



## ステークホルダーの皆さまへ

代表取締役社長  
当麻 茂樹

私、当麻茂樹は、平成22年6月23日開催の定時株主総会ならびにその後の取締役会を経て、八城政基前社長の後任として新生銀行の代表取締役社長に就任いたしました。社長就任にあたり、所信の一端を申しあげ、ご挨拶させていただきます。

## 平成21年度の総括

平成21年度は当行にとって大変厳しい1年となりました。この1年間、当行は、銀行としての基本に立ち返り、国内を中心とした法人および個人のお客さまへの業務に注力してまいりました。その一方で、平成22年度以降の当行を、正常かつ安定的な成長軌道に戻すべく、平成21年度第4四半期において、八城前社長のもと、国内不動産関連投融資をはじめとした過去に投資したリスク資産や自己投資に関する損失処理や手当てを、徹底的に実施いたしました。また、今年6月の改正貸金業法の完全施行を前に、コンシューマーファイナンス子会社における利息返還損失引当金の計上やのれん・無形資産の減損処理など、当行として現時点で可能な限りの処理・手当てを実施いたしました。その結果、平成21年度は大幅な赤字決算となり、平成21年度の普通株式期末配当につきましては無配となるなど、株主の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまには、大変なご心配をおかけいたしましたことを心よりお詫び申し上げます。

## 今後の戦略と方向性

当行はこのたび、今後目指すべき方向として、今年度から平成24年度までの3年間にわたる「中期経営計画」を策定いたしました。これは、過去の誤った経営方針への反省に立ち、経営体制の刷新と抜本的な経営合理化策を実施すると同時に、「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」に注力することを目指したもので、この3年間に、①収益安定化に向けての体制整備をした上で、②新たな業務展開による収益源の多様化を図り、③巡航速度での安定的な収益体質を確立していきたいと考えています。

具体的には、計画期間終了時の目標とする経営指標として、①外部格付けをA~A-格に引き上げ、②自己資本比率を現在の8.35%から10%へ、Tier I比率を現在の6.35%から8%へ、コアTier I比率を4.05%から6%への引き上げを掲げております。また、収益目標としては、平成24年度の連結純利益の最低目標値を320億円としています。100億円程度の経費の追加削減など諸施策により、さらなる上積みにも努めてまいります。

この目標実現のために、法人・商品部門、個人部門それぞれに重点施策を実行してまいります。

法人・商品部門では、対顧業務を中心とする「コア業務」と、自己勘定投資を中心とする「ノンコア業務」の区別を明確にし、コア業務に経営資源を集中するとともにノンコア業務資産の削減に注力します。組織についても顧客重視の観点で見直しながら、付加価値の高い金融サービスの提供により、国内顧客基盤の再構築を図ってまいります。

現在先進国においては、いわゆる伝統的な商業銀行モデルは、もはや低収益なビジネスモデルになってきていると考えています。過去、高度成長期に工業化が進む中、産業発展のための融資は不可欠で重要なものであり、貸し手である銀行は企業の業容拡大とともに成長することができました。しかしながら、そのような時代は終焉を迎え、単純な融資がコモディティ化し、収益性が低下いたしました。その後のビジネスモデルについては、どの金融機関も解答を出せない中、金融技術に傾斜し、高いリターンを目指して、デリバティブを組み込んだ証券化商品などに金融機関が投資し、甚大な損失を出す結果となりました。伝統的な商業銀行モデルが行き詰まる中、この成熟した国において、どのように銀行ビジネスを展開するかというと、ひとつのアプローチは、現在の情報化社会の中で、いかに特定の産業や業種についての情報収集力を高め、お客さまに提供する商品やサービスにいかに価値を付加していくかだと考えています。そのような取り組みの第一歩として、企業再生ビジネスへの取り組みを強化してまいります。

個人部門では、まず、リテールバンキングにおいては、資金調達基盤の安定化と低利調達の推進、小型店舗「コンサルティングスポット」の展開によりアセットマネジメント業務を強化するとともに、住宅ローンを拡大していきます。当行が提供する金融商品については、従来の預金を中心とした運用からより幅広い資産運用へと変化するお客さまのニーズに対応し、円預金のほかに、外貨預金、仕組預金、投資信託や株式、住宅ローンなどを充実させてまいりました。また、当行のリテールバンキングの特徴である、軽量化された、柔軟性の高いITインフラを基盤に、競争力ある手数料のご呈示や、限られた店舗網を補うインターネットやコールセンターといった取引チャネルの充実など、お客さまへの高い利便性と魅力あるサービスのご提供に注力しております。

コンシューマーファイナンス業務については、規制の変更による影響はありますが、個人のお客さまに対する金融の円滑化という意味で、銀行に期待される重要な役割、機能であり、新生銀行グループの強みのひとつとして、今後もより強化していきたいと考えています。新生フィナンシャルなどの個人向け無担保ローンに関しては、平成22年6月に完全施行となった改正貸金業法への対応を十分に行うとともに、収益性の確保に努め、アプラスフィナンシャルにおける割賦、決済、クレジットカードにおいては、それぞれ収益性の向上に取り組んでまいります。

資本については、バーゼル銀行監督委員会による、銀行の資本規制強化策がまだ最終確定しておりませんが、当行としては、収益強化策の実行と収益の計上に加え、資本増強につながる施策の実施、ノンコア業務資産の削減によるリスク資産と資本控除の削減などに取り組み、遅くとも平成25年3月末には自己資本比率10%、Tier I 比率8%、コアTier I 比率6%の水準に引き上げたいと考えております。現在、当行は公的資金を受け入れておりますが、業務を遂行するうえでは、公的資金を受け入れた背景や意義を十分に踏まえ、緊張感を強く持ちながら、日本の銀行としての役割期待を忠実に果たし、社会に対して質の高い金融サービスをご提供していきたいと考えております。

また、当行は、平成22年6月23日開催の定時株主総会において定款を変更し、従来の委員会設置会社から監査役会設置会社に経営体制を移行いたしました。これにより、①経営の最高意思決定機関である取締役会に業務執行の権限・責任を集中させ、②業務執行および取締役会から独立した監査役および監査役会に取締役会に対する監査・監督機能を担わせることで、経営判断の機動性を確保しつつ業務執行を適切に行うとともに、チェック・アンド・バランスをより重視したガバナンス体制を実現してまいります。

## 最後に

当行は、金融仲介による信用創造を担う金融機関として、金融サービスの円滑な提供という本来の役割をしっかりと果たす必要があります。現在、銀行を取り巻く市場環境、経済環境には大変厳しいものがありますが、その中で、当行は、当行の強みを最大限活かしながら、効率よく経営資源を活用し、焦点を絞りながら他社との差別化を図り、フェアで透明性の高い経営に徹底して取り組むことで、産業経済の発展に貢献し、誰からも信頼される銀行になることができると考えております。

平成22年度は、当行が新生銀行として再スタートしてからちょうど10年が経ち、次の「新たなステージ」となる年であります。まずは、早期の業績回復と安定化を実現し、ステークホルダーの皆さまのご期待に沿えるよう、全力で経営を遂行してまいります。

株主の皆さまの温かいご支援、ならびにお客さまの変わらぬご愛顧に心より感謝いたします。今後とも、皆さまには、なお一層のご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

平成22年7月

**当麻茂樹**

代表取締役社長

当麻 茂樹



## 基本に立ち返ってお客さまのニーズに 徹底的に応えようと業務に取り組んできたにもかかわらず、 平成21年度が結果として2期連続赤字となった理由は？

平成21年度は大変厳しい業績となりましたが、これは、今後の当行の業績を安定させ、長期的な収益性を確保するため、コンシューマーファイナンス業務、国内不動産関連、海外向け投融資に関連し、徹底的に損失処理を実施したことによるものです。

1.まず、平成22年6月の改正貸金業法の完全施行を前に、コンシューマーファイナンス業務において、過払利息返還への備えとして296億円の引当金の追加繰入を行い、アプラスフィナンシャルとシンキにおいては、業界他社並みの引当水準に引き上げました。新生フィナンシャルにおいては、過払利息返還を受けるリスクのある取得資産のうち相当な部分について、GEグループによるグレーゾーン損失補償が付与されていることから、追加的な引当は、ほとんど実施する必要はありませんでした。

また、この利息返還損失引当金の繰入や厳しい業務環境などによる影響から、アプラスフィナンシャルにかかるのれんおよび無形資産の減

損660億円ならびにシンキにかかる無形資産の減損25億円を計上(連結ベース)いたしました。平成18年度のものおよび無形資産の減損と平成21年度の追加償却に加え、本件減損を含めると、アプラスフィナンシャルの買収にかかるのれんおよび無形資産の減損処理が実質的に完了したことになり\*、当行の今後の収益性に与える影響は軽減されることとなります。

\*平成22年3月末現在、アプラスフィナンシャルの子会社である全日信販の買収にかかるのれん50億円あり。

2.それから、国内不動産関連業務において、合計702億円の損失処理をいたしました。不動産市場においては、特に商業施設の空室率の増加や賃料の低下など、厳しい市場環境が続いておりますが、当行が培った経験を活かしながら、平成21年度は大型倒産などの影響を受けることなく推移いたしました。しかしながら、不動産市場の先行き不透明感が続く状況を鑑み、従来にも増して保守的に不動産評価を実施した結果、国内不動産関連投資にかかる評価損・減損374億円と国内不動産ノンリコースファイナンスにかかる貸倒引当金繰入328億円を計上いたしました。今回の処理は、より保守的な不動産評価を実施したことが主な理由であり、今後の対応や市場動向次第では引当金の戻りが発生する可能性もあると考えています。国内不動産関連業務は、過去の経験を活かしながら、引き続き当行が強みを発揮できる分野であることから、今後もお客さまからの資金ニーズに知

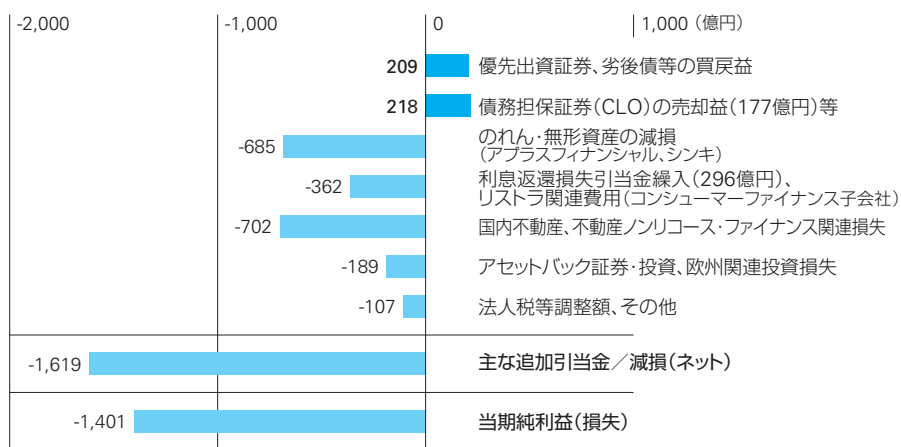


恵を絞りながら対応し、適切なリスク調整後リターンが確保できるよう努めてまいります。

3. さらに、法人・商品部門のリスク資産の削減に努める中、欧州関連投資および国内外のアセットバック証券・投資にかかる評価損、減損および貸倒引当金として、189億円を追加計上いたしました。

上記のとおり、過去の問題に対する手当てを行う一方、今後の成長に向けて、さまざまな施策を実施してまいりました。法人・商品部門では、評価損、減損および引当金等過去に投資したリスク資産へのさらなる手当てを実施しつつ、CLO（債務担保証券）の売却益177億円を計上するなど、ノンコア資産の戦略的な売却により、財務上の影響を緩和させ、バランスシートの健全化を概ね完了させました。個人部門では、新生フィナンシャルとシンキにおいてパーソナルローン事業の再編を行い、新生フィナンシャルは、平成22年3月に、当行が保有するシンキの株式を譲り受け、より一体的な業務運営を行う態勢を整えました。またリテールバンキング業務では、当行とのお取引内容に応じて金融サービスを提供する「新生ステップアッププログラム」を通じた顧客基盤の充実や、「2週間満期預金」の提供、新しい小型店舗「新生コンサルティングスポット」の展開などにより、ビジネスの強化に努めています。

平成21年度の損益における主な非経常的な項目



前年度より行ってきた全社的な経費の削減が奏功し、新生フィナンシャルの直接経費を除いた経費は前年度比16.7%減少し、人員も平成21年度中に約900名減少しました。また、リスク管理態勢の強化にも継続的に取り組んでいます。平成22年3月末の資本比率は、貸出などの資産をそれほど減少させることなく、リスク・アセットの削減(20%減)に取り組んだことから、赤字決算となったにもかかわらず前期比でほぼ横ばいないしは若干改善した水準となりました。

当行としては、平成21年度に上記のとおり十分な処理や手当てを実施し、適切な引当水準と安定した流動性資金、大幅に改善したバランスシートを確保したうえで、今年度「新たなステージ」を迎えることができたと考えております。

当行としては、適切な引当水準と安定した流動性資金、大幅に改善したバランスシートを確保したうえで、今年度「新たなステージ」を迎えることができたと考えております。

## 新生銀行の今後の戦略について詳しくご説明ください。

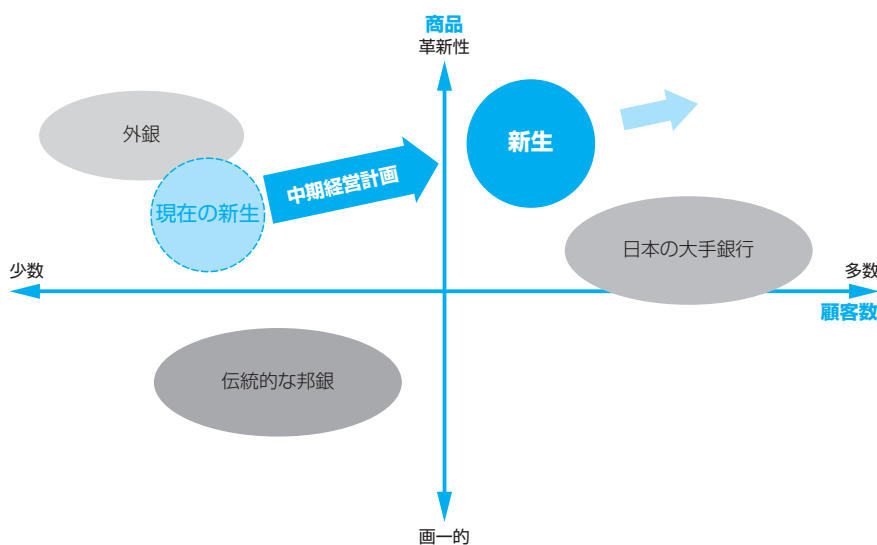
当行の法人のお客さま向け業務、個人のお客さま向け業務という2つのビジネス部門では、安定的な収益基盤を確保できていると考えています。しかしながら、注力すべき業務分野の選択や業務執行という点でまだ改善の余地があると認識しており、当行は国内における顧客基盤の再構築と収益の安定化をコンセプトとした、今後3年間の中期経営計画を策定いたしました。法人・商品部門ではノンコア(非中核)業務や資産を削減し、付加価値の高い金融サービスを中心とした顧客重視のコア(中核)業務や当行が強みを持つ市場金融業務に注力いたします。個人部門では、リテールバンキング業務において、資金調達基盤の安定化と低利調達の推進や、アセットマネジメントビジネスの強化、住宅ローン業務の一層の強化に努めるとともに、コンシューマーファイナンス業務においては、収益性の極大化を目指します。

ここからは、各業務分野の施策について詳しくご説明いたします。

まず法人・商品部門では、ノンコア資産の削減を進める上で、売却処分から得た収益をさらなる処理に活用しております。当行が現在撤退を進めている業務には、不動産投資、プライベートエクイティ、転売を目的とした住宅ローンの購入、資産担保証券(CLO)、アクティブ・クレジット・ポートフォリオ・マネジメント(ACPM)、ウェルスマネジメントおよびアセットバック投資が含まれます。

また、昭和リースなどのグループ会社の機能やノウハウを活用し、中小・中堅企業を主な対象とした企業再生業務や成長企業へのサポートなどの業務を強化します。それと同時に、喫緊の課題である顧客基盤の拡大に経営資源を振り向けてまいります。顧客基盤拡大の実現に向け、人材開発に一層注力しソリューションビジネス提案力の強化を図り、リスク管理部門と緊密に連携しながら、与信承認プロセスの効率化を検討してまいります。

また、当行の強みである付加価値の高い専門性が必要とされる商品・サービスを強化し、リスクを抑えながら、手数料を中心とした安定的な収益の獲得に注力してまいります。キャピタルマーケットの分野においては新生証券とも連携してお客さまのニーズを踏まえた適時適切なソリューション提案と弾力的商品組成を通じて各種商品の提供力を一層強化し、顧客ビジネスを中心とした業務の拡大に注力いたし



## 当行は国内における顧客基盤の再構築と収益の安定化をコンセプトとした、今後3年間の中期経営計画を策定いたしました。

ます。不動産ファイナンスでは、ポートフォリオ全体の残高を削減しつつ、今後は、LTV（借入比率）が65%前後のシニアローンに注力いたします。クレジットトレーディングでは、資本への影響を極力抑えつつ、比較的高いリターンが期待できるお客さまの再生ニーズに対応いたします。スペシャルファイナンスは、過去の投資の回収を推進しつつ、レバレッジド・バイアウト(LBO)やマネジメント・バイアウト(MBO)といった買収ファイナンスおよび資本増強のサポートなどの新規案件にも取り組んでまいります。アドバイザー業務は、中堅企業向け市場の開拓に努めるとともに、クロスボーダー案件の提案力強化を図ってまいります。

個人部門は、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を担う子会社で構成されています。リテールバンキング業務では、預金商品による資金調達基盤の安定化を目指すとともに、継続的に、お客さま保護の枠組み強化に取り組むにつれ、アセットマネジメントビジネスの強化を通じた仕組預金、投資信託、保険関係の手数料収入の増強にも注力いたします。さらに、ユニークな商品性が特徴の住宅ローン業務においては、新規融資額の拡大を図ります。コンシューマーファイナンス業務に関しては、無担保パーソナルローンにおいて、利息制限法の上限金利内での優良なお客さまの獲得に注力し、割賦業務(ショッピングクレジット)およびクレジットカード業務ではお客さまの利用頻度の増加につながる取り組みや、加盟店との取引内容の改善を通じた収益性拡大を図ってまいります。また同時に全体的な経費および与信コストの抑制にも努めてまいります。

当行グループは、基本に立ち返る姿勢で業務に取り組み、経費削減と効率性の向上に努めてまいりましたが、その結果、当行グループ内の銀行、子会社または子会社間の連携が以前にも増して強まっています。今後は、より一層協働体制を高度化し、さらなるシナジーの実現を目指します。また、IT技術を活用した事務処理の自動化や、バックオフィス業務の一元化など、継続的に行っている業務の合理化への取り組みにより、人件費をはじめとした経費の大幅な削減を実現できると考えています。さらに、既存のビジネスの枠を超えた、消費者ローンの拡大を目指す地方銀行向けのサービス提供など、お客さまに対して、新たな付加価値を提供する機会の創出に取り組んでおります。





## お客さま中心のビジネスに注力するということが、競争が激しくなる中で法人・商品部門はどのように差別化を図っていくのでしょうか。



当行は、半世紀以上にわたりメガバンクグループに属さない、中立的な金融機関としての強みを活かし、事業法人・金融法人・公共法人等のお客さまとお取引いただいております。今後も法人のお客さまとのビジネスを安定的な収益の柱と位置づけています。国内の事業法人のお客さまに対する貸出をはじめとした金融サービスの提供は当行のコア(中核)業務であり、また法人のお客さまは、当行が付加価値の高い

商品やサービスおよび専門性の高いソリューションをご提供する貴重な営業基盤であります。

当行は、大手銀行、生命保険会社を含む国内のほぼすべての主要金融機関と多面的な取引関係を有するという優位な特色を持っております。特に地域金融機関のお客さまとは、デリバティブ・各種運用商品の紹介・アドバイザーサービス・商品開発の協調などさまざまな分野でお取引いただいております。また、公共法人とお取引に関しては、多くの政府機関・地方自治体に対してご融資を提供しているほか、債券引受シンジケート団の一員と

して選ばれるなど、強いフランチャイズを有しています。このような取引実績に裏打ちされたリレーションを活用し、引き続きお客さまのニーズにお応えできる商品・金融サービスを提供してまいります。

今後は、中小および中堅企業とお取引の機会を広げていきます。幅広い金融商品やサービスを提供しつつも、お客さまのニーズにきめ細かく応えることができる適度な規模の銀行として、上場前の新興企業のインキュベーター役を果たしつつ成長を支援し、また、これまで資金調達が困難であった業種に対する融資の提供を通じて市場金融ビジネスの確立を目指します。お客さまの属する業界、それぞれのニーズや課題を十分把握した上で、貸出はもちろん、規制対応、経営管理や成長戦略および上場戦略を含む、総括的なアドバイザーサービスのご提案を行いたいと考えております。

さらに、コア業務である貸出およびリース業務に加え、当行の強みである以下の戦略業務に注力いたします。

不動産ファイナンス、クレジットレーディング、スペシャルティファイナンスおよびアドバイザー業務、ならびに資本市場に関連する対顧客業務。これらは、お客さまを中心とし、当行の強みを活かしつつ、資本への影響を抑え、手数料収入に貢献する業務が中心となっています。

お客さまのニーズにきめ細かく応えることができる適度な規模の銀行として、上場前の新興企業のインキュベーター役を果たしつつ成長を支援し、また、これまで資金調達が困難であった業種に対する融資の提供を通じて市場金融ビジネスの確立を目指します。

## 競合他行も個人向けのサービスを充実させている中で、 新生銀行は今後もリテールバンキングの収益性を 維持していけるのでしょうか。

日本は世界的に類を見ないオーバーバンキング(銀行過多)状態にあります。当行は、先進的なITの活用により、お客さまのニーズにお応えする金融商品・サービスを、お客さまがご希望されるチャネル(店舗、インターネット、コールセンター・モバイル)で効率的に提供していくことが差別化につながるものと考えています。また、安定的な利益計上のため、引き続き経費削減にも努めてまいります。

リテールバンキング業務では、引き続き、お客さま一人ひとりのニーズに合った資産運用コンサルティングサービスに注力しています。

普通預金に比べ少しでも有利な金利で預けたいというお客さまのニーズにお応えし、平成21年6月にお取り扱いを開始した「2週間満期預金」など、引き続き、お客さまが必要とされる資産運用商品の提供力強化を図ってまいります。

また、当行とのお取引状況に応じて金融サービスを提供する「新生ステップアッププログラム」や、インターネット・e-mailなど、お客さまご自身にご利用いただけるリモートチャネルによる情報提供をさらに充実させることで、お客さまとのリレーションシップの構築・強化を目指してまいります。

さらに、最高水準のコンプライアンスを遵守し、お客さまに最適なソリューションを提供できるよう、平成21年度第4四半期には、広範囲にわたるトレーニングプログラムを実施し、引き続き、セールススタッフの育成に努めています。

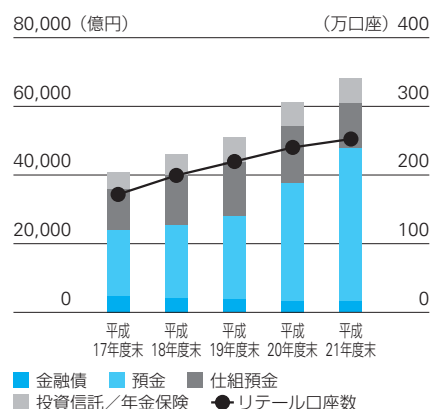
こうしたアセットマネージメントビジネスにかかわる取り組みを通じて、お客さまとのリレーションシップを強化するとともに、高い商品力および効率的な広告

展開を活かした住宅ローン業務の拡大により、安定的で収益性の高い顧客基盤の構築が可能になると考えております。

リテールバンキング業務では、平成21年6月より、資産運用コンサルティングを中心にサービスを提供する小型店舗「新生コンサルティングスポット」を展開しております(平成22年7月1日現在、新生コンサルティングスポットは11店舗)。新生コンサルティングスポットの営業経費は、フルバンキングサービスを提供する「新生フィナンシャルセンター」の約15~25%程度に抑制しています。また、仕組預金や仕組債、投資信託などの販売から、堅調な手数料収入を確保しており、新たな店舗展開が順調に進展しております。今後も、優良な立地への戦略的な店舗展開を目指してまいります。

リテールバンキング業務では厳格な経費管理を遂行しております。リテールバンキング業務の平成21年度の経費は、適切かつ効率的な人員配置、拠点網の見直しが奏功し、352億円と、平成20年度の373億円から減少しています。厳格な経費管理を継続することで、リテールバンキング業務における安定的な収益基盤の構築を図ります。

預り資金残高とリテール口座数



当行は、先進的なITの活用により、お客さまのニーズにお応えする金融商品・サービスを、お客さまがご希望されるチャネルで効率的に提供していくことが差別化につながるものと考えています。

## 市場の縮小が続き、 収益面での大きな課題が残る消費者金融ファイナンス業務に、 なぜ引き続き注力するのでしょうか。

当行では、消費者金融ファイナンスに対するニーズは継続的なものであると考えています。貸金業法、割賦販売法の改正は大きな課題ではあるものの、逆にグレーゾーン、与信、調達、運営面などでのコスト削減を実現し、優良なお客さまを確保することが可能な当行グループにとって業界有数の地位を確保することができる新たな環境でもあります。こうした新たな環境下でも消費者金融ファイナンスの収益性を維持そして成長できると確信しております。

現在のビジネス環境は、改正貸金業法により無担保パーソナルローンの上限金利は20%に引き下げられ、借入総額が年収の3分の1に制限（総量規制）されます。また、ピークは脱したとはいえ、引き続き過払利息返還請求も継続して発生しております。この結果、さまざまな統計を見る限り、無担保パーソナルローン市場は平成16年4月時点の市場規模と比較した場合、およそ半分（約5兆円）の規模にまで縮小していると推測されます。一方で、こうした厳しい規制により貸金業者数も昭和61年の47,000社から現在は4,000社以下にまで大きく減少してお

ります。また、オートローンなど、割賦販売の市場規模も減少が続いています。競合する同業者は減少していますが、市場規模も縮小しているため、良質な新規顧客の獲得に向け、各社の競争が激しくなるものと思われる。このような環境の中では、ブランドや商品性、顧客から信頼されるサービス、オペレーションが今後より一層重要となると考えておりますが、当行グループ各社はその競争の中で必ず優位に立てると確信しております。

無担保パーソナルローンにとって大きな減益要因となりうる課題である過払利息返還請求については、新生フィナンシャルは、過払利息返還請求リスクのある取得資産のうち相当な部分について、過払利息返還損失が2,039億円を超えた場合の手当てとして、GEによる損失補償が付与されており、これが逆に当行グループの大きな強みのひとつであると考えています。アプラスフィナンシャルとシンキにおいては、過払利息返還への備えとして平成21年度第4四半期に大幅な引当金の追加繰入を行い、業界他社並みの引当水準に引き上げました。また、当年度下期以降は子会社において過払利息返還請求の減少傾向が見られました。

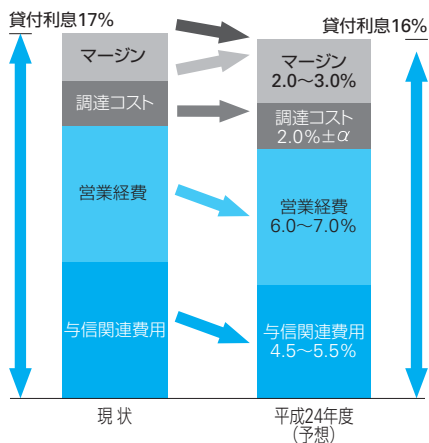
貸金業法、割賦販売法の改正は大きな課題ではあるものの、逆にグレーゾーン、与信、調達、運営面などでのコスト削減を実現し、優良なお客さまを確保することが可能な当行グループにとって業界有数の地位を確保することができる新たな環境でもあります。

与信関連費用は顧客プロフィールと密接に関係しており、顧客プロフィールのリスクが低ければ低いほど与信関連費用も抑制されます。新生フィナンシャルの「レイク」ブランドは、業界有数の新規顧客獲得数を誇っており、業界トップの座を争う位置にあります。さらに、新規顧客の半分以上は、他社借入件数がゼロのお客さまが占めています。アプラスフィナンシャルとシンキは、個人商品リスク管理部の集中的な管理のもと、引き続き与信基準の厳格化やクレジット・スコアリングモデルの改良に努めています。

コスト面では、当行からの安定した資金調達により、金融費用の抑制が可能となっています。

また、コンシューマーファイナンス業務の取引件数は非常に多いものの、1件当たりのボリュームは小さく、このためIT技術を活用した自動化による経費削減の余地が多いと考えています。当行では、革新的な金融ソリューションを提供してきたITシステムや手法を活用し、子会社の経費を横断的に削減しています。当行は、このようにお客さまへのサービスを低下させることなく経費を削減し、常にお客さまの利便性向上につながるような改善に努めています。

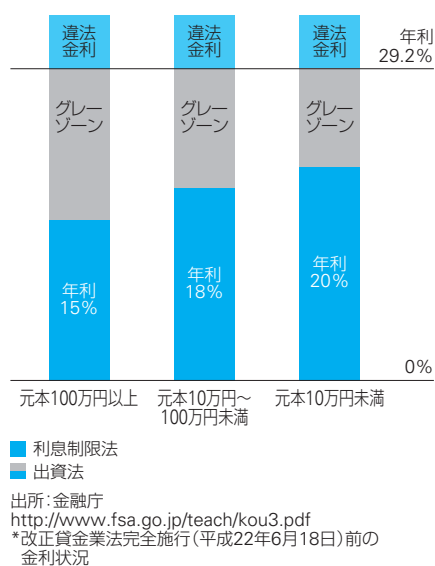
### 無担保パーソナルローンの収益モデル



このような取り組みにより、無担保パーソナルローン事業では営業資産に対し2.0%~3.0%の利鞘(マージン)確保を目指します。

コンシューマーファイナンス業務のうち、ショッピングクレジット(割賦販売)やクレジットカード事業などを担うアプラスフィナンシャルは業界有数のマーケットシェアを誇っています。当行は同社の普通株式の保有割合を93.5%に引き上げ、連携を強化しております。同社はさらなるIT技術の活用を通じた大幅な経費削減や事業プロセスの効率化に努める一方、各事業の収益性改善に向けてマーケティングリサーチを活用した戦略立案を行っており、安定した収益確保を目指しております。

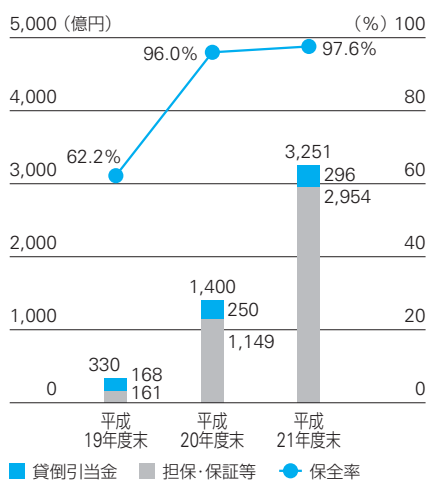
### 制限金利に関する法律の概要





## 不良債権比率がここまで増加した要因は何でしょうか。 不良債権の削減に向けどのような取り組みを行っているのでしょうか。

金融再生法に基づく  
開示不良債権の保全状況(単体)



当行の金融再生法に基づく開示不良債権比率(単体)は、平成21年3月末時点で2.51%だったのに対し、平成22年3月末では6.70%となりました。

不良債権比率の上昇は、主に平成21年度の第4四半期に、厳しい不動産市況に鑑み、従来にも増して保守的に不動産評価を実施したことによるものです。これにより、不動産ノンリコースファイナンスにおいて債務者区分の下方遷移が occurred しました。

銀行の不良債権比率を分析する際、担保、保証および引当金により保全されている債権の比率を示す、保全率と併せて考慮することが重要です。この保守的な不動産評価により、平成21年度は国内不動産ノンリコースファイナンスにかかる貸倒引当金繰入328億円を計上しました。平成22年3月末現在、不良債権金額の97%以上が担保、保証および引当金により保全されており、不動産業にかかる不良債権の保全率は98%となっています。

当行では、上記の取り組みと併せて不動産エクスポージャーの管理に積極的に取り組んでいます。当行は平成21年度中に、不動産ローン残高を平成21年3月末の1兆2,340億円\*から平成22年3月末の1兆490億円まで縮小させました。不動産エクスポージャーは主に東京と大阪の優良物件を中心に、さまざまなタイプの物件に分散して投資しています。当行は従来よりお客さまとの直接取引に注力しており、不動産ノンリコースファイナンスの個別案件における審査、契約実務、不動産評価、実行、管理などすべてを内製化しています。当行は、回収や債権処理における十分な実績があることから、将来的には引当金の戻りが発生する可能性もあると考えています。

\* 貸倒引当対象のノンリコースファイナンス(私募債形態)および金銭の信託、買入金銭債権を含む。

## 不良債権比率の上昇は、主に平成21年度の第4四半期に、厳しい不動産市況に鑑み、従来にも増して保守的に不動産評価を実施したことによるものです。