

特集

第二次中期経営計画の概要	14
第二次中期経営計画の進捗状況	15
社長、投資家対談	16
個人部門座談会	20
新生PIグループについて	24
Venture Banking Initiativeの取り組み	26
地域金融機関との連携を通じた地域社会への貢献	28
主な出来事	30

第二次中期経営計画の概要

(平成25年度～平成27年度)

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

基本戦略

第二次中計では、個人向け業務・法人向け業務ともに、当行グループが持つ顧客基盤、ネットワーク、金融機能などを結合・活用した、グループ一体となった運営を目指してまいります。

個人向け業務では、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ご利用いただける「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を、法人向け業務では、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・実践を各々の基本戦略として、具体的なアクションプランを策定し、実行してまいります。

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

目標

「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」の三つを目標に掲げ、財務目標としては、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することを目指しております。

平成27年度 財務目標

成長性	連結当期純利益	700億円
	同キャッシュベース ^(注1)	760億円
収益性	RORA ^(注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 ^(注3)	7.5%台
	不良債権比率(単体)	2%台

- 連結当期純利益目標は、平成27年度には700億円、同キャッシュベース760億円へ
- 利益の絶対額ではなく、高い収益性を追求し、かつ健全性の向上も同時に実現

(注) 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

2. RORA: 当期純利益/期末リスクアセット額

3. パーゼルⅢ国際統一基準完全適用ベース

第二次中期経営計画の進捗状況

第二次中期経営計画の進捗状況

(連結、単位:億円)

	平成24年度 実績	平成25年度		平成26年度 計画	平成27年度 第二次中計 財務目標
		当初計画	実績		
成長性					
当期純利益	510	480	413	550	700
同キャッシュベース純利益	604	560	498	620	760
収益性					
RORA*	—	—	0.69%	—	1.0%程度
経費率	64.6%	63%	65.4%	60%	50%台
ROE	8.6%	—	6.5%	—	10%程度
健全性					
普通株等Tier I 比率(国際統一基準)**	—	—	9.2%	—	7.5%程度
不良債権比率(単体)	5.32%	—	3.81%	—	2%台

* 当期純利益/期末リスクアセット額 **バーゼルⅢ完全適用ベース

成長性

第二次中期経営計画(第二次中計)初年度である平成25年度は、コンシューマーファイナンス業務における過払い利息返還について、当初の計画では予定していなかった156億円の利息返還損失引当金の追加繰り入れを計上したことから、連結当期純利益413億円、同キャッシュベース純利益498億円となり、当初計画値(連結当期純利益480億円、同キャッシュベース純利益560億円)は残念ながら未達の結果となりました。

収益性

収益性においても、当初の計画よりも業務粗利益の拡大の進捗が遅れていることも影響し、平成25年度のROEは6.5%、経費率は65.4%となり、平成24年度の実績値(ROE8.6%、経費率64.6%)よりもROEは低下、経費率は上昇する結果となりました。また、RORAにつきましても、平成25年度の実績値は0.69%にとどまっており、これら収益性に関する第二次中計最終年度(平成27年度)の目標達成のためには、一層の努力が必要と認識しております。

健全性

平成26年3月末の開示不良債権比率は3.81%となり、平成25年3月末の実績値(5.32%)から大幅に改善し、第二次中計の目標値である2%台の達成が視野に入っております。

自己資本比率の目標として、平成28年3月末時点で普通株等Tier I 比率(バーゼルⅢ、国際統一基準完全施行ベース)7.5%程度を目指しておりますが、平成26年3月末実績値は9.2%と目標を大きく上回っております。利益の着実な計上による自己資本比率の改善効果もありますが、資産増加の進捗が当初計画より遅れていることも影響し、自己資本比率が当初計画以上に上昇する結果となりました。

平成26年度計画

平成26年度の業績予想は、平成25年3月に発表いたしました第二次中計の計画値と同じ、連結当期純利益550億円、同キャッシュベース純利益620億円といたしました。

平成26年度は、過去に実施したキャンペーン円定期預金の満期償還に伴う資金調達コストの改善に加え、経営資源を積極的に投入することで、個人向け業務、法人向け業務において、それぞれの戦略分野における取り組みを強化して優良資産を積み上げ、業務粗利益の大幅な伸長による計画達成を目指しております。



当麻 茂樹
新生銀行 代表取締役社長

モデレーター:
鮫島 豊喜
BNPパリバ証券株式会社
株式・派生商品統括本部 株式調査部
シニア・アナリスト

機関投資家:
西村 英一郎
野村アセットマネジメント株式会社
企業調査部
シニア・アナリスト

機関投資家:
花岡 宏行
JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社
RDP運用本部 投資調査部
マネジング・ディレクター

社長、投資家対談

新生銀行グループの成長戦略、新生銀行らしい商品・サービスの展開、資本政策・株主還元策について、BNPパリバ証券株式会社の銀行セクターアナリストである、鮫島豊喜氏をモデレーターに、野村アセットマネジメント株式会社の西村英一郎氏、JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社の花岡宏行氏をお招きし、当行代表取締役社長の当麻茂樹とのグループ対談を実施しました。

成長戦略について

鮫島 当麻社長が平成22年に新生銀行にいられてちょうど4年が経過しました。第一次中計を終えられて、現在、第二次中計の1年目を終了されましたが、これまでの進捗状況をお聞かせください。

当麻 まず私が当行に来てやらなければならなかったのは「火消し」です。つまり、過去の負の遺産を整理し、本来あるべき銀行の姿に戻すことだったのですが、これは前期末(平成25年度末)で完了できたと思います。例えば不良債権処理について、これ以上利益を下押しする圧力が無いようにし、また、消費者金融における過払い利息返還に対しても追加繰り入れを実施するなど、必要な対応は全部やりました。

このような負の遺産の処理は一旦完了できたのですが、我々が本当に取り組まなければならないのは、当行の存在意義をどう世の中に問うていくのかということです。日本に銀行がこれだけある中で、メガバンクでもない地域金融機関でもない当行がどのように存在価値を出していくのか、というのが宿命としてあります。

花岡 過去の遺産を整理され、今後新しいものを創造されていくためには、成長戦略が非常に重要になります。その中で差別化が重要な切り口になるわけですが、差別化は継続して取り組まないかぎり、規模の大きい会社が後発でやってきて、マーケットを崩していくということがよくあります。差別化を続ける体制を社内でどのように作っていくのか、どうやっ

て促進するのか、そのあたりについてどうお考えでしょうか？

当麻 我々は、メガバンクと同じ土俵で勝負するのではなく、まずはマーケットとそれに対する考え方を変えていくことから始めました。個人向け業務におけるインターネットバンキングの分野で、当行は草分け的な存在となりました。コンセプトが新しく、手数料を取らず、24時間365日稼働している。これは伝統的な銀行業の発想ではなく、アウトサイダーの発想から生まれました。店舗は午後3時で閉めて土日は休み、手数料は当然取ります、というこれまでの伝統的な銀行の有り様を覆したことから大きな支持を得られ、スタート当時に口座数が一挙に増えましたから、大成功でした。今後もこのような取り

組みを恒久的に実施していくことで差別化を図りたいと考えています。

社内の体制という点では、支店でお客さまと接しているスタッフを集め、お客さまの要望や仕事を進めるうえで苦労している点を徹底的にヒアリングし、議論をしています。

花岡 成長のアセットを積み上げていくには、どこかの時点で多少のリスクを取るという段階が出てきて、過去それで過度なリスクを取ってしまった状況になった訳ですが、この過度にリスクを取ってしまう状況になる前に歯止めを利かせることができる体制になっているのでしょうか？

当麻 もちろんリスクは取りにいきます。ただし、きちんと判断してリスクを取ります。そのためには、自分が取っているリスクが何かを突き詰めて考えるようにしています。新しい技術や最先端の分野などは、これからどんどん成長していくと思いますが、我々に専門的な知識があるわけではないので、本当に成長するかを判断するために、技術の専門家、アントレプレナーの集団、または、大学などとネットワークを作り、判断基準の材料にしています。これらのネットワークからの情報などを勘案し、リスクテイクするわけですが、過去と全然違うのは1件当たりの与信限度を決めていることです。社内的な格付けに応じて与信の上限を決めています。例えばアントレプレナー型で事業を起こしたばかりのような企業は一番リス



クが高いので、せいぜい与信は1億円です。銀行の本業はリスクを取ることであり、取っていいリスク、取らなくていいリスク、取るべきリスクなど、リスクに対する感覚をまず磨くことを始めています。

西村 御行は、第二次中計において、顧客基盤を拡充させるために経費を積極的にかけていこうという戦略です。これが思いのほかうまくいかず、業務粗利益が増えない場合、次にどのような手がありますか？

当麻 今後増やそうとしている経費は、トレーニング費を含めた人事関連費用とシステム費用です。これから当行が大きく成長していくためには、普通の銀行員を戦闘モードに変えなければならず、そうときには実践的なトレーニングは欠かせませんので、積極的にやっていきます。平成26年度計画は、外部の方から、業務粗利益が少し強気すぎると言われています。しかし、当行の長期的な存在意義を

支えるものは何かといえば、差別化戦略で、その効果がお客さまからの支持というかたちで必ず表れてきます。その結果として業務粗利益が伸びると考えていますので、強い業務粗利益と保守的なコストの計画にしています。

花岡 投資家としては収益の質自体を考えると、今はいつ花が開くか待っている状態です。業務粗利益が伸び始めるのは少し時間がかかるとして、その前に差別化戦略が成功しているということを感じて見ると見るべき指標というのは、何かありますか？

当麻 当行では定性的な目標数値KPI (Key Performance Indicator)を設定しています。例えば、個人業務でいえば顧客数、預金残高などですが、このあたりを見ていただくとボリュームの伸びを理解していただけたと思います。顧客数については、現在の250万人の倍の500万人が目標ですが、顧客数は若年層が増えています。若年層の方々というのは資産をあまり持っていないので、送金手数料無料といった利便性のみの観点から口座を開いています。そのため口座あたりの収支はマイナスになりますが、ここを取りこぼすと将来の成長はありません。短期的な収益には直結しませんが、将来の成長につながります。

法人業務については、例えば中小企業向けの融資残高や取引社数が指標になると思います。





新生銀行らしい商品・サービスの展開について

鮫島 新生銀行らしい商品・サービスの展開について、まずは個人向け商品・サービスについてお聞かせください。

当麻 住宅ローンについては、メガバンクや地銀も含めて激しい金利競争になっています。メガバンクや地銀に比べ調達コストが高い当行が真っ向から勝負をしても結果は明らかです。そこで、新しいセグメントを創出することにしました。まず取り組んだのが働く女性や子育て世代を応援する住宅ローンで、病児保育サービスと家事代行サービスを付帯した、他行の住宅ローンとは違うサービスを提供することにしました。金利ではなく、他行のサービスと差別化を図ることができる付加価値の高い商品を生み出して競争しようと考え方を変えています。

また、先ほど述べました支店スタッフの議論の中で話題が多く出てきたのが、スマートフォン(以下スマホ)です。パソコンでのネット取引は大体横ばいで推移する中、スマホの利用件数が顕著に上がっていますので、スマホで何でもできるように利便性を上げていこうとしています。

また、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(以下CCC)との提携によるTポイントサービスの提供については、他行でもやっているところもありますが、当行のように大々的にやっているところはな

いと思います。今の段階は、口座開設に対してTポイントを付与するというレベルですが、今後は約4,800万人いるTポイント会員に対して、CCCと組んで、どんな金融サービスを生み出せるか考えています。

店頭サービスという点では、二子玉川支店での取り組みが斬新です。富裕層の主婦が多いこの地域の顧客属性に合わせ、女性のお客さまが気兼ねなくご相談ができるよう、女性行員がもてなす店舗にしています。

鮫島 法人向け商品・サービスにおいてはいかがでしょうか？

当麻 法人のお客さまとの取引は、旧長銀の破たんとともに関係が切れてしまったということと、バブル時代を経て薄い金利収益となってしまったことなどが

ら、新生銀行が発足してからあまり積極的にやってきませんでした。ただ、当行がこれからやろうとするのは、法人のお客さまに対するキャッシュフローファイナンスです。まさにアントレプレナー企業に、あるいは新しい分野の企業に融資をしていきますので、担保や取引履歴だけでなく、事業の特徴は何か、何が強みか、どういうバックグラウンドか、やる自信があるか、ということをまず聞き、事業を評価して、お客さまの成長を支援していきます。お客さまとの関係を開始するうえでの考え方が、これまでの銀行とは違うはずだと自負していますので、ニッチかもしれません。新しい分野を拓かれるであろうと考えています。

西村 業務粗利益の増加に寄与しそうな有望業種を教えてください。

当麻 具体的な業種では再生可能エネルギー、ヘルスケア、PFI(Private Finance Initiative)*が伸びると思いますが、スマホ用のガラス、薄膜、液晶といった特殊素材のような個別の技術にも着目しています。これらには、世界シェアが90%以上であったり、特許もあったりなど、事実上の業界標準になっている技術があります。

*公共施設などの建設・維持・管理について民間の資金・技術を活用すること



資本政策・ 株主還元策について

鮫島 現在、普通株等Tier I比率が第二次中計の目標値である7.5%程度を大きく超えているのですが、これについての評価を聞かせてください。また、アナリストとしては自社株買いも資本政策の選択肢となりうるのではないかと考えますが、それについて将来の可能性も含めて教えてください。

当麻 普通株等Tier I比率は、現在9.2%ですが、これは不良債権の処理が進む中、貸出などの資産が伸び悩み、リスクアセットが増えない一方、利益の積み上げによる内部留保の蓄積が進んだことが要因です。しかしながら、我々はこれから成長しようとしており、成長するためには戦力の創出や営業力の力強さなどに加え、資本も必要です。現在PBR(株価純資産倍率)が1倍を下回っている状況なので、自社株買いという考えもありますが、自社株買いにより資本がなくなりましたという訳にもいきません。特に当行は公的資金を受けている銀行でもありますから、資本不足を繰り返すことはできません。ただ、今後もうどうふうに株主還元を実施していくか、しっかり考えたいと思います。また、ROE(株主資本利益率)はやはり重要と考えており、ROEとバーゼルⅢで求められる自己資本の充実とのバランスが難しいものの、ROEは今のままでよいとは全く思いません。

花岡 第二次中計があるので、中計の数字と期限で考えてしまいますが、実際に資本政策や成長戦略について、時間軸をどのぐらいと考えておけばいいのか、それは中計の切り口で一回結論が出る話なのか、そのあたりはいかがでしょうか？

当麻 資本政策について、公的資金を受けている銀行としては、将来にわたって資本不足について悩むことがないように



することに加え、公的資金の返済があります。これは、経営健全化計画の中で話をしていくことになります。

西村 5年後あるいは10年後の新生銀行はどのような姿になっているのでしょうか？

当麻 規模の拡大ではなく、質、特に知恵の部分を磨いていきたいと考えています。加えて、いずれ近い将来には海外にも展開していきたいと考えています。マーケットは日本を含めたアジアとオセアニアになるかと思っています。また、個人に対する投資のコンサルティングをやりたいと思っています。団塊の世代が、今ちょうど60歳ぐらいになり、ほとんど退職を迎えますが、これからこの世代の方々の資産運用ニーズが必ず高まりますので、それに対応できるように体制を整えています。

鮫島 成長戦略の選択肢としてM&A(合併や買収)なども検討されていますか？

当麻 チャンスがあればと思っていますが、当行と主義主張の違う企業と組んで何かをしようという考えはありません。

鮫島 公的資金返済の道のりはまだまだ長いかと思いますが、当麻社長の頭の中にある時間軸としてはいかがでしょうか？

当麻 お約束はできませんが、私は楽天的な人間なので、ご説明したビジネスモデルがうまくいくと、業績は非常に良くなると考えています。それから、株価は先行しますから、株価の方はもっと早く良くなる可能性もあります。いつ達成できるとはなかなか言えないですが、そんなに遅くなりたくないのではないかと思います。5年以内、あるいは次期中計ぐらいに具体的なシナリオが書ければいいなと思っています。そのために必要なことはなんでもやっていくつもりです。また、不良債権はほとんど手当てを済ませたので、だいぶ少なくなりました。平成26年3月末の不良債権比率が3.81%で、これが平成26年度中には、2%台に落とせると思います。少なくとも私が来てからの4年間で、大きな不良債権は新たに発生していません。今後出てきたとしても、それほど深傷を負うものはないはずですが、本来の攻めの営業活動を正しい方向に持っていける、十分に深度をもって徹底してやっていけるということができれば、道は開けると楽観的な私は思っています。



サンジーブ グプタ
個人部門長

山下 雅史
コンシューマー
ファイナンス本部長

清水 哲朗
リテールバンキング本部長

青木 康博
シンキ株式会社
代表取締役社長

杉江 陸
新生フィナンシャル株式会社
代表取締役社長

野口 郷司
株式会社アプラス
代表取締役社長

個人部門座談会

第二次中期経営計画における個人部門の基本戦略である「コア顧客500万人の創造」に向けた平成25年度の取り組みと今後の施策について、新生銀行個人部門の部門長、各本部長とグループ会社社長による座談会を実施しました。

平成25年度の取り組み

グプタ 平成25年初頭に3カ年計画である第二次中期経営計画(第二次中計)を作りました。その第二次中計における個人業務の一番大きな目標がコア顧客500万人創造ですが、これは新規のお客さまを現状のリテールバンキング250万人から500万人に拡大させるということではなく、アプラスフィナンシャル、新生フィナンシャル、新生銀行カードローン レイク(以下、「레이크」)、シンキ、新生プロパティファイナンスなど、新生銀行グループ会社を含め個人部門が一体となって商品・サービスを提供していくことが可能なお客さまを500万人にするということです。

これに向けてまず、グループ会社を含めた個人部門の主要メンバーを集めたステアリングコミッティを平成25年3月に立ち上げました。このコミッティで率直な議論を交わし、コア

顧客500万人創造のために何をすべきか、やるべきことを決め、ワーキングチームを組成し、実行してきました。

まず、新生アプラスカードを持っているお客さまと레이크で借入れをしているお客さまを、新生ステップアッププログラムの「ゴールド」ステージの対象としました。また、口座開設のスタートキットに레이크のチラシなどを同封したり、リテールバンキングのお客さまに레이크のダイレクトメールを送付したりと、さまざまな施策を実行しました。

また、アプラスフィナンシャルの事業子会社、アプラスの提携先である、レンタルショップのTSUTAYAを展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社と当行でもTポイントプログラムの提携を開始し、既存のお客さまがATMの提携先である株式会社イーネットのATMを利用した場合にTポイントを付与するキャンペーンを実施するなど、Tポイントを活用した施策を展開しています。

グループでの連携で難しかった点、良かった点

野口 新生アプラスカードは円定期預金とセットにしたキャンペーンを実施し、非常に効果がありました。ただ、カードの発行主体であるアプラスが新生銀行の店舗でキャンペーンを行うには、業法上の制約があり、行員が直接勧誘できないため、アプラスの社員を店舗に配置し、各店舗で社員が勧誘を行うなど、キャンペーンの実施方法には検討の余地がありました。効果は非常に大きいものでした。このキャンペーンで獲得したお客さまの9割近くがゴールドカードに該当し、稼働率も非常に高く、銀行と協働していくという意味で効果があったと感じています。また、平成25年度は、新生銀行がTポイントプログラムに参加したことが、アプラスにとっては一番大きな出来事でした。Tポイントという同じ土俵の中で発想できることにより、コア顧客500万人に向けたプログラムを今後、一緒に作っていきたく考えています。

清水 リテールバンキングでは、平成25年度は前年度と比較して、口座の新規開設数は変わっていませんし、新生アプラスカードやレイクのお客さまのリテールバンキングへの取り込みも、まだ十分な結果が出ているとはいえない状態です。平成25年度は基盤を整備するところに力を入れてきました。リテールバンキングの店舗に勤務する社員の動き方や働き方をもとから変えていかないと、クレジットカードなどの商品を店舗でも新たに積極的に扱うには限界がありました。まずは、その体制を見直すところに力を入れました。今までは、店舗において、コンサルティングや大口金融商品販売の機能と、小口のいろいろな商品を扱うフロント部隊の機能が分かれていたのですが、よりお客さま目線のコンサルティングを提供するため、これらを融合させたセールス機能を持つように、店舗の販売体制を整えてきました。平成26年度は、そこにいろいろな商品やサービスを加えて、いかに伸ばしていくかが問われる年になろうかと思っています。

また、コア顧客500万人に向けて、リテールバンキングでも大きくお客さまを伸ばしていかなければなりません。このため、口座数の伸びにより増加する管理コストのコントロールやお客さまに作っていただいた口座の活性化が、ますます重要になってきます。この点からも、コンビニエンスストアチェーンにおいてATM提携を拡大したことには意味があります。今までは、コンビ

ニエンスストアチェーンでは、セブン銀行とのATM提携のみでしたので、今回のATM提携の拡大は、今後、口座数が400万、500万口座に増加したときの備えにもつながります。口座の活性化については、Tポイント経由で口座を作っていたいるお客さまの活性化率(口座開設後の稼働率)が一番高く、他のチャンネルで開設されるお客さまの約2倍です。平成26年度は、この活性化率をどうやって上げていくか、という年になろうかと思っています。

新生フィナンシャルとシンキが目指してきたこと

杉江 平成25年度は、私たちが向かい合うお客さまは旧レイクとは違うお客さまである、お客さまが期待するサービスも旧レイクのお客さまが期待していたものとは違う、という認識ができた年であったと思います。平成23年9月に「レイク」ブランドを新生銀行に譲渡したことに伴い、新生フィナンシャルでは新生銀行に対して保証を提供するとともに、バックヤードの業務の一部を受託していますが、与信モデルやウェブサイトでのお客さまの導線など、旧レイクのものからすべて作り直しになり、学習機会が多い1年となりました。今後は、例えば「レイク」ブランドに必ずしも好感を持たないお客さまに対してどのように寄り添っていくのか、あるいはアプラスというブランドに対して愛着心を持っているお客さまに対して、どのようなサービスを提供するのか、といったことも考えていかなければなりません。その延長線上で、信用保証業務で提携する地域金融機関のお客さまに対しても、全く違うサービスを作っていかなければなりません。平成26年度はそういったカスタマイズ力が問われると思います。お客さまとのお取引開始の入り口がリテールバンキングなのか新生アプラスカードなのかレイク



サンジーブ グプタ
個人部門長



青木 康博
シンセイ株式会社 代表取締役社長

野口 郷司
株式会社アプラス 代表取締役社長

なのか、エントリープロダクトによってお客様の求めるサービスが違い、モジュール化された共通の基盤のうえでお客様に応じて商品やサービスをうまくカスタマイズしていくという、かなり難しい技術が求められますが、これがまさに今後の我々のコアの技術になっていきます。お客様のニーズに柔軟にお応えできる、きっちりとした基盤サービスを提供できる会社になりたいと思っています。

青木 シンキは「ノーローン」というブランドで個人向け無担保カードローンを提供していますが、わが社の対象となるお客様を一生懸命獲得して、オール新生でコア顧客500万人の達成に貢献できればいいなという気持ちで取り組んできました。我々のお客様は当然レイクのお客様とは違いますし、銀行が提供する無担保カードローンよりは専門が提供するサービスを利用したいというお客様を我々がフォローしていくんだという気概で1年間やってきました。無担保カードローンをご利用いただいているお客様には、取引していることを他人にあまり知られたくない、という方が多く、銀行のいろいろな商品とコラボレーションする難しさはあると思います。しかし、例えばレイクに申し込まれたお客様を一部シンキにご紹介いただくなどの協働作業はできるのかなと思います。

「ノーローン」ブランドと「レイク」ブランドの差別化

青木 ブランドの差別化については、どこからどこまでという線引きをあえてせずに、シンキの「ノーローン」、新生銀行の「レイク」ブランドをそれぞれが一生懸命展開することで、結果的にお客様の方で自分に合ったサービスを選んでいただいているように思います。シンキはどちらかというと庶民金融的なお客様が多く、そこを一生懸命頑張れば、結果と

して銀行が取れないお客様をフォローできていることになると思います。

杉江 「ノーローン」と「レイク」ブランドは、売り方も含めて全然違ってきます。レイクはTVコマーシャル、店舗、ウェブなど、全チャネルで圧倒的に大きな投資をし、認知を作りにくいタイプのビジネスをやっています。一方でシンキの「ノーローン」はウェブに絞って認知を作り、お客様にアピールする戦略になっています。対象にしているお客様が違うかという点必ずしもそうではありませんが、お客様の期待値

が違ってきていると感じています。「ノーローン」についても、ウェブというまだまだ成長中のチャネルでどのようにアプローチしていくか、レイクといかに協働するかを考えていくことによって、ブランドが育っていくのではないかと考えます。

クレジットカードビジネスの施策

野口 アプラスのTポイント展開では、ショッピングクレジットも家賃も決済業務もポイントを付けられるようにすることで、Tポイントを嗜好しているお客様を囲い込む仕組みを作ろうとしています。平成25年3月から出しているクレジット機能付きTカード「Tカードプラス(アプラス発行)」は、リボルビング払いを基本としてご提供しており、1年経過後のリボルビング払いの比率は7割を超えています。リボルビング払いによって、単なる後払い以上に消費や生活の自由度を上げていくことができる機能を提供できていると考えています。ポイントの活用に加えて、より利用しやすくするための施策や提携カードプログラムのさらなる開発をグループ全体で取り組んでいきたいと思っています。

コア顧客500万人に向けて

山下 私は、第二次中計策定時はコーポレートスタッフ部門長として直接計画の策定にあたりましたが、第二次中計では新生銀行の成長戦略と差別化戦略を作り込もうと考えました。今、新生銀行グループが持っているリソースや競争の条件を考えると、その重点はグループ会社を含めた個人部門全体だろう、と考えました。そこで新生銀行グループの強み、差別化戦略として、グループでお客様にあたっていったら、その結果としてコア

顧客500万人という、新生銀行グループとしてのアイデンティティをしっかりと確立する、これを大きなコンセプトとして計画を策定しました。

新生銀行グループは、他の銀行グループと比べると銀行単体では小さいけれど、機能としては日本の銀行グループの中では一番充実したグループであり、加えて、個人のお客さまに一番密着したグループなので、その強みをどうしたら活かせるのか、というのが発想としてありました。新生銀行、アプラスフィナンシャル、新生フィナンシャル、シンキ、新生プロパティ

ファイナンスそれぞれのお客さまを単純合計すると、新生銀行グループには約1,000万人のお客さまがいますが、100万人単位でしかクロスセルできていない。そこで、このお客さまを結び付けるために、グループの多様な機能を結び付ける、それができれば我々新生銀行グループのファンになっていただける、という発想です。

この考えは間違っていなかったと思います。グループの中での相互の認識とか、お互いに対して何ができていて、何ができていない、それぞれの違いは何か、そういった気づきからまず始めなければならなかったという点では、平成25年度は始めの一歩だったと思います。一步一步ですが、ステアリングコミティは目的どおりに機能していますし、スピード感が違ってきています。毎月、各社のトップが集まるので、自分の会社はこれを手助けできる、この問題はこのように解決すればいい、という提案がその場に出てきて、次のひと月ぐらいの間にそれがアクションに落ちていきます。これは非常に優れた推進形態だと思います。新生銀行とグループ会社のベクトルをまずひとつにすることができ、今度はひとつになったところ



山下 雅史
 コンシューマーファイナンス本部長

で、他の部門などへの働きかけもできるようになって、銀行グループが本当にグループとして動きだしたと思います。平成26年度は、「新生」ブランドの付いたものは、一定のクオリティがあり、お客さまに満足していただける商品・サービスとしてきっちり確立していくことが重要なポイントとなります。さらに、平成26年度には、その先に続く第二次中計3年目に向けての体制を作っていきたいと思っています。

清水 平成26年度は、ステアリングコミティでの議論をもう少し実務レベルに落とし込んでいきたいと思っています。これを実現できれば、お客さまから見たときに新生銀行グループの商品・サービス、クオリティは、どれをとってもいいよね、と感じていただけるようになると思います。

杉江 新生フィナンシャルでは、これまで意識していた法律は貸金業法という行為規制でした。新生銀行でレイクの取り扱いを始めるのに合わせて、我々も銀行法に対する意識を高める努力を行ってきましたが、かなりの素地ができてきたと考えています。社員が何かに取り組むときに、ダメと言われるかどうか、ではなく、やるべきかどうか、を起点にして考えられるようになりました。新生というバンキングの

ブランドにふさわしいサービスを提供してまいりたいと思います。

グブタ 3年計画の初年度である平成25年度は種まきの時期で、いわゆる基盤作りでした。これからの2年はその種が実る時期で、果実を取れるようになってくるでしょう。個人部門では方向性が明確になってきて、みんなが前向きに取り組んでいるので、今後は実行の速度をさらに上げていきたいと思っています。



清水 哲朗
 リテールバンキング本部長

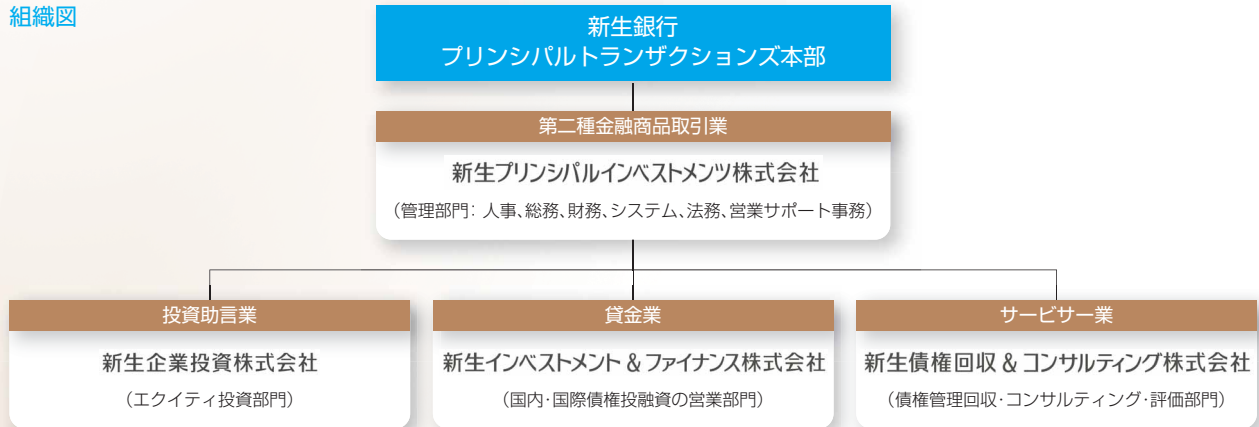
杉江 陸
 新生フィナンシャル株式会社 代表取締役社長

新生PIグループについて

プリンシパルトランザクションズ本部

当行は、平成25年7月、プリンシパルトランザクションズ本部および関連する連結子会社を再編し、クレジットトレーディング業務、プライベートエクイティ業務を行う「新生PIグループ」を組成しました。新生PIグループは、「金融にはもっとできることがある」をスローガンとして掲げ、企業のライフサイクルに応じて、デットからエクイティまでの金融ニーズに、ワンストップでソリューションを提供いたします。

組織図



新生PIグループは、法人部門において第二次中期経営計画の成長ドライバーのひとつとして、高い収益性、生産性を志向し、外部パートナーとの提携を拡大するために、東京・大手町にオフィスを構えました。既成概念にとらわれない柔軟な発想と行動を促すようなレイアウトを取り入れたオフィスに加え、3階層の職位によるフラットな人事体制など、ユニークな人事制度も導入した新しい企業グループです。

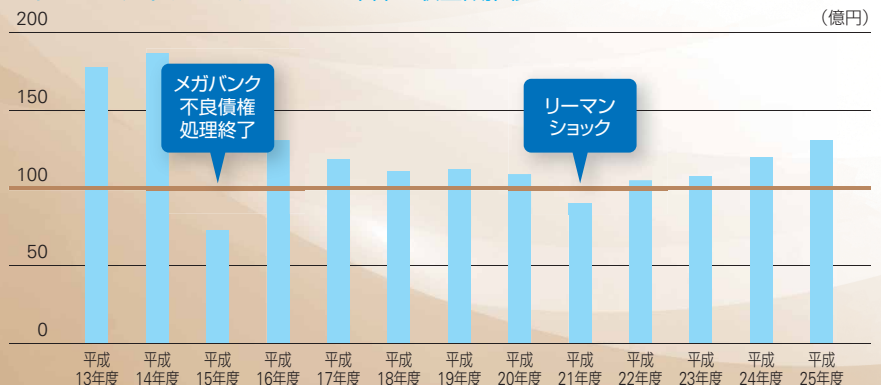
プリンシパルトランザクションズ本部は、平成13年よりクレジットトレーディング業務、平成14年からプライベートエクイティ業務を実施しております。当行のクレジットトレーディング業務は過去10年以上にわたり毎年100億円規模の収益を安定的に計上してまいりました。債権投資のマーケットが縮小する中、担保に依拠した投資ではなく、企業のキャッシュフローに着目した投資を行い、そのノウハウを長期にわたり蓄積してまいりました。投資対象債権は、銀行やノンバ

ンクなどの金融機関が有する貸付債権などの金銭債権のみならず、事業法人の保有する債権まで幅広く取り扱っております。

グループ各社が一体となり、培ったノウハウをベースに、後継者不在の事業承継ニーズへの対応、中小企業金融円滑化法関連の債権回収業務の拡大を目指した金融機関の開拓強化や、事業法人への未収債権の回収などのソリューション提供など、業務分野を拡充し、前例にとらわれない、顧客実需に応えるソリューションを提供いたします。



プリンシパルトランザクションズ本部 収益額推移



連結財務ハイライト

社長メッセージ

新PIグループについて

事業概況

マネジメント体制

資料編

新生企業投資

新生企業投資は新生PIグループのプライベートエクイティ投資会社です。新生銀行グループ外のノウハウやネットワークの積極的な活用、10年以上の投資経験を有するコアメンバー、ベンチャー投資とバイアウト投資のワンストップでの実施などが特長の、ユニークな投資会社です。

ベンチャー投資では、上場準備中の未公開企業へのPre-IPO投資を行っており、規律ある投資判断により、投資先の約3割が上場するなど、良好な実績を有します。案件の発掘と目利きが可能なパートナーとの共同投資ファンドの運営にも積極的に取り組んでいます。ベンチャーファイナンスの第一人者である磯崎哲也氏と共同で設立した、アーリーステージのインターネット関連企業を投資

対象とするフェムトグロースキャピタルファンド、スマートフォン向けゲーム開発の株式会社gumiと共同で設立した、国内外のスマートフォン向けコンテンツ企業を投資対象とするファンドであるgumi venturesなどの運用に関与しております。また、iPS細胞分野での上場企業である株式会社リプロセルとCell Innovation Partnersを設立し、国内外のiPS細胞および再生医療関連企業を投資対象とするファンド組成の準備をしております。また、後継者不在の事業承継ニーズを有する会社やノンコア事業のMBO(Management Buyout)へのハンズオン支援型のバイアウト投資や、優先株式を活用したメザニン投資などにも積極的に取り組んでいます。

新生インベストメント&ファイナンス

新生インベストメント&ファイナンスは、事業法人のお客さまに対する新たなサービスとして、バランスシートにある長期固定化債権のオフバランスを平成25年10月から提案しています。具体的には、事業法人が保有する資産のうち、回収が長期化し、滞留している売掛金や完成工事未収金、退去した店舗などからの弁済が長期分割になっている入居保証金返還請求権、業況不振やリストラクチャリングの対象となっているグループ会社向け貸付金、出資金などが対象です。

第三者である当社が、適切な価格を提示して長期固定化債権を買い取り、過去の取引関係に留意しながら、適切なサービシングを施すというソリューションを提供して

ります。この十数年、債権買取りを通じて金融機関のオフバランスニーズに応え、実績と信頼を築いてきたことを背景に、こうした新しいビジネスが可能となりました。日系、銀行系の投資家としての安心感がある当社だからこそ取り組めるビジネスです。

固定化債権をオフバランスすることで、お客さまは、当該債権を管理・回収している組織やスタッフを本来業務に振り向け、組織を前向きに変化させることができます。また、財務体質の改善も可能になります。新生インベストメント&ファイナンスでは、お客さまの多様なニーズに一つひとつオーダーメイドで対応いたします。

新生債権回収&コンサルティング

新生債権回収&コンサルティングは債権投資家としての専門性と銀行系債権管理回収会社としての信頼を兼ね備えたユニークなサービスです。債権投資のビジネスにおいて過去10年超にわたって6,000社を超えるお客さまと向き合ってきた経験を活かし、お客さまの負債に関する悩みに真摯に耳を傾け、時間をかけて解決策と一緒に考えてまいります。銀行からの支援が得られにくい会社をお客さまとして、ほかにない金融サービスを提供していくことが当社の役割であり、リスクマネーとコンサルティングの両方を提供できる会社として顧客基盤を拡充してまいります。コンサルティングにあたっては、弁済猶予や一部債務免除などの金融支援にとどまらず、事業価

値や担保不動産の価値向上に協力し、弁済財源の増加を支援します。

中小企業金融円滑化法のもと、弁済猶予などの金融支援を受けた会社が多数ありますが、その抜本的な解決がいずれ求められることになり、当社への役割期待も今後大きくなるものと考えております。銀行系債権管理回収会社として金融円滑化法を遵守する立場にある当社は、債権の売り手にとって安心して売却できる投資家であるため、競合他社よりも有利な位置にあるものと考えられます。債権管理回収の専門家として、金融機関が担う役割の一部を支援してまいります。

Venture Banking Initiativeの取り組み

Venture Banking Initiative(ベンチャー・バンキング・イニシアチブ)は、第一次中計、第二次中計において新生銀行が掲げる新たな取り組みであり、銀行としての本質的なあり方や本来あるべき姿を追求する価値観です。

この取り組みの代表例として、お取引先2社との対談をご紹介します。

キャッシュフローファイナンス事例



株式会社レノバ

(左)
株式会社レノバ
代表取締役社長
木南 陽介

(右)
新生銀行
VB推進部ビジネスインキュベーション室
兼 スペシャルファイナンス部
プロジェクトファイナンス室
川辺 雄一郎

木南 当社はメガソーラー(大規模太陽光発電所)事業、プラスチックリサイクル事業、環境コンサルティング事業が主力3事業です。今後は再生可能エネルギーの他の分野への展開を考えています。新生銀行とお会いしたのは、我々が初めてリサイクル事業に大きな投資をする時に、株主として新生銀行グループから投資していただいたのがきっかけです。

川辺 木南社長に初めてお会いした頃、当行では、金融機関としては早いタイミングでメガソーラーに対するリスク分析、マーケット評価を行っていたため、これは一緒にやれるのではということで、レノバとのディスカッションが始まりました。その約3カ月後の平成24年4月にVBI推進部ビジネスインキュベーション室が設置され、私は再生可能エネルギー分野の担当になりました。

木南 太陽光発電所事業は長期のファイナンスを組まなければなりませんし、事業そのものの収益性を評

価して融資していただくプロジェクトファイナンスでやらないと資金調達が難しいと思っていましたので、早い時期からディスカッションに付き合っていたことは、本当にありがたかったです。平成25年11月に調印した静岡県菊川市のメガソーラープロジェクトは、総事業費で54億円ぐらいの規模になります。当社と共同事業者で出資を行い、新生銀行からファイナンスを実施していただきました。元々の経緯は、我々が菊川市でリサイクル工場を運営していた縁で接点を持った案件ですが、蓋を開けてみると地権者の数が100人を超えているという、取りまとめるのが非常に難しい案件でした。

川辺 正直に申し上げますと、当初、私はこの案件を最後までまとめるのは無理ではないかと思っていました。しかし御社はそれを見事にまとめあげられましたね。御社は土地利用権や許認可関連の複雑なメガソーラー案件の展開に新たな可能性を広げました。

木南 入り口段階でこれはダメですとおっしゃらず、とことんお付き合いいただきましたので、それで最終的に御行にアレンジャーをお願いしました。プロジェクトのすみずみまで理解している担当者で直接話ができるところが一番良いですね。また、判断について、あまりに細部のところは、大きくて銀行としてのリスクをとらえていて、合理的に判断いただけました。

川辺 当行では、少人数のチームで各担当者が最初の案件探しからローンの実行まですべてやっています。こうした体制は、当行がアレンジャーとして主体的に案件をコントロールし、関係者間の調整を図り、ディールを決められた期日内にクローズさせるうえでの強みになっています。

木南 今後も、成長段階である我々のステージに相応しいファイナンスのあり方を検討いただけたらありがたいと思います。

VBI用語説明

キャッシュフローファイナンス

ある特定の事業が生み出すキャッシュフローを返済原資として行う融資のこと。

マネージメントソリューション

お客さまの成長へ向け、事業戦略立案、遂行支援、財務管理・財務戦略立案、支援ならびに人材面でのサポートなどを行い、さまざまな経営課題の解決策を提供すること。

マネージメントソリューション事例



Green Earth Institute
株式会社

(左)
Green Earth Institute株式会社
代表取締役

伊原 智人

(右)
新生銀行
VBI推進部ビジネスインキュベーション室
(Green Earth Institute株式会社へ出向中)

川嶋 浩司

伊原 当社は、農作物や植物を由来とするバイオマス^(※1)のうち、非可食部分の茎や葉などを原料とし、RITE菌^(※2)を使ってバイオ燃料や化学品に変える技術を持っており、現在これらの技術の事業化に取り組んでいるところです。新生銀行からは、当社への出資に加えて川嶋さんに当社へ出向というかたちで来ていただき、事業戦略立案や事業計画策定、当社の提携候補先との交渉などの事業推進にかかわるサポートを行っていただいています。銀行が、出資しているベンチャー企業に対して出向者を出したという話は聞いたことがありませんでした。サポートいただくことによって、財務などの数字面、事業計画にかかわるところは格段に中身も詰まって、説得力が増すものになっていると実感できます。

川嶋 銀行から出資先に出向者を出すということは、資金の提供者としては、確かにとてもユニークな取り組みだと思います。出向の話聞いた時、御社は当時私が担当していた投資先

の中で、グローバルに展開できる潜在的な技術力があると魅力を感じていた会社ですので、その会社の中に入って仕事ができるということは、得るものが非常に大きいのではないかと思います。ベンチャー企業は提携候補先や資金提供先との関係性などが日々刻々と変化する中でチャンスをつかんでいく必要があり、事業計画が当初立てたものから変わっていくことは宿命だと思っています。銀行や投資家を含むステークホルダーへ説明するにあたり、変化する事業計画に対して行き当たりばったりな印象を持たれないよう事業計画にリアリティを持たせていく必要があり、その点は私がサポートしていくべきだと考えています。

伊原 事業化を進めていくにあたり、時間的、資金的にも制約がある中、スピード感を持って当社の技術を使った製品を世の中に出していきたいと考えています。平成27年1月に製品を出していく予定であり、それを実現できるように事業を進めていくこと

が最重要のミッションです。新生銀行には、研究段階を脱し、事業化フェーズに入った際のファイナンスの仕方についていろいろご相談させていただきたいと思います。また、当社の成長拡大に合わせて、より大きなファイナンスが必要になってくるため、その時にも一緒に歩んでいただきたいと思います。当社の経営理念のとおり、「今まで捨てられていたようなものから新しいエネルギーであるバイオ燃料やグリーン化学品を作り出す」ことが、当社の技術によって現実のものとなり、最初は海外で展開するにしても、最終的には日本で技術が根付いていくところまで展開できたら、本当に素晴らしいと思います。

(※1) 生物資源(bio)の量(mass)を表す概念で、エネルギーや物質に再生が可能な、動植物から生まれた有機性の資源(石油や石炭などの化石資源は除く)。具体的には、農林水産物、稲わら、もみから、食品物、家畜排せつ物、木くずなどを指す。

(※2) ターゲット物質を効率的に生産できるように、RITEが独自に代謝設計したコリネ型細菌。遺伝子組み換えにより、エタノール、アミノ酸、化学品などを生成する。

地域金融機関との連携を通じた 地域社会への貢献



金融法人本部長 柴崎 栄二

私どもは、第二次中期経営計画において、当行およびグループ会社の機能・強みを活かして、「地域金融機関との連携を通じた、地域社会への貢献と存在意義の確立」の実現を目指し、営業活動を推進しております。

これまで、金融法人のお客さま、特に地域金融機関とは資金運用・資金調達分野で多くのお取引をいただくとともに、営業推進のニーズに対しても当行グループの開発した商品やサービスをご提供するかたちで幅広いお取引を展開してまいりました。

一方で、地域金融機関は、近年、地域経済の活性化という日本が抱える大きな課題の解決に向けて、目利き力を高め、成長分野への積極的な資金供給、中小企業の経営改善・体質強化の支援本格化に積極的に取り組まれております。加えて、将来の少子高齢化とそれに続く人口減少という大きな環境変化が予想される中で、5年から10年後を見据えた中長期の経営戦略の検討を進めておられます。

こうしたことを背景に、当行では、地域金融機関の広範な取り組みを後押しするため、当行および当行グループ会社が持つ多様な機能を積極的に提供し、地域金融機関を通じた地域への貢献を進めていきたいと考えております。地域での法人や個人のお客さまや、さまざまなプロジェクトにおける資金需要への対応、成長支援、企業や事業再生などに地域金融機関と連携して取り組むことで、各地域の地域振興・経済活性化に貢献できるよう、従来以上に多様なテーマでの取り組みを進めております。

地域の資金需要に応える～新規事業分野での協調～

地域の法人のお客さまの資金ニーズについて、当行は従来から企業向け、地方公共団体向けローンなどの仲介・売買で多くの地域金融機関と協調して取り組み、実績を積み上げてまいりました。

また、早くから不動産ノンリコースローンやプロジェクトファイナンスに代表されるキャッシュフローファイナンスに取り組んでまいりました。平成24年度には、これまでに蓄積してきたノウハウを活用し、東日本大震災の復興事業促進に寄与するため、宮城県における中長期滞在型宿泊施設の建設整備プロジェクトに対して、地域金融機関とともにノンリコースローンを実行することで、震災復興に貢献することができました。

さらに平成25年度からは法人のお客さまのより幅広いニーズにお応えすべく、新たな事業領域における資金需要への積極的な取り組みを行っております。法人部門におけるベンチャー・バンキング・イニシアチブ(VBI)で注力する再生可能エネルギー事業や、地域振興事業にかかるファイナンスを地域金融機関と協調して取り組むべく活動を開始し、鹿児島県、茨城県などのメガソーラー事業向けプロジェクトファイナンスに地域金融機関と協調して取り組んだほか、高知県における木質バイオマス発電事業に対するシンジケートローンに地域金融機関などと協調して取り組むという実績も上げております。

これらの案件は、いずれも返済原資をプロジェクトからのキャッシュフローに限定した資金供給スキームであることから、協調するにあたっては、リスク分析・管理体制整備のノウハウ提供を含め、取り組みへの全面的なサポートを提供することで、借り入れ人の信用力に依存しないファイナンスの拡大を積極的に推進してまいります。

一方、個人のお客さまのお借り入れニーズへの対応強化策としては、新生フィナンシャルやアプラスによる個人向けローン保証の提供、アプラスグループのアルファ債権回収による個人向け融資の管理・回収業務受託など、特長あるグループ会社の機能提供を中心に地域金融機関との提携を推進し、各地域の個人のお客さまの資金需要に積極的にお応えしてい

きたいと考えております。

なかでも新生フィナンシャルによる個人向け無担保カードローン保証業務については、保証の提供のみならず、「新生銀行カードローン レイク」の経験を通じて蓄積してきたマーケティングを含めたノウハウを提供し、地域金融機関に対して商品の魅力を高める工夫を提案しております。

新生フィナンシャルは平成22年度から保証業務を開始しておりますが、地域金融機関の個人向け無担保カードローンの業務強化ニーズは強く、業務提携の実績を積み上げてきており、平成26年度についても新たな地域金融機関との業務提携を開始する予定です。

地域の企業活性化を図る～企業・事業再生～

当行は、事業・企業再生支援を重点分野のひとつと定め、取り組みを強化してきております。これまでのノウハウや経験を活かし、経営改善が必要な中堅・中小企業に対するファイナンス・資本性資金供給、損益改善・財務健全化などの経営サポート、アドバイザーサービスといったソリューションを提供していきたいと考えております。地域金融機関を通じて、それぞれの地域のお取引先企業に高い専門性とノウハウを提供することで、地域経済活性化へ貢献してまいります。

平成25年度には、地域金融機関と協調して事業再生に取り組みました。本業は堅調に推移していたものの、過去に投資した事業の失敗から不良資産を抱え債務超過となり、窮境に陥っていた物流事業を営む中小企業に対して、中小企業再生支援協議会の支援を受け、第二会社方式での事業の再生を進めることとなった事例です。当行は、債務の株式化などに関するアドバイスを行い、再生計画案作成のサポートを行ったほか、地域金融機関などと協調して新会社に対して新規融資を実行いたしました。

また、新たな取り組みとしては、平成26年3月に信金中央金庫と「事業承継支援に関する業務協力協定」を締結いたしました。これは、全国の信用金庫から取引先の事業承継にかかるニーズが寄せられた場合、取引先の紹介を受けた当行は、グループ会社による優先株の引き受けや、対象企業の経営者の親族や従業員、会社等による買戻し等を想定し、種類株

を利用した資本性資金の提供などを検討していくものです。本協定は、信用金庫に、当行およびグループ会社の知見やノウハウを活用いただく機会となりますので、積極的に取り組んでまいりたいと考えております。

地域の将来を担う若者を育てる

当行では、社会貢献活動の一環として、NPO法人育て上げネットと共同で、若年層のニート化予防を目指す金銭教育プログラム「マネーコネクション®」を展開しております。平成18年度に新生フィナンシャルが育て上げネットと共同で開発・展開、平成24年度に当行が活動を引き継いでからは、地域金融機関との提携によって、より広い地域の将来を担う若年層にも支援を広げております。平成24年度の株式会社福井銀行との提携に続き、平成25年度には株式会社紀陽銀行、株式会社岩手銀行と提携するなど、各地域での活動がさらに広がりをを見せています。平成26年度もプログラムの趣旨に賛同していただける地域金融機関との提携を進め、より多くの地域の若年層にプログラムを提供することで、将来を意識した地域貢献のお手伝いをしてまいります。

当行では、今後もお客さまの視点に立ち、金融市場の変化を的確にとらえ、法人ならびに個人のお客さまのニーズに対して、当行およびグループ会社の機能やノウハウを最大限に活用したソリューションを直接または地域金融機関を通じたかたちで迅速に提供していくとともに、各業務分野において専門性をより高めていくことで、「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」という目標に近づいていけるよう、努めてまいります。

主な出来事

平成12年	3月	新銀行スタート	4月	利付長期信用債券(売出債)および財形金融債の発行を終了	
	6月	「日本長期信用銀行」から行名を「新生銀行」に変更		国内のアーリーステージのインターネット関連企業に対する投資と成長支援を行う「フェムトグロースキャピタル投資事業有限責任組合」を設立	
平成13年	5月	新生証券株式会社開業		シンガポールのHealthway Medical Developmentが組成した特定目的会社によるヘルスケア施設取得に対するノンリコースローンを提供	
平成15年	4月	新生インベストメント・マネジメント株式会社開業	5月	茨城県水戸市および城里町メガソーラー建設向けプロジェクトファイナンスを組成	
平成16年	2月	東京証券取引所第一部に上場		リテール向け劣後特約付社債を発行	
	4月	普通銀行に転換	6月	新生銀行カードローン レイクおよび新生アプラスゴールドカードの顧客を対象に「新生ステップアッププログラム」を改定	
	5月	リテール口座100万口座を達成		カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社と当行金融サービスへのTポイント付与で提携	
	9月	株式会社アプラス(平成22年4月1日に株式会社アプラスフィナンシャルに商号変更)を連結子会社化	7月	新生プリンシパルインベストメントグループを組成	
平成17年	3月	昭和リース株式会社を連結子会社化		株式会社野村総合研究所と共同で「イノベーター」を発掘・育成するパイロットプロジェクトを実施	
	5月	新生インターナショナル(英国現地法人)が営業開始	8月	機能強化に伴い大阪支店を移転(大阪市北区)	
平成18年	7月	公的資金優先株式の返済手続き開始		北海道斜里郡小清水町におけるメガソーラー事業向けプロジェクトファイナンスを組成	
平成19年	4月	リテール口座200万口座を達成	9月	木質バイオマス発電事業および木質ペレット製造事業に対するシンジケートローンに参加	
	12月	シンキ株式会社を連結子会社化	10月	株式会社民間資金等活用事業推進機構(官民インフラファンド)に出資	
平成20年	1月	株式会社セブン銀行と提携し、販売チャンネルと商品・サービスの相互利用・協力を合意		JR東日本の「VIEW ALITE」およびローソンやファミリーマート等の主要コンビニエンスストアチェーンに設置されているATMサービスと提携	
	2月	ジェイ・シー・フラワーズ・アンド・カンパニー・エルエルシー(J.C. Flowers & Co. LLC)の関係者を含む投資家グループによる当行株式の公開買付けと同グループに対する第三者割当増資による新株式発行	11月	静岡県菊川市におけるメガソーラー事業向けプロジェクトファイナンスを組成	
	9月	GEコンシューマー・ファイナンス株式会社(平成21年4月1日に新生フィナンシャル株式会社に商号変更)を連結子会社化	12月	リテール向け劣後特約付社債を発行	
平成21年	1月	「新生ステップアッププログラム」を開始	平成26年	1月	パワースマート住宅ローン 安心パックW(ダブル)の販売を開始
	3月	シンキ株式会社に対する公開買付けを完了		2月	大分県玖珠郡九重町におけるメガソーラー事業向けプロジェクトファイナンスを組成
	6月	「新生コンサルティングスポット」の設置を開始 「2週間満期預金」のお取り扱いを開始		スマートフォンでの「新生パワーダイレクト」のサービスを開始	
平成22年	6月	監査役会設置会社へ移行		日本GE株式会社による過払い利息返還損失補償終了に合意	
	11月	インドの商業銀行YES BANK LIMITEDと業務提携を発表	3月	日本公庫のデット・エクイティ・スワップによる事業再生支援案件に参加	
平成23年	1月	新本店(日本橋室町)での営業開始		信金中央金庫と同庫取引先の事業承継支援に関する業務協力協定を締結	
	3月	海外募集による新株式の発行		スマートフォン用口座開設アプリを導入	
	9月	株式会社大東銀行の初のシンジケートローンの組成を支援		株式会社フォーバルと中小企業のASEAN進出支援における業務提携を締結	
	10月	新生銀行本体での「레이크」ブランドによるカードローンサービスを開始		ベトナムの大手民間商業銀行Military Commercial Joint-Stock Bankと業務提携を締結	
平成24年	3月	法人業務の新戦略推進組織「VB推進部」の創設	4月	長期プライムレートを基準金利とした新規貸出取引の取り扱い停止	
	4月	「新生アプラスゴールドカード」、「新生アプラスカード」の導入		山形県酒田市における風力発電所運営事業に対する融資枠を設定	
	7月	モバイルエンタテインメント企業向けベンチャーファンドを設立		信託スキームを活用した、国内7カ所でのメガソーラー事業向けプロジェクトファイナンスを組成	
	9月	パワースマート住宅ローンの貸出残高が1兆円を達成		ヘルスケアREITの運用を目的とした資産運用会社ジャパン・シニアリビング・パートナーズ株式会社を共同で設立	
	10月	「ふくしま成長産業育成ファンド」に投資 第4回期限前償還条項付無担保社債(劣後特約付)を発行	5月	投資信託申し込みプログラム「NISAプラス」を開始	
	11月	東日本大震災復興従事者向け宿泊施設建設プロジェクトに対してノンリコースローンを提供			
平成25年	1月	ヘルスケア施設を運用対象資産とする不動産私募ファンド「特定目的会社ヘルスケア・インフラファンド 神戸」を組成			
	3月	「Goレミット新生海外送金サービス」を開始 北海道道東地域メガソーラー建設向けプロジェクトファイナンスを組成			

連結財務ハイライト

社長メッセージ

主な出来事

事業概況

マネジメント体制

資料編

事業概況

At a Glance	32
個人部門	36
法人部門	38
金融市場部門	40
中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組みの状況	42
用語集	43

AT A GLANCE

部門別データ

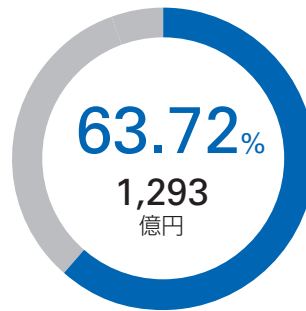
個人部門

主な業務内容

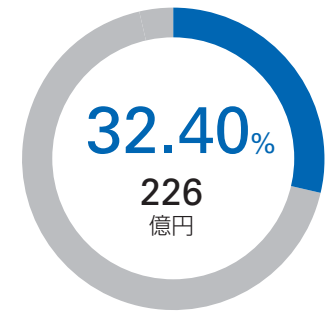
- リテールバンキング
 - － 預金関連商品
(普通預金、定期預金、仕組預金、外貨預金)
 - － 資産運用業務
(資産運用相談、投資信託、保険商品)
 - － 住宅ローン
- コンシューマーファイナンス
 - － 無担保ローン
(新生銀行、新生フィナンシャル、シンキ)
 - － 個品割賦、決済、クレジットカード
(アプラスフィナンシャル)
 - － 保証業務
(新生フィナンシャル、アプラスフィナンシャル)

構成比^(注)

業務粗利益



与信関連費用加算後実質業務純益



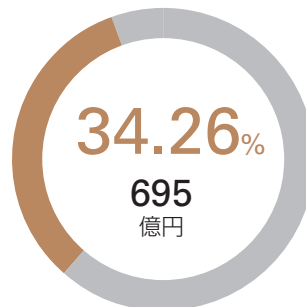
法人部門

主な業務内容

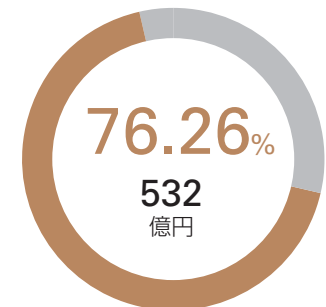
- 事業・公共法人営業
- ヘルスケアファイナンス
- 不動産ファイナンス
- スペシャルティファイナンス
- 企業再生
- クレジットトレーディング
- プライベートエクイティ
- アドバイザリー業務
- リース業務(昭和リース)
- 信託業務(新生信託)

構成比^(注)

業務粗利益



与信関連費用加算後実質業務純益



金融市場部門

主な業務内容

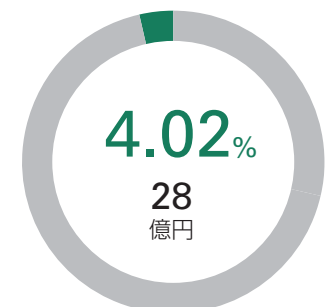
- 金融法人営業
- 市場営業
- アセットマネージメント
- ウェルスマネージメント
- 証券業務(新生証券)

構成比^(注)

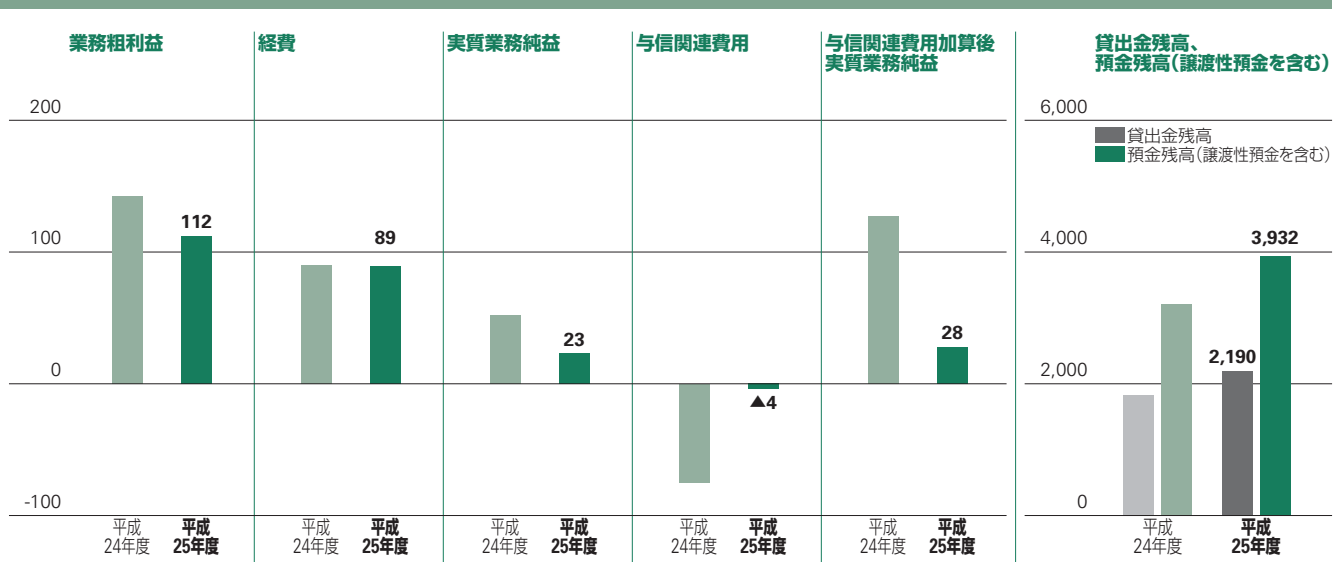
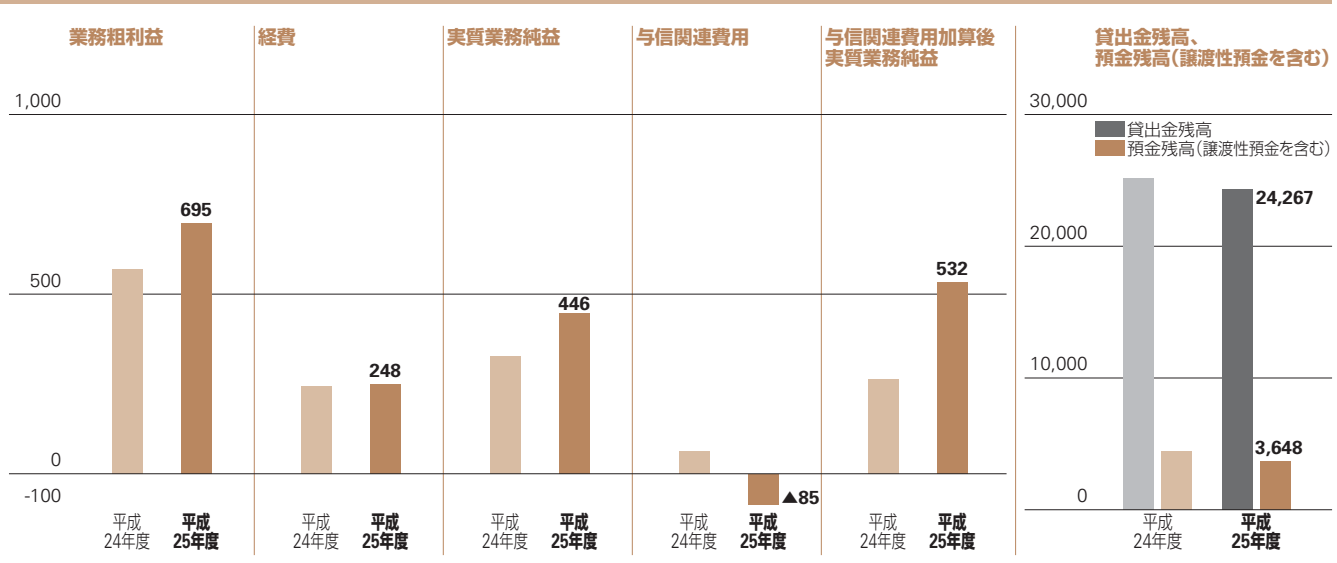
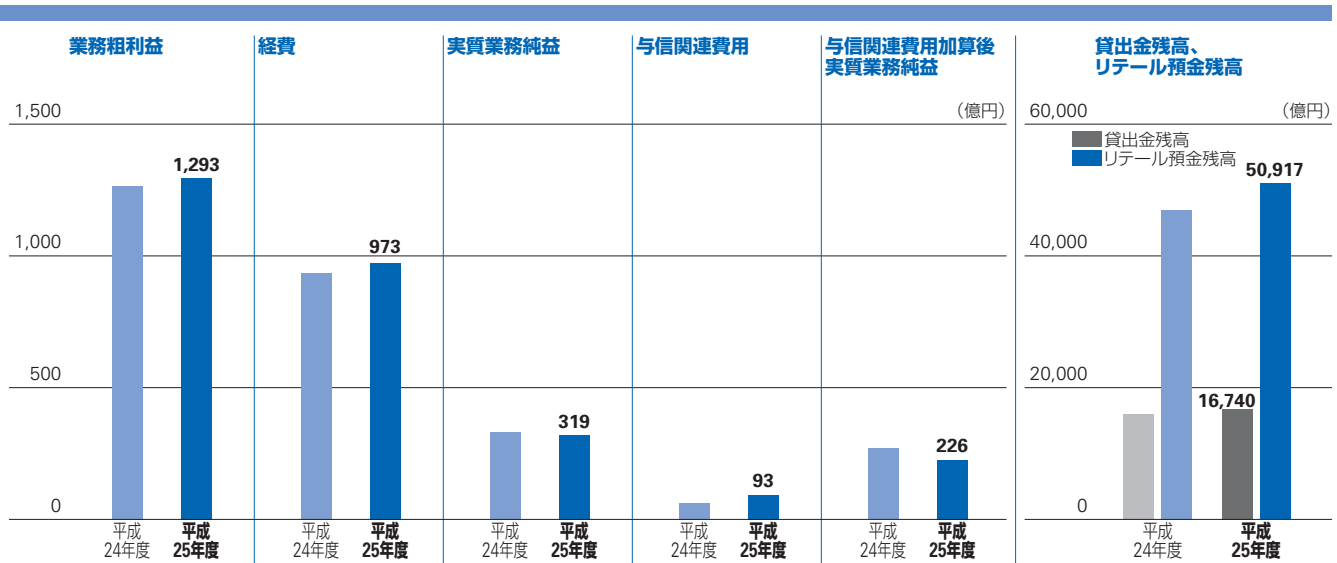
業務粗利益



与信関連費用加算後実質業務純益



(注)構成比の合計は、上記3部門以外に経営勘定/その他があるため、100%にはなっておりません。



連結財務ハイライト

社長メッセージ

特集

At a Glance

事業概況

フロントメント体制

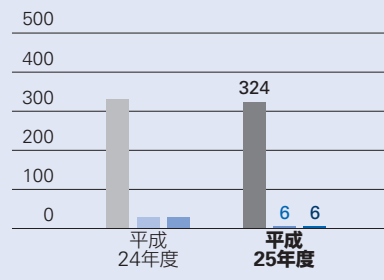
資料編

主要業務データ

個人部門

リテールバンキング

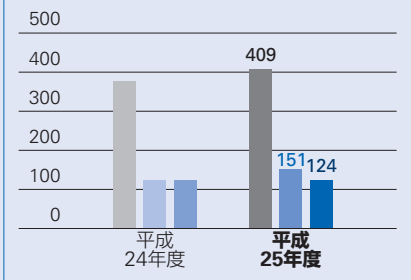
円／外貨、仕組預金、投資信託、提携先を通じた証券仲介業務、提携先を通じた生命保険・損害保険、住宅ローンなど、個人向けの金融取引サービス



(単位: 億円)
 ■ 業務粗利益
 ■ 実質業務純益
 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

新生フィナンシャルおよび「新生銀行カードローン レイク」

個人向け無担保ローンおよび信用保証業務(新生フィナンシャル、新生銀行カードローン レイク)



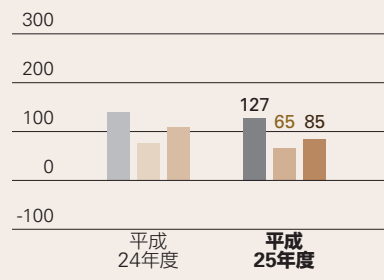
連結財務ハイライト

社長メッセージ

法人部門

法人営業

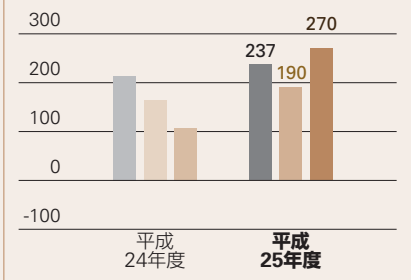
事業法人および公共法人のお客さま向けの金融商品・サービス(ヘルスケアファイナンス業務やアドバイザリー業務を含む)



(単位: 億円)
 ■ 業務粗利益
 ■ 実質業務純益
 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

ストラクチャードファイナンス

不動産ファイナンス業務やM&A関連ファイナンス、プロジェクトファイナンスなどを含むスペシャルティファイナンス業務のほか、企業再生支援業務、信託業務



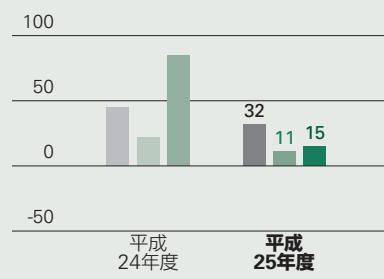
特集

事業概況
At a Glance

金融市場部門

金融法人

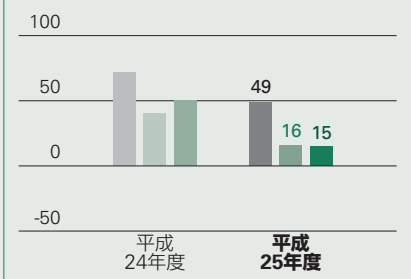
地域金融機関を含む金融法人のお客さまを対象とした、資金運用や経営力強化などの金融ソリューションの提供



(単位: 億円)
 ■ 業務粗利益
 ■ 実質業務純益
 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

市場営業

外国為替、デリバティブ、株式関連、オルタナティブ投資、その他のキャピタルマーケット業務

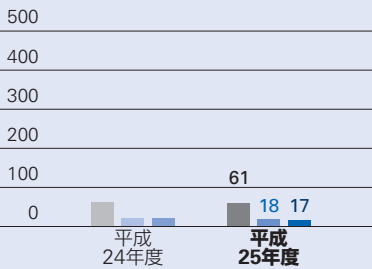


マネジメント体制

資料編

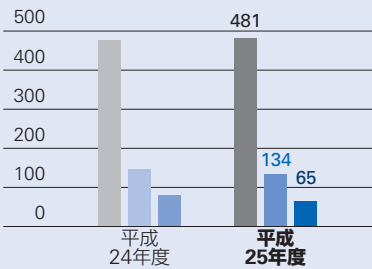
シンキ

「ノーローン」ブランドによる個人向け無担保ローン



アプラスフィナンシャル

個別信用購入あっせん、クレジットカード、信用保証、融資および集金代行サービス



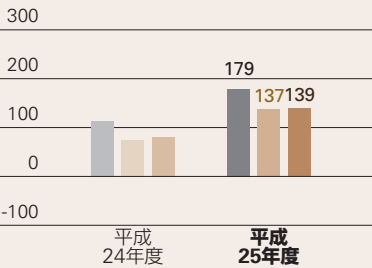
その他個人部門

コンシューマーファイナンス本部および不動産担保融資を行う新生プロパティファイナンス



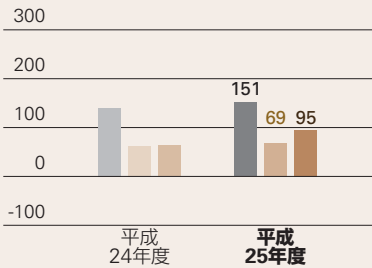
プリンシパルトランザクションズ

ローンをはじめとする各種金銭債権の売買などを行うクレジットトレーディング業務、プライベートエクイティ業務



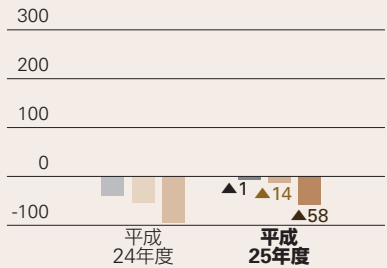
昭和リース

情報関連機器、産業・工作機械などのリース、割賦販売ならびに各種ファイナンス業務



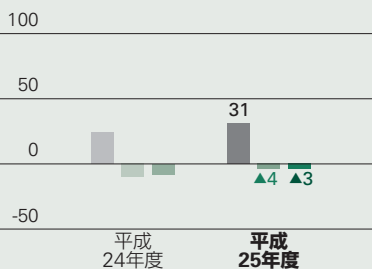
その他法人部門

アセットバック投資などのその他法人のお客さま向け金融商品・サービス



その他金融市場部門

新生証券の損益、アセットマネージメント業務、ウェルスマネージメント業務など



個人部門



清水 哲朗
リテールバンキング本部長

サンジープ グプタ
専務執行役員 個人部門長

山下 雅史
常務執行役員 個人部門副部門長
コンシューマーファイナンス本部長

個人部門は預金・投資信託・保険・住宅ローンなどを扱うリテールバンキング業務と個人向け無担保ローンを扱う新生銀行レイクおよび個人向け無担保ローンや保証業務を扱う新生フィナンシャル株式会社、個人向け無担保ローン専門会社のシンキ株式会社、割賦信用販売業務を主要な業務とする株式会社アプラスフィナンシャル、不動産担保ローンを取り扱う新生プロパティファイナンス株式会社から構成されています。

平成25年度の成果と課題

第二次中期経営計画(第二次中計)における個人部門の最大の目標は、新生銀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500万人に拡大することにあります。第二次中計の初年度である平成25年度は、「グループ連携(一体化)によるビジネス・オペレーション体制・基盤の整備と再構築」の年と位置づけ、「一体化政策」、「サービス拡充」、「体制整備」に取り組んでまいりました。

具体的な施策としましては、「一体化政策」の一環として、すでにアプラスフィナンシャルの事業子会社株式会社アプラスがカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(CCC)とTポイントプログラムで広範に提携しておりましたが、銀行本体でも提供するべく、CCCと金融サービスへのTポイント付与で平成25年6月に提携、9月より、T会員による口座開設時や当行所定の金融商品・サービスのご利用時などにおけるTポイントの付与を開始いたしました。

「サービス拡充」については、コンビニエンスストア等のATM提携を拡大しました。その結果、セブン-イレブンなどに

設置してあるセブン銀行ATMに加え、ローソンやファミリーマートなどに設置されているATMもご利用可能となりました。当行のキャッシュカードを手数料無料でご利用いただけるATMの台数は全国で約9万7,000台(平成26年5月時点)に拡大し、お客さまの利便性が大きく向上いたしました。

「体制整備」に関しては、近時の過払い利息返還動向に基づき、将来の過払い利息返還負担をカバーするために必要となる金額を再計算した結果として、コンシューマーファイナンス子会社3社に対して合計156億円の利息返還損失引当金の追加繰り入れを実施いたしました。また、平成20年9月に当行が新生フィナンシャルを買収した際に、日本GE株式会社が新生フィナンシャルの資産の相当部分について、過払い利息返還損失を補償することとなっておりますが、当行が今後損失発生に対応するために見込む金額、1,750億円を日本GEが一括して現金で支払ったことにより、平成26年3月31日をもって損失補償が終了いたしました。これら一連の施策により、当行グループにおける過払い利息返還請求に対する手当ては十分にできたものと考えております。

戦略

第二次中計2年度目にあたる平成26年度は、「体制整備の継続と顧客基盤拡大基調への転換」の年と位置づけております。

グループ企業間の機能連携をさらに進め、お客さまの利便性を向上させることにより、当行グループが目指す「コア顧客」数の増大と、クロスセル機会の拡大を目指してまいります。

商品・サービスの拡充においては、住宅ローン市場における競争激化や住宅ローンの借り換え需要の減退に対応するため、住宅開発・販売会社との提携を拡大し、お客さまへの販売チャネルを拡大しつつ、商品設計を継続的に強化し、多様なニーズにお応えしてまいります。

また、無担保ローン関連業務においても、新商品の開発と当行のお客さまへの営業強化に取り組み、また、地域金融機関との連携による保証ビジネスの拡大を図ってまいります。平成25年度に拡大したTポイントプログラム提携を梃子として、クレジットカードや家賃を含む決済性商品などの取扱高増加にも取り組んでまいります。さらには、国内の個人のお客さまの、アジアマーケットにおける金融ニーズの捕捉についても検討を進めてまいります。

今後も、個人のお客さまの金融商品に対する多様なニーズにお応えできるよう、商品・サービスの品揃え拡大を進め、既存のお客さまとの当行グループ間での取引増大はもちろんのこと、新生銀行グループ全体の顧客基盤の拡大に向け、さまざまな取り組みを進めてまいります。

平成25年度の事業経過

リテールバンキングでは、住宅ローンが引き続き堅調で貸出残高が純増し、収益も増加しましたが、市中金利の低下により預金にかかる資金利益が減少した結果、資金利益全体では減少したことから、業務粗利益は減少しました。消費者金融ファイナンスにおいては、新生フィナンシャルと新生銀行カードローン レイクの合算ベースの個人向け無担保ローン貸出残高の増加による資金利益の増加と、アプラスフィナンシャルのショッピングクレジットや決済事業などの取扱高の増加による非資金利益の増加を主因として、業務粗利益が増加いたしました。その結果、個人部門全体の業務粗利益は、平成24年度の1,264億円から平成25年度は1,293億円へと増加いたしました。営業経費については、広告費の単価見直しなど

さまざまな角度からの効率化・合理化を継続的に行う一方、第二次中計を円滑に遂行するための施策を積極的に展開したことなどにより、平成24年度の933億円から平成25年度は973億円に増加いたしました。与信関連費用については、新生フィナンシャルおよび新生銀行カードローン レイクのセグメントとアプラスフィナンシャルでの与信関連費用の増加などにより、平成24年度の62億円から平成25年度は93億円となりました。

以上の結果、個人部門の与信関連費用加算後実質業務純益は、平成24年度の269億円から平成25年度は226億円となりました。

リテールバンキング業務では、円預金や住宅ローン・外貨預金・仕組預金・投資信託・保険商品などの幅広い商品をご提供しています。

新生総合口座パワーフレックスのインターネットバンキングサービス「新生パワーダイレクト」においては、平成26年2月よりスマートフォンでのサービスの取り扱いを開始いたしました。さらに、同年3月からは、「新生銀行口座開設アプリ」を導入し、このアプリを使った口座開設の申し込み受付を開始いたしました。スマートフォン上で口座開設に必要な事項を入力し、スマートフォンのカメラ機能を使って本人確認書類とお届け印またはサインを撮影し、送信することで、口座開設申し込みが完了するもので、口座開設のお申し込みがより簡単にできるようになりました。

住宅ローンでは、平成26年1月より、「新生銀行 パワースマート住宅ローン 安心パックW(ダブル)」の販売を開始しました。当行既存の住宅ローンに、所定の事業者が提供する病児保育サービスおよび家事代行サービスを受けられるクーポンを、ご契約金額に応じて提供するものです。近年の女性の就業意欲の高まりを背景に大きな反響を得ており、住宅ローン貸出残高は、平成25年3月末の1兆916億円から、平成26年3月末は1兆1,840億円と順調に伸びています。

消費者金融ファイナンス業務においては、新生銀行カードローン レイクの貸出残高が堅調に推移しており、平成26年3月末時点で1,188億円、顧客数は約30万人となりました。

アプラスフィナンシャルは、ショッピングクレジット事業、クレジットカード事業、決済事業を注力業務としており、株式会社Tポイント・ジャパンとの提携により、Tポイントを活用した施策展開等で事業の拡充を進めております。

法人部門

連結財務ハイライト

社長メッセージ

佐藤 仁美
専務執行役員 法人部門長

法人部門は、事業法人・公共法人のお客さまに対し、貸出を主としたバンキング、不動産やプロジェクト案件などを対象としたストラクチャードファイナンスおよび金融商品・ソリューションを提供する法人営業本部、クレジットトレーディングやPre-IPO投資およびプライベートエクイティ業務などを行うプリンシパルトランザクションズ本部、VBI推進部、企業情報部、アセットバック投資部、および昭和リース株式会社、新生信託銀行株式会社など法人向け金融サービスを提供しているグループ企業で構成されています。

特集

平成25年度の成果と課題

法人部門全体としては、第一次中期経営計画(第一次中計)において前年度まで推進してきた顧客基盤の再構築や重点分野・新事業領域などにおける収益力の強化に向けた取り組みが着実に成果を上げた結果、業績が前年度に比べて堅調に推移しました。また、いわゆる「アベノミクス効果」および日銀による「量・質ともに次元の違う」金融緩和策などを背景とする市場環境好転を的確にとらえ、不良債権の売却処理などを積極的に進めることで、レガシー資産から戦略分野への貸出資産ポートフォリオの転換を図りました。

事業法人向け業務では、第二次中期経営計画(第二次中計)の中心テーマであるベンチャー・バンキング・イニシアチブ(VBI)の本格展開の一環として、伝統的なバランスシートファイナンスとプロジェクトファイナンスなどのキャッシュフローファイナンスのシナジー効果を高めるべく、平成25年4月に法人営業本部とストラクチャードファイナンス本部を統合しました。また、大阪支店内に西日本統轄室を設置し、西日本各支店の営業活動の高度化を図り、大阪支店の新オフィスへの拡張・移転とも併せ、機動的な営業推進体制の整備に努めました。こうした取り組みの成果が、徐々にカタチとなって表れつつあり、新規取引社数は前年度を大きく上回りました。

新事業領域では、国内における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掲げ、再生可能エネルギー分野における中規模プロジェクトファイナンス案件の組成を中心に事業主体となる成長企業のサポートを推進した結果、市場育成における確実な地歩を固めることができました。

プリンシパルトランザクションズ本部では、より柔軟で機動的なビジネス展開を図るため、同本部および主管する子会社を再編して、平成25年7月に「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)」を新たに組成しました。また、この目的を最大限に達成するために、コミュニケーション活性化・対話重視型の新オフィスに移転しました。これにより、クレジットトレーディング業務やプライベートエクイティ業務において、より競争力のある積極的な事業展開を進めてまいります。

平成25年度は、戦略的に不良債権や大口の低格付け債権の処理を進めた結果、貸出資産ポートフォリオの改善が大きく進展し、不良債権比率の大幅な低下に貢献しました。同年度から開始した第二次中計の目的達成の基盤が整いつつあり、今後は、中堅・中小企業を含めた顧客基盤のさらなる拡大と「事業参画」を含めたより本格的な戦略展開や、成長分野での良質な資産の一層の積み上げを図り、持続的な成長を追求してまいります。

法人部門

マネジメント体制

資料編

戦略

平成26年度は、第二次中計の2年目として、「事業参画」の考え方をベースに、再生可能エネルギー、医療・ヘルスケア、創業支援・企業再生支援・新成長事業支援などの重点分野を中心に、より本格的な業務展開を行ってまいります。

事業法人向け業務では、綿密な顧客セグメンテーションや取引構想の明確化によるメリハリの利いた組織的営業推進体制、リスク管理体制の高度化による迅速な審査体制を構築することで、顧客基盤の拡充と強化、良質な資産の一層の積み上げを図ってまいります。

新事業領域への取り組みとしては、当行の金融市場部門が持つ地域金融機関とのリレーションを活用し、国内市場のメガソーラー案件で培った知見を、地熱発電やバイオマスなどの、他の再生可能エネルギー分野へと展開することで、地域金融機関の皆さまとともに、地域金融市場の活性化を目指してまいります。医療・ヘルスケア分野においては、平成26年4月に、ケネディクス株式会社など5社とヘルスケアREIT (Real Estate Investment Trust)の創設について合意し、同REITのための資産運用会社を共同で設立しました。今後は、平成26年度後半を目処にヘルスケアREITを組成・上場し、早期に1,000億円程度の資産規模とすることを目指すなど、積極的な展開を図ってまいります。

プリンシパルトランザクションズ本部においては、中小企業金融円滑化法の終了や高齢化の進展などの事業環境を見据えたコンサルティング機能を強化、大手事業法人のお客さまの長期固定化債権に対するソリューションの提供、IPO投資先に対する成長支援強化による投資価値の増大などに注力して取り組んでまいります。

海外業務では、インドのYes Bankとの業務提携の範囲の拡大、中堅・中小企業の海外進出支援コンサルティングを行う株式会社フォーバルとの業務提携の開始、ベトナムの大手民間商業銀行 Military Commercial Joint-Stock Bankとの業務提携契約締結など、中堅・中小企業のお客さまの海外進出サポート体制をより一層強化しております。また、アジア・オセアニア地域でのプロジェクトファイナンス、欧州地域でのPFI (Private Finance Initiative) に積極的に取り組むと同時に、海外業務の一層の強化のため、平成26年7月には国際業務部を新設するなど、海外業務展開の体制整備を進めてまいります。

昭和リース株式会社においては、主力の中堅・中小企業向けに強みを発揮できる分野を中心に顧客基盤の拡大を図り、半導体・建機・医療・航空機などのアセットファイナンスに加え、中古機械の売買を行うバイセル事業など手数料収入の強化に引き続き取り組んでまいります。新生信託銀行株式会社においては、信託スキームを活用したメガソーラー事業向けプロジェクトファイナンス組成において中核機能を果たすなど、今後も当行グループの一員として、信託機能を活用したファイナンススキームをお客さまに提供してまいります。

平成25年度の事業経過

法人部門においては、業務粗利益が平成24年度の568億円から平成25年度は695億円に増加しました。大口低格付け債権の処理を積極的に進めたことによる利鞘縮小により、資金利益が減益となった一方、REITなどの不動産法人関連、メガソーラー案件などにおける新規と信実行時の手数料収入、国内クレジットトレーディング業務の堅調な実績、未公開株式の売却益などにより、非資金利益が大幅に増益となったことによるものです。

経費は、収益力の強化を図るべく重点分野への増員、業務基盤の拡充などの経営資源を投入した結果、平成24年度の242億円から平成25年度は248億円に増加しました。与信関連費用は、第一次中計期間中にノンコア業務資産の圧縮など潜在的なリスク削減を進めた一方で、リスク管理向上に向けた諸施策を実行したことなどもあり、大口の引き当て案件が生じなかったこと、また不良債権の売却などに伴う貸倒引当金の取り崩しや一部与信先の信用力改善もあり、平成24年度の63億円の費用から平成25年度は85億円の戻り益へと大きく改善いたしました。

以上の結果、与信関連費用加算後実質業務純益は平成24年度の263億円から平成25年度は532億円へと大幅な増益を達成いたしました。

平成25年度は、再生可能エネルギー分野においても、9月に高知県宿毛市の木質バイオマス発電事業および木質ペレット製造事業に対するシンジケートローンにコ・アレンジャー（副幹事行）として参加、平成26年4月に山形県酒田市における風力発電事業に対してプロジェクトファイナンスをアレンジするなど、再生可能エネルギー案件の多様化への取り組みにも成果が出始めております。メガソーラー案件では、平成26年4月に、新興成長企業に対するプロジェクトファイナンスの組成において、新生信託銀行株式会社を受託者・事業主体とすることで安定性を高めたスキームを提供するなど、当行グループの総合力を最大限活用した取り組みを展開しております。

事業承継支援分野においては、平成26年3月に信金中央金庫、信金キャピタル株式会社と、信用金庫の取引先に対する事業承継支援に関する業務協力協定を締結し、同年5月より当行および当行子会社の新生コーポレート・サポート・ファイナンス株式会社が、全国の信用金庫から紹介を受けた取引先に対して事業承継ファイナンスを提供しております。

また、当行グループ子会社の新生企業投資株式会社は、株式会社リプロセスと共同で、国内および海外のiPS細胞・再生医療関連のバイオベンチャーなどへの投資を行うファンドCell Innovation Partners, L.P.を設立することを平成26年1月に発表いたしました。リスクマネーの提供などを通じて、新しい産業分野の創出に貢献してまいります。

金融市場部門



佐藤 博信
常務執行役員 金融市場部門長

連結財務ハイライト

社長メッセージ

金融市場部門は、金融法人のお客さまに金融商品・サービスを提供する金融法人本部、外国為替・デリバティブ・その他のキャピタルマーケット業務を行う市場営業本部、アセットマネージメント・ウェルスマネージメント業務を行うアセットマネージメント本部、新生証券株式会社で構成されています。

特集

平成25年度の成果と課題

金融市場部門では第二次中期経営計画で、地域金融機関とのネットワークの強化と、ソーシングを含むマーケットソリューション能力や商品・サービス提供の充実強化を目指しております。

地域金融機関との連携については、ローンの売買・仲介業務の取引基盤が拡充したほか、再生可能エネルギープロジェクトにかかるファイナンスでの協調に取り組みました。また信金中央金庫と事業継承支援に関する業務協力協定を締結し、全国の信用金庫のお取引先における事業承継ニーズに対応していくことになりました。さらに昭和リースは信用金庫のABL(動産担保融資)の取り組みをサポートすることについて信金中央金庫と提携するなど、地域金融機関とさまざまな連携の枠組みを構築しました。今後は一層の連携強化と、より多くの取引実行の推進、収益力の強化を目指してまいります。

マーケットソリューション能力の充実強化においても、法人のお客さまに対する相場環境の変化に伴うヘッジニーズを踏まえたデリバティブ取引が伸長したほか、新生証券の商品開発力と個人部門のリテールバンキング業務での証券仲介機能により、個人のお客さまへの仕組債販売実績を着実に積み上げるなど、お客さまと

の取引基盤の拡充は進捗しました。市場金利の低下やクレジットスプレッドのタイト化で個々の取引の利鞘などは縮小しており、堅調かつ安定的な収益力構築に向けて、営業体制ならびに商品・サービス供給体制の見直しと拡充を図り、お客さまの多様なニーズにきめ細かくお応えし、時機をとらえたソリューションの提供に努めてまいります。

戦略

金融法人本部

地域金融機関のお客さまについては、お客さまの地域への積極的な資金供給や地域経済活性化支援に向けた取り組みに対して、当行グループの持つ機能・強みを提供して、引き続きお客さまとの連携強化に努めてまいります。特にキャッシュフローファイナンスや海外案件の取り組みを含む貸出業務分野での連携の深化と個別案件組成の推進を目指して、ローンシンジケーション担当を改組・強化するとともに、お客さまの資金運用高度化ニーズにお応えして迅速に商品開発・提供を行うべく、専門の営業推進担当を設置しております。また、提携金融機関のお客さまが当行の開発した仕組預金などを自らのブランドで販売する「ホワイトラベル」ビジネスを推

金融市場部門

マネジメント体制

資料編

進することにより、金融機関のお客さまの資金調達力強化ニーズにも、引き続き対応してまいります。さらに、各地域の将来を担う若年層への金融教育プログラム提供にかかる地域金融機関との提携など、地域貢献に関する分野での協調も進めてまいります。

市場営業本部

事業法人・金融法人のお客さまのニーズを捕捉するソリューション提案型営業の強化に努め、また個人のお客さま向けに市場動向をとらえた商品ラインナップの拡充に取り組むなど業務の拡充を図り、新たなお客さまとの取引のさらなる拡大・深耕を推進してまいります。さらにお客さま向けのセミナー、ウェブサイトを通じた為替市場情報の積極的な提供など、為替に強い新生銀行としての認知度向上を進め、収益力の強化に努めてまいります。

また、トレーディング業務においては、業務範囲の拡大と取扱商品の拡充を図り、市場動向を的確にとらえて機動的にポジションを構築するとともに、リスク管理運営の厳格化を徹底し、安定的な収益の確保に努めてまいります。

アセットマネージメント本部

市場環境とお客さまとのニーズを勘案しながら、市場を先取りした投資信託商品のラインナップを拡充することにより、当行の預かり資産残高の増加に貢献してまいります。個人のお客さまとの取引においては、少額投資非課税制度(NISA)に向けた商品を拡充し、顧客基盤の拡大と預り資産残高積み上げを目指してまいります。また、金融機関ならびに富裕層のお客さまとの取引においては、お客さまの運用ニーズに機動的に対応して私募投資信託を設定するなど、商品ラインナップの拡充に取り組んでまいります。

新生証券

個人のお客さま向けの仕組債販売については、新規のお客さま向けの低リスク商品の開発を含め、お客さまのリスク許容度や市場見通しに応じた多様な商品ラインナップを用意して販売促進を図るとともに、地域金融機関への商品の卸提供などにも取り組んでまいります。また、法人のお客さま向けには、住宅ローン債権やリース割賦債権などの証券化商品の組成および販売に加えて、海外や新規事業領域における証券化案件にも取り組むとともに、お客さまに最適なソリューションを提供すべく、これまで証券化業務で培った技術やノウハウを活かしてさまざまなストラクチャードファイナンス業務を拡充してまいります。

平成25年度の事業経過

金融市場部門の業務粗利益は、平成24年度の142億円から平成25年度は112億円となりました。これは、引き続き顧客基盤拡充の取り組みや、お客さまのニーズに即した商品の開発・提供を推進してまいりましたが、市場金利の低下やクレジットスプレッドのタイト化によって取引の収益性が縮小したことや、市場関連取引の低迷などから、業務粗利益が伸び悩んだことによるものです。経費は、平成24年度の90億円から、平成25年度は89億円となりました。顧客基盤の再構築に向けて、重点分野には資源を投入して強化を図る一方で、各業務ラインで効率化を推進し、結果として前事業年度から微減となったものです。与信関連費用については、平成24年度は貸倒引当金の取り崩しと償却債権取立益計上による75億円の益を計上したのに対して、平成25年度は引当率の変更などによる4億円の益計上となりました。

以上の結果、金融市場部門の与信関連費用加算後実質業務純益は、平成24年度の127億円から、平成25年度は28億円にとどまりました。

金融市場部門の業務粗利益は、上述のとおり伸び悩みましたが、一方でソリューション型営業体制の強化により、法人のお客さまのリスクヘッジにかかるデリバティブ取引が順調に進捗するなど、顧客基盤の拡大に進展が見られました。

金融法人のお客さまとの取引においては、地方公共団体向けローンなどの売買・仲介が堅調に推移しました。また、新生フィナンシャルが地域金融機関の取り扱うカードローンに対する保証提携業務を推進しており、複数の金融法人のお客さまと提携業務を開始しております。今後も金融法人のお客さまのビジネス強化・発展ニーズにお応えしてまいります。

アセットマネージメント商品の提供においては、平成25年9月より、米国のインベスコ・リミテッドの日本法人であるインベスコ投信投資顧問株式会社と連携し、主として米国バンクローンに投資を行う私募投資信託の金融機関のお客さま向けの販売を開始しております。また、富裕層向けの私募投資信託を数年ぶりに設定再開するなど、市場を先取りしたファンドの投入により、お客さまのニーズに即したソリューションを提供しております。

新生証券においては、個人のお客さま向けの商品として、好調な株式市場を踏まえて、株価連動債を中心に仕組債の販売を推進しました。お客さまのニーズにお応えして、2指標参照型や1年物などの新商品を開発して品揃えの強化を図った結果、仕組債の販売額は大幅に増加いたしました。

中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組みの状況

法人部門、金融市場部門は中小企業の経営改善および地域の活性化のために、当行の専門ノウハウを提供し、また事案によっては地域金融機関、中小企業再生支援協議会などと連携しつつ、下記のような取り組みを行っております。また、VBI推進部では、技術や事業モデルなどにおいて潜在的な成長力を有する中堅・中小企業のお客さまや、新たな事業領域や震災復興を含む地域経済の活性化につながる事業領域などを注力分野として、資金のみならず、人材、機能補完、および事業戦略立案・遂行支援など、経営課題への多面的なソリューション(マネジメントソリューション)の提供により、成長段階にある中小企業のお客さまの事業拡大や、イノベーションを伴う新たな事業展開への貢献を目指しております。

当行の取組事例

● 経営改善・事業再生・業種転換などの支援例

食品製造を営む中小企業: 特定分野の食品製造でブランド力を持つ老舗企業ですが、食生活の変化から当該食品の市場は縮小しつつあり、長期にわたり売上高の低迷に悩んでおりました。当行はあるプライベートエクイティファンドが、傘下の惣菜市場向け業務用冷凍食品の製造・販売会社について、広く買手候補を募っているという情報を有しておりました。当行は、惣菜と当該社食品との小売ルートでの親和性の高さや惣菜市場の成長性に着目して、当該情報を当該社に伝えるとともに業務用冷凍食品の製造・販売会社の買収におけるファイナンシャル・アドバイザーの役割を果たしました。最終的に当該社が複数の買手候補の中から最良のパートナー企業として選ばれるに至りました。

部品製造業を営む中小企業: 携帯電話向けの部品製造において高い技術力を有しておりますが、スマートフォンの普及による受注減と海外での設備投資負担から資金繰りが悪化し、民事再生手続きを申請いたしました。他社からの支援のもとで経営再建を図るべく、当該社はスポンサー招聘を当行に依頼してきたため、当行は事業会社やファンドなど複数社に当該社の説明を行い、その中から当該社と同種の部品製造を行う企業がスポンサーに選定されました。その結果、当該社事業、雇用の継続を確保しつつ、無事再生手続きの終結に至ることができました。

● 経営改善・事業再生・業種転換などの支援および地域活性化例

西日本を地盤にエネルギー関連事業を営んでいる中小企業: 省エネルギーなどのエネルギーマネジメントを事業の柱として成長してきた企業ですが、培った技術を活かし、自らスポンサーとなって太陽光や地熱による発電事業に進出することを志向しておりました。これまで当行は当該社がスポンサーとして取り組む日本各地のメガソーラー設備に対し、プロジェクトファイナンスの手法により融資を行ってまいりました。今般、経営指標に負担がかからないかたちでの事業構築・資金調達を行いたいという当該社二

ズを踏まえ、新生信託銀行の信託勘定を活用し、新生信託銀行がメガソーラーの運営事業主体となるプロジェクトファイナンス手法を用いて当該社を支援いたしました。今後も当行は当該社への支援を通じて、各地域における再生可能エネルギーの設備拡充・安定供給に貢献してまいります。

東日本の水産卸売市場の運営会社: 新市場の開設による借入金負担および競争激化、外部環境変化などによる業容の悪化から、中小企業再生支援協議会主導による第二会社方式による事業再生に至りましたが、その後は増収傾向が見られ、安定的な黒字決算を計上しております。当行は、支援計画に基づき弁済が行われていた当該社既存借り入れのリファイナンスを実施、これにより支援計画は前倒して終了することとなりました。信用の回復を通じて当該社は銀行取引の再構築・取引行拡大を図ることが可能となり、地域の食品業界活性化も期待されます。

● 経営改善・事業再生・業種転換などの支援および

東日本大震災復興支援例

東日本でホテル経営を行う中小企業: 東北地方の老舗ホテルを経営しており、1980年代後半に新館を建設いたしました。バブル崩壊により業容が悪化し、平成19年に民事再生手続きを申請いたしました。以降は売上高・営業利益共に安定推移し、平成22年に民事再生手続きは終結いたしました。当行は平成26年に政府系金融機関とともに当該社再生債務の残債務に対してリファイナンスを実行いたしました。当行では、当該社事業の再生を通じて、東北地域の観光業復興、地域活性化に貢献してまいります。

● 成長段階における支援の例

植物工場設備の開発・販売を行うベンチャー企業: 国立大学のバックアップのもと、先進的な技術を用いた植物工場(野菜の水耕栽培設備)の開発・販売を手がけております。無農薬生産による安全な生産体制が確立され、国内の消費者に支持されるだけでなく、気候条件の厳しい海外でも高品質野菜の安定的な生産が可能となることから、プラントの輸出にも着手しております。当行は当該社の成長性や事業の先進性に着目し、業容拡大に伴う成長資金となる第三者割当増資の一部引き受けを実施するとともに、当行の持つ国内外のネットワークを活かして当該社の事業展開を支援してまいります。

● 電動輸送機器(EV)の製造・開発・販売を行うベンチャー企業:

EVのある分野の製造・開発・販売では日本市場で地位を確立しております。環境汚染対策というグローバルな社会課題を解決する日本発のEVのベンチャー企業として、東南アジアを中心に市場参入することを目指し、拠点の開設や社員の派遣を行い、事業立ち上げの準備を進めております。当行は体制強化や製品開発の資金となる第三者割当増資の一部を引き受け、当該社の海外における事業展開を支援してまいります。

用語集

アセットバック投資(ABI)

Asset-backed Investmentの略。当行の旧プロダクトプログラムのひとつの名称で、その中で貸出金(主にインフラ整備、不動産、事業、事業用資産などを担保に)として与信実行しているものが含まれる。

アセットマネージメント

広義では資産の管理運用業務一般を指すが、狭義では投資信託と投資顧問業務を指す。当行では法人・個人(含む富裕層)両方のお客様に対して、主に金融市場部門と個人部門(リテールバンキング業務)を通じて、お客様の個々のニーズに合わせて特色あるさまざまな金融商品・サービスを提供し、お客様の資産運用をサポートしている。

アドバイザー

助言業務。当行のアドバイザー業務は、国内外の買収・合併、企業再生、企業の資金調達などの分野を中心に、お客様の多様なニーズに応えるソリューションを提供。

ウェルスマネージメント

当行が提供する富裕層向け金融サービスの名称。富裕層のお客様のニーズに合わせて、差別化したさまざまな金融サービスを提供。

エクスポージャー

投資や融資などにより為替変動や価格変動などのリスクにさらされている資産または金額のことをエクスポージャーという。

改正貸金業法

平成18年12月に成立・公布された改正貸金業法の主な内容は、(1)貸金業者の業務の適正化(参入規制の強化など)、(2)過剰貸付の抑制(指定信用情報機関制度、総量規制の導入など)、(3)金利体制の適正化(出資法上限金利の年20%への引下げ)などであり、その施行は段階的に実施され、平成22年6月に完全施行された。

(過払い)利息返還

新生銀行グループの消費者金融子会社が貸金業法の改正による金利の引き下げ前に契約を締結した商品の中には、利息制限法の上限金利を超過している商品があった。平成18年1月の最高裁判所の判決以降、利息制限法の上限金利を超過した利息を支払ったお客様に、その超過分の返還を求めることが広範に認められるようになった。そのため、消費者金融業者は(過払い)利息返還による損失への手当てとして、利息返還損失引当金を計上している。ただし、新生フィナンシャルでは、買取契約の定めにより、(過払い)利息返還請求を受けるリスクのある一定の貸出資産に対してGEIによる損失補償が付与されている。

キャッシュ調整後ベース連結当期純利益

会計上の1年間の最終的な利益である連結当期純利益から子会社の買収に伴うのれんに係る償却額及び無形資産償却とそれに伴う繰延税金負債取崩額を除いたもの。

キャピタルマーケット業務

資本市場(キャピタルマーケット)において、資金運用・リスクヘッジ・資金調達など、お客様のさまざまなニーズにお応えするために行う、デリバティブやトレーディングなどの市場関連業務のこと。

業務粗利益

貸出金の利息収支などの「資金利益」と投資商品の販売手数料などの「非資金利益」から構成され、本来業務から得られた粗利益を示す指標。

クレジットトレーディング

クレジットトレーディングとは、お客さま向けの貸付債権を現債権者から買取ったり、お客さまが保有する金銭債権に対し当行が債権投資(買取)を行い、お客さまのバランスシート改善に適切なソリューションを提供すること。また、当行が不良債権売買市場において売却される貸付債権・リース債権などの金銭債権に投資する場合もあり、これはサービサーによる回収や転売などによって投資額を上回る資金化を行い、利益を確保するのが目的。

クレジットリンクローン

借入人である当行とは別の企業の信用リスクに関するデリバティブを組み入れた運用商品としての仕組ローン。

シップファイナンス

シップファイナンスとは、海運業向けファイナンスのことで、当行では海運会社への船舶取得資金の融資がビジネスの中心。

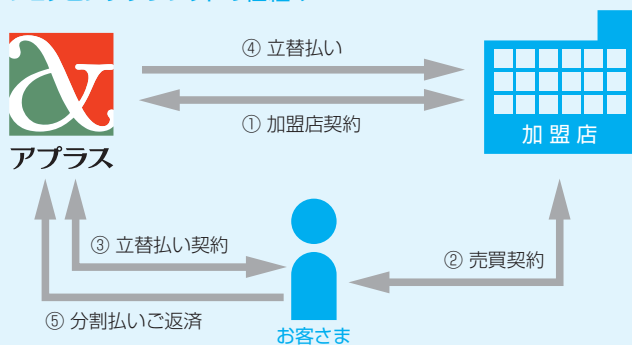
実質業務純益

「業務粗利益」から「経費」を差し引いた本来業務の活動で稼ぎ出した経費控除後の利益を示す指標。与信関連費用は除かれている。

ショッピングクレジット

クレジットカードを利用しないで商品を分割払いで購入する仕組みのこと。当行グループでは、主にアプラスフィナンシャルを通じて提供。

ショッピングクレジットの仕組み



- ① 加盟店とアプラスが、加盟店契約を締結
- ② お客さまが加盟店から商品・サービスを購入
- ③ ショッピングクレジットをお申し込み
- ④ アプラスが加盟店へ代金を一括お支払い
- ⑤ お客さまはアプラスへ分割払いでご返済

シンジケートローン

複数の金融機関がシンジケート団(融資団)を組成し、ひとつの契約書に基づいて共同で貸出を行う融資形態のこと。

ストラクチャードファイナンス

ストラクチャードファイナンスとは、特別なストラクチャー(仕組み)を要するファイナンスのことを指すが、一般に特定のプロジェクト・資産のキャッシュフロー・価値に着目したプロジェクトファイナンス、ノンリコースファイナンスのかたちをとることが多い。当行では、ストラクチャードファイナンス本部において、不動産ファイナンス、プロジェクトファイナンス、M&Aファイナンス、再生ファイナンス等を中心に行っている。

スペシャルティファイナンス

当行では、M&Aファイナンス、LBOファイナンス、プロジェクトファイナンス、その他特定の事業や資産のキャッシュフロー・価値に着目したキャッシュフローファイナンスの総称。

デリバティブ

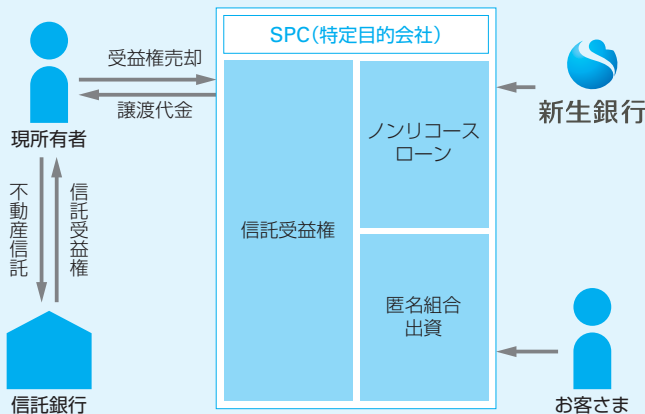
金利・債券・為替・株式・商品等の取引から派生した取引の総称。金融商品を原資産とするものがほとんどであることから、金融派生商品とも呼ばれる。

トレジャリー

主に企業のALMを行う機能のこと。当行では、グループ全体のALMのほか、担保管理を含む資金繰り、ファンドトランスファー・プライシング(FTP、いわゆる銀行内の部門間の資金移転価格)を通じた取引、(劣後)社債発行・買戻し、流動性計画、資本性証券の発行体となっている海外子会社の管理などの機能(本部)を指す。

ノンリコースローン

特定の事業・資産(不動産が典型的だがそれに限られない)から発生するキャッシュフローのみを返済原資とし、スポンサーなどへの返済を求められない非遡及型ローン。責任財産限定ローンとも呼ばれる。



ビジネスインキュベーション

創業を目指すお客さまおよび創業間もない企業などに対して投融資だけでなく、人材、機能補完、事業戦略立案・遂行支援などの経営ソリューションを提供する業務。

プライベートエクイティ

一般的には、私募発行されたり、取引所や店頭市場で取引されない株式などのこと。プライベートエクイティへの投資は、企業の成長段階への投資であるベンチャーキャピタルと、成熟企業などの事業再編に伴う企業支配権の買収などへの投資であるバイアウト投資に大別することができる。当行では、株式公開を計画中的お客さまに対して議決権5%までの銀行本体によるベンチャーキャピタル投資、および成熟企業への事業承継にかかわるバイアウト投資に積極的に取り組んでいる。

プリンシパルランザクシヨンス

銀行の自己勘定による投資を中心とした取引のこと。当行はお客さまの事業再生、事業継承、成長資金といったニーズにお応えするかたちで、クレジットトレーディングやプライベートエクイティを通じた投資活動を積極的に行っている。

プロジェクトファイナンス

特定のプロジェクトに対して行う融資で、特に当該プロジェクトから生じるキャッシュフローが中心的な返済原資とされるものを指す。エネルギー、資源、インフラ等の中長期・大型のプロジェクトに利用されることが多い。当行ではスペシャルティファイナンスに含まれる。

ヘルスケアファイナンス

高齢者介護施設、高齢者住宅のお客さまを対象としたノンリコースローンなどの融資や、経営戦略、M&A情報提供などの財務アドバイザー業務。

ポートフォリオ

さまざまな要素で構成される集合体のこと。例えば資産ポートフォリオとは、不動産や預金・株式などで構成される資産全体のことを指す。

保証業務

提携先金融機関が販売するローン商品をご利用するお客さまの支払いが困難になった場合、保証手数料を受け取る代わりにお客さまに代わってローンの返済をするもの。新生フィナンシャルは当該分野を強化しており、保証サービスの一環として、広告戦略や商品設計の助言など総合的なサポートを提供。

与信関連費用

与信先の状況に応じた貸倒引当金の繰入(費用)や取崩(益)、債権処分による損失や過去に償却した債権の取立益などを合計した費用。

リスクアセット

銀行が保有する資産・取引の「信用リスク」や「市場リスク」、および事務事故などの「オペレーショナルリスク」のリスク量を規制に従い金額換算したもの。

ALM

ALMとは、Asset Liability Managementの略称で、業務運営の結果として形成されるバランスシート(資産と負債)の市場リスクならびに流動性リスクを総合的に管理することを指す。銀行勘定での、デリバティブなどオフバランス項目も含めた資金調達・運用の残高について、金利条件別や期間別などで把握し、市場の変動による資産や負債の価値および期間損益の変化を考慮しながら、資金の調達/運用やデリバティブ取引でのリスク調整を行い、バランスシートの金利収支ならびに経済価値を最適化させること。

CLO

CLOはCollateralized Loan Obligationの略。レバレッジドローン(LBO)や、事業法人向け債権、社債などを裏付資産とする債務担保証券のこと。

J-REIT

J-REITとは、Japanese Real Estate Investment Trustの略で、「日本版不動産投資信託」のこと。

LBOファイナンス

LBOはLeveraged Buy-Outの略。企業の合併・買収ファイナンスの一種で、企業や投資ファンドが他の企業を買収する際の、買収対象会社の資産や将来のキャッシュフローを見合いとしたファイナンス。当行ではスペシャルティファイナンスに含まれる。

M&A

Merger and Acquisitionの略で、企業の合併や買収のこと。

MBOファイナンス

MBOはManagement Buy-outの略。企業の経営陣が投資ファンドなどと協力して自社を買収する際に提供されるLBOファイナンス。当行ではスペシャルティファイナンスに含まれる。

RORA

RORAはReturn on Risk-Weighted Assetsの略。リスクアセットに対して収益をどれだけ上げているかを示す指標。当期純利益を期末のリスクアセットで割った数値。