

新生銀行 第17期定時株主総会 質疑応答要旨

2017年6月21日

(質問者1)

- ① 冒頭社長は、新生銀行は業態の壁を超えたビジネスモデルの構築を目指すと説明したが、現在の達成度はどのようなか。また、今後達成までに要する時間、およびそのために克服が必要な課題とはどのようなものか。
- ② 事業部門制の壁や業態の壁によるサイロ化といった問題があると認識されているとのことだが、現状の企業風土に対する具体的な問題点とその対策について。

(回答)

- ① 最終的に、顧客の観点からグループの事業についてどういう形がベストであるのか考えることが必要。グループ全体で1000万人の顧客基盤を活かした、業態を超えた顧客目線でのビジネスモデル構築を試みている。こうした取り組みに明確な完成形はなく、お客さまからの評価が一つの基準となろう。その第一歩としてグループ本社を立ち上げ、間接機能の統合に取り組んでいるが、このプラットフォームの上でビジネスのシナジーを追求していく。いずれも数年の期間が必要と考えている。
- ② 従来は、個社、部門毎の独立性を尊重した運営を行っていたが、組織のたこつぼ化、サイロ化の弊害も見られた。このようなサイロ化の打破、あるいは従業員の多様性の尊重など、種々施策を行っているところである。

(質問者2)

- ① 登録を行わないとTポイントが貯まらない。登録は不要なようにしていただきたい。
- ② 現在の株価は公的資金返済のために必要な水準にはほど遠いが、今後の返済への道筋をどのように考えているか。
- ③ 配当額が今年も少額ではないか。

(回答)

- ① 貴重なご意見として承る。
- ② ②と③については一緒にお答えする。公的資金返済のために必要な株価水準と現在の株価とのかい離は大きく、返済スキームは検討中。ただし、株価引き上げの重要なファクターである3点、収益力向上、PBR(株価純資産倍率)などの指標引き上げ、株主還元について、(1)収益力向上のための当行グループが強みのある事業への経営資源集中と生産性改革、(2)PBRなどの指標引き上げのための当行グループが強みのあるビジネスの成長性に対する市場認知、(3)株主還元の強化のための自社株式取得、を実行している。配当については、総還元性向は業界平均比低位であると認識。株価低迷の原因の一つであるが、他方、

公的資金返済原資のための内部留保蓄積も要請されるため、難しいところ。収益を上げて還元率を高めるよう努めたい。返済スケジュールの明示は現時点では困難であるが、取り組むべき方向性は明確なので、着実に取り組んでまいりたい。

(質問者3)

- ① 他社先行事例などを見ると、株式併合によって、株価に悪影響が及ぶのではないかと懸念されている。
- ② 数年来新生銀行の株主総会に参加した感想として、新生銀行では経営陣や従業員はもとより、株主総会でこれらを叱咤激励すべき大株主にも厳しさが足りないように感じられる。経営陣は目標未達を市場環境等に帰すべきでない。

(回答)

- ① 今回の株式併合は、国内上場株式の売買単位の引き上げを平成30年までに実現したいという東京証券取引所の方針に従って、やや後発で行うもの。当行は東証上場企業として、かかる東証の方針は尊重すべきと考えている。株価下落については、計算上も実証的にもそのような影響は及ばないと思うが、心理的な影響からそのようなことのないよう適切に対応していく。
- ② 貴重なご意見として承る。ただし、市場環境を言い訳にするつもりはなく、結果責任として株主総会場で審判を受けたい。また、大株主の機関投資家は、種々のチャンネルを通じて非常に厳しい目で当行経営をチェックいただいているとの認識である。

(質問者4)

- ① 新しいビジネスやサービスの提供を目指すとのことだが、具体的にはどのようなものか。AI（人工知能）、フィンテック、仮想通貨などの取り組みはどうか。
- ② 株価を引き上げる努力をすべきであり、他行における実績も参考にして、配当額の増額を行うべきである。

(回答)

- ① フィンテック、AIといった分野では、異業種アライアンスによるフィンテックベンチャー企業とのAI関連の取り組みを進めるためのジョイントベンチャーを設立し、顧客の視点で価値を認められるような内容の、また銀行の身の丈に合った形での実用化を目指している。ブロックチェーンのような大規模投資は当行には適切ではないと考える。海外においては、アジアにおける個人融資事業について、当行グループの強みを活かして成長性のあるマーケットの開拓を推進している。具体化するまでは公表できないものの、このような取り組みを行っている。
- ② 当行の現在の総還元性向は業界における下限との認識であり、これを上昇させていきたい。具体的にいつどのようにとの明言はできないが、たとえばPBRが1倍未満の場合、自社株

取得の方法がより効果的であるなど、時々で配当政策、自社株取得など効果的な手法を選択して実行していく。

(質問者5)

- ① 今年の株主総会は参加株主数も少なく、静かすぎる。株主総会活性化の観点から、おみやげは再開して欲しい。
- ② 経営陣の銀行経営に対する意気込みが感じられない。もっと意欲的にダイナミックな銀行の構造改革を、たとえば預金・貸出の倍増、あるいは従業員数の半減など行ってほしい。

(回答)

- ① 貴重なご意見として承る。おみやげは、株主平等の観点から今年から廃止したもの。株主総会にはより多くの株主に来場いただきたいと考えており、活性化を検討していきたい。
- ② 資産を倍にすることは、今の極端な低金利下で株主価値向上に繋がるかどうかは疑問。そういう中で資産としては、ストラクチャードファイナンスや個人向け無担保ローンを重点的に伸ばしている。また、業務の見直しによる業務量削減を全グループで進めており、従来業務から解放された人材を他の重点業務に配置するなど、適切な人事政策と絡めて取り組みをしている。

(質問者6)

- ① 招集通知を見ると年間の取締役会開催数が5回とのことだが、少ないのではないか。
- ② 経営会議と取締役会とはどのような補完関係にあるのか。

(回答)

- ① 実際には5月開催分を加えると取締役会は年間6回の開催。社外取締役の方が全取締役7名中5名を占めており、取締役会における議論は非常に活発かつ厳しいものである。また、取締役会以外でもメールや電話、戦略会議などによるコミュニケーションは密に行われている。
- ② 経営会議は取締役会の下に位置し、執行役員らによって構成され、原則週1回開催されている。また、銀行グループの経営陣により構成されたグループ経営会議も存在する。取締役会付議事項を含め、銀行、銀行グループの経営に関してあらゆることを議論する場であり、また銀行、グループの方向性を共有する場でもある。経営会議の主要メンバーは取締役会にオブザーバーとして参加し、取締役からの質疑に対応している。

(質問者7)

- ① 社長は株主総会において、予定されたシナリオに沿って議事が進むことで満足するのではな

く、強い実現力とステークスホルダーに夢を与えるような言動を示すべきである。

(回答)

- ① ご意見深謝。顧客に対してはニーズに徹底して応えていく、株主に対しては還元を改善していくことが必要だが、経営者は結果責任を問われるものであり、中計の結果をもって株主総会において審判を受けることになる。なお、議事進行関連以外の私の発言は私自身の考えでコメントしている。

(質問者8)

- ① 公的資金について、すでに普通株式にすべて転換されているのであれば、配当金さえ払い続ければ、返済は必要ないのではないか。
- ② 近年、新生銀行のビジネスの面白み、対他行比の競争力が失われているのではないか。
- ③ 公的資金を返済するまでは役員報酬を返上するなど、経営陣は意欲を示すべきである。

(回答)

- ① 公的資金は国民の税金で賄われている以上、その返済は責務との認識である。他の公的資金注引入の事例において、配当は公的資金の返済として取り扱われなかったと認識している。
- ② ビジネス、サービスにおいて他行に追いつかれ、追い越されているのではないかということは感じており、これを取り戻すため懸命に取り組んでいる最中である。他方、外部機関による調査では高い評価を受けており、このような評価をいただいている間に次の手を打ちたい。
- ③ 報酬については、公的資金注引入として経営健全化計画上一定の制限を受けており、かなり自制的な運営をしている。対外的な理解が得られるよう、今後も説明していきたい。

(質問者9)

- ① 新生銀行の過去のリテール預金残高はどのようであったか。

(回答)

- ① 最大で6兆円程度であった。

※質問者数は延べで記載しております。質問者は6名です。

以上