社顧客へのクロスセル
- ◆ 資産運用、資産・事業承継サービス等
- ◆ グループ融合による新商品・サービスの展開
 - ビジネスカード、プリペイドカード、資産運用商品等

■ アプラスの決済機能をグループプラットフォームとして活用

- ◆ 決済サービスのワンストップ対応（決済ゲートウェイサービス）
- ◆ 決済を起点とする顧客基盤の拡充、クロスセル

主要事業への取組

■ EC市場を主体とした決済ソリューションの提供

- ◆ 決済ゲートウェイサービスの提供
- ◆ プリカ事業の拡充等、新しい決済手段に対応する業務基盤の構築

■ Tポイント機能を活用した顧客基盤の一層の拡充

- ◆ Tポイント機能付提携カードの推進
- ◆ Tポイント機能を活用したクロスセル強化

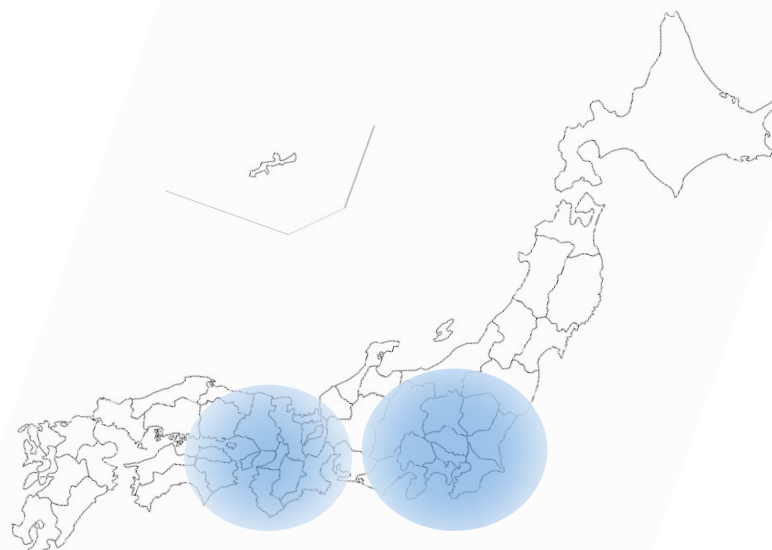
■ 顧客利便性、収益性、効率性を重視した、クレジットカード事業、ショッピングクレジットの展開

- クレジットカード
 - 顧客数の拡大に向けたクレジットカードの新規発行強化
 - リボルビング残高の更なる増加に向けた取組強化
- ショッピングクレジット
 - e-オーダー（申込のWeb化）などの付加価値の強化
 - 住宅リフォーム等住関連商品の推進強化

事業計画：安定収益分野・戦略取組分野～法人業務の選択的取り組み

事業法人業務の選択的取り組み

- 東京圏、大阪圏において事業法人向けの経営資源を重点投入し、営業力を強化
- 中堅企業及び将来の成長企業に対して、差別化した商品・サービスを提供することで顧客ベースを拡充
- グループの強みを活かした取り組み
 - デリバティブ取引など法人向け市場ソリューションで、付加価値を生み、差別化された商品を提供
 - 昭和リースとの協働によるビジネスの推進
 - 高齢化社会の進展を背景に増加する事業承継ニーズに対し、戦略的取り組みを強化



東京圏、大阪圏への経営資源の重点投入

戦略取組分野～事業承継ニーズへの対応

- 東京の未上場のオーナー系中堅・中小企業を対象に、新生プリンシパルインベストメントグループ（新生PIグループ）のノウハウを活用し、お客さまのニーズに応じた事業承継、転廃業支援に伴う投融資案件をオリジネート
- 当行グループが持つ、コーポレートローン、M&A、資産運用、リースなどの知見と機能も提供

事業計画：戦略取組分野～中小企業・小規模事業者向けソリューション

昭和リースの顧客基盤

- 中小企業取引に強みを持ち、中小企業、小規模事業者を含め約35,000の顧客を有する
- 提携戦略に基づくベンダーファイナンスの推進等により顧客数は順調に拡大中

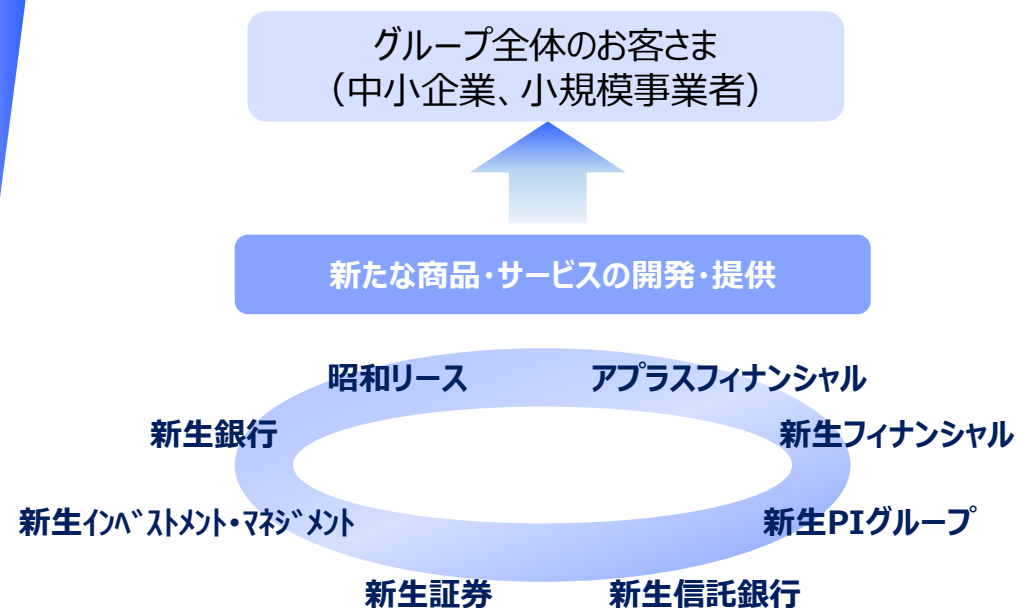
クロスセルの推進とグループ連携

- 昭和リース内でのクロスセルの推進（生命保険販売、バイセル、レバ商品販売など）
- グループ会社との協働による新商品開発・提供、資金需要発掘、地域金融機関との連携
- グループ会社間での顧客紹介

グループ融合による新たな価値の提供

中小企業、小規模事業者に対してグループ機能をワンストップに、ファイナンスサービスを提供

- アプラスの機能を活用し、小規模事業者に対する決済サービス（送金、代金回収など）を提供
- 小規模事業者の資金ニーズへの対応
- 経営者・事業主への資産運用商品の提供
- 新生PIグループの知見を活用した事業承継に関する課題解決



事業計画：戦略取組分野～地域金融機関との協働・連携

地域金融機関の運用ニーズに応える取組

- 当行が強みを持つストラクチャードファイナンスのシンジケーション
 - 地域における再生エネルギープロジェクトファイナンス
 - 不動産ノンリコースローン
- 金融機関向けの運用商品の提供
 - 仕組み預金/ローン、投資信託、デリバティブなど

地域金融機関との連携ビジネスの推進

- 地域金融機関の個人向けビジネスへのソリューション提供
 - 無担保ローン保証業務
 - 証券仲介、投資信託販売における連携
- 地域金融機関と連携した地方経済活性化、まちづくり支援の取り組みによりビジネス機会を拡大

協働・連携を通じた地域経済活性化への貢献（例）

強みを持つ
ストラクチャードファイナンス
分野のオリジネーション力

地域金融機関との
シンジケーション

地方における新たな
ファイナンス機会の提供

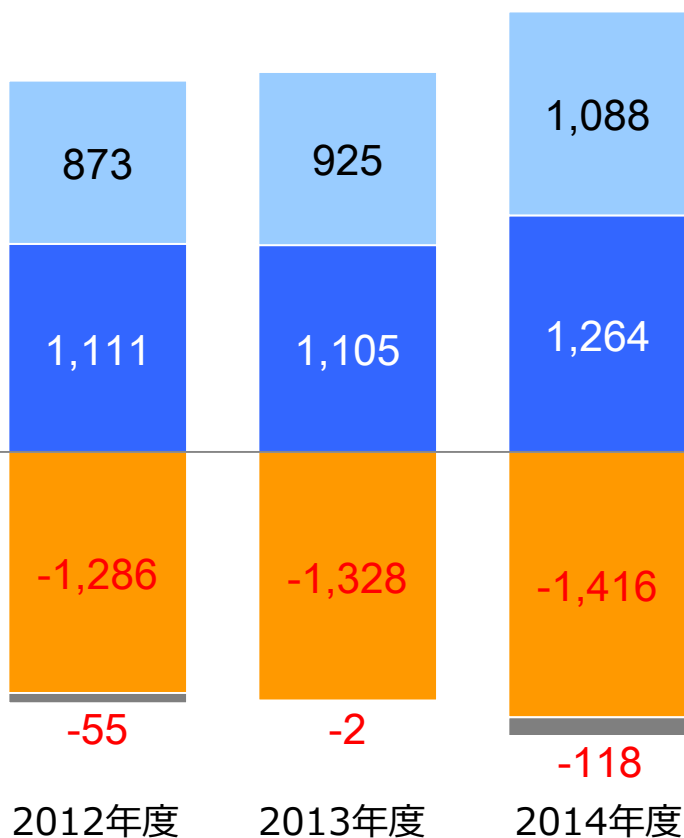
地域経済活性化
への貢献

別添：損益推移

(単位：億円)

業務粗利益、経費、与信関連費用

- 非資金利益
- 資金利益
- 経費
- 与信関連費用



与信関連費用加算後実質業務純益

- 与信関連費用加算後実質業務純益



親会社株主に帰属する純利益

- 親会社株主に帰属する純利益



別添： バランスシート

(単位：億円)

バランスシート (連結)

【連結】	2013.3	2014.3	2015.3
貸出金	42,924	43,198	44,612
有価証券	18,423	15,570	14,773
リース債権及びリース投資資産	2,035	2,277	2,270
割賦売掛金	3,658	4,219	4,591
貸倒引当金	△1,618	△1,373	△1,082
資産の部合計	90,293	93,211	88,898
預金・譲渡性預金	54,575	58,504	54,527
借入金	7,192	6,434	8,052
社債	1,742	1,772	1,575
利息返還損失引当金	349	2,082	1,702
負債の部合計	83,456	85,985	81,360
株主資本	6,263	6,651	7,285
純資産の部合計	6,836	7,225	7,537

別添：財務比率、1株当たりデータ

財務比率（連結）

	2012年度	2013年度	2014年度
経費率	64.6%	65.4%	60.2%
預貸率	78.6%	73.8%	81.8%
ROA	0.6%	0.5%	0.7%
ROE	8.6%	6.5%	9.8%

1株当たりデータ（連結）

	2012年度	2013年度	2014年度
1株当たり純資産	233.65円	247.82円	275.45円
1株当たり当期純利益	19.24円	15.59円	25.57円

別添：主要非財務データ

	2013.3	2014.3	2015.3
顧客数（千人、千口座）			
リテール口座数	2,701.3	2,776.1	2,856.8
新生銀行カードローンレイク	184.5	301.1	403.2
新生フィナンシャル 無担保パーソナルローン	476.2	386.1	320.9
シンキ 無担保ローン	92.6	85.9	86.9
アプラスフィナンシャル 有効カード会員数	6,499.5	6,002.7	5,815.6
チャンネル			
新生銀行 店舗数	43	39	35
提携ネットワーク ATM台数	N.A.	42,968	45,392
新生銀行レイク 無人店舗数	785	780	763
アプラスフィナンシャル 営業店舗数	35	37	37
従業員数¹（人）			
新生銀行グループ（連結）	4,863	5,064	5,300
新生銀行（単体）	1,931	2,030	2,186

¹ 従業員数は、嘱託、臨時従業員および海外の現地採用者を含みません。

免責条項

- 本資料に含まれる当行の中期経営計画には、当行の財務状況及び将来の業績に関する当行経営者の判断及び現時点の予測について、将来の予測に関する記載が含まれています。こうした記載は当行の現時点における将来事項の予測を反映したものです。かかる将来事項はリスクや不確実性を内包し、また一定の前提に基づくものです。かかるリスクや不確実要素が現実化した場合、あるいは前提事項に誤りがあった場合、当行の業績等は現時点で予測しているものから大きく乖離する可能性があります。こうした潜在的リスクには、当行の有価証券報告書に記載されたリスク情報が含まれます。将来の予測に関する記載に全面的に依拠されることのないようご注意ください。
- 別段の記載がない限り、本資料に記載されている財務データは日本において一般に公正妥当と認められている会計原則に従って表示されています。当行は、将来の事象などの発生にかかわらず、必ずしも今後の見通しに関する発表を修正するとは限りません。
尚、特別な注記がない場合、財務データは連結ベースで表示しております。
- 当行以外の金融機関とその子会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。
- 本資料はいかなる有価証券の申込みもしくは購入の案内、あるいは勧誘を含むものではなく、本資料および本資料に含まれる内容のいずれも、いかなる契約、義務の根拠となり得るものではありません。