

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22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。

【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》

欧州財政危機による欧州通貨の下落が見られるものの、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、現レベルから緩やかな円安を見込む。

《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。

	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期
無担O/N ⁽¹⁾ (%)		0.10	0.10	0.30	0.50
TIBOR3M ⁽¹⁾ (%)		0.35	0.35	0.45	0.65
10年国債 ⁽¹⁾ (%)		1.30	1.55	1.80	2.05
為替(円/ドル) ⁽²⁾ (円)	93.19	90.00	90.00	95.00	100.00
日経平均株価 ⁽²⁾ (円)	11,090	9,000	10,000	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22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	
3. 責任ある経営体制の確立のための方策	37
(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ための方策等	46
(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	47
(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	51
(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	53
(1) リスク管理態勢の強化について	
(2) 各種リスク管理の状況	
(3) 資産運用にかかる決裁権限の状況	
(4) 資産内容	
(5) 償却・引当方針	
(6) 評価損益の状況と今後の処理方針	
(7) 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	・ ・ ・ ・ ・	2 6
図表 7. 子会社・関連会社一覧	・ ・ ・ ・ ・	2 8
図表 6. リストラの推移及び計画	・ ・ ・ ・ ・	3 3
図表 8. 経営諸会議・委員会の状況	・ ・ ・ ・ ・	3 9
図表 9. 担当業務別役員名一覧	・ ・ ・ ・ ・	4 0
図表 10. 貸出金の推移	・ ・ ・ ・ ・	5 0
図表 11. 収益見通し	・ ・ ・ ・ ・	5 2
図表 12. リスク管理の状況	・ ・ ・ ・ ・	5 6
図表 13. 金融再生法開示債権の状況	・ ・ ・ ・ ・	6 1
図表 14. リスク管理債権情報	・ ・ ・ ・ ・	6 2
図表 15. 不良債権処理状況	・ ・ ・ ・ ・	6 4
図表 17. 倒産先一覧	・ ・ ・ ・ ・	6 5
図表 18. 評価損益総括表	・ ・ ・ ・ ・	6 7
図表 19. オフバランス取引総括表	・ ・ ・ ・ ・	6 9
図表 20. 信用力別構成	・ ・ ・ ・ ・	6 9

1. 金額・条件等

(1) 根拠

弊行は、金融再生委員会（当時）より平成11年9月30日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、「経営の健全化のための計画（以下、「健全化計画」という）」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)	22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	958
自己株式				▲ 726
評価差額等	-	-	-	19
自己資本(純資産)合計(単体)	0	2,300	4,699	5,559
	<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	4,908
Tier II	134	2,340	4,736	2,687
リスクアセット	139,456	87,000	77,556	77,221
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22年3月期決算の状況

《概況》

平成20年秋以降の金融市場の急激な収縮やそれに伴う実体経済の悪化は、平成21年度以降やや落ち着きを取り戻し、一部では回復の兆しが見られるものの、事業環境としては引き続き厳しい状況が続いております。

このような外部環境の中、弊行は「お客さまのニーズに徹底的に応える」という基本理念のもと、従来の商品、サービスの提供に加え、リテール分野や先進的・新金融分野等へ積極的に取り組むことにより、有益で革新的な金融商品やサービスの提供に努め、顧客満足度の向上と収益力の強化を図ってまいりました。また、平成20年度以降、資源の集中を図るべく業務組織を法人・商品部門および個人部門の2部門に再編し、戦略分野への集中的な資源の投入により一層の収益力向上を目指すと同時に、早期退職支援制度の実施を含む人員の適正化を行うなど、徹底した経営の効率化・合理化に努めてまいりました。

法人・商品部門ではリスク管理の観点から海外投資を圧縮すべく、有価証券等の売却を進めましたが、マーケット環境の回復により一部については売却益を獲得しました。また個人部門においてもリテールバンキング業務、コンシューマーファイナンス業務共に資金利益を中心に収益に寄与しました。その一方で経費は抑制的に運営したため、実質業務純益は前期から大幅に改善し、年度計画を達成いたしました。しかしながら、貸倒引当金の大幅な積み増しを主因として、銀行全体としては前期に引き続いて当期純損失に陥ることとなりました。これは、平成21年3月期までに、経済環境の不透明感を踏まえて早期の不良債権処理に取り組んできたものの、平成22年3月期においても、国内外不動産市況の低迷が続いたことに伴い、国内不動産ノンリコースローンや国内外アセットバック投資・証券などに係る手当てを前倒しで実施したことによるものです。

平成22年3月期の損益状況は、景気低迷・金融市場の停滞など引き続き厳しい事業環境のなか、資金利益が前期比減少し、役務取引等利益も不冴えであったものの、世界的な信用スプレッドの縮小や金融商品の価格上昇などの恩恵を受け、債務担保証券(CLO)の売却益177億円等によりその他業務利益が前期比改善したことから、業務粗利益は前期比752億円増の883億円となりました。一方、経費については前期比112億円減の673億円となり、この結果実質業務純益は、前期比864億円改善して210億円となりました。なお実質業務純益には、金銭の信託運用損160億円を含んでおります。

実質業務純益は年度計画を達成したものの、国内不動産ノンリコース・ファイナンスや国内外アセットバック投資を中心とした不良債権処理損失額を総額で526億円、弊行発行の劣後債の買戻益227億円、子会社・関連会社の株式・出資金の減損・売却損を総額で179億円、繰延税金資産の取崩に伴う法人税等調整損84億円を計上したことから、税引後当期純損失は476億円となり、健全化計画の目標は未達となりました。

《法人・商品部門他》

法人・商品部門他では、国内での貸出を中心とした資金利益や、世界的な信用スプレッドの縮小や金融商品の価格上昇などの恩恵を受け債務担保証券（ＣＬＯ）や社債の売却益などを計上する一方、国内不動産投資や国内不動産ノンリコース・ファイナンス、および国内外アセットバック投資等に係る評価損・減損や引当金の大幅な積み増しを行なった結果、当期純損失は５６５億円となりました。

《個人部門》

個人部門のリテールバンキング業務では、小型店舗「新生コンサルティングスポット」の展開や、２週間満期預金などの新商品の提供が奏功し、資金利益を中心とした増収により、当期純利益６７億円を計上いたしました。一方コンシューマーファイナンス業務では、計画通りに収益を計上する傍ら、シンキ株式の譲渡損などの影響により、当期純利益は２２億円に留まりました。

《資産・負債の状況》

平成２２年３月期におきまして、貸出金は主に法人・商品部門でリスク資産の最適化に努めたことにより昨年度末比約４，３５０億円の減少となりました。一方、有価証券は約１兆５００億円増加しましたが、国債が約１兆１，６００億円増加した一方で、他の社債・株式等につきましては約１，１００億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１，０００億円減少したものの、残高は約６兆５，０００億円となっており、個人のお客さまとの取引を中心とする安定的な調達が図られております。

《不良債権の状況》

平成２２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、平成２１年３月末比１，８７２億円増加し、３，３３０億円となっております。要管理債権は減少したものの、破産更生債権・危険債権は、国内不動産ノンリコースローンにおいて近時の不動産市況を反映し、より保守的な評価を採用したことに伴い、ともに増加しております。

この結果、貸倒引当金は３６１億円の繰入超となっており、平成２２年３月期の不良債権処理は、全体で５２６億円の繰入となっております。

(億円)

	平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 実績	増減
要管理債権	69	51	▲18
危険債権	557	2,157	1,600
破産更生債権等	833	1,122	289
再生法開示不良債権計	1,458	3,330	1,872

《損益の状況》

既述の通り、法人・商品部門、個人部門の双方において、ほぼ計画通りの業務粗利益を計上する一方、経費を抑制的に運営した結果、銀行全体の実質業務純益は210億円となり、年度計画140億円を上回ることができました。

しかしながら、不動産ノンリコース・ファイナンス、国内外のアセットバック投資を中心とした不良債権処理損失額を総額で526億円計上するなど、過去の問題に決着をつけるべく損失処理を行なった結果、最終的に476億円の当期純損失が計上され、誠に遺憾ながら昨年に続き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》

弊行は誠に遺憾ながら、平成21年3月期に続き、平成22年3月期においても当期純損失を計上いたしました。平成21年3月期の損失の主因は、自己勘定による投資を含む海外投融資等を積極的に行なったことによるものであり、平成22年3月期は海外向け資産の圧縮に努めたものの、その過程で引き続き海外景気動向の影響を受けることとなりました。さらに、弊行ポートフォリオ内において国内不動産関連投融資による集中がみられ、期中に行なった損失処理や引当実施に大きく影響を受けることとなり、平成22年3月期でも損失を計上いたしました。このような損失計上に至った背景として、リスク管理態勢やガバナンスにおいても改善すべき点があったと認識しております。

これらの反省を踏まえ、弊行では平成23年3月期から平成25年3月期までの3年間を対象とする「中期経営計画」を策定いたしました。新体制の下でこれまで進めてきた一連の改革をさらに強化・加速して推し進め、基本コンセプトである「顧客基盤の再構築」と「収益の安定化」に注力し、この計画を着実に実現するために、経費削減に努めると同時に、コーポレートガバナンス体制の一新などによる経営管理の強化に取り組んでまいります。

また、後述「3. (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念」に記載いたしました通り、今回の中期経営計画では弊行の経営理念を新たに掲げ、公的資金注入行として日本の銀行としての役割期待を忠実に果たすべく、緊張感を持って業務を遂行してまいります。

本健全化計画も、この中期経営計画に基づいて策定し、平成25年3月期以降においても安定的な収益を確保できるよう、収益基盤の確立に努めてまいります。

《資産・負債の見通し》

中期経営計画では、法人・商品部門（平成22年10月に法人部門およびマーケット・投資銀行部門に分割）を、対顧客業務や弊行が強みを持つニッチ業務を中心とするコア業務、自己勘定投資や収益の変動性が高い業務を中心とするノンコア業務に分け、コア業務に資源を集中する一方、ノンコア業務資産は速やかに圧縮を図るとの方針を策定しております。コア業務において、特に法人営業では、従来の取引基盤に加えて、中堅企業を対象に弊行が強みを持つ特色あるマーケットの発掘、取引の推進を図り、顧客数の拡大と共に貸出残高の増加に注力してまいります。また、不動産ファイナンスはコア業務との位置付けではあるものの、ポートフォリオの最適化に向けて残高を抑制いたします。個人部門では、住宅ローン業務の強化に注力し、借り換えニーズの取り込みにより残高増加を目指します。

一方、負債に関しては、リテールバンキング業務における利便性の高いサービスと2週間満期預金など魅力の高い商品の提供、また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調達基盤の安定化と低利調達を推進してまいります。

(億円)

		平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 計画	平成24年 3月期 計画	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画
資産	貸出金	47,501	47,000	48,100	50,900	53,800
	有価証券	36,622	32,000	29,300	25,200	24,200
負債	預金・譲渡性預金	72,248	62,400	58,300	56,300	56,300
	債券	5,632	3,900	2,200	1,300	1,200
総資産		105,937	95,800	91,200	88,900	90,500

(平残ベース)

《損益の見通し》

弊行は平成22年3月期決算を踏まえて経営体制を一新し、今後の顧客基盤の再構築、収益の安定化、経費削減に注力してまいります。

中期経営計画の初年度となる平成23年3月期については、「収益安定化に向けての体制整備」を図る年と位置づけ、中長期的な収益安定化の実現に向け、「2. (3) 業務再構築のための方策」に記載した諸施策を実施してまいります。また、企業再生ビジネスやヘルスケアビジネスといった、新たな業務展開による収益源の多様化にも取り組めます。

経費については、これまでも業務全般の見直し、人員の適正化等を通じ逡減を図ってまいりましたが、今後も新たな業務展開を図る一方で、人員の再配置、業務の一層の効率化、物件費の抜本的な見直しなどを通じて厳格に運用いたします。

以上の通り、厳しい業務環境下で急激な業績回復を見込むことは難しい状況ではありますが、収益・経費の一体管理を行ない、業務純益の極大化を図ってまいります。

(億円)

		平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 計画	平成24年 3月期 計画	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画
業務粗利益		883	970	970	1,025	1,075
営業経費(含む税金)		673	672	673	675	681
実質業務純益(注)		210	298	297	351	395

(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。

弊行は全力を挙げて上記収益計画の実現に取り組んでまいります。弊行の単体決算上の損益は、弊行子会社である(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)の普通株式の株価が大幅に下落した場合、弊行の通常業務が計画通りに進捗していた場合でも、最終利益に負の影響が生じ、結果として計画を達成するに至らない可能性がございます。しかしながら弊行はアプラスフィナンシャルの親会社として、同社に対する経営指導を行い、営業支援を通じて同社の業績と企業価値の向上に協力してまいります。

なお、連結決算上では、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全額償却を平成22年3月期に実施しているため、今後の連結決算には影響いたしま

せん。

《不良債権処理の見通し》

弊行では、平成22年3月期に、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前倒しで徹底的に実施した結果、不良債権が大幅に増加いたしました。今般リスク管理の枠組みについて再度見直しを図り、審査・管理体制をより充実させることにより、不良債権の抑制に努めてまいります。引き続き経済の先行きには予断を許さない状況が続いており、個別要因による引当金積み増しの可能性等も否定できませんが、弊行としては平成22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組み、問題債権への早期の対応および与信費用の最小化を図る所存です。

《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22年3月期は当期純損失にも関わらず、総資産の減少やリスク管理の強化を通じリスクアセットが大幅に減少したことから、平成21年3月期と同じ8.35%となりました。今後は収益強化策の実行により着実に剰余金の積み上げを図ると共に、資本増強に繋がる施策の実施、ノンコア資産の削減によるリスク資産の圧縮などを通じ、財務基盤の強化を目指してまいります。

(連結)

	平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 計画	平成24年 3月期 計画	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画
T i e r I 比率	6.35%	6.82%	7.07%	7.79%	8.43%
自己資本比率(国内基準)	8.35%	8.76%	8.96%	9.67%	10.28%

(図表1-1)収益動向及び計画

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	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	105,937	95,800	91,200	88,900	90,500
貸出金	47,501	47,000	48,100	50,900	53,800
有価証券	36,622	32,000	29,300	25,200	24,200
特定取引資産	535	500	500	500	500
繰延税金資産〈末残〉	—	—	—	—	—
総負債	99,779	89,600	84,800	82,400	83,800
預金・NCD	72,248	62,400	58,300	56,300	56,300
債券	5,632	3,900	2,200	1,300	1,200
特定取引負債	229	200	200	200	200
繰延税金負債〈末残〉	7	7	7	7	7
再評価に係る繰延税金負債〈末残〉	—	—	—	—	—
純資産	5,559	5,659	5,790	5,990	6,231
資本金	4,763	4,763	4,763	4,763	4,763
資本準備金	436	436	436	436	436
その他資本剰余金	—	—	—	—	—
利益準備金	110	110	114	118	122
剰余金 (注)	958	1,058	1,184	1,381	1,617
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	4	4	4	4	4
繰延ヘッジ損益	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 2
土地再評価差額金	—	—	—	—	—
新株予約権	17	17	17	17	17
(収益) (億円)					
業務粗利益	883	970	970	1,025	1,075
資金利益	806	646	624	610	615
資金運用収益	1,531	1,241	1,188	1,181	1,270
資金調達費用	725	595	564	571	655
役務取引等利益 *1	▲ 88	147	179	199	212
特定取引利益	77	81	91	111	121
その他業務利益	89	96	76	105	127
国債等債券関係損(▲)益	253	—	—	—	—
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	210	298	297	351	395
業務純益 *1	210	298	297	351	395
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	—
経費	673	672	673	675	681
人件費	231	230	223	223	223
物件費	408	409	417	419	425
不良債権処理損失額 *2	526	181	103	96	96
株式等関係損(▲)益	▲ 21	0	0	0	0
株式等償却	46	0	0	0	0
経常利益	▲ 442	100	150	220	260
特別利益	259	0	0	0	0
特別損失	210	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	▲ 0	0	0	0	0
法人税等調整額	84	0	0	0	0
税引後当期利益	▲ 476	100	150	220	260
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	232	332	459	655	891
配当金総額(中間配当を含む)	—	20	20	20	20
普通株配当金	—	20	20	20	20
優先株配当金〈公的資金分〉	—	—	—	—	—
優先株配当金〈民間調達分〉	—	—	—	—	—
1株当たり配当金(普通株)	—	1.00	1.00	1.00	1.00
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	13.09	8.93	7.55

(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。

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.67	1.46	1.45	1.50	1.57
貸出金利回(B)	1.82	1.64	1.63	1.67	1.76
有価証券利回	1.39	1.15	1.09	1.12	1.18
資金調達原価(C)	1.57	1.53	1.56	1.62	1.71
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.73	0.64	0.64	0.68	0.76
経費率(E)	0.84	0.99	1.08	1.14	1.15
人件費率	0.29	0.33	0.36	0.37	0.38
物件費率	0.51	0.60	0.67	0.71	0.72
総資金利鞘(A)-(C)	0.09	▲ 0.07	▲ 0.11	▲ 0.12	▲ 0.14
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.24	0.01	▲ 0.09	▲ 0.15	▲ 0.15
非金利収入比率	8.76	33.40	35.69	40.50	42.81
OHR(経費/業務粗利益)	76.24	69.24	69.36	65.80	63.28
ROE(注1)	3.75	5.34	5.21	5.97	6.48
ROA(注2)	0.19	0.31	0.33	0.39	0.44

(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)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
(規模)〈末残〉			(億円)
総資産	119,492	113,768	104,855
貸出金	58,769	51,638	50,020
有価証券	21,742	32,333	28,110
特定取引資産	3,751	2,233	2,090
繰延税金資産	223	190	190
総負債	111,817	107,418	98,380
預金・NCD	62,721	64,754	55,900
債券	6,756	4,837	3,510
特定取引負債	3,076	1,778	1,700
繰延税金負債	17	15	15
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	7,675	6,350	6,475
資本金	4,763	4,763	4,763
資本剰余金	436	436	436
利益剰余金	1,529	124	249
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	▲ 388	14	14
繰延ヘッジ損益	▲ 30	▲ 33	▲ 33
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	13	▲ 7	▲ 7
新株予約権	18	17	17
少数株主持分	2,060	1,762	1,762

	(億円)		
経常収益	6,017	5,663	5,000
資金運用収益	3,034	2,836	2,400
役務取引等収益	527	512	600
特定取引収益	119	90	100
その他業務収益	2,116	2,081	1,700
その他経常収益	221	145	200
経常費用	7,650	6,390	4,750
資金調達費用	1,004	756	600
役務取引等費用	262	261	240
特定取引費用	166	—	—
その他業務費用	2,449	1,704	1,250
営業経費	1,996	1,918	1,760
その他経常費用	1,773	1,752	900
貸出金償却	29	184	—
貸倒引当金繰入額	1,250	954	657
一般貸倒引当金純繰入額	561	400	
個別貸倒引当金純繰入額	688	554	
経常利益	▲ 1,633	▲ 727	250
特別利益	1,009	347	0
特別損失	567	851	0
税金等調整前当期純利益	▲ 1,191	▲ 1,231	250
法人税、住民税及び事業税	35	15	15
法人税等調整額	70	67	0
少数株主利益	136	88	110
当期純利益	▲ 1,431	▲ 1,402	125

(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)

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
資本金	4,763	4,763	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	436	436
その他資本剰余金	—	—	—	—	—
利益準備金	110	114	118	122	126
その他利益剰余金	958	1,054	1,180	1,377	1,613
その他	1,086	1,086	1,086	1,086	1,086
うち優先出資証券	1,599	1,599	1,599	1,599	1,599
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
社外流出予定額	—	▲ 20	▲ 20	▲ 20	▲ 20
その他有価証券の評価差損(注1)	—	—	—	—	—
新株予約権	17	17	17	17	17
営業権相当額	—	—	—	—	—
のれん相当額	—	—	—	—	—
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 93	▲ 93	▲ 93	▲ 93	▲ 93
Tier I 計	6,551	6,631	6,761	6,962	7,202
(うち税効果相当額)	(▲ 7)	(▲ 7)	(▲ 7)	(▲ 7)	(▲ 7)
有価証券含み益	—	—	—	—	—
土地再評価益	—	—	—	—	—
一般貸倒引当金	29	29	29	29	29
永久劣後債務	381	292	292	292	292
その他	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	410	321	321	321	321
期限付劣後債務・優先株	2,197	2,204	2,204	2,204	2,204
その他	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	2,197	2,204	2,204	2,204	2,204
Tier II 計	2,606	2,525	2,525	2,525	2,525
(うち自己資本への算入額)	(2,606)	(2,525)	(2,525)	(2,525)	(2,525)
Tier III	—	—	—	—	—
控除項目	▲ 867	▲ 867	▲ 867	▲ 867	▲ 867
自己資本合計(※)	8,290	8,289	8,420	8,620	8,860

(億円)

リスクアセット	72,418	71,000	74,700	75,500	76,300
オンバランス項目	65,183	64,200	65,200	66,000	66,800
オフバランス項目	3,891	3,500	3,500	3,500	3,500
その他(注2)	3,344	3,300	6,000	6,000	6,000

(%)

自己資本比率	11.44	11.67	11.27	11.41	11.61
Tier I 比率	9.04	9.33	9.05	9.22	9.43

(※)「銀行法第14条の2の規定に基づき、銀行がその保有する資産等に照らし自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準」(平成18年金融庁告示第19号)に基づいております。Tier1資本調達には織り込んでおりません。

(注1)22/3月期実績および23/3月期・24/3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)

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
資本金	4,763	4,763	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	436	436
利益剰余金	124	249	472	962	1,492
連結子会社等の少数株主持分	1,689	1,689	1,689	1,689	1,689
うち優先出資証券	1,599	1,599	1,599	1,599	1,599
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726
社外流出予定額	—	▲ 20	▲ 20	▲ 20	▲ 20
その他有価証券の評価差損(注1)	—	—	—	—	—
為替換算調整勘定	▲ 7	▲ 7	▲ 7	▲ 7	▲ 7
新株予約権	17	17	17	17	17
営業権相当額	—	—	—	—	—
のれん相当額	▲ 578	▲ 495	▲ 419	▲ 349	▲ 286
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 94	▲ 94	▲ 94	▲ 94	▲ 94
その他	▲ 716	▲ 668	▲ 626	▲ 588	▲ 555
Tier I 計	4,908	5,144	5,485	6,083	6,709
(うち税効果相当額)	(174)	(174)	(174)	(174)	(174)
有価証券含み益	—	—	—	—	—
土地再評価益	—	—	—	—	—
一般貸倒引当金	110	110	110	110	110
永久劣後債務	381	292	292	292	292
その他	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	491	402	402	402	402
期限付劣後債務・優先株	2,197	2,204	2,204	2,204	2,204
その他	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	2,197	2,204	2,204	2,204	2,204
Tier II 計	2,687	2,606	2,606	2,606	2,606
(うち自己資本への算入額)	(2,687)	(2,606)	(2,606)	(2,606)	(2,606)
Tier III	—	—	—	—	—
控除項目	▲ 1,141	▲ 1,141	▲ 1,141	▲ 1,141	▲ 1,141
自己資本合計(※)	6,454	6,609	6,950	7,549	8,175

(億円)

リスクアセット	77,221	75,400	77,500	78,000	79,500
オンバランス項目	59,880	58,500	58,500	59,000	60,500
オフバランス項目	9,943	9,500	9,000	9,000	9,000
その他(注2)	7,398	7,400	10,000	10,000	10,000

(%)

自己資本比率	8.35	8.76	8.96	9.67	10.28
Tier I 比率	6.35	6.82	7.07	7.79	8.43

(※)「銀行法第14条の2の規定に基づき、銀行がその保有する資産等に照らし自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準」(平成18年金融庁告示第19号)に基づいております。Tier1資本調達には織り込んでおりません。

(注1)22/3月期実績および23/3月期・24/3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22年3月期業務改善命令への対応

弊行の平成22年3月期当期純損益は健全化計画の計画値100億円に対して、実績は当期純損失476億円となり、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、個人部門のリテールバンキング業務では当期純利益が67億円（目標比プラス7億円）となったものの、コンシューマーファイナンス業務では、シンキ株式の譲渡損105億円などの要因により、当期純利益が22億円（目標比マイナス58億円）に留まりました。また、法人・商品部門他においては、国内不動産投資や国内不動産ノンリコース・ファイナンス、および国内外アセットバック投資等に係る評価損・減損や引当金の大幅な積み増しを行った結果、当期純損失は565億円（目標比マイナス525億円）となっております。

平成22年3月期 部門別収益動向

(単位：億円)

		平成22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	883	415	112	356	
経費	673	352	24	297	
実質業務純益	210	63	88	59	
不良債権処理損失額	526	*1 ▲ 0	*1 ▲ 40	567	
税その他	▲ 160	3	▲ 106	▲ 57	
当期純利益	▲ 476	67	22	▲ 565	

対健全化計画目標比 (▲は計画未達)

業務粗利益	▲ 7	▲ 2	2	▲ 7
経費	77	7	6	64
実質業務純益	70	5	8	57
不良債権処理損失額	▲ 366	0	40	▲ 407
税その他	▲ 280	1	▲ 106	▲ 175
当期純利益	▲ 576	7	▲ 58	▲ 525

* 1～貸倒引当金全体で取崩超となっている。

《平成22年3月期当期利益の3割以上未達の対応》

■代表取締役社長及び実質的に同等の経営責任を有すると認められる者の退任

弊行は平成22年3月期当期純損失が476億円と大幅な赤字となり、平成21年

3月期に続き、2期連続で当期利益が計画比3割以上未達に終わりました。大幅な赤字の計上を踏まえ、前社長の八城政基、および前副社長の加藤正純、富井順三の3人は、6月23日の定時株主総会をもって退任し、後任社長には当麻茂樹（元いすゞ自動車取締役）が就任しました。また、ラフル・グプタ（専務執行役財務部門長）、マイケル・クック（専務執行役リスク管理部門長）、ダナンジャヤ・デュイベディ（専務執行役金融インフラ部門長）、サンホー・ソン（専務執行役法人・商品部門長）の4人の専務も同日付で退任いたしました。

今後は当麻社長の下で一新された経営陣のリーダーシップの下で、中期経営計画を着実に実行してまいります。

■各役員の職務上の責任分担の明確化

弊行は、顧客基盤を再構築し、収益目標の達成を着実なものとするために、平成22年10月に下記の通り組織改正を実施いたしました。また、部門長の責を担う役員は下記の通りです。

部門	部門長	
法人部門	代表取締役社長	当麻 茂樹
リスク管理部門	代表取締役専務執行役員	中村 行男
マーケット・投資銀行部門	専務執行役員	小倉 泉
個人部門	専務執行役員	サンジープ グプタ
財務部門	専務執行役員	塚元 滋
金融インフラ部門	専務執行役員	岡野 道征
コーポレートスタッフ部門	専務執行役員	鍵市 昭

組織改正においては、従来の法人・商品部門を、法人部門とマーケット・投資銀行部門に分割いたしました。これは、顧客基盤の再構築という中期経営計画上のコンセプトの実現に向けて責任の所在を明らかにするものであり、法人部門は対顧客取引戦略の立案および推進、マーケット・投資銀行部門は顧客ニーズに応えるための商品ラインアップの拡充を行います。

また、新たに設立されるコーポレートスタッフ部門は、コーポレート企画機能とコーポレートサービス機能を集約し、業務執行サイドにおける経営管理の強化を図ります。

■給与体系の見直し、職員賞与の抑制および役職員数の削減等による大幅な経費の削減

弊行は2期連続で健全化計画未達という状況を真摯に受け止め、人件費削減に取り組んでまいりました。

大規模な早期退職支援制度の導入や新規採用の抑制により、平成22年3月末時点の役職員数は2,037名と、平成20年3月期と比較して、400名弱、16%の削減となりました。また、職員賞与につきましては業績の低迷を反映し、平成21年

3月期および平成22年3月期に対する賞与を大幅に削減しております。こうした取り組みにより、平成22年3月期の人件費は、平成20年3月期と比較して、100億円、30%の減少に至っております。

職員給与体系に関しては、等級別給与レンジの下方見直しを行なうとともに、レンジ内での給与適用遵守を徹底してまいります。また、引き続き新規採用の抑制、業務の抜本的見直しによる人員効率化に努め、一層の人件費の削減を図ってまいります。

■役員に対する賞与の支給の停止

弊行は、健全化計画未達・業績低迷の事態を厳粛に受け止め、取締役・執行役の平成22年3月期基本報酬を年間を通じて、5%～15%カットいたしました。また、弊行では従来より取締役・執行役に対して役員賞与は支給しておりません。業績に応じて支給することのある業績連動報酬についても、平成22年3月期の業績不振に鑑み、執行役全員に対し支給しておりません。

以上の通り、2期連続で健全化計画を大幅に下回ったことにつき、経営責任を明確化するとともに、今後の経営改善に向けた責任ある経営体制を確立してまいります。

なお、今後推進してまいります具体的な抜本的収益改善策につきましては、下記「2.(3)業務の再構築のための方策」をご参照ください。

《経費の効率的なコントロール》

金融市場の停滞と景気低迷、また弊行の昨年度の厳しい業績を踏まえ、経費の圧縮については引き続き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、システムを通じた申請・承認プロセスが定められており、経費の種類に応じて一定額以上の経費の申請に関しては自動的に上級幹部の承認が更に必要となるよう設定されている他、経費内容・処理の妥当性についてシステムを通じてモニターしております。行内各部門が人件費や減価償却費を含めて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・分析できる機能も用意して、各部門に徹底した経費進捗管理を求めています。一方、経営会議レベルでは、単なる経費予算の遵守にとどまらず、収益とのバランス・更なる経費率の改善に向けた経費コントロールを行い、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、業務横断的かつ機動的な経費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

既述の通り、弊行は2期連続で多額の損失を計上し、普通株への配当を見送ることになったことを受けて、過去の総括・反省を踏まえ、平成23年3月期から25年3月期の3年間を対象とする「中期経営計画」を策定いたしました。

中期経営計画の骨子は下のとおりです。

- 計画終了時の目標：
 - 外部格付けをA～A-に引き上げ
 - 自己資本比率10%の実現（連結ベース）

- 年度毎の目標：
 - 平成23年3月期：収益安定化に向けての体制整備
 - 平成24年3月期：新たな業務展開による収益多様化への取り組み
 - 平成25年3月期：巡航速度での安定的収益の確保

- 法人部門およびマーケット・投資銀行部門
 - 顧客重視の観点で組織を再編
 - 付加価値の高い金融サービスの提供と、関係強化による国内顧客基盤の再構築
 - ソリューション提案力・クロスセルの強化
 - 処分可能なノンコア業務資産を計画期間中に50%削減
 - 営業担当者の一層のレベルアップ・人員再配置と審査能力の向上

- 個人部門
 - リテールバンキング業務
 - 調達基盤の安定化と低利調達の推進
 - アクセスポイント拡大を通じたアセットマネジメント業務の強化
 - 住宅ローン業務の拡大
 - コンシューマーファイナンス業務
 - 改正貸金業法への対応
 - 業界動向・収益状況に応じた戦略の立案・推進
 - 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におけるシナジーの追求

- 経営管理の強化：
 - コーポレートガバナンス体制の一新
 - 中期経営計画に基づく毎年の業務計画の予算化、適切なモニタリング

a) 法人部門およびマーケット・投資銀行部門

《概要》

平成22年10月の組織再編に伴い、従来の法人・商品部門を法人部門とマーケット・投資銀行部門に分割いたしました。対顧客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に明確に区分し、両部門ともコア業務に資源を集中するとともに、顧客重視の観点で組織を再編したことにより、顧客ニーズを的確に把握の上、必要な商品・サービスを開発し、提供できる体制を構築してまいります。

対顧客業務については、付加価値の高い金融サービスの提供による取引先との関係の強化に努め、国内顧客基盤の再構築を図ります。そのために、営業担当者の一層のレベルアップ、また法人部門とマーケット・投資銀行部門との間の連携強化によるソリューション提案力の強化に努め、クロスセルを推進してまいります。

ノンコア業務においては、リスクやコストに留意しつつ、計画期間中に処分可能な資産の約50%の削減を目指します。

《コア業務における戦略と目標》

(法人部門)

■法人営業

- ・ 事業法人営業：「顧客基盤の再構築」という戦略目標をより明確なものとし、従来の取引基盤に加えて成長が期待される中堅中小を含む潜在的顧客群に対し、弊行が今まで培った市場性商品加工能力や金融派生商品技術をオーダーメイド型できめ細かく提供していくことで顧客訴求力を高めるほか、ヘルスケアや企業再生分野など、難易度は高いが社会のニーズが高く将来性の期待される新たなマーケットにおいて、弊行の強みであるプロジェクト審査能力やアドバイザー機能を活用することで取引の推進を図り、総合的な収益力の強化を念頭に置きつつ顧客数の拡大に注力する。
- ・ 金融法人営業：個々の金融機関のトップラインおよびボトムラインの改善のためにタイムリーな運用商品提供、経営合理化アドバイスや弊行グループ会社機能紹介等のソリューションを提供し、関係の強化・収益の獲得を図る。
- ・ 公共法人営業：金融派生商品等の商品提供能力と地域金融機関とのネットワークを活用し、今後ますます増大すると予想される公的セクターの資金需要への対応を軸としたソリューションを適切に提供。
- ・ クロスセルの推進：伝統的な貸し出しに加え、キャピタルマーケットやアドバイザーを中心とする、ローン以外の商品提供能力を強化。
- ・ 中小企業の金融ニーズについては、昭和リース(株)（以下、昭和リース）を中心とするグループ会社の情報集約機能やグループ会社間の商品や顧客のマッチング機能を活用して対応。

■昭和リース

- ・ 既存ビジネスの顧客基盤を維持・拡大し、安定的な収益を計上。
- ・ リースを中心に、弊行グループの一環として、中小企業に対する金融仲介機能を着実に果たす。

(マーケット・投資銀行部門)

■不動産ファイナンス

- ・ リスク削減に向けてシニアローンを中心に業務を運営。また、不動産ノンリコースローンの残高を平成22年3月末から約20%削減し、約8千億円の水準まで減少させる。
- ・ 資金調達アレンジやアドバイザリーサービスを不動産関連顧客に対しても提供し、資産に対する利回りを改善。

■クレジットトレーディング

- ・ 国内における業容を拡大し、金融法人や事業法人の資産内容の改善ニーズに積極的に対応。
- ・ 海外業務については、限定的な取り組み。

■スペシャルティファイナンス

- ・ これまでに蓄積したノウハウに基づく競争力を活用し、付加価値の高い案件に選択的に取り組む。

■市場営業業務

- ・ 法人顧客のネットワーク拡大とともに、個人顧客向けの商品ラインアップの充実を図る。
- ・ コアビジネスである為替／金利ストラクチャード商品に加え、クレジット関連商品のディストリビューションも強化。

■その他業務

- ・ アドバイザリー：中堅企業に対するニッチなアドバイザリーサービスの提供に注力。
- ・ アセットマネジメント：新生インベストメントマネジメント(株)を通じたサービス提供を継続。新商品の開発・ディストリビューションの強化。

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の個々の強みを活かし、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、①調達基盤の安定化と低利調達の推進、②アクセスポイントの拡大等によるアセットマネジメント業務の強化、③住宅ローン業務の拡大に注力いたします。

① 調達基盤の安定化と低利調達の推進

弊行はこれまでも利便性の高い金融商品・サービスの提供に注力してまいりましたが、今後も、お客さまの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、年間10万人の新規顧客獲得を目標に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。また、2週間満期預金やパワー預金等のユニークな円預金商品のご提供により、根強い安定志向・円預金ニーズにお応えするとともにより低利で安定的な資金調達を目指します。

② アクセスポイントの拡大等によるアセットマネジメント業務の強化

弊行は、今後、小型店舗を年間5店舗程度ずつ新設し、お客さまの利便性の向上に努めます。あわせてお客さま対応の質の向上に向け、店頭スタッフの研修を継続的に行い、コンプライアンス／顧客保護の意識を徹底するとともに商品・サービス内容をわかりやすく紹介する工夫を継続し、有人・対面によるコンサルティング力と販売力を高め、アセットマネジメント業務に取り組んでまいります。また、弊行の強みでもある効率的なインターネットを活用した幅広い資産運用商品の販売にも引き続き注力いたします。さらに、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できる体制の整備も継続いたします。

③ 住宅ローン業務の拡大

住宅ローンについては、インターネットを活用した効率的なマーケティング展開により、定評のある商品性の高さを活かしつつ、競争力のある柔軟な金利設定等により、借り換えニーズの取り込みを図り、新規実行額の増加に注力してまいります。

《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については、改正貸金業法への対応、また業界動向・収益状況に応じた戦略の立案・推進に注力いたします。弊行は、当該業務を新生フィナンシャル(株)（以下、新生フィナンシャル）と(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）という二つの子会社を通じて行っております。

主な商品ラインアップは主に新生フィナンシャルが提供する①無担保ローン、またアプラスフィナンシャルが取り扱う②割賦業務、③決済、および④クレジットカードとなります。

① 無担保ローン

当該業務は改正貸金業法の影響を最も強く受ける分野ではありますが、新生フィナンシャルは弊行の子会社というポジションを生かし効率的な資金調達を行いつつ、営業経費と与信関連費用を適切にコントロールすることにより、業法改正後の上限金利の下でも2%～3%の総資産利益率を維持してまいります。営業経費については、ITの活用とインターネット経由の販売戦略の実行により経費の削減を推進いたします。与信関連費用につきましては、効果的なマーケティングの実施により質の高い顧客の獲得・囲い込みを実施し、改正貸金業法に対応した与信基準に沿って業務を運営することにより、その削減に努めます。

弊行は無担保ローン業務において、「信頼される貸し手」として質の高い業務の展開に今後も努めてまいります。そのために、主に若年層を対象とする金融知識の啓蒙活動を進め、またブランド力を生かして、地域の金融機関に対する保証の供与を拡大してまいります。

② 割賦業務

アプラスフィナンシャルは弊行の持つ高いIT技術を活かして、オートローンを中心とする個品割賦業務において新たなビジネスモデルを構築してきました。今後も新規提携先の獲得により個品割賦業務を拡大し、既存提携先との取引条件の改善を通じて収益性の向上に努めてまいります。

③ 決済業務

決済業務は、弊行の高いIT技術の応用が可能であり、また資本を必要としないビジネスであるため、今後はこれまで以上に取組を強化いたします。

④ クレジットカード

アプラスフィナンシャルのクレジットカード発行枚数は800万枚を超えますが、これまで当該業務の採算性は期待を下回るものでした。今後は、手数料徴収の徹底、取引条件の見直しにより収益性を改善してまいります。また、今般の改正貸金業法の改正を受けて、今後はリボルビング払いのニーズが高まることが予想されるため、リボルビング払いの取り扱いを拡大するために必要な施策を講じてまいります。

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、2週間満期預金の取扱を開始し、投信では新ファンドを導入、保険商品でも取扱商品の入替を行なうなど、お客さま向けサービスの質の向上を目指しました。また、より利便性の高い店舗展開を目指し、小型店舗「新生コンサルティングスポット」の出店を進め、ビジネス基盤を強固なものと致しました。平成22年3月期は、投資信託や年金保険への需要回復が緩やかなため、手数料収入が伸び悩んだものの、預金業務、住宅ローンなどの資金利益が堅調に推移し、また経費を前年比削減するなど更なる効率的運営に努めた結果、63億円の業務純利益を計上することができました。平成23年3月期においても、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一層の削減に努めることで、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22年3月にシンキを新生フィナンシャルの100%子会社とし、また平成22年4月にはアプラス（現アプラスフィナンシャル）が事業持株会社体制へ移行するなど、厳しい業務環境の中、グループ経営機能の更なる向上、個別事業の強化を目指す一方、経費管理の徹底による業務効率の向上に努めております。平成22年3月期は子会社配当を計画通りに受領することができました。平成23年3月期につきましては、改正貸金業法などの影響により減収を見込んでおりますが、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。しかしながら既に記述の通り、アプラスフィナンシャル普通株式の市場価額が大幅に下落した場合には、弊行の単体最終利益を大きく押し下げる可能性があります。

法人・商品部門（現法人部門およびマーケット・投資銀行部門）の平成22年3月期は、国内での貸出を中心とした資金利益、債務担保証券（CLO）および社債の売却益などを計上する傍ら、国内不動産関連投資や国内外アセットバック投資・証券にかかる減損・評価損の影響により、業務粗利益では計画を若干下回りました。一方、経費に関しては、厳しい業務環境を踏まえて、不採算業務分野の撤退、組織の再編・集約化を行い、また平成20年度に実施した早期退職制度による効果が表れ、前年比大きく抑制することができました。但し、国内ノンリコース・ファイナンスや国内外アセットバック投資を中心に、将来リスクに備えた手当てを実施すべく多額の不良債権処理損失額を計上致しました。

平成23年3月期については、対顧業務を中心とするコア業務、自己勘定投資を中心とするノンコア業務に明確に区分し、コア業務に経営資源を集中させ、今後の収益安定化に向けての体制整備を図ってまいります。経費についても引き続き厳格な運営を行なうことで、収益の極大化を目指してまいります。

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	285	321	330
役務取引利益・その他利益	111	95	108
業務粗利益	396	415	438
経費	373	352	345
業務純益	23	63	93
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	▲ 25	112	73
役務取引利益・その他利益	0	0	0
業務粗利益	▲ 25	112	73
経費	27	24	26
業務純益	▲ 52	88	48
法人・商品部門他			
資金収支	679	373	242
役務取引利益・その他利益	▲ 920	▲ 17	216
業務粗利益	▲ 241	356	458
経費	384	297	301
業務純益	▲ 625	59	158
合 計	▲ 654	210	298

(連結)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
個人部門(リテールバンキング)			
資金収支	285	321	330
役務取引利益・その他利益	111	95	108
業務粗利益	396	415	438
経費	373	352	345
業務純益	23	63	93
個人部門(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	1,243	1,351	934
役務取引利益・その他利益	396	316	361
業務粗利益	1,639	1,667	1,295
経費	828	890	732
業務純益	811	777	563
法人・商品部門他			
資金収支	502	408	323
役務取引利益・その他利益	45	365	487
業務粗利益	547	773	811
経費	586	442	452
業務純益	▲ 39	331	358
合 計	794	1,172	1,015

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やアプラスフィナンシャルは、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、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とのより密接な連携を通じ、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22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22/3	151	-	-	70	70	1,227	799	連結
新生イノベーション・テクノロジー(株)	昭58/8	吉田隆一	システム開発業	平22/3	11	-	-	5	5	163	94	連結
新生証券(株)	平9/8	吉田泰規	証券業	平22/3	371	148	163	129	129	169	370	連結
新生イベストメント・マネジメント(株)	平13/12	海野典夫	資産運用業	平22/3	10	-	-	7	7	150	88	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22/3	363	334	334	25	25	▲210	157	連結
新生銀ファイナンス(株)	平5/1	舩井正俊	金融業	平22/3	152	-	-	10	10	1,454	397	連結
新生債権回収(株)	平13/10	山田茂	債権管理回収業	平22/3	47	-	-	21	-	1,714	979	連結
(株)アプラス (注5)	昭31/10	常峰仁	総合信販業	平22/3	11,440	1,787	1,200	803	752	▲2,035	▲7,014	連結
全日信販(株)	昭32/4	西澤恒一郎	信販業	平22/3	701	575	575	23	22	84	62	連結
昭和リース(株)	昭44/4	土屋明正	リース業	平22/3	5,046	3,813	800	609	591	3,047	2,943	連結
(有)ワイエムエス・ファイブ	平13/12	舩井正俊	金融業	平22/3	34	34	34	0	-	0	0	連結
シンキ(株)	昭29/12	竹田正広	金融業	平22/3	540	202	130	14	14	▲10,572	▲14,460	連結
新生フィナンシャル(株)	平3/6	梅田正太	金融業	平22/3	3,198	1,530	1,520	881	881	28,829	20,995	連結
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	Colin Ray 他	金融業	平21/12	(Mil) EUR207	-	-	(Mil) EUR▲38	(Mil) EUR▲38	(th) EUR4,633	(th) EUR3,292	連結
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	永田信哉 他	金融業	平22/3	(Mil) \$7	-	(Mil) \$5	(Mil) \$2	(Mil) \$2	(th) ▲\$61	(th) ▲\$62	連結
Shinsei International Limited	平16/9	小林昭彦	証券業	平21/12	(Mil) \$8	-	-	(Mil) \$5	(Mil) \$5	(th) \$921	(th) \$600	連結
Shinsei Finance (Cayman) Ltd.	平18/2	嶋田康史 他	金融業	平22/3	(Mil) \$703	-	-	(Mil) \$703	(Mil) \$703	(th) \$43,528	(th) \$43,528	連結
Shinsei Finance II (Cayman) Ltd.	平18/3	嶋田康史 他	金融業	平22/3	(Mil) \$528	-	-	(Mil) \$528	(Mil) \$528	(th) \$41,513	(th) \$41,513	連結
Shinsei Finance III (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平22/3	387	-	-	387	387	2,073	2,073	連結
Shinsei Finance IV (Cayman) Ltd.	平21/3	嶋田康史 他	金融業	平22/3	101	-	-	101	101	509	509	連結
Shinsei Finance V (Cayman) Ltd.	平21/9	嶋田康史 他	金融業	平22/3	100	-	-	100	100	254	254	連結
New Life Investments Limited	平18/12	Keith Fujii 他	金融業	平21/12	(Mil) \$10	-	-	(Mil) \$2	(Mil) \$2	(th) \$1,542	(th) \$1,542	連結
SLS Funding LLC	平16/1	-	金融業	平21/12	(Mil) \$33	(Mil) \$37	(Mil) \$37	(Mil) ▲\$1	(Mil) ▲\$1	(th) ▲\$1,378	(th) ▲\$1,378	連結
Specialized Loan Servicing LLC	平14/12	John C. Beggins 他	住宅ローンサービサー	平21/12	(Mil) \$44	(Mil) \$5	(Mil) \$5	(Mil) \$32	(Mil) \$26	(th) \$7,822	(th) \$7,822	連結
Rock Limited	平19/9	Keith Fujii 他	金融業	平21/12	(Mil) \$209	-	-	(Mil) \$0	(Mil) \$0	(th) ▲\$11	(th) ▲\$11	連結
株式会社ファイアキャピタル	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22/3	0	-	-	0	0	▲28	▲30	持分法
Hillcot Holdings Limited	平14/11	Richard Harris	保険持株会社	平21/12	(Mil) \$252	-	-	(Mil) \$69	(Mil) \$34	(th) \$10,910	(th) \$10,910	持分法
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	Donald Chen 他	金融持株会社	平21/12	(Mil) NT\$229,733	(Mil) NT\$2,980	-	(Mil) NT\$25,609	(Mil) NT\$7,805	(th) ▲NT\$5,011,711	(th) ▲NT\$5,589,904	持分法

(注1) 平成22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22年3月末における代表者を記載しております。

(注4) 借入金のうち、当行分は保証の額を含んでおります。

(注5) 株式会社アプラスは、平成22年4月1日付で株式会社アプラスフィナンシャルに社名変更しております。

(注6) 個別会社コメント

株式会社
シンキ
Shinsei Bank Finance N.V.
SLS Funding LLC
Rock Limited
株式会社ファイアキャピタル
日盛金融控股股份有限公司

利息返還請求負担による損失及び既存ソフトウェアの保守的な費用計上
利息返還請求負担による損失
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
米国の住宅ローンのサービサーである親会社の資金調達子会社
ピークルメンテナンス経費発生。投資出口にて回収予定
2010年4月に唯一の投資先の保有株式の売却完了。7月に清算予定
不良債権への引当金の積み増しによる損失

②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コア業務への経営資源を集中させる一方、経常的に発生する経費については、より一層効率的な運営と厳格なモニタリングを実施することにより、経営体質を強化してまいります。

《人員》

平成22年3月末時点の人員は、平成20年度第4四半期頃に実施した早期退職支援制度などによる人員削減効果が平成21年度に表れたことから、2,011名（平成20年3月末比16%減、382名減）となりました。平成23年3月末および平成24年3月末人員は、リテールバンキング業務など一部の重点分野強化のための新規採用は行うものの、全体としては採用を抑制し、業務の抜本的な見直しによる人員効率化に努めることで、引き続き減少を図る見込みです。平成25年3月期以降については、横這いを見込んでおります。

(人)

平成5年 3月期 実績 (ピーク時)	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 計画	平成24年 3月期 計画	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画
4,040	2,394	2,259	2,011	1,980	1,940	1,940	1,940

《人件費》

平成22年3月期は、新規採用の抑制、賞与の大幅減額、また平成20年度第4四半期に実施した早期退職支援制度による人員削減効果が表れたことなど、人件費の削減に努めてまいりました結果、総人件費は231億円（平成20年3月期比30%減、100億円減）となりました。平成23年3月期は、派遣社員の直接パート化による約5億円の人件費増加要因（物件費からの振り替え、中間マージン節減のため総経費としては減少となります）もあるものの、引き続き人員削減や昇給・賞与支給の厳格運用など人件費の低減に努め、総人件費としては若干の減少を見込んでおります。平成24年3月期は、引き続き人員縮小に努めるほか、今年度を実施予定の給与体系見直しの効果により減少を見込んでおります。平成25年3月期以降につきましては、横這いを見込んでおります。

(億円)

平成5年 3月期 実績 (L°-7時)	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 計画	平成24年 3月期 計画	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画
459	331	299	231	230	223	223	223

《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、今後も業務運営の効率化を図って経費削減に努めてまいります。

リテール業務においては、コストを極力抑えつつ、投信販売等の収益基盤の更なる強化に向けた店舗戦略として、平成22年3月期から従業員4～5名程度の小型店舗（コンサルティングスポット）を新規展開するとともに、同時に利用頻度の低い既存店舗・出張所やATM拠点を統廃合し、ベースコストの圧縮に努めております。

また、事務用品の購買や業務出張の手配等において行内での取り扱いの集中化や業者の一元化、さらに業者選定の定期的な見直しを継続的に推進して購入単価の引下げに努めるとともに、印刷物の電子化の推進や印刷の内製化を拡充する等、事務用品費・印刷費・出張費などの圧縮に努め、外部専門家との契約の見直しを図るなど、全社的な合理化・効率化を推進してまいります。

ただ、資金調達安定化のために個人預金の比重を高めていることから、預金保険料が毎年増加してきており、また、本年下期には本店移転に伴う経費が見込まれるなど厳しい状況ではありますが、経営陣の厳格なモニタリングの下、これら増加要因を合理化・効率化によって吸収し、前期と同水準に留めるべく、低コスト運営に努めてまいります。

また、平成24年3月期以降についてもシステムセンターの移転に関連する費用が見込まれるほか、預金保険料の高止まりも予想されますが、継続的な合理化努力によって経費の増加を最小限に抑えてまいります。

今後も、予算の遵守はもとより、引き続き経費率を重要な経営指標と認識し、例え予算があろうと、また必要と思われるものであっても見合う収益を生みださない支出は行なわないとの姿勢で、経費率の改善に向けて経営陣によるモニタリングを更に強化して、業務横断的かつ徹底的に経費の削減機会を探り、なお一段の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ます。

(億円)

平成5年 3月期 実績 (L°-7時)	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 計画	平成24年 3月期 計画	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画
572	474	452	408	409	417	419	425

【人件費＋物件費】

(億円)

平成5年 3月期 実績 (レ・ケ時)	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 計画	平成24年 3月期 計画	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画
1,022	805	750	639	639	640	642	648

《経費率（OHR）》（図表1－1参照）

平成22年3月期の経費率（OHR）は、業務粗利益がほぼ計画通りとなる一方、上述のとおり経費を大幅に削減したため、76.24%と前期比大幅に改善いたしましたが、更なる経費率の低下が必要と考えており、経費率の改善に向け更に努力を続けてまいります。

平成23年3月期以降の計画におきましては、改正貸金業法の影響を受けて消費者金融子会社からの配当が減少する一方、新たな業務注力分野からの収益などにより、業務粗利益は微増を見込んでおります。また、経費は引き続き厳格な運用に努めることで、平成23年3月期以降の経費率は平成22年3月期比で徐々に改善する見込です。中長期的には更に経費率を低下させるべく、収益獲得のための顧客まわりでの費用を見込みつつも、経常的費用抑制の徹底を継続し、収益の安定化・極大化に向けての体制整備を早急に行い、業務粗利益の一層の拡大を達成することで経費率の適正な水準への改善を図ってまいります。

《役員報酬》

弊行が委員会設置会社から監査役会設置会社へ移行したことに伴い、委員会設置会社における法定委員会としての報酬委員会は廃止され、取締役・監査役の報酬については、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役については、取締役会、監査役については監査役会にて決定されることとなります。ただし、役員報酬の透明性・公正性・妥当性を確保するために、取締役会・監査役会の諮問機関として、報酬諮問会議を設置いたします。取締役・監査役の個人別報酬については、各役員の担当業務における職責、業績貢献度を適正に評価のうえ、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まいります。

平成22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、取締役・執行役ともに、基本報酬を年間を通じて5%～15%カットしたことに加え、執行役の業績連動報酬についても全員に対し支給を行わなかった結果、平成22年3月期役員報酬総額は、1,014百万円（平成20年3月期比50%減、1,012百万円減）、常勤役員平均報酬は54百万円（平成20年3月期比57%減、71百万円減）となりました。

平成23年3月期は、平成22年6月23日に開催された株主総会をもって、2期連続の健全化計画未達の事態を踏まえ、社長以下7名の執行役が退任いたしました。また、監査役会設置会社への移行に伴う経営体制・ガバナンスの一新により、執行役制度は廃止され、役員数は全体で26名から9名（うち監査役3名）となり、社外役

員は9名から6名（うち社外監査役2名）に減少いたしております。このような新しい体制の下、平成23年3月期は役員報酬総額330百万円（前期比684百万円減）、常勤役員平均報酬40百万円（前期比14百万円減）を見込んでおります。

平成24年3月期以降の報酬につきましても、現体制の役員数を前提に計画しておりますが、9名体制への変更の効果が通年寄与することから、役員総額報酬は200百万円（平成23年3月期計画比130百万円減）を見込んでおります。

（百万円）

	平成20年 3月期 実績	平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 実績	平成23年 3月期 計画	平成24年 3月期 計画	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画
役員報酬 総額	2,026	1,900	1,014	330	200	200	200
常勤役員 平均報酬	125	104	54	40	40	40	40

《役員数》

平成22年3月末の役員数実績は、26名（前期比2名減）となりましたが、平成22年6月23日に開催された株主総会をもって、社長以下7名の執行役が退任いたしました。また、同時に弊行の監査役会設置会社への移行が決議されたことに伴い、執行役制度が廃止されたことから、役員数は全体で26名から9名（うち監査役3名）となり、社外役員は9名から6名（うち社外監査役2名）に減少いたしております。通期では増減を計画していないことから、平成23年3月末では9名（前期比17名減）を見込んでおります。

平成23年度以降の役員数については、情勢に応じて適切な員数を決定してまいる所存ですが、現時点においては変動を見込んでおりません。

(図表6)リストラの推移及び計画

	22/3月末 実績	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画	26/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	26	9	9	9	9
うち取締役(()内は非常勤) (人)	11(9)	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)
うち執行役(()内は取締役を兼務)(注2) (人)	17(2)	-	-	-	-
従業員数(注1) (人)	2,011	1,980	1,940	1,940	1,940

(注1)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。

(注2)22/3月末時点においては、委員会設置会社体制であったため、執行役数を記載。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	31	30	30	30	30
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	3	3	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)。

	22/3月末 実績	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画	26/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	23,084	23,000	22,300	22,300	22,300
うち給与・報酬 (百万円)	14,707	14,200	13,800	13,800	13,800
平均給与月額 (千円)	498	505	495	495	495

(注)平均年齢 38.9歳(平成22年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,014	330	200	200	200
うち役員報酬 (百万円)	214	200	200	200	200
うち執行役報酬(注2) (百万円)	800	130	-	-	-
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	54	40	40	40	40
平均役員退職慰労金 (百万円)	9	-	-	-	-

(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)平成22年6月23日より監査役会設置会社に移行(同日まで執行役報酬の実績あり)。

(注3)役員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)	40,810	40,900	41,700	41,900	42,500
うち機械化関連費用(注) (百万円)	14,135	13,100	14,000	14,000	14,000
除く機械化関連費用 (百万円)	26,675	27,800	27,700	27,900	28,500

(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)	63,894	63,900	64,000	64,200	64,800
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

③経営インフラの高度化

《基本的考え方》

弊行は、平成22年6月に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。取締役が法令等を遵守してその職務を執行し、また監査役および監査役会に監査・監督機能を担わせることで、会社の業務の適正が確保されるよう、経営体制を確立してまいります。また、新たな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まいります。

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、法人・商品部門を法人部門とマーケット・投資銀行部門に分離、コーポレートスタッフ部門を設立するなど、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まいります。

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まいります。

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》

弊行では、お客さまの声をよく聞き、最適といえる商品やソリューションを提供するとともに、さまざまな種類の取引・サービスの品ぞろえに努めております。また子会社を通じてコンシューマーファイナンス業務にも注力しており、こうした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、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。

弊行の管理会計においては、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おります。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・高度化を図っております。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／オフ体の収益・リスク管理を行っております。

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は、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おります。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おります。

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。

一方、近時の金融機関を取り巻く環境の変化や、国際会計基準へのコンバージェンス（収れん）に向けた金融商品の時価開示や「マネージメントアプローチ」によるセグメント情報の開示といった会計制度の変更等、新たな課題への対応が管理会計に求められてきており、連結管理会計情報データベースおよび管理会計プロセスについて、更なる改善を推進してまいります。具体的には、①各子会社の月次決算処理の更なる精緻化と迅速化、②各子会社の経理システムデータと連結経営管理情報データベースとのリンク、③連結経理処理と連結経営管理情報データベース作成とのリンク、④予算等各種計画値の連結経営管理情報データベースへの統合といった事項について推進してまいります。速やかで有益な管理会計情報の提供は、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。

また、管理会計のなお一段の高度化を目指して、経営層が各事業部門の損益だけでなく事業戦略にも牽制を効かせられるよう、融資先数の純増やノンコアアセット削減の進捗といった事業計画の主要KPI（重要業績達成指標）も月次実績報告に加え、経営情報の監視・分析の充実を図り、各業務部門やビジネスユニットのパフォーマンスを適切に評価・測定し、経営資源の最適な配分を推進してまいります。

《IT戦略》

金融機関にとってのIT（情報技術）投資は、高度な経営戦略・業務戦略の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、先進的で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、これを継続してまいりました結果、平成22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22年4月には25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20年度4四半期に実施した早期退職支援制度等による人員削減策の効果が平成21年度に表れたことから、平成22年3月末時点における行員数は、平成17年3月末を下回る水準となっております（2,011人）。

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。

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。今後についても、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。

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. 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》

弊行では、平成20年11月以降、責任の所在の明確化、組織の見直し・合理化の推進、またリスク管理部門の強化を行い、加えて、顧客ニーズとは関係の無い海外における自己勘定投資で多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てまいりました。

しかしながら、平成22年3月期は、既述のとおり、国内不動産ノンリコースローンや国内外アセットバック投資・証券などに係る手当てを前倒しで実施した結果、平成21年3月期に続き多額の当期純損失を計上いたしました。これを踏まえ、弊行は6月23日の定時株主総会をもって経営体制を一新いたしました。今後は、新体制のもとで、これまで進めてきた一連の改革をさらに強化・加速して推し進め、弊行がこの度作成した中期経営計画のコンセプトである、「顧客基盤の再構築」と「収益の安定化」に注力してまいります。

今後の経営にあたっては、下記の経営理念を新たに掲げ、公的資金注入行として、日本の銀行としての役割期待を着実に果たすべく、緊張感を持って業務を遂行いたします。

- ・ 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

また、今後は、公的資金返済の具体的な道筋を早急につけるために、収益目標の着実な達成のためのスピーディーかつ厳格な業務執行と、コンプライアンスに留意した健全な風土の醸成に注力してまいります。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

①基本的考え方

弊行は6月23日の定時株主総会をもって定款を変更し、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することによりガバナンスを一新いたしました。委員会設置会社においては、通常の業務執行の任は執行役が担い、取締役の主たる責務は業務執行の監督にありました。監査役会設置会社への移行により、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いたします。

新体制における取締役会は、日常の業務執行を担う社内取締役2名と、さまざまな分野での経験・知識が豊かな社外取締役4名により、バランスよく構成いたします。また、経営および業務執行の意思決定を、取締役会における慎重な議論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まいります。

監査役会は、弊行での業務経験豊かな常勤監査役1名と、外部専門家である非常勤監査役2名により構成し、業務執行から完全に独立した監査・監督体制を構築します。法令に伴い、4年間の任期を持つ監査役を置くことで、整合性のある監督・監査の実施を着実なものとしてまいります。

②経営管理（ガバナンス）の更なる強化について

監査役会設置会社への移行に伴い、経営の最高意思決定機関である法定の取締役会の承認のもとで「経営会議」を6月23日付で設置いたしました。取締役会で意思決定する範囲は拡大しますが、業務執行取締役・部門長執行役員レベルによる経営会議を設置することで、迅速かつ効率的な業務運営を実現します。また、役職員の報酬に関する方針について客観的な立場から意見具申を行う「報酬諮問会議」を、今年度中に設置の予定です。

業務執行体制につきましては、平成22年10月にコーポレートスタッフ部門を新たに設立し、当該部門の下にコーポレート企画機能とコーポレートサービス機能を集約し、業務執行サイドにおける経営管理の強化を図ってまいります。

今後の業務運営は、今回作成した中期経営計画で定められた基本方針に則り、各事業部門・財務部門・リスク管理部門が作成する具体的な個別施策を、取締役会が十分に吟味の上で方針を決定し、執行役員が実行してまいります。今後は、毎年、中期経営計画の見直しを行い、最終年度の翌年以降の計画を作成すると同時に、中期経営計画にリンクさせる形で予算案を策定いたします。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況 (平成22年10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	全専務執行役員、副部門 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
A L M 委員会	最高財務責任者	社長、関連執行役員(部 門長)、本部長、部長	トレジャリー本 部及び財務 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	チーフオブスタッフ	社長、関連執行役員(部 門長)、部長等 (外部弁護士2名)	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	最高財務責任者、総合 企画部長、戦略企画室 長、リスク関連部長、ビジ ネス部門長 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
債権管理委員会	チーフリスクオフィ サー	社長、最高財務責任者、 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	社長	関連執行役員(部門長)、 本部長、部長	法人営業本部	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
I T 委員会	社長	金融インフラ部門長、 チーフオブスタッフ、関連 執行役員(部門長)、関連 本部長、部長等	業務管理部	月1回	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
バーゼル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 行役員・本部長・部長	財務管理部	四半期に 1回以上	バーゼル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
人材委員会	社長	専務執行役員(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
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1回 (都度)	全店(部門/本部)業務の伸展 についての企画・計画および推 進に関し、各部門間および各部 室店間の連絡・調整

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当執行役員/部門長	職位
マネージメント事務局	当麻 茂樹	代表取締役社長 最高経営責任者
監査部		
法人部門		
コーポレートスタッフ部門	鍵市 昭	専務執行役員 チーフオブスタッフ
マーケット・投資銀行部門	小倉 泉	専務執行役員
個人部門	サンジーブ・グプタ	専務執行役員
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
リスク管理部門	中村 行男	代表取締役 専務執行役員 チーフリスクオフィサー

平成22年10月1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役室があります。独立組織として監査役会に対して報告を行います。

③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。

チーフオブスタッフを委員長とするコンプライアンス委員会は、マネー・ローンダリング防止など、弊行のコンプライアンスに関する重要事項の検討・審議を行っております。

また、コンプライアンス委員会には、第三者によるコンプライアンス推進状況のチェックを受けることを目的に、外部委員として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、取締役社長に直属するとともに、監査役会にも報告を行います。

監査部の目的は、取締役社長の業務管理責任の遂行、特に有効な内部統制システムを確立する責任の遂行を補佐し、リスク管理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、監査報告書として取締役社長および監査役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、監査役会および経営会議に対しても、原則として月次で報告を行っています。

監査指摘事項に対する被指摘部店の改善策の進捗状況は、月次でフォローアップされ、取締役社長、監査役会および経営会議に対して定期的に報告されています。

監査部では、監査要員の専門性向上にも力を入れており、研修ロードマップに基づくトレーニングや、外部資格の取得も精力的に行っています。

さらに、監査部は、内部監査活動について第三者機関による品質評価を定期的に受けることにより、自らの問題点を客観的に評価・識別し、改善活動に取り組んでいます。これらの活動は、弊行グループ会社の内部監査部門とも連携して取り組んでいます。

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。従来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、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。

弊行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21年度にも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、平成18年度からの過去4年度分の業績をまとめた年次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22年7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。業績の発表に関しては、発表当日または翌日に機関投資家・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。利益を着実に積み上げ、強固な財務基盤を維持していくこと等を通じて、弊行の信用力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、企業業績やその貢献度に応じた配分を基本としております。取締役・監査役の報酬は、報酬諮問会議による諮問を経て取締役会・監査役会による厳正な協議・決定に基づき支給してまいります。

役員退職慰労金につきましては、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。

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

弊行では今年度よりスタートいたしました中期経営計画におきまして、お客さまのニーズに応えるという基本理念を再度確認し、国内事業法人を中心とした貸出業務について、弊行の取り組むべき中核業務と位置づけ、今まで以上に積極的に取り組み、顧客基盤の拡大と貸出資産の増加を図ることと致しました。その過程で、従来の貸出業務における取組においては、必ずしもお客さまのニーズに十分に対応できていなかった面があったこと、また弊行のローンポートフォリオが特定業種に偏重したものとなったことを反省し、今後は、お客さまのニーズに応え、かつ特定業種に偏重した弊行のポートフォリオの是正を図りつつ、公的資金の注入を受けた金融機関としての責務を果たすべく、信用供与の拡大に取り組んでまいります。また、昨年末より施行されている中小企業等金融円滑化法の趣旨に則って、弊行単体のみならずグループ全体として、お客さまのニーズに対応してまいります。

(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、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付け、積極的に推進してまいります。

一方で、中小企業向け貸出に限らず、弊行全体の貸出資産につき、リスク管理強化の観点から、特定業種や特定大口先への与信集中を是正していくことも、極めて重要な経営課題として認識しております。その過程では、弊行全体での不動産ノンリコースローンや特定の大口先向けなどの与信の減少が見込まれます。これらの与信は、従来の中小企業向け貸出計画において大きな割合を占めておりました。しかしながら、これらの与信は中小企業者の信用力に基づき、また中小企業者の事業を支援する本来の中小企業向け貸出と性格を異にしており、また案件毎の貸出残高の増減が大きく、その影響により本来の中小企業向け貸出に対して必ずしも十分な注力できていなかったと認識しております。

このような反省から、今後は国内顧客基盤の拡大を積極的に図り、また中小企業等金融円滑化法の精神に則った顧客の拡大と資金ニーズへの誠実な対応を図ることにより、法人営業取引の分野、即ち本来の中小企業向け貸出に注力して着実に残高を積み上げるべく、当期以降は法人営業取引の分野での計画を策定し、確実な純増を図るべく一層努力してまいります。

また、リスク管理についても充分留意しつつ、より迅速に中小企業の資金ニーズに対応することが可能となるように、従来の審査態勢の見直しを行っております。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、法人営業本部内に、中小企業との取引推進に特化した専担部署を設置しております。

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22年3月末までに合計116回、そのうち平成21年度においては11回開催いたしました。

同委員会は、社長をはじめとする関連執行役員や部門長等から成り、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ている他、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。

弊行では、なお一層中小企業向け貸出を推進すべく、平成21年9月に中小企業向け取引の専門部署として営業第九部を新設しました（平成22年10月に営業第四部に改称）。所属する営業担当者には、企業融資の経験が豊富な人材を配置し、銀行として掲げている国内顧客取引重視の方針にも合致する形で、営業活動を行っております。

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

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

■部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の監視、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付け、行員毎の人事・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）

■弊行の目指す中小企業向け信用供与について

弊行は、新経営陣のもとで新たな事業戦略を展開いたします。

従来は、資金需要の低迷の中で中小企業向け信用供与の強化に努めるべく、貸出残高の増加に重きを置いた運営を行なった結果、資産に依拠した貸出形態である不動産ノンリコースローンや、特定の取引先向け貸出による積上げとなり、弊行ポートフォ

リオ内で不動産業種あるいは特定企業向け与信に過度に集中することとなりました。その結果、中小企業者の信用力に基づき、また中小企業者の事業を支援するという本来の中小企業向け貸出への取組みが不足し、また昨年度の決算においては、遺憾ながら多額の損失計上する要因のひとつとなったと認識しております。

新たな事業戦略においては、従来のこうした歪みを是正しつつ、ポートフォリオの適正な分散によるリスクの軽減を図るとともに、既存の取引先の資金需要が回復しない状況にあって、本来の法人営業を基盤とした中小企業の成長・育成に寄与する事業資金を提供することに主眼を置き、金融仲介機能強化のための体制を整えてまいります。また、今後注力すべき業種を選定するなど積極的に取組む分野について組織的な取組みを展開します。ヘルスケアビジネスは事業者や施設のための資金供給が将来に亘って必要な分野であり、「ヘルスケアファイナンス部」を新設しております。さらに、今後企業再生ニーズの高まりが予想されることから、「企業サポート部」を新設し、企業再生支援子会社も活用した業務を展開してまいります。

当期以降は、本来の法人営業を基盤とした中小企業向け貸出へのコミットメントを明確にすべく、本来の中小企業向け貸出についての目標を設定して継続的な貸出純増を図ってまいります。

■適切なリスク管理に基づく積極的な営業展開

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業務本部毎にリスト化し、中小企業向け貸出の取引推進にあたっては、審査セクションと密接に協議しながら、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、平成21年9月に設立した営業第九部（現営業第四部）において、首都圏における中小企業の新規顧客獲得に向けた活動を開始いたしました。さらに、平成22年4月からは、全行的な取り組み体制を強化し、これまでに弊行と取引のなかった中小企業への新規貸出を円滑に推進すべく、審査手続きの見直しを行い、法人営業統轄本部長による専決権限を含む、中小企業に特化した決裁権限体系を新たに導入いたしました。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与信審査能力の向上を図り、リスク管理部門においてもリスク管理の更なる充実に努めることで、適切に中小企業向け貸出に取り組んでまいります。

■中小企業向けの実質的な信用供与の支援

健全化計画の中小企業向け貸出には含まれませんが、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、今後も引き続き推進してまいります。

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

(図表10) 貸出金の推移

(残高) (億円)

		22/3月末 実績 (A)	23/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	45,497	44,037
	インバ°外ローンを除くベース	45,224	43,784
中小企業向け貸出 (注)	インバ°外ローンを含むベース	12,554	8,232
	インバ°外ローンを除くベース	12,472	8,150
	うち法人営業貸出	4,329	4,662
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)		9,117	9,950
うち住宅ローン		8,824	9,757
その他		23,827	25,856
海外貸出		1,832	1,601
合計		47,329	45,638

(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)

		22/3月末 実績	23/3月末 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	▲ 2,508	▲ 939
	インバ°外ローンを除くベース	▲ 2,368	▲ 919
中小企業向け貸出	インバ°外ローンを含むベース	205	▲ 4,213
	インバ°外ローンを除くベース	236	▲ 4,213
	うち法人営業貸出	-	301

(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)

	22年度中 計画 (7)
不良債権処理	416 (143)
貸出金償却(注1)	
部分直接償却実施額(注2)	20 (20)
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)	396 (123)
債権流動化(注5)	88
私募債等(注6)	17
子会社等(注7)	(▲ 34)
計	521 (109)
	うち法人営業貸出 (▲ 32)

(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22年3月期における剰余金は、前期比476億円減少の958億円となり、当初計画を576億円下回る結果となりました。今後は、収益基盤を早期に確立させることで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23年 3月末	平成24年 3月末	平成25年 3月末	平成26年 3月末
税引後当期利益	100	150	220	260
利益処分前剰余金	1,058	1,184	1,381	1,617

(3) 収益見通し

(図表11) 収益見通し(収益: 当期利益)

(単位: 億円)

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
基準シナリオ(A)	▲ 476	100	150	220	260

<主要前提条件>

- ・ 株価、為替レート、円金利については「前提条件」の通り。
- ・ 東京・神奈川圏の高級地の不動産価格は安定化。都内の他地区、大阪圏、その他都市圏および近郊においては引き続き軟調な地合い。
- ・ 世界経済は平成23年末まで停滞を続けるが、金融市場に大きな混乱はなく、リセッションも回避。
- ・ 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、業況は回復へ。

基準シナリオに対する変動見通し

(単位: 億円)

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
楽観的シナリオ(B)		120	204	298	359
変化額(B)－(A)		20	54	78	99
悲観的シナリオ(C)		▲ 326	▲ 254	18	166
変化額(C)－(A)		▲ 426	▲ 404	▲ 202	▲ 94

楽観的、悲観的シナリオは以下の通り設定しました。

[楽観的シナリオ]

- ・ 国内景気が回復軌道に乗り始め、国内不動産価格も平成22年度には東京・神奈川圏で下げ止まり、平成23年度以降は優良物件の一部が上昇に転じるとともに、大阪圏およびその他主要都市圏でも安定。
- ・ 海外経済も平成22年度後半から回復に転じ、金融市場は大きな混乱を回避し、大手金融機関および主要企業の破綻は発生せず。
- ・ 株式市況が活況を呈し始め、個人投資家のリスク商品（株式投信など）に対するスタンスが好転。

[悲観的シナリオ]

- ・ 平成22年度後半、国内外の経済はリセッションへ回帰し、平成24年までは大きな回復は見られず。但し、全面的なリセッションは回避。国内不動産価格は平成22～25年を通じ、年率5%で下落。
- ・ 世界的なリセッションと欧州での財政問題により、国際金融機関の間で流動性危機が発生するものの、その影響は欧州に集中し、欧州各国政府の施策によって大手金融機関の破綻は回避。なお、市場流動性の低下により発行海外ノンコア資産の処分・保有損が引き続き発生。

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

(1) リスク管理態勢の強化について

弊行では、過去において国内不動産関連投融资や海外アセットバック投資等により大きな損失を計上したことから、リスク管理の強化を経営の最重要課題と認識し、フロントに対する牽制機能の強化およびリスク管理フレームワークの強化に向け、以下の態勢強化を図ってまいりました。

- 1) リスク管理面における適切なガバナンス体制構築のため、チーフ・リスク・オフィサー（CRO：リスク管理部門長）を平成21年1月取締役会において専務執行役に任命いたしました。平成22年6月に委員会設置会社から監査役会設置会社へ移行いたしました。新CROにおいては代表取締役専務執行役員に任命されています。
- 2) 顧客取引中心の立場を堅持するため、金融危機の経験を真摯に分析し、「リスクマネジメントポリシー」を改訂し、リスクカルチャーの再構築を含めたリスク管理の基本方針を再定義いたしました。また、「クレジットリスクポリシー」を改訂し、取得または抑制すべきリスクについての具体的な取組方針、与信業務・信用リスク管理の基本的な指針として制定いたしました。これにより、規律の効いたリスク取得方針が明確化され、リスク取得とモニタリングに関するリスク管理部門の独立性が強化されました。
- 3) 旧リスク投資委員会については、投資案件や例外的な与信案件に関する実行判断等を有しておりましたが、協議対象が多岐にわたること等から牽制機能としての役割が不十分でありました。この認識に基づき平成21年4月に当委員会を廃止して機能を再編し、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」を創設いたしました。この施策により各委員会において適正なメンバー構成・規模での決議が行われ、フロント部門に対する牽制が有効に機能しております。
- 4) 案件承認プロセスにおける合議制による決議につき、従前の多数決制による決議につき、フロント部門がリスク管理部門との合議を要する態勢に変更し、リスク管理部門の独立性の確保を図りました。
- 5) 個別案件のモニタリング強化の必要性を認識し、問題債権のトップマネジメントに対する迅速な報告と方針を決議する「債権管理委員会」と「債権管理小委員会」を創設し、経済環境の変化に伴う債務者の業況悪化に機動的かつ迅速に対応し、クレジットコストの極小化と弊行資産の健全化を計るための体制整備を行いました。
- 6) 平成22年1月に新生不動産調査サービス㈱（以下、新生不動産調査サービス）の主管担当をクレジットリスク部（現ストラクチャードリスク管理部）とし、不動産案件の審査を強固なものとすると共に担保不動産評価の独立性およびフロントへの牽制を強化いたしました。また、不動産評価に関する運営ガイドラインを改訂し、新生不動産調査サービスによる担保不動産評価を部門内で検証するルールを策定いたしました。

(2) 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」として制定しています。このポリシーは、リスク管理全体における基本規定として位置づけられ、全行的なリスク管理の在り方や今後の方向性を明示するものです。弊行が直面するリスクは厳しい競争環境と、規制環境や市場環境の変化のもとで複雑さを増しつつあります。弊行は金融危機の経験を真摯に分析し、平成21年11月にリスクマネジメントポリシーを改訂し、リスクカルチャーの再構築を含めたリスク管理の基本方針を再定義致しました。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、平成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21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22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22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21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「グループ横断的な利益相反管理態勢の構築」につきましては、法令施行日(2009年6月1日)にあわせて利益相反管理手続を制定し行内に周知いたしますとともに、グループ会社への手続の周知および各社の規定策定のサポート等必要な措置も実施いたしまして、顧客の利益が不当に害されることのない管理態勢を構築いたしました。

また、「反社会的勢力の排除」につきましては、反社会的勢力チェックの要否判断の基準の明確化等、現場でより実効性のある反社会的勢力への対応が行われるように手続を強化いたしますとともに、主要な与信取引に係る契約書等への反社会的勢力排除条項導入を開始いたしました。

平成22年度につきましては、預金取引においても反社会的勢力排除条項を導入するなど引続き「反社会勢力排除への対応の強化」を図りますとともに、金融商品取引

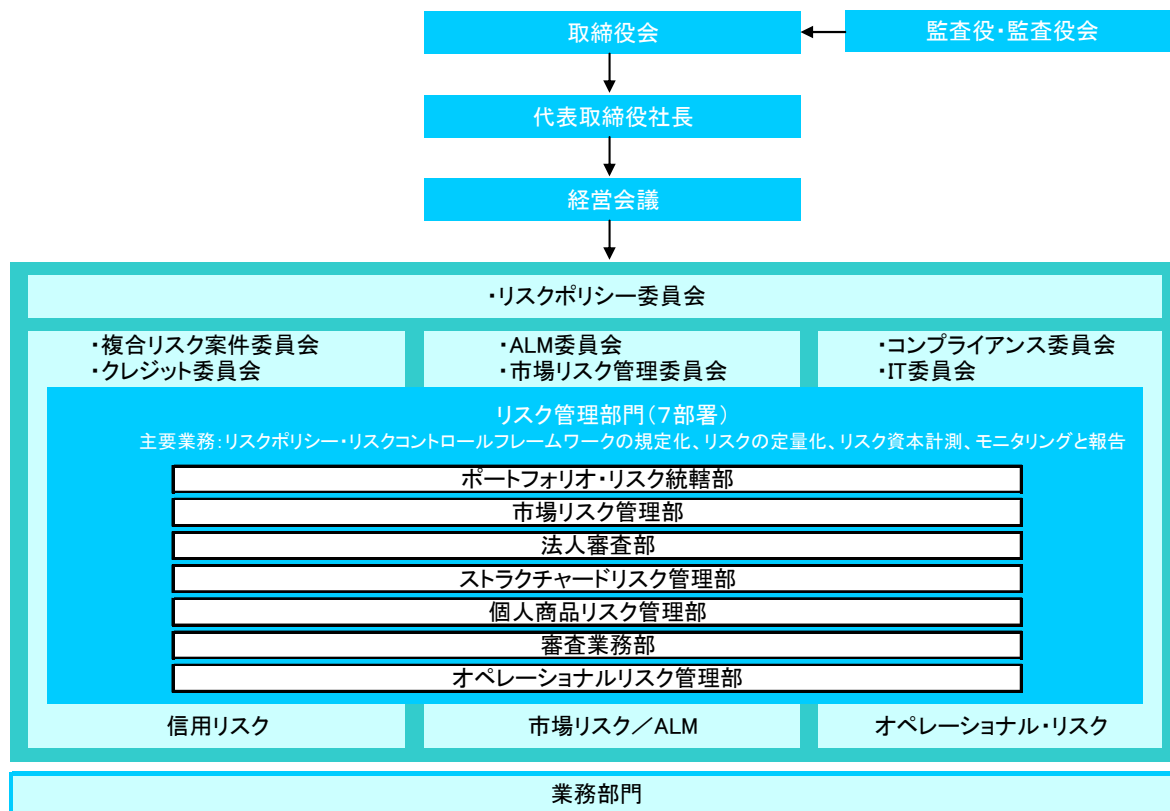
法等の改正に適切に対応してまいります。

《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、業務執行取締役および執行役員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、全取締役・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)への対応体制を確立し、内部統制システムの運用強化と、モニタリング機能の充実に努めてまいります。

《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
リスク管理全般 統合リスク管理	ポートフォリオリスク統轄部	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク、市場リスクのみならず、弊行全体がかかえるリスクの総和を把握し、能動的な管理を行っていただくため、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ー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、及び与信管理部	<p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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、「グルーブクレジットリスクポリシー」、「クレジットプロシージャー」等の手続体系を設定。 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・ローングレーディング管理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 行内債務者格付制度については、弊行のポートフォリオ状況の変化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 外部格付機関とのベンチマーキング分析 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>法人審査部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人向け与信に関する個別案件審査および管理 <p>ストラクチャードリスク管理部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査および管理、業務運営手続の企画、運用 カントリーリスクの審査・管理 <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ナ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(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	財務部 トレジャリー本部 市場リスク管理部	<p>ALM委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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(CFO議長)。 ALM委員会では、ALM全体の金利リスクリミット(取締役会、経営会議承認の範囲内)、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。 <p>市場リスク管理委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場リスク管理、流動性リスク管理のモニタリング、経営への報告機関として、市場リスク管理委員会を設置している(CRO議長)。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・月次で、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、資金流動性の枠遵守状況等をモニターし、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。 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。 <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&プロシージャー」 <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たっては、以下の2種類のリスクを反映させている。 <ul style="list-style-type: none"> ①カウンターパーティーの信用リスク: カレントエクスポージャーに加え、将来発生する可能性のあるポテンシャルエクスポージャーを考慮した予想損失を、オンバランス取引と同様に債務者区分に応じて算出の上、公正価値に反映している。 ②トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引: 通常商品についてはビッド・オファーコスト、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> <p>財務部、トレジャリー本部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの定義、測定、評価、報告</p>
流動性リスク	財務部 トレジャリー本部 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ンツ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、財務部およびトレジャリー本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、財務部およびトレジャリー本部の提案より、ALM委員会にて適宜変更される。 <p>各部の役割</p> <p>財務部、トレジャリー本部 - 総合業務企画</p> <p>市場リスク管理部 - リスクの定義、測定、評価、報告</p>

	リスク管理部署	現在の管理体制
オペレーショナル リスク	オペレーショナルリスク管理部 事務管理部他	<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、経営会議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、システム企画部、総合オペレーション部・事務集中部、事務管理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 システム企画部： 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 総合オペレーション部及び事務集中部： 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、各店舗に配置されているコンプライアンス管理者を通じて、行内のコンプライアンスリスクを管理している。 <p><u>平成21年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 平成21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。 <ul style="list-style-type: none"> ① 金融商品取引法改正への対応(グループ横断的な利益相反管理態勢の構築): <ul style="list-style-type: none"> 法令施行日(6月1日)にあわせて利益相反管理手続を制定し、社内に周知、あわせてグループ会社への手続の周知および各社の手続策定のサポート等必要な措置を実施した。行内向けの研修やグループ会社向けの情報提供も実施した。また、利益相反管理状況について、経営委員会に4半期毎に報告した。 ② 反社会的勢力対応体制、マネーロンダリング防止体制の強化: <ul style="list-style-type: none"> 現場でより実効性のある反社対応が行なわれるように手続きを改正し、また主要な与信取引に係る契約書等への暴排条項の導入を開始した。反社およびマネーロンダリング防止に係わる行内研修を実施した。 ③ コンプライアンス関連重要事項の状況報告実施: <ul style="list-style-type: none"> 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。 <ul style="list-style-type: none"> - 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 - 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	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> レピュテーションリスクの管理については、IR・広報部が中心となり実施。メディアを中心とする対外的な対応については、メディアポリシー・行動規範などの関連規程を通じ、IR・広報部の関与のもとで統一的なコミュニケーションを実施。また、個人投資家、機関投資家やアナリストに対してもIR・広報部にて統一的な対応を行なっている。 レピュテーションリスクに関しては、IR・広報部のほかに、顧客と接するビジネス部門など関連部署・各部門が連携し対応を行っている。 <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理の実施については主要な新聞、雑誌、インターネット等の媒体を日常的にチェックするとともに、上記関連部署・各部門等からの情報を集約。当該リスク顕在化時には、必要な報告を迅速にトップマネジメントに行いつつ、その指示の下、プレスリリースなどの実施、ステークホルダーへの情報開示など必要な対応を行っていく。

(3) 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、およびトレーディング取引にかかる決裁権限については、経営会議より委譲された権限に基づき（但しA L Mについては取締役会の承認の範囲内）、各々、C F OがA L M委員会、C R Oが市場リスク管理委員会において、弊行全体のリスク限度額を決定いたします。対顧取引、自己勘定取引などのトレーディング取引については、C R Oが市場リスク管理委員会において部門長等に配分し、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。

(4) 資産内容

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	833	1,315	1,122	1,509
危険債権	557	1,062	2,157	2,601
要管理債権	69	656	51	641
小計(A)	1,458	3,033	3,330	4,751
正常債権	56,697	65,361	46,371	54,734
合計(B)	58,156	68,394	49,701	59,485
比率 (A)/(B)	2.51%	4.43%	6.70%	7.99%

引当金の状況

(億円)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	655	1,056	507	1,101
個別貸倒引当金	534	869	515	866
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	1,190	1,925	1,022	1,966
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	1,190	1,925	1,022	1,966
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	1,190	1,925	1,022	1,966

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	239	395	111	215
延滞債権額(B)	1,102	1,785	2,900	3,467
3か月以上延滞債権額(C)	37	59	20	27
貸出条件緩和債権額(D)	31	597	31	614
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	31	597	31	614
⑤その他				
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,410	2,837	3,063	4,323
部分直接償却	695	1,123	950	1,449
比率 (E)/総貸出	2.73%	4.83%	6.47%	8.37%

(5) 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)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	243	411	181
個別貸倒引当金繰入額	222	246	
貸出金償却等(C)	21	165	
貸出金償却	19	164	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	3	1	
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)	536	115	
合計(A)+(B)	780	526	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	508	530	100
グロス直接償却等(C)+(D)	530	694	120

(連結)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	729	723	657
個別貸倒引当金繰入額	688	554	
貸出金償却等(C)	41	169	
貸出金償却	29	184	
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	
その他債権売却損	3	1	
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)	561	400	
合計(A)+(B)	1,290	1,123	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	508	530	100
グロス直接償却等(C)+(D)	549	698	120

(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
5A	1	70		
5C	1	16		
9A			2	85
9C	2	56	2	50
なし	10	3	10	2

(注) 金額は貸出金ベース・与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	22/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	1,122
危険債権	2,157
要管理債権	51
正常債権	46,371
総与信残高	49,701

《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、平成22年3月期に将来のリスクに備え、出来る限りの損失処理を行なった結果、不良債権金額が大幅に増加しました。今後においては引き続き適切な管理と最終処理に努め、不良債権残高の早期圧縮に努めてまいります所存です。

《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。

(6) 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22年3月末の株式等評価差額金(税効果調整前)は76億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22年3月末、単体)

有価証券		(億円)			
		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	4,795	82	93	11
	債券	4,238	61	61	—
	株式	—	—	—	—
	その他	558	21	32	11
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,883	25	25	—
	債券	—	—	—	—
	株式	4,234	25	25	—
	その他	650	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	27,026	76	231	155
	債券	23,357	▲13	64	77
	株式	177	▲24	5	29
	その他	3,492	112	162	50
	金銭の信託	946	—	—	—

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22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	4,795	82	93	11
	債券	4,238	61	61	—
	株式	—	—	—	—
	その他	558	21	32	11
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	366	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	2	—	—	—
	その他	364	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	27,142	87	238	151
	債券	23,320	▲ 12	64	76
	株式	271	▲ 21	12	32
	その他	3,552	120	162	42
	金銭の信託	920	—	—	—

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)	165	165	—	—	—
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。

(7) 金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引に関するリスク管理については、日次でフロントから独立した市場リスク管理部において一元的に管理され、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)	
	21/3月末	22/3月末	21/3月末	22/3月末
金融先物取引	2,173	297	3	2
金利スワップ	119,485	122,963	2,491	2,312
通貨スワップ	13,135	14,817	786	826
先物外国為替取引	31,233	28,038	1,548	1,325
金利オプションの買い	5,106	5,284	104	113
通貨オプションの買い	72,047	63,684	3,972	3,483
その他の金融派生商品	28,628	47,651	4,298	2,786
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 1,637	▲ 6,896
合計	271,807	282,733	11,567	3,951

(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(22/3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)	3,845	106	—	3,951
信用コスト	440	64	—	505
信用リスク量	3,405	41	—	3,447

(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。