

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22年6月

株式会社 新生銀行

■ 目 次 ■

(概要) 経営の概況

1. 平成22年3月期決算の概況	2
2. 経営健全化計画の履行概況	
(1) 平成21年3月期業務改善命令への対応の進捗状況	5
(2) 業務再構築等の進捗状況	6
(3) 経営合理化の進捗状況	20
(4) 不良債権処理の進捗状況	22
(5) 国内向け貸出の進捗状況	23
(6) 配当政策の状況及び今後の考え方	26
(7) 当期利益の計画比大幅未達について	27
(8) 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	32
図表2. 自己資本比率の推移	35
図表5. 部門別純収益動向	37
図表6. リストラの推移及び計画	38
図表7. 子会社・関連会社一覧	39
図表8. 経営諸会議・委員会の状況	40
図表9. 担当業務別役員名一覧	41
図表10. 貸出金の推移	42
図表12. リスク管理の状況	43
図表13. 金融再生法開示債権の状況	47
図表14. リスク管理債権情報	48
図表15. 不良債権処理状況	49
図表17. 倒産先一覧	50
図表18. 評価損益総括表	51
図表19. オフバランス取引総括表	53
図表20. 信用力別構成	53

(概要) 経営の概況

1. 平成22年3月期決算の概況

《決算の概況》

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、年度計画を達成しております。この結果実質業務純益は、前期比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。

加えて、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額84億円を計上したことから、税引後当期純損失は476億円となりました。

(億円)

	平成21年 3月期 実績	平成22年 3月期 計画	平成22年 3月期 実績	計画比
業務粗利益	131	890	883	▲7
人件費+物件費	750	715	639	▲76
経費(含む税金)	785	750	673	▲77
実質業務純益(注)	▲654	140	210	70
経常利益	▲1,649	15	▲442	▲457
当期純利益	▲1,570	100	▲476	▲576

(注) 金銭の信託運用損益を含む。

《業務粗利益》

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、貸出金の減少や利回りの低下により資金利益が前期比減少し、欧州クレジットトレーディングの不振等に伴い役務取引等利益も前期比減少と不冴えな結果となりました。一方で、その他業務利益では、前期において債務担保証券（CLO）およびキャピタルマーケット業務における減損、欧州アセットバック証券およびその他の欧州関連投資における損失や、リーマンブラザーズ社破綻による同社債券関連の損失を

余儀なくされましたが、今期は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177億円等により前期比増加となったことから、業務粗利益は前期比752億円増の883億円となりました。

《経費》

経費につきましては、厳しい業績を踏まえ経営の重要課題の一つとして業務の合理化・効率化に取り組み、人件費においては組織再編・中途採用の限定的な運用・キャリア開発支援制度の活用を通じ、行員数自体を削減し人件費の抑制に努める一方、物件費については既存店舗・出張所やATM拠点の統廃合等によるベースコストの圧縮、広告費の継続的な見直し、外部専門家との契約の個別見直し等を通じ経費の削減に努めたため、経費総額で前期比112億円減の673億円となりました。人件費+物件費の合計（除く税金ベース）では639億円となり、年間計画の715億円を達成しております。

（億円）

	平成22年 3月期 計画	平成22年 3月期 実績	計画比
人件費	280	231	▲49
物件費(除く税金)	435	408	▲27
経費合計	750	673	▲77
経費合計(除く税金)	715	639	▲76

《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210億円と、前期比864億円の改善となり、年度計画140億円を達成しております。

《当期利益》

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額84億円を計上した結果、税引後当期純損失は476億円となりました。年度計画値の当期純利益100億円に対しては、誠に遺憾ながら大幅な未達となっております。

《剰余金の状況》

経営健全化計画における剰余金の積みあがり状況につきましては、平成22年3月期実績で958億円となっています。

(億円)

	平成22年 3月期 計画	平成22年 3月期 実績	計画比
剰余金	1,534	958	▲576

《自己資本比率》

平成19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22年3月末の自己資本比率は、期間損益の赤字に伴う剰余金の減少やデフォルト債権の増加に伴う期待損失の増加等により自己資本が減少するも、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、連結自己資本比率は前3月末と同じ8.35%となりました。

	平成22年 3月期 計画	平成22年 3月期 実績	計画比
うちTier I 比率	6.82%	6.35%	▲0.47%
自己資本比率(連結)	9.01%	8.35%	▲0.66%

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 平成21年3月期業務改善命令への対応の進捗状況

弊行は、「経営健全化計画に係る平成21年3月期の収益目標と実績とが大幅に乖離していることなどから、経営健全化計画の履行を確保するための措置を講ずる必要があると認められる」ことを理由として、平成21年7月28日、金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、早期健全化法）第20条第2項及び銀行法第26条第1項の規定に基づき、行政処分（業務改善命令）を受けました。弊行は業務改善命令に基づく業務改善計画を平成21年9月に金融庁に提出し、この内容を盛り込んだ経営健全化計画を同年10月に公表しております。

経営健全化計画の平成22年3月期の進捗状況における部門別業務純益については、個人部門では、リテールバンキング業務において預金や住宅ローンの利鞘収益等により資金利益が増益、コンシューマーファイナンス業務でも子会社配当等により、計画通りに堅調に推移いたしました。法人・商品部門でも、国内不動産関連投資やアセットバック証券・投資における評価損・減損が発生したものの、顧客ニーズに基づく業務を中心に堅調に推移しました。

経費についても、業務環境の変化に応じて、適宜経営資源の集中・再分配を図るなど機動的な運営に努めた結果、経費（除く税金）の進捗率は年度計画の89.4%に留まりました。特に人件費については、計画に対して抑制的な運用を行い、計画比82.4%に留まり、物件費についても、お客さまの利便性向上に向けた新規出店等は経費を最小限に抑えながら進める一方、ベースコストの圧縮を徹底的に行うことで、年度計画内に抑えられております。以上の結果、実質業務純益では210億円と計画を上回る結果となりました。

しかしながら、今期においては将来のリスクに備え、前述の評価損・減損とあわせ、主に国内不動産ノンリコースローンやアセットバック投資・証券等において大幅な引当金の積み増しを行うなど出来る限りの損失処理を行った結果、当期純損失は476億円となり、平成21年3月期に続き経営健全化計画を大幅に下回る結果となりました。公的資金による資本注入を受けている銀行として、また昨年業務改善命令を受けている銀行として、経営健全化計画を達成できなかったことは誠に遺憾です。今後は経営健全化計画を達成できるよう、より一層、各業務における収益基盤の強化、経費の効率的運用を含めた業務の改善に向けて、全行が一丸となって取り組んでまいり所存です。

なお、業務改善計画の平成22年3月期における進捗状況につきましては、5月31日に金融庁に提出しております。

(2) 業務再構築等の進捗状況

《組織・営業体制の強化》

弊行は、多様な顧客ニーズに迅速に対応し、専門性の高い金融サービスを提供していくため、本部機構や営業部店を含め、顧客属性と業務の特性に応じたビジネスユニット毎に組織の再編・強化を図っております。

■業務部門

法人・商品部門は、主に法人向け銀行業務を行っており、法人向け銀行業務はさらに事業法人や金融法人等を顧客基盤とするリレーションシップ・マネージャー（営業担当）と、金融商品・サービスを担当する専門家（商品担当）により構成されております。対顧客マーケティングと金融商品開発の両機能をさらに融合させ、お客さまのニーズに最適なソリューションを迅速に提供する体制を構築すべく、適時適切に組織改正を実施しております。

平成21年3月から5月にかけて、主に国内のお客さまにとって真に有益となる顧客本位のビジネスを推進するため、法人・商品部門の業務戦略の全面的な見直しを図り、投資銀行業務の体制見直し、法人営業組織の改編等を取り進めました。また、中小企業の顧客基盤の拡大を目指し、同年9月には中小企業開拓の専門部署を設立するなど、重点分野の強化を図る体制構築に努めております。

今後とも、お客さまの多様かつ複雑化していくニーズに応え、高度な商品・サービスを機動的、効果的に提供する体制の構築に努めてまいります。

個人部門は、リテールバンキング業務とコンシューマーファイナンス業務から構成されております。

リテールバンキング業務では、資産運用商品からローン商品まで、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ご提供しております。営業チャネルについては、利用頻度の低い店舗からより利便性の高い店舗への経営資源の集中を図るべく、既存店舗・出張所やATM拠点の統廃合を行う一方で、平成20年9月よりセブン銀行との共同ATM設置を進めております。また、平成20年12月の町田フィナンシャルセンターの出店以降、平成21年6月からは、既存の店舗網の拡充およびお客さまへの資産運用サービスの一層の強化および利便性の向上を図るため、「新生コンサルティングスポット」として小型店舗の展開に取り組み、平成22年5月末現在で10店舗を展開しております。今後も引き続き、収益性などを十分に踏まえた上で、小型店舗を中心とした優良立地への新規出店等を検討してまいります。

コンシューマーファイナンス業務では、弊行グループにおける当該業務の更

なる強化を図るため、平成21年2月より新生フィナンシャル(株) (以下、新生フィナンシャル) とシンキ(株) (以下、シンキ) の事業の統合を発表し、同年3月に弊行および新生フィナンシャルが共同でシンキに対しTOBを実施し、同年9月には完全支配化手続を完了いたしました。また、平成22年3月に弊行保有のシンキ株式全株を新生フィナンシャルへ譲渡し、同社の100%子会社といたしました。また、(株)アプラス (以下、アプラス) は平成22年4月に事業持株会社体制へ移行し、社名を(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) に変更いたしました。

今後もグループ経営機能の更なる向上、個別事業の強化を目指し、本年6月に完全施行された改正貸金業法の下、真に信頼のおける消費者金融のサービスを提供する体制を確立してまいります。

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として金融の円滑化に努めておりますが、平成21年12月の「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」の施行等を受け、金融円滑化管理に関する担当執行役を任命しました。さらに、法人・商品部門、個人部門、リスク管理部門内に、各部門の所管業務に関する金融円滑化管理全般を統轄する責任者として「金融円滑化管理責任者」を、金融円滑化管理を推進し、営業部店を指導するための「金融円滑化管理担当」を設置するなど、状況を的確に認識し、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図っております。中小企業者・住宅ローンご利用のお客さまからの借り入れ条件の変更の申し込み、相談に対し真摯に対応し、金融機関としての業務の健全かつ適切な運営の確保に配慮しつつ、金融の円滑化を図るために必要な対応につき全社的な取り組みを強化してまいります。

■財務部門

財務部門では、グループ経営管理統轄部内に設置された経費管理推進室が、経費内容・処理の妥当性を確認することで、より厳正で全社的な経費の統制を図っております。また、平成21年3月には合理化の一環としてグループ財務戦略部を廃止する一方、同年4月には、「国際会計基準推進室」を新設し、国際会計基準財務諸表等の作成準備を進めるなど、経営の要請に即した組織改正を実施しております。

■リスク管理部門

リスク管理部門では、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、平成21年4月にリスク・投資委員会を再編し、各ビジネス戦略のレビューならびに取組方針の協議を行う「リスク・

ポリシー委員会」、およびストラクチャー、法務・財務等の側面から検討が必要な案件を決裁する「複合リスク案件委員会」を創設するとともに、リスク管理部門内の組織の再編を行いました。さらにはリスクマネジメントポリシーを始めとした社内規程についても、新たなリスク管理態勢に適合するよう随時改訂・制定をおこなっております。平成22年1月には、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する観点から、新生不動産調査サービス株の主管担当を法人・商品部門からリスク管理部門へ移管し、担保不動産評価に係る体制整備につきましても改善を図っております。

今後も更なるリスク管理態勢の強化および高度化に取り組んでまいります。

■その他の部門

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

《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。その結果、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組んでおります。

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おります。

平成20年度末より、人事制度、採用、処遇等、人事関連事項全般について社長・部門長間にて協議・決定を行う目的で人材委員会を発足させました。今後、同委員会を通じて、様々な人事政策を適正に運営していくよう努めてまいります。

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

■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、管理会計での部門別業績を経営陣に報告してまいりましたが、近時の金融機関を取り巻く環境の激しい変化や平成22年度からの「マネージメントアプローチ」によるセグメント情報開示へ対応すべく、経営管理情報データベースを財務会計プロセスや財務関連のシステムデータとより密接にリンクさせるとともに、集計の迅速化を目指して、更なる改善に着手しております。

具体的には、①各子会社の月次決算処理の効率化と迅速化、②各子会社の経理システム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、といった改善を推進してまいりますが、平成21年度は、これら改善のベースとして、新生フィナンシャルおよびアプラス（現アプラスフィナンシャル）へ、グループ共通の経理・連結システムを導入いたしました。今後は、これらのシステムデータを有効活用することで、経理・決算プロセスの更なる効率化を継続して推進してまいります。また新しいセグメント情報開示については、株主等に弊行をより深くご理解頂く良い機会と捕らえ、アプラスの分社化後の管理体制や費用対効果も考慮しつつ、対応に向けて準備作業を進めております。

《収益力の強化および財務体質の改善》

平成20年秋以降の金融マーケットの急激な収縮やそれに伴う実体経済の悪化は今年度に入って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、引き続き一進一退の状況が続いております。

このような外部環境の中、弊行では平成20年度に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、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、経営の効率化・合理化に努め、経費は着実に減少しております。また法人・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、近時のマーケット環境の回復により、一部について売却益も獲得し、リテールバンキング業務の収益寄与もあって、平成22年3月期の単体ベース実質業務純益は210億円の黒字と、前期の654億円の赤字から大幅に改善しました。一方経済環境の不透明感を踏まえ、早期の不良債権処理に取り組んでまいりましたが、国内外不動産市況の低迷が続いたことに伴い、ノンリコースローンや国内外アセットバック投資・証券などに係る貸倒引当金を大幅に積み増し、単体ベースでの当期純利益は476億円の赤字と、前期に引き続いて赤字決算となるに至りました。この状況を真摯に受け止め、今後とも厳格なリスク管理に努め、より一層の経営改革を図りつつ、収益力の強化に努めてまいります。

すなわち、不動産ポートフォリオの圧縮や自己勘定取引の縮小など、業務の再構築を通じてより一層の資産の健全化を図りつつ、なお一段の徹底した経営効率化・合理化を行ってまいります。また、リスク管理部門の組織の見直しや審査およびリスクモニタリング体制の見直しを含めた統合的なリスク管理の高度化を推し進めてまいります。

各業務分野でお客さま第一主義（カスタマーファースト）に基づいた先進的かつ多様化した質の高い商品・サービスを提供して顧客基盤の拡大を図るとともに、それぞれの業務分野内、もしくは両分野間の連携による幅広い商品・サービスの提供および経営資源の共有を通じてコア顧客とのより一層の取引深耕を推し進め、対顧客取引を中心としたビジネスを展開してまいります。さらにコンシューマーファイナンス業務についても、共に消費者金融事業を主たる業務とする新生フィナンシャルとシンキにつき、収益力と競争力のさらなる向上を図るために業務統合を進めるなど整理・統合を進め、経営資源の戦略的・効率的な配分、ブランドの強化および業務の一層の効率化を進めてまいります。

資本面では平成21年3月に、弊行グループのTier I資本の強化を目的とした、国内適格機関投資家向け私募優先出資証券および国内少人数私募優先出資証券（総額482億円）の発行、また平成21年10月にも総額90億円の国内少人数私募優先出資証券の発行による資本調達を実施しております。さらに資本調達の多様化を図る観点から平成21年12月に個人のお客さまを対象とした総額50億円の劣後特約付社債を発行いたしました。今後とも様々な資本政策の可能性を具体的に検討・実施し、その結果調達された資本による資金力および自己資本の増強により、それぞれの戦略業務分野において確固たる成長基盤の整備を進めてまいります。

不良債権につきましては、国内および米国の不動産市場、さらには欧州・アジア市場の動向を注視し、早期の対応に努めてまいりましたが、長引く不動産

市況の低迷により平成22年3月末現在で、金融再生法ベースの開示債権は3,330億円、不良債権比率は6.70%となり、平成21年12月末時点の1,766億円、3.46%から悪化するに至りました。今後、より一層与信管理の厳格化および有価証券ポートフォリオの健全化に努めていく所存です。

《業務の状況》

弊行は、「お客さまのニーズに徹底的に応える」という基本理念の下、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おります。こうした新しい戦略分野において、具体的には以下の諸施策を実施しております。

■法人・商品部門業務

法人向け銀行業務とリース業務を中心とするコマーシャルファイナンス業務からなる法人・商品部門業務におきましては、事業法人、金融法人、公共法人のお客さまに対し、伝統的な法人向け金融商品・サービスに加え、お客さまを担当するリレーションシップ・マネージャー（営業担当）と金融商品・サービスの専門家（商品担当）が協働しながら、革新性や機動性を活かした付加価値が高く、かつお客さまにとって最適となるような金融商品・サービス・ソリューションの提供に取り組んでおります。

法人向け銀行業務に関しましては、平成20年度において自己勘定による投資を含む海外投融資等による損失が業績に甚大な影響を与えたことを踏まえ、同年度よりビジネス戦略の抜本的な見直しを加速するとともに、過去に行われたリスクの高い海外投融資を削減するなど、非中核業務からの撤退を進めてまいりました。その一方で、主に国内のお客さまにとって真に有益となる顧客本位のビジネスを推進するため、平成21年5月に営業担当の再編を実施するとともに、中小企業のお客さまに対する貸出を拡充するため、同年9月法人営業本部内に中小企業開拓の専門部署を新設いたしました。かかる体制のもとで引き続き顧客重視のビジネスに注力しております。

貸出業務におきましては、資金需要は依然として低調ながらも、収益性、資産の質に留意しつつお客さまのニーズにお応えするなかで、業績は堅調に推移いたしました。他方、不動産ノンリコースローンの分野では、与信集中リスクに留意するとともに、適切なリスク・リターン水準の確保に努め、引き続き安定的な業務粗利益を確保いたしておりますが、不動産価格の継続的な下落等に対応し、貸倒引当金を始めとする与信関連費用を大幅に積みました結果、多額の損失を計上することとなりました。

不良債権の購入・回収・売却を行うクレジットトレーディング業務につきましては、国内市場における不良債権、要注意債権などへの投資、回収業務は堅調に推移しましたが、主に欧州における既存の投資案件から生じた評価損の影響により、業務全体としては不冴えに終わりました。また、プリンシパル・インベストメンツ業務に関しましても、国内不動産関連投資の評価損・減損により、損失計上を余儀なくされております。

他方、外国為替、デリバティブ、株式関連取引等を行うキャピタルマーケット業務は、市況が回復する中、顧客ニーズに基づく業務を中心に堅調に推移いたしました。また、保有CLOの売却益計上も伴い、収益的にも前期比大幅に増加いたしました。

法人向け銀行業務に関しましては、早期の収益力回復へ向け、コスト管理をより一層厳格に行うと共に経営資源をより国内事業に配分し、お客さまの声に今まで以上に注意深く耳を傾け、適切にリスク管理を行いながらお客さまのニーズに応える商品・サービスを提供する、という基本に立ち返った業務運営を推進してまいります。昭和リースを主とするコマーシャルファイナンス業務におきましても、引き続き業務の効率化と業容の維持・拡大に努めてまいります。

■個人部門業務

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

<リテールバンキング業務>

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

個人の貯蓄ニーズとしては、引き続き根強い安全志向に加えサブプライム問題以降の厳しい経済状況が続く中、円預金へのニーズは依然として高く、弊社もプラチナ定期預金、パワー預金、2週間満期預金といったユニークな円預金商品を提供させていただきお客さまのニーズに応じております。一方で、ペイ

オフの全面解禁以後、預貯金から株式や投資信託、外貨預金等、投資商品への興味が顕在化し、厳しい投資環境においても一定の投資行動が見られます。団塊の世代を中心に資金を自己管理する意欲が高まり、個々人のニーズに適合する金融機関・商品・サービスを選択するための知識を求める声は強まっております。特に最近の不透明な投資環境においてはお客様の不安に真摯に取り組むことが求められています。弊行は、お客様対応における質の向上に向け、店頭スタッフのトレーニングを強化し、今後のお客様のニーズに合った商品を開発するだけでなく、商品・サービス内容をわかりやすく紹介する工夫を継続していきます。

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

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

① 弊行の個人部門業務に対する市場の評価

弊行は常に「お客様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、お客様の声を業務の改善および適切な商品・サービスの開発提供に取り入れる体制を構築、整備してきており、弊行ホームページでも公表しております。これらの施策は日本経済新聞社の顧客満足度評価ランキングで常に上位にランキングされるなど各方面からの高い評価となって表れております。

② 個人向け商品展開

弊行ではお客様のニーズにお応えできる魅力的な商品をタイムリーに提供すべく商品開発を行い、お取扱商品を継続的に見直し最適化してまいりました。平成21年6月には先行き不透明な金融市場の中で、資金の流動性を確保し投資商品購入のタイミングを窺いつつ、通常の普通預金に比べ比較的有利な金利で円預金を行いたいというお客様のニーズにお応えすべく「2週間満期預金」の取扱を開始いたしました。また、保険商品についても、ニーズの強い円建てでの運用商品を中心とする取扱商品の整理を行い、新たに4商品の取扱を開始いたしました。

③ 「新生ステップアッププログラム」

弊行では、平成21年1月よりお客様のお取引状況に応じた3つのステ

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

④ お客さまの安全なお取引の確保への取り組み

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

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

⑤ 店舗網の見直し

店舗展開につきましてはお客さまの利用頻度の低い店舗から、お客さまにとってより利便性の高い店舗に経営資源を集中させております。平成21年度新たに1支店の閉鎖を行う一方で、平成21年6月からは、資産運用相談に特化した小型店舗「新生コンサルティングスポット」の展開に取り組んでおります。既存の店舗を中核として、お客さまの居住地に近接したこの小型店舗を加えることで、地域のお客さまの資産運用ニーズに一層きめ細かくお応えすることが可能となります。平成21年6月の千里中央および阪急梅田のオープンにより関西圏より展開を開始し、9月に鎌倉、11月に津田沼、12月に川口、2月に自由が丘に出店し首都圏へも展開、平成22年5月末現在で10店舗を展開しております。

⑥ リモートチャネルの拡充

平成22年4月末現在、321台のATMを設置しております。また、平成20年9月よりセブン銀行との共同ATMコーナーの設置を開始するなど、コストを抑えつつ今後ともお客さまの利便性向上を図ってまいります。

なお、平成20年3月には、全てのATMが海外発行のキャッシュカード・クレジットカード対応となりました。日本在住の外国人、日本への旅行者、海外の金融機関に口座を持つ方には大変便利なサービスで、今後も

A T M新設箇所や空港、駅やオフィス街など需要のある場所に順次設置してまいります。

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

⑦ 住宅ローンへの取り組み

弊行は、お客さまの普通預金の余剰資金を使い、手数料無料で自動的に繰上返済が可能な「パワースマート住宅ローン」を提供しております。これは、従来の住宅ローンとは異なり、返済期間・支払利息を大幅に削減することが可能となる画期的な商品となっております。平成22年3月末の貸出残高は、前年度末比若干減少しているものの8,000億円を超える水準を維持しており、今後はインターネット等効率的な広告展開を行い、住宅ローン借換需要を取り込むことで、残高純増に転ずるものと見込んでおります。

<コンシューマーファイナンス業務>

コンシューマーファイナンス業務は弊行グループ会社において、一般消費者に向けて様々な金融サービスを提供しています。弊行の長期戦略は、弊行のポリシーに準じた信頼ある与信のもとに、主にアプラス・レイクというブランドと各々の特徴的なチャネルを活用し顧客重視のオペレーションを展開することにあります。グループ各社は、弊行の主要な提携先としての役割も持ち、弊行の重要な業務の一部を構成しております。また、リテールバンキング業務とのシナジーを高めることにより、日本における最も信頼される個人向け金融サービスの提供者を目指してまいります。

平成22年3月期のグループ各社の状況は、引き続き業界環境は厳しく減収が続く状況ではありますが、ITサポートを受けた経費の抑制、クレジットコストの抑制を進めております。

新生フィナンシャルは、新生グループ入りした効果、また、優れたマーケティング・顧客管理方法により、新規顧客獲得ではトップレベルの位置を維持しておりますが、一方で既存顧客への与信見直しによって貸付残高は減少しております。減収に対応して、店舗戦略の見直し等の体制見直しを行っており、これにより人件費、店舗運用費、IT関連費用等の大幅な経費削減を実現しております。

平成21年2月に決定したシンキとの業務統合については、平成22年3月に弊行保有のシンキ株式全株を新生フィナンシャルへ譲渡し、同社の100%子会社といたしました。これにより、すでに終えているACM（自動契約機）・ATMの共有化に続き、間接部門の統合、システム統合によるバックオフィスの一元管理等、より一層の効率化を平成22年度内に行っていく予定です。

過払い利息返還は、両社ともその先行指標となる開示請求件数は昨春をピークに減少傾向を示しており、損失額でも第4四半期に入って減少傾向となっております。しかしながら、総量規制等今後の影響を踏まえ、シンキにおいては更に過払い利息返還損失引当金残高を積み増しております。新生フィナンシャルに関しては過半をGEによる補償でカバーでき、一部補償対象外の債権についても十分な引当金を計上しております。

その結果、当期利益では新生フィナンシャルはほぼ計画通りに進展し当期利益274億円を計上いたしました。一方、シンキは経費削減が順調に進展、貸倒引当コストも抑制しましたが、過払い利息返還損失引当金へ178億円を繰入れ、引当金残高を237億円としたため、当期損失145億円を計上しております。

アプラス（現アプラスフィナンシャル）は、主力事業である個品割賦の収益性改善に努めております。顧客・加盟店手数料の改善、オートローンの所有権登録費用の徴収等の施策は順調に進展しており、自動車販売が低迷している中でも10%以上の増収となりましたが、その他の個品割賦は引き続き減収となり、個品割賦全体では約7%程度の減少となりました。基本的にリスクの無い手数料ビジネスとして人員増強等、体制強化してきた決済事業は、新規提携先の獲得など順調に推移しております。融資商品の残高は業界各社と同様にアプラスでも減少しており、営業収入面では計画との差異が発生しました。一方で、クレジットコストは新システムへ移行が進んだことに加え、人員増強効果により債権回収が順調に推移した結果、計画から30億円程度良化することができました。また、経費計画は弊行のIT技術を投入した各種プロセスの見直しを進めるとともに、営業店舗展開の見直し、オペレーションセンターの再編を進めた結果、ほぼ計画通りに進展し、営業収入面の不足をカバーしております。

しかしながらアプラスにおいても過払い利息返還損失は、開示請求件数は減少傾向となったものの損失額は前年比増加したことから、109億円の引当金繰入れを行い、過払い利息返還損失引当金残高を151億円としております。また、分社化による繰延税金試算の取り崩し、旧システムの償却等を行った結果、52億円の特別損失も計上いたしました。

この結果、当期は77億円の損失を計上しております。

ただし、アプラス、シンキともに過払い利息返還引当金は相応の残高となっており、システム費用の償却も進めた結果、次期の損失要因は減少しております。新生フィナンシャルも含めグループ各社ともに次期も減収となる計画ですが、引

き続き各商品の収益性を高めるとともに、クレジットコストの圧縮、経費の削減に注力し利益の確保に努めております。

《今後の経営方針について》

■ (株)あおぞら銀行との経営統合見合わせについて

弊行と(株)あおぞら銀行（以下、あおぞら銀行）は、平成21年7月1日にAlliance Agreement（統合契約）に調印し、合併に向けた協議を続けてまいりましたが、平成22年5月14日、経営統合を見合わせることを取締役会において決議いたしました。

弊行は、代表者の変更を含む経営体制の刷新と抜本的な経営合理化策を実施するとともに、新たに、法人ならびに個人のお客さま向けのビジネスへの注力を柱とする「中期経営計画」を策定し、営業基盤の再構築と、財務基盤の強化に取り組むことといたします。

また、あおぞら銀行とは新たな業務提携を検討し、協調関係の継続強化に努めてまいります。

■ 経営体制の刷新と合理化への取り組み

1・社長の交代・経営陣の刷新

現社長の八城政基、および副社長の加藤正純、富井順三は、平成22年3月期決算において大幅な赤字を計上し、普通株への配当を見送ることになったことを踏まえ、本年6月23日開催の定時株主総会の終結をもって退任し、新社長として当麻茂樹氏（元いすゞ自動車取締役、元みずほコーポレート銀行常務執行役員）が就任いたしました。今後は、当麻新社長のもとで経営体制を一新し、新しいビジネスモデルの推進と、更なる経営体制の強化に取り組んでまいります。

2・監査役会設置会社への移行

弊行は、定時株主総会の終結時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し、ガバナンスの枠組み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。

3・役員報酬削減などの経営合理化策

弊行は平成20年11月以降、八城前社長の下で、「基本に立ち返る」という理念に基づき、国内顧客のニーズに徹底的に応えるべく業務の見直しを行ってまいりました。また、その過程でリスク管理態勢の強化・人員の適正化・組織の簡素化・経費の抑制に努めてきました。しかしながら、平成22年3月期において再び大幅な赤字となったため、上記の経営体制の刷新とあわせ役員の報酬体系の見直しを行うなど、経営健全化計画を達成できなかったことを真摯に受け止め、国内顧客基盤の再構築と収益力の安定化に向けて、新たな経営陣のもと抜本的な経営改善や経費の適正化に取り組んでまいります。

■ 新たなビジネスモデル

弊行は単独での営業基盤の拡充と財務基盤の強化を図るため、平成22年度から平成24年度までの3年間を対象期間とする、新たな「中期経営計画」を作成いたしました。計画では、この3年間を、「国内顧客基盤の再構築」および「収益基盤の安定化」に注力し、お客さまや市場からの信認の回復に注力すると同時に、お客さまから信頼され、必要とされる銀行となるために、以下の通りの新たなビジネスモデルの確立を目指し、役職員一丸となって業務に邁進してまいります。

① 法人・商品部門

法人・商品部門においては、公的資金の注入を受けて業務を運営していることを改めて認識し、金融仲介機能を積極的に果たすべく、国内事業法人顧客基盤の再構築に注力いたします。中堅事業法人顧客を中心とするお客さまに対する与信供与の強化とともに、これまでに培ってきた金融商品・サービスの開発、提案、組成のノウハウを活かし、それぞれのお客さまのニーズに合わせたきめ細かなソリューションの提供にも力を入れてまいります。また、国内のお客さまに焦点を当てた業務をコア業務と位置づけ、経営資源を集中して取り組む一

方、過去に多額の損失を発生させた自己勘定投資等の顧客との関連を持たない業務に関しては、ノンコア業務として集中的な削減を行ってまいります。

今後、当該部門においては、企業再生業務および成長資金を必要とする企業への支援業務の更なる強化に注力いたします。

② 個人部門

個人部門では、利便性の高いリテールバンキング・サービスの更なる強化を目指し、お客さまの資産運用業務を効率的に展開するために軽量店舗網を拡充すると同時に、住宅ローンの取り扱いにも従来以上に注力してまいります。また、コンシューマーファイナンス業務については、弊行は「責任のある貸手」として当該市場の健全な育成に貢献することを主眼に、業界動向や収益状況に応じた戦略の立案・推進に力を入れ、特に消費者ローン業務においては、経費の適切な管理とともにクレジットコストの抑制に努めます。

■ 資本強化策

平成22年3月末時点における弊行の自己資本比率は、平成22年3月期が赤字決算とはなりましたが、リスク資産の削減に積極的に取り組んできたことなどから連結ベースで8.35%と前期末比横ばいの水準を確保し、Tier I比率は6.35%と同比若干改善いたしました。この水準は、業務運営上何ら支障のない資本水準ではありますが、弊行は現在、経営の安定化と、財務基盤の強化のため、経費削減などの収益力強化策に加え、リスク資産の一層の圧縮、資本調達ならびに資本増強につながる諸施策等を検討してまいります。

(3) 経営合理化の進捗状況

世界的な金融市場の混乱と景気後退、また弊行の決算状況を踏まえ、経費の圧縮については経営の最優先課題として取り組んでおります。全行的な業務の方向性の再検討に基づいて資源の集中・再配分を図り、安定した収益基盤を確立すべく構造的かつ抜本的な経営合理化を進めております。

《人件費について》

平成20年度後半以降、業務環境を踏まえて業務分野の絞り込みを行って組織の縮小を図るとともに早期退職支援制度を導入しました。平成21年度に入り制度適用者が大量に退職する一方、中途採用については極めて限定的な運用を継続したことから、行員数が大幅に減少しました。こうした要員削減効果に加え、平成21年度の業績不振を踏まえて賞与の削減等を行ったことから、平成21年度の人件費実績は年間計画を49億円下回る231億円と、大きく圧縮いたしました。

近時の世界的な景気の二番底懸念や地価下落等、弊行の業務環境を鑑みつつ業務分野の更なる絞り込みを検討しており、また業務のシステム化を推進して適切な人員数・配置に努め、引き続き抑制の利いた人件費運営を推進してまいります。

《物件費について》

厳しい業務環境の中、収益力の拡充とお客さまの利便性の更なる向上を実現すべく、新商品の導入に加え、新規出店等のチャネルの拡充も図っております。ただし、新規出店にあたりましては収益性を慎重かつ十分に検証したうえで、新型の小型店舗「コンサルティングスポット」とすることで経営合理化を推進しております。

並行して、経常的経費削減への取組みを強化しており、まず利用頻度の低い店舗からより利便性の高い店舗への経営資源集中を図るべく、既存店舗・出張所やATM拠点の統廃合を行うなど、ベースコストの圧縮に努めております。

さらにコスト圧縮と環境対策のため、年次報告書・中間期報告書の製本を止めて、必要最低限の部数を行内で簡易印刷するなど、対外開示する決算資料等の電子化を進めております。お客さまへ送付する印刷物についても内容を絞り込むとともに電子化の更なる推進を図り、また行内に設置された印刷センターの利用徹底や、各フロアの印刷機・コピー機の継続的な配置見直しによって、印刷費・トナー代等の削減を実現しております。また事務用品費の購買先やバイク便の依頼先を全行的に統一し、効率的な運営を図るとともに法人割引も獲

得しており、経費抑制に資するものとなっております。加えて翻訳事務や研修の内製化、公用携帯電話の見直し、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なども引き続き積極的に取り進めております。

出張費に関しても、出張案件を絞り込みつつ、業務出張に係るチケット手配等を本店内に設置した旅行代理店の駐在所へ集中化することにより事務コストを削減しており、様々な角度から経費の抑制に努めております。

外部監査等を含めた外部専門家との契約についても個別に見直しを進めた結果、外部専門家への報酬費用については前年度比11億円減となり、大幅な圧縮を実現しています。

これらの施策の結果、平成21年度の物件費は年間計画を27億円下回る408億円に抑えることができました。なお、人件費と物件費の合計では、年間計画を76億円下回る水準となっております。

今後も、経営陣による厳格なモニタリングの下で引き続き総合的な合理化・効率化を推進し、業務運営に係るベースコストを中心に経費の削減に努めてまいります。

(4) 不良債権処理の進捗状況

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ます。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

なお、弊行は、平成22年3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。

(5) 国内向け貸出の進捗状況

《資金需要の動向》

日本経済は、海外経済の改善から、輸出・生産が増加し、厳しい雇用・所得環境が続いてはいるものの、政府の各種対策の効果もあり、個人消費も耐久消費財を中心に持ち直し、住宅投資も下げ止まりつつあります。株価、為替については一進一退の状況が続いておりますが、全体として改善のきざしを見せています。

企業の景況感は改善しつつありますが、大規模な設備投資の抑制や手元資金の活用など、総じて慎重な動きが見られます。CP・社債市場の発行環境は良好であり、格付け低位の企業にも改善の動きが見られます。それに伴い間接金融における金利水準も引き続き低下傾向にあります。

《国内向け貸出》

国内向け貸出につきましては、平成22年3月末時点では実勢ベース（インパクトローンを除く）で平成21年3月末比約2,368億円の減少となりました。リスクアセットの削減や業種集中の改善といった課題に取り組んだ結果によるものですが、今後は、法人・個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、残高を積上げるよう努めます。

《中小企業向け貸出》

中小企業向け貸出につきましては、短期の運転資金を中心に、引き続き、資金需要の掘り起こしと様々なソリューションの提供、推進体制の強化等を積極的に取り進めた結果、平成22年3月末時点では、実勢ベース（インパクトローンを除く）で、平成21年3月末比236億円の増加となりました。

なお、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・推進を可能とするため、平成13年8月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立いたしました。同年9月6日に第1回委員会を開催し、平成22年3月末までには合計116回、このうち平成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・部室店宛行っております。

加えて、同委員会の下、適切かつ実効性のある中小企業向け貸出を積極的に推進すべく、実務調整機能を果たす事務局を設置している他、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。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、営業活動を開始しております。

■推進状況の適時適切な周知

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

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、推進方針およ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)

■実質的リスク管理による積極的な営業展開

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ており、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、一層積極的に営業展開を実施し、案件取り込みを図っております。

また、平成21年9月に設立した営業第九部において、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、全行的な取組み体制強化のため、これまでに弊行と取引のなかった中小企業との新規貸出を円滑に推進すべく、審査手続の見直しを行い、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することにいたしました。

■ノンリコースローンの活用

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

弊行は、このような新型貸出を貸出業務展開における大きな柱のひとつと位置付け、新型貸出開発機能を有する不動産ファイナンス本部等が、市場動向等を慎重に見極めながら、取引先からのニーズをきめ細かく捕捉し、案件成約に繋げております。

■中小企業向けの実質的な信用供与の支援

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

(6) 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。利益を拡大し、強固な財務基盤を維持していくこと等を通じて、弊行の信用力ならびに株式価値を高め、公的資金による投下資本の回収が容易になるよう努力してまいります。

平成21年度分に関する普通株式の配当につきましては、年度業績を踏まえ、大変遺憾ながら見送りとさせていただきます。

今後の配当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。

(7) 当期利益の計画比大幅未達について

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

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。

《業務改善命令について》

弊行は、「経営健全化計画に係る平成22年3月期の収益目標と実績とが大幅に乖離しているなど、早期健全化法第20条第2項に定めるところにより、経営健全化計画の履行を確保するための措置を講ずる必要があると認められる」ことを理由として、平成22年6月30日に金融庁より、早期健全化法第20条第2項及び銀行法第26条第1項に基づき、業務改善命令を受けました。

弊行としまして、2期連続で経営健全化計画を達成できなかったことは誠に遺憾であり、今回の業務改善命令を厳粛に受け止め、新たな業務改善計画を策定の上、経営健全化計画の達成に向け、全行が一丸となって業務に取り組んでまいります。

なお、抜本的収益改善策等につきましては、今後提出いたします新計画に織り込むことといたします。

《経営体制の刷新・合理化への取り組みについて》

平成22年3月期決算における最終損益が、経営健全化計画における目標を大きく下回る結果となったことを受け、取締役代表執行役社長八城政基、および代表執行役副社長加藤正純、富井順三は本年6月の定時株主総会の終結をもって退任し、新社長として当麻茂樹氏（元いすゞ自動車取締役、元みずほコーポレート銀行常務執行役員）が就任致しました。今後、弊行は当麻新社長のもとで新しいビジネスモデルの推進と、経営体制の強化に取り組んでまいります。

また、併せて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ガバナンス体制を実現致します。

弊行は、平成20年11月以降、八城前社長のリーダーシップのもと、業務の抜本的な見直しを進めるとともに、その過程でリスク管理態勢の強化・人員の適正化・組織の簡素化・経費の抑制に努めてきました。しかしながら、今期再び大幅な赤字となったことを受け、経営体制の刷新とあわせ役員の報酬体系の見直しを行うなど、経営健全化計画を達成できなかったことを真摯に受け止め、国内顧客基盤の再構築と収益力の安定化に向けて、新たな経営陣のもと抜本的な経営改善や経費の適正化に取り組んでまいります。

(8) 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》

新しい経営体制の運営状況

① 新しいガバナンス制度の導入

弊行は、従来「委員会設置会社」として、業務執行を行う機能と、中長期的基本方針の策定や業務執行を監督する機能とを明確に分離し、法令に従い指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置してまいりました。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。

しかしながら、現在、取締役会による内部統制システムの整備やリスク管理などに対する積極的な関与、さらに経営方針の決定における業務執行の実務に基づく経営判断機能の強化が従来以上に求められており、また、常勤の監査担当役員による日常の業務執行監査活動や、業務執行および取締役の活動に対する取締役から独立した監査担当役員による牽制など、監査機能の充実を図る必要性も高まっています。このような理由から、弊行は平成22年6月の定時株主総会終結時をもって定款を変更し、監査役会設置会社へ移行いたしました。

監査役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業務執行や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。

② 経営上の意思決定、執行及び監督の体制

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。

③ 内部統制システム

弊行は、平成16年6月に内部統制システムに関する基本事項を「内部統制規程」として取締役会にて決議し、さらに会社法施行に合わせ、その内容を改訂しております。

内部統制については、各部門、各ビジネスがそれぞれ実効性を持ったシステム構築に責任を持って取り組んでおり、当麻社長以下業務執行取締役および執行役員のイニシアチブの下で、内部統制システムの整備・構築を図っております。

なお、経営会議において内部統制システムの運用状況について検証するとともに、取締役会において現行の内部統制システム整備状況の再確認を行い、組織として整合性の取れた内部統制機能向上に向け引き続き努力してまいります。

④ 弊行グループの経営理念

平成17年8月には、従来の「倫理規程」および「新生銀行の企業理念」を全面的に改訂して、弊行の経営方針の決意表明たる「企業倫理憲章」と、弊行すべての執行役および従業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」を制定しました。「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。

⑤ 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。

平成21年度下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（中間期報告書2009）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。さらに、自主的なディスクロージャー資料として、英文の「インテリムレポート2009」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4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21年度中間期、第3四半期、平成21年度の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「会社説明会」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。

弊行では、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。

⑥ 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。

平成21年度下期については、弊行ならびにグループ会社の社員を対象とした荒川河川敷での清掃活動を実施し、自然環境教室を開催しました。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年度下期にも弊行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。

(図表1-1)収益動向及び計画

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 計画	22/3月期 実績	備考
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	94,302	101,218	102,600	105,937	
貸出金	51,835	53,455	49,300	47,501	
有価証券	23,166	26,660	33,200	36,622	
特定取引資産	1,284	789	800	535	
繰延税金資産<末残>	147	43	70	—	
総負債	87,608	93,530	95,700	99,779	
預金・NCD	58,130	63,485	74,500	72,248	
債券	6,804	7,060	5,400	5,632	
特定取引負債	105	214	200	229	
繰延税金負債<末残>	—	—	—	7	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	—	—	—	—	
純資産	7,327	5,648	5,994	5,559	
資本金	4,763	4,763	4,763	4,763	
資本準備金	436	436	436	436	
その他資本剰余金	—	—	—	—	
利益準備金	99	110	110	110	
剰余金 (注)	3,074	1,434	1,534	958	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	
その他有価証券評価差額金	▲ 350	▲ 380	▲ 125	4	
繰延ヘッジ損益	19	▲ 7	▲ 15	▲ 2	
土地再評価差額金	—	—	—	—	
新株予約権	13	18	16	17	
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,521	131	890	883	
資金利益	1,076	940	718	806	
資金運用収益	1,998	1,827	1,530	1,531	
資金調達費用	922	888	812	725	
役員取引等利益 *1	489	114	117	▲ 88	
特定取引利益	70	▲ 57	40	77	
その他業務利益	▲ 114	▲ 865	14	89	
国債等債券関係損(▲)益	▲ 65	▲ 810	105	253	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	673	▲ 654	140	210	
業務純益 *1	673	▲ 654	140	210	
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	
経費	848	785	750	673	
人件費	331	299	280	231	
物件費	474	452	435	408	
不良債権処理損失額 *2	206	780	160	526	
株式等関係損(▲)益	▲ 5	▲ 77	0	▲ 21	
株式等償却	22	115	5	46	
経常利益	325	▲ 1,649	15	▲ 442	
特別利益	677	769	115	259	
特別損失	419	635	30	210	
法人税、住民税及び事業税	▲ 77	▲ 42	0	▲ 0	
法人税等調整額	128	98	0	84	
税引後当期純利益	532	▲ 1,570	100	▲ 476	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	1,998	328	684	232	
配当金総額(中間配当を含む)	63	—	20	—	
普通株配当金	58	—	20	—	
優先株配当金<公的資金分>	5	—	—	—	
優先株配当金<民間調達分>	—	—	—	—	
1株当たり配当金(普通株)	2.94	—	1.00	—	
配当率(第2回甲種優先株)	1.00	—	—	—	
配当率(第3回乙種優先株)	—	—	—	—	
配当性向	11.76	—	19.64	—	

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

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

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 計画	22/3月期 実績	備考
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	2.46	2.08	1.71	1.67	
貸出金利回(B)	2.13	2.05	1.82	1.82	
有価証券利回	3.32	2.23	1.46	1.39	
資金調達原価(C)	2.29	2.02	1.78	1.57	
預金・債券等利回(含むNCD)(D)	0.79	0.81	0.80	0.73	
経費率(E)	1.27	1.08	0.92	0.84	
人件費率	0.49	0.41	0.34	0.29	
物件費率	0.71	0.62	0.53	0.51	
総資金利鞘(A)-(C)	0.17	0.06	▲ 0.07	0.09	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.06	0.13	0.10	0.24	
非金利収入比率	29.25	▲ 617.58	19.33	8.76	
OHR(経費/業務粗利益)	55.75	599.41	84.27	76.24	
ROE(一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>)	9.68	▲ 10.10	2.41	3.75	
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)	0.72	▲ 0.65	0.14	0.19	
修正コア業務純益ROA(注)	0.52	▲ 0.03		▲ 0.23	

(注) (一般貸引前業務純益 - 国債等債券損益 - 子会社配当等) / (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
(規模)〈末残〉		(億円)
総資産	119,492	113,768
貸出金	58,769	51,638
有価証券	21,742	32,333
特定取引資産	3,751	2,233
繰延税金資産	223	190
総負債	111,817	107,418
預金・NCD	62,721	64,754
債券	6,756	4,837
特定取引負債	3,076	1,778
繰延税金負債	17	15
再評価に係る繰延税金負債	—	—
純資産	7,675	6,350
資本金	4,763	4,763
資本剰余金	436	436
利益剰余金	1,529	124
自己株式	▲ 726	▲ 726
その他有価証券評価差額金	▲ 388	14
繰延ヘッジ損益	▲ 30	▲ 33
土地再評価差額金	—	—
為替換算調整勘定	13	▲ 7
新株予約権	18	17
少数株主持分	2,060	1,762

(収益)

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

(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)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 計画	22/3月期 実績	備考
資本金	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	
その他資本剰余金	—	—	—	—	
利益準備金	110	110	114	110	
その他利益剰余金	3,062	1,434	1,511	958	
その他	1,350	1,560	1,457	1,086	
うち優先出資証券	1,471	1,714	1,682	1,599	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	
社外流出予定額	▲ 58	—	▲ 20	—	
その他有価証券の評価差損(注1)	▲ 350	—	—	—	
新株予約権	13	18	—	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	▲ 143	▲ 138	▲ 110	▲ 93	
Tier I 計	8,458	7,458	7,425	6,551	
(うち税効果相当額)	(147)	(43)	(72)	(▲ 7)	
有価証券含み益	—	—	—	—	
土地再評価益	—	—	—	—	
一般貸倒引当金	26	35	33	29	
永久劣後債務	1,036	478	433	381	
その他	—	—	—	—	
Upper Tier II 計	1,062	512	467	410	
期限付劣後債務・優先株	3,446	2,500	2,230	2,197	
その他	—	—	—	—	
Lower Tier II 計	3,446	2,500	2,230	2,197	
Tier II 計	4,508	3,012	2,697	2,606	
(うち自己資本への算入額)	(4,508)	(3,012)	(2,697)	(2,606)	
Tier III	—	—	—	—	
控除項目	▲ 927	▲ 750	▲ 706	▲ 867	
自己資本合計	12,039	9,720	9,416	8,290	

(億円)

リスクアセット	78,935	88,755	84,500	72,418	
オンバランス項目	62,981	72,864	73,000	65,183	
オフバランス項目	10,892	10,622	6,300	3,891	
その他(注2)	5,061	5,269	5,200	3,344	

(%)

自己資本比率	15.25	10.95	11.14	11.44	
Tier I 比率	10.71	8.40	8.78	9.04	

(注1)21/3月期以降の実績および22/3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)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 計画	22/3月期 実績	備考
資本金	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	
利益剰余金	3,025	1,529	1,629	124	
連結子会社等の少数株主持分	1,606	1,838	1,805	1,689	
うち優先出資証券	1,471	1,714	1,682	1,599	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 726	
社外流出予定額	▲ 58	—	▲ 20	—	
その他有価証券の評価差損(注1)	▲ 351				
為替換算調整勘定	19	13	17	▲ 7	
新株予約権	13	18	—	17	
営業権相当額	—	—	—	—	
のれん相当額	▲ 1,422	▲ 1,330	▲ 1,197	▲ 578	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 154	▲ 141	▲ 111	▲ 94	
その他	▲ 353	▲ 600	▲ 590	▲ 716	
Tier I 計	6,798	5,800	6,005	4,908	
(うち税効果相当額)	(282)	(223)	(254)	(174)	
有価証券含み益					
土地再評価益	—	—	—	—	
一般貸倒引当金	58	131	126	110	
永久劣後債務	1,846	643	598	381	
その他	—	—	—	—	
Upper Tier II 計	1,904	774	724	491	
期限付劣後債務・優先株	3,446	2,500	2,230	2,197	
その他	—	—	—	—	
Lower Tier II 計	3,446	2,500	2,230	2,197	
Tier II 計	5,350	3,273	2,954	2,687	
(うち自己資本への算入額)	(5,303)	(3,273)	(2,954)	(2,687)	
Tier III	—	—	—	—	
控除項目	▲ 1,281	▲ 1,039	▲ 1,024	▲ 1,141	
自己資本合計	10,820	8,034	7,935	6,454	

リスクアセット	92,126	96,210	88,000	77,221	
オンバランス項目	66,297	70,689	68,000	59,880	
オフバランス項目	18,681	17,504	12,000	9,943	
その他(注2)	7,149	8,017	8,000	7,398	

(%)

自己資本比率	11.74	8.35	9.01	8.35	
Tier I 比率	7.37	6.02	6.82	6.35	

(注1) 21/3月期以降の実績および22/3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。

(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
個人部門(リテールバンキング)		
資金収支	285	321
役務取引利益・その他利益	111	95
業務粗利益	396	415
経費	373	352
業務純益	23	63
個人部門(コンシューマーファイナンス)		
資金収支	▲ 25	112
役務取引利益・その他利益	0	0
業務粗利益	▲ 25	112
経費	27	24
業務純益	▲ 52	88
法人・商品部門他		
資金収支	679	373
役務取引利益・その他利益	▲ 920	▲ 17
業務粗利益	▲ 241	356
経費	384	297
業務純益	▲ 625	59
合計	▲ 654	210

(連結)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績
個人部門(リテールバンキング)		
資金収支	285	321
役務取引利益・その他利益	111	95
業務粗利益	396	415
経費	373	352
業務純益	23	63
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
役務取引利益・その他利益	396	316
業務粗利益	1,639	1,667
経費	828	890
業務純益	811	777
法人・商品部門他		
資金収支	502	408
役務取引利益・その他利益	45	365
業務粗利益	547	773
経費	586	442
業務純益	▲ 39	331
合計	794	1,172

(図表6)リストラの推移及び計画

	20/3月末 実績	21/3月末 実績	22/3月末 計画	22/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(役職員数)

役員数 (人)	27	28	26	26	
うち取締役(()内は非常勤) (人)	14(12)	13(12)	11(9)	11(9)	
うち監査役(()内は非常勤) (人)	-	-	-	-	
うち執行役(()内は取締役を兼務) (人)	15(2)	16(1)	17(2)	17(2)	
従業員数(注) (人)	2,394	2,259	2,050	2,011	

(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)	30	31	31	31	
海外支店(注2) (店)	1	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)。

	20/3月末 実績	21/3月末 実績	22/3月末 計画	22/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(人件費)

人件費 (百万円)	33,120	29,889	28,000	23,084	
うち給与・報酬 (百万円)	18,659	19,454	18,500	14,707	
平均給与月額 (千円)	506	501	500	498	

(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)	2,026	1,900	1,550	1,014	
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	758	600	263	214	
うち執行役報酬(注2) (百万円)	1,268	1,300	1,287	800	
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	125	104	87	54	
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	14	-	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)取締役兼執行役の報酬は、取締役・監査役報酬欄に計上している。

(物件費)

物件費 (百万円)	47,383	45,151	43,500	40,810	
うち機械化関連費用(注) (百万円)	14,755	15,893	15,000	14,135	
除く機械化関連費用 (百万円)	32,628	29,258	28,500	26,675	

(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)	80,503	75,040	71,500	63,894	
---------------	--------	--------	--------	--------	--

(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
新生インフォメーション・テクノロジー(株)	昭58/8	吉田隆一	システム開発業	平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
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	海野典夫	資産運用業	平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	楠本研二	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	舛井正俊	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	舛井正俊	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	住宅ローンサービス	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
株式会社アプラス	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

株式会社アプラス

シンキ株

Shinsei Bank Finance N.V.

SLS Funding LLC

Rock Limited

株式会社アプラス

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ス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

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況 (平成22年4月30日現在)

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

(図表9)担当業務別役員名一覧

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

平成22年3月31日現在

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

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

(図表10)貸出金の推移

(残高)

(億円)

		21/3月末 実績 (A)	22/3月末 計画 (B)	22/3月末 実績 (C)	備考
国内貸出	インパクトローンを含むベース	49,091	49,255	45,497	
	インパクトローンを除くベース	48,678	48,829	45,224	
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	12,626	12,628	12,554	
	インパクトローンを除くベース	12,513	12,515	12,472	
うち保証協会保証付貸出		-	-	-	
個人向け貸出(事業用資金を除く)		9,031	9,373	9,117	
うち住宅ローン		8,603	8,876	8,824	
その他		27,434	27,253	23,827	
海外貸出		2,589	2,403	1,832	
合計		51,680	51,658	47,329	

(注)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

(億円)

		22/3月末 計画 (B)-(A)+(ア)	22/3月末 実績 (C)-(A)+(イ)	備考
国内貸出	インパクトローンを含むベース	164	▲ 2,508	
	インパクトローンを除くベース	150	▲ 2,368	
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	1	205	
	インパクトローンを除くベース	1	236	

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

(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	21年度中 計画 (ア)	21年度中 実績 (イ)	備考
不良債権処理	()	1,167 (640)	
貸出金償却(注1)	()	12 (5)	
部分直接償却実施額(注2)	()	246 (89)	
協定銀行等への資産売却額(注3)	()	0 (0)	
上記以外への不良債権売却額	()	174 (48)	
その他の処理額(注4)	()	735 (497)	
債権流動化(注5)	()	▲ 196 (▲ 265)	
私募債等(注6)	()	116 (-)	
子会社等(注7)	()	(-) (▲ 97)	
計	(▲ 1)	1,086 (277)	

(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
<p>リスク管理全般</p> <p>各種リスク管理の状況 統合リスク管理</p>	<p>ポートフォリオリスク統轄部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理の強化を最重要課題と認識し、以下の態勢強化を実施。 <ul style="list-style-type: none"> － 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。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を制定。 － リスク投資委員会を再編し、各ビジネス戦略のレビューならびに、取組方針の協議を行う「リスクポリシー委員会」、および、ストラクチャー、法務・財務等の側面から検討が必要な案件を決裁する「複合リスク案件委員会」を創設。 － 案件承認プロセスにおける合議制による決議につき、リスク管理の独立性確保のため、リスク管理部門が拒否権を有する態勢に変更。 － 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当行資産の健全化を図るために「債権管理委員会」と「債権管理小委員会」を創設。 ・ 信用リスク、市場リスクのみならず、弊行全体がかかえるリスクの総和を把握し、能動的な管理を行うため、金融機関が抱える各種リスクについての基本認識およびリスクマネ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セスを規定。 ・ 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。
<p>信用リスク</p>	<p>リスク管理部門、及び与信管理部</p>	<p><u>管理方法・手続・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、プロセスの整備については、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」、「クレジットプロセス」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>クレジット・リスク部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> － 法人、ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査および管理 － カントリーリスクの審査・管理 <p>個人商品リスク管理部(リスク管理部門)</p> <ul style="list-style-type: none"> － コンシューマーファイ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	グループ財務部 市場リスク管理部	<p>ALM委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バンキング、トレーディングに係る全ての市場リスク管理、および流動性リスク管理の最高意思決定機関として、社長の決議機関であるALM委員会を設置している。 ・ALM委員会では、ALM全体の金利リスクリミット、トレーディングに係るリスクリミット (VaR)、流動性リスクに係る資金流動性準備水準・資金ギャップ許容枠の設定など、市場リスク・流動性リスクの全体枠が決定される。 <p>市場リスク管理委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ALM委員会の下部組織として、市場リスク管理委員会を設置している。市場リスク管理委員会は、リスク管理部門長を議長とし、バンキング、トレーディングの市場リスク取得部署の部長を中心としたメンバーにより構成される。 ・市場リスク管理委員会では、市場リスク管理部からのレポートを基に、週次で、市場リスクの取得状況、損益の状況、資金流動性の状況などをモニターし、月次のALM委員会に対する報告に加え、必要に応じてタイムリーに経営層に報告している。 <p>管理方法、手続き・規定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オンバランス・オフバランス取引の双方を統合的に管理している。 ・マーケットリスクについては、全体のリスク限度内でリスク管理単位毎にポジション枠・ロスマリ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」 <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>グループ財務部、キャピタルマーケット部</p> <ul style="list-style-type: none"> - 総合業務企画 <p>市場リスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> - リスクの定義、測定、評価、報告
流動性リスク	グループ財務部 市場リスク管理部	<p>手続き・規定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「資金流動性リスク管理ポリシー」を定め、流動性リスク管理における基本的な指針と規範を明らかにすると共に、日常の流動性リスクモニタリングの枠組みを規定し、流動性準備資産の適正な水準を、バランスシートの資産・負債の状況に応じ、月次で行うストレステストに基づき見直すなど、きめ細かな流動性管理を行う体制としている。 ・「資金流動性危機コンティンジェンシープラン」を定め、外部要因、内部要因に係らず、資金流動性に問題が発生するか、発生すると予想される時の、本プランの発動および解除に関する具体的手続、具体的対応方針、危機時における危機管理本部の設置について明文化している。 <p>管理方法、及び対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金ギャップは、市場リスク管理部、キャピタルマーケット部キャッシュコラテラルマネジメントおよびグループ財務部が各々独自に計測し、結果を経営層に日次で報告。 ・資金流動性準備水準及びギャップ枠は、市場リスク管理部、キャピタルマーケット部キャッシュコラテラルマネジメント及びグループ財務部の提案により、ALM委員会にて適宜変更される。 <p>各部の役割</p> <p>グループ財務部、キャピタルマーケット部</p> <ul style="list-style-type: none"> - 総合業務企画 <p>市場リスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> - リスクの定義、測定、評価、報告

	リスク管理部署	現在の管理体制
オペレーショナル リスク	オペレーショナルリスク管理部 事務管理部他	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オペレーショナルリスク管理ポリシー <p><u>体制・リスク管理部署</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オペレーショナルリスクを事務リスク、システムリスク等の複数のサブカテゴリーに区分し、現場の業務ラインから独立した専門管理部署(事務管理部等)のもとで各カテゴリーのリスク特性に適した管理を行うとともに、オペレーショナルリスク管理部が全体を統轄し一元的な管理を推進している。 ・ 各サブカテゴリーの専門管理部署とオペレーショナルリスク管理部は、月次で会合を持ち、リスクの状況や課題、施策につき情報を共有し必要な対応協議を行うなど、密接な連携を確保している。 ・ オペレーショナルリスク管理部は、全体のオペレーショナルリスクを分析し、経営委員会に報告する体制としている。 <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 定性的手法および定量的手法の両面から管理を実施している。 ・ 定性的管理につき、リスクマップの策定などを通じ網羅的なリスク状況の把握・分析を行うとともに、各サブカテゴリーのリスク特性に応じた統一的なリスク管理基準・手続の策定、事件事故の把握・評価、原因分析等を実施している。 ・ 定量的管理につき、内部で発生した事件事故とシナリオを基礎に内部モデル(損失分布手法)に基づきリスク量を計算し、リスク資本制度の一環として利用している。
EDPリスク	金融インフラ部門	<p><u>組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融インフラ部門では、システム本部、オペレーション本部、事務管理本部の3本部による体系的な統制が行われている。各部門の役割は下記の通り。 <ol style="list-style-type: none"> ① システム本部: 全てのシステムインフラの設計、開発と安全稼働の管理。 ② オペレーション本部: リテールと法人向けの業務オペレーションを管理。 ③ 事務管理本部: システムとオペレーションの全てのプロセスを管理。 <p>また、上記以外にISO27001認証を運用管理するISMS事務局が設置され、情報セキュリティとそれに関連する各業務を横断的に統轄している。</p> <p><u>管理方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各本部の下には、細分化されたチームユニットが定義され、文書化された業務プロセスと日次等チェックリストに基づく業務処理体制をとっている。 ・ 事業継続計画、災害時復旧計画、個人情報保護策、不正防止対策について、専門のチームを設置して取り組んでいる。 <p><u>その他 取組状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大阪にバックアップシステムセンターを稼働させているほか、平成20年度より福岡でも新センターを稼働開始している。また、事業継続計画については継続的に適宜見直しを実施している。 ・ 平成16年3月にテクノロジーの分野で取得したISMS適合性評価制度の認証を、平成17年3月には金融インフラ部門全体に拡大した。また平成19年3月に、ISMSの国際標準規格となったISO27001(JIS規格JIS Q 27001)を認証取得し、ISMS事務局がこれを推進している。

	リスク管理部署	現在の管理体制
法務・ コンプライアンスリスク	法務部・コンプライアンス統轄部	<p><u>法務リスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 法務部にて訴訟等の法的手続を統括管理し、法務事項に関して営業店に助言・指導を実施している。 <p><u>コンプライアンスリスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス統轄部は、自ら制定した「新生銀行行動規範」「コンプライアンスガイドライン」および「コンプライアンスマニュアル」に基づき、各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	グループIR・広報部	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> レピュテーションリスクの管理については、グループIR・広報部が中心となり実施。メディアを中心とする対外的な対応については、メディアポリシー・行動規範などの関連規程を通じ、グループIR・広報部の関与のもとで統一的なコミュニケーションを実施。また、個人投資家、機関投資家やアナリストに対してもグループIR・広報部にて統一的な対応を行っている。 レピュテーションリスクに関しては、グループIR・広報部のほかに、顧客と接するビジネス部門など関連部署・各部門が連携し対応を行っている。 <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理の実施については主要な新聞、雑誌、インターネット等の媒体を日常的にチェックするとともに、上記関連部署・各部門等からの情報を集約。当該リスク顕在化時には、必要な報告を迅速にトップマネジメントに行いつつ、その指示の下、プレスリリースなどの実施、ステークホルダーへの情報開示など必要な対応を行っていく。

(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%

(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
不良債権処理損失額(A)	243	411
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
グロス直接償却等(C)+(D)	530	694

(連結)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	729	723
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
グロス直接償却等(C)+(D)	549	698

(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

(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。

(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
一括ネットイ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。