

ステークホルダーの 皆さまへ



相談役
当麻 茂樹



代表取締役社長
工藤 英之

私、工藤英之は、平成27年6月17日開催の定時株主総会ならびにその後の取締役会を経て、前任の当麻茂樹（現 相談役）の後を引き継ぎ、新生銀行の代表取締役社長に就任いたしました。社長就任にあたり、ステークホルダーの皆さまにご挨拶申し上げます。当行の平成26年度は、まだ道半ばではありますが、将来の持続的成長のための収益基盤の構築に向けて、法人向け業務、個人向け業務において積極的な取り組みをより一層推進した年となりました。第二次中期経営計画最終年度の平成27年度は連結当期純利益予想700億円の達成に向けて全力で取り組んでまいります。



平成26年度ビジネス展開、業績総括

第二次中期経営計画（以下、「第二次中計」）の2年度目にあたる平成26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など、第二次中計に掲げる目標を踏まえ、個人向け業務、法人向け業務において業績の拡大に向けた積極的な取り組みをより一層推進しました。その結果、平成26年度は財務体質をさらに改善させつつ、各事業分野において取り組み成果がみられ、連結当期純利益は678億円と前年度比264億円の増益となるなど業績拡大が実現しました。

平成22年度から開始した第一次中期経営計画（以下、「第一次中計」）から平成26年度までを振り返ると、第一次中計の3年間では、「顧客基盤の再構築」と「収益の安定化」を基本コンセプトとし、過去の問題の処理に決着をつけることができました。続く第二次中計では、不良債権処理のさらなる進展によって資産ポートフォリオの質が大きく改善しました。また、計画達成に向けた新たな取り組みがさまざまな分野で実を結んでおります。今後の持続的な成長のためには、当行独自のビジネスモデルを確立し、経常業務からの安定した収益を増加していくことが、さらなる課題となります。

平成26年度の業績

平成26年度における達成点として、第一に、ポートフォリオの質のさらなる改善があります。不良債権処理が進捗した結果、不良債権比率は1.42%にまで低下し、第二次中計で掲げた2%台の目標を前倒して達成しました。また、資本の積み上げも進み、普通株等Tier I比率（国際統一基準・完全施行ベース）が11.9%と、第二次中計における最終目標数値を上回る結果となりました。

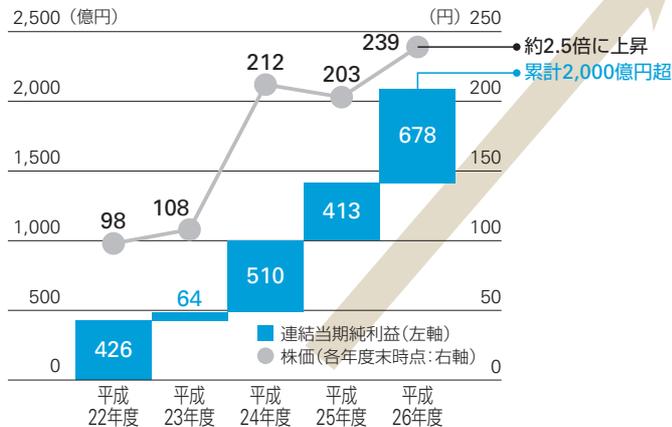
第二に、業務粗利益の拡大があります。消費者金融業務においては、個人向け無担保ローンの「新生銀行カードローン レイク」を中心とする貸出の積み上がりや株式会社アプラスフィナンシャルのクレジットカードやショッピングクレジットの取扱高の増加に伴う収益の伸長、リテール預金からの資金調達コストの改善、法人向け業務ではプライベートエクイティ業務やお客さまとのデリバティブ取引にかかる収益などが業務粗利益の増加を牽引し、平成26年度の業務粗利益は2,353億円と、前年度比323億円の増収となりました。

このように個人向け・法人向けの両業務で収益力を強化させる一方、不良債権処理も加速させたことにより、ポートフォリオの中身の入れ替えが着実に進むとともに、収益基盤の安定化と強化が進展しました。

5年間の歩み(平成22年度～平成26年度)

連結当期純利益と株価の推移

- 5年間で積み上げた利益は累計2,000億円超
- 株価は5年間で約2.5倍に上昇



今後の飛躍に向けて

- 第二次中計の最終年度目標の達成
- 顧客基盤のさらなる拡大
- 持続可能なビジネスモデルの強化

● 不良債権処理を積極的に推進

	不良債権額	不良債権比率
平成26年度:	609億円	1.42%
平成22年度:	2,796億円	6.78%

● 過払い利息返還に対する最終処理を実行

平成26年度末の利息返還損失引当金の残高は1,702億円
▶ 約4.3年の引当水準

● 資金調達コストの改善により、純資金利鞘が拡大

	資金調達利回り	純資金利鞘
平成26年度:	0.30%	2.25%*
平成22年度:	0.59%	2.19%

*一時的増収要因を除いた場合

平成26年度のビジネス展開と成果

個人向け業務: 顧客基盤拡大へ向けた転換

個人向け業務では、「コア顧客」の拡大を目指しており、その実現に向けて各業務の拡充に注力しました。

平成26年度は、これまで展開してきた拡大路線を一層強化しました。例えば、子育て世代、共働き世代を応援する「パワースmart住宅ローン 安心パックW (ダブル)」の提供するサービスを拡充し、カルチャ・コンビニエンス・クラブ株式会社(「CCC」との提携によるTポイントサービス付きの当行金融商品・サービスを拡充するとともに、Tポイント提携企業での広告展開にも取り組みました。また、仕組債や外貨預金、NISA(少額投資非課税制度)を踏まえ投資信託などの商品ラインナップの拡充や、NISAに対応したプログラムの導入も推進しました。

「新生銀行カードローン レイク」では、お客さまの視点に立った新しいブランドコンセプトとイメージキャラクターを展開するなど、顧客基盤の拡大に注力しました。

法人向け業務: 特色ある事業基盤の強化

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・実践を基本戦略として、再生可能エネルギー関連や医療・ヘルスケアなど、新たな産業や今後の成長が見込まれる分野を中心に、業績の拡大に向けてより一層積極的な取り組みを展開しました。

再生可能エネルギー分野におけるプロジェクトファイナンスでは、大規模太陽光発電所(メガソーラー)事業に加え、風力発電や木質バイオマス発電など電源の多様化やストラクチャーの多様化にも積極的に取り組みました。

ヘルスケアファイナンスにおいては、投資家やオペレーターなどとの連携強化を図りながらヘルスケアREITの上場を目指した取り組みを進捗させました。

海外業務では、ベトナムやマレーシアなど地場の金融機関や海外展開支援企業との業務提携を活用し、お客さまのアジア地域への進出支援業務を拡大しております。またアジア・オセアニア地域などを中心としたプロジェクトファイナンスなどにも積極的に取り組みました。

以上のことから、平成26年度は、まだ道半ばではありますが、将来の持続的成長のための収益基盤の構築に向けて、法人向け業務、個人向け業務において積極的な取り組みをより一層推進した年となりました。平成27年度においては、第二次中計最終年度の目標の達成に向けて、当行グループ一体となって全力で取り組んでまいります。

資本政策、株主還元について

当行は、第二次中計の財務目標のひとつとして、自己資本比率の目標を設定し、国際統一基準・完全施行ベースでの普通株等Tier I比率で7.5%程度を目指しております。

平成27年3月末時点の普通株等Tier I比率の実績値は11.9%となり、第二次中計の目標を大きく超えております。

ここで、資本について考えるときには、3つのことを考慮する必要があると考えております。すなわち、公的資金注入行として必要十分な内部留保を蓄積するための資本、今後の成長に必要な資本、そして株主の方々に還元するべき資本、の3つです。

その観点からの当行の資本の現状は、公的資金の返済原資としての資本の充実や、今後の成長を目指していくうえで必要となる資本などを考えると、今の資本水準は、余剰とは認識しておりません。

一方で、当行の収益力が着実に改善してきている状況を勘案すれば、1株当たり1円の配当にとどまっていることは、十分な株主還元ができている状況とはいえません。

資本政策は引き続き重要な経営課題であり、経営健全化計画で要請されている自己資本の充実と収益の安定性を実現しながら、株主還元の改善を目指します。

公的資金について

当行の前身である日本長期信用銀行が注入を受けた公的資金の一部と、平成12年の新生銀行のスタート時に注入を受けた公的資金を合わせ、平成27年3月末日現在の公的資金の残高（元本ベース）は約2,169億円となっております。この公的資金に関し、政府は預金保険機構と株式会社整理回収機構を通じ、当行発行済株式総数の計17.67%の普通株式を保有する実質第2位の株主です。

公的資金の返済は、当行の最重要の経営課題であり、そのためには返済原資となる剰余金の積み上げと、同時に株価の向上が重要であると認識しております。このため、当行では、まずは第二次中計における諸施策に全力で取り組むことにより、目標を達成し、また、顧客基盤のさらなる拡大や持続可能な独自のビジネスモデルを確立することを通じて、引き続き内部留保の蓄積を目指すとともに、安定的な収益力を高めることで持続的な成長を確保し、企業価値を上げ、株式価値を高めていくことに注力してまいります。そのうえで株価の動向も見つつ、政府とも相談しながら早期の返済方法を検討したいと考えております。





平成27年度、第二次中計最終年度へ向けて

冒頭でもご案内しましたが、平成26年度は連結当期純利益678億円となり、第二次中計で当初計画していた550億円の計画値を大きく上回る結果となりました。

平成27年度の連結当期純利益予想は、第二次中計で当初計画していたとおりの700億円としておりますが、当初の計画と今期の予想では、その中身が大きく異なっております。無担保ローンをはじめとする個人向け貸出や、キャッシュフローファイナンスを中心とする専門性の高い法人向け貸出が着実に積み上がったものの、資産全体の積み上げが当初計画に対し遅れたことから、今期の業務粗利益の想定は当初計画よりも少なく見積もる一方で、資産増加に伴

うと信関連費用の発生も抑えられると想定しております。

一方、不良債権処理に伴いポートフォリオの質の改善が進捗したことから、収益の安定性は増しております。

第二次中計最終年度である平成27年度は、当初に設定した財務目標の達成はもちろんのこと、顧客基盤のさらなる拡大や、持続可能なビジネスモデルの構築に努め、平成28年度から始まる第三次中期経営計画でさらなる飛躍を目指す礎を構築する年にしなければならないと考えております。

今後もすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、従業員一同、一層の努力を重ねてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ社長就任のご挨拶

当行は、平成22年度からの5年間において、銀行をあげてのさまざまな努力の結果、相応の収益が上げられる体質となり、資本的な体力も充実してまいりました。しかしながら、将来に向けて持続可能な成長を確かなものとするため、独自のビジネスモデルを確立しようとする途上にあります。こうした方向性をさらに研ぎ澄ましたかたちで進め

ていくことが、私が前任の当麻から引き継ぐ役割だと認識しております。当行の最大の課題である公的資金の返済に向けて、独自のビジネスモデルの追求による存在意義の発揮をより先鋭にしていくことで、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。

今後とも、皆さまには、なお一層のご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

平成27年7月

工藤英之

代表取締役社長 工藤 英之