

「経営の健全化のための計画」の概要

平成19年8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

- 新しいコーポレートガバナンス
 - 「委員会設置会社」の枠組みによる迅速な意思決定と透明な経営体制の確保
 - 企業経営・金融問題について経験豊富な取締役の招聘
- IB業務
 - 商業銀行と投資銀行の強みを併せ持つハイブリッド・バンク
 - 付加価値の高い商品・サービス
 - プロダクトの専門家とリレーションシップ・マネージャーによる、お客様への革新的なソリューションの提供
- リテール業務
 - お客様のニーズに即した商品・サービスの提供
 - 強固なブランドイメージの浸透
 - お客様志向の店舗とリモートチャンネルの両方を活用したビジネスモデルの推進
- CCF業務
 - IB業務/リテール業務とのシナジー
 - 既存企業の成長と、機敏で戦略的な買収
 - 新生銀行の持つ専門的な技術の導入とビジネスの高度化
- 経営インフラ：
 - 高度なリスク管理体制と経営情報システムの構築
 - 先進的かつ低コストなIT投資による顧客サービス向上・新商品の提供
 - 独立性の強いビジネスユニット組織
- 新しい人事政策：
 - 成果主義の徹底、中長期的なインセンティブ制度の確立、社内公募制の導入、360度評価の活用

(2) 19年3月期業務改善命令について

①業務改善命令について

「経営健全化計画に係る平成19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。かかる処分を受けたことを真摯に受け止め、引き続き経営基盤の強化や収益力の向上を進めることにより、経営健全化の達成と公的資金返済に向け、全力で取り組みます。

②19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

- ・ リテール部門：当期純損失19億円（予算比マイナス103億円）
- ・ 法人部門他：当期純利益739億円（予算比93億円のプラス）
- ・ 消費者金融関連の子会社・関連会社の株式にかかる損失：1,140億円

③収益改善のための代替措置

1) 収益力の向上

IB部門

より高い価値の提供を目指し、経営資源を重要顧客に対して重点的に投入することにより、収益性の高い顧客数を増加させます。また、適切なリスクリターンへの追求に一層注力すると同時に、シンジケーションビジネス・ディストリビューションビジネスに積極的に取り組むことにより、バランスシート管理を行います。

リテール部門

マネーコンサルティング機能を強化することにより、既存重要顧客とのリレーションシップを強化しつつ、優良顧客、特に団塊の世代（退職者層）の新規獲得に注力し、顧客ターゲットを絞り込みます。また、住宅ローンのセールスプロセスの強化、消費者ローン・クレジットカードの展開を通じて、ローンアセットを積み上げます。

CCF部門

アプラスでは、利息返還損失引当金の保守的な計上、及び法改正に伴う信用収縮に備えた引当金の積み増しを行っています。また、希望退職制度の実施、及び実質破綻先債権の最終処理、ならびにコスト構造の抜本的な見直しとリスク管理手法の改善、コア事業の構造改革や商品・サービスの拡充、新たな提携先の開拓と提携関係の構築、アプラスへの弊行からの新経営陣の派遣と資本増強を実施し、経営改革の推進と顧客あたりの提供商品数を増加しています。

シンキでは、過払い利息返還損失引当金の保守的な計上、及び法改正に伴う信用収縮に備えた引当金の積み増し、不採算子会社の整理、及び営業店閉鎖を含む経費構造の見直しを行っています。

2) 経費のコントロール

リテール部門では、収益構造に改善の見通しが立つまでは全体的なコストを極力削減する方針です。I B部門では、人件費・物件費ともに効率的に管理することにより、経費率40%未満を維持します。さらに、サポート部門を含めた、全行的な経費削減・効率化・合理化施策を必要に応じ検討します。

人件費については、今後も適切な人材と人件費配分、並びに業績・評価を反映した報酬体系を浸透させ、適切なコントロールを行います。また、組織を見直し、必要に応じて整理統合を推進いたします。

(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既に実施しております。12/3の再民営化以降、業務の再構築・拡大を積極的に推進する一方、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おります。今後は、経常的な費用についてはより一層効率的なコントロールと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：%	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
OHR	58.54	56.58	57.06	55.06	53.37

業務拡大のための経費増加を見込んでおりますが、一方で収益力向上に伴う業務粗利益の拡大を図り、OHRの低減に努めてまいります。

単位：億円	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
人件費+物件費（除く税金）	740	823	893	943	993

引き続き収益向上に向けた業務拡大を図るため、今後の経費は増加傾向を見込んでおりますが、経営陣による徹底したモニタリングの下、既往業務およびミドル・バックオフィス等の間接部門を中心とした業務の見直し、各種合理化策を実施し、経費増加幅の抑制に努めてまいります。

①人件費

単位：億円、人	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
人件費	304	355	384	405	426
従業員数	2,248	2,400	2,550	2,600	2,650

専門業務・新規業務分野の拡充に向けた専門知識を有する人材等の確保のため、人件費は増加傾向となりますが、引き続き銀行の収益性向上を企図した運営を行い、さらに、既往業務およびミドル・バックオフィス等の間接部門において人員効率化を図ることで、増加幅の抑制に努めます。

なお、23/3期における人件費計画値は、ピーク時に比して約7%減となっております。

②物件費（除く税金）

単位：億円	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
物件費総額	436	468	509	538	567
除く機械化関連	302	323	354	373	392

リテール業務をはじめとして、今後とも業務規模の拡大に伴う経費増加を見込んでおりますが、各経費の抜本的な見直し、効率的な店舗運営等、引き続き合理化に努め、極力増加幅を圧縮してまいります。

23/3期における物件費計画値は、ピーク時を若干下回る水準を想定しております。

なお、平成19年5月に柏支店を開設しております。今後も、個人顧客向け店舗につきましては、利便性の観点から、引続き小型店舗や商業施設内店舗も含めた店舗展開を検討してまいります。

③子会社・関連会社

引き続き、グループによる営業基盤の強化・収益力の向上に向け、高度な金融商品・先進的なサービスの提供・開発等を目的とした子会社設立・提携・買収等を国内外で推進する一方、低採算子会社の整理統合等についても検討してまいります。

なお、米国子会社である Shinsei Capital (USA) Ltd. の清算を決定しております。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

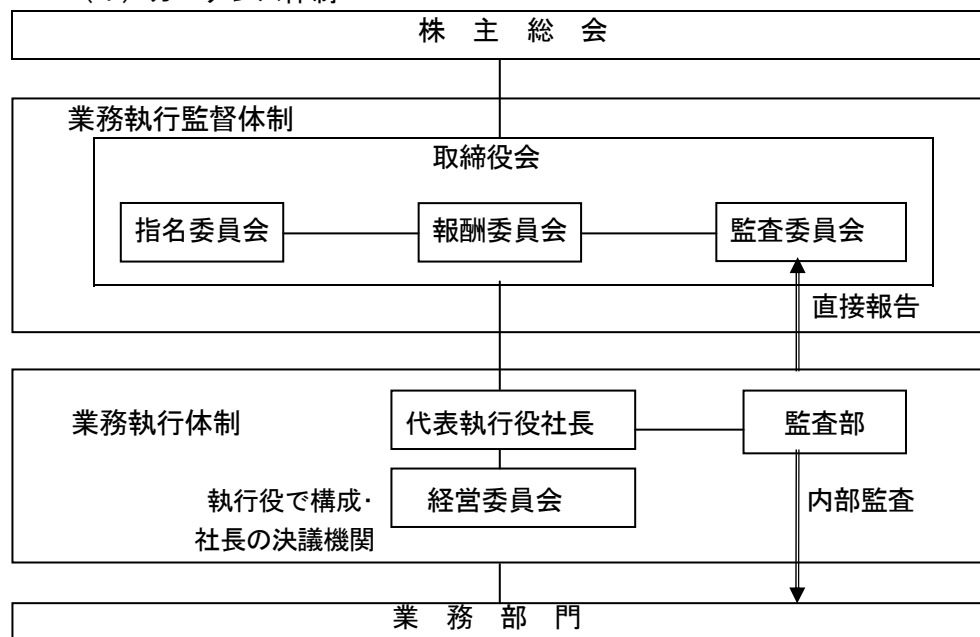
	19/3 月期 実績	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画
業務粗利益	1,326	1,520	1,630	1,780	1,930
経費	776	860	930	980	1030
実質業務純益（注1）	550	660	700	800	900
与信関係費用（注2）	-2	100	60	20	20
株式等関係損益	55	0	0	0	0
経常利益	471	550	630	770	870
当期利益	-420	600	700	750	760
OHR	58.54%	56.58%	57.06%	55.06%	53.37%

（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。

(2) その他

- ①コンプライアンス委員会、法務・コーポレートガバナンス部門とその傘下のコンプライアンス統轄部、ならびに全部店におけるコンプライアンス管理者を中心としたコンプライアンス体制を整備しており、さらに、実践計画を毎年策定し、関連規程の整備、研修等を推進しています。
- ②企業の社会的責任の重要性を認識し、社会文化貢献活動および環境負荷削減活動に積極的に取り組んでおります。

③お客様や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。今後とも内容の充実、正確・迅速な情報開示に努めてまいります。

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。また、強固な財務基盤の維持および利益の拡大を通じて、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の観点によるほか、安全性や内部留保とのバランスにも留意して運営してまいります。また、株式を上場したことから、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、株主価値の向上に直結する体系としていく方針です。

役員退職慰労金については、役員が退職が発生する際には、弊行の収益動向等を慎重に検討した上で、行内規定に則った支給を行うことを検討いたします。

尚、平成19年3月期に連結・単体ともに最終赤字となったことにつき、経営責任を明確にし、社長、会長を含む執行役の月次報酬を、1～9ヶ月の間、10%～30%返上しております。

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) 基本的考え方

国内資金需要が回復しつつある中、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1つと位置づけ、平成19年度においても従来同様の推進体制・施策を講じ、計画達成に向けて努力いたします。

(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部店別月次計画の策定・進捗管理と貢献度評価体制の確立

(推進策)

- ①積極的に取り組むべき貸出先・案件を広範に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
- ②営業部門と金融商品開発部門を統合したインスティテューショナルバンキング部門におけるノンリコースローンの推進
- 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

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、経営の安全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、公的資

金による投下資本の回収が可能となるよう努めます。

公的資金の返済原資となる剰余金の状況は、平成19年3月期末で2,579億円となり、当初計画を1,711億円下回っておりますが、平成18年8月に公的資金を1,506億円返済しているため、実質的には、計画に対して205億円の未達であると考えております。

今後とも安定的な収益成長を図り、内部留保を確実に蓄積してまいります。

剰余金の推移（単位：億円）

19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
2,579	3,110	3,733	4,398	5,064

(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
■転換期間	平成17年8月1日～19年7月31日
■転換条件	当初転換価額は、平成17年8月1日の時価とし、平成18年8月1日にその時点での時価に修正する。但し、800円を上限、600円を下限とする。
■一斉転換条項	平成19年8月1日に時価にて転換する。但し、優先株1株につき3分の2株を上限とし、2分の1株を下限とする。

(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。

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

(1) 各種リスク管理の状況

弊行は、リスク管理を経営の重要課題の1つと位置づけ、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、プロシーチ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。

資産運用に関する決裁権限についても、明確な基準・手続きに則って決定され、さらに厳格に運営しております。

(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、①取引先の再建可能性と残存債権の健全化の合理性、②企業破綻による社会損失の回避、③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、既に平成12年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、平成16年3月期より、前倒しで適用しております。加えて、19年3月期には、子会社等株式につきまして、投資損失引当金を計上しております。

(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、さらなる管理体制の高度化に取り組んでおります。