

# 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20年12月

株式会社 新生銀行

## 目 次

### (概要) 経営の概況

1 . 平成 2 0 年 9 月期決算の概況-----	2
2 . 経営健全化計画の履行概況	
（ 1 ）平成 1 9 年 3 月期業務改善命令への対応の進捗状況-----	5
（ 2 ）業務再構築等の進捗状況-----	6
（ 3 ）経営合理化の進捗状況-----	1 6
（ 4 ）不良債権処理の進捗状況-----	1 8
（ 5 ）国内向け貸出の進捗状況-----	1 9
（ 6 ）配当政策の状況及び今後の考え方-----	2 2
（ 7 ）その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況-----	2 3
図表 1 . 収益動向及び計画-----	2 6
図表 2 . 自己資本比率の推移-----	2 9
図表 5 . 部門別純収益動向-----	3 1
図表 6 . リストラの推移及び計画-----	3 2
図表 7 . 子会社・関連会社一覧-----	3 3
図表 8 . 経営諸会議・委員会の状況-----	3 4
図表 9 . 担当業務別役員名一覧-----	3 5
図表 1 0 . 貸出金の推移-----	3 6
図表 1 2 . リスク管理の状況-----	3 7
図表 1 3 . 金融再生法開示債権の状況-----	4 1
図表 1 4 . リスク管理債権情報-----	4 2
図表 1 5 . 不良債権処理状況-----	4 3
図表 1 7 . 倒産先一覧-----	4 4
図表 1 8 . 評価損益総括表-----	4 5
図表 1 9 . オフバランス取引総括表-----	4 7
図表 2 0 . 信用力別構成-----	4 7

## (概要) 経営の概況

### 1. 平成20年9月期決算の概況

#### 《決算の概況》

平成20年9月期の損益状況は、世界的な金融市場の混乱の影響を受け、リーマン・ブラザーズ社関連の投融資や欧州関連アセットバック証券・投資等で評価損や貸倒引当金を計上したことに加え、投資銀行業務・マーケット業務も不冴えであったことにより非資金利益が大幅に減少したことから、業務粗利益は前年同期比462億円減の308億円となりました。一方、経費は前年同期比34億円減の390億円となり、年度計画930億円に対して41.9%の進捗となっております。この結果実質業務純益は、前年同期比427億円減の82億円となりました。

なお、以上の収益には、クレジットトレーディング業務関連収益を含む金銭の信託運用損益76億円を含んでおります。

さらに、リーマン・ブラザーズ社の破綻に伴う不良債権処理等による不良債権処理費用229億円等を計上した結果、税引後当期純損失は364億円となりました。

(億円)

	平成19年 9月期 実績	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 計画	平成20年 9月期 実績
業務粗利益	770	1,521	1,630	308
人件費+物件費	404	805	893	373
経費(含む税金)	424	848	930	390
実質業務純益(注)	345	673	700	82
経常利益	235	325	630	361
当期(中間)純利益	22	532	700	364

(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》

業務粗利益は、欧州関連アセットバック投資等やリーマン・ブラザーズ社破綻による同社あて債券の評価減が生じたことに加え、金融市場の混乱によって投資銀行業務・マーケット業務が不冴えであったことから、結果、前年同期比462億円減の308億円となりました。

## 《経費》

経費につきましては、商品開発や顧客サポート機能の強化等、戦略分野には重点的に経営資源を投入する一方、経営の重要課題の一つとして業務の合理化・効率化に取り組み、経費の削減に努めたため、経費総額で前年同期比34億円減の390億円となりました。年間計画930億円に対して41.9%の進捗となっていますが、引き続き効率的かつ効果的運営に努めます。

(億円)

	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 計画	平成20年 9月期 実績
人件費	331	384	143
物件費(除く税金)	474	509	230
経費合計	848	930	390
経費合計(除く税金)	805	893	373

## 《業務純益》

以上の結果、一般貸倒引当金繰入前の実質業務純益(含むクレジットトレーディング関連利益等)は82億円となり、前年同期比427億円の減少となりました。

## 《当期利益》

リーマン・ブラザーズ社の破綻に伴う不良債権処理等による不良債権処理費用229億円等を計上した結果、平成20年9月期の税引後純損失は364億円となりました。

また、繰延税金資産につきましては、従前同様、今後1年間の収益見通しに基づき算出しております。当期末の計上残高は182億円となっております。

## 《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20年9月期実績で2,641億円となっております。

(億円)

	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 計画	平成20年 9月期 実績
剰余金	3,074	3,733	2,641

## 《自己資本比率》

平成19年3月末より適用が開始されたバーゼル規制において、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20年9月末の自己資本比率は、GEコンシューマー・ファイナンスを新たに子会社化したこと等によりリスクアセットおよびTier1から控除される「のれん」等が増加したことから、連結自己資本比率は、前3月末比1.26%減の10.48%となりました。

	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 計画	平成20年 9月期 実績
うちTier 比率	7.37%	9.08%	6.41%
自己資本比率(連結)	11.74%	13.68%	10.48%

## 平成21年3月期の業績予想

平成21年3月期の単体の業績につきましては、実質業務純益(含むクレジットトレーディング関連利益等)を570億円、税引後当期純利益を120億円と予想しております。

(億円)

	平成21年 3月期 計画	平成21年 3月期予想	
		平成20/9 実績	
実質業務純益(注)	700	82	570
当期(中間)純利益	700	364	120

(注)クレジット・トレーディング関連利益等を含む。

## 2. 経営健全化計画の履行概況

### (1) 平成19年3月期業務改善命令への対応の進捗状況

弊行は、「経営健全化計画に係る平成19年3月期の収益目標と実績とが大幅に乖離していることなどから、経営健全化計画の履行を確保するための措置を講ずる必要があると認められる」ことを理由として、平成19年6月28日、金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第20条第2項及び銀行法第26条第1項の規定に基づき、行政処分（業務改善命令）を受けました。弊行は業務改善命令に基づく業務改善計画を7月に金融庁に提出し、この内容を盛り込んだ経営健全化計画を平成19年8月に公表しております。

経営健全化計画の平成20年9月期の進捗状況につき部門別業務純益については、個人部門では、従来より黒字化が課題であったリテールバンキング業務において住宅ローンの順調な積みあがり等から資金利益が増益となり、黒字化を果たしました。インスティテューショナル部門でも、法人のお客様へのソリューションの提案を通じた顧客基盤の拡充を図り、やはり貸出残高が着実に増加しましたが、一方で国際的な金融市場の混乱の影響を受けて、欧州アセットバック投資やその他欧州向け投資における損失の計上や、リーマン・ブラザーズの債券関連の損失を計上して、非資金利益が赤字を余儀なくされ大幅な減益となっております。

経費については、業務環境の変化に応じて、適宜経営資源の集中・再分配を図るなど機動的な運営に努めた結果、経費（除く税金）の進捗率は年度計画の41.9%に留まっております。特に人件費については、計画に対して抑制的な運用を行い、計画比37.1%に留まりました。加えて経営効率化の観点から、子会社が保有する土地・建物（データセンター）や昭和オートレンタリースの売却も行いました。

これらの結果、平成20年9月期の実質業務純益は遺憾ながら82億円の損失となりましたが、通期は、下半期に子会社からの配当も見込まれることから、9月公表の570億円の予想を変更しておりません。なお、個人部門全体としては、銀行単体の業務純益が19億円の赤字となっておりますが、これは、個人部門に属するアプラス・シンキの株式にかかるファンディングコストなどの諸コストを含めて計算しており、リテールバンキング業務単独としては4億円の黒字となっております。

弊行といたしましては、より一層の経営基盤の強化や収益力の向上を進めることにより、今後の経営健全化計画の達成を目指し、また公的資金返済に向け、全力で取り組んでまいります。

なお、業務改善計画の進捗状況については、平成19年9月期以降、四半期ごとに金融庁に提出しております。

## (2) 業務再構築等の進捗状況

### 《組織・営業体制の強化》

弊行は、多様な顧客ニーズに迅速に対応し、専門性の高い金融サービスを提供していくため、本部機構や営業部・支店までを含め、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。

#### 業務部門

法人営業部門である「インスティテューショナル部門」(平成20年6月にインスティテューショナルバンキング部門より改称)は、事業法人や金融法人を顧客基盤とするRM(リレーションシップ・マネージャー)チームと、金融商品・サービスを担当するプロダクツチーム及びコマースファイナンス業務を統合して創設した部門であり、対顧客マーケティングと金融商品開発の両機能をさらに融合させ、お客様のニーズに最適なソリューションを迅速に提供する態勢を構築すべく、適時適切に組織改正を実施しております。

平成20年4月には、アドバイザー本部におけるM&Aアドバイザー機能の一元化を図り、より効率的なM&Aアドバイザーの企画・推進を行なうため、法人向けの再生支援機能を担うビジネスソリューションユニットについて、ソリューションアドバイザー部に名称変更の上、アドバイザー本部に移管しました。

また、同年6月には、事業法人本部、金融法人本部および公共金融本部の3つのRMサブグループを一体化し、法人営業本部を設立、RM機能を集約しました。

今後とも、お客様の多様かつ複雑化していくニーズに応え、高度な商品・サービスを機動的、効果的に提供する体制の構築に努めてまいります。

個人部門は、平成20年6月に従来のリテールバンキング業務およびコンシューマーファイナンス業務を統合し創設しました。これまでに高い評価を得てきた両者のシナジーの実現を目指し、資産運用商品からローン商品まで、お客様のライフステージに合わせた一連の金融商品とサービスをご提供しております。平成20年8月にはリテールバンキングの本部組織の効率化を図るため、ダイレクトバンキング部をプラチナバンキング部に統合し、リテール営業統轄部に名称変更を行い、あわせて、リテールビジネスストラテジー部をリテール業務部に統合しております。また、店舗を含めた営業チャネルについては、平成20年9月にセブン銀行との共同ATM設置を行うなど、効率的なチャネル展開に努めております。今後もコンサルティング機能強化をめざしたチャネル拡充のため、優良立地への新規出店・既存店移転を検討してまいります。

## 財務部門

金融商品取引法に基づき平成20年度より内部統制報告書を作成し、監査を受けることになるため、平成19年5月に「財務統制委員会」を設置し、準備プロジェクト（以下、J-SOXプログラム）を発足させ、さらに同委員会の事務局及び上記J-SOXプログラムの日常管理を所管する「グループ財務統制推進室」を新設いたしました。

平成19年12月にはグループ経営管理統轄部内に「エクスペンスコントロール室」を設置し、経費に係るプロセスの円滑化及びより適切な運営・管理を図っております。

## その他の部門

平成20年6月25日に部門の再編に伴い、CLO（チーフ・ラーニング・オフィサー）室、人事部、コーポレートバリュー部並びに広報部から構成される人事・コミュニケーション部門を創設しました。この新しい部門のもと、当行グループの社員各々が2つの業務分野に絞り込まれた当行の新戦略に沿って、共通のブランドおよび価値観に基づいた一体感の強化を図ってまいります。

## 《経営インフラの高度化》

### 人事政策

弊行では、新規業務の早期立ち上げ、重点分野強化を図るため、金融商品、リスク管理、情報技術、リテール業務等の分野を中心に中途採用を積極的に実施して参りました結果、平成20年9月現在の弊行行員の約6割は平成12年3月の再民営化以降に入行した者で占められております（平成20年4月には62名の新卒採用を行っております）。一方で、急激な金融環境の変化を鑑み新規の中途採用については従来以上に慎重に取り進めております。

行員の人材育成面では、チーフラーニングオフィサー（CLO）をヘッドとする「CLO室」が、各部門から独立した組織として総合的で一貫性のある研修、教育および人材育成の推進を図り、弊行企業理念やビジョンアンドバリューを計画的に行内に浸透させております。また、弊行行員を対象とした「従業員意識調査」を定期的を実施し、分析結果に基づき経営陣が諸施策を検討の上、行員へフィードバックすることで、より「働きがいのある素晴らしい職場」を築くために役立てております。直近では、平成19年12月に調査を実施しております。



さらに、弊行及び子会社の役職員を対象としたストックオプション制度も導入しております。引き続き、収益向上へのインセンティブとなるような制度の導入等を検討してまいります。

一方、人事・総務業務などで外部委託可能なものについてはアウトソースを進めており、さらに抜本的な業務の見直しによる人員効率化を実施する等、トータルの要員数や人件費の抑制に向けた取組みを強化しております。

## 経営管理システムの高度化

弊行では、他行との競争力強化及び収益力向上のため、リスクとリターンのバランスを図り、適切な経営資源の配分に努めるとともに、規律ある経営上の意思決定を迅速かつ適切に行えるよう、経営管理システムを継続的にグレードアップしてまいりました。

より迅速な経営管理情報の集計、分析、報告のため、昨年度より着手した経営管理システムおよび、経営管理情報データベースの再構築と拡充につきましては、経営管理情報データベースと業務システムとの間でのデータのトレーサビリティを更に容易にするなど、順次その成果が現れてきております。

また個別の与信取引、投資にかかる利鞘収益の迅速な把握のために、ファンディング・コストの計算及び記録にかかるシステムの改善を、継続的に取り進めています。更に、経営資源のより適切な配分を実現するため、資本コストを加味した収益性計測の検討に着手いたしました。

また、グループ全体の収益・採算管理についても、連結子会社の経理システムの刷新や連結経理処理の省力化などを推進しています。

## 《収益力の強化および財務体質の改善》

昨年来、米国住宅ローン市場の混乱を震源とした金融マーケットの急激な収縮は、米国大手金融機関の経営をも直撃し、リーマン・ブラザーズ証券の経営破綻や、資金繰りの悪化した保険会社A I Gに対してF R Bが緊急融資を実施、各国における株式マーケットの株価が大きく下落するなど、金融界を取り巻く状況は大幅に悪化しました。

こういった厳しい外部環境の中、弊行では当上半期にこれまで業務組織を3業務分野に分けていたものを、シナジー効果をより高める観点などからインスティテューショナル部門及び個人部門という2つの戦略業務分野に集約いたしました。それぞれの部門でより一層の収益力の拡充を図っていくと同時に、徹底したコスト削減及びこれまで以上のリスク管理に努めてまいります。すなわち、集約されたそれぞれの業務分野でコア顧客とのより一層の取引深耕を推し進め、お客様第一主義(カスタマーファースト)を念頭に置いた先進的かつ多様化した質の

高い商品・サービスを提供するとともに、それぞれの戦略業務分野内での連携、もしくは両戦略業務分野間の連携によるクロスセル及び経営資源の共有を通じてより多くの収益機会獲得を目指してまいります。また並行して、店舗その他の物件費や人件費の見直しを含めて徹底した経営効率化・合理化を行い、統合的なリスク管理の高度化をさらに推し進めることによって、バランスの取れた業務運営を図ってまいります。

昨年度に経営の合理化及び資産効率を高める観点からグループ会社であったライフ住宅ローン(株)の株式売却や弊行本店ビルの売却などを実施いたしました。今年度においてもグループ会社である長和建物(株)が所有する弊行目黒別館の売却や、昭和リース(株)の子会社である昭和オートレンタリース(株)の株式売却を実施し、経営資源のさらなる見直しを行いました。

以上、徹底した経営の効率化に努めたものの、金融市場の混乱の影響を弊行も受け、リーマン・ブラザーズ関連の投融資やアセットバック投資での評価損の計上や引当金積増しを行い、当期純損失を計上するに至りました。この状況を真摯に受け止め、今後ともより一層の経営改革を図り、収益力の強化に努めてまいりたいと存じます。

資本面では平成20年2月に、財務基盤の強化及び当行と親密な関係を有する投資家、株主との連携を強化するため、500億円の第三者割当増資による資本調達を実施しました。これはジェイ・シー・フラワーズ・アンド・カンパニー・エルエルシー(J.C.Flowers & Co. LLC)(以下「JCF & Co.」)の関係者を含む投資家による弊行株式に対する公開買付けに続いて行いました。本件を通じて調達された資本による資金力及び自己資本の増強により、弊行は再編されたインスティテューショナル部門及び個人部門それぞれの戦略業務分野において、新たなビジネスモデル構築のための効果的な資本配分を行い、確固たる成長基盤の整備を進めております。

本年9月にはGEコンシューマー・ファイナンス(株)及びその子会社の買収を完了いたしました。これにより今後、弊行の消費者向けファイナンス業務はその規模を大きく拡大させるとともに、新たな顧客基盤を得て、これまでのシナジー効果と併せ、さらなる収益機会獲得を見込んでおります。

不良債権につきましては、米国住宅ローン市場、さらには欧州・アジア市場の動向を注視し、早期の手当てに努めてきましたが、その結果として平成20年9月末現在で、金融再生法ベースの開示債権は524億円、不良債権比率は0.90%と、20年3月末現在の531億円、0.95%と概ね横ばいとなりました。不良債権比率は引き続き低い水準にはありますが、今後も信用リスク管理により一層注力することによって、その低減化を図ってまいります。

## 《業務の状況》

弊行は、顧客や市場のニーズを踏まえ、従来の商品、サービスの提供に加え、リテール分野や先進的・新金融分野等へ積極的に取り組むことにより、有益で革新的な金融商品やサービスの提供に努め、顧客満足度の向上と収益力の強化を図っております。こうした新しい戦略分野において、具体的には以下の諸施策を実施しております。

### インスティテューショナル部門業務

インスティテューショナル業務では、引き続き中小企業向け融資の推進に努めるとともに、伝統的な法人向け金融商品・サービスだけでなく、ノンリコースローン、クレジットトレーディング、証券化、キャピタルマーケット関連取引、アドバイザー業務など、革新的なソリューションをお客様に提供しつつ収益源の多様化を図っております。

貸出業務におきましては、お客様の多様な資金ニーズにお応えするため、通常の企業向け融資だけでなく、ノンリコースローン、レバレッジドローンなど、高度な金融技術やノウハウを要する様々なファイナンスに積極的に取り組んでおります。レバレッジドローンの分野に関しましては、活発なM & Aマーケットの下、お客様の資金需要が増加したことにより、貸出残高は継続して増加いたしました。引き続き、適切なポートフォリオ管理を目的として、弊行ノンリコースローンの売却、メザンレンダーとの協調融資案件の実行等に引き続き注力していく考えです。

プライベートエクイティの分野におきましては、平成20年2月に日本政策投資銀行とともに中堅企業に対するバイアウト、成長資金、事業再生等を投資対象としたプライベートエクイティファンド(Raffia II L.P.)を設立いたしました。今後とも新たな投資機会の獲得を目指すとともに、投資先企業の企業価値向上のための経営支援等を通じて、積極的な事業展開を行ってまいります。

国際投資の分野におきましては、従来のクレジットトレーディング業務に加え、アジア諸国の活発な不動産開発需要に対するファイナンスを行うなど、収益の多様化を図っております。

国内のクレジットトレーディング業務につきましては、弊行のこれまで培ってきた豊富な経験及びグループとして案件発掘から債権回収業務まで一貫した運営機能を有している強みを活かし、競争の激しい市場において引き続き堅調に推移しております。

しかしながら、平成19年8月の米国サブプライム住宅ローン問題に端を發し

た過去に例を見ない金融機関の損失拡大により、株式市場は不安定になり、米国・欧州・アジアのクレジット市場も機能不全を起こしました。この結果、クレジットデリバティブをはじめとするキャピタルマーケット事業の業績は不振に終わりました。さらに欧州向けを中心とする証券化商品をはじめとするアセットバック投資にかかる多額の評価損の計上を余儀なくされた結果、インスティテューショナル部門の業績は低下いたしました。

## 個人部門業務

個人部門は、従来の当行リテール部門およびコンシューマーファイナンス事業を統合したもので、それぞれの強みを活かしつつ両者の融合により、資産運用商品からローン商品まで、お客さまお一人おひとりのライフステージに合わせた一連の金融商品とサービスをご提供してまいります。

### <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日対応を始めテレフォン・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、本支店におけるサービス向上も実現して参りました。提供商品については、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、クレジットカード、年金商品に加え、ユニークな商品性を備えた住宅ローン、カードローンを提供できる体制を整えてまいりました。

個人の貯蓄ニーズとしては、引き続き根強い安全志向に加えサブプライム問題以降の厳しい経済状況が続く中、近時は特に円預金へのニーズが高く資金集中が続いております。当行もプラチナ定期預金、パワー預金といった好金利でユニークな円預金商品を提供させていただきお客さまのニーズに添えております。一方で、ペイオフの全面解禁以後、預貯金から株式や投資信託、外貨預金等、投資商品への興味が顕在化し、厳しい投資環境においても一定の投資行動が見られます。団塊の世代を中心に資金を自己管理する意欲が高まり、個々人のニーズに適合する金融機関・商品・サービスを選択するための知識を求める声は強まっております。特に最近の不透明な投資環境においてはお客さまの不安に真摯に取り組むことが求められています。当行は、お客さま対応における質の向上に向け、店頭スタッフのトレーニングを強化すると同時に、店頭セールススタッフを60%増員しました。今後もお客様のニーズに合った商品を開発するだけでなく、商品・サービス内容をわかりやすく紹介する工夫を継続していきます。

経費については厳格な管理を行い、徹底した経費削減に注力しております。適

切かつ効率的な人員配置に努め、平成20年8月には本部組織の改正も行いました。また平成20年度上期中には採算性とお客様の利便性を考慮し、13のATMコーナーや店舗・出張所を閉鎖いたしました。

このような取り組みの結果、世界的な金融危機によるマーケット環境の悪化にもかかわらず、平成20年度上期では実質業務純益を確保し、黒字回復を達成しました。

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

#### (1) 弊行の個人部門業務に対する市場の評価

弊行は常に「お客様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、お客様の声を業務の改善および適切な商品・サービスの開発提供に取り入れる体制を構築、整備してきており、弊行ホームページでも公表しております。これらの施策は日本経済新聞社の顧客満足度評価ランキングで常に上位にランキングされるなど各方面からの高い評価となって表れております。

#### (2) 個人向け商品展開

平成20年6月より、南アフリカランドおよびノルウェークローネの外貨普通預金、外貨定期預金の取り扱いを開始しました。従来の取扱外国通貨8種類(米ドル、ユーロ、カナダドル、英ポンド、オーストラリアドル、ニュージーランドドル、香港ドル、シンガポールドル)に加え、鉱物資源を有する南アフリカと石油・天然ガスに恵まれるノルウェーという天然資源が豊富な両国の通貨を導入することにより、お客様に資産運用におけるより多くの選択肢をご提供いたします。投資信託の窓口販売(以下、投信窓販)では、6月にロシアの上場株式を主要投資対象とした、現地運用会社による国内初の公募投資信託である「新生・トロイカ ロシアファンド」のお取り扱いを開始する等、商品の拡充に努めております。また、保険商品についても、5月に、近年高まりをみせる介護保障ニーズにお応えする投資型終身介護年金保険を導入、8月には運用成果の目標設定ができる投資型年金保険をお取り扱いを開始しております。

#### (3) 「新生プラチナサービス」

弊行では、平成19年7月より一定の条件を満たすお客様を対象とした新しい「新生プラチナサービス」を開始いたしました。「新生プラチナサービス」の条件を満たしたお客様には、円定期預金の金利優遇やインタ

ーネットでの振込手数料実質無料回数の優遇等を行っています。

#### (4) お客さまの安全なお取引の確保への取り組み

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

また、全ての広告を毎週開催する広告審査委員会で詳細に検討するほか、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様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。

#### (5) リモートチャネルの拡充

平成20年9月末現在、358台のATMを設置しております。今期新たな取り組みとして9月にセブン銀行との共同ATMコーナーを設置いたしました。今後も、引き続きATM設置先を拡大し、顧客の利便性向上を図っていく方針です。

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

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

#### (6) 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あり、厳格な与信管理を行う中、順調に貸出残高

を伸ばし、平成20年9月末には貸出残高が8,000億円を超えました。

#### <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ビジネスは当行グループ会社において、消費者向け、また、不動産関連ファイナンスの市場でお客さまにサービスを提供しています。当行のコンシューマーファイナンスの長期戦略は、当行のポリシーに準じた信頼ある与信のもとに複数のブランドとチャネルを活用し顧客重視のオペレーションを展開することにあります。グループ各社は、弊行の主要な提携先としての役割も持ち、弊行グループの重要な業務の一部を構成しており、弊行の高度な事業および経営推進能力を同ビジネスにおいても直接活用できるよう努め、リテールバンキング業務とのシナジーを高めることにより、日本における最も信頼される個人向け金融サービスの提供者を目指してまいります。

その一環として平成20年9月、レイクを主体として約200万人の顧客を有するGECF(GEコンシューマーファイナンス(平成21年4月1日に新生フィナンシャルに改名の予定))を買収いたしました。営業拠点40店舗、無人店舗1千店舗のネットワークを有し、クレジットカード事業、不動産担保ローン事業も手がけております。レイクのブランド力は消費者金融大手4社と同等のものがああり、加えてGEのノウハウが注入されたCRMは高いレベルにあります。同社の買収によってレイクが長年築いてきたノウハウを当行グループ全体に活用することで、当行個人部門の更なる拡大に大きく寄与するものと考えております。

平成20年9月期の業務の状況は、不動産市況の悪化による新生プロパティファイナンスのクレジットコスト増加等のマイナス要因はありましたが、アプラスおよびシンキにつきましては、厳しい環境の中にあっても計画通りに推移しております。アプラスにおいては、オートローンの復調、また、決済ビジネスが引き続き堅調に推移しております。シンキについては、業界内でもいち早い対応を行った「債権内容毎の分別管理」によって、クレジットコストの抑制が図れております。

とはいえ、コンシューマーファイナンスの事業環境は依然として厳しいものがああり、過払利息返還請求のトレンドを慎重に見守りつつ、弊行リテールバンキング業務とのシナジーを十分に活用し、個人消費者向け金融サービスの新しいビジネスモデルを構築していく戦略をとってまいります。

#### 《今後の方向》

弊行としましては、今後とも顧客・市場のニーズに対応し、金融債や貸出などの既存の金融サービスに加え、一層有益で革新的な金融商品・サービスを提供

していくため、グループ会社の拡充を含めて積極的な業務展開を行ってまいります。具体的には、以下の業務分野を始めとして、付加価値の高い業務分野の一層の拡充を図っていく方針です。

銀行本体と異なる顧客層へのアクセス、商品・サービスの提供を目指した、グループとしての金融関連ビジネス（コンシューマー・ファイナンス等の各種ノンバンク、投資、リース、証券、保険、その他金融関連業務）

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。新生インベストメント・マネジメント等）

直接金融ニーズに貢献する証券化業務（証券子会社、信託子会社）

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）

産業、企業の活性化・再生のためのコーポレート・アドバイザー業務、プライベートエクイティファンド業務、DIPファイナンス業務（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クレジット・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・格付アドバイザーサービス

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やATM網、ならびにサービスのさらなる拡充

個人のお客様の住宅ローン借入や資金借入ニーズに応える貸出業務



### (3) 経営合理化の進捗状況

業務環境が大きく変動している現在、経費の圧縮は経営安定化のベースとなるべきものと考えており、経営の最優先課題の一つとして、社長以下全行が一体となって取り組んでおります。単に年度当初に設定した予算を遵守するにとどまらず、業務環境の変化に応じて適宜経営資源の集中・再配分を図るなど、機動的な運営を進めております。

#### 《人件費について》

3戦略業務分野を2業務分野に組織再編し、本部スタッフを中心にスリム化を進めました。また、総合的な経費削減・圧縮を目指してシステム化を進め、人件費の抑制を実現してまいりました。

中途採用を極めて限定的に運用し、またキャリア開発支援制度を活用することで行員数自体を圧縮した効果もあり、上期の人件費実績は年間計画の37.1%に相当する142億円にとどめることができました。

#### 《物件費について》

各部門のスタッフを集めて経費合理化を個別具体的に検討する会議を定期的に行い、なお一段の経費削減機会を探るなど継続的な合理化努力を図り、以下のような施策を実現した結果、物件費合計の上期実績は229億円となり、年間計画の45.1%に抑えられております。

経常的経費削減への取組み強化に向けた施策として、まず、個別の店舗・出張所やATMコーナーの収益性を継続的に精査し、不採算と判断されたものについては廃止を決定するなど、ベースコストの圧縮に努めております。広告運営についても、継続的な見直しにより広告費の増加を厳しく抑えております。

また、前例に囚われず、外部監査等を含めた外部専門家との契約についても個別に見直しを進めております。

さらに、行内に印刷センターを設置するとともに、各フロアの印刷機・コピー機の配置を見直し、印刷費・トナー代を削減しております。また事務用品費の購買先やバイク便の依頼先を全行的に統一し、効率的な運営を図るとともに法人割引も獲得しております。加えて翻訳事務の内製化や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なども積極的に取り進めております。

出張費に関しても、旅行代理店の駐在所を本店内に設置し、業務出張に係るチケット手配等を集中化することにより事務コストを削減する等、様々な角度

から経費の抑制に努めております。

なお厳しい業務環境の中、収益力の拡充とお客さまの利便性の更なる向上を実現すべく、新商品の導入に加え、モバイルバンキングを新たに開始するなどチャネルの拡充も図っております。当然のことながらこういった施策は収益性を慎重に見極めつつ取り進めており、既存システムの運営に係る費用の合理化にも併せて取り組んでおりますが、ネットワーク増強や顧客向けのシステム開発・運営に係るコストの増加は不可避となっております。そのため上期の機械化関連費用の実績は年間計画の51.3%に相当する79億円とやや膨らみましたが、前述のとおり他の物件費については圧縮に努め、物件費合計では年間計画を下回っております。

今後も、収益力の更なる強化を図るための戦略分野における投資や取引関連費用の増加は不可避と見込まれますが、必ず年間計画を達成すべく、経営陣による厳格なモニタリングの下で引き続き総合的な合理化・効率化を推進し、業務運営に係るベースコストを中心に経費の削減に努めてまいります。

#### (4) 不良債権処理の進捗状況

平成20年9月末の不良債権の状況につきましては、金融再生法開示不良債権全体で、平成20年3月末比6億円減少し、525億円となっております。欧州関連アセットバック投資案件やリーマン子会社の破綻の影響から、要管理債権・危険債権は減少しましたが、破産更生債権が増加しております。

この結果、貸倒引当金は207億円の繰入超となっており、平成20年9月期の不良債権処理は、全体で229億円の繰入となっております。

(億円)

	平成20年 3月期 実績	平成20年 9月期 実績	半期増減
要管理債権	296	178	118
危険債権	155	82	73
破産更生債権等	80	264	184
再生法開示不良債権計	531	525	6

なお、弊行は、20年9月期において債権放棄は実施しておりません。

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

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

債権放棄による支援により、企業破綻による社会的損失を回避しうること。  
再建計画等を通じて当該取引先の経営責任が明確にされていること。

## (5) 国内向け貸出の進捗状況

### 《資金需要の動向》

日本経済は、米国から世界中に広がった金融不安を背景とした海外経済の減速と、その後の急激な円高と世界的な株価の下落により、深刻な影響を受けております。

国内の企業の設備投資向け資金需要は減少に転じてきている一方で、世界的な金融市場における資金逼迫傾向を反映したマーケット環境の悪化及び不透明感により、短期運転資金需要は増加傾向にあります。

### 《国内向け貸出》

国内向け貸出につきましては、法人・個人顧客双方のニーズを的確に捉えて貸出業務を積極的に展開し、残高積上げを図ってきた結果、平成20年9月末時点では実勢ベースで平成20年3月末比約4,337億円の増加となりました。

### 《中小企業向け貸出》

中小企業向け貸出につきましても、資金需要は短期の運転資金を中心に回復基調にある中、引き続き、資金需要の掘り起こしと様々なソリューションの提供、推進体制の強化等を積極的に取り進めたことにより、平成20年9月末時点では実勢ベース（インパクトローンを除く）で350億円の純増となり、年度計画（1億円純増）を上回ることができました。なお、早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反する貸出は含まれておりません。

## (計画達成に向けた推進体制)

### 組織

弊行は、経営トップ主導による具体的・効果的な諸施策の立案・推進を可能とするため、平成13年8月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立いたしました。同年9月6日に第1回委員会を開催し、平成20年9月末までには合計100回、このうち平成20年度においては4回開催いたしました。

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

加えて、同委員会の下、適切かつ実効性のある中小企業向け貸出を積極的に推進すべく、実務調整機能を果たす事務局を設置している他、必要に応じてタスクフォースを組成することとしております。

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

また、行員向けにも、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。

#### 部門別管理および貢献度評価体制

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

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

#### (計画達成に向けた推進策)

##### 実質的リスク管理による積極的な営業展開

中小企業向け貸出として積極的に取り組むべき貸出先をリストにして広範囲に収録し、審査セクションによるレビューを行っております。平成20年度においても、本リスト収録先の中小企業に対して、積極的に営業展開を実施し、案件取り込みを推進しております。また、弊行と取引のない中小企業との新規取引についても積極的に取り組んでおります。

##### ノンリコースローンの活用

借入企業自体のコーポレートリスクではなく、ローンの対象となる資産が生み出すキャッシュフローをその返済原資とするノンリコースローンは、企業としての信用力が一般的に高いとは言えない中小企業への貸出においても極めて有効な貸出形態と言えます。

弊行は、このような新型貸出を貸出業務展開における大きな柱のひとつと位

置付け、取引先との窓口となる法人営業本部と新型貸出開発機能を有する不動産ファイナンス本部等との協同作業により、市場動向を慎重に見極めながら推進し、取引先からのニーズをきめ細かく捕捉し、案件成約に繋げております。

#### 中小企業向けの実質的な信用供与の支援

弊行の店舗網等を勘案した上での必要性に加えて、弊行の今後のビジネスプランにおける重点業務という観点からも、証券化・クレジットトレーディング業務に関連した中小企業向けの実質的な信用供与の支援を強化しております。

(6) 配当政策の状況及び今後の考え方

弊行は、経営の安定化や事業基盤の拡充に係る再投資余力の拡大等の観点から、当面は利益の内部留保に留意した運営に努めます。利益を拡大し、強固な財務基盤を維持していくこと等を通じて、弊行の信用力ならびに株式価値を高め、公的資金による投下資本の回収が容易になるよう努力してまいります。

平成20年9月期分の中間配当につきましては、中間業績を踏まえ、大変遺憾ながら見送りとさせていただきます。

今後の配当水準につきましては、収益動向等の経営成績や将来の見通し、安全性や内部留保とのバランスに留意して運営してまいります。また、弊行の健全化の観点や株主への利益還元および市場動向等も踏まえて、配当水準を決めていきたいと考えております。

## (7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

### 《責任ある経営体制の確立》

#### 新しい経営体制の運営状況

##### 委員会設置会社形態の採用

弊行は「委員会設置会社」として、業務執行を行う機能と、中長期的基本方針の策定や業務執行を監督する機能とを明確に分離し、法令に従い指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置しております。執行役への大幅な権限委譲により、迅速な意思決定を行うことができる経営組織体制を作るとともに、監査機能を強化し、内部統制システムを整備・強化することによって健全で透明性の高いコーポレート・ガバナンスを実現しています。

##### 経営上の意思決定、執行及び監督の体制

取締役には、執行役の兼務者のほか、国内外の経済界で豊富な経験を有する経営者・弁護士・学者等の専門家が選任されており（平成20年9月末現在14名。うち非常勤取締役は12名で、このうち11名が社外取締役。）これらの取締役会メンバーにより戦略的かつ高度な意思決定と経営陣の業務執行の監視を実施しております。

また、法定の3委員会は社外取締役が過半数を占めており（ただし、監査委員会は全員社外取締役）、「指名委員会」は取締役の選・解任に関する議案の決定、「監査委員会」は取締役・執行役の職務執行に関する監査、「報酬委員会」は取締役・執行役の個人別報酬の協議・決定といった役割を担っております。

一方、業務執行を担う執行役は内外問わず広く金融や経営の専門家が選任されています（平成20年9月末現在取締役兼務者1名を含め17名）。銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識、経験を有し、かつ十分な社会的信用を有するか否かといった選任基準や一定の解任要件に従い、取締役会がその任免を決定し、報酬委員会が、各人の実績を適正に評価した上で、処遇を適切かつ厳正に決定しております。執行役は経営陣として、社長の決議機関である経営委員会に参画し、業務執行にあたり特に重要な事項についての審議を行っております。

また、シニア・アドバイザーとして、元FRB議長のポール・A・ボルカー氏、弊行の前取締役である今井敬氏より戦略的な助言を受けております。平成20年11月には、サントンデールグループ取締役のホアン・ロドリゲス・インシアルテ氏も新たに就任しております。



以上の通り、それぞれの役割を全うすることで実効性のある経営管理体制を確立してまいります。

なお、平成20年3月期の業績が厳しい結果であったことに鑑み、経営責任を明確にするため、社長を含む執行役の月次報酬を1ヶ月間、10%～30%返上しております。

また、今中間期において赤字決算を余儀なくされたこと、さらに通期見通しにおいても経営健全化計画における利益目標を大きく下回る見込を公表する事態となったことを受け、前取締役代表執行役社長ティエリー・ポルテは、その経営責任を明確化すべく平成20年11月12日に退任。これに伴い、同日付で取締役会長八城政基が取締役会長兼代表執行役社長に就任いたしました。八城新社長のもと、当行の経営健全化に必要な諸施策を速やかに取りまとめ、実施してまいります。

#### 内部統制システム

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

平成19年7月には、内部統制規程に基づく内部統制システムの整備・構築・運用を機動的かつ機能的に行うべく、業務執行の諮問機関として「内部統制会議」を設置致しました。本会議は、コーポレートガバナンス部門が事務局となり、内部管理に関連する部門・部をコアメンバーとして毎月定期的に会合を持ち、内部統制システム上の課題を組織横断的に議論・調整を行い、組織として整合性の取れた内部統制機能向上を図っております。また本会議で議論された内容については、適宜社長、会長、監査委員会へ報告されております。

#### 弊行グループの経営理念

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

さらに平成18年3月には「企業倫理憲章」に定められている理念に基づき、顧客・株主・社会に対し負っている責務を一貫して果たすことを弊行役職員が共有することを目的として「新生ビジョン&バリュー」を創設し、対外的にも公表しております。

## コーポレートサステナビリティの推進

弊行は永続的で持続可能な価値を提供する活動を推進する組織を集約するため、コーポレートバリュー部(以下：CVD)を平成19年10月に設立し、長期サステナビリティ(持続可能性)イニシアチブの計画の策定と実施、社会貢献活動の推進、コーポレートブランド戦略の開発及び実行という3つの活動領域に力を入れています。

弊行では、社会貢献活動については、コマーシャル社会貢献、地域社会貢献、戦略的社会貢献の3つに分類しています。このうち、戦略的社会貢献では、社会全体をその活動の対象と捉え、環境、社会、ガバナンス(ESG)の領域に対してゲームチェンジャーな方法で影響を与えられるように努めています。たとえば、日本における社会的投資に焦点を当てたベンチャーフィランソロピーの発展に資することを目指して、弊行は平成20年8月にソーシャルベンチャーパートナーズ東京と戦略的なパートナーシップを構築しました。

コーポレートブランドの推進においては、新たに策定したコーポレートブランドアイデアの行内への浸透を図り、そのブランドアイデアを新生ビジョン&バリュー(顧客重視、誠実さ、責任、チームワーク及び社会性)と効果的に同調させることに力を注いでおります。その取り組みの一環として、従来の新生ビジョン&バリュー研修にコーポレートブランドアイデアの要素を加え、平成20年8月より新しい内容でビジョン&バリュー研修を社員に提供しています。平成20年9月末時点で、合計約1,700人の社員が新生ビジョン&バリュー研修を受講しています。

(図表1 - 1)収益動向及び計画

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、純資産は末残> (億円)					
総資産	81,402	94,302	101,430		94,800
貸出金	44,435	51,835	54,766		56,400
有価証券	20,232	23,166	27,430		23,000
特定取引資産	2,589	1,284	896		2,500
繰延税金資産<末残>	294	147	182		280
総負債	73,773	87,608	93,824		86,100
預金・NCD	48,936	58,130	61,844		59,000
債券	7,970	6,804	6,896		6,400
特定取引負債	80	105	89		100
繰延税金負債<末残>	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	-	-	-		-
純資産	6,589	7,327	6,653		7,769
資本金	4,513	4,763	4,763		4,513
資本準備金	186	436	436		186
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	93	99	110		117
剰余金 (注)	2,579	3,074	2,641		3,733
自己株式	726	726	726		726
その他有価証券評価差額金	42	350	585		40
繰延ヘッジ損益	103	19	2		100
土地再評価差額金	-	-	-		-
新株予約権	5	13	15		5
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,326	1,521	308		1,630
資金運用収益	1,290	1,998	852		2,005
資金調達費用	693	922	473		1,205
役務取引等利益 *1	458	489	133		560
特定取引利益	149	70	33		160
その他業務利益	121	114	170		110
国債等債券関係損( )益	52	65	151		0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	550	673	82		700
業務純益 *1	550	673	82		700
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-		-
経費	776	848	390		930
人件費	304	331	143		384
物件費	436	474	230		509
不良債権処理損失額 *2 *3	2	206	229		60
株式等関係損( )益	55	5	3		0
株式等償却	8	22	22		0
経常利益(損失)	471	325	361		630
特別利益 *3	144	677	10		0
特別損失	1,165	419	40		0
法人税、住民税及び事業税	28	77	36		40
法人税等調整額	103	128	9		30
税引後当期利益(損失)	420	532	364		700
(配当) (億円、円、%) (億円、円、%)					
分配可能額	1,544	1,998			2,506
配当金総額(中間配当を含む)	61	63	-		68
普通株配当金	37	58	-		68
優先株配当金<公的資金分>	25	5	-		-
優先株配当金<民間調達分>	-	-	-		-
1株当たり配当金(普通株)	2.66	2.94	-		3.66
配当率(第2回甲種優先株)	1.00	1.00	-		-
配当率(第3回乙種優先株)	1.21	-	-		-
配当性向	14.50	11.76	-		9.67

(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。

\*3 ~ 19/3期は貸倒引当金全体で取崩超に付き、特別利益に取崩益計上。

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.88	2.46	1.91		2.45
貸出金利回(B)	1.69	2.13	2.07		2.45
有価証券利回	1.99	3.32	1.66		2.28
資金調達原価(C)	2.30	2.29	2.06		2.81
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.65	0.79	0.79		1.18
経費率(E)	1.33	1.27	1.10		1.39
人件費率	0.52	0.49	0.40		0.57
物件費率	0.75	0.71	0.65		0.76
総資金利鞘(A)-(C)	0.42	0.17	0.15		0.36
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.30	0.06	0.16		0.14
非金利収入比率	54.91	29.25	22.95		50.92
OHR(経費/業務粗利益)	58.54	55.75	126.73		57.06
ROE(一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>)	7.27	9.68	2.35		9.40
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)	0.68	0.72	0.16		0.75

(図表1 - 2)収益動向(連結ベース)

	20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)			
総資産	115,258	124,463	126,015
貸出金	56,223	65,797	65,000
有価証券	19,803	19,944	20,000
特定取引資産	3,153	2,852	3,000
繰延税金資産	282	309	339
総負債	105,605	115,279	116,560
預金・NCD	58,066	64,156	65,000
債券	6,624	7,483	7,500
特定取引負債	2,050	1,789	2,000
繰延税金負債	43	131	101
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
純資産	9,653	9,184	9,455
資本金	4,763	4,763	4,763
資本剰余金	436	436	436
利益剰余金	3,025	2,773	3,087
自己株式	726	726	726
その他有価証券評価差額金	351	586	600
繰延ヘッジ損益	11	28	30
土地再評価差額金	-	-	-
為替換算調整勘定	19	8	10
新株予約権	13	15	15
少数株主持分	2,484	2,528	2,500
(収益) (億円)			
経常収益	5,935	2,833	6,400
資金運用収益	2,422	1,245	2,900
役務取引等収益	660	289	700
特定取引収益	97	52	100
その他業務収益	2,466	1,125	2,400
その他経常収益	290	123	300
経常費用	5,823	3,084	6,320
資金調達費用	1,044	539	1,100
役務取引等費用	251	116	220
特定取引費用	6	62	70
その他業務費用	1,873	1,005	1,880
営業経費	1,713	833	2,000
その他経常費用	935	529	1,050
貸出金償却	32	27	
貸倒引当金繰入額	670	384	900
一般貸倒引当金純繰入額	229	185	
個別貸倒引当金純繰入額	441	199	
経常利益	112	251	80
特別利益	889	203	205
特別損失	76	44	45
税金等調整前当期純利益	926	92	240
法人税、住民税及び事業税	49	24	20
法人税等調整額	95	6	60
少数株主利益	180	83	160
当期純利益	601	193	120

(図表2)自己資本比率の推移 ... (全期国内基準)

(単体)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
資本金	4,513	4,763	4,763		4,513
うち非累積的永久優先株	1,594	-	-		-
資本準備金	186	436	436		186
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	98	110	110		124
その他利益剰余金	2,574	3,062	2,641		3,726
その他	1,662	1,363	1,346		1,612
うち優先出資証券	1,737	1,471	1,539		1,737
その他有価証券の評価差損	-	350	585		-
自己株式	726	726	726		726
社外流出予定額	26	58	-		34
営業権相当額	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	144	143	140		144
Tier 計	8,137	8,458	7,845		9,258
(うち税効果相当額)	(356)	(147)	(182)		(390)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	-	-	-		-
一般貸倒引当金	19	26	32		19
永久劣後債務	1,167	1,036	981		1,162
その他	-	-	-		-
Upper Tier 計	1,186	1,062	1,013		1,181
期限付劣後債務・優先株	3,483	3,446	3,340		3,473
その他	-	-	-		-
Lower Tier 計	3,483	3,446	3,340		3,473
Tier 計	4,669	4,508	4,353		4,654
(うち自己資本への算入額)	(4,669)	(4,508)	(4,353)		(4,654)
Tier	-	-	-		-
控除項目	868	927	809		1,018
自己資本合計	11,937	12,039	11,389		12,893

(億円)

リスクアセット	63,510	78,935	83,085		69,000
オンバランス項目	50,684	62,981	68,246		54,150
オフバランス項目	8,230	10,892	8,982		9,450
その他(注)	4,596	5,061	5,857		5,400

(%)

自己資本比率	18.79	15.25	13.70		18.68
Tier 比率	12.81	10.71	9.44		13.41

(注)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)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
資本金	4,513	4,763	4,763		4,513
うち非累積的永久優先株	1,594	-	-		-
資本剰余金	186	436	436		186
利益剰余金	2,455	3,025	2,773		3,774
連結子会社の少数株主持分	1,808	1,606	1,699		1,808
うち優先出資証券	1,737	1,471	1,539		1,737
自己株式	726	726	726		726
社外流出予定額	26	58	-		34
その他有価証券の評価差損	-	351	586		-
為替換算調整勘定	30	19	8		30
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	1,779	1,422	1,465		1,560
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	166	154	146		166
その他	87	340	619		237
Tier 計	6,208	6,798	6,137		7,587
(うち税効果相当額)	(425)	(282)	(309)	)	(450)
有価証券含み益					
土地再評価益	-	-	-		-
一般貸倒引当金	140	58	139		20
永久劣後債務	1,977	1,846	1,791		1,972
その他	-	-	-		-
Upper Tier 計	2,116	1,904	1,930		1,992
期限付劣後債務・優先株	3,681	3,446	3,340		3,671
その他	-	-	-		-
Lower Tier 計	5,797	3,446	3,340		3,671
Tier 計	5,221	5,350	5,270		5,663
(うち自己資本への算入額)	(5,221)	(5,303)	(4,998)	)	(5,663)
Tier	-	-	-		-
控除項目	1,378	1,281	1,108		1,825
自己資本合計	10,051	10,820	10,027		11,425

(億円)

リスクアセット	76,521	92,126	95,589		83,500
オンバランス項目	55,859	66,297	70,667		60,000
オフバランス項目	14,582	18,681	16,661		16,500
その他(注1)	6,080	7,149	8,261		7,000

(%)

自己資本比率	13.13	11.74	10.48		13.68
Tier 比率	8.11	7.37	6.41		9.08

(注)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)		
		20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
個人部門				
	資金収支	392	118	500
	役務取引利益・その他利益	128	65	116
	業務粗利益	520	184	616
	経費	430	203	396
	業務純益	90	19	220
法人部門他				
	資金収支	684	260	653
	役務取引利益・その他利益	317	136	104
	業務粗利益	1,001	123	758
	経費	418	186	408
	業務純益	583	63	349
合計		673	82	570

(連結)		20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
個人部門				
	資金収支	809	442	1,545
	役務取引利益・その他利益	547	270	507
	業務粗利益	1,356	712	2,052
	経費	932	471	1,262
	業務純益	424	241	789
法人部門他				
	資金収支	569	262	548
	役務取引利益・その他利益	703	47	484
	業務粗利益	1,272	310	1,032
	経費	647	296	648
	業務純益	626	14	384
合計		1,049	255	1,173



(図表6)リストラの推移及び計画

	19/3月末 実績	20/3月末 実績	20/9月末 実績	備考	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (役職員数)

役員数 (人)	27	27	30		30
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	14(12)	14(12)	14(13)		15(13)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	-	-	-		-
うち執行役(( )内は取締役を兼務) (人)	15(2)	15(2)	17(1)		17(2)
従業員数(注) (人)	2,248	2,394	2,381		2,550

(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)	29	30	30		31
海外支店(注2) (店)	1	1	1		1
(参考)海外現地法人(注3) (社)	14(7)	21(7)	21(6)		9

(注1)出張所、代理店を除く。

(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。計画、および実績のカッコ内は投資用SPVを除くベース。

	19/3月末 実績	20/3月末 実績	20/9月末 実績	備考	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (人件費)

人件費 (百万円)	30,406	33,120	14,255		38,400
うち給与・報酬 (百万円)	16,843	18,659	10,410	1	20,000
平均給与月額 (千円)	501	506	504		509

(注)平均年齢38.1歳(平成20年9月末)。

1 半期実績には一時的な費用が含まれており若干上ぶれしたものの、通期では計画内で着地する見通し。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,599	2,026	939		2,600
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	727	758	455		1,035
うち執行役報酬(注2) (百万円)	872	1,268	483		1,565
役員賞与 (百万円)	0	0	0		0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	97	125	55		141
平均役員退職慰労金 (百万円)	28	-	22		-

(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)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)	43,627	47,383	22,999		50,900
うち機械化関連費用(注) (百万円)	13,413	14,755	7,960	2	15,500
除く機械化関連費用 (百万円)	30,214	32,628	15,039		35,400

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

2 顧客向けのシステム開発・運営に係る費用の増加が不可避となっており、機械化関連費用が増加しておりますが、今後も年間計画を達成すべく、合理化・効率化に努めてまいります。

## (人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	74,032	80,503	37,254		89,300
-----------------	--------	--------	--------	--	--------

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(注2)  
(億円or百万通貨単位)(注2)  
(百万円or千通貨単位)

会社名 (注1)	設立年月	代表者 (注3)	主な業務	最近 決算	総資産	借入金 (注4)	(注2)		資本 勘定	(注2)		経常 利益	当期 利益	連結又は 持分法の 別
							うち 当行分	うち 当行 出資分		うち 当行分	うち 当行 出資分			
新生信託銀行(株)	平8/11	後藤武彦	信託業	平20/9	180	-	-	77	77	514	285	連結		
新生インフォメーション・ テクノロジー(株)	昭58/8	吉田隆一	システム開発業	平20/9	12	-	-	3	3	276	159	連結		
新生証券(株)	平9/8	Pankaj Uppal	証券業	平20/9	794	370	370	168	168	850	707	連結		
新生インベストメント・ マネジメント(株)	平13/12	海野典夫	資産運用業	平20/9	10	-	-	7	7	178	105	連結		
長和建物(株)	平9/8	岸政昭	不動産賃貸業	平20/9	112	-	-	61	61	54	5,426	連結		
新生プロパティファイナンス(株)	昭25/7	長島克巳	金融業	平20/9	696	673	673	19	19	435	340	連結		
新生銀ファイナンス(株)	平5/1	北澤敬二	金融業	平20/9	280	-	-	12	12	696	76	連結		
新生債権回収(株)	平13/10	山田茂	債権管理回収業	平20/9	46	-	-	26	-	830	493	連結		
(株)アプラス	昭31/10	クラーク クランジヤ	総合信販業	平20/9	13,293	3,096	-	1,149	881	4,105	3,391	連結		
全日信販(株)	昭32/4	西澤恒一郎	信販業	平20/9	742	625	625	21	16	329	324	連結		
昭和リース(株)	昭44/4	渡邊寛也	リース業	平20/9	5,410	3,790	-	599	577	694	11,639	連結		
(有)ワイエムエス・ファイブ	平13/12	舛井正俊	金融業	平20/9	196	195	195	0	-	0	0	連結		
シンキ(株)	昭29/12	常峰仁	金融業	平20/9	1,194	617	310	198	134	2,434	2,082	連結		
GEコンシューマー・ ファイナンス(株) (注5)	平3/6	クワタ・サソニー 梅田正太	金融業	平20/9	4,995	843	797	971	971	-	-	連結		
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	キム・ト 他	金融業	平20/6	(Mii) EUR254	-	-	(Mii) 4EUR	(Mii) 1EUR	(th) 80EUR	(th) 60EUR	連結		
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	永田信哉 他	金融業	平20/6	(Mii) \$7	-	-	(Mii) \$2	(Mii) \$2	(th) \$43	(th) \$43	連結		
Shinsei International Limited	平16/9	Nitin Bajpai	証券業	平20/6	(Mii) £13	-	-	(Mii) £4	(Mii) £4	(th) £769	(th) £575	連結		
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	嶋田康史 他	金融業	平20/6	(Mii) \$800	-	-	(Mii) \$800	(Mii) \$800	(th) \$24,862	(th) \$24,862	連結		
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/3	嶋田康史 他	金融業	平20/6	(Mii) \$721	-	-	(Mii) \$721	(Mii) \$721	(th) \$25,060	(th) \$25,060	連結		
Shinsei NIB (Cayman) Limited	平17/11	イトワード キム・ト 他	金融業	平20/6	(Mii) EUR189	(Mii) EUR50	(Mii) EUR50	(Mii) EUR139	(Mii) EUR139	(th) EUR1,143	(th) EUR1,145	連結		
Stichting Lamita	平18/7	Deutsche International Trust Company N.V.	金融業	平20/6	(Mii) EUR63	(Mii) EUR16	(Mii) EUR6	(Mii) EUR6	(Mii) -	(th) EUR0	(th) EUR0	連結		
New Life Investments Limited	平18/12	Keith Fujii 他	金融業	平20/6	(Mii) \$12	-	-	(Mii) \$1	(Mii) \$1	(th) \$453	(th) \$453	連結		
Specialized Loan Servicing LLC	平14/12	John C. Begains 他	住宅ローンサービス	平20/8	(Mii) \$32	-	-	(Mii) \$27	(Mii) \$22	(th) \$152	(th) \$152	連結		
SLS Funding LLC	平16/1	-	金融業	平20/8	(Mii) \$45	(Mii) \$48	(Mii) \$48	(Mii) \$3	(Mii) \$2	(th) \$6,184	(th) \$6,184	連結		
Rock Limited	平19/9	Keith Fujii 他	金融業	平20/6	(Mii) \$136	-	-	(Mii) \$0	(Mii) \$0	(th) \$0	(th) \$0	連結		
榊ラフィアキャピタル	平14/7	馬上望実 熊谷達一	プライベート・ エグジティブ・ ファンドの運営	平20/9	1	-	-	0	0	25	15	持分法		
Hillcot Holdings Limited	平14/11	リチャード リス	保険持株会社	平20/6	(Mii) \$439	-	-	(Mii) \$129	(Mii) \$43	(th) \$4,612	(th) \$4,612	持分法		
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	Chen Kuo-He 他	金融持株会社	平20/6	(Mii) NT\$277,070	(Mii) NT\$10,780	-	(Mii) NT\$23,437	(Mii) NT\$7,725	(th) NT\$2,062,818	(th) NT\$2,105,944	持分法		

(注1) 平成20年9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、当行の与信額(保証も含む)が1億円超の会社及び  
主な関係会社について記載しております。

(注2) 海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載しております。

(注3) 平成20年9月末における代表者を記載しております。

(注4) 借入金のうち、当行分は保証の額を含んでおります。

(注5) GEコンシューマー・ファイナンス株式会社は、平成20年9月22日付で当行の子会社となったことから、当中間連結会計期間は  
貸借対照表のみを連結しております。

(注6) 個別会社コメント

新生証券(株)

新生プロパティファイナンス(株)

Shinsei Bank Finance N.V.

Shinsei NIB (Cayman) Limited

New Life Investments Limited

SLS Funding LLC

日盛金融控股股份有限公司

金融市場の混乱等により平20/9中間期も赤字を計上したものの、黒字化に向け現在ビジネスの見直し、組織の統廃合等を実施中。

不動産市況低迷に伴う不動産業者向けローンへの大幅な貸倒引当金積み増し等により今年度は赤字となる見込み。

過去に発行した社債の減損処理等により第1四半期は赤字となったものの、当社損益自体の影響は軽微。

米国不動産関連証券の減損処理等により第1四半期は赤字となったものの、第2四半期は利益を確保しており今後損益は改善する見込み。

クレジットレーディング業務等において必要な機能を補完する子会社であり、当社損益自体の影響は軽微。

当社はSpecialized Loan Servicing LLCグループにおける資金調達ウィークル、サービシング業務の拡大等により来年度はグループ全体で黒字化の見込み、

金融危機の影響を受け平20年12月期は最終損失となる見込み、現在、当社に対する戦略を再検討中。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況 (平成20年9月30日現在)

会議・委員会名	委員長・ 部会長	メンバー	担当部署	開催頻度 (原則)	目的・討議内容
取締役会	取締役会長	全取締役14名 (内社外取締役12名)	マネージメント 事務局	都度 (定時:年6回、 臨時:都度)	長期的視野での会社の基本方針等経営の根幹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・評価
指名委員会	社外取締役	取締役5名 (内社外取締役4名)	マネージメント 事務局	都度 (年1回 以上)	株主総会に提出する取締役選任・解任に関する議案の決議
監査委員会	社外取締役	取締役5名 (内社外取締役5名)	監査委員会 事務局	都度 (年6回 以上)	・執行役および取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成 ・株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任の議案の決議 ・その他必要事項(取締役会からの委嘱事項も含む)
報酬委員会	社外取締役	取締役6名 (内社外取締役5名)	人事部	都度 (年1回 以上)	取締役・執行役の個人別報酬内容についての決定、従業員を含む報酬に関する問題についての取締役会に対する助言
経営委員会	社長	全執行役17名他	マネージメント 事務局	週1回	日常の業務執行にあたっての社長決議機関
ALM委員会	社長	関連執行役、 部門長等、部長	グループ財務部	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	社長	関連執行役、 (外部弁護士2名)、 部門長等、部長他	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
クレジット委員会	リスク管理部門長	関連執行役、部門長等、 クレジットリスク部長他	クレジット リスク部他	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	関連執行役、部門長等、 本部長、部長等	ポートフォリオ・ リスク統轄部	週1回	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	最高財務責任者及び リスク管理部門長	財務、リスク管理、コーポレートガバナンス、金融インフラ各部門の代表者	ポートフォリオ・ リスク統轄部	隔週	新規事業・商品、非標準形の事業・商品およびM&A・業務提携案件のレビュー・協議
中小企業向け貸出取引 推進委員会	社長	関連執行役、部門長等、 本部長、部長	インスティテュー ショナルグループ 管理部他	月1回以上	経営健全化計画における中小企業向け貸出計画の達成に向けての具体的方策の決定、関連部署への指示、進捗状況モニタリング
IT委員会	社長	関連執行役、独立部室 長、関連部長等	システム企画部 コーポレートガ バナンス部門	四半期に 1回以上	新生銀行グループのITインフラに関する事項の議論、報告、必要に応じた決議
社会貢献委員会	人事・コミュニケーション 部門長	社長、関連部門長、 関連部長・次長	コーポレートバ リウー部	四半期に 1回以上	当行が実施する社会文化貢献活動に関する計画の策定、活動の決定・推進
パーゼル委員会	社長	社長、副社長、各部門 長、関連執行役・本部長・ 部長	グループ 財務管理部	四半期に 1回以上	パーゼルへの対応準備に関する事項についての協議、調整および決議
財務統制委員会	社長	社長、副社長、各部門 長、関連本部長、	グループ 財務統制推進 室	隔月	財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施規程(J-SOX)への対応に関する事項についての協議、調整および決議
賞罰委員会	コーポレートガバナ ンス部門長	コーポレートガバナンス部門 長、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	隔月	表彰案の策定、不祥事件等の調査・解明、人事処分案の策定
本店移転準備委員会	コーポレートガバナ ンス部門長	コーポレートガバナンス部門 長、人事・コミュニケーション 部門長、関連執行 役、部門長、部長他	総務部	都度 (原則月2 回)	本店移転に伴う諸案件を協議し、決定する
部店長会議	社長 (部門/本部主宰の 場合は各部門長/ 本部長)	執行役、全部室店長 (部門/本部主宰の場 合は各関連執行役、部室長 他)	マネージメント 事務局 (各部門/本部 担当部)	年1回 (都度)	全店(部門/本部)業務の伸展についての企画・計画および推進に関し、各部門間および各部署店間の連絡・調整
内部統制会議	コーポレートガバナ ンス部門長	コーポレートガバナンス、財務、 リスク管理、金融インフラ 各部門、 内部監査の各代表者等	コーポレートガ バナンス部門	毎月	執行の諮問機関として銀行・グループ全体や複数の部門に跨る問題の協議及び管理部門間の内部統制に関する取組等についての調整

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当執行役等	役職
監査部	八城 政基	代表執行役社長
戦略企画室	八城 政基	代表執行役社長
戦略推進室	八城 政基	代表執行役社長
コーポレートガバナンス部門	伊藤 彰	代表執行役専務執行役 コーポレートガバナンス部門長
インスティテューショナル部門	サンホー・ソン	専務執行役 インスティテューショナル部門最高責任者部門長
個人部門	八城 政基	代表執行役社長 個人部門長
財務部門	ラフル・グプタ	専務執行役最高財務責任者 財務部門長
金融インフラ部門	ダナンジャヤ・デュイベ ディ	専務執行役グループ最高情報責任者 金融インフラ部門長
リスク管理部門	デビット・ラーソン*	リスク管理部門長 チーフリスクオフィサー
人事・コミュニケーション部門	トーマス・ペダーセン	執行役人事・コミュニケーション部門長

平成20年11月12日現在

子会社の経営管理は各子会社を主管する部門部室の各担当役員が行っております。

弊行業務組織としては上記以外に監査委員会事務局がありますが、監査委員会(委員長)に直接レポートしており業務執行とは明確に分離されております。

リスク管理部門長 デビット・ラーソンの職務は  
代表執行役社長の八城 政基が執行役として管掌しております。

(図表10) 貸出金の推移

				(億円)	
		20/3月末 実績 (A)	20/9月末 実績 (B)	備考	21/3月末 計画 (C)
国内貸出	インバウンドを含むベース	50,052	53,328		53,263
	インバウンドを除くベース	49,698	52,900		52,910
中小企業向け貸出 (注)	インバウンドを含むベース	12,901	13,110		13,047
	インバウンドを除くベース	12,765	12,975		12,911
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)		8,643	9,615		10,621
うち住宅ローン		8,112	9,093		10,043
その他		28,507	30,603		29,595
海外貸出		3,512	3,274		3,417
合計		53,564	56,602		56,680

(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)	
		20/9月期 実績 (B)-(A)+(7)	備考	21/3月期 計画 (C)-(A)+(1)	
国内貸出	インバウンドを含むベース	4,411		3,211	
	インバウンドを除くベース	4,337		3,211	
中小企業向け貸出	インバウンドを含むベース	349		1	
	インバウンドを除くベース	350		1	

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバウンドを除くベース))

				(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)	
		20/9月期 実績 (7)	備考	20年度中 計画 (1)	
不良債権処理		244	(192)		
貸出金償却(注1)		-	-		
部分直接償却実施額(注2)		204	(185)		
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		-	-		
その他の処理額(注4)		40	(7)		
債権流動化(注5)		6	(100)		
私募債等(注6)		885	(129)		
子会社等(注7)		-	(80)		
計		1,135	(140)	-	14

(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、能動的な管理を行うため、金融機関が抱える各種リスクについての基本認識およびリスクマネージメントの基本方針を、「リスクマネジメントポリシー」として規定。</li> <li>このポリシーを頂点としたリスク管理関連ポリシー、これらのポリシーに沿って業務のやり方の細則を定めたプロシージャーを規定。</li> <li>統合的なリスク管理の手法であるリスク資本制度については、信用リスク、市場リスク、投資/株式関連リスク、金利リスク、流動性リスク、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、及び与信管理部	<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、「クレジットポリシー」、「クレジットプロシージャー」等の手続体系を設定。</li> <li>Basel の導入とも相俟って、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。</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>外部格付機関との整合性確保</li> <li>連結会計制度への対応</li> <li>業種間の格付体系の整合性確保</li> </ul> </li> <li>格付推定モデルによりモデル格付を算出し、必要に応じ総合調整を加えてランクを導出。</li> <li>個別案件ベースの信用状況を把握する観点から、債権保全状況を織り込んだ期待損失を基準とした案件格付制度も実施。</li> <li>与信権限体系には、債務者グループの与信総額のほか、案件格付によるグリッドも導入。</li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <p>ポートフォリオリスク統轄部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク計量化・モニタリング</li> <li>ポリシー、ガイドラインの制定</li> <li>債務者格付制度</li> </ul> <p>審査業務部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>審査方法、審査手続に関する企画、開発</li> </ul> <p>クレジット・リスク部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個別案件審査および管理</li> <li>カントリーリスクの審査・管理</li> </ul> <p>金融商品リスクマネージメント部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>インスティテューショナル部門のプロダクト、個別案件に対する評価、格付の方法等に関する承認判断</li> </ul> <p>与信管理部(リスク管理部門から独立したセクション。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資産の自己査定検証。</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制
マーケットリスク・金利リスク	グループ財務部 市場リスク管理部	<p><u>ALM委員会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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、トレーディングに係るリスクリミット(VaR)、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、市場リスク・流動性リスクの全体枠が決定される。</li> </ul> <p><u>市場リスク管理委員会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ALM委員会の下部組織として、市場リスク管理委員会を設置している。市場リスク管理委員会は、リスク管理部門長を議長とし、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る。</li> <li>・市場リスク管理委員会では、市場リスク管理部からのレポートを基に、週次で、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をモニターし、月次のALM委員会に対する報告に加え、必要に応じてタイムリーに経営層に報告している。</li> </ul> <p><u>管理方法・手続き・規定</u></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>・マーケットリスクについては、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>「資産負債総合管理ポリシー(ALMポリシー)」</li> <li>「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー &amp; プロシージャー」</li> </ul> </li> </ul> <p><u>デリバティブ取引</u></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>カウンターパーティーの信用リスク： <ul style="list-style-type: none"> <li>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> </ul> </li> <li>トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引： <ul style="list-style-type: none"> <li>通常商品についてはビッド・オフアークコスト、及びエキゾチック商品については処分コストを公正価値に反映している。</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <p>グループ財務部、キャピタルマーケット部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの定義、測定、評価、報告</p>
流動性リスク	グループ財務部 市場リスク管理部	<p><u>手続き・規定</u></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><u>管理方法、及び対応方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資金ギャップは、市場リスク管理部およびグループ財務部が各々独自に計測し、結果を経営層に日次で報告。</li> <li>・資金流動性準備水準及びギャップ枠は、グループ財務部及び市場リスク管理部の提案により、ALM委員会にて適宜変更される。</li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <p>グループ財務部、キャピタルマーケット部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの定義、測定、評価、報告</p>

	リスク管理部署	現在の管理体制
オペレーショナル リスク	オペレーショナルリスク管理部 事務管理部他	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オペレーショナルリスク管理ポリシー</li> </ul> <p><u>体制・リスク管理部署</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オペレーショナルリスクを事務リスク、システムリスク等の複数のサブカテゴリーに区分し、現場の業務ラインから独立した専門管理部署(事務管理部等)のもとで各カテゴリーのリスク特性に適した管理を行うとともに、オペレーショナルリスク管理部が全体を統轄し一元的な管理を推進している。</li> <li>・ 各サブカテゴリーの専門管理部署とオペレーショナルリスク管理部は、月次で会合を持ち、リスクの状況や課題、施策につき情報を共有し必要な対応協議を行うなど、密接な連携を確保している。</li> <li>・ オペレーショナルリスク管理部は、全体のオペレーショナルリスクを分析し、経営委員会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 監査部	<p><u>組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融インフラ部門では、システム本部、オペレーション本部、事務管理本部の3本部による実践的な統制が行われている。各部門の役割は下記の通り。 システム本部：全てのシステムインフラの設計、開発と安全稼働の管理。 オペレーション本部：リテールと法人向けの業務オペレーションを管理。 事務管理本部：システムとオペレーションの全てのプロセスを管理。</li> <li>また、上記以外にISO27001認証を運用管理するISMS事務局が設置され、情報セキュリティとそれに関連する各業務を横断的に統轄している。</li> </ul> <p><u>管理方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各本部の下には、細分化されたチームユニットが定義され、業務プロセスとチェックリストの明文化と定期的チェックを実施する内部統制体制をとっている。</li> <li>・ EDPリスクの軽減対策として、事業継続計画、災害時復旧計画、個人情報保護策、不正防止対策について、専門のチームを設置して取り組んでいる。</li> </ul> <p><u>その他 取組状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大阪にバックアップシステムセンターを設立、稼働中。福岡に新センタを開設準備中。また、事業継続計画については継続的に適宜見直しを実施。</li> <li>・ 平成16年3月にテクノロジーの分野で取得したISMS適合性評価制度の認証を、平成17年3月には金融インフラ部門全体に拡大した。また平成19年3月に、ISMSのJIS規格となったISO27001を認証取得し、ISMS事務局がこれを統轄している。</li> </ul> <p><u>監査</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査の一環として監査法人によるシステムレビューを受けている。また、監査部による内部監査も受けている。</li> </ul>



	リスク管理部署	現在の管理体制
法務・ コンプライアンスリスク	法務部・コンプライアンス統轄部	<p><u>法務リスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法務部にて訴訟等の法的手続を統括管理し、法務事項に関して営業店に助言・指導を実施している。</li> </ul> <p><u>コンプライアンスリスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス統轄部は、自ら制定した「新生銀行行動規範」「コンプライアンスガイドライン」および「コンプライアンスマニュアル」に基づき、各店舗に配置されているコンプライアンス管理者を通じて、行内のコンプライアンスリスクを管理している。</li> </ul> <p><u>平成20年度上期取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成20年度上期についても、年度当初に策定したコンプライアンス・プログラムに沿って計画的に業務を運営している。主な実施事項は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>反社会的勢力対応体制の確立： <ul style="list-style-type: none"> <li>「金融情報管理室」をコンプライアンス統轄部の内室として設置し、体制整備を実施。</li> </ul> </li> <li>金融検査評定制度施行への対応： <ul style="list-style-type: none"> <li>行内のマネーロンダリングのモニタリング・対応、及び金融犯罪等対応機能をコンプライアンス統轄部に集中し、更に専任部署として金融情報管理室を設置</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。同会で報告した重要事項は下記の通り。 <ul style="list-style-type: none"> <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>反社会的勢力との接触状況に係る報告</li> <li>コンプライアンス関連事件・事故発生状況報告</li> <li>疑わしい取引の届出状況と不正利用口座への対応状況報告</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
レピュテーション リスク	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、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、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。</li> <li>レピュテーションリスクに関しては、広報部のほかに、個人投資家、機関投資家やアナリストを担当するグループIR部、そして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)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	80	169	264	580
危険債権	155	342	82	455
要管理債権	296	598	178	749
小計	531	1,109	525	1,785
正常債権	55,129	64,437	57,877	73,696
合計	55,660	65,546	58,402	75,481

## 引当金の状況

(億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	579	967	512	821
個別貸倒引当金	357	493	320	531
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	937	1,460	832	1,352
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	937	1,460	832	1,352
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	937	1,460	832	1,352

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	6	22	184	265
延滞債権額(B)	229	425	162	649
3か月以上延滞債権額(C)	1	48	0	15
貸出条件緩和債権額(D)	294	550	178	734
金利減免債権	-	-	-	-
金利支払猶予債権	-	-	-	-
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	294	550	178	734
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	531	1,045	524	1,663
部分直接償却	346	964	566	1,389
比率 (E)/総貸出	1.0%	1.9%	0.9%	2.5%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	33	3	450
個別貸倒引当金繰入額	46	26	
貸出金償却等(C)	13	23	
貸出金償却	13	20	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	
その他債権売却損	-	3	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	0	0	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	239	232	
合計(A) + (B)	206	229	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	326	311	350
グロス直接償却等(C) + (D)	339	334	350

(連結)

(億円)

	20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	507	232	900
個別貸倒引当金繰入額	441	199	
貸出金償却等(C)	66	33	
貸出金償却	32	27	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	
その他債権売却損	-	3	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	0	0	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	229	185	
合計(A) + (B)	736	417	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	326	311	350
グロス直接償却等(C) + (D)	392	334	350

(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、百万円)

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
3A	2	55	2	45
4A			1	213
4B	1	175	1	300
4C	1	53	1	0
5B	1	6	1	7
なし	3	0	2	0

(注) 金額は与信ベース

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	20年9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	264
危険債権	82
要管理債権	178
正常債権	57,877
総与信残高	58,402

(図表18)評価損益総括表(平成20年9月末、単体)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	3,310	25	27	2
	債券	3,194	14	16	2
	株式	-	-	-	-
	その他	115	11	11	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	4,833	12	-	12
	債券	-	-	-	-
	株式	3,994	12	-	12
	その他	839	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	15,776	585	68	653
	債券	9,941	53	4	58
	株式	232	46	4	51
	その他	5,602	485	59	545
	金銭の信託	1,202	-	-	-

## その他

(億円)

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

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

(図表18)評価損益総括表(平成20年9月末、連結)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	3,310	25	27	2
	債券	3,194	14	16	2
	株式	-	-	-	-
	その他	115	11	11	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	421	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	421	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	15,876	587	71	659
	債券	9,935	53	4	57
	株式	332	49	8	57
	その他	5,610	485	59	545
	金銭の信託	1,220	-	-	-

## その他

(億円)

	貸借対照表		評価損益	評価益	評価損
	価額	時価			
事業用不動産(注1)	18,283	18,283	-	-	-
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産	-	-	-	-	-

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

(図表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)	
	20/3月末	20/9月末	20/3月末	20/9月末
金融先物取引	466	4,219	1	2
金利スワップ	128,543	133,295	2,207	2,901
通貨スワップ	13,962	13,777	971	1,385
先物外国為替取引	31,154	40,830	1,593	1,603
金利オプションの買い	4,637	5,102	73	155
通貨オプションの買い	78,210	92,082	4,090	2,451
その他の金融派生商品	33,296	35,033	4,079	4,028
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	1,221	1,255
合 計	290,268	324,338	11,795	11,271

(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(20/9月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	9,859	1,412	-	11,271
信用コスト	2,643	339	-	2,982
信用リスク量	7,216	1,073	-	8,289

(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。