経営の健全化のための計画の履行状況に関する報告書

令和元年６月

株式会社　新生銀行

目　次

（概要）　経営の概況

１．平成３１年３月期決算の概況----------１

２．経営健全化計画の履行概況
（１）業務再構築等の進捗状況----------４
（２）経営合理化の進捗状況----------１９
（３）不良債権処理の進捗状況----------２０
（４）国内向け貸出の進捗状況----------２１
（５）配当政策の状況及び今後の考え方----------２４
（６）その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況----------２５

（図表）

１．　収益動向及び計画----------３１
２．　自己資本比率の推移----------３４
５．　部門別純収益動向----------３８
６．　リストラの推移及び計画----------３９
７．　子会社・関連会社一覧----------４０
８．　経営諸会議・委員会の状況----------４１
９．　担当業務別役員名一覧----------４２
１０．貸出金の推移----------４３
１２．リスク管理の状況----------４４
１３．金融再生法開示債権の状況----------４９
１４．リスク管理債権情報----------５０
１５．不良債権処理状況----------５１
１７．倒産先一覧----------５２
１８．評価損益総括表----------５３
１９．オフバランス取引総括表----------５５
２０．信用力別構成----------５５

（概要）　経営の概況

１．平成３１年３月期決算の概況

《決算の概況》

平成３１年３月期の当期純利益は３５４億円（年度計画の１１１％に相当）となりました。

成長分野と位置づけているストラクチャードファイナンス業務の伸長やリテールバンキング業務における収支改善がある一方で、前期に計上した株式売却益及び関係会社株式償還益の剥落等により､前期比では５１億円の減益となりました。

（億円）

	平成３０年３月期実績	平成３１年３月期計画	平成３１年３月期実績	計画比
業務粗利益	1,109	1,120	1,088	▲32
人件費＋物件費	734	695	657	▲38
経費(含む税金)	791	750	715	▲35
実質業務純益(注)	318	370	373	+3
経常利益	366	374	386	+12
当期純利益	405	320	354	+34

(注)クレジットトレーディング関連利益等を含む

《業務粗利益》

資金利益は、子会社からの受取配当金が減少しましたが、ストラクチャードファイナンス業務における貸出利息の増加やコストを意識した資金調達等により、前期比１１億円の増加となりました。非資金利益は、リテールバンキング業務において資産運用商品販売関連収益の増加や一部のお客さまに対するＡＴＭ手数料有料化により増益となった一方で、デリバティブ取引関連収益の減少等により、前期比３１億円減少しました。これらの結果、業務粗利益は前期比２０億円減の１，０８８億円となりました。

《経費》

顧客基盤と収益機会の更なる拡大に向けて重点分野へ経営資源を集中的に投入する一方で、経常的に発生する経費については、構造的かつ抜本的な合理化を継続的に推進しております。

人件費は、収益機会の拡大に向けて重点分野での増員を図る一方で、業績に見合った昇給・賞与支給に係る厳格な運用等を通じ、合理的な水準に留めるべく努めています。物件費は、重点分野には費用対効果に十分留意しつつ積極的な経費の投入を行っており、システムの安定化など業務基盤の強化に必要な投資も進めております。これらの経費の増加の影響を可能な限り緩和すべく、経営陣による厳格なモニタリングの下で業務運営に係るベースコストを中心に圧縮に努めています。

これらの結果、平成３１年３月期は、人件費が２６８億円（年度計画の９２％に相当)、物件費（除く税金ベース）が３８９億円（同９６％に相当）となり、経費総額は７１５億円、除く税金ベースでは６５７億円となり、いずれも年度計画を下回りました。

（億円）

	平成３１年３月期 計画	平成３１年３月期 実績	計画比
人件費	290	268	▲22
物件費(除く税金)	405	389	▲16
経費合計	750	715	▲35
経費合計(除く税金)	695	657	▲38

《実質業務純益》

以上の結果､一般貸倒引当金繰入前の実質業務純益(含む金銭の信託運用損益)は、前期比５５億円増加の３７３億円となり、年度計画の３７０億円を達成いたしました。

《当期純利益》

不良債権処理損失額では、法人業務においてプロジェクトファイナンスなどのポートフォリオの拡大に対応した一般貸倒引当金の算定を行ったこと等により、７億円の戻入益となりました。一方で、前期に計上した投資株式等の売却益や関係会社株式の償還益が剥落したこと等により、当期純利益は３５４億円と、前期比５１億円の減少となりましたが、年度計画の３２０億円を上回りました。

《剰余金の状況》

剰余金については、順調に純利益を計上する一方で、自己株式１６百万株（６４６億円）の消却を実施した結果、２，９２６億円となりました。

（億円）

	平成３１年 ３月期 計画	平成３１年 ３月期 実績	計画比
剰余金	3,524	2,926	▲598

《自己資本比率》

弊行では､平成２６年３月末より適用が開始されたバーゼルⅢ規制においても、従前と同様、信用リスクの算出では基礎的内部格付手法を、オペレーショナルリスクの算出では粗利益配分手法を適用しております。平成３１年３月末については、ストラクチャードファイナンスにおける営業資産の積み上げによりリスクアセットが増加したこと等により、バーゼルⅢベース連結自己資本比率（経過措置適用ベース）は、前期末比０．６２ポイント低下し１１．８５％となりました。

	平成３１年 ３月期 計画	平成３１年 ３月期 実績	計画比
自己資本比率（連結）	12.47%	11.85%	▲0.62%

２．経営健全化計画の履行概況

（１）業務再構築等の進捗状況

弊行は、「グループ融合による革新的金融サービスの提供と、リーンなオペレーションによる卓越した生産性・効率性の実現」を目指す中長期ビジョンを踏まえて、令和２年３月期から令和４年３月期を対象期間とする中期経営戦略を策定しました。「価値共創による成長追求」、「ケイパビリティ強化・活用」という基本戦略に基づき、金融グループとして更なる発展を目指してまいります。

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

《組織・営業体制の強化》

■ 組織概要

弊行では､日常の業務運営の機動性を確保するため､業務運営の基本単位を｢部｣とするとともに、担当役員制を導入しております。

個人業務においては、預金・投資信託・保険・住宅ローン・個人向け無担保ローンなどを提供しております。また、グループ会社には、個人向け無担保ローン関連業務を行う新生フィナンシャル㈱と新生パーソナルローン㈱、クレジットカード業務や割賦信用販売業務を主要な業務とする㈱アプラス、不動産担保ローンを取り扱う新生インベストメント＆ファイナンス㈱があります。

法人業務においては、事業法人・金融法人・公共法人のお客さまに対する貸出を主としたコーポレートファイナンスや金融商品・ソリューションを提供する業務、プロジェクト案件や不動産などを対象としたストラクチャードファイナンス業務及びクレジットトレーディングやプライベートエクイティなどを行うプリンシパルトランザクションズ業務を行っております。また、グループ会社には、リース業務を行う昭和リース㈱、信託業務を行う新生信託銀行㈱などがあります。

金融市場業務においては、外国為替・デリバティブ・その他キャピタルマーケッツ業務を行う市場営業業務、投資信託などの資産運用商品の企画・管理を行うアセットマネージメント業務や富裕層のお客さまに金融商品・サービスを提供するウェルスマネージメント業務を行っております。また、グループ会社の新生証券㈱では、証券化業務や証券仲介業務を行っております。

リスク管理業務においては､適切なリスク管理に必要な承認プロセスを強化し、効率的なリスク管理体制を構築するため、随時、組織の再編、社内規程の制定・改定などを行っております。引き続き、ビジネスの拡大に併せたリスクテイク能力向上や、ポートフォリオ管理手法の継続的高度化、加えて効率化・高度化を目的としたシステムの開発等により、リスク管理フレームワークの強化を実施してまいります。

システム関連業務においては、システムリスクに係る組織的な牽制の強化、システムの運用・開発に係る経営の意思の適切な反映、開発と運用それぞれの担い手の分離によって、組織的な牽制が機能する体制としております。引き続き、堅牢で安定的なシステム構築・運営の推進に努めてまいります。

そのほか経営企画管理・コーポレートサービス業務においては、弊行の持続的成長を維持するために、組織全体の活性化・効率化及び組織管理の強化を推進しております。引き続き効率的な運営に努めるとともに、組織横断的な経営管理と各業務をサポートする体制の更なる充実を進めてまいります。

中長期ビジョンにおいて掲げる「グループ融合」を推進するため、専担部署を設置してグループ全体での事業運営体制の見直し、グループ各社が持つ顧客基盤・金融機能・サービスを結びつけた新規事業開発やそのための戦略的提携などの検討・実行、グループ事業戦略の遂行に必要な組織体制の整備やグループの生産性改革のための各種プロジェクトの推進などを行っております。

また、弊行及び弊行グループの各社が持つ間接機能の統合・一体運営を図るため、各社の間接機能を実質的に統合した「グループ本社」を設置し、各間接機能の高度化と、ノンバンクを含む広範な金融機能全てを含むグループでの全体最適を追求しながら、グループガバナンスの強化を図るとともに、グループ各社で重複する機能を集約することで生産性・効率性の向上に取り組んでおります。

さらに、顧客セグメントごとの一層の一体運営を図るため、個人向け、法人向けのビジネスごとに、グループを横断したビジネスユニットを平成３１年４月１日付で創設しました。多様化・高度化するお客さまのニーズに対して、グループ内外のさまざまな商品・サービスを組み合わせ、全体最適の視点から、既存の法人格や事業組織の枠を超えた最適な商品・ソリューションの提供を目指してまいります。

弊行は以前より金融機関の重要な社会的使命のひとつである金融の円滑化の実現に努めております。平成２１年１２月の「中小企業等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（以下、円滑化法）」の施行等を受け、統轄管理担当部署である金融円滑化推進管理室を中心に、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図ってまいりました。円滑化法の失効（平成２５年３月末）後も、お

客さまに対して必要資金を円滑に供給していくことは金融機関の重要な役割のひとつであるとの認識に変わりはなく、引き続き、お客さまからの借り入れ条件の変更などの申し込みや相談に対して真摯に対応するとともに、お客さまの抱える経営課題に応じた適切な助言や解決方法の提案に努めてまいります。

《経営インフラの高度化》

■ 人事政策

弊行では、平成２５年３月期以降、全体の要員数の増加を抑制しつつメリハリを効かせた要員配置を行うことで、収益力強化に向けた成長分野への増員やシステム安定化のための増員、業務運営に必要な要員の確保を図っております。平成３１年３月末時点における行員数は前期末比３８人減の２，１５０人となり、直近ピーク時（平成２０年６月末／２，４５２人）からは３００名強減少しております。引き続きメリハリを効かせた運営を実施する方針のもと、中期経営戦略に謳うケイパビリティの強化・活用を行いつつ、価値共創による成長を追求するために必要な人員の手当てを行っていく方針です（令和２年３月末計画／２，２４０人）。

人事制度については、平成２４年４月に、等級・報酬・評価の三位一体運用を骨子とする改定を行い、制度の透明性を高め、銀行全体として統一的な人事を行う基盤を整えました。また、平成２７年４月の制度改定においては、複線型キャリアシステムを導入し、弊行役職員の職務（役割期待）を更に明確化し、円滑な業務推進を可能とする仕組みを整え、将来の環境変化に耐えうる制度に変更しております。平成３０年度からは、新生銀行グループ共通に適用する新人事評価制度を導入し、グループとして最適な人材活用と人材配置を進めております。今後も弊行の経営理念や外部労働市場などの状況を踏まえ、適時適切にグループ企業価値最大化に資する制度の見直し等を行ってまいります。

人材育成については、弊行が組織能力を最大化し持続的に成長するための重要なテーマであるとの認識のもと、各種階層研修や職務研修の提供、オンザジョブトレーニング（ＯＪＴ）、戦略的人事異動など、包括的な育成施策を通じて、①自ら考え成長するマインド・スキルを持ち、②従来の金融機関の枠組みにとらわれないサービスを創出し、③ロイヤルティと貢献意識の高い人材の育成に努めております。今後、更に円滑な金融仲介機能を担う銀行本来の社会的使命を果たすべく、人材の一層のレベルアップに注力していく方針です。

人事制度、採用、処遇等、人事関連事項全般については、これまで社長・各総括担当役員・各チーフオフィサー等をメンバーとするグループ人材委員会及び人材委員会にて協議・決定を行ってまいりました。今後も同委員会を通じて、様々な人事政策を適時適切に運用していくよう努めてまいります。

■ 管理会計のインフラ整備・高度化

弊行では、従前より連結ベースで月次決算を行い、セグメント情報開示に即したビジネス別の業績を月次で経営陣に報告してまいりました。さらに、経営層が事業戦略の進捗状況をより的確に判断できるよう、連結グループ主要ＫＰＩ（重要業績達成指標）の進捗状況も月次で実績を報告しております。

また、常日頃から継続的に業務改善に取り組むことはもとより、中長期ビジョンや中期経営戦略において掲げる生産性改革プロジェクトを通じて財務会計及び管理会計の各プロセスについて更なる迅速化や最適化を図るとともに、前年比較・将来予測といった各種分析処理の効率化も実現することで、経営層への有益な情報提供に努めてまいります。

《収益力の強化及び財務体質の改善》

平成３１年３月期は第三次中期経営計画（以下、「第三次中計」）の最終年度でしたが、引き続き、より高い成長が見込まれる分野に経営資源を再配分するとともに、グループ融合を通じて、業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造に取り組んでまいりました。併せて業務の効率化、機能の高度化をグループワイドで実現し、グループ全体の生産性向上にも努めてまいりました。

平成３１年３月期は、成長分野と位置付けている無担保ローンやストラクチャードファイナンスを始めとした主力業務が堅調に推移する一方、子会社からの受取配当金の減少や、デリバティブ関連収益などの法人向け手数料の減少などにより、業務粗利益は減収となりました。一方、経費は無担保ローン業務における新商品の開始に伴い経費の一部がグループ会社に移行したことにより減少し、その結果、実質業務純益は増加しました。前期に計上した保有株式売却益、関係会社株式償還益が剥落した影響により、当期純利益は前期比５１億円減少の３５４億円となりましたが､経営健全化計画の利益目標である３２０億円を達成しました。

業務粗利益は、前期比２０億円減の１，０８８億円となりました。うち資金利益は１，０６６億円となり、前期比１１億円増加しました。これは、子会社からの受取配当金が減少した一方で、ストラクチャードファイナンスにおける貸出金利息が増加したことに加え、コストを意識した資金調達を行ったことなどによるものです｡なお､無担保ローン事業では平成３０年４月より｢銀行カードローン レイク」の新規受付を停止するとともに新生フィナンシャル㈱で新商品「レイクＡＬＳＡ」を開始しており、新商品による貸付は新生フィナンシャル㈱より行われております。一方、非資金利益は２３億円となり、前期比３１億円の減少となりました。これは、リテールバンキング業務において、資産運用商品販売関連収益が増加し、平成３０年１０月に実施した「新生ステップアッププログラム」改定

に伴う一部のお客さまに対するＡＴＭ手数料有料化の効果が出た一方で、デリバティブ取引関連収益などの法人向け手数料収益が減少したことなどによるものです。

経費は７１５億円となり、前期比７５億円減少しました。これは、新生フィナンシャル㈱で新商品「レイクＡＬＳＡ」を開始したことに伴い、当該事業の関連経費の一部が新生フィナンシャル㈱へ移行したことが主な要因です。これらの結果、実質業務純益は前期比５５億円増の３７３億円となりました。

与信関連費用については、法人業務においてプロジェクトファイナンスなどのポートフォリオの拡大に対応した一般貸倒引当金の算定を行ったことにより戻入益が発生し、全体では７億円の益となりました。しかし、前期に計上した株式等関係損益における法人業務の保有株式の売却益、特別利益における関係会社株式の償還益の影響が剥落した結果、平成３１年３月期の当期純利益は前期比５０億円減少の３５４億円となりました。

資本面では、ストラクチャードファイナンス業務における営業資産の積上げによりリスクアセットが増加した一方、期限付劣後債の償還や自己株式取得などの影響により自己資本が減少した結果、平成３１年３月末時点のバーゼルⅢ（国内基準）単体ベースの自己資本比率は１３．７３％となり、平成３０年３月末時点の１４．８５％から低下しました。一方、連結自己資本比率についても同様の理由に加え、コンシューマーファイナンス業務における営業資産の積上げもあり、平成３０年３月末時点の１２．８３％から１１．８５％に低下しました。

不良債権は、平成３０年３月末から１８億円増加し、平成３１年３月末の金融再生法ベースの開示債権は１０２億円となりました。不良債権比率は、平成３０年３月末の０．１７％から０．２０％となり、引き続き低水準を維持しています。

《業務の状況》

■ 個人顧客向け業務

弊行では、資産運用商品からローン商品のほか資金決済まで、お客さま一人ひとりのニーズとライフステージに合わせた金融商品とサービスを提供しております。

① 顧客満足度向上への取り組み

弊行は、常に「お客さまから見た良いサービスは何か」を考え、顧客満足度向上のための様々な施策を行っております。また、お客さまの声を業務の改善及び適切な商品･サービスの開発提供に取り入れる体制を構築､整備しており、それらがお客さまとの深く長い取引関係を築く礎となっております。さらに、全ての広告の内容や表現に関しては、毎週開催する広告審査委員会で詳細に検

討するほか、消費者広告チェック制度を創設し定期的にお客さまの声を集め広告に反映するなど、広告への誤認を防ぎ、お客さまに充実した情報提供を行なうことができる体制を整えております。加えて、手続き書類においても、パワースマート住宅ローンの申込書が「一般社団法人ユニバーサル コミュニケーション デザイン協会」の認証を受けるなど、より多くのお客さまに対して分かりやすく正確な情報伝達を行うよう努めております。こうした取り組みの結果、個人のお客さまに提供する口座数は平成２８年８月に３００万口座を超えました。外部の評価においては、㈱ｏｒｉｃｏｎＭＥが展開する「オリコン日本顧客満足度調査」が平成３０年６月に発表した「２０１８年オリコン日本顧客満足度ランキング」の「ネットバンキング」において３年連続１位を獲得するなど高い評価を受けております。

② 個人顧客向け商品展開

弊行ではお客さまのニーズにお応えする魅力的な商品をタイムリーに提供すべく商品開発を行うとともに、取扱商品を継続的に見直し、最適化してまいりました。先行きが不透明な金融市場の中でも、資金の流動性を確保しつつ、普通預金に比べて比較的有利な金利での運用ニーズにお応えするべく、２週間満期預金をはじめとしたユニークな円預金、外貨預金、仕組預金などの預金商品に加え、投資信託や保険商品、仕組債など、お客さまのニーズやライフステージに応じた商品・サービスを提供しております。また、ＮＩＳＡ制度を活用した投資信託申込プログラム「ＮＩＳＡプラス」や、小額からの積立・分散投資を促進するための制度である「つみたてＮＩＳＡ」、㈱お金のデザインとの提携に基づき取り扱いを開始したＥＴＦ（上場投資信託）特化型投資一任運用サービス「ＴＨＥＯ＋（テオプラス） 新生銀行」は、お客さまの長期投資による資産運用に資すると考えております。

弊行は、資産運用コンサルティング業務におけるフィデューシャリー・デューティー（真に顧客本位の業務運営）の実践に向けて取り組んでおります。平成２９年６月、金融庁が制定した「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択するとともに、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」とその「アクションプラン」、「アクションプランの実施状況」を順次公表しております。さらに、金融庁からお客さまが良質な金融事業者を選ぶ上で有益とされる３つの指標「投資信託の販売会社における比較可能な共通ＫＰＩについて」（以下、「比較可能な共通ＫＰＩ」）が公表されたことから、弊行における「比較可能な共通ＫＰＩ」を公表いたしました。

平成２８年８月には外国為替証拠金取引（ＦＸ、Foreign Exchange）サービス「新生銀行ＦＸ」の取り扱いを開始し、外貨に関する資産運用サービスの充実にも努めております。また、利便性の高い海外送金サービス「Ｇｏレミット」や平成２７年５月に取り扱いを開始した平準払いのがん保険に加え、平成２７年７月に㈱アプラスと共同で取り扱いを開始した「海外プリペイドカードＧＡ

ＩＣＡ」では、弊行の「新生総合口座パワーフレックス」との機能連携（ＦＩｅｘ機能）によりお客さまの利便性向上を実現するとともに、平成２９年７月から非接触ＩＣ決済サービス「Visa payWave」に対応し、国内のＶｉｓａ加盟店でもご利用いただけるようにするなど、資産運用以外の面でも弊行の商品・サービスをより多くのお客さまにご利用いただけるようラインナップの拡充に努めております。

③ 住宅ローンへの取り組み

弊行は、お客さまの普通預金に余裕資金が発生した場合に手数料無料で自動的に繰上返済が可能な「パワースマート住宅ローン」を提供しております。従来の住宅ローンとは異なり、返済期間・支払利息を削減することが可能な商品として、多くのお客さまから好評をいただいております。また、お客さまの借入期間中の生活変動リスクにより柔軟に対応できる商品として取り扱いを開始した「安心パック」や、パワースマート住宅ローンに家事代行サービスやハウスクリーニング、病児保育サービスを利用できるクーポンを付けた「安心パックＷ（ダブル）」、自然災害時債務免除特約を付けた「安心パックＳ（エス）」といった、ユニークで付加価値の高い商品を提供しております。特に「安心パックＷ（ダブル）」は、子育て世代、働き盛り世代の住宅購入をサポートする商品として、平成２７年１月に「日経優秀製品・サービス賞」にて最優秀賞日経ヴェリタス賞を受賞するなど、多方面で好評を得ております。

また、住宅ローンの借り入れを希望されるお客さまに対して、ご利用いただく団体信用生命保険及び団体信用介護保障保険のウェブでの申し込みと告知手続を開始し、書類の記入や捺印、郵送を不要とするなど、お客さまの負担を軽減し、利便性の高い商品・サービスの提供に取り組んでおります。

なお、平成３１年３月末時点における住宅ローンの貸出残高は、１兆１，９０１億円となりました。

④ コンシューマーファイナンス事業への取り組み

弊行のコンシューマーファイナンス事業は、平成２３年１０月に新生フィナンシャル㈱からレイクブランド及び無人店舗等の事業譲渡を受けて以降、銀行本体で「新生銀行カードローン レイク」及び「新生銀行スマートカードローン プラス」を展開してまいりましたが、グループの無担保カードローン事業戦略の見直しによって、平成３０年３月末でレイクの新規受付を停止し、新生フィナンシャル㈱で新商品「レイクＡＬＳＡ」の取り扱いを開始いたしました。

そのため、平成３１年３月期はレイクの貸出残高が２，５３３億円と前期末から２６２億円減少しております。他方、スマートカードローン プラスでは貸出残高１１０億円と前期末から３２億円の増加となりました。なお、新生フィナンシャル㈱における「レイクＡＬＳＡ」の貸出残高は２７０億円となっております。今後もスマートフォンアプリの活用など時代に即したサービスの提供

でより利便性を高め、グループ一体となってコンシューマーファイナンス事業を推進してまいります。

⑤ 店舗網の見直し

店舗展開については、お客さまの利用頻度に応じた見直しを行い、より利便性の高い店舗に経営資源を集中させております。平成２９年１０月に堺東と川口、１２月に高槻のコンサルティングスポットを閉鎖し、それぞれ母店である難波、池袋、梅田の各フィナンシャルセンターで業務を引き継ぎました。また、平成３０年６月には金沢と高松のフィナンシャルセンターを閉鎖いたしました。平成３１年３月末現在、全国に新生フィナンシャルセンターを２７ヶ所、新生コンサルティングスポットを１ヶ所、新生住宅ローンセンターを６ヶ所（フィナンシャルセンターに併設）展開しております。

従来、住宅ローンについてはインターネットやコールセンターでの取り扱いを中心としていましたが、お客さまの対面相談ニーズにお応えするべく、住宅ローンを専門に取り扱う住宅ローンセンターを設置しております。

⑥ リモートチャネルの展開

コールセンター、インターネット、ＡＴＭ網などのリモートチャネルを通じて各種サービスを提供しております。また、スマートフォンではインターネットバンキングのほか、「新生銀行サポートアプリ」や「新生銀行口座開設アプリ」、「新生銀行カードローンレイク公式アプリ 新生銀行Ｌ」、「新生銀行外貨預金アプリ」、「新生銀行ＦＸアプリ」、「新生銀行海外送金アプリ（Ｇｏレミット）」など、より簡単・便利にサービスをご利用いただけるように、各種アプリを導入しております。

ＡＴＭチャネルに関しては、弊行のお客さまを含めより広範なお客さまに利便性をご提供するとともに、ＡＴＭ機器の維持、更新コストの削減のため、セブン銀行ＡＴＭを弊行店頭に順次設置してまいりましたが、平成２９年６月末までに全ての自行ＡＴＭについてセブン銀行ＡＴＭへの切り替えが完了しております。また、㈱ビューカード、㈱ローソンエイティエムネットワークス、㈱イーネット、㈱イオン銀行ともＡＴＭ接続提携を行い、国内の主要なコンビニエンスストアチェーンやＪＲ東日本駅構内に設置されたＡＴＭ、全国のイオングループが運営するスーパーマーケット、ショッピングセンターなどに設置されたＡＴＭが利用可能となっております。日本全国で１０万台以上のＡＴＭを自行ＡＴＭと同じようにご利用いただける環境を整えております。

なお、弊行は、顧客優遇制度である「新生ステップアッププログラム」を改定いたしました。スタンダードステージでの提携ＡＴＭ出金手数料を有料化する一方、ゴールドステージの判定条件に海外プリペイドカードＧＡＩＣＡへのチャージを追加することで、お客さまのキャッシュレスの取引を一層支援いたします。あわせて、新たに新生ファミリープランとして、新生ステップアップ

プログラム上で「新生プラチナ」のステージにあるお客さまが、ご家族などの弊行口座を登録すると、その登録口座でご家族などが負担されたＡＴＭ出金手数料を翌月返金（登録口座にキャッシュバック）する優遇サービスを導入いたしました。引き続き、お客さまの利便性の向上に努めてまいります。

⑦ お客さまの安全な取引の確保への取り組み

平成２４年１２月に弊行ＡＴＭでのキャッシュカード情報の盗用（スキミング被害）が判明しました。被害に遭われたお客さまには真摯に対応させていただくとともに、ＡＴＭ警備体制の見直しや不正検知システムの導入など再発防止のための対応を速やかに行いました。また、金融機関を装った電子メール（フィッシングメール／成りすましメール）による詐欺やスパイウェアと呼ばれるソフトウェアによる被害が問題となっていることを踏まえ、弊行のインターネットバンキング（パワーダイレクト）ではセキュリティカードの導入を含め様々なセキュリティ対策を実施しております。あわせて弊行ホームページ内に新生セキュリティーセンターのページを設け、お客さまのお取引の安全にかかわるサポート情報をタイムリーに提供するなど、セキュリティの確保に努めております。

⑧　グループ各社との連携

主要子会社各社は弊行グループの重要な業務の一部を構成しており、弊行及びグループ各社は、連携した対応を強化・推進することで、弊行グループのお客さまに対して、より品質の高いサービスと利便性の提供の具現化に努めております。

㈱アプラスが発行する「新生アプラスカード」はグループ統一クレジットカードとして、提携発行する「LUXUARY CARD」は富裕層のお客さま向けステータスカードとしてそれぞれ位置づけ、弊行の顧客優遇制度と連動させております。また、「住宅つなぎローン（アプラスブリッジローン）」の取り次ぎを行ない、弊行住宅ローンの融資実行時までに資金が必要なお客さまをグループ一体となってサポートしております。さらに、第三次中計の戦略的取組分野として位置づけていた決済事業では、平成２７年７月には㈱アプラスのクレジットカード機能と決済ノウハウを活用した「海外プリペイドカードＧＡＩＣＡ」を発行、平成２８年６月からは中国人向け決済サービス「WeChat Pay」の取り扱いを開始するなど、各種ペイメントやプリペイド・クレジットカードなどの様々な決済手段の提供を推進してまいりました。

新生フィナンシャル㈱の個人向け与信業務のノウハウと、弊行の持つ地域金融機関とのネットワークを連携させた、地域金融機関等のお客さま向け無担保ローンに対する保証業務（当該保証業務に係る求償債権を含む）は、平成３１年３月末には残高が５３６億円となりました。

平成２８年６月には新生フィナンシャル㈱が、データ解析や経営コンサルテ

ィングなどを行う㈱グリフィン・ストラテジック・パートナーズと、ビッグデータの収集・解析及び人工知能活用を目的とした新会社、セカンドサイト㈱を設立しました。セカンドサイト㈱が開発した分析モデルを活用し、お客さまの行動・購買予測に基づいて、より最適な資産運用商品のご提案や住宅ローンニーズの発掘などを行なっております。

なお、弊行及びグループ各社は、改正貸金業法の趣旨を踏まえ、健全な市場ニーズを的確に捉えて、今後も日本における最も信頼される個人向け金融サービスの提供者を目指し業務に取り組んでおります。

⑨　海外における個人顧客向け金融ビジネスへの取り組み

弊行は、日本で培った事業ノウハウを活用し、アジア圏を中心に海外での個人顧客向け金融ビジネスに取り組んでおります。

香港では、日本及び香港の企業との共同出資により Nippon Wealth Limited, a Restricted Licence Bank を設立し、国際分散投資の受け皿として、香港での資産運用ニーズをお持ちのお客さまの資産形成を支援しております。

また、ベトナムにおいては、増加する若い中間所得層の消費ニーズの多様化に伴いコンシューマーファイナンス市場の成長が期待できることから、第三次中計における成長分野の一つである無担保ローン事業の拡充の一環として、大手民間商業銀行 Military Commercial Joint Stock Bank との合弁会社である MB Shinsei Finance Limited Liability Company を通じて、個人のお客さま向けに携帯端末、家電、バイク等を購入する際の割賦ローンや、証書型のローンを提供しております。

■ 法人顧客向け業務

法人のお客さまには、貸出を主としたコーポレートファイナンス、不動産やプロジェクト案件などを対象としたストラクチャードファイナンス、プリンシパル投資、事業承継金融、金融機関へのディストリビューション及びデリバティブ等を用いたソリューションなどを提供しております。

平成２９年３月期から開始した第三次中計においては、専門性の高い顧客本位の金融ソリューションによる高付加価値の提供を目指し、グループ一体でのサービス提供と先進的金融サービスによる差別化を通じた収益基盤の構築に取り組んでまいりました。

① 顧客本位のマーケティングによる安定的な収益基盤の維持・強化

お客さまの真のニーズにあった商品・サービスを提供するため、グループレベルでの顧客基盤とノウハウの共有、リソースの効率的活用、新商品・サービスの開発、人材交流の推進など営業体制の強化を図りました。また、グループ

連携ビジネスを推進するため、成功事例の共有と横展開を進めるとともに、グループ商品の販売に関する体制整備を進めました。

事業法人のお客さまについては、グループの持つ機能を活用した金融ソリューションを提案することにより、１社当たりの収益取引の拡大、クロスセルによる取引深耕等を通じて、長期的に中核となりうる取引関係の構築を図りました。平成３０年４月には、本店内の営業部を業種及びテーマ別に再編し、各部の専門性を高め、顧客の成長を支援する体制を構築しました。新規取引先の開拓については、成長性、収益性を考慮した顧客セグメンテーションに基づいて推進する一方、貸出業務については、取引採算性に配慮した運営に努めることで、顧客基盤の質的拡大を図りました。

金融法人のお客さまについては、シンジケートローンの組成やローン債権販売が堅調に推移したほか、仕組商品等の運用商品の販売を通じた運用機会の提供等に注力しました。

経営資源の有効的かつ効率的な活用のため、グループ会社との営業体制の融合、事務プロセスの効率化、人材の成長分野への再配置を進めました。平成３０年６月には、金沢及び高松の２支店の営業を終了しました。また、平成３０年１１月にはグループ会社の昭和リースと新生銀行とで仙台支店を拠点統合するなど、グループの拠点網の最適化を進めました。今後とも、運営体制や人員配置を機動的に見直すことで、ビジネス環境の変化に柔軟に対応してまいります。

② ストラクチャードファイナンス分野における専門性強化

不動産ファイナンス、プロジェクトファイナンス等のストラクチャードファイナンス分野は、弊行が比較優位性を有していると認識しており、第三次中計においても成長分野と位置づけ、一層の専門性強化と継続的な成長を追求してまいりました。

不動産ファイナンスにおいては、国内外の投資家等のお客さまとのリレーションを活用し、ニーズに柔軟に応じた機動的な案件組成を推進しました。平成３０年度は、引き続き堅調な不動産市況を背景に新規案件の取り組みが順調に推移しました。今後とも、個別案件のリスク・リターン、不動産市況の動向に留意しつつ、リスク分散の図られた貸出資産ポートフォリオの構築を進めてまいります。

プロジェクトファイナンスにおいては、再生可能エネルギーを中心とした国内外の案件に積極的に取り組みました。国内のメガソーラー発電事業では、前年度に引き続き、新たなプロジェクトへの取り組みを進めております。また、取組案件の多様化を図り、風力、バイオマスなど他電源への展開を進めております。

平成３０年度においては、地域金融機関等のお客さまの資金運用ニーズが引き続き旺盛であったことから、事業法人・公共法人向けファイナンス、ストラ

クチャードファイナンスにおけるシンジケートローンの組成やローン債権販売に注力しました。特に、ストラクチャードファイナンス分野における知見を地域金融機関等のお客さまに丁寧に説明し、ご理解を深めていただくことで、販売先のすそ野を広げております。今後も、信託をはじめとしたグループ各社の機能を活用した新たなファイナンス機会を地域金融機関等のお客さまに提供することで、金融面から地域経済の活性化に貢献してまいります。

③ プリンシパル投資、事業承継金融における新たな展開

プリンシパル投資においては、金融法人及び事業法人のお客さまの固定化債権、非中核資産の買い取り等によるバランスシートソリューションの提供、インバウンドでの不動産投資等の不動産価値に着目した融資、業況不振に陥っているお客さまへの融資や債務整理に伴う債権投資など、債権投融資事業の高度化に取り組みました。また、ＩＴ、バイオ等の業種に関する知見とネットワークを有する外部パートナーと共同で、多様な成長段階に対応したプライベートエクイティ投資を推進しました。さらに、平成３１年２月には子会社である新生企業投資㈱と共同で、創薬やデジタルヘルス分野のベンチャー企業に対する投資及び支援ファンドを設立し、ライフサイエンス分野の成長支援を展開しております。

事業承継金融においては、事業承継や転廃業ニーズのある中堅・中小企業のお客さまに対して、ソリューションを提供する体制を整え、各種セミナーの開催や士業専門家とのネットワークを通じて、当該ビジネスの認知度向上を図っております。こうした取り組みが浸透しつつある結果、実行及び検討案件が増加しております。

④ デリバティブ等を用いたソリューションの提供の強化・拡充

デリバティブ関連業務においては、個人・法人のお客さまのニーズに即したデリバティブ関連商品の開発・供給等を推進しております。市場関連取引の更なる拡充に向けて、個々の法人のお客さまの実需に応じたオーダーメイドのソリューション提案型営業を展開し、機動的な取引を実現させております。また、地域金融機関等のお客さまの資金運用ニーズに一元的に対応するため、グループ一体化の観点での市場性運用商品の販売及びトレーディング体制の整備を完了しております。

《中期経営戦略について》

弊行では、経営理念に基づき、真にお客さまから必要とされる金融グループを目指すための「中長期ビジョン」を、平成２８年１月に公表しております。

【中長期ビジョン】
１．グループ融合により革新的金融サービスを提供する金融イノベーターであること
２．絶えざる改善・改革によりリーンなオペレーションを実現し、卓越した生産性・効率性を達成する金融グループであること
３．上記の実現により、ステークホルダーに報いるとともに、生まれてくる自信・充実感・矜持を新生銀行グループの求心力とし、コアバリューとしていくこと

平成３１年３月期は、「中長期ビジョン」に沿って平成２８年１月に公表した第三次中計の最終年度でした。第三次中計期間においては、「事業の「選択と集中」とグループ融合による価値創出」、「経営管理機能の統合によるシナジー創出」という全体戦略の下、成長分野と定めた無担保カードローンビジネスとストラクチャードファイナンス業務に経営資源を重点的に配分し、結果として高い残高成長の実現と安定的な収益力の強化を達成することができました。また、グループ融合による価値創出については、仮想グループ本社の設立によるコーポレート機能の集約化により、グループ一体運営を意識したガバナンスを構築いたしました。加えて、リーンなオペレーションの実現のための生産性改革プロジェクトを積極的に推進し、目標とした削減効果を達成しました。

弊行では、今後３年間の目指すべき方向性として、令和２年３月期から令和４年３月期を対象期間とする中期経営戦略を策定し、令和元年５月に公表いたしました。その概要は１７頁に記載のとおりですが、「中長期ビジョン」を達成することを目的として、中長期的な環境変化を起点にしながら第三次中計を含む過去の取り組みの総括を踏まえて策定し、定量数値よりも定性的戦略の方向性を重視した普遍的な成長ストーリーとしております。また、テーマを「金融 リ・デザイン」として、現状の延長線上での成長を目指すのではなく、新生銀行グループが提供する金融サービスの絶え間ない見直し（リ・デザイン）による“非連続”な成長を目指すこととしております。本経営健全化計画の期間においては、この中期経営戦略に基づいて業務にまい進する所存です。

【中期経営戦略の骨子】

＜１＞２つの基本戦略

- 価値共創による成長追求
  他のビジネスパートナーとのデータやノウハウの共有、融合により、商品・サービスを高度化しシナジーを創出する
- ケイパビリティの強化・活用
  ケイパビリティとは企業の成長の源泉となる組織的能力のことで、主に人材、組織、オペレーション、資本をその要素と位置づけ、これらの強化・活用によって差別化の源泉となる強みを醸成する

＜２＞注力分野

① 小口ファイナンス（個人ビジネス）
従来の金融ビジネスが満たしていない、潜在的なニーズのある個人及び小規模事業者のお客さまに与信や決済の商品・サービスを提供すべく、エコシステムの構築と参画、デジタル技術やデータの活用を通じたサービスの高度化に取り組む

② 機関投資家向けビジネス（法人ビジネス）
従来のストラクチャードファイナンスから発展させ、スポンサーとなる投資マネージャーや資金提供をする金融機関、年金基金等のアセットオーナーに対して、オルタナティブ投資に関するワンストップサービスの提供に取り組む

③ 組織戦略
第三次中計では当行グループ内のコーポレート機能を集約すべく仮想グループ本社を設立。中期経営戦略ではビジネス機能において、個人ビジネスと法人ビジネスそれぞれの事業戦略および企画機能の一体化を図る

④ 生産性改革
店舗チャネル・オフィススペースの効率化、デジタル技術や働き方改革による効率化によって、さらなる聖域なき経費構造改革を推進

＜３＞持続的成長に向けた取り組み

① 社会・環境の課題の解決に向けた役割
金融アクセス／社会の適切な資金循環の創出／他者サービスとの融合による課題解決

② 社会的責任の遂行
社会インフラの提供／顧客本位サービスの提供

③ 役割と責任を果たし続けるための基盤
社会インフラの提供／顧客本位サービスの提供

＜４＞財務目標（連結）

	令和４年３月期	
一株当たり利益成長率	年平均２％以上	
注力分野の利益シェア	小口ファイナンス	５０％
	機関投資家向けビジネス	１５％
ＲＯＥ	中期的に８．０％	
経費率	５０％台	
ＣＥＴ１比率	中期的に１０％以上を維持	
株主還元	財務状況や市場環境に応じ、経営健全化計画の定める範囲内で維持・向上を目指す	

（２）経営合理化の進捗状況

弊行の経営健全化計画及び中期経営戦略の達成には経営体質の強化に基づく収益力の大幅な向上が不可欠であり、効率的な経費運営はその根幹を担う重要な課題と認識し、より一層メリハリを効かせた経営資源の配分を進めております。顧客基盤と収益機会の更なる拡大に向けて重点分野へ経営資源を投入する一方で、経常的に発生する経費については、全行が一丸となって構造的かつ抜本的な合理化を継続的に推進しております。

《人件費について》

収益機会の拡大に向けて重点分野での増員を図る一方で、業績に見合った昇給・賞与支給に係る厳格な運用などを通じ、人件費を合理的な水準に留めるべく努めております。平成３１年３月期の実績は２６８億円となり、年間計画に対して９２．３％の進捗となりました。

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

《物件費について》

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

平成３１年３月期におきましては、一部の経費の発生が後倒しとなったことにより、実績は３８９億円、年間計画に対して９６．１％の進捗となりました。

経常的費用については経営陣による厳格なモニタリングの下で総合的な合理化・効率化を推進しております。具体的な取り組みとして、新たなお客さまの獲得についてインターネット・チャネルの活用や発送物の見直し、タブレットを活用した店舗事務効率化、お客さまの利便性向上のためにＡＴＭ提携を拡大する一方で既存店舗・出張所の統廃合を行うなど、業務運営に係るベースコストを中心として圧縮に努めております。また、事務やオペレーションの効率化を目指した生産性改善プロジェクトの推進によりコールセンターの統合や業務プロセスの見直し、ＡＩ（人工知能）やＲＰＡ（ロボティック・プロセス・オートメーション）等の活用など様々な角度から経費の抑制に努めております。

今後も、収益機会の拡大につながる成長分野、安定収益分野や戦略取組分野の強化、また必要かつ緊急性の高いシステムの安定化を実現すべく注力してまいります。同時にデジタルツールを活用した社内業務や店舗戦略、既存業務プロセスの可視化を行い、それらの見直し及び効率化を図ることで、メリハリの効いた経費運営を継続的に推進してまいります。

（３）不良債権処理の進捗状況

平成３１年３月末の金融再生法に基づく開示不良債権の残高は１０２億円（前期末比１８億円増加)、不良債権比率は０．２０％（前期末比０．０３ポイント上昇）となり、引き続き低水準を維持しております。

平成３１年３月期の不良債権処理損失額は７億円の戻入益となりました。

（億円）

	平成３０年３月期実績	平成３１年３月期実績	増減
要管理債権	30	20	▲10
危険債権	36	61	+25
破産更生債権等	18	21	+3
再生法開示不良債権計	84	102	+18

なお、弊行は平成３１年３月期において債権放棄を実施しておりません。

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

・ 債権放棄を通じて取引先の再建が図られ、残存債権の健全化といった合理性が認められること。
・ 債権放棄による支援により、企業破綻による社会的損失を回避しうること。
・ 再建計画等を通じて当該取引先の経営責任が明確にされていること。

（４）国内向け貸出の進捗状況

《資金需要のマクロ動向》

平成３０年度の日本経済は、個人消費、企業の生産活動及び輸出が持ち直すなかで、企業収益は良好な水準を維持し、雇用情勢は着実に改善するなど、引き続き緩やかな回復が続きました。今後は、政府等による各種施策の効果もあって、回復傾向が続くことが期待される一方で、欧米各国での金融正常化後の金利上昇、米中経済摩擦の影響やこれにともなう株価・金利の変動幅の増加などの海外経済の不確実性とそれによる国内への影響が景気の下押し要因となるリスクがあります。

全国銀行協会の調べでは、国内銀行の貸出残高は、平成３１年３月末において９１ヶ月連続で前年同月末比プラスを記録しました。この背景には、中小企業向けの貸出が設備資金を中心に増加していること、また、大企業向けの貸出がＭ＆Ａ関連を中心に増加していることが考えられます。

《国内向け貸出》

国内向け貸出については、平成３１年３月末時点では実勢ベース（インパクトローンを除く）で前期末比２，４３６億円の増加となりました。法人顧客向けの貸出残高が伸長する一方で、個人顧客向けの貸出残高が緩やかに減少しました。

法人顧客向け貸出においては、不動産ファイナンス、プロジェクトファイナンスなどのストラクチャードファイナンス分野に注力する一方、事業法人のお客さまについては、１社当たりの収益取引の拡大等により、長期的に中核となりうる取引関係の構築を目指しております。このような方針のもと、平成３０年度においては、スペシャルティファイナンス及びプロジェクトファイナンスを含むストラクチャードファイナンス分野で貸出残高が伸長する一方で、事業法人向け貸出については取引採算性を重視した運営を行ったため、大口の大企業向け貸出を中心に貸出残高が減少しました。

《中小企業向け貸出》

弊行は、中小企業向け貸出を法人営業における重要課題のひとつと位置づけ、金融円滑化法の精神を踏まえながら推進しております。

中小企業のお客さまには、顧客本位のマーケティングを行いつつ、弊行グループのノウハウを活用したユニークな商品・サービスを提案することで、長期的に中核となりうる取引関係の構築を目指しております。このような運営を行った結果、平成３０年度の中小企業向け貸出残高（インパクトローンを除く）は、実勢ベースで前期末比２３５億円の純増となりました。

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

（計画達成に向けた推進体制）

■組織

弊行は、経営トップ主導による具体的・効果的な諸施策の立案・推進のため、平成１３年８月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立しております。同年９月６日に第１回が開かれて以降、平成３１年３月末までに合計２２１回の委員会が開催されました。同委員会は、社長、法人営業担当役員をはじめとする関連執行役員等で構成されております。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室店宛に行っております。

■推進状況の適時適切な周知

中小企業向け貸出残高の状況は、経営会議における定時報告のほか、前述の中小企業向け貸出取引推進委員会を原則毎月１回開催し、より詳細な月次実績、当月及び今後の案件予定等の報告が行われており、具体的な改善点の洗い出し、個社単位の対応策の協議等を迅速に行える体制を築いております。
また、法人営業担当役員等と営業部店との案件会議、営業推進会議等を通じ、営業部店に対しても推進方針及び推進状況の周知徹底を図っております。

■業務別管理及び貢献度評価体制

弊行では、中小企業向け貸出に関する業務別年度計画を定めており、中小企業向け貸出取引推進委員会において目標達成に向けてのモニタリングを行い、営業部店に対する指導等に努めております。
また、各部室店の業績評価制度において、当該業務の推進を評価項目のひとつとして位置づけております。

（計画達成に向けた推進策）

■適切なリスク管理による積極的な営業展開

新規のお客さまの開拓や既往のお客さまとの取引を拡大するための営業活動において、積極的に取り組みを図るべき候補先をリスト化し、審査セクションと密接に協議しながら案件取り込みを推進しております。

また、機動的な営業推進を行うため、法人営業担当役員等がそれぞれの所管部店でお客さまに密着しながら機動的な営業推進を行っております。さらに、営業部店長に対しても小口の融資案件に関して一定の与信決裁権限を付与しており、中小企業向け貸出を主たる対象として機動的な対応を図っております。

こうした中小企業向け貸出を積極的に推進する体制を整える一方、企業審査能力の更なる向上に努めることで、今後も適切に中小企業向け貸出に取り組んでまいります。

（５）配当政策の状況及び今後の考え方

平成３１年３月期分に関する普通株式の配当については、年間で１株当たり１０円００銭にて実施しました。また、平成３０年５月から１０月にかけて１３０億円分の自己株式を取得し、令和元年５月には２３５億円もしくは２，３５０万株を上限とする自己株式の取得を決定しました。

弊行に注入いただいた公的資金は、すでに全額が当初の優先株式から普通株式に転換されております。したがいまして、今後とも、公的資金注入行として充分な資本の維持を前提としつつ、適切な資本政策の実施を通じて国内銀行の一般的な総還元性向の範囲でその維持・向上を目指し、１株当たり価値の向上や市場からの評価を高める努力を継続的に行っていきたいと考えております。

（６）その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

《責任ある経営体制の確立》

① 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

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

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

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

また、経営倫理の決意表明たる「新生銀行グループ行動憲章」と、弊行全ての役職員が業務執行の際に遵守すべき基本的な規範をまとめた「新生銀行グループ行動規範」を制定しており、「新生銀行グループ行動規範」については、これを遵守することを全行員が毎年１回誓約しております。

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、監査役会設置会社としてコーポレート・ガバナンス体制を構築しております。この体制により、（ⅰ）経営の最高意思決定機関である取締役会が中期経営戦略や年度計画等経営の基本方針をはじめとする会社の重要な業務執行を決定することで、弊行グループの向かう大きな方向性を示すとともに、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を実施し、（ⅱ）業務執行及び取締役会から独立した監査役及び監査役会が取締役会及び取締役に対する監査機能を担うことで、適切な経営の意思決定と業務執行を実現するとともに、十分牽制の効いたコーポレート・ガバナンス体制の確立を目指しております。

また、弊行は、「コーポレートガバナンス・コード」に関し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて本コードを適切に実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、ステークホルダー、ひいては経済全体の発

展に寄与するという考え方に賛同し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

（経営上の意思決定、執行及び監督の体制）

弊行取締役会は、業務執行を担う取締役２名と社外取締役５名を配し、社外取締役が過半数を占める構成としております。社外取締役は、国内及び海外での金融業や、消費者を対象とした事業、情報システム及びリスク管理分野等における豊富な経験と高い専門性を有するメンバーで構成し、それぞれの持つ経験と専門知識を背景に、中立的かつ客観的な立場から弊行の経営に対する意見を述べ、業務執行取締役の業務執行に対する監督機能の発揮に取り組んでおります。取締役会では、メンバーが自由に発言し、活発な議論を行うことを通じて会社の方針を決定することにより、弊行の持続的な企業価値の向上や、株主の皆さまやお客さまをはじめとする様々なステークホルダーの利益の確保に努めております。また、取締役会機能の客観性と透明性のさらなる向上を目的として、任意の指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会は、社外取締役のみを委員とし、取締役会の諮問を受け、取締役の選任・解任に関する株主総会議案の内容や、代表取締役社長の選定・解任に関する事項、及び取締役の報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申する体制となっております。

弊行では、日常の業務執行の機動性を確保するため、執行役員制度を採用するとともに、グループ本社についてはチーフオフィサー及びシニアオフィサーを置いております。具体的には、業務運営の基本単位を「部」とするとともに、執行役員、チーフオフィサー及びシニアオフィサーについて担当役員制を導入し、取締役社長をはじめとする業務執行取締役による指揮のもと、取締役会から委任された執行役員、チーフオフィサー及びシニアオフィサーである担当役員を配置し、それぞれが管掌する業務執行機能を担うことで、効率的かつ適切な経営体制の実現を図っております。また、取締役社長がその業務執行に関する決定を行うための機関として、グループ経営会議及び経営会議を設置しております。

監査役会は、弊行での長い業務経験を持ち、財務及び会計に関する知見を有する常勤監査役１名と、弁護士、公認会計士である社外監査役２名により構成し、それぞれの持つ専門性とコーポレート・ガバナンス等に関する知見をもとに、業務執行から完全に独立した監査体制を構築しております。監査役は、取締役会への出席のほか、グループ経営会議や経営会議などの重要な会議への出席、重要な書類の閲覧、取締役・執行役員・チーフオフィサー・シニアオフィサー・会計監査人などからの報告聴取などの監査活動や、グループ監査部などの内部統制部署との連携ならびに監査役室スタッフの活用を通じ、弊行グループの業務執行状況を監査しております。

③ 内部統制の確保

コーポレート・ガバナンスが正しく機能するためには、取締役会を中心とした業務執行の監督と意思決定の仕組みを整備することに加え、内部監査、コンプライアンス等の機能が適切に働くための体制づくりが必要となります。また、会社法で求められる内部統制システムの構築、あるいは金融商品取引法で求められる財務報告の正確性を担保するための内部統制の確保も、コーポレート・ガバナンスが正しく機能するための重要な要素となります。これら内部統制の確保は、経営の責任において行うものですが、実際の業務を行う各部署において、具体的な内部統制を確保する手段を講じることによって、全体の内部統制が有効に機能することを目指しております。

取締役会は、日常の業務を適切かつ効率的に遂行するための基本方針を「内部統制規程」に定め、さらに、内部統制システムの整備状況の確認を定期的に行っております。「内部統制規程」では、（１）内部統制システムは、現場の業務執行ラインにおける自律的統制機能（一線機能）、現場の業務執行ラインから独立したコンプライアンス等の管理機能（二線機能）及びこれらの機能から独立した内部監査機能（三線機能）を構成要素とすること、（２）取締役会は、重大なリスク及び問題を適切に把握し対処するため、二線及び三線機能から適時適切な報告を受けるとともに、主要な方針及びコントロールを定期的に検証することが明文化されております。本規程のもとで、「新生銀行グループ行動規範」、「リスクマネジメントポリシー」、「グループ情報セキュリティポリシー」、「業務執行規程」、「子会社・関連会社ポリシー」、「グループ本社組織管理規程」及び「内部監査規程」を基礎となる規程として定め、それに加え監査役による監査の実効性を確保するための体制を整備することにより、子会社を含む弊行グループ全体の業務の適正、透明性及び効率性の確保に努めております。また、「新生銀行グループ行動憲章」においては、反社会的勢力との関係を遮断することを定め、業務の適正を確保する体制の整備を図っております。

グループ会社に対する内部統制に関しては、平成２９年４月以降、銀行法及び会社法その他法令上可能な範囲においてグループ各社の間接機能を新生銀行内に設置する「グループ本社」に集約し統合・一体運営するとともに、主管部とグループ本社の専門セクションが連携して子会社・関連会社を管理する体制を構築しております。この体制の下で、子会社・関連会社の事業活動や内部管理に関する事項は定期的にグループ経営会議に報告されるとともに、子会社・関連会社の経営に関する重要事項についてグループ経営会議に付議・報告されております。こうした体制整備を通じて、子会社・関連会社を含めたグループ全体としての管理体制の向上を一段と進めてまいります。

④ コンプライアンス体制

弊行は、コンプライアンス（法令等遵守）の徹底を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、コンプライアンス体制の整備により、社会からの信頼に応えうる健

全かつ適正な経営に努めております。
平成３０年度については、平成３０年３月の取締役会にて確定したグループコンプライアンスプログラムに基づき、各種の施策を実施してまいりました。
具体的には、平成２９年度から引き続き、グループベースのコンプライアンス体制の高度化及び効率化を目的としたグループのコンプライアンス機能の統合推進、事業部門の自律的なコンプライアンスリスク管理機能を強化するためのコンプライアンスリスク評価制度の導入、事業部門を統括する本部部署と管理部門であるグループ法務･コンプライアンス統括部の連携強化等の施策を実施したほか、事業部門が推進する新たな商品・サービスに係るコンプライアンスリスクの的確な把握と管理に取り組んでまいりました。
また、法令改正への対応としては、平成３０年６月に施行された改正銀行法を踏まえた体制整備や令和２年４月施行予定の改正民法への対応準備を着実に進めております。
さらに、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止（以下、ＡＭＬ／ＣＦＴ）対策に関しましては、平成３０年２月に公表された「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」とのギャップ分析を実施し、ギャップ解消のためのアクションプランの策定、実行を推進しているほか、リスクベース・アプローチに沿ったリスク評価書の見直し、事業部門も巻き込んだ行内のＡＭＬ／ＣＦＴ体制の抜本的な見直し・強化、グループ各社との連携体制の構築等に取り組んでまいりました。

令和元年度についても、引き続き、グループベースでのコンプライアンス体制の高度化、法令改正への着実な対応、ＡＭＬ／ＣＦＴ対応の強化等に取り組んでまいります。

⑤ 自主的・積極的なディスクロージャーの推進
弊行は、経営の透明性を高め、お客さまや株主・投資家の皆さまに弊行の経営状況・経営方針について正確なご理解をいただくとともに、市場ならびに広く社会からの適切な評価を得るため、経営に関する様々な情報を積極的に開示しております。法令に基づくディスクロージャーはもとより、お客さま等からの開示要請に応えるべく、自主的・迅速・継続的かつ公平な情報開示に努めております。各種法令、諸規則などに則った情報開示に加え、投資家・アナリスト・株主の皆さまなどの市場参加者との建設的な対話に必要と判断される情報を積極的に開示する姿勢を明らかにするため、弊行ではインベスター・リレーション及びシェアホルダー・リレーションを中長期的な企業価値の持続的な向上を達成するための重要な経営ツールの一つとして活用し、市場参加者との建設的な対話を積極的に推進していくことを目的として、平成３０年３月に「新生銀行グループＩＲ・ＳＲポリシー」を定めました。
銀行法に基づくディスクロージャー資料については、平成３０年度上期におい

て、弊行として初めて統合報告書を発行しました。全てのステークホルダーの皆さまと建設的な対話を行うための重要なツールの一つとして位置づけ、新生銀行グループを統合的に理解していただけるよう、財務・非財務情報をわかりやすくご紹介しております。また平成３０年度下期には、銀行法に基づくディスクロージャー資料（中間期報告書２０１８）を同法等の定める基準に即して作成し、平成３０年１２月に本支店等において公衆の縦覧に供しております。「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」に基づく説明書類については、平成２２年５月（平成２２年３月末分）から平成２５年５月（平成２５年３月末分）までウェブサイトに掲載するとともに、平成２５年度以降は「中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取り組みの状況」として、ディスクロージャー資料及びウェブサイトに掲載しております。さらに、自主的なディスクロージャー資料として、英文の統合報告書、インテリムレポートを作成し、ウェブサイト掲載などにより国内外に広く発信しております。

また、平成１６年２月の東京証券取引所への上場に伴い、取引所の規則に則り適切な適時開示を実施してまいりました。決算発表時には、決算の概略を記した決算概要と、過去８四半期分の業績をまとめた四半期データブック、平成２２年度からの過去８年度分の業績をまとめた年次データブックを自主的に公表し、経営に関する様々な情報を、わかりやすく提供することに努めております。

弊行では、以前よりウェブサイトを通じて経営状況や損益・財務などに関する幅広い情報を発信しております。業績の発表に関しては、機関投資家・アナリスト向けに説明会を実施終了後速やかにその模様を動画配信することに加え、説明内容及び質疑応答をウェブサイトに掲載しております。上述の取り組みに加え、海外の機関投資家・アナリスト向けの電話会議も実施するなど、迅速かつ公平な開示に努めております。適時開示資料を含む対外発表資料は発表後直ちに掲載するほか、原則として全ての開示資料を和英二ヵ国語で提供しております。なお、こうした情報開示を行った際には、ご希望の方にはウェブサイト掲載後直ちに電子メールにてお知らせしております。

今後も開示内容の充実に努めるとともに、正確、迅速かつ透明性の高い情報開示を行ってまいります。

⑥ 企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, ＣＳＲ）への取り組み

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

弊行は、東日本大震災で被災した地域の支援のため、弊行及びグループ各社から参加を募り、被災地でのボランティア活動を実施しております。平成３０年度においては、宮城県の被災地域で２回に分けて実施したほか、同県の障がい者就労支援事業所で作られた食品や雑貨などを販売する社内マルシェの開催など、被災地の現状の理解に努め、ニーズに応じた多様な支援活動を実施しております。

今後も、被災地の復興のため、金融機関として円滑な金融サービスの提供に努めてまいります。

弊行及びグループ各社の強みを活かした活動としては、子会社の新生フィナンシャル㈱が平成１８年に若年就労支援を行う認定特定非営利活動法人育て上げネットと共同開発した、青少年のニート化の予防を目指した高校生向けの金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」について、平成２４年度からは弊行の社会貢献活動の一環として育て上げネットを支援し、共同で展開しております。また、㈱紀陽銀行、㈱岩手銀行とそれぞれ提携するなど、地域金融機関と連携し、より多くの地域での同プログラムの展開に取り組んでおります。こうした取り組みの結果、平成３１年３月末には、実施校数（累計）は１，０５８校、受講生徒数（累計）は１３６，２３２人に達し、提供した地域は３７都道府県にわたっています。

弊行では、今後もグループ各社とともに地域社会への貢献を強化していくことを目指してまいります。

(図表1－1)収益動向及び計画

	29/3月期 実績	30/3月期 実績	31/3月期 計画	31/3月期 実績	備考
(規模)<資産、負債は平残、純資産は末残>					(億円)
総資産	76,998	79,221	78,969	80,257	
貸出金	43,790	45,816	45,629	47,356	
有価証券	14,831	14,577	14,800	14,709	
特定取引資産	344	121	120	134	
繰延税金資産<末残>	11	6	3	11	
総負債	69,240	71,103	70,499	71,945	
預金・NCD	59,091	60,555	60,320	61,318	
債券	116	38	2	0	
特定取引負債	337	142	150	151	
繰延税金負債<末残>	－	－	－	－	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	－	－	－	－	
純資産	8,079	8,306	8,694	8,486	
資本金	5,122	5,122	5,122	5,122	
資本準備金	795	795	795	795	
その他資本剰余金	－	－	－	－	
利益準備金	142	147	147	152	
剰余金(注1)	2,875	3,249	3,524	2,926	
自己株式	▲ 795	▲ 895	▲ 795	▲ 377	
その他有価証券評価差額金	94	43	70	47	
繰延ヘッジ損益	▲ 159	▲ 158	170	▲ 179	
土地再評価差額金	－	－	－	－	
新株予約権	5	3	1	0	
(収益)					(億円)
業務粗利益	1,111	1,109	1,120	1,088	
資金利益	910	1,055	1,080	1,066	
資金運用収益	1,038	1,218	1,231	1,245	
資金調達費用	128	163	151	179	
役務取引等利益	▲ 30	▲ 104	▲ 108	▲ 87	
特定取引利益	41	46	37	42	
その他業務利益	191	112	111	68	
国債等債券関係損(▲)益	103	27	40	27	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)(注2)	335	318	370	373	
業務純益(注2)	335	318	370	373	
一般貸倒引当金繰入額	－	－	－	－	
経費	776	791	750	715	
人件費	269	274	290	268	
物件費	449	460	405	389	
不良債権処理損失額(注3)	39	13	40	▲ 7	
株式等関係損(▲)益	28	44	20	6	
株式等償却	－	2	0	4	
経常利益	329	366	374	386	
特別利益	93	66	2	2	
特別損失	13	22	0	28	
法人税、住民税及び事業税	▲ 0	▲ 27	56	17	
法人税等調整額	▲ 26	31	0	▲ 11	
税引後当期利益	434	405	320	354	
(配当)					(億円、円、%)
分配可能額	2,080	2,354	2,729	2,549	
配当金総額(中間配当を含む)	26	25	－	25	
普通株配当金	26	25	－	25	
優先株配当金＜公的資金分＞	－	－	－	－	
優先株配当金＜民間調達分＞	－	－	－	－	
1株当たり配当金(普通株)(注4)	1.00	10.00	－	10.00	
配当率(優先株＜公的資金分＞)	－	－	－	－	
配当率(優先株＜民間調達分＞)	－	－	－	－	
配当性向	5.96	6.24	－	6.92	

(注1)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。
(注2)クレジット・トレーディング関連利益等を含む。
(注3)一般貸倒引当金(取崩)額を含む。
(注4)平成29年10月1日に10対1の株式併合を実施。

	29/3月期 実績	30/3月期 実績	31/3月期 計画	31/3月期 実績	備考
（経営指標）					（%）
資金運用利回(A)	1.70	1.95	1.97	1.97	
貸出金利回(B)	1.94	2.05	2.01	2.13	
有価証券利回	1.10	1.74	1.94	1.45	
資金調達原価(C)	1.33	1.36	1.30	1.26	
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.13	0.14	0.12	0.12	
経費率(E)	1.27	1.27	1.20	1.13	
人件費率	0.44	0.44	0.46	0.42	
物件費率	0.73	0.74	0.65	0.62	
総資金利鞘(A)-(C)	0.36	0.59	0.67	0.70	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.53	0.63	0.67	0.86	
非金利収入比率	18.16	4.83	3.57	2.07	
OHR（経費/業務粗利益）	69.84	71.31	66.96	65.69	
ROE（注5）	4.23	3.88	4.33	4.44	
ROA（注6）	0.43	0.40	0.47	0.46	
修正コア業務純益ROA（注7）	0.23	0.20		0.34	

（注5）（一般貸引前業務純益/（純資産-新株予約権）<平残>

（注6）（一般貸引前業務純益/（総資産－支払承諾見返）<平残>

（注7）（一般貸引前業務純益－国債等債券損益－子会社配当等）/（総資産－支払承諾見返）<平残>

（図表１－２)収益動向（連結ベース）

	30/3月期 実績	31/3月期 実績
（規模)<末残>		（億円）
総資産	94,567	95,712
貸出金	48,960	49,868
有価証券	11,235	11,303
特定取引資産	2,053	2,044
繰延税金資産	147	151
総負債	86,006	86,745
預金・NCD	60,671	59,221
債券	4	―
特定取引負債	1,846	1,824
繰延税金負債	―	―
再評価に係る繰延税金負債	―	―
純資産	8,560	8,966
資本金	5,122	5,122
資本剰余金	785	785
利益剰余金	3,614	3,466
自己株式	▲ 895	▲ 377
その他有価証券評価差額金	52	100
繰延ヘッジ損益	▲ 145	▲ 164
土地再評価差額金	―	―
為替換算調整勘定	▲ 16	▲ 15
退職給付に係る調整累計額	21	4
新株予約権	3	1
非支配株主持分	19	45
（収益）		（億円）
経常収益	3,839	3,722
資金運用収益	1,485	1,548
役務取引等収益	501	553
特定取引収益	85	67
その他業務収益	1,414	1,341
その他経常収益	353	213
経常費用	3,271	3,168
資金調達費用	197	210
役務取引等費用	251	240
特定取引費用	―	―
その他業務費用	878	842
営業経費	1,470	1,485
その他経常費用	475	391
貸出金償却	5	4
貸倒引当金繰入額	430	352
一般貸倒引当金純繰入額	281	172
個別貸倒引当金純繰入額	150	180
経常利益	568	554
特別利益	9	2
特別損失	23	10
税金等調整前当期純利益	554	546
法人税、住民税及び事業税	13	38
法人税等調整額	26	▲ 13
非支配株主に帰属する当期純利益	2	▲ 2
親会社株主に帰属する当期純利益	514	523

（図表2）自己資本比率の推移 ・・・ バーゼルⅢ（国内基準）ベース

（単体）

（単位：億円、%）

項目	30/3月期 実績	経過措置による不算入額	31/3月期 計画	経過措置による不算入額	31/3月期 実績	経過措置による不算入額
コア資本に係る基礎項目　(1)						
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	8,393		8,793		8,593	
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,917		5,917		5,917	
うち、利益剰余金の額	3,397		3,671		3,079	
うち、自己株式の額（△）	895		795		377	
うち、社外流出予定額（△）	25		—		25	
うち、上記以外に該当するものの額	—		—		—	
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額	3		1		0	
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	0		0		0	
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	0		0		0	
うち、適格引当金コア資本算入額	—		—		—	
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—		—		—	
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	374		—		—	
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—		—		—	
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—		—		—	
コア資本に係る基礎項目の額　（イ）	8,769		8,794		8,594	
コア資本に係る調整項目　(2)						
無形固定資産（モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。）の額の合計額	132	31	203		186	—
うち、のれんに係るものの額	9	—	7		7	—
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	124	31	196		179	—
繰延税金資産（一時差異に係るものを除く。）の額	16	4	31		25	—
適格引当金不足額	213	—	196		249	—
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	54	—	54		—	—
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	—	—	—		—	—
前払年金費用の額	35	9	38		48	—
自己保有普通株式等（純資産の部に計上されるものを除く。）の額	—	—	0		0	—
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	—	—	—		—	—
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	—	—	—		—	—
特定項目に係る十パーセント基準超過額	—	—	—		—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、繰延税金資産（一時差異に係るものに限る。）に関連するものの額	—	—	—		—	—
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	—	—	—		—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、繰延税金資産（一時差異に係るものに限る。）に関連するものの額	—	—	—		—	—
コア資本に係る調整項目の額　（ロ）	451		522		508	
自己資本						
自己資本の額（（イ）－（ロ））　（ハ）	8,318		8,272		8,086	

リスク・アセット等　(3)						
信用リスク・アセットの額の合計額	52,601		54,778		55,548	
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額	17		▲7		▲ 3	
うち、無形固定資産(のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)	31		—		—	
うち、繰延税金資産	4		—		—	
うち、前払年金費用	9		—		—	
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	▲ 27		▲7		▲ 3	
うち、上記以外に該当するものの額	—		—		—	
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	1,516		1,450		1,436	
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	1,885		1,917		1,878	
信用リスク・アセット調整額	—		—		—	
オペレーショナル・リスク相当額調整額	—		—		—	
リスク・アセット等の額の合計額　(ニ)	56,003		58,145		58,862	
自己資本比率						
自己資本比率((ハ)／(ニ))	14.85%		14.22%		13.73%	

（連結）

（単位：億円、%）

項目	30/3月期 実績	経過措置による不算入額	31/3月期 計画	経過措置による不算入額	31/3月期 実績	経過措置による不算入額
コア資本に係る基礎項目　（1）						
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	8,600		9,221		8,971	
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,907		5,907		5,907	
うち、利益剰余金の額	3,614		4,110		3,466	
うち、自己株式の額（△）	895		795		377	
うち、社外流出予定額（△）	25		―		25	
うち、上記以外に該当するものの額	―		―		―	
コア資本に算入されるその他の包括利益累計額	1	4	0		▲ 11	―
うち、為替換算調整勘定	▲ 16	―	9		▲ 15	―
うち、退職給付に係るものの額	17	4	▲ 9		4	―
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額	3		1		0	
コア資本に係る調整後非支配株主持分の額	0		0		0	
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	4		4		6	
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	4		4		6	
うち、適格引当金コア資本算入額	―		―		―	
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	―		―		―	
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	374		―		―	
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	―		―		―	
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	―		―		―	
非支配株主持分のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	16		20		30	
コア資本に係る基礎項目の額　（イ）	8,999		9,247		8,996	
コア資本に係る調整項目　（2）						
無形固定資産（モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。）の額の合計額	385	64	465		528	―
うち、のれんに係るもの（のれん相当差額を含む。）の額	119	―	98		138	―
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	266	64	367		390	―
繰延税金資産（一時差異に係るものを除く。）の額	56	14	88		73	―
適格引当金不足額	290	―	289		367	―
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	54	―	54		―	―
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	―	―	―		―	―
退職給付に係る資産の額	74	18	62		76	―
自己保有普通株式等（純資産の部に計上されるものを除く。）の額	―	―	0		0	―
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	―	―	―		―	―
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	―	―	―		―	―
特定項目に係る十パーセント基準超過額	―	―	―		―	―
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	―	―	―		―	―
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	―	―	―		―	―
うち、繰延税金資産（一時差異に係るものに限る。）に関連するものの額	―	―	―		―	―
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	―	―	―		―	―
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	―	―	―		―	―
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	―	―	―		―	―
うち、繰延税金資産（一時差異に係るものに限る。）に関連するものの額	―	―	―		―	―
コア資本に係る調整項目の額　（ロ）	858		958		1,043	
自己資本						
自己資本の額（（イ）－（ロ））　（ハ）	8,141		8,289		7,953	

リスク・アセット等　（3）						
信用リスク・アセットの額の合計額	58,092		61,119		61,778	
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額	70		▲ 7		▲ 3	
うち、無形固定資産（のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。）	64		—		—	
うち、繰延税金資産	14		—		—	
うち、退職給付に係る資産	18		—		—	
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	▲ 27		▲ 7		▲ 3	
うち、上記以外に該当するものの額	—		—		—	
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	1,615		1,500		1,541	
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	3,720		3,838		3,793	
信用リスク・アセット調整額	—		—		—	
オペレーショナル・リスク相当額調整額	—		—		—	
リスク・アセット等の額の合計額　（ニ）	63,427		66,457		67,112	
連結自己資本比率						
連結自己資本比率（（ハ）／（ニ））	12.83%		12.47%		11.85%	

(図表5)部門別純収益動向

(単体)　　(億円)

	30/3月期 実績	31/3月期 実績
個人業務(リテールバンキング)		
資金収支	224	239
役務取引利益・その他利益	9	28
業務粗利益	233	268
経費	284	266
業務純益	▲ 50	1
個人業務(コンシューマーファイナンス)		
資金収支	523	464
役務取引利益・その他利益	▲ 193	▲ 202
業務粗利益	330	262
経費	221	153
業務純益	109	110
法人業務		
資金収支	296	314
役務取引利益・その他利益	118	101
業務粗利益	414	414
経費	204	216
業務純益	210	198
金融市場業務他		
資金収支	11	49
役務取引利益・その他利益	120	96
業務粗利益	131	144
経費	82	80
業務純益	49	64
合　計	318	373

(連結)

	30/3月期 実績	31/3月期 実績
個人業務(リテールバンキング)		
資金収支	224	240
役務取引利益・その他利益	11	30
業務粗利益	235	270
経費	292	277
業務純益	▲ 57	▲ 7
個人業務(コンシューマーファイナンス)		
資金収支	810	809
役務取引利益・その他利益	477	479
業務粗利益	1,288	1,288
経費	705	734
業務純益	583	554
法人業務		
資金収支	245	241
役務取引利益・その他利益	402	339
業務粗利益	647	580
経費	324	335
業務純益	323	245
金融市場業務他		
資金収支	8	48
役務取引利益・その他利益	142	112
業務粗利益	151	160
経費	105	101
業務純益	46	58
合　計	894	850

(図表6)リストラの推移及び計画

		29/3月末 実績	30/3月末 実績	31/3月末 計画	31/3月末 実績	備考
(役職員数)						
役員数	(人)	10	10	10	10	
うち取締役(( )内は非常勤)	(人)	7(5)	7(5)	7(5)	7(5)	
うち監査役(( )内は非常勤)	(人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	
従業員数(注)	(人)	2,207	2,188	2,240	2,150	

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。業務限定社員、嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	28	28	26	26	
海外支店(注2)	(店)	0	0	0	0	
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	2	1	1	1	

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

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)弊行が直接50%超出資しているものを計上(但しSPV除く)。

		29/3月末 実績	30/3月末 実績	31/3月末 計画	31/3月末 実績	備考
(人件費)						
人件費	(百万円)	26,925	27,427	29,000	26,763	
うち給与・報酬	(百万円)	17,042	17,485	18,900	17,249	
平均給与月額	(千円)	482	479	495	477	

(注)平均年齢41.7歳(平成31年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注)	(百万円)	167	167	200	181	
うち役員報酬	(百万円)	167	167	200	181	
役員賞与	(百万円)	0	0	0	0	
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	32	32	40	36	
平均役員退職慰労金	(百万円)	−	−	−	9	

(注)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。

(物件費)

物件費	(百万円)	44,857	46,000	40,500	38,922	
うち機械化関連費用(注)	(百万円)	13,391	14,398	16,100	15,434	
除く機械化関連費用	(百万円)	31,467	31,602	24,400	23,488	

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費＋物件費)

人件費＋物件費	(百万円)	71,783	73,426	69,500	65,684	

（図表７）子会社・関連会社一覧

（注２）
（億円or原通貨単位）

（注２）
（百万円or原通貨単位）

会社名 （注1）	設立年月	代表者 （注3）	主な業務	直近の決算 （注5）	総資産	借入金 （注4）	うち 当行分	資本勘定	うち 当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
新生信託銀行(株)	平8/11	久保貴裕	信託業	平31/3	96	－	－	76	76	645	366	連結
新生証券(株)	平9/8	松浦祐司	証券業	平31/3	288	66	0	134	134	▲271	▲315	連結
新生インベストメント･マネジメント(株)	平13/12	森勝将	投資運用業	平31/3	12	－	－	9	9	67	44	連結
新生インベストメント＆ファイナンス(株)	平18/4	大野禎之	金融商品取引業	平31/3	586	455	455	79	79	876	731	連結
新生企業投資(株)	平24/11	松原一平	投資業務	平31/3	52	－	－	8	8	379	295	連結
アルファ債権回収(株)	平17/12	勝間美継 他	債権管理回収業	平31/3	19	－	－	16	16	45	5	連結
(株)アプラスフィナンシャル	昭31/10	渡部晃	グループ会社の管理運営、信用保証業のうち住宅ローン業務	平31/3	1,362	350	350	561	533	972	972	連結
(株)アプラス	平21/4	渡部晃	総合信販業	平31/3	13,311	5,532	2,793	629	629	4,545	3,797	連結
(株)アプラスパーソナルローン	平21/4	渡部晃	金融業	平31/3	202	93	93	78	78	▲2,604	▲2,495	連結
全日信販(株)	昭32/4	市橋正一	信販業	平31/3	373	202	187	119	119	803	924	連結
昭和リース(株)	昭44/4	清谷清弘	リース業	平31/3	5,505	3,114	1,120	1,072	1,072	5,861	3,999	連結
(株)エス・エル・ミュー	平26/2	青塚伸男	リース業	平31/3	22	22	7	▲0	▲0	0	1	連結
(株)エス・エル・ウイング	平1/10	青塚伸男	リース業	平31/3	24	24	16	▲0	▲0	0	▲1	連結
(株)エス・エル・ロメオ	平28/6	青塚伸男	リース業	平31/3	26	19	19	0	0	0	▲0	連結
(株)エス・エル・ジュリエット	平28/6	青塚伸男	リース業	平31/3	26	18	18	0	0	0	▲0	連結
新生フィナンシャル(株)	平3/6	鳥越宏行	金融業	平31/3	2,629	11	1	1,835	1,835	12,102	12,139	連結
新生パーソナルローン(株)	昭29/12	本森修二	金融業	平31/3	431	240	240	122	122	2,533	2,086	連結
(合)KZ1	平18/12	森田威	不動産信託受益権の取得、保有及び処分	平31/2	56	15	15	27	9	4	4	連結
新生ビジネスサービス(株)	昭60/2	青木龍史郎	事務受託業	平31/3	3	－	－	0	0	13	9	連結
Shinsei International Limited	平16/9	武田寛之	証券業	平30/12	(Mil) GBP25	－	－	(Mil) GBP3	(Mil) GBP3	(th) GBP200	(th) GBP160	連結
OJBC Co. Ltd	平25/6	中島努	有価証券の売買	平30/12	(Mil) $57	－	－	(Mil) $57	(Mil) $28	(th) ▲$54	(th) ▲$54	連結
Nippon Wealth Limited	平25/8	中島努	銀行業及び証券業	平30/12	(Mil) HK$319	－	－	(Mil) HK$192	(Mil) HK$192	(th) ▲HK$60,872	(th) ▲HK$60,888	連結
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	黄錦璐	金融持株会社	平30/12	(Mil) NT$318,971	(Mil) NT$1,330	－	(Mil) NT$44,232	(Mil) NT$16,012	(th) NT$2,606,729	(th) NT$2,509,770	持分法
ニッセン・クレジットサービス(株)	平9/12	竹本理行 他	クレジットカード業	平30/12	486	362	362	86	43	806	628	持分法
MB Shinsei Finance Limited Liability Company	平28/3	Hoang Minh Tuan	金融業	平30/12	(Bil) VND6,173	(Bil) VND5,420	(Bil) VND2,306	(Bil) VND503	(Bil) VND246	(Mil) ▲VND172,941	(Mil) ▲VND138,957	持分法

（注１）平成31年3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、当行の与信額（保証も含む）が１億円超の会社及び主な関係会社について記載しております。
（注２）海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載しております。
（注３）平成31年3月末における代表者を記載しております。
（注４）借入金のうち、当行分は保証の額を含んでおります。
（注５）連結決算に使用した個別財務諸表の（仮）決算日を記載しております。
（注６）経常損失または当期損失を計上した会社とその要因
新生証券㈱　：市場環境の影響による証券仲介業務の収益減少等によるもの
㈱アプラスパーソナルローン　：貸倒引当金繰入額および利息返還損失引当金繰入額の増加によるもの
㈱エス･エル･ウイング　：昭和リースにおけるレバレッジドリースのためのSPC、計画に沿った損益であり金額も僅少
㈱エス･エル･ロメオ　：昭和リースにおけるレバレッジドリースのためのSPC、計画に沿った損益であり金額も僅少
㈱エス･エル･ジュリエット　：昭和リースにおけるレバレッジドリースのためのSPC、計画に沿った損益であり金額も僅少
OJBC Co.Ltd　：業務展開に遅れが生じていることによるもの
Nippon Wealth Limited　：業務展開に遅れが生じていることによるもの
MB Shinsei Finance Limited Liability Company　：新規事業立ち上げに伴うもの

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	取締役社長	取締役7名 （内社外取締役5名） 監査役3名 （内社外監査役2名）	マネージメント業務部	都度 （定時：年6回、臨時：都度）	経営に関する重要事項の決定及び経営陣の業務執行の監督
監査役会	常勤監査役	監査役3名 （内社外監査役2名）	監査役室	都度 （年6回以上）	監査報告の作成 監査の方針、業務及び財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定
経営会議	社長	総括担当役員、チーフオフィサー、部長、GM他	マネージメント業務部	週1回	単体経営に関わる日常の業務執行にあたっての社長決議機関
グループ経営会議	社長	総括担当役員、チーフオフィサー、主要グループ会社社長他	マネージメント業務部	週1回	連結経営に関わる日常の業務執行にあたっての社長決議機関
グループALM委員会	チーフオフィサー（グループ企画財務）	社長、関連総括担当役員・チーフオフィサー、部長、GM、主要グループ会社社長等	グループトレジャリー部	月1回	中・長期的なALM運営についての協議・方針策定・決議
グループコンプライアンス委員会	チーフオフィサー（グループ法務・コンプライアンス）	社長、関連チーフオフィサー、主要グループ会社社長 等（外部弁護士1名）	グループ法務・コンプライアンス統括部	四半期に1回 （原則）	グループの法令遵守体制や法令遵守に関わる事項の連絡・調整・決議
グループリスクポリシー委員会	チーフオフィサー（グループリスク）	社長、関連総括担当役員・チーフオフィサー、主要グループ会社社長、リスク関連部長・GM 他	グループポートフォリオリスク管理部	月1回	グループ全体に関わるリスク認識を共有し、各社の主要ポートフォリオ及び成長ポートフォリオなどにおける中長期のビジネス戦略及びそのリスク管理フレームワークについて合意形成を図り、グループ全体で整合性のある協議及び意思決定を行うこと
グループIT委員会	社長	総括担当役員、チーフオフィサー、主要グループ会社社長等	業務管理部	四半期に1回 （原則）	グループの情報システムに関する事項の協議、調整、決議
グループ業務継続体制管理委員会（BCM委員会）	チーフオフィサー（グループ総務）	ITシステム総括担当役員、大阪支店長、グループ経営企画部GM、グループ人事部GM、グループIR・広報部GM、グループ法務・コンプライアンス統括部GM、グループ総務部GM、業務管理部長、グループトレジャリー部GM　他関連部長・GM等	グループ総務部	四半期に1回 （原則）	グループの業務継続体制の整備を推進するための組織横断的な協議、調整、決議
グループバーゼル委員会	チーフオフィサー（グループ企画財務、グループリスク）	社長、総括担当役員、チーフオフィサー、主要グループ会社社長他	グループ財務管理部	四半期に1回	バーゼル規制への対応を中心とする、規制資本に関する事項についての協議、調整、決議
グループ人材委員会	社長	総括担当役員、チーフオフィサー、主要グループ会社社長他	グループ人事部	都度	グループの人事制度や諸施策などについての協議、調整、決定
グループ新規事業・商品委員会	チーフオフィサー（グループ企画財務、グループリスク）	関連総括担当役員・チーフオフィサー・部長・GM等 （必要に応じ社長、主要グループ会社社長も招聘）	グループポートフォリオリスク管理部	月1回 （原則）	グループ内の個別の新規事業・サービス案件のデューデリジェンス及び決議、戦略的投資案件のデューデリジェンス
コンプライアンス委員会	チーフオフィサー（グループ法務・コンプライアンス）	社長、関連総括担当役員、部長、GM等 （外部弁護士1名）	グループ法務・コンプライアンス統括部	月1回 （原則）	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
債権管理委員会	審査総括担当役員	社長、チーフオフィサー（グループリスク）、ビジネス総括担当役員、チーフオフィサー（グループ企画財務）、グループポートフォリオリスク管理部GM他	グループポートフォリオリスク管理部	四半期に1回(都度)	重大な問題債権のトップマネージメントに対する迅速な報告及び債権売却、債権放棄等に係る直接償却等の決定
中小企業向け貸出取引推進委員会	法人総括担当役員	社長、関連執行役員（総括担当等）・チーフオフィサー、部長・GM等	法人企画部	月1回	経営健全化計画における中小企業向け貸出の純増目標達成のための全行的な取組みの主導、推進計画策定や進捗状況のモニタリング、具体的案件の取組み方針の協議、その他弊行の中小企業向け貸出取引推進に関する事項の検討や提言等
IT委員会	社長	総括担当役員、チーフオフィサー、部長、GM等	業務管理部	月1回以上	弊行の情報システムに関する事項を協議、調整、決議し、これらに関する管理を確保・向上させること（グループ子会社・関連会社に関する事項も含む）
人材委員会	社長	総括担当役員、チーフオフィサー	グループ人事部	都度	人事制度、人事諸施策、人材の適正配置、評価・処遇、人材の育成等についての協議、調整及び決定
部店長会議	社長 （ビジネス・業務の企画部署主宰の場合は各総括担当役員/部長）	全執行役員・チーフオフィサー・シニアオフィサー、全部室店長・GM、グループ会社社長他（ビジネス・業務の企画部署主宰の場合は各関連執行役員、部室長他）	マネージメント業務部（各企画担当部署）	年2回 （都度）	全店（ビジネス・業務部署）業務の伸展についての企画・計画及び推進に関し、各ビジネス・業務部署及び各部室店間の連絡・調整

平成31年3月31日現在

(図表9)担当業務別役員名一覧

（新生銀行　担当役員）

担当業務	担当役員	現職
経営全般 （注1）	工藤　英之	代表取締役社長　最高経営責任者
特命担当（海外インベスターリレーションズ担当）	サンジーブ　グプタ	専務執行役員
業務管理担当	平沢　晃	専務執行役員
金融円滑化担当	平野　昇一	常務執行役員
法人担当	薦田　貴久	常務執行役員
個人担当	清水　哲朗	常務執行役員
審査担当	牧角　司	常務執行役員
ITシステム担当	岡野　道征	専務執行役員

（グループ本社　チーフオフィサー）

担当業務	担当役員	現職
グループ事業戦略担当	小座野　喜景	取締役チーフオフィサー
グループ組織戦略担当・グループ人事担当	平沢　晃	チーフオフィサー
グループ企画財務担当	平野　昇一	チーフオフィサー
グループ法務・コンプライアンス担当	松本　恭平	チーフオフィサー
グループ総務担当	渡邉　昌治	チーフオフィサー
グループリスク担当	潮見　統一郎	チーフオフィサー
グループIT担当	岡野　道征	チーフオフィサー

平成３１年３月３１日現在

（注１）独立部としてのマネージメント業務部、グループ監査部を含みます。
（注２）子会社の経営管理は各子会社を主管する部室を担当する役員が行っております。
（注３）弊行業務組織としては上記以外に監査役室があります。

（図表10）貸出金の推移

（残高）　　（億円）

		30/3月末 実績 (A)	31/3月末 計画 (B)	31/3月末 実績 (C)	備考
国内貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	42,231	41,572	44,045	
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	41,090	40,412	42,550	
中小企業向け貸出（注）	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	7,305	7,326	7,526	
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	6,901	6,914	7,083	
	うち法人営業貸出	3,346	3,356	3,454	
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）		15,640	15,527	14,614	
うち住宅ローン		12,689	12,736	11,901	
その他		19,286	18,719	21,905	
海外貸出		4,148	4,229	5,281	
合計		46,380	45,801	49,326	

（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）

		31/3月末 計画 (B)−(A)+(ｱ)	31/3月末 実績 (C)−(A)+(ｲ)	備考
国内貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	▲ 659	2,790	
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	▲ 678	2,436	
中小企業向け貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	21	434	
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	13	395	
	うち法人営業貸出	10	235	

（実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因（ｲﾝﾊﾟ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）

	30年度中 計画 (ｱ)	30年度中 実績 (ｲ)	備考
不良債権処理	（　　）	39　(34)	
貸出金償却（注1）	（　　）	3　(0)	
部分直接償却実施額（注2）	（　　）	▲ 12　(▲ 8)	
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	（　　）	14　(9)	
その他の処理額（注4）	（　　）	34　(32)	
債権流動化(注5)	（　　）	268　(▲ 31)	
私募債等（注6）	（　　）	670　(211)	
子会社等（注7）	（　　）	－　－	
計	（　　）	977　(214)	
うち法人営業貸出		0　(128)	

（注1）無税化（法人税基本通達９－６－１、９－６－２、９－４－１、９－４－２）を事由とする直接償却額。
（注2）部分直接償却当期実施額。
（注3）金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。
（注4）その他の不良債権処理による残高減少額。
（注5）主として正常債権の流動化額。
（注6）私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。
（注7）連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

（図表 12）リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
リスク管理全般 統合リスク管理	グループ統合リスク管理部	・信用リスク、市場リスクのみならず、当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及びリスクマネジメントの基本方針を、「リスクマネジメントポリシー」として規定。 ・このポリシーを頂点としたリスク管理関連ポリシー、これらのポリシーに沿って業務のやり方の細則を定めた手続を規定。 ・統合リスク管理の手法としてリスク資本制度を採用し、①信用リスク、②市場リスク、③金利リスク、④オペレーショナルリスクの各リスクカテゴリーに関してリスク量の計測を行い、銀行全体のリスク量、セグメント別の資本帰属の状況をモニターすることにより、経営体力とリスク取得の状況を総合的に管理。
信用リスク	グループポートフォリオリスク管理部	<u>管理方法、手続き・規定</u> ・信用リスク管理に係るポリシー、プロシージャーの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「グループクレジットリスクポリシー」、「クレジットプロシージャー」等の手続体系を設定。 ・バーゼル規制のＦ－ＩＲＢ行として、各信用リスク資産に関する内部格付制度の設計・運用、内部統制、格付の利用、リスク定量化を規律するポリシー・基準／ガイドライン・手続の総体を「信用リスク管理指針」として制定。 ・個別与信案件の決定に際しては、承認プロセスの客観性・透明性を確保する趣旨から、原則として合議形式の意思決定プロセスを採用。リスク管理部署はビジネスラインから独立した組織とし、リスク判断においてビジネスラインとの合議制を採用。 <u>行内格付・ローングレーディング管理</u> ・行内債務者格付制度については、当行のポートフォリオ状況の変化及び外部格付機関との整合性の観点から、以下を骨子とする格付制度を制定。 －信用力序列確保のためのモデル精度の向上及び適切な定性要素の反映 －外部格付機関とのベンチマーキング分析 －業種間の格付体系の整合性確保 ・格付推定モデルによりモデル格付を算出し、必要に応じ総合調整を加えてランクを導出。 ・個別案件ベースの信用状況を把握する観点から、債権保全状況を織り込んだ期待損失を基準とした案件格付制度も実施。 ・与信権限体系には、債務者グループの与信総額のほか、案件格付によるグリッドも導入。 <u>各部の役割</u> グループポートフォリオリスク管理部（リスク管理担当） －ポリシー、ガイドラインの制定 －信用リスク計量化・モニタリング －債務者格付制度 －審査方法、審査手続に関する企画、開発 －資産の自己査定の検証 グループ個人業務リスク管理部（リスク管理担当） －個人業務のローン及びコンシューマーファイナンス子会社のリスク管理全般 法人審査部（審査担当） －法人向け与信に関する個別案件審査及び管理 ストラクチャードリスク管理部（審査担当） －ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査及び管理、業務運営手続の企画、運用 －カントリーリスクの審査・管理 不動産リスク管理部（審査担当） －主として不動産リスクを取得するストラクチャードプロダクトに関する管理

	リスク管理部署	現在の管理体制
マーケットリスク ・金利リスク	グループトレジャリー部 グループ統合リスク管理部	<u>グループＡＬＭ委員会</u> ・ＡＬＭに係る金利リスク管理及び流動性リスク管理の意思決定機関として、グループＡＬＭ委員会を設置している。 ・グループＡＬＭ委員会では、連結ベースの金利リスクリミット、資金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、ＡＬＭに係る金利リスク・流動性リスクの全体のフレームワークが決定される。 <u>市場取引統轄委員会</u> ・市場リスク管理、顧客デリバティブビジネスのモニタリング、経営への報告機関として、市場取引統轄委員会を設置している。 ・トレーディングに係るリスクリミット（ＶａＲ）、ロスリミットはグループ経営会議にて決定される。 ・市場取引統轄委員会では、グループ統合リスク管理部からのレポートを主に、月１回、トレーディングに係る市場リスクの取得状況、損益の状況の枠遵守状況等をモニターし、経営陣に報告している。 <u>管理方法、手続き・規定</u> ・オンバランス・オフバランス取引を連結ベースで統合的に管理している。 ・市場リスクについては、全体のリスク限度内でリスク管理単位毎にポジション枠・ロスリミットを設定しており、経営陣に対しては、ポジション・損益状況を電子メールで日次報告している。 ・銀行全体のリスク管理の基本規定である「リスクマネジメントポリシー」の傘下に二つのポリシーを設けている。 ①「グループＡＬＭポリシー」 ②「トレーディング業務におけるリスク管理ポリシー」 <u>デリバティブ取引</u> ・取得する信用リスク、市場流動性リスクを財務会計に反映させるため、公正価値の算出に当っては、以下の２種類のリスクを反映させている。 ①カウンターパーティーの信用リスク カレントエクスポージャーに加え、将来発生する可能性のあるポテンシャルエクスポージャーを考慮した予想損失を、オンバランス取引と同様に債務者区分に応じて算出の上、公正価値に反映している。 ②トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引 通常商品についてはビッド・オファーコスト、エキゾチック商品については処分コストを評価。 <u>各部の役割</u> グループトレジャリー部 －ＡＬＭ企画、運営 グループ統合リスク管理部 －市場リスクの定義、測定、評価、報告
流動性リスク	グループトレジャリー部 グループ統合リスク管理部	<u>手続き・規定</u> ・「資金流動性リスク管理ポリシー」を定め、資金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ともに、日常の流動性リスクモニタリングの枠組みを規定し、流動性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、連結ＬＣＲの水準等に基づき見直すなど、きめ細かな流動性管理を行う体制としている。 ・「資金流動性危機コンティンジェンシープラン」を定め、外部要因、内部要因にかかわらず、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及び解除に関する具体的手続、具体的対応方針、危機時における危機管理本部の設置について明文化している。 <u>管理方法及び対応方針</u> ・資金ギャップは、グループ統合リスク管理部が計測し、結果を経営陣に日次で報告。 ・資金流動性準備水準及びギャップ枠は、グループ統合リスク管理部が見直し、グループＡＬＭ委員会にて適宜変更される。 <u>各部の役割</u> グループトレジャリー部 －資金繰り管理、執行 グループ統合リスク管理部 －流動性リスクの定義、測定、評価、報告

	リスク管理部署	現在の管理体制
オペレーショナルリスク	グループ統合リスク管理部 業務管理部 他	規定・基本方針 ・オペレーショナルリスク管理ポリシー 体制・リスク管理部署 ・オペレーショナルリスクを事務リスク、システムリスク等の複数のサブカテゴリーに区分し、現場の業務ラインから独立した専門管理部署（業務管理部等）のもとで各カテゴリーのリスク特性に適した管理を行うとともに、グループ統合リスク管理部が全体を統轄し一元的な管理を推進している。 ・各サブカテゴリーの専門管理部署とグループ統合リスク管理部は、定期的に会合を持ち、リスクの状況や課題、施策につき情報を共有し必要な対応協議を行うなど、密接な連携を確保している。 ・グループ統合リスク管理部は、全体のオペレーショナルリスクを分析し、グループ経営会議に報告する体制としている。 リスク管理手法 ・定性的手法及び定量的手法の両面から管理を実施している。 ・定性的管理につき、リスクマップの策定などを通じ網羅的なリスク状況の把握・分析を行うとともに、各サブカテゴリーのリスク特性に応じた統一的なリスク管理基準・手続の策定、事件事故の把握・評価、原因分析等を実施している。 ・定量的管理につき、内部で発生した事件事故とシナリオを基礎に内部モデル（損失分布手法）に基づきリスク量を計算し、リスク資本制度の一環として利用している。
ＥＤＰリスク	システムリスク管理部 グループＩＴ統括部 システム開発部 システム運用部 業務管理部 法人事務部 リテールオペレーション部 住宅ローン部	組織 ・左記の部署による体系的な統制が行われている。各部の役割は以下のとおり。 システムリスク管理部 －システムリスク評価の枠組み策定､システム開発及び運用に係る執行状況の第三者視点でのチェック並びに経営への報告 グループＩＴ統括部 －人事、予算、契約、各業務部署とのシステム化案件調整、長期的なシステム更改計画の企画・立案 システム開発部 －新規システムの開発及び既存システムの変更 システム運用部 －本番システムの２４時間運用監視及びシステム開発部から納品されるシステムについての運用の視点からチェック 業務管理部 －事務リスク管理に関する企画、推進及び指導 法人事務部、リテールオペレーション部、住宅ローン部 －当行の事務全般にわたる集中センター処理 ・個人情報保護や不正防止などの情報セキュリティについては、コンプライアンス委員会の下部組織として情報セキュリティ部会を設立・運営するなど、情報セキュリティ管理の枠組み強化と推進に取り組んでいる。 管理方法 ・通常運用として、各部の下に細分化されたチームユニットを定義し、文書化された業務プロセスと日次等チェックリストに基づく安定的な業務処理体制を構築している。 ・システム障害等への対応としては、為替・ＡＴＭなどの重要システムを中心に、システム開発部、システム運用部及び協力ベンダーから直接複数の担当者を集め、専用ルームに輪番制で常駐し効率的な管理・対応体制を整えている。 具体的取組状況ほか ・以下の諸施策を実施している。 ①リテールなどの現行基幹システムにおける老朽化・陳腐化といった問題に対しては、システム運用の安定性向上や改良を目的とした基盤の更新作業を積極的に推進し、概ね完了している。 ②新たな勘定系基幹システムの開発を実施し、平成３１年１月に更新を完了した。 ③障害対応体制強化を目的としてバックアップサイト構築を取り進めており、一部機能は既に構築済みである。また、事業継続計画についても、継続的かつ定期的に見直しを実施し改訂を加えている。 ④グループ全体でサイバーセキュリティの堅牢化を促進するため「グループサイバーセキュリティガイドライン」を制定するとともに、既存の各規程に織り込まれていたセキュリティ関連項目を参照・集約し、すでに実施している訓練・手順等のサイバーセキュリティ対策を明文化した「新生ＬＡＮサイバーセキュリティ規程」を再整備した。 ⑤システム関連部署所属行員に関しては、ＯＪＴやＩＴ研修の活用により積極的にその専門能力強化に取り組んでいる。

	リスク管理部署	現在の管理体制
法務･コンプライアンスリスク	グループ法務･コンプライアンス統括部	法務リスク ・グループ法務・コンプライアンス統括部法務室にて訴訟等の法的手続を統括管理し、法務事項に関して営業店に助言・指導を実施している。 コンプライアンスリスク ・グループ法務・コンプライアンス統括部は、自ら制定した「新生銀行グループ行動規範」､「グループコンプライアンスガイドライン」に基づき、各部店に配置されているコンプライアンス責任者及びコンプライアンス管理者を通じて、行内のコンプライアンスリスクを管理している。 平成３０年度取組事項 ・年度当初に策定したグループコンプライアンスプログラムに沿って計画的に業務を運営している。主な取組事項は以下のとおり。 ①新たなビジネス展開におけるリーガル・コンプライアンスリスクの把握及び迅速・的確なサポートの実施 －各種新規商品・スキームに係る法務・コンプライアンス面でのアドバイスを実施 ②グループの法務・コンプライアンスに係る組織体制の統合推進 －グループ法務・コンプライアンス統括部員の多機能化の推進 －コンプライアンス関連研修の一部統合 ③部店が自らコンプライアンスリスクを認識し統制する態勢のサポート －コンプライアンスリスク評価の実施及び評価結果を踏まえた各部店におけるコンプライアンスプログラムの策定・実施 ④グループのコンプライアンス状況の適切なモニタリング －モニタリングツールの見直し ⑤マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対応 －グループＡＭＬ／ＣＦＴポリシーの制定 －「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」とのギャップ分析及びギャップ解消に向けたアクションプランの策定・実施 －リスクベース・アプローチに沿ったリスク評価書の改訂 －ＡＭＬ／ＣＦＴに係る行内体制の整備・強化 ⑥コンプライアンス関連重要事項の状況報告実施 グループコンプライアンス委員会においてグループ共通事項やグループ全体の総括的な事項の報告・審議、新生銀行コンプライアンス委員会において新生銀行における個別発生事案や新生銀行固有のコンプライアンス関連事項の報告・審議を実施。両委員会で報告した主な重要事項は以下のとおり。 ＜グループコンプライアンス委員会＞ －グループにおけるコンプライアンス態勢チェック報告 －グループにおけるコンプライアンス関連事件・事故発生状況 －反社会的勢力への接触状況・対応状況 －コンプライアンス・ホットライン、ハラスメント相談報告 －ＦＡＴＦ・マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策にガイドライン対応の進捗報告 －コンプライアンスリスク評価結果報告 ＜新生銀行コンプライアンス委員会＞ －重大事務事故報告 －コンプライアンス違反事例報告 －事務事故分析／自店検査実施結果 －情報セキュリティ部会活動報告 －預金保険法対応状況 －金融ＡＤＲにおける当行のあっせんの状況報告 －不正利用口座への対応状況と疑わしい取引の届出状況報告 －インターネットバンキング不正送金被害発生状況 －コンプライアンス・ホットライン運用状況報告（銀行個別事案）

	リスク管理部署	現在の管理体制
レピュテーションリスク	グループＩＲ・広報部	規定・基本方針 ・新生銀行グループのレピュテーションリスクの管理については、グループＩＲ・広報部が中心となり実施。メディアを中心とする対外的な対応については、メディアポリシー、新生銀行グループ行動規範などの関連規程を通じ、グループＩＲ・広報部の関与のもとで統一的なコミュニケーションを実施。また、個人投資家、機関投資家やアナリストに対してもグループＩＲ・広報部にて統一的な対応を行なっている。 ・レピュテーションリスクに関しては、グループＩＲ・広報部のほか、顧客と接するビジネス部署やグループ会社などの関連部署が連携し対応を行っている。 リスク管理手法 ・リスク管理の実施については主要な新聞、雑誌、インターネット等の媒体を日常的にチェックするとともに、関連部署やグループ会社等からの情報を集約。当該リスク顕在化時には、必要な報告を迅速にトップマネジメントに行いつつ、その指示の下、プレスリリースなどの実施、ステークホルダーへの情報開示など必要な対応を行っていく。

(図表13)金融再生法開示債権の状況

（億円）

	30/3月末 実績（単体）	30/3月末 実績（連結）	31/3月末 実績（単体）	31/3月末 実績（連結）
破産更生債権及び これらに準ずる債権	18	286	21	236
危険債権	36	160	61	172
要管理債権	30	381	20	443
小計(A)	84	827	102	851
正常債権	47,157	53,087	50,004	54,648
合計(B)	47,241	53,914	50,106	55,499
比率 (A)/(B)	0.17%	1.53%	0.20%	1.53%

引当金の状況

（億円）

	30/3月末 実績（単体）	30/3月末 実績（連結）	31/3月末 実績（単体）	31/3月末 実績（連結）
一般貸倒引当金	244	755	213	707
個別貸倒引当金	23	253	42	273
特定海外債権引当勘定	—	—	—	—
偶発損失引当金	—	—	—	—
貸倒引当金 計	267	1,008	255	980
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	267	1,008	255	980
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	267	1,008	255	980

(図表14)リスク管理債権情報

（億円、%）

	30/3月末 実績（単体）	30/3月末 実績（連結）	31/3月末 実績（単体）	31/3月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	6	56	5	48
延滞債権額(B)	48	312	77	284
3か月以上延滞債権額(C)	12	18	2	9
貸出条件緩和債権額(D)	19	363	17	435
①金利減免債権	－	－	－	－
②金利支払猶予債権	－	－	－	－
③経営支援先に対する債権	－	－	－	－
④元本返済猶予債権	19	363	17	435
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	84	749	102	776
部分直接償却	59	369	30	286
比率　(E)/総貸出	0.18%	1.53%	0.21%	1.56%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)　　(億円)

	30/3月期 実績	31/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	▲ 9	18
個別貸倒引当金繰入額	3	20
貸出金償却等(C)	▲ 12	▲ 2
貸出金償却	1	0
協定銀行等への資産売却損(注)	−	−
その他債権売却損	−	−
債権放棄損	−	−
未払費用	−	−
債権売却損失引当金繰入額	−	−
特定債務者支援引当金繰入額	−	−
特定海外債権引当勘定繰入	−	−
偶発損失引当金繰入額	−	−
一般貸倒引当金繰入額(B)	22	▲ 25
合計(A)＋(B)	13	▲ 7

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	52	7
グロス直接償却等(C)＋(D)	39	5

(連結)

	30/3月期 実績	31/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	92	121
個別貸倒引当金繰入額	150	180
貸出金償却等(C)	▲ 58	▲ 59
貸出金償却	5	4
協定銀行等への資産売却損(注)	−	−
その他債権売却損	−	−
債権放棄損	−	−
未払費用	−	−
債権売却損失引当金繰入額	−	−
特定債務者支援引当金繰入額	−	−
特定海外債権引当勘定繰入	−	−
偶発損失引当金繰入額	−	−
一般貸倒引当金繰入額(B)	281	172
合計(A)＋(B)	373	293

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	52	7
グロス直接償却等(C)＋(D)	▲ 6	▲ 52

(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
6B	1	－	1	－
6C	2	0	2	－
9D	2	－	2	－
－	60	3	60	4

（注） 金額は与信ベース。

（参考） 金融再生法開示債権の状況

	31/3月末実績（億円）
破産更生債権及び これらに準ずる債権	21
危険債権	61
要管理債権	20
正常債権	50,004
総与信残高	50,106

(図表18)評価損益総括表(平成31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	3,992	32	32	―
	債券	3,992	32	32	―
	株式	―	―	―	―
	その他	―	―	―	―
	金銭の信託	―	―	―	―
子会社等	有価証券	3,905	―	―	―
	債券	―	―	―	―
	株式	3,462	―	―	―
	その他	444	―	―	―
	金銭の信託	―	―	―	―
その他	有価証券	6,562	69	107	▲ 38
	債券	2,715	▲ 2	12	▲ 14
	株式	178	62	65	▲ 3
	その他	3,669	9	30	▲ 21
	金銭の信託	1,820	▲ 11	2	▲ 14

その他 (億円)

	貸借対照表価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注)	―	―	―	―	―
その他不動産	―	―	―	―	―
その他資産	―	―	―	―	―

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

(図表18)評価損益総括表(平成31年3月末、連結)

有価証券 (億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	3,992	32	32	―
	債券	3,992	32	32	―
	株式	―	―	―	―
	その他	―	―	―	―
	金銭の信託	―	―	―	―
子会社等	有価証券	607	―	―	―
	債券	―	―	―	―
	株式	34	―	―	―
	その他	573	―	―	―
	金銭の信託	―	―	―	―
その他	有価証券	6,704	84	139	▲ 55
	債券	2,735	▲ 2	12	▲ 14
	株式	272	82	85	▲ 3
	その他	3,696	4	42	▲ 38
	金銭の信託	2,933	▲ 11	2	▲ 14

その他 (億円)

	貸借対照表価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注)	27	―	―	―	―
その他不動産	―	―	―	―	―
その他資産	―	―	―	―	―

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

(図表19)オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	30/3月末	31/3月末	30/3月末	31/3月末
金融先物取引	602	652	1	4
金利スワップ	67,570	56,625	2,031	1,930
通貨スワップ	6,590	7,033	544	483
先物外国為替取引	16,427	17,730	385	359
金利オプションの買い	2,807	1,868	61	50
通貨オプションの買い	7,694	6,491	616	571
その他の金融派生商品	1,870	1,066	211	124
一括ネッティング契約による与信相当額削除効果	―	―	▲ 2,459	▲ 2,150
合　　計	103,558	91,466	1,390	1,370

(注)BIS自己資本比率基準ベースに原契約5営業日以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(31/3月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合　計
信用リスク相当額(与信相当額)	952	419		1,370
信用コスト	225	265		490
信用リスク量	727	153		880

(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。