

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成28年2月

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、今後3年間の目指すべき方向として、平成29年3月期から平成31年3月期を対象期間とする第三次中期経営計画（以下、第三次中計）を策定いたしました。本経営健全化計画の期間においては、この第三次中計に基づいて業務にまい進する所存です。

弊行では、第三次中計の策定に際し、経営理念に基づき、真にお客さまから必要とされる金融グループを目指すための「中長期ビジョン」を定めました。これに沿って、安定的・持続的な成長を可能とするビジネスモデルを構築し、経営理念の実現を確かなものとするため第三次中計を定め、平成31年3月期には親会社株主に帰属する当期純利益640億円の達成を目指します。

#### ① 中長期ビジョン

弊行グループには、銀行に加え、無担保ローン、カード・信販、リースなどの業務を展開するグループ会社があり、その重要性の高さが大きな特徴となっております。市場競争の激化などの外部環境を考慮し、持続可能なビジネスモデルを確立するためには、グループの経営資源を最大限活用することが不可欠となります。中長期ビジョンでは、「グループ融合」により、各社が持つ顧客基盤、金融機能、サービスを真にお客さまの視点で結びつけ、従来の発想を超えた商品やサービスを開発・提供するとともに、グループレベルでの絶えざる改善・改革による無駄のないオペレーションを通じ、高い生産性・効率性を実現し、金融業界において独自のポジショニングを構築してまいります。

#### 【中長期ビジョン】

1. グループ融合により革新的金融サービスを提供する金融イノベーターであること
2. 絶えざる改善・改革によりリーナなオペレーションを実現し、卓越した生産性・効率性を達成する金融グループであること
3. 上記の実現により、ステークホルダーに報いるとともに、生まれてくる自信・充実感・矜持を新生銀行グループの求心力とし、コアバリューとしていくこと

#### ② 第三次中計の基本方針と全体戦略

弊行の第二次中期経営計画（平成26年3月期から平成28年3月期、以下、第二次中計）における諸施策への取り組みの結果、最終利益は黒字を継続するとともに、不良債権比率の圧縮は目標を大きく上回り、ポートフォリオの改善が進展しました。一方、不良債権の処理に伴う与信関連費用の戻り益や変動性の高い利益が最終利益を押し上げたことから、再現性・安定性の高い利益を生む業務のポテンシャルをフルに発揮することが今後の課題であると総括いたしました。

これを踏まえ、以下4つを基本方針として、第三次中計を策定いたしました。

- (1) グループ融合による新たな価値を創造し、中長期ビジョンの実現に向けた取り組みを行う
- (2) 持続可能なビジネスモデルを構築するべく、選択と集中を実践するとともに一層の効率化を進める
- (3) より動的で柔軟なビジネス運営を行う
- (4) 公的資金返済への道筋をつけ、株主還元の改善を図る

この基本方針に基づく全体戦略として、以下の施策を実施してまいります。

#### (i) 事業の「選択と集中」とグループ融合による価値創出

事業の優先順位付けを行うため、以下の4つの分野に分け、経営資源をより高い成長が見込まれる分野に再配分いたします。また、グループ

融合を通じて、業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造に取り組みます。

- ・ 成長分野：強みがあり、高い成長性・収益性が見込まれる分野
- ・ 安定収益分野：過当競争から距離を置き、安定的・選択的に取り組む分野
- ・ 戦略取組分野：将来性を期待する先行取組分野や、業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造分野
- ・ 縮小分野：市場が縮小する、または新生銀行グループの差別化要因が低い分野

(ii) グループ経営インフラ：環境に応じた柔軟なビジネス運営とリッチなオペレーションをグループワイドで支える

環境の変化や計画の進捗に合わせた、柔軟かつ機動的なグループ経営資源の再編・最大限の有効活用を行います。また、組織や社員の潜在能力が最大限発揮される事業運営体制を構築いたします。

### ③ 経営指標・計数計画

第三次中計では安定した利益の成長に注力し、平成31年3月期には親会社株主に帰属する当期純利益640億円の達成を目指します。効率性を重視した経営を行い、経費率は50%台を目指します。資本政策は重要な経営課題と認識し、公的資金注人行として必要十分な内部留保の蓄積を進めつつ、公的資金返済の道筋を立てるとともに、株主還元の改善を目指してまいります。また、ROEと普通株式等Tier1比率は、今後、検討する予定です。

#### 【経営指標 連結】

		平成31年3月期計画
持続性	親会社株主に帰属する当期純利益	640億円
効率性	RORA (Return On Risk Assets) <sup>※</sup>	1%程度
	経費率	50%台

※親会社株主に帰属する当期純利益/期末リスクアセット額(バーゼルⅢ国際統一基準完全施行ベース)

計数計画は以下のとおりです。なお、3カ年の計数計画は毎年度見直して

まいります。

#### 【計数計画 連結】

	第三次中期経営計画		
	平成29年3月期	平成30年3月期	平成31年3月期
業務粗利益	2,360億円	2,460億円	2,580億円
経費	1,460億円	1,470億円	1,490億円
実質業務純益	900億円	990億円	1,090億円
与信関連費用	270億円	310億円	340億円
その他利益/税金等	▲80億円	▲70億円	▲110億円
親会社株主に帰属する当期純利益	550億円	610億円	640億円

- ・ 成長分野と位置付ける無担保ローン、ストラクチャードファイナンスが安定的な業務粗利益の増加を牽引すると計画しております。
- ・ 経費はITシステム投資による増加を見込みますが、コントロールを強化し、抑制いたします。
- ・ 与信関連費用は平準化し、コンシューマーファイナンス業務での残高の拡大に伴い増加する計画です。
- ・ 第三次中計は達成可能性を重視し、一時的な利益要因を想定せず、安定的な利益を積み上げることにより、初年度550億円、2年度目610億円、最終年度640億円の親会社株主に帰属する当期純利益の達成を目指します。

### ④ 事業戦略と営業資産残高計画

第三次中計では、無担保ローン、ストラクチャードファイナンス(不動産ファイナンス・プロジェクトファイナンス)は成長分野と位置付け、経営資源を積極的に配分いたします。その他の業務分野は、強みの転換やリソースの最適化などを行い、選択的な取り組みを推進してまいります。

取り組む事業の「選択と集中」、環境変化や計画の進捗に合わせた柔軟な経営資源配分の見直しにより、営業資産残高合計では、平成28年3月末見通しの6兆5,000億円から平成31年3月末には7兆3,000億円と、

年平均成長率は4%程度を計画しております。このうち、成長分野は同10%程度伸ばす計画です。

## (2) 経営合理化計画

弊行は、これまでも大幅な経費の削減に取り組んでまいりましたが、今後も成長分野に対する経営資源の重点配分や必要なシステム開発への投資などを行う一方、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、限られた経営資源を有効に活用してまいります。

単位：億円、%	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3
人件費＋物件費(除く税金)	707	725	761	783	807
OHR	64.02	69.71	69.50	69.10	66.13

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や、次期コアバンキングシステム構築など業務基盤の更なる強化に向けた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、また第三次中計に沿った業務粗利益の増加を目指すことで、経費率の抑制を図ってまいります。

### ① 人件費

単位：億円、人	20/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3
人件費	331	245	278	287	294	301
従業員数	2,394	2,186	2,280	2,330	2,370	2,400

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27年3月期は245億円(平成20年3月期比26%減、86億円減)となりました。

平成28年3月期以降については、引き続きメリハリを効かせた運営を実施する方針のもと、収益力強化ならびにシステム安定化等に必要の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効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	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3
物件費	474	463	447	474	489	506
除く機械化関連	326	321	314	324	329	333

物件費は、顧客基盤と収益機会の更なる拡大に向けて、費用対効果に十分留意しつつ重点分野には積極的な経営資源の配分を行うと同時に、システムの安定化など業務基盤の強化に必要な投資も進めております。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27年3月期は463億円(平成20年3月期比2%減、11億円減)となりました。

平成28年3月期以降については、引き続き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を見込んでおりますが、経営資源には現実的な制約がある中、取り組む事業の優先順位づけを行い、優先順位の高い事業により多くの経営資源の配分を進めることで、メリハリを効かせた運営を進めてまいります。

### ③ 子会社・関連会社

弊行グループの特長として、お客さまの多様な金融ニーズに応えるサービスを開発し、提供する会社群を有しており、それらの金融機能・サービスを、真にお客さま視点で結びつけ、従来の発想を超えたサービスを開発・提供するために、グループ会社と密接な連携を進めています。

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求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。

### ④ 経営インフラの高度化

弊行では、持続可能なビジネスモデルの構築に向けて「選択と集中」を実践するとともに、一層の効率化を進めるなかで、限られた経営資源を最適に配分、活用するための管理会計やIT投資、最適な組織体制と人事制度の確

立など、経営インフラの高度化に取り組んでおります。ことに、システムの安定稼働については、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、重要な経営課題のひとつとして継続して取り組んでおります。

## 2. 図表1ダイジェスト版

(単位：億円)

	27/3月期 実績	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画	31/3月期 計画
業務粗利益	1,176	1,119	1,177	1,220	1,299
経費	753	780	818	843	859
実質業務純益(注1)	423	339	359	377	440
与信関係費用(注2)	▲41	▲203	10	11	9
株式等関係損益	42	2	0	0	0
経常利益	479	490	355	386	437
当期利益	457	420	360	380	390
OHR	64.02%	69.71%	69.50%	69.10%	66.13%

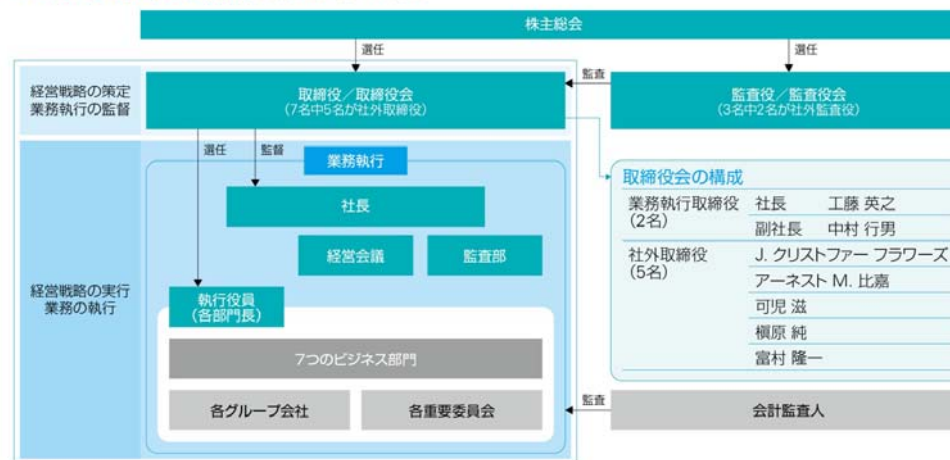
(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(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27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おります。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おります。

また、弊行は、平成27年6月から適用された「コーポレートガバナンス・コード」に関し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて本コードを適切に実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、ステークホルダー、ひいては経済全体の発展に寄与するという考え方に賛同し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

### (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。

- 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、経営に関するさまざまな情報を積極的に開示しております。法令に基づくディスクロージャーはもとより、お客さま等からの開示要請に応えるべく、自主的・迅速・継続的

かつ公平な情報開示に努めております。

## 4. 配当等により利益の流出が行われないための方策

### (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

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、平成27年6月の株主総会終結時をもって役員退職慰労金制度を廃止するとともに、常勤取締役に対する株式報酬型ストック・オプションを導入いたしました。今後は、株価変動のリスクとメリットを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上と株価上昇への常勤取締役の貢献意欲を高めてまいります。

## 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

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。

第三次中計においても引き続き、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、よりお客さまと深い関係を構築してまいります。

### (2) 中小企業向け貸出に関する具体的な方策

弊行では、中小企業向け貸出を法人営業における重要課題と位置づけ、金融円滑化法の精神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、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。取り組みを開始して以来、取引先数、貸出残高とも着実に増加していますが、今後更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、また既存取引先と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27年3月期における剰余金は、2,121億円であります。

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てまいります。

### 剰余金の推移 (単位：億円)

27/3	28/3	29/3	30/3	31/3
2,121	2,510	2,838	3,186	3,544

(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

制定しております。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いては、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