

経営の健全化のための計画 の履行状況に関する報告書

平成 2 5 年 1 2 月

株式会社 新生銀行

目 次

(概要) 経営の概況

1. 平成25年9月期決算の概況	1
2. 経営健全化計画の履行概況	
(1) 業務再構築等の進捗状況	4
(2) 経営合理化の進捗状況	21
(3) 不良債権処理の進捗状況	23
(4) 国内向け貸出の進捗状況	24
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	28
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	29

(図表)

1. 収益動向及び計画	33
2. 自己資本比率の推移	36
5. 部門別純収益動向	38
6. リストラの推移及び計画	39
7. 子会社・関連会社一覧	40
8. 経営諸会議・委員会の状況	41
9. 担当業務別役員名一覧	42
10. 貸出金の推移	43
12. リスク管理の状況	44
13. 金融再生法開示債権の状況	48
14. リスク管理債権情報	49
15. 不良債権処理状況	50
17. 倒産先一覧	51
18. 評価損益総括表	52
19. オフバランス取引総括表	54
20. 信用力別構成	54

(概要) 経営の概況

1. 平成25年9月期決算の概況

《決算の概況》

平成25年9月期の損益状況は、資金利益は前年同期比増加したものの、非資金利益が減益となったことから、業務粗利益は前年同期比43億円減の478億円となりました。経費については各部門において引き続き業務の合理化・効率化を進めた一方、注力分野への積極的な経営資源投入を行ったことで前年同期比10億円増の343億円となりました。この結果、実質業務純益は前年同期比53億円減の135億円となりました。なお、実質業務純益には金銭の信託運用益24億円が含まれております。

当期の不良債権処理損失額は、不動産ノンリコースローンやレバレッジドバイアウト（以下、LBO）案件での引当金取崩益の影響により10億円の戻入益となりました。そのほかIPO株式の売却益により株式等損益を17億円計上した結果、税引後当期純利益は前年同期比ほぼ横ばいの156億円となりました。

(億円)

	平成24年 9月期 実績	平成25年 3月期 実績	平成26年 3月期 計画	平成25年 9月期 実績
業務粗利益	521	933	1,101	478
人件費＋物件費	317	641	700	327
経費(含む税金)	334	673	739	343
実質業務純益(注)	188	260	362	135
経常利益	157	257	260	147
当期(中間)純利益	157	247	260	156

(注)クレジットトレーディング関連利益等を含む

《業務粗利益》

資金利益は住宅ローンや個人向け無担保カードローンの残高増加により、前年同期比増加となりました。しかしながら、非資金利益は市場関連取引の伸び悩み等により、前年同期比減益となったことから、業務粗利益は前年同期比43億円減の478億円となりました。

《経費》

顧客基盤の更なる拡大に向けて重点分野へ経営資源を集中的に投入する一方で、経常的に発生する経費については、構造的かつ抜本的な合理化を進めております。

人件費は、収益機会の拡大に向けて重点分野での増員を図る一方で、業績に見合った昇給・賞与支給に係る厳格な運用などを通じ、人件費の増加を抑制すべく努めております。当期の人件費は増員が想定ほどには進捗しなかったこともあり、実績は年間計画の45.4%に相当する106億円となりました。

物件費は、重点分野には費用対効果に十分留意しつつ積極的な経費の投入を行い、システムの安定化など業務基盤の強化に必要な投資も進めております。同時にそれ以外の経常的費用については、経営陣による厳格なモニタリングの下で業務運営に係るベースコストを中心に圧縮に努めた結果、物件費全体の実績は年間計画の47.4%に相当する221億円となりました。

これらの結果、経費総額で前年同期比10億円増の343億円となり、年間計画739億円に対して46.4%の進捗となっておりますが、引き続き効率的かつ効果的な運営に努めてまいります。

(億円)

		平成25年 3月期 実績	平成26年 3月期 計画	平成25年 9月期 実績
	人件費	212	233	106
	物件費(除く税金)	429	467	221
	経費合計	673	739	343
	経費合計(除く税金)	641	700	327

《業務純益》

以上の結果、一般貸倒引当金繰入前の実質業務純益(含む金銭の信託運用益)は133億円と、前年同期比53億円の減少となりました。

《当期利益》

当期の不良債権処理損失額は、不動産ノンリコースローンやLBO案件での引当金取崩益の影響により10億円の戻入益となりました。これに加えてIPO株式の売却益により株式等損益を17億円計上した結果、税引後当期純利益は前年同期比ほぼ横ばいの156億円となりました。

《剰余金の状況》

経営健全化計画における剰余金の積上がり状況については、平成25年9月期

実績で 1, 5 1 5 億円となっております。

(億円)

	平成 2 5 年 3 月期 実績	平成 2 6 年 3 月期 計画	平成 2 5 年 9 月期 実績
剰余金	1, 391	1, 593	1, 515

《自己資本比率》

弊行では、平成 1 9 年 3 月末より適用が開始されたバーゼルⅡ規制において、信用リスクの算出では基礎的内部格付手法を、オペレーショナル・リスクの算出では粗利益配分手法を適用しております。平成 2 5 年 9 月末の自己資本比率は、内部留保の着実な積上げや引当金を上回る期待損失額の減少等により自己資本が増加したことに加え、内部格付手法で使用するパラメータの定期見直しの影響や、不動産ノンリコースローン等の回収の進展等によりリスクアセットが減少したことから、連結自己資本比率は前 3 月末比 1. 8 8 ポイント増の 1 4. 1 2 % となりました。

	平成 2 5 年 3 月期 実績	平成 2 6 年 3 月期 計画	平成 2 5 年 9 月期 実績
うち Tier1 比率	10. 41%	9. 90%	11. 98%
自己資本比率（連結）	12. 24%	10. 98%	14. 12%

《平成 2 6 年 3 月期の業績予想》

平成 2 6 年 3 月期の単体の業績については、平成 2 5 年 5 月 8 日に公表済みの予想を据え置きとしております。

(億円)

	平成 2 6 年 3 月期 計画	平成 2 5 年 9 月期 実績	平成 2 6 年 3 月期 予想
実質業務純益(注)	362	135	362
当期(中間)純利益	260	156	260

(注) クレジットトレーディング関連利益等を含む

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 業務再構築等の進捗状況

《組織・営業体制の強化》

弊行は、第二次中期経営計画の基本コンセプトである「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を目指し、お客さまのニーズを的確に把握し、必要な商品・サービスを開発・提供するため、組織・営業体制の強化を図っております。

■ 各部門の組織概要

個人部門は、リテールバンキング本部とコンシューマーファイナンス本部から構成されておりますが、両本部が一体となりお客さまに最適な金融サービスを提供していくことを目指しております。

当部門では、資産運用商品からローン商品まで、個人のお客さま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提供しております。資産運用商品では2週間満期預金などの円預金に加え、投資信託、保険窓販、外貨建商品、仕組預金、仕組債を揃え、多様化する個人のお客さまの資産運用ニーズにお応えできる体制を整えてまいりました。ローン商品では、住宅ローンに加え、平成23年10月より、銀行本体で「新生銀行カードローン レイク」ブランドによる個人向け無担保カードローン（레이크事業）の強化・推進に取り組み、お客さまに安心、信頼していただける貸し手として、改正貸金業法の趣旨を踏まえた健全な消費者金融市場の育成を目指しております。また、銀行本体による商品サービスの提供に加えて、グループ各社と連携した展開を図ってまいります。

営業チャネルについては、より利便性の高い店舗へ経営資源の集中を図るべく、既存店舗・出張所やATM拠点等の見直しを恒常的に行っております。また、平成24年2月からは住宅ローンを専門に取り扱う住宅ローンセンターの設置も推進しております。

また、当部門のグループ各社は、それぞれ特色を活かした事業展開を図っております。新生フィナンシャル(株)（以下、新生フィナンシャル）は、従来築き上げてきたコンシューマーファイナンスに関するノウハウを活用し、弊行及び地域金融機関などの提携先の個人向け無担保カードローンに対する保証業務を主体として事業を行っております。また、(株)アプラスフィナンシャル（以下、アプラスフィナンシャル）は、幅広い業種・業態の提携先に対し、信販／クレジットカード、決済等、様々な商品を提供しております。弊行をはじめグループ各社は、それぞれの位置づけや機能を明確にし、グループ経営機能の一層の向上、個別事業の強化を目指してまいります。

法人部門は、法人営業体制の強化を図るため、平成25年4月にストラクチャードファイナンス本部を法人営業本部へ統合し、従来の3本部、3独立部の体制から2本部、3独立部体制へと組織変更を実施いたしました。法人営業本部、プリンシパルトランザクションズ本部の2本部に加え、ベンチャー・バンキング・イニシアチブ（VBI）^{*1} 推進体制の中核を担う組織として平成24年3月に新設したVBI推進部、アドバイザリー業務の営業部店との連携強化や業務効率の向上を図るため平成24年4月に新設した企業情報部及びアセットバック投資部の3独立部により構成されております。

（*1）顧客の成長と新たな生産性の創造・向上に資する金融サービス・金融商品の開発と提供、ならびに中堅・中小企業を中心とした顧客企業のイノベーションのサポートやマネジメント・ソリューションの提供を目的とした部門横断的プロジェクト。

金融市場部門は、市場性取引業務やクレジット投資業務でマーケット関連商品やソリューションの開発・提供を通じて対顧客ビジネスに注力する市場営業本部、金融法人のお客さまに対し革新的な金融商品・サービス・ソリューション提供を推進する金融法人本部、及び投資信託等の資産運用ビジネスや富裕層向け業務を手がけるアセットマネジメント本部が協働して業務を推進しております。

リスク管理部門は、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、随時、組織の再編、社内規程の制定・改定などを行っております。今後も、ビジネスの拡大に併せたリスクテイク能力向上や、ポートフォリオ管理手法の継続的高度化、加えて効率化・高度化を目的としたシステムの開発等により、リスク管理フレームワークの強化を実施してまいります。

金融インフラ部門は、平成24年8月、システムリスクに係る組織的な牽制の強化、システムの運用・開発に係る経営の意思の適切な反映、開発と運用それぞれの担い手を分離することによる部門内の組織的な牽制の向上を目的として、部門内組織の全面的な見直しを行いました。引き続き、堅牢で安定的なシステム構築・運営の推進に努めております。

財務部門は、平成24年7月、金融市場部門に属していたトレジャリー本部を同部門に編入することで、資産・負債・資本の統合的な把握・管理機能を集約するとともに、効率のかつ安定的なバランスシートの構築とその運営の高度化を図っております。

コーポレートスタッフ部門は、弊行の持続的成長を維持するために、組織全体の活性化、効率化、及び組織管理の強化を推進しております。引き続き、より効率的な運営に努めるとともに、組織横断的な経営管理、また各部門をサポートする体制の更なる充実を進めてまいります。

なお、弊行は従来より金融機関の重要な社会的使命のひとつである金融の円滑化の実現に努めております。平成21年12月（平成24年3月改正）の「中小企業等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（以下、円滑化法）」の施行等を受け、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図ってまいりました。平成22年11月に設置した金融円滑化推進管理室は、統轄管理担当部署として部門間の調整や全行的な取り組み体制の一層の強化を図り、各部門の金融円滑化管理責任者・管理担当から金融円滑化のための取り組みの実施状況や、債務の弁済負担軽減の申込に対する実施状況の報告を受け、金融円滑化の取り組みに関する全行的な企画・管理・推進を行っております。また、部門業績評価項目として、金融円滑化への貢献を評価対象とし、全従業員の意識の浸透を強化しております。

平成25年3月末を以って円滑化法は失効いたしました。お客さまに対して必要資金を円滑に供給していくことは金融機関の重要な役割のひとつであるとの認識に変わりはなく、引き続き、お客さまからのお借入れ条件の変更などのお申し込みやご相談に対しては真摯に対応し、またお客さまの抱える経営課題に応じた適切な助言や解決方法のご提案についても、真摯に努めてまいります。

《経営インフラの高度化》

■ 人事政策

弊行では、新生銀行として再スタートした後、重点分野の強化を図るため、中途採用を積極的に実施してまいりましたが、急激な金融環境の変化に鑑み、近時は慎重な運営を行ってきたことから、平成25年9月末時点における行員数（1,995人）は、直近ピーク時（平成20年6月末／2,452人）から450名強、減少しております。今後も、メリハリを利かせた運営を継続する一方、収益力強化に向けた成長分野や、システム安定化のための増員、今後の業務運営を維持していくために必要な要員の確保を予定しており、業務の拡大に伴う人員の増加を見込んでいます（平成26年3月末計画／2,121人）。

人事制度については、外部専門家と協働で人事制度の改定を進め、平成24年4月から新人事制度を導入し、能力に応じた職責の付与、業績貢献に応じた処遇を実現するために、等級制度、報酬制度、評価制度を中心に弊行の経営理念や外部労働市場などの状況を踏まえた新しい人事制度を構築いたしました。また、平成25年7月には業務ごとの責任の所在の明確化等を目的として、管理職層に対して新しい職位体系を導入しました。

人材育成については、人事部による各種階層研修や職務研修の提供、オンザジョブトレーニング（OJT）、戦略的人事異動など、包括的な育成施策を通じて経営理念を具現化し、差別化した金融ソリューションの提供が可能な高い専門性を有する人材の育成に努めています。今後さらに、円滑な金融仲介機能を担う銀行

本来の社会的使命を果たすべく、人材の一層のレベルアップに注力していく方針です。

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

■ 管理会計のインフラ整備・高度化

弊行では、従来より連結ベースで月次決算を行い、セグメント情報開示に即した部門別業績を月次単位で経営陣に報告してまいりました。さらに、第二次中期経営計画に掲げている「顧客基盤の更なる拡大」、「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」に向けて、経営陣が事業戦略の進捗状況をより的確に判断できるよう、新規投融资額・不良債権削減額・融資先数の増加といった事業計画の主要KPI（重要業績達成指標）の実績、進捗状況を月次単位で報告しております。

また、各業務部門やビジネスユニットのパフォーマンスをより多面的に評価・測定し、経営資源の最適な配分を推進していくために管理会計情報データベースの拡充を図り、各業務本部やビジネスの現場へ、より迅速かつ正確に経営管理情報や財務情報を提供できるよう改善を推進しております。

一方、既存の会計システム及び連結会計システムについても、システムの老朽化対策や将来の国際会計基準への対応を見据えて、平成26年度中の本番稼働を目標に、新しい会計システム及び連結会計システムへの切り替えプロジェクトを進めております。会計システムの切り替えにより、財務会計及び管理会計の各プロセスについての更なる迅速化や効率化を図るとともに、前年比較・将来予測といった各種分析処理の自動化も実現することで、今後とも経営陣へのより有益な情報提供に努めてまいります。

《収益力の強化及び財務体質の改善》

当期は第二次中期経営計画の初年度にあたり、その基本コンセプトである「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」に向けた取り組みを推し進めてまいりました。

平成25年9月期の業務粗利益は前年同期比43億円減の478億円となりました。法人向け貸出が伸び悩んだものの、住宅ローン残高が引き続き堅調に積上がっていることに加え、レイク事業に係る資金利益も着実に増加していることで、資金利益は375億円となり、前年同期比27億円の増加となりました。一方、非資金利益は103億円となり、前年同期比70億円の減少となりました。これは主に市場関連取引の伸び悩みや、ALM業務において大幅な市場変動に伴う金利リスク回避を目的とした国債売却損を計上したことなどによるものです。なお、

貸出関連手数料や投資信託・保険商品の販売手数料の実績は堅調に推移しております。

経費については、引き続き厳格な経費管理に努める一方、第二次中期経営計画に掲げた施策を円滑に遂行するため、各業務における増員や広告の一層の展開といった注力分野への積極的な経営資源投入を行なうなど、メリハリをつけた運営を推進した結果、前年同期比１０億円増加して３４３億円となりました。実質業務純益としては１３５億円を計上いたしました。

与信関連費用については、これまでの潜在的リスク削減に向けた取り組みの奏功により、従来のような大口の引当金が発生せず、また債権の良質化や不良債権の売却等による引当金取崩益の計上などもあって、前年同期の１５億円の費用計上から１０億円の戻入益を計上するに至りました。

以上の結果、平成２５年９月期の当期純利益は１５６億円となり、健全化計画の利益計画２６０億円に対しては約６０％の進捗となりました。平成２５年度は、法人向け業務にあってはヘルスケア・再生可能エネルギー分野などへのファイナンス、潜在成長性のある中小企業等への資金供与を推進して良質資産の積上げを図り、また個人向け業務では、顧客ニーズに対応した幅広い商品・サービスの提供に努め、３月から開始した海外送金事業や、６月にはリフォームニーズにも対応した住宅ローンの取り扱いも開始するなど、様々な取り組みを行っており、今後とも幅広い商品や弊行ならではのサービスの提供に努めてまいります。同時に、リスク管理についても、引き続き厳格な案件承認プロセスと、モニタリング機能の強化に努め、健全な財務体質の維持と適切な業務運営を実現してまいります。

資本面では、平成２５年５月に個人向け劣後特約付社債を総額１００億円発行したことに加え、当期純利益１５６億円の計上などにより自己資本の積上げを図りました。リスクアセットは、不良債権の売却や良質な資産への資産入れ替え等を通じ、平成２５年３月末比３，５８２億円の削減を実現しました。

これらの結果、平成２５年９月末時点の単体ベースの自己資本比率・Tier I 比率は、それぞれ１５．９３％、１３．２７％となり、平成２５年３月末時点の１４．３１％、１１．９９％からともに改善いたしました。

また、連結ベースの自己資本比率・Tier I 比率も、それぞれ１４．１２％、１１．９８％と、同じく平成２５年３月末時点の１２．２４％、１０．４１％から改善しております。今後も、将来に亘り強固な資本基盤を確保すべく、自己資本増強に係る諸施策について、諸般の情勢を考慮しつつ慎重に検討してまいります。

不良債権については、不良債権の回収や売却処分を進めたこと等により平成２５年３月末から４０６億円減少し、平成２５年９月末現在での金融再生法ベースの開示債権は２，０２０億円となりました。結果、不良債権比率は４．７６％となり、平成２５年３月末の５．３２％から０．５６ポイント低下しております。今後とも与信管理の厳格化及び有価証券ポートフォリオの健全化を進めることで、

一層の不良債権比率の低減に努めてまいります。

《業務の状況》

■ 個人顧客向け業務

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のそれぞれの強みを活かし、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提供しております。

<業務の概要>

弊行は、個人のお客さまそれぞれのライフステージに最適な資産運用やローン、海外送金サービス等の提供を通じてお客さまの金融ニーズに対応いたしております。

多様化するお客さまのニーズに最も効果的に対応できるアクセスポイントを整備し、グループの全ての機能を活用した幅広いサービスを提供することで、お客さまの一層の共感と支持を獲得し、より高いレベルのリテール金融モデルの構築を目指してまいります。新生銀行グループ一体となって金融商品・サービスを提供することで、顧客基盤の拡充を図り、運用・決済・住宅ローン・コンサルティングなど幅広いサービスを提供し、多面的な取引を拡大する中で安定した弊行の資金調達基盤の構築と収益向上を実現してまいります。

① 顧客満足度向上への取り組み

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及び適切な商品・サービスの開発提供に取り入れる体制を構築、整備しており、弊行ホームページでの公表を通じて、お客さまとの深く長いお取引関係を築く礎となっております。さらに、全ての広告の内容や表現に関しては、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。加えて手続き書類においても、パワースマート住宅ローンの申込書が「一般社団法人ユニバーサル コミュニケーション デザイン協会」の認証を受けるなど、より多くのお客さまに対して分かりやすく正確な情報伝達に努めております。

② 個人顧客向け商品展開

弊行ではお客さまのニーズにお応えす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とともに、取扱商品を継続的に見直し、最適化してまいりました。先行き不透明な金融市場の中でも資金の流動性を確保しつつ、普通預金に比べ比較的有利な金利の円預金への預け入れニーズにお応えする2週間満期預金をはじめとしたユニークな円預金商品や外貨預金、仕組み預金等を提供していく一方、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、仕組債、年金保険商品などの運用商品を提供しております。

外貨預金に関しては、平成24年6月には人民元、トルコリラ、ブラジルレアルの取り扱いを開始し、現在13通貨（日本円を含めると14通貨）の預金を提供しております。お客さまの多様なニーズにお応えできるよう平成25年10月に仕組預金「パワードワンプラス」の販売を再開したほか、仕組債4商品、投資信託9ファンド、保険商品5商品を新たに追加し商品ラインナップの拡充に努めております。平成24年度第4四半期以降の円安、株価回復局面においても仕組債、投資信託など、海外資産や国内株で運用するファンドを中心にお客さまから好評を得ております。また、平成25年3月には、利便性の高い海外送金事業を、海外送金サービス「G oレミット」として開始いたしました。

③ 住宅ローンの取り組み

弊行は、お客さまの普通預金に余裕資金が発生した場合に、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として、多くのお客さまから好評をいただいております。さらに、平成24年12月より取り扱いを開始した「安心パック」により、収入や支出の変化に合わせて返済をコントロールすることができるサービス「コントロール返済」と、所定の要介護状態に備える「安心保証付団信」を付加することで、最大で35年におよぶお客さまの借入期間中の生活変動リスクに、より柔軟に対応できる商品となりました。この結果、平成25年9月末には貸出残高が1兆1,300億円強と1兆円を突破するに至りました。

④ 新生銀行レイク事業

弊行のレイク事業は平成23年10月から「新生銀行カードローン レイク」として新規受付を開始いたしました。事業譲渡により新生フィナンシャルから取得した無人店舗等のチャネルやインターネットを通じて集客し、同社の保証審査を踏まえて弊行が厳格な審査の上で与信を行っております。事業運営にあたっては同社が培ってきたシステム・ノウハウを活用しながら、弊行としての運営体制を構築しておりますが、今後さらに銀行商品としての独自性・魅力を高めるとともに、お客さまの利便性の向上と新たなお客さま層の獲得を図ってまいります。

平成25年9月期は、新規顧客獲得数は半期87千人、期末貸付残高は94

7億円と前期末から約300億円の増加となりました。

今後、弊行の安定的な収益事業の一つの柱とすべく、さらに多くのお客さまにご利用いただき、貸付残高の増大を目指してまいります。

⑤ 店舗網の見直し

店舗展開については、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23年1月に本店を日本橋に、3月には二子玉川支店を同地域再開発による新商業施設内に移転し、お客さまの利便性が一層向上いたしました。平成25年9月現在、全国に新生フィナンシャルセンターを28、新生コンサルティングスポットを12、新生住宅ローンセンターを7（うち5つの住宅ローンセンターはフィナンシャルセンターもしくはコンサルティングスポットに併設）展開しております。従来インターネット、コールセンターを中心とした住宅ローンを、お客さまの対面相談ニーズにお応えすべく、住宅ローンセンターを拡充しており、平成25年4月には自由が丘コンサルティングスポットに併設する形で住宅ローンセンターを新設、6月には東京住宅ローンセンターを拡張、10月には大阪支店移転に合わせ大阪住宅ローンセンターを拡張し要員の増強も行いました。既存の本支店網を中核に、お客さまの居住地により近接した小型店舗コンサルティングスポットや住宅ローンセンターを加えることで、地域のお客さまの銀行活用ニーズに一層きめ細かくお応えするとともに、住宅ローンを含めた弊社金融サービスをご利用いただけるよう、利便性の向上にも取り組んでまいります。

⑥ リモートチャネルの展開

弊行は、これまでに24時間365日対応をはじめ、コールセンター、インターネット、ATM網等の先駆的な取り組みにより、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てまいりました。平成25年9月末現在、店舗を中心に236台の自社ATMを設置しております。また、平成20年9月より開始したセブン銀行との共同ATMコーナーは、現在15か所となっており、弊社のお客さまを含めより広範なお客さまに利便性をご提供しております。

また、平成25年10月からは㈱ビューカード、㈱ローソンエイティエムネットワークス、㈱イーネットとのATM接続提携を開始し、セブン-イレブンに加え、ローソン、ファミリーマートなど、国内の主要なコンビニエンスストアチェーンやJR東日本駅構内に設置されたATMが利用可能となり、お客さまの利便性は大きく向上いたしました。

⑦ グループ各社との連携

当部門のグループ各社は様々な商品を展開しており、各社と連携した対応を強化・推進することで弊社グループのお客さまに対して、より品質の高いサービスと利便性の提供の具現化に努めております。

(株)アプラスが発行する「新生アプラスカード」はグループ統一クレジットカードと位置づけており、平成25年6月からは弊行の顧客優遇制度と連動させるなどサービスを強化して、新生銀行グループのお客さまであると認識していただくことを目指しております。また、「住宅つなぎローン（アプラスブリッジローン）」を取り次ぎ、弊行住宅ローンの融資実行時までに、資金が必要なお客さまをグループ体となってサポートすることで、お客さまにとってより利用しやすい環境を整えております。

⑧ お客さまの安全なお取引の確保への取り組み

平成24年12月に弊行ＡＴＭでのキャッシュカード情報の盗用（スキミング被害）が判明いたしました。被害に遭われたお客さまには真摯に対応させていただくとともに、ＡＴＭ警備体制の見直しや不正検知システムの導入など再発防止のための対応を速やかに行いました。また、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するなど、今後も更なるセキュリティの確保に努めてまいります。

個人部門の主要子会社各社は弊行グループの重要な業務の一部を構成しており、その長期戦略は、堅実な与信方針の下に、主に個人向け無担保カードローン事業のレイク、信販／クレジットカード事業のアプラスというブランドと各々の特徴的なチャネルを活用し、お客さまのニーズを的確に把握し、商品・サービスの提供を行うことにあります。

弊行及びグループ各社は、改正貸金業法の趣旨を踏まえ、健全な市場ニーズを的確に捉えて、今後も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業務に取り組んでまいります。

・ 新生フィナンシャル

新生フィナンシャルは、銀行本体におけるレイク事業の開始に伴い、平成23年10月以降は新規のお客さまの獲得は行わず、弊行をはじめとした金融機関等のローン保証業務及び既往のお客さまへの貸出・管理業務を中心に事業を行っております。平成25年9月期の状況は、保証業務をはじめとする新たな注力分野からの収益が順調に増加してきているものの、新規顧客獲得の停止に伴う貸付残高の減少の影響が大きく、営業収入は減収となりました。一方で規模に応じた運営体制の見直しによって経費削減を図るとともに、貸金業法改正に伴う債権良化や債権回収の順調な進展により、与信関連費用も安定して推移

しております。

- ・ アプラスフィナンシャル

アプラスフィナンシャルは、主力事業である個別クレジット（個品割賦）においてウェブサイトの活用等により効率的な営業活動を進めるとともに、他社との提携によるポイントプログラムを活用した競合他社にないスキームを導入する等、取り組みを強化しております。

フィービジネスである決済事業は、弊社取引先の大型賃貸住宅管理会社との提携により家賃収納事業を拡大するなど、着実に成果をあげております。また、クレジットカード事業では、リボルビング取り扱いの拡大により収益性の改善に努めております。一方で、与信関連費用は昨年に引き続き抑制されて推移しており、経費管理も厳格に行っております。

■ 法人顧客向け業務

法人のお客さまには、主に事業法人・公共法人向けにファイナンス・アドバイザリービジネスを行う「法人部門」と、金融市場・金融法人向けビジネスを中心に行う「金融市場部門」において、それぞれ以下の体制・方針に基づき商品・サービスを提供しております。

<法人部門>

法人部門は、平成25年4月の組織改正によりストラクチャードファイナンス本部（以下、旧ストラクチャードファイナンス本部）を法人営業本部に統合し、法人営業本部、プリンシパルランザクションズ本部の2本部及びVBI推進部、企業情報部、アセットバック投資部の3独立部によって構成されております。

法人営業本部は、事業法人・公共法人のお客さまに対するリレーションシップ・マネジメント本部として、顧客基盤拡大に向けたバンキングサービス及び他のプロダクツ本部・金融市場部門との協働による革新性や機動性を活かした付加価値の高い金融商品とサービスを提供しております。

平成25年度からは新たに策定した第二次中期経営計画の基本コンセプトである「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を目指し、組織・営業体制を強化しながら目標達成に向けた各種施策を講じております。

平成25年4月の組織改正に際しては、法人営業本部長を含む3名の執行役員を新たに「法人営業担当役員」に任じ、それぞれが所管するエリアにおいて、よりお客さまに密着したトップセールスを行える体制といたしました。また、西日本エリアにおいてこれまで以上に機動的かつ効率的な顧客開拓・案件推進等が図られるよう、法人営業統轄部の内室として「西日本統轄室」を大阪支店内に設け

て本部機能の一部を担わせる一方、本店内の営業部についても、より効率的に営業展開が図れるよう、所管エリアの見直しを実施いたしました。

さらに、中長期的な営業強化を図る上で不可欠な要員の確保については、新卒採用と並行して若手層を中心に継続的な中途採用を進めるとともに、営業スキル向上に向けた研修メニューの充実と体制整備を進めております。

第二次中期経営計画では、成長事業への「事業参画」を通じて企業・産業・地域の成長を支援し、お客さまの生産性向上に寄与することを法人部門の基本戦略としております。弊行が得意とする分野での専門能力をより一層強化するとともに、環境の変化を先取りし迅速かつ適切な対応を行うことで、お客さまの事業展開をサポートしてまいります。

今後国内で成長が期待される「医療・ヘルスケア」、「再生可能エネルギー」、「創業支援・企業再生支援」を重点分野として位置づけ、これらの分野を中心に、弊行グループが有する各種金融機能をフル活用し、また、地域金融機関とも密接に連携しながら、お客さまの経営上の課題に対するソリューションを提案・提供できるよう努めてまいります。

上記の「事業参画」アプローチを主導的に実践・推進する組織がVBI推進部であり、法人部門におけるベンチャー・バンキング・イニシアチブ推進体制の中核を担っております。

平成24年3月の設立以降、人員増強を含め推進体制の強化を図ってまいりましたが、平成25年度より、西日本統轄室及び各営業部店に配置されたVBI戦略推進担当者と密接に連携を図りながら地方支店を含めた全営業部店で案件を開拓する体制といたしました。

アーリーステージ企業支援、再生可能エネルギーなどの新領域へのプロジェクトファイナンス、地域経済活性化への取り組み等については、VBI推進部の内室であるビジネスインキュベーション室（以下、BI室）が中心となって推進しております。優れた技術等を有し将来的に大きな成長が期待されるアーリーステージ企業への投融資案件を積極的に開拓してきたほか、平成25年1月には、国際競争力を有し、新しい技術や市場の創出に取り組む未上場の製造業企業に対する成長資金の供給（エクイティ投資）を目的として「DCIハイテク製造業成長支援ファンド」にも出資いたしました。再生可能エネルギーなどの新領域では、第1号案件として平成25年3月に北海道道東地域において大規模太陽光発電所（メガソーラー）向けプロジェクトファイナンスの組成を実現、平成25年度に入ってから全国各地で7件の案件を成約いたしております。平成25年9月には、高知県の木質バイオマス発電事業に対するシンジケートローンに参加するなど、メガソーラー以外の再生可能エネルギー分野への取り組みも進めております。また、地域振興・地域経済活性化への取り組みについても、東日本大震災や原発事故の影響を受けた福島県における成長産業育成を図るべく、「ふくしま成長産業

育成ファンド」への出資を平成24年10月に実施するなど、新たなビジネス分野や新産業創生を担うお客さまの支援に取り組んでおります。

またB1室では、行内外のセミナー・勉強会等における講演やプレゼンテーション等を実施するほか、平成25年7月には野村総合研究所と共同で「イノベーター」を発掘・育成するパイロットプロジェクトを立ち上げ、企業家を目指す方々の革新的なアイデアの具体化に主体的に関わることで、社会の課題解決・再活性化に貢献することを目指しております。

海外展開を目指すお客さまには、VBI推進部の内室である海外業務推進室が中心となってアジア進出サポート機能の強化を図っております。インド、ベトナム、台湾の地場金融機関との提携等を通じ、アドバイザリー業務、ビジネスマッチング業務、融資・貿易金融業務等の面で弊行独自のサービスを提供できるよう、体制の整備を進めております。

法人部門の重点分野のひとつである「医療・ヘルスケア」については、専門性を有するヘルスケアファイナンス部が中心となって、ヘルスケアリートの組成も視野に高齢者介護施設や高齢者住宅に対するノンリコース・ファイナンス案件への取り組みを強化しております。

同様に重点分野と位置づけている「創業支援・企業再生支援」については、VBI推進部、企業サポート部、企業情報部が、営業部店とも連携の上、それぞれの機能を発揮しながらお客さまのご事情やニーズに即したソリューションの提供を行っております。VBI推進部では、医療、バイオ、環境、IT等の分野においてアーリーステージにあると見られる企業への投融資等を、企業サポート部は経営改善が必要な企業へのDIPファイナンス・再生ファイナンスや資本性資金の供与等を、企業情報部は事業買収／売却に係る助言や経営支援を求める企業のスポンサー招聘等を担当しており、平成25年度上期においても各業務で具体的な案件を成約いたしております。

国内法人向け貸出については、中堅・中小企業のお客さまの開拓を中心に業務を推進しており(後記の「(4)国内向け貸出の進捗状況」の項をご参照ください)、第一次中期経営計画の期間内で多くのお客さまとの新規取引が実現いたしました。第二次中期経営計画が始動した今年度以降も、引き続き積極的に新規のお客さまの開拓に注力してまいります。

中堅・中小企業のお客さまとの取引推進のためには、企業の実態面の把握を通じた企業審査能力の向上が不可欠であるという認識の下、平成23年4月より営業担当者が貸出案件の一次審査を行う体制に全面移行しておりますが、円滑化法適用期限後もその精神も踏まえつつ、引き続き営業担当者の審査能力・ソリューション提案力等の向上に向けて行内研修制度の充実化を図ってまいります。

新たにお取引を開始した新規のお客さまには、そのニーズを踏まえた適時・適切な商品・サービスの提供を行い、取引を多様化していくことが重要と認識して

おり、積極的なクロスセルを展開してまいりました。特に、市場関連業務については、大阪支店内に市場営業部大阪営業推進室を設置するなど、法人部門と金融市場部門との連携を強化した結果、新規のお客さまとのビジネス機会の広がりが見られました。また、アドバイザリー業務においても、企業情報部と営業部のコ・ワークによりお客さまへの提案件数が増加いたしました。

上記の活動により、法人のお客さまとのお取引に係る収益の源泉は、一部の大口融資先だけではなく、融資以外のお取引をいただいた新規のお客さまにまで裾野を広げつつあり、今後もバランスの取れた収益構造の確立に向け努めてまいります。

旧ストラクチャードファイナンス本部の中核業務である不動産ファイナンス業務においては、新規優良案件の発掘を継続する一方で、積極的にポートフォリオリスクの適正化に取り組んだ結果、旧来の大口固定化債権の削減が大きく進展いたしました。足元の不動産市況は、政府の経済政策やオリンピック招致効果により改善傾向が続く半面、貸出市場では競争環境も厳しさを増しており、今後はリスクリターンを慎重に勘案の上、新規ノンリコース・ファイナンス案件に取り組んでまいります。また、不動産法人及び不動産投資法人向けの貸出は、引き続き顧客開拓を推進し、リスクの極小化を図りつつ貸出資産の積上げを図りました。今後は資産の積上げ状況や市場環境などを勘案しながら、ディストリビューションの機会も検討してまいります。

スペシャルティファイナンス業務では、クロスボーダーM&Aを含む多様なレバレッジドファイナンスに取り組み、案件の積上げが図られたほか、重点分野の一つであるプロジェクトファイナンスでは、VBI推進部と連携を図りながら、国内メガソーラー案件を中心とする再生可能エネルギー領域やアジア・豪州のインフラ・エネルギー関連を中心としたPFI（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）・PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）案件への取り組みを強化しております。

プリンシパルランザクションズ本部は、安定的かつ多様な収益力の基盤として、国内で最高レベルの格付を有する債権回収子会社の機能を活用し、不良債権等の金銭債権投資に取り組むクレジットトレーディング業務、ならびに新しい事業者へ成長資金の提供を行うプライベートエクイティ業務を推進しております。国内クレジットトレーディング業務の既存大口案件やプライベートエクイティ業務の未公開株式の売却益を中心に、足元の業績は堅調に推移しました。平成25年7月には、より一層の組織の効率性の向上、業務の専門性の高度化及び多様な業務機会の創出・捕捉等を図るべく、新生プリンシパルインベストメンツ(株)、及びその傘下の新生企業投資(株)、新生インベストメント&ファイナンス(株)、新生債権回収&コンサルティング(株)の4社から成る「新生プリンシパルインベストメンツグループ」を創設いたしました。変容する事業環境において的確かつ機動的な

対応を可能とする体制の構築により、クレジットトレーディング業務においては、事業再生、債務リストラクチャリング、事業承継といった様々なニーズにきめ細かく対応しオーダーメイドのソリューションを提供してまいります。また、プライベートエクイティ業務におきましては、ベンチャー投資や事業承継関連バイアウト投資を中心に、資金提供のほか投資先への人材派遣等事業参画の推進、様々なパートナーとの提携や共同投資等により、積極的な企業の成長支援を図ってまいります。

<金融市場部門>

金融市場部門は、市場営業本部、金融法人本部、アセットマネジメント本部の3本部にて構成され、各本部が協働して業務を推進しているほか、法人部門や個人部門ならびにグループ各社とも連携を一層強化し、銀行グループ全体の顧客基盤と収益力の拡充に努めております。

市場営業本部は、個人・法人のお客さまに対し、お客さまのニーズに則したデリバティブ関連商品の開発・供給や、金融機関へのクレジット商品の拡販等を中心に営業を推進してまいりました。期初の日銀による異次元の金融緩和策発表後に市場は一時的に大きく変動し、その後は動意に乏しい環境の下、中堅企業のお客さまに対する実需ヘッジニーズに基づく為替関連デリバティブは堅調に推移したものの、長期ローンの伸びが弱くクレジットスプレッドのタイト化が進行したことで、金利スワップ等の金利リスクヘッジ取引が伸び悩むなど、市場関連取引は全般的に低調に推移しました。

金融法人本部は、金融機関のお客さまの資産運用ニーズにお応えすべく、市場営業本部のほか他部門・グループ各社との緊密な連携により、ソリューション提案営業を強化し、地域金融機関のお客さまとの取引の深耕を図ることで、弊行グループの収益基盤の構築に取り組んでまいりました。お客さまのポートフォリオ調整を支援する観点からの地方公共団体向けローン等の売買・仲介業務の取引高が前年同期を上回ったほか、地域振興案件への関与や、各地域での社会貢献活動等で地域金融機関との連携に取り組むなど、お客さまとの連携強化には一定の成果が見られました。しかしながら、クレジットスプレッドのタイト化や市場金利の低下に伴う利鞘幅の縮小等により、収益貢献は限定的となりました。

アセットマネジメント業務では、運用環境の変化に合わせた新商品の投入を推進しております。足元の円安、株高のリスクオンの環境を踏まえ、高まっているお客さまの投資ニーズに応えるべく、REITや国内株式ファンド、通貨選択型ファンド等人気の高い商品のほか、為替ヘッジ型の外国債券ファンド等市場を意識した特色あるファンドを投入し、個人や富裕層のお客さま向けの投資信託販売の拡充に取り組みました。また、平成25年9月には金融法人のお客さまの運用ニーズに応えるべく、米国のバンクローンを中心に主要な投資対象とする私募投信の販売を開始いたしました。

両部門とも引き続き適切なリスク管理及びコスト管理を行う一方で、お客さまの声に注意深く耳を傾け、変容する環境下でお客さまのニーズに柔軟に応える機動的な体制を整備してまいりました。今後も最適な商品・サービスの提供に努め、一層の顧客基盤の拡充と収益力の強化・安定化に取り組んでまいります。

《中期経営計画について》

弊行は、平成25年3月18日に、平成26年3月期から28年3月期の3年間を対象とした第二次中期経営計画を発表いたしました。「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」に注力した第一次中期経営計画を踏まえ、持続的な成長と経営理念の実現を確かなものとするため、この3年間は、「顧客基盤の更なる拡大」と「良質資産の積上げ・ポートフォリオの改善」を基本コンセプトに、弊行グループの明確な戦略確立と継続的成長を可能にするための期間と位置づけております。「特色ある事業基盤の確立」、「収益の増加と財務体質の一層の改善」、「顧客から共感され、社会・市場から必要とされる金融グループへ」の3点の実現を目指し、全社員が一丸となり本経営健全化計画とあわせ、目標達成に向け努力を続けてまいります。

<中期経営計画の骨子>

■ 目標

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

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

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

■ 業務の基本方針と戦略

● 個人顧客向け業務

基本方針：

コア顧客500万人の創造に向けた、新たなリテール金融モデルの実現

基本戦略：

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

● 法人顧客向け業務

基本方針：

事業参画を通じた企業・産業・地域の成長支援と専門能力の強化・実践

基本戦略：

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

■ 財務目標(連結ベース)

平成28年3月期目標

- | | |
|---------------------|--------|
| ● 成長性：当期純利益 | 700億円 |
| ● 収益性：RORA | 1.0%程度 |
| 経費率 | 50%台 |
| ROE | 10%程度 |
| ● 健全性：普通株等Tier I 比率 | 7.5%程度 |

(バーゼル3完全適用ベース)

不良債権比率(単体) 2%台

《資本強化策について》

弊行は、早期に資本基盤を強化することで信用力を高め、更なる顧客基盤の拡充策と収益力の安定化策、及び持続的成長に向けた取り組みを加速させることを目的とし、平成23年3月、海外募集による普通株式718億円の増資を行うとともに、国内募集による劣後特約付社債を平成24年10月に64億円、平成25年5月に100億円発行いたしました。また、内部留保の積上げや、リスク資産の削減などによるリスクアセットの減少から平成25年3月末時点における弊行の連結ベースの自己資本比率は12.24%、Tier I比率10.41%と平成24年9月末比上昇し、十分に適正な水準を維持しております。

今後も経営の安定化と財務基盤の強化のため、ベースコストの圧縮などの収益力強化策に加え、リスク資産の一層の圧縮ならびに資本基盤の強化につながる諸施策について、市場環境を踏まえつつ検討してまいります。

(2) 経営合理化の進捗状況

弊行の経営健全化計画及び第二次中期経営計画の達成には経営体質の強化に基づく収益力の大幅な向上が不可欠であり、引き続き効率的な経費運営を最優先すべき課題と認識してその実現に取り組むとともに、より一層メリハリをつけた経営資源配分を進めております。すなわち、顧客基盤の更なる拡大に向けて重点分野へ経営資源を集中的に投入する一方で、経常的に発生する経費については、これまでの経営陣からの指導・指示や経費に関する社内の規程見直しなどを通じて行員一人ひとりに浸透したコスト意識に基づき、全行が一丸となって構造的かつ抜本的な合理化を進めているものです。

《人件費について》

収益機会の拡大に向けて重点分野での増員を図る一方で、業績に見合った昇給・賞与支給に係る厳格な運用などを通じ、人件費の増加を抑制すべく努めております。平成25年9月期におきましては、増員が想定ほどには進捗しなかったことも相俟って、人件費実績は年間計画の45.4%に相当する106億円となりました。

今後も、業務の合理化を図りながら適切な要員管理に努め、引き続きメリハリを利かせた人件費運営を推進してまいります。

《物件費について》

弊行グループ全体としての選択と集中を進め、収益力の強化を図るべく、重点分野には費用対効果に十分留意しつつ積極的な経費の投入を行っております。さらに、システムの安定化など業務基盤の強化に必要な投資も進めております。

一方で、経常的費用については経営陣による厳格なモニタリングの下で総合的な合理化・効率化を推進し、業務運営に係るベースコストを中心として圧縮に努めております。その結果、平成25年9月期の物件費合計実績は年間計画の47.4%に相当する221億円となりました。

物件費削減への具体的な取り組みとしては、新たなお客さまの獲得についてインターネット・チャネルを活用するなど、費用を最小限に抑えた効率的な業務推進に努めております。並行して、経常的経費削減への取り組みも引き続き強化しており、お客さまの利便性をより高めるべく提携ATMネットワークの拡大等を推進しつつ、既存店舗・出張所や自行ATM拠点については統廃合を行うなど、ベースコストの合理化を図っております。

また、館内照明の間引きやLEDデスクライトの活用などの節電施策も継続しており、店舗にかかる光熱費の合理化に寄与しております。

さらに、事務用品費や出張費に関しては、購買先の集中化によって効率的な運営を実現するとともに法人割引も獲得して経費を抑制しており、印刷・翻訳事務の内製化、公用通信端末の見直し、マーケット情報会社と締結しているライセンス契約数の削減、外部専門家や業務委託先との契約の見直しなども継続的に取り進めるなど、様々な角度から経費の抑制に努めております。

今後も、収益機会の拡大につながる新たな業務や重点戦略分野の強化、また必要かつ緊急性の高いシステムの安定化の実現に注力してまいります。同時に、経営資源の適切な配分に留意し、経常経費については徹底的に合理化の機会を探り、透明性が高くメリハリの利いた経費運営を継続的に推進してまいります。

(3) 不良債権処理の進捗状況

平成25年9月末の不良債権の状況については、不動産ノンリコースローンの回収が進展したことや、LBO案件やアセットバック投資（ABI）案件にて債権の売却・回収が進展したことから、金融再生法開示不良債権全体で平成25年3月末比406億円減少し2,020億円となっております。要管理債権は微増しましたが、危険債権が大きく減少しております。貸倒引当金では13億円の取崩超過となっており、平成25年9月期の不良債権処理は、全体で10億円の取崩しとなっております。

(億円)

	平成25年 3月期 実績	平成25年 9月期 実績	半期増減
要管理債権	57	67	10
危険債権	1,983	1,616	▲367
破産更生債権等	386	337	▲49
再生法開示不良債権計	2,426	2,020	▲406

なお、弊行は、平成25年9月期において債権放棄は実施しておりません。

弊行は、債権放棄等により取引先の支援を行う場合には、以下諸点を慎重に検討した上で実施しております。

- 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。

(4) 国内向け貸出の進捗状況

《資金需要の動向》

平成25年度上期の日本経済は、安倍政権による、いわゆる「アベノミクス」効果もあって景気マインドの改善が進む中、個人消費や企業の生産活動の持ち直し、住宅建設や公共投資の増加、雇用情勢の改善、円高是正や米国等の緩やかな景気回復等による輸出環境の改善等により、緩やかではあるものの着実に回復へと向かいました。また、2020年(平成32年)夏季オリンピックの東京開催が決定し、一部では、これによる経済波及効果への強い期待も寄せられております。

こうした中、政府・日銀は「アベノミクス」の具現化に向けた各種政策に取り組んでおり、このうち、日銀は4月4日に「量・質ともに次元の違う」金融緩和策の導入を決定し、また政府は、「15ヶ月予算」による機動的な財政政策の推進とともに、民間投資を喚起する成長戦略の構築を進めました。さらに10月1日に、政府は、財政健全化と社会保障制度改革を企図して来年4月から消費税を現行の5%から8%に引き上げることと決定するとともに、投資・雇用促進のための減税や景気腰折れ回避のための経済対策の策定を行う意向を表明しました。

今後は、輸出が本格的に持ち直し、各種政策の効果が発現する中で、家計所得や投資が増加して景気回復の動きが確固たるものになることが期待されますが、海外景気の下振れ懸念が大きなりリスク要因であるのに加えて、消費税増税の影響、原発の長期稼働停止・円高修正に伴うエネルギー価格の上昇等を危惧する声も少なからず存在しております。政府・日銀は足下の景気につき回復傾向にあると判断しておりますが、本格的な回復までには依然として不透明感も残る状況です。

全銀協の調べでは、国内銀行の貸出残高は平成23年度に3年ぶりの増加に転じ、平成25年9月末では25ヶ月連続で前年同月末比プラスを記録するなど、統計上は資金需要に回復傾向が見られております。その背景には、電力会社・不動産会社向け融資の増大、企業の海外M&Aに伴う大型資金調達、被災地の復興本格化に伴う資金需要等の要因があるとの指摘があり、また、足元では円高修正を受けた貿易取引に係る運転資金の増加も加味されていると考えられます。このため、比較的早く貸出が回復した地方銀行に加え、近時は大企業との取引割合が多い大手銀行も貸出金が昨年11月から11ヶ月連続で前年同月末比プラスに転じております。

但し、一方で預金残高も平成25年9月末で84ヶ月連続の増加となり、企業や個人の余剰資金が銀行に滞留する状況が続いておりますので、中堅・中小企業を含めた企業全体の設備投資・運転資金需要の回復が今後の資金需要の動向を左右する要因になると見られます。

《国内向け貸出》

国内向け貸出については、平成25年9月末時点では実勢ベース（インパクトローンを除く）で前期末比256億円の増加となりました。

弊行は、ノンコア業務の縮小、リスクアセットの適正なコントロールや特定業種・特定大口先への与信集中の是正といった課題に取り組みつつ、個人・法人顧客双方のニーズを的確に捉えて貸出業務を積極的に展開してまいりました。国内の法人向け貸出は、企業の設備投資等にかかる資金需要が盛り上がりを欠き、また、潤沢な手元流動性を抱えた企業が多いことから、平成25年度上期においては融資残高の伸びが緩やかに推移しておりますが、弊行では近時、再生可能エネルギー分野等「新事業領域」の開拓や震災復興を含む地域活性化にも注力しており、こうした活動も通じて貸出残高の積上げが図られるよう努力してまいります。また、公共法人向け融資は全体として約定弁済が進み残高が逡減する傾向にありますが、安倍政権の成長戦略の柱のひとつとして位置づけられるPFIの分野は今後の有望分野のひとつと考えており、弊行においても今後取り組みを強化していく予定です。（平成25年10月、インフラ事業支援のため官民の出資により設立された^(株)民間資金等活用事業推進機構（官民連携インフラファンド）に対して出資を行い、併せて行員を出向者として派遣いたしました。）

《中小企業向け貸出》

弊行は、平成22年度に策定した第一次中期経営計画に基づき、中小企業向け貸出を法人営業における最重要課題のひとつと位置づけ、金融円滑化の趣旨も踏まえながら積極的に推進してまいりました。

この方針を強く意識して顧客基盤の拡大を図った結果、融資先数に占める新規のお客さまのウェイトは過去3年半で顕著に高まり、平成25年度上期の新規先の7割強（社数ベース）が中小企業のお客さまとなっております。中小企業のお客さまとの取引は、1件ごとの融資金額や融資期間が大企業取引との比較では総じて少額・短期となるケースが多くなりますが、新規のお客さま向けの融資金額は全体として取引を開始した翌年度に増加する傾向が見られ、また融資以外の取引機会も拡大しております。

第二次中期経営計画が始動した平成25年度においても、中小企業向け貸出については、資金需要の掘り起こしと様々なソリューションの提供、営業人員の増加による推進体制の強化等を積極的に取り進めました。国内資金需要の低迷、金融機関の貸出競争の激化等が続く厳しい業務環境下においても、平成25年9月末時点では、実勢ベース（インパクトローンを除く）で前期末比178億円の純増となりました。引き続き、年間純増目標の達成に向け努力してまいります。

なお、上記の実績には、早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

（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・推進のため、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1回が開かれて以降、平成25年9月末までに合計156回の委員会が開催されました。

同委員会は、社長・部門長をはじめとする関連執行役員等から成り、中小企業を対象顧客として担当している法人部門長を委員長としております。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・本部・部室店宛に行っております。

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

また、法人営業担当役員と営業部店との案件会議、法人営業部店長を召集して開催される営業推進会議等を通じ、営業部店に対しても推進方針及び推進状況の周知徹底を図っております。

お客さまの資金ニーズを的確に把握するため、法人営業統轄部では定期的に資金需要調査を行っており、営業部店からの資金需要データをきめ細かく精査した上で、中小企業向け貸出の動向も併せてチェックする体制をとっております。引き続き通期での純増目標達成に向け、全法人営業担当部店をあげて積極的に取り組んでまいります。

■部門別管理及び貢献度評価体制

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

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

(計画達成に向けた推進策)

■適切なリスク管理による積極的な営業展開

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

第二次中期経営計画の法人部門方針に沿った営業体制の強化に向け、平成25年4月1日付けで法人営業本部の組織改正を行いました。法人営業本部長を含む3名の執行役員を「法人営業担当役員」に任じ、それぞれの担当役員が所管部店でお客さまにより密着しながら機動的な営業推進を行う体制に移行しております。また、本店の営業部についても、より効率的な営業展開が図られるよう所管エリアの見直しを実施いたしました。

法人営業担当役員は、それぞれが所管する案件につき一定の与信決裁権限を付与^{*2}されており、営業部店が推進する貸出案件を起動的かつ円滑に採り上げるよう努めております。

(*2) 全行的な取り組み体制強化のため、平成22年度に審査手続の見直しを行って、法人営業本部長による専決権限を含む中小企業に特化した与信決裁権限体系を導入し、また平成24年4月には、より迅速かつ円滑な案件取り込みを図るため、法人営業本部長の専決権限の範囲を一部拡大するとともに、大阪支店長にも所管先の案件に限って一定の範囲内で専決権限を新たに付与しました。本年4月の改正では、決裁権限者を2名から3名に増やし、法人営業担当役員となった大阪支店長は大阪支店以外の管轄支店についても権限を行使することとなりました。

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

(5) 配当政策の状況及び今後の考え方

弊行は、経営の安定化や事業基盤の拡充に係る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。利益を着実に積上げ、強固な財務基盤を維持していくこと等を通じて、弊行の信用力ならびに株式価値を高め、公的資金による投下資本の回収が容易となるよう努力してまいります。

平成25年9月期分の間配当は、当初予定通り見送りとさせていただきます。期末の配当は1円00銭を予定しております。

今後の配当水準については、収益動向等の経営成績や将来の見通し、安全性や内部留保とのバランスに留意して運営してまいります。また、弊行の健全化の観点や株主への利益還元及び市場動向等も踏まえて、配当水準を決めていきたいと考えております。

(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

《責任ある経営体制の確立》

① 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

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

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

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

また、経営倫理の決意表明たる「企業倫理憲章」と、弊行すべての役職員が業務執行の際に遵守すべき最低限の規範をまとめた「新生銀行行動規範」を制定しており、「新生銀行行動規範」については、これを遵守することを全行員が毎年1回誓約しています。

② 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

(基本的考え方)

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

また、弊行では、執行役員制度を採用し、経営判断の機動性を確保しつつ業務執行を適切に行うとともに、チェック・アンド・バランスをより重視したコーポレート・ガバナンス体制を実現してまいります。

(経営上の意思決定、執行及び監督の体制)

弊行の取締役会は、日常の業務執行を担う業務執行取締役2名と、国内外での

金融業や消費者を対象とした事業及びリスク管理分野等における豊富な経験と高い専門性を有する社外取締役４名により構成され、経営の透明性と客観性の確保に努め、経営及び業務執行の意思決定を取締役会における十分な審議に基づいて行うことにより、適切な業務推進体制を維持しております。

監査役会は、弊行での業務経験が長く財務・会計に関する知見を有する常勤監査役１名と、法律やコーポレート・ガバナンス論に高い専門知識を有する社外監査役２名により構成され、取締役会から独立した立場で取締役の職務執行を適切に監査しています。

弊行では、日常の業務執行の機動性を確保するため、執行役員制度を採用し、取締役社長など業務執行取締役２名も併せ２２名がその任にあたっています（平成２５年１０月１日現在）。

また、取締役会の承認に基づき、取締役社長がその業務執行に関する決定を行うための機関として、業務執行取締役、部門長である執行役員等から成る経営会議を設置し、効率的な業務運営と取締役社長に対する牽制体制を確保しています。

部門制の下で各部門長がその責任と権限に基づき業務を執行しておりますが、業務の高度化、専門化から発生する事項に適切かつ機動的に対応するため、担当の執行役員を中心とした部門横断的な各種の委員会を設置しています。

③ 内部統制の確保

弊行では、日常の業務を適切かつ効率的に遂行するための内部統制システムの基本方針を、取締役会で決定した内部統制規程に定めております。また、年に一度、定期的に経営会議及び取締役会において現行の内部統制システム整備状況と内部統制システム構築の基本方針の再確認を行っております。取締役社長以下業務執行取締役及び執行役員のイニシアチブの下で、各部門、各ビジネスがそれぞれ実効性を持った内部統制システムの整備・構築に責任を持って取り組んでおり、子会社を含む弊行グループ全体を通じた業務の適正・透明性・効率性の確保に努めています。さらに、企業倫理憲章において反社会的勢力との関係遮断を定めるなど、反社会的勢力による様々な被害を防止し業務の適正を確保する体制の整備を図っております。

④ 自主的・積極的なディスクロージャーの推進

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いただくとともに市場ならびに広く社会からの適切な評価を得るため、経営に関する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。

平成２５年度上期における法令等に基づくディスクロージャーとしては、銀行法に基づくディスクロージャー資料（年次報告書２０１３）を、同法等の定める基準に即して作成し、平成２５年７月に本支店等において公衆の縦覧に供すると

ともに、ご希望の方に交付しております。また、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」に基づく説明書類を平成22年5月（平成22年3月末分）から平成25年5月（平成25年3月末分）までウェブサイトに掲載するとともに、平成25年度以降は「中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取り組みの状況」として、ディスクロージャー資料及びウェブサイトに掲載しております。さらに、自主的なディスクロージャー資料として、英文の「アニュアルレポート2013」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してまいりました。決算発表時には、決算の概略を記した決算概要と、過去8四半期分の業績をまとめた四半期データブック、平成18年度からの過去7年度分の業績をまとめた年次データブックを自主的に公表し、経営に関する様々な情報を、わかりやすく提供することに努めております。

弊行では、従来よりウェブサイトを通じて経営状況や損益・財務などに関する幅広い情報を発信しております。平成24年度通期及び平成25年度第1四半期の業績の発表に関しては、発表当日または後日に機関投資家・アナリスト向けに説明会や電話会議を実施し、終了後速やかにその模様を質疑応答も含めてインターネットで配信するほか、海外の機関投資家・アナリスト向けの電話会議を実施するなど、迅速かつ公平な開示に努めております。適時開示資料など対外発表資料は発表後直ちに掲載するほか、原則として全ての開示資料を和英二カ国語で提供しております。なお、こうした情報開示を行った際には、ご希望の方にはウェブサイト掲載後直ちに電子メールにてお知らせしております。

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。

⑤ 企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, CSR）への取り組み

弊行は、社会の発展に貢献する「良き企業市民」としての役割を果たすため、社員のボランティア参加を主体とした活動に重点をおいて、弊行グループ全体で実施する社会貢献活動を中心に、積極的に推進しています。「次世代の育成」と「環境」をテーマとした活動に優先的に取り組む一方、東日本大震災復興支援も重要な社会貢献活動の一つとして取り組んでいます。また、これまで弊行グループが実施してきたチャリティ・ランなど、社員に強く支持されている社会貢献活動も継続的に実施しています。

東日本大震災で被災した地域の復興に向けた支援のため、弊行及びグループ各社の社員から参加を募り、被災地でのボランティア活動を実施しております。平成24年度においては宮城県などの被災地域で3回に分けて実施、述べ約70名の社員が参加いたしました。今後も被災地の一日も早い復興のため、金融機関として円滑な金融サービスの提供に努めてまいります。

弊行及びグループ各社の強みを活かした活動として、子会社の新生フィナンシ

ヤルが平成１８年に若年就労支援を行う特定非営利活動法人育て上げネットと共同開発した、青少年のニート化の予防を目指した高校生向けの金銭基礎教育プログラム「Money Connection®」について、平成２４年度からは弊行の社会貢献活動の一環として育て上げネットを支援し、共同で展開しております。平成２４年１０月に㈱福井銀行、平成２５年５月に㈱紀陽銀行とそれぞれ提携するなど、地域金融機関と連携し、より多くの地域での同プログラムの展開に取り組んでいます。

また、自主的な節電の通年の対応として、これまで、本店における共用部の消灯、会議室、応接室の人感センサーを活用した消灯の実施など、節電への取り組みを積極的に進めてまいりました。電力需要の高まる夏期には、本支店における共有スペースの天井照明の約７５％削減の継続、「クールビズ」の徹底や空調運転・冷房時の設定温度の徹底など、電力使用の削減に向けた取り組みを継続的に実施いたしました。

今後もグループ各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。

(図表1-1)収益動向及び計画

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞ (億円)					
総資産	82,597	81,030	83,522		85,127
貸出金	40,222	41,696	41,742		46,500
有価証券	27,905	23,828	23,243		25,397
特定取引資産	656	590	818		650
繰延税金資産＜末残＞	-	12	45		-
総負債	76,273	74,437	76,664		78,135
預金・NCD	58,059	56,655	60,141		60,044
債券	3,212	2,820	855		595
特定取引負債	452	423	758		500
繰延税金負債＜末残＞	13	-	-		13
再評価に係る繰延税金負債＜末残＞	-	-	-		-
純資産	6,442	6,659	6,766		6,851
資本金	5,122	5,122	5,122		5,122
資本準備金	795	795	795		795
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	116	121	126		126
剰余金（注）	1,177	1,391	1,515		1,593
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726		▲ 726
その他有価証券評価差額金	▲ 10	30	6		6
繰延ヘッジ損益	▲ 45	▲ 87	▲ 85		▲ 77
土地再評価差額金	-	-	-		-
新株予約権	14	12	12		12
(収益) (億円)					
業務粗利益	949	933	478		1,101
資金利益	703	621	375		787
資金運用収益	1,100	960	543		1,137
資金調達費用	397	359	168		350
役務取引等利益 *1	180	103	60		100
特定取引利益	135	146	25		111
その他業務利益	▲ 69	64	18		103
国債等債券関係損(▲)益	▲ 38	38	▲ 12		0
業務純益（一般貸倒引当金繰入前） *1	322	260	135		362
業務純益 *1	322	260	135		362
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-		-
経費	627	673	343		739
人件費	199	212	106		233
物件費	392	429	221		467
不良債権処理損失額 *2	110	▲ 13	▲ 10		63
株式等関係損(▲)益	15	18	17		0
株式等償却	71	12	0		0
経常利益	181	257	147		260
特別利益	1	1	0		0
特別損失	19	24	11		0
法人税、住民税及び事業税	2	▲ 8	▲ 1		0
法人税等調整額	22	▲ 5	▲ 18		0
税引後当期利益	139	247	156		260
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	441	666			867
配当金総額(中間配当を含む)	27	27	-		27
普通株配当金	27	27	-		27
優先株配当金＜公的資金分＞	-	-	-		-
優先株配当金＜民間調達分＞	-	-	-		-
1株当たり配当金(普通株)	1.00	1.00	-		1.00
配当率(優先株＜公的資金分＞)	-	-	-		-
配当率(優先株＜民間調達分＞)	-	-	-		-
配当性向	19.10	10.76	-		10.20

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

*1～クレジット・トレーディング関連利益等を含む。 *2～一般貸倒引当金(取崩)額を含む。

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.53	1.38	1.57		1.51
貸出金利回(B)	1.59	1.60	1.70		1.67
有価証券利回	1.53	1.09	1.43		1.30
資金調達原価(C)	1.49	1.50	1.43		1.54
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.50	0.41	0.37		0.40
経費率(E)	0.99	1.09	1.08		1.18
人件費率	0.31	0.34	0.33		0.37
物件費率	0.62	0.70	0.70		0.75
総資金利鞘(A)-(C)	0.04	▲ 0.12	0.14		▲ 0.02
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.07	0.08	0.23		0.08
非金利収入比率	25.91	33.51	21.58		28.52
OHR(経費/業務粗利益)	66.07	72.14	71.77		67.12
ROE(一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>)	5.10	3.97	4.02		5.38
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)	0.39	0.32	0.32		0.42

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	25/3月期 実績	25/9月期 実績	26/3月期 見込み
(規模)＜末残＞ (億円)			
総資産	90,293	89,055	92,200
貸出金	42,925	42,086	44,825
有価証券	18,423	17,947	18,000
特定取引資産	2,879	3,182	3,100
繰延税金資産	163	188	188
総負債	83,457	81,985	84,924
預金・NCD	54,575	57,535	57,054
債券	2,623	459	400
特定取引負債	2,401	2,735	2,700
繰延税金負債	0	1	1
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	6,836	7,070	7,276
資本金	5,122	5,122	5,122
資本剰余金	795	795	795
利益剰余金	1,073	1,319	1,526
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	38	18	18
繰延ヘッジ損益	▲ 116	▲ 91	▲ 91
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	15	9	9
新株予約権	12	12	12
少数株主持分	623	611	611
(収益) (億円)			
経常収益	3,861	1,866	3,900
資金運用収益	1,478	726	1,470
役務取引等収益	403	227	480
特定取引収益	227	80	200
その他業務収益	1,413	701	1,470
その他経常収益	340	132	280
経常費用	3,316	1,579	3,361
資金調達費用	361	175	320
役務取引等費用	211	110	220
特定取引費用	27	11	22
その他業務費用	998	499	1,000
営業経費	1,418	722	1,484
その他経常費用	300	62	315
貸出金償却	85	18	200
貸倒引当金繰入額	138	27	
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 53	22	
個別貸倒引当金純繰入額	191	4	
経常利益	545	287	539
特別利益	12	1	1
特別損失	18	12	12
税金等調整前当期純利益	539	276	528
法人税、住民税及び事業税	6	19	39
法人税等調整額	▲ 13	▲ 31	▲ 23
少数株主利益	35	16	32
当期純利益	511	272	480

(図表2)自己資本比率の推移 … 国内基準ベース

(単体)

(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
資本金	5,122	5,122	5,122		5,122
うち非累積的永久優先株	-	-	-		-
資本準備金	795	795	795		795
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	121	126	126		132
その他利益剰余金	1,171	1,386	1,515		1,588
その他	250	324	425		343
うち優先出資証券	568	575	578		571
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726		▲ 726
社外流出予定額	▲ 27	▲ 27	-		▲ 27
その他有価証券の評価差損(注1)					
新株予約権	14	12	12		12
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	-	▲ 13	▲ 11		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 97	▲ 96	▲ 95		▲ 96
Tier I 計	6,623	6,905	7,163		7,144
(うち税効果相当額)	(▲ 13)	(12)	(45)		(▲ 1)
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	21	24	27		24
永久劣後債務	288	294	277		292
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	308	318	304		316
期限付劣後債務・優先株	1,591	1,404	1,418		1,110
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	1,591	1,404	1,418		1,110
Tier II 計	1,900	1,722	1,722		1,426
(うち自己資本への算入額)	(1,900)	(1,722)	(1,722)		(1,426)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 761	▲ 390	▲ 288		▲ 384
自己資本合計	7,761	8,237	8,597		8,185

(億円)

リスクアセット	59,236	57,547	53,964		64,188
オンバランス項目	51,826	50,721	47,190		56,788
オフバランス項目	3,305	2,895	2,917		3,300
その他(注2)	4,105	3,931	3,858		4,100

(%)

自己資本比率	13.10	14.31	15.93		12.75
Tier I 比率	11.18	11.99	13.27		11.12

(注1) 平成20年金融庁告示第79号及び平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

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

(連結)

(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
資本金	5,122	5,122	5,122		5,122
うち非累積的永久優先株	-	-	-		-
資本剰余金	795	795	795		795
利益剰余金	589	1,073	1,319		1,525
連結子会社の少数株主持分	598	602	605		604
うち優先出資証券	568	575	578		571
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726		▲ 726
社外流出予定額	▲ 27	▲ 27	-		▲ 27
その他有価証券の評価差損(注1)					
為替換算調整勘定	▲ 11	15	9		7
新株予約権	14	12	12		12
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	▲ 420	▲ 354	▲ 320		▲ 286
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 97	▲ 96	▲ 95		▲ 97
その他	▲ 465	▲ 328	▲ 196		▲ 374
Tier I 計	5,372	6,088	6,525		6,556
(うち税効果相当額)	(158)	(163)	(188)		(161)
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	92	90	90		88
永久劣後債務	288	294	277		292
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	379	383	366		380
期限付劣後債務・優先株	1,591	1,404	1,418		1,110
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	1,591	1,404	1,418		1,110
Tier II 計	1,971	1,788	1,784		1,489
(うち自己資本への算入額)	(1,971)	(1,788)	(1,784)		(1,489)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 1,073	▲ 718	▲ 623		▲ 774
自己資本合計	6,269	7,158	7,686		7,271

(億円)

リスクアセット	61,025	58,478	54,435		66,170
オンバランス項目	45,375	44,433	40,980		50,670
オフバランス項目	9,086	8,076	7,762		9,000
その他(注2)	6,564	5,969	5,693		6,500

(%)

自己資本比率	10.27	12.24	14.12		10.98
Tier I 比率	8.80	10.41	11.98		9.90

(注1) 平成20年金融庁告示第79号及び平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

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

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	25/3月期 実績	25/9月期 実績	26/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	260	128	257
役務取引利益・その他利益	71	41	41
業務粗利益	331	168	298
経費	302	161	308
業務純益	29	7	▲ 9
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	97	103	238
役務取引利益・その他利益	▲ 19	▲ 28	▲ 59
業務粗利益	77	75	179
経費	148	82	166
業務純益	▲ 71	▲ 7	13
法人部門			
資金収支	302	167	335
役務取引利益・その他利益	100	82	151
業務粗利益	402	250	487
経費	134	63	150
業務純益	268	187	337
金融市場部門他			
資金収支	▲ 38	▲ 23	▲ 43
役務取引利益・その他利益	161	9	180
業務粗利益	123	▲ 15	137
経費	89	37	115
業務純益	34	▲ 52	22
合 計	260	135	362

(連結)

	25/3月期 実績	25/9月期 実績	26/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	260	128	257
役務取引利益・その他利益	71	41	41
業務粗利益	331	168	298
経費	302	161	308
業務純益	29	7	▲ 9
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	585	288	604
役務取引利益・その他利益	349	174	375
業務粗利益	934	462	979
経費	631	328	655
業務純益	303	134	324
法人部門			
資金収支	298	149	311
役務取引利益・その他利益	271	211	394
業務粗利益	569	360	705
経費	243	122	262
業務純益	326	238	442
金融市場部門他			
資金収支	▲ 26	▲ 14	▲ 22
役務取引利益・その他利益	182	27	190
業務粗利益	156	13	168
経費	111	48	125
業務純益	46	▲ 35	43
合 計	704	345	800

(図表6)リストラの推移及び計画

	24/3月末 実績	25/3月末 実績	25/9月末 実績	備考	26/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	9	9	9		9
うち取締役(()内は非常勤) (人)	6(4)	6(4)	6(4)		6(4)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)		3(2)
従業員数(注) (人)	1,895	1,931	1,995		2,120

(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)	29	29	29		29
海外支店(注2) (店)	0	0	0		0
(参考)海外現地法人(注3) (社)	3	3	3		3

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

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)弊行が直接50%超出資しているものを計上(但しSPV除く)。

	24/3月末 実績	25/3月末 実績	25/9月末 実績	備考	26/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	19,937	21,177	10,575		23,300
うち給与・報酬 (百万円)	12,301	12,769	6,823		15,500
平均給与月額 (千円)	489	487	477		495

(注)平均年齢39.9歳(平成25年9月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	177	175	88		200
うち役員報酬 (百万円)	172	170	87		200
役員賞与 (百万円)	-	-	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与(注2) (百万円)	40	40	39		40
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	-	-		-

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

(注2)25/9月末の平均役員(常勤)報酬・賞与は、年換算した額。

(物件費)

物件費 (百万円)	39,233	42,938	22,148		46,700
うち機械化関連費用(注) (百万円)	11,238	12,848	6,363		13,500
除く機械化関連費用 (百万円)	27,996	30,090	15,786		34,300

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	59,170	64,114	32,723		70,000
---------------	--------	--------	--------	--	--------

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(注2) (億円or百万通貨単位)										(注2) (百万円or千通貨単位)		
会社名 (注1)	設立年月	代表者 (注3)	主な業務	直近 決算	総資産	借入金 (注4)	うち	資本 勘定	うち	経常 利益	当期 利益	連結又は 持分法の 別
							当行分		当行 出資分			
新生信託銀行(株)	平8/11	後藤武彦	信託業	平25/9	88	-	-	76	76	296	180	連結
新生インフォメーション・ テクノロジー(株)	昭58/ 8	村上達志	システム開発業	平25/9	6	-	-	5	5	40	47	連結
新生証券(株)	平9/ 8	多良尚浩	証券業	平25/9	1,480	74	0	131	131	210	196	連結
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	吉田浩一	資産運用業	平25/9	10	-	-	8	8	▲20	▲21	連結
新生プロパティファイナンス(株)	昭25/7	橋本研二	金融業	平25/9	240	183	183	54	54	612	615	連結
新生プリシパルインベストメント(株)	平18/ 4	小座野喜景	金融商品取引業務	平25/9	28	7	-	9	9	▲68	▲84	連結
新生企業投資(株)	平24/ 11	松原一平	投資業務	平25/9	2	-	-	0	0	2	▲29	連結
新生インベストメント&ファイナンス(株) (注5)	平5/ 1	山田茂	金融業	平25/9	137	-	-	2	2	521	▲116	連結
新生債権回収&コンサルティング(株) (注6)	平13/10	舩井正俊	サービス業	平25/9	29	-	-	21	21	28	▲61	連結
(株) アプラスフィナンシャル	昭31/10	野口郷司	事業持株会社	平25/9	1,668	-	-	849	807	6,986	7,557	連結
(株) アプラス	平21/4	野口郷司	信販業	平25/9	9,178	285	109	559	559	1,292	831	連結
(株) アプラスパーソナルローン	平21/4	野口郷司	貸金業	平25/9	1,060	760	564	109	109	988	885	連結
全日信販(株)	昭32/4	龍谷修司	信販業	平25/9	1,091	875	875	64	64	967	726	連結
昭和リース(株)	昭44/4	土屋明正	リース業	平25/9	4,850	3,080	798	823	805	5,447	4,142	連結
新生フィナンシャル(株)	平3/6	杉江陸	金融業	平25/9	3,379	1,480	1,468	1,587	1,587	11,090	11,094	連結
シンキ(株)	昭29/12	青木康博	金融業	平25/9	483	203	203	213	213	680	679	連結
新生カード㈱	平11/9	金子貴一	クレジットカード付帯 事業	平25/9	119	72	2	39	39	261	244	連結
㈱エスアイエイウインド2号	平18/1	松山昌司	不動産信託受益権 の取得、保有及び処分	平25/7	307	245	245	38	-	-	-	連結
(合) KZ1	平18/12	森田威	不動産信託受益権 の取得、保有及び処分	平25/8	78	45	40	24	9	-	-	連結
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	David Dillon 他	金融業	平25/6	(Mio) EUR 33	-	-	(Mio) ▲EUR144	(Mio) ▲EUR144	(th) EUR 9,407	(th) EUR 7,055	連結
Shinsei International Limited	平16/9	渡邊安彰	証券業	平25/6	(Mio) £8	-	-	(Mio) £7	(Mio) £7	(th) £144	(th) £76	連結
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	小磯聡 他	金融業	平25/9	(Mio) \$56	-	-	(Mio) \$56	(Mio) \$56	(th) \$1,628	(th) \$1,628	連結
Shinsei Finance II (Cayman) Ltd.	平18/3	小磯聡 他	金融業	平25/9	(Mio) \$39	-	-	(Mio) \$39	(Mio) \$39	(th) \$1,220	(th) \$1,220	連結
Shinsei FinanceIII (Cayman) Ltd.	平21/3	小磯聡 他	金融業	平25/9	353	-	-	353	353	888	888	連結
Shinsei FinanceIV(Cayman) Ltd.	平21/3	小磯聡 他	金融業	平25/9	99	-	-	99	99	250	250	連結
Shinsei Finance V (Cayman) Ltd.	平21/9	小磯聡 他	金融業	平25/9	99	-	-	99	99	244	244	連結
APPM Funding Limited	平20/2	Chin Keat Cheng 他	金融業	平25/6	(Mio) EUR159	(Mio) EUR159	(Mio) EUR139	(Mio) EUR0	-	(th) EUR0	(th) EUR0	連結
Comox Holdings Ltd.	平19/6	Richard Harris	共同持株会社	平25/6	(Mio) \$135	-	-	(Mio) \$43	(Mio) \$21	(th) ▲\$317	(th) ▲\$317	持分法
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	Eric C.K. Yang 他	金融持株会社	平25/6	(Mio) NT\$247,109	(Mio) NT\$300	-	(Mio) NT\$32,795	(Mio) NT\$11,629	(th) NT\$1,047,405	(th) NT\$1,042,288	持分法

(注1) 平成25年9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、当行の与信額(保証も含む)が1億円超の会社及び主な関係会社について記載しております。

(注2) 海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載しております。

(注3) 平成25年9月末における代表者を記載しております。

(注4) 借入金のうち、当行分は保証の額を含んでおります。

(注5) 平成25年7月1日付で新生銀ファイナンス(株)から社名変更しております。

(注6) 平成25年7月1日付で新生債権回収(株)から社名変更しております。

(注7) 個別会社コメント

新生インベストメント・マネジメント(株) 新規設定ファンドの残高が伸び悩んだこと等によるもの。連結決算への影響は軽微。

新生プリシパルインベストメント(株)

新生企業投資(株)

新生インベストメント&ファイナンス(株)

新生債権回収&コンサルティング(株)

Comox Holdings Ltd.

2013年7月に実施したグループ再編に伴う一時費用を計上したことによるもの。

ランオフ再保険への投資用SPC。当期は保険契約の義務削減又は免除の進捗が低位推移も影響は軽微。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況 (平成25年9月30日現在)

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

(図表9) 担当業務別役員名一覧

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

平成25年10月1日現在

(注1) 独立部としてのマネージメント事務局、監査部を含みます。

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

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

(図表10) 貸出金の推移

(残高)		(億円)			
		25/3月末 実績 (A)	25/9月末 実績 (B)	備考	26/3月末 計画 (C)
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	41,086	40,290		42,609
	インバ°外ローンを除くベース	40,842	40,104		42,294
中小企業向け貸出 (注)	インバ°外ローンを含むベース	8,102	7,536		8,481
	インバ°外ローンを除くベース	8,090	7,530		8,479
	うち法人営業貸出	5,284	5,469		5,364
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)		11,652	12,538		13,594
うち住宅ローン		10,852	11,448		12,202
その他		21,333	20,216		20,534
海外貸出		1,158	1,110		1,542
合計		42,244	41,400		44,150

(注)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

		(億円)		
		25/9月末 実績 (B)-(A)+(ア)	備考	26/3月末 計画 (C)-(A)+(イ)
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	198		1,523
	インバ°外ローンを除くベース	256		1,452
中小企業向け貸出	インバ°外ローンを含むベース	▲ 293		379
	インバ°外ローンを除くベース	▲ 288		388
	うち法人営業貸出	178		80

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

		(億円、()内はうち中小企業向け貸出)		
		25/9月期 実績 (ア)	備考	25年度中 計画 (イ)
不良債権処理		488 (280)		()
貸出金償却(注1)		50 (8)		()
部分直接償却実施額(注2)		101 (▲ 15)		()
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		11 (9)		()
その他の処理額(注4)		326 (278)		()
債権流動化(注5)		348 (▲ 8)		()
私募債等(注6)		159 -		()
子会社等(注7)		- -		()
計		995 (272)		- -
うち法人営業貸出		(▲ 7)		-

(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。

(図表12)リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
リスク管理全般 統合リスク管理	ポートフォリオ・リスク統轄部	・ 信用リスク、市場リスクのみならず、弊行全体がかかえるリスクの総和を把握し、能動的な管理を行っていただくため、金融機関が抱える各種リスクについての基本認識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チャーを規定。 ・ 統合的なリスク管理の手法であるリスク資本制度については、①信用リスク、②市場リスク、③金利リスク、④オペレーショナル・リスクの各リスクカテゴリーに関してリスク量の計測を行い、銀行全体のリスク量、部門別の資本帰属の状況をモニターすることにより、経営体力とリスク取得の状況を総合的に管理。
信用リスク	リスク管理部門 与信管理部	<u>管理方法、手続き・規定</u> ・ 信用リスク管理にかかるポリシー、プロシーチャーの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「グループクレジットリスクポリシー」、「クレジットプロシーチャー」等の手続体系を設定。 ・ パーゼル規制の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合議形式の意思決定プロセスを採用。リスク管理部門は業務部門のラインから独立した組織とし、リスク判断において業務部門と合議制とした。 <u>行内格付・ローングレーディング管理</u> ・ 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。 - 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 - 外部格付機関とのベンチマーキング分析 - 業種間の格付体系の整合性確保 ・ 格付推定モデルによりモデル格付を算出し、必要に応じ総合調整を加えてランクを導出。 ・ 個別案件ベースの信用状況を把握する観点から、債権保全状況を織り込んだ期待損失を基準とした案件格付制度も実施。 ・ 与信権限体系には、債務者グループの与信総額のほか、案件格付によるグリッドも導入。 <u>各部の役割</u> ポートフォリオ・リスク統轄部(リスク管理部門) - 信用リスク計量化・モニタリング - ポリシー、ガイドラインの制定 - 債務者格付制度 審査業務部(リスク管理部門) - 審査方法、審査手続に関する企画、開発 法人審査部(リスク管理部門) - 法人向け与信に関する個別案件審査および管理 ストラクチャードリスク管理部(リスク管理部門) - ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査および管理、業務運営手続の企画、運用 - カントリーリスクの審査・管理 個人商品リスク管理部(リスク管理部門) - コンシューマーファイナンス子会社を含む個人商品に関する管理 与信管理部(リスク管理部門から独立したセクション) - 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	トレジャリー本部 市場リスク管理部	<u>ALM委員会</u> - ALMIに係る市場リスク管理、および流動性リスク管理の意思決定機関として、ALM委員会を設置している。 - ALM委員会では、ALM全体の金利リスクリミット、流動性リスクに係る資金流動性準備水準・資金ギャップ許容枠の設定など、ALMIに係る市場リスク・流動性リスクの全体枠が決定される。 <u>市場取引統轄委員会</u> - 市場リスク管理、顧客デリバティブビジネスのモニタリング、経営への報告機関として、市場取引統轄委員会を設置している。トレーディングに係るリスクリミット（VaR）、ロスリミットは経営会議にて決定される。 - 市場取引統轄委員会では、市場リスク管理部からのレポートを主に、月1回、トレーディングに係る市場リスクの取得状況、損益の状況の枠遵守状況等をモニターし、経営層に報告している。 <u>管理方法、手続き・規定</u> - オンバランス・オフバランス取引の双方を統合的に管理している。 - 市場リスクについては、全体のリスク限度内でリスク管理単位毎にポジション枠・ロスリミットを設定しており、経営層に対しては、ポジション・損益状況を電子メールを通じて日次で報告している。 - 銀行全体のリスク管理の基本規定である「リスクマネジメントポリシー」の下部規定として下の二つの規定を設けている。 ①「資産負債総合管理ポリシー（ALMポリシー）」 ②「トレーディング業務におけるリスク管理ポリシー＆プロシージャ」 <u>デリバティブ取引</u> - 取得する信用リスク、流動性リスクを財務会計に反映させるため、公正価値の算出に当たっては、以下の2種類のリスクを反映させている。 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評価。 <u>各部の役割</u> トレジャリー本部 - ALM企画、運営 市場営業本部 - トレーディング業務企画、運営 市場リスク管理部 - 市場リスクの定義、測定、評価、報告
流動性リスク	トレジャリー本部 市場リスク管理部	<u>手続き・規定</u> 「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。 <u>管理方法、及び対応方針</u> - 資金ギャップは、市場リスク管理部が計測し、結果を経営層に日次で報告。 - 資金流動性準備水準及びギャップ枠は、市場リスク管理部が見直し、ALM委員会にて適宜変更される。 <u>各部の役割</u> トレジャリー本部 - 資金繰り管理、執行 市場リスク管理部 - 流動性リスクの定義、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 金融インフラ企画部 他	<u>規定・基本方針</u> - オペレーショナルリスク管理ポリシー <u>体制・リスク管理部署</u> - オペレーショナルリスクを事務リスク、システムリスク等の複数のサブカテゴリーに区分し、現場の業務ラインから独立した専門管理部署（金融インフラ企画部等）のもとで各カテゴリーのリスク特性に適した管理を行うとともに、オペレーショナルリスク管理部が全体を統轄し一元的な管理を推進している。 - 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、経営会議に報告する体制としている。 <u>リスク管理手法</u> - 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	<u>組織</u> - 金融インフラ部門では、システムリスク管理部、金融インフラ企画部、システム開発部、システム運用部、事務集中部による体系的な統制が行われている。各部の役割は下記の通り。 - システムリスク管理部：システムリスク評価の枠組み策定、システム開発および運用に係る執行状況の第三者視点でのチェック、および経営への報告。 - 金融インフラ企画部：人事、予算、契約、各業務部門とのシステム化案件調整、長期的なシステム更改計画の企画・立案、および統括的な事務企画・事務管理。 - システム開発部：新規システムの開発、および既存システムの変更。 - システム運用部：本番システムの24時間運用監視、およびシステム開発部から納品されるシステムについての運用の視点からチェック。 - 事務集中部：個人、法人、金融市場部門等、当行の事務全般にわたる集中センター処理。 個人情報保護や不正防止などの情報セキュリティについては、システムリスク管理部内にISO27001認証を運用管理するISMS事務局を設置し、部門内各部を横断的にチェックする体制をとっている。 また、コンプライアンス委員会の下部組織として平成25年度より情報セキュリティ部会を設立・運営するなど、行内における情報セキュリティ管理の枠組み強化と推進にも取り組んでいる。 <u>管理方法</u> - 通常運用として、各部の下に細分化されたチームユニットを定義し、文書化された業務プロセスと日次等チェックリストに基づく安定的な業務処理体制を構築している。 - システム障害等への対応としては、為替・ATMなどの重要システムを中心に、システム開発部・運用部及び協力ベンダーから直接複数の担当者を集め、専用ルームに輪番制で常駐させて効率的な管理・対応体制を整えている。 <u>具体的取組状況ほか</u> 24条報告も踏まえた形で、以下の諸施策を実施している。 - 金融インフラ部門の組織について、牽制機能の拡充等を図る趣旨で、上記の通り改正を実施。 - システム全体のIT ガバナンス向上の観点から、IT 系の社内規程を全面刷新している。また、変更点を中心にシステム関連部署所属行員への研修を実施し、新規規程体系・内容の周知を図っている。 - リテールなどの基幹システムにおける老朽化・陳腐化といった問題に対しては、システム運用の安定性向上や改良を目的として継続的な更新作業を行っており、一部は既に実施済みである。また次期プラットフォーム検討についても、その一環として全体的な基本方針の検討に着手している。 - 障害体制強化からバックアップサイト構築を取り進めており、一部機能については既に構築済みである。また事業継続計画についても、継続的かつ定期的に見直しを実施し、改訂を加えている。 - なお、平成16年3月にテクノロジー分野で取得したISMS適合性評価制度の認証を、平成17年3月には金融インフラ部門全体に拡大して認証取得している。また平成19年3月にはこれを格上げする形で、ISMSの国際標準規格となったISO27001（JIS規格 JIS Q 27001）を認証取得し、適正な更新を行っている。

	リスク管理部署	現在の管理体制
法務・コンプライアンスリスク	法務・コンプライアンス統轄部	<u>法務リスク</u> - 法務・コンプライアンス統轄部法務室にて訴訟等の法的手続を統括管理し、法務事項に関して営業店に助言・指導を実施している。 <u>コンプライアンスリスク</u> - 法務・コンプライアンス統轄部は、自ら制定した「新生銀行行動規範」「コンプライアンスガイドライン」および「コンプライアンスマニュアル」に基づき、各部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。 <u>平成25年度取組事項</u> - 平成25年度についても、年度当初に策定したコンプライアンス・プログラムに沿って計画的に業務を運営している。上期の主な取組事項は以下のとおり。 ① 新中期経営計画推進の法務・コンプライアンス面からのサポート - 各種戦略業務、新商品、組織改正等に対し、的確な法務・コンプライアンスチェックを実施した。 - グループ内での顧客情報の共有につき、その実施に向けた論点整理を実施し、実行に着手した。 ② 法人関係情報管理に係る関連規制改正への対応 - 日本証券業協会規則の改訂に伴い、当行の法人関係情報に関する取り扱いルールを改訂し、行内に周知徹底した。 ③ コンプライアンス体制の見直し - 当行のコンプライアンス体制について、構築後10年以上が経過し、各所で制度疲労が見受けられるようになったことから、現状の問題点を洗い上げた上で抜本的な改善計画を策定、実行に着手した。 ④ コンプライアンス関連重要事項の状況報告実施： コンプライアンス委員会においてコンプライアンス関連の重要事項について報告を実施した。同委員会で報告した重要事項は下記の通り。 - 平成24年度コンプライアンスプログラムの総括 - 平成25年度コンプライアンスプログラムの策定 - 重大事件事故報告 - 子会社・関連会社におけるコンプライアンス態勢チェック報告 - 反社会的勢力との対応状況に係る報告 - コンプライアンス関連事件・事故発生状況報告 - 金融ADRにおける当行のあっせんの状況報告 - 不正利用口座への対応状況と疑わしい取引の届出状況報告 - コンプライアンス・ホットライン運用状況報告 - コンプライアンス違反事例報告
レピュテーションリスク	IR・広報部	<u>規定・基本方針</u> - レピュテーションリスクの管理については、IR・広報部が中心となり実施。メディアを中心とする対外的な対応については、メディアポリシー・行動規範などの関連規程を通じ、IR・広報部の関与のもとで統一的なコミュニケーションを実施。また、個人投資家、機関投資家やアナリストに対してもIR・広報部に統一した対応を行なっている。 - レピュテーションリスクに関しては、IR・広報部のほかに、顧客と接するビジネス部門など関連部署・各部門が連携し対応を行っている。 <u>リスク管理手法</u> - リスク管理の実施については主要な新聞、雑誌、インターネット等の媒体を定期的にチェックするとともに、上記関連部署・各部門等からの情報を集約。当該リスク顕在化時には、必要な報告を迅速にトップマネジメントに行いつつ、その指示の下、プレスリリースなどの実施、ステークホルダーへの情報開示など必要な対応を行っていく。

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	25/9月末 実績(単体)	25/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	386	749	337	621
危険債権	1,983	2,268	1,616	1,894
要管理債権	57	394	67	372
小計(A)	2,426	3,410	2,020	2,887
正常債権	43,178	46,512	40,440	45,608
合計(B)	45,605	49,922	42,460	48,494
比率 (A)/(B)	5.32%	6.83%	4.76%	5.95%

引当金の状況

(億円)

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	25/9月末 実績(単体)	25/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	285	677	280	656
個別貸倒引当金	780	941	624	783
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
偶発損失引当金	—	—	—	—
貸倒引当金 計	1,065	1,618	904	1,439
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	1,065	1,618	904	1,439
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	1,065	1,618	904	1,439

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	25/9月末 実績(単体)	25/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	82	206	83	125
延滞債権額(B)	2,112	2,529	1,715	2,125
3か月以上延滞債権額(C)	11	13	12	15
貸出条件緩和債権額(D)	45	381	55	357
①金利減免債権	-	-	-	-
②金利支払猶予債権	-	-	-	-
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	45	381	55	357
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,251	3,129	1,865	2,623
部分直接償却	582	1,044	631	1,103
比率 (E)/総貸出	5.33%	7.29%	4.51%	6.23%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	25/3月期 実績	25/9月期 実績	26/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	88	▲ 8	63
個別貸倒引当金繰入額	105	▲ 11	
貸出金償却等(C)	▲ 17	3	
貸出金償却	69	10	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	—	—	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	—	—	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 101	▲ 1	
合計(A)+(B)	▲ 13	▲ 10	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	157	150	150
グロス直接償却等(C)+(D)	140	153	150

(連結)

(億円)

	25/3月期 実績	25/9月期 実績	26/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	109	▲ 19	200
個別貸倒引当金繰入額	191	4	
貸出金償却等(C)	▲ 83	▲ 23	
貸出金償却	85	18	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	—	—	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	—	—	
偶発損失引当金繰入額	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 53	22	
合計(A)+(B)	55	4	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	157	150	150
グロス直接償却等(C)+(D)	74	127	150

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

(図表17)倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
9A	1	4	1	—
9D	1	62	1	61
なし	24	2	24	1

(注) 金額は貸出金ベース

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	25/9月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	337
危険債権	1,616
要管理債権	67
正常債権	40,440
総与信残高	42,460

(図表18)評価損益総括表(平成25年9月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	6,367	69	69	—
	債券	5,845	27	27	—
	株式	—	—	—	—
	その他	522	42	42	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,417	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	3,758	—	—	—
	その他	659	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	11,368	49	105	▲ 56
	債券	8,637	▲ 31	7	▲ 38
	株式	194	49	52	▲ 4
	その他	2,537	32	46	▲ 14
	金銭の信託	651	—	—	—

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	—	—	—	—	—
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25年9月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	6,367	69	69	—
	債券	5,845	27	27	—
	株式	—	—	—	—
	その他	522	42	42	0
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	418	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	2	—	—	—
	その他	416	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	11,158	66	123	▲ 57
	債券	8,639	▲ 31	7	▲ 38
	株式	279	70	74	▲ 5
	その他	2,240	28	42	▲ 14
	金銭の信託	1,337	—	—	—

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	143	143	—	—	—
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19)オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	25/3月末	25/9月末	25/3月末	25/9月末
金融先物取引	208	759	0	1
金利スワップ	125,518	131,996	2,767	2,493
通貨スワップ	8,585	8,566	510	504
先物外国為替取引	10,896	12,576	845	685
金利オプションの買い	8,821	8,654	185	148
通貨オプションの買い	19,149	15,307	1,173	1,140
その他の金融派生商品	25,707	34,806	2,209	3,179
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 5,178	▲ 5,223
合 計	198,885	212,663	2,511	2,927

(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(25/9月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	2,805	122	—	2,927
信用コスト	233	79	—	312
信用リスク量	2,572	43	—	2,615

(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。