

企業価値向上のための戦略

ステークホルダーの皆さまへ	10
CFOメッセージ	16
第二次中期経営計画の総括	18
第三次中期経営計画の概要	19
第三次中期経営計画の成長分野	20
無担保ローン	20
ストラクチャードファイナンス	21
グループ融合対談	22
当行役員のご紹介	30



ステークホルダーの 皆さまへ

代表取締役社長 工藤 英之

これまでの中期経営計画の総括

「第一次中計および第二次中計の成果と課題に真正面から向き合うことが、第三次中計策定の起点となっております」

第一次中期経営計画(以下、「第一次中計」、平成22年度～平成24年度)は、リーマンショックを契機とする世界規模の金融危機で傷んだ当行の財務基盤を立て直すことが最重要課題でありました。そのため、過去の問題債権処理を集中的に行うことで、リスクアセットの残高を減らすと同時に、普通株増資による資本増強も行い、自己資本比率の改善を進めました。過去の問題債権から発生する非経常的な損失要因を除くなど当行の財務基盤に対する大手術により、収益安定化に向けた体制整備を行うとともに、新たな業務展開による収益多様化への取り組みとして、銀行による無担保カードローン事業(「新生銀行カードローンレイク」)を開始しました。このような成果の一方、業務粗利益や資産残高の点から見ると成長軌道に乗ったとは言い難い状況でありました。

第二次中期経営計画(以下、「第二次中計」、平成25年度～平成27年度)は、「特色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」の3つを目標に掲げ、個人向け業務・法人向け業務ともに、縮小均衡から反転攻勢へ舵を切りました。その結果、個人向け業務においては、無担保カードローン残高が市場成長を上回るペースで成長し、法人向け業務においては、再生可能エネルギーを中心とするプロジェクトファイナンスが新たな芽を出しました。また、経済環境の改善をとら

え、効果的な投資利益の実現や第一次中計期間中に処理した不良債権の最終処分への進展に伴う与信関連費用の戻り益の実現により、親会社株主に帰属する当期純利益は、第一次中計期間に引き続き黒字計上を継続しました。その結果、資本は着実に積み上がり、また、不良債権比率は他行と比較しても良好な水準まで改善するなど、財務の健全性が一層進展するといった成果が見られました。

しかしながら、競争が激化する日本の金融業界において、多くのビジネスエリアに幅広く経営資源を投下した結果、他社にはない商品やサービスを提案・提供できる、いわば当行がその存在価値を発揮できるような強みのあるビジネスエリアに経営資源が十分行き届かない結果を招きました。また、そのこともあり、当初計画した大幅な業務粗利益の伸長を実現できず、第二次中計の経営指標である経費率は目標を達成することができませんでした。

こうした課題や成果について正面から向き合い、当行がこれからもお客さまから選ばれる金融グループであり続けるために、今後3年間においてどのような経営の舵とりが必要なのか、当行が本来持っている強みや特長は何か、もう一度徹底的に見つめ直すことが平成28年度から始まる第三次中期経営計画(以下、「第三次中計」)を策定するにあたっての起点となっております。

新生銀行グループの中長期ビジョン

「中長期的な目線で見た、 新生銀行グループが目指すベクトルを示すことが大事」

現在そして将来の金融機関を取り巻く経営環境の厳しさを踏まえると、足元の計画に加え、もう少し長い目で新生銀行グループが目指すべき方向性、すなわち、中長期ビジョンが必要だと考えました。そのビジョンでは、進むべき方向性を明確に示し、新生銀行グループの求心力のよりどころとなるような内容としたいと強く思い、以下のような中長期ビジョンを掲げました。

中長期ビジョン

- 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

一点目は、銀行業務に加え、新生銀行グループ会社の持つ無担保ローン、カード、信販、決済、リースなどのノンバンク業務を、業務を担う会社単位ではなく、それらを利用するお客さまの目線でもう一度再編成し、グループのシナジーを出していこうという思いで策定しました。新生銀行グループの主要グループ会社は、買収によってグループ傘下に加わったという経緯もあり、ビジネス面でも管理面でも、これまで真の意味でグループ全体の経営資源を有効活用できていない側面がありました。そこで、一度、会社あるいは法人という単位あるいは概念を取り払って、それぞれの会社がこれまで蓄積してきた顧客基盤、データ、知見などをどのように有機的に結び付けられるのか、お客さまに対してどのような商品・サービスの組み合わせが可能なのか考えてみたとき、その潜在可能性は非常に大きいと思います。そして、この潜在可能性を発揮することが、お客さまにとっての価値の創出であり、したがって経営にとって大きなタスクであり、新生銀行グループの成長機会の源泉であると考えています。

二点目は、今やっている業務やオペレーションの状態がベストなものと思わず、無理や無駄はないか、どうしたらそれを取り除けるのか考え、創意工夫を凝らして、生産性や効率性をもっと追求していこうという思いで策定しました。ここでは、価値創造のための意味のある活動を行うことで、個人の能力が最大限発揮され、結果として、組織も活性化されることを企図しております。そういう意味から、人的資源の有効活用やインクルージョン&ダイバーシティ(Inclusion & Diversity)も欠かせない要素です。

三点目は、これらの点を実現していくと、企業価値が向上するので、ステークホルダーに報いることができ、また、企業価値の向上に貢献する従業員にも自信、充実感、矜持が芽生え、新生銀行グループとしての企業文化が形成されます。こうした過程で形成される企業文化は、簡単には揺るがない新生銀行グループのコアバリューになってもらいたいという気持ちを込めております。

この中長期ビジョンに向けて、平成28年度からの3年間で取り組む経営計画が、第三次中計となります。

第三次中期経営計画

「第三次中計は、『新生銀行グループの強み』×『市場の成長性』による事業の『選択と集中』を行い、再現性・安定性の高い利益の伸長に注力する」

第一次および第二次中計の成果と課題、経営の方向性である中長期ビジョンを踏まえ、第三次中計の戦略は、当然ながら、新生銀行グループの強みや特長に基づいている必要があります。それでは、そもそも強みや特長は何か、差別化の源泉は何か、という点について改めて考えてみると、大きく2つあると思っております。

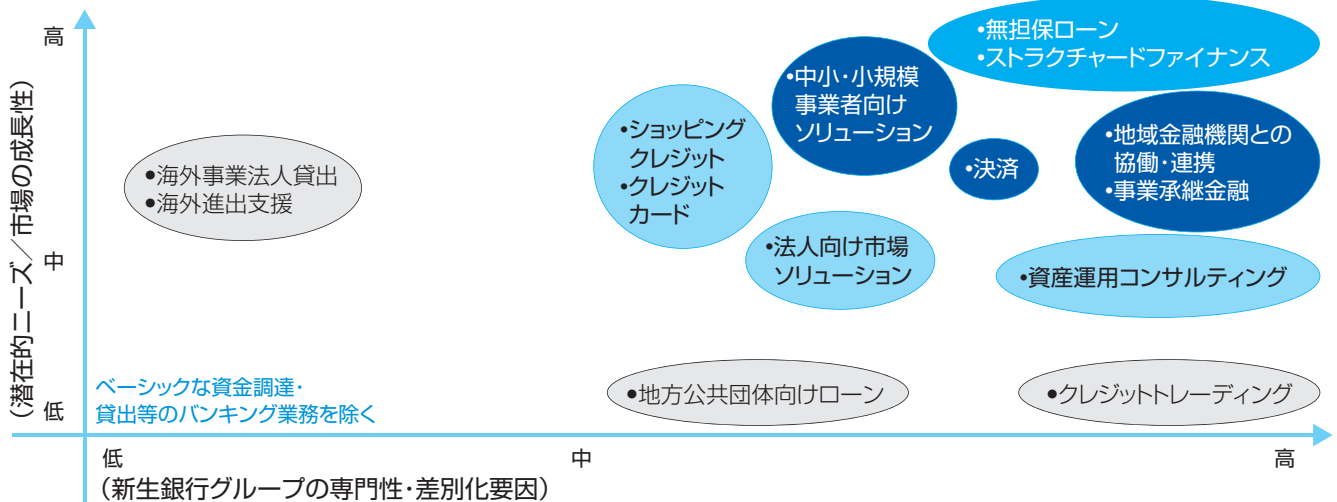
一点目は、情報テクノロジーや科学的、統計的な手法を活用したビジネスで、例えば、無担保ローンや決済、マルチチャネルを活用したリテールバンキングなどいわゆる大量のトランザクションデータを扱う業務です。この大量データを分析する統計手法や処理する情報技術は、主に個人のお客さまや小規模事業者のお客さまを顧客とする小口金融の分野で、その

強みを発揮します。この分野は新しい金融技術との親和性も高いことから、情報技術をフルに活用して先進のサービスで利便性を提供していくことは、差別化にもつながります。

二点目は、金融テクノロジーを使ってそれぞれのお客さまに対してテラーメイドで付加価値を提供するビジネスで、例えば、ストラクチャードファイナンス、事業承継、成長企業や創業の支援などの法人向け業務、資産運用コンサルティングなどの個人向け業務があげられます。

新生銀行グループの強みが発揮できるこうしたビジネスと、そのマーケットの成長性を掛け算した結果、ビジネスを以下の4つの区分に分類し、事業戦略マップに落とし込みました。

事業戦略マップ



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り組み分野や、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

事業の「選択と集中」を行った結果、個人向け業務では無担保ローン、法人向け業務ではストラクチャードファイナンス（不動産ファイナンス、プロジェクトファイナンス）について、新生銀行グループの強みがあり、かつ、マーケットの成長性を見込める分野と位置づけ、経営資源を積極的に配分することとしました。

具体的な施策を申し上げますと、無担保ローンは、「新生銀行カードローン レイク」(以下、「레이크」)、「新生銀行スマートカードローン プラス」、「ノーローン」の3ブランドの特性を活かし、丁寧な顧客セグメンテーションにより、残高増加と利益拡大を目指します。特に、레이크は、新規顧客獲得の拡大に向けて、適正な広告費の投下と広告効率の向上により、ブランド認知度をより一層向上させていくとともに、お客さまのアクセスや手続きの面でもっと利便性を追求していきたいと考えております。

ストラクチャードファイナンスについては、不動産ファイナンスの分野はもともと当行が高いプレゼンスを持っておりますが、不動産市況やリスクとリターンバランスなどを慎重に考慮した運営を行いながら、ヘルスケアやホスピタリティ施設など今後成長が見込め、かつ、当行の専門性を発揮できる案

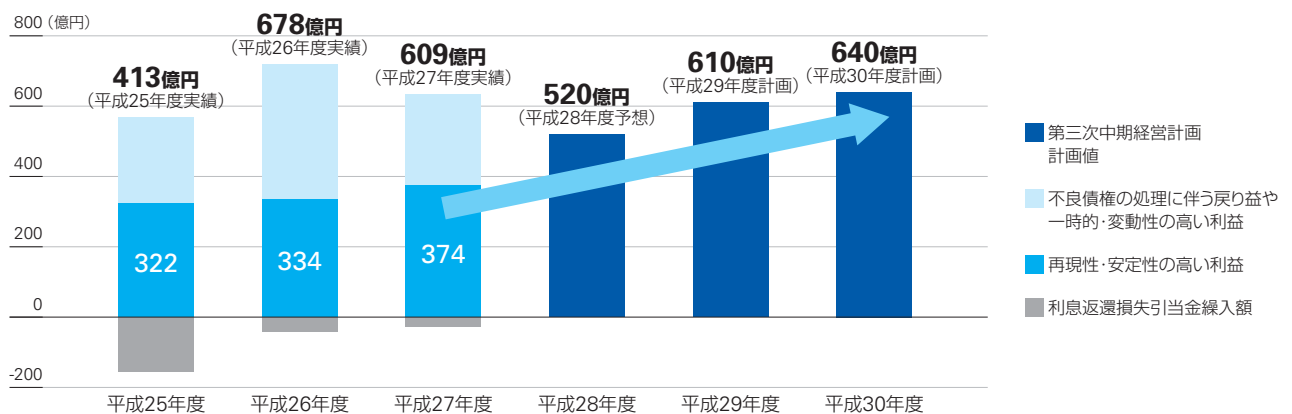
件を軸に新規獲得を行っていきます。国内のプロジェクトファイナンスは、東日本大震災後の再生可能エネルギー開発の中で、メガソーラー(太陽光発電所)プロジェクトを中心に案件を実行してきました。今後は、太陽光にかぎらず、風力、地熱、木質バイオマスなど電源の多様化が見込まれますので、当行の持つ高度なリスク分析力、案件組成能力などの専門性を活かすことにより、残高増加と利益拡大を目指します。

これらの成長分野は、営業性資産残高が年平均10%程度増加する計画ですが、環境変化や計画の進捗に合わせた柔軟な経営資源配分を行い、動的な経営管理を行っていくつもりです。

また、ビジネスの成長を支える経営インフラとして、環境変化や計画進捗に応じた柔軟な経営資源の再編や有効活用、無理や無駄を省き、社員や組織の潜在力が最大限発揮されるような事業運営体制、そして、新生銀行グループの一体運営を可能にするグループガバナンスを構築していきたいと考えております。

第三次中計は、こうした戦略、施策を着実に実行することで、再現性や安定性の高いビジネスから計上される利益を増やしていき、利益の持続性や経営の効率性を高めていきます。

親会社株主に帰属する当期純利益の推移



なお、第三次中計においては、公的資金返済の道筋をつけることを、目指すゴールのひとつとしております。返済原資としての資本の蓄積はここ数年間で大きく進捗いたしました。今後は、普通株式の一株価値の向上が重要な課題と認識しております。これに向けた施策の一環として、現在の当行の資本

の状況や収益力、市場環境などに鑑み、自己株式の取得を行うことを平成28年5月11日に決議しました。これにより、十分な資本の維持を前提としつつ、適切な資本政策の実施を通じて、一株当たりの価値の向上を目指してまいります。



持続可能な企業価値の向上に向けて

第三次中計では、新生銀行グループが持つ顧客基盤、金融機能、サービスを最大限に活用して、従来の発想を超えた商品やサービスを開発・提供することを目指しております。従来の発想を超えるためには、銀行やノンバンクの違い、自分の過去の経験から無意識に設定してしまっている境界線を乗り越え、新生銀行グループの持つさまざまな異なる経験や意見を柔軟に吸収し、既存概念や固定概念を壊していく作業が必要で

す。私自身はそれを意識して日々の経営を行うとともに、そのようなチャレンジをする従業員が増えるような組織作りをしていきたいと思っております。そのような組織から形成される自信・充実感・矜持が、やがては新生銀行グループのコアバリューとなり、最終的には新生銀行グループに関わるすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えることにつながるものと考えております。

今後も従業員一同、一層の努力を重ねてまいりますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願いいたします。

平成28年7月

工藤英之

代表取締役社長 工藤 英之

CFOメッセージ

経営戦略に沿った、柔軟かつ機動的な
グループ経営資源の配分・効率的な活用を通じて
安定収益の持続的成長を目指してまいります。

新生銀行グループについて

企業価値向上のための戦略

CFOメッセージ

事業を通じた価値創造

企業価値を支える戦略

資料編

第二次中期経営計画の財務運営の総括

平成25年度から平成27年度までの第二次中計では、経営指標として「成長性」、「収益性」、「健全性」を掲げ、運営してまいりました。その結果は、以下のとおりであります。

成長性

親会社株主に帰属する当期純利益は、マーケット環境の悪化や過去の投資案件の評価替えによる損失などにより、最終年度の平成27年度は、当初目標に届かず、増益は達成できなかったものの、3年連続の黒字は確保しました。

収益性

リスクアセットに対する利益率(RORA)は1%程度という当初目標を達成しましたが、自己資本利益率(ROE)は8.1%となり、当初目標の10%程度には届きませんでした。

経費率については、経費の増加を大きく上回るペースで業務粗利益を伸ばすことを想定していた計画を達成できず、64.9%と当初目標の50%台は達成できませんでした。

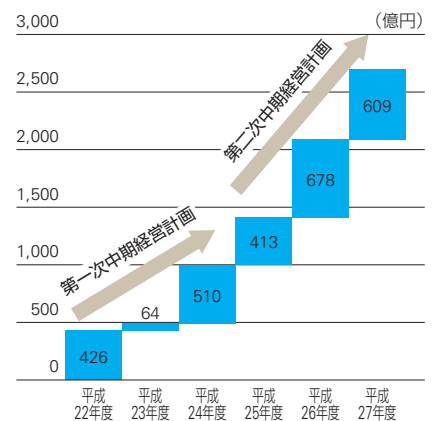
健全性

不良債権比率については、経済環境の改善を的確にとらえ、不良債権処理を積極的に進展させた結果、平成28年3月末には0.79%となり2%台という当初目標を達成しました。資産の質は大きく改善しております。

資本比率(普通株式等Tier1比率)は、利益剰余金の積み上げと不良債権処理に伴うリスクアセットの削減により、当初目標7.5%程度を大きく上回る、12.9%まで改善しました。

以上の結果を踏まえ、第三次中期経営計画(以下、「第三次中計」)では、安定収益の持続的成長と経費率の改善等を主要課題と認識し、その解決に向けて必要な対応を取ることといたしました。

親会社株主に帰属する当期純利益の推移



成果

収益性

- 親会社株主に帰属する当期純利益は、過去6年間で合計2,700億円超を積み上げ
- 調達コストの改善で、純資金利鞘が増加

	調達コスト	純資金利鞘
平成22年度	0.59%	2.19%
平成27年度	0.26%	2.40%

- ROAは0.7%へ、RORA^(注)は1.1%へ

	EPS	ROA	RORA
平成22年度	21.36円	0.4%	N.A.
平成27年度	22.96円	0.7%	1.1%

- 経費率は60%台にとどまる

健全性

- 不良債権比率は大幅改善

	不良債権残高	不良債権比率
平成22年度	2,796億円	6.78%
平成27年度	347億円	0.79%

- 自己資本比率の改善は継続

(注) 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
(パーゼルⅢ国際統一基準完全施行ベース)

第三次中期経営計画の財務目標の達成に向けて

平成28年度から平成30年度までの第三次中計では、前中計の総括結果から認識した主要課題を解決すべく、ビジネスの選択と集中を実施し、成長分野には重点的に経営資源を配分するなど、メリハリの利いた財務運営を実践してまいります。

さらに、新生銀行グループ全体の管理機能の統合により、オペレーションの効率化を追求し、生産性の向上を図ってまいります。

第三次中計の経営指標としては、「持続性」、「効率性」を掲げ、それぞれ具体的な目標指標を設定いたしました。

持続性

親会社株主に帰属する当期純利益を目標指標とし、第三次中計最終年度である平成30年度には640億円に伸ばす計画としております。

無担保ローンやストラクチャードファイナンスといった成長分野に十分な経営資源を投下し、安定収益を持続的に成長させることにより計画の達成を図っていくものです。

効率性

経費率50%台を目標指標としております。成長分野への重点的な経営資源配分による収益の拡大と、オペレーションの効率化を通じた生産性の向上等による効率的な経費運営により、計画の達成を目指してまいります。

また、リスクアセットに対する利益率(RORA)も目標指標とし、1%程度を目指してまいります。

経営指標

		平成27年度実績	平成30年度計画
持続性	親会社株主に帰属する当期純利益	609億円	640億円
効率性	RORA	1.1%	1%程度
	経費率	64.9%	50%台

資本政策は引き続き重要な経営課題であり、公的資金返済の道筋をつけることを目指し、十分な資本の維持を前提としつつ、適切な資本政策の実施を通じて、一株価値の向上を目指してまいります。

ステークホルダーの皆さまのご期待に沿えるよう、全力で取り組んでまいります。

平成28年7月

南光院誠之

最高財務責任者 南光院 誠之

第二次中期経営計画の総括

(平成25年度～平成27年度)

総括

当行は、平成25年度から平成27年度までの3年間を対象期間とし、「特色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」の3つを目標に掲げた第二次中期経営計画(以下、「第二次中計」)を実行してまいりました。

第二次中計における諸施策への取り組みの結果、不良債権比率の圧縮は目標を大きく上回り、ポートフォリオの改善が進展しました。最終利益は黒字を継続することができた一方、不良債権の処理に伴う与信関連費用の戻り益や変動性の高い利益が最終利益を押し上げる結果となったことから、再現性・安定性の高い利益の源泉となる資産の積み上げと、そこから発生する利益の比率を高めることが、今後の大きな課題であると総括しました。

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

財務目標と実績

		平成27年度 財務目標	平成27年度 財務実績
成長性	親会社株主に帰属する当期純利益	700億円 (見込み:620億円)	609億円
	RORA ^(注1) (^{注2})	1%程度	1.1%
収益性	経費率	50%台	64.9%
	ROE	10%程度	8.1%
健全性	普通株式等Tier I 比率 ^(注2)	7.5%程度	12.9%
	不良債権比率(単体)	2%台	0.79%

(注) 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. パーゼルⅢ国際統一基準完全施行ベース

第三次中期経営計画の概要

(平成28年度～平成30年度)

基本戦略

当行は、以下に定めた中長期ビジョンを踏まえて、平成28年度から平成30年度までの3年間を対象期間とする第三次中期経営計画(以下、「第三次中計」)を策定しました。

中長期ビジョン

- 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

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り組み分野や、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

財務計画

- 第三次中計は安定した利益の成長に注力し、最終年度(平成30年度)の親会社株主に帰属する当期純利益は640億円の達成を目指します。
- 効率性を重視した経営を行い、経費率は50%台を目指します。
- 資本政策は重要な経営課題と認識し、公的資金注入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してまいります。
- ROEと普通株式等Tier1比率は、今後、検討する予定です。

		平成30年度 財務計画
持続性	親会社株主に帰属する 当期純利益	640億円
	RORA ^{(注1)(注2)}	1%程度
効率性	経費率	50%台

(注) 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. パーゼルⅢ国際統一基準完全施行ベース

第三次中期経営計画の成長分野： 無担保ローン

当行は、第三次中期経営計画において、個人向け無担保ローン事業を成長分野に位置づけ、さまざまな施策により、年平均成長率で約10%の残高成長を計画しております。

事業戦略

■ 「新生銀行カードローン レイク」(以下、「레이크」)、「新生銀行スマートカードローン プラス」(以下、「スマートカードローン プラス」)、「ノーローン」の3ブランドのそれぞれの特性を活かしながら、無担保ローン事業全体の業務粗利益の拡大を目指します。

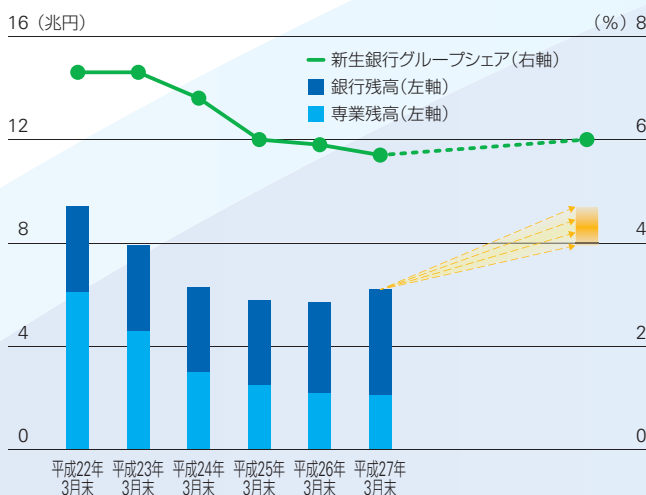
- レイクは、無担保ローン事業の主力商品として、ブランド認知度の高さを追求し、顧客数と残高の拡大を図ります。具体的施策は以下のとおりです。
 - ① 新規顧客拡大に向けて、適正な広告費の投下と広告効率改善により認知度を向上
 - ② Web完結サービスや無人店舗の立地見直しにより、お客さまの利便性を向上
 - ③ お客さまの行動履歴の蓄積・分析によるきめ細かいコンタクトを行うシステムと体制を整備
 - ④ 書類提出などのプロセスの簡素化や商品性の改定による競争力の強化
- スマートカードローン プラスは、「新生総合口座パワーフレックス」を保有するお客さまや当行グループ会社のお客さまを主たる対象にクロスセルを推進し、マス広告によらない展開を図ります。
- ノーローンは、おまとめローンを希望する「레이크」のお客さまの紹介などを推進します。

■ 保証事業の展開として、新生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ます。

■ 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、利益の最大化を目指します。

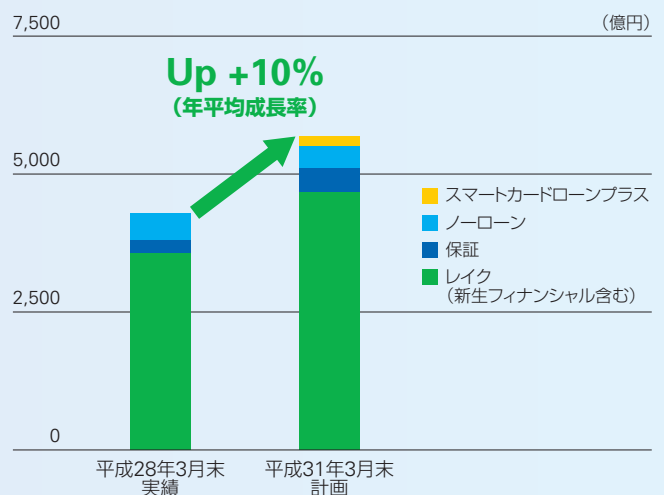
マーケットシェア

無担保ローン市場規模とマーケットシェア



営業性資産残高計画

無担保ローン営業性資産残高



第三次中期経営計画の成長分野: ストラクチャードファイナンス

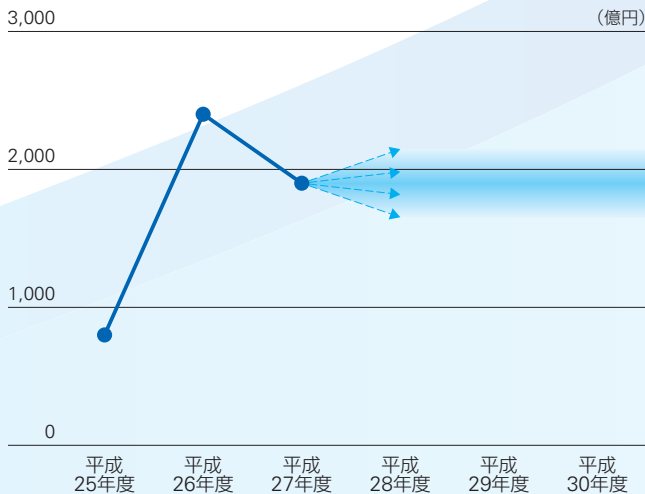
当行は、第三次中期経営計画において、不動産ファイナンスやプロジェクトファイナンスを含む、ストラクチャードファイナンス事業を成長分野に位置づけ、年平均成長率で約9%の残高成長を計画しております。

事業戦略

不動産ファイナンス

不動産市況およびリスクリターンを慎重に考慮した運営をしつつ、オフィスビルなどのプレーンなノンリコースファイナンスにとどまらず、ヘルスケア、ホスピタリティ、アジアのインバウンド投資家対応など、当行がこれまで蓄積した専門性を活かした、特徴ある取り組みを行います。

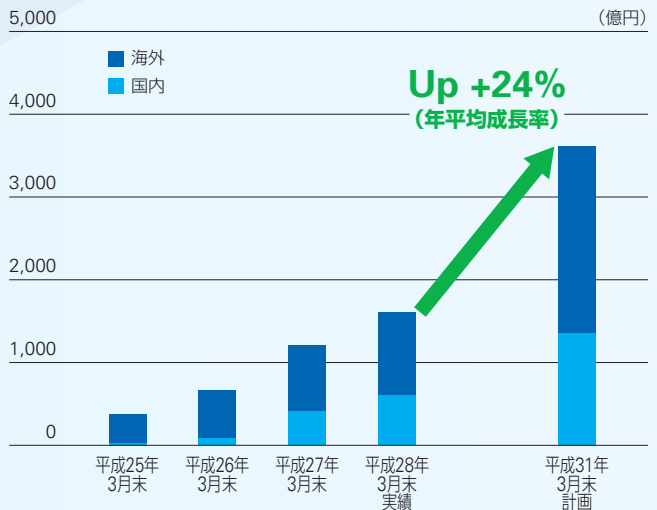
不動産ファイナンス新規実行額



プロジェクトファイナンス

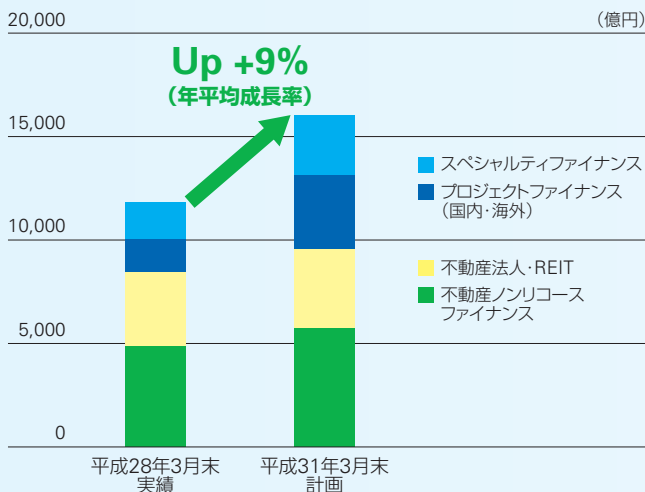
国内の再生可能エネルギー分野において、プロジェクトファイナンス市場の創造と育成をテーマに、太陽光、風力、木質バイオマス発電事業などに対するファイナンスを地域金融機関などと連携しながら推進しております。当行の持つ高度なリスク分析力、案件組成能力などの専門性を活かすことにより、国内外での広範な案件獲得を見込んでおります。

プロジェクトファイナンス残高(国内・海外)



営業性資産残高計画

ストラクチャードファイナンス営業性資産残高





清谷 清弘
昭和リース株式会社
代表取締役社長

工藤 英之
株式会社新生銀行
代表取締役社長

渡部 晃
株式会社アプラスフィナンシャル
代表取締役社長



モデレーター: 中村 真一郎
SMBC日興証券株式会社
シニアアナリスト

グループ融合 対×談



杉江 陸
新生フィナンシャル株式会社
代表取締役社長

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

新生銀行グループは、中長期ビジョンの中で、“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”を掲げております。第三次中期経営計画(以下、「第三次中計」)では、この“グループ融合”が重要なテーマのひとつとなっております。そこで、SMBC日興証券株式会社の銀行セクターアナリストである中村真一郎氏をモデレーターに、当行代表取締役社長の工藤英之、昭和リース株式会社 代表取締役社長の清谷清弘、株式会社アプラスフィナンシャル 代表取締役社長の渡部晃、新生フィナンシャル株式会社 代表取締役社長の杉江陸が、グループ融合の意味するところについて対談を行いました。

「お客さまのニーズに、新生銀行グループの有する銀行とノンバンクのポテンシャルを照らし合わせると、今こそできることがある」

中村 第三次中計でグループ融合を掲げられていますが、なぜ今このタイミングでグループ融合なのでしょう。

工藤 平成27年6月の社長就任にあたり、新生銀行グループをどう成長させようかと考えたときに、明らかに鍵になるのは商業銀行業務ではない部分(リース、信販、無担保ローン)をどう活用できるかだと考えました。裏返すと、これまでそれぞれが持つ潜在能力を発揮できていたのかという反省もありました。また、無担保ローンビジネスや信販ビジネスなどそれぞれの業態単位でのサービスの提供が、現在の顧客ニーズに合っているとも思いません。したがって、サービスや機能などを組み合わせたり、組み替えたりすることで、こんにちの顧

客ニーズに最適なサービス提供の仕方があると考えました。

具体的にそれを進めるときに、協働や連携といった一般的な言葉ではニュアンスが伝わりにくいので、融合という言葉を使いました。この融合で期待できることが2つあります。ひとつは商業銀行だけではなく、それ以外の色々な機能を活用できるというビジネス面での切り口、もうひとつは、それぞれ生い立ちもカルチャーも違うが故に、シナジーを生み出していくためのプラットフォームを構築する、つまり、間接機能や管理機能などをなるべく一体化したうえで合理化、効率化していくという切り口です。この2つの側面からグループ融合を実践したいと考えています。

「銀行とノンバンクの融合によって、お客さまに提供できる価値はこれまでとは明らかに違うでしょう」

中村 新生銀行が掲げるグループ融合というものは、メガバンクグループが実行している協働と本質的に何が違うのでしょうか。どこに強みがあり、課題があるとしたら何でしょうか。

工藤 おそらく狙い自体は大きく変わらないと思うものの、やる内容が相当違うと思います。メガバンクグループは、銀行・証券・信託のシナジー効果を出そうとしています。一方、新生銀行は証券、信託については、コアの銀行業務の一機能、あるいはサポート機能として持っており、もともと一体運営に近いものがありました。そのため、それが我々の掲げる

グループ融合の主たるテーマではありません。我々がここから先やろうとしていることは、銀行業務に加え、無担保ローン、信販、リースといったノンバンク業務の融合です。お客さまのニーズに応える、そのための機能をうまくつなげていく、そういうところは証券、信託、リース、無担保ローンを問わず、変わらないと思うものの、融合のスケール感の違いによりお客さまに提供できる価値は明らかに異なるでしょうし、そこまでを本当に意識してできている金融機関はあまりないと思います。

「互いの強みの掛け合わせにより新しいものを生みだし、動的な経営管理でそれを支援していくことで、ビジネスを伸ばす余地がある」

中村 第三次中計における成長分野、強みを有する領域を、無担保ローン、ストラクチャードファイナンスとされています。過去3年間の収穫点と反省点を踏まえうえて、今後、どこが変わっていくことで無担保ローン事業の成長が加速していくのか、また、シェアの上昇がもたらされるのかというところを教えてください。

工藤 マーケットでの競争力とそのビジネスの成長性、収益性を考えると、現時点で無担保ローンが新生銀行グループの最有力事業であることは明らかです。一方で、今まで本当にそのポテンシャルを発揮できていたのかという、反省点があります。それは銀行側がタガをはめすぎていたということです。例えば経営管理の中で、収益、経費管理、利益などの計画を作るわけですが、それをあまりに厳格に運営してしまうと、マーケティングのような直接的に収益を生む経営資源の投下についても同じようなレベルでコントロールしてしまい、結果として利益が最大化できなかったのではということがあります。このような不必要なタガは外したうえで、なるべく短い間隔でいわゆるPDCA*を繰り返し、戦略の見直しと施策の実行を行うことで、利益を中期的に最大化することを目指します。これをモデルケースにしたうえで、より動的な経営管理をやっていきたいと考えています。

*「Plan-Do-Check-Act」は、事業活動における生産管理や品質管理を進める手法

杉江 我々新生銀行グループの中では、新生フィナンシャル、「新生銀行カードローン レイク」を提供する新生銀行、それからシンキと3つの会社が無担保ローン事業を営んできました。昨年の10月にシンキと新生フィナンシャルが経営統合して、本社機能の統合や、重複機能の削減を進め、10億円以上の経費削減をしたり、ノウハウの交換をしたりしてきました。

ここにきて第三次中計ということで2つの影響があったと思います。ひとつ目はグループ融合ということと、2つ目は力点を無担保ローンとストラクチャードファイナンスと定めたことです。グループ融合では、かぎられた経営資源を重複分野の削減などによりひねり出して、手がけたくてもできなかったことに取り組みめるということです。また、基盤の共有という点では、顧客基盤の共有だけではなく、データ基盤や技術基盤の共有があるかと思っています。アプラスの顧客のデータ基盤と、新生フィナンシャルの顧客のデータ基盤を足し合わせることで、お客さまの行動について新しい動きが見えてきます。また、技術基盤ということであれば、お互いのITリソースをいかに共有できるかということも多々考えていかなければなりません。効率化して資源を再分配するだけではなくて、強いものを掛け合わせて新しいものを生むことで、ビジネスを伸ばす余地があるのではないかと考えています。また、経営資源や強みを振り向ける先を無担保ローンに決めたことは実際にビジネスの大きなドライブになると思います。

中村 現在、銀行本体が手がけている無担保ローンが急伸びしています。それに対し、今後3年間の中計において、具体的にどう取り組んでいくのか、具体的な施策等があれば教えてください。

杉江 無担保ローンにおける我々の広告費用は、同業大手と比べると抑制的です。その経費で他社と同水準のお客さまを獲得してきました。また、同業大手の1,000店舗を上回る店舗網に対して、我々はその7~8割程度の店舗数で勝負してきましたが、継続的な効率化により、少し経営資源に余裕がでて



きました。しっかりと戦いができる状況が整ってきたのではないかと考えています。

工藤 5年ぐらい前の苦しい状況からすると、お金が使えるようになってきたのは実際そのとおりです。投資や経費が本当に有効に収益を生んでいるか、良い経費率で利益が生まれているか、その説明さえつけば、お金は追加で使えば良いわけです。ところが、いったん予算を決めてしまうと、状況がどうあれ、それを厳格に守ってしまうような運営が行われてしまいがちです。そういった硬直的な予算運営は止める一方で、予算の有効活用の検証は不断に行っていくということなのです。

杉江 この店舗は閉めた方が良く、作り変えた方が良くというようなことは定量的に理解しており、今年度以降は店舗のスクラップアンドビルドを進めていきます。これはお客さまの利便性に直結します。ほかにもご契約のプロセスを抜本的に作り変え、新機能を有する自動契約機に入れ替えることで、お客さまのお申し込みから現金のお受け取りまでの時間を大幅に短縮することができます。このような効果のある投資を実行していき、収益につなげていくというのが重点取り組み分野としての今年の無担保ローンの課題だと考えます。

「アプラスのプラットフォームに、フィンテックという言葉で表されるような新しい技術やノウハウを使って、銀行、リース、無担保ローンなどの機能と結び付けることで、どんな化学反応を起こせるかが、大きな飛躍のための試金石」

中村 日本の銀行業界でもフィンテックという言葉が聞かれるようになり、メガバンクもフィンテックチャレンジのようなかたちでベンチャー企業を呼んでコンテストをやっている状況ですが、新生銀行グループのフィンテックに対する取り組みについてメガバンクとの違いを教えてください。また、新生銀行グループの決済プラットフォームとして、アプラスは重要な地位を占めていくと思いますが、アプラスとしてはどのような施策を進めていくことで、新生銀行グループとしての差別化を進めていく方針なのか教えてください。

工藤 現状、フィンテックという言葉そのものが流行語になっていますし、いろんなものが出てきていますが、我々は本当に意味のあるものを取り込みたいと思います。取り込むときに既存のビジネスをどう強化するか、それがお客さまにとってどういう意味を持つのかを優先順位として考えます。例えば決済や、個人向け、小規模事業者向けファイナンス業務などに、まずは取っ掛かりを作っていきたいと思います。



渡部 アプラスという会社は、もともとは割賦事業から始まり、それにクレジットカード事業、決済事業を加えた3つの事業をビジネスの柱としています。個人のお客さまや、各事業の多数の加盟店・提携先といったお客さまに対して、きめ細かい多品様な商品を提供しており、これがアプラスのプラットフォームとなっています。これまで培ってきた多くの事業者と

のネットワークをビジネスに活かせることはアプラスの強みであると考えています。加えてこれまでTポイント機能を活用したユニークな戦略によって顧客基盤の拡充がうまく機能しており、これら強みを新生銀行グループ内に融合させることによって、銀行グループとしてもさらなる差別化を図りたいと考えています。今後はフィンテックという言葉で表されるような新しい技術やサービス、ノウハウをどういうふうに結び付けていくかということがテーマとなります。顧客基盤を有するフィンテックの会社があって、そこのお客さまに新たな機能、プラットフォームを提供して、クレジットカードや決済機能などを加えていくかたちで連携するというパターンがひとつ、もうひとつは我々がやっている決済ビジネスに、フィンテックが持っている別の機能を加えていくパターンがあります。この2つをうまく取り入れ、融合してお客さまに良いものを提供できるようなことを考えています。いずれにせよ、良いサービスを提供することで顧客は無限大に広がる可能性を秘めており、新生銀行グループにおける急先鋒として、その拡大に尽力していきたいと思っています。

杉江 これからのフィンテックの時代では、顧客基盤と呼ぶこと自体に違和感があって、これから基盤になるのはデータ

ではないかと考えています。ビッグデータの世界では、グループ融合を標榜する新生銀行グループができることが多々あると思っています。リースや割賦、クレジットカード、無担保ローンの業態に共通の特長があるとすると、銀行もそうですけれど、お客さまの足跡の数が圧倒的に多いということです。我々は大量のデータを持ち、かつ分析可能な状態で保持していますので、これをビジネスに活かし始めています。我々はメガバンクとは違い、世の中の新たなスタンダード、グローバルスタンダードの創出を目的にフィンテックを進めていくのが非常に難しいのですが、ニッチを攻めるといふことにおいては、ビッグデータを使って何か面白いところを見つけ、ビジネス化していくことができると思っています。

工藤 ひとつ典型的なフィンテック活用がありうるとすると、例えば小口ファイナンスなど、今までの銀行のファイナンス機能が十分に対応できていなかったお客さまに対する与信だと思えます。アプラスという会社の面白さは、その機能にあります。銀行本体のビジネスと組み合わせたり、あるいは無担保ローンやリースと組み合わせたり、という発想が色々できる機能があり、グループ内でこの機能をどう活用できるかが、大きな飛躍への源泉だと思っています。

「昭和リースの持つ顧客基盤に新しい切り口のファイナンスサービスを提供できるよう、自由な発想で取り組んでいきたい」

中村 昭和リースは、35,000社の中小企業の顧客基盤に強みがありますが、この顧客基盤からどのようなニーズがグループとして期待できて、どれだけ収益ポテンシャルがあると考えているのか教えてください。

清谷 35,000社とおっしゃりましたが、過去5年間に遡って契約が満了になって今はポジションがないというお客さまなども含めると53,000社という中小企業の顧客基盤があります。昭和リースの商売は中小企業のお客さまに生命保険を売ったり、日本型オペレーティングリースを売ったりしており、





生命保険でいえば5年前は1億円程度しか収入がなかったものが今年には5億円になりました。また、日本型オペレーティングリースは、ここ数年70億円前後のエクイティ投資を実行しています。これを、例えば新生銀行の富裕層向けビジネスと融合させてみると面白いかもしれません。中小企業における

事業承継に関するニーズは高く、それに対して新たなサービスを提供することが考えられます。また、何年も前からファイナンスリースであれば銀行でも提供可能となっており、将来的には新生銀行がリースしたものを昭和リースで管理をしていくこともできますし、アプラスとともに小口の販売金融のリースと信販を組み合わせたサービスをお客さまにご提供していくこともできます。そのためにサプライヤーなどのお客さまにとって使い勝手の良いプラットフォームを作る予定です。今までと違う、協働ではなくて融合というところが目指せれば非常に良いかなと思います。

工藤 クロスセルと称する顧客紹介活動は、あまり実りはありませんでした。一方で昭和リースが持っている53,000社の顧客基盤に対してこれまでと違う手法でのファイナンスの仕組みを作ることは想定できますし、資産の持ち方も含めて色々な新しい切り口が出てきていると思います。

「無担保ローン事業においては、我々の持つ審査能力と回収能力、中立的な立ち位置、ITのスピード感が強み」

中村 日銀のマイナス金利政策が導入される中、新生銀行グループの強みは消費者金融、カード、決済、リースといわゆる伝統的な商業銀行業務ではないところにあります。こうした強みとグループ融合を踏まえると、今後このマイナス金利が続き、国内業務の利鞘が縮小していく中で、新生銀行グループの競争力やシェアはどのように変化していくのでしょうか。

杉江 無担保ローンの利鞘が厚いというのは周知の事実で、間違いなく、新生銀行グループの強みとして活かしていく領域ではありますが、同時に、競争が激化するであろうということが容易に想像されます。私たちは自前ですべてを賄えるようなメガプレーヤーではありません。そのため、地域金融機関はもちろんのこと海外金融機関との提携もあろうかと思いますが、適切にタッグを組んで役割分担して、例えばお客さまを連れてくるのはあなたの係、審査と債権回収とそのIT基盤を準備するのは私たちの係というようなかたちを自然に作れ

るように、柔軟なサプライチェーンを整えておくことが必要です。現在国内の流れはノンバンクからバンクへとなっていますから、この流れに沿った戦略をしっかりと立てていきます。

この業界において伝統的な銀行ができないことははっきりしており、ハイリスクのお客さまに与信をつけること、また、与信をつけたお客さまの一部が結果的に多重債務者予備軍になってしまった場合に、そうしたお客さまとしっかりと寄り添う、向き合って、お客さまと債権回収の交渉をする、あるいはお客さまが立ち直す手助けをすること、こういったことは我々の業務としてしっかりと磨きをかけていきます。

中村 今まで過去3年を見てきますと、大手他社は保証の部分でかなり先行しており、囲い込みをしてノウハウもつけている状況だと思いますが、ここに切り込んでいくうえで、どこが強みと差別化になるのでしょうか？

杉江 この業務をやるにはハイリスク層の審査能力と回収能力が必要になるわけですが、この能力を一定規模で提供できるのは、マーケットにおいて新生フィナンシャルも含めた大手4社です。その中で、メガバンクグループの系列外であり、かつ、こういった業務で科学的経営を行っている頼れる会社であるという我々の立ち位置は非常に優位です。

我々は「ダッシュボード経営」を徹底し、経営の意思決定やプロセスの管理をすべて数字で行っていますので、お客さまに対して説明がしやすいクリアなプロセスを提供することができます。どこのスイッチを押せば何が起るかという、マーケットのことを熟知している強みや特長を活かしたソリューションを提供していきたいと思います。

そして最後に申し上げたいのはITです。消費者金融事業のコストのかなりの部分はITで、プロセスの大半が自動化され



ているビジネスです。私たちのオープン系の基幹システムは自社で開発しソースコードを保有しており、どこかを改善したいと思ったときには、すぐに自社スタッフによって対応できますので、私たちのスピード感は圧倒的だと思います。

「マイナス金利政策の影響を受けたその先に、企業価値を向上させるビジネスモデルの真価が問われる」

中村 マイナス金利政策のもと、第三次中計が計画通り進んでいくと、ステークホルダーにとって新生銀行はどのように変わのでしょうか。変わるものと変わらないもの、その結果、企業価値がどのように変化していくのでしょうか。

工藤 マイナス金利政策自体は、商業銀行に対してネガティブな影響があると思っています。ただし、当行の場合は調達コストも比較的高い方でしたので、調達コスト低下のメリットもあります。相対的に利回りの良いビジネスへのシフトと調達コストの低下の組み合わせにより、金利収支は、極力悪

影響を相殺したいと考えています。企業価値への影響の絶対値を伸ばしていけるかは、そこから先のプラスアルファの部分にかかっていると思います。そのポテンシャルはあると思っています。他社とは違うところをいかに一層際立たせるかで、当然収益自体を拡大できる可能性がありますし、ビジネスモデルを変えていくことによって企業価値評価も併せて改善されるのではないかと考えています。その結果、株主の皆さまにも報いることができると思います。



「グループ融合によって、色々な持ち味のある人たちが、それぞれの個性やポテンシャルを発揮できるような組織や企業文化へ変わっていくでしょう。それを支える仕組み作りと運営こそが、経営者の仕事」

中村 グループ融合が進んだ場合、組織であったり、社員のポテンシャルの発揮であったり、企業カルチャーはどういうふうに変っていくのでしょうか。

清谷 融合が単に言葉だけではなくて、具体的に人が動いて感じてもらう、色々なプロジェクトで若い人間がかかわっていくという意味では、グループ融合は人材面で本当にプラスになっていくと思っています。

渡部 グループ融合は、銀行とどこかの会社がうまく融合しましょうというよりは、そもそも世の中そんな時代ではないよ、と皆が認識すればごく自然とそうなると思います。経営陣がまず世の中の流れを正確に理解し行動するのは当然のこととして、業態の垣根を超えたところで生まれるそういった自然な流れを阻害しないような教育や研修をしていかなければならないと思っています。

杉江 イメージとして、現場力に優れた人が、ビジネスを牽引しているチームでありたい。そして、稼ぐ人と意思決定する人が直結したかたちでPDCAが回せるようなチームでない

と勝てないと思います。勝ちにくい集団であるために、銀行出身やノンバンク出身といったことは関係なく、現場力に優れた人を見出し、その方たちの背中を押して、ビジネスの推進者になってもらうようにチャレンジすべきです。また、多様性に満ちたグループの融合を実現するには、ダイバーシティの維持向上の取り組みを大切にしたいと心より願っています。私自身も共に働く従業員の皆さんの良い部分を見つけて、それを活かす文化を育てていきたいと考えています。

工藤 経営資源のうち一番制約が厳しいのは人材だと思います。高いクオリティの人、かつ我々のグループの中で力を発揮できる人を容易には増やせません。したがって、すでにある経営資源をどうフルに活用するかが鍵だろうと思っています。色々な持ち味を持つ人間がグループにはいて、持ち味ごとに、その人なりにやれることを全部やれていますと言える状態にしたいと思います。その人のポテンシャルを出し切れる仕組みや運営を一生懸命模索して、その方向で少しずつ進めていくということだと思います。

当行役員のご紹介

業務執行取締役

新生銀行グループについて

当行役員のご紹介

企業価値向上のための戦略

事業を通じた価値創造

企業価値を支える戦略

資料編



工藤 英之
代表取締役社長

昭和62年 4月 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
 平成13年 5月 みずほ証券株式会社投資銀行部門アドバイザー第2部部长
 平成15年 8月 エートス・ジャパン・エルエルシー アクイジショングループディレクター
 平成17年 5月 同社マネージングディレクター
 平成18年 6月 MID都市開発株式会社(現関電不動産開発株式会社)代表取締役社長
 平成19年 1月 同社取締役副会長
 平成19年 6月 エートス・ジャパン・エルエルシー 投資部門マネージングディレクター
 平成22年 9月 当行常務執行役員法人・商品部門副部門長
 平成23年 4月 当行常務執行役員ストラクチャードファイナンス本部長
 平成25年 4月 当行常務執行役員チーフリスクオフィサー リスク管理部門長
 平成27年 4月 当行常務執行役員
 平成27年 6月 当行代表取締役社長(現職)

取締役会の出席率: 100%



中村 行男
代表取締役副社長

昭和53年 4月 当行入行
 平成12年10月 当行審査業務部長兼ポートフォリオ・リスク統轄部長
 平成19年 4月 当行審査業務部長兼ポートフォリオ・リスク統轄部長兼オペレーショナルリスク管理部長
 平成20年 6月 当行執行役法人営業統轄本部長
 平成21年10月 当行常務執行役法人営業統轄本部長
 平成22年 6月 当行代表取締役専務執行役員 チーフリスクオフィサー リスク管理部門長
 平成25年 4月 当行代表取締役副社長 チーフオブスタッフ コーポレートスタッフ部門長
 平成27年 4月 当行代表取締役副社長(現職)

取締役会の出席率: 100%

(注)取締役会の出席率は、前年度株主総会以降に開催した取締役会(全9回)の出席率です。

社外取締役



J. クリストファー フラワーズ
取締役
J.C. フラワーズ社
マネージングディレクター兼最高経営責任者

新生銀行の第三次中期経営計画は、慎重な経費運営をしながらも、強みのある分野の成長を追求する、今後進むべき方向について、熟考を重ねたバランスのとれた内容になっていると思います。新生銀行がこの計画を達成するため、色々な側面から私が貢献したいと思っておりますが、まずは次の二点をあげたいと思います。一点目は、平成12年から新生銀行に関わってきた私の長い経験に基づいた助言を行うことができると考えております。例えば、昭和リース株式会社、株式会社アプラスフィナンシャル、新生フィナンシャル株式会社を買収した際も、私は取締役を務めておりました。二点目は、世界の金融市場での37年間の経験 — 成功したものや失敗したものも含め、多種多様な市場における銀行業務から得た知見や教訓 — を踏まえた助言をしたいと考えております。

社外取締役の選任理由

金融業務全般についての専門性と幅広い見識を当行経営に反映していただくために選任しています。

取締役会の出席率: 100%

- 昭和54年 3月 ゴールドマン・サックス証券会社入社
- 昭和63年12月 同社パートナー
- 平成12年 3月 当行取締役(現職)
- 平成14年11月 J.C.フラワーズ社マネージングディレクター兼最高経営責任者(現職)
- 平成19年 8月 ケスラーグループアドバイザーボードメンバー(現職)
- 平成24年 5月 NIBCホールディングススーパーバイザーボードメンバー(現職)



アーネスト M. 比嘉
取締役
株式会社ヒガインダストリーズ代表取締役会長兼社長

日本経済再生のための安倍政権による改革の主要テーマのひとつとして、コーポレート・ガバナンスがあります。経営陣がより良い経営判断ができるように、さまざまな見解や意見を持つ株主を代表する社外取締役の存在が特に重要であると考えます。当行は、堅牢なガバナンス体制を構築しており、2名の社内取締役にに対し、5名の社外取締役がおります。さらに、当行の取締役会では、率直な質問や助言を行うなど大変活発な議論がなされ、時として、執行を担う経営陣に対して戦略や執行の意思決定について再考を促すようなこともあります。このような点において、私は、社外取締役の一員として、自分の知見や経験を踏まえ、当行の経営に役立ち、そして、当行株主の見方を反映すると考える意見や考察を述べることで、取締役会で積極的に貢献したいと考えております。

社外取締役の選任理由

消費者を対象とした事業の経験と高い見識を当行経営に反映していただくために選任しています。

取締役会の出席率: 88%

- 昭和51年 4月 株式会社ヒガインダストリーズ入社
- 昭和58年 4月 同社代表取締役社長
- 平成20年 4月 一般社団法人東京ニュービジネス協議会特別理事(現職)
- 平成21年 5月 コロンビアビジネススクール理事(現職)
- 平成22年 2月 株式会社ヒガインダストリーズ代表取締役会長
- 平成22年 6月 株式会社ジェーシーコム取締役(現職)
- 平成23年 3月 ウェンディーズジャパン合同会社最高経営責任者(現職)
- 平成25年 6月 当行取締役(現職)
- 平成27年 4月 株式会社ヒガインダストリーズ代表取締役会長兼社長(現職)



可見 滋
取締役

元日本銀行文書局長、横浜商科大学特任教授

社外取締役の選任理由

リスク管理分野における見識と銀行業務に関する幅広い知識を当行経営に反映していただくために選任しています。

取締役会の出席率: 100%

本年度から始まった中計の柱は、新生銀行グループの融合により革新的な金融商品、サービスを提供して、すべてのステークホルダーに信頼される銀行グループを目指すことにあります。それには、グループ全体が持つ経営資源を重点配分する選択と集中の戦略を推進するとともに、いかなる環境変化にも柔軟に対応できるよう、メリハリの利いた効率的な経営を指向する必要があります。

また、中計の推進には、何といても全社員が一枚岩となって緊密な連携のもとに各々専門とする力を相乗的に発揮することが重要となります。そして、こうしたたゆまぬ努力が、お客さまのニーズをきめ細かく吸い上げ、ひいては持続的、安定的な収益向上に結び付けることにつながると思います。

私ども社外取締役は、今後とも、適法性、妥当性の観点からのモニタリングと、執行陣への積極的な意見、助言を通じて、中計が所期の目的に沿って着実に遂行されていくことに貢献することを念頭にして活動する所存です。

新生銀行は、役職員一同、強い緊張感を持って日々業務を遂行しております。今後とも、ステークホルダーの皆さま方のご支援をよろしくお願い申し上げます。

昭和41年 4月 日本銀行入行
平成 4年 5月 東京金融先物取引所(現株式会社東京金融取引所)常任監事
平成 8年 5月 日本銀行文書局長
平成11年 5月 東京証券取引所常務理事
平成14年 4月 日本電気株式会社顧問
平成16年 6月 当行取締役(現職)
平成18年 4月 横浜商科大学教授
平成26年 4月 同大学特任教授(現職)



榎原 純
取締役

マネックスグループ株式会社取締役、
フィリップモリスインターナショナル取締役

社外取締役の選任理由

金融に関する豊富な知識、また、国内および国外での経験を当行経営に反映していただくために選任しています。

取締役会の出席率: 100%

工藤社長の主導のもとでの初年度が終了しました。この1年間、市場には多くの変化や著しい変動がありました。こうした環境下で、当行は、これまで取り組んできたバランスシートの健全化と資本の蓄積の進捗を踏まえ、第三次中期経営計画を発表しました。今後は、各業務を融合し、より一層効率的になること、そして、当行が強みを持ち成長が期待できる分野へ注力してまいります。言い換えますと、当行は「再構築」から「効率的な成長」へ遷移してまいります。銀行業界の競争力は厳しさを増し、マクロ経済環境もマイナス金利政策や成長鈍化もあり、我々の目的をたやすく達成できる状況だとは考えておりません。その一方、個人や法人のお客さまのニーズに応える新しいソリューションを提供できる機会であるという観点から見れば、今はこれまでにない良い機会が訪れているともいえます。

当行には、金融、合併買収、一般消費者向けビジネス、テクノロジー、規制など銀行の戦略にとって不可欠な要素に関して、多様な知見や経験を備えた取締役会があります。私どもは引き続きこれらの知見を活用し、工藤社長が成長戦略を実行するための支援をしてまいります。

昭和56年 9月 ゴールドマン・サックス証券会社入社
平成 4年11月 同社パートナー
平成 8年11月 同社東京支店共同支店長
平成12年 7月 株式会社ネオテニー取締役会長
平成18年 6月 マネックスグループ株式会社取締役(現職)
平成23年 6月 当行取締役(現職)
平成26年 9月 フィリップモリスインターナショナル取締役(現職)



富村 隆一
取締役
株式会社シグマクス代表取締役副社長

社外取締役の選任理由

企業経営者およびコンサルタントとしての豊富な経験と情報システムを含む幅広い知識を当行経営に反映していただくために選任しています。

取締役会の出席率: 100%

平成28年は、第三次中期経営計画の初年度として重要な年となります。日本でもFintechという言葉が浸透し、テクノロジーを活用した新しいプレーヤーの参入によって、金融の世界における新サービスの開発はますます加速しております。スピードとセキュリティの双方が求められる今の環境の中では、AIなど新しいテクノロジーの導入が始まり、一社でできることには限界があります。個社の枠を超えて、グループ全体として有機的にビジネスを運営し、外部とのネットワークを築いていく力も必要な時代です。

変化の激しい業界において、さまざまな企業変革を支援してきた経験を活かし、当行の計画をステークホルダーの皆さまとともに達成できるよう、社外取締役の一員として尽力したいと思います。

- 昭和58年10月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 平成 3年10月 株式会社リクルート(現株式会社リクルートホールディングス)ネットワークインテグレーション事業部長
- 平成 6年 1月 プライスウォーターハウスコンサルタント株式会社常務取締役
- 平成14年10月 IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社常務取締役
IBMコーポレーション ビジネスコンサルティングサービス アジア・パシフィック ヴァイスプレジデント
- 平成16年 2月 日本テレコム株式会社(現ソフトバンク株式会社)代表執行役副社長
- 平成19年12月 株式会社RHJインターナショナルジャパン代表取締役
- 平成22年 4月 株式会社シグマクス取締役副社長
- 平成24年 8月 株式会社ブランドゥシー取締役(現職)
- 平成26年 6月 当行監査役
- 平成27年 6月 当行取締役(現職)
- 平成28年 6月 株式会社シグマクス代表取締役副社長(現職)

監査役



永田 信哉
常勤監査役

監査役の選任理由

当行における長年の財務・会計にかかる業務経験を当行監査に反映していただくために選任しています。

取締役会の出席率: 100%

第三次中期経営計画は、経営陣および社外取締役等による多くのかつ真摯な議論に基づくものであり、その策定プロセスは適切かつ充実したものであったと確信しております。

実践段階となる今年度の監査役会監査計画では、「この計画の進捗状況等につき、取締役会などが適時適切な議論を行い計画の実現に向け取り組んでいるか監視する」ことを重点監査項目の筆頭に掲げております。もちろん監視するだけでなく、監査役・監査役会としてもこの議論に積極的に参加していく所存です。

また、「当行グループがより有機的に連携することでさらなる価値を生み出し、さらなる生産性・効率性を追求する」という第三次中期経営計画が目指す姿に向け、グループ各社およびその構成員たる従業員一人ひとりが同じ方向を向いているのかを注視し、必要に応じ警鐘を鳴らし助言することが常勤監査役たる私の重要な役割のひとつであると認識しております。

第三次中期経営計画の達成を通じ、当行グループが株主をはじめとするステークホルダーの皆さまにとっての存在価値を強化すべく、緊張感を持って職責を果たしてまいります。

- 昭和56年 4月 当行入行
- 平成13年12月 当行財務管理部長
- 平成18年10月 当行グループ財務管理部長兼グループ財務プロジェクト部長
- 平成21年 4月 当行グループ財務管理部長兼グループ財務経理部長
- 平成21年 9月 当行グループ財務管理部長
- 平成22年 6月 当行グループ財務管理部長兼グループ財務経理部長
- 平成22年 9月 当行執行役員グループ財務管理部長兼グループ財務経理部長
- 平成22年10月 当行執行役員財務管理部長
- 平成24年 6月 当行常勤監査役(現職)



渋谷 道夫
監査役
公認会計士

監査役の選任理由

公認会計士としての専門的な知識・経験および上場会社の監査役としての経験を当行監査に反映していただくために選任しています。

取締役会の出席率: 100%

私が、昨年、監査役に就任して初めて出席した会議が、第三次中期経営計画(中計)を作成するためのストラテジーセッション(セッション)でした。このセッションは、何回か行われ、私はすべてに参加し、当行および当行グループのビジネスを勉強するのに大いに役に立ちました。

今回の中計の特徴は、従来銀行、グループ各社が個別に展開していたビジネスおよび人を、経営トップの強いリーダーシップのもと、グループ融合を行って、銀行業務だけでなく、その他のビジネスもグループ一体となって進めていくことにあります。特に、当行グループの特徴的なビジネスモデルであるストラクチャードファイナンス、コンシューマーファイナンスを大いに伸ばしていこうとしております。就任2年目の私は、監査役として経営陣の業務執行を、適法性、妥当性の観点からチェックするとともに、社外取締役と協力して、経営陣に意見、助言を行い、中計の達成に貢献してまいる所存です。

昭和46年 4月 アーサーアンダーセン会計事務所入所
昭和49年 4月 昭和監査法人(現新日本有限責任監査法人)入所
昭和52年 7月 ビートマーウィックミッチェル(現KPMG)ロスアンゼルス事務所駐在
平成 3年 5月 太田昭和監査法人(現新日本有限責任監査法人)代表社員
平成12年 5月 新日本監査法人(現新日本有限責任監査法人)常任理事
平成20年 8月 新日本有限監査法人社員評議会委員およびアーンストアンドヤンググローバルアドバイザーカOUNCIL委員
平成22年 6月 株式会社ビジネスブレイン太田昭和常勤監査役
平成23年 5月 株式会社良品計画監査役
平成26年 6月 株式会社ファイナンシャルブレインシステムズ監査役(現職)
平成27年 6月 当行監査役(現職)



志賀 こず江
監査役
弁護士

監査役の選任理由

弁護士としての専門的な知識・経験および上場会社の社外役員としての経験を当行監査に反映していただくために選任しています。

取締役会の出席率: 100%

平成28年度から始まる第三次中期経営計画の内容については、すでに皆さまよくご理解いただいていることと思います。その基本方針の中で、グループ融合、選択と集中、より能動的で柔軟なビジネス運営、公的資金返済への道筋と株主還元強化という、具体的に当行がやるべきことが示されています。

いずれも、簡単に実現することではありませんし、目標に向かって邁進すればするほど、目に見えなくなるものが増えていくのは、我々がよく経験することです。

監査役としては、しっかり各部門からの情報収集に努め、広い視野に立って、この基本方針実現に際しては、決して勇み足の起こることのないよう、監視してまいります。

そして業務執行の動きに遅れることなく、同じペースで活動できるよう情報入力と体力の強化に励みたいと思います。

昭和42年11月 日本航空株式会社入社
平成 5年 4月 横浜地方検察庁検事
平成10年 4月 第一東京弁護士会登録
平成11年 8月 志賀法律事務所開設
平成14年 6月 サン総合法律事務所パートナー
平成17年10月 白石総合法律事務所パートナー(現職)
平成21年 9月 株式会社東横イン取締役(現職)
平成22年 6月 当行監査役(現職)
平成27年 6月 リコーリース株式会社取締役(現職)
平成28年 6月 川崎汽船株式会社監査役(現職)