

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17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、1ドル100円程度で推移するものとして試算しております。

《株価》

今後の見込みについては、平成17年3月末の日経平均株価の水準から横這いと想定しております。

経営の健全化のための計画の前提条件

	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期
無担O/N (%)	0.02	0.05	0.15	0.25	0.35
TIBOR3M (%)	0.07	0.10	0.25	0.40	0.60
10年国債 (%)	1.32	1.50	2.00	2.25	2.50
為替(円/ドル) (円)	107	100	100	100	100
日経平均株価 (円)	11,669	11,669	11,669	11,669	11,669

(注) 期末時点の数値(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) 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	5 2
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	
4 . 配当等により利益の流出が行われなための方策等	5 9
(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	6 1
(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	6 5
(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	6 7
(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	8 4

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

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15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。

《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。 但し、800 円を上限、600 円を下限とする。
一斉転換条項 :	平成 19 年 8 月 1 日に時価にて転換する。 但し、優先株式 1 株につき 3 分の 2 株を上限とし、2 分の 1 株を下限とする。

(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し、同時にパートナーズ社に対する第三者割当による1,200億円の普通株式増資を行いました。

これにより経営の健全性を示す自己資本比率については、平成12年3月末で5%程度となることを見込みましたが、今後の円滑な信用供与や経営基盤の安定化を図っていくためには、内外の金融市場において十分な信認が得られるグローバル・スタンダード・レベルの高い自己資本比率を確保していくことが不可欠と認識いたしました。

こうした考えから、平成12年3月に2,400億円の優先株式の引受けを申請し、承認されました。公的資金による資本増強により、自己資本比率は12.2%となり、内外の金融市場において十分な信認が得られる水準を維持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)	17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				62
その他剰余金	3,907	2,807	2,808	3,070
評価差額金				58
自己資本合計(単体)	0	2,300	4,699	7,889
	<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	4,631
Tier II	134	2,340	4,736	3,387
リスクアセット	139,456	87,000	77,556	66,110
自己資本比率	0.19%	5.38%	12.21%	11.78%

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17年3月期決算の状況

《概況》

弊行は、平成16年2月に東京証券取引所第一部に上場、同年4月には長期信用銀行から普通銀行に転換、同年6月には商法上の委員会等設置会社に移行致しました。新しい株主・新しい経営体制のもとで、透明性のある健全な経営と長期的・安定的な収益の計上を経営目標の根幹に据え、過去の慣行・枠組みにとらわれることなく、「ベターバンキング」をキーワードに、より価値ある銀行サービスを目指し、お客様のニーズにお応えする多様な取り組みを行ってまいりました。

<<法人業務>>

法人業務につきましては、お客様を担当するRM（リレーションシップ・マネージャー）グループと、金融商品・サービスを担当するプロダクツ・グループが一体となった体制のもと、伝統的な預金・貸出業務に加え、証券化、クレジットトレーディングを中心とした投資銀行業務が順調に実績を伸ばしております。

また、ノンバンクビジネスを今後の重要な戦略分野と位置づけ、平成16年9月には株式会社アプラス、平成17年3月には昭和リース株式会社を連結子会社とし、また平成16年10月にはシンキ株式会社を関連会社といたしました。今後はこれらの事業基盤、ノウハウを生かし、主として中小事業者および個人のお客様を対象とする、様々なニーズにお応えしてまいります。

<<リテール業務>>

リテール業務につきましては、総合口座「パワーフレックス」を中心に、住宅ローン「パワースマート住宅ローン」、新型円定期預金「パワードワン」、個人年金保険商品等の新商品の投入によるサービスラインナップの充実を通じ、お客様の多様なニーズに応えるとともに、鉄道会社等の提携ATMサービス、バンクスポット、プラチナセンター等、新しいタイプの店舗づくりにも努めてまいりました。その結果、顧客口座数は平成17年3月末で130万を超え、銀行収益に寄与するようになっております。

<<不良債権処理・企業再生ビジネス>>

不良債権処理につきましては、従来から重点課題として取り組んでおり、一方、引当金を含めた保全面も問題ない状況であります。また、すでに、企業再生本部を中心に、企業再生ビジネスに取り組んでおり、実績も上がり始めておりますが、これまでの不良債権処理を通じて培ったノウハウを生かし、新たなビジネスチャンスに結び付けていくという、より積極的かつ前向きな展開に入っております。

以上をはじめとする業務推進の結果、当期の最終利益は計画を上回ることができました。また、不良債権残高の圧縮により資産内容の健全性を高めると同時に、ノンバンクビジネスの体勢確立、リテールの顧客基盤強化等を通じ収益力の強化、安定化を進めることができました。

《資産・負債の状況》

平成17年3月期におきまして、貸出金は前3月末比約2,300億円の増加となっております。これは主にリテール業務で住宅ローンが積み上がる一方、投資銀行業務でもノンリコースローン等新しいタイプの貸出資産が増加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、ノンリコースローン、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、預金は前3月末比約8,500億円の増加となっております。これは主に顧客ニーズにマッチした新型預金商品の販売が好調であったことから、個人預金が1年間で約7,000億円増加し、約2兆3,000億円となったことによるものです。資金調達の軸足を債券から預金へシフトするという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17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455億円減少し、518億円となっております。債権譲渡や取引先からの回収等の他、過年度に取り進めた企業再生案件が計画どおり進捗した結果に伴う債務者区分の改善等により、破産更生債権等、危険債権、要管理債権とも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135億円となっております。

(億円)

	平成16年 3月期 実績	平成17年 3月期 実績	増減
要管理債権	173	65	108
危険債権	689	421	268
破産更生債権等	111	31	80
再生法開示不良債権計	973	518	455

《損益の状況》

リテール・バンキング業務の収益貢献が定着し、戦略的に取り組んでいる投資銀行業務も着実に実績を伸ばしたことから、経費は前期比大幅に増加したものの、当期の損益は実質業務純益ベースで前年を上回る結果となりました。

この結果、当期の実質業務純益は550億円となり当初計画に対して未達となりましたが、当期純利益では681億円となり、計画値660億円を上回りました。

今後の見通し

《基本的な考え方》

弊行は、新しい株主・新しい経営体制のもとで、透明性のある健全な経営と、長期的・安定的な収益の計上を経営目標の根幹に据え、過去の慣行・枠組みにとらわれることなく、お客様の多様なニーズに的確・迅速に responding していくことにより、わが国金融業界においてユニークで確固たる地位を築き、わが国産業・経済の発展に重要な貢献をしていくことを基本的な考え方としております。この実現にむけて、今後更なる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、各顧客セグメントのニーズにマッチした運用商品のより一層の多様化を図り、その一環として富裕層顧客に対する法人向金融商品のクロスセルも進めてまいります。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リー、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。また、株式会社アプラス、昭和リース株式会社の子会社化による事業基盤強化により、ノンバンクビジネス業務における今後の事業拡大を図ってまいります。

さらに、引き続き、適正なリスク・リターンの確保、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》

不良債権処理を積極的に推進し、ポートフォリオの改善を概ね達成したことから、今後は法人取引における資産の積み増しを優先課題とし、とりわけ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いたします。

(億円)

		平成17年 3月期 実績	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画
資産	貸出金	31,869	36,600	41,600	44,300	46,900
	有価証券	15,260	18,000	19,000	20,000	21,000
負債	預金・譲渡性預金	32,390	35,500	39,000	43,000	47,000
	債券	13,192	12,100	10,100	9,900	9,600
総資産		54,838	58,200	64,000	66,100	67,700

(平残ベース)

《損益の見通し》

今後とも、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、調達が多様化・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。

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17年 3月期 実績	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画
業務粗利益		1,238	1,352	1,575	1,709	1,846
営業経費(含む税金)		689	731	809	875	941
実質業務純益(注)		550	621	766	834	905

(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、株式会社アプラス、昭和リース株式会社の子会社化に伴い、平成17年3月時点では既往水準に比べ低下しておりますが、堅調な収益の推移や順調な不良債権処理により、絶対水準では引き続き高いレベルにあります。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

から、引き続き劣後債務の質的改善を推進し、さらに収益性の高い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17年 3月期 実績	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画
Tier I 比率	7.00%	7.40%	8.29%	9.24%	10.08%
自己資本比率(国内基準)	11.78%	12.00%	12.41%	13.04%	13.59%

(図表1 - 1)収益動向及び計画

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、資本勘定は末残＞ (億円)					
総資産	62,204	66,300	72,700	75,300	77,300
貸出金	31,869	36,600	41,600	44,300	46,900
有価証券	15,260	18,000	19,000	20,000	21,000
特定取引資産	2,289	2,000	2,000	2,000	2,000
繰延税金資産<未残>	235	235	235	235	235
総負債	54,838	58,200	64,000	66,100	67,700
預金・NCD	32,390	35,500	39,000	43,000	47,000
債券	13,192	12,100	10,100	9,900	9,600
特定取引負債	74	100	100	100	100
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	7,889	8,493	9,141	9,794	10,474
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	62	78	94	110	125
剰余金(注1)	3,070	3,659	4,290	4,927	5,592
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	58	58	58	58	58
自己株式	0	0	0	0	0
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,238	1,352	1,575	1,709	1,846
資金運用収益	818	884	1,011	1,151	1,294
資金調達費用	270	287	329	447	548
役員取引等利益 *1	410	496	593	665	721
特定取引利益	222	200	230	260	290
その他業務利益	58	60	70	80	90
国債等債券関係損()益	7	0	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	550	621	766	834	905
業務純益 *1	550	621	766	834	905
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
経費	689	731	809	875	941
人件費	286	301	323	339	352
物件費(注2)	369	394	449	499	552
不良債権処理損失額 *2	*3 164	*3 60	25	90	140
株式等関係損()益	5	0	0	0	0
株式等償却	20	0	0	0	0
経常利益	467	620	730	734	755
特別利益	*3 187	*3 60	0	0	0
特別損失	6	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	24	0	0	0	0
法人税等調整額	9	0	0	0	0
税引後当期利益	681	680	730	734	755
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	2,559	3,049	3,575	4,106	4,660
配当金総額(中間配当を含む)	74	79	84	74	82
普通株配当金	35	40	45	69	82
優先株配当金<第2回甲種優先株(公的資金)>	10	10	10	5	0
優先株配当金<第3回乙種優先株(公的資金)>	29	29	29	0	0
1株当たり配当金(普通株)	2.58	2.96	3.32	3.66	4.02
配当率<第2回甲種優先株(公的資金)>	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
配当率<第3回乙種優先株(公的資金)>	1.21	1.21	1.21	0.00	0.00
配当性向	10.83	11.61	11.48	10.10	10.80

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 従来の計画において含めていた税金を、控除した額で記載。

*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。

*3 - 17/3、18/3期は貸倒引当金全体で取崩超に付、特別利益に取崩益計上。

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.59	1.56	1.61	1.75	1.85
貸出金利回(B)	1.83	1.75	1.79	1.95	2.06
有価証券利回	1.01	1.11	1.22	1.34	1.44
資金調達原価(C)	1.98	1.95	1.97	2.15	2.32
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.43	0.47	0.54	0.70	0.82
経費率(E)	1.47	1.50	1.61	1.61	1.62
人件費率	0.61	0.62	0.64	0.63	0.61
物件費率	0.78	0.81	0.89	0.92	0.95
総資金利鞘(A)-(C)	0.39	0.39	0.36	0.40	0.47
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.05	0.23	0.37	0.37	0.39
非金利収入比率	55.75	55.92	56.70	58.81	59.64
OHR(経費/業務粗利益)	55.60	54.10	51.38	51.20	50.98
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>*4	7.24	7.58	8.69	8.81	8.93
ROA(注)	0.89	0.94	1.06	1.11	1.17

(注)一般貸引前業務純益/(総資産 - 支払承諾見返)<平残>

*4 ~ 資本勘定<平残>=(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)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)			
総資産	63,438	85,763	91,600
貸出金	30,470	34,304	41,600
有価証券	14,832	14,782	14,800
特定取引資産	6,351	1,685	1,600
繰延税金資産	229	246	200
総負債	56,128	77,358	82,380
預金・NCD	27,345	34,528	40,500
債券	*1 13,580	12,426	11,400
特定取引負債	922	691	700
繰延税金負債	-	203	200
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
少数株主持分	10	539	800
資本勘定計	7,300	7,867	8,420
資本金	4,513	4,513	4,513
資本剰余金	186	186	186
利益剰余金	2,507	3,110	3,664
土地再評価差額金	-	-	-
その他有価証券評価差額金	72	30	30
為替換算調整勘定	23	27	27
自己株式	0	0	0

*1 ~ 連結子会社の社債分(307億円)を除く。

	(収益) (億円)		
経常収益	1,724	2,486	5,100
資金運用収益	892	1,014	1,300
役務取引等収益	262	577	700
特定取引収益	31	240	300
その他業務収益	237	382	2,500
その他経常収益	301	273	300
経常費用	1,250	1,942	4,480
資金調達費用	320	345	360
役務取引等費用	72	153	250
特定取引費用	4	-	-
その他業務費用	25	155	2,020
営業経費	702	973	1,400
その他経常費用	127	316	450
貸出金償却	21	101	0
貸倒引当金繰入額	*2 190	108	
一般貸倒引当金純繰入額	197	28	270
個別貸倒引当金純繰入額	8	80	
経常利益	474	545	620
特別利益	*2 233	118	0
特別損失	18	7	0
税金等調整前当期純利益	689	656	620
法人税、住民税及び事業税	15	14	5
法人税等調整額	11	34	20
少数株主利益	1	2	5
当期純利益	664	674	630

*2 ~ 16年3月期・17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(各々190億、108億)を計上。

(図表2)自己資本比率の推移 ... 国内基準
(単体)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3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	70	86	102	117	134
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	3,026	3,611	4,241	4,886	5,543
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	0	0	0	0	0
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	7,794	8,395	9,042	9,701	10,375
(うち税効果相当額)	(275)	(275)	(275)	(275)	(275)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	298	347	365	384	403
永久劣後債務	1,968	1,438	688	168	45
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	2,266	1,785	1,054	552	448
期限付劣後債務・優先株	510	1,010	1,310	1,700	1,700
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	510	1,010	1,310	1,700	1,700
Tier 計	2,776	2,795	2,364	2,252	2,148
(うち自己資本への算入額)	(2,776)	(2,795)	(2,364)	(2,252)	(2,148)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	13	13	13	13	13
自己資本合計	10,558	11,177	11,392	11,941	12,510

(億円)

リスクアセット	47,705	55,440	58,440	61,440	64,440
オンバランス項目	38,844	45,580	48,080	50,580	53,080
オフバランス項目	8,861	9,860	10,360	10,860	11,360
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	22.13	20.16	19.49	19.43	19.41
Tier 比率	16.33	15.14	15.47	15.79	16.10

自己資本比率につきましては、19年3月期よりパーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(17年8月)においては現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(連結)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3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	3,074	3,625	4,271	5,059	5,839
連結子会社の少数株主持分	44	46	48	50	53
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	27	27	27	27	27
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	2,440	2,189	1,926	1,671	1,425
企業結合に伴う無形資産相当額	772	683	599	522	451
Tier 計	4,631	5,524	6,519	7,641	8,741
(うち税効果相当額)	(268)	(268)	(268)	(268)	(268)
有価証券含み益					
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	413	466	491	516	541
永久劣後債務等	2,463	2,188	1,668	1,148	1,025
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	2,877	2,655	2,160	1,665	1,566
期限付劣後債務・優先株	510	1,010	1,310	1,700	1,700
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	510	1,010	1,310	1,700	1,700
Tier 計	3,387	3,665	3,470	3,365	3,266
(うち自己資本への算入額)	(3,387)	(3,665)	(3,470)	(3,365)	(3,266)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	228	228	228	228	228
自己資本合計	7,789	8,961	9,761	10,778	11,779

(億円)

リスクアセット	66,110	74,630	78,630	82,630	86,630
オンバランス項目	46,247	53,765	57,265	60,765	64,265
オフバランス項目	19,863	20,865	21,365	21,865	22,365
その他					

(%)

自己資本比率	11.78	12.00	12.41	13.04	13.59
Tier 比率	7.00	7.40	8.29	9.24	10.08

自己資本比率につきましては、19年3月期よりパーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(17年8月)においては現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(2) 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。

弊行は迅速な意思決定と透明性のある健全な経営体制の下、従来からの銀行業務による金融サービスの提供に加え、平成12年3月の新体制発足当初より戦略分野として取り組んできたリテールバンキング業務、投資銀行業務をさらに拡充・強化していくとともに、ノンバンクビジネスを第三の戦略の柱として位置づけて積極的な事業展開を図り、これらの戦略分野がお互いにシナジー効果を伴って業務を拡大することにより、お客様の多様なニーズに的確に対応した有益で革新的な商品・サービスをスピーディーに提供してまいります。

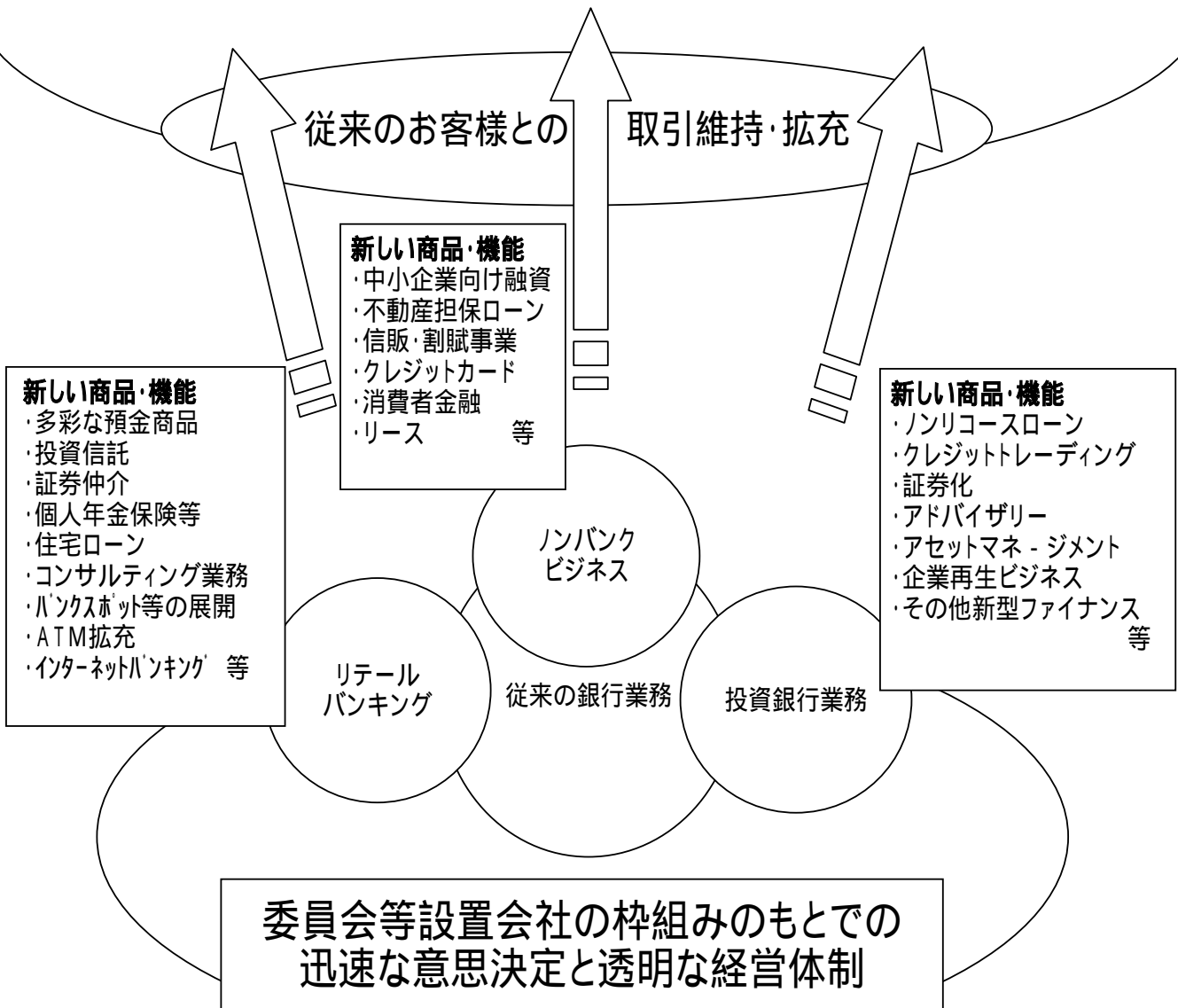
経営戦略のポイントは以下のとおりです。

新しいコーポレートガバナンス：	「委員会等設置会社」の枠組による迅速な意思決定と透明な経営体制の確保。企業経営・金融問題について経験豊富な取締役の招聘。
顧客戦略	
事業法人：	健全な資金需要に積極的に対応。投資銀行業務の拡大。
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によるソリューションビジネス展開。
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。効率的な店舗展開。 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網の拡大。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。住宅ローン等個人向けローン拡充。カード業務の整備・拡充。証券仲介業務への参入。
新型ファイナンス：	ノンリコースファイナンス、MBO・LBOファイナンス、 リストラクチャードローン等の積極的展開。
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：	各種金融資産・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。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：	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：	投信業務の拡充。投資運用子会社の展開。富裕層向けプライベートバンキングの展開に向けた、戦略的商品の供給。
ノンバンクビジネス：	消費者金融・事業者金融・リース・不動産金融業務等の積極的展開。
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。 先進的かつ低コストな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・強化。
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

従来からの銀行業務によるサービス提供に加え、新体制の発足当初より戦略分野として取り組んできた
 リテールバンキング業務および投資銀行業務をさらに拡充・強化するとともに、ノンバンクビジネスを第三の
 戦略の柱として位置づけ、積極的な事業展開を図ることにより、お客様の多様化・高度化するニーズに的確
 に対応した有益かつ革新的な商品・サービスをスピーディーに提供する、日本における新しいタイプの金融
 サービス業を目指してまいります。

多様化・高度化するニーズに積極的に対応し、
 新しいお客様との取引をより一層拡大



収益拡大のための新たなビジネス戦略（各論）

a) 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、さらに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、民間銀行として新たなスタートを切りました。

以降、弊行は資産内容の健全化と強靱な財務体質への転換、投資銀行業務とリテール業務の拡充・強化という新たなビジネスモデルの確立に取り組み、お客様へのニーズにお応えする新しい商品・サービスを迅速かつ的確に提供するとともに、透明性ある経営を堅持することでお客様の信頼や市場からの信認を幅広く確保することに努めてまいりました。

そして、平成16年2月19日に東京証券取引所第一部への株式上場を果たし、さらに、平成17年2月17日には、パートナーズ社が保有する弊行株式の大部分をパートナーズ社に直接または間接に投資している投資家に分配するとともに弊行株式の二次売り出しを実施した結果、パートナーズ社は主要株主ではなくなりました。

今後は、お客様にとってさらに有益かつ信頼される銀行を目指すとともに、上場企業としての社会的責務を果たし、皆様の信頼にお応えすべく、努力を重ねてまいります。

また、弊行は平成16年4月1日をもって長期信用銀行から普通銀行に転換いたしました。転換日以降、弊行は銀行法に基づく銀行免許を持つ銀行となり、より幅広いサービスが提供できるようになっております。

なお、併せて、転換日以降10年間の金融債発行にかかる特例認可も受けており、本件認可日（平成15年12月25日）現在の本支店29店舗では、引き続き金融債のお取り扱いを継続させていただくことが可能となっております。

b) 新しいコーポレート・ガバナンスの実践

弊行では、取締役会と執行役との責任と役割を明確に分離し、環境の変化や多様な顧客ニーズへの機動的な対応を可能とする迅速な意思決定とともに透明性ある健全な経営をも可能とする、合理的なコーポレート・ガバナンスを実践しております。

弊行は、平成12年3月の新体制発足当初より、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する等、業務執行の効率化とそれに対する監視・監督機能の強化による新しい経営体制を確立してまいりました。

そして、このような新しいコーポレート・ガバナンス体制を一層強化し、より効率的かつ透明性の高い経営を目指すべく、平成16年6月より「委員会等設置会社」に移行いたしました。「委員会等設置会社」におけるコンセプト・体制は新体制当初からすでに旧法下で整備してまいりましたが、商法改正とそれを受けた実例の集積を踏まえ、新法に沿った体制に移行するに至ったものです。

「委員会等設置会社」移行後は、法令に従い、業務執行を監視・監督する「取締役」と業務執行を実際に執り行う「執行役」を明確に分離し、従来取締役会の決定事項であった業務執行権限の一部を執行役に委譲することで、執行役による更に迅速な意思決定による機動的な業務執行が可能となる一方、取締役会は経営の根幹に関する重要事項の決定と経営監督に特化いたします。

弊行の取締役会は計15名で構成され、うち2名は常勤取締役で執行役を兼務しており、他の取締役は全員商法上の社外取締役となっております(平成17年3月末現在)。社外取締役としては国内外の経済界で豊富な経験を有する経営者や弁護士といった専門家が就任しております。また、取締役会の内部機関として社外取締役が過半数を占める「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」を設置し、「指名委員会」は取締役の選・解任に関する議案の決定、「監査委員会」は取締役・執行役の職執行に関する監査、「報酬委員会」は取締役・執行役の個人別報酬の協議・決定といった、それぞれの役割を全うすることで実効性のある経営監督体制を確立してまいります。

一方、業務執行を担う執行役は内外問わず広く金融や経営の専門家を招聘しており(平成17年3月末現在12名(取締役兼務2名含む))、各人のパフォーマンスを適正にモニタリングした上で、任免を含めた処遇を適切かつ厳正に決定しております。こうした執行役による経営陣は、社長の決議機関である経営委員会に参画し、業務執行にあたり特に重要な事項についての審議を行っております。

なお、前FRB議長のポール・A・ボルカー氏、現ニューヨーク証券取引所暫定会長(元シティグループ会長)のジョン・S・リード氏がシニア・アドバイザーに就任し、戦略的な助言を受けております。

c) 経営目標

弊行は、新しいコーポレート・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するとともに、弊行の企業価値を高め、株主の皆様へ報いることを最大の経営目標としております。

近時、顧客満足度向上に向けた努力や各種施策について、お客様に高い評価をいただけるようになってきており、今後とも、皆様へ一層ご満足いただける銀行を目指し、努力を重ねてまいります。

また、金融機関の社会性、公共性を踏まえた透明性のある健全な経営と長期的・安定的な収益の計上を通じて企業価値の増大を図り、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、過去1年間では平成16年8月にR&IがBBB+からA-に、同年12月にはスタンダード&プアーズがBBBからBBB+に格上げする等、引き続き改善方向にあります。今後とも、さらに外部機関等からの評価を高め、一層の格付向上を目指します。

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。

また、子会社設立、他社との提携および買収等を通じ、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、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。

弊行は、引き続き、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を目指し、経営環境の変化に合わせながら、新しい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（証券子会社、信託子会社）

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）

銀行本体と異なる顧客層へのアクセス、商品・サービスの提供を目指した、グループとしての金融関連ビジネス（各種ノンバンク、投資、リース、証券、保険、その他金融関連業務）

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

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・格付アドバイザリーサービス

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り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、新生銀行としてスタートして以来、貸出業務のみならず、新しい投資銀行業務による商品・サービスの販売推進を図り、相応の成果を挙げてまいりました。今後につきましても、適正なリスク・リターン確保に努めながら、健全なお客様に対して貸出業務を積極的に推進し、その優良な貸出資産の積上げを梃子にして、引き続き投資銀行業務による商品の販売拡充に努めてまいります。また、近時、大型案件で実績を積上げてまいりました企業再生ビジネスにつきましても、今後とも引き続き積極的に進めてまいります。

先般、より一層の効率的な営業活動を行い収益確保を図ることを目的とし、弊行の顧客層のセグメンテーションを行い、それに基づいた組織改正を実施いたしました。また、新たに営業活動の支援ソフトを導入し、顧客マネジメントの強化を図っております。

さらに、弊行のプライベート・バンキング業務の一環として、企業経営者の方々を中心に、先端的な投資商品や運用商品の販売や、資産運用アドバイスを行ったりとともに、お客様の経営する事業会社との取引拡大を図ってまいります。

以上のような取組みにより顧客基盤の更なる拡充を図ってまいり所存ではありますが、引き続き、中堅・中小企業の育成が重要であるとの認識の下、信用供与を含めた幅広い金融サービスの提供を行ってまいります。

なお、貸出資産における不良債権については、金融再生法に基づく開示債権額ベースでは17年3月末で518億円にまで縮小し、さらに十分な引当も積んでおります。今後とも、健全な貸出ポートフォリオの構築に努めてまいります。

《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。

運用商品の提供の分野については、金融債や預金に加えて、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）、クレジットデリバティブを活用した商品、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不良債権の買取等のクレジットトレーディング、資金調達ニーズに対応した住宅ローン等様々な資産の流動化、新しい金融手法として注目を浴びる不動産ノンリコースローンの提供、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、当行のITやリテールビジネスのノウハウを活用しての、新商品開発のお手伝いや業務の効率化のご提案等、様々なソリューションビジネスを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、引き続き根強い安全志向から円預貯金への資金集中が続く状況にありますが、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徐々に高まってきているものと思われます。平成17年4月のペイオフ全面解禁を踏まえ、資金を自己管理する意欲の高まり、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ている人の増加が感じられ、お客様のニーズに合った商品を開発し、商品・サービス内容をわかりやすく紹介する工夫をしていくことで、外貨預金、投資信託など投資商品の潜在的需要を徐々に掘り起こすことができると考えています。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

平成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やインターネットで24時間365日利用可能な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。個人のお客様の口座数は旧来からの口座を含め、平成17年3月末現在で130万口座を超えております。

(b) 個人向け商品展開

投信窓販は平成12年4月より公社債投資信託の販売から開始し、順次品揃えと販売チャネルの拡充をしてまいりました。弊行は一般的な公募国内投信、オルタナティブ戦略投信の双方ともに拡充に努めました。特にヘッジファンドをはじめとするオルタナティブ戦略投信につきましては、中長期的な投資において魅力的な収益獲得を目指すという商品特性から極めて高いニーズをいただいております。投信預かり残高に占める割合も少なくありません。これら投信窓販の積極的な施策展開はお客様の健全な資産形成への寄与と、弊行の安定的かつ適正な水準の手数料収入確保の双方を目指しております。また、インターネットでの投信販売を平成16年1月に開始し、初心者にもわかりやすい投信情報を多く提供することで、投信をスタートするお客様を増やしています。平成17年3月末現在のリテール部門投信預かり残高は2,900億円を超えております。

また、平成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、弊行におきましても、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、アリコジャパン、ハートフォード生命、マニユライフ生命、マスミューチュアル生命の4社から商品供給を受けており、平成17年3月末の預かり残高は1,000億円を超えております。

加えて、証券取引法の一部改正等に伴い平成16年12月より銀行による証券仲介業が解禁となったことを受け、平成17年6月には、楽天証券株式会社との提携により、総合口座パワーフレックスをお持ちのお客さまへインターネットバンキング「新生パワーダイレクト」を通じての証券取引サービスの提供を開始いたしました。

(c) 効率的な店舗展開

平成13年6月の本店を皮切りに現在までに既存全店舗のフィナンシャルセンター化を完了しました。フィナンシャルセンターでは、従来の銀行店舗の固定観念にとらわれない空間を創出し、迅速なお取引から充実したコンサルティングサービスまでお客様のニーズに応じてご利用いただけます。加えて、平成13年12月に六本木および目黒、平成14年7月に広尾、平成15年3月には千葉県船橋市の「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行初のインスタブランチとして、元旦を除き、土・日・祝日を含めて営業を行っております。また平成15年6月には二子玉川フィナンシャルセンターを出店いたしました。一方、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、平成15年度以降では、平成15年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しています。加えて、平成15年5月には名古屋フィナンシャルセンター、平成15年10月には仙台フィナンシャルセンターも移転いたしました。

富裕層のお客様によりきめ細かなコンサルティングサービスをご提供するため、平成16年6月に「銀座プラチナセンター」「梅田プラチナセンター」を設置しました。また、新型の軽量店舗「新生バンクスポット」を開発し、平成16年12月に1号店を銀座コリドー街に、平成17年4月に2号店を東京・京橋に設置いたしました。バンクスポットはお客様に高い利便性と高付加価値の商品・サービスを低コストで効率的な運営により提供します。

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平成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、法務・コンプライアンス統轄部（平成17年7月より法務部とコンプライアンス統轄部に再編）に属していた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「ウェルスマネージメント部」の新設などを行ってまいりました。さらに、組織体制の効率化を図るための組織改正を行うこととし、平成15年3月には投信・個人年金保険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

は住宅ローン等リテール業務にかか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「ローン商品部」を設置しております。

また、平成16年4月には、全フィナンシャルセンターをその傘下におく「プラチナバンキング部」や、リモート取引を主に利用されるお客様へのサービスを担当する「マスリテールバンキング部」等の新設を含む全面的な組織改正を実施し、顧客ニーズに対応した業務展開を行っていく体制整備を図っております。

3) リモートチャネルの拡充

平成13年6月より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、平成13年12月にはアイワイバンク銀行とのATM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ATM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。平成14年3月には京浜急行電鉄とのATM提携を開始し、パワフレックス保有顧客が同電鉄駅構内等に設置されるATM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、平成17年3月末現在で36ヶ所に計49台を設置するに至っております。平成15年11月には株式会社デイリーヤマザキと、デイリーヤマザキ店舗内への弊行ATM設置につき合意し、平成17年3月末現在、19店舗に設置しております。平成16年2月には相模鉄道株式会社との提携により横浜駅構内へATMを設置し、平成16年7月には近畿日本鉄道株式会社との提携により5つの駅に計9台のATMを設置しました。平成17年3月には東京メトロ3駅にATMを設置し、大手町、新宿三丁目、赤坂見附、国会議事堂前など主要十数駅に順次設置してまいります。引き続き提携先を拡大し、顧客の利便性の高い場所へATMネットワークの拡充を図っていく方針です。

また、平成13年7月のJデビットサービス、平成13年8月のインターナショナル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・インターナショナル, Inc. (日本支社)とのマーケティング提携を開始し、平成14年8月から新生アメリカン・エクスプレスのカードの提供を行っております。

平成16年9月、海外発行のキャッシュカード・クレジットカード対応のATMを六本木ヒルズのATMコーナーに設置しました。日本在住の外国人の方や、日本への旅行者の方、海外の金融機関に口座を持つ顧客には大変便利なサービスで、平成17年3月末現在で24ヶ所、29台になりましたが、今後も空港駅やオフィス街などニーズのある場所に、海外発行カード対応型ATMを順次設置してまいります。

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。

平成14年2月より、新しいスタイルの住宅ローン「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、従来の住宅ローンとは異なる画期的な商品であり、貸出残高は平成17年3月末で2,600億円を超えております。

パワースマート住宅ローンの営業体制を強化するため、平成16年1月より東京丸の内において「住宅ローンセンター東京」の営業を開始したほか、新宿、横浜、大阪の各フィナンシャルセンター内にも住宅ローンセンターを設置し、専門の担当者を拡充し、住宅ローンのご相談、お申込みなどお客様のニーズに一層きめ細かく対応しております。

5) 顧客満足度向上への取り組み

「Better Banking より良い銀行サービス」をお客様にご提供できるよう、お客様の目から見た良いサービスとは何かをつねに考え、夜7時までの支店営業、ATM引出手数料の無料化、お客さまの声に応じて開発した毎月分配型(おこづかい型)商品や、自動繰上返済が手数料無料でできる住宅ローン等、さまざまな施策を実行に移してまいりました。

このような努力が評価され、平成16年10月に発表された日経金融機関ランキング調査の「顧客評価(満足度評価)」で弊行は第1位にランクされ、年代別でも20代から50代までの年齢層で第1位に選ばれました。今後とも、お客様の視点での工夫・改善に継続的に取り組んでいきたいと考えております。

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おり、すでに当該業務関連の収益が本格的に寄与しております。

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活発に案件を実行致しました。証券化案件においては、国際業界紙の各賞を受賞するなど、邦銀トッププレーヤーとしての地位が確立され、今後ともマーケットリーダーとしての地位を維持していくことを目指しております。

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取組みを活発に行っております。

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。このように、顧客企業とのリレーションシップを重視しニーズを的確に把握することにより、リピート取引を充実させており、従来商品に加えて仕組み債、仕組み預金、レバレッジド・ファイナンス、アセットマネジメントなど、取引商品の種類を増やすことにより、顧客企業の満足度を高めると共にさらなる収益機会の拡充の可能性があると考えております。

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。

組織体制については、平成17年5月より、ビジネス成長が著しいノンリコースローン等の不動産ファイナンス業務を独立させ「不動産ファイナンス本部」を新設しております。独立にあたり各営業部の所轄していた不動産関連取引先を集中して所管することとし、強みである分野においてさらなる発展をめざします。

また、投資銀行部門とリテール部門のノウハウを融合して企業経営者など個人富裕層及びこれに関連する法人の多様なニーズに応える体制を構築することにより、顧客サービスの向上と銀行全体の収益力強化・企業価値の向上を図るため、ウェルスマネジメントビジネスに関してインスティテューショナルバンキング部門(以下「IB部門」とリテール部門が共同してプライベートバンキングを推進する体制を構築しました。部門間連携により発揮されるシナジー効果を顧客へのプロダクトとサービスの提供に活用し、本件により、ウェルスマネジメント業

務の収益力が強化されるとともに、富裕層への多面的な取引展開が可能となります。

《市場環境》

長引くデフレ経済のなか、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・金融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。

このような事業環境のもと、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ツ》

顧客担当部門と一体となり、資金調達手段のみならず顧客企業へ経営のソリューション提供するための商品と体制を整えてまいりました。証券、信託、アセットマネジメント、サービサー会社を傘下に持ち、あらゆる顧客のニーズに迅速に対応できる体制下において、すでにマーケットリーダーとしての評価を得ている証券化、ノンリコースローン、クレジットトレーディングの分野のみならず、そのほかのプロダクツにおいても、顧客企業へ総合金融サービスの提供を行い、収益基盤の拡充を図ってまいります。

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が、弊行の顧客に対するサービスの質および効率性の両面が評価され、この市場における有数な商品の提供者として高い評価を得ております。

さらに強みである本分野においてさらなる発展をめざすため、当該プロダクト

部門と顧客担当部門との連携をより強化し、不動産関連取引先を集中して所管するため、不動産ファイナンス本部を新設いたしました。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て優良案件の発掘に注力していきます。

クレジット・トレーディング業務

依然として銀行を中心に不良債権処理の動きが見られ、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を実現しております。

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顧客の対象を広げた積極展開を続けると共に、すでに取り組んでいる韓国・台湾をはじめとして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、倒産隔離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、消費者ローン債権、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。

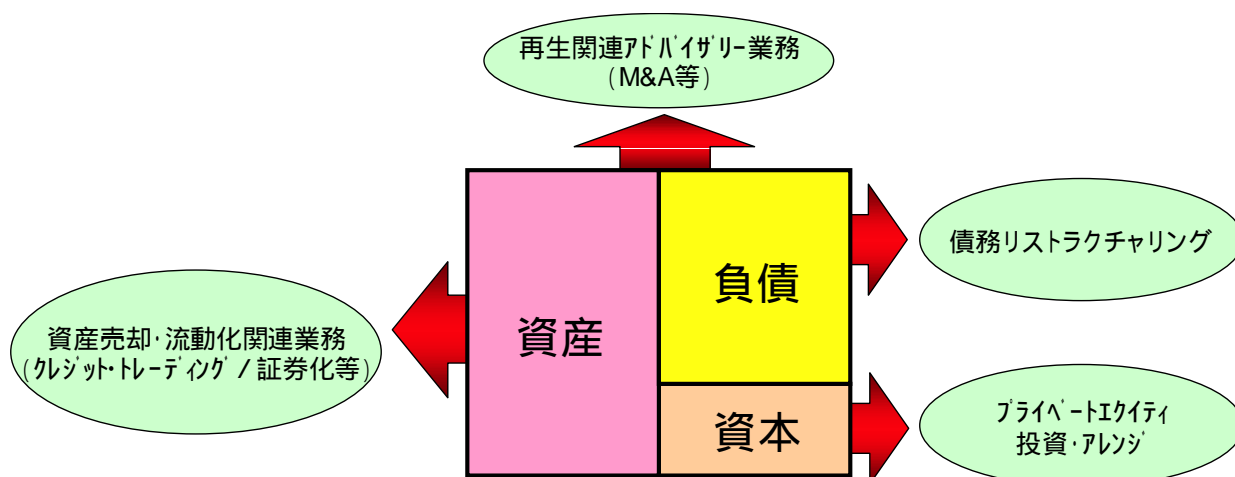
今後についても、ノンリコースローンやクレジット・トレーディング等関連部門との連携プレーと、投資家ネットワークを有する顧客部門とのコワークを一層強化し、商品の仕入れ段階から出口まで一貫した推進体制により、ビジネス機会の拡充を図ってまいります。

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、政府による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企業開発部を設置する等、推進体制の強化を図っております。

「企業再生ビジネス」には、以下のように多様なサービスの提供が考えられます。



弊行では不良債権関連処理業務において過去に培ったノウハウと情報ネットワークをフルに活用するとともに、関連する投資銀行業務プロダクト分野で養った専門的ノウハウをもとに、資産・負債のリストラクチャリングにとどまらず、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等企業再生ビジネス全般にわたるサービ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、さらに、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ます。弊行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。

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トの開発・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、積極的な取り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

投資信託業務においては、顧客の多様なニーズに対応可能な商品を提供しており、リテール向け公募投信に加えて、顧客ニーズへの対応や効率性の観点から私

募投信にも注力して残高を伸ばしております。さらにIB部門とリテール部門とが共同して、企業経営者など富裕層へのニーズに応えることが可能なプライベートバンキング業務の推進体制を構築しております。

商品展開においては、英国のブルーベイ・アセット・マネジメント、米国のレミアス・キャピタル・グループとの提携に加え、今般、米国の資産運用会社スミス・ブリーデン・アソシエーツとも提携して、商品供給能力のさらなる拡充に取り組んでおります。

また、弊社100%出資の新生インベストメント・マネジメントにおいて、商品の多様性やオルタナティブ商品指向という強みを生かし、ユニークな商品の提供を図っております。投資顧問業務においては、戦略投資一任業務を通じて常にお客様の立場に立った最善の運用プラットフォームの提供を図ってまいります。

《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、「金融商品販売法」「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。

弊社としましては、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) ノンバンクビジネスの拡大

弊社としては、今後さらなるマーケットの拡大とリスクに見合ったリターン確保が見込まれるノンバンクビジネスを重要な戦略分野であると考えております。弊社の強固な資本力や金融に関するノウハウを活かして、当該業務の積極的な拡大を図るとともに、お客様のニーズを捉えた商品・サービスの拡充に取り組んでまいります。

弊社の業務範囲、顧客基盤および専門知識の基盤を迅速に拡大していくために、アプラス及び昭和リース（弊社は、両社をノンバンクビジネスの中核として位置づけております）等を買収いたしました。今後とも、他の魅力的なノンバンク事業を取り込む機会を、選別しながら継続的に検討していく考えです。また、弊社自身が有する金融並びにリスクマネジメントの専門性、資本調達力並びに先進的なITインフラ及びノウハウを活用して、ノンバンクビジネスの収益性を一層高め、さらに投資銀行業務並びにリテールバンキング業務とのシナジー効果も追求していきます。

弊社の消費者ローン、中堅中小企業貸出及び不動産担保ローン等の商品を提供す

る子会社あるいは関連会社は、以下のとおりとなっております。

業務区分	顧客	商品	弊社子会社・関連会社
消費者金融	・個人	・個品割賦クレジット ・クレジットカード キャッシングローン ・消費者金融	・アプラス ・新生セールスファイ ナンス ・シンキ
事業者金融	・中堅中小企業	・リ - ス ・担保貸出及び無担保 貸出	・昭和リ-ス ・新生ビジネスファイ ナンス
不動産金融	・不動産業者及び デベロッパー ・不動産購入者及 びオーナー	・不動産金融 ・住宅担保貸出	・新生プロパティ ファイナンス ・ライフ住宅ローン

消費者金融業務

弊行は、平成16年2月に帝人子会社の個品割賦業務を譲受け、新生セールスファイナンスとして新たにスタートさせました。同社は、加盟店のニーズに合致するサービスの提供に努めており、加盟店との緊密な取引関係を構築するとともに、加盟店の業績をモニターする専門能力を培っております。

次に、弊行は、平成16年9月に大手信販会社であるアプラスを子会社化いたしました。同社の主要業務は、個品割賦・クレジットカード・ローンカード・貸出保証・請求決済サービスの5つとなっており、全国的な営業拠点と多数の顧客を有しております。現在、弊行グループ会社となったことでの調達コストの低下をも勘案して、マージンの大きいオンバランスの貸出形態による信用供与を促進すべく、クレジットカード及びローンカード業務を含む消費者ローン業務への取組みに重点を置き、収益拡大に努めております。

また、個人及び中小企業宛の融資を主な業務とするシンキについては、平成14年3月に業務提携を行った後、平成16年10月に同社が発行する転換社債の株式転換権を行使し、弊行は同社の議決権を39%強保有することとなり、弊行の持分法適用関連会社となっております。

事業者金融業務

平成14年11月、弊行はニッシンとの合併で新生ビジネスファイナンスを開業いたしました。同社は、従来、銀行の取引対象となりにくかった顧客層の金融ニーズに合致する商品を、創造し且つ提供することを目的としており、現在、統計的手法を用いた信用リスク管理による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ます。現在、順調に立ち上がっており、さらに業容を拡大してまいります。

リース業務

平成17年3月23日、弊行は昭和リースの株式の約96%を第三者割当により取得し、子会社化いたしました。

弊行は、同社の顧客に対して、例えば弊行の他の金融商品・サービスを利用する機会を提供すること、ならびに同社の資金コスト削減を支援すること等により、同社の収益力を高めてまいります。また、同社をリース事業分野におけるプラットフォームとして、同事業の拡大を図っていきたいと考えております。

不動産金融業務

平成14年3月、弊行は、エクイオン（平成16年1月に新生プロパティファイナンスに改称）とアポロファイナンスの企業再生を目指し、両社のスポンサーとなりました。その後、平成16年7月に新生プロパティファイナンスはアポロファイナンスを吸収合併しております。新生プロパティファイナンスは、中小企業および個人に対して不動産担保融資を行っております。このうち、多くの大手住宅デベロッパーと提携関係を築き、弊行の証券化の手法を活用して開発した長期固定金利の住宅ローン商品である、「パートナー・プラス」を顧客に対して提供しております。

また、平成15年4月には、ライフ住宅ローンを子会社化しております。お客様のニーズにきめ細かく対応できる住宅ローン専門会社として、サラリーマンは勿論のこと、様々な自由業の方等にも幅広くご利用いただいております。

h) 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、新生信託銀行、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、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、上述の通り、ノンバンクビジネスにおけるグループ会社の拡充を行っております。さらに、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行っており、その一環として、すでに米国でのノンバンク子会社として新生キャピタルを運営していることに加えて、ユーロ市場での弊行グループの証券業務を強化するため、英国での証券子会社としてShinsei International Limitedを開業いたしました。

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・他社との合併・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併・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。

i) 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（執行役）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。

また、銀行全体および各ビジネス部門それぞれが今後とるべき戦略の立案、具体的なアクションプランの策定、その進捗をモニタリングする仕組みなどを含む経営手法を導入し、中長期的に安定した成長を達成するための体制を整えております。

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の構築に努めております。

また、新たなネットワークの構築を含めたシステムの整備や、業績の公正な評価を行う業績評価制度の整備などについても実施済みです。

弊行は、引き続き、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を統合して創設した「インスティテューショナルバンキング部門」（以下「IB部門」）については、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、お客様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、逐次組織改正を実施しております。平成16年4月にはIB部門を事業法人本部、金融法人・キャピタルマーケット本部、企業再生本部（平成15年3月より「法人戦略本部」から改編）およびノンバンクフィナンシャルサービス本部の4本部体制としておりましたが、さらに平成17年5月には、成長の著しいノンリコースローン等の不動産ファイナンス業務を独立させ不動産ファイナンス本部を新設し（事業法人本部内にあった不動産ファイナンス部は廃止）また長年にわたり構築されてきた取引関係を活かすべく、公的セクタ

ーに対するビジネスを独立させ公共金融本部を新設したことにより、同部門は6本部体制となりました。同時に、顧客ニーズにフォーカスしたセグメント毎の業務推進によりビジネス機会の最大化を図るべく、RM組織の再編も行ってあります。今後とも、お客様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。

リテール部門においては、平成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ってきており（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」に統一してあります）現在までに国内29本支店全てのファイナンシャルセンター化を完了いたしました。また、平成13年7月に個人部門から「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実施して以降、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、逐次同部門の整備・拡大を図ってきております。

また、再民営化以降、六本木、目黒（13年12月） 広尾（14年7月） 船橋ららぽーと（15年3月） 二子玉川（15年6月）に新規出店いたしました。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、平成15年4月には、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、「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しました。加えて同年5月には名古屋、10月には仙台も移転しました。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。

さらに、平成16年6月には富裕顧客層向けのコンサルティングサービスを行う「プラチナセンター」を銀座（ファイナンシャルセンター機能を併有）・梅田に設置いたしました。加えて、新型の軽量店舗「新生バンクスポット」を開発し、平成16年12月に銀座コリドー街に第一号店を出店したのをはじめとして、主要都市を中心として順次展開しているところです。

今後とも、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、本店ビル1階のインターネットカフェ「Yahoo! Cafe」の併設等、従来の銀行にはない店舗展開を行っており、お客様にご好評をいただいていることから、今後もこうした施策を推進いたします。

また、平成16年12月には、財務部門において、主として連結ベースでの決算関連業務を担当し、米国会計基準の取り込み等を行うことを目的として「財務経理部」を新設いたしました。

加えて平成17年1月には、ビジネス部門から独立したコーポレートスタッフ機能を一元化し、より有機的で効率的な組織体制とするため、人事部、広報部、総務部で構成されるリレーションシップ部門に、企業戦略部、法務・コンプライアンス統轄部（平成17年7月より、同部の2機能を再編し、法務部とコンプライアンス統轄部に分離独立させております） 与信管理部を統合し、「コーポレートアフェアーズ部門」を新設しております。

《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。平成16年度までに預金・ローンの業務プロダクトシステムを始め、マーケット業務・個人用債券・経費等の主要プロダクトシステムの更新を完了しました。また並行してデータベースによる管理会計レポートのグレードアップ、新連結会計システムの構築・導入も概ね完了しました。

すなわち、管理会計レポートシステムのグレードアップによって、ビジネスユニット毎・商品毎の収益情報やその他各種ビジネス上のデータがよりタイムリーに検索可能になり、財務諸表に現れた各収益・費用が如何に生み出されたか等、業務運営管理に際して求められる情報提供の深化を推進しております。また、新連結会計システムの導入により、昨年6月からスタートした四半期開示において迅速な連結処理を実現するとともに、経営管理情報のなお一段の高度化を図ることができました。

今後は、財務会計・管理会計の各データベース及びシステムについて、更なる統合・整備を進め、顧客毎の収益・採算管理の精緻度向上、高度な金融商品に関する収益管理の分析力向上、資産負債状況のより精緻な把握等を目指します。

これらの情報を連結及び単体の両方の視点から正確かつ迅速に提供することで、経営者・部門責任者の意思決定が適時・適切に行えるよう、アプラス・昭和リースといった新規に買収した関係子会社も含めた新生グループ全体の共通データベース・共通システムの構築・導入を推進してまいります。

《IT戦略》

金融機関にとってのIT（情報技術）投資は、高度な経営戦略・業務戦略の構築を支えるもののみならず、適切な意思決定へのサポート、新商品開発、顧客データベースの充実、新たな、また堅牢な取引チャネルの拡充、ビジネスプロセスの効率化など各業務分野において競争力を高めていくための鍵と位置付けることができます。

弊行としましては、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グローバルに、外部のノウハウ、信頼性の高いシステムをタイムリーに導入できるとともに、アウトソーシングを活用したコスト・イフェクティブで高度な水準を達成しております。

《リスク管理の高度化》

弊行は、各種のリスクを管理しつつ、安定的な収益拡大を図っていくために、リスク管理を経営の最重要課題の一つと位置付け、信用リスク、市場リスク、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、金融機関が抱えうる各種リスクについての基本認識およびリスクマネジメントの基本方針を「リスクマネジメントポリシー」として平成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いました。

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。

j) 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平成12年7月より導入し、運用してまいりました。

今後とも、お客様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、職種区分を一本化し、全従業員に年俸制を適用する等、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おります。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は年間1回の支給としております。退職金制度につきましても抜本的な見直しを行い、従来 of 年功的体系をより成果主義的な体系へと変更いたしております。行員の業績向上に対する意欲や士気を高め、企業価値を向上させていくことを目的に、弊行及び子会社の役職員を対象としたストックオプション制度を導入しておりますが、引き続き収益向上へのインセンティブとなるような制度の導入等を検討してまいります。

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きたほか、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、能力の最大限の発揮のため、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、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、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。因みに平成17年3月現在において、平成12年3月以降の外部採用者は約940名となっており、このうち外国人は約110名、新卒者につきましては平成13年4月以降採用を再開し、約170名となっております。平成17年3月末現在の弊行行員の4割強が平成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。

部門別純収益動向

リテール部門では、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、個人年金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、「パワースマート住宅ローン」の拡販等、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、顧客層が拡大しております。また、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等に伴い、事務フローの抜本的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。

法人部門他では、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は大きなものがありますが、適正なリスクリターン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。

また、対顧客マーケティングと金融商品開発の両機能を融合させ、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を占める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。

加えて、ノンバンク事業については、主にアプラス、昭和リース等の子会社・関連会社を通じて積極的に業務を拡大し、さらにはリテール業務や投資銀行業務とのシナジ - 効果も追及することで、弊行グループとしての収益力の強化を図ってまいります。

(図表5)部門別純収益動向

(単体) (億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
リテール部門			
資金収支	127	153	138
役務取引利益・その他利益	89	223	251
業務粗利益	216	376	388
経費	265	316	351
業務純益	50	60	37
法人部門他			
資金収支	451	395	459
役務取引利益・その他利益	448	468	505
業務粗利益	900	863	964
経費	376	373	381
業務純益	524	490	583
合計	475	550	621

(連結) (億円)

リテール部門			
資金収支	127	153	138
役務取引利益・その他利益	89	223	251
業務粗利益	216	376	388
経費	266	317	352
業務純益	50	59	37
ノンバンク事業			
資金収支	35	173	415
役務取引利益・その他利益	21	260	767
業務粗利益	56	433	1,181
経費	30	261	635
業務純益	26	171	546
法人部門他			
資金収支	402	343	388
役務取引利益・その他利益	565	629	636
業務粗利益	967	972	1,023
経費	392	383	388
業務純益	575	589	635
合計	551	820	1,218

リストラ計画

《基本的考え方》

弊行は、特別公的管理期間中に「経営合理化計画」を策定し、徹底した合理化を実施いたしました。民間銀行としての営業再開後も引き続き重要な経営課題として合理化・効率化に取り組んでまいりました。

今後、収益力の更なる強化に向け、専門業務・新規業務分野に経営資源を重点的に配分するため経費は増加傾向となりますが、既往業務およびミドル・バックオフィス等間接部門を中心とした業務の合理化・効率化に取り組んで経費増加の抑制を図り、経営体質を強化してまいります。

《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まいりましたが、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、重点分野強化のため、金融商品、リスク管理、情報技術関連等の業務分野を中心に、外部からのプロ人材を積極的な採用を継続し、一層の収益力向上を図りたいと考えております。

(人)					
平成5年 4月末実績 (ピーク時)	平成17年 3月末 実績	平成18年 3月末 計画	平成19年 3月末 計画	平成20年 3月末 計画	平成21年 3月末 計画
4,060	2,041	2,100	2,150	2,200	2,250

《人件費》

既往業務およびミドル・バックオフィス等間接部門においては、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、専門業務・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21年3月期の人件費水準としては、352億円（ピーク時比約23%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17年 3月期 実績	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画
459	286	301	323	339	352

《物件費》

物件費については、行内各部門に月次ベースでの徹底した経費進捗管理を求めるとともに、各部門長を集めて定期的に経費ミーティングを開催し、経営陣によるモニタリングを強化しております。

業務に係る経費支出に関して抜本的かつ全体的に見直しを行い、ビジネスに係る法務・会計の専門家への相談や、通訳・翻訳事務に関して、外部への依頼を極力減らし、可能な限りの内製化を行っております。また、本店ビルの利用効率を高め、外部への賃貸を可能にすることで今後の実質的な経費削減も見込んでおります。さらに、リテール業務の拡大に効率的に対処すべく、軽量店舗「バンクスポット」を設置し、顧客の利便性を高めつつ、経費支出の効率的な運営を実現しております。

一方、リテール業務において、預り資産・口座数の順調な増加にともなう通信費・預金保険料等の取引量増加に見合った変動費部分が大幅に増加しているため、上記の諸努力にかかわらず、物件費総額は増加の已む無きに至っております。

今後につきましても、経費増加の抑制を図るべく、メリハリの利いた経費運営を行い、銀行全体としての経費の効率的使用に努めてまいります。

(億円)

平成5年 3月期 実績 (ヒール時)	平成17年 3月期 実績	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画
572	369	394	449	499	552

「ヒール時」実績ならびに平成17年3月期実績を含め、全期間とも税金を除いた金額。

【人件費 + 物件費】

(億円)

平成5年 3月期 実績 (ヒール時)	平成17年 3月期 実績	平成18年 3月期 計画	平成19年 3月期 計画	平成20年 3月期 計画	平成21年 3月期 計画
1,022	655	695	772	838	904

《役員報酬について》

弊行は、平成16年6月より、委員会等設置会社に移行いたしました。

新制度で新たに役員に含まれることとなる執行役とは、個々のディールの獲得・取引採算等を追求するプレーヤーではなく、旧来の業界慣行等にとらわれることなく新たな商品ラインアップ・ビジネスモデル等の構築による、弊行の顧客基盤・収益基盤等の拡充に貢献できる、豊富な知識・経験を有し、責任をもって

業務を推進していく専門家を、弊行としてイメージしております。こうした専門家について弊行は、マーケット属性に合せた適正な処遇水準をも十分勘案した上で選任しております。

各執行役（取締役兼務者を含む）に対する報酬は、委員会等設置会社において取締役会の内部機関として設置された報酬委員会による厳正な協議・決定に基づき、ベースとなる報酬および業績連動報酬により支給されます。これに加え、外国人執行役に対する報酬については、以下のような変動要素がありますが、こうした取扱いは外資系金融機関等における外国人幹部役職員において通常行われているものです。

原則としてドル建てで支給するため、期中の為替変動リスクがあります。

当該外国人執行役が母国で生活する場合と同等の生活水準を維持するための内外物価較差調整を、外部指標を使い自動的に行っており、またこれに対する為替変動リスクが加わることもあり、この点においても当初想定から金額が変動する可能性があります。

外国人執行役については、入行後の全国内所得にかかる税額を銀行負担とすることがあるため、会計上の役員報酬金額は契約上の額面金額より増額することがあります。この税額負担分についても所得として課税対象となるため増額分への課税金額を上乗せし（グロスアップ）、その影響は翌年以降にも継続することとなります。対象者の前職における所得等グロスアップ対象となる全個人所得を予め捕捉しこれに対する税額を事前に算出することは困難であることから、報酬額が想定を上回る可能性があります。

なお、役員に対しては、業績向上へのインセンティブとして、すでにストックオプションの付与実績があり、今後も検討していく予定です。なお、今後、ストックオプションの経費計上に関する会計ルールの変更が見込まれておりますが、本計画数値は、現時点で想定し得る影響を含んでおります。

今後につきましても、上記の変動要素のため精緻な予想が困難な面がありますが、引き続き報酬委員会において厳正な個人別報酬額の決定を行いながら、役員報酬の適正な運営・管理に努めてまいります。

《役員数》

執行役については、各部門における経営陣の職責・責任範囲の一層の明確化・細分化を図るとともに、今後特に注力を見込んでいる新たな主要業務分野等において、豊富な知識・経験を有し、責任をもって業務を推進できる専門家を経営陣に参画させることを見込んでいることから、今後4年間において順次人数が増加する計画としております。

また、取締役については、平成17年6月24日付での役員人事異動により取締役の人数は17名（うち非常勤取締役15名）となっており、以後横這いとして想定しております。

(図表6)リストラの推移及び計画

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	25	29	30	31	32
うち取締役(()内は非常勤) (人)	15(13)	17(15)	17(15)	17(15)	17(15)
うち執行役(()内は取締役を兼務) (人)	12(2)	14(2)	15(2)	16(2)	17(2)
従業員数(注) (人)	2,041	2,100	2,150	2,200	2,250

(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)

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
国内本支店(注1) (店)	29	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)	4	4	4	4	4

(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おります。

(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。

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	28,576	30,100	32,300	33,900	35,200
うち給与・報酬 (百万円)	16,642	18,000	18,700	19,400	20,000
平均給与月額(注2) (千円)	487	499	504	509	509

(注1)平均年齢37.3歳(平成17年3月末)。

(注2)平均給与月額については、専門業務・新規業務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)

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,791	2,010	2,340	2,520	2,670
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	478	850	910	950	980
うち執行役報酬(注2) (百万円)	1,313	1,160	1,430	1,570	1,690
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	164	143	143	143	143
平均役員退職慰労金(注3) (百万円)	23	31	-	-	-

(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)

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
物件費 (百万円)	36,889	39,400	44,900	49,900	55,200
うち機械化関連費用 (百万円)	9,866	10,700	11,400	12,000	12,500
除く機械化関連費用 (百万円)	27,023	28,700	33,500	37,900	42,700

(注)従来の計画において含めて表記していた税金を、控除した額で記載しております。

(人件費 + 物件費)

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
人件費 + 物件費 (百万円)	65,465	69,500	77,200	83,800	90,400

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・関連会社の保有・設立を検討していきます。

なお、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。

国内子会社・関連会社

弊行の子会社・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、合併会社設立や業務提携、さらには買収等による子会社・関連会社化を行っております。

具体的には、弊行単独で設立したのものとして、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ベンチャーキャピタルであるラフィアキャピタル等があります。また、買収等により子会社・関連会社化したものとしては、不動産担保融資等を行う新生プロパティファイナンス、住宅ローン関連業務を行うライフ住宅ローン、大手信販会社のアプラス、昭和リースがあり、さらに消費者金融業のシンキにおける議決権割合の39%を保有しております。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グループ会社の拡充については、今後とも幅広く検討いたします。

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、すでに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ており、さらにユーロ市場での弊行グループの証券業務を強化するため、英国での証券子会社としてShinsei International Limited を開業いたしました。

また、関連会社としては、バ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・マネジメントが先端的な投資商品を提供しております。さらに、海外における再保険ランオフビジネスとして、保険関連業務を専門とするキャッスルウッド社と共同でトーア再保険の英国現地法人を買収しております。

《収益等の動向》

平成17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 (注2)	主な業務	直近 決算	総資産	借入金	うち 当行分 (注3)	資本 勘定	うち 当行 出資分	経常 利益 (百万円)	当期 利益 (百万円)	連結又は 持分法の 別
新生信託銀行(株)	平8/11	若城康一	金融業	平17/3	481	-	-	68	68	2,463	1,525	連結
新生インフォメーション・テクノロジー(株)	昭58/8	拝郷秀夫	システム開発業	平17/3	4	-	-	2	2	185	76	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17/3	1	-	-	0	0	20	0	連結
新生不動産調査サービス(株)	平4/10	飯田徳松	担保不動産評価業務	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	連結
新生カード(株)	平12/3	石倉典明	クレジットカード業	平17/3	6	-	-	6	6	82	62	連結
新生証券(株)	平9/8	森秀文	金融業	平17/3	192	8	8	136	136	4,282	2,543	連結
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	東由久	資産運用業	平17/3	3	-	-	3	3	79	56	連結
長和建物(株)	平9/8	新元秀樹	不動産賃貸業	平17/3	103	89	89	3	3	219	104	連結
ライフ住宅ローン(株)	平4/1	平川正巳	金融業	平17/3	652	613	612	27	27	905	709	連結
新生セールスファイナンス(株)	昭62/12	矢野宗一郎	金融業	平17/3	394	277	147	17	17	1,157	1,129	連結
新生プロパティファイナンス(株)	昭34/5	長島克巳	金融業	平17/3	259	239	239	15	15	557	266	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17/3	162	160	160	0	0	369	369	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17/3	569	562	562	0	-	0	0	連結
YMS FUNDING	平16/6	デビッド・エグリッショー	金融業	平16/12	(Mil) \$0	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) \$0	(Mil) -	(th) -	(th) -	連結
(有)新生エフ・ピー	平15/3	シームス・ムーディー	金融業	平17/3	0	-	-	0	-	0	0	連結
(有)エスエムイー	平15/2	クラーク・グラウンジャー	金融業	平17/3	0	-	-	0	-	0	0	連結
(株)ビー・エムファイナンス	平5/1	クラーク・グラウンジャー	貸金業・金銭債権の売買及びその管理	平17/3	71	6	-	3	3	75	214	連結
(株)ビー・エムエンタープライズ	平10/4	クラーク・グラウンジャー	リース資産及びその他金銭債権の売買	平17/3	48	-	-	0	-	2,366	0	連結
新生債権回収(株)	平13/10	後藤武彦	債権管理回収業	平17/3	16	-	-	8	8	497	263	連結
第百信用保証(株)	昭61/5	クラーク・グラウンジャー	信用保証業	平17/3	0	-	-	0	0	3	2	連結
(有)ワイエムエス・ワン	平13/3	サンホー・ソソ	金銭債権の売買	平17/3	18	-	-	0	0	194	0	連結
(株)ワイエムエス・ツー	平13/3	サンホー・ソソ	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	12	0	連結
(有)ワイエムエス・ファイブ	平13/12	クラーク・グラウンジャー	金融業	平17/3	952	951	951	0	0	1	0	連結
(有)ワイエムエス・セブン	平14/5	クラーク・グラウンジャー	金融業	平17/3	39	-	-	0	0	1,160	0	連結
(株)ワイエムエス・エイト	平14/5	サンホー・ソソ	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	連結
(有)ワイエムエス・ナイン	平14/7	クラーク・グラウンジャー	金融業	平17/3	499	-	-	0	0	6,154	11	連結
(有)ワイエムエス・テン	平14/7	ニティン・ハジハイ	金融業	平17/3	118	-	-	0	0	939	2	連結
SIPF B.V.	平15/6	サンホー・ソソ 他	金融業	平17/1	9	7	-	1	1	74	74	連結
SFPF B.V.	平15/7	サンホー・ソソ 他	金融業	平17/1	129	115	-	1	1	27	34	連結
SSPF B.V.	平15/7	サンホー・ソソ 他	金融業	平17/1	0	-	-	0	0	3	3	連結
Shin Fong Asset Management Co., Ltd.	平15/7	エドワード・ギルバート他	金融業	平16/12	104	98	-	4	4	530	630	連結
Yong Sheng Asset Management Co., Ltd.	平15/7	エドワード・ギルバート他	金融業	平16/12	0	-	-	0	0	2	2	連結
Galaxy Asset Management Co., Ltd.	平15/9	エドワード・ギルバート他	金融業	平16/12	0	-	-	0	0	11	14	連結
(有)シー・アルティ・スリー	平15/8	サンホー・ソソ	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	連結
(有)シー・アルティ・ファイブ	平15/10	サンホー・ソソ	金融業	平17/3	100	-	-	0	0	1,825	1	連結
(有)シー・アルティ・シックス	平15/10	ニティン・ハジハイ	金融業	平17/3	36	-	-	0	0	711	1	連結
SDB ABS, Ltd.	平15/12	ニティン・ハジハイ他	金融業	平16/12	32	-	-	3	3	178	79	連結
New Life Caymans	平15/12	ニティン・ハジハイ他	金融業	平16/12	29	28	-	0	0	5	5	連結
(有)シー・アルティ・セブン	平15/10	ニティン・ハジハイ	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	連結
(有)シー・アルティ・エイト	平15/12	ニティン・ハジハイ	金融業	平17/3	426	-	-	0	0	3,250	6	連結
Shenda (Ireland) Limited	平16/3	サンホー・ソソ 他	金融業	平16/12	358	-	-	3	3	21	9	連結
Woori SB First Asset Securitization Specialty Co., Ltd	平16/3	ニティン・ハジハイ他	金融業	平16/12	182	-	-	30	21	78	224	連結
Woori SB Second Asset Securitization Specialty Co., Ltd	平16/10	ニティン・ハジハイ他	金融業	平16/12	159	-	-	20	14	411	411	連結
Woori SB Third Asset Securitization Specialty Co., Ltd	平17/3	ニティン・ハジハイ他	金融業	平16/12	251	-	-	39	27	31	31	連結
(有)シー・アルティ・ナイン	平15/12	ニティン・ハジハイ	金融業	平17/3	1	-	-	0	0	4	0	連結
SB Advisors Co., Ltd.	平16/7	ニティン・ハジハイ他	金融業	平16/12	0	0	-	0	0	12	12	連結
(有)シー・アルティ・テン	平15/12	サンホー・ソソ	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	連結

(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 (注2)	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3)	当行 出資分		当行 出資分	当行 出資分			
(有)エヌエール・ワン	平16/4	サンホー・ゾン	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	連結
(有)エヌエール・ツー	平16/4	ニティン・ ハンハイ	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	連結
(有)エヌエール・スリー	平16/4	サンホー・ゾン	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	1	1	1	連結
(有)エヌエール・フォー	平16/4	ダニエル・アレ ン・シャイアマン	金融業	平17/3	23	23	23	0	0	0	0	0	0	連結
(有)エヌエール・ファイブ	平16/4	ニティン・ ハンハイ	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	連結
(株)エヌエール・シックス	平14/11	サンホー・ゾン	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	連結
(有)エヌエール・エイト	平14/11	サンホー・ゾン	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	連結
(有)エヌエール・ナイン	平14/11	サンホー・ゾン	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	連結
(有)エヌエール・テン	平14/11	サンホー・ゾン	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	連結
(株)ワイエムエス・シックス	平13/12	サンホー・ゾン	金融業	平17/3	2,626	-	-	2,616	2,616	902	638	902	638	連結
(株)アプラス	昭31/10	杉山淳二	総合信販業	平17/3	16,646	3,852	-	637	427	5,724	260,448	5,724	260,448	連結
(株)アプラス商事	平2/4	西沢恒一 郎	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	1	0	1	0	連結
(株)大信販	平4/5	大町政貴	金融業	平17/3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	連結
(株)アルファインバースメント	昭59/3	西沢恒一 郎	金融業	平17/3	1	-	-	1	1	49	48	49	48	連結
アプラスリース(株)	昭60/6	佐藤 仁	リース業	平17/3	75	67	-	0	0	81	175	81	175	連結
(株)アプラスビジネスサービス	昭63/10	舛本敏彦	事務代行業	平17/3	1	-	-	0	0	42	24	42	24	連結
ハタフィック・オート・トレーディング (株)	平15/4	前野啓二	卸売業	平17/3	0	-	-	0	0	44	28	44	28	連結
昭和リース(株)	昭44/4	松下正美	リース業	平17/3	4,929	4,130	-	256	247	4,691	62,047	4,691	62,047	連結
昭和オートレンタリース (株)	昭61/4	大川嘉一 郎	リース業	平17/3	519	430	-	24	23	1,307	224	1,307	224	連結
昭和オートリース沖縄(株)	平10/12	照屋寛治	リース業	平17/3	0	-	-	0	0	3	2	3	2	連結
(株)エス・エル・エス	昭47/9	牧野良一	リース業	平17/3	114	88	-	0	0	355	328	355	328	連結
昭和ハイテック(株)	昭62/1	下山直紀	リース業	平17/3	11	-	-	15	14	86	2,012	86	2,012	連結
Shinsei Bank Finance N.V.	昭51/ 3	永田信哉 他	金融業	平16/12	(Mil) \$221	(Mil) \$217	(Mil) \$217	(Mil) \$2	(Mil) \$2	(th) \$62	(th) \$0	(th) \$62	(th) \$0	連結
Shinsei Capital (USA), Ltd.	平14/5	鈴木啓史	金融業	平16/12	(Mil) \$3	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) \$3	(Mil) \$3	(th) \$517	(th) \$517	(th) \$517	(th) \$517	連結
Shinsei Overseas Services Inc.	平15/10	坂本哲男	要員派遣・事務代行	平17/3	(Mil) \$0	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) \$0	(Mil) \$0	(th) \$197	(th) \$197	(th) \$197	(th) \$197	連結
Shinsei International Limited	平16/9	佐々木弘	金融業	平16/12	(Mil) £1	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) £0	(Mil) £0	(th) £294	(th) £295	(th) £294	(th) £295	連結
Hub Asset Funding Limited	平9/ 5	イーシー・ハ ートン他	金融業	平16/12	3	2	2	0	-	0	0	0	0	連結
SCP Capital 1, Limited	平15/12	クリス・ス トリ他	金融業	平16/12	(Mil) \$12	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) \$12	(Mil) -	(th) \$564	(th) \$564	(th) \$564	(th) \$564	連結
有限責任中間法人 WAHOO アセットファンディング	平17/1	勝猛一 他	金融業	平17/3	3	1	1	0	-	0	0	0	0	連結
(株)ラフィアキャピタル	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17/3	0	-	-	0	0	8	5	8	5	持分法
マグノリア投資顧問(株)	平15/7	藤井一範	投資顧問業	平16/12	0	-	-	0	0	0	0	0	0	持分法
Hillcot Holdings Limited	平14/11	エイリアン キンバリー	持株会社	平16/12	(Mil) \$178	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) \$62	(Mil) \$31	(th) \$6,206	(th) \$6,206	(th) \$6,206	(th) \$6,206	持分法
BlueBay Asset Management Ltd.	平13/7	ヒュー・ウ リス	資産運用業	平16/12	(Mil) £23	(Mil) -	(Mil) -	(Mil) £20	(Mil) £5	(th) £10,148	(th) £7,604	(th) £10,148	(th) £7,604	持分法
フロンティア債権回収(株)	平11/7	野々下 伊津巳	債権管理回収業	平17/3	99	-	-	63	8	3,837	2,329	3,837	2,329	持分法
シンキ(株)	昭和29/12	前田直典	金融業	平17/3	1,801	798	-	653	250	8,042	4,578	8,042	4,578	持分法
昭和レンタリース盛岡(株)	昭和63/1	山地昇市	リース業	平17/3	1	0	0	1	0	17	11	17	11	持分法
昭和オートリース山形(株)	平成1/5	高橋文夫	リース業	平17/3	0	0	0	0	0	1	1	1	1	持分法
Northern Halk Maritime S.A.	平成7/10	橋本康	金融業	平16/12	(Mil) \$16	(Mil) \$14	(Mil) \$0	(Mil) \$0	(Mil) \$0	(th) \$0	(th) \$5	(th) \$0	(th) \$5	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)平成17年3月末現在。

(注3)借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注4)株式会社アプラス、昭和リース株式会社10社は株式取得により、Shinsei International Limited他6社は設立により、YMS FUNDING他7社は支配権の獲得により、当連結会計年度から連結しております。なお、アプロファイナンス株式会社は、新生プロパティファイナンス株式会社との合併により除外しております。シンキ株式会社4社は株式取得により、当連結会計年度から持分法を適用しております。

(注5)上表の会社以外に非連結子会社が75社あります。非連結子会社は、主として匿名組合方式による賃貸事業を行う営業者であり、その資産、経常収益、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、連結の範囲から除いても企業集団の財政状態及び経営成績に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性が乏しいため、連結の範囲から除外しております。

(注6)個別会社コメント:

新生カード(株)、
新生インバースメント・マネジメント(株)、
Shinsei Capital(USA), Ltd.,
Shinsei International, Ltd.

新生セールスファイナンス(株)
新生ビジネスファイナンス(株)

(株)アプラス、(株)大信販、アプラスリース(株)

昭和リース(株)、(株)エス・エル・エス、昭和ハイテック(株)

(有)エヌエール、(株)ビー・エム・エンタープライズ、
第百信用保証(株)、(有)ワイエムエス・ワン、
(有)ワイエムエス・エイト、(有)ワイエムエス・テン、
SIPF B.V., SSPF B.V.,
Yong Sheng Asset Management Co., Ltd.,
(有)シー・アルティ・スリー、SDB ABS, Ltd.,
New Life Caymans, (有)シー・アルティ・セブン、
Woori SB First Asset Securitization Specialty,
Woori SB Second Asset Securitization Specialty,
Woori SB Third Asset Securitization Specialty,
(有)シー・アルティ・ナイン、SB Advisors Co., Ltd.,
(有)エヌエール・ワン、ツー、フォー、ファイブ、シックス、エイト、ナイン、テン、
(株)ワイエムエス・シックス

新規業務立ち上げにかかる費用超過によるもの。

資産証券化に伴う利益収入減少によるもの。収益面での実質的影響は軽微。引当基準の見直しに伴う貸倒引当金の積み増しによるもの。

アプラスグループ、弊行に準拠した収益計上基準の適用および貸倒引当金の計上方針の見直し実施。平成17年2月に(株)アプラス宛2,410億円の資本増強実施済。

昭和リースグループ。平成17年3月に弊行の連結子会社となる際のノコア事業の売却、減損処理等によるもの。

クレジット・トレーディング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、管理会計制度の更なる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・経費認識の基本といたします。また、業務展開の多様化に伴い、連結ベースでの管理会計を原則とする一方、重要性の高い関連会社を独立管理する等の柔軟な対応をしております。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、システム・事務・管理セクションの経費を一定の配賦基準により各フロント部門に間接経費として賦課し、各フロント部門の採算性を算定しております。このため、配賦を受けるフロント部門は、自らのコストの一部として各間接部門の経費をチェックすることになり、行内で経費に関する牽制が働いておりますが、今後なお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、昨年度より、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、コンプライアンス統轄部(平成17年7月より、法務・コンプライアンス統轄部の2機能を再編し、法務部とコンプライアンス統轄部に分離独立させております)、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・審議を行っております。

コンプライアンス委員会には、第三者によるコンプライアンス推進状況のチェックを受けることを目的に、外部委員として2名の弁護士を招聘しております。

一方、コンプライアンス統轄部は、弊行全体のコンプライアンスリスクを一元的に管理するとともに、コンプライアンスに関する諸施策の企画・推進を行っております。

コンプライアンス統轄部には、部門を特定したコンプライアンスオフィサーを

配置し、各部門の業務内容に応じたきめ細かいコンプライアンス施策を推進する体制としております。

また、全部室店において、コンプライアンス関連の窓口となるコンプライアンス管理者を特定しております。コンプライアンス管理者は、研修などを通じ各部室店のコンプライアンス意識の徹底に努めるほか、コンプライアンス状況を定期的にコンプライアンス統轄部の担当コンプライアンスオフィサー宛に報告する等の役割を果たしております。

子会社・関連会社につきましては、コンプライアンス統轄部および子会社・関連会社の主管部により定期的に各社のコンプライアンス状況のモニタリングを行い、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。

具体的には、今年度より施行された個人情報保護法に関しては、その重要性に鑑み、法令・ガイドライン等に基づき必要な対応を図るとともに、従業員に対して法施行前にeラーニング等による研修を実施することにより当該法の周知徹底に努めております。

また、コンプライアンス意識を浸透・定着させるためのツールとして研修を重視し、重要なコンプライアンス事項（マネー・ローンダリング防止、インサイダー取引防止など）に関しては継続的に個別研修を実施するとともに、各業務（事業法人・金融法人・リテールなど）別の研修カリキュラムにコンプライアンス項目を組み込んでおります。

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。

社会文化貢献活動と環境負荷削減活動への取り組み

弊行は、社会の一員として、社会に支えられる事業活動を行っておりますことから、企業として活動を継続し健全に永続することにより社会の発展に貢献することが、企業の社会的責任（CSR）であると考えております。弊行では、適切なコーポレートガバナンスの確立に取り組むとともに、株主、お客様、従業員ならびに社会一般などさまざまなステークホルダーとの融和を図り、企業の社会的責任を積極的に果たしていきたいと考えております。このため、長期的安定的な収益の計上を通じて企業価値の増大を図り、社会の発展への寄与を目指すとともに、企業市民として求められる社会文化貢献活動や環境への負荷の削減などにも積極的に取り組んでおります。

《社会文化貢献活動》

弊行は、銀行と行員が一体となって社会文化貢献活動に積極的に取り組んでいくため、「社会文化貢献活動指針」などの社内規則を定めるとともに、社長を委員長とする「社会文化貢献活動推進委員会」を中心とする推進体制の下で様々な社会文化貢献活動を推進しております。また、ボランティア休暇制度の導入や、「マッチングギフトプログラム」の実施により、行員の社会文化貢献活動への積極的な参加を奨励しております。

《環境負荷削減活動への取り組み》

弊行は、その業務に伴う環境への負荷の削減に弊行全体として取り組んでおります。そのため、紙の使用量の節減や紙ゴミの発生抑制、文具などの購入の際に環境配慮製品を優先購入するグリーン購入、ゴミの分別の徹底などを実施しております。一方、弊行本店ビルにおいては、平成15年度より、可能な範囲において環境負荷データを収集し、環境パフォーマンスの把握を行いつつ、省エネ・省資源化に努めております。

(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月の新体制発足以降より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。そして、さらに効率的かつ透明性の高い経営を目指すべく、平成16年6月より委員会等設置会社に移行いたしました。

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13名が社外取締役となっております(平成17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(平成17年3月末現在12名(取締役兼務2名含む))、さらに業務執行にあたり特に重要な事項については、全執行役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

委員会等設置会社への移行に伴い、取締役会の内部機関として取締役の選・解任に関する議案の決定を行う「指名委員会」、取締役・執行役の職務執行に関する監査を行う「監査委員会」、取締役・執行役の個人別報酬の協議・決定を行う「報酬委員会」を設置し、それぞれが役割を全うすることで実効性のある経営監督体制を確立してまいります。

(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、お客様等からの開示要請に応えるべく、自主的・迅速・継続的かつ公平な情報開示に努めております。

今後も、経営の透明性をさらに高める観点から、ディスクロージャーを拡充してまいります。

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。

また、平成16年2月の東京証券取引所への上場に伴い、取引所の規則に則り適切な適時開示を実施するとともに、平成15年度以降、有価証券報告書、平成16年度より半期報告書を発行しております。財務・業績の速報については、従来からの決算短信、中間決算短信に加え、平成16年度より、四半期財務・業績の概況の開示を実施しております。なお、適時開示につきましては、平成17年2月に「適時開示に係る宣誓書」を東京証券取引所宛に提出しております。

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しております。

また、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

弊行では、従来よりインターネットの弊行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が、上場を機にその内容を大幅に拡充しております。業績の発表に関しては、発表直後にアナリスト向けに行われる電話会議の音声と説明資料をインターネットで同時配信するほか、経営トップによる「会社説明会」について、説明資料や質疑応答要旨を速やかにウェブサイトに掲載するなど、迅速かつ公平な開示に努めております。

適時開示資料など对外発表資料は発表後直ちに掲載するほか、原則として全ての開示資料を和英二ヶ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 (平成17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	全取締役15名 (内社外取締役13名)	マネージメント 事務局	都度 (年6回)	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6名 (内社外取締役5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4名 (内社外取締役4名)	監査委員会 事務局	都度 (年6回以上)	当行業務執行全般の監査および決議(取締役・執行役の職務の執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任等に関する議案の決定等)
報酬委員会	社外取締役	取締役6名 (内社外取締役6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12名	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
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
ALM委員会	社長	関連執行役、部門長、 本部長、部長	資金部(注1)	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、部長他	法務・コンプライ アンス統轄部 (注2)	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	関連執行役、部門長、 クレジットリスク部長他	クレジット リスク部	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	関連執行役、部門長、 本部長、部長等	ポートフォリオ・ リスク統轄部	週1回	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	事務局が指名 (付議部室)	関連経営委員会メン バー、関係部長	ポートフォリオ・ リスク統轄部	7回	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	関連執行役、部門長、 本部長、部長	企業戦略部他	月1回以上	経営健全化計画における中小企業向け貸出計画の達成に向けての具体的方策の決定、関連部室への指示、進捗状況モニタリング
(人材委員会) 第一人材委員会	社長	社長、副会長、 部門長、人事部長	人事部	4回	人事制度、コア人材の育成・確保、人材の適正配置、評価・処遇等に係る基本方針、諸施策についての協議、調整、決定
IT委員会	社長、副会長	全執行役、独立部室長、 関連部長	システム企画部 企業戦略部	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
賞罰委員会	人事部長	監査部長、法務・コンプライ アンス統轄部長(注2)、 事務管理部長、人事部長	人事部	四半期に 1回	表彰案の策定、不祥事件等の調査・解明、人事処分案の策定

(注1)平成17年7月より資金部から財務部に名称を変更しております。

(注2)平成17年7月より法務部とコンプライアンス統轄部に再編しており、今後は、コンプライアンス委員会はコンプライアンス統轄部が担当部署となり、賞罰委員会ではコンプライアンス統轄部長がメンバーとなります。

(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	ティエリー・ボルテ	取締役代表執行役社長
監査部	ティエリー・ボルテ	取締役代表執行役社長
インスティテューショナルバンキング部門	クラーク・グラニンジャー	専務執行役 インスティテューショナルバンキング部門長
リテール部門	サジーブ・トーマス	専務執行役リテール部門長
財務部門	ジョン E . マック	専務執行役財務部門長 (CFO)
金融インフラ部門	ダナンジャヤ・デュイベディ	専務執行役金融インフラ部門長
リスク管理部門	ジャナック・ラージ	専務執行役リスク管理部門長
コーポレートアフェアーズ部門	小島 一美	執行役コーポレートアフェアーズ部門長

平成17年6月末現在。

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。

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。また、株式を上場したことからも、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・賞与につきましては、企業業績やその貢献度に応じた配分を基本とし、株主価値の向上に直結する体系としていく方針です。各執行役（取締役兼務者を含む）の報酬は、報酬委員会による厳正な協議・決定に基づき支給してまいります。

役員退職慰労金につきましては、役員の退職が発生する際には、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。

《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

近時、日本経済は一部で回復の気配を見せているものの、依然続くデフレ進行の影響は大きく、加えて近時の国際情勢等の懸念材料もあり、景気の先行き不透明感は払拭できておりません。

こうした状況を反映し、企業部門の設備投資は一部で増加の動きがあるものの、概して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、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、取り巻く状況は依然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推進するとともに、引き続きノンリコースローン等の新型ローンに積極的に取り組み、あわせて外部からの貸出資産購入も取り進めていくことで、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の個人ローンにつきましても一層強化してまいります。

また、弊行はグループ全体として、資金需要が旺盛で高い収益性が見込める分野を中心として優良資産の積上げに努めてきたおり、今後とも、単体のみならず、グループとしての資産積上げ、信用供与拡大を図ってまいります。

(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。

平成17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等といった影響を受け、取り巻く環境は依然厳しいことが予想されます。しかしながら、引き続き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、貸出増強諸施策を積極的に推進し、計画達成に向けて努力してまいります。

また、貸出以外にも、将来上場を目指すベンチャー企業へのエクイティ投資を目的として設置した「未公開株式投資プログラム」等を通じて、中小企業に対する支援を幅広く推進してまいります。

中小企業向け貸出に関する具体的な推進体制、貸出増強諸施策は以下の通りです。

(計画達成に向けた推進体制)

組織

弊行は、経営トップ主導による具体的・効果的な諸施策の立案・推進を可能とするため、平成13年8月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立いたしました。同年9月6日に第一回委員会を開催し、平成16年度末までに59回開催しております。

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、事業法人・金融法人の顧客ニーズを汲み取る各リレーションシップ部門と、新型貸出開発機能を有する金融商品部門を統合して設立したインスティテューショナルバンキング部門において、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。

平成14年11月に株式会社ニッシンとの合併で、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ます。現在、同社は順調に立ち上がっており、今後、さらに業容拡大を目指してまいります。

(図表10) 貸出金の推移

(残高)		(億円)	
		17/3月末 実績 (A)	18/3月末 計画 (B)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	33,421	39,950
	インパクトローンを除くベース	32,976	39,500
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	11,241	11,100
	インパクトローンを除くベース	11,006	10,866
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)		3,059	5,580
うち住宅ローン		2,893	5,300
その他		19,121	23,270
海外貸出		1,017	1,050
合計		34,437	41,000

(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)	
		17/3月末 実績	18/3月末 計画 (B)-(A)+(F)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	3,928	6,529
	インパクトローンを除くベース	3,841	6,524
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	1,924	9
	インパクトローンを除くベース	1,867	10

(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)

	17年度中 計画 (F)
不良債権処理	()
貸出金償却(注1)	()
部分直接償却実施額(注2)	()
協定銀行等への資産売却額(注3)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注4)	()
債権流動化(注5)	()
私募債等(注6)	()
子会社等(注7)	()
計	0 (150)

(注1) 無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2) 部分直接償却当期実施額。

(注3) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注4) その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5) 主として正常債権の流動化額。

(注6) 私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注7) 連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

弊行は、健全化法の趣旨に基づき、公的資金導入による自己資本強化を通じて、経営の安定性を確保するとともに、収益力向上を図ることで十分な利益を確保してまいります。また、企業価値や市場評価を高めていくことにより、公的資金による投下資本の回収が可能となるよう努力してまいります。

(2) 剰余金の推移

平成17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18年 3月末	平成19年 3月末	平成20年 3月末	平成21年 3月末
税引前当期利益	680	730	734	755
利益処分前剰余金	3,659	4,290	4,927	5,592

(3) 収益見通し

(図表11) 収益見通し (収益 : 実質業務純益)

(億円)

	17/3期 実績	18/3期 計画	19/3期 計画	20/3期 計画	21/3期 計画
基準シナリオ(A)	550	621	766	834	905

主要前提条件

	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期
無担O / N (%)	0.02	0.05	0.15	0.25	0.35
TIBOR3M (%)	0.07	0.10	0.25	0.40	0.60
10年国債 (%)	1.32	1.50	2.00	2.25	2.50
為替(円 / ドル)	107	100	100	100	100
日経平均株価(円)	11,669	11,669	11,669	11,669	11,669

基準シナリオに対する変動見通し

	17/3期 実績	18/3期 計画	19/3期 計画	20/3期 計画	21/3期 計画
楽観的シナリオ(B)		651	816	894	965
変化額(B) - (A)		30	50	60	60
悲観的シナリオ(C)		616	756	819	885
変化額(C) - (A)		5	10	15	20

各シナリオは以下のとおり設定しました。

[基準シナリオ]

- ・今後緩やかに景気が上向き、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(インプライド・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]

- ・今後順調に景気が拡大し、長短金利とも市場に織り込まれている将来の金利見込みを上回って上昇していく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、弊行全体がかかえるリスクの総和を把握し能動的な管理を行っていくため、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を定めております。

また、統合的なリスク管理の手法であるリスク資本制度につきましては、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いたしました。

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》

A L M、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A L M委員会を設置し、A L M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（V A R）、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う体制としております。

合わせて市場リスク管理委員会をA L M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（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」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、市場リスク関連取引で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、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、及びエキゾチックデリバティブ取引の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ております。また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おります。

流動性危機時の対応としては「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（B B B 保険）、業務過誤賠償責任保険（E & O 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必要資本（リスク資本）の計測を行っております。

《E D P リスク》

E D P 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し、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、情報セキュリティ、事業継続、及び品質管理強化の為にチームを設けリスク管理のレベルアップに努めています。事業継続のため大阪でバックアップセンターを稼働させている他、情報セキュリティに関しては、昨年テクノロジーの分野で取得した「BS7799」および「ISMS認証」をオペレーション分野に拡大取得しました。

《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、平成16年度のコンプライアンス・プログラムの実施結果について総括を行うとともに、それを踏まえた平成17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。

同部はその内容を、平成17年3月のコンプライアンス委員会および経営委員会に報告・付議の上、今年度のコンプライアンス・プログラムを確定しております（なお、平成17年7月より、同部の2機能を再編し、法務部とコンプライアンス統轄部に分離独立させております）。

なお、平成16年度のコンプライアンス・プログラムにおける最重要課題のひ

とつであった個人情報保護法への適切な取り組みにつきましては、法令・ガイドライン等に基づき必要な対応を図るとともに、従業員に対して法施行前にeラーニング等による研修を実施することにより当該法の周知徹底に努めました。

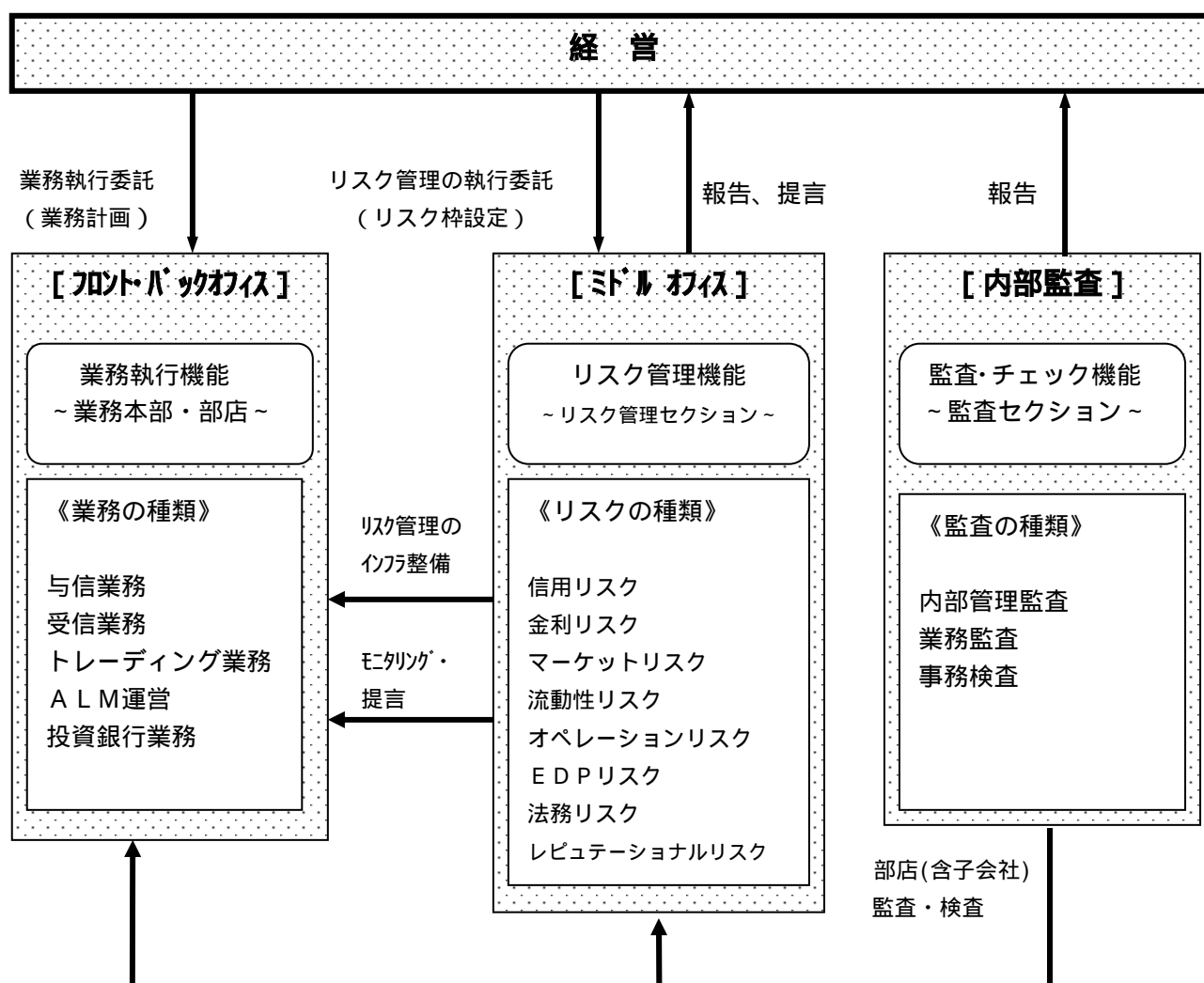
平成17年度におきましても、引き続き個人情報保護法対応体制の的確な運営をコンプライアンス・プログラムにおける重要課題と位置付け、真摯に取り組んでまいります。

《グループ全体における内部管理体制の強化》

弊行では、監査部が各部店宛のみならず主要子会社宛にも定期的な内部監査を実施しており、その指摘事項について被監査部署・子会社が迅速・適切に対処する等、グループ全体での内部管理の厳正化を推進しております。

また、グループの拡大・充実に伴い、連結ベースでの経営管理・コンプライアンス体制確立のため、社内規程の整備や経理の一元管理推進等の諸施策を実施しております。

《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	<ul style="list-style-type: none"> 総合リスク管理体制の企画立案 	
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 クレジット・リスク部 金融商品リスクマネジメント部 与信管理部	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 資産の自己査定の監査・検証 (審査セクションから独立した監査セクション) 	
金利(ALM)リスク	資金部(H17/7より財務部に変更) キャピタルマーケット部 市場リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> 総合業務企画 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 	<ul style="list-style-type: none"> バランスシート金利リスク管理手法の高度化
マーケットリスク	キャピタルマーケット部 資金部(H17/7より財務部に変更) 市場リスク管理部 財務管理部 マーケット管理部	<ul style="list-style-type: none"> トレーディング勘定取引執行 バンキング勘定取引執行 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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(H17/7より財務部に変更) 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・資金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、資金部、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"> 月次バランスシートの資産・負債の状況に応じてALM委員会にて決定している資金流動性準備水準及びギャップ枠のヒストリカル分析に基づく高度化
(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計算方法のアップデート
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 	
EDPリスク	システム企画部 監査部	<ul style="list-style-type: none"> システムリスク管理を含めた情報セキュリティ全般に係わる基本方針を再編し「情報セキュリティポリシー」と「情報セキュリティガイドライン」を全行対象に事務管理部にて制定 部門内にセキュリティ、事業継続、プロセス管理に関する専門チーム(テクノロジー・リスク・マネジメント)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 目黒プロダクションセンター被災を想定し、大阪にバックアップシステムセンターを設立、稼動中。事業継続計画については継続的に適宜見直しを実施。 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"> 金融インフラ部門およびリテール部門リテールサービス本部を適用対象範囲として、情報セキュリティの認証を取得(平成17年3月)(BS7799・ISMS) セキュリティ、事業継続、プロセス管理強化の観点から、専門チームによるレビューを実施 有事にバックアップセンターへの切り替えを的確に行えるよう継続的に訓練を実施。また、目黒プロダクションセンター電源設備の冗長化強化を実施。
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 (H17/7より、法務部とコンプライアンス統轄部に再編)	<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"> 平成16年度コンプライアンス・プログラムの実施結果の総括および平成17年度コンプライアンス・プログラム策定 個人情報保護法施行に備え、法令・ガイドライン等に基づき必要な対応を図るとともに、従業員宛、eラーニング等による研修実施
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 (H17/7より、法務部とコンプライアンス統轄部に再編)	<ul style="list-style-type: none"> ディスクロージャー誌、ウェブサイト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"> ウェブサイトへの企業情報およびIR情報の充実

(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、経営委員会より委譲された権限に基づき A L M委員会において社長により弊行全体のリスク限度額が決定され、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から C F Oを通じて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)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	111	119	31	91
危険債権	689	695	421	470
要管理債権	173	174	65	292
小計	973	988	518	854
正常債権	34,039	32,062	35,693	45,722
合計	35,012	33,051	36,211	46,576

引当金の状況

(億円)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	618	610	562	654
個別貸倒引当金	1,162	1,169	683	844
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	1,780	1,779	1,245	1,498
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	1,780	1,779	1,245	1,498
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	1,780	1,779	1,245	1,498

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	75	80	23	26
延滞債権額(B)	686	695	413	482
3か月以上延滞債権額(C)	82	82	32	56
貸出条件緩和債権額(D)	91	92	33	236
金利減免債権	-	-	-	-
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	91	92	33	236
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	934	949	501	800
部分直接償却	85	87	50	99
比率 (E)/総貸出	2.9%	3.1%	1.5%	2.3%

(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、弊行は平成14年度より部分直接償却についても実施しております。

正常先債権・要注意先債権

債務者区別に債権額に対して過去の一定期間における各々の貸倒実績率を乗じた金額を一般貸倒引当金として計上しております。なお、要注意先については要管理先とそれ以外とに区分し、各々の貸倒実績率に基づき一般貸倒引当金を計上しております。但し、要管理先の大口先については、ディスカウントキャッシュフロー方式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)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	31	111	60
個別貸倒引当金繰入額	10	125	
貸出金償却等(C)	6	17	
貸出金償却	6	17	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	
その他債権売却損	-	-	
債権放棄損	-	-	
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	
債券売却関連引当勘定繰入	15	3	
一般貸倒引当金繰入額(B)	198	53	
合計(A) + (B)	167	164	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	196	67	50
グロス直接償却等(C) + (D)	202	84	50

(連結)

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	43	18	270
個別貸倒引当金繰入額	8	80	
貸出金償却等(C)	21	101	
貸出金償却	21	101	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	
その他債権売却損	-	-	
債権放棄損	-	-	
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	
債券売却関連引当勘定繰入	15	3	
一般貸倒引当金繰入額(B)	197	28	
合計(A) + (B)	154	10	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	196	67	50
グロス直接償却等(C) + (D)	217	168	50

(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
9C	2	34	2	35
9D	2	1	2	1

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	17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	31
危険債権	421
要管理債権	65
正常債権	35,693
総与信残高	36,211

《不良債権の管理・回収方策》

弊行では、従来より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、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、今後も引き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、既に平成 1 2 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 1 7 年 3 月末の株式等評価差額金 (税効果調整前) は + 4 6 億円となっております。

また、固定資産の減損会計につきましては、平成 1 6 年 3 月期より、前倒しで適用しております。

(図表18)評価損益総括表(平成17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	3,887	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	3,820	-	-	-
	その他	68	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	13,835	46	57	11
	債券	12,674	7	10	2
	株式	77	12	12	-
	その他	1,084	27	35	8
	金銭の信託	713	-	-	-

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)	-	-	25	25	-

(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係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17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	5	0	0	0
	債券	5	0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	231	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	231	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	14,060	53	63	11
	債券	12,687	8	10	2
	株式	249	18	18	0
	その他	1,124	27	35	8
	金銭の信託	1,540	-	-	-

その他 (億円)

	貸借対照表		評価損益	評価損益	
	価額	時価		評価益	評価損
事業用不動産(注1)	467	461	7	6	13
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	12	12	-

(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係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

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	16/3月末	17/3月末	16/3月末	17/3月末
金融先物取引	3,192	59	-	-
金利スワップ	59,117	74,866	1,405	891
通貨スワップ	4,552	3,914	332	219
先物外国為替取引	2,408	2,581	43	132
金利オプションの買い	6,159	8,286	57	24
通貨オプションの買い	259	577	8	14
その他の金融派生商品	8,674	21,004	2,570	3,278
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	-	-	608	61
合計	84,362	111,286	3,807	4,498

(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(17/3月末時点)

	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)	1,937	2,561	-	4,498
信用コスト	487	171	-	658
信用リスク量	1,450	2,390	-	3,840

(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ぬ。

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。

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

- 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4 5取引日目時点で普通株式が上場している場合は当該4 5取引日目に始まる3 0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株当たり純資産額とする。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4 5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

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

=

すべき普通株式数

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株当た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株当た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