

# 経営の健全化のための計画

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成30年3月

株式会社 新生銀行

計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告します。

#### 経営の健全化のための計画の前提条件

	29/3 月期	30/3 月期	31/3 月期	32/3 月期	33/3 月期
無担 0/N <sup>(注1)</sup> (%)	▲ 0.05	▲ 0.05	▲ 0.05	▲ 0.05	▲ 0.05
TIBOR 3 M <sup>(注1)</sup> (%)	0.06	0.06	0.08	0.08	0.08
10 年国債 <sup>(注1)</sup> (%)	▲ 0.05	0.03	0.09	0.10	0.10
為替 (円/ドル) <sup>(注2)</sup> (円)	108.37	110.52	110.00	110.00	110.00
日経平均株価 <sup>(注2)</sup> (円)	17,520	22,500	22,700	23,000	22,700

(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いうための方策-----	4 4
(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 6
(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-----	4 9
(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 1
(1) 各種リスク管理の状況	
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	
(3) 資産内容	
(4) 償却・引当方針	
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針	
(6) 金融派生商品等取引動向	

(図表)

1.	収益動向及び計画	7
2.	自己資本比率の推移	10
5.	部門別純収益動向	22
6.	リストラの推移及び計画	26
7.	子会社・関連会社一覧	29
8.	経営諸会議・委員会の状況	34
9.	担当業務別役員名一覧	35
10.	貸出金の推移	48
11.	収益見通し	50
12.	リスク管理の状況	54
13.	金融再生法開示債権の状況	59
14.	リスク管理債権情報	60
15.	不良債権処理状況	62
17.	倒産先一覧	63
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）より平成11年9月30日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、「経営の健全化のための計画」（以下、経営健全化計画）を今回提出する本計画に変更いたします。

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

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

- ① 平成12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、平成18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、平成18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、平成19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。

### (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

##### 《平成29年9月期決算の概況》

平成29年9月期の日本経済は、個人消費、企業の生産活動及び輸出が持ち直す中で、企業収益は高い水準を維持し、雇用情勢は着実に改善するなど、引き続き緩やかな回復基調が続きました。

このような外部環境の中、弊行は平成28年に開始した第三次中期経営計画(平成29年3月期から平成31年3月期、以下、第三次中計)のもと、「事業の“選択と集中”とグループ融合による価値創出」、「経営管理機能の統合によるシナジー創出」という全体戦略に基づき、経営資源をより高い成長が見込まれる分野に再配分するとともに、グループ内の融合を通じて、業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造に取り組んでまいりました。

平成29年9月期の純利益は、前年同期比12億円減少し、229億円となりました。当期は成長分野と位置づけている無担保ローンが伸長し、ストラクチャードファイナンス業務も底堅く推移しましたが、国債等債券売却益や資産運用商品販売関連収益が減少しました。投資株式の売却益や関係会社株式の償還益などを計上しましたが、グループ本社設置に伴って経費が増加したことやストラクチャードファイナンス案件の新規実行などに伴う貸倒引当金の積み増しなどもあり、前年同期比で減益となりました。

(億円)

	平成28年 9月期 実績	平成29年 3月期 実績	平成30年 3月期 計画	平成29年 9月期 実績
業務粗利益	583	1,111	1,070	539
人件費+物件費	359	718	765	373
経費(含む税金)	387	776	820	399
実質業務純益(注)	196	335	250	140
経常利益	210	329	319	181
当期純利益	241	434	360	229

(注)クレジットトレーディング関連利益等を含む

## 《資産・負債の状況》

平成29年9月末の総資産は、平成29年3月末比1,343億円増加し8兆1,861億円となりました。貸出金は、平成29年3月末比207億円増加し4兆5,571億円となりました。

負債については、平成29年3月末比1,193億円増加し7兆3,631億円となりました。預金は平成29年3月末比958億円増加し5兆7,147億円となり、引き続き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が図られております。

## 《不良債権の状況》

平成29年9月末の金融再生法に基づく開示不良債権の残高は、平成29年3月末から15億円減少し89億円、不良債権比率は平成29年3月末から0.03ポイント低下し0.19%となりました。

## 《自己資本比率の状況》

平成29年9月末におけるバーゼルⅢ（国内基準）ベースの単体自己資本比率は、平成29年3月末から0.36ポイント増加し15.07%となりました。また、連結自己資本比率は、平成29年3月末から0.01ポイント低下し13.05%となりました。

## ② 今後の見通し

### 《基本的考え方》

弊行は、平成28年1月29日に、平成29年3月期から平成31年3月期を対象期間とする第三次中計（15頁参照）を発表いたしました。第三次中計では、「事業の“選択と集中”とグループ融合による価値創出」、「経営管理機能の統合によるシナジー創出」という全体戦略に基づき、経営資源をより高い成長が見込まれる分野に再配分するとともに、グループ内の融合を通じて、業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造に取り組むとしております。また、あわせて業務の効率化、機能の高度化をグループワイドで実現し、グループ全体の生産性向上を目指すとしております。上記達成に向けた諸施策を通じて、引き続き計画達成に向けて全力で取り組んでまいります。

同時に、第三次中計期間中の成果の見極めや計画と実績とのギャップ分析など十分な総括と、深度あるビジネス環境分析を行った上で、平成32年3月期以降を対象とする新たな経営計画の検討を進めてまいります。

## 《資産・負債の見通し》

第三次中計の基本方針である持続可能なビジネスモデルの構築に向けて、諸施策に取り組んでまいります。個人向け業務では、銀行本体による無担保カードローン事業のうち、「新生銀行カードローン レイク」の新規取り扱い停止により銀行本体のカードローン残高は逡減が見込まれますが、住宅ローン事業では引き続き貸出資産の積上げに努めてまいります。また、法人向け業務では、安定的な収益基盤の維持を念頭に顧客基盤の強化を図ります。具体的には、首都圏、関西圏の営業力の強化、将来の中核顧客となりうる成長企業群の開拓等の実施や、弊行の強みと考えているキャッシュフローファイナンスへの更なる取り組み強化により、貸出資産の継続的な増加を図ってまいります。以上のような取り組みを通じ、銀行全体として良質な資産の積上げを実現してまいります。

一方、負債に関しては、リテールバンキング業務における利便性の高いサービスと魅力ある商品の提供を継続し、既存顧客との取引深耕を図るとともに、新規顧客の獲得に努めることを通じて、個人預金を中心とした安定的な資金調達基盤の確立と低利調達を推進してまいります。

(億円)

		平成29年 3月期 実績	平成30年 3月期 計画	平成31年 3月期 計画	平成32年 3月期 計画	平成33年 3月期 計画
資 産	貸出金	43,790	45,666	45,629	45,782	45,775
	有価証券	14,831	14,600	14,800	15,000	15,200
負 債	預金・譲渡性預金	59,091	60,320	60,320	60,320	60,320
	債券	116	39	2	-	-
総資産		76,998	79,006	78,969	79,222	79,415

(注) 平残ベース

## 《損益の見通し》

第三次中計の基本方針に従って、伸長を見込む分野（成長分野）に経営資源を重点的に配分することにより、業務粗利益の伸長を図ってまいります。個人向け業務では、カードローン事業において「新生銀行カードローン レイク」の新規取り扱いを停止いたしますが、住宅ローン事業で新商品投入等の更なる展開を図ることにより貸出資産の積上げに努め、また法人向け業務では、キャッシュフローファイナンス、金融機関取引や事業承継金融といった業務への取り組みを強化し、業務粗利益の着実な積上げを推進してまいります。

経費については、重点業務の強化に伴う人員増加やシステム関連経費の増加が見込まれますが、生産性改革プロジェクトの実施に加え、既存業務における一層の効率化や人員の再配置などを通じて経常的経費の圧縮に努め、実質業務純益の

増加を進めてまいります。引き続き、収益・経費の一体管理を行なうことで、着実な利益の極大化を図ってまいります。

(億円)

	平成29年 3月期 実績	平成30年 3月期 計画	平成31年 3月期 計画	平成32年 3月期 計画	平成33年 3月期 計画
業務粗利益	1,111	1,070	1,120	1,100	1,110
経費(含む税金)	776	820	750	740	740
実質業務純益(注)	335	250	370	360	370
純利益	434	360	320	330	340

(注)一般貸倒引当金繰入考慮前、クレジットトレーディング関連利益等を含む

### 《不良債権処理の見通し》

平成29年9月末の金融再生法に基づく開示不良債権の残高は89億円となり、平成29年3月末の104億円から15億円の減少となりました。また、不良債権比率に関しても、0.23%から0.19%へと改善しました。不良債権については順調に処理が進み、低水準で推移しておりますが、今後も細心の注意を払ってリスク管理に取り組み、問題債権への早期の対応及び与信費用の最小化を図る所存です。

### 《自己資本比率の見通し》

弊行は国内基準行かつ基礎的内部格付手法採用行(FIRB行)ですが、平成26年3月末より適用されたバーゼルⅢ(国内基準)ベースでの平成29年9月末の連結自己資本比率は、平成29年3月末比0.01ポイント低下し13.05%となっております。

平成30年3月期及び平成31年3月期の連結自己資本比率は、適格旧資本調達手段の減少やコア資本に係る調整項目の額の増加などの一時的要因による自己資本の減少、貸出金を中心とした資産の増加などによるリスクアセットの増加により低下する見込みです。平成32年3月期以降は、一時的要因を見込んでおらず、連結自己資本比率は利益剰余金の着実な積上げにより増加する見込みです。

	平成29年 3月期 実績	平成30年 3月期 計画	平成31年 3月期 計画	平成32年 3月期 計画	平成33年 3月期 計画
連結自己資本比率	13.06%	12.88%	12.47%	13.00%	13.51%

(注)バーゼルⅢ(国内基準)ベース

(図表1-1)収益動向及び計画

	29/3月期 実績	30/3月期 計画	31/3月期 計画	32/3月期 計画	33/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	76,998	79,006	78,969	79,222	79,415
貸出金	43,790	45,666	45,629	45,782	45,775
有価証券	14,831	14,600	14,800	15,000	15,200
特定取引資産	344	120	120	120	120
繰延税金資産<末残>	11	3	3	3	3
総負債	69,240	70,787	70,499	70,331	70,331
預金・NCD	59,091	60,320	60,320	60,320	60,320
債券	116	39	2	-	-
特定取引負債	337	150	150	150	150
繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
純資産	8,079	8,376	8,694	9,024	9,364
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	142	147	147	147	147
剰余金(注)	2,875	3,204	3,524	3,854	4,194
自己株式	▲ 795	▲ 795	▲ 795	▲ 795	▲ 795
その他有価証券評価差額金	94	70	70	70	70
繰延ヘッジ損益	▲ 159	▲ 170	▲ 170	▲ 170	▲ 170
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
新株予約権	5	3	1	1	1
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,111	1,070	1,120	1,100	1,110
資金利益	910	1,030	1,080	1,040	1,020
資金運用収益	1,038	1,197	1,231	1,186	1,167
資金調達費用	128	167	151	146	148
役員取引等利益 *1	▲ 30	▲ 117	▲ 108	▲ 83	▲ 64
特定取引利益	41	31	37	37	38
その他業務利益	191	125	111	106	115
国債等債券関係損(▲)益	103	40	40	40	40
業務純益(一般貸倒引当金繰入前) *1	335	250	370	360	370
業務純益 *1	335	250	370	360	370
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
経費	776	820	750	740	740
人件費	269	285	290	284	284
物件費	449	480	405	401	401
不良債権処理損失額 *2	39	10	40	20	20
株式等関係損(▲)益	28	40	20	20	20
株式等償却	-	0	0	0	0
経常利益	329	319	374	388	400
特別利益	93	66	2	0	0
特別損失	13	5	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	▲ 0	0	56	58	60
法人税等調整額	▲ 26	20	0	0	0
税引後当期利益	434	360	320	330	340
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	2,080	2,409	2,729	3,059	3,399
配当金総額(中間配当を含む)	26	-	-	-	-
普通株配当金	26	-	-	-	-
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) *3	1.00	-	-	-	-
配当率(優先株<公的資金分>)	-	-	-	-	-
配当率(優先株<民間調達分>)	-	-	-	-	-
配当性向	5.96	-	-	-	-

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

\*1〜クレジット・トレーディング関連利益等を含む。

\*2〜一般貸倒引当金(取崩)額を含む。

\*3〜平成29年10月1日に10対1の株式併合を実施。

	29/3月期 実績	30/3月期 計画	31/3月期 計画	32/3月期 計画	33/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.70	1.92	1.97	1.89	1.85
貸出金利回(B)	1.94	2.00	2.01	1.94	1.85
有価証券利回	1.10	1.76	1.94	1.81	1.92
資金調達原価(C)	1.33	1.41	1.30	1.28	1.28
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.13	0.14	0.12	0.12	0.12
経費率(E)	1.27	1.32	1.20	1.19	1.19
人件費率	0.44	0.45	0.46	0.45	0.45
物件費率	0.73	0.77	0.65	0.64	0.64
総資金利鞘(A)-(C)	0.36	0.51	0.67	0.61	0.57
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.53	0.54	0.67	0.62	0.53
非金利収入比率	18.16	3.74	3.57	5.45	8.11
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	69.84	76.64	66.96	67.27	66.67
ROE(注1)	4.23	3.04	4.33	4.06	4.02
ROA(注2)	0.43	0.31	0.47	0.45	0.46

(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)

	28/3月期 実績	29/3月期 実績	30/3月期 見込み
(規模)<末残>			(億円)
総資産	89,288	92,583	96,594
貸出金	45,629	48,335	49,874
有価証券	12,279	10,146	12,738
特定取引資産	3,363	2,441	2,200
繰延税金資産	141	155	149
総負債	81,357	84,375	87,924
預金・NCD	58,010	58,629	60,000
債券	167	66	33
特定取引負債	2,943	2,122	2,000
繰延税金負債	4	—	—
再評価に係る繰延税金負債	—	—	—
純資産	7,931	8,208	8,670
資本金	5,122	5,122	5,122
資本剰余金	795	785	785
利益剰余金	2,677	3,125	3,610
自己株式	▲ 726	▲ 795	▲ 795
その他有価証券評価差額金	119	103	77
繰延ヘッジ損益	▲ 148	▲ 139	▲ 140
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	4	2	5
退職給付に係る調整累計額	▲ 30	▲ 13	▲ 10
新株予約権	5	6	3
非支配株主持分	113	13	13

(収益) (億円)

経常収益	3,757	3,804	3,721
資金運用収益	1,407	1,385	1,478
役務取引等収益	474	492	486
特定取引収益	86	74	68
その他業務収益	1,509	1,593	1,389
その他経常収益	281	261	300
経常費用	3,136	3,329	3,182
資金調達費用	184	162	194
役務取引等費用	219	237	254
特定取引費用	2	—	—
その他業務費用	1,009	965	850
営業経費	1,488	1,495	1,484
その他経常費用	235	470	400
貸出金償却	13	25	
貸倒引当金繰入額	108	348	320
一般貸倒引当金繰入額	218	219	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 110	130	
経常利益	621	475	539
特別利益	17	58	5
特別損失	10	15	10
税金等調整前当期純利益	628	518	534
法人税、住民税及び事業税	20	21	10
法人税等調整額	▲ 5	▲ 9	12
非支配株主に帰属する当期純利益	4	▲ 2	2
親会社株主に帰属する当期純利益	610	508	510

(図表2) 自己資本比率の推移 …… バーゼルⅢ(国内基準)ベース

(単位)

(単位: 億円、%)

項目	29/3月期 実績	30/3月期 計画	31/3月期 計画	32/3月期 計画	33/3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	8,113	8,473	8,793	9,123	9,463
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	3,017	3,351	3,671	4,001	4,341
うち、自己株式の額(△)	795	795	795	795	795
うち、社外流出予定額(△)	26	-	-	-	-
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	5	3	1	1	1
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	0	0	0	0	0
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	0	0	0	0	0
うち、適格引当金コア資本算入額	-	-	-	-	-
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	438	374	-	-	-
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	8,556	8,850	8,794	9,124	9,464
<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	79	136	203	202	200
うち、のれんに係るものの額	10	9	7	5	4
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	69	127	196	196	196
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	21	24	31	31	31
適格引当金不足額	101	196	196	196	196
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	54	54	54	54	54
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	-	-	-	-	-
前払年金費用の額	16	30	38	38	38
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	-	0	0	0	0
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)	272	441	522	520	518
<b>自己資本</b>					
自己資本の額((イ)-(ロ)) (ハ)	8,284	8,409	8,272	8,604	8,946

<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	52,936	53,204	54,778	55,186	55,367
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	43	14	▲7	▲7	▲7
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。)	44	32	-	-	-
うち、繰延税金資産	14	6	-	-	-
うち、前払年金費用	11	8	-	-	-
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	▲26	▲31	▲7	▲7	▲7
うち、上記以外に該当するものの額	-	0	-	-	-
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	1,440	1,450	1,450	1,450	1,450
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	1,924	1,900	1,917	1,910	1,933
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)	56,300	56,554	58,145	58,546	58,750
<b>自己資本比率</b>					
自己資本比率((ハ)／(ニ))	14.71%	14.86%	14.22%	14.69%	15.22%

(連結)

(単位:億円、%)

項目	29/3月期 実績	30/3月期 計画	31/3月期 計画	32/3月期 計画	33/3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	8,211	8,721	9,221	9,721	10,221
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,907	5,907	5,907	5,907	5,907
うち、利益剰余金の額	3,125	3,610	4,110	4,610	5,110
うち、自己株式の額(△)	795	795	795	795	795
うち、社外流出予定額(△)	26	-	-	-	-
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	▲6	2	0	0	0
うち、為替換算調整勘定	2	9	9	9	9
うち、退職給付に係るものの額	▲8	▲7	▲9	▲9	▲9
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	6	3	1	2	2
コア資本に係る調整後非支配株主持分の額	0	0	0	0	0
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	2	4	4	4	4
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	2	4	4	4	4
うち、適格引当金コア資本算入額	-	-	-	-	-
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	438	374	-	-	-
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
非支配株主持分のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	12	18	20	19	18
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	8,663	9,123	9,247	9,746	10,246
<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	309	383	465	446	427
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	147	119	98	80	62
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	162	264	367	366	365
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	48	70	88	88	88
適格引当金不足額	99	289	289	289	289
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	54	54	54	54	54
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	-	-	-	-	-
退職給付に係る資産の額	29	50	62	62	62
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	-	0	0	0	0
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)	540	845	958	938	919
<b>自己資本</b>					
自己資本の額((イ)-(ロ)) (ハ)	8,124	8,277	8,289	8,808	9,326

<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	56,862	58,940	61,119	62,376	63,668
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	122	62	▲7	▲7	▲7
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。)	96	64	-	-	-
うち、繰延税金資産	32	18	-	-	-
うち、退職給付に係る資産	20	12	-	-	-
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	▲26	▲31	▲7	▲7	▲7
うち、上記以外に該当するものの額	-	0	-	-	-
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	1,589	1,500	1,500	1,500	1,500
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	3,748	3,779	3,838	3,830	3,830
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)	62,200	64,219	66,457	67,706	68,999
<b>連結自己資本比率</b>					
連結自己資本比率((ハ)／(ニ))	13.06%	12.88%	12.47%	13.00%	13.51%

## (2) 業務再構築のための方策

### ① 今後の経営戦略

弊行は、経営理念に基づき、真にお客さまから必要とされる金融グループを指すための「中長期ビジョン」を定め、これに沿って安定的・持続的な成長を可能とするビジネスモデルを構築し、経営理念の実現を確かなものとするため、平成29年3月期から平成31年3月期を対象期間とする第三次中計を策定いたしました。第三次中計の開始から約2年が経過しましたが、これまでに弊行及びグループ各社の間接機能を実質的に統合した「グループ本社」の設置や、弊行及びグループ各社が持つ顧客基盤、金融機能、サービスを結びつけた新たな商品の取扱い開始など、全体戦略である「事業の“選択と集中”とグループ融合による価値創出」、「経営管理機能の統合によるシナジー創出」に向けた経営戦略を着実に実施してまいりました。計画最終年度となる平成31年3月期に向けて、引き続き第三次中計に基づいて業務にまい進する所存です。

なお、平成31年3月期には親会社株主に帰属する当期純利益640億円の達成を目指しておりましたが、マイナス金利政策の導入を中心とする外部環境の変化による影響を加味していないため、財務目標は今後の外部環境の変化を踏まえた上で見直してまいる所存です。

また、「中長期ビジョン」の更なる実現に向けて、平成32年3月期から始まる新たな経営計画の策定を進めてまいります。次期経営計画は、第三次中計期間中の成果の見極めや計画と実績とのギャップ分析など十分な総括を行った上で策定する所存です。

#### 【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

## <第三次中計の骨子>

### 1. 基本方針

- グループ融合による新たな価値を創造し、中長期ビジョンの実現に向けた取り組みを行う
- 持続可能なビジネスモデルを構築するべく、選択と集中を実践するとともに一層の効率化を進める
- より動的で柔軟なビジネス運営を行う
- 公的資金返済への道筋をつけ、株主還元の改善を図る

### 2. 全体戦略

#### (1) 事業の「選択と集中」とグループ融合による価値創出

事業の優先順位付けを行うため、以下の4つの分野に分け、経営資源をより高い成長が見込まれる分野に再配分いたします。また、グループ融合を通じて、業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造に取り組みます。

- ・ 成長分野：強みがあり、高い成長性・収益性が見込まれる分野
- ・ 安定収益分野：過当競争から距離を置き、安定的・選択的に取り組む分野
- ・ 戦略取組分野：将来性を期待する先行取組分野や、業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造分野
- ・ 縮小分野：市場が縮小する、または新生銀行グループの差別化要因が低い分野

#### (2) グループ経営インフラ：環境に応じた柔軟なビジネス運営とリーンなオペレーションをグループワイドで支える

環境の変化や計画の進捗に合わせた、柔軟かつ機動的なグループ経営資源の最適化・最大限の有効活用を行います。また、組織や社員の潜在能力が最大限発揮される事業運営体制を構築いたします。

### 3. 経営指標（連結）

		平成31年3月期計画
持続性	親会社株主に帰属する当期純利益	640億円
効率性	RORA (Return On Risk Assets)※	1%程度
	経費率	50%台

※ 親会社株主に帰属する当期純利益／期末リスクアセット額（バーゼルⅢ国際統一基準完全施行ベース）

### 4. 事業戦略

第三次中計では、無担保ローン及び不動産ファイナンス・プロジェクトファイナンスを中心としたストラクチャードファイナンスは成長分野と位置付け、経営資源を積極的に配分いたします。その他の業務分野は、強みの転換やリソースの最適化などを行い、選択的な取り組みを推進してまいります。

## —個人向け業務—

### 《基本方針》

#### 新生銀行グループコア顧客の拡大と最も顧客に近い個人金融の実現

1. 新生銀行グループは、多様な顧客層に対して、一人ひとりが必要とする商品・サービスと、感動（満足感、安心感、納得感）体験を提供し、共感と支持を獲得することで、継続的な成長と存在意義を確立する。
2. グループ顧客基盤を共有し、新生銀行グループならではの商品・サービスを、顧客が望むチャネルを通じ時間・空間の制約を超えて、もっとも簡易で低廉なコストで提供できるリテール金融事業を確立する。

### 《基本戦略》

1. 顧客に共感・支持される新たなリテール金融モデルの実現
  - ・ 顧客の利便性、満足度の高い商品・サービスを追求することで、最高水準の顧客評価獲得を目指してまいります。店舗網や既存チャネルの活用時間の見直し、デジタルデバイスの活用などにより幅広い地域と年代層の顧客をカバーし、多様化する顧客のライフスタイルに呼応した顧客コミュニケーションを実現いたします。
  - ・ 属性、資産、行動履歴等、顧客情報をすべてのチャネルで共有し統一されたお客さまへのアプローチ、お客さまの課題にとも向き合うきめ細かなコンサルティングを実施し、お客さまとのより深い信頼関係を築いてまいります。
  - ・ 親切、丁寧な説明による、お客さまとのより深い信頼関係の構築とコンプライアンスを徹底いたします。
2. グループコア顧客の拡大と顧客セグメンテーションによるサービス価値の向上
  - ・ グループ顧客に、グループのすべての機能を活用したサービスを提供することで、コア顧客の拡大を図ります。グループ各社のチャネルを通じて多面的な取引機会を捕捉し、お客さまが望むチャネル・タイミングで商品・サービスを提供いたします。
  - ・ 顧客属性、ライフステージ等にあわせたローン商品や決済サービス、資産運用及び資産承継のコンサルティングといった幅広い商品・サービスを提供し、あらゆる世代のお客さまとの取引を深め、世代を亘る永い取引関係の構築を目指してまいります。

### 3. 既存ビジネスの強化と新しいビジネス分野への挑戦

- ・ 利便性の向上と、顧客ニーズに基づいた商品の提供（スマートカードローンプラス、ノーローンに、新生フィナンシャル(株)で展開を予定している新商品を加えた3ブランド）により、無担保カードローン市場における地位を確立いたします。
- ・ EC市場・キャッシュレス決済といった拡大する決済機会をとらえた金融取引を取り込むべく、グループ機能や新たな金融技術（FinTech）を活用し取り組んでまいります。
- ・ 日本で培った事業ノウハウを活用し、アジア圏を中心に海外でのリテール金融ビジネスの基盤構築に取り組みます。特に、経済発展段階にあるアジア諸国のコンシューマーファイナンスニーズに対応し、中長期的な成長の端緒といたします。

#### －法人向け業務－

#### 専門性の高い顧客本位の金融ソリューションの提供

1. グループ会社との一体運営による顧客本位のマーケティング、地域金融機関とのネットワークの活用等により、安定的な収益基盤を維持・強化する。
2. ストラクチャードファイナンス、プリンシパル投資、デリバティブ等の分野において、さらなる専門性の追求と顧客ニーズへの機動的かつ柔軟な対応による差別化を図り、一層の成長を追求する。

#### 《基本戦略》

1. 顧客本位のマーケティングによる安定的な収益基盤の維持・強化
  - ・ グループ会社と一体となって、お客さまの真のニーズにあった商品・サービスを提供してまいります。また、地域金融機関とのネットワークを活用した業務展開を進めてまいります。
  - ・ 事業法人向けの営業推進施策として、グループが有する専門性を活かした金融ソリューションを提供することにより、1社当たりの取引規模の拡大とクロスセルによる取引深耕等を推進し、長期的に中核となりうる取引関係の構築を進めてまいります。
  - ・ 中小企業のお客さまには、昭和リースをはじめとするグループ会社と一体となって、多面的な取引展開を図ってまいります。
  - ・ 金融法人向けの営業推進施策として、仕組商品や私募投信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

供等を推進してまいります。

- ・ 経営資源の有効活用と効率的な業務運営に向けて、グループ会社との営業体制の融合、事務プロセスの効率化、人材の収益分野への再配置を進めてまいります。また、取組分野、商品、エリアの収益性や将来性に応じて運営体制や要員配置を機動的に見直すことで、ビジネス環境の変化に柔軟に対応してまいります。

## 2. ストラクチャードファイナンス分野における専門性強化

- ・ 不動産ファイナンス、プロジェクトファイナンス等のストラクチャードファイナンス分野は、弊行が比較優位性を有する分野であり、一層の専門性強化と成長を追求してまいります。
- ・ 不動産ファイナンスにおいては、国内外の投資家をはじめとするお客さまとのリレーションを活用し、リスク分散の図られた貸出資産ポートフォリオの拡充を進めております。今後も、豊富なノウハウを活かして、物件属性、エリア、リスク水準等に対応し、柔軟かつ迅速な案件審査を通じて、リスク・リターンを慎重に考慮した案件組成を進めてまいります。
- ・ プロジェクトファイナンスにおいては、再生可能エネルギー、PPP (Public Private Partnership) / PFI (Private Finance Initiative) など、国内外の案件に積極的に取り組んでまいります。スポンサーの信用力に依存することなく、プロジェクトからの純粋なキャッシュフローをベースに、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、迅速かつ柔軟な案件組成を行ってまいります。また、官公庁等の公共セクターとのリレーションを活用した案件にも取り組んでまいります。
- ・ シッピングファイナンス、航空機ファイナンス、M&Aファイナンス等のその他のストラクチャードファイナンスにおいても、グループのノウハウを活用しつつ迅速かつ柔軟な案件組成をすることで、個々のお客さまのニーズに丁寧に対応してまいります。
- ・ 地域金融機関をはじめとする金融法人とのネットワーク、信託をはじめとしたグループ各社の機能を活用し、地域金融機関等に対してさまざまなファイナンス機会を提供してまいります。これにより、金融面から地域経済の活性化に貢献してまいります。

## 3. プリンシパル投資、事業承継金融における新たな展開

- ・ プリンシパル投資においては、事業法人のお客さまの固定化債権、非中核資産の買取り等によるバランスシートソリューションの提供、不動産の買収やプロジェクト向けの融資、業況不振先への融資や債務整理に伴う債権投資など、債権投融資事業に取り組んでまいります。また、Pre-IP Oを中心に、多様な事業や成長段階に対応したプライベートエクイティ投資を推進してまいります。

- ・ 事業承継金融においては、団塊世代のオーナー企業経営者が引退時期を迎えつつある状況に対応し、事業承継や転廃業ニーズのある中堅・中小企業に対して、バイアウトファイナンス、債務整理等の金融ソリューションを提供してまいります。グループ横断的なリソース、プリンシパル投資で培った知見と専門性を活用して、オーダーメイドの提案をしてまいります。

#### 4. デリバティブ等を用いたソリューション提供の強化・拡充

- ・ デリバティブ関連業務においては、個人・法人のお客さまのニーズに即したデリバティブ関連商品の開発・供給等を進めてまいります。市場関連取引の更なる拡充に向けて、個々の法人のお客さまの実需に応じたオーダーメイドのソリューション提供型営業を展開し、営業担当者とカバー取引を行うトレーダーが一体となって機動的な取引を実現してまいります。また、グループ一体化の観点で市場性商品の販売体制を整備することで、顧客ニーズに即した営業を行ってまいります。

## 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、コンシューマーファイナンス業務で構成されており、お客さまに共感・支持される新たなリテール金融モデルの実現に向けて、魅力ある商品・サービスの質の向上を目指し、グループ体となって業務を推進しております。

リテールバンキング業務では、預金・資産運用商品・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。預金・資産運用商品は、お客さまのニーズ・ライフステージに応じて幅広い商品の提供を行うとともに、平成29年11月からはロボアドバイザーを活用した資産運用サービス「THEO+ [テオプラス] 新生銀行」を開始するなど、先進的な金融技術の導入にも取り組んでおります。住宅ローンは、手数料無料で自動的に繰上返済が可能な「パワースmart住宅ローン」を提供しており、平成29年10月に自然災害時債務免除特約付の「安心パックS」、11月に適用金利が段階的に引き下げられる「ステップダウン金利タイプ」の取り扱いを開始するなどユニークな商品を提供しております。平成30年3月期は、預金利鞘収益及び資産運用商品販売関連収益の減少を見込んでおりますが、お客さまの利便性、満足度の高い商品・サービスを追求するとともに、店舗網や既存チャネルの効率的な業務運営に努めるなど、採算性の改善を図ってまいります。

コンシューマーファイナンス業務では、平成23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。平成30年3月期は、レイク事業の貸出金残高の順調な伸びを背景として、引き続き収益面で堅調に推移することを見込んでおります。なお、弊行グループは無担保カードローン事業戦略を見直し、平成30年4月にグループの商品をお客さまのニーズに基づき再構築いたしますが、今後もより多くのお客さまに安心してご利用いただける信頼される貸し手として、無担保カードローン市場における地位を確固たるものとすべく業務を推進してまいります。

また、グループ会社の連携による取組みとしては、弊行と昭和リース(株)との協働による自宅マンションのリースバックサービスである「新生MyWAY」を平成29年9月に開始したほか、(株)アプラスと昭和リース(株)との協働によるベンダーリース事業、オートリース事業をそれぞれ平成28年10月、平成29年11月に開始しております。今後も引き続き、グループ体での取組みを強化してまいります。

法人業務では、従前より良質資産の積み上げとポートフォリオの改善に取り組んでまいりました。また、顧客基盤の拡大に伴う安定的な収益基盤の維持・強化

を継続して行う一方、プロダクト分野をはじめとした比較優位性を有する分野において、専門性を更に追求し、差別化されたプロダクトの提供を行うべく、積極的に各業務を推進しております。平成30年3月期は、昨年度計上した大口の有価証券売却益が剥落する影響により減収となりますが、その他主力業務では着実な良質資産の積上げによる安定的な収益計上を見込んでおります。

金融市場業務他では、デリバティブ関連商品の開発・供給及び運用環境の変化にあわせた機動的な投資信託の商品投入等、お客さまの運用ニーズに応える金融商品・サービスの提供の強化に努めています。また、当該カテゴリーには銀行全体のALM業務に関する損益が含まれております。平成30年3月期については、金融市場業務でお客さまとの取引量の増加及び市場関連取引における堅調な推移を見込む一方、ALM業務では国債等債券売却益の減少を見込んでいます。

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	28/3月期 実績	29/3月期 実績	30/3月期 見込み
個人業務(リテールバンキング)			
資金収支	216	235	225
役務取引利益・その他利益	54	25	3
業務粗利益	270	259	228
経費	325	286	287
業務純益	▲ 56	▲ 26	▲ 59
個人業務(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	367	392	509
役務取引利益・その他利益	▲ 132	▲ 161	▲ 187
業務粗利益	235	231	322
経費	195	215	229
業務純益	41	16	93
法人業務			
資金収支	292	255	288
役務取引利益・その他利益	92	193	104
業務粗利益	384	449	392
経費	176	200	204
業務純益	208	249	188
金融市場業務他			
資金収支	62	28	7
役務取引利益・その他利益	141	145	121
業務粗利益	203	173	128
経費	57	76	99
業務純益	146	97	29
合 計	340	335	250

(連結)

	28/3月期 実績	29/3月期 実績	30/3月期 見込み
個人業務(リテールバンキング)			
資金収支	216	235	229
役務取引利益・その他利益	54	26	47
業務粗利益	270	261	275
経費	333	295	289
業務純益	▲ 63	▲ 34	▲ 14
個人業務(コンシューマーファイナンス)			
資金収支	692	745	807
役務取引利益・その他利益	431	455	477
業務粗利益	1,123	1,200	1,284
経費	692	709	719
業務純益	431	492	564
法人業務			
資金収支	254	220	208
役務取引利益・その他利益	316	402	387
業務粗利益	570	622	595
経費	298	321	331
業務純益	272	300	264
金融市場業務他			
資金収支	62	23	11
役務取引利益・その他利益	141	180	136
業務粗利益	203	203	147
経費	83	100	111
業務純益	120	103	36
合 計	760	861	850

### ③ リストラの推移及び計画

#### 《基本的考え方》

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

第三次中計では、「グループ融合」をオペレーションの融合という側面から推進するための施策として、「生産性改革プロジェクト」に取り組んでおります。このプロジェクトは、グループベースでの業務の一体化やリーン化により業務の生産性を上げるとともに全体最適な資源配分を実現することを目的としたもので、本社間接機能集約、コールセンター効率化、間接物件費削減などの複数のプロジェクトから構成されております。これらの対象範囲の中から、間接物件費削減やグループベースでの購買組織の稼働など特にプロジェクト効果の高いエリアから順次着手しております。これらの取組みによる効果をフロント業務への資源投下に充当することで、全体最適な資源配分を実現してまいります。

#### 《人員》

人員数は、早期退職支援や採用の抑制等を含む慎重な運営の結果、平成24年3月末には1,895名（平成20年3月末比21%減、499名減）となりましたが、平成25年3月期以降、メリハリを効かせた運営を継続する中、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、業務運営の維持のために必要な要員の確保を図った結果、平成29年3月末時点では、2,207名（平成20年3月末比8%減、187名減）となりました。平成30年3月期以降の人員については、引き続きメリハリを効かせた運営を実施する方針のもと、収益力強化ならびにシステム安定化等に必要な人員の手当てを行っていく方針です。

(人)

平成20年 3月期 実績	平成29年 3月期 実績	平成30年 3月期 計画	平成31年 3月期 計画	平成32年 3月期 計画	平成33年 3月期 計画
2,394	2,207	2,230	2,240	2,240	2,240

#### 《人件費》

人件費については、現経営陣により、業務分野の絞り込みを行い組織の縮小・

再編を図るとともに、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。平成25年3月期以降については、法人、金融インフラ関連業務を中心とする人員増強や、平成23年10月に開始したレイク事業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、平成29年3月期は269億円（平成20年3月期比18%減、62億円減）となりました。今後も、重点分野等に資源を集中するメリハリを効かせた運営を継続するほか、昇給・賞与支給の厳格運用やグループ間接部門の集約による業務の高度化、効率化などによって人件費の抑制に努めてまいります。

#### 《物件費》

物件費についても、顧客基盤と収益機会の更なる拡大に向けて、費用対効果に十分留意しつつ重点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おります。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、平成29年3月期は449億円（平成20年3月期比5%減、25億円減）となりました。

平成31年3月期以降については、次期コアバンキングシステム構築など業務基盤の強化に必要な投資に伴う経費の増加を見込んでおりますが、銀行本体におけるレイク事業の新規取り扱い停止により経費の大幅な減少を見込んでおります。また、経営資源には現実的な制約がある中、取り組む事業の優先順位づけを行い、生産性改革プロジェクトの推進による経費削減策に取り組むとともに、優先順位の高い事業により多くの経営資源の配分を進めることで、メリハリを効かせた運営を進めてまいります。

#### 【人件費】

(億円)

平成20年 3月期 実績	平成29年 3月期 実績	平成30年 3月期 計画	平成31年 3月期 計画	平成32年 3月期 計画	平成33年 3月期 計画
331	269	285	290	284	284

#### 【物件費】

(億円)

平成20年 3月期 実績	平成29年 3月期 実績	平成30年 3月期 計画	平成31年 3月期 計画	平成32年 3月期 計画	平成33年 3月期 計画
474	449	480	405	401	401

#### 【人件費＋物件費】

(億円)

平成20年 3月期 実績	平成29年 3月期 実績	平成30年 3月期 計画	平成31年 3月期 計画	平成31年 3月期 計画	平成33年 3月期 計画
805	718	765	695	685	685

#### 《経費率（OHR）》（図表1-1参照）

平成29年3月期は、顧客基盤の更なる拡大に向けて重点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、年間の経費が計画を下回ったことにより、経費率（OHR）は69.8%となりました。今後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。

平成31年3月期以降の計画においては、次期コアバンキングシステム構築など業務基盤の更なる強化に向けた費用の増加が見込まれますが、銀行本体におけるレイク事業の新規取り扱い停止により、物件費は大きく減少する見込みです。引き続き経常的費用の抑制に努め、また第三次中計に沿った業務粗利益の増加を目指すことで、経費率の低下を図ってまいります。さらに生産性改革プロジェクトとして、グループ横断での拠点網の最適化や商品・サービスの見直し、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）等を活用した業務の効率化に取り組むなど、様々な角度から経費の抑制に努めます。

#### 《役員数・役員報酬》

平成27年6月の株主総会以降、役員数は全体で10名（うち監査役3名）、社外役員は7名（うち社外監査役2名）となっております。

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

(図表6)リストラの推移及び計画

	29/3月末 実績	30/3月末 計画	31/3月末 計画	32/3月末 計画	33/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	10	10	10	10	10
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	7(5)	7(5)	7(5)	7(5)	7(5)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)
従業員数(注) (人)	2,207	2,230	2,240	2,240	2,240

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

(国内店舗・海外拠点数)

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

(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)。

	29/3月末 実績	30/3月末 計画	31/3月末 計画	32/3月末 計画	33/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	26,925	28,500	29,000	28,400	28,400
うち給与・報酬 (百万円)	17,042	18,600	18,900	18,500	18,500
平均給与月額 (千円)	482	495	495	495	495

(注)平均年齢41.2歳(平成29年9月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	167	200	200	200	200
うち役員報酬 (百万円)	167	200	200	200	200
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	32	40	40	40	40
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)	44,857	48,000	40,500	40,100	40,100
うち機械化関連費用(注) (百万円)	13,391	15,700	16,100	16,100	16,500
除く機械化関連費用 (百万円)	31,467	32,300	24,400	24,000	23,600

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	71,783	76,500	69,500	68,500	68,500
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

#### 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》

弊行グループの特長として、お客さまの多様な金融ニーズに応えるサービスを開発し、提供する会社群を有しており、それらの金融機能・サービスを、真にお客さま視点で結びつけ、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」を進めています。

(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、海外プリペイドカード「GAICA」や、割賦、決済サービスなど、個人・法人のお客さまに対して多様な機能を提供しております。

新生フィナンシャル(株)では、「新生銀行カードローン レイク」や他の金融機関との提携による個人向け無担保ローンの信用保証業務の拡大に注力しています。

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

また、各社の機能・サービスは、同時に地域金融機関との連携を通じて、各地域の個人・法人のお客さまのニーズにも広くお応えしております。

プリンシパル投資業務を担う新生インベストメント&ファイナンス(株)では、債権投融資事業の高度化やプライベートエクイティ投資の新たな展開を推進していくほか、今後拡大が見込まれる事業承継や転廃業ニーズのある中堅・中小企業に対して、弊行と一体となったオーダーメイドなソリューションの提供を行ってまいります。

こうした会社群に加え、新生証券(株)・新生信託銀行(株)・新生インベストメント・マネジメント(株)の各社は、各々の持つ機能や専門性を活かし、また弊行と連携して業務拡大を図っております。

今後も特色ある金融サービス・商品を提供し、営業基盤の強化及び収益力向上のシナジーを追求するグループ戦略を推進するとともに、グループ会社間での人事交流も積極的に進めるなど、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》

平成29年9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。一部に赤字を計上している会社もありますが、早期の黒字転換を目指し、経営の健全性の確保を図ってまいります。また、子会社・関連会社の位置づ

け、機能等については絶えず見直しを行い、適切な管理を継続してまいります。

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(注2)  
(億円or百万通貨単位) (注2)  
(百万円or千通貨単位)

会社名 (注1)	設立 年月	代表者 (注3)	主な業務	直近 決算	総資産	借入金 (注4)	うち		資本 勘定	うち	経常 利益	当期 利益	連結又は 持分法の 別
							当行分	出資分					
新生信託銀行(株)	平8/11	日下部裕文	信託業	平29/9	76	-	-	-	72	72	164	108	連結
新生証券(株)	平9/8	多良尚浩	証券業	平29/9	404	126	0	-	136	136	100	129	連結
新生インベストメント・マネジメント(株)	平13/12	外和正光	投資運用業	平29/9	11	-	-	-	8	8	42	35	連結
新生プロバティファイナンス(株)	昭25/7	大野禎之	不動産担保金融業	平29/9	280	187	77	-	89	89	374	302	連結
新生プリンシパルインベストメンツ(株)	平18/4	高野弘昌	金融商品取引業	平29/9	38	-	-	-	28	28	80	▲252	連結
新生企業投資(株)	平24/11	松原一平	投資業務	平29/9	44	-	-	-	3	3	▲46	1	連結
新生インベストメント&ファイナンス(株)	平5/1	谷屋政尚	金融業	平29/9	210	-	-	-	9	9	▲47	▲369	連結
新生債権回収&コンサルティング(株)	平13/10	桑名幸久	債権管理回収業	平29/9	7	-	-	-	6	6	▲130	▲140	連結
(株)アプラスフィナンシャル	昭31/10	渡部晃	グループ会社の管理 運営、信用保証業の うち住宅ローン業務	平29/9	1,167	-	-	-	701	666	969	731	連結
(株)アプラス	平21/4	渡部晃	総合信販業	平29/9	10,254	2,892	248	-	628	628	2,337	3,235	連結
(株)アプラスパーソナルローン	平21/4	渡部晃	金融業	平29/9	356	208	-	-	103	103	459	468	連結
全日信販(株)	昭32/4	市橋正一	信販業	平29/9	817	575	545	-	106	106	1,241	997	連結
昭和リース(株)	昭44/4	清谷清弘	リース業	平29/9	5,217	2,870	764	-	1,041	1,041	2,005	1,483	連結
(株)エス・エル・ミュー	平26/2	土谷仁	リース業	平29/9	27	27	9	-	▲0	▲0	▲1	▲1	連結
(株)エス・エル・ウイング	平1/10	土谷仁	リース業	平29/9	29	29	20	-	▲0	▲0	▲5	▲5	連結
新生フィナンシャル(株)	平3/6	杉江陸	金融業	平29/9	2,547	11	1	-	1,678	1,678	5,525	6,608	連結
新生パーソナルローン(株)	昭29/12	林正浩	金融業	平29/9	455	279	-	-	113	113	1,223	1,068	連結
(合)KZ1	平18/12	森田威	不動産信託受益権の 取得、保有及び処分	平29/8	74	35	35	-	24	9	-	-	連結
Shinsei International Limited	平16/9	武田寛之	証券業	平29/6	(Mi l) GBP10	-	-	-	(Mi l) GBP8	(Mi l) GBP8	(th) GBP85	(th) GBP85	連結
APPM Funding Limited	平20/2	Giara McDonnell 他	資金供給関連業務	平29/6	(Mi l) EUR159	(Mi l) EUR159	(Mi l) EUR139	-	(Mi l) EURO	-	(th) EURO	(th) EURO	連結
OJBC Co. Ltd	平25/6	長谷川建一	有価証券の売買	平29/6	(Mi l) \$37	-	-	-	(Mi l) \$37	(Mi l) \$18	(th) ▲\$4	(th) ▲\$4	連結
Nippon Wealth Limited	平25/8	中島努	銀行業及び証券業	平29/6	(Mi l) HK\$269	-	-	-	(Mi l) HK\$119	(Mi l) HK\$119	(th) ▲HK\$22,334	(th) ▲HK\$22,339	連結
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	黄錦塘	金融持株会社	平29/6	(Mi l) NT\$282,362	(Mi l) NT\$1,000	-	-	(Mi l) NT\$38,339	(Mi l) NT\$13,828	(th) NT\$981,667	(th) NT\$972,469	持分法
ニッセン・クレジットサービス(株)	平9/12	竹本理行 他	クレジットカード業	平29/6	519	387	379	-	82	41	1,136	1,025	持分法

(注1) 平成29年9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、当行の与信額(保証も含む)が1億円超の会社及び主な関係会社について記載しております。

(注2) 海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載しております。

(注3) 平成29年9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) 経常損失または当期損失を計上した会社とその要因

新生プリンシパルインベストメンツ(株)

新生企業投資(株)

新生インベストメント&amp;ファイナンス(株)

新生債権回収&amp;コンサルティング(株)

株エス・エル・ミュー

株エス・エル・ウイング

OJBC Co. LTD

Nippon Wealth Limited

: グループ子会社再編に伴うオフィス移転コストが発生したため。

: グループ子会社再編に伴うオフィス移転コストが発生したため。

: グループ子会社再編に伴うオフィス移転コストが発生したため。

: グループ子会社再編に伴うオフィス移転コストが発生したため。

: 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。

: 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。

: 新規事業立ち上げに伴うもの。

: 新規事業立ち上げに伴うもの。

## ⑤ 経営インフラの高度化

### 《基本的考え方》

弊行では、持続可能なビジネスモデルの構築に向けて「選択と集中」を実践するとともに、一層の効率化を進めるなかで、限られた経営資源を最適に配分、活用するための管理会計やIT投資、最適な組織体制と人事制度の確立など、経営インフラの高度化に取り組んでおります。こと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の果たすべき使命であり、平成24年1月のシステム障害の発生を踏まえて、重要な経営課題のひとつとして継続して取り組んでおります。

### 《管理会計の確立と活用の方策》

管理会計においては、対外開示する財務会計との整合性を大原則とし、財務会計上の期間損益をビジネスユニットの収益・経費として認識することを基本としています。ただし、収益を評価する際には必ず各業務におけるリスクやコストとの比較考量を行い、単にグロスの収益のみを追求することのないようリスクやコスト控除後の損益管理を行っております。経営陣に対しては、以前より連結ベースで月次決算を行い、セグメント情報開示に即した業務別業績について月次で報告してまいりました。さらに、経営層が事業戦略の進捗状況をよりの確に判断できるよう、連結グループ主要KPI（重要業績達成指標）の進捗状況も月次で実績を報告しております。

また、第三次中計や中長期ビジョンにも掲げた通り、グループ全体の生産性を向上すべく、生産性改革プロジェクトとして様々な取り組みを実施・検討しております。常日頃から継続的に業務改善に取り組むことはもとより、これらのプロジェクトを通じて財務会計及び管理会計の各プロセスについて更なる迅速化や最適化を図るとともに、前年比較・将来予測といった各種分析処理の効率化も実現することで、経営層へのより有益な情報提供に努めてまいります。

### 《IT戦略》

金融機関にとってのIT（情報技術）投資は、高度な経営戦略・業務戦略の実現を支えるのみならず、適切な意思決定へのサポート、新商品開発、顧客データベースの充実、新たな、かつ堅牢な取引チャネルの拡充、業務プロセスの効率化など、多様なお客さまのニーズに応え各業務分野において競争力を高めていくための鍵と位置づけることができます。

弊行のIT戦略においては、オープン系のシステム構成を採用していることが

特徴であり、従来これらを活かした安全性・信頼性、柔軟性、拡張性の3要素を重視した運営を行ってまいりました。

同時に、社会基盤としての銀行システムの重要性を再認識・再確認し、技術の進展を取り込みつつ弊行事業継続への取り組みに対するIT面からの対応を強化するとともに、現行システムの安定稼働への継続的な取り組みとして、新たなバックアップセンターの整備や機器の更新を含めた態勢の見直し・強化にも取り組んできたところです。

これら銀行システム安定稼働に向けた取り組みの一環として、現在弊行では十余年ぶりに基幹業務システムの更改に取り組んでおり、第三次中計期間中に内国為替システム、勘定系システム等の更改を完了し、更なるシステム基盤の安定化を実現する予定としております。

これらシステムの安全性・信頼性の向上へのハード面での取り組みに加え、弊行システム人材の育成といったソフト面についても一層強化を図ることで、絶えず変化する外部環境やお客さまニーズに応える新しい商品・サービス提供への適切な対応を可能とするとともに、弊行ITインフラの信頼性向上に努めてまいります。

## 《人事政策》

平成24年4月に、等級・報酬・評価の三位一体運用を骨子とする改定を行い、制度の透明性を高め、銀行全体として統一的な人事を行う基盤を整えました。また、平成27年4月の制度改定においては、複線型キャリアシステムを導入し、弊行役職員の職務（役割期待）を更に明確化し、円滑な業務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。

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・副社長・各総括担当役員をメンバーとする人材委員会にて協議・決定を行ってまいりました。今後も同委員会を通じて、様々な人事政策を適時適切に運用していくよう努めてまいります。

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

弊行では、「新生銀行グループ行動憲章」において以下の3つを経営理念として掲げ、お客さまとともに更なる成長を目指しております。

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

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

経営にあたっては、公的資金注入行及び日本の銀行として、お客さまに対し充実した商品・サービスの提供に努め、社会的責任を全ういたします。内部留保を図り、剰余金の積上げ、企業価値の向上に努めることで、公的資金返済の具体的な道筋を早急につけるよう、最善の努力を図ります。

#### (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

##### ① 基本的考え方

弊行は、監査役会設置会社としてコーポレート・ガバナンス体制を構築しております。この体制により、(i)経営の最高意思決定機関である取締役会に業務執行の責任と権限を集中し、(ii)業務執行及び取締役会から独立した監査役及び監査役会が取締役会及び取締役に対する監査機能を担うことで、適切な経営の意思決定と業務執行を実現するとともに、十分牽制の効いたコーポレート・ガバナンス体制の確立を目指しております。

また、弊行は、「コーポレートガバナンス・コード」に関し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて本コードを適切に実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、ステークホルダー、ひいては経済全体の発展に寄与するという考え方に賛同し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

##### ② 経営上の意思決定、執行及び監督の体制

弊行取締役会は、業務執行を担う取締役2名と社外取締役5名を配し、社外取締役が過半数を占める構成としております。社外取締役は、国内及び海外での金融業や、消費者を対象とした事業、情報システム及びリスク管理分野等における豊富な経験と高い専門性を有するメンバーで構成し、それぞれの持つ経験と専門知識を背景に、中立的かつ客観的な立場から弊行の経営に対する意見を述べ、業務執行取締役の業務執行に対する監督機能の発揮に取り組んでおります。取締役会では、メンバーが自由に発言し、活発な議論を行うことを通じて会社の方針を決定することにより、弊行の持続的な企業価値の向上や、株主の皆さまやお客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの利益の確保に努めております。

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

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

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

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

平成29年12月29日現在

(図表9)担当業務別役員名一覧

(新生銀行 担当役員)

担当業務	担当役員	現職
経営全般（注1）	工藤 英之	代表取締役社長 最高経営責任者
経営管理全般	中村 行男	代表取締役副社長
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	常務執行役員
金融円滑化担当	平野 昇一	執行役員
法人担当	瀬戸 紳一郎	専務執行役員
個人担当	清水 哲朗	常務執行役員
審査担当	牧角 司	執行役員
金融インフラ担当	岡野 道征	専務執行役員

(グループ本社 チーフオフィサー)

担当業務	担当役員	現職
グループ事業戦略担当	小座野 喜景	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	南光院 誠之	チーフオフィサー
グループ法務・コンプライアンス担当	松本 恭平	チーフオフィサー
グループ総務担当	渡邊 昌治	チーフオフィサー
グループリスク担当	潮見 統一郎	チーフオフィサー
グループIT担当	岡野 道征	チーフオフィサー

平成29年12月29日現在

(注1) 独立部としてのマネージメント業務部、グループ監査部を含みます。

(注2) 子会社の経営管理は各子会社を主管する部室を担当する役員が行っております。

(注3) 弊行業務組織としては上記以外に監査役室があります。

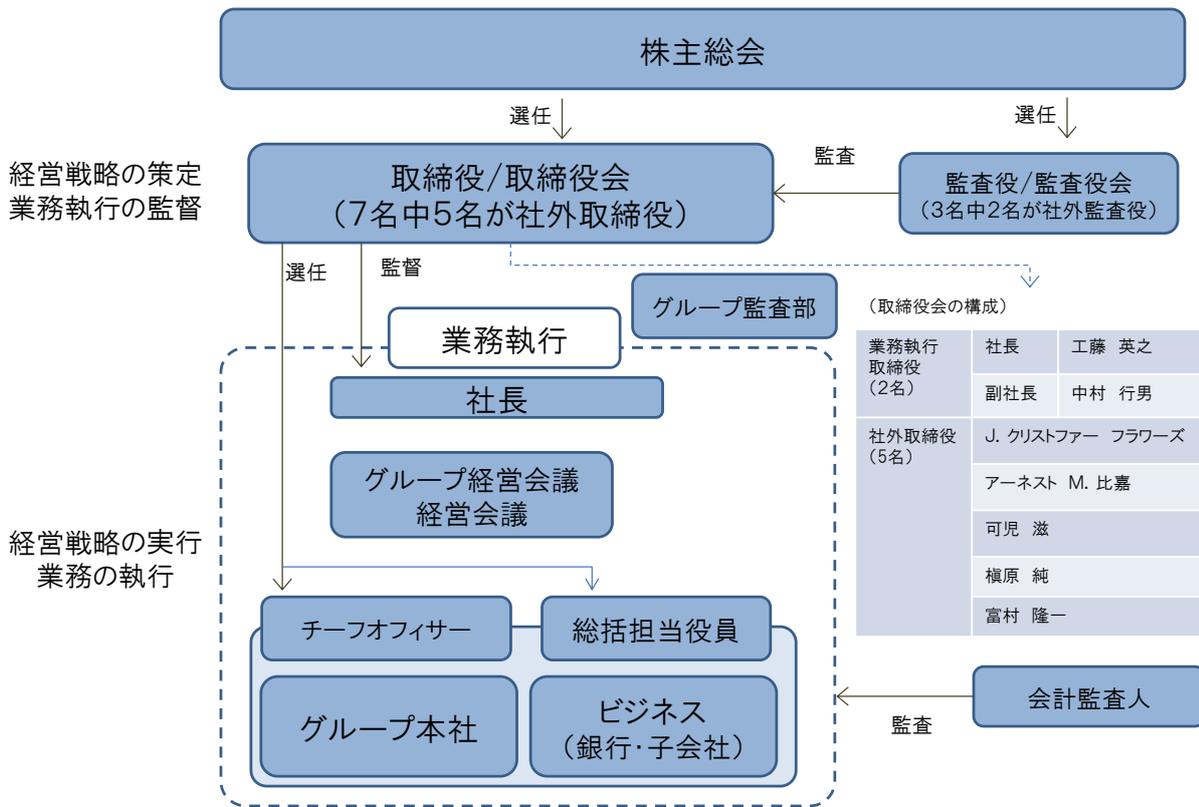
### ③ 内部統制の確保

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。

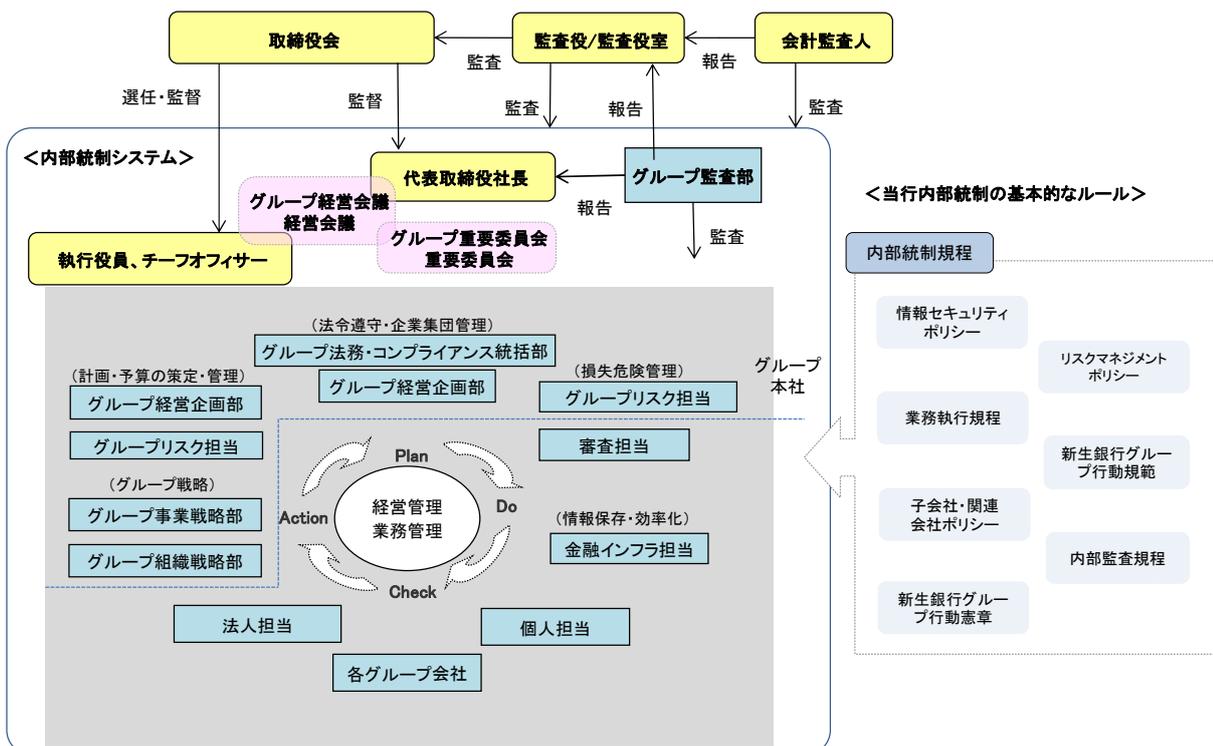
取締役会は日常の業務を適切かつ効率的に遂行するための基本方針を「内部統制規程」に定め、さらに内部統制システムの整備状況の確認を定期的に行っております。「内部統制規程」では、情報セキュリティポリシー、リスクマネジメントポリシー、業務執行規程、新生銀行グループ行動規範、子会社・関連会社ポリシー及び内部監査規程を基礎となる規程として定め、それに加え監査役による監査の実効性を確保するための体制を整備することにより、子会社を含む弊行グループ全体の業務の適正、透明性及び効率性の確保に努めております。また、新生銀行グループ行動憲章においては、反社会的勢力との関係を遮断することを定め、業務の適正を確保する体制の整備を図っております。

グループガバナンスに関しては、平成27年5月の会社法の改正ならびに平成28年4月からスタートした弊行の第三次中計及び中長期ビジョンにおける「グループ融合」の考え方を踏まえ、平成29年4月以降、グループ各社の間接機能を新生銀行内に設置する「グループ本社」に集約し統合・一体運営するとともに、主管部と専門セクションが連携して子会社・関連会社を管理する体制を構築しております。この体制の下で、子会社・関連会社の事業活動やガバナンスに関する事項は定期的にグループ経営会議に報告されるとともに、子会社・関連会社の経営に関する重要事項についてグループ経営会議に付議・報告されております。こうした体制整備を通じて、子会社・関連会社を含めたグループ全体としての経営管理、内部管理体制の更なる充実によるグループガバナンス強化と管理業務の効率性の向上はもとより、顧客サービス向上につながる高付加価値の提供とグループ全体最適の実現に取り組んでおります

# コーポレートガバナンスの概要



# 内部統制の枠組み



#### ④ コンプライアンス体制

弊行は、コンプライアンス（法令等遵守）の徹底を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、コンプライアンス体制の整備により、社会からの信頼に応えうる健全かつ適正な経営に努めております。平成29年4月には、グループ本社内にグループ法務・コンプライアンス統括部を設置し、グループベースでのコンプライアンス態勢の高度化、効率化を推進しております。

##### 《経営コンプライアンス関連体制の整備》

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

チーフオフィサー グループ法務・コンプライアンスを委員長とするグループコンプライアンス委員会及び新生銀行単体のコンプライアンス委員会は、前者においてはグループ横断的な法令等遵守態勢の整備に係る基本方針、その他法令等遵守に関わる事項についての協議及び調整、後者においては、新生銀行特有の法令遵守に係る事項や不祥事件等の対応に関する審議・調整を行っております。いずれの委員会においても、第三者によるコンプライアンス推進状況のチェックを受けることを目的に、外部委員として経験豊富な弁護士を招聘しております。

グループ法務・コンプライアンス統括部は、弊行を含むグループ全体のコンプライアンスリスクを一元的に管理するとともに、コンプライアンスに関する諸施策の企画・推進しております。

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

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

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

## 《コンプライアンス活動》

コンプライアンス推進活動など、コンプライアンスに関する実践計画を「グループコンプライアンスプログラム」として毎年度作成し、このプログラムに沿って関連規程の整備、研修、体制整備を進めております。関連規程の整備・改訂にあたっては、実際の業務における実効性を担保する観点から、関連部署との密接なすり合わせを行い、コンプライアンス体制の有効性を維持できるように不断の見直しを行なっております。

また、コンプライアンス意識を浸透・定着させるためのツールとして研修を重視しており、弊社社員の基本的な行動指針である「新生銀行グループ行動規範」の研修、部室店毎のコンプライアンスリスクを踏まえたテーマによる自主研修、法令改正などタイムリーなテーマに関する研修など、継続的に実施しております。

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

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

## 《企業法務》

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

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

## ⑤ 内部監査

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

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

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

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

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

内部監査の結果は、監査報告書として取締役社長及び監査役会に報告されるとともに、被監査部店の部店長及び関連する執行役員等にも通知されます。

グループ監査部は、内部監査の実施状況について半期毎に取締役会に直接報告を行うほか、社長、監査役会及びグループ経営会議に対しても、原則として月次で報告を行っております。

監査指摘事項に対する被指摘部店の改善策の進捗状況は、月次でフォローアップされ、取締役社長、監査役会及びグループ経営会議に対して定期的に報告しております。

グループ監査部では、監査要員の専門性向上にも力を入れており、研修ロードマップに基づくトレーニングや外部資格の取得にも精力的に取り組んでおります。

さらに、内部監査活動について第三者機関による品質評価を定期的に受けることにより、自らの問題点を客観的に評価・識別し、改善活動に取り組んでおります。これらの活動は、弊行グループ会社の内部監査部署を含めたグループベースで取り組んでおります。

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

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

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参加を募り、被災地でのボランティア活動を平成23年度から継続して実施しております。平成28年度には、宮城県の被災地域で2回に分けて実施したほか、同県東松島市の街灯設置の支援を行うなど、被災地の復興の進展に応じた多様な支援活動を実施しております。今後も、被災地の一日も早い復興のため、金融機関として円滑な金融サービスの提供に努めてまいります。

弊行及びグループ会社の強みを活かした活動としては、子会社の新生フィナンシャル(株)が平成18年に若年就労支援を行う認定特定非営利活動法人育て上げネットと共同開発した、青少年のニート化の予防を目指した高校生向けの金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」について、平成24年度からは弊行の社会貢献活動の一環として育て上げネットを支援し、共同で展開しております。平成25年12月までに(株)福井銀行、(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、平成29年3月末には、実施校数(累計)は827校、受講生徒数(累計)は10万人以上に達し、提供した地域は33都道府県にわたっています。

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

### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

#### ① 基本的考え方

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

今後も、経営の透明性を更に高める観点から、ディスクロージャーを拡充して

まいります。

## ② 具体的方策

### 《法令等に基づくディスクロージャー》

会社法に基づく計算書類、附属明細書を本支店に備え置くほか、銀行法に基づくディスクロージャー資料（年次報告書・中間期報告書）を、同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するとともに、ご希望の方に交付しております。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」に基づく説明書類を平成22年5月（平成22年3月末分）から平成25年5月（平成25年3月末分）までウェブサイトに掲載するとともに、平成25年度以降は「中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取り組み状況」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「アニュアルレポート」、「インテリムレポート」等を作成し、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。

平成16年2月の東京証券取引所への上場に伴い、取引所の規則に則り適切な適時開示を実施するとともに、平成15年度以降、有価証券報告書、平成16年度より半期報告書、さらに、平成20年度より四半期報告書を発行しております。財務・業績の速報については、従来の決算短信、中間決算短信の発行に加え、平成16年度より、四半期財務・業績の概況の開示を実施し、平成20年度より四半期決算短信を発行しております。また、四半期決算発表時には、決算の概略を記した決算概要と、過去8四半期分の業績をまとめた四半期データブック、平成18年度からは過去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、経営に関するさまざまな情報を、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》

弊行では従来、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います。業績の発表に関しては、発表当日または後日に機関投資家・アナリスト向けに説明会や電話会議を実施し、終了後速やかにその模様を質疑応答も含めてインターネットで配信するほか、海外の機関投資家・アナリスト向けの電話会議を実施するなど、迅速かつ公平な開示に努めております。平成29年2月には、各業務の担当役員がそれぞれの業務の進捗について国内外の機関投資家・アナリストに向けて説明するShinsei IR Dayも初めて開催しました。適時開示資料など対外発表資料は発表後直ちに掲載するほか、原則として全ての

開示資料を和英二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。

#### 《その他》

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

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

## 4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策

### (1) 基本的考え方

弊行は、経営の安定化や事業基盤の拡充のための再投資余力の拡大等の観点から、引き続き利益の内部留保に留意した運営に努めます。利益を着実に積み上げ、強固な財務基盤を維持していくこと等を通じて、弊行の信用力を高めるとともに、顧客基盤の更なる拡大や良質資産の積み上げ等を通じて収益力の維持・向上を図り、企業価値を上げ、株式価値を高めていくことで、公的資金による投下資本の回収が容易となるよう努力してまいります。

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

### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

#### ① 配当についての考え方

今後の配当を含む株主還元政策については、収益動向等の経営成績やその将来の見通し、安全性や内部留保とのバランスに留意して運営してまいります。具体的には、今後も早期健全化法の趣旨を踏まえ返済原資を着実に蓄積することを前提に、国内銀行の一般的な総還元性向の範囲内でその維持・向上を目指します。また、株主還元における配当と自己株式取得との内訳につきましては、(1) 基本的考え方に記載の考え方にに基づき、その時点の経営状況や市場動向等に鑑みて適時適切に決定してまいります。そのため、平成30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、平成27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

プシヨンを導入いたしました。今後は、株価変動のリスクとメリットを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上と株価上昇への常勤取締役の貢献意欲を高めてまいります。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取り組み姿勢

弊行は、金融機関の重要な社会的使命のひとつとして金融の円滑化に努めており、平成21年12月（平成24年3月改正）の金融円滑化法の施行等を受け、適正な金融円滑化管理態勢の整備・確立を図りました。同法の期限到来後もその趣旨に則って、弊行のみならずグループ全体として、貸出条件の変更等や円滑な資金供給に努め、お客さまのニーズへの対応を図っております。

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

### (2) 中小企業向け貸出に関する具体的な方策

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

また、法人営業取引の分野、即ち本来の中小企業向け貸出を推進するため、当該分野での計画を策定し、確実な純増を図るべく努力を続けております。今後とも、顧客本位のマーケティングを行いつつ、弊行グループのノウハウを活用したユニークな商品・サービスを提案するための営業推進体制を強化してまいります。

中小企業向け貸出に関する具体的な推進体制は、以下のとおりです。

(計画達成に向けた推進体制)

#### ■ 組織

弊行は、経営トップ主導による具体的かつ効果的な諸施策の立案・推進を可能とするため、平成13年8月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立しております。同年9月6日に第1回が開かれて以降、平成29年3月末までに合計197回の委員会を開催しております。

同委員会は、社長・副社長・法人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署店宛に行っております。

#### ■ 推進状況の適時適切な周知

中小企業向け貸出残高の状況は、経営会議における定時報告のほか、前述の中

小企業向け貸出取引推進委員会を原則毎月1回開催し、より詳細な月次実績、当月及び今後の案件予定等の報告が行われており、具体的な改善点の洗い出し、個社単位の対応策の協議等を迅速に行える体制を構築しております。

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

#### ■ 業務別管理及び貢献度評価体制

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

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

(計画達成に向けた推進策)

#### ■ 適切なリスク管理による積極的な営業展開

新規のお客さまの開拓や既往のお客さまとの取引深耕を図るための営業活動における候補先をリスト化し、審査セクションと密接に協議しながら案件取り込みを推進しております。

また、機動的な営業推進を行うため、法人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

(残高) (億円)

		29/3月末 実績 (A)	30/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバ <sup>o</sup> 外ローンを含むベース	41,634	41,680
	インバ <sup>o</sup> 外ローンを除くベース	40,906	40,538
中小企業向け貸出 (注)	インバ <sup>o</sup> 外ローンを含むベース	7,210	7,578
	インバ <sup>o</sup> 外ローンを除くベース	7,046	7,144
	うち法人営業貸出	3,361	3,371
うち保証協会保証付貸出		-	-
個人向け貸出(事業用資金を除く)		15,964	16,019
うち住宅ローン		13,405	13,127
その他		18,460	18,082
海外貸出		3,566	4,107
合計		45,200	45,787

(注)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

(億円)

		29/3月期 実績	30/3月期 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	インバ <sup>o</sup> 外ローンを含むベース	3,045	46
	インバ <sup>o</sup> 外ローンを除くベース	2,918	▲368
中小企業向け貸出	インバ <sup>o</sup> 外ローンを含むベース	▲297	369
	インバ <sup>o</sup> 外ローンを除くベース	▲310	98
	うち法人営業貸出	133	10

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ<sup>o</sup>外ローンを除くベース))

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	29年度中 計画 (ア)
不良債権処理	( )
貸出金償却(注1)	( )
部分直接償却実施額(注2)	( )
協定銀行等への資産売却額(注3)	( )
上記以外への不良債権売却額	( )
その他の処理額(注4)	( )
債権流動化(注5)	( )
私募債等(注6)	( )
子会社等(注7)	( )
計	( )
うち法人営業貸出	

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

(注2)部分直接償却当期実施額。

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

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

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

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

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

### (1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

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

弊行に注入いただいた公的資金は、すでに全額が当初の優先株式から普通株式に転換されております。したがって、返済原資を蓄積することに加え、弊行に対する株式市場からの評価を高め、株価を向上させることが重要であると考えております。

株価はその時々々の市場環境等に基づいた投資家の皆様の評価であり、弊行が直接的にコントロールすることはできないものであることから、弊行としては、早期健全化法の趣旨を踏まえつつ、上場企業として責任のある資本政策に基づき、1株当たりの価値、具体的には1株当たり純資産や1株当たり利益を高めてまいります。その観点からも、第三次中計や経営健全化計画の確実な履行により持続可能なビジネスモデルを確立することに加え、株主還元を含めた適切な資本政策を実施していくことで、着実に1株当たり価値の向上を図っていきたいと考えております。

### (2) 剰余金の推移

平成29年3月期における剰余金は、2,875億円であります。

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)

	平成29年 3月期 実績	平成30年 3月期 計画	平成31年 3月期 計画	平成32年 3月期 計画	平成33年 3月期 計画
税引後当期利益	434	360	320	330	340
利益処分前剰余金	2,875	3,204	3,524	3,854	4,194

### (3) 収益見通し

(図表11) 収益見通し (収益：当期利益)

(億円)

	29/3月期	30/3月期	31/3月期	32/3月期	33/3月期
基準シナリオ (A)	434	360	320	330	340

#### <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。
- ・ 29年3月期、30年3月期と世界経済の拡大、内需の回復が継続により、潜在成長率を上回る経済成長が実現する見込み。しかし、平成31年度の緊縮的な政策により、その後景気が減速する見込み。

#### <基準シナリオに対する変動見通し>

(億円)

	29/3月期	30/3月期	31/3月期	32/3月期	33/3月期
楽観的シナリオ (B)		365	339	348	358
変化額 (B) - (A)		5	19	18	18
悲観的シナリオ (C)		349	281	296	305
変化額 (C) - (A)		▲11	▲39	▲34	▲35

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]

- ・ より緩和的な金融・財政政策により、国内の景気が上振れする。海外経済の拡大が強まり、輸出が更に増加する。

#### [悲観的シナリオ]

- ・ 世界的に資産価格の調整が起こり、国内外の景気が下振れする。既に緩和的な政策がとられていたことから政策対応が遅れる。

## 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

#### 《概要》

弊行は、各種のリスクを適切に管理しつつ安定的な収益拡大を図っていくために、リスク管理を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、信用リスク・市場リスクのみならず、弊行全体が抱えるリスクの総和を把握し能動的な管理を行っていくことを目的として、金融機関が抱えうる各種リスクについての基本認識及びリスクマネジメントの基本方針を「リスクマネジメントポリシー」として制定しております。このポリシーは、リスク管理全体における基本規定として位置づけられ、全行的なリスク管理の在り方や今後の方向性を明示するものです。さらに、このポリシーを頂点としてリスク管理関連ポリシー、及びこれらのポリシーに沿って業務のやり方の細目を定めたプロシージャの体系を定めております。また、統合的なリスク管理の手法であるリスク資本制度については、①信用リスク、②市場リスク、③金利リスク、④オペレーショナルリスクの各リスクカテゴリーに関してのリスク量の計測を行い、銀行全体のリスク量、セグメント別の資本帰属の状況をモニターすることにより、経営体力とリスク取得の状況を統合的に管理しております。

弊行は、成長エリアのビジネスへの投融資を拡大しつつありますが、健全な事業基盤の構築・強化に向け、ビジネス戦略に対して知見の蓄積と適切なリスク管理手法の確立を行うほか、ストレステストやシナリオ分析の実施によるポートフォリオのリスクプロファイルの多面的な把握、的確な内外環境の変化の捕捉、リスク評価方法のブラッシュアップを行い、経営層も含めた行内の認識の共有に努め、必要に応じてリスク管理方針の機動的な見直しを行うなど、リスク管理体制の整備と強化を図ってまいります。

#### 《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においては、平成28年度のコンプライアンス・プログラムの実施結果について総括を行うとともに、それを踏まえた平成29年度のグループコンプライアンスプログラム案を策定いたしました。その内容は、平成29年6月の取締役会に報告・付議され、今年度のグループコンプライアンスプログラムとして確定しております。

平成29年度については、グループ本社の発足に伴いグループベースのコンプライアンス態勢の高度化、効率化を目指した取り組みを進めてまいりました。具体的には、グループコンプライアンス委員会の発足、グループコンプライアンスプログラム、新生銀行グループ行動規範の策定等を進めるとともに、グループの

コンプライアンス関連業務の統合に向けた検討を行いました。また、前年度から引き続き「自ら考えるコンプライアンス」をキーワードとした全社的なコンプライアンス意識の向上に向けた研修、情報発信も継続的に実施しております。

また、反社会的勢力対応では、これまでもグループ一体となった反社チェック及び排除を含む態勢整備を進めてまいりましたが、グループ本社の発足を機に反社データベースの更なる統合を行うなど、グループとしての反社会的勢力への対応態勢の一層の高度化を推し進めております。また、反社会的勢力への対応状況については、グループ全体の状況について経営への報告を定期的に行っております。

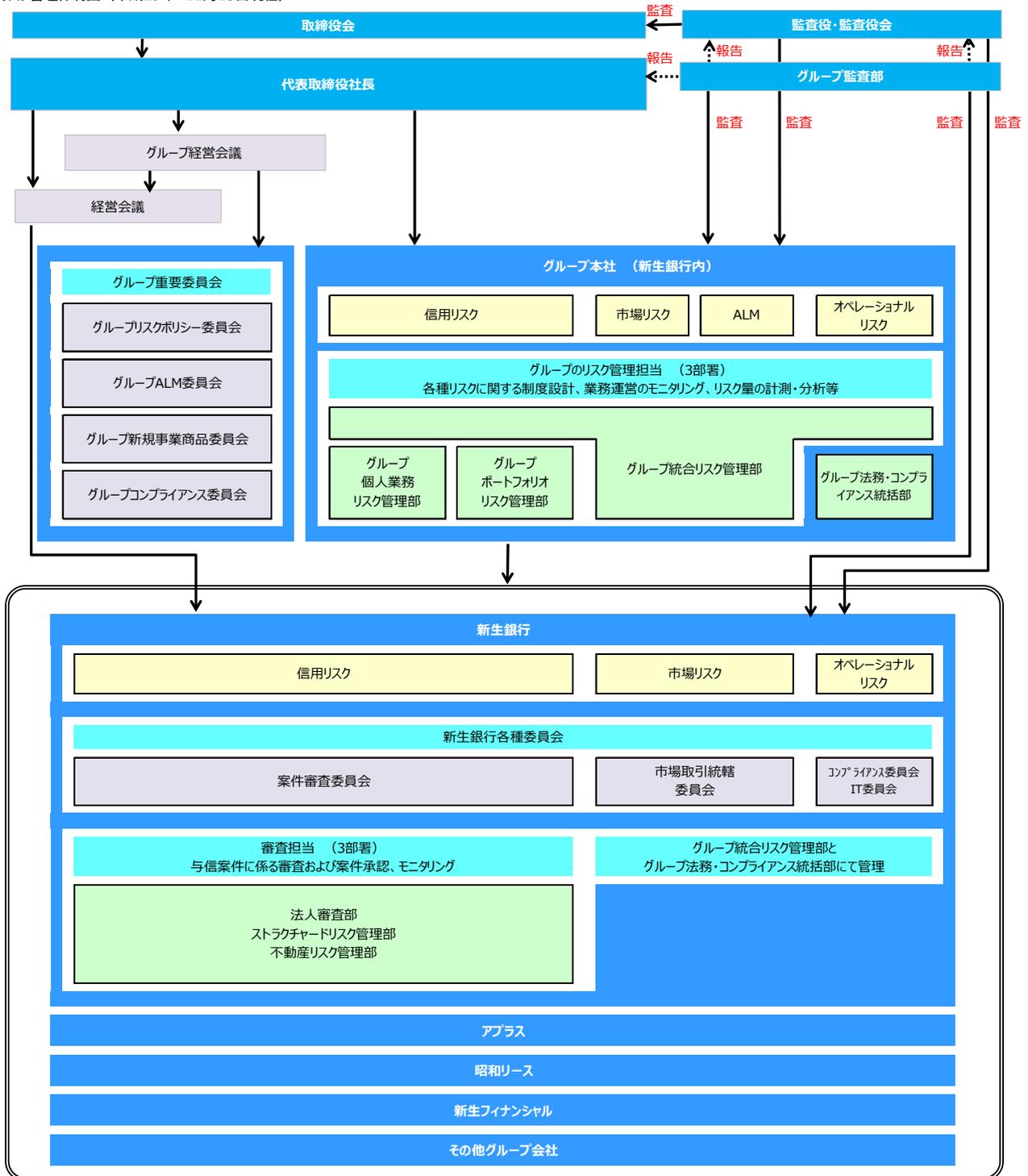
マネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止への取組みについては、これまでも改正犯罪収益移転防止法への対応を始め、関係法令や国際的な規制への対応の強化等に努めておりますが、近時その重要性が一層高まっている状況に鑑み、引き続きリスクベース・アプローチに基づく対応の高度化を図ってまいります。

その他、グループ融合推進による新規ビジネス・商品に係るコンプライアンスチェックの実施、改正個人情報保護法への対応等も着実に進めております。

平成30年度についても、引き続きグループの法務・コンプライアンス機能の統合推進によるグループベースでのコンプライアンス管理機能の一層の高度化、効率化に取り組んでまいります。

# 《当行のリスク管理体制》

リスク管理体制図（平成29年 11月15日現在）



(図表 12) リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
<p>リスク管理全般 統合リスク管理</p>	<p>グループ統合リスク管理部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信用リスク、市場リスクのみならず、当行全体が抱えるリスクの総和を把握し、能動的な管理を行っていくため、金融機関が抱える各種リスクについての基本認識及びリスクマネジメントの基本方針を、「リスクマネジメントポリシー」として規定。</li> <li>・ このポリシーを頂点としたリスク管理関連ポリシー、これらのポリシーに沿って業務のやり方の細則を定めた手続を規定。</li> <li>・ 統合リスク管理の手法としてリスク資本制度を採用し、①信用リスク、②市場リスク、③金利リスク、④オペレーショナルリスクの各リスクカテゴリーに関してリスク量の計測を行い、銀行全体のリスク量、セグメント別の資本帰属の状況をモニターすることにより、経営体力とリスク取得の状況を総合的に管理。</li> </ul>
<p>信用リスク</p>	<p>グループポートフォリオリスク管理部</p>	<p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信用リスク管理に係るポリシー、プロシージャの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「グループクレジットリスクポリシー」、「クレジットプロシージャ」等の手続体系を設定。</li> <li>・ パーゼル規制の F-I R B 行として、各信用リスク資産に関する内部格付制度の設計・運用、内部統制、格付の利用、リスク定量化を規律するポリシー・基準／ガイドライン・手続の総体を「信用リスク管理指針」として制定。</li> <li>・ 個別与信案件の決定に際しては、承認プロセスの客観性・透明性を確保する趣旨から、原則として合議形式の意思決定プロセスを採用。リスク管理部署はビジネスラインから独立した組織とし、リスク判断においてビジネスラインとの合議制を採用。</li> </ul> <p><u>行内格付・ローングレーディング管理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行内債務者格付制度については、当行のポートフォリオ状況の変化及び外部格付機関との整合性の観点から、以下を骨子とする格付制度を制定。 <ul style="list-style-type: none"> <li>－信用力序列確保のためのモデル精度の向上及び適切な定性要素の反映</li> <li>－外部格付機関とのベンチマーキング分析</li> <li>－業種間の格付体系の整合性確保</li> </ul> </li> <li>・ 格付推定モデルによりモデル格付を算出し、必要に応じ総合調整を加えてランクを導出。</li> <li>・ 個別案件ベースの信用状況を把握する観点から、債権保全状況を織り込んだ期待損失を基準とした案件格付制度も実施。</li> <li>・ 与信権限体系には、債務者グループの与信総額のほか、案件格付によるグリッドも導入。</li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <p>グループポートフォリオリスク管理部（リスク管理担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－ポリシー、ガイドラインの制定</li> <li>－信用リスク計量化・モニタリング</li> <li>－債務者格付制度</li> <li>－審査方法、審査手続に関する企画、開発</li> <li>－資産の自己査定 of 検証</li> </ul> <p>グループ個人業務リスク管理部（リスク管理担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－個人業務のローン及びコンシューマーファイナンス子会社のリスク管理全般</li> </ul> <p>法人審査部（審査担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－法人向け与信に関する個別案件審査及び管理</li> </ul> <p>ストラクチャードリスク管理部（審査担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査及び管理、業務運営手続の企画、運用</li> <li>－カントリーリスクの審査・管理</li> </ul> <p>不動産リスク管理部（審査担当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－主として不動産リスクを取得するストラクチャードプロダクトに関する管理</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制
マーケットリスク ・金利リスク	グループトレジャリー部 グループ統合リスク管理部	<p><u>グループALM委員会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ALMに係る金利リスク管理及び流動性リスク管理の意思決定機関として、グループALM委員会を設置している。</li> <li>・グループALM委員会では、連結ベースの金利リスクリミット、資金流動性リスクに係る資金流動性準備水準・資金ギャップ許容枠の設定など、ALMに係る金利リスク・流動性リスクの全体のフレームワークが決定される。</li> </ul> <p><u>市場取引統轄委員会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場リスク管理、顧客デリバティブビジネスのモニタリング、経営への報告機関として、市場取引統轄委員会を設置している。</li> <li>・トレーディングに係るリスクリミット（VaR）、ロスリミットはグループ経営会議にて決定される。</li> <li>・市場取引統轄委員会では、グループ統合リスク管理部からのレポートを主に、月1回、トレーディングに係る市場リスクの取得状況、損益の状況の枠遵守状況等をモニターし、経営陣に報告している。</li> </ul> <p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オンバランス・オフバランス取引を連結ベースで統合的に管理している。</li> <li>・市場リスクについては、全体のリスク限度内でリスク管理単位毎にポジション枠・ロスリミットを設定しており、経営陣に対しては、ポジション・損益状況を電子メールで日次報告している。</li> <li>・銀行全体のリスク管理の基本規定である「リスクマネジメントポリシー」の傘下に二つのポリシーを設けている。               <ol style="list-style-type: none"> <li>①「グループALMポリシー」</li> <li>②「トレーディング業務におけるリスク管理ポリシー」</li> </ol> </li> </ul> <p><u>デリバティブ取引</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取得する信用リスク、市場流動性リスクを財務会計に反映させるため、公正価値の算出に当たっては、以下の2種類のリスクを反映させている。               <ol style="list-style-type: none"> <li>①カウンターパーティーの信用リスク カレントエクスポージャーに加え、将来発生する可能性のあるポテンシャルエクスポージャーを考慮した予想損失を、オンバランス取引と同様に債務者区分に応じて算出の上、公正価値に反映している。</li> <li>②トレーディング勘定におけるデリバティブ関連取引 通常商品についてはビッド・オファーコスト、エキゾチック商品については処分コストを評価。</li> </ol> </li> </ul> <p><u>各部の役割</u></p> <p>グループトレジャリー部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ALM企画、運営</li> </ul> <p>市場金融部、市場営業部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- トレーディング業務企画、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 金融インフラ企画部 他	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーショナル・リスク管理ポリシー</li> </ul> <p><u>体制・リスク管理部署</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーショナルリスクを事務リスク、システムリスク等の複数のサブカテゴリーに区分し、現場の業務ラインから独立した専門管理部署（金融インフラ企画部等）のもとで各カテゴリーのリスク特性に適した管理を行うとともに、グループ統合リスク管理部が全体を統轄し一元的な管理を推進している。</li> <li>・各サブカテゴリーの専門管理部署とグループ統合リスク管理部は、定期的に会合を持ち、リスクの状況や課題、施策につき情報を共有し必要な対応協議を行うなど、密接な連携を確保している。</li> <li>・グループ統合リスク管理部は、全体のオペレーショナルリスクを分析し、経営会議に報告する体制としている。</li> </ul> <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定性的手法及び定量的手法の両面から管理を実施している。</li> <li>・定性的管理につき、リスクマップの策定などを通じ網羅的なリスク状況の把握・分析を行うとともに、各サブカテゴリーのリスク特性に応じた統一的なリスク管理基準・手続の策定、事件事故の把握・評価、原因分析等を実施している。</li> <li>・定量的管理につき、内部で発生した事件事故とシナリオを基礎に内部モデル（損失分布手法）に基づきリスク量を計算し、リスク資本制度の一環として利用している。</li> </ul>
E D P リスク	システムリスク管理部 金融インフラ企画部 システム開発部 システム運用部 法人事務部 リテールオペレーション部 ローン商品部	<p><u>組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・システムリスク管理部、金融インフラ企画部、システム開発部、システム運用部、法人事務部、リテールオペレーション部、ローン商品部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、及び経営への報告</li> </ul> <p><u>金融インフラ企画部</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、及び統括的な事務企画・事務管理</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>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、及びシステム開発部から納品されるシステムについての運用の視点からチェック</li> </ul> <p><u>法人事務部、リテールオペレーション部、ローン商品部</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－個人、法人、金融市場業務等、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平成25年度より情報セキュリティ部会を設立・運営するなど、行内における情報セキュリティ管理の枠組み強化と推進にも取り組んでいる。</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>・システム障害等への対応としては、為替・ATMなどの重要システムを中心に、システム開発部、システム運用部及び協力ベンダーから直接複数の担当者を集め、専用ルームに輪番制で常駐し効率的な管理・対応体制を整えている。</li> </ul> <p><u>具体的取組状況ほか</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以下の諸施策を実施している。 <ol style="list-style-type: none"> <li>①リテールなどの現行基幹システムにおける老朽化・陳腐化といった問題に対しては、システム運用の安定性向上や改良を目的とした基盤の更新作業を積極的に推進し、概ね完了している。</li> <li>②新たな基幹システムの開発を実施中であり、内国為替システム等については先行して平成29年1月に更新を完了している。</li> <li>③障害対応体制強化を目的としてバックアップサイト構築を取り進めており、一部機能については既に構築済みである。また事業継続計画についても、継続的かつ定期的に見直しを実施し、改訂を加えている。</li> <li>④システム関連部署所属行員に関しては、OJTやIT研修の活用により積極的にその専門能力強化に取り組んでいる。</li> </ol> </li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制
法務・コンプライアンスリスク	グループ法務・コンプライアンス統括部	<p><u>法務リスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ法務・コンプライアンス統括部法務室にて訴訟等の法的手続を統括管理し、法務事項に関して営業店に助言・指導を実施している。</li> </ul> <p><u>コンプライアンスリスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ法務・コンプライアンス統括部は、自ら制定した「新生銀行グループ行動規範」、「グループコンプライアンスガイドライン」及び「コンプライアンスマニュアル」に基づき、各店舗に配置されているコンプライアンス責任者及びコンプライアンス管理者を通じて、行内のコンプライアンスリスクを管理している。</li> </ul> <p><u>平成29年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>年度当初に策定したグループコンプライアンスプログラムに沿って計画的に業務を運営している。主な取組事項は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①全社的なコンプライアンス意識の向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス管理者会議開催、行動規範に係るディスカッション研修の実施、各種情報発信の継続実施</li> </ul> </li> <li>②新たなビジネス展開におけるリーガル・コンプライアンスリスクの把握及び迅速・的確なサポートの実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>各種新規商品・スキームに係る法務・コンプライアンス面でのアドバイスを実施</li> </ul> </li> <li>③平成29年4月に新たに設置したグループ法務・コンプライアンス統括部において、グループベースのコンプライアンス管理の高度化、効率化に向けた主要グループ会社コンプライアンス機能の統合を検討・推進</li> <li>④犯罪収益移転防止法改正対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクベース・アプローチに沿ったモニタリング等の高度化、警察との連携強化等を実施</li> </ul> </li> <li>⑤グループ内での反社対応態勢の一体化・集約化の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>反社データベースシステムの機能強化への取り組みを推進</li> <li>反社データベースの統合及び照会業務の一本化を推進</li> </ul> </li> <li>⑥コンプライアンス関連重要事項の状況報告実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>グループコンプライアンス委員会においてグループ共通事項やグループ全体の総括的な事項の報告・審議、新生銀行コンプライアンス委員会において新生銀行における個別発生事案や新生銀行固有のコンプライアンス関連事項の報告・審議を実施した。両委員会で報告・審議した主な重要事項は以下のとおり。</li> </ul> </li> </ul> <p>&lt;グループコンプライアンス委員会&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成29年度グループコンプライアンスプログラムの策定</li> <li>グループにおけるコンプライアンス態勢チェック報告</li> <li>グループにおけるコンプライアンス関連事件・事故発生状況</li> <li>グループ法務コンプライアンスの機能統合に係る進捗状況</li> <li>反社会的勢力への接触状況・対応状況</li> <li>コンプライアンス・ホットライン、ハラスメント相談報告（グループ総括）</li> </ul> <p>&lt;新生銀行コンプライアンス委員会&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成28年度コンプライアンス・プログラムの総括</li> <li>重大事務事故報告</li> <li>コンプライアンス違反事例報告</li> <li>事務事故分析／自店検査実施結果</li> <li>情報セキュリティ部会活動報告</li> <li>預金保険法対応</li> <li>グループ会社における反社チェック補完状況</li> <li>金融ADRにおける当行のあっせんの状況報告</li> <li>不正利用口座への対応状況と疑わしい取引の届出状況報告</li> <li>インターネットバンキング不正送金被害発生状況</li> <li>コンプライアンス・ホットライン運用状況報告（銀行個別事案）</li> </ul> </li></ul>
レピュテーションリスク	グループIR・広報部	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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>グループIR・広報部のほかに、顧客と接するビジネスセクションなどの関連部署が連携しレピュテーションリスクへの対応を行っている。</li> </ul> <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理の実施については主要な新聞、雑誌、インターネット等の媒体を日常的にチェックするとともに、上記関連部署等からの情報を集約。当該リスク顕在化時には、必要な報告を迅速にトップマネジメントに行いつつ、その指示の下、プレスリリースなどの実施、ステークホルダーへの情報開示など必要な対応を行っていく。</li> </ul>

## (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

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

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

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

### (3) 資産内容

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	28/3月末 実績(単体)	28/3月末 実績(連結)	29/3月末 実績(単体)	29/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	50	345	30	336
危険債権	271	439	36	167
要管理債権	26	287	38	338
小計(A)	347	1,071	104	840
正常債権	43,409	48,298	47,068	52,637
合計(B)	43,756	49,370	47,172	53,477
比率 (A)/(B)	0.79%	2.16%	0.22%	1.57%

### 引当金の状況

(億円)

	28/3月末 実績(単体)	28/3月末 実績(連結)	29/3月末 実績(単体)	29/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	217	645	229	689
個別貸倒引当金	66	272	64	312
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
偶発損失引当金	—	—	—	—
貸倒引当金 計	283	917	293	1,002
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	283	917	293	1,002
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	283	917	293	1,002

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	28/3月末 実績(単体)	28/3月末 実績(連結)	29/3月末 実績(単体)	29/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	13	43	8	46
延滞債権額(B)	307	624	58	334
3か月以上延滞債権額(C)	14	17	12	17
貸出条件緩和債権額(D)	12	270	27	320
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	12	270	27	320
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	347	953	104	717
部分直接償却	340	733	339	657
比率 (E)/総貸出	0.81%	2.09%	0.23%	1.48%

#### (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。

弊行としては、金融検査マニュアル等に準拠した適切かつ保守的な自己査定及び償却・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、弊行は平成14年度より部分直接償却についても実施しております。

##### ■ 正常先債権・要注意先債権

債務者区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し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)

	28/3月期 実績	29/3月期 実績	30/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	▲ 242	21	10
個別貸倒引当金繰入額	▲ 212	5	
貸出金償却等(C)	▲ 30	16	
貸出金償却	5	19	
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)	40	18	
合計(A)+(B)	▲ 201	39	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	23	13	—
グロス直接償却等(C)+(D)	▲ 7	29	—

(連結)

(億円)

	28/3月期 実績	29/3月期 実績	30/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	▲ 181	100	320
個別貸倒引当金繰入額	▲ 110	130	
貸出金償却等(C)	▲ 71	▲ 29	
貸出金償却	13	25	
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)	218	219	
合計(A)+(B)	37	319	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	23	13	—
グロス直接償却等(C)+(D)	▲ 48	▲ 16	—

(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	2	6	—	—
6C	1	0	—	—
9A	—	—	1	6
9C	—	—	1	0
9D	—	—	1	—
—	27	4	27	3

(注) 金額は与信ベース

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	29/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	30
危険債権	36
要管理債権	38
正常債権	47,068
総与信残高	47,172

## 《不良債権の売却等による処理・回収の方針》

不良債権については継続して最終処理を行っておりますが、平成29年3月期は大口の不動産ノンリコースローンの債務者区分の上昇により危険債権が大きく減少した結果、不良債権比率は0.22%まで低下しました。今後も細心の注意を払ってリスク管理に取り組み、問題債権への早期の対応及び与信費用の最小化を図り、新規発生予防に努めてまいります。

## 《債権放棄についての考え方》

取引先からの債権放棄の要請に対しては、平成11年1月20日付の「金融再生委員会の運営の基本方針」及び平成13年9月19日付の「私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方に則り、以下の諸点を総合的に勘案して、慎重に対応してまいります。

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

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

その他有価証券については、すでに平成12年9月期より時価会計を適用し、その評価差額金につき、全部資本直入法により資本勘定に反映させております。なお、平成29年3月末のその他有価証券評価差額金（税効果調整前）は124億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、平成16年3月期より、前倒しで適用しております。

(図表18)評価損益総括表(平成29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	4,963	58	58	—
	債券	4,936	56	56	—
	株式	—	—	—	—
	その他	27	2	2	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	4,105	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	3,641	—	—	—
	その他	464	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	4,626	124	160	▲ 36
	債券	1,179	▲ 7	3	▲ 10
	株式	236	113	115	▲ 2
	その他	3,211	18	42	▲ 24
	金銭の信託	898	▲ 7	0	▲ 7

その他 (億円)

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

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

(図表18)評価損益総括表(平成29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	4,963	58	58	—
	債券	4,936	56	56	—
	株式	—	—	—	—
	その他	27	2	2	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	500	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	6	—	—	—
	その他	494	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	4,684	154	190	▲ 37
	債券	1,199	▲ 7	3	▲ 10
	株式	342	145	148	▲ 3
	その他	3,142	15	39	▲ 24
	金銭の信託	2,199	▲ 7	0	▲ 7

## 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)	32	—	—	—	—
その他不動産	—	—	—	—	—
その他資産	—	—	—	—	—

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

(6) 金融派生商品等取引動向

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

(図表19)オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	28/3月末	29/3月末	28/3月末	29/3月末
金融先物取引	1,222	359	0	1
金利スワップ	93,922	74,919	3,260	2,383
通貨スワップ	7,467	7,195	609	605
先物外国為替取引	19,815	17,353	558	481
金利オプションの買い	4,823	4,041	144	89
通貨オプションの買い	7,436	6,470	670	588
その他の金融派生商品	5,284	2,522	485	230
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	—	—	▲ 3,914	▲ 2,899
合計	139,968	112,860	1,812	1,477

(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(29/3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)	1,233	244		1,477
信用コスト	268	155		424
信用リスク量	964	89		1,054

(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。