

特集:

第一次中期経営計画の総括

(平成22年度～平成24年度)

総括

当行は、平成22年度から平成24年度までの3年間を対象期間とし、「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」に注力することを基本コンセプトとした第一次中期経営計画(第一次中計)を平成22年6月に策定し、同9月に改訂版を公表いたしました。

計画最終年度にあたる平成24年度において、第一次中計で掲げた財務目標を達成したことに加え、法人向け業務、個人向け業務ともに、ビジネスが堅調に推移したことにより、第一次中計については、質・量ともに所期の目標を達成できたと考えております。

(単位:億円)

	平成21年度	第一次中期経営計画期間		
		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パーゼル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で達成
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

第一次中期経営計画から第二次中期経営計画へ

第一次中計の期間中は、過去の問題処理を集中的に行うとともに、経費の圧縮や資本の充実を進め、財務体質を改善することで、非経常的な損失要因が業績に大きな影響を与えない、安定的な収益力を確保することに努めてまいりました。

第二次中期経営計画(第二次中計)では、「顧客基盤のさらなる拡大」と「良質な資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を基本としつつ、「明確な戦略確立と継続的成長追求」のステージへと移ってまいります。

第一次中期経営計画

<正常化・再構築>

平成22年度～平成24年度

- 顧客基盤の再構築、収益力の安定化
- ノンコア資産の圧縮
- 経費削減

第二次中期経営計画

<明確な戦略確立と継続的成長追求>

平成25年度～平成27年度

- 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
- 顧客基盤のさらなる拡大
 - 良質な資産の積上げ/
ポートフォリオの改善

<経営理念の実現>

<持続的な成長>

特集:

第二次中期経営計画の概要

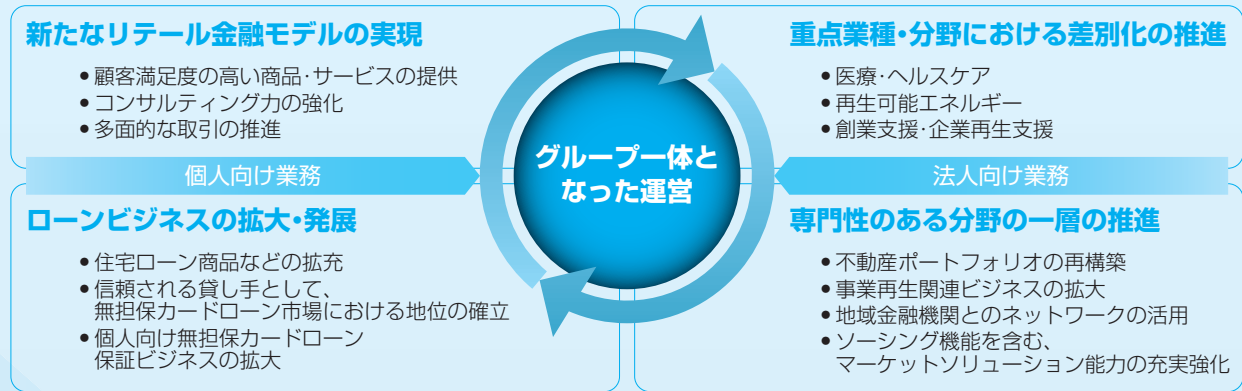
(平成25年度～平成27年度)

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



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することを目指しております。

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

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. バーゼルⅢ国際統一基準完全適用ベース

特集:

第二次中期経営計画達成に向けての 部門長コメント

第二次中期経営計画(第二次中計)に対する各部門の戦略や意気込みについて、
各部門長からのコメントを紹介します。

個人部門



サンジーブ グプタ
専務執行役員
個人部門長

個人部門の第二次中計における戦略は、顧客基盤の積極的な拡大と、多様化が進むお客さまのニーズに対応可能な商品・サービスの提供が中核となります。

当行は、他の日本の金融機関よりもグローバルな視点を持っており、また、他の国際的な金融機関よりも日本のお客さまのニーズを深く理解していることから、お客さまの多様なニーズにお応えできる金融商品・サービスをご提供できる体制が整っているものと考えております。

より良い金融商品をお求めのお客さまから最初に選ばれる銀行になるよう、引き続き努力を重ねてまいります。

法人部門



佐藤 仁美
専務執行役員
法人部門長

法人部門における第二次中計の目的は、前期から開始した法人部門戦略(ベンチャー・バンキング・イニシアチブ(VBI))の本格展開にあり、①事業環境変化への適切な対応、②顧客基盤の強化と新機軸の導入、③リスク管理の強化と組織を挙げた業務改善の実施の3点を柱としております。

①については、プリンシパルトランザクションズ本部を子会社を中心とする体制に移行し、顧客サービスのさらなる向上を図ったほか、②においては、顧客基盤の徹底的強化に加え、社会・経済・顧客企業の成長およびイノベーション、新産業創造への取り組みに対して適切な事業モデルをベースに、当行も銀行として事業リスクをシェアする形で参画し、強力にサポートする新たなバンキングモデルの構築が主要施策となっております。そのためには、従来型のファイナンスサービスのみならず、事業の成功に必要なさまざまな局面に対応するマネージメントソリューションを提供すべく、全組織を挙げて人材の育成と高い目標にチャレンジしてまいります。

さらに、全員が意欲的に業務改善に取り組むことにより当行ならではの価値を創り上げ、お客さまから確固たる信頼をいただける銀行を目指してまいります。

金融市場部門



佐藤 博信
常務執行役員
金融市場部門長

金融市場部門の第二次中計における基本スタンスは、徹底してお客さまの視点に立ってビジネスを展開していくことです。

金融市場の変化を的確に捉え、お客さまのニーズに対して迅速かつきめ細やかにソリューションを提案してまいります。

また各業務分野において専門性をより高め、お客さま、ひいては社会や市場から必要とされる銀行となれるよう、常に業務向上に努めてまいります。

コーポレートスタッフ部門



中村 行男
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

第二次中計の目標は、持続的な成長を確実なものにするために「特色ある事業基盤を確立すること」、「顧客から共感され、社会から必要とされる金融グループになること」です。これを実現するためには、自ら変革し続けることが求められます。「新生」という名称に表されるとおり、新しく在り続けることが重要だと考えます。コーポレートスタッフ部門においては、人材の育成と多様性の確保に留意し、組織体制の活性化に貢献していきたいと考えております。

財務部門



塚元 滋
専務執行役員
財務部門長

第一次中計は、トップラインが伸び悩むなか、厳しいコスト管理によって収益目標を達成いたしました。これを受けた第二次中計においては、新しいビジネスモデルを確立し、業容を拡大していくことでトップラインを伸ばしていく計画です。こうしたビジネスの成長のために必要とされる投資および経費支出などについても、積極的に実施することにより、いわゆる拡大均衡型の経営を目指してまいります。

リスク管理部門



工藤 英之
常務執行役員
チーフリスクオフィサー
兼リスク管理部門長

リスク管理のフレームワークや技術は日進月歩ですが、最終的には人間の智恵と判断が重要です。理解した上で取るべきリスクを自覚的・能動的に取ること、そのための組織的判断能力を向上させること、その基盤となる健全なリスクカルチャーを創り上げることなどがポイントです。リスク管理部門は、グローバルな社会・経済環境の構造変化とボラティリティーの高まりのなか、より優れたリスクテイクの在り方を追求する当行において、その基盤を支え、新生銀行というユニークな金融グループの存在意義を一層高めたいと考えております。

金融インフラ部門



岡野 道征
専務執行役員
グループ最高情報責任者
金融インフラ部門長

第二次中計では、より良いサービスを安定的にお客さまに提供するための基盤であるコアバンキングシステムの刷新を最重要課題と考えております。また、お客さまの利便性を高めるための各種機能の拡充、トレーディングビジネスのフロントからバックまでの一体化、経営・財務情報の充実、リスク管理の高度化など、ITシステム全般をリフレッシュし、低コストで優れた技術をあらゆる分野に活用することを目指しております。

特集
特別対談

当麻 茂樹

代表取締役社長

野崎 浩成

シティグループ証券 マネジングディレクター



第一次中期経営計画の総括および第二次中期経営計画の注目ポイントなどについて、銀行セクターのトップアナリストであるシティグループ証券株式会社マネジングディレクターの野崎浩成氏をお招きし、当行代表取締役社長の当麻と対談を実施しました。

第一次中期経営計画について

野崎 当麻社長が社長に就任されてからの私の印象ですが、今まで洋風風味の社長が続き、その後には和風風味の社長が就任したということで、一体どうなるのかなと思っていましたが、就任以来さまざまな施策を実行され、盤石な経営基盤を作られたと感じています。

第一次中期経営計画(第一次中計)につきましては、いろいろな形で成果をおさめられました。想定以上にここは成功したと思われるポイントについて、特に人事政策を中心にお聞かせください。

当麻 数値目標については、大体達成できました。また、負の遺産、すなわち業績悪化を招いた過去の問題についてもおおむね一掃できたので、そういう意味では成功だったと思っています。ただ、問題は業績が縮小均衡する中での達成であったと

いうことです。私が新生銀行(当行)に来た平成22年5月には第一次中計が完成しかけていたのですが、達成の可能性が低いと考え、修正させました。トップライン(業務粗利益)がこれから3年間でそんなに伸びると考えてはいけなく、もう少し保守的に設定し、コスト削減に取り組むことで利益を創出する計画にしようという提案しました。

つまり、攻めというよりは、次のステップへ進むために現状の危機的状況をどのように乗り切るかという、守りを固めることを第一次中計の骨子としました。それにしてもトップラインの下げが強すぎた結果、不良債権比率と経費率が上昇してしまいました。この2点は当行の弱点を赤裸々に表しており、以前より良くなったとはいえ、業界標準並みにはなっていません。これらの改善は第二次中期経営計画(第二次中計)に持ち越しています。

人事についてですが、和風風味の私が来てから外国人社員や女性社員が大勢辞めてしまいました。そんな中で、周りからは新生銀行は結局日本の普通の銀行になってしまうのではと思われていましたが、私は、新生銀行が帰る場所は伝統的な日本の銀行ではなく、そこから抜け出し、違うビジネスモデルを創出しなければならないと宣言しました。これが、そもそも私が社長職を拝命した大きな動機です。

人事政策といった意味では二つあり、一点目は、もう一度以前のような人材の多様性を確保したい。確保した上で新生銀行の良いところを維持発展させていきたい。今年から取り組み始めたのが、新卒の外国人社員の採用です。今、日本に来てビジネススクールで学んでいる外国人の学生がずいぶ



んいます。彼らは卒業後すぐ本国へ帰るのではなく、日本で5～10年働いたところで帰国するのですが、5～10年というところが多くの日本企業は気に入らないらしい。だが、当行はバイリンガル体制を取っているので、そういう意味で入りやすいであろうということで、今年から新卒の外国人社員の採用を行っています。外国人は中途採用も考えていますが、まずはできるところからやれと指示しています。中途採用については日本人でも外国人でも男性でも女性でも、良い人材がいれば採用するというスタンスです。

もう一点は給与体系です。給与体系は部門横断的な運用制度があるべきで、制度はあったかもしれませんが機能せず、統一的な運用がなされていませんでした。ここを適正化するのに非常に労力がかかりました。

野崎 リストラの中で社員のモチベーションを上げるのは非常に難しいと思われませんが、そのあたりをどのように感じていますか？

当麻 リストラによるモチベーションの低下から、多くの社員が残念ながら辞めたのも事実ですが、これはある意味仕方ありません。ただ、今後が非常に大事であって、どう適切なインセンティブを付与していくか、そしてどう評価していくかということに真摯に取り組まなければならないと考えています。

第二次中期経営計画について

野崎 第一次中計では、ある程度財務基盤は整えられました。第二次中計の位置づけはどのようになるのでしょうか？

“当行の存在意義を明確にする!!”

当麻 私が当行に就任した時からずっと考えてきたことなのですが、当行の存在意義とは一体何なのか、これを形にしなければならぬ、ということが問題意識としてありました。他の銀行と同じことをやっていても当行の存在価値はまったくないので、何か違いを出していかなければなりません。ただ、足元が不安定な状況の中では、まず負の遺産処理をどう進めるのか、目指す姿と現状の組織形態の乖離をどう修正していくのか。このことに注力したのが最初の3年、つまり第一次中計期間でした。その結果、足元をある程度盤石なものにできたので、これから当行の存在意義を明確にしていくということが、第二次中計の底流にあります。

企業融資の分野では、マクロ環境の変化に沿った新しい業態、例えばヘルスケア、再生可能エネルギー、新技術などが注目されています。このように融資先は、どんどん新しく変わっ

ていきますが、対する銀行はまったく変わっていません。私が支店長の頃、中小企業が融資を依頼に来たとき、まず行員は「担保はありますか?」と聞いていましたが、私は最初に担保の話をするのではなく、融資依頼をしてきた会社は何をやっている、今後このような目的を実現させるために、これぐらいのお金がいる、というところから考えなさいと言っていました。ですが、これが今も変わっていません。

“銀行はお客様の伴走者であるべき!”

お客様が持っている技術やサービスなどに惚れ込み、いったん惚れ込んだら融資も出資もするが、そこでおしまいにせず、事業も一緒にやろうよという伴走者になる必要があると思います。そういった高い技術などを持っているお客様は、必ずグローバルに進出します。グローバルの視点で考えたときにこの技術・サービスはどれぐらい世界を席卷するものなのか、という見方を常に持つように言っています。

野崎 まさにプロジェクトの発想ですよ。

“個人向け業務の改善ポイント”

当麻 個人向け業務においても改善点がいくつもあります。住宅ローンについて言えば審査の量が大変多く、機動的ではないし、利便性もない。もちろん審査は必要ですが、銀行の都合による売りたい商品をお客様に提供しようとするプロダクトアウトの発想でサービスを提供しているのではないのでしょうか。

また、今の団塊の世代の方々は過去にバブル崩壊で悲惨な目に遭っています。このような方々に、それぞれに最適な独自の資産ポートフォリオを提案するといった業務を行っていくしかないと思います。そんなことでは大きな収益は狙えないという声もありますが、そこで大きいのを狙わなくてよいと言っています。それより、信頼関係を築ければ商品は売れる、その時に儲けを得ればよいと言っています。とにかく、自分の都合から発想してお客様に商品・サービスを提案することから抜け出さなくてはならないと常々言っています。

野崎 銀行のみならず金融機関全般に言えますが、プロダクトアウトの発想から抜けきれていないですね。お客様が望んでいる商品・サービスを提供するマーケットインの発想を取り込まないと顧客本位とは言えない。それから企業融資の点で考えれば、お客様と夢を共有できるような機会が非常に少なくなっていると思います。特に若い行員などはそういった経験をしないと、真のコーポレートファイナンスのダイナミズムを体感できないですね。

第二次中計のポイントについて ～業務の融合によるシナジー効果の創出～

野崎 さて、中計に戻りまして、第二次中計の中で、これだけは注目してください、これはポイントです、という点があれば教えていただけますか。

当麻 個人向け業務と法人向け業務がありますが、まずは個人向け業務からお話しします。当行の個人向け業務には三つの主要業務があります。一つ目はリテールバンキング、二つ目は連結子会社の株式会社アプラスを中心に展開するショッピングクレジット、カード、決済、三つ目は消費者金融です。今まで同じ部門の中にもありましたが、それぞれがバラバラに事業を展開していました。なぜバラバラなのか、私が当行に来た頃からの疑問でした。それらを銀行モデルでやると言っているものの、行動には移していなかった。

レイクは、現在イメージキャラクターとして菜々緒さんを起用し、広告を頻繁に出しています。ウェブサイトの画面づくりも、レイクは培ってきた経験があるので優れています。例えば、画面は字と写真だけというのと比べたら、キャラクターなどが宣伝の方がずっと人の注意を惹くと彼らは言います。銀行にはそんな考え方は全くありませんでした。銀行の店舗にある広告などを見ていると、いろいろ書いてあってよく分からない。

これらは経験がある専門家に作ってもらった方がよいと言っています。三つの業務間でこのようなマーケティング手法を融合したらすごく効率化されると思います。

野崎 得意な人に任せの方がよいということですよ。

当麻 そういう発想が全くなかったわけですよ。このため、この三つの業務を融合することにしました。その中でどういったシナジーが狙えるか挑戦したいと考えています。コア顧客を500万人にするというのが目標ですが、単に現在250万の口座数を500万にしても全く意味がなく、実質が伴った500万にしなければなりません。ではコア顧客の定義は何かと言えば、この三つの主要業務のサービスを、ニーズに合わせて自由に利用できるお客さまになります。

現在リテールバンキング、アプラス、消費者金融を合計すると1,000万人近いお客さまがいらっしゃいます。三つの業務を統合して、お互いに乗り合いをして、上手いインセンティブ付けができればコア顧客500万はすぐに達成できると思います。ま

た、知恵も湧いてくる。乗り合いで合理化もできる。強引に力で集めるのではなくて、お客さまに自ら選んでいただいた結果、500万人に到達している。これこそ顧客満足の最たるものではないかと思えます。

法人向け業務については、旧態依然とした融資手法ではなく、プロジェクトやキャッシュフローなどのファイナンスを行いたいと考えています。それを新興成長市場でやっていきたい。これから生まれてくる産業をまるごと育成する、そういうところに力を注ぎたいと思います。

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PFI(Private Finance Initiative)については、その先例がイギリスにはたくさんあり、PFIを活用する仕組みが非常に深く考えられています。法制度もしっかりと整備されていますし、そういうものを日本に持ってきて、マーケットを健全な形にして広げていきたいですね。

野崎 確かにイギリスではPFIが活発ですね。ただ、法体系が異なるということと、日本の場合PFI法がまだまだ十分に整備されていない環境であり、逆に新生銀行が行政と一緒に使って使い勝手のいいモノになるようにリフォームしてもらいたいかもしれないですね。

当麻 新生銀行は元々長期信用銀行でしたから、行政と一緒に金融市場制度について議論をしてきたことはずいぶんあった訳で、そういう意味で今後もお役に立てるのであれば、ぜひやっていきたい。そして先駆者になりたい。規模では他行に勝てないので、そういうところに力を入れていくしかないでしょう。

野崎 先駆者利益といったところで、事業を作るところからやっていきたいということでしょうね。ただ一方で、例えば再生可能エネルギー、医療、介護は成長分野ということで、恐らく他の銀行も同じところに着眼することが考えられますが、新生銀行にはどのような強みがあると思いますか？

当麻 当行はスピードが速い。これだけは確信を持って言えます。また、受け身でなく、主体的に取り組みます。当行のこのような強みを活かせば、十分他行に伍していけると思います。



野崎 新生銀行はかなり効率化された銀行だと思いますが、やはりネットワークや人的経営資源が他行に比べ少ないと思われます。そのような状況の中で、経営資源としてここを付け加えると成長の推進力が増すという点はあるでしょうか？

当麻 ご指摘の通り当行はネットワーク、人材など、他行と比べ相対的に劣後している部分が多くありますので、なんでも自前で展開できる訳ではありません。このような当行の状況をカバーする要素としてネットワークの構築が挙げられます。大学やシンクタンクとの協業がそれに当たります。また、地銀との連携構築にも、かなり注力しています。

今、日本の経済再生には二つのアプローチがあると思います。一つは規制緩和で、もう一つは地域再生です。この地域再生の部分では、平成24年10月に、ふくしま成長産業育成ファンドを立ち上げました。地方銀行やメガバンクが行っている復興ファンドではなく、あらゆる業種の企業を福島県に呼ぶファンドを作りましょうということが発端です。招いたあらゆる業種の企業が融合し、特徴的な産業クラスター*を作り、自立的な社会を作ることが、このファンドのテーマです。これをぜひ実現させ、勝利の方程式のようなものを作りたいと考えています。

* 新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することにより、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態（経済産業省ホームページより）

野崎 地域の金融機関からすると、メガバンクと商売をするとなると商売の機会を乗っ取られるのではないかという恐れがあると思います。そういう意味では新生銀行はお付き合いしやすいのではないかと。ただ、これまでの提携のあり方などを振り返りますと、仕組預金などの商品・サービスを新生銀行が開発し、それを地域金融機関のお客さまがご自身のブランドで取引先（個人・法人のお客さま）に販売される「ホワイトラベル」の提供といったものはされていても、地域の悩みを共有化するビジネスはやってこられなかったようですね。

当麻 残念ながらこれまで当行にはそのようなビジョンはありませんでした。

今後10年は、地方銀行にとって非常に厳しい時期になることが予想されます。運用はこのままいけば厳しい状態が続くと思われます。また、現在のように預金が潤沢に集まっています、運用に困っているということが、将来も続くとは言えません。地方銀行が存在意義を確立するためには、預金が潤沢にある今のうちに運用を強化・多様化する必要があると考えています。当行としては、運用そのものを一緒にやりましょうという提携の仕方があるかもしれません。どれだけの地方銀行に賛同していただき、集まるか分かりませんが、例えば、数十行の地方銀行と提携でき、余資を集めて海外などのプロジェクト案件などに融資するといったことなどは、かなり良い運用



成果を得られると考えています。

野崎さんのおっしゃるとおり、新生銀行だから快適に安心してお付き合いいただける、というところがあると思いますが、長いお付き合いをさせていただくためにも、当行はさらに本業のところでお手伝いをする実績を積み重ねなければならないと考えています。

新生銀行の独自性を醸成するために

野崎 少し辛口なことを言わせてもらおうと、新生銀行は元日本長期信用銀行などにリテールバンキングはできっこないと言われていたのを覆した例があります。しかしながら、今の新生銀行のリテールバンキングには、あの頃のようなワクワク感が欠けている感じがしますが、いかがでしょうか？

当麻 昨年の夏、リテールバンキング本部でプロジェクトチームを発足させ、三つの視点から問題提起をさせました。一つ目はお客さまの意見をしっかり聞いているか、二つ目はお客さまが何を求めているか、三つ目は、前線の人たちが効率良く業務を行う上でのボトルネックは何か、これらについて議論させ、改善案を出させました。その中にはキラリと光るものもありましたし、今与えられた環境は変えられないといった発想を持っていた行員の考えを変えることができました。

また、このプロジェクトチームは、その後、リテールバンキング本部とコンシューマーファイナンス本部が一緒になって同じテーマをより深く追求する形に発展しています。個人向け業務の三つの主要業務をどのように融合するかという視点から、当行は規模が小さいので外部と提携しながら何かやらなくてはならない、といった意見も出てきています。

野崎 外部とのつながりを持つのはいいことで、銀行員の常識を疑うのは基本ですね。

当麻 外の世界で揉まれるのはいいことだと思います。1～2年のうちに、その成果が形になって現れてくると思います。今後の当行にぜひ期待していただきたいと思います。

特集:

第二次中期経営計画における注力業務

第二次中期経営計画(第二次中計)における注力業務の一部について
部門ごとにご紹介します。

ヘルスケアファイナンス

法人部門

ヘルスケアファイナンスとは、病院など医療機関向け融資と、高齢者介護施設、高齢者住宅向け融資が主な事業領域であり、特に高齢者介護施設、高齢者住宅向け融資については潜在成長力が高く、当行の持つ不動産証券化の知見と金融技術を積極的に活用できる事業領域と考えております。

日本の少子高齢化社会のインフラとして供給が不足している高齢者介護施設、高齢者住宅については、施設の整備促進に向けて、資金提供機会の多様化、とりわけ投資資金を呼び込む仕組み作りがわが国の喫緊の課題となっています。当行では、他行に先駆け平成16年から不動産ファイナンス部においてヘルスケアファイナンスの取り組みを開始し、平成22年7月に第一次中期経営計画(第一次中計)に基づく戦略の一環として、ヘルスケアファイナンス部を創設いたしました。

当行では、ヘルスケア施設へのノンリコースローンの実績を積み上げる中で、全国の有力なヘルスケア施設運営業者や、国内外の投資家との広範なネットワークの構築に努めてまいりました。平成24年12月と平成25年3月には、地場証券会社が個人投資家を対象として組成した「ヘルスケア・インフラファンド」へのノンリコースローンの提供や、平成25年4月には、シンガポール大手の医療サービス・開発企業に対する、当行のヘルスケア施設に対する融資では過去最大級となる96億円のノンリコースローンの実行など、ヘルスケア施設への投資拡大に向けた動きを活発化させています。当行では、近い将来のわが国初のヘルスケア専門REITの組成も視野に入れつつ、今後も特色ある事業基盤の一つとして、ヘルスケアファイナンス事業を積極的に推進してまいります。

再生可能エネルギー

法人部門

第二次中計の重点分野の一つである再生可能エネルギーについては、当行は平成23年度から専任担当者を置いて取り組みを開始しており、国内の再生可能エネルギーにおけるプロジェクトファイナンスの分野では、邦銀の中において先駆的な立場にあると考えております。

平成25年3月に北海道道東地域での大規模太陽光発電所(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し、JAG国際エナジー株式会社が建設するメガソーラーに対し、プロジェクト資金の一部をノンリコースローンで提供いたしました。また、平成25年5月には、ゴールドマン・サックス・グループの出資により設立されたジャパン・リニューアブル・エナジー株式会社が茨城県水戸市とその周辺に建設するメガソーラーに対して総額約100億円のプロジェクトファイナンスを組成いたしました。

これまでのメガソーラーへのファイナンスは、コーポレートローンや、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やプロジェクト関係者の信用力に依存するものが中心でしたが、これらの案件は、返済原資をプロジェクトからの収益に限定するというプロジェクトファイナンスのコンセプトをより推し進めたものであり、日本においては画期的なファイナンス手法と考えております。

当行では、再生可能エネルギーを中心として地産地消型の発電所投資は今後も増加し、プロジェクトファイナンスによる資金調達ニーズがさらに強くなるものと考えております。当行は今後も国内の電力やインフラストラクチャー関連のプロジェクトに対するファイナンスアレンジ業務を積極的に推進することにより、事業者の資金調達ニーズに応えるとともに、わが国の再生可能エネルギーの開発に積極的に貢献してまいります。

地域金融機関の皆さまとの連携(金融法人営業)

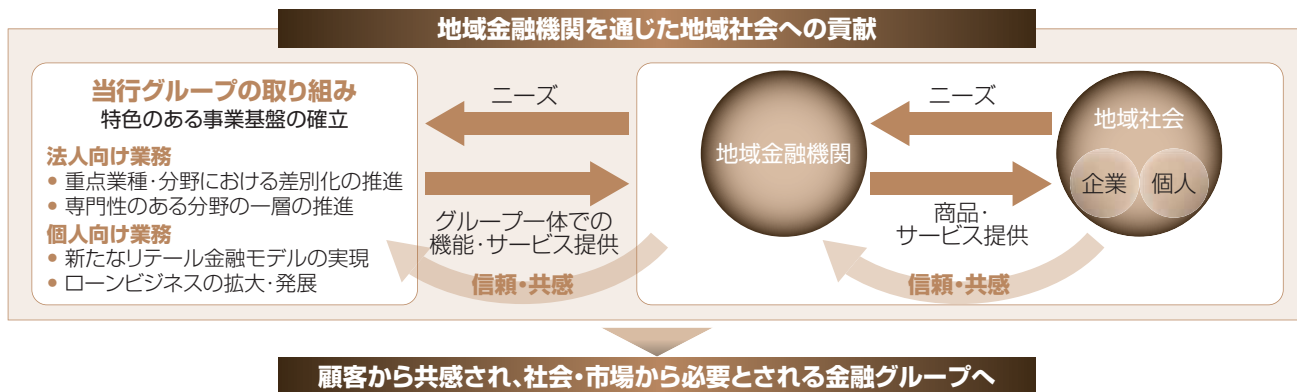
金融市場部門

「地域金融機関の皆さまとの連携」に注力してまいります。当行は、ほぼ全国・全業態におよぶ金融法人のお客さまとの間で、長期にわたり幅広い取引関係を構築しております。

これまで当行は、自行で培った商品やサービスの開発力と、地域金融機関など金融法人のお客さまのニーズを結びつけ、仕組預金などの金融商品・サービスを金融法人のお客さまが自らのブランドで取引先(個人・法人のお客さま)に提供する「ホワイトラベル」ビジネス(製販分離)を積極的に推進してまいりました。また、地域金融機関の皆さまによる個人向け無担保ローンへの保証業務など、当行グループの機能についても金融法人のお客さまの事業拡大のために提供してきており

ます。一方で、保険会社や証券会社などの金融法人のお客さまの金融商品・サービスを当行の個人のお客さまに販売するなど、金融法人のお客さまとのさまざまな形での連携を推進しております。

今後も、VBI(ベンチャー・バンキング・イニシアチブ)の本格展開に向けて、地域金融機関の皆さまとの連携をさらに強化し、広範なビジネスニーズに当行および当行グループの総力を挙げて応えることで、当行および当行グループの特色のある取り組みがそれぞれの地域の振興に貢献し、企業や個人の活性化に活かされ、ひいては社会・市場から必要とされる金融グループになることを目指してまいります。



新生ステップアッププログラム

個人部門

当行は、当行グループ各社の商品・サービスを、個々のニーズに合わせて自由にご利用いただくお客さまを「コア顧客」として定義し、「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」を個人のお客さま向け業務の基本戦略としております。

この基本戦略を推進するため、平成25年6月には、新生総合口座パワーフレックスのお客さまを対象にした「新生ステップアッププログラム」を改定し、「新生ゴールド」のステージ判定条件として、「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」(募集・発行は株式会社アプラス)のご利用を追加いたしました。

これにより、「新生ゴールド」の条件について、資産運用からお借入まで、より幅広い選択肢をご提供することで、新生総合口座パワーフレックス、「新生銀行カードローン レイク」、「新生アプラス ゴールドカード」それぞれのお客さまに、利便性の高い金融サービスをニーズに応じて相互にご利用いただく機会を増やしたいと考えております。

当行では、引き続き当行グループ各社と連携しながら、当行グループ各社が取り扱う金融商品の改定やサービス提供

方法の見直しなどを進めてまいります。これにより、個人のお客さまがご自身のニーズやライフサイクルの変化に応じて、当行グループの金融商品・サービスをより便利にご利用いただくことが可能となります。当行では、こうした取り組みが平成28年3月末までにコア顧客500万人を創造するためのビジネス基盤の構築につながっていくものと考えております。

(平成25年6月現在)

PLATINUM 新生プラチナ	GOLD 新生ゴールド	STANDARD 新生スタンダード
金利優遇 ● 円普通預金 ● パワー預金 ● 円定期預金 ● 外貨定期預金 手数料優遇 ● 外貨為替手数料 ● 月10回を超えるインターネット他行宛振込手数料を優遇(300円→100円 [消費税込]) 住宅ローン優遇 ● 事務取扱手数料 5万円引 ● 住宅ローン申込優先対応 その他の優遇 ● インターネットによる他行宛振込手数料 無料(月10回まで) ● 海外送金手数料 無料(月1回) ● プラチナ専用ダイヤル ● プラチナセンターのご利用 ● プラチナメールマガジンの定期配信 ● プラチナ限定セミナーへの招待 ● 駐車場無料サービス(支店近隣の契約駐車場)	金利優遇 ● 円普通預金 ● パワー預金 ● 円定期預金 ● 外貨定期預金 手数料優遇 ● 外貨為替手数料 ● 月5回を超えるインターネット他行宛振込手数料を優遇(300円→200円 [消費税込]) 住宅ローン優遇 ● 事務取扱手数料 2万5千円引 その他の優遇 ● インターネットによる他行宛振込手数料 無料(月5回まで)	その他の優遇 ● インターネットによる他行宛振込手数料 無料(月1回)
さらに優遇されたサービスをご提供いたします。		
一步すすんだ優遇サービスをご提供いたします。		
共通のサービス ● 提携金融機関ATM引出手数料 無料(セブン銀行、全国都市銀行、ゆうちょ銀行などで利用可能)		

(注) 「新生ステップアッププログラム」におけるステージ条件および各ステージで提供されるサービスなどの詳細につきましては、当行ウェブサイトなどをご確認ください。

特集:

主な出来事

平成12年	3月	新銀行スタート
	6月	「日本長期信用銀行」から行名を「新生銀行」に変更
平成13年	5月	新生証券株式会社開業
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
平成16年	2月	東京証券取引所第一部に上場
	4月	普通銀行に転換
	5月	リテール口座100万口座を達成
	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
平成17年	3月	昭和リース株式会社を連結子会社化
	5月	新生インターナショナル(英国現地法人)が営業開始
平成18年	7月	公的資金優先株式の返済手続き開始
平成19年	4月	リテール口座200万口座を達成
	12月	シンキ株式会社を連結子会社化
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
	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
	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
平成21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
	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
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 ベトナムの金融持株会社Baoviet Holdings(バオベトホールディングス)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
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
	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	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 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
	7月	新生プリンシパルインベストメンツグループを組成