

# 特集：新生タイムライン平成22年度

新経営陣の下での変革の実行

連結財務ハイライト

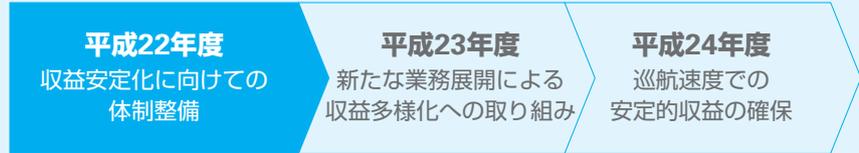
・新経営陣でのスタート



当麻社長が就任

・中期経営計画発表

年度ごと目標



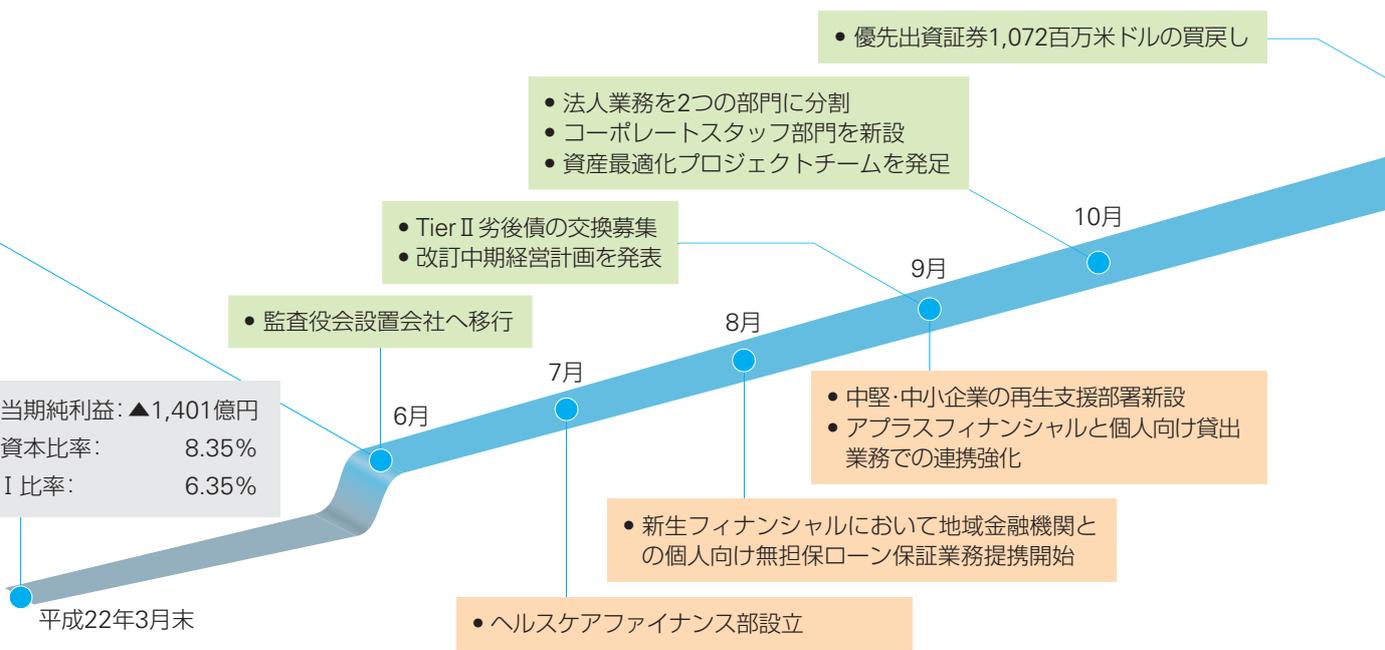
社長メッセージ

## 財務基盤・経営体制の強化に向けた政策

新生タイムライン平成22年度

特集

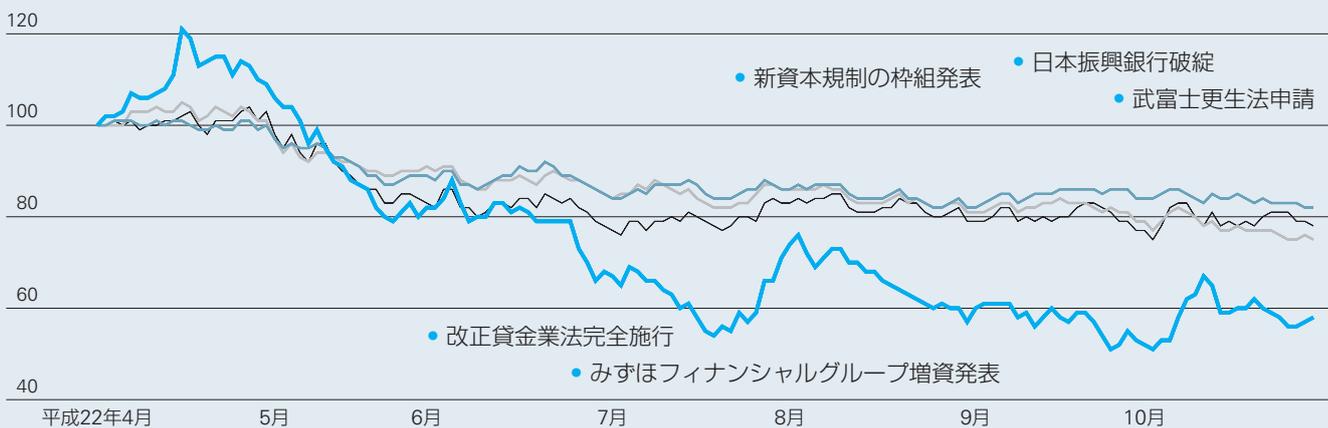
事業概況

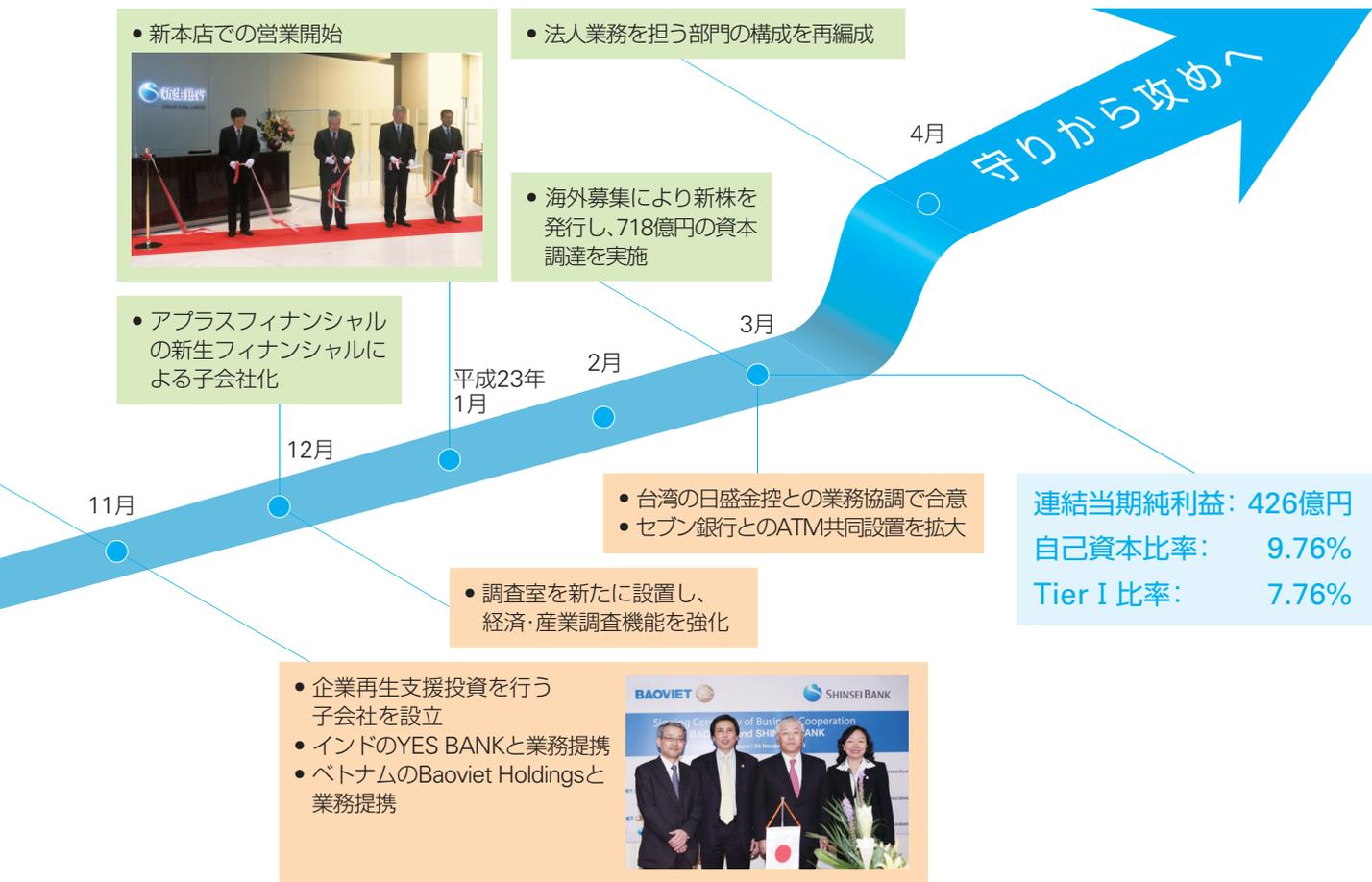


マネジメント体制

資料編

### 平成22年度の株価パフォーマンスおよび主な出来事





**顧客基盤の拡大・注力分野に向けた体制設備**



連結財務ハイライト

社長メッセージ

特集  
新生タイムライン平成22年度

事業概況

マネジメント体制

資料編

# 特集：中期経営計画の進捗状況

連結財務ハイライト

社長メッセージ

中期経営計画の進捗状況

事業概況

マネジメント体制

資料編

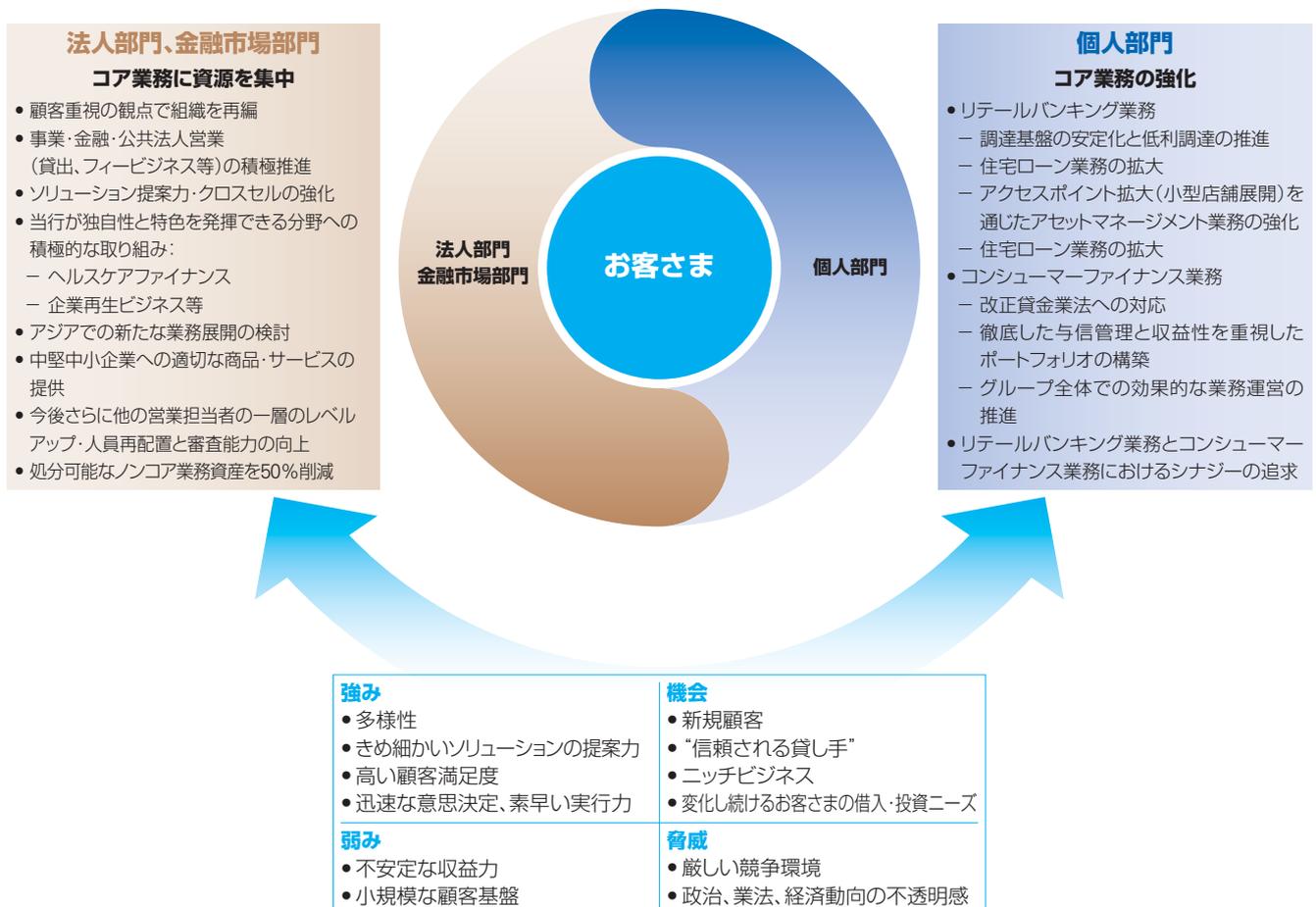
当行は、平成23年3月期から平成25年3月期までの3年間を対象期間とし、「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」に注力することを基本コンセプトとした中期経営計画を平成22年6月に策定しました。その後、経済環境の変化や新たな資本規制を受け、経営陣による業務の見直しをもとに、平成22年9月28日に「中期経営計画－改訂版－」を公表いたしました。ここでは、経営理念および当初計画の基本コンセプトを守りつつ、厳しい事業環境を踏まえ減収の見通しとする一方、経費削減への一層の取り組みや与信管理費用の抑制を考慮し、計画最終年度の利益水準を大幅に上方修正するなど、企業価値の一層の増進を図ることを目指しております。

## 経営理念

- 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・歴史を踏まえたくえて、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、投資家の皆さま、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

## 中期的な目標<sup>(注)</sup>

顧客基盤の再構築、収益力の安定化



(注)平成22年9月28日発表の中計経営計画の改訂および平成23年4月1日付の組織改編を踏まえた内容です。

## 中期経営計画 基本コンセプト

- 計画期間：平成22年度～平成24年度の3年間
- 過去の総括・反省を踏まえた顧客基盤の再構築、収益力の安定化、経費削減に注力
- 計画終了時の目標<sup>(注1)</sup>
  - 外部格付A～A格に引き上げ
  - 自己資本比率10%<sup>(注2)</sup>、Tier I比率7%<sup>(注2)</sup>、
  - 普通株等Tier I比率5%の実現<sup>(注2)</sup>
- 年度ごとの目標
  - 平成22年度：収益安定化に向けての体制整備
  - 平成23年度：新たな業務展開による収益多様化への取り組み
  - 平成24年度：巡航速度での安定的収益の確保
- 経営管理の強化(コーポレート・ガバナンス体制の一新等)
- 公的資金返済の具体的な道筋をつけるための体制整備
  - 収益目標の着実な達成のためのスピーディーかつ厳格な業務執行
  - コンプライアンスに留意した健全な風土の醸成

(注) 1. 平成22年9月28日発表の中期経営計画の改訂を踏まえた内容です。  
2. パーゼルIIIベース

平成22年度は中期経営計画の初年度として、「収益安定化に向けての体制整備」を目標に、今後拡大・強化すべき対顧業務や当行が強みを持つニッチ業務を中心とする「コア業務」と、収益変動性が高く、専門知識や情報獲得において当行が相対的に劣後する「ノンコア業務」およびその資産とを明確にいたしました。ノンコア業務資産の削減に取り組む一方、コア業務においては、将来の収穫に向けた布石づくりに注力し、着実な業績を収めることができました。

処分可能なノンコア業務資産の約50%を削減

## ノンコア業務資産

撤退または縮小

- 不動産投資
- 購入住宅ローン
- CLO / ACPM / CFI<sup>(注3)</sup>
- アセットバック投資
- その他ノンコア業務資産<sup>(注4)</sup>

## コア業務

### 法人部門

- 事業・公共法人営業
- ヘルスケアファイナンス
- アドバイザリー業務
- 不動産ファイナンス
- スペシャルティ・ファイナンス
- 企業再生
- クレジット・トレーディング
- プライベートエクイティ<sup>(注5)</sup>
- リース業務(昭和リース)
- 信託業務(新生信託)

### 金融市場部門

- 金融法人営業
- 市場営業
- トレジャリー業務
- アセットマネージメント<sup>(注5)</sup>
- ウェルスマネージメント<sup>(注5)</sup>
- 証券化業務(新生証券)

### 個人部門

- リテールバンキング
- コンシューマーファイナンス
  - 無担保ローン
  - 個品割賦
  - 決済、クレジットカード

顧客基盤の拡大・強化

(注) 3. CLO(Collateralized Loan Obligation)：レバレッジドローン(LBO)や、事業法人向け債権ハイイールド債を裏付資産とする債務担保証券、ACPM(アクティブ・クレジットポートフォリオ・マネージメント)、CFI(変動社債投資)

4. 「その他ノンコア業務資産」には、一部オルタナティブ投資業務および国際投資業務の有価証券やウェルスマネージメントの貸出金が含まれています。

5. ウェルスマネージメント、アセットマネージメントおよびプライベートエクイティ業務については、当初の計画では撤退・縮小の対象としていましたが、平成23年度からは従来の方針を見直し、ウェルスマネージメントおよびアセットマネージメントでは商品提供型ビジネス、プライベートエクイティでは事業承継ニーズに着目したビジネスへの注力にシフトし、今後とも継続・強化していくこととします。

## 中期経営計画 重点施策

中期経営計画2年目である平成23年度には、初年度(平成22年度)の重点施策を継続的・発展的に推進する一方、コア業務とともに、以下のような新たな施策に取り組んでまいります。

平成22年度

平成23年度

平成24年度

### 収益安定化に向けての体制整備

#### 法人部門、マーケット・投資銀行部門

- 顧客基盤拡大に注力
- ノンコア業務資産の削減を継続的に推進
- 商品開発力を活用した、事業法人顧客、金融法人顧客、および公共法人顧客に対する適切なソリューションの提供力の一層の強化
- 再生ニーズのある顧客や成長過程にある企業に対する、グループ力を結集した、資本を含む与信の供与、コンサルティングサービスの提供、人材面のサポート

#### 個人部門

- リテールバンキング業務
- 資金調達基盤の安定化と低利調達の推進
  - アセットマネージメントビジネスの一層の強化
  - 住宅ローン業務の一層の強化
  - 店舗網の拡充
- コンシューマーファイナンス業務
- 改正貸金業法への適切な対応
  - 経費、及び与信費用の適切な管理

平成23年度以降も継続的に取り組む

平成22年度

平成23年度

平成24年度

### 新たな業務展開による収益多様化への取り組み

#### 法人部門、金融市場部門

- 顧客属性に応じた組織改編による、一層の業務シナジーの追求と、営業の機動性確保
- 新産業創生支援に向けた体制整備と、取り組みの本格化
- 東日本大震災の復興支援への主体的取組開始
- アジア関連業務の具体的展開着手
- 法人のお客さま向けの資産運用提案力強化
- 市場業務取組の強化によるALM運営の高度化

#### 個人部門

- リテールバンキング業務
- 個人のお客さまのニーズに合った投資商品開発とアセットマネージメントビジネスの強化
  - 退職者層を対象とする運用コンサルティングの強化
  - 新規取り組み額の拡大などによる、住宅ローンビジネスのさらなる強化
- コンシューマーファイナンス業務
- 健全な個人のローンニーズに対して、グループ会社で蓄積した審査能力、マーケティングノウハウを活用し、銀行本体での取り込みを図る
  - 銀行の金融法人とのリレーションなどを最大限活かした信用保証業務の展開強化など業務シナジーのさらなる実現
  - 効果的なキャンペーンをはじめ、より効率的なマーケティング活動の実施

平成22年度

平成23年度

平成24年度

巡航速度での安定的収益の確保

## 平成22年度における重点施策の取り組み事例

中期経営計画の目標として掲げている「顧客基盤の再構築」および「収益力の安定化」に向け、平成22年度中にはさまざまな施策に取り組んでまいりました。

### 取り組み事例1 経験と専門的ノウハウを活かしたヘルスケアファイナンスの推進

当行はこれまでも、高齢者介護施設などに対するアセットファイナンスにいち早く取り組むなど、高齢者介護施設や高齢者住宅への融資に関する先進的な金融技術および情報力を蓄積してまいりました。少子高齢化の進行、高齢者のヘルスケア施設への入居需要の高まりを背景に、平成22年7月にヘルスケア施設や事業者を支援するための資金供給や財務アドバイザーサービスを推進する専門部署「ヘルスケアファイナンス部」を新設し、同年度下半期からノンリコースローンを中心とした融資を実施しています。



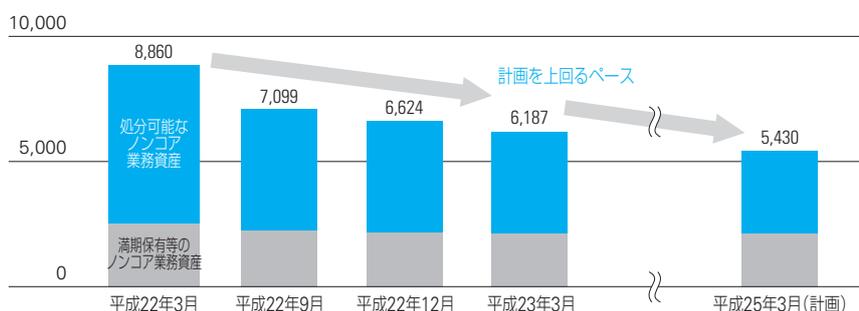
### 取り組み事例2 成長が期待される地域銀行による個人向け無担保ローン事業をサポート



当行は、長年にわたって培ってきた地域金融機関との幅広いネットワークを活かし、地域金融への貢献を目指して各金融機関との連携を強化してまいりました。新たな業務展開として、平成22年度より、地方銀行が実行する個人向け無担保ローンに対して、当行消費者金融ファイナンス子会社の新生フィナンシャルが保証業務を行うビジネスに取り組んでいます。また、保証業務に加え、顧客獲得に豊富な実績を持つ新生フィナンシャルが広告戦略や商品設計などに関するマーケティングサポートも提供することで、この分野における差別化を図り、新たな収益機会として、事業を拡大させていきます。平成23年5月までに、同事業においてすでに地方銀行4行と提携をしています。

### 取り組み事例3 計画を上回るペースで進むノンコア業務資産の処分

ノンコア業務資産の圧縮(連結、単位:億円)



社長直轄の専門チームが対顧客業務との関連が薄く収益変動性の高い、過去に行った自己勘定投資を中心としたノンコア業務資産を戦略的に処分しています。また、中期経営計画期間(～平成25年3月)に、処分可能なノンコア業務資産の約50%を削減する計画ですが、計画を上回るペースで進捗しています。平成22年度は合計2,673億円の削減を実現いたしました。

## 中期経営計画最終年度の財務目標等に向けた進捗状況

	(連結、単位：億円)		
	平成21年度 実績	平成22年度 実績	平成24年度 中期経営計画
<b>損益関連</b>			
業務粗利益	2,855	2,921	<b>2,580</b>
経費	1,683	1,428	<b>1,400</b>
与信関連費用	1,122	683	<b>490</b>
当期純利益(▲損失)	▲1,401	426	<b>510</b>
キャッシュ調整後ベース			
当期純利益(▲損失) <sup>(注1)</sup>	▲537	538	<b>600</b>
<b>収益性</b>			
ROE	▲27.6%	8.5%	<b>8%以上</b>
ROE (キャッシュベース) <sup>(注1)</sup>	▲0.5%	10.7%	<b>10%以上</b>
<b>資産関連</b>			
営業性資産(法人) <sup>(注2)</sup>	78,100	68,700	<b>66,600</b>
営業性資産(個人)	25,500	24,300	<b>25,000</b>
ノンコア業務資産	8,860	6,187	<b>5,430</b>
<b>資本関連</b>			
リスクアセット	77,221	66,537	<b>78,000</b>
自己資本比率	8.35%	9.76%	<b>10%</b>
Tier I比率	6.35%	7.76%	<b>7%</b>
普通株等Tier I比率	—	— <sup>(注3)</sup>	<b>5%</b>

バーゼルIIIベース

(注) 1. 純利益からのれんに係る償却・減損額及び企業結合に伴う無形固定資産償却・減損額とそれに伴う繰延税金負債取崩額を除いたもの  
2. ノンコア業務資産を含む  
3. バーゼルIIIベース推計値は5.6%

● **業務粗利益**および**営業資産**の推移は、コンシューマー・ファイナンス子会社における営業資産の減少の影響を受けるものの、良質資産の積み上げと非金利収入の拡大により業務粗利益の低下幅を最小限に食い止めたいと考えています。具体的には、

- 「レイク」ブランドを活用した銀行本体での個人向け無担保ローンサービス「新生銀行カードローン レイク」の開始
- 住宅ローンへの取り組み強化
- 新設した金融市場部門や、個人部門における投資コンサルティング活動の展開、運用商品提供力の強化
- 不動産ファイナンスへの積極的な取り組みによる良質な資産への入れ替え
- 医療、介護、環境、省エネ等の分野での、新産業、新技術への積極支援など、企業金融の強化などに取り組んでまいります。

● **経費**はコンシューマーファイナンス業務を中心とした業務規模の最適化への取り組みや、各業務分野における徹底した合理化により想定以上に削減が進捗し計画を前倒しでほぼ達成いたしました。

● **与信関連費用**は平成22年度におけるスペシャルティ・ファイナンスや国内不動産ノンリコースファイナンスへの引当金積み増しをもって概ね平成22年度までで予防的な手当が完了し、今後は巡航速度に収敛していくものと見ています。

● **当期純利益**は概ね改訂中期経営計画どおりの進捗を見込んでいます。

● **ノンコア業務資産**の削減については、計画比大幅に前倒して進捗しており、引き続きリスクやコスト、資本への影響等に留意しつつ、計画期間中に処分可能なノンコア業務資産の約50%を削減する計画に向けて取り組んでいきます。

● **リスクアセット**は上記のノンコア業務資産の処分等の結果、適正化も進捗しており、今後は良質な資産の積み上げによる増加を目指していきます。

● **自己資本比率**については、平成23年3月の普通株増資(718億円)が中期経営計画での当初想定500億円を上回り、他の資本の質強化施策とあわせて、資本の質・量の充実が図れました。今後とも利益の積み上げと適切なリスクアセット運営により、資本基盤の充実に取り組んでいきます。