

# 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12月

株式会社 新生銀行

## ■ 目 次 ■

### (概要) 経営の概況

1. 平成23年9月期決算の概況	2
2. 経営健全化計画の履行概況	
(1) 業務再構築等の進捗状況	6
(2) 経営合理化の進捗状況	22
(3) 不良債権処理の進捗状況	24
(4) 国内向け貸出の進捗状況	25
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	28
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	29
図表1. 収益動向及び計画	33
図表2. 自己資本比率の推移	36
図表5. 部門別純収益動向	38
図表6. リストラの推移及び計画	39
図表7. 子会社・関連会社一覧	40
図表8. 経営諸会議・委員会の状況	41
図表9. 担当業務別役員名一覧	42
図表10. 貸出金の推移	43
図表12. リスク管理の状況	44
図表13. 金融再生法開示債権の状況	48
図表14. リスク管理債権情報	49
図表15. 不良債権処理状況	50
図表17. 倒産先一覧	51
図表18. 評価損益総括表	52
図表19. オフバランス取引総括表	54
図表20. 信用力別構成	54

## (概要) 経営の概況

### 1. 平成23年9月期決算の概況

#### 《決算の概況》

平成23年9月期の損益状況は、ノンコア資産の削減等により運用平残が減少、利回りも低下したことに伴い資金利益が減少したことに加え、前年同期に計上した債務担保証券（CLO）やアセットバック証券の売却益が無くなったこと等により、その他業務利益が前年同期比大幅に減少したことから、業務粗利益は前年同期比320億円減の383億円となりました。一方、経費については各部門における業務の合理化・効率化により、前年同期比26億円減の274億円となり、年度計画673億円に対して40.7%の進捗となっております。この結果実質業務純益は、前年同期比294億円減の109億円となりました。

なお、実質業務純益には、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64億円を含んでおります。

これに、国内不動産ノンリコース・ファイナンスを中心とした不良債権処理損失額を総額で29億円（前年同期比285億円減少）、退職金給付関連費用を12億円、繰延税金資産の取崩に伴う法人税等調整額を20億円計上した結果、税引後当期純利益は前年同期比47億円減の46億円となりました。

(億円)

	平成22年 9月期 実績	平成23年 3月期 実績	平成24年 3月期 計画	平成23年 9月期 実績
業務粗利益	703	1,152	970	383
人件費+物件費	285	573	640	261
経費(含む税金)	300	605	673	274
実質業務純益(注)	403	547	297	109
経常利益	61	80	150	84
当期(中間)純利益	93	112	150	46

(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》

ノンコア資産の削減等により貸出金を中心に運用平残が減少、利回りも低下したことに伴い資金利益が前年同期比減少したことに加え、その他業務利益においても、前年同期に計上した債務担保証券（CLO）やアセットバック証券の売却益が無くなったこと等により、前年同期比大幅に減少したことから、業務粗利益は前年同期比320億円減の383億円となりました。

## 《経費》

経費の圧縮につきましては、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、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。

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・再編に伴い、前年同期比行員数が減少するとともに、報酬水準の見直しを行なった結果、大幅な費用圧縮となりました。

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。また、昨年度の本店移転による賃借面積の大幅な削減に加え、各種節電施策が店舗関連費用の削減に大きく寄与しております。これらの結果、経費総額で前年同期比26億円減の274億円となり、年間計画673億円に対して40.7%の進捗となっています。今年度下期からの銀行本体での消費者金融事業の開始による、費用の増加が見込まれますが、経常的費用の継続的な削減によって吸収すべく、引き続き効率的かつ効果的運営に努めます。

(億円)

	平成23年 3月期 実績	平成24年 3月期 計画	平成23年 9月期 実績
人件費	199	223	97
物件費(除く税金)	374	417	163
経費合計	605	673	274
経費合計(除く税金)	573	640	261

## 《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(含む金銭の信託運用益)は109億円と、前年同期比294億円の減少となりました。

## 《当期利益》

前年同期に行ったスペシャルティファイナンス関連の不良債権処理損失がなく、国内不動産ノンリコース・ファイナンス関連についても同様に大幅に減少したことから、不良債権処理損失額は前年同期比285億円減少し総額で29億円となりました。さらに、退職金給付関連費用を12億円、繰延税金資産の取崩20億

円を計上した結果、税引後当期純利益は前年同期比47億円減の46億円となりました。

《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9月期実績で1,083億円となっております。

(億円)

	平成23年 3月期 実績	平成24年 3月期 計画	平成23年 9月期 実績
剰余金	1,069	1,184	1,083

《自己資本比率》

弊行では、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9月末の自己資本比率は、不動産ノンリコース・ファイナンスの残高減少・信用力の改善、ファンド・証券化商品等のノンコア資産の残高減少によりリスクアセットが減少したことから、連結自己資本比率は前3月末比0.70%増の10.46%となりました。

	平成23年 3月期 実績	平成24年 3月期 計画	平成23年 9月期 実績
うちTier I 比率	7.76%	7.07%	8.74%
自己資本比率(連結)	9.76%	8.96%	10.46%

※ 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、国内外の不透明な経済動向を踏まえ、年度初の公表業績予想の税引後当期純利益150億円からの見直しは控えることといたします。

(億円)

	平成24年 3月期 計画	平成23/9 実績	平成24年 3月期予想
当期(中間)純利益	150	46	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) 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

法人・商品関連業務につきましては、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、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一層的確に提供するため、平成23年4月に従来の法人部門、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、ストラクチャードファイナンス本部、プリンシパルランザクション本部、アドバイザリー本部の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っております。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。また、新規産業の育成を専門的に行なう組織として、新たに営業第四部を設置し取り組みを開始しております。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」によりノンコア資産の削減のみならず、銀行全体のポートフォリオの最適化を目指し、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、お客さまの利便性向上とともに利用率の増加を図っております。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10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、平成21年にシンキを新生フィナンシャルの100%子会社とし、平成22年12月には弊行保有の(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）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進めました。

さらに、平成23年9月、弊行は新生フィナンシャルから「レイク」ブランド、および無人店舗等の事業譲渡を受け、銀行本体による消費者向けローンのビジネスモデルに取り組むことと致しました。平成23年10月以降、銀行本体で業務を展開しておりますが、顧客に安心、信頼頂ける貸し手として、健全な市場ニーズを的確に捉えて事業に取り組んでまいります。

これにより、従来レイクブランドで事業展開してきた新生フィナンシャルは、旧来のビジネスノウハウを活用し、弊行のみならず地域金融機関など提携先に対して保証業務を主体とする運営を行ってまいります。また高い認知を受けてきた他2社の「アプラス」「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一層の向上と、個別事業の強化を目指し、改正貸金業法の趣旨を踏まえ、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（平成23年3月改正）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統轄管理担当部署として、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るため、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・推進を行なっております。また、今年度からは部門業績評価項目として、金融円滑化への貢献を評価することとし、全従業員の意識の浸透を強化しております。

## ■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、コーポレート企画・サービス機能を集約したコーポレートスタッフ部門を設立し、また、既存の財務部門、金融インフラ部門においても部門内で組織のスリム化を図るなど、効率的な運営に努めております。一方で組織横断的な経営管理、また業務部門をサポートする体制については更なる充実化を進めており、平成22年12月にコーポレートスタッフ部門の総合企画部内に調査室を設置するなど、行内の機能強化にも努めております。

今後とも、より効率的な運営に努めるとともに、弊行の持続的成長を維持するために必要となる機能を強化してまいります。

## 《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、要員の見直しを行ってきたことにより、平成23年9月末時点における行員数（1,916人）は、直近ピーク時（平成20年6月末 2,452人）から540名弱の減少となっております。今後につきましても効率的な運営を継続し、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、等級制度、報酬制度、評価制度を中心に全面的な改定に着手しております。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。今後さらに、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把握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23年4月1日付組織改正後の新組織ベースにて、前年度分の組替も含め、平成23年度第1四半期から、滞りなく実施いたしました。

た。

また、経営層が各事業部門の定量面だけでなく事業戦略に係る定性面の牽制を効かせられるよう、ノンコア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測定・評価し、経営資源の最適な配分を推進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。さら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着手いたしました。但し、国際会計基準の導入スケジュールが延期となる等、今後の制度改訂によって二重投資にならないようコスト効果には十分留意して進めていく予定です。

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》

東日本大震災より半年が経過し、国内の資金需要は僅かながら持ち直しの兆候を見せておりますが、欧州の債務危機を受けて、国内外の債券、株式、為替等の金融市場ならびに実体経済への影響等、不透明感は強く先行きの見通し辛い状況が続いております。

このような外部環境に対して、弊行では、国内のお客さまに重点をおいた、営業推進体制の拡充等を進め、収益力の強化に取り組んでおります。その一環として、法人のお客さまのニーズへ幅広かつ適切に対応するため、平成23年4月より、事業法人・公共法人を中心にファイナンス・アドバイザリービジネスを行う「法人部門」と、金融市場・金融法人向け業務を中心に行う「金融市場部門」に組織再編を実施いたしました。また、個人部門においては、資金調達基盤の安定化と低利調達の推進のため、良質な金融商品やサービスの提供に尽力しております。

また、財務体質の改善に向けて各部門において、安定的な収益力のベースとなる顧客基盤の再構築に注力する一方で、ノンコア資産の圧縮を推し進め、潜在リスクの削減にも取り組んでおります。

上記方針のもと平成23年9月期は、貸出先数が増加するなど、顧客基盤の拡大は順調に進展しましたが、景気や金融市場の不透明感が強い中で新規資金需要は弱く、またノンコア資産を圧縮したことから資金利益は減少し、前年同期のようにはノンコア資産の処分益が計上されなかったことから、業務粗利益は、前年同期比320億円減少して383億円となりました。一方で、経費に

つきましては、過年度よりコア業務への資源集中およびノンコア業務の縮小・再編に取り組み、人件費・物件費ともに計画を下回る実績となっております。結果として、実質業務純益は前年同期比では294億円減となりましたが、109億円の黒字を着実に計上しております。

また与信関連費用については、ノンコア資産の圧縮や与信の厳格化、回収の強化などの取り組みによって29億円に圧縮し、前年同期比では285億円の減少となりました。なお、今年度より「金融商品会計に関する実務指針」を踏まえ、与信関連費用に償却債権取立益を含めておりますが、償却債権取立益を除いての比較でも、前年同期比270億円の大幅な改善となっております。以上の結果、当期純利益につきましては46億円の黒字となりました。前年同期比47億円の減少となっておりますが、前年同期は劣後債買戻による43億円の特別利益を計上したことが影響しております。

以上のように、本中間期は市場環境の悪化もあって減益とはなりましたが、コア業務への集中と資産の良質化が進み、今後更なる顧客基盤の拡充と低利調達の推進に努め、より一層の収益力の強化と安定化を図ってまいります。具体的な取り組みとしては、平成23年10月より、個人部門にて「新生銀行カードローン レイク」として、銀行本体での個人向け無担保カードローンのサービスを開始しております。健全な小口金融の分野で、新規個人顧客の獲得を図ることで、中長期的に安定的な収益源となることが期待されます。その他、ヘルスケアファイナンスや企業再生といった、弊行の強みを発揮できる分野へ積極的に展開し、更なる収益の積み上げを図っていくと同時に、リスク管理につきましても、引き続き厳格な案件承認プロセスと、モニタリング機能の強化に努め、健全な財務体質の維持と適切な業務運営を行ってまいります。

資本面では、平成23年3月に690百万株の普通株増資を行って718億円の資本調達を実施しましたが、平成23年9月期も当期純利益の計上によって自己資本の積上げを図るとともに、ノンコア資産の圧縮などによってリスクアセットの削減を図り、平成23年9月末時点で、単体ベースおよび連結ベースでの自己資本比率・Tier I比率は、それぞれ12.96%、10.82%、および、10.46%、8.74%と、いずれも平成22年9月末時点や平成23年3月末時点よりも改善しております。今後も、将来に亘り強固な資本基盤を確保すべく、自己資本増強に係る諸施策について、慎重に諸般の情勢を考慮しつつ検討してまいります。

不良債権につきましては、国内外の景気動向の不透明感が払拭できない中、本中間期も不良債権の回収や売却処分を進め、平成23年9月末現在で、金融再生法ベースの開示債権は、2,544億円、不良債権比率は、5.96%となり、平成22年9月末時点の、3,166億円、6.52%から改善いたし

ました。金額・比率ともに低下傾向にあるものの、今後とも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を進めることで、一層の不良債権比率の低減に努めてまいります。

## 《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。

### ■法人部門および金融市場部門業務

平成23年4月の組織改変により、従来の法人部門、マーケット・投資銀行部門の構成をお客さまにあわせて再編成し、主に事業法人・公共法人向けにファイナンス・アドバイザリービジネスを行う「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」に再編いたしました。

#### <法人部門>

法人部門は、法人営業本部、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ズ本部、アドバイザリー本部の4本部およびアセットバック投資部により構成されています。

法人営業本部は、事業法人・公共法人のお客さまに対するリレーションシップ・マネジメント本部として顧客基盤拡大、バンキングサービスの提供、および他のプロダクト本部・金融市場部門と協働し、革新性や機動性を活かした、付加価値が高く、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・ソリューションのクロスセル営業を推進しております。

ストラクチャードファイナンス、プリンシパルトランザクションズ、アドバイザリーの各プロダクト本部においては、安定的かつ多様な収益力の基盤として、弊行が強みを持つ不動産ファイナンス、スペシャルティファイナンス、クレジットトレーディングといった業務に関し、引き続きリスクリターンを勘案の上推進しております。

ストラクチャードファイナンス本部の不動産ファイナンス業務では、ポートフォリオリスクの適正化を推進し、融資残高を削減させておりましたが、平成22年度第4四半期以降は新規案件への取り組みも再開し、資産の入れ替えを行いながらリスク資産の適正化に努めております。また、スペシャルティファイナンス業務においても新規資産の積み上げが図られております。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。

また、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

業績も堅調に推移いたしました。

中期経営計画に基づき、お客さまのニーズに立ち返るという方針の下、中堅・中小企業を主とした新規開拓の継続推進や営業担当の審査力・営業力の強化等に努め、資金需要が低調ななかでも、与受信業務をはじめとして、業績は堅調に推移しております。

「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います。

平成23年4月には、本店の中小企業開拓専門部署（旧営業第四部）を営業第一部へ統合して本店を3部体制へと集約し、全部店をあげた組織的な新規開拓活動を継続拡大するとともに、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。

アジア展開を目指す主に中堅・中小企業を対象とした支援機能の整備・強化を図るため、法人営業本部内に国際業務推進担当を設置し、アジア進出サポート機能の強化を図っております。

また、弊行の法人のお客さま向け業務機能と個人のお客さま向け業務機能間のより一層の連携により、国内の主要支店におけるお客さまへの商品・サービス提供力の強化を図るため、法人営業本部・金融法人本部およびリテールバンキング本部を包括した、総合的に支店を支援する機能を法人営業本部内に設置いたしました。

中堅・中小企業のお客さま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、平成23年4月より営業担当による貸出案件の一次審査の実施へと全面移行するとともに、金融円滑化の趣旨もふまえ、営業担当の審査能力・ソリューション提案力等の強化を順次進めております。

「収益力の安定化」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新規のお客さまに対し、法人部門内の各プロダクト本部および金融市場部門と協働して、お客さまのニーズを踏まえた適時・適切な商品・サービスの提供を行い、積極的にクロスセルを展開してまいりました。

そのために、法人部門内の各本部間および金融市場部門との間で密接なコミュニケーションを図るよう努め、特に市場営業業務、アドバイザリー業務を中心に主要業務については月次でクロスセル推進施策と案件パイプラインの進捗状況を共有している他、両部門の全本部長が参加する法人営業推進会議を実施しております。

## <金融市場部門>

金融市場部門では、金融法人のお客さまに対しニーズに最適な金融商品・サービス・ソリューション提供を推進する金融法人本部と、市場性取引業務やクレジット投資業務で顧客ビジネスに注力する市場営業本部、および投資信託ビジネスや富裕層向け業務を手がけるアセットマネジメント本部が協働で業務を推進しているほか、法人部門や個人部門とも連携を一層強化し、銀行全体の収益貢献に努めております。

震災や欧州債務危機の影響等による不安定な市況により金融商品に対する顧客需要が低迷する厳しい環境下で、地域金融機関とのビジネス強化の一環としてシンジケートローン組成の支援を行うなど、弊行の専門知識や経験を活かした新しい取り組みを推進いたしました。

このほか、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ではクレジットリンクローンなど顧客ニーズに基づく新商品の開発・提供に積極的に取り組んでいるほか、アセットマネジメント業務でも新ファンドの投入を図っております。

このような取り組みを通して、引き続きお客さまとの良好な関係構築を推進し、顧客基盤の拡充、収益力の安定化を実現してまいります。

また、トレジャリー業務では、一層のリスク管理強化、ALMポートフォリオの積極的な管理・改善に努めております。

過去に行なわれた、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。ノンコア資産は平成23年9月末時点で4,914億円まで削減が進み、中期経営計画の目標を1年半前倒しで達成しました。ノンコア資産は市場環境を踏まえつつ、今後とも更に圧縮を進めてまいります。

両部門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。

## ■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、支店イメージを刷新し、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円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、仕組預金、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、投資商品への興味が顕在化し、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、お客さまの不安の解消に向け、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まいります。

経費については従来より厳格な管理を行い、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、店舗・出張所の統廃合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、さらに平成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を努め、今年度に入り投資信託で3ファンド、保険商品で5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、今年度に新たに浦和に出店し、平成23年10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してまいります。

## ④ リモートチャネルの拡充

平成23年10月末現在、318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し現在17のATMコーナーで共同設置を行なうなど、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。

平成23年11月からはダイレクトマーケティング方式（電話による非対面型販売）による医療保険の提供も開始し、これまでご来店の機会が少なかったお客さまとのリレーション深耕も図っております。

#### 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9月末の貸出残高は前年度末比増加し、8,900億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、弊行住宅ローンの融資実行時までに、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、弊行グループ内でのシナジーを具現化いたしました。今後はインターネット等による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、弊行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。あわせて弊行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・審査するほか、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、従来弊行グループ会社よりお客

さまに向けて様々な金融サービスを提供してまいりました。弊行の長期戦略は、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、お客さま重視のオペレーションを展開することにあり、弊行の重要な業務の一部を構成しております。

今般、弊行は新生フィナンシャルからレイクブランド、および無人店舗等の事業譲渡を受け、銀行本体による消費者金融のビジネスモデルに取り組むことと致しました。平成23年10月より、銀行本体でレイク事業を展開しておりますが、お客さまに安心、信頼頂ける貸し手として、健全な市場ニーズを的確に捉えて取り組んでまいります。

弊行およびグループ各社は、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。

#### ① 新生銀行レイク事業

弊行のレイク事業は平成23年10月から「新生銀行カードローン レイク」として新規受付を開始いたしました。事業譲渡により新生フィナンシャルから取得した無人店舗等のチャネルにより集客し、同社の保証審査を踏まえて弊行が厳格な審査を行った上で与信を行なってまいります。事業運営にあたっては同社が培ってきたシステム・ノウハウを活用しながら、弊行としての運営体制を構築してまいります。

#### ② 新生フィナンシャルおよびシンキ

新生フィナンシャルは、平成23年10月以降は新規顧客の獲得は行わず、弊行をはじめとした保証業務、また既存債権の管理を中心に事業を行なってまいります。平成23年9月期の状況は、引き続き貸付残高の減少は続いておりますが、長く前年割れが続いていた新規顧客数も5月以降前年比増加に転じるなど、環境の改善の兆しも出てまいりました。

営業収入は減収となりましたが、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、クレジットコストについてもスコアリングシステムの見直しにより債権良化が図られているとともに債権回収も順調に推移した結果、大きく改善されております。また、シンキについては、平成22年3月に弊行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%子会社としておりますが、既に完了した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ックオフィスの一元管理等、より一層の業務運営の効率化が進んでおります。

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、昨年9月の消費者金融専門大手の破綻の影響も収束し、本年3月以降は再度減少に転じております。今後も同様のトレンドを示すものと想定しておりますが、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G Eが過払い利息返還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ついては、被災地域のお客さまに対し支払猶予等の措置を講ずる等、被災されたお客さまの立場に立った柔軟な対応を行うとともに、震災用の貸倒引当金を別途計上しております。震災関連の貸倒については当該引当の範囲内で収束するものと考えております。

この結果、平成23年9月期の当期利益は、新生フィナンシャルで93億円、シンキは20億円を計上いたしました。

### ③ アプラスフィナンシャル

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、特に他社比取扱の少ないオートローン以外の市場への取り組みを強化しております。また主力のオートローンについては採算性を重視した営業展開に努めております。フィービジネスである決済事業へは人員増強等により体制を強化し、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は収益性の改善に努めておりますが、大手提携カードを中心に取扱高を伸ばしております。

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、前期同様に安定して推移しております。また、経費も前年同期比10%以上の削減が図られております。

過払い利息返還は、新生フィナンシャル同様に今春以降、開示請求件数は減少傾向を続けております。東日本大震災への対応も、新生フィナンシャルと同様に被災されたお客さまの立場に立った措置を講じております。

この結果、平成23年9月期の当期利益は36億円を計上いたしました。

引き続き業界環境は楽観視できるものではありませんが、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。

中期経営計画では、「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」を基本コンセプトとし、ノンコア資産の削減、潜在的なリスクへの手当て、経費の圧縮や既存業務の強化策の展開を盛り込む一方で、弊行が独自性と特色を発揮できる分野に対し積極的に取り組むことを目標としております。

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り組みも行ってまいりました。また、ビジネス面でもノンコア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、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月期については「新たな業務展開による収益多様化への取り組み」の年度と位置づけ、キーワードである「反転攻勢」に沿った取り組みを順次進めております。法人部門では、新産業創生支援に向け、新たなビジネス分野の捕捉・創出を行う専門部署を新設しました。また、個人部門のコンシューマー業務においては、平成23年10月よりレイクブランドを使用した銀行本体でのカードローン事業の本格展開を開始するなど、グループ全体の能力、ノウハウを駆使しビジネス展開を図ってまいります。

その一方で、昨年より継続的に注力している顧客基盤の拡大については、厳しい業務環境のなか中堅・中小企業を主とした新規開拓の推進などを通じて着実に成果をあげつつあります。また、企業再生ビジネスを始めとした注力分野についても、案件の取り組みを鋭意進めております。

今後とも、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」、「収益力の安定化」を踏まえ諸施策を進めていくことで、中期経営計画の達成、また企業価値の向上へ繋げてまいります。

## ■ 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り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9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10.46%、Tier I比率8.74%と平成23年3月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、市場環境を踏まえつつ検討してまいります。

## (2) 経営合理化の進捗状況

欧州の債務危機や東日本大震災の影響で国内外の金融市場が不安定となっている中、弊行の経営健全化計画・中期経営計画の達成に向けた経営体力の強化は必須であり、とりわけ経費の圧縮については最も優先すべき経営課題と認識し、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、経営陣からの指導や経費に関する社内の規程見直しなどを通じたコスト意識の再徹底については行員一人ひとりに十分に浸透しており、全行が一丸となって合理化・効率化を推進しております。

### 《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・再編を図るとともに、報酬水準の見直しを行なったことから、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、上期の人件費実績は年間計画の43.6%に相当する97億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要員管理に努め、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》

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結果、上期の物件費合計実績は163億円となり、年間計画の39.2%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、収益力の拡充とお客さまの利便性の更なる向上を実現すべく、新商品の導入に加えて新規出店等のチャネルの拡充も図っておりますが、新規出店にあたりましては収益性を慎重かつ十分に検証したうえで、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り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、既存店舗・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、昨年度の本店移転による賃借面積の大幅な削減に加え、館内照明の間引

きやLEDデスクライトの導入などの節電施策が、賃借料・光熱費といった店舗関連費用の削減に大きく寄与しております。

さらに、事務用品費や出張費に関しては購買先の集中化によって効率的な運営を図るとともに、法人割引も獲得して経費抑制を図っており、加えて印刷・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と締結しているライセンス契約数の削減、外部専門家や業務委託先との契約の見直しなども継続的に取り進めており、様々な角度から経費の抑制に努めております。

一方、平成23年10月より銀行本体で消費者金融事業「新生銀行カードローン レイク」を開始することによって、一時的な費用の発生とともに、経常的な費用についてもこれまで子会社で計上していたものを銀行本体で計上することになります。またシステムセンター・オペレーションセンターの移転に伴う一時的な費用の増加も見込まれております。

こういった経費の増加要因をそれ以外の経常的費用の削減によって緩和すべく、不要不急の経費支出を抑えるのはもちろんのこと、必要かつ緊急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。



### (3) 不良債権処理の進捗状況

平成23年9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23年3月末比252億円減少し、2,544億円となっております。要管理債権、危険債権、破産更生債権とも減少しております。

しかしながら、既往開示債権における担保評価の見直しなどにより個別貸倒引当金の繰入が生じ、貸倒引当金全体では23億円の繰入超となっております。平成23年9月期の不良債権処理は、全体で29億円の繰入となっております。

(億円)

	平成23年 3月期 実績	平成23年 9月期 実績	半期増減
要管理債権	64	43	▲21
危険債権	2,107	1,967	▲140
破産更生債権等	625	534	▲91
再生法開示不良債権計	2,796	2,544	▲252

なお、弊行は、平成23年9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。

#### (4) 国内向け貸出の進捗状況

##### 《資金需要の動向》

平成23年度の日本経済は、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からスタートしたものの、その後供給面の制約が和らぐ中で持ち直しの動きが続いております。また、震災復興に向けた動きもあり、設備投資等が徐々に増加し、生産も増加基調を続けるとみられます。先行きは緩やかな回復経路に復していくとみられますが、深刻化した欧州債務問題が世界経済にも大きな影響を与え、日本経済の景気も不透明感が強まりつつある状況となっています。

金融環境面では、総じて緩和の動きが続き、コールレートが極めて低い水準で推移する中、企業の資金調達コストも緩やかに低下傾向を続けております。CP市場では、良好な環境が続いており、社債市場でも発行体の裾野がひろがるなど総じてみれば良好な状態が続く中で、貸出金の資金需要は長期間にわたって減少傾向が続いております。

##### 《国内向け貸出》

国内向け貸出につきましては、平成23年度通期純増計画3,405億円に対して、平成23年9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23年3月末比約1,080億円の増加となりました。

弊行は、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みつつ、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、震災被災地域の復興支援への真摯な取組に加え、銀行として弊行の強みを生かした、新たな産業創出へ向けた積極的支援等も通じて、貸出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年度に策定した中期経営計画に基づき、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の拡大に注力しております。新規のお客さまとの取引を開拓することで顧客基盤を拡大するとともに、取引の深耕等により着実に貸出残高を積み上げるべく、法人営業分野での中小企業向け貸出計画を策定し、顧客の資金ニーズの捕捉と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。

平成23年度上期においても、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、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てまいりましたが、全体の資金需要が減退している影響や金融機関の貸出競争の激化および大口資金需要の下期集中等もあり、平成23年9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23年3月末比14億円の減少となりました。

平成23年度下期につきましても、引き続き活動を強化し、お客さまの声に真摯に耳を傾け、ニーズに応えるソリューションの開発・提供等を継続することで資金需要に応じて貸出残高の増加を図り、平成23年度の法人営業分野での健全化計画純増目標を達成すべく、鋭意努力してまいります。

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9月末までには合計131回、このうち平成23年度上期においては6回開催いたしました。

同委員会は、社長をはじめとする関連執行役員や部門長等から成り、社長を委員長としております。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につきましては、その活動成果と経験を平成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統合し、同部内にて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、当月および今後の案件予定、実績見込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に向けてのモニタリングを行い、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

新規のお客さまの開拓や既往のお客さまとの取引を拡大するための営業活動において積極的に取り組みを図るべき候補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、審査セクションと密接に協議しながら、迅速かつ効果的な営業展開を実施し、案件取り込みの推進に努めてまいります。

平成22年度に、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しております。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。

#### (5) 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、配当水準を決めてまいりたいと考えております。

## (6) 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おります。

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19名がその任にあたっています(平成23年9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員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23年度上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（年次報告書2011）を、同法等の定める基準に即して作成し、平成23年7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「アニュアルレポート2011」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5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年度通期および平成23年度第1四半期および中間期の業績の発表に関しては、発表当日または後日に機関投資家・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を実施するなど、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、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、社員のボランティア参加を主体とした活動に重点をおいて、新生銀行グループ全体で実施する社会貢献活動を中心に、積極的に推進しています。「子ども」と「環境」をテーマとした活動への支援に優先的に取り組む一方、これまで弊行グループが実施してきた自然災害被災者支援のための行内およびグループ内募金活動や、チャリティ・ランなど、社員に強く支持されている社会貢献活動も継続的に実施しています。

弊行は、東日本大震災で被災した地域の支援のため、弊行およびグループ各社の社員から参加を募り、7月からボランティア活動を実施しております。7月から11月の間に宮城県内の被災地域で3回に分けて実施、1回あたり2日間の期間で約40名の社員が活動し、3回で延べ約120名が参加いたしました。

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、弊行として1億円の義援金を実施（弊行グループで総額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、弊行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4,000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。

平成23年4月には、特定非営利活動法人荒川クリーンエイド・フォーラムの協力を得て、弊行の新入社員を対象に「体験型環境・CSR研修」を開催しました。新入社員の環境意識や社会性の向上、チームワーク力の育成を図ることを目的に、荒川河川敷の清掃活動の後、環境ワークショップ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、東日本大震災に伴う電力不足回避が社会的な課題になっていることを踏まえ、これまで、本店における共用部の消灯や、会議室、応接室の人感センサーを活用した消灯、空調の温度調節の実施や、本支店や店外ATMにおける電飾サインの消灯の実施など、節電への取り組みを積極的に進めてまいりました。また、電力需要の高まる夏期に向け、平成23年6月以降、本店では、LED卓上ライトの導入により天井照明を25%まで削減、「クールビズ」の徹底や、本店内に所在する一部の部室についてサマータイムを試験的に導入するなど、節電への更なる取り組みも実施しております。

(図表1-1)収益動向及び計画

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	105,937	96,797	86,047		91,200
貸出金	47,501	42,890	40,299		48,100
有価証券	36,622	34,730	31,693		29,300
特定取引資産	535	553	646		500
繰延税金資産<末残>	—	19	—		—
総負債	99,779	91,242	79,715		84,800
預金・NCD	72,248	62,171	57,832		58,300
債券	5,632	4,271	3,341		2,200
特定取引負債	229	361	428		200
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	5,559	6,187	6,291		5,790
資本金	4,763	5,122	5,122		4,763
資本準備金	436	795	795		436
その他資本剰余金	—	—	—		—
利益準備金	110	110	116		114
剰余金 (注)	958	1,069	1,083		1,184
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726		▲ 726
其他有価証券評価差額金	4	▲ 153	▲ 69		4
繰延ヘッジ損益	▲ 2	▲ 45	▲ 44		▲ 2
土地再評価差額金	—	—	—		—
新株予約権	17	14	14		17
(収益) (億円)					
業務粗利益	883	1,152	383		970
資金利益	806	706	294		624
資金運用収益	1,531	1,199	500		1,188
資金調達費用	725	494	206		564
役員取引等利益 *1	▲ 88	156	94		179
特定取引利益	77	106	67		91
その他業務利益	89	184	▲ 72		76
国債等債券関係損(▲)益	253	142	▲ 36		—
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	210	547	109		297
業務純益 *1	210	547	109		297
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—		—
経費	673	605	274		673
人件費	231	199	97		223
物件費	408	374	163		417
不良債権処理損失額 *2	526	403	29		103
株式等関係損(▲)益	▲ 21	16	19		0
株式等償却	46	7	53		0
経常利益	▲ 442	80	84		150
特別利益	259	385	1		0
特別損失	210	343	14		0
法人税、住民税及び事業税	▲ 0	▲ 6	4		0
法人税等調整額	84	16	20		0
税引後当期純利益	▲ 476	112	46		150
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	236	190			459
配当金総額(中間配当を含む)	—	27	—		20
普通株配当金	—	27	—		20
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	—	23.76	—		13.09

(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。23/9月期実績は償却債権取立益を含む。

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.67	1.42	1.32		1.45
貸出金利回(B)	1.82	1.65	1.59		1.63
有価証券利回	1.39	1.13	1.01		1.09
資金調達原価(C)	1.57	1.34	1.34		1.56
預金利回(含むNCD)(D)	0.73	0.56	0.52		0.64
経費率(E)	0.84	0.89	0.87		1.08
人件費率	0.29	0.29	0.30		0.36
物件費率	0.51	0.55	0.52		0.67
総資金利鞘(A)-(C)	0.09	0.07	▲ 0.01		▲ 0.11
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.24	0.18	0.17		▲ 0.09
非金利収入比率	8.76	38.74	23.34		35.69
OHR(経費/業務粗利益)	76.24	52.53	71.56		69.36
ROE(一般貸引前業務純益/(総資産-新株予約権)<平残>)	3.75	9.33	3.49		5.21
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)	0.19	0.56	0.25		0.33

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	102,315	89,406	92,000
貸出金	42,915	41,255	43,600
有価証券	32,864	22,201	23,500
特定取引資産	1,954	2,392	2,300
繰延税金資産	186	160	186
総負債	96,204	83,105	85,654
預金・NCD	56,107	55,374	55,190
債券	3,483	3,132	2,899
特定取引負債	1,478	1,912	1,500
繰延税金負債	7	—	7
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	6,112	6,301	6,346
資本金	5,122	5,122	5,122
資本剰余金	795	795	795
利益剰余金	551	728	744
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	▲ 152	▲ 75	▲ 75
繰延ヘッジ損益	▲ 102	▲ 129	▲ 129
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	▲ 25	▲ 34	▲ 34
新株予約権	14	14	14
少数株主持分	635	606	635
(収益) (億円)			
経常収益	4,658	2,238	4,000
資金運用収益	2,071	831	1,640
役務取引等収益	491	251	500
特定取引収益	145	93	150
その他業務収益	1,802	854	1,620
その他経常収益	149	208	90
経常費用	4,414	1,969	3,820
資金調達費用	505	224	466
役務取引等費用	231	113	210
特定取引費用	29	28	0
その他業務費用	1,186	668	1,089
営業経費	1,585	708	1,550
その他経常費用	879	229	505
貸出金償却	75	42	
貸倒引当金繰入額	617	115	430
一般貸倒引当金繰入額	304	41	
個別貸倒引当金繰入額	313	75	
経常利益	244	269	180
特別利益	458	5	100
特別損失	125	16	0
税金等調整前当期純利益	578	258	280
法人税、住民税及び事業税	20	17	20
法人税等調整額	52	18	0
少数株主利益	79	19	40
当期純利益	427	204	220

(図表2)自己資本比率の推移 … 国内基準ベース  
(単体)

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
資本金	4,763	5,122	5,122		4,763
うち非累積的永久優先株	-	-	-		-
資本準備金	436	795	795		436
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	110	116	116		118
その他利益剰余金	958	1,064	1,083		1,180
その他	1,086	167	214		1,086
うち優先出資証券	1,599	568	565		1,599
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726		▲ 726
社外流出予定額	-	▲ 27	-		▲ 20
その他有価証券の評価差損(注1)					
新株予約権	17	14	14		17
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	▲ 93	▲ 101	▲ 97		▲ 93
Tier I 計	6,551	6,425	6,521		6,761
(うち税効果相当額)	(▲ 7)	(19)	-		(▲ 7)
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	29	44	33		29
永久劣後債務	381	289	282		292
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	410	333	315		321
期限付劣後債務・優先株	2,197	1,936	1,745		2,204
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	2,197	1,936	1,745		2,204
Tier II 計	2,606	2,269	2,059		2,525
(うち自己資本への算入額)	(2,606)	(2,269)	(2,059)		(2,525)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 867	▲ 737	▲ 772		▲ 867
自己資本合計	8,290	7,957	7,809		8,420

リスクアセット	72,418	63,388	60,237	74,700
オンバランス項目	65,183	56,889	54,200	65,200
オフバランス項目	3,891	3,436	3,238	3,500
その他(注2)	3,344	3,062	2,798	6,000

自己資本比率	11.44	12.55	12.96	11.27
Tier I 比率	9.04	10.13	10.82	9.05

(注1)22/3月期以降の実績および24/3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)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
資本金	4,763	5,122	5,122		4,763
うち非累積的永久優先株	-	-	-		-
資本剰余金	436	795	795		436
利益剰余金	124	551	728		472
連結子会社の少数株主持分	1,689	607	601		1,689
うち優先出資証券	1,599	568	565		1,599
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726		▲ 726
社外流出予定額	-	▲ 27	-		▲ 20
その他有価証券の評価差損(注1)					
為替換算調整勘定	▲ 7	▲ 25	▲ 34		▲ 7
新株予約権	17	14	14		17
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	▲ 578	▲ 495	▲ 455		▲ 419
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 94	▲ 101	▲ 97		▲ 94
その他	▲ 716	▲ 548	▲ 520		▲ 626
Tier I 計	4,908	5,167	5,427		5,485
(うち税効果相当額)	(174)	(179)	(160)		(174)
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	110	95	86		110
永久劣後債務	381	289	282		292
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	491	383	368		402
期限付劣後債務・優先株	2,197	1,936	1,745		2,204
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	2,197	1,936	1,745		2,204
Tier II 計	2,687	2,319	2,112		2,606
(うち自己資本への算入額)	(2,687)	(2,319)	(2,112)		(2,606)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 1,141	▲ 987	▲ 1,050		▲ 1,141
自己資本合計	6,454	6,500	6,489		6,950

リスクアセット	77,221	66,538	62,034		77,500
オンバランス項目	59,880	51,102	47,589		58,500
オフバランス項目	9,943	9,076	8,808		9,000
その他(注2)	7,398	6,360	5,637		10,000

自己資本比率	8.35	9.76	10.46		8.96
Tier I 比率	6.35	7.76	8.74		7.07

(注1) 22/3月期以降の実績および24/3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)

	23/3月期 実績	23/9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	338	154	290
役務取引利益・その他利益	95	39	134
業務粗利益	433	193	424
経費	332	155	332
業務純益	101	38	92
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	8	35	59
役務取引利益・その他利益	▲ 0	0	0
業務粗利益	8	35	59
経費	25	11	22
業務純益	▲ 17	24	36
金融市場部門			
資金収支	11	▲ 44	▲ 75
役務取引利益・その他利益	222	43	111
業務粗利益	233	0	36
経費	93	42	95
業務純益	141	▲ 42	▲ 59
法人部門他			
資金収支	348	149	311
役務取引利益・その他利益	129	7	87
業務粗利益	477	156	398
経費	155	66	186
業務純益	322	90	212
合計	547	109	280

(連結)

	23/3月期 実績	23/9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	338	154	290
役務取引利益・その他利益	95	39	134
業務粗利益	433	193	424
経費	332	155	332
業務純益	101	38	92
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	835	366	669
役務取引利益・その他利益	303	157	343
業務粗利益	1,138	523	1,013
経費	713	305	651
業務純益	425	217	362
金融市場部門			
資金収支	93	▲ 25	▲ 42
役務取引利益・その他利益	544	55	150
業務粗利益	637	30	109
経費	121	54	131
業務純益	516	▲ 25	▲ 22
法人部門他			
資金収支	300	112	257
役務取引利益・その他利益	413	199	341
業務粗利益	713	311	597
経費	262	119	294
業務純益	451	192	303
合計	1,493	423	735

(図表6)リストラの推移及び計画

	22/3月末 実績	23/3月末 実績	23/9月末 実績	備考	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (役職員数)

役員数 (人)	26	9	9		9
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	11(9)	6(4)	6(4)		6(4)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	-	3(2)	3(2)		3(2)
うち執行役(( )内は取締役を兼務)(注2) (人)	17(2)	-	-		-
従業員数(注1) (人)	2,011	1,907	1,916		1,940

(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	30	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)。

	22/3月末 実績	23/3月末 実績	23/9月末 実績	備考	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (人件費)

人件費 (百万円)	23,084	19,935	9,712		22,300
うち給与・報酬 (百万円)	14,707	13,183	6,011		13,800
平均給与月額 (千円)	498	494	487		495

(注)平均年齢40.1歳(平成23年9月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,014	311	91		200
うち役員報酬 (百万円)	214	190	86		200
うち執行役報酬(注3) (百万円)	800	121	-		-
役員賞与 (百万円)	0	0	0		0
平均役員(常勤)報酬・賞与(注2) (百万円)	54	37	40		40
平均役員退職慰労金 (百万円)	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)23/9月末の平均役員(常勤)報酬・賞与は年換算した額。

(注3)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)	40,810	37,438	16,347		41,700
うち機械化関連費用(注) (百万円)	14,135	12,117	5,407		14,000
除く機械化関連費用 (百万円)	26,675	25,322	10,940		27,700

(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)	63,894	57,373	26,059		64,000
---------------	--------	--------	--------	--	--------



(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	(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
					総資産	借入金 (注4)	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23/9	151	-	-	67	67	513	300	連結
新生インフォメーション・テクノロジー(株)	昭58/8	岡野道征	システム開発業	平23/9	10	-	-	5	5	31	4	連結
新生証券(株)	平9/8	大石滋	証券業	平23/9	1,184	83	80	130	130	▲39	▲143	連結
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	井上善雄	資産運用業	平23/9	10	-	-	8	8	39	23	連結
新生プロパティファイナンス(株)	昭25/7	楠本研二	金融業	平23/9	275	239	239	33	33	462	445	連結
新生銀ファイナンス(株)	平5/1	舛井正俊	金融業	平23/9	138	-	-	10	10	447	118	連結
新生債権回収(株)	平13/10	山田茂	債権管理回収業	平23/9	35	-	-	22	22	624	370	連結
(株)アプラスフィナンシャル	昭31/10	野口郷司	事業持株会社	平23/9	1,522	-	-	744	707	4,225	4,506	連結
(株)アプラス	平21/4	野口郷司	信販業	平23/9	9,119	186	100	561	561	1,498	1,129	連結
(株)アプラスパーソナルローン	平21/4	野口郷司	貸金業	平23/9	1,076	840	840	116	116	1,709	1,565	連結
全日信販(株)	昭32/4	籠谷修司	信販業	平23/9	941	800	800	38	37	1,093	1,088	連結
昭和リース(株)	昭44/4	土屋明正	リース業	平23/9	4,562	2,962	800	700	679	4,929	4,822	連結
衛エス・エル・ロッキー	平9/4	青塚伸男	リース業	平23/9	10	10	4	▲0	▲0	4	4	連結
新生フィナンシャル(株)	平3/6	梅田正太	金融業	平23/9	4,718	2,960	995	1,397	1,397	9,271	8,959	連結
シンキ(株)	昭29/12	青木康博	金融業	平23/9	475	162	162	187	187	2,007	1,986	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23/9	175	112	50	50	50	4,042	3,999	連結
衛エスアイエイウインド2号	平18/1	松山昌司	不動産信託受益権 の取得、保有及び 処分	平23/7	286	265	245	2	-	-	-	連結
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	Edward Gilbert 他	金融業	平23/6	(Mil) EUR147	-	-	(Mil) ▲EUR115	(Mil) ▲EUR115	(th) EUR1,338	(th) EUR1,003	連結
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	永田信哉 他	金融業	平23/9	(Mil) \$8	-	(Mil) \$6	(Mil) \$2	(Mil) \$2	(th) ▲\$28	(th) ▲\$29	連結
Shinsei International Limited	平16/9	小林昭彦	証券業	平23/6	(Mil) €12	-	-	(Mil) €6	(Mil) €6	(th) €414	(th) €284	連結
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	嶋田康史 他	金融業	平23/9	(Mil) \$55	-	-	(Mil) \$55	(Mil) \$55	(th) \$1,629	(th) \$1,629	連結
Shinsei Finance II (Cayman) Ltd.	平18/3	嶋田康史 他	金融業	平23/9	(Mil) \$38	-	-	(Mil) \$38	(Mil) \$38	(th) \$1,218	(th) \$1,218	連結
Shinsei Finance III (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平23/9	352	-	-	352	352	889	889	連結
Shinsei Finance IV (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平23/9	99	-	-	99	99	251	251	連結
Shinsei Finance V (Cayman) Ltd.	平21/9	嶋田康史 他	金融業	平23/9	99	-	-	99	99	251	251	連結
SLS Funding LLC	平16/1	Toby Wells 他	金融業	平23/6	(Mil) \$48	(Mil) \$49	(Mil) \$49	(Mil) ▲\$0	(Mil) ▲\$0	(th) ▲\$803	(th) ▲\$803	連結
APPM Funding Limited	平20/2	Chin Keat Cheng 他	金融業	平23/6	(Mil) EUR159	(Mil) EUR159	(Mil) EUR139	(Mil) EUR0	-	(th) EUR0	(th) EUR0	連結
Comox Holdings Ltd.	平19/6	Adrian Kimberly	共同持株会社	平23/6	(Mil) \$178	-	-	(Mil) \$47	(Mil) \$23	(th) \$64	(th) \$64	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23/6	(Mil) NT\$241,029	(Mil) NT\$2,910	-	(Mil) NT\$29,164	(Mil) NT\$8,889	(th) NT\$793,486	(th) NT\$787,394	持分法

(注1) 平成23年9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9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

新生証券

衛エス・エル・ロッキー

Shenda (Ireland) Limited

Shinsei Bank Finance N.V.

SLS Funding LLC

営業収入が低調に推移していることから、今期より赤字を計上  
当初計画通りの進捗。事業開始時の赤字発生を経て現在は黒字を計上  
ABSやレンジケートローンに資金提供、黒字に転じている  
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スである親会社の資金調達子会社

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況 (平成23年9月30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、本部長他	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	金融市場部門長、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	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 合企画部長、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	法人部門長、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、コー ポレートスタッフ部門長、 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
業務継続体制管理委員会 (旧COB委員会(平成23 年10月19日まで))	コーポレートスタッ フ部門長	金融インフラ部門長、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2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9月30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

				(億円)	
		23/3月末 実績 (A)	23/9月末 実績 (B)	備考	24/3月末 計画 (C)
国内貸出	インバウンドを含むベース	38,683	39,484		42,092
	インバウンドを除くベース	38,458	39,285		41,863
中小企業向け貸出 (注)	インバウンドを含むベース	8,181	7,961		8,097
	インバウンドを除くベース	8,130	7,922		8,045
	うち法人営業貸出	4,820	4,838		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)		9,361	8,996		10,119
うち住宅ローン		8,921	8,795		9,737
その他		21,142	22,527		23,875
海外貸出		1,049	1,125		776
合計		39,733	40,609		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500万円)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)	
		23/9月期 実績 (B)-(A)+(ア)	備考	24/3月期 計画 (C)-(A)+(イ)	
国内貸出	インバウンドを含むベース	1,053		3,408	
	インバウンドを除くベース	1,080		3,405	
中小企業向け貸出	インバウンドを含むベース	▲ 190		▲ 84	
	インバウンドを除くベース	▲ 177		▲ 85	
	うち法人営業貸出	▲ 14		10	

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバウンドを除くベース))

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	23/9月期 実績 (ア)	備考	23年度中 計画 (イ)
不良債権処理	163 (62)		( )
貸出金償却(注1)	37 (15)		( )
部分直接償却実施額(注2)	▲ 43 (▲ 36)		( )
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	34 (10)		( )
その他の処理額(注4)	136 (74)		( )
債権流動化(注5)	26 (▲ 35)		( )
私募債等(注6)	64 (3)		( )
子会社等(注7)	-	-	( )
計	253 (31)		- ( )
うち法人営業貸出	(▲ 31)		( )

(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
リスク管理全般 統合リスク管理	ポートフォリオリスク統轄部	<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、能動的な管理を行っていくため、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セスを規定。</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>
信用リスク	リスク管理部門 与信管理部	<p><b>管理方法、手続き・規定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク管理にかかるポリシー、プロセスの整備については、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」、「クレジットプロセス」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><b>行内格付・ローングレーディング管理</b></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><b>各部の役割</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオリスク統轄部(リスク管理部門) <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> </li> <li>審査業務部(リスク管理部門) <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> </li> <li>法人審査部(リスク管理部門) <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> </li> <li>ストラクチャードリスク管理部(リスク管理部門) <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> </li> <li>個人商品リスク管理部(リスク管理部門) <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> </li> <li>与信管理部(リスク管理部門から独立したセクション) <ul style="list-style-type: none"> <li>資産の自己査定検証。</li> </ul> </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>市場取引統轄委員会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場リスク管理、顧客デリバティブビジネスのモニタリング、経営への報告機関として、市場取引統轄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>市場取引統轄委員会では、市場リスク管理部からのレポートを主に、隔週、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たっては、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、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>
EDPリスク	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。 <ul 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および事務集中部：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> </ul> </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>・ 目黒から心斎橋にデータセンターを移転中である。福岡に新たなバックアップセンターを構築中である。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23年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成23年度上期についても、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。 <ol style="list-style-type: none"> <li>反社会勢力対応体制の更なる強化： <ul style="list-style-type: none"> <li>警察庁の要請に基づき、暴排条項の内容を明確にするため、「反社会的勢力への対応ガイドライン」および「反社会的勢力への対応手続」を改正し、銀行取引約定書・預金規定等法人関連書類、個人関連書類の改訂を行った。</li> </ul> </li> <li>マネーロンダリング関連法令の改正への対応： <ul style="list-style-type: none"> <li>平成23年東北地方太平洋沖地震に係わる本人確認特例措置への対応を適切に実施した。</li> </ul> </li> <li>金融商品取引法等改正への対応（リスク商品販売規制強化の行内浸透など）： <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク商品の適合性検証制度を創設したほか、リスク商品の勧誘販売にかかるルールの強化を進め、顧客保護の一層の強化を図った。</li> </ul> </li> <li>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>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>コンプライアンス違反事例報告</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol></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)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	625	1,007	534	912
危険債権	2,107	2,775	1,967	2,436
要管理債権	64	632	43	568
小計(A)	2,796	4,414	2,544	3,916
正常債権	38,408	46,124	40,138	44,437
合計(B)	41,204	50,538	42,682	48,353
比率 (A)/(B)	6.78%	8.73%	5.96%	8.10%

## 引当金の状況

(億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	484	1,028	449	969
個別貸倒引当金	665	964	653	874
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	1,149	1,992	1,102	1,843
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	1,149	1,992	1,102	1,843
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	1,149	1,992	1,102	1,843

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	73	139	65	150
延滞債権額(B)	2,377	3,180	2,163	2,742
3か月以上延滞債権額(C)	16	23	7	18
貸出条件緩和債権額(D)	48	609	36	550
①金利減免債権	0	0	0	0
②金利支払猶予債権	0	0	0	0
③経営支援先に対する債権	0	0	0	0
④元本返済猶予債権	48	609	36	550
⑤その他	0	0	0	0
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,514	3,950	2,271	3,459
部分直接償却	885	1,382	814	1,317
比率 (E)/総貸出	6.33%	9.21%	5.59%	8.39%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	229	35	80
個別貸倒引当金繰入額	177	29	
貸出金償却等(C)	52	6	
貸出金償却	51	20	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	1	0	
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)	174	▲ 7	
合計(A)+(B)	403	29	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	220	65	130
グロス直接償却等(C)+(D)	273	71	140

(連結)

(億円)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	380	47	430
個別貸倒引当金繰入額	313	75	
貸出金償却等(C)	67	▲ 28	
貸出金償却	75	42	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	1	0	
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)	304	41	
合計(A)+(B)	684	88	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	220	65	130
グロス直接償却等(C)+(D)	287	37	90

(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
6C	5	1	2	0
9A	1	0	—	—
9D	2	1	6	1
9E	—	—	—	—

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	23/9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	534
危険債権	1,967
要管理債権	43
正常債権	40,138
総与信残高	42,682

(図表18)評価損益総括表(平成23年9月末、単体)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	6,692	82	89	6
	債券	6,224	55	55	0
	株式	—	—	—	—
	その他	467	27	33	6
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,428	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	4,428	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	15,233	▲ 18	70	88
	債券	12,575	▲ 7	28	35
	株式	161	3	6	4
	その他	2,496	▲ 14	35	49
	金銭の信託	1,096	—	—	—

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	—	—	—	—	—
その他不動産	—	—	—	—	—
その他資産(注2)	—	—	—	—	—

(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18)評価損益総括表(平成23年9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	6,692	82	89	6
	債券	6,224	55	55	0
	株式	—	—	—	—
	その他	467	27	33	6
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	338	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	338	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	15,164	▲ 25	70	95
	債券	12,549	▲ 7	28	35
	株式	247	2	11	9
	その他	2,368	▲ 20	31	51
	金銭の信託	1,308	—	—	—

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	149	149	—	—	—
その他不動産	—	—	—	—	—
その他資産(注2)	—	—	—	—	—

(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)	
	23/3月末	23/9月末	23/3月末	23/9月末
金融先物取引	486	1,057	1	1
金利スワップ	107,995	105,945	1,972	2,215
通貨スワップ	9,082	8,105	634	614
先物外国為替取引	19,929	16,896	1,267	1,117
金利オプションの買い	6,348	7,138	147	166
通貨オプションの買い	45,972	34,962	2,328	1,934
その他の金融派生商品	39,603	33,075	2,759	2,488
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 5,432	▲ 5,296
合 計	229,415	207,177	3,675	3,240

(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(23/9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)	3,060	181	—	3,240
信用コスト	408	116	—	524
信用リスク量	2,652	65	—	2,716

(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。