

「経営の健全化のための計画」の概要

2024年3月

株式会社 SBI 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、弊行グループが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「SBI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、SBI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、SBI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SBI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、SBI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」、「SBI新生銀行グループ内の価値共創」、「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SBI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）

	2025年3月期
顧客数（SBI新生銀行リテール口座数）	380万
預金量（リテールおよび法人）	8.0兆円
営業性資産（市場性運用を含む）	10.0兆円
当期純利益	700億円
CET1比率	10%以上を目途とする

（2）非上場化および公的資金返済に向けた具体的仕組みの策定

弊行は、親会社であるSBI地銀ホールディングス(株)による弊行普通株式に対する公開買付により、2023年9月28日をもって(株)東京証券取引所スタンダード市場において上場廃止となりました。これにより、従前までよりも、機動的かつ柔軟な意思決定やSBIグループとの更なる一体化、及びより中長期的な経営戦略の構築・遂行が可能となり、機能や顧客基盤の相互補完によるビジネスの更なる強化、両グループ全体で最適な経営資源の配分を迅速に行うこと、上場維持コストの削減といったシナジーやメリットが実現できると考えております。また、これらのシナジーやメリットの実現を通じて、弊行の企業価値向上を図り、弊行の自己資本を充実させることで、可能な限り早期に公的資金を返済するよう努めます。

公開買付の実施に先駆けて、2023年5月12日に預金保険機構、(株)整理回収機構、SBIホールディングス(株)（以下、「SBIHD」）および弊行との間で「公的資金の取扱いに関する契約書」（以下、「四者間契約」）を締結いたしました。係る四者間契約に基づき、SBIHD及び弊行は、公的資金について、会社法その他の法令を遵守し、弊行の財務の健全性及びに事業上

の必要性及び成長性を害することのない範囲で、可能な限り早期に要回収額を返済するよう努め、また、かかる早期の公的資金の返済に向けて弊行の収益及び企業価値の更なる向上に取り組むとともに、2025年3月末日までに、その返済に関する具体的仕組みにつき預金保険機構及び整理回収機構に提案し、その後、公的資金の返済に向けた具体的仕組みについて誠実に協議の上、2025年6月末日までに、具体的仕組みについて合意する予定です。但し、当該具体的仕組みは、要回収額の早期返済、株主平等原則を含む法令の遵守、弊行の財務の健全性及びに事業上の必要性及び成長性、並びに弊行の各株主の権利を勘案して検討してまいります。

また、今回の公開買付に起因する株式併合によって生じた端数株式の買い取りにより、2024年2月9日に、弊行は19,356,086,400円の公的資金の返済を行っております。

（3）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、SBIグループ内の連携により業務効率化を進めてまいります。

単位：%	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
経費率（OHR）	60.98	64.71	64.52	64.00	63.49

単位：億円	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
人件費+物件費	663	709	750	750	750

①人件費

単位：億円、人	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
人件費	276	300	305	320	320
従業員数	2,179	2,270	2,360	2,480	2,500

昇給・賞与支給については厳格な運用を継続した結果、2023年3月期は276億円（2008年3月期比17%減、55億円減）となりました。今後も、人材のリテンションには留意しつつも、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。なお、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	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
物件費総額	387	409	445	430	430
除く機械化関連	215	233	257	242	242

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、2023年3月期は387億円（2008年3月比18%減、87億円減）となりました。今後も引き続き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、グループ内外の価値共創の追求などのために積極的に投入してまいります。また、SBIグループ内の連携による共同店舗の拡大など、業務運営の効率化を意識した経営資源配分を進めてまいります。2024年3月期以降は、システム、コンプライアンス等の管理体制強化などによる増加、物価上昇等を背景とした増加などが見込まれますが、メリハリの利いた経費運営に努めてまいります。

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提供してまいりました。2021年12月にSBIグループ入りして以降、弊行グループのみならず、SBIグループ各社との連携によるシナジーの創出に努めております。2024年1月には、投資用不動産ファイナンス事業を営むダイヤモンドアセットファイナンス(株)の全株式を取得し、既存の不動産ファイナンス事業や個人のお客さま向け金融商品販売・サービス事業において、SBIグループ内のシナジー創出による事業の拡大と収益の向上を目指しております。こうした取り組みを通じて、今後とも、さらなる

顧客基盤の拡大と収益力向上を目指してまいります。

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。このほか、過去のコンプライアンス違反事案、事故事案等の真因を追求し、改善策の策定および実行を進めております。これらの取り組みを通じて、組織的能力の強化を図るとともに、健全な組織文化の醸成を図ってまいります。

2. 図表1ダイジェスト版

(単位：億円)

	2023/3期 実績	2024/3期 計画	2025/3期 計画	2026/3期 計画	2027/3期 計画
業務粗利益	1,170	1,190	1,240	1,250	1,260
経費	713	770	800	800	800
実質業務純益(注1)	456	420	440	450	460
与信関係費用(注2)	▲73	40	40	40	40
株式等関係損益	12	13	0	0	0
経常利益	544	373	382	392	402
当期利益	490	370	380	390	400
OHR	60.98%	64.71%	64.52%	64.00%	63.49%

(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. 自己資本比率の見通し

弊行は、国内基準行かつ基礎的内部格付手法採用行（F-I-R-B行）であり、2014年3月末より適用されたバーゼルⅢ国内基準（経過措置適用ベース）での2023年9月末の連結自己資本比率は、前期末比0.20ポイ

ント上昇し10.44%となりました。

2024年3月期の連結自己資本比率は、自己資本比率規制改正に伴いリスクアセットが減少する一方、公開買付に起因する株式併合によって生じた端数株式の買い取りによる自己資本の減少、営業性資産の積上げや市場性運用に係る資産の増加によりリスクアセットが増加するため、低下する見込みです。2024年3月期以降の連結自己資本比率は、2025年3月期に営業性資産の積み上げに伴うリスクアセットの増加により低下することを見込んでおりますが、以降は中期ビジョンに掲げる諸施策の推進を通じて収益力を向上させ、利益剰余金の更なる積上げを図ることで上昇する見込みです。

なお、今後の配当を含む株主還元政策については、四者間契約の内容や弊行の上場廃止を踏まえつつ、収益動向等の経営成績やその将来の見通し、財務の健全性や成長性等に留意して運営してまいります。従って、自己資本比率の見通しにおいて、配当に係る計画は織り込んでおりません。

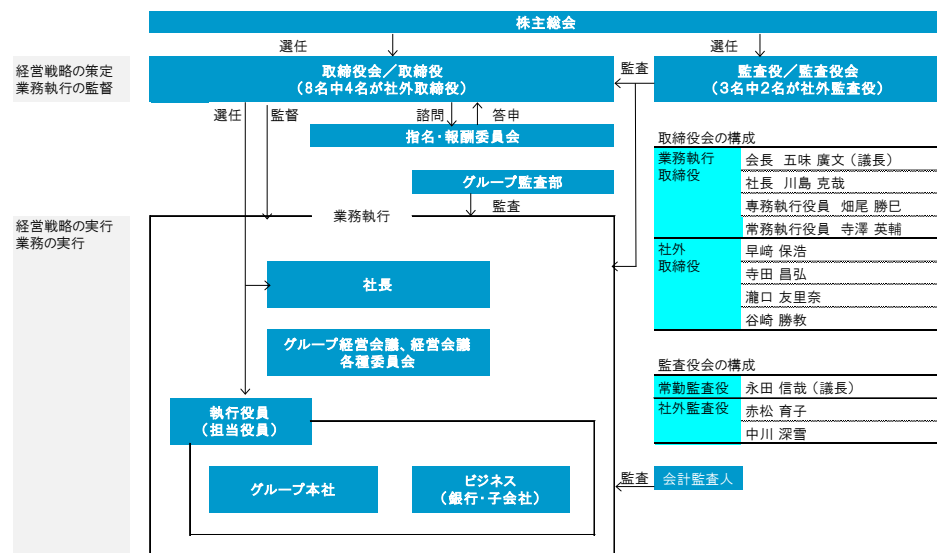
	2023/3 実績	2024/3 計画	2025/3 計画	2026/3 計画	2027/3 計画
連結自己資本比率	10.24%	9.59%	9.53%	9.94%	10.30%

(注) パーゼルⅢ (国内基準) ベース

4. 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

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年12月末日現在)



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。

(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、「SBI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、「SBI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」
- 「セルフエボ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。

(3) その他

- ① 弊行取締役会は、2023年12月末現在で業務執行を担う取締役4名と社外取締役4名を配しております。社外取締役は、国内外の金融業務や法務・ガバナンス、リスク管理、IT・デジタル、不動産事業、及びマスメディアの分野に関する豊富な経験と高い専門知識を有するメンバーでバランス良く構成しており、それぞれの持つ経験と専門知識を背景

に、中立的かつ客観的な立場から弊行の経営に対する意見を述べ、業務執行取締役の業務執行に対する監督機能の発揮に取り組んでおります。また、取締役会機能の客観性と透明性のさらなる向上を目的として、任意の指名・報酬委員会を設置しております。

- ② 弊行は、2021年12月にSBIHDの連結子会社となったことに伴い、親法人である同社およびその傘下の子会社・関係会社との取引について、利益相反性・公正性や少数株主の利益を害する取引でないことを検証・モニタリングする体制を構築しており、グループ法務・コンプライアンス担当役員などにより構成され、常勤監査役の参加を必須とする特定取引審査会が親法人等との取引で利益相反が発生する若しくは利益相反の恐れのあるものについて、内容を審議又は決議しております。
- ③ 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。
- ④ グループ監査部は、弊行及び主要な子会社の内部監査機能を統合し、これらの内部監査の活動を弊行グループ内で統一して実施しております。内部監査の方法は、リスクアプローチを採用しており、マクロリスク評価と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。監査結果及び活動状況は定期的に取り締役社長、監査役会及び取締役会に対して直接もしくは定期的に報告しております。
- ⑤ 弊行グループは、「事業を通じた環境・社会・お客さまへの長期的な貢献」と「弊行グループの持続的な成長」との好循環を目指すことをサステナビリティ経営と定義しております。SBIグループの中核銀行グループとして、「公益は私益に繋がる」という考えに基づき、環境・社会課題の解決を経営の重要課題のひとつと捉え、SDGsやパリ協定など、社会的な課題解決の枠組みを認識した上で、サステナビリティ経営を積極的に推進しております。

5. 配当等により利益の流出が行われなための方策

(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。2023年5月12日に締結した四者間契約に基づき、要回収額の早期返済、株主平等原則を含む法令の遵守、弊行の財務の健全性及び事業上の必要性及び成長性、並びに弊行の各株主の権利を勘案し、2025年3月末日までに公的資金の返済に向けた具体的な仕組みについて預金保険機構及び整理回収機構に提案し、協議のうえ、2025年6月末日までに合意する予定です。

(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、四者間契約の内容や弊行の上場廃止を踏まえつつ、収益動向等の経営成績やその将来の見通し、財務の健全性や成長性等に留意して運営してまいります。そのため、2024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。

弊行では、2015年6月に役員退職慰労金制度を廃止し、常勤取締役に対する株式報酬型ストック・オプションを導入し、2018年度以降、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が、株式の上場廃止に伴い、基本報酬を中心とする構成に変更するとともに、常勤取締役には、各期の業績を反映する役員退職慰労金制度を設けております。

6. 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。

7. 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、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。

2023年5月12日に締結した四者間契約に基づき、要回収額の早期返済、株主平等原則を含む法令の遵守、弊行の財務の健全性並びに事業上の必要性及び成長性、並びに弊行の各株主の権利を勘案し、2025年3月末日までに公的資金の返済に向けた具体的な仕組みについて預金保険機構及び整理回収機構に提案し、協議のうえ、2025年6月末日までに合意する予定です。

弊行の2023年3月期における剰余金は、3,288億円です。今後も、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）

2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
3,288	3,554	3,934	4,324	4,724

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（200,033千株）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、弊行が当該優先株式を取得し、これと引換に普通株式を整理回収機構に交付しました（引換価格600円）。結果として、同機構は2億株を保有する弊行普通株主となっております。

弊行は2017年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合での株式併合を実施し、同機構の保有株式数は2千万株となりました。またその後、2023年10月2日付で2千万株につき1株の割合での株式併合を実施し、同機構の保有株式数は1株となりました。加えて、2024年3月15日に1株につき6株の割合での株式分割を実施し、同機構の保有株式数は6株となりました。

8. 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

① リスクガバナンス

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、金融機関のガバナンスにおける重要な領域とされております。弊行グループでは「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おります。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になります。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になります。

弊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まいりました。さらに、SBIグループの一員として、その経営理念も踏まえ、自社の組織文化をあらためて見直し、健全なリスク文化の醸成に向けて取り組んでおります。

② 新規事業・商品等の検証体制

弊行は、個々のビジネスのリスク特性を踏まえたリスクの分析および管理態勢を構築していくことが、リスク管理上の課題の1つであると認識しております。

その対応として、弊行は、グループ新規事業・商品委員会を設置し、グループ各社の新規事業・商品と戦略投資取引（以下、「新規事業等」）の検証体制を整えております。同委員会は、グループリスク担当役員およびグループ経営企画担当役員を委員長とし、グループ本社の関連する担当役員および部長等により構成されます。また、同委員会は、グループ各社における新規事業等の開始

前のデューデリジェンスの適切な実施、固有のリスク（リーガルリスク、規制リスク、信用リスク、市場リスク、風評リスク等）への適切な対処、グループの事業戦略との整合性の確保を目的として運営しております。

中期ビジョンに基づく諸施策を推進するにあたり、2024年3月期において、同委員会の運営体制を見直しております。具体的には、重要課題を早期に認識するため、新規事業等検討の初期段階で同委員会において共有・検証しております。また、検証の網羅性を確保しリスク管理の精度向上を図るため、新規事業等の対象範囲を拡大しております。その他、各種リスクの検証において、検証すべき項目のリスト化、事業開始後のリスク発生状況のモニタリング等の取り組みを開始しております。

今後もリスクの状況に応じて管理態勢の拡充を図ってまいります。

以上