

兴业银行 2023 年度股东大会问答环节实录

(根据录音整理)

会议时间：2024 年 6 月 20 日 9:30-11:30

会议方式：现场会议

记录人：兴业银行董事会办公室投资者关系管理团队

前瞻性陈述的风险提示：本报告中涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述不构成本行对投资者的实质承诺，投资者及相关人士均应当对此保持足够的风险认识，并且应当理解计划、预测与承诺之间的差异。

1. 从年报披露来看，近三年兴业银行积极应对内外部环境变化，在稳定经营大盘的基础上，推动业务结构转型，实现了规模、效益、质量的协调发展。请问背后主要做了哪些工作？

吕董事长：这是我第三次参加兴业银行年度股东大会。在座很多新老朋友。对各位股东与兴业银行一路相伴、对经营管理层鼎力支持表示衷心感谢！

三年来，国际环境风高浪急，国内经济波折式前进，商业银行面临诸多挑战。在各位股东支持下，我们积极识变应变，着力做好以下五方面工作：

一是优化业务结构。过去，我国形成“地产-基建-金融”旧

三角循环拉动经济增长的模式，房地产和地方政府平台对解决居民住房、改善基础设施、推动经济增长发挥了重要作用，但也带来一些问题。2022年中央经济工作会议提出，“推动‘科技-产业-金融’良性循环”。因此，2022年我们提出“巩固基本盘、布局新赛道”，“巩固基本盘”主要是推动房地产向租赁住房等领域健康发展，推动地方政府融资平台向产业领域发展；“布局新赛道”主要是根据社会经济发展趋势，结合我行优势与特色，着力布局科创金融、普惠金融、能源金融、汽车金融、园区金融“五大新赛道”。“五大新赛道”与中央金融工作会议要求的做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”比较一致。过去三年，我行房地产贷款占企金贷款的比重降至13.82%，地方政府融资平台压降规模超过50%，科创金融、绿色金融、普惠金融、汽车金融、园区金融等新兴领域贷款余额近两年增幅均超过50%，显著高于资产总量增幅，且定价也保持行业较好水平，为做好“五篇大文章”、服务实体经济发展提供有力支撑。

二是强化风险管理。坚持把防控风险作为金融工作的永恒主题，树牢底线思维、极限思维，下好先手棋、打好主动仗，强化全面风险管理。传统风险方面，通过建立总行行领导挂钩督导和重点领域风险防控柔性敏捷小组工作机制，着力防范、有序化解房地产、地方政府融资、信用卡等领域信用风险。新型风险方面，突出对网络、信息、数据、模型、算法等风险的管控，切实维护

自身安全和大局稳定。同时，我们深刻认识到强监管态势，端正经营导向，重塑合规文化，健全问责体系，尤其是管理问责迈出一大步，真正使管理层履职到位、尽职到位，全面提升我行风险管理能力。近几年，通过强化风险管理能力，我行市场形象与监管评级均上升一个台阶。

三是构建数字兴业。伴随数字福建到数字中国的时代浪潮，我们清楚认识到，数字化转型是必由之路。过去三年，我行数字化转型从改革体制机制、增加科技人才入手，补齐在数字化经营方面的短板，数字化转型已经到了支撑发展、控制成本、管控风险与提高运营效率的阶段。在此过程中，我们按照“企业级、标准化”方法论，来系统性地解决问题。现在，手机银行功能不断完善，“五大线上平台”（兴业普惠、兴业管家、兴业生活、钱大掌柜、银银平台）焕新升级，生态场景建设有序推进，有效促进企业客户、零售客户、同业客户的拓展。同时，分行也用上了卫星遥感应用系统、生物资产数字化监管平台、“技术流”评审体系等一批新事物，逐渐打开了新发展空间，全行数字化转型已经开始进入收获期。

四是深化体制改革。我们按照“三年一小改，五年一大变”的行业组织架构变革规律，不断根据市场以及客户需求变化，来调整优化组织架构体系，明晰相应职责，梳理基本工作单元职责。在机制方面，构建以党建考核为首、以综合经营考核为主、以各个条线考核为辅的“党建+1+N”考核体系，通过全面综合的评价，

有效推动总分支行、母子公司协同，提高效率。

五是提升队伍能力。我行在发展历程中拥有一支创新、专业的人才队伍，面对当前外部环境复杂、同业竞争激烈的现状，我行坚持把人才作为第一资源，除了向社会引进中高级人才，更重要的是强化人才自主培养。对此，我行成立兴业党校（高级研修院），构建“5+N”培训体系，“5”是党的建设、数字科技、风险管理、业务经营、领导力，“N”是指专业能力；实施科技人才万人计划，目前达到 8000 余人；实施绿色金融人才万人计划，目前达到 7000 余人；推进财富管理专业队伍建设，目前理财经理达到 4000 余人；开展“七型人才”培养，明确岗位专业人才，盘活现有人力资源，让每一位人才学有专长，发挥更大作用；高度重视研究工作，在香港设立东南亚研究院，为出海提供研究支持；在北京设有碳金融研究院，服务双碳战略；成立金融科技研究院，布局长远，努力在专业技术、领先技术上实现突破。

通过三年来的工作，我们转型发展取得一些成效。总资产接连跨过 3 个万亿元台阶，迈上 10 万亿元大关；贷款、存款双双实现万亿元增长，站上 5 万亿元高点；“三张名片”更加靓丽，绿色融资近 1.9 万亿元、位居股份制商业银行第 1 位，理财规模超过 2.2 万亿元、位居行业第 2 位，债券承销规模超过 7000 亿元、位居行业第 1 位；不良贷款率由 1.25% 降到 1.07%，拨备覆盖率从 219% 升到 245%；企金客户增长接近 50 万、增幅超过 50%，零售客户增长超过 2000 万、开启亿户时代；全球银行业排名稳

居前 20，明晟 ESG 评级由 A 提升为 AA，总行获得“全国五一劳动奖状”。

三年来，我们一直努力为股东创造价值。今天股东大会审议后，我行将按照每股 1.04 元（含税）分派股息，分红金额占归属于上市公司普通股股东净利润的比率达到 29.64%，较 2020 年提升 3.64 个百分点。自 2007 年上市以来，我行分红率总体保持逐年上升态势，具有较好的稳定性、持续性和可预期性。前不久，董事会还通过了《2024 年度“提质增效重回报”行动方案》，我们将把维护股价稳定与推动估值修复、保持可持续发展与分红可预期性作为重要目标，努力让广大投资者有更大获得感。

今天股东大会审议后，我行将完成新一届董事会的换届选举工作。新一届董事会将深入学习贯彻中央金融工作会议精神，以“五篇大文章”为重点不断加大对实体经济支持力度，进一步推进资产负债表重构，促进零售、企金与投资银行、同业与金融市场三大条线均衡发展，坚定不移走中国特色金融发展之路。

最后，再次感谢各位股东对兴业银行的理解、包容和支持。请各位股东继续支持兴业银行事业！谢谢大家！

2. 今年重点工作在提升五大能力, 请问目前的进展情况如何?

陈行长:今年年初, 我行在对内外部形势充分研判的基础上, 提出要在五个方面加强能力建设。

第一, 提升战略执行能力, 推进内涵式高质量发展

我行的战略是走轻型银行发展道路, 打造效益优先、结构均衡、规模适度的价值银行。

负债方面, 推动存款“稳规模”“降成本”。年初, 我行将“稳规模、优结构, 推动负债业务高质量发展”作为发展的核心目标之一, 深入推进“织网工程”, 大力拓展代发、收单、供应链金融等业务, 把握“手工补息”治理与智能通知存款到期等新政策, 有效稳定存款规模、压降付息成本。前5个月, 存款规模保持稳定, 付息率(2.07%)同比下降18个BP, 已低于同类型股份行中位数, 成本管控取得阶段性成效。

资产方面, 推动贷款“助实体”“调结构”。以“区域+行业”为抓手, 发挥“三张名片”“五大新赛道”与“五篇大文章”高度契合优势, 持续加大重点领域及重点区域资源投入。5月末, 境内人民币企金贷款余额较年初新增2145亿元, 增量居同类型股份行前列; 零售按揭贷款余额1.06万亿元, 规模排名同类型股份行前列。绿色、科技、普惠三大重点领域贷款余额较年初分别增长8.65%、8.83%、5.61%, 均高于一般性贷款(不含票据)增速3.3%。重点区域分行一般性贷款余额(不含票据)占比52.71%,

比年初提升 0.83 个百分点。

资本节约方面，推动经营“轻型化”“集约化”。坚定不移走“轻资产、轻资本、高效率”发展道路，保持理财与托管业务优势，大力拓展 FICC 等轻资占业务。**财富领域**，前 5 个月，零售 AUM 新增 1226 亿元，同比多增 22%，规模居同类型股份行前三；理财日均保有量 2.3 万亿元，较年初增加 1136 亿元，增幅 5.2%，规模居行业第二。**托管领域**，强化销托、投托联动，5 月末托管规模 16.35 万亿元，托管收入增幅显著高于行业整体增幅。**FICC 领域**，积极把握市场时机，适时扩大外汇及贵金属业务敞口，1 至 5 月通过跨市场、跨产品组合策略交易，实现外汇及贵金属衍生品交易营收 15 亿元。

前 5 个月，通过资产端与负债端的努力，我行净息差 1.87%，较上年下降 6 个 BP，息差管控取得预期成效，但也有些领域发展需要持续努力。比如，零售资产受提前还贷等影响，增长较为乏力；手续费及佣金收入受一系列费率政策影响，增长不及预期。

第二，提升客户服务能力，坚持新客拓展与存量精耕并重

提升客户服务能力，全力加大经营体系、场景平台、产品服务、客户体验等方面的建设力度。

零售方面。重在推进经营体系化建设，通过加强客户经营、服务陪伴、数字运营、业务联动、管理评价，提升“长尾向贵宾、贵宾向私行”输送能力。5 月末，我行零售客户数超过 1.04 亿户，较年初增加 300 万户，增长近 3%；通过存量经营，将 56 万

户长尾客户提升至贵宾客户,9173户贵宾客户提升至私行客户。

企金方面。重在推进客户分层分类经营,搭建高质量拓客及存量提升沙盘,推进“客户基础夯实、低成本存款上量、营收增长”良性循环。5月末,全行企金客户数达到145.8万户,较年初增加5.6万户,增幅4%。其中,企金潜力及以上客户达到33.04万户,较年初增加1.93万户;价值客户达到7.75万户,较年初增加0.43万户。

产品服务方面。我行在信贷、投行、贸融等方面服务能力较强,在支付结算服务能力方面还有不足,对此,我行正加大数字化运营能力提升,加快推动财资云升级版在客户端的落地,服务客户成效将进一步显现。

第三,提升投资交易能力,巩固发挥金融市场业务优势

投资交易是我行的优势业务。今年以来,通过加强研究赋能,优化决策机制,债券投资的成效进一步显现。

一是更好地把握市场节奏。择机减持国债、地方债,增持优质债券资产,投资收益较大幅度增长,有力支持了全行营收增长。

二是承销、投资、流转协同机制更加顺畅。投行与金融市场板块支持企金和零售业务的成效更加明显,1到5月非金债承销3229亿元,其中资金营运中心投资724亿元、占比22.4%;落地私募债权1090亿元,其中理财资金投放630亿元。兴业银行“研究、投资、承销、流转、托管”的业务机制更加高效,将会发挥更大作用。

第四，提升风险管控能力，做好重点领域信用风险管控

今年以来，我行持续健全全面风险管理体系，优化授信政策，强化特殊资产经营机制，提升风险成本管控能力，不良率、拨备覆盖率等资产质量指标继续保持较好水平。1到5月表内不良贷款处置238亿元；账销案存清收54亿元，同比增加5.85亿元，增幅12%。同时，我行特别强化了研究赋能风险管理，围绕“区域+行业”策略和产业变化，适时调整准入政策，捕捉产业发展的金融机会；及时发现产能过剩的前兆迹象，灵活调整各类资产在区域和行业上的布局，早识别、早发现，该进的进、该退的退，风险管理的前瞻性得到进一步提升。

房地产方面。当前，正处于风险化解的关键窗口期，我行正全力以赴落实城市房地产融资协调机制，抓好保交房工作，充分发挥风险防范化解敏捷小组作用，着力做好存量特别是重点区域房地产项目风险化解。

地方政府融资方面。我行通过总行行领导挂钩督导机制和政府平台敏捷小组，积极争取隐债认定和特殊再融资债券置换资源，坚持“应纳尽纳、应换尽换”，累计实现专项债置换219亿元。地方政府融资债务风险总体企稳，但还需全力以赴做好“化债”各项工作。

信用卡方面。风险整体呈现收敛态势，但仍处于艰难转型期。针对发卡及交易量下降造成的影响，我行将在优化发展战略、经营体制、管理体系、风险管控的基础上，努力推动解决，争取今

年走出低谷，明年步入正轨。

第五，提升管理推动能力，向体制改革与经营转型要效益

一是深入推进“三化”“三基”工作。以管理标准化、营销体系化、运营数字化“三化”为抓手，推动基层员工、基本制度、基础管理“三基”工作。一方面，通过举办“五虎山”论坛、运行支行评比管理机制等，推动业务策略、营销方式和重点产品直达一线，向基层赋能。举办“鳌峰讲坛”，将国家政策方针、总行贯彻落实措施向基层传导。另一方面，系统梳理和精简制度、培训、考核、检查等基层负担较重领域，为基层减负。目前，总行与分支行在战略一体、信息对称、目标一致等方面的局面已经形成。

二是深入推进数字化转型发展。持续开展数据治理，强化线上平台建设。5月末，手机银行有效客户较年初增长5.42%，其中，月均MAU新增57万户；兴业管家电子渠道客户数125万户，累计交易笔数5320万笔、交易金额20万亿元；兴业普惠平台注册客户数、认证企业数较年初分别增长50%和39.4%；兴业生活注册客户数、绑卡客户数较年初分别增长5.59%和3.76%，月活客户近1500万；钱大掌柜绑卡客户数较年初新增33万户，增长3.12%；银银平台机构投资保有规模较年初增长78%。手机银行和五大线上平台客户量、业务量等多项指标取得长足进步。数字化转型已经从谋划期、建设期到建设期、收获期转变。

能力建设是一项长期工作，需要久久为功。从前 5 个月的经营情况看，五大能力建设取得了初步成效，经营业绩也出现了一定好转。下阶段，我行将继续以五大能力提升为抓手，推动兴业银行高质量发展取得更多成效，谢谢大家！

3. 一季度，兴业银行信用卡相关指标数据呈现边际向好。请问，二季度以来情况如何？全年趋势展望？

赖富荣总经理：一季度我行信用卡新发生不良同比下降约25亿元，降幅24%。信用卡风险上升的势头初步得到遏制。从二季度来看，我行继续发挥风险防控敏捷小组攻坚作用，加强贷前贷中贷后全流程风险管控，新发卡早期逾期风险已收敛，1-5月新发生不良实现同比下降31%。

展望全年，我行信用卡业务将遵循“控不良、建体系、快转型”的总基调，多管齐下发力“控新降旧”，持续清退风险资产，引入高成长性资产，提升信用卡资产质量，推动信用卡业务高质量发展。预计随着各项风控手段成效进一步显现，2024年我行信用卡业务风险整体可控，新发生不良有望同比回落。

4. 一季度，兴业银行资产投放取得开门红，表现突出。请问二季度以来，资产投放情况如何？

林舒总经理：一季度，我行贷款（不含票据）增量1872亿元，表现居股份行前列，完成全年计划的近40%。二季度以来，由于有效融资需求偏弱，叠加治理资金空转等因素，商业银行贷款投放普遍放缓，但我行4-5月的贷款表现整体也处于较好水平。

投放结构方面，我行继续坚持“区域+行业”策略，在巩固好制造业、房地产等传统领域优势的基础上，加大力度布局科技金融、绿色金融、普惠金融、能源金融、园区金融、汽车金融等

新兴赛道。前5月，重点领域的绿色贷款、普惠小微贷款、中长期制造业贷款、科技金融贷款分别较年初增长8.65%、5.61%、7.86%、8.83%，均高于整体实贷款3.3%的增幅。

定价方面，受LPR下调等影响，二季度新发生贷款利率较一季度持续下行，这也是行业共性。其中，4-5月我行新发放人民币单位贷款利率仍处于同业较好水平；新发放人民币个人贷款利率处于同业中游水平。

展望后续，伴随国债、地方债发行提速，我国财政政策加快发力，有助于提振经济总需求。我行将通过深化行业研究，努力打造差异化竞争优势，同时加快补齐零售信贷业务短板，进一步推动贷款结构调整优化，促进信贷业务量价均衡发展。

5. 兴业对公地产的整体不良率比行业平均低，如何实现的？ 近期地产政策力度加大，如何展望地产风险状况？

赖富荣总经理：目前，房地产风险总体可控、抵质押率合理、拨备计提较为充足。3月末，我行信贷和非信贷的对公房地产不良资产率为3.16%，减值计提比例在4.5%以上，以房地产作为抵押品的企金贷款，平均抵押率（LTV值）为41.76%。

对公房地产不良资产率相较行业平均较低的原因，有两个方面。一是区域结构较为合理。超过80%的房地产项目在北上广深一线城市、省会城市以及GDP万亿以上经济发达、房地产市场稳定城市，其余项目也集中分布在珠三角、长三角等经济发达城市

的主城区，项目开发前景较好，抵押物充足。二是**风险化解策略较为有效**。近两年，我行应用中央和地方出台的房地产风险化解政策工具，结合我行房地产“三分类”风险化解策略和敏捷小组工作机制，风险化解工作取得不错成效。

“517”房地产一揽子政策从供、需两端综合施策，重在保障购房人合法权益，推动已建成存量商品住房去库存，妥善处置盘活存量土地，稳妥应对房地产企业债务风险，防范发生系统性风险。政策出台后，北京、上海、杭州、南京等地的新房或二手房成交量均有所提升，其他城市的需求复苏还有待持续观察。

从我行角度，下阶段房地产风险化解的工作仍然是坚持“三分类”风险化解策略和敏捷小组工作机制，深入一线精准施策。一是对于货值充足、资可抵债项目，推动项目优化开发策略，提高开发效率，结合个人购房政策优化等，盘活楼盘价值，加快销售资金回笼；二是对于货值不足的项目，综合应用“城市房地产融资协调机制”的“五个条件、五项标准”要求、“保交房”、“经营性物业贷款”等政策工具，推动追加抵押物、追回挪用资金、增加还款来源、盘活闲置资产等，最大程度降低损失。

由于市场的恢复需要一定时间，部分房企资金链承受较大压力，房地产风险暴露预计还将持续一段时期。我行将继续做实资产质量，加快房地产业务风险化解处置，确保整体资产质量的稳定。

6. 目前，兴业银行“手工补息”的整改情况？预计对负债端成本以及息差有何影响？展望全年，负债端还有哪些优化空间，预计全年净息差表现如何？

林舒总经理：存款补息有利于全行业存款成本的下降。从我行来看，1-5月我行本外币存款付息率2.07%，较一季度下降5BP，同比下降18BP。其中，境内人民币存款付息率已低于同类型股份行中位数水平。同时，5月存款增势良好，好于股份行同业。

展望全年息差。资产端，存量按揭住房利率调整、LPR下调等因素还将影响存量贷款收益率下行，同时新投放贷款的定价继续呈下降趋势。下一阶段，我行还是要继续保持有效信贷投放，提升生息资产中高收益资产占比，缓解资产收益率下行压力。

负债端，将成为稳定息差水平的关键。除了按照自律机制要求和货币政策导向下调存款挂牌利率、规范存款补息之外，我行将继续按照既定的业务发展策略，进一步优化负债结构，

一是加强高成本存款管控，今年二到四季度还有550亿元高成本协议存款（平均成本4.43%）逐步置换，有利于存款成本的进一步压降。**二是**把握市场流动性相对宽松的有利时机，加快推进高成本负债置换为低成本负债，5月我行新发行了300亿元二级资本债，成本仅为2.50%，将用于置换8-9月到期的500亿元二级资本债，成本约4.15%。**三是**深入推进“织网工程”，以代发、收单、供应链金融、场景生态平台等为抓手，提升低成本结

算性存款吸收能力。目前，我行 1-5 月负债成本较一季度下降约 5BP，负债成本管控取得较好成效，预计仍有优化空间。

1-5 月净息差 1.87%与一季度保持稳定，同比降幅较一季度继续收窄。预计二季度净息差 1.86%左右。展望全年，净息差表现有望好于年初 1.80%的预算目标，并跑赢大市。

7. 年初以来，地方政府融资平台风险和资产质量情况如何？化债对营收影响？

赖富荣总经理：当前地方政府债务风险得到整体缓解，市场信心也得到较大恢复。2023 年，各省合计发行约 1.4 万亿特殊再融资债券，真金白银化债，有效缓解了存量金融债务与拖欠企业债务偿还压力。去年 4 季度，城投债利差已显著收窄。从今年初来看，中央持续加大化债推动力度，强化对地方政府、金融机构化债工作的监测督导，并给予化债政策、资源支持。地方政府、金融机构积极行动，预计今年地方政府融资业务风险化解将取得积极进展。

我行政府融资业务层级、区域分布合理，风险基本稳定。客户主要分布在江苏、湖北、湖南、浙江、福建、山东、四川等经济发展较好、财政实力较强的东、中部省份，高风险区域低层级平台业务占比不大，风险主要集中在个别债务负担较重省份，大多数业务风险可控，资产质量保持平稳。

化债对营收影响有限。一方面，化债对收益的不利影响主要

是降息。中央要求银行与地方政府平等协商化债方案，按照“保本微利”原则保障银行的合理收益，利率不得低于同期国债利率水平。按现有降息业务及降息幅度计算，截至 2024 年 3 月末，存量隐债客户及融资平台客户业务中，预计因降息减少全年利息收入约 11.27 亿元，仅占我行 2023 年利息净收入（1465.03 亿元）的 0.77%，影响有限。另一方面，化债有利于降低存量业务风险，减少银行的损失或拨备计提，提升经营业绩。例如，2023 年我行通过再融资债券置换压退存量业务，释放拨备 37 亿元。