

# 経営の健全化のための計画 の履行状況に関する報告書

2020年7月

株式会社 新生銀行

## 目 次

### (概要) 経営の概況

1. 2020年3月期決算の概況	1
2. 経営健全化計画の履行概況	
(1) 業務再構築等の進捗状況	4
(2) 経営合理化の進捗状況	19
(3) 不良債権処理の進捗状況	21
(4) 国内向け貸出の進捗状況	22
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	25
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	26

### (図表)

1. 収益動向及び計画	33
2. 自己資本比率の推移	36
5. 部門別純収益動向	40
6. リストラの推移及び計画	41
7. 子会社・関連会社一覧	42
8. 経営諸会議・委員会の状況	43
9. 担当業務別役員名一覧	44
10. 貸出金の推移	45
12. リスク管理の状況	46
13. 金融再生法開示債権の状況	50
14. リスク管理債権情報	51
15. 不良債権処理状況	52
17. 倒産先一覧	53
18. 評価損益総括表	54
19. オフバランス取引総括表	56
20. 信用力別構成	56

## (概要) 経営の概況

### 1. 2020年3月期決算の概況

#### 《決算の概況》

2020年3月期の実質業務純益は419億円（年度計画の120%に相当）、当期純利益は332億円（年度計画の101%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、国債等債券売却益の計上等により実質業務純益は増加しましたが、新型コロナウイルス感染症の影響による不良債権処理額の増加等により、当期純利益は前期比23億円の減益となりました。

(億円)

	2019年 3月期 実績	2020年 3月期 計画	2020年 3月期 実績	計画比
業務粗利益	1,088	1,120	1,137	+17
人件費+物件費	657	716	665	▲50
経費(含む税金)	715	770	718	▲52
実質業務純益(注)	373	350	419	+69
経常利益	386	335	339	+4
当期純利益	354	330	332	+2

(注) 金銭の信託運用損益を含む

#### 《業務粗利益》

資金利益は、ストラクチャードファイナンス業務における利息収入が増加しましたが、無担保ローンによる利息収入が減少したこと等により、前期比34億円の減少となりました。非資金利益は、ストラクチャードファイナンス業務における手数料収益の増加やリテールバンキング業務における費用削減、国債等債券売却益の増加等により前期比83億円増加しました。これらの結果、業務粗利益は前期比49億円増の1,137億円となりました。

#### 《経費》

2020年3月期は、人件費が269億円（年度計画の96%に相当）、物件費（除く税金ベース）が396億円（同91%に相当）となり、経費総額は718億円、除く税金ベースでは665億円と、年度計画を下回りました。

(億円)

	2020年 3月期 計画	2020年 3月期 実績	計画比
人件費	282	269	▲12
物件費(除く税金)	434	396	▲38
経費合計	770	718	▲52
経費合計(除く税金)	716	665	▲50

### 《実質業務純益》

以上の結果、一般貸倒引当金繰入前の実質業務純益(含む金銭の信託運用損益)は、前期比46億円増の419億円となり、年度計画の350億円を達成いたしました。

### 《当期純利益》

新型コロナウイルス感染症による影響等により不良債権処理損失額で87億円の費用を計上したこと等により、当期純利益は前期比23億円減の332億円となり、年度計画の330億円を達成しました。

### 《剰余金の状況》

2020年3月期は上記のとおり順調に純利益を計上した結果、剰余金は3,228億円となりました。

(億円)

	2020年 3月期 計画	2020年 3月期 実績	計画比
剰余金	3,226	3,228	+2

### 《自己資本比率》

弊行では、2014年3月末より適用が開始されたバーゼルⅢ規制においても、従前と同様、信用リスクの算出では基礎的内部格付手法を、オペレーショナルリスクの算出では粗利益配分手法を適用しております。2020年3月末については、ストラクチャードファイナンスにおける営業資産の積み上げ等によりリスクアセットが増加したこと等により、バーゼルⅢベース連結自己資本比率(経過措

置適用ベース)は、前期末比0.64ポイント低下し11.21%となりました。

	2020年 3月期 計画	2020年 3月期 実績	計画比
自己資本比率(連結)	11.40%	11.21%	▲0.19%

#### 《2021年3月期の業績予想》

2021年3月期業績については、新型コロナウイルス感染症に伴うビジネスおよび財務への影響が想定されますが、現時点で通期影響を合理的に見通すことが困難であるため、今後の経済状況とそれによるビジネス活動への影響を精査の上、業績予想を策定・公表する予定としております。

## 2. 経営健全化計画の履行概況

### (1) 業務再構築等の進捗状況

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

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

#### 《組織・営業体制の強化》

##### ■ 組織概要

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

また、中長期ビジョンにおいて掲げる「グループ融合」を推進するため、弊社及び弊社グループの各社の間接機能を実質的に統合した「グループ本社」や、個人向け、法人向けのビジネスごとにグループを横断して事業企画機能を統合したビジネスユニットを設置しております。

個人業務においては、預金・投資信託・証券仲介・保険・住宅ローンなどのリテールバンキング業務に加えて、グループ会社の新生フィナンシャル(株)、(株)アプラスを中心とした個人向け無担保ローン業務、クレジットカード・ショッピングクレジット・ペイメント業務など、個人のお客さま向け金融商品販売・サービスを行っております。

法人業務においては、事業法人・金融法人・公共法人のお客さまに対する貸出を主としたソリューションを提供する業務、プロジェクト案件や不動産などを対象としたストラクチャードファイナンス業務、プライベートエクイティ投資や事業承継金融などを行うプリンシパルトランザクションズ業務を行っております。またグループ会社には、リース業務を行う昭和リース(株)、信託業務を行う新生信託銀行(株)などがあります。

金融市場業務においては、外国為替・デリバティブ・その他キャピタルマーケット業務を行う市場営業業務や富裕層のお客さまに金融商品・サービスを提供す

るウェルスマネージメント業務などを行っております。また、グループ会社の新生証券(株)では、証券化業務や証券仲介業務を行っております。

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

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

そのほか企画・管理業務においては、弊行の持続的成長を維持するために、組織全体の活性化・効率化及び管理体制の強化を推進しております。引き続き効率的な運営に努めるとともに、組織横断的な経営企画・管理体制の充実に努めてまいります。

弊行は2009年12月の「中小企業等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（以下、円滑化法）」の施行等を受け、統轄管理担当部署である金融円滑化推進管理室を中心に、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図ってまいりました。円滑化法の失効（2013年3月末）後も、お客さまに対して必要資金を円滑に供給していくことは金融機関の重要な役割のひとつであるとの認識に変わりはなく、引き続き、お客さまからの借り入れ条件の変更などの申し込みや相談に対して真摯に対応するとともに、お客さまの抱える経営課題に応じた適切な助言や解決方法の提案に努めてまいります。

## 《経営インフラの高度化》

### ■ 人事政策

弊行では、全体の要員数の増加を抑制しつつメリハリを利かせた要員配置を行うことで、収益力強化に向けた成長分野への増員やシステム安定化のための増員、業務運営に必要な要員の確保を図っております。2020年3月末時点における行員数は前期末比13人減の2,137人となり、直近ピーク時（2008年6月末／2,452人）からは310名強減少しております。中期経営戦略に謳うケイパビリティの強化・活用を図りつつ、価値共創による成長を追求するため、今

後も必要な人員の手当てを行っていく方針です（2021年3月末計画／2, 185人）。

人事制度については、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、円滑な業務推進を可能とする仕組みを整え、将来の環境変化に耐えうる制度に変更しております。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。

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

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

## ■ 管理会計のインフラ整備・高度化

弊行では、従前より連結ベースで月次決算を行い、セグメント情報開示に即したビジネス別の業績を月次で経営陣に報告してまいりました。さらに、経営層が事業戦略の進捗状況をより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、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、生産性改革プロジェクト等を通じて財務会計及び管理会計の各プロセスの更なる迅速化や最適化を図るとともに、前年比較・将来予測といった各種分析処理の効率化も実現することで、経営層への有益な情報提供に努めてまいります。

## 《収益力の強化及び財務体質の改善》

弊行は、中期経営戦略の計画期間を通して「価値共創による成長追求」および「ケイパビリティの強化・活用」という二つの基本戦略を通じてグループ全体で持続的成長を目指してまいります。また、引き続き公的資金を受けている金融機



関としての役割・期待を認識し、その社会的責任を全うするとともに、公的資金返済への道筋をつけるべく、今後も全力で取り組んでまいります。

2020年3月期は、ストラクチャードファイナンスなど主力業務が堅調に推移したことに加え、国債等債券関係損益も増加し、業務粗利益は増収となりました。一方、与信関連費用では、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う貸出先の業績悪化に備えて貸倒引当金を積み増した事などにより費用の増加となりました。また、その他損益で保有株式の売却益の計上や、特別損益で関係会社株式の償還益を計上し、当期純利益は332億円となりました。前期比23億円の減少となりましたが、経営健全化計画の利益目標である330億円は達成しました。

業務粗利益は、前期比49億円増の1,137億円となりました。うち資金利益は1,032億円となり、前期比34億円減少しました。ストラクチャードファイナンスにおける営業性資産の増加に伴う利息収入の増加や、市場金利低下による仕組預金早期償還に伴う償還益を計上したものの、無担保ローン事業において、事業戦略の見直しにより「新生銀行カードローンエル」の新規受付を停止し、新生フィナンシャル(株)で「レイクA L S A」の取り扱いを開始したことに伴い、新生銀行カードローンエルからの受取利息が減少したことなどを主因に、全体では減収となりました。なお、新生銀行レイクは2019年11月28日に「新生銀行カードローンエル」に名称変更いたしました。

非資金利益は105億円となり、前期比83億円の増加となりました。これは、リテールバンキングの「新生ステップアッププログラム」改定に伴う一部のお客さまに対するATM手数料有料化効果に加え、トレジャリー業務において国債等債券関係損益が増加したことなどによるものです。

経費は718億円となり、前期比3億円増加しました。引き続き効率的な業務運営に取り組んでいるものの、新基幹システムの稼働に伴うシステム関連費の増加などにより増加となったものです。これらの結果、実質業務純益は前期比46億円増加し、419億円となりました。

与信関連費用については、法人業務で前年度計上した貸倒引当金戻入れがなくなったことや、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う貸出先の業況悪化に備えて貸倒引当金を積み増したこと等により、前期比94億円費用が増加し、87億円の計上となりました。

その他損益では、法人業務での保有株式の売却益を計上し、特別損益で関係会社株式の償還益などを計上いたしました。

その結果、2020年3月期の当期純利益は前期比23億円減少の332億円となり、本経営健全化計画の利益計画330億円を達成いたしました。

資本面では、自己株式を取得したものの、順調に利益が積みあがったことでコア資本は増加しました。一方で、ストラクチャードファイナンス業務における営

業資産の積上げによりリスクアセットが増加したこと等により、2020年3月末時点のバーゼルⅢ（国内基準）単体ベースの自己資本比率は13.36%となり、2019年3月末の13.73%から低下しました。

また、連結自己資本比率は、グループ会社からの利益の積み上げはあったものの、ストラクチャードファイナンス業務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や、新たに神鋼リース(株)を連結子会社化したことによりリスクアセットが増加した結果、2019年3月末の11.85%から11.21%に低下しました。

不良債権は、2019年3月末から74億円増加し、2020年3月末の金融再生法ベースの開示債権は176億円となりました。不良債権比率は、2019年3月末の0.20%から0.34%と増加しましたが、引き続き低水準を維持しております。

## 《業務の状況》

### ■ 個人ビジネス

弊行及びグループ各社は、連携した対応を強化・推進することで、お客さまに対して、より品質の高いサービスと利便性の提供の具現化に努めております。「個人ビジネスユニット」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」を個別戦略に掲げ、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、主に小口ファイナンス、資産運用、住関連ローンの分野で目指しております。

#### ① 小口ファイナンス

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の提供に向けて取り組んでおります。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、引き続き、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。

2019年8月には、(株)NTTドコモと提携し、「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」の取り扱いを開始いたしました。(株)NTTドコモが保証業務、新生フィナンシャル(株)が再保証業務を担い、ドコモ回線を利用されるお客さま向けに新しい融資サービスを提供しております。

2020年1月には、(株)USEN-NEXT HOLDINGS と共同で(株)USEN-NEXT フィナンシャルを設立しました。USEN-NEXT GROUP の顧客である75万社の小規模事業者に対して、アプラスが持つビジネスクレジット(割賦)、ベンダーリース、事業用クレジットカード、レンディング等、各金融サービスの提供を目的とするものです。また、(株)セブン銀行と共同で(株)Credd Finance(クレド ファイナンス)を設立し、(株)セブン銀行の持つ外国人のお客さまに関する顧客基盤とアプラスの持つ個人のお客さま向けの金融ノウハウを活かし、外国人居住者に向けてローンやクレジットカードなどの新たな与信関連サービスの提供を準備しております。

さらに、金融・決済事業への参入を検討しているパートナー企業に対して、ネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」の提供を開始いたします。「BANKIT®」は、資金移動業および前払式支払手段発行業の登録がある株式会社アプラスが事業主体となり、新生銀行グループが有する決済、為替および与信機能などの金融サービスを、カフェテリア形式でパートナー企業に提供するものです。パートナー企業は、金融ライセンス取得などにかかる手間や費用をかけず、自社のお客さまに対して、金融サービスを提供することが可能となります。「BANKIT®」の提供を通じて、顧客基盤を有するパートナー企業やFintech企業と協業しながら、次世代に必要な金融・決済サービスを開発し、新たな金融体験を提供してまいります。

## ② 資産運用

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取り組んでおります。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おります。

お客さまとのコミュニケーションについては、SNSのようなチャット機能を備えたコミュニケーションアプリを導入しました。お客さまと担当者がアプリを通じて気軽にコミュニケーションを取れる仕組みを構築することでコミュニケーションの質の向上に取り組んでおります。外部企業とのアライアンスについては、個人のお客さま向け保険ビジネスの強化を目的として、フィナンシャル・ジャパン(株)を連結子会社としました。従来の銀行窓口で保険商品を販売するチャネルに加えて、コンサルティング機能を有するフィナンシャル・ジャパン(株)の保険乗合代理店のチャネルを持つことで、お客さまの多様なニーズに応える販売チャネルの拡大・構築を図っております。

弊行は、お客さまの「最善の利益」を最優先とした業務運営を行う指針として、

「お客さま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。2017年度に取組方針を策定して以降、年度ごとに定めたアクションプランをもとに施策を推進してまいりましたが、2019年度においては、実施状況の振り返りや取組みについてのアンケートを通じたお客さまからの評価などを踏まえて推進体制を見直し、一層お客さまの目線に立った、お客さまに寄り添った業務運営の実現に向けた取組みを推進しました。具体的には、本部主導による体制整備と営業現場からのボトムアップアプローチによる取組みの検討、営業現場の意識浸透を図ることを目的とした評価プランの変更、営業組織と本部組織の再編を実施いたしました。

### ③ 住関連ローン

住関連ローンでは、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おります。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さま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おります。

2019年11月には、旭化成ホームズ(株)と提携し、ヘーベルハウスを購入する際に利用できる新しい住宅ローン「新生パワーセレクト」を開発、販売を開始しました。これは、高品質の住宅を建築し、将来の住宅の価値を保証できるパートナーと組むことにより、借入元本の一部を最終一括払いとすることで、月々の返済額を一定の範囲内に収めることができる商品です。また、2020年3月からは、(株)ゆうちょ銀行に当行住宅ローン媒介業務を委託し、ゆうちょ銀行の巨大な店舗ネットワークと、新生銀行が積み重ねてきた住宅ローンビジネスのノウハウを組み合わせて、ゆうちょ銀行のお客さまに対するさらなる利便性と安心・安全な金融サービスを提供しております。

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

### 資産運用商品・各種サービス

弊行は、円預金、外貨預金、仕組預金などの預金商品に加え、投資信託や保険商品、仕組債など、お客さまのニーズやライフステージに応じた商品・サービスを提供しております。また、NISA制度を活用した投資信託申込プログラム「NISAプラス」や、少額からの積立・分散投資を促進するための制度である「つみたてNISA」、(株)お金のデザインとの提携に基づき取り扱いを開始したETF（上場投資信託）特化型投資一任運用サービス「THEO+（テ

オプラス) 新生銀行」など、お客さまの長期投資による資産運用に資する商品も取り揃えております。さらに、海外送金サービス「G oレミット」、(株)アプラスと共同で取り扱いを開始した「海外プリペイドカードG A I C A」など、資産運用以外の面でも商品・サービスをより多くのお客さまにご利用いただけるようラインナップの拡充に努めております。

2018年10月には、顧客優遇制度である「新生ステップアッププログラム」を改定いたしました。スタンダードステージでの提携ATM出金手数料を有料化する一方、ゴールドステージの判定条件に海外プリペイドカードG A I C Aへのチャージを追加することで、お客さまのキャッシュレスの取引を一層支援いたします。あわせて、新たに新生ファミリープランとして、新生ステップアッププログラム上で「新生プラチナ」のステージにあるお客さまが、ご家族などの弊社口座を登録すると、その登録口座でご家族などが負担されたATM出金手数料を翌月返金(登録口座にキャッシュバック)する優遇サービスを導入いたしました。引き続き、お客さまの利便性の向上に努めてまいります。

## 住宅ローン

弊行の「パワースマート住宅ローン」は、お客さまの普通預金に余裕資金が発生した場合に手数料無料で自動的に繰上返済が可能な「スマート返済サービス」を提供しております。従来の住宅ローンとは異なり、返済期間・支払利息を削減することが可能な商品として、多くのお客さまから好評をいただいております。

2019年7月には、毎月の返済額を抑えたいお客さま向けの商品として、事務手数料定率型の変動金利(半年型)タイプ「変動フォーカス」の取り扱いを開始いたしました。その他にも、従来のパワースマート住宅ローンを諸費用も併せて利用できる商品へと改定し、リフォーム単体の住宅ローンや土地を先行取得されるお客さま向けの住宅つなぎローンの取り扱いも開始いたしました。また、2020年1月に住宅ローンマイページの提供を開始し、これまでの郵送や架電でのお客さまお客さまとのコミュニケーションを「お知らせ機能」、「書類アップロード機能」といった機能によってWEBでのコミュニケーションに移行し、利便性の高い商品・サービスの提供に取り組んでおります。

なお、2020年3月末時点における住宅ローンの貸出残高は、1兆1,500億円となりました。

## コンシューマーファイナンス

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

2011年10月に新生フィナンシャル(株)からレイクブランド及び無人店舗等の事業譲渡を受けて以降、銀行本体で「新生銀行カードローン レイク」及び

「新生銀行スマートカードローン プラス」を展開してまいりましたが、グループの無担保カードローン事業戦略の見直しによって、2018年3月末でレイクの新規受付を停止し、新生フィナンシャル㈱で新商品「レイクALSA」の取り扱いを開始いたしました。なお、「新生銀行カードローン レイク」については、2019年11月に名称を「新生銀行カードローン エル」に変更しております。

2020年3月期のエルの貸出残高は2,262億円と前期末から272億円の減少、スマートカードローン プラスの貸出残高は139億円と前期末から29億円の増加となりました。また、新生フィナンシャル㈱における「レイクALSA」の貸出残高は732億円となりました。

今後もスマートフォンアプリの活用など時代に即したサービスの提供によって利便性を高め、グループ一体となってコンシューマーファイナンス事業を推進してまいります。

## チャネル

弊行は、店舗、コンタクトセンター、インターネット、ATMなどのチャネルを通じて各種サービスを提供しております。

店舗については、お客さまの利用頻度に応じた見直しを行い、より利便性の高い店舗に経営資源を集中させております。フィナンシャルセンターについて、2018年6月に金沢と高松を閉鎖し、2020年7月には仙台と広島の開鎖を予定している一方で、2019年3月に上野を移転、9月に千里中央をリニューアルオープンいたしました。2020年3月末現在、全国に新生フィナンシャルセンター27ヶ所、新生コンサルティングスポット1ヶ所、新生住宅ローンセンター6ヶ所（フィナンシャルセンターに併設）を展開しております。

コンタクトセンターやインターネットのチャネルについては、当行ウェブサイトの個人のお客さまページ上に、個人のお客さまの「新生総合口座パワーフレックス」でのお取引に関する「リモート相談窓口」を開設しました。資産運用や住宅ローンなどのお取引（一部商品を除く）に関するご相談からお申込み・契約まで、ご自宅や外出先などどこからでも、お客さまがご希望されるさまざまなチャネルを使って、リモートコンサルティングサービスをご利用いただけます。これまで、「電話相談」をはじめ、担当者の顔を直接ご覧いただきながらお話できる「ビデオ通話相談」、インターネットで手軽にやりとりできる「チャット相談」など、ご来店いただくことなく、お客さまのニーズに合わせて自由に選択いただけるコミュニケーションチャネルを充実させてまいりましたが、「リモート相談窓口」の開設により、お客さまがリモートコンサルティングに関するさまざまなサービスを一元的にご覧いただけるようにいたしました。今後も、リモートコンサルティングサービスを拡充していくことで、お客さまにとってより便利によりお気軽に、ご相談いただける銀行を目指してまいります。

スマートフォンでは、インターネットバンキングのほか、各種アプリを導入

しております。2019年12月には、各通貨普通預金の残高照会や入出金明細の閲覧、年間のお預かり残高の推移や資産バランスの変化の閲覧ができる「新生パワーダイレクト」アプリをリリースし、その機能は順次拡大していく予定としております。

ATMについては、弊行のお客さまを含めより広範なお客さまに利便性をご提供するとともに、ATM機器の維持、更新コストの削減のため、全ての自行ATMについてセブン銀行ATMへの切り替えをいたしました。また、(株)ビューカード、(株)ローソンエイティエムネットワークス、(株)イーネット、(株)イオン銀行ともATM接続提携を行い、国内の主要なコンビニエンスストアチェーンやJR東日本駅構内に設置されたATM、全国のイオングループが運営するスーパーマーケット、ショッピングセンターなどに設置されたATMの利用を可能としており、自行ATMと同じようにご利用いただける環境を整えております。

## ■ 法人ビジネス

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

2019年5月に公表した中期経営戦略において、法人ビジネスは、事業法人のお客さまに対しては「事業パートナー型ビジネスの展開」、機関投資家のお客さまに対しては「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」、金融法人のお客さまに対しては「地域金融機関とのパートナーシップ」を重要な戦略と位置づけ、グループ内のみならず外部との連携も活用する「価値共創」を通じた成長を追求しております。

### ① 機関投資家向けビジネス（注力分野）

中期経営戦略においては、国内外の再生可能エネルギーや不動産を含む幅広い資産に関する各種サービスを提供するとともに、機関投資家とのネットワーク拡大、資金運用機会を提供すべく、オルタナティブ投資に関する様々なニーズへの対応を推進しております。

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おります。

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、不動産ファイナンスでは不動産市況と個別案件のリスク・リターンに十分に留意しつつ迅速かつ柔軟な案件組成を行い、リスク分散の図られた貸出資産ポートフ

オリオの構築を進めております。またプロジェクトファイナンスでは、国内外のスポンサー、金融機関、オペレーターとのプロジェクト実績を踏まえ、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て、国内を中心に太陽光以外の再生可能エネルギー、海外での洋上風力発電プロジェクトや海水淡水化プロジェクト、光ファイバー敷設プロジェクトなど、案件の多様化を進めております。加えて、銀行や保険会社等に対するシンジケーションにも引き続き積極的に取り組んでおります。

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べく検討を進めております。顧客の裾野の拡大、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、メザニンやエクイティ資金の提供やファンド運営など提供する商品の多様化を通じ、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、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。

足元では、新型コロナウイルス感染症の拡大により一部の業種の信用リスク並びに投資家の動向について影響を注視し見極めていく必要が生じておりますが、全体的なトレンドとしては引き続きビジネス機会があるものと考えており、今後も上記の取り組みを推進してまいります。

## ② 事業法人向けビジネス

中期経営戦略においては、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、強みのある分野でのアセットビジネス強化などを軸とした「事業パートナー型ビジネスの展開」を積極的に推進しております。

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、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おります。さらに、子会社の昭和リース株が強みを持つ建機、工作機械などのアセットビジネスの更なる強化、弊行におけるビジネスとのシナジーも追求しております。

加えて、更なる成長機会として、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展開しております。取引先と弊行とで合弁事業（JV）を設立しての共同金融事業の構築、取引先の本業を補完する新たな事業の立ち上



げに携わり、かつ外部ベンチャー企業の技術を活用したソリューションを構築する取り組みなど、具体的な成約事例も出ております。

### ③ 金融法人向けビジネス

中期経営戦略では、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、および地域金融機関の経営課題に対する新生銀行グループの機能を活用したサポートを軸とした「地域金融機関とのパートナーシップ」を推進しております。

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図っております。新生企業投資(株)が出資し、地元の地方銀行が出資およびシニアローンを提供した事業承継型バイアウト案件など、具体的な連携事例も生まれております。

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おります。

この法人ビジネスにおける新たな取り組みを推進する部署として、2020年2月に「サステナブルインパクト推進部」を新設いたしました。同部では、持続可能性やESG/SDGsの観点に、環境・社会・経済など社会全般に対して正のインパクトをもたらすことを目的とする社会的インパクトの概念を融合させた「サステナブルインパクト」を推進してまいります。具体的には、サステナブルファイナンス（環境、社会、ガバナンスといった非財務情報を考慮した投融資や金融ソリューション）の企画・営業推進、弊行独自の評価モデルおよび評価・管理体制の構築、機関投資家向け運用商品の開発・供給などの取り組みを行ってまいります。

また、経済的なリターンと社会的なリターンの両立を目指すインパクト投資を、子会社である新生企業投資(株)と共同で従来から展開しております。2017年1月に設立した子育て支援ファンドの後継ファンドとして、2019年6月に、新生企業投資(株)の出資する新生インパクト投資(株)が外部パートナーとともに、子育て・介護・新しい働き方関連事業を営む企業を投資対象とする日本インパクト投資2号ファンドを設立し、投資を通じた社会課題の解決に貢献す

る取り組みを引き続き推進しております。

また、経営資源を有効的かつ効率的に活用するため、グループの拠点網の最適化を進めるとともに、事務プロセスの効率化、人材の成長分野への再配置を進めました。今後とも、運営体制や人員配置を機動的に見直すことで、ビジネス環境の変化に柔軟に対応してまいります。

## 《中期経営戦略について》

弊行では、経営理念に基づき、真にお客さまから必要とされる金融グループを目指すための「中長期ビジョン」を、2016年1月に公表しております。

### 【中長期ビジョン】

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

また、今後3年間の目指すべき方向性として、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を策定し、2019年5月に公表いたしました。その概要は18頁に記載のとおりです。本経営健全化計画の期間においては、この中期経営戦略に基づいて業務にまい進する所存です。

足元では、新型コロナウイルス感染症の影響による実体経済や事業環境の変容が生じておりますが、中期経営戦略において掲げる戦略の方向性そのものは変わらず、むしろ加速して取り組んでいかなければならないものと考えております。

【中期経営戦略の骨子】

< 1 > 2つの基本戦略

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

< 2 > 注力分野

- ① 小口ファイナンス（個人ビジネス）  
従来の金融ビジネスが満たしていない、潜在的なニーズのある個人及び小規模事業者のお客さまに与信や決済の商品・サービスを提供すべく、エコシステムの構築と参画、デジタル技術やデータの活用を通じたサービスの高度化に取り組む
- ② 機関投資家向けビジネス（法人ビジネス）  
従来のストラクチャードファイナンスから発展させ、スポンサーとなる投資マネージャーや資金提供をする金融機関、年金基金等のアセットオーナーに対して、オルタナティブ投資に関するワンストップサービスの提供に取り組む
- ③ 組織戦略  
第三次中計では当行グループ内のコーポレート機能を集約すべく仮想グループ本社を設立。中期経営戦略ではビジネス機能において、個人ビジネスと法人ビジネスそれぞれの事業戦略および企画機能の一体化を図る
- ④ 生産性改革  
店舗チャネル・オフィススペースの効率化、デジタル技術や働き方改革による効率化によって、さらなる聖域なき経費構造改革を推進

< 3 > 持続的成長に向けた取り組み

- ① 社会・環境の課題の解決に向けた役割  
金融アクセス／社会の適切な資金循環の創出／他者サービスとの融合による課題解決
- ② 社会的責任の遂行  
社会インフラの提供／顧客本位サービスの提供
- ③ 役割と責任を果たし続けるための基盤  
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	

## (2) 経営合理化の進捗状況

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

### 《人件費について》

収益機会の拡大に向けて重点分野での増員を図る一方で、業績に見合った昇給・賞与支給に係る厳格な運用などを通じ、人件費を合理的な水準に留めるべく努めております。2020年3月期の実績は269億円となり、年間計画に対して94.8%の進捗となりました。

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

### 《物件費について》

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

2020年3月期におきましては、一部の経費の発生が後倒しとなったことにより、実績は396億円、年間計画に対して98.8%の進捗となりました。

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

今後は新型コロナウイルス感染症による環境の変化を受け、これまで以上に生産性改革プロジェクトやデジタル化の加速を推進し、社内業務や店舗戦略、

既存業務プロセスの可視化し効率化を進めてまいります。また、新環境下における新たなニーズや価値観の先取りにより、収益機会拡大につながる成長分野の開拓に努めると共に、これまで取り組んできた安定収益分野や戦略取組分野の強化、必要かつ緊急性の高いシステムの安定化を実現することで、メリハリの利いた経費運営を推進してまいります。

### (3) 不良債権処理の進捗状況

2020年3月末の金融再生法に基づく開示不良債権の残高は176億円（前期末比74億円増加）、不良債権比率は0.34%と前期末比0.14ポイント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。

2020年3月期の不良債権処理損失額は87億円の費用計上となりました。

(億円)

	2019年 3月期 実績	2020年 3月期 実績	増減
要管理債権	20	28	+8
危険債権	61	125	+64
破産更生債権等	21	23	+1
再生法開示不良債権計	102	176	+74

なお、弊行は2020年3月期において債権放棄を実施しておりません。

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

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

#### (4) 国内向け貸出の進捗状況

##### 《資金需要のマクロ動向》

2019年度の日本経済は、2019年4月から年末にかけては、米中貿易摩擦による海外経済の減速、10月の消費増税による国内経済の落ち込みによって、景気が悪化しつつありました。2020年1月以降は、新型コロナウイルス感染症の対策として、各国で外出の自粛・禁止や、対面での営業店舗の休業といった措置が取られ、経済の下押し圧力が高まりました。

全国銀行協会の調べでは、国内銀行の貸出残高は、2020年3月末において103ヶ月連続で前年同月末比プラスを記録しました。この背景には、新型コロナウイルス感染症の影響により、売上・収益の急減に直面した企業の資金需要が増大していることが考えられます。

##### 《国内向け貸出》

国内向け貸出については、2020年3月末時点では実勢ベース（インパクトローンを除く）で前期末比2,637億円の増加となりました。法人顧客向けの貸出残高が伸長する一方で、個人顧客向けの貸出残高が緩やかに減少しました。

法人顧客向け貸出においては、不動産ファイナンス、プロジェクトファイナンスなどのストラクチャードファイナンス分野に注力する一方、事業法人のお客さまについては、グループ内のみならず外部企業の持つ機能との連携も視野に入れ、お客さまの経営課題の解決や新事業の創出を支援する事業パートナー型ビジネスを追求しております。このような方針のもと、2019年度においては、不動産ファイナンス及びプロジェクトファイナンスを含むストラクチャードファイナンス分野で貸出残高が伸長する一方で、事業法人向け貸出については取引採算性を重視した運営を行ったため、貸出残高は小幅な増加に留まりました。

##### 《中小企業向け貸出》

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

中小企業のお客さまには、顧客本位のマーケティングを行いつつ、弊行グループのノウハウを活用したユニークな商品・サービスを提案することで、長期的に中核となりうる取引関係の構築を目指しております。このような運営を行った結果、2019年度の中小企業向け貸出残高（インパクトローンを除く）は、実勢ベースで前期末比180億円の純増となりました。

弊行は、上記の実績の他に、グループ会社を通じた資金の提供、外部企業の持



つ機能との連携、直接的な貸出という形態に限定しない幅広い商品・サービスの提供により、中小企業向けの信用供与を推進しております。

グループ会社を通じた資金の提供の一例として、子会社の昭和リース㈱においては、中小企業に対する幅広い顧客基盤を活かしたリースサービスを行っており、弊行は、そのために必要な資金の一部を提供しております。

外部企業との連携の一例として、弊行および子会社の㈱アプラスは、㈱USEN-NEXT HOLDINGS と、2020年1月に、USEN-NEXT GROUP のお客さまである小規模事業者に金融サービスを提供する共同出資会社を設立しました。

幅広い商品・サービスの提供の一例として、子会社の新生企業投資㈱は、2019年4月に、㈱オノプラントに対する事業承継支援を目的とした投資を、地元の地方銀行、その他投資家と連携して実行しました。これは、事業承継ニーズを有する中小企業に対して、ハンズオンでの経営支援を行う投資をすることにより、円滑な事業承継ならびに安定的な成長を支援することを目的としております。また、弊行は、2020年3月に、日本政策金融公庫がコーディネートした地域金融機関シンセティック型CLOへの投資を行いました。本投資は、地域金融機関を通じた無担保融資による円滑な資金供給を中小企業に行うことに加え、中小企業への無担保融資に伴うリスクの一部を移転することにより、地域金融機関の安定的な経営の支援を行うことを目的としております。

(計画達成に向けた推進体制)

## ■組織

弊行は、経営トップ主導による具体的・効果的な諸施策の立案・推進のため、2001年8月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立しております。同年9月6日に第1回が開かれて以降、2020年3月末までに合計233回の委員会が開催されました。同委員会は、社長、法人営業担当役員をはじめとする関連執行役員等で構成されております。同委員会は、弊行の中小企業向け貸出目標達成に関する最終責任を負い、目標達成に向けた具体的方策の決定を行い、それらに関して必要な指示を関係部室店宛に行っております。

## ■推進状況の適時適切な周知

中小企業向け貸出残高の状況は、経営会議における定時報告のほか、前述の中小企業向け貸出取引推進委員会を原則毎月1回開催し、より詳細な月次実績、当月及び今後の案件予定等の報告が行われており、具体的な改善点の洗い出し、個社単位の対応策の協議等を迅速に行える体制を築いております。

また、法人営業担当役員等と営業部店との案件会議、営業推進会議等を通じ、営業部店に対しても推進方針及び推進状況の周知徹底を図っております。

## ■業務別管理及び貢献度評価体制

弊行では、中小企業向け貸出に関する業務別年度計画を定めており、中小企業向け貸出取引推進委員会において目標達成に向けてのモニタリングを行い、営業部店に対する指導等に努めております。

また、各部室店の業績評価制度において、当該業務の推進を評価項目のひとつとして位置づけております。

(計画達成に向けた推進策)

## ■適切なリスク管理による積極的な営業展開

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

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

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

## (5) 配当政策の状況及び今後の考え方

2020年3月期分に関する普通株式の配当については、年間で1株当たり10円00銭にて実施しました。また、2019年5月から2020年2月にかけて235億円の自己株式を取得し、2020年5月には205億円もしくは2050万株を上限とする自己株式の取得枠を設定しました。ただし、新型コロナウイルス感染症を巡る状況が極端に不透明であることを踏まえ、実際の自己株式取得にあたっては、マクロ経済・株式市場等外部環境の動向や今年度の収益・資本への影響等を踏まえて取得の当否・金額・タイミングを判断する予定であり、最終的に全額の取得を行わない可能性もございます。

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、今後とも、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、1株当たり価値の向上や市場からの評価を高める努力を継続的に行っていきたいと考えております。

## (6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

### 《責任ある経営体制の確立》

#### ① 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

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

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

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

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

#### ② 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

(基本的考え方)

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

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

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

(経営上の意思決定、執行及び監督の体制)

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

弊行では、日常の業務執行の機動性を確保するため、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、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。

### 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」、「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。

2019年度下期には、信用リスク管理の機能において、グループ会社の信用リスク管理規程の制定・改廃にグループ本社が直接関与することにより、グループの信用リスク管理全般をグループ本社が包括的に監理する体制を整備するとともに、グループ横断的な「グループクレジットポリシー」を制定しました。これにより、グループ各社のリスク管理業務運営や個別ポートフォリオの適切性をグループベースで確保する体制を構築していきます。また、重要委員会としてのグループバーゼル委員会の下で、内部格付制度の運用状況に関するモニタリング体制をグループ全体で強化するための対応を開始いたしました。

2020年度も、グループ本社の各機能において、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適宜実施していくことを通じて、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。

#### 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。

2019年度については、2019年3月の取締役会にて確定したグループコンプライアンスプログラムに基づき、各種の施策を実施してまいりました。

具体的には、リスクベースのコンプライアンスリスク管理体制の確立に向けた本部部署と管理部門であるグループ法務・コンプライアンス統括部の連携強化、コンプライアンスリスク評価制度の見直し等を実施したほか、事業部門が推進する新たな商品・サービスに係るコンプライアンスリスクの的確な把握と管理に取り組んでまいりました。

また、法令改正への対応としては、2020年4月施行の改正民法への対応について、弊行およびグループ各社において、2020年3月末までに対顧上必須の対応を全て完了しております。

さらに、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止（以下、AML/CFT）対策に関しましては、2018年2月に公表された「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を踏まえつつ、2019年のFATF（金融活動作業部会）による第四次対日相互審査に対応すべく行内横断的なプロジェクトチームによるリスク評価の高度化、顧客管理の開始、モニタリングの強化、1.5線の設置も含む3線態勢の整備を進め、AML/CFT体制の抜本的な見直し・強化を加速いたしました。また、グループ各社との連携を強

化し、グループベースでのAML／CFT態勢の整備も推進して参りました。

2020年度についても、引き続き、グループベースでのコンプライアンス体制の高度化、法令改正への着実な対応、AML／CFT対応の強化等に取り組んでまいります。

#### ⑤ 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。

2019年度は、グループベースでのリスク評価に基づき、AML／CFT対策や信用リスク管理体制等をグループレベルでの重点課題として内部監査を実施するとともに、子会社において認められたリスク管理上の要改善点を踏まえ、監査を追加実施しグループレベルでのリスク管理体制の強化を要請するなど弊行及び子会社において内部統制上の改善提案を行ってまいりました。さらに、子会社における営業推進・管理体制上の課題に対応するため、法令規則等の準拠性を検証する監査からグループガバナンスの強化に資する経営監査への移行をグループ全体で一層推進していく必要性が改めて認識されました。

2020年度においても、弊行が「グループ融合による革新的金融サービスの提供と、リーナオペレーションによる卓越した生産性・効率性の実現」を目指す「中長期ビジョン」を踏まえた中期経営戦略を実行していく中、内部監査においてはグループベースで経営監査への移行の取組みを継続し、グループガバナンスを機能させ、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。

#### ⑥ 自主的・積極的なディスクロージャーの推進

弊行は、経営の透明性を高め、お客さまや株主・投資家の皆さまに弊行の経営状況・経営方針について正確なご理解をいただくとともに、市場ならびに広く社会からの適切な評価を得るため、経営に関する様々な情報を積極的に開示しております。法令に基づくディスクロージャーはもとより、お客さま等からの開示要請に応えるべく、自主的・迅速・継続的かつ公平な情報開示に努めております。各種法令、諸規則などに則った情報開示に加え、投資家・アナリスト・株主の皆



さまなどの市場参加者との建設的な対話に必要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、2018年3月に「新生銀行グループIR・SRポリシー」を定めました。

銀行法に基づくディスクロージャー資料については、2018年度以降は、上期に統合報告書を、下期には中間期報告書を銀行法等の定める基準に即して作成し、本支店等において公衆の縦覧に供しております。統合報告書は、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ご紹介しております。また、「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。

また、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してまいりました。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自主的に公表し、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。

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。上述の取り組みに加え、海外の機関投資家・アナリスト向けの電話会議も実施するなど、迅速かつ公平な開示に努めております。適時開示資料を含む対外発表資料は発表後直ちに掲載するほか、原則として全ての開示資料を日英二カ国語で提供しております。なお、こうした情報開示を行った際には、ご希望の方にはウェブサイト掲載後直ちに電子メールにてお知らせしております。

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

## ⑦ 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貢献活動の一つとして取り組んでおります。また、これまで弊行グループが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、弊行及びグループ各社から社員の参加を募り、現地を訪問して行うボランティア活動を2011年度から継続しております。2019年度は、宮城県の被災地域で2回活動したほか、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。

弊行及びグループ各社の強みを活かした活動としては、子会社の新生フィナンシャル(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、若者の無業化や孤立の予防を目指した高校生向けの金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」について、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、共同で展開しております。また、(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、2020年3月末には、実施校数(累計)は1,158校、受講生徒数(累計)は148,577人に達し、提供した地域は37都道府県にわたっています。

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

(図表1-1)収益動向及び計画

	2018/3月期 実績	2019/3月期 実績	2020/3月期 計画	2020/3月期 実績	備考
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	79,221	80,257	81,677	82,099	
貸出金	45,816	47,356	49,037	48,962	
有価証券	14,577	14,709	13,550	13,433	
特定取引資産	121	134	200	197	
繰延税金資産<末残>	6	11	-	27	
総負債	71,103	71,945	73,091	73,591	
預金・NCD	60,555	61,318	60,000	61,134	
債券	38	0	-	-	
特定取引負債	142	151	200	196	
繰延税金負債<末残>	-	-	7	-	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	
純資産	8,306	8,486	8,540	8,536	
資本金	5,122	5,122	5,122	5,122	
資本準備金	795	795	795	795	
その他資本剰余金	-	-	-	-	
利益準備金	147	152	157	157	
剰余金(注1)	3,249	2,926	3,226	3,228	
自己株式	▲ 895	▲ 377	▲ 611	▲ 611	
その他有価証券評価差額金	43	47	34	6	
繰延ヘッジ損益	▲ 158	▲ 179	▲ 183	▲ 162	
土地再評価差額金	-	-	-	-	
新株予約権	3	0	1	1	
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,109	1,088	1,120	1,137	
資金利益	1,055	1,066	1,030	1,032	
資金運用収益	1,218	1,245	1,210	1,203	
資金調達費用	163	179	180	171	
役員取引等利益	▲ 104	▲ 87	▲ 50	▲ 38	
特定取引利益	46	42	41	110	
その他業務利益	112	68	99	34	
国債等債券関係損(▲)益	27	27	50	34	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)(注2)	318	373	350	419	
業務純益(注2)	318	373	350	419	
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	
経費	791	715	770	718	
人件費	274	268	282	269	
物件費	460	389	434	396	
不良債権処理損失額(注3)	13	▲ 7	41	87	
株式等関係損(▲)益	44	6	26	18	
株式等償却	2	4	7	28	
経常利益	366	386	335	339	
特別利益	66	2	21	21	
特別損失	22	28	3	23	
法人税、住民税及び事業税	▲ 27	17	11	18	
法人税等調整額	31	▲ 11	12	▲ 13	
税引後当期利益	405	354	330	332	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	2,354	2,549	2,615	2,617	
配当金総額(中間配当を含む)	25	25	-	23	
普通株配当金	25	25	-	23	
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	10.00	-	10.00	
配当率(優先株<公的資金分>)	-	-	-	-	
配当率(優先株<民間調達分>)	-	-	-	-	
配当性向	6.24	6.92	-	6.95	

(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。

	2018/3月期 実績	2019/3月期 実績	2020/3月期 計画	2020/3月期 実績	備考
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.95	1.97	1.90	1.89	
貸出金利回(B)	2.05	2.13	2.03	1.99	
有価証券利回	1.74	1.45	1.43	1.48	
資金調達原価(C)	1.36	1.26	1.34	1.25	
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.14	0.12	0.09	0.10	
経费率(E)	1.27	1.13	1.25	1.15	
人件费率	0.44	0.42	0.45	0.43	
物件费率	0.74	0.62	0.70	0.63	
総資金利鞘(A)-(C)	0.59	0.70	0.56	0.63	
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.63	0.86	0.68	0.73	
非金利収入比率	4.83	2.07	8.03	9.27	
OHR(経費/業務粗利益)	71.31	65.69	68.75	63.17	
ROE(注4)	3.88	4.44	4.11	4.92	
ROA(注5)	0.40	0.46	0.43	0.51	
修正コア業務純益ROA(注6)	0.20	0.34		0.37	

(注4) (一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>

(注5) (一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(注6) (一般貸引前業務純益-国債等債券損益-子会社配当等)/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	2019/3月期 実績	2020/3月期 実績	2021/3月期 見込み
(規模)〈末残〉			(億円)
総資産	95,712	102,266	COVID-19による通期影響を踏まえた業績予測は、今後の経済状況とビジネス活動への影響を精査の上、策定予定
貸出金	49,868	51,104	
有価証券	11,303	9,570	
特定取引資産	2,044	2,137	
繰延税金資産	151	170	
総負債	86,745	93,161	
預金・NCD	59,221	63,052	
債券	—	—	
特定取引負債	1,824	1,839	
繰延税金負債	—	1	
再評価に係る繰延税金負債	—	—	
純資産	8,966	9,105	
資本金	5,122	5,122	
資本剰余金	785	785	
利益剰余金	3,466	3,896	
自己株式	▲ 377	▲ 611	
その他有価証券評価差額金	100	48	
繰延ヘッジ損益	▲ 164	▲ 157	
土地再評価差額金	—	—	
為替換算調整勘定	▲ 15	▲ 17	
退職給付に係る調整累計額	4	▲ 36	
新株予約権	1	1	
非支配株主持分	45	74	
(収益)			(億円)
経常収益	3,722	3,995	COVID-19による通期影響を踏まえた業績予測は、今後の経済状況とビジネス活動への影響を精査の上、策定予定
資金運用収益	1,548	1,538	
役務取引等収益	553	592	
特定取引収益	67	158	
その他業務収益	1,341	1,449	
その他経常収益	213	258	
経常費用	3,168	3,485	
資金調達費用	210	203	
役務取引等費用	240	268	
特定取引費用	—	—	
その他業務費用	842	975	
営業経費	1,485	1,525	
その他経常費用	391	514	
貸出金償却	4	4	
貸倒引当金繰入額	352	448	
一般貸倒引当金繰入額	172	277	
個別貸倒引当金繰入額	180	171	
経常利益	554	510	
特別利益	2	0	
特別損失	10	19	
税金等調整前当期純利益	546	492	
法人税、住民税及び事業税	38	41	
法人税等調整額	▲ 13	▲ 0	
非支配株主に帰属する当期純利益	▲ 2	▲ 4	
親会社株主に帰属する当期純利益	523	456	

(図表2) 自己資本比率の推移 …… パーゼルⅢ(国内基準)ベース

(単体)

(単位:億円、%)

項目	2019/3月期 実績	経過措置に よる 不算入額	2020/3月期 計画	経過措置に よる 不算入額	2020/3月期 実績	経過措置に よる 不算入額
<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		8,668	
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,917		5,917		5,917	
うち、利益剰余金の額	3,079		3,383		3,385	
うち、自己株式の額(△)	377		611		611	
うち、社外流出予定額(△)	25		—		23	
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	
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	0		0		0	
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	0		0		0	
うち、適格引当金コア資本算入額	—		—		—	
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—		—		—	
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—		—		—	
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		8,669	
<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		179	—
うち、のれんに係るものの額	7	—	5		5	—
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		174	—
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	25	—	21		31	—
適格引当金不足額	249	—	240		165	—
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	—
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	0	—	0		—	—
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	—	—	—		—	—
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	—	—	—		—	—
特定項目に係る十パーセント基準超過額	—	—	—		—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—	—	—		—	—
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	—	—	—		—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—	—	—		—	—
コア資本に係る調整項目の額	(ロ) 508		485		423	
<b>自己資本</b>						
自己資本の額((イ)-(ロ))	(ハ) 8,086		8,205		8,245	

リスク・アセット等 (3)						
信用リスク・アセットの額の合計額	55,548		57,908		57,794	
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ハバーセントで除して得た額	1,436		1,654		1,965	
オペレーショナル・リスク相当額の合計額をハバーセントで除して得た額	1,878		1,911		1,926	
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		61,685	
<b>自己資本比率</b>						
自己資本比率((ハ)／(ニ))	13.73%		13.34%		13.36%	

(連結)

(単位:億円、%)

項目	2019/3月期 実績	経過措置に よる 不算入額	2020/3月期 計画	経過措置に よる 不算入額	2020/3月期 実績	経過措置に よる 不算入額
<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		9,169	
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,907		5,907		5,907	
うち、利益剰余金の額	3,466		3,970		3,896	
うち、自己株式の額(△)	377		611		611	
うち、社外流出予定額(△)	25		—		23	
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		▲ 53	
うち、為替換算調整勘定	▲ 15		▲ 28		▲ 17	
うち、退職給付に係るものの額	4		4		▲ 36	
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	
コア資本に係る調整後非支配株主持分の額	0		0		0	
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	6		4		6	
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	6		4		6	
うち、適格引当金コア資本算入額	—		—		—	
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—		—		—	
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—		—		—	
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—		—		—	
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	—		—		—	
非支配株主持分のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	30		33		34	
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	8,996		9,280		9,157	
<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		522	—
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	138	—	129		130	—
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		392	—
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	73	—	67		68	—
適格引当金不足額	367	—	375		303	—
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		39	—
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	0	—	0		—	—
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	—	—	—		—	—
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	—	—	—		—	—
特定項目に係る十パーセント基準超過額	—	—	—		—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—	—	—		—	—
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	—	—	—		—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—	—	—		—	—
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	1,043		1,037		933	
<b>自己資本</b>						
自己資本の額((イ)-(ロ)) (ハ)	7,953		8,244		8,225	



リスク・アセット等 (3)						
信用リスク・アセットの額の合計額	61,778		66,671		67,413	
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八百パーセントで除して得た額	1,541		1,751		2,061	
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を八百パーセントで除して得た額	3,793		3,862		3,892	
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		73,366	
<b>連結自己資本比率</b>						
連結自己資本比率((ハ)／(二))	11.85%		11.40%		11.21%	

(図表5)部門別純収益動向

(単体)	2019/3月期 実績	2020/3月期 実績	2021/3月期 見込み
個人業務(リテールバンキング)			COVID-19による通期影響を踏まえた業績予測は、今後の経済状況とビジネス活動への影響を精査の上、策定予定
資金収支	239	235	
役務取引利益・その他利益	28	37	
業務粗利益	268	271	
経費	266	252	
業務純益	1	19	
個人業務(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	464	463	
役務取引利益・その他利益	▲ 202	▲ 188	
業務粗利益	262	275	
経費	153	159	
業務純益	109	117	
法人業務			
資金収支	334	333	
役務取引利益・その他利益	153	185	
業務粗利益	487	517	
経費	264	270	
業務純益	223	247	
その他業務			
資金収支	28	1	
役務取引利益・その他利益	43	72	
業務粗利益	71	73	
経費	32	37	
業務純益	40	36	
合計	373	419	

(連結)	2019/3月期 実績	2020/3月期 実績	2021/3月期 見込み
個人業務(リテールバンキング)			COVID-19による通期影響を踏まえた業績予測は、今後の経済状況とビジネス活動への影響を精査の上、策定予定
資金収支	240	235	
役務取引利益・その他利益	30	49	
業務粗利益	270	284	
経費	277	280	
業務純益	▲ 7	4	
個人業務(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	809	800	
役務取引利益・その他利益	479	483	
業務粗利益	1,288	1,282	
経費	734	753	
業務純益	554	529	
法人業務			
資金収支	262	300	
役務取引利益・その他利益	412	468	
業務粗利益	674	768	
経費	406	423	
業務純益	268	345	
その他業務			
資金収支	27	1	
役務取引利益・その他利益	38	65	
業務粗利益	65	65	
経費	30	39	
業務純益	35	27	
合計	850	904	

## (図表6)リストラの推移及び計画

	2018/3月末 実績	2019/3月末 実績	2020/3月末 計画	2020/3月末 実績	備考
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----

## (役職員数)

役員数 (人)	10	10	9	9	
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	7(5)	7(5)	6(4)	6(4)	
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	
従業員数(注) (人)	2,188	2,150	2,190	2,137	

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

## (国内店舗・海外拠点数)

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

	2018/3月末 実績	2019/3月末 実績	2020/3月末 計画	2020/3月末 実績	備考
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----

## (人件費)

人件費 (百万円)	27,427	26,763	28,159	26,921	
うち給与・報酬 (百万円)	17,485	17,249	18,304	17,042	
平均給与月額 (千円)	479	477	495	476	

(注)平均年齢42.1歳(2020年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	167	181	200	173	
うち役員報酬 (百万円)	167	181	200	173	
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	32	36	40	36	
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	9	-	-	

(注)人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

## (物件費)

物件費 (百万円)	40,500	38,922	43,392	39,616	
うち機械化関連費用(注) (百万円)	16,100	15,434	17,346	16,880	
除く機械化関連費用 (百万円)	24,400	23,488	26,046	22,737	

(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)	69,500	65,684	71,551	66,537	
---------------	--------	--------	--------	--------	--

(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	久保貴裕	信託業	2020/3	95	-	-	81	81	670	460	連結
新生証券(株)	1997/8	岩本康宏	証券業	2020/3	286	20	0	143	143	1,110	957	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	2020/3	3	-	-	1	1	26	12	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	2020/3	13	-	-	9	9	55	36	連結
新生インベストメント&ファイナンス(株)	2006/4	大野禎之	金融商品取引業	2020/3	800	630	630	90	90	1,430	1,115	連結
新生企業投資(株)	2012/11	松原一平	投資業務	2020/3	59	-	-	8	8	202	87	連結
アルファ債権回収(株)	2005/12	和智正	債権管理回収業	2020/3	19	1	1	14	14	▲169	▲131	連結
(株)アプラスフィナンシャル	1956/10	清水哲朗	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	2020/3	1,230	400	400	400	380	780	995	連結
(株)アプラス	2009/4	清水哲朗	総合信販業	2020/3	14,335	5,308	2,696	587	587	4,638	1,796	連結
(株)アプラスパーソナルローン	2009/4	清水哲朗	金融業	2020/3	115	-	-	92	92	64	1,451	連結
全日信販(株)	1957/4	平岡伸裕	信販業	2020/3	206	65	65	114	114	▲469	▲484	連結
昭和リース(株)	1969/4	瀬戸紳一郎	リース業	2020/3	5,407	3,043	1,011	1,049	1,049	2,826	2,172	連結
神鋼リース(株)	1987/7	佐川豊	リース業	2020/3	1,018	851	163	83	66	762	511	連結
(株)エス・エル・ミュー	2014/2	降旗亨	リース業	2020/3	19	19	5	▲0	▲0	3	3	連結
(株)エス・エル・ウイング	1989/10	降旗亨	リース業	2020/3	22	21	13	▲0	▲0	1	1	連結
(株)エス・エル・ロメオ	2016/6	降旗亨	リース業	2020/3	23	16	16	0	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	2020/3	23	15	15	0	0	0	▲0	連結
新生フィナンシャル(株)	1991/6	鳥越宏行	金融業	2020/3	2,879	327	317	1,915	1,915	12,470	12,062	連結
新生パーソナルローン(株)	1954/12	本森修二	金融業	2020/3	409	211	211	145	145	2,155	2,256	連結
ファイナンシャル・ジャパン(株)	2013/2	渡邊昌治	保険募集	2020/1	5	0	-	0	0	55	24	連結
(合)KZ1	2006/12	森田威	不動産信託受益権の取得、保有及び処分	2020/2	55	15	15	27	9	-	-	連結
Shinsei International Limited	2004/9	渡辺明彦	証券業	2019/12	(Mi) GBP4	-	-	(Mi) GBP3	(Mi) GBP3	(th) ▲GBP105	(th) ▲GBP87	連結
OJBC Co. Ltd	2013/6	中島努	有価証券の売買	2019/12	(Mi) \$57	-	-	(Mi) \$57	(Mi) \$28	(th) ▲\$82	(th) ▲\$82	連結
Nippon Wealth Limited	2013/8	中島努	銀行業及び証券業	2019/12	(Mi) HK\$199	-	-	(Mi) HK\$119	(Mi) HK\$119	(th) ▲HK\$73,145	(th) ▲HK\$73,158	連結
EasyLend Finance Company Limited	2012/9	星野アンドリュウ	金融業	2020/3	(Mi) HK\$130	(Mi) HK\$100	(Mi) HK\$100	(Mi) HK\$29	(Mi) HK\$29	(th) HK\$14,348	(th) HK\$11,422	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	2019/12	458	322	322	91	45	563	501	持分法
日盛金融控股股份有限公司	2002/2	Huang Ching Tang	金融持株会社	2019/12	(Mi) NT\$339,340	(Mi) NT\$200	-	(Mi) NT\$45,639	(Mi) NT\$16,192	(th) NT\$2,415,882	(th) NT\$2,273,309	持分法
MB Shinsei Finance Limited Liability Company	2016/3	Hoang Minh Tuan	金融業	2019/12	(Bi) VND9,354	(Bi) VND8,399	(Bi) VND3,485	(Bi) VND487	(Bi) VND238	(Mi) ▲VND11,591	(Mi) ▲VND14,267	持分法

(注1) 2020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) 2020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

アルファ債権回収：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  
 全日信販：グレーゾーン引当金並びに貸倒引当金繰入(生還分)の特異要因によるもの  
 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  
 Shinsei International Limited：保有する外貨の為替評価損によるもの  
 OJBC Co. Ltd：業務展開の遅れ、香港域内の政情不安やCOVID-19の影響によるもの  
 Nippon Wealth Limited：業務展開の遅れ、香港域内の政情不安やCOVID-19の影響によるもの  
 MB Shinsei Finance Limited Liability Company：主に上半期における与信関連費用増加によるもの

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	取締役社長	取締役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、G M、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	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	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管掌役員等	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ーデリジェンス及び決議、戦略的投資案件のデューデリジェンス
コンプライアンス委員会	チーフオフィサー(グループ法務・コンプライアンス)	社長、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	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、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G M他	グループポ ートフォリオ リスク 管理部	四半期に 1回(都度)	重大な問題債権のトップマネージメントに対する迅速な報告及び債権売却、債権放棄等に係る直接償却等の決定
中小企業向け貸出取引 推進委員会	法人営業総括担当役員	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、具体的な案件の取組み方針の協議、その他弊行の中小企業向け貸出取引推進に関する事項の検討や提言等
IT委員会	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

2020年3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)	サンジーブ グプタ	専務執行役員
業務管理担当	平沢 晃	専務執行役員
金融円滑化担当	平野 昇一	常務執行役員
法人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

2020年3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。

(図表10)貸出金の推移

(残高)

(億円)

		2019/3月末 実績 (A)	2020/3月末 計画 (B)	2020/3月末 実績 (C)	備考
国内貸出	インパ°外ローンを含むベース	44,045	44,125	45,116	
	インパ°外ローンを除くベース	42,550	42,630	43,406	
中小企業向け貸出 (注)	インパ°外ローンを含むベース	7,526	7,852	7,874	
	インパ°外ローンを除くベース	7,083	7,409	7,386	
	うち法人営業貸出	3,454	3,464	3,496	
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	13,972	
うち住宅ローン		11,901	11,312	11,500	
その他		21,905	22,492	23,270	
海外貸出		5,281	5,212	5,292	
合計		49,326	49,337	50,408	

(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500万円)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)

		2020/3月末 計画 (B)-(A)+(7)	2020/3月末 実績 (C)-(A)+(イ)	備考
国内貸出	インパ°外ローンを含むベース	80	2,852	
	インパ°外ローンを除くベース	80	2,637	
中小企業向け貸出	インパ°外ローンを含むベース	327	478	
	インパ°外ローンを除くベース	327	432	
	うち法人営業貸出	10	180	

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インパ°外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)	2019年度中 実績 (イ)	備考
不良債権処理	( )	53 (15)	
貸出金償却(注1)	( )	5 -	
部分直接償却実施額(注2)	( )	5 (6)	
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	( )	2 -	
その他の処理額(注4)	( )	41 (10)	
債権流動化(注5)	( )	1,356 (▲12)	
私募債等(注6)	( )	372 (93)	
適格性変更(注7)	( )	- (34)	
子会社等(注8)	( )	- -	
計	( )	1,780 (130)	
うち法人営業貸出			(137)

(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少額。

(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。

(図表 12) リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
リスク管理全般 統合リスク管理	グループ統合リスク管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</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>
信用リスク	グループポートフォリオリスク管理部	<p><u>内部統制、管理の枠組み、制度・手続</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上記「グループリスクマネジメントポリシー」に即し、「グループ信用リスク管理ポリシー」において内部統制とリスク管理の枠組みを、「グループクレジットポリシー」においてグループのリスク選好に係る与信ポリシーを明らかにするとともに、プロセスに関しては、「信用格付制度の原則」、「グループ自己査定・償却引当規程」、「グループ審査規程」等の制度・手続体系を整備。</li> <li>バーゼル規制のF-RIB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>信用リスク管理の方針の策定</li> <li>信用リスクに関するリスク管理ポリシー等の管理</li> <li>信用リスク計量化・モニタリング手法の開発</li> <li>内部格付制度の設計、運用</li> <li>法人向け与信に関する審査手法、審査手続、債権管理等の設計、運用</li> <li>資産自己査定・償却引当に関する企画推進、管理</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>個人向け与信に関する審査手法、審査手続、債権管理等の設計、運用</li> <li>個人向け与信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案件に関する与信審査及び管理</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>不動産リスクを取得するストラクチャードプロダクト案件に関する与信審査及び管理</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リスクポリシー委員会にて決定される。</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「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。             <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IT統括部 システム開発部 システム運用部 業務管理部 法人事務部 リテールオペレーション部 住宅ローン部 グループ個人企画部	<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><u>システムリスク管理部</u></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><u>グループIT統括部</u></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><u>システム開発部</u></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><u>グループ個人企画部リテールIT開発室</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－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> </ul> <p><u>システム運用部</u></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><u>業務管理部</u></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 障害対策強化を目的として、勘定系システムのデータセンタの主系と複系での切り替え運用を実施することで、手続・人員・機械の陳腐化の防止を図っている。</li> <li>② DX戦略の人的なプラットフォーム基盤として、システム関連部門員についてのクラウドなどの新技術習得を進めている。</li> <li>③ グループ全体でサイバーセキュリティ対策を含めシステムリスク点検や訓練を定期的実施している。</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、各都店に配置されているコンプライアンス責任者及びコンプライアンス管理者を通じて、行内のコンプライアンスリスクを管理している。</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高度化、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>一各種新規商品・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 <ul style="list-style-type: none"> <li>「新生銀行グループ マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ポリシー」に基づき、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をグループベースで再構築し、態勢整備の高度化を推進。</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。両委員会での報告・審議した主な重要事項は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;グループコンプライアンス委員会&gt;</li> <li>グループコンプライアンスプログラムの策定・総括／グループにおけるコンプライアンス関連事件・事故発生状況／反社会的勢力への接触状況・対応状況／コンプライアンス・ホットライン、ハラスメント相談報告（グループ総括）</li> <li>&lt;新生銀行コンプライアンス委員会&gt;</li> <li>重大事務事故報告／コンプライアンス違反事例報告／事務事故分析・自店検査実施結果／情報セキュリティ部会活動報告／預金保険法対応／金融ADRにおける当行のあっせんの状況報告／不正利用口座への対応状況と疑わしい取引の届出状況報告／インターネットバンキング不正送金被害発生状況／コンプライアンス・ホットライン運用状況報告（銀行個別事案）</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>⑥民法改正対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年4月1日施行の改正民法（債権法）への対応に関し、グループ法務・コンプライアンス統括部法務室に民法改正対応事務局を設置し、当行各部門および各グループ会社に対して情報発信および各自での対応指示とその進捗管理、推進サポートを実施。2020年3月末時点で当行各部門および各グループ会社において対顧客必須の対応についての完了を確認</li> </ul> </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、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>

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	2019/3月末 実績(単体)	2019/3月末 実績(連結)	2020/3月末 実績(単体)	2020/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	21	236	23	232
危険債権	61	172	125	261
要管理債権	20	443	28	473
小計(A)	102	851	176	967
正常債権	50,004	54,648	51,479	56,937
合計(B)	50,106	55,499	51,656	57,904
比率 (A)/(B)	0.20%	1.53%	0.34%	1.66%

## 引当金の状況

(億円)

	2019/3月末 実績(単体)	2019/3月末 実績(連結)	2020/3月末 実績(単体)	2020/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	213	707	235	773
個別貸倒引当金	42	273	80	307
特定海外債権引当勘定	—	—	—	—
偶発損失引当金	—	—	—	—
貸倒引当金 計	255	980	315	1,080
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	255	980	315	1,080
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	255	980	315	1,080

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	2019/3月末 実績(単体)	2019/3月末 実績(連結)	2020/3月末 実績(単体)	2020/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	5	48	5	46
延滞債権額(B)	77	284	143	353
3か月以上延滞債権額(C)	2	9	4	6
貸出条件緩和債権額(D)	17	435	24	467
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	17	435	24	467
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	102	776	176	872
部分直接償却	30	286	48	254
比率 (E)/総貸出	0.21%	1.56%	0.35%	1.71%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	2019/3月期 実績	2020/3月期 実績	2021/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	18	57	COVID-19による 通期影響 を踏まえ た業績予 測は、今 後の経済 状況とビ ジネス活 動への影 響を精査 の上、策 定予定
個別貸倒引当金繰入額	20	58	
貸出金償却等(C)	▲ 2	▲ 1	
貸出金償却	0	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)	▲ 25	30	
合計(A)+(B)	▲ 7	87	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	7	28	-
グロス直接償却等(C)+(D)	5	27	-

(連結)

	2019/3月期 実績	2020/3月期 実績	2021/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	121	114	COVID-19による 通期影響 を踏まえ た業績予 測は、今 後の経済 状況とビ ジネス活 動への影 響を精査 の上、策 定予定
個別貸倒引当金繰入額	180	171	
貸出金償却等(C)	▲ 59	▲ 56	
貸出金償却	4	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)	172	277	
合計(A)+(B)	293	392	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	7	28	-
グロス直接償却等(C)+(D)	▲ 52	▲ 29	-

(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	0	0
6C	2	3	1	0
9A	2	19	2	1
9C	1	5	3	0
9D	3	0	3	0
-	65	3	65	4

(注1) 金額は貸出金ベース・与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	2020/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	23
危険債権	125
要管理債権	28
正常債権	51,479
総与信残高	51,656

(図表18)評価損益総括表(2020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	2,772	16	16	—
	債券	2,772	16	16	—
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	3,795	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	3,350	—	—	—
	その他	445	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	6,091	10	70	▲ 60
	債券	2,503	▲ 11	8	▲ 19
	株式	113	25	27	▲ 2
	その他	3,475	▲ 4	35	▲ 39
	金銭の信託	2,997	▲ 9	11	▲ 19

## その他

(億円)

	貸借対照表	時価	評価損益		
	価額		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(2020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	2,772	16	16	—
	債券	2,772	16	16	—
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	624	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	46	—	—	—
	その他	579	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	6,174	3	84	▲ 81
	債券	2,524	▲ 11	8	▲ 19
	株式	231	39	41	▲ 2
	その他	3,419	▲ 25	35	▲ 60
	金銭の信託	4,058	▲ 9	11	▲ 19

## その他

(億円)

	貸借対照表	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
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。

(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)	
	2019/3月末	2020/3月末	2019/3月末	2020/3月末
金融先物取引	652	735	4	2
金利スワップ	56,625	48,223	1,930	1,903
通貨スワップ	7,033	8,117	483	719
先物外国為替取引	17,730	20,761	359	492
金利オプションの買い	1,868	1,687	50	47
通貨オプションの買い	6,491	5,714	571	572
その他の金融派生商品	1,066	822	124	81
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 2,150	▲ 1,822
合 計	91,466	86,060	1,370	1,994

(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(2020/3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)	1,535	459		1,994
信用コスト	621	295		916
信用リスク量	914	163		1,078

(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。