

# 新生銀行 中期経営計画

(2010年度～2012年度)

株式会社 新生銀行  
2010年6月23日



<b>1. 新生銀行 中期経営計画（2010年度 – 2012年度）</b>	
■ サマリー① 経営理念、基本コンセプト	3
■ サマリー② 業務運営方針	4
■ コア業務への集中	5
■ 法人・商品部門 コア業務	6
■ 個人部門 コア業務:リテールバンキング	7
■ 個人部門 コア業務:コンシューマーファイナンス	8
■ 方向性(ポジショニング)	10
■ 資本政策	11
■ 経費削減計画	12
■ 2012年度財務目標	13
■ 2010年度注力分野	14
<b>2. 新たな経営管理の枠組み</b>	15
<b>3. 新経営陣</b>	16

# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## サマリー① 経営理念、基本コンセプト

### 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

### 中期経営計画 基本コンセプト

- ・ 計画期間:2010年度～2012年度の3年間
- ・ 過去の総括・反省を踏まえた顧客基盤の再構築、収益の安定化、経費削減に注力
- ・ 計画終了時の目標
  - ✓ 外部格付を、A～A-格に引き上げ
  - ✓ 自己資本比率10%、Tier I比率8%、コアTier I比率6%の実現
- ・ 年度毎の目標
  - ✓ 2010年度:収益安定化に向けての体制整備
  - ✓ 2011年度:新たな業務展開による収益多様化への取組
  - ✓ 2012年度:巡航速度での安定的収益の確保
- ・ 経営管理の強化（コーポレートガバナンス体制の一新等）
- ・ 公的資金返済の具体的な道筋をつけるための体制整備
  - ✓ 収益目標の着実な達成のためのスピーディーかつ厳格な業務執行
  - ✓ コンプライアンスに留意した健全な風土の醸成

# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## サマリー② 業務運営方針

### 中期的な目標

顧客基盤の再構築、中長期的な収益力の安定化

#### 法人・商品部門

##### コア業務に資源を集中

- ・ 顧客重視の観点で組織を再編
- ・ 付加価値の高い金融サービスの提供と、関係強化による国内顧客基盤の再構築
- ・ ソリューション提案力・クロスセルの強化
- ・ 処分可能なノンコア業務資産を50%削減
- ・ 営業担当者の一層のレベルアップ・人員再配置と審査能力の向上



#### 個人部門

##### コア業務の強化

- ・ リテールバンキング
  - ✓ 調達基盤の安定化と低利調達の推進
  - ✓ アクセスポイント拡大(軽量店舗展開)を通じたアセットマネジメント業務の強化
  - ✓ 住宅ローン業務の拡大
- ・ コンシューマーファイナンス業務
  - ✓ 改正貸金業法への対応
  - ✓ 業界動向・収益状況に応じた戦略の立案・推進
- ・ リテールバンキング業務とコンシューマーファイナンス業務におけるシナジーの追求

#### 強み

- ・ 多様性
- ・ きめ細かいソリューションの提案力
- ・ 高い顧客満足度
- ・ 迅速な意思決定、素早い実行力

#### 弱み

- ・ 不安定な収益力
- ・ 小規模な顧客基盤

#### 機会

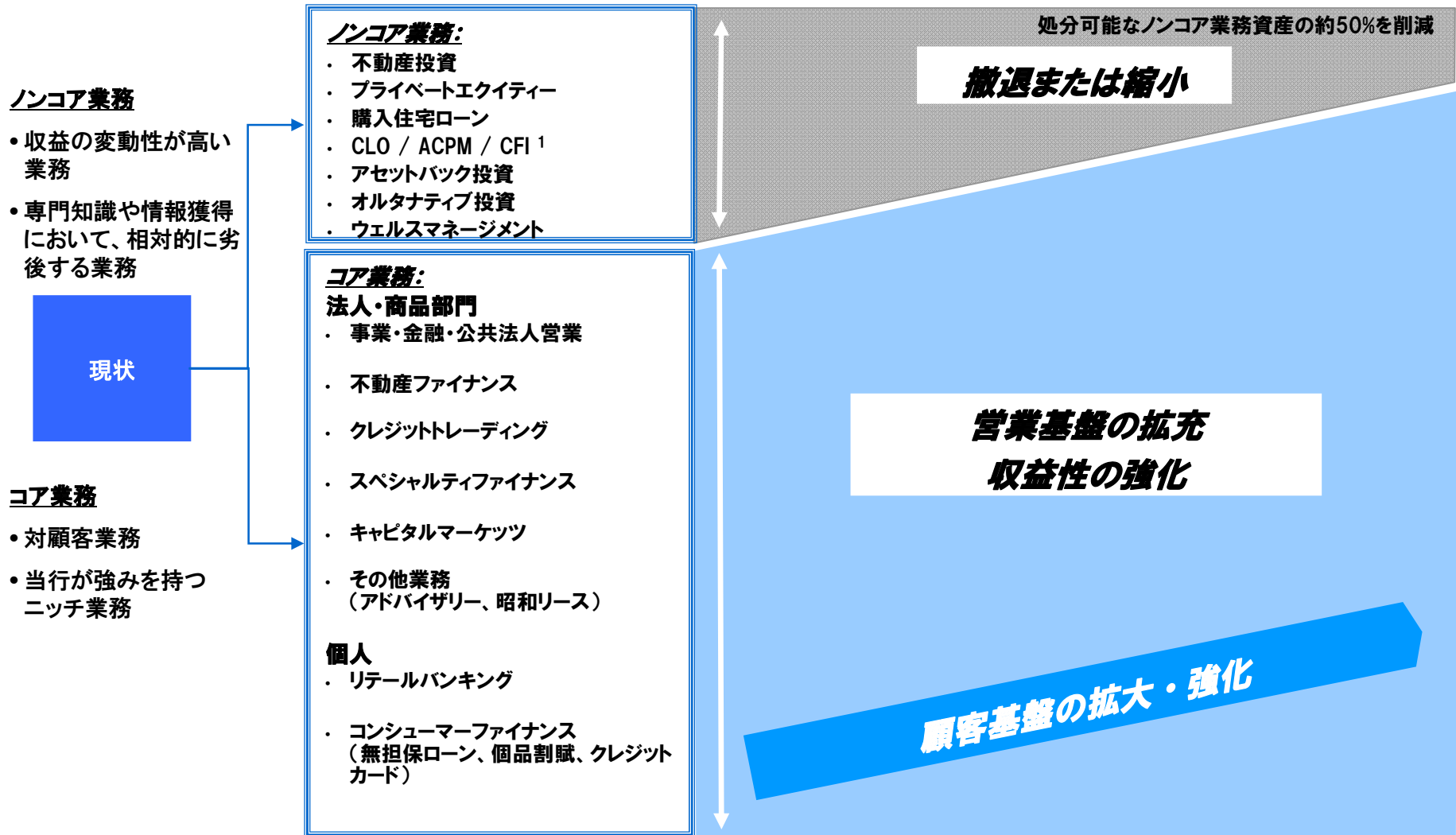
- ・ 新規顧客
- ・ “信頼される貸し手”
- ・ ニッチビジネス
- ・ 変化し続けるお客さまの借入・投資ニーズ

#### 脅威

- ・ 厳しい競争環境
- ・ 政治、業法、経済動向の不透明感

# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## コア業務と顧客基盤の拡大、およびノンコア業務からの撤退



<sup>1</sup>CLO (Collateralized Loan Obligation): レバレッジドローン(LBO)や、事業法人向け債権ハイイールド債を裏付け資産とする債務担保証券、ACPM(アクティブ・クレジットポートフォリオ・マネージメント)、CFI(変動社債投資)

# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## 法人部門・商品部門 コア業務

	コア業務での商品・サービス	戦略
事業法人顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業・金融・公共法人営業               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 貸出・預金・金融債</li> <li>✓ 顧客ニーズに対応する商品・ソリューション</li> </ul> </li> <li>不動産ファイナンス               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ノンリコースローン</li> <li>✓ 不動産法人向けローン</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人営業               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業法人: 当行が強みを持つニッチマーケットの発掘・取引推進と顧客基盤の拡大</li> <li>✓ 金融法人: トップライン・ボトムライン増強策を中心とするソリューションの提供</li> <li>✓ 公共法人: 商品提供能力とネットワークを活用し、貸出を含むソリューションを提供</li> </ul> </li> <li>不動産ファイナンス               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ シニアローン中心の取り組み</li> <li>✓ アドバイザリー業務を通じたネット資金利益の増加</li> <li>✓ ポートフォリオリスクの適正化。不動産ノンリコースローン残高を、2009年度末から約20%、8000億円程度まで速やかに削減</li> </ul> </li> </ul>
金融法人顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>クレジットトレーディング               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不良債権の購入・サービシング</li> </ul> </li> <li>スペシャルティファイナンス               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業買収ファイナンスを中心とする、ストラクチャードファイナンス</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クレジットトレーディング               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客の再生ニーズに対応するべく、国内における業務を拡大。一方、海外業務は限定的な取り組み</li> </ul> </li> <li>スペシャルティファイナンス               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業買収ファイナンスを中心に、付加価値の高い案件に選択的に取り組む</li> </ul> </li> </ul>
公共法人顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャピタルマーケット               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 為替・デリバティブ</li> <li>✓ クレジット関連商品</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャピタルマーケット               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 法人顧客ネットワークの拡大、個人顧客向け商品ラインアップの拡充</li> <li>✓ クレジット関連商品の販売を強化</li> </ul> </li> </ul>
新規法人顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>その他業務               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アドバイザリー</li> <li>✓ 企業再生、成長企業へのサポート</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>その他業務               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 法人顧客に対するアドバイザリー・サービスの拡大・強化</li> <li>✓ 企業再生業務、及び成長企業のサポートに注力</li> </ul> </li> </ul>
フィナンシャルスポンサー他	<ul style="list-style-type: none"> <li>昭和リース               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リース・貸出</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>昭和リース               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リースを中心に、中小企業に対する金融仲介機能を着実に果たす</li> </ul> </li> </ul>

2010年度

2011年度

2012年度

# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## 個人部門 コア業務:リテールバンキング

	コア業務での商品・サービス	戦略
プラチナ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利便性の高い金融インフラストラクチャー（全て、365日・24時間稼働）               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ATMネットワーク</li> <li>✓ インターネットバンキング</li> <li>✓ モバイルバンキング</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 年間10万人の新規顧客を獲得</li> <li>✓ 顧客層の構成を改善し、収益性を強化</li> <li>✓ プラチナ・ゴールド顧客層の拡大</li> <li>✓ 団塊リタイヤ層の運用ニーズ取り込み</li> </ul> </li> </ul>
ゴールド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 預金関連商品               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 普通預金</li> <li>✓ 定期預金(2週間満期を含む)</li> <li>✓ 仕組預金</li> <li>✓ 外貨預金</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 借り換えニーズの取り込みによる、住宅ローン実行額の増加</li> <li>✓ 効率的なインターネットの利用による、幅広い資産運用商品の販売</li> <li>✓ 銀行による個人向けローン取扱の強化</li> <li>✓ 資金調達基盤の安定化と低利調達の推進</li> </ul> </li> </ul>
スタンダード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住宅ローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売チャネル               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 軽量店舗を年間10店舗ずつ新設</li> <li>✓ 有人・対面による販売力強化</li> <li>✓ インターネットおよびモバイルバンキングの更なる強化</li> </ul> </li> </ul>
新規個人顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資産運用業務               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 資産運用相談</li> <li>✓ 投資信託</li> <li>✓ 保険商品</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業職員               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客保護の強化、および販売力と効率性の向上につながる研修の継続</li> </ul> </li> <li>・ コンシューマーファイナンス業務とのシナジーの追求</li> </ul>

2010年度

2011年度

2012年度

# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## 個人部門 コア業務:コンシューマーファイナンス

		コア業務での商品・サービス	戦略
個人顧客	新生フィナンシャル、シンキ	<ul style="list-style-type: none"> <li>無担保ローン               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「信頼される貸し手」としての業務展開</li> </ul> </li> <li>割賦業務               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オートローンを中心とする個品割賦</li> </ul> </li> <li>決済               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 高度なIT技術を利用した新商品</li> </ul> </li> <li>クレジットカード               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 利便性の高いショッピングリボ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無担保ローン（新生フィナンシャル、シンキ）               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2.0 - 3.0%の安定したROAの確保（詳細については次葉参照）</li> <li>✓ 質の高い顧客の獲得および囲い込みのために、効果的なマーケティングの実施</li> <li>✓ 改正貸金業法に対応した与信基準に沿った運営、及び与信費用の抑制、信用力の劣る与信の削減</li> <li>✓ “信頼される貸し手”としての業務運営、及び金融知識の啓蒙活動に貢献</li> <li>✓ 地銀との保証業務の拡大</li> </ul> </li> <li>割賦業務、決済、クレジットカード(アプラスフィナンシャル)               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 割賦業務:オートローンを中心とする個品割賦業務の拡大</li> <li>✓ 決済業務:高いIT技術の活用による新商品の開発と拡充</li> <li>✓ クレジットカード:リボルビングの取扱拡大と手数料徴収の徹底、取引条件の見直しによる収益性の改善</li> </ul> </li> <li>ITの活用とウェブ経由の販売戦略の実行による経費の削減</li> <li>リテールバンキング業務とのシナジーの追求</li> </ul>
	アプラスフィナンシャル		

2010年度

2011年度

2012年度



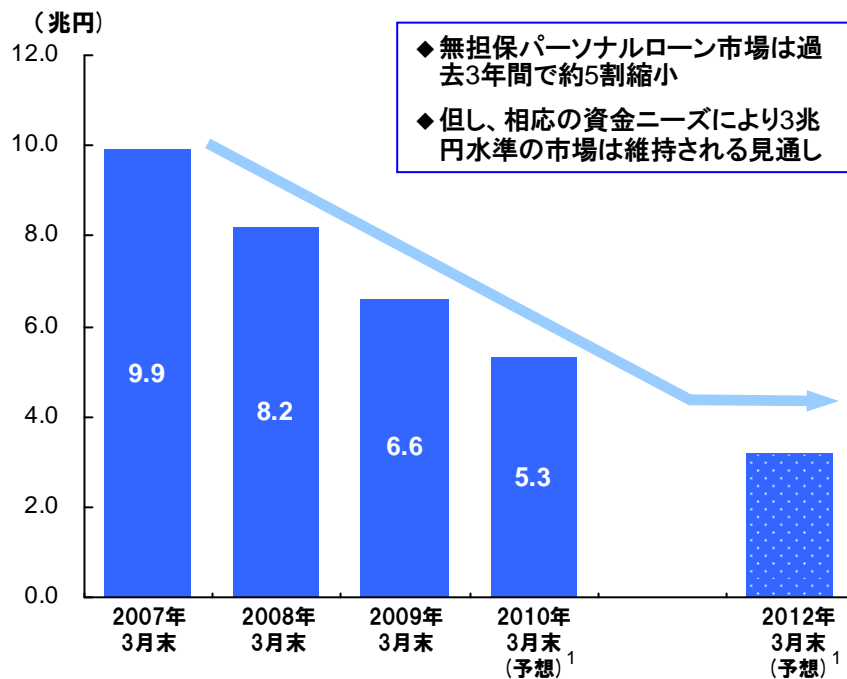
# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## 無担保パーソナルローン市場と収益モデル

- ・ 約3兆円の無担保パーソナルローン市場での市場シェア向上と2～3%のマージン確保
- ・ 高いブランド力を持った、銀行系の信頼される貸し手として、市場での競争力維持・強化

### 無担保パーソナルローン

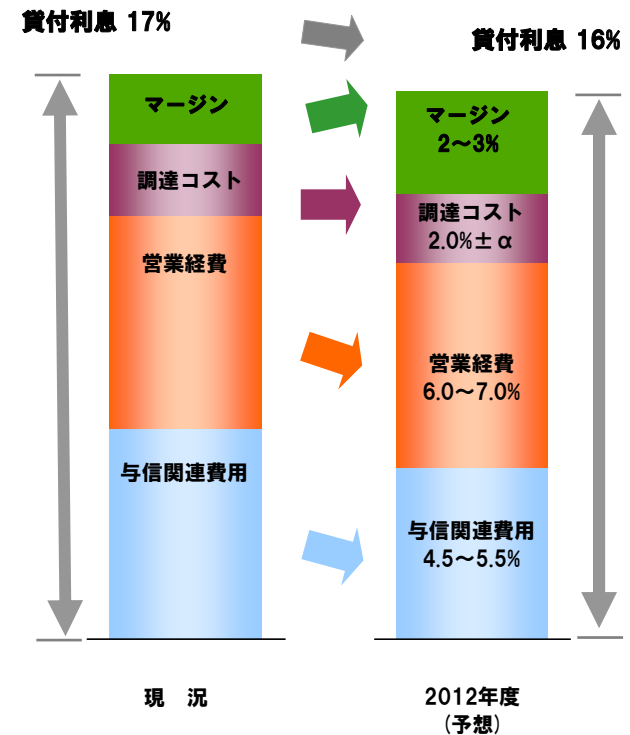
(消費者金融業者による無担保パーソナルローンの残高)



(出所) 日本貸金業協会のデータに基づく金融庁レポート

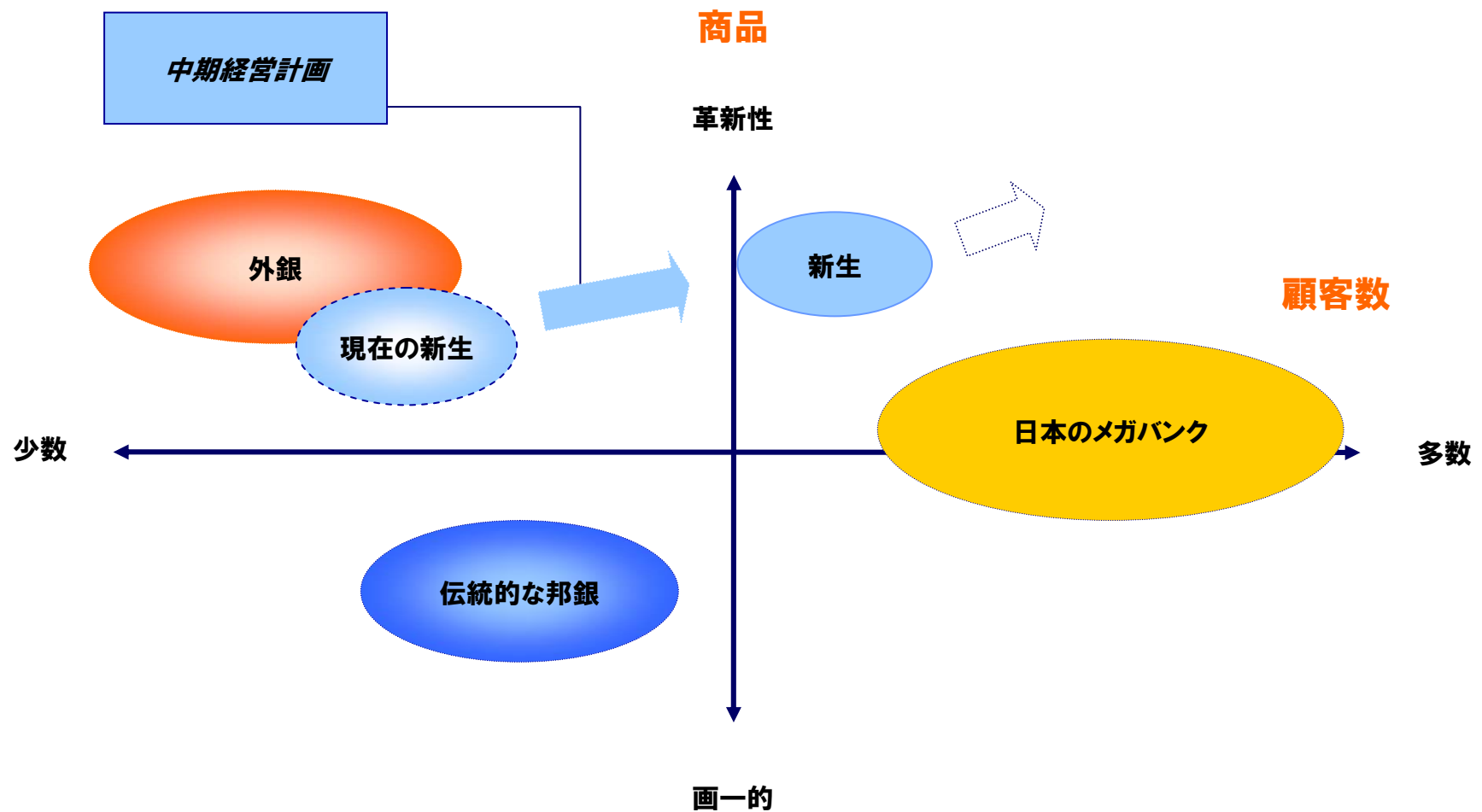
<sup>1</sup> 2010年3月末と2012年3月末の市場規模予想は、新生フィナンシャルの予想

### 収益モデル



# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

業界における固有のポジショニング確保のための、得意分野の一層の強化



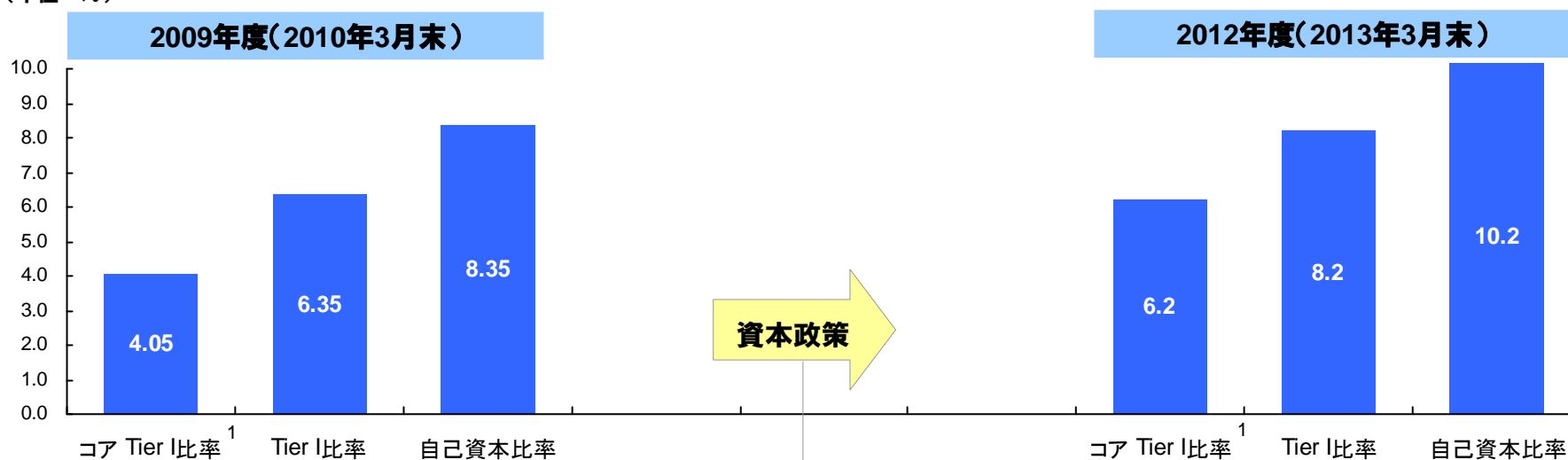
# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## 資本政策

### 中期目標

遅くとも2012年度末には自己資本比率10%、Tier I比率8%の実現、コアTier I比率6%の実現

(単位：%)



収益強化策の実行と収益の計上

資本増強につながる施策

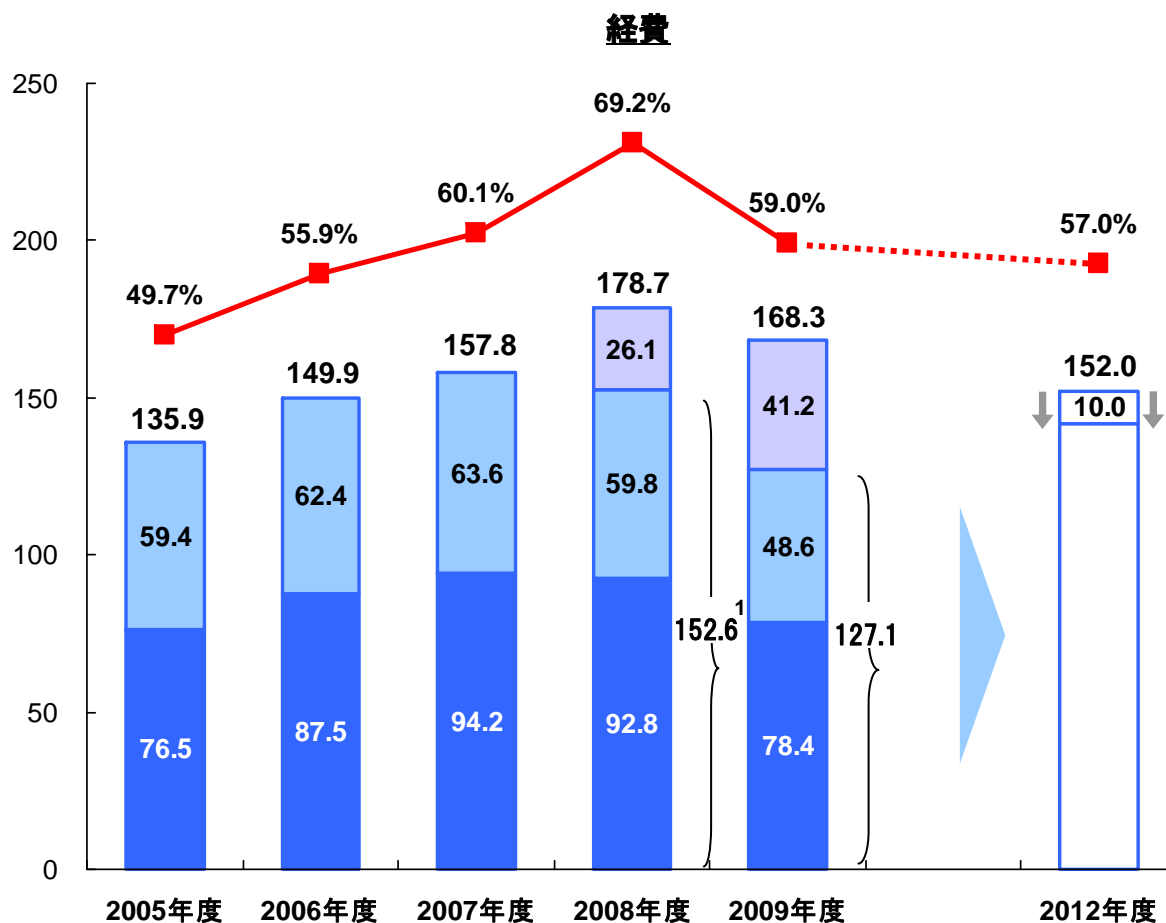
ノンコア業務資産の削減によるリスクアセット・資本控除の削減

<sup>1</sup> コアTier I 比率= (Tier I 資本-優先出資証券-優先株式-繰延税金資産の純額) / リスクアセット

# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## 更なる経費削減計画

(単位:10億円)



### 経費削減計画

- 計画期間(2010年度～2012年度)における経費削減予定額は163億円
- 同期間に、下記施策を通じて100億円程度の追加削減を目指す
  - 人員再配置による削減
  - 業務の一層の効率化
  - 物件費の抜本的な見直し

■ 物件費 (新生フィナンシャルを除く)   
 ■ 人件費 (新生フィナンシャルを除く)  
■ 新生フィナンシャルの直接経費   
 ■ 経費率 (新生フィナンシャルを含む)

<sup>1</sup>新生フィナンシャルの経費は、2008年度は6ヶ月分

# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## 2012年度財務目標

(単位:10億円)

### 2009年度(2010年3月末)

業務粗利益	285.5
経費	168.3
実質業務純益	117.1
与信関連費用	112.2
当期純利益	△140.1
キャッシュベース当期純利益	△53.7
総資産	11,377
リスクアセット	7,722
自己資本比率	8.35%
Tier I 比率	6.35%
コアTier I比率 <sup>1</sup>	4.05%



### 2012年度(2013年3月末)

業務粗利益	265.0
経費	152.0
実質業務純益	113.0
与信関連費用	63.0
当期純利益	32.0
キャッシュベース当期純利益	41.0
総資産	10,700
リスクアセット	8,050
自己資本比率	10.2%
Tier I 比率	8.2%
コアTier I比率 <sup>1</sup>	6.2%

<sup>1</sup> コアTier I 比率= (Tier I 資本-優先出資証券-優先株式-繰延税金資産の純額) / リスクアセット

# 新生銀行 中期経営計画(2010年度～2012年度)

## 2010年度注力分野

(単位:10億円)

### 法人・商品部門

- ・ 顧客基盤拡大に注力
- ・ ノンコア業務資産の削減を継続的に推進
- ・ 商品開発力を活用した、事業法人顧客、金融法人顧客、および公共法人顧客に対する適切なソリューションの提供力の一層の強化
- ・ 再生ニーズのある顧客や成長過程にある企業に対する、グループ力を結集した、資本を含む与信の供与、コンサルティングサービスの提供、人材の派遣

### 個人部門

- ・ リテールバンキング
  - ✓ 資金調達基盤の安定化と低利調達の推進
  - ✓ アセットマネジメントビジネスの強化
  - ✓ 住宅ローン業務の一層の強化
  - ✓ 店舗網の拡充
- ・ コンシューマーファイナンス業務
  - ✓ 改正貸金業法への適切な対応
  - ✓ 経費、及び与信費用の適切な管理

### 2010年度(2011年3月末)

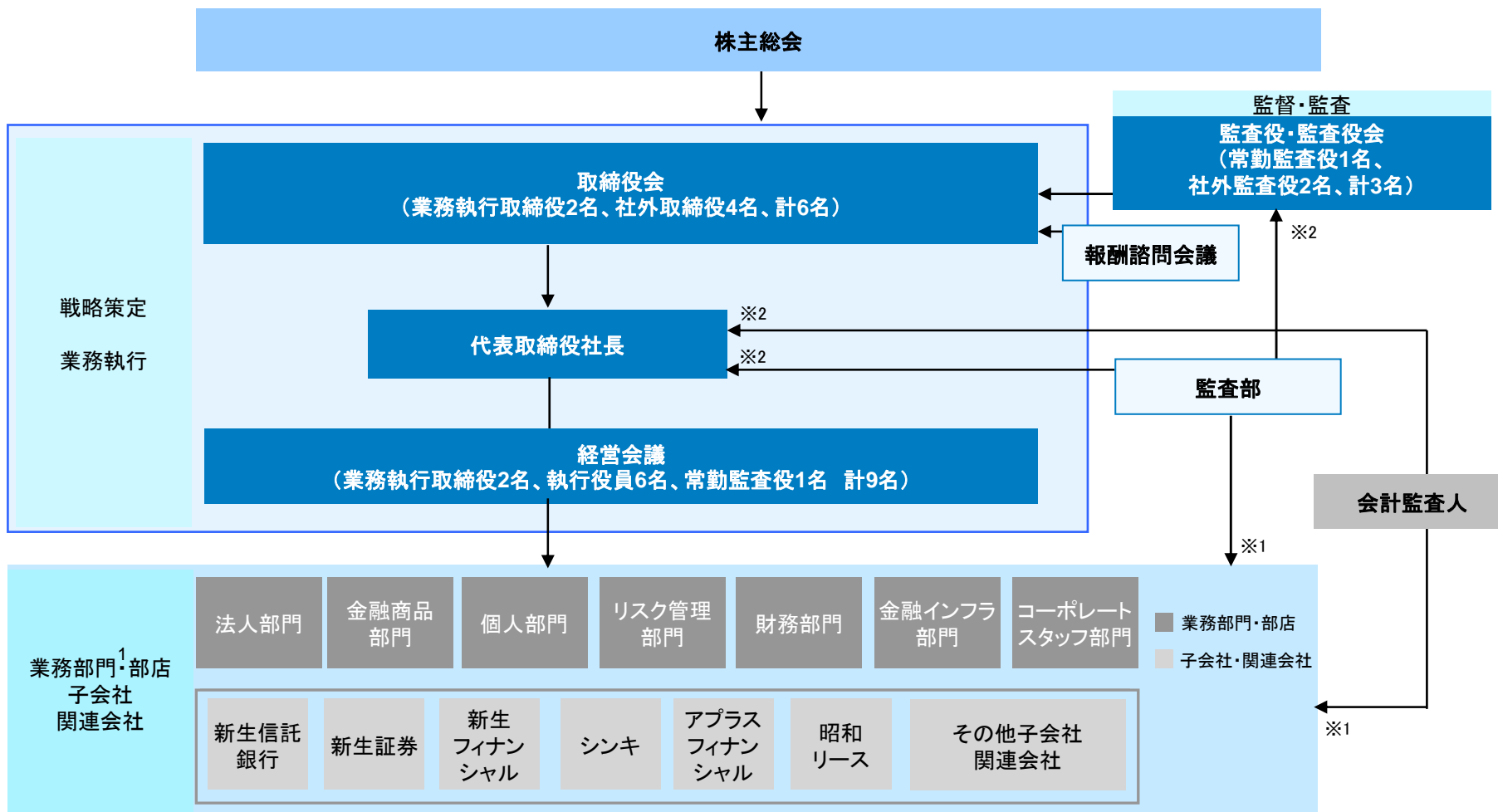
業務粗利益	260.0
経費	160.0
実質業務純益	100.0
与信関連費用	66.0
当期純利益	12.5
キャッシュベース当期純利益	23.6
総資産	10,600

(単体)実質業務純益	32.0
(単体)当期純利益	10.0

# 新たな経営管理の枠組み 監査役会設置会社への移行

## 監査役会設置会社

コーポレートガバナンス体制の一新 ～委員会設置会社から監査役会設置会社への移行～



<sup>1</sup> 改編後の組織図。尚、改編は2010年8月末を目処に実施予定

# 新たな経営管理の枠組み 新経営陣

## 新経営陣<sup>1</sup>

代表取締役社長



当麻 茂樹

(略歴)

1972年4月

株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行  
及び株式会社みずほコーポレート銀行)入行

2000年6月

同行 執行役員

2001年5月

同行 常務執行役員

2002年4月

株式会社みずほコーポレート銀行 常務執行役員

2002年11月

いすゞ自動車株式会社 取締役副社長

2007年6月

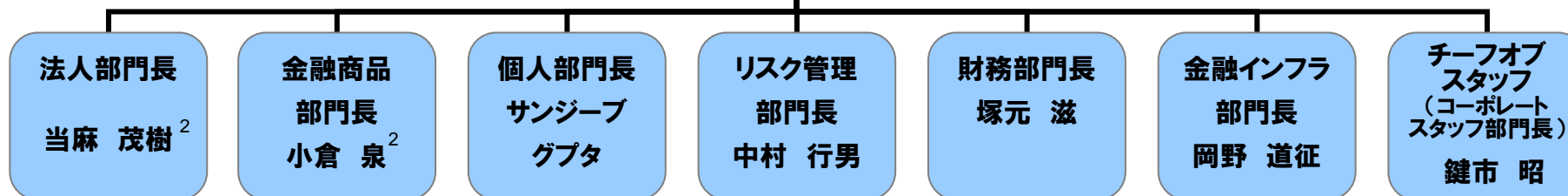
同社 取締役

2010年5月

株式会社新生銀行 顧問

2010年6月

株式会社新生銀行 代表取締役社長(現任)



<sup>1</sup> 組織図は、2010年8月末を目処に実施が予定されている、組織改編が実施された後のもの

<sup>2</sup> 法人部門・金融商品部門が新たに設立されるまでは、法人・商品部門の共同部門長としての責を担う。



## 免責条項

- 本資料には、当行および当行の子会社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定は不正確であることがあり得ます。様々な要因により、実際の業績が本資料の記載と著しく異なる可能性があります。
- 別段の記載がない限り、本資料に記載されている財務データは日本において一般に公正妥当と認められている会計原則に従って表示されています。当行は、将来の事象などの発生にかかわらず、必ずしも今後の見通しに関する発表を修正するとは限りません。尚、特別な注記がない場合、財務データは連結ベースで表示しております。
- 当行以外の金融機関とその子会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。
- 本資料はいかなる有価証券の申込みもしくは購入の案内、あるいは勧誘を含むものではなく、本資料および本資料に含まれる内容のいずれも、いかなる契約、義務の根拠となり得るものではありません。