



# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-

(2010年度～2012年度)

株式会社 新生銀行  
2010年9月28日

# 目次

## 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度 – 2012年度)

■ 中期経営計画の基本コンセプトの確認	3
■ 改訂ポイント	4
■ (改訂版)2012年度財務目標： 全体	5
■ (改訂版)2012年度財務目標： 部門別	6
■ 法人部門、マーケット・投資銀行部門	8
■ 個人部門	10
■ 経費	12
■ 資本政策	13
■ リスク管理体制	14
流動性管理	15
コーポレートガバナンス体制	16
経営陣	17
(別添資料)	
個人部門： 新生フィナンシャル	19
個人部門： アプラスフィナンシャル	20

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度～2012年度)

## 中期経営計画の基本コンセプトの確認

6月23日発表の現行中期経営計画の理念と以下の最終目標については方針を堅持。

### ■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し、また信頼される銀行グループ

### ■計画期間:2010年度～2012年度の3年間

- 「顧客基盤の再構築」、「収益力の安定化」に注力

### ■計画終了時の目標

- 外部格付を、現状のBBB+から、A～A-格に引き上げ

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度~2012年度)

## 改訂ポイント

1. 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」を守りつつ、新経営陣による力強いリーダーシップの下、景気の先行きに対する不透明感の広がり、バーゼルⅢの新資本規制公表など、当行を取り巻く環境の変化を踏まえ、業務運営方針の見直しによる①計画目標の必達と、②更なる収益確保のための改訂を実施
2. 厳しい事業環境認識の下、実態に即して減収とするも、経費削減の上乗せや、与信関連費用の抑制により、計画最終年度の利益水準を上方修正
  - 2012年度、業務粗利益は、当初計画比70億円減少し2,580億円を見込む（当初計画2,650億円、2009年度実績2,855億円）
    - ◆ 厳しい市場環境を踏まえ、徹底した与信管理と収益性を重視したポートフォリオの構築という方針に基づき、コンシューマーファイナンス業務の資産の推移見込みを保守的に下方修正
    - ◆ 法人部門における、ヘルスケアファイナンス業務、ならびに企業再生ビジネスにおける増収効果が上記減収を一部相殺
    - ◆ 計画には盛り込んでいないが、新たな分野の開拓、アジアでの新たな業務展開の検討など、中長期的に増収につながる布石を打つ
  - 2012年度、経費は、当初計画比120億円減少し1,400億円を見込む（当初計画1,520億円、2009年度実績1,683億円）
    - ◆ 当初計画公表時に追加的に削減する予定としていた100億円を上回る額の経費削減を織り込む
    - ◆ 修正計画における追加的な経費削減120億円は、業務環境の変化や戦略の方向性を踏まえた、組織横断的なメリハリのある経費見直しによる
    - ◆ 引き続き、グループ全体で経費の抑制運営に注力
  - 2012年度、与信関連費用は、当初計画比140億円減少し490億円を見込む（当初計画630億円、2009年度実績1,122億円）
    - ◆ コンシューマーファイナンス業務の資産伸張を保守的に見直し、大きく減少させる計画に修正したことによるもの
    - ◆ 法人部門、リテールバンキング業務については、貸出資産の増加を想定するが、与信費用は低水準で推移
    - ◆ マーケット・投資銀行部門の与信費用は2012年度には平準化
  - 2012年度、当期純利益は、当初計画比190億円増加し510億円(当初計画320億円、2009年度実績▲1,401億円)、キャッシュベース当期純利益は、当初計画比190億円増加し600億円(当初計画410億円、2009年度実績▲537億円)
  - 2012年度、ROEは8%以上、キャッシュベースROEについては10%以上を目指す
3. **バーゼルⅢの枠組みを踏まえた資本政策**
  - 2013年3月末より適用開始となるバーゼルⅢベースにおいても、連結自己資本比率10%以上を目標とする(新規制ベースの推計は、Tier I比率7%、普通株等Tier I比率5%)
  - ノンコア業務資産の削減など、リスクアセットの適切な運営と同時に、市場動向を踏まえたその他の資本政策も継続的に検討

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度～2012年度)

## (改訂版)2012年度財務目標<sup>1</sup>: 全体

(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 <sup>2</sup> 当期純利益	▲53.7
総資産	11,377.6
リスクアセット	7,722.1
ROE	▲27.6%
ROE(キャッシュベース <sup>2</sup> )	▲10.6%
自己資本比率	8.35% <sup>3</sup>

### 2012年度(2013年3月末)

	当初	改訂後	差異
業務粗利益	265.0	258.0	▲7.0
経費	152.0	140.0	▲12.0
実質業務純益	113.0	118.0	5.0
与信関連費用	63.0	49.0	▲14.0
当期純利益	32.0	51.0	19.0
キャッシュベース <sup>2</sup> 当期純利益	41.0	60.0	19.0
総資産	10,700.0	9,900.0	▲800.0
リスクアセット	8,050.0	7,800.0	▲250.0
ROE		8%以上	
ROE(キャッシュベース <sup>2</sup> )		10%以上	
自己資本比率	10.2% <sup>3</sup>	10%以上 <sup>4</sup>	

(バーゼルⅢベースの推計値)

自己資本比率(推計値)	10%
Tier I比率(推計値)	7%
普通株等Tier I比率(推計値)	5%

<sup>1</sup> 経営管理ベース

<sup>2</sup> 純利益からのれんに係る償却・減損額及び企業結合に伴う無形固定資産償却・減損額とそれに伴う繰延税金負債取崩額を除いたもの

<sup>3</sup> バーゼルⅡベース

<sup>4</sup> バーゼルⅢベース

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度~2012年度)

## (改訂版)2012年度財務目標: 部門別①

(単位:10億円)

### 2009年度(2010年3月末)

<b>業務粗利益</b>	<b>285.5</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	59.7
うち個人(リテール)	41.5
うち個人(コンシューマーファイナンス)	166.7
<b>経費</b>	<b>168.3</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	43.7
うち個人(リテール)	35.2
うち個人(コンシューマーファイナンス)	89.0
<b>実質業務純益</b>	<b>117.1</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	16.0
うち個人(リテール)	6.3
うち個人(コンシューマーファイナンス)	77.7
<b>与信関連費用</b>	<b>112.2</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	66.0
うち個人(リテール)	▲0.0
うち個人(コンシューマーファイナンス)	46.2
<b>与信関連費用加算後実質業務純益</b>	<b>4.8</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	▲50.0
うち個人(リテール)	6.3
うち個人(コンシューマーファイナンス)	31.4

#### 《営業性資産》

法人、マーケット・投資銀行	7,810
個人	2,550

### 2012年度(2013年3月末)

	当初	改訂後	差異
<b>業務粗利益</b>	<b>265.0</b>	<b>258.0</b>	<b>▲7.0</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	89.0	93.0	4.0
うち個人(リテール)	48.0	48.0	0.0
うち個人(コンシューマーファイナンス)	127.0	116.0	▲11.0
<b>経費</b>	<b>152.0</b>	<b>140.0</b>	<b>▲12.0</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	49.0	44.0	▲5.0
うち個人(リテール)	37.0	34.0	▲3.0
うち個人(コンシューマーファイナンス)	64.0	61.0	▲2.0
<b>実質業務純益</b>	<b>113.0</b>	<b>118.0</b>	<b>5.0</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	40.0	49.0	9.0
うち個人(リテール)	11.0	14.0	3.0
うち個人(コンシューマーファイナンス)	64.0	55.0	▲9.0
<b>与信関連費用</b>	<b>63.0</b>	<b>49.0</b>	<b>▲14.0</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	10.0	10.0	0.0
うち個人(リテール)	1.0	1.0	0.0
うち個人(コンシューマーファイナンス)	52.0	38.0	▲14.0
<b>与信関連費用加算後実質業務純益</b>	<b>50.0</b>	<b>65.0</b>	<b>15.0</b>
うち法人、マーケット・投資銀行	30.0	39.0	9.0
うち個人(リテール)	10.0	13.0	3.0
うち個人(コンシューマーファイナンス)	12.0	17.0	5.0

#### 《営業性資産》

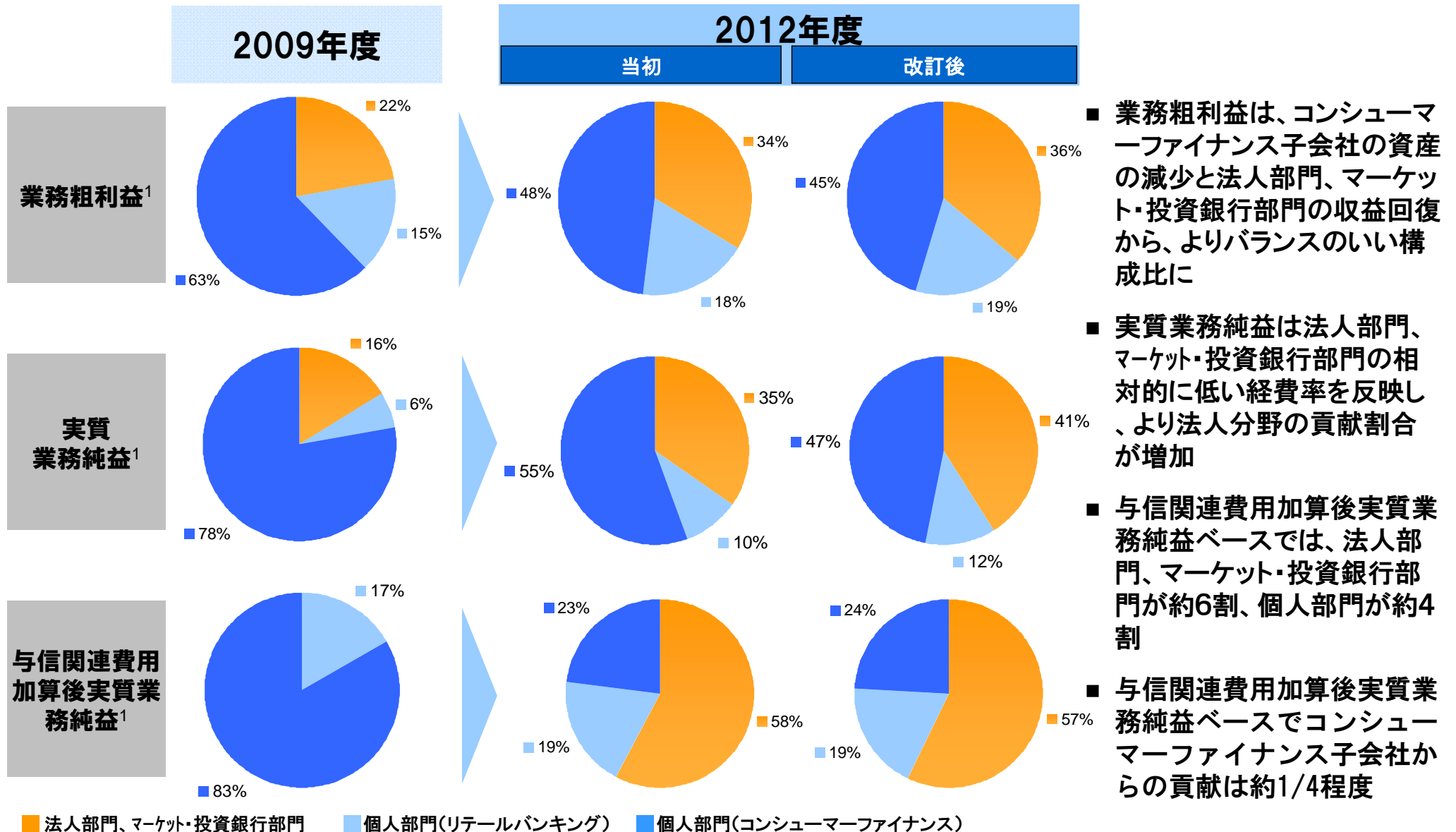
法人、マーケット・投資銀行	6,720	6,660	▲60
個人	3,200	2,500	▲700

1 数値は、経営管理ベースであり、科目の内訳には「経営勘定/その他」は入れていないため内訳の合計は各科目の数値と相違しているケースあり

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度～2012年度)

## (改訂版)2012年度財務目標<sup>1</sup>: 部門別<sup>2</sup>

(単位:10億円)



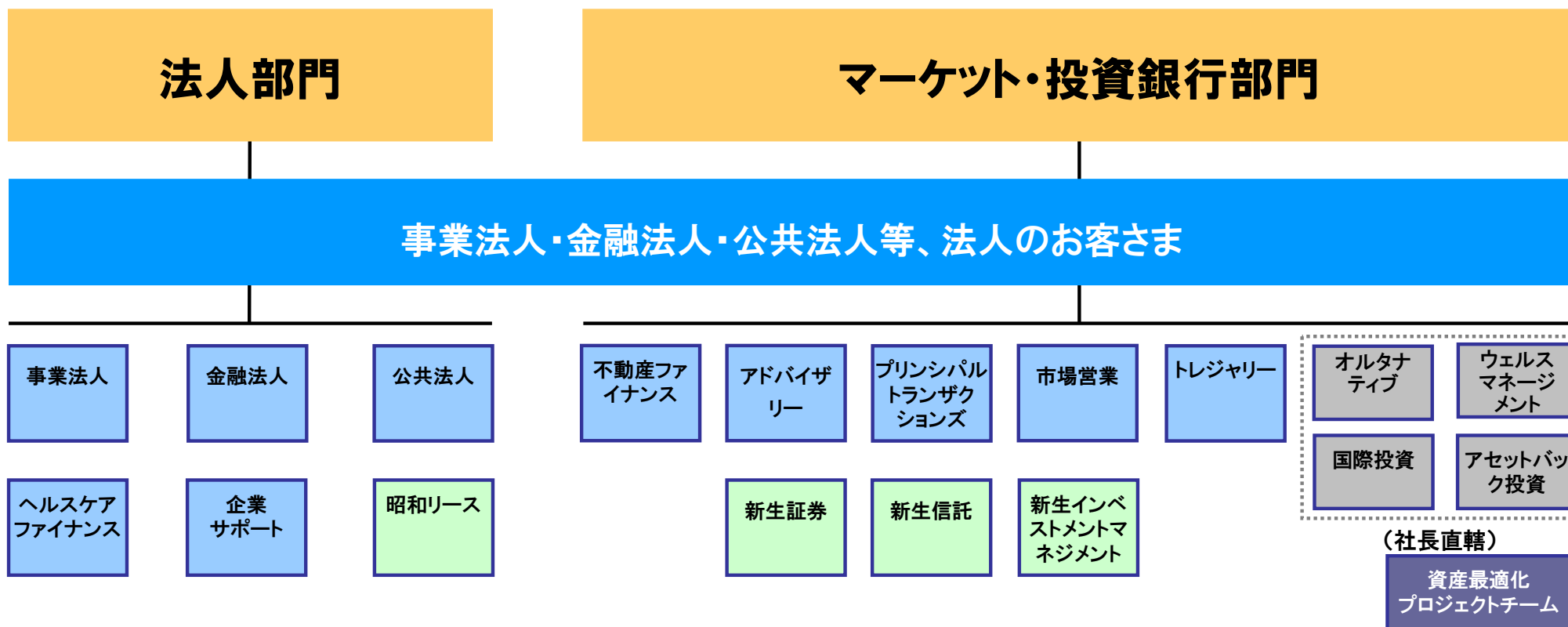
- 業務粗利益は、消費者金融子会社の資産の減少と法人部門、マーケット・投資銀行部門の収益回復から、よりバランスのいい構成比に
- 実質業務純益は法人部門、マーケット・投資銀行部門の相対的に低い経費率を反映し、より法人分野の貢献割合が増加
- 与信関連費用加算後実質業務純益ベースでは、法人部門、マーケット・投資銀行部門が約6割、個人部門が約4割
- 与信関連費用加算後実質業務純益ベースで消費者金融子会社からの貢献は約1/4程度

<sup>1</sup> 各部門の割合は、経営管理ベースであり、「経営勘定/その他」は比率の計算には含まずに表示

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度～2012年度)

## 法人部門、マーケット・投資銀行部門：戦略及び組織

- ・ 対顧客業務を中心としたコア業務に資源を集中すべく、お客さま重視の視点で組織を再編
- ・ 法人部門は、マーケット・投資銀行部門との緊密な連携を強みに、事業法人・金融法人・公共法人への多面的な営業を実施
- ・ マーケット・投資銀行部門は、法人のお客さまのニーズにあった総合金融サービスを提供



### 法人部門、マーケット・投資銀行部門の強み

- ・ きめ細かいテーラーメイド型ソリューションの提案力
- ・ 迅速な意思決定と素早い実行力
- ・ 固定観点に囚われない「選択と集中」を実現するカルチャー
- ・ 多様性



### 法人部門

#### 【法人部門】

- 従来の実績をベースに、当行が独自性と特色を発揮できる「ヘルスケアファイナンス」、「企業再生ビジネス」への組織的対応を含めた積極的な取り組み
  - ヘルスケアにおいて、主要優良オペレーターとのトップクラスの協働関係・審査ノウハウの活用
  - 過去10年間におけるハンズオンを含めた豊富な企業再生実績における実績の活用
- 今後更に他の分野を開拓
- 事業・金融・公共法人営業(貸出、フィービジネス等)の積極推進
- 銀行および昭和リースを通じた中堅中小企業への適切な商品・サービスの提供

### マーケット・投資銀行部門

#### 【マーケット・投資銀行部門】

- コア業務への取り組み強化と拡充
  - 不動産ファイナンス、クレジットトレーディング、スペシャルティファイナンス
  - 法人部門と協力しながら、キャピタルマーケット、アドバイザリー業務を中心に、テーラード商品・サービスの提供力を強化

#### 《アジア戦略》

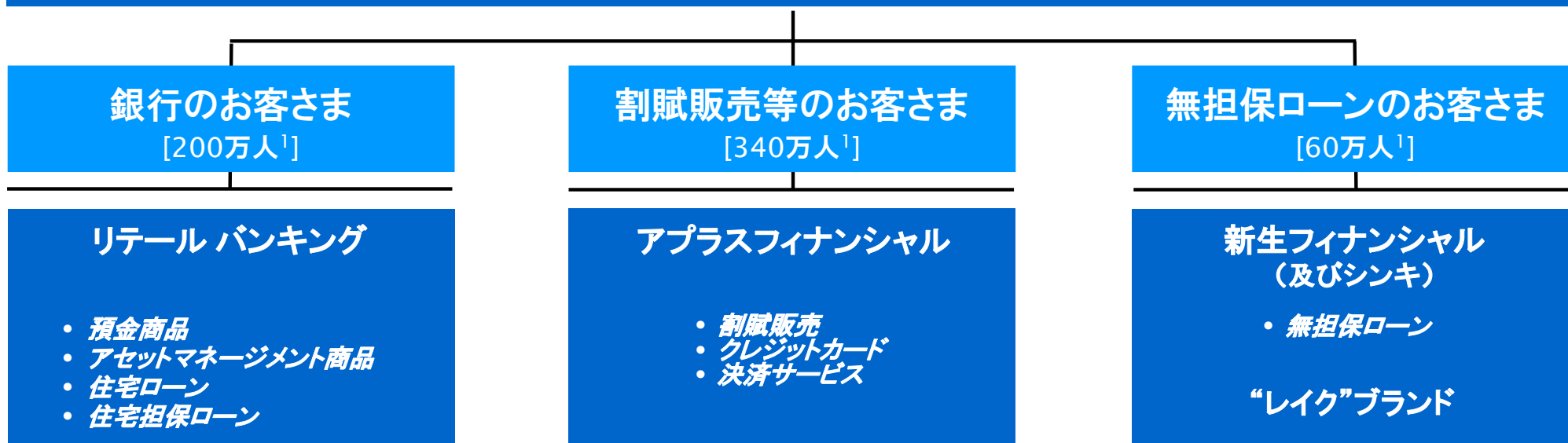
- アジアでの新たな業務展開の検討
  - アジアを中心に地場の金融機関と提携
  - 法人顧客の海外事業展開の支援体制強化
  - 銀行以外のファイナンス機能(消費者金融、割賦、リース等)の活用機会の模索

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度~2012年度)

## 個人部門: 戦略及び組織

- 個人部門は、リテールバンキング、割賦販売、無担保ローン、の3つの分野で、中核顧客600万人に対し、資産運用からローンまで幅広い金融商品・サービスを提供

### 個人部門



### 個人部門の強み

- |                     |                               |                    |                         |
|---------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------------|
| ・リテールバンキングへの高い顧客満足度 | ・低コストのリモートチャネルを活用した特色あるチャネル展開 | ・グループ会社間のシナジーの実現機会 | ・銀行をバックに“信頼される貸し手”となる機会 |
|---------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------------|

### 個人部門

#### 【リテールバンキング業務】

##### ■ リテールバンキング業務の一層の強化

- 調達基盤の安定化と低利調達を推進
- 軽量店舗(コンサルティングスポット)展開による対面営業のアクセスポイントの拡大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】

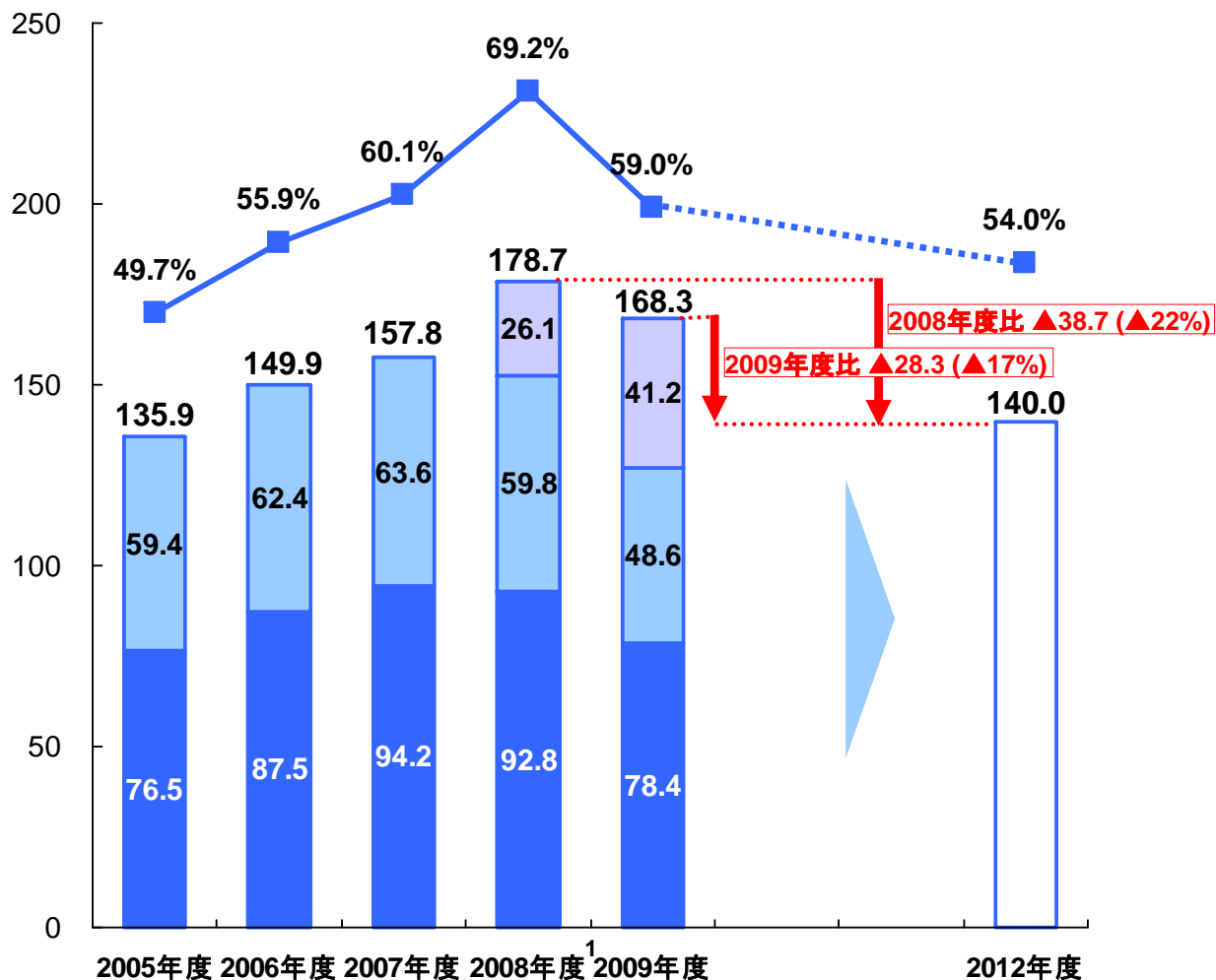
- 厳しい市場環境を踏まえ、徹底した与信管理と収益性を重視したポートフォリオを構築すべく、コンシューマーファイナンス業務の資産の推移見込みを保守的に下方修正
- グループ全体での効果的な業務運営の推進
  - 健全な個人のローンニーズに対して、グループ会社で蓄積した審査能力、マーケティングノウハウを活用し、銀行本体での取り込みを図る
  - 銀行と子会社のプラットフォームの共通化等を通じた効率的な運営によるシナジー効果の拡大
  - 収益性の高い資産の積み上げに加え、決済、クレジットカード等の手数料ビジネスへの取り組み強化

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度～2012年度)

## 組織横断的な徹底した経費削減

(単位:10億円)

### 経費の推移と削減計画



- 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)

- 計画期間における経費削減当初予定額(▲163億円)に加え、新経営陣の下であらためて、経済環境の変化に左右されにくい体質構築を図るべく、業務環境の変化や戦略の方向性を踏まえた、組織横断的なメリハリのある経費の見直しを実施
- 結果として追加的に120億円を削減(総額▲283億円)し、2012年度の経費は1,400億円まで削減
- コンシューマーファイナンス業務では、新生フィナンシャルとシンキの間で重複するオペレーションを見直し、業務の統合ペースを最速化
- 経費削減に着手した2008年度対比の削減額は総額▲387億円
- 経費率は業務粗利益の低下により、緩やかな減少幅となるが、経費率50%台前半に向けて低下

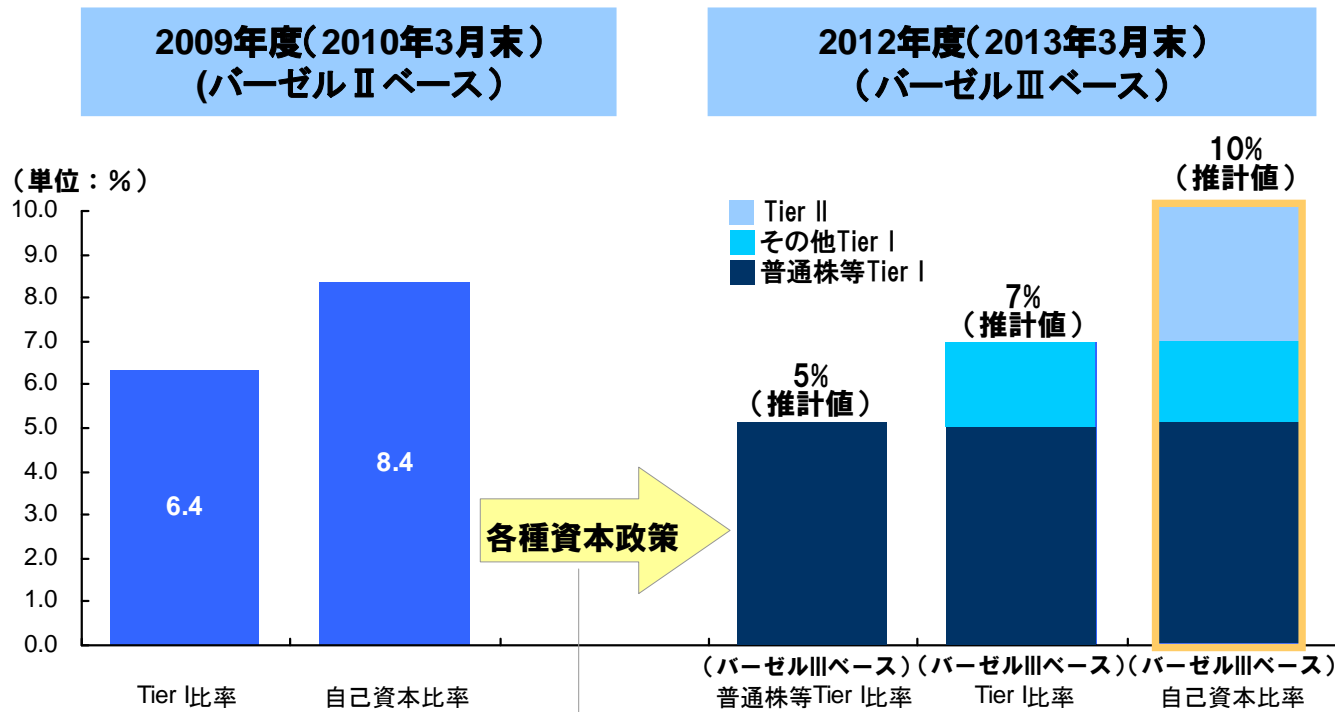
<sup>1</sup>新生フィナンシャルの経費は、2008年度は6ヶ月分

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度～2012年度)

## 資本政策

### 中期目標

- より厳格なバーゼルⅢベースで、2013年3月末の連結自己資本比率目標は10%以上



- 普通株等Tier I比率は、2013年3月末時点で求められる3.5%を優に上回る水準である5%と推計
- バーゼルⅢの枠組みにおける規制資本比率は、2019年の最終目標に対しても2019年3月期までの間に達成可能
- グランドファザリング期間中の資本算入額の減少に対しては、内部留保、リスクアセットの適正化・資本控除の削減、各種調達手段の資本性に配慮しながら、市場環境を踏まえた資本政策で対応

① 収益強化策の実行と収益の計上

② ノンコア業務資産の削減によるリスクアセットの適正化・資本控除の削減

③ 市場動向を踏まえた様々な施策を継続的に検討

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度～2012年度)

## リスク管理体制の強化

### リスク管理体制強化へ向けた取り組み

- 顧客基盤の再構築、法人のお客さまへの適切なソリューション提供力の強化、ノンコア業務資産の削減等、新体制の経営方針に沿ったリスク管理体制を構築
  - コンシューマーファイナンス:過払金返還請求への対応、総量規制等の下で慎重なモニタリング体制
  - 不動産業:市況の動向を注視し、より実態に沿ったリスクコントロールの実施
- リスク資本使用のコントロールをより適正化すべく、統合的リスク管理フレームワークを強化

### 【リスクカテゴリー毎の施策】

#### 信用リスク管理

- 与信プロセスの強化・見直し
- 不動産ファイナンスに関するリスク監視の強化
- ストラクチャードプロダクトに対するモニタリング・フレームワーク強化

#### 市場リスク管理

- マーケット・リスク管理フレームワークの改定
- より厳格なバックテストやストレステスト等に係る手続きの強化

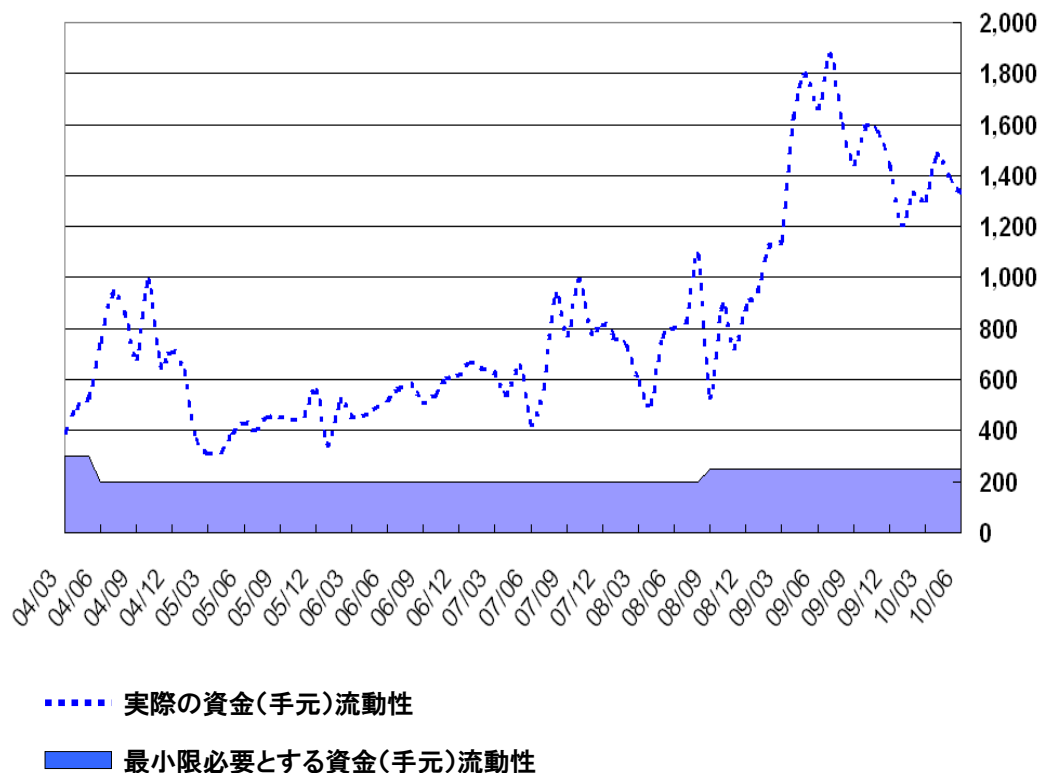
#### 統合リスク管理

- リスク資本のモニタリング、フォローアップ体制の強化
- ストレステストの多様化、経営層レベルへの報告強化

新体制の経営方針に沿ったリスク管理体制の強化により、「中期経営計画」の実現へ向け、各種施策の実行や、コア業務における課題を適切にモニタリング、コントロール

- 潤沢な手元流動性を継続的に確保しつつ、資金効率を高める運営を目指す
- 250万口座を超えるリテールバンキングにおける、分散の効いた個人預金ベース

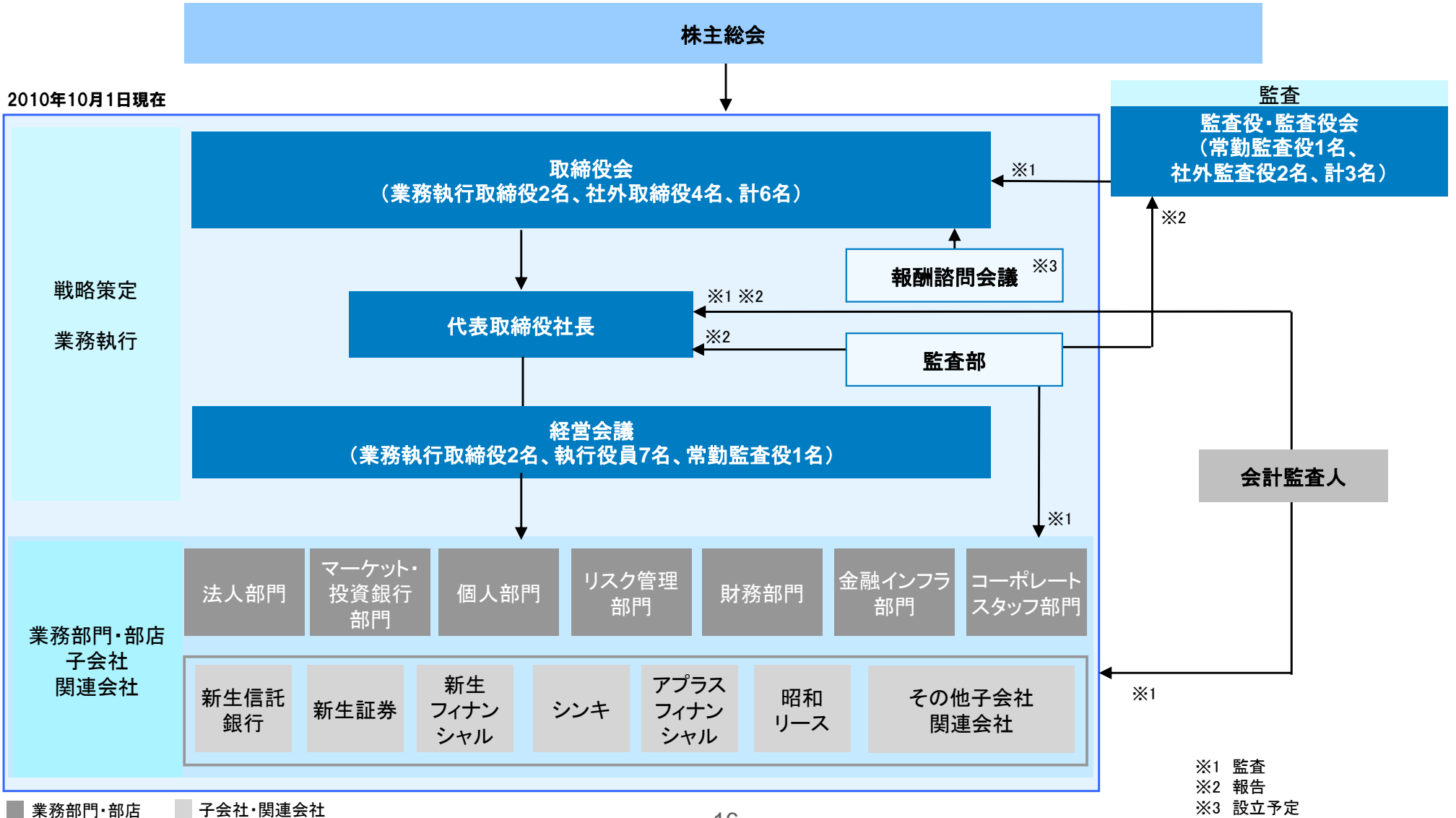
## 資金(手元)流動性の推移



- 流動性ストレステストの結果を上回る潤沢な資金(手元)流動性を確保(2010年9月下旬時点で手元流動性は約1.2兆円)
- 流動性ポートフォリオは、主に、日本国債(担保、レポ等未使用分)、日本政府保証債(担保、レポ等未使用分)、日銀預け金、日銀担保差入額(オペ未使用分)で、日本国債が大宗を占める
- コンティンジェンシープランとして、社長、CFO主導による、危機時の管理体制、組織(責任分担、指揮命令系統)、行動規範等を明確化
- 250万を超えるリテール口座は残高分散が効いており、近時のペイオフ発動事例にも、当行資金(手元)流動性への影響はなし
- 当行の安定した資金調達源であるリテール預金については、資金コストにも最大限留意し運営

# コーポレートガバナンス体制

## 監査役会設置会社





# 経営陣

2010年10月1日現在

豊富な経験と実績を持つ経営陣による、本計画目標達成へ向けた諸施策の推進

代表取締役社長

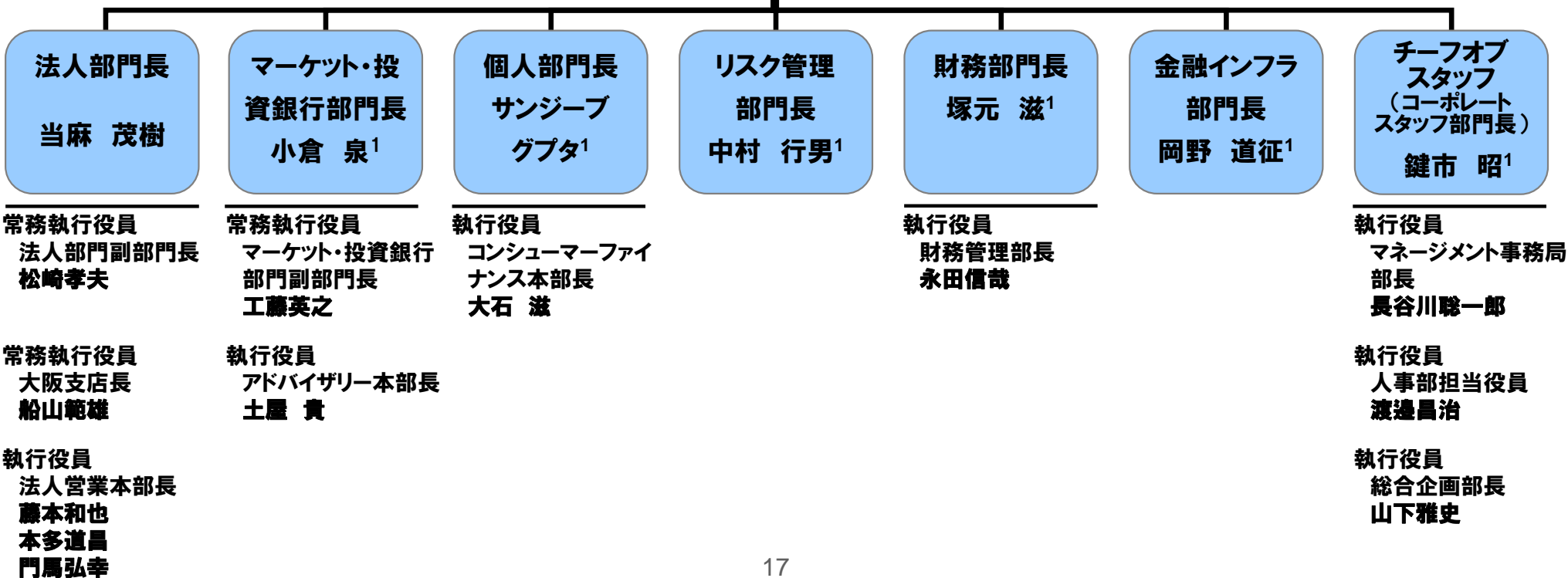


当麻 茂樹

(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> 専務執行役員





---

**別添資料**

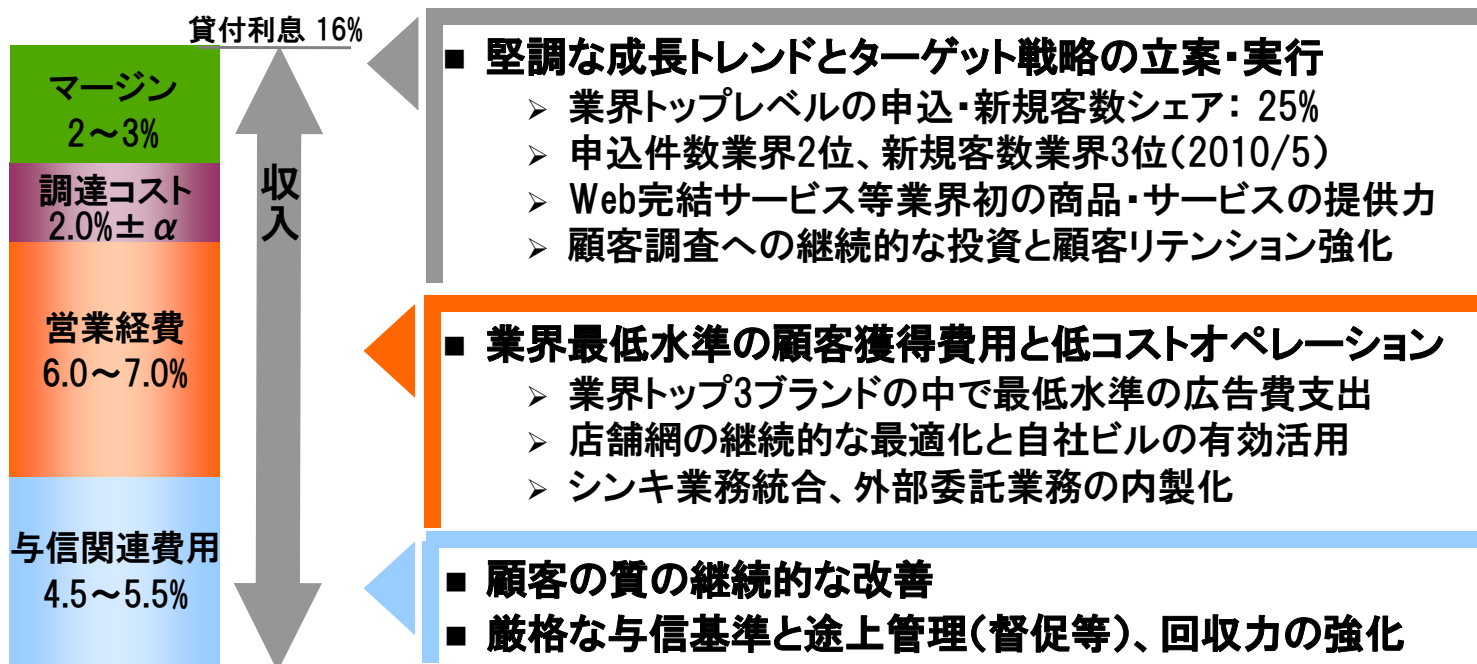
# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度～2012年度)

## 個人部門: 新生フィナンシャル

### 中期目標

- ・ 2-3兆円規模に縮小する市場で、高いブランド認知度と、信頼される貸し手としての残存者メリットの捕捉
- ・ 安定した資金調達力、限定的なグレーゾーンリスク、高効率のオペレーションにより2-3%の-margin確保
- ・ 金融機関向け個人ローン保証業務の取り組み強化をはじめとした、将来への布石となる新規事業への取り組み

### 無担保パーソナルローン収益モデル



### 新規事業

- 当行、金融法人ネットワークを活用した、地銀保証拡大による収益機会の拡大
  - 東和銀行との個人向け無担保ローンの保証業務提携(2010年8月)
  - 保証に加え、マーケティングや業務プロセス管理の助言により戦略的な事業支援
- アジアにおける無担保ローンビジネスの展開へ向けた検討

2012年度(予想)

### 新生フィナンシャルの強み

- 安定した資金調達力
- 確立された「レイク」ブランド
- 効率の良いオペレーション
- 限定的なグレーゾーンリスク
- 新生銀行のIT活用機会
- 高いコンプライアンス意識

# 新生銀行 中期経営計画-改訂版-(2010年度～2012年度)

## 個人部門: アプラスフィナンシャル

### 中期目標

- ・お客さまに選ばれ、提携先に支持される、新しい時代に相応しい信販会社になる
- ・融資収益の依存から脱却し、本業の収益性を高めた信販会社にしかできないビジネスモデルを確立

#### ショッピングクレジット事業

(個別信用購入あっせん、信用保証)

- ・資産の収益性の向上
- ・ビジネスプロモーションセンター(BtoBセンター)\*を活用した新たな営業体制の本格稼働

#### クレジットカード事業

(包括信用購入あっせん、融資)

- ・会員の利便性向上  
(リボ機能高度化、ショッピングモール、新カード投入)
- ・IT化を活用した最大限の自動化によるコスト削減

#### 決済事業

(その他)

- ・新生銀行グループ全体の対象先へのアプローチ
- ・WEB、セールスコールを活用した大量アプローチ体制

#### 個人ローン事業

(融資)

- ・ショッピングクレジットご利用のお客さまへのローンカードの勧誘促進、BtoC獲得チャネルを強化
- ・優良なお客さまへのローンカード、目的ローン等の利用促進強化

本業の収益性を発展的に強化

個人ローン収益に頼るビジネスモデルからの完全決別

信販独自の個人ローン体制の強化

### アプラスフィナンシャルの強み

- 銀行の連結子会社
- カード、決済業務での実績
- 集約化されたバックオフィス
- アプラスブランドと幅広い顧客基盤
- 新生銀行のIT活用機会
- 業法改正を睨んだ信販等への特化

\*ビジネスプロモーションセンター(BtoBセンター)・・・取引先加盟店向け(BtoB)に特化した部署として、新たな手法で加盟店向けサービスを提供する目的で設置したセンター

## 免責条項

- **本資料に含まれる当行の中期経営計画には、当行の財務状況及び将来の業績に関する当行経営者の判断及び現時点の予測について、将来の予測に関する記載が含まれています。こうした記載は当行の現時点における将来事項の予測を反映したものです。かかる将来事項はリスクや不確実性を内包し、また一定の前提に基づくものです。かかるリスクや不確実要素が現実化した場合、あるいは前提事項に誤りがあった場合、当行の業績等は現時点で予測しているものから大きく乖離する可能性があります。こうした潜在的リスクには、当行の有価証券報告書に記載されたリスク情報が含まれます。将来の予測に関する記載に全面的に依拠されることのないようご注意ください。**
- **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。**