

# 経営の健全化のための計画

(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5条)

平成25年3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】

	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期	28/3月期
無担O/N <sup>(1)</sup> (%)		0.10	0.10	0.10	0.10
TIBOR3M <sup>(1)</sup> (%)		0.33	0.33	0.33	0.33
10年国債 <sup>(1)</sup> (%)		0.80	1.00	1.10	1.20
為替(円/ドル) <sup>(2)</sup> (円)	81.94	90.00	95.00	95.00	95.00
日経平均株価 <sup>(2)</sup> (円)	10,083	11,000	11,500	12,000	12,500

注：(1)金利の値は各年度の平均数値

(2)為替レートと株価指数は期末の数値

■ 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) 当該自己資本の活用方針	
2. 経営の合理化のための方策 .....	3
(1) 経営の現状及び見通し	
(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 .....	30
(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・積極的な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 .....	40
(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 .....	41
(1) 基本的な取り組み姿勢	
(2) 中小企業向け貸出における具体的方策	
6. 株式等の発行等に係る株式等及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 .....	45
(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. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営 の確保のための方策 .....	47
(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) 評価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	

図表 1. 収益動向及び計画	7
図表 2. 自己資本比率の推移	10
図表 5. 部門別純収益動向	20
図表 7. 子会社・関連会社一覧	22
図表 6. リストラの推移及び計画	26
図表 8. 経営諸会議・委員会の状況	32
図表 9. 担当業務別役員名一覧	33
図表 10. 貸出金の推移	44
図表 11. 収益見通し	46
図表 12. リスク管理の状況	49
図表 13. 金融再生法開示債権の状況	54
図表 14. リスク管理債権情報	55
図表 15. 不良債権処理状況	57
図表 17. 倒産先一覧	58
図表 18. 評価損益総括表	60
図表 19. オフバランス取引総括表	62
図表 20. 信用力別構成	62

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

弊行は、金融再生委員会（当時）より平成11年9月30日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、「経営の健全化のための計画（以下、経営健全化計画）を今回提出する本計画に変更いたします。

なお、「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、早期健全化法）第5条第4項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

- ① 平成12年3月にお引き受け頂きました優先株式（乙種）の概要は以下のとおりです。

#### 《優先株式（乙種）の概要》

■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、800円を上限、600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2株を上限とし、2分の1株を下限とする。

② 上記優先株式のうちの3億株に関し、整理回収機構を通じ預金保険機構に対しまして、普通株式への転換及び転換後の普通株式の処分について申し出を行い、平成18年7月31日にご承認いただきました。

本件により、同日付で1株当り599円90銭で転換された普通株式200,033千株につきましては、平成18年8月17日に1,506億円で売却が完了した旨、預金保険機構より公表されております。なお、弊行は同日に東証ToSTNet-2（終値取引）により、対当する自己株式の買付を実施いたしました（一部株式は、弊行以外の買付注文者によって取得されました）。

③ 上記優先株式のうちの残り3億株については、平成19年8月1日に一斉取得日を迎えたことにより、弊行が当該優先株式を取得し、これと引換に普通株式を整理回収機構に交付しました（引換価格600円）。結果として、同機構は2億株を保有する弊行普通株主となっております。

### （3）当該自己資本の活用方針

早期健全化法の趣旨を踏まえ、公的資金の導入により強化された財務基盤を活かし、信用供与を円滑に行うこと、またお客さまのニーズに応える商品・サービスを提供することで、引き続き銀行としての社会的使命を果たしてまいります。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### ①平成24年9月期決算の状況

##### 《概況》

平成24年9月期は、東日本大震災からの復興需要などを背景として、中途までは国内の生産活動・個人消費が回復基調にありましたが、その後、欧州債務危機の長期化、欧米や新興国を含めた世界的な景気の減速の影響を受け、国内景気は踊り場局面ともいえる厳しい状況に至りました。

このような外部環境の中、弊行は平成22年に策定した中期経営計画のもと、「顧客基盤の再構築」「収益力の安定化」を基本コンセプトとし、ノンコア資産の削減、潜在的なリスクへの手当て、経費の圧縮を行なう一方で、既存業務の強化策の展開、弊行が独自性と特色を発揮できる分野に対し、積極的に取り組んでまいりました。

法人部門では、平成24年3月に設置したVBI推進部を中心に、潜在的な成長力を有する中堅・中小企業へのサポートや、地域振興の取り組みに加え、事業環境の変化に伴って台頭する成長分野を対象とした新たな事業領域へのアプローチを行い、将来的な収益基盤の強化を図っております。また、個人部門のコンシューマーファイナンス業務においては、平成23年10月より開始した銀行本体でのレイク事業により、健全な消費者金融市場の育成を図るとともに、同事業が中長期的に安定的な収益源となることを目指しております。

その一方で、継続的に注力している顧客基盤の拡大については、厳しい業務環境のなか中堅・中小企業を主とした新規開拓の推進などを通じて着実に成果をあげつつあります。また、企業再生ビジネスやヘルスケアファイナンスを始めとした注力分野についても、案件の取り組みを鋭意進めており、さらに金融機関のお客さまのニーズに合致した運用商品やその他の商品・サービスの提供にも努めております。

平成24年9月期の損益状況は、資金利益において、銀行本体で開始したレイク事業が寄与し、また法人関連で顧客基盤の拡大に向けた貸出業務の推進、住宅ローンの順調な積み上げ、さらに子会社配当の増加、預金利回りの低下といった影響もあり前年同期比増加となりました。また、その他業務利益でも不動産ファイナンスやアセットバック投資関連での償却の減少等に伴い増加となったことから、業務粗利益は前年同期比138億円増の521億円となりました。一方、経費については各部門において業務の合理化・効率化を進めましたが、銀行本体でのレイク事業の開始に伴う経費が加算され、前年同期比59億円増の334億円となりました。以上により、実質業務純益は前年同期比79億円増の188億円（金銭の信託運用益51億円含む）となりました。

これに、国内不動産ノンリコース・ファイナンスを中心とした不良債権処理損失額を総額で15億円、退職金給付関連費用を9億円計上した結果、税引後当期純利益は前年同期比111億円増の157億円となりました。

(億円)

	平成23年 9月期 実績	平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 計画	平成24年 9月期 実績
業務粗利益	383	949	1,004	521
人件費+物件費	261	592	663	317
経費(含む税金)	274	627	697	334
実質業務純益(注)	109	322	307	188
経常利益	84	181	220	157
当期(中間)純利益	46	139	220	157

(注) クレジット・トレーディング関連利益等を含む。

### 《資産・負債の状況》

平成24年9月末の総資産は前期末比微増の約7兆9,000億円となり、このうち、特に貸出金は法人向け貸出や住宅ローンの積み上げに伴い、前期末比約1,600億円増加の約4兆3,000億円となりました。

負債サイドについては、預金が前期末比約4,000億円減少の約5兆2,000億円となりましたが、個人のお客さまとの取引を中心とし、引き続き安定的な調達が図られております。

### 《不良債権の状況》

平成24年9月末の金融再生法に基づく不良債権比率は前期末比0.50ポイント減少の6.16%となりました。これは、不動産ノンリコースローンの回収、LBO案件やアセットバック投資案件で債権の売却・回収が進展したことにより、開示不良債権残高が前期末比213億円減少し2,746億円となり、当該比率が改善したものです。

### 《自己資本比率の状況》

平成24年9月末時点における弊行の自己資本比率は、内部留保の積上げや、リスク資産の削減などによるリスクアセットの減少により、連結自己資本比率11.71%、Tier I比率9.77%と前期末比上昇し、十分に適正な水準を維持しております。



## ②今後の見通し

### 《基本的な考え方》

中期経営計画の最終年度となる平成25年3月期については、「巡航速度での安定的収益の確保」の年度と位置づけ、収益計画の達成のみならず、長期的に安定的な収益力を持ち、真にお客さまに求められ、お客さまとともに成長する銀行グループを目指し、各種施策に取り組んでおります。

また、平成26年3月期以降につきましても、平成25年3月に公表された第二次中期経営計画（13ページ参照）のとおり、基本コンセプトを引継ぎながら、新たな分野に挑戦することで、更なる銀行グループの発展を目指してまいります。

本経営健全化計画につきましても、中期経営計画、及び第二次中期経営計画同様、中長期的に安定した収益を確保できるよう、収益基盤の確立に努めてまいります。

### 《資産・負債の見通し》

ここ数年においては、収益力の安定化を実現するため、過去大幅な損失を計上したノンコア資産の圧縮や、不動産ファイナンスの残高を抑制するなど銀行全体のポートフォリオの最適化を推進したため、資産は減少傾向にありました。

その一方で、中期経営計画を通じ、顧客基盤の再構築に向けた諸施策に取り組んでおります。法人営業では、従来の取引基盤を拡充するとともに、重点業種・分野における差別化の推進、専門性のある分野の一層の強化を通じ、貸出資産の増加に努めてまいります。また、個人部門でも、住宅ローン業務に引き続き注力するとともに、銀行本体によるレイク事業を通じ、貸出資産の増加を見込んでおります。

一方、負債に関しても、リテールバンキング業務における利便性の高いサービスと2週間満期預金など魅力の高い商品の提供、また弊行との取引関係が深いお客さまに様々な優遇サービスをご提供する新生ステップアッププログラムを通じて、お客さまとのなお一層の関係深耕を図り、個人預金を中心とした調達基盤の拡大と低利調達を推進してまいります。

(億円)

		平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画
資産	貸出金	40,222	42,000	46,500	52,200	58,100
	有価証券	27,905	23,912	25,397	26,257	27,107
負債	預金・譲渡性預金	58,059	56,580	60,044	66,821	73,857
	債券	3,212	2,601	595	336	194
総資産		82,597	79,892	85,127	91,862	99,387

(平残ベース)

### 《損益の見通し》

過年度までは非経常的な要因の影響で業績が大きく変動してきましたが、中期経営計画に従ってノンコア資産を含む潜在的な損失リスクの圧縮に努め、また前述のとおり

り、法人営業や住宅ローンの強化、レイク事業の展開など貸出資産の増加を図っており、今後とも、業務粗利益の着実な積上げを推進してまいります。経費については、重点業務の強化に伴う人員増加や、システム関連経費の増加が見込まれますが、既存業務における一層の効率化や人員の再配置などを通じて経常的経費の圧縮に努め、実質業務純益の増加を進めてまいります。

業務環境は引き続き厳しい状況が続いておりますが、収益・経費の一体管理を行なうことで、着実な利益の極大化を図ってまいります。

(億円)

	平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画
業務粗利益	949	1,004	1,101	1,192	1,315
経費(含む税金)	627	697	739	770	813
実質業務純益(注)	322	307	362	422	502
当期純利益	139	220	260	280	300

(注)一般貸倒引当金繰入考慮前。クレジットトレーディング関連利益等を含む。

#### 《不良債権処理の見通し》

弊行の平成24年3月末時点の金融再生法上の開示不良債権比率は6.66%で、不良債権の大半が不動産ノンリコースローン関連でした。前期比改善はしているものの、引き続き高い水準に留まっており、この不良債権の早急な処理が今後の経営の最重要課題の一つとなっております。引き続き経済の先行きには予断を許さない状況が続いておりますが、細心の注意を払ってリスク管理に取り組み、問題債権への早期の対応及び与信費用の最小化を図る所存です。

#### 《自己資本比率の見通し》

自己資本比率につきましては、平成23年3月に海外募集による普通株式718億円の増資を行い、また、内部留保の積上げ、リスク資産の削減等によるリスクアセットの減少などを通じ、十分に適正な水準を維持しております。

今後については、貸出資産の増加に伴うリスクアセットの増額を見込んでおりますが、経費削減などの収益力強化策に加え、資本基盤の強化につながる諸施策を市場環境を踏まえつつ検討・実施することで、経営の安定化、財務基盤の強化を目指してまいります。

(連結)

	平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画
Tier I 比率	8.80%	9.93%	9.90%	9.56%	9.88%
自己資本比率(国内基準)	10.27%	11.71%	10.98%	10.22%	10.19%

(図表1-1)収益動向及び計画

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	82,597	79,892	85,127	91,862	99,387
貸出金	40,222	42,000	46,500	52,200	58,100
有価証券	27,905	23,912	25,397	26,257	27,107
特定取引資産	656	650	650	650	650
繰延税金資産〈末残〉	-	-	-	-	-
総負債	76,273	73,878	78,135	83,442	89,590
預金・NCD	58,059	56,580	60,044	66,821	73,857
債券	3,212	2,601	595	336	194
特定取引負債	452	500	500	500	500
繰延税金負債〈末残〉	13	13	13	13	13
再評価に係る繰延税金負債〈末残〉	-	-	-	-	-
純資産	6,442	6,618	6,851	7,105	7,378
資本金	5,122	5,122	5,122	5,122	5,122
資本準備金	795	795	795	795	795
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	116	121	126	132	137
剰余金 (注)	1,177	1,365	1,593	1,841	2,109
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	▲ 10	6	6	6	6
繰延ヘッジ損益	▲ 45	▲ 77	▲ 77	▲ 77	▲ 77
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
新株予約権	14	12	12	12	12
(収益)					
業務粗利益	949	1,004	1,101	1,192	1,315
資金利益	703	637	787	890	1,011
資金運用収益	1,100	986	1,137	1,179	1,285
資金調達費用	397	349	350	289	274
役員取引等利益	*1 180	120	100	82	▲ 5
特定取引利益	135	136	111	130	184
その他業務利益	▲ 69	111	103	90	125
国債等債券関係損(▲)益	▲ 38	0	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	322	307	362	422	502
業務純益 *1	322	307	362	422	502
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
経費	627	697	739	770	813
人件費	199	212	233	251	266
物件費	392	451	467	477	498
不良債権処理損失額 *2	110	50	63	91	136
株式等関係損(▲)益	15	0	0	0	0
株式等償却	71	0	0	0	0
経常利益	181	220	260	280	300
特別利益	1	0	0	0	0
特別損失	19	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	2	0	0	0	0
法人税等調整額	22	0	0	0	0
税引後当期利益	139	220	260	280	300
(配当)					
分配可能額	441	639	867	1,115	1,384
配当金総額(中間配当を含む)	27	27	27	27	27
普通株配当金	27	27	27	27	27
優先株配当金〈公的資金分〉	-	-	-	-	-
優先株配当金〈民間調達分〉	-	-	-	-	-
1株当たり配当金(普通株)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
配当率(優先株〈公的資金分〉)	-	-	-	-	-
配当率(優先株〈民間調達分〉)	-	-	-	-	-
配当性向	19.10	12.06	10.20	9.48	8.84

(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。24/3月期実績は償却債権取立益を含む。

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.53	1.41	1.51	1.44	1.45
貸出金利回(B)	1.59	1.60	1.67	1.70	1.72
有価証券利回	1.53	1.18	1.30	1.01	0.92
資金調達原価(C)	1.49	1.57	1.54	1.39	1.32
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.50	0.41	0.40	0.28	0.27
経费率(E)	0.99	1.14	1.18	1.11	1.07
人件费率	0.31	0.34	0.37	0.36	0.35
物件费率	0.62	0.74	0.75	0.69	0.65
総資金利鞘(A)-(C)	0.04	▲ 0.15	▲ 0.02	0.05	0.12
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.07	0.03	0.08	0.29	0.39
非金利収入比率	25.91	36.55	28.52	25.34	23.12
OHR(経費/業務粗利益)	66.07	69.42	67.12	64.60	61.83
ROE(注1)	5.10	4.71	5.38	6.05	6.94
ROA(注2)	0.39	0.38	0.42	0.45	0.50

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>

(注2)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
(規模)〈未残〉 (億円)			
総資産	102,315	86,097	94,000
貸出金	42,915	41,368	43,000
有価証券	32,864	18,735	22,000
特定取引資産	1,954	2,027	2,900
繰延税金資産	186	158	161
総負債	96,204	79,820	87,241
預金・NCD	56,107	53,624	55,650
債券	3,483	2,941	2,600
特定取引負債	1,478	1,760	2,400
繰延税金負債	7	6	3
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	6,112	6,277	6,759
資本金	5,122	5,122	5,122
資本剰余金	795	795	795
利益剰余金	551	589	1,072
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	▲ 152	▲ 7	▲ 7
繰延ヘッジ損益	▲ 102	▲ 118	▲ 118
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	▲ 25	▲ 11	▲ 11
新株予約権	14	14	12
少数株主持分	635	619	619

	(収益) (億円)		
経常収益	4,658	4,132	3,900
資金運用収益	2,071	1,597	1,500
役務取引等収益	491	469	400
特定取引収益	145	167	250
その他業務収益	1,802	1,502	1,450
その他経常収益	149	397	300
経常費用	4,414	3,965	3,340
資金調達費用	505	428	345
役務取引等費用	231	217	250
特定取引費用	29	31	45
その他業務費用	1,186	1,123	1,000
営業経費	1,585	1,424	1,400
その他経常費用	879	742	300
貸出金償却	75	58	
貸倒引当金繰入額	617	190	180
一般貸倒引当金繰入額	304	▲ 59	
個別貸倒引当金繰入額	313	250	
経常利益	244	168	560
特別利益	458	30	9
特別損失	125	44	15
税金等調整前当期純利益	578	153	554
法人税、住民税及び事業税	20	29	17
法人税等調整額	52	24	▲ 9
少数株主利益	79	36	36
当期純利益	427	64	510

(図表2)自己資本比率の推移 … 国内基準ベース

(単体)

(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
資本金	5,122	5,122	5,122	5,122	5,122
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本準備金	795	795	795	795	795
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	121	126	132	137	142
その他利益剰余金	1,171	1,359	1,588	1,836	2,104
その他	250	337	343	▲ 62	▲ 169
うち優先出資証券	568	571	571	144	54
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
社外流出予定額	▲ 27	▲ 27	▲ 27	▲ 27	▲ 27
その他有価証券の評価差損(注1)					
新株予約権	14	12	12	12	12
営業権相当額	-	-	-	-	-
のれん相当額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 97	▲ 96	▲ 96	▲ 96	▲ 96
Tier I 計	6,623	6,904	7,144	6,991	7,158
(うち税効果相当額)	(▲ 13)	(▲ 1)	(▲ 1)	(▲ 1)	(▲ 1)
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	21	24	24	24	24
永久劣後債務	288	292	292	292	292
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	308	316	316	316	316
期限付劣後債務・優先株	1,591	1,379	1,110	842	633
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	1,591	1,379	1,110	842	633
Tier II 計	1,900	1,695	1,426	1,158	949
(うち自己資本への算入額)	(1,900)	(1,695)	(1,426)	(1,158)	(949)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 761	▲ 384	▲ 384	▲ 368	▲ 389
自己資本合計	7,761	8,215	8,185	7,782	7,717

リスクアセット	59,236	60,717	64,188	68,344	72,757
オンバランス項目	51,826	53,317	56,788	60,944	65,357
オフバランス項目	3,305	3,300	3,300	3,300	3,300
その他(注2)	4,105	4,100	4,100	4,100	4,100

自己資本比率	13.10	13.52	12.75	11.38	10.60
Tier I 比率	11.18	11.37	11.12	10.23	9.83

(注1)24/3月期の実績および25/3月期以降の計画については、平成20年金融庁告示第79号および平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
資本金	5,122	5,122	5,122	5,122	5,122
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本剰余金	795	795	795	795	795
利益剰余金	589	1,072	1,525	2,067	2,814
連結子会社の少数株主持分	598	604	604	177	87
うち優先出資証券	568	571	571	144	54
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
社外流出予定額	▲ 27	▲ 27	▲ 27	▲ 27	▲ 27
その他有価証券の評価差損(注1)					
為替換算調整勘定	▲ 11	7	7	7	7
新株予約権	14	12	12	12	12
営業権相当額	-	-	-	-	-
のれん相当額	▲ 420	▲ 349	▲ 286	▲ 230	▲ 181
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 97	▲ 97	▲ 97	▲ 97	▲ 97
その他	▲ 465	▲ 297	▲ 374	▲ 330	▲ 329
Tier I 計	5,372	6,117	6,556	6,770	7,477
(うち税効果相当額)	(158)	(161)	(161)	(161)	(161)
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	92	88	88	88	88
永久劣後債務	288	292	292	292	292
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	379	380	380	380	380
期限付劣後債務・優先株	1,591	1,379	1,110	842	633
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	1,591	1,379	1,110	842	633
Tier II 計	1,971	1,759	1,489	1,222	1,013
(うち自己資本への算入額)	(1,971)	(1,759)	(1,489)	(1,222)	(1,013)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 1,073	▲ 664	▲ 774	▲ 758	▲ 779
自己資本合計	6,269	7,212	7,271	7,235	7,711

リスクアセット	61,025	61,541	66,170	70,745	75,628
オンバランス項目	45,375	46,041	50,670	55,245	60,128
オフバランス項目	9,086	9,000	9,000	9,000	9,000
その他(注2)	6,564	6,500	6,500	6,500	6,500

自己資本比率	10.27	11.71	10.98	10.22	10.19
Tier I 比率	8.80	9.93	9.90	9.56	9.88

(注1)24/3月期の実績および25/3月期以降の計画については、平成20年金融庁告示第79号および平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

## (2) 業務再構築のための方策

### ①収益拡大のための経営戦略

弊行は、平成23年3月期から25年3月期の3年間を対象とした中期経営計画を策定し、「顧客基盤の再構築」「収益力の安定化」を基本コンセプトとし、ノンコア資産の削減、潜在的なリスクへの手当て、経費の圧縮や既存業務の強化策の展開を盛り込む一方で、弊行が独自性と特色を発揮できる分野に対し積極的に取り組んでまいりました。

中期経営計画の最終年度となる今年度、平成25年3月期については「巡航速度での安定的収益の確保」の年度と位置づけ、収益計画の達成のみならず、長期的に安定的な収益力を持ち、真にお客さまに求められ、お客さまとともに成長する銀行グループを目指し、各種施策に取り組んでいます。

本計画期間中において、ノンコア資産の削減、経費の圧縮、自己資本比率の改善や組織再編などといった財務面、業務面での基礎的な体制はほぼ達成できた一方、顧客基盤の更なる拡大や公的資金返済に向けた収益力・財務体質の強化については、今後も継続的に取り組むべき課題と認識しております。

また、持続的成長に向けた新たな課題として、1) トップラインの成長を支える取り組み、2) 収益を確保する新たなビジネスモデルの確立、3) 安定した資金調達基盤の拡大、4) システムの安定化と先進的技術の取り込みを掲げ、今後重点的に取り組んでまいります。

平成25年3月に、中期経営計画の基本コンセプトを引き継ぎつつ、上記課題に取り組むべく、平成26年3月期から28年3月期を対象とした第二次中期経営計画を策定いたしました。当該計画は、「顧客基盤の更なる拡大」「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を基本としつつ、「明確な戦略確立と継続的成長追求」のステージに発展させていく位置づけにあると考えております。全社員が一丸となり、本経営健全化計画とあわせ、目標達成に向け努力を続けてまいります。



第二次中期経営計画の骨子は下のとおりです。

## ■ 目標

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

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

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

## ■ 業務の基本方針と戦略

### ● 個人顧客向け業務

基本方針：

コア顧客500万人の創造に向けた、新たなリテール金融モデルの実現

基本戦略：

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

### ● 法人顧客向け業務

基本方針：

事業参画を通じた企業・産業・地域の成長支援と、専門能力の強化・実践

基本戦略：

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

## ■ 財務目標（連結ベース）

平成28年3月期目標

- |                               |        |
|-------------------------------|--------|
| ● 成長性：当期純利益                   | 700億円  |
| ● 収益性：RORA                    | 1.0%程度 |
| 経費率                           | 50%台   |
| ROE                           | 10%程度  |
| ● 健全性：普通株等Tier I比率            | 7.5%程度 |
| <small>(バーゼル3完全適用ベース)</small> |        |
| 不良債権比率（単体）                    | 2%台    |

## a) 個人顧客向け業務

### 《基本方針》

コア顧客500万人の創造に向けた、新たなリテール金融モデルの実現

1. 「信頼と安心」「利便性」「先進性・独自性」を提供することで、顧客からの共感と支持をベースとする新たなトップレベルのリテール金融事業を実現します。
2. 従来の枠にとらわれることなく、真に顧客が必要とする商品・サービスを、より高い利便性のもとで提供することにより、顧客基盤の拡充を図り、安定的な資金調達と収益基盤を確立します。

### 《基本戦略》

#### ① 顧客に共感・支持される新たなリテール金融モデルの実現

- ・ 従来新生銀行グループで取り組んできた、手数料無料で自動的に繰上げ返済が可能な住宅ローンや365日24時間ATM無料といった今までの銀行グループにはなかった商品・サービスを更に進化させ、常に新たな取り組みを継続していくことで、顧客の一層の共感と支持を獲得し、より高いレベルのリテール金融モデルの構築を目指します。
- ・ 顧客の課題を解決できるコンサルティング力を強化し、より深い信頼を築き、世代を亘る永い取引関係の構築を目指します。資産運用、決済、資金ニーズへの対応をはじめ、グループの全ての機能を活用した多面的な取引を推進します。
- ・ 従来の顧客との接点を更に進化させ、顧客のニーズに最も効果的に対応できる店舗展開、ATMネットワークの連携、インターネットチャネルの利便性向上、コールセンターの一層の高度化・差別化を図ります。
- ・ 国内顧客の海外での資金運用ニーズへの対応についても、検討いたします。

#### ② グループ一体となった顧客基盤の拡大

- ・ 現状、グループ各社の顧客としてそれぞれに分離している顧客に対して、新生銀行グループ各社が提供する商品・サービスを多面的にお取引いただける体制を目指し、顧客を中心に置いた業務体制の構築に努めます。対象顧客を「コア顧客」とし、現在の250万人から500万人以上に拡大してまいります。
- ・ コア顧客には、グループの全ての機能を活用した、運用・決済・住宅ローン・コンサルティングなど幅広いサービスを提供し、多面的な取引を拡大する中で収益機会の捕捉を図り、安定した資金調達基盤としていきます。
- ・ 多くの個人顧客を有する業態/企業と連携して、新生銀行グループ一体となって金融商品・サービスを提供することで、顧客基盤の拡充を図ります。

#### ③ ローンビジネスの拡大・発展

- ・ 現状の住宅ローンと消費者向け無担保カードローン商品を充実するとともに、高額低金利商品などの多様な顧客の要望に適合する新たなローン商品を開発

し、品揃えを拡充いたします。

- ・ 預金口座と連携したサービスを整備（ステップアッププログラムへの組入れ等）することで、個人顧客へのローン商品の浸透を図ります。
- ・ 借入年収比率（D T I）に偏重しない与信基準の高度化を図り、「信頼される貸し手」として、無担保カードローン市場における地位を確立いたします。
- ・ 地域金融機関との連携により、地域金融機関の無担保カードローン事業に関する保証業務や、専用システム提供などによる業務運営体制支援の更なる拡大を図ります。
- ・ 多くの個人顧客を有する企業と連携して、個人向けローンに関連する商品・サービスを提供することで、顧客基盤の拡充を図ります。
- ・ 個人与信審査能力の蓄積を基礎として、アジア地域での事業展開の可能性を検討いたします。

## b) 法人顧客向け業務

### 《基本方針》

事業参画を通じた企業・産業・地域の成長支援と専門能力の強化・実践

1. 新生銀行グループの全ての機能と金融機関とのネットワーク、顧客基盤を結合し、企業・産業・地域の成長と発展を自らの課題とし、従来の枠組みを超えた取り組みを通じて支援いたします。
2. 環境変化を先取りし、専門能力を高めることで事業機会を捕捉し、当該分野における収益力を確保します。

### 《基本戦略》

- ① グループ一体となった機能の提供と顧客基盤の強化
  - ・ 銀行、リース、クレジットカード等、新生銀行グループの有する金融機能や、従来の金融機関では十分に対応できなかったマネジメントソリューション（資金・資本・人材・情報・M&Aアドバイザーなど）の提供を、弊行グループの顧客のみならず、地域金融機関ネットワークを通じて、その取引先企業・産業・地域にも提供いたします。
  - ・ 顧客の問題を、自らの課題として組む「事業参画」アプローチを基本とし、平成24年3月に設立したVBI（ベンチャー・バンキング・イニシアチブ）推進部における創業支援機能や弊行グループの金融機能を提供することで、顧客の事業展開から派生する、多面的な収益機会を捕捉して収益を獲得する事業モデルを構築します。
  - ・ 顧客基盤の拡大を図り安定的な収益基盤を確立します。重点深耕先として、(A)成長力を有する中～大企業（売上100億円以上）や再生企業の中で多面的な収益機会が見込まれる先を新たに獲得するとともに、(B)安定した収益と需要が見込まれる既往取引グループについてもコアバンクの一角としてのステータスを確保します。
  - ・ 中小企業（SME）開拓推進体制を強化し、今まで以上の顧客開拓に取り組むとともに、新規顧客の収益基盤化を図るために、取引の多面的展開を進めます。
  - ・ 営業体制の強化を図るために、営業店の再編効率化と、本部の営業推進機能を高度化することで、部店支援機能を拡充します。また、営業効率の向上のために、システムインフラ整備、融資ミドル担当の能力増強等により、案件組成や事務処理に要する時間の短縮を目指します。同時に、今後の事業展開に即した要員の確保・人材の育成を早急に進めるため、必要な人材の採用・研修を強化します。
  - ・ また、顧客の海外事業展開支援については、海外提携金融機関との連携強化等により、既存の邦銀サービスでは十分にカバーできていない分野を中心に対応を図ってまいります。
- ② 重点業種・分野における差別化の推進

- ・ 既の実績を上げつつある「医療・ヘルスケア」、「企業再生支援」に関しては、一層の強化と差別化を図り、新たに成長の見込まれる分野として「再生可能エネルギー」「創業支援」を重点分野に加え、当該分野における知見・ネットワーク・金融機能の融合による競争力あるサービスを提供し、成長・発展を実現いたします。
- ・ 各分野における専門性を高めてリスクテイク能力を強化し、差別化することで競争力の源泉とします。
- ・ 地域金融機関や生命保険会社／損害保険会社と連携し、自治体、産業界、大学等と公共性、成長性の高い案件（介護・医療・再生可能エネルギー等のインフラ整備）への取り組みを強化するとともに、産業クラスターの形成・発展に向け協調してまいります。事業会社の海外進出の流れに対応して、人材の育成をはかるとともに、アジア地域を中心として現地情報の提供や現地通貨による金融、国内外にわたるM&Aサービスの提供を実施します。また、地域金融機関との連携により、地域金融機関の顧客に対して同様のサービスを提供します。

### ③ 専門性のある分野の一層の強化と収益の追求

#### (i) 不動産ポートフォリオの再構築と収益の確保

- ・ 国内不動産への集中リスクに留意しつつ、海外案件を取り込む等によりリスク分散を図り、不良債権の処理を進めつつ収益を安定化させます。
- ・ アセットマネジメント事業、優良不動産会社との出資も含めた総合取引により、不動産関連の包括的なソリューション提供を可能とする体制を構築します。

#### (ii) ストラクチャードファイナンス分野での新たな取り組み強化

- ・ 再生可能エネルギーなどの国内外プロジェクトファイナンスへの積極的取り組みや、PPP（Public Private Partnership）／PFI（Private Finance Initiative）、インフラファンドへの関与等により、総合的インフラ金融サービス提供に向けての着実な取り組みを進めます。
- ・ 市場ニーズに対応したレバレッジド・ファイナンス、M&Aファイナンスへの取り組みを拡大します。
- ・ 弊行グループで組成した案件を、地銀その他金融法人や年金等投資家の運用ニーズに対応して売却することで、収益性・市場での評価向上を図ります。

#### (iii) 事業環境変化に対応した業務体制の機動的整備による競争力の確保

- ・ 「中小企業等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（以下、金融円滑化法）の期限到来や、高齢化社会の進展といった環境変化に対応して、子会社のコンサルティング機能強化と、投融資機能の融合による、国内債権投融資事業の高度化、未開拓分野への積極的な展開を図ります。
- ・ 後継者難に悩む中小企業の事業承継や、Pre-IPOを中心に、多様な事業、成長段階に対応したプライベートエクイティ投資の新たな展開を推進いたします。
- ・ こうした環境変化に対応するため、事業の機動性、柔軟性、独自性を高め、グループ収益極大化を目的に、当該事業主体を子会社中心の組織・体制に移

行する一方で、審査プロセス、資金調達、出資比率、取締役人事等を通じた、銀行グループとしての強固なガバナンスコントロールを維持します。

(iv) 市場環境に応じた商品開発とソリューションの提供

- ・ 市場関連業務に関して、対顧客業務としてのソリューション提供力の強化と顧客主義の徹底を図ります。ソリューションの提供のため、多様な金融商品を横断的、総合的に提供できる営業体制を構築し、多種多様な商品のディストリビューション能力の発揮を図ります。
- ・ 欧米金融機関の東京市場撤退に伴う業務の受け皿や地方銀行との提携などを通じ、複層的な営業基盤を構築します。
- ・ 銀行の市場トレーディング機能の高度化への取り組みや、人民元建取引の金融サービス、その他アジア通貨を利用した商品の開発・供給に着手し、東京市場での競争優位性を確立してまいります。
- ・ 様々な投資機会の追及とノウハウの蓄積によるクレジット関連投資機能の強化・拡充を図り、クレジットリスクに対するヘッジ機能の強化と新商品開発力の向上を図ります。
- ・ アセットマネジメント業務については、海外有力マネージャーとの積極的な提携推進等による、魅力のある商品開発を進め、他社と差別化できる商品提供により、個人顧客、金融法人への展開を強化します。
- ・ ウェルスマネジメント業務では、オーダーメイド型商品による資産運用提案や、海外金融機関との提携による海外サービスの強化による、顧客満足度の向上に取り組み、国内富裕層に向けた総合取引展開による顧客基盤の強化と収益機会の補足を図ります。

### c) 部門別純収益動向

個人部門のリテールバンキング業務では、外貨預金の取扱通貨を増加し、投資信託、仕組債においても新規商品の取扱を開始するなど、お客さまに魅力ある商品・サービスの質の向上を目指しました。また、住宅ローンセンターを設置し対面ニーズにお応えするなど、住宅ローンの強化を図りました。平成25年3月期は、住宅ローンは好調である一方、市場金利の低下に伴い利鞘収益が低下し、投資信託等からの手数料収入も前期比減少することが見込まれております。引き続きお客さまのニーズに応えられるよう商品の品揃えをより一層充実させ、併せて効率的な業務運営に努めることで、採算性の向上を図ってまいります。

コンシューマーファイナンス業務においては、平成23年10月に新生フィナンシャルからレイクブランド、及び無人店舗等の事業譲渡を受け、銀行本体で「新生銀行カードローン レイク」を開始しました。これに伴い、新規貸出の利息収入、及びレイク事業に係る経費が銀行本体に移行することとなりました。平成25年3月期は、レイク事業立ち上げ当初に伴い経費負担が先行し、また子会社における一定程度の内部留保を企図し、子会社配当が前期比減少することを見込んでおりますが、グループ全体でのコンシューマーファイナンス業務は堅調に推移しております。今後も改正貸金業法の趣旨を踏まえ、グループ一体となり業務を推進してまいります。

法人部門では、顧客基盤の再構築を継続して推進し、中堅・中小企業を主とした新規開拓、営業担当の審査力・営業力の強化に努めています。また、国内不動産関連投資や国内外アセットバック投資・証券といったノンコア資産の早期処分も進めてまいりました。平成25年3月期は、顧客基盤の拡大に伴い増加する利鞘収入と併せ、弊行の強みである不動産ファイナンス業務、クレジットトレーディング業務でも堅調な収益が見込まれる一方、ノンコア資産等による非経常的な損失計上の可能性も限定的となり、中長期での安定的な収益計上に向け、着実な成果を見込んでおります。

金融市場部門他では、主に金融機関のお客さまの運用ニーズに応える金融商品・サービスの提供の強化に努めています。平成25年3月期では、市場環境の変化に迅速に対応しお客さまのニーズに応える商品の提供により、デリバティブ等金融派生商品関連取引が活発化し、大きく業績が改善する見通しとなっています。なお、当該カテゴリーには銀行全体のALM業務に関する損益が含まれており、資金収支を押し下げる要因となっています。

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
<b>個人部門(リテールバンキング)</b>			
資金収支	338	291	261
役務取引利益・その他利益	95	69	67
業務粗利益	433	361	328
経費	332	314	310
業務純益	101	47	17
<b>個人部門(コンシューマーファイナンス)</b>			
資金収支	8	190	97
役務取引利益・その他利益	▲ 0	7	▲ 19
業務粗利益	8	197	79
経費	25	91	149
業務純益	▲ 17	106	▲ 70
<b>法人部門</b>			
資金収支	357	327	310
役務取引利益・その他利益	111	66	120
業務粗利益	468	393	430
経費	163	142	138
業務純益	305	252	292
<b>金融市場部門他</b>			
資金収支	2	▲ 105	▲ 31
役務取引利益・その他利益	240	103	198
業務粗利益	243	▲ 2	167
経費	85	80	100
業務純益	158	▲ 82	68
合計	547	322	307

(連結)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
<b>個人部門(リテールバンキング)</b>			
資金収支	338	291	261
役務取引利益・その他利益	95	69	67
業務粗利益	433	361	328
経費	332	314	309
業務純益	101	47	19
<b>個人部門(コンシューマーファイナンス)</b>			
資金収支	835	696	587
役務取引利益・その他利益	303	324	352
業務粗利益	1,138	1,021	938
経費	713	613	633
業務純益	425	408	306
<b>法人部門</b>			
資金収支	341	273	287
役務取引利益・その他利益	395	350	314
業務粗利益	736	623	601
経費	273	250	243
業務純益	463	373	358
<b>金融市場部門他</b>			
資金収支	52	▲ 92	▲ 15
役務取引利益・その他利益	561	116	189
業務粗利益	614	25	174
経費	111	103	102
業務純益	503	▲ 78	71
合計	1,493	750	754



#### d) グループ戦略

弊行は、お客さまのニーズに合致した最適な商品・ソリューションを提供するため、グループ会社と密接に連携を進めています。

法人部門・金融市場部門においては、従来、中堅・中小企業に対する厚い顧客基盤を有する昭和リース(株)（以下、昭和リース）とのより密接な連携を通じ、弊行の法人顧客ビジネスの拡大におけるシナジーを目指しておりましたが、第二次中期経営計画における「事業参画」を進めるにあたり、顧客の事業展開支援の観点から、顧客の決済や顧客がターゲットとする個人顧客の開拓手段として、(株)アプラス（以下、アプラス）の有する決済機能やクレジットカードの提供を行ってまいります。また、新生債権回収(株)とのクレジットトレーディング業務、新生証券(株)との金融商品仲介業務・証券化業務、新生信託銀行(株)との流動化案件に係る信託業務は、弊行グループの強みであり、今後もグループ内の連携を強化してまいります。

個人部門では、平成23年10月に新生フィナンシャル(株)（以下、新生フィナンシャル）からレイクブランド、及び無人店舗等の事業譲渡を受け、弊行本体でレイク事業を開始する一方、新生フィナンシャルでは弊行をはじめとした金融機関のローン保証業務及び既往のお客さまへの追加貸出、管理業務を行なうなど、各社の役割を明確にしつつ、連携を深めております。また、信販／クレジットカード事業を行うアプラスとは、グループ統一カード「新生アプラスゴールドカード」の発行を平成24年4月に開始しました。平成26年3月期より開始する第二次中期経営計画においては、前述のとおりグループのコア顧客500万人以上を目指し、顧客の視点から新生銀行グループのあらゆる機能を自由にご利用いただける体制へと転換を図り、グループ内のシナジー効果を追求してまいります。

今後も特色ある金融サービス・商品を提供し、営業基盤の強化及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するとともに、グループ会社間での人事交流も積極的に進めるなど、グループ全体の意思疎通の円滑化及びガバナンス体制の強化にも努めてまいります。

#### 《収益等の動向》

平成24年3月末の子会社・関連会社の収益等状況は図表7のとおりとなっております。一部赤字を計上している会社もありますが、早期に黒字転換を目指し、経営の健全性の確保を図ってまいります。また、併せて子会社・関連会社の位置付け、機能等については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

会社名 (注1)	設立年月	代表者 (注3)	主な業務	最近 決算	(注2) (億円or百万通貨単位)					(注2) (百万円or千通貨単位)		連結又は 持分法の 別
					総資産	借入金 (注4)	うち 当行分	資本 勘定	うち 当行 出資分	経常 利益	当期 利益	
新生信託銀行(株)	平8/11	後藤武彦	信託業	平24/3	153	-	-	69	69	941	547	連結
新生インフォメーション・テクノロジー(株)	昭58/8	岡野道征	システム開発業	平24/3	10	-	-	4	4	▲45	▲69	連結
新生証券(株)	平9/8	岩本康宏	証券業	平24/3	1,316	83	78	127	127	▲454	▲467	連結
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	井上善雄	資産運用業	平24/3	10	-	-	8	8	71	42	連結
新生プロパティファイナンス(株)	昭25/7	楠本研二	金融業	平24/3	245	205	205	37	37	850	858	連結
新生銀ファイナンス(株)	平5/1	舩井正俊	金融業	平24/3	129	-	-	8	8	1,348	219	連結
新生債権回収(株)	平13/10	山田茂	債権管理回収業	平24/3	33	-	-	16	16	1,286	754	連結
(株)アプラスフィナンシャル	昭31/10	野口郷司	事業持株会社	平24/3	1,534	-	-	745	708	4,473	4,595	連結
(株)アプラス	平21/4	野口郷司	信販業	平24/3	9,402	168	100	572	572	5,320	2,164	連結
(株)アプラスパーソナルローン	平21/4	野口郷司	貸金業	平24/3	1,232	968	968	125	125	2,938	2,498	連結
全日信販(株)	昭32/4	籠谷修司	信販業	平24/3	996	835	835	38	37	722	1,103	連結
昭和リース(株)	昭44/4	土屋明正	リース業	平24/3	4,561	2,953	800	713	692	8,188	5,832	連結
葡エス・エル・ロッキー	平9/4	青塚伸男	リース業	平24/3	9	9	3	0	0	8	4	連結
新生フィナンシャル(株)	平3/6	梅田正太	金融業	平24/3	4,160	2,380	600	1,347	1,347	17,129	18,912	連結
シンキ(株)	昭29/12	青木康博	金融業	平24/3	506	248	20	95	95	▲7,159	▲7,178	連結
新生カード㈱	平11/9	金子貴一	クレジットカード付帯 事業	平24/3	156	111	49	34	34	6,096	6,171	連結
葡エスアイエイwind2号	平18/1	松山昌司	不動産信託受益権 の取得、保有及び 処分	平24/1	295	246	246	35	-	-	-	連結
葡京橋ゼットスリー	平18/4	松澤和浩	不動産信託受益権 の取得、保有及び 処分	平24/2	98	61	61	25	10	-	-	連結
(合)KZ1	平18/12	森田威	不動産信託受益権 の取得、保有及び 処分	平24/2	79	47	47	24	9	▲3	▲3	連結
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	Edward Gilbert 他	金融業	平23/12	(Mil) EUR146	-	-	(Mil) ▲EUR108	(Mil) ▲EUR108	(th) 1,961EUR	(th) 1,471EUR	連結
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	永田信哉 他	金融業	平24/3	(Mil) \$8	-	(Mil) \$6	(Mil) \$2	(Mil) \$2	(th) ▲\$42	(th) ▲\$43	連結
Shinsei International Limited	平16/9	小林昭彦	証券業	平23/12	(Mil) \$8	-	-	(Mil) \$7	(Mil) \$7	(th) \$902	(th) \$646	連結
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	嶋田康史 他	金融業	平24/3	(Mil) \$56	-	-	(Mil) \$56	(Mil) \$56	(th) \$3,257	(th) \$3,257	連結
Shinsei Finance II (Cayman) Ltd.	平18/3	嶋田康史 他	金融業	平24/3	(Mil) \$39	-	-	(Mil) \$39	(Mil) \$39	(th) \$2,465	(th) \$2,465	連結
Shinsei Finance III (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平24/3	361	-	-	361	361	1,780	1,780	連結
Shinsei Finance IV (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平24/3	101	-	-	101	101	504	504	連結
Shinsei Finance V (Cayman) Ltd.	平21/9	嶋田康史 他	金融業	平24/3	101	-	-	101	101	507	507	連結
APPM Funding Limited	平20/2	Chin Keat Cheng 他	金融業	平23/12	(Mil) EUR159	(Mil) EUR159	(Mil) EUR139	(Mil) EUR0	-	(th) EUR1	(th) EUR1	連結
Comox Holdings Ltd.	平19/6	Richard Harris	共同持株会社	平23/12	(Mil) \$172	-	-	(Mil) \$73	(Mil) \$36	(th) \$25,690	(th) \$25,690	持分法
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	Eric C.K. Yang 他	金融持株会社	平23/12	(Mil) NT\$248,233	(Mil) NT\$463	-	(Mil) NT\$30,563	(Mil) NT\$9,315	(th) NT\$2,168,963	(th) NT\$2,121,472	持分法

(注1) 平成24年3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、当行の与信額(保証も含む)が1億円超の会社及び主な関係会社について記載しております。

(注2) 海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載しております。

(注3) 平成24年3月末における代表者を記載しております。

(注4) 借入金のうち、当行分は保証の額を含んでおります。

(注5) 個別会社コメント

新生インフォメーション・テクノロジー(株)

新生証券(株)

シンキ(株)

(合)KZ1

Shenda (Ireland) Limited

Shinsei Bank Finance N.V.

特定プロジェクトの中止により一過性の損失が発生し、赤字を計上  
業務環境の悪化に伴い、営業収入が低調に推移したことから、今期より赤字を計上  
過払利息返還に対しライフタイム引当を行ったことにより、赤字を計上  
を特化した一部の固定資産を除却したことにより、一過性の損失が発生し、赤字を計上  
ABSやシンジケートローンに資金提供、購字に転じている  
過去に発行した社債の管理業務のみを行っており、当社損益自体の影響は軽微

## ②リストラ計画

### 《基本的考え方》

弊行は、従来より大幅な経費の削減に取り組んでまいりましたが、今後は収益力の更なる強化に向けた重点業務への経営資源の集中、必要不可欠となるシステム投資を行う一方、経常的に発生する経費については、より一層効率的な運営と厳格なモニタリングを実施することにより、経営体質を強化してまいります。

### 《人員》

平成24年3月末時点の人員は、近時早期退職支援制度の実施や採用の抑制など、慎重な運営を行ってきたことにより、1,895名（平成20年3月末比21%減、499名減）となりました。平成25年3月期以降の人員につきましては、メリハリを利かせた運営を継続する一方、収益力強化に向けた成長分野や、システム安定化のための増員、今後の業務運営を維持していくために必要な要員の確保を予定しており、業務の拡大に伴う人員の増加を見込んでいます。

(人)

平成20年 3月期 実績	平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画
2,394	1,895	1,940	2,120	2,210	2,290

### 《人件費・物件費》

人件費につきましては、新経営体制に移行後、業務分野の絞り込みを行って組織の縮小・再編を図るとともに、業績に見合った昇給・賞与支給の厳格な運用などを通じて人件費の低減に努めた結果、平成24年3月期は199億円（平成20年3月期比40%減、132億円減）となりました。また、平成24年4月には新たな人事制度を導入し、給与体系の見直しを行なっております。平成25年3月期以降については、法人部門、金融インフラ部門を中心とする人員増強や、平成23年10月以降に開始したレイク事業に伴う人件費の増加を見込んでおりますが、引き続き昇給・賞与支給の厳格運用など人件費の抑制に努めてまいります。

物件費につきましても、収益力強化に向けて経営資源を戦略分野へ重点的に投入しつつ、業務運営の効率化を図って経費削減に努めてきた結果、レイク事業開始に伴う経費の増加が発生しながらも、平成24年3月期は392億円（平成20年3月期比17%減、81億円減）となりました。平成25年3月期以降については、レイク事業関連の経費が通年を通して計上される他、システム安定稼働に必要な不可欠となる投資を行うための増加を見込んでおりますが、効率的な経費運営を最優先すべき課題と認識し、業務運営にかかるベースコストを中心に、徹底した合理化を進めてまいります。

【人件費】

(億円)

平成20年 3月期 実績	平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画
331	199	212	233	251	266

【物件費】

(億円)

平成20年 3月期 実績	平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画
474	392	451	467	477	498

【人件費+物件費】

(億円)

平成20年 3月期 実績	平成24年 3月期 実績	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画
805	592	663	700	728	764

《経費率（OHR）》（図表1-1参照）

平成24年3月期の経費率（OHR）は、業務粗利益がほぼ計画とおりとなり、追加的経費が発生するも、経常的費用の圧縮に努めることで計画値を下回る水準に抑え、66.07%と計画値を達成しました。しかしながら、更なる経費率の改善に向けた継続的な対応が必要と考えており、業務粗利益の向上と共に、経費率の低下を図るための努力を続けてまいります。

平成25年3月期以降の計画におきましては、平成23年10月より開始したレイク事業の収益化に先行する経費の負担増が発生するものの、引き続き経常的費用の抑制に努め、また第二次中期経営計画に沿った業務粗利益の増加を目指すことで経費率の改善を図ってまいります。収益獲得のために必要な顧客周りでの経営資源の投資は行ないつつも、中長期的に更に経費率を低下させるべく、出張所等の既存店舗やATMの統廃合を含めた不断の効率運営に努め経常的費用抑制の徹底を継続し、収益の安定化・極大化に向けての体制整備を早急に行い、業務粗利益の一層の拡大を目指します。

《役員数・役員報酬》

平成22年6月の監査役会設置会社への移行に伴う経営体制・ガバナンスの一新に伴い、体制変更後の役員数は全体で9名（うち監査役3名）、社外役員は6名（うち社外監査役2名）となっております。

取締役・監査役の報酬については、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役については、取締役会、監査役については監査役会にて決定されることとなります。取締役・監査役の個人別報酬については、各役員の担当業務における職責、業

績貢献度を適正に評価のうえ、銀行全体の業績、マーケット水準等を踏まえ、十分な討議を経て決定してまいります。

平成25年3月期以降の役員数・役員報酬については、現時点においては変動を見込んでおりませんが、情勢に応じて適切な役員数・報酬を決定してまいります。

(図表6)リストラの推移及び計画

	24/3月末 実績	25/3月末 計画	26/3月末 計画	27/3月末 計画	28/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	9	9	9	9	9
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	6(4)	6(4)	6(4)	6(4)	6(4)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)
従業員数(注1) (人)	1,895	1,940	2,120	2,210	2,290

(注1)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	29	29	29	30	31
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	3	3	3	3	3

(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(但しSPVを除く)。

	24/3月末 実績	25/3月末 計画	26/3月末 計画	27/3月末 計画	28/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	19,937	21,200	23,300	25,100	26,600
うち給与・報酬 (百万円)	12,301	13,500	15,500	17,000	18,000
平均給与月額 (千円)	489	495	495	495	495

(注)平均年齢40.5歳(平成24年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	177	200	200	200	200
うち役員報酬 (百万円)	172	200	200	200	200
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	40	40	40	40	40
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	-	-	-	-	-

(注1)人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2)役員の退職が発生する際には、在任中の貢献度・責任、弊行の収益動向等を慎重に勘案の上、行内規定に則った支給を行うことを検討いたします。

(物件費)

物件費 (百万円)	39,233	45,100	46,700	47,700	49,800
うち機械化関連費用(注) (百万円)	11,238	13,200	13,500	13,400	14,000
除く機械化関連費用 (百万円)	27,996	31,900	33,200	34,300	35,800

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	59,170	66,300	70,000	72,800	76,400
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

### ③経営インフラの高度化

#### 《基本的考え方》

弊行では、収益力の強化に向けたビジネスの構築及び経費の削減を取り進める一方、経営資源を最適に配分・活用させるため、ガバナンス体制、組織、管理会計や人事制度など、経営インフラの高度化にも順次取り組んでおります。ことに、システムの安定稼働につきましては、社会基盤の一端を担う金融機関としての果たすべき使命であり、平成24年1月のシステム障害の発生を踏まえて、喫緊の経営課題と考えています。まず、現行システムの安定稼働に向け、重点的に経営資源の投入を行い、その後、中長期の経営方針に沿った堅牢で安定的なシステムの構築に取り組んでまいります。

#### 《管理会計～管理会計のインフラ整備・高度化、管理会計の確立と活用の方策》

弊行では、他行との差別化に向けて、経済や市場の動向を踏まえて迅速に最適な商品・ソリューションをお客さまに提供するなど、機動的な業務運営に努めていますが、それをサポートするために業務運営状況を的確かつ機動的に把握して適切な経営判断に資するため、従来月次決算を行い、管理会計での部門別・本部別業績を経営陣に報告してまいりました。

弊行の管理会計においては、対外開示する財務会計との整合性を大原則とし、財務会計上の期間損益を部門やビジネスユニットの収益・経費として認識することを基本としています。ただし、収益を評価する際には必ず、各業務におけるリスクやコストとの比較考量を行い、単にグロスの収益のみを追求することのないよう、リスクやコスト控除後の損益管理を行っております。また、経営層が各業務部門の損益だけでなく事業戦略にも牽制を効かせられるよう、融資先数の純増やノンコア資産削減の進捗といった事業計画の主要KPI（重要業績達成指標）も月次報告に加え、多面的な経営情報をモニターして、各業務部門やビジネスユニットのパフォーマンスを適切に評価・測定し、柔軟かつ適切な業務運営の推進に努めております。

資金収支の損益管理の方法としては、スプレッドバンキングに基づいた手法を採用しています。基準となる仕切レートは、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部門にて一括管理することにより、各部門の責任を明確にし、かつ金利リスク管理の一元化・高度化を図っております。

システムや管理セクションなど間接部門のコストについては、一定の配賦基準により各業務部門に間接経費として賦課し、各業務部門の採算性を算定しています。これのため、業務部門は自らのコストの一部として各間接部門の経費をチェックし、部門間でのコストに関する牽制を働かせてより一層の精緻化を図っております。

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業務運営及び損益管理を実施しております。

さらに異なる事業活動におけるリスクを統合的に測定し、リスク調整後のパフォーマンスを業務運営の指針とするため、予算策定時に各業務部門に対してリスク資本の配賦（使用上限枠の設定）を行い、期中は各業務部門の配賦資本と実際のリスク資本の使用状況を対比してリスク資本枠遵守状況のモニタリングを行い、またリスク資本利益率を計測してリスク取得と期待利益の最適化を図り、効率的なバランスシートの運営を図る枠組みを構築しています。また銀行全体としてもリスク資本とTier I 資本を中心とする保有自己資本との対比を行ってリスク管理を行っております。

こうした管理会計・財務会計に関連するシステム面では、近時の金融機関を取り巻く環境の変化と、金融商品の時価開示や「マネージメントアプローチ」によるセグメント情報の開示といった会計制度の変更等への対応として、従前より連結管理会計情報データベースの拡充を図り、財務会計・管理会計プロセスの効率化を推進してまいりました。今後も継続して改善を進めてまいります。一方、既存の会計システム及び連結会計システム自体が老朽化してきたことと将来の国際会計基準への対応を見据えて、新しい会計システム及び連結システムへの切り替えも具体的に検討しています。

現時点での想定としては、平成25年3月期に導入システムを選定し、平成26年3月期中に稼働テスト及び移行作業を完了し、平成27年3月期から本番稼働というスケジュールでシステム更改を進める方針で検討を進めています。また会計システムの切り替えに際して、管理会計の各プロセスについても、予算や主要KPI等も含めた各種情報収集の迅速化や部門別損益算定等の更なる効率化を図るとともに、前年比較・将来予測といった各種分析処理のシステム化を行うことを検討しています。

今後とも、部門別業績報告や各種情報開示のなお一段の迅速化・精緻化を図るとともに、経営層へのより有益な情報提供に努めてまいります。

## 《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、また堅牢な取引チャネルの拡充、業務プロセスの効率化など、各業務分野において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。

弊行のIT戦略においては、新生銀行としての再スタート以来、従来の主流であったメインフレームを中心とする構成から、オープン系のシステムによる構成を採用しています。戦略を策定する際、安全性・信頼性、柔軟性、拡張性の3要素を重視してきており、絶えず変化する顧客ニーズ答える新しい商品・サービスを迅速に提供することができる柔軟性のあるシステムを構築してまいりました。

しかしながら、平成24年1月10日に為替システム障害を発生させることとなり、極めて遺憾なことで受け止めております。この事態を教訓に事業継続への取り組みを強化するとともに、改めて社会基盤としての銀行システムの重要性を踏まえたシステムの総点検を行ない、現行システムの安定稼働を第一の課題とし、新たなバックアップセンターの整備を含めて態勢の見直し強化に取り組んでおります。また、平成26年3月期からの第二次中期経営計画においては、今後の経営の中期的方針に沿う、次



期システムの基本設計の確立と開発に着手し、さらなる品質向上、システム運用における障害の未然防止・早期復旧回復の徹底に努めてまいります。

#### 《人事政策》

人事制度については、1年をかけて外部専門家と協働で人事制度の改定を進め、平成24年4月から新人事制度を導入いたしました。能力に応じた職責の付与、業績貢献に応じた処遇を実現するために、等級制度、報酬制度、評価制度を中心に弊行の経営理念や外部労働市場などの状況を踏まえた新しい人事制度を構築いたしました。

人材育成については、人事部による各種階層研修や職務研修の提供、オンザジョブトレーニング（OJT）、戦略的人事異動など、包括的な育成施策を通じて経営理念を具現化し、差別化した金融ソリューションの提供が可能な高い専門性を有する人材の育成に努めています。今後さらに、円滑な金融仲介機能を担う銀行本来の社会的使命を果たすべく、人材の一層のレベルアップに注力していく方針です。

また、人事制度、採用、処遇等、人事関連事項全般については、社長・各部門長をメンバーとする人材委員会にて協議・決定を行っております。今後とも、同委員会を通じて、様々な人事政策を適切に運営していくよう努めてまいります。

### 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

##### 《経営理念》

弊行では、平成22年に新たな経営体制のもと、中期経営計画の策定とあわせ、下記3つを経営理念として掲げ、お客さまとともにさらなる成長を目指しております。

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

この経営理念は、弊行グループの目指すべき姿を示したものであり、社内規程体系上「最高規程」と位置づけられ、重要な方針としてグループ内で共有されています。

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

## (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

### ①基本的考え方

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

また、監査役会設置会社のもと、執行役員制度を採用し経営判断の機動性を確保しつつ業務執行を適切に行うとともに、チェック・アンド・バランスをより重視したガバナンス体制を実現してまいります。

### ②経営上の意思決定、執行及び監督の体制

現在の取締役会は、日常の業務執行を担う業務執行取締役2名と、さまざまな分野での経験・知識が豊かな社外取締役4名により構成し、経営の透明性と客観性の確保に努めています。また、経営及び業務執行の意思決定を、取締役会における十分な審議に基づいて行うことにより、適切な業務推進体制を維持しております。

監査役会は、弊行での業務経験豊かな常勤監査役1名と、外部専門家である非常勤監査役2名により構成し、業務執行から完全に独立した監査・監督体制を構築しています。

弊行では、日常の業務執行の機動性を確保するため、執行役員制度を採用し、取締役社長など業務執行取締役2名も併せ21名がその任にあたっています(平成24年9月30日現在)。また、取締役会の承認に基づき、取締役社長がその業務執行に関する決定を行うための機関として、業務執行取締役、部門長である執行役員等から成る経営会議を設置し、効率的な業務運営と取締役社長に対する牽制体制を確保しています。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況 (平成24年9月30日現在)

会議・委員会名	委員長・ 部会長	メンバー	担当部署	開催頻度 (原則)	目的・討議内容
取締役会	取締役社長	取締役6名 (内社外取締役4名) 監査役3名 (内社外監査役2名)	マネージメント 事務局	都度 (定時:年6回、 臨時:都度)	経営に関する重要事項の決定 および経営陣の業務執行の監督
監査役会	常勤監査役	監査役3名 (内社外監査役2名)	監査役室	都度(年6 回以上)	監査報告の作成 監査の方針、業務及び財産の 状況の調査の方法その他の監 査役の職務の執行に関する 事項の決定
経営会議	社長	全部門長、本部長他	マネージメント 事務局	週1回	日常の業務執行にあたっての 社長決議機関
ALM委員会	財務部門長	社長、関連執行役員(部 門長)、本部長、部長	資金部	月1回	中・長期的なALM運営につい ての協議・方針策定・決議
コンプライアンス委員会	コーポレートスタッ フ部門長	社長、関連執行役員(部 門長)、部長等 (外部弁護士1名)	法務・コンプライ アンス統轄部	月1回	独占禁止法遵守、情報管理厳 正化、信用保持のための諸方 策、その他法令遵守のための 連絡・調整・決議
リスクポリシー委員会	リスク管理部門長	社長、関連執行役員(部 門長)、リスク関連部長 他	ポートフォリオ・ リスク統轄部	月1回	全行的なポートフォリオのリス ク運営方針、ないしはその管理 フレームワークにつき協議を行 うこと、また、主要なポートフォ リオ、セクター及びプロダクト等 の取組方針などにつき協議を 行うこと
債権管理委員会	リスク管理部門長	社長、財務部門長、リスク 関連部長、ビジネス部門 長、与信管理部長他	法人審査部 ストラクチャード リスク管理部	四半期に 1回(都度)	重大な問題債権のトップマネー ジメントに対する迅速な報告お よび債権売却、債権放棄等に 係る直接償却等の決定
中小企業向け貸出取引 推進委員会	法人部門長	社長、関連執行役員(部 門長)、本部長、部長	法人営業本部 法人営業統轄 部	月1回	経営健全化計画における中小 企業向け貸出計画の達成に向 けての具体的方策の決定、関 連部室への指示、進捗状況モ ニタリング
IT委員会	社長	全部門長、関連本部長、 部長等	業務管理部	月1回	当行の情報システムに関する 事項を協議、調整、決議し、こ れらに関する管理を確保・向上 させること(グループ子会社・関 連会社に関する事項も含む)
業務継続体制管理委員会 (BCM委員会)	コーポレートスタッ フ部門長	金融インフラ部門長、大阪 支店長、総合企画部長、 人事部長、総務部長、資 金部長、金融インフラ企画 部長他関連部長等	業務管理部	月1回	業務継続体制の整備を推進す るための全行横断的な協議、 調整および決議
バーゼルⅡ委員会	財務部門長及びリ スク管理部門長	社長、全部門長、関連本 部長、部長他	財務管理部	四半期に 1回以上	バーゼルⅡへの対応準備を中 心に、規制資本に関する事項 についての協議、調整および決 議
人材委員会	社長	全部門長	人事部	都度 (年1回 以上)	人事制度、人事諸施策、人材 の適正配置、評価・処遇、人材 の育成等についての協議、調 整および決議
部店長会議	社長 (部門/本部主宰の 場合は各部門長/ 本部長)	全執行役員、全部室店長 (部門/本部主宰の場合は 各関連執行役員、部室長 他)	マネージメント 事務局 (各部門/本部 担当部)	年2回 (都度)	全店(部門/本部)業務の伸展 についての企画・計画および推 進に関し、各部門間および各部 室店間の連絡・調整

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当執行役員/部門長	職位
マネージメント事務局	当麻 茂樹	代表取締役社長 最高経営責任者
監査部		
コーポレートスタッフ部門	山下 雅史	常務執行役員 チーフオブスタッフ
法人部門	佐藤 仁美	専務執行役員
金融市場部門	渡部 晃	常務執行役員
個人部門	サンジーブ・グプタ	専務執行役員
リスク管理部門	中村 行男	代表取締役 専務執行役員 チーフリスクオフィサー
財務部門	塚元 滋	専務執行役員 最高財務責任者
金融インフラ部門	岡野 道征	専務執行役員 グループ最高情報責任者

平成24年9月30日現在

※子会社の経営管理は各子会社を主管する部門部室の各担当役員が行っております。

※弊行業務組織としては上記以外に監査役室があります。独立組織として監査役会に対して報告を行います。

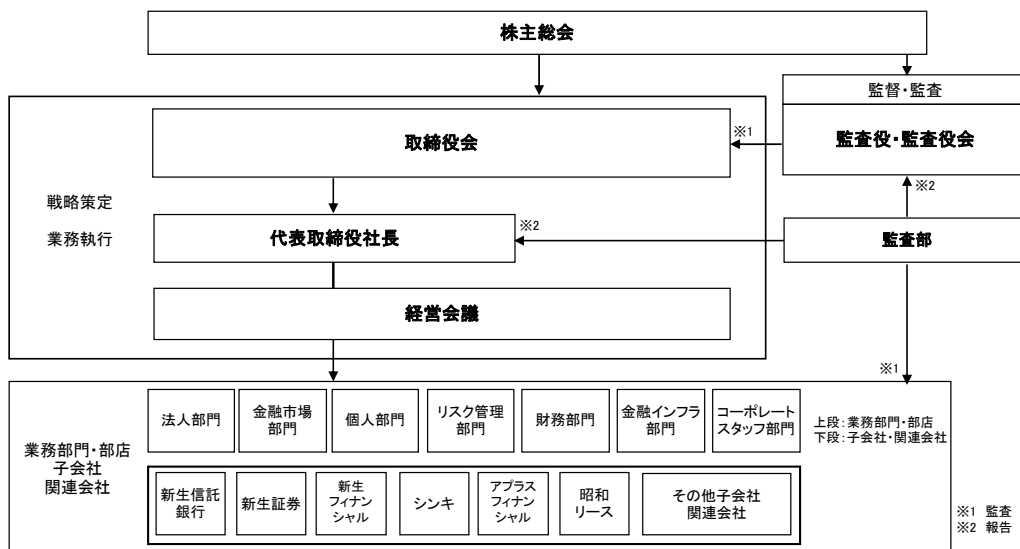
### ③内部統制の確保

コーポレート・ガバナンスが正しく機能するためには、会社法で求められる内部統制システムの構築、あるいは金融商品取引法で求められる財務報告の正確性を確保するための内部統制の確保が重要な要素と考えます。

弊行では、日常の業務を適切かつ効率的に遂行するための内部統制システムの基本方針を、取締役会で決定した内部統制規程に定めており、定期的に内部統制システムの整備状況の確認を行うこととしております。内部統制規程の中では、監査役による監査の実効性を確保するための体制の整備が図られ、また子会社・関連会社ポリシー、情報セキュリティポリシー、新生銀行リスクマネジメントポリシー、業務執行規程、新生銀行行動規範及び内部監査規程を基礎となる規程として定め、子会社を含む弊行グループ全体を通じた業務の適正・透明性・効率性の確保に努めています。

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

#### コーポレート・ガバナンス体制図



### ④コンプライアンス体制

弊行は、コンプライアンス（法令等遵守）の徹底を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、コンプライアンス体制の整備により、社会からの信頼に応えうる健全かつ適正な経営に努めております。

平成23年12月には、弊行グループの法務、コンプライアンスリスクの一元管理と、業務戦略を支えるプロアクティブな法務・コンプライアンス体制の強化を図るため、コンプライアンス統轄部と法務部を統合し、法務・コンプライアンス統轄部を新設しました。

#### 《経営コンプライアンス関連体制の整備》

弊行のコンプライアンス組織は、コンプライアンス委員会、法務・コンプライアンス

ス統轄部、コンプライアンス管理者を中心に運営されております。

チーフオブスタッフを委員長とするコンプライアンス委員会は、マネー・ローンダリング防止など、弊行のコンプライアンスに関する重要事項の検討・審議を行っております。

また、コンプライアンス委員会には、第三者によるコンプライアンス推進状況のチェックを受けることを目的に、外部委員として経験豊富な弁護士を招聘しております。

一方、法務・コンプライアンス統轄部は、弊行全体のコンプライアンスリスクを一元的に管理するとともに、コンプライアンスに関する諸施策の企画・推進を行っております。法務・コンプライアンス統轄部には、部門を特定したコンプライアンスオフィサーを配置し、各部門の業務内容に応じたきめ細かいコンプライアンス施策を推進する体制としています。

また、全部室店において、コンプライアンス関連の窓口となるコンプライアンス管理者を特定しております。コンプライアンス管理者は、研修などを通じ各部室店のコンプライアンス意識の徹底に努めるほか、コンプライアンス状況を定期的に法務・コンプライアンス統轄部の担当コンプライアンスオフィサー宛に報告する等の役割を果たしております。

子会社・関連会社につきましては、法務・コンプライアンス統轄部及び子会社・関連会社の主管部により定期的に各社のコンプライアンス状況のモニタリングを行うとともに、コンプライアンス関連情報の交換・共有を目的としてグループコンプライアンス会議を開催しています。

## 《コンプライアンス活動》

コンプライアンス推進活動など、コンプライアンスに関する実践計画を「コンプライアンス・プログラム」として毎年度作成し、このプログラムに沿って関連規程の整備、研修、体制整備を進めております。関連規定の整備・改訂にあたっては、実際の業務における実効性を担保する観点から、業務分野との密接なすり合わせを行い、コンプライアンス体制の有効性を維持できるように不断の見直しを行なってまいります。

また、コンプライアンス意識を浸透・定着させるためのツールとして研修を重視し、重要なコンプライアンス事項（マネー・ローンダリング防止、インサイダー取引防止、ファイアーウォール規制など）に関しては継続的に個別研修を実施するとともに、各業務（事業法人・金融法人・リテールなど）別の研修カリキュラムにコンプライアンス項目を組み込んでおります。

また、集合研修の他に、eラーニングを導入したり、要点を簡潔にまとめたコンプライアンスメール（コンプライアンスワンポイントレッスン）を発信するなど、より研修効果の高い環境づくりにも努めています。

## 《企業法務》

銀行が日々の営業活動を行うにあたり遵守すべき法令・規則などは多岐にわたります。これら法令・規則などに抵触する行為を万一行った場合、弊行が一金融機関としての信用・評価を失うばかりではなく、わが国の金融システム全体の信用・機能を損なうことにもなりかねません。また、個々の取引に関しても、弊行にとって著しく不利益な内容の契約を締結したり、あるいは契約締結に至るまでの過程で不適切な対応

をしたりした場合には、紛争を惹起し結果として弊行に不測の損害を与えるリスクがあります。これらの法務リスクを未然に予防し適切に管理することは、今日の銀行業務運営において極めて重要な課題のひとつとなっています。

弊行では、法務・コンプライアンス統轄部の内室として、法務事項（組織法務、契約（取引）法務、訴訟法務など）を専門的に管轄する法務室を設置し、法務リスクの予防・管理を図るとともに、コンプライアンス態勢を法務面から支えております。

## ⑤内部監査

弊行の監査部は、取締役社長に直属するとともに、監査役会にも報告を行います。

監査部の目的は、取締役社長の業務管理責任の遂行、特に有効な内部統制システムを確立する責任の遂行を補佐し、リスク管理及びガバナンス体制の有効性、情報及びITシステムの信頼性ならびに法令規則などの遵守性について、独立した客観的立場からの評価を行うとともに、経営のためのソリューションを提供することにあります。

そのため、監査部は弊行のすべての組織におけるすべての業務を監査対象とし、弊行の子会社、関連会社及び弊行が外部委託した業務も法令等に抵触しない範囲で監査の対象としています。

また、監査部は、監査対象となるすべての組織から独立しており、定型的な予防的・発見的コントロールを含むあらゆる日常業務及び内部管理プロセスからも独立しています。

監査の方法は、リスクアプローチを採用しており、弊行が直面するリスクを全行的視点からとらえたマクロリスク評価と、各部店固有のリスクを個別にとらえたマイクロリスク評価との組み合わせにより、包括的なリスク評価を行っています。相対的にリスクが大きいと考えられる業務やプロセスに対しては、優先的に監査資源を投入しています。

内部監査の結果は、監査報告書として取締役社長及び監査役会に報告されるとともに、被監査部店の部店長及び関連する部門長等にも通知されます。

監査部は、内部監査の実施状況について半期毎に取締役会に直接報告を行うほか、社長、監査役会及び経営会議に対しても、原則として月次で報告を行っています。

監査指摘事項に対する被指摘部店の改善策の進捗状況は、月次でフォローアップされ、取締役社長、監査役会及び経営会議に対して定期的に報告されています。

監査部では、監査要員の専門性向上にも力を入れており、研修ロードマップに基づくトレーニングや、外部資格の取得も精力的に行っています。

さらに、監査部は、内部監査活動について第三者機関による品質評価を定期的に受けることにより、自らの問題点を客観的に評価・識別し、改善活動に取り組んでいます。これらの活動は、弊行グループ会社の内部監査部門とも連携して取り組んでいます。

## ⑥企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, CSR）への取り組み

弊行は、社会の発展に貢献する「良き企業市民」としての役割を果たすため、社員のボランティア参加を主体とした活動に重点をおいて、新生銀行グループ全体で実施する社会貢献活動を中心に、積極的に推進しています。「子ども」と「環境」をテ



マとした活動への支援に優先的に取り組む一方、これまで弊行グループが実施してきた自然災害被災者支援のための行内及びグループ内募金活動や、チャリティ・ランなど、社員に強く支持されている社会貢献活動も継続的に実施しています。

弊行は、東日本大震災で被災した地域の支援のため、金銭及び物資の支援に加え、弊行及びグループ各社の社員から参加を募り、被災地でのボランティア活動を実施しております。また、平成24年度には弊行及びグループ各社の社員からの募金により、被災地の仮設住宅へ街灯を寄贈するなど、被災地の復興の進展に応じた多様な支援活動を実施しております。今後も、被災地の一日も早い復興のため、金融機関として円滑な金融サービスの提供とともに、企業としての支援を継続してまいります。

弊行及びグループ会社の強みを活かした活動としては、子会社の新生フィナンシャルが平成18年に若年就労支援を行う特定非営利活動法人「育て上げ」ネットと共同開発した、青少年のニート化の予防を目指した高校生向けの金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」について、平成24年度からは弊行の社会貢献活動の一環として「育て上げ」ネットを支援し、共同で展開しております。今後もグループ会社とともに地域社会への貢献を強化してまいります。

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

### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

#### ①基本的考え方

弊行は、経営の透明性を高め、お客さまや株主・投資家の皆様に弊行の経営状況・経営方針について正確なご理解を頂くとともに市場ならびに広く社会からの適切な評価を得るため、経営に関する様々な情報を積極的に開示しております。法令に基づくディスクロージャーはもとより、お客さま等からの開示要請に応えるべく、自主的・迅速・継続的かつ公平な情報開示に努めています。

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。

#### ②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

会社法に基づく計算書類、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（年次報告書・中間期報告書）を、同法等の定める基準に即して作成し、本支店等において公衆の縦覧に供するとともに、ご希望の方に交付しております。また、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」に基づく説明書類を平成22年5月（平成22年3月末分）以降、ウェブサイトに掲載しております。

さらに、自主的なディスクロージャー資料として、英文の「アニュアルレポート」、「インテリムレポート」等を作成し、ウェブサイト掲載などにより国内外に広く発信しております。

また、平成16年2月の東京証券取引所への上場に伴い、取引所の規則に則り適切な適時開示を実施するとともに、平成15年度以降、有価証券報告書、平成16年度より半期報告書、さらに平成20年度より四半期報告書を発行しております。財務・業績の速報については、従来からの決算短信、中間決算短信の発行に加え、平成16年度より、四半期財務・業績の概況の開示を実施し、平成20年度より四半期決算短信を発行しております。また、四半期決算発表時には、決算の概略を記した決算概要と、過去8四半期分の業績をまとめた四半期データブック、平成18年度からの過去6年度分の業績をまとめた年次データブックを自主的に公表し、経営に関する様々な情報を、わかりやすく提供することに努めております。

##### ■インターネットによるディスクロージャー

弊行では、従来よりウェブサイトを通じて経営状況や損益・財務などに関する幅広い情報を発信しています。業績の発表に関しては、発表当日または後日に機関投資家・アナリスト向けに説明会や電話会議を実施し、終了後速やかにその模様を質疑応答も含めてインターネットで配信するほか、海外の機関投資家・アナリスト向けの電

話会議を実施するなど、迅速かつ公平な開示に努めております。適時開示資料など対外発表資料は発表後直ちに掲載するほか、原則として全ての開示資料を和英二カ国語で提供しております。なお、こうした情報開示を行った際には、ご希望の方にはウェブサイト掲載後直ちに電子メールにてお知らせしております。

#### ■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さまへの接触を通じて、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》

今後も開示内容の充実に努めるとともに、正確、迅速かつ透明性の高い情報開示を行ってまいります。

#### 4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

##### (1) 基本的考え方

弊行は、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、引き続き利益の内部留保に留意した運営に努めます。利益を着実に積み上げ、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

###### ①配当についての考え方

今後の配当政策につきましては、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、弊行の経営健全化の観点や株主への利益還元及び市場動向等も踏まえて、配当水準を決めてまいりたいと考えております。

###### ②役員報酬・賞与についての考え方

役員報酬・賞与につきましては、企業業績やその貢献度に応じた配分を基本としております。取締役・監査役の報酬は、取締役会・監査役会による厳正な協議・決定に基づき支給してまいります。

役員退職慰労金につきましては、役員の退職が発生する際には、在任中の貢献度・責任、弊行の収益動向等を慎重に勘案の上、行内規定に則った支給を行うことを検討してまいります。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取り組み姿勢

弊行では現行中期経営計画において顧客基盤の再構築を目標に掲げ、国内事業法人を中心とした貸出業務に注力してまいりました。計画期間中において、取引先数は増加し、また貸出資産も底打ちするなど、一定の成果をあげることができましたが、今後さらに営業体制の強化を図る所存です。第二次中期経営計画においても、肌理細かな提案型営業、弊行固有の中立性やユニークな商品戦略など、弊行の特長を積極的にアピールしつつ、顧客目線に立ち成長事業に参画するなど、よりお客さまと深い関係を築き、他行との差別化を図ってまいります。

弊行は、従来より金融機関の重要な社会的使命のひとつとして金融の円滑化に努めておりますが、平成21年12月（平成24年3月改正）の金融円滑化法の施行等を受け、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図ってまいりました。同法の期限到来後もその趣旨に則って、弊行単体のみならずグループ全体として、貸出条件の変更等や円滑な資金供給に努め、お客さまのニーズに対応してまいります。

### (2) 中小企業向け貸出における具体的方策

弊行では、中小企業向け貸出を法人営業における最重要課題のひとつと位置づけ、積極的に推進しています。

過去においては、中小企業向け貸出に限らず弊行全体の貸出資産につき、特定業種や特定大口先への与信が集中した反省を踏まえ、新経営体制移行後においては与信集中の是正に努めるとともに、国内顧客基盤の拡大を積極的に図り、また金融円滑化法に則った顧客の拡大と資金ニーズへの誠実な対応を図っております。また、法人営業取引の分野、即ち本来の中小企業向け貸出に注力し着実に残高を積み上げるべく、当該目標として法人営業の分野での計画を策定し、確実な純増を図るべく努力を続けております。

取り組みを開始して以来、取引先数、貸出残高とも着実に増加していますが、今後さらに新規取引先を開拓することで取引先の多様化を推進し、また既存取引先に対しては、積極的な経営支援を行うなどより深い関係を築いていくよう、営業推進体制を強化してまいります。

中小企業向け貸出に関する具体的な推進体制、貸出増強諸施策は以下のとおりです。

#### (計画達成に向けた推進体制)

##### ■組織

弊行は、経営トップ主導による具体的・効果的な諸施策の立案・推進を可能とするため、平成13年8月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立しました。同年9月6日に第1回が開かれて以降、平成24年9月末までに合計143回の委員会が開催されました。

同委員会は、社長・部門長をはじめとする関連執行役員等から成り、中小企業を対

象顧客として担当している法人部門長を委員長としています。同委員会は、弊行の中小企業向け貸出目標達成に関する最終責任を負い、目標達成に向けた具体的方策の決定を行い、それらに関して必要な指示を関係部門・本部・部室店宛に行っております。

また、平成22年11月に設置した金融円滑化推進管理室は、統轄管理担当部署として部門間の調整や全行的な取り組み体制の一層の強化を図り、各部門の金融円滑化管理責任者・管理担当から金融円滑化のための取り組みの実施状況や、債務の弁済負担軽減の申込に対する実施状況の報告を受け、金融円滑化の取り組みに関する全行的な企画・管理・推進を行っております。また、部門業績評価項目として、金融円滑化への貢献を評価することとし、全従業員の意識の浸透を強化しています。

#### ■推進状況の適時適切な周知

中小企業向け貸出残高の状況は、経営会議における定時報告のほか、前述の中小企業向け貸出取引推進委員会を原則毎月1回開催し、より詳細な月次実績、当月及び今後の案件予定、実績見込等の報告が行われており、具体的な改善点の洗い出し、個社単位の対応策の協議等を迅速に行える体制を築いております。

また、行員向けにも、週次・月次の営業会議、連絡文書等の送付、行内イントラネットの活用等により、推進方針及び推進状況の周知徹底を図っています。

#### ■部門別管理及び貢献度評価体制

弊行では、中小企業向け貸出に関する業務本部別年度計画を定めており、中小企業向け貸出取引推進委員会において目標達成に向けてのモニタリングを行い、各本部・営業部店に対する指導等に努めております。

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

(計画達成に向けた推進策)

#### ■適切なリスク管理による積極的な営業展開

新規のお客さまの開拓や既往のお客さまとの取引を拡大するための営業活動において積極的に取り組みを図るべき候補先を業務本部ごとに早期段階からリスト化し、中小企業向け貸出の取引推進にあたっては、審査セクションと密接に協議しながら、迅速かつ効果的な営業活動を展開し、案件取り込みの推進に努めております。

平成22年度に、全行的な取り組み体制強化のため、審査手続の見直しを行い、法人営業本部長による専決権限を含む中小企業に特化した与信決裁権限体系を導入いたしました。また、平成24年4月には、より迅速かつ円滑な案件取り込みを図るため、法人営業本部長の専決権限の範囲を一部拡大するとともに、大阪支店長にも所管先の案件に限り一定の範囲内で専決権限を新たに付与いたしました。こうした中小企業向け貸出を積極的に推進する体制を整える一方、営業部店における中小企業に対する企業審査能力の向上を図り、リスク管理部門においてもリスク管理の更なる充実に努めることで、今後も適切に中小企業向け貸出に取り組んでまいります。

## ■ 中小企業向けの実質的な信用供与の支援

弊行の店舗網等を補う観点からも、昭和リースをはじめとするグループ会社の機能やノウハウを積極的に活用し、中小企業の金融ニーズを発掘して顧客基盤を拡大し、グループ会社による与信取引展開や、企業再生業務、成長企業へのサポートなど、弊行グループ全体での中小企業取引も一層推進してまいります。

(図表10) 貸出金の推移

(残高)		(億円)	
		24/3月末 実績 (A)	25/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバ <sup>o</sup> 外ローンを含むベース	40,235	43,638
	インバ <sup>o</sup> 外ローンを除くベース	40,106	42,990
中小企業向け貸出 (注)	インバ <sup>o</sup> 外ローンを含むベース	8,278	8,315
	インバ <sup>o</sup> 外ローンを除くベース	8,248	8,266
	うち法人営業貸出	5,100	5,150
うち保証協会保証付貸出		-	-
個人向け貸出(事業用資金を除く)		9,658	11,306
うち住宅ローン		9,311	10,483
その他		22,299	24,017
海外貸出		792	913
合計		41,026	44,551

(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)	
		24/3月末 実績	25/3月末 計画 (B)-(A)+(F)
国内貸出	インバ <sup>o</sup> 外ローンを含むベース	2,449	3,404
	インバ <sup>o</sup> 外ローンを除くベース	2,546	2,884
中小企業向け貸出	インバ <sup>o</sup> 外ローンを含むベース	147	38
	インバ <sup>o</sup> 外ローンを除くベース	169	18
	うち法人営業貸出	252	50

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ<sup>o</sup>外ローンを除くベース))  
(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	24年度中 計画 (F)
不良債権処理	/
貸出金償却(注1)	
部分直接償却実施額(注2)	
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)	
債権流動化(注5)	
私募債等(注6)	- ( - )
子会社等(注7)	うち法人営業貸出 ( - )
計	- ( - )

(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。



6. 株式等の発行等に係る株式等及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、早期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、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24年3月期における剰余金は1,177億円となっております。

今後は、中長期的な収益力の安定化とともに、内部留保の確実な蓄積を目指します。

本計画における収益見込みは、急速な業績回復は見込めないものの実効性ある安定的な成長を見込んでおり、剰余金についても着実な積上げを目指す計画といたします。

《税引後当期利益・累積剰余金（単体）の見込み》

(億円)

	平成24年 3月末 実績	平成25年 3月末 計画	平成26年 3月末 計画	平成27年 3月末 計画	平成28年 3月末 計画
税引後当期利益	139	220	260	280	300
利益処分前剰余金	1,177	1,365	1,593	1,841	2,109

### (3) 収益見通し

(図表11) 収益見通し(収益: 当期利益)

(単位: 億円)

	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期
基準シナリオ(A)	139	220	260	280	300

#### <主要前提条件>

- ・ 株価、為替レート、円金利については「前提条件」のとおり。
- ・ 国内景気は緩やかに回復し、企業収益も堅調に推移。
- ・ 個人投資家のリスク商品（株式投信など）へのスタンスは依然慎重ながらも回復基調。
- ・ 縮小傾向が続いていた個人向け無担保ローン市場は底打ちし反転。

基準シナリオに対する変動見通し

(単位: 億円)

	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期
楽観的シナリオ(B)		287	327	350	370
変化額(B)－(A)		67	67	70	70
悲観的シナリオ(C)		138	181	199	202
変化額(C)－(A)		▲ 82	▲ 79	▲ 81	▲ 98

楽観的、悲観的シナリオは以下のとおり設定しました。

#### [楽観的シナリオ]

- ・ 国内景気は金融緩和に伴う輸出の拡大などを背景に企業収益が高まり、拡大基調となる。
- ・ 金融市場が活況を呈し、個人投資家によるリスク商品の購入意欲が高まる。
- ・ 個人消費も上向き、旺盛な資金需要を背景に、個人向け無担保ローン市場が拡大。

#### [悲観的シナリオ]

- ・ 国内景気は低迷し、企業の資金需要も落ち込む。
- ・ 金融市場の停滞に伴い、機関投資家による投資スタンスもリスク回避の傾向が顕著に。
- ・ 個人投資家によるリスク商品の購入スタンスが後退。

## 7. 財務内容の健全性及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

#### 《概要》

弊行は、各種のリスクを適切に管理しつつ、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及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」として制定しています。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づけられ、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てリスク管理関連ポリシー、及び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を定めております。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、①信用リスク、②市場リスク、③金利リスク、④オペレーショナルリスクの各リスクカテゴリーに関して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。

弊行は、特色ある事業基盤の確立を目指しておりますが、平成26年3月期より始まる第二次中期経営計画期間において、これに資する差別化、成長・飛躍のために、各業務部門が取り組むであろう新たなビジネス等に関する専門性の向上、研修・人材育成等による全行的な案件審査力の強化等を通じ、リスクテイク能力の強化、リスクコミュニケーションの一層の深化に努めます。またポートフォリオの管理手法やリスクモニタリング手法等のリスク管理フレームワークのブラッシュアップを継続的に進めてまいります。また、弊行はバーゼル規制において、信用リスクの管理については基礎的内部格付手法、オペレーショナルリスク管理については標準的手法、市場リスクについては内部モデル方式を採用しておりますが、今後信用リスク規制、市場リスク規制、流動性規制において予定されております各種変更に対処しつつ、今後とも、リスク管理の高度化に一層邁進してまいります。

#### 《法務・コンプライアンスリスク》

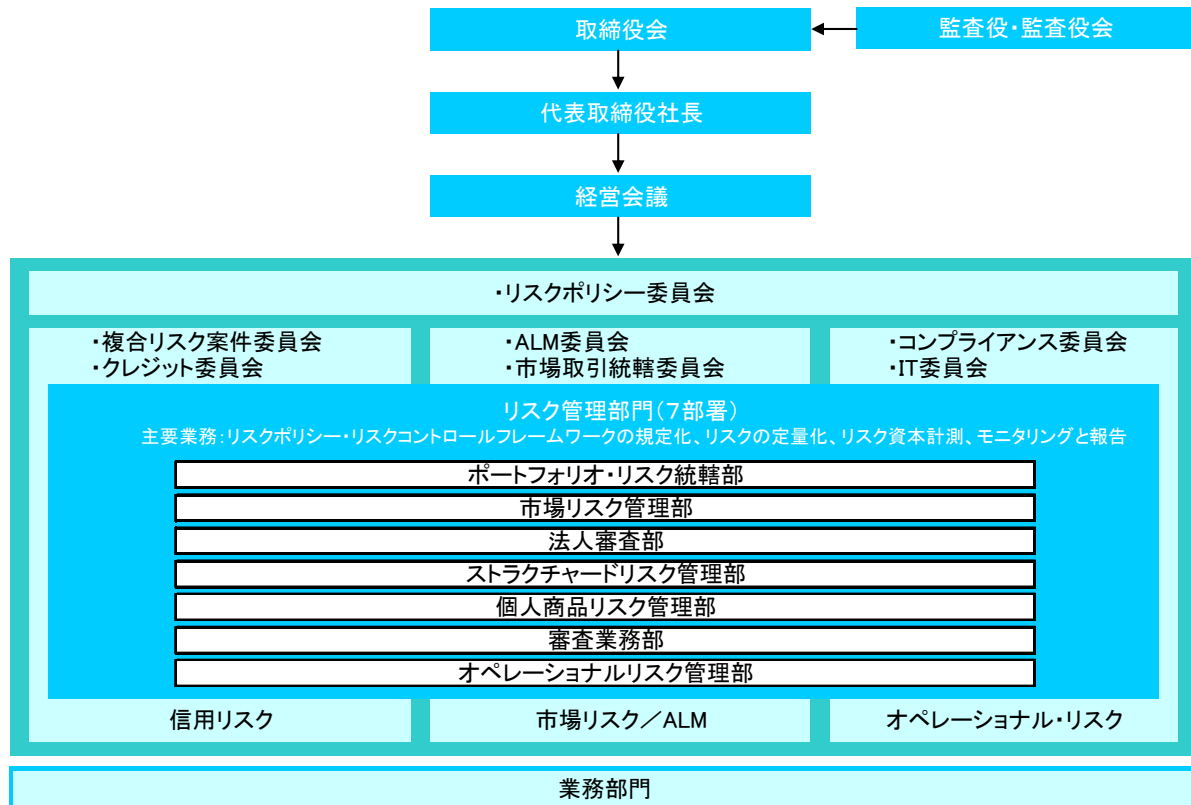
法務・コンプライアンス統轄部においては、平成23年度のコンプライアンス・プログラムの実施結果について総括を行うとともに、それを踏まえた平成24年度のコンプライアンス・プログラム案を策定いたしました。その内容は、平成24年4月のコンプライアンス委員会及び経営委員会に報告・付議され、今年度のコンプライアンス・プログラムとして確定しております。

平成23年度のコンプライアンス・プログラムにおける最重要課題のひとつであった「反社会的勢力対応体制の更なる強化」につきましては、各種取引関連書類を改訂し、暴排条項の内容を明確化するとともに、個人顧客に対する反社会的勢力チェックを開始する等の対応を行いました。

また、「金融商品取引法等改正への対応」につきましては、個人部門において二重通貨預金について自主的に勧誘開始基準を設けるとともに、毎月分配型及び通貨選択型投資信託のリスク説明を強化する等、顧客保護管理体制の一層の強化を図りました。

平成24年度につきましては、犯罪収益移転防止法改正への対応、リスク商品販売ルールの実効性ある見直しの推進等、引き続き法務・コンプライアンスリスクの管理体制強化に取り組んでまいります。

《弊行のリスク管理体制》



(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
<p>リスク管理全般 統合リスク管理</p>	<p>ポートフォリオ・リスク統轄部</p>	<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ジメントの基本方針を、「リスクマネジメントポリシー」として規定。</li> <li>このポリシーを頂点としたリスク管理関連ポリシー、これらのポリシーに沿って業務のやり方の細則を定めたプロシージャーを規定。</li> <li>統合的なリスク管理の手法であるリスク資本制度については、①信用リスク、②市場リスク、③金利リスク、④オペレーショナル・リスクの各リスクカテゴリーに関してリスク量の計測を行い、銀行全体のリスク量、部門別の資本帰属の状況をモニターすることにより、経営体力とリスク取得の状況を総合的に管理。</li> </ul>
<p>信用リスク</p>	<p>リスク管理部門 与信管理部</p>	<p><u>管理方法・手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク管理にかかるポリシー、プロシージャーの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「グルーブクレジットリスクポリシー」、「クレジットプロシージャー」等の手続体系を設定。</li> <li>Basel IIにおけるF-IRB行として、各信用リスク資産に関する内部格付制度の設計・運用、内部統制、格付の利用、リスク定量化を規律するポリシー・基準／ガイドライン・手続の総体を「信用リスク管理指針」として制定。</li> <li>個別与信案件の決定に際しては、承認プロセスの客観性・透明性を確保する趣旨から合議形式の意思決定プロセスを採用。リスク管理部門は業務部門のラインから独立した組織とし、リスク判断において業務部門と合議制とした。</li> </ul> <p><u>行内格付・ローングレーディング管理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行内債務者格付制度については、弊行のポートフォリオ状況の変化および外部格付機関との整合性の観点から、以下を骨子とする格付制度を制定。 <ul style="list-style-type: none"> <li>信用力序列確保のためのモデル精度の向上および適切な定性要素の反映</li> <li>外部格付機関とのベンチマーキング分析</li> <li>連結会計制度への対応</li> <li>業種間の格付体系の整合性確保</li> </ul> </li> <li>格付推定モデルによりモデル格付を算出し、必要に応じ総合調整を加えてランクを導出。</li> <li>個別案件ベースの信用状況を把握する観点から、債権保全状況を織り込んだ期待損失を基準とした案件格付制度も実施。</li> <li>与信権限体系には、債務者グループの与信総額のほか、案件格付によるグリッドも導入。</li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <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>法人審査部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法人向け与信に関する個別案件審査および管理</li> </ul> <p>ストラクチャードリスク管理部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査および管理、業務運営手続の企画、運用</li> <li>カントリーリスクの審査・管理</li> </ul> <p>個人商品リスク管理部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンシューマーファイナンス子会社を含む個人商品に関する管理</li> </ul> <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	トレジャリー本部 市場リスク管理部	<p><b>ALM委員会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ALMに係る市場リスク管理、および流動性リスク管理の意思決定機関として、ALM委員会を設置している。</li> <li>ALM委員会では、ALM全体の金利リスクリミット、流動性リスクに係る資金流動性準備水準・資金ギャップ許容枠の設定など、ALMに係る市場リスク・流動性リスクの全体枠が決定される。</li> </ul> <p><b>市場取引統轄委員会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場リスク管理、顧客デリバティブビジネスのモニタリング、経営への報告機関として、市場取引統轄委員会を設置している。トレーディングに係るリスクリミット(VaR)、ロスリミットは経営会議にて決定される。</li> <li>市場取引統轄委員会では、市場リスク管理部からのレポートを主に、隔週、月次で、トレーディングに係る市場リスクの取得状況、損益の状況の枠遵守状況等をモニターし、経営層に報告している。</li> </ul> <p><b>管理方法、手続き・規定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オンバランス・オフバランス取引の双方を統合的に管理している。</li> <li>市場リスクについては、全体のリスク限度内でリスク管理単位毎にポジション枠・ロスリミットを設定しており、経営層に対しては、ポジション・損益状況を電子メールを通じて日次で報告している。</li> <li>銀行全体のリスク管理の基本規定である「リスクマネジメントポリシー」の下部規定として下の二つの規定を設けている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①「資産負債総合管理ポリシー(ALMポリシー)」</li> <li>②「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー&amp;プロシージャー」</li> </ul> </li> </ul> <p><b>デリバティブ取引</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取得する信用リスク、流動性リスクを財務会計に反映させるため、公正価値の算出に当っては、以下の2種類のリスクを反映させている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①カウンターパーティーの信用リスク： カレントエクスポージャーに加え、将来発生する可能性のあるポテンシャルエクスポージャーを考慮した予想損失を、オンバランス取引と同様に債務者区分に応じて算出の上、公正価値に反映している。</li> <li>②トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引： 通常商品についてはビッド・オフアーコスト、及びエキゾチック商品については処分コストを公正価値に反映している。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>各部の役割</b></p> <p>トレジャリー本部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの定義、測定、評価、報告</p>
流動性リスク	トレジャリー本部 市場リスク管理部	<p><b>手続き・規定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「資金流動性リスク管理ポリシー」を定め、流動性リスク管理における基本的な指針と規範を明らかにすると共に、日常の流動性リスクモニタリングの枠組みを規定し、流動性準備資産の適正な水準を、バランスシートの資産・負債の状況に応じ、月次で行うストレステストに基づき見直すなど、きめ細かな流動性管理を行う体制としている。</li> <li>「資金流動性危機コンティンジェンシープラン」を定め、外部要因、内部要因に係らず、資金流動性に問題が発生するか、発生すると予想される時の、本プランの発動および解除に関する具体的手続、具体的対応方針、危機時における危機管理本部の設置について明文化している。</li> </ul> <p><b>管理方法、及び対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金ギャップは、市場リスク管理部およびトレジャリー本部が各々独自に計測し、結果を経営層に日次で報告。</li> <li>資金流動性準備水準及びギャップ枠は、市場リスク管理部、トレジャリー本部の提案より、ALM委員会にて適宜変更される。</li> </ul> <p><b>各部の役割</b></p> <p>トレジャリー本部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの定義、測定、評価、報告</p>

	リスク管理部署	現在の管理体制
オペレーショナル リスク	オペレーショナルリスク管理部 金融インフラ企画部他	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーショナルリスク管理ポリシー</li> </ul> <p><u>体制・リスク管理部署</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーショナルリスクを事務リスク、システムリスク等の複数のサブカテゴリーに区分し、現場の業務ラインから独立した専門管理部署（金融インフラ企画部等）のもとで各カテゴリーのリスク特性に適した管理を行うとともに、オペレーショナルリスク管理部が全体を統轄し一元的な管理を推進している。</li> <li>各サブカテゴリーの専門管理部署とオペレーショナルリスク管理部は、月次で会合を持ち、リスクの状況や課題、施策につき情報を共有し必要な対応協議を行うなど、密接な連携を確保している。</li> <li>オペレーショナルリスク管理部は、全体のオペレーショナルリスクを分析し、経営会議に報告する体制としている。</li> </ul> <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定性的手法および定量的手法の両面から管理を実施している。</li> <li>定性的管理につき、リスクマップの策定などを通じ網羅的なリスク状況の把握・分析を行うとともに、各サブカテゴリーのリスク特性に応じた統一的なリスク管理基準・手続の策定、事件事故の把握・評価、原因分析等を実施している。</li> <li>定量的管理につき、内部で発生した事件事故とシナリオを基礎に内部モデル（損失分布手法）に基づきリスク量を計算し、リスク資本制度の一環として利用している。</li> </ul>
EDPリスク	金融インフラ部門	<p><u>組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融インフラ部門では、システムリスク管理部、金融インフラ企画部、システム開発部、システム運用部、事務集中部による体系的な統制が行われている。各部の役割は下記の通り。 <ol style="list-style-type: none"> <li>システムリスク管理部：システムリスク評価の枠組み策定、システム開発および運用に係る執行状況の第三者視点でのチェック、および経営への報告。</li> <li>金融インフラ企画部：人事、予算、契約、各業務部門とのシステム化案件調整、長期的なシステム更改計画の企画・立案、および統括的な事務企画・事務管理。</li> <li>システム開発部：新規システムの開発、および既存システムの変更。</li> <li>システム運用部：本番システムの24時間運用監視、およびシステム開発部から納品されるシステムについての運用の視点からチェック。</li> <li>事務集中部：個人、法人、金融市場部門等、当行の事務全般にわたる集中センター処理。</li> </ol> </li> </ul> <p>なお個人情報保護や不正防止などの情報セキュリティについては、システムリスク管理部内にISO27001認証を運用管理するISMS事務局を設置し、部門内各部を横断的にチェックする体制をとっている。</p> <p><u>管理方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通常運用として、各部の下に細分化されたチームユニットを定義し、文書化された業務プロセスと日次等チェックリストに基づく安定的な業務処理体制を構築している。</li> <li>システム障害等への対応としては、為替・ATMなどの重要システムを中心に、システム開発部・運用部及び協力ベンダーから直接複数の担当者を集め、専用ルームに輪番制で常駐させて効率的な管理・対応体制を整えている。</li> </ul> <p><u>具体的取組状況ほか</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>24条報告も踏まえた形で、以下の諸施策を実施している。 <ol style="list-style-type: none"> <li>金融インフラ部門の組織について、牽制機能の拡充等を図る趣旨で、上記の通り改正を実施。</li> <li>システム全体のITガバナンス向上の観点から、IT系の社内規程を全面刷新している。</li> <li>リテールなどの基幹システムにおける老朽化・陳腐化といった問題に対しては、システム運用の安定性向上や改良を目的として、継続的な更新作業を行っている。また次期プラットフォーム検討についても、その一環として、全体的な基本方針の検討に着手している。</li> <li>障害体制強化からバックアップサイト構築を取り進めており、一部機能については既に構築済みである。また事業継続計画についても、継続的かつ定期的に見直しを実施し、改訂を加えている。</li> </ol> </li> <li>なお平成16年3月にテクノロジー分野で取得したISMS適合性評価制度の認証を、平成17年3月には金融インフラ部門全体に拡大して認証取得している。また平成19年3月にはこれを格上げする形で、ISMSの国際標準規格となったISO27001（JIS規格 JIS Q 27001）を認証取得し、適正な更新を行っている。</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制
法務・ コンプライアンスリスク	法務・コンプライアンス統轄部	<p><u>法務リスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法務・コンプライアンス統轄部法務室にて訴訟等の法的手続を統括管理し、法務事項に関して営業店に助言・指導を実施している。</li> </ul> <p><u>コンプライアンスリスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法務・コンプライアンス統轄部は、自ら制定した「新生銀行行動規範」「コンプライアンスガイドライン」および「コンプライアンスマニュアル」に基づき、各店舗に配置されているコンプライアンス管理者を通じて、行内のコンプライアンスリスクを管理している。</li> </ul> <p><u>平成24年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成24年度上期についても、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。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>金融商品取引法関連の改正対応： <ul style="list-style-type: none"> <li>監督指針で求められる、顧客カード情報の顧客との共有、市場急変時における顧客への情報提供体制の構築などを進めた。</li> </ul> </li> <li>マネーローディング関連法令の改正への対応： <ul style="list-style-type: none"> <li>来春施行される犯罪収益移転防止法関連の対応を進めた。</li> </ul> </li> <li>預金保険法改正への対応： <ul style="list-style-type: none"> <li>預金保険事故発生時のマニュアルを改訂し、改訂後のマニュアルに従って訓練を実施。</li> </ul> </li> <li>コンプライアンス関連重要事項の状況報告実施： <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス委員会においてコンプライアンス関連の重要事項について報告を実施した。同委員会で報告した重要事項は下記の通り。 <ul style="list-style-type: none"> <li>平成23年度コンプライアンスプログラムの総括</li> <li>平成24年度コンプライアンスプログラムの策定</li> <li>重大事務事故報告</li> <li>子会社・関連会社におけるコンプライアンス態勢チェック報告</li> <li>反社会的勢力との対応状況に係る報告</li> <li>コンプライアンス関連事件・事故発生状況報告</li> <li>金融ADRにおける当行のあっせんの状況報告</li> <li>不正利用口座への対応状況と疑わしい取引の届出状況報告</li> <li>コンプライアンス・ホットライン運用状況報告</li> <li>コンプライアンス違反事例報告</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>
レピュテーション リスク	IR・広報部	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>レピュテーションリスクの管理については、IR・広報部が中心となり実施。メディアを中心とする対外的な対応については、メディアポリシー・行動規範などの関連規程を通じ、IR・広報部の関与のもとで統一的なコミュニケーションを実施。また、個人投資家、機関投資家やアナリストに対してもIR・広報部にて統一的な対応を行なっている。</li> <li>レピュテーションリスクに関しては、IR・広報部のほかに、顧客と接するビジネス部門など関連部署・各部門が連携し対応を行っている。</li> </ul> <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理の実施については主要な新聞、雑誌、インターネット等の媒体を定期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>



## （２）資産運用にかかる決裁権限の状況

与信・準与信（対顧デリバティブ取引等）取引等にかかる決裁権限については、決裁金額、案件格付、債務者グループに対する総与信額等の各条件に応じて、クレジット委員会及びその他の決裁権限レベルを定めております。

また、ストラクチャーの分析、弊行の財務・会計面もしくは法律上、コンプライアンス上の観点などから分析が必要な複雑な仕組みを持った案件を精査し承認する複合リスク案件委員会を設置しております。

A L Mに関する市場リスク、流動性リスク枠の水準は、リスク管理部門長の下承を前提にA L M委員会において決定いたします。

対顧取引、自己勘定取引などのトレーディング取引に関する市場リスク枠の水準につき、全体枠を市場取引統轄委員会の承認を経て経営会議において決定し、その配分をトレーディング部門とリスク管理部門の合議により決定いたします。

### (3) 資産内容

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	625	1,007	491	806
危険債権	2,107	2,775	2,452	2,816
要管理債権	64	632	16	471
小計(A)	2,796	4,414	2,959	4,093
正常債権	38,408	46,124	41,499	44,369
合計(B)	41,204	50,538	44,458	48,462
比率 (A)/(B)	6.78%	8.73%	6.66%	8.45%

### 引当金の状況

(億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	484	1,028	396	809
個別貸倒引当金	665	964	816	997
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
偶発損失引当金	—	—	—	—
貸倒引当金 計	1,149	1,992	1,212	1,806
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	1,149	1,992	1,212	1,806
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	1,149	1,992	1,212	1,806

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	24/3月末 実績(単体)	24/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	73	139	36	81
延滞債権額(B)	2,377	3,180	2,633	3,167
3か月以上延滞債権額(C)	16	23	7	18
貸出条件緩和債権額(D)	48	609	9	453
①金利減免債権	-	-	-	-
②金利支払猶予債権	-	-	-	-
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	48	609	9	453
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,514	3,950	2,685	3,719
部分直接償却	885	1,382	732	1,134
比率 (E)/総貸出	6.33%	9.21%	6.54%	8.99%

#### (4) 償却・引当方針

弊行では、商法・企業会計原則・決算経理基準及び日本公認会計士協会の「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うべく「償却引当基準」を策定しています。

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及び償却・引当を実施してまいります。

##### 《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、及び償却・引当基準に基づき、営業部門、審査部門、決算部門より独立した与信管理部が償却・引当額の算出を行っています。

##### 《償却・引当の概要》

貸出金及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とおり実施しています。なお、弊行は平成14年度より部分直接償却についても実施しております。

##### ■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います。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。但し、要管理先の大口先については、ディスカウントキャッシュフロー方式（以下、DCF方式）により引当金を見積もっています。

##### ■破綻懸念先債権

大口先については、DCF方式により引当金を見積もり、その他の先については、債権額から担保及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

債権額から担保及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。

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	229	163	50
個別貸倒引当金繰入額	177	194	
貸出金償却等(C)	52	▲ 31	
貸出金償却	51	21	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	1	0	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 0	▲ 0	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	174	▲ 53	
合計(A)+(B)	403	110	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	220	76	110
グロス直接償却等(C)+(D)	273	45	110

(連結)

(億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	380	182	180
個別貸倒引当金繰入額	313	250	
貸出金償却等(C)	67	▲ 68	
貸出金償却	75	58	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	1	0	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 0	▲ 0	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	304	▲ 59	
合計(A)+(B)	684	123	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	220	76	110
グロス直接償却等(C)+(D)	287	8	110

(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
9A	1	10	1	5
9D	7	2	3	0
9E	—	—	7	2
なし	7	1	4	1

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	24/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	491
危険債権	2,452
要管理債権	16
正常債権	41,499
総与信残高	44,458

## 《不良債権の管理・回収方策》

不良債権については、従前より継続して最終処理を行っておりますが、不動産ノンリコースローン関連を中心とし、不良債権金額、比率ともに依然高水準に留まっているとの認識です。今後においては引き続き適切な管理と最終処理に努め、不良債権残高の早期圧縮に努めてまいります所存です。

## 《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」及び平成13年9月19日付の「私的整理に関するガイドライン」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) 評価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、既に平成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います。なお、平成24年3月末の株式等評価差額金（税効果調整前）は41億円となっております。

また、固定資産の減損会計につきましては、平成16年3月期より、前倒しで適用しております。

(図表18)評価損益総括表(平成24年3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	6,586	90	96	6
	債券	6,084	56	56	—
	株式	—	—	—	—
	その他	501	34	40	6
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,434	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	3,758	—	—	—
	その他	677	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	11,840	41	115	73
	債券	9,322	▲16	24	40
	株式	205	44	47	3
	その他	2,313	13	44	30
	金銭の信託	965	—	—	—

その他		(億円)				
		貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注)		—	—	—	—	—
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24年3月末、連結)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	6,586	90	96	6
	債券	6,084	56	56	—
	株式	—	—	—	—
	その他	501	34	40	6
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	387	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	2	—	—	—
	その他	385	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	11,757	46	123	77
	債券	9,296	▲ 16	24	▲ 40
	株式	276	49	55	6
	その他	2,185	12	44	32
	金銭の信託	1,356	—	—	—

## その他

(億円)

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

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

(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については、日次でフロントから独立した市場リスク管理部において一元的に管理され、経営陣宛報告が行われています。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、多様なトレーディング業務、顧客ニーズへの対応をすべく、リスク管理体制の整備を進めております。

(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)	
	23/3月末	24/3月末	23/3月末	24/3月末
金融先物取引	486	867	1	1
金利スワップ	107,995	117,001	1,972	2,318
通貨スワップ	9,082	8,231	634	560
先物外国為替取引	19,929	16,095	1,267	804
金利オプションの買い	6,348	10,162	147	164
通貨オプションの買い	45,972	27,610	2,328	1,411
その他の金融派生商品	39,603	33,987	2,759	3,109
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 5,432	▲ 5,446
合 計	229,415	213,953	3,675	2,921

(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(24/3月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	2,799	122	—	2,921
信用コスト	318	70	—	388
信用リスク量	2,481	52	—	2,533

(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。