

# 経営の健全化のための計画 の履行状況に関する報告書

平成23年7月

株式会社 新生銀行

## ■ 目 次 ■

### (概要) 経営の概況

1. 平成23年3月期決算の概況	2
2. 経営健全化計画の履行概況	
(1) 平成22年3月期業務改善命令への対応の進捗状況	6
(2) 業務再構築等の進捗状況	8
(3) 経営合理化の進捗状況	23
(4) 不良債権処理の進捗状況	25
(5) 国内向け貸出の進捗状況	26
(6) 配当政策の状況及び今後の考え方	29
(7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	30
図表1. 収益動向及び計画	34
図表2. 自己資本比率の推移	37
図表5. 部門別純収益動向	39
図表6. リストラの推移及び計画	40
図表7. 子会社・関連会社一覧	41
図表8. 経営諸会議・委員会の状況	42
図表9. 担当業務別役員名一覧	43
図表10. 貸出金の推移	44
図表12. リスク管理の状況	45
図表13. 金融再生法開示債権の状況	49
図表14. リスク管理債権情報	50
図表15. 不良債権処理状況	51
図表17. 倒産先一覧	52
図表18. 評価損益総括表	53
図表19. オフバランス取引総括表	55
図表20. 信用力別構成	55

## (概要) 経営の概況

### 1. 平成23年3月期決算の概況

#### 《決算の概況》

平成23年3月期の損益状況は、コア業務が順調に推移したことに加え、過年度のような多額の投資関連損失が大幅に縮小し、海外アセットバック証券・投資などノンコア業務資産の処分を通じた業績改善などにより非資金利益が前期比大幅に増加したことから、業務粗利益は前期比269億円増の1,152億円となりました。一方、経費については前期比68億円減の605億円となり、年度計画を達成しております。この結果実質業務純益は、前期比337億円増の547億円となりました。

なお、以上の収益には、クレジットトレーディング業務関連収益を含む金銭の信託運用益115億円を含んでおります。

これに、スペシャルティファイナンス業務に関する与信関連費用199億円および国内不動産ノンリコース・ファイナンスに関する与信関連費用195億円を含む不良債権処理損失額を総額で403億円、退職金給付関連費用を34億円計上した結果、経常利益は前期比522億円増の80億円となりました。さらに、特別利益にて劣後債等買入消却益を前期比67億円増の294億円、並びに償却債権取立益を56億円、特別損失にて子会社の(株)アプラスフィナンシャル(以下、アプラスフィナンシャル)普通株式の売却損317億円を計上した結果、税引後当期純利益は前期比588億円増の112億円となりました。

(億円)

	平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 計画	平成23年 3月期 実績	計画比
業務粗利益	883	970	1,152	182
人件費+物件費	639	639	574	▲65
経費(含む税金)	673	672	605	▲67
実質業務純益(注)	210	298	547	249
経常利益	▲442	100	80	▲20
当期純利益	▲476	100	112	12

(注) クレジット・トレーディング関連利益等を含む。

#### 《業務粗利益》

コア業務が順調に推移したことに加え、過年度のような多額の投資関連損失が大幅に縮小し、海外アセットバック証券・投資などノンコア業務資産の処分を通

じた業績改善などにより非資金利益が前期比大幅に増加したことから、業務粗利益は前期比269億円増の1,152億円となりました。

### 《経費》

経費の圧縮につきましては、昨年度の赤字決算を踏まえ経営の最優先課題として全行的な業務の方向性の再検討に基づいて資源の集中・再配分を図るとともに、構造的かつ抜本的な経営合理化を進めております。

人件費においては、業務分野の絞り込みによる組織の縮小・再編、および中途採用の限定的な運用を通じ、行員数自体を削減し人件費の抑制に努めております。また、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人件費の低減に努めております。物件費については、経営陣による厳格なモニタリングの下で業務運営に係るベースコストを中心に総合的な合理化・効率化を推進しているところであり、既存店舗・出張所やATM拠点の統廃合等によるベースコストの圧縮、外部専門家との契約の継続的な見直し等を通じ、経費の削減に努めております。本店の移転（内幸町→日本橋室町）に伴う一時費用発生という増加要因もありましたが、他のコストの削減努力でこれを吸収し、経費総額で前期比68億円減の605億円となりました。人件費+物件費の合計（除く税金ベース）では574億円となり、年間計画の639億円を達成しております。

(億円)

	平成23年 3月期 計画	平成23年 3月期 実績	計画比
人件費	230	199	▲31
物件費(除く税金)	409	374	▲35
経費合計	672	605	▲67
経費合計(除く税金)	639	574	▲65

### 《業務純益》

以上の結果、一般貸倒引当金繰入前の実質業務純益（含むクレジットトレーディング関連利益等）は547億円と、前期比337億円の増益となり、年度計画298億円を達成しております。

### 《当期利益》

スペシャルティファイナンス業務に関する与信関連費用199億円および国内不動産ノンリコース・ファイナンスに関する与信関連費用195億円を含む不良債権処理損失額を総額で403億円、退職金給付関連費用を34億円計上した結

果、経常利益は前期比522億円増の80億円となりました。さらに、特別利益にて劣後債等買入消却益を294億円、並びに償却債権取立益を56億円、特別損失にて子会社のアプラスフィナンシャル普通株式の売却損317億円を計上した結果、税引後当期純利益は前期比588億円増の112億円となり、年度計画の当期純利益100億円を達成しております。

《剰余金の状況》

経営健全化計画における剰余金の積みあがり状況につきましては、平成23年3月期実績で1,069億円となっており、年度計画の1,058億円を上回る結果となっております。

(億円)

	平成23年 3月期 計画	平成23年 3月期 実績	計画比
剰余金	1,058	1,069	11

《自己資本比率》

平成19年3月末より適用が開始されたバーゼルⅡ規制において、信用リスクの算出では基礎的内部格付手法を、オペレーショナル・リスクの算出では粗利益配分手法を適用しております。平成23年3月末の自己資本比率は、主にリスクの高い資産の処理を引き続き推進し、リスクアセットが減少したことと、昨年9月に実施した既往劣後債への交換募集の実施や3月に実施した普通株式海外公募増資等一連の資本政策の実施により、連結自己資本比率は前3月末比1.41%増の9.76%となりました。

	平成23年 3月期 計画	平成23年 3月期 実績	計画比
うちTier I 比率	6.82%	7.76%	+0.94%
自己資本比率(連結)	8.76%	9.76%	+1.00%

※平成24年3月期の業績予想

平成24年3月期の単体の業績につきましては、税引後当期純利益を150億円と予想しております。

(億円)

	平成23年 3月期 実績	平成24年 3月期 予想
当期純利益	112	150

(注)クレジット・トレーディング関連利益等を含む。

## 2. 経営健全化計画の履行概況

### (1) 平成22年3月期業務改善命令への対応の進捗状況

弊行は、「経営健全化計画に係る平成22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、平成22年6月30日に金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、早期健全化法）第20条第2項および銀行法第26条第1項の規定に基づき、行政処分（業務改善命令）を受けました。弊行は業務改善命令に基づく業務改善計画を平成22年7月に金融庁に提出し、この内容を盛り込んだ経営健全化計画を同年10月に公表しております。

経営健全化計画の平成23年3月期の進捗状況における部門別業務純益については、個人部門では、コンシューマーファイナンス業務がファンディングコストの増加等の理由により計画を下回ったものの、リテールバンキング業務は預金や住宅ローンの利鞘収益等により資金利益が増益となり、ほぼ計画通りの進捗となりました。一方、法人部門およびマーケット・投資銀行部門では、コア業務が総じて計画通り順調に推移したことに加え、ノンコア業務資産や国債の売却益を計上し、業務粗利益は大幅に計画を上回る結果となりました。

経費についても、徹底して経営の効率化・合理化に努めた結果、経費（除く税金）の進捗率は年度計画の89.8%に留まり、経費の大幅な削減を進めた昨年度を更に下回る水準となっております。特に人件費については、厳格な運用の結果として計画比86.7%に留まり、物件費についても、お客さまの利便性向上に向けたコンサルティングスポットの新規出店等を行なう一方、ベースコストの圧縮を徹底的に行うことで、年度計画の91.5%に抑えられております。以上の結果、実質業務純益では547億円と計画を大幅に上回る結果となりました。

一方で潜在的なリスクに対する備えとして、国内不動産ノンリコース・ファイナンスやスペシャルティファイナンスへの保守的・予防的な引当金の積み増しを実施し、当初計画を上回る403億円の不良債権処理損失額を計上しました。また、特別利益として劣後債等買入消却益294億円を計上する一方、コンシューマーファイナンス業務の再編の一環としてアプラスフィナンシャルの普通株式売却損317億円などを計上した結果、今期の当期純利益は112億円となり、今期の計画値100億円を達成することができました。

東日本大震災などの影響により、経済環境は予断を許さない展開が続いておりますが、今後も引き続き経営健全化計画の達成に向け、各業務における収益基盤の強化、経費の効率的運用を含めた業務の改善に向けて、全行が一丸となって取り組んでまいります。

なお、業務改善計画の平成23年3月期における進捗状況につきましては、

5月31日に金融庁に提出しております。

## (2) 業務再構築等の進捗状況

### 《組織・営業体制の強化》

弊行は、中期経営計画の基本コンセプトである「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」の達成に向け、お客さまのニーズを的確に把握し、必要な商品・サービスを開発、提供するため、組織の再編・強化を図っております。

#### ■業務部門

従来の法人・商品部門につきましては、中期経営計画の基本コンセプトである「顧客基盤の再構築」に沿って、平成22年10月に法人部門とマーケット・投資銀行部門に再編し、お客さまのニーズを的確に把握し、必要な商品・サービスを開発し、提供できる体制を構築してまいりましたが、成長性ある分野に対する、より戦略的かつ組織的な営業推進体制を構築し、お客さまのニーズにあった金融商品やサービスを更に一層的確に提供するため、平成23年4月に法人部門、マーケット・投資銀行部門の構成を、「法人部門」と「金融市場部門」に再編いたしました。

法人部門は法人営業本部、アドバイザリー本部、ストラクチャードファイナンス本部、プリンシパルトランザクション本部の4本部およびアセットバック投資部により構成され、主に事業法人・公共セクター向けにファイナンスやアドバイザリービジネスを中心に行ないます。また、弊行が独自性と特色を発揮でき、かつ今後の成長が期待される特定の業種・分野をターゲットとして絞り込み、確固たる地位を築くという経営方針の下、新たな業務注力分野として、ヘルスケアファイナンス業務ならびに企業再生ビジネスへの取り組みを強化し、他行との差別化を通じた収益の拡大を見込んでおります。更には銀行だけでなく、子会社である昭和リース(株)(以下、昭和リース)との協調を通じて、中堅・中小企業に対する適切な商品・サービスの提供にも努めております。

金融市場部門は市場営業本部、金融法人本部、アセットマネジメント本部、トレジャリー本部の4本部および金融市場業務管理部により構成され、金融市場・金融法人向けビジネスを中心に行ないます。

また、「収益力の安定化」を実現するため、社長直轄の「資産最適化プロジェクトチーム」によりノンコア業務資産の削減を中心とするポートフォリオの再構築を推進しております。

個人部門は、リテールバンキング業務とコンシューマーファイナンス業務から構成されております。

リテールバンキング業務では、資産運用商品からローン商品まで、お客さまのライフステージに合わせた一連の金融商品とサービスをご提供しております。

営業チャネルについては、利用頻度の低い店舗からより利便性の高い店舗への経営資源の集中を図るべく、既存店舗・出張所やATM拠点の統廃合を行う一方で、平成20年9月より開始したセブン銀行との共同ATMコーナーの設置では順次拡大を進めております。また、平成21年6月より既存の店舗網の拡充、お客さまへの資産運用サービスの一層の強化および利便性の向上を図るため、「新生コンサルティングスポット」として小型店舗の展開に取り組み、平成23年4月末現在で14拠点に出店しております。今後も引き続き、収益性などを十分に踏まえた上で、小型店舗を中心とした優良立地への新規出店等を検討してまいります。

コンシューマーファイナンス業務では、弊行グループにおける当該業務の更なる強化を図るため、新生フィナンシャル(株)（以下、新生フィナンシャル）とシンキ(株)（以下、シンキ）の事業の統合を進め、昨年度にシンキを新生フィナンシャルの100%子会社としておりますが、平成22年12月には弊行保有のアプラスフィナンシャルの全普通株式を新生フィナンシャルへ譲渡し、新生フィナンシャルの子会社とするグループ再編を更に進めました。

従前より高い認知を受けてきた3社の「アプラス」「レイク」「ノーローン」ブランドについては、既存顧客のみならず、新規顧客開拓や新規貸出などにおいても有効に活用する一方、将来的にはお客さまに対するローン業務の集約を目指すなど、共通する業務については更なる効率的な体制の構築を目指してまいります。

今後もグループ経営機能の更なる向上、個別事業の強化を目指し、平成22年6月に完全施行された改正貸金業法の下、真に信頼のおける消費者金融のサービスを提供する体制を確立してまいります。

なお、弊行は従来より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ますが、平成21年12月の「中小企業等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」の施行等を受け、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図ってまいりました。平成22年11月に設置した金融円滑化推進管理室は、部門間の調整や全行的な取り組み体制の一層の強化を図っております。金融円滑化推進管理室は統轄管理担当部署として、各部門の金融円滑化管理責任者・管理担当から金融円滑化のための取り組みの実施状況や、債務の弁済負担軽減の申込に対する実施状況の報告を受け、金融円滑化の取り組みに関する全行的な企画・管理・推進を行っております。

## ■ リスク管理部門

リスク管理部門では、適切なリスク管理に必要な承認プロセスを強化し、効率的なリスク管理体制を構築するため、随時、組織の再編・社内規程の改訂・制定などを行なってまいりました。

平成22年9月には、担保不動産の評価をより強化するため不動産評価に関する運営ガイドラインを改訂し、新生不動産調査サービス㈱による担保不動産評価をリスク管理部門内で検証するルールを策定いたしました。また、平成22年10月には、旧法人・商品部門の分割・再編に合わせ、各部門の業務内容に応じた審査機能の拡充および業務の効率化のため、クレジットリスク部を法人審査部とストラクチャードリスク管理部に分割いたしました。更には中期経営計画における営業力強化、顧客基盤の拡大方針に対応し、与信における一次審査機能の法人部門への移管、および法人部門に対する研修等を実施し、与信プロセスの見直し・強化にも努めております。

今後も更なるリスク管理態勢の強化および高度化に取り組んでまいります。

## ■その他の部門

平成22年10月の組織の再編に伴い、従来社長および副社長直轄としていた独立部を統轄する部門としてコーポレートスタッフ部門を設立いたしました。コーポレートスタッフ部門の下に、経営の方向性や基盤、制度を組織横断的に企画・管理するコーポレート企画機能とコーポレートサービス機能を集約し、業務執行サイドにおける経営管理の強化を図っております。平成22年12月には同部門内の総合企画部に調査室を設置しました。弊行が持つ内部リソースと外部リソースネットワークを積極的に活用した経済・産業調査機能を社内に構築し再強化を図ることで、産業金融の担い手として、企業の成長や価値向上に一層貢献してまいります。

また、既存の財務部門、金融インフラ部門においても今般の組織再編に伴い、部門内で組織のスリム化を図っております。

## 《経営インフラの高度化》

### ■人事政策

弊行では、新生銀行として再スタートするにあたり、重点分野の強化を図るため、中途採用を積極的に実施してまいりましたが、急激な金融環境の変化に鑑み、近時は慎重な運営を行ってきたことにより、平成23年3月末時点における行員数（1,907人）は、直近ピーク時（平成20年6月末 2,452人）から550名弱の減少となっております。今後につきましても抑制運営を継続し、2,000人を下回る水準での推移を計画しております（平成24年3月末計画 1,940人）。

人事制度に関しましては、平成24年4月からの導入を目標に外部専門家と協働で人事制度の改定に着手しております。等級制度、報酬制度、評価制度を

中心に弊行の経営理念や外部労働市場などの状況を踏まえた新しい人事制度を構築してまいります。

人材育成については、人事部による各種階層研修や職務研修の提供、オンザジョブトレーニング（OJT）、戦略的人事異動など、包括的な育成施策を通じて経営理念を具現化し差別化した金融ソリューションの提供が可能な高い専門性を有する人材の育成に努めています。今後更に、円滑な金融仲介機能を担う銀行本来の社会的使命を果たすべく、特に企業審査能力や個人資産運用相談スキルの向上による人材の一層のレベルアップに注力していく方針です。

また、人事制度、採用、処遇等、人事関連事項全般については、社長・各部門長をメンバーとする人材委員会にて協議・決定を行っております。今後についても、同委員会を通じて、様々な人事政策を適正に運営していくよう努めてまいります。

#### ■ 管理会計のインフラ整備・高度化

弊行では従来より連結ベースで月次決算を行い、管理会計での部門別業績を経営陣に報告してまいりましたが、近時の金融機関を取り巻く環境の激しい変化や平成22年度からの「マネジメントアプローチ」によるセグメント情報開示へ対応すべく、経営管理情報データを財務会計プロセスや財務関連のシステムデータとより密接にリンクさせるとともに、集計の迅速化を図ってまいりました。

具体的には、①各子会社の月次決算処理の効率化と迅速化、②各子会社の経理システムデータと連結経営管理情報データとのリンク、③連結経理処理と連結経営管理情報データ作成とのリンク、④予算等各種計画値の連結経営管理情報データとの統合といった改善を継続して推進しております。その成果の一つとして、平成22年度からスタートしたマネジメントアプローチによるセグメント情報開示を、平成22年度第3四半期および通期とも滞りなく実施いたしました。

また、経営が各事業部門の損益だけでなく事業戦略の進捗状況を把握し、必要に応じた修正や管理を適時適切に行なっていくために、ノンコア業務資産削減の進捗といった事業計画の主要KPI（重要業績達成指標）も平成22年5月以降の月次実績報告に加える等、各業務部門やビジネスユニットのパフォーマンスをより多面的に評価・測定していくベースデータの集計・分析も進めてまいりました。更には各業務本部やビジネスの現場が、経営管理情報や財務情報をより効果的に利用できるような連結経営管理情報データベースの構築について、検討に着手いたしました。

今後とも、グループ全体のシステムデータを有効活用することで、管理会計の更なる高度化を図ると同時に、経理・決算プロセスの更なる迅速化および効率化を継続して推進してまいります。

#### 《収益力の強化および財務体質の改善》

平成20年秋以降の金融マーケットの急激な収縮やそれに伴う実体経済の悪化は落ち着きを取り戻しつつあり、徐々にではありますが明るい兆しが見られるようになってきておりましたが、平成23年3月に発生した東日本大震災と福島第一原発事故の影響や、混乱が続く中東情勢など、先行き不透明感が強い状況が続いております。

このような外部環境の中、弊行では国内のお客さまに焦点を当てた業務をコア業務と位置づけ、経営資源を集中して取り組みました。また、ヘルスケア・企業再生など弊行の独自性と特色を発揮できる分野の強化や、アジアの金融機関と業務提携することによって今後の基盤づくりを行うなど、お客さまの幅広いニーズに適切に対応できる体制の強化に注力してまいりました。一方、収益力の安定化を図るため、顧客との関連を持たず、過去に多額の損失を発生させた有価証券投資等に関しては、ノンコア業務資産として削減を推し進めました。不動産関連エクスポージャーの縮減も図り、潜在的なリスクの低減を図りました。また、経費についても、組織横断的な見直しを行って、徹底した経営効率化・合理化を推進しました。リスク管理体制につきましても、審査およびリスクモニタリング体制の見直しを含めた統合的なリスク管理の高度化を推進いたしました。さらに、以上の諸施策を円滑かつ速やかに遂行するため、新たな展開に向けた組織改正を進めてまいりました。

上記の運営の下、業務粗利益についてはコア業務が堅調に推移するとともに、ノンコア業務資産などの処分を進める中でその一部につき売却益を獲得できたこともあり、好調に推移いたしました。また、経費についても、過年度から進めてきた組織のスリム化や人員の適正化、物件費の抑制などをより一層徹底して実施し、ベースコストを着実に減少させております。その結果、平成23年3月期の単体ベース実質業務純益は前年同期比337億円増加して547億円の黒字となりました。一方、コンシューマーファイナンス業務強化のためにアプラスフィナンシャルの普通株式を新生フィナンシャルへ譲渡し、その際に売却損317億円を計上しましたが、資本施策の一環として行った劣後債等買入消却益294億円の計上などでほぼ相殺し、当期純利益につきましても前年同期比588億円改善して112億円の黒字となりました。平成23年3月期は実質業務純益が単に増加したにとどまらず、業務戦略の着実な実施によって、既存資産の健全化が進むとともに、法人融資先の増加など優良資産積み上げのベースが整いつつあります。今後とも厳格なリスク管理を図りつつ、収益力の強化に努めてまいります。

資本面では、優先出資証券を買戻したものの、平成23年3月に実施した718億円の普通株増資や内部留保の着実な積上げによってTier I 資本は増加し、一方でリスクの最適化への継続的な取り組みによってリスクアセットが大幅に減少したことから、平成23年3月末時点で、単体ベースでの自己資本比率・Tier I 比率はそれぞれ12.55%、10.13%、また連結ベースでの自己資本比率・Tier I 比率もそれぞれ9.76%、7.76%となり、いずれも平成22年3月末から大幅に改善しております。今後ともこの自己資本比率の改善を生かして、それぞれの戦略業務分野において確固たる成長基盤の整備を進めてまいります。

不良債権につきましては、内外不動産市況に不透明感が残る中、当期も不良債権の回収や売却処分を進めた結果、平成23年3月末の金融再生法ベースの開示債権は2,796億円となり、平成22年3月末時点の3,330億円から535億円減少しました。一方、不良債権比率は主に貸出金残高が減少したことから平成22年3月末時点の6.70%から6.78%へ若干上昇いたしました。今後は東日本大震災などの影響も注視しつつ、より一層の与信管理の厳格化および有価証券ポートフォリオの健全化に努めていく所存です。

## 《業務の状況》

弊行は、過去の総括・反省を踏まえ、中期経営計画で掲げた基本コンセプトである「顧客基盤の再構築」、「収益力の安定化」に注力するため、具体的に以下の諸施策を実施しております。

### ■法人部門およびマーケット・投資銀行部門業務

平成22年10月の組織再編により、法人向け業務を担当していた法人・商品部門が法人部門とマーケット・投資銀行部門に分割され、法人部門は、お客さま向けの窓口となり、お客さまに係るビジネス戦略を立案し、機動的かつ多面的な営業を推進することにより、顧客基盤の拡充とリレーションシップの深耕を図ってまいりました。マーケット・投資銀行部門は、お客さまのニーズに応える金融商品のラインアップを充実させるとともに、新機軸の商品開発にも努めてまいりました。

また、法人部門のリレーションシップ・マネージャー（営業担当）とマーケット・投資銀行部門のプロダクト・スペシャリスト（商品担当）は引き続き協働しながら、革新性や機動性を活かした、付加価値の高く、かつお客さまにとって最適となるような金融商品・サービス・ソリューションの提供に取り組んでまいりました。

## ＜法人部門＞

法人部門は、事業法人、金融法人、公共法人のお客さまに金融商品・サービスを提供するとともに、弊行グループ会社によるリース業務を通じて、主に中小企業向け金融仲介機能を提供しています。中期経営計画では、「顧客基盤の再構築」と「総収益力の強化」に注力するという基本コンセプトを掲げており、お客さまのニーズに立ち返るという方針の下、営業を推進した結果、資金需要が低調のなかでも、貸出利鞘の改善に努め、与受信業務の業績は堅調に推移しました。

「顧客基盤の再構築」につきましては、従来のお客さまに加え、今後の成長が期待される中堅・中小企業のお客さまを対象にして、次のような取り組みを進めております。

- ・平成22年10月の組織再編により、本店法人営業部を4部体制に集約し、注力業種、注力商品に機動的に人的資源を配置できる体制を整備すると同時に、中堅・中小企業開拓を従来以上に推進することとしました。中小企業開拓専門部署として平成21年9月に設立された営業第四部にて引き続き、中小企業開拓を行うと共に、同部の成果と経験を地方支店を含む全組織的活動に拡大展開しました。  
平成23年4月には、本店の従来4部体制を3部体制へと再集約するとともに、新たなビジネス分野の捕捉・創出を行うべく、新産業創生を支援する機能として新営業第四部を設置しました。
- ・平成22年4月に、従来リスク管理部門に集約されていた中小企業貸出の与信決裁権限を一定範囲で法人営業統轄本部長の専決といたしました。これにより、中小企業の資金ニーズに迅速に応えることができ、平成22年度下期以降は貸出案件も大きく増加しております。
- ・弊行の独自性と特色を発揮でき、かつ社会的ニーズが高く、今後の成長が期待される分野として、ヘルスケアファイナンス業務、企業再生ビジネスに積極的に取り組むべく、平成22年7月にヘルスケアファイナンス部を、また、平成22年9月に企業サポート部を新設し、平成22年下期にはともに案件の実施が開始されております。
- ・中堅・中小企業との取引推進のためには、企業の実態面の把握を通じた企業審査能力の向上が不可欠であるという認識の下、営業担当による一次審査を段階的に充実させていくこと、そのための審査研修を実施することなどに取り組んでおります。平成23年1月より一次審査を一部開始し、4月からは全面的に実施しております。

「総収益力の強化」につきましては、既にお取引のあるお客さまおよび前述の「顧客基盤の再構築」の取り組みにより増加が期待されるお客さまに対し、

マーケット・投資銀行部門と協働して、お客さまのニーズを踏まえた適時・適切な商品・サービスのご提供を通じて、特に市場営業業務、アドバイザー業務を中心に、積極的にクロスセルを展開してまいりました。また、法人部門、マーケット・投資銀行部門の両部門間で、クロスセル推進施策とその進捗状況を共有するため、コミュニケーションを密に取るよう努めております。

平成23年4月より新法人部門に再編されましたが、各部門間・部門内のより密接な連携の下、お客さまの多様かつ複雑化していくニーズに応え、高度な商品・サービスを機動的、効果的に提供してまいります。

#### <マーケット・投資銀行部門>

マーケット・投資銀行部門では、お客さま重視、収益力の安定化を図るという方針の下、業務を今後も継続的に注力するコア業務と、資産の削減を図るべきノンコア業務に明確に区分し、顧客ビジネスに注力してまいりました。

過去に行なわれた、お客さまと直接関係のない、海外投融資を含む自己勘定取引やリスクの高い資産への投融資をノンコア業務と位置づけ、資産の早期処分を図っております。平成23年3月末時点では、早期に処分することが可能であるとみなしたノンコア業務資産の残高を、昨年3月末比で30%削減し、資産の圧縮は計画を上回るペースで進捗しております。また、処分の際には売却益も計上されております。

一方、不動産ファイナンス、クレジットトレーディング、スペシャルティファイナンスといった、弊行が強みを持つ業務については、コア業務として引き続き推進しており、また、法人のお客さまのニーズに合った総合金融サービスを提供すべく、市場性取引業務、アドバイザー業務を中心に、法人部門と協力しながら、テラーメイド商品・サービスの提供力の強化を図ってまいりました。

不動産ファイナンス業務では、市場動向、与信集中リスクを勘案の上、慎重な運営を行いました。その結果、引当金の積み増し等を行う一方で、融資残高エクスポージャーの削減は順調に進捗し、中期経営計画上で目標としていた資産の約20%の削減については、平成22年12月末時点で既に達成しております。今後も引き続き市場動向、与信集中リスクに留意しつつ、適切な姿勢で運営してまいります。

不良債権の購入・回収・売却を行うクレジットトレーディング業務の業績は堅調に推移いたしました。また、その他のプリンシパル・インベストメンツ業務に関しましても、台湾の関連会社の業績回復が堅調な収益維持に貢献しております。

外国為替、デリバティブ、株式関連取引等を行う市場性取引業務も、顧客ニーズに基づく業務を中心に引き続き堅調に推移いたしました。

また、トレジャリー業務では、手元流動性管理のために行われた国債の売買により売却益が確保され、収益に寄与いたしました。

今後とも早期の収益力回復へ向けて、コスト管理をより一層厳格に行うと共に、経営資源をコア業務に対してより重点的に配分し、お客さまの声に今まで以上に注意深く耳を傾け、適切にリスク管理を行いながらお客さまのニーズに応える商品・サービスを提供する、という基本に立ち返った業務運営を推進してまいります。

平成23年4月には、これらの営業担当と商品担当の協業を更に強化し、お客さまのニーズにあった金融商品やサービスを更に一層的確に提供するため、主に事業法人・公共法人向けファイナンス・アドバイザービジネスを中心に行う新「法人部門」と、金融市場・金融法人向けビジネスを中心に行う「金融市場部門」に再編し、新組織体制の下で、各部門間・部門内の密接な連携の下に業務を展開しております。

## ■個人部門業務

個人部門では、リテールバンキング業務とコンシューマーファイナンス業務のそれぞれの強みを活かし、資産運用商品からローン商品まで、お客さまお一人おひとりのライフステージに合わせた一連の金融商品とサービスをご提供しております。

### <リテールバンキング業務>

リテールバンキング業務では、お客さまの各ライフステージにおける最適な銀行取引と資産運用のお手伝いをしております。これまでに24時間365日対応をはじめ、コールセンター・インターネット・ATM網等、リモートチャネルにおける利便性の飛躍的向上を実現したほか、店舗イメージを刷新し、本支店におけるサービス向上も実現してまいりました。提供商品については、引き続き根強い円預金へのニーズにお応えすべく、仕組預金や2週間満期預金といったユニークな預金商品を提供していく一方、お客さまのニーズ・ライフステージに応じて投資信託、外貨建商品、年金商品に加え、ユニークな商品性を備えた住宅ローン、カードローンを提供する体制を整えてまいりました。

ペイオフの全面解禁以後、預貯金から株式や投資信託、外貨預金等の投資商品への関心が顕在化し、厳しい投資環境においても一定の投資行動が見られます。団塊の世代を中心に資金を自己管理する意欲が高まり、個々人のニーズに適合する金融機関・商品・サービスを選択するための知識を求める声は強まっております。特に最近の不透明な経済状況、投資環境においては、お客さまの

不安に真摯に取り組むことが求められています。弊行は、お客さま対応における質の向上に向け、店頭スタッフのトレーニングを強化し、今後もお客さまのニーズに合った商品を開発するだけでなく、商品・サービス内容をわかりやすく紹介する工夫を継続していきます。

経費については厳格な管理を行い、徹底した削減に注力しております。適切かつ効率的な人員配置に努めるとともに、お客さまのご利用頻度を考慮しつつ、支店・出張所の閉鎖を含めた拠点の見直しにも取り組んでおります。

弊行は各種金融商品やサービスの提供を通じて、お客さまの長期的な資産運用の成功をサポートしたいと考えており、資産運用銀行としてよりご利用いただきやすい環境を整え、コンプライアンスの徹底と顧客満足度の向上を継続しつつ収益向上に繋げてまいります。

#### ① 顧客満足度向上への取り組みと資金調達基盤の安定化

弊行は常に「お客さまから見た良いサービスは何か」を考え、顧客満足度向上のための様々な施策を行ってまいりました。また、お客さまの声を業務の改善および適切な商品・サービスの開発提供に取り入れる体制を構築、整備しており、弊行ホームページでも公表しております。これらの施策はお客さまとのより深く長いお取引関係を築く礎となるとともに、日本経済新聞社の顧客満足度評価ランキングで常に上位にランキングされるなど各方面からの高い評価となって表れております。また先行き不透明な金融市場の中で、資金の流動性を確保しつつ、普通預金に比べ比較的有利な金利の円預金への預け入れニーズにお応えする「2週間満期預金」や、円預金での資金運用ニーズを持つお客さまにご好評をいただいている円定期預金や仕組預金などの商品ラインナップを取り揃え、資金調達基盤の安定化に取り組んでおります。

#### ② 個人向け商品展開

弊行ではお客さまのニーズにお応えできる魅力的な商品をタイムリーに提供すべく商品開発を行い、お取扱商品を継続的に見直し最適化してまいりました。近時の円金利の低下、円高局面での流動性の確保と運用の選択肢を増やしていただくため、平成22年9月より円預金で好評を得た2週間満期預金を豪ドル建てでも提供を開始し、更に平成23年2月には米ドル、ユーロ、ニュージーランドドルの3通貨を加え現在は全4通貨で提供しております。投資信託、保険商品についても、ニーズの強い円建てでの運用商品や新興国債券での運用商品を中心に商品ラインナップの充実に努め、投資信託で15ファンド、保険商品で4つの新商品を追加いたしました。また、金融商品仲介業務により有価証券のお取引を取り次ぐことで、より幅広い金融商品をご案内しており、その累計額は平成23年3月末で1,000億円を越えてお

ります。

### ③ 店舗網の見直し

店舗展開につきましては、お客さまの利用頻度の低い店舗から、お客さまにとってより利便性の高い店舗に経営資源を集中させております。平成22年度には渋谷支店を閉鎖し、大阪支店では個人のお客さま向け窓口を閉鎖し法人のお客さまに関する業務のお取扱のみとさせていただきました。一方、平成23年1月に本店を日本橋に、平成23年3月に二子玉川支店を同地域再開発による新商業施設内に移転し、お客さまの利便性が一層向上いたしました。また、平成21年6月から取り組んでおります、資産運用相談に特化した小型店舗「新生コンサルティングスポット」につきましては、平成22年度に新たに5拠点をオープンし、平成23年4月末現在14拠点となっております。既存の本支店網を中核として、お客さまの居住地に近接したこの小型店舗を加えることで、地域のお客さまの資産運用ニーズに一層きめ細かくお応えすることが可能となっております。

### ④ リモートチャネルの拡充

平成23年4月末現在、321台のATMを設置しております。また、平成20年9月より開始したセブン銀行との共同ATMコーナーの設置も順次拡大するなど、コストを抑えつつ今後ともお客さまの利便性向上を図っております。

なお、平成20年3月より、全てのATMが海外発行のキャッシュカード・クレジットカード対応となっております。日本在住の外国人、日本への旅行者、海外の金融機関に口座を持つ方には大変便利なサービスであり、今後もATM新設箇所や空港、駅やオフィス街など需要のある場所に順次設置してまいります。

平成20年4月より携帯電話によるモバイルバンキング「新生モバイルバンキング」のサービスを開始いたしました。これにより弊行の総合口座「パワーフレックス」をご利用のお客さまは、24時間365日、お振り込みやお振り替え、口座情報照会などのサービスを携帯電話からでもご利用いただけます。「新生モバイルバンキング」では日本語のほか、英語でも同様のサービスを提供しております。

### ⑤ 住宅ローンへの取り組み

弊行は、お客さまの普通預金の余剰資金を使い、手数料無料で自動的に繰上返済が可能な「パワースマート住宅ローン」を提供しております。これは、従来の住宅ローンとは異なり、返済期間・支払利息を大幅に削減することが可能となる画期的な商品となっております。平成23年3月末の貸出残高は前年度末比増加し、8,500億円を超える水準となっております。また、

平成22年10月より㈱アプラスが提供する「住宅つなぎローン（アプラスブリッジローン）」の取次ぎをはじめ、弊社住宅ローンの融資実行時まで、住宅建築における「土地購入代金」、「建物建築中間金」が必要なお客さまをサポートすることで、お客さまにとってより利用しやすい環境を整えるとともに、弊社グループ内でのシナジーを具現化しております。今後はインターネット等効率的な広告展開を行い、住宅ローン借換ニーズも取り込むことで、一層の取扱拡大を目指してまいります。

#### ⑥ お客さまの安全なお取引の確保への取り組み

金融機関を装った電子メール（フィッシングメール/成りすましメール）による詐欺やスパイウェアと呼ばれるソフトウェアによる被害が問題となっていることを踏まえ、弊社のインターネットバンキング（パワーダイレクト）ではセキュリティカードの導入を含め様々なセキュリティ対策を実施しており、今後も更なるセキュリティの確保に努めてまいります。あわせて弊社ホームページ内に新生セキュリティーセンターのページを設け、お客さまのお取引の安全にかかわるサポート情報をタイムリーに提供しております。

また、全ての広告を毎週開催する広告審査委員会で詳細に検討するほか、消費者広告チェック制度を創設し定期的にお客さまの声を集め広告に反映する等、広告への誤認を防ぎ、お客さまへより充実した情報提供が行えるよう、広告チェック体制を整えております。

#### <コンシューマーファイナンス業務>

コンシューマーファイナンス業務においては、弊社グループ会社より一般消費者に向けて様々な金融サービスを提供しています。弊社の長期戦略は、弊社のポリシーに準じた信頼ある与信方針のもとに、主にアプラス・レイクというブランドと各々の特徴的なチャネルを活用し、顧客重視のオペレーションを展開することにあります。グループ各社は、弊社の主要な提携先としての役割も持ち、リテールバンキング業務とのシナジーを高めることにより、弊社の重要な業務の一部を構成しております。今後も、日本における最も信頼される個人向け金融サービスの提供者を目指してまいります。

新生フィナンシャルは、優れたマーケティング・顧客管理方法により、新規顧客獲得ではトップレベルの位置を維持しておりますが、一方で環境変化を踏まえ、審査基準の見直しによって貸付残高は減少を続けております。これに伴う減収に対応して、店舗戦略等の運営体制の見直しを継続的に行っており、人件費、店舗運用費、IT関連費用等の大幅な経費削減を実現しております。

またシンキについては、平成22年3月に弊社保有の株式全株を新生フィナンシャルへ譲渡し、同社の100%子会社としており、既に終えているACM（自動契約機）・ATMの共有化に続き、間接部門の統合、システム統合によるバツ

クオフィスの一元管理等、より一層の効率化を進めております。

過払い利息返還は、両社ともその先行指標となる開示請求件数は昨春をピークに減少傾向を示しておりましたが、昨年9月の消費者金融専門大手の破綻の影響等により10月以降増加に転じました。ただし、本年3月以降は再度減少に転じており、今後も同様のトレンドを示すものと想定していますが、年度末に両社で68億円の引当金への繰入を行いました。引き続き動向には注視してまいります。なお新生フィナンシャルが保有する一定の資産は、過払い利息返還請求を受けた場合、契約に従いGEが損失を補償することとなっております。

また、平成23年3月に発生いたしました東日本大震災に際しては、被災地域での弾力的な運用、支払猶予等の措置を講ずるとともに貸倒引当金を両社で23億円計上しております。この結果、当年度の実績は新生フィナンシャルで当期利益124億円、シンキは黒字に転じ当期利益5億円を計上しております。

アプラスフィナンシャルでは、カードキャッシングおよび個人ローンに過度に依存する従来の業務運営方針を改め、本来の主力事業である個別クレジット（個品割賦）の拡大に努めるとともに、各商品の収益性の改善に努めております。

個別クレジット取引では営業スタイルの変革も定着し効率的な営業活動を進めており、主力商品であるオートローンは、中古車市場が低迷している中でもほぼ横ばいで推移しております。また人員増強等により体制を強化してきた決済事業は、新規提携先の獲得など順調に推移しております。また、クレジットカード事業では大手提携カードを中心に取扱高を大きく伸ばしております。

一方で、クレジットコストは新システムへの移行により、顧客へのフォローアップがより効率化したことで債権回収が順調に推移したこと、また高リスク商品の残高が減少していることもあり、前期比72億円改善されております。また、経費計画は弊行のIT技術を投入した各種プロセスの見直しを進めるとともに、営業店舗展開の見直し、オペレーションセンターの再編を進めた結果、ほぼ計画通りに進展しております。

過払い利息返還に関しては開示請求が一旦増加に転じたこともあり、引当金に33億円を繰入れるとともに、東日本大震災に対応するため貸倒引当金を16億円計上した結果、当期利益は32億円となりました。

引き続き業界環境は厳しく大震災の影響も不透明な状況ですが、今後も一層各商品の収益性を高めるとともに、クレジットコストの圧縮、経費の削減に注力し最終利益の確保に努めてまいります。

## 《中期経営計画について》

弊行は、平成22年6月23日に今後の目指すべき方向として3ヵ年の中期

経営計画を発表し、その後の経済環境の変化や新たな経営陣による業務の見直しを行なった改訂版中期経営計画を同年9月28日に発表いたしました。

改訂においては、中期経営計画の基本コンセプトである「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」への注力を守りつつ、新経営陣による力強いリーダーシップの下、追加の経費削減策を立案すると共に、景気の先行きに対する不透明感の拡がり、バーゼルⅢの新規制公表など、弊行を取り巻く環境の変化を踏まえた業務運営方針の見直しを行い、積極的に取り組む業務分野の明確化および不透明性の高いビジネスについての資産の見通しに関し保守的な修正を実施いたしました。

平成23年3月期は「収益安定化に向けての体制整備」と位置づけ、従来の法人・商品部門の再編を行い、また新規ビジネスに注力した部署の新設、およびアジアにおける海外金融機関との提携などを通じ、顧客基盤の拡大・注力分野に向けた体制整備を行う一方で、優先出資証券の買戻しの実施、および海外市場における資本調達の実施など、財務基盤の強化に向けた取組みも行っていました。また、ビジネス面でもノンコア業務資産の削減等を進める一方、顧客基盤の拡大へ着手し、収益面でも堅調に推移し、今期は経営健全化計画を達成することが出来ました。

平成24年3月期は「反転攻勢の開始」と位置づけており、新たな業務展開による収益多様化に向け取り組んでまいります。

## ■ 経営理念

経営にあたっては、下記の経営理念を新たに掲げ、公的資金注人行として、日本の銀行としての役割期待を着実に果たすべく、緊張感を持ちながら業務を遂行しております。

- ・ 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

## ■ 資本強化策

弊行は、早期に資本基盤を強化することで信用力を高め、更なる顧客基盤の拡充策と収益力の安定化策や、持続的成長に向けた取組みを加速させることを目的とし、平成23年3月に海外募集による普通株式718億円の発行を行いました。また、内部留保の積上げや、リスク資産の削減などによるリスクア

セットの減少から平成23年3月末時点における弊行の自己資本比率は、連結自己資本比率9.76%、Tier I比率7.76%と前期末比上昇いたしました。

今後も経営の安定化と、財務基盤の強化のため、経費削減などの収益力強化策に加え、リスク資産の一層の圧縮、ならびに資本基盤の強化につながる諸施策を検討してまいります。

### (3) 経営合理化の進捗状況

世界的な金融市場の停滞と景気低迷、また、弊行の昨年度の赤字決算を踏まえ、経費の圧縮については新経営陣の方針として最も優先すべき経営課題として鋭意取り組んでおります。全行的な業務の方向性の再検討に基づいて資源の集中・再配分を図るとともに、安定した収益基盤を確立すべく構造的かつ抜本的な経営合理化を進めております。またコスト意識の再徹底に向けて、社内の経費に関する規程の見直しや厳格な運営を図るなど、行員一人ひとりの意識改革を強く推進しております。

#### 《人件費について》

業務環境を踏まえて業務分野の絞り込みを行って組織の縮小・再編を図る一方で、引き続き中途採用を極めて限定的に運用したことから、行員数が減少し、今年度の人件費を大きく圧縮しております。また、業績に見合った昇給・賞与支給の厳格な運用などを通じた人件費の低減にも努めております。これにより、今年度の人件費実績は年間計画の86.7%に相当する199億円にとどめることができました。

今後も、業務の合理化を推進して適切な人員数・配置に努め、引き続き抑制の利いた人件費運営を推進してまいります。

#### 《物件費について》

今年度は資金調達安定化のために個人預金の比重を高めていることに伴う預金保険料負担の増加や、会計制度の変更に伴う資産除去債務費用の計上といった経費の増加要因があり、加えて本店の移転に伴う一時費用も発生いたしました。これらを経常的費用の削減によって吸収すべく、経営陣による厳格なモニタリングの下で総合的な合理化・効率化を推進し、業務運営に係るベースコストを中心に削減に努めてまいりました。

この結果、今年度の物件費合計実績は374億円となり、年間計画の91.5%に抑えることができました。

物件費削減への具体的な取り組みといたしましては、新規出店にあたり、新型の小型店舗「コンサルティングスポット」とすることで出店時の初期費用や店舗の維持運営にかかる費用を最小限に抑え、経営合理化を推進しております。

並行して、経常的経費削減への取組みを強化しており、まず利用頻度の低い店舗からより利便性の高い店舗への経営資源集中を図るべく、既存支店・出張所やATM拠点の統廃合を行うなど、ベースコストの圧縮に努めております。

また、本店の移転にあたりましては、行内にて組成されたプロジェクトチームを中心とした十分な費用対効果の検証と外部業者選定にあたっての入札の徹

底によって一時費用の発生を厳しく抑制してまいりました。また、併せて賃借面積の大幅な削減や省エネルギー化の推進によって、今後の経常的費用の抑制を見込んでおります。

さらに、事務用品費や出張費購買先の集中化・法人割引の活用、印刷・翻訳事務や研修の内製化、公用携帯電話の見直し、マーケット情報会社ライセンス契約数の削減、外部専門家・業務委託先との契約の見直しなど、様々な角度から継続的に経費の抑制に努めております。

今後も、不要不急の経費支出を抑えるのはもちろんのこと、必要かつ喫緊性が高いと思われる費用につきましても徹底的に合理化の機会を探り、透明性の高い経費運営を引き続き推進してまいります。

#### (4) 不良債権処理の進捗状況

平成23年3月末の不良債権の状況につきましては、金融再生法開示不良債権全体で、平成22年3月末比534億円減少し、2,796億円となっております。要管理債権は微増したものの、破産更生債権・危険債権は、国内不動産ノンリコースローン等で物件売却等による回収が進捗したことなどにより、ともに減少しております。

一方、スペシャルティファイナンス業務での199億円および国内不動産ノンリコース・ファイナンス業務への195億円への引当積み増しの結果、貸倒引当金は351億円の繰入超となっており、平成23年3月期の不良債権処理は、全体で403億円の繰入となっております。

(億円)

	平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 実績	増減
要管理債権	51	64	13
危険債権	2,157	2,107	▲50
破産更生債権等	1,122	625	▲497
再生法開示不良債権計	3,330	2,796	▲534

なお、弊行は、平成23年3月期において債権放棄は実施しておりません。

弊行は、債権放棄等により取引先の支援を行う場合には、以下諸点を慎重に検討した上で実施しております。

- 債権放棄を通じて取引先の再建が図られ、残存債権の健全化といった合理性が認められること。
- 債権放棄による支援により、企業破綻による社会的損失を回避しうること。
- 再建計画等を通じて当該取引先の経営責任が明確にされていること。

## (5) 国内向け貸出の進捗状況

### 《資金需要の動向》

平成22年度の日本経済は、海外経済の改善を起点として緩やかな回復を続け、秋口以降には一時景気改善のテンポは鈍化したものの、緩やかな回復経路に復していくとみられておりましたが、平成23年3月の東日本大震災の影響により、生産面を中心に下押し圧力の強い状態となり、平成23年度を迎えました。

平成23年度後半には、年度前半の反動、供給面の制約の緩和と復興需要の本格化、海外経済の改善による輸出や生産の増加等が期待されるものの、当面は震災の影響による一部の生産活動の低下、輸出や国内向け出荷・販売への影響、また需要面からも、企業や家計のマインドの悪化を通じて、設備投資や個人消費が下押しされるとみられる状況です。

金融環境面では、総じて緩和の動きが続き、ターム物金利が低水準で安定的に推移する中、企業の資金調達コストも低下傾向を続け、CP・社債市場でも発行体の裾野がひろがるなど総じて良好な発行環境が続く中で、資金需要は長期間にわたって減少傾向にありましたが、震災の影響により手元資金確保に向かう動きの高まり等により足元では増加に転じているほか、今後、復旧・復興に向けた動きの本格化とともに同資金需要の増加も見込まれております。

### 《国内向け貸出》

国内向け貸出につきましては、平成23年3月末時点では実勢ベース（インパクトローンを除く）で平成22年3月末比5,275億円の減少となりました。ノンコア業務の縮小、リスクアセットの適正なコントロールや特定業種・特定大口先への与信集中の是正といった課題に取り組んだ結果によるものですが、今後は、法人・個人顧客双方のニーズを的確に捉えて貸出業務を積極的に展開し、今般の震災被災地域の復興支援への真摯な取組に加え、銀行として当行の強みを活かした、新たな産業創出へ向けた積極的支援等も通じて、残高を積上げるよう努めます。

### 《中小企業向け貸出》

弊行は、中小企業向け貸出を法人営業における最重要課題のひとつと位置付け、また金融円滑化の趣旨も踏まえ、積極的に推進してまいります。

平成22年度より、不動産ノンリコースローンや特定の大口先向けから方針を修正し、中小企業者の信用力に基づき、また中小企業者の事業を支援する法人営業分野、即ち本来の中小企業向け貸出に注力し、着実に残高を積み上げる

べく、法人営業分野での計画を策定し、顧客の資金ニーズへの誠実な対応を図ることにより、確実な純増を図ってまいりました。

法人営業分野における中小企業向け貸出につきましては、短期の運転資金を中心に、引き続き、資金需要の掘り起こしと様々なソリューションの提供、推進体制の強化等を積極的に取り進めた結果、平成23年3月末時点では、実勢ベース（インパクトローンを除く）で、平成22年3月末比435億円の増加となりました。

なお、早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反する貸出は含まれておりません。

(計画達成に向けた推進体制)

#### ■組織

弊行は、経営トップ主導による具体的・効果的な諸施策の立案・推進を可能とするため、平成13年8月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立いたしました。同年9月6日に第1回委員会を開催し、平成23年3月末までには合計125回、このうち平成22年度においては9回開催いたしました。

同委員会は、社長を委員長として関連執行役員や部門長等から構成されております。同委員会は、弊行の中小企業向け貸出目標達成に関する最終責任を負い、目標達成に向けた具体的方策の決定を行い、それらに関して必要な指示を関係部門・本部・部室店宛に行っております。

加えて、同委員会の下に事務局を設置し、適切かつ実効性のある中小企業向け貸出を積極的に推進すべく、実務の調整を行っております。

弊行では、なお一層中小企業向け貸出を推進すべく、平成21年9月に中小企業向け取引の専門部署として設置した営業第四部の活動成果とその経験を平成22年10月より全法人営業部店に拡大展開し、その効果定着が見られたことから、平成23年4月の組織再編によって営業第一部に同部を統合し、中小企業取引の専門性強化を図る機能を引き続き担ってまいります。

#### ■推進状況の適時適切な周知

中小企業向け貸出残高の状況は、経営会議における定時報告のほか、中小企業向け貸出取引推進委員会を原則毎月1回以上開催し、そこではより詳細な月次実績・当月の案件予定等の報告が行われており、具体的な改善点の洗い出し、個社単位の対応策の協議等を迅速に行える体制を築いております。

また、行員向けにも、週次・月次の営業会議、連絡文書等の送付、行内イントラネットの活用等により、推進方針および推進状況の周知徹底を図っております。

## ■部門別管理および貢献度評価体制

弊行では、中小企業向け貸出に関する業務本部別年度計画を定めており、中小企業向け貸出取引推進委員会において目標達成の監視、各本部・営業部店に対する指導等に努めております。

また、各本部の業績評価制度において、当該業務の推進を重要な評価項目のひとつとして位置付け、行員毎の人事・業績評価にも適切に反映させております。

(計画達成に向けた推進策)

## ■適切なリスク管理による積極的な営業展開

積極的に取り組むべき貸出先を業務本部毎に早期段階からリスト化し、中小企業向け貸出の取引推進にあたっては、審査セクションと早期段階から密接に協議しながら、一層積極的に営業展開を実施し、案件取り込みを推進してまいります。

平成22年4月からは、全行的な取り組み体制強化のため、これまでに弊行と取引のなかった中小企業との新規貸出を円滑に推進すべく、審査手続の見直しを行い、法人営業統轄本部長による専決権限を含む中小企業に特化した決裁権限体系を新たに導入いたしました。こうした中小企業向け貸出を積極的に推進する体制を整える一方、営業部店における中小企業に対する企業審査能力の向上を図り、リスク管理部門においてもリスク管理の更なる充実に努めることで、適切に中小企業向け貸出に取り組んでまいります。

## ■中小企業向けの実質的な信用供与の支援

弊行の店舗網等を勘案した上で、昭和リースをはじめとするグループ会社の機能やノウハウを積極的に活用し、中小企業の金融ニーズを発掘して顧客基盤を拡大し、グループ会社による与信取引展開や、企業再生業務、成長企業へのサポートなど、弊行グループ全体での中小企業取引も一層推進してまいります。

## (6) 配当政策の状況及び今後の考え方

弊行は、経営の安定化や事業基盤の拡充に係る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。利益を拡大し、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してまいります。

平成22年度分に関する普通株式の配当につきましては、年間で1株あたり1.00円として実施いたしました。

今後の配当水準につきましては、収益動向等の経営成績や将来の見通し、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。また、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。

## (7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

### 《責任ある経営体制の確立》

#### 新しい経営体制の運営状況

##### ① 新しいガバナンス制度の導入

弊行は、従来「委員会設置会社」として、業務執行を行う機能と、中長期的基本方針の策定や業務執行を監督する機能とを明確に分離し、法令に従い指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置してまいりました。委員会設置会社においては、通常の業務執行の任は執行役が担い、取締役の主たる責務は業務執行の監督にありました。

しかしながら、近時、取締役会による内部統制システムの整備やリスク管理などに対する積極的な関与の重要性が増すとともに、経営方針の決定に業務執行実務に基づく経営情報の反映強化が従来以上に必要となっております。また、常勤の監査担当役員による、日常の業務執行に対する監査や取締役の活動に対する牽制など、監査機能の充実を図る必要性も高まっているとの認識のもと、弊行は、平成22年6月の定時株主総会において定款を変更し、監査役会設置会社へ移行することでガバナンス体制を一新しました。

新体制移行後も引き続き、経営判断の機動性を確保しつつ業務執行を適切に行うとともに、チェック・アンド・バランスをより重視したガバナンス体制を実現してまいります。

##### ② 経営上の意思決定、執行及び監督の体制

現在の取締役会の構成は、日常の業務執行を担う業務執行取締役2名と、さまざまな分野での経験・知識が豊かな社外取締役4名により、バランスよく構成されています。また、経営および業務執行の意思決定を、取締役会における十分な審議に基づいて行うことにより、適切な業務推進体制を維持してまいります。

監査役会は、弊行での業務経験豊かな常勤監査役1名と、外部専門家である非常勤監査役2名により構成し、業務執行から完全に独立した監査・監督体制を構築します。

監査役会設置会社への移行に伴い、取締役会で決議すべき範囲は拡大したことから、弊行では、日常の業務執行の機動性を確保するため、執行役員制度を採用し、取締役社長など業務執行取締役も併せ13名がその任にあたっています(平成23年3月末現在)。また、取締役会の承認に基づき、業務執行取締役、部門長である執行役員レベルから成る経営会議を設置し、迅速かつ効率的な業務運営を実現しています。

### ③ 内部統制システム

弊行は、平成16年6月に内部統制システムに関する基本事項を「内部統制規程」として取締役会にて決議し、更に会社法施行に合わせ、その内容を改訂しております。

内部統制については、各部門、各ビジネスがそれぞれ実効性を持ったシステム構築に責任を持って取り組んでおり、当麻社長以下業務執行取締役および執行役員のイニシアチブの下で、内部統制システムの整備・構築を図っております。

弊行では、少なくとも年に一度定期的に、経営会議および取締役会において現行の内部統制システム整備状況と内部統制システム構築の基本方針の再確認を行っております。組織として整合性の取れた内部統制機能向上に向け引き続き努力してまいります。

### ④ 弊行グループの経営理念

平成17年8月には、従来の「倫理規程」および「新生銀行の企業理念」を全面的に改訂して、弊行の経営方針の決意表明たる「企業倫理憲章」と、弊行すべての執行役および従業員が業務執行の際に遵守すべき最低限の規範をまとめた「新生銀行行動規範」を制定しました。「新生銀行行動規範」については、これを遵守することを全行員が毎年1回誓約しています。

さらに、中期経営計画の中に「経営理念」を定め、弊行グループの目指すべき姿を明確に示したこと受け、旧来の「新生ビジョン&バリュー」に代わり、平成22年12月に当該「経営理念」を改めて社内規程化し、今後の業務運営の柱となる経営・企業理念としてグループ各社も含めた組織内の浸透を図りました。

### ⑤ 自主的・積極的なディスクロージャーの推進

弊行は、経営の透明性を高め、お客さまや株主・投資家の皆様に弊行の経営状況・経営方針について正確なご理解を頂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、経営に関する様々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。平成22年度下期における法令等に基づくディスクロージャーとしては、銀行法に基づくディスクロージャー資料（中間期報告書2010）を、同法等の定める基準に即して作成し、平成22年12月に本支店等において公衆の縦覧に供するとともに、ご希望の方に交付しております。また、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」に基づく説明書類を平成22年5月（平成22年3月末分）以降、ウェブサイトに掲載しております。さらに、自主的なディスクロージャー資料として、英文の「インテリムレポート2010」を作成し、ウェブサイト掲載などにより国内外に広く発信しております。

また、平成16年2月の東京証券取引所への上場に伴い、取引所の規則に則り適切な適時開示を実施してまいりました。決算発表時には、決算の概略を記した決算概要と、過去8四半期分の業績をまとめた四半期データブック、平成18年度からの過去4年度分の業績をまとめた年次データブックを自主的に公表し、経営に関する様々な情報を、わかりやすく提供することに努めております。

弊行では、従来よりウェブサイトを通じて経営状況や損益・財務などに関する幅広い情報を発信しております。平成22年度第2四半期および第3四半期の業績の発表に関しては、発表当日または翌日に機関投資家・アナリスト向けに説明会や電話会議を実施し、終了後速やかにその模様を質疑応答も含めてインターネットで配信するほか、海外の機関投資家・アナリスト向けの電話会議の音声については、インターネットで同時配信するなど、迅速かつ公平な開示に努めております。適時開示資料など対外発表資料は発表後直ちに掲載するほか、原則として全ての開示資料を和英二カ国語で提供しております。なお、こうした情報開示を行った際には、ご希望の方にはウェブサイト掲載後直ちに電子メールにてお知らせしております。

弊行では、今後も開示内容の充実に努めるとともに、正確、迅速かつ透明性の高い情報開示を行ってまいります。

#### ⑥ 企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, CSR）への取り組み

弊行は、CSR、いわゆる企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）の遂行を重要な経営課題と考えております。弊行は、社会の発展に貢献する「良き企業市民」としての役割を果たすため、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。平成20年度下期より、弊行とグループ会社との連携を強化し、グループ全体で実施する社会貢献活動を推進しています。弊行グループの持つノウハウを活用した活動や、社員のボランティア参加を主体とした活動にその重点を置き、その中でも、「子ども」と「環境」を対象とした活動への支援に優先的に取り組んでいます。

平成22年度第3四半期については、弊行およびグループ会社社員のボランティア活動への参加を促すため、認定NPO法人スペシャルオリンピックス日本・東京のアスリートおよびそのご家族やボランティアを招いてのクリスマスパーティーを開催いたしました。弊行およびグループ会社の強みを活かした活動としては、例えば子会社の新生フィナンシャルでは、個人向け金融サービスを提供する企業の社会的責任として、青少年のニート化の予防を目指した高校生向けの金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」を展開しております。今後もグループ会社とともに地域社会への貢献を強化していくことを目指してまいります。

弊行では、環境にやさしい企業を目指し、環境に配慮したオフィス作りやワ

ークスタイルに向けた取り組みを強化しております。新店舗の開設時には、使用する部材、工法から内部の什器、照明、各種設備機器に至るまで、環境に配慮した選定を行っております。また、平成23年1月から業務を開始した新本店が入居するビルは、最先端の省エネ設備、屋上緑化やグリーン電力の購入などによる本格的な環境配慮型オフィスビルとなっています。

平成23年3月11日に発生した東日本大震災については、被災された方々への救援ならびに被災地の復旧にお役立ていただくため、弊社として1億円の義援金を実施（弊社グループで総額1億5,700万円）いたしました。また、法人ならびに個人の被災者の方向けに復旧支援融資制度等を速やかに創設するなど、さまざまな施策を行ってまいりました。さらに、弊社および一部のグループ会社において社員による食料や物資の寄付も実施し、約3,170点の食料や物資を都道府県やNPO法人を通じて寄付いたしました。今後も被災地の一日も早い復興のため、金融機関として円滑な金融サービスのご提供に努めてまいります。

(図表1-1)収益動向及び計画

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	101,218	105,937	95,800	96,797	
貸出金	53,455	47,501	47,000	42,890	
有価証券	26,660	36,622	32,000	34,730	
特定取引資産	789	535	500	553	
繰延税金資産<末残>	43	—	—	19	
総負債	93,530	99,779	89,600	91,242	
預金・NCD	63,485	72,248	62,400	62,171	
債券	7,060	5,632	3,900	4,271	
特定取引負債	214	229	200	361	
繰延税金負債<末残>	—	7	7	—	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	—	—	—	—	
純資産	5,648	5,559	5,659	6,187	
資本金	4,763	4,763	4,763	5,122	
資本準備金	436	436	436	795	
その他資本剰余金	—	—	—	—	
利益準備金	110	110	110	110	
剰余金 (注)	1,434	958	1,058	1,069	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	
その他有価証券評価差額金	▲ 380	4	4	▲ 153	
繰延ヘッジ損益	▲ 7	▲ 2	▲ 2	▲ 45	
土地再評価差額金	—	—	—	—	
新株予約権	18	17	17	14	
(収益) (億円)					
業務粗利益	131	883	970	1,152	
資金利益	940	806	646	706	
資金運用収益	1,827	1,531	1,241	1,199	
資金調達費用	888	725	595	494	
役員取引等利益 *1	114	▲ 88	147	156	
特定取引利益	▲ 57	77	81	106	
その他業務利益	▲ 865	89	96	184	
国債等債券関係損(▲)益	▲ 810	253	—	142	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	▲ 654	210	298	547	
業務純益 *1	▲ 654	210	298	547	
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	
経費	785	673	672	605	
人件費	299	231	230	199	
物件費	452	408	409	374	
不良債権処理損失額 *2	780	526	181	403	
株式等関係損(▲)益	▲ 77	▲ 21	0	16	
株式等償却	115	46	0	7	
経常利益	▲ 1,649	▲ 442	100	80	
特別利益	769	259	0	385	
特別損失	635	210	0	343	
法人税、住民税及び事業税	▲ 42	▲ 0	0	▲ 6	
法人税等調整額	98	84	0	16	
税引後当期純利益	▲ 1,570	▲ 476	100	112	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	328	236	332	190	
配当金総額(中間配当を含む)	—	—	20	27	
普通株配当金	—	—	20	27	
優先株配当金<公的資金分>	—	—	—	—	
優先株配当金<民間調達分>	—	—	—	—	
1株当たり配当金(普通株)	—	—	1.00	1.00	
配当率(優先株<公的資金分>)	—	—	—	—	
配当率(優先株<民間調達分>)	—	—	—	—	
配当性向	—	—	19.64	23.76	

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

\*1〜クレジット・トレーディング関連利益等を含む。 \*2〜一般貸倒引当金(取崩)額を含む。

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	2.08	1.67	1.46	1.42	
貸出金利回(B)	2.05	1.82	1.64	1.65	
有価証券利回	2.23	1.39	1.15	1.13	
資金調達原価(C)	2.02	1.57	1.53	1.34	
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.81	0.73	0.64	0.56	
経費率(E)	1.08	0.84	0.99	0.89	
人件費率	0.41	0.29	0.33	0.29	
物件費率	0.62	0.51	0.60	0.55	
総資金利鞘(A)-(C)	0.06	0.09	▲ 0.07	0.07	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.13	0.24	0.01	0.18	
非金利収入比率	▲ 617.58	8.76	33.40	38.74	
OHR(経費/業務粗利益)	599.41	76.24	69.24	52.53	
ROE(注1)	▲ 10.10	3.75	5.34	9.33	
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)	▲ 0.65	0.19	0.31	0.56	
修正コア業務純益ROA(注2)	▲ 0.03	▲ 0.23		0.26	

(注1)一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>

(注2)(一般貸引前業務純益-国債等債券損益-子会社配当等)/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
(規模)〈未残〉 (億円)			
総資産	113,768	102,315	96,674
貸出金	51,638	42,915	46,609
有価証券	32,333	32,864	25,108
特定取引資産	2,233	1,954	2,300
繰延税金資産	190	186	186
総負債	107,418	101,889	90,368
預金・NCD	64,754	56,107	55,190
債券	4,837	3,483	2,899
特定取引負債	1,778	1,478	1,478
繰延税金負債	15	7	7
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	6,350	6,112	6,306
資本金	4,763	5,122	5,122
資本剰余金	436	795	795
利益剰余金	124	551	744
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	14	▲ 152	▲ 152
繰延ヘッジ損益	▲ 33	▲ 102	▲ 102
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	▲ 7	▲ 25	▲ 25
新株予約権	17	14	14
少数株主持分	1,762	635	635
(収益) (億円)			
経常収益	5,663	4,658	4,000
資金運用収益	2,836	2,071	1,640
役務取引等収益	512	491	500
特定取引収益	90	145	150
その他業務収益	2,081	1,802	1,620
その他経常収益	145	149	90
経常費用	6,390	4,414	3,820
資金調達費用	756	505	466
役務取引等費用	261	231	210
特定取引費用	—	29	0
その他業務費用	1,704	1,186	1,089
営業経費	1,918	1,585	1,550
その他経常費用	1,752	879	505
貸出金償却	184	75	
貸倒引当金繰入額	954	617	430
一般貸倒引当金繰入額	400	304	
個別貸倒引当金繰入額	554	313	
経常利益	▲ 727	244	180
特別利益	347	458	100
特別損失	851	125	0
税金等調整前当期純利益	▲ 1,231	578	280
法人税、住民税及び事業税	15	20	20
法人税等調整額	67	52	0
少数株主利益	88	79	40
当期純利益	▲ 1,402	427	220

(図表2)自己資本比率の推移 … 全期国内基準ベース

(単体)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
資本金	4,763	4,763	4,763	5,122	
うち非累積的永久優先株	—	—	—	—	
資本準備金	436	436	436	795	
その他資本剰余金	—	—	—	—	
利益準備金	110	110	114	116	
その他利益剰余金	1,434	958	1,054	1,064	
その他	1,560	1,086	1,086	167	
うち優先出資証券	1,714	1,599	1,599	568	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	
社外流出予定額	—	—	▲ 20	▲ 27	
その他有価証券の評価差損(注1)					
新株予約権	18	17	17	14	
営業権相当額	—	—	—	—	
のれん相当額	—	—	—	—	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 138	▲ 93	▲ 93	▲ 101	
Tier I 計	7,458	6,551	6,631	6,425	
(うち税効果相当額)	(43)	(▲ 7)	(▲ 7)	(19)	
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	35	29	29	44	
永久劣後債務	478	381	292	289	
その他	—	—	—	—	
Upper Tier II 計	512	410	321	333	
期限付劣後債務・優先株	2,500	2,197	2,204	1,936	
その他	—	—	—	—	
Lower Tier II 計	2,500	2,197	2,204	1,936	
Tier II 計	3,012	2,606	2,525	2,269	
(うち自己資本への算入額)	(3,012)	(2,606)	(2,525)	(2,269)	
Tier III	—	—	—	—	
控除項目	▲ 750	▲ 867	▲ 867	▲ 737	
自己資本合計	9,720	8,290	8,289	7,957	

(億円)

リスクアセット	88,755	72,418	71,000	63,388	
オンバランス項目	72,864	65,183	64,200	56,889	
オフバランス項目	10,622	3,891	3,500	3,436	
その他(注2)	5,269	3,344	3,300	3,062	

(%)

自己資本比率	10.95	11.44	11.67	12.55	
Tier I 比率	8.40	9.04	9.33	10.13	

(注1)21/3月期以降の実績および23/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、  
 その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
資本金	4,763	4,763	4,763	5,122	
うち非累積的永久優先株	—	—	—	—	
資本剰余金	436	436	436	795	
利益剰余金	1,529	124	249	551	
連結子会社等の少数株主持分	1,838	1,689	1,689	607	
うち優先出資証券	1,714	1,599	1,599	568	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	
社外流出予定額	—	—	▲ 20	▲ 27	
その他有価証券の評価差損(注1)					
為替換算調整勘定	13	▲ 7	▲ 7	▲ 25	
新株予約権	18	17	17	14	
営業権相当額	—	—	—	—	
のれん相当額	▲ 1,330	▲ 578	▲ 495	▲ 495	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 141	▲ 94	▲ 94	▲ 101	
その他	▲ 600	▲ 716	▲ 668	▲ 548	
Tier I 計	5,800	4,908	5,144	5,167	
(うち税効果相当額)	(223)	(174)	(174)	(179)	
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	131	110	110	95	
永久劣後債務	643	381	292	289	
その他	—	—	—	—	
Upper Tier II 計	774	491	402	383	
期限付劣後債務・優先株	2,500	2,197	2,204	1,936	
その他	—	—	—	—	
Lower Tier II 計	2,500	2,197	2,204	1,936	
Tier II 計	3,273	2,687	2,606	2,319	
(うち自己資本への算入額)	(3,273)	(2,687)	(2,606)	(2,319)	
Tier III	—	—	—	—	
控除項目	▲ 1,039	▲ 1,141	▲ 1,141	▲ 987	
自己資本合計	8,034	6,454	6,609	6,500	

(億円)

リスクアセット	96,210	77,221	75,400	66,538	
オンバランス項目	70,689	59,880	58,500	51,102	
オフバランス項目	17,504	9,943	9,500	9,076	
その他(注2)	8,017	7,398	7,400	6,360	

(%)

自己資本比率	8.35	8.35	8.76	9.76	
Tier I 比率	6.02	6.35	6.82	7.76	

(注1) 21/3月期以降の実績および23/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、

その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	321	338	290
役務取引利益・その他利益	95	95	134
業務粗利益	415	433	424
経費	352	332	332
業務純益	63	101	92
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	112	8	59
役務取引利益・その他利益	0	▲ 0	0
業務粗利益	112	8	59
経費	24	25	22
業務純益	88	▲ 17	36
法人・商品部門他(注)			
資金収支	373	359	236
役務取引利益・その他利益	▲ 17	351	198
業務粗利益	356	711	434
経費	297	248	281
業務純益	59	462	154
合計	210	547	280

(連結)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	321	338	290
役務取引利益・その他利益	95	95	134
業務粗利益	415	433	424
経費	352	332	332
業務純益	63	101	92
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	1,351	835	669
役務取引利益・その他利益	316	303	343
業務粗利益	1,667	1,138	1,013
経費	890	713	651
業務純益	777	425	362
法人・商品部門他(注)			
資金収支	408	393	215
役務取引利益・その他利益	365	957	491
業務粗利益	773	1,350	706
経費	442	383	425
業務純益	331	966	281
合計	1,172	1,493	735

(注) 法人・商品部門は、平成22年10月の組織再編に伴い、法人部門とマーケット・投資銀行部門に分割。

(図表6)リストラの推移及び計画

	21/3月末 実績	22/3月末 実績	23/3月末 計画	23/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(役職員数)

役員数 (人)	28	26	9	9	
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	13(12)	11(9)	6(4)	6(4)	
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	—	—	3(2)	3(2)	
うち執行役(( )内は取締役を兼務)(注2) (人)	16(1)	17(2)	—	—	
従業員数(注1) (人)	2,259	2,011	1,980	1,907	

(注1)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(注2)22/3月末時点においては、委員会設置会社体制であったため、執行役数を記載。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	31	31	30	30	
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	
(参考)海外現地法人(注3) (社)	3	3	3	3	

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)弊行が直接50%超出資しているものを計上(但しSPVを除く)。

	21/3月末 実績	22/3月末 実績	23/3月末 計画	23/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(人件費)

人件費 (百万円)	29,889	23,084	23,000	19,935	
うち給与・報酬 (百万円)	19,454	14,707	14,200	13,183	
平均給与月額 (千円)	501	498	505	494	

(注)平均年齢40.0歳(平成23年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,900	1,014	330	311	
うち役員報酬 (百万円)	600	214	200	190	
うち執行役報酬(注2) (百万円)	1,300	800	130	121	
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	104	54	40	37	
平均役員退職慰労金 (百万円)	14	9	—	—	

(注1)人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2)平成22年6月23日より監査役会設置会社に移行(同日まで執行役報酬の実績あり)。

(物件費)

物件費 (百万円)	45,151	40,810	40,900	37,438	
うち機械化関連費用(注) (百万円)	15,893	14,135	13,100	12,117	
除く機械化関連費用 (百万円)	29,258	26,675	27,800	25,322	

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	75,040	63,894	63,900	57,373	
---------------	--------	--------	--------	--------	--

(図表7)子会社・関連会社一覧

会社名 (注1)	設立年月	代表者 (注3)	主な業務	直近 決算	総資産	借入金 (注4)	(注2) (億円or百万通貨単位)		(注2) (百万円or千通貨単位)		連結又は 持分法の 別	
							うち 当行分	資本 勘定	うち 当行 出資分	経常 利益		当期 利益
新生信託銀行(株)	平8/11	後藤武彦	信託業	平23/3	156	-	-	76	76	1,059	628	連結
新生インフォメーション・テクノロジー(株)	昭58/8	吉田隆一	システム開発業	平23/3	10	-	-	5	5	▲20	▲9	連結
新生証券(株)	平9/8	吉田泰規	証券業	平23/3	379	5	1	132	132	219	237	連結
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	海野典夫	資産運用業	平23/3	10	-	-	8	8	118	58	連結
新生プロバティファイナンス(株)	昭25/7	楠本研二	金融業	平23/3	282	250	250	28	28	295	301	連結
新生銀ファイナンス(株)	平5/1	舛井正俊	金融業	平23/3	111	-	-	9	9	1,353	253	連結
新生債権回収(株)	平13/10	山田茂	債権管理回収業	平23/3	38	-	-	19	19	1,352	803	連結
(株)アプラスフィナンシャル	昭31/10	常峰仁	事業持株会社	平23/3	1,470	-	-	704	670	▲786	▲9,793	連結
(株)アプラス	平21/4	常峰仁	信販業	平23/3	9,193	264	100	566	538	5,491	1,630	連結
(株)アプラスパーソナルローン	平21/4	常峰仁	貸金業	平23/3	1,250	1,025	1,025	122	116	3,086	2,176	連結
全日信販(株)	昭32/4	西澤恒一郎	信販業	平23/3	911	775	775	27	26	453	419	連結
昭和リース(株)	昭44/4	土屋明正	リース業	平23/3	4,615	3,238	800	655	636	6,362	4,500	連結
㈱エス・エル・ロッキー	平9/4	土谷仁	リース業	平23/3	12	12	6	▲0	▲0	▲8	▲6	連結
新生フィナンシャル(株)	平3/6	梅田正太	金融業	平23/3	3,437	1,160	1,150	1,347	1,347	15,558	11,117	連結
シンキ(株)	昭29/12	青木康博	金融業	平23/3	508	153	145	167	167	167	491	連結
新生カード㈱	平11/9	金子貴一	クレジットカード付帯 事業	平23/3	290	264	93	10	10	262	938	連結
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	Colin Ray 他	金融業	平22/12	(Mil) EUR159	-	-	(Mil) ▲EUR116	(Mil) ▲EUR116	(th) ▲EUR5,408	(th) ▲EUR8,408	連結
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	永田信哉 他	金融業	平23/3	(Mil) \$8	-	(Mil) \$6	(Mil) \$2	(Mil) \$2	(th) ▲\$37	(th) ▲\$38	連結
Shinsei International Limited	平16/9	小林昭彦	証券業	平22/12	(Mil) £11	-	-	(Mil) £6	(Mil) £6	(th) £1,271	(th) £961	連結
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	嶋田康史 他	金融業	平23/3	(Mil) \$56	-	-	(Mil) \$56	(Mil) \$56	(th) \$14,064	(th) \$14,064	連結
Shinsei Finance II (Cayman) Ltd.	平18/3	嶋田康史 他	金融業	平23/3	(Mil) \$38	-	-	(Mil) \$38	(Mil) \$38	(th) \$8,164	(th) \$8,164	連結
Shinsei Finance III (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平23/3	361	-	-	361	361	1,693	1,693	連結
Shinsei Finance IV (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平23/3	101	-	-	101	101	498	498	連結
Shinsei Finance V (Cayman) Ltd.	平21/9	嶋田康史 他	金融業	平23/3	101	-	-	101	101	506	506	連結
SLS Funding LLC	平16/1	-	金融業	平22/12	(Mil) \$47	(Mil) \$48	(Mil) \$48	(Mil) ▲\$1	(Mil) ▲\$1	(th) ▲\$1,380	(th) ▲\$1,380	連結
APPM Funding Limited	平20/2	Chin Keat Cheng 他	金融業	平22/12	(Mil) EUR159	(Mil) EUR159	(Mil) EUR139	(Mil) EUR0	-	(th) EUR1	(th) EUR0	連結
Comox Holdings Ltd.	平19/6	Adrian Kimberly	共同持株会社	平22/12	(Mil) \$181	-	-	(Mil) \$47	(Mil) \$23	(th) ▲\$9,836	(th) ▲\$9,836	持分法
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	Eric C.K. Yang 他	金融持株会社	平22/12	(Mil) NT\$248,395	(Mil) NT\$5,060	-	(Mil) NT\$28,344	(Mil) NT\$8,639	(th) NT\$2,869,045	(th) NT\$2,819,923	持分法

(注1) 平成23年3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、当行の与信額(保証も含む)が1億円超の会社及び主な関係会社について記載しております。

(注2) 海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載しております。

(注3) 平成23年3月末における代表者を記載しております。

(注4) 借入金のうち、当行分は保証の額を含んでおります。

(注5) 個別会社コメント

新生インフォメーション・テクノロジー  
(株)アプラスフィナンシャル  
(有)エス・エル・ロッキー  
Shenda (Ireland) Limited  
Shinsei Bank Finance N.V.  
SLS Funding LLC  
Comox Holdings Ltd.

受託業務の一部において売上非計上のことから赤字発生  
会社分割に伴う繰延税金資産の取崩しが主たる要因。当社連結ベースでは黒字  
当初計画通りの赤字の発生  
ABSやシンジケートローンに資金提供  
過去に発行した社債の管理業務のみを行っており、当社損益自体の影響は軽微  
米国の住宅ローンのサービサーである親会社の資金調達子会社  
保険金支払準備金の保守的な積立による赤字決算、今後同準備金の取崩し見込

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況 (平成23年4月1日現在)

会議・委員会名	委員長・ 部会長	メンバー	担当部署	開催頻度 (原則)	目的・討議内容
取締役会	取締役社長	取締役6名 (内社外取締役4名) 監査役3名 (内社外監査役2名)	マネージメント 事務局	都度 (定時:年6回、 臨時:都度)	経営に関する重要事項の決定 および経営陣の業務執行の監督
監査役会	常勤監査役	監査役3名 (内社外監査役2名)	監査役室	都度 (年6回 以上)	監査報告の作成 監査の方針、業務及び財産の 状況の調査の方法その他の監 査役の職務の執行に関する 事項の決定
経営会議	社長	全部門長他	マネージメント 事務局	週1回	日常の業務執行にあたっての 社長決議機関
ALM委員会	社長	最高財務責任者、関連執 行役員(部門長)、本部 長、部長	資金部	月1回	中・長期的なALM運営につい ての協議・方針策定・決議
コンプライアンス委員会	チーフオブスタッフ (コーポレートスタッ フ部門長)	社長、関連執行役員(部 門長)、部長等 (外部弁護士2名)	コンプライアンス 統轄部	月1回	独占禁止法遵守、情報管理厳 正化、信用保持のための諸方 策、その他法令遵守のための 連絡・調整・決議
リスクポリシー委員会	社長及びチーフリ スクオフィサー	最高財務責任者、コーポ レートスタッフ部門長、総 企画部長、リスク関連 部長、ビジネス部門長 他	ポートフォリオ・ リスク統轄部	月1回	リスク選好に係るビジネス戦略 のレビュー、ビジネス戦略とリ スク選好を整合させるための協議
債権管理委員会	チーフリスクオフィ サー	社長、最高財務責任者、 リスク関連部長、ビジネス 部門長、与信管理部長他	法人審査部 及び ストラクチャード リスク管理部	四半期に 1回(都度)	重大な問題債権のトップマネー ジメントに対する迅速な報告お よび債権売却、債権放棄等に 係る直接償却等の決定
中小企業向け貸出取引 推進委員会	社長	関連執行役員(部門長)、 本部長、部長	法人営業本部 法人営業統轄 部	月1回以上	経営健全化計画における中小 企業向け貸出計画の達成に向 けての具体的方策の決定、関 連部室への指示、進捗状況モ ニタリング
IT委員会	社長	金融インフラ部門長、 チーフオブスタッフ、関連 執行役員(部門長)、関連 本部長、部長等	業務管理部	月1回	新生銀行グループのITインフラ に関する事項の議論、報告、必 要に応じた決議
COB委員会	チーフオブスタッフ (コーポレートスタッ フ部門長)	金融インフラ部門長(副 委員長)、システム企画 部長、大阪支店長、総合 企画部長、人事部長、総 務部長他関連部長等	業務管理部	月1回	業務継続体制の整備を推進す るための全行横断的な協議、 調整および決議
バーゼルⅡ委員会	最高財務責任者及 びチーフリスクオ フィサー	社長、各部門長、関連執 行役員・本部長・部長	財務管理部	四半期に 1回以上	バーゼルⅡへの対応準備に関 する事項についての協議、調 整および決議
人材委員会	社長	部門長	人事部	都度 (年1回 以上)	人事制度、人事諸施策、人材 の適正配置や評価・処遇、コア 人材の育成確保等についての 協議、調整および決議
部店長会議	社長 (部門/本部主宰の 場合は各部門長/ 本部長)	執行役員、全部室店長 (部門/本部主宰の場合 は各関連執行役員、部室 長他)	マネージメント 事務局 (各部門/本部 担当部)	年1回 (都度)	全店(部門/本部)業務の伸展 についての企画・計画および推 進に関し、各部門間および各部 室店間の連絡・調整

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当執行役員/部門長	職位
マネージメント事務局	当麻 茂樹	代表取締役社長 最高経営責任者
監査部		
リスク管理部門	中村 行男	代表取締役 専務執行役員 チーフリスクオフィサー
法人部門	佐藤 仁美	専務執行役員
個人部門	サンジープ・グプタ	専務執行役員
財務部門	塚元 滋	専務執行役員 最高財務責任者
金融インフラ部門	岡野 道征	専務執行役員 グループ最高情報責任者
コーポレートスタッフ部門	山下 雅史	常務執行役員 チーフオブスタッフ
金融市場部門	渡部 晃	常務執行役員

平成23年7月1日現在

※子会社の経営管理は各子会社を主管する部門部室の各担当役員が行っております。

※弊行業務組織としては上記以外に監査役室があります。独立組織として監査役会に対して報告を行います。

(図表10)貸出金の推移

(残高)		(億円)				
		22/3月末 実績 (A)	23/3月末 計画 (B)	23/3月末 実績 (C)	備考	24/3月末 計画 (D)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	45,497	44,037	38,683		42,092
	インパクトローンを除くベース	45,224	43,784	38,458		41,863
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	12,554	8,232	8,181		8,097
	インパクトローンを除くベース	12,472	8,150	8,130		8,045
	うち法人営業貸出	4,329	4,662	4,820		4,830
うち保証協会保証付貸出		-	-	-		-
個人向け貸出(事業用資金を除く)		9,117	9,950	9,361		10,119
うち住宅ローン		8,824	9,757	8,921		9,737
その他		23,827	25,856	21,142		23,875
海外貸出		1,832	1,601	1,049		776
合計		47,329	45,638	39,733		42,868

(注)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

		(億円)			
		23/3月末 計画 (B)-(A)+(ア)	23/3月末 実績 (C)-(A)+(イ)	備考	24/3月末 計画 (D)-(C)+(ウ)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 939	▲ 5,322		3,408
	インパクトローンを除くベース	▲ 919	▲ 5,275		3,405
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 4,213	▲ 4,050		▲ 84
	インパクトローンを除くベース	▲ 4,213	▲ 4,020		▲ 85
	うち法人営業貸出	301	435		10

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インパクトローンを除くベース))

		(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)			
		22年度中 計画 (ア)	22年度中 実績 (イ)	備考	23年度中 計画 (ウ)
不良債権処理		( )	939 (413)		( )
貸出金償却(注1)		( )	82 (25)		( )
部分直接償却実施額(注2)		( )	▲ 77 (▲ 16)		( )
協定銀行等への資産売却額(注3)		( )	-		( )
上記以外への不良債権売却額		( )	225 (74)		( )
その他の処理額(注4)		( )	709 (331)		( )
債権流動化(注5)		( )	321 (▲ 75)		( )
私募債等(注6)		( )	231 (19)		( )
子会社等(注7)		( )	- (▲ 34)		( )
計		521 (109)	1,491 (323)		-
うち法人営業貸出		( )	(▲ 56)		-

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

(注6)私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注7)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

(図表12)リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
<p>リスク管理全般 統合リスク管理</p>	<p>ポートフォリオリスク統轄部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク、市場リスクのみならず、弊行全体がかかえるリスクの総和を把握し、能動的な管理を行うため、金融機関が抱える各種リスクについての基本認識およびリスクマネージメントの基本方針を、「リスクマネジメントポリシー」として規定。</li> <li>このポリシーを頂点としたリスク管理関連ポリシー、これらのポリシーに沿って業務のやり方の細則を定めたプロシージャーを規定。</li> <li>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リスク量の計測を行い、銀行全体のリスク量、部門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総合的に管理。</li> </ul>
<p>信用リスク</p>	<p>リスク管理部門、及び与信管理部</p>	<p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク管理にかかるポリシー、プロシージャーの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「グループクレジットリスクポリシー」、「クレジットプロシージャー」等の手続体系を設定。</li> <li>Basel IIにおけるF-IRB行として、各信用リスク資産に関する内部格付制度の設計・運用、内部統制、格付の利用、リスク定量化を規律するポリシー・基準／ガイドライン・手続の総体を「信用リスク管理指針」として制定。</li> <li>個別与信案件の決定に際しては、承認プロセスの客観性・透明性を確保する趣旨から合議形式の意思決定プロセスを採用。リスク管理部門は業務部門のラインから独立した組織とし、リスク判断において業務部門と合議制とした。</li> </ul> <p><u>行内格付・ローングレーディング管理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行内債務者格付制度については、弊行のポートフォリオ状況の変化および外部格付機関との整合性の観点から、以下を骨子とする格付制度を制定。 <ul style="list-style-type: none"> <li>信用力序列確保のためのモデル精度の向上および適切な定性要素の反映</li> <li>外部格付機関とのベンチマーキング分析</li> <li>連結会計制度への対応</li> <li>業種間の格付体系の整合性確保</li> </ul> </li> <li>格付推定モデルによりモデル格付を算出し、必要に応じ総合調整を加えてランクを導出。</li> <li>個別案件ベースの信用状況を把握する観点から、債権保全状況を織り込んだ期待損失を基準とした案件格付制度も実施。</li> <li>与信権限体系には、債務者グループの与信総額のほか、案件格付によるグリッドも導入。</li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <p>ポートフォリオリスク統轄部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク計量化・モニタリング</li> <li>ポリシー、ガイドラインの制定</li> <li>債務者格付制度</li> </ul> <p>審査業務部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>審査方法、審査手続に関する企画、開発</li> </ul> <p>法人審査部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法人向け与信に関する個別案件審査および管理</li> </ul> <p>ストラクチャードリスク管理部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査および管理、業務運営手続の企画、運用</li> <li>カントリーリスクの審査・管理</li> </ul> <p>個人商品リスク管理部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンシューマーファイナンス子会社を含む個人商品に関する管理</li> </ul> <p>与信管理部(リスク管理部門から独立したセクション。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資産の自己査定検証。</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制
マーケットリスク・金利リスク	トレジャリー本部 市場リスク管理部	<p><b>ALM委員会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ALMIに係る市場リスク管理、および流動性リスク管理の意思決定機関として、ALM委員会を設置している。</li> <li>ALM委員会では、ALM全体の金利リスクリミット、流動性リスクに係る資金流動性準備水準・資金ギャップ許容枠の設定など、ALMIに係る市場リスク・流動性リスクの全体枠が決定される。</li> </ul> <p><b>市場リスク管理委員会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場リスク管理、流動性リスク管理のモニタリング、経営への報告機関として、市場リスク管理委員会を設置している。トレーディングに係るリスクリミット(VaR)、ロスリミットは経営会議にて決定される。</li> <li>市場リスク管理委員会では、市場リスク管理部からのレポートを基に、週次・月次で、トレーディングに係る市場リスクの取得状況、損益の状況、資金流動性の枠遵守状況等をモニターし、経営層に報告している。</li> </ul> <p><b>管理方法、手続き・規定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オンバランス・オフバランス取引の双方を統合的に管理している。</li> <li>市場リスクについては、全体のリスク限度内でリスク管理単位毎にポジション枠・ロスリミットを設定しており、経営層に対しては、ポジション・損益状況を電子メールを通じて日次で報告している。</li> <li>銀行全体のリスク管理の基本規定である「リスクマネジメントポリシー」の下部規定として下の二つの規定を設けている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①「資産負債総合管理ポリシー(ALMポリシー)」</li> <li>②「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー &amp; プロシージャー」</li> </ul> </li> </ul> <p><b>デリバティブ取引</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取得する信用リスク、流動性リスクを財務会計に反映させるため、公正価値の算出に当っては、以下の2種類のリスクを反映させている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① カウンターパーティーの信用リスク： カレントエクスポージャーに加え、将来発生する可能性のあるポテンシャルエクスポージャーを考慮した予想損失を、オンバランス取引と同様に債務者区分に応じて算出の上、公正価値に反映している。</li> <li>② トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引： 通常商品についてはビッド・オファーコスト、及びエキゾチック商品については処分コストを公正価値に反映している。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>各部の役割</b></p> <p>トレジャリー本部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの定義、測定、評価、報告</p>
流動性リスク	トレジャリー本部 市場リスク管理部	<p><b>手続き・規定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「資金流動性リスク管理ポリシー」を定め、流動性リスク管理における基本的な指針と規範を明らかにすると共に、日常の流動性リスクモニタリングの枠組みを規定し、流動性準備資産の適正な水準を、バランスシートの資産・負債の状況に応じ、月次で行うストレステストに基づき見直すなど、きめ細かな流動性管理を行う体制としている。</li> <li>「資金流動性危機コンティンジェンシープラン」を定め、外部要因、内部要因に係らず、資金流動性に問題が発生するか、発生すると予想される時の、本プランの発動および解除に関する具体的手続、具体的対応方針、危機時における危機管理本部の設置について明文化している。</li> </ul> <p><b>管理方法、及び対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金ギャップは、市場リスク管理部およびトレジャリー本部が各々独自に計測し、結果を経営層に日次で報告。</li> <li>資金流動性準備水準及びギャップ枠は、市場リスク管理部、財務部およびトレジャリー本部の提案より、ALM委員会にて適宜変更される。</li> </ul> <p><b>各部の役割</b></p> <p>トレジャリー本部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの定義、測定、評価、報告</p>

	リスク管理部署	現在の管理体制
オペレーショナル リスク	オペレーショナルリスク管理部 事務管理部他	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーショナルリスク管理ポリシー</li> </ul> <p><u>体制・リスク管理部署</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーショナルリスクを事務リスク、システムリスク等の複数のサブカテゴリーに区分し、現場の業務ラインから独立した専門管理部署(事務管理部等)のもとで各カテゴリーのリスク特性に適した管理を行うとともに、オペレーショナルリスク管理部が全体を統轄し一元的な管理を推進している。</li> <li>・各サブカテゴリーの専門管理部署とオペレーショナルリスク管理部は、月次で会合を持ち、リスクの状況や課題、施策につき情報を共有し必要な対応協議を行うなど、密接な連携を確保している。</li> <li>・オペレーショナルリスク管理部は、全体のオペレーショナルリスクを分析し、経営会議に報告する体制としている。</li> </ul> <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定性的手法および定量的手法の両面から管理を実施している。</li> <li>・定性的管理につき、リスクマップの策定などを通じ網羅的なリスク状況の把握・分析を行うとともに、各サブカテゴリーのリスク特性に応じた統一的なリスク管理基準・手続の策定、事件事故の把握・評価、原因分析等を実施している。</li> <li>・定量的管理につき、内部で発生した事件事故とシナリオを基礎に内部モデル(損失分布手法)に基づきリスク量を計算し、リスク資本制度の一環として利用している。</li> </ul>
EDPRISK	金融インフラ部門	<p><u>組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・金融インフラ部門では、システム企画部、総合オペレーション部・事務集中部、事務管理部による体系的な統制が行われている。各部門の役割は下記の通り。             <ol style="list-style-type: none"> <li>① システム企画部：全てのシステムインフラの設計、開発と安全稼働の管理。</li> <li>② 総合オペレーション部及び事務集中部：リテールと法人向けの業務オペレーションを管理。</li> <li>③ 事務管理部：システムとオペレーションの全てのプロセスを管理。</li> </ol> </li> </ul> <p>また、上記以外にISO27001認証を運用管理するISMS事務局が設置され、情報セキュリティとそれに関連する各業務を横断的に統轄している。</p> <p><u>管理方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各部の下には、細分化されたチームユニットが定義され、文書化された業務プロセスと日次等チェックリストに基づく業務処理体制をとっている。</li> <li>・事業継続計画、災害時復旧計画、個人情報保護策、不正防止対策について、専門のチームを設置して取り組んでいる。</li> </ul> <p><u>その他 取組状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪にバックアップシステムセンターを稼働させている。また、事業継続計画については継続的に適宜見直しを実施している。</li> <li>・平成16年3月にテクノロジーの分野で取得したISMS適合性評価制度の認証を、平成17年3月には金融インフラ部門全体に拡大した。また平成19年3月に、ISMSの国際標準規格となったISO27001(JIS規格 JIS Q 27001)を認証取得し、ISMS事務局がこれを推進している。</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制
法務・ コンプライアンスリスク	法務部・コンプライアンス統轄部	<p><u>法務リスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法務部にて訴訟等の法的手続を統括管理し、法務事項に関して営業店に助言・指導を実施している。</li> </ul> <p><u>コンプライアンスリスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス統轄部は、自ら制定した「新生銀行行動規範」「コンプライアンスガイドライン」および「コンプライアンスマニュアル」に基づき、各店舗に配置されているコンプライアンス管理者を通じて、行内のコンプライアンスリスクを管理している。</li> </ul> <p><u>平成22年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成22年度についても、年度当初に策定したコンプライアンス・プログラムに沿って計画的に業務を運営している。主な実施事項は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 反社会勢力対応体制の強化(グループ会社の体制整備サポートを含む)： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 預金規定へ暴排条項を導入したほか、反社データベース管理と行内の反社会勢力チェックをシステム化し、グループ会社各社に対して当行の反社データベースの共用を開始した。また、グループ会社各社の暴排条項導入アクションプランの作成支援を行なったほか、反社接触状況報告を総務部から金融情報管理室に移管し、有事以外の反社対応の金融情報管理室への一元化を完了した。</li> </ul> </li> <li>② 金融商品取引法改正への対応： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 金融ADR制度、信用格付業に対する登録制、デリバティブ関連商品の説明義務強化、個人向け店頭デリバティブにかかる不招請勧誘禁止、特定投資家制度の変更、リスク性商品にかかる自主規制対応などについて、社内的な手続き制定・行内周知を支援するとともに、顧客への周知や行内向けの研修を実施</li> </ul> </li> <li>③ コンプライアンス関連重要事項の状況報告実施： <ul style="list-style-type: none"> <li>- コンプライアンス委員会においてコンプライアンス関連の重要事項について報告を実施した。同委員会で報告した重要事項は下記の通り。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 重大事務事故報告</li> <li>- コンプライアンスプログラム関連報告</li> <li>- 子会社・関連会社におけるコンプライアンス態勢チェック報告</li> <li>- 反社会的勢力との対応状況に係る報告</li> <li>- コンプライアンス関連事件・事故発生状況報告</li> <li>- 金融ADRにおける当行のあっせんの状況報告</li> <li>- 不正利用口座への対応状況と疑わしい取引の届出状況報告</li> <li>- コンプライアンス・ホットライン運用状況報告</li> <li>- リスク商品販売規制強化対応報告</li> <li>- コンプライアンス違反事例報告</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
レピュテーション リスク	IR・広報部	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>レピュテーションリスクの管理については、IR・広報部が中心となり実施。メディアを中心とする対外的な対応については、メディアポリシー・行動規範などの関連規程を通じ、IR・広報部の関与のもとで統一的なコミュニケーションを実施。また、個人投資家、機関投資家やアナリストに対してもIR・広報部にて統一的な対応を行なっている。</li> <li>レピュテーションリスクに関しては、IR・広報部のほかに、顧客と接するビジネス部門など関連部署・各部門が連携し対応を行っている。</li> </ul> <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理の実施については主要な新聞、雑誌、インターネット等の媒体を日常的にチェックするとともに、上記関連部署・各部門等からの情報を集約。当該リスク顕在化時には、必要な報告を迅速にトップマネジメントに行いつつ、その指示の下、プレスリリースなどの実施、ステークホルダーへの情報開示など必要な対応を行っていく。</li> </ul>

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,122	1,509	625	1,007
危険債権	2,157	2,601	2,107	2,775
要管理債権	51	641	64	632
小計(A)	3,330	4,751	2,796	4,414
正常債権	46,371	54,734	38,408	46,124
合計(B)	49,701	59,485	41,204	50,538
比率 (A)/(B)	6.70%	7.99%	6.78%	8.73%

## 引当金の状況

(億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	507	1,101	484	1,028
個別貸倒引当金	515	866	665	964
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
偶発損失引当金	—	—	—	—
貸倒引当金 計	1,022	1,966	1,149	1,992
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	1,022	1,966	1,149	1,992
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	1,022	1,966	1,149	1,992

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	111	215	73	139
延滞債権額(B)	2,900	3,467	2,377	3,180
3か月以上延滞債権額(C)	20	27	16	23
貸出条件緩和債権額(D)	31	614	48	609
①金利減免債権	—	—	—	—
②金利支払猶予債権	—	—	—	—
③経営支援先に対する債権	—	—	—	—
④元本返済猶予債権	31	614	48	609
⑤その他	—	—	—	—
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	3,063	4,323	2,514	3,950
部分直接償却	950	1,449	885	1,382
比率 (E)/総貸出	6.47%	8.37%	6.33%	9.21%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	411	229	80
個別貸倒引当金繰入額	246	177	
貸出金償却等(C)	165	52	
貸出金償却	164	51	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	1	1	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 0	▲ 0	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	115	174	
合計(A)+(B)	526	403	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	530	220	220
グロス直接償却等(C)+(D)	694	273	230

(連結)

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	723	380	430
個別貸倒引当金繰入額	554	313	
貸出金償却等(C)	169	67	
貸出金償却	184	75	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	1	1	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 0	▲ 0	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	400	304	
合計(A)+(B)	1,123	684	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	530	220	220
グロス直接償却等(C)+(D)	698	287	270

(注)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(図表17)倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
6A	1	54	—	—
6B	1	—	1	2
9A	—	—	3	51
9D	6	1	7	1
9E	—	—	1	—
なし	45	6	41	4

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	23/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	625
危険債権	2,107
要管理債権	64
正常債権	38,408
総与信残高	41,204

(図表18)評価損益総括表(平成23年3月末、単体)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	5,540	78	83	6
	債券	5,034	46	47	1
	株式	—	—	—	—
	その他	506	32	36	5
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,428	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	3,756	—	—	—
	その他	672	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	27,039	▲ 94	66	161
	債券	23,196	▲ 63	17	79
	株式	164	▲ 34	7	41
	その他	3,679	2	43	41
	金銭の信託	888	—	—	—

## その他

(億円)

	貸借対照表	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
事業用不動産(注)	—	—	—	—	—
その他不動産	—	—	—	—	—
その他資産	—	—	—	—	—

(注)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施しておりません。

(図表18)評価損益総括表(平成23年3月末、連結)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	5,540	78	83	6
	債券	5,034	46	47	1
	株式	—	—	—	—
	その他	506	32	36	5
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	357	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	2	—	—	—
	その他	356	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	26,956	▲ 92	74	166
	債券	23,050	▲ 62	17	79
	株式	259	▲ 28	17	45
	その他	3,647	▲ 1	41	42
	金銭の信託	897	—	—	—

## その他

(億円)

	貸借対照表	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
事業用不動産(注)	160	160	—	—	—
その他不動産	—	—	—	—	—
その他資産	—	—	—	—	—

(注)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していません。

(図表19)オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	22/3月末	23/3月末	22/3月末	23/3月末
金融先物取引	297	486	2	1
金利スワップ	122,963	107,995	2,312	1,972
通貨スワップ	14,817	9,082	826	634
先物外国為替取引	28,038	19,929	1,325	1,267
金利オプションの買い	5,284	6,348	113	147
通貨オプションの買い	63,684	45,972	3,483	2,328
その他の金融派生商品	47,651	39,603	2,786	2,759
一括ネットィング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 6,896	▲ 5,432
合 計	282,733	229,415	3,951	3,675

(注)BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(23/3月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	3,510	165	—	3,675
信用コスト	378	105	—	482
信用リスク量	3,133	60	—	3,193

(注)個人取引(外貨定期)、格付がない先に対するインパクトローン関連取引等。