

# 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25年6月

株式会社 新生銀行

## 目 次

### (概要) 経営の概況

1. 平成25年3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	23
(3) 不良債権処理の進捗状況	25
(4) 国内向け貸出の進捗状況	26
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	30
(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	31

### (図表)

1. 収益動向及び計画	34
2. 自己資本比率の推移	37
5. 部門別純収益動向	39
6. リストラの推移及び計画	40
7. 子会社・関連会社一覧	41
8. 経営諸会議・委員会の状況	42
9. 担当業務別役員名一覧	43
10. 貸出金の推移	44
12. リスク管理の状況	45
13. 金融再生法開示債権の状況	49
14. リスク管理債権情報	50
15. 不良債権処理状況	51
17. 倒産先一覧	52
18. 評価損益総括表	53
19. オフバランス取引総括表	55
20. 信用力別構成	55

## (概要) 経営の概況

### 1. 平成25年3月期決算の概況

#### 《決算の概況》

平成25年3月期の業務粗利益は、前期比16億円減の933億円となりました。資金利益は、有価証券利回りの低下等の影響により前期比82億円の減益となる一方、非資金利益では、特定取引において対顧取引による収益を着実に積み上げたこと、その他業務利益での国債売却益の増加、国内不動産ノンリコース・ファイナンス関連社債やアセットバック投資での減損額の減少等により、前期比66億円の増益となりました。経費については、各部門において業務の合理化・効率化を進めましたが、平成23年10月より銀行本体で開始した個人向け無担保カードローン「新生銀行カードローン レイク」(以下、레이크事業)関連の経費が当期から通年で計上されたことにより、前期比46億円増の673億円となりました。

この結果、実質業務純益は前期比62億円減の260億円となり、計画を47億円下回る結果となりました。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52億円を含んでおります。

不良債権処理損失額は、ノンコア資産等の圧縮で大口の引当繰入は生じず、償却済み債権の回収もあったことから、前期比122億円改善の13億円の戻入益となりました。加えて退職金給付関連費用を24億円計上した結果、税引後当期純利益は前期比108億円増の247億円となりました。

(億円)

	平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 計画	平成25年 3月期 実績	計画比
業務粗利益	949	1,004	933	▲71
人件費+物件費	592	663	641	▲22
経費(含む税金)	627	697	673	▲24
実質業務純益(注)	322	307	260	▲47
経常利益	181	220	257	37
当期純利益	139	220	247	27

(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》

資金利益では、貸出残高の平残は当期増加に転じ、利回りも堅調に推移したものの、有価証券利回りの低下等の影響により前期比82億円の減益となりました。

非資金利益では、役務取引等利益がクレジットトレーディング業務を含む金銭の信託運用損益の減益の影響で前期比減少となったものの、特定取引利益において対顧取引による収益が着実に積み上がり、その他業務利益での国債売却益の増加、国内不動産ノンリコース・ファイナンス関連社債やアセットバック投資での減損額の減少等により、前期比66億円の増益となりました。この結果、業務粗利益は前期比16億円減の933億円となりました。

## 《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に資源の集中・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。一方、平成23年10月より銀行本体の業務として取り組んでいるレイク事業等、収益力の強化を目指した重点分野には必要な経費を投入しております。

人件費は、収益力の強化に向けて重点分野での増員を図る一方で、業績に見合った昇給・賞与支給に係る厳格な運用などを通じて、人件費の増加を最小限に留めるべく努めております。

物件費は、レイク事業の開始に伴い、子会社で計上されていた店舗関連費用や広告費を中心とした同事業に係る経常的な費用が銀行本体で計上されることとなりましたが、このレイク事業に係る経費は、前期は下半期のみ、当期は年度を通じて反映されています。これら経費の増加をそれ以外の経常的費用の削減によって緩和すべく、経営陣による厳格な経費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、各種節電施策による店舗関連費用の削減、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。

これらの結果、経費総額で前期比46億円増の673億円となりました。人件費+物件費の合計（除く税金ベース）では641億円となり、年間計画の663億円を達成しております。

(億円)

	平成25年 3月期 計画	平成25年 3月期 実績	計画比
人件費	212	212	0
物件費(除く税金)	451	429	▲22
経費合計	697	673	▲24
経費合計(除く税金)	663	641	▲22

## 《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260億円と、前期比62億円の減益となりました。年度計画307億円に対しては誠に遺憾ながら約15%の未達となっております。

## 《当期利益》

当期の不良債権処理損失額は、ノンコア資産等の圧縮により大口の引当繰入は生じず、償却済み債権の回収もあったことから、前期比122億円改善し13億円の戻入益となりました。加えて退職金給付関連費用を24億円計上したこと等により、税引後当期純利益は前期比108億円増の247億円となり、年度計画の当期純利益220億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25年3月期実績で1,391億円となっており、年度計画の1,365億円を上回る結果となっております。

(億円)

	平成25年 3月期 計画	平成25年 3月期 実績	計画比
剰余金	1,365	1,391	26

## 《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25年3月末の自己資本比率は、内部留保の着実な積上げに加え、リスクアセットの最適化への継続的な取り組み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1.97%増の12.24%となり、年度計画の11.71%を0.53%上回る結果となりました。

	平成25年 3月期 計画	平成25年 3月期 実績	計画比
うちTier I 比率	9.93%	10.41%	+0.48%
自己資本比率(連結)	11.71%	12.24%	+0.53%

《平成26年3月期の業績予想》

平成26年3月期の単体の業績につきましては、実質業務純益を362億円、税引後当期純利益を260億円と予想しております。

(億円)

	平成25年 3月期 実績	平成26年 3月期 予想
実質業務純益(注)	260	362
当期純利益	247	260

(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、第一次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・強化を図ってまいりました。

平成26年3月期からは新たに策定した第二次中期経営計画の基本コンセプトである「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を目指し、引き続き組織・営業体制の強化を図ってまいります。

#### ■ 業務部門

個人部門は、リテールバンキング本部とコンシューマーファイナンス本部から構成されております。

リテールバンキング本部では、資産運用商品からローン商品まで、個人の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、より利便性の高い店舗へ経営資源の集中を図るべく、既存店舗・出張所やATM拠点等の見直しを恒常的に行っております。また、小型店舗「新生コンサルティングスポット」の展開に取り組むとともに、平成24年2月から住宅ローンを専門に取り扱う住宅ローンセンターの設置も推進しております。今後も引き続き、既存の本支店網を中核としてお客さまの利便性の向上に取り組んでまいります。

コンシューマーファイナンス本部では、弊行グループ各社の特色を活かした事業展開を図るとともに、業務統合による効率的な業務運営を目指しグループ体制の再構築を進めております。また、平成23年10月に新生フィナンシャル(株)(以下、新生フィナンシャル)から「レイク」ブランド及び無人店舗等の事業譲渡を受け、レイク事業を開始いたしました。銀行本体でレイク事業に取り組むことにより、一層お客さまに安心、信頼していただける貸し手となり、健全な消費者金融市場の育成を目指して取り組んでおります。

新生フィナンシャルは、同社が従来築き上げてきたコンシューマーファイナンスに関するノウハウを活用し、弊行及び地域金融機関などの提携先に対する保証業務を主体として事業を行っております。信販/クレジットカード事業の(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)、「ノーローン」ブランドで

個人向け無担保ローンサービスを提供するシンキ㈱（以下、シンキ）とグループ内における位置づけを各々明確にし、グループ経営機能の一層の向上、個別事業の強化を目指し、改正貸金業法の趣旨を踏まえた業務推進を図ってまいります。

法人・商品関連業務は、成長性の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、「法人部門」と「金融市場部門」の2部門によりお客さまのニーズにあった金融商品やサービスを提供しております。

法人部門は、法人営業体制の強化を図るため、平成25年4月にストラクチャードファイナンス本部を法人営業本部へ統合し、従来の3本部、3独立部の体制から2本部、3独立部体制へと組織変更を実施いたしました。法人営業本部、プリンシパルトランザクションズ本部の2本部に加え、人材、機能補完、事業戦略立案・遂行支援など多方面の経営課題へのソリューションの提供を行う体制整備のため平成24年3月に新設されたVBI（ベンチャー・バンキング・イニシアチブ）推進部、アドバイザリー業務の営業部店との連携強化や業務効率の向上を図るため平成24年4月に新設された企業情報部及びアセットバック投資部の3独立部により構成され、主に事業法人・公共法人向けにファイナンスやアドバイザリービジネスを行っております。更には銀行だけでなく、子会社である昭和リース㈱（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の3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っております。

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。

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である金融の円滑化の実現に努めております。平成21年12月（平成24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（以下、円滑化法）」の施行等を受け、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図ってまいりました。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り、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。また、部門業績評価項目として、金融円滑化への貢献を評価対象とし、全従業員の意識の浸透を強化して

おります。

平成25年3月末を以って円滑化法は失効いたしました。お客さまに対する必要資金の円滑な供給は金融機関の重要な役割の一つであるとの認識に変わりはなく、弊行は今後も金融機関としての業務の健全かつ適切な運営の確保に配慮しつつ、金融の円滑化を図るために必要な対応につき全社的な取り組みを継続してまいります。

## ■ リスク管理部門

リスク管理部門は、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・制定などを行っております。

第一次中期経営計画における営業力強化、顧客基盤の再構築方針の下、与信における一次審査機能を法人部門へ移管するとともに法人部門に対する審査研修等を実施し、与信プロセスの見直し・強化に努めてまいりました。

今後も引き続き、リスク管理フレームワークの高度化、ビジネス展開に即したリスク管理、全行的案件審査力の向上等、更なるリスク管理態勢の強化及び高度化に取り組んでまいります。

## ■ その他の部門

金融インフラ部門は、平成24年8月、システム及び事務に係る企画・管理機能を集約、強化するとともに、開発と運用を明確に分離し経営の意思を適切に反映するため、部門内組織の全面的な見直しを行いました。

財務部門は、平成24年7月、効率的かつ安定的なバランスシートの構築及びその運営の高度化を目的とし、金融市場部門に属していたトレジャリー本部を同部門に編入いたしました。

コーポレートスタッフ部門は、平成23年12月、法務部、コンプライアンス統轄部を統合するなど、弊行の持続的成長を維持するために必要な機能を強化する一方、継続して業務運営の効率化を推進しております。

今後も引き続き、より効率的な運営に努めるとともに、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の更なる充実を進めてまいります。

## 《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、平成20年以降の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から、平成25年3月末時点における行員数（1,931人）は、直近ピーク時（平成20年6月末2,452人）から520名強の減少となっております。今後については、メリハリを利かせた運営を継続する一方、収益力強化に向けた成長分野や、システム安定化のための増員、今後の業務運営を維持していくために必要な要員の確保を予定しており、業務の拡大に伴う人員の増加を見込んでいます（平成26年3月末計画2,121人）。

人事制度に関しては、1年をかけて外部専門家と協働で人事制度の改定を進め、平成24年4月から新人事制度を導入いたしました。能力に応じた職責の付与、業績貢献に応じた処遇を実現するために、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いたしました。

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、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。今後とも、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、セグメント情報開示に即した部門別業績を月次で経営陣に報告してまいりました。さらに、第一次中期経営計画に掲げておりました「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」に向けて、経営陣が事業戦略にも牽制を効かせられるよう、融資先数の増加・ノンコアアセット削減といった事業計画の主要KPI（重要業績達成指標）の進捗状況も月次で実績を報告してまいりました。また、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、経営資源の最適な配分を推進していくために連結管理会計情報データベースの拡充を図り、各業務本部やビジネスの現場へ、より迅速かつ正確に経営管理情報や財務情報を提供できるよう改善を推進しております。

一方、既存の会計システムおよび連結会計システム自体についても、老朽化対策や将来の国際会計基準への対応を見据えて、新しい会計システムおよび連結システムへの切り替えの具体的な検討に着手いたしました。会計システムの切り替えにより、財務会計および管理会計の各プロセスについての更なる迅速化や効率

化を図るとともに、前年比較・将来予測といった各種分析処理の自動化も実現することで、今後とも経営層へのより有益な情報提供に努めてまいります。

#### 《収益力の強化及び財務体質の改善》

当期は第一次中期経営計画の最終年度にあたり、そ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」に向けた取り組みの成果をあげることができました。すなわち、顧客基盤の再構築・拡充により貸出残高が増加するなど、中長期にわたる持続的な収益力安定化をもたらす基盤の強化が図られ、また、ノンコア資産の大幅な削減を含む潜在的な損失リスクの削減努力によって非経常的な要因による収益へのマイナス要因の限定化を図った結果、平成25年3月期は当期純利益247億円を計上し、健全化計画の利益目標220億円を達成いたしました。

平成25年3月期は、資金利益としては621億円となり、前期比82億円の減少となりました。これは法人向け貸出取引の増加やレイク事業の顧客増加、住宅ローンビジネスの順調な拡大など、弊行の顧客基盤拡充への取り組みが成果をあげた結果、貸出金残高は増加したものの、一方で有価証券利回りの低下や継続的なノンコア資産の圧縮等の影響を免れなかったことによるものです。いわゆるお客さまとの取引等をベースにした利益での比較では、前期比51億円の増加となっております。

また、非資金利益については313億円となり、前期比67億円の増加となりました。これはお客さまのニーズに即した商品・サービスの提供に努め、お客さまとの取引による収益を着実に積み上げたことに加え、収益力の安定化努力が奏功し大口の減損などが発生しなかったこと等によるものです。

経費については、引き続き厳格なコントロールを継続しております。当期は、前期比46億円増加して673億円となりましたが、この増加は主に、平成23年10月に銀行本体で開始したレイク事業関連経費が通期で計上された影響です。実質業務純益としては259億円を計上いたしました。

与信関連費用については、ノンコア資産の圧縮が進んだことや与信管理の厳格化、回収の強化などの取り組みにより大口の引当金が発生せず、また償却済み債権の回収などにより、前期の110億円の費用計上から13億円の戻入益を計上するに至りました。

以上のように、コア業務への集中と資産の良質化の順調な進捗を背景として着実に収益を積み重ねた結果、平成25年3月期の当期純利益は、247億円となり、健全化計画の利益計画220億円を達成いたしました。前期比では、108億円の増加となっております。平成24年度には、上記の海外送金事業のほか、法人部門では、ヘルスケア・再生可能エネルギー分野へのファイナンス、潜在成長性のある中小企業等への資金供与を目的とするファンドの創設、金融市場部門

では、アセットマネジメント分野の強化のための提携等、収益力強化のための様々な取り組みを行っており、今後とも幅広い商品や弊行ならではのサービスの提供に努めてまいります。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実現してまいります。

資本面では、平成24年10月に劣後特約付き社債（Tier II）を総額64億円発行したことに加え、当期純利益246億円の計上などにより自己資本の積み上げを図りました。リスクアセットは、ノンコア資産の圧縮や良質な資産への資産入れ替え等を通じ、前期比1,689億円の削減を実現しました。

これらの結果、平成25年3月末時点の単体ベースの自己資本比率・Tier I比率は、それぞれ14.31%、11.99%となり、平成24年3月末時点の13.10%、11.18%からともに改善いたしました。

また、連結ベースの自己資本比率・Tier I比率も、それぞれ12.24%、10.41%と、同じく平成24年3月末時点の10.27%、8.80%から改善しております。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、諸般の情勢を考慮しつつ慎重に検討してまいります。

不良債権につきましては、不良債権の回収や売却処分を進めたこと等により前期比533億円減少し、平成25年3月末現在での金融再生法ベースの開示債権は2,426億円となりました。結果、不良債権比率は5.32%となり、前期末の6.66%から1.34ポイント低下しております。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》

### ■ 個人顧客向け業務

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、リモートチャン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、お客さまに対するサービス向上を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、2週間満期預金などの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、仕組債、年金保険商品に加え、ユニークな商品性を備えた住宅ローンを提供する体制を整えてまいりました。

弊行は、多様化するお客さまのニーズに最も効果的に対応できるアクセスポイントを整備し、グループの全ての機能を活用した幅広いサービスを提供することで、お客さまの一層の共感と支持を獲得し、より高いレベルのリテール金融モデルの構築を目指してまいります。新生銀行グループ一体となって金融商品・サービスを提供することで、顧客基盤の拡充を図り、運用・決済・住宅ローン・コンサルティングなど幅広いサービスを提供し、多面的な取引を拡大する中で安定した弊行の資金調達基盤としていくとともに、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及び適切な商品・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、お客さまとの深く長いお取引関係を築く礎となっております。加えて先行き不透明な金融市場の中でも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週間満期預金をはじめとした円預金商品を提供することで、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す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うとともに、取扱商品を継続的に見直し、最適化してまいりました。平成24年6月には人民元、トルコリラ、ブラジルレアルでの外貨預金の取り扱いを開始し、現在13通貨（日本円を含めると14通貨）の預金を提供しております。また、平成25年3月にロイズTSB銀行から譲り受けた海外送金事業を、弊行での海外送金サービス「G・レミット」として開始いたしました。仕組債や投資信託、保険商品についても、お客さまの多様なニーズにお応えできるよう平成24年4月以降も仕組債6商品、投資信託13ファンド、保険商品2商品を新たに追加し商品ラインナップの拡充に努めてまいりました。平成24年度第4四半期以降の円安、株価回復局面においても仕組債、投資信託など、海外資産や国内株で運用するファンドを中心にお客さまから好評を得ております。

### 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。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」は、平成24年8月に新たに阪急梅田に出店し、平成25年3月末現在12拠点となっております。なお、川崎、日本橋室町、大阪の3つのコンサルティングスポットは、従来インターネット、コールセンター中心であった住宅ローン対応の対面相談ニーズにお応えするべく、平成24年4月以降順次住宅ローンセンターに変更しております。既存の本支店網を中核に、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とともに既存店舗網を活用し、住宅ローンをご検討いただいているお客さまの利便性の向上にも取り組んでまいります。

#### ④ リモートチャネルの展開

平成25年3月末現在、248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コーナーを設置し、現在16のATMコーナーで共同設置を行うなど、コストを抑えつつ今後ともお客さまの利便性向上に努めてまいります。あわせて平成24年4月には2箇所のATMコーナーに「新生銀行カードローン レイク」自動契約機を設置し、幅広いお客さまに対してサービスをご提案する機会の拡大を図り、個人向け無担保カードローン業務との連携を進めております。

また、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で多くのお客さまから好評を得ております。さらに、平成24年12月より取り扱いを開始した「安心パック」により、収入や支出の変化に合わせて返済をコントロールすることができるサービス「コントロール返済」と、所定の要介護状態に備える「安心保証付団信」を付加することで、最大で35年におよぶお客さまの借入期間中の生活変動リスクに、より柔軟に対応できる住宅ローンとなりました。この結果、平成25年4月末には貸出残高が1兆800億円強と1兆円を突破するに至りました。また、㈱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)」を取り次ぎ、弊行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同時に、弊行グループ内でのシナジーを具現化してござい

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、一層の取り扱い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

平成24年12月に弊行ATMでのキャッシュカード情報の盗用（スキミング被害）が判明いたしました。被害に遭われたお客さまには真摯に対応させていただくとともに、ATM警備体制の見直しや不正検知システムの導入など再発防止のための対応を行いました。また、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ます。あわせて弊行ホームページ内に新生セキュリティ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するなど、今後も更なるセキュリティの確保に努めてまいります。

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。加えてパワースマート住宅ローンの申込書が「一般社団法人ユニバーサル コミュニケーション デザイン協会」の認証を受けるなど、手続き書類においても、より多くのお客さまに対して分かりやすく正確な情報伝達に努めております。

### <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では、これまでグループ各社を通じて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。

平成23年10月に新生フィナンシャルよりレイクブランド及び無人店舗等の事業譲渡を受け、銀行本体でレイク事業の取り組みを開始しております。

コンシューマーファイナンス業務は弊行の重要な業務の一部を構成しており、その長期戦略は、堅実な与信方針の下に、主に個人向け無担保ローン事業のレイク、信販／クレジットカード事業のアプラスというブランドと各々の特徴的なチャネルを活用し、お客さまの立場やニーズを的確に把握し、商品・サービスの提供を行うことにあります。

弊行及びグループ各社は、改正貸金業法の趣旨を踏まえ、健全な市場ニーズを的確に捉えて、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業務へ取り組んでまいります。

#### 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の上で与信を行っております。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おりますが、今後更に銀行商品としての独自性・魅力を高めるとともに、お客さまの利便性の向上と新たなお客さま層の獲得を図ってまいります。

平成25年3月期は、新規顧客獲得数は年間152千人、期末貸付残高は646億円と前期末から471億円増加しております。

今後、弊行の安定的な収益事業の一つの柱とするべく、さらに多くのお客さまにご利用いただき、貸付残高の増大を目指してまいります。

## ② 新生フィナンシャル及びシンキ

新生フィナンシャルは、銀行本体におけるレイク事業の開始に伴い、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金融機関のローン保証業務及び既往のお客さまへの追加貸出、管理業務を中心に事業を行っております。平成25年3月期の状況は、新規顧客獲得の停止に伴う貸付残高の減少により、営業収入は減収となっておりますが、一方で規模に応じた運営体制の見直しにより大幅な経費削減を実現しております。また、貸金業法改正に伴う債権良化や債権回収の順調な推移により、クレジットコストも安定して推移しております。

また、シンキは、平成22年3月に新生フィナンシャルの100%子会社となっており、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。過払い利息返還は業界全体の動きと同様、両社ともその先行指標となる開示請求件数において、従来あった種々の増加要因の影響も収束した結果、減少を続けております（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が過払い利息返還損失を補償することとなっております）。

この結果、平成25年3月期の当期利益は、新生フィナンシャル232億円、シンキ20億円と両社ともに計画を上回って推移しております。

## ③ アプラスフィナンシャル

アプラスフィナンシャルは、主力事業である個別クレジット（個品割賦）の効率的な営業活動を進めるとともに、ポイントプログラムを活用した競合他社にないスキームを導入する等、主力の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、オートローンについては業界内の金利競争が激化するなかで、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は新た

に弊行取引先の大型賃貸住宅管理会社との提携を拡大するなど、着実に成果をあげております。

クレジットカード事業では年会費収入の嵩上げ、リボルビング取り扱いの拡大により収益性の改善に努めるとともに、グループ統一カードと位置づけた「新生アプラスカード」の発行開始等、新規の顧客獲得へ注力しております。

一方で、クレジットコストは昨年に引き続き抑制されて推移しており、経費管理も厳格に行っております。

この結果、平成25年3月期の当期利益は85億円となりました。

各社ともに改正貸金業法の趣旨を踏まえつつ、各事業の商品性の改善、効果的なプロモーションにより、減収が続いてきたトップラインの反転を目指すとともに、引き続き厳格な与信管理によるクレジットコストの圧縮ならびに経費の削減に注力し、利益の増大に向けて努めてまいります。

## ■ 法人顧客向け業務

法人のお客さまに関する業務については、主に事業法人・公共法人向けにファイナンス・アドバイザービジネスを行う「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」において、それぞれ以下の体制・方針に基づき運営しております。

### <法人部門>

法人部門は、平成25年4月の組織改正によりストラクチャードファイナンス本部（以下、旧ストラクチャードファイナンス本部）が法人営業本部に統合され、法人営業本部、プリンシパルトランザクションズ本部の2本部及びVBI推進部、企業情報部、アセットバック投資部の3独立部によって構成されております。

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に向けたバンキングサービスを提供しており、併せて、他のプロダクツ本部・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。

旧ストラクチャードファイナンス本部の中核業務である不動産ファイナンス業務では、ポートフォリオリスクの規模適正化実現のための不良債権処理により融資残高を削減させておりましたが、近時新規のノンリコース・ファイナンス案件への適切な取り組みを本格的に再開するとともに、不動産法人及び不動産投資法人の顧客開拓を行い、資産の入れ替えと残高の積み上げに取り組んでおります。また、平成24年7月にスペシャルティファイナンス部内にプロジェクトファイナンス室を新設し、弊行内での連携を図りながら、国内メガソーラー案件を中心とする再生可能エネルギー領域やアジア・豪州のインフラ・エネルギー関連を中心としたプロジェクトファイナンス業務を国内外で推進しております。なお、平

成 25 年 4 月 1 日付けの組織改正により、従来は営業第三部の内室であった SHIPPING ファイナンス室をスペシャルティファイナンス部の内室に変更しており、今後、専門性をより高めながら SHIPPING ファイナンス案件の開拓を行ってまいります。

プリンシパルトランザクションズ本部は、安定的かつ多様な収益力の基盤として、弊行が強みを持つクレジットトレーディングなどの業務に関し、引き続き適切なリスク・リターンの管理を行いながら推進しております。プリンシパルトランザクションズ本部における不良債権の購入・回収・売却を行うクレジットトレーディング業務では、厳しい事業環境の下、弊行のこれまで培ってきた豊富な経験及び案件発掘から債権回収業務まで一貫した運営機能を活かしたグループとしての業務運営により、業績は堅調に推移いたしました。また、地域を限定し再開した海外クレジットトレーディング業務では、急激な為替変動の影響を受けたものの案件獲得を順調に進め、国内外の収益機会の拡大に努めております。プライベートエクイティ業務では、平成 24 年 11 月に設立した子会社、新生企業投資株式会社を活用したファンド組成等を通じて新しい事業者への成長資金を提供し、投資先への積極的な事業参画を推進しているほか、クレジットトレーディングとの連携による中堅・中小企業の事業承継支援にも取り組んでおります。尚、平成 25 年 4 月には、アーリーステージでのインターネット関連企業の成長を支援するためのファンドを設立し、第 1 号案件を実行いたしました。

VBI 推進部は、経済、社会、顧客の成長と新たな生産性の創造・向上に資する金融サービス・金融商品の開発と提供並びに中堅・中小企業を中心とした顧客企業のイノベーションのサポートやマネジメント・ソリューションの提供を目的とした、ベンチャー・バンキング・イニシアチブ（VBI）推進体制の中核を担う組織であり、その内室としてビジネスインキュベーション室及び海外業務推進室を擁しております。すぐれた技術等を有して将来的に大きな成長が期待されるアーリーステージ企業との投融資取引に積極的に取り組むほか、再生可能エネルギーなどの新領域へのプロジェクトファイナンス型スキームでの対応、また地域振興・地域経済活性化への面的な取り組みの一環として東日本大震災の影響を受けた地域における成長産業の育成を行うファンドへの投資などを行っています。

法人部門では、第一次中期経営計画期間において、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、国内資金需要が総じて低調な中であっても、与受信業務をはじめとして業績は堅調に推移いたしました。

「顧客基盤の再構築」につきましては、今後の成長が期待される中堅・中小企業のお客さまや新たな産業・市場を対象にして、次のような取り組みを進めてまいりました。

平成 23 年 4 月の組織改正で、地方支店を含む全営業部店を挙げた組織的な新規開拓活動を行う体制を整備し、新たなビジネス分野や新産業創生を担うお客さ

まの支援についてVBI推進部ビジネスインキュベーション室がその中心的役割を担い、営業部店と共に地域振興の観点にも着目しながら案件の開拓に注力しております。その成果として、平成24年10月には東日本大震災や原発事故の影響を受けた福島県における成長産業育成を図るべく、「ふくしま成長産業育成ファンド」への出資を実施したほか、平成25年1月には、国際競争力を有し、新しい技術や市場の創出に取り組む未上場の製造業企業に対する成長資金の供給（エクイティ投資）を目的として「DCIハイテク製造業成長支援ファンド」にも出資いたしました。また、今後国内での市場拡大が見込まれる再生可能エネルギー分野においても地方での案件開拓に注力し、平成25年3月には北海道道東地域において大規模太陽光発電所（メガソーラー）向けプロジェクトファイナンスの組成が実現いたしました。

海外展開を目指す中堅・中小企業のお客さまにつきましては、VBI推進部海外業務推進室が中心となってアジア進出サポート機能の強化を図っており、インド、ベトナム、台湾の地場金融機関との提携等を通じ、アドバイザリー業務、ビジネスマッチング業務、融資・貿易金融業務等の面で弊行独自のサービスを提供できるよう、体制の整備を進めてまいります。

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月より営業担当者が貸出案件の一次審査を行う体制へと全面移行しており、金融円滑化の趣旨も踏まえ、営業担当者の審査能力・ソリューション提案力等の向上を図りました。その結果、第一次中期経営計画期間において融資先社数は着実に増加しており、引き続き取り組みを強化してまいります。

「収益力の安定化」につきましては、従来よりお取引をいただいていたお客さま及び前述の「顧客基盤の再構築」の取り組みにより新たにお取引が開始された新規のお客さまに対し、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、積極的なクロスセルを展開してまいりました。

特に、市場営業業務につきましては、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する等、法人部門及び金融市場部門との連携を強化したことや、大阪支店内に複数名の市場営業担当者を配置して西日本におけるセールス活動を機動的に行える体制にしたことなどが奏功し、新規のお客さまの間でも取引が開始されるなど、ビジネス機会の広がりが見られました。また、アドバイザリー業務においても、企業情報部と営業部のコ・ワークによりお客さまへの提案件数が飛躍的に増加いたしました。

上記の活動により、法人顧客向け業務に係る収益の源泉は、一部の大口融資先だけではなく、融資以外のお取引を頂いた新規のお客さまにまで裾野を広げつつあり、今後もバランスの取れた収益構造の確立に向け努めてまいります。

#### <金融市場部門>

金融市場部門は、金融法人のお客さまに対し革新的な金融商品・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マーケット関連商品やソリューションの開発・提供を通じて対顧客ビジネスに注力する市場営業本部、及び投資信託等の資産運用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ならびにグループ各社とも連携を一層強化し、銀行グループ全体の顧客基盤と収益力の拡大に努めております。

市場営業本部は、個人・法人のお客さまに対しデリバティブ関連商品の開発・供給や、金融機関へのクレジット商品の拡販等を中心に営業を推進してまいりました。昨年末の政権交代に伴う政府・日銀の強力な金融緩和拡大方針による金利低下、円安と株高の同時進行により、実需ヘッジニーズに基づく為替関連デリバティブ、金利スワップともに取引は増加基調となりました。また、クレジット商品は、クレジット市場のタイト化が進行する環境下、販売は順調に推移しました。

金融法人本部は、金融機関のお客さまの資産運用ニーズにお応えすべく、市場営業本部と緊密に連携した営業体制を構築し、クレジット・リンク・ローンの提供に取り組んだほか、ポートフォリオの調整を支援する観点から地方公共団体向けローンの売買・仲介業務の推進により、ディストリビューション業務が順調に推移し、新規顧客の開拓も進捗いたしました。また、外資系金融機関・本邦系証券へのローン・レポ取引も堅調に推移しました。

アセットマネジメント業務では、運用環境の変化に合わせた新商品の投入を推進しております。足元の円安、株高のリスクオンの環境を踏まえ、高まっているお客さまの投資ニーズに応えるべく、為替ヘッジ型の外国債券ファンドやREIT、通貨選択型ファンドを投入したほか、国内株式ファンドの販売チャネル拡大等、投資信託販売の拡充に取り組みました。また、平成25年1月には金融法人のお客さま向けの私募投信の販売も再開し、富裕層向けとともに販売チャネルの拡大を推進しました。

また、過去に行われた、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はノンコア業務と位置づけ、市場環境を勘案の上、引き続き資産の圧縮を図っております。ノンコア資産の圧縮は平成23年9月末時点で第一次中期経営計画の目標を1年半前倒しで達成いたしました。また、当期更に削減を進めました。

両部門とも引き続き適切なリスク管理及びコスト管理を行う一方で、お客さまの声に注意深く耳を傾け、変容する環境下でお客さまのニーズに柔軟に応える機動的な体制を整備してまいりました。今後も最適な商品・サービスの提供に努め、一層の顧客基盤の拡大と収益力の強化・安定化に取り組んでまいります。

## 《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第一次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

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。

第一次中期経営計画では、「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んでまいりました。

最終年度である平成25年3月期は「巡航速度での安定的収益の確保」の年度と位置づけ、収益計画の達成のみならず、長期的に安定的な収益力を持ち、真にお客さまに求められ、お客さまとともに成長する銀行グループを目指し、各種施策に取り組んでまいりました。

結果として連結当期最終利益510億円を確保し収益計画を達成するとともに、計画の基本コンセプトである「顧客基盤の再構築」及び「収益力の安定化」を実現できたものと認識しております。

平成25年3月18日には、平成26年3月期から28年3月期の3年間を対象とした第二次中期経営計画を発表いたしました。第一次中期経営計画を踏まえ、持続的な成長と経営理念の実現を確かなものとするため、この3年間は、「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を基本コンセプトに、弊行グループの明確な戦略確立と継続的成長を可能にするための期間と位置づけております。「特色ある事業基盤の確立」、「収益の増加と財務体質の一層の改善」、「顧客から共感され、社会・市場から必要とされる金融グループへ」の3点の実現を目指し、全社員が一丸となり本経営健全化計画とあわせ、目標達成に向け努力を続けてまいります。

## <中期経営計画の骨子>

### ■ 目標

前中期経営計画の実績を踏まえ、明確な戦略のもとで弊行グループの継続的成長を確実なものとするため、以下の3点の実現を目標とします。

- ① 新生銀行グループとして、特色ある事業基盤を確立する
- ② トップラインの伸張と収益の確保を図るとともに、財務体質の一層の改善を図る
- ③ 真の金融サービスを追求することで、お客さまから信頼され、社会・市場から必要とされる金融グループとなる

また、公的資金を受けている金融機関としての役割期待を認識し、社会的責任を全うするとともに、社会基盤たるシステムの安定稼働に努め、堅牢で安定的なシステム構築にも取り組んでまいります。

### ■ 業務の基本方針と戦略

#### ● 個人顧客向け業務

基本方針：

コア顧客500万人の創造に向けた、新たなリテール金融モデルの実現

基本戦略：

- ① 顧客に共感・支持される新たなリテール金融モデルの実現
- ② グループ一体となった顧客基盤の拡大
- ③ ローンビジネスの拡大・発展

#### ● 法人顧客向け業務

基本方針：

事業参画を通じた企業・産業・地域の成長支援と専門能力の強化・実践

基本戦略：

- ① グループ一体となった機能の提供と顧客基盤の強化
- ② 重点業種・分野における差別化の推進
- ③ 専門性のある分野の一層の強化

### ■ 財務目標(連結ベース)

平成28年3月期目標

- 成長性：当期純利益 700億円
- 収益性：RORA 1.0%程度
- 経費率 50%台
- ROE 10%程度
- 健全性：普通株等Tier I 比率 7.5%程度

(バーゼル3完全適用ベース)

不良債権比率(単体) 2%台

## ■ 経営理念

弊行では、以下の3つを経営理念として掲げ、お客さまとともに更なる成長を目指しております。

- ・ 安定した収益力を持ち、国内外産業経済の発展に貢献し、お客さまに求められる銀行グループ
- ・ 経験・歴史を踏まえた上で、多様な才能・文化を評価し、新たな変化に挑戦し続ける銀行グループ
- ・ 透明性の高い経営を志向し、お客さま、投資家の皆様、従業員などすべてのステークホルダーを大切にし、また信頼される銀行グループ

経営にあたっては、公的資金注入行及び日本の銀行として、お客さまに対し充実した商品・サービスの提供に努め、社会的責任を全ういたします。本健全化計画で掲げた収益力改善策を着実に実行し、内部留保を図り剰余金の積上げ、企業価値の向上に努めることで、公的資金返済の具体的な道筋を早急につけるよう、最善の努力を図ります。

## ■ 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、及び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718億円の増資を行うとともに、平成24年10月には国内募集による劣後特約付社債64億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25年3月末時点における弊行の連結ベースの自己資本比率は12.24%、Tier I比率10.41%と平成24年9月末比上昇し、十分に適正な水準を維持しております。

今後も経営の安定化と財務基盤の強化のため、ベースコストの圧縮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

弊行の経営健全化計画および第一次中期経営計画の達成には経営基盤の強化と収益力の安定化が不可欠であり、とりわけメリハリをつけた資源配分とともに効率的な経費運営については最優先すべき課題と認識し、その実現に取り組んでまいりました。すなわち、平成23年10月より銀行本体でレイク事業の取り扱いを開始するなど、収益力の多様化に向けて重点分野には経費を投入する一方で、安定した収益体質のベースとなる構造的かつ抜本的な経費圧縮も進めてきたものです。また、経営陣からの指導・指示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、行員一人ひとりに浸透しており、全行が丸となって合理化・効率化を推進しております。

### 《人件費について》

収益力の多様化に向けて重点分野での増員を図る一方で、業績に見合った昇給・賞与支給に係る厳格な運用などを通じて、人件費の増加を最小限に留めるべく努めております。これらの施策の結果、当期の人件費実績は年間計画の99.9%に相当する212億円となり、計画を達成いたしました。

今後も、業務の合理化を図り適切な要員管理に努め、引き続きメリハリを利かせた人件費運営を推進してまいります。

### 《物件費について》

レイク事業の開始に伴い、当該事業に係る経常的な費用が銀行本体で計上されることとなりました。このレイク事業に係る経費は、前期は下半期のみ、当期は年度を通じて反映しております。さらに、システムの安定化に必要な投資も進めております。

これら経費の増加をそれ以外の経常的費用の圧縮によって可能なかぎり緩和すべく、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として圧縮に努めてまいりました。その結果、当期の物件費合計実績は年間計画の95.2%に相当する429億円となりました。

物件費削減への具体的な取り組みといたしましては、新たなお客さまの獲得についてインターネット・チャネルを活用するなど、費用を最小限に抑えた効率的な業務推進に努めております。並行して、経常的経費削減への取り組みも引き続き強化しており、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を図っております。

また、館内照明の間引きやLEDデスクライトの活用などの節電施策も継続し

て推進しており、店舗にかかる光熱費の合理化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実現するとともに、法人割引も獲得して経費を抑制しており、印刷・翻訳事務の内製化、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るなど、様々な角度から経費の抑制に努めております。

今後、新たな業務や重点戦略分野への取り組みにおける経費の追加投入も考えられますが、経営資源の適切な配分の下で、システムの安定化など、必要かつ緊急性が高いと思われる費用を含めて徹底的に合理化の機会を探り、透明性が高くメリハリの利いた経費運営を継続的に推進してまいります。

### (3) 不良債権処理の進捗状況

平成25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、前期末比533億円減少し、2,426億円となっております。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回収が進捗したことにより、大きく減少したことによるものです。

この結果、貸倒引当金は4億円の繰入超となっており、平成25年3月期の不良債権処理は、全体で13億円の繰入となっております。

(億円)

	平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 実績	増減
要管理債権	16	57	41
危険債権	2,452	1,983	▲469
破産更生債権等	491	386	▲105
再生法開示不良債権計	2,959	2,426	▲533

なお、弊行は、平成25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。

#### (4) 国内向け貸出の進捗状況

##### 《資金需要の動向》

平成24年度の日本経済は、長期継続する円高、不透明な欧州情勢、尖閣諸島を巡る問題や景気減速で顕在化した中国リスク、混迷する国内政治・電力問題、個人消費の低迷等、企業マインドを冷やす材料が多く、第3四半期までは製造業（特に電機・機械）を中心に企業業績は全般的に低調に推移いたしました。しかしながら、平成24年12月に発足した安倍新政権がデフレ脱却、円高是正、経済再生に向けた大胆な金融緩和、機動的な財政出動、民需を喚起する成長戦略の策定等に迅速に取り組む姿勢を明確に示したことが大幅な円高是正や株価上昇をもたらし、さらに世界経済においても一部で回復傾向が見られたことから、国内景気に持ち直しの動きが出てきました。今後は、輸出環境の改善や経済政策、金融政策の効果などを背景に、景気マインドの改善にも支えられて、日本経済が着実に回復していくことが期待されますが、引き続き南欧諸国の一部が財政危機に襲われている等、世界経済の不確実性は依然として高く、さらに国内の厳しい雇用・所得環境等も踏まえれば、景気の先行き不透明感が払拭されるには至っておりません。

全銀協の調べでは、国内銀行の貸出残高は平成23年度に3年ぶりの増加に転じ、平成25年3月末では19ヶ月連続で前年同月末比プラスを記録するなど、統計上は資金需要に回復傾向が見られております。その背景には、電力会社による社債発行の代替調達、企業の海外M&Aに伴う大型資金調達、被災地の復興本格化に伴う需資等の要因があるとの指摘があり、また、足元では円高修正を受けた貿易取引に係る運転資金の増加も加味されていると考えられます。このため、比較的早く貸し出しが回復した地方銀行に加え、近時は大企業との取引割合が多い大手銀行も貸出金が昨年11月から5ヶ月連続で前年同月末比プラスに転じております。

但し、一方で預金残高も平成25年3月末で78ヶ月連続の増加となり、企業や個人の余剰資金が銀行に滞留する状況が続いておりますので、中堅・中小企業を含めた企業全体の設備投資・運転資金需要の回復が今後の資金需要の動向を左右する要因になると見られます。

##### 《国内向け貸出》

国内向け貸出につきましては、平成25年3月末時点では実勢ベース（インパクトローンを除く）で前期末比2,216億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、個人・法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てまいりましたが、近時は

再生可能エネルギー分野等「新事業領域」の開拓や震災復興を含む地域活性化にも注力しており、こうした活動も通じて貸出残高の積上げが図られるよう努力してまいります。

#### 《中小企業向け貸出》

弊行は、平成22年度に策定した第一次中期経営計画に基づき、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、金融円滑化の趣旨も踏まえながら積極的に推進してまいりました。

この方針を強く意識し顧客基盤の拡大を図った結果、融資先数に占める新規のお客さまのウェートは過去3年で顕著に高まり、新規先の約6割（社数ベース）が中小企業のお客さまとなっております。中小企業のお客さまとのお取引は、1件ごとの融資金額や融資期間が大企業取引との比較では総じて少額・短期となるケースも多くなりますが、新規のお客さま向けの融資金額はお取引を開始した翌年度に全体として増加する傾向が見られ、また融資以外のお取引機会も拡大しております。

平成24年度においても、中小企業向け貸出につきましては、資金需要の掘り起こしと様々なソリューションの提供、営業人員の増加による推進体制の強化等を積極的に取り進めました。国内資金需要の低迷、金融機関の貸出競争の激化等が続く厳しい業務環境下においても、平成25年3月末時点では、実勢ベース（インパクトローンを除く）で前期末比217億円の純増（\*1）となり、年間純増目標を達成いたしました。

（\*1）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」を設立しております。同年9月6日に第1回が開かれて以降、平成25年3月末までに合計149回の委員会が開催されました。

同委員会は、社長・部門長をはじめとする関連執行役員等から成り、中小企業を対象顧客として担当している法人部門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。

## ■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、前述の中小企業向け貸出取引推進委員会を原則毎月1回開催し、より詳細な月次実績、当月及び今後の案件予定、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、推進方針及び推進状況の周知徹底を図っております。

## ■部門別管理及び貢献度評価体制

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、行員ごとの人事・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

中小企業向け貸出の取引推進にあたっては、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ごとに早期段階からリスト化し、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活動を展開し、案件取り込みの推進に努めております。

平成22年度に、全行的な取り組み体制強化のため、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与信決裁権限体系を導入していましたが、平成24年4月には、より迅速かつ円滑な案件取り込みを図るため、法人営業本部長の専決権限の範囲を一部拡大するとともに、大阪支店長にも所管先の案件に限り一定の範囲内で専決権限を新たに付与いたしました。

尚、平成25年4月には、法人営業本部の組織改正を行い、法人営業本部長を含む3名の執行役員を「法人営業担当役員」に任じ、其々の担当役員が所管部店で地場により密着しながら機動的な営業推進を行う体制に移行しております。また、本店の営業部を再編し、首都圏及びその周辺県については各営業部の所管地域を区分けいたしましたので、従前以上に効率的な営業展開が図られる体制となりました。

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、今後も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

弊行の店舗網等を補う観点からも、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24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1,000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。

## (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》

#### ① 基本的な考え方

弊行は、平成22年6月に監査役会設置会社へ移行後、(i)経営の最高意思決定機関である取締役会に業務執行の権限と責任を集中させ、(ii)業務執行や取締役会から独立した監査役および監査役会に取締役に対する監督機能を担わせることで、適切な経営の意思決定と業務執行を実現するとともに、組織的に十分牽制の効いたコーポレート・ガバナンス体制の確立を目指しております。

また、監査役会設置会社の下、執行役員制度を採用し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コーポレート・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

現在の取締役会は、日常の業務執行を担う業務執行取締役2名と、金融業における豊富な経験、リスク管理や監査業務のノウハウ等、高い専門性を有する社外取締役4名により構成され、経営の透明性と客観性の確保に努め、経営及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、弊行での業務経験が長く財務・会計に関する知見を有する常勤監査役1名と、法律やコーポレート・ガバナンス論に高い専門知識を有す社外監査役2名により構成され、取締役会から独立した立場で取締役の職務執行を適切に監査しています。

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2名も併せ24名がその任にあたっています（平成25年4月1日現在）。また、取締役会の承認に基づき、取締役社長がその業務執行に関する決定を行うための機関として、業務執行取締役、部門長である執行役員等から成る経営会議を設置し、効率的な業務運営と取締役社長に対する牽制体制を確保しています。

#### ③ 内部統制の確保

弊行では、日常の業務を適切かつ効率的に遂行するための内部統制システムの基本方針を、取締役会で決定した内部統制規程に定めております。また、定期的に年に一度、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。取締役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、各部門、各ビジネスがそれぞれ実効性を持った内部統制システムの整備・構築に責任を持って取り組んでおり、子会社を含む弊行グループ全体を通じた業務の適正・透明性・効率性の確

保に努めています。さらに、企業倫理憲章において反社会的勢力との遮断を定めるなど、反社会的勢力による様々な被害を防止し業務の適正を確保する体制の整備を図っております。

#### ④ 弊行グループの経営理念

弊行では、経営倫理の決意表明たる「企業倫理憲章」と、弊行すべての役職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」を制定しており、「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。

また、弊行グループの目指すべき姿は「経営理念」として定められ、今後の業務運営の柱となる重要な方針としてグループ会社も含めた組織内の浸透を図っております。

#### 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いただくとともに市場ならびに広く社会からの適切な評価を得るため、経営に関する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24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2012）を、同法等の定める基準に即して作成し、平成24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2012」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6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24年度中間期および平成24年度第3四半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、弊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及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復興に向けた支援のため、弊行及びグループ会社の社員から参加を募り、被災地でのボランティア活動を実施しております。平成24年度においては宮城県などの被災地域で3回に分けて実施、述べ約70名の社員が参加いたしました。また、平成24年7月には、弊行及びグループ会社の社員からの募金により、宮城県内の仮設住宅へ街灯4基を寄贈するなど、被災地の復興の進展に応じた多様な支援活動を実施しております。今後も被災地の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。

弊行及びグループ会社の強みを活かした活動としては、子会社の新生フィナンシャルが平成18年に若年就労支援を行う特定非営利活動法人「育て上げ」ネットと共同開発した、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「Money Connection®」について、平成24年度からは弊行の社会貢献活動の一環として「育て上げ」ネットを支援し、共同で展開しています。また、平成24年10月に株式会社福井銀行と提携し、同行による福井県での同プログラムの実施に協力しております。これは、同行に本活動の趣旨にご賛同いただき、同行のCSRへの取り組みの一環として、同行が主体となって県内の高等学校に同プログラムを提供したものです。弊行では、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。

また、弊行では、電力供給不足に対する自主的な節電の対応として、これまで、本店におけるLEDデスクライトの導入や共用部の消灯、空調の温度調節の実施など、節電への取り組みを積極的に進めてまいりました。電力需要の高まる夏期には、本支店における天井照明の削減ならびに看板の消灯、「クールビズ」や空調運転・冷房時の設定温度の徹底など、節電へのさらなる取り組みも実施いたしました。

(図表1-1)収益動向及び計画

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 計画	25/3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	96,797	82,597	79,892	81,030	
貸出金	42,890	40,222	42,000	41,696	
有価証券	34,730	27,905	23,912	23,828	
特定取引資産	553	656	650	590	
繰延税金資産<末残>	19	-	-	12	
総負債	91,242	76,273	73,878	74,437	
預金・NCD	62,171	58,059	56,580	56,655	
債券	4,271	3,212	2,601	2,820	
特定取引負債	361	452	500	423	
繰延税金負債<末残>	-	13	13	-	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	
純資産	6,187	6,442	6,618	6,659	
資本金	5,122	5,122	5,122	5,122	
資本準備金	795	795	795	795	
その他資本剰余金	-	-	-	-	
利益準備金	110	116	121	121	
剰余金(注)	1,069	1,177	1,365	1,391	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	
その他有価証券評価差額金	▲ 153	▲ 10	6	30	
繰延ヘッジ損益	▲ 45	▲ 45	▲ 77	▲ 87	
土地再評価差額金	-	-	-	-	
新株予約権	14	14	12	12	
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,152	949	1,004	933	
資金利益	706	703	637	621	
資金運用収益	1,199	1,100	986	960	
資金調達費用	494	397	349	359	
役員取引等利益	*1 156	180	120	103	
特定取引利益	106	135	136	146	
その他業務利益	184	▲ 69	111	64	
国債等債券関係損(▲)益	142	▲ 38	0	38	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	*1 547	322	307	260	
業務純益	*1 547	322	307	260	
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	
経費	605	627	697	673	
人件費	199	199	212	212	
物件費	374	392	451	429	
不良債権処理損失額	*2 403	110	50	▲ 13	
株式等関係損(▲)益	16	15	0	18	
株式等償却	7	71	0	12	
経常利益	80	181	220	257	
特別利益	385	1	0	1	
特別損失	343	19	0	24	
法人税、住民税及び事業税	▲ 6	2	0	▲ 8	
法人税等調整額	16	22	0	▲ 5	
税引後当期利益	112	139	220	247	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	190	441	639	666	
配当金総額(中間配当を含む)	27	27	27	27	
普通株配当金	27	27	27	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	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	19.10	12.06	10.76	

(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。

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 計画	25/3月期 実績	備考
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.42	1.53	1.41	1.38	
貸出金利回(B)	1.65	1.59	1.60	1.60	
有価証券利回	1.13	1.53	1.18	1.09	
資金調達原価(C)	1.34	1.49	1.57	1.50	
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.56	0.50	0.41	0.41	
経費率(E)	0.89	0.99	1.14	1.09	
人件費率	0.29	0.31	0.34	0.34	
物件費率	0.55	0.62	0.74	0.70	
総資金利鞘(A)-(C)	0.07	0.04	▲ 0.15	▲ 0.12	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.18	0.07	0.03	0.08	
非金利収入比率	38.74	25.91	36.55	33.51	
OHR(経費/業務粗利益)	52.53	66.07	69.42	72.14	
ROE(注1)	9.33	5.10	4.71	3.97	
ROA(一般貸引前業務純益/総資産-支払承諾見返)<平残>	0.56	0.39	0.38	0.32	
修正コア業務純益ROA(注2)	0.26	0.18		0.18	

(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)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	26/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	86,097	90,293	92,200
貸出金	41,368	42,925	44,825
有価証券	18,735	18,423	18,400
特定取引資産	2,027	2,879	2,800
繰延税金資産	158	163	163
総負債	79,820	83,457	84,914
預金・NCD	53,624	54,575	57,054
債券	2,941	2,623	600
特定取引負債	1,760	2,401	2,400
繰延税金負債	6	0	0
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	6,277	6,836	7,286
資本金	5,122	5,122	5,122
資本剰余金	795	795	795
利益剰余金	589	1,073	1,526
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	▲ 7	38	38
繰延ヘッジ損益	▲ 118	▲ 116	▲ 116
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	▲ 11	15	15
新株予約権	14	12	12
少数株主持分	619	623	620

(収益) (億円)

経常収益	4,132	3,861	4,094
資金運用収益	1,597	1,478	1,520
役務取引等収益	469	403	460
特定取引収益	167	227	260
その他業務収益	1,502	1,413	1,524
その他経常収益	397	340	330
経常費用	3,965	3,316	3,574
資金調達費用	428	361	370
役務取引等費用	217	211	240
特定取引費用	31	27	30
その他業務費用	1,123	998	1,050
営業経費	1,424	1,418	1,484
その他経常費用	742	300	400
貸出金償却	58	85	
貸倒引当金繰入額	190	138	200
一般貸倒引当金繰入額	▲ 59	▲ 53	
個別貸倒引当金繰入額	250	191	
経常利益	168	545	520
特別利益	30	12	0
特別損失	44	18	0
税金等調整前当期純利益	153	539	520
法人税、住民税及び事業税	29	6	5
法人税等調整額	24	▲ 13	0
少数株主利益	36	35	35
当期純利益	64	511	480

(図表2)自己資本比率の推移 … 国内基準ベース

(単体)

(億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 計画	25/3月期 実績	備考
資本金	5,122	5,122	5,122	5,122	
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	
資本準備金	795	795	795	795	
その他資本剰余金	-	-	-	-	
利益準備金	116	121	126	126	
その他利益剰余金	1,064	1,171	1,359	1,386	
その他	167	250	337	324	
うち優先出資証券	568	568	571	575	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	
社外流出予定額	▲ 27	▲ 27	▲ 27	▲ 27	
その他有価証券の評価差損(注1)					
新株予約権	14	14	12	12	
営業権相当額	-	-	-	-	
のれん相当額	-	-	-	▲ 13	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 101	▲ 97	▲ 96	▲ 96	
Tier I 計	6,425	6,623	6,904	6,905	
(うち税効果相当額)	(19)	(▲ 13)	(▲ 1)	(12)	
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	44	21	24	24	
永久劣後債務	289	288	292	294	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier II 計	333	308	316	318	
期限付劣後債務・優先株	1,936	1,591	1,379	1,404	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	1,936	1,591	1,379	1,404	
Tier II 計	2,269	1,900	1,695	1,722	
(うち自己資本への算入額)	(2,269)	(1,900)	(1,695)	(1,722)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 737	▲ 761	▲ 384	▲ 390	
自己資本合計	7,957	7,761	8,215	8,237	

(億円)

リスクアセット	63,388	59,236	60,717	57,547	
オンバランス項目	56,889	51,826	53,317	50,721	
オフバランス項目	3,436	3,305	3,300	2,895	
その他(注2)	3,062	4,105	4,100	3,931	

(%)

自己資本比率	12.55	13.10	13.52	14.31	
Tier I 比率	10.13	11.18	11.37	11.99	

(注1) 平成20年金融庁告示第79号及び平成24年金融庁告示第56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)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 計画	25/3月期 実績	備考
資本金	5,122	5,122	5,122	5,122	
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	
資本剰余金	795	795	795	795	
利益剰余金	551	589	1,072	1,073	
連結子会社等の少数株主持分	607	598	604	602	
うち優先出資証券	568	568	571	575	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	
社外流出予定額	▲ 27	▲ 27	▲ 27	▲ 27	
その他有価証券の評価差損(注1)					
為替換算調整勘定	▲ 25	▲ 11	7	15	
新株予約権	14	14	12	12	
営業権相当額	-	-	-	-	
のれん相当額	▲ 495	▲ 420	▲ 349	▲ 354	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 101	▲ 97	▲ 37	▲ 96	
その他	▲ 548	▲ 465	▲ 297	▲ 328	
Tier I 計	5,167	5,372	6,117	6,088	
(うち税効果相当額)	(179)	(158)	(161)	(163)	
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	95	92	88	90	
永久劣後債務	289	288	292	294	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier II 計	383	379	380	383	
期限付劣後債務・優先株	1,936	1,591	1,379	1,404	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	1,936	1,591	1,379	1,404	
Tier II 計	2,319	1,971	1,759	1,788	
(うち自己資本への算入額)	(2,319)	(1,971)	(1,759)	(1,788)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 987	▲ 1,073	▲ 664	▲ 718	
自己資本合計	6,500	6,269	7,212	7,158	

(億円)

リスクアセット	66,538	61,025	61,541	58,478	
オンバランス項目	51,102	45,375	46,041	44,433	
オフバランス項目	9,076	9,086	9,000	8,076	
その他(注2)	6,360	6,564	6,500	5,969	

(%)

自己資本比率	9.76	10.27	11.71	12.24	
Tier I 比率	7.76	8.80	9.93	10.41	

(注1) 平成20年金融庁告示第79号及び平成24年金融庁告示第56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)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	26/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	291	260	257
役務取引利益・その他利益	69	71	41
業務粗利益	361	331	298
経費	314	302	308
業務純益	47	29	▲ 9
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	190	97	238
役務取引利益・その他利益	7	▲ 19	▲ 59
業務粗利益	197	77	179
経費	91	148	166
業務純益	106	▲ 71	13
法人部門			
資金収支	327	302	335
役務取引利益・その他利益	66	100	151
業務粗利益	393	402	487
経費	142	134	150
業務純益	252	268	337
金融市場部門他			
資金収支	▲ 105	▲ 38	▲ 43
役務取引利益・その他利益	103	161	180
業務粗利益	▲ 2	123	137
経費	80	89	115
業務純益	▲ 82	34	22
合 計	322	260	362

(連結)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	26/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	291	260	257
役務取引利益・その他利益	69	71	41
業務粗利益	361	331	298
経費	314	302	308
業務純益	47	29	▲ 9
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	696	585	604
役務取引利益・その他利益	324	349	375
業務粗利益	1,021	934	979
経費	613	631	655
業務純益	408	303	324
法人部門			
資金収支	273	298	311
役務取引利益・その他利益	350	271	394
業務粗利益	623	569	705
経費	250	243	262
業務純益	373	326	442
金融市場部門他			
資金収支	▲ 92	▲ 26	▲ 22
役務取引利益・その他利益	116	182	190
業務粗利益	25	156	168
経費	103	111	125
業務純益	▲ 78	46	43
合 計	750	704	800

(図表6)リストラの推移及び計画

	23/3月末 実績	24/3月末 実績	25/3月末 計画	25/3月末 実績	備考
(役職員数)					
役員数 (人)	9	9	9	9	
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	6(4)	6(4)	6(4)	6(4)	
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	
うち執行役(( )内は取締役を兼務) (人)	-	-	-	-	
従業員数(注) (人)	1,907	1,895	1,940	1,931	

(注)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。

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	30	29	29	29	
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、インスタプラチ、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)。

	23/3月末 実績	24/3月末 実績	25/3月末 計画	25/3月末 実績	備考
(人件費)					
人件費 (百万円)	19,935	19,937	21,200	21,177	
うち給与・報酬 (百万円)	13,183	12,301	13,500	12,769	
平均給与月額 (千円)	494	489	495	487	

(注)平均年齢40.3歳(平成25年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	311	177	200	175	
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	190	172	200	170	
うち執行役報酬(注2) (百万円)	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)	37	40	40	40	
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	-	-	-	

(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)。

取締役兼執行役の報酬は、取締役・監査役報酬欄に計上している。

## (物件費)

物件費 (百万円)	37,438	39,233	45,100	42,938	
うち機械化関連費用(注) (百万円)	12,117	11,238	13,200	12,848	
除く機械化関連費用 (百万円)	25,322	27,996	31,900	30,090	

(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)	57,373	59,170	66,300	64,114	
---------------	--------	--------	--------	--------	--

(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25/3	87	-	-	74	74	788	501	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25/3	6	-	-	4	4	84	59	連結
新生証券(株)	平9/8	岩本康宏	証券業	平25/3	831	126	114	129	129	227	182	連結
新生心ベスト・マネジメント(株)	平13/12	吉田浩一	資産運用業	平25/3	10	-	-	9	9	24	15	連結
新生プロパティファイナンス(株)	昭25/7	橋本研二	金融業	平25/3	239	188	188	48	48	1,082	1,087	連結
新生銀ファイナンス(株)	平5/1	舛井正俊	金融業	平25/3	251	-	-	9	9	1,104	80	連結
新生債権回収(株)	平13/10	山田茂	債権管理回収業	平25/3	34	-	-	22	22	886	569	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25/3	1,584	-	-	773	735	4,617	4,603	連結
(株)アプラス	平21/4	野口郷司	信販業	平25/3	9,325	203	111	593	593	4,685	4,262	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25/3	1,032	732	640	127	127	2,817	2,640	連結
全日信販(株)	昭32/4	箱谷修司	信販業	平25/3	1,050	860	860	57	57	2,126	2,130	連結
昭和リース(株)	昭44/4	土屋明正	リース業	平25/3	4,716	2,991	800	785	768	8,214	8,194	連結
㈱エス・エル・ロッキー	平9/4	青塚伸男	リース業	平25/3	7	7	1	0	0	0	0	連結
新生フィナンシャル(株)	平3/6	杉江陸	金融業	平25/3	3,566	1,697	1,687	1,531	1,531	23,622	22,904	連結
シンキ(株)	昭29/12	青木康博	金融業	平25/3	484	184	184	206	206	2,130	2,095	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25/3	131	86	23	36	36	2,348	2,207	連結
㈱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25/1	300	245	245	37	-	-	-	連結
㈱京橋ゼットスリー	平18/4	松澤和浩	不動産信託受益権 の取得、保有及び処分	平25/2	94	56	56	25	10	-	-	連結
(合)KZ1	平18/12	森田威	不動産信託受益権 の取得、保有及び処分	平25/2	78	45	40	24	9	0	0	連結
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	David Dillon 他	金融業	平24/12	(Mio) EUR57	-	-	(Mio) ▲EUR119	(Mio) ▲EUR119	(th) ▲EUR12,302	(th) ▲EUR12,591	連結
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	内山洋 他	金融業	平25/3	(Mio) \$7	-	-	(Mio) \$5	(Mio) \$2	(th) ▲\$44	(th) ▲\$48	連結
Shinsei International Limited	平16/9	渡邊安彰	証券業	平24/12	(Mio) £8	-	-	(Mio) £7	(Mio) £7	(th) £341	(th) £228	連結
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	小磯聡 他	金融業	平25/3	(Mio) \$57	-	-	(Mio) \$57	(Mio) \$57	(th) \$3,295	(th) \$3,295	連結
Shinsei Finance II (Cayman) Ltd.	平18/3	小磯聡 他	金融業	平25/3	(Mio) \$40	-	-	(Mio) \$40	(Mio) \$40	(th) \$2,505	(th) \$2,505	連結
Shinsei Finance III (Cayman) Ltd.	平21/3	小磯聡 他	金融業	平25/3	361	-	-	361	361	1,779	1,779	連結
Shinsei Finance IV (Cayman) Ltd.	平21/3	小磯聡 他	金融業	平25/3	102	-	-	102	102	504	504	連結
Shinsei Finance V (Cayman) Ltd.	平21/9	小磯聡 他	金融業	平25/3	102	-	-	102	102	501	501	連結
APPM Funding Limited	平20/2	Chin Keat Cheng 他	金融業	平24/12	(Mio) EUR159	(Mio) EUR159	(Mio) EUR139	(Mio) EUR0	-	(th) EUR1	(th) EUR0	連結
Comox Holdings Ltd.	平19/6	Richard Harris	共同持株会社	平24/12	(Mio) \$139	-	-	(Mio) \$43	(Mio) \$21	(th) ▲\$2	(th) ▲\$2	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24/12	(Mio) NT\$244,181	(Mio) NT\$400	-	(Mio) NT\$32,420	(Mio) NT\$9,849	(th) NT\$2,012,524	(th) NT\$1,950,047	持分法

(注1) 平成25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25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

Shenda(Ireland) Limited ABSやシンジケートローンに資金提供、資産売却による損失計上も連結上は手当て済み。ノンコア資産として処分継続。

Shinsei Bank Finance N.V. 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。

Comox Holdings Ltd. ランオフ再保険への投資用SPC。当期は保険契約の義務軽減又は免除の進捗が低位推移も影響は軽微。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

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	財務部門長	社長、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1名)	法務・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	リスク管理部門長	社長、関連執行役員(部門長)、 リスク関連部長 他	ポートフォリオ・ リスク統轄部	月1回	全行的なポートフォリオのリスク運営 方針、ないしはその管理フレーム ワークにつき協議を行うこと、また、 主要なポートフォリオ、セクター及び プロダクト等の取組方針などにつき 協議を行うこと
債権管理委員会	リスク管理部門長	社長、財務部門長、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	法人部門長	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	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	全部門長、関連本部長、部長 等	業務管理部	月1回	当行の情報システムに関する事項 を協議、調整、決議し、これらに関 する管理を確保・向上させること(グ ループ子会社・関連会社に関する事 項も含む)
業務継続体制管理委員会 (BCM委員会)	コーポレートスタッフ 部門長	金融インフラ部門長、大阪支店 長、総合企画部長、人事部長、 総務部長、資金部長、金融イン フラ企画部長 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	財務部門長及びリスク 管理部門長	社長、全部門長、関連本部長、 部長 他	財務管理部	四半期に 1回以上	バーゼルⅡへの対応準備を中心 に、規制資本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	全部門長	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、評価・処遇、人材の育成等 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)	全執行役員、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

平成25年3月31日現在

(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
経営全般(注1)	当麻 茂樹	代表取締役社長 最高経営責任者
コーポレートスタッフ部門	中村 行男	代表取締役副社長 チーフオブスタッフ
法人部門	佐藤 仁美	専務執行役員
金融市場部門	佐藤 博信	常務執行役員
個人部門	サンジープ・グプタ	専務執行役員
リスク管理部門	工藤 英之	常務執行役員 チーフリスクオフィサー
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

平成25年4月1日現在

(注1)独立部としてのマネージメント事務局、監査部を含みます。

(注2)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。

(注3)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)

		24/3月末 実績 (A)	25/3月末 計画 (B)	25/3月末 実績 (C)	備考	26/3月末 計画 (D)
国内貸出	インバ°外ローンを含む°ベース	40,235	43,638	41,086		42,609
	インバ°外ローンを除く°ベース	40,106	42,990	40,842		42,294
中小企業向け貸出 (注)	インバ°外ローンを含む°ベース	8,278	8,315	8,102		8,481
	インバ°外ローンを除く°ベース	8,248	8,266	8,090		8,479
	うち法人営業貸出	5,100	5,150	5,284		5,364
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)		9,658	11,306	11,652		13,594
うち住宅ローン		9,311	10,483	10,852		12,202
その他		22,299	24,017	21,333		20,534
海外貸出		792	913	1,158		1,542
合計		41,026	44,551	42,244		44,150

(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)

		25/3月末 計画 (B)-(A)+(ア)	25/3月末 実績 (C)-(A)+(イ)	備考	26/3月末 計画 (D)-(C)+(ウ)
国内貸出	インバ°外ローンを含む°ベース	3,404	2,331		1,523
	インバ°外ローンを除く°ベース	2,884	2,216		1,452
中小企業向け貸出	インバ°外ローンを含む°ベース	38	67		379
	インバ°外ローンを除く°ベース	18	85		388
	うち法人営業貸出	50	217		80

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ°外ローンを除く°ベース))

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	24年度中 計画 (ア)	24年度中 実績 (イ)	備考	25年度中 計画 (ウ)
不良債権処理	( )	402 (245)		( )
貸出金償却(注1)	( )	113 (57)		( )
部分直接償却実施額(注2)	( )	▲ 240 (▲ 195)		( )
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	( )	159 (117)		( )
その他の処理額(注4)	( )	370 (267)		( )
債権流動化(注5)	( )	894 (▲ 5)		( )
私募債等(注6)	( )	184 (2)		( )
子会社等(注7)	( )	-		( )
計		1,480 (243)		-
うち法人営業貸出			(33)	-

(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ただくため、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>
信用リスク	リスク管理部門 与信管理部	<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>バーゼル規制の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> <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、月2回、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「トレーディング業務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評価。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>各部の役割</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>トレジャリー本部 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ALM企画、運営</li> </ul> </li> <li>市場営業本部 <ul style="list-style-type: none"> <li>- トレーディング業務企画、運営</li> </ul> </li> <li>市場リスク管理部 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 市場リスクの定義、測定、評価、報告</li> </ul> </li> </ul>
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、市場リスク管理部が計測し、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、市場リスク管理部が見直し、ALM委員会にて適宜変更される。</li> </ul> <p><b>各部の役割</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>トレジャリー本部 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 資金繰り管理、執行</li> </ul> </li> <li>市場リスク管理部 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 流動性リスクの定義、測定、評価、報告</li> </ul> </li> </ul>

	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 金融インフラ企画部 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（金融インフラ企画部等）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、システムリスク管理部、金融インフラ企画部、システム開発部、システム運用部、事務集中部による体系的な統制が行われている。各部の役割は下記の通り。 <ol style="list-style-type: none"> <li>システムリスク管理部：システムリスク評価の枠組み策定、システム開発および運用に係る執行状況の第三者視点でのチェック、および経営への報告。</li> <li>金融インフラ企画部：人事、予算、契約、各業務部門とのシステム化案件調整、長期的なシステム更改計画の企画・立案、および統括的な事務企画・事務管理。</li> <li>システム開発部：新規システムの開発、および既存システムの変更。</li> <li>システム運用部：本番システムの24時間運用監視、およびシステム開発部から納品されるシステムについての運用の視点からチェック。</li> <li>事務集中部：個人、法人、金融市場部門等、当行の事務全般にわたる集中センター処理。</li> </ol> </li> </ul> <p>個人情報保護や不正防止などの情報セキュリティについては、システムリスク管理部内にISO27001認証を運用管理するISMS事務局を設置し、部門内各部を横断的にチェックする体制をとっている。また、コンプライアンス委員会の下部組織として平成25年度より情報セキュリティ部会を設立・運営するなど、行内における情報セキュリティ管理の枠組み強化と推進にも取り組んでいる。</p> <p><u>管理方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通常運用として、各部の下に細分化されたチームユニットを定義し、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安定的な業務処理体制を構築している。</li> <li>システム障害等への対応としては、為替・ATMなどの重要システムを中心に、システム開発部・運用部及び協力ベンダーから直接複数の担当者を集め、専用ルームに輪番制で常駐させて効率的な管理・対応体制を整えている。</li> </ul> <p><u>具体的取組状況ほか</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>24条報告も踏まえた形で、以下の諸施策を実施している。 <ol style="list-style-type: none"> <li>金融インフラ部門の組織について、牽制機能の拡充等を図る趣旨で、上記の通り改正を実施。</li> <li>システム全体のIT ガバナンス向上の観点から、IT系の社内規程を全面刷新している。また、変更点を中心にシステム関連部署所属行員への研修を実施し、新規規程体系・内容の周知を図っている。</li> <li>リテールなどの基幹システムにおける老朽化・陳腐化といった問題に対しては、システム運用の安定性向上や改良を目的として、継続的な更新作業を行っている。また次期プラットフォーム検討についても、その一環として、全体的な基本方針の検討に着手している。</li> <li>障害体制強化からバックアップサイト構築を取り進めており、一部機能については既に構築済みである。また事業継続計画についても、継続的かつ定期的に見直しを実施し、改訂を加えている。</li> </ol> </li> <li>なお、平成16年3月にテクノロジー分野で取得した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て認証取得している。また平成19年3月にはこれを格上げする形で、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、適正な更新を行っている。</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・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・コンプライアンス統轄部法務室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>法務・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24年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成24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。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>金融商品取引法関連の改正対応： <ul style="list-style-type: none"> <li>監督指針で求められる、顧客カード情報の顧客との共有、市場急変時における顧客への情報提供体制の構築などを進めた。</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25年4月より施行された犯罪収益移転防止法関連の対応を進めた。</li> </ul> </li> <li>預金保険法改正への対応： <ul style="list-style-type: none"> <li>預金保険事故発生時のマニュアルを改訂し、改訂後のマニュアルに従って訓練を実施した。</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。</li> <li>平成23年度コンプライアンスプログラムの総括</li> <li>平成24年度コンプライアンスプログラムの策定／平成24年度上期コンプライアンスプログラムの総括</li> <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> </ol>
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)

	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	491	806	386	749
危険債権	2,452	2,816	1,983	2,268
要管理債権	16	471	57	394
小計(A)	2,959	4,093	2,426	3,410
正常債権	41,499	44,369	43,178	46,512
合計(B)	44,458	48,462	45,605	49,922
比率 (A)/(B)	6.66%	8.45%	5.32%	6.83%

## 引当金の状況

(億円)

	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	396	809	285	677
個別貸倒引当金	816	997	780	941
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	1,212	1,806	1,065	1,618
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	1,212	1,806	1,065	1,618
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	1,212	1,806	1,065	1,618

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	36	81	82	206
延滞債権額(B)	2,633	3,167	2,112	2,529
3か月以上延滞債権額(C)	7	18	11	13
貸出条件緩和債権額(D)	9	453	45	381
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	9	453	45	381
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,685	3,719	2,251	3,129
部分直接償却	732	1,134	582	1,044
比率 (E)/総貸出	6.54%	8.99%	5.33%	7.29%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	26/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	163	88	63
個別貸倒引当金繰入額	194	105	
貸出金償却等(C)	▲ 31	▲ 17	
貸出金償却	21	69	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	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	—	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 53	▲ 101	
合計(A)+(B)	110	▲ 13	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	76	157	150
グロス直接償却等(C)+(D)	45	140	150

(連結)

(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	26/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	182	109	200
個別貸倒引当金繰入額	250	191	
貸出金償却等(C)	▲ 68	▲ 83	
貸出金償却	58	85	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	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	—	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 59	▲ 53	
合計(A)+(B)	123	55	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	76	157	150
グロス直接償却等(C)+(D)	8	74	150

(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	1	1	1	—
9A	2	57	1	—
9C	—	—	1	29
9D	3	88	3	81
なし	14	2	14	2

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	25/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	386
危険債権	1,983
要管理債権	57
正常債権	43,178
総与信残高	45,605

(図表18)評価損益総括表(平成25年3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	6,398	94	94	0
	債券	5,849	45	45	—
	株式	—	—	—	—
	その他	549	48	48	0
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,417	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	3,758	—	—	—
	その他	658	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	12,005	79	121	42
	債券	9,394	▲ 8	23	31
	株式	196	44	50	6
	その他	2,415	43	48	5
	金銭の信託	659	—	—	—

## 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)	—	—	—	—	—
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18)評価損益総括表(平成25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	6,398	94	94	0
	債券	5,849	45	45	—
	株式	—	—	—	—
	その他	549	48	48	0
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	392	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	2	—	—	—
	その他	390	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	11,627	89	132	43
	債券	9,367	▲ 8	23	31
	株式	271	58	65	7
	その他	1,989	39	44	5
	金銭の信託	1,356	—	—	—

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注)	143	143	—	—	—
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)	
	24/3月末	25/3月末	24/3月末	25/3月末
金融先物取引	867	208	1	0
金利スワップ	117,001	125,518	2,318	2,767
通貨スワップ	8,231	8,585	560	510
先物外国為替取引	16,095	10,896	804	845
金利オプションの買い	10,162	8,821	164	185
通貨オプションの買い	27,610	19,149	1,411	1,173
その他の金融派生商品	33,987	25,707	3,109	2,209
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 5,446	▲ 5,178
合 計	213,953	198,885	2,921	2,511

(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(25/3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)	2,415	96	—	2,511
信用コスト	298	47	—	344
信用リスク量	2,118	49	—	2,167

(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。