

「経営の健全化のための計画」の概要

平成30年3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、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、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、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計を策定いたしました。第三次中計の開始から約2年が経過しましたが、これまでに弊行及びグループ各社の間接機能を実質的に統合した「グループ本社」の設置や、弊行及びグループ各社が持つ顧客基盤、金融機能、サービスを結びつけた新たな商品の取扱い開始など、全体戦略である「事業の“選択と集中”とグループ融合による価値創出」、「経営管理機能の統合によるシナジー創出」に向けた経営戦略を着実に実施してまいりました。計画最終年度となる平成31年3月期に向けて、引き続き第三次中計に基づいて業務にまい進する所存です。

なお、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ておりましたが、マイナス金利政策の導入を中心とする外部環境の変化による影響を加味していないため、財務目標は今後の外部環境の変化を踏まえた上で見直してまいっている所存です。

また、「中長期ビジョン」の更なる実現に向けて、平成32年3月期から始まる新たな経営計画の策定を進めてまいります。次期経営計画は、第三次中計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。

【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・改革によりリーン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

【第三次中計の骨子】

1. 基本方針

- 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
- 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
- より動的で柔軟なビジネス運営を行う
- 公的資金返済への道筋をつけ、株主還元の改善を図る

2. 全体戦略

(1) 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めます。

- ・ 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
- ###### (2) 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ーン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最適化・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（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)	1%程度
	経費率	50%台

4. 事業戦略

第三次中計では、無担保ローン及び不動産ファイナンス・プロジェクトファイナンスを中心としたストラクチャード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。

(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。

第三次中計では、「グループ融合」をオペレーションの融合という側面から推進するための施策として、「生産性改革プロジェクト」に取り組んでおります。このプロジェクトは、グループベースでの業務の一体化やリーン化により業務の生産性を上げるとともに全体最適な資源配分を実現することを目的としたもので、本社間接機能集約、コールセンター効率化、間接物件費削減などの複数のプロジェクトから構成されております。これらの対象範囲の中から、間接物件費削減やグループベースでの購買組織の稼働など特にプロジェクト効果の高いエリアから順次着手しております。これらの取組みによる効果をフロント業務への資源投下に充当することで、全体最適な資源配分を実現してまいります。

単位：％	29/3	30/3	31/3	32/3	33/3
人件費＋物件費(除く税金)	718	765	695	685	685
ＯＨＲ	69.8	76.6	66.9	67.2	66.6

経費率（ＯＨＲ）については、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ますが、銀行本体におけるレイク事業の新規取り扱い停止により、物件費は大きく減少する見込みです。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、経費率の低下を図ってまいります。

① 人件費

単位：億円、人	20/3	29/3	30/3	31/3	32/3	33/3
人件費	331	269	285	290	284	284
従業員数	2,394	2,207	2,230	2,240	2,240	2,240

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２９年３月期は２６９億円（平成２０年３月期比１８％減、６２億円減）となりました。

平成３０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やグループ間接部門の集約による業務の高度化、効率化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

単位：億円	29/3	30/3	31/3	32/3	33/3
物件費総額	449	480	405	401	401
除く機械化関連	315	323	244	240	236

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、平成２９年３月期は４４９億円（平成２０年３月期比５％減、２５億円減）となりました。

平成３１年３月期以降については、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、銀行本体におけるレイク事業の新規取り扱い停止により経費の大幅な減少を見込んでおります。また、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、生産性改革プロジェクトの推進による経費削減策に取り組むとともに、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、「グループ融合」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、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)

	29/3 月期 実績	30/3 月期 計画	31/3 月期 計画	32/3 月期 計画	33/3 月期 計画
業務粗利益	1,111	1,070	1,120	1,100	1,110
経費	776	820	750	740	740
実質業務純益(注1)	335	250	370	360	370
与信関係費用(注2)	39	10	40	20	20
株式等関係損益	28	40	20	20	20
経常利益	329	319	374	388	400
当期利益	434	360	320	330	340
OHR	69.8%	76.6%	66.9%	67.2%	66.6%

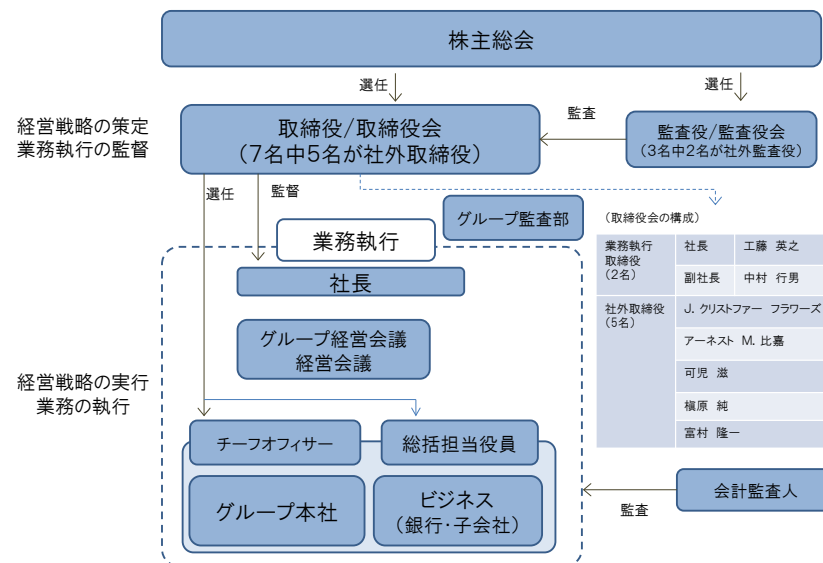
(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(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の概要



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、「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、「新生銀行グループ行動憲章」において以下の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し、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る健全かつ適正な経営に努めております。
- ② グループ監査部は、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。

弊行に注入いただいた公的資金は、すでに全額が当初の優先株式から普通株式に転換されております。したがって、返済原資を蓄積することに加え、弊行に対する株式市場からの評価を高め、株価を向上させることが重要であると考えております。その実現に向け、持続可能なビジネスモデルを確立し着実に利益を計上し、早期健全化法の趣旨を踏まえ利益の内部留保を進めると同時に、上場企業として責任のある資本政策に基づき適切な株主還元を実施することにより、市場からの評価が高まるよう努めてまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

① 配当について

今後の配当を含む株主還元政策については、収益動向等の経営成績やその将来の見通し、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。具体的には、今後も早期健全化法の趣旨を踏まえ返済原資を着実に蓄積することを前提に、国内銀行の一般的な総還元性向の範囲内でその維持・向上を目指します。また、株主還元における配当と自己株式取得との内訳につきましては、(1) 基本的考え方に記載の考え方にに基づき、その時点の経営状況や市場動向等に鑑みて適時適切に決定してまいります。そのため、平

成30年3月期以降の配当に係る計画については、金額を明記しないことといたします。

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) 基本的な取り組み方針

弊行は、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、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。

今後も引き続き、事業法人のお客さまに対するきめ細かな提案等を通じて、より深い取引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のひとつと位置づけ、金融円滑化法を踏まえながら推進しております。

また、法人営業取引の分野、即ち本来の中小企業向け貸出を推進するため、

当該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。今後とも、顧客本位のマーケティングを行いつつ、弊行グループのノウハウを活用したユニークな商品・サービスを提案するための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。

弊行に注入いただいた公的資金は、すでに全額が当初の優先株式から普通株式に転換されております。したがって、返済原資を蓄積することに加え、弊行に対する株式市場からの評価を高め、株価を向上させることが重要であると考えております。

株価はその時々々の市場環境等に基づいた投資家の皆様の評価であり、弊行が直接的にコントロールすることはできないものであることから、弊行としては、早期健全化法の趣旨を踏まえつつ、上場企業として責任のある資本政策に基づき、1株当たりの価値、具体的には1株当たり純資産や1株当たり利益を高めてまいります。その観点からも、第三次中計や経営健全化計画の確実な履行により持続可能なビジネスモデルを確立することに加え、株主還元を含めた適切な資本政策を実施していくことで、着実に1株当たり価値の向上を図っていきたいと考えております。

平成29年3月期における剰余金は、2,875億円であります。

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）

29/3	30/3	31/3	32/3	33/3
2,875	3,204	3,524	3,854	4,194

以上

注）１２年３月にお引き受けいただいた優先株式（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ことを目的として、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、セグメント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。