

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成22年10月

新生銀行

## 1. 経営合理化のための方策等

### (1) 経営戦略のポイント

弊行は2期連続で多額の損失を計上し、普通株への配当を見送ることとなったことを受けて、過去の総括・反省を踏まえ、23/3月期から25/3月期の3年間を対象とする「中期経営計画」を策定いたしました。

#### <中期経営計画の骨子>

##### ■ 計画終了時の目標

- 外部格付けをA～A-に引き上げ
- 自己資本比率10%の実現（連結ベース）

##### ■ 年度毎の目標

- 平成23年3月期：収益安定化に向けての体制整備
- 平成24年3月期：新たな業務展開による収益多様化への取り組み
- 平成25年3月期：巡航速度での安定的収益の確保

##### ■ 法人部門およびマーケット投資銀行部門

- 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計画期間中に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

- リテールバンキング業務
  - 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
- 経営管理の強化
  - コーポレートガバナンス体制の一新
  - 中期経営計画に基づく毎年の業務計画の予算化、適切なモニタリング

### (2) 平成22年3月期業務改善命令への対応について

#### ①業務改善命令について

「経営健全化計画に係る平成22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、6月30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、リスク管理の強化等とともに、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。

#### ②平成22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を下回った理由

- ・ 個人部門：
  - リテールバンキング：当期純利益67億円（目標比+7億円）
  - コンシューマーファイナンス：当期純利益22億円（目標比-58億円）
- ・ 法人・商品部門他：当期純損失565億円（目標比-525億円）  
法人・商品部門他においては、国内不動産投資や国内不動産ノンリコース・ファイナンス、および国内外アセットバック投資等に係る評価損・減損や引当金の大幅な積み増しを行なったことが損失の要因となっております。

### ③平成22年3月期当期利益3割以上未達の対応

- ・ 代表執行役3名および4名の専務執行役の退任
- ・ 新組織体制における各役員の職務上の責任分担の明確化
- ・ 職員賞与の抑制および役職員数の削減等の実施による人件費の大幅な削減、また給与の抑制的な運用：  
20/3月期と比較し、役職員数は16%の削減、人件費も業績の低迷を反映し賞与を大幅に削減した結果、100億円、30%削減いたしました。職員給与体系に関しては、等級別給与レンジの下方修正を行なうとともに、レンジ内での給与適用遵守を徹底いたします。また、引き続き新規採用の抑制、業務の抜本的見直しによる人員効率化に努め、一層の人件費の削減を図ってまいります。
- ・ 役員に対する賞与（業績連動報酬）の支給の停止：  
取締役・執行役の基本報酬については年間を通じ5～15%カットいたしました。また、業績に応じて支給することのある業績連動報酬についても、22/3月期の業績不振に鑑み執行役全員に対し支給しておりません。

### ④収益拡大のための経営戦略

#### 法人部門およびマーケット・投資銀行部門

対顧客業務を中心とするコア業務と自己勘定投資を中心とするノンコア業務に明確に区分し、両部門ともコア業務に資源を集中するとともに、顧客重視の観点で組織を再編したことにより、顧客ニーズを的確に把握の上、必要な商品・サービスを開発し、提供できる体制を構築。対顧客業務については、付加価値の高い金融サービスの提供による取引先との関係の強化に努め、国内顧客基盤の再構築を図る。また、法人部門とマーケット・投資銀行部門との間の連携強化によるソリューション提案力の強化に努め、クロスセルを推進。

#### <コア業務における戦略と目標>

##### (法人部門)

- ・ 事業法人営業：「顧客基盤の再構築」という戦略目標をより明確なものとし、従来の取引基盤に加えて成長が期待される中堅中小を含む潜在的顧客群に対し、弊行が今まで培った市場性商品加工能力や金融派生商品技術をオーダーメイド型できめ細かく提供していくことで顧客訴

求力を高めるほか、ヘルスケアや企業再生分野など、難易度は高いが社会のニーズが高く将来性の期待される新たなマーケットにおいて、弊行の強みであるプロジェクト審査能力やアドバイザー機能を活用することで取引の推進を図り、総合的な収益力の強化を念頭に置きつつ顧客数の拡大に注力する。

- ・ 金融法人営業：個々の金融機関のトップラインおよびボトムラインの改善のためにタイムリーな運用商品提供、経営合理化アドバイスや弊行グループ会社機能紹介等のソリューションを提供し、関係の強化・収益の獲得を図る。
- ・ 公共法人営業：金融派生商品等の商品提供能力と地域金融機関とのネットワークを活用し、今後ますます増大すると予想される公的セクターの資金供給への対応を軸としたソリューションを適切に提供。
- ・ 昭和リース：リースを中心に、弊行グループの一環として、中小企業に対する金融仲介機能を着実に果たす。

##### (マーケット・投資銀行部門)

- ・ 不動産ファイナンス：リスク削減に向けてシニアローンを中心に業務を展開。ノンリコースローンの残高を約8,000億円まで減少。
- ・ クレジットトレーディング：国内における業容を拡大し、金融法人や事業法人の資産内容の改善ニーズに積極的に対応。
- ・ スペシャルティファイナンス：蓄積したノウハウに基づく競争力を活用し、付加価値の高い案件に選択的に取り組む。
- ・ 市場営業業務：法人顧客のネットワークの拡大とともに、個人顧客向けの商品ラインアップを拡充。

#### 個人部門

##### ■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、アクセスポイントの拡大等による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に注力。

#### <コア業務における戦略と目標>

- ・ 資金調達：年間10万人の新規顧客の獲得とともに、満期を迎える過去に行なった調達の内部留保に努める。
- ・ アセットマネジメント業務：小型店舗の新設によるアクセスポイン

トの拡大、有人・対面でのコンサルティング力の強化とともに効率的なインターネットを活用した幅広い資産運用商品販売に引き続き注力。

- ・住宅ローン：インターネットを活用した効率的なマーケティング展開等による新規実行額の増加。

#### ■コンシューマーファイナンス

改正貸金業法への対応、また業界動向・収益状況に応じた戦略の立案・推進に注力し、新生フィナンシャルを通じた無担保ローン、アプラスフィナンシャルを通じた割賦業務、決済業務およびクレジットカードを推進。

#### <コア業務における戦略と目標>

- ・無担保ローン：効率的な資金調達を行いつつ、営業経費と与信関連費用を適切にコントロールし2～3%のROAを維持。
- ・割賦業務：オートローンを中心としたビジネスモデルを構築。新規提携先の獲得により業務を拡大、既存提携先との取引条件改善を通じ収益性の向上に努める。
- ・決済業務：弊行の高いIT技術を応用し取組を強化。
- ・クレジットカード：手数料徴収の徹底と取引条件の見直しにより収益性の改善を図る一方、リボルビング払いの取扱を拡大。

#### ⑤経費の効率的なコントロール

経費の圧縮については引き続き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・分析できる機能を用意して、各部門に徹底した経費進捗管理を求めるとともに、経営会議レベルで収益とのバランス・更なる経費率の改善に向けた経費コントロールを行い、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、再民営化以降も引き続き重要な経営課題として合理化・効率化に取り組んでまいりました。今後、収益力の更なる強化に向けコア業務への経営資源を集中させる一方、経常的に発生する費用については、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：%	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
OHR	76.24	69.24	69.36	65.80	63.28

業務粗利益は微増を見込む一方、経費は引き続き厳格な運用に努めることで、23/3月期以降の経費率(OHR)は徐々に改善する見込です。中長期的には更に経費率を低下させるべく、経常的費用抑制の徹底を継続し、収益の安定化・極大化に向けての体制整備を早急に行い、業務粗利益の一層の拡大を達成することで経費率の適正な水準への改善を図ってまいります。

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
人件費+物件費 (除く税金)	805	750	639	639	640	642	648

予算の遵守はもとより、引き続き経費率を重要な経営指標と認識し、見合う収益を生み出さない支出は行わないとの姿勢で、経営陣によるモニタリングを更に強化して、業務横断的かつ徹底的に経費の削減機会を探り、なお一段のコスト面での体質強化に向けて取り組みます。

#### ①人件費

単位：億円、人	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
人件費	331	299	231	230	223	223	223
従業員数	2,394	2,259	2,011	1,980	1,940	1,940	1,940

22/3月期は、新規採用の抑制、賞与の大幅減額、また21/3月期

に実施した早期退職支援制度により人員削減効果が表れ、総人件費は20/3月期比30%減となりました。23/3月期は派遣社員の直接パート化による約5億円の人件費増加要因もあるものの、引き続き人員削減や昇給・賞与支給の厳格運用など人件費の低減に努め、総人件費としては若干の減少を見込んでおります。24/3月期は引き続き人員縮小に努めるとともに給与体系見直し効果により減少を見込み、25/3月期以降は横這いを見込んでおります。

### ②物件費（除く税金）

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
物件費総額	474	452	408	409	417	419	425
除く機械化関連	326	293	267	278	277	279	285

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。

23/3月期は預金保険料の増加、本店移転に伴う経費が見込まれますが、これら増加要因を合理化・効率化によって吸収し、前期と同水準に留めるべく、低コスト運営に努めてまいります。24/3月期以降もシステムセンターの移転に関連する費用等が見込まれますが、継続的な合理化努力により経費の増加を最小限に抑えてまいります。

### ③子会社・関連会社

コンシューマーファイナンス業務を展開する新生フィナンシャルやアプラスフィナンシャルは、自社の確立したブランドを背景に競争優位性を発揮しています。また、法人・商品部門においては、中堅・中小企業に対する厚い顧客基盤を有する昭和リースとの密接な連携を通じ、弊行のビジネス拡大に寄与しており、新生債権回収とのクレジットトレーディング業務や、新生証券との金融商品仲介業務での連携も進められています。

今後も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。

## 2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

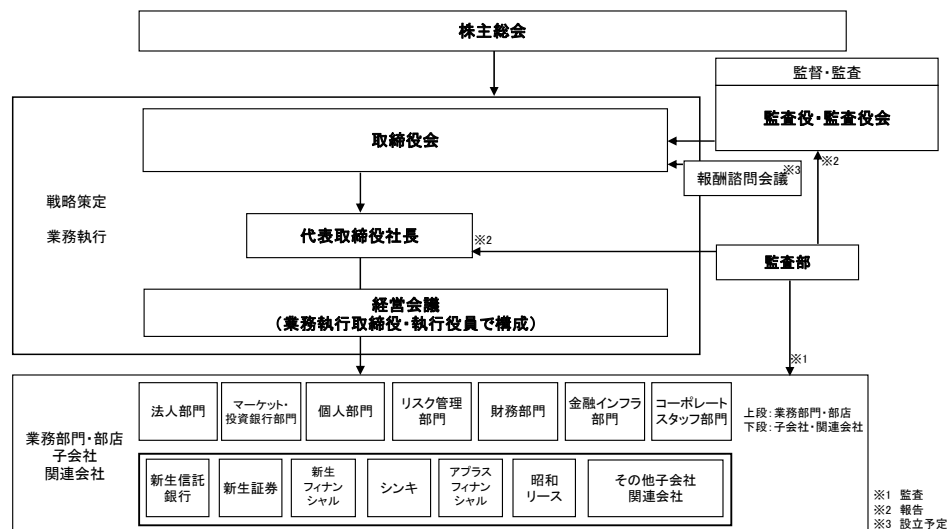
	22/3 月期 実績	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画
業務粗利益	883	970	970	1,025	1,075
経費	673	672	673	675	681
実質業務純益（注1）	210	298	297	351	395
与信関係費用（注2）	526	181	103	96	96
株式等関係損(-)益	-21	0	0	0	0
経常利益	-442	100	150	220	260
当期利益	-476	100	150	220	260
OHR	76.24%	69.24%	69.36%	65.80%	63.28%

(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6月23日の定時株主総会をもって定款を変更し、従来の委員会設置会社から監査役会設置会社に経営体制を移行することによりガバナンスを一新いたしました。監査役会設置会社への移行により、①経営の最高意思決定機関である取締役会に業務執行の権限・責任を集中させ、②業務執行および取締役会から独立した監査役および監査役会に取締役会に対する監査・監督機能を担わせることで、経営判断の機動性を確保しつつ業務執行を適切に行うとともに、チェック・アンド・バランスをより重視したガバナンス体制を実現いたします。

また、業務執行取締役・部門長執行役員レベルによる「経営会議」を同日付で設置し、迅速かつ効率的な業務運営を実現します。さらに、役職員の報酬に関する方針について客観的な立場から意見具申を行なう「報酬諮問会議」を、今年度中に設置の予定です。

#### (2) その他

- ①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。
- ②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。利益を着実に積み上げ、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

##### ①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。

##### ②役員報酬・賞与について

役員報酬・賞与については企業業績やその貢献度に応じた配分を基本としております。取締役・監査役の個人別報酬は、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、報酬諮問会議による諮問を経て取締役会・監査役会による厳正な協議・決定に基づき支給してまいります。

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慎重に勘案の上、行内規定に則った支給を行うことを検討いたします。

尚、2期連続の健全化計画未達の事態を踏まえ、6月23日の株主総会をもって社長以下7名の執行役が退任いたしました。また、監査役会設置会社への移行に伴う経営体制・ガバナンスの一新により、執行役制度は廃止され、役員数は全体で26名から9名（うち監査役3名）となりました。

## 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

今年度よりスタートした中期経営計画においてお客さまのニーズに応えるという基本理念を再度確認し、不動産ノンリコースローンや特定大口先への与信といった特定の業種・与信への過度の集中を避けるとともに、国内事業法人を中心とした貸出業務については弊行の取り組むべき中核業務と位置づけ、今まで以上に積極的に取り組み、顧客基盤の拡大と貸出資産の増加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

弊行は中小企業向け貸出を法人営業における最重要課題のひとつと位置づけ、積極的に推進してまいります。一方、リスク管理強化の観点から、特定業種や特定大口先への与信集中を是正していくことも極めて重要な経営課題と認識しており、その過程では不動産ノンリコースローン・特定の大口先向けなどの与信の減少が見込まれます。これら与信は本来の中小企業向け貸出と性格を異にしており、また案件毎の貸出残高の増減が大きく、その影響により本来の中小企業向け貸出に対して必ずしも十分な注力できていなかったと認識しております。

今後は国内顧客基盤の拡大を積極的に図り、また中小企業等金融円滑化法に則った顧客の拡大と資金ニーズへの誠実な対応を図ることにより、法人営業取引の分野、即ち本来の中小企業向け貸出に注力して

着実に残高を積み上げるべく、当期以降は法人営業取引の分野での計画を策定し、確実な純増を図るべく一層努力してまいります。

(推進体制)

- ①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
- ②推進状況等についての経営陣・行員への適時適切な周知
- ③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)

- ①本来の法人営業を基盤とした中小企業の成長資金の提供に主眼を置いた目標を設定
- ②積極的に取り組むべき貸出先・案件をリスト化し、審査セクションと密接に協議しながら積極的に営業展開を実施
- ③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や、グループ会社機能・ノウハウの積極的活用

## 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。

22/3月期における剰余金は、前期比476億円減少の958億円となり、当初計画を576億円下回る結果となりました。今後は、収益基盤を早期に確立させることで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）

22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
958	1,058	1,184	1,381	1,617

（注）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

（\*1）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、同年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。）

（\*2）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

弊行ではリスク管理の強化を経営の最重要課題と認識し、フロントに対する牽制機能の強化およびリスク管理フレームワークの強化に向け、以下の態勢強化を図ってまいりました。

- 1) リスク管理面における適切なガバナンス体制構築のため、リスク管理部門長を専務執行役に任命（現在は代表取締役専務執行役員がリスク管理部門長）
- 2) 「リスクマネジメントポリシー」を改訂しリスク管理の基本方針を再定義

するとともに、「クレジットリスクポリシー」を改訂し取得または抑制すべきリスクについての具体的な取組方針、与信業務・信用リスク管理の基本的な指針を制定

- 3) 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
- 4) 従前の多数決制による決議から、フロント部門がリスク管理部門との合議を要する態勢に変更し、リスク管理部門の独立性を確保
- 5) 問題債権のトップマネジメントに対する迅速な報告と方針を協議する「債権管理委員会」と「債権管理小委員会」の創設
- 6) 新生不動産調査サービスの主管担当をクレジットリスク部（現ストラクチャードリスク管理部）とし、不動産案件の審査を強固なものとし、担保不動産評価の独立性およびフロントへの牽制を強化