

# 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19年8月

株式会社 新生銀行

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

## 【経営の健全化のための計画の前提条件】

計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準は以下のとおりです。

### 《金利》

日銀による所謂ゼロ金利政策解除を踏まえ、今後緩やかに上昇することを想定しております。ただし、その上昇基調はおおむねインプライドフォワードレートのレベルと見込んでおります。

### 《為替》

為替レートは、引続きわが国の貿易黒字は続くものの、上記の金利想定から内外金利差が容易には解消せず資本流失が続く、この2つの変動要因が拮抗する格好で、今後も為替レートは現レベルからあまり変動しないものと見込んでおります。

### 《株価》

国内株式市場は、海外株式市場との比較感からはなお一段の上昇余地も考えられるものの、現レベルはここ数年の高値圏にあり、近時の景況感に力強さも感じられないことから、当面は現レベルが続くものと想定しております。

	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
<b>株価指数／年度末<sup>(1)</sup></b>				
日経225	18,500	18,500	18,500	18,500
S&P500	1,400	1,400	1,400	1,400
<b>金利／年度平均<sup>(2)</sup></b>				
6ヶ月ものTIBOR (%)	0.8	1.1	1.4	1.5
10年もの日本新発国債 (%)	1.7	1.8	2.0	2.0
10年もの米国新発国債 (%)	5.0	5.0	5.0	5.0
<b>為替レート</b>				
USD / 円	120	120	120	120

注：(1) 株価指数は期末の数値

(2) 金利の値は各年度の平均数値

## ■ 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	6
(1) 経営の現状及び見通し	
(2) 19年3月期当期利益3割以上未達の対応	
(3) 業務構築のための方策	
3. 責任ある経営体制の確立のための方策	45
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
(2) 新しいコーポレートガバナンスの実践	
(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ための方策等	54
(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	55
(1) 基本的考え方	
(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	59
(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	61
(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	・ ・ ・ ・ ・	1 2
図表 2. 自己資本比率の推移	・ ・ ・ ・ ・	1 5
図表 5. 部門別純収益動向	・ ・ ・ ・ ・	3 3
図表 7. 子会社・関連会社一覧	・ ・ ・ ・ ・	3 5
図表 6. リストラの推移及び計画	・ ・ ・ ・ ・	4 4
図表 8. 経営諸会議・委員会の状況	・ ・ ・ ・ ・	4 7
図表 9. 担当業務別役員名一覧	・ ・ ・ ・ ・	4 8
図表 10. 貸出金の推移	・ ・ ・ ・ ・	5 8
図表 11. 収益見通し	・ ・ ・ ・ ・	6 0
図表 12. リスク管理の状況	・ ・ ・ ・ ・	6 4
図表 13. 金融再生法開示債権の状況	・ ・ ・ ・ ・	6 8
図表 14. リスク管理債権情報	・ ・ ・ ・ ・	6 9
図表 15. 不良債権処理状況	・ ・ ・ ・ ・	7 1
図表 17. 倒産先一覧	・ ・ ・ ・ ・	7 2
図表 18. 評価損益総括表	・ ・ ・ ・ ・	7 4
図表 19. オフバランス取引総括表	・ ・ ・ ・ ・	7 6
図表 20. 信用力別構成	・ ・ ・ ・ ・	7 6

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

平成17年8月の「経営の健全化のための計画（以下、「健全化計画」という）」の見直しの実施から2年が経過したことに伴い、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、弊行の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」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月にお引受け戴いた乙種優先株式の概要は以下の通りです。

#### 《優先株式の概要》

■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

#### ①金額の算定根拠

弊行は、平成12年3月にパートナーズ社に対して弊行普通株式の一括譲渡が行われたことにより特別公的管理を終了し、同時にパートナーズ社に対する第三者割当による1,200億円の普通株式増資を行いました。

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

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

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

## 《自己資本（比率）の推移》

(億円)

	11年9月実績	12年3月末見込み (申請時、自力調達のみ)	12年3月末実績 (公的資金導入後)	19年3月末実績
資本金(新株式払込金を含む)	3,907	4,507	4,513	4,513
資本準備金(同上)	-	600	2,994	186
利益準備金	-	-	-	93
その他剰余金	▲ 3,907	▲ 2,807	▲ 2,808	2,579
自己株式				▲ 726
評価差額等	-	-	-	▲ 56
自己資本(純資産)合計(単体)	0	2,300	4,699	6,589
	<国際統一基準>	<国内基準>	<国内基準>	<国内基準・連結>
Tier I	134	2,340	4,736	6,208
Tier II	134	2,340	4,736	5,221
リスクアセット	139,456	87,000	77,556	76,521
自己資本比率	0.19%	5.38%	12.21%	13.13%

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

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

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

### 《株式譲渡、減増資の概要》

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

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

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



## ②当該自己資本の活用方針

公的資金の導入により強化された財務基盤を活かし、内外金融市場からの信認を高め資金調達力を強化する一方で、信用供与を円滑に行うこと、また適切なリスクリターンを確保できる投資を実行すること等により、効率的な運用を引き続き図ってまいります。

また、導入資金の一部は、収益力や事業基盤強化のための戦略的提携・事業再構築等の前向きかつ積極的な投資に充当してまいります。さらに、お客様のニーズに対応した高度な金融サービスを提供していくためのインフラ整備も進めてまいります。

## 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19年3月期決算の状況

##### 《概況》

弊行ではこれまで、投資銀行業務（以降、インスティテューショナルバンキング業務、またはIB業務）・リテール業務・ノンバンク業務（以降、コンシューマーアンドコマースファイナンス業務、またはCCF業務）を3つの戦略分野として業務を多角化し、効率的かつ収益性の高い経営基盤の構築に努め、成長軌道を進んでまいりました。しかし平成19年3月期は新たな課題に直面し、新体制となって初めて赤字決算となる等、弊行にとって以下のように厳しい1年となりました。

第一には、消費者金融業界を巡る法改正と、それに伴う環境の急激な変化により、関連するグループ会社アプラスとシンキで多額の利息返還損失引当金を計上するとともに、業務の収益性確保のために迅速かつ抜本的な経営変革を加速実行してリストラ費用を計上致しました。その結果、弊行においてもアプラス優先株を減損処理、アプラス普通株とシンキ普通株について投資損失引当金を保守的に計上し、計1,140億円の損失が生じました。また、第二にリテール業務において、顧客数は200万人を超える等顧客基盤は拡大したものの、他行との商品競合がますます激化したこと、また金利先高感の高まりを受けて仕組み預金の販売が伸び悩んだことを受けて、部門別実質業務純益が赤字となりました。なお、もう1つの柱であるIB業務におきましては、不動産ファイナンスや企業貸出業務が順調に拡大したほか、国内外におけるクレジットトレーディング業務も堅調に推移しましたが、証券化業務やトレーディング業務は金融市場の不透明感もあって前年を下回る結果となりました。

これらの環境変化や業務実績の結果、弊行単体の決算につきましては420億円の当期純損失となり、経営健全化計画の目標は未達となりました。また、連結の業績につきましても、当期連結純損失610億円となっております。

しかしながら、平成19年3月期に実施した引当や経営変革に伴う費用の多くは、多額ではありませんが定常的なものではなく、引き続き強固な財務基盤は維持し、顧客基盤の拡大基調も保っております。弊行といたしましては、今般直面したこれらの課題を、弊行がなお一段上のレベルへ発展する機会ととらえ、従来より展開してきている三つの戦略分野を柱とするビジネスモデルをより進化させることで、また新たな成長軌道に乗せることが肝要と認識しております。

##### 《法人業務》

法人業務の実質業務純益は、前年度比50億円減の565億円となりました。

貸出残高の大幅な増加を受けて資金利益は前年度を上回りましたが、証券化関連手数料および金銭の信託運用益の減少により役務取引等利益が前年度を下回ったことが主たる要因で、実質業務純益は前年度を下回りました。

#### 《リテール業務》

リテール部門では、土曜営業を行う店舗の拡大やインターネットバンキングの拡充等、既存の経営資源を最大限活用した増収策を講じた結果、個人のお客様の口座数は200万口座まで増加しました。しかしながら、金利の先高感の高まりによる仕組み預金の販売額の減少が主な要因で、当部門は実質業務損失15億円を計上致しました。

#### 《資産・負債の状況》

平成19年3月期におきまして、貸出金は前年度末比約1兆1,000億円の増加となっております。これは、投資銀行業務においてノンリコースローン・M&Aファイナンス・アセットバックファイナンスが積み上がったことに加え、通常の事業法人向け与信についても、資金需要の掘り起こしに努め残高を伸ばした結果です。

負債サイドにつきましては、債券残高が前年度末比約3,200億円減少する一方で、預金は約9,900億円増加しており、うち個人預金は約4,600億円増加しています。

#### 《不良債権の状況》

平成19年3月末の不良債権の状況につきましては、金融再生法開示不良債権全体では、前年度末比146億円減少し、279億円となっております。取引先からの回収等の進展により、要管理債権、危険債権ともに減少しております。

なお、不良債権の最終処理額は直接償却を含めて総額34億円となっております。

(億円)

	平成18年 3月期 実績	平成19年 3月期 実績	増減
破綻更生債権等	7	9	2
危険債権	207	108	▲99
要管理債権	211	162	▲49
再生法開示不良債権計	425	279	▲146

#### 《損益の状況》

既述の通り、法人部門の実質業務純益は役務取引等利益の減少を受けて565億円にとどまる一方、リテール部門では仕組預金の販売額減少により15億円のマイナスとなったことにより、銀行全体の実質業務純益は550億円となりました。

た。

当期利益につきましては、いわゆるグレーゾーン金利問題への対応に伴い、アプラス<sup>(※1)</sup>の優先株式について981億円の減損を実施し、アプラス・シンキ<sup>(※2)</sup>の普通株式に対して159億円の投資損失引当金を繰り入れたこと等により、最終的に1,165億円の特別損失が発生し、420億円の当期純損失が計上され、遺憾ながら健全化計画におけるの目標の達成には至りませんでした。

(※1) アプラス：弊行子会社 議決権保有割合68.96%

(※2) シンキ：弊行持分法適用会社 議決権保有割合36.43%

## ②今後の見通し

### 《基本的な考え方》

弊行は、当初より透明性のある健全な経営と、長期的・安定的な収益の獲得を経営目標の根幹に据え、過去の慣行・枠組みにとらわれることなく、お客様の多様なニーズに的確・迅速に responding していくことにより、わが国の金融業界において確固たる地位を築き、日本の産業・経済の発展に重要な貢献をしていくことを基本的な考え方としてまいりました。この考え方は堅持しつつ、昨年度の赤字決算を踏まえて反省すべき点の改善を行い、引き続き更なる業務基盤の拡充を図ってまいります。

I B業務においては、証券化業務の不振の原因と考えられる競争激化はいずれ他商品でも生じるものと予想されていることから、新型ファイナンス手法や、証券化、クレジットトレーディング、キャピタルマーケット関連取引、アドバイザリー業務などでの革新的なソリューションをお客様に提供して、収益基盤の多様化・強化を進めてまいります。あわせて、収益性の高い顧客層の拡大にも注力いたします。

リテール業務では、19年3月期に赤字を計上したものの、日経金融機関ランキング調査の「顧客評価（満足度評価）」で弊行は3年連続で1位にランクされており、顧客数も安定して増加しております。今後は仕組預金に過度に依存した戦略を修正し、マネーコンサルティング機能を強化し、ターゲット顧客のニーズにマッチした運用商品の一層の多様化や、適切な商品・サービスの提供に努めてまいります。また顧客ターゲットの絞り込みと、住宅ローンのセールスプロセスの強化を、引続き進めてまいります。

CCF業務の中核であるアプラスは、本年1月に発表した経営変革の実施を端緒として、営業力のさらなる強化を図りつつ、徹底した合理化・経営効率化を推進することによって収益力の一層の向上を目指してまいります。また、昭和リースを含むその他のCCF関連会社においても、財務体質と収益力の強化に努めてまいります。

さらに、引き続き適正なリスクリターンの確保、不良債権の処理等といった資産の健全化にも注力いたします。

### 《資産・負債の見通し》

景気回復を受けて企業の資金需要が回復しつつあること、また不良債権処理を概ね終えポートフォリオの内容にも問題がないことから、引き続き中小企業向け融資をはじめとする貸出業務に注力し、リスクに応じた適正なリターンが確保されているノンリコースローンやシンジケートローンに取り組んでいく他、取引先の財務上のニーズに対応した貸出資産の購入等により、資産の増加を今後も見込んでおります。

一方、個人取引につきましては、総合口座「パワーフレックス」の利便性、及び小型店舗・インストアブランチの展開や外部とのATM提携、インターネット取引といったアクセスチャネルの拡大、また顧客のニーズにマッチした多様な運

用商品の品揃えをセールスポイントとして預金の取り込みを図り、資金調達の中核としていくとともに、画期的な仕組みの住宅ローン商品である「パワースマート住宅ローン」を中心に資産の積み上げにも注力いたします。

(億円)

	平成19年 3月期 実績	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画	平成22年 3月期 計画	平成23年 3月期 計画
資産					
貸出金	44,435	53,400	56,400	60,800	65,800
有価証券	20,232	22,800	23,000	23,500	24,000
負債					
預金・譲渡性預金	48,936	55,000	59,000	64,000	70,000
債券	7,970	6,900	6,400	5,700	5,000
総資産	81,402	91,650	94,800	99,700	105,200

(平残ベース)

#### 《損益の見通し》

経費につきましては、引き続き適正なリスクリターンに留意しながら、顧客ニーズに応え、収益獲得に貢献しうる顧客関連サービスに係る経費についてはメリハリをつけて対応していく一方で、研修施設（四谷会館）の売却等を通じた経常的なコストの圧縮に努め、また常に業務体制や人員配置などの見直しを行うことにより、抑制的な運営に努めてまいります。

平成19年3月期に実施した減損処理及び引当金の計上は、定常的に発生するものではないとの認識ではありますが、消費者金融業界を取り巻く状況が依然として不透明であることから、今後更なる対応が必要になる可能性も念頭に置きつつ、適切な業務運営を図ってまいります。

(億円)

	平成19年 3月期 実績	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画	平成22年 3月期 計画	平成23年 3月期 計画
業務粗利益	1,326	1,520	1,630	1,780	1,930
営業経費(含む税金)	776	860	930	980	1,030
実質業務純益(注)	550	660	700	800	900

(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》

再生法開示不良債権比率は0.5%と低い水準にあります。一方、今後2年間の不良債権処理につきましては、保守的に見積もっております。

また、新規貸出については、整備済のクレジットポリシー、クレジットプロシ

ージャーに基づいた審査・管理を実施することにより、不良債権の発生は極めて抑制されることが見込まれております。

《自己資本比率の見通し》

平成19年3月期末の自己資本比率は、当期純損失が計上されたこと、また公的資金返済の第一歩として弊行優先株から転換された普通株式を整理回収機構から市場を通して取得したこと等により、前年度に比べ低下しておりますが、絶対水準では引き続き高いレベルにあると認識しております。今後、使用リスク資本とのバランスを図りながら、さらに収益性の高い資産等の積上げを推進する等、自己資本の有効活用に努めてまいります。

(連結)

	平成19年 3月期 実績	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画	平成22年 3月期 計画	平成23年 3月期 計画
Tier I 比率	8.11%	8.54%	9.08%	9.60%	10.06%
自己資本比率(国内基準)	13.13%	13.02%	13.68%	13.67%	13.36%

(図表1-1)収益動向及び計画

	19/3月期 実績	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	81,402	91,650	94,800	99,700	105,200
貸出金	44,435	53,400	56,400	60,800	65,800
有価証券	20,232	22,800	23,000	23,500	24,000
特定取引資産	2,589	2,500	2,500	2,500	2,500
繰延税金資産<末残>	294	250	280	310	340
総負債	73,773	83,600	86,100	90,400	95,200
預金・NCD	48,936	55,000	59,000	64,000	70,000
債券	7,970	6,900	6,400	5,700	5,000
特定取引負債	80	100	100	100	100
繰延税金負債<末残>	—	—	—	—	—
再評価に係る繰延税金負債<末残>	—	—	—	—	—
純資産	6,589	7,133	7,769	8,448	9,130
資本金	4,513	4,513	4,513	4,513	4,513
資本準備金	186	186	186	186	186
その他資本剰余金	—	—	—	—	—
利益準備金	93	104	117	131	147
剰余金(注)	2,579	3,110	3,733	4,398	5,064
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	42	40	40	40	40
繰延ヘッジ損益	▲ 103	▲ 100	▲ 100	▲ 100	▲ 100
土地再評価差額金	—	—	—	—	—
新株予約権	5	5	5	5	5
(収益)					
業務粗利益	1,326	1,520	1,630	1,780	1,930
資金運用収益	1,290	1,740	2,005	2,270	2,520
資金調達費用	693	1,000	1,205	1,390	1,570
役員取引等利益(*)	458	530	560	610	670
特定取引利益	149	150	160	170	180
その他業務利益	121	100	110	120	130
国債等債券関係損(▲)益	52	0	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)(*)	550	660	700	800	900
業務純益(*)	550	660	700	800	900
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	—
経費	776	860	930	980	1,030
人件費	304	355	384	405	426
物件費	436	468	509	538	567
不良債権処理損失額	▲ 2	100	60	20	20
株式等関係損(▲)益	55	0	0	0	0
株式等償却	8	0	0	0	0
経常利益	471	550	630	770	870
特別利益	144	0	0	0	0
特別損失	1,165	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	▲ 28	▲ 90	▲ 40	50	140
法人税等調整額	▲ 103	40	▲ 30	▲ 30	▲ 30
税引後当期利益	▲ 420	600	700	750	760
(配当) (*)クレジット・トレーディング関連利益等を含む (億円、円、%)					
分配可能額	1,544	1,987	2,506	3,061	3,616
配当金総額(中間配当を含む)	61	62	68	74	83
普通株配当金	37	57	68	74	83
優先株配当金<公的資金分>	25	5	—	—	—
優先株配当金<民間調達分>	—	—	—	—	—
1株当たり配当金(普通株)	2.66	3.32	3.66	4.00	4.50
配当率(第2回甲種優先株)	1.00	1.00	—	—	—
配当率(第3回乙種優先株)	1.21	—	—	—	—
配当性向	▲ 14.50	10.28	9.67	9.85	10.93

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。



	19/3月期 実績	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.88	2.21	2.45	2.63	2.73
貸出金利回(B)	1.69	2.15	2.45	2.64	2.72
有価証券利回	1.99	2.13	2.28	2.41	2.60
資金調達原価(C)	2.30	2.57	2.81	2.95	3.04
預金・債券等利回(含むNCD)(D)	0.65	0.96	1.18	1.35	1.48
経費率(E)	1.33	1.36	1.39	1.38	1.34
人件費率	0.52	0.56	0.57	0.57	0.56
物件費率	0.75	0.74	0.76	0.76	0.74
総資金利鞘(A)-(C)	▲ 0.42	▲ 0.35	▲ 0.36	▲ 0.32	▲ 0.30
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	▲ 0.30	▲ 0.17	▲ 0.14	▲ 0.10	▲ 0.11
非金利収入比率	54.91	51.32	50.92	50.56	50.78
OHR(経費/業務粗利益)	58.54	56.58	57.06	55.06	53.37
ROE(注1)	7.27	9.63	9.40	9.87	10.25
ROA(注2)	0.68	0.73	0.75	0.81	0.86

(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)

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み
(規模)<末残> (億円)			
総資産	94,050	108,377	115,000
貸出金	40,876	51,463	58,463
有価証券	14,945	18,547	18,000
特定取引資産	1,936	3,034	3,000
繰延税金資産	300	425	400
総負債	82,878	99,044	104,977
預金・NCD	40,718	54,209	62,000
債券	10,189	7,033	6,000
特定取引負債	1,500	993	1,000
繰延税金負債	137	51	50
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
少数株主持分	2,618	—	—
純資産	8,553	9,333	9,994
資本金	4,513	4,513	4,513
資本剰余金	186	186	186
利益剰余金	3,795	2,455	3,115
自己株式	▲ 0	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	22	51	51
繰延ヘッジ損益	—	▲ 77	▲ 77
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	38	30	30
新株予約権	—	5	5
少数株主持分	—	2,896	2,896
(収益) (億円)			
経常収益	5,291	5,600	6,000
資金運用収益	1,250	1,728	2,000
役務取引等収益	683	709	700
特定取引収益	277	181	200
その他業務収益	2,686	2,713	2,800
その他経常収益	395	269	300
経常費用	4,576	5,368	5,260
資金調達費用	427	773	998
役務取引等費用	228	244	222
特定取引費用	2	3	0
その他業務費用	1,863	1,831	1,800
営業経費	1,366	1,710	1,640
その他経常費用	691	806	600
貸出金償却	12	16	20
貸倒引当金繰入額	260	484	360
一般貸倒引当金純繰入額	300	336	
個別貸倒引当金純繰入額	▲ 40	148	
経常利益	715	232	740
特別利益	37	153	210
特別損失	14	1,042	0
税金等調整前当期純利益	737	▲ 657	950
法人税、住民税及び事業税	37	32	55
法人税等調整額	▲ 114	▲ 246	5
少数株主利益	53	166	170
当期純利益	761	▲ 610	720

(図表2)自己資本比率の推移 … 採用している基準(国際統一基準・国内基準)

(単体)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画
資本金	4,513	4,513	4,513	4,513	4,513
うち非累積的永久優先株	1,594	484	-	-	-
資本準備金	186	186	186	186	186
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	98	110	124	138	155
その他利益剰余金	2,574	3,104	3,726	4,391	5,056
その他	1,662	1,612	1,612	1,612	1,612
うち優先出資証券	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
社外流出予定額	▲ 26	▲ 31	▲ 34	▲ 37	▲ 42
営業権相当額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 144	▲ 144	▲ 144	▲ 144	▲ 144
Tier I 計	8,137	8,625	9,258	9,934	10,611
(うち税効果相当額)	(401)	(360)	(390)	(420)	(450)
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	19	19	19	19	19
永久劣後債務	1,167	1,167	1,162	1,162	1,162
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	1,186	1,186	1,181	1,181	1,181
期限付劣後債務・優先株	3,483	3,473	3,473	3,373	2,814
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	3,483	3,473	3,473	3,373	2,814
Tier II 計	4,669	4,659	4,654	4,554	3,995
(うち自己資本への算入額)	(4,669)	(4,659)	(4,654)	(4,554)	(3,995)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 868	▲ 1,018	▲ 1,018	▲ 1,018	▲ 1,018
自己資本合計	11,937	12,266	12,893	13,469	13,587

(億円)

リスクアセット	63,510	66,250	69,000	71,750	74,500
オンバランス項目	50,684	52,400	54,150	55,900	57,650
オフバランス項目	8,230	8,750	9,450	10,150	10,850
その他(注)	4,596	5,100	5,400	5,700	6,000

0

自己資本比率	18.79	18.51	18.68	18.77	18.23
Tier I 比率	12.81	13.01	13.41	13.84	14.24

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

(連結)

(国内基準)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画
資本金	4,513	4,513	4,513	4,513	4,513
うち非累積的永久優先株	1,594	484	-	-	-
資本剰余金	186	186	186	186	186
利益剰余金	2,455	3,118	3,774	4,453	5,134
連結子会社等の少数株主持分	1,808	1,808	1,808	1,808	1,808
うち優先出資証券	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
社外流出予定額	▲ 26	▲ 31	▲ 34	▲ 37	▲ 42
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	30	30	30	30	30
営業権相当額	-	-	-	-	-
のれん相当額	▲ 1,779	▲ 1,660	▲ 1,560	▲ 1,470	▲ 1,390
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 166	▲ 166	▲ 166	▲ 166	▲ 166
その他	▲ 87	▲ 237	▲ 237	▲ 237	▲ 237
Tier I 計	6,208	6,835	7,587	8,354	9,110
(うち税効果相当額)	(459)	(420)	(450)	(480)	(510)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	140	20	20	20	20
永久劣後債務	1,977	1,977	1,972	1,972	1,972
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	2,116	1,997	1,992	1,992	1,992
期限付劣後債務・優先株	3,681	3,671	3,671	3,373	2,814
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	3,681	3,671	3,671	3,373	2,814
Tier II 計	5,797	5,668	5,663	5,365	4,806
(うち自己資本への算入額)	(5,221)	(5,414)	(5,663)	(5,365)	(4,806)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 1,378	▲ 1,825	▲ 1,825	▲ 1,825	▲ 1,825
自己資本合計	10,051	10,424	11,425	11,894	12,091

(億円)

リスクアセット	76,521	80,000	83,500	87,000	90,500
オンバランス項目	55,859	58,000	60,000	62,000	64,000
オフバランス項目	14,582	15,500	16,500	17,500	18,500
その他(注)	6,080	6,500	7,000	7,500	8,000

(%)

自己資本比率	13.13	13.02	13.68	13.67	13.36
Tier I 比率	8.11	8.54	9.08	9.60	10.06

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

(2) 19年3月期当期利益3割以上未達の対応

弊行の19年3月期当期純損益は健全化計画の計画値730億円に対して、実績は当期純損失420億円となり、計画未達に終わりました。

《19年3月期当期利益が健全化計画上の計画値を3割以上下回った理由》

当期純損益実績を部門別に分けると、リテール部門は当期純損失19億円（予算比マイナス103億円）で、法人部門他は当期純利益739億円（予算比93億円のプラス）、消費者金融関連の子会社・関連会社の株式にかかる損失は1,140億円となっております。

平成19年3月期 部門別収益動向

(単位:億円)

	平成19年3月期			
		リテール部門	法人部門他	消費者金融関連
業務粗利益	1,326	362	964	-
経費	▲ 776	▲ 377	▲ 399	-
実質業務純益	550	▲ 15	565	-
クレジットコスト	2	▲ 2	4	-
税その他	▲ 972	▲ 2	170	▲ 1,140
当期純損益	▲ 420	▲ 19	739	▲ 1,140

対健全化計画目標(予算)比

業務粗利益	▲ 249	▲ 133	▲ 116	-
経費	33	21	12	-
実質業務純益	▲ 216	▲ 112	▲ 104	-
クレジットコスト	27	3	24	-
税その他	▲ 959	6	173	▲ 1,140
当期純損益	▲ 1,150	▲ 103	93	▲ 1,140

《収益改善のための代替措置》

I B部門、リテール部門、及びCCF部門においては、下に記載した収益向上策を実施していく予定です。

① I B部門：

I B部門の収益は概ね順調に推移してきたものの、競争は益々激化しており、以下のような施策を通じて、一層の収益力向上が必要と考えております。

■ 収益性の高い顧客数の拡大：

- より高い価値の提供を目指し、経営資源を重要顧客に対して重点的に投入することにより、収益性の高い顧客数を増加させる

■ バランスシート管理

- 適切なリスクリターン追求に一層注力すると同時に、シンジケーション

## ビジネス・ディストリビューションビジネスに積極的に取り組む

### ② リテール部門：

リテール部門では、平成19年3月期の実質業務純益が赤字となり、予算目標を達成できませんでしたが、以下のような諸施策を実行することで収益力の向上を図り、部門業務純益の黒字化を達成する所存です。

#### ■ 顧客ターゲットの絞込み：

- マネーコンサルティング機能を強化し、「ベスト・マネー・アドバイザー」を目指すことにより、既存重要顧客とのリレーションシップを強化
- 優良顧客の新規獲得。特に収入寄与度が大きく、今後3年間で資産急増が見込まれる団塊の世代（退職者層）の新規獲得に注力する

#### ■ ローンアセットの積み上げ

- 住宅ローンのセールスプロセスの強化：  
フィナンシャルセンターとコールセンターが一体となり案件をフォローする体制を整備・強化することにより、案件制約率の向上を図る。また、デベロッパーとの関係を開拓・強化することにより、新規購入者向けローンの取り込みに注力する。
- 消費者ローン・クレジットカードの展開

### ③ CCF部門：

CCF部門につきましては、子会社や関連会社を通して展開しておりますが、19年3月期は弊行が保有するアプラスおよびシンキの株式の減損、引当金計上により、単体ベースでの最終損失計上の主たる要因となりました。財務体質及び収益力強化のため、アプラスやシンキについては、以下のような諸施策を実施しております。

#### ■ アプラス：

- 保守的な引当と費用計上
  - 利息返還損失引当金の保守的な計上、及び法改正に伴う信用収縮に備えた引当金の積み増し
  - 希望退職制度の実施、及び実質破綻先債権の最終処理
- 経営改革の推進と顧客あたりの提供商品数増加：
  - コスト構造の抜本的な見直しとリスク管理手法の改善
  - コア事業の構造改革や商品・サービスの拡充
  - 新たな提携先の開拓と、提携関係の構築
  - アプラスへの弊行からの新経営陣の派遣と資本増強の実施

#### ■ シンキ：

- 保守的な引当と費用計上
  - 過払い利息返還損失引当金の保守的な計上、及び法改正に伴う信用収縮に備えた引当金の積み増し
  - 不採算子会社の整理、及び営業店閉鎖を含む経費構造の見直し

### 《経費の効率的なコントロール》

弊行は、常に他に先駆けた新しいビジネスモデルの構築を目指しており、先行投資的な経費は必要であると考えておりますが、一方、経常的な経費について

は効率的な運営に努め厳格にモニタリングしなければならないと認識しております。従いまして、リテール部門におきましては、収益構造に改善の見通しが立つまでは全体的なコストを極力削減する方針であり、また I B 部門では人件費・物件費ともに効率的に管理することにより、経費率 40%未満を維持してまいります。

さらに、サポート部門を含めた、全行的な経費削減・効率化・合理化施策を必要に応じ検討してまいります。

人件費につきましては、今後も適切な人材と人件費配分、並びに業績・評価を反映した報酬体系を浸透させることにより、適切なコントロールを行ってまいります。また、組織を見直し、必要に応じて整理統合を推進いたします。

### (3) 業務再構築のための方策

#### ①収益拡大のための新たなビジネス戦略

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

弊行は迅速な意思決定と透明性のある健全な経営体制の下、I B業務、リテール業務、およびCCF業務を3つの戦略業務分野として取り組んでおります。これらの戦略分野がお互いにシナジー効果を伴って業務を拡大することにより、お客様の多様なニーズに的確に対応した、有益で革新的な商品・サービスを迅速に提供してまいります。

経営戦略のポイントは以下のとおりです。

#### ■ 新しいコーポレートガバナンス

- 「委員会設置会社」の枠組みによる迅速な意思決定と透明な経営体制の確保
- 企業経営・金融問題について経験豊富な取締役の招聘

#### ■ I B業務

- 商業銀行と投資銀行の強みを併せ持つハイブリッド・バンク
- 付加価値の高い商品・サービス
- プロダクトの専門家とリレーションシップ・マネージャー（以下、RM）による、お客様への革新的なソリューションの提供

#### ■ リテール業務

- お客様のニーズに即した商品・サービスの提供
- 強固なブランドイメージの浸透
- お客様志向の店舗とリモートチャンネルの両方を活用したビジネスモデルの推進

#### ■ CCF業務

- I B業務/リテール業務とのシナジー
- 既存企業の成長と、機敏で戦略的な買収
- 新生銀行の持つ専門的な技術の導入とビジネスの高度化

#### ■ 経営インフラ：

- 高度なリスク管理体制と経営情報システムの構築
- 先進的かつ低コストなIT投資による顧客サービス向上・新商品の提供
- 独立性の強いビジネスユニット組織

#### ■ 新しい人事政策：

- 成果主義の徹底、中長期的なインセンティブ制度の確立、社内公募制の導入、360度評価の活用



## a) I B業務

### 《取組み方針・組織体制整備》

I B部門におきましては、預貸業務からの利鞘に収益の大半を依存する旧来のビジネスモデルから脱却し、専門性の高い商品・サービスを幅広く提供し、手数料収入などの非金利収益を順調に拡大させてまいりました。今後とも、お客様の多様なニーズに迅速かつ的確にお応えしてさらに強固な取引関係の構築を推進し、より一層の収益基盤の多様化及び安定化に努めてまいります。

通常の企業向け融資の他、ノンリコースローン、証券化及びクレジットトレーディング業務などの分野において、弊行はすでに主要プレーヤーとしての地位を確立しておりますが、引き続き拡大を図り高い収益性の確保を進めてまいります。さらに、キャピタルマーケット関連業務、アドバイザリー業務、アセットマネジメント業務などの高い成長と収益性の見込まれる分野にもより積極的に取り組んでまいります。

法人のお客様を担当する顧客担当部署と金融商品・サービスを担当するプロダクト担当部署を統合して創設された当部門では、弊行がこれまで国内市場において培ってまいりました豊富な経験を有する顧客担当部署と専門性の高い金融商品を開発・提供するプロダクト担当部署が緊密に連携して、付加価値の高いソリューションをお客様に迅速に提供し得る強固な営業体制が構築されております。ビジネス機会の最大化を図るべく逐次組織改正を実施しておりますが、平成19年7月現在、事業法人本部、不動産ファイナンス本部、企業再生本部、アドバイザリー本部、金融法人本部、公共金融本部、コンシューマーアンドコマースファイナンス本部に加え、リテール部門と共管となるアセットマネジメント本部の8本部の他、独立部のキャピタルマーケット部及びウェルスマネジメント部のもとで、それぞれのビジネスを部門間の連携を強化することにより円滑かつ迅速に推進する体制となっております。

また、事業拡充の一環として、多くの優れた地域金融機関やグローバルな金融機関との業務提携や合併会社設立を、国内のみならず海外においても展開してまいりましたが、引き続き国内外で積極的に進め、収益力の強化を目指してまいります。

### 《市場環境》

海外経済は、世界経済の牽引役を担ってきた米国経済こそ若干の減速傾向が見られるものの、主要先進国、エマージング諸国経済とも順調に推移しております。一方、日本経済は、輸出や設備投資が増加し、企業業績も堅調で、底堅い景気拡大局面の持続が期待されております。

こうした中、各事業法人・金融法人および地方公共団体においては、収益性確保のための積極的な事業の整理・撤退や、資産売却など業務領域、範囲の見直しを通じ、資本や人的経営資源の集約を通じた競争力の強化を目指す動きが活発化しております。

具体的には、バランスシート全体を効率的に運営し収益力の極大化を図っていくために、不動産やローン資産等の基幹事業資産のオフバランス化が引き続き活発に行われております。また、国際展開する企業が、競争力強化のため外国企業に多額の資金を投じる一方、成熟産業では生き残りに向けた業界再編という流れを受けたM&Aが加速しております。

分散投資の観点からは、多様な資産を裏付けとした金融商品に対する投資ニーズが増加傾向にあり、金融商品の販売という面でも、投資家ネットワークに支えられたビジネス機会の拡大が見込まれています。

## 《対顧客戦略》

### ・事業法人取引分野

弊行は、従来より大企業から中堅・中小企業までの幅広い事業法人のお客様に対して貸出業務を展開しております。今後につきましても、適正なリスクリターンの確保に努めながら、健全なお客様に対して貸出業務を積極的に推進してまいります。

さらに、お客様の多様なニーズに応えるべく、IB部門内の商品担当部署との連携により、通常の貸出以外の与信業務（不動産ノンリコースローンやM&Aファイナンスなど）、資産証券化業務、M&A等のコーポレートアドバイザー機能やそれを発展させたプライベートエクイティ取引、さらには不良債権関連業務での経験と情報力を活用した企業再生ビジネス等、付加価値の高い業務について最先端の技術を導入して積極的に取り組んでおり、今後ともこれらの業務を推進することで、顧客基盤のさらなる拡充を図ってまいります。

とりわけ、中堅・中小企業の育成が重要であるとの認識を踏まえ、弊行が大企業取引で培ってきた高度な金融サービスを活用しながら、中堅・中小企業に対する信用供与にも貢献してまいります。

### ・金融法人取引分野

地方銀行、第二地方銀行等をはじめとする地域金融機関、系統金融機関、生損保等の金融法人のお客様とは、従来から金融債や預金等により、親密な取引を継続してきました。

運用商品の分野では、お客様の多様な運用ニーズに応えるべく、デリバティブ等を絡めた仕組み預金、私募投信、新生証券等を通じての証券化商品等の多様な商品を提供しており、今後も拡充を図ってまいります。

また、お客様の財務基盤再構築へのニーズに対応したクレジットトレーディング、クレジットデリバティブ、また資金調達ニーズや金利リスクヘッジニーズに対応した住宅ローンの流動化、さらには事業法人取引先の資金調達基盤拡充ニーズと金融法人取引先の資金運用ニーズとを結び付けたローンシンジケーション

のアレンジといった、高付加価値の商品・サービスの提供に努め、着実に実績をあげてきております。加えて、弊行の開発した商品を地域金融機関向けにアレンジし提供するというビジネスも推進しております。今後も金融法人のお客様にとって頼りになるパートナーとして、これらの業務を積極的に展開してまいります。

## 《主要投資銀行業務プロダクト》

弊行は、伝統的な法人向け金融商品・サービスだけでなく、革新的で付加価値の高い金融商品・サービスを法人のお客様に提供するソリューションプロバイダーとして、より一層の収益基盤の拡充および安定化を図ってまいります。

### ■貸出業務

弊行では、顧客担当部署とプロダクト担当部署が、市場・顧客動向について緊密に情報を交換し、また共同でマーケティングを行うことなどを通じ、優良案件の発掘に注力しております。また、お客様の多様な資金ニーズにお応えするため、通常の企業向け融資だけでなく、ノンリコースローン、M&Aファイナンス、プロジェクトファイナンスなど、高度な金融技術やノウハウを要する様々なファイナンスに積極的に取り組んでおります。

ノンリコースローン業務につきましては、不動産マーケットが引き続き堅調で案件数も多いことから、当該業務の継続的な推進と適切なポートフォリオ管理を目的として、弊行ノンリコースローンの売却、メザニンレンダーとの協調融資案件の実行等を新たな取組として手掛けていく考えです。また、近時の不動産価格の上昇や建物の遵法性等のコンプライアンス問題が頻繁に取り上げられている現状を鑑み、今後は、不動産の適正な評価やデューディリジェンスにも十分に留意して業務を推進していきたいと考えております。

### ■証券化業務

証券化市場では、過剰供給の影響で競争が厳しくなっておりますが、銀行本体に加え、新生証券の販売機能、新生信託の信託流動化機能、および新生債権回収のサービシング機能を強化し、グループの総力を挙げて当該業務を推進してまいります。

今後については、ノンリコースローンやクレジットトレーディング等関連分野との連携プレーと、投資家ネットワークを有する顧客部門とのコワークを一層強化し、商品の仕入れ段階から出口まで一連の業務の推進体制により、ビジネス機会の拡充を図ってまいります。

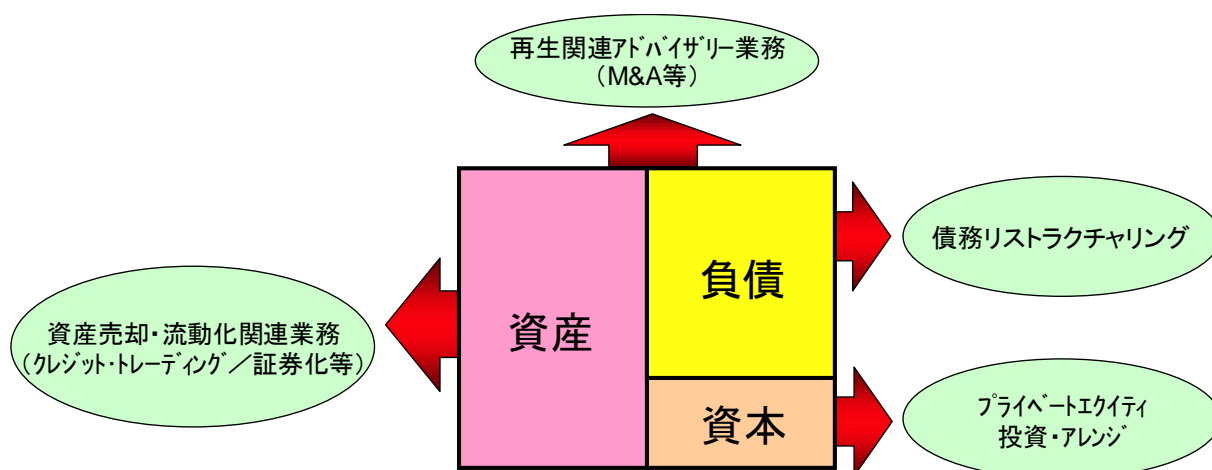
### ■アセットマネジメント業務

平成19年3月期のアセットマネジメント業務につきましては、英国のブルーベイ・アセット・マネジメントや米国のレミアス・キャピタル・グループ、スミス・ブリーデン・アソシエーツやインドのUTIといった海外の有力資産運用会

社との間で投資運用商品の供給販売について業務提携し、多様な顧客ニーズに対応できる最適な商品を取り揃え、個人顧客に加え、生損保を含む幅広い機関投資家に販売することで、前年度並みの業績となりました。今後も弊行100%子会社である新生インベストメント・マネジメントによる外部投信販売網の拡大を推進させ、拡販に努めてまいります。

## ■企業再生ビジネス

企業再生ビジネスにおきましては、引き続き重点的に戦略的展開を図る分野として、リストラクチャリングに取り組む企業の財務体質の強化、資産の効率化、事業部門売却や企業買収による事業の見直しや再編などの幅広いニーズに対して最適なソリューションのプロバイダーとなるよう、以下のように多様なサービスの提供に積極的に取り組んでまいります。



弊行では不良債権処理関連業務において過去に蓄積したノウハウと情報ネットワークを最大限に活用するとともに、関連する投資銀行業務で培った専門的知識をもとに、資産・負債のリストラクチャリングにとどまらず、事業展開や資本・経営体制など、企業経営全般にわたるソリューションの提供等、企業再生ビジネス全般にわたるサービスを引き続き提供してまいります。

## ■クレジットトレーディング業務

クレジットトレーディング業務におきましては、主として金融機関等の保有する金銭債権を購入することを通じて、オフバランス、財務リストラクチャリング等の顧客ニーズに対する適切なソリューションを提供しております。

大手行の不良債権処理が一段落した後も、ファンド・地銀・ノンバンク等の保有する債権、一般事業会社における金融事業の整理等、取扱対象が広がりを見せています。当該業務における弊行の強みは、企業再生に必要な施策を踏まえた投資の知識を有すること、優先・劣後構造を含め様々な仕組みを作り出すことが可能であること、及び信託銀行・サービサーなど本業務に必要な機能をグループ内に揃えていること等が挙げられます。

特に新生債権回収(株)は、不良債権、住宅ローン、ノンリコースローンなど総合的なサービシング業務を展開しており、S&P及びFitchより以下の通りそれぞれ業界最高のサービサー格付を付与されております。債権管理回収能力、コンプライアンス態勢とともに、投資家に対するレポート能力を高く評価されており、外部受託も一層の拡大が見込まれます。

<コマーシャルモーゲージ・スペシャルサービサー格付>

Fitch： レベル1-

<住宅ローン・プライマリーサービサー格付>

Fitch： レベル1-

S&P： 総合評価：能力が極めて高い

<コマーシャルモーゲージ・プライマリーサービサー格付>

S&P： 総合評価：能力が高い

クレジットトレーディング業務については、日本で培った知識を海外においても活用しており、既に台湾・韓国で投資を実行しております。さらに、平成17年12月にドイツに設立したサービサー業務の合弁会社設立を契機として、欧州での投資機会が増加しました。国内においても従来の手法に加え、売り手サイドの顧客と弊行プロダクト担当部署による共同マーケティングの展開等、新しい手法を取り入れることにより、さらに競争力を維持してまいります。

#### ■コーポレート・アドバイザー業務

M&A等を中心とするコーポレート・アドバイザー業務については、ここ数年間の産業構造転換と事業再構築が急進する企業環境変化の中で、弊行は顧客ニーズの早期発掘に注力し、既に国内案件成約を通じ、当該マーケットにおいて相応の地位を確立してまいりました。

尚、国内外における更なる事業拡充戦略の一環として、平成18年7月に、オーストラリアのマッコリー銀行との間で折半出資の合弁会社「新生マッコリーアドバイザー株式会社」を日本に設立いたしました。新会社は、日本のインフラならびにその関連セクターに対して、資産の買収や管理運営等に関するアドバイザー業務を展開しております。

弊行は、軸足を企業再生分野に置いた展開を図ってまいりましたが、単なるM&Aの仲介等に止まらず、これらのアドバイザー業務の展開を通じて、レバレッジド・ファイナンスに取り組む機会も併せて模索する等、シナジーのあるサービスの提供に努めます。

#### ■プライベート・エクイティ業務

プライベート・エクイティ業務については、事業継承関連のMBO・LBOに加え、事業再構築に伴うグループ企業のスピンアウトや事業再編に伴う事業売却・企業統合に際しての投資機会は引き続き強いものが期待されます。

かかる状況下、弊行は他の投資家や事業者と戦略的に様々な投資ファンドを設立し、国内外の企業の資金ニーズに対応することにより、より広範な収益機会の

獲得を図っております。

#### ■キャピタルマーケット業務

マーケット関連業務につきましては、デリバティブ、クレジットデリバティブ、外為といった業務において安定的な収益基盤を確立してまいりました。

デリバティブ取引に関しましては、事業法人・金融法人等の顧客部門との共同マーケティング、またリテール分野との協力を通じて、顧客ニーズに対応した商品の開発・販売に注力してまいりました。経済動向や金利・為替環境の変化により、顧客のニーズは大きく変化しておりますので、今後とも新製品の開発に注力してまいります。

クレジットデリバティブ業務におきましては、商品構成の拡充に努め、信用リスクヘッジ手段として複数の参照債権を持つ商品や、その他の更に複雑な商品を開発することにより、顧客の多様なニーズに応えています。

今後とも、商品提供力を維持・強化していくとともに、顧客ニーズに迅速に対応する体制を整備して積極的な業務展開を図っていく方針です。

#### 《適切な業務推進体制の構築》

以上のような付加価値の高い商品・サービスを積極的に推進していくために、高度な専門知識を有する人材を確保・育成していくとともに、新生証券や新生信託などのグループ会社も積極的に活用すべく拡充を図ってまいります。また、こういった施策を支持するための組織的な推進体制の構築も不可欠と考えております。

こうした中で適切な業務を推進していくためには、重要法令、正しい商品販売姿勢や法令遵守の行内ルールやグループ管理ルールを確立するとともに、牽制組織やリスク管理部門等の適切な関与が必要です。

弊行としましては、これらに対応した的確な組織体制や行内ルールの整備に今後も一層注力するとともに、コンプライアンス面での強化等、適切な業務推進体制の構築をあわせて進めております。

## b) リテール業務

### 《概要》

リテール分野は重要戦略分野であり、積極的なIT（情報技術）投資を行い、24時間365日対応を始め、テレフォン・インターネット・ATM網等、リモートチャネルにおける利便性の飛躍的向上を実現したほか、店舗イメージを刷新し、全店19時まで営業するなど本支店におけるサービス向上も実現してきました。

弊行は、お客様のパートナーとして長期にわたる信頼関係を築いていくことを取引の基本としており、お客様のニーズ・ライフステージに応じて、従来の円預金や金融債に加え、仕組預金、外貨建商品、投資信託、クレジットカード、年金商品のほか、ユニークな商品性を備えた住宅ローンを提供できる体制を整えてまいりました。今後は、資産運用・管理の総合的アドバイスを得たいというお客様に対するコンサルティング型のサービスをさらに強化していく所存です。

個人の貯蓄ニーズとしては、円預貯金に資金集中が続く傾向は依然として見られるものの、その一方で、ペイオフの全面解禁以後、預貯金から株式や投資信託、外貨建商品、変額年金等、投資商品へのニーズも高まっております。団塊の世代を中心に、資金を自己管理する意欲の高まり、また個々人のニーズに適合する金融機関・商品・サービスを選択するための知識を求める個人が増加しているため、お客様のニーズに合った商品を開発し、商品・サービス内容をわかりやすく紹介していくことで、投資商品の潜在的需要をさらに掘り起こすことができると考えています。また、住宅ローンやその他の資金借入に対するお客様の期待も大きく、今後もお客様のニーズにあった商品の開発を進めてまいります。

また、事務処理プロセスについても、ITの活用によりセンター集中処理方式を導入し支店事務の抜本的削減を実現しましたが、引き続き、拡大する取引件数を効率的に処理する能力を整備し、正確、迅速かつ低コストのオペレーションの確立を図ります。

リテール分野における主な具体的施策は以下の通りとなっております。

### 《新たなリテールバンキングの拡大》

弊行はお客様から見た良いサービスは何かを常に考え、顧客満足度向上のための様々な施策を行ってきております。また、お客様の声を業務の改善および適切な商品・サービスの開発提供に取り入れる体制を構築、整備してきており、弊行ホームページでも公表しております。これらの施策が評価されて、平成18年8月に発表された日経金融機関ランキング調査の「顧客評価（満足度評価）」で弊行は3年連続で1位にランクされました（日本経済新聞社実施：三大都市圏調査）。

## ■「新生総合口座 PowerFlex（パワーフレックス）」の推進

パワーフレックスでは、簡単な申込書一枚で迅速に口座を開設することが可能であり、また債券、円預金、外貨預金、投資信託の取引を可能にいたしました。この口座の普通預金は、提携ATMを含め、365日手数料無料でATMがご利用になれるほか、さまざまな取引が電話やインターネットで24時間365日利用可能なサービスの提供を行っております。

こうした高い利便性等から、「パワーフレックス」はお客様よりご好評いただいております。個人のお客様の口座数は旧来からのものを含め、平成19年4月末現在で200万口座を超えております。

## ■個人向け商品展開

弊行は、低金利の環境下において好金利の商品に対するお客さまのニーズにお応えする仕組み預金（「パワード・ワン」シリーズ）を開発し、平成19年3月末現在の残高は1兆円に達しております。一方で日銀によるゼロ金利政策の解除を受けてお客さまのニーズが大きく変化し、平成19年3月期には「パワード・ワン」シリーズの販売額が大きく減少したため、中長期の投資ニーズをお持ちのお客様のために「パワーステップアップ預金」といった新商品も導入いたしました。

投資信託の販売については、主に現地通貨建てのエマージング債券に投資する「エマージング・カレンシー・債券ファンド」、またインド最大級の投信会社であるUTIアセット・マネジメントとの業務提携に基づく「新生・UTIインドファンド」の販売を開始する等、業務の拡充に努めてまいりました。これら投信窓販の積極的な施策の展開により、お客様の健全な資産形成への寄与と、弊行の安定的かつ適正な水準の手数料収入確保の双方を目指しております。平成19年3月末現在のリテール部門投信預かり残高は4,300億円を超えております。

また、規制緩和を受けて銀行窓口における個人年金保険の販売も行っております。幅広い個人のお客様のニーズに対応すべく、平成18年2月より新たに一時払終身保険の取り扱いを開始し、さらに、平成18年4月からは、日本初となるインターネットで申込可能な投資型年金保険（引受保険会社：ウィンタートウル・スイス生命）の取り扱いを開始いたしました。平成19年3月末現在の個人年金保険・一時払終身保険の預かり残高は1,900億円を超えております。

なお、平成18年8月には、近時のゼロ金利解除による金利動向と顧客満足度向上の観点から、パワーフレックス口座普通預金の金利を残高に応じた階層別の設定とし、金利引上げをいち早く実施しました。その後も金利動向を踏まえ、定期預金を含めた円預金の金利を随時改訂しております。

## ■従来の銀行にない店舗展開

弊行は従来の銀行店舗の固定観念にとらわれない空間を創出し、迅速なお取引から充実したコンサルティングサービスまでお客さまのニーズに応じ



てご利用いただけるよう、既存店舗のフィナンシャルセンター化を進めてまいりました。また、ビジネス・商業集積地域をはじめ優良な立地への新規出店・既存店移転も行っており、平成18年2月には表参道ヒルズフィナンシャルセンター、同年6月には日本橋フィナンシャルセンター、また平成19年5月には千葉県の主要商業都市である柏市に柏フィナンシャルセンターをオープンいたしました。

また、富裕層のお客さまによりきめ細かなコンサルティングサービスをご提供するための店舗として、「プラチナセンター」を銀座と梅田に開設しております。さらに、新型の軽量店舗「新生バンクスポット」を開発し、「銀座コリドー街バンクスポット」を皮切りに平成19年3月末現在4カ所に設置しております。

今後も、このようなビジネス・商業集積地域をはじめ優良な立地への新規出店・既存店移転を検討してまいります。

#### ■お客さまの安全なお取引の確保への取組み

金融機関を装った電子メール（フィッシングメール/成りすましメール）による詐欺やスパイウェアと呼ばれるソフトウェアによる被害が問題となっていることを踏まえ、弊行のインターネットバンキング（パワーダイレクト）では様々なセキュリティ対策を実施しております。さらに弊行ホームページ内に新生セキュリティーセンターのページを設け、お客さまのお取引の安全にかかわる情報を随時提供しております。今後も様々な対策を検討してまいります。

また、弊行は、より安全なログイン方法として、「新生パワーダイレクトセキュリティ・カード」を導入いたしました。セキュリティ・カードには、お客様固有の記号（英数字）が記載されております。ログイン時に、このセキュリティ・カードに記載された記号（英数字）を入力いただく必要があるため、セキュリティ・カードをお持ちのお客さま以外はログインすることができないことから、不正防止に大きな効力を発揮するものと考えております。

#### 《リモートチャネルの拡充》

平成19年3月末現在、369台のATMを設置しております。提携先には、セブン銀行（旧、IYバンク）、京浜急行電鉄、デイリーヤマザキ、相模鉄道、近畿日本鉄道に加え、東京メトロも含まれます。平成19年3月末現在、大手町、新宿三丁目、赤坂見附、高田馬場など主要37駅に64台のATMを設置しております。今後も、引き続きATM設置先を拡大し、顧客の利便性向上を図っていく方針です。

また、平成19年3月現在で、海外発行のキャッシュカード・クレジットカード対応のATMを261台設置しております。日本在住の外国人、日本への旅行者、海外の金融機関に口座を持つ方には大変便利なサービスで、今後もATM新設箇所や空港、駅やオフィス街などニーズのある場所に順次対応機種を設置してまいります。

## 《住宅ローンへの取り組み》

弊行は、普通預金に置かれている余剰資金を使い、自動的に手数料無料で繰上返済が可能である、「パワースマート住宅ローン」をお客様に対して提供しております。これは、返済期間・支払利息を大幅に削減することが可能となる、従来の住宅ローンとは異なる画期的な商品であり、貸出残高は平成19年3月末で5,400億円を超えております。

また、現在、住宅ローンのコンサルティングスタッフが常駐する店舗を18店舗へと拡大し、お客様の利便性を一層高めるよう努めております。

## 《その他の個人向けローン商品》

クレジットカード業務につきましては、弊行グループのアップラスと提携し、平成19年3月より同社が発行する、32色から選べるクレジットカード「新生VISAカード」のお申し込みの取り次ぎを開始しました。今後、一層の商品・サービスの拡充に取り組んでまいります。

またアップラスとは、そのノウハウを利用した個人向けローンの取組を検討しており、早期の商品化を図る予定です。

### c) CCF業務

CCF業務におきましては、連結子会社の株式会社アプラス、昭和リース株式会社、持分法適用関連会社のシンキ株式会社をはじめとするグループ各社が有する事業ノウハウ・顧客基盤と弊行の金融・IT技術を組み合わせることによる相乗効果の創出により、事業基盤の拡大を進めてまいりました。

しかしながら、貸金業法の改正による上限金利の引下げや過払金の返還請求に伴う負担など、業界を取り巻く環境は厳しさを増しており、法改正に伴う収益減少等を見越し、アプラス、シンキにおいては、平成18年度に、新商品及び営業手法の開発による新規顧客の開拓と抜本的な経営改革による大幅な業務の効率化、及び人員削減による経費の圧縮をとり進めるとともに、将来に発生し得る過払利息返還請求に備えた引当てを行いました。また、これまでも、弊行の専任マネジメントチームが各子会社に対して業務面、インフラ面、経営管理面での支援を行い、弊行の他分野とのシナジー効果を引き出すよう努めてまいりましたが、今後も各子会社の業務の効率化および資金調達コストの引き下げを進め、より低コストのビジネスモデルの確立を目指してまいります。さらに対象顧客を絞り込むことにより、一段の効率性向上を図ってまいります。こうした経営改革の実施により、市場環境の変化には充分に対応できると考えております。

昭和リースが堅調に業績を伸ばしていることもあり、今年度以降、CCF業務では継続的また安定的な成長が可能になると考えております。従って、今後も弊行は3つの戦略分野のひとつとしてCCF業務に注力してまいります。

尚、弊行の消費者ローン、中堅中小企業貸出及び不動産担保ローン等の商品を提供する子会社あるいは関連会社は、以下のとおりとなっております。

業務区分	顧客	商品	弊行子会社・関連会社
消費者金融	・個人	・個品割賦クレジット ・クレジットカード キャッシングローン ・消費者金融	・アプラス ・シンキ
事業者金融	・中堅中小企業	・リース ・担保貸出及び無担保貸出	・昭和リース
不動産金融	・不動産業者及びデベロッパー ・不動産購入者及びオーナー	・不動産金融 ・住宅担保貸出	・新生プロパティファイナンス

#### d) 部門別純収益動向

I B部門では、お客様の多様な資金ニーズにお応えすべく、通常の企業向け融資に加えて、ノンリコースローン、M&Aファイナンス、アセットバックファイナンスなど、様々なファイナンスに取り組んでおり、国内の景況感の回復を背景とした多様な資金需要の増加に積極的に応え、今後とも資金収支は堅調に推移することが期待されます。一方非金利収益に関しては、平成19年3月期は証券化業務やトレーディング業務が他行との競争激化により不冴だったものの、好調な国内外でのクレジットトレーディング関連業務、及び海外金融持株会社への戦略的投資等も引き続き推進してまいります。適切なリスクリターンを見据えた、付加価値の高い商品・サービスの提供に努め、収益基盤の拡充に努めます。

リテール部門では顧客数が約200万に達するまでに拡大しておりますが、平成19年3月期は他行との商品競合の激化、及び金利先高感の高まりにより仕組み預金の販売額が減少したため、役務取引利益等が伸び悩み、15億円の業務純損失を計上しました。今後は、より一層の商品の品揃え、ニーズへの対応に努め、重要顧客ターゲットの絞り込みを進めること等により、業務粗利益の積み上げを図ってまいります。

CCF部門では、子会社、関連会社を通じて中小事業者および個人のお客様の様々なニーズにお応えしてまいりました。平成19年3月期は消費者金融業界における法改正などの環境変化の影響を受け、業績は厳しいものがありましたが、アプラスやシンキでは、貸出業務の事業モデルの見直しを行い、店舗の統廃合や職員数の削減等、会社組織・営業体制の効率化を進めて低コストな体質に改めるなど経営変革に積極的に取り組んでおります。また、平成19年3月期には、過払い利息返還損失引当金の保守的な計上、および法改正に伴う信用収縮に備えた引当金の積み増しを実施しておりますが、当然のことながら、今後の状況等を十分に勘案し、必要と判断した場合には迅速かつ適切に対応を行う所存です。昭和リースでは一層の業容拡大を図り、またグループ会社間でお客様や案件の相互紹介を進めることを通じて、新たな体制で利益確保に努めてまいります。

(図表5)部門別純収益動向

(単体)		(億円)		
		18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み
リテール部門				
	資金収支	169	176	208
	役務取引利益・その他利益	255	186	205
	業務粗利益	424	362	412
	経費	348	377	406
	業務純益	76	▲ 15	6
法人部門他				
	資金収支	363	422	532
	役務取引利益・その他利益	638	542	575
	業務粗利益	1,000	964	1,108
	経費	385	399	454
	業務純益	616	565	654
	合計	692	550	660

(連結)				
リテール部門				
	資金収支	169	176	208
	役務取引利益・その他利益	256	186	205
	業務粗利益	424	362	412
	経費	348	377	406
	業務純益	76	▲ 15	6
ノンバンク事業				
	資金収支	380	431	424
	役務取引利益・その他利益	818	692	738
	業務粗利益	1,198	1,122	1,162
	経費	605	682	585
	業務純益	593	441	577
法人部門他				
	資金収支	274	348	370
	役務取引利益・その他利益	841	851	936
	業務粗利益	1,115	1,199	1,306
	経費	407	441	527
	業務純益	708	759	779
	合計	1,377	1,184	1,362

#### e) グループ戦略・海外戦略

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

具体的には、新生信託銀行、新生証券、ユーロ市場での弊行グループの証券業務を強化するために設立した英国証券子会社のShinsei International Limited、投信関連での資産運用会社である新生インベストメント・マネジメント、投信関連業務における海外の運用会社との提携等があります。

海外における業務展開としては、弊行が国内市場で培ってきた経験、専門知識を、海外の優れたパートナーと組むことにより最大限に活用していくという戦略の一環として、ドイツの合弁会社設立や韓国のサービサー会社取得、さらには台湾の金融持ち株会社である日盛金控への戦略投資を行ってまいりました。

引き続き、各々の業務に必要な金融技術・知識の内容等に応じた適切な出資形態を考慮し、国内外で弊行子会社・他社との合弁・提携等を幅広く検討してまいります。また、低採算子会社等の整理統合や同業他社等との合弁・提携等も進めてまいります。

今後も投信・投資顧問、リース、個人ローン、カード、インターネット証券、保険、その他金融関連業務等の機能の拡充をグループ戦略において検討してまいります。

#### 《収益等の動向》

平成19年3月末の子会社・関連会社の収益等状況は図表7のとおりであり、引き続き経営の健全性の確保を図ってまいります。

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

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(注2)  
(億円or百万通貨単位)

(百万円or千通貨単位)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産		うち		資本勘定	うち		経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
					借入金	当行分	勘定	勘定						
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	イクワード キルバート 他	金融業	平18/12	(Mio) \$435	-	(Mio) \$8	(Mio) \$8	(th) \$1,066	(th) \$800	連結			
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	永田信哉 他	金融業	平18/12	(Mio) \$15	-	(Mio) \$12	(Mio) \$2	(th) ▲\$18	(th) ▲\$31	連結			
Shinsei Capital (USA), Ltd.	平14/5	マイケル サイデル	金融業	平18/12	(Mio) \$36	(Mio) \$17	(Mio) \$17	(Mio) \$18	(th) ▲\$700	(th) ▲\$769	連結			
Shinsei International Limited	平16/9	ロバート シービー	証券業	平18/12	(Mio) €21	-	(Mio) €3	(Mio) €3	(th) €1,784	(th) €1,517	連結			
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	嶋田康史 他	金融業	平18/12	(Mio) \$812	-	(Mio) \$812	(Mio) \$812	(th) \$40,247	(th) \$20,213	連結			
Shinsei Finance II (Cayman) Ltd.	平18/3	嶋田康史 他	金融業	平18/12	(Mio) \$733	-	(Mio) \$733	(Mio) \$733	(th) \$38,220	(th) \$21,098	連結			
SIPF	平15/6	イクワード キルバート 他	金融業	平18/12	(Mio) \$366	(Mio) \$316	(Mio) \$309	(Mio) \$38	(th) \$9,578	(th) \$9,578	連結			
New Life Caymans	平15/12	イクワード キルバート 他	金融業	平18/12	(Mio) \$30	-	(Mio) \$0	(Mio) \$0	(th) \$29	(th) \$29	連結			
Shinsei NIB (Cayman) Limited	平17/11	イクワード キルバート 他	金融業	平18/12	(Mio) EUR173	(Mio) EUR27	(Mio) EUR144	(Mio) EUR144	(th) EUR19,837	(th) EUR19,837	連結			
Stichting Lamitta III	平18/7	Deutsche International Trust Company N.V.	金融業	平18/12	(Mio) EUR70	(Mio) EUR65	(Mio) EUR50	(Mio) EUR5	(th) EUR5,563	(th) EUR5,563	連結			
New Life Investments Limited	平18/12	イクワード キルバート 他	金融業	平18/12	(Mio) \$9	-	(Mio) \$0	(Mio) \$0	(th) -	(th) -	連結			
Hillcot Holdings Limited	平14/11	リチャード ハリス	保険持株会社	平18/12	(Mio) \$467	(Mio) \$19	(Mio) -	(Mio) \$106	(th) \$22,288	(th) \$30,688	持分法			
Jih Sun Financial Holding Company, Limited	平14/2	Chen Kuo-He	金融持株会社	平18/12	(Mio) NT\$320,402	(Mio) NT\$8,164	(Mio) -	(Mio) NT\$25,749	(th) NT\$13,068,471	(th) NT\$12,696,078	持分法			
新生信託銀行(株)	平8/11	豊福忠雄	信託業	平19/3	261	-	-	84	84	1,604	935	連結		
新生インフォメーション テクノロジー(株)	昭58/8	吉田隆一	システム開発業	平19/3	6	-	-	2	2	1	▲3	連結		
新生証券(株)	平9/8	ダニエル・アレク シヤエフ	証券業	平19/3	454	140	100	123	123	297	106	連結		
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	海野典夫	資産運用業	平19/3	4	-	-	3	3	59	41	連結		
長和建物(株)	平9/8	新元秀樹	不動産賃貸業	平19/3	99	87	87	6	6	181	100	連結		
ライフ住宅ローン㈱	平4/1	平川正巳	金融業	平19/3	1,030	960	960	53	53	2,512	1,488	連結		
新生プロパティファイナンス(株)	昭34/5	長島克巳	金融業	平19/3	647	590	590	39	39	2,749	1,376	連結		
新生銀ファイナンス(株)	平5/1	後藤武彦 他	金融業	平19/3	252	5	-	10	10	2,041	739	連結		
新生債権回収(株)	平13/10	後藤武彦	債権管理回収業	平19/3	25	-	-	11	11	1,014	589	連結		
(株)アプラス	昭31/10	クラウ クラジヤ	総合信販業	平19/3	14,907	4,583	-	609	419	▲13,926	▲27,940	連結		
全日信販(株)	昭32/4	西澤恒一郎	信販業	平19/3	605	490	490	12	8	68	▲623	連結		
昭和リース(株)	昭44/4	松下正美	リース業	平19/3	5,582	3,694	-	434	417	7,744	11,544	連結		
昭和オートレンタリース(株)	昭61/4	大川嘉一郎	リース業	平19/3	526	403	-	35	33	597	892	連結		
(有)ワイエムエス・ファイブ	平13/12	山田茂	金融業	平19/3	473	473	473	0	0	0	0	連結		
(有)トルファン・ジャパン インベストメント	平13/9	内山隆太郎	不動産信託受益 権の保有・管理	平19/3	553	545	545	0	0	0	0	連結		
新生銀ホームローンマネジメン ト(株)	平14/5	三島正展	金融業	平19/3	15	-	-	0	0	2	▲0	連結		
シンキ(株)	昭29/12	常峰仁	金融業	平19/3	1,519	694	130	270	98	▲21,554	▲39,941	持分法		
㈱ラフィアキャピタル	平14/7	藤井一範	プライベート・エウ ティ・ファンドの運営	平19/3	0	-	-	0	0	27	15	持分法		
楽天モーゲージ(株)	平18/2	新村正孝	住宅ローン業	平18/12	6	-	-	5	2	▲417	▲417	持分法		
新生マコーリーアドバイザー (株)	平18/7	佐々木弘 他	投資顧問業務	平19/3	2	-	-	1	0	▲245	▲245	持分法		

(注1) 平成19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19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) 上表に係る連結範囲の異動については以下の通りであります。

New Life Investments Limitedは、設立より当連結会計年度から連結しております。

株式会社ワイエムエス・ファイブは、社名を新生銀ホームローンマネジメント株式会社に変更しております。

(注6) 個別会社コメント:

Shinsei Bank Finance N.V.  
Shinsei Capital (USA), Ltd  
SIPF 新生銀ホームローンマネジメン  
Jih Sun Financial Holding Company, Limited  
新生インフォメーションテクノロジー  
㈱アプラス  
全日信販  
シンキ  
楽天モーゲージ  
新生マコーリーアドバイザー

2007年5月18日付で全株売却済み。

過去に発行した社債の管理業務を行っており、当社損益自体の影響は軽微。

米モーゲージ投資子会社の損失によるもの。

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

不良債権一括償却によるもの。

子会社等へのシステム開発にかかり、一時的に外部ベンダーコストがかさんだもので、当社損益自体の影響は軽微。

利息返還損失引当金の含むクレジットコストの増大、および経営改革の実施に伴う特別損失計上によるもの。

利息返還損失引当金を含むクレジットコストの増大によるもの。

利息返還損失引当金の大幅な積み増しおよび繰延税金資産の取り崩し等によるもの。

新規業務立ち上げにかかる費用超過によるもの。

新規業務立ち上げにかかる費用超過によるもの。

## ②経営インフラの高度化

### 《基本的考え方》

弊行は、新たなコーポレートガバナンスに基づいた経営を実践するため、委員会設置会社の体制をとっております

経営の舵取りを行っていくに際して、取締役会が適切に経営陣を指揮監督し、取締役会から経営の委任を受けた経営陣（執行役）が適切な業務執行をしていくためには、高度なリスク管理と経営情報システムの装備が不可欠であることから、早期にこの整備を行っており、さらに引き続きその高度化に取り組んでおります。

また、銀行全体および各ビジネス部門それぞれが今後とるべき戦略の立案、具体的なアクションプランの策定、その進捗をモニタリングする仕組みなどを含む経営手法(Shinsei Strategy, Plans & Budgets)を導入し、中長期的に安定した成長を達成するための体制を整えております。

組織インフラについては、多様化するお客様のニーズに迅速に対応しつつ収益を極大化していくため、従来に比べて独立性の強いビジネスユニットに再編し、役割と責任を一層明確にすることにより、お客様に有益なサービスをより効率的に提供できる体制の構築に努めております。

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

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

### 《管理会計～システムの高度化、管理会計の確立と活用の方策》

#### ■システムの高度化

弊行では、月次決算を前提にして、各業務部門やビジネスユニットの業務運営状況を迅速かつ的確に把握して、経営判断に直ちに活かし、他行との差別化を図ってまいりました。

当然のことながら収益の把握・分析に際しては、その収益を獲得するために要した費用やリスクを勘案しつつ的確に評価する必要があると、単に利鞘や手数料収益の集計にとどまっていたのでは、大きな経営上の問題を抱えかねません。こうした収益・費用・リスクの統合的かつ総合的な計数管理が必須とされることから、システムサポートが不可欠となっております。

他行との競争が厳しく、業務を取り巻く環境の変化が激しい現下において、管理会計システムに求められる機能や速度感はますます増しているものと認識しており、今後とも管理会計システムの改良を継続的に推進してまいります。

なお、3戦略業務分野の1つであるCCF業務において、主力となるアプラス、昭和リースにつきましては、それぞれ買収して連結対象先となりましたが、



平成18年度までには連結会計システムの更新を完了し、両社分を含めて管理会計データも取り込んでおります。今後も業務展開にもあわせて新たな対象先データを迅速に取り込み、管理会計データの網羅性を確保し、高度化・統合化を進めるべく、管理会計システムの拡充にも努めてまいります。

## ■管理会計の確立とその活用の方策

今後とも多様な業務展開が見込まれることから、連結ベースでの管理会計を原則とする一方で、重要性の高い関連会社については別途独立管理する等の柔軟な対応をしていきます。さらに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損益・経費として認識することを基本としております。収益を評価する際には、各業務におけるリスクやコストとの比較考慮を行い、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。

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まいります。基準レートは、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、さらに弊行の調達力等を加味して決定され、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、各部門毎の責任を明確にしかつ金利リスク管理の一元化・高度化を図ってまいります。ALM部門では、バランスシート全体の安定的な収益の確保やリスクリターンの向上のために、オン／オフ一体の収益・リスク管理を行ってまいります。

システム管理セクションなど間接部門のコストについても、引き続き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まいります。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まいります。

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、資産の質を高い水準に維持するべく、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。クレジットコストに関しては、デフォルト率・回収率に基づく期待損失に加え、ポートフォリオの集中度合いやデフォルト率の変動率等を加味した高度な管理を取り入れ、ポートフォリオの一層の質的改善・向上につなげていくことを目標としております。他方、市場部門につきましては、VaR法等に基づくリスクリターン管理を行っております。

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、リスク調整後の実績を分析するため、予算策定時には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、期中はリスク資本の使用状況及びリスク資本利益率を計測し、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おります。また銀行全体としてリスク資本と保有資本とのバランスを図るとともに、より収益性の高い分野に経営資源をシフトさせていくよう努めております。

## 《IT戦略》

金融機関にとってのIT（情報技術）投資は、高度な経営戦略・業務戦略の構築を支えるもののみならず、適切な意思決定へのサポート、新商品開発、顧客データベースの充実、新たな、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。

弊行としましては、継続して、顧客サービスの向上や新商品の提供、ならびに事務の効率化をはかり、先進的かつ標準的仕様に沿ったIT技術を導入し、さらに、積極的にグローバルな資源を活用し、また専門知識を導入することにより、高度な水準を早期にかつ低コストで達成してきております。

## 《人事政策》

### ■ 基本的考え方

弊行は、新しい企業文化の創造と競争力のある人材開発を行っていくためのインフラ整備の一環として、「成果主義の徹底」「人事権の分散化」「外部人材の積極的活用」を骨子とする新しい人事制度を平成12年7月より導入し、運用してまいりました。これらの基本方針を適切に運用することに加え、平成18年2月に導入した新生ビジョン&バリューの定着を通じて、組織と個人の目指す方向を一致させ、より強固な組織作りも進めてまいります。

今後とも、お客様の満足度を高め収益力の向上を図るとともに、行員にとっても納得感ややりがいのあるチャレンジングな風土を一層醸成してまいります。

### ■ 成果主義の徹底

収益性を一層意識した業務を推進していくため、成果主義の考え方を徹底し、行員各自の有する能力を顕在化させ、業務への貢献意欲を高める制度を導入しております。

具体的には、一本化した職種区分のもと、全行員に年俸制を適用し、「貢献」と「評価・処遇」の関連性をより明確にした成果主義の人事処遇を徹底しております。また、業績・成果に基づく賞与配分を強化するとともに、前年度業績に基づく賞与は年間1回の支給とし、各行員が自らの「貢献」をより意識するような運用を行っております。退職金制度につきましても民営化以後抜本的な見直しを行い、個々人の成果が退職金に反映される成果主義的な体系へと変更いたしております。行員の業績向上に対する意欲や士気を高め、企業価値を向上させていくことを目的に、弊行及び子会社の役職員を対象としたストックオプション制度を導入しておりますが、引き続き収益向上への動機付けとなるような制度の導入等を検討してまいります。

### ■ 人事権の分散化

行員の業務への貢献意欲向上、能力の最大限の発揮のため、人事処遇に関

する権限を各事業部門に委ね、各マーケット属性に合わせた処遇と当該部門における専門知識を有する人材育成を図っていく体制を構築してまいりました。現在では、採用、異動、評価、処遇などを各部門で決定しており、部門制への移行が完了しております。他方、平成18年4月には各部門から独立した組織としてチーフラーニングオフィサー（CLO）をヘッドとする「CLO室」を新設いたしました。総合的で一貫性のある研修、教育および人材育成の推進を図り、弊行企業理念等を計画的に行内に浸透させ、経営の目指す方向を各行員が十分理解する強固な組織作りも同時に進めてまいります。

今後とも、即時適切な対応を図ることができる体制を維持していきたいと考えております。

#### ■ 外部人材の積極活用

再民営化以降、流動化の進展する労働市場を積極的に活用し、外国人を含め、専門知識・能力を有する人材を外部から積極的に採用しております。これにより、人的資源の機動的・戦略的な拡充および配置を行い、多様化・高度化する顧客ニーズに迅速に対応し、顧客基盤の維持・拡充、収益力の向上を図ってまいります。

具体的には、新規業務の早期立ち上げ、重点分野の強化を図るため、金融商品、リスク管理、情報技術、リテール業務などの分野を中心に中途採用を積極的に実施しております。因みに平成19年3月現在において、平成12年3月以降の外部採用者は約1,420名となっており、このうち外国人は約130名、新卒者につきましては平成13年4月以降採用を再開し、約200名となっております。平成19年3月末現在の弊行行員の約6割が平成12年3月の再民営化以降に入行した者で占められております。

### ③リストラ計画

#### 《基本的考え方》

弊行は、特別公的管理期間中に「経営合理化計画」を策定し、徹底した合理化を実施いたしました。特別公的管理後も引き続き重要な経営課題として合理化・効率化に取り組んでまいりました。

今後、収益力の更なる強化に向け、専門業務・新規業務分野に経営資源を重点的に配分するための先行投資的な経費や内部管理態勢強化のための費用は必要であると考えておりますが、経常的な費用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》

弊行は業務の抜本的な見直しによる人員効率化に努めてまいりましたが、一方で、顧客サービス水準の維持・向上や新規業務の立ち上げ、重点分野の強化のため、金融商品、リスク管理、情報技術関連等の業務分野を中心に、外部からのプロフェッショナルな人材の積極的な採用を継続し、一層の収益力向上を図りたいと考えております。

(人)

平成5年 4月末実績 (ピーク時)	平成19年 3月末 実績	平成20年 3月末 計画	平成21年 3月末 計画	平成22年 3月末 計画	平成23年 3月末 計画
4,060	2,248	2,400	2,550	2,600	2,650

#### 《人件費》

既往業務およびミドル・バックオフィス等間接部門においては、業務フローの変更や事務の集約化によって人員の効率的配置を行うとともに、積極的にアウトソースを行うことによりコスト面での競争力改善に努めております。また、シニア行員等を対象としたキャリア開発支援制度の実施で人員調整を図るなど、人件費抑制に意を用いており、今後とも必要に応じて様々な施策を検討してまいります。

一方、専門業務・新規業務分野においては業務の早期立上げ、競争力強化に向けて専門知識を有する人材の確保を進めております。事業規模拡大や内部管理体制の強化に伴って人件費の増加が見込まれますが、銀行業績を反映する処遇を前提としており、銀行の収益性の向上を企図した運営を行ってまいります。

なお、平成23年3月期の人件費水準としては、426億円（ピーク時比約7%減）程度の水準を想定しております。

(億円)

平成8年 3月期 実績 (ヒック時)	平成19年 3月期 実績	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画	平成22年 3月期 計画	平成23年 3月期 計画
459	304	355	384	405	426

## 《物件費》

物件費についても、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、今後も業務運営に係る固定的な費用の削減に努めてまいります。

収益基盤をさらに強化するためにはサービスの拡充が不可欠となっておりますが、インターネットバンキングや土曜営業等、既存のインフラを可能な限り活用することによって経費の増加を抑えてまいります。

今後は、預り資産の拡大にともなう預金保険料の増加や、事務処理を行う派遣スタッフの費用等、収益獲得に伴う顧客関連サービスでの費用の大幅な増加が予想され、また新商品の開発やサービス強化に向けた機械化関連投資も膨らむものと思われませんが、行内各部門に月次ベースでの徹底した経費進捗管理を求めるとともに、行内全部門長による経費運営に関する会議を定期的で開催し、経営陣によるモニタリングを引き続き強化して、経費の削減機会を探ってまいります。

また、行員の研修・宿泊施設として保有しておりました四谷会館の売却、ニューヨーク事務所の閉鎖、また米国子会社であるShinsei Capital (USA) Ltd. の清算を決定するなど、更なるコストの削減を図ってまいります。

今後とも、経費率を意識した運営に努め、コスト面での体質強化に向け、全行員一丸となって取り組んでまいります。

(億円)

平成5年 3月期 実績 (ヒック時)	平成19年 3月期 実績	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画	平成22年 3月期 計画	平成23年 3月期 計画
572	436	468	509	538	567

「ヒック時」実績ならびに平成19年3月期実績を含め、全期間とも税金を除いた金額。

## 【人件費+物件費】

(億円)

平成5年 3月期 実績 (ヒック時)	平成19年 3月期 実績	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画	平成22年 3月期 計画	平成23年 3月期 計画
1,022	740	823	893	943	993

## 《役員報酬について》

弊行は、平成16年6月より、委員会等設置会社に移行し、平成18年5月の会社法施行後、委員会設置会社として高度なコーポレートガバナンスを行っております。

弊行における執行役とは、豊富な知識・経験を有する専門家であり、旧来の業界慣行等にとらわれることなく新たな商品ラインアップ・ビジネスモデル等を構築し、弊行の顧客基盤・収益基盤等の拡充に貢献できるビジネス・リーダーを意味します。経営陣としてこうした重責を担う執行役の選任については、マーケット属性に合せた適正な処遇水準をも十分勘案した上で行っております。

各執行役（取締役兼務者を含む）に対する報酬については、委員会設置会社において取締役会の内部機関として設置された社外取締役を委員長とする報酬委員会にて厳正な協議・決定を行い、これに基づき、定額報酬および業績連動報酬を支給いたします。これに加え、外国人執行役に対する報酬については、以下のような変動要素がありますが、こうした取扱いは外資系金融機関等における外国人幹部役職員において通常行われているものです。

- ①原則としてドル建てで支給するため、期中の為替変動リスクがあります。
- ②当該外国人執行役が母国で生活する場合と同等の生活水準を維持するための内外物価較差調整を、外部指標を使い自動的に行っており、またこれに対する為替変動リスクが加わることもあり、この点においても当初想定から金額が変動する可能性があります。
- ③外国人執行役については、入行後の全国内所得にかかる税額を銀行負担とすることがあるため、会計上の役員報酬金額は契約上の額面金額より増額することがあります。この税額負担分についても所得として課税対象となるため増額分への課税金額を上乗せし（グロスアップ）、その影響は翌年以降にも継続することとなります。対象者の前職における所得等グロスアップ対象となる全個人所得を予め捕捉しこれに対する税額を事前に算出することは困難であることから、報酬額が想定を上回る可能性があります。

なお、業績向上への動機付けとして、すでに役員に対するストックオプションの付与実績があり、今後も検討していく予定です。

今後につきましても、上記の変動要素のため精緻な予想が困難な面がありますが、引き続き報酬委員会において厳正な個人別報酬額の決定を行いながら、役員報酬の適正な運営・管理に努めてまいります。

なお、平成19年3月期に連結・単体ともに最終赤字となったことにつき、経営責任を明確にし、社長、会長を含む執行役の月次報酬を、1～9ヶ月の間、10%～30%返上しております。

図表6に記載されている、平成20年3月期の役員報酬・賞与の額は、上記の自主返上を反映しております。

## 《役員数》

執行役については、各部門における経営陣の職責・責任範囲の一層の明確化・細分化を図るとともに、今後特に注力を見込んでいる新たな主要業務分野等において豊富な知識・経験を有し、責任をもって業務を推進できる専門家を経営陣に参画させることを見込んでいることから、今後4年間に於いて順次人数が増加する計画としております。

また、取締役については、平成19年2月に1名が退任して以降、14名（うち非常勤取締役12名）となっております。ガバナンス強化の観点から、平成20年度までに1名増加し、以後横這いとして想定しております。

(図表6)リストラの推移及び計画

	19/3月末 実績	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	27	28	30	31	32
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	14(12)	14(12)	15(13)	15(13)	15(13)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	-	-	-	-	-
うち執行役(( )内は取締役を兼務) (人)	15(2)	16(2)	17(2)	18(2)	19(2)
従業員数(注) (人)	2,248	2,400	2,550	2,600	2,650

(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)

	19/3月末 実績	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画
国内本支店(注1) (店)	29	30	31	33	35
海外支店(注2) (店)	1	1	1	1	1
(参考)海外現地法人(注3) (社)	9	9	9	9	9

(注1)出張所、代理店を除く。なお、平成19年5月に柏支店を開設しております。今後も、個人顧客向け店舗につきましては、利便性の観点から、引続き小型店舗や商業施設内店舗も含めた店舗展開を検討してまいります。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)今後の業務展開に応じて、海外拠点の活用も検討してまいります。

	19/3月末 実績	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	30,406	35,500	38,400	40,500	42,600
うち給与・報酬 (百万円)	16,843	19,400	20,000	20,600	21,200
平均給与月額 (千円)	501	509	509	515	520

(注1)平均年齢37.8歳(平成19年3月末)。

(注2)平均給与月額については、先進的分野・重点業務分野等における外部採用の増加、成果主義の徹底による銀行業績との連関の強まりにより、変動する可能性があります。

## (役員報酬・賞与)

	19/3月末 実績	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画
役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,599	2,335	2,600	2,800	3,000
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	727	941	1,035	1,015	1,040
うち執行役報酬(注2) (百万円)	872	1,394	1,565	1,785	1,960
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)	97	135	141	145	145
平均役員退職慰労金 (百万円)	28	-	-	-	-

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

(注2)取締役兼執行役の報酬は、取締役・監査役報酬欄に計上しております。

(注3)役員の退職が発生した場合には、収益動向等慎重に勘案の上、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)

	19/3月末 実績	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画
物件費 (百万円)	43,627	46,800	50,900	53,800	56,700
うち機械化関連費用(注) (百万円)	13,413	14,500	15,500	16,500	17,500
除く機械化関連費用 (百万円)	30,214	32,300	35,400	37,300	39,200

(注)リース等を含む実質ベースで記載しております。

## (人件費+物件費)

	19/3月末 実績	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画
人件費+物件費 (百万円)	74,032	82,300	89,300	94,300	99,300



### 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》

弊行は、お客様、株主の方々、および社会に対する責務を果たし、各々ならびに役職員の価値の継続的な成長を実現していくため、新生ビジョン&バリューを制定し、すべての役職員が理解し、また弊行のすべての戦略、プラン、人事評価システムに組み込むことによって、深く浸透させることに努めております

##### 新生ビジョン

新生銀行は顧客に信頼される金融のソリューションを提供することにより、顧客・社員・株主の価値を継続的に高めて行く、日本のすぐれた金融サービス企業である。

##### 新生バリュー

- 顧客重視：  
進化し続ける顧客のニーズに基づいた卓越したソリューションを迅速・敏捷に提供する
- 誠実さ：  
全ての行動において、妥協を許さない高い水準の誠実さと透明性を追求する
- 責任：  
リスクマネジメント、コンプライアンス、コントロール、顧客保護の堅実な適用を含めた結果に責任を持つ
- チームワーク：  
顧客に先進的で非凡なソリューションを提供するために人材やリソースを結びつけ、社員の意見が尊敬されるという企業文化を持続する
- 社会性：  
社員、顧客、株主、そして我々が住む地域社会の発展に責任を持つ

弊行では、個人の努力や考えが評価され尊重される企業文化を強化することと、人材と経営資源を結び付けて弊行のお客さまに対して卓越したソリューションをご提供することに重点を置いています。実行のスピードと敏捷さが弊行の成功の鍵であり、すべての行動において妥協を許さない誠実さととのバランスをとる必要があると考えています。また、弊行のお客さまやステークホルダーのニーズを予期し、それに応えるにあたって、説明責任を認識し、銀行業界をリードするリスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制、顧客保護の堅実な適用を通じて十分な透明性を確保するように努力しています。

## (2) 新しいコーポレート・ガバナンスの実践

### ①基本的考え方

弊行は「委員会設置会社」として、業務執行を行う機能と、弊行の中長期的基本方針の策定や監督の機能とを明確に分離し、法令に従い指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置しております。執行役への大幅な権限委譲により、迅速な意思決定が行える経営組織体制を作るとともに、監査機能を強化し、健全で透明性の高いコーポレート・ガバナンスを実現しています

取締役は常勤取締役のほか、国内外の経済界で豊富な経験を有する経営者や弁護士といった専門家が非常勤取締役となり（平成19年3月末現在14名。うち非常勤取締役は12名で、このうち11名が法令の要件を満たす社外取締役。）、これらの取締役会メンバーにより戦略的かつ高度な意思決定と経営陣の業務執行の監視を実施しております。

また、取締役会の内部機関として社外取締役が過半数を占める「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」を設置し、「指名委員会」は取締役の選・解任に関する議案の決定、「監査委員会」は取締役・執行役の職務執行に関する監査、「報酬委員会」は取締役・執行役の個人別報酬の協議・決定といった役割を担っております。それぞれが役割を全うすることで、実効性のある経営監督体制を確立してまいります。

一方、業務執行を担う執行役は内外問わず広く金融や経営の専門家を招聘しており（平成19年3月末現在15名（取締役兼務2名を含む）、銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識、経験を有し、かつ十分な社会的信用を有するか否か、といった選任基準や一定の解任要件に従い取締役会でその任免を適切に決議しているほか、各人の実績を適切に評価した上で、その処遇を報酬委員会において厳正に決定しております。こうした執行役による経営陣は、社長の決議機関である経営委員会に参画し、業務執行にあたり特に重要な事項についての審議を行っております。

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

なお、シニア・アドバイザーとして、元FRB議長のポール・A・ボルカー氏、弊行の前取締役代表執行役会長兼社長 八城政基氏、同じく弊行前取締役 今井敬氏より戦略的な助言を受けております。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況 (平成19年3月末日現在)

会議・委員会名	委員長・ 部会長	メンバー	担当部署*	開催頻度 (原則)	目的・討議内容
取締役会	取締役会長 (現在欠員のため 取締役会規則により 取締役執行役社長 が主宰)	全取締役14名 (内社外取締役11名)	マネージメント 事務局	都度 (年5回)	長期的視野での会社の基本方針 等経営の根幹に関する重要事項 の決定および経営陣の業務執行 の監督・評価
指名委員会	社外取締役	取締役5名 (内社外取締役4名)	マネージメント 事務局	都度 (年1回 以上)	株主総会に提出する取締役選任・ 解任に関する議案の決議
監査委員会	社外取締役	取締役4名 (内社外取締役4名)	監査委員会 事務局	都度 (年6回 以上)	・執行役および取締役の職務の執 行の監査および監査報告の作成 ・株主総会に提出する会計監査人 の選任・解任・不再任の議案の決 議 ・その他必要事項(取締役会から の委嘱事項も含む)
報酬委員会	社外取締役	取締役5名 (内社外取締役5名)	人事部	都度 (年1回 以上)	取締役・執行役の個人別報酬内 容についての決定、従業員を含む 報酬に関する問題についての取 締役に對する助言
経営委員会	社長	全執行役15名	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
部店長会議	社長 (部門/本部主宰の 場合は各部門長/本 部長)	執行役、全部室店長 (部門/本部主宰の場合は 各関連執行役、部室長他)	マネージメント 事務局 (各部門/本部 担当部)	年1回 (都度)	全店(部門/本部)業務の伸展に ついての企画・計画および推進に 関し、各部門間および各部室店間 の連絡・調整
ALM委員会	社長	関連執行役、 部門長等、部長	グループ財務部	月1回	中・長期的なALM運営についての 協議・方針策定・決議
コンプライアンス委員会	社長	関連執行役、 (外部弁護士2名)、 部門長等、部長他	コンプライアンス 統轄部	月1回	独占禁止法遵守、情報管理厳正 化、信用保持のための諸方策、そ の他法令遵守のための連絡・調 整・決議
クレジット委員会	リスク管理部門長	関連執行役、部門長等、 クレジットリスク部長他	クレジット リスク部他	週1回	付議基準に従った与信案件に関 する協議・調整・可否の決定
リスク・投資委員会	社長	関連執行役、部門長等、 本部長、部長等	ポートフォリオ・ リスク統轄部	週1回	ポートフォリオ構造、リスク・資本 配分の見直し、決定、投資案件の 承認及び買収案件の協議、付議 基準に従った与信案件に関する 協議・調整・可否の決定
新規事業・商品委員会	事務局が指名 (付議部室)	関連経営委員会メンバー、 関係部長	ポートフォリオ・ リスク統轄部	都度	新規事業・商品、及び非標準形の 事業・商品のレビュー・協議
中小企業向け貸出取引 推進委員会	社長	関連執行役、部門長等、 本部長、部長	戦略推進室他	月1回以上	経営健全化計画における中小企 業向け貸出計画の達成に向けて の具体的方策の決定、関連部室 への指示、進捗状況モニタリング
IT委員会	社長、会長	関連執行役、独立部室長、 関連部長等	システム企画部 戦略推進室	四半期に 1回以上	新生銀行グループのITインフラに 関する事項の議論、報告、必要に 応じた決議
社会文化貢献活動 推進委員会	社長	社長、会長、 関連部門長、関連部次長	広報部	四半期に 1回以上	当行が実施する社会文化貢献活 動に関する計画の策定、活動の 決定・推進
パーゼルⅡ委員会	会長	社長、会長、各部門長、関 連執行役・本部長・部長	グループ財務 プロジェクト部	月1回	パーゼルⅡへの対応準備に関す る事項についての協議、調整およ び決議
賞罰委員会	コーポレートアフェ アーズ部門長	コーポレートアフェアーズ部 門長、監査部長、コンプラ イアンス統轄部長、事務管理 部長、人事部長、ジェネラ ルカウンセラー	人事部	四半期に 1回	表彰案の策定、不祥事件等の 調査・解明、人事処分案の策定

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
監査部	ティエリー・ポルテ	取締役代表執行役社長
戦略推進室	船山 範雄	執行役戦略推進室長
CLO室	ティエリー・ポルテ	取締役代表執行役社長
人事部	ティエリー・ポルテ	取締役代表執行役社長
法務・コーポレートガバナンス部門	伊藤 彰*	法務・コーポレートガバナンス部門長 (ジェネラルカウンセル)
インスティテューショナルバンキング部門	サンホー・ソン	専務執行役インスティテューショナルバンキング部門長 (部門最高責任者)
	加藤 正純	専務執行役インスティテューショナルバンキング部門長 (金融法人・公共法人担当役員)
	富井 順三	専務執行役インスティテューショナルバンキング部門長 (事業法人担当役員)
リテール部門	寺井 宏隆	専務執行役リテール部門長
財務部門	ラファール・グプタ	専務執行役財務部門長 (最高財務責任者)
金融インフラ部門	ダナンジャヤ・デュイベディ	専務執行役金融インフラ部門長 (グループ最高情報責任者)
リスク管理部門	デビット・ラーソン*	リスク管理部門長 (チーフリスクオフィサー)
コーポレートアフェアーズ部門	小島 一美	常務執行役コーポレートアフェアーズ部門長

平成19年3月31日現在。

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

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

\* 法務・コーポレートガバナンス部門長 伊藤彰 及び リスク管理部門長 デビット・ラーソンの職務は代表執行役社長のティエリー・ポルテが執行役として管掌しております。

## ②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19年3月には、弊行の定期預金のひとつである「パワード定期プラス」のチラシについて、不当景品類及び不当表示防止法第4条第1項第2項の規定に違反（有利誤認）するとして、公正取引委員会より、同法第6条第1項の規定に基づく排除命令を受けました。このような事態に至ったことについては、弊行の公告表示チェック体制におけるお客さまの視点からの反映が不十分であったこと等が問題であったと考えております。本件に関しては既に対策を実施しておりますが、平成18年の会社法施行や平成19年に予定されている金融商品取引法施行などにも対応しつつ、一層のコーポレートガバナンスの強化を目的として、平成19年3月にジェネラルカウンセルを部門長とする法務・コーポレートガバナンス部門を創設しました。同部門はコンプライアンス統轄部、法務部の他、取締役会や経営委員会の運営等を担当するマネージメント事務局および株主総会に関する事項等を担当するインベスター実務室で構成されており、弊行のコーポレートガバナンス機能の強化、有効性向上を図っております。

### 《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、コンプライアンス統轄部、コンプライアンス管理者を中心に運営されております。

社長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2名の弁護士を招聘しております。

一方、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。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おります。

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、コンプライアンス統轄部および子会社・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。

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。

#### 《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おります。

弊行では、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部を設置し、法務リスクの予防・管理を図るとともに、コンプライアンス統轄部と協力してコンプライアンス態勢を法務面から支えております。

#### ③内部監査

弊行では、監査部により各部店、法令の許す範囲で主要子会社に対して定期的に内部監査を行っており、その指摘事項について適切に対応することで、内部管理の行き届いた業務運営に努めております。なお、監査要員につきましても、資格取得等を通して専門性を高めております。

#### ④企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, CSR）への取り組み

弊行は、CSR、いわゆる企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）の遂行を重要な経営課題と考えております。CSRは、単なる社会への貢献、あるいは社会への還元活動という表面的なものではなく、今後弊行が社会的に責任を持ちつつ安定して成長していくための基本的な経営の取り組みです。経済的・倫理的な側面、環境的な取り組み、社会的視点等さまざまな観点から地道にかつ能動的に活動することで企業がより成長し、社会に貢献することができるものと理解し、CSR活動を積極的に推進してまいります。

#### 《社会文化貢献活動》

社会文化貢献活動については、弊行と行員が一体となった活動を積極的に行っていくため、平成17年6月に社内規程として「社会文化貢献活動ガイドライン」を定めるとともに「社会文化貢献活動推進委員会」を設置し、この委員会を中心とする推進体制の下でさまざまな社会文化貢献活動を推進しております。さらに、今後は、行員による自発的な組織である「ボランティア委員会」の活動を通じて、

行員のボランティア活動に対する意識向上に努め、行員の参加を推進してまいります。

また、マイクロファイナンスは、貧困撲滅に貢献する手法として、近時、世界的に注目されております。平成18年7月には、日本における推進活動のために、特定非営利活動法人プラネットファイナンスジャパンが設立されましたが、弊行はその立ち上げおよび活動を支援しています。

#### 《環境負荷削減活動への取り組み》

弊行は、その業務に伴う環境負荷の削減に弊行全体として取り組んでおります。そのため、紙の使用量の削減や、紙ゴミの発生抑制、文具などの購入の際に環境配慮製品を優先購入するグリーン購入、ゴミの分別の徹底などを実践しております。一方、弊行本店ビルにおいては、平成15年度より、可能な範囲において環境負荷データを収集し、環境パフォーマンスの把握を行いつつ、省エネ・省資源化に努めております。

さらに、平成17年度より、地球温暖化防止国民運動「チーム・マイナス6%」の参加企業として温室効果ガスの削減に努めております。

### (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、お客様や株主・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、お客様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おります。

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

#### 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（年報・中間期報告書）を、同法等の定める基準に即して作成し、本支店において公衆の縦覧に供するとともに、お客様や広く一般の方に配布しております。平成19年3月期の年報では、新BIS規制の下で求められる情報開示（第三の柱）を実施しました。

尚、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、国内外に広く配布しております。

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ております。なお、適時開示につきましては、平成17年6月に「適時開示に係る宣誓書」を東京証券取引所宛に提出しております。

##### ■インターネットによるディスクロージャー

弊行では、従来より弊行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おりますが、上場を機にその内容を大幅に拡充しております。業績の発表に関しては、発表直後にアナリスト向けに行われる電話会議の音声と説明資料をインターネットで同時配信するほか、経営トップによる「会社説明会」について、説明資料や質疑応答要旨を速やかにウェブサイトに掲載するなど、迅速かつ公平な開示に努めております。

適時開示資料など对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様への接触を通じて、正確かつ丁寧な情報提供に努めております。

《今後のディスクロージャーの充実策について》

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、当面は利益の内部留保に留意した運営に努めます。利益を拡大し、強固な財務基盤を維持していくこと等を通じて、弊行の信用力ならびに株式価値を高め、公的資金による投下資本の回収が容易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

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

###### 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、株主価値の向上に直結する体系としていく方針です。各執行役（取締役兼務者を含む）の報酬は、報酬委員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、弊行の収益動向等を慎重に検討した上で、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。

尚、平成19年3月期に連結・単体ともに最終赤字となったことにつき、経営責任を明確にし、社長、会長を含む執行役の月次報酬を、1～9ヶ月の間、10%～30%返上しております。

## 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) 基本的考え方

国内向け貸出につきましては、景況感が堅調に推移して、資金需要が回復しつつあるという状況です。こうした中、法人・個人顧客双方の顧客ニーズを的確に捉え、貸出業務を積極的に展開し、残高積上げが図られております。今後もノンリコースローンやM&Aファイナンスなどの新型ローン、住宅ローンなどのニーズも取り込みながら、単体のみならずグループとしての資産積上げ、信用供与拡大を図ってまいります

### (2) 中小企業向け貸出における具体的方策

弊行といたしましては、引き続き中小企業向け貸出を最重要課題のひとつと位置付け、積極的に推進してまいります。

平成19年度につきましては、これまで積み上がったノンリコースローンの償還見込みなどにより、厳しい運営が予想されますが、引き続き中小企業向け貸出取引推進委員会を中心とした推進体制の下、部門ごとにお取引先のニーズを分析し、その取り込み諸施策を積極的に推進することで、計画達成に向けて努力してまいります。

また、貸出以外にも、将来上場を目指すベンチャー企業へのエクイティ投資を目的として設置した「未公開株式投資プログラム」等を通じて、中小企業に対する支援を幅広く推進してまいります。

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通りです。

#### (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」を設立いたしました。同年9月6日に第一回委員会を開催し、平成19年3月末までに合計83回、そのうち平成18年度においては12回開催いたしました。

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

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

## ■推進状況の適時適切な周知

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

また、行員向けにも、連絡文書等の送付、行内イントラネットの活用等により、推進方針及び推進状況の周知徹底を図っております。

## ■部店別管理および貢献度評価体制

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

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

(計画達成に向けた推進策)

## ■実質的リスク管理による積極的な営業展開

中小企業向け貸出として積極的に取り組むべき貸出先をリストにして広範囲に収録し、審査セクションによるレビューを行っております。平成19年度においても、本リストに収録された中小企業に対して、積極的に営業展開を実施し、案件取り込みを推進してまいります。また、弊行と取引のない中小企業との新規取引についても積極的に取り組みます。

## ■ノンリコースローンの活用

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

弊行は、このような新型貸出を貸出業務展開における大きな柱のひとつと位置付け、取引先との窓口となる事業法人本部・金融法人本部等と、プロフェッショナルな人材の外部からの採用等により、新型貸出開発機能を有する不動産ファイナンス本部等との協同作業により積極的に推進し、取引先からのニーズをきめ細かく捕捉し、案件成約に繋げております。

## ■中小企業向けの実質的な信用供与の支援

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

具体的には、銀行・保険・ノンバンク等が展開する中小企業向け信用供与に対して、当該資産のオフバランス化および資金供給を行う形での実質的な中小企業向け信用供与支援を行ってきており、今年度も積極的に推進してまいります。

(図表10) 貸出金の推移

(残高) (億円)

		19/3月末 実績 (A)	20/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	47,191	51,603
	インバ°外ローンを除くベース	46,811	51,223
中小企業向け貸出 (注)	インバ°外ローンを含むベース	13,244	14,065
	インバ°外ローンを除くベース	13,068	13,889
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)		6,077	8,317
うち住宅ローン		5,622	7,737
その他		27,870	29,220
海外貸出		3,562	5,062
合計		50,753	56,664

(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)

		19/3月末 実績	20/3月末 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	8,785	2,862
	インバ°外ローンを除くベース	8,872	2,862
中小企業向け貸出	インバ°外ローンを含むベース	2,732	1
	インバ°外ローンを除くベース	2,751	1

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ°外ローンを除くベース))

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	19年度中 計画 (ア)
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	▲ 1,550 (▲ 820)

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

(2) 剰余金の推移

当期の業績に加え、公的資金の一部返済に伴う自己株式の消却（640億円）を実施したことから、平成19年3月期末の剰余金は2,579億円となり、当初計画を1,711億円下回っております。但し、平成18年8月に公的資金を1,506億円返済しているため、実質的には、計画に対して205億円の未達であると考えております。

今後とも安定的な収益成長を図り、内部留保を確実に蓄積してまいります。

《税引後当期利益・累積剰余金（単体）の見込み》

(億円)

	平成20年 3月末	平成21年 3月末	平成22年 3月末	平成23年 3月末
税引後当期利益	600	700	750	760
利益処分前剰余金	3,110	3,733	4,398	5,064

### (3) 収益見通し

(図表11)収益見通し (収益:実質業務純益)

(億円)

	19/3期 実績	20/3期 計画	21/3期 計画	22/3期 計画	23/3期 計画
基準シナリオ(A)	550	660	700	800	900

#### 主要前提条件

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
TIBOR3M (%)		0.80	1.10	1.40	1.50
10年国債 (%)		1.70	1.80	2.00	2.00
為替(円/ドル)		120	120	120	120
日経平均株価(円)		18,500	18,500	18,500	18,500

#### 基準シナリオに対する変動見通し

	19/3期 実績	20/3期 計画	21/3期 計画	22/3期 計画	23/3期 計画
楽観的シナリオ(B)		670	720	835	950
変化額(B)－(A)		10	20	35	50
悲観的シナリオ(C)		640	665	745	820
変化額(C)－(A)		▲ 20	▲ 35	▲ 55	▲ 80

各シナリオは以下の通り設定しました。

#### [基準シナリオ]

- ・ 今後緩やかに景気が上向き、現時点の金利水準を前提として、市場に織り込まれている将来の金利見込み(インプライドフォワードレート)に沿って今後4年間は緩やかに上昇するものと想定しております。
- ・ また、資産積み上げの諸施策が一定の成果を上げ、順調に運用資産が増加するものとしております。

#### [楽観的シナリオ]

- ・ 景気動向・金利動向は、基準シナリオと概ね同一であるものの、資産増加のペースが期待を上回る速度で拡大していくものと想定しております。

#### [悲観的シナリオ]

- ・ 景気動向・金利動向は、基準シナリオと概ね同一であるものの、競争激化などにより資産増加の速度が基準シナリオを大きく下回るものと想定しております。



## 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」として平成12年11月に制定しました。このポリシーは、リスク管理全体における基本規定として位置づけられ、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た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投資/株式関連リスク、④金利リスク、⑤流動性リスク、⑥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、19年3月期末決算より導入される新BIS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の採用が認められました。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》

コンプライアンス統轄部においては、平成18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19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19年3月のコンプライアンス委員会およ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18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「金融商品取引法への対応」につきましては、コンプライアンス統轄部内に担当者を特定し、情報収集に努めるとともに、各種行内研修において同法の概要を説明し、行内への情報提供を実施いたしました。今後、同法に対応するための具体的施策の実施のためにプロジェクトチームを組成し、対応を一層本格化する予定です。

また、コンプライアンス研修強化の観点から導入準備をしておりましたeラーニングシステムによるコンプライアンス研修につきましては平成18年度末までに準備が完了し、19年度より7本のコンプライアンス関連コンテンツの提供を開始しております。

## 《グループ全体における内部管理体制の強化》

弊行では、監査部が各部店宛のみならず主要子会社宛にも定期的な内部監査を実施しており、その指摘事項について被監査部署・子会社が迅速・適切に対処する等、グループ全体での内部管理の厳正化を推進しております。

平成19年3月には、ジェネラルカウンセルを部門長とする法務・コーポレートガバナンス部門を創設し、コンプライアンス統轄部および法務部等を同部門に編入いたしました。これは、弊行のコーポレートガバナンスに業務上密接な関係のある部署の機能の有効性を高めることを目的としたものであります。なお、同部門には、前記二部の他にマネージメント事務局、インベスター実務室が属しております。

## 《J-SOXへの取り組み》

平成19年5月8日に開催された経営委員会において、グループ財務統制推進室および財務統制委員会の設立が承認され、同月24日に適用となりました。第1回財務統制委員会は19年6月1日に開催され、財務報告に係る内部統制の評価範囲が承認され、また、以下のプロジェクト予定が発表されております。

### ■ 評価対象範囲：

初期案は既に完成しております。最終案は今夏に発表予定の監査ガイドラインに基づき決定する予定です。

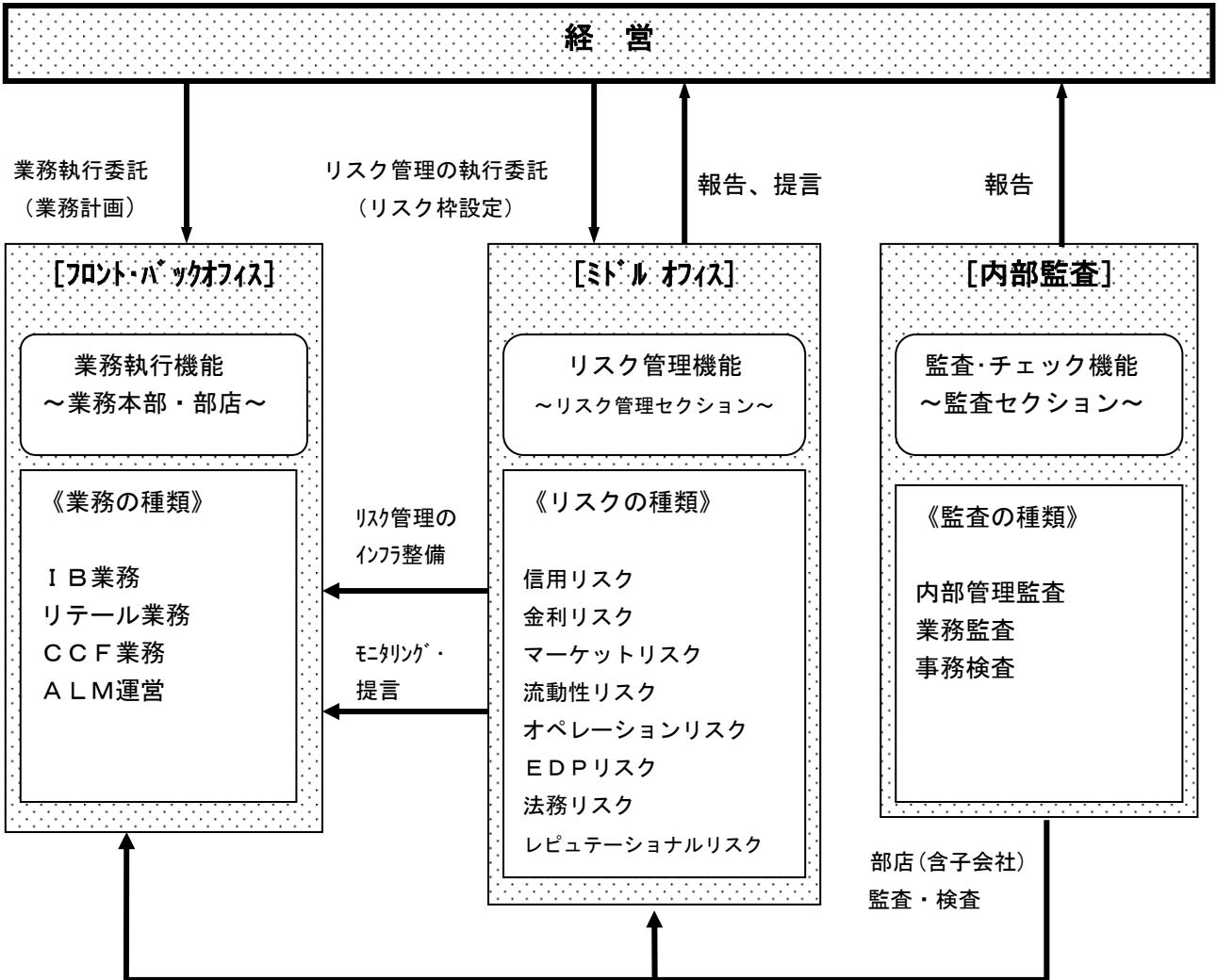
### ■ 文書化：

決算・財務報告プロセスを含む、全社レベルの統制およびその他の業務プロセスの文書化は既に開始しております。19年9月までに、文書化の太宗を終える予定です。

### ■ 評価：

内部評価は19年度第3四半期、及び第4四半期に実施する予定です。また、内部評価結果を受け、必要な改善策を講じた上で、監査法人による評価を年度末に受けることとしています。

《弊行のリスクマネジメント体制》



(図表12)リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
リスク管理全般 統合リスク管理	ポートフォリオリスク統轄部	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク、市場リスクのみならず、弊行全体がかかえるリスクの総和を把握し、能動的な管理を行って行くため、金融機関が抱えうる各種リスクについての基本認識およびリスクマネジメントの基本方針を、平成12年11月に、「リスクマネジメントポリシー」として制定。</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の体系を定めている。</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投資/株式関連リスク、④金利リスク、⑤流動性リスク、⑥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している。</li> </ul>
信用リスク	リスク管理部門、及び与信管理部	<p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク管理にかかるポリシー、プロシージャの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、平成13年9月に「クレジットポリシー」の改定を行い、平成14年1月に「クレジットプロシージャ」を制定している。</li> <li>また、Basel II の導入とも相俟って、各信用リスク資産に関する内部格付制度の設計・運用、内部統制、格付の利用、リスク定量化を規律するポリシー・基準/ガイドライン・手続の総体を「信用リスク管理指針」と位置付け、平成18年度にはこの指針の制改定を実施した。</li> <li>「信用リスク管理指針」の体系骨子としては、「クレジットポリシー」を最上位規程と位置づけ、内部格付制度のための、内部統制、格付制度の設計・運用、リスク計量化等全般に亘る基本枠組みを規定し、内部格付制度の対象領域および対象エスクポージャー毎に、詳細な管理方針・手順（個別規程）を規定している。</li> <li>一方、個別与信案件の決定に際しては、承認プロセスの客観性・透明性を確保する趣旨から合議形式の意思決定プロセスを採用しており、一定基準に該当する重要案件については、執行役を中心とした合議形式による決裁機関の承認を得る体制としている。</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平成13年2月より導入している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>信用力序列確保のためのモデル精度の向上および適切な定性要素の反映</li> <li>外部格付機関との整合性確保</li> <li>連結会計制度への対応</li> <li>業種間の格付体系の整合性確保</li> </ul> </li> <li>具体的には、外部格付機関による格付をベースとしたモデル学習用データを用い、格付推定モデルによりモデル格付を算出し、必要に応じ総合調整を加えてランクを導出する方法を採用している。</li> <li>また、債務者格付区分は自己査定による債務者区分との整合性を確保しており、さらに、債務者信用力に重大な影響が発生した場合に早期ウォーニングを発するクレジットウォッチ制度ともリンクした仕組みとしている。</li> <li>また、債務者格付のみならず、個別案件ベースの信用状況を把握する観点から、債権保全状況を織り込んだ期待損失を基準とした案件格付制度を平成13年5月より実施している。</li> <li>同時に、与信権限体系につきましても、債務者グループの与信総額のほか、案件格付の概念を導入して、より適切な与信判断を行う体制としている。</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>ガイドライン等ポリシーの制定</li> <li>債務者格付制度</li> </ul> <p>審査業務部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>審査方法、審査手続に関する企画、開発</li> </ul> <p>クレジット・リスク部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個別案件審査および管理</li> <li>カントリーリスクの審査・管理</li> </ul> <p>金融商品リスクマネジメント部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融商品部門のプロダクト、個別案件に対する評価、格付、引当の方法に関する承認判断</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>資産の自己査定の検証。</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制
マーケットリスク・金利リスク	グループ財務部 市場リスク管理部	<p><b>ALM管理委員会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ALM、バンキング、トレーディングに係る全ての市場リスク管理、および流動性リスク管理の最高意思決定機関として、社長の決議機関であるALM委員会を設置している。</li> <li>ALM委員会では、ALM全体の金利リスクリミット、トレーディングに係るリスクリミット(VAR)、流動性リスクに係る資金流動性準備水準・資金ギャップ許容枠の設定など、市場リスク・流動性リスクの全体枠が決定される。</li> </ul> <p><b>市場リスク管理委員会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ALM委員会の下部組織として、市場リスク管理委員会を設置している。市場リスク管理委員会は、リスク管理部門長を議長とし、バンキング、トレーディングの市場リスク取得部署の部長を中心としたメンバーにより構成される。</li> <li>市場リスク管理委員会では、市場リスク管理部からのレポートをベースに、週次で、市場リスクの取得状況、損益の状況、資金流動性の状況などをモニターし、月次のALM委員会に対する報告に加え、必要に応じてタイムリーに経営層に報告している。</li> </ul> <p><b>管理方法、手続き・規定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>金利リスクについては、オンバランス・オフバランス取引の双方を統合的に管理している。</li> <li>マーケットリスクについては、全体のリスク限度内でリスク管理単位毎にポジション枠・ロスリミットを設定しており、経営層に対しては、ポジション・損益状況を電子メールを通じて日次で報告している。</li> <li>銀行全体のリスク管理の基本規定である「リスクマネジメントポリシー」の下部規定として、バンキング、トレーディングの二つの勘定につき、普遍的かつ基本的な指針と規範を定めた下の二つの規定を設けている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① バンキング勘定：「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：「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー＆プロシージャー」</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たっては、以下の2種類のリスクを反映させている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① カウンターパーティーの信用リスク： <ul style="list-style-type: none"> <li>カレントエクスポージャーに加え、将来発生する可能性のあるポテンシャルエクスポージャーを考慮した予想損失を、オンバランス取引と同様に債務者区分に応じて算出の上、公正価値に反映している。</li> </ul> </li> <li>② トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引： <ul style="list-style-type: none"> <li>通常商品についてはビッド・オファーコスト、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> </li> </ul> <p><b>各部の役割</b></p> <p>グループ財務部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの測定・評価・報告</p>
流動性リスク	グループ財務部 市場リスク管理部	<p><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グループ財務部が各々独自に計測し、結果を経営層に日次で報告。</li> <li>資金流動性準備水準及びギャップ枠は、グループ財務部及び市場リスク管理部の提案により、ALM委員会にて適宜変更される。</li> <li>尚、流動性リスクの分散化を図るべく、従来の債券中心から個人顧客を中心とする預金による資金調達へのシフト、またCLOによる資金調達など、調達手段の多様化に取り組んでいる。</li> </ul> <p><b>平成19年度取組事項</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>月次バランスシートの資産・負債の状況に応じて、ALM委員会にて決定している資金流動性準備水準及びギャップ枠のヒストリカル分析に基づく高度化。</li> <li>連結ベースでの流動性リスク管理の実施</li> </ul> <p><b>各部の役割</b></p> <p>グループ財務部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの測定・評価・報告</p>

	リスク管理部署	現在の管理体制
オペレーショナル リスク	オペレーショナルリスク管理部 事務管理部他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーショナルリスクの管理体制の一層の強化を企図し、平成19年4月1日付けでリスク管理部門内にオペレーショナルリスク管理部を新設した。</li> <li>・定性面・定量面の調和のとれたリスク管理を実践するため、組織体制、基本指針並びに管理の枠組みを定めた「オペレーショナルリスク管理ポリシー」を平成18年11月に制定。</li> <li>・オペレーショナルリスクの計量化については、オペレーショナルリスク管理部とポートフォリオ・リスク統轄部との共同作業により、損失分布手法により、一定の信頼水準における必要資本(リスク資本)の計測を行っている。</li> <li>・大規模障害時の対応として「オンライン障害時 取扱手続」を制定済み。</li> </ul>
EDPリスク	金融インフラ部門 監査部	<p><b>組織</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・金融インフラ部門では、システム本部、オペレーション本部、事務管理本部の3本部による実践的な統制が行われている。各部門の役割は下記の通り。 <ol style="list-style-type: none"> <li>① システム本部：全てのシステムインフラの設計、開発と安全稼働の管理。</li> <li>② オペレーション本部：リテールと法人向けの業務オペレーションを管理。</li> <li>③ 事務管理部：システムとオペレーションの全てのプロセスを管理。</li> </ol> </li> </ul> <p><b>管理方法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各本部の下には、細分化されたチームユニットが定義され、業務プロセスとチェックリストの明文化と定期的チェックを実施する内部統制体制をとっている。</li> <li>・EDPリスクの軽減対策として、事業継続計画、災害時復旧計画、個人情報保護策、不正防止対策について、専門のプロジェクトチームを設置して取り組んでいる。</li> </ul> <p><b>その他 取組状況</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成17年4月の個人情報保護法施行に合わせて体制を整え、更に強固な個人情報保護策を実施することを目的として、PIPA(個人情報保護法対策)プロジェクトチームを設立</li> <li>・部門内に詐欺・なりすまし等の不正対策のための専門チームを組織化</li> <li>・目黒プロダクションセンター被災を想定し、大阪にバックアップシステムセンターを設立、稼働中。事業継続計画については継続的に適宜見直しを実施</li> <li>・平成16年3月にテクノロジーの分野で取得したISMS適合性評価制度の認証を、平成17年3月には金融インフラ部門全体に拡大した。また平成19年3月に、ISMSのJIS規格となったISO27001を認証取得している。</li> </ul> <p><b>監査</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会計監査の一環として監査法人によるシステム監査を受検している。また、監査部による監査も受けている。</li> </ul>
法務・ コンプライアンスリスク	法務部・コンプライアンス統轄部	<p><b>法務リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法務部にて訴訟等の法的手続を統括管理し、法務事項に関して営業店に助言・指導を実施している。</li> </ul> <p><b>コンプライアンスリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス統轄部は、自ら制定した「新生銀行行動規範」「コンプライアンスガイドライン」および「コンプライアンスマニュアル」に基づき、各店舗に配置されているコンプライアンス管理者を通じて、行内のコンプライアンスリスクを管理している。</li> </ul> <p><b>平成18年度取組事項</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成18年度については、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業務を運営した。主な実施事項は以下の通り。 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 新コンプライアンス・ホットライン制度の運営開始： <ul style="list-style-type: none"> <li>4月から、公益通報者保護法対応として手続の独立化・外部通報先の設置等により、従来の制度を強化する形で新しいコンプライアンス・ホットライン制度の運営を開始し、行内に周知した。重要なモニタリング機能のひとつとして本制度の的確な運営に努めている。</li> </ul> </li> <li>② 「新生銀行行動規範」遵守の誓約： <ul style="list-style-type: none"> <li>昨年度、役職員が業務を遂行するにあたり行動の指針となる「新生銀行行動規範」を策定し、毎年役職員が行内Web上で当該規範を遵守する旨を誓約することとした。</li> </ul> </li> <li>③ コンプライアンス関連重要事項の状況報告実施： <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス委員会においてコンプライアンス関連の重要事項について報告を実施。同委員会でも報告した重要事項は下記の通り。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 「取引等の適切性確保の取組み」に係る対応状況報告</li> <li>- マネー・ロンダリング防止対策の現状報告</li> <li>- 個人情報保護対策実施状況報告</li> <li>- 子会社・関連会社におけるコンプライアンス状況チェック報告</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol> </li> </ul>
レピュテーション リスク	広報部 グループIR部 インベスター実務室 コンプライアンス統轄部 法務部	<p><b>規定・基本方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・適時開示情報を適時・適切に開示することはもとより、ステークホルダーに対する公平かつ透明性の高い情報開示を実施</li> <li>・ディスクロージャー誌、ウェブサイト等あらゆる機会を捉え、当行の現状および戦略についての正確な情報提供を実施。</li> </ul> <p><b>リスク管理手法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本方針の通り、公平かつ透明性の高い情報開示を誠実に実施</li> <li>・個人株主・投資家・一般個人などに対して正確かつ適切な説明を実施</li> <li>・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</li> <li>・緊急時の迅速適切なマスコミ対応等のための広報体制を構築</li> </ul> <p><b>当期における改善状況</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスクロージャー誌(年報)および中間報告書の発行を早期化(それぞれ決算後3ヶ月以内)</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リスク投資委員会、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、リスク投資委員会においては、投資案件の意思決定も行っております。

A L M、及び市場取引にかかる決裁権限については、経営委員会より委譲された権限に基づきA L M委員会において、社長により、弊行全体のリスク限度額が決定されます。また、A L Mに係る執行方針は、A L M委員会において定められます。対顧取引、自己勘定取引などの市場取引については、A L M委員会において、社長から、C F Oを通じて部門長等に枠が配分され、権限を委譲された部門長等は、さらにそれぞれ下位職位にある者に自らの権限内で委譲を行います。これらの手続きについては、「資産負債総合管理ポリシー（A L Mポリシー）」、「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー&プロシージャー」において具体的に定めています。

### (3) 資産内容

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	7	80	9	37
危険債権	207	350	108	217
要管理債権	211	460	162	412
小計	425	890	279	666
正常債権	40,865	49,685	52,667	61,015
合計	41,290	50,575	52,946	61,682

### 引当金の状況

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	602	890	654	1,013
個別貸倒引当金	512	558	415	460
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	1,114	1,449	1,070	1,473
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	1,114	1,449	1,070	1,473
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	1,114	1,449	1,070	1,473



(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	6	19	7	17
延滞債権額(B)	204	363	106	218
3か月以上延滞債権額(C)	0	31	0	48
貸出条件緩和債権額(D)	211	428	162	364
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	211	428	162	364
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	421	842	275	648
部分直接償却	24	182	56	308
比率 (E)/総貸出	1.1%	2.1%	0.5%	1.3%

#### (4) 償却・引当方針

弊行では、商法・企業会計原則・決算経理基準および日本公認会計士協会の「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」を策定しております。

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

##### 《体制の強化》

償却・引当の客観性を確保するために、自己査定基準、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おります。また、算出の結果および一連の内部統制については、監査部による内部監査および監査法人による決算監査の一環としての外部監査が行われております。

##### 《償却・引当の概要》

貸出金および貸出金に準ずる資産の償却・引当については、上記の自己査定による債務者区分に応じて以下の通り実施しております。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おります。なお、要注意先については要管理先とそれ以外とに区分し、各々の貸倒実績率に基づき一般貸倒引当金を計上しております。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、債権額から担保および保証等による回収可能見込み額を控除し、その残額のうち必要と認める額を個別貸倒引当金として計上しております。

##### ■実質破綻先債権・破綻先債権

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

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	▲ 91	▲ 54	100
個別貸倒引当金繰入額	▲ 96	▲ 73	
貸出金償却等(C)	6	19	
貸出金償却	2	19	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	4	—	
債権放棄損	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 0	0	
一般貸倒引当金繰入額(B)	41	52	
合計(A)+(B)	▲ 49	▲ 2	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	78	24	24
グロス直接償却等(C)+(D)	84	43	43

(連結)

(億円)

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	▲ 25	183	400
個別貸倒引当金繰入額	▲ 40	148	
貸出金償却等(C)	15	35	
貸出金償却	12	16	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	4	—	
債権放棄損	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 0	0	
一般貸倒引当金繰入額(B)	300	336	
合計(A)+(B)	275	519	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	78	24	24
グロス直接償却等(C)+(D)	93	59	59

(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
なし	1	0	1	0

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	19年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	9
危険債権	108
要管理債権	162
正常債権	52,667
総与信残高	52,946

## 《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来たことから、相応の圧縮を達成いたしました。今後も引続き不良債権の圧縮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」および平成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あります。

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

(5) 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おります。なお、平成19年3月末の株式等評価差額金（税効果調整前）は+69億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、前倒して適用しております。

加えて、19年3月期には、子会社等株式につきましては、投資損失引当金を計上しております。

(図表18)評価損益総括表(平成19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	4,070	▲ 12	2	14
	債券	4,070	▲ 12	2	14
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	2,974	▲ 66	—	66
	債券	—	—	—	—
	株式	2,537	▲ 66	—	66
	その他	437	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	12,436	69	123	54
	債券	7,281	▲ 34	4	38
	株式	199	▲ 3	6	8
	その他	4,956	105	113	8
	金銭の信託	1,000	—	—	—

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1)		1	14	13	13	—
その他不動産		—	—	—	—	—
その他資産		—	—	—	—	—

(注1)「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19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	4,070	▲ 12	2	14
	債券	4,070	▲ 12	2	14
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	545	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	545	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	12,766	82	142	60
	債券	7,312	▲ 34	4	38
	株式	304	10	24	14
	その他	5,150	106	114	8
	金銭の信託	1,632	—	—	—

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	418	426	8	13	▲ 5
その他不動産	—	—	—	—	—
その他資産	—	—	—	—	—

(注1)「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（ポジション、損益）については、日次でフロントから独立した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おります。また、ポートフォリオの時価評価・リスク管理体制に関しては、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)	
	18/3月末	19/3月末	18/3月末	19/3月末
金融先物取引	8,083	2,114	—	—
金利スワップ	95,574	120,416	2,265	1,537
通貨スワップ	7,273	11,702	347	732
先物外国為替取引	8,884	17,227	442	621
金利オプションの買い	5,959	5,987	27	34
通貨オプションの買い	2,490	20,770	107	813
その他の金融派生商品	38,474	62,636	3,414	3,246
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 512	▲ 612
合計	166,738	240,853	6,090	6,372

(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(19/3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)	4,131	2,241	—	6,372
信用コスト	733	219	—	952
信用リスク量	3,398	2,022	—	5,420

(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。