

# 「経営の健全化のための計画」の概要

2020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、経営理念に基づく「中長期ビジョン」を2016年1月に公表しております。

その後、2017年3月期から2019年3月期を対象期間とする第三次中期経営計画においては、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」の設置など、全体戦略としての「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」の実現に注力いたしました。

2019年5月には、2020年3月期から2022年3月期を対象期間とする新たな中期経営戦略を公表いたしました。「金融 リ・デザイン」をテーマに、「価値共創による成長追求」と「ケイパビリティの強化・活用」という二つの基本戦略の実現に向け、弊行及びグループ各社間での緊密な連携を図りながら全力で取り組んでまいります。

### 【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・改革によりリリー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

### 【中期経営戦略の骨子】

#### <1> 2つの基本戦略

- 価値共創による成長追求  
他のビジネスパートナーとのデータやノウハウの共有、融合により、商品・サービスを高度化しシナジーを創出する
- ケイパビリティの強化・活用  
ケイパビリティとは企業の成長の源泉となる組織的能力のことで、主に人材、組織、オペレーション、資本をその要素と位置づけ、これらの強化・活用によって差別化の源泉となる強みを醸成する

#### <2> 注力分野

- ① 小口ファイナンス（個人ビジネス）  
従来の金融ビジネスが満たしていない、潜在的なニーズのある個人及び小規模事業者のお客さまに与信や決済の商品・サービスを提供すべく、エコシステムの構築と参画、デジタル技術やデータの活用を通じたサービスの高度化に取り組む
- ② 機関投資家向けビジネス（法人ビジネス）  
従来のストラクチャードファイナンスから発展させ、スポンサーとなる投資マネージャーや資金提供をする金融機関、年金基金等のアセットオーナーに対して、オルタナティブ投資に関するワンストップサービスの提供に取り組む
- ③ 組織戦略  
第三次中計では当行グループ内のコーポレート機能を集約すべく仮想グループ本社を設立。中期経営戦略ではビジネス機能において、個人ビジネスと法人ビジネスそれぞれの事業戦略および企画機能の一体化を図る
- ④ 生産性改革  
店舗チャネル・オフィススペースの効率化、デジタル技術や働き方改革による効率化によって、さらなる聖域なき経費構造改革を推進

#### <3> 持続的成長に向けた取り組み

- ① 社会・環境の課題の解決に向けた役割  
金融アクセス／社会の適切な資金循環の創出／他者サービスとの融合による課題解決
- ② 社会的責任の遂行  
社会インフラの提供／顧客本位サービスの提供
- ③ 役割と責任を果たし続けるための基盤  
専門性と実行力／ガバナンス／人的資源／組織／オペレーション／資本

#### <4> 財務目標（連結）

|            | 2021年度                                |     |
|------------|---------------------------------------|-----|
| 一株当たり利益成長率 | 年平均2%以上                               |     |
| 注力分野の利益シェア | 小口ファイナンス                              | 50% |
|            | 機関投資家向けビジネス                           | 15% |
| ROE        | 中期的に8.0%                              |     |
| 経費率        | 50%台                                  |     |
| CET1比率     | 中期的に10%以上を維持                          |     |
| 株主還元       | 財務状況や市場環境に応じ、経営健全化計画の定める範囲内で維持・向上を目指す |     |

## (2) 経営合理化計画

弊行は、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することで、経費率の抑制を図ってまいります。

| 単位：億円、% | 2008/3<br>実績 | 2019/3<br>実績 | 2020/3<br>計画 | 2021/3<br>計画 | 2022/3<br>計画 | 2023/3<br>計画 |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 人件費+物件費 | 805          | 657          | 716          | 702          | 702          | 702          |
| OHR     | 55.75        | 65.69        | 68.75        | 66.09        | 66.09        | 66.09        |

### ① 人件費

| 単位：億円、人 | 2008/3<br>実績 | 2019/3<br>実績 | 2020/3<br>計画 | 2021/3<br>計画 | 2022/3<br>計画 | 2023/3<br>計画 |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 人件費     | 331          | 268          | 282          | 282          | 282          | 282          |
| 従業員数    | 2,394        | 2,150        | 2,190        | 2,185        | 2,180        | 2,180        |

人件費については、2019年3月期は268億円（2008年3月期比19%減、63億円減）となりました。今後も、重点分野等に資源を集中しつつ、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   | 2008/3<br>実績 | 2019/3<br>実績 | 2020/3<br>計画 | 2021/3<br>計画 | 2022/3<br>計画 | 2023/3<br>計画 |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 物件費総額   | 474          | 389          | 434          | 420          | 420          | 420          |
| 除く機械化関連 | 315          | 235          | 260          | 245          | 242          | 239          |

物件費については、2019年3月期は389億円（2008年3月期比18%減、85億円減）となりました。2020年3月期は、オフィス環境の整理にともなう一時費用により物件費が増加しますが、翌期以降には家賃

の削減等による減少を見込んでおります。生産性改善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

弊行グループは、お客さまの多様な金融ニーズに応えるための会社群を有しており、各社の機能をお客さま視点で組み合わせ、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」を進めてまいりました。

今後も、グループ会社と銀行の商品・サービスを組み合わせ、子会社の持つ機能や専門性を活かして連携して業務拡大を図るとともに、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。特に、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果たすべき使命であり、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)

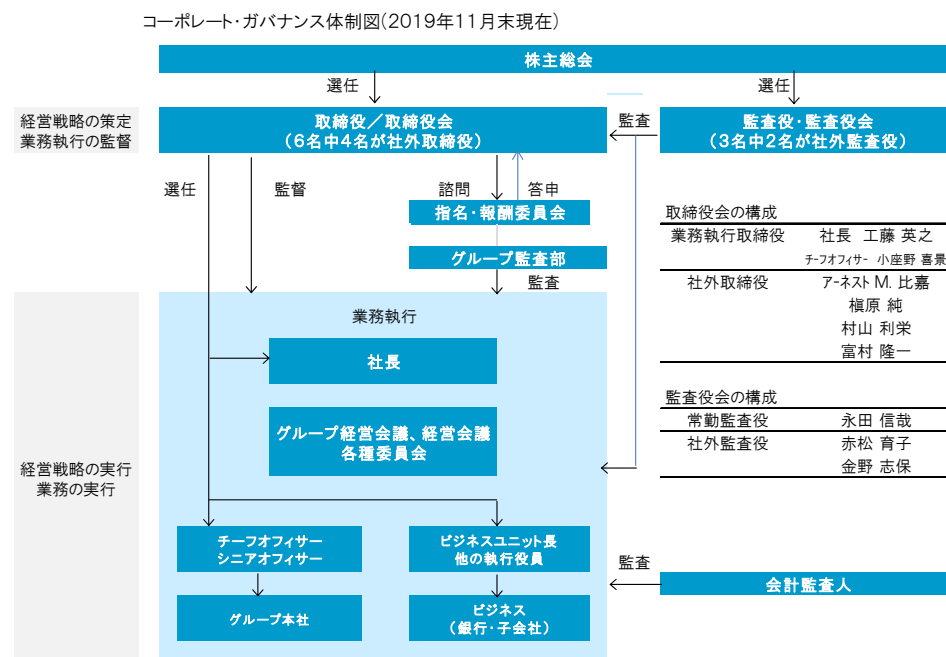
|            | 2019/3<br>実績 | 2020/3<br>計画 | 2021/3<br>計画 | 2022/3<br>計画 | 2023/3<br>計画 |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 業務粗利益      | 1,088        | 1,120        | 1,150        | 1,150        | 1,150        |
| 経費         | 715          | 770          | 760          | 760          | 760          |
| 実質業務純益(注1) | 373          | 350          | 390          | 390          | 390          |
| 与信関係費用(注2) | ▲7           | 41           | 28           | 16           | 13           |
| 株式等関係損益    | 6            | 26           | 0            | 0            | 0            |
| 経常利益       | 386          | 335          | 356          | 362          | 374          |
| 当期利益       | 354          | 330          | 340          | 350          | 360          |
| OHR        | 65.69        | 68.75        | 66.09        | 66.09        | 66.09        |

(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



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が中期経営計画や年度計画等経営の基本方針をはじめとする会社の重要な業務執行を決定することで、弊行グループの向かう大きな方向性を示すとともに、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を実施し、(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、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水準を念頭に置きつつ、総還元性向の維持・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、2020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

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、2015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。また、2018年度より、常勤取締役に対する譲渡制限付き株式報酬制度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、2009年12月（2012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、金融円滑化法の精神を踏まえながら推進しております。

また、法人営業貸出の分野、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、中期経営戦略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きたいと考えております。

弊行の2019年3月期における剰余金は、2,926億円であります。

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）

| 2019/3<br>実績 | 2020/3<br>計画 | 2021/3<br>計画 | 2022/3<br>計画 | 2023/3<br>計画 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 2,926        | 3,226        | 3,566        | 3,916        | 4,275        |

注) 2000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、2006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、2007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)。
- なお、その後弊行は2017年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しており、同機構の保有株式数は2千万株となっております。

## 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

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。

以上