

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27年3月

株式会社 新生銀行

計画に記載された事項について重要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します。

経営の健全化のための計画の前提条件

	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期	29/3 月期	30/3 月期
無担 0/N ^(注1) (%)	0.086	0.07	0.07	0.07	0.07
TIBOR 3 M ^(注1) (%)	0.225	0.20	0.17	0.17	0.17
10 年国債 ^(注1) (%)	0.691	0.45	0.35	0.45	0.60
為替 (円/ドル) ^(注2) (円)	103.21	118.00	122.00	124.50	125.00
日経平均株価 ^(注2) (円)	14,827.83	18,000.00	18,950.00	20,250.00	19,800.00

(注1) 金利は期間中の終値の平均値

(注2) 為替、日経平均株価は期末終値

目 次

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-----	25
(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いうための方策-----	36
(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-----	37
(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-----	41
(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-----	43
(1) 各種リスク管理の状況	
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	
(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	6
2.	自己資本比率の推移	9
5.	部門別純収益動向	16
7.	子会社・関連会社一覧	18
6.	リストラの推移及び計画	22
8.	経営諸会議・委員会の状況	27
9.	担当業務別役員名一覧	28
10.	貸出金の推移	40
11.	収益見通し	42
12.	リスク管理の状況	46
13.	金融再生法開示債権の状況	51
14.	リスク管理債権情報	52
15.	不良債権処理状況	54
17.	倒産先一覧	55
18.	評価損益総括表	57
19.	オフバランス取引総括表	59
20.	信用力別構成	59

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月にお引き受けいただきました優先株式（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	: 当初転換価格は、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株当たり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26年9月期決算の状況

《概況》

平成26年9月期は、消費税率の引き上げに伴う駆け込み需要の反動等により、個人消費や企業の生産活動の動きは概して弱いものとなりましたが、個人消費については消費増税後の持ち直しの動きが続いており、また雇用情勢は着実に改善、企業収益も全体としては好調、消費者物価は緩やかな上昇を示すなど、日本経済は弱さがみられるものの引き続き緩やかな回復基調を維持しました。

このような外部環境の中、弊行は平成25年に策定した第二次中期経営計画のもと、「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を基本コンセプトに、「特色ある事業基盤の確立」、「収益の増加と財務体質の一層の改善」、「顧客から共感され、社会・市場から必要とされる金融グループへ」の3点の実現を目指して業務に取り組んでまいりました。

平成26年9月期の損益状況は、資金利益は過年度に預入された高金利定期預金の満期到来による資金調達コストの改善に加え、コンシューマーファイナンス業務での貸出金増加に伴い収益が伸長したことから、前年同期比62億円の増加となりました。非資金利益は、前年同期にALM業務において市場の大幅な変動に伴い国債売却損を計上したのに対し、平成26年9月期は国債等債券損益が大きく改善したこと等から、前年同期比26億円の増加となりました。以上から、業務粗利益は前年同期比89億円増の567億円となりました。

経費については、各部門において引き続き業務の合理化・効率化を進めた一方、注力分野への積極的な経営資源投入を行ったことで前年同期比28億円増の372億円となりました。

この結果、実質業務純益は前年同期比60億円増の195億円となりました。なお、実質業務純益には金銭の信託運用益72億円が含まれております。

不良債権処理損失額は、子会社向け貸出金回収に伴う引当金取崩益の計上等の影響により、20億円の戻入益となりました。加えて、繰延税金資産の取崩により法人税等調整額が前年同期比27億円の減少となったこと等から、当期純利益は前年同期比38億円増の194億円となりました。

(億円)

	平成25年 9月期 実績	平成26年 3月期 実績	平成27年 3月期 計画	平成26年 9月期 実績
業務粗利益	478	989	1,186	567
人件費+物件費	327	656	720	349
経費(含む税金)	343	690	766	372
実質業務純益(注)	135	299	420	195
経常利益	147	377	446	212
当期(中間)純利益	156	365	420	194

(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26年9月末の総資産は、平成26年3月末比3,736億円減少し8兆1,130億円となりました。貸出金は、平成26年3月末比1,146億円減少し4兆1,210億円となりました。

負債については、平成26年3月末比3,866億円減少し7兆4,007億円となりました。預金は平成26年3月末比4,439億円減少し5兆6,331億円となりましたが、引き続き、個人のお客さまとの取引を中心とした安定的な調達が図られております。

《不良債権の状況》

平成26年9月末の金融再生法に基づく開示不良債権の残高は、平成26年3月末比545億円減少し1,102億円、不良債権比率は平成26年3月末比1.2ポイント減少の2.61%となりました。

《自己資本比率の状況》

平成26年9月末のバーゼルⅢ(国内基準)ベースの連結自己資本比率は、平成26年3月末比0.23ポイント増の13.81%となり、健全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》

弊行は、平成25年3月18日に、平成26年3月期から28年3月期の3年

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

また、同時に第二次中期経営計画期間中の成果の見極めや計画と実績とのギャップ分析など十分な総括を行った上で、平成29年3月期以降を対象とする新たな（第三次）中期経営計画の検討を進めてまいります。次期中期経営計画は、深度あるビジネス環境分析を踏まえ、弊行が将来的に目指す姿、中長期的なビジネスビジョンを十分に議論しつつ策定していく所存です。あわせて、本経営健全化計画についても、見直しを行ってまいります。

（注）なお、本計画の28年3月期以降の各種計数の見通しについては、足下までの経営健全化計画の進捗状況や経済状況を踏まえたものであり、次期中期経営計画の策定にあわせて、必要な見直しを行ってまいります。

(図表1-1)収益動向及び計画

	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	82,924	79,995	80,559	82,890	84,536
貸出金	41,418	41,133	44,395	48,166	50,312
有価証券	22,676	19,787	18,522	19,122	19,122
特定取引資産	866	750	750	750	750
繰延税金資産<末残>	25	5	4	9	22
総負債	75,998	72,970	72,902	74,983	76,340
預金・NCD	60,168	57,374	54,465	56,465	57,465
債券	649	374	259	132	42
特定取引負債	798	700	700	700	700
繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
純資産	6,995	7,338	7,732	8,065	8,419
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	126	132	137	142	148
剰余金(注)	1,724	2,084	2,472	2,800	3,149
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	51	96	96	96	96
繰延ヘッジ損益	▲ 110	▲ 177	▲ 177	▲ 177	▲ 177
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
新株予約権	12	12	12	12	12
(収益) (億円)					
業務粗利益	989	1,186	1,170	1,283	1,348
資金利益	810	926	926	1,057	1,128
資金運用収益	1,125	1,135	1,094	1,204	1,276
資金調達費用	315	209	168	146	147
役員取引等利益 *1	79	106	60	29	21
特定取引利益	54	37	83	92	92
その他業務利益	46	118	101	106	107
国債等債券関係損(▲)益	▲ 31	39	30	20	20
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	299	420	370	427	452
業務純益 *1	299	420	370	427	452
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
経費	690	766	800	856	897
人件費	216	250	274	291	306
物件費	440	470	471	504	535
不良債権処理損失額 *2	▲ 73	▲ 48	▲ 90	32	18
株式等関係損(▲)益	33	41	0	0	0
株式等償却	0	3	0	0	0
経常利益	377	446	421	394	431
特別利益	0	3	0	0	0
特別損失	18	17	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	▲ 3	0	0	40	64
法人税等調整額	▲ 3	12	1	▲ 6	▲ 13
税引後当期利益	365	420	420	360	380
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	998	1,359	1,747	2,075	2,423
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	7.28	6.32	6.32	7.37	6.98

(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。

	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.65	1.75	1.64	1.69	1.74
貸出金利回(B)	1.73	1.84	1.84	1.86	1.94
有価証券利回	1.62	1.73	1.32	1.43	1.40
資金調達原価(C)	1.40	1.39	1.37	1.37	1.40
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.34	0.19	0.19	0.19	0.19
経費率(E)	1.10	1.28	1.41	1.46	1.51
人件費率	0.34	0.41	0.48	0.49	0.51
物件費率	0.70	0.78	0.83	0.86	0.90
総資金利鞘(A)-(C)	0.25	0.36	0.27	0.32	0.34
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.28	0.36	0.23	0.21	0.24
非金利収入比率	18.15	21.92	20.85	17.61	16.32
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	69.81	64.59	68.38	66.72	66.54
ROE(注1)	4.38	5.58	6.22	6.44	6.66
ROA(注2)	0.36	0.50	0.58	0.61	0.65

(注1)一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>

(注2)一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
(規模)〈未残〉 (億円)			
総資産	90,293	93,211	93,500
貸出金	42,925	43,198	45,338
有価証券	18,423	15,570	13,862
特定取引資産	2,879	2,491	3,285
繰延税金資産	163	165	141
総負債	83,457	85,985	86,055
預金・NCD	54,575	58,504	53,104
債券	2,623	417	295
特定取引負債	2,401	2,186	2,400
繰延税金負債	0	0	0
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	6,836	7,226	7,445
資本金	5,122	5,122	5,122
資本剰余金	795	795	795
利益剰余金	1,073	1,460	2,045
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	38	63	112
繰延ヘッジ損益	▲ 116	▲ 88	▲ 132
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	15	3	41
退職給付に係る調整累計額	—	▲ 52	▲ 38
新株予約権	12	12	12
少数株主持分	623	637	213

	(億円)		
経常収益	3,861	3,752	3,900
資金運用収益	1,478	1,433	1,490
役務取引等収益	403	436	470
特定取引収益	227	165	130
その他業務収益	1,413	1,426	1,510
その他経常収益	340	292	300
経常費用	3,316	3,311	3,190
資金調達費用	361	328	226
役務取引等費用	211	212	225
特定取引費用	27	25	4
その他業務費用	998	1,004	950
営業経費	1,418	1,448	1,535
その他経常費用	300	294	250
貸出金償却	85	32	
貸倒引当金繰入額	138	63	125
一般貸倒引当金繰入額	▲ 53	29	
個別貸倒引当金繰入額	191	34	
経常利益	545	441	710
特別利益	12	39	5
特別損失	18	20	19
税金等調整前当期純利益	539	460	696
法人税、住民税及び事業税	6	25	27
法人税等調整額	▲ 13	▲ 8	24
少数株主利益	35	30	15
当期純利益	511	414	630

(図表2) 自己資本比率の推移 …… バーゼルⅢ(国内基準)ベース

(単体)

(単位:億円、%)

項目	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
コア資本に係る基礎項目 (1)					
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	7,015	7,380	7,774	8,107	8,461
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,917	5,917	5,917	5,917	5,917
うち、利益剰余金の額	1,850	2,216	2,609	2,943	3,296
うち、自己株式の額(△)	726	726	726	726	726
うち、社外流出予定額(△)	27	27	27	27	27
うち、上記以外に該当するものの額	—	—	—	—	—
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額	12	12	12	12	12
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	24	2	2	0	0
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	24				
うち、適格引当金コア資本算入額	—				
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—				
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	2,193				
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—				
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—				
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	9,244	8,858	8,479	8,654	8,862
コア資本に係る調整項目 (2)					
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	19				
うち、のれんに係るものの額	10				
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	8				
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	—				
適格引当金不足額	231				
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	94				
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	—				
前払年金費用の額	—				
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	—				
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	—				
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	—				
特定項目に係る十パーセント基準超過額	—				
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—				
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—				
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—				
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	—				
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—				
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—				
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—				
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	344	162	223	483	494

自己資本						
自己資本の額((イ)-(ロ))	(ハ)	8,900	8,696	8,256	8,171	8,367
リスク・アセット等 (3)						
信用リスク・アセットの額の合計額		55,085				
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額		▲ 414				
うち、無形固定資産(のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)		47				
うち、繰延税金資産		19				
うち、前払年金費用		12				
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー		▲ 492				
うち、上記以外に該当するものの額		—				
マーケット・リスク相当額の合計額をハパーセントで除して得た額		1,197				
オペレーショナル・リスク相当額の合計額をハパーセントで除して得た額		1,737				
信用リスク・アセット調整額		—				
オペレーショナル・リスク相当額調整額		—				
リスク・アセット等の額の合計額	(ニ)	58,018	54,760	58,869	62,956	64,487
自己資本比率						
自己資本比率((ハ)/(ニ))		15.34	15.87	14.02	12.97	12.97

(連結)

(単位:億円、%)

項目	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
コア資本に係る基礎項目 (1)					
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	6,625	7,210	7,883	8,557	9,230
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,917	5,917	5,917	5,917	5,917
うち、利益剰余金の額	1,460	2,045	2,719	3,392	4,066
うち、自己株式の額(△)	726	726	726	726	726
うち、社外流出予定額(△)	27	27	27	27	27
うち、上記以外に該当するものの額	0	0	0	0	0
コア資本に算入されるその他の包括利益累計額	3	34	26	19	11
うち、為替換算調整勘定	3				
うち、退職給付に係るものの額	—				
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額	12	12	12	12	12
コア資本に係る調整後少数株主持分の額	—	—	—	—	—
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	29	7	7	3	3
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	29				
うち、適格引当金コア資本算入額	—				
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—				
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	2,193				
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—				
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—				
少数株主持分のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	34				
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	8,896	8,767	8,656	9,157	9,673
コア資本に係る調整項目 (2)					
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	349				
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	289				
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	60				
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	—				
適格引当金不足額	276				
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	94				
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	—				
退職給付に係る資産の額	—				
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	—				
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	—				
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	1				
特定項目に係る十パーセント基準超過額	—				
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—				
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—				
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—				
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	—				
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—				
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—				
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—				
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	720	430	459	688	695

自己資本						
自己資本の額((イ)-(ロ))	(ハ)	8,176	8,337	8,197	8,470	8,978
リスク・アセット等 (3)						
信用リスク・アセットの額の合計額		55,467				
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額		▲ 206				
うち、無形固定資産(のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)		127				
うち、繰延税金資産		61				
うち、退職給付に係る資産		10				
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー		▲ 492				
うち、上記以外に該当するものの額		87				
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額		1,256				
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額		3,445				
信用リスク・アセット調整額		—				
オペレーショナル・リスク相当額調整額		—				
リスク・アセット等の額の合計額	(ニ)	60,168	57,280	61,624	65,712	67,243
連結自己資本比率						
連結自己資本比率((ハ)/(ニ))		13.58	14.55	13.30	12.88	13.35

(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25年3月に平成26年3月期から28年3月期の3年間を対象とした第二次中期経営計画を策定いたしました。第一次中期経営計画における「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」に注力した「正常化・再構築」のステージを経て、現状は、「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を基本コンセプトとしつつ、「明確な戦略確立と持続的成長の追及」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。

しかしながら、第二次中期経営計画が始まって約2年が経過しましたが、これまで不良債権処理の進展によって「ポートフォリオの改善」には一定の成果が見られたものの、一方で「顧客基盤の更なる拡大」や「良質資産の積上げ」については、十分な水準に至っていないと認識しております。平成28年3月期は第二次中期経営計画の最終年度となることから、計画達成に向けて引き続き全力で取り組んでまいります。

また、並行して平成29年3月期から始まる新たな（第三次）中期経営計画の策定を進めてまいります。次期中期経営計画は、第二次中期経営計画期間中の成果の見極めや計画と実績とのギャップ分析など十分な総括を行った上で策定する所存です。深度あるビジネス環境分析を踏まえ、弊行の更なる飛躍と公的資金の返済に向けた中長期的なビジネスイノベーションについて、十分な議論を行った上で策定してまいります。あわせて本経営健全化計画についても、新たなビジネスイノベーションを踏まえ、見直しを行ってまいります。

今後も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。

全社員が一丸となり、本経営健全化計画とあわせ、目標達成に向け努力を続けてまいります。

<中期経営計画の骨子>

■ 目標

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

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

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

■ 業務の基本方針と戦略

● 個人顧客向け業務

基本方針：

コア顧客500万人の創造に向けた、新たなリテール金融モデルの実現

基本戦略：

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

● 法人顧客向け業務

基本方針：

事業参画を通じた企業・産業・地域の成長支援と専門能力の強化・実践

基本戦略：

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

■ 財務目標（連結ベース）

平成28年3月期目標

- | | |
|------------------------|--------|
| ● 成長性：当期純利益 | 700億円 |
| ● 収益性：RORA | 1.0%程度 |
| 経費率 | 50%台 |
| ROE | 10%程度 |
| ● 健全性：普通株等Tier I比率 | 7.5%程度 |
| （バーゼルⅢ（国際統一基準）完全適用ベース） | |
| 不良債権比率（単体） | 2%台 |

■ 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、スマートフォンからのアクセス環境の整備やATMネットワークの拡大、またカルチュア・コンビニエンス・クラブと銀行本体との提携開始やNISA制度を踏まえた新たな投資信託のサービスプログラムであるNISAプラスの開始など、新たなリテール金融モデルの実現に向けて、お客さまに魅力ある商品・サービスの質の向上を目指しております。また、女性が働き続けることのできる環境の支援を通じて、子育て世代、働き盛り世代を応援する新しい住宅ローン商品の取り扱いを開始するなど、住宅ローンの強化も図っております。平成27年3月期は、住宅ローンは堅調に推移している一方で、市場金利の低下に伴う預金利鞘収益の前期比減少が見込まれますが、効率的な業務運営に努めること等で、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しております。平成27年3月期は、レイク事業における貸出金残高も堅調に推移しており、よ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すべく、業務を推進しております。また、グループ全体でのコンシューマーファイナンス業務も堅調に推移しており、マーケティングのベストプラクティスの共有を図るなど、引き続きグループ一体となって業務を推進してまいります。

法人部門では、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・実践を基本戦略として、特定の業種・分野への重点的な商品・サービスの提供による差別化を目指すとともに、弊行の専門性のある分野の一層の強化を図ってきました。平成27年3月期は、有価証券配当収入の増加や、強みであるクレジットトレーディング業務、プライベートエクイティ業務でも堅調な収益が見込まれる一方、資産の質の改善に伴い与信関連費用の計上も限定的となり、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きました。平成27年3月期では、お客さまとの取引量や市場関連取引が堅調に推移しており、業績が前期比で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、過年度に設定した高金利預金の満期到来による調達コスト減少が部門間の内部資金貸借取引を通じて資金収支を押し上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)

	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	260	254	236
役員取引利益・その他利益	71	70	65
業務粗利益	331	324	301
経費	302	317	339
業務純益	29	7	▲ 38
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	97	292	242
役員取引利益・その他利益	▲ 19	▲ 64	▲ 99
業務粗利益	77	228	144
経費	148	163	184
業務純益	▲ 71	65	▲ 41
法人部門			
資金収支	302	311	419
役員取引利益・その他利益	100	145	161
業務粗利益	402	456	580
経費	134	127	141
業務純益	268	329	439
金融市場部門他			
資金収支	▲ 38	▲ 47	28
役員取引利益・その他利益	161	28	134
業務粗利益	123	▲ 19	162
経費	89	84	102
業務純益	34	▲ 103	60
合計	260	299	420

(連結)

	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	260	254	236
役員取引利益・その他利益	71	70	65
業務粗利益	331	324	301
経費	302	318	344
業務純益	29	6	▲ 43
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	585	600	650
役員取引利益・その他利益	349	370	413
業務粗利益	934	969	1,063
経費	631	656	693
業務純益	303	314	370
法人部門			
資金収支	298	277	339
役員取引利益・その他利益	271	419	411
業務粗利益	569	696	750
経費	243	249	273
業務純益	326	447	477
金融市場部門他			
資金収支	▲ 26	▲ 25	39
役員取引利益・その他利益	182	66	177
業務粗利益	156	41	216
経費	111	106	120
業務純益	46	▲ 65	96
合計	704	702	900

■ 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図ってきました。

個人部門では、銀行本体のリテールバンキング業務と銀行本体及び子会社を通じたコンシューマーファイナンス業務を推進し、弊行グループの個人のお客さまに対して幅広いサービスの提供に努めてきました。

コンシューマーファイナンス業務においては、新生フィナンシャル(株)の事業の一部を譲り受け、平成23年10月から銀行本体で開始した個人向け無担保ローン「新生銀行カードローン レイク」や、新生フィナンシャル(株)における레이크や他の金融機関との提携による個人向け無担保ローンの信用保証業務の拡大にも注力してきました。

法人部門では、より柔軟で機動的なビジネス展開を図るため新生プリンシパルインベストメントグループを新たに組成し、クレジットトレーディング業務やプライベートエクイティ業務の積極的な事業展開を図ってきました。昭和リース(株)においては、主力の中堅・中小企業向けに強みを発揮できる分野を中心に顧客基盤の拡大を図ってきました。新生信託銀行(株)においては、信託スキームを活用したメガソーラー事業向けプロジェクトファイナンス組成等、信託機能を活用したファイナンススキームを提供してきました。

金融市場部門では、新生証券(株)において仕組債販売や商品開発、証券化商品の組成及び販売などを行ってきました。

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。

《収益等の状況》

平成26年9月末の子会社・関連会社の収益等の状況については図表7のとおりです。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・関連会社の位置づけ、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	直近決算	(注2) (億円or百万通貨単位)					(注2) (百万円or千通貨単位)		連結又は 持分法の 別
					総資産	借入金 (注4)	うち 当行分	資本 勘定	うち 当行 出資分	経常 利益	当期 利益	
新生信託銀行(株)	平8/11	後藤武彦	信託業務	平26/9	74	-	-	68	68	6	0	連結
新生インフォメーションテクノロジー(株)	昭58/8	村上達志	電算機等オペレーション委託業務	平26/9	7	-	-	5	5	29	4	連結
新生証券(株)	平9/8	多良尚浩	証券業務	平26/9	1,093	71	34	137	137	456	327	連結
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	外和 正光	資産運用業務	平26/9	10	-	-	8	8	▲39	▲39	連結
新生プロパティファイナンス(株)	昭25/7	橋本研二	不動産担保金融業務	平26/9	226	156	5	67	67	578	570	連結
新生リアルティ・インベストメント(株)	平18/4	小座野喜景	金融商品取引業務	平26/9	40	-	-	32	32	▲158	▲115	連結
新生企業投資(株)	平24/11	松原一平	投資助言業務	平26/9	13	-	-	1	1	89	62	連結
新生インベストメント&ファイナンス(株)	平5/1	山田茂	金融業務	平26/9	163	-	-	2	2	▲75	▲230	連結
新生債権回収&コンサルティング(株)	平13/10	舩井正俊	サービサー業務	平26/9	13	-	-	7	7	▲161	▲116	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26/9	1,842	-	-	903	858	5,058	5,789	連結
(株)アプラス	平21/4	野口郷司	総合信販業務	平26/9	8,323	868	409	576	576	2,099	1,290	連結
(株)アプラスパーソナルローン	平21/4	野口郷司	金融業務	平26/9	922	574	109	107	107	685	691	連結
全日信販(株)	昭32/4	籠谷修司	信販業務	平26/9	1,156	880	880	74	74	964	650	連結
昭和リース(株)	昭44/4	土屋明正	リース業務	平26/9	4,863	3,060	702	896	877	4,059	2,797	連結
(有)エス・エル・ゼスト	平12/4	森省二	リース業務	平26/9	3	3	2	0	0	▲0	▲0	連結
(有)エス・エル・スパイア	平17/5	熊谷敬	リース業務	平26/9	3	3	3	0	0	0	0	連結
新生フィナンシャル(株)	平3/6	杉江陸	金融業務	平26/9	3,190	10	10	1,445	1,445	8,490	8,418	連結
シンキ(株)	昭29/12	青木康博	金融業務	平26/9	530	278	-	97	97	464	461	連結
(有)エスアイエイウインド2号	平18/1	松山昌司	不動産信託受益権の取得、保有及び処分	平26/7	307	245	245	41	-	-	-	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26/8	77	43	39	24	9	897	897	連結
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	David Dillon 他	金融業務	平26/6	(Mio) EUR 31	-	-	(Mio) ▲EUR142	(Mio) ▲EUR142	(th) EUR 870	(th) EUR652	連結
Shinsei International Limited	平16/9	武田 寛之	証券業務	平26/6	(Mio) GBP8	-	-	(Mio) GBP7	(Mio) GBP7	(th) GBP332	(th) GBP314	連結
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	小磯聡 他	金融業務	平26/9	(Mio) \$57	-	-	(Mio) \$57	(Mio) \$57	(th) \$1,621	(th) \$1,621	連結
Shinsei Finance II (Cayman) Ltd.	平18/3	小磯聡 他	金融業務	平26/9	(Mio) \$40	-	-	(Mio) \$40	(Mio) \$40	(th) \$1,230	(th) \$1,230	連結
Shinsei Finance V (Cayman) Ltd.	平21/9	小磯聡 他	金融業務	平26/9	99	-	-	99	99	235	235	連結
APPM Funding Limited	平20/2	Chin Keat Cheng 他	金融業務	平26/6	(Mio) EUR159	(Mio) EUR159	(Mio) EUR139	(Mio) EUR0	-	(th) EUR0	(th) ▲EUR0	連結
Comox Holdings Ltd.	平19/6	Richard Harris	保険持株会社	平26/6	(Mio) \$104	(Mio) \$0	-	(Mio) \$20	(Mio) \$10	(th) ▲\$222	(th) ▲\$222	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26/6	(Mio) NT\$258,958	(Mio) NT\$750	-	(Mio) NT\$34,914	(Mio) NT\$12,380	(th) NT\$1,585,625	(th) NT\$1,552,504	持分法

(注1) 平成26年9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、当行の与信額(保証も含む)が1億円超の会社及び主な関係会社について記載しております。

(注2) 海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載しております。

(注3) 平成26年9月末における代表者を記載しております。

(注4) 借入金のうち、当行分は保証の額を含んでおります。

(注5) 当期損失を計上した会社とその要因

新生インベストメント・マネジメント(株)
 新生リアルティ・インベストメント(株)
 新生インベストメント&ファイナンス(株)
 新生債権回収&コンサルティング(株)
 Comox Holdings Ltd.
 APPM Funding Limited
 (有)エス・エル・ゼスト

預り資産残高は増加に転じたものの、黒字転換までには至っていない状況。連結決算への影響は軽微。

既存債権の回収が進む一方で、新たな債権買取、融資実行が伸び悩んだことによるもの。

ランオフ再保険への投資用SPC。当期は保険契約の義務削減又は債務免除の進捗が低位に推移したものの、連結決算への影響は軽微。

欧州向け投資にかかるSPC。連結決算への影響は軽微。
 レバレッジドリースのためのSPC。計画に沿った損益であり金額も僅少。

② リストラ計画

《基本的考え方》

弊行は、経常的費用については経営陣による厳格なモニタリングの下で総合的な合理化・効率化を推進し、業務運営に係るベースコストを中心として圧縮に努めております。従来、大幅な経費の削減に取り組む一方で、収益力の強化に向けた重点分野への資源の集中投資、システム関連投資等を行ってまいりましたが、今後もメリハリを利かせた運営を行い、経常的な経費については、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》

人員数は、早期退職支援や採用の抑制等を含む慎重な運営の結果、平成24年3月末には1,895名（平成20年3月末比21%減、499名減）となりましたが、平成25年3月期以降、メリハリを利かせた運営を継続する中、収益力強化に向けた成長分野への増員や、システム安定化のための増員、業務運営の維持のために必要な要員の確保を図った結果、平成26年3月末時点では、2,030名（平成20年3月末比15%減、364名減）となりました。平成27年3月期以降の人員については、引き続きメリハリを利かせた運営を実施する方針のもと、システム安定化等、必要な人員の手当てを行っていく方針です。

(人)

平成20年 3月期 実績	平成26年 3月期 実績	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画	平成29年 3月期 計画	平成30年 3月期 計画
2,394	2,030	2,200	2,280	2,340	2,380

《人件費・物件費》

人件費については、現経営陣による新体制に移行後、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、低減に努めてまいりました。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がありましたが、昇給・賞与支給については厳格な運用を継続した結果、平成26年3月期は216億円（平成20年3月期比34%減、115億円減）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。今後も、重点

分野等に資源を集中するメリハリを利かせた運営を継続するほか、昇給・賞与支給の厳格運用などによって人件費の抑制に努めてまいります。

物件費についても、顧客基盤と収益機会の更なる拡大に向けて経営資源を重点分野へ集中的に投入しつつ、経常的に発生する経費については業務運営の効率化を図って合理化に努めてきた結果、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26年3月期は440億円（平成20年3月期比7%減、34億円減）となりました。平成27年3月期には採算性の低い4カ所の出張所を閉鎖するとともに、平成25年3月期より取り組んできた店外ATMの閉鎖についても、コンビニなど他のATMネットワークとの提携を並行して進めることで、顧客利便性を損なうことなく全廃するに至りました。平成27年3月期以降については、レイク事業の拡大に伴う経費のほか、次期コアバンキングシステム構築など、業務基盤の強化に必要な投資に伴う経費の増加が見込まれますが、効率的な経費運営に取り組むべき重要な課題と認識し、メリハリを利かせた経営資源の配分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26年 3月期 実績	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画	平成29年 3月期 計画	平成30年 3月期 計画
331	216	250	274	291	306

【物件費】

(億円)

平成20年 3月期 実績	平成26年 3月期 実績	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画	平成29年 3月期 計画	平成30年 3月期 計画
474	440	470	471	504	535

【人件費＋物件費】

(億円)

平成20年 3月期 実績	平成26年 3月期 実績	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画	平成29年 3月期 計画	平成30年 3月期 計画
805	656	720	745	795	841

《経費率（OHR）》（図表1-1参照）

平成26年3月期は、顧客基盤の更なる拡大に向けて重点分野へ経営資源を集中的に投入する一方で、経常的に発生する経費については、構造的かつ抜本的な合理化を進めましたが、業務粗利益が計画を下回ったことにより、経費率（OHR

R)は69.81%となりました。今後も、経営資源の適切な配分に留意しながら、経常経費については徹底的に合理化の機会を探り、透明性が高くメリハリの利いた経費運営を継続的に推進してまいります。

平成27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更なる拡大を図るための経費、及び次期コアバンキングシステム構築など、業務基盤の強化に向けた機械化関連費用の増加が見込まれるものの、引き続き経常的費用の抑制に努め、経費の増加を大きく上回る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。

《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・ガバナンスの一新後においては、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上、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。

(図表6)リストラの推移及び計画

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3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) (人)	2,030	2,200	2,280	2,340	2,380

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

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	28	28	29	29	29
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3) (社)	3	3	2	2	2

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)弊行が直接50%超出資しているものを計上(但しSPV除く)。

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	21,590	25,000	27,400	29,100	30,600
うち給与・報酬 (百万円)	13,630	15,800	17,500	18,400	19,400
平均給与月額 (千円)	482	495	495	495	495

(注)平均年齢40.3歳(平成26年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	176	200	200	200	200
うち役員報酬 (百万円)	175	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 (百万円)	-	6	-	-	-

(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)

物件費 (百万円)	44,032	47,000	47,100	50,400	53,500
うち機械化関連費用(注) (百万円)	12,890	14,400	13,800	15,900	17,700
除く機械化関連費用 (百万円)	31,141	32,600	33,300	34,500	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)	65,622	72,000	74,500	79,500	84,100
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

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いては、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、その後に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。

《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・業務戦略の実現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、かつ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づけることができます。

弊行のIT戦略においては、オープン系のシステム構成を採用していることが特徴であり、これらを活かした安全性・信頼性、柔軟性、拡張性の3要素を重視し運営を行ってまいりました。

また、社会基盤としての銀行システムの重要性を再認識・再確認し、弊行事業継続への取り組みに対するIT面からの対応を強化するとともに、現行システムの安定稼働を最優先に新たなバックアップセンターの整備や機器の更新を含めた態勢の見直し強化にも取り組んでまいりました。

今後も、引き続きシステムの安全性・信頼性確保へ向けた努力を継続するとともに、絶えず変化する外部環境・顧客ニーズに応える新しい商品・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す。

また、第二次中期経営計画において今後の経営の中期的方針に沿った基幹システムの更新を計画しており、更なる品質向上、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を通じ弊行ITインフラの信頼性向上に努めてまいります。

《人事政策》

平成24年4月から導入した新人事制度により、等級・報酬・評価を三位一体

に運用することで制度の透明性が高まると同時に、銀行全体として統一的な人事を行う基盤が整いました。また、人事制度、採用、処遇等、人事関連事項全般については、これまで社長・各部門長をメンバーとする人材委員会にて協議・決定を行ってきました。今後も弊行の経営理念や外部労働市場などの状況を踏まえ、適時適切に必要な制度の見直し等を行ってまいります。

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

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

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

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。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、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います。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責任と権限を集中し、(ii)業務執行及び取締役会から独立した監査役及び監査役会が取締役会及び取締役に対する監査機能を担うことで、適切な経営の意思決定と業務執行を実現するとともに、十分牽制の効いたコーポレート・ガバナンス体制の確立を目指しています。

また、弊行では、日常の業務執行の機動性を確保するため、執行役員制度と部門制を採用しています。

② 経営上の意思決定、執行及び監督の体制

弊行取締役会は、業務執行を担う取締役2名と社外取締役4名を配し、社外取締役が過半数を占める構成としています。社外取締役は、国内及び海外での金融業や、消費者を対象とした事業及びリスク管理分野等における豊富な経験と高い専門性を有するメンバーで構成し、それぞれの持つ経験と専門知識を背景に、中

立的かつ客観的な立場から弊行の経営に対する意見を述べ、業務執行取締役の業務執行に対する監督機能の発輝に取り組んでいます。取締役会では、メンバーが自由に発言し、活発な議論を行うことを通じて会社の方針を決定することにより、弊行の持続的な企業価値の向上や、株主の皆さまやお客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの利益の確保に努めています。

弊行では、執行役員制度と部門制を採用しています。また、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、経営会議を設置しています。

監査役会は、弊行での長い業務経験を持ち、財務及び会計に関する知見を有する常勤監査役1名と、法律に関する専門性やコーポレート・ガバナンス等に関する知見を有する社外監査役2名により構成し、業務執行から完全に独立した監査体制を構築しています。監査役は、取締役会への出席のほか、経営会議などの重要な会議への出席、重要な書類の閲覧、取締役・執行役員・会計監査人などからの報告聴取などの監査活動や、監査部などの内部統制部署との連携ならびに監査役室スタッフの活用を通じ、弊行グループの業務執行状況を監査しています。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	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	審査業務部	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、副社長、関連執行 役員(部門長等)、本部長、 部長等	法人営業本部 法人営業統轄部	月1回	法人営業全般にわたる顧客基盤 拡大・新規顧客開拓に向けての取 組み状況を把握し、営業方針や課 題に関する協議を通じた経営健全 化計画における中小企業向け貸 出の純増目標達成のための全行 的な取組みの主導、推進計画策 定や進捗状況のモニタリング、具 体的案件の取組み方針の協議、 その他弊行の中小企業向け貸出 取引推進に関する事項の検討や 提言等
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回以上	弊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、IR・広報部長、法務・コ ンプライアンス統轄部長、総 務部長、業務管理部長、資 金部長他関連部長等	総務部	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	バーゼル規制への対応準備を中 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	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 決定
部店長会議	社長 (部門/本部主宰の場合 は各部門長/本部長)	全執行役員、全部室店長 (部門/本部主宰の場合は各 関連執行役員、部室長他)	マネージメント 事務局(各部門/ 本部、担当部)	年2回 (都度)	全店(部門/本部)業務の伸展に ついての企画・計画および推進に 関し、各部門間および各部室店間 の連絡・調整

平成26年9月30日現在

(図表 9) 担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
経営全般 (注1)	当麻 茂樹	代表取締役社長 最高経営責任者
コーポレートスタッフ部門	中村 行男	代表取締役副社長 チーフオブスタッフ
法人部門	佐藤 仁美	専務執行役員
金融市場部門	佐藤 博信	常務執行役員
個人部門	サンジーブ グプタ	専務執行役員
リスク管理部門	工藤 英之	常務執行役員 チーフリスクオフィサー
財務部門	塚元 滋	専務執行役員 最高財務責任者
金融インフラ部門	岡野 道征	専務執行役員 グループ最高情報責任者

平成26年9月30日現在

(注1) 独立部としてのマネジメント事務局、監査部を含みます。

(注2) 子会社の経営管理は各子会社を主管する部門部室を担当する役員が行っております。

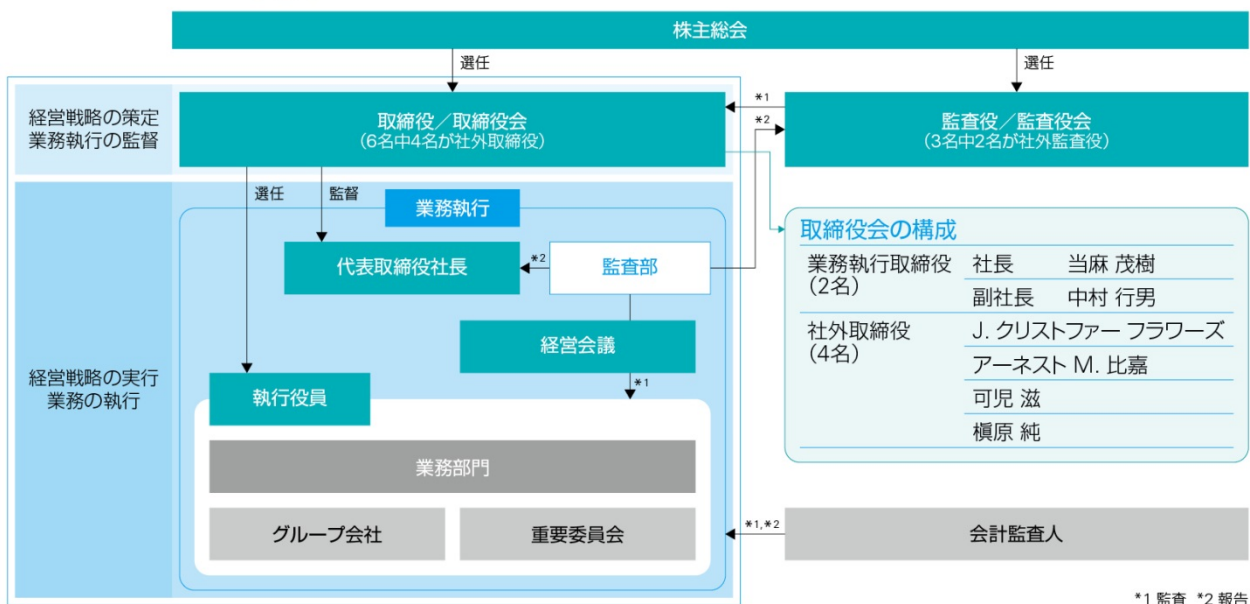
(注3) 弊行業務組織としては上記以外に監査役室があります。独立組織として監査役会に対して報告を行います。

③ 内部統制の確保

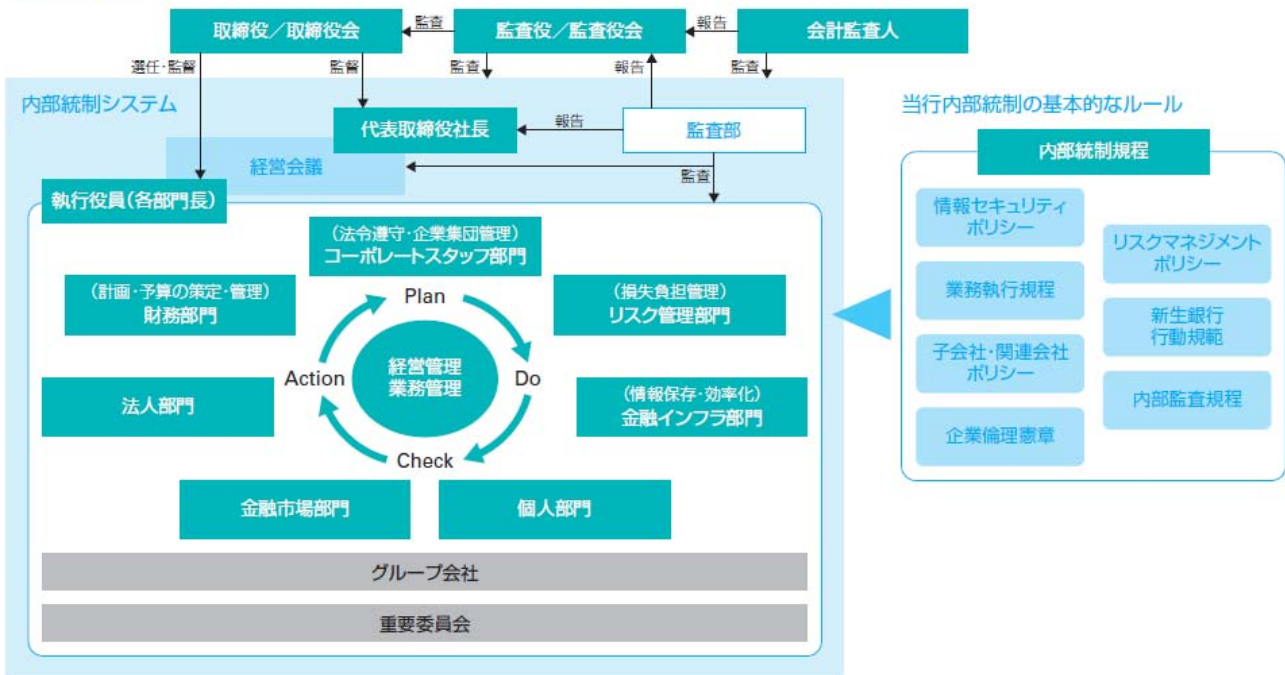
コーポレート・ガバナンスが正しく機能するためには、取締役会を中心とした業務執行の監督と意思決定の仕組みを整備することに加え、内部監査、コンプライアンス等の機能が適切に働くための体制づくりが必要となります。また、会社法で求められる内部統制システムの構築、あるいは金融商品取引法で求められる財務報告の正確性を担保するための内部統制の確保も、コーポレート・ガバナンスが正しく機能するための重要な要素となります。これら内部統制の確保は、経営の責任において行うものですが、実際の業務を行う各部門において、具体的な内部統制を確保する手段を講じることによって、全体の内部統制が有効に機能することを目指しています。

取締役会は、日常の業務を適切かつ効率的に遂行するための基本方針を「内部統制規程」に定め、さらに内部統制システムの整備状況の確認を毎年行っています。「内部統制規程」では、情報セキュリティポリシー、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、子会社・関連会社ポリシー及び内部監査規程を基礎となる規程として定め、それに加え監査役による監査の実効性を確保するための体制を整備することにより、子会社を含む弊行グループ全体の業務の適正性、透明性及び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は、反社会的勢力との関係を遮断することを定め、業務の適正を確保する体制の整備を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制図(平成26年6月18日現在)



内部統制の枠組み



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25年度より、組織体制の一部見直しを含むコンプライアンス体制の見直し活動を推進し、コンプライアンス意識の更なる向上に努めております。

《経営コンプライアンス関連体制の整備》

弊行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・コンプライアンス統轄部、各部店のコンプライアンス責任者（部店長）、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。

各部店に任命したコンプライアンス責任者は、各部室店におけるコンプライアンス施策の推進について指導的役割を担うとともに、現場でのコンプライアンス

判断に責任を持つこととなっています。また、コンプライアンス管理者は、コンプライアンス責任者の指示のもとコンプライアンスに係る指導や研修を行うなど部店におけるコンプライアンス実務を担うと同時に、各部店の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に報告する等の役割を担い、コンプライアンス責任者とともに、現場でのコンプライアンス強化に努めております。

法務・コンプライアンス統轄部には、担当部店を特定したコンプライアンスオフィサーを設置し、各部店のコンプライアンスに係る相談・指導やコンプライアンス管理者を通じた全社的なコンプライアンス状況のモニタリングを行っております。また、振り込め詐欺などの金融犯罪、マネー・ローンダリング規制、反社会的勢力への対応を一元管理する機能を法務・コンプライアンス統轄部内に設置した金融情報管理室が担っております。

子会社・関連会社については、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、年2回グループコンプライアンス会議を開催し、コンプライアンス関連情報の交換・共有を行っております。

《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。関連規程の整備・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おります。

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ており、弊社社員の基本的な行動指針である「新生銀行行動規範」の研修、部室店毎のコンプライアンスリスクを踏まえたテーマによる自主研修、法令改正などタイムリーなテーマに関する研修など、継続的に実施しております。

また、集合研修の他に、eラーニングの導入、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）の発信など、より研修効果の高い環境づくりにも努めております。

これらの活動を通じて、役職員一人ひとりが法令規則、社会的規範及び職業倫理等を踏まえて、自ら考え、適切に行動できるような企業文化の醸成に努めてまいります。

《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います。

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、監査部は弊行の全ての組織における全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、監査対象となる全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、弊行グループ全体で実施する社会貢献活動を中心に、積極的に推進しています。「次世代の育成」と「環境」をテーマとした活動に優先的に取り組む一方、東日本大震災復興支援も重要な社会的貢献活動のひとつとして取り組んでいます。また、これまで弊行グループが実施してきたチャリティ・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、弊行及びグループ各社から参加を募り、被災地でのボランティア活動を平成23年度からこれまでに9回実施しております。これらの活動に対して、平成25年11月には、第59回宮城県社会福祉大会にて実施された宮城県社会福祉協議会会長表彰を受けました。また、平成25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、宮城県内の漁港など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に努めてまいります。

弊行及びグループ会社の強みを活かした活動としては、子会社の新生フィナンシャルが平成18年に若年就労支援を行う特定非営利活動法人育て上げネットと共同開発した、青少年のニート化の予防を目指した高校生向けの金銭基礎教育プログラム「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。平成24年10月に(株)福井銀行、平成25年5月に(株)紀陽銀行、平成25年12月に(株)岩手銀行とそれぞれ提携するなど、地域金融機関と連携し、より多くの地域での同プログラムの展開に取り組んでおります。

また、自主的な節電の通年の対応として、これまで、本店における共用区域の消灯、会議室、応接室の人感センサーを活用した消灯の実施など、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、本支店における共用スペースの天井照明の75%削減の継続、「クールビズ」の徹底や空調運転・冷房時の設定温度の徹底など、電力使用の削減に向けた取り組みを継続的に実施しております。

弊行では、今後もグループ会社とともに地域社会への貢献を強化してまいります。

(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・投資家の皆さまに弊行の経営状況・経営方針について正確なご理解をいただくとともに市場ならびに広く社会からの適切な評価を得るため、経営に関するさまざま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

《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）から平成25年5月（平成25年3月末分）までウェブサイトに掲載するとともに、平成25年度以降は「中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取り組み状況」として、ディスクロージャー資料及び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。

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8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、経営に関するさまざまな情報を、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、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いうための方策

(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、弊行の信用力を高めるとともに、顧客基盤の更なる拡大や、良質資産の積み上げ等を通じて、収益力の維持・向上を図り、企業価値を上げ、株式価値を高めていくことで、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いては、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・賞与については、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いては、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、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、第二次中期経営計画において、顧客基盤の更なる拡大を目標に掲げ、国内事業法人を中心とした貸出業務に注力し、きめ細かな提案型営業、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きました。

弊行は、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、お客さまのニーズへの対応を図ってきております。

(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、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、また金融円滑化法の精神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26年3月末までに合計161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・部室店宛に行ってきました。

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・推進を図ってきました。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強化に取り組んできました。

■ 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の構築に努めてきました。

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きました。

■ 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づけ、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

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きました。

平成25年4月に法人営業本部の組織改正を行い、法人営業本部長を含む3名の執行役員を「法人営業担当役員」に任じ、それぞれの担当役員が所管部店でお客さまにより密着しながら機動的な営業推進を行う体制に移行しました。また、本店の営業部についても、より効率的な営業展開が図られるよう所管エリアの見直しを実施しました。また、平成26年4月には、営業部店長に対しても小口の融資案件に関して一定の与信決裁権限を付与しており、中小企業向け貸出を主たる対象として従前以上に機動的な対応が図られるよう体制整備を図りました。

こうした中小企業向け貸出を積極的に推進する体制を整える一方、営業部店における中小企業に対する企業審査能力の向上を図り、リスク管理部門においてもリスク管理の更なる充実に努めることで、今後も適切に中小企業向け貸出に取り組んでまいります。

■ 中小企業向けの実質的な信用供与の支援

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

(図表10) 貸出金の推移

(残高)		(億円)	
		26/3月末 実績 (A)	27/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバ ^o クローンを含むベース	41,028	41,483
	インバ ^o クローンを除くベース	40,806	41,260
中小企業向け貸出 (注)	インバ ^o クローンを含むベース	7,125	7,189
	インバ ^o クローンを除くベース	7,123	7,154
	うち法人営業貸出	5,508	5,608
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)		13,100	13,907
うち住宅ローン		11,789	12,135
その他		20,803	20,387
海外貸出		1,330	2,007
合計		42,357	43,490

(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)	
		26/3月末 実績	27/3月末 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	インバ ^o クローンを含むベース	1,610	455
	インバ ^o クローンを除くベース	1,632	453
中小企業向け貸出	インバ ^o クローンを含むベース	▲ 674	64
	インバ ^o クローンを除くベース	▲ 664	30
	うち法人営業貸出	200	100

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

	26年度中 計画 (7)
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)	()
計	()
うち法人営業貸出	

(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26年3月期における剰余金は、1,724億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。

《税引後当期利益・累積剰余金（単体）の見込み》

(億円)

	平成26年 3月期 実績	平成27年 3月期 計画	平成28年 3月期 計画	平成29年 3月期 計画	平成30年 3月期 計画
税引後当期利益	365	420	420	360	380
利益処分前剰余金	1,724	2,084	2,472	2,800	3,149

(3) 収益見通し

(図表11) 収益見通し (収益：当期利益)

(億円)

	26/3月期	27/3月期	28/3月期	29/3月期	30/3月期
基準シナリオ (A)	365	420	420	360	380

<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。
- ・ 平成26年度の国内経済は、個人消費・設備投資の勢いが弱くマイナス成長の見通し。
- ・ 平成27年度以降は、公共投資が減少するものの、個人消費・住宅投資が回復に転じ、設備投資も底堅い伸びとなる見通し。

<基準シナリオに対する変動見通し>

(億円)

	26/3月期	27/3月期	28/3月期	29/3月期	30/3月期
楽観的シナリオ (B)		420	462	396	418
変化額 (B) - (A)		0	42	36	38
悲観的シナリオ (C)		420	336	288	304
変化額 (C) - (A)		0	▲84	▲72	▲76

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、所得・雇用環境の改善を背景に、個人消費が回復傾向を強める。原油安による交易利得の改善の恩恵が幅広く浸透。また、設備不足感の強い非製造業が、設備投資をけん引する。海外景気の回復に伴い、輸出の伸びが高まる。

[悲観的シナリオ]

- ・ 国内景気は悪化。海外景気の下振れにより、企業収益見通しが悪化し、資金需要が鈍化。所得環境の改善が期待したほどのものではなく、家計の実質所得が減少し、個人消費が低迷する。

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ひとつと位置づけ、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、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、ストレステストの実施などポートフォリオのリスクプロファイルを多面的に把握するとともに、的確に内外の環境の変化を捕捉し、経営層も含めた行内の認識の共有に努め、必要に応じてリスク管理方針の機動的な見直しを行うなど、リスク管理体制の整備と強化を図ってまいります。

《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25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26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26年5月の取締役会に報告・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25年度については、部室店長が各部室店のコンプライアンス責任者として自部室店におけるコンプライアンスの最終責任を負う役割を担うよう体制の見直し・強化を実施したほか、「企業倫理憲章」を受けて役職員に要請する基本的な規範を定めた「新生銀行行動規範」をグループ横断的に浸透させるための取り組

みを行ってまいりました。

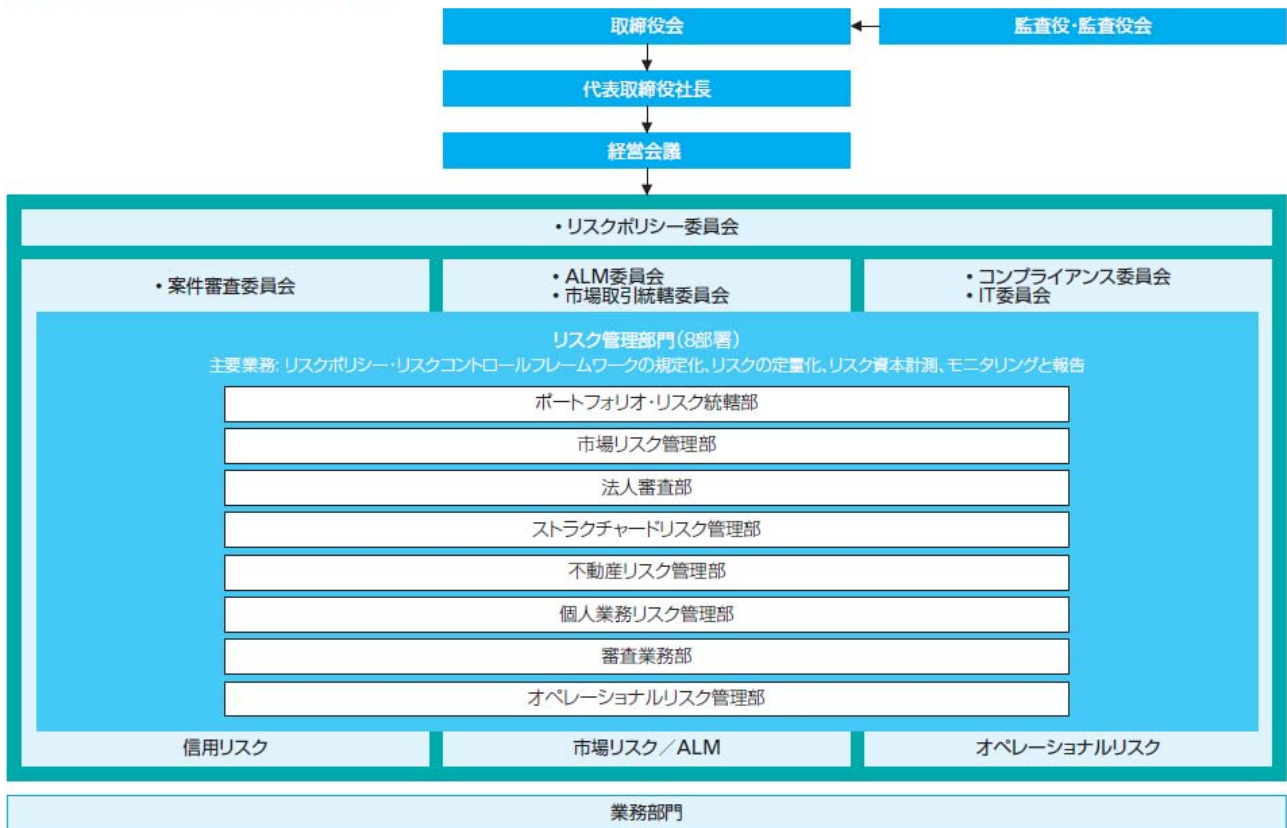
また、昨今の反社会的勢力対応強化に関する社会的な要請の高まり等を踏まえて、平成25年11月に社長をチームリーダーとして「反社情報のグループ内共有化」及び「反社チェック体制の高度化」に向けてのプロジェクトチーム（反社PT）を立ち上げ、弊行のみならず関連グループ会社からもメンバーが参加して、平成26年4月末まで弊行及びグループ会社が一体となってグループ横断的なPT活動を推進してまいりました。この活動の成果として、①銀行の保有する反社情報のグループ会社との共有、②グループ全体での反社チェックに関する考え方の統一、③反社チェックの考え方の統一化を踏まえてグループ会社が銀行と同等の反社チェックを行う基盤の整備、を実現いたしました。

その他、日本証券業協会規則改定に伴い、弊行インサイダー取引防止手続を改訂し、法人関係情報の管理強化を図ったほか、高齢者向けのリスク商品販売ルールを改訂し、適合性確認を強化するなど、顧客保護管理体制の一層の充実を図りました。

平成26年度については、全行的なコンプライアンス意識の更なる向上を目指して社内規程の見直しや研修の強化等を行うほか、グループレベルで行動規範を浸透させるための施策、グループ内の反社チェックレベル・対応の統一化などを推進し、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おります。

《弊行のリスク管理体制》

リスク管理体制図(平成26年6月18日現在)



(図表 12) リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
リスク管理全般 統合リスク管理	ポートフォリオ・リスク統轄部	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク、市場リスクのみならず、弊行全体がかかえるリスクの総和を把握し、能動的な管理を行っていくため、金融機関が抱える各種リスクについての基本認識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」として規定。 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。 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。
信用リスク	リスク管理部門 与信管理部	<p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 信用リスク管理に係るポリシー、プロシージャーの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「グループ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。 バーゼル規制のF-I R B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。 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、原則として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の合議制を採用。 <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"> 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及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"> 信用力序列確保のためのモデル精度の向上及び適切な定性要素の反映 外部格付機関とのベンチマーキング分析 業種間の格付体系の整合性確保 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。 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。 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。 <p><u>各部の役割</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオ・リスク統轄部（リスク管理部門） <ul style="list-style-type: none"> 信用リスク計量化・モニタリング ポリシー、ガイドラインの制定 債務者格付制度 審査業務部（リスク管理部門） <ul style="list-style-type: none"> 審査方法、審査手続に関する企画、開発 法人審査部（リスク管理部門） <ul style="list-style-type: none"> 法人向け与信に関する個別案件審査及び管理 ストラクチャードリスク管理部（リスク管理部門） <ul style="list-style-type: none"> ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査及び管理、業務運営手続の企画、運用 カントリーリスクの審査・管理 不動産リスク管理部（リスク管理部門） <ul style="list-style-type: none"> 主として不動産リスクを取得するストラクチャードプロダクトに関する管理 個人業務リスク管理部（リスク管理部門） <ul style="list-style-type: none"> 個人部門のローン及びコンシューマーファイナンス子会社のリスク管理全般 与信管理部（リスク管理部門から独立したセクション） <ul style="list-style-type: none"> 資産の自己査定検証
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><u>A L M委員会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> A L Mに係る市場リスク管理、及び流動性リスク管理の意思決定機関として、A L M委員会を設置している。 A L M委員会では、A L M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、A L Mに係る市場リスク・流動性リスクの全体枠が決定される。 <p><u>市場取引統轄委員会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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。

	リスク管理部署	現在の管理体制
		<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場取引統轄委員会では、市場リスク管理部からのレポートを主に、月1回、トレーディングに係る市場リスクの取得状況、損益の状況の枠遵守状況等をモニターし、経営層に報告している。 <p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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」の下部規定として以下の二つの規定を設けている。 <ul style="list-style-type: none"> ①「資産負債総合管理ポリシー（ALMポリシー）」 ②「トレーディング業務におけるリスク管理ポリシー&プロセスジャーナル」 <p><u>デリバティブ取引</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 取得する信用リスク、流動性リスクを財務会計に反映させるため、公正価値の算出に当たっては、以下の2種類のリスクを反映させている。 <ul style="list-style-type: none"> 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。 ②トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引 通常商品についてはビッド・オファーコスト、エキゾチック商品については処分コストを評価。 <p><u>各部の役割</u></p> <p>トレジャリー本部 - ALM企画、運営</p> <p>市場営業本部 - トレーディング業務企画、運営</p> <p>市場リスク管理部 - 市場リスクの定義、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><u>手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 「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ともに、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。 「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、本プランの発動及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。 <p><u>管理方法、及び対応方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 資金ギャップは、市場リスク管理部が計測し、結果を経営層に日次で報告。 資金流動性準備水準及びギャップ枠は、市場リスク管理部が見直し、ALM委員会にて適宜変更される。 <p><u>各部の役割</u></p> <p>トレジャリー本部 - 資金繰り管理、執行</p> <p>市場リスク管理部 - 流動性リスクの定義、測定、評価、報告</p>
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"> オペレーショナルリスク管理ポリシー <p><u>体制・リスク管理部署</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 各サブカテゴリの専門管理部署とオペレーショナルリスク管理部は、定期的に会合を持ち、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。

	リスク管理部署	現在の管理体制
		<p>・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。</p> <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 定性的手法及び定量的手法の両面から管理を実施している。 ・ 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。 ・ 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。
E D P リスク	金融インフラ部門	<p><u>組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。各部の役割は以下のとおり。 <p>システムリスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> －システムリスク評価の枠組み策定、システム開発及び運用に係る執行状況の第三者視点でのチェック、及び経営への報告 <p>金融インフラ企画部</p> <ul style="list-style-type: none"> －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、及び統括的な事務企画・事務管理 <p>システム開発部</p> <ul style="list-style-type: none"> －新規システムの開発、及び既存システムの変更 <p>システム運用部</p> <ul style="list-style-type: none"> －本番システムの24時間運用監視、及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 <p>事務集中部</p> <ul style="list-style-type: none"> －個人、法人、金融市場部門等、弊行の事務全般にわたる集中センター処理 <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人情報保護や不正防止などの情報セキュリティについては、システムリスク管理部内にISO27001認証を運用管理するISMS事務局を設置し、部門内各部を横断的にチェックする体制をとっている。 ・ また、コンプライアンス委員会の下部組織として平成25年度より情報セキュリティ部会を設立・運営するなど、行内における情報セキュリティ管理の枠組み強化と推進にも取り組んでいる。 <p><u>管理方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 <p><u>具体的取組状況ほか</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 以下の諸施策を実施している。 <ol style="list-style-type: none"> ①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、上記のとおり改正を実施している。 ②システム全体のITガバナンス向上の観点から、IT系の社内規程を全面刷新している。また、変更点を中心にシステム関連部署所属行員への研修を実施し、新規体系・内容の周知を図っている。 ③リテールなどの現行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た基盤の更新作業を積極的に推進し、概ね完了している。また、新たな基幹システムについての本格検討を開始している。 ④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。 ・ 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。

	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"> 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。 <p><u>コンプライアンスリスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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」及び「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責任者及び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。 <p><u>平成26年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 平成26年度についても、年度当初に策定したコンプライアンス・プログラムに沿って計画的に業務を運営している。上期の主な取組事項は以下のとおり。 <ol style="list-style-type: none"> ①戦略業務・新商品・組織改正等に対する的確な法務・コンプライアンスチェックの実施 <ul style="list-style-type: none"> 各種新規商品・スキームに関し法務・コンプライアンス面でのアドバイスを実施した。 ②全行的なコンプライアンス意識向上のための施策実施 <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス意識を高め、自ら考えるカルチャーへの変革を図るため「コンプライアンス見直し」に係る部店説明会を実施（継続中）した。 コンプライアンス管理者初任者研修、行動規範に係るディスカッション研修等の新たな研修を企画・実施した。 ③新生銀行行動規範の考え方の主要グループ会社への浸透 <ul style="list-style-type: none"> 主要子会社において、行動規範を社内に浸透させるための施策の企画・立案を行った。 ④反社会的勢力への対応 <ul style="list-style-type: none"> グループ各社の反社会的勢力に関する課題を把握・確認するとともに、定期的な補完状況のフォローアップを実施した（継続中）。 ⑤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"> 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以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> 平成25年度コンプライアンス・プログラムの総括 平成26年度コンプライアンス・プログラムの策定 重大事務事故報告 事務事故分析／自店検査実施結果 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 反社会的勢力との対応状況に係る報告 反社PT継続課題のフォローアップ状況 グループ会社における反社チェック補完状況 コンプライアンス関連事件・事故発生状況報告 金融ADRにおける弊行のあっせんの状況報告 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 マルウェア検知ツールに係る対応状況 コンプライアンス・ホットライン運用状況報告 コンプライアンス違反事例報告 情報セキュリティ部会活動報告
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"> 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、危機管理コミュニケーション対応に関するガイドライン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。 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。 <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理の実施については主要な新聞、雑誌、インターネット等の媒体を日常的にチェックするとともに、上記関連部署・各部門等からの情報を集約。当該リスク顕在化時には、必要な報告を迅速にトップマネジメントに行いつつ、その指示の下、プレスリリースなどの実施、ステークホルダーへの情報開示など必要な対応を行っていく。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

与信・準与信（対顧デリバティブ取引等）取引等に係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、また、複雑な仕組みを持ったプロダクト案件の決裁権限は、新規案件か、それ以外かに応じて、案件審査委員会及びその他の決裁権限レベルを定めております。

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了承を前提にA L M委員会において決定しております。

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しております。

(3) 資産内容

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	386	749	132	403
危険債権	1,983	2,268	1,467	1,728
要管理債権	57	394	49	329
小計(A)	2,426	3,410	1,647	2,460
正常債権	43,178	46,512	41,636	45,609
合計(B)	45,605	49,922	43,283	48,069
比率 (A)/(B)	5.32%	6.83%	3.81%	5.12%

引当金の状況

(億円)

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	285	677	199	598
個別貸倒引当金	780	941	636	775
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	1,065	1,618	836	1,374
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	1,065	1,618	836	1,374
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	1,065	1,618	836	1,374

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	82	206	72	100
延滞債権額(B)	2,112	2,529	1,386	1,778
3か月以上延滞債権額(C)	11	13	10	12
貸出条件緩和債権額(D)	45	381	39	317
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	45	381	39	317
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,251	3,129	1,507	2,207
部分直接償却	582	1,044	634	1,063
比率 (E)/総貸出	5.33%	7.29%	3.56%	5.11%

(4) 償却・引当方針

弊行では、関係法令・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し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)

	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	88	3	▲ 48
個別貸倒引当金繰入額	105	2	
貸出金償却等(C)	▲ 17	0	
貸出金償却	69	20	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	—	—	
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	—	—	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 101	▲ 75	
合計(A)+(B)	▲ 13	▲ 73	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	157	61	300
グロス直接償却等(C)+(D)	140	62	

(連結)

(億円)

	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	109	▲ 26	125
個別貸倒引当金繰入額	191	34	
貸出金償却等(C)	▲ 83	▲ 60	
貸出金償却	85	32	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	—	—	
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	—	—	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 53	29	
合計(A)+(B)	55	3	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	157	61	300
グロス直接償却等(C)+(D)	74	1	

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

(図表17) 倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
6C	1	1	1	1
9A	1	-	1	-
9B	1	3	1	3
9D	1	61	1	-
なし	25	3	25	3

(注) 金額は貸出金ベース

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	26/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	132
危険債権	1,467
要管理債権	49
正常債権	41,636
総与信残高	43,283

《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や大口特殊ローンの処理を積極的に進めた結果、平成26年9月末時点の不良債権比率は2.61%まで低下しました。今後においては、引き続き適切な管理と最終処理に努め、不良債権残高の更なる圧縮と新規発生予防に努めてまいります。

《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、慎重に対応してまいります。

- ・ 債権放棄を通じて取引先の再建が図られ、残存債権の健全化といった合理性が認められること。
- ・ 債権放棄による支援により、企業破綻による社会的損失を回避しうること。
- ・ 再建計画等を通じて当該取引先の経営責任が明確にされていること。

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

その他有価証券については、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26年3月末の株式等評価差額金（税効果調整前）は99億円となっております。

また、固定資産の減損会計については、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26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	5,457	59	59	—
	債券	4,974	18	18	—
	株式	—	—	—	—
	その他	483	41	41	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,438	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	3,770	—	—	—
	その他	668	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	9,882	99	116	▲16
	債券	7,460	▲3	8	▲11
	株式	171	38	42	▲3
	その他	2,251	64	66	▲1
	金銭の信託	547	—	—	—

その他 (億円)

	貸借対照表		評価損益	評価損益	
	価額	時価		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26年3月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	5,457	59	59	—
	債券	4,974	18	18	—
	株式	—	—	—	—
	その他	483	41	41	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	436	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	2	—	—	—
	その他	434	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	9,677	94	110	▲ 16
	債券	7,461	▲ 3	8	▲ 11
	株式	261	38	42	▲ 4
	その他	1,955	59	61	▲ 1
	金銭の信託	1,312	—	—	—

その他

(億円)

	貸借対照表		評価損益	評価損益	
	価額	時価		評価益	評価損
事業用不動産(注)	128	128	—	—	—
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し、経営陣宛報告を行っています。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)	
	25/3月末	26/3月末	25/3月末	26/3月末
金融先物取引	208	1,723	0	4
金利スワップ	125,518	134,905	2,767	2,620
通貨スワップ	8,585	8,513	510	514
先物外国為替取引	10,896	14,180	845	742
金利オプションの買い	8,821	7,227	185	143
通貨オプションの買い	19,149	13,185	1,173	1,016
その他の金融派生商品	25,707	21,144	2,209	2,830
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 5,178	▲ 5,501
合計	198,885	200,878	2,511	2,368

(注)自己資本比率規制ベースに原契約5営業日以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(26/3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)	2,221	147	—	2,368
信用コスト	161	97	—	257
信用リスク量	2,060	50	—	2,111

(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。