

「経営の健全化のための計画」の概要

2022年6月

株式会社 新生銀行

1. 経営の合理化のための方策

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

弊行は、新生銀行グループがSBIグループの一員となり、新たなステージに入った状況を踏まえ、2022年5月13日に、2023年3月期から2025年3月期を対象期間とする新たな中期経営計画「新生銀行グループの中期ビジョン」を公表いたしました。

中期ビジョンは、「SBIグループの事業構築の普遍的な基本観」をベースとして、実現を志向する3つの「3年後に目指す姿」と、その達成のための3つの「基本戦略」から構成されます。

<1> 3つの「3年後に目指す姿」

- ① 連結純利益700億円の達成と更なる成長への基盤の確立
3年後に定量的な成果を出すこと、利益成長を持続的に実現していくことを目指します。この目標を達成するために、顧客中心主義を徹底し、グループ内外の価値共創機会の追求、新生銀行グループが持つ強みの深化・フルラインナップ化などを通じた顧客基盤の拡大を図り、それを商品・サービスの質の向上に転化することで、成長の基盤を確立してまいります。
- ② 先駆的・先進的金融を提供するリーディングバンキンググループ
中長期的な視点も含めて、新生銀行グループの理想像を定性的に示したもので、具体的には、他者に先駆けるスピード感と起業家精神を持ち、先進的技術を取り入れながら商品・サービス・機能を提供してまいります。そのために、今後3年間は、SBIグループの金融生態系が有する顧客基盤、知見・ノウハウを新生銀行グループのビジネスに徹底的に取り込みます。
- ③ 公的資金返済に向けた道筋を示す
公的資金の返済は、新生銀行グループにおける最重要課題の一つであり、今後3年間で返済に向けた道筋や方向性を示すことができるよう、少数株主保護を前提に、政府・その他関係者の理解を得るべく、SBIグループと連携してこれに取り組んでまいります。公的資金返済に

向けた道筋を示すために、返済原資や企業価値の源泉である収益力の向上に注力します。

<2> 3つの「基本戦略」

- ① グループ内外の価値共創の追求
「価値共創」（オープン・アライアンス）という概念を、「SBIグループ各社との価値共創」、「新生銀行グループ内での価値共創」、「グループ外との価値共創」、更に「ノンオーガニックな出資・買収」も含めた広義の連携と再定義しました。これらの価値共創によりシナジーを創出し、顧客基盤拡大と収益力向上を通じて躍進的な成長を実現してまいります。
- ② 強みの深化とフルラインナップ化
小口ファイナンス、機関投資家向けビジネス、海外ビジネスといったこれまで培ってきた強みを深化すると同時に、フルラインナップの商品・サービス・機能を提供することにより、顧客中心主義を徹底します。そのために、テクノロジーの活用を徹底し、人材、ガバナンス、財務に関する組織的能力を強化するとともに、フルラインナップ化に際しては、自前主義にとらわれず、SBIグループ内外のリソースやノウハウを活用してまいります。
- ③ 事業を通じたサステナビリティの実現
グループ内外の力を徹底活用し、顧客や新生銀行グループのみならず、環境や社会全体の持続可能な発展を実現することを目指します。具体的には、地方創生への取り組み、環境・社会課題解決へ向けた金融機能提供を行うと同時に、顧客に信頼される金融サービスを提供することにより金融機関としての社会的責任を果たしてまいります。地方創生については、地域金融機関支援プラットフォームとなり、地域金融機関の課題解決を支援するとともに、地域の企業・住民・自治体等に金融機能を提供し、地域経済の活性化を図ります。

< 3 > 「SBIグループの事業構築の普遍的な基本観」

- ① 「顧客中心主義」の徹底～公益は私益に繋がる～
- ② 「企業生態系」の形成とシナジーの徹底追求
- ③ 革新的技術に対する徹底的な信奉
- ④ 近未来を予見した戦略の策定と遂行

< 4 > 財務目標（連結）

	2024年度
当期純利益	700億円
営業性資産（市場性運用を含む）	10.0兆円
預金量（リテールおよび法人）	8.0兆円
顧客数（新生銀行リテール口座数）	380万
CET1比率	10%以上を目途とする

(2) 経営合理化計画

弊行は、強みを有する分野、中期的に収益力の拡大が期待される分野に対する経営資源の重点配分、テクノロジーの活用やシステム開発への投資などを行う一方、経常的に発生する経費については業務運営の効率化を図って合理化に努め、限られた経営資源を有効に活用してまいります。

また、中期ビジョンの下では、SBIグループとの連携により業務効率化を進めてまいります。

単位：%	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
OHR	63.05	66.10	64.71	63.33	62.81

単位：億円	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
人件費+物件費	666	718	709	698	698

①人件費

単位：億円、人	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
人件費	274	301	306	312	312
従業員数	2,223	2,320	2,360	2,500	2,500

昇給・賞与支給について厳格な運用を継続した結果、2022年3月期は274億円（2008年3月期比17%減、57億円減）となりました。今後は、中期的な収益力強化およびシステム等の業務の安定運営に必要な人員を確保する一方で、メリハリを効かせた運営を継続し、昇給・賞与支給の厳格運用や業務効率化などによって人件費の抑制に努めてまいります。また、今後、2025年3月期を目途として、グループ会社からの一定の転籍者を見込んでおります。また、弊行の業績、同業他社の報酬水準、本邦の消費者物価の動向などを勘案し、従業員の給与改定を検討してまいります。

②物件費

単位：億円	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
物件費総額	392	417	403	387	387
除く機械化関連	227	243	230	218	218

経常的に発生する経費については業務運営の効率化を図って合理化に努めてきた結果、2022年3月期は392億円（2008年3月比17%減、82億円減）となりました。今後は、中期的な収益力の拡大に資する分野、テクノロジーの活用、グループ内外における価値共創戦略などのために積極的に投入してまいります。また、SBIグループとの連携による間接業務の統合などにより、業務運営の効率化を進めてまいります。2023年3月期はシナジー施策を含む先行投資としての一時的費用により増加いたしますが、2024年3月期以降は、一時的費用の減少と経費抑制を見込んでおります。

③子会社・関連会社

弊行グループは、お客さまの多様な金融ニーズに応えるための会社群を有しており、各社の機能をお客さま視点で組み合わせ、従来の発想を超えたサービスを開発・提供するために、「グループ融合」を進めてまいりました。2

〇21年12月に弊行グループがSBIグループ入りしたことに伴い、弊行グループのみならず、SBIグループ各社やグループ外との価値共創によるシナジーを創出し、さらなる顧客基盤の拡大と収益力向上を目指します。

④経営インフラの高度化

中期ビジョンにおいて掲げる「強みの深化とフルラインナップ化」を実現するため、最新テクノロジーの徹底的な活用や組織的能力強化といった経営インフラの高度化に取り組んでまいります。特に、システムの安定稼働については、社会基盤の一端を担う金融機関として果たすべき使命であり、重要な経営課題のひとつとして継続して取り組んでおります。

2. 図表1ダイジェスト版

(単位：億円)

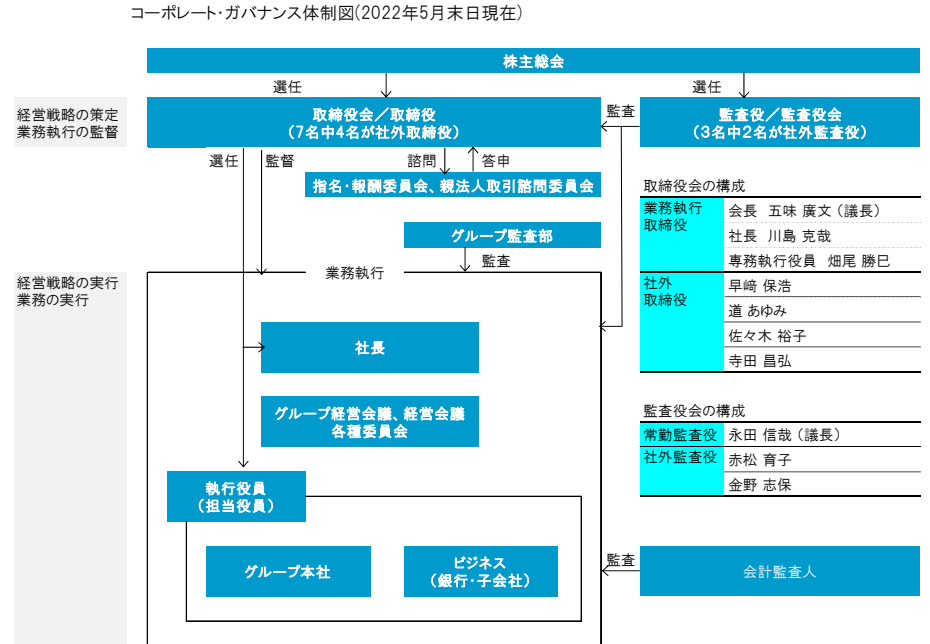
	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2024/3期 計画	2025/3期 計画	2026/3期 計画
業務粗利益	1,143	1,180	1,190	1,200	1,210
経費	721	780	770	760	760
実質業務純益(注1)	422	400	420	440	450
与信関係費用(注2)	88	30	40	40	40
株式等関係損益	28	4	4	4	4
経常利益	368	374	389	400	413
当期利益	304	360	370	380	390
OHR	63.05%	66.10%	64.71%	63.33%	62.81%

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額+不良債権処理損失額

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) ガバナンス体制



(注) 2022年6月22日開催の定時株主総会終結の時をもって、佐々木取締役及び金野監査役は任期満了となり退任する予定です。また、同総会において、業務執行取締役4名、社外取締役5名、社外監査役1名の選任議案を上程いたします。

弊行は、監査役会設置会社としてコーポレート・ガバナンス体制を構築しております。この体制により、(i)経営の最高意思決定機関である取締役会が中期経営計画や年度計画等経営の基本方針をはじめとする会社の重要な業務執行を決定することで、弊行グループの向かう大きな方向性を示すとともに、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を実施し、(ii)業務執行及び取締役会から独立した監査役及び監査役会が取締役会及び取締役に対する監査機能を担うことで、適切な経営の意思決定と業務執行を実現

するとともに、十分牽制の効いたコーポレート・ガバナンス体制の確立を目指しております。

また、弊行は、「コーポレートガバナンス・コード」に関し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて本コードを適切に実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、ステークホルダー、ひいては経済全体の発展に寄与するという考え方に賛同し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

(2) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

弊行では、「新生銀行グループ行動憲章」において以下の3つを経営理念として掲げ、お客さまとともに更なる成長を目指しております。この経営理念は、弊行グループの目指すべき姿を示したものであり、重要な方針としてグループ内で共有されています。

- 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し、また信頼される銀行グループ

また、SBIグループ入りに伴い、以下に記載するSBIグループの経営理念を受け入れるとともに、「新生銀行グループ行動憲章」の上位規程として「SBIグループ・コンプライアンス行動規範」を受け入れ、弊行の社内規程として制定しました。

- 「正しい倫理的価値観を持つ」
- 「金融イノベーターたれ」
- 「新産業クリエイターを目指す」
- 「セルフエポリューションの継続」
- 「社会的責任を全うする」

経営にあたっては、公的資金注入行及び日本の銀行として、お客さまに対し充実した商品・サービスの提供に努め、社会的責任を全ういたします。内部留保を図り、剰余金の積上げ、企業価値の向上に努めることで、公的資金返済の具体的な道筋を早急につけるよう、最善の努力を図ります。

(3) その他

- ① 親法人であるSBIグループとの利益相反取引を適切に管理するため、2022年3月に「親法人取引諮問委員会」を取締役会の諮問委員会として設置しました。本委員会の設置は、当行親会社又はそのグループ会社と当行又はその子会社との間の利益相反取引について、少数株主の利益保護の観点から事前の審査及び事後のモニタリングを行う仕組みを導入するものです。今後、新たに構築したこの枠組みを着実に運用し、利益相反の適切な管理と少数株主の利益保護に万全を期してまいります。
- ② コンプライアンス（法令等遵守）の徹底を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、コンプライアンス体制の整備により、社会からの信頼に応える健全かつ適正な経営に努めております。
- ③ グループ監査部が、取締役社長と監査役会に監査結果及びグループ監査部の活動状況を定期的に直接報告するとともに、取締役会に対しても監査結果及び活動状況を定期的に報告しております。内部監査の方法は、リスクアプローチを採用しており、弊行が直面するリスクを全行的視点からとらえたマクロリスク評価と、各部店固有のリスクを個別にとらえたマイクロリスク評価との組み合わせにより、包括的なリスク評価を行っております。
- ④ お客さまや世の中の環境・社会課題を解決するビジネスに取り組み、お客さまから支持されることで、弊行グループが持続的に成長し、その成長が環境・社会の持続性にさらに役立っていく、という好循環を生み出すことをサステナビリティと捉え、経営陣による強いコミットメントのもとで推進体制を強化しております。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策

(1) 基本的考え方

弊行は、公的資金の返済原資蓄積や事業基盤の拡充のための再投資余力の拡大等の観点から、引き続き利益の内部留保に留意した運営に努めます。利益を着実に積み上げ、強固な財務基盤を維持していくこと等を通じて、弊行の信用力を高めるとともに、顧客基盤の更なる拡大や良質資産の積み上げ等を通じて収益力の維持・向上を図り、企業価値を上げ、株式価値を高めていくことで、公的資金による投下資本の回収が容易となるよう努力してまいります。

弊行に注入いただいた公的資金は、すでに全額が当初の優先株式から普通株式に転換されております。したがって、返済原資を蓄積することに加え、弊行に対する株式市場からの評価を高め、株価を向上させることが重要であると考えております。その実現に向け、持続可能なビジネスモデルを確立し着実に利益を計上し、早期健全化法の趣旨を踏まえ利益の内部留保を進めると同時に、上場企業として責任のある資本政策に基づき適切な株主還元を実施することにより、市場からの評価が高まるよう努めてまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

① 配当についての考え方

今後の配当を含む株主還元政策については、収益動向等の経営成績やその将来の見通し、安全性や内部留保とのバランス、各種規制等に留意して運営してまいります。また、株主還元の水準や配当と自己株式取得との内訳につきましては、(1) 基本的考え方に記載の考え方にに基づき、その時点の経営状況や市場動向等も踏まえて適時適切に決定してまいります。そのため、2023年3月期以降の配当に係る計画については、金額を明記しないことといたします。

② 役員報酬・賞与についての考え方

役員報酬・賞与については、企業業績やその貢献度に応じた配分を基本とし

ております。取締役・監査役の報酬は、取締役会・監査役会による厳正な協議・決定に基づき支給してまいります。

役員退職慰労金については、2015年6月の株主総会終結時をもって役員退職慰労金制度を廃止するとともに、常勤取締役に対する株式報酬型ストック・オプションを導入いたしました。また、2018年度より、常勤取締役に対する譲渡制限付き株式報酬制度を導入いたしました。今後も、取締役の報酬は基本報酬、株式報酬型ストック・オプション、譲渡制限付株式報酬による構成とし、株価変動のリスクとメリットを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上と株価上昇への常勤取締役の貢献意欲を高めてまいります。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取り組み姿勢

弊行は、金融機関の重要な社会的使命のひとつとして金融の円滑化に努めており、2009年12月（2012年3月改正）の金融円滑化法の施行等を受け、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図りました。同法の期限到来後もその趣旨に則って、弊行のみならずグループ全体として、貸出条件の変更等や円滑な資金供給に努め、お客さまのニーズへの対応を図っております。

今後も引き続き、事業法人のお客さまに対するきめ細かな提案等を通じて、より深い取引関係を構築してまいります。

(2) 中小企業向け貸出に関する具体的な方策

弊行では、中小企業向け貸出を法人営業における重要課題のひとつと位置づけ、金融円滑化法の精神を踏まえながら推進しております。

また、中小企業のお客さまには、顧客本位のマーケティングを行いつつ、グループのノウハウを活用したユニークな商品・サービスの提供、金融と非金融を融合したソリューションの提案を目指しております。このような方針のもと、弊行は、中小企業向け貸出の推進に加えて、中小企業の支援を目的とした定性的な取組みを、総合的に推進しております。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

弊行は、早期健全化法の趣旨に基づき、公的資金導入による自己資本強化を通じ、経営の安定性を確保するとともに収益力向上を図ることで、十分な利益を確保してまいります。また、企業価値や市場評価を高めていくことにより、公的資金による投下資本の回収が可能となるよう努力してまいります。

弊行に注入いただいた公的資金は、すでに全額が当初の優先株式から普通株式に転換されております。したがって、返済原資を蓄積することに加え、弊行に対する株式市場からの評価を高め、株価を向上させることが重要であると考えております。

株価はその時々々の市場環境等に基づいた投資家の皆様の評価であり、弊行が直接的にコントロールすることはできないものであることから、弊行としては、SBIグループの機能や顧客基盤を活用しつつ、中期ビジョンや経営健全化計画を着実に遂行することで、返済原資や企業価値の源泉である収益力の向上を実現したいと考えております。

弊行の2022年3月期における剰余金は、3,822億円です。今後は、中長期的な収益力の安定化とともに、内部留保の確実な蓄積を目指してまいります。

剰余金の推移（単位：億円）

2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
3,822	4,153	4,522	4,902	5,292

注) 2000年3月にお引き受けいただいた優先株式（乙種）の概要

- 発行株式数 6億株
- 発行総額 2,400億円
- 一斉転換日 平成19年8月1日

(*1) 上記優先株式のうち3億株は、2006年7月31日に普通株式（2

00,033千株)に転換され、同年8月17日に1,506億円で売却されております。なお、弊行は同日付にて対当する自己株式の買付を実施いたしました(一部株式は、弊行以外の買付注文者によって取得されました)。

(*2) 上記優先株式のうち残り3億株については、2007年8月1日に一斉取得日を迎えたことにより、弊行が整理回収機構からこれを取得し、引換に2億株の普通株式を同機構に交付しております(転換価格:600円)。

なお、その後弊行は2017年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しており、同機構の保有株式数は2千万株となっております。

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

リスクガバナンスは、取締役会および経営陣による監督や執行のあり方を適切に定義し、機能させることにより、リスクを持続的に制御するための自己規律であり、金融機関のコーポレート・ガバナンスにおける重要な領域とされています。

当行グループでは「グループリスクガバナンスポリシー」を制定し、健全なリスク文化、リスク選好に基づく業務執行、及び適切なリスク管理を要素とするガバナンスの考え方を整理しています。金融機関が安定的な収益を得るためには、リスク選好を明確にしたうえでのリスクテイク、並びに適切なリスク管理が必要です。これらは個々の社員の判断と行動の集積であり、規則やルールはもとより、組織の価値観やカルチャーからの影響を強く受けます。リスクガバナンスへの取り組みは、これらのすべての要素への俯瞰的な目線が必要です。

当行ではリスク選好に基づく適切な業務執行のための体制構築に力を入れ、リスク選好と財務計画の整合性を基礎とする統合的な経営管理フレームワークを整備してきました。さらには、SBIグループの一員として、その経営理念も踏まえ、健全なリスク文化の醸成にもあらためて取り組んでいるところです。

健全なリスク文化のもとで、適切なリスクテイクが期待どおりのリターンを生み、ひいては財務指標の改善を目指す中で、リスクガバナンスは重要な前提であると考えています。

以上