

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21年10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。

【はじめに】

弊行は、平成21年7月1日におおぞら銀行との合併に向けての基本合意に至り、平成22年10月を目処にした統合を目指しております。

現在、合併に向けた準備段階にあり、収益増強や合理化などの合併効果は、今後の合併協議の中で具体化されます。従って、合併後となる平成24年3月期以降について、現時点では、これらを織り込めないため、合併までの期間（平成22年3月期および平成23年3月期）について策定いたしました。

おおぞら銀行との合併後は、新銀行として、更なる収益力強化を図っていく方針であり、合併の段階で、収益増強や合理化などの合併効果を織り込んだ経営健全化計画を策定する予定です。

【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》

昨年来の金融市場の混乱は沈静化してきており、今後の金利は概ね現在のイールドカーブから算定されるフォワード金利のレベルで推移すると想定。

《為替》

対米国ドル円相場レートについては、貿易の動き・内外の資金移動とも縮小傾向にあり、現レベルから余り変動しないものと見込む。

《株価》

国内株式市場は、昨年度の下落が大きかったために底打ち反転期待があるものの、近時の景況感に力強さは感じられないことから、現レベルから緩やかな上昇を想定。

経営の健全化のための計画の前提条件

	21/3月期	22/3月期	23/3月期
無担O/N ⁽¹⁾ (%)		0.10	0.20
TIBOR3M ⁽¹⁾ (%)		0.60	0.80
10年国債 ⁽¹⁾ (%)		1.50	1.60
為替(円/ドル) ⁽²⁾ (円)	98.23	95.00	95.00
日経平均株価 ⁽²⁾ (円)	8,109	11,000	12,000

注：(1) 金利の値は各年度の平均数値

(2) 為替レートと株価指数は期末の数値

■ 目 次 ■

	ページ
1. 金額・条件等	1
(1) 根拠	
(2) 発行金額、発行条件、商品性	
(3) 当該自己資本の活用方針	
2. 経営の合理化のための方策	6
(1) 経営の現状及び見通し	
(2) 平成21年3月期業務改善命令への対応	
(3) 業務再構築のための方策	
(4) あおぞら銀行との合併に向けて	
3. 責任ある経営体制の確立のための方策	47
(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ための方策等	57
(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	58
(1) 基本的な取組み姿勢	
(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	61
(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	63
(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 2
図表 7. 子会社・関連会社一覧	・ ・ ・ ・ ・	3 4
図表 6. リストラの推移及び計画	・ ・ ・ ・ ・	4 2
図表 8. 経営諸会議・委員会の状況	・ ・ ・ ・ ・	5 0
図表 9. 担当業務別役員名一覧	・ ・ ・ ・ ・	5 1
図表 10. 貸出金の推移	・ ・ ・ ・ ・	6 0
図表 11. 収益見通し	・ ・ ・ ・ ・	6 2
図表 12. リスク管理の状況	・ ・ ・ ・ ・	6 5
図表 13. 金融再生法開示債権の状況	・ ・ ・ ・ ・	7 0
図表 14. リスク管理債権情報	・ ・ ・ ・ ・	7 1
図表 15. 不良債権処理状況	・ ・ ・ ・ ・	7 3
図表 17. 倒産先一覧	・ ・ ・ ・ ・	7 4
図表 18. 評価損益総括表	・ ・ ・ ・ ・	7 6
図表 19. オフバランス取引総括表	・ ・ ・ ・ ・	7 8
図表 20. 信用力別構成	・ ・ ・ ・ ・	7 8

1. 金額・条件等

(1) 根拠

平成19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、普通株式への転換およ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して、再スタートいたしました。

《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)	21年3月末実績
資本金(新株式払込金を含む)	3,907	4,507	4,513	4,763
資本準備金(同上)	-	600	2,994	436
利益準備金	-	-	-	110
その他剰余金	▲ 3,907	▲ 2,807	▲ 2,808	1,434
自己株式				▲ 726
評価差額等	-	-	-	▲ 369
自己資本(純資産)合計(単体)	0	2,300	4,699	5,648
	<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	5,800
Tier II	134	2,340	4,736	3,273
リスクアセット	139,456	87,000	77,556	96,210
自己資本比率	0.19%	5.38%	12.21%	8.35%

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の条件としており、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、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・サービスの提供を引き続き図ってまいります。

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21年3月期決算の状況

《概況》

平成21年3月期の弊行を取り巻く外部環境は極めて厳しいものとなりました。すなわち、米国住宅ローン市場の混乱を震源とした金融マーケットの急激な収縮や、それに伴う実体経済の急激な悪化は世界各国における大手金融機関の経営を直撃し、日本の大手金融機関においても保有する有価証券や不良債権にかかる多額の減損処理や引当金積増しを余儀なくされるなど、金融界を取り巻く状況は大幅に悪化しました。このような状況を踏まえ、弊行では業務組織を3業務分野から法人・商品部門および個人部門という2部門に集約し、それぞれの部門で戦略分野への資源の集中を図り、より一層の収益力の拡充を図っていくと同時に、徹底したコスト削減とこれまで以上のリスク管理に努めました。また役員報酬の削減や早期退職支援制度の実施を含めた人員の適正化を行うなど、経営資源の更なる見直しを行って徹底した経営の効率化に努めました。その結果、リテールバンキング業務が黒字化を果たすなど、一定の成果は見られたものの、金融市場の混乱や実体経済の悪化による影響は大きく、銀行全体としては多額の当期純損失に陥りました。

すなわち、平成21年3月期の損益状況は、米国および欧州向け債務担保証券（CLO）およびキャピタルマーケット業務における減損、欧州アセットバック証券およびその他の欧州関連投資における損失や、リーマン・ブラザーズ社破綻による同社債券関連の損失等により非資金利益が大幅に減少したことから、業務粗利益は前期比1,390億円減の131億円となりました。ただし、経費については前期比63億円減の785億円となり、年度計画を達成しております。この結果、実質業務純益は前期比1,327億円減の▲654億円となりました。

なお、以上の収益には、クレジットトレーディング業務関連収益を含む金銭の信託運用損益58億円を含んでおります。

加えて、リーマン・ブラザーズ社の子会社向け貸付、不動産ファイナンスや欧州アセットバック投資等での与信関連費用を含む不良債権処理損失額を総額で780億円、子会社株式等減損556億円（うち子会社アプラス向け優先株式減損309億円、関連法人日盛金控（Jih-sun）関連224億円）、繰延税金資産の取崩に伴う法人税等調整額98億円を計上し、一方で弊行発行の優先出資証券および劣後債の買戻益731億円など特別利益を計上しましたが、税引後当期純損失は1,570億円となり、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1,431億円となっております。

《法人・商品部門他》

法人・商品部門他では、世界的な金融市場の混乱の影響を強く受け、米国および欧州向け債務担保証券（CLO）およびキャピタルマーケット業務における多額の減損、欧州アセットバック証券の損失などを主因とし、非資金利益・業務粗利益が大幅に悪

化し、更には不良債権処理損失額の増加などの理由により、当期純損失は1,216億円となりました。

《個人部門》

個人部門のリテールバンキング業務では、サービスの向上と同時に安定的な収益の確保を目指して、営業基盤の強化、顧客セグメンテーション、経費効率の改善などの経営変革を行い、当期純利益37億円を計上し、昨年度に比べて113億円改善しました。一方コンシューマーファイナンス業務では、景気の低迷や貸金業法の改正など、厳しい業務環境を背景に、保有するアプラス優先株式について309億円の減損を計上するなどにより、当期純損益は391億円の純損失となりました。

《資産・負債の状況》

平成21年3月期におきまして、貸出金は昨年度末比約1,900億円の減少となっております。これは、投資銀行業務において不動産ノンリコースローンや海外向け貸出を抑えた結果です。有価証券につきましては約3,300億円増加しましたが、国債は約5,500億円増加した一方で、外国債券につきましては約1,800億円減らしております。

負債サイドにつきましては、預金が約1兆3,500億円増加しており、うち個人預金が約1兆900億円増加しています。個人のお客さまとの取引深耕の成果が預金残高の増加となって現れたものと考えております。

《不良債権の状況》

平成21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、昨年度末比927億円増加し、1,458億円となっております。要管理債権は償還や欧州アセットバック投資案件の債務者区分下落の影響で減少したものの、破産更生債権・危険債権は、国内ノンリコースローンの物件評価下落による債務者区分の下落、リーマン子会社破綻の影響、前記欧州アセットバック案件の債務者区分下落に伴い、ともに増加しております。

この結果、貸倒引当金は759億円の繰入超となっており、平成21年3月期の不良債権処理は、全体で780億円の繰入となっております。

(億円)

	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 実績	増減
要管理債権	296	69	▲227
危険債権	155	557	402
破産更生債権等	80	833	753
再生法開示不良債権計	531	1,458	927

《損益の状況》

既述の通り、個人部門のリテールバンキング業務が黒字化を果たすなど、一定の成果をあげる一方で、法人・商品部門の非資金利益の大幅な減少を主因とし、銀行全体の実質業務純益は▲654億円となりました。

また、与信関連費用を含む不良債権処理損失額を総額で780億円、弊行発行の優先出資証券および劣後債の買戻益731億円、子会社株式等減損556億円（うち子会社アプラス向け優先株式減損309億円・関連法人日盛金控（J i h - s u n）関連224億円）、繰延税金資産の取崩に伴う法人税等調整額98億円を計上した結果、最終的に1,570億円の当期純損失が計上され、誠に遺憾ながら経営健全化計画比大幅な未達となっております。

②今後の見通し

《基本的な考え方》

平成21年3月期が赤字決算となった主な要因は、海外向け投融資に係る損失と、(株)アプラスの優先株式の減損でした。海外向け投融資に係る損失に関しては、弊行は日本に所在する銀行でありながら、海外向けの貸出・有価証券投資を積極的に行い、そのリスクを十分に把握していなかった点に問題があったものと考え、まずリスク圧縮の観点から海外向け貸出・有価証券の圧縮に努め、並行して国内でのお客さまとの取引の積上げを図ってまいります。お客さまのニーズに的確かつ迅速に応え、弊行自身の収益力を高めるとともに、わが国産業・経済の発展に貢献していくことを基本的な考え方としてまいります。こうした方針に基づき、リスク管理部門の陣容を刷新しつつ、リスク管理のフレームワークを再構築するとともに、法人・商品部門においては抜本的に業務を見直し、撤退分野と重点分野を明確にして組織変更を行い、早期退職支援制度を導入して経費の圧縮を進めてきました。今後は経営資源を国内業務により重点的に投入することによって、全社的にお客さまとのコミュニケーションをより深め、以って、役職員一丸となって顧客基盤を強化し、収益性の強化とその安定化を目指してまいります。国内与信の積上げに関しては、お客さまに様々なソリューションを提案することによって適正なリスク・リターンを確保し、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。また、アプラスを含むコンシューマーファイナンス業務に関しては、法規制の変更に伴う適用金利の引下げを踏まえて、当該金利でも収益力を確保できるよう、様々な角度から業務の効率化を図って経費の圧縮に努めております。リテールバンキング業務においては、日本経済新聞社のリサーチでも高い評価をいただき、顧客基盤が拡大するとともに、取引関係が深いお客さまとのなお一層の取引深耕にも努め、また業務の効率化によって経費を圧縮した結果、平成21年3月期は黒字に転じました。今後もお客さまのニーズにマッチした商品・サービスの効率的かつ適切な提供に努め、収益力の更なる向上を図ってまいります。

《資産・負債の見通し》

資産構成については、海外向け貸出・有価証券の圧縮を図る一方で、国内での与信積み上げに努めてまいります。ただし、現下の景気状況を鑑みると本格的な設備投資にかかる資金需要は期待し難く、国内与信の積上げは容易ではないと見込まれることから、新規与信先の開拓を専門に担当する部署の設置や、取引先の財務上のニーズに対応した債権の購入など様々な施策を講じて、引き続き中小企業向け融資を始めとする与信業務に注力してまいります。

一方、負債に関しては、海外向け貸出・有価証券の圧縮と国内での与信積上げのバランスをとって、相応の流動性確保に留意しつつ、基本的には小型店舗の展開・インターネット取引といったアクセスチャネルの拡充と、弊行との取引関係が深いお客さまに様々な優遇サービスをご提供する新生ステップアッププログラムを通じて、お客さまとのなお一層の関係深耕を図り、個人預金を中心としたコア資金調達の高比重を高めてまいります。

(億円)

		平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 計画	平成23年 3月期 計画
資産	貸出金	53,455	49,300	52,500
	有価証券	26,660	33,200	30,900
負債	預金・譲渡性預金	63,485	74,500	76,500
	債券	7,060	5,400	3,300
総資産		101,218	102,600	102,500

(平残ベース)

《損益の見通し》

法人・商品部門においては、お客さまに様々なソリューションを提案することによって国内与信を積上げて収益力の向上を図ってまいります。ただし流動性確保やリスク管理の観点から、海外向け貸出・有価証券の圧縮が先行することになり、一時的には運用資産が減少する懸念があります。このため業務粗利益に見合うよう経費水準を圧縮すべく、海外関連業務を中心に組織の再編・縮小を図り、早期退職支援制度を導入して、行員数を大幅に削減してきております。また個人部門においても業務環境を鑑みると大幅な業務粗利益の伸びは期待し難いことから、引き続き業務の効率化に努め、ベースとなる経費を圧縮して筋肉質な収益構造を目指してまいります。

今後とも、常に直近の弊行の状況を踏まえて、戦略分野の絞り込みを行い、また国内での与信積上げでは引き続き適正なリスク・リターンに留意しながら、お客さまのニーズに応えるため様々な取引形態を提案して収益力の向上に努めてまいります。

(億円)

		平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 計画	平成23年 3月期 計画
業務粗利益		131	890	1,045
営業経費(含む税金)		785	750	785
実質業務純益(注)		▲654	140	260

(注)一般貸倒引当金繰入考慮前。クレジットトレーディング関連利益等を含む。

《不良債権処理の見通し》

弊行では、改善したリスク管理の枠組みに基づいて、審査・管理を実施することにより、不良債権の発生抑制に努めてまいります。引き続き経済の先行きには不透明感があるものの、近時は内外金融市場の混乱は沈静化してきており、それに伴ってクレジット市場での信用スプレッドも低下し、相対的にはリスクは減少してきているものと期待されますが、弊行としては平成21年3月期の多額の赤字計上を真摯に受け止め、細心の注意を払ってリスク管理に取り組んでまいります。

《自己資本比率の見通し》

自己資本比率につきましては、平成21年3月期は当期純損失だったこと等により、昨年度に比べ低下しましたが、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、従来以上に自己資本の有効活用に努めてまいります。

(連結)

	平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 計画	平成23年 3月期 計画
Tier I 比率	6.02%	6.82%	7.26%
自己資本比率(国内基準)	8.35%	9.01%	9.02%

(図表1-1)収益動向及び計画

	21/3月期 実績	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	101,218	102,600	102,500
貸出金	53,455	49,300	52,500
有価証券	26,660	33,200	30,900
特定取引資産	789	800	800
繰延税金資産〈末残〉	43	70	70
総負債	93,530	95,700	96,100
預金・NCD	63,485	74,500	76,500
債券	7,060	5,400	3,300
特定取引負債	214	200	200
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	5,648	5,994	6,154
資本金	4,763	4,763	4,763
資本準備金	436	436	436
その他資本剰余金	-	-	-
利益準備金	110	110	118
剰余金 (注)	1,434	1,534	1,687
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	▲ 380	▲ 125	▲ 125
繰延ヘッジ損益	▲ 7	▲ 15	▲ 15
土地再評価差額金	-	-	-
新株予約権	18	16	16
(収益) (億円)			
業務粗利益	131	890	1,045
資金利益	940	718	798
資金運用収益	1,827	1,530	1,636
資金調達費用	888	812	838
役員取引等利益 *1	114	117	109
特定取引利益	▲ 57	40	57
その他業務利益	▲ 865	14	81
国債等債券関係損(▲)益	▲ 810	105	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	▲ 654	140	260
業務純益 *1	▲ 654	140	260
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-
経費	785	750	785
人件費	299	280	295
物件費	452	435	455
不良債権処理損失額 *2	780	160	60
株式等関係損(▲)益	▲ 77	0	0
株式等償却	115	5	0
経常利益	▲ 1,649	15	200
特別利益	769	115	0
特別損失	635	30	0
法人税、住民税及び事業税	▲ 42	0	0
法人税等調整額	98	0	0
税引後当期利益	▲ 1,570	100	200
(配当) (億円、円、%)			
分配可能額	328	684	836
配当金総額(中間配当を含む)	-	20	39
普通株配当金	-	20	39
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	2.00
配当率(優先株〈公的資金分〉)	-	-	-
配当率(優先株〈民間調達分〉)	-	-	-
配当性向	-	19.64	19.64

(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。

	21/3月期 実績	22/3月期 計画	23/3月期 計画
(経営指標) (％)			
資金運用利回(A)	2.08	1.71	1.83
貸出金利回(B)	2.05	1.82	1.87
有価証券利回	2.23	1.46	1.60
資金調達原価(C)	2.02	1.78	1.85
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.81	0.80	0.83
経費率(E)	1.08	0.92	0.96
人件費率	0.41	0.34	0.36
物件費率	0.62	0.53	0.56
総資金利鞘(A)-(C)	0.06	▲ 0.07	▲ 0.02
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.13	0.10	0.08
非金利収入比率	▲ 617.58	19.33	23.64
OHR(経費/業務粗利益)	599.41	84.27	75.12
ROE(注1)	▲ 10.10	2.41	4.29
ROA(注2)	▲ 0.65	0.14	0.26

(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)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	115,258	119,492	115,990
貸出金	56,223	58,769	58,000
有価証券	19,803	21,742	18,730
特定取引資産	3,153	3,751	3,850
繰延税金資産	282	223	220
総負債	105,605	111,817	108,220
預金・NCD	58,066	62,721	63,260
債券	6,624	6,756	4,560
特定取引負債	2,050	3,076	3,000
繰延税金負債	43	17	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
純資産	9,653	7,675	7,770
資本金	4,763	4,763	4,763
資本剰余金	436	436	436
利益剰余金	3,025	1,529	1,629
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	▲ 351	▲ 388	▲ 380
繰延ヘッジ損益	▲ 11	▲ 30	▲ 14
土地再評価差額金			
為替換算調整勘定	19	13	17
新株予約権	13	18	18
少数株主持分	2,484	2,060	2,027

(収益) (億円)

経常収益	5,935	6,017	6,200
資金運用収益	2,422	3,034	3,100
役務取引等収益	660	527	550
特定取引収益	97	119	100
その他業務収益	2,466	2,116	2,150
その他経常収益	290	221	300
経常費用	5,823	7,650	6,100
資金調達費用	1,044	1,004	1,040
役務取引等費用	251	262	250
特定取引費用	6	166	100
その他業務費用	1,873	2,449	1,910
営業経費	1,713	1,996	2,000
その他経常費用	935	1,773	800
貸出金償却	32	29	20
貸倒引当金繰入額	670	1,250	
一般貸倒引当金繰入額	229	561	630
個別貸倒引当金繰入額	441	688	
経常利益	112	▲ 1,633	100
特別利益	889	1,009	130
特別損失	76	567	15
税金等調整前当期純利益	926	▲ 1,191	215
法人税、住民税及び事業税	49	35	15
法人税等調整額	95	70	0
少数株主利益	180	136	100
当期純利益	601	▲ 1,431	100

(図表2)自己資本比率の推移 … (全期国内基準ベース)

(単体)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 計画	23/3月期 計画
資本金	4,763	4,763	4,763
うち非累積的永久優先株	-	-	-
資本準備金	436	436	436
その他資本剰余金	-	-	-
利益準備金	110	114	122
その他利益剰余金	1,434	1,511	1,663
その他	1,578	1,457	1,457
うち優先出資証券	1,714	1,682	1,682
その他有価証券の評価差損(注1)			
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
社外流出予定額	-	▲ 20	▲ 20
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	▲ 138	▲ 110	▲ 82
Tier I 計	7,458	7,425	7,614
(うち税効果相当額)	(43)	(72)	(72)
有価証券含み益			
土地再評価益			
一般貸倒引当金	35	33	33
永久劣後債務	478	433	433
その他	-	-	-
Upper Tier II 計	512	467	467
期限付劣後債務・優先株	2,500	2,230	1,921
その他	-	-	-
Lower Tier II 計	2,500	2,230	1,921
Tier II 計	3,012	2,697	2,388
(うち自己資本への算入額)	(3,012)	(2,697)	(2,388)
Tier III	-	-	-
控除項目	▲ 750	▲ 706	▲ 706
自己資本合計	9,720	9,416	9,296

(億円)

リスクアセット	88,755	84,500	84,500
オンバランス項目	72,864	73,000	73,000
オフバランス項目	10,622	6,300	6,300
その他(注2)	5,269	5,200	5,200

(%)

自己資本比率	10.95	11.14	11.00
Tier I 比率	8.40	8.78	9.01

(注1)21/3月期の実績および22/3~23/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

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

(連結)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 計画	23/3月期 計画
資本金	4,763	4,763	4,763
うち非累積的永久優先株	-	-	-
資本剰余金	436	436	436
利益剰余金	1,529	1,629	1,789
連結子会社等の少数株主持分	1,838	1,805	1,805
うち優先出資証券	1,714	1,682	1,682
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
社外流出予定額	-	▲ 20	▲ 20
その他有価証券の評価差損(注1)			
為替換算調整勘定	13	17	17
営業権相当額	-	-	-
のれん相当額	▲ 1,330	▲ 1,197	▲ 1,071
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 141	▲ 111	▲ 83
その他	▲ 582	▲ 590	▲ 520
Tier I 計	5,800	6,005	6,390
(うち税効果相当額)	(223)	(254)	(254)
有価証券含み益			
土地再評価益			
一般貸倒引当金	131	126	126
永久劣後債務	643	598	528
その他	-	-	-
Upper Tier II 計	774	724	654
期限付劣後債務・優先株	2,500	2,230	1,921
その他	-	-	-
Lower Tier II 計	2,500	2,230	1,921
Tier II 計	3,273	2,954	2,575
(うち自己資本への算入額)	(3,273)	(2,954)	(2,575)
Tier III	-	-	-
控除項目	▲ 1,039	▲ 1,024	▲ 1,024
自己資本合計	8,034	7,935	7,940

(億円)

リスクアセット	96,210	88,000	88,000
オンバランス項目	70,689	68,000	68,000
オフバランス項目	17,504	12,000	12,000
その他(注2)	8,017	8,000	8,000

(%)

自己資本比率	8.35	9.01	9.02
Tier I 比率	6.02	6.82	7.26

(注1)21/3月期の実績および22/3~23/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、

その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

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

(2) 平成21年3月期業務改善命令への対応

弊行の平成21年3月期当期純損益は健全化計画の計画値700億円に対して、実績は当期純損失1,570億円、また業務純益ROEは同計画値9.40%に対して、実績値は▲10.10%となり、計画比3割以上未達に終わりました。

《当期利益の実績が健全化計画の計画値を下回った理由》

当期純損益実績を部門別に分けると、個人部門のうちリテールバンキング業務では当期純利益37億円(目標比プラス26億円)だったものの、コンシューマーファイナンス業務は、アプラス優先株式の減損309億円などによって当期純損失391億円(目標比マイナス359億円)となりました。法人・商品部門他も有価証券投資損失や貸倒引当金の積み増しなどにより、当期純損失1,216億円(目標比マイナス1,937億円)となっております。

平成21年3月期 部門別収益動向

(単位:億円)

		平成21年3月期			
			個人部門		法人・商品部門他
			リテールバンキング	コンシューマーファイナンス	
業務粗利益	131	396	▲25	▲241	
経費	785	373	27	384	
実質業務純益	▲654	23	▲52	▲625	
不良債権処理損失額	780	1	42	736	
税その他	▲137	15	▲297	145	
当期純損益	▲1,570	37	▲391	▲1,216	

対健全化計画目標比

業務粗利益	▲1,499	▲5	▲10	▲1,484
経費	145	15	▲10	140
実質業務純益	▲1,354	9	▲20	▲1,343
不良債権処理損失額	▲720	2	▲42	▲679
税その他	▲197	14	▲297	86
当期純損益	▲2,270	26	▲359	▲1,937

《当期業務純益ROEが健全化計画の計画値を下回った理由》

① 業務純益ROEの推移

	平成19年 3月期	平成20年 3月期	平成21年 3月期計画	平成21年 3月期実績
実質業務純益ROE	7.27%	9.68%	9.40%	▲10.10%
実質業務純益	550億円	673億円	700億円	▲654億円
資本勘定（平残）	7560億円	6949億円	—	6472億円
資本勘定（末残）	6589億円	7327億円	7769億円	5648億円

（注）平残は（前期末残+当期末残）/2、ただし、当期末残は純資産-新株予約権

業務純益ROEにつきましては、上の表の通り、平成20年3月期は9.68%と前期比増の上、経営健全化計画の9.63%を上回ることができましたが、平成21年3月期につきましては▲10.10%と前期より大幅なマイナスとなり、経営健全化計画の9.40%に対しましても大幅な未達となっております。

② 当期業務純益ROEの変動要因について

前述の通り、当期の実質業務純益が大幅にマイナスとなってしまったことが、ROE減少の主要因であります。

《抜本的な収益改善策》

弊行の平成21年3月期決算が最終損失を計上する結果となり、経営健全化計画の当期利益目標値を達成できなかったことにつきましては、その理由を分析し、今後の持続的、安定的な収益基盤を確立すべく、具体的に以下のような諸施策を実施してまいります。

① 法人・商品部門：

法人・商品部門につきましては、米国・欧州における市場環境の悪化や、国内景気の悪化により事業環境は大きな影響を受け、平成21年3月期は部門全体での業績も不振に終わりました。

現在の市場状況に鑑み、法人・商品部門の業務戦略の全面的な見直しを行っておりますが、早期の収益力回復へ向け、経営資源をより国内事業に配分し、お客さまの声に今まで以上に注意深く耳を傾け、適切にリスク管理を行いながら、お客さまのニーズに応える商品・サービスを提供する、という基本に立ち返った業務運営を行う体制を構築してまいります。

今後については、「お客さまのニーズに応える」という基本理念の下、一層の顧客基盤強化と成長分野の拡大を目指し、以下のような取組みを実施してまいります。

（重点施策）

- ～ 国内の顧客中心の貸付業務を中心としつつニッチ市場金融にも展開
 - ・ 中堅・中小企業取引を強化するなど事業法人、公共法人に注力
 - ・ 不動産ノンリコースローンは、不動産市況の動向を注視しつつ適切なリスク・リターン水準を確保

- ・ クレジットトレーディングは、経済環境の変化をとらえつつ、顧客取引を中心として積極的に推進
- ・ コマーシャルファイナンス業務を担う昭和リースを通じた中堅・中小企業取引基盤の強化
- ～ 低コスト資金調達によるリスク調整後利益の最適化
 - ・ 与信集中リスク等を考慮した、バランスの良い貸付の実行
- ～ 顧客との直接取引および付加価値の提供を通じた顧客との関係強化
 - ・ 営業担当、商品担当との従来以上の協働
 - ・ 為替、デリバティブ取引などのキャピタルマーケット業務は対顧客取引に注力

② 個人部門：

個人部門のリテールバンキング業務では、世界的な金融危機によるマーケット環境の悪化による顧客の投資信託等の運用商品の販売低迷にもかかわらず、平成21年3月期に黒字回復を達成しました。一方コンシューマーファイナンス業務では、主に子会社のアプラス優先株式減損により、健全化計画目標を下回る結果となりました。

リテールバンキング業務では、平成20年度下期よりお客さまのお取引状況に応じた3つのステージ（「新生プラチナ」、「新生ゴールド」、「新生スタンダード」）をご提供する「新生ステップアッププログラム」を開始し、従来以上に、お客さまそれぞれのライフステージやニーズに合わせた付加価値の高い商品・サービスを提供し、お客さまとのより広く、より深いお取引関係を築いてまいりました。

平成21年6月より、既存の店舗網の拡充およびお客さまへの資産運用サービスの一層の強化を図るため、「新生コンサルティングスポット」の展開に積極的に取り組み、預金と共に手数料収益の増加に引き続き努めております。

コンシューマーファイナンス業務では、グループ各社とも、安定的で低コストの資金調達、徹底したコスト削減、リスク管理の強化を図っておりますが、今後は業務効率化の最大化を目指して、事業の再編等を実施してまいります。

コンプライアンスの徹底と高い顧客満足度の継続を大前提として、これらの課題に重点的に取り組み、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、今後も部門業務純益の予算を達成する所存です。

（重点施策）

■ リテールバンキング

- ～ 小型店舗「新生コンサルティングスポット」の展開
 - ・ 資産運用サービスの強化
 - ・ 利便性向上にともなう顧客満足度改善
 - ・ 低コスト運営による早期の投資回収
- ～ 新規顧客獲得戦略
 - ・ ターゲットを絞った新規顧客獲得
- ～ 住宅ローンの強化
 - ・ 長期優良貸出資産の積み上げ

- ～ セールスフォース再編
 - ・ 定期的セールススキルチェックと研修の継続によりコンサルティング能力向上とコンプライアンス意識の徹底
 - ・ 業務プロセス改善による業務効率化およびコンプライアンス強化
- ～ 内部管理体制の改善
 - ・ お客さまの声に基づくサービス・管理体制の強化
- ～ 厳格な経費・要員数管理の継続

■コンシューマーファイナンス

- ～ 変化する消費者信用産業市場環境への対応
 - ・ 改正貸金業法・割販法への対応
 - ・ 低リスク客の取り込みによる良質債権の増強
 - ・ 金利以外の付加価値提案による差別化
 - ・ 業務プロセスの見直しによるコスト削減
 - ・ 債権回収強化と効率化
- ～ 新生フィナンシャルとシンキのビジネス統合
 - ・ ブランド戦略の構築
 - ・ ACMの共同利用等の店舗戦略の構築展開
 - ・ コールセンター、ITシステムの統合等を通じた業務プロセスの合理化
- ～ アプラスの組織再編
 - ・ グループ経営機能の更なる向上
 - ・ 個別事業の強化

《経費の効率的なコントロール》

世界的な金融市場の混乱と景気後退、また弊行の昨年度の赤字決算を踏まえ、経費の圧縮については経営の最優先課題として取り組んでおり、全行的な業務の方向性の再検討に基づいて資源の集中・再分配を図り、構造的かつ抜本的な経営合理化を進めております。

経費の運営にあたりましては、行内各部門が自らの経費の進捗状況を組織単位や経理科目単位で把握・分析できるシステムを開発・導入し、各部門に徹底した経費進捗管理を求めるとともに、専担部署が経費内容・処理の妥当性を確認しております。また、単なる予算の遵守にとどまらず、更なる経費率の改善を意識して経営陣によるモニタリングを強化し、徹底的かつ継続的に経費の削減機会を探っております。

今後も、総合採算的な観点から合理化・効率化を推進し、業務運営に係るベースコストを中心に削減に努めてまいります。

(3) 業務再構築のための方策

①収益拡大のための経営戦略

弊行の経営目標は、法人や個人のお客さまとの長期的な信頼関係をベースとして、お客さま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、お客さまの満足度を高め、お客さまの繁栄に貢献していくことにあります。

また、弊行は今後も高度なIT技術を活用し、サービスの高度化と経費の削減に努めるほか、リスク管理の強化とガバナンスの更なる改善に努めてまいります。

具体的な経営戦略のポイントは以下のとおりです。

■ 経営管理（ガバナンス）の強化：

- 株主・顧客・従業員にバランスのとれた付加価値を提供
- 顧客重視・効率性向上の観点から組織、業務の抜本的見直し
- 取締役・執行役の意思疎通をより綿密に行う体制づくり

■ 法人・商品業務：

- お客さまのニーズに合致した商品の開発・販売の促進
- 中堅・中小企業への取り組みの一層強化
- 経営資源の国内事業への注力

■ 個人業務：

リテールバンキング

- お客さま向けサービスの質の向上と同時に、ロイヤルティの強化
- お客さまにとってより利便性の高い店舗展開

コンシューマーファイナンス

- 優良顧客への質の高いサービスの提供を可能にする、新生IT手法の導入による効率性の大幅な向上
- 変化する消費者信用産業市場環境への適時的確な対応

■ リスク管理の強化（新たなリスク管理フレームワーク）：

- リスク管理部門長に拒否権付与によるリスク管理部門の独立性の確保
- 投融資承認手続の見直し、事前審査体制の強化

■ あおぞら銀行との合併：

- 国内第6位の資産規模（平成21年3月末時点）、および長期的・安定的な収益力を持つ、特色のある金融機関の設立
- 統合後、①高度な金融ノウハウ・IT技術、②中立性、③中長期的視点、および④ブランド力といった強みを活かし、幅広い顧客層に対して効率的かつ安定した金融仲介機能を提供

a) 法人・商品部門

《概要》

法人・商品部門は、法人向け銀行業務とリース業務を中心とするコマーシャルファイナンス業務で構成されております。

法人向け銀行業務は、更に事業法人や金融法人のお客さまを担当するリレーションシップ・マネージャー（営業担当）と金融商品・サービスを担当する商品担当部署により構成されますが、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・提供する商品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さまに迅速に提供し得る強固な体制を構築すべく、逐次組織改正を実施しております。

平成20年度の法人・商品部門を取り巻くビジネス環境の大きな変化を受け、かつて弊行の収益源であった自己勘定による投資戦略が、今後永続的かつ安定的な収益を生み出すことはできないものと判断し、法人・商品部門の業務戦略の全面的な見直しを図るとともに、業務の見直しや業務本部の集約化等の組織改編を迅速かつ果敢に実施いたしました。その結果、平成21年9月現在、法人営業本部、不動産ファイナンス本部、プリンシパルトランザクションズ本部、アドバイザリー本部および独立部のキャピタルマーケット部、ウェルスマネジメント部、オルタナティブ投資部、コマーシャルファイナンス部のもとで、それぞれのビジネスをより円滑かつ迅速に推進する体制となっております。

今後は基本に立ち返り、弊行が基盤とする国内市場やビジネスに注力し、国内のお客さまにとって真に有益となる顧客本位のビジネスを推進するとともに、信頼される金融ソリューションの提供に努めてまいります。

《市場環境》

一昨年来の米国サブプライム住宅ローン問題に端を発し、昨年、類を見ないグローバルな金融危機の影響により大きな打撃を受けた世界経済は、各国が金融システム安定化や景気回復に向けて講じた財政・金融政策の総動員を受けて、株価の下げ止まり等最悪期を脱する兆候が見られるようになりました。景気の底入れ観測は拡大し、平成22年には世界経済の先行きは回復に向かうとの観測も見られます。しかしながら、日本経済は企業業績の悪化や雇用情勢の一層の悪化が懸念されるなど引き続き厳しい状況にあるほか、欧米の金融機関はなおも金融不安再燃のリスクを内包していることから、依然として国内外の経済の回復には相当の不確実性が伴っております。

このような状況下において、弊行がこれまで培ってまいりました良質かつ収益性の高い国内不動産関連ポートフォリオも、不動産市況の更なる悪化の影響を受ける可能性があり、また海外投資による損失計上を余儀なくされた国内金融機関が国内事業へ回帰する結果、国内市場における競争がより激化することも見込まれます。弊行は、こうした環境におきましても、リスク資産のより厳格かつ適正な管理に取り組みつつ、これまで構築してまいりました事業基盤をより一層強固なものとする一方で、リスク調整後リターンの確保に努めてまいります。

《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さま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、健全なお客さま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、お客さまの多様なニーズに応えるべく、法人・商品部門内の商品担当部署との連携により、銀行固有の基本的な業務である外国為替やデリバティブなどといったマーケット業務とともに、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）、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も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さまとは、従来から金融債や預金等により、親密な取引を続けてきました。

運用商品の分野では、お客さま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まいりました。今後もお客さまのニーズにタイムリーに応えるべく商品等の拡充を図ってまいります。

また、お客さま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さま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。

・ 公共法人取引分野

弊行は従来より中央官庁、政府関係機関、地方自治体など公共法人の分野において、お客さまの堅調な資金需要に対応し、長期的かつ強固で良好な関係を築いており、非常に大きな優位性を持っております。

現在シンジケートローンを初めとする各種ローンの提供、資産流動化、ローンの購入・販売、地域金融機関を通じた自治体取引の推進など、お客さまのニーズに合った多様な商品を提供しておりますが、今後も引き続き他部門との連携を密にし、公的セクターにおける多様な資金調達・運用手段および効率的な運営の提案を通じて、様々

なソリューションを積極的に提案し続けてまいります。

《主要業務》

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さまのニーズに即して提供することにより、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。

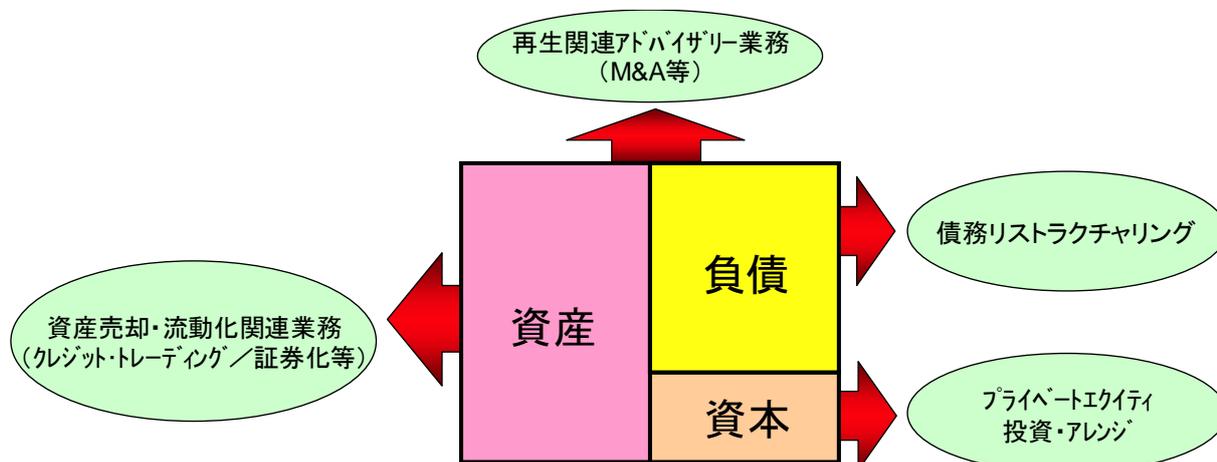
■貸出業務

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、お客さま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、プロジェクトファイナンス、レバレッジドローンなど、高度な金融技術やノウハウを要する様々なファイナンスに積極的に取り組んでおります。

ノンリコースローン業務につきましては、弊行の中核業務の一つとしてこれまで着実に実績を積み上げてまいりましたが、不動産市況が更に悪化した場合にも適切なリスク・リターンを確保できるよう、より一層市況動向を注視するとともに、厳格なリスク管理の下で当該業務を推進してまいります。こうした考えのもと、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、引き続き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や出口戦略としての証券化を手掛けるとともに、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お提案を行うべく、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ビジネスの提供等、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。

昨年秋のリーマンショック以降、改めてファンド・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不採算部門の整理等、取扱対象が広がりをみせています。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、および信託銀行・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。

特に格付機関から最高の格付けを得ている子会社新生債権回収(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、今後とも従来の手法に加え、売り手サイドの顧客と弊行商品担当部署による共同マーケティングの展開等の手法を取り入れることにより、競争力の維持に努めてまいります。

◆ 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きましては、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、弊行は顧客の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。

弊行は、従前、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、幅広いサービスの提供に努めます。

◆ 証券化業務

今年度に入り金融環境が落ち着きを取り戻すに伴い、投資家の証券化商品に対する需要にも回復の兆しが見られます。こうした中、弊行グループが高い競争力を有しております証券化業務におきましても、ノンリコースローンやクレジットトレーディング等の関連担当部署および投資家ネットワークを有する顧客担当部署との連携を一層強化するとともに、新生証券(株)の販売機能、新生信託(株)の信託流動化機能、および新生債権回収(株)のサービシング機能をあわせ、商品の仕入れ段階から出口まで一体となった業務推進体制により、その業務展開を図ってまいります。

■キャピタルマーケット業務

デリバティブ、クレジットデリバティブ、外為取引といったマーケット関連業務につきましては、経済動向や金利・為替環境の大きな変化に伴って、都度変化する顧客の多様なニーズに対し迅速に対応できる体制を整備するとともに、事業法人・金融法人等の顧客担当部署との共同マーケティングやリテール分野との協力を通じて、より一層顧客ニーズに対応した商品の提供に注力してまいります。

■コマーシャルファイナンス業務

コマーシャルファイナンス業務に関しましては、子会社の昭和リース(株)を中心として、主に中堅・中小企業に対するリース業務を行っております。今後とも、お客さまのニーズに合わせたオーダーメイドの各種リースサービス、ファクタリングといった金融ソリューションを提供するとともに、これまでリース対象物件の売買や処分で培ったノウハウを活かし、新たに企業の不稼動資産の処分を一括して請け負うといったリストラクチャリングサービスも展開してまいります。

《適切な業務推進体制の構築》

以上のように、法人・商品部門においては、自己勘定による投資を含む海外投融資等による昨年度の業績不振を踏まえ、従来の投資銀行ビジネスモデルから脱却し、基本に立ち返り、主に国内の事業法人、金融法人、公共セクターといったお客さまのニーズに応える商品およびサービスの提供を最優先とする業務戦略の全面的な見直しを図りました。この結果、投資銀行業務を行う商品担当部門の整理・統合を進めるとともに、法人営業本部における組織改編等を通じ、国内中心のビジネスへの集中に向けた営業体制を整備しております。

お客さまのニーズにお応えし、付加価値の高い商品・サービスを迅速に提供していくためには、お客さまを理解し、豊富な経験を有する営業担当者（リレーションシップ・マネージャー）と高度な専門能力を有する金融商品担当者が緊密に連携して働くことが不可欠であり、その協働体制の強化・確立に一層努めてまいります。

こうした中、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まいります。

b) 個人部門業務

個人部門では、リテールバンキング業務とコンシューマーファイナンス業務、それぞれの強みを活かしつつ両業務の融合により、資産運用商品からローン商品まで、お客さまお一人おひとりのライフステージに合わせた一連の金融商品とサービスをご提供しております。

<リテールバンキング業務>

リテールバンキング業務では、お客さまの各ライフステージにおける最適な銀行取引と資産運用のお手伝いをしております。これまでに24時間365日対応を始めテレフォン・インターネット・ATM網等、リモートチャネルにおける利便性の飛躍的向上を実現したほか、支店イメージを刷新し、本支店におけるサービス向上も実現して参りました。提供商品については、お客さまのニーズ・ライフステージに応じて投資信託、外貨建商品、仕組預金、クレジットカード、年金商品に加え、ユニークな商品性を備えた住宅ローン、カードローンを提供できる体制を整えてまいりました。

個人の貯蓄ニーズとしては、引き続き根強い安全志向に加えサブプライム問題以降の厳しい経済状況が続く中、近時は特に円預金へのニーズが高く資金集中が続いております。弊行もプラチナ定期預金、パワー預金、2週間満期預金といったユニークな円預金商品を提供させていただきお客さまのニーズに応じております。一方で、ペイオフの全面解禁以後、預貯金から株式や投資信託、外貨預金等、投資商品への興味が顕在化し、厳しい投資環境においても一定の投資行動が見られます。団塊の世代を中心に資金を自己管理する意欲が高まり、個々人のニーズに適合する金融機関・商品・サービスを選択するための知識を求める声は強まっております。特に最近の不透明な投資環境においてはお客さまの不安に真摯に取り組むことが求められています。弊行は、お客さま対応における質の向上に向け、店頭スタッフのトレーニングを強化し、今後もお客さまのニーズに合った商品を開発するだけでなく、商品・サービス内容をわかりやすく紹介する工夫を継続してまいります。

経費については厳格な管理を行い、徹底した経費削減に注力しております。適切かつ効率的な人員配置に努めるとともに、お客さまのご利用頻度を考慮しつつ店舗・出張所の閉鎖を含めた拠点の見直しにも取り組んでおります。

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

① 弊行の個人部門業務に対する市場の評価

弊行は常に「お客さまから見た良いサービスは何か」を考え、顧客満足度向上のための様々な施策を行ってまいりました。また、お客さまの声を業務の改善および適切な商品・サービスの開発提供に取り入れる体制を構築、整備してきており、弊行ホームページでも公表しております。これらの施策は日本経済新聞社の顧客満足度評価ラ

ンキングで常に上位にランキングされるなど各方面からの高い評価となって表れております。

② 個人向け商品展開

弊行は、お客さまのニーズにお応えできる魅力的な商品をタイムリーに提供すべく商品開発を行うことにより、お取扱商品の継続的な見直しを行い、最適化を図ってまいりました。平成21年1月には歴史的な円高水準の中で、中期的な米ドルでの運用をお考えのお客さまのニーズにお応えすべく「パワーステップアップ外貨定期（米ドル建て）」の取扱を開始しました。また、平成21年6月には先行き不透明な金融市場の中で、資金の流動性を確保し投資商品購入のタイミングを窺いつつ、通常の普通預金に比べ比較的有利な金利で円預金を行いたいというお客さまのニーズにお応えすべく「2週間満期預金」の取扱を開始いたしました。

③ 「新生ステップアッププログラム」

弊行では、平成21年1月よりお客さまのお取引状況に応じた3つのステージ（「新生プラチナ」、「新生ゴールド」、「新生スタンダード」）別にサービスをご提供する「新生ステップアッププログラム」を開始いたしました。弊行は、これにより、従来以上に、お客さまそれぞれのライフステージやニーズに合わせた付加価値の高い商品・サービスを提供し、お客さまとのより広く、より深いお取引関係を築いてまいりたいと考えております。

④ お客さまの安全なお取引の確保への取り組み

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

また、全ての広告を毎週開催する広告審査委員会で詳細に検討するほか、消費者広告チェック制度を創設し定期的にお客さまの声を集め広告に反映する等、広告への誤認を防ぎお客さまへより充実した情報提供が行えるよう、広告チェック体制を整えております。

⑤ 店舗網の見直し

店舗展開につきましてはお客さまの利用頻度の低い店舗から、お客さまにとってより利便性の高い店舗に経営資源を集中させております。平成20年度中に1支店6有人出張所の統廃合を行う一方で、平成20年12月には東京都町田市に新しく新生フィナンシャルセンターをオープンいたしました。平成21年6月からは、新たに資産運用相談に特化した小型店舗「新生コンサルティングスポット」の展開に取り組んでおります。既存の店舗を中核として、お客さまの居住地に近接したこの小型店舗を加えることで、地域のお客さまの資産運用ニーズに一層きめ細かくお答えすることが可能となります。6月に大阪市の千里中央および阪急梅田、7月に西宮北口、8月に堺と関西圏に開設しており、今後首都圏にも展開してまいります。

⑥ リモートチャネルの拡充

平成21年7月末現在、312台のATMを設置しております。また、平成20年9月よりセブン銀行との共同ATMコーナーの設置を開始するなど、コストを抑えつつ今後ともお客さまの利便性向上を図ってまいります。

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

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

⑦ 住宅ローンへの取り組み

弊行は、お客さまの普通預金の余剰資金を使い、手数料無料で自動的に繰上返済が可能な「パワースマート住宅ローン」を提供しております。これは、従来の住宅ローンとは異なり、返済期間・支払利息を大幅に削減することが可能となる画期的な商品であり、厳格な与信管理を行う中、堅調に貸出残高を伸ばし、平成21年6月末の貸出残高8,000億円を超えております。

<コンシューマーファイナンス業務>

コンシューマーファイナンス業務は弊行グループ会社において、消費者向け、ならびに不動産関連ファイナンス市場のお客さまにサービスを提供しています。弊行の長期戦略は、弊行のポリシーに準じた信頼ある与信のもとに、主にアプラス・レイクというブランドと各々の特徴的なチャネルを活用し顧客重視のオペレーションを展開することにあります。消費者金融事業の新生フィナンシャル(株)、総合信販事業の(株)アプラスを中核としたグループ各社は、弊行の主要な提携先としての役割も持ち、弊行の重要な業務の一部を構成しており、弊行の高度な事業および経営推進能力を直接活用できるよう努め、リテールバンキング業務とのシナジーを高めることにより、日本における最も信頼される個人向け金融サービスの提供者を目指してまいります。

一方で当業界は貸金業法および割賦法の改正により大きな変化の時期に直面しております。消費者金融、割賦販売、クレジットカードいずれもその商品性、リスク管理手法を見直し、新たなステージに対応する必要があります。また、過払利息返還請求の傾向は業界全体で高止まりの状態が続いており、弊行グループ各社においても同様の傾向となっており、引き続き注視が必要な状況が続いております。

グループ各社とも業法改正に対しては3年前から順次対応してまいりましたが、このような環境下、本年2月にはグループの枠組み自体を見直し、グループ内の再編統合も発表いたしました。

消費者金融事業は新生フィナンシャル(株)のプラットフォームをより効果的に活用すべく、同業態のシンキ(株)と統合を推進してまいります。すでに、両社および弊社で具体策の協議の結果、まずは無人店舗の見直し、自動契約機の共同利用を開始する予定となっており、さらに、バックオフィス、管理部門の共同運用等課題に取り組んでまいります。これにより大幅に経費の削減を図るとともに、相応の良質な残高を確保するために現在の高い新規顧客集客力を維持・拡大してまいります。クレジットコストは、利息制限法内のビジネスに耐えうるリスクレベルを目指し、総量規制を踏まえた与信・顧客管理ノウハウを構築してまいります。

加盟店チャネルを主体とした(株)アプラスは、新生IT手法を用いたインフラ基盤の再構築を実施し、既存のメインフレームへの依存を廃止してまいります。すでに各種プロセスの見直しを進めており、新たな環境に対応してまいります。

また、営業面では低コストの営業力で大型取引先にカスタマイズできるプロセスソリューションを販売していくことでメイン化を図ってまいります。また、収益性改善のために手数料の見直し等の作業をすすめております。

(株)アプラスは多数のお客さまを有しており、CRMを強化して各種稼働率を改善し、収益の底上げを図ります。

クレジットコストは改正割販法も踏まえ、与信ロジック・プロセスを見直してコスト圧縮に努めてまいります。

c) 部門別純収益動向

個人部門のうち、リテールバンキング業務では、お客さまとのより緊密な取引への取り組みを強化するなど、日経金融機関ランキング調査の「顧客評価（顧客満足度）」で、平成20年までの過去5年間、弊行は上位3位以内にランクされ、口座数も240万を超えました。平成21年3月期は世界的な金融市場の混乱の影響を受けて投信等の販売が不振となり、役務取引利益が伸び悩みましたが、口座数の増加に比例して資金利益は増加し、また業務効率化に努めて経費を前年比削減いたしました。その結果、23億円の業務純利益を計上することができました。今後とも、多様化するお客さまのニーズに応えるべく商品の品揃えをより一層充実させる一方で、小型店舗の展開によってお客さまの利便性向上と経費の効率運営に引き続き努めることで、採算性の向上を図ってまいります。

コンシューマーファイナンス業務においては、平成20年9月に新生フィナンシャル(株)を買収しました。平成21年3月期は個人向け無担保ローン事業における顧客基盤の拡充を図るとともに、新生フィナンシャル(株)とシンキ(株)の経営統合と早期退職制度の導入による要員圧縮、(株)アプラスにおける経営体制の刷新といったリストラを進めました。平成22年3月期につきましては、引き続き経費管理を徹底して業務効率の向上に務め、厳しい環境の中でも継続的に収益を上げることのできる体制を構築してまいります。

法人・商品部門の平成21年3月期は世界的な金融市場の混乱の影響を大きく受け、米国・欧州向けCLOや、欧州を中心としたアセットバック投資・証券などの海外向け投融資で多額の損失を計上することとなりました。平成22年3月期については、海外向け投融資のポートフォリオを慎重な監視のもとに縮小する一方で、国内法人顧客との取引深耕を図るべく、事業の再構築を最優先とする抜本的な改革を進めてまいります。国内における一般企業向け貸出（ベーシックバンキング）業務や、多様化するお客さまのニーズに対応すべく、企業再生やクレジットトレーディングといった分野に引き続き注力し、付加価値の高い金融ソリューションの提供を行って収益力の回復に努めるとともに、組織再編と早期退職制度の導入によって経費削減を図ってまいります。

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	210	285	306
役務取引利益・その他利益	131	111	111
業務粗利益	341	396	417
経費	401	373	359
業務純益	▲ 61	23	58
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	182	▲ 25	110
役務取引利益・その他利益	▲ 3	0	0
業務粗利益	179	▲ 25	110
経費	28	27	30
業務純益	151	▲ 52	80
法人・商品部門他			
資金収支	684	679	303
役務取引利益・その他利益	317	▲ 920	60
業務粗利益	1,001	▲ 241	363
経費	418	384	361
業務純益	583	▲ 625	2
合計	673	▲ 654	140

(連結)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	210	285	306
役務取引利益・その他利益	131	111	111
業務粗利益	341	396	417
経費	401	373	359
業務純益	▲ 61	23	58
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	599	1,243	1,396
役務取引利益・その他利益	416	396	396
業務粗利益	1,015	1,639	1,791
経費	531	828	946
業務純益	484	811	845
法人・商品部門他			
資金収支	569	502	358
役務取引利益・その他利益	703	45	520
業務粗利益	1,272	547	878
経費	647	586	551
業務純益	626	▲ 39	327
合計	1,049	794	1,230

d) グループ戦略

弊行は、顧客ニーズに合致した最適な商品やソリューションを提供するため、グループ子会社と密接に連携を進めております。

具体的には、コンシューマーファイナンス業務を展開する新生フィナンシャル(株)や(株)アプラスは、自社の確立したブランドを背景に、リテールバンキングからの安定的な資金調達など競争優位性を発揮しています。法人・商品部門においては、平成20年6月に昭和リース(株)のコマーシャルファイナンス業務を同部門に編入しました。中堅・中小企業に対する厚い顧客基盤を有する昭和リース(株)とのより密接な連携は、弊行の法人顧客ビジネスの拡大に寄与しております。また、新生債権回収(株)とのクレジットトレーディング業務や、新生証券(株)との金融商品仲介業務での連携も進められています。

今後も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ます。また、海外投融資の縮小やグループ内重複業務の整理に伴うグループ会社の再編を進め、一層の効率化を図ります。

《収益等の動向》

平成21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

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	平21/3	246	-	-	82	82	1,344	770	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21/3	10	-	-	4	4	470	255	連結
新生証券(株)	平9/8	吉田泰規	証券業	平21/3	1,139	575	606	126	126	▲4,577	▲4,886	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21/3	8	-	-	7	7	87	50	連結
長和建物(株)	平9/8	岸政昭	不動産賃貸業	平21/3	63	-	-	0	0	46	5,426	連結
新生プロバティファイナンス(株)	昭25/7	楠本研二	金融業	平21/3	566	535	535	24	24	▲3,747	▲4,854	連結
新生銀ファイナンス(株)	平5/1	北澤敬二	金融業	平21/3	245	-	-	8	8	2,894	301	連結
新生債権回収(株)	平13/10	山田茂	債権管理回収業	平21/3	49	-	-	15	-	1,585	898	連結
(株)アプラス	昭31/10	常峰仁	総合信販業	平21/3	12,996	2,287	700	1,106	848	2,270	2,383	連結
全日信販(株)	昭32/4	西澤恒一郎	信販業	平21/3	775	650	650	22	21	502	425	連結
昭和リース(株)	昭44/4	土屋明正	リース業	平21/3	4,921	3,929	500	472	455	2,130	11,356	連結
(有)ワイエムエス・ファイブ	平13/12	舛井正俊	金融業	平21/3	131	131	131	0	0	0	0	連結
シンキ(株)	昭29/12	竹田正広	金融業	平21/3	1,031	580	380	158	152	▲1,433	▲1,912	連結
GEコンシューマー・ファイナンス(株) (注5)	平3/6	梅田正太	金融業	平21/3	4,087	941	764	841	841	26,957	▲15,673	連結
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	エドワード・ギルバート	金融業	平20/12	(Mil) EUR231	-	-	(Mil) EUR▲20	(Mil) EUR▲20	(th) EUR63	(th) EUR47	連結
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	嶋田康史 他	金融業	平21/3	(Mil) \$7	-	(Mil) \$5	(Mil) \$2	(Mil) \$2	(th) ▲\$48	(th) ▲\$49	連結
Shinsei International Limited	平16/9	小林昭彦	証券業	平20/12	(Mil) £7	-	-	(Mil) £4	(Mil) £4	(th) £1,686	(th) £1,189	連結
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	嶋田康史 他	金融業	平21/3	(Mil) \$724	-	-	(Mil) \$724	(Mil) \$724	(th) \$49,728	(th) \$49,728	連結
Shinsei Finance II (Cayman) Ltd.	平18/3	嶋田康史 他	金融業	平21/3	(Mil) \$625	-	-	(Mil) \$625	(Mil) \$625	(th) \$50,044	(th) \$50,044	連結
Shinsei Finance III (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平21/3	404	-	-	404	404	1	1	連結
Shinsei Finance IV (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平21/3	98	-	-	98	98	2	2	連結
Shinsei NIB (Cayman) Limited	平17/11	エドワード・ギルバート 他	金融業	平20/12	(Mil) EUR188	(Mil) EUR50	(Mil) EUR50	(Mil) EUR138	(Mil) EUR138	(th) ▲EUR2,357	(th) ▲EUR2,361	連結
Stichting Lamitta III	平18/7	Deutsche International Trust Company N.V.	金融業	平20/12	(Mil) EUR63	(Mil) EUR16	(Mil) EUR8	(Mil) EUR6	-	(th) EUR0	(th) EUR0	連結
New Life Investments Limited	平18/12	Keith Fujii 他	金融業	平20/12	(Mil) \$14	-	-	(Mil) \$0	(Mil) \$0	(th) \$1,140	(th) \$1,140	連結
SLS Funding LLC	平16/1	-	金融業	平20/12	(Mil) \$43	(Mil) \$49	(Mil) \$49	(Mil) ▲\$6	(Mil) ▲\$4	(th) ▲\$204	(th) ▲\$204	連結
Specialized Loan Servicing LLC	平14/12	John C. Beggins 他	住宅ローンサービス	平20/12	(Mil) \$45	(Mil) \$8	(Mil) \$8	(Mil) \$31	(Mil) \$26	(th) ▲\$3,462	(th) ▲\$3,462	連結
Rock Limited	平19/9	Keith Fujii 他	金融業	平20/12	(Mil) \$144	-	-	-	-	-	-	連結
㈱ラフィアキャピタル	平14/7	天本 祐爾 他	プライベート・エクイティ・ファンドの運営	平21/3	1	-	-	0	0	12	11	持分法
Hillcot Holdings Limited	平14/11	リチャード・ハリス	保険持株会社	平20/12	(Mil) \$323	-	-	(Mil) \$97	(Mil) \$48	(th) \$27,138	(th) \$27,138	持分法
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	Edward Chen 他	金融持株会社	平20/12	(Mil) NT\$259,637	(Mil) NT\$2,988	-	(Mil) NT\$21,595	(Mil) NT\$7,117	(th) ▲NT\$3,724,643	(th) ▲NT\$3,797,475	持分法

(注1) 平成21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21年6月末における代表者を記載しております。

(注4) 借入金のうち、当行分は保証の額を含んでおります。

(注5) GEコンシューマー・ファイナンス株式会社は、平成20年9月22日付で当行の連結子会社となったことから、損益計算書については同年10月1日以降の分を連結しております。なお、当社は平成21年4月1日付で新生フィナンシャル株式会社にて社名変更しております。

(注6) 個別会社コメント

新生証券㈱ 経済危機に起因する保有債券の売却損および評価損の計上
 新生プロバティファイナンス㈱ 商業用不動産価格下落に伴う損失が発生
 シンキ㈱ 利息返還損失引当金の積み増しによる損失
 GEコンシューマー・ファイナンス㈱ 利息返還損失引当金の積み増しによる損失
 Shenda (Ireland) Limited 欧州におけるレンジクレジットローン、ABS投資の不円滑
 Shinsei Bank Finance N.V. 過去に発行した社債の管理業務のみを行っており、当社損益自体の影響は軽微
 Shinsei NIB (Cayman) Limited 投資先であるNIBC Bankが米国クレジット関連商品の評価損を計上したことにより
 Specialized Loan Servicing LLC 担保権行使により子会社となった米国住宅ローンのサービス。将来的に売却予定
 SLS Funding LLC 上記サービスの連結子会社
 日盛金融控股股份有限公司 不良債権への引当金の積み増しによる損失
 昭和オートレンタリース㈱ 2008年9月18日付で全株式売却済み

②経営インフラの高度化

《基本的考え方》

弊行は、委員会設置会社として、取締役会が担う長期的な経営戦略に関する基本的な方針の決定や業務執行の監督機能と執行経営陣による日常業務執行を分け、両者の責任と役割を明確に区別し、迅速な経営の意思決定と透明性、客観性のある経営体制を確立しています。そして、こうしたガバナンス体制のもと、様々なステークホルダーの期待に応えるよう経営を行っております。

組織インフラについては、多様化するお客さま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、独立性の強いビジネスユニットで構成し、役割と責任を一層明確にすることにより、お客さま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適時適切に改正を実施しております。

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～ 管理会計のインフラ整備・高度化、管理会計の確立と活用の方策》

■管理会計のインフラ整備・高度化

近時の世界的な金融市場の混乱が金融機関に与えた影響を鑑みると、金融機関の業績が被ったインパクトは深刻であった一方で、状況が変化するスピードは極めて早く、リスク管理のあり方の再検討が求められるとともに、規律ある経営上の意思決定を迅速かつ適切に行えるよう、管理会計の報告体制を整備することの重要性がますます高まっているものと考えられます。企業会計基準においても、平成22年度からは「マネジメントアプローチ」によるセグメント情報の開示が求められる等、経営管理の観点からの実績報告が重要視されてきております。

弊行では従来より連結ベースで月次決算を行い、管理会計での部門別業績を経営陣に報告してまいりましたが、今後は、経営管理情報データベースを財務会計プロセスや財務関連のシステムとより密接に連携させるとともに、集計の迅速化を目指して、更なる改善を推進してまいります。具体的には、①新生フィナンシャル(株)をはじめとする主要な連結子会社の月次決算処理の効率化と迅速化、②各子会社の経理システムと連結経営管理情報データベースとの連携機能強化、③連結経理処理と連結経営管理情報データベースとの連携、といった項目を中心に検討を進めてまいります。速やかで有益な管理会計情報の活用は、迅速かつ適切な業務戦略の見直しや経営資源の再配分に資するものと考えられ、費用対効果に留意しつつ、改善に努めてまいります。

■ 管理会計の確立とその活用の方策

各業務部門やビジネスユニットの業務運営状況を的確かつ機動的に把握し、迅速な経営判断をサポートするため、管理会計の更なる高度化に努め、パフォーマンスを適切に評価・測定して、経営資源の最適な配分を推進してまいりました。また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収益・経費として認識することを基本としております。ただし、収益を評価する際には必ず、各業務におけるリスクやコストとの比較考量を行い、単にグロスの収益のみを追求することのないよう、リスクやコスト控除後の損益管理を行っております。

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。基準となる仕切レートは、個別の取引毎の期間・キャッシュフローに対応した市場金利をベースとし、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。

システムや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、アセットクオリティの改善を図るべく、クレジットコスト控除後の業務運営およ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ボラティリティ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、リスク調整後のパフォーマンスを業務運営の指針とするため、予算策定時に各業務部門に対して経営体力たるTier I 資本を配賦原資とするリスク資本の配賦（使用上限枠の設定）を行い、期中は各業務部門の配賦資本と実際のリスク資本の使用状況を対比してリスク資本枠遵守状況のモニタリングを行い、またリスク資本利益率を計測してリスク取得と期待利益の最適化を図り、効率的なバランスシートの運営を図る枠組みを構築しております。また銀行全体としてもリスク資本とTier I 資本を中心とする保有自己資本との対比を行ってリスク管理を図るとともに、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》

弊行では、新生銀行として再スタートするにあたり、新規業務の早期立ち上げ、重点分野強化を図るため、金融商品、リスク管理、情報技術、リテール業務等の分野を中心に中途採用を積極的に実施し、これを継続して参りました結果、平成21年3月現在の弊行行員の約6割は平成12年3月の再民営化以降に入行した者で占められております（平成21年4月には26名の新卒採用を行っております）。一方で、急激な金融環境の変化を鑑み、近時の新規中途採用については従来以上に慎重に取り進めております。

また、平成21年3月期第4四半期には早期退職支援制度を実施するとともに、投資銀行部門を中心にビジネスの見直しや業務の合理化に伴う人員削減も実施いたしました。こうした取り組みを通じ、平成22年3月期中頃には正社員が約1割減少し、平成17年3月末の水準（2,100人弱）以下となる見込です。

行員の人材育成面では、各部門から独立した組織である人事部が、総合的で一貫性のある研修、教育を行うとともに、業務内容に応じて必要とされる専門知識・ノウハウの取得を目的とした個別の研修を実施することなどにより、多様かつ専門知識を有する人材の育成を推進してまいります。

平成21年3月期末より、人事制度、採用、処遇等、人事関連事項全般について社長・各部門長間にて協議・決定を行う目的で人材委員会を発足させました。今後、同委員会を通じて、様々な人事政策を適正に運営していくよう努めてまいります。

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

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・戦略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》

業務の抜本的な見直しによる人員効率化に努めてきた結果、平成21年3月末時点で2,259名（ピーク時の44%減、前期比135名減）となりました。また、平成21年3月期に実施した早期退職支援制度などによる人員削減効果は平成22年3月期に現れることから、平成22年3月末時点では平成21年3月末人員と比較してさらに200名強の人員削減達成の見込です。平成23年度3月末人員は、リテール部門など一部の重点分野強化のため、若干の増加を見込んでおります。

平成19年8月公表計画との比較では、平成22年3月末、平成23年3月末とも550名下回る水準となります。

(人)

平成5年 4月末実績 (ピーク時)	平成21年 3月末実績	平成22年 3月末計画	平成23年 3月末計画
4,040	2,259	2,050	2,100

《人件費》

平成21年3月期は、新規採用の抑制、賞与の大幅減額、人員整理、早期退職支援制度等を実施するなど、人件費の削減に努めてまいりました結果、総人件費は299億円（ピーク時の35%減、前期比32億円減）となりました。平成22年3月期は、平成21年3月期末に実施した早期退職支援制度による人員削減効果が見込まれるため、平成21年3月期比一層の減少となります。平成23年3月期は重点分野の人員増等により、平成22年3月期比若干の増加を見込んでおります。

平成19年8月公表計画との比較では、平成22年3月期で125億円、平成23年3月期で131億円の削減額となります。

(億円)

平成8年 3月期実績 (ピーク時)	平成21年 3月期実績	平成22年 3月期計画	平成23年 3月期計画
459	299	280	295

《物件費》

物件費につきましても、収益力強化に向けて経営資源を戦略分野へ重点的に投入しつつ、今後も業務運営に係るベースコストの削減に努めてまいります。

すなわち、収益基盤の更なる強化に向けてチャネルやサービスの拡充が不可欠となっておりますが、収益性を慎重かつ十分に検証しつつ、不採算拠点の廃止や小型店舗の導入、既存のインフラの活用などによって経費の増加を最小限に抑えてまいります。

また、預り資産の拡大にともなう預金保険料の増加など、収益獲得に伴う顧客まわりでの費用の増加が予想されますが、事務用品の購買や業務出張の手配、また資料の印刷やバイク便等において行内での取り扱いの集中化や業者の一元化を継続的に進めており、さまざまな角度から効率的・抑制的な経費運営を図っております。

今後も、予算の遵守はもとより、経費率の改善に向けて金額が固定された経費はないとの意識の下、経営陣によるモニタリングを引き続き強化して、徹底的に経費の削減機会を探り、コスト面での体質強化に向けて全行員一丸となって取り組んでまいり所存です。

(億円)

平成5年 3月期実績 (ヒール時)	平成21年 3月期実績	平成22年 3月期計画	平成23年 3月期計画
572	452	435	455

【人件費＋物件費】

(億円)

平成5年 3月期実績 (ヒール時)	平成21年 3月期実績	平成22年 3月期計画	平成23年 3月期計画
1,022	750	715	750

《経費率（OHR）》（図表1-1参照）

上述のとおり経費の合理化・効率化に努めてきたものの、自己勘定による投資を含む海外投融資において多額の損失を計上し、業務粗利益が大幅に減少したことに伴い、平成21年3月期の経費率（OHR）は599.41%と経費が業務粗利益を大きく上回る結果となりました。

平成22年3月期、平成23年3月期計画におきましては、引き続き厳格な経費の運用に努めるとともに、業務粗利益の積上げにも注力してまいり所存ですが、収益力の急激な回復は難しく、そのため平成22年3月期および平成23年3月期のOHRは、平成21年3月期比では大幅に改善して低下していくものの、遺憾ながら引き続き高い水準に留まるものと見込んでおります。当然のことながら、中長期的には更にOHRを低下させるべく、経費抑制の徹底を継続することはもとより、お客さまのニ

ーズに徹底的に応えるという、基本に立ち返る姿勢を通じて顧客基盤を早急に再確立し、業務粗利益の拡大を達成することで、OHRの適正な水準への改善を図ってまいりる所存です。

《役員報酬》

役員報酬につきましては、委員会設置会社における取締役会の内部機関として設置された報酬委員会にて決定されており、現在の報酬委員会は、社外取締役3名（委員長：ジョン S. ワズワース Jr. 委員：榎原 稔、J. クリストファー フラワーズ）で構成されております。取締役・執行役の個人別報酬については、各役員の担当業務における職責、業績貢献度を適正に評価のうえ、銀行全体の業績、マーケット水準等を踏まえ、十分な討議を経て決定しております。

弊行は、今後、経営資源の国内事業への注力に努めてまいります。特色のある銀行としての地歩を築いていくためには、企業経営や担当業務に関する豊富な知識・経験を有する専門家であり、かつ新たなビジネスモデルの構築や新たな商品の提供を通じ、弊行の顧客基盤・集積基盤等の拡充に貢献できるビジネス・リーダーとしての専門性を有する優れた人材を、日本人・外国人あるいは内部昇格・外部招聘を問わず、広く執行役として登用していくことが不可欠であると考えております。また、こうした人材を確保するためには、担当業務属性に合わせたマーケット水準を考慮した処遇にも配慮する必要がありますが、上述のとおり、報酬委員会にて十分な議論を行ない、処遇を決定しております。

平成21年3月期は、健全化計画未達・業績低迷の事態を厳粛に受け止め、社長を含む執行役が自ら基本報酬を7ヶ月間、10%~30%返上いたしました。さらに、経営責任明確化・抜本的な業務の見直しに伴い、社長をはじめ4名の執行役が任期途中で退任いたしました。また、業績連動報酬については、報酬委員会にて大幅削減を決定・実施いたしました。これらの結果、平成21年3月期の報酬総額は1,900百万円（前期比126百万円減）、常勤役員平均報酬は104百万円（前期比21百万円減）となりました。

平成22年3月期についても、昨今の業績を鑑み、報酬委員会にて社長以下執行役の基本報酬を5%~15%、社外取締役の基本報酬を10%削減することが決定され、すでに実施いたしております。

現任の役員につきましては、今後の抜本的な業務再構築やおおぞら銀行との経営統合プロセスを推進するにあたり、重要な職責を担う人材であると認識しておりますが、今後の報酬につきましても、弊行の業績・担当する業務の業績、本件経営改善計画の履行状況等を厳正に評価のうえ、決定してまいりる所存です。

今後の報酬額につきましては、全体の収益計画の達成を前提として、平成22年3月期は、報酬総額1,550百万円（平成21年3月期比350百万円減）、常勤役員平均報酬87百万円（平成21年3月期比17百万円減）、平成23年3月期は、報酬総額1,500百万円（平成22年3月期比50百万円減）、常勤役員平均報酬82百万円（平成22年3月期比5百万円減）を上限に運営してまいります。

以上の結果、平成23年3月期の水準は、平成20年3月期と比較しますと、役員報酬総額で26%減、常勤役員平均で34%減の水準となる見込です。

なお、統合後の役員構成・報酬水準につきましては、今後の経営統合プロセスの中で適切に決定してまいりる予定です。

《役員数》

平成21年3月末の役員数実績は、28名（前期比1名増、平成19年8月公表計画比2名減）となりました。平成21年6月末時点では、社外取締役が3名退任したため、25名となりましたが、通期では営業基盤強化のため、執行役1名増加を見込んでおり、平成22年3月末では26名（前期比2名減、平成19年8月公表計画比5名減）を見込んでおります。平成23年3月末計画については平成22年3月末比横ばいを見込んでおります。

(図表6)リストラの推移及び計画

	21/3月末 実績	22/3月末 計画	23/3月末 計画
(役職員数)			
役員数 (人)	28	26	26
うち取締役(()内は非常勤) (人)	13(12)	11(9)	11(9)
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)	16(1)	17(2)	17(2)
従業員数(注) (人)	2,259	2,050	2,100

(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)	31	31	31
海外支店(注2) (店)	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3) (社)	3	3	3

(注1)出張所、代理店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)弊行が直接50%超出資しているものを計上(但しSPVを除く)。

	21/3月末 実績	22/3月末 計画	23/3月末 計画
(人件費)			
人件費 (百万円)	29,889	28,000	29,500
うち給与・報酬 (百万円)	19,454	18,500	19,000
平均給与月額 (千円)	501	500	505

(注)平均年齢38.54歳(平成21年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,900	1,550	1,500
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	600	263	290
うち執行役報酬(注2) (百万円)	1,300	1,287	1,210
役員賞与 (百万円)	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	104	87	82
平均役員退職慰労金 (百万円)	14	—	—

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

(注2)取締役兼執行役の報酬は、取締役・監査役報酬欄に計上している。

(注3)役員の退職が発生する際には、在任中の貢献度・責任、弊行の収益動向等を慎重に勘案の上
行内規定に則った支給を行うことを検討いたします。

(物件費)

物件費 (百万円)	45,151	43,500	45,500
うち機械化関連費用(注) (百万円)	15,893	15,000	15,500
除く機械化関連費用 (百万円)	29,258	28,500	30,000

(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)	75,040	71,500	75,000
---------------	--------	--------	--------

(4) あおぞら銀行との合併に向けて

《概要》

弊行とあおぞら銀行は、平成21年7月1日に Alliance Agreement (統合契約)に調印し、平成22年に予定される両行株主総会の承認と関係当局の許可等を前提として、対等比率による両行の合併に向けて合意いたしました。合併により誕生する銀行(以下「合併行」)は、単純合計では総資産18兆円(平成21年3月末時点)という国内第6位の資産規模を持ち、強固な経営基盤を持つ銀行となることを見込んでおります。合併予定日は平成22年10月で、合併行の社長には、池田憲人氏(現 A. T. カーニー株式会社特別顧問、株式会社足利銀行前頭取)が就任する予定です。

今回、両行が対等合併することは、長期的・安定的な収益力を持ち、全てのステークホルダーにとっての価値の増大を実現する、特色ある金融機関につながるものと考えております。新しく誕生する銀行は、よりバランスのとれた流動性と資本の組み合わせにより競争力を高め、幅広い顧客層に対して効率的かつ安定した金融仲介機能を提供してまいります。

《業績不冴えの要因》

平成12年に再民営化し、新たな組織としてスタートした新生銀行は、伝統的な銀行業務に加え、ノンリコースローン、証券化、クレジットトレーディングといった投資銀行業務、また先進的なITを利用したリテール業務の推進等により、順調に業績を拡大し、平成16年2月に再上場を果たしました。また、内部留保の蓄積により、平成16年3月末には自己資本比率が21.3%まで上昇し、結果として、資本の効率的な運用が求められることとなりました。公的資金の注入を受けた弊行にとって、効率的な資本の運用は、利益の計上、剰余金の積み上げ、また株価の上昇を通じて公的資金の返済を可能にするものであり、真剣に取り組むべき性質のものでした。

弊行は資本の運用手段として、ノンバンクの買収、不動産を中心とする国内投融資の増加に加え、海外向けの投融資に積極的に取り組みました。平成18年に、弊行の経営者が八城社長からポルテ前社長に変わってからは、特に海外向けの投融資への取り組みが一層強化されることとなりました。

弊行の旧経営陣は、株主の期待する要求利回りを実現するために高い予算目標を設定し、その実現のために海外の投融資を積極的に推進しました。しかしながら、予算の達成を重視するあまり、これらの海外投融資の実行においては効率性が必要以上に重視され、また営業・リスク管理の双方に十分な経営資源が投入されず、さらにはリスク管理部門に十分な牽制機能が与えられない、といった問題がありました。

こういった体制の中で積み上げられた資産が、平成19年の米国サブプライム問題、また平成20年のリーマンショックで世界的に混乱した金融・資本市場の影響を受けて巨額の損失を計上し、剰余金も大幅に減少することとなり、真に遺憾ながら、公的資金の早期返済は極めて難しい状況となっております。

《改善に向けた施策》

平成20年のリーマンショックにより業績の一段の悪化が避けられなくなったことを受けて、弊行は下記の通り、抜本的な改善策を実施いたしました。

- 責任の所在の明確化：
平成20年11月にポルテ前社長を更迭し、極めて異例のことながら、既に経営の一線から退いていた八城氏を経営者として招聘しました。
- 組織の見直し、合理化の推進：
過去数年で複雑化した組織を見直し、業務の効率的な推進を可能にする体制に改編しました。また、要員数を適正な水準に戻すために、平成21年2月以降、早期退職支援制度を利用して人員の整理を実施しました。
- リスク管理部門の強化：
前リスク管理部門長を更迭し、外部より、リスク管理の専門家をリスク管理部門長として登用しました。また、リスク管理部門の独立性を高めると同時に、業務の運営方針及び内部組織の改革を断行しました。
- ビジネスモデルの見直し：
顧客のニーズとは関係のない、海外における自己勘定取引で巨額の損失が発生したことを真摯に反省し、原点に立ち返り、「お客さまのニーズに徹底的に応えること」を経営の基本方針とし、組織内で改めて徹底致しました。また、弊行の主たる顧客基盤が国内にあることに鑑み、「国内回帰」を明確に打ち出しました。

上述したビジネスモデルの見直しに伴い、現在弊行では、法人及び個人のお客さまに対して、そのニーズを的確に把握することにあらためて注力しております。

事業法人顧客については、資金ニーズ、また銀行の基本的な業務である外国為替やデリバティブといったマーケット業務とともに、M&Aや企業再生に関するアドバイザリー業務、また証券化ノウハウを利用した資産の流動化の支援等に注力しております。一方、金融法人顧客に対しては、運用ニーズに応えると同時に、財務基盤再構築ニーズに対応した不良債権の買い取り、またその他、お客さまのニーズに合わせたアドバイザリー業務に取り組んで参ります。

個人顧客に対しては、従来の銀行・ノンバンクという枠組みにとらわれず、リテールバンキング業務とコンシューマーファイナンス業務の融合により、資産運用商品から各種ローン商品まで、個々の顧客のライフステージに合わせた一連の金融商品とサービスの提供により一層注力しています。

《本合併の意義》

弊行は、平成20年11月以降の一連の施策を通じて、「国内回帰」「お客さまのニーズに徹底的に応える」という二つの理念をビジネスの柱として、適切なリスク管理体制を構築し、適正な組織・要員体制の下で業務を運営していくための基盤を再構築いたしました。

一方で、平成20年11月以来、一連の改善策を実施するにあたり、国内市場において競争力を向上し、事業を更に拡大するには顧客層の拡大が必要であり、また、幅広い顧客の様々なニーズに応えるためには、提供可能な商品・サービスを拡充する必要があるのではないかと考えるに至っています。

加えて、公的資金の返済を早期にまた着実に実施するためには、利益率を向上させ、剰余金を安定的に積み上げる必要があります。そのためには、業務粗利益の拡大、また経費率の低下の双方を実現するための施策が求められます。

あおぞら銀行との合併は、顧客基盤の拡大及び提供可能な商品・サービスの拡充につながり、また業容の拡大による業務粗利益の拡大、および規模の経済を生かした経費率の削減を可能にするものであり、両行はこれらのメリットも踏まえて、合併を目指すことに合意いたしました。

《本合併の基本戦略》

本合併の基本戦略は下記の通りです。

(1) 事業基盤・財務基盤の強化

- 両行の事業基盤、財務基盤を融合することによる、より強力な金融サービスの提供
- 銀行業界におけるプレゼンス並びにブランド力の向上
- システムの統合やコスト削減による更なる業務効率化、収益性向上を追究

(2) 国内事業金融により特化した既存事業の強化

- アセットファイナンス、企業再編（LBO/MBOファイナンス）、および企業再生・事業再生金融（DIPファイナンス、アドバイザリー）を始めとした高度な問題解決能力の提供
- 中堅・中小企業融資の強化や適切なリスク資本の提供等による日本経済を支える企業、新たな産業への支援
- 公的セクターや地域金融機関との協調による地域経済、社会への貢献

(3) 顧客満足度が高い個人向け業務の更なる強化

- 資金調達のコアとなるリテール業務を引き続き拡充するにあたり、お客さまに幅広い商品と高度なコンサルティング、並びに先進的なIT技術を活用した利便性の高いサービスを低コストで提供
- 特色ある住宅ローン、カードローン、クレジットカード、消費者金融商品等、銀行・ノンバンクの垣根を越えた、一貫した商品・サービスの提供

(4) 地域金融機関との強力なネットワークをベースに戦略的提携等への対応力強化

- 特定の系列に属さず、先進的な金融ノウハウを活かし、各地域金融機関をサポート
- 相互補完機能を意識した関係の構築による資本・業務提携を含めたアライアンスを推進
- 地域金融機関とのお客さまの運用・調達両面でのニーズに応じられる、証券子会社等の関連子会社も活用した適切な商品を提供

《合併銀行のガバナンス》

委員会設置会社として、中長期的経営方針の策定や業務執行を監督する機能と業務執行を行う機能を明確に分離し、経営の透明性を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスを強化した経営態勢の整備を目指します。

すなわち、社外取締役を中心とした指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置するとともに、業務執行を担当する役員として代表執行役社長をはじめとする執行役が置かれ、取締役会が経営の監督機能を担い、執行役が業務執行機能を担います。

各委員会は、その過半数が社外取締役で構成されます。指名委員会によって取締役候補者が選定され、報酬委員会によって各役員の報酬が決定されます。また、取締役・執行役の職務に関しては監査委員会が監査します。このように3つの委員会が株主全体の利益を擁護する見地に立ち、また全てのステークホルダーの皆様から信頼されるべくそれぞれの責務を果たし、もって取締役会が経営に関して厳正な監督を行う体制を強化してまいります。

業務執行を担う執行役については、広く金融や経営について高い専門性を有し、かつ合併銀行の基本戦略を業務執行において実践できる人材を登用し、代表執行役社長のリーダーシップの下、経営健全化計画を着実に実行する体制を築いてまいります。

現在、あおぞら銀行のプリンス取締役社長、および弊行の代表執行役社長である八城政基を共同委員長とする統合委員会により、合併に向けた準備が進められています。合併行の社長に就任する予定の池田憲人氏は、7月7日付で両行の顧問に就任し、統合委員会のメンバーとして統合を推進しております。同氏の統合作業への関与の補助を目的として両行より数名のスタッフを配置しております。また、統合委員会の下には、個別業務分野毎にサブコミティーが設立され、両行の部門長が責任者となり、統合を進めていく上で必要な作業の特定、およびその実施計画の作成を開始いたしました。現在、合計8のサブコミティーを設立済みで、その内訳は、法人・商品部門、個人部門という2つのビジネス、およびIT・事務、財務、リスク管理、人事、法務コンプライアンス、総務という6つの管理セクションとなっております。今後、必要に応じて、サブコミティーの数を増やし、着実に統合を実施するために必要な準備を進めてまいります。

統合プロセスや新銀行のビジネスプランについては、今後の統合委員会での検討・協議を経て決定されることとなりますが、進捗状況や内容につきましては、「3.(3)自主的・積極的なディスクロージャー」にてお示ししている考え方・方策に沿って、適時適切に開示いたします。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

《経営理念》

弊行は、お客さま、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の新生ビジョン&バリューを制定し、人事評価システムに組み込むことによって、浸透させることに努めております。

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

取締役には、執行役の兼務者のほか、国内外の経済界で豊富な経験を有する経営者・弁護士・学者等の専門家が選任されており（平成21年6月末現在11名。うち9名が社外取締役。）、これらの取締役会メンバーにより戦略的かつ高度な意思決定と経営陣の業務執行の監視を実施しております。

また、法定の3委員会はそれぞれ社外取締役が過半数を占めており（監査委員会については全員社外取締役）ます。「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。

弊行と役員（取締役・執行役）との間の取引については、会社法上の利益相反取引はもとより、双方が共同して行う取引などについても、利益相反の可能性の観点から、取締役会の承認等必要な手続きを行う体制が整備されています。

一方、業務執行を担う執行役は内外問わず広く金融や経営の専門家が選任されています（平成21年6月末現在取締役兼務者2名を含め16名）。銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識、経験を有し、かつ十分な社会的信用を有するか否かという選任基準や一定の解任要件に従い、取締役会がその任免を決定し、報酬委員会が、各人の実績を適正に評価した上で、処遇を適切かつ厳正に決定しております。執行役は経営陣として、社長の業務執行に関する決議機関である経営委員会に参加し、業務執行にあたり特に重要な事項についての審議を行っております。

また、シニア・アドバイザーとして、弊行の前取締役である今井敬氏より経営全般に関する助言を受けております。

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

②経営管理（ガバナンス）の更なる強化について

平成20年11月、経営健全化計画における利益目標を大きく下回る見込を公表する事態となった事を受け、経営責任を明確化すべく、前取締役代表執行役社長ティエリー・ポルテは退任し、同日付で八城政基が取締役会長兼代表執行役社長に就任いたしました。

経営管理（ガバナンス）の更なる強化を図る観点から、八城政基社長のリーダーシ

ップのもと、以下の通り必要な施策を実施してまいりました。

1) 組織・業務の抜本的見直し

平成21年3月の組織の再編に伴い、従来の人事・コミュニケーション部門およびコーポレートガバナンス部門を廃止し、各部門長については退任致しました。それに伴い、人事・コミュニケーション部門内にありました、グループを含む行員・社員の研修、教育を担っているCLO室を人事部に統合し、広報部、コーポレートバリュー部をグループIR部と統合し、グループIR・広報部を新設しました。また、コーポレートガバナンス部門内にありました政策管理室、関連企業室は戦略推進室と統合し、総合企画部を新設しました。これら独立部は主に社長ならびに副社長が直轄し、弊行の新戦略を迅速に実行に移し、共通のブランドおよび価値観に基づいた一体感の強化を図っております。

法人・商品部門におきましても、平成21年3月から5月にかけて、戦略的資源を再配置し、国内に注力するため、部門の業務戦略の全面的な見直しを図り、投資銀行業務の体制見直し、RM組織の改編などを取り進めました。また、中小企業取引の専担部署を設置するなど、中堅・中小企業の顧客基盤の拡大に向けた体制づくりにも取り組んでおります。

2) リスク管理の強化

リスク管理部門の機能が十分に発揮されていなかったとの反省から、その強化のため、平成21年1月にリスク管理部門長を更迭し、新部門長を外部から招聘いたしました。前部門長は非執行役であったのに対し、新部門長は専務執行役として、リスク管理部門だけでなく、銀行経営にも深くコミットしています。また、適切なリスク管理に必要な承認プロセスを強化し、効率的なリスク管理体制を構築するため、同年4月にリスク・投資委員会およびリスク管理部門内の再編を行いました。

3) 取締役・執行役の意思疎通をより綿密に行う体制

平成21年6月、最高財務責任者として業務全般に精通した執行役が、取締役会のメンバーに新たに加わりました。これは取締役会と経営執行陣の意思疎通をより緊密に行う体制を強化し、取締役会の役割が従来以上に有効に機能することを意図しております。

以上の諸施策を通じ、より強固な経営管理体制の構築を進めてまいります。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況 (平成21年7月1日現在)

会議・委員会名	委員長・ 部会長	メンバー	担当部署	開催頻度 (原則)	目的・討議内容
取締役会	取締役会長	全取締役11名 (内社外取締役9名)	マネージメント 事務局	都度 (定時・年6回、 臨時・都度)	長期的視野での会社の基本方針等経営の根幹に関する重要事項の決定および経営陣の業務執行の監督・評価
指名委員会	社外取締役	取締役4名 (内社外取締役3名)	マネージメント 事務局	都度 (年1回 以上)	株主総会に提出する取締役選任・解任に関する議案の決議
監査委員会	社外取締役	取締役5名 (内社外取締役5名)	監査委員会 事務局	都度 (年6回 以上)	・執行役および取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成 ・株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任の議案の決議 ・その他必要事項(取締役会からの委嘱事項も含む)
報酬委員会	社外取締役	取締役3名 (内社外取締役3名)	人事部	都度 (年1回 以上)	取締役・執行役の個人別報酬内容についての決定、従業員を含む報酬に関する問題についての取締役会に対する助言
経営委員会	社長	全執行役16名他	マネージメント 事務局	週1回	日常の業務執行にあたっての社長決議機関
ALM委員会	社長	関連執行役、 部門長等、部長	グループ財務部	月1回	中・長期的なALM運営についての協議・方針策定・決議
コンプライアンス委員会	社長	関連執行役、 (外部弁護士2名)、 部門長等、部長他	コンプライアンス 統轄部	月1回	独占禁止法遵守、情報管理厳正化、信用保持のための諸方策、その他法令遵守のための連絡・調整・決議
リスクポリシー委員会	社長及びチーフリスクオフィサー	副社長、最高財務責任者、総合企画部長、戦略企画室長、クレジットリスク部長、法人・商品部門長、個人部門長 他	ポートフォリオ・ リスク統轄部	月1回	リスク選好に係るビジネス戦略のレビュー、ビジネス戦略とリスク選好を整合させるための協議
複合リスク案件委員会	チーフリスクオフィサー(もしくは社長と共同議長)	関連執行役、部門長等、 クレジットリスク部長、 法務部長、コンプライアンス統轄部長他	クレジット リスク部	週1回	ストラクチャーの分析、当行の財務・会計面もしくは法律上・コンプライアンス上の観点などから分析が必要な複雑な仕組みを持った案件に関する協議、調整、取り上げ可否の決定
クレジット委員会	チーフリスクオフィサー	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
債権管理委員会	社長及びチーフリスクオフィサー	最高財務責任者、クレジットリスク部長、ビジネス部門長、与信管理部長 他	クレジット リスク部	四半期に 1回(都度)	重大な問題債権のトップマネ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
新規事業・商品委員会	最高財務責任者及びチーフリスクオフィサー	財務、リスク管理、コーポレートガバナンス、金融インフラ各部門の代表者	ポートフォリオ・ リスク統轄部	隔週	新規事業・商品、非標準形の事業・商品およびM&A・業務提携案件のレビュー・協議
中小企業向け貸出取引推進委員会	社長	関連執行役、部門長等、 本部長、部長	IG管理部	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	関連執行役、独立部室長、 関連部長等	システム企画部、 コンプライアンス統轄部	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
パーゼルⅡ委員会	最高財務責任者及びチーフリスクオフィサー	社長、各部門長、関連執行役・ 本部長・部長	グループ 財務管理部	四半期に 1回以上	パーゼル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
財務統制委員会	社長	社長、各部門長、関連本部長・ 部長	グループ 財務統制推進室	年2回以上 (必要に応じて 随時)	財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施規程(J-SOX)への対応に関する事項についての協議、調整および決議
賞罰委員会	総合企画部長	コンプライアンス統轄部長、 事務管理部長、人事部長	人事部	隔月	表彰案の策定、人事処分案の策定
人材委員会	社長	副社長、各部門長	人事部	都度 (年1回 以上)	人事制度、人事諸施策、人材の適正配置や評価・処遇、コア人材の育成確保等についての協議、調整および決議
本店移転準備委員会	副社長	副社長、金融インフラ部門長、 関連執行役、本部長、 部長他	総務部	都度 (原則月1 回)	本店移転に伴う諸案件を協議し、決定する
部店長会議	社長 (部門/本部主宰の場合は各部門長/ 本部長)	執行役、全部室店長 (部門/本部主宰の場合は各 関連執行役、部室長他)	マネージメント 事務局 (各部門/本部 担当部)	年1回 (都度)	全店(部門/本部)業務の伸展についての企画・計画および推進に関し、各部門間および各部署店間の連絡・調整

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当執行役等	役職
マネージメント事務局	八城 政基	代表執行役社長
監査部		
戦略企画室		
人事部		
グループIR・広報部		
コンプライアンス統轄部		
法務部		
総務部	加藤 正純	代表執行役副社長
総合企画部	富井 順三	代表執行役副社長
与信管理部		
法人・商品部門	サンホー・ソン	専務執行役 法人・商品部門最高責任者部門長
個人部門	サンジーブ・グプタ	専務執行役 個人部門長
財務部門	ラフル・グプタ	専務執行役最高財務責任者 財務部門長
金融インフラ部門	ダナンジャヤ・デュイベ ディ	専務執行役グループ最高情報責任者 金融インフラ部門長
リスク管理部門	マイケル・クック	専務執行役チーフリスクオフィサー リスク管理部門長

平成21年9月30日現在

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

※弊行業務組織としては上記以外に監査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。

③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20年5月に、コンプライアンス統轄部内に「金融情報管理室」を新設し、同室にマネー・ローンダリングのモニタリング・対応、および金融犯罪等対応機能を集約するとともに、反社会的勢力対応専担者を配置し対策の強化を図っております。また、平成20年6月に、リテールコンプライアンス部をリテールコンプライアンス室としてコンプライアンス統轄部の内室に改編し、より一体的な運営を行なう体制を構築するとともにモニタリングの強化を図っております。

また、平成21年6月より、法令規則に従って利益相反管理体制を構築し、弊行グループにおける適切な利益相反管理を推進しております。

《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、

ファイアーウォール規制など)に関しては継続的に個別研修を実施するとともに、各業務(事業法人・金融法人・リテールなど)別の研修カリキュラムにコンプライアンス項目を組み込んでおります。

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

《企業法務》

銀行が日々の営業活動を行うにあたり遵守すべき法令・規則などは多岐にわたります。これら法令・規則などに抵触する行為を万一行った場合、弊行が一金融機関としての信用・評価を失うばかりではなく、わが国の金融システム全体の信用・機能を損なうことにもなりかねません。また、個々の取引に関しても、弊行にとって著しく不利益な内容の契約を締結したり、あるいは契約締結に至るまでの過程で不適切な対応をしたりした場合には、紛争を惹起し結果として弊行に不測の損害を与えるリスクがあります。これらの法務リスクを未然に予防し適切に管理することは、今日の銀行業務運営において極めて重要な課題のひとつとなっております。

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います。

④内部監査

弊行の監査部は、執行役社長に直属するとともに、監査委員会にも報告を行います。

監査部の目的は、執行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、リスク管理およびガバナンス体制の有効性、情報およびITシステムの信頼性ならびに法令規則などの遵守性について、独立した客観的立場からの評価を行うとともに、経営のためのソリューションを提供することにあります。

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

また、監査部は、監査対象となるすべての組織から独立しており、定型的な予防的・発見的コントロールを含むあらゆる日常業務およ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、監査報告書として執行役社長および監査委員会に報告されるとともに、被監査部店の部店長およ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、監査委員会および経営委員会に対しても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、執行役社長、監査委員会および経営委員会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行うことにより、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、弊社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。

⑤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。平成20年度には、基本に立ち返る一環として、弊行が金融機関として果たすべき責任を明確にするとともに、社会貢献活動への取り組み方についても見直してまいりました。この結果、これまでの非営利団体への資金的なサポートなどによる社会貢献活動から、平成20年度下期より、弊行の持つ技術やノウハウを活用した活動や、グループ会社も含めた社員のボランティア参加を主体とした活動にその重点を移しております。

グループ会社と連携した社員参加型の地域社会貢献活動については、社員のボランティア活動への参加を促すため、平成20年7月に社員の自主的なボランティア組織である「新生コミュニティ運営委員会」を設立し、その活動を積極的に支援しております。

弊社およびグループ会社の強みを活かした活動としては、例えば子会社の新生フィナンシャルでは、個人向け金融サービスを提供する企業の社会的責任として、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®」を展開しております。平成20年末からは弊社社員もプログラムのファシリテーターとして参加するなど、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いくことを目指してまいります。

また、環境にやさしい企業を目指し、環境に配慮したオフィス作りやワークスタイルに向けた取り組みを強化しております。新店舗の開設時には、使用する部材、工法から内部の什器、照明、各種設備機器に至るまで、環境に配慮した選定を行っております。

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

①基本的考え方

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

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。平成19年3月期の年報からは、新BIS規制の下で求められる情報開示（第三の柱）を実施しております。

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、ウェブサイト掲載などにより国内外に広く発信しております。

また、平成16年2月の東京証券取引所への上場に伴い、取引所の規則に則り適切な適時開示を実施するとともに、平成15年度以降、有価証券報告書、平成16年度より半期報告書、さらに平成20年度より四半期報告書を発行しております。財務・業績の速報については、従来からの決算短信、中間決算短信の発行に加え、平成16年度より、四半期財務・業績の概況の開示を実施し、平成20年度より四半期決算短信を発行しております。また、四半期決算発表時には、決算の概略を記した決算概要と、過去8四半期分の業績をまとめた四半期データブックを同時に自主的に公表し、経営に関する様々な情報を、わかりやすく提供することに努めております。なお、適時開示につきましては、平成20年12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、近時、更にも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、発表翌日に機関投資家・アナリスト向けに「会社説明会」の様子を質疑応答も含めて、終了後速やかに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の音声については、インターネットで同時配信するなど、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さまへの接触を通じて、正確かつ丁寧な情報提供に努めております。

《今後のディスクロージャーの充実策について》

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

4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

(1) 基本的考え方

弊行は、経営の安定化や事業基盤の拡充のための再投資余力の拡大等の観点から、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、安全性や内部留保とのバランスに留意して運営してまいります。また、弊行の健全化の観点や株主への利益還元および市場動向等も踏まえて、配当水準を決めていきたいと考えております。

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、株主価値向上への動機付けとして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・執行役の報酬は、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、在任中の貢献度・責任、弊行の収益動向等を慎重に勘案の上、行内規定に則った支給を行うことを検討してまいります。

尚、平成21年3月期は、業績の低迷に鑑み、経営責任を明確にするため、社長を含む執行役の月次報酬を7ヶ月間、10%~30%返上、また、業績連動報酬の大幅削減を実施しております。

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) 基本的な取組み姿勢

お客さまのニーズに応えるという基本理念の下、国内向け貸出につきましても、経済環境や金融市場動向を注視しつつ、法人・個人顧客双方の顧客ニーズを的確に捉え、貸出業務の積極的な展開、残高積上げに注力してまいりました。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、お客さまのニーズに応える信用供与拡大を、単体のみならずグループ全体として、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21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、顧客基盤の拡大を目指した組織体制の取組みのひとつとして、法人営業本部門内、中小企業との取引推進に特化した専担部署を設置いたしました。リスク管理部門との協議を重ねながら、効率性、健全性を重視しつつ一層の中小企業向け貸出増強を図れる体制の構築を目指してまいります。

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」を設立しております。同年9月6日に第一回委員会を開催し、平成21年3月末までに合計105回、そのうち平成20年度においては9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、連絡文書等の送付等により、推進方針及び推進状況の周知徹底を図っております。

■部門別管理および貢献度評価体制

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

また、各部門の業績評価制度において、当該業務の推進を重要な評価項目のひとつとして位置付け、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、審査セクションによるレビューを行っております。平成21年度においても、本リストに収録された中小企業を中心として、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、一層の顧客基盤の拡大を企図した組織体制作りを検討しており、新規取引についても積極的に取り組んでまいります。

■ノンリコースローンの活用

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

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

■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、今後も引続き推進してまいります。

(図表10)貸出金の推移

(残高)		(億円)	
		21/3月末 実績 (A)	22/3月末 計画 (B)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	49,091	49,255
	インパクトローンを除くベース	48,678	48,829
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	12,626	12,628
	インパクトローンを除くベース	12,513	12,515
うち保証協会保証付貸出		-	-
個人向け貸出(事業用資金を除く)		9,031	9,373
うち住宅ローン		8,603	8,876
その他		27,434	27,253
海外貸出		2,589	2,403
合計		51,680	51,658

(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500万円)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)	
		21/3月末 実績	22/3月末 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	1,180	164
	インパクトローンを除くベース	1,121	150
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	182	1
	インパクトローンを除くベース	206	1

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

	21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)

(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

平成21年3月期における剰余金は、前期比1,640億円減少の1,434億円となり、当初計画を2,299億円下回る結果となりました。今後は、一層の安定的な収益成長を図り、内部留保の確実な蓄積を目指します。

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

《税引後当期利益・累積剰余金（単体）の見込み》

(億円)

	平成22年 3月末	平成23年 3月末
税引後当期利益	100	200
利益処分前剰余金	1,534	1,687

(3) 収益見通し

(図表11)収益見通し(収益:当期利益)

(単位:億円)

	21/3期	22/3期	23/3期
基準シナリオ(A)	▲ 1,570	100	200

主要前提条件

	21/3期	22/3期	23/3期
無担O/N (%)		0.10	0.20
TIBOR3M (%)		0.60	0.80
10年国債 (%)		1.50	1.60
為替(円/ドル)(円)		95.00	95.00
日経平均株価(円)		11,000	12,000

基準シナリオに対する変動見通し

(単位:億円)

	21/3期	22/3期	23/3期
楽観的シナリオ(B)		210	290
変化額(B)-(A)		110	90
悲観的シナリオ(C)		▲ 208	▲ 143
変化額(C)-(A)		▲ 308	▲ 343

各シナリオは以下の通り設定しました。

[基準シナリオ]

- ・ 不動産価格については現状で下げ止まり、横ばいを想定。
- ・ 海外の金融市場の混乱もこのまま沈静化し、今後は大手金融機関や大企業の破綻は生じず。
- ・ 個人投資家のリスク商品(株式投信など)へのスタンスは慎重。
- ・ 消費者金融子会社の業績は、過払利息返還請求が頭打ちして減少するなど、業況は回復。

[楽観的シナリオ]

- ・ 内外の景気が回復軌道に乗り始め、国内不動産価格も若干の上昇に転じる。
- ・ 株式市場が活況を呈し始め、弊行のリスク商品の販売も好調。
- ・ 海外の金融市場の混乱はほぼ収束し、減損した外貨有価証券の市況が好転。

[悲観的シナリオ]

- ・ 国内の地価は引き続き下落し、一部不動産会社の破綻が発生。
- ・ 不動産ノンリコースファイナンスで更なる引当金追加、不動産関連投資で更なる損失発生。
- ・ 海外の金融市場の混乱が一部再来し、一部の欧米諸国の大手金融機関や大企業が破綻。
- ・ 外貨有価証券に追加の減損発生、アセットバック投資での追加損失の発生。

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

弊行では、特定の分野や事業にリスクが集中し、特に昨年9月のリーマン・ブラザーズの破綻以降多額の損失計上を余儀なくされたことを踏まえ、リスク管理の強化を最重要課題と認識し、以下の態勢強化を図って参りました。

- 1) 新たなチーフ・リスク・オフィサー（CRO：リスク管理部門長）を外部から登用。
- 2) リスク投資委員会を再編し、各ビジネス戦略のレビューならびに、取組方針の協議を行う「リスクポリシー委員会」、および、ストラクチャー、法務・財務等の側面から検討が必要な案件を決裁する「複合リスク案件委員会」を創設。
- 3) 案件承認プロセスにおける合議制による決議につき、リスク管理の独立性確保のため、リスク管理部門が拒否権を有する態勢に変更。
- 4) 付加価値の高い商品提供と収益機会の拡大を目指した「金融商品プログラム」については、一部の凍結と承認プロセス、モニタリングの見直しを実施。
- 5) 金融商品プロダクトのリスク管理を所管していた金融商品リスクマネジメント部は、リスクアセスメントプロセスの一貫性を高める観点から、法人審査を所管するクレジットリスク部と有機的に統合。

今後とも、投融資に関する有価証券関連損失・与信関連費用低減のため、更なるリスク管理態勢の強化および高度化に取り組んで参ります。

（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、およ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た新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を採用しております。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20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21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21年4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20年度のコンプライアンス・プログラムにおける最重要課題のひとつであった「反社会的勢力対応体制の確立」や「マネーロンダリング防止体制の強化」につきましては、コンプライアンス統轄部内に内室として金融情報管理室を新設し、反社会的勢力対応専担者を配置し体制を整備したほか、マネー・ロンダリングのモニタリング・対応、および金融犯罪等対応機能を集約いたしました。今後、同室を通じて対応を一層強化する予定です。

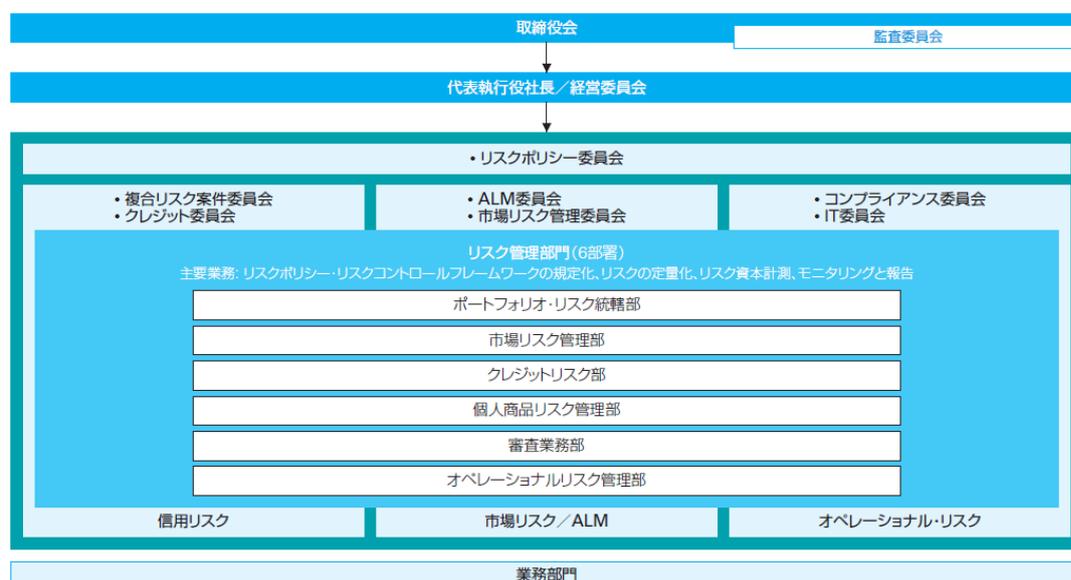
また、コンプライアンス研修強化の観点から平成19年度より導入いたしましたeラーニングシステムによるコンプライアンス研修につきましても、新たなコンテンツの提供と既提供済みのコンテンツのアップデートを進めております。

《グループ全体における内部管理体制の強化》

会社法で求められる内部統制システムの構築、あるいは金融商品取引法で求められる財務報告の正確性を確保するための内部統制の確保も、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考えられますが、取締役会において決議された内部統制規程およびその関連規程などの中で、執行役が自らの所管業務に関する内部統制システムを構築・運用するとともに、全執行役・従業員がこれに従うことで、内部統制の確保を図ってまいります。

なお、弊行グループは、平成20年度末から適用の「財務報告に係る内部統制の評価および監査の基準」(J-SOX)への対応体制の準備を完了しております。

《弊行のリスク管理体制》



(図表12)リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
<p>リスク管理全般</p> <p>統合リスク管理</p>	<p>ポートフォリオリスク統轄部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の分野や事業にリスクが集中し、特に昨年9月のリーマン・ブラザーズの破綻以降多額の損失計上を余儀なくされたことを踏まえ、リスク管理の強化を最重要課題と認識し、以下の態勢強化を実施。 <ul style="list-style-type: none"> － 新たなCROを外部から登用。 － リスク投資委員会を再編し、各ビジネス戦略のレビューならびに、取組方針の協議を行う「リスクポリシー委員会」、および、ストラクチャー、法務・財務等の側面から検討が必要な案件を決議する「複合リスク案件委員会」を創設。 － 案件承認プロセスにおける合議制による決議につき、リスク管理の独立性確保のため、リスク管理部門が拒否権を有する態勢に変更。 － 付加価値の高い商品提供と収益機会の拡大を目指した「金融商品プログラム」については、一部の凍結と承認プロセスの見直しを実施。 － 金融商品プロダクトのリスク管理を所管していた金融商品リスクマネジメント部は、リスクアセスメントプロセスの一貫性を高める観点から、法人審査を所管するクレジットリスク部と有機的に統合。 ・ 信用リスク、市場リスクのみならず、弊行全体がかかえるリスクの総和を把握し、能動的な管理を行うため、金融機関が抱える各種リスクについての基本認識およびリスクマネジメントの基本方針を、「リスクマネジメントポリシー」として規定。 ・ 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。
<p>信用リスク</p>	<p>リスク管理部門、及び与信管理部門</p>	<p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 信用リスク管理にかかるポリシー、プロシージャーの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「クレジットポリシー」、「クレジットプロシージャー」等の手続体系を設定。 ・ Basel IIにおけるF-IRB行として、各信用リスク資産に関する内部格付制度の設計・運用、内部統制、格付の利用、リスク定量化を規律するポリシー・基準／ガイドライン・手続の総体を「信用リスク管理指針」として制定。 ・ 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業務部門およびリスク管理部門による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拒否権を持つ。 <p><u>行内格付・ローングレード管理</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および外部格付機関との整合性の観点から、以下を骨子とする格付制度を制定。 <ul style="list-style-type: none"> － 信用力序列確保のためのモデル精度の向上および適切な定性要素の反映 － 外部格付機関との整合性確保 － 連結会計制度への対応 － 業種間の格付体系の整合性確保 ・ 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> <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"> － 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 <p>審査業務部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> － 審査方法、審査手続に関する企画、開発 <p>クレジット・リスク部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> － 法人、ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査および管理 － カントリーリスクの審査・管理 <p>個人商品リスク管理部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> － コンシューマーファインアンス子会社を含む個人商品、プログラムに関する管理 <p>与信管理部門(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"> － 資産の自己査定検証。

	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>ALM委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 <p>市場リスク管理委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・市場リスク管理委員会では、市場リスク管理部からのレポートを基に、週次で、市場リスクの取得状況、損益の状況、資金流動性の状況などをモニターし、月次のALM委員会に対する報告に加え、必要に応じてタイムリーに経営層に報告している。 <p>管理方法、手続き・規定</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。 ・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。 ・銀行全体のリスク管理の基本規定である「リスクマネジメントポリシー」の下部規定として下の二つの規定を設けている。 <ul style="list-style-type: none"> ①「資産負債総合管理ポリシー(ALMポリシー)」 ②「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー&プロセスジャー」 <p>デリバティブ取引</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、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。 <p>各部の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ財務部、キャピタルマーケット部 <ul style="list-style-type: none"> - 総合業務企画 市場リスク管理部 <ul style="list-style-type: none"> - リスクの定義、測定、評価、報告
流動性リスク	グループ財務部 市場リスク管理部	<p>手続き・規定</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。 ・「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。 <p>管理方法、及び対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金ギャップは、市場リスク管理部、キャピタルマーケット部キャッシュコラテラルマネジメント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。 ・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、キャピタルマーケット部キャッシュコラテラルマネジメント及びグループ財務部の提案により、ALM委員会にて適宜変更される。 <p>各部の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ財務部、キャピタルマーケット部 <ul style="list-style-type: none"> - 総合業務企画 市場リスク管理部 <ul style="list-style-type: none"> - リスクの定義、測定、評価、報告

	リスク管理部署	現在の管理体制
オペレーショナル リスク	オペレーショナルリスク管理部 事務管理部他	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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ーに区分し、現場の業務ラインから独立した専門管理部署(事務管理部等)のもとで各カテゴリーのリスク特性に適した管理を行うとともに、オペレーショナルリスク管理部が全体を統轄し一元的な管理を推進している。 ・ 各サブカテゴリーの専門管理部署とオペレーショナルリスク管理部は、月次で会合を持ち、リスクの状況や課題、施策につき情報を共有し必要な対応協議を行うなど、密接な連携を確保している。 ・ オペレーショナルリスク管理部は、全体のオペレーショナルリスクを分析し、経営委員会に報告する体制としている。 <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 定性的手法および定量的手法の両面から管理を実施している。 ・ 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。
EDP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、システム本部、オペレーション本部、事務管理本部の3本部による体系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"> 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。 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。 ③ 事務管理本部: システムとオペレーションの全てのプロセスを管理。 <p>また、上記以外にISO27001認証を運用管理するISMS事務局が設置され、情報セキュリティとそれに関連する各業務を横断的に統轄している。</p> <p><u>管理方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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、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業務処理体制をとっている。 ・ 事業継続計画、災害時復旧計画、個人情報保護策、不正防止対策について、専門のチームを設置して取り組んでいる。 <p><u>その他 取組状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大阪にバックアップシステムセンターを稼働させているほか、平成20年度より福岡でも新センターを稼働開始している。また、事業継続計画については継続的に適宜見直しを実施している。 ・ 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の国際標準規格となったISO27001 (JIS規格 JIS Q 27001)を認証取得し、ISMS事務局がこれを推進している。

	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	法務部・コンプライアンス統轄部	<p><u>法務リスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p><u>コンプライアンスリスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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、各本店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。 <p><u>平成20年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 平成20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。主な実施事項は以下のとおり。 <ol style="list-style-type: none"> 反社会的勢力対応体制の確立： <ul style="list-style-type: none"> 「金融情報管理室」をコンプライアンス統轄部内に設置し、同室に反社会的勢力対応専任者を配置し体制を整備。 マネーロンダリング防止体制の強化： <ul style="list-style-type: none"> 「金融情報管理室」をコンプライアンス統轄部内に設置し、同室に行内のマネー・ロンダリングのモニタリング・対応、および金融犯罪等対応機能を集約 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。同委員会にて報告した重要事項は下記の通り。 - 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 - 反社会的勢力との接触状況に係る報告 - コンプライアンス関連事件・事故発生状況報告 - 疑わしい取引の届出状況と不正利用口座への対応状況報告 - 個人投資に関するインサイダー取引防止手続改正に係る報告
レピュテーション リスク	グループ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、グループIR・広報部が中心となり実施。メディアを中心とする対外的な対応については、メディアポリシー・行動規範などの関連規程を通じ、グループ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グループIR・広報部にて統一的な対応を行っている。 レピュテーションリスクに関しては、グループ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) 資産運用にかかる決裁権限の状況

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

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

A L M、およ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)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	80	169	833	1,315
危険債権	155	342	557	1,062
要管理債権	296	598	69	656
小計	531	1,109	1,458	3,033
正常債権	55,129	64,437	56,697	65,361
合計	55,660	65,546	58,156	68,394

引当金の状況

(億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	579	967	655	1,056
個別貸倒引当金	357	493	534	869
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
偶発損失引当金	-	-	-	-
貸倒引当金 計	937	1,460	1,190	1,925
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	937	1,460	1,190	1,925
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	937	1,460	1,190	1,925

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	6	22	239	395
延滞債権額(B)	229	425	1,102	1,785
3か月以上延滞債権額(C)	1	48	37	59
貸出条件緩和債権額(D)	294	550	31	597
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	294	550	31	597
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	531	1,045	1,410	2,837
部分直接償却	346	964	695	1,123
比率 (E)/総貸出	1.0%	1.9%	2.7%	4.8%

(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、および償却・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。

《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)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	▲ 33	243	160
個別貸倒引当金繰入額	▲ 46	222	
貸出金償却等(C)	13	21	
貸出金償却	13	19	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	
その他債権売却損	-	3	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	0	▲ 0	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	239	536	
合計(A)+(B)	206	780	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	326	508	300
グロス直接償却等(C)+(D)	339	530	300

(連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	507	729	650
個別貸倒引当金繰入額	441	688	
貸出金償却等(C)	66	41	
貸出金償却	32	29	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	
その他債権売却損	-	3	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	0	0	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	229	561	
合計(A)+(B)	736	1,290	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	326	508	300
グロス直接償却等(C)+(D)	392	549	300

(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
3A	2	45	2	10
4A	—	—	1	111
4B	1	300	1	63
4C	2	70	2	68
5B	2	22	2	25
5C	1	25	1	15
6C	1	2	1	2
9D	1	0	1	0
なし	8	250	7	31

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	21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	833
危険債権	557
要管理債権	69
正常債権	56,697
総与信残高	58,156

《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きておりますが、近時の経済環境により新規発生金額が増加してきております。しかし、引き続き適切な管理と最終処理に努め、不良債権残高の抑制に努めてまいる所存です。

《債権放棄についての考え方》

取引先からの債権放棄の要請に対しましては、平成11年1月20日付の「金融再生委員会の運営の基本方針」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21年3月末の株式等評価差額金（税効果調整前）は▲294億円となっております。

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

(図表18)評価損益総括表(平成21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	3,627	▲ 35	51	86
	債券	3,045	32	32	—
	株式	—	—	—	—
	その他	582	▲ 67	19	86
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,869	▲ 66	—	66
	債券	—	—	—	—
	株式	4,321	▲ 66	—	66
	その他	548	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	17,588	▲ 296	37	333
	債券	13,471	▲ 6	13	20
	株式	178	▲ 29	3	32
	その他	3,939	▲ 261	20	281
	金銭の信託	1,248	—	—	—

その他 (億円)

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

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

(図表18)評価損益総括表(平成21年3月末、連結)

有価証券 (億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	3,627	▲ 35	51	86
	債券	3,045	32	32	-
	株式	-	-	-	-
	その他	582	▲ 67	19	86
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	332	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	332	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	17,609	▲ 303	37	340
	債券	13,445	▲ 7	12	19
	株式	268	▲ 35	4	39
	その他	3,897	▲ 261	20	282
	金銭の信託	1,130	-	-	-

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)	182	182	-	-	-
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（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)	
	20/3月末	21/3月末	20/3月末	21/3月末
金融先物取引	466	2,173	1	3
金利スワップ	128,543	119,485	2,207	2,491
通貨スワップ	13,962	13,135	971	786
先物外国為替取引	31,154	31,233	1,593	1,548
金利オプションの買い	4,637	5,106	73	104
通貨オプションの買い	78,210	72,047	4,090	3,972
その他の金融派生商品	33,296	28,628	4,079	4,298
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 1,221	▲ 1,637
合計	290,268	271,807	11,795	11,567

(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(21/3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)	8,505	3,062	—	11,567
信用コスト	3,452	1,325	—	4,777
信用リスク量	5,053	1,737	—	6,790

(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。