

# 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)

2022年6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

	2022/3月期	2023/3月期	2024/3月期	2025/3月期	2026/3月期
無担O/N <sup>(注1)</sup> (%)	▲ 0.04	▲ 0.06	0.04	0.04	0.04
TIBOR3M <sup>(注1)</sup> (%)	0.06	0.13	0.17	0.17	0.17
10年国債 <sup>(注1)</sup> (%)	0.09	0.23	0.23	0.23	0.23
為替(円/ドル) <sup>(注2)</sup> (円)	121.70	117.00	117.00	117.00	117.00
日経平均株価 <sup>(注2)</sup> (円)	27,821	27,000	28,500	29,500	29,500

(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-----	3 2
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	
4. 配当等により利益の流出が行われなないための方策-----	4 5
(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-----	4 7
(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-----	5 0
(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-----	5 2
(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	8
2.	自己資本比率の推移	11
5.	部門別純収益動向	23
6.	リストラの推移及び計画	27
7.	子会社・関連会社一覧	29
8.	経営諸会議・委員会の状況	35
9.	担当業務別役員名一覧	36
10.	貸出金の推移	49
11.	収益見通し	51
12.	リスク管理の状況	56
13.	金融再生法開示債権の状況	60
14.	リスク管理債権情報	61
15.	不良債権処理状況	63
17.	倒産先一覧	64
18.	評価損益総括表	65
19.	オフバランス取引総括表	67
20.	信用力別構成	67

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

弊行は、金融再生委員会（当時）より1999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

#### 《2022年3月期決算の概況》

2022年3月期の日本経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大が経済活動の下押し圧力として残り続けましたが、ワクチン接種の進展等を背景に、経済活動の正常化が進展し、概ね回復基調で推移しました。

このような外部環境の中、弊行は2022年3月期を最終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に取り組みました。

2022年3月期の当期純利益は304億円（年度計画の87%に相当）となりました。

下期に発生した大口案件に係る貸倒引当金を計上したことに加えて、前期に売却した関係会社の株式譲渡益に関連する税金費用の増加などにより、当期純利益は前期比41億円減少し、304億円となりました。

(億円)

	2021年 3月期 実績	2022年 3月期 計画	2022年 3月期 実績	計画比
業務粗利益	1,121	1,150	1,143	▲7
人件費+物件費	642	702	666	▲36
経費(含む税金)	697	760	721	▲39
実質業務純益(注)	424	390	422	+32
経常利益	372	362	368	+6
当期純利益	345	350	304	▲46

(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3,640億円減少し8兆7,269億円となりました。貸出金は前期末比1,187億円増加し5兆2,796億円となりました。

負債は、前期末比3,595億円減少し7兆8,735億円となりました。預金は前期末比2,578億円減少し5兆9,550億円となりましたが、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》

2022年3月末の金融再生法に基づく開示不良債権の残高は361億円（前期末比16億円増加）、不良債権比率は0.66%と前期末比0.02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》

2022年3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、2021年3月末から0.53ポイント上昇し13.79%となりました。連結自己資本比率は、2021年3月末から0.33ポイント上昇し11.72%となりました。

#### ② 今後の見通し

#### 《基本的考え方》

弊行は、2022年5月13日に、2023年3月期から2025年3月期を対象期間とする中期経営計画「新生銀行グループの中期ビジョン」（以下、「中期ビジョン」）を発表いたしました。中期ビジョンは、2021年12月にSBIグループ入りした新生銀行グループが、その一員として、SBIグループにおける事業構築の普遍的な基本観をベースとして、実現を志向する3つの「3年後に目指す姿」と、その達成のための3つの「基本戦略」で構成されております。その概要については15ページに記載のとおりです。

#### 《資産・負債の見通し》

「中期ビジョン」に基づき諸施策に取り組んでまいります。個人ビジネスでは、顧客中心主義の考え方を徹底のもと、SBIグループとの連携によるフルラインナップの商品・サービスの提供を通じて、顧客基盤および事業規模の拡大を図ってまいります。また、住宅ローン事業では、お客さまのニーズに対応した商品性の抜本的な見直しや営業力の強化により競争力のある商品を提供し、顧客基盤の拡大と貸出資産の積上げに努めてまいります。法人ビジネスでは、機関投資家向けビジネスにおける強みの一層の強化やSBIグループの顧客基盤、ネットワーク、ソリューションの活用を通じ、投融資機会の拡大を目指してまいります。海外ビジネスにおいては、成長著しいアジア・オセアニア地域を中心に、デジタルファイナンスや小口ファイナンスをビジネスモデルとするプラットフォームを有

する企業等の買収、またSBIグループとの連携により幅広い新規投資案件の開拓を積極的に推進いたします。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向上や魅力ある商品の提供を継続することに加えて、法人顧客との取引基盤の拡大、さらにはSBIグループ各社との連携を通じて預金調達の拡大に努め、安定的な資金調達基盤の維持を図ってまいります。

(億円)

		2022年 3月期 実績	2023年 3月期 計画	2024年 3月期 計画	2025年 3月期 計画	2026年 3月期 計画
資 産	貸出金	51,646	54,794	58,674	63,053	67,666
	有価証券	13,509	13,140	15,610	17,210	18,390
負 債	預金・譲渡性預金	66,259	67,960	72,970	78,490	84,010
	債券	-	-	-	-	-
総資産		89,214	85,860	90,620	97,290	103,980

(注) 平残ベース

## 《損益の見通し》

業務粗利益については、「中期ビジョン」実現のための基本戦略に基づき、個人向け業務では、顧客中心主義の徹底のもと、SBIグループおよび新生銀行グループ内での相互送客による口座数および預金量の拡大、競争力のある商品提供による住関連ローンの顧客基盤の拡大を通じて収益基盤を強化してまいります。法人向け業務では、機関投資家向けビジネスの一層の強化に加え、SBIグループの顧客基盤、ネットワーク、ソリューションの活用による事業法人の顧客基盤の拡大、地域金融機関との連携強化による収益機会の増大により、業務粗利益の着実な増加を図ってまいります。また、SBIグループのノウハウを活用して市場性運用の高度化と多様化を図り、安定的な収益を獲得できる体制を構築・運用してまいります。

なお、業務粗利益には、弊行子会社新生フィナンシャル(株)、昭和リース(株)などからの受取配当金を含めております。中期ビジョンの対象期間における各子会社の当該配当金総額の決定にあたっては、各子会社の配当可能利益、財務健全性などを総合的に勘案しております。

経費については、グループ内外での価値共創の追求や、培ってきた強みの深化とフルラインナップ化により収益基盤の強化を図るため、必要な支出をしてまいります。その一方で、SBIグループ各社との業務連携や新生銀行グループ内での連携強化および店舗戦略の効率化などを通じた合理化を進めることで、実質業

務純益の増加を図ってまいります。

純利益については、子会社の財務健全性を確保することによる受取配当金の減少、収益基盤の強化のために必要な経費の支出を見込む一方で、「中期ビジョン」実現のための上記施策による銀行単体における業務粗利益の拡大により、段階的な増加を図ってまいります。

(億円)

	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 計画	2024年 3月期 計画	2025年 3月期 計画	2026年 3月期 計画
業務粗利益	1,143	1,180	1,190	1,200	1,210
経費(含む税金)	721	780	770	760	760
実質業務純益(注)	422	400	420	440	450
純利益	304	360	370	380	390

(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》

2022年3月末の金融再生法に基づく開示不良債権の残高は361億円となり、2021年3月末の344億円から17億円の増加となりました。不良債権比率は、0.64%から0.66%へと若干の上昇となりましたが、引き続き低水準を維持しております。不良債権につきましては、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ってまいります。

#### 《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(FIRB行)であり、2014年3月末より適用されたバーゼルⅢ国内基準(経過措置適用ベース)での2022年3月末の連結自己資本比率は、前期末比0.33ポイント上昇し11.72%となりました。

2023年3月期の連結自己資本比率は、利益剰余金の積上げ等により自己資本が増加する一方で、主に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性資産の積上げや市場性運用に係る資産の増加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。2024年3月期以降の連結自己資本比率は、中期ビジョンに掲げる諸施策の推進を通じて収益力を向上させ、利益剰余金の更なる積上げを図ることで上昇する見込みです。

	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 計画	2024年 3月期 計画	2025年 3月期 計画	2026年 3月期 計画
連結自己資本比率	11.72%	11.56%	11.81%	12.14%	12.60%

(注) バゼルⅢ (国内基準) ベース

(図表1-1)収益動向及び計画

	2022/3月期 実績	2023/3月期 計画	2024/3月期 計画	2025/3月期 計画	2026/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞ (億円)					
総資産	89,214	85,860	90,620	97,290	103,980
貸出金	51,646	54,794	58,674	63,053	67,666
有価証券	13,509	13,140	15,610	17,210	18,390
特定取引資産	86	90	90	90	90
繰延税金資産＜末残＞	5	5	5	5	5
総負債	80,485	77,070	81,620	87,880	94,190
預金・NCD	66,259	67,960	72,970	78,490	84,010
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	92	90	90	90	90
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	8,534	8,844	9,215	9,596	9,987
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	167	172	172	172	172
剰余金（注1）	3,822	4,153	4,522	4,902	5,292
自己株式	▲ 986	▲ 1,011	▲ 1,010	▲ 1,010	▲ 1,009
その他有価証券評価差額金	▲ 127	▲ 127	▲ 127	▲ 127	▲ 127
繰延ヘッジ損益	▲ 260	▲ 260	▲ 260	▲ 260	▲ 260
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
新株予約権	-	0	1	1	2
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,143	1,180	1,190	1,200	1,210
資金利益	1,218	1,122	1,118	1,099	1,104
資金運用収益	1,301	1,363	1,425	1,449	1,516
資金調達費用	83	241	307	350	412
役員取引等利益（注2）	▲ 29	▲ 23	▲ 5	19	19
特定取引利益	47	31	35	37	37
その他業務利益	▲ 92	50	42	46	51
国債等債券関係損(▲)益	▲ 102	0	0	0	0
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）（注2）	422	400	420	440	450
業務純益（注2）	422	400	420	440	450
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
経費	721	780	770	760	760
人件費	274	301	306	312	312
物件費	392	417	403	387	387
不良債権処理損失額（注3）	88	30	40	40	40
株式等関係損(▲)益	28	4	4	4	4
株式等償却	10	0	0	0	0
経常利益	368	374	389	406	417
特別利益	16	0	0	0	0
特別損失	18	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	11	14	19	26	27
法人税等調整額	52	0	0	0	0
税引後当期利益	304	360	370	380	390
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	2,684	3,015	3,385	3,766	4,157
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）	12.00	-	-	-	-
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	8.10	-	-	-	-

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 金銭の信託運用損益を含む。

(注3) 一般貸倒引当金（取崩）額を含む。

	2022/3月期 実績	2023/3月期 計画	2024/3月期 計画	2025/3月期 計画	2026/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.96	1.97	1.89	1.78	1.74
貸出金利回(B)	1.51	1.66	1.74	1.70	1.65
有価証券利回	3.69	3.27	2.42	2.06	2.02
資金調達原価(C)	1.03	1.37	1.37	1.31	1.29
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.05	0.22	0.30	0.31	0.31
経費率(E)	1.06	1.12	1.03	0.95	0.88
人件費率	0.40	0.43	0.41	0.39	0.36
物件費率	0.58	0.60	0.54	0.48	0.45
総資金利翰(A)-(C)	0.93	0.60	0.52	0.47	0.45
預資金利翰(B)-(D)-(E)	0.39	0.30	0.40	0.43	0.45
非金利収入比率	▲ 6.56	4.91	6.05	8.41	8.76
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	63.05	66.10	64.71	63.33	62.81
ROE(注1)	4.94	4.59	4.65	4.68	4.60
ROA(注2)	0.47	0.47	0.46	0.45	0.43

(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)

	2021/3月期 実績	2022/3月期 実績	2023/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	107,402	103,114	107,670
貸出金	52,336	52,418	56,130
有価証券	9,297	6,746	10,390
特定取引資産	1,704	1,490	1,500
繰延税金資産	100	107	107
総負債	98,094	93,871	98,125
預金・NCD	65,713	63,981	68,950
債券	—	—	—
特定取引負債	1,484	1,341	1,350
繰延税金負債	4	5	5
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	9,307	9,243	9,545
資本金	5,122	5,122	5,122
資本剰余金	730	730	730
利益剰余金	4,316	4,495	4,821
自己株式	▲ 815	▲ 986	▲ 1,011
その他有価証券評価差額金	▲ 6	▲ 117	▲ 117
繰延ヘッジ損益	▲ 168	▲ 139	▲ 139
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	▲ 11	56	56
退職給付に係る調整累計額	55	42	42
新株予約権	1	—	—
非支配株主持分	83	41	42
(収益) (億円)			
経常収益	3,742	3,733	4,050
資金運用収益	1,350	1,390	1,550
役務取引等収益	561	594	620
特定取引収益	41	66	90
その他業務収益	1,553	1,470	1,580
その他経常収益	237	213	210
経常費用	3,298	3,450	3,633
資金調達費用	130	133	289
役務取引等費用	260	253	260
特定取引費用	2	—	—
その他業務費用	998	1,038	970
営業経費	1,519	1,583	1,676
その他経常費用	390	443	438
貸出金償却	22	28	
貸倒引当金繰入額	335	373	310
一般貸倒引当金繰入額	178	200	
個別貸倒引当金繰入額	156	173	
経常利益	444	283	417
特別利益	121	16	0
特別損失	11	14	0
税金等調整前当期純利益	553	285	417
法人税、住民税及び事業税	72	89	66
法人税等調整額	39	▲ 8	0
非支配株主に帰属する当期純利益	▲ 9	▲ 0	1
親会社株主に帰属する当期純利益	451	204	350

(図表2) 自己資本比率の推移 …… パーゼルⅢ(国内基準)ベース

(単位)

(単位:億円、%)

項目	2022/3月期 実績	2023/3月期 計画	2024/3月期 計画	2025/3月期 計画	2026/3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	8,895	9,229	9,599	9,979	10,369
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	3,989	4,325	4,685	5,075	5,465
うち、自己株式の額(△)	986	1,012	1,012	1,012	1,012
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	—	—	—	—	—
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)	8,895	9,229	9,599	9,979	10,369
<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	161	159	158	158	158
うち、のれんに係るものの額	3	1	0	—	—
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	158	158	158	158	158
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	12	12	12	12	12
適格引当金不足額	99	99	99	99	99
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	64	64	64	64	64
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	—	—	—	—	—
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)	336	335	334	333	333
<b>自己資本</b>					
自己資本の額((イ)-(ロ)) (ハ)	8,560	8,895	9,266	9,646	10,036

リスク・アセット等 (3)					
信用リスク・アセットの額の合計額	59,285	61,060	63,009	65,846	67,451
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	—	—	—	—	—
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	—	—	—	—	—
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	729	1,457	1,457	1,457	1,457
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	2,033	2,412	2,529	2,606	2,677
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)	62,046	64,929	66,996	69,909	71,584
<b>自己資本比率</b>					
自己資本比率((ハ)／(ニ))	13.79%	13.69%	13.83%	13.79%	14.02%

(連結)

(単位:億円、%)

項目	2022/3月期 実績	2023/3月期 計画	2024/3月期 計画	2025/3月期 計画	2026/3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	9,336	9,660	10,160	10,860	11,570
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,852	5,852	5,852	5,852	5,852
うち、利益剰余金の額	4,495	4,821	5,321	6,021	6,731
うち、自己株式の額(△)	986	1,012	1,012	1,012	1,012
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	98	98	98	98	98
うち、為替換算調整勘定	56	56	56	56	56
うち、退職給付に係るものの額	42	42	42	42	42
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	—	—	—	—	—
コア資本に係る調整後少数株主持分の額	—	—	—	—	—
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	31	31	31	31	31
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	31	31	31	31	31
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	8	4	—	—	—
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	9,473	9,793	10,289	10,989	11,699
<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	488	456	426	398	391
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	130	103	76	51	48
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	358	354	350	347	343
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	43	43	43	43	43
適格引当金不足額	294	294	294	294	294
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	135	135	135	135	135
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	—	—	—	—	—
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)	960	928	898	870	863
<b>自己資本</b>					
自己資本の額((イ)-(ロ)) (ハ)	8,513	8,865	9,391	10,119	10,836

<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	67,890	71,172	73,900	77,587	80,142
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	—	—	—	—	—
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	—	—	—	—	—
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	887	1,773	1,773	1,773	1,773
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	3,850	3,738	3,839	3,959	4,079
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)	72,626	76,683	79,512	83,319	85,995
<b>連結自己資本比率</b>					
連結自己資本比率((ハ)／(ニ))	11.72%	11.56%	11.81%	12.14%	12.60%

## (2) 業務再構築のための方策

### ① 今後の経営戦略

弊行は、新生銀行グループがSBIグループの一員となり、新たなステージに入った状況を踏まえ、2022年5月13日に、2023年3月期から2025年3月期を対象期間とする新たな中期経営計画「新生銀行グループの中期ビジョン」を公表いたしました。

中期ビジョンは、「SBIグループの事業構築の普遍的な基本観」をベースとして、実現を志向する3つの「3年後に目指す姿」と、その達成のための3つの「基本戦略」から構成されます。

#### <1> 3つの「3年後に目指す姿」

##### ① 連結純利益700億円の達成と更なる成長への基盤の確立

3年後に定量的な成果を出すこと、利益成長を持続的に実現していくことを目指します。この目標を達成するために、顧客中心主義を徹底し、グループ内外の価値共創機会の追求、新生銀行グループが持つ強みの深化・フルラインナップ化などを通じた顧客基盤の拡大を図り、それを商品・サービスの質の向上に転化することで、成長の基盤を確立してまいります。

##### ② 先駆的・先進的金融を提供するリーディングバンキンググループ

中長期的な視点も含めて、新生銀行グループの理想像を定性的に示したもので、具体的には、他者に先駆けるスピード感と起業家精神を持ち、先進的技術を取り入れながら商品・サービス・機能を提供してまいります。そのために、今後3年間は、SBIグループの金融生態系が有する顧客基盤、知見・ノウハウを新生銀行グループのビジネスに徹底的に取り込みます。

##### ③ 公的資金返済に向けた道筋を示す

公的資金の返済は、新生銀行グループにおける最重要課題の一つであり、今後3年間で返済に向けた道筋や方向性を示すことができるよう、少数株主保護を前提に、政府・その他関係者の理解を得るべく、SBIグループと連携してこれに取り組んでまいります。公的資金返済に向けた道筋を示すために、返済原資や企業価値の源泉である収益力の向上に注力します。

#### <2> 3つの「基本戦略」

##### ① グループ内外の価値共創の追求

「価値共創」（オープン・アライアンス）という概念を、「SBIグループ各社との価値共創」、「新生銀行グループ内での価値共創」、「グ

グループ外との価値共創」、更に「ノンオーガニックな出資・買収」も含めた広義の連携と再定義しました。これらの価値共創によりシナジーを創出し、顧客基盤拡大と収益力向上を通じて躍進的な成長を実現してまいります。

② 強みの深化とフルラインナップ化

小口ファイナンス、機関投資家向けビジネス、海外ビジネスといったこれまで培ってきた強みを深化すると同時に、フルラインナップの商品・サービス・機能を提供することにより、顧客中心主義を徹底します。そのために、テクノロジーの活用を徹底し、人材、ガバナンス、財務に関する組織的能力を強化するとともに、フルラインナップ化に際しては、自前主義にとらわれず、SBIグループ内外のリソースやノウハウを活用してまいります。

③ 事業を通じたサステナビリティの実現

グループ内外の力を徹底活用し、顧客や新生銀行グループのみならず、環境や社会全体の持続可能な発展を実現することを目指します。具体的には、地方創生への取り組み、環境・社会課題解決へ向けた金融機能提供を行うと同時に、顧客に信頼される金融サービスを提供することにより金融機関としての社会的責任を果たしてまいります。地方創生については、地域金融機関支援プラットフォームとなり、地域金融機関の課題解決を支援するとともに、地域の企業・住民・自治体等に金融機能を提供し、地域経済の活性化を図ります。

< 3 > 「SBIグループの事業構築の普遍的な基本観」

- ① 「顧客中心主義」の徹底～公益は私益に繋がる～
- ② 「企業生態系」の形成とシナジーの徹底追求
- ③ 革新的技術に対する徹底的な信奉
- ④ 近未来を予見した戦略の策定と遂行

< 4 > 財務目標（連結）

	2024年度
顧客数（新生銀行リテール口座数）	380万
預金量（リテールおよび法人）	8.0兆円
営業性資産（市場性運用を含む）	10.0兆円
当期純利益	700億円
CET1比率	10%以上を目途とする

また、各ビジネスにおける個別戦略は以下のとおりです。

## －個人ビジネス－

個人ビジネスは、次の3点の目標を実現するため、小口ファイナンス、リテールバンキング、住関連ローンの分野において、それぞれ以下に掲げる個別戦略を実行してまいります。

- 顧客中心主義を徹底し、顧客の立場に立ったサービスの提供
- SBIグループとの連携によるフルラインナップの商品提供
- テクノロジーの活用による顧客利便性の高いサービスの提供

### 1. 小口ファイナンス

- SBIグループ顧客基盤の活用、UI／UXの改善、ブランド認知の強化による無担保ローン顧客拡大
- 地域金融機関への信用保証事業の拡大、事業法人との個人向け無担保ローン事業の連携強化
- グループ機能・提携先を有効活用したクレジットカードの会員獲得、ショッピングクレジット顧客の拡大

小口ファイナンスは、子会社である新生フィナンシャル(株)、(株)アプラスを中心としてビジネスを推進しております。

新生フィナンシャル(株)を中心として提供する無担保ローンは、SBIグループの顧客基盤を起点とした新たなソーシングルートの開拓、同グループのマーケティング及びデジタル領域での豊富な知見を活かしたレイクALSAブランドの認知向上、或いはUI／UX高度化による非対面チャネルのタッチポイントを強化いたします。地域金融機関や事業法人に対しては、強みの「三位一体（顧客獲得、与信、オペレーション）」に「事前与信」、「おまとめ」、「回収」を加えたフルパッケージの商品力と提案力で、信用保証事業の拡大と個人向け無担保ローン事業の連携を強化いたします。

(株)アプラスが提供するショッピングクレジット、クレジットカード、ペイメントは、SBIグループや新生銀行グループ各社との連携も含め、新たなマーケットや取扱商品、取引先の開拓とサービスや機能改善による顧客利便性の一層の向上により、資産規模及び顧客基盤を拡大してまいります。

(株)アプラスが提供するネオバンク・プラットフォームである「BANK IT<sup>®</sup>」では、地域金融機関に対するバンキングアプリの機能強化・新サービス導入の展開を進め、地方創生に向けた価値共創を推進するとともに、事業法人に対する金融サービスの導入により、利便性の向上と顧客基盤を拡大してまいります。

## 2. リテールバンキング

- SBIグループ内／新生銀行グループ内での相互送客による規模（口座数、預金量）の拡大
- SBIグループとの連携による商品ラインナップの拡充
- リアルチャネルの最適化（SBIグループとの共同店舗他）とネットチャネル（アプリなど）の高度化

リテールバンキングは、新生銀行グループ各社（株アプラス、新生フィナンシャル株）、ファイナンシャル・ジャパン株など）、SBIグループ各社、さらには外部との価値共創を推進してまいります。SBIグループとの金融商品仲介業提携、銀行代理業での連携を進め、SBIグループからの送客によって顧客数、預金量と預り資産を拡大するとともに、お客さまにとって使い勝手のよい商品・サービスを提供いたします。また、リテール共同店舗事業におけるトータルソリューション体制を構築し、お客さまの最善の利益を追求するとともに、お客さまのニーズに適したマーケティング戦略の展開、グループで統一感のあるUI／UXを構築してまいります。

## 3. 住関連ローン

- 競争力のある商品提供による顧客基盤の拡大、SBIグループとの連携によるオペレーション効率化

住関連ローンは、新生銀行グループ各社（株アプラス、新生フィナンシャル株）、ファイナンシャル・ジャパン株など）、SBIグループ各社、さらには外部との相互送客、他社比競争力を強化することで顧客基盤と住宅ローン残高を拡大してまいります。また、債権管理や業務運営のノウハウをグループ内で共有し、効率的かつ効果的な業務フローやサービスの向上を目指してまいります。

## －法人ビジネス－

法人ビジネスは、次の4点の目標を実現するため、事業法人向け、機関投資家向け、金融法人向けにそれぞれ以下に掲げる個別戦略を実行してまいります。

- 顧客中心主義の徹底による顧客基盤の拡大
- SBIグループとの連携によるフルラインナップの商品提供
- 機関投資家向けビジネスにおける強みの一層の強化
- 地域金融機関のプラットフォーマーとして地域経済・企業の活性化に貢献

### 1. 事業法人向けビジネス

- SBIグループの顧客基盤を活用したベンチャー企業・富裕層顧客の拡大、

#### ベンチャーデットの提供

- 事業法人における金融分野のビジネスニーズをグループ各社の機能を活用しながら解決

SBIグループの各ビジネスとの連携を通じて顧客基盤を拡大させてまいります。特に、ベンチャー企業や富裕層の顧客基盤の拡大を目指し、ベンチャー企業向けにはベンチャーデット等の商品、富裕層のお客さまや資産管理会社向けには金融資産担保ローン等の商品の提供を推進いたします。また、事業法人のお客さまの成長ステージにおいて発生する様々な金融分野のビジネスニーズに対して、SBIグループを含めた各社の機能を十全に活用しながら解決してまいります。

これまで推進してきた事業パートナー型ビジネスについては取り組みを継続し、SBIグループ各社やSBIグループの顧客が有する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してまいります。

近時顧客のニーズが高まっているポジティブインパクトファイナンスおよびトランジションファイナンスの提供に、積極的に取り組んでまいります。具体的に前者では、サステナビリティ・リンク・ローンの提供等を通じて、お客さまとサステナビリティについて継続的に対話を行うことで、サステナブルインパクトをもたらす取り組みをサポートし、お客さまの企業価値の向上と持続可能な社会の形成を実現してまいります。後者では、移行セクターにおける業界再編、技術革新、新規投資等のトランジション支援を行い、取引関係の深耕を目指してまいります。

## 2. 機関投資家向けビジネス

- 再生可能エネルギー領域への更なるコミット、地方創生案件含むサステナブルファイナンスの提供
- SBIグループとの連携による投融資機会の拡大および機関投資家向けビジネス体制の強化
- ストラクチャードファイナンスとコーポレートファイナンスを融合したハイブリッド案件等、新たな取り組みの強化

プロジェクトファイナンスを中心とする再生可能エネルギー領域については、ステークホルダーにおけるESG、SDGsへの関心の高まりを背景に市場が拡大を続けており、引き続き同領域におけるビジネスへの関与を強めてまいります。また、国内のサステナブルファイナンス案件については、プロジェクト所在地の地域金融機関との協働を推進し、地域金融機関への支援を通じた地方経済の活性化や地方創生に貢献してまいります。

また、SBIグループとの連携による新規案件の取り組みや新規のスポンサ

一との関係構築を通じて、投融資の機会の拡大やストラクチャードファイナンスとコーポレートのハイブリッド案件への取り組みを強化いたします。さらに、SBIグループの持つ機能を活用することにより、新たな機関投資家向けビジネス体制の枠組みを構築してまいります。

具体的には、ノンリコース形態ながらコーポレート与信のノウハウ・切り口も加味する等創意工夫を施し、大型化・複雑化する案件への対応力を高め、機関投資家の需要によりきめ細かに対応できる新たな枠組みの構築を図るとともに、共同投資、エクイティ領域への挑戦などの機関投資家向けビジネスの更なる飛躍に向けた施策の検討を行ってまいります。

### 3. 金融法人向けビジネス

- SBI新生グループの機能とネットワークを活用した地域金融機関との連携強化
- 地域金融機関が抱える様々な課題へのきめ細やかな対応と高度な金融機能を活用したソリューションの提供

金融法人向けビジネスにおいては、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、SBIグループとのシナジー追求とそれを活用した新生銀行グループ機能のフル活用により、プラットフォームとして地域金融機関との連携を強化してまいります。

地域金融機関との連携強化を通じて、収益力強化、グループ会社機能の強化、資本政策、人材育成といった経営課題や、事業承継・再生支援、リテール営業力強化といった地域・取引先への貢献における課題に関し、地域金融機関に対してソリューションを提供し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

## ー海外ビジネスー

海外ビジネスは、次の2点の目標を実現するため、以下に掲げる個別戦略を実行してまいります。

- アジア・パシフィック等の地域において、フィンテックを駆使した金融サービスの提供により、ノンバンクに強みを有する銀行グループとしての存在感を確立
- SBIグループとの連携により、ノンオーガニックの成長機会を拡大し、海外ビジネスを新生銀行グループの主要ビジネスの一つにする

### 1. 新たな事業基盤の拡大

新たな事業基盤拡大を獲得すべく、SBIグループと連携し、成長著しいアジア・パシフィック地域を主なターゲットとして、小口ファイナンスビジネス

スを中心に企業買収を進めてまいります。

## 2. 既存出資先の事業強化・拡大

既存の出資先を通じた出資や買収により、海外ビジネスフランチャイズの拡大を目指します。また、SBIグループの海外投資先の組織的能力も活用いたします。

## 3. 組織的能力の強化に向けた投資

SBIグループの知見と投資基盤を活用し、デジタル技術を駆使したビジネスのプラットフォームとなる企業や金融機関、優れた技術や基盤を持つ企業等との提携や・出資を通じた組織的能力の強化（新たな技術やビジネスモデルをグループの事業展開に活用）を目指します。

## 4. 海外人材育成

海外出資先や、SBIグループの海外拠点への人員派遣等、出資先との積極的な交流・協働を推進することで、高い経験とスキルを備えた海外人材の育成を目指します。

### －市場性運用－

市場性運用においては、これまでの国債中心のポートフォリオ運用を見直し、クレジットや株式の組み入れ比率を引き上げ、アセットアロケーションを効かせた、中長期的に安定的で収益性の高い銀行勘定の有価証券投資ポートフォリオの構築を目指してまいります。

2022年5月に、これまで国債を中心に投資してきたグループトレジャリー部の債券投資業務とクレジット投資を行ってきた投資業務部とを組織統合して新部署（証券投資部）を設立しました。これにより、市場環境に応じて投資対象の選別や投資配分を行うことが出来る運用体制を構築しました。

証券投資部は、機動的にアセットアロケーションを実施し、最適なポートフォリオの構築をしてまいります。組織統合によって国債投資とクレジット投資の両方を選択肢として持つことになり、経済状況や市場環境に応じて有利な投資手段を利用できるため、これまで以上に収益機会が広がることを想定しています。

なお、市場性運用のポートフォリオの構築、高度化および多様化、さらにリスク管理の高度化においては、SBIグループの知見・ノウハウを活用することで、安定的な運用収益の向上を目指してまいります。

## 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ます。

リテールバンキング業務では、預金・金融商品仲介業務・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。2022年1月以降に仕組債および仕組預金の販売体制の見直しをしたため、資産運用販売関連収益は一時的に減収となりますが、お客さまにとって最適な金融サービス・利便性の高い口座サービスを提供し、お客さまにとっての最善の利益が実現されることを目指してまいります。

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「레이크ALS A」の取り扱いを開始しており、新生銀行本体での貸出残高は減少を続けておりますが、新生フィナンシャル(株)における레이크ALS Aの貸出残高の伸長により、連結ベースでの貸出残高の増加を見込んでおります。

法人業務では、貸出・リース及びプリンシパル投資等を通じた事業法人向けビジネス、ストラクチャードファイナンスの強みを生かした機関投資家向けビジネス、ディストリビューションによる投資機会、およびデリバティブ等を用いたソリューションの提供による金融法人向けビジネスを展開しております。2022年3月期においては、法人業務の業務粗利益は堅調に推移しました。2023年3月期においても、各ビジネスで中期ビジョンに基づく諸施策を実行することを通じた収益の増加を見込んでおります。

その他業務には、海外事業、市場性運用、銀行全体のALM業務および間接業務に関する損益が含まれております。2022年3月期については、国債等債券売却損の計上により収益が減少しました。2023年3月期については、SBIグループのノウハウを活用した市場性運用の高度化と多様化により、有価証券利息配当金の増加を中心とした増益を見込んでいます。

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	2021/3月期 実績	2022/3月期 実績	2023/3月期 見込み
個人業務(リテールバンキング)			
資金収支	247	192	193
役員取引利益・その他利益	8	20	16
業務粗利益	255	212	210
経費	251	193	195
業務純益	4	19	15
個人業務(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	572	682	448
役員取引利益・その他利益	▲ 165	▲ 134	▲ 125
業務粗利益	408	548	324
経費	152	154	152
業務純益	256	394	172
法人業務			
資金収支	336	351	423
役員取引利益・その他利益	138	122	168
業務粗利益	474	473	590
経費	265	313	313
業務純益	209	160	277
その他業務			
資金収支	▲ 70	▲ 7	58
役員取引利益・その他利益	54	▲ 83	▲ 1
業務粗利益	▲ 16	▲ 90	56
経費	29	60	120
業務純益	▲ 45	▲ 150	▲ 64
合計	424	422	400

(連結)

	2021/3月期 実績	2022/3月期 実績	2023/3月期 見込み
個人業務(リテールバンキング)			
資金収支	247	192	193
役員取引利益・その他利益	36	66	67
業務粗利益	283	258	261
経費	243	239	245
業務純益	40	19	16
個人業務(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	751	709	703
役員取引利益・その他利益	511	544	570
業務粗利益	1,262	1,253	1,273
経費	756	746	778
業務純益	506	508	496
法人業務			
資金収支	283	317	261
役員取引利益・その他利益	337	362	429
業務粗利益	620	680	690
経費	454	469	475
業務純益	166	210	216
その他業務			
資金収支	▲ 62	38	103
役員取引利益・その他利益	115	▲ 53	83
業務粗利益	53	▲ 15	187
経費	42	100	139
業務純益	11	▲ 116	48
合計	723	621	775

### ③ リストラの推移及び計画

#### 《基本的考え方》

弊行は、強みを有する分野、中期的に収益力の拡大が期待される分野に対する経営資源の重点配分、テクノロジーの活用や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。

また、中期ビジョンの下では、SBIグループとの連携により業務効率化を進めてまいります。

#### 《人員》

人員数は、2009年3月期以降、早期退職支援や採用の抑制等を含む慎重な運営の結果、2012年3月末には1,895名（2008年3月末比499名減）となりました。2013年3月期以降は、メリハリを効かせた運営を継続し、収益力強化に向けた成長分野への増員、システム安定化や業務運営の維持のために必要な要員の確保してまいりました。その結果、2022年3月末時点では、2,223名（2008年3月末比171名減）となりました。

2023年3月期以降は、引き続きメリハリを効かせた運営を行い、中期的に収益力の拡大が期待できる分野、SBIグループとのシナジー創出施策を含めた諸施策等に必要な人員の手当てを積極的に行う方針です。また、2025年3月期を目途として、主要グループ会社の人事・報酬制度の統一を図ったうえで、間接業務における専門人材について、グループ会社から弊行への転籍を予定しております。

(人)

2008年 3月期 実績	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 計画	2024年 3月期 計画	2025年 3月期 計画	2026年 3月期 計画
2,394	2,223	2,320	2,360	2,500	2,500

#### 《人件費》

人件費については、業績に見合った昇給・賞与支給の厳格な運用などを通じて、低減に努めてまいりました。2013年3月期以降については、法人、システム関連業務を中心とする人員増強や、グループ間接部門の集約に伴う人件費の増加がありましたが、昇給・賞与支給については厳格な運用を継続した結果、2022年3月期は274億円（2008年3月期比17%減、57億円減）となりました。今後も、メリハリを効かせた運営を継続し、昇給・賞与支給の厳格運用や

業務効率化などによって人件費の抑制に努めてまいります。なお、2025年3月期を目途として予定している上述のグループ会社からの転籍は、主に、それまで弊行で人件費を負担しているグループ本社勤務の受入出向者の転籍であるため、弊行単体の人件費への影響は僅少と見込んでおります。また、今後、2025年3月期を目途として、弊行の業績、同業他社の報酬水準、本邦の消費者物価の動向などを勘案し、従業員の給与改定を検討してまいります。

#### 《物件費》

物件費については、費用対効果に十分留意しつつ注力分野には積極的な経営資源の配分を行うと同時に、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まいりました。一方で、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てきた結果、2022年3月期は392億円(2008年3月比17%減、82億円減)となりました。

今後は、中期的な収益力の拡大に資する分野、テクノロジーの活用、グループ内外における価値共創戦略などのために積極的に投入してまいります。また、SBIグループとの連携による間接業務の統合などにより、業務運営の効率化を進めてまいります。2023年3月期はシナジー施策を含む先行投資としての一時的費用により増加いたしますが、2024年3月期以降は、一時的費用の減少と経費抑制を見込んでおります。

#### 【人件費】

(億円)

2008年 3月期 実績	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 計画	2024年 3月期 計画	2025年 3月期 計画	2026年 3月期 計画
331	274	301	306	312	312

#### 【物件費】

(億円)

2008年 3月期 実績	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 計画	2024年 3月期 計画	2025年 3月期 計画	2026年 3月期 計画
474	392	417	403	387	387

#### 【人件費＋物件費】

(億円)

2008年 3月期 実績	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 計画	2024年 3月期 計画	2025年 3月期 計画	2026年 3月期 計画
805	666	718	709	698	698

## 《経費率（OHR）》（図表1-1参照）

2022年3月期は、顧客基盤の更なる拡大に向けて注力分野へ経営資源を積極的に配分する一方で、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進めた結果、経費率（OHR）は63.0%となりました。今後とも、経営資源の適切な配分に留意しながら、経常経費については徹底的に合理化の機会を探り、透明性が高く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。

## 《役員数・役員報酬》

2015年6月の株主総会以降、役員数は全体で最大10名（うち監査役3名）にて推移してまいりましたが、2022年6月の株主総会以降は、経営体制を強化するために取締役を増員し、役員数は全体で12名（うち監査役3名）、社外役員は7名（うち社外監査役2名）とする予定です。

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の協議により決定されることとなります。取締役の増員に伴い、取締役の報酬限度額の引き上げを予定しておりますが、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、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

	2022/3月期 実績	2023/3月期 計画	2024/3月期 計画	2025/3月期 計画	2026/3月期 計画
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## (役職員数)

役員数 (人)	10	12	12	12	12
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	7(4)	9(5)	9(5)	9(5)	9(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)	2,223	2,320	2,360	2,500	2,500

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、業務限定社員、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)	23	23	23	23	23
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3) (社)	3	3	3	3	3

(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(但しSPV除く)。

	2022/3月期 実績	2023/3月期 計画	2024/3月期 計画	2025/3月期 計画	2026/3月期 計画
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## (人件費)

人件費 (百万円)	27,356	30,125	30,582	31,177	31,177
うち給与・報酬 (百万円)	17,492	19,581	19,878	20,265	20,265
平均給与月額 (千円)	489	495	495	505	505

(注)平均年齢42.6歳(2022年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	190	250	250	250	250
うち役員報酬 (百万円)	190	250	250	250	250
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)	35	35	35	35	35
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	-	-	-	-

(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)	39,205	41,706	40,307	38,653	38,653
うち機械化関連費用(注) (百万円)	16,527	17,454	17,274	16,807	16,807
除く機械化関連費用 (百万円)	22,679	24,252	23,032	21,846	21,846

(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)	66,561	71,831	70,889	69,830	69,830
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

#### 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。2021年12月に弊行グループがSBIグループ入りしたことに伴い、弊行グループのみならず、SBIグループ各社やグループ外との価値共創によるシナジーを創出し、さらなる顧客基盤の拡大と収益力向上を目指します。

(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、割賦、決済サービスや「BANK IT®」の提供などを通じ、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業務などによる手数料収入の強化に取り組んでおります。

UDC Finance Limitedは、ニュージーランド国内で個人向けオートローン及び法人向け（運輸、林業、建設業等）アセットファイナンス業務を展開しています。

これらのグループ主要子会社やその他子会社が有する専門機能、銀行の商品・サービスに加え、SBIグループ各社やグループ外との連携により、お客さまにとってより最適な商品・ソリューションの提供を行ってまいります。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》

2022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

会社名 (注1)	設立年月	代表者 (注3)	主な業務	直近 決算 (注5)	(注2) (億円or原通貨単位)			(注2) (百万円or原通貨単位)			連結又は 持分法の 別	
					総資産	借入金 (注4)	うち 当行分	資本 勘定	うち 当行 出資分	経常 利益		当期 利益
新生信託銀行(株)	1996/11	栗原美江	信託業	2022/3	109	-	-	87	87	504	343	連結
新生証券(株)	1997/8	岩本康宏	証券業	2022/3	159	10	-	139	139	▲241	▲166	連結
新生ビジネスサービス(株)	1985/2	青木龍史郎	事務受託業	2022/3	3	-	-	1	1	▲7	13	連結
新生インベストメント・マネジメント(株)	2001/12	平井治子	投資運用業	2022/3	16	-	-	11	11	219	158	連結
新生インベストメント&ファイナンス(株)	2006/4	山田茂	金融商品取引業	2022/3	822	653	653	108	108	1,425	942	連結
新生企業投資(株)	2012/11	松原一平	投資業務	2022/3	55	-	-	16	16	▲180	363	連結
アルファ債権回収(株)	2005/12	和智正	債権管理回収業	2022/3	18	-	-	13	13	138	118	連結
(株)アプラス	2009/4	清水哲朗	総合信販業	2022/3	15,974	5,971	4,104	733	733	9,481	4,797	連結
(株)アプラスインベストメント	1984/3	磯野浩伸	金銭債権の売買	2022/3	103	60	60	18	18	109	▲1	連結
昭和リース(株)	1969/4	瀬戸紳一郎	リース業	2022/3	5,488	2,802	1,125	1,058	1,058	3,930	2,791	連結
神鋼リース(株)	1987/7	松井由人	リース業	2022/3	1,003	852	120	88	70	290	209	連結
(株)エス・エル・ミュー	2014/2	降旗亨	リース業	2022/3	13	13	2	▲0	▲0	10	10	連結
(株)エス・エル・ウイング	1989/10	降旗亨	リース業	2022/3	15	15	6	▲0	▲0	8	8	連結
(株)エス・エル・ロメオ	2016/6	降旗亨	リース業	2022/3	22	15	15	0	0	-	▲0	連結
(株)エス・エル・ジュリエット	2016/6	降旗亨	リース業	2022/3	22	14	14	0	0	-	▲0	連結
(有)エス・エル・セレス	2001/3	降旗亨	リース業	2022/3	47	35	9	0	0	▲0	▲0	連結
新生フィナンシャル(株)	1991/6	小林純一	金融業	2022/3	2,507	1,103	1,098	917	917	8,581	8,915	連結
新生パーソナルローン(株)	1954/12	本森修二	金融業	2022/3	314	92	92	186	186	1,969	1,636	連結
ファイナンシャル・ジャパン(株)	2013/2	小坂直之	保険募集	2022/1	11	0	-	0	0	59	5	連結
Shinsei International Limited	2004/9	渡辺明彦	証券業	2021/12	(Mi I) GBP4	-	-	(Mi I) GBP3	(Mi I) GBP3	(Thou) GBP101	(Thou) GBP84	連結
EasyLend Finance Company Limited	2012/9	星野アンド リュウ	金融業	2021/12	(Mi I) HK\$167	(Mi I) HK\$89	(Mi I) HK\$89	(Mi I) HK\$73	(Mi I) HK\$73	▲HK\$38,746	▲HK\$39,113	連結
UDC Finance Limited	1938/4	Wayne Percival	金融業	2021/12	(Mi I) NZ\$3,750	(Mi I) NZ\$3,022	(Mi I) NZ\$810	(Mi I) NZ\$663	(Mi I) NZ\$663	(Thou) NZ\$111,787	(Thou) NZ\$80,396	連結
ニッセン・クレジットサービス(株)	1997/12	竹本理行 他	クレジットカード業	2021/12	375	234	234	91	45	1,199	1,115	持分法
MB Shinsei Finance Limited Liability Company	2016/3	Le Quoc Ninh	金融業	2021/12	(Bi I) VND17,622	(Bi I) VND14,347	(Bi I) VND5,306	(Bi I) VND530	(Bi I) VND260	(Mi I) VND21,382	(Mi I) VND16,855	持分法

(注1) 2022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) 2022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㈱: 主要業務の事業譲渡に伴う事業損益の悪化によるもの。

新生ビジネスサービス㈱: 移転に伴う会計上の処理によるもの。最終損益では黒字を確保。

新生企業投資㈱: 経常赤字は会計基準に基づいた営業投資有価証券の評価減によるもの。当該評価減は特別損益で調整され、当期利益は黒字を確保。

㈱アプラスインベストメント: 事業再編等に伴い繰延税金資産の調整が生じ、一定規模の取り崩しが生じたことによる一過性の赤字。

㈱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。

㈱エス・エル・セレス: 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。

EasyLend Finance Company Limited: 買収に伴う事業構造改革を進めている計画に沿った損益であり、戦略的要因によるもの。

## ⑤ 経営インフラの高度化

### 《基本的考え方》

中期ビジョンにおいて掲げる「強みの深化とフルラインナップ化」を実現するため、最新テクノロジーの徹底的な活用や組織的能力強化といった経営インフラの高度化に取り組んでまいります。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。

### 《IT戦略》

最新テクノロジーの徹底的な活用として、AI・ビッグデータ利活用のグループ全社での展開に向けて、これまでグループ本社におけるAI開発が中心だった体制から、各現場でAI開発や実装を自走できる仕組みづくりを進めてまいります。これにより、各現場でデータ活用のPDCAの機動性・効率性の向上を進めてまいります。また、組織的能力の強化のため、グループのデジタル人材育成に向けたeラーニング等学習支援コンテンツ拡充によるリスクリングを進めてまいります。これにより、全社的なデジタル技術への正しい理解とサービス開発や業務改善の場での活用を促進してまいります。

システム業務については、2019年1月に勘定系システムをリリースした後、グループIT生産性改革による効率化やグループ共通API基盤の開発など、グループベースの情報システム体制の向上に取り組んでまいりました。本計画期間においては、2021年に発生した一連のシステム障害を踏まえ、システムの安定稼働を第一の課題として品質改善に取り組んでまいります。具体的には、システム障害管理、工程管理や危機対応などに関して自律的なリスク管理態勢を再整備することに加えて、IT委員会の運営見直し、要員計画、保守計画などに基づいた業務運営体制の構築などITガバナンスの強化を図ってまいります。第二の課題として、テクノロジーを活用したビジネスやオペレーションを推進するため、高性能、効率的なシステム環境への転換を図ってまいります。具体的には、機動的かつ効率的なシステム基盤としてクラウド(AWS)への移行を進めてまいります。クラウドの活用においては、品質を確保しつつその特性を発揮するため、クラウドスキルを有した人材を計画的に育成するほか、SBIグループと連携してクラウドを活用するメリットの最大化を目指してまいります。これに加えて、共通API基盤の実装展開、SBIグループとの諸システムの共通化を通じて、ITインフラの高性能化や効率化を進めてまいります。今後の勘定系システムの更改については、2022年度より検討に着手してまいります。

### 《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。また、2017年度に開始したグループ本社において、グループ全体での人財育成と最適配置を目的とするタレント・マネジメント機能の整備を進め、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。今後は、SBIグループとの人材交流や新生銀行グループ内での配置転換なども組み合わせることで組織的能力を強化し、収益力拡大に資する取り組みに対して、人的資源の拡大と有効活用を図ってまいります。また、ダイバーシティ&インクルージョン、働き方リ・デザインの取り組みをさらに進めることにより、高付加価値の創出を行えるよう、多様な人材の確保を進めてまいります。

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。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。

- ・ 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

また、SBIグループ入りに伴い、以下に記載するSBIグループの経営理念を受け入れるとともに、「新生銀行グループ行動憲章」の上位規程として「SBIグループ・コンプライアンス行動規範」を受け入れ、弊行の社内規程として制定しました。

- ・ 「正しい倫理的価値観を持つ」
- ・ 「金融イノベーターたれ」
- ・ 「新産業クリエイターを目指す」
- ・ 「セルフエボリューションの継続」
- ・ 「社会的責任を全うする」

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、2022年5月末現在で業務執行を担う取締役3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、法務・コンプライアンス分野、金融業、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、業務運営の基本単位を「部」とするとともに、取締役社長による指揮のもと、取締役会から委任された執行役員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。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弊行内に設置した「グループ本社」に集約し、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、業務執行取締役および執行役員（総括担当役員およびグループ本社の担当役員レベル）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・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	取締役会長	取締役7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	会長、総括担当役員、グループ本社担当役員他	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つての社長決議機関
グループ経営会議	社長	会長、総括担当役員、グループ本社担当役員、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つての社長決議機関
グループALM委員会	グループトレジャリー部 担当役員	社長、関連総括担当役員・グループ本社担当役員、部長、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	グループ法務・コンプライアンス担当役員	社長、関連総括担当役員・グループ本社担当役員、部長、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態勢や法令遵守に関わる事項の協議、調整・決議
グループリスクポリシー委員会	グループリスク担当役員	社長、関連総括担当役員・グループ本社担当役員、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	グループIT担当役員、 業務管理担当役員	社長、関連総括担当役員・グループ本社担当役員、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)	グループ総務担当役員	グループIT担当役員、大阪支店長、グループ経営企画部長、グループ人事部長、グループIR・広報部長、グループ法務・コンプライアンス統括部長、グループ総務部長、グループトレジャリー部長、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	グループ経営企画担当役員、グループリスク担当役員	社長、関連総括担当役員・グループ本社担当役員、主要グループ会社社長等	グループ統合リスク管理部	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	会長、総括担当役員、グループ本社担当役員、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	グループ経営企画担当役員、グループリスク担当役員	関連グループ本社担当役員・部長等(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
グループサステナビリティ委員会	グループ経営企画担当役員又は当該役員が指名する者	社長、総括担当役員・グループ本社担当役員、主要グループ会社社長等	グループ経営企画部	四半期に1回 (原則)	サステナビリティ経営の推進に係る事項の協議、調整及び決議
コンプライアンス委員会	グループ法務・コンプライアンス担当役員	社長、関連総括担当役員・グループ本社担当役員、部長等(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)	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、グループリスク担当役員、関連総括担当役員、グループ経営企画担当役員、グループポートフォリオリスク管理部部長他	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、グループ経営企画担当役員、審査総括担当役員、関連部長等	グループ法人営業企画部	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	社長、関連総括担当役員・グループ本社担当役員、部長等	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	会長、総括担当役員、グループ本社担当役員他	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、全部室店長、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・業務部署及び各部署店間の連絡・調整

2022年5月末日現在

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
経営全般	五味 廣文	取締役会長
経営全般 (注1)	川島 克哉	代表取締役社長 最高経営責任者

## (グループ本社)

担当業務	担当役員	現職
グループ戦略企画担当	薦田 貴久 鍵田 裕之	常務執行役員
グループ経営企画担当	寺澤 英輔	常務執行役員
グループトレジャリー担当・グループ海外事業担当	畑尾 勝巳	取締役専務執行役員
グループ法務・コンプライアンス担当	對間 康二郎	執行役員
グループ人事担当	林 貴子	常務執行役員
グループ総務担当	澤地 孝一	常務執行役員
グループリスク担当	潮見 統一郎	専務執行役員
グループIT担当	岡野 道征	専務執行役員

## (グループ本社以外)

担当業務	担当役員	現職
業務管理担当	平沢 晃	専務執行役員
金融円滑化担当	寺澤 英輔	常務執行役員
法人営業総括担当	薦田 貴久	常務執行役員
グループストラクチャードソリューション担当	日下部 裕文	常務執行役員
個人営業総括担当	鍵田 裕之	常務執行役員
審査担当	牧角 司	専務執行役員
ITシステム担当	松原 正典	常務執行役員

2022年5月末日現在

(注1) 独立部としてのマネー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

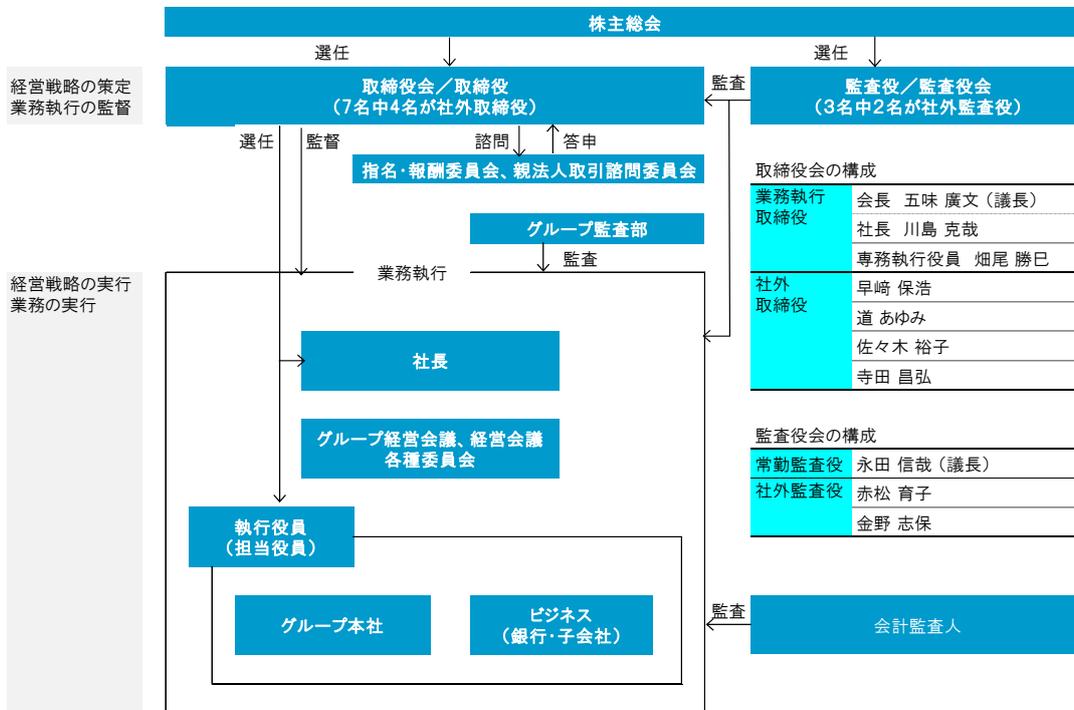
コーポレート・ガバナンスが正しく機能するためには、取締役会を中心とした業務執行の監督と意思決定の仕組みを整備することに加え、内部監査、コンプライアンス等の機能が適切に働くための体制づくりが必要となります。また、会社法で求められる内部統制システムの構築、あるいは金融商品取引法で求められる財務報告の正確性を担保するための内部統制の確保も、コーポレート・ガバナンスが正しく機能するための重要な要素となります。これら内部統制の確保は、経営の責任において行うものですが、実際の業務を行う各部署において、具体的な内部統制を確保する手段を講じることによって、全体の内部統制が有効に機能することを目指しております。

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、「SBIグループ・コンプライアンス行動規範」、「グループリスクガバナンスポリシー」、「グループ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。さらに、大規模な災害、事故その他の当行事業活動に対する中断事由が生じた場合に備えて、グループ業務継続体制管理委員会を設置、業務継続体制に関する各種規程を定め、重要業務を継続し、お客さまや社会に対する責務を最大限遂行するための体制を確保することとしております。

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主要な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、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直接管理する体制を構築しております。また、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。

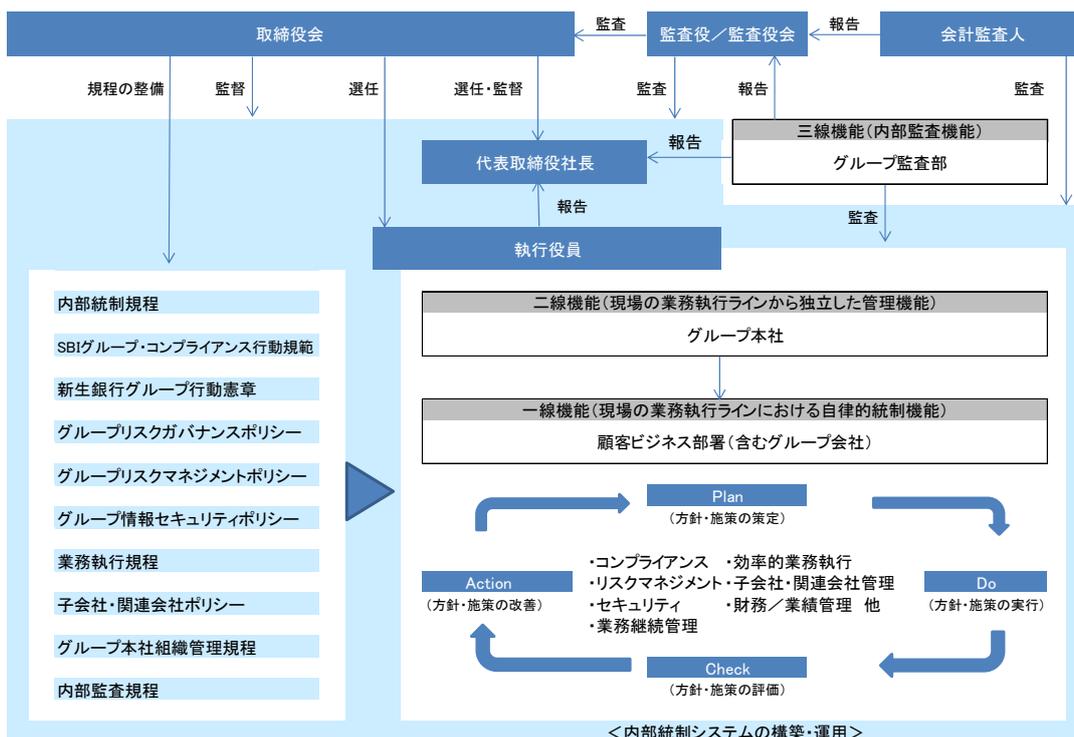
引き続き、事業の環境や展開の変化に対応した内部統制機能の実効性を確保するために必要な体制整備を推進していくとともに、グループ全体としての統制体制を着実に実施・運用してまいります。

コーポレート・ガバナンス体制図(2022年5月末日現在)



(注) 2022年6月22日開催の定時株主総会終結の時をもって、佐々木取締役及び金野監査役は任期満了となり退任する予定です。また、同総会において、業務執行取締役4名、社外取締役5名、社外監査役1名の選任議案を上程いたします。

■ 内部統制の枠組み



#### ④ 利益相反防止・少数株主利益保護のための体制

弊行が2021年12月にSBIホールディングス株式会社の連結子会社となったことに伴い、親法人である同社およびその傘下の子会社・関係会社との取引について、利益相反性・公正性を検証することに加えて、弊行の少数株主の利益を害する取引でないことを検証しモニタリングする体制を整備することが、コーポレート・ガバナンス上求められています。また、2023年3月期から開始される中期ビジョンにおいて、SBIグループとの事業シナジーを創出し、さらなる顧客基盤の拡大と収益力の向上を図る方針を掲げており、上場企業として少数株主の利益に対する配慮の視点を全うするために、社外取締役の関与と合理的な条件であることの検証も求められています。

かかる認識のもと、SBIグループとの間の重要な取引の決定に関して、2022年2月の臨時株主総会において、預金保険機構および整理回収機構からの事前質問に対し、①当該取引が当行の主要株主にとって不利益をもたらさないかについて、過半数の独立社外取締役を含む独立性を保った当行の取締役会において慎重に審議・検討を行うとともに、当行にとって最良となるように取引条件を適切に決定すること、②SBIグループの社内取締役又は従業員及び、それらの経歴を有する者などSBIグループと関係の深い役員は、意思決定に関与しないこと、③当行において独立した委員からなる特別委員会を設け、同委員会において事前の審査及び事後のモニタリングを行うことで利益相反体制に遺漏無きことを期すこと、の3点を回答しております。

以上の点を具体化し、親法人であるSBIグループとの利益相反取引を適切に管理するため、2022年3月に「親法人取引諮問委員会」を取締役会の諮問委員会として設置しました。これまで、当行では取締役や銀行主要株主等との間の利益相反取引について社内規程を整備し、適切な管理を行う体制を保持していましたが、本委員会の設置は、当行親会社又はそのグループ会社と当行又はその子会社との間の利益相反取引について、少数株主の利益保護の観点から事前の審査及び事後のモニタリングを行う仕組みを導入するものです。本委員会は独立社外取締役全員で構成され、監査役も出席して意見を述べるができることとしております。また、本委員会は、親法人等との取引で利益相反が発生する若しくは利益相反の恐れのあるものについて、取締役会に付議する内容事項を審議又は決議し、取締役会に対して答申を行うこととしており、答申を受けた取締役会においては、SBIグループの社内取締役及びそれらの経歴を有する業務執行取締役は、当該取引の決議に加わらないこととしております。

今後、新たに構築したこの枠組みを着実に運用し、利益相反の適切な管理と少数株主の利益保護に万全を期してまいります。

#### ⑤ コンプライアンス体制

弊行は、コンプライアンス（法令等遵守）の徹底を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、コンプライアンス体制の整備により、社会からの信頼に応えうる健全かつ適正な経営に努めております。

#### 《経営コンプライアンス関連体制の整備》

弊行のコンプライアンス組織は、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、各部店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。

グループコンプライアンス委員会は、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を、また新生銀行単体のコンプライアンス委員会は、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。

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。

振り込め詐欺などの金融犯罪、AML/CFT、反社会的勢力への対応については、グループ法務・コンプライアンス統括部の内室として設置した金融情報管理室が担っております。特にAML/CFTに関しては、中期ビジョンにおいて掲げる事業基盤の拡大を推進するのに際して、マネロン・ガイドラインに対応する態勢整備を進めてまいります。

また、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。

弊行各部店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い、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っております。

2021年4月に設置した「新生銀行グループCSIRT」では、サイバーセキュリティ及び金融犯罪対策に係るルール策定や、より実践的な攻撃手法を用いたテストの実施等、グループ横断的な管理態勢強化を行っております。

#### 《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。

この中では、コンプライアンス意識を浸透・定着させるための研修を重視して

おり、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。

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。

また、2021年度には、対外公表を行った個人情報漏えい等事案や投資信託の取得価額及び取得単価に誤りがあった事案など、データ管理に係る重大な事故事案が発生しており、これらの反省を踏まえたデータ管理態勢の抜本的強化にも取り組んでまいります。

## ⑥ 内部監査

弊行の三線機能を担うグループ監査部は、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するとともに、取締役会に対しても監査結果及び活動状況を定期的に報告しております。

内部監査の方法は、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。グループ監査部は、弊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おります。

2023年3月期においては、システムリスク管理及びサイバーセキュリティに着眼した監査の他、近時のマーケット状況を踏まえた個人顧客向け商品の販売管理体制の監査等を重点課題とした年次監査計画としている一方、必要に応じて年次監査計画の見直しを適宜行うことを想定して、今後のビジネスの動向についてモニタリングを継続的に行い、新たな環境・ビジネスがもたらすリスクに対応した内部統制の整備・運用をグループ全体で図っていくための内部監査の実施に努めてまいります。

## ⑦ 企業のサステナビリティへの取り組み

弊行は、お客さまや世の中の環境・社会課題を解決するビジネスに取り組み、お客さまから支持されることで、弊行グループが持続的に成長し、その成長が環境・社会の持続性にさらに役立っていく、という好循環を生み出すことをサステナビリティと捉えております。

弊行グループは、環境・社会のサステナビリティに対する取り組みに関する基本的な考え方と方向性を示す「グループサステナビリティ経営ポリシー」を制定しています。本ポリシーでは、弊行グループにおける環境・社会のサステナビリ

ティに対する取組方針と、お客さまの環境・社会のサステナビリティを支援するための取組方針を掲げています。これに合わせて、「グループ人権ポリシー」、「責任ある投融資に向けた取組方針」、「グループ社会貢献推進ポリシー」といったサステナビリティ関連ポリシーも整備しております。

サステナビリティの監督・推進体制として、「チーフ サステナビリティ オフィサー（CSO）」を任命するとともに、「グループサステナビリティ委員会」を設置してグループ重要委員会の一つに位置付け、経営陣による強いコミットメントのもとで推進体制を強化しております。また、グループ経営会議にサステナビリティ経営に係る重要事項の付議、報告を行い、取締役会に対しても定期的な報告の責任を負っております。

事業を通じた社会との持続的な共生に向けた取り組みを推進する上で、弊行では国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）が提唱する「責任銀行原則（PRB）」やその他のイニシアティブを積極的に支持、活用して、サステナビリティの取り組みの高度化を図っております。例えば、温室効果ガス排出による地球温暖化に起因する気候変動関連リスクや生物多様性とそれを取り巻く自然環境への対応としては、エネルギー利用、物品調達及び廃棄において、気候変動や生物多様性をはじめとする地球環境に配慮した取り組みを推進しており、気候変動については、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みに沿って、リスクや収益への影響の分析を行っております。また、人権尊重の取り組みとして、「世界人権宣言」、「国際人権規約」、「ビジネスと人権に関する指導原則」、「労働における基本原則と権利に関するILO宣言」及び「子どもの権利とビジネス原則」の国際的な規範に準拠した「グループ人権ポリシー」において、すべてのステークホルダーに対し、弊行グループが人権尊重の責任を果たすというコミットメントを明らかにしております。

直接的な社会貢献活動としては、弊行グループの従業員が共感を持って参画できる持続可能な社会の創出にポジティブなインパクトを与えるべく、「次世代の育成を含む社会の多様性推進」「環境保全」「地域貢献」をテーマとした活動に優先的に取り組んでおります。「グループ社会貢献推進ポリシー」に基づき、支援先・協働先と連携した価値共創も念頭に置きながら、社会貢献活動を積極的に推進しております。

### （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、2019年3月に「新生銀行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、公的資金の返済原資蓄積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、各種規制等に留意して運営してまいります。また、株主還元の水準や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基づき、その時点の経営状況や市場動向等も踏まえて適時適切に決定してまいります。そのため、2023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。今後も、取締役の報酬は基本報酬、

株式報酬型ストック・オプション、譲渡制限付株式報酬による構成とし、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、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、グループのノウハウを活用したユニークな商品・サービスの提供、金融と非金融を融合したソリューションの提案を目指しております。このような方針のもと、弊行は、中小企業向け貸出の推進に加えて、中小企業の支援を目的とした定性的な取り組みを、総合的に推進しております。

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、2022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。また、同委員会は、中小企業の支援を目的とした定性的な取り組みの推進方針および推進状況について、定期的に協議しております。

#### ■ 推進状況の適時適切な周知

中小企業向け貸出残高の状況は、経営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、中小企業の支援を目的とした定性的な取組みの推進状況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。中小企業の支援を目的とした定性的な取組みについても、各部室店の業績評価において、その推進状況を考慮しております。

(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

		2021/3月末 実績 (A)	2022/3月末 計画 (B)	2022/3月末 実績 (C)	備考	2023/3月末 計画 (D)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	45,143	44,236	45,681		49,337
	インパクトローンを除くベース	43,279	42,648	43,663		47,220
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	7,846	7,867	7,278		7,378
	インパクトローンを除くベース	7,311	7,331	6,760		6,810
	うち法人営業貸出	3,269	3,279	3,222		3,232
	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)	13,484	12,872	13,074		13,376
	うち住宅ローン	11,350	10,740	11,137		11,605
	その他	23,812	23,498	25,329		28,583
	海外貸出	6,467	5,831	7,116		7,455
	合計	51,609	50,067	52,796		56,792

(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)

		2022/3月末 計画 (B)-(A)+(7)	2022/3月末 実績 (C)-(A)+(1)	備考	2023/3月末 計画 (D)-(C)+(ウ)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 907	1,714		3,657
	インパクトローンを除くベース	▲ 631	1,560		3,557
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	20	▲ 390		100
	インパクトローンを除くベース	20	▲ 373		50
	うち法人営業貸出	10	0		10

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

	2021年度中 計画 (7)	2021年度中 実績 (1)	備考	2022年度中 計画 (ウ)
不良債権処理	( )	120 (119)		( )
貸出金償却(注1)	( )	18 (18)		( )
部分直接償却実施額(注2)	( )	70 (70)		( )
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)	( )	33 (31)		( )
債権流動化(注5)	( )	787 (22)		( )
私募債等(注6)	( )	268 (16)		( )
適格性変更(注7)	( )	- (21)		( )
子会社等(注8)	( )	-		( )
計	( )	1,175 (178)		( )
うち法人営業貸出				(47)

(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、SBIグループの機能や顧客基盤を活用しつつ、中期ビジョンや経営健全化計画を着実に遂行することで、返済原資や企業価値の源泉である収益力の向上を実現したいと考えております。

### (2) 剰余金の推移

2023年3月期における剰余金は、3,822億円であります。

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)

	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 計画	2024年 3月期 計画	2025年 3月期 計画	2026年 3月期 計画
税引後当期利益	304	360	370	380	390
利益処分前剰余金	3,822	4,153	4,522	4,902	5,292

### (3) 収益見通し

(図表11) 収益見通し (収益：当期利益)

(億円)

	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2024/3期 計画	2025/3期 計画	2026/3期 計画
基準シナリオ (A)	304	360	370	380	390

#### <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。
- ・ 地政学リスクが残るものの、海外中央銀行の利上げが実施され、インフレ率は徐々に低下し、景気後退も回避される。
- ・ 2022年3月期は、潜在成長率を大きく上回る経済成長を遂げ、その後徐々に潜在成長率並みの成長率に近づいていく。

#### <基準シナリオに対する変動見通し>

(億円)

	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2024/3期 計画	2025/3期 計画	2026/3期 計画
楽観的シナリオ (B)		380	394	406	416
変化額 (B) - (A)		+21	+24	+26	+26
悲観的シナリオ (C)		316	306	315	325
変化額 (C) - (A)		▲44	▲64	▲65	▲65

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]

- ・ 地政学リスクが早期に後退し、景気が順調に拡大する。

#### [悲観的シナリオ]

- ・ インフレの高進と景気後退が同時進行するスタグフレーションとなる。

## 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

#### ① 基本的な考え方

リスクガバナンスは、取締役会および経営陣による監督や執行のあり方を適切に定義し、機能させることにより、リスクを持続的に制御するための自己規律であり、金融機関のコーポレート・ガバナンスにおける重要な領域とされています。

当行グループでは「グループリスクガバナンスポリシー」を制定し、健全なリスク文化、リスク選好に基づく業務執行、及び適切なリスク管理を要素とするガバナンスの考え方を整理しています。金融機関が安定的な収益を得るためには、リスク選好を明確にしたうえでのリスクテイク、並びに適切なリスク管理が必要です。これらは個々の社員の判断と行動の集積であり、規則やルールはもとより、組織の価値観やカルチャーからの影響を強く受けます。リスクガバナンスへの取り組みは、これらのすべての要素への俯瞰的な目線が必要です。

当行ではリスク選好に基づく適切な業務執行のための体制構築に力を入れ、リスク選好と財務計画の整合性を基礎とする統合的な経営管理フレームワークを整備してきました。さらには、SBIグループの一員として、その経営理念も踏まえ、健全なリスク文化の醸成にもあらためて取り組んでいるところです。

健全なリスク文化のもとで、適切なリスクテイクが期待どおりのリターンを生み、ひいては財務指標の改善を目指す中で、リスクガバナンスは重要な前提であると考えています。

#### ② リスク選好に基づく業務執行

リスク選好を経営の共通言語とする考え方は一般にリスクアペタイト・フレームワークと呼ばれていますが、当行ではその重要な前提がリスク選好と財務計画の整合性にあることに着目し、両者にかかわる既存の機能を統合的に運用することで、リスク選好に関する取締役会の意思と経営陣の執行を整合させる体制としています。

リスク選好と財務計画は、中期経営計画を踏まえ、ビジネスライン別の戦略・戦術に基づき、詳細化・具体化されていきます。新生銀行グループでは、リスク選好を文書化した「リスク選好方針」を策定し、財務計画の背景にあるリスク選好を明確化していますが、その期中管理について定量指標を活用した強化を図っているところです。また、リスク選好を統一的な尺度で定量化した姿として、使用すべき資本をビジネスライン別に割り当てた資本配賦計画を策定し、厳格な予算管理を行っています。

リスク選好と財務計画の整合性を確保するため、資本、流動性、収益変動などの経営の根幹に関わるリスクの観点から、シナリオ分析などの複数の手法を通じ

た財務計画の検証と期中のモニタリングを基本動作としています。過大なリスクテイクと判断される場合や実現性に疑義が生じた場合には、必要に応じて計画の見直しを行う体制としています。新生銀行グループでは、経営陣によるリスク選好に関わる協議機関としてグループリスクポリシー委員会を設置していますが、同時に実務レベルにおいても、リスクテイクの促進と抑制に関わるセクション間の緊密なコミュニケーションを重視し、統合的な経営管理フレームワークにおける重要なコンセプトのひとつとしています。

業務執行によるリスクテイク活動は財務計画に沿って進められると同時にリスク選好にも従う必要があり、財務目標の達成はリスク選好に沿ったリスクテイク活動の結果として正当化されます。リスク選好方針についてはステークホルダーの皆さまにもご理解いただけるよう、その概要を公表しています。

### ③ リスク文化

健全な企業文化は適切なコーポレート・ガバナンスにおける基本的な構成要素の一つです。その価値観をSBIグループの経営理念および行動規範のもとで「新生銀行グループ行動憲章」に定め、これに従って行動することを前提とし、リスクに対峙する際の行動原理となる価値観をリスク文化としています。

また、不祥事や損失事案にはさまざまな直接原因がありますが、その根本原因に鑑みれば、健全なリスク文化の醸成が極めて重要です。SBIグループの一員となったことを機に、自社の組織文化をあらためて見直し、健全なリスク文化の醸成に向けて取り組んでいます。

### ④ リスク管理

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管理機能（二線機能）およ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3つのラインによる内部統制システムを整備しています。このうち二線機能であるリスク管理セクションは、リスクテイクの状況を検証し、異見があれば躊躇なく述べる「チャレンジ」の意思と能力を持つとともに、その行為は尊重されることを明確にしています。特に、グループリスクの担当役員は取締役会への陪席を原則とし、経営方針に対するチャレンジの機会を担保しています。

リスク管理の基本方針は、「グループリスクマネジメントポリシー」に基づき、リスク種類別の管理フレームワークとビジネスラインへの適切な資源配分を柱としています。資源配分の主たる対象領域である資本配賦については、グループ全体が保有するリスクを総体的にとらえ、経営体力と比較・対照すべく、リスク資本制度を中心とする統合的なリスク管理態勢を整備しています。

### ⑤ 新規事業・商品等の検証体制

弊行は、中期ビジョンの基本戦略に掲げた「グループ内外の価値共創の追求」

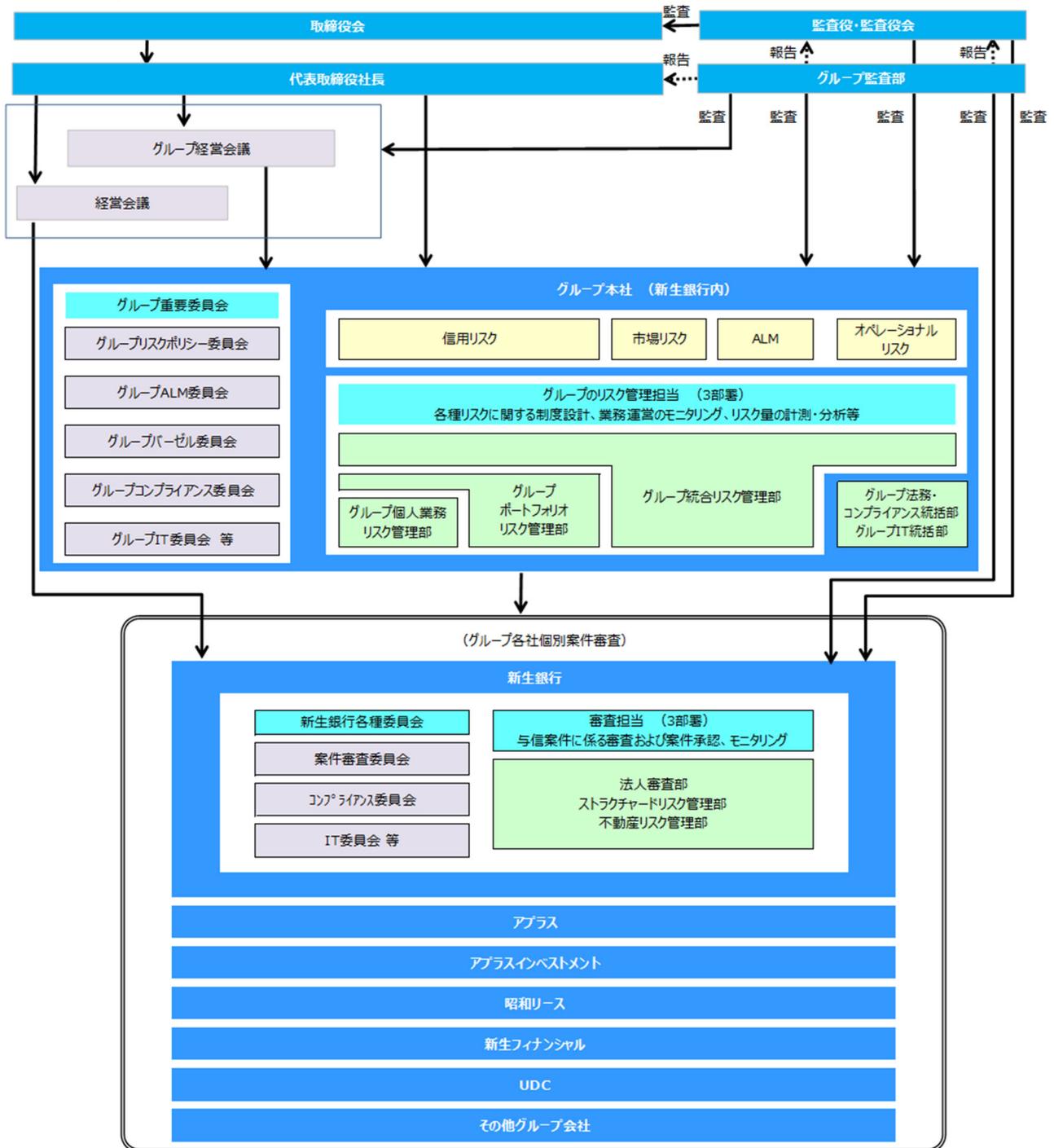
を推進するにあたり、個々のビジネスのリスク特性を踏まえたリスクの分析および管理態勢を構築していくことが、リスク管理上の課題の1つであると認識しております。

その対応の1つとして、弊行は、グループ新規事業・商品委員会を設置し、グループ各社の新規事業・商品と戦略投資取引の検証体制を整えています。同委員会は、グループリスク担当役員およびグループ経営企画担当役員を委員長とし、グループ本社の関連する担当役員および部長等により構成されます。また、同委員会は、原則として月1回開催され、グループ各社における新規事業等について、デューデリジェンスの適切な実施、固有のリスク（リーガルリスク、規制リスク、信用リスク、市場リスク、評判リスク等）への適切な対処、グループの事業戦略との整合性の確保、新規事業の導入支援を目的としています。今後、中期ビジョンに基づく諸施策を推進するにあたり、同委員会の下で、個々の施策のリスク特性を踏まえた対応・管理体制を検証してまいります。

なお、中期ビジョンに掲げる事業基盤の強化にともない、今後、グループ全体が保有するリスクが増大する場合には、その状況に応じてリスク管理態勢の拡充を図ってまいります。

# 《当行のリスク管理体制》

リスク管理体制図（2022年6月10日現在）



(図表 12) リスク管理の状況

リスク項目 リスク管理部	現在の管理体制・当期における具体的取組
<b>リスク管理全般 統合リスク管理</b>  ・グループ統合リスク管理部	<b>リスク管理体制・規程等</b> ・信用リスク、市場リスクのみならず、当行グループ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、「グループ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。
<b>信用リスク</b>  ・グループポートフォリオリスク管理部	<b>リスク管理体制・規程等</b> ・「グループ信用リスク管理ポリシー」に基づいて、与信ポリシー、内部格付、償却引当、与信ポートフォリオ管理などの業務領域についてグループ統制を図っている。また、法令等に抵触しない範囲で子会社の組織や社内規程を一元的に管理する信用リスク管理体制を整備している。 ・与信ポリシーについては、当行グループの与信対象、与信選考に関する基準を「グループクレジットポリシー」として定め、企業集団として許容できない、あるいは許容すべきでないリスクを特定している。 ・内部格付制度については、制度の設計と運用、内部統制、格付の利用、リスク定量化に関する基準・手続を「信用リスク管理指針」として定め、F-I-R-B行として必要な体制を整備している。 ・与信ポートフォリオ管理については、与信集中リスクを回避する観点から、地域、業種、債務者などセグメントごとの与信枠設定、リスクの分散状況等のモニタリング、経営陣との適時適切な情報共有を図っている。 ・リスク管理部は、客観性・透明性確保の観点からビジネスラインから独立した組織としている。また、個別案件の与信判断に関しては、原則として合議制の承認プロセスを採用している。
<b>マーケットリスク・金利リスク</b>  ・グループトレジャリー部 ・グループ統合リスク管理部	<b>リスク管理体制・規程等</b> <b>■各会議体の役割</b> <b>【グループALM委員会】</b> ・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 ・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。  <b>【市場取引統轄委員会】</b> ・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 ・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リスクポリシー委員会にて決定される。 ・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。  <b>■管理方法、手続き・規定</b> ・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「グループ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」 ・今後の課題として、市場運用業務における外貨ポートフォリオの拡大を踏まえ、市場ストレスシナリオについて、外貨収益に影響の及ぼすストレスシナリオを整備していく。  <b>■デリバティブ取引</b> ・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。 ① カウンターパーティーの信用リスク 市場において観測されるクレジットデフォルトスワップ（CDS）のデータ、またはそれを用いて作成したプロキシカーブのデータを使用して計測した信用評価調整（CVA・DVA）を、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。  <b>■各部の役割</b> 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
<b>流動性リスク</b>  ・グループトレジャリー部 ・グループ統合リスク管理部	<b>リスク管理体制・規程等</b> ・「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。 ・今後の課題として、海外向け投融資の増加等を踏まえ、外貨流動性ストレステストの実施及び外貨アクションプランの設定について検討を進める。  <b>■管理方法及び対応方針</b> ・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。

	<p>・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。</p> <p><b>■各部の役割</b>  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</p>
<p><b>カントリーリスク</b></p> <p>・グループ統合リスク管理部  ・ストラクチャードリスク管理部</p>	<p><b>リスク管理体制・規程等</b>  特定国にソブリン・デフォルトを含む不測の事態が起きた時の損失額が一定の水準以内に収まるよう、各国政府の信用力をベースに「国別与信限度額」及び「最長与信期間」を設定し、各国の信用力及び与信残高については毎月モニタリングを行っている。(社内規程：「国別与信限度額ガイドライン」)</p> <p><b>■対象エクスポージャー</b>  バンキング勘定を対象とし、トレーディング勘定は対象外。</p> <p><b>■国別与信限度額決定方法</b>  外部格付にベンチマークされた当行信用ランクに応じたガイドライン金額から経済規模、産業競争力他の要因を勘案した上で各国別に国別与信限度額を設定している。</p> <p><b>■地域キャップの設定及び低信用国への対応</b>  外部格付又は当行信用ランクに反映されにくいテールリスクを内包する、又は所属国同士のリスク相関が相応に高いと考えられる地域等、また低信用国等、緊密なモニタリングが必要と思われる特定の国について、より緊密なモニタリングを実施している。</p> <p><b>■グループリスクポリシー委員会の主要権限</b>  ・国別与信限度額の承認（年1回見直し）  ・期中の国別与信限度額の新規設定・増額の承認（適宜）</p> <p>注)国別与信限度額の減額および廃止  外格付けの変更他に起因して国別与信限度額を減額又は廃止する場合は、リスク部門役員の承認を受けた上で実施している。</p> <p><b>■報告体制</b>  四半期ごとに国別与信限度額の使用状況、及び特定国・地域、低信用国の状況についてリスク部門の役員向けに報告を実施している。</p>
<p><b>オペレーショナルリスク</b></p> <p>・グループ統合リスク管理部  ・業務管理部 他</p>	<p><b>リスク管理体制・規程等</b>  <b>■リスク管理体制</b>  ・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。</p> <p><b>■規程</b>  ・オペレーショナルリスク管理ポリシー（基本方針）</p> <p><b>■リスク管理手法</b>  ・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。</p>
<p><b>EDPリスク</b></p> <p>・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  ・グループ個人営業企画部リテールIT開発室  ・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>	<p><b>リスク管理体制・規程等</b>  左記の各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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・グループIT統括部グループC-SIRT運営室  サイバーセキュリティ対応に関する企画、推進及び管理</li> <li>・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</li> <li>・グループ個人営業企画部リテールIT開発室  個人チャネルの多角化を目指した新規システムの開発及び既存システムの変更</li> <li>・システム運用部  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> <li>・業務管理部  事務リスク管理に関する企画、推進及び指導</li> <li>・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</li> </ul> <p>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。</p>

	<p><b>管理方法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通常運用として、文書化された業務プロセス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、インターネットバンキング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召集、対応できる管理体制を整えている。</li> </ul>
<p><b>法務・コンプライアンスリスク</b></p> <p>・ グループ法務・コンプライアンス統括部</p>	<p><b>リスク管理体制・規程等</b></p> <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、「グループコンプライアンスガイドライン」や「コンプライアンスマニュアル」等に基づき、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><b>レピュテーションリスク</b></p> <p>・ グループＩＲ・広報部</p>	<p><b>リスク管理体制・規程等</b></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> <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、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。</li> </ul>

## (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

与信取引・準与信取引（対顧デリバティブ取引等）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グループリスクポリシー委員会において決定し、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。

バンキング勘定で行う証券投資に関する管理枠については、グループリスクポリシー委員会にて決定し、個別の投資案件については、投資対象の特性により必要に応じ案件審査委員会その他の所定の決裁を受けることとしております。

バンキング勘定で行う証券投資に関して、前述のとおり、2022年5月に証券投資部を新設し有価証券投資業務を一本化しました。市場性運用の高度化・多様化を達成し、リスク管理の高度化および安定的な運用収益の向上を目指してまいります。証券投資部の管理は、グループALM委員会ではなく、従前のトレーディング勘定における業務の管理の枠組みを準用し、グループリスクポリシー委員会および市場取引統轄委員会で行います。

### (3) 資産内容

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	2021/3月末 実績(単体)	2021/3月末 実績(連結)	2022/3月末 実績(単体)	2022/3月末 実績(連結)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	49	273	16	241
危険債権	233	371	302	445
要管理債権	62	610	43	632
三月以上延滞債権	6	10	7	11
貸出条件緩和債権	56	601	36	622
小計(A)	344	1,254	361	1,319
正常債権	52,601	58,379	53,518	58,194
合計(B)	52,945	59,633	53,878	59,512
比率 (A)/(B)	0.64%	2.10%	0.66%	2.21%

#### 引当金の状況

(億円)

	2021/3月末 実績(単体)	2021/3月末 実績(連結)	2022/3月末 実績(単体)	2022/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	213	761	223	803
個別貸倒引当金	151	368	158	391
特定海外債権引当勘定	—	—	—	—
偶発損失引当金	—	—	—	—
貸倒引当金 計	364	1,129	381	1,195
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	364	1,129	381	1,195
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	364	1,129	381	1,195

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	2021/3月末 実績(単体)	2021/3月末 実績(連結)	2022/3月末 実績(単体)	2022/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)				
延滞債権額(B)				
3か月以上延滞債権額(C)				
貸出条件緩和債権額(D)				
①金利減免債権		金融再生法開示債権に一本化 (図表13)金融再生法開示債権の状況参照		
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				
⑤その他				
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)				
部分直接償却				
比率 (E)/総貸出				

#### (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

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

	2021/3月期 実績	2022/3月期 実績	2023/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	81	70	30
個別貸倒引当金繰入額	73	74	
貸出金償却等(C)	8	▲ 4	
貸出金償却	14	17	
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)	▲ 16	18	
合計(A)+(B)	65	88	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	8	74	-
グロス直接償却等(C)+(D)	16	70	-

(連結)

	2021/3月期 実績	2022/3月期 実績	2023/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	106	111	310
個別貸倒引当金繰入額	156	173	
貸出金償却等(C)	▲ 51	▲ 62	
貸出金償却	22	28	
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)	178	200	
合計(A)+(B)	284	311	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	8	74	-
グロス直接償却等(C)+(D)	▲ 42	12	-

(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
9A	1	9	1	8
9C	2	24	1	0
9D	0	0	1	0
-	42	4	42	5

(注) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	2022/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	241
危険債権	445
要管理債権	632
正常債権	58,194
総与信残高	59,512

(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、全部純資産直入法により資本勘定に反映させております。なお、2022年3月末のその他有価証券評価差額金（税効果調整前）は▲102億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(2022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	1,100	▲ 4	1	▲ 5
	債券	1,100	▲ 4	1	▲ 5
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,341	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	3,417	—	—	—
	その他	924	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	5,607	▲ 102	41	▲ 142
	債券	2,497	▲ 27	0	▲ 27
	株式	109	24	25	▲ 1
	その他	3,000	▲ 98	16	▲ 114
	金銭の信託	2,934	▲ 26	2	▲ 27

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

(図表18)評価損益総括表(2022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	1,100	▲ 4	1	▲ 5
	債券	1,100	▲ 4	1	▲ 5
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	55	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	55	—	—	—
	その他	0	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	5,591	▲ 87	55	▲ 142
	債券	2,507	▲ 27	0	▲ 27
	株式	237	37	38	▲ 1
	その他	2,846	▲ 97	17	▲ 114
	金銭の信託	3,833	▲ 25	2	▲ 27

## その他

(億円)

	貸借対照表		評価損益		
	価額	時価	評価益	評価損	
事業用不動産(注)	18	—	—	—	—
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、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日次で一元的に管理し、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)	
	2021/3月末	2022/3月末	2021/3月末	2022/3月末
金融先物取引	410	128	1	2
金利スワップ	43,209	38,054	1,570	1,280
通貨スワップ	9,262	10,679	629	690
先物外国為替取引	16,342	17,689	503	747
金利オプションの買い	1,470	480	20	9
通貨オプションの買い	5,586	4,108	557	437
その他の金融派生商品	700	650	48	42
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 1,733	▲ 1,656
合計	76,980	71,789	1,595	1,550

(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(2022/3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)	1,201	349		1,550
信用コスト	294	189		483
信用リスク量	907	160		1,067

(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。