「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 8 月
新生銀行

１．経営合理化のための方策等

（１）ビジネスモデル、経営戦略等

弊行は、従来から培ってきた長期信用銀行としての金融サービス提供に加え、リテールバンキング分野を早期に拡充するとともに、これまで日本において外資系金融機関が主な担い手であった先進的な投資銀行業務分野に積極的に取り組むことで、お客様へのサービスを飛躍的に拡充し、まったく新しいタイプの金融サービスの提供を目指してまいります。

（２）平成15年3月期業務純益ROE3割以上未達の対応

15年3月期	計画	実績	達成率
実質業務純益（億円）	686	453	66.03%
同ROE　　(%)	10.88	6.97	64.06%

未達の主な要因は米国社債投資に係る損失200億円を計上したことがあげられます。同投資については順次売却等を推進中であり、適切な減損処理も実施済みなため、損益面への影響は一段落したと理解しております。

（収益改善のための代替措置）

①貸出資産の嵩上げ等による収益力の安定的拡大

貸出資産について､質的向上だけでなく､量的にも嵩上げを図るべく、弊行自身による貸出業務を積極的に推進するのは勿論、外部からの貸出資産購入に係るプログラムを策定し、案件の発掘に注力することで、資金利益の積上げを図ります。さらに、順調に成長している投資銀行業務を一層推進して非資金利益の拡大にも努め、もって収益力の安定的拡大を図ります。

②経費の効率的運営の継続

15年3月期においては、経費削減を経営上の優先課題として取組み、その結果、経費目標700億円に対して637億円に留めることができました。今後についても、重点推進業務への積極的な投資を行いますが、前年度に引き続き業務･事務フローの抜本的見直し､人員の効率的な配置、店舗運営の効率化、広告費の抑制等、経費抑制に努めてまいります。

（３）経営合理化計画

弊行は、12/3の再民間化以降、業務の再構築・拡大を積極的に推進する一方、業務・事務フローの見直し、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。今後とも、合理化・効率化による経費の抑制的な運営に意を尽くしてまいります。

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
ＯＨＲ	58.44	51.88	51.00	49.25	47.57

参考：OHR全国銀行平均（15/3期）57%　（全銀協の資料をベースに算出）

今後とも、収益力向上による業務粗利益の拡大および経費の抑制により、ＯＨＲの低減に努めてまいります。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費＋物件費	637	647	666	689	713

特別公的管理期間中に徹底した合理化を既に実施済みです。引き続き収益力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、効率的な業務運営を推進し、増加幅の抑制に努めます。

①人件費

単位：億円、人	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	291	315	330	345	360
従業員数	2,055	2,200	2,250	2,300	2,350

新規業務分野の拡充に向けたプロ人材の確保のため、人件費は増加傾向となりますが、銀行のネット損益向上を企図した運営を行い、さらに、既存業務での人員効率化を図ることで、13/8 策定の前計画を下回る水準とします。19年3月期の人件費計画値はピーク時に比して約22%減となっております。

②物件費

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	346	332	336	344	353
除く機械化関連	270	247	241	244	248

新規事業の規模拡大に伴う経費増加を極力圧縮するよう、効率的な店舗運営、業務・事務フローの見直し等、引き続き合理化に努めることで、前計画を大幅に下回る水準といたします。19/3 の物件費計画値は、ピーク時比約 44%減となっております。

なお、優良立地での個人顧客向け店舗の展開を検討しておりますが、引き続き小規模で効率的な店舗運営を実施してまいります。

③子会社・関連会社

弊行グループとして、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・合弁・提携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いたします。

２．図表１ダイジェスト版

（単位：億円）

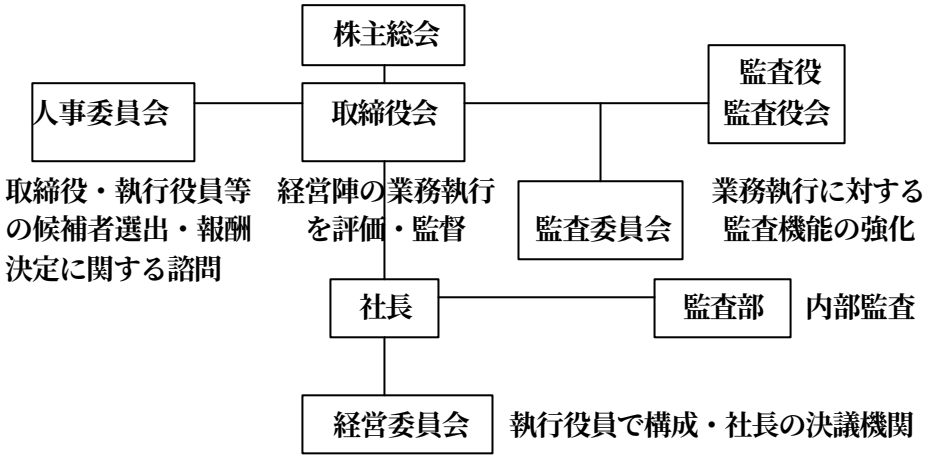
	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	1,089	1,247	1,306	1,399	1,499
経費	637	647	666	689	713
実質業務純益（注１）	453	600	640	710	786
与信関係費用（注２）	△101	△95	△50	0	0
株式等関係損益	△8	0	0	0	0
経常利益	381	650	660	680	756
当期利益	591	650	660	680	756
ＯＨＲ	58.44%	51.88%	51.00%	49.25%	47.57%

（注１）実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益（ｸﾚｼﾞｯﾄ･ﾄﾚｰﾃﾞｨﾝｸﾞ関連利益等を含む）

（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、12/3の新体制発足と同時に執行役員制度を導入して取締役会と経営陣との責任と役割分担を明確にし、環境変化に柔軟に対応し顧客ニーズに迅速かつ適正に応えることができる体制を確立しております。今後とも、ガバナンス体制の一層の強化に努めてまいります。

（２）コンプライアンス体制およびディスクロージャーの方針

弊行は、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題のひとつと位置づけており、コンプライアンス委員会、法務・コンプライアンス統轄部、全部室店におけるコンプライアンス管理者を中心とした体制の整備を行っております。さらに、実践計画を毎年策定し、関連規程の整備、研修等を推進しております。

また、経営の透明性を高め、お客様や投資家等に弊行の経営状況・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、今後とも、開示内容の充実、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いための方策等

（１）基本的考え方

弊行は、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。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配当についての考え方

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。なお、株式上場の際には、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・賞与についての考え方

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。

今後の役員賞与については、利益金処分としての性質から現時点での本計画の計算上はゼロとしておりますが、収益動向等の経営成績および将来の見通しを慎重に検討した上で、支給を行うこともあり得ると考えております。

また、役員退職慰労金については、新たに民間銀行としてスタートを切ってからすでに３年を経過しており、今後、役員の退職が発生することも予想されますので、その際には、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。

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

企業部門を中心に、低調な資金需要、負債圧縮の動き等、取り巻く環境は引き続き厳しいものがありますが、弊行は以下の方針で貸出業務を取り進めます。

①法人の健全なお客様への貸出業務の推進ならびに外部からの貸出資産の購入

②個人のお客様への住宅ローン等個人ローンの積極的推進

（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ひとつと位置付け、１５年度においても１３、１４年度と同様の推進体制、貸出増強諸施策を講じ、計画達成に向けて努力してまいります。

（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および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実施した上での、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

④中小企業向け貸出のための提携等の検討・推進

・弊行が再建スポンサーとなったノンバンクの業務展開支援

・ニッシンとの合弁による新生ビジネスファイナンスの業容拡大

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、１５年３月末において既に従来の計画を上回る内部留保を確保しております。今後とも安定的な収益成長によって内部留保は確実に蓄積されていく見込みであり、仮に利益による消却を行ったとしても十分な資本勘定が維持される見込みです。

剰余金の推移（単位：億円）

15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
1,946	2,472	3,046	3,634	4,293

（注）本件優先株式（第３回乙種）の概要

弊行は今般、普通株式２株を１株とする株式併合を実施しており、これに伴い、本件優先株式の転換条件等一部を変更しております。

■発行株式数：　６億株

■発行総額：　２，４００億円

■転換期間：　１７年８月１日～１９年７月３１日

■転換条件：　当初転換価額は、１７年８月１日の時価とし、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：　１９年８月１日に時価にて転換する。但し、優先株式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。

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と位置付け、体制整備・向上を図っております。

「リスクマネジメントポリシー」を頂点としたリスク関連ポリシー、プロシージャーの体系の再構築は完了いたしました。

また、各種リスクの統合的な管理手法であるリスク資本制度についても導入しております。

なお、資産運用に関する決裁権限についても、明確な基準・手続に則って決定され、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に基づく償却・引当を実施しております。

このうち、１４年度より、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的損失の回避、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いては、すでに１２年９月期より時価会計適用済み、また株式については、今後とも価格変動リスクを勘案して保有を抑制、動産・不動産については、既に寮・社宅の処分等を進めてきております。

（４）金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引に関しては、日時でフロントから独立したセクションにて一元管理され、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・リスク管理体制のさらなる高度化に取り組んでおります。