

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成27年3月  
株式会社 新生銀行

## 1. 経営の合理化のための方策

### (1) ビジネスモデル、経営戦略等

弊行は、平成25年3月に平成26年3月期から28年3月期の3年間を対象とした第二次中期経営計画を策定いたしました。第一次中期経営計画における「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」に注力した「正常化・再構築」のステージを経て、現状は、「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を基本コンセプトとしつつ、「明確な戦略確立と持続的成長の追及」のステージに発展させていく位置づけにあると考えております。

しかしながら、第二次中期経営計画が始まって約2年が経過しましたが、これまで不良債権処理の進展によって「ポートフォリオの改善」には一定の成果が見られたものの、一方で「顧客基盤の更なる拡大」や「良質資産の積上げ」については、十分な水準に至っていないと認識しております。平成28年3月期は第二次中期経営計画の最終年度となることから、計画達成に向けて引き続き全力で取り組んでまいります。

また、並行して平成29年3月期から始まる新たな（第三次）中期経営計画の策定を進めてまいります。次期中期経営計画は、第二次中期経営計画期間中の成果の見極めや計画と実績とのギャップ分析など十分な総括を行った上で策定する所存です。深度あるビジネス環境分析を踏まえ、弊行の更なる飛躍と公的資金の返済に向けた中長期的なビジネスビジョンについて、十分な議論を行った上で策定してまいります。あわせて本経営健全化計画についても、新たなビジネスビジョンを踏まえ、見直しを行ってまいります。

#### <第二次中期経営計画の骨子>

##### ■ 目標

前中期経営計画の実績を踏まえ、明確な戦略のもとで弊行グループの継続的成長を確実なものとするため、以下の3点の実現を目標とします。

- ① 新生銀行グループとして、特色ある事業基盤を確立する
- ② トップラインの伸張と収益の確保を図るとともに、財務体質の一層の改善を図る

- ③ 真の金融サービスを追求することで、お客さまから信頼され、社会・市場から必要とされる金融グループとなる

また、公的資金を受けている金融機関としての役割期待を認識し、社会的責任を全うするとともに、社会基盤たるシステムの安定稼働に努め、堅牢で安定的なシステム構築にも取り組んでまいります。

##### ■ 業務の基本方針と戦略

###### ● 個人顧客向け業務

基本方針：

コア顧客500万人の創造に向けた、新たなリテール金融モデルの実現

基本戦略：

- ① 顧客に共感・支持される新たなリテール金融モデルの実現
- ② グループ一体となった顧客基盤の拡大
- ③ ローンビジネスの拡大・発展

###### ● 法人顧客向け業務

基本方針：

事業参画を通じた企業・産業・地域の成長支援と専門能力の強化・実践

基本戦略：

- ① グループ一体となった機能の提供と顧客基盤の強化
- ② 重点業種・分野における差別化の推進
- ③ 専門性のある分野の一層の強化

##### ■ 財務目標（連結ベース） 平成28年3月期目標

- |                    |        |
|--------------------|--------|
| ● 成長性：当期純利益        | 700億円  |
| ● 収益性：RORA         | 1.0%程度 |
| 経費率                | 50%台   |
| ROE                | 10%程度  |
| ● 健全性：普通株等Tier I比率 | 7.5%程度 |
| (バーゼル3完全適用ベース)     |        |
| 不良債権比率(単体)         | 2%台    |

## (2) 経営合理化計画

弊行は、経常的費用については経営陣による厳格なモニタリングの下で総合的な合理化・効率化を推進し、業務運営に係るベースコストを中心として圧縮に努めております。従来、大幅な経費の削減に取り組む一方で、収益力の強化に向けた重点分野への資源の集中投資、システム関連投資等を行ってまいりましたが、今後もメリハリを利かせた運営を行い、経常的な経費については、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：億円、%	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
人件費＋物件費 (除く税金)	656	720	745	795	841
OHR	69.81	64.59	68.38	66.72	66.54

経費率(OHR)については、レイク事業の更なる拡大を図るための経費、及び次期コアバンキングシステム構築など、業務基盤の強化に向けた機械化関連費用の増加が見込まれるものの、引き続き経常的費用の抑制に努め、経費の増加を大きく上回る業務粗利益の増加を目指すことで、改善を図ってまいります。

### ① 人件費

単位：億円、人	20/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
人件費	331	216	250	274	291	306
従業員数	2,394	2,030	2,200	2,280	2,340	2,380

人件費は、業績に見合った昇給・賞与支給の厳格な運用などを通じて低減に努めた結果、平成26年3月期は216億円(平成20年3月期比34%減、115億円減)となりました。また、平成24年4月には新たな人事制度を導入し、給与体系の見直しを行っております。

平成27年3月期以降については、引き続きメリハリを利かせた運営を実施する方針のもと、システム安定化等、必要な人員の手当てを行っていく方針です。

今後も、重点分野等に資源を集中するメリハリを利かせた運営を継続するほか、昇給・賞与支給の厳格運用などによって人件費の抑制に努めてまいります。

### ② 物件費(除く税金)

単位：億円	20/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
物件費総額	474	440	470	471	504	535
除く機械化関連	326	311	326	333	345	358

物件費は、顧客基盤と収益機会の更なる拡大に向けて経営資源を重点分野へ集中的に投入しつつ、経常的に発生する経費については業務運営の効率化を図って合理化に努めてきた結果、レイク事業開始に伴う経費の増加が発生しながらも、平成26年3月期は440億円(平成20年3月期比7%減、34億円減)となりました。

平成27年3月期以降については、レイク事業の拡大に伴う経費のほか、次期コアバンキングシステム構築など、業務基盤の強化に必要な投資に伴う経費の増加が見込まれますが、効率的な経費運営に取り組むべき重要な課題と認識し、メリハリを利かせた経営資源の配分を進めてまいります。

### ③ 子会社・関連会社

弊行は、お客さまのニーズに合致した最適な商品・ソリューションを提供するため、グループ会社と密接に連携を図ってきました。

今後も特色ある金融サービス・商品を提供し、営業基盤の強化及び収益力向上のシナジーを追及するグループ戦略を推進するとともに、グループ会社間での人事交流も積極的に進めるなど、グループ全体の意思疎通の円滑化及びガバナンス体制の強化にも努めてまいります。

## (3) 経営インフラの高度化

弊行では、収益力の強化に向けたビジネスの構築及び経費の削減を取り進める一方、経営資源を最適に配分・活用させるため、ガバナンス体制、組織、管理会計や人事制度など、経営インフラの高度化にも順次取り組んでおります。ことに、システムの安定稼動については、社会基盤の一端を担う金融機

関としての果たすべき使命であり、平成24年1月のシステム障害の発生を踏まえて、喫緊の経営課題と考えています。まず、現行システムの安定稼働に向け、重点的に経営資源の投入を行い、その後に中長期の経営方針に沿った堅牢で安定的なシステムの構築に取り組んでまいります。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	26/3 月期 実績	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画	29/3 月期 計画	30/3 月期 計画
業務粗利益	989	1,186	1,170	1,283	1,348
経費	690	766	800	856	897
実質業務純益 (注1)	299	420	370	427	452
与信関係費用 (注2)	▲73	▲48	▲90	32	18
株式等関係損益	33	41	0	0	0
経常利益	377	446	421	394	431
当期利益	365	420	420	360	380
OHR	69.81%	64.59%	68.38%	66.72%	66.54%

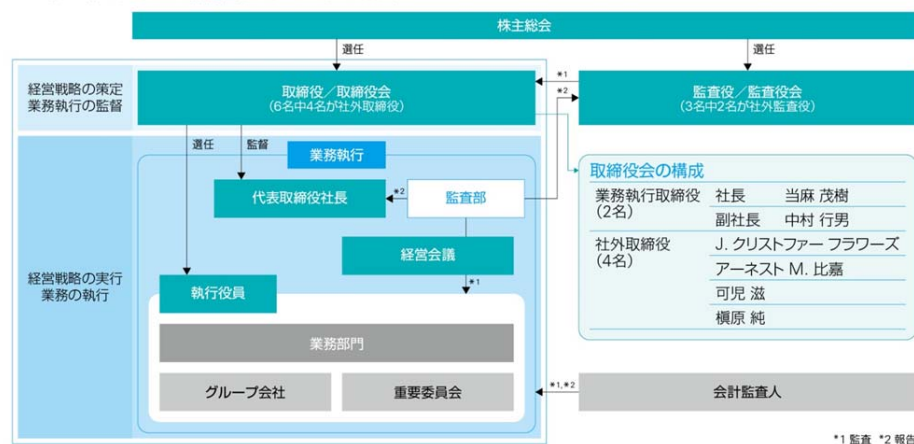
(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(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

### 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

コーポレート・ガバナンス体制図(平成26年6月18日現在)



弊行は、監査役会設置会社としてコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。この体制により、(i)経営の最高意思決定機関である取締役会に業務執行の責任と権限を集中し、(ii)業務執行及び取締役会から独立した監査役及び監査役会が取締役会及び取締役に対する監査機能を担うことで、適切な経営の意思決定と業務執行を実現するとともに、十分牽制の効いたコーポレート・ガバナンス体制の確立を目指しています。

また、弊行では、執行役員制度と部門制を採用しています。さらに、取締役社長がその業務執行に関する決定を行うための機関として、経営会議を設置しています。

#### (2) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

弊行では、以下の3つを経営理念として掲げ、お客さまとともに更なる成長を目指しております。

≪ 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、また信頼される銀行グループ

経営にあたっては、公的資金注入行及び日本の銀行として、お客さまに対し充実した商品・サービスの提供に努め、社会的責任を全ういたします。内部留保を図り剰余金の積上げ、企業価値の向上に努めることで、公的資金返済の具体的な道筋を早急につけるよう、最善の努力を図ります。

#### (3) その他

- ① コンプライアンス（法令等遵守）の徹底を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、コンプライアンス体制の整備により、社会からの信頼に応えうる健全かつ適正な経営に努めております。
- ② 監査部は、取締役社長の業務管理責任の遂行、特に有効な内部統制システムを確立する責任の遂行を補佐し、リスク管理及びガバナンス体制の有効性、情報及びITシステムの信頼性ならびに法令規則などの遵守性について、独立した客観的立場からの評価を行うとともに、経営のためのソリューションを提供しております。
- ③ 経営の透明性を高め、お客さまや株主・投資家の皆さまに弊行の経営状況・経営方針について正確なご理解をいただくとともに、市場ならびに広く社会からの適切な評価を得るため、自主的・迅速・継続的かつ公平な情報開示に努めています。

### 4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策

### (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、引き続き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、弊行の信用力を高めるとともに、顧客基盤の更なる拡大や、良質資産の積み上げ等を通じて、収益力の維持・向上を図り、企業価値を上げ、株式価値を高めていくことで、公的資金による投下資本の回収が容易となるよう努力してまいります。

### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

#### ① 配当について

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、弊行の経営健全化の観点や株主への利益還元及び市場動向等も踏まえて、配当水準を決めてまいり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・監査役の報酬は、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、検討してまいります。

## 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) 基本的な取り組み姿勢

第二次中期経営計画において、顧客基盤の更なる拡大を目標に掲げ、国内事業法人を中心とした貸出業務に注力し、きめ細かな提案型営業、弊行固有の中立性やユニークな商品戦略など、弊行の特長を積極的にアピールしつつ、顧客目線に立ち成長事業に参画するなど、よりお客さまと深い関係を築き、他行との差別化を図ってきました。

金融機関の重要な社会的使命のひとつとして金融の円滑化に努めておりますが、平成21年12月（平成24年3月改正）の金融円滑化法の施行等を

受け、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図りました。同法の期限到来後もその趣旨に則って、弊行単体のみならずグループ全体として、貸出条件の変更等や円滑な資金供給に努め、お客さまのニーズへの対応を図っております。

### (2) 中小企業向け貸出における具体的方策

弊行では、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、積極的に推進しています。特定業種や特定大口先への与信が集中した反省を踏まえ、与信集中の是正に努めるとともに国内顧客基盤の拡大を積極的に図り、また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っております。また、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着実に残高を積み上げるべく、当該目標として法人営業の分野での計画を策定し、確実な純増を図るべく努力を続けております。今後さらに新規取引先を開拓することで取引先の多様化を推進し、既存取引先に対しては、積極的な経営支援を行うなどより深い関係を築いていくよう、営業推進体制を強化してまいります。

## 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、早期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、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。

平成26年3月期における剰余金は、1,724億円となっております。

今後は、中長期的な収益力の安定化とともに、内部留保の確実な蓄積を目指します。

#### 剰余金の推移（単位：億円）

26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
1,724	2,084	2,472	2,800	3,149

(注)平成12年3月にお引き受けいただきました優先株式(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)に転換され、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(転換価格:600円)。

## 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

弊行は、各種のリスクを適切に管理しつつ、安定的な収益拡大を図っていくために、リスク管理を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、信用リスク・市場リスクのみならず、弊行全体が抱えるリスクの総和を把握し能動的な管理を行っていくため、金融機関が抱えうる各種リスクについての基本認識及びリスクマネジメントの基本方針を「リスクマネジメントポリシー」として制定しています。また、統合的なリスク管理の手法であるリスク資本制度につきましては、①信用リスク、②市場リスク、③金利リスク、④オペレーショナルリスクの各リスクカテゴリーに関してのリスク量の計測を行い、銀行全体のリスク量、部門別の資本帰属の状況をモニターすることにより、経営体力とリスク取得の状況を統合的に管理しております。

以上