

ステークホルダーの皆さまへ

第一次中期経営計画の最終年度である平成24年度には、新たな分野の開拓と業績の拡大に向けて積極的な取り組みを展開いたしました。その結果、連結当期利益の計画を達成するとともに、同計画の主要な課題についても概ね達成することができました。平成25年度から始まる第二次中期経営計画では、当行ならではの特色ある事業基盤の確立と、収益力の一層の拡大に取り組んでまいります。

代表取締役社長 当麻 茂樹

平成24年度において、日本経済は、長引く円高やデフレの影響を受けながらも緩やかな回復基調にありましたが、欧州債務危機の長期化や世界景気の減速などもあり厳しい経済環境が続きました。12月に発足した安倍新政権が大胆な金融緩和、機動的な財政出動、成長戦略の策定などを明確に示したことが、円高是正や株価上昇をもたらしましたが、世界経済の不確実性は依然として高く、景気の先行き不透明感が払拭されるまでには至っておりません。

こうした中、当行は、第一次中期経営計画(第一次中計)の最終年度である平成24年度には、前年度までに過去の問題処理をほぼ完了したことを踏まえ、法人向け業務、個人向け業務のいずれにおいても業績の拡大に向けて積極的な取り組みを展開いたしました。

法人向け業務では、潜在的成長力を有する企業、新たな事業領域や震災復興を含む地域経済の活性化に向けたソリューション提供への取り組みが徐々に成果を上げ、また、貸出も引き続き純増するなど、再び拡大に向け前進いたしました。個人向け業務では、住宅ローンが平成24年9月に残高1兆円を突破したほか、平成23年10月より開始した銀行本体での本格的な個人向け無担保ローン事業(「新生銀行カードローン レイク」)も順調に拡大しております。

これらの結果、平成24年度の連結純利益は510億円となり、前年度の64億円から大きく増加するとともに、第一次中計最終年度の連結純利益目標を達成することができました。また、経費削減やノンコア資産の残高削減など、収益体質の改善に向けた取り組みも前倒しで達成し、自己資本比率も目標値を上回りました。なお、配当につきましては、1株あたり1円の期末配当とさせていただきます。

このように、第一次中計の主要な課題については、質・量ともに達成することができたものと考えておりますが、これもひとえに株主の皆さまをはじめステークホルダーの皆さまの多大なるご理解とご支援の賜物であり、心より御礼を申し上げます。

これを踏まえ、当行は平成25年度から始まる3カ年の第二次中期経営計画を策定いたしました。今後は、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、そして、お客さまから共感され、社会・市場から必要とされる金融グループを目指し、引き続き全力で取り組んでまいります。

今後とも皆さまの変わらぬご指導を賜りますようお願い申し上げます。

平成25年7月

当麻茂樹

代表取締役社長
当麻 茂樹

QUESTIONS & ANSWERS



平成24年度に終了した第一次中期経営計画の総括と第二次中計に対する意気込みについてお聞かせください。



第一次中計は、質・量ともに所期の目標を達成できたと考えており、第二次中計では、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、そして、お客さまから共感され、社会・市場から必要とされる金融グループを目指してまいります。

第一次中期経営計画（第一次中計）の3年間は「顧客基盤の再構築」、「収益力の安定化」を基本コンセプトとして、過去の問題処理を集中的に行ってまいりました。

第一次中計の初年度に当たる平成22年度は、「収益安定化に向けての体制整備」を目標に、今後拡大・強化すべき対顧業務や当行が強みを持つ付加価値の高い業務を中心とする「コア業務」と、収益の変動性が高く、専門知識や情報獲得において当行が相対的に劣後する「ノンコア業務」およびその資産とを明確にし、コア業務における布石づくりに注力しました。また優先出資証券の買戻しや劣後債の交換募集、普通株増資などの資本政策を推し進め、財務基盤の強化に向けた施策を実施いたしました。

続く平成23年度は、「新たな業務展開による収益多様化への取り組み」に向けてさまざまな業務展開に努めました。

法人向け業務では、組織を「法人部門」と「金融市場部門」に再編成するとともに、お客さまの経営課題に多面的なソリューションを提供する新たな取り組み「ベンチャー・バンキング・イニシアチブ (VBI)」を開始しました。

個人向け業務では、「新生銀行カードローン レイク」による、銀行本体での本格的な個人向け無担保ローン事業を開始いたしました。

また、前年度に引き続き収益の安定化に向けての体制整備を進め、ノンコア資産の削減目標を前倒しで達成するとともに、業績の下振れリスクを払拭する措置を講じました。

そして、第一次中計最終年度となる平成24年度においては、これまでの活動が実を結び、また過年度までの手当てにより、非経常的な損益要因による業績への大きな影響がなくなったことから、第一次中計で掲げた連結当期純利益目標510億円を達成いたしました。



法人向け業務では、潜在的成長力を有する企業、新たな事業領域や震災復興を含む地域経済の活性化に向けたソリューション提供への取り組みが徐々に成果を上げ、また、貸出も純増いたしました。

個人向け業務では、住宅ローンが平成24年9月に残高1兆円を突破したほか、「新生銀行カードローン レイク」も順調に拡大しております。第一次中計の基本コンセプトである「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」について、質・量ともに所期の目標が達成できたと考えております。

第一次中計の成果を踏まえ、第二次中期経営計画（第二次中計）は、「顧客基盤のさらなる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を基本とし、「明確な戦略確立と継続的成長追求」のステージにあると位置づけております。そのような認識のもと、「特色の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」、「顧客から信頼され、社会・市場から必要とされる金融グループへ」の三つを第二次中計の目標といたしました。

第二次中計では、「先進国経済社会における商業銀行の新たなビジネスモデル」を世に問うていきたいと考えております。そのために当行グループの総合力を発揮し、多彩な商品・サービスをスピーディーに提供してまいります。真にお客さまが求めるソリューションを提供するべく、法人向け業務、個人向け業務ともに、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。

第一次中期経営計画の総括

(単位:億円)

	第一次中期経営計画期間			
	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
当期純利益(▲損失)	▲1,401	426	64	510
同キャッシュベース ^(注1)	▲537	538	160	604
ROE	▲27.6%	8.5%	1.2%	8.6%
同キャッシュベース ^(注1)	▲13.7%	12.4%	3.2%	11.1%
ノンコア資産	8,860	6,187	4,635	3,417
自己資本比率 ^(注2)		9.3%	9.5%	11.6%

(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. 平成25年3月末時点の経過措置を適用したバーゼルⅢ国際統一基準ベース

平成22年度

収益安定化に向けての体制整備

- 優先出資証券の買戻し/劣後債の交換募集
- 普通株増資による718億円の資本調達

平成23年度

新たな業務展開による収益多様化への取り組み

- 銀行本体での個人向け無担保ローン事業の開始、法人向けVBI業務戦略の展開
- ノンコア資産の削減目標を前倒して達成、業績下振れリスクを払拭するための処理を実行

平成24年度

巡航速度での安定的収益の確保

- 非経常的な損益要因の影響は限定的になり、収益力の安定化を実現

第二次中期経営計画
「明確な戦略確立と継続的成長追求」のステージへ

- 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
- 顧客の共感、社会・市場の評価



アジアを中心とした海外戦略、メガソーラーなどの再生可能エネルギー分野でのプロジェクトファイナンスなどは他行でも同様の取り組みが見られますが、新生銀行の差別化のポイントを教えてください。



当行が取り組んでいる国内の再生可能エネルギーなどのプロジェクトファイナンスは、プロジェクトそのもののキャッシュフローに着目したノンリコースローンです。

最初に申し上げたいことは、当行が取り組んでいる国内の再生可能エネルギーなどのプロジェクトファイナンスは、プロジェクトそのもののキャッシュフローに着目したノンリコースローンだということです。これまでの日本におけるメガソーラーのファイナンスは、コーポレートローンの形を取るものや、プロジェクトファイナンスの形態を取っていても、実質的にはスポンサーなどの信用力に依拠するものとして実施されてきました。

当行は他行に先駆けて、この分野でのプロジェクトファイナンス組成へ向けた活動を開始しました。当行が平成25年3月に発表した北海道道東地域でのメガソーラー案件、同年5月に発表した茨城県水戸市とその周辺におけるメガソーラー案件は、いずれも、返済原資をプロジェクトの収益のみに限定したファイナンス手法であり、日本においては先駆的なものだと考えております。

今後も再生可能エネルギー分野における専門性をさらに高め、プロジェクトそのもののキャッシュフローに着目したファイナンスを強化してまいります。

海外については、アジア・オセアニア地域でのインフラ資産などへの資金ニーズは高く、また案件ごとの金額も大きいものが数多くあります。欧米の金融機関が債務危機や資産のリバランスの影響でプロジェクトファイナンス業務や貸出資産を縮小する環境では、こうした旺盛な資金ニーズに対応できる金融機関は日本の金融機関に限られています。一方で、その資金ニーズに日本のメガバンクがすべて対応することは難しく、かつ海外のプロジェクトファイナンスに参加できるその他の邦銀は限られています。海外のプロジェクトファイナンスにも対応できる体制を整えた当行にも今後のビジネスチャンスは十分にある状況だと認識しております。



新生銀行グループの消費者金融ファイナンス子会社においては、過払い利息返還問題は完了したということでしょうか。



開示請求件数および利息返還額のトレンドを踏まえると、現時点において、消費者金融ファイナンス各社の引当は十分な水準であると考えています。

当行は、過払い利息返還のリスク、いわゆるグレーゾーンリスクから決別するべく、消費者金融ファイナンス子会社である新生フィナンシャル、シンキ、アプラスフィナンシャルにおいて、平成23年度に利息返還損失引当金の追加繰入（3社合計328億円）を実施し、グレーゾーンによる将来の業績下振れリスクを払拭する措置を講じました。

近時では取引履歴開示請求件数および利息返還額とも過去のピークを大きく下回る水準で推移しております。

このようなトレンドを踏まえると、現時点において、消費者金融ファイナンス各社の引当は十分な水準であると考えています。具体的には、新生フィナンシャルの利息返還損失引当金残高が213億円（平成25年3月末）であることに加え、同社については、過払い利息返還請求を受けるリスクのある取得資産のうち相当な部分について、GEIによる損失補償が付与されております。なお、平成23年度に新生フィナンシャルにおいて、159億円の追加繰入を実施した利息返還損失引当金は、損失補償対象外の貸出資産に対するものです。シンキの利息返還損失引当金残高は78億円（平成25年3月末）、アプラスフィナンシャルの利息返還損失引当金残高は57億円（平成25年3月末）となっております。

開示請求件数や利息返還額が今後どのように推移していくかは引き続き注意深くみていくものの、過払い利息返還損失引当金の残高は、現時点では各社とも十分な水準にあるものと認識しています。

開示請求件数

(単位:千件)

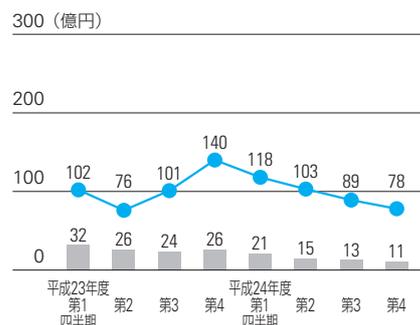
	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
新生フィナンシャル	168.9	138.4	78.9	59.3
シンキ	31.0	23.5	13.0	10.6
アプラスフィナンシャル	20.4	18.3	12.8	10.0

利息返還額と利息返還損失引当金

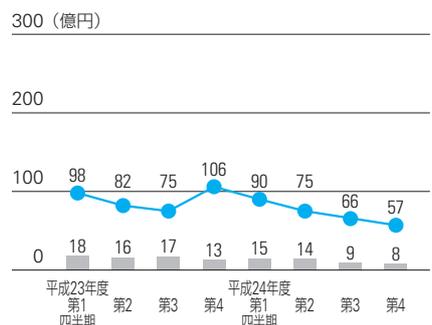
新生フィナンシャル*1,2



シンキ



アプラスフィナンシャル



■ 利息返還額 ● 利息返還損失引当金

*1. 新生フィナンシャルが保有する一定の資産は、利息返還請求を受けた場合、契約に従いGEIが損失を補償。利息返還額については、GEIによる補償対象分とネットで記載しています。
 *2. 利息返還損失引当金の取り崩しには、貸倒引当金取崩益で計上されているものが含まれています。



Q 計画最終年度（平成27年度）の連結当期純利益目標は700億円ですが、配当は期末配当1円を基本方針とされています。その考え方について教えてください。

A

第二次中計では、当行の継続的成長に必要な再投資余力の拡大を企図しており、利益の内部留保に留意した運営に引き続き努めたいと考えています。

配当は、自己資本の充実、収益の安定、株主還元といった三つの観点から総合的に判断しています。

当行は、経営成績や将来の見通しを踏まえた株主重視の収益配分を念頭に置きつつも、安全性や内部留保とのバランス、および公的資金注入を受けている銀行としての経営健全化計画にも留意して、配当の判断を行っています。第一次中計では、顧客基盤の拡充推進による収益力の安定化を実現しましたが、第二次中計では、当行が継続的に成長するために、特色ある事業基盤の確立とそれに必要な再投資余力の拡大を企図しており、利益の内部留保に留意した運営に引き続き努めたいと考えています。強固な財務基盤と特色ある事業基盤を拡大していくことなどを通じて、当行の信用力ならびに株式価値を高めていくよう努力してまいります。

Q

第二次中計におけるITシステムの整備方針や投資計画について具体的に教えてください。

A

ITシステムの安定稼働に努めることは社会基盤の一端を担う金融機関として果たすべき当然の使命であり、重要な経営課題と考えています。

第二次中計の実行を支える経営インフラの整備のうち、ITシステムの安定稼働に努めることは社会基盤の一端を担う金融機関として果たすべき当然の使命であり、重要な経営課題と考えています。このため、第二次中計期間においては、重要システムの総点検や既存のバックアップセンター体制のさらなる整備を行い、重要業務を中心とする現行システムの安定稼働に努めてまいります。さらに、中長期の経営方針に沿った、堅牢で安定的な次期システムの基本方針を確立し、システム構築に取り組んでまいります。このため、第二次中計期間中のシステム関連の設備投資額は、第一次中計期間中のシステム投資実績に対して概ね倍増の、3年間で合計200億円超（支出額ベース）を見込んでおります。ここには、現行システムの安定化投資に加え、次期システム投資の一部などを織り込む計画です。



新生銀行の多様性を活かすために、
具体的にどのような取り組みをしているのでしょうか。

A

管理職層を中心としたマネジメント力の向上に取り組むとともに、女性社員の積極的な活用と外国人社員の獲得・育成に力を入れています。

当行では、第二次中計に掲げた目標を達成し、持続的な成長と経営理念の実現を確かなものとするため、当行グループ全体において、人材の多様性を図ると同時に、幅広い視野と高い専門性を併せ持つ人材の育成が急務と考えております。このため、管理職層を中心としたマネジメント力の向上に取り組むとともに、女性社員の積極的な活用と、外国人留学生の新卒採用枠の設定などによる外国人社員の獲得・育成に力を入れております。このうち、女性社員の活用については、育児休業などの積極的な支援策を継続的に実施してきた結果、女性管理職比率*は平成25年3月末現在で26%と高い水準にあります。この4月には初の女性執行役員を選任しましたが、今後も女性社員の幹部職への登用を促進したいと考えております。

* 部長代理・支店長代理以上の役席者における女性の比率



公的資金の返済方針について教えてください。

A

公的資金の返済は、収益力の向上と内部留保の充実により企業価値を高め、その上で株価動向も見つつ、早期の返済方法を検討したいと考えます。

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年の新生銀行としてのスタート時に注入を受けた公的資金を合わせ、平成25年3月末日現在の公的資金の残高（元本ベース）は2,169億円となっています。

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、政府保有株式の市場での売却により行われます。このため当行では、まずは第二次中期経営計画における諸施策に全力で取り組むことを通じて、収益力の向上と内部留保の充実により企業価値を高め、その上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います。