

# 特集

第二次中期経営計画の概要	12
第二次中期経営計画の進捗状況	13
社外取締役、社長のガバナンス対談	14
当行役員のご紹介	19
新生銀行の目指す姿	24
ユニーク: 「パワースマート住宅ローン」	24
「新生銀行カードローン レイク」	25
成長・飛躍: ベンチャー・バンキング・イニシアチブ(VBI)	26
迅速・実践: 外貨の新生	28
主な出来事	32

連結財務ハイライト

社長メッセージ

特集

事業概況

マネジメント体制

資料編

# 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3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 <sup>(注1)</sup>	760億円
収益性	RORA <sup>(注2)</sup>	1.0%程度
	経費率	50%台
	ROE	10%程度
健全性	普通株等Tier I 比率 <sup>(注3)</sup>	7.5%程度
	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 実績	平成26年度		平成27年度	
			当初計画	実績	計画	第二次中計 財務目標
<b>成長性</b>						
当期純利益*	510	413	550	678	700	700
同キャッシュベース純利益*	604	498	620	754	760	760
<b>収益性</b>						
RORA**	—	0.69%	—	1.21%	—	1.0%程度
経費率	64.6%	65.4%	60%	60.2%	59.5%	50%台
ROE	8.6%	6.5%	—	9.8%	—	10%程度
<b>健全性</b>						
普通株等Tier I 比率***	—	9.2%	—	11.9%	—	7.5%程度
不良債権比率(単体)	5.32%	3.81%	—	1.42%	—	2%台

\* 企業結合に関する会計基準の改正を踏まえ、当期純利益、同キャッシュベース純利益については、平成27年度より、親会社株主に帰属する当期純利益、親会社株主に帰属する同キャッシュベース純利益へそれぞれ表記が変更されます

\*\* 当期純利益/期末リスクアセット額

\*\*\* 国際統一基準、完全施行ベース

## 成長性

第二次中期経営計画(第二次中計)2年度目である平成26年度は、業務粗利益の積み上げに加え、前年度に消費者金融ファイナンス業務で行った156億円の利息返還損失引当金の追加繰入が平成26年度は40億円に減少したことから、連結当期純利益678億円、同キャッシュベース純利益754億円となり、当初計画値(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)を上回り、さらに平成27年1月29日に発表した業績予想の上方修正値(連結当期純利益630億円、同キャッシュベース純利益700億円)も上回る結果となりました。

## 収益性

収益性においても、資金調達コストの改善に加え、消費者金融ファイナンス業務の貸出残高が着実に積み上がったことから、平成26年度のROEは9.8%、経費率は60.2%となり、平成25年度の実績値(ROE6.5%、経費率65.4%)から改善しました。平成26年度のRORAも1.21%に上昇し、収益性に関する3つの指標すべてにおいて前年度からの改善がみられました。平成27年度は経費率の目標(50%台)の必達に向け、さらなる改善を目指します。

## 健全性

不良債権の大幅な削減の結果、平成27年3月末の不良債権比率は1.42%となり、平成26年3月末の実績値(3.81%)から一層改善し、第二次中計の目標値である2%台を前倒して達成しました。

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(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、内部留保の積み上げと不良債権の削減などにより、平成27年3月末実績値は11.9%と、当初の目標を上回っております。

## 平成27年度計画

平成27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と同じ、連結当期純利益700億円、同キャッシュベース純利益760億円といたしました。平成27年度は、消費者金融ファイナンス業務を中心とする増収、資金調達コストの一段の改善などにより業務粗利益の伸長を計画しております。



連結財務ハイライト

**当麻 茂樹**  
新生銀行 相談役

**工藤 英之**  
新生銀行 代表取締役社長

モデレーター：  
**高宮 健**  
野村證券株式会社  
銀行セクターアナリスト

**アーネスト M. 比嘉**  
新生銀行 社外取締役

社長メッセージ

## 社外取締役、社長のガバナンス対談

新生銀行のコーポレート・ガバナンスについて、野村證券株式会社の銀行セクターアナリストである、高宮健氏をモデレーターに、社外取締役であるアーネスト M. 比嘉氏と、当行代表取締役社長の工藤英之および当行相談役(前代表取締役社長)の当麻茂樹とのグループ対談を実施しました。  
(平成27年4月対談実施)

**高宮** コーポレートガバナンス・コードが策定されたこともあり、ガバナンスに対する認知や経営者のガバナンスに対する感覚が、ここ半年で急速に上がってきています。その中で、どのようにしたらガバナンスの仕組みに魂を入れられるのか日本の企業が真剣に考え始めています。比嘉さんは、株主・投資家が新生銀行の社外取締役に対して、どのような機能・役割を期待していると思われませんか。

**比嘉** まず経営者がコンプライアンスをしっかりと果たしているか監視することが期待されています。加えて、株主に選ばれた代表者として、企業価値を高める議論をしなければなりません。新生銀行は、6名の取締役のうち4名は社外取締役で構成されていることもあり、社外取締役が発言しやすい環境が整っています。(注:平成27年6月17日現在、7名の取締役のうち5名は社外取締役で構成

されています。)

**高宮** 業務執行側から、これまでの取締役会の議論を振り返って、特に社外取締役からの指摘で、鋭いところを突かれた、もしくは非常に助かったというような経験はありましたか。

**当麻** このような場面ではこう考えるのかと気づかされたり、業務執行側の考えについて、ある種の「保証」のような機能を果たしていただいたりすることはよ

社外取締役、社長のガバナンス対談

特集

事業概況

マネジメント体制

資料編

くありました。社内の役員からは出ないであろう指摘もあり、思考の「エアポケット」に落ちることを防いでもらえます。また、社外取締役に対して説明をする時は、共通認識がない白紙の状態に戻してから議論するため、中立的に物事を見つめ直すことができます。有益なアドバイスの一例としては、比嘉取締役から株式会社フォーバル(以下、「フォーバル」という中小企業の海外進出をサポートする企業をご紹介いただきました。東南アジアへ進出する企業に対しフォーバルが具体的支援を実施し、当行がファイナンスをつけるというビジネスモデルです<sup>1</sup>。これは将来の発展可能性を秘めた面白い取り組みで、比嘉取締役のアントレプレナーとしてのネットワークを当行の成長に活かした好事例です。

<sup>1</sup> フォーバルと新生銀行は、中小企業のASEAN進出支援事業に関する業務提携をし、両社連携による中小企業のASEAN進出支援を平成26年4月から開始しました。

**比嘉** 今後もこうしたビジネスマッチング的な活動にも取り組んでいき、日本の銀行業そのものに直接従事していなかったからこそ発想できる切り口で、企業価値向上につながる取り組みを支援していきたいと考えています。

**高宮** 新生銀行の取締役会の平均出席率は98%と高いですが、どのような雰囲気でも議論がなされているのか、社外取締役の立場、業務執行側の立場から、それぞれお話しいただけますか。

**比嘉** 皆が十分に議論できる時間が確保され、すべての社外取締役は聞きたいことを何でも聞き、率直かつ自由に発言することができる環境です。多様な経歴を有する社外取締役からは、銀行業の専門知識にとらわれず、自身の見識から臆せず質問をすることができます。コーポレートガバナンス・コードが策定される以前から、多くの場面で、こうしたコーポレート・ガバナンスの精神が実行されていると感じます。

**当麻** 取締役会には、社外取締役が4名、執行役員を兼ねた社内取締役が2名、常勤監査役が1名、社外監査役が2名参加します。(注:平成27年6月17日現在、社外取締役は5名となっています。)加えて、各事業の部門長が陪席します。社外取締役からの指摘は多岐にわたりますし、時間も長時間ですので、そういう意味では業務執行側からすれば大変です。私が就任した当初はリスクについて大きな課題が残っており、何が駄目だったの

か個別に原因追究をすることが議論の中心でしたが、昨今では、当行のリスクポリシーへ議論が移っています。その時その時の問題を洗いざらい指摘していただき、業務執行側もそれに応じていく中で、頭の整理にもなるし、はっと気づくところがあるので、非常に役に立っています。

**高宮** 金融機関にとってのリスクという非常に重要なテーマの話が出ましたが、工藤さんはこれまでのチーフリスクオフィサーの立場で取締役会に参加される中で、社外取締役から非常に重要なアドバイスももらったという経験はありますか。

**工藤** 当麻就任の当初2年ぐらいは、いわゆるレガシー資産処理が非常に大きなテーマとしてあり、その進捗状況を取締役に説明していく中で、投資家など外からの見え方も議論しました。昨今は不良債権処理も大分落ち着きましたので、新しく取り組むべき分野についてのリスクテイクの方針を説明する機会が増えていると感じます。社外取締役からは、銀行の中からでは出てこない意見、切り口の違う意見を出していただいています。

**高宮** 最近はバーゼルなどの規制の議論の中でも、リスクアペタイトフレームワークの考え方が取り上げられてきており、ガバナンスの核として、取るべきではないリスクは取らない一方で、取るべきリスク、銀行として手掛ける事業については積極的に背中を押すという機能も、取締役会には求められていると思います。当麻さん、工藤さんから見て、社外取締役から背中を押された経験はありますか。

**当麻** 個別案件について取れるリスク、取れないリスクを議論するのではなく、どういう分野でリスクを取るのか、どういう銀行になっていくのかという視座



グや商品開発などについてはまだまだ課題があると思います。

**当麻** 強みと弱みは裏腹です。例えば当行の規模は小さいですが、今のように変わろうとしている世の中では、新しい分野や商品・サービスへの取り組みを非常に早くすることが可能であるという点で、非常に大きな強みだと思います。一方、課題もあります。ひとつは公的資金の問題、もうひとつはリスクテイクです。リスクテイクについては、与信対象とするビジネスが、世の中を先取りする産業、商品・サービスになるかどうかをいかに見極めるか。そのためには、産業の趨勢、規制、技術そのものを見ていかなければなりません。担保が100万円あるから100万円貸します、という世界ではありません。世の中を先取りする産業、商品・サービスは、たとえ小さいところであっても、成長するにつれて、グローバル化してマーケット規模も大きくなっていくので、成功のリターンも大きくなっていきます。そういったものを先取りする目を、実際の事業や研修を通じて、社内に浸透させています。

**工藤** 我々はユニバーサルサービスを世の中全員にあまねく均一に提供するのではなく、世の中の課題やニーズを



から、取れるリスクや取れないリスクを判断する基準を考えることが重要です。また、従来の感覚では取れないリスクだけれども、取るべきリスクもある。その逆で、従来は取れるリスクだけれども、取ってはいけないリスクもある。こういった課題に思いを馳せ、健全なリスクテイクの文化を育むことが、日本の商業銀行には必要です。そして、その健全なリスクテイクの文化を社員に浸透させていくことが大事です。健全なリスクテイクの判断基準のひとつの例としては、信号機プロジェクトがあります。これは不動産などの市況循環的な事業において、現在の市況が信号機でいう青か、赤か、あるいは黄色かまず議論したうえで、その事業全体の取り組み姿勢を少し前向きにするのか、後ろ向きにするのかを決めて、個別判断に結び付けていくというもので、リスクテイクの判断基準として有効だと思っています。

**工藤** そもそもリスクを取るということと、何かのビジネスを推進するということは、同じものの表と裏の関係です。当行として、この分野で積極的にリスクを取っていいのではないかという議論は取締役会の中でも当然ありますし、こうした議論はしていかななくてはならない

と思います。

**高宮** 社外取締役として、新生銀行の戦略的な強みをどのようにして株主・投資家にアピールしていこうとお考えでしょうか。逆に、新生銀行の課題は何でしょうか。

**比嘉** 銀行業界の競争が激しい中で、差別化した戦略が非常に重要です。例えば、新生銀行はどの銀行よりも早くインターネットバンキングを始め、先駆的なイメージができ上がっていることは強みですので、その差別化度合いを高めるべきです。ビッグデータと分析をフロントオフィスで活用して、差別化やビジネス成長につなげることを検討してもいいかもしれません。一方、海外でのバンキン



我々なりに絞り込んで、いくつかビジネスの柱を構築していく。その作り込みの中で、当行が有する特質を上手く強みに活かしていこうと思っています。例えば、以前担当していたストラクチャードファイナンスの世界でいえば、キャッシュフローファイナンスやアセットファイナンスなど、一般的なコーポレートファイナンスとは違う切り口で案件の価値を見て、ファイナンスを実行してきました。この手法はさまざまな分野で活用でき、国内ではこれまでなかなか根付かなかったプロジェクトファイナンスについても、再生

可能エネルギー分野において急速に広がっていますが、我々なりに先鞭をつけたのではないかと思います。また、当行のリテールやコンシューマーファイナンスの事業は、それぞれ違う経緯で始まりましたが、その相互作用をもっと活かして、もう少し面白いことができるのではないかと思います。ものすごく特殊な思いつきが必要というわけではなく、多くの人に大事な分野だと言ってもらっているリテールやコンシューマー関連のビジネスの中に、さらにもっと絞り込んだかたちで我々なりの強みを活かせる部分があるはず。具体的な戦略は第三次中期経営計画に盛り込んでいくこととなりますが、真剣な議論を繰り返し、弱みを強みに転換できるような大きな柱をいくつか作っていきたいと思います。

**高宮** 比嘉さんから見て、新生銀行がフロントランナーであり続けるために、先取りする目を持つこと、そのために会社組織として、あるいは個々のビジネスパーソンとして何をしなければならないか、アドバイスいただけることはありますか。

**比嘉** グローバルで銀行業務ができるような体制になればよいと思います。取締役会では、メガバンクではなく新生銀行にできることは何かということをい



つも考えて議論しています。一番大きなチャンスはグローバル化の波に乗るといえること。そして、その素地はすでにあると思います。なぜなら、新生銀行では取締役会のすべての議論が日英同時通訳され、資料もすべて日英が揃っているので、外国人の社外取締役であってもみんな議論に参加でき、取締役会の多様性を確保することができるからです。

**高宮** コーポレートガバナンスにおける非常に重要なテーマとして、経営陣の交代があります。当麻さんから工藤さんへの社長交代について、取締役会が果たした役割について教えてください。

**当麻** 限られた時間の中で、当行の置かれている状況を踏まえたうえで、社内外の複数候補者を取締役会で検討し、結果として取締役会の全会一致で最適な候補者を選出しました。私としては、取締役会でスムーズな議論ができ、ベストな候補者に後継させることができたと考えています。

**比嘉** 取締役の間でもかなり議論を重ねました。最初は意見がばらついていましたが、議論を重ねていくうちに、取締役全員の中にコンセンサスが芽生え、工藤さんに決定しました。私はこのような後継の議論には初めて参加しました

が、社内外の候補者の検討にかなりの議論を尽くしました。誰かひとりの意見に導かれたわけではなく、全員が各自の意見を言い合い形成されたコンセンサスなので、説明責任や透明性は確保できたと思います。

**高宮** 工藤さんは経営の重責を担う立場から、このように頼もしくもあり厳しい取締役会の存在に対して、期待したい機能は何でしょうか。

**工藤** 当行の取締役会は、社外取締役を中心とした議論が実際に行われているという意味では、大変進んだガバナンスが機能していると思います。また、社外取締役はいずれの方も日本の民間銀行出身ではないので、異なる切り口や視座から色々なご意見をお持ちで、なるほどと思うことがたくさんあります。例えば、比嘉取締役の場合は、個人のお客さまと直接接するビジネスを展開された経験から、レピュテーションリスク(企業の評判にかかわるリスク全般)に対する高い感度をお持ちです。取締役会は業務執行のモニタリング機能もありますが、当行取締役会はそれだけの存在ではなく、もっと建設的な企業価値向上のためのアドバイスを含めた色々な議論があります。経営に対する新しい視点を持ち込む

ことは非常に意味があるので、今後もそういった役割を期待しています。

**比嘉** 新生銀行はすでに色々な部分で良い方向に向かっていきます。これからさらに成長施策を練っていくことが大事だと思います。

**当麻** これまでの色々な取り組みの中には形になってきたものもあるし、そうでないものもあります。それをもう一度見直したうえで、取捨選択をしながら前へ進んでいってほしいと思います。平成27年度が第二次中期経営計画の最終年度で、平成28年度からは第三次中期経営計画が始まりますので、こういうものが当行の柱になります、看板になりますというものを育てていってほしいです。工藤は私よりも15歳も若いですから、エネルギーに取組んでもらいたいと思います。取締役会については、これからも遠慮なくご指摘いただくことを期待します。

**高宮** 投資家と新生銀行について議論するとき、バランスシートは大分良くなった、収益も大分安定してきた。ただ、競争が激しい日本の金融業界の中で、継続的な収益ドライバーをどうやって作っていくのかが話題になります。新経営陣として新生銀行をどのような方向に持っ

ていきたいかお聞かせください。

**工藤** やろうと思っていることは、今の我々の持っている経営資源、強み・弱み、置かれた状況をきちんと理解したうえで、世の中のニーズがどこにあって成長の可能性がどこにあって、我々なりの世界を作り上げられるいくつかの重点分野を見定めよう、ということです。先ほど、当麻から色々試行錯誤で取り組んできたという話がありましたが、その中にはモノになりそうなものや難しいものもあることがわかったので、それを今少し絞り込んで資源配分をしていこうと思っています。そうすることで、マーケットから見た当行の輪郭がはっきりしてくるものと思います。取締役会のあり方については、実際には業務執行側にとって非常に厳しい議論も頂戴しますが、それはそれでいいことだと思っています。むしろそういった議論の中からこそ何か面白いものが見えてきますので、特に社外取締役の皆さんには思う存分気づいたことを言っていたきたいと思います。それは必ずしも定期的な取締役会の場合だけでなくもよいので、どんどんコミュニケーションを取らせていただき、新しい切り口を経営に取り込んでいきたいと考えています。



# 当行役員のご紹介

## 社内取締役



**工藤 英之**  
代表取締役社長

新任

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)



**中村 行男**  
代表取締役副社長

取締役会の出席率: 100%

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 当行執行役員法人営業統轄本部長  
 平成21年10月 当行常務執行役員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兼リスク管理部門長  
 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(コーポレートスタッフ部門、財務部門、金融インフラ部門担当)(現職)

連結財務ハイライト

社長メッセージ

当行役員のご紹介

特集

事業概況

マネジメント体制

資料編

(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

連結財務ハイライト

社長メッセージ



**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

平成12年に新生銀行がスタートした際に取締役に就任して以来、私は最も長く取締役を務めています。この間、当行の取締役会およびコーポレート・ガバナンスで多くの変化がありました。この1年間を振り返りますと、当行の取締役会および監査役会は、多くの議題や課題に対して、結束して効率的に取り組んでおり、これまでで最も上手く機能しているのではないかと感じています。この点は、当麻氏の後継者として工藤氏を社長候補に選任する際、特に実感しました。

私は、当行の取締役会および監査役会が、透明性および実効性を踏まえた、最も高い水準のコーポレート・ガバナンスに向けて献身的に取り組んでいると思います。

平成27年とその先を見据え、お客さま、従業員、株主の皆さまを含む当行のすべてのステークホルダーの皆さまに対して、取締役としての責務を果たしてまいります。当行は平成18年に公的資金の一部返済を実施しましたが、残る公的資金の返済につきまして、最優先事項として取り組んでまいります。

### 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20年 9月 フラワーズ・ナショナル銀行会長(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)

当行役員紹介

特集

事業概況

マネジメント体制

資料編



**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

社外取締役の一員として私の果たすべき第一の役割は、経営陣がガバナンスや法令、特に銀行という規制業種においては金融庁の規制を遵守していることを確認することだと考えています。同時に、銀行はお客さまに対する社会的責任があり、お客さまの適切な保護が担保されているかについて監視することも、社外取締役の役目とらえています。株主の皆さまの権利を代表する者として、経済環境や競合環境が厳しい中であっても、経営陣が掲げた目標を達成し、株主価値を最大化するために全力を尽くしていることを確認するのは当然の義務であると認識しています。

最後になりますが、今後も銀行業以外の業界で培った個人のお客さまを対象としたビジネスでの私の経験を活かし、経営陣に対して、可能な限り異なる視座からの意見提供に努めていきたいと考えています。当行のさらなる成長を目指し、社外取締役の一員として、経営陣と力を合わせて取り組んでまいります。

### 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: 100%

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・コムサ取締役(現職)  
平成23年 3月 ウェンディーズ・ジャパン合同会社設立最高経営責任者(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)



**可児 滋**  
取締役  
元日本銀行文書局長、  
横浜商科大学特任教授

私たち社外取締役の役割は、新生銀行の持続的、安定的な成長の達成に向けて執行陣をさまざまな側面からサポートすることにあります。具体的には、実際の経営執行が、新生の基本戦略に沿ったかたちで進められていることを適法性、妥当性の観点からモニターすることがまずもって重要な任務となります。執行陣は日々、利益の獲得に向けて注力していますが、新生が着実な成果を上げていくためには、それが持続的なものであるか、適切なリスクを取ることによる利益獲得かをしっかりと監督していくことが必要です。しかし、社外取締役の役割は、こうした守りの観点からのモニタリングだけではありません。新生の稼ぐ力をいかに増強させるか、経営戦略の策定から重要事項の決定、実行まで執行陣に積極的に意見、助言を行い、必要とあれば執行陣の背中を押すこともこれまた重要な任務です。このように、社外取締役の一員として、新生の経営が攻めと守りのバランスをとりながら、持続的、安定的な成長につながることに貢献することを念頭に活動する所存です。

新生銀行は、役職員一同、強い緊張感を持って業務を遂行しています。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。

**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。

- 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)

取締役会の出席率: 100%



**槇原 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

株主の皆さまを代表する者のひとりとして、新生銀行の取締役を務めることは光栄なことであります。ご存じのとおり、当行には、経営破綻の後、公的資金と外国資本の注入による再生を経験するという邦銀の中ではユニークな歴史があります。また、すべての金融機関がそうであるように、当行もまたリーマンショックを引き金として世界中で発生した金融危機によって厳しい時期を経験しました。

しかし、過去5年間に、当麻前社長のリーダーシップのもと、バランスシートを立て直し、安定的な収益を計上することで、当行の株価は底値から4倍以上上昇しました。今後を見通しますと、工藤社長の役割は、その土台の上に、当行の差別化できる強みを築くことだと思えます。そうすることにより、公的資金返済と同時に株主還元の改善を達成できるものと考えています。

取締役の役割は、この目的を達成するために当行の経営陣を支援し助言をすることであり、私どもは株主の皆さまからの信任に応えてまいります。

**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。

- 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)

取締役会の出席率: 100%



**富村 隆一**  
取締役  
株式会社シグマックス  
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。

新任

昨年度は監査役として、今年度からは取締役として経営に参画することになります。この間、会社法の改正やコーポレートガバナンス・コードの制定が発表され、社外取締役の社会的役割、ならびにステークホルダーの皆さまからの注目と期待はますます高まっており、身の引き締まる思いです。

私はユニークな機能を発揮して成長しようとする当行の考え方に共感しています。長年のビジネスコンサルティング業界での事業経験を活かして、「コンサルティング力の強化」という当行のチャレンジを後押ししたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまの求める企業価値の向上と健全性の高い経営が持続されるように、職責を果たしたいと思いをします。

- 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(現ソフトバンクモバイル株式会社)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 株式会社シグマックス取締役副社長(現職)
- 平成24年 8月 株式会社ブランドゥーシー取締役(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)

**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%

コーポレート・ガバナンスの究極の目的は、企業がお客さまや社会に価値を提供し続けることで健全で持続的な成長を遂げること。それによって株主の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーにとっての存在価値を強化することだと考えています。

私は、常勤監査役として、常に新生銀行グループ全体の状況把握に努め、業務の執行を恒常的に監査・監督することで、良質なガバナンス体制の一層の向上に貢献してまいります。

監査役の役割は、プレーキに例えられることがあります。優れたプレーキたることで、経営陣が安心してアクセルを踏める。そんな役割を全うできればと思っています。

改正会社法、コーポレートガバナンス・コードの適用にみられる時代の流れは、監査役にも本来の機能プラスアルファの付加価値を求めています。その要請に応えるべく、一層の自己研鑽にも努める所存です。

- 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。

新任

平成27年度から監査役に就任し、今、非常に緊張しています。私が、当行の監査役のお話をいただいた時は、当行は外資系銀行かなと思っていました。取締役会のメンバー、行員にも外国人が多いのでついそう思ってしまいます。監査役にも女性がいます。それは、近年言われるダイバーシティであり、当行は、ダイバーシティの草分け的存在ではないかと思えます。

また前期のアニュアルレポートを見ますと、他行との差別化戦略として個人コア顧客数を現在の250万人から500万人に増やすと書いてあります。ぜひこの目標を達成し、当行の持続的な成長を図っていただきたいと思えます。さらに、ガバナンスの面から見ますと、経営を監督する社外取締役が5人もいます。当行は、監査役会設置会社ですが、ガバナンスの面では、他社の先頭を走っています。私も、ガバナンスの一翼を担う社外監査役として取締役の業務執行、取締役会の運営をしっかりウォッチし、当行のステークホルダーに代わって意見を言わせてもらう所存です。

- 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 ピ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ウンシル委員
- 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 株式会社ビジネスブレイン太田昭和監査役(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%

「社外の間人がいきなり役員になって、本当にその会社のことがわかるのですか。」という声は、最近までよく耳にしました。

私も、新生銀行の社外監査役に就任が決まったときには、会社の歴史はもちろん、金融業界で使われている特別な用語や略語などを慌てて勉強しました。まさに、新入社員と一緒にです。ただ、社外役員が新入社員と違うのは、それぞれが長年培ってきた専門知識と経験が背景にあるということです。

この背景をもとに、知らないからこそその率直な疑問や提言を、さまざまな機会を通じて発していますが、その都度、皆さまの代表なのだという意識を持つことを心がけています。

これからの1年間も、皆さまに安心して新生銀行をご支援いただけるよう、しっかり目を光らせてまいります。

- 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27年 6月 特種東海製紙株式会社取締役(現職)

新生銀行の目指す姿

## ユニーク

世の中に新しい価値・視点を提供する

連結財務ハイライト

社長メッセージ

新生銀行の目指す姿

事業概況

マネジメント体制

資料編

あなたと家族を支える4つの「安心」

## パワースマート住宅ローン

当行は、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)」(以下、「安心パックW」)を販売しております。「安心パックW」は、核家族化やお客さまのライフスタイルの多様化などの社会的背景を踏まえ企画・商品化されたサービスで、通常の住宅ローンに、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が付いた商品です。

これまでにない商品性であることから、「安心パックW」の企画および販売において、さまざまな工夫をしました。企画については、「女性の社会進出と、共働き世代を応援する」、「行政の支援が届きづらい、仕事を続けている子育て世代をサポートする」という明確な商品コンセプトのもと、商品スキームの開発、サービス事業会社との調整、事務体制の整備などさまざまな課題を克服しました。販売については、ご利用いただく方のご家族の状況に即した提案を行っております。例えば時間、体力、精神面で余裕のない生活になりがちな子育て世代には、「家事代行サービスを利用することで、春夏秋冬ごと1年4回として10年間、ゆとりある休日を過ごしていただけます(クーポン40枚の場合)」、お仕事などの都合で突発的なお子さまの体調不良にも対応が難しい子育て共働き世代には、「病児保育サービスを1回2枚として15回分ご利用できるので、仕事が休めないときなどにも安心です(クーポン30枚の場合)」など、お客さまがサービスを受けていただく状況をイメージしやすいよう工夫しております。また、販売開始以



降、クーポンの利用範囲をハウスクリーニングサービスへも広げるなど、商品力強化に努めるほか、サービス提供エリアも拡大しております。

このような取り組みの結果、「安心パックW」が、都市部を中心にお客さまの支持を得てきたことから、東京急行電鉄株式会社および同社のグループ会社と業務提携し、提供するサービスを拡充した「東急グループプラン」の取り扱いを平成27年4月から開始しました。また、そのユニークな商品性から、「日経優秀製品・サービス賞2014」で最優秀賞 日経ヴェリタス賞を受賞しました。

昨今の住宅ローンの事業環境は大変厳しくなっていますが、新生銀行は、他行のサービスとの差別化を図る付加価値の高い商品を生み出しております。新生銀行の商品・サービスのユニークさは、お客さまを取り巻く環境やお客さまのライフスタイルの変化に応じて、これからも進化していきます。



あなたらしくを、新しく

## 新生銀行カードローン レイク

当行は、平成23年10月より、個人向け無担保カードローン「新生銀行カードローン レイク」(以下、「레이크」)のサービスを開始しております。これは、連結子会社である新生フィナンシャル株式会社から、個人向け無担保ローン事業の一部事業譲渡を受け、「레이크」ブランドと、無人店舗および自動契約機やカードローン レイク専用ATMを取得し、新生銀行本体にて、個人向け無担保ローン事業を展開するものです。

레이크では、平成23年から一貫して「簡単・便利」という利便性を訴求したコミュニケーションを展開し、一定の評価を得てきました。しかしながら、競合他社のカードローン機能の拡充、メガバンクによるカードローン事業の本格化、小売業などの他業態からの参入などにより、레이크を取り巻く競争環境は難しくなっております。

そこで、新生銀行は、레이크の立ち位置を改めて検証し、お客さまの視点に立ったブランドコンセプトを平成27年2月に立ち上げました。それが、「あなたらしくを、新しく。」です。これは、お客さまのライフスタイルの多様化に応じて、레이크を

使うニーズも、레이크の使い方も多様化しているならば、お客さまそれぞれの「らしさ」に寄り添った레이크でありたい、という思いをブランドコンセプトに込めたものです。레이크は、生活者・お客さまの声に耳を傾け、ご要望を把握し、新しい工夫・発想により、価値を提供し続けていく。そんな思いを表しました。同時に、従来の機能的価値を強化し、他社にはないサービスとして、提携ATM手数料ゼロ円を訴求しております。ブランドに込めた情緒的価値と実用的な機能的価値の組み合わせにより、これまで레이크をご利用いただいていたお客さまに対しては、레이크を選んでいただけるブランドイメージを醸成し、既存のお客さまに対しては、레이크でできることをより多く知っていただくことを企図しております。

こうした取り組みを通じて、当行は、従来銀行が十分にお応えできていなかった個人のお客さまの小口金融ニーズに、より円滑かつ柔軟に対応し、この分野におけるリーディングバンクとして健全な市場の形成に貢献することを目指しております。

あなたらしくを、新しく。






自分なりの生活スタイル。自分なりの考え方。  
さまざまなご事情があり、それぞれの「らしさ」がそこにあります。  
そんな一人ひとりの「らしさ」を私たち레이크は大事にしています。  
お客さまが何を求め、どうありたいと願っているか。  
私たちはお客さまの声に真摯に耳を傾けて、  
「らしさ」の実現をお手伝いをしていきたいと思っております。

そのなかで実践していること。  
「いつも笑顔でお迎えし、気兼ねなくお問い合わせいただける雰囲気づくり」  
「ご要望に対して迅速に、柔軟に対応する姿勢」  
「お利息負担を考慮した商品ラインナップ」  
「手数料がかからず、コンビニATMで利用できるネットワーク」  
「借りやすいだけでなく、返しやすい。スマートフォンを活用した利便性」

日々、変化していくニーズに常に応え、新しい価値をご提供すること  
お客さまにとって便利で、安心できる、頼りになる、  
そんなカードローンであるために、私たち레이크は心を尽くしてまいります。





新生銀行の目指す姿

# 成長・飛躍

## 新生銀行が目指す新しい銀行のあり方 「ベンチャー・バンキング・イニシアチブ(VBI)」

新生銀行が第一次中計、第二次中計で掲げてきたVenture Banking Initiative(ベンチャー・バンキング・イニシアチブ)は、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。

連結財務ハイライト

社長メッセージ

新生銀行の目指す姿

事業概況

マネジメント体制

資料編

### 「ベンチャーの挑戦を 機動性でサポートしてくれる 銀行があった」

Terra Motors(テラモーターズ)株式会社  
代表取締役社長 徳重 徹氏

**徳重** 当社は、二輪・三輪のElectric Vehicle(電動車。以下、「EV」)の製造から販売までを海外で手掛けています。当社のターゲット市場である東南アジアでは、急速な経済発展とガソリン車の普及による大気汚染が深刻さを増しており、EVに対するニーズが極めて高くなっています。日本の高い技術が集積された当社のEVを提供し、アジアのEV市場にイノベーションをもたらすことによって、これらの国々の社会的課題の解決にかかわっていきたく考えています。企業として立ち上がったばかりの段階で、新生銀行には融資ではなく

投資を、しかも銀行本体から投資をしてもらいました。また、当社の理念、事業内容に加え、当社の海外現地拠点であるベトナムやフィリピンの現場もしっかり見ていただき、従来の銀行とは異なる機動的な対応が印象的でした。

**石川** 当行は御社の理念やビジネスモデルに魅力を感じ、VBIのビジョンに合致する相応しいパートナーと考えました。御社への出資を通じて、アジア地域の環境問題の改善へ貢献できること、日本の優れた技術力を持つベンチャー企業のグローバル展開を支援できることは、金融機関としてとても意義深いと感じています。

**徳重** 新生銀行に出資していただいたおかげで会社としての信頼度が増し、日本のみならず海外のベンチャー・キャピタルからの出資も受けることができました。資金調達によって、事業展開に必要な市場調査や製品開発、人材の確保や販売チャネルなどが整い、各国政府の規制への理解も深まり、事業を遂行するうえでの確度が高まってきました。

**石川** 当行としても、御社のように小

さな規模でありながら、世界に出て大きな市場を狙いにくいような、志のある企業をどんどん応援していきたいと考えています。

**徳重** 当社は成長するに従って資金需要が拡大していくビジネスモデルであり、新生銀行はその点にも魅力を感じて投資していただいたと考えています。長いお付き合いをしていく中で、当社の細かな事業リスクも見えてくるはずですし、今後は良いタイミングで融資もお願いできればと思います。

**石川** 我々は御社の事業計画を踏まえ、今後見込まれる海外での工場建設資金の手当てなど、将来展望できるさまざまな機会を視野に入れたうえで投資を決断しており、今後もサポートしていくつもりです。アプラスや昭和リースなど新生銀行グループの持つ幅広い金融機能を海外でもご提供できるようにしていきたいと考えています。

**徳重** 産業の発展に銀行が果たしていく役割は非常に大きいと思っていますし、新生銀行が今後たくさんの日本のベンチャー企業を育てていくことに期待しています。



新生銀行  
ビジネスインキュベーション部  
石川 貴夫

**山本** 当社は平成5年、建設業の電気工事を請け負う会社としてスタートしました。現在は太陽光発電事業を中心に、自社で発電した電気を主としつつ、外部の太陽光発電事業者(IPP: Independent Power Producerなど)から集めてきた電気も活用し、自社で管理してお客さまのもとへ届ける「スマートエネルギー・コミュニティ」を事業の軸に据えています。新生銀行とのお付き合いは、平成24年に地熱発電事業を行う際に資金調達のご提案をいただいたところからスタートしました。御行から「太陽光発電事業には取り組まないのですか?」と聞かれたのをきっかけに、太陽光発電についての本格的な議論が始まり、開発期間の短い太陽光発電に優先して取り組むようになりました。

**森田(新生銀行)** 当行としても、平成24年当時は太陽光発電に対するプロジェクトファイナンスの組成を本格的に始めた時期で、社内ではようやく第1号案件の貸出承認が下りた段階でした。御社には新生信託銀行による信託スキームを使ったプロジェクトファイナンスの提案を行ったのですが、信託銀行が事業主体となるプロジェクトファイナンスのスキームは国内では先駆的なものでしたので、当行グ

「多くの中小企業から一番に頼られる銀行になってほしい」

株式会社 洸陽電機  
代表取締役会長 山本 吉大氏



ループにとってもチャレンジングな取り組みになると考えていました。

**柳瀬(新生信託銀行)** 新生信託銀行にとっても御社との取り組みが初めての発電設備の受託案件でした。我々には信託を使って社会貢献できないかという問題意識が常々あり、再生可能エネルギーにかかる発電設備の受託についても、いつでも対応できるように準備をしていました。そのような時に新生銀行からタイミング良く相談を受けたので、ぜひやらせていただきたいとお願いしました。

**山本** 平成28年には電力小売市場の

自由化が予定されており、ベンチャー企業にとっては、地産地消エネルギーの開発や地域のスマートエネルギー・コミュニティの創出に大きなビジネスチャンスがある一方、ベンチャー企業の事業を実現させるためには、外部から資金調達を行うことが大前提になり、金融機関が担う役割は大きいと思っています。

**細田(新生銀行)** 当行としても、地熱について高い関心を持っており勉強しているところですが、ぜひ太陽光案件同様、共に考えながら案件を作っていきたいと思っています。

**森田** 我々もVBIの考え方のもと、ベンチャー企業のような色合いを持って新しいファイナンスの仕組み作りに取り組んでいく銀行になるべきだと思います。再生可能エネルギー事業の発展に寄与することができればいいですし、さらには国全体のエネルギー施策にも貢献していきたいと思っています。

**山本** 新生銀行グループには、多くの中小企業から一番に頼られる金融機関になってほしいと期待しています。



新生銀行  
プロジェクトファイナンス部  
森田 知典



新生銀行  
大阪営業部  
細田 哲也



新生信託銀行  
営業部  
柳瀬 伸也

新生銀行の目指す姿

# 迅速・実践

## 『外貨の新生』～新生銀行のグループ力を発揮した価値創造チェーン～

お客さまが新生銀行へお預けいただいた外貨が、  
どのような商品・サービスに姿を変えて、  
外貨資金やサービスが必要なお客さまのもとへ付加価値を提供しているか、  
新生銀行の特徴ある「外貨」商品・サービスを中心に、  
『お金のライフサイクル』(価値創造チェーン)をご紹介します。

**リスクを  
管理する**

新生銀行の  
外貨関連リスク管理



(ユーロ)



(カナダドル)



(豪ドル)



(ブラジルレアル)



(ニュージーランドドル)



(日本円)



(英ポンド)



(香港ドル)

**調達する**

お客さまの  
ビジネス展開に伴う  
外貨資金ニーズをサポート

**為替リスクを  
ヘッジする**

お客さまの  
リスクヘッジをサポート

連結財務ハイライト

社長メッセージ

新生銀行の目指す姿  
特集

事業概況

マネジメント体制

資料編

還元される

お客様の  
資産価値向上



預ける

お客様の  
外貨運用ニーズに応える



使う

お客様の  
外貨使用の利便性向上を図る



運用する

お客様の  
外貨運用ニーズに応える

預ける

## 「外貨を預ける」

お客さまの外貨運用ニーズに応える

当行では、個人のお客さまを主な対象として、お客さまのニーズに応じたさまざまな外貨預金商品を提供しております。

### ● 新生銀行ならではの豊富な外貨商品ラインナップ:

平成13年のリテールバンキング業務開始当初から、当行は、新生総合口座パワーフレックス(以下、「パワーフレックス」)のもと、外貨預金商品を提供しております。外貨預金の取り扱い通貨は、現在13通貨(米ドル、ユーロ、カナダドル、豪ドル、ニュージーランドドル、英ポンド、香港ドル、シンガポールドル、南アフリカランド、ノルウェークローネ、人民元、トルコリラ、ブラジルレアル)となっており、パワーフレックスを開設後すぐに、これらの通貨でのお取引を始めていただけます。また、外貨定期預金の中には、2週間満期外貨預金やおためし外貨プラン(1カ月もの外貨定期預金)、積立型の外貨預金などもあり、豊富な品揃えをご用意しております。

### ● 取引しやすい為替サービス・手数料:

円を外貨に交換する、または外貨を円に戻すといった通貨をまたぐお取引は、インターネットや電話なら24時間365日可能であるため、マーケットと連動する実勢に近い為替レートでのお取引が可能です。また、お客さまがマーケット状況に応じて機動的に為替取引を行えるよう、平成26年10月に米ドルなど5通貨における外貨預金為替手数料を最大77.5%引き下げました。具体的には、新生プラチナのお客さまが、従来、1米ドルあたり片道25銭かかっていた手数料を7銭とするなど、外貨預金取引をしやすい為替サービス・手数料に努めております。

このように、多岐にわたる外貨運用商品をお客さまにスムーズにお取引いただけるよう、商品・サービスの拡充を推進しております。

さらに、地域金融機関のお客さまに対しては、新生証券が金融商品仲介業務を通じて、グリーンボンド(国際金融公社(IFC)が気候変動対策プロジェクトへの投資資金を目的として発行する外貨建ての債券)を提供するなど、地域金融機関の外貨商品ラインナップ充実をサポートし、地域金融機関のお客さまの外貨運用ニーズにもお応えしております。

運用する

使う

## 「外貨を使う」

お客さまの外貨使用の利便性向上を図る

海外旅行、出張、留学など、お客さまが海外現地通貨を使用する場面は拡大・多様化しております。そういったニーズにお応えすべく、当行は利便性の高い機能を提供しております。

- 当行のパワーフレックスのキャッシュカードには「インターナショナルキャッシュサービス」機能がつけられており、お客さまはVisaワールドワイドが運営する230万台以上の海外ATM機から現地通貨の引き出しが可能です。加えて、海外でのご利用にあたっては、事前に引出限度額を変更することができるなど、安全性を兼ね備えたサービスを提供しております。
- 当行グループは海外プリペイドカード事業へ参入し、平成27年度上期には、株式会社アプラスフィナンシャルの連結子会社、株式会社アプラス(以下、「アプラス」)にて「海外プリペイドカードGAICA」(以下、「GAICA」)の発行と、「パワーフレックス」との機能連携(Flex機能)の取扱開始を予定しております。GAICAは、円でチャージし、世界200以上の国と地域で使える海外専用のプリペイドカードです。さらに、Flex機能を追加することで、パワーフレックスの外貨預金口座から外貨を直接GAICAへチャージすることなども可能となります。アプラスの持つカードおよび決済のノウハウと、当行の持つ外貨商品・サービスを組み合わせることで、お客さまに外貨の新しい活用手段と利便性の高い外貨サービスを提供いたします。

今後も、こうしたグループシナジーを活用し、「外貨の新生」として、外貨関連の商品・サービスの拡充に努めてまいります。

## 調達する

### 「外貨を調達する」

お客様のビジネス展開に伴う外貨資金ニーズをサポート

法人のお客様の海外進出、海外事業などによる外貨資金需要に迅速に対応するべく、当行ではさまざまな施策に取り組んでおります。

- 海外では、発電事業、資源エネルギー開発、インフラストラクチャー整備など幅広い分野において、日系スポンサー企業や現地アレンジャー企業などのネットワークと、当行の専門性を発揮したキャッシュフローファイナンス手法を活かし、アジア太平洋地域や欧州を中心に、海外プロジェクトファイナンス事業に積極的に参画しております。その一例として、北海の大型洋上風力発電に対するプロジェクトファイナンスに取り組みました。また、ASEANの地場優良企業と同地域に進出する日本企業との協業を支援することを企図し、ASEAN域内の中堅企業に投資を行う投資ファンドへ出資しました。

当行は、お客様のファイナンス実現可能性を高めるための各種アドバイスを行い、お客様の円滑な資金調達をサポートいたします。

## 為替リスクをヘッジする

### 「為替リスクをヘッジする」

お客様のリスクヘッジをサポート

お客様の外貨商品ニーズとともに、為替変動リスクに対するソリューションとして、デリバティブを組み込んだ商品の開発、および為替セミナーやマーケット情報の発信など、お客様の外貨運用をサポートする情報提供を行っております。

## リスクを管理する

### 「リスクを管理する」

新生銀行の外貨関連リスク管理

個人のお客様を中心としてお預かりする外貨と、法人のお客様を中心として事業へ投融資する外貨のバランスを管理し、外貨の金利リスクや流動性をコントロールするALM(資産、負債の総合管理)業務、個別投融資案件の審査やモニタリング業務、外貨の流動性リスク管理業務など、銀行には外貨関連リスクを管理するさまざまな機能が備わっております。こうした機能は、お客様と当行の外貨を取り巻く価値創造チェーンの土台となる重要な役割を果たしております。

「外貨」を中心とする価値創造チェーンでは、お客様の外貨運用・調達ニーズの変化に対応し、当行グループ力を結集した付加価値あるソリューションを提供することで、お客様の価値向上をお手伝いすること、それが新生銀行の企業価値向上、存在価値につながるものと考えております。

# 主な出来事

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

平成12年	3月	新銀行スタート	平成25年	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
	6月	「日本長期信用銀行」から行名を「新生銀行」に変更		8月	機能強化に伴い大阪支店を移転(大阪市北区)
平成13年	5月	新生証券株式会社開業	平成26年	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 JR東日本の「VIEW ALTTE」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
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		12月	リテール向け劣後特約付社債を発行
平成16年	2月	東京証券取引所第一部に上場	平成27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
	4月	普通銀行に転換		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 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 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
	5月	リテール口座100万口座を達成	3月	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 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17年	3月	昭和リース株式会社を連結子会社化	平成28年	4月	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 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 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
	5月	新生インターナショナル(英国現地法人)が営業開始		5月	投資信託申し込みプログラム「NISAプラス」を開始
平成18年	7月	公的資金優先株式の返済手続き開始	7月	第1回無担保社債(社債間限定同順位特約付)を発行 栃木県那須塩原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	
平成19年	4月	リテール口座200万口座を達成	平成29年	9月	北海道勇払郡厚真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
	12月	シンキ株式会社を連結子会社化		10月	福岡県田川郡川崎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20年	1月	株式会社セブン銀行と提携し、販売チャネルと商品・サービスの相互利用・協力を合意	12月	第2回無担保社債(社債間限定同順位特約付)を発行	
	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	平成30年	1月	「パワースマート住宅ローン 安心パックW(ダブル)」が「2014年日経優秀製品・サービス賞」にて最優秀賞 日経ヴェリタス賞を受賞 北海道勇払郡むかわ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 RHB Bank Berhad(マレーシア)と業務提携覚書締結
	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	2月	「はいはんな学研都市ATRベンチャー・NVCC投資事業有限責任組合」へ出資 当行年次報告書が「第17回日経アンニュアルレポートアワード」で優秀賞を受賞	
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31年	3月	ASEAN域内の中堅企業に投資を行う投資ファンド「AIGF」に戦略的投資家として参画 秋田県秋田市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を組成 兵庫県姫路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
	3月	シンキ株式会社に対する公開買付けを完了		4月	「パワースマート住宅ローン 安心パックW(ダブル)」に「東急グループプラン」を追加し、提供サービスを拡充 新生総合口座パワーフレックスのお客さまに対するTポイントプログラムの拡充 香港における個人のお客さま向け資産運用サービスのための新銀行Nippon Wealth Limited, a Restricted Licence Bankが香港金融監督局から銀行免許を取得
	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	5月	新生プロパティファイナンスが東急リパブル、東急住宅リースと提携し、海外投資家向け提携ローンの取り扱いを開始 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が、ヘルスケア施設に特化したREIT投資法人を設立	
平成22年	6月	監査役会設置会社へ移行			
	11月	インドの商業銀行YES BANK LIMITEDと業務提携を発表			
平成23年	1月	新本店(日本橋室町)での営業開始			
	3月	海外募集による新株式の発行			
	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			
	10月	新生銀行本体での「レイク」ブランドによるカードローンサービスを開始			
平成24年	3月	法人業務の新戦略推進組織「VBI推進部」の創設			
	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			
	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			
	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			
	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			
平成25年	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			
	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			
平成26年	3月	「Goレミット新生海外送金サービス」を開始			
	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 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 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			
	5月	リテール向け劣後特約付社債を発行			
平成27年	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 カルチャー・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			
	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			
平成28年	3月	「Goレミット新生海外送金サービス」を開始			
	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			
平成29年	7月	公的資金優先株式の返済手続き開始			
	4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			
平成30年	1月	「新生ステップアッププログラム」を開始			
	3月	シンキ株式会社に対する公開買付けを完了			
平成31年	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			
	6月	監査役会設置会社へ移行			
11月	インドの商業銀行YES BANK LIMITEDと業務提携を発表				
1月	新本店(日本橋室町)での営業開始				
3月	海外募集による新株式の発行				
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				
10月	新生銀行本体での「レイク」ブランドによるカードローンサービスを開始				
3月	法人業務の新戦略推進組織「VBI推進部」の創設				
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				
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				
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				
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				
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				
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				
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 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 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				
5月	リテール向け劣後特約付社債を発行				
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 カルチャー・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				