

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15年8月

株式会社 新生銀行

目 次

(概要) 経営の概況

1 . 平成 1 5 年 3 月期決算の概況-----	2
2 . 経営健全化計画の履行概況	
(1) 業務再構築等の進捗状況-----	5
(2) 経営合理化の進捗状況-----	2 0
(3) 不良債権処理の進捗状況-----	2 1
(4) 国内向け貸出の進捗状況-----	2 2
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方-----	2 6
(6) 業務純益 R O E の 3 割以上未達の対応-----	2 7
図表 1 . 収益動向及び計画-----	3 1
図表 2 . 自己資本比率の推移-----	3 4
図表 5 . 部門別純収益動向-----	3 6
図表 6 . リストラの推移及び計画-----	3 7
図表 7 . 子会社・関連会社一覧-----	3 8
図表 1 0 . 貸出金の推移-----	4 0
図表 1 2 . リスク管理の状況-----	4 1
図表 1 3 . 金融再生法開示債権の状況-----	4 3
図表 1 4 . リスク管理債権情報-----	4 4
図表 1 5 . 不良債権処理状況-----	4 5
図表 1 7 . 倒産先一覧-----	4 6
図表 1 8 . 評価損益総括表-----	4 7
図表 1 9 . オフバランス取引総括表-----	4 9
図表 2 0 . 信用力別構成-----	4 9

(概要) 経営の概況

1. 平成15年3月期決算の概況

《決算の概況》

平成15年3月期の損益状況は、お取引先のソリューションニーズに応えるべく戦略的に取り組んでいる投資銀行業務が着実に実績を伸ばした結果、役務取引等利益（含む金銭の信託運用損益）は前年比202億円増の477億円となりました。しかし、米国経済の動向を勘案し米国社債投資におけるポジションの圧縮・減損を実施したことに伴い、約200億円のコストが生じた影響等から、業務粗利益全体では前期比149億円減の1,089億円となりました。

一方経費は、効率化を推進した結果、前期比22億円減の637億円となり、年度計画700億円を達成しております。この結果、実質業務純益は、前期比127億円減の453億円となりました。

臨時損益では、株式等関連損失8億円、退職給付費用36億円などが加わり、経常利益は381億円となりました。これに、厚生年金基金代行部分の返上益30億円や、不良債権処理が全体で101億円の取崩となったことなどが加わり、税引後当期利益は591億円となりました。年間計画値の586億円は達成しております。

(億円)

	平成14年 3月期 実績	平成15年 3月期 計画	平成15年 3月期 実績	計画比
業務粗利益(注)	1,238	1,386	1,089	297
経費	659	700	637	63
実質業務純益(注)	579	686	453	233
経常利益	385	586	381	205
当期利益	607	586	591	5

(注)ローン・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、役務取引等利益（含む金銭の信託運用損益）に示されているとおり、投資銀行業務は引き続き順調に実績を伸ばしているものの、米国社債の売却・減損処理コスト200億円の影響が大きく前期比149億円減の1,089億円となり、当期計画1,386億円に対しては297億円の未達となりました。

《経費》

経費につきましては、新たな業務展開には引き続き資源を投入する一方、既往業務の部分での見直しを徹底し、全体の効率化を推進した結果、前期比22億円減の637億円となり、当期計画の700億円はもとより、人件費・物件費各項目とも計画を達成しております。

(億円)

	平成15年 3月期 計画	平成15年 3月期 実績	計画比
人件費	295	291	4
物件費(含税金)	405	346	59
経費合計	700	637	63

《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(含むロートレーディング関連利益等)は、453億円と前期比127億円の減益となりました。計画値686億円に対しては、誠に遺憾ながら233億円の未達となっております。

《臨時損益・経常利益・当期利益》

臨時損益では、株式等関連損失8億円、退職給付費用36億円などが加わり、経常利益は381億円となりました。これに、厚生年金基金代行部分の返上益30億円や、不良債権処理において全体で101億円の取崩となったことなどが加わり、税引後当期利益は591億円となりました。税引後当期利益の年度計画値586億円は達成しております。

また繰延税金資産につきましては、前年度同様、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286億円と、連結Tier比4.3%に留まっております。(貸借対照表上は株式等評価差額金における繰延税金負債103億円控除後の183億円が計上されております)

《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15年3月期末で、1,946億円と、計画比276億円超の実績となっております。

(億円)

	平成15年 3月期 計画	平成15年 3月期 実績	計画比
剰余金	1,670	1,946	276

《自己資本比率》

平成15年3月末の自己資本比率は、年間の期間損益や不良債権の減少等に伴うリスクアセットの減少などにより、連結自己資本比率で前3月末比3.06%増の20.10%、うちTier1比率で前3月末比3.61%増の14.27%、単体自己資本比率で前3月末比3.72%増の19.90%と各々計画を上回る実績となっております。

	平成15年 3月期 計画	平成15年 3月期 実績	計画比
うちTier 比率	9.14%	14.27%	+5.13%
自己資本比率(連結)	11.88%	20.10%	+8.22%
自己資本比率(単体)	11.10%	19.90%	+8.80%

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 業務再構築等の進捗状況

《新しい経営体制の運営状況》

弊行は、平成12年3月の新体制発足と同時に執行役員制度を導入し、取締役会と経営陣との責任と役割分担を明確にし、コーポレート・ガバナンス機能の強化を図るべく、新しい経営体制を確立し業務を進めてまいりました。

取締役のメンバーには、常勤取締役4名のほか、経済界で豊富な経験を有する経営者や出資金融機関の代表者など11名が就任しております(平成15年3月末現在)。弊行はこうした経験豊富な取締役会メンバーにより、戦略的かつ高度な意思決定を行っていくと共に、株主の利益を確保し、経営陣の業務執行を監視していく体制を整えております。取締役会は14年度中に6回開催いたしました。

日常の業務執行を遂行する執行役員陣には、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13名中5名が外国人となっております(平成15年3月末現在)。業務執行にあたり特に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において経営陣が十分な審議を行っております。経営委員会は14年度中に42回実施いたしました。

さらに、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ものの選出、業績評価および報酬決定について透明性のあるプロセスを確保する体制としています。また、監査役会に加え、監査役全員と社外取締役で構成する監査委員会を設置し、業務執行に対する監視機能の強化を図っております。

一層の経営の健全化を確保するため、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うものです。

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。

なお、シニア・アドバイザーにつきましては、前F R B 議長のポール・A・ボルカー氏、バーノン・ジョーダン氏、さらには前シティグループ会長のジョン・S・リード氏が就任し、戦略的な助言を受けております。

《組織・営業体制の強化》

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、本部機構や営業部・支店までを含め、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。

営業部門である事業法人部門、金融法人部門、法人戦略部門と、投資銀行業務を推進する金融商品部門については、14年1月に両者を統合して「インスティテューショナルバンキング部門」を創設いたしました。その後、同部門のサブグループとして、事業法人本部では、営業部を業種・地域別に再編成し、さらに企業分析・案件分析機能を本店の審査セクションに集中することで営業部店は営業活動に専念できる体制を確立、また金融法人本部ではお客様の業態特性やニーズを踏まえて金融法人第5部の新設等、体制整備・強化を行ってまいりました。さらに、法人戦略本部においては、今までの不良債権関連業務で培ったスキルを活用したソリューションビジネスをより一層展開するため、15年3月より「企業再生本部」として発展的に改編し、加えて7月には同本部傘下の組織としてビジネスソリューション第1部および第2部を設置して強化を図る等、顧客の事業再生に関するニーズに積極・迅速かつ適切に対応できる体制を目指しております。

リテール部門においては、13年6月5日から新しいリテールバンキング業務をスタートし、本店を皮切りに順次店舗のフィナンシャルセンター化を図るとともに（15年3月末現在で24店舗実施済み。なお、個人のお客様向けには支店の名称を「フィナンシャルセンター」に統一しております）、13年7月には個人部門から「リテール部門」と名称変更したのをはじめとして業務・店舗開発機能の充実等を目指す抜本的な組織変更を行いました。その後も、お客様のニーズに対応した、より良質な金融商品・サービスをより機動的に提供すべく、同部門の整備・拡大を図っております。

また、13年12月に「新生銀行」となって初めて六本木、目黒に新規出店したのに続き、14年7月には広尾、15年3月には弊行初のインストアブランチとして、船橋ららぽーとに新規出店いたしました。加えて、同年6月25日には世田谷区の二子玉川駅前に新規出店しております。さらに、よりよい立地の追求やスペース利用の効率化の観点から、既存の店舗の移転を行っており、14年下期には新宿、渋谷で実施、さらに15年4月1日には東京・汐留再開発地区内の汐留シティセンター内に日比谷フィナンシャルセンターを移転して汐留シオサ

イトフィナンシャルセンターを開設し、また4月25日には六本木6丁目の再開発地区「六本木ヒルズ」内に六本木フィナンシャルセンターを移転して六本木ヒルズフィナンシャルセンターを開設いたしました。加えて、5月6日には名古屋も移転しております。これらの店舗では、従来の銀行店舗と異なり、新しい機能・デザインを有し、省スペース・省人数による効率性の高い営業を目指しております。引き続き、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。

さらに、スターバックスとの隣接店舗化につきましては、15年3月末現在9店舗で実施し、お客様のご好評をいただいていることから、今後も推進していく予定です。

《経営インフラの高度化》

人事政策

新しい企業カルチャーの創造と競争力のある人材の開発を行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12年7月より導入しました。

部門制の実施により人事処遇に関する権限を各事業部門に委ねていくことで、各マーケット属性に合わせた処遇と当該部門におけるプロフェッショナルな人材育成を図っていく体制としました。これに伴い、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を停止し、事業部門主導の人材配置を行っております。

また、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、リテール業務などの分野を中心に中途採用を積極的に実施しております。因みに12年3月以降約660名の外部採用を実施しており、このうち外国人は80名強となっております。また、新卒者につきましては13年4月以降採用を再開し、13年4月に63名、14年4月に71名、15年4月に49名の採用を実施いたしました。従って、15年4月末現在の弊行行員の約4割が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。

一方で、シニア行員を対象としたキャリア開発支援の制度を創設し転職支援を行っているほか、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。

成果主義的な処遇をより徹底するため、年功的な性格のあった資格制度を廃

止し、また、年功的体系であった退職金制度についても全面的な見直しを行い成果主義的な体系といたしました。今後につきましては、ストックオプション等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いたします。

経営管理システムの高度化

目まぐるしく変化する金融環境に機動的に対応し、適切な経営意思決定を行う為、業績管理の迅速化・高度化を主眼とした経営情報システムの整備を進めております。

主要子会社を含め弊行グループ全体の業績管理を行う為、業務フローの見直しや関係各部との連携強化を行うことによって、概ね月初第7営業日までに連結での月次決算（速報ベース）を取りまとめ、経営委員会に報告しております。その更なる迅速化と的確化を目的として、財務・管理会計用の連結ベース財務情報データベースの構築に取り組んでおります。その一環として、弊行グループ共通の経理システムを子会社に対しても導入しはじめており、既に一部の子会社で稼働を始めております。

引き続き、システムの開発を含め、グループ全体と部門別の財務会計・管理会計両面からの情報収集力や分析力を高度化し、適切な経営意思決定をサポートする体制を強化していく方針です。

《収益力の強化および財務体質の改善》

株式会社新生銀行として3期目となる今期は、投資銀行業務とリテール業務という2つの戦略分野において新しいビジネスモデルの実績を着実に伸ばすべく、引き続き、営業体制・業務フロー・サービス内容等あらゆる観点からの抜本的な見直しを行うとともに、顧客部門と投資銀行部門との協調をより密にし、お客様のニーズにマッチしたソリューションビジネスを展開して行くことにより、収益力の一層の強化・拡充に注力いたしました。一方で、長期化するデフレが重くのしかかり、経済活動の停滞が深刻化したことに加えて、米国経済の変調、テロやイラク攻撃の懸念といった逆風の影響を強く受けて、経営環境がますます厳しくなっているのを受け、全行的に一段の経費削減を取り進めました。

リテール分野では、総合口座「パワフレックス」の利便性が好評を博しており、15年3月末時点の預かり資産残高は1兆3千億円を超えました。同時に、事務の集中化等経費削減を推し進め、一層効率的な業務運営に努めております。顧客利便性の向上につきましては、返済期間をより短く、支払利息をより少なくすることができる画期的な仕組みの住宅ローン「パワースマート住宅ローン」を提供し、高い評価を得ております。

また、規制緩和により解禁された個人年金保険の販売を14年10月に開始し

たほか、マーケット・ニュートラル型の投資信託を個人のお客様向けにも提供するなど、お客様のライフスタイルに応じた取り扱い商品の拡充に注力しております。

法人分野では、株式会社ニッシンとの合併で、中小事業者向け融資業務を行う新生ビジネスファイナンス株式会社が14年11月1日に開業、従来の弊行のフィールドになかった新しい顧客基盤・新しいビジネスモデルの開拓を進めております。

証券化業務におきましては、取扱い資産の多様化に注力し、企業向けローン・リース債権・クレジットカード債権・割賦債権・消費者ローン・住宅ローン・アパートローン・商業用不動産・不良債権などに幅広く対応できる体制を整えました。取引形態の多様化にも努め、例えば、1案件では経済規模に満たないものであっても、弊行が一旦取得し、類似の資産と取りまとめることで証券化を実現する「ウェアハウジング機能」をクレジットトレーディング業務との組合せにより推進した結果、邦銀で初めて複数顧客から取得した不良債権（額面2,500億円）の証券化に成功、さらに15年3月には複数債権者が保有していた住宅ローン債権でも同様の機能を活かした証券化（発行額900億円）を実施いたしました。また継続的に実施している弊行の資金調達多様化の一環であるCLOプログラムからの証券発行累計額が3,000億円に到達する等、証券化業務のトッププレイヤーとしての実績をあげております。

また、不動産ノンリコースローンにおいては、従来利用が困難であった小規模案件でも利用可能なマルチアセットプログラムを活用した新スキームを開発する等競合他社との差別化を図る独創性を発揮しております。

この他、伊藤忠商事とともに設立したプライベートエクイティファンドでは、初の投資案件としてジャスダック上場会社に対してマネジメント・バイ・アウト方式による株式公開買付を手掛ける等、企業成長に資する案件にも取り組んでいます。また、15年3月にはキャッスルウッド社と共同でトーア再保険の英国子会社を買収し、海外における再保険ランオフに関するソリューションを提供いたしました。

中小企業向け貸出につきましては、社長を委員長とする中小企業向け貸出取引推進委員会を14年度中に16回開催する等全行をあげて注力し、15年3月末の目標を達成いたしました。

資金調達面では、投資家からの信任の向上に伴い、債券・預金ともに調達コストは低下、特に1年物・2年物募集債は、上期と比較して、市場金利がほぼ横這いで推移する中、発行スプレッドが30~40bp低下し、大幅なコスト改善となりました。また、調達構造に厚みを持たせるため、中期の調達にも取り組み、今年1月には1年半ぶりに3年物募集債の発行を再開致しました。外貨建CLO、サムライCLOの発行等、資金調達手段の更なる多様化とあわせ、現状、十分な流動性を確保致しております。

バランスシート構造につきましては、回収や債権売却により不良債権の最終処理を進めた結果、金融再生法ベースの開示債権は15年3月末現在で2,332億円となり、14年3月末から約80%減少いたしました。加えて、資本効率の改善を企図した劣後債務の圧縮にも引き続き取り組んでおり、15年3月末には整理回収機構より借り入れていた永久劣後特約付借入金466億円を返済いたしました。

弊行のこのような資産内容の向上を評価し、15年4月にはR&Iが弊行格付をBBBからBBBプラスに引き上げ、さらに15年6月にはスタンダード&プアーズがBBBマイナスからBBBに引き上げております。

《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、新たに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で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。

リテール(個人取引)分野

1) 新たなリテールバンキングのスタート

13年6月5日に「新生銀行」に行名変更して1周年を迎えたのを機に、新たなリテールバンキング業務をスタートいたしました。具体的には以下のような取り組みを行っております。

(a) 好調な「新生総合口座パワーフレックス」

パワーフレックスでは、簡単な申込書一枚でスピーディーに口座開設ができ、債券、円預金、外貨預金、投資信託の取引を可能にいたしました。また、さまざまな取引が電話でもインターネットでも24時間365日の利用可能となるサービスの提供を行っております。

こうした高い利便性等から、「パワーフレックス」はお客様よりご好評いただいております。預かり資産残高は15年3月末現在で1兆3千億円を超え、順調に拡大してきております。

また、14年10月より保険業務の規制緩和に伴い銀行窓口における個人年金保険の販売が解禁されたことを受け、弊行におきましても、変額個人年金保険と積立利率変動型個人年金保険の販売を開始しております。幅広い個人のお客様のニーズに対応すべく、ハートフォード生命、アリコジ

ジャパンの生保2社から商品供給を受けており、15年3月末の預かり残高は約40億円に達しております。

(b) 店舗のフィナンシャルセンター化

13年6月5日の本店を皮切りに順次全店舗のフィナンシャルセンター化を図っております(15年3月末現在では24店舗実施済み)。フィナンシャルセンターでは、従来の銀行店舗の固定観念にとらわれない空間を創出し、迅速なお取引から充実したコンサルティングサービスまでお客さまのニーズに応じてご利用いただけます。また、13年12月に六本木および目黒、14年7月に広尾、さらに15年3月には船橋ららぽーとに出店しております。ららぽーとフィナンシャルセンターは弊行初のインストアランチとして元旦を除く年364日営業を行っております。加えて、同年6月に世田谷区の二子玉川駅前に二子玉川フィナンシャルセンターを出店いたしました。また、よりよい立地の追求やスペース利用の効率化等の観点から、既存店舗の移転も行っており、この下期では14年11月に新宿、15年2月には渋谷、さらに4月には日比谷フィナンシャルセンターを移転し汐留シオサイトフィナンシャルセンター、六本木フィナンシャルセンターを移転し六本木ヒルズフィナンシャルセンターを開設しております。汐留シオサイト、六本木ヒルズではいずれも国内最大級の再開発プロジェクト内唯一のフルサービス銀行店舗として新たなお客様の開拓を目指すものです。加えて、5月には名古屋も移転いたしました。今後も、このようなビジネス・商業集積地域をはじめ優良な立地への新規出店・既存店移転を検討してまいります。

2) 抜本的な組織改正の実施

新しいリテールバンキング業務の立ち上げを機に13年7月に「個人部門」から「リテール部門」への名称変更を始めとしてプロモーション・店舗開発機能の充実等を目指す抜本的な組織改正を実施して以降、法務・コンプライアンス統轄部に属していたお客様サービス室のリテール部門への移管、個人富裕層向け高付加価値金融商品・サービスの専門部署である「ウェルスマネージメント部」の新設などを行ってまいりました。さらに、組織体制の効率化を図るための組織改正を行うこととし、15年3月には投信を中心とする運用商品の導入等を担当する「スペシャルティ商品開発部」を設置、同年6月には住宅ローン等リテール業務にかかる不動産ローン商品全体を推進すべく、住宅ローン営業部等を統合して「リテールローン部」を設置しております。

3) リモートチャネルの拡充

13年6月5日よりATMの24時間365日稼働を開始しました。ATM提携につきましては、都市銀行、信託銀行、郵便貯金に加え、13年12月にはアイワイバンク銀行とのATM提携を開始し、パワフレックスの保有顧客がセブン-イレブン等に設置の同行ATMを24時間365日手数料無料でご利用いただけるようになりました。さらに、14年3月には京浜急行電鉄とのATM提携を開始し、パワフレックス保有顧客が同電鉄駅構内に設置されるATMを朝6時から深夜24時まで手数料無料でご利用いただけるようになりました。この「京急ステーションバンク」は、15年4月末現在で33ヶ所に計41台を設置するに至っております。ATMについては引き続き提携先のさらなる拡大など顧客の利便性向上を図っていく方針です。

また、13年7月のJデビットサービス・13年8月の国際キャッシュサービスの開始によるカード機能の多様化等も着実に推進しております。クレジットカード業務につきましては、アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.(日本支社)とのマーケティング提携を開始し、14年8月から「新生 - アメリカン・エクスプレス・カード」の提供を行っております。

4) 住宅ローンへの取り組み

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ております。

ソフトバンク・ファイナンスグループが13年6月より開始した新しいタイプの住宅ローンである「グッドローン」に係る提携については引き続き取り込み案件の拡大を図っております。

また、14年2月末より、新しい住宅ローン「パワースマート住宅ローン」の取り扱いを開始いたしました。

パワースマート住宅ローンは、普通預金に置かれている余剰資金で自動的に繰上返済することにより、返済期間・支払利息を大幅に削減することが可能となる、これまでの一般的な住宅ローンとは異なる画期的な商品です。

5) アセットマネジメント業務の展開

12年4月よりリテールで開始した投信窓販は、13年より法人部門、同年12月より富裕層向け(プライベートバンキングサービス向け)と販売チャネルを拡充してまいりました。商品ラインアップについても、基盤となる

リテール向け公募投信はもちろん、14年においては富裕層および法人投資家向けオルタナティブ公募・私募投信の拡充に努めました。こうした中、米国のヘッジファンド運用会社であるレミアス・キャピタル・グループおよびインベスター・セレクト・アドバイザーズと国内における独占販売契約を締結し、14年秋より順次富裕層を中心としたオルタナティブ投信の取扱いを開始しました。これにより富裕層向けオルタナティブ投信は13年12月の取扱い開始からわずか15ヶ月間で預かり残高が約250億円までに至りました。

投資運用の分野においては、弊社100%出資の新生インベストメント・マネジメントが15年4月に開業し、既に提携関係にある英国の債券運用会社ブルーベイ・アセット・マネジメントと共に、商品供給能力の拡充に取り組んでおります。また、14年8月にはメロン・フィナンシャル・コーポレーションと年金資産運用に係る提携に関して基本合意を締結しております。

弊行は常にお客様の立場に立った最善の商品提供を戦略の柱とし、諸施策を実施してまいりましたが、これが奏効し、金融市況低迷にも関わらず、15年3月末現在の投信預かり残高は約2,050億円（うち個人約1,430億円、法人約620億円。前年同期比約1.85倍）に達しております。

金融商品分野

1) 投資銀行業務の順調な拡大

弊行では新銀行としての再出発以降、収益基盤の多様化を目指すべく、投資銀行業務の拡充に向け、経営リソースの集約を図ってまいりましたが、昨年度以降当該業務関連の収益が本格的に収益寄与してまいりました。

個別の分野では、顧客企業におけるバランスシートのスリム化や事業再編のニーズに対応し、不動産案件を中心とするノンリコースローン業務や資産証券化業務、またクレジットトレーディング業務等の分野での案件取組みが活発化しており、斯業務分野での邦銀トッププレーヤーとしての地位が確立されつつあります。

証券化業務におきましては、取扱い資産の多様化に注力し、企業向けローン・リース債権・クレジットカード債権・割賦債権・消費者ローン・住宅ローン・アパートローン・商業用不動産・不良債権などに幅広く対応できる体制を整えました。取引形態の多様化にも努め、例えば、1案件では経済規模に満たないものであっても、弊行が一旦取得し、類似の資産と取りまとめることで証券化を実現する「ウェアハウジング機能」をクレジットトレーディ

ング業務との組合せにより推進した結果、邦銀で初めて複数顧客から取得した不良債権（額面2,500億円）の証券化に成功、さらに15年3月には複数債権者が保有していた住宅ローン債権でも同様の機能を活かした証券化（発行額900億円）を実施いたしました。また継続的に実施している弊行の資金調達多様化の一環であるCLOプログラムからの証券発行累計額が3,000億円に到達いたしました。

また、不動産ノンリコースローンにおいては、従来利用が困難であった小規模案件でも利用可能なマルチアセットプログラムを活用した新スキームを開発する等競合他社との差別化を図る独創性を発揮しております。

さらに、今後の収益ソースの拡大に向け、弊行独自のリスク分析機能を活用したクレジットデリバティブ、M&Aなどのコーポレートアドバイザリー機能を発展させた買収ファイナンス取引やプライベートエクイティ取引、また不良債権関連業務での経験と情報力を活用した企業再生ビジネスなど、従来邦銀他行が手がけてこなかった業務分野での本格的な取組みを開始しております。このうち、伊藤忠商事とともに設立したプライベートエクイティファンドでは、初の投資案件としてジャスダック上場会社に対してマネジメント・バイ・アウト方式による株式公開買付を手掛けました。

2) 組織力の強化

こうした投資銀行関連業務の一層の基盤強化を目的に、対顧客マーケティングと金融商品開発の両機能を統合した、インスティテューショナルバンキング部門を、平成14年1月に設立いたしました。

同グループは、顧客部門と商品部門の両トップを共同責任者とし、産業知識のスペシャリストたる顧客企業担当部門と金融商品のスペシャリストたる投資銀行部門が緊密に連携して、従来以上に付加価値の高いソリューションサービスを顧客企業に、スピーディーに提供し得る体制を確立いたしました。

さらに、弊行の顧客基盤の中から戦略的アプローチを継続的かつ集中的に行う顧客ターゲットを設定し、顧客・金融商品両部門のスペシャリストのチームアップにより、顧客ニーズを的確に把握した商品開発・提供と、積極的なプロポーザル等を通じて、プロアクティブに収益機会の発掘に注力しております。

また、商品分野によっては、外部の専門企業との業務提携や合弁設立により、多様な顧客ニーズに対応できる体制と、競争力強化・効率化による収益機会の拡充にも努めております。

加えて、同グループの法人戦略本部について、今までの不良債権関連業務において培ったスキルを活用したソリューションビジネスをより一層展開するため、15年3月より「企業再生本部」として発展的に改編し、さらに同

年7月には同本部傘下の組織としてビジネスソリューション第1部および第2部を設置する等強化を図っており、顧客の事業再生に関するニーズに積極・迅速かつ適切に対応できる体制を目指してまいります。

《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。

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（新生証券、新生信託）

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、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

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

なお、海外業務につきましては特別公的管理期間中に撤退しておりますが、近時、国内の金融法人取引先等の資金運用ニーズ多様化・高度化に伴い、海外の有価証券や貸出債権への投資意欲は高まっており、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、海外でのアクセスポイントの整備を行っております。その一環として、今般、米州でのノンバンク子会社として新生キャピタルを立ち上げました。

《リスク管理の高度化》

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、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目を定めたプロシージャの体系の再構築も完了致しました。

また、統合的なリスク管理の手法であるリスク資本制度につきましては、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の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統合的に管理しております。

信用リスク

(信用リスク管理)

信用リスク管理にかかるポリシー、プロシージャの整備については、全行的な社内規定整備の中、再編作業を行い、平成13年9月に上記「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」の改定を行い、平成14年1月に「クレジットプロシージャ」を制定し、一連のポリシー、プロシージャの再編を完了致しました。

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)

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月より実施いたしました。

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う体制といたしました。

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、トレーディングに係るリスクリミット(V A R)、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の決定を行い、取締役会の承認を得る体制としております。

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、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し、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

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（ALM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。

- 1) 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。
- 2) 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、流動性準備資産の適正な水準をバランスシートの資産・負債の状況に応じて月次で見直すなど、きめ細かな流動性管理を行う体制としております。

また「資金流動性危機コンティンジェンシープラン」を定め、資金流動性危機時における具体的対応方針・方策を明らかにしております。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。

加えて、個人顧客を中心として従来の債券中心から預金による資金調達へのシフト、CLOによる資金調達など、従来からの中期的な課題である調達手段の多様化による資金流動性リスクの分散化に取り組んでおります。

オペレーショナルリスク

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、

銀行包括保証保険への加入等によるリスク移転や体制整備を図ってまいりました。

一方、オペレーショナルリスクの計量化につきましては、損失分布手法により、一定の信頼水準における最大損失の金額および必要資本（リスク資本）の計測を行っております。

E D P 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弊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弊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。

E D Pの戦略としてスピーディーなシステム再構築を実現する為に大規模な移行をするのではなく、機能単位かつ段階的に移行する方法を取っております。更に新旧システムを並存することにより十分にリスクを排除した後に稼働を実現することにより顧客への影響を排除しております。

加えて、安全性の向上、能力の強化、事業継続を確保するために、リスク管理体制として、セキュリティと事業継続のチームを設けリスク管理のレベルアップに努めております。また、大阪に、事業継続のためにバックアップセンターを設立、稼働いたしました。

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において、14年度のコンプライアンス・プログラムの実施結果についての総括を行うとともに、それを踏まえた15年度のコンプライアンス・プログラム案を策定いたしました。いずれにつきましても、その内容を15年3月のコンプライアンス委員会にて報告しております。

また、マネー・ローンダリング防止強化の一環として15年1月に施行された「金融機関等による顧客等の本人確認等に関する法律」に関し、所要社内手続の改訂を行った上、グループ会社を含む関連部署への研修等を実施することにより、法令内容の周知徹底を図る等適切な対応に努めております。

(2) 経営合理化の進捗状況

平成12年3月に新経営体制がスタートして以来、重要な経営課題として経営の効率化・合理化を掲げ、以下のような諸施策を実施しております。その結果、平成15年3月期の経費実績は年間計画を63億円下回る水準にとどめることができました。

《店舗関連の効率化》

人員の効率的な配置による効果や、店舗内の合理的なレイアウト見直しを継続して実施し、店舗面積の削減を図っております。また、外為事務・債券発行事務・融資事務担当各部をシステムセンタービル内に移転し、共通した機能を集約化して効率的な事務フローを構築して、所要経費のなお一段の削減を図りました。この結果、平成15年3月期の店舗関連費用は前期に比べて店舗数が増えているにもかかわらず11%の削減となりました。

《リテール業務の一層の効率化等による物件費の抑制》

弊行は、従来型の店舗での顧客対応に加えて、インターネットやコールセンター等、双方向型のチャネルを推進し、リテール顧客の増大を図っております。こうした多角的なチャネル充実とともに、これに対応したペーパーレス化等抜本的な事務フローの見直しを実施しており、この結果、従来は店舗において大量に消費されていた取引用紙や事務用品が削減され、これに伴って印刷費等も減少、さらに上述のとおり効率的な店舗運営による店舗関連経費の圧縮にも寄与する等、費用削減効果は多岐にわたっております。また、インターネットによる顧客獲得効果も一因となって、広告宣伝費は昨年度比下回ることができました。

さらにその他の物件費抑制の努力も継続して行っていることも加わって、15年3月期の物件費実績は年間計画を59億円下回ることができました。

《人件費抑制》

年度当初は新規学卒者及び専門性の高い中途採用者の入行が多かったために、一時的に従業員数が増加致しましたが、事務の合理化を継続して実践し、加えてシニア行員に対するキャリア開発支援制度プログラムを実施して、従業員数の抑制に努めました。この結果、従業員数は年度当初を下回るに至り、15年3月期の人件費は年間計画を下回ることができました。

(3) 不良債権処理の進捗状況

平成15年3月末の不良債権の状況につきましては、金融再生法開示不良債権全体では、前年3月末比8,804億円減少し、2,332億円となっております。債権譲渡やお取引先と充分協議したうえでの資産の証券化・流動化などを含めた回収努力によって、破産更生債権等、危険債権、要管理債権のいずれも大幅に減少しております。

この結果、貸倒引当金は、132億円の取崩超となっております。また、貸出金償却および債権処分損計18億円、債券売却関連損失引当金繰入12億円が計上されていることから、平成15年3月期の不良債権処理は全体で101億円の取崩となっております。

なお、不良債権の最終処理額は直接償却を含めて総額6,648億円となっております（弊行は15年3月末より部分直接償却152億円を実施しており、上記最終処理額に含まれております）。

弊行は、14年度において債権放棄等は実施しておりません。

(億円)

	平成14年 3月期 実績	平成15年 3月期 実績	増減
要管理債権	3,670	984	2,685
危険債権	4,401	990	3,410
破産更生債権等	3,066	357	2,708
再生法開示不良債権計	11,136	2,332	8,804

(4) 国内向け貸出の進捗状況

《資金需要の動向》

米国経済の減速、日本経済のデフレ進行等の影響から、国内景気動向は引き続き厳しく、不透明感を深めております。

企業部門の設備投資は、従来より、リストラ進捗に伴う余剰キャッシュフローの範囲に留まっておりましたが、こうした近時の環境を反映して、さらに慎重な姿勢を見せており、新規の借入需要は依然として低水準に推移しております。

《国内向け貸出》

14年度の国内向け貸出につきましては、上述のとおり資金需要が低調であることに加え、長期貸出の約定返済の割合が大きく（期初正常先分年間約9,000億円）、また、大企業における金融収支改善やバランスシート改善を目的とした負債圧縮の影響等から、国内向け貸出は実勢ベースで4千億円強の減少となりました。

《中小企業向け貸出》

14年度の中小企業向け貸出につきましては、厳しい経営環境を反映し、概して設備投資には慎重な姿勢のままであり、資金需要が低調な状況にありました。その上、約定返済等予定額の割合が大きく（期初正常先年間約5,000億円）、更に大企業グループの負債圧縮の動きを背景とした大企業・金融機関系列の中小企業からの返済があったことや業況不冴え先のリストラクチャリングに伴うバランスシート圧縮が進んでいること等から、減少圧力は引き続き大きなものでありました。

しかしながら、以下のとおり、推進体制を強化し、貸出増強諸施策を積極的に取り進めたことにより、実勢ベース（インパクトローンを除く）で418億円の純増となり、計画（31億円純増）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ような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、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、15年3月末までには合計33回、このうち14年度においては16回開催いたしました。

同委員会は、社長以下常勤取締役役員と関連執行役員等から成り、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立した他、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。

部店別月次計画および貢献度評価体制

中小企業向け貸出に関する部店別月次計画を定め、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、各営業部店に対する指導等に努めました。また、各部門の業績評価制度において、中小企業向け貸出の推進を重要な評価項目のひとつとして位置付け、各行員の人事・業績評価に適切に反映させてまいります。

(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。14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いたしました。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みました。

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利用価値の高い貸出形態と言えます。

弊行は、このような新型貸出を今後の業務展開における大きな柱のひとつと位置付け、プロ人材の外部からの採用および専門部の設置等により積極的に推進しております。そして、14年1月には、取引先との窓口となる事業法人部門・金融法人部門と、新型貸出開発機能を有する金融商品部門を統合してインスティテューショナルバンキング部門を設立しました。これにより、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・ローン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。

具体的には、銀行・保険・ノンバンク等が展開する中小企業向け信用供与に対して、当該資産を裏付けとするノンリコースローン等により、当該資産のオフバランス化および資金供給を行う形での実質的な中小企業向け信用供与支援を推進しており、14年度においてもいくつかの案件が成約しております。

中小企業向け貸出のための提携等の検討

弊行が銀行の性格上従来積極的には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を図るための提携等を進めております。

13年度では、小規模企業等への貸出業務に実績・ノウハウを有するものの、多額の不良債権等のために法的整理となったノンバンクの再建スポンサーとなり、現在、小規模企業向け貸出事業の展開を支援しております。

14年度では、11月に株式会社ニッシンとの合併で、新生ビジネスファイナンス株式会社を開業いたしました。同社では、統計的手法を用いた信用リスク管理により、小規模企業への事業性資金の無担保融資業務を展開しており、順調なスタートをきっております。

《平成15年度中小企業向け貸出について》

平成15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課題のひとつ

つと位置付けております。

資金需要の低迷等厳しい状況が続くことが予想されますが、14年度と同様、引き続き中小企業向け貸出取引推進委員会を中心とした推進体制の下、上述のような貸出増強諸施策をさらに積極的に推進し、計画達成に向けて努力してまいります。

(5) 配当政策の状況及び今後の考え方

弊行は、経営の安定化や事業基盤の拡充に係る再投資余力の拡大等の観点から当面は利益の内部留保に留意した運営に努めます。強力な財務基盤の維持、利益の拡大等を通じて、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14年度分に関する普通株式の配当につきましては、年間で1株当たり1.11円として実施いたしました。

今後の配当水準につきましては、収益動向等の経営成績や将来の見通しの観点によるほか、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。

(6) 業務純益 R O E の 3 割以上未達の対応

《業務純益 R O E の実績が経営健全化計画の計画値より下振れした理由》

弊行は、平成 13 年 8 月付経営健全化計画において、15 年 3 月期実質業務純益（一般貸倒引当金繰入前）目標を 686 億円、同 R O E 目標を 10.88%としておりましたが、実績は各々 453 億円（目標比 66.03%達成）、6.97%（目標比 64.06%達成）となりました。

この主たる要因は、弊行が資金運用の一環として行っていた米国社債投資において、同時多発テロ以降の米国景気の後退、エンロン社やワールドコム社に代表される大型の破綻事例の発生、及びその際に指摘された不明朗な会計処理に端を発する企業決算全般への不信に伴う米国社債市況の悪化により、多額の損失計上を余儀なくされたことが挙げられます。弊行 15 年 3 月期決算における米国社債投資損失は 200 億円にのぼりました。もしこの損失が無かったと仮定した場合の 15 年 3 月期実質業務純益は 653 億円（目標比 95.19%達成）となり、概ね目標達成レベルを確保しております。

この米国社債投資は、平成 12 年の弊行再民営化後ほどなくして開始されたものであります。弊行は、再民営化直後に保有していた流動性資金の運用に際して、リスク分散及び収益性向上の観点から、外貨建て外国投資を一部行うことといたしました。そこで、米国社債市場に専門性を有する現地マネジメント会社と契約しそのアドバイス・事務代行等を得ながら米国社債投資に着手、その間、金利水準・為替リスクについては適切なヘッジを行い、リスクを軽減してまいりました。

しかしながら、同時多発テロ以降の米国景気の後退、エンロン社やワールドコム社に代表される大型の破綻事例の発生、及びその際に指摘された不明朗な会計処理に端を発する企業決算全般への不信に伴う米国社債市況の悪化等、不測の事態により投資環境が急速に変化いたしました。こうした状況を踏まえ、弊行は平成 14 年度上期には当該ポートフォリオの縮小を決断、以後市場動向を勘案しながら売却等を継続実施してきております。

平成 15 年 3 月期は、こうしたポートフォリオ縮小に伴う処分損失に加え、適切な減損処理を行った結果、米国社債投資損失として 200 億円計上のやむなきに至りましたが、損益面へのインパクトはこれで一段落したものと理解しており、当年度以降は過去 3 年間で強化・拡大されたビジネス基盤からの収益の維持・拡大に懸念は無いものと考えております。

《収益改善のための代替措置》

1 4年度中に講じられた代替措置

前出の米国社債投資損失の発生が明らかになると直ちに、弊行は収益性の高い分野への行内資源の集中と経費のさらなる見直しを図ることとし、経営上の優先課題として、従来の経費削減策の継続推進に加え、以下に挙げられるような抜本的見直しによる経費削減施策を追加実施いたしました。その結果、15年3月期経費については経営健全化計画目標700億円に対し、実績は637億円に留めることができました。

事務フローの抜本的見直しを含めた事務処理部門の統合・効率化の徹底

事務フローの抜本的見直しにより、従来各支店に分散配置されていた事務処理要員を極力一カ所に集中させ、支店毎や日中の時間帯毎に生じる事務の繁閑の平準化を図ることにより、要員一人当りの生産性を向上させるとともに、要員の圧縮・店舗費等削減を推進いたしました。

加えて、従来本店にあった預金・外為・融資等多種類の事務集中セクションを目黒コンピュータセンターに移転・統合を行うことにより、上記と同様に事務の繁閑の平準化を図り、要員一人当りの生産性を向上させるとともに、要員の圧縮・店舗費等削減を推進いたしました。

また、ペーパーレスを一層推進し、従来の約半数の定型帳票等を廃止、残りは行内LANに収録する等により、帳票用紙管理・保管コストを削減いたしました。

業務の外注化推進による経費削減・バーゲニングパワー強化

従来、弊行グループ内の人材派遣については主に子会社で行ってまいりましたが、当該業務でのスケールメリット確保は困難であることから、これを大手専門業者に営業譲渡し、当該業者への外注へ移行しました。

また、従来は総務部で行っていた弊行全店舗のファシリティーマネジメント業務を外部の専門家へ一括委託いたしました。これにより、要員圧縮を図るとともに、賃料引下げ等における交渉能力を増強し、店舗費等のさらなる削減を今後期待しております。

キャリア開発支援制度の実施等

上記施策等により生じた余剰要員への対応としては、一部を新たな戦略業務分野へ再配備した他、要員数がピーク時に比べ既に半減していたにもかかわらず、前年度に続き、対象となるシニア行員の範囲をさらに広げてのキャリア開発支援制度による転職等の支援を行いました。

その他

リテール業務における広告費については、弊行のリテール顧客基盤の早期・大幅拡大のためには必要ではありますが、前年度のパフォーマンス分析等に基づき費用対効果の観点から工夫を行い、前年度比約10億円削減いたしました。

また、経費全般に対するモニタリング強化を目的として、行内の「経費管理ガイドライン」を改正し、経費増加傾向が見られる場合には直ちに最高財務責任者のチェックが行われる体制を整備いたしました。

今後講じる代替措置

弊行は、平成13年3月期・平成14年3月期とも経営健全化計画における実質業務純益目標・当期利益目標を達成してきており、平成15年3月期においては当期利益目標は達成、実質業務純益においても前述の米国社債投資損失を除けば概ね目標達成レベルを確保しております。従って、今回のような一過性の損失がなければ安定的な収益確保は充分可能であると考えております。ただ、過去3年間、リスクとリターンがアンバランスな貸出資産等の見直し交渉を優先して行った結果、貸出金勘定は質的には大きく改善いたしました。残念ながら量的には平成15年3月末残高3兆7千億円弱まで縮小いたしました。今後あるべき弊行収益力を勘案すれば、貸出資産等について質的には現状レベルを維持しつつも量的には大きく嵩上げを行う必要があると考えております。

そこで、弊行としては当年度推進すべき主たる収益改善施策として、「貸出資産等の嵩上げ」を掲げ、弊行自身による貸出資産積上げは勿論のこと、近時BIS比率対策、資金調達多様化等ニーズの高まりに伴い売り手が増加してきているセカンダリーマーケットでの取得に積極的に取り組むことといたしました。具体的には、貸出資産購入にかかるプログラムを策定し、現在、案件発掘を推進しているところであります。

尚、非資金利益については、既に市場における相応の地位を確立したクレジットトレーディング・証券化から、今後弊行として力を入れていくプライベートエクイティや企業再生ビジネスにいたるまで、引き続き安定的な成長性が見込まれております。

また、経費についても引き続き効率的な運用に努めてまいります。

人件費については、既存の業務分野では引き続き業務フローの変更や事務の集約化によって人員の効率的配置を実施してまいります。また、新規業務においては、業務の早期立ち上げ、競争力強化に向けてプロフェッショナルな人材の確保を進めており、事業拡大に伴って人件費増加が見込まれますが、銀行業績とリンクした処遇を前提としており、銀行のネット損益向上を企図した運営を行ってまいります。

物件費については、各店舗におけるレイアウトの合理化や店舗面積の削減等の推進、ペーパーレス化を含めた業務フロー・事務フローの見直し等について、引き続き取り進めてまいります。さらにリテール業務において、インターネットやコールセンター等の双方向型のチャネル拡大を進め、顧客の利便性を図りつつ、店舗関連費用や取引関連費用の抑制を推進、また費用対効果を慎重に勘案した上での広告展開を図ることで広告費の抑制にも努めます。

(図表 1 - 1)収益動向及び計画

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	117,555	88,939	77,700	77,967	
貸出金	72,573	55,620	55,300	41,288	
有価証券	27,835	20,000	12,550	20,104	
特定取引資産	2,566	2,735	2,000	3,177	
繰延税金資産<未残>	-	176	-	183	
総負債	112,853	83,381	71,600	72,003	
預金・NCD	31,635	27,746	30,300	28,347	
債券	49,994	34,683	24,000	22,621	
特定取引負債	359	377	500	703	
繰延税金負債<未残>	101	-	101	-	
再評価に係る繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	
資本勘定計	5,775	6,173	6,566	6,804	
資本金	4,513	4,513	4,513	4,513	
資本準備金	186	186	186	186	
その他資本剰余金	-	-	-	-	
利益準備金	-	21	34	28	
剰余金(注)	913	1,396	1,670	1,946	
土地再評価差額金	-	-	-	-	
その他有価証券評価差額金	163	58	163	132	
自己株式	-	0	-	0	
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,003	1,238	1,386	1,089	
資金運用収益	2,144	1,631	1,490	1,202	
資金調達費用	1,261	692	516	442	
役務取引等利益	100	*1 275	*1 350	*1 477	
特定取引利益	23	3	40	28	
その他業務利益	4	22	*1 22	175	
国債等債券関係損()益	19	31	0	151	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	388	*1 579	*1 686	*1 453	
業務純益	388	*1 841	*1 686	*1 453	
一般貸倒引当金繰入額	-	262	0	-	
経費	615	659	700	637	
人件費	286	284	295	291	
物件費(含む税金)	329	375	405	346	
不良債権処理損失額	*2 59	*2 28	60	*2*3 101	
株式等関係損()益	567	55	0	8	
株式等償却	14	100	0	41	
経常利益	960	385	586	381	
特別利益	88	106	0	*3 166	
特別損失	133	94	0	29	
法人税、住民税及び事業税	2	1	0	1	
法人税等調整額	-	212	-	74	
税引後当期利益	913	607	586	591	

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

*1~ロ-ソ-トレーディング関連利益等を含む *2~一般貸倒引当金繰入(取崩額を含む)

*3~15/3月期は貸倒引当金全体で取崩超のため、特別利益に取崩益(132億)を計上。

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	760	1,164	1,392	1,621	
配当金総額(中間配当を含む)	69	69	69	69	
普通株配当金	30	30	30	30	
優先株配当金 (第2回甲種優先株<公的資金>)	10	10	10	10	
優先株配当金 (第3回乙種優先株<公的資金>)	29	29	29	29	
1株当たり配当金(普通株)	1.11	1.11	1.11	1.11	
配当率(第2回甲種優先株<公的資金>)	1.00	1.00	1.00	1.00	
配当率(第3回乙種優先株<公的資金>)	1.21	1.21	1.21	1.21	
配当性向	7.56%	11.36%	11.77%	11.66%	

(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	1.90%	1.99%	2.12%	1.77%	
貸出金利回(B)	2.29%	2.11%	2.25%	2.19%	
有価証券利回	0.78%	1.47%	1.12%	1.07%	
資金調達原価(C)	1.88%	1.89%	2.06%	1.73%	
預金債券等利回(含むNCD)(D)	1.08%	0.74%	0.64%	0.59%	
経費率(E)	0.73%	1.02%	1.26%	1.21%	
人件費率	0.34%	0.44%	0.53%	0.55%	
物件費率	0.36%	0.54%	0.69%	0.61%	
総資金利鞘(A)-(C)	0.02%	0.10%	0.06%	0.04%	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.47%	0.34%	0.34%	0.40%	
非金利収入比率	11.94%	24.20%	29.73%	30.26%	
OHR(経費/業務粗利益)		53.23%		58.44%	
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)*4	7.40%	9.70%	10.88%	6.97%	
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.33%	0.65%	0.88%	0.58%	
修正コア業務純益ROA(注)				0.69%	

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

*4 ~ 資本勘定 = (期首資本勘定 + 期末資本勘定) / 2

(図表 1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績
(規模)<未残>		(億円)
総資産	80,696	67,070
貸出金	48,019	35,023
有価証券	14,623	17,710
特定取引資産	4,440	3,612
繰延税金資産	177	184
少数株主持分	0	2
総負債	74,460	60,270
預金・NCD	22,608	25,769
債券	27,864	19,136
特定取引負債	1,736	1,175
繰延税金負債	0	0
再評価に係る繰延税金負債	-	-
資本勘定計	6,235	6,798
資本金	4,513	4,513
資本剰余金	186	186
利益剰余金	1,451	1,947
土地再評価差額金	-	-
その他有価証券評価差額金	58	132
為替換算調整勘定	28	21
自己株式	0	0

	(億円)	
経常収益	2,360	2,012
資金運用収益	1,555	1,113
役務取引等収益	114	208
特定取引収益	19	85
その他業務収益	356	290
その他経常収益	316	316
経常費用	1,965	1,672
資金調達費用	671	452
役務取引等費用	35	42
特定取引費用	1	0
その他業務費用	215	345
営業経費	695	697
その他経常費用	349	136
貸出金償却	2	4
貸倒引当金繰入額	7	118
一般貸倒引当金純繰入額	270	695
個別貸倒引当金純繰入額	279	578
経常利益	394	340
特別利益	106	153
特別損失	97	30
税金等調整前当期純利益	403	463
法人税、住民税及び事業税	3	8
法人税等調整額	212	75
少数株主利益	0	0
当期純利益	612	530

*1 ~ 15年3月期の貸倒引当金は全体で取崩超のため、特別利益に取崩益(118億)を計上。

(図表2)自己資本比率の推移
(単体)

(全期国内基準)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
資本金	4,513	4,513	4,513	4,513	
うち普通株式	1,809	1,809	1,809	1,809	
うち優先株式(非累積型)	2,704	2,704	2,704	2,704	
優先出資証券	-	-	-	-	
資本準備金	186	186	186	186	
利益準備金	14	28	41	41	
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	
任意積立金	-	-	1,420	-	
次期繰越利益	830	1,355	209	1,863	
自己株式	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
Tier 計	5,542	6,081	6,369	6,603	
(うち税効果相当額)	(-)	(212)	(-)	(286)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	1,475	332	85	229	
永久劣後ローン	2,716	2,596	1,330	2,130	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	-	-	-	-	
貸倒引当金	445	378	469	293	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	4,635	3,306	1,884	2,652	
期限付劣後債	417	208	32	47	
期限付劣後ローン	1,008	186	38	38	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	1,425	394	70	85	
Tier 計	5,542	3,700	1,954	2,738	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	-	-	-	-	
自己資本合計	11,085	9,781	8,322	9,340	

(億円)

リスクアセット	71,187	60,448	75,000	46,929	
オンバランス項目	64,640	53,475	68,000	41,279	
オフバランス項目	6,547	6,974	7,000	5,651	
その他	-	-	-	-	

(%)

自己資本比率	15.57%	16.18%	11.10%	19.90%	
Tier 比率	7.78%	10.05%	8.49%	14.06%	

(連結)

(全期国内基準)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
資本金	4,513	4,513	4,513	4,513	
うち普通株式	1,809	1,809	1,809	1,809	
うち優先株式(非累積型)	2,704	2,704	2,704	2,704	
優先出資証券	-	-	-	-	
資本準備金	186	186	186	186	
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	
自己株式	-	-	-	-	
為替換算調整勘定	25	28	-	21	
剰余金	873	1,416	1,699	1,878	
その他	-	-	-	-	
Tier 計	5,596	6,143	6,398	6,599	
(うち税効果相当額)	(-)	(212)	(-)	(288)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	1,475	332	85	229	
永久劣後ローン	2,716	2,596	1,330	2,130	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	-	-	-	-	
貸倒引当金	412	360	438	289	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	4,602	3,288	1,853	2,648	
期限付劣後債	417	208	32	47	
期限付劣後ローン	1,008	186	38	38	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	1,425	394	70	85	
Tier 計	5,596	3,682	1,923	2,733	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	2	6	2	36	
自己資本合計	11,191	9,819	8,319	9,296	

(億円)

リスクアセット	65,860	57,593	70,000	46,228	
オンバランス項目	63,501	52,702	67,000	40,842	
オフバランス項目	2,359	4,891	3,000	5,386	
その他	-	-	-	-	

(%)

自己資本比率	16.99%	17.04%	11.88%	20.10%	
Tier 比率	8.49%	10.66%	9.14%	14.27%	

(図表 5) 部門別純収益動向
(単体)

(億 円)

		14/3月期 実績	15/3月期 実績
	資金収支	467	315
	役務取引利益・その他利益	105	55
	粗利益計	572	370
法人部門(事法・金法)			
	資金収支	105	162
	役務取引利益・その他利益	8	24
	粗利益計	113	186
個人部門			
	資金収支	572	477
	役務取引等利益	113	79
	粗利益計	685	556
	経費	456	397
	経費控除後収益	229	159
国内バンキング部門			
	資金収支	138	283
	役務取引利益・その他利益	197	251
	粗利益計	335	534
	経費	180	240
	経費控除後収益	155	294
金融商品部門			
	その他部門(経費控除後収益)	195	
	合計(経費控除後収益)	579	453

(注) 一般貸倒引当金繰入考慮前

(連結)

(億 円)

		14/3月期 実績	15/3月期 実績
	資金収支	467	307
	役務取引利益・その他利益	105	55
	粗利益計	572	362
法人部門(事法・金法)			
	資金収支	105	162
	役務取引利益・その他利益	8	24
	粗利益計	113	186
個人部門			
	資金収支	572	469
	役務取引等利益	113	79
	粗利益計	685	548
	経費	456	401
	経費控除後収益	229	147
国内バンキング部門			
	資金収支	138	191
	役務取引利益・その他利益	215	359
	粗利益計	353	550
	経費	206	280
	経費控除後収益	147	270
金融商品部門			
	その他部門(経費控除後収益)	212	
	合計(経費控除後収益)	588	417

(注) 一般貸倒引当金繰入考慮前

(図表 6) リストラの推移及び計画

	13/3月末 実績	14/3月末 実績	15/3月末 計画	15/3月末 実績	備考
(役職員数)					
役員数 (人)	18	17	19	18	
うち取締役((内は非常勤) (人)	15(12)	14(11)	16(12)	15 (11)	
うち監査役((内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	
従業員数(注) (人)	2,024	2,125	2,200	2,055	

(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)

	13/3月末 実績	14/3月末 実績	15/3月末 計画	15/3月末 実績	備考
国内本支店(注 1) (店)	24	26	24	28	1
海外支店(注 2) (店)	1	1	1	1	
(参考)海外現地法人 (社)	1	1	1	2	2

(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

【差異説明】

- 13年12月に六本木、目黒、14年7月に広尾、15年3月には船橋ららぽーとに新規出店いたしました。
- 米州ノンバンク子会社である新生キャピタルを立ち上げました。

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
(人件費)					
人件費 (百万円)	28,576	28,382	29,500	29,083	
うち給与・報酬 (百万円)	14,790	15,989	16,500	16,296	
平均給与月額 (千円)	499	476	476	471	

(注)平均年齢36歳2ヶ月(平成15年3月末)。

(役員報酬・賞与)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
役員報酬・賞与(注) (百万円)	499	449	499	297	
うち役員報酬 (百万円)	499	449	499	297	
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	91	67	73	36	
平均役員退職慰労金 (百万円)	0	10	0	0	

(注)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。

(物件費)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
物件費 (百万円)	32,915	37,486	40,500	34,588	
うち機械化関連費用 (百万円)	7,319	8,705	11,500	7,595	
除く機械化関連費用 (百万円)	25,596	28,781	29,000	26,993	

(図表7)子会社・関連会社一覧

(注1)
(億円or百万通貨単位) (百万円or千通貨単位)

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	資本勘定	うち	経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	連結又は持分法の別
							当行分 (注2)		当行 出資分			
新生信託銀行(株)	平8/11	能勢秀幸	金融業	平15/3	143	-	-	57	57	511	337	連結
新生インフォメーション・テクノロジー(株)	昭58/8	鳥村 治	システム開発業	平15/3	3	-	-	1	1	52	52	連結
新生ビジネスサービス(株)	昭60/2	新元秀樹	事務代行業	平15/3	3	-	-	2	2	36	10	連結
新生不動産調査サービス(株)	平4/10	飯田徳松	担保不動産評価業	平15/3	1	-	-	1	1	19	13	連結
新生カード(株)	平12/3	中島キヨフォート	クレジットカード業	平15/3	5	4	4	0	0	167	178	連結
新生証券(株)	平9/8	佐々木 弘	金融業	平15/3	100	-	-	97	97	52	41	連結
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	大工原 潤	資産運用業	平15/3	5	-	-	5	5	14	14	連結
長和建物(株)	平9/8	新元秀樹	不動産賃貸業	平15/3	105	91	91	4	4	155	79	連結
新生ビジネスファイナンス(株)	昭54/6	齋藤邦雄	金融業	平15/3	6	1	1	4	4	106	108	連結
(有)ドルフィン・ジャパン・インベストメント	平13/9	内山隆太郎	不動産信託受益権の保有・管理	平15/3	577	570	570	0	-	0	0	連結
(有)エスエムイー	平15/3	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	550	535	535	0	-	0	0	連結
(有)新生エフ・ピー	平15/3	シエームス・ムーディー	金融業	平15/3	215	215	215	0	-	1	0	連結
(株)ビー・エムファイナンス	平5/1	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	120	7	-	1	-	1,083	44	連結
(株)ビー・エムインタープライズ	平10/4	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	76	-	-	0	-	1,665	10	連結
新生債権回収(株)	平13/10	関 敦彦	金融業	平15/3	9	-	-	5	-	16	9	連結
第百信用保証(株)	昭61/5	クラーク・グラニンジャー	信用保証業	平15/3	0	-	-	0	-	0	0	連結
(有)ワイエムエス・ツー	平13/3	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	234	-	-	0	-	5,134	2	連結
(有)ワイエムエス・フォー	平13/12	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	44	-	-	0	-	9	1	連結
(有)ワイエムエス・ファイブ	平13/12	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	300	300	300	0	-	1	1	連結
(有)ワイエムエス・シックス	平13/12	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	0	-	-	0	-	0	0	連結
(有)ワイエムエス・セブン	平14/5	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	0	-	-	0	-	5,502	0	連結
(有)ワイエムエス・エイト	平14/5	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	21	20	20	0	-	0	0	連結
(有)ワイエムエス・ナイン	平14/7	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	268	-	-	0	-	546	0	連結
(有)ワイエムエス・テン	平14/7	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	0	-	-	0	-	0	0	連結
(株)シー・アールティ・ワン	平9/12	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	0	-	-	0	-	0	0	連結
(株)シー・アールティ・ツー	平10/3	クラーク・グラニンジャー	金融業	平15/3	0	-	-	0	-	0	0	連結
(株)エクイオン	昭34/5	長島克巳	金融業	平15/3	147	141	141	4	-	218	190	連結
アポロファイナンス(株)	平10/2	片岡 勝	金融業	平15/3	64	59	59	3	-	11	75	連結
Hub Asset Funding Ltd.	平9/5	IMIMビージャルリ他	金融業	平14/12	6	6	6	0	-	0	0	連結
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	永田信哉他	金融業	平14/12	(Mil) \$485	(Mil) \$126	(Mil) \$126	(Mil) \$34	(Mil) \$34	(th) \$39,268	(th) \$37,962	連結
Shinsei Capital (USA), L td	平14/5	ジョージ・シロウイツ	金融業	平14/12	(Mil) \$2	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) \$2	(Mil) \$2	(th) \$1,390	(th) \$1,390	連結
(株)ラフィアキャピタル	平14/7	藤井一範	プライベートイクイティファンドの運営	平14/12	1	-	-	1	0	11	7	持分法
Hillcot Holdings Ltd.	平14/11	エイドリアンキンハリー	持株会社	平14/12	(Mil) \$47	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) \$46	(Mil) \$23	(th) -	(th) -	持分法
BlueBay Asset Management Ltd.	平13/7	ヒュー・ウイリス	資産運用業	平14/12	(Mil) £1	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) £8	(Mil) £2	(th) £2204	(th) £2218	持分法

(注1) 海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注3) 長銀カード株式会社及び株式会社ピーエム債権回収は、当期中に、新生ビジネスファイナンス株式会社、新生債権回収株式会社にそれぞれ会社名を変更しております。なお、Shinsei Capital(USA) Limitedは設立により、有限会社ワイエムエス・セブン他7社は支配権の獲得により、当期から連結しております。また、前期まで連結子会社としておりました有限会社ワイエムエス・ワンについては当期中に出資口を売却しております。なお、株式会社ラフィアキャピタルは設立により、Hibot Holdings Limitedは株式取得により、当期から持分法を適用しております。

(注4) 個別会社コメント： 新生カード(株)、新生イバスタ
マネジメント(株)、Shinsei Capital (USA), Ltd.
BlueBay Asset Management, Ltd.
新生ビジネスサービス(株)
新生ビジネスファイナンス(株)

新規業務立ち上げにかかる費用超過によるもの。

一部既存業務の整理等にかかる費用超過によるもの。
前身である長銀カード(株)の業務整理にかかる費用と、新規業務立ち上げにかかる費用超過によるもの。

(有)新生IT・ビー、(株)イーエムイーカブライズ
第百信用保証(株)、(有)ワイエムエス・ツックス
(有)ワイエムエス・セブン、(有)ワイエムエス・エイト
(株)ワイエムエス・テン、(株)シーアールティー・ワン
(株)シーアールティー・ツー、Hub Asset Funding Ltd.

クレジット・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、各社の損益自体の影響は軽微。

(図表10-1)貸出金の推移

(残高)		14/3月末 実績 (A)	15/3月末 計画 (B)	15/3月末 実績 (C)	備考
国内貸出	インバクトロンを含むベース	48,843	38,500	35,371	
	インバクトロンを除くベース	48,461	38,200	35,024	
中小企業向け貸出 (注)	インバクトロンを含むベース	21,652	16,961	16,620	
	インバクトロンを除くベース	21,595	16,913	16,513	
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)		406	570	526	
うち住宅ローン		357	530	489	
その他		26,785	20,969	18,225	
海外貸出		1,279	1,350	1,361	
合計		50,122	39,850	36,732	

(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)

		15/3月期 計画 (B)-(A)+(7)	15/3月期 実績 (C)-(A)+(1)	備考
国内貸出	インバクトロンを含むベース	157	4,358	
	インバクトロンを除くベース	239	4,323	
中小企業向け貸出 (注)	インバクトロンを含むベース	22	468	
	インバクトロンを除くベース	31	418	

(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。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバクトロンを除くベース)) (億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	14年度中 計画 (7)	14年度中 実績 (1)	備考
貸出金償却(注1)	()	1,364(1,356)	
CCPC(注2)	()	()	
債権流動化(注3)	3,000(713)	1,875(1,138)	
部分直接償却実施額(注4)	()	148(72)	
協定銀行等への資産売却額(注5)	5,000(2,700)	2,777(1,811)	
バルクセール等(注6)	2,500(1,300)	2,471(958)	
その他(注7)	()	479(164)	
計	10,500(4,713)	9,114(5,500)	

(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)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注3)主として正常債権の流動化額。

(注4)部分直接償却当期実施額。

(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「株式会社売買契約書」第8条の規定に基づく協定銀行等への債権売却額。

(注6)不良債権のバルクセール実施額及びその他の不良債権処理関連等。

(注7)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。

(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	<ul style="list-style-type: none"> 総合リスク管理体制の企画立案 	<ul style="list-style-type: none"> リスク資本制度を導入
信用リスク (カントリーリスクを含む)	ポートフォリオリスク統轄部 審査業務部 信用リスク評価部、 法人管理部 金融商品リスクマネジメント部 与信管理部	<ul style="list-style-type: none"> 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 債務者格付け制度 審査方法、審査手続に関する企画、開発 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 承認済与信案件の事後チェック 金融商品部門のプロダクト、個別案件に対する評価、格付、引当の方法に関する承認判断 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 要管理先、破綻懸念先の大口先の引当金見積り方法としてDCF法を採用(15/3)
金利(ALM)リスク	資金部 マーケッツ部 市場リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> 総合業務企画 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 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マーケッツ部で集中管理 	<ul style="list-style-type: none"> 財務部門内に、ALM運営方針の立案、戦略的資金調達及び資本政策に係る企画、推進及びバランスシートに係る計画立案を行う資金部を創設
マーケットリスク	マーケッツ部 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」設定 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"> デリバティブ関連の対顧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

	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
流動性リスク (資金流動性リスク)	資金部 マーケット部 市場リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> 総合業務企画 資金取引執行 リスク測定 評価 報告 市場リスク管理部・マーケット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々報告 「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 資金流動性準備水準及びギャップ枠は、マーケット部・市場リスク管理部の提案により、ALM委員会にて適宜変更。 	<ul style="list-style-type: none"> 財務部門内に、ALM運営方針の立案、戦略的資金調達及び資本政策に係る企画、推進及びバランスシートに係る計画立案を行う資金部を創設 資金流動性準備水準及びギャップ枠の決定を、月次バランスシートの資産・負債の状況に応じて変更していく方法に改訂
(市場流動性リスク)	市場リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> リスク測定 評価 報告 	<ul style="list-style-type: none"> 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、クレジットデリバティブ取引にも適用
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	<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)の実施および結果報告 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"> 損失分布手法によるオペレーショナルリスク計量化を実施
EDPリスク	システム企画部 監査部	<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 部内にセキュリティと事業継続に関する専門チームを組織し全ての新規開発と変更業務に関して専門的にレビューを実施 災害時バックアップのみならず及び事業継続の為に、大阪にバックアップセンターを設立 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 監査部が監査 	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティと事業継続の強化の観点から、新規開発と変更業務のみならず既存システム及びインフラストラクチャーに関する再評価を実施 事業継続についてレベルアップを図るため、計画の見直しを継続
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管理者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"> 14年度コンプライアンス・プログラムの実施結果総括及び15年度コンプライアンス・プログラム案策定 金融機関等による顧客等の本人確認等に関する法律」に対応し、所要社内手続改訂並びに研修実施
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 緊急時の迅速適切なマスコミ対応等のための広報体制 	<ul style="list-style-type: none"> ホームページへの企業情報の掲載内容を充実

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	3,066	3,066	357	361
危険債権	4,401	4,389	990	1,002
要管理債権	3,670	3,676	984	986
小計	11,136	11,131	2,332	2,349
正常債権	44,520	41,730	38,550	36,456
合計	55,657	52,861	40,882	38,805

引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	1,924	1,918	966	964
個別貸倒引当金	1,790	1,781	1,200	1,201
特定海外債権引当勘定	2	2	1	1
貸倒引当金 計	3,715	3,700	2,166	2,166
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	3,715	3,700	2,166	2,166
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	3,715	3,700	2,166	2,166

(図表14)リスク管理債権情報(注)

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	2,007	2,007	132	134
延滞債権額(B)	4,764	4,752	1,160	1,173
3か月以上延滞債権額(C)	931	936	743	743
貸出条件緩和債権額(D)	2,739	2,740	241	243
金利減免債権	102	102	-	-
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	2,637	2,639	241	243
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	10,441	10,435	2,277	2,294
部分直接償却	-	-	148	148
比率 (E)/総貸出	20.8%	21.7%	6.2%	6.5%

(注)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)の定義に従うものとし、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。

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	289	615
個別貸倒引当金繰入額	288	578
貸出金償却等(C)	3	18
貸出金償却	2	4
CCPC向け債権売却損	-	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-
その他債権売却損	2	15
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	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	2	1
債券売却関連損失引当金繰入	-	12
一般貸倒引当金繰入額(B)	262	709
合計(A) + (B)	28	101

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	1,949	1,415
グロス直接償却等(C) + (D)	1,952	1,433

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	281	608
個別貸倒引当金繰入額	279	578
貸出金償却等(C)	3	19
貸出金償却	2	4
CCPC向け債権売却損	-	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-
その他債権売却損	2	15
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	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	2	1
債券売却関連損失引当金繰入	-	12
一般貸倒引当金繰入額(B)	270	695
合計(A) + (B)	11	86

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	1,949	1,415
グロス直接償却等(C) + (D)	1,952	1,434

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

図表17)倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
6A	2	0	1	0
6B	-	-	-	-
6C	-	-	-	-
9A	1	0	2	0
9B	-	-	-	-
9C	2	0	2	0
9D	-	-	-	-

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	15年3月末実績 (億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	357
危険債権	990
要管理債権	984
正常債権	38,550
総与信残高	40,882

(図表18)評価損益総括表(平成15年3月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券				
	債券				
	株式	-	-	-	-
	その他				
	金銭の信託				
子会社等	有価証券	220	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	175	-	-	-
	その他	45	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	17,117	235	333	98
	債券	14,247	113	117	4
	株式	40	2	0	2
	その他	2,830	124	216	92
	金銭の信託	70	-	-	-

その他

(億円)

	貸借対照表		評価損益		
	価額	時価	評価益	評価損	評価損
事業用不動産(注1)	1	7	6	6	-
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	425	195	620

(注1) 土地の再評価に関する法律に基づき事業用不動産の再評価は実施していません。

(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かか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)評価損益総括表(平成15年3月末、連結)

有価証券		残高	評価損益	(億円)	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	213	0	0	0
	債券	213	0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	36	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	36	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	17,118	236	333	97
	債券	14,257	114	117	3
	株式	40	2	0	2
	その他	2,820	124	216	92
	金銭の信託	62	-	-	-

その他 (億円)

	貸借対照表		評価損益	(億円)	
	価額	時価		評価益	評価損
事業用不動産(注1)	391	398	5	6	11
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	425	195	620

(注1) 土地の再評価に関する法律に基づき事業用不動産の再評価は実施していません。

(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かか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)	
	14/3月末	15/3月末	14/3月末	15/3月末
金融先物取引	5,699	564	-	-
金利スワップ	93,379	69,223	2,336	1,851
通貨スワップ	10,465	6,296	947	486
先物外国為替取引	4,721	4,950	135	117
金利オプションの買い	2,287	2,775	24	15
通貨オプションの買い	894	269	39	10
その他の金融派生商品	4,721	7,218	574	913
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	-	-	1,080	728
合 計	122,166	91,296	2,975	2,664

(注)B IS 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(15/3月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	1,325	1,339	-	2,664
信用コスト	751	291	-	1,043
信用リスク量	573	1,048	-	1,621

(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。