

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15年8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》

景気については、今後中長期的には緩やかに回復していくことを見込み、長短円金利とも緩やかな上昇を想定しております。その水準としましては、現時点での金利水準を前提として、市場に織り込まれている将来の金利見込み（インプライド・フォワード・レート）に沿って推移するものと想定しております。

《為替》

今後の見込みについては、平成15年3月末時点のレート（119円）程度の水準をベースとして試算しております。

《株価》

今後の見込みについては、15年3月末の日経平均株価の水準から横這いと想定しました。

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
無担O/N (%)	0.002	0.01	0.05	0.15	0.25
TIBOR 3M (%)	0.08	0.14	0.24	0.35	0.48
10年国債 (%)	0.70	0.84	0.98	1.12	1.26
為替 (円/ドル) (円)	119	119	119	119	119
日経平均株価 (円)	7,973	7,973	7,973	7,973	7,973

（注）期末時点の金利（見込）を記載しております。

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) 金額の算定根拠及び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15年3月期業務純益ROEの3割以上の対応	
(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	54
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	
4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等	61
(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	64
(1) 基本的考え方	
(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	68
(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	70
(1) 各種リスク管理の状況	
(2) 資産運用にかかる決裁権限の状況	
(3) 資産内容	
(4) 償却・引当方針	
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針	
(6) 金融派生商品等取引動向	
<別紙> 優先株式の概要	87

図表 1 . 収益動向及び計画	1 1
図表 2 . 自己資本比率の推移	1 4
図表 5 . 部門別純収益動向	4 4
図表 6 . リストラの推移及び計画	4 8
図表 7 . 子会社・関連会社一覧	5 1
図表 8 . 経営諸会議・委員会の状況	5 9
図表 9 . 担当業務別役員名一覧	6 0
図表 1 0 . 貸出金の推移	6 7
図表 1 1 . 収益見通し	6 9
図表 1 2 . リスク管理の状況	7 4
図表 1 3 . 金融再生法開示債権の状況	7 7
図表 1 4 . リスク管理債権情報	7 8
図表 1 5 . 不良債権処理状況	8 0
図表 1 7 . 倒産先一覧	8 1
図表 1 8 . 評価損益総括表	8 4
図表 1 9 . オフバランス取引総括表	8 6
図表 2 0 . 信用力別構成	8 6

1. 金額・条件等

(1) 根拠

平成12年3月1日、弊行は、金融再生委員会の承認により、米国リップルウッド社を中心として組成された投資グループである、ニュー・LTCB・パートナーズ（以下「パートナーズ社」）に対して、従来の株主である預金保険機構が弊行の普通株式を一括譲渡したことにより、特別公的管理を終了いたしました。

弊行は、パートナーズ社による買収後直ちに、同社に対して1,200億円の普通株式の割当による増資を行い、資本充実を図りました。さらに、平成11年度の損益として、保有株式の一部を預金保険機構宛売却したこと等により、当期利益を1,099億円確保いたしました。こうした措置により、申請時点での国内基準による自己資本比率は5.4%程度となり、健全化法第2条第3項に定める「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当することとなりました。

弊行は、新たなスタートに当たり、より強固な財務基盤をベースとして、お客様や市場からの信認を回復し、競争力のある金融機関として独自の地位を確立していくために、パートナーズ社による普通株式増資に加え、本件の公的資金による優先株式を発行することで、さらなる自己資本の増強を図ることといたしました。

以上より、弊行は、「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「健全化法」）第7条に規定する申請要件を満たすものと判断し、同法第4条第2項に基づき、平成12年3月3日に優先株式の引受けを申請いたしました。同年3月14日に承認を得て、同年3月31日に優先株式の引受けがなされるに至りました。

本件は、平成13年8月に経営健全化計画の見直しを実施してから2年を経過したことに伴い、金融再生委員会（当時）より平成11年9月30日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、今後4年間の経営健全化計画を策定の上、提出するものです。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

発行金額

発行金額に関しましては、優先株式2,400億円(@400円×6億株)といたしました。

発行条件、商品性

発行条件に関しましては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会(当時)の考え方を踏まえたものとなっております。

なお、弊行は企業規模に比して普通株式数が多いと考えられることから、普通株式2株を1株に併合いたしました。したがって、これに伴い、本件優先株式における転換条件・一斉転換条項について一部変更させていただきます。条件変更後の本件優先株式の概要は以下のとおりとなっております。

《優先株式の概要(詳細は別紙記載のとおり)》

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。
一斉転換条項：	但し、800円を上限、600円を下限とする。 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。

(3) 金額の算定根拠および当該自己資本の活用方針

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、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することができました。

弊行としましては、本件公的資金受け入れを梃子として、強固な財務基盤の構築や内外金融市場からの信認の確保を図り、お客様に高品質な金融サービスを提供していくことで、今後の激しい競争を勝ち抜き、金融業界で確固たる地位を築いてまいりたいと考えております。

《自己資本（比率）の推移》

(億円)

	11年9月末実績	12年3月末見込 (申請時。自力調達のみ)	12年3月末実績 (公的資金導入後)	15年3月末実績
資本金(新株式払込金を含む)	3,907	4,507	4,513	4,513
資本準備金(同上)		600	2,994	186
利益準備金				28
その他剰余金	3,907	2,807	2,808	1,947
評価差額金				132
自己資本合計(単体)	0	2,300	4,699	6,804
	<国際統一基準>	<国内基準>	<国内基準>	国内基準
Tier I	134	2,340	4,736	6,599
Tier II	134	2,340	4,736	2,733
リスクアセット	139,456	87,000	77,556	46,228
自己資本比率	0.19%	5.38%	12.21%	20.10%

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発行株式の譲渡、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

当該自己資本の活用方針

公的資金の導入による財務基盤の強化により、内外金融市場からの信認を確保し、資金調達力の強化や資金の貸付けその他の信用供与の円滑化等効率的な運用を図ってまいります。

また、導入資金の一部は、収益力や事業基盤強化のための戦略的提携・事業再構築等の前向きかつ積極的な投資に充当してまいります。さらに、お客様のニーズに対応した高度な金融サービスを提供していくためのインフラ投資としても活用いたします。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

平成15年3月期決算の状況

《概況》

弊行は、新しい株主・新しい経営体制のもとで、行内外を問わず積極的な人材の活用や新しい商品・業務分野への意欲的な展開を通じ、お客様のニーズに的確・迅速に対応する付加価値の高い商品・サービスを提供することにより、お客様の満足度の向上と弊行の収益力の強化を図り、健全で収益性の高い新しいタイプの金融機関として、わが国金融業界においてユニークで確固たる地位を築くとともに、わが国産業・経済の発展に重要な貢献をしていくことを経営の重要な目標としております。

この目標を実現していくため、1)顧客ニーズへの的確・迅速な対応、2)新たなビジネスモデルの構築、3)資産内容の健全化と財務体質の改善、という課題を掲げ、平成15年3月期につきましては、以下のような施策を実施致しました。

1) 顧客ニーズへの的確・迅速な対応

リテール業務では、1つの口座で円預金、外貨預金、債券、投資信託などすべての取引の管理を可能にする総合口座「パワーフレックス」を主力商品に、スターバックスコーヒーなどとの隣接店舗化を進めるとともに、土・日も営業するインスタ・ランチの開設や京浜急行駅構内にATMを設置する「京急ステーションバンク」の展開等により一層の顧客利便性の向上に努めました。

一方、法人取引においては、対顧客マーケティング部門と投資銀行プロダクツ部門の両機能の統合により、両部門が協働して主要顧客についての今後の総合的・集中的な営業戦略ターゲットを定めるアカウント・プランニングなどを策定し、弊行の有する経営リソースの集約を図ってまいりました。その結果、顧客ニーズに応じた各種投資銀行プロダクツ・スキームの提案や、経営に関するノウハウの提供といったソリューション提供型の営業への取り組みが本格的に収益に貢献してまいりました。

2) 新たなビジネスモデルの構築

弊行の顧客基盤・投資銀行プロダクツ業務のネットワーク活用等により、ウェアハウジング機能とクレジットトレーディング業務とを組合せたマルチアセット型の証券化など革新的なビジネスを手掛け、投資銀行業務におけるトッププレイヤーとしての地位を確立しつつあり、更に今後は事業・企業再生ビジネスに乗り出すべく体制整備を進めています。

ビジネス分野によっては、外部の専門企業との合併や提携により、中小事業者向けファイナンスカンパニーやプライベートエクイティファンドを設立し、従来の弊行のフィールドになかった新しい顧客基盤・新しいビジネスモ

デルの開拓に取り組んでおります。

3) 資産内容の健全化と財務体質の改善

リスク・リターンの適正化に努め、不採算貸出を圧縮する一方、中小企業向けを含め、優良な債務者に対する健全な資金需要には全行を挙げて積極的に取り組みました。また、不良債権に関しては、間接的な処理に留まらず、回収等最終処理に鋭意注力致しました。財務面では、引き続き劣後債務の削減等による資本効率の改善に努めており、15年3月末には整理回収機構より借り入れていた永久劣後特約付借入金466億円を返済いたしました。さらに、マスタートラスト型CLOプログラムの活用など調達構造の見直し・多様化を進めました。

加えて、経費面では、新たな業務展開には引き続き資源を投入する一方、既往業務の部分での見直しを徹底し、削減に努めました。

これらの業務推進の結果、厳しい経済環境にあるにもかかわらず、当期の最終利益は計画を上回り、さらに不良債権残高は大幅に圧縮する等、収益力・健全性を着実に高めることができました。

《資産・負債の状況》

平成15年3月期におきまして、貸出金は前3月末比約1兆3,000億円の減少となっておりますが、このうち大宗は要注意先以下の貸出金の減少であり、貸出金償却や債権譲渡による不良債権処理を約6,600億円実施したことなどにより、リスク管理債権が減少したことによるものです。

なお、法人向けには、取引先の有する資金の調達・運用、事業再構築並びに業務効率化のニーズに対して、最適なソリューションを提供することを主眼に、証券化、M&A、ノンリコースファイナンス、クレジットトレーディングなどの業務を展開し、ビジネスチャンスの拡大に注力いたしました。

債券残高は前期比減少する一方、リテールを中心に預金残高は前期比増加しており、当期末では預金残高が債券残高を上回るに至りました。金融債は引き続き重要な調達手段の一つと考えておりますが、資金調達の主力を預金にシフトしていくという当初からのビジネスモデルは順調に進展しております。

《不良債権の状況》

平成15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は、前年3月末比8,804億円減少し、2,332億円となっております。債権譲渡やお取引先と充分協議したうえでの資産の証券化・流動化などを含めた回収努力によって、破産更生債権等、危険債権、要管理債権のいずれも大幅に減少しております。

なお、不良債権の最終処理額は直接償却を含めて総額6,648億円となっております(弊行は、15年3月末より部分直接償却152億円を実施しており、同額が上記最終処理額に含まれております)。

(億円)

	平成14年 3月期 実績	平成15年 3月期 実績	増減
要管理債権	3,670	984	2,685
危険債権	4,401	990	3,410
破産更生債権等	3,066	357	2,708
再生法開示不良債権計	11,136	2,332	8,804

《損益の状況》

戦略的に取り組んでいる投資銀行業務において着実に実績を伸ばしたことに加え、経費は前期比大幅に減少となったものの、米国社債投資において減損・売却損処理約200億円のコストが生じたことなどから、当期の損益は実質業務純益ベースで前年を下回る結果となりました。

この結果、当期の実質業務純益は453億円となり当初計画に対して未達となりましたが、当期利益では591億円となり、計画値586億円を上回りました。

今後の見通し

《基本的な考え方》

弊行は、引き続き、お客様のニーズに的確・迅速に対応する付加価値の高い商品・サービスを提供することにより、お客様の満足度の向上と弊行の収益力の強化を図り、健全で収益性の高い新しいタイプの金融機関として、わが国金融業界においてユニークで確固たる地位を築くとともに、わが国産業・経済の発展に重要な貢献をしていくことを経営の重要な目標とし、この実現のためにさらに業務の拡大を図ってまいります。

具体的には、リテール業務において、お客様のニーズにあった運用商品のより一層の多様化を図り、さらに借入ニーズに対して住宅ローン等個人向けローンの取り組みを強化してまいります。

また、法人分野においても、積極的な貸出業務を展開するとともに、新型ファイナンス、証券化、クレジットトレーディング、コーポレートアドバイザー、プライベートエクイティ、さらには企業再生ビジネス等の付加価値の高い投資銀行業務をより一層拡充してまいります。

さらに、引き続き、適正なリスク・リターン確保、不良債権の処理等といった資産の健全化にも注力いたします。加えて、経費につきましては、引き続き、収益拡大のための重点分野への積極的な投資を行う一方、業務や人員配置の見直し等を実施し、抑制的な運営に努めてまいります。

《資産・負債の見通し》

不良債権に関しましては相当程度の処理を終え、ポートフォリオの改善を概ね達成したことから、今期以降は法人取引における資産の積み増しを優先課題とし、引き続きリスクに応じた適正なリターンが確保されているノンリコースローンやシンジケートローンに取り組んでいくほか、取引先の財務上のニーズに対応した貸出資産の購入等により、資産の増加を見込んでおります。

一方、個人取引につきましては、総合口座「パワーフレックス」の利便性及び小型店舗・インストアブランチの展開や外部とのATM提携、インターネット取引といったアクセスチャネルの多様化をセールスポイントとして預金の取り込みを図り、資金調達のコアとしていくとともに、画期的な仕組みの住宅ローン「パワースマート住宅ローン」を中心に貸出サイドの需要を掘り起こし、資産の積み上げにも注力致してまいります。

(億円)

		平成15年 3月期 実績	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画
資産	貸出金	41,288	41,500	49,000	53,000	57,000
	有価証券	20,104	18,500	16,500	16,500	16,500
負債	預金・譲渡性預金	28,347	29,500	35,000	40,000	46,000
	債券	22,621	15,400	14,700	14,200	13,200
総資産		77,967	68,000	73,000	77,000	81,000

(平残ベース)

《損益の見通し》

平成16年3月期以降につきましては、適正なリスク・リターンに留意しながら積極的に貸出業務を推進し、さらに外部からの貸出資産購入にも取り組む一方、調達の多様化・コスト抑制にも努めてまいります。また、法人・個人のお客様にとって有益な付加価値の高い商品・業務を積極的に展開し、手数料収入の増加を図ってまいります。

また、経費についても、新規業務の推進や外部プロ人材の採用等収益向上に直結する施策に重点投資していく一方、業務・事務フローの見直し、適正な人員配置等に注力し、抑制的な運営を行ってまいります。

(億円)

		平成15年 3月期 実績	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画
実質業務純益(注)	業務粗利益	1,089	1,247	1,306	1,399	1,499
	営業経費	637	647	666	689	713
		453	600	640	710	786

(注)一般貸倒引当金繰入考慮前。クレジット・トレーディング関連利益等を含む。

《不良債権処理の見通し》

既存の貸出については現状十分なレベルの引当金を積んでおり、今後の不良債権処理が弊行業績に与えるインパクトは既に極小化しております。

また、新規貸出については、整備済のクレジットポリシー、クレジットプロシージャーに基づいた審査・管理を実施することにより、不良債権の発生は極めて抑制されることが見込まれております。

《自己資本比率の見通し》

自己資本比率につきましては、順調な収益の積上げ、不良債権処理等に伴うリスクアセットの減少等により、高水準を維持しております。今後、グローバル・スタンダードから要請される水準の維持を図りながら、引き続き劣後債務の削減を推進し、さらに収益性の高い貸出資産等の積上げを推進する等、従来以上に自己資本の有効活用に努めてまいります。

(連結)

	平成15年 3月期 実績	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画
Tier I 比率	14.27%	13.05%	13.16%	13.28%	13.49%
自己資本比率(国内基準)	20.10%	15.21%	14.40%	14.33%	14.45%

(図表1 - 1)収益動向及び計画

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、資本勘定は未残＞ (億円)					
総資産	77,967	68,000	73,000	77,000	81,000
貸出金	41,288	41,500	49,000	53,000	57,000
有価証券	20,104	18,500	16,500	16,500	16,500
特定取引資産	3,177	3,000	3,000	3,000	3,000
繰延税金資産<未残>	183	183	183	183	183
総負債	72,003	61,000	65,400	68,800	72,100
預金・NCD	28,347	29,500	35,000	40,000	46,000
債券	22,621	15,400	14,700	14,200	13,200
特定取引負債	703	700	700	700	700
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-
資本勘定計	6,804	7,350	7,939	8,543	9,217
資本金	4,513	4,513	4,513	4,513	4,513
資本準備金	186	186	186	186	186
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	28	48	62	78	94
剰余金(注)	1,946	2,472	3,046	3,634	4,293
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	132	132	132	132	132
自己株式	0	0	0	0	0
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,089	1,247	1,306	1,399	1,499
資金運用収益	1,202	949	989	1,052	1,142
資金調達費用	442	345	310	325	367
役務取引等利益	*1 477	*1 553	*1 537	*1 582	*1 633
特定取引利益	28	75	75	75	75
その他業務利益	175	15	15	15	15
国債等債券関係損()益	151	0	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	*1 453	*1 600	*1 640	*1 710	*1 786
業務益	*1 453	*1 600	*1 640	*1 710	*1 786
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
経費	637	647	666	689	713
人件費	291	315	330	345	360
物件費(含税金)	346	332	336	344	353
不良債権処理損失額(取崩)	*2 *3 101	95	50	0	0
株式等関係損()益	8	0	0	0	0
株式等償却	41	0	0	0	0
経常利益	381	650	660	680	756
特別利益	*3 166	0	0	0	0
特別損失	29	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	1	0	0	0	0
法人税等調整額	74	0	0	0	0
税引後当期利益	591	650	660	680	756

(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 レーテ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

*3 - 15/3期は貸倒引当金全体で取崩超のため、特別利益に取崩益(32億円)を計上。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(配当)					
(億円、円、%)					
配当可能利益	1,621	2,060	2,538	3,029	3,577
配当金総額(中間配当を含む)	69	69	74	79	84
普通株配当金	30	30	35	40	45
第2回甲種優先株配当金<公的資金>	10	10	10	10	10
第3回乙種優先株配当金<公的資金>	29	29	29	29	29
1株当たり配当金(普通株)	1.11	*4 2.22	*4 2.58	*4 2.96	*4 3.32
第2回甲種優先株配当率<公的資金>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
第3回乙種優先株配当率<公的資金>	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21
配当性向	11.66	10.62	11.18	11.61	11.09

*4~普通株式2株を1株に併合したことによる調整。

	(%)				
(経営指標)					
資金運用利回(A)	1.77	1.58	1.51	1.52	1.55
貸出金利回(B)	2.19	1.75	1.62	1.62	1.64
有価証券利回	1.07	1.04	1.19	1.20	1.26
資金調達原価(C)	1.73	1.83	1.66	1.63	1.63
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.59	0.50	0.47	0.50	0.54
経費率(E)	1.21	1.40	1.30	1.23	1.17
人件費率	0.55	0.68	0.64	0.62	0.59
物件費率	0.61	0.67	0.61	0.57	0.54
総資金利鞘(A)-(C)	0.04	0.25	0.15	0.11	0.07
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.40	0.16	0.14	0.12	0.08
非金利収入比率	30.26	51.56	48.01	48.03	48.23
OHR(経費/業務粗利益)	58.44	51.88	51.00	49.25	47.57
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)*5	6.97	8.48	8.37	8.62	8.85
ROA(注)	0.58	0.89	0.89	0.93	0.98

(注) 15/3月期は(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3~19/3月期は(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)。

*5-資本勘定=(期首資本勘定+期末資本勘定)/2

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)			
総資産	80,696	67,070	70,600
貸出金	48,019	35,023	43,300
有価証券	14,623	17,710	18,000
特定取引資産	4,440	3,612	3,000
繰延税金資産	177	184	184
少数株主持分	0	2	2
総負債	74,460	60,270	63,255
預金・NCD	22,608	25,769	34,700
債券	27,864	19,136	15,000
特定取引負債	1,736	1,175	700
繰延税金負債	0	0	0
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
資本勘定計	6,235	6,798	7,345
資本金	4,513	4,513	4,513
資本剰余金	186	186	186
利益剰余金	1,451	1,947	2,493
土地再評価差額金	-	-	-
その他有価証券評価差額金	58	132	132
為替換算調整勘定	28	21	21
自己株式	0	0	0

	(収益) (億円)		
経常収益	2,360	2,012	1,820
資金運用収益	1,555	1,113	944
役務取引等収益	114	208	315
特定取引収益	19	85	85
その他業務収益	356	290	206
その他経常収益	316	316	270
経常費用	1,965	1,672	1,170
資金調達費用	671	452	340
役務取引等費用	35	42	40
特定取引費用	1	0	0
その他業務費用	215	345	90
営業経費	695	697	700
その他経常費用	349	136	0
貸出金償却	2	4	
貸倒引当金繰入額	7	*1 118	95
一般貸倒引当金純繰入額	270	695	
個別貸倒引当金純繰入額	279	578	
経常利益	394	340	650
特別利益	106	*1 153	0
特別損失	97	30	0
税金等調整前当期純利益	403	463	650
法人税、住民税及び事業税	3	8	0
法人税等調整額	212	75	0
少数株主利益	0	0	0
当期純利益	612	530	650

*1 ~ 15年3月期の貸倒引当金は全体で取崩超のため、特別利益に取崩益(118億)を計上。

(図表 2)自己資本比率の推移 (全期国内基準)

(単体)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	4,513	4,513	4,513	4,513	4,513
うち非累積的永久優先株	2,704	2,704	2,704	2,704	2,704
資本準備金	186	186	186	186	186
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	41	55	70	86	102
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	1,863	2,430	3,002	3,587	4,242
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	6,603	7,184	7,770	8,371	9,043
(うち税効果相当額)	(286)	(286)	(286)	(286)	(286)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	293	348	373	398	423
永久劣後債務	2,359	854	384	294	254
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	2,652	1,202	757	692	677
期限付劣後債務	85	22	17	12	10
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	85	22	17	12	10
Tier 計	2,738	1,224	774	704	687
(うち自己資本への算入額)	(2,738)	(1,224)	(774)	(704)	(687)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	-	-	-	-	-
自己資本合計	9,340	8,408	8,544	9,075	9,730

(億円)

リスクアセット	46,929	55,700	59,700	63,700	67,700
オンバランス項目	41,279	49,400	52,900	56,400	59,900
オフバランス項目	5,651	6,300	6,800	7,300	7,800
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	19.90	15.10	14.31	14.25	14.37
Tier 比率	14.06	12.90	13.02	13.14	13.36

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	4,513	4,513	4,513	4,513	4,513
うち非累積的永久優先株	2,704	2,704	2,704	2,704	2,704
資本剰余金	186	186	186	186	186
利益剰余金	1,878	2,459	3,043	3,643	4,314
連結子会社の少数株主持分	2	2	2	2	2
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
自己株式	0	0	0	0	0
為替換算調整勘定	21	21	21	21	21
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	6,599	7,180	7,764	8,364	9,035
(うち税効果相当額)	(288)	(288)	(288)	(288)	(288)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	289	344	369	394	419
永久劣後債務	2,359	854	384	294	254
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	2,648	1,198	752	687	672
期限付劣後債務	85	22	17	12	10
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	85	22	17	12	10
Tier 計	2,733	1,220	770	699	682
(うち自己資本への算入額)	(2,733)	(1,220)	(770)	(699)	(682)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	36	36	36	36	36
自己資本合計	9,296	8,363	8,497	9,027	9,681

(億円)

リスクアセット	46,228	55,000	59,000	63,000	67,000
オンバランス項目	40,842	49,000	52,500	56,000	59,500
オフバランス項目	5,386	6,000	6,500	7,000	7,500
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	20.10	15.21	14.40	14.33	14.45
Tier 比率	14.27	13.05	13.16	13.28	13.49

(2) 平成15年3月期業務純益ROEの3割以上未達の対応

15年3月期業務純益ROEの実績が経営健全化計画の計画値より下振れした理由

弊行は、平成13年8月付経営健全化計画において、15年3月期実質業務純益（一般貸倒引当金繰入前）目標を686億円、同ROE目標を10.88%としておりましたが、実績は各々453億円（目標比66.03%達成）、6.97%（目標比64.06%達成）となりました。

この主たる要因は、弊行が資金運用の一環として行っていた米国社債投資において、同時多発テロ以降の米国景気の後退、エンロン社やワールドコム社に代表される大型の破綻事例の発生、及びその際に指摘された不明朗な会計処理に端を発する企業決算全般への不信に伴う米国社債市況の悪化により、多額の損失計上を余儀なくされたことが挙げられます。弊行15年3月期決算における米国社債投資損失は200億円にのぼりました。もしこの損失が無かったと仮定した場合の15年3月期実質業務純益は653億円（目標比95.19%達成）となり、概ね目標達成レベルを確保しております。

この米国社債投資は、平成12年の弊行再民営化後ほどなくして開始されたものであります。弊行は、再民営化直後に保有していた流動性資金の運用に際して、リスク分散及び収益性向上の観点から、外貨建て外国投資を一部行うことといたしました。そこで、米国社債市場に専門性を有する現地マネジメント会社と契約しそのアドバイス・事務代行等を得ながら米国社債投資に着手、その間、金利水準・為替リスクについては適切なヘッジを行い、リスクを軽減してまいりました。

しかしながら、同時多発テロ以降の米国景気の後退、エンロン社やワールドコム社に代表される大型の破綻事例の発生、及びその際に指摘された不明朗な会計処理に端を発する企業決算全般への不信に伴う米国社債市況の悪化等、不測の事態により投資環境が急速に変化いたしました。こうした状況を踏まえ、弊行は平成14年度上期には当該ポートフォリオの縮小を決断、以後市場動向を勘案しながら売却等を継続実施してきております。

平成15年3月期は、こうしたポートフォリオ縮小に伴う処分損失に加え、適切な減損処理を行った結果、米国社債投資損失として200億円計上のやむなきに至りましたが、損益面へのインパクトはこれで一段落したものと理解しており、当年度以降は過去3年間で強化・拡大されたビジネス基盤からの収益の維持・拡大に懸念は無いものと考えております。

収益改善のための代替措置

《14年度中に講じられた代替措置》

前出の米国社債投資損失の発生が明らかになると直ちに、弊行は収益性の高い分野への行内資源の集中と経費のさらなる見直しを図ることとし、経営上の優先課題として、従来の経費削減策の継続推進に加え、以下に挙げられるような抜本の見直しによる経費削減施策を追加実施いたしました。その結果、15年3月期経費については経営健全化計画目標700億円に対し、実績は637億円

に留めることができました。

- 1) 事務フローの抜本的見直しを含めた事務処理部門の統合・効率化の徹底
事務フローの抜本的見直しにより、従来各支店に分散配置されていた事務処理要員を極力一カ所に集中させ、支店毎や日中の時間帯毎に生じる事務の繁閑の平準化を図ることにより、要員一人当りの生産性を向上させるとともに、要員の圧縮・店舗費等削減を推進いたしました。

加えて、従来本店にあった預金・外為・融資等多種類の事務集中セッションを目黒コンピュータセンターに移転・統合を行うことにより、上記と同様に事務の繁閑の平準化を図り、要員一人当りの生産性を向上させるとともに、要員の圧縮・店舗費等削減を推進いたしました。

また、ペーパーレスを一層推進し、従来の約半数の定型帳票等を廃止、残りは行内LANに収録する等により、帳票用紙管理・保管コストを削減いたしました。

- 2) 業務の外注化推進による経費削減・バーゲニングパワー強化

従来、弊行グループ内の人材派遣については主に子会社で行ってまいりましたが、当該業務でのスケールメリット確保は困難であることから、これを大手専門業者に営業譲渡し、当該業者への外注へ移行しました。

また、従来は総務部で行っていた弊行全店舗のファシリティーマネジメント業務を外部の専門家へ一括委託いたしました。これにより、要員圧縮を図るとともに、賃料引下げ等における交渉能力を増強し、店舗費等のさらなる削減を今後期待しております。

- 3) キャリア開発支援制度の実施等

上記施策等により生じた余剰要員への対応としては、一部を新たな戦略業務分野へ再配備した他、要員数がピーク時に比べ既に半減していたにもかかわらず、前年度に続き、対象となるシニア行員の範囲をさらに広げてのキャリア開発支援制度による転職等の支援を行いました。

- 4) その他

リテール業務における広告費については、弊行のリテール顧客基盤の早期・大幅拡大のためには必要ではありますが、前年度のパフォーマンス分析等に基づき費用対効果の観点から工夫を行い、前年度比約10億円削減いたしました。

また、経費全般に対するモニタリング強化を目的として、行内の「経費管理ガイドライン」を改正し、経費増加傾向が見られる場合には直ちに最高財務責任者のチェックが行われる体制を整備いたしました。

《今後講じる代替措置》

弊行は、平成13年3月期・平成14年3月期とも経営健全化計画における実質業務純益目標・当期利益目標を達成してきており、平成15年3月期においては当期利益目標は達成、実質業務純益においても前述の米国社債投資損失を除けば概ね目標達成レベルを確保しております。従って、今回のような一過性の損失

がなければ安定的な収益確保は充分可能であると考えております。ただ、過去3年間、リスクとリターンがアンバランスな貸出資産等の見直し交渉を優先して行った結果、貸出金勘定は質的には大きく改善いたしました。残念ながら量的には平成15年3月末残高3兆7千億円弱まで縮小いたしました。今後あるべき弊行収益力を勘案すれば、貸出資産等について質的には現状レベルを維持しつつも量的には大きく嵩上げを行う必要があると考えております。

そこで、弊行としては当年度推進すべき主たる収益改善施策として、「貸出資産等の嵩上げ」を掲げ、弊行自身による貸出資産積上げは勿論のこと、近時B I S比率対策、資金調達多様化等ニーズの高まりに伴い売り手が増加してきているセカンダリーマーケットでの取得に積極的に取り組むことといたしました。具体的には、貸出資産購入にかかるプログラムを策定し、現在、案件発掘を推進しているところであります。

尚、非資金利益では、既に市場における相応の地位を確立したクレジットトレーディング・証券化から、今後弊行として力を入れていくプライベートエクイティや企業再生ビジネスに至るまで、引き続き安定的な成長性が見込まれます。

以上を踏まえ、今回の見直し計画における16年3月期の貸出金（平残）および実質業務純益は以下の通りとなっております。

(億円)

	平成15年3月期 実績	平成16年3月期 計画
貸出金（平残）	41,288	41,500
実質業務純益	453	600

平成15年3月期貸出金末残 36,732億円

また、経費についても引き続き効率的な運用に努めてまいります。

人件費については、既存の業務分野では引き続き業務フローの変更や事務の集約化によって人員の効率的配置を実施してまいります。また、新規業務においては、業務の早期立ち上げ、競争力強化に向けてプロフェッショナルな人材の確保を進めており、事業拡大に伴って人件費増加が見込まれますが、銀行業績とリンクした処遇を前提としており、銀行のネット損益向上を企図した運営を行います。

物件費については、各店舗におけるレイアウトの合理化や店舗面積の削減等の推進、ペーパーレス化を含めた業務フロー・事務フローの見直し等について、引き続き取り進めてまいります。さらにリテール業務において、インターネットやコールセンター等の双方向型のチャネル拡大を進め、顧客の利便性を図りつつ、店舗関連費用や取引関連費用の抑制を推進、また費用対効果を慎重に勘案した上での広告展開を図ることで広告費の抑制にも努めます。

以上のことから、経費計画については、16年3月期の見直し計画は、以下の通り、前計画（13年8月策定）に比して、人件費、物件費とも下回る金額を想定しております。

(億円)

	前計画	見直し計画
人件費	335	315
物件費	405	332
経費合計	740	647

(3) 業務再構築のための方策

収益拡大のための新たなビジネス戦略（総論）

弊行の新しい経営目標は、お客様との長期的な信頼をベースとして、お客様のお役に立てる有益な金融サービスを提供していくことで、お客様の満足度を高め、お客様の繁栄に貢献していくことにあります。

このため、従来から培ってきた長期信用銀行としての金融サービス提供に加え、リテールバンキング分野を早期に拡充するとともに、これまで外資系金融機関が主な担い手であった先進的業務、新金融分野へ積極的に取り組むことで、お客様へのサービスを飛躍的に拡充し、まったく新しいタイプの金融サービスの提供を目指しており、新銀行発足から約3年の間、この新しいビジネスモデルを実践してまいりました。今後とも、リテール業務・投資銀行業務の一層の拡充・強化を図り、お客様のニーズに応える、より良い商品・サービスを迅速に提供してまいります。

経営戦略のポイントは以下のとおりです。

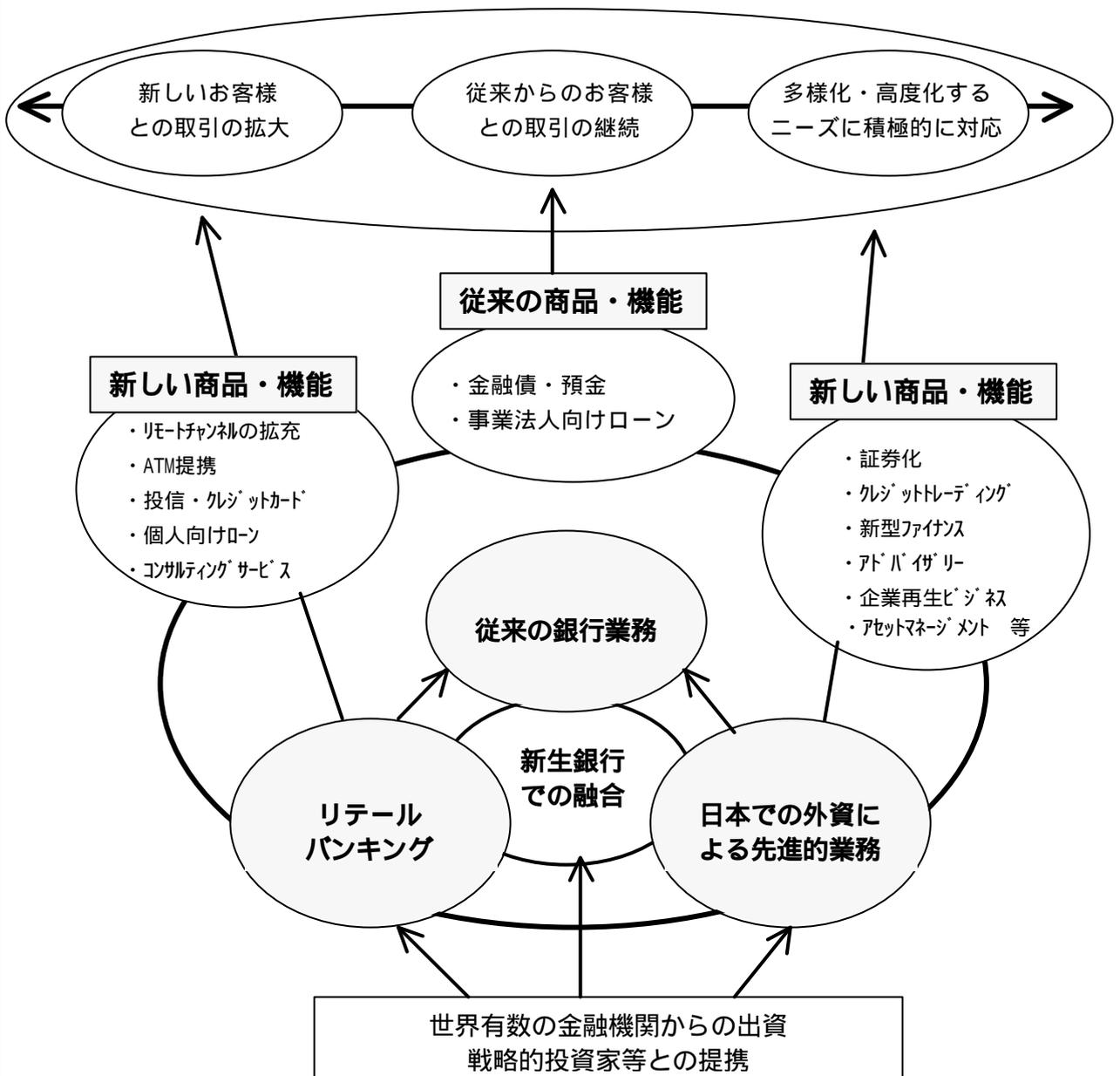
新しいコーポレートガバナンス：	取締役会と経営の分離。経験豊富な取締役の招聘。「人事委員会」「監査委員会」の設置。
顧客戦略	
事業法人：	健全な資金需要に積極的に対応。外部からの貸出資産購入。最新金融技術を活用した高付加価値のサービス提供。
金融法人：	中堅・中小企業向け信用供与の拡大・高度な金融サービス提供。多様な運用ニーズに対応した商品の拡充。各種アドバイス、高付加価値の金融サービス提供。
個人：	多様なニーズに対応した運用商品、個人ローンの提供。テレフォン・インターネット等リモートチャネルの拡充。ATM提携の拡大。プライベートバンキングの積極的展開。
商品・サービス戦略	
個人向け：	投信、外貨預金、個人年金等運用商品の拡販。住宅ローンおよびその他個人向けローンへの取組み。カード業務の整備・拡充。
新型ファイナンス：	MBO・LBOファイナンス、ノンリコースファイナンス、リストラクチャードローン、リース等。
クレジットトレーディング：	各種金融資産購入。高度なノウハウ、包括的案件組成機能の拡充。
証券化：	金融債権や不動産の証券化。新生証券等グループ挙げての取組。
デリバティブ：	ハイブリッドな運用商品提供。財務戦略提案。クレジットデリバティブ。
アドバイザリー：	M&A、事業再編等のアドバイザリー。プライベートエクイティ業務。
企業再生ビジネス：	上記の投資銀行業務で養った専門的ノウハウと、不良債権関連業務で培ったスキルならびに情報力を活用したソリューションビジネスの提供。
アセットマネジメント：	投信業務、企業年金関連業務等の拡充。投資運用子会社の展開。
経営インフラ：	高度なリスク管理体制と経営情報システムの構築。積極的なIT投資による顧客サービス向上・新商品の提供。独立性の強いビジネスユニットに組織再編。
新しい人事政策：	成果主義の徹底、中長期的なインセンティブ制度の確立、人事権の分散化、外部人材の活用。

今後の経営戦略

従来から培ってきた長期信用銀行としてのサービス提供に加え、リテールバンキング分野を早期に拡充するとともに、これまで日本において外資系金融機関だけが主な担い手であった先進的分野・業務への積極的に取り組むことで、お客様へのサービスを飛躍的に拡充し、日本における全く新しいタイプの新金融サービス業を目指します。

また、常にお客様のニーズを第一に考え、有益で革新的な金融商品サービスの提供に努めます。

お客様へのサービスを飛躍的に拡充



収益拡大のための新たなビジネス戦略（各論）

a) パートナーズ社による買収・経営の枠組み

平成12年3月、弊行は、従前の株主であった預金保険機構が、パートナーズ社に対して弊行普通株式を一括譲渡したことにより特別公的管理を終了し、民間銀行として新たなスタートを切りました。パートナーズ社による弊行買収の概要は以下のとおりです。

《パートナーズ社について》

パートナーズ社は、弊行の一括買収を行うことを目的として、米国リップルウッド・ホールディングスを中心に世界有数の金融機関等の出資により設立されたアムステルダムに本拠を置くパートナーシップ（組合類似契約）です。

パートナーズ社への主な出資者は以下のとおりです。

UBS / ペインウェバー（米国）
ドイツ銀行（ドイツ）
メロン・バンク・コーポレーション（米国）
ザ・バンク・オブ・ノヴァ・スコシア（カナダ）
バンコ・サンタンデル・セントラル・イスパーノ（スペイン）
RIT・キャピタル・パートナーズ（英国）
GE・キャピタル・コマーシャル・ファイナンス・インク（米国）
トラベラーズ・インベストメント・グループ・インク（米国）
リップルウッドグループ（米国）

《パートナーズ社の投資目的》

弊行は、パートナーズ社による買収後直ちに、同社に対して、1,200億円の普通株式による割当増資を行い、資本増強を図りました。パートナーズ社による投資は、弊行を再建し、将来の収益力向上に向け、強固な基盤を築き上げていくことを主要目的としております。各出資者のグループは、弊行に対して長期的な展望を持っており、弊行買収時において、多くの出資者が10～15年あるいはそれ以上にわたって出資を継続していくことを表明しております。

また、新しく弊行とビジネス面での連携を図り、日本の顧客に対して先進的な商品・サービスを提供したいという戦略を有している出資者もあり、具体的な業務毎に協議を進めてまいります。

b) 新しいコーポレート・ガバナンスの実践

弊行の取締役会は計15名で構成され、うち4名は執行役員を兼務した常勤取締役、他の取締役は全員非常勤取締役となっております。非常勤取締役としては出資金融機関の代表者のほか、青木昭、今井敬、槇原稔、小川信明等、国内大企業の経

営者や弁護士といった専門家が就任しております（平成15年3月末現在）。

弊行といたしましては、経験豊富でかつ専門性を有する取締役を招聘し世界レベルでの経営手法を導入していくこと、および出資金融機関の代表者が株主の利益を確保し、業務執行を監視していくこと等から合理的なコーポレート・ガバナンスと意思決定プロセスが確保されているものと考えております。

なお、ポール・A・ボルカー氏（前FRB議長）、バーノン・ジョーダン氏、ジョン・S・リード氏（前シティグループ会長）がシニア・アドバイザーに就任し、戦略的助言を受けております。

《取締役会と経営の分離》

弊行は、取締役会と経営陣との責任と役割を明確にすることで、長期的な経営戦略に関する高次元からの意思決定を行う一方、環境変化にも柔軟に対応し顧客ニーズにスピーディに responding していくことが可能な体制をとっております。具体的には、取締役会の重要な役割は、経営陣を評価・監視し、経営陣に対して戦略的なアドバイスを与えることに主眼を置くものとし、日常の業務は、取締役会から委任を受けた経営陣である執行役員がその責任と権限において意思決定を行い、業務を執行しております。

執行役員には内外を問わず広く金融や経営の専門家を招聘しており、因みに13名中5名が外国人となっております（平成15年3月末現在）。また、特に重要な事項については、全執行役員をメンバーとする社長の決議機関である「経営委員会」を設置し、審議・決定を行っていく体制をとっております。経営委員会は平成14年4月～平成15年3月で42回開催しました。

なお、取締役会の下に社外取締役を委員とする「人事委員会」を置き、取締役および執行役員等重要地位にあるものの選出、業績評価および報酬決定について透明性あるプロセスを構築しております。また、監査役会に加え、全監査役と外部取締役で構成する「監査委員会」を設置し、経営陣の業務執行に対する監視機能の強化を図っております。

さらに、一層の経営の健全性を確保するため、弊行の経営方針に重要な影響を及ぼしうると想定される主要株主等との取引については、監査委員会への事前の諮問を義務付ける行内ルールを制定しております。主要株主等からの独立性確保・事業リスク遮断の適正性等につき、第三者的立場からの取引の妥当性チェックを行うものです。

弊行は、こうした新しいコーポレート・ガバナンスのもとで、責任と権限の明確化と経営における透明性の向上を図り、適切なチェックアンドバランスに基づく経営体制を構築しております。

c) 経営目標

弊行は、引き続き日本法人である日本の銀行として、日本の法律やビジネス規範に従って業務を継続しておりますが、新しい資本構成やコーポレート・ガバナンスのもとで、常に革新的な経営に努め、日本の金融業界においてひとつのモデルとなりうるユニークかつ重要な役割を果たしていく所存です。

弊行は、お客様との相互の信頼と長期的かつ良好な関係を重視し、お客様のお役に立てる有益な金融サービスを提供していくことで、お客様の満足度を高め、お客様の繁栄に貢献していくことを最大の経営目標としてまいります。

また、金融機関の社会性、公共性を踏まえ、透明性ある健全な経営を堅持していくことで、お客様からの信頼や市場からの信認を確保し、広く国民経済の発展に貢献してまいります。さらに、格付けについては、15年4月にR&IがBBBからBBBプラスに格上げし、加えて15年6月にスタンダード&プアーズがBBBマイナスからBBBに格上げする等、改善方向にあります。今後、さらに外部評価機関等からの評価を高め、一層の格付け向上を目指します。また、株式上場、普通銀行への転換につきましては、できるだけ早期に実現したいと考えております。加えて、コーポレートガバナンスの一層の向上と、グループ収益力の極大化の観点から、持株会社への移行も検討したいと考えております。

弊行は平成13年4月、社内規程として「企業理念」を制定し、弊行の経営目標や目指すべき方向について、全行員への周知徹底を図っております。

新生銀行企業理念

お客様の真のニーズをもとに、いずれにもまさる金融サービスを提供します。

適切なリスクを取っていきます。

常に内部管理の行き届いた業務運営を行います。

掘り下げた分析と柔軟な思考をもって、決定とその実行を最大限のスピードで行います。

常に法規制、内部ルールを遵守します。

職員全員にとって働きがいのある職場を創造します。

d) ビジネス戦略における基本方針

《基本的考え方》

弊行のビジネス戦略の基本方針は、既存の業務で培われている事業法人、金融法人、個人等のお客様との良好な関係をベースとして、従来の商品・サービスのみならず、お客様のニーズを踏まえて欧米の先進的ノウハウを活用した有益で革新的な金融商品やサービスの提供に努めていくことです。引き続き、他行との差別化が可能となる付加価値の高い分野・商品に、高度なプロ人材の配置や先進的システム投資等による経営資源の重点的シフトを行うことで、競争力と収益力を高めてまいります。また、本計画に基づいて着実に実績を積み上げていくことにより格付けのさらなる引き上げを図り、以て収益力の一層の強化を目指してまいります。

法人分野においては、14年1月に、営業部門である事業法人部門・金融法人部門・法人戦略部門と投資銀行業務を推進する金融商品部門とを有機的に融合して「インスティテューショナルバンキング部門」を創設し、お客様の様々な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整えております。

事業法人取引については、貸出業務を積極的に推進し、外部からの貸出資産購入を進めてまいります。さらに、従来日本の銀行があまり手掛けてこなかった、不動産ノンリコースファイナンスや買収ファイナンス等の新型ファイナンス業務、証券化業務、事業再編やM&A等に係るコーポレート・アドバイザリー業務やプライベートエクイティ業務、不良債権関連業務での経験と情報力を活用した企業再生ビジネス等についての取組みを従来以上に強化してまいります。

金融法人取引については、従来の債券販売取引に加え、仕組み預金、証券化商品・私募投信等の運用商品を一層充実していくとともに、クレジットトレーディングやクレジットデリバティブ取引、ローン・シンジケーションのアレンジ、さらには企業再生ビジネス等について積極的に推進してまいります。

リテール分野においては、13年6月より新たなリテールバンキング業務をスタートさせ、順調に顧客基盤を拡大しております。引き続き、総合口座「パワーフレックス」等による運用商品のさらなる多様化を推進するとともに、住宅ローン等個人ローン業務を拡充し、お客様のライフステージに対応した取引展開を図ってまいります。また、富裕層向けのプライベートバンキング業務についても一層拡大してまいります。加えて、カード業務の整備・拡充を図ってまいります。

さらに、テレフォン、インターネット、ATM網等のリモートチャネルの拡充を積極的に実施する一方、従来の銀行店舗と異なる新しい機能・デザインを有し、効率性が高く、かつお客様の多様なニーズにも対応可能な店舗展開を行っております。今後とも効率的で利便性のあるチャネルやサービスの充実・拡大に努めてまいります。

加えて、引き続き、子会社設立および他社との提携等を通じ、多様なお客様のニーズにあわせた弊行グループとしての付加価値の高い金融サービス提供機能をも、シナジー効果や収益性を勘案しながら一層拡大してまいります。

また、弊行は、お客様からの多様化、高度化するニーズに対応し、革新的で魅力ある金融サービスを提供していくため、「金融機関の合併及び転換に関する法律」に基づく普通銀行への転換も進めてまいります。なお、金融債につきましては、お客様のニーズや弊行資金調達における重要性に鑑み、普通銀行へ転換後も「当分の間」その発行を継続していきたいと考えております。

弊行は、常にお客様のニーズを第一とする新しいタイプの金融サービス業への脱皮を目指すべく、新しいビジネスモデルを構築してまいりました。今後、経営環境の変化に合わせながら、さらにこのビジネスモデルを実践し、お客様の求める商品・サービスをスピーディーに提供してまいります。

《商品戦略・事業提携》

弊行としましては、今後とも顧客・市場のニーズに対応し、金融債や貸出等の既存の金融サービスに加え、一層有益で革新的な金融商品・サービスを提供していくため、グループ会社の拡充・他社との提携等を含めて積極的な業務展開を行ってまいります。具体的には、以下の業務分野を始めとして、付加価値の高い業務分野の一層の拡充を図っていく方針です。

高度化する運用ニーズに欧米の先進的ノウハウでお応えしていくアセットマネジメント業務（投信業務、投資顧問業務、企業年金関連業務等。新生インベストメント・マネジメント等）

直接金融ニーズに貢献する証券化業務（新生証券、新生信託）

新しい資金調達ニーズに対応するストラクチャード・ファイナンス業務（ノンリコースファイナンス、LBO、MBO等の買収ファイナンス、証券化ファイナンス、プロジェクトファイナンス等）

産業や中小企業育成のためのファイナンス、投資、リース業務

産業、企業の活性化・再生のためのコーポレート・アドバイザリー業務、プライベートエクイティファンド業務、DIPファイナンス業務（事業再編、M&A、スピンオフ、リストラクチャリング等）

先進的ノウハウを導入したクレジット・トレーディング業務

リスク管理や財務管理を支援する新金融技術等を活用した財務戦略提案業務

個人のお客様の資産管理や運用相談ニーズをトータルにサポートしていくプライベートバンキング業務

お客様の利便性向上のためのテレフォン、インターネット等を活用したリモートチャネルやATM網、ならびにサービスのさらなる拡充

個人のお客様の住宅ローン借入や資金借入ニーズに応える貸出業務

e) 顧客戦略

《事業法人取引分野》

弊行は、従来より大企業から中堅・中小企業までの幅広い事業法人のお客様に対して貸出業務を展開してきております。今後につきましても、適正なリスク・リターンの確保に努めながら、健全なお客様に対して貸出業務を積極的に推進していくとともに、インスティテューショナルバンキング部門内における連携等により外部からの貸出資産購入を進めてまいります。

さらに、お客様の多様なニーズに応えるべく、従来の日本の銀行があまり手がけてこなかった、新しいファイナンス業務（MBO・LBO等の買収ファイナンス、不動産ノンリコースファイナンスなど）、資産証券化業務、M&A等のコーポレートアドバイザー機能を発展させたプライベートエクイティ取引、さらには不良債権関連業務での経験と情報力を活用した企業再生ビジネス等、付加価値の高い業務について最先端の技術を導入して積極的に取り組んでおり、今後ともこれらの業務を推進することで、顧客基盤のさらなる拡充を図ってまいります。

とりわけ、中堅・中小企業の育成が重要であるとの認識を踏まえ、これらの企業に対する信用供与を行うとともに、弊行が大企業取引で培ってきた高度な金融サービスを広く提供していくことに一層注力し、中堅・中小企業に対する信用供与に貢献してまいります。

なお、貸出資産については、金融再生法に基づく開示債権額は15年3月末で2,332億円にまで削減し、さらに十分な引当を行う等不良債権の早期処理を推進してきており、今後もさらなる圧縮等に努め、健全な貸出ポートフォリオの構築に一層努めてまいります。

《金融法人取引分野》

地方銀行、第二地方銀行等をはじめとする地域金融機関、系統金融機関、生損保等の金融法人のお客様とは、従来から金融債や預金等により、親密な取引を継続しております。金融債については、顧客ニーズや市場実勢等を勘案の上、順調な発行を継続しており、今後も主要な運用商品のひとつとして考えております。

さらに、お客様の多様な運用ニーズに応えるべく、デリバティブ等を絡めた仕組み預金、オルタナティブ運用商品（私募投信）、新生証券等を通じての証券化商品等の多様な商品を提供しており、今後とも拡充を図ってまいります。

また、運用商品の提供以外にも、お客様の財務リストラクチャリングニーズに対応したクレジットトレーディング、クレジットデリバティブ、資金調達ニーズに対応した住宅ローンの流動化、事業法人取引先の資金調達基盤拡充ニーズと金融法人取引先の資金運用ニーズとを結びつけたローンシンジケーション等のアレンジといった、高付加価値の商品・サービスの提供に努め、着実に実績をあげてきております。今後はこれらの業務に加えて、弊行のソリューション能力を最大限に活用した、お客様の関連会社や主要なお取引先に関する企業再生ビジネス

についても積極的に展開してまいります。

《リテール分野》

リテール分野につきましては、新しい経営体制となって以降、重要戦略分野と位置付け、抜本的な強化を図っております。具体的には、積極的なIT（情報技術）投資を行い、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、全店19時まで営業するなど本支店におけるサービス向上も実現し、提供商品については、お客様のニーズ・ライフステージに応じて外貨建商品、投資信託、クレジットカード、年金商品に加え、ユニークな商品性を備えた住宅ローン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、昨今、むしろ安全志向が強まる様相を呈しており、預貯金への資金集中が続く状況にあります。低金利が継続するなか中期的には預貯金から株式や投資信託、外貨建商品、変額年金等、投資商品へのニーズが高まるものと思われます。また、住宅ローンやその他の資金借入に対するお客様の期待も大きいものがあります。弊行はお客様のこのようなニーズに応えるべく、お客様のパートナーとして長期にわたるリレーションシップを築いていくことを取引の基本としております。このため、今後につきましては、引き続きITの活用によるさらなる顧客利便性の向上を図っていくことはもちろんですが、単なる貯蓄商品の提供だけでなく、資産運用・管理の総合的アドバイスを得たいというお客様に対するコンサルティング型のサービスをさらに強化してまいりたいと考えております。

また、事務処理プロセスについても、ITの活用によりセンター集中処理方式を導入し支店事務の抜本的削減を実現しましたが、引き続き、拡大する取引ボリュームを効率的に処理するキャパシティを整備し、正確、迅速かつ低コストのオペレーションの確立を図ります。

リテール分野における主な具体的施策は以下の通りとなっております。

1) 新たなリテールバンキングの拡大

13年6月5日に「新生銀行」に行名変更して1周年を迎えたのを機に、新たなリテールバンキング業務をスタートいたしました。具体的には以下のような取り組みを行っております。

(a) 好調な「新生総合口座パワーフレックス」の推進

パワーフレックスでは、簡単な申込書一枚でスピーディーに口座開設ができ、債券、円預金、外貨預金、投資信託の取引を可能にいたしました。また、さまざまな取引が電話でもインターネットでも24時間365日の利用可能となるサービスの提供を行っております。

こうした高い利便性等から、「パワーフレックス」はお客様よりご好評いただいております。預金や投信を含めた預り資産残高は平成15年3月末現在で

1兆3千億円を超え、順調に拡大してきております。

また、14年10月より保険業務の規制緩和に伴い銀行窓口における個人年金保険の販売が解禁されたことを受け、弊社におきましても、変額個人年金保険と積立利率変動型個人年金保険の販売を開始しております。幅広い個人のお客様のニーズに対応すべく、ハートフォード生命、アリコジャパンの生保2社から商品供給を受けており、15年3月末の預かり残高は約40億円に達しております。

(b) 店舗のフィナンシャルセンター化

13年6月5日の本店を皮切りに順次全店舗のフィナンシャルセンター化を図っております(15年3月末現在では24店舗実施済み、なお個人のお客様向けには支店の呼称を「フィナンシャルセンター」に統一しております)。新規出店につきましては、平成13年12月に六本木および目黒、14年7月に広尾、さらに15年3月に船橋ららぽーとに出店しております。ららぽーとフィナンシャルセンターは弊社初のインスタブランチとして元日を除く年364日営業を行っております。加えて、同年6月に世田谷区の二子玉川駅前に二子玉川フィナンシャルセンターを出店いたしました。また、よりよい立地の追求やスペース利用の効率化等の観点から、既存店舗の移転も行っており、14年11月に新宿、15年2月に渋谷、さらに4月に日比谷フィナンシャルセンターを移転し汐留シオサイトフィナンシャルセンター、六本木フィナンシャルセンターを移転し六本木ヒルズフィナンシャルセンターを開設しております。汐留シオサイト、六本木ヒルズではいずれも国内最大級の再開発プロジェクト内唯一のフルサービス銀行店舗として新たなお客様の開拓を目指すものです。加えて、5月には名古屋も移転しております。今後も、このようなビジネス・商業集積地域をはじめ優良な立地への新規出店・既存店移転を検討してまいります。

2) 抜本的な組織改正の実施

新しいリテールバンキング業務の立ち上げを機に13年7月に「個人部門」から「リテール部門」への名称変更を始めとしてプロモーション・店舗開発機能の充実等を目指す抜本的な組織改正を実施して以降、お客様サービス室のリテール部門への移管、個人富裕層向け高付加価値金融商品サービスの専門部署である「ウェルスマネジメント部」の新設などを行いましたが、さらに組織体制の効率化を図るための組織改正を行い、15年3月には投信を中心とする運用商品の導入等を担当する「スペシャルティ商品開発部」を設置、同年6月には住宅ローンを含めてリテール業務に係る不動産ローン商品全体を推進すべく、住宅ローン営業部等を統合して「リテールローン部」を設置しております。

3) リモートチャネルの拡充

13年6月5日よりATMの24時間365日稼働を開始しました。ATM提携につきましては、都市銀行、信託銀行、郵便貯金に加え、13年12月に

はアイワイバンク銀行とのA T M提携を開始し、パワフレックスの保有顧客がセブン-イレブン等に設置の同行A T Mを24時間365日手数料無料でご利用いただけるようになりました。さらに、14年3月には京浜急行電鉄とのA T M提携を開始し、パワフレックス保有顧客が同電鉄駅構内に設置されるA T Mを朝6時から深夜24時まで手数料無料でご利用いただけるようになりました。この「京急ステーションバンク」は、15年4月末現在で33ヶ所に計41台を設置しており、今後も順次増設していく予定です。A T Mについては引き続き提携先のさらなる拡大など顧客の利便性向上を図っていく方針です。

また、13年7月のJデビットサービス・13年8月の国際キャッシュサービスの開始によるカード機能の多様化等も着実に推進しております。クレジットカード業務につきましては、アメリカン・エクスプレス・国際キャッシュサービス、Inc.（日本支社）とのマーケティング提携を開始し、14年8月から「新生 - アメリカン・エクスプレス・カード」の提供を行っております。カード業務については、今後さらに整備・拡充したいと考えております。

4) 住宅ローンへの取り組み

住宅ローンにつきましては、顧客基盤拡大の重要な柱として位置付けております。

ソフトバンク・ファイナンスグループが13年6月より開始した新しいタイプの住宅ローンである「グッドローン」に係る提携については引き続き取り込み案件の拡大を図っております。

また、14年2月末より、新しい住宅ローン「パワースマート住宅ローン」の取り扱いを開始いたしました。

パワースマート住宅ローンは、普通預金に置かれている余剰資金で自動的に繰上返済することにより、返済期間・支払利息を大幅に削減することが可能となる、これまでの一般的な住宅ローンとは異なる画期的な商品です。

f) 投資銀行業務 ～ 「新しい商品・サービス分野への経営資源の集中」

《取組み方針・組織体制整備》

弊行では新銀行としての再出発以降、収益基盤の多様化を目指すべく、投資銀行業務の拡充に向け、経営リソースの集約を図ってまいりましたが、昨年度以降当該業務関連の収益が本格的に収益寄与してまいりました。

個別の分野では、顧客企業におけるバランスシートのスリム化や事業再編のニーズに対応し、クレジット・トレーディング業務や資産証券化業務、また不動産案件を中心とするノンリコースローン業務等の分野での案件取組みが活発化しており、斯業務分野での邦銀トッププレーヤーとしての地位が確立されつつあります。

また、今後の収益ソースの拡大に向け、弊行独自のリスク分析機能を活用したクレジットデリバティブ、M & Aなどのコーポレート・アドバイザリー機能を発展させた買収ファイナンス取引やプライベート・エクイティ取引など、従来邦銀他行が手がけてこなかった業務分野での本格的な取組みを開始しております。

こうした投資銀行関連業務の一層の基盤強化を目的に、対顧客マーケティングと金融商品開発の両機能を統合した、インスティテューショナルバンキング部門を、平成14年1月に設立いたしました。

同グループは、顧客部門と商品部門の両トップを共同責任者とし、産業知識のスペシャリストたる顧客企業担当部門と金融商品のスペシャリストたる投資銀行部門が緊密に連携して、従来以上に付加価値の高いソリューションサービスを顧客企業に、スピーディーに提供し得る体制を確立いたしました。

さらに、弊行の顧客基盤の中から戦略的アプローチを継続的かつ集中的に行う顧客ターゲットを設定し、顧客・金融商品両部門のスペシャリストのチームアップにより、顧客ニーズを的確に把握した商品開発・提供と、積極的なプロポーザル等を通じて、プロアクティブに収益機会の発掘に注力しております。

また、商品分野によっては、外部の専門企業との業務提携や合併設立により、多様な顧客ニーズに対応できる体制と、競争力強化・効率化による収益機会の拡充にも努めております。

なお、近時の事業・企業再生関連ビジネス機会の増大に対応すべく、15年7月に企業再生本部傘下にビジネスソリューション第1部および第2部を設置いたしました。

ここでは、不良債権関連業務において過去培ったスキルと情報ネットワークを活用し、資産・負債のリストラクチャリングに加え、事業展開や資本・経営体制など、企業経営全般に亘るソリューションビジネスの提供を目指してまいります。

《市場環境》

長引くデフレ経済のなか、株安・金融不安等企業経営を取巻く環境は一層厳しく

不透明な状況が続いており、わが国企業は従来にも増して、資本の効率的な運営と、機動性や流動性の確保に留意した企業経営を迫られています。

こうした中、各事業法人は低採算事業の整理・撤退や、資産売却など業務ドメインの見直しを通じ、資本や人的経営資源の集約を通じた競争力の強化を目指す動きが活発化し始めております。

具体的には、バランスシート全体をマネージして収益力の極大化を図っていくべく、不動産やローン資産等の基幹事業資産のオフバランス化の動きも一層活発化してきております。

さらに、分散投資の観点から、こうした多様な資産を裏付けとした金融商品に対する投資ニーズも増加傾向にあり、投資家ネットワークに支えられたディストリビューションの面でも、ビジネス機会が増加する傾向にあります。

一方、金融システムの早期安定に向けた政府の「金融再生プログラム」指針などを受け、金融機関は不良債権処理の最終処理と、経営の安定と、収益力の強化が強く求められております。

こうしたなか、銀行分野のみならず、保険等の分野においても、事業リストラクチャリングや再編・撤退が一層不可避のものとなっており、貸出・保険等の業務資産売却や周辺関連事業の整理・統合に加え、資本の再編も含めた抜本的な処理のスピードが増してくるものと予想されております。

この様な事業環境のもと、弊行にとっての新しい商品・サービス分野での収益機会の拡大が期待されており、これまで培われた顧客基盤や商品提供力をベースに、内外からの人材やノウハウの活用により、従来にも増して積極的な業務展開を図ってまいりたいと考えております。

《主要投資銀行業務プロダクト》

弊行は収益力の強化と収益基盤の安定を目指し、以下の方針で投資銀行業務分野での取組みプロダクトの「選択と集中」を図ってまいりました。

市場規模

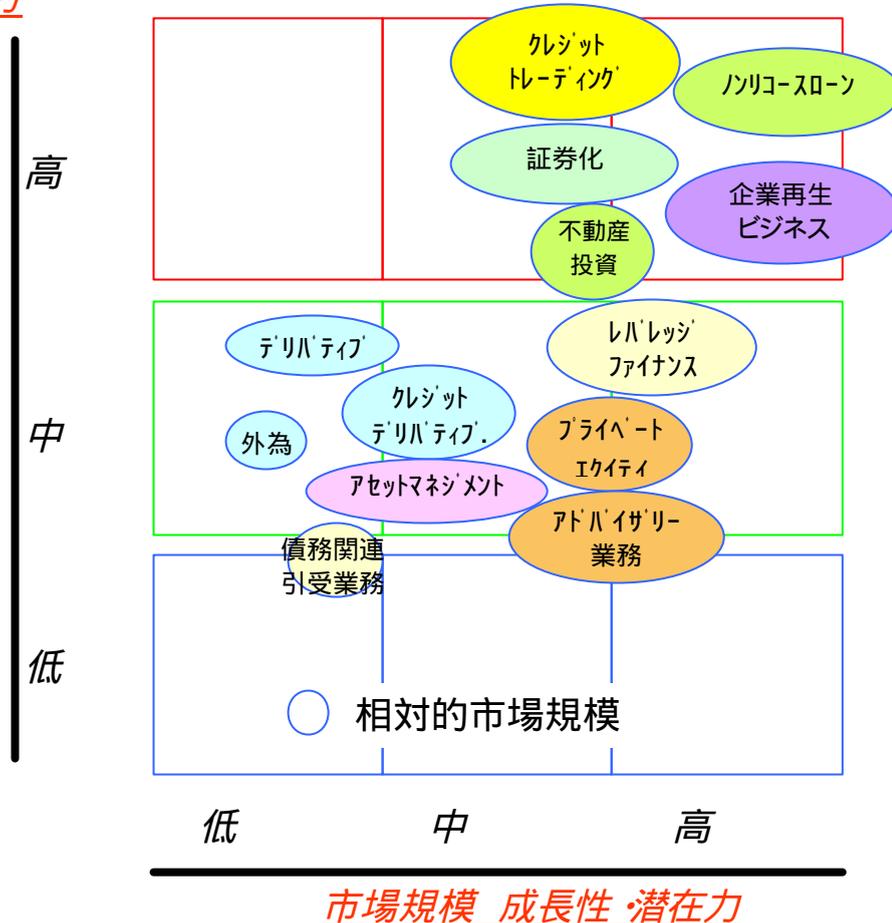
- 市場規模の成長性と潜在力に着目し、進出分野の選択を行なってまいりましたが、今後は顧客担当とプロダクト担当の一層の“Co-Working”を通じ、顧客ニーズをプロアクティブに捉えることにより、新規展開を図ってまいります。

相対的競争力

- 再出発以来の3年間の人的リソース・情報ネットワークの充実により、クレジットトレーディング、ノンリコースローンおよび証券化等の分野での成約案件が増加してまいりました。
- これに伴い、市場や顧客企業において弊行の斯業務展開力に対する評価が浸透してきておりますが、今後こうした相対的優位を確保できるプロダクト分野を一層拡大してまいります。

弊行の競争力と市場規模・潜在力

弊行競争力



ノンリコースローン業務

オフィスビルや商業施設を中心とする商業用不動産については、物件所有企業においてバランスシートのスリム化指向の高まりから、「保有」と「運営」を分離するビジネスモデルがここ数年の間に企業サイドに定着し、関連法規等の整備もあり、都心部の優良物件を中心にノンリコース型ファイナンス市場は急速な拡大を見せてまいりました。

さらに、低金利下の運用難やリスク分散の観点から投資家層も拡大をみせており、単なるオリジネーション市場に止まらず、証券化を通じたディストリビューションやセカンダリー市場での多様なビジネス機会が増加しております。

投資対象も、従来のシニア・デッド部分に止まらず、不動産上場投信(REITS)市場の創設などを通じ、エクイティ部分を投資対象とする動きも活発化してきております。

こうした市場拡大に伴い、市場参加者の急増による競合激化から、案件の収益性や質に爬行性が出ており、優良案件の発掘力の重要性が一層増しております。

弊行では、当該プロダクト担当部門と、事業法人・金融法人の顧客担当部門が市場・顧客動向についての緊密な情報交換や、共同マーケティングなどを通じ、優良案件の発掘に注力し推進してまいりましたが、わが国の斯業界では質・量共にトッププレーヤーとしての評価を顧客より頂いております。

また、シニア・デッド部分の提供のみならず、エクイティ部分の拋出やアレンジ、信託サービスやキャッシュマネジメントの提供など「総合的ソリューション提供」を図り、競合各社との差別化を進めております。

さらに、従来はコスト上の制約から対象として取上げにくかった小型案件に対応すべく、マルチアセットプログラムを創設し、中小企業を含む幅広い顧客のニーズに対応する新スキームの開発に取り組むなど、収益機会の拡充に注力いたしてまいります。

クレジット・トレーディング業務

政府の「金融再生プログラム」指針などを受け、銀行を中心に不良債権処理の最終処理に向けた動きが一層加速されております。

さらに、生損保等やノンバンクに加え、一般事業法人の金融周辺業務運営グループ企業等においても、経営資源集中に向けた事業リストラクチャリングや、企業そのものの再編に向けた、ローン資産や保険資産等の売却、リース資産等周辺関連事業の整理・統合の動きが顕著となっております。

また、こうした金融資産をプールしたアセット・バック型のリパッケージ債権への投資ニーズも大幅な拡大を見せており、こうした証券化等による出口戦略を含めた、包括的な案件組成機能の拡充が競争力・収益力の格差を生み出すようになっております。

この市場においても、内外の有力金融機関の競合は厳しいものがありますが、弊行では売り手サイドの顧客部門と当該プロダクト担当部門が、案件発掘段階から共同してマーケティングを展開し、迅速かつ適正な対応を通じて、大型の案件の成約につなげております。

また、不良債権に限らず、住宅ローン債権・消費者ローン債権・リース料債権いずれの場合であっても、当該ローン債権のキャッシュフローや担保をベースとした、高度の適正価格算出ノウハウの蓄積が不可欠です。

弊行では内外からのプロフェッショナルの登用に加え、幅広い投資家ネットワークを活用した投資家ニーズの適切な把握、さらには投資家販売までの間戦略的に自ら保有する「ウエアハウジング機能」を活用し、競争力のあるプロポーザルを実現しております。こうした取組みの結果、以下証券化で述べるマルチアセット型住宅ローン債権や、多数の不良債権をプールしたアセット・バック証券を通じた証券化が実現しております。

当該分野については、今後とも市場の拡大が期待されることから、中小金融機関やノンバンクに裾野を広げた積極展開を続けると共に、一部海外市場にも展開を図り、適切なリターンの追及ならびに市場とリスクの多様化・分散を進める計画です。

なお、当該業務の推進に際しましては、徹底したリスク管理体制の整備が前提となりますが、弊行では、当該業務で活躍しているプロ人材を積極的に外部より招聘、内部でのノウハウ移転の標準化を進めるなど、業務推進およびリスク管理に必要な体制・手法を確保しております。

証券化業務

長引く資産デフレや金融不安のなか、企業の財務戦略は従来の債務・資本サイド中心の政策から、資産サイドを含めたバランスシート全体のマネージメントへの移行が進んでおります。

こうした動きに対応して、金融機関の取り扱うリスク仲介の対象も、コーポレートリスクと称される企業全体の信用に対する与信供与から、企業の事業資産そのものに対するリスク仲介へとその領域を拡大しており、既述のノンリコースローンやクレジット・トレーディング市場が急速な拡大を見せております。

一方、投資家サイドにおいても、リスク分散やリターン向上の視点から、運用対象の多様化が進展しており、こうした事業資産キャッシュフローを背景とした証券化商品に対する投資ニーズは急増しており、その仲介機能としての証券化業務分野は今後ますます拡大していくものと考えられます。

弊行では、銀行本体での証券化チームの強化を図るとともに、ディストリビューション機能としての新生証券や、バンクラブシーリモート機能としての新生信託に加え、サービシング機能としての新生債権回収などと共に、グループの総力を挙げて当該業務を推進してまいりました。

その結果、既に住宅ローン(RMBS)・オフィスビル事業(CMBS)・不良債権プールクレジットカード債権・企業向けローン債権等の分野で大型の証券化案件を多数実現しております。

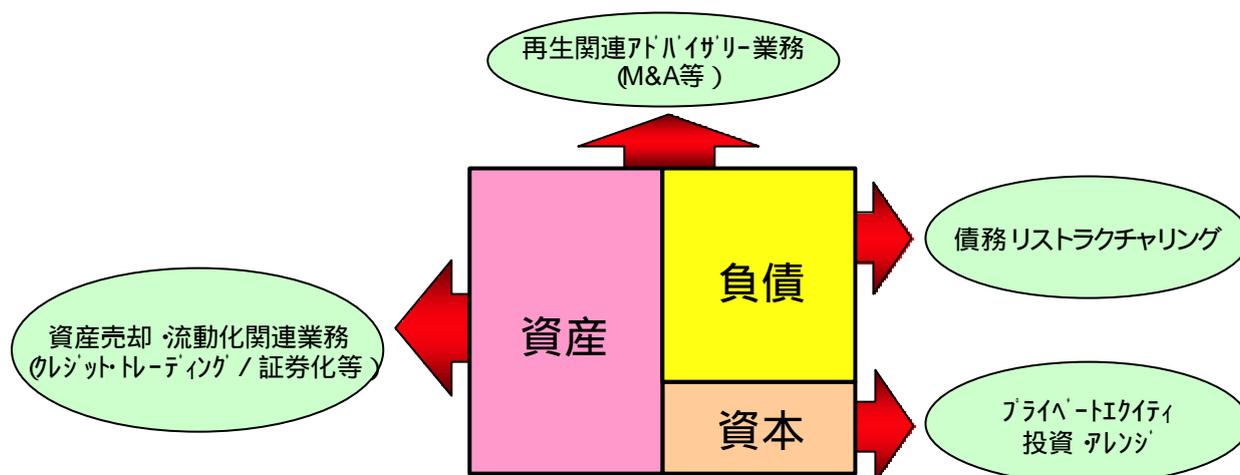
今後についても、ノンリコースローンやクレジット・トレーディング等関連分野との連携プレーと、投資家ネットワークを有する顧客部門とのCo-Workingを一層強化し、商品の仕入れ段階から出口まで一貫通貫の推進体制により、ビジネス機会の拡充を図ってまいります。

企業再生ビジネス

金融機関の不良債権の最終処理に向けた動きが加速するなか、政府の産業再生機構設立や、整理回収機構における企業再生業務への取組みなど、わが国産業構造の転換に向け「企業再生」関連のビジネス機会は急速な増加を見せております。

弊行でも、「企業再生ビジネス」を今後の戦略的展開を図る分野とし、企業再生本部傘下にビジネスソリューション第1部および第2部を設置する等、推進体制の強化を図っております。

一口に「企業再生ビジネス」とは云っても、以下のように多様なサービスの提供が考えられます。



弊行が過去の不良債権関連処理業務で培ったノウハウと情報力をフルに活用するとともに、関連する投資銀行プロダクツ分野で養った専門的ノウハウの提供を進めてまいります。

殊に、不良債権関連業務において過去培ったスキルと情報ネットワークを活用し、資産・負債のリストラクチャリングに加え、事業展開や資本・経営体制など、企業経営全般に亘るソリューションビジネスの提供を目指してまいります。

コーポレート・アドバイザー／プライベート・エクイティ業務

M & A等を中心とするコーポレート・アドバイザー業務については、ここ数年間の産業構造転換と事業再構築が急進する企業環境変化の中で、弊行は顧客のニーズの早期発掘に注力し、既に国内案件成約を通じ、当該マーケットにおいて相応の地位を確立してまいりました。

今後、この分野での業務ノウハウとネットワークを活用し、軸足を企業再生分野に置いた展開を図ってまいります。単なるM & Aの仲介等に止まらず、これらのアドバイザー業務の展開を通じて、LBO / MBO等のレバレッジド・ファイナンス等の展開に向けたシナジーのあるサービスの提供に努めてまいります。

また、プライベート・エクイティ業務についても、事業継承関連のMBO・LBOに加え、事業再構築に伴うグループ企業のスピンアウトや事業再編に伴う事業売

却・企業統合に際しての、投資機会は引き続き強いものが期待されます。

また、企業再生のひとつの手段として、法的整理企業の再生に向けたプリパッケージ型の投資ニーズも増加傾向にあり、弊社としても機動的な投資姿勢で臨む体制を整えております。

なお、平成14年度には、伊藤忠商事との合併でプライベート・エクイティ投資ファンドを設立し、既に投資案件を実現するなどネットワークの拡充を図っております。

デリバティブ/クレジットデリバティブ業務

マーケット関連業務につきましては、外為・金利トレーディングやCP引受・販売等の伝統的な業務において安定的な収益基盤を確立してまいりました。

デリバティブ取引においても、事業法人・金融法人等の顧客部門との共同マーケティングを活発化し、低金利下で運用難にある顧客ニーズに対応した複合プロダクツの開発・販売に注力し、新規の顧客層の開拓が実現しております。また、リテール分野においても新型の貯蓄商品に関連したニーズが見込まれます。

一方、近時市場が活発化しているクレジットデリバティブ業務についても、金融機関を中心とする顧客の信用リスクヘッジ手段としての提供に止まらず、クレジットリンク預金・債券等、ハイリターンのハイブリッド型運用メニュー提供等商品構成の充実とセールス力の強化に向け、積極的な取組みを進めております。

引き続き、商品提供力を維持・強化していくとともに、顧客ニーズに素早く対応する体制を整備して積極的な業務展開を図っていく方針です。

アセットマネジメント業務

12年4月よりリテールで開始した投信窓販は、13年より法人部門、同年12月より富裕層向け（プライベートバンキングサービス向け）と販売チャネルを拡充してまいりました。商品ラインアップについても、基盤となるリテール向け公募投信はもちろん、14年においては富裕層および法人投資家向けオルタナティブ公募・私募投信の拡充に努めました。こうした中、米国のヘッジファンド運用会社であるレミアス・キャピタル・グループおよびインベスター・セレクト・アドバイザーズと国内における独占販売契約を締結し、14年秋より順次富裕層を中心としたオルタナティブ投信の取扱いを開始しました。これにより富裕層向けオルタナティブ投信は13年12月の取扱い開始からわずか15ヶ月間で預かり残高が約250億円までに至りました。

投資運用の分野においては、弊社100%出資の新生インベストメント・マネジメントが15年4月に開業しました。既に提携関係にある英国の債券運用会社ブルーベイ・アセット・マネジメントと共に、商品供給能力の拡充に取り組んでいます。また、14年8月にはメロン・フィナンシャル・コーポレーションと年金資産運用に係る提携に関して基本合意を締結しております。

弊行は常にお客様の立場に立った最善の商品提供を戦略の柱とし、諸施策を実施

してまいりましたが、これが奏効し、金融市況低迷にも関わらず、15年3月末現在の投信預かり残高は約2,050億円(個人約1,430億円、法人約620億円。前年同期比約1.85倍)に達しております。引き続き、当該業務の拡大に努めてまいります。

《適切な業務推進体制の構築》

以上のような新しい商品・サービスを積極的に推進していくためには、高度なプロフェッショナルな人材を確保・育成していくとともに、これをサポートする組織的な推進体制の構築が不可欠です。

新しい業務分野では、未だ市場が発展過程にあり、取引ルールも不備であることも多いため、顧客サイドも商品内容等に習熟・熟知していないことが少なくありません。

こうした中で適切な業務を推進していくためには、「金融商品サービス法」「本人確認法」等に基づいた、正しい商品販売姿勢や法令遵守の行内ルールを確立するとともに、牽制組織やリスク管理部門等の適切な関与が必要です。

弊行としましては、これらに対応した的確な組織運営体制や行内ルールを整備するとともに、コンプライアンス面での強化等適切な業務推進体制の構築をあわせて進めております。

g) グループ戦略

弊行は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ております。

具体的には、証券化商品の販売等を行う新生証券、投信関連での資産運用会社である新生インベストメント・マネジメント、株式会社ニッシンとの合弁により設立した中小事業者向貸出業務を行う新生ビジネスファイナンス、伊藤忠商事と共同で立ち上げたプライベートエクイティファンド、投信関連業務における海外の運用会社との提携等があります。また、国内金融法人等における海外の有価証券や貸出債権への投資ニーズに応えるべく、先進的な資産運用商品の開発・販売を積極的に展開するため、海外でのアクセスポイントの整備を推進していきたいと考えており、その一環として、今般、米国でのノンバンク子会社として新生キャピタルを立ち上げました。

引き続き、各々の業務に必要な金融技術・ノウハウの内容等に応じた適切な出資形態を検討の上、国内外で弊行子会社・他社との合弁・提携等を幅広く検討してまいります。また、低採算子会社等の整理統合や同業他社等との合弁・提携等によるスケールメリット確保についても、引き続き検討してまいります。

今後グループ戦略においてさらに拡充を検討していく機能として、投信・投資顧問、リース、個人ローン、カード、ネット証券、保険、その他金融関連業務が挙げられます。

h) 経営インフラの高度化

《基本的考え方》

弊行は、新たなコーポレート・ガバナンスに基づいた経営を実践するために、経営インフラを大幅に刷新いたしました。

経営の舵取りを行っていくに際して、取締役会が適切に経営陣を指揮監督し、取締役会から経営の委任を受けた経営陣（取締役の一部と執行役員）が、適切な業務執行をしていくためには、高度なリスク管理と経営情報システムの装備が不可欠であることから、早期にこの整備を行っており、さらに引き続きその高度化に取り組んでおります。

組織インフラについては、多様化するお客様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、従来より独立性の強いビジネスユニットに再編し、役割と責任を一層明確にすることによりお客様に有益なサービスをより効率的に提供できる体制を構築いたしました。

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実施済みです。

弊行は、欧米の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。

《組織・営業体制の強化》

弊行は、今後の多様な顧客ニーズにスピーディに対応し、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・支店までを含め、事業法人・金融法人・個人の各部門、金融商品部門、リスク管理部門といった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。

営業部門である事業法人部門、金融法人部門、法人戦略部門と、投資銀行業務を推進する金融商品部門については、14年1月に両者を統合して「インスティテューショナルバンキング部門」を創設いたしました。その後、同部門のサブグループとして、事業法人本部では、営業部を業種・地域別に再編成し、さらに企業分析・案件分析機能を本店の審査セクションに集中することで営業部店は営業活動に専念できる体制を確立、また金融法人本部ではお客様の業態特性やニーズを踏まえて金融法人第5部の新設等、体制整備・強化を行ってまいりました。さらに、法人戦略本部においては、今までの不良債権関連業務で培ったスキルを活用したソリューションビジネスをより一層展開するため、15年3月より「企業再生本部」として発展的に改編し、7月には同本部傘下の組織としてビジネスソリューション第1部および第2部を設置する等、顧客の事業再生に関するニーズに積極・迅速かつ適切に対応できる体制を目指しております。今後とも、お客様のますます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。

リテール部門においては、13年6月5日から新しいリテールバンキング業務をスタートし、本店を皮切りに順次店舗のファイナンシャルセンター化を図るとともに（15年3月末現在で24店舗実施済み。なお、個人のお客様向けには支店の名称を「ファイナンシャルセンター」に統一しております）、13年7月には個人部門から「リテール部門」と名称変更したのをはじめとして業務・店舗開発機能の充実等を目指す抜本的な組織変更を行いました。その後も、お客様のニーズに対応した、より良質な金融商品・サービスをより機動的に提供すべく、同部門の整備・拡大を図っております。

また、13年12月に「新生銀行」となって初めて六本木、目黒に新規出店したの続き、14年7月には広尾、15年3月には弊行初のインスタブランチとして、船橋ららぽーとに新規出店いたしました。加えて、同年6月25日には世田谷区の二子玉川駅前に新規出店しております。さらに、よりよい立地の追求やスペース利用の効率化の観点から、既存の店舗の移転を行っており、14年下期には新宿、渋谷で実施、さらに15年4月1日には東京・汐留再開発地区内の汐留シティセンター内に日比谷ファイナンシャルセンターを移転して汐留シオサイトファイナンシャルセンターを開設し、また4月25日には六本木6丁目の再開発地区「六本木ヒルズ」内に六本木ファイナンシャルセンターを移転して六本木ヒルズファイナンシャルセンターを開設いたしました。加えて、5月6日には名古屋も移転いたしました。これらの店舗では、従来の銀行店舗と異なり、新しい機能・デザインを有し、省スペース・省人数による効率性の高い営業を目指しております。引き続き、優良立地への新規出店・既存店移転を検討してまいります。

さらに、スターバックスとの隣接店舗化につきましては、15年3月末現在9店舗で実施し、お客様のご好評をいただいていることから、今後も推進していく予定です。

《管理会計システムの高度化》

益々激しくなる経済環境の変化および金融ビジネスの環境変化に、迅速かつ機動的に対応するため、管理会計システムの構築・整備を進めてまいりました。

14年度までに、法人向けローンシステム、法人向け預金システム、個人向け住宅ローンシステム、個人向け預金システム等の各プロダクトシステムの更新を終え、現在データベースによる管理会計レポートシステムを準備中です。

管理会計レポートシステムによって、ビジネスユニット毎・商品毎・法人顧客毎の収益情報やその他各種ビジネス上のデータがタイムリーに検索可能になり、経営情報分析の高度化を目指してまいります。内容としては、各ビジネスユニット毎のパフォーマンスの適切な評価・測定による部門別月次収益管理（リテールにおいては支店別月次収益管理）、法人向け・個人向けの各プロダクト毎の費用配賦後の収益・採算管理、法人顧客毎の収益・採算管理等があげられます。

当システムによる情報の高度化により、経営的観点から企業活動の実態を捉え、常に必要な情報を迅速に提供する事によって、経営者・部門責任者の意思決定が適時・適切に行われるよう、データベースによるサポート体制を強化して行く方針です。また弊行グループ全体の財務・管理会計両面のデータベースの統合を目指し、引き続き各関係子会社へのグループ共通システムの導入を進めてまいります。

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、新たな取引チャネルの拡充、ビジネスプロセスの効率化など各業務分野において金融機関の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、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といった競争力の強化に直結する分野において思い切った投資を行い、欧米の先進的かつ標準的仕様に沿ったIT技術を導入していくことで、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。

さらに、IP（インターネット・プロトコル）を基本とした先進的な共通インフラストラクチャーを採用することによって世界規模の開発業務が可能となり、外部のノウハウを積極的に導入できるとともにリソースの制限がなくなり、アウトソーシングを活用した低コストで高度な水準を早期に達成しております。

《リスク管理の高度化》

弊行は、各種のリスクをマネージしつつ、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、流動性リスク、事務関連リスク、法務・コンプライアンスリスク等の多様なリスクに対して、その管理の高度化に積極的に取り組んできております。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12年11月に制定しました。このポリシーは、リスク管理全体における基本規定として位置付けられ、全行的なリスク管理の在り方や今後の方向性を明示するものです。さらに、このポリシーを頂点としたリスク管理関連ポリシー、プロシージャー体系の整備も行っております。

また、統合的なリスク管理の手法であるリスク資本制度を導入し、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。

i) 人事政策

《基本的考え方》

弊行は、新しい企業カルチャーの創造と競争力のある人材開発を行っていくためのインフラ整備の一環として、「成果主義の徹底」「人事権の分散化」「外部人材の積極的活用」を骨子とする新しい人事制度を民営化当初から導入してまいりました。

今後とも、お客様からの満足度を高め収益力の向上を図るとともに、行員にと

っても納得感ややりがいのあるチャレンジングな風土を一層醸成してまいります。

《成果主義の徹底》

一層収益性を重視した業務を推進していくため、成果主義の考え方をさらに徹底することにより、行員各自の有する能力を顕在化させ、業務への貢献意欲を高める制度を導入しております。

具体的には、従来の事務職・M職（マーケット採用職）・SE職などの区分を廃止し、同一の職種とした上で、管理職に対して導入済みの年俸制を全従業員に適用する等、年次・年功概念から脱却し、「貢献」と「評価・処遇」のリンクをより明確にした成果主義・実力主義の人事処遇を徹底してまいりました。また年俸制への完全移行を図るため、業績・成果に基づく賞与配分を強化するとともに、前年度業績に基づく賞与の年間1回支給への転換を実施しております。さらに、退職金制度につきましても抜本的な見直しを行い、従来の年功的体系をより成果主義的な体系へと変更いたしました。今後につきましては、さらなる「貢献」への中長期的なインセンティブ制度として、ストックオプション制度等の導入を検討しております。

一方で、シニア行員を対象としたキャリア開発支援の制度を創設し転職支援を行っているほか、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スを進めており、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おります。

《人事権の分散化》

行員の業務への貢献意欲向上、能力の最大限発揮のため、行員各人（入行5年目以上）の職務分野を特定し、従来のローテーション人事を廃止いたしました。また、人事処遇に関する権限を各事業部門に委ねていくことで各マーケット属性に合わせた処遇と当該部門におけるプロフェッショナルな人材育成を図っていく体制を構築してまいりました。現在では、部門への人事権の委譲が進み、採用、異動、評価、処遇などを各部門で決定していく実質的な部門制への移行が完了しております。今後とも、お客様のニーズの多様化・高度化の中で、即時適切な対応を図ることができる体制を維持していきたいと考えております。

《外部人材の積極活用》

再民営化以降、流動化の進展する労働市場を積極的に活用し、外部プロ人材や外国からの人材を積極的に採用してまいりました。これにより、人的資源の機動的・戦略的な拡充および配置を行っていくとともに、高度な顧客ニーズに対応し、顧客基盤の維持・拡充、収益力の向上を図っております。

具体的には、金融商品、リスク管理、情報技術、リテール業務などの分野を中心に中途採用を積極的に実施しております。因みに12年3月以降約660名の外部採用を実施しており、このうち外国人は80名強となっております。また、新卒者につきましては13年4月以降採用を再開し、13年4月に63名、14

年4月に71名、15年4月に49名の採用を実施いたしました。従って、15年4月末現在の弊行行員の約4割が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。

部門別純収益動向

《国内バンキング部門》

法人部門では、貸出業務において資金需要が低調なことに加え、企業サイドの金融収支・バランスシートの改善を目的とした負債圧縮の影響等により、資金収支は減少を余儀なくされております。しかしながら、今後につきましては、適正なリスククリターの確保に努めながら、通常の事業法人宛貸出および新型ローンに一層積極的に取り組んでいくとともに、外部からの貸出資産の購入等も推進する一方、調達においても多様化・コスト抑制に努めることにより、資金収支の拡大を目指してまいります。さらに、新金融技術を活用した高付加価値の商品・サービスを提供することで役務取引の拡大を図ってきており、今後さらに強化してまいります。

個人部門では、13年6月より新たなリテールバンキング業務を開始し、以後、総合口座「パワーフレックス」による債券、円預金・外貨預金預金、投信等各種運用商品の提供、コールセンター、インターネット、ATM網等リモートチャネルの拡充、さらには14年2月より「パワースマート住宅ローン」の取扱い開始、加えてウエルスマネジメント部による富裕層向けの高付加価値商品・サービス提供等、お客様の多様なニーズに対応した、利便性の高い業務展開を図っており、個人顧客層が拡大しております。さらに、リモートチャネルの拡充や店舗のフィナンシャルセンター化に伴い、事務フローの抜本の見直しも実施しており、顧客の利便性向上とともに経費削減効果もあがっております。今後とも、さらにリテール業務分野の拡充・強化により、収益の拡大を図ってまいります。

《金融商品部門》

金融商品部門においては、お客様のニーズを踏まえて欧米の先進的ノウハウを活用した有益で革新的な金融商品やサービスの提供を行っております。具体的には、ノンリコースローン、クレジットトレーディングおよび証券化業務では、いくつかの大型案件を手掛けるなど、其業務分野で邦銀トッププレーヤーの一角と担うにまでに急成長を果たしており、また、コーポレートアドバイザー、デリバティブ、プライベートエクイティ、さらには企業再生ビジネス等の分野でも積極的に取り組んできております。今後とも、付加価値の高い商品・サービスの提供に努め、収益の拡大を図ってまいります。

(図表 5) 部門別純収益動向
(単体)

(億円)

		14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
	資金収支	467	315	245
	役務取引利益・その他利益	105	55	75
	粗利益計	572	370	320
法人部門(事法・金法)				
	資金収支	105	162	165
	役務取引利益・その他利益	8	24	108
	粗利益計	113	186	273
個人部門				
	資金収支	572	477	409
	役務取引等利益	113	79	183
粗利益計		685	556	592
経費		456	397	319
経費控除後収益		229	159	273
国内バンキング部門				
	資金収支	138	283	195
	役務取引利益・その他利益	197	251	460
	粗利益計	335	534	655
経費		180	240	328
経費控除後収益		155	294	327
金融商品部門				
その他部門(経費控除後収益)		195		
合計(経費控除後収益)		579	453	600

(注) 一般貸倒引当金繰入考慮前

(連結)

(億円)

		14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
	資金収支	467	307	245
	役務取引利益・その他利益	105	55	75
	粗利益計	572	362	320
法人部門(事法・金法)				
	資金収支	105	162	165
	役務取引利益・その他利益	8	24	108
	粗利益計	113	186	273
個人部門				
	資金収支	572	469	409
	役務取引等利益	113	79	183
粗利益計		685	548	592
経費		456	401	320
経費控除後収益		229	147	272
国内バンキング部門				
	資金収支	138	191	195
	役務取引利益・その他利益	215	359	490
	粗利益計	353	550	685
経費		206	280	357
経費控除後収益		147	270	328
金融商品部門				
その他部門(経費控除後収益)		212		
合計(経費控除後収益)		588	417	600

(注) 一般貸倒引当金繰入考慮前

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致しましたが、民間銀行としての営業再開後も引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。既存の業務分野においては業務フローの抜本的な見直しを通じて更なる経費圧縮に努め、新規業務分野に経営資源を重点的に配分し、経営体質の強化を今後とも図ってまいります。

以上の結果、全体の営業経費につきましては、その効率的な運用に努め、13年8月改訂の計画に比して抑制された運営といたします。

《人員》

弊行といたしましては、業務の抜本的な見直しによる人員効率化に努めておりますが、一方で、顧客サービス水準の維持・向上や新規業務の立ち上げ、重点分野の強化のため、金融商品、リスク管理、情報技術、さらにはリテール分野を中心に、外部からのプロ人材を積極的に採用しております。今後とも、高度な顧客ニーズに対応し、専門能力の高い人材確保と適正な人員配置に意を用いてまいりたいと考えており、13年8月改訂の計画に比して抑制された運営といたします。

(人)

平成5年 4月末実績 (ピーク時)	平成15年 3月末 計画	平成15年 3月末 実績	平成16年 3月末 計画	平成17年 3月末 計画	平成18年 3月末 計画	平成19年 3月末 計画
4,060	2,200	2,055	2,200	2,250	2,300	2,350

《人件費》

既存の業務分野においては、業務フローの変更や事務の集約化によって人員の効率的配置を行うとともに、積極的にアウトソースを行うことによりコスト競争力改善に努めております。また、シニア行員を対象としたキャリア開発支援制度の実施で人員調整を図るなど、人件費抑制に意を用いており今後とも必要に応じて様々な施策を検討してまいります。

一方、新規業務分野においては業務の早期立上げ、競争力強化に向けてプロフェッショナルな人材の確保を進めており、事業規模拡大に伴って人件費増加が見込まれますが、銀行業績とリンクした処遇を前提としており、銀行のネット損益向上を企図した運営を行ってまいります。

なお、平成19年3月期の人件費水準としては、360億円(ピーク時比約22%減)程度の水準を想定しております。

(億円)

平成8年 3月期 実績 (ピーク時)	平成15年 3月期 計画	平成15年 3月期 実績	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画
459	295	291	315	330	345	360

《物件費》

リテール業務においては、従来型の店舗での顧客対応に加えて、インターネットやコールセンター等の双方向型のチャネル拡大を進め、顧客の利便性向上を図りつつ、店舗関連費用や取引関連費用の抑制に努めております。

また同時に、各店舗においてもレイアウトの合理化によって店舗面積の削減を行い、さらにペーパーレス化を含めた業務フロー・事務フローの見直しによって用箋の印刷費・用紙代・事務用品費を削減し、所要経費の圧縮を進めております。

このような業務・事務フローの見直しを融資・外為等他分野においても抜本的に行っており、これらの事務をシステムセンタービル内に移転・集約して効率化を推進しております。

さらに給与支払・店舗設備管理のアウトソーシング等による経費削減努力により、店舗数の増加や新規業務分野の立上げにも拘わらず、物件費総額は平成12年3月期以降、概ね横這いで推移しております。

今後についても、なお一段の合理化に引き続き取組み、予想される新規事業の本格的規模拡大に伴う経費増加を極力圧縮するよう、経営の効率化を追求してまいります。

なお、平成19年3月期の物件費水準としては、353億円（ピーク時比約44%減）程度を想定しております。

【物件費】

(億円)

平成5年 3月期 実績 (ピーク時)	平成15年 3月期 計画	平成15年 3月期 実績	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画
629	405	346	332	336	344	353

【物件費（除く機械化関連費用）】

(億円)

平成5年 3月期 実績 (ピーク時)	平成15年 3月期 計画	平成15年 3月期 実績	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画
525	290	270	247	241	244	248

【営業経費】

(億円)

平成5年 3月期 実績 (7-7時)	平成15年 3月期 計画	平成15年 3月期 実績	平成16年 3月期 計画	平成17年 3月期 計画	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画
1,079	700	637	647	666	689	713

(図表6) リストラの推移及び計画

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	18	19	19	19	19
うち取締役(()内は非常勤) (人)	15(11)	16(11)	16(11)	16(11)	16(11)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)
従業員数(注) (人)	2,055	2,200	2,250	2,300	2,350

(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)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
国内本支店(注1) (店)	28	29	29	29	29
海外支店(注2)(注3) (店)	1	1	1	1	1
(参考)海外現地法人(注3) (社)	2	2	2	2	2

(注1)出張所、代理店を除く。なお、個人顧客向け店舗につきましては、利便性の観点から、引き続き、小型店舗、商業施設内店舗などの展開を検討してまいります。このうち、15年6月には二子玉川フィナンシャルセンターを新規出店いたしました。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)今後の業務展開に応じて、海外業務活動についても検討してまいります。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	29,083	31,500	33,000	34,500	36,000
うち給与・報酬 (百万円)	16,296	18,000	19,000	20,000	21,000
平均給与月額(注1)(注2) (千円)	471	485	493	499	499

(注1)平均年齢36歳2ヶ月(平成15年3月末)。

(注2)平均給与月額については、戦略分野等における外部採用の増加、成果主義の徹底による銀行業績との連関の強まりにより、変動する可能性があります。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	297	499	499	499	499
うち役員報酬 (百万円)	297	499	499	499	499
役員賞与(注2) (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	36	65	65	65	65
平均役員退職慰労金(注3) (百万円)	0	-	-	-	-

(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)今後の役員賞与につきましては、利益処分としての性質から現時点ではゼロとしてありますが、収益動向等の経営成績および将来の見通しを慎重に検討した上での支給を再開することもあり得ると考えております。

(注3)役員の退職が発生した場合には、収益動向等慎重に勘案の上、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)	34,588	33,200	33,600	34,400	35,300
うち機械化関連費用 (百万円)	7,595	8,500	9,500	10,000	10,500
除く機械化関連費用 (百万円)	26,993	24,700	24,100	24,400	24,800

(人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	63,671	64,700	66,600	68,900	71,300
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

子会社・関連会社の収益等の状況

《設立の目的と管理の状況》

弊行は、金融機関を巡る環境変化に対応し、業務の専門化、多面的・効率的展開を図るため、顧客ニーズの多様化に応じた、子会社・関連会社を設立・保有しております。今後とも特色のある金融サービス・商品の提供を行うべく新たな子会社・関連会社の設立を検討していきます。

国内子会社・関連会社

弊行の関連会社群は期待機能に応じた業務を展開しております。

本体の業務運営に必要な不可欠な事務代行、担保不動産調査等といった機能を有する子会社は、準本体として位置付けて事業を展開しております。具体的には、新生ビジネスサービス、新生不動産調査サービス等が該当します。

高度な金融商品や先進的なサービスの供給・開発を行う戦略的な子会社については、弊行単独による設立、さらには合併会社設立や業務提携を行っております。具体的には、弊行単独で設立したものとして、新生証券、新生信託銀行、投信関連での資産運用会社である新生インベストメント・マネジメント等があります。一方、合併会社としては、株式会社ニッシンとの合併で設立した中小事業者宛貸出業務を行う新生ビジネスファイナンスや、伊藤忠商事と提携して設立したプライベートエクイティファンドであるラフィアキャピタル等があります。高度な金融商品・サービスの提供を目的とした業務における子会社設立・業務提携については、引き続き幅広く検討してまいります。今後参入・拡充を検討する業務としては、投信・投資顧問、保険、リース、カード、ネット証券、個人ローン、その他金融関連業務があげられます。

ほかにクレジット・トレーディング等金銭債権売買業務や信用保証業務等において、必要な機能を補完する子会社・関連会社があり、今後当該業務の進展に伴い、社数はさらに増加する見込みです。また、サービサー子会社である新生債権回収(通称：新生サービサー)は、正常債権・不良債権とフルラインのサービシング能力について高い評価を受けております。

海外子会社・関連会社

弊行は海外業務について一時撤退しておりましたが、近時の国内金融法人取引先等の資金運用ニーズ多様化・高度化に伴い、海外の有価証券や貸出債権への投資意欲が高まっており、弊行としても出資先金融機関や海外市場での経験豊富な弊行経営陣のノウハウ等を活用し、先進的で顧客ニーズに合った資金運用商品の開発・販売を積極的に展開するため、海外でのアクセスポイントの整備を行ってまいります。その一環として、今般、米州でのノンバンク子会社として、新生キャピタルを立ち上げました。今後、さらに欧州等他の地域における拠点・業務展開も検討してまいります。

また、関連会社としては、13年7月にパークレーズ銀行グループとともに出資した英国の債券運用会社ブルーベイ・アセット・マネジメントと提携し、先端的な投資商品の供給能力拡充に努めております。さらに、この3月には、保険関連業務を専門とするキャッスルウッド社と共にトーア再保険の英国子会社を買収し、海外における再保険ランオフに関するソリューションの提供を行いました。

子会社・関連会社の管理については、業務に関連した所管部で経営管理を行っております。

《収益等の動向》

平成15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

(注1)

(億円or百万通貨単位)

(百万円or千通貨単位)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち		資本勘定	うち		経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	連結又は持分法の別
							当行分 (注2)	当行出資分		資本勘定	当行出資分			
新生信託銀行(株)	平8/11	能勢秀幸	金融業	平15/3	143	-	-	-	57	57	511	337	連結	
新生インフォメーション・テクノロジー(株)	昭58/8	鷹村 治	システム開発業	平15/3	3	-	-	-	1	1	52	52	連結	
新生ビジネスサービス(株)	昭60/2	新元秀樹	事務代行業	平15/3	3	-	-	-	2	2	36	10	連結	
新生不動産調査サービス(株)	平4/10	飯田徳松	担保不動産評価業	平15/3	1	-	-	-	1	1	19	13	連結	
新生カード(株)	平12/3	中島キョウト	クレジットカード業	平15/3	5	4	4	4	0	0	167	178	連結	
新生証券(株)	平9/8	佐々木 弘	金融業	平15/3	100	-	-	-	97	97	52	41	連結	
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	大工原 潤	資産運用業	平15/3	5	-	-	-	5	5	14	14	連結	
長和建物(株)	平9/8	新元秀樹	不動産賃貸業	平15/3	105	91	91	91	4	4	155	79	連結	
新生ビジネスファイナンス(株)	昭54/6	齋藤邦雄	金融業	平15/3	6	1	1	1	4	4	106	108	連結	
(有)ドルフィン・ジャパン・インベストメント	平13/9	内山隆太郎	不動産信託受益権の保有管理	平15/3	577	570	570	570	0	-	0	0	連結	
(有)エスエムイー	平15/3	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	550	535	535	535	0	-	0	0	連結	
(有)新生エフ・ピー	平15/3	ジエームス・ミューティー	金融業	平15/3	215	215	215	215	0	-	1	0	連結	
(株)E-IMファイナンス	平5/1	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	120	7	-	-	1	-	1,083	44	連結	
(株)E-IMインタープライス	平10/4	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	76	-	-	-	0	-	1,665	10	連結	
新生債権回収(株)	平13/10	関 敦彦	金融業	平15/3	9	-	-	-	5	-	16	9	連結	
第百信用保証(株)	昭61/5	クラーク・グランジジャー	信用保証業	平15/3	0	-	-	-	0	-	0	0	連結	
(有)ワイエムエス・ツー	平13/3	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	234	-	-	-	0	-	5,134	2	連結	
(有)ワイエムエス・フォー	平13/12	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	44	-	-	-	0	-	9	1	連結	
(有)ワイエムエス・ファイブ	平13/12	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	300	300	300	300	0	-	1	1	連結	
(有)ワイエムエス・シックス	平13/12	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	0	-	-	-	0	-	0	0	連結	
(有)ワイエムエス・セブン	平14/5	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	0	-	-	-	0	-	5,502	0	連結	
(有)ワイエムエス・エイト	平14/5	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	21	20	20	20	0	-	0	0	連結	
(有)ワイエムエス・ナイン	平14/7	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	268	-	-	-	0	-	546	0	連結	
(有)ワイエムエス・テン	平14/7	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	0	-	-	-	0	-	0	0	連結	
(株)シー・アルティ・ワン	平9/12	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	0	-	-	-	0	-	0	0	連結	
(株)シー・アルティ・ツー	平10/3	クラーク・グランジジャー	金融業	平15/3	0	-	-	-	0	-	0	0	連結	
(株)エクイオン	昭34/5	長島克巳	金融業	平15/3	147	141	141	141	4	-	218	190	連結	
アポロファイナンス(株)	平10/2	片岡 勝	金融業	平15/3	64	59	59	59	3	-	11	75	連結	
Hub Asset Funding Ltd.	平9/5	EMIM ビジネス・リ他	金融業	平14/12	6	6	6	6	0	-	0	0	連結	
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/3	永田信哉 他	金融業	平14/12	(Mil) \$485	(Mil) \$126	(Mil) \$126	(Mil) \$34	(Mil) \$34	(th) \$39,268	(th) \$37,962	連結		
Shinsei Capital (USA), L td	平14/5	ジョージ・シロウイット	金融業	平14/12	(Mil) \$2	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) \$2	(Mil) \$2	(th) \$1,390	(th) \$1,390	連結		
(株)ファイアキャピタル	平14/7	藤井一範	プライベートイクイティ・ファンドの運営	平14/12	1	-	-	-	1	0	11	7	持分法	
Hillcot Holdings Ltd.	平14/11	エドリアン キンバリー	持株会社	平14/12	(Mil) \$47	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) \$46	(Mil) \$23	(th) -	(th) -	持分法		
BlueBay Asset Management Ltd.	平13/7	ヒュー・ウリス	資産運用業	平14/12	(Mil) £11	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) £8	(Mil) £2	(th) £2204	(th) £2218	持分法		

(注1) 海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注3) 長銀カード株式会社及び株式会社ビーエム債権回収は、当期中に、新生ビジネスファイナンス株式会社、新生債権回収株式会社にそれぞれ会社名を変更しております。なお、Shinsei Capital(USA) Limitedは設立により、有限会社ワイエムエス・セブン他社は支配権の獲得により、当期から連結しております。また、前期まで連結子会社としておりました有限会社ワイエムエス・ワンについては当期中に出資口を売却しております。なお、株式会社ラフィアキャピタルは設立により、Hiloot Holdings Limitedは株式取得により、当期から持分法を適用しております。

(注4) 個別会社コメント： 新生カード(株)、新生イバスタ

マネジメント(株)、Shinsei Capital (USA), Ltd.
BlueBay Asset Management, Ltd.
新生ビジネスサービス(株)
新生ビジネスファイナンス(株)

新規業務立ち上げにかかる費用超過によるもの。

一部既存業務の整理等にかかる費用超過によるもの。
前身である長銀カード(株)の業務整理にかかる費用と、新規業務立ち上げにかかる費用超過によるもの。

(有)新生エフ・ビー、(株)ビーエムインタープライズ
第百信用保証(株)、(有)ワイエムエス シックス
(有)ワイエムエス・セブン、(有)ワイエムエス・エイト
(株)ワイエムエス テン、(株)シーアールティールワン
(株)シーアールティール・ツ、Hub Asset Funding Ltd.

クレジット・ローン業務等において必要な機能を補完する子会社であり、各社の損益自体の影響は軽微。

管理会計の確立とその活用の方策

各ビジネスユニット毎のパフォーマンスを適切に評価、測定することにより、的確かつ機動的な経営判断をサポートし、経営資源の最適配分を実現していくため、今後とも管理会計制度の高度化を推進してまいります。損益両面において、財務会計との整合性を図るべく、期間損益を収益・経費認識の基本とするとともに、業務展開の多様化に対応して、連結ベースでの管理会計を原則と致しております。また、グロスの収益のみならず、リスクやコスト控除後の損益管理を行うことにより、リスクやコストをコントロールしながら収益を極大化するため、各業務におけるリスクやコストのよりの確な把握に努めております。

資金収支の損益管理におきましては、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、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部門にて一元的・効率的な管理を行い、役割分担の徹底を図っております。ALM部門では、国債や金利スワップ取引等を活用してオン/オフ一体の収益・リスク管理を行い、バランスシート全体の安定的な収益の確保・向上を目指しております。

コストに関しましては、事務部門や管理部門などの間接部門のコストを一定の配賦基準や内部移転価格によりプロフィット部門であるフロント部店に配賦しております。引き続き、コスト配賦ルールに対するフロント部店の納得感の醸成及び間接部門に対する収益性の面からの評価も視野に、オプションコストの把握などより一層の精緻化を進めてまいります。

一方、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及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。

加えて、今年度より、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分析するため、リスク資本の配賦及びリスク資本利益率の計測を開始し、リスク取得限度の最適化・効率的なバランスシートの作成を図る枠組みを構築中です。これにより、リスクと保有資本とのバランスを図るとともに、より収益性の高い分野に経営資源をシフトさせていくことが可能となる予定です。

更にこうした損益管理・管理会計をより体系的・分析的に実施することを可能にする経営情報システム(MIS)の導入を逐次進めております。これにより、管理会計の一層の迅速化・高度化・精緻化を進め、ビジネスユニット別・プロダクト別・顧客別の採算管理や部店別業績管理に活用してまいります。

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

基本的考え方

平成13年4月、弊行の企業理念を次の通り制定いたしました。

お客様の真のニーズをもとに、いずれにもまさる金融サービスを提供します。
適正なリスクを取っていきます。

常に内部管理の行き届いた業務運営を行います。

掘り下げた分析と柔軟な思考をもって、決定とその実行を最大限のスピードで行います。

常に法規制、内部ルールを遵守します。

職員全員にとって働きがいのある職場を創造します。

弊行といたしましては、この企業理念に立脚し、金融機関の社会的責任・公共的使命を十分踏まえた上で、合理的かつスピーディーに価値のあるビジネスを構築・推進していく所存です。

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。

《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、法務・コンプライアンス統轄部、コンプライアンス管理者を中心に運営されております。

社長を委員長とするコンプライアンス委員会は、マネー・ローンダリング防止など、弊行のコンプライアンスに関する重要事項の検討・審議を行う場であり、原則月1回開催されております。この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べく、外部委員として2名の弁護士を招聘しております。

一方、法務・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・推進を行っています。

この法務・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法務・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あてに報告しております。

子会社・関連会社については、法務・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い、必要に応じて適切な対応をとる体制としております。

《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。

特に、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の研修の重要性については十分認識しており、毎年各種研修を実施しております。

内部監査

弊行では、監査部により各部店、主要子会社に対して定期的に内部監査を行っており、その指摘事項について適切に対応することで、内部管理の行き届いた業務運営に努めております。なお、監査要員につきましても、資格取得等を通して専門性を高めております。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

基本的考え方

弊行は、平成12年3月の新体制発足と同時に執行役員制度を導入して取締役会と経営陣との責任と役割分担を明確にし、環境変化に柔軟に対応し顧客ニーズにスピーディーかつ適正に応えることができる、新しい経営体制を確立し業務を進めてまいりました。

今後とも、コーポレート・ガバナンス機能の一層の強化に努めてまいります。

経営の意思決定

「取締役会」は、企業経営、金融問題について経験豊かな社外取締役を国内外から招聘し、15名の取締役のうち11名が社外取締役となっております(15年3

月末現在)。弊行はこうした経験豊富な取締役会メンバーにより、戦略的かつ高度な意思決定を行っていくとともに、株主の利益を確保し、経営陣の業務執行を監視していく体制を整えております。

日常の業務執行を遂行する執行役員陣には、内外を問わず広く金融や経営の専門家を招聘しており、因みに13名中5名が外国人となっております(15年3月末現在)。業務執行にあたり特に重要な事項については、全執行役員をメンバーとする社長の決議機関である「経営委員会」において審議を行い、透明性あるプロセスを経た上で意思決定を行っております。

また、個別の業務運営において重要な事項、専門的知識に基づく検討が必要な事項については部門を跨ぐ委員会を設置し、シニアマネジメントを含めた審議・検討を経て、意思決定を行っております。

相互牽制体制

《監査役会および監査役》

監査役会は商法に従い設置されており、監査活動の報告、監査方針の決定、その他監査役会承認事項の協議・決議等を行っております。

《監査委員会》

監査役会に加え、監査役全員と外部取締役で構成した監査委員会を設置し、経営陣の業務執行を監視すると共に、内部管理・事務監査の結果・改善策等に係る報告を受け、審議を行う体制としています。

また、一層の経営の健全化を確保するため、弊行の経営方針に重要な影響を及ぼし得ると想定される主要株主等との取引については、監査委員会への事前の諮問を義務付ける内部ルールを制定しております。主要株主等からの独立性確保・事業リスク遮断の適正性等につき、第三者的立場から取引の妥当性チェックを行うものです。

《人事委員会》

取締役会の付属機関として社外取締役を委員の過半に含む人事委員会を設置し、取締役および執行役員など重要な地位にある者の選出、業績評価および報酬決定について透明性あるプロセスを確保する体制としております。

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

基本的考え方

弊行は、経営の透明性を高め、お客様や投資家等に弊行の経営状況・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、お客様等からの開示要請に応えるべく、自主的・迅速・継続的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。

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

商法に基づく営業報告書などの計算書類、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（年報）を、同法等の定める基準に即して作成し、本支店において公衆の縦覧に供するとともに、お客様や広く一般の方に配布しております。

自主的なディスクロージャー資料の作成

弊行は、平成8年度から「中間期報告書」を作成し、中間決算の状況、経営方針およびトピックス等を紹介するなど広く自主的なディスクロージャーに努めてまいりました。平成14年度からは、四半期情報の開示を行っております。

また、個人のお客様向けの「新生Power News」を作成し、配布しているほか、英文のディスクロージャー資料として「アニュアルレポート」「インテリムレポート」等を作成し、国内外に広く配布しております。

インターネットによるディスクロージャー

インターネットの弊行ホームページを通じて、経営状況や損益・財務などに関する情報を発信しております。対外発表資料は発表後直ちに掲載するなど、迅速な情報開示を行っているほか、原則として全ての開示資料を和英二ヶ国語で提供しております。

また、こうした情報開示を行った際には、ご希望の方には発表後直ちにインターネット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様への接触を通じて、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》

弊行は、今後も開示内容の充実に努めるとともに、一層正確、迅速な情報開示を行ってまいります。

不良債権の開示については法令に基づくリスク管理債権（単体ベースおよび連結ベース）の開示ならびに金融再生法に基づく開示債権の開示を既に行っておりますが、今後とも分かりやすい開示に努めるとともに開示内容の充実を図ってまいります。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況 (1 5 年 3 月 末 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	会長	取締役 (監査役出席)	秘書室	都度 (年5回)	業務執行の決定および取締役の職務執行の監督
監査役会	監査役	監査役	監査役室	都度	監査に係る重要事項についての報告・決議
監査委員会	外部取締役	監査役、 外部取締役	監査役室	月1回	経営陣の業務執行の監査、内部 管理・内部監査に係る審議・報告
人事委員会	外部取締役	外部取締役他	秘書室	都度	取締役・執行役員等の候補者の 選出・報酬決定についての諮問
経営委員会	社長	常勤取締役、 執行役員	経営 委員会室	週1回	日常の業務執行にあたっての 社長決議機関
部店長会議	社長	常勤取締役、監査役、 執行役員、 全部室店長	経営 委員会室	年1回	全店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
A L M 委員会	社長	関係部門長、部長	マーケティング部	月1回	中・長期的なA L M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	関連取締役、 外部弁護士、 部門長 (監査役) 他	法務コンプライ アンス統轄部	月1回	独占禁止法遵守、情報管理厳正 化、信用保持のための諸方策、 その他法令遵守のための連絡・ 調整・決議
クレジット委員会	リスク管理部門長、 インスティテュー ショナルバンキング 部門長	関連取締役、関連部門 長、信用リスク評価部長 他	信用リスク評価 部/法人管理部	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
リスク・投資委員会	社長	関連取締役、関連部門長 他	ポートフォリオ リスク統轄部	都度	ポートフォリオ構造、リスク資本 配分の見直し、決定、投資案件の 承認及び買収案件の協議、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
新規事業・商品委員会	ポートフォリオ・リス ク統轄部長(事務局 長)	関係部門長、部長	ポートフォリオ リスク統轄部	都度	新規事業・商品、及び非標準形の 事業・商品のレビュー 協議
中小企業向け貸出取引推 進委員会	社長	常勤取締役、 関連執行役員	中小企業向け貸出 取引推進委員会 事務局	月1回以上	経営健全化計画の中小企業向け 貸出計画達成に向けての具体的 方策の決定、関連部室店への指 示、進捗状況モニタリング
第一人材委員会	社長	常勤取締役、 部門長	人事部	都度	コア人材の育成・確保、適正配置 の推進、客観的評価・公平処遇の 担保
第二人材委員会	人事部長	部門人事マネージャー	人事部	都度	次長以下の行員の育成、適切 配置の推進、評価の客観性・公平 処遇の担保
安全衛生委員会	人事部長	総括安全衛生 管理者他	人事部 総務部	月1回	安全衛生環境の改善に関する 協議、行員の健康保持・増進 に関する協議
自己運転安全委員会	人事部長	総務部長、リテール営業 本部長、安全運転管理者 他	人事部	都度	安全運転の管理施策、教育施策 の検討、推進、管理規定の策定
賞罰委員会	リレーションシップ 部門担当役員	検査部長、法務コンプライ アンス統轄部長、事務 管理部長、人事部長	人事部	都度	表彰案の策定、不祥事件等の 調査・ 解明、人事処分案の策定
人権啓発推進委員会	リレーションシップ 部門長	関係部店 事務主管者	人事部	年1回	人権問題に関する啓発活動の 推進

(図表 9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
マネージメント事務局	八城 政基	取締役会長兼社長
インスティテューショナルバンキング部門	山本 輝明	専務取締役インスティテューショナル バンキング部門長
	クラーク・グラニンジャー	インスティテューショナルバンキング 部門長兼事業法人本部長
リテール部門	サジーブ・トマス	執行役員リテール部門長
財務部門	ジョンE.マック	執行役員財務部門長 (CFO)
金融インフラ部門	ダナンジャヤ デュイベディ	執行役員金融インフラ部門長
リスク管理部門	ジャナック・ラージ	執行役員リスク管理部門長
リレーションシップ部門	中谷 光一郎	執行役員リレーションシップ部門長
企業戦略部	八城 政基	取締役会長兼社長
法務コンプライアンス統轄部	八城 政基	取締役会長兼社長
与信管理部	八城 政基	取締役会長兼社長

4 . 配当等により利益の流出が行われなための方策等

(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。強固な財務基盤を維持し、利益を拡大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

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の観点によるほか、安全性や内部留保とのバランスにも留意して運営してまいります。なお、株式上場の際には、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。

役員報酬・賞与についての考え方

役員報酬・賞与については、企業業績やその貢献度に応じた配分を基本とし、株主価値の向上に直結する体系としていく方針です。

なお、今後の役員賞与につきましては、利益金処分としての性質から現時点での本計画の計算上はゼロとしておりますが、収益動向等の経営成績および将来の見通しを慎重に検討した上で、支給を行うこともあり得ると考えております。

また、役員退職慰労金につきましては、新たに民間銀行としてスタートを切ってからすでに3年を経過しており、今後、役員の退職が発生することも予想されますので、その際には、弊行の収益動向等を慎重に検討した上で、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。

《配当について》

普通株式の配当については、以下のとおりとします。

弊行は、以下の条件を満たす場合に限り、必要に応じて修正された経営健全化計画を提出し、審査を求めることができるものとします。

- 条件 1 強制転換までに十分な消却財源が確保され、かつ、普通株式の配当を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められる合理的な経営健全化計画であること。
- 条件 2 普通株式の配当利回りについては、優先株式の配当利回りを上限とすること。この場合、弊行の普通株式の配当利回りは、新規株式公開前は株式売買契約第3.1(2)に従ってニュー・LTCB・パートナーズが引き受ける普通株式の発行価格を基準に計算し、新規株式公開後はその時点の市場価格を基準に計算するものとする。
- 条件 3 その時点において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における累積的な利益が確保されない場合を含む。）には、配当を行わないこととする。

なお、経営健全化計画に普通株式の配当を行うことが記載されている場合であっても、配当する年度において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における累積的な利益が確保されない場合を含む。）には、当該年度の配当は行わないこととします。

その時点において有効な経営健全化計画に特定の年度に関する普通株式の中間配当または通年の配当についての規定がない場合、弊行は、当該年度の実際の利益及び当該年度までの累積的な利益がその現行の経営健全化計画に定める水準を超えている場合に限り（条件2に定める利回りの上限を超えない範囲内で）当該年度に関する普通株式の配当を支払うことができるものとします。但し、強制転換までに十分な消却財源が確保され、かつ、普通株式の配当を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められる場合に限るものとします。

なお、上記《配当について》の各条項については、弊行が株式を公開した後は適用されないものといたします。

《利益をもってする消却について》

本優先株式の利益をもってする消却については、以下のとおりとします。

優先株式（＊）のみを消却する場合

下記の条件を満たした場合、弊行はいつでも、優先株式を全部でも一部でも、消却することができるものとします。

- 条件 1 消却後、弊行が十分な自己資本を維持できる、と金融庁が判断するものであること。
- 条件 2 当該消却により全ての優先株式が消却されない場合、消却後に残る優先株式に関する弊行の消却等のための財源計画について金融庁が適切と判断するものであること。
- 条件 3 優先株式の公正な市場価格又は400円のいずれか高い価格で消却すること。

優先株式と普通株式をあわせて消却する場合

弊行は、以下の条件を満たす場合に限り、将来改訂される経営健全化計画に、普通株式と優先株式とを合理的な比例的按分により消却すること（この場合、普通株式及び優先株式それぞれの公正な市場価格の総額に基づき按分する。）を記載することができるものとします。

- 条件 1 消却後、弊行が十分な自己資本を維持できる、と金融庁が判断するものであること。
- 条件 2 当該消却により全ての優先株式が消却されない場合、改訂される当該経営健全化計画において、弊行が強制転換までに十分な優先株式の消却財源を確保することができ、かつ、当該消却を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められること。
- 条件 3 優先株式は、その公正な市場価格又は400円のいずれか高い価格で消却すること。
- 条件 4 その時点において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における累積的な利益が確保されない場合を含む。）には、利益をもってする消却を行なわないこととすること。

（＊）株式売買契約書第3．2（3）に従って発行された優先株式をいう。以下同じ。

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) 基本的考え方

米国経済の減速、日本経済のデフレ進行等の影響から、国内景気動向は引き続き厳しく、不透明度を深めております。企業部門の設備投資は、従来より、リストラ進捗に伴う余剰キャッシュフローの範囲に留まっておりますが、こうした近時の環境を反映して、さらに慎重な姿勢を見せてきており、新規の借入需要は依然として低水準に推移しております。

国内向け貸出においては、このように資金需要が低調であることに加え、約定返済等の割合が大きく、また、大企業・金融機関における金融収支改善やバランスシート改善を目的とした負債圧縮の影響等により、取り巻く状況は大変厳しいものがあります。

しかしながら、弊行といたしましては、法人の健全なお客様に対して貸出業務を積極的に推進するとともに、インスティテューショナルバンキング部門内の連携により外部からの貸出資産購入をも取り進め、信用供与の円滑化に努めてまいります。さらに、個人のお客様の借入ニーズに対応した住宅ローン等個人ローンにつきましても積極的に推進してまいります。

(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、引き続き中小企業向け貸出を最重要課題のひとつと位置付け、積極的に推進してまいります。

15年度におきましては、資金需要が低調な上、約定返済等予定額の割合が大きく、更に大企業グループの負債圧縮の動きを背景とした系列中小企業からの借入金返済要請は依然強いことや、業況不冴え先のリストラクチャリングに伴うバランスシート圧縮が進んでいること等から、減少圧力は引き続き大きいものと考えております。しかしながら、13、14年度と同様、中小企業向け貸出取引推進委員会を中心とした推進体制の下、貸出増強諸施策をさらに積極的に推進し、計画達成に向けて努力してまいります。

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、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。

同委員会は、社長以下常勤取締役役員と関連執行役員等から成り、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た他、必要に応じてタスクフォースを組成することとしております。

推進状況の適時適切な周知

中小企業向け貸出残高の状況は、経営委員会における定時報告のほか、中小企業向け貸出取引推進委員会を毎月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、推進方針及び推進状況の周知徹底を図っております。

部店別月次計画および貢献度評価体制

引き続き、中小企業向け貸出に関する部店別月次計画を定め、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、各営業部店に対する指導等に努めます。また、各部門の業績評価制度においても、昨年度同様、中小企業向け貸出の推進を重要な評価項目のひとつとして位置付け、各行員の人事・業績評価に適切に反映させてまいります。

(計画達成に向けた推進策)

実質的リスク管理による積極的な営業展開

中小企業向け貸出として積極的に取り組むべき貸出先をリストにして広範囲に収録し、審査セクションによるレビューを行っております。今年度においても、中小企業に対して、積極的に営業展開を実施し、案件取り込みを推進してまいります。また、弊行と取引のない中小企業との新規取引についても積極的に取り組みます。

ノンリコースローンの活用

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

弊行は、このような新型貸出を今後の業務展開における大きな柱のひとつと位置付け、プロ人材の外部からの採用および専門部の設置等により積極的に推進しております。そして、14年1月には、取引先との窓口となる事業法人部門・金融法人部門と、新型貸出開発機能を有する金融商品部門を統合してインスティテューショナルバンキング部門を設立しました。これにより、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。

具体的には、銀行・保険・ノンバンク等が展開する中小企業向け信用供与に対して、当該資産を裏付けとするノンリコースローン等により、当該資産のオフバランス化および資金供給を行う形での実質的な中小企業向け信用供与支援を行ってきており、今年度も積極的に推進してまいります。

中小企業向け貸出のための提携等の検討

弊行が銀行の性格上従来積極的には手掛けてこなかった、より小規模な企業、個人事業主等への信用供与を図るための提携等を進めております。

13年度には、小規模企業等への貸出業務に実績・ノウハウを有するものの、多額の不良債権等のために法的整理となったノンバンクの再建スポンサーとなり、現在、小規模企業向け貸出事業の展開を支援しております。

14年度には、11月に株式会社ニッシンとの合弁で、新生ビジネスファイナンス株式会社を開業いたしました。同社では、統計的手法を用いた信用リスク管理により、小規模企業への事業性資金の無担保融資業務を展開しており、順調なスタートをきっております。今後、さらに業容拡大を目指してまいります。

(図表10-2)貸出金の推移

(残高)		(億円)	
		15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバトローンを含むベース	35,371	43,650
	インバトローンを除くベース	35,024	43,350
中小企業向け貸出 (注)	インバトローンを含むベース	12,322	11,873
	インバトローンを除くベース	12,263	11,814
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)		526	2,420
うち住宅ローン		489	2,280
その他		22,523	29,357
海外貸出		1,361	1,350
合計		36,732	45,000

(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)	
		15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	インバトローンを含むベース	4,358	9,079
	インバトローンを除くベース	4,323	9,126
中小企業向け貸出	インバトローンを含むベース	468	1
	インバトローンを除くベース	418	1

(注)履行状況報告書の図表10-1より引用。

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

	15年度中 計画 (7)
不良債権処理	()
貸出金償却(注1)	()
部分直接償却実施額(注2)	()
CCPC(注3)	()
協定銀行等への資産売却額(注4)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注5)	()
債権流動化(注6)	()
私募債等(注7)	()
子会社等(注8)	()
計	800(450)

(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)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条および弊行譲渡に関する「株式会社売買契約書」第8条の規定に基づく協定銀行等への債権売却額。

(注5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

(注7)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8)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。

なお、整理回収機構より借り入れていた永久劣後特約付借入金466億円につきましては、15年3月末に返済いたしました。

(2) 剰余金の推移

平成15年3月末においては既に計画を上回る内部留保を確保しておりますが、今後とも安定的な収益成長を図り、内部留保は確実に蓄積されていく見込みであり、仮に利益による消却を行ったとしても十分な資本勘定が維持される見込みです。

《税引前当期利益・累積剰余金（単体）の見込み》

(億円)

	平成16年 3月末	平成17年 3月末	平成18年 3月末	平成19年 3月末
税引前当期利益	650	660	680	756
利益処分前剰余金	2,472	3,046	3,634	4,293

(3) 収益見通し

(図表11) 収益見通し
(収益 実質業務純益)

(億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
基準シナリオ (A)	453	600	640	713	792
楽観的シナリオ (B)		630	720	793	872
変化額 (B) - (A)		30	80	80	80
悲観的シナリオ (C)		595	630	698	772
変化額 (C) - (A)		5	10	15	20

主要前提条件 (基準シナリオ)

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
無担O/N (%)	0.002	0.01	0.05	0.15	0.25
TBOR3M (%)	0.08	0.14	0.24	0.35	0.48
10年国債 (%)	0.70	0.84	0.98	1.12	1.26
為替 (円/ドル)	119	119	119	119	119
日経平均株価 (円)	7,973	7,973	7,973	7,973	7,973

主要前提条件 (楽観的シナリオ)

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
無担O/N (%)	0.002	1.00	2.00	3.00	4.00
TBOR3M (%)	0.08	1.08	2.08	3.08	4.08
10年国債 (%)	0.70	1.70	2.70	3.70	4.70
為替 (円/ドル)	119	119	119	119	119
日経平均株価 (円)	7,973	7,973	7,973	7,973	7,973

主要前提条件 (悲観的シナリオ)

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
無担O/N (%)	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002
TBOR3M (%)	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
10年国債 (%)	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
為替 (円/ドル)	119	119	119	119	119
日経平均株価 (円)	7,973	7,973	7,973	7,973	7,973

各シナリオは以下のとおり設定しました。

[基準シナリオ]

- ・今後緩やかな景気回復に伴い、現時点の金利水準を前提として、市場に織り込まれている将来の金利見込み(インフライト・フォワード・レート)に沿って今後4年間は緩やかに上昇するものと想定しております。

[楽観的シナリオ]

- ・今後順調に景気が回復し、長短金利とも年率1%ずつ上昇するものと想定しております。

[悲観的シナリオ]

- ・現状の景況感が継続し、金利水準も横這いで推移するものと想定しております。

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) 各種リスク管理の状況

弊行は、リスク管理を経営の最重要課題の一つと位置付け、体制の整備・向上に努めております。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平成12年11月に「リスクマネジメントポリシー」として制定しましたが、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目を定めたプロシージャの体系の再構築も完了致しました。

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、信用リスク、市場リスク、投資/株式関連リスク、金利リスク、流動性リスク、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。

《信用リスク》

(信用リスク管理)

信用リスク管理にかかるポリシー、プロシージャの整備については、全行的な社内規定整備の中、再編作業を行い、平成13年9月に上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「クレジットポリシー」の改定を行い、平成14年1月に「クレジットプロシージャ」を制定し、一連のポリシー、プロシージャの再編を完了致しました。

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しており、一定基準に該当する重要案件については、執行役員を中心にした合議形式による決裁機関の承認を得る体制としております。

(行内格付・ローングレーディング管理)

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見直しを行い、以下を骨子とする新しい格付制度を平成13年2月より導入しました。

【新行内格付制度の特徴】

- ・信用力序列確保のためのモデル精度の向上および適切な定性要素の反映
- ・外部格付機関との整合性確保
- ・連結会計制度への対応
- ・業種間の格付体系の整合性確保

具体的には、外部格付機関による格付をベースとしたモデル学習用データを用い、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する方法を採用しております。

また、債務者格付区分は自己査定による債務者区分との整合性を確保しており、

さらに、債務者信用力に重大な影響が発生した場合に早期ウォーニングを発するクレジットウォッチ制度ともリンクした仕組みとしております。

また、債務者格付のみならず、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を平成13年5月より実施いたしました。

同時に、与信権限体系につきましても、債務者グループの与信総額のほか、案件格付の概念を導入して、より適切な与信判断を行う体制といたしました。

《マーケットリスク》

ALM、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、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の決定を行い、取締役会の承認を得る体制としております。

合わせて市場リスク管理委員会をALM委員会の下部組織として設置し、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し、週次にて市場リスク管理部からのレポートを中心に、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について、タイムリーに経営層宛に報告する体制としております。

また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、バンキング勘定における資産負債総合管理を適切に行う上での普遍的かつ基本的な指針と規範を定めた「資産負債総合管理ポリシー(ALMポリシー)」を、トレーディング勘定については「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」を制定し、その枠組み、手続きを明らかにしております。

その他、市場リスク関連の取得リスクを財務会計に反映させるため、以下の2種類の引当を実施しております。

- 1) デリバティブ取引関連の信用リスクについては、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の引当を、オンバランス取引と同様に債務者区分に応じて実施しております。
- 2) トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引に関しては、ビッド・オファーコストを中心とした市場関連ポジションの処分・再構築コストについて、市場流動性リスク関連の引当金として、引当を実施しております。

《流動性リスク》

資金流動性リスクの適切な管理は、安定した業務運営の前提をなすものであるとの認識のもと、「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・負債の状況に応じて月次で見直すなど、きめ細かな流動性管理を行う体制としております。

また「資金流動性危機コンティンジェンシープラン」を定め、資金流動性危機時における具体的対応方針・方策を明らかにしております。本プランは、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たものです。

加えて、個人顧客を中心として従来の債券中心から預金による資金調達へのシフト、CLOによる資金調達など、従来からの中期的な課題である調達手段の多様化による資金流動性リスクの分散化に取り組んでおります。

《オペレーショナルリスク》

ポートフォリオ・リスク統轄部内にオペレーショナルリスク担当を設置し、銀行包括保証保険への加入等によるリスク移転や体制整備を図ってまいりました。

一方、オペレーショナルリスクの計量化につきましては、損失分布手法により、一定の信頼水準における最大損失の金額および必要資本（リスク資本）の計測を行っております。

《EDPリスク》

詳細な調査の結果、弊行の旧来のシステム環境は、その能力やコスト等の面から弊行の新しいビジネスをサポートすることが難しいとの判断に至りました。このため、平成12年4月より、旧インフラの再構築や弊行のビジネスの拡大をサポートする新たな機能拡充（LAN/WAN更新、イントラネット更新、高機能PC導入、E-Mail内外一体化用サーバー導入などの情報通信ネットワークの改善、ハードウェアの交換）を直ちに行いました。これらは、海外のパッケージの購入や、外部エキスパートの獲得、既往の人材の再訓練、外部からの客観的なシステムや戦略の評価等によって実現したものです。

EDPの戦略としてスピーディーなシステム再構築を実現する為に大規模な移行をするのではなく、機能単位かつ段階的に移行する方法を取っております。更に新旧システムを並存することにより十分にリスクを排除した後に稼働を実現することにより顧客への影響を排除しております。

加えて、安全性の向上、能力の強化、事業継続を確保するために、リスク管理体制として、セキュリティと事業継続のチームを設けリスク管理のレベルアップに努めております。また、大阪に、事業継続のためにバックアップセンターを設立、稼働いたしました。

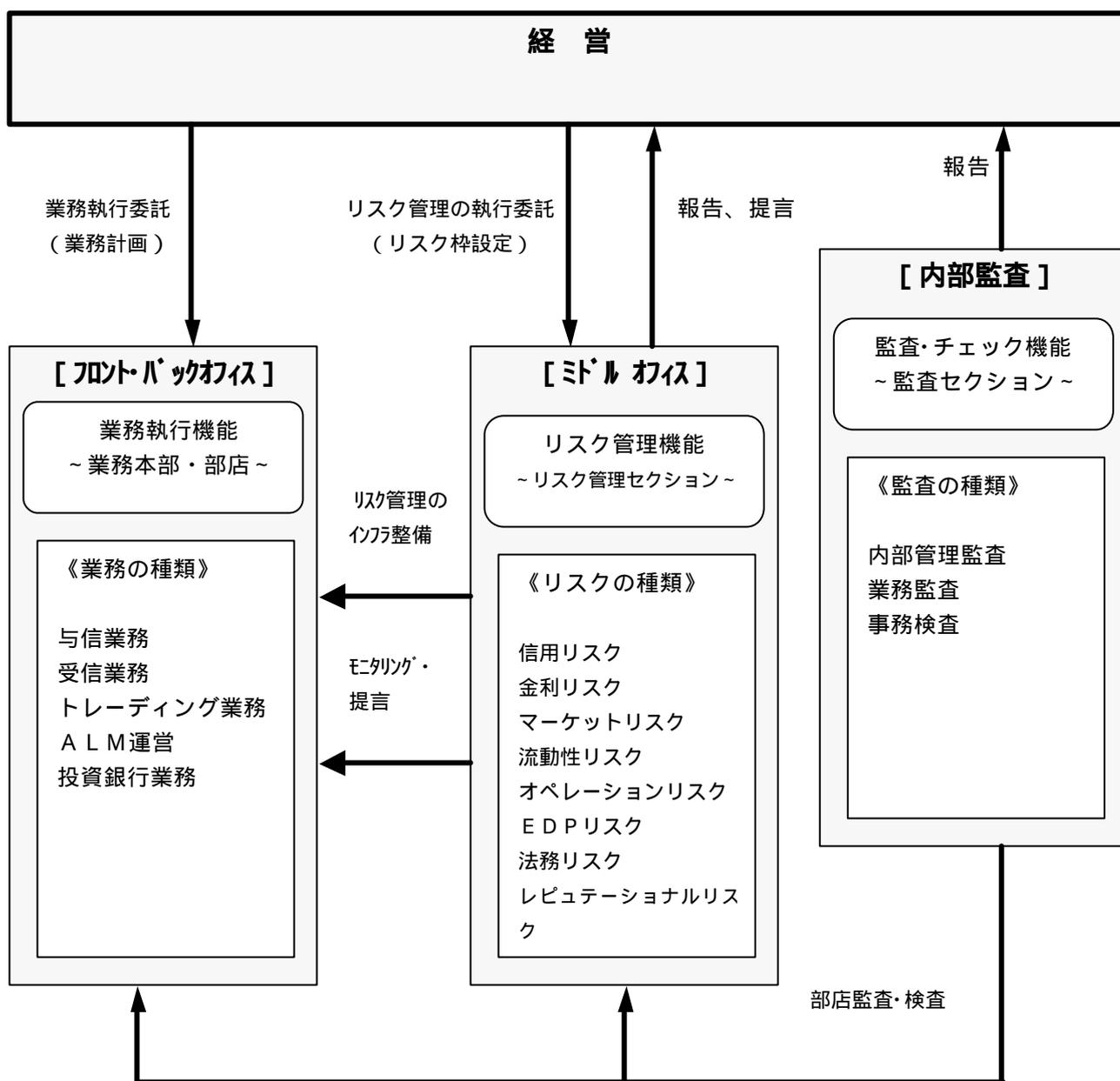
《法務・コンプライアンスリスク》

法務・コンプライアンス統轄部において、14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の総括を行うとともに、それを踏まえた15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。いずれにつきましても、その内容を15年3月のコンプライアンス委員会にて報告しております。

また、マネー・ローンダリング防止強化の一環として15年1月に施行された「金融機関等による顧客等の本人確認等に関する法律」に関し、所要社内手続の改訂を行った上、グループ会社を含む関連部署への研修等を実施することにより、法令内容の周知徹底を図る等適切な対応に努めております。

《弊行のリスクマネジメント体制》



(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	当期における改善等の状況
総合リスク管理	ポートフォリオリスク統轄部	・ 総合リスク管理体制の企画立案	・ リスク資本制度を導入
信用リスク (カントリーリスクを含む)	ポートフォリオリスク統轄部 審査業務部 信用リスク評価部、 法人管理部 金融商品リスクマネジメント部 与信管理部	・ 信用リスク計量化・モニタリング ・ ガイドライン等ポリシーの制定 ・ 債務者格付け制度 ・ 審査方法、審査手続に関する企画、開発 ・ 個別案件審査および管理 ・ 要注意先等についての業況等管理、案件審査 ・ カントリーリスクの審査・管理 ・ 承認済与信案件の事後チェック ・ 金融商品部門のプロダクト、個別案件に対する評価、格付、引当の方法に関する承認判断 ・ 資産の自己査定監査・検証 (審査セクションから独立した監査セクション)	・ 要管理先、破綻懸念先の大口先の引当金見積り方法としてDCF法を採用(15/3)
金利(ALM)リスク	資金部 マーケット部 市場リスク管理部	・ 総合業務企画 ・ バンキング勘定における資金・債券オペレーション ・ リスクの測定・評価・報告 ・ 全体のリスク限度をALM委員会での検討を経て社長が決定し、取締役会が承認 ・ オンバランス・オフバランス統合管理によるリスク管理の実践 ・ 「市場リスク管理委員会」での週次の状況把握・施策検討と月次の「ALM委員会」宛報告・方針・施策の決定 ・ バンキング勘定の金利リスクをマーケット部で集中管理	・ 財務部門内に、ALM運営方針の立案、戦略的資金調達及び資本政策に係る企画、推進及びバランスシートに係る計画立案を行う資金部を創設
マーケットリスク	マーケット部 市場リスク管理部 財務管理部 マーケット管理部	・ トレーディング勘定取引執行 ・ バンキング勘定取引執行 ・ リスクの測定・評価・報告 ・ 公正価値算定 ・ マーケット業務バックオフィス ・ 全体のリスク限度を「ALM委員会」での検討を経て社長が決定し、取締役会が承認 ・ 全体のリスク限度枠内でリスク管理単位にポジション枠・ロスリミット設定 ・ マーケットリスク運営理念として「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」設定 ・ ポジション・損益状況を電子メールで経営層宛日次報告 ・ 「市場リスク管理委員会」での週次の状況把握・施策検討と月次の「ALM委員会」宛報告・方針・施策の決定	・ デリバティブ関連の対顧客エクスポージャーについて、カレントエクスポージャー及び、将来発生する見込みのポテンシャルエクスポージャーを合計し、オンバランス取引と同様に引当を実施

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
流動性リスク (資金流動性リスク)	資金部 マーケット部 市場リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合業務企画 ・ 資金取引執行 ・ リスク測定 評価 報告 ・ 市場リスク管理部・マーケット部による各々独立した資金ギャップ把握 ・ 資金ギャップ状況の電子メールでの経営層宛日次報告 ・ 「市場リスク管理委員会」での週次の状況把握・施策検討と月次の「ALM委員会」宛報告・方針 施策の決定 ・ 資金流動性準備水準及びギャップ枠は、マーケット部、市場リスク管理部の提案により、ALM委員会にて適宜変更。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財務部門内に、ALM運営方針の立案、戦略的資金調達及び資本政策に係る企画、推進及びバランスシートに係る計画立案を行う資金部を創設 ・ 資金流動性準備水準及びギャップ枠の決定を、月次バランスシートの資産・負債の状況に応じて変更していく方法に改訂
(市場流動性リスク)	市場リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク測定 評価 報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・ トレーディング勘定におけるビッド、オファーコストを中心とした市場関連ポジションの処分・再構築コストの引当を実施、クレジットデリバティブ取引にも適用
オペレーショナルリスク	事務管理部 ポートフォリオリスク統轄部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務手続きの制定、継続的なレベルアップ ・ 店内検査 (年 1回以上)の実施および結果報告 ・ 大規模障害時の対応として「オンライン障害時取扱手続」を制定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 損失分布手法によるオペレーショナルリスク計量化を実施
EDPリスク	システム企画部 監査部	<ul style="list-style-type: none"> ・ FISC安全対策基準に準拠した安全対策を実施 ・ 同基準を踏まえ、システムリスク管理に係る基本方針である「情報システムセキュリティポリシー」や「システム開発及び保守手続」を制定 ・ 部内にセキュリティと事業継続に関する専門チームを組織し全ての新規開発と変更業務に関して専門的にレビューを実施 ・ 災害時バックアップのみならず及び事業継続の為に、大阪にバックアップセンターを設立 ・ 会計監査の一環として監査法人によるシステム監査を受検 ・ 監査部が監査 	<ul style="list-style-type: none"> ・ セキュリティと事業継続の強化の観点から、新規開発と変更業務のみならず既存システム及びインフラストラクチャーに関する再評価を実施 ・ 事業継続についてレベルアップを図るため、計画の見直しを継続
法務・コンプライアンスリスク	法務・コンプライアンス統轄部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法務・コンプライアンス統轄部法務室にて訴訟等の法的手続を統括管理。法務事項に関して営業店に助言・指導を実施 ・ 同部が各部店毎に配置しているコンプライアンス管理者を統括するとともに、『倫理規程』『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」を制定、全行員に対し、徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 14年度コンプライアンス・プログラムの実施結果総括及び15年度コンプライアンス・プログラム案策定 ・ 「金融機関等による顧客等の本人確認等に関する法律」に対応し、所要社内手続改訂並びに研修実施
レピュテーションリスク	広報部 法務・コンプライアンス統轄部	<ul style="list-style-type: none"> ・ ディスクロージャー誌、ホームページ等あらゆる機会を捉え、当行の現状および戦略についての正確な情報提供を実施 ・ 緊急時の迅速適切なマスコミ対応等のための広報体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページへの企業情報の掲載内容を充実

(2)資産運用にかかる決裁権限の状況

与信・準与信（対顧デリバティブ取引等）取引等にかかる決裁権限については、経営委員会において決裁金額、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リスク・投資委員会、クレジット委員会及びその他の決裁権限レベルを定め、厳格に運営しております。また、リスク・投資委員会においては、投資案件の意思決定も行っております。

A L M、市場取引にかかる決裁権限については、取締役会において決定された弊行全体のリスク限度額をもとに、A L Mに係るものについてはA L M委員会においてその執行方針を定め、対顧取引、自己勘定取引などの市場取引については、A L M委員会において社長が部門長等に枠配分を行い、更にそれぞれ下位職位にある者に順次自らの権限内で委譲を行う形で定めております。これらの手続きについてはバンキング勘定については「資産負債総合管理ポリシー（A L Mポリシー）」を、トレーディング勘定については「トレーディング勘定におけるリスク管理ポリシー＆プロシージャー」において具体的に定めています。

(3) 資産内容

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	3,066	3,066	357	361
危険債権	4,401	4,389	990	1,002
要管理債権	3,670	3,676	984	986
小計	11,136	11,131	2,332	2,349
正常債権	44,520	41,730	38,550	36,456
合計	55,657	52,861	40,882	38,805

引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	1,924	1,918	966	964
個別貸倒引当金	1,790	1,781	1,200	1,201
特定海外債権引当勘定	2	2	1	1
貸倒引当金 計	3,715	3,700	2,166	2,166
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	3,715	3,700	2,166	2,166
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	3,715	3,700	2,166	2,166

(図表14)リスク管理債権情報(注)

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	2,007	2,007	132	134
延滞債権額(B)	4,764	4,752	1,160	1,173
3か月以上延滞債権額(C)	931	936	743	743
貸出条件緩和債権額(D)	2,739	2,740	241	243
金利減免債権	102	102	-	-
金利支払猶予債権	-	-	-	-
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	2,637	2,639	241	243
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	10,441	10,435	2,277	2,294
部分直接償却	-	-	148	148
比率 (E)/総貸出	20.8%	21.7%	6.2%	6.5%

(注)全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従うものとし、貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上しております。

(4) 償却・引当方針

弊行では、商法・企業会計原則・決算経理基準および日本会計士協会の「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、償却・引当基準に基づき、査定結果について、営業部門、審査部門より独立した与信管理部が内部監査を実施しております。また、自己査定の結果および一連の内部統制については、監査法人が決算監査の一環として外部監査を実施しております。

《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

債務者区分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、ディスカウントキャッシュフロー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し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)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み(注2)
不良債権処理損失額(A)	289	615	95
個別貸倒引当金繰入額	288	578	
貸出金償却等(C)	3	18	
貸出金償却	2	4	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	2	15	
債権放棄損	-	-	
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	2	1	
債券売却関連損失引当金繰入	-	12	
一般貸倒引当金繰入額(B)	262	709	
合計(A)+(B)	28	101	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	1,949	1,415	150
グロス直接償却等(C)+(D)	1,952	1,433	150

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み(注2)
不良債権処理損失額(A)	281	608	95
個別貸倒引当金繰入額	279	578	
貸出金償却等(C)	3	19	
貸出金償却	2	4	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	2	15	
債権放棄損	-	-	
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	2	1	
債券売却関連損失引当金繰入	-	12	
一般貸倒引当金繰入額(B)	270	695	
合計(A)+(B)	11	86	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	1,949	1,415	150
グロス直接償却等(C)+(D)	1,952	1,434	150

(注1)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。

(注2)16年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(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
6A	2	0	1	0
6B	-	-	-	-
6C	-	-	-	-
9A	1	0	2	0
9B	-	-	-	-
9C	2	0	2	0
9D	-	-	-	-

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	15年3月末実績 (億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	357
危険債権	990
要管理債権	984
正常債権	38,550
総与信残高	40,882

《不良債権の管理・回収方策》

弊行では、専門の本部の下で、専担部等による不良債権の集中管理及び処理・回収を行っております。

また、不良債権の最終処理が銀行経営の信用向上に重大な影響があることに鑑み、その早期処理を進めるため、売却等の他、顧客のバランスシート上の問題解決、事業の再構築に関するサポート等の事業再生に関するニーズに積極・迅速かつ適切に対応していくことも含め、今後も引続き不良債権の圧縮に努めてまいります。

《債権放棄についての考え方》

取引先からの債権放棄の要請に対しましては、平成11年1月20日付の「金融再生委員会の運営の基本方針」および平成13年9月19日付の「私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方に則り、以下の諸点を総合的に勘案して、慎重に対応していく所存であります。

債権放棄を通じて取引先の再建が図られ、残存債権の健全化といった合理性が認められること。

債権放棄による支援により、企業破綻による社会的損失を回避しうること。

再建計画等を通じて当該取引先の経営責任が明確にされていること。

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

その他有価証券につきましては、すでに平成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15年3月末の株式等評価差額金(税効果勘案前)は+235億円となっております。

また、株式につきましては、その価格変動リスクを勘案し、保有を抑制していく方針です。同期末の簿価は215億円、評価損益は2億円となっております。

動産・不動産につきましても、既に寮・社宅の処分等を進めてきております。

(図表18)評価損益総括表 (平成15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				
	債券				
	株式	-	-	-	-
	その他				
	金銭の信託				
子会社等	有価証券	220	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	175	-	-	-
	その他	45	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	17,117	235	333	98
	債券	14,247	113	117	4
	株式	40	2	0	2
	その他	2,830	124	216	92
	金銭の信託	70	-	-	-

その他

(億円)

	貸借対照表		評価損益	評価益	評価損
	価額	時価			
事業用不動産(注1)	1	7	6	6	-
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	425	195	620

(注1) 『土地の再評価に関する法律』に基づく事業用不動産の再評価は実施していません。

(注2) その他資産の含み損益には、ヘッジ目的のデリバティブ取引にかかる繰延ヘッジ利益及び繰延ヘッジ損失を記載しております。

(図表18)評価損益総括表 (平成15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	213	0	0	0
	債券	213	0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	36	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	36	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	17,118	236	333	97
	債券	14,257	114	117	3
	株式	40	2	0	2
	その他	2,820	124	216	92
	金銭の信託	62	-	-	-

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1)	391	398	5	6	11
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	425	195	620

(注1) 「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していません。

(注2) その他資産の含み損益には、ヘッジ目的のデリバティブ取引にかかる繰延ヘッジ利益及び繰延ヘッジ損失を記載しております。

(6) 金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引に関するリスク管理（ポジション、損益）については、日次でフロントから独立した市場リスク管理部において一元的に管理され、経営陣宛報告が行われております。また、ポートフォリオの時価評価・リスク管理体制に関しては、さらなる管理体制の高度化に取り組んでおります。

(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)	
	14/3月末	15/3月末	14/3月末	15/3月末
金融先物取引	5,699	564	-	-
金利スワップ	93,379	69,223	2,336	1,851
通貨スワップ	10,465	6,296	947	486
先物外国為替取引	4,721	4,950	135	117
金利オプションの買い	2,287	2,775	24	15
通貨オプションの買い	894	269	39	10
その他の金融派生商品	4,721	7,218	574	913
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	1,080	728
合計	122,166	91,296	2,975	2,664

(注) B 5 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(15/3月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baal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)	1,325	1,339	-	2,664
信用コスト	751	291	-	1,043
信用リスク量	573	1,048	-	1,621

(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。

<別紙>

優先株式の概要

1 . 優先株式の名称	株式会社新生銀行第三回乙種優先株式（以下「本優先株式」という。）
2 . 株式の種類および額面・無額面の別	無額面乙種優先株式。
3 . 発行株式数	6億株。
4 . 発行価額	1株につき400円。
5 . 発行価額の総額	2,400億円
6 . 発行価額中資本に組入れない額	1株につき30円（資本組入額の総額2,220億円）
7 . 申込期日	平成12年3月31日。
8 . 払込期日	平成12年3月31日。
9 . 発行年月日	平成12年4月1日。
10 . 配当起算日	平成12年4月1日。
11 . 発行方法	株式会社整理回収機構に直接全額割当ての方法により発行する。
12 . 優先配当金	優先配当金の額は、本優先株式1株につき年4円84銭とする。ただし、当該営業年度において第13項に定める優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額とする。尚、第一回優先配当金は、平成12年4月1日から平成13年3月31日までの1年間に対応する1株につき4円84銭とする。
（非累積条項）	ある営業年度において本優先株式に対して支払われる利益配当金の額が上記優先配当金の額に達しないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。
（非参加条項）	本優先株式に対しては、上記優先配当金を超えて配当は行われない。

13. 優先中間配当金 優先中間配当金の額は、本優先株式1株につき2円42銭とする。
14. 普通株式への転換
- (1) 転換を請求し得べき期間 平成17年8月1日から平成19年7月31日までとする。
ただし、当行株主総会において権利を行使すべき株主を確定するための一定の日（以下「基準日」という。）を定めたときは、その翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。
- (2) 転換の条件 本優先株式は、下記の転換の条件で当行の額面普通株式（以下「普通株式」という。）に転換することができる。
- (イ) 当初転換価額 当初転換価額は、平成17年8月1日（以下「転換開始日」という。）時点での時価とする。ただし、計算の結果当初転換価額が600円（以下「下限転換価額」という。）を下回る場合は、当初転換価額は下限転換価額とする。また計算の結果当初転換価額が800円（以下「上限転換価額」という。）を上回る場合は当初転換価額は上限転換価額とする。
「時価」とは、普通株式が転換開始日に先立つ45取引日目時点でいずれかの証券取引所に上場されている又はいずれかの店頭売買有価証券登録原簿に登録されている（以下「上場している」という。）場合は転換開始日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の取引所（当該証券取引所又は当該店頭売買有価証券登録原簿を備える証券業協会の開設する店頭売買有価証券市場（以下「店頭市場」という。）を指すものとする。尚、上記45取引日目の時点で普通株式が上場もしくは取引されている証券取引所又は店頭市場が合わせて複数に及ぶ場合には、当該45取引日の間の出来高の合計額が最も多い証券取引所又は店頭市場を指すものとする。以下「取引所」という。）における普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、また当該時点で上場していない場合は次に定める算式による1株当り純資産額とする。

$$\text{1株当り純資産額} = \frac{\text{A} - \text{B}}{\text{期末発行済普通株式数} + \text{C}}$$

- A = 直近決算期末に於ける、連結財務諸表の用語、様式および作成方法に関する規則に基づき作成される連結貸借対照表資本の部合計金額
 B = 期末発行済本優先株式の発行価額の総額
 C = 期末発行済甲種優先株式を発行条件に従い普通株式に転換したと仮定した場合の普通株式数

その計算は、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、上記45取引日（上場していない場合は直近決算期末翌日から転換開始日。）の間に、下記（八）に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は（八）に準じて調整される。

（ロ）転換価額の修正

転換価額は、平成18年8月1日（以下「修正日」という。）にその時点での時価に修正される。ただし、計算の結果修正後転換価額が下限転換価額を下回る場合は、修正後転換価額は下限転換価額とする。また計算の結果修正後転換価額が上限転換価額を上回る場合は、修正後転換価額は上限転換価額とする。

「時価」とは、普通株式が修正日に先立つ45取引日目時点で上場している場合は修正日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の取引所における普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、また当該時点で上場していない場合は14 - (2) - (イ)に定める算式による1株当り純資産額とする。その計算は円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、上記45取引日（上場していない場合は直近決算期末翌日から修正日。）の間に、下記（八）に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は（八）に準じて調整される。

（ハ）転換価額の調整

- A 本優先株式発行後次のいずれかに該当する場合には、転換価額（下限転換価額、上限転換価額を含む。）を次に定める算式（以下「転換価額調整式」という。）により調整する。ただし、転換価額調整式により計算される転換価額が普通株式の額面金額の2倍の額を下回る場合には、普通株式の額面金額の2倍の額をもって調整後転換価額とする。

$$\begin{array}{r}
 \text{調整後} \\
 \text{転換価額}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{r}
 \text{調整前} \\
 \text{転換価額}
 \end{array}
 \times
 \frac{
 \begin{array}{r}
 \text{既発行} \\
 \text{普通株式数}
 \end{array}
 +
 \frac{
 \begin{array}{r}
 \text{新規発行} \\
 \text{普通株式数}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{r}
 \text{1株当たり} \\
 \text{払込金額}
 \end{array}
 }{
 \begin{array}{r}
 \text{1株当たり時価}
 \end{array}
 }{
 \begin{array}{r}
 \text{既発行普通} \\
 \text{株式数}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 \text{新規発行普通} \\
 \text{株式数}
 \end{array}
 }$$

転換価額調整式の計算については、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

転換価額調整式に使用する時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合。

調整後の転換価額は、払込期日の翌日以降、又は募集のための株主割当日がある場合はその翌日以降これを適用する。

株式の分割により普通株式を発行する場合。調整後の転換価額は、株式の分割のための株主割当日がある場合はその日の翌日以降、又、株式の分割のための株主割当日がない場合は商法220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日の翌日以降、これを適用する。

ただし、配当可能利益から資本に組入れられることを条件としてその部分をもって株式の分割により普通株式を発行する旨取締役会で決議をする場合で、当該配当可能利益の資本組入の決議をする株主総会の終結の日以前の日を株式の分割のための株主割当日とする場合には、調整後の転換価額は、当該配当可能利益の資本組入の決議をした株主総会の終結の日の翌日以降、これを適用する。

転換価額調整式に使用する時価を下回る価額をもって普通株式に転換又は新株引受権を行使できる証券を発行する場合調整後の転換価額は、その証券の発行日に、又は募集のための株主割当日がある場合はその日の終わりに、発行される証券の全額が転換又はすべての新株引受権が行使されたものとみなし、その発行日の翌日以降又はその割当日の翌日以降これを適用する。

普通株式に転換又は新株引受権を行使できる証券であって、転換価額又は新株引受権の行使価額が発行日に決定されておらず後日一定の日（以下「価額決定日」という。）の時価を基準として決定されるものとされている証券を発行した場合において、決定された転換価額又は行使価額が転換価額調整式に使用する時価を下回る場合調整後の転換価額は当該価額決定日に残存する証券の全額が転換又はすべての新株引受権が行使されたものとみなし、当該価額決定日の翌日以降これを適用する。

- B 上記（八）Aに掲げる場合のほか、合併、資本の減少又は普通株式の併合等により転換価額（下限転換価額、上限転換価額を含む。）の調整を必要とする場合には、当行取締役会が適当と判断する転換価額に変更される。
- C 転換価額調整式に使用する1株当たり時価は、調整後転換価額を適用する日（ただし、上記（八）A ただし書きの場合には株主割当日。）に先立つ45取引日目時点で普通株式が上場している場合は当該45取引日目に始まる30取引日の取引所における普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、又当該時点で上場していない場合は $14 - (2) - (イ)$ に定める算式による1株当り純資産額とする。その計算は、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、上記45取引日（上場していない場合は直近決算期末翌日から上記適用する日または株主割当日）の間に、上記（八）A又はBに定める転換価額の調整事由が生じた場合には、調整後転換価額は上記（八）A又はBに準じて調整される。
- D 転換価額調整式に使用する調整前転換価額は、調整後転換価額を適用する前日において有効な転換価額とし、又、転換価額調整式で使用する既発行普通株式数は株主割当日がある場合はその日の、又、株主割当日がない場合は次に定める日における当行の発行済普通株式数と

する。

株式の分割を行なう場合には、商法第220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日。

その他の場合には、調整後転換価額を適用する日の1カ月前の日。

- E 転換価額調整式で使用する1株当たりの払込金額とは、(1)上記(八)Aの時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合には、当該払込金額(金銭以外の財産による払込の場合には適正な評価額)、(2)上記(八)Aの株式分割により普通株式を発行する場合は0円、(3)上記(八)Aの時価を下回る価額をもって普通株式に転換又は新株引受権を行使できる証券を発行する場合には、当該転換価額又は新株引受権の行使価額、(4)上記(八)Aの決定された転換価額又は行使価額が転換価額調整式の時価を下回る場合には、当該転換価額又は新株引受権の行使価額をそれぞれいうものとする。

(3) 転換により発行すべき普通株式数

本優先株式の転換により発行すべき普通株式数は次のとおりとする。

転換により発行
すべき普通株式数

$$= \frac{\text{本優先株主が転換請求のために提出した本優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

転換により発行すべき普通株式数の算出に当たって1株未満の端数が生じたときは、これを切り捨てる。

(4) 転換により発行する株式の内容

株式会社新生銀行額面普通株式。
(現在1株の額面金額50円)

(5) 転換請求受付場所

名称：UFJ信託銀行株式会社
住所：東京都千代田区丸の内一丁目4番3号
事務取扱場所：東京都千代田区丸の内一丁目4番3号
UFJ信託銀行株式会社
証券代行部

(6) 転換の効力発生

転換の効力は、転換請求に要する書類及び本優先株式の株券が上記(5)に記載する転換請求受付場所に到達したときに発生する。ただし、本優先株式の株券が発行されていないときは、株券の提出を要しない。

(7) 普通株式への
一斉転換

平成19年7月31日までに転換請求のなかった本優先株式は、平成19年8月1日をもって、本優先株式1株の払込金相当額を平成19年8月1日に先立つ45取引日目時点で普通株式が上場している場合は当該45取引日目に始まる30取引日の取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む。)の平均値(終値のない日数を除く)又当該時点で上場していない場合は14-(2)-(イ)に定める算式による1株当り純資産額で除して得られる数の普通株式となる。ただし、平均値又は1株当り純資産額の計算は、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、この普通株式の数は、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。ただし、普通株式の併合または分割が行われた場合には、当該併合または分割前の上限株数または下限株数に普通株式1株の併合または分割後の株数を乗じた株数を、当該併合または分割後の上限株数または下限株数とする。上記の普通株式数の算出において1株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取扱う。

(8) 期中転換又は
一斉転換があった
場合の取り扱い

本優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金又は中間配当金は、転換の請求又は一斉転換が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

15 . 残余財産の分配

当行は、残余財産の分配をするときは、本優先株主に対し普通株主に先立ち本優先株式1株につき400円を支払う。本優先株主に対しては、上記400円のほか残余財産の分配は行なわない。

- 16 . 消 却 当行は、いつでも本優先株式を買入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。
- 17 . 議 決 権 本優先株主は、法令に別段の定めある場合を除くほか、当行株主総会において議決権を有しない。
- 18 . 新株引受権等 当行は、法令に別段の定めある場合を除くほか、本優先株式について株式の併合又は分割を行わない。本優先株主に対し、新株の引受権または転換社債もしくは新株引受権付社債の引受権を与えない。
- 19 . 既存優先株式との優先順位 残余財産分配権および配当請求権において既に発行している優先株式と同順位とする。
- 20 . 上記各項については、各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする。

以 上