

# 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)

2020年3月

株式会社 新生銀行

計画に記載された事項について重要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します。

#### 経営の健全化のための計画の前提条件

	2019/3月期 実績	2020/3月期 計画	2021/3月期 計画	2022/3月期 計画	2023/3月期 計画
無担O/N <sup>(注1)</sup> (%)	▲ 0.06	▲ 0.09	▲ 0.12	▲ 0.12	▲ 0.12
TIBOR3M <sup>(注1)</sup> (%)	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
10年国債 <sup>(注1)</sup> (%)	0.06	▲ 0.05	▲ 0.04	▲ 0.02	0.00
為替(円/ドル) <sup>(注2)</sup> (円)	110.86	110.00	110.00	110.00	110.00
日経平均株価 <sup>(注2)</sup> (円)	21,206	19,500	20,500	21,000	20,500

(注1) 金利は期間中の終値の平均値

(注2) 為替、日経平均株価は期末終値

## 目 次

1. 金額・条件等-----	1
(1) 根拠	
(2) 発行金額、発行条件、商品性	
(3) 当該自己資本の活用方針	
2. 経営の合理化のための方策-----	3
(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-----	30
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	
4. 配当等により利益の流出が行われないうための方策-----	43
(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-----	45
(1) 基本的な取り組み姿勢	
(2) 中小企業向け貸出における具体的な方策	
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-----	48
(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-----	50
(1) 各種リスク管理の状況	
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	
(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	

(図表)

1.	収益動向及び計画	7
2.	自己資本比率の推移	10
5.	部門別純収益動向	21
6.	リストラの推移及び計画	25
7.	子会社・関連会社一覧	27
8.	経営諸会議・委員会の状況	33
9.	担当業務別役員名一覧	34
10.	貸出金の推移	47
11.	収益見通し	49
12.	リスク管理の状況	53
13.	金融再生法開示債権の状況	58
14.	リスク管理債権情報	59
15.	不良債権処理状況	61
17.	倒産先一覧	62
18.	評価損益総括表	64
19.	オフバランス取引総括表	66
20.	信用力別構成	66

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

弊行は、金融再生委員会（当時）より平成11年9月30日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、「経営の健全化のための計画」（以下、経営健全化計画）を今回提出する本計画に変更いたします。

なお、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」（以下、早期健全化法）第5条第4項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

- ① 2000年3月にお引き受けいただきました優先株式（乙種）の概要は以下のとおりです。

#### 《優先株式（乙種）の概要》

■株式の種類	: 転換型優先株式
■発行株数	: 6億株
■発行価額	: 1株につき400円
■うち資本に組み入れない額	: 1株につき30円
■発行総額	: 2,400億円
■発行方法	: 第三者割当
■払込期日	: 平成12年3月31日
■配当起算日	: 平成12年4月1日
■優先配当金	: 1株につき4円84銭
■優先中間配当金	: 1株につき2円42銭
■残余財産の分配額	: 1株につき400円
■消却	: 消却条項あり
■議決権・新株引受権	: なし
■転換期間	: 平成17年8月1日～平成19年7月31日
■転換条件	: 当初転換価格は、平成17年8月1日の時価とし、平成18年8月1日にその時点での時価に修正する。 但し、800円を上限、600円を下限とする。
■一斉転換条項	: 平成19年8月1日に時価にて転換する。 但し、優先株式1株につき3分の2株を上限とし、2分の1株を下限とする。

② 上記優先株式のうちの3億株に関し、整理回収機構を通じ預金保険機構に対しまして普通株式への転換及び転換後の普通株式の処分について申し出を行い、2006年7月31日にご承認いただきました。

本件により、同日付で1株当たり599円90銭で転換された普通株式200,033千株につきましては、2006年8月17日に1,506億円で売却が完了した旨、預金保険機構より公表されております。なお、弊行は同日に東証ToSTNeT-2(終値取引)により、対当する自己株式の買付を実施いたしました(一部株式は、弊行以外の買付注文者によって取得されました)。

③ 上記優先株式のうちの残り3億株については、2007年8月1日に一斉取得日を迎えたことにより、弊行が当該優先株式を取得し、これと引換に普通株式を整理回収機構に交付しました(引換価格600円)。結果として、同機構は2億株(※)を保有する弊行普通株主となっております。

(※) なお、その後弊行は2017年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しており、同機構の保有株式数は2千万株となっております。

### (3) 当該自己資本の活用方針

早期健全化法の趣旨を踏まえ、公的資金の導入により強化された財務基盤を活かし、信用供与を円滑に行うこと、またお客さまのニーズに応える商品・サービスを提供することで、引き続き銀行としての社会的使命を果たしてまいります。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### ① 概況

#### 《2019年9月期決算の概況》

2019年9月期の日本経済は、雇用・所得の改善が見られるものの、消費の伸び悩みが続き、企業の設備投資や生産の鈍化が見られる等、景気に変調の兆しが見られます。

このような外部環境の下、弊行は2019年度を初年度とする中期経営戦略のもと、「価値共創による成長追求」、「ケイパビリティ強化・活用」という基本戦略の実現に向けた諸施策への取り組みを開始いたしました。

2019年9月期の純利益は、227億円（年度計画の69%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に加え、株式等売却益及び国債等債券売却益の計上等により、前年同期比79億円の増益となりました。

(億円)

	2018年 9月期 実績	2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2019年 9月期 実績
業務粗利益	515	1,088	1,120	581
人件費+物件費	327	657	716	338
経費(含む税金)	352	715	770	363
実質業務純益(注)	162	373	350	218
経常利益	158	386	335	223
当期純利益	148	354	330	227

(注) 金銭の信託運用損益を含む

#### 《資産・負債の状況》

総資産は、前期末比106億円増加し8兆3,392億円となりました。貸出金は前期末比72億円減少し4兆9,254億円となりました。

負債は、前期末比12億円増加し7兆4,811億円となりました。預金は前期末比356億円減少し5兆6,007億円となり、個人のお客さまとの取引を

中心とした安定的な資金調達を行うことができました。

#### 《不良債権の状況》

2019年9月末の金融再生法に基づく開示不良債権の残高は187億円（前期末比85億円増加）、不良債権比率は0.37%と前期末比0.17ポイント上昇しましたが、引き続き低水準を維持しております。

#### 《自己資本比率の状況》

2019年9月末におけるバーゼルⅢ（国内基準）ベースの単体自己資本比率は、2019年3月末から0.1ポイント上昇し13.83%（※）となりました。連結自己資本比率は、2019年3月末から0.29ポイント低下し11.56%（※）となりました。

（※）2019年9月期の自己資本比率の計算において、一部のエクスポージャーに適用するパラメータ推計値について2019年3月期の数値に調整を加えて使用しております。

## ② 今後の見通し

#### 《基本的考え方》

弊行は、2019年5月15日に、2020年3月期から2022年3月期を対象期間とする中期経営戦略（15頁参照）を発表いたしました。中期経営戦略は、中長期的な環境変化と第三次中期経営計画（以下、「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、定性的戦略の方向性を重視した普遍的な成長ストーリーを描いております。中期経営戦略では、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ではなく、弊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”な成長を目指します。このテーマを踏まえ、「価値共創による成長追求」、「ケイパビリティ強化・活用」を基本戦略とし、諸施策を通じて、戦略の実現に向けて全力で取り組んでまいります。

#### 《資産・負債の見通し》

中期経営戦略の基本戦略に基づき、諸施策に取り組んでまいります。個人向け業務では、潜在的なニーズのある個人および小規模事業者のお客さまへの商品・サービスの提供により顧客基盤の拡大を図り、住宅ローン事業では、お客さまのニーズに対応した新サービスの導入により、引き続き貸出資産の積上げに努めてまいります。法人向け業務では、機関投資家向けのワンストップサービスの提供

や、事業パートナー型ビジネスの強化を通じ、貸出資産の継続的な増加を図ってまいります。以上のような取り組みを通じ、銀行全体として良質な資産の積上げを実現してまいります。

負債に関しては、リテールバンキング業務における利便性の高いサービスと魅力ある商品の提供を継続し、既存顧客との取引深耕を図るとともに、新規顧客の獲得に努めることを通じて、個人預金を中心とした安定的な資金調達基盤の維持と低利調達を推進してまいります。

(億円)

		2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2021年 3月期 計画	2022年 3月期 計画	2023年 3月期 計画
資 産	貸出金	47,356	49,037	49,486	49,851	50,268
	有価証券	14,709	13,550	13,550	13,550	13,550
負 債	預金・譲渡性預金	61,318	60,000	60,000	60,000	60,000
	債券	0	-	-	-	-
総資産		80,257	81,677	82,226	82,591	83,008

(注) 平残ベース

## 《損益の見通し》

中期経営戦略における二つの基本戦略に基づき、個人向け業務では、外部パートナーとの戦略提携を進め、潜在的なニーズのある個人および小規模事業者のお客さまを中心に顧客基盤の拡大を図ってまいります。法人向け業務では、機関投資家向けのワンストップサービスの提供や事業パートナー型ビジネスの強化を通じて、着実な収益の増加を図ってまいります。

経費については、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、事務やオペレーションの効率化を目指した生産性改革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）の活用など様々な角度から経費の抑制に取り組むことにより、実質業務純益の増加を図ってまいります。

(億円)

		2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2021年 3月期 計画	2022年 3月期 計画	2023年 3月期 計画
業 務	業務粗利益	1,088	1,120	1,150	1,150	1,150
	経費（含む税金）	715	770	760	760	760
実質業務純益(注)		373	350	390	390	390
純利益		354	330	340	350	360

(注) 一般貸倒引当金繰入考慮前、金銭の信託運用損益を含む

## 《不良債権処理の見通し》

2019年9月末の金融再生法に基づく開示不良債権の残高は187億円となり、2019年3月末の102億円から85億円の増加となりました。また、不良債権比率は、0.20%から0.37%へと若干の増加となりましたが、引き続き低水準を維持しております。不良債権については、低水準で推移しておりますが、今後も細心の注意を払ってリスク管理に取り組み、問題債権への早期の対応及び与信費用の最小化を図る所存です。

## 《自己資本比率の見通し》

弊行は国内基準行かつ基礎的内部格付手法採用行（F-I-R-B行）ですが、2014年3月末より適用されたバーゼルⅢ（国内基準）ベースでの2019年9月末の連結自己資本比率は、前期末比0.29ポイント低下し11.56（※）%となっております。

（※）一部のエクスポージャーに適用するパラメータ推計値については、2019年3月期の数値に調整を加えて使用しております。

2020年3月期の連結自己資本比率は、利益剰余金積上げ等により自己資本が増加する一方で、神鋼リース(株)の連結子会社化や、ストラクチャードファイナンスや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等によりリスクアセットが増加するため、低下する見込みです。2021年3月期以降の連結自己資本比率は、利益剰余金の着実な積上げにより増加する見込みです。

	2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2021年 3月期 計画	2022年 3月期 計画	2023年 3月期 計画
連結自己資本比率	11.85%	11.40%	11.96%	13.55%	14.17%

（注）バーゼルⅢ（国内基準）ベース

(図表1-1)収益動向及び計画

	2019/3月期 実績	2020/3月期 計画	2021/3月期 計画	2022/3月期 計画	2023/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞ (億円)					
総資産	80,257	81,677	82,226	82,591	83,008
貸出金	47,356	49,037	49,486	49,851	50,268
有価証券	14,709	13,550	13,550	13,550	13,550
特定取引資産	134	200	200	200	200
繰延税金資産＜末残＞	11	-	-	-	-
総負債	71,945	73,091	73,463	73,463	73,463
預金・NCD	61,318	60,000	60,000	60,000	60,000
債券	0	-	-	-	-
特定取引負債	151	200	200	200	200
繰延税金負債＜末残＞	-	7	7	7	7
再評価に係る繰延税金負債＜末残＞	-	-	-	-	-
純資産	8,486	8,540	8,881	9,232	9,593
資本金	5,122	5,122	5,122	5,122	5,122
資本準備金	795	795	795	795	795
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	152	157	157	157	157
剰余金 (注)	2,926	3,226	3,566	3,916	4,275
自己株式	▲ 377	▲ 611	▲ 610	▲ 609	▲ 608
その他有価証券評価差額金	47	34	34	34	34
繰延ヘッジ損益	▲ 179	▲ 183	▲ 183	▲ 183	▲ 183
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
新株予約権	0	1	1	1	1
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,088	1,120	1,150	1,150	1,150
資金利益	1,066	1,030	1,110	1,100	1,090
資金運用収益	1,245	1,210	1,332	1,335	1,315
資金調達費用	179	180	222	235	225
役員取引等利益 (*1)	▲ 87	▲ 50	▲ 73	▲ 58	▲ 44
特定取引利益	42	41	35	36	36
その他業務利益	68	99	77	73	67
国債等債券関係損(▲)益	27	50	10	10	10
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) (*1)	373	350	390	390	390
業務純益 (*1)	373	350	390	390	390
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
経費	715	770	760	760	760
人件費	268	282	282	282	282
物件費	389	434	420	420	420
不良債権処理損失額 (*2)	▲ 7	41	28	16	13
株式等関係損(▲)益	6	26	0	0	0
株式等償却	4	7	0	0	0
経常利益	386	335	356	362	374
特別利益	2	21	0	0	0
特別損失	28	3	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	17	11	16	12	14
法人税等調整額	▲ 11	12	0	0	0
税引後当期利益	354	330	340	350	360
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	2,549	2,615	2,956	3,307	3,668
配当金総額(中間配当を含む)	25	-	-	-	-
普通株配当金	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)	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	6.92	-	-	-	-

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(\*1) 金銭の信託運用損益を含む。

(\*2) 一般貸倒引当金(取崩)額を含む。

	2019/3月期 実績	2020/3月期 計画	2021/3月期 計画	2022/3月期 計画	2023/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.97	1.90	2.07	2.07	2.02
貸出金利回(B)	2.13	2.03	1.93	1.86	1.80
有価証券利回	1.45	1.43	2.63	2.85	2.85
資金調達原価(C)	1.26	1.34	1.37	1.40	1.38
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.12	0.09	0.14	0.14	0.14
経費率(E)	1.13	1.25	1.23	1.23	1.23
人件費率	0.42	0.45	0.45	0.45	0.45
物件費率	0.62	0.70	0.68	0.68	0.68
総資金利鞘(A)-(C)	0.70	0.56	0.70	0.67	0.64
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.86	0.68	0.54	0.48	0.42
非金利収入比率	2.07	8.03	3.47	4.34	5.21
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	65.69	68.75	66.09	66.09	66.09
ROE(注1)	4.44	4.11	4.48	4.31	4.14
ROA(注2)	0.46	0.43	0.48	0.47	0.47

(注1)一般貸引前業務純益/(純資産－新株予約権)×平残

(注2)一般貸引前業務純益/(総資産－支払承諾見返)×平残

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	2018/3月期 実績	2019/3月期 実績	2020/3月期 見込み
(規模)〈末残〉			(億円)
総資産	94,567	95,712	98,500
貸出金	48,960	49,868	50,400
有価証券	11,235	11,303	10,500
特定取引資産	2,053	2,044	2,000
繰延税金資産	147	151	127
総負債	86,006	86,745	89,283
預金・NCD	60,671	59,221	59,000
債券	4	—	—
特定取引負債	1,846	1,824	1,800
繰延税金負債	—	—	3
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	8,560	8,966	9,217
資本金	5,122	5,122	5,122
資本剰余金	785	785	785
利益剰余金	3,614	3,466	3,970
自己株式	▲ 895	▲ 377	▲ 611
その他有価証券評価差額金	52	100	84
繰延ヘッジ損益	▲ 145	▲ 164	▲ 182
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	▲ 16	▲ 15	▲ 28
退職給付に係る調整累計額	21	4	4
新株予約権	3	1	1
非支配株主持分	19	45	70

	(億円)		
経常収益	3,839	3,722	4,045
資金運用収益	1,485	1,548	1,550
役務取引等収益	501	553	610
特定取引収益	85	67	85
その他業務収益	1,414	1,341	1,510
その他経常収益	353	213	290
経常費用	3,271	3,168	3,455
資金調達費用	197	210	210
役務取引等費用	251	240	275
特定取引費用	—	—	—
その他業務費用	878	842	970
営業経費	1,470	1,485	1,542
その他経常費用	475	391	458
貸出金償却	5	4	
貸倒引当金繰入額	430	352	350
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	590
特別利益	9	2	10
特別損失	23	10	10
税金等調整前当期純利益	554	546	590
法人税、住民税及び事業税	13	38	44
法人税等調整額	26	▲ 13	18
非支配株主に帰属する当期純	2	▲ 2	▲ 2
親会社株主に帰属する当期純	514	523	530

(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	2019/3月期 実績	2020/3月期 計画	2021/3月期 計画	2022/3月期 計画	2023/3月期 計画
<b>コア資本に係る基礎項目 (1)</b>					
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	8,593	8,689	9,030	9,381	9,742
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,917	5,917	5,917	5,917	5,917
うち、利益剰余金の額	3,079	3,383	3,723	4,073	4,433
うち、自己株式の額(△)	377	611	610	609	608
うち、社外流出予定額(△)	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	0	1	1	1	1
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	0	0
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	0	0	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	—	—	—	—	—
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)	8,594	8,690	9,031	9,382
<b>コア資本に係る調整項目 (2)</b>					
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	186	176	175	174	173
うち、のれんに係るものの額	7	5	4	3	2
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	179	171	171	171	171
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	25	21	21	21	21
適格引当金不足額	249	240	240	240	240
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	—	—	—	—	—
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	48	48	48	48	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	0	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)	508	485	484	483
<b>自己資本</b>					
自己資本の額((イ)-(ロ))	(ハ)	8,086	8,205	8,547	8,899

<b>リスク・アセット等 (3)</b>					
信用リスク・アセットの額の合計額	55,548	57,908	58,187	51,901	52,197
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	▲ 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。)	—	—	—	—	—
うち、繰延税金資産	—	—	—	—	—
うち、前払年金費用	—	—	—	—	—
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	▲ 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	1,436	1,654	1,654	1,654	1,654
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	1,878	1,911	1,916	1,556	1,550
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 (二)	58,862	61,473	61,757	55,111	55,401
<b>自己資本比率</b>					
自己資本比率((ハ)／(ニ))	13.73%	13.34%	13.83%	16.14%	16.71%

(連結)

(単位:億円、%)

項目	2019/3月期 実績	2020/3月期 計画	2021/3月期 計画	2022/3月期 計画	2023/3月期 計画
<b>コア資本に係る基礎項目 (1)</b>					
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	8,971	9,266	9,809	10,370	10,931
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,907	5,907	5,907	5,907	5,907
うち、利益剰余金の額	3,466	3,970	4,512	5,072	5,631
うち、自己株式の額(△)	377	611	610	609	608
うち、社外流出予定額(△)	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	▲11	▲24	▲24	▲24	▲24
うち、為替換算調整勘定	▲15	▲28	▲28	▲28	▲28
うち、退職給付に係るものの額	4	4	4	4	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	0	1	1	1	1
コア資本に係る調整後少数株主持分の額	0	0	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	6	4	4	4	4
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	6	4	4	4	4
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	—	—	—	—	—
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	—	—	—	—	—
少数株主持分のうち、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	30	33	27	20	13
コア資本に係る基礎項目の額	(イ) 8,996	9,280	9,818	10,372	10,926
<b>コア資本に係る調整項目 (2)</b>					
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	528	516	491	465	441
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	138	129	107	85	63
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	390	388	384	381	378
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	73	67	67	67	67
適格引当金不足額	367	375	375	375	375
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	—	—	—	—	—
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	76	78	78	78	78
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	0	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) 1,043	1,037	1,011	986	961
<b>自己資本</b>					
自己資本の額((イ)-(ロ))	(ハ) 7,953	8,244	8,807	9,386	9,965

<b>リスク・アセット等 (3)</b>					
信用リスク・アセットの額の合計額	61,778	66,671	67,937	63,848	64,906
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	▲ 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。)	—	—	—	—	—
うち、繰延税金資産	—	—	—	—	—
うち、退職給付に係る資産	—	—	—	—	—
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	▲ 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	1,541	1,751	1,751	1,751	1,751
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	3,793	3,862	3,913	3,649	3,636
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 (二)	67,112	72,283	73,601	69,247	70,292
<b>連結自己資本比率</b>					
連結自己資本比率((ハ)／(ニ))	11.85%	11.40%	11.96%	13.55%	14.17%

## (2) 業務再構築のための方策

### ① 今後の経営戦略

弊行は、経営理念に基づく「中長期ビジョン」を2016年1月に公表しております。

その後、2017年3月期から2019年3月期を対象期間とする第三次中期経営計画においては、弊行及びグループ各社の間接機能を実質的に統合した「グループ本社」の設置など、全体戦略としての「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」の実現に注力いたしました。

2019年5月には、2020年3月期から2022年3月期を対象期間とする新たな中期経営戦略を公表いたしました。「金融 リ・デザイン」をテーマに、「価値共創による成長追求」と「ケイパビリティの強化・活用」という二つの基本戦略の実現に向け、弊行及びグループ各社間での緊密な連携を図りながら全力で取り組んでまいります。

#### 【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・改革によりリーナ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

【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  
専門性と実行力／ガバナンス／人的資源／組織／オペレーション／資本

< 4 > 財務目標（連結）

	2021年度	
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	

## －個人ビジネス－

### 《個別戦略》

個人ビジネスは、個別戦略として「データ活用による本質的な顧客ニーズの把握」と「パーソナライズ化されたソリューションの提供」を掲げ、中期経営戦略の基本戦略である「価値共創による成長追求」を、主に次の分野において実現してまいります。

#### 1. 小口ファイナンス

エコシステムの構築・参画、データ活用によるサービス高度化

- ・ 顧客基盤、データなどの強みを有する企業との協業
- ・ 決済および与信データ、AI、デジタル技術の活用による与信・回収力の強化

小口ファイナンスは、これまで特に強化してきた無担保ローンビジネスだけでなく、ショッピングクレジットやクレジットカード、決済などのビジネスを含め、マーケティングや与信判断、回収におけるデータ分析・活用や堅牢なオペレーションといった点で新生銀行グループが競合優位性を有する分野であると認識しております。これまでに培った各ビジネスにおけるノウハウを活用し、個人のお客さまだけでなく個人事業主や中小零細企業、外国人など幅広いお客さまを対象に多様なファイナンス商品を提供いたします。また、新生銀行グループが持つ金融の機能やプラットフォームを顧客基盤やデータなどの強みをもつ企業に提供し新たな価値やサービスを創出することで、顧客理解の深化と他者サービスとの融合を進め、エコシステム（経済的生態系）の構築や参画、サービスの高度化を目指してまいります。

#### 2. 資産運用

顧客体験価値の向上、他者とのアライアンス等による販路拡大

- ・ 顧客ひとりひとりにパーソナライズ化されたコミュニケーションや商品提供を、デジタル技術と顧客データの活用により実現
- ・ 証券・保険機能を持つ外部企業とのアライアンス等により、投資・保険商品ニーズが顕在化している顧客への販路拡大

個人の資産運用は、デジタル技術や顧客データを活用し、パーソナライズ化されたソリューションの提供によって、一人ひとりのニーズに応じたお客さまに寄り添うコンサルティングの実現と顧客体験価値の向上を目指してまいります。また、外部企業とのアライアンスによって、様々なニーズを持つ新たな顧客層に対してアプローチを拡大してまいります。

なお、弊行はお客様の「最善の利益」を最優先とした業務運営を行う指針として、「お客様本位の業務運営に関する取組方針」およびこの方針を確実に実現するための「アクションプラン」を策定、公表しております。「お客様本位の業務運営姿勢を貫き、お客様の大切な資産形成のお役に立つ」ことの重要性を改めて認識し、お客様本位の業務運営を徹底することで、社会・経済の持続的な成長・発展に貢献してまいります。

### 3. 住関連ローン

事業者等との連携、新商品投入による顧客層の拡大

- ・ 不動産事業者、他の金融機関との連携
- ・ 老後資金やリフォーム費用のニーズの取り込み

住関連ローンは、借換え需要が一段落し新規借入れの住宅ローンのビジネス環境が厳しくなる中で、不動産事業者や他の金融機関との連携による新商品の開発や販売チャネルの拡大に取り組んでまいります。また、人生100年時代を迎え、住まいへの価値観やライフスタイルの多様化を背景とした消費行動の変化に伴い、既存商品では満たされていないお客様のニーズに応える商品の提供といった取組みを通じて、顧客層の拡大を目指してまいります。

## －法人ビジネス－

### 《個別戦略》

法人ビジネスは、個別戦略として「事業パートナー型ビジネスの展開」と「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」を掲げ、中期経営戦略の基本戦略である「価値共創による成長追求」を、主に以下の分野において実現してまいります。

#### 1. 機関投資家向けビジネス（注力分野）

オルタナティブ投資に関する様々なニーズへの対応

- ・ 国内外の再生可能エネルギー、不動産を含む幅広い資産、および国内の未上場株に関する各種サービスの提供
- ・ 機関投資家とのネットワーク拡大、資金運用機会の提供

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する分野であり、専門性を活かした取り組みと新たな成長機会を追求してまいります。

シニアローンを中心とした既往のビジネスにおける取り組みにおいては、市況に留意しながら、これまでに培ってきた知見、分析力、ストラクチャリ

ング力を活用し、リスク・リターンを慎重に考慮しつつ迅速かつ柔軟な案件組成を行ってまいります。また、銀行や保険会社等に対するシンジケーションにも積極的に取り組んでまいります。

更に、新たな成長に向けた取り組みとして、機関投資家が近時選好しストラクチャードファイナンス領域と親和性が高い、リアル・アセット（不動産・インフラ等の現物資産）型のオルタナティブ商品を組成、供給する枠組みを発展させることにより、投資家チャネルの拡大、新生銀行グループ各社の機能の活用も含めた販売手法の多様化を通じ、グループ全体の資産効率を高め収益機会を拡大させてまいります。

## 2. 事業法人向けビジネス

### 事業パートナー型ビジネスの展開

- ・ 金融と非金融を融合したソリューションの展開
- ・ デリバティブ、債権買取など、金融サービスの提案力の強化
- ・ 建機、工作機械など強みのある分野でのアセットビジネス強化

事業法人向けビジネスでは、伝統的な貸出業務を中心とした既往のビジネスに加え、更なる成長機会として、外部企業の持つ機能との連携を図った取り組みも推進してまいります。

伝統的な貸出業務については取引採算性を意識した運営に努め、顧客基盤の質的拡大を継続的に推進する一方、お客さまのニーズに機動的に対応できるよう、デリバティブ、M&A、金融法人および事業法人のお客さまの固定化債権・非中核資産の買取り等によるバランスシートソリューションの提供、不動産投資等に係わるファイナンス、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、成長段階に対応したプライベートエクイティ投資など、各金融サービスの充実化と、それらを組み合わせたソリューションの提案力を強化してまいります。さらに、子会社の昭和リース(株)が強みを持つアセットビジネスを今後更に強化するとともに、弊行におけるビジネスとのシナジーも追求してまいります。

加えて、グループ内の連携にとどまらず、外部企業の持つ機能との連携も積極的に行うことで、お客さまの経営課題の解決や新事業の創出を支援し、金融領域に留まらないソリューションを提供する事業パートナー型ビジネスを追求いたします。

## 3. 金融法人向けビジネス

### 地域金融機関とのパートナーシップ

- ・ 地域のお客さまに対する新生銀行グループのサービスの提供
- ・ 地域金融機関の経営課題に対して新生銀行グループの機能を活用したサポート

金融法人向けビジネスにおいては、仕組商品等の運用商品の販売、シンジケートローンの組成やローン債権販売を通じた運用機会の提供等に加えて、地域金融機関の経営課題に対して新生銀行グループ内外の機能・サービスを提供することで、強固なパートナーシップの構築を推進してまいります。

また、地域金融機関と連携し、当該地域金融機関のお客さまに対しても新生銀行グループ内外のさまざまな機能・サービスを提供することにより、地域経済の活性化に貢献してまいります。

#### 4. 法人向けビジネスの差別化に向けた取り組み

- ・ 近時、注目されているサステナビリティ・ESG／SDGs および社会的インパクトを重視するとともに、これを注力分野である「機関投資家向けビジネス」を含む法人向けビジネス全体と融合させることにより、社会に対してポジティブなインパクトをもたらすような差別化された取り組みを積極的に推進してまいります。

## ② 主要部門別の純収益動向

個人業務は、リテールバンキング業務とコンシューマーファイナンス業務で構成されており、資金運用商品やローン商品から資金決済まで、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。

リテールバンキング業務では、預金・投資信託・証券仲介・保険・住宅ローンなど、個人のお客さま向けの金融商品販売・サービスを行っております。お客さまのニーズやライフステージに応じて、利便性、満足度の高い商品・サービスを提供することにより、2020年3月期では収益の増加を見込んでおりますが、引き続き、店舗網の見直しやリモートチャネルの展開など、採算性の改善も図ってまいります。

コンシューマーファイナンス業務では、グループの無担保カードローン事業戦略の見直しにより、2018年3月末で新生銀行本体での「新生銀行カードローン レイク」の新規受付を停止する一方で、新生フィナンシャル(株)で新商品「레이크ALSA」の取り扱いを開始いたしました。今後は新生銀行本体での貸出残高は減少していきませんが、新生フィナンシャル(株)における레이크ALSAの貸出残高の伸長により、合算での貸出残高の増加を見込んでおります。また、2019年8月には(株)NTTドコモと連携した「ドコモ レンディングプラットフォーム」を活用した新たな融資サービス「新生銀行 スマートマネーレンディング」の取り扱いを開始するなど、今後もグループ各社および外部ビジネスパートナーと連携し、お客さまに提供する新たな価値を創出することで、収益向上を目指してまいります。

法人業務では、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、金融機関へのディストリビューションおよ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。

事業法人のお客さまについては、伝統的な貸出を中心としたバンキング業務の収益性が低下する環境下で、前述の事業パートナー型ビジネスや金融法人のお客さまとのパートナーシップ構築といった施策を通じて安定的な収益の確保を図り、2020年3月期は堅調な収益計上を見込んでおります。

ストラクチャードファイナンスでは、不動産ファイナンスやプロジェクトファイナンスなどを中心として、着実に良質な資産が積みあがっており、2020年3月期は収益の増加を見込んでおります。今後は「機関投資家向けビジネス」の発展を目指し、提供する商品の多様化により幅広い機関投資家のお客さまを対象に運用機会を提供してまいります。

その他業務には、銀行全体のALM業務に関する損益が含まれております。2020年3月期については、国債等債券売却益の増加を見込んでいます。

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	2018/3月期 実績	2019/3月期 実績	2020/3月期 見込み
個人業務(リテールバンキング)			
資金収支	224	239	240
役務取引利益・その他利益	9	28	43
業務粗利益	233	268	283
経費	284	266	255
業務純益	▲ 50	1	29
個人業務(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	523	464	475
役務取引利益・その他利益	▲ 193	▲ 202	▲ 186
業務粗利益	330	262	289
経費	221	153	163
業務純益	109	109	126
法人業務			
資金収支	296	334	302
役務取引利益・その他利益	118	153	157
業務粗利益	414	487	459
経費	204	264	270
業務純益	210	223	189
その他業務			
資金収支	11	28	13
役務取引利益・その他利益	120	43	75
業務粗利益	131	71	88
経費	82	32	83
業務純益	49	39	6
合 計	318	373	350

(連結)

	2018/3月期 実績	2019/3月期 実績	2020/3月期 見込み
個人業務(リテールバンキング)			
資金収支	224	240	237
役務取引利益・その他利益	11	30	50
業務粗利益	235	270	287
経費	292	277	281
業務純益	▲ 57	▲ 7	6
個人業務(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	810	809	834
役務取引利益・その他利益	477	479	499
業務粗利益	1,288	1,288	1,334
経費	705	734	753
業務純益	583	554	581
法人業務			
資金収支	245	262	242
役務取引利益・その他利益	402	412	498
業務粗利益	647	674	740
経費	324	406	431
業務純益	323	268	309
その他業務			
資金収支	8	27	27
役務取引利益・その他利益	142	38	43
業務粗利益	151	65	69
経費	105	30	56
業務純益	46	35	13
合 計	894	850	910

### ③ リストラの推移及び計画

#### 《基本的考え方》

弊行は、今後も成長分野に対する経営資源の重点配分や必要なシステム開発への投資などを行う一方、経常的に発生する経費については業務運営の効率化を図って合理化に努め、限られた経営資源を有効に活用してまいります。

中期経営戦略では、基本戦略の一つに「ケイパビリティの強化・活用」を掲げ、人材、組織、オペレーション、資本といった組織的能力の強化・活用によって差別化の源泉となる強みを醸成することを掲げております。また、基本戦略実現のための注力分野の一つとして「生産性改革」を掲げております。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、聖域なき経費構造改革を推進してまいります。

#### 《人員》

人員数は、成長分野への増員やシステム安定化のための増員、業務運営の維持のための要員の確保を図りつつ、メリハリを効かせた運営を継続した結果、2019年3月末時点では、2,150名（2008年3月末比10%減、244名減）となりました。2020年3月期以降の人員については、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、収益力強化ならびに注力分野における成長等に必要の人員の手当てを行っていく方針です。

(人)

2008年 3月期 実績	2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2021年 3月期 計画	2022年 3月期 計画	2023年 3月期 計画
2,394	2,150	2,190	2,185	2,180	2,180

#### 《人件費》

人件費については、2019年3月期は268億円（2008年3月期比19%減、63億円減）となりました。今後も、重点分野等に資源を集中しつつ、昇給・賞与支給の厳格運用やグループ間接部門の集約による業務の高度化、効率化などによって人件費の抑制に努めてまいります。

#### 《物件費》

物件費については、2019年3月期は389億円（2008年3月期比18%

減、85億円減)となりました。2020年3月期は、オフィス環境の整理にともなう一時費用により物件費が増加しますが、翌期以降には家賃の削減等による減少を見込んでおります。生産性改革プロジェクトの推進による経費削減策に取り組むとともに、優先順位の高い事業により多くの経営資源の配分を進めることで、メリハリを効かせた運営を進めてまいります。

#### 【人件費】

(億円)

2008年 3月期 実績	2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2021年 3月期 計画	2022年 3月期 計画	2023年 3月期 計画
331	268	282	282	282	282

#### 【物件費】

(億円)

2008年 3月期 実績	2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2021年 3月期 計画	2022年 3月期 計画	2023年 3月期 計画
474	389	434	420	420	420

#### 【人件費+物件費】

(億円)

2008年 3月期 実績	2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2021年 3月期 計画	2022年 3月期 計画	2023年 3月期 計画
805	657	716	702	702	702

#### 《経費率（OHR）》（図表1-1参照）

2019年3月期は、重点分野へ経営資源を積極的に配分する一方、経常的に発生する経費の構造的かつ抜本的な合理化を進めた結果、年間の経費が計画を下回り、経費率（OHR）は65.7%となりました。

2020年3月期以降の計画においては、上述した運営に努めることで、経費率の抑制を図ってまいります。

#### 《役員数・役員報酬》

2015年6月の株主総会以降、役員数は全体で10名（うち監査役3名）、社外役員は7名（うち社外監査役2名）となっておりましたが、2019年8月の社外取締役1名の退任に伴い、2019年12月現在の役員数は全体で9名（うち監査役3名）、社外役員6名（うち社外監査役）となっております。今後

の役員数については現時点で未定ですが、次回の定時株主総会などのタイミングで、従前の水準である役員数10名となる可能性がございます。

取締役・監査役の報酬については、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役については取締役会、監査役については監査役会にて決定されることとなります。取締役・監査役の個人別報酬については、各役員の担当業務における職責、業績貢献度を適正に評価の上、銀行全体の業績、マーケット水準等を踏まえ、十分な討議を経て決定してまいります。

(図表6)リストラの推移及び計画

	2019/3月期 実績	2020/3月期 計画	2021/3月期 計画	2022/3月期 計画	2023/3月期 計画
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## (役職員数)

役員数 (人)	10	9	10	10	10
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	7(5)	6(4)	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)	3(2)
従業員数(注) (人)	2,150	2,190	2,185	2,180	2,180

(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)	26	26	24	24	24
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3) (社)	1	2	2	2	2

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、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LSPV除く)。

	2019/3月期 実績	2020/3月期 計画	2021/3月期 計画	2022/3月期 計画	2023/3月期 計画
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## (人件費)

人件費 (百万円)	26,763	28,159	28,232	28,215	28,247
うち給与・報酬 (百万円)	17,249	18,304	18,351	18,340	18,361
平均給与月額 (千円)	477	495	495	495	495

(注)平均年齢41.7歳(2019年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	181	200	200	200	200
うち役員報酬 (百万円)	181	200	200	200	200
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	36	40	40	40	40
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)	38,922	43,392	42,038	41,990	41,963
うち機械化関連費用(注) (百万円)	15,434	17,346	17,493	17,745	18,017
除く機械化関連費用 (百万円)	23,488	26,046	24,546	24,246	23,946

(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)	65,684	71,551	70,270	70,205	70,210
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

#### ④ 子会社・関連会社の収益等の動向

##### 《国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況》

弊行グループは、お客さまの多様な金融ニーズに応えるための会社群を有しており、各社の機能をお客さま視点で組み合わせ、従来の発想を超えたサービスを開発・提供するために、「グループ融合」を進めてまいりました。

(株)アプラスは、新生アプラスカードをはじめとするクレジットカード、海外プリペイドカード「GAICA」や、割賦、決済サービスなど、個人・法人のお客さまに対して多様な機能を提供しております。

新生フィナンシャル(株)は、「レイクALSA」をはじめとする個人向け無担保ローン業務を展開しております。

昭和リース(株)は、主力の中堅・中小企業向けに強みを発揮できる分野を中心に顧客基盤の拡大を図り、半導体・建機・医療・航空機などのアセットファイナンスに加え、中古機械の売買を行うバイセル事業などによる手数料収入の強化に取り組んでおります。

これらのグループ会社と銀行の商品・サービスを組み合わせ、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行うべく、個人および法人それぞれを対象顧客とするグループ横断的なビジネスユニットを、2019年4月に創設いたしました。加えて、新生証券(株)・新生信託銀行(株)・新生インベストメント・マネジメント(株)といった子会社の持つ機能や専門性を活かし、連携して業務拡大を図っております。

また、上記のグループ戦略の推進に不可欠なグループ全体の意思疎通の円滑化及びガバナンス体制の強化にも努めてまいります。

##### 《子会社・関連会社の収益等の動向》

2019年3月末の子会社・関連会社の収益等の状況については、図表7のとおりです。赤字を計上している会社もありますが、早期の黒字転換を目指し、経営の健全性の確保を図ってまいります。また、子会社・関連会社の位置づけ、機能等については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	直近決算 (注5)	総資産	借入金 (注4)	うち		資本勘定	うち		経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
							当行分	当行出資分		当行分	当行出資分			
新生信託銀行(株)	平6/11	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	大野慎之	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	勝間美穂 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・ミュウ	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	(M) GBP25	-	-	-	(M) GBP3	(M) 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	(M) \$57	-	-	-	(M) \$57	(M) \$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	(M) HK\$319	-	-	-	(M) HK\$192	(M) HK\$192	▲HK\$60,872	(th) ▲HK\$60,888	連結	
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	黄錦珊	金融持株会社	平30/12	(M) NT\$318,971	(M) NT\$1,330	-	-	(M) NT\$44,232	(M) 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	(B) VND6,173	(B) VND5,420	(B) VND2,306	-	(B) VND503	(B) VND246	▲VND172,941	(M) ▲VND138,957	持分法	

(注1) 2019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) 2019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

新生証券株：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  
株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  
株エス・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  
株エス・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  
株エス・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

## ⑤ 経営インフラの高度化

### 《基本的考え方》

弊行では、持続可能なビジネスモデルの構築に向けて「選択と集中」を実践するとともに、一層の効率化を進めるなかで、限られた経営資源を最適に配分、活用するための管理会計やIT投資、最適な組織体制と人事制度の確立など、経営インフラの高度化に取り組んでおります。特に、システムの安定稼働については、社会基盤の一端を担う金融機関として果たすべき使命であり、重要な経営課題のひとつとして継続して取り組んでおります。

### 《管理会計の確立と活用の方策》

管理会計においては、対外開示する財務会計との整合性を大原則とし、財務会計上の期間損益をビジネスユニットの収益・経費として認識することを基本としています。ただし、収益を評価する際には必ず各業務におけるリスクやコストとの比較考量を行い、単にグロスの収益のみを追求することのないようリスクやコスト控除後の損益管理を行っております。経営陣に対しては、以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業務別業績について月次で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の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、中長期ビジョンや中期経営戦略にも掲げた通り、グループ全体の生産性を向上すべく、生産性改革プロジェクトとして様々な取り組みを実施・検討しております。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、これらの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、経営層へのより有益な情報提供に努めてまいります。

### 《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・業務戦略の実現を支えるのみならず、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、かつ堅牢な取引チャネルの拡充、業務プロセスの効率化など、多様なお客さまのニーズに応え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づけることができます。

特に近年は、同業のみならず他業態から金融ビジネスへ参入した企業との競合もしくは協働も意識した効果的・効率的なIT投資運営が求められていると認識しております。

弊行のIT戦略は、オープン系のシステム構成を採用していることが特徴であり、従来からこれらを活かした安全性・信頼性、柔軟性、拡張性の3要素を重視した運営を行ってまいりました。

同時に、社会基盤としての銀行システムの重要性が更に高まっていることを再認識・再確認し、技術の進展を取り込みつつ事業継続への取り組みに対するIT面からの対応を強化してまいりました。

これらIT面の対応強化策として、基幹業務システムである内国為替システム・勘定系システムの更新を2019年1月に完了し、更なるシステム基盤の安定化を実現いたしました。

これらのシステム基盤の安定化をベースとし、金融機関のITシステムに求められるセキュリティ・リスク管理の高度化を実現しながら、お客さまに一層の価値のある商品・サービスを効率的に提供するためのITシステムの構築・運営を継続してまいります。

システムの安全性・信頼性の向上へのハード面での取り組みに加え、弊行システム人材の育成といったソフト面についてもOJTやIT研修の活用、行内外のリソースとの連携拡大等により積極的に専門能力強化を図ることで、絶えず変化する外部環境やお客さまニーズに応える新しい商品・サービス提供への適切な対応を可能とするとともに、弊行ITインフラの信頼性向上に引き続き努めてまいります。

## 《人事政策》

2012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、2015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、円滑な業務遂行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。2018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。

### 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

弊行では、「新生銀行グループ行動憲章」において以下の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

この経営理念は、弊行グループの目指すべき姿を示したものであり、重要な方針としてグループ内で共有されています。

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、社会的責任を全ういたします。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。

#### (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

##### ① 基本的考え方

弊行は、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計画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。

## ② 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4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さまざま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、業務運営の基本単位を「部」とするとともに、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が担当役員として各部を管掌する体制を構築しております。ビジネス機能については、執行役員の中からビジネスユニット長と各部の担当役員を選任し、ビジネスユニット長が立案するグループ全体の事業戦略と経営資源配分のもとで、各部の担当役員とその上位者である総括担当役員がお客さまとの取引を推進することとしております。人事、財務等の間接機能については、銀行法及び会社法その他法令上可能な範囲で各グループ会社の機能を当行内に設置した「グループ本社」に集約し、チーフオフィサーとそれを補佐するシニアオフィサーの責任のもとで連結ベースでの運営の高度化と生産性の向上を図っております。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、業務執行取締役、ビジネスユニット長、総括担当役員、チーフオフィサー等からなるグループ経営会議及び経営会議を設置し、専門的な事項を取り扱う各種委員会をその補完として設置することで、議案の性質に応じた十分な審議・検証を経て意思決定を行う枠組みを整えております。

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・公認不正検査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。

(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6名 (内社外取締役4名) 監査役3名 (内社外監査役2名)	マネージメント 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	ビジネスユニット長、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	ビジネスユニット長、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、ビジネスユニット長、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	資産負債に関する金利リスク、資金流動性リスク及び資金調達の状況の監視、並びに、ALM運営に関する基本方針についての横断的な協議及び決議
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、ビジネスユニット長、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、ビジネスユニット長、チーフオフィサー、審査総括担当役員、主要グループ会社社長・リスク管理セクションの長他	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的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	チーフオフィサー(グループIT) 業務管理担当役員	ビジネスユニット長、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IT戦略及びそのガバナンスに関する事項の協議、報告及び決議
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)	チーフオフィサー(グループIT)、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、グループトレジャリー部GM、主要グループ会社BCM管理役員等	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
グループパーゼル委員会	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、ビジネスユニット長、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	パ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	ビジネスユニット長、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レリジェンス及び決議、戦略的投資案件のデュレリジェンス
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、チーフオフィサー、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	法人営業総括担当役員	社長、チーフオフィサー(グループ企画財務)、審査総括担当役員、関連部長・GM等	グループ法人企画部	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、具体的な取組み方針の協議、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	ITシステム総括担当役員 業務管理担当役員	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	IT及びシステムインフラに関する事項の協議、報告、及び決議
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

2019年9月末現在

(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)	サンジープ 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
法人ビジネスユニット長	瀬戸 紳一郎	専務執行役員
法人営業担当	薦田 貴久	常務執行役員
個人ビジネスユニット長	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	松原 正典	常務執行役員

## (グループ本社 チーフオフィサー等)

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	澤地 孝一	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

2019年11月末現在

(注1) 独立部としてのマネジメント業務部を含みます。

(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。

### 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。

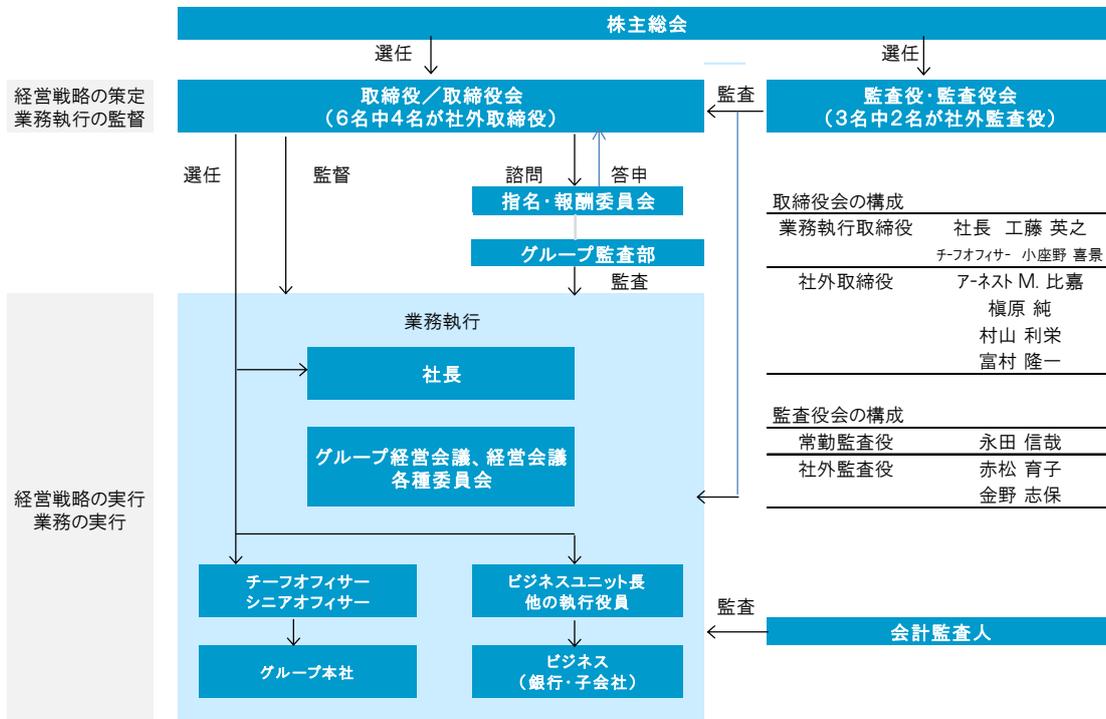
取締役会は、日常の業務を適切かつ効率的に遂行するための基本方針を「内部統制規程」に定め、さらに内部統制システムの整備状況の確認を定期的に行っております。「内部統制規程」では、(1) 内部統制システムは、現場の業務執行ラインにおける自律的統制機能（一線機能）、現場の業務執行ラインから独立したコンプライアンス等の管理機能（二線機能）及びこれらの機能から独立した内部監査機能（三線機能）を構成要素とすること、(2) 取締役会は、重大なリスク及び問題を適切に把握し対処するため、二線及び三線機能から適時適切な報告を受けるとともに、主要な方針及びコントロールを定期的に検証することが明文化されております。本規程のもとで、「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、2017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」に集約して統合・一体運営し、グループ本社の専門セクションが所管する各管理部署において子会社・関連会社を直接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や「グループ本社」が主催する重要会議・委員会に付議・報告されております。

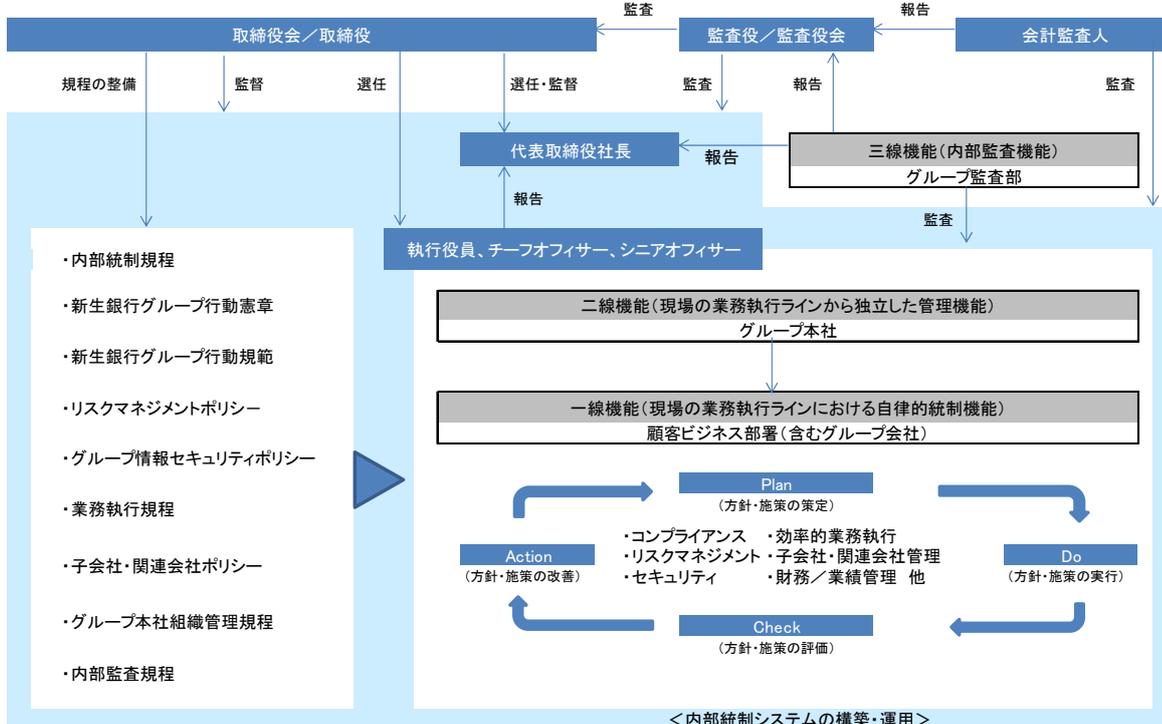
弊行では、「中長期ビジョン」や「中期経営戦略」において掲げる基本戦略の実現に向けて、グループ横断的なビジネスユニットを創設するなど、グループ会社と連携した業務拡大を図るべく様々な施策に取り組んでおります。こうした取り組みにあたっては、グループ会社を含めた内部統制の機能の実効性が一層重要に

なることを強く認識し、上述の体制を通じて、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るとともに、統制体制を着実に実施・運用してまいります。

コーポレート・ガバナンス体制図(2019年11月末現在)



内部統制の枠組み



#### 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。2017年4月には、グループ本社内にグループ法務・コンプライアンス統括部を設置し、グループベースでのコンプライアンス態勢の高度化、効率化を推進しております。

##### 《経営コンプライアンス関連体制の整備》

弊行のコンプライアンス組織は、グループコンプライアンス委員会、新生銀行単体のコンプライアンス委員会、グループ法務・コンプライアンス統括部、各店舗のコンプライアンス責任者（部店長）、コンプライアンス管理者を中心に運営されております。

チーフオフィサー グループ法務・コンプライアンスを委員長とするグループコンプライアンス委員会及び新生銀行単体のコンプライアンス委員会は、前者においてはグループ横断的な法令等遵守態勢の整備に係る基本方針、その他法令等遵守に関わる事項についての協議及び調整、後者においては、新生銀行特有の法令遵守に係る事項や不祥事件等の対応に関する審議・調整を行っております。いずれの委員会においても、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、外部委員として経験豊富な弁護士を招聘しております。

グループ法務・コンプライアンス統括部は、弊行を含むグループ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・推進しております。

弊行各店舗に任命したコンプライアンス責任者は、各部室店におけるコンプライアンス施策の推進について指導的役割を担うとともに、現場でのコンプライアンス判断に責任を有することとしております。また、コンプライアンス管理者は、コンプライアンス責任者の指示のもとコンプライアンスに係る指導や研修を行うなど、部店におけるコンプライアンス実務を担うと同時に、各店舗のコンプライアンス状況を定期的にグループ法務・コンプライアンス統括部に報告する等の役割を担い、コンプライアンス責任者ととともに、現場でのコンプライアンス強化に努めております。

グループ法務・コンプライアンス統括部には、担当部店を特定したコンプライアンスオフィサーを設置し、各店舗のコンプライアンスに係る相談・指導やコンプライアンス管理者を通じた全社的なコンプライアンス状況のモニタリングを行っております。また、振り込め詐欺などの金融犯罪、マネー・ローンダリング規制、反社会的勢力への対応を一元管理する機能をグループ法務・コンプライアンス統括部内に設置した金融情報管理室が担っております。

子会社・関連会社については、グループ法務・コンプライアンス統括部により定期的に各社のコンプライアンス状況のモニタリングを行うとともに、年2回グループコンプライアンス会議を開催し、コンプライアンス関連情報を交換・共有しております。

## 《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「グループ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。関連規程の整備・改訂にあたっては、実際の業務における実効性を担保する観点から、関連部署との密接なすり合わせを行い、コンプライアンス体制の有効性を維持できるように不断の見直しを行なっております。

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ており、弊社社員の基本的な行動指針である「新生銀行グループ行動規範」の研修、部室店毎のコンプライアンスリスクを踏まえたテーマによる自主研修、法令改正などタイムリーなテーマに関する研修など、継続的に実施しております。

また、集合研修の他に、eラーニングの導入、要点を簡潔にまとめたコンプライアンスメール（コンプライアンスワンポイントレッスン）の発信など、より研修効果の高い環境づくりにも努めております。

これらの活動を通じて、役職員一人ひとりが法令規則、社会的規範及び職業倫理等を踏まえて、自ら考え、適切に行動できるような企業文化の醸成に努めてまいります。

## 《企業法務》

銀行が日々の営業活動を行うにあたり遵守すべき法令・規則などは多岐にわたります。これら法令・規則などに抵触する行為を万一行った場合、弊行が一金融機関としての信用・評価を失うばかりではなく、わが国の金融システム全体の信用・機能を損なうことにもなりかねません。また、個々の取引に関しても、弊行にとって著しく不利益な内容の契約を締結したり、あるいは契約締結に至るまでの過程で不適切な対応をしたりした場合には、紛争を惹起し結果として弊行に不測の損害を与えるリスクがあります。これらの法務リスクを未然に予防し適切に管理することは、今日の銀行業務運営において極めて重要な課題のひとつです。

弊行では、グループ法務・コンプライアンス統括部の内室として、法務事項（組織法務、契約（取引）法務、訴訟法務など）を専門的に管轄する法務室を設置し、法務リスクの予防・管理を図るとともに、コンプライアンス態勢を法務面から支えております。

## ⑤ 内部監査

弊行のグループ監査部は、取締役社長と監査役会に監査結果及びグループ監査部の活動状況を定期的に直接報告します。

グループ監査部の目的は、取締役社長の業務管理責任の遂行、特に有効な内部統制システムを確立する責任の遂行を補佐するとともに、監査役の職務の遂行、特に監査役監査として行われる内部統制システムの構築及び運用状況の監視検証を補佐し、リスク管理及びガバナンス体制の有効性、情報及びITシステムの信頼性ならびに法令規則などの遵守性について、独立した客観的立場からの評価を行うとともに、経営のためのソリューションを提供することにあります。

そのため、グループ監査部は弊行の全ての組織における全ての業務を監査対象とし、弊行の子会社、関連会社及び弊行が外部委託した業務も法令等に抵触しない範囲で監査の対象としております。

また、グループ監査部は、監査対象となる全ての組織から独立しており、定型的な予防的・発見的コントロールを含むあらゆる日常業務及び内部管理プロセスからも独立しております。

監査の方法は、リスクアプローチを採用しており、弊行が直面するリスクを全行的視点からとらえたマクロリスク評価と、各部店固有のリスクを個別にとらえたマイクロリスク評価との組み合わせにより、包括的なリスク評価を行っております。相対的にリスクが大きいと考えられる業務やプロセスに対しては、優先的に監査資源を投入しております。

内部監査の有効性・効率性を高めるためには、業務部署の情報収集が重要です。グループ監査部では、重要な会議への出席や内部管理資料の閲覧及び各業務部署のマネジメントとの定期的な会合を行うなど、日常的なオフサイトモニタリング機能を充実させております。

グループ監査部では、監査要員の専門性向上に力を入れており、公認内部監査人や公認情報システム監査人の資格取得も精力的に行っております。また、新たな監査手法の開発・導入に加え、監査業務にかかる基盤の整備も継続的に行っています。

グループ監査部は、当行及び主要な子会社の内部監査機能を統合し、これらの内部監査の活動を当行グループ内で統一して実施しています。また、当行グループの内部監査活動に対する第三者機関による品質評価を定期的に受けることにより、自らの問題点を客観的に評価・識別し、改善活動に取り組んでおります。

## 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、社員参加型のボランティア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的貢献活動のひとつとして取り組んでおります。また、これまで弊社グループが参加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おります。

弊行は、東日本大震災で被災した地域の支援のため、弊社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2011年度から継続して実施しております。2019年度は、宮城県の被災地域で2回に分けて実施し、被災地の復興の進展に応じた多様な支援活動を実施しております。今後も、被災地の一日も早い復興のため、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。

弊社及びグループ会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(株)が2006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、若者の無業化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、2012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、協働して展開しております。2019年度は(株)紀陽銀行、(株)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、2019年9月末には、実施校数(累計)は1,090校、受講生徒数(累計)は14万人以上に達し、提供した地域は37都道府県にわたっています。

弊行では、今後もグループ会社とともに地域社会への貢献の強化を目指してまいります。

### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

#### ① 基本的考え方

弊行は、経営の透明性を高め、お客さまや株主・投資家の皆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、経営に関するさまざまな情報を積極的に開示しております。法令に基づくディスクロージャーはもとより、お客さま等からの開示要請に応えるべく、自主的・迅速・継続的かつ公平な情報開示に努めております。

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

## ② 具体的方策

### 《法令等に基づくディスクロージャー》

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な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、2019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（統合報告書）については、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記載し、ウェブサイトへ掲載するとともに、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、2010年5月（2010年3月末分）から2013年5月（2013年3月末分）までウェブサイトに掲載するとともに、2013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、英文の統合報告書と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。

2004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、2003年度より有価証券報告書、2004年度より半期報告書、2008年度より四半期報告書を発行しております。決算発表時には、決算短信や決算概要に加え、決算・ビジネスのハイライトをわかりやすくまとめたプレゼンテーション資料、過去8四半期分の業績をまとめた四半期データブック、過去8年度分の業績をまとめた年次データブックを、日本語および英語で同時に公表し、経営に関する様々な情報を、迅速かつわかりやすく提供することに努めております。

### 《インターネットによるディスクロージャー》

弊行では、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開催し、その模様を日英二カ国語で音声ライブ配信しております。説明会終了後は、速やかに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。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日英二カ国語で同時に提供しております。なお、こうした情報開示を行った際には、ご希望の方にはウェブサイト掲載後直ちに電子メールにてお知らせしております。

#### 《その他》

弊行では、上記の定期的なディスクロージャー機会のみならず、日頃より経営層や営業部店の各層におけるお客さまへの接触を通じて、正確かつ丁寧な情報提供に努めております。

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

## 4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策

### (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、引き続き利益の内部留保に留意した運営に努めます。利益を着実に積み上げ、強固な財務基盤を維持していくこと等を通じて、弊行の信用力を高めるとともに、顧客基盤の更なる拡大や良質資産の積み上げ等を通じて収益力の維持・向上を図り、企業価値を上げ、株式価値を高めていくことで、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。

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。したがって、返済原資を蓄積することに加え、弊行に対する株式市場からの評価を高め、株価を向上させることが重要であると考えております。その実現に向け、持続可能なビジネスモデルを確立し着実に利益を計上し、早期健全化法の趣旨を踏まえ利益の内部留保を進めると同時に、上場企業として責任のある資本政策に基づき適切な株主還元を実施することにより、市場からの評価が高まるよう努めてまいります。

### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

#### ① 配当についての考え方

今後の配当を含む株主還元政策については、収益動向等の経営成績やその将来の見通し、安全性や内部留保とのバランスに留意して運営してまいります。具体的には、今後も早期健全化法の趣旨を踏まえ返済原資を着実に蓄積することを前提に、国内銀行の一般的な総還元性向の水準を念頭に置きつつ、総還元性向の維持・向上を目指します。また、株主還元における配当と自己株式取得との内訳につきましては、(1) 基本的考え方に記載の考え方にに基づき、その時点の経営状況や市場動向等に鑑みて適時適切に決定してまいります。そのため、2020年3月期以降の配当に係る計画については、金額を明記しないことといたします。

#### ② 役員報酬・賞与についての考え方

役員報酬・賞与については、企業業績やその貢献度に応じた配分を基本としております。取締役・監査役の報酬は、取締役会・監査役会による厳正な協議・決定に基づき支給してまいります。

役員退職慰労金については、2015年6月の株主総会終結時をもって役員退職慰労金制度を廃止するとともに、常勤取締役に対する株式報酬型ストック・オ

プションを導入いたしました。また、2018年度より、常勤取締役に対する譲渡制限付き株式報酬制度を導入いたしました。今後は、株価変動のリスクとメリットを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上と株価上昇への常勤取締役の貢献意欲を高めてまいります。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取り組み姿勢

弊行は、金融機関の重要な社会的使命のひとつとして金融の円滑化に努めており、2009年12月(2012年3月改正)の金融円滑化法の施行等を受け、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図りました。同法の期限到来後もその趣旨に則って、弊行のみならずグループ全体として、貸出条件の変更等や円滑な資金供給に努め、お客さまのニーズへの対応を図っております。

今後も引き続き、事業法人のお客さまに対するきめ細かな提案等を通じて、より深い取引関係を構築してまいります。

### (2) 中小企業向け貸出に関する具体的な方策

弊行では、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。

また、法人営業貸出の分野、即ち本来の中小企業向け貸出を推進するため、当該分野での計画を策定し、確実な純増を図るべく努力を続けております。今後とも、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ための営業推進体制を強化してまいります。

中小企業向け貸出に関する具体的な推進体制は、以下のとおりです。

(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かつ効果的な諸施策の立案・推進を可能とするため、2001年8月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立し、2019年3月期は合計12回の委員会を開催しております。

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。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構築しております。

また、法人営業担当役員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深耕を図るための営業活動における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、法人営業担当役員がそれぞれの所管部店でお客さまに密着した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。

(図表10) 貸出金の推移

		(億円)	
		2019/3月末 実績 (A)	2020/3月末 計画 (B)
国内貸出	インハウスローンを含むベース	44,045	44,125
	インハウスローンを除くベース	42,550	42,630
中小企業向け貸出 (注)	インハウスローンを含むベース	7,526	7,852
	インハウスローンを除くベース	7,083	7,409
	うち法人営業貸出	3,454	3,464
	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)		14,614	13,781
うち住宅ローン		11,901	11,312
その他		21,905	22,492
海外貸出		5,281	5,212
合計		49,326	49,337

(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)	
		2019/3月末 実績	2020/3月末 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	インハウスローンを含むベース	2,790	80
	インハウスローンを除くベース	2,436	80
中小企業向け貸出	インハウスローンを含むベース	434	327
	インハウスローンを除くベース	395	327
	うち法人営業貸出	235	10

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

	2019年度中 計画 (7)
不良債権処理	/
貸出金償却(注1)	
部分直接償却実施額(注2)	
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)	
適格性変更(注7)	/
子会社等(注8)	
計	
うち法人営業貸出	

(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)貸出先の資本金、従業員の変更に伴う中小企業適格性の変更による残高減額。

(注8)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

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

### (1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

弊行は、早期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、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。

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。したがって、返済原資を蓄積することに加え、弊行に対する株式市場からの評価を高め、株価を向上させることが重要であると考えております。

株価はその時々々の市場環境等に基づいた投資家の皆様の評価であり、弊行が直接的にコントロールすることはできないものであることから、弊行としては、早期健全化法の趣旨を踏まえつつ、上場企業として責任のある資本政策に基づき、1株当たりの価値、具体的には1株当たり純資産や1株当たり利益を高めてまいります。その観点からも、中期経営戦略や経営健全化計画の確実な履行により持続可能なビジネスモデルを確立することに加え、株主還元を含めた適切な資本政策を実施していくことで、着実に1株当たり価値の向上を図っていきたいと考えております。

### (2) 剰余金の推移

2019年3月期における剰余金は、2,926億円であります。

今後も、中長期的な収益力の安定化とともに、内部留保の確実な蓄積を目指してまいります。

#### 《税引後当期利益・累積剰余金（単体）の見込み》

(億円)

	2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2021年 3月期 計画	2022年 3月期 計画	2023年 3月期 計画
税引後当期利益	354	330	340	350	360
利益処分前剰余金	2,926	3,226	3,566	3,916	4,275

### (3) 収益見通し

(図表11) 収益見通し (収益：当期利益)

(億円)

	2019/3期 実績	2020/3期 計画	2021/3期 計画	2022/3期 計画	2023/3期 計画
基準シナリオ (A)	354	330	340	350	360

#### <主要前提条件>

- ・ 株価、為替レート、円金利については「前提条件」のとおり。
- ・ 2021年3月期、2022年3月期は、政府の経済対策が成長率を押し上げることで、プラス成長が実現する見込み。
- ・ しかし、2023年3月期は対策効果の剥落により、慎重な成長を見込む。

#### <基準シナリオに対する変動見通し>

(億円)

	2019/3期 実績	2020/3期 計画	2021/3期 計画	2022/3期 計画	2023/3期 計画
楽観的シナリオ (B)		335	362	372	382
変化額 (B) - (A)		+5	+22	+22	+22
悲観的シナリオ (C)		311	297	309	320
変化額 (C) - (A)		▲19	▲43	▲41	▲40

楽観的、悲観的シナリオは以下のとおり設定いたしました。

#### [楽観的シナリオ]

- ・ 米中貿易摩擦問題などの海外経済の不透明要因の後退により、外需が持ち直すこと。

#### [悲観的シナリオ]

- ・ グローバルに保護主義的政策が拡大することを受けて、海外経済の減速感が強まること。

## 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

#### 《概要》

弊行は、各種のリスクを適切に管理しつつ安定的な収益拡大を図っていくために、リスク管理を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、信用リスク・市場リスクのみならず、弊行全体が抱えるリスクの総和を把握し能動的な管理を行っていくことを目的として、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」として制定しております。このポリシーは、リスク管理全体における基本規定として位置づけられ、全行的なリスク管理の在り方や今後の方向性を明示するものです。さらに、このポリシーを頂点としてリスク管理関連ポリシー、及びこれらのポリシーに沿って業務のやり方の細目を定めたプロシージャの体系を定めております。

統合的なリスク管理の手法であるリスク資本制度については、①信用リスク、②市場リスク、③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の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統合的に管理しております。

弊行では、中期経営戦略に基づき外部提携先との協業戦略を志向しておりますが、こうした戦略の推進にあたっては、グループ会社それぞれがリスク管理体制の強化に取り組むとともに、グループ全体を一元管理するためのフレームワークの高度化が欠かせないものと認識しております。

今後、グループ各社のビジネスモデルやリスクプロファイルが大きく変容していく可能性を踏まえ、弊行のリスク管理部門では、各社のリスク管理担当とこれまで以上に緊密に連携するためのグループ統制の枠組を導入するとともに、新たなビジネスモデルに関する知見の蓄積と適切なリスク管理手法の構築に努めてまいります。また、健全な事業基盤を継続的に確保するための方策として、各種ストレステストやシナリオ分析によるグループベースでのポートフォリオのリスクプロファイルの多面的な把握、的確な内外業務環境の変化の捕捉、リスク評価方法のたゆまぬブラッシュアップ、グループ各社の経営層も含めたリスク認識の共有化、適時適切なリスク管理方針の見直しなどを行うことで、ガバナンスの向上を図ってまいります。

#### 《法務・コンプライアンスリスク》

弊行では、毎年度取締役会にてグループコンプライアンスプログラムを決定し、プログラムに沿った各種のコンプライアンスに係る施策を推進しております。

2019年度については、2017年度にスタートしたグループ本社化の取り組みを進化させ、グループベースのコンプライアンス態勢の高度化、効率化を図るとともにリスクベースのコンプライアンスリスク管理の強化を推進してまいりました。具体的には、グループコンプライアンス委員会の運営見直し、グループ会社のコンプライアンス態勢のモニタリング手法の見直し、コンプライアンスリスク評価制度のブラッシュアップ等の施策を実施しております。

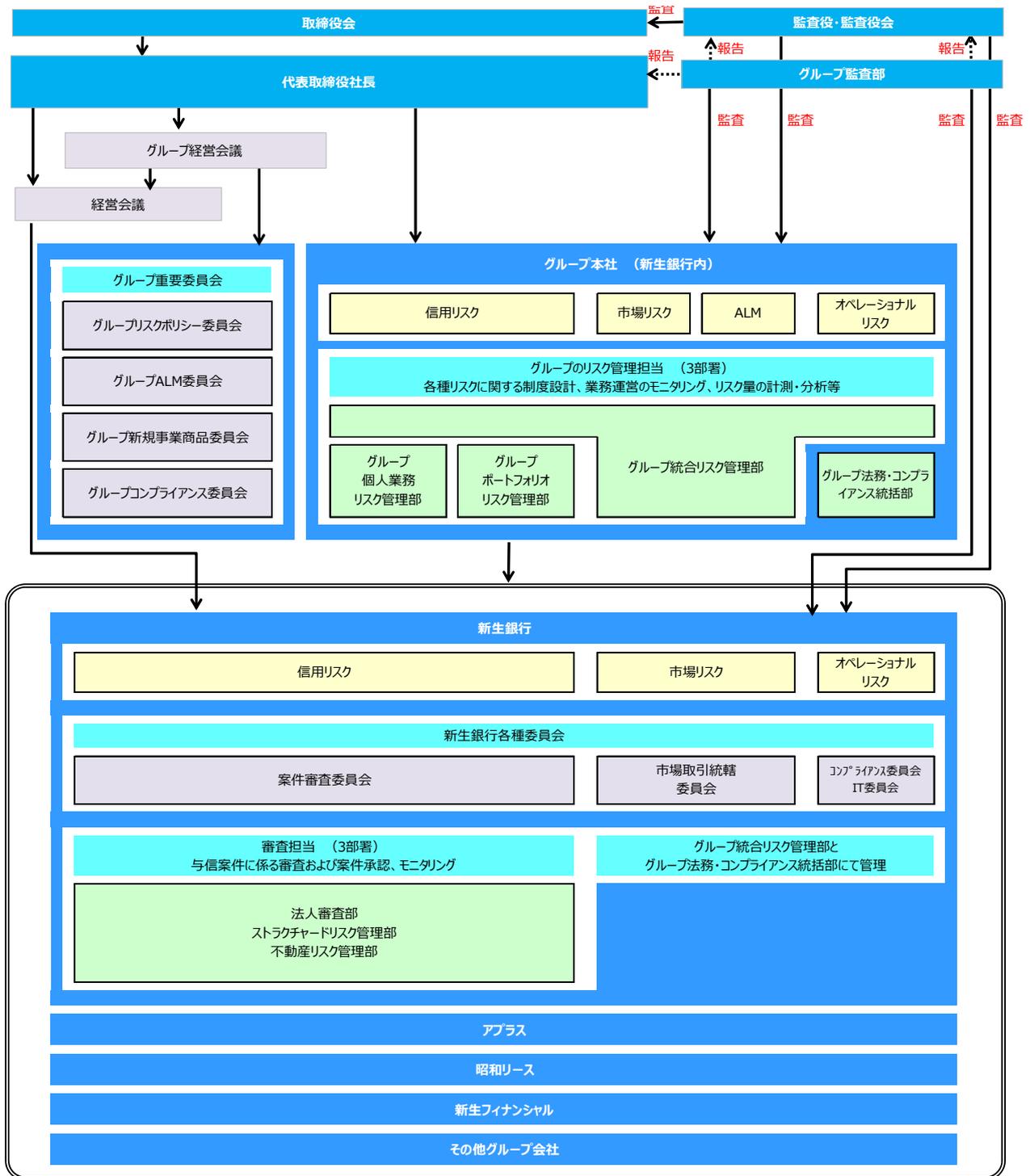
また、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止への取り組みについては、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を踏まえ、リスクベース・アプローチに基づくグループベースの管理体制を再構築してまいりました。

その他、グループ横断的なビジネスの取り組み加速に対応したコンプライアンスチェックの実施、民法等の大規模な法令改正への対応も着実に進めております。

2020年度以降も、三線防衛体制の再整備、グループにおけるコンプライアンス人材の層拡大等リスクベースのコンプライアンス管理体制の強化を推進するとともに、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の高度化、各種法令改正への着実な対応等に取り組んでまいります。

# 《当行のリスク管理体制》

(2019年12月25日現在)



(図表 12) リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
<p>リスク管理全般 統合リスク管理</p>	<p>グループ統合リスク管理部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
<p>信用リスク</p>	<p>グループポートフォリオリスク管理部</p>	<p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信用リスク管理に係るポリシー、プロセスの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「グループクレジットリスクポリシー」、「クレジットプロセス」等の手続体系を設定。</li> <li>・ パーゼル規制のF-I R B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。</li> <li>・ 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。</li> </ul> <p><u>行内格付・ローングレーディング管理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。 <ul style="list-style-type: none"> <li>－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</li> <li>－外部格付機関とのベンチマーキング分析</li> <li>－業種間の格付体系の整合性確保</li> </ul> </li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <p>グループポートフォリオリスク管理部（リスク管理担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－ポリシー、ガイドラインの制定</li> <li>－信用リスク計量化・モニタリング</li> <li>－債務者格付制度</li> <li>－審査方法、審査手続に関する企画、開発</li> <li>－資産の自己査定 of 検証</li> </ul> <p>グループ個人業務リスク管理部（リスク管理担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－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</li> </ul> <p>法人審査部（審査担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－法人向け与信に関する個別案件審査及び管理</li> </ul> <p>ストラクチャードリスク管理部（審査担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－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</li> <li>－カントリーリスクの審査・管理</li> </ul> <p>不動産リスク管理部（審査担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－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</li> </ul>

	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	<p><u>グループALM委員会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p><u>市場取引統轄委員会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。               <ol style="list-style-type: none"> <li>①「グループALMポリシー」</li> <li>②「トレーディング業務におけるリスク管理ポリシー」</li> </ol> </li> </ul> <p><u>デリバティブ取引</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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たっては、以下の2種類のリスクを反映させている。               <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol> </li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <p>グループトレジャリー部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ALM企画、運営</li> </ul> <p>グループ統合リスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 市場リスクの定義、測定、評価、報告</li> </ul>
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	<p><u>手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「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、バランスシート上の資産・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。</li> <li>・「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。</li> </ul> <p><u>管理方法及び対応方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <p>グループトレジャリー部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 資金繰り管理、執行</li> </ul> <p>グループ統合リスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 流動性リスクの定義、測定、評価、報告</li> </ul>

	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	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーショナルリスク管理ポリシー</li> </ul> <p><u>体制・リスク管理部署</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
E D P リスク	システムリスク管理部 グループ I T 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	<p><u>組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>システムリスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－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</li> </ul> <p>グループ I T 統括部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－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</li> </ul> <p>システム開発部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－新規システムの開発及び既存システムの変更</li> </ul> <p>システム運用部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－本番システムの 24 時間運用監視、および新規開発案件または既存システムに対する非機能設計及び実装。</li> </ul> <p>業務管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－事務リスク管理に関する企画、推進及び指導</li> </ul> <p>法人事務部、リテールオペレーション部、住宅ローン部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－当行の事務全般にわたる集中センター処理</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p><u>管理方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・システム障害等の発生時には為替・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直ちに専用ルームに召集、対応できる管理体制を整えている。</li> </ul> <p><u>具体的取組状況ほか</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以下の諸施策を実施している。 <ol style="list-style-type: none"> <li>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、新たな勘定系基幹システムの開発を実施し、2019年1月に更新を完了した。</li> <li>②システムの安全性・信頼性の維持・確保のため、PDCAサイクルとしてシステムリスク点検を年次で実施している。</li> <li>③標的型攻撃メール対応訓練等、サイバー攻撃への対応訓練を継続的に実施している。</li> <li>④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。</li> </ol> </li> </ul>

	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	<p><u>法務リスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <p><u>コンプライアンスリスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ法務・コンプライアンス統括部は、「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」及び「コンプライアンスマニュアル」に基づき、各店舗に配置されているコンプライアンス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。</li> </ul> <p><u>2019年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>毎年度策定する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。2019年度の主な取組事項は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① リスクベースのコンプライアンスリスク管理体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>一線における統制機能の強化を企図したコンプライアンスリスク評価制度の導入、コンプライアンス管理者会議開催、各種情報発信の継続実施</li> </ul> </li> <li>② 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 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> </li> <li>③ グループベースのコンプライアンスリスク管理の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>2017年4月に新たに設置したグループ法務・コンプライアンス統括部において、グループベースのコンプライアンス管理の高度化、効率化に向けた主要グループ会社コンプライアンス機能の統合を推進するとともにその他グループ会社のモニタリング体制を強化</li> </ul> </li> <li>④ マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクベース・アプローチに沿ったマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策対応体制をグループベースで再構築</li> </ul> </li> <li>⑤ コンプライアンス関連重要事項の状況報告実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>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・審議を実施した。両委員会で報告・審議した主な重要事項は以下のとおり。</li> </ul> </li> </ul> <p>&lt;グループコンプライアンス委員会&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループコンプライアンスプログラムの策定</li> <li>グループにおけるコンプライアンス態勢チェック報告</li> <li>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</li> <li>グループ法務コンプライアンスの機能統合に係る進捗状況</li> <li>反社会的勢力への接触状況・対応状況</li> <li>コンプライアンス・ホットライン、ハラスメント相談報告（グループ総括）</li> </ul> <p>&lt;新生銀行コンプライアンス委員会&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・プログラムの総括</li> <li>重大事務事故報告</li> <li>コンプライアンス違反事例報告</li> <li>事務事故分析／自店検査実施結果</li> <li>情報セキュリティ部会活動報告</li> <li>預金保険法対応</li> <li>グループ会社における反社チェック補完状況</li> <li>金融ADRにおける当行のあっせんの状況報告</li> <li>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</li> <li>インターネットバンキング不正送金被害発生状況</li> <li>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）</li> </ul> </li></ul>
レピュテーションリスク	グループIR・広報部	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理の実施については主要な新聞、雑誌、インターネット等の媒体を日常的にチェックするとともに、上記関連部署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。</li> </ul>

## (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

与信・準与信（対顧デリバティブ取引等）取引等に係る決裁権限については、信用ランク、与信金額、与信期間、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、また複雑な仕組みを持ったプロダクト案件の決裁権限は、与信・投資金額やその他の基準に応じて、案件審査委員会及びその他の決裁権限レベルを定めております。

グループALMに関する金利リスク、流動性リスク管理枠は、グループALM委員会において決定しております。

対顧取引、自己勘定取引などのトレーディング取引に関する市場リスク管理枠につき、全体枠を市場取引統轄委員会の承認を経て経営会議において決定し、その配分をトレーディング部署とリスク管理部署の合議により決定しております。

### (3) 資産内容

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	2018年3月末 実績(単体)	2018年3月末 実績(連結)	2019年3月末 実績(単体)	2019年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)

	2018年3月末 実績(単体)	2018年3月末 実績(連結)	2019年3月末 実績(単体)	2019年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、%)

	2018年3月末 実績(単体)	2018年3月末 実績(連結)	2019年3月末 実績(単体)	2019年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%

#### (4) 償却・引当方針

##### 《償却・引当方針》

弊行では、関係法令・企業会計原則・決算経理基準及び日本公認会計士協会の「実務指針」等に則り、適正に実施された自己査定に基づく償却引当を行うべく「償却引当基準」を策定しております。引き続き、適切かつ保守的な自己査定及び償却・引当を実施してまいります。

##### 《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、及び償却・引当基準に基づき、営業部門、審査部門、決算部門より独立したグループポートフォリオリスク管理部が償却・引当額の算出を行っております。

##### 《行内企業格付けごとの償却・引当の目途》

貸出金及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とおり実施しております。なお、弊行は2002年度より部分直接償却についても実施しております。

##### ■ 正常先債権・要注意先債権

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

##### ■ 破綻懸念先債権

大口先については、DCF方式により引当金を見積もり、その他の先については、債権額から担保及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

債権額から担保及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)

	2018/3月期 実績	2019/3月期 実績	2020/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	▲ 9	18	41
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	

&lt;参考&gt;

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)

(億円)

	2018/3月期 実績	2019/3月期 実績	2020/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	92	121	350
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	

&lt;参考&gt;

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

	2019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	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

## 《不良債権の売却等による処理・回収の方針》

2019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。今後も細心の注意を払ってリスク管理に取り組み、問題債権への早期の対応及び与信費用の最小化を図り、新規発生予防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ては、１９９９年１月２０日付の「金融再生委員会の運営の基本方針」及び２００１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、慎重に対応してまいります。

- ・ 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いては、すでに2000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、2019年3月末のその他有価証券評価差額金（税効果調整前）は69億円となっております。

また、固定資産の減損会計については、2004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(2019年3月末、単体)

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	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(2019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いません。

(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については、日次でフロントから独立したグループ統合リスク管理部において一元的に管理し、経営陣に報告しております。また、ポートフォリオの時価評価・リスク管理体制に関しては、多様なトレーディング業務、顧客ニーズへの対応をすべく、リスク管理体制の整備を進めております。

(図表19)オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	2018年3月末	2019年3月末	2018年3月末	2019年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
一括ネットイ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(2019年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。