

新生銀行 統合報告書

2017年4月1日～2018年3月31日

2018

Where We Go?

新生銀行グループはどこを目指すのか



14 CEOメッセージ

一步先を行く金融グループであり続けるために

22 財務担当役員メッセージ

2017年度の決算概要/
2018年度の財務運営方針/
総還元性向の維持・向上に向けて



CEOメッセージ



代表取締役社長

工藤 英之

一歩先を行く金融グループであり続けるために

グループの持つ強みと経営資源を最大限活用することによって、
社会の変化に応じて出現する「満たされていないニーズ」に応える、
新生銀行グループ独自のビジネスモデルを一層進化させます。

社会課題と金融を取り巻く環境変化

金融機関を取り巻く経営環境は、社会・経済・金融のさまざまな面で変革期にあります。伝統的ビジネスの収益性低下に加え、テクノロジーの急激な発展を受けて、金融業界は新しい顧客価値を創造できるエリアの模索という課題と機会に直面しています。これがビジネスモデルの差異化をもたらし始めています。

日本社会の課題として、少子高齢化による労働力不足や格差社会の広がりがあげられます。それに伴って、雇用の流動性・多様性が加速する中で、フリーランサーや兼業・副業などの新たな働き方が増え、日本で働く外国人労働者も過去最高に達しています。新生銀行グループは、従来の手法では金融商品・サービスが十分に届きにくい潜在的な顧客セグメントの

中にある「満たされていないニーズ」に対し、金融の面からのサポートに取り組んでいます。また、地球規模の課題である「環境・エネルギー問題」についても、新生銀行グループでは、東日本大震災後の国内の再生可能エネルギー導入ニーズにプロジェクトファイナンスを提供するカタチで先駆的に取り組んできています。

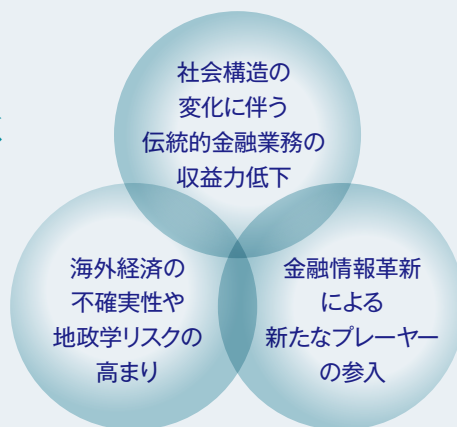
環境認識

マクロ環境の変化

- 少子高齢化の加速
- 格差社会の深刻化
- 気候変動に起因する災害やエネルギー問題



金融機関を取り巻く環境の変化



CEOメッセージ

金融環境の変化

金融業界では、大きく3つの変化が起こっています。

ひとつ目は、伝統的な金融業務の収益力低下です。日銀のマイナス金利政策や金融とITを高度に融合させたフィンテックの台頭などにより、預金を集めて貸し出すだけの伝統的な商業銀行のビジネスモデルでは、大きな付加価値を生まなくなっています。

2つ目の変化は、フィンテックの発展と、関連した異業種からの新たな参入です。金融機関とは異なる切り口で保有するデータを活用する事業会社が、金融機関の競合相手にもなり得ます。他方、金融機関は規制上、非金融業に容易に進出できないことから、異業種による金融業への参入は大きな脅威になる可能性があります。しかし、金融機関自身もフィン

テックを活用したエコシステム(経済生態系)の中に入ること、既存顧客に対してこれまでにない価値を提供したり、満たされていないニーズを持つ新しい顧客セグメントを見つけ、彼らの価値向上を支援したりすることができるという意味では、フィンテックによって起こしうるイノベーションに対して高い期待を持っていることも事実です。

3つ目の変化は、海外を中心とする地政学的なリスクの高まりです。国内外の金融機関がネットワークでつながっているうえに、仮想通貨のように、明確な金融規制が存在せず、かつ容易に国境を越えうる価値の貯蔵・決済手段が登場しています。リーマンショックの時のように、特定の国で発生した問題が瞬時に世界中に伝播する怖さは決して低減しておらず、そのリスクは違うかたちでむしろ拡大していると認識しています。

新生銀行グループの事業戦略と強み

新生銀行グループは、メガバンクとも地銀とも異なる独自の立ち位置にあります。情報・金融の両面でテクノロジーの強みを活用し、「満たされていないニーズ」を先んじて発見し、応えていくために新しい挑戦をしています。



キーワード

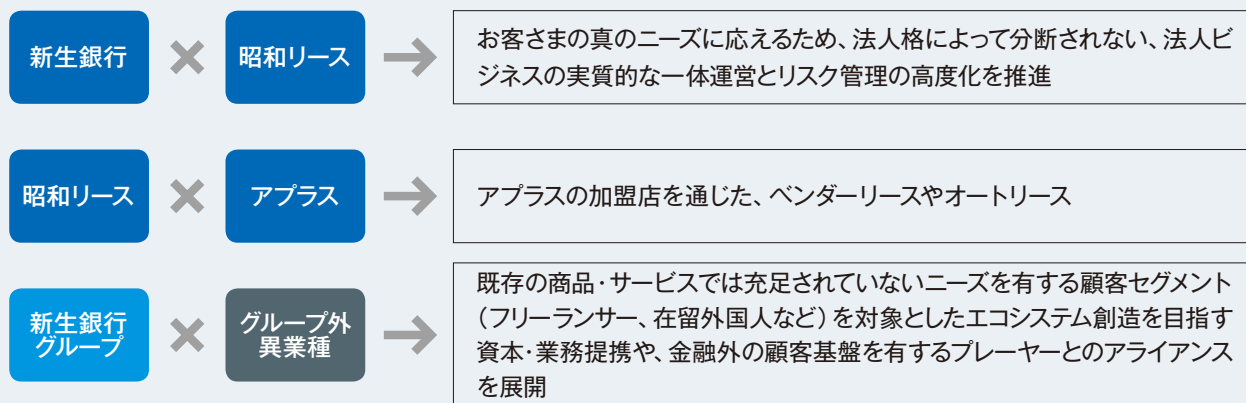
- ① 社会(S)：既存の商品・サービスでは充足されていない金融ニーズへの対応
- ② 環境(E)：再生可能エネルギー分野のマーケットリーダー
- ③ 東南アジアでの成長機会の取り組み

新生銀行グループの独自性は、顧客起点の実需に対して、情報テクノロジー・金融テクノロジーの両面を駆使し、専門性の高い商品やサービス、ソリューションを提供できる点にあります。従来型の商品・サービスでは満たされていない、しかも必ずしも顕在化していない「ニーズ」に商機を見出し、高い収益性と市場の成長が見込まれる事業に対して先駆的に取り組むことで、顧客への付加価値創造を目指しています。

「情報テクノロジー×金融テクノロジー」の具体例として、AIやビッグデータの活用を目的に、データ解析を得意とする

業態をまたいだビジネスの融合

お客様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する



企業とフィンテック合併会社、セカンドサイト株式会社を設立しました。また、2018年度から運用を開始するグループ統合顧客データベースなど、新たなサービス提供に向けたツール整備を進めています。これらは、グループ内の多様な経営資源を有機的に連携させると同時に、どのようなお客さまに、どのようなニーズが潜在的に存在し、そのニーズがどのような形態で行動として表れるのか、それにどのように応えたら顧客の「痒いところ」「痛いところ」に一番手が届くのか、といった発想で活用していきます。顧客ニーズとグループ機能がうまくマッチしたところこそが、新生銀行グループが社会課題に対して価値を提供できる分野であり、我々独自のビジネスモデル構築の出発点になります。具体的な一例としては、フリーランス人材へのアプローチがあります。フリーランサーは2030年には2,000万人を超えるという予測もありますが、定期的・安定的な過去のキャッシュフローの持続に依拠した従来型の金融機関では、フリーランサーの資金ニーズに十分に答えられません。しかし、フリーランサーを取り巻くエコシステムは、小口ファイナンスに知見を持ち、ビッグデータやAIを活用する我々のような独自性のある金融機関にとって大きな可能性を秘めています。2017年には、当行はクラウドソーシングの

大手事業会社であるランサーズ株式会社と、フリーランス人材向けの金融商品やサービスの開発を目的に資本業務提携しました。今後、フリーランサーの労働市場における存在感が高まる中で、我々もフリーランサーを取り巻くエコシステムに入り、これまで行き届かなかった顧客にソリューションを提供することで、このエコシステムにさらなる好循環が生まれるのではないかと考えています。

金融テクノロジーにおいては、付加価値の高い金融サービスの提供として、ストラクチャードファイナンス業務に注力しており、成長分野と位置づけています。特に、プロジェクトファイナンスでは、事業から生み出されるキャッシュフローに基づくファイナンスという当行が培ってきた専門性を応用し、再生可能エネルギー分野で多くの実績を上げています。環境問題とエネルギー問題は、重要な社会課題のひとつであり、新生銀行グループは、再生可能エネルギープロジェクトファイナンス分野のマーケットリーダーとして、このビジネスを通じて、再生可能エネルギーの安定的な成長と社会課題の解決に向けて貢献していきます。（⇒詳細はp68～70参照）

CEOメッセージ

海外市場では、高い成長性が見込まれる東南アジアを中心に、顧客基盤を持つ現地の金融機関と提携し、小口ファイナンス事業を展開していきます。すでにベトナムで大手民間商業銀行と消費者金融ファイナンス事業を推進する合併会社を設立し、順調に顧客数を伸ばしています。新生銀行

グループがこれまで蓄積してきた消費者金融ファイナンスの経験やノウハウ、人材、金融テクノロジーなどをパッケージで提供することで、東南アジア諸国の成長に貢献し、ビジネスの拡大を目指します。

一歩先を行くビジネスモデルを実現する経営インフラ

一歩先を歩き続けるためには、変化する環境への対応力が重要です。環境変化の中でビジネス機会や世の中のニーズに応える方法を新しく見つけていく力として、業態にとらわれないビジネス機能の組み合わせ方や、法人格をまたいだ異種人材の融合に取り組んでいます。



キーワード

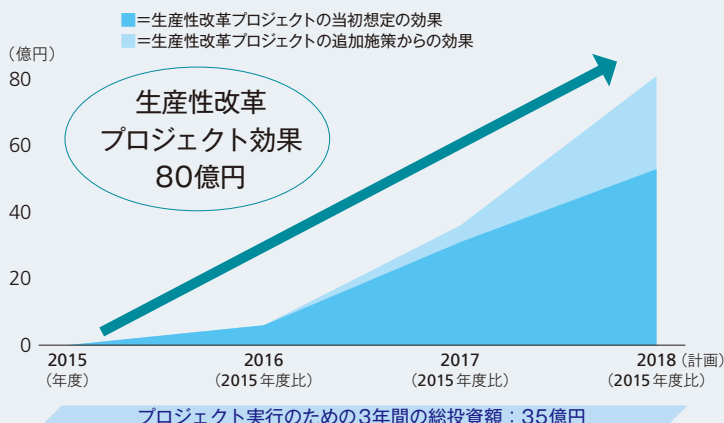
- ① ガバナンス(G)：銀行とグループ会社の間接機能統合と高度化
- ② グループ内外の業態をまたいだビジネスの融合によるダイナミズムの創出

柔軟な組織としての強みを発揮

お客様のニーズの変化に対し、十分に定めるためには、単に優秀な人材をかかえ込むだけでなく、足りない要素があればグループ内外から補うことが重要です。つまり、固定化された業態感覚にとらわれない、ニーズを根源に遡って把握する理解力と、ニーズへの最適な応え方を実現するためのダイナミックな発想力が欠かせません。第三次中期経営計画の戦略

経営インフラの融合

管理機能の統合によるオペレーションの効率化の追求と全面的な生産性向上を狙う



本社間接機能や事務機能を中心に集約による効率化と高度化

- グループ本身体制
- オペレーションの見直し
- 拠点の見直し(統合・移転)
- 間接物件費の削減

フロント業務を中心に、ビジネスのあり方を含む見直し

- 店舗戦略・運営の見直し
- 商品・サービスの見直し

テクノロジーを活用したさらなる効率化

- コールセンターのサービス自動化機能の導入など
- AI・RPA等さらなる活用



のひとつであるグループ融合はそのための取り組みの一環です。

2017年4月、新生銀行グループの融合を強化し、有機的に連携を機能させるための基盤整備として、仮想グループ本社を銀行に設置し、グループ会社にある間接機能を統合しました。これは、統合によってグループ・ガバナンス体制を強化し、間接機能の高度化や生産性・効率性の向上を目指すためだけでなく、その先に、お客さまのニーズに対してグループ全体のビジネス機能を再編成し、最適なソリューションを提供することを目指したものです。

一般的に、金融機関は新しいリスクを避けようとする一方、取り慣れたリスクには鈍感になるというDNAを持っていますが、大きなパラダイムシフトが起こる中、しかも変化のスピードが加速する中で「誰よりも先に変化しないと、世界に自らの居場所がなくなる」ことに皆気づきつつあります。

新しいアイデアに挑戦しようという時、伝統的な金融機関には、試行錯誤を繰り返しながら改良していくというアジャイル(agile：俊敏な)な発想がありませんでした。考えられるリスクを徹底的につぶしてから、万全を期してスタートする。

金融機関にはそういうやり方が染みついているので、それを
変えることは、発想の基本を変える、カルチャーを変えること
に近いものがあります。カルチャーを変える触媒のひとつとして、
新生銀行グループ内の多様性を活かすこと、その中でも、女性
活躍推進が大きなテーマです。女性社員の高級職位への登用
という目に見えるテーマのみならず、性別に関係なく、健全に競争
できる環境を整え、社員がそれぞれの能力を十二分に発揮で
きる機会を提供し、一人ひとりがやりがいを持って働く。その
結果、自己と組織が成長していくことこそが実現したい状態です。
その意味で、イノベーション、ひいては企業価値創造の源泉
である多様性を活かすことを経営としてコミットし、各種施策を
展開しています。一例として、グループ女性活躍推進委員会の
設置と多様な働き方を推進するための兼業・副業の解禁
を実施しました。(⇒詳細はp46～47、p64～65参照)

新生銀行グループは、発想法を変えるというチャレンジを、
グループ本社設置による組織の融合、グループ内外の業態
をまたいだビジネス融合、多様性の推進を通じて、まさに試行
錯誤で取り組んでいるところです。そして、その成果は目に見
えるかたちで少しずつ実現しています。

CEOメッセージ

資本政策と公的資金返済

2017年度も前年度に引き続き利益を計上し、資本の蓄積も進捗しました。利益の拡大と公的資金返済原資の蓄積に加え、ビジネスモデルに対する高い評価の獲得、株主還元の拡大などをバランスよく組み合わせ、経営に対する信頼感を醸成し、資本市場からの評価を持続的に高めていきたいと考えています。

キーワード

- ① 「株主指向」の取締役会による強固なガバナンス
- ② 公的資金返済のための資本の蓄積と株主価値の向上

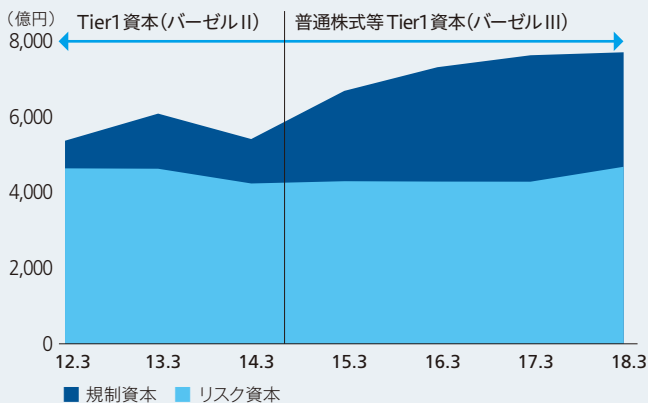
新生銀行の取締役は7割以上が社外取締役であり、資本市場や株主から寄せられる期待に応えることを非常に重視しています。そのため、取締役会での議論は真剣勝負であり、執行側がギリギリまでテストされチャレンジされる、厳しいものとなっています。(⇒詳細はp48～62参照)

資本市場からの株主還元に対する期待に応える一方で、公的資金注人行として、その返済原資を蓄積する必要があり、トップとしては短期的には矛盾しかねない両者のバランスを踏まえた資本運営を行わなければなりません。しかしながら、

中長期的には資本に対するリターンを上げ、一株当たり価値を上げていくことで、両者の目的は一致するはずのものです。つまり、公的資金を受けるにあたって当行が発行した優先株式がすでに普通株式に転換されていることを踏まえると、公的資金を返済するためには、返済原資を蓄積すると同時に一株当たり価値を高め、成長できるビジネスモデルであることを資本市場に評価してもらうことが重要です。

この点、ここ数年で、事業の「選択と集中」により強みのある事業領域に経営資源を優先配分してきたことで基礎的収益力を向上させてきた結果、資本の蓄積と総還元性向の向上を両立させてきました。今後は、この努力の継続に加え、ノンオーガニックな成長戦略も含めた取り組みによる資本に対するさらなる高いリターンの実現と、ビジネスモデルに対するより高い評価を獲得し、経営に対する信頼感を一層向上させ、資本市場からの評価を高めたいと考えています。

規制資本とリスク資本の推移



総還元性向の推移

(年度)	2014	2015	2016	2017
総還元額 (A)	26億円	126億円 ¹	125億円	155億円
親会社株主に帰属する当期純利益 (B)	678億円	609億円	507億円	514億円
総還元性向 (A)/(B)	4%	21%	25%	30%

(注) 1. 昭和リースの完全子会社化に係る自己株式取得(20億円)を除く。

ステークホルダーへのメッセージ

法人や個人の活動を支える金融機能の重要性は、今後も変わらないでしょう。しかし、社会やお客さまのニーズの変化などを背景に、銀行の役割やあり方もより広い意味での金融機能の再定義の中で、変わっていくはずですが、当行グループは、そうした変化を敏感にとらえ、先陣を切って取り組む金融グループとなり、株主価値の最大化に努めてまいります。

キーワード

- ① 変わりゆくニーズに誰よりも早く気づき、実行する
- ② 社会(S)：金融システムの“足らざるところ”を補う存在へ

社会の中の満たされていないニーズをとらえ、対応できる柔軟性を持つ当行グループは、事業展開で他の金融機関に比較して、有利な立ち位置にあります。金融システムの足らざるところはいつの時代も存在し、我々はそこを補っていくことのできる存在です。

金融ビジネスは、すでに銀行や既存のノンバンク業態だけのものではなく、さまざまな異業種が参入しています。もち

ろん、銀行には預金という特別な調達手段があり、預金者を保護する義務がありますが、銀行を特別視する社会的な認識は徐々に薄れていくでしょう。銀行を含む金融機関は、合従連衡やアライアンスなど多様なかたちをとりながら、さまざまなお客さまのニーズに応じていくようになるはずですが、その中で生き残っていくのは、伝統的なビジネスモデルに固執しない金融機関であるはずですが、私はそうした取り組みをどこよりも早く実行し、新生銀行グループを、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えできる金融グループにしていきたいと考えています。

今後も新生銀行グループの従業員一同、一層の努力を重ねてまいりますので、ステークホルダーの皆さまの引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。



2018年7月

工藤英之

代表取締役社長
工藤 英之

財務担当役員メッセージ

グループ経営戦略に基づく 経営資源配分の最適化を推進します

グループ企画財務 チーフオフィサー
平野 昇一

業務粗利益は、2,320億円となり、2016年度の2,285億円から**35億円増加**しました。

経費率は、**61.5%**となり、2016年度の62.3%から改善しました。

実質業務純益は、894億円となり、2016年度の860億円から**33億円増加**しました。

普通株式等Tier1比率(国際統一基準、完全施行ベース)は、**12.2%**となりました。

金融再生法に基づく開示不良債権比率(単体ベース)は、**0.17%**となりました。

2017年度の決算概要

▶ 損益の状況

業務粗利益は2,320億円となり、前年度の2,285億円から35億円増加しました。

- 資金利益は1,287億円で、コンシューマーファイナンス業務の貸出業務の伸長などが寄与し、前年度の1,222億円から64億円増加しました。
- 非資金利益は1,032億円で、前年度の1,062億円から29億円減少しました。2017年度は、法人営業業務や昭和リースにおける保有株式の売却益の計上、プリンシパルトランザクションズ業務における持分法投資利益および法人営業業務における手数料収入の増加がありました。一方で、前年度にあった大口有価証券売却益の剥落に加え、2017年度はALM業務における国債等債券売却益およびリテールバンキング業務における資産運用商品販売などに伴う手数料収入の減少などもあったことから、非資金利益全体では減少しました。

経費は1,425億円となり、前年度の1,424億円から1億円増加しました。業務基盤拡充を図るためのシステム費および広告費が増加する一方、生産性改革プロジェクトの推進に伴い人件費など諸費用の逓減に努め、経費率は61.5%となり、2016年度の62.3%から改善しました。

与信関連費用は、372億円となり、前年度の318億円から53億円増加しました。これは、法人業務での個別貸倒引当金の繰り入れおよび消費者金融業務全般の貸出残高増加に伴い、貸倒引当金の繰り入れが計上されたことなどによるものです。

その他利益では、消費者金融ファイナンス子会社各社の利息返還損失引当金の充分性について精査を行い、合計で60億円の利息返還損失引当金の戻入益を計上しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、514億円となり、前年度の507億円から6億円増益となりました。

▶ 資産および負債

資産は、9兆4,566億円となりました。

- **貸出金**は、2017年3月末比625億円増加し、4兆8,959億円となりました。法人向け貸出、住宅ローン

は減少となったものの、ストラクチャードファイナンス業務、消費者金融ファイナンス業務における貸出残高が増加したことによるものです。

- **有価証券**は、2017年3月末比1,088億円増加し、1兆1,235億円となりました。

負債は、8兆6,006億円となりました。

- **預金・譲渡性預金**は、2017年3月末比2,041億円増加し、6兆670億円となりました。預金調達に占める安定的な個人預金の比率は80%と引き続き高水準となっています。

▶ 自己資本および資産の質

普通株式等Tier1比率（国際統一基準、完全施行ベース）は、12.2%となり、自己資本比率は引き続き十分な水準を確保しています。

金融再生法に基づく開示不良債権（単体ベース）は、2017年3月末比19億円減少しました。不良債権比率は0.17%となり、引き続き低水準を維持しています。

損益の状況(連結)

(年度)	単位：億円		
	2017	2016	増減
資金利益	1,287	1,222	64
非資金利益	1,032	1,062	-29
業務粗利益	2,320	2,285	35
経費	-1,425	-1,424	-1
実質業務純益	894	860	33
与信関連費用	-372	-318	-53
与信関連費用加算後実質業務純益	521	541	-19
税金等調整前当期純利益	554	517	36
親会社株主に帰属する当期純利益	514	507	6

財務担当役員メッセージ

2018年度の財務運営方針

2018年度は、海外を中心とする政治経済状況および金利環境について注視しながら、グループ戦略に基づく経営資源配分の最適化に向けた財務運営を引き続き推進していきます。成長分野である個人向け無担保ローンとストラクチャードファイナンスからの収益基盤を盤石なものにするとともに、オペレーションの効率化・高度化による生産性向上を図り、経費率のさらなる改善を進めていきます。

2018年度の業績計画について、業務粗利益の増加と、経費のシステム更改やマーケティングに伴う費用増加を生産性改革プロジェクト効果で、概ね打ち返すことを見込んでいます。与信関連費用は、2017年度の法人業務での個別貸倒引当金の繰り入れが2018年度には剥落することを主因に、改善を見込んでいます。この結果、2018年度の与信関連費用加算後実質業務純益および親会社株主に帰属する当期純利益とも、2017年度から増益を計画しています。

総還元性向の維持・向上に向けて

近年の着実な利益計上により、公的資金の返済原資としての資本蓄積が進捗している一方、公的資金は普通株式へ転換されていることから、公的資金返済のためには、返済原資を蓄積することに加え、当行に対する株式市場からの評価を高め、株価を向上させることが重要と認識しています。

こうした考え方にに基づき、2017年度には、2016年度利益に対する還元として、100億円の自己株式取得を実施しました。また、2018年5月には、2017年度利益に対する還元として、130億円もしくは1,300万株を上限とする自己株式取得を発表しました。その結果、配当と自己株式取得を合計した総還元性向は30%へ向上します。

今後も、公的資金返済原資の着実な蓄積を前提に、国内銀行の一般的な総還元性向の範囲内でその総還元性向の維持・向上を目指します。

総還元性向

(年度)	2014	2015	2016	2017
総還元額(A)	26億円	126億円 ¹	125億円	155億円
親会社株主に帰属する当期純利益(B)	678億円	609億円	507億円	514億円
総還元性向(A)/(B)	4%	21%	25%	30%

(注) 1. 昭和リースの完全子会社化に係る自己株式取得(20億円)を除く。

2018年度業績計画(2018年5月11日公表)

(億円)

