

「経営の健全化のための計画」の概要

平成21年10月

新生銀行

【はじめに】

弊行は、平成21年7月1日におおぞら銀行との合併に向けての基本合意に至り、平成22年10月を目処にした統合を目指すことを公表いたしました。

現在、合併に向けた準備段階にあり、収益増強や合理化などの合併効果は、今後の合併協議の中で具体化されます。従って、合併後となる24/3月期以降について、現時点では、これらを織り込めないため、合併までの期間(22/3月期および23/3月期)について策定いたしました。

おおぞら銀行との合併後は、新銀行として、更なる収益力強化を図っていく方針であり、合併の段階で、収益増強や合理化などの合併効果を織り込んだ経営健全化計画を策定する予定です。

1. 経営合理化のための方策等

(1) 経営戦略のポイント

経営管理（ガバナンス）の強化：

株主・顧客・従業員にバランスのとれた付加価値を提供
顧客重視・効率性向上の観点から組織、業務の抜本的見直し
取締役・執行役の意思疎通をより綿密に行う体制づくり

法人・商品業務：

お客様のニーズに合致した商品の開発・販売の促進
中堅・中小企業への取り組みの一層強化
経営資源の国内事業への注力

個人業務：

リテールバンキング

お客様向けサービスの質の向上と同時に、ロイヤルティーの強化
お客様にとってより利便性の高い店舗展開

コンシューマーファイナンス

優良顧客への質の高いサービスの提供を可能にする、新生IT手法の導入による効率性の大幅な向上

変化する消費者信用産業市場環境への適時的確な対応

リスク管理の強化（新たなリスク管理フレームワーク）：

リスク管理部門長に拒否権付与によるリスク管理部門の独立性の確保
投融資承認手続の見直し、事前審査体制の強化

おおぞら銀行との合併：

国内第6位の資産規模（平成21年3月末時点）、および長期的・安定的な収益力を持つ、特色のある金融機関の設立

統合後、高度な金融ノウハウ・IT技術、中立性、中長期的視点、およびブランド力といった強みを活かし、幅広い顧客層に対して効率的かつ安定した金融仲介機能を提供

(2) 平成21年3月期業務改善命令への対応について

業務改善命令について

「経営健全化計画に係る平成21年3月期の収益目標と実績とが大幅に乖離していることなどから、経営健全化計画の履行を確保するための措置を講ずる必要があると認められる」ことを理由として、7月28日、金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第20条第2項及び銀行法第26条第1項の規定に基づき、業務改善命令を受けました。かかる業務改善命令を厳粛に受け止め、リスク管理の強化、経営管理（ガバナンス）の強化等により、持続的かつ安定的な収益基盤を確立し、経営健全化の達成に向け、全行が一丸となって業務に取り組んでまいります。

平成21年3月期において、当期利益の実績が経営健全化計画の計画値より下振れした理由

- ・ 個人部門：
リテールバンキング：当期純利益37億円（予算比26億円のプラス）
消費者金融ファイナンス：当期純損失391億円（予算比マイナス359億円）
- ・ 法人部門他：当期純損失1,216億円（予算比マイナス1,937億円）

平成21年3月期において、業務純益ROEが計画値を下回った理由

- ・ 実質業務純益の大幅なマイナスにより、業務純益ROEは10.10%となりました。

抜本的な収益改善策

法人・商品部門

- ・ 国内の顧客中心の貸付業務を中心としつつ、ニッチ市場金融にも展開
- ・ 低コスト資金調達によるリスク調整後利益の最適化
- ・ 顧客との直接取引および付加価値の提供を通じた顧客との関係強化

個人部門

リテールバンキング

- ・ 小型店舗「新生コンサルティングスポット」の展開
- ・ ターゲットを絞った新規顧客獲得戦略
- ・ 住宅ローンの強化による長期優良貸出資産の積み上げ
- ・ セールスフォース再編（人材育成・コンプライアンス強化）
- ・ 内部管理体制の改善（お客さまの声に基づくサービス・管理体制）
- ・ 厳格な経費・要員数管理の継続

消費者金融ファイナンス

- ・ 変化する消費者信用産業市場環境への対応
- ・ 新生フィナンシャルとシンキのビジネス統合
- ・ アプラスの組織再編

経費の効率的なコントロール

経費の圧縮については経営の最優先課題として取り組んでおり、全行的

な業務の方向性の再検討に基づいて資源の集中・再分配を図り、構造的かつ抜本的な経営合理化を進めております。

経費の運営にあたっては、行内各部門が自らの経費の進捗状況を把握・分析できるシステムを開発・導入し、各部門に徹底した経費進捗管理を求めるとともに、専担部署が経費内容・処理の妥当性を確認しております。

また、予算の遵守にとどまらず、更なる経費率の改善を意識して経営陣によるモニタリングを強化し、徹底的かつ継続的に経費の削減機会を探っております。

(3) 経営合理化計画

弊行は、特別公的管理期間中に徹底した合理化を実施し、12/3月の再民営化以降も、業務の再構築・拡大を積極的に推進しつつ、事務・業務フローの見直し、人員の効率的配置等による経費の抑制にも努めてまいりました。今後、収益力強化に向けた経営資源の重点的配分のための費用は必要と考える一方、経常的な費用についてはより一層効率的な運営と厳格なモニタリングを実施することにより、経営体質を強化してまいります。

単位：%	21/3	22/3	23/3
OHR	599.41	84.27	75.12

OHRは引き続き高い水準に留まるものと見込んでおりますが、中長期的には更に低下させるべく、経費抑制の徹底を継続することはもとより、お客さまのニーズに徹底的に応えるという、基本に立ち返る姿勢を通じて顧客基盤を早急に再確立し、業務粗利益の拡大を達成することで、OHRの適正な水準への改善を図ってまいります。

単位：億円	21/3	22/3	23/3
人件費＋物件費 (除く税金)	750	715	750

今後も予算の遵守はもとより、経費率の改善に向けて金額が固定された経費はないとの意識の下、経営陣によるモニタリングを引き続き強化して、徹底的に経費の削減機会を探り、コスト面での体質強化に向けて取り組みます。

人件費

単位：億円、人	21/3	22/3	23/3
人件費	299	280	295
従業員数	2,259	2,050	2,100

21/3月期は、新規採用の抑制、賞与の大幅減額、人員整理、早期退職支援制度などの実施により、総人件費はピーク時の35%減となりました。22/3月期は、21/3月期末に実施した早期退職制度の人員削減効果が見込まれ一層の減少となり、23/3月期は重点分野の人員増などにより、若干の増加を見込んでおります。

物件費（除く税金）

単位：億円	21/3	22/3	23/3
物件費総額	452	435	455
除く機械化関連	293	285	300

収益力強化に向けて経営資源を戦略分野へ重点的に投入しつつ、今後も業務運営に係るベースコストの削減に努めてまいります。

収益基盤の更なる強化に向けてチャネルやサービスの拡充が不可欠となっておりますが、収益性を慎重かつ十分に検証しつつ、不採算拠点の廃止や小型店舗の導入、既存のインフラ活用などによって経費の増加を最小限に抑えてまいります。

子会社・関連会社

引き続き、特色ある金融サービス・商品を提供し、以って営業基盤の強化および収益力向上のシナジーを追求するグループ戦略を推進します。また、海外投融資の縮小やグループ内重複業務の整理に伴うグループ会社の再編を進め、一層の効率化を図ります。

(4) あおぞら銀行との合併に向けて

弊社とあおぞら銀行は、平成21年7月1日にAlliance Agreement（統合契約）に調印し、平成22年に予定される両行株主総会の承認と関係当

局の許可等を前提として、対等比率による両行の合併に向けて合意いたしました。合併予定日は平成22年10月で、合併行の社長には、池田憲人氏が就任する予定です。

弊行は、平成20年11月の八城社長就任以降一連の施策を通じ、国内市場における競争力の向上、顧客層の拡大に努めておりますが、あおぞら銀行との合併は、顧客基盤の拡大および提供可能な商品・サービスの拡充につながり、また業容の拡大による業務粗利益の拡大、および規模の経済を生かした経費率の削減を可能にするものであり、両行はこれらのメリットも踏まえて、合併を目指すことに合意いたしました。

今回、両行が対等合併することは、長期的・安定的な収益力を持ち、全てのステークホルダーにとっての価値の増大を実現する、特色ある金融機関につながるものと考えております。新しく誕生する銀行は、よりバランスのとれた流動性と資本の組み合わせにより競争力を高め、幅広い顧客層に対して効率的かつ安定した金融仲介機能を提供してまいります。

本合併の基本戦略は下記の通りです。

- 1) 事業基盤・財務基盤の強化
- 2) 国内事業金融により特化した既存事業の強化
- 3) 顧客満足度が高い個人向け業務の更なる強化
- 4) 地域金融機関との強力なネットワークをベースに戦略的提携等への対応力強化

現在、あおぞら銀行のプリンス取締役社長、および弊社代表執行役社長の八城政基を共同委員長とする統合委員会により、合併に向けた準備が進められています。合併行の社長に就任する予定の池田憲人氏は、7月7日付で両行の顧問に就任し、統合委員会のメンバーとして統合を推進しております。統合委員会の下には、個別業務分野毎にサブコミティーが設立され、両行の部門長が責任者となり、統合を進めていく上で必要な作業の特定、およびその実施計画の作成を開始しております。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

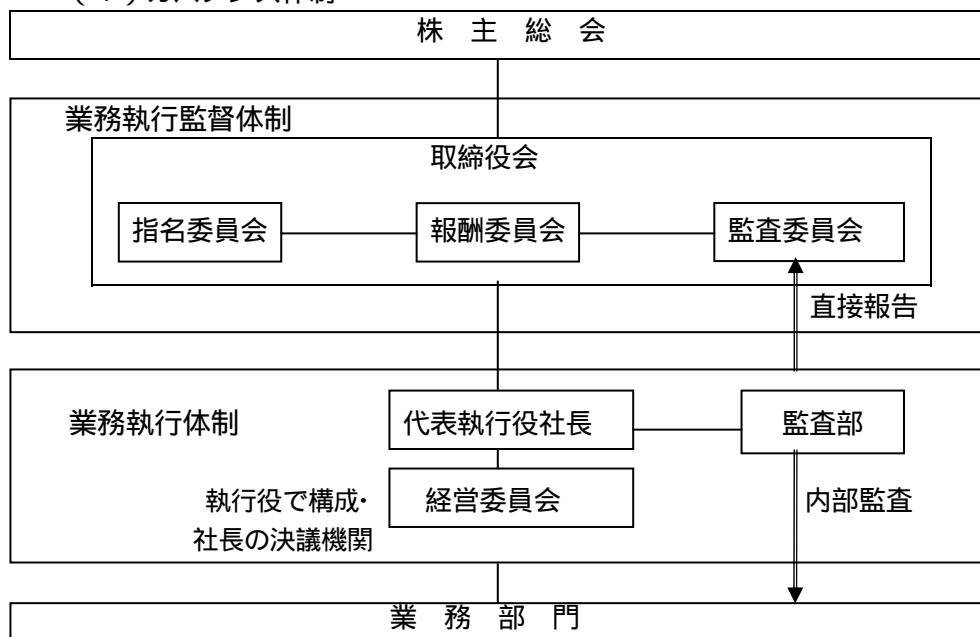
	21/3 月期 実績	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画
業務粗利益	131	890	1,045
経費	785	750	785
実質業務純益(注1)	-654	140	260
与信関係費用(注2)	780	160	60
株式等関係損(-)益	-77	0	0
経常利益	-1,649	15	200
当期利益	-1,570	100	200
OHR	599.41%	84.27%	75.12%

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益(クレジットトレーディング関連利益等を含む)

(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(マイナスは取崩)

3. 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



弊行は「委員会設置会社」として、取締役と執行役の責任と役割分担を明確にし、迅速な意思決定が行える経営組織体制を作るとともに、監査機能を強化し、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスを実現しています。

また、経営管理(ガバナンス)の更なる強化を図る観点から、平成20年11月に就任した八城政基社長のリーダーシップのもと、顧客中心のビジネスを再構築するため、業務や組織の抜本的な見直しを進めてまいりました。経営執行陣については、平成20年度中にリスク管理の強化、業務と組織の見直しに合わせて、部門廃止等も含めた体制の整備が図られました。

一方で、取締役会と経営執行陣の意思疎通をより緊密に行う体制を強化する狙いで、平成21年6月に最高財務責任者として業務に精通した執行役が、取締役会のメンバーに加わっております。

(2) その他

法務・コンプライアンス機能については、緊密な協力・連携体制のもと、法務部およびコンプライアンス統轄部が担い、リスク管理体制の有効性を独立した観点から検証する内部監査については監査部が担うことで、コーポレートガバナンスの維持および強化を図っています。

お客さまや株主・投資家等に経営状況・経営方針を正確にご理解いただくため、自主的・積極的なディスクロージャーを推進しております。今後も内容の充実、正確・迅速な情報開示を行ってまいります。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

経営の安定化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、当面は利益の内部留保に留意した運営に努めます。利益を拡大し、強固な財務基盤を維持していくこと等を通じて、弊行の信用力ならびに株式価値を高め、公的資金による投下資本の回収が容易になるよう努力いたします。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当について

今後の配当水準については、収益動向等の経営成績や将来の見通し、安全性や内部留保とのバランスに留意して運営してまいります。また、弊行の健全化の観点や株主への利益還元および市場動向等も踏まえて、配当水準を決めていきたいと考えております。

役員報酬・賞与について

役員報酬については、取締役会の内部機関として設置された報酬委員会にて決定されており、取締役・執行役の個人別報酬については、各役員の担当業務における職責、業績貢献度を適正に評価のうえ、銀行全体の業績、マーケット水準等を踏まえ、十分な討議を経て決定しております。

役員退職慰労金については、役員の退職が発生する際には、在任中の貢献度・責任、弊行の収益動向等を勘案の上、行内規定に則った支給を行うことを検討いたします。

尚、21/3月期は、業績の低迷に鑑み、経営責任を明確にするため、社長を含む執行役の月次報酬を7ヶ月間、10%～30%返上、また、業績連動報酬の大幅削減を実施しております。更に、22/3月期についても、社長以下執行役の基本報酬を5%～15%、社外取締役の基本報酬を10%削減するなど、業績を鑑みた抑制的な運営を行っております。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取組み姿勢

お客さまのニーズに応えるという基本理念の下、法人・個人顧客双方の顧客ニーズを的確に捉え、貸出業務を積極的に展開しております。今後も単体のみならずグループとしての資産積上げ、信用供与拡大を図ってまいります。

(2) 中小企業向け貸出における具体的方策

引き続き中小企業向け貸出を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、平成21年度においても従来同様の推進体制・施策を講じるとともに、中小企業との取引に特化した専担部署を設置し、計画達成に向けて努力いたします。

(推進体制)

中小企業向け貸出取引推進委員会を中心とした推進体制の継続推進状況等についての経営陣・行員への適時適切な周知部門別年次計画の策定・進捗管理と貢献度評価体制の確立

(推進策)

積極的に取り組むべき貸出先・案件をリストに収録して審査セクシ

ョンによるレビューを行った上で、当該先への積極的な営業展開の実施

営業担当と商品担当の協同作業による、市場動向を踏まえたノンリコースローンの活用

証券化・クレジットトレーディング業務に関連した中小企業向けの実質的な信用供与の支援となる取引推進

6. 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、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て、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てまいります。また、企業価値や市場評価を高めていくことにより、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。

21/3月期における剰余金は、前期比1,640億円減少の1,434億円となり、当初計画を2,299億円下回る結果となりました。今後は、一層の安定的な収益成長を図り、内部留保の確実な蓄積を目指します。

本計画における収益見込みは、急速な業績回復は見込めないものの実効性ある安定的な成長を見込んでおり、剰余金についても着実な積上げを目指す計画といたします。

剰余金の推移(単位:億円)

21/3	22/3	23/3
1,434	1,534	1,687

(注1)平成12年3月にお引受いただいた本件優先株式(第3回乙種)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

(注2) 上記優先株式のうち3億株は、平成18年7月31日に普通株式(200,033千株)に転換していただき、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。)

(注3) 上記優先株式のうち、残り3億株については、平成19年8月1日に一斉取得日を迎えたことにより弊行が整理回収機構からこれを取得し、引換えに2億株の普通株式を同機構に交付しております(転換価額:600円/株)。

7. 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

リスク管理の強化

弊行では、特定の分野や事業にリスクが集中したことを要因とし、多額の損失計上を余儀なくされたことを踏まえ、リスク管理の強化を最重要課題と認識し、以下の態勢強化を図ってまいりました。

- 1) 新たなリスク管理部門長を外部から登用
- 2) リスク投資委員会を再編し、各ビジネス戦略のレビューならびに、取組方針の協議を行う「リスクポリシー委員会」、および、ストラクチャー、法務・財務等の側面から検討が必要な案件を決裁する「複合リスク案件委員会」の創設
- 3) リスク管理の独立性確保のため、案件承認プロセスにおいてリスク管理部門が拒否権を有する態勢に変更
- 4) 「金融商品プログラム」の一部凍結と、承認プロセス、モニタリングの見直しの実施
- 5) 金融商品リスクマネジメント部とクレジットリスク部の統合
今後とも、投融資に関する有価証券関連損失・与信関連費用低減のため、更なるリスク管理態勢の強化および高度化に取り組んでまいります。

(1) 各種リスク管理の状況

弊行は、リスク管理を経営の最重要課題のひとつと位置付け、体制の整備・向上に努めております。

「リスクマネジメントポリシー」を頂点としたリスク管理関連ポリシー、プロシージャーの体系を定めており、また、統合的なリスク管理手法であるリスク資本制度も導入しております。

(2) 償却・引当基準

弊行では「償却引当基準」を策定し、金融検査マニュアル等に準拠した適切かつ保守的な自己査定および償却・引当を実施しております。

要管理先債権での大口先、破綻懸念先債権での大口先についてはディスカウントキャッシュフロー方式により引当を見積もっており、また部分直接償却も実施しております。

なお、債権放棄については、取引先の再建可能性と残存債権の健全化の合理性、企業破綻による社会的損失の回避、取引先の経営責任の明確化、の諸点を総合的に勘案して、慎重に対応いたします。

(3) 評価損益の状況と今後の処理方針

その他有価証券につきましては、既に12/9月期より時価会計を適用し、その評価差額金につき、全部資本直入法により資本勘定に反映させております。

また、固定資産の減損会計につきましては、16/3月期より、前倒しで適用しております。

(4) 金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引に関するリスク管理(ポジション、損益)については、日次でフロントから独立した市場リスク管理部において一元的に管理され、経営陣宛報告が行われております。また、ポートフォリオの時価評価・リスク管理体制に関しては、多様な、トレーディング業務、顧客ニーズへの対応をすべく、リスク管理体制の整備を進めております。