

第二次中期経営計画 (2013年度～2015年度)

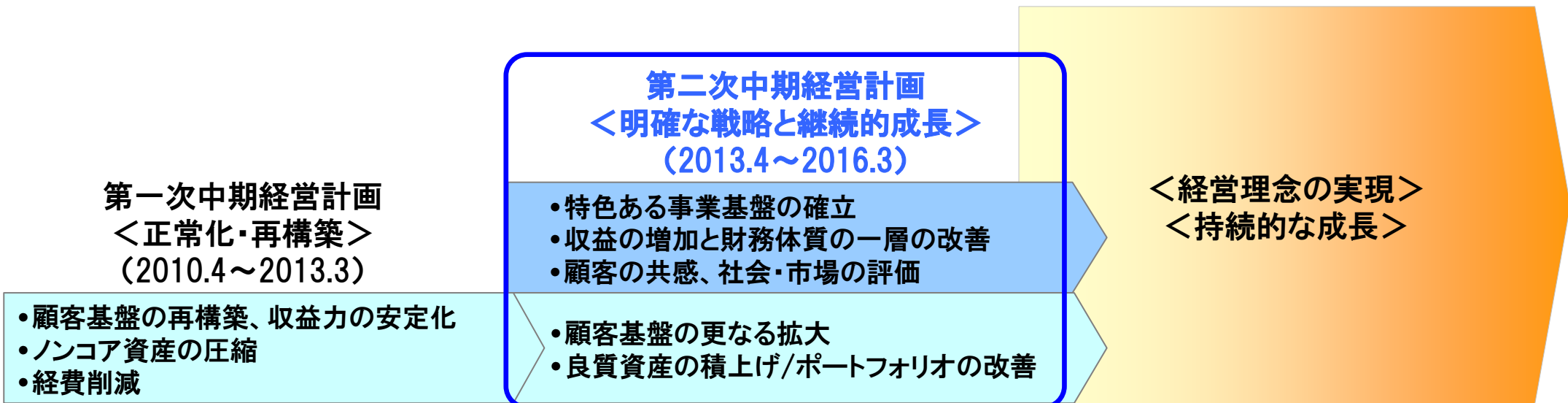
株式会社新生銀行
2013年3月18日

目次

■ 第二次中期経営計画概要	P3
■ 計数計画	P6
■ 個人向け業務基本戦略	P7
■ 個人向け業務ビジネス戦略	P8
■ 法人向け業務基本戦略	P12
■ 法人向け業務ビジネス戦略	P13
■ 資本政策	P17
■ 経営インフラ施策	P18
■ 新生銀行グループ事業一覧	P19

第二次中期経営計画概要：位置付け

- 第一次中期経営計画：過去の総括・反省を踏まえ「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」に注力した「正常化・再構築」のステージ
- 第二次中期経営計画：「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を基本方針としつつ、「明確な戦略確立と継続的成長追求」のステージへ発展



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概要：基本戦略

- 個人向け業務：コア顧客500万人の創造に向けた、新たなリテール金融モデルの実現
- 法人向け業務：事業参画を通じた企業・産業・地域の成長支援と、専門能力の強化・実践

新たなリテール金融モデルの実現

「顧客満足度の高い
商品・サービスの提供」
「コンサルティング力の強化」
「多面的な取引の推進」

個人向け業務

ローンビジネスの 拡大・発展

「住宅ローン商品などの拡充」
「信頼される貸し手として、無担保
カードローン市場における地位の確立」
「個人向け無担保カードローン保証
ビジネスの拡大」

グループ一体
となった運営

重点業種・分野における 差別化の推進

「医療・ヘルスケア」
「再生可能エネルギー」
「創業支援・企業再生支援」

法人向け業務

専門性のある分野 の一層の推進

「不動産ポートフォリオの再構築」
「事業再生関連ビジネスの拡大」
「地域金融機関とのネットワークの活用」
「ソーシング機能を含む、
マーケットソリューション能力の充実強化」

第二次中期経営計画概要：目標

目標

- 特色のある事業基盤の確立
 - 収益の増加と財務体質の一層の改善
 - 顧客から共感され、社会・市場から必要とされる金融グループへ
- 公的資金を受けている金融機関としての役割期待を認識し、社会的責任を全うする
 - 社会基盤たるシステムの安定稼働に努め、堅牢で安定的なシステム構築に取り組む

2015年度 財務目標

成長性	連結当期純利益	700億円
	キャッシュベース 連結当期純利益 ¹	760億円
収益性	RORA ²	1.0%程度
	経費率	50%台
	ROE	10%程度
健全性	普通株等Tier I比率 ³	7.5%程度
	不良債権比率(単体)	2%台

- 連結当期純利益目標は、2015年度には700億円、同キャッシュベース760億円へ

- 利益の絶対額だけでなく、高い収益性を追求し、かつ健全性の向上も同時に実現

¹純利益からのれんに係る償却額及び企業結合に伴う無形固定資産償却とそれに伴う繰延税金負債取崩を除いたもの

²RORA: 当期純利益/期末リスクアセット額

³バーゼルIII完全適用ベース

■ 業務粗利益

資金利益:各部門での良質資産の積上げと過去のキャンペーン円定期預金の満期到来により調達コストの低下も見込まれることもあり、増加の計画

非資金利益:仕組預金等の収益見積りにかかる変更のマイナスの影響があるが、事業再生関連ビジネスでの収益積上げや、顧客基盤の拡大・クロスセルの推進を通じた投資商品の販売強化により増加の計画

■ 経費

顧客基盤の更なる拡大に向けた戦略分野への資源投入と、システム整備による経費の増加を見込むも、業務の効率化についても並行して取り組み、経費の増加は業務粗利益の増加以下に抑え、経费率50%台を目指す

■ 与信関連費用

貸出資産の積極的積上げによる資産増に伴う一般貸倒引当金の増加を見込み、与信関連費用は増加の計画

	2013年度	2014年度	2015年度
業務粗利益	215.0	240.0	270.0
資金利益	115.0	130.0	145.0
非資金利益	100.0	110.0	125.0
経費	135.0	140.0	145.0
与信関連費用	20.0	30.0	40.0
当期純利益	48.0	55.0	70.0
キャッシュベース当期純利益	56.0	62.0	76.0

個人向け業務基本戦略:

■コア顧客500万人の創造に向けた、新たなリテール金融モデルの実現

グループ一体となった顧客基盤の拡大

- グループ全ての機能を活用したサービスを提供することでコア顧客を拡大
- 運用・決済・融資・コンサルティングなど幅広い接点を通じた、複数世代に亘る多面的な取引と安定した資金調達

新たなリテール金融モデルの実現

- 店舗・コールセンター・インターネット、それぞれの特性を活かしながらチャネル間の連携を強化
- 顧客視点に立った投資信託・仕組債などの商品・サービスを他社・他行に先んじて提供
- 親切的なコンサルテーションの基礎となるコンサルティング力の向上

ローンビジネスの拡大・発展

- 顧客ニーズをより深く理解した住宅ローン商品の拡充
- 信頼される貸し手として、無担保カードローン市場における地位の確立
- 目的ローン商品の品揃えと残高の拡大
- 地域金融機関との連携による保証ビジネスの拡大

海外戦略

- アジア地域での中間層の拡大に伴う、小口資金ニーズに対する無担保ローン、割賦等の活用検討
- 国内顧客の海外での資金運用ニーズへの対応も検討

個人向け業務ビジネス戦略：コア顧客

- 当行グループ各社の商品・サービスを、ニーズに合わせて自由に利用できる「コア顧客」を、現在の約250万人から2016年3月末時点には500万人に拡大することを目指す

個人部門顧客数(現状)

グループの全ての機能を活用したサービスを提供し、コア顧客を拡大

グループ顧客数:1,000万人

新生銀行
リテール
バンキング

新生
フィナンシャル

コア顧客
250万人

シンキ

アプラス
フィナンシャル

コア顧客の
拡大に注力

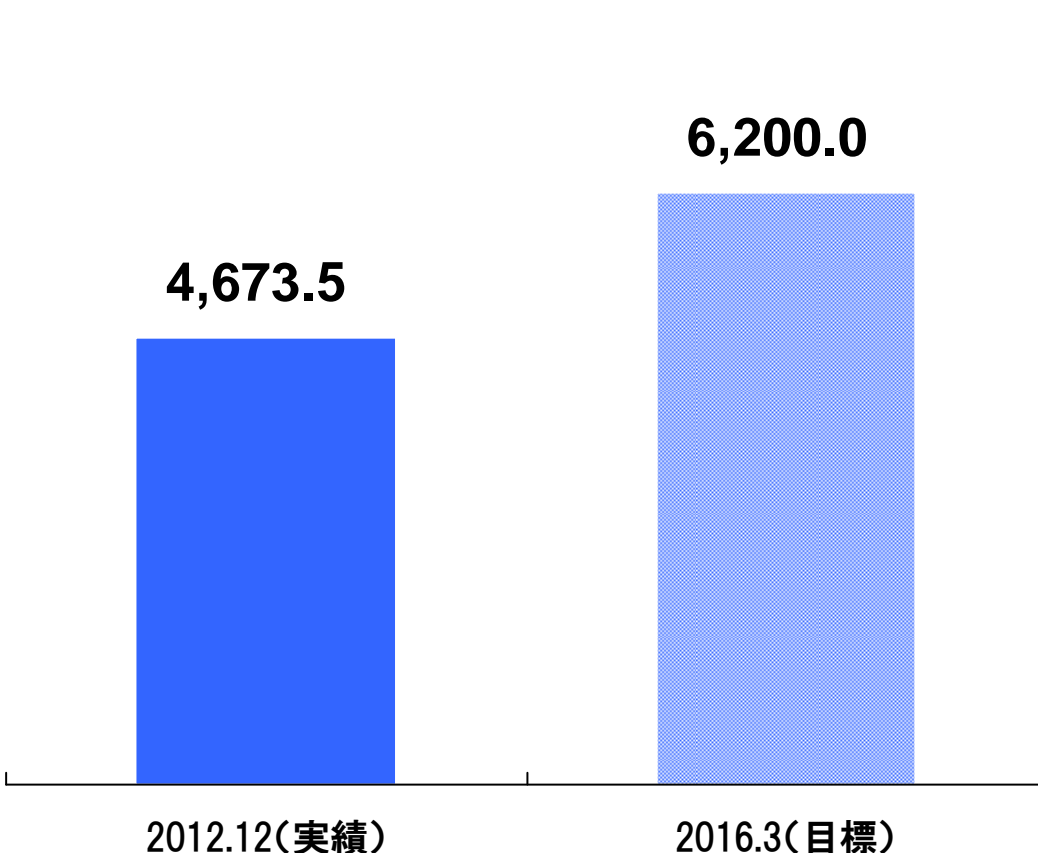


個人向け業務ビジネス戦略：リテール預金

(連結、単位：10億円)

- 資金調達の柱は引き続きリテール預金
- グループ全体の資産増加に合わせてリテール預金による資金調達を積極的に拡充

リテール預金残高目標



リテール預金戦略

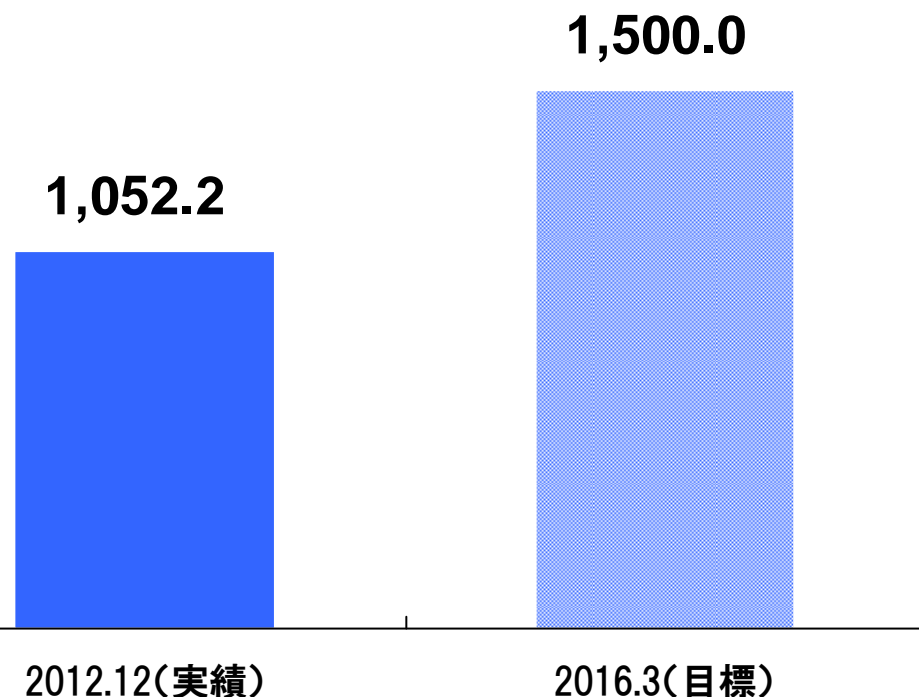
- チャンネル毎の特性を活かしつつ、顧客基盤の拡大によるリテール預金の安定的な増加を目指す
- 2週間満期預金や仕組預金など、当行の特色を活かした商品展開の更なる推進
- 過去に行ったキャンペーン円定期預金の満期償還に伴い資金調達コストも削減

個人向け業務ビジネス戦略：住宅ローン

(連結、単位：10億円)

- 住宅ローン残高の継続的な増加を目指す
- 金利競争には加わらず、顧客ニーズをより深く理解した住宅ローン商品の拡充に注力

住宅ローン残高目標



住宅ローン戦略

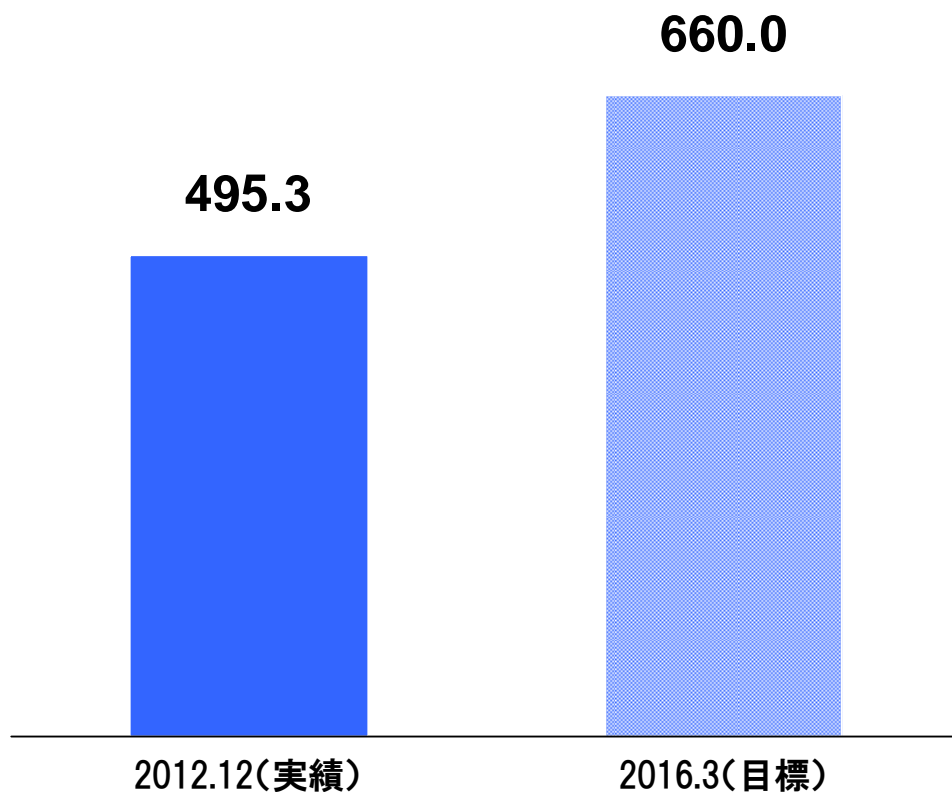
- 借換に対する潜在需要は大きく、引き続き借換需要を着実に取り込む
- 金利競争には加わらず、他行には無いユニークな商品性を活かした差別化戦略を継続
- 顧客ニーズをより深く理解した住宅ローン商品を拡充し、住宅ローンビジネスの更なる拡大を目指す

個人向け業務ビジネス戦略: コンシューマーファイナンス

(連結、単位:10億円)

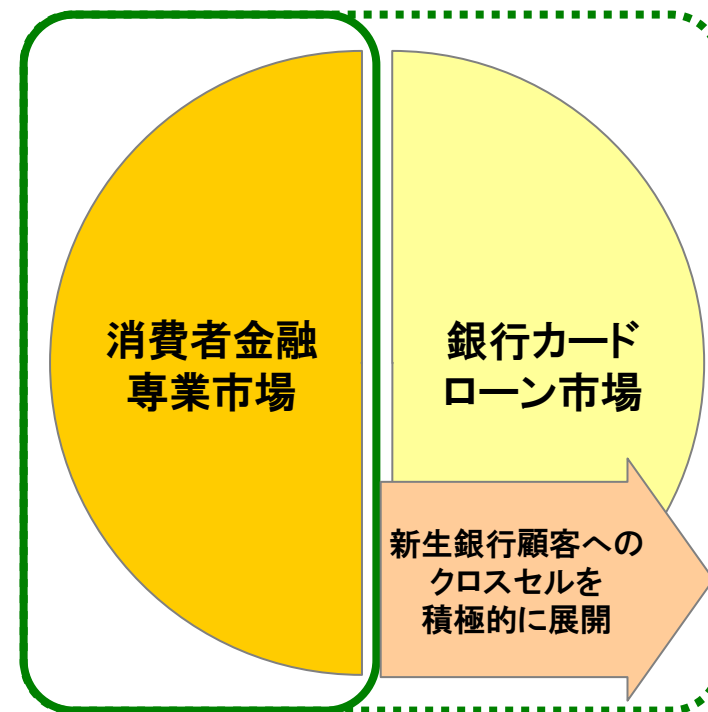
- 消費者金融専門市場に加え、銀行カードローン市場の積極的取り込みにより、コンシューマーファイナンス貸出残高の年間10%程度の増加を目指す

コンシューマーファイナンス貸出残高¹目標



¹新生銀行カードローン レイクを含む

消費者金融専門市場から銀行カードローン市場にアプローチを拡大



• 2012年度までは、消費者金融専門市場でのプレゼンス確保に注力

• 2013年度以降は、更に銀行カードローン市場へ積極的にマーケティング

法人向け業務基本戦略:

■事業参画を通じた企業・産業・地域の成長支援と専門能力の強化、実践

グループ一体となった機能の提供

- 顧客の問題を、自らの課題として取り組む「事業参画」アプローチを基本とし、顧客の事業展開から派生する多面的な収益獲得モデルを構築
- グループ各社の有する金融機能を活用したソリューションを当行グループ顧客に加え、地域金融機関ネットワークを通じて企業・産業・地域に提供

重点業種・分野における差別化の推進

- 「医療・ヘルスケア」「再生可能エネルギー」「創業支援・企業再生支援」を重点分野とし、当該分野における知見・ネットワーク・金融機能の融合による最高のサービスを提供し、成長・発展を実現

専門性のある分野の一層の強化

- 不動産ポートフォリオの再構築と収益の確保
- 今後成長が見込まれるストラクチャードファイナンス分野での新たな取り組み強化
- 金融円滑化法終了後の対応で、他の金融機関等と連携し、当行グループの事業再生ノウハウを提供
- マーケットソリューション能力の充実・強化

海外戦略

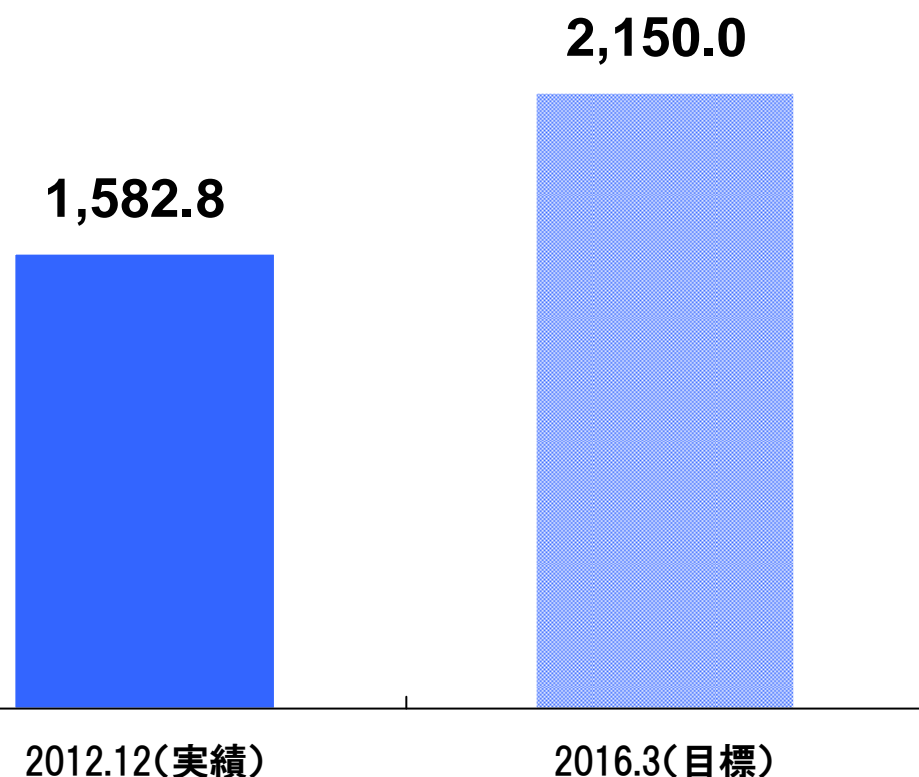
- 地域金融機関、海外現地金融機関と連携し、事業法人の海外展開を支援
- 欧州・オセアニアでのPFI、日系案件を中心とした優良プロジェクトへの取り組み
- 豪州などでの優良不動産案件への参加、韓国における事業再生関連ビジネスの拡大

法人向け業務ビジネス戦略：法人営業

(連結、単位：10億円)

- 顧客の問題を、自らの課題として取り組む「事業参画」アプローチを基本に、法人営業体制の強化と顧客基盤の拡大により事業法人向け貸出残高を積上げ
- 成長戦略分野における中核顧客群の獲得・関係深耕と当行プレゼンスの確立

法人営業貸出残高目標



法人営業戦略

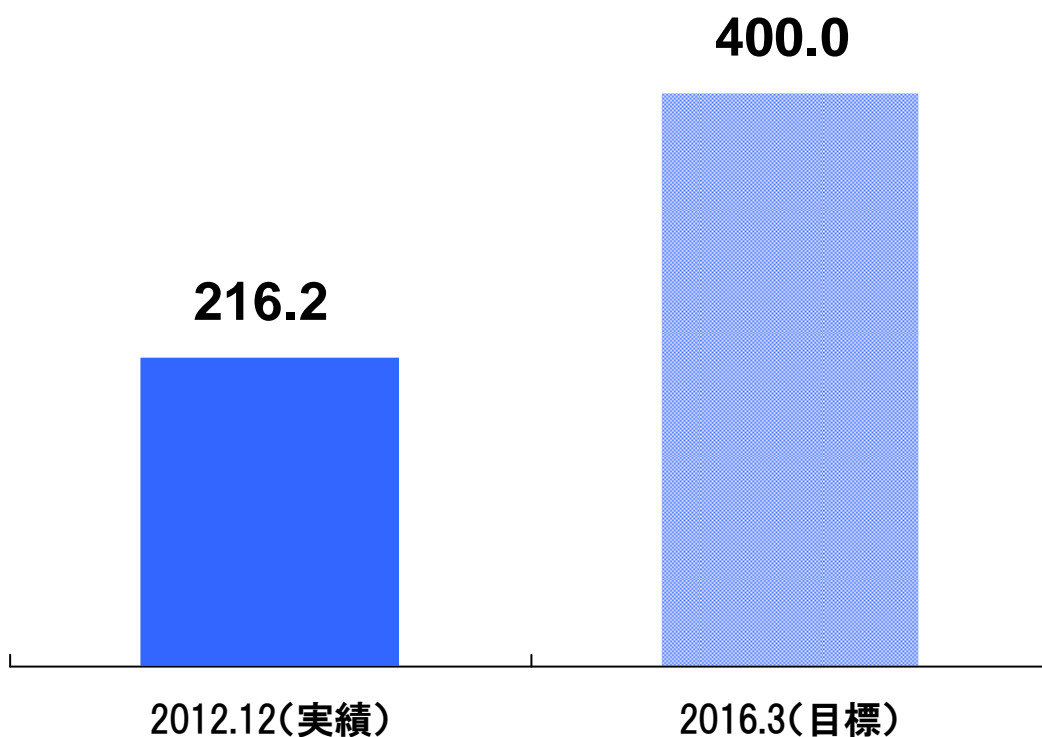
- VBI戦略に基づくマネジメントソリューション提供(資金・資本・人材・情報など)と、一部事業リスクのテイクを含めた実践的な支援による顧客の成長事業支援を強化
- 「医療・ヘルスケア」、「再生可能エネルギー」、「創業支援・企業再生支援」の重点分野に経営資源を投入し、中核顧客群を獲得・関係深耕

法人向け業務ビジネス戦略：スペシャルティファイナンス

(連結、単位：10億円)

- ストラクチャードファイナンスにおける豊富な経験と高い金融技術を活かし、国内外のプロジェクトファイナンスを拡大
- 市場ニーズに対応したレバレッジド・ファイナンスやM&Aファイナンスへの取り組みを拡大

スペシャルティファイナンス³残高目標



ビジネス機会の開拓

- 日系スポンサーやインフラ投資スポンサーとのリレーションを活用し、アジア・オセアニア地域の資源・電力・再生エネルギー・インフラ関連取引および欧州地域のPPP²/PFI³関連取引を拡大
- 国内再生可能エネルギー関連プロジェクトへの多面的な取り組み(ファイナンス及びそのアレンジ、アドバイザー等)
- MBO⁴/LBO⁵に加え、クロスボーダーM&A関連のファイナンスを拡大

¹ スペシャルティファイナンスには、プロジェクトファイナンスやレバレッジドファイナンスなどのストラクチャードファイナンスが含まれる

² Public Private Partnership

⁴ Management Buyout

³ Private Finance Initiative

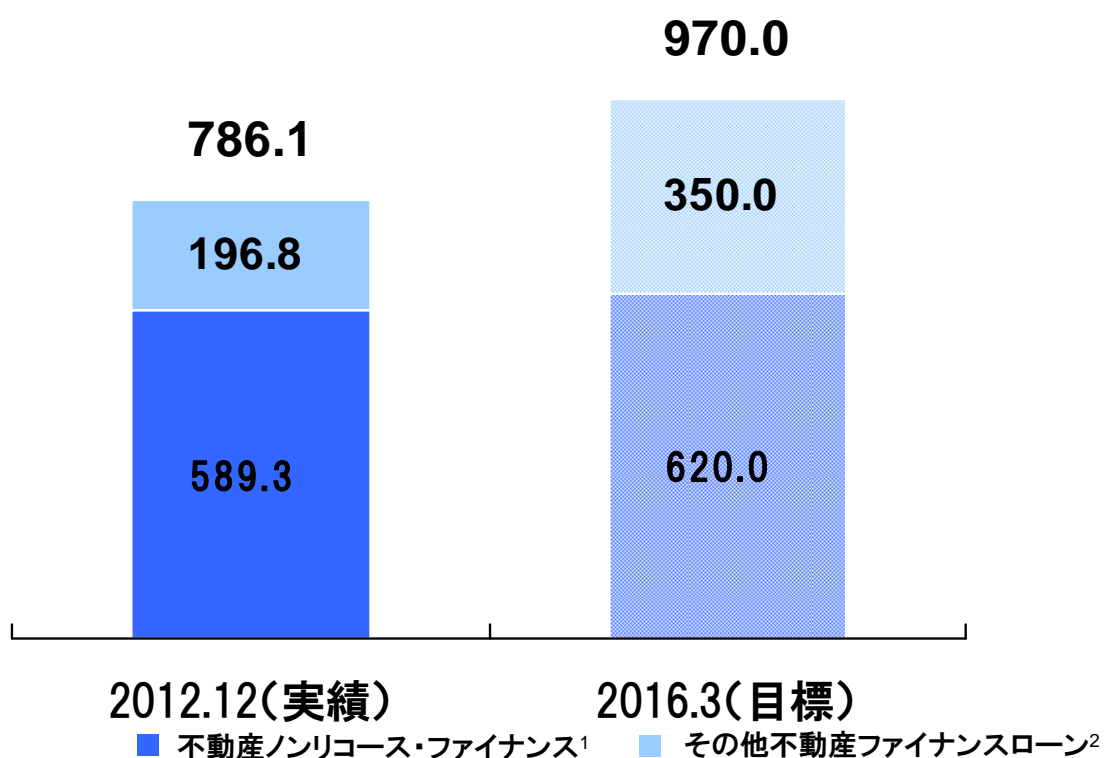
⁵ Leveraged Buyout

法人向け業務ビジネス戦略：不動産ファイナンス

(連結、単位：10億円)

- 不動産ポートフォリオ再構築を進める結果、ノンリコース・ファイナンス残高は横ばい水準を想定するも、その他不動産ファイナンスローンでの残高増加を見込む

不動産ファイナンス残高目標



不動産ファイナンス戦略

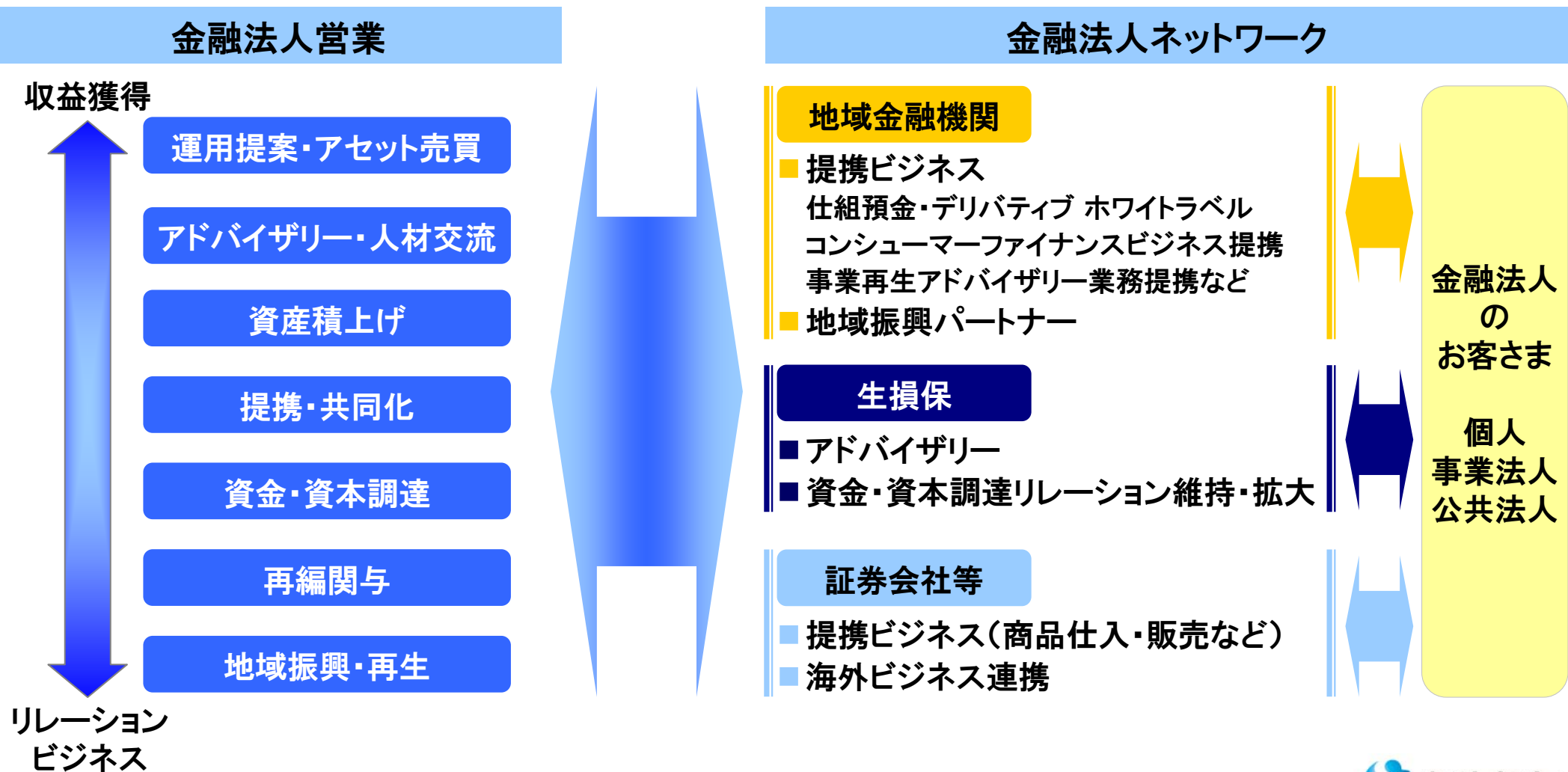
- ノンリコース・ファイナンスは、適正なリスクリターンの新規案件を獲得していくことで、収益の確保とポートフォリオの質の改善を図る
- 不動産法人向けローンは、顧客基盤の拡大を図るべく、既存顧客との取引深耕および優良新規先との取引開始に注力
- J-REITは、政府の「日本再生戦略」に則った規模の拡大が期待でき、その動きに合わせた残高の積上げを図る

¹ 不動産ノンリコース・ファイナンスには、私募債および買入金銭債権などによる形態も含まれる

² その他不動産ファイナンスローンには、不動産法人向けおよび不動産投資法人(REIT)向け貸出などが含まれる

法人向け業務ビジネス戦略：金融法人

- 金融法人への多面的な機能提供による取引深耕と業務協調の推進
- 強固な金融法人ネットワークを通じた提携ビジネス推進と収益基盤の確立



資本政策:

- バーゼルⅢ国際統一基準(完全施行ベース)で普通株式等Tier I比率7.5%程度を目指す
- 普通株式配当は期末配当1株当たり1円の実施を基本方針とする

普通株等Tier I比率目標

2012.12
(推計値)
(バーゼルⅢ¹)

2016.3
(目標)
(バーゼルⅢ¹)

普通株等
Tier I比率

7.0%弱

7.5%程度

資本政策

- 規制上、当行は国内基準行であるが、国際統一基準も意識した経営を行い、2016年3月末時点の普通株等Tier I比率は7.5%程度を目指す
- 自己資本の充実・強化は、主として内部留保の積上げにより実現
- 不良債権の削減を通じ自己資本控除となる調整項目の削減もプラスに寄与する見込み
- 優先出資証券や劣後債の期限前償還は、引き続き経済合理性に則って判断

¹ 経過措置を適用しない国際統一基準完全施行ベース

経営インフラ施策:

■第二次中期経営計画の実行を支える経営インフラの整備

- リスク管理: リスクテイク能力の強化、フレームワークの高度化、リスクカルチャーの一層の深化
- ITシステム: システムの安定稼働、堅牢で安定的なシステム構築

リスク管理

- リスク管理フレームワークの高度化
 - 適切なリスクリターン運営
- ビジネス展開に即したリスク管理
 - 専門性の向上とリスクコントロール
 - 審査手法の向上、プロセスの改善
- 全行的案件審査力の向上
 - 銀行全体の審査力の底上げ(OJT等)
 - 人材の強化
- 外部規制の変化への対応
 - 信用リスク・市場リスク・流動性リスク

ITシステム

- 重要業務を中心とする現行システムの稼働安定化
 - 重要システムの総点検
 - 新たなバックアップセンターの整備
- 経営方針に沿った次期システムの基本方針確立と構築着手
 - 優れた技術と堅牢性の確保
- ビジネス戦略に合致した性能・品質を有するシステムの効率的な提供



個人向け業務(個人部門)

法人向け業務(法人部門、金融市場部門)

コンシューマーファイナンス本部

リテールバンキング本部

法人部門

金融市場部門

新生銀行カードローン レイク

リテール預金

事業・公共法人営業

金融法人営業

無担保ローン・信用保証

投資信託

不動産ファイナンス

市場営業



仕組債

スペシャルティファイナンス

ウェルスマネジメント

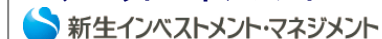
無担保ローン



保険

VBI(バンチャー・バンキング・イニシアチブ)

アセットマネジメント



クレジットカード・ショッピングクレジット・決済



住宅ローン

ヘルスケア・ファイナンス

証券(証券化、仕組債)



不動産担保ローン

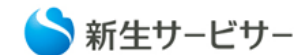


海外送金

プライベートエクイティ



事業再生関連ビジネス
(金銭債権売買・管理・回収)



信託(ABS、MBS、不動産信託)



リース(リース、動産マネジメント)



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。