

経営の健全化のための計画
及び同計画の履行状況に関する報告書

平成13年8月
株式会社 新生銀行

今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告いたします。

【経営の健全化のための計画の前提条件】

計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準は以下のとおりです。

《金利》

景気については、今後中長期的には緩やかに回復していくことを見込み、長短円金利とも緩やかな上昇を想定しております。その水準としましては、現時点での金利水準を前提として、市場に織り込まれている将来の金利見込み（インプライド・フォワード・レート）に沿って推移するものと想定しております。

《為替》

今後の見込みについては、平成13年6月末時点のレート（124円60銭）程度の水準をベースとして試算しております。

《株価》

今後の見込みについては、平成13年6月末の日経平均株価の水準から横這いと想定しました。

《その他》

現在、弊行は繰延税金資産の計上を行っておりません。本計画上におきましても、今後の収益見通しを固めに見込むこととし、繰延税金資産の計上は行っておりません。

	平成13年 3月末	平成14年 3月末	平成15年 3月末	平成16年 3月末	平成17年 3月末
無担O/N（注）	0.12%	0.15%	0.51%	0.91%	0.91%
10年国債（注）	1.28%	1.54%	1.79%	2.03%	2.03%
為替 （円/US\$）	123円	124円	124円	124円	124円
株価 （日経平均株価）	12,999 円	12,969 円	12,969 円	12,969 円	12,969 円

（注）期末時点の金利（見込）を記載しております。

目 次

	ページ
1 . 金額・条件等	1
(1) 根拠	
(2) 発行金額、発行条件、商品性	
(3) 金額の算定根拠および当該自己資本の活用方針	
2 . 経営の合理化のための方策	7
(1) 経営の現状および見通し	
(2) 業務再構築のための方策	
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策	4 7
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	
(3) 自主的・積極的ディスクロージャー	
4 . 配当等により利益の流出が行われなための方策等	5 6
(1) 基本的考え方	
(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方	
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	5 9
《平成 1 2 年度中小企業向け貸出の増加計画を達成できなかった理由》	
《平成 1 3 年度中小企業向け貸出の増加のための方策》	
6 . 株式等の発行等に係る株式等および借入金につき利 益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応 することができる財源を確保するための方策	6 3
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	
(2) 剰余金の推移	
(3) 収益見通し	
7 . 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営 の確保のための方策	6 6
(1) 各種リスク管理の状況	
(2) 資産運用にかかる決裁権限の状況	
(3) 資産内容	
(4) 償却・引当方針	
(5) 含み損益の状況と今後の処理方針	
(6) 金融派生商品等取引動向	
<別紙> 優先株式の概要	8 6

図表 1 . 収益動向および計画	1 2 , 1 3
図表 2 . 自己資本比率の推移	1 4 ~ 1 6
図表 5 . 部門別純収益動向	3 6
図表 6 . リストラ計画	4 0 ~ 4 2
図表 7 . 子会社・関連会社一覧	4 5
図表 8 . 経営諸会議・委員会の状況、組織図	5 2 ~ 5 4
図表 9 . 担当業務別役員名一覧	5 5
図表 1 0 . 貸出金の推移	6 1 , 6 2
図表 1 1 . 収益見通し	6 4
図表 1 2 . リスク管理の状況	7 0 ~ 7 2
図表 1 3 . 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容	7 4
図表 1 4 . リスク管理債権状況	7 5
図表 1 5 . 不良債権処理状況	7 7 , 7 8
図表 1 6 . 不良債権償却原資	7 9
図表 1 7 . 倒産先一覧	8 0
図表 1 8 . 評価損益総括表	8 3 , 8 4
図表 1 9 . オフバランス取引総括表	8 5
図表 2 0 . 信用力別構成	8 5

1. 金額・条件等

(1) 根拠

弊行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」(以下「健全化法」)第7条に規定する申請要件を満たすものと判断し、同法第4条第2項に基づき、平成12年3月3日に優先株式の引受けを申請いたしました。同年3月14日に承認を得て、同年3月31日に優先株式の引受けがなされております。

申請理由

平成12年3月1日、弊行は、金融再生委員会の承認により、米国リップルウッド社を中心として組成された投資グループである、ニュー・LTCB・パートナーズ(以下「パートナーズ社」)に対して、従来の株主である預金保険機構が弊行の普通株式を一括譲渡したことにより、特別公的管理を終了いたしました。

弊行は、パートナーズ社による買収後直ちに、同社に対して1,200億円の普通株式の割当による増資を行ない、資本充実を図りました。さらに、平成11年度の損益として、保有株式の一部を預金保険機構宛売却したこと等により、当期利益を1,099億円確保いたしました。こうした措置により、申請日における国内基準による自己資本比率は5.4%程度となり、健全化法第2条第3項に定める「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当しております。

弊行は、新たなスタートに当たり、より強固な財務基盤をベースとして、お客様や市場からの信認を回復し、競争力のある金融機関として独自の地位を確立していくために、パートナーズ社による普通株式増資に加え、本件の公的資金による優先株式を発行することで、さらなる自己資本の増強を図ることといたしました。

この申請に当たっては、以下のとおり、同法7条に規定する「議決権のある株式の引受け以外の株式等の引受け等の要件」に全て該当すると判断しております。

第7条に該当する根拠

第1項第1号

弊行は、金融機能を維持し、金融システムの一員として信用秩序の維持・向上の責務を果たしていくためには、円滑な資金調達を行なっていくことが最低要件であると認識しております。とりわけ今般の新たなスタートに当たっては、当初より、内外の金融市場における十分な信認を確保していくことが極めて重要であります。弊行としましては、こうした観点から、経済の円滑な運営に極めて重大な支障を生じさせるおそれを回避するためにも、資本を強化していくことが必要と判断しております。

第1項第2号

弊行は、今後十分な収益力が見込めることや強固な財務体質を有すること等から、弊行の存続が極めて困難であるとは認められません。また、弊行は今後の収益力による償還余力の増大が見込まれることに加え、今般申請する優先株式については普通株式への転換権が確保されていることから、その処分が著しく困難であるとは認められません。

第1項第3号

弊行は、本「経営の健全化のための計画」の確実な履行等を通じて、金融再生委員会（現在は金融庁に統合）が定めて公表する基準に従った方策を実行してまいります。

第1項第4号

弊行は「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当するため、本要件は適用外であります。

第1項第5号

現在、金融システム全般に対する不信感は沈静化に向かっている状況とはいえ、日本経済の景気回復の足取りは引き続き不透明であり、企業実態や地価の動向などは、なお好転しているとは言い難い状況であると考えております。

弊行としましては、こうした環境下、本号ロ、に規定される信用供与の収縮に係る状況の改善または回避のためには、円滑な信用供与をすることが可能となるような十分な資本の強化が必要と判断しております。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

発行金額

発行金額に関しましては、優先株式2,400億円(@400円×6億株)の申請といたしました。

発行条件、商品性

発行条件に関しましては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会(現在は金融庁に統合)の考え方を踏まえたものとなっております。

《優先株式の概要(詳細は別紙記載のとおり)》

株式の種類:	転換型優先株式。
発行株数:	6億株。
発行価額:	1株につき400円。
うち資本に組み入れない額:	1株につき30円。
発行総額:	2,400億円。
発行方法:	第三者割当。
払込期日:	平成12年3月31日。
配当起算日:	平成12年4月1日。
優先配当金:	1株につき4円84銭。
優先中間配当金:	1株につき2円42銭。
残余財産の分配額:	1株につき400円。
消却:	消却条項あり。
議決権・新株引受権:	なし。
転換期間:	平成17年8月1日~平成19年7月31日。
転換条件:	当初転換価額は、平成17年8月1日の時価とし、平成18年8月1日にその時点での時価に修正する。 但し、400円を上限、300円を下限とする。
一斉転換条項:	平成19年8月1日に時価にて転換する。 但し、優先株式1株につき3分の4株を上限とし、1株を下限とする。

(3) 金額の算定根拠および当該自己資本の活用方針

金額の算定根拠

弊行は、今般パートナーズ社に対して弊行普通株式の一括譲渡が行なわれたことにより、特別公的管理を終了、同時にパートナーズ社に対する第三者割当による1,200億円の普通株式増資を行ないました。

これにより経営の健全性を示す自己資本比率については、平成12年3月末で5%程度となることを見込んでおりましたが、今後の円滑な信用供与や経営基盤の安定化を図っていくためには、内外の金融市場において十分な信認が得られるグローバル・スタンダード・レベルの高い自己資本比率を確保していくことが不可欠と認識いたしました。

こうした考えから、平成12年3月に2,400億円の優先株式の引受けを申請し、承認されました。公的資金による資本増強により、自己資本比率は12.2%となり、内外の金融市場において十分な信認が得られる水準を維持できることとなります。

金融ビッグバンの進行により内外金融機関同士の競争や異業種の参入による競争はますます激化しており、様々な業態を巻き込んだ従来の枠組みを超えた合従連衡なども急速に進展しております。

こうした状況下、弊行としましては、今回の公的資金受け入れを梃子として、強固な財務基盤の構築や内外金融市場からの信認の確保を図り、お客様に高品質な金融サービスを提供していくことで、今後の激しい競争を勝ち抜き、金融業界で確固たる地位を築いてまいりたいと考えております。

《自己資本（比率）の推移》

(億円)

	11年9月末実績	12年3月末見込 (申請時。自力調達のみ)	12年3月末実績 (公的資金導入後)	13年3月末実績
資本金(新株式払込金を含む)	3,907	4,507	4,513	4,513
資本準備金(同上)		600	2,994	186
利益準備金				
その他剰余金	3,907	2,807	2,808	913
評価差額金				163
自己資本合計(単体)	0	2,300	4,699	5,775
	<国際統一基準>	<国内基準>	<国内基準>	国内基準
Tier I	134	2,340	4,736	5,596
Tier II	134	2,340	4,736	5,596
リスクアセット	139,456	87,000	77,556	65,860
自己資本比率	0.19%	5.38%	12.21%	16.99%

今回の公的資金による優先株式増資の実施に先立ち、資本の欠損額の一部を填補し、以て既存株式の一株当たりの価値の適正化を図るべく、普通株式の額面金額を超えて資本に組入れられた部分の減少を行い、かつ既存優先株式1億株のうち、25,472千株を消却することにより、総額2,214億円の無償減資を実施いたしました。

この減増資については、今回の新規優先株式の払込がおこなわれたことを減資の効力発生の条件としており、かつ当該優先株式の発行価額の総額（資本に組入れない額を除く。）は減資額を上回っていることから、健全化法第9条第3項に規定する全ての要件を満たしております。

なお、政府（預金保険機構、整理回収機構）ならびにパートナーズ社による弊行株式の譲渡、減資、増資の概要は以下のとおりです。

《株式譲渡、減増資の概要》

	実施前	株式譲渡および減増資		実施後 12月3月実績
		株数・金額等	事由	

普通株式	2,417百万株	2,417百万株	譲渡	-
優先株式(既存分)	100百万株	25百万株	無償消却	75百万株
優先株式(新規引受分)		+600百万株 (2,400億円)	第三者割当 (@400円)	600百万株
政府 (預金保険機構、整理回収機構)				
普通株式(譲受分)		+2,417百万株	譲受	2,417百万株
普通株式(新規引受分)		+300百万株 (1,200億円)	第三者割当 (@400円)	300百万株
パートナーズ社				

資本金 (新株払込金を含む)	3,907億円	2,214億円 +600億円 +2,220億円	減資 普通株増資 優先株増資	4,513億円
資本準備金 (新株式払込金を含む)		+2,214億円 +600億円 +180億円	減資差益 普通株増資 優先株増資	2,994億円
その他の剰余金	3,907億円	+1,099億円	12/3月期当期利益	2,808億円
資本勘定合計	0億円	+4,699億円		4,699億円

当該自己資本の活用方針

公的資金の導入による財務基盤の強化により、内外金融市場からの信認を確保し、資金調達力の強化や資金の貸付けその他の信用供与の円滑化等効率的な運用を図ってまいります。

また、導入資金の一部は、収益力や事業基盤強化のための戦略的提携・事業再構築・金融ビッグバン対応等の前向きかつ積極的な投資に充当してまいります。さらに、お客様のニーズに対応した高度な金融サービスを提供していくためのインフラ投資としても活用いたします。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

平成13年3月期決算の状況

《概況》

弊行は、平成12年3月特別公的管理の終了とともに、新しい株主・新しい経営体制のもとで、民間銀行としての営業を再開し、平成12年6月5日に、行名を「株式会社日本長期信用銀行」から、「株式会社新生銀行」に変更いたしました。この行名変更により名実ともに新たなスタートを切りました。

新経営陣による新しい経営体制のもと、付加価値の高い商品・サービスの提供を通じ、営業基盤と収益基盤の再構築に着手いたしました。

平成13年3月期につきましては、新しい経営体制の構築、組織運営および営業体制の強化、経営インフラの高度化、収益力の強化と財務体質の改善に係る諸施策を実施いたしました。

収益力強化の具体策として、新たな商品・業務分野の体制整備による収益機会の確立を進めるとともに、基礎収益力の拡充を図るため貸出業務におけるリスクとリターンの適正化による貸出金利鞘の改善に注力いたしました。

また、財務面ではコスト削減を主眼とした調達構造の見直し・多様化に加え、劣後債務削減等による資本効率の改善を推進いたしました。さらに、資金運用面では不透明な金融・経済情勢に鑑み、市場リスクを極力抑制した市場性資金・債券運用に努めております。

一方、営業経費についても、経費控除後の業務純益を業務目標化することにより、各部門のコスト意識の高揚を図るとともに、業務・事務フローの見直し、店舗スペースの削減、システム管理体制の見直し等による経費削減を進めました。

《資産・負債の状況》

平成13年3月期につきましては、過年度に発行した高利の利付債の償還期限が集中いたしました。資産サイドの期間構造の変化に対応すべく、平成12年5月に新たに3年利付債を発行、また預金・譲渡性預金については、法人預金・個人預金ともに顧客ニーズをとらえたプライシングと営業活動が奏効しました。

なお、個人向けには期間2年および3年の「特別定期預金」を投入し、低金利下での中期運用メニューの提供を図るとともに、平成12年4月より窓販を開始した投資信託商品の提供や、10月より開始した郵便貯金とのATM・相互送金提携により、顧客向け商品・サービスの多様化と、顧客利便性の向上に注力いたしました。

貸出金については、主要取引企業の有利子負債圧縮の動きに加え、設備投資関連の資金需要低迷等から長期貸出金の約定返済が進んだこと、さらに不良債権に

については回収ならびに売却処理を積極的に進め、その最終処理を促進したことから減少となりました。

なお、法人向けには、(1)新型ローン（ノンリコースローン、コミットメントライン取引、シンジケートローン等）の積極的提供や、(2)M&A、財務コンサルティング等の事業戦略提案によるビジネスチャンスの拡大に注力いたしました。

《不良債権の状況》

金融再生法開示不良債権全体では、大口先の最終処理や再建計画に伴う債権放棄、売却処理等が進んだことにより、平成12年3月末比5,687億円減の1兆2,960億円まで圧縮いたしました。

(億円)

	平成12年 3月期 実績	平成13年 3月期 実績	増減
要管理債権	8,015	4,530	3,485
破産更生債権・危険債権等	10,633	8,430	2,203
再生法開示不良債権計	18,647	12,960	5,687

《損益の状況》

相対的に高利となっていた利付債の償還が進む一方で貸出金利鞘の改善努力により資金損益が向上したことに加え、事務合理化等諸経費の見直しに伴い営業経費の削減が図られたこと等により、当期の損益は大幅に改善いたしました。

さらに、預金保険機構向け株式売却益等567億円の株式等損益を計上いたしました。

以上の結果、当期の実質業務純益は388億円、経常利益は960億円、当期利益は913億円となり、当初計画の690億円を大幅に上回りました。

今後の見通し

《基本的な考え方》

新経営陣、新行名による新体制において、弊行は、従来から長期信用銀行として培ってきたお客様との取引基盤や商品サービス機能をベースとして、世界有数の金融機関等である出資先からの支援も受け、新たにリテール分野における販売商品・サービスの多様化、チャンネルの拡充、個人向けローンへの取り組みなどにより収益力の強化を図ります。

また、今後の日本のマーケットで成長が期待しうる分野で、従来日本の金融機関があまり手掛けてこなかった新しい分野・業務（証券化業務、MBO等買収ファイナンス、不動産等ノンリコースファイナンス、ローン・トレーディング

グ等)への取り組みを強化しております。こうした新たな商品・サービスを提供していくことで、顧客基盤を回復するとともに、新たなお客様との取引の拡大を指します。

さらに、基礎収益力の拡充を図るため貸出業務におけるリスクとリターンの適正化による貸出金利鞘の改善に注力し、財務面ではコスト削減を主眼とした調達構造の見直し・多様化に加え、劣後債務削減等による資本効率の改善に着手しておりますが、今後とも引き続きこれらを推進いたします。加えて、銀行経営の信用力向上に不可欠である不良債権の最終処理に注力いたします。

このような計画において、資産・負債構造の再構築を図り、基礎収益力の向上を目指すとともに、既存事業の見直しや新規事業の立ち上げおよびインフラの整備などを行ってまいります。また、プロ人材の採用やシステム投資など、これらに対応する様々な先行投資も行ないます。

《資産・負債の見通し》

基礎収益力の拡充を図るため、銀行経営の信用力向上に不可欠である不良債権の最終処理に注力するほか、貸出業務におけるリスクとリターンの適正化による貸出金利鞘の改善に注力する予定であることから、貸出資産全体は当初減少するものの、その後は適正なリスク・リターンが確保されているノンリコースローンや貸出債権購入等により、将来的には若干の増加を見込んでおります。他方、負債については、今後の資産規模の推移も加味しつつ、同様に基礎収益力拡充を図るため、コスト削減を主眼として、劣後債務削減を含めた調達構造の見直し・多様化を行なっております。

また、調達構造多様化およびROA向上を目指し、自身の貸出債権の証券化も今後検討してまいります。

(億円)

		平成13年 3月期 実績	平成14年 3月期 計画	平成15年 3月期 計画	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画
資産	貸出金	72,573	58,350	55,300	55,050	57,200
	有価証券	27,835	17,600	12,550	12,600	12,650
負債	預金・譲渡性預金	31,635	30,850	30,300	31,300	34,400
	債券	49,994	30,700	24,000	23,250	27,000
総資産		117,555	86,250	77,700	80,100	85,100

(平残ベース)

《損益の見通し》

平成14年3月期以降につきましては、お客様にとって有益な付加価値の高い商品・業務の積極展開により、手数料収入の増加を見込んでおります。また、不良債権の早期最終処理推進という流れを踏まえた健全な貸出ポートフォリオの構築を早期に目指す一方、リスク・リターンが適正である新型ファイナンス(シンジケートローン、不動産等ノンリコースローン、買収ファイナンス等)残高の

増加を図るとともに、ローン・トレーディングに加え、証券化資産等により資金利益の強化を行なってまいります。

営業経費については、新商品の開発や顧客向けチャネルの拡充ならびに外部プロ人材の採用など収益向上に直結する施策に重点投資していく一方で、既存経費の見直しと抑制を継続し、収益力強化とバランスのとれた運営を行なってまいります。

(億円)

	平成13年 3月期 実績	平成14年 3月期 計画	平成15年 3月期 計画	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画
業務粗利益	1,003	1,148	1,386	1,567	1,647
営業経費	615	670	700	740	780
実質業務純益(注)	388	478	686	827	867

(注)一般貸倒引当金繰入考慮前

《不良債権処理の見通し》

平成14年3月期以降の不良債権処理損失額につきましては、新規の貸出金について新たな引当コストが発生することを想定し、每期60億円を見込んでおります。

(注1)不良債権比率

平成12年3月期	平成13年3月期
23.2%	19.6%

弊行としましては、不良債権の最終処理が銀行経営の信用向上に重大な影響があることに鑑み、早期処理を進めるため、売却等も含め、積極的な諸施策を講じ、不良債権比率の低下に努める方針です。

(注2)与信費用比率

平成12年 3月期	平成13年 3月期	平成14年 3月期	平成15年 3月期	平成16年 3月期	平成17年 3月期
8.95%	-	0.10%	0.11%	0.11%	0.10%

弊行としましては、処理コストの極小化にも努めながら、不良債権の処理を推進してまいります。

《自己資本比率の見通し》

自己資本比率(国内基準)につきましては、Tier 1に該当する劣後債務の削減を見込んでいることから、平成14年3月期は前年度比減少を見込んでおりますが、必ずしも低下を容認しているものではなく、劣後調達にかかるコストを勘案しつつ、グローバル・スタンダードから要請される水準を維持するための適切な施策を講じていく方針です。

(連結)

	平成13年 3月期 実績	平成14年 3月期 計画	平成15年 3月期 計画	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画
Tier I 比率	8.49%	8.40%	9.14%	10.08%	11.07%
自己資本比率(国内基準)	16.99%	12.75%	11.88%	12.73%	13.72%

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

	12/3月期	13/3月期	13/3月期		14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
	実績	計画	実績	備考	計画	計画	計画	計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)								
総資産	165,107	126,000	117,555		86,250	77,700	80,100	85,100
資金運用勘定	134,796	108,000	112,413		80,750	70,250	72,600	77,600
貸出金	105,854	82,000	72,573		58,350	55,300	55,050	57,200
有価証券	19,831	26,000	27,835		17,600	12,550	12,600	12,650
特定取引資産	4,607	5,000	2,566		2,000	2,000	2,000	2,000
繰延税金資産<未残>	-	-	-		-	-	-	-
総負債	164,999	121,100	112,853		80,500	71,600	73,450	77,750
預金・N C D	37,426	27,000	31,635		30,850	30,300	31,300	34,400
債券	74,093	53,000	49,994		30,700	24,000	23,250	27,000
特定取引負債	536	1,000	359		500	500	500	500
繰延税金負債<未残>	-	-	101		101	101	101	101
再評価に係る繰延税金負債<未残>	-	-	-		-	-	-	-
資本勘定計	4,699	5,390	5,775		6,049	6,566	7,221	7,915
資本金(新株式払込金を含む)	4,513	4,513	4,513		4,513	4,513	4,513	4,513
資本準備金(新株式払込金を含む)	2,994	187	186		186	186	186	186
利益準備金	-	-	-		21	34	48	62
再評価差額金	-	-	-		-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	-	-	163		163	163	163	163
剰余金	2,808	690	913		1,167	1,670	2,311	2,992
(収益) (億円)								
業務粗利益	148	860	1,003		1,148	1,386	1,567	1,647
資金運用収益	3,343	2,497	2,144		1,484	1,490	1,729	2,062
資金調達費用	3,149	1,777	1,261		681	516	667	965
役務取引等利益	34	90	100	*1	244	*1 350	*1 419	*1 439
特定取引利益	3	30	23		20	40	40	40
その他業務利益	82	20	4	*1	81	*1 22	*1 46	*1 71
国債等債券関係損()益	13	0	19		29	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	469	190	388		*1 478	*1 686	*1 827	*1 867
業務純益	493	190	388		*1 478	*1 686	*1 827	*1 867
一般貸倒引当金繰入額	962	0	-		0	0	0	0
経費	609	670	615		670	700	740	780
人件費	251	245	286		285	295	335	355
物件費(税金を含む)	358	425	329		385	405	405	425
不良債権処理損失額	*2 10,437	*3 50	*3 59		60	60	60	60
株式等関係損()益	3,385	550	567		0	0	0	0
株式等償却	22	0	14		0	0	0	0
経常利益	1,128	690	960		378	586	724	763
特別利益	11,081	0	88		0	0	0	0
特別損失	8,844	0	133		0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	11	0	2		0	0	0	0
法人税等調整額	-	-	-		-	-	-	-
税引後当期純利益	1,099	690	913		378	586	724	763
*1~ローン・トレーディング関連利益等を含む *2~特別損益計上分を含む *3~一般貸倒引当金繰入(取崩)額を含む								
(配当) (億円、円、%)								
配当可能利益	-	575	760		972	1,392	1,926	2,493
配当金	-	69	69		69	69	69	69
一株当たり配当金	-	1.11	1.11		1.11	1.11	1.11	1.11
配当率(第二回甲種優先株式)	-	1.00%	1.00%		1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
配当率(第三回乙種優先株式)	-	1.21%	1.21%		1.21%	1.21%	1.21%	1.21%
配当性向	-	10.00%	7.56%		18.25%	11.77%	9.53%	9.04%
(経営指標) (%)								
資金運用利回(A)	2.48%	2.32%	1.90%		1.84%	2.12%	2.38%	2.66%
貸出金利回(B)	1.96%	2.21%	2.29%		2.05%	2.25%	2.36%	2.48%
有価証券利回	1.26%	0.48%	0.78%		0.65%	1.12%	1.44%	1.82%
資金調達原価(C)	2.55%	2.57%	1.88%		1.99%	2.06%	2.31%	2.68%
預金利回(含むN C D・債券)(D)	1.51%	1.11%	1.08%		0.74%	0.64%	0.90%	1.26%
経費率(E)	0.54%	0.84%	0.73%		1.06%	1.26%	1.32%	1.24%
人件費率	0.21%	0.31%	0.34%		0.45%	0.53%	0.60%	0.56%
物件費率	0.30%	0.49%	0.36%		0.57%	0.69%	0.68%	0.64%
総資金利鞘(A)-(C)	0.07%	0.25%	0.02%		0.15%	0.06%	0.07%	0.02%
預貸金利鞘	0.09%	0.27%	0.47%		0.24%	0.34%	0.13%	0.03%
非金利収入比率	-	16.28%	11.94%		30.05%	29.73%	32.23%	33.39%
ROE(業務純益/資本勘定) *4	-	3.77%	7.40%		8.09%	10.88%	12.00%	11.46%
ROA(業務純益/総資産)	0.30%	0.15%	0.33%		0.55%	0.88%	1.03%	1.02%
*4~資本勘定=(期首資本勘定+期末資本勘定)/2 業務純益は13/3期以降は一般貸倒引当金繰入(取崩)前								

(図表 1-2) 収益動向 (連結ベース)

	12/3 月期 実績	13/3 月期 見込み	13/3 月期 実績	備考	14/3 月期 見込み
(規模)(未残)					(億円)
総資産	132,068	104,000	94,857		79,000
貸出金	77,110	73,000	61,873		54,300
有価証券	28,047	19,000	19,885		13,000
特定取引資産	5,451	3,000	3,822		4,000
繰延税金資産	-	-	-		-
少数株主持分	1	-	-		-
総負債	127,331	98,440	89,029		72,921
預金・NCD	27,775	34,000	32,188		30,000
債券	67,308	36,000	36,704		27,000
特定取引負債	2,779	2,000	2,537		2,000
繰延税金負債	-	-	101		101
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-		-
資本勘定計	4,736	5,560	5,828		6,079
資本金	4,513	4,513	4,513		4,513
資本準備金	2,994	186	186		186
再評価差額金	-	-	-		-
その他有価証券評価差額金	-	-	163		163
連結剰余金	2,771	855	942		1,217
自己株式	0	-	0		0
(収益)					(億円)
経常収益	8,662	3,220	2,993		1,856
資金運用収益	3,405	2,420	2,115		1,481
役務取引等収益	93	110	128		264
特定取引収益	27	40	47		30
その他業務収益	78	50	39		81
その他経常収益	5,058	600	664		0
経常費用	9,787	2,400	2,037		1,478
資金調達費用	3,198	1,630	1,256		670
役務取引等費用	44	20	23		20
特定取引費用	1	-	-		-
その他業務費用	172	20	47		0
営業経費	627	640	639		680
その他経常費用	5,745	90	72		108
貸出金償却	9		1		0
貸倒引当金繰入額	3,655	50	(60)		60
一般貸倒引当金繰入額	927		(396)		0
個別貸倒引当金繰入額	4,673		(336)		60
経常利益	1,125	820	956		378
特別利益	11,081	10	87		0
特別損失	8,845	5	133		0
税金等調整前当期純利益	1,111	825	910		
法人税、住民税及び事業税	15	5	4		0
法人税等調整額	18	-	1		-
少数株主利益(注)	0	0	0		0
当期純利益	1,113	820	905		378

(注)含む持分法による投資損益

13/3期、貸倒引当金は全体で 60億円の取崩(特別利益計上)

(図表 2 - 1) 自己資本比率の推移

(単体)

(全期国内基準)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金・資本準備金	4,699	4,700	4,699		4,699	4,699	4,699	4,699
うち普通株式	1,809	1,809	1,809		1,809	1,809	1,809	1,809
うち優先株式(非累積型)	2,890	2,891	2,890		2,890	2,890	2,890	2,890
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
利益準備金	-	14	14		28	41	55	69
其他有価証券の評価差損		-	-		-	-	-	-
任意積立金	-	607	-		920	1,420	2,070	2,750
次期繰越利益	-		830		205	209	200	200
その他	-	-	-		-	-	-	-
Tier I 計	4,699	5,321	5,542		5,851	6,369	7,024	7,718
(うち税効果相当額)	(-)	(-)	(-)		(-)	(-)	(-)	(-)
優先株式(累積型)	-	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	2,022	1,284	1,475		168	85	80	80
永久劣後ローン	2,716	2,626	2,716		2,060	1,330	1,330	1,330
土地再評価益	-	-	-		-	-	-	-
貸倒引当金	508	563	445		469	469	469	469
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier II 合計	5,246	4,473	4,635		2,696	1,884	1,879	1,879
期限付劣後債	415	415	417		193	32	12	12
期限付劣後ローン	2,910	2,105	1,008		186	38	-	-
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier II 計	3,325	2,520	1,425		379	70	12	12
Tier II 計	4,699	5,321	5,542		3,076	1,954	1,891	1,891
Tier III	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	-	-	-		-	-	-	-
自己資本合計	9,397	10,642	11,085	1	8,927	8,322	8,914	9,609

(億円)

リスクアセット	81,298	90,000	71,187	2	75,000	75,000	75,000	75,000
オンバランス項目	74,062	82,700	64,640		68,000	68,000	68,000	68,000
オフバランス項目	7,236	7,300	6,547		7,000	7,000	7,000	7,000
その他								

(%)

自己資本比率	11.55%	11.82%	15.57%	3	11.90%	11.10%	11.89%	12.81%
Tier I 比率	5.77%	5.91%	7.78%		7.80%	8.49%	9.36%	10.29%

(図表 2 - 2) 自己資本比率の推移

(連結)

(全期国内基準)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金・資本準備金	4,699	4,700	4,699		4,699	4,699	4,699	4,699
うち普通株式	1,809	1,809	1,809		1,809	1,809	1,809	1,809
うち優先株式(非累積型)	2,890	2,891	2,890		2,890	2,890	2,890	2,890
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
その他有価証券の評価差損		-	-		-	-	-	-
為替換算調整勘定		-	25		-	-	-	-
剰余金	37	663	873		1,182	1,699	2,354	3,048
その他	0	-	-		-	-	-	-
Tier I 計	4,736	5,363	5,596		5,881	6,398	7,053	7,747
(うち税効果相当額)	(-)	(-)	(-)		(-)	(-)	(-)	(-)
優先株式(累積型)	-	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	2,022	1,284	1,475		168	85	80	80
永久劣後ローン	2,716	2,626	2,716		2,060	1,330	1,330	1,330
土地再評価益	-	-	-		-	-	-	-
貸倒引当金	485	556	412		438	438	438	438
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier II 合計	5,223	4,466	4,602		2,665	1,853	1,848	1,848
期限付劣後債	415	415	417		193	32	12	12
期限付劣後ローン	2,910	2,105	1,008		186	38	-	-
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier II 計	3,325	2,520	1,425		379	70	12	12
Tier II 計	4,736	5,363	5,596		3,045	1,923	1,860	1,860
Tier III	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	-	-	2		2	2	2	2
自己資本合計	9,473	10,726	11,191	1	8,923	8,319	8,911	9,605

(億円)

リスクアセット	77,556	89,000	65,860	2	70,000	70,000	70,000	70,000
オンバランス項目	74,162	82,700	63,501		67,000	67,000	67,000	67,000
オフバランス項目	3,394	6,300	2,359		3,000	3,000	3,000	3,000
その他								

(%)

自己資本比率	12.21%	12.05%	16.99%	3	12.75%	11.88%	12.73%	13.72%
Tier I 比率	6.10%	6.03%	8.49%		8.40%	9.14%	10.08%	11.07%

【差異説明】

(図表 2 - 1) < 単体自己資本比率 >

- 1 13/3月期実績の自己資本金額が計画比 4 4 3 億円増加しておりますが、これは、当期利益が計画比 2 2 3 億円上回ったことと、同 13/3月末におけるTier 1 金額は引き続きTier 1 金額を超過していたことから、当期利益の計画超過額の約 2 倍の自己資本金額が計画比増加する結果となったものです。
- 2 13/3月期実績のリスクアセットが計画比約 1 兆 9 0 0 0 億円減少しておりますが、これは主に貸出金残高が計画比約 1 兆 8 0 0 0 億円減少したことが要因であります。
- 3 13/3月期実績の自己資本比率が計画比 3 . 7 5 % 増加しておりますが、これは上記 1、 2 で述べた通り、分子の自己資本金額が計画比増加した一方、分母のリスクアセットが計画比減少したことが要因であります。

(図表 2 - 2) < 連結自己資本比率 >

- 1 13/3月期実績の連結自己資本金額が計画比 4 6 5 億円増加しておりますが、これは、上記の単体 1 で述べた様に、当期利益が計画を上回ったことのほかに、当年度より連結上の「為替換算調整勘定」が資本の部に計上されることになり、Tier 1 に算入されることになったことが主な要因であります。
- 2 13/3月期実績のリスクアセットが計画比約 2 兆 3 0 0 0 億円減少しておりますが、上記の単体 2 で述べた様に、貸出金残高が計画比減少したことのほかに、オフバランス取引のリスクアセットが計画比約 4 0 0 0 億円減少したことが要因であります。
- 3 13/3月期実績の連結自己資本比率が計画比 4 . 9 4 % 増加しておりますが、これは上記 1、 2 で述べた通り、分子の連結自己資本金額が計画比増加した一方、分母のリスクアセットが計画比減少したことが要因であります。

(2) 業務再構築のための方策

収益拡大のための新たなビジネス戦略（総論）

弊行の新しい経営目標は、お客様との長期的な信頼をベースとして、お客様のお役に立てる有益な金融サービスを提供していくことで、お客様の満足度を高め、お客様の繁栄に貢献していくことにあります。

このため、従来から培ってきた長期信用銀行としての金融サービス提供に加え、リテールバンキング分野を早期に拡充するとともに、これまで外資系金融機関だけが主な担い手であった先進的業務、新金融分野へ積極的に取り組むことで、お客様へのサービスを飛躍的に拡充し、全く新しいタイプの金融サービス業を目指してまいります。また、これらを実現するためのM & A、提携を進めてまいります。

経営戦略のポイントは以下のとおりです。

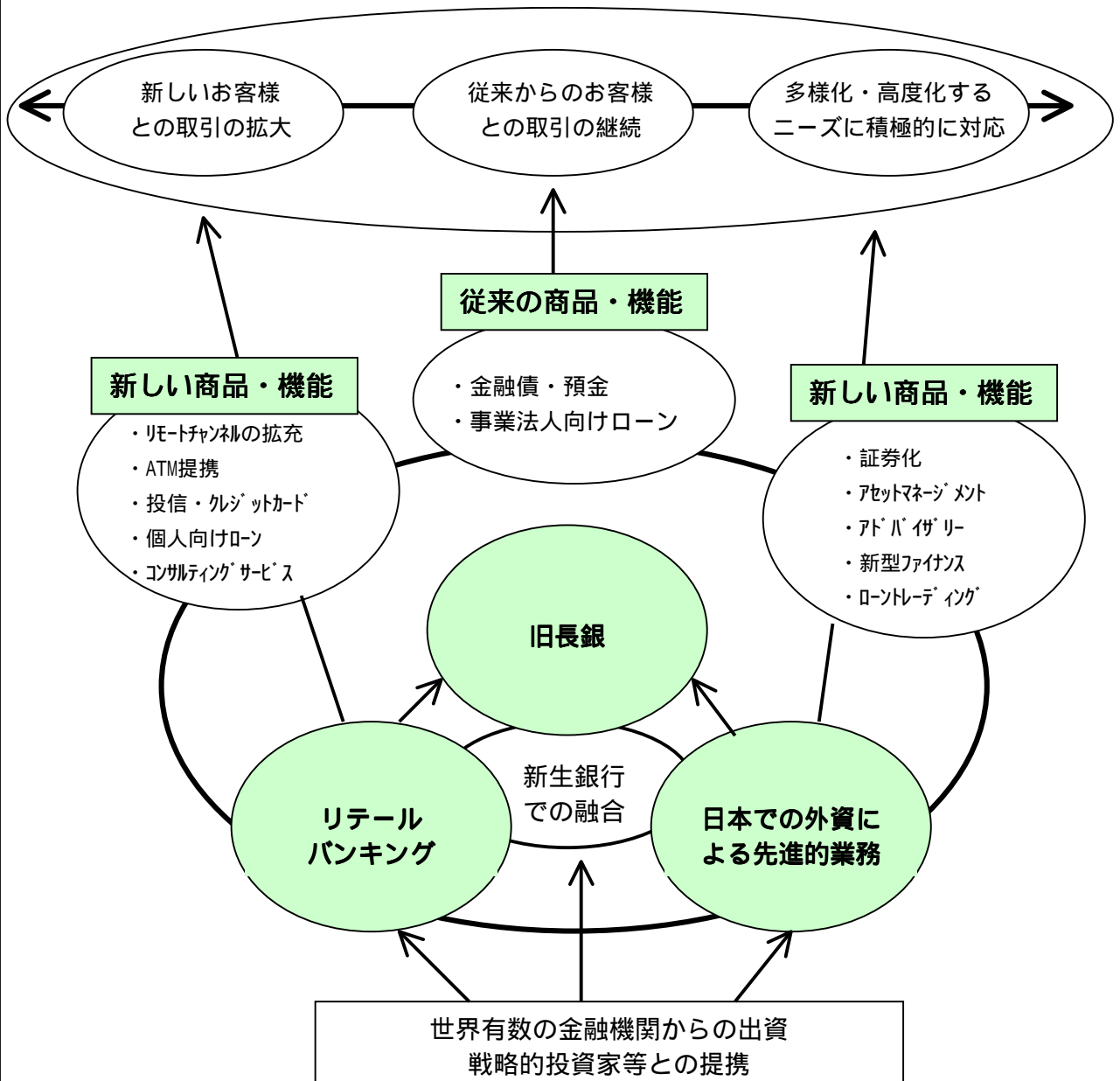
新しいコーポレートガバナンス：	取締役会と経営の分離。経験豊富な取締役の招聘。「人事委員会」「監査委員会」の設置。
顧客戦略	
事業法人：	健全な資金需要に対応。 高度な金融サービスを中堅・中小企業向けに提供。 最新金融技術を活用した高付加価値のサービス提供。
金融法人：	新設証券子会社を通じた新たな金融サービス提供。
個人：	テレフォン、インターネット等のリモートチャネルの拡充。 カードビジネスの再構築、ATM提携の拡充。 コンサルティング型サービス。
商品・サービス戦略	
個人向け：	投信、外貨預金の多様化。利便性あるカードの提供。 住宅ローンを始めとする個人向けローンへの取組み。
証券化：	金融債権や不動産の証券化。証券子会社の設立。
アセット	投信業務、企業年金関連業務等の拡充。
マネージメント：	投信・投資顧問会社の設立検討。
デリバティブ：	新金融技術を活用した財務戦略策定の支援、提供。
新型ファイナンス：	MBO・LBOファイナンス、ノンリコース、リストラクチャードローン、ローン・トレーディング、リース等。
アドバイザー：	M & A、事業再編、新規事業等のアドバイザー。
経営インフラ：	高度なリスク管理体制と経営情報システムの構築。 積極的なIT投資による顧客サービス向上・新商品の提供。 独立性の強いビジネスユニットに組織再編。
新しい人事政策：	成果主義の徹底、中長期的なインセンティブ制度の確立、 人事権の分散化、外部人材の活用。

今後の経営戦略

従来から培ってきた長期信用銀行としてのサービス提供に加え、リテールバンキング分野を早期に拡充するとともに、これまで日本において外資系金融機関だけが主な担い手であった先進的分野・業務への積極的に取り組むことで、お客様へのサービスを飛躍的に拡充し、日本における全く新しいタイプの新金融サービス業を目指します。

また、常にお客様のニーズを第一に考え、有益で革新的な金融商品サービスの提供に努めます。

お客様へのサービスを飛躍的に拡充



収益拡大のための新たなビジネス戦略（各論）

a) パートナーズ社による買収・経営の枠組み

平成12年3月、弊行は、従前の株主であった預金保険機構が、パートナーズ社に対して弊行普通株式を一括譲渡したことにより特別公的管理を終了し、民間銀行として新たなスタートを切りました。パートナーズ社による弊行買収の概要は以下のとおりです。

《パートナーズ社について》

パートナーズ社は、弊行の一括買収をおこなうことを目的として、米国リップルウッド・ホールディングスを中心に世界有数の金融機関等の出資により設立されたアムステルダムに本拠を置くパートナーシップ（組合類似契約）です。

パートナーズ社への主な出資者は以下のとおりです。

UBS / ペインウェバー（米国）
ドイチェ・バンク・アレックス・ブラウン（ドイツ）
メロン・バンク・コーポレーション（米国）
ザ・バンク・オブ・ノヴァ・スコシア（カナダ）
バンコ・サンタンデル・セントラル・イスパーノ（スペイン）
RIT・キャピタル・パートナーズ（英国）
GE・キャピタル・コマーシャル・ファイナンス・インク（米国）
トラベラーズ・インベストメント・グループ・インク（米国）
ABN・アムロ・バンク（オランダ）
リップルウッドグループ（米国）

《パートナーズ社の投資目的》

弊行は、パートナーズ社による買収後直ちに、同社に対して、1,200億円の普通株式による割当増資をおこない、資本増強を図りました。パートナーズ社による投資は、弊行を再建し、将来の収益力向上に向け、強固な基盤を築き上げていくことを主要目的としております。各出資者のグループは、弊行に対して長期的な展望を持っており、多くの出資者が10～15年あるいはそれ以上にわたって出資を継続していく予定です。

また、新しく弊行とビジネス面での連携を図り、日本の顧客に対して先進的な商品・サービスを提供したいという戦略を有している出資者もあり、具体的な業務毎に協議を進めてまいります。

b) 新しいコーポレート・ガバナンスの実践

弊行の取締役会は計15名で構成され、うち3名は執行役員を兼務した常勤取締役ですが、残りは全員非常勤取締役であり、出資金融機関の代表者のほか、青木昭、樋口廣太郎、今井敬、槇原稔、小川信明等国内大企業経営者・弁護士といった専門家の社外取締役が就任しております（平成13年3月末現在）。

弊行といたしましては、経験豊富でかつ専門性を有する取締役を招聘し世界レベルでの経営手法を導入していくこと、および出資金融機関の代表者が株主の利益を確保し、業務執行を監視していく等から合理的なコーポレート・ガバナンスと意思決定プロセスが確保されているものと考えております。

なお、前FRB議長のポール・A・ボルカー氏、バーノン・ジョーダン氏がシニア・アドバイザーに就任し、戦略的助言を受けております。

《取締役会と経営の分離》

弊行は、取締役会と経営陣との責任と役割を明確にすることで、長期的な経営戦略に関する高次元からの意思決定をおこなう一方、環境変化にも柔軟に対応し顧客ニーズにスピーディにこたえていくことが可能な体制をとっております。具体的には、取締役会の重要な役割は、経営陣を評価・監視し、経営陣に対して戦略的なアドバイスを与えることに主眼を置くものとし、日常の業務は、取締役会から委任を受けた経営陣（取締役の一部および執行役員）がその責任と権限において意思決定を行い、業務を執行してまいります。執行役員には内外を問わず広く金融や経営の専門家を招聘しており、因みに16名中5名が外国人となっております（平成13年3月末現在）。また、特に重要な事項については、経営陣の決議機関である「経営委員会」を設置し、審議・決定を行なっていく体制をとっております。経営委員会は平成12年4月～平成13年3月で47回開催（原則として週1回開催）しました。

なお、取締役会の下に外部取締役を委員とする「人事委員会」を置き、取締役および執行役員等重要地位にあるものの選出、業績評価および報酬決定について透明性あるプロセスを構築しております。また、監査役会に加え、全監査役と外部取締役で構成する「監査委員会」を設置し、経営陣の業務執行に対する監視機能の強化を図っております。

さらに、一層の経営の健全性を確保するため、弊行の経営方針に重要な影響を及ぼしうると想定される主要株主等との取引については、監査委員会への事前の諮問を義務付ける行内ルールを制定しております。主要株主等からの独立性確保・事業リスク遮断の適正性等につき、第三者的立場からの取引の妥当性チェックを行なうものです。

弊行は、こうした新しいコーポレート・ガバナンスのもとで、責任と権限の明確化と経営における透明性の向上を図り、適切なチェックアンドバランスに基づく経営体制を構築しております。

c) 経営目標

弊行は、引き続き日本法人である日本の銀行として、日本の法律やビジネス規範に従って業務を継続しておりますが、新しい資本構成やコーポレート・ガバナンスのもとで、常に革新的な経営に努め、日本の金融業界においてひとつのモデルとなりうるユニークかつ重要な役割を果たしていく所存です。

弊行は、お客様との相互の信頼と長期的かつ良好な関係を重視し、お客様のお役に立てる有益な金融サービスを提供していくことで、お客様の満足度を高め、お客様の繁栄に貢献していくことを最大の経営目標としてまいります。

また、金融機関の社会性、公共性を踏まえ、透明性ある健全な経営を堅持していくことで、お客様からの信頼や市場からの信認を確保し、広く国民経済の発展に貢献してまいります。さらに外部評価機関等からの評価を高め、格付けの向上を目指すとともに、できる限り早期に上場を目指す考えです。

なお、こうした弊行の経営目標や目指すべき方向を広くご理解いただくため、平成12年6月、これらを端的に表現した新行名への変更を実施いたしました。

加えて、弊行は平成13年4月、社内規程として「企業理念」を制定し、弊行の経営目標や目指すべき方向について、全行員への周知徹底を図っております。

新生銀行企業理念

- お客様の真のニーズをもとに、いずれにもまざる金融サービスを提供します。
- 適切なリスクを取っていきます。
- 常に内部管理の行き届いた業務運営を行います。
- 掘り下げた分析と柔軟な思考をもって、決定とその実行を最大限のスピードで行います。

d) ビジネス戦略における基本方針

《基本的な考え方》

弊行のビジネス戦略の基本方針は、既存の業務で培われている事業法人、金融法人、個人等のお客様との良好な関係をベースとして、従来の商品・サービスのみならず、お客様のニーズを踏まえて欧米の先進的ノウハウを活用した有益で革新的な金融商品やサービスの提供に努めていくことです。このため、他行との差別化が可能となる付加価値の高い分野・商品に、高度なプロ人材の配置や先進的システム投資等による経営資源の重点的シフトを行なうことで、競争力と収益力を高めてまいります。また、本計画に基づいて着実に実績を積み上げていくことにより、2年程度を目処に格付けの段階的引き上げを図り、以て収益力の一層の強化を目指してまいります。

貸出業務を中心とした事業法人取引においては、従来の信用供与業務に加え、新型ファイナンス、業界の再編・リストラクチャリングの進展に伴うアドバイザリー機能などへの積極的な取り組みにより効率的な取引の構築に努めます。

金融法人取引については、従来の債券販売取引に加え、多様な運用商品の供給、多様なニーズに対応するアドバイザリー機能の強化を図ります。

個人取引においては、運用商品の多様化に加え、効率的で利便性のあるチャネルやサービスを構築するとともに、ローンも含めてお客様のライフステージに対応した取引展開を図ります。

デリバティブや市場関連業務については、過去から蓄積された先端的な技術開発力の再構築を図ります。

さらに、多様なお客様のニーズにあわせた弊行グループとしての金融サービス提供機能を、シナジー効果や収益性を勘案しながら早期に再構築してまいります。具体的には、子会社として証券会社・クレジットカード会社を設立したほか、投信・投資顧問会社や中小企業育成等のための投資ファンドなどの設立・参加を検討しており、また個人向け金融サービスの多様化・高度化を図るシステム投資やグループ機能取得等を積極的に推進してまいります。

また、弊行は、お客様からの多様化、高度化するニーズに対応し、革新的で魅力ある金融サービスを提供していくため、「金融機関の合併及び転換に関する法律」に基づく普通銀行への転換も進めてまいります。なお、金融債につきましては、お客様のニーズや弊行資金調達における重要性に鑑み、普通銀行へ転換後も「当分の間」その発行を継続していきたいと考えております。

弊行は、常にお客様のニーズを第一とする新しいタイプの金融サービス業への脱皮を目指してまいります。

《商品戦略・事業提携》

弊行は、付加価値の高い分野を一層拡充し、特色ある事業を構築していくため、内外金融機関と積極的な提携を検討していきます。提携は出資者のみならず、他の金融機関も視野に入れて検討します。お客様のニーズや今後の企業や市場の動向等に対応して強化していく主な金融サービス業務は以下のとおりです。

高度化する運用ニーズに欧米の先進的ノウハウでお応えしていくアセットマネジメント業務(投信業務、投資顧問業務、企業年金関連業務等。投信・投資顧問会社の設立検討)

直接金融ニーズに貢献する証券化業務 (証券子会社)

新しい資金調達ニーズに対応するストラクチャード・ファイナンス業務 (ノンリコースファイナンス、LBO、MBO等の買収ファイナンス、証券化ファイナンス、プロジェクトファイナンス等)

産業や中小企業育成のためのファイナンス、投資、リース業務

産業、企業の活性化・再生のためのコーポレート・アドバイザリー業務 (事業再編、M & A、スピンオフ、リストラクチャリング等)

先進的ノウハウを導入したローン・トレーディング業務

リスク管理や財務管理を支援する新金融技術等を活用した財務戦略提案業務

個人のお客様の資産管理や運用相談ニーズをトータルにサポートしていくプライベートバンキング業務

お客様の利便性向上のためのテレフォン、インターネット等を活用したリモートチャネルならびにサービスの拡充

e) 顧客戦略

《事業法人取引分野》

弊行は、従来より大企業から中堅・中小企業までの幅広い事業法人のお客様に対して、貸出を中心とした取引に加え、財務アドバイスを通じた資産の証券化、デリバティブ等の供与やアドバイザリー業務、M & A等の付加価値の高い業務を提供してまいりました。

加えて、新しいファイナンス (シンジケートローン、MBO・LBO等の買収ファイナンス、ノンリコースファイナンス、証券化ファイナンスなど) の開発・供与等にも取り組んでおります。また、証券化、デリバティブ、アセットマネー

ジメント、M & A等の付加価値の高い業務について最先端の技術を導入して強化しており、お取引の内容を深めることにより、さらに強化していく考えです。

とりわけ、中堅・中小企業の育成が重要であるとの認識を踏まえ、これらの企業に対する信用供与を行なうとともに、弊行が大企業取引で培ってきた高度な金融サービスを広く提供していくことに一層注力し、中堅・中小企業に対する信用供与に貢献してまいります。

また、今後の日本経済の早期回復に貢献出来るよう、事業法人のお客様に対するリスストラクチャリング・アドバイザー業務を強化していく所存です。

なお、貸出資産については、不良債権の最終処理の早期推進という必要性を踏まえた健全な貸出ポートフォリオの構築を、強力に進めるとともに、その収益性を確保するため、厳格な審査体制の下で、信用リスクに応じた適用金利の適正化を図っていく方針です。

《金融法人取引分野》

地方銀行、第二地方銀行等を始めとする地域金融機関、生損保、農林系金融機関等の金融法人のお客様との取引は、従来より金融債を中心とした親密な取引を継続してまいりました。金融債については、近時は、長期債に対する投資家の需要が低かったことや、貸出サイドでお客様のニーズが短期資金へ傾斜していること等から、1年債、2年債中心の発行を行なっておりましたが、お客様のニーズに応じて期間の多様化を図るため、3年債の発行を開始いたしました。

今後は金融債取引に留まらず、証券子会社等を通じて証券化商品や仕組債等の多様な商品と付加価値の高い革新的な金融サービスを提供していくことで新たな取引展開を進めます。具体的には、昨年8月より投信窓販を金融法人取引先向けにも開始し、お客様のニーズに合わせた私募投信の販売も本格的に行なっております。また、事業法人取引先の資金調達基盤拡充ニーズと金融法人取引先の資金運用ニーズとを結びつけたローンシンジケーションのアレンジメントにおいても、相応の成果が挙がってきております。

《個人取引分野》

リテール（個人取引）分野につきましては、従来、金融債や一部の定期預金の販売に留まっておりました。しかしながら弊行といたしましては、個人顧客の金融商品に対するニーズの多様化を踏まえ、リテール分野を重要戦略分野と位置付け、抜本的な強化を図ってまいります。

個人の貯蓄ニーズとしては、従来利回りより安全性を重視する傾向にありましたが、近時は低金利の継続などの環境の変化に応じてそのニーズも多様化しており、預貯金から株式や投信等リスク商品へと個人貯蓄のシフトは、今後ますます強まるものと思われます。弊行は、こうしたお客様のニーズを積極的に捉え、外貨建て貯蓄商品を拡充するとともに、昨年4月より全店で投信窓販を開始し、預り資産の積み上げを図っております。引き続き、お客様のニーズに合わせた高付

加価値の多様な商品・サービスをタイムリーに提供してまいります。

また、リテール顧客層の飛躍的拡大を図っていくために、商品機能を強化するとともに、お客様にとっての利便性の向上に注力してまいります。具体的には、積極的なIT（情報技術）投資を行い、テレフォンやインターネットを始めとするリモートチャネルを拡充・多様化し、ATM提携先の拡大やデビットカード機能付加を含めたサービス拡充を図ります。具体的には、昨年10月より郵便貯金とのATM提携および相互送金提携を実現し、また12月からは信託銀行6行（SOCS）とのATM提携を開始したほか、24時間365日対応サービスの提供の準備を推進するとともに、インターネット証券との提携を進めるなど今後ともその拡充に努めてまいりたいと考えております。

加えてカードビジネスについては、平成12年6月より「新生カード（平成13年2月に100%子会社化）」により業務を開始しました。カードをキャッシュカード機能とクレジット機能を融合した一体型とし、銀行取引とクレジット取引を合わせたメリット還元や各種機能の充実により、今後ともお客様に対して付加価値の高いサービスを提供してまいります。

さらに個人向けローンについては、お客様のライフステージに合わせた商品の品揃えを充実させてまいります。特に住宅ローンにつきましては、顧客基盤拡大の重要な柱として位置付け強力に推進します。このため、お客様にとって利便性の高い住宅ローン商品を開発、提供していくとともに、商品性と効率性を両立させた販売体制やインフラを構築していくことで、商品競争力を高めていく方針です。また、ソフトバンクファイナンスの開始する住宅ローンに係る提携等をも通じて業務基盤の拡充も合わせて推進してまいります。

弊行は、お客様のパートナーとして今後とも長期にわたるリレーションシップを築いていくことを取引の基本としております。このため単なる貯蓄商品の提供だけでなく、資産運用・管理の総合的アドバイスを得たいというお客様には、いわゆるコンサルティング型のサービスも積極的に提供しております。

なお、こうした多様化する商品提供に合わせ、行内での研修プログラムを強化し欧米のトレーニング手法を活用して、高度化するお客様のニーズに対応できる適切なセールス能力の向上を図っております。さらに事務プロセスについては、合理化・効率化やシステム化等を進めることで、正確、迅速かつ低コストのオペレーションの確立を図ります。

f) 新しい商品・サービスへの対応

《近時の企業・市場動向》

近時の企業の動向として、資本効率重視型の経営へ転換していく政策の一環として低採算業務の整理や事業の売却の動きが活発化しています。またバランスシート全体をマネージして収益力の極大化を図っていくためのバランスシートのスリム化、オフバランス化ニーズなども高まっています。

一方、新たな事業展開への前向き投資等については、業績好調な一部の産業や企業では既にその動きが活発化し始めており、また産業全般においてもリストラ処理の進捗から、その動きが積極化してくるものと考えられます。

また、金融機関を中心とした不良債権処理については、早期の最終処理完了の必要性が増しており、加えて新たな投資家層の拡大等も背景として、本格的処理のスピードが増してくるものと考えられます。

このような企業動向やお客様のニーズの動きから、金融機関にとっては、新しい商品・サービス分野での業務機会の拡大が見込まれます。弊行としましても、これまで培われた顧客基盤や商品提供力をベースに、新たな人材やノウハウの活用により、この分野における積極的な業務展開を図ってまいりたいと考えております。

こうした新しい動きやニーズに対応した具体的な業務・商品毎の取り組み方針は以下のとおりです。

《コーポレート・アドバイザリー業務》

わが国の産業構造転換と事業再構築が急進する中、大企業からベンチャー企業に至るまで、事業戦略の重要性が一層高まっています。このような環境変化の中で、わが国のM & A案件は、国内企業同士の案件を中心に急増していると思われま

弊行としましては、国内案件を主軸としてこの分野での業務の再構築を図り、こうしたニーズに積極的に対応していく方針です。具体的業務内容としては、事業会社リストラクチャリング関連業務（M & A、LBO、MBO等）、戦略アドバイザリー業務等を中心に展開しております。

これらのアドバイザリー業務の展開を通じて、プロジェクトファイナンス、LBO/MBOファイナンス、買収ファイナンス等のファイナンスなども提供しております。

《証券化業務》

企業の財務戦略は、単なる低コスト資金の量的確保という目的から、バランスシート全体のマネージメントによる収益極大化へと高度化しています。こうした動きに対応して、金融機関の取り扱うリスク仲介の対象も、従来の企業全体の信用に対する与信供与から、企業の資産・負債の各構成要素そのものに対するリスク仲介へとその領域を広げております。また、投資家サイドにおいても、様々なリスク商品を比較した上での投資行動を積極化していくと予想されます。こうした企業と投資家とのニーズを結びつけていく技術が証券化であり、この分野は今後ますます拡大していくものと考えられます。

弊行としましては、この様な動きを踏まえ、証券子会社を設立し、また有力外国証券会社から証券化チームのスペシャリストを採用する等で証券化業務を戦略業務として強化する体制を構築しました。取り組み方針としては、お客様のニーズに対応したテーラーメイド型の商品提供に注力していくことを基本とし、弊行のノウハウが活かせる分野において業務を推進しております。具体的な商品としては、金銭債権や不動産を証券化したABS、CBO、CMBIS等の商品を中心に手掛けていく方針です。また、これらの証券化機能を活用したアレンジメント業務の拡充を図ります。

《アセットアドバイザー業務（商業用不動産の流動化）》

商業用不動産については優良物件を中心に取引再開の動きが見られ始めており、保有不動産をオフバランス化してバランスシートをスリム化したいとする企業ニーズも高まっております。また投資家サイドも優良案件については積極的な投資対象とするニーズが見られます。こうした中で、商業用不動産の流動化のマーケットにつきましては、商品の高度化等供給力の向上とも相まって、今後市場の拡大が見込まれます。

弊行としましては、事業法人顧客基盤等を通じて優良案件の発掘を行ない、様々なファイナンス手段の実現のためのアドバイス提供などのアレンジ業務を推進します。業務推進にあたっては、案件により弊行自身による投資やノンリコースローンの実行による資金供給を行ないます。具体的には、不動産ノンリコースローン商品として「W-CLICK（ダブルクリック）」の開発・販売を開始し、中小企業等が活用しやすい不動産ノンリコースローン商品として販売いたしております。また、不動産保有企業のオフバランス化を目的としたセールス&リースバックによるファイナンスにも取り組むほか、証券化等の機能を活用していく等も含めて、この分野での競争力あるファイナンスサービスの提供を目指しております。

《リストラクチャードローン、ローン・トレーディング業務》

金融機関等の不良債権処理につきましては、これまでも一定の処理が行なわれてきましたが、今後2～3年以内に最終処理を完了する必要性が高まっており、各金融機関は従来以上の積極的な処理を行なっていくことが想定されます。

不良債権をバランスシートから切り離し最終的な処理を行なっていくためには、当該不良債権の担保やキャッシュフローをベースとして、投資家が投融資を行ないやすい形態へストラクチャリングしていく技術が必要です。弊行としましては、幅広い金融法人顧客基盤を活かしつつ、担保評価力やキャッシュフローベースの価格査定力も活用して、金融法人と投資家とのニーズをつないでいくことで、こうした業務を積極的に手掛けていきたいと考えております。具体的には、不良債権をストラクチャリングしていく過程で、一定の安全性を高めた債権を自ら保有するとともに、一部を運用資産として投資家へ販売していきます。

また、近時不良債権の処理を目的とした貸出債権の売買が活発化しており、今後は、不良債権のみならず一般の貸出債権についても売買が拡大していくものと考えられます。これは、金融機関の経営において、資本効率の向上が求められる中で、貸出構成の分散化を始めとした適切なポートフォリオ運営が喫緊の課題と認識し始められているからです。米国等においては既にローン・トレーディング市場が、金融機関のポートフォリオ政策実現のための重要な手段として相当な規模で確立されており、わが国においても今後発展が期待されるニュービジネスと位置付けられます。

取り組み方針としては、当初は既にマーケットが活発化しつつある不良債権の取り扱いからスタートし、都銀、親密な関係を有する地方銀行、第二地方銀行、生損保およびノンバンク等から債権の仕入れを行い、国内外の投資家等に対して、マーケットの動きを捉えながら、適切なタイミングでの売買を行なってまいります。

また、アジアを中心とした非居住者向けローンのトレーディングにも取り組んでいく方針であります。

あわせてローン・シンジケーション業務について、プライマリー業務とセカンダリー業務の橋渡しとしての位置付けで注力してまいります。

当該業務の推進に際しましては、徹底したリスク管理体制の整備が前提となります。当該業務のリスク管理のポイントは、貸出債権の信用リスクや市場価値に関する計測・評価および当該評価に基づくリスク・リターンマネージメントにあります。弊行は、外資系金融機関において当該業務で活躍しているプロ人材を招聘する等により、当該業務推進およびリスク管理に必要な体制・手法を整備しております。

《アセットマネージメント業務（投信・投資顧問）》

預貯金市場につきましては、個人投資家の運用ニーズの多様化やペイオフ解禁に伴う預貯金から他の金融商品へのシフトの動きなど大きな変化が見込まれます。このような環境下、投信につきましては、今後一層個人投資家の拡大が見込まれ、そのウェイトが増していくものと考えられます。

また、年金の運用市場におきましては、運用規制の緩和および年金基金の受託責任の明確化等により、運用委託先が生保・信託銀行から投資顧問会社へシフトしていくことが見込まれます。

この様な拡大するマーケットの下、質の高いサービスを提供している外資系投信・投資顧問会社のシェアが伸長しております。

弊行としましては、個人業務における品揃えの多様化や投信・年金運用マーケットの拡大を踏まえ、投信・投資顧問業務に係る子会社の設立を検討してまいります。

弊行自身が投信を販売していく窓販業務につきましては、お客様のニーズの高

まりに合わせ、まず昨年4月に個人のお客様向けの窓販を開始した後、8月に金融法人向けの窓販を開始しました。販売の基本方針としては、常にお客様にベストな商品選択をしていただくため、お客様の多様化するニーズに合わせて、運用会社の系列にとらわれず商品の品揃えを充実させております。なお、こうした多様化する商品提供に合わせて、行内でのセールス研修の充実やコンプライアンス体制の徹底なども強化しております。特にセールスモデルについては、外部コンサルティングを活用した独自のものを導入し、体系的な研修体系を整備しております。

平成13年3月末現在、窓販開始後1年足らずで預り資産は約600億円に達し、極めて順調な推移と考えております。この4月からは、事業法人取引先向け窓販も開始しました。

《デリバティブ業務》

デリバティブ業務につきましては、大企業を中心に財務戦略の高度化等を背景としたハイブリッドな商品のニーズが予想される一方、中堅・中小企業においては、資金調達に関連した利用の増大が、またリテール分野においても新型の貯蓄商品に関連したニーズが見込まれます。さらに金融機関を中心に、信用リスクヘッジの一手段として、クレジットデリバティブ等の新型商品へのニーズも期待されます。

弊行は、従来培ってきた商品競争力・情報提供能力・幅広い顧客基盤をベースとして、一層の業務拡大を図ってまいります。具体的には、天候デリバティブの紹介を開始したほか、クレジットデリバティブ業務の開拓に注力するとともに、事業法人向けデリバティブ業務の強化ならびに証券子会社との連携による資本市場関連業務の強化を図ってまいります。

《マーケット業務》

従来弊行は、マーケット業務に関しましては、事業法人を中心としたお客様のニーズに対応した業務を展開してまいりました。今後につきましては、商品提供力を維持・強化していくとともに、顧客ニーズに素早く対応する体制を整備して積極的な業務展開を図っていく方針です。

為替業務につきましては、大口反復取引先等の戦略先に対して通貨オプション等の高付加価値商品を提供するとともに、営業部店の第一線の担当者がお客様のニーズをきめ細かくフォローして、スポット・フォワード等の商品を中堅・中小企業にも提供しております。また、リテール部門につきましても、お客様のニーズに合った新商品の開発により、外貨預金や外貨投信等の取引を通じて為替業務の拡大を図ります。

CP業務に関しましては、これまで主要発行企業をカバーする良好な取引基盤や今までに培ってきた金融法人を中心とした強固な販売基盤をベースに市場でのプレゼンスもトップクラスを維持しており、この2月には日銀CP買現先常時オファー対象先として復帰いたしました。引き続き有力ディーラーとして、積極

的にプレーン商品を取り扱うとともに、A B C P等の仕組み型商品の取り扱いを拡充します。

《適切な業務推進体制の構築》

以上のような新しい商品・サービスを積極的に推進していくためには、高度なプロ人材を確保・育成していくとともに、これをサポートする組織的な推進体制の構築が必要です。新しい業務分野では、未だ市場が未成熟で、取引ルールも不備であることも多く、また顧客サイドも商品内容等に不知であることが少なくありません。こうした中で適切な業務推進を行なっていくためには、正しい商品販売姿勢や法令遵守等の行内ルールを確立するとともに、牽制組織やリスク管理部門等の適切な関与が必要です。弊行としましては、これらに対応した的確な組織運営体制や行内ルールを整備するとともに、コンプライアンス面での強化等適切な業務推進体制の構築をあわせて進めております。

g) グループ戦略

弊行は特色ある金融サービス・商品を提供し、以って営業基盤の強化および収益力向上のシナジーを追求するグループ戦略を推進します。

出資形態につきましては、高度な金融技術・ノウハウの供給を要するものにつき、幅広く合弁等の設立の可能性を検討し、その他については、弊行出資の子会社としていく方針です。また、従属業務を営む子会社等については、低採算子会社等の整理統合や同業他社等との合弁等によるスケールメリット確保の可能性を検討してまいります。

今後グループ戦略において拡充を検討していく機能としては、不動産信託、投信・投資顧問、保険・再保険、リース、ベンチャーキャピタル、サービサー、中小企業向けローン、個人ローン、カード、ネット銀行、ネット証券、その他金融関連業務が挙げられます。

h) 経営インフラの刷新

《基本的考え方》

弊行は、新たなコーポレート・ガバナンスに基づいた経営を実践するために、経営インフラを大幅に刷新してきております。

経営の舵取りを行なっていくに際して、取締役会が適切に経営陣を指揮監督し、取締役会から経営の委任を受けた経営陣（取締役の一部と執行役員）が、適切な業務執行をしていくためには、高度なリスク管理と経営情報システムの装備が不可欠であり、早期にこの整備に着手したほか、引き続きその高度化に取り組んでおります。

組織インフラについては、多様化するお客様のニーズに迅速に対応しつつ収益を極大化していくため、従来より独立性の強いビジネスユニットに再編し、役割と責任を一層明確にすることによりお客様に有益なサービスをより効率的に提供できる体制を構築いたしました。

また、新たなネットワークの構築を含めたシステムの整備や、業績の公正な評価を行なう業績評価制度の整備などについても実施済みです。

弊行は、欧米の先進的手法を積極的に導入して邦銀で最も進んだ経営インフラを整備し、革新的な経営に努めてまいります。

《組織および店舗》

弊行は、今後の多様な顧客ニーズにスピーディに対応し、専門性の高い金融サービスを提供していくため、事業法人・金融法人・個人の各部門、金融商品部門、リスク管理部門といった顧客属性と業務の特性に応じたビジネスユニット毎に組織の再編・強化を図っております。各支店につきましても、これに伴い個人営業担当を個人営業部として、事業法人営業担当を営業部として独立させております。

各ビジネスユニットは、業務毎の専門性を追求し、迅速かつ効率的な業務運営を行なうとともに、高度な経営情報システムの導入により、ユニット毎の収益、リスク、コスト管理を徹底して、当該ビジネス部門の責任者のパフォーマンス責任を明確にし、その処遇についての成果主義の徹底を図っております。

店舗につきましては、賃借スペースの見直しによる効率化推進に着手しており、事業法人営業部門については高度化するお客様のニーズに対応していくため専門化と効率化を主眼とした本店への集約を実施いたしました。具体的には、首都圏・関西圏での事業法人営業部門を本店・大阪支店へ全て集約しました。また個人向け店舗については、小型店舗、預金・投信やローン等の相談、販売業務に特化した店舗などの展開を検討するとともに、リモートチャネルを拡充し、お客様の利便性の向上を、より低コストで構築していく考えです。

《部門別収益管理の徹底》

各ビジネスユニット毎のパフォーマンスを適切に評価、測定していくため、今後とも部門別収益管理の高度化を推進してまいります。具体的には、各業務におけるリスクやコスト控除後の収益管理をより精緻化し、リスクやコストをコントロールしながら収益を高めていく枠組みを構築し、部門別・部店別・取引先別採算管理や部店別業績管理に活用していきます。

収益については、スプレッドバンキングに基づいた損益管理を採用しており、各業務部門はスプレッド収益に責任を持つ一方、金利リスクについてはALM部門にて一元的・効率的な管理を行ない、役割分担が明確化されております。また、与信リスクを伴う業務につきましては、リスクリターンの適正化とアセットクオリティの改善を図るべく、クレジットコスト控除後の損益管理を実施してござ

す。また、市場部門についてはV a R法等に基づくリスク・リターン管理を行なっております。こうした管理手法については、今後さらなる高度化に努めます。

コストについては、事務部門や管理部門などの間接部門のコストを一定の配賦基準や内部取引価格によりプロフィット部門であるフロント部店に配賦しております。コスト管理については、配賦ルールに対するフロント部店の納得感の醸成と収益性の面からの間接部門の評価を可能としていくため、引き続き内部取引価格制度の高度化・精緻化に努めてまいります。

なお、将来的には、各ビジネスユニットに資本を配賦し、資本効率性の把握を通じた経営資源配分を可能とする枠組みについてもその構築を検討してまいります。

《IT戦略》

金融機関にとってのIT（情報技術）投資は、高度な経営戦略・業務戦略の構築を支えるもののみならず、適切な意思決定へのサポート、新商品開発、顧客データベースの充実、新たな取引チャネルの拡充、ビジネスプロセスの効率化など各業務分野において金融機関の競争力を高めていくための鍵と位置付けることができます。

弊行としましては、顧客サービスの向上や新商品の提供ならびに事務の効率化といった競争力の強化に直結する分野において思い切った投資を行ない、欧米の先進的かつ標準的仕様に沿ったIT技術を導入していくことで、高度な水準を早期にかつ低コストで達成してきております。

なお、こうしたシステム構築にあたっては、当初に外部コンサルによるシステムレビューを実施、外部専門家による客観的な評価をベースとし、実際の構築に際して外部人材・ノウハウを積極的に導入するとともに、アウトソーシングを活用して低コストで高度な水準を早期に達成してきております。

《リスク管理の高度化》

弊行は、各種のリスクをマネージしつつ、安定的な収益拡大を図っていくために、リスク管理を経営の最重要課題の一つと位置付け、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務関連リスク、法務・コンプライアンスリスク等の多様なリスクに対し、管理の高度化に積極的に取り組んできております。弊行全体が抱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、金融機関が抱えう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12年11月に制定しました。このポリシーは、リスク管理全体における基本規定として位置付けられ、全行的なリスク管理の在り方や今後の方向性を明示するものです。さらに、このポリシーを頂点としたリスク管理関連ポリシー、プロシージャー体系の再構築も進めております。

i) 人事政策

《基本的考え方》

弊行は、新しい企業カルチャーの創造と競争力のある人材開発を行なっていくためのインフラ整備の一環として、「成果主義の徹底」「人事権の分散化」「外部人材の積極的活用」を骨子とする新しい人事制度を昨年7月より導入しました。

さらに、行員の業務への貢献意欲向上、能力の最大限発揮のため、従来のローテーション人事から脱却するべく、この1月には行員各人(入行5年目以上)の職務分野(フランチャイズ)の特定を行ないました。これにより、お客様からの満足度を高め、収益力の向上を図るとともに、行員にとっても納得感ややりがいのあるチャレンジングな風土を醸成しております。

《成果主義の徹底》

一層収益性を重視した業務を推進していくため、成果主義の考え方をさらに徹底することにより、行員各自の有する能力を顕在化させ、業務への貢献意欲を高める制度を導入しております。

具体的には、職務価値の要素も取り入れた資格・給与体系を設定するとともに、事務職について従来の総合職・担当職等の区分を廃止し、一本の職能系列とした上で、管理職に対して導入済みの年俸制を事務職全員に適用する等、年次・年功概念から脱却し、「貢献」と「評価・処遇」のリンクをより明確にした成果主義・実力主義の人事処遇を徹底するとともに、年俸制への完全移行を図るため、賞与の年間1回支給への転換を行ないます。今後、さらなる「貢献」への中長期的なインセンティブ制度として、ストックオプション制度等の導入を検討しております。

《人事権の分散化》

顧客ニーズの多様化・高度化の中で、行員の人事処遇に関する権限については、極力各事業部門に委ねることにより、顧客ニーズへの即時適切な対応を図ることが可能な体制を構築しております。

具体的には、ビジネスユニット単位での部門制の導入に合わせて、人事権を各部門に極力委ねることとし、採用、異動、評価、処遇などを各部門長が決定していく体制へ移行しました。このため各部門へ人事マネージャーを配置するとともに、人事諸施策の討議および部門間調整のための人材委員会を設置しました。

《外部人材の積極活用》

流動化の進展する労働市場を積極的に活用し、外部プロ人材や外国からの人材を積極的に採用し、人的資源の機動的・戦略的な拡充および配置を行なっていく

ことで、高度な顧客ニーズに対応し、顧客基盤の維持・拡充、収益力の向上を図っております。

具体的には、金融商品、リスク管理、情報技術等の先端分野やリテール分野を中心に、高度な専門能力を有する人材を積極的に採用しております。因みに昨年3月以降外部より新たに約210名(個人営業部門約60名、商品部門約50名、リスク・経営管理部門約30名、IT部門約20名ほか)を採用し、このうち外国人は約30名となっております(採用数には役員および出向・派遣受入等は含んでおりません)。

なお、この4月には新生銀行となって初めてとなる63名の定期新卒者の採用をいたしました。

部門別純収益動向

《法人部門》

貸出業務につきましては、資金需要が低調な動向に加え、特に大企業向け貸出は、企業サイドの金融収支の改善やバランスシートの改善を目的とした負債圧縮の影響等もあり、資金収益について見込み比減少を余儀無くされましたが、一方で、様々な役務取引を展開しております。

また、金融法人取引先に対しては、従来の金融債取引に留まらず、投信販売、ローンシンジケーションのアレンジメント等により、役務収益を積み重ねております。

今後引き続き、既存のお客様との良好な関係をベースとした役務取引拡大を図るとともに、中小企業向け貸出については強化策を実施することにより、資金収益の確保も併せて図ってまいります。

《個人部門》

弊行は、一時国有化以前に個人のお客様との取引量の大幅な減少を余儀無くされましたが、新しい経営体制においては、個人部門（リテール分野）を取引収益率の高い重要戦略分野と位置付け、お客様のニーズに合わせた高付加価値の多様な商品・サービスの提供を予定しております。

また、IT（情報技術）投資等を先行的に行なうことにより、クリティカルマスの達成のためのリテール顧客層の飛躍的拡大を目指したリモートチャネル拡充やATM提携先の拡大等の利便性向上や、業務フロー・事務フローの見直しによるコスト効率化を行なってまいります。

《金融商品部門》

弊行のビジネス戦略の基本方針に則り、既存の業務で培われたお客様との良好な関係をベースとして、お客様のニーズを踏まえて欧米の先進的ノウハウを活用した有益で革新的な金融商品やサービスの提供において中心的な役割が期待されております。

現在までに様々な商品・サービスについての開発・営業推進体制の整備が略完了したところであり、今後は、積極的な業務展開を図り、実績を積み上げてまいりたいと考えております。

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

		13/3 月期 見込み	13/3 月期 実績	14/3 月期 見込み	備考
	資金収支	647	629	505	
	役務取引・その他利益	59	75	72	
	粗利益計	706	704	577	
法人部門(事法・金法)					
	資金収支	81	90	113	
	役務取引・その他利益	8	9	19	
	粗利益計	89	99	132	
個人部門					
	資金収支	728	719	618	
	役務取引・その他利益	67	84	91	
	粗利益計	795	803	709	
経費		482	474	490	
経費控除後収益		313	329	219	
国内バンキング部門					
	資金収支	2	9	79	
	役務取引・その他利益	112	75	234	
	粗利益計	114	84	313	
経費		122	116	121	
経費控除後収益		8	32	192	
金融商品部門					
その他部門(経費控除後収益)		35	91	67	
合計(経費控除後収益)		340	388	478	

(注) 一般貸倒引当金繰入考慮前

リストラ計画

《基本的考え方》

弊行は、特別公的管理期間中に「経営合理化計画」を策定し、徹底した合理化施策を実施し、既に当該計画は達成いたしております。

今後につきましても合理化努力を継続し、メリハリの効いた経営資源の配分を行なっていくことにより、経営・財務体質と収益力の改善・強化を図ってまいります。

《人員》

人員数につきましては、平成13年3月末でピーク時比約50%減少し、また、当初計画比では376人減の2,024人となりました。

弊行としましては、顧客サービス水準の維持・向上や新規業務の立ち上げ、重点分野の強化のため、金融商品、リスク管理、情報技術などの先端分野やリテール分野を中心に、必要な人材については採用による拡充を行っております。

(人)

平成5年 4月末実績 (ピーク時)	平成13年 3月末 計画	平成13年 3月末 実績	平成14年 3月末 計画	平成15年 3月末 計画	平成16年 3月末 計画	平成17年 3月末 計画
4,060	2,400	2,024	2,150	2,200	2,300	2,500

《人事処遇・人件費》

お客様への高度なサービスを提供し、金融機関として競争力の維持と収益力の強化を図っていくためには、事業戦略を支えるプロ人材の育成・確保が不可欠です。このため、戦略分野への重点的人員配置やスキル高度化のための研修の実施等をなど収益力強化に直結する施策を講じるとともに、昨年度および今年度に外部プロ人材の採用が集中しております。

今後の人件費運営につきましては、コスト競争力維持の観点からトータル経費の抑制に意を用いつつ、成果主義の徹底とメリハリのきいた処遇を推進してまいります。

具体的には、職務分野毎等に収益貢献度、職務価値に対応した、複数の報酬体系を用意し、また将来的には、収益管理システムの高度化等のインフラ整備を踏まえ、銀行業績と連動した賞与配分を行なうことにより、邦銀の中でも最も処遇格差が大きくなる制度を構築し、先進的かつチャレンジングな風土を醸成していきます。

なお、平成17年3月期の人件費水準としては、355億円(ピーク比約22%減)程度の水準を想定しております。

(億円)

平成8年 3月期 実績 (ピーク時)	平成13年 3月期 計画	平成13年 3月期 実績	平成14年 3月期 計画	平成15年 3月期 計画	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画
459	245	286	285	295	335	355

《営業経費・物件費》

営業経費につきましては、弊行が特別公的管理下にあった期間中に全ての経費支出を見直し、抜本的なスリム化を達成しました。

平成13年3月期につきましては、経費控除後の業務純益を業務目標化することにより各部門のコスト意識の高揚を図るとともに、業務フロー・事務フローの見直し、店舗スペースの削減、システム管理体制の見直し等による経費削減を進めた結果、物件費はピーク時比300億円減少し、当初計画比でも約96億円減の329億円となりました。

今後の物件費の運営としましては、平成14年3月期に本格的なリテール分野での事業展開の開始を見込んでいること等から、機械化関連費用を除いた物件費について業務拡大に伴う変動費や預金保険料の増加を想定している一方、システム投資についても費用対効果の高い手法での効率的かつ段階的な実施による増加を想定しております。

なお、平成17年3月期の物件費水準としては、425億円(ピーク時32%減)程度を想定しております。

以上の結果、全体の営業経費につきましては、その効率的な運用に努め、当初の計画に比して、抑制された運営といたします。

【営業経費】

(億円)

平成5年 3月期 実績 (ピーク時)	平成13年 3月期 計画	平成13年 3月期 実績	平成14年 3月期 計画	平成15年 3月期 計画	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画
1,079	670	615	670	700	740	780

【物件費】

(億円)

平成5年 3月期 実績 (匕°-7時)	平成13年 3月期 計画	平成13年 3月期 実績	平成14年 3月期 計画	平成15年 3月期 計画	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画
629	425	329	385	405	405	425

【物件費（除く機械化関連費用）】

(億円)

平成5年 3月期 実績 (匕°-7時)	平成13年 3月期 計画	平成13年 3月期 実績	平成14年 3月期 計画	平成15年 3月期 計画	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画
525	329	256	290	290	290	300

(図表6) リストラ計画

	12/3月末 実績	13/3月末 計画	13/3月末 実績	備考	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------	--------------	--------------	--------------

(役員数)

役員数 (人)	17	18	18		19	19	19	19
うち取締役(0内は非常勤)	14(11)	-	15(12)		16(12)	16(12)	16(12)	16(12)
うち監査役(0内は非常勤)	3(2)	-	3(2)		3(2)	3(2)	3(2)	3(2)
従業員数(注) (人)	2,178	2,400	2,024	1	2,150	2,200	2,300	2,500

(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)	24	24	24		24	24	24	24
海外支店(注2)(注3)(店)	1	1	1		1	1	1	1
(参考)海外現地法人(注3) (社)	1	1	1		1	1	1	1

(注1)出張所、代理店を除く。なお、個人顧客向け店舗につきましては、利便性の観点から、小型店舗などの展開を検討してまいります。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)今後の業務展開に応じて、海外業務活動についても検討してまいります。

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (注1) (百万円)	25,269	24,500	28,576	2	28,500	29,500	33,500	35,500
うち給与・報酬 (百万円)	19,059	20,000	14,790		16,000	16,500	18,000	19,000
平均給与月額(注2)(注3) (千円)	482	476	499	3	476	476	499	499

(注1)財務の健全性の観点から、退職給付に係る新会計基準導入により、平成13年3月期には退職給付費用が33億円含まれております。

(注2)平均年齢37.1歳(平成13年3月末)。

(注3)平均給与月額については、外部採用を中心として戦略分野での人員の増加、成果主義の徹底による銀行業績との連関の強まりにより、変動する可能性があります。

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備 考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)(百万円)	187	300	499	4	499	499	499	499
うち役員報酬 (百万円)	187	300	499		499	499	499	499
役員賞与(注2) (百万円)	0	-	0		0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	25	25	91	4	73	73	73	73
平均役員退職慰労金 (注3) (百万円)	2	-	0		0	0	0	0

(注1)人件費および利益金処理によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2)今後の役員賞与につきましては、利益金処分としての性質から現時点では計算上ゼロとしてありますが、収益動向等の経営成績および将来の見通しを慎重に検討した上で支給を再開することもあり得ると考えております。

(注3)現行の役員は就任後間もないことから、退職者がいないことを前提として本計画期間中の役員退職慰労金は見込んでおりません。

(物件費)

物件費(含む税金)(百万円)	35,847	42,500	32,915	5	38,500	40,500	40,500	42,500
うち機械化関連費用 (百万円)	7,873	9,600	7,319	6	9,500	11,500	11,500	12,500
除く機械化関連費用 (百万円)	27,974	32,900	25,596		29,000	29,000	29,000	30,000

【差異説明】

- 1 従業員数の減少は、より効率的な業務運営に努め、採用を抑制したこと等によるものです。
- 2 平成13年3月期の人件費増加の主な要因は以下の通りです。
 - (1) 成果主義を徹底するため年棒制への完全移行を実施、賞与支払回数を年間2回から1回に変更したことに伴い、会計上約35億円の賞与引当金を追加計上
 - (2) 退職給付会計における新会計基準導入に係り、約16億円の退職給付費用を追加計上
- 3 平均給与月額増加は、平成12年4月の定期新卒採用を見送る一方で中途採用を積極的に進めたことによる人員構成の変化、および新銀行スタートの初年度に当たり業務量が増加したことに伴う時間外手当の増加等によるものです。
- 4 外部採用役員をマーケット水準の処遇にて採用したことによるものです。
- 5 営業拠点の集約及びオフィススペース・賃料の見直し、予定していた企業広告の縮減、その他経費削減努力によるものです。
- 6 メインフレーム主体の既存システム構成をサーバークライアント型へ移行することや、外注化等により、運営コストを大幅に削減したことによるものです。

子会社・関連会社の収益等の状況

《設立の目的と管理の状況》

弊行は、金融機関を巡る環境変化に対応し、業務の専門化、多面的・効率的展開を図るため、顧客ニーズの多様化に応じた、子会社・関連会社を設立・保有しております。今後とも特色のある金融サービス・商品の提供を行なうべく新たな子会社・関連会社の設立を検討していきます。

国内子会社・関連会社

弊行の関連会社群は期待機能に応じた業務を展開しております。

本体の業務運営に必要な不可欠な事務代行、担保不動産調査の機能を有する子会社、信託子会社、クレジットカード子会社および証券子会社は、準本体の位置付けとして事業を展開しております。具体的には、新生ビジネスサービス、新生不動産調査サービス、新生信託銀行、新生カード、新生証券が該当します。

高度な金融商品や先進的なサービスの供給・開発を行なう戦略的な子会社については、弊行単独による設立のみならず合弁会社設立や業務提携の可能性も検討しております。具体的には投信・投資顧問会社、保険・再保険会社、リース会社、ベンチャーキャピタル、ネット銀行・証券、個人および中小企業向けローン会社等が挙げられます。

ほかにローン・トレーディング等金銭債権売買業務や信用保証業務等において、必要な機能を補完する子会社・関連会社があり、今後当該業務の進展に伴い、社数は増加する見込みです。

海外子会社・関連会社

海外業務からの撤退に伴い、スワップブッキングや外債発行を主業務とするSHINSEI BANK FINANCE N.V.のみが存在しております(平成13年3月末現在)。

近時、国内の金融法人取引先等の資金運用ニーズ多様化・高度化の進展に伴い、海外の有価証券や貸出債権への投資意欲が高まっております。弊行としても出資先金融機関や海外市場での経験豊富な弊行経営陣のノウハウ等を活用し、先進的で顧客ニーズに合った資金運用商品の開発・販売を積極的に展開するため、今後、海外ノンバンク子会社の設立を検討したいと考えております。

子会社・関連会社の管理については、業務に関連した所管部で経営管理を行っております。

《収益等の動向》

平成13年3月末の子会社・関連会社の収益等状況は図表7のとおりであり、引き続き経営の健全性の確保を図ってまいります。

弊行は今後も、子会社・関連会社の位置付け、機能等につき絶えず見直しを行い適切な管理を継続してまいります。

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(注1)
(単位: 億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請	資本勘定	うち申請	経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
							金融機関分(注2)		金融機関出資分			
新生信託銀行(株)	平8/11	陶山 昌啓	信託業務	平13/3	112	-	-	54	50	107	171	連結
新生インフォメーション・テクノロジー(株)	昭58/8	島村 治	ソフトウェア開発	平13/3	5	-	-	0.9	1	24	25	連結
新生ビジネスサービス(株)	昭60/2	新田 隆一	事務代行・派遣	平13/3	3	-	-	2	0.5	1	1	連結
新生不動産調査サービス(株)	平4/10	澄川 宏	担保不動産調査	平13/3	1	-	-	1	0.5	1	0	連結
新生カード(株)	平12/3	熊坂 敏彦	クレジットカード	平13/3	3	-	-	2	4	▲207	▲207	連結
新生証券(株)	平9/8	佐々木 弘	証券業務	平13/3	99	-	-	99	100	▲66	▲66	連結
(株)ビーエム・ファイナンス	平5/1	ブライアン・プリンス	小口金融・ローンレーディング	平13/3	201	52	49	▲1	-	30	▲43	連結
ワイエムエス・ワン	平13/3	ブライアン・プリンス	ローンレーディング	平13/3	2	-	-	0.0	-	-	-	連結
ワイエムエス・ツー	平13/3	ブライアン・プリンス	ローンレーディング	平13/3	0	-	-	0.0	-	-	-	連結
ワイエムエス・スリー	平13/3	ブライアン・プリンス	ローンレーディング	平13/3	0	-	-	0.0	-	-	-	連結
第百信用保証(株)	昭61/5	ブライアン・プリンス	信用保証業務	平13/3	11	-	-	0.1	-	121	165	連結
(株)ビーエム・エンタープライズ	平10/4	ブライアン・プリンス	金銭債権売買関連業務	平13/3	421	-	-	0.5	-	▲29	▲2	連結
(株)価値総合研究所	平5/6	酒井 捷夫	調査・コンサルティング	平12/12	4	2	2	0.5	2	▲14	▲14	持分法
長銀カード(株)	昭60/9	山岸 榮夫	クレジットカード	平13/3	15	13	13	▲6	0.3	▲69	▲76	持分法
長和建物(株)	平9/8	石倉弘英	貸ビル業	平13/3	104	95	95	2.6	-	371	32	持分法
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	生野 勝	中長期債券発行・スワップバックিং・ゲビークル	平12/12	3,012百万\$	2,926百万\$	1,178百万\$	58百万\$	2.1百万\$	38,309千\$	38,309千\$	連結

(注1) 海外の子会社・関連会社については百万ドル単位で記載。

(注2) 借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。

(注3) 新生カード(株)は平12/31に設立・平13/2より連結子会社に、新生証券(株)は証券会社開業のため目黒長ビル(株)の全株式を取得の上社名変更したものであり平13/5より開業しております。

(株)ビーエム・ファイナンスは平12/9より連結子会社となり、当社が設立したワイエムエスワン・ツー・スリー3社及び当社が平13/31に株式を100%取得した第百信用保証(株)とビーエム・エンタープライズを連結子会社としております。

また、連結子会社であったシーエスティー・ソリューション(株)は、平13/11に清算しております。

(注4) 個別会社コメント:

新生証券(株)・新生カード(株)

(株)ビーエム・ファイナンス

(株)ビーエム・エンタープライズ

(株)価値総合研究所

長銀カード(株)

新規業務立ち上げに係る費用超過によるもの。

繰延税金資産の見直しによる法人税等調整額の発生によるもの。

従来業務(事務受託)の停止に伴う費用計上。

決算期の変更に伴い9ヶ月決算となったため、売上の季節要因から赤字を計上しているが、

顧客基盤拡充・業績の安定化に傾注しており、赤字幅は減少。

事業整理に伴う、一部業務の売却により損失を計上。

管理会計の確立とその活用の方策

《事業部門（部店）損益管理制度とリスク管理のフレームワーク》

弊行では、収益力の増強や経営資本の効率的活用に向け、各業務部門毎に直接・間接経費控除後の実質業務純益を予算・業務運営・部門業績評価の指標としております。損益両面において、財務会計との整合性を図るべく、期間損益を収益・経費認識の基本とし、さらに、業務展開の多様化に対応すべく、平成12年度以降は連結ベースの管理会計認識を原則実施いたしております。

収益面では、各業務ごとの資金収益認識においては、スプレッドバンキングに基づいた損益管理を採用しております。

基準となる収益仕切レートは、個別の取引毎の期間・キャッシュフローに対応した市場金利をベースとし、各業務部門はスプレッド収益に責任を持つ一方、金利リスクについてはALM部門にて一元的・効率的な管理を行ない、役割分担が明確化された損益管理体制となっております。

なお、ALM部門では、運用・調達のボリュームやタイミングの差異による金利リスクに関し、金利スワップ取引や国債等を通じた機動的な調整と、オン/オフバランス取引を統合した収益・リスク分析・管理を行ない、バランスシート全体の安定的な収益の確保・向上に努めております。

一方、貸出等の与信リスクを伴う業務につきましては、リスクリターンの適正化と、アセットクオリティの改善を図るべく、クレジットコスト控除後の損益管理を実施しております。

クレジットコストについては、従来は個別与信先の行内信用格付に基づくデフォルト率と、個々の与信案件の保全状況（担保等）に応じ算出される期待損失率を対象としておりましたが、平成13年2月実施の行内信用格付制度の高度化に引き続き、当年度よりあらたにポートフォリオの集中度合いやデフォルト率のボラティリティ等を考慮した体系へ移行し、ポートフォリオの一層の質的収益性の改善・向上を目指しております。

また、平成13年度より、顧客営業部門と金融商品部門の円滑な連携による収益機会の最大化と、経営資源の効率的配分・管理を企図した、「部門・商品グリッド」を通じ、業務部門ごと、商品ごとの収益性の一覧把握による運営・収益管理システムをあらたに導入いたしました。

さらに、年度収益・業務計画執行の迅速かつ的確な把握を通じ、機動的な経営意思決定を可能とすべく、平成12年度より財務会計・管理会計両面での月次ベースでのレポート体制（「経営情報システム（MIS）」）を実現いたしました。

今後とも、(1)リスク資本の配分とリターンの測定、(2)生産性・効率性の把握、(3)業績評価への適切な反映等を目標として、管理会計の一層の迅速化・高度化・精緻化を目指してまいります。

3．責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

基本的考え方

平成13年4月、弊行の企業理念を次の通り制定いたしました。

お客様の真のニーズをもとに、いずれにもまさる金融サービスを提供します。
適正なリスクを取っていきます。

常に内部管理の行き届いた業務運営を行ないます。

掘り下げた分析と柔軟な思考をもって、決定とその実行を最大限のスピードで行ないます。

常に法規制、内部ルールを遵守します。

職員全員にとって働きがいのある職場を創造します。

弊行といたしましては、この企業理念に立脚し、金融機関の社会的責任・公共的使命を十分踏まえた上で、合理的かつスピーディーに価値のあるビジネスを構築・推進していく所存です。

コンプライアンス体制

法令等遵守は、経営の最重要事項の一つであるとの認識のもと、引き続き体制の整備に努めております。

《経営コンプライアンス関連体制の整備》

弊行では、法務・コンプライアンス統轄部がコンプライアンスリスクを一元的に管理し、全体のコンプライアンス施策の企画・推進を行なう一方、全部室店にコンプライアンス・オフィサーを配置し、コンプライアンス意識の浸透・徹底を図る体制としております。

コンプライアンス・オフィサーは、各部室店のコンプライアンス状況等を定期的に法務・コンプライアンス統轄部宛報告しております。

また、平成12年6月にはコンプライアンス委員会について、「外部弁護士2名の正式委員への就任」「開催頻度の向上（原則毎月開催）」「委員会目的への決議・決定機能の追加」等を実施し、第三者によるコンプライアンス推進状況のチェック体制の拡充・強化を図っております。

《コンプライアンス関連規程の整備》

「倫理規程」

平成10年5月に制定し、全行員に配布し周知徹底を図っております。

「役職員行動規範細目規程」

平成10年10月に制定し、接待・贈答、行員の対外活動やコンプライアンスオフィサーの活動等に関し細目を定めております。

「コンプライアンスガイドライン」

平成11年4月に制定し、各種法令諸規則・内規等に従って業務遂行する上での判断・行動基準を定めております。

「コンプライアンス・マニュアル」

各種主要法令の解説を含め、包括的なコンプライアンス手引書として、平成11年10月に制定の上、全行員に配布し、全店研修を実施しております。平成13年3月には「金融商品の販売等に関する法律」、「消費者契約法」の施行に対応し、内容の追加・変更の上、行内に周知しております。

「コンプライアンス・プログラム」

平成11年度下期より、コンプライアンスに関する毎期の主要施策を「コンプライアンス・プログラム」として取締役会の承認のもと策定し、実施しております。

実施結果は、法務・コンプライアンス統轄部で取りまとめの上、取締役会等に報告し、部店業績、個人評価に反映する仕組みとなっております。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

基本的考え方

弊行は、i)経営方針決定プロセスの透明性確保、ii)取締役会の意思決定・監督機能の強化、iii)監査役機能の強化、iv)情報開示の推進の4点を柱としてコーポレート・ガバナンス機能を強化し、厳正かつ効率的な業務運営を確実にこなっていくことに努め、行内の意思決定の枠組みをこの趣旨に沿って構築し、業務を進めています。

今後ともコーポレート・ガバナンス機能強化の一層の強化を行なっていくよう努めてまいります。

経営の意思決定

「取締役会」は、企業経営、金融問題について経験豊かな外部取締役を国内外から招聘し、15名の取締役のうち12名が外部取締役となっております。平成12年度は7回の取締役会を開催し、経営としての意思決定と日常業務執行を監督する機能を担っています。

また、監査役と外部監査役を委員として「監査委員会」「人事委員会」を設置し、

経営陣等の業務執行に対する監査機能の強化と役員等の選出および報酬決定に係る透明性確保を図る体制を構築しております。

日常業務執行を少数の取締役と執行役員により運営することで、経営の意思決定（取締役会）と日常業務を分離し、責任と権限の明確化並びにコーポレート・ガバナンスの強化を図っております。

経営陣（常勤取締役と執行役員）が取締役会から委任を受けて日常の業務執行を行なっていくに際して、重要な事項については社長の決議機関である「経営委員会」（原則として毎週火曜日に開催）において審議を行い、透明性あるプロセスを経た上で意思決定を行なっております。

また、個別の業務運営において重要な事項、専門的知識に基づく検討が必要な事項については部門を跨ぐ委員会を設置し、シニアマネジメントを含めた審議・検討が行なわれ、意思決定を行なっています。

相互牽制体制

《監査役会および監査役》

監査役会は商法に従い設置されており、監査活動の報告、監査方針の決定、その他監査役会承認事項の協議・決議等を行なっています。

《監査委員会》

監査役、外部取締役を委員とした監査委員会を設置し、検査部を同委員会の下部組織と位置付けることにより、経営陣の業務執行を監視すると共に、内部管理・事務監査の結果・改善策等に係る報告を受け、審議を行なう体制としています。

また、一層の経営の健全化を確保するため、当行の経営方針に重要な影響を及ぼし得ると想定される主要株主等との取引については、監査委員会への事前の諮問を義務付ける内部ルールを制定しております。主要株主等からの独立性確保・事業リスク遮断の適正性等につき、第三者的立場から取引の妥当性チェックを行なうものです。

《人事委員会》

取締役会の付属機関として社外取締役を委員の過半に含む人事委員会を設置し、取締役および執行役員など重要な地位にある者の選出、業績評価および報酬決定について透明性あるプロセスを確保する体制としております。

(3) 自主的・積極的ディスクロージャー

基本的な考え方

弊行は、経営の透明性を高め、お客様や投資家等に弊行の経営状況・経営方針について正確なご理解を頂くため、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、お客様等からの開示要請に応えるべく、自主的・迅速・継続的な情報開示に努めております。

今後も、経営の透明性をさらに高める観点から、ディスクロージャーを拡充してまいります。

具体的方策

《ディスクロージャーの現状》

具体的なディスクロージャー・ツールは以下のとおりです。

法令等に基づくディスクロージャー

商法に基づく営業報告書などの計算書類、附属明細書を本支店に備え置くほか、銀行法に基づくディスクロージャー資料（年報）を、同法等の定める基準に即して作成し、本支店において公衆の縦覧に供するとともに、お客様や広く一般の方に配布しております。

自主的なディスクロージャー資料の作成

弊行は、平成8年度から「中間期報告書」を作成し、中間決算の状況、経営方針およびトピックス等を紹介するなど広く自主的なディスクロージャーに努めてまいりました。

また、個人のお客様向けの小冊子「新生NEWS」を作成し、配布しているほか、英文のディスクロージャー資料として「アニュアルレポート」「インテリムレポート」等を作成し、国内外に広く配布しております。

インターネットによるディスクロージャー

インターネットの弊行ホームページを通じて、経営状況や損益・財務などに関する情報を発信しているほか、对外発表資料を発表後直ちに掲載するなど、迅速な情報開示を行っております。

その他

弊行では、上記の定期的なディスクロージャー機会のみならず、日頃より経営層や営業部店の各層におけるお客様への接触を通じて、正確かつ丁寧な情報提供に努めております。

《今後のディスクロージャーの充実策について》

弊行は、今後も開示内容の充実に努めるとともに、一層正確、迅速な情報開示を行なってまいります。

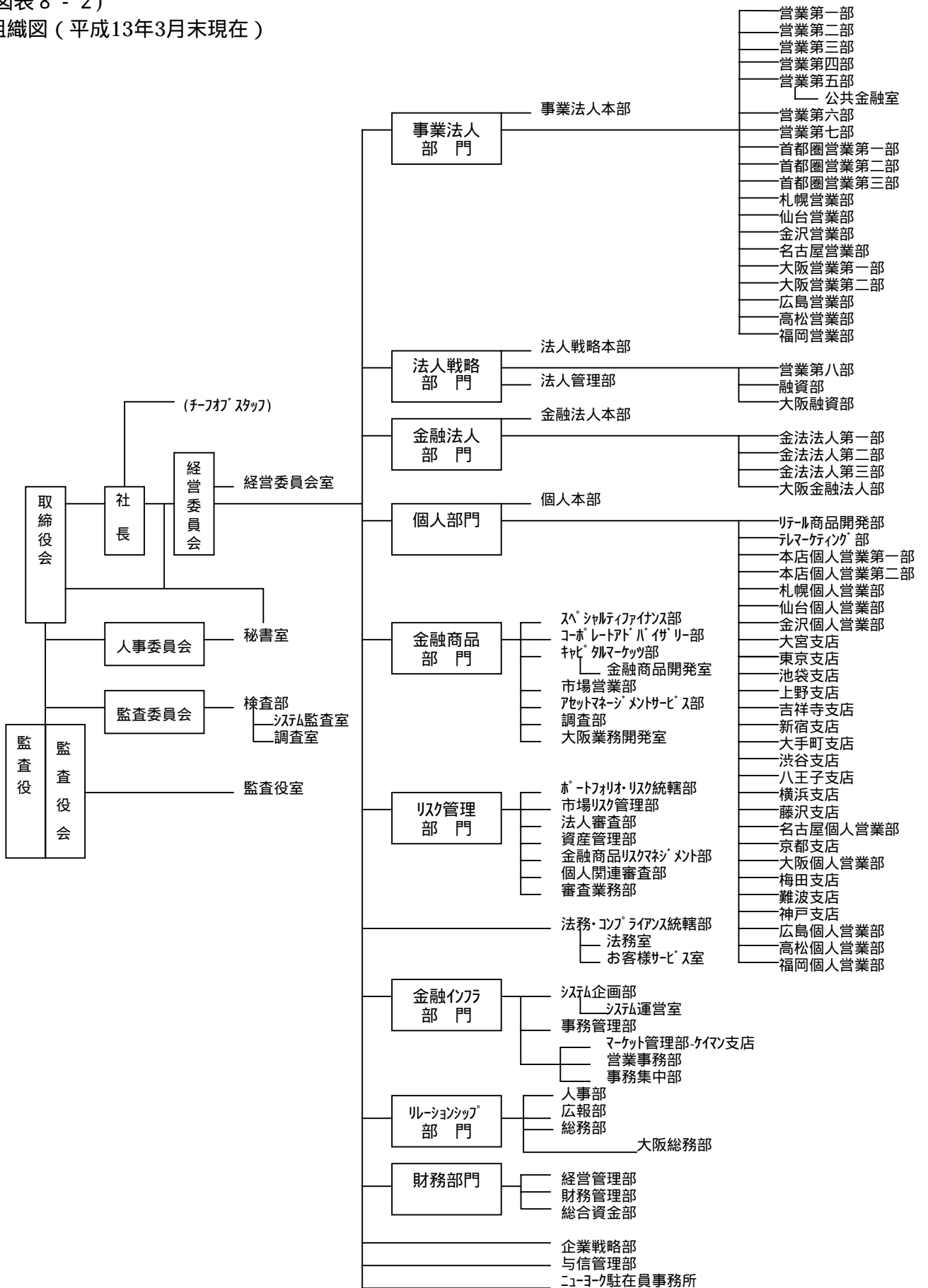
不良債権の開示については法令に基づくリスク管理債権(単体ベースおよび連結ベース)の開示ならびに金融再生法に基づく開示債権の開示を既に行なっておりますが、今後とも分かりやすい開示に努めるとともに開示内容の充実を図ってまいります。

(図表 8 - 1) 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	開催回数 (12年度)	開催頻度 (原則)	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役 (監査役出席)	秘書室	7回	都度 (年5回)	業務執行の決定および取締役の職務執行の監督
監査役会	監査役	監査役	監査役室	13回	月1回	監査に係る重要事項についての報告・決議
監査委員会	外部取締役	監査役、 外部取締役	検査部	13回	月1回	経営陣の業務執行の監視、 内部管理・事務監査に係る審議・報告
人事委員会	外部取締役	外部取締役他	秘書室	3回	都度	取締役・執行役員等の選出・業績評価 および報酬決定についての諮問
経営委員会	社長	常勤取締役、 執行役員	経営 委員会室	47回	週1回	日常の業務執行にあたっての 社長決議機関
部店長会議	社長	常勤取締役、監査役、 執行役員、 全部室店長	経営 委員会室	2回	期1回	全店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
ALM委員会	社長	関係部門長、部長	財務管理部	11回	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	社長	常勤取締役、外部 弁護士、関係部長 (監査役)	法務・コンプライ アンス統轄部	10回	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
クレジット委員会	リスク管理 部門長	取締役、関連部門長、 法人審査部長他	法人審査部	60回	週1回	付議基準に従った与信案件に関する 協議・調整・可否の決定
リスク・投資委員会	社長	関連取締役、 関連部門長他	ポートフォリオ・ リスク統轄部	12回	都度	ポートフォリオ構造、リスク・資本配分の 見直し、決定、投資案件の承認及び 買収案件の協議、付議基準に従った 与信案件に関する協議・調整・可否の 決定
新規事業・商品委員会	ポートフォリオ・ リスク統轄部長 (事務局長)	関係部門長、部長	ポートフォリオ・ リスク統轄部	随時	都度	新規事業・商品、及び非標準形の 事業・商品のレビュー・協議

会議・委員会名	委員長・ 部会長	メンバー	担当部署	開催回数 (12年度)	開催頻度 (原則)	目的・討議内容
第一人材委員会	社長	常勤取締役、部門長	人事部	8回	都度	コア人材の育成・確保、適正配置の推進、客観的評価・公平処遇の担保
第二人材委員会	人事部長	部門人事マネージャー	人事部	随時	都度	次長以下の行員の育成、適切配置の推進、評価の客観性・公平処遇の担保
安全衛生委員会	人事部長	総括安全衛生 管理者他	人事部 総務部	随時	月1回	安全衛生環境の改善に関する協議、 行員の健康保持・増進に関する協議
人権啓発推進委員会	リレーションシッ プ部門長	関係部店 事務主管者	人事部	1回	年1回	人権問題に関する啓発活動の推進
賞罰委員会	リレーションシッ プ部門担当役 員	検査部長、法務・コンプ ライアンス統轄部長、事 務管理部長、人事部長	人事部	6回	都度	表彰案の策定、不祥事件等の 調査・解明、人事処分案の策定
自己運転安全委員会	人事部長	総務部長、個人本部 長、安全運転管理者他	人事部	1回	都度	安全運転の管理施策、教育施策の検 討、推進、管理規定の策定

(図表 8 - 2)
組織図 (平成13年3月末現在)



(図表 9) 担当業務別役員名一覧

担当業務	12/3月末	13/3月末	13/6月末 (株主総会后)
経営委員会室	八城 政基	八城 政基	八城 政基
事業法人部門	森 秀文	森 秀文	森 秀文
法人戦略部門	-	デヴィッド M. ファイト	デヴィッド M. ファイト
金融法人部門	森 秀文	森 秀文	森 秀文
個人部門	八城 政基	八城 政基	八城 政基
金融商品部門	森 秀文	デヴィッド M. ファイト	デヴィッド M. ファイト
リスク管理部門	八城 政基	八城 政基	八城 政基
法務・コンプライアンス統轄部	八城 政基	八城 政基	八城 政基
金融インフラ部門	八城 政基	八城 政基	八城 政基
リレーションシップ部門	八城 政基 森 秀文	八城 政基 森 秀文	八城 政基 森 秀文
財務部門	森 秀文	デヴィッド M. ファイト	デヴィッド M. ファイト
企業戦略部	八城 政基	八城 政基	八城 政基
与信管理部	八城 政基	八城 政基	八城 政基

4 . 配当等により利益の流出が行われなための方策等

(1) 基本的考え方

弊行は、新たなスタートに当たり、経営の安定化や事業基盤の拡充のための再投資余力の拡大等の観点から、当面は利益の内部留保に留意した運営に努めます。強固な財務基盤を維持し、利益を拡大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となるよう努力してまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当についての考え方

今後の配当の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の観点によるほか、安全性や内部留保とのバランスにも留意して運営してまいります。

役員報酬・賞与についての考え方

役員報酬・賞与については、企業業績やその貢献度に応じた配分を基本とし、株主価値の向上に直結する体系としていく方針です。なお、社外取締役につきましては、格段の協力をお願いしていく予定です。

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

《配当について》

普通株式の配当については、以下のとおりとします。

弊行は、以下の条件を満たす場合に限り、必要に応じて修正された経営健全化計画を提出し、審査を求めることができるものとします。

- 条件 1 強制転換までに十分な消却財源が確保され、かつ、普通株式の配当を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められる合理的な経営健全化計画であること。
- 条件 2 普通株式の配当利回りについては、優先株式の配当利回りを上限とすること。この場合、弊行の普通株式の配当利回りは、新規株式公開前は株式売買契約第3.1(2)に従ってニュー・LTCB・パートナーズが引き受ける普通株式の発行価格を基準に計算し、新規株式公開後はその時点の市場価格を基準に計算するものとする。
- 条件 3 その時点において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益が確保されない場合(その時点において有効な経営健全化計画における累積的な利益が確保されない場合を含む。)には、配当を行わないこととすること。

なお、経営健全化計画に普通株式の配当を行なうことが記載されている場合であっても、配当する年度において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益が確保されない場合(その時点において有効な経営健全化計画における累積的な利益が確保されない場合を含む。)には、当該年度の配当は行なわないこととします。

その時点において有効な経営健全化計画に特定の年度に関する普通株式の中間配当または通年の配当についての規定がない場合、弊行は、当該年度の実際の利益及び当該年度までの累積的な利益がその現行の経営健全化計画に定める水準を超えている場合に限り(条件2に定める利回りの上限を超えない範囲内で)当該年度に関する普通株式の配当を支払うことができるものとします。但し、強制転換までに十分な消却財源が確保され、かつ、普通株式の配当を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められる場合に限るものとします。

《利益をもってする消却について》

本優先株式の利益をもってする消却については、以下のとおりとします。

優先株式（＊）のみを消却する場合

下記の条件を満たした場合、弊行はいつでも、優先株式を全部でも一部でも、消却することができるものとします。

- 条件 1 消却後、弊行が十分な自己資本を維持できる、と金融庁が判断するものであること。
- 条件 2 当該消却により全ての優先株式が消却されない場合、消却後に残る優先株式に関する弊行の消却等のための財源計画について金融庁が適切と判断するものであること。
- 条件 3 優先株式の公正な市場価格又は 4 0 0 円のいずれか高い価格で消却すること。

優先株式と普通株式をあわせて消却する場合

弊行は、以下の条件を満たす場合に限り、将来改訂される経営健全化計画に、普通株式と優先株式とを合理的な比例的按分により消却すること（この場合、普通株式及び優先株式それぞれの公正な市場価格の総額に基づき按分する。）を記載することができるものとします。

- 条件 1 消却後、弊行が十分な自己資本を維持できる、と金融庁が判断するものであること。
- 条件 2 当該消却により全ての優先株式が消却されない場合、改訂される当該経営健全化計画において、弊行が強制転換までに十分な優先株式の消却財源を確保することができ、かつ、当該消却を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められること。
- 条件 3 優先株式は、その公正な市場価格又は 4 0 0 円のいずれか高い価格で消却すること。
- 条件 4 その時点において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における累積的な利益が確保されない場合を含む。）には、利益をもってする消却を行なわないこととすること。

（＊）株式売買契約書第 3 . 2 （ 3 ）に従って発行された優先株式をいう。以下同じ。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

《国内向け貸出》

弊行の貸出につきましては、資金需要が低調な動向に加え、長期貸出の約定返済の割合が大きく（年間約1兆4,000億円）、またリスク管理債権に該当する大口貸出先において主力銀行への債権譲渡ならびに預金保険機構への解除権の行使等を進めた特殊要因（年間約5,000億円）や業況悪化先からの回収促進により、当初計画を下回る水準を余儀なくされました。

特に大企業向け貸出につきましては、企業サイドの金融収支の改善やバランスシートの改善を目的とした負債圧縮の影響等から、残念ながら大幅に減少しております。

《中小企業向け貸出》

平成12年度中小企業向け貸出につきましては、下半期に正常先向け貸出は実勢ベースで略横這いを確保いたしましたが、年度全体では減少を余儀なくされました。

《平成12年度中小企業向け貸出の増加計画を達成できなかった理由》

弊行貸出業務の主力である長期資金につきましては、中小企業全般に設備投資意欲が低下し、資金需要は低調に推移いたしました。

また、中小企業向け貸出取引の中で大きなウェイトを占める大企業、金融機関の関連会社においてグループ主導による負債圧縮の動きがあり、多額の返済を受け入れざるを得なかったことや、弊行の新しいオーナーシップ、経営に対する理解をお取引先に深めていただくことに注力したものの、相当の時間を要したことなどから年度資金等の新規貸出が伸び悩み、貸出の減少に影響を与えました。

さらに、弊行の中小企業向け貸出に占める業況悪化先等の比率は依然高く、これらの企業からの貸出金の返済や回収が進んだことも重なり、平成12年度上半期に特に減少を余儀なくされました。

弊行といたしましては、こうした中小企業向け貸出低迷の対策として、資金ニーズにきめ細かに対応するコンサルティング機能の充実や、中小企業向け新型ローンの開発等各種施策を実施いたしました。

加えて、新銀行のビジネス方針に対するお取引先の理解も深まったことから、平成12年度下期には正常先中小企業向け貸出は概ね横這いの水準を確保することができましたが、遺憾ながら平成12年度通期では中小企業向け貸出の増加計画を達成するところまでには至りませんでした。

《平成13年度中小企業向け貸出の増加のための方策》

平成13年度につきましても、引き続き中小企業向け貸出を最重要分野のひとつと位置付け、以下の施策を実施することにより増加計画を達成してまいります。

①ノンリコースローンの活用

平成12年度中に、中小企業にも利用しやすい小口対応可能な不動産ノンリコースローン「W-CLICK(ダブルクリック)」を開発し、既に販売実績を積んでおりますが、上記個別資金需要発掘に加え、これを中小企業向けに引き続き積極的に販売する計画です。

ノンリコースローンの手法は、特定の事業・プロジェクトのキャッシュフローの信用リスクに基づく貸し出しであり、特定目的会社化や個別契約化等により、原債務者の信用力に比較し質量面で魅力的な貸出条件の提示を可能とし、以って中小企業向け貸出の増加につなげてまいります。

中小企業向け貸出のための提携等の検討

中小企業向け貸出の一層の強化を図るため、弊行としては銀行の性格上従来積極的に手掛けてこなかった、より小規模な企業、個人事業主等への信用供与拡大を図るため、これら個人ローン、小規模企業向けローンなどの事業に得意技を有するパートナーとの提携等により、新たな貸出を図っていくことを検討します。

実質的リスク管理による積極的な営業展開

弊行では平成13年度より与信取引に関する新しい行内信用格付制度を導入いたしました。これは債務者の企業信用力に重点を置いた従来からの制度から、個別貸出案件ごとに期間や信用補完項目等を総合的に考慮した格付への改正を図ったものです。

これに伴い、企業自体が低信用先であっても、個別案件ごとのリスク判断に基づく与信が可能となり、弊行全体のポートフォリオリスク戦略との整合性をとりつつ、中小企業向け貸出分野での積極的な案件発掘に大きく資するものと思われまます。

中小企業向けの実質的な信用供与の支援

弊行は新しい業務展開として、前述のノンリコースローンに加えて、証券化やロートレーディング業務の強化を打ち出しております。

当該業務は、すでに多数の中小企業との接点を有し多額の貸出残高を抱えている金融機関・ノンバンク等のお取引先に対し、そのポートフォリオの最適化やリスク軽減に資する証券化・ロートレーディング取引を提供し、そのお取引先の中小企業向け貸出の活性化に貢献するほか、弊行自身が直接証券化・ロートレーディング債権を購入することを通じて、実質的な中小企業向けの信用供与の支援・拡大を行なってまいります。

(図表10) 貸出金の推移
(残高)

(億円)

		12/3月末	13/3月末	13/3月末	14/3月末	備考
		実績 (注4)	計画 (注4)	実績 (A)		
国内貸出	ｲﾊﾟ°含む	75,498	78,500	60,460	93%	53,050
	ｲﾊﾟ°除く	74,970	78,000	60,000	93%	52,650
中小企業向け(注1)	ｲﾊﾟ°含む	26,834	27,100	22,534	96%	18,700
	ｲﾊﾟ°除く	26,758	27,000	22,468	96%	18,650
	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)	572	2,550	488	100%	1,000
	うち住宅ローン	503	2,500	431	100%	850
	その他	48,092	48,850	37,438	92%	33,350
海外貸出(注3)		1,549	1,500	1,376	106%	1,250
合計		77,047	80,000	61,836	94%	54,300

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

(億円)

		12/3月末	13/3月末	13/3月末	14/3月末	備考
		実績 (注4)	計画 (注4)	実績 (A)+(C)	計画 (B)+(C)+ (D)	
国内貸出	ｲﾊﾟ°含む	75,498	78,500	64,436	64,396	
	ｲﾊﾟ°除く	74,970	78,000	63,976	63,996	
中小企業向け (注1)	ｲﾊﾟ°含む	26,834	27,100	23,416	23,582	
	ｲﾊﾟ°除く	26,758	27,000	23,350	23,532	

(注1) 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)を指します。

(注2) 未平比率は月末残高/月中平均残高。

(注3) 当該期の期末レートで換算。

(注4) 12年3月期の履行報告書(図表10-2)より引用しております。

(国内貸出における不良債権処理等に係る残高増減) (億円、()内は うち中小企業向け)

	12年度中計画 (注7)	12年度中 実績 (C)	13年度中 計画 (D)	備考
貸出金償却(注1)	- (-)	2,087 (82)	()	
CCPC二次ロス(注2)	- (-)	()	()	
債権流動化(注3)	0 (0)	1,584 (30)	1,200 (0)	
部分直接償却実施額(注4)	- (-)	()	()	
協定銀行等への資産売却額(注5)	- (-)	2,062 (405)	4,100 (2,700)	
バルクセールその他(注6)	- (-)	1,411 (425)	2,070 (1,300)	
計	0 (0)	3,976 (882)	7,370 (4,000)	

(注1) 無税化(法人税法基本通達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) 共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額。
- (注3) 主として正常債権の流動化。債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示。
- (注4) 部分直接消却当期実施額。
- (注5) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条および弊行譲渡に関する「株式売買契約書」第8条の規定に基づく協定銀行等への債権売却に伴う損失相当額。
- (注6) 不良債権のバルクセールに伴う損失相当額及びその他の不良債権処理関連。
- (注7) 12年3月の履行状況報告(図表10-2)より引用しております。

6. 株式等の発行等に係る株式等および借入金につき利益をもってする消却、払戻し償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

弊行は、健全化法の趣旨に基づき、公的資金導入による自己資本強化を通じて、経営の安定性を確保するとともに、収益力向上を図ることで十分な利益を確保してまいります。また、企業価値や市場評価を高めていくことにより、公的資金による投下資本の回収が可能となるよう努力してまいります。

(2) 剰余金の推移

平成13年3月末においては既に当初計画を上回る内部留保を確保しておりますが、今後とも安定的な収益成長を図り、内部留保は確実に蓄積されていく見込みであり、仮に利益による消却を行なったとしても十分な資本勘定が維持される見込みです。

《税引前当期利益・累積剰余金（単体）の見込み》

（億円）

	平成14年 3月末	平成15年 3月末	平成16年 3月末	平成17年 3月末	平成18年 3月末	平成19年 3月末
税引前当期利益	378	586	724	763	819	867
利益処分前剰余金	1,167	1,670	2,311	2,992	3,728	4,512

(3) 収益見直し

今後の収益計画とその主要前提条件が変化した場合の変動見直し

(図表 1 1) 収益見直し

(収益：業務純益(一般貸倒引当金繰入前)ベース) (億円)

	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
基準シナリオ(A)	388	478	686	827	867
楽観的シナリオ(B)	388	498	746	907	947
変化額(B)-(A)	-	+20	+60	+80	+80
悲観的シナリオ(C)	388	458	656	787	827
変化額(C)-(A)	-	20	30	40	40

主要前提条件(基準シナリオ)

	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
無担O/N	0.12%	0.15%	0.51%	0.91%	0.91%
10年国債	1.28%	1.54%	1.79%	2.03%	2.03%
為替(円/ドル)	123	124	124	124	124
日経平均株価(円)	12,999	12,969	12,969	12,969	12,969

主要前提条件(楽観的シナリオ)

	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
無担O/N	0.12%	1.12%	2.12%	3.12%	3.12%
10年国債	1.28%	2.28%	3.28%	4.28%	4.28%
為替(円/ドル)	123	124	124	124	124
日経平均株価(円)	12,999	12,969	12,969	12,969	12,969

主要前提条件(悲観的シナリオ)

	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
無担O/N	0.12%	0.12%	0.12%	0.12%	0.12%
10年国債	1.28%	1.28%	1.28%	1.28%	1.28%
為替(円/ドル)	123	124	124	124	124
日経平均株価(円)	12,999	12,969	12,969	12,969	12,969

各シナリオは以下のとおり設定しました。

[基準シナリオ]

- ・今後緩やかな景気回復に伴い、現時点の金利水準を前提として、市場に織り込まれている将来の金利見込み(インプライド・フォワード・レート)に沿って今後3年間は緩やかに上昇し、以降横這いと想定しております。

[楽観的シナリオ]

- ・今後順調に景気が回復し、長短金利とも今後3年間は年率1%ずつ上昇し、以降横這いと想定しております。

[悲観的シナリオ]

- ・ 現状の景況感が継続し、金利水準も横這いで推移するものと想定しております。

リスク調整後の部門別収益率の見通し

金融機関にとっては、リスク管理は経営の最重要課題であり一層の強化を図ります。

既述のとおり、与信業務については、個別案件毎に企業格付けや期間・担保等の貸出条件に応じた信用リスク額を算出してリスク調整後での収益性を評価する枠組みを構築しております。また、ALMにおける金利リスク管理や市場（トレーディング）部門における市場リスクについてはVaR法を始めとしたリスク管理を採用しており、リスク・リターンの向上へ向けた管理、運営を行なっております。

弊行としましては、引き続きリスク調整後収益の向上を目指して収益・リスク管理の精緻化、高度化を推進していくことで、収益力を高めていく方針です。

7. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

弊行は、リスク管理を経営の最重要課題の一つと位置付け、体制の整備・向上に努めております。信用リスク・市場リスクのみならず、弊行全体が抱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、金融機関が抱えう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平成12年11月に「リスクマネジメントポリシー」として制定しましたが、現在このポリシーを頂点としてリスク管理関連ポリシー、プロシージャー体系の再構築も進めております。

《信用リスク》

信用リスク管理にかかるポリシー・手続きの整備については、ガイドライン等制定し、具体的な業務運営、与信判断の基準を明確化しております。

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しており、一定基準に該当する重要案件については、執行役員を中心にした合議形式による決裁機関の承認を得る体制としております。

行内格付・ローングレーディング管理の状況

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見直しを行い、以下を骨子とする新しい格付制度を平成13年2月より導入しました。

【新行内格付制度の特徴】

- ・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
- ・外部格付機関との整合性確保
- ・連結会計制度への対応
- ・業種間の格付体系の整合性確保

具体的には、外部格付機関による格付をベースとしたモデル学習用データを用い、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する方法を採用しております。

また、債務者格付区分は自己査定による債務者区分との整合性を確保しており、さらに、債務者信用力に重大な影響が発生した場合に早期ウォーニングを発するクレジットウォッチ制度ともリンクした仕組みとしております。

また、債務者格付のみならず、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を平成13年5月より実施予定です。

同時に、与信権限体系につきましても、債務者グループの与信総額のほか、案件

格付の概念を導入して、より適切な与信判断を行なう体制とする予定です。

《企業格付け制度（信用ランク制度）の概要》

信用ランク	摘 要
0 A	日本国政府あるいは地公体の全面的支援が期待され、債務履行の確実性が極めて高い
1 A	債務履行の確実性は最も高く、多くの優れた要素がある
2 A ~ 2 C	債務履行の確実性は極めて高く、優れた要素がある
3 A ~ 3 C	債務履行の確実性は高く、部分的に優れた要素がある
4 A ~ 4 C	債務履行の確実性は十分であるが、将来環境が大きく変化した場合、注意すべき要素がある
5 A ~ 5 C	債務履行の確実性は当面問題ないが、将来環境が変化した場合、十分注意すべき要素がある
6 A ~ 6 C	債務履行の確実性は現状問題ないが、業況の推移の監視や、債権保全に特に留意を必要とする
9 A	自己査定における要注意先
9 B	自己査定における要管理先
9 C	自己査定における破綻懸念先
9 D	自己査定における実質破綻先
9 E	自己査定における破綻先

《マーケットリスク》

A L M、バンキング、トレーディングに係る全ての市場リスク管理、および流動性リスク管理の最高意思決定機関として、社長の決議機関であるA L M委員会を設置し、A L M全体の金利リスクリミットの設定、トレーディングに係るリスクリミット（V A R）の設定など、市場リスクの全体枠の決定を行っております。

合わせて市場リスク管理委員会をA L M委員会の下部組織として設置しており、リスク管理部門長を議長としてバンキング・トレーディングの市場リスク取得部署の部長を中心としたメンバーにより構成され、週次にて市場リスク管理部からのレポートを中心に、市場リスクの取得状況、損益の状況、資金流動性の状況などについて、タイムリーに経営層宛に報告する体制としております。

また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、バンキング勘定における資産負債総合管理を適切に行なう上での普遍的かつ基本的な指針と規範を定めた「資産負債総合管理ポリシー（A L Mポリシー）」を、トレーディング勘定については「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー&プロシージャー」を制定し、その枠組み、手続きを明らかにしております。

その他、市場リスク関連の取得リスクを財務会計に反映させるため、以下の2種類の引当を実施しております。

デリバティブ取引関連の信用リスクについては、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

想損失の引当を、オンバランス取引と同様に債務者区分に応じて実施しております。

トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引に関しては、ビッド・オフアーコストを中心とした市場関連ポジションの処分・再構築コストについて、市場流動性リスク関連の引当金として、引当を実施しております。

《流動性リスク》

資金流動性リスクの適切な管理は、安定した業務運営の前提をなすものであるとの認識のもと、「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ております。

また、資金流動性危機時における具体的対応方針を定めたプロシージャーとして「資金流動性危機コンティンジェンシープラン」を制定いたしました。本プランは、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たものです。

《オペレーショナルリスク》

平成12年1月よりポートフォリオ・リスク統轄部内にオペレーショナルリスク担当を設置し体制整備を図ってまいりました。7月には銀行包括保証保険への加入を行なうなどオペレーショナルリスク分野のリスク移転方法についても成果を挙げています。

《EDPリスク》

詳細な調査の結果、弊行の旧来のシステム環境は、その能力やコスト等の面から当行の新しいビジネスをサポートすることが難しいとの判断に至りました。

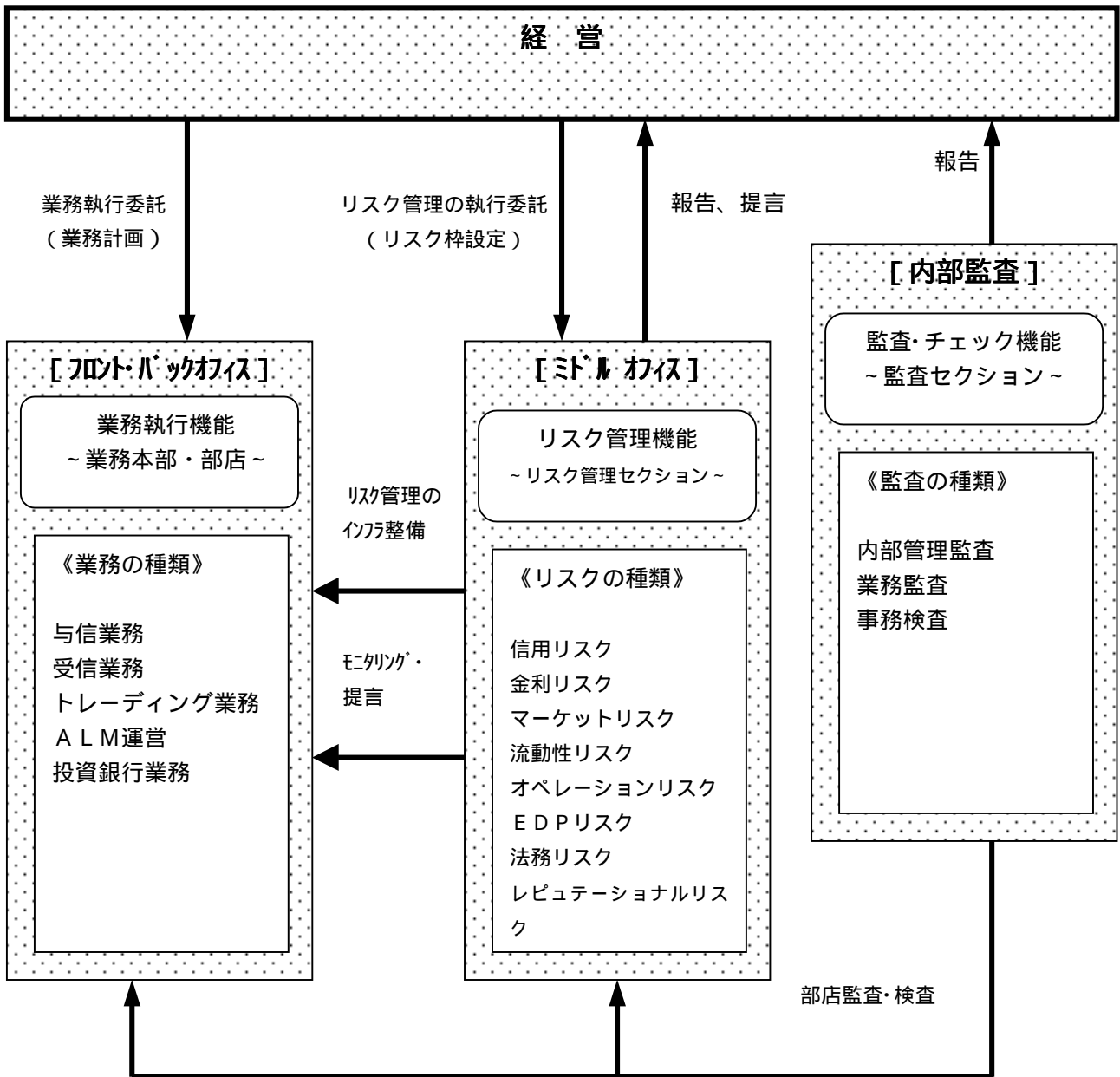
このため、平成12年4月より、旧インフラの再構築や当行のビジネスの拡大をサポートする新たな機能拡充（LAN/WAN更新、イントラネット更新、高機能PC導入、E-Mail内外一体化用サーバー導入などの情報通信ネットワークの改善、ハードウェアの交換）を直ちに行ないました。これらは、海外のパッケージの購入や、外部エキスパートの獲得、既往の人材の再訓練、外部からの客観的なシステムや戦略の評価等によって実現したものです。

今後ともインフラ機能を早急に拡充すべく、引き続き取り組んでいきます。具体的には、旧システムからの移行であり、新しいシステムインフラの導入や、機能の拡充、能力の強化、安全性の向上等を積極的にすすめていくことを意味します。

《法務・コンプライアンスリスク》

法務・コンプライアンスリスクにつきましては、法務・コンプライアンス統轄部において平成12年度コンプライアンス・プログラムの実施結果をとりまとめるとともに、平成13年度のコンプライアンス・プログラム案を策定し、いずれも平成13年3月のコンプライアンス委員会に報告等いたしております。

《弊行のリスクマネジメント体制》



(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	当期における改善等の状況
総合リスク管理	ポートフォリオリスク統轄部	・総合リスク管理体制の企画立案	・12/11制定のリスクマネジメントポリシーに沿って各種のポリシーの見直しを実施中。
信用リスク (カントリーリスクを含む)	法人審査部、 資産管理部、 審査業務部 ポートフォリオリスク統轄部 与信管理部	・個別案件審査および管理 ・要注意先等についての業況等管理、案件審査 ・カントリーリスクの審査・管理 ・信用リスク計量化・モニタリング ・ガイドライン等ポリシーの制定 ・債務者格付制度 ・資産の自己査定監査・検証 (審査セクションから独立した監査セクション)	・投資案件等の管理強化等目的にリスク投資委員会を1月設置。 ・グループベースでの与信管理強化、信用力に見合った適切なプライシング確保を目的に与信権限体系の変更を検討。 ・外部格付機関との整合性等を確保した信用ランク制度の改定を実施(2月より実施)。 ・案件格付の概念を導入予定。 ・自己査定オンライン開始。 ・通常自己査定(3ヶ月毎)に加え月次管理を開始。
金利(ALM)リスク	総合資金部 市場リスク管理部 財務管理部	・バンキング勘定における資金・債券オペレーションリスクの測定・評価・報告 ・総合業務管理 ・全体のリスク限度をALM委員会での検討を経て社長が決定し、取締役会が承認 ・オンバランス・オフバランス統合管理によるリスク管理の実践 ・「市場リスク管理委員会」での週次の状況把握・施策検討と月次の「ALM委員会」宛報告 ・方針・施策の決定 ・バンキング勘定の金利リスクを総合資金部で集中管理	・「ALM委員会」「市場リスク管理委員会」の設置。 ・「資産負債総合管理ポリシー(ALMポリシー)」を制定。

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
マーケットリスク	金融市場営業部 金融開発部 総合資金部 市場リスク管理部 財務管理部 マーケット管理部	<ul style="list-style-type: none"> ・トレーディング勘定取引執行 ・バンキング勘定取引執行 ・リスクの測定・評価・報告 ・公正価値算定 ・マーケット業務バックオフィス ・全体のリスク限度を「ALM委員会」での検討を経て社長が決定し、取締役会が承認 ・全体のリスク限度枠内でリスク管理単位にポジション枠・ロスリミット設定 ・マーケットリスク運営理念として「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー＆プロシージャー」制定 ・ポジション・損益状況を電子メールで経営層宛日次報告 ・「市場リスク管理委員会」での週次の状況把握・施策検討と月次の「ALM委員会」宛報告・方針・施策の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・「ALM委員会」「市場リスク管理委員会」の設置。 ・「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー＆プロシージャー」制定。 ・デリバティブ関連の対顧客エクスポージャーについて、カレントエクスポージャー及び、将来発生する見込みのポテンシャルエクスポージャーを合計し、オンバランス取引と同様に引当を実施。 ・LIBOR-TIBORスプレッドの評価への反映。
流動性リスク (資金流動性リスク) (市場流動性リスク)	総合資金部 市場リスク管理部 財務管理部 市場リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> ・資金取引執行 ・リスク測定・評価・報告 ・市場リスク管理部・総合資金部による各々独立した資金ギャップ把握 ・資金ギャップ状況の電子メールでの経営層宛日次報告 ・「市場リスク管理委員会」での週次の状況把握・施策検討と月次の「ALM委員会」宛報告・方針・施策の決定 ・リスク測定・評価・報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・「資金流動性リスク管理ポリシー」制定。 ・「資金流動性危機コンティンジェンシープラン」制定。 ・トレーディング勘定におけるビッド、オファーコストを中心とした市場関連ポジションの処分・再構築コストの引当を実施。

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
オペレーショナルリスク	事務管理部 ポートフォリオリスク 統轄部 検査部	<ul style="list-style-type: none"> ・事務手続きの制定、継続的なレベルアップ ・店内検査(年1回以上)の実施と検査部による原則年1回の臨店検査の実施 ・臨店検査結果は監査委員会で審議の後、取締役会宛報告 ・大規模障害時の対応として「オンライン障害時取扱手続」を制定 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク補償範囲拡大のため銀行包括補償保険に加入。
EDPリスク	システム企画部 検査部システム監査室	<ul style="list-style-type: none"> ・FISC安全対策基準に準拠した安全対策を実施 ・同基準を踏まえ、システムリスク管理に係る基本方針である「情報システムセキュリティポリシー」や「システム開発及び保守手続」を制定 ・検査部システム監査室が都度監査 ・会計監査の一環として監査法人によるシステム監査を受検 ・2000年問題に対してはプロジェクトチームによる監視は年度末で終了、以降、システム部門にてトリガー日を中心に注意継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・基本・ポリシー・内規に沿って、システムの開発・保守・運用を実施。 ・外部コンサル会社によるシステムコンサル実施。提言を踏まえた体制整備を予定。
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	<ul style="list-style-type: none"> ・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。法務事項に関して営業店に助言・指導を実施 ・同部が各部店毎に配置しているコンプライアンスオフィサーを統括するとともに、「倫理規程」「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」を制定、全行員に対し、徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・12年度コンプライアンス・プログラムの実施結果報告及び13年度コンプライアンス・プログラム策定。 ・金融商品の販売等に関する法律、消費者契約法に対応し、「コンプライアンスマニュアル」改訂。 ・コンプライアンスオフィサー研修実施。
レピュテーションリスク	広報部 法務・コンプライアンス 統轄部	<ul style="list-style-type: none"> ・ディスクロージャー誌、ホームページ等あらゆる機会を捉え、当行の現状および戦略についての正確な情報提供を実施 ・緊急時のマスコミ対応 	

(2) 資産運用にかかる決裁権限の状況

与信・準与信取引（対顧デリバティブ取引等）取引、株式の取得・処分等にかかる決裁権限については、決裁金額、債務者のグループ企業に対する総与信額および各条件に応じ、リスク・投資委員会、クレジット委員会、部門長合議（事業法人部門長、リスク管理部門長）、本部部長合議（法人審査部長、事業法人本部副部長）、営業部店長合議（営業部店長、法人審査部シニアスタッフ、事業法人本部スタッフ）の各決裁権限を定め厳格に運営しております。

A L M、市場取引にかかる決裁権限については、取締役会において決定された弊行全体のリスク限度額をもとに、A L Mに係るものについてはA L M委員会においてその執行方針を定め、対顧取引、自己勘定取引などの市場取引については、A L M委員会において社長が部門長等に枠配分を行い、更にそれぞれ下位職位にある者に順次自らの権限内で委譲を行なう形で定めております。これらの手続きについてはバンキング勘定については「資産負債総合管理ポリシー（A L Mポリシー）」を、トレーディング勘定については「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー＆プロシージャー」において具体的に定めています。

(3) 資産状況

(図表 1 3) 法第 3 条 2 項の措置後の財務内容

(億円)

	12/3月末 実績(単 体)	12/3月末 実績(連結)	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)
破産更生債権及びこれ らに準ずる債権	2,891	2,891	4,729	4,729
危険債権	7,742	7,742	3,701	3,697
要管理債権	8,015	8,015	4,530	4,531
正常債権	66,254	66,254	55,135	55,175

<<引当金の状況>>

(億円)

	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	3,175	3,176	2,205	2,207
個別貸倒引当金	5,492	5,487	3,435	3,429
特定海外債権引当勘定	3	3	3	3
貸倒引当金 計	8,670	8,665	5,643	5,639
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
合 計	8,670	8,665	5,643	5,639

(図表 1 4) リスク管理債権情報 (注 1)

(億円)

	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	1,882	1,882	3,587	3,587
部分直接償却	-	-	-	-
延滞債権額(B)	8,013	8,007	4,033	4,029
3ヶ月以上延滞債権額(C)	227	227	129	129
貸出条件緩和債権額(D)	7,788	7,788	4,401	4,403
金利減免債権	274	274	386	386
金利支払猶予債権	-	-	0	0
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	7,514	7,514	4,013	4,014
その他	-	-	2	2
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	17,909	17,904	12,149	12,146
比率 (E)/総貸出	23.2%	23.2%	19.6%	19.6%

(注 1) 全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従っております。貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上しております。

(4) 償却・引当方針

弊行では、商法・企業会計原則・決算経理基準および日本会計士協会の「実務指針」等に則り、適正に実施された自己査定に基づく償却引当を行なうべく「償却引当基準」を策定しております。

弊行としては、金融検査マニュアル等に準拠した適切かつ保守的な自己査定および償却・引当を実施していく所存です。

《体制の強化》

償却・引当の客観性を確保するために、自己査定基準、償却・引当基準に基づき、査定結果について、営業部門、審査部門より独立した与信管理部が内部監査を実施しております。また、自己査定の結果および一連の内部統制については、監査法人が決算監査の一環として外部監査を実施しております。

《償却・引当の概要》

貸出金および貸出金に準ずる資産の償却・引当については、上記の自己査定による債務者区分に応じて以下の通り実施しております。

正常先債権・要注意先債権

債務者区別に債権額に対して過去の一定期間における各々の貸倒実績率を乗じた金額を一般貸倒引当金として計上しております。なお、要注意先については要管理先とそれ以外とに区分し、各々の貸倒実績率に基づき一般貸倒引当金を計上しております。

破綻懸念先債権

債権額から担保および保証等による回収可能見込み額を控除し、その残額のうち必要と認める額を個別貸倒引当金として計上しております。

実質破綻先債権・破綻先債権

債権額から担保および保証等による回収可能見込み額を控除し、その残額を個別貸倒引当金として計上ないし直接償却しております。

《平成13年3月期決算における償却・引当》

平成13年3月期においては、償却・引当方針に基づき、個別貸倒引当金繰入および貸出金償却等により総額338億円の不良債権処理を実施いたしました。

(図表 1 5 - 1) 不良債権処理状況
(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考	14/3月期 見込(注2)
不良債権処理損失額 (A)	10,436	50	338		60
個別貸倒引当金繰入額	1,967		337		
貸出金償却等(C)			1		
貸出金償却	9		0		
CCPC向け債権売却損	-		-		
協定銀行等への資産売却損(注1)	8,113		-		
その他債権売却損	239		1		
債権放棄損	-		-		
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	-		-		
その他	108		-		
特定海外債権引当勘定繰入	-		1		
一般貸倒引当金繰入額(B)	962			397	
合計 (A)+(B)	9,474		59		60

< 参考 >

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)			2,923		2,200
グロス直接償却等(C)+(D)			2,924		2,200

13/3月期、貸倒引当金は全体で 61億円の取崩(特別利益計上)

(注1) 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への債権評価損。

(注2) 14年3月見込については現時点での見込数値を記載しております。

(図表 1 5 - 2) 不良債権処理状況
(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考	14/3月期 見込み	
不良債権処理損失額 (A)	10,431	50	337		60	
個別貸倒引当金繰入額	1,961		336			
貸出金償却等 (C)	8,361		1			
貸出金償却	9		0			
CCPC向け債権売却損	-		-			
協定銀行等への資産売却損 (注 1)	8,113		-			
その他債権売却損	239		1			
債権放棄損	-		-			
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	-		-			
その他	108		-			
特定海外債権引当勘定繰入	-		1			
一般貸倒引当金繰入額 (B)	930		396			0
合計 (A)+(B)	9,500		59			60

< 参考 >

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D)			2,923		2,200
-------------------------	--	--	-------	--	-------

グロス直接償却等 (C)+(D)			2,924		2,200
----------------------	--	--	-------	--	-------

13/3月期、貸倒引当金は全体で 60億円の取崩 (特別利益計上)

(注 1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第 5 3 条で定められた協定銀行への債権評価損。

(注 2) 1 4 年 3 月見込については現時点での見込数値を記載しております。

(図表 1 6) 不良債権償却原資

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備 考	14/3月期 見込み
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	469	340	388		478
国債等債権関係損益	13	0	19		29
株式等損益	3,385	567	567		0
不動産処分損益	4	4	64		0
内部留保利益	-	-	-		-
その他	6,554	-	-		-
合計	9,474	903	891		478

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備 考	14/3月期 見込み
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	469	340	388		478
国債等債権関係損益	0	0	19		29
株式等損益	3,385	567	566		0
不動産処分損益	4	4	64		0
内部留保利益	-	-	-		-
その他	6,580	-	-		-
合計	9,500	903	890		478

(注)業務純益の連結欄には、便宜上、単体の業務純益を記載しております。

(図表 1 7) 倒産一覧先

(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	残高	件数	残高
R 4	1	302	1	302
R 5	2	11	2	11
S 1	54	3,752	22	2,079
S 2	21	1,853	47	3,318
S 3	5	232	11	440

(参考) 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容 【単体】

	12年3月末実績(億円)
破産更正債権及びこれらに準ずる債権	2,891
危険債権	7,742
要管理債権	8,015
正常債権	66,254
総与信残高	84,902

不良債権の管理・回収方策

弊行では、専門の本部の下で、専担部等による不良債権の集中管理及び処理・回収を行っております。

また、不良債権の最終処理が銀行経営の信用向上に重大な影響があることに鑑み、その早期処理を進めるため、売却等も含め、積極的な諸施策を講じていく方針です。

債権放棄についての考え方

取引先からの債権放棄の要請に対しましては、平成11年1月20日付の「金融再生委員会の運営の基本方針」に示されている考え方に則り、以下の諸点を総合的に勘案して、慎重に対応していく所存であります。

債権放棄を通じて取引先の再建が図られ、残存債権の健全化といった合理性が認められること。

債権放棄による支援により、企業破綻による社会的損失を回避しうること。

再建計画等を通じて当該取引先の経営責任が明確にされていること。

(5) 含み損益の状況と今後の処理方針

その他有価証券につきましては、すでに平成12年9月期より、時価会計を適用し、その評価差額金につき、全部資本直入法により資本勘定に反映させております。また、株式につきましては、その価格変動リスクを勘案し、保有を抑制していく方針です。

動産・不動産に関しましても、すでに寮・社宅の処分等を進めてきており、今後特段の手当てが必要となる含み損はないものと認識しております。

(図表18-1) 評価損益総括表(平成13年3月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益		
			評価益	評価損	
売 買 目 的	有価証券	11	1	1	-
	債券	11	1	1	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	1,094	1	6	5
満 期 保 有 目 的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子 会 社 等	有価証券	160	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	158	-	-	-
	その他	3	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
そ の 他	有価証券(注1)	20,364	264	277	12
	債券	14,118	29	31	2
	株式	90	2	3	0
	その他	6,155	233	243	10
	金銭の信託	453	-	-	-

(注1) 弊行は当年度より時価会計およびその他有価証券の時価法(全部資本直入法)を適用しております。従いまして、評価損益欄には評価差額(税効果勘案前)を記載しております。

その他

	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	46	156	109	110	1
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	29	653	624

(注2) その他資産の含み損益には、ヘッジ目的のデリバティブ取引に係る繰延ヘッジ利益及び繰延ヘッジ損失を記載しております。

(図表18-2) 評価損益総括表(平成13年3月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
売 買 目 的	有価証券	10	1	1	-
	債券	10	1	1	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	944	0	6	6
満 期 保 有 目 的	有価証券	0	0	0	-
	債券	0	0	0	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子 会 社 等	有価証券	0	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	0	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
そ の 他	有価証券	19,884	264	276	12
	債券	14,122	29	31	1
	株式	92	2	2	0
	その他	5,669	232	243	10
	金銭の信託	20	-	-	-

(注1) 弊行は当年度より時価会計およびその他有価証券の時価法(全部資本直入法)を適用しております。従いまして、評価損益欄には評価差額(税効果勘案前)を記載しております。

その他

	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)	46	156	109	110	1
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	29	653	624

(注2) その他資産の含み損益には、ヘッジ目的のデリバティブ取引に係る繰延ヘッジ利益及び繰延ヘッジ損失を記載しております。

(6) 金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引に関するリスク管理（ポジション、損益）については、日次でフロントから独立したリスク統轄部において一元的に管理され、経営陣宛報告が行われております。また、ポートフォリオの時価評価・リスク管理体制に関しては外部専門家によるコンサルティングを受け、さらなる管理体制の高度化に取り組んでおります。

(図表 1 9) 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)		
	12/3月末	12/9月末	13/3月末	12/3月末	12/9月末	13/3月末
金融先物取引	17,454	479	763	-	-	-
金利スワップ	154,680	146,267	130,068	1,978	3,157	3,294
通貨スワップ	12,863	11,591	13,573	3,393	1,369	1,422
先物外国為替取引	382	4,433	6,029	0	326	241
金利オプション買い	2,829	3,019	2,568	25	31	31
通貨オプション買い	-	109	152	-	2	3
その他の金融派生商品	2,378	3,163	3,631	-	-	-
一括ネットティング契約による 与信相当額削除効果	-	-	-	2,178	1,801	1,923
合計	190,589	169,064	156,788	3,218	3,085	3,069

(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 2 0) 信用力別構成 (13/3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BBB/Baa 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)	2,067	1,001	-	3,069
信用コスト	1,091	741	-	1,833
信用リスク量	975	259	-	1,235

(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。

<別紙>

優先株式の概要

- | | |
|---------------------|--|
| 1. 優先株式の名称 | 株式会社新生銀行第三回乙種優先株式（以下「本優先株式」という。）。 |
| 2. 株式の種類および額面・無額面の別 | 無額面乙種優先株式。 |
| 3. 発行株式数 | 6億株。 |
| 4. 発行価額 | 1株につき400円。 |
| 5. 発行価額の総額 | 2,400億円 |
| 6. 発行価額中資本に組入れない額 | 1株につき30円（資本組入額の総額2,220億円）。 |
| 7. 申込期日 | 平成12年3月31日。 |
| 8. 払込期日 | 平成12年3月31日。 |
| 9. 発行年月日 | 平成12年4月1日。 |
| 10. 配当起算日 | 平成12年4月1日。 |
| 11. 発行方法 | 株式会社整理回収機構に直接全額割当ての方法により発行する。 |
| 12. 優先配当金 | 優先配当金の額は、本優先株式1株につき年4円84銭とする。ただし、当該営業年度において第13項に定める優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額とする。尚、第一回優先配当金は、平成12年4月1日から平成13年3月31日までの1年間に対応する1株につき4円84銭とする。 |
| （非累積条項） | ある営業年度において本優先株式に対して支払われる利益配当金の額が上記優先配当金の額に達しないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。 |
| （非参加条項） | 本優先株式に対しては、上記優先配当金を超えて配当は行われない。 |

1 3 . 優 先 中 間 配 当 金	優先中間配当金の額は、本優先株式 1 株につき 2 円 4 2 銭とする。
1 4 . 普 通 株 式 へ の 転 換	
(1) 転 換 を 請 求 し 得 べき 期 間	平成 1 7 年 8 月 1 日 から平成 1 9 年 7 月 3 1 日 までとする。 ただし、当行株主総会において権利を行使すべき株主を確定するための一定の日（以下「基準日」という。）を定めたときは、その翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。
(2) 転 換 の 条 件	本優先株式は、下記の転換の条件で当行の額面普通株式（以下「普通株式」という。）に転換することができる。
(イ) 当 初 転 換 価 額	当初転換価額は、平成 1 7 年 8 月 1 日（以下「転換開始日」という。）時点での時価とする。ただし、計算の結果当初転換価額が 3 0 0 円（以下「下限転換価額」という。）を下回る場合は、当初転換価額は下限転換価額とする。また計算の結果当初転換価額が 4 0 0 円（以下「上限転換価額」という。）を上回る場合は当初転換価額は上限転換価額とする。 「時価」とは、普通株式が転換開始日に先立つ 4 5 取引日目時点でいずれかの証券取引所に上場されている又はいずれかの店頭売買有価証券登録原簿に登録されている（以下「上場している」という。）場合は転換開始日に先立つ 4 5 取引日目に始まる 3 0 取引日の取引所（当該証券取引所又は当該店頭売買有価証券登録原簿を備える証券業協会の開設する店頭売買有価証券市場（以下「店頭市場」という。）を指すものとする。尚、上記 4 5 取引日目の時点で普通株式が上場もしくは取引されている証券取引所又は店頭市場が合わせて複数に及ぶ場合には、当該 4 5 取引日の間の出来高の合計額が最も多い証券取引所又は店頭市場を指すものとする。以下「取引所」という。）における普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、また当該時点で上場していない場合は次に定める算式による 1 株当り純資産額とする。

$$1 \text{ 株当り} = \frac{A - B}{\text{純資産額} \quad \text{期末発行済普通株式数} + C}$$

- A = 直近決算期末に於ける、連結財務諸表の用語、様式および作成方法に関する規則に基づき作成される連結貸借対照表資本の部合計金額
 B = 期末発行済本優先株式の発行価額の総額
 C = 期末発行済甲種優先株式を発行条件に従い普通株式に転換したと仮定した場合の普通株式数

その計算は、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、上記45取引日（上場していない場合は直近決算期末翌日から転換開始日。）の間に、下記（八）に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は（八）に準じて調整される。

（ロ）転換価額の修正

転換価額は、平成18年8月1日（以下「修正日」という。）にその時点での時価に修正される。ただし、計算の結果修正後転換価額が下限転換価額を下回る場合は、修正後転換価額は下限転換価額とする。また計算の結果修正後転換価額が上限転換価額を上回る場合は、修正後転換価額は上限転換価額とする。

「時価」とは、普通株式が修正日に先立つ45取引日目時点で上場している場合は修正日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の取引所における普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、また当該時点で上場していない場合は14 - (2) - (イ)に定める算式による1株当り純資産額とする。

その計算は円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、上記45取引日（上場していない場合は直近決算期末翌日から修正日。）の間に、下記（八）に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は（八）に準じて調整される。

（ハ）転換価額の調整

- A 本優先株式発行後次のいずれかに該当する場合には、転換価額（下限転換価額、上限転換価額を含む。）を次に定める算式（以下「転換価額調整式」という。）により調整する。ただし、転換価額調整式により計算される転換価額が普通株式の額面金額の2倍の額を下回る場合には、普通株式の額面金額の2倍の額をもって

調整後転換価額とする。

$$\begin{array}{r}
 \text{調整後} \\
 \text{転換価額}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{r}
 \text{調整前} \\
 \text{転換価額}
 \end{array}
 \times
 \frac{
 \begin{array}{r}
 \text{既発行} \\
 \text{普通株式数}
 \end{array}
 +
 \frac{
 \begin{array}{r}
 \text{新規発行} \\
 \text{普通株式数}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{r}
 \text{1株当たり} \\
 \text{払込金額}
 \end{array}
 }{
 \begin{array}{r}
 \text{1株当たり時価}
 \end{array}
 }{
 \begin{array}{r}
 \text{既発行普通} \\
 \text{株式数}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 \text{新規発行普通} \\
 \text{株式数}
 \end{array}
 }$$

転換価額調整式の計算については、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

転換価額調整式に使用する時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合。

調整後の転換価額は、払込期日の翌日以降、又は募集のための株主割当日がある場合はその翌日以降これを適用する。

株式の分割により普通株式を発行する場合。調整後の転換価額は、株式の分割のための株主割当日がある場合はその日の翌日以降、又、株式の分割のための株主割当日がない場合は商法220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日の翌日以降、これを適用する。

ただし、配当可能利益から資本に組入れられることを条件としてその部分をもって株式の分割により普通株式を発行する旨取締役会で決議をする場合で、当該配当可能利益の資本組入の決議をする株主総会の終結の日以前の日を株式の分割のための株主割当日とする場合には、調整後の転換価額は、当該配当可能利益の資本組入の決議をした株主総会の終結の日の翌日以降、これを適用する。

転換価額調整式に使用する時価を下回る価額をもって普通株式に転換又は新株引受権を行使できる証券を発行する場合調整後の転換価額は、その証券の発行日に、又は募集のための株主割当日がある場合はその日の終わりに、発行される証券の全額が転換又はすべての新株引受権が行使されたものとみなし、その発行日の翌日以降又はその割当日の翌日以降

これを適用する。

普通株式に転換又は新株引受権を行使できる証券であって、転換価額又は新株引受権の行使価額が発行日に決定されておらず後日一定の日（以下「価額決定日」という。）の時価を基準として決定されるものとされている証券を発行した場合において、決定された転換価額又は行使価額が転換価額調整式に使用する時価を下回る場合調整後の転換価額は当該価額決定日に残存する証券の全額が転換又はすべての新株引受権が行使されたものとみなし、当該価額決定日の翌日以降これを適用する。

- B 上記（八）Aに掲げる場合のほか、合併、資本の減少又は普通株式の併合等により転換価額（下限転換価額、上限転換価額を含む。）の調整を必要とする場合には、当行取締役会が適当と判断する転換価額に変更される。
- C 転換価額調整式に使用する1株当たり時価は、調整後転換価額を適用する日（ただし、上記（八）A ただし書きの場合には株主割当日。）に先立つ45取引日目時点で普通株式が上場している場合は当該45取引日目に始まる30取引日の取引所における普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、又当該時点で上場していない場合は $14 - (2) - (イ)$ に定める算式による1株当り純資産額とする。その計算は、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、上記45取引日（上場していない場合は直近決算期末翌日から上記適用する日または株主割当日）の間に、上記（八）A又はBに定める転換価額の調整事由が生じた場合には、調整後転換価額は上記（八）A又はBに準じて調整される。
- D 転換価額調整式に使用する調整前転換価額は、調整後転換価額を適用する前日において有効な転換価額とし、又、転換価額調整式で使用する既発行普通株式数は株主割当日がある場合

はその日の、又、株主割当日がない場合は次に定める日における当行の発行済普通株式数とする。

株式の分割を行なう場合には、商法第220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日。

その他の場合には、調整後転換価額を適用する日の1カ月前の日。

- E 転換価額調整式で使用する1株当たりの払込金額とは、(1)上記(八)Aの時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合には、当該払込金額(金銭以外の財産による払込の場合には適正な評価額)、(2)上記(八)Aの株式分割により普通株式を発行する場合は0円、(3)上記(八)Aの時価を下回る価額をもって普通株式に転換又は新株引受権を行使できる証券を発行する場合には、当該転換価額又は新株引受権の行使価額、(4)上記(八)Aの決定された転換価額又は行使価額が転換価額調整式の時価を下回る場合には、当該転換価額又は新株引受権の行使価額をそれぞれいうものとする。

(3) 転換により発行すべき普通株式数

本優先株式の転換により発行すべき普通株式数は次のとおりとする。

$$\text{転換により発行すべき普通株式数} = \frac{\text{本優先株主が転換請求のために提出した本優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

転換により発行すべき普通株式数の算出に当たって1株未満の端数が生じたときは、これを切り捨てる。

(4) 転換により発行する株式の内容

株式会社新生銀行額面普通株式。
(現在1株の額面金額50円)

(5) 転換請求受付場所

名称：東洋信託銀行株式会社
住所：東京都千代田区丸の内一丁目4番3号
事務取扱場所：東京都千代田区丸の内一丁目4番3号

(6) 転換の効力発生

転換の効力は、転換請求に要する書類及び本優先株式の株券が上記(5)に記載する転換請求受付場所に到達したときに発生する。ただし、本優先株式の株券が発行されていないときは、株券の提出を要しない。

(7) 普通株式への
一斉転換

平成19年7月31日までに転換請求のなかった本優先株式は、平成19年8月1日をもって、本優先株式1株の払込金相当額を平成19年8月1日に先立つ45取引日目時点で普通株式が上場している場合は当該45取引日目に始まる30取引日の取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む。)の平均値(終値のない日数を除く)、又当該時点で上場していない場合は14-(2)-(イ)に定める算式による1株当たり純資産額で除して得られる数の普通株式となる。ただし、平均値又は1株当たり純資産額の計算は、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、この普通株式の数は、優先株式1株につき3分の4株を上限とし、1株を下限とする。ただし、普通株式の併合または分割が行われた場合には、当該併合または分割前の上限株数または下限株数に普通株式1株の併合または分割後の株数を乗じた株数を、当該併合または分割後の上限株数または下限株数とする。上記の普通株式数の算出において1株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取扱う。

(8) 期中転換又は
一斉転換があった
場合の取り扱い

本優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金又は中間配当金は、転換の請求又は一斉転換が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

15 . 残余財産の分配

当行は、残余財産の分配をするときは、本優先株主に対し普通株主に先立ち本優先株式1株につき400円を支払う。本優先株主に対しては、上記400円のほか残余財産の分配は行なわない。

- 16 . 消 却 当行は、いつでも本優先株式を買入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。
- 17 . 議 決 権 本優先株主は、法令に別段の定めある場合を除くほか、当行株主総会において議決権を有しない。
- 18 . 新株引受権等 当行は、法令に別段の定めある場合を除くほか、本優先株式について株式の併合又は分割を行なわない。本優先株主に対し、新株の引受権または転換社債もしくは新株引受権付社債の引受権を与えない。
- 19 . 既存優先株式との優先順位 残余財産分配権および配当請求権において既に発行している優先株式と同順位とする。
- 20 . 上記各項については、各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする。

以 上