

経営の健全化のための計画 の履行状況に関する報告書

平成29年6月

株式会社 新生銀行

目次

(概要) 経営の概況

1. 平成29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	18
(3) 不良債権処理の進捗状況	20
(4) 国内向け貸出の進捗状況	21
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	24
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	25

(図表)

1. 収益動向及び計画	30
2. 自己資本比率の推移	33
5. 部門別純収益動向	37
6. リストラの推移及び計画	38
7. 子会社・関連会社一覧	39
8. 経営諸会議・委員会の状況	40
9. 担当業務別役員名一覧	41
10. 貸出金の推移	42
12. リスク管理の状況	43
13. 金融再生法開示債権の状況	47
14. リスク管理債権情報	48
15. 不良債権処理状況	49
17. 倒産先一覧	50
18. 評価損益総括表	51
19. オフバランス取引総括表	53
20. 信用力別構成	53

(概要) 経営の概況

1. 平成29年3月期決算の概況

《決算の概況》

平成29年3月期の損益状況は、資金利益が前期比28億円減少する一方、非資金利益が前期比47億円増加した結果、業務粗利益は前期比19億円増の1,111億円となりました。経費については、引き続き業務の合理化・効率化を進めた一方、業務基盤拡充を図るためのシステム費の増加及び税制改正の影響を主因として、前期比24億円増の776億円となりました。この結果、実質業務純益は前期比5億円減の335億円となりました。なお、実質業務純益には金銭の信託運用損益45億円が含まれております。

臨時損益においては、市場関連業務が前期比好調に推移したことにより、株式等損益で28億円の利益を計上しました。また、不良債権処理損失額は、前期に計上した法人業務における大口の戻入益の剥落により、前期比241億円増の39億円となりました。一方で、関係会社株式の償還益や投資案件での大口収益等により93億円の特別利益を計上したことなどから、当期純利益は前期比19億円増の434億円となりました。

(億円)

	平成28年 3月期 実績	平成29年 3月期 計画	平成29年 3月期 実績	計画比
業務粗利益	1,092	1,177	1,111	▲66
人件費+物件費	701	761	718	▲43
経費(含む税金)	752	818	776	▲42
実質業務純益(注)	340	359	335	▲24
経常利益	494	355	329	▲26
当期純利益	416	360	434	+74

(注)クレジットトレーディング関連利益等を含む

《業務粗利益》

資金利益は、マイナス金利政策の影響が想定範囲内に留まり、消費者金融ファイナンス業務に係る貸出金利息等が増加したものの、子会社からの受取配当金が減少したことなどから、前期比28億円の減少となりました。非資金利益は、リテールバンキング業務での資産運用商品販売関連収益が減少した一方で、法人業務においてストラクチャードファイナンスを中心として貸出関連の手数料

が増加するとともに、大口の有価証券売却益を計上したことから、前期比47億円の増加となりました。この結果、業務粗利益は前期比19億円増の1,111億円となりました。

《経費》

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

人件費については、収益機会の拡大に向けて重点分野での増員を図る一方で、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、合理的な水準に留めるべく努めています。実績は年度計画の93.8%に相当する269億円となりました。

物件費については、重点分野には費用対効果に十分留意しつつ積極的な経費の投入を行っており、システムの安定化など業務基盤の強化に必要な投資も進めております。これら経費の増加をそれ以外の経常的費用の圧縮によって可能な限り緩和すべく、経営陣による厳格なモニタリングの下で業務運営に係るベースコストを中心に圧縮に努めた結果、実績は年度計画の94.6%に相当する449億円となりました。

経費総額は、前期比24億円増の776億円、除く税金ベースでは718億円となり、いずれも計画を下回りました。

(億円)

	平成29年 3月期 計画	平成29年 3月期 実績	計画比
人件費	287	269	▲18
物件費(除く税金)	474	449	▲25
経費合計	818	776	▲42
経費合計(除く税金)	761	718	▲43

《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益)は335億円と前期比5億円の減少となり、年度計画の359億円に対して遺憾ながら未達となりました。

《当期純利益》

臨時損益においては、市場関連業務が前期比好調に推移したことにより、株式等損益で28億円の利益を計上しました。また、不良債権処理損失額は、前期に計上した法人業務における大口の戻入益の剥落により、前期比241億円増の39億円となりました。一方で、関係会社株式の償還益や投資案件での大口収益の計上等により93億円の特別利益を計上したことから、当期純利益は前期比19億円増の434億円となり、年度計画の360億円を達成しました。

《剰余金の状況》

経営健全化計画における剰余金の積上がり状況については、平成29年3月期実績で2,875億円となっており、年度計画の2,838億円を上回る結果となりました。

(億円)

	平成29年 3月期 計画	平成29年 3月期 実績	計画比
剰余金	2,838	2,875	+37

《自己資本比率》

弊行では、平成26年3月末より適用が開始されたバーゼルⅢ規制においても、従前と同様、信用リスクの算出では基礎的内部格付手法を、オペレーショナルリスクの算出では粗利益配分手法を適用しております。平成29年3月末については、優先出資証券及び期限付劣後債の償還や自己株式の取得を行いながらも利益剰余金の積み増しによりコア資本は増加しましたが、レイク事業のリスクアセット算出方法の内部格付手法への移行や、貸出金の増加に伴いリスクアセットも増加したことから、平成29年3月末のバーゼルⅢ（国内基準）ベースの連結自己資本比率は、平成28年3月末比1.14ポイント減の13.06%となりました。

	平成29年 3月期 計画	平成29年 3月期 実績	計画比
自己資本比率（連結）	13.08%	13.06%	▲0.02%

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、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期経営計画（以下、第三次中計）を策定しました。「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、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。

全社員が一丸となり、経営健全化計画とあわせ、目標達成に向け努力を続けてまいります。

《組織・営業体制の強化》

■ 組織概要

弊行は従来まで部門制を採用しておりましたが、平成28年4月より、弊行グループ内での部署間の連携を一層活発にし、組織の機動性を高めるため、部門制及び本部制を廃止し、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ました。

個人業務においては、預金・投資信託・保険・住宅ローン・「新生銀行カードローン レイク」ブランドで扱う個人向け無担保ローンなどを提供しております。また、グループ会社には、個人向け無担保ローン関連業務を行う新生フィナンシャル(株)と新生パーソナルローン(株)、クレジットカード業務や割賦信用販売業務を主要な業務とする(株)アプラス、不動産担保ローンを取り扱う新生プロパティファイナンス(株)があります。約1,000万人のグループ顧客基盤のフル活用を今後も進めるとともに、成長分野として無担保ローンの取り組みを強化しております。

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コーポレートファイナンスや金融商品・ソリューションを提供する業務、プロジェクト案件や不動産などを対象としたストラクチャードファイナンス業務及びクレジットトレーディングやプライベートエクイティなどを行うプリンシパルインベストメント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、投資信託などの資産運用商品の企画・管理を行うアセットマネジメント業務や富裕層のお客さまに金融商品・サービスを提供するウェルスマネジメント業務を行っております。また、グループ会社の新生証券(株)では、証券化業務や証券仲介業務を行っております。

弊行グループは、専門性を有する分野、市場の成長性が見込まれる業務に重点的に経営資源を投下する「選択と集中」を図るとともに、グループ会社との一体運営を推進することで、顧客ニーズに即した付加価値の高い金融ソリューションの提供を強化するなど、積極的に各業務を展開しております。

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を分離することによって、組織的な牽制が機能する体制としております。引き続き、堅牢で安定的なシステム構築・運営の推進に努めてまいります。

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

平成28年4月には、「グループ融合」により各社が持つ顧客基盤、金融機能、サービスを真にお客さまの視点で結びつけ、従来の発想を超えた商品やサービスを開発・提供するとともに、グループレベルでの絶えざる改善・改革による無駄のないオペレーションを通じ、高い生産性・効率性の実現を推進するための組織として、グループ事業戦略部ならびにグループ組織戦略部を新設しました。グループ事業戦略部では、新生銀行グループ全体での事業運営体制の見直し、グループの新規事業開発やそのための戦略的提携などの検討・実行などを行っております。また、グループ組織戦略部では、グループ事業戦略の遂行に必要な組織体制の整備やグループの生産性改革のための各種プロジェクトの推進などを行っております。

さらに、平成29年4月、弊行及び弊行グループの各社が持つ間接機能の統合・

一体運営を図るため、各社の間接機能を実質的に統合した「グループ本社」を設置しました。これにより、各間接機能の高度化と、ノンバンクを含む広範な金融機能すべてを含むグループでの全体最適を追求することでグループガバナンスの強化を図るとともに、グループ各社で重複する機能を集約することで、生産性・効率性の向上を目指します。持株会社という法人格の新設ではなく仮想のグループ本社という形で設置することにより、効率的な経営資源の活用と効果実現のスピードの最大化を図ります。

弊行は以前より金融機関の重要な社会的使命のひとつである金融の円滑化の実現に努めております。平成21年12月（平成24年3月改正）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、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。平成22年11月に設置した金融円滑化推進管理室は、統轄管理担当部署として部署間の調整や全行的な取り組み体制の一層の強化を図り、各業務の金融円滑化管理責任者・管理担当から金融円滑化のための取り組みの実施状況や、債務の弁済負担軽減の申込に対する実施状況の報告を受け、金融円滑化の取り組みに関する全行的な企画・管理・推進を行っております。また、業績評価項目として、金融円滑化への貢献を評価対象とし、全従業員の意識の浸透を強化しております。

平成25年3月末を以って円滑化法は失効しましたが、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、お客さまからのお借入れ条件の変更などのお申し込みやご相談に対しては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ご提案に努めてまいります。

《経営インフラの高度化》

■ 人事政策

弊行では、平成25年3月期以降、メリハリを効かせた要員配置を継続する中、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、人員数は前期末比増加したものの、平成29年3月末時点における行員数（2,207人）は、直近ピーク時（平成20年6月末／2,452人）から240名強の減少となっております。引き続きメリハリを効かせた運営を実施する方針のもと、収益力の強化ならびにシステム安定化等に必要の人員の手当てを行っていく方針です（平成29年3月末計画／2,330人）。

人事制度については、平成24年4月に、等級・報酬・評価の三位一体運用を骨子とする改定を行い、制度の透明性を高め、銀行全体として統一的な人事を行う基盤を整えました。また、平成27年4月の制度改定においては、複線型キャ

リアシステムを導入し、弊行役職員の職務（役割期待）を更に明確化し、円滑な業務推進を可能とする仕組みを整え、将来の環境変化に耐えうる制度に変更しております。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、適時適切に必要な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。

また、人事制度、採用、処遇等、人事関連事項全般については、社長・副社長・担当役員をメンバーとする人材委員会にて協議・決定を行っております。

■ 管理会計のインフラ整備・高度化

弊行では、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、グループKPI（重要業績達成指標）の進捗状況も月次で報告しております。

また、中長期ビジョンにも掲げたとおり、グループ全体の生産性を向上させるべく、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、経営層へのより迅速かつより有益な情報提供に努めてまいります。

《収益力の強化及び財務体質の改善》

平成29年3月期は第三次中計の初年度でしたが、計画期間を通じて経営資源をより高い成長が見込まれる分野に再配分させるとともに、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す。また、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してまいります。上記達成に向けた諸施策を通じ、持続可能なビジネスモデルを構築し、公的資金返済への道筋をつけるべく全力で取り組んでまいります。

平成29年3月期は、市場の混乱による投資意欲の減退に伴い資産運用商品販売関連収益が減少したものの、成長分野と位置づけている無担保ローン、ストラ

クチャードファイナンスを始めとした主力業務が堅調に推移したことなどにより、業務粗利益は増益となりました。与信関連費用は前期に計上した大口の戻り益の剥落の影響により前期比大幅な増加となりましたが、関係会社株式の償還益を計上したこと、法人税等調整額が利益計上されたことなどにより、当期純利益は前期比19億円増加の434億円となり、経営健全化計画の利益目標360億円を達成しました。

業務粗利益は、前期比19億円増の1,111億円となりました。うち資金利益は910億円となり、前期比28億円の減少となりました。マイナス金利政策の影響が計画の想定範囲内に留まり、コンシューマーファイナンス業務に係る貸出利息などが増加したものの、子会社からの受取配当金が減少したことなどによるものです。また、非資金利益は202億円となり、前期比47億円の増加となりました。リテールバンキング業務での資産運用商品販売関連収益が減少した一方で、法人業務においてストラクチャードファイナンスを中心として貸出関連の手数料が増加するとともに、大口の有価証券売却益を計上したことなどによるものです。

経費は、前期比24億円増の776億円となりました。引き続き効率的な業務運営に取り組みつつも、業務システムの安定化やコンシューマーファイナンス業務の拡大に伴い、必要な資源の投入を行ったことによるものです。以上の結果、実質業務純益は335億円となりました。

与信関連費用は、前期に計上した法人業務での大口の戻り益が剥落した影響により、前期比241億円増加し39億円となりました。特別損益での関係会社株式の償還益の計上や法人税等調整額の利益計上などにより、当期純利益は経営健全化計画の利益目標360億円に対して120.6%の434億円となりました。

自己資本比率の面では、優先出資証券及び期限付劣後借入の償還や自己株式の取得を行いながらも利益剰余金の積み増しによりコア自己資本が増加しましたが、レイク事業のリスクアセット算出方法の内部格付手法への移行や、貸出金の増加に伴いリスクアセットも増加した結果、平成29年3月末時点のバーゼルⅢ（国内基準）ベースの単体自己資本比率は14.71%となり、平成28年3月末時点の15.85%から低下しました。また、連結自己資本比率も平成28年3月末時点の14.20%から13.06%に低下しました。

不良債権については、平成28年3月末から243億円減少し、平成29年3月末の金融再生法ベースの開示債権は104億円となりました。不良債権比率は、平成28年3月末の0.79%から0.57ポイント低下し、0.22%となりました。

《業務の状況》

■ 個人顧客向け業務

弊行では、資産運用商品からローン商品のほか資金決済まで、お客さまお一人おひとりのニーズとライフステージに合わせた一連の金融商品とサービスを提供しております。

① 顧客満足度向上への取り組み

弊行は、常に「お客さまから見た良いサービスは何か」を考え、顧客満足度向上のための様々な施策を行っております。また、お客さまの声を業務の改善及び適切な商品・サービスの開発提供に取り入れる体制を構築、整備しており、弊行ホームページでの公表を通じて、お客さまとの深く長い取引関係を築く礎となっております。さらに、全ての広告の内容や表現に関しては、毎週開催する広告審査委員会で詳細に検討するほか、消費者広告チェック制度を創設し定期的にお客さまの声を集め広告に反映するなど、広告への誤認を防ぎ、お客さまへより充実した情報提供が行える体制を整えております。加えて、手続き書類においても、パワースマート住宅ローンの申込書が「一般社団法人ユニバーサル コミュニケーション デザイン協会」の認証を受けるなど、より多くのお客さまに対して分かりやすく正確な情報伝達を行うよう努めております。こうした取り組みの結果、個人のお客さまにご提供する口座数は平成28年8月に300万口座を達成しました。また、外部の評価においても(株)oriconMEが展開する「オリコン日本顧客満足度調査」が平成28年6月に発表した「2016年オリコン日本顧客満足度ランキング」の「ネットバンキング」において1位を、サービス産業生産性協議会が平成28年7月に発表した2016年度「JCSI（日本版顧客満足度指数:Japanese Customer Satisfaction Index）」第2回調査の「銀行部門」においても顧客満足1位を獲得するなど高い評価を受けております。

② 個人顧客向け商品展開

弊行ではお客さまのニーズにお応えする魅力的な商品をタイムリーに提供すべく商品開発を行うとともに、取扱商品を継続的に見直し、最適化してまいりました。先行き不透明な金融市場の中でも資金の流動性を確保しつつ、普通預金に比べ比較的有利な金利の円預金への預け入れニーズにお応えする2週間満期預金をはじめとしたユニークな円預金商品や外貨預金、仕組預金等を提供していく一方、お客さまのニーズ・ライフステージに応じて投資信託、外貨建商品、仕組債、年金保険商品などの運用商品を提供しております。平成26年5月から取り扱いを開始した投資信託申込プログラム「NISAプラス」は、NISA制度を活用しお客さまの長期投資による資産運用に資すると考えております。保険商品では、平成28年10月より特定保険契約（金融商品取引法の行為規制の一部が準用される市場リスクを有する生命保険契約）について、弊行が保険会社より受け取る販売代理店手数料を開示し、資産運用コンサルティ

ング業務におけるフィデューシャリー・デューティー（真に顧客本位の業務運営）の実践に向けて取り組んでおります。平成28年8月には外国為替証拠金取引（FX、Foreign Exchange）サービス「新生銀行FX」の取り扱いを開始し、外貨に関する資産運用サービスの充実にも努めております。また、利便性の高い海外送金サービス「Goレミット」や、平成27年5月に取り扱いを開始した平準払いのがん保険、平成27年7月には(株)アプラスにて「海外プリペイドカードGAIICA」を発行、弊社と共同で取り扱いを開始し、さらに、弊社の「新生総合口座パワーフレックス」との機能連携（Flex機能）によりお客さまの利便性向上を実現するとともに、平成29年7月から非接触IC決済サービス「Visa payWave」に対応し、国内のVisa加盟店でもご利用いただけるよう準備を進めるなど、資産運用以外の場面でも商品・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。

③ 住宅ローンへの取り組み

弊社は、お客さまの普通預金に余裕資金が発生した場合に、手数料無料で自動的に繰上返済が可能な「パワースマート住宅ローン」を提供しております。これは従来の住宅ローンとは異なり、返済期間・支払利息を大幅に削減することが可能となる利便性の高い商品として、多くのお客さまから好評をいただいております。平成24年12月より取り扱いを開始した「安心パック」により、収入や支出の変化に合わせて返済をコントロールすることができるサービス「コントロール返済」と、所定の要介護状態に備える「安心保証付団信」を付加することで、最大で35年に及ぶお客さまの借入期間中の生活変動リスクに、より柔軟に対応できる商品となりました。さらに、平成26年1月には住宅ローンに病児保育サービスと家事代行サービスのクーポンを付ける「安心パックW（ダブル）」の取り扱いを開始しました。女性が働き続ける上でネックとなる子育て及び家事の負担を軽減できるサービスを付帯することで、子育て世代、働き盛り世代の住宅購入をサポートする商品となっており、平成27年1月には「日経優秀製品・サービス賞」にて最優秀賞日経ヴェリタス賞を受賞するなど、多方面で好評を得ております。平成28年10月からは「Tポイント×新生銀行 パワースマート住宅ローン」を低金利時代のユニークな住宅ローンとして提供を開始しました。この結果、貸出残高は順調に伸長し、平成29年3月末時点では1兆3,000億円を超える規模になりました。

④ レイク事業への取り組み

弊社のレイク事業は、平成23年10月から「新生銀行カードローン レイク」として新規受付を開始しました。事業譲渡により新生フィナンシャル(株)から取得した無人店舗等のチャネルやインターネットを通じて集客し、同社の保証審査を踏まえて弊社が厳格な審査の上で与信を行っております。事業運営にあた

っては、同社が培ってきたシステム・ノウハウを活用しながら、弊行としての運営体制を構築しております。

平成28年10月にはゆうちょ銀行とATMの接続提携を行い、レイク提携ATMは8万台を超え、お客さまの利便性が大きく向上しております。

平成29年3月期は、新規顧客獲得数は153千人、平成29年3月末貸出残高は2,449億円と前期末から402億円の増加となりました。

また、平成27年11月からは、弊行及び弊行グループの既存のお客さま向け商品として「新生銀行スマートカードローン プラス」の取り扱いを開始し、平成29年3月末貸出残高は34億円となりました。

⑤ 店舗網の見直し

店舗展開については、お客さまの利用頻度の低い店舗の見直しを行い、より利便性の高い店舗に経営資源を集中させております。平成28年1月には、大型開発が進み商業施設の集積度が高まることが期待される渋谷駅東口に渋谷フィナンシャルセンターを新規に出店し、東京城南地域の基盤強化を図るとともに、近隣地域の拠点展開効率化のため、六本木フィナンシャルセンター、自由が丘コンサルティングスポットを閉鎖しました。また、同年2月には名古屋駅前に新たに新店を出店して営業拠点を拡充・強化し、栄フィナンシャルセンターと名古屋フィナンシャルセンターの2店舗体制で名古屋圏における個人のお客さま向け業務の更なる基盤強化に努めております。平成28年9月現在、全国に新生フィナンシャルセンターを27ヶ所、新生コンサルティングスポットを4ヶ所、新生住宅ローンセンターを7ヶ所（うち5ヶ所の住宅ローンセンターはフィナンシャルセンターもしくはコンサルティングスポットに併設）、展開しております。従来、住宅ローンについてはインターネットやコールセンターでの取り扱いを中心としていましたが、お客さまの対面相談ニーズにお応えすべく、平成24年2月より住宅ローンを専門に取り扱う住宅ローンセンターを設置しました。直近では平成28年2月にたまプラーザ住宅ローンセンターを開設し、安心パックW（ダブル）東急グループプランの利用ニーズが高い東急田園都市線沿線のお客さまへのサービス提供力を一層強化しております。既存の本支店網を中核に、お客さまの居住地により近接したコンサルティングスポット（小型店舗）や住宅ローンセンターを加えることで、地域のお客さまの銀行活用ニーズに一層きめ細かくお応えするとともに、弊行の幅広い金融サービスをご利用いただける環境を整えております。

⑥ リモートチャネルの展開

弊行は、これまでに24時間365日対応をはじめ、コールセンター、インターネット、ATM網等の先駆的な取り組みにより、リモートチャネルにおける利便性の飛躍的向上を実現してまいりました。平成26年2月からはインターネットバンキングサービスがスマートフォンでもご利用いただけるようにな

り、スマートフォン用に「新生銀行サポートアプリ」や「新生銀行口座開設アプリ」、「新生銀行カードローンレイク公式アプリ 新生銀行L」、「新生銀行外貨預金アプリ」、「新生銀行FXアプリ」を導入し、より簡単・便利にサービスをご利用いただけるようになっております。

A T Mチャンネルに関しては、弊行のお客さまを含めより広範なお客さまに利便性をご提供するとともに、A T M機器の維持、更新コストの削減のため、セブン銀行A T Mを弊行店頭に順次設置してまいりましたが、平成29年6月末までにすべての自行A T Mについてセブン銀行A T Mへの切り替えが完了しました。また、平成25年10月からは(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、平成28年3月からは(株)イオン銀行とのA T M接続提携を開始し、セブン-イレブンに加え、ローソン、ファミリーマートなど、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A T M、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、ミニストップなどのコンビニエンスストアなどに設置されたA T Mが利用可能となっております。日本全国で10万台以上のA T Mを自行A T Mと同じようにご利用いただける環境を整えており、お客さまの利便性向上に努めております。

⑦ グループ各社との連携

主要子会社各社は弊行グループの重要な業務の一部を構成しており、その長期戦略は、堅実な与信方針の下で、銀行本体における個人向け無担保ローン事業のレイク、信販／クレジットカード事業のアプラスというブランドと各々の特徴的なチャネルを活用し、お客さまのニーズを的確に把握し、商品・サービスの提供を行うことにあります。弊行及びグループ各社は連携した対応を強化・推進することで、弊行グループのお客さまに対して、より品質の高いサービスと利便性の提供の具現化に努めております。

(株)アプラスが発行する「新生アプラスカード」は、グループ統一クレジットカードと位置づけ、平成25年6月からは弊行の顧客優遇制度と連動させております。また、「住宅つなぎローン（アプラスブリッジローン）」を取り次ぎ、弊行住宅ローンの融資実行時まで資金が必要なお客さまをグループ一体となってサポートしております。さらに、第三次中計の戦略的取組分野として位置付けている決済事業では、平成27年7月には(株)アプラスのクレジットカード機能と決済ノウハウを活用した「海外プリペイドカードG A I C A」を発行、平成28年6月からは中国人向け決済サービス「WeChat Pay」の取り扱いを開始するなど新たな取り組みにも注力しております。

新生フィナンシャル(株)の個人向け与信業務のノウハウと、弊行の持つ地域金融機関とのネットワークを連携させた、地域金融機関等のお客さま向け無担保ローンに対する保証業務は、平成29年3月末には残高が400億円を超え、ひとつの業務の柱として育ってきております。

平成28年6月には、新生フィナンシャル(株)が、データ解析や経営コンサルティングなどを行う(株)グリフィン・ストラテジック・パートナーズと、ビッグデータの収集・解析及び人工知能活用を目的とした新会社、セカンドサイト(株)を設立しました。今後、セカンドサイト(株)が開発したモデルを利用し、お客さまの行動・購買予測に基づいて、より最適な資産運用商品のご提案や住宅ローンニーズの発掘などにつなげていく予定です。

なお、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、今後も日本における最も信頼される個人向け金融サービスの提供者を目指し業務に取り組んでおります。

⑧ お客さまの安全なお取引の確保への取り組み

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

■ 法人顧客向け業務

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

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

① 顧客本位のマーケティングによる安定的な収益基盤の維持・強化

お客さまの真のニーズにあった商品・サービスを提供するため、グループレベルでの顧客基盤とノウハウの共有、リソースの効率的活用、新商品・サービスの開発、人材交流の推進など営業体制の強化を図りました。また、平成28

年12月には、グループとしての意思決定をより迅速かつ機動的に行う組織体制とするため、弊行の連結子会社である昭和リース(株)を完全子会社としました。

事業法人のお客さまについては、グループのノウハウを活用した金融ソリューションを提案することにより、1社当たりの取引規模の拡大、クロスセルによる取引深耕等を通じて、長期的に中核となりうる取引関係の構築を図りました。また、成長性、収益性を考慮した顧客セグメンテーションに基づき新規取引先の開拓を行う一方、貸出業務については、取引採算性を重視して選別的に取り組むことで、顧客基盤の質的拡大を図りました。

金融法人のお客さまについては、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に注力しました。

経営資源の有効活用と効率的運営を図るため、事業法人及び金融法人のお客さま向けの営業の一体運営、与信権限を含む案件審査体制の再構築、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再編することで、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、第三次中計における成長分野と位置づけ、一層の専門性強化と成長を追求しております。

不動産ファイナンスにおいては、国内外の投資家等のお客さまとのリレーションを活用し、ニーズに柔軟に応じた機動的な案件組成を推進しました。平成29年3月期は、不動産市況の活発な売買を背景に新規案件の取り組みが順調に推移しました。引き続き、個別案件のリスク・リターン、不動産市況の動向を慎重に考慮しつつ、リスク分散の図られた貸出資産ポートフォリオの構築を進めてまいります。

プロジェクトファイナンスにおいては、再生可能エネルギーを中心とした国内外の案件に積極的に取り組みました。国内のメガソーラー事業では、前年度に引き続き、新たなプロジェクトへの取り組みを順調に進めています。その中で、平成28年4月に組成した長野県諏訪市のメガソーラー事業向けプロジェクトファイナンスは、弊行が組成を手掛けたメガソーラー事業の中で、最も発電容量が大きい案件となりました。また、今後の取組案件の多様化を図るため、メガソーラー事業におけるキャッシュフロー分析の高度化、風力、バイオマス、火力など他電源への展開を進めております。

平成29年3月期においては、地域金融機関等のお客さまの資金運用ニーズの高まりを背景に、従来の事業法人・公共法人向けファイナンスに加え、ストラクチャードファイナンスにおけるシンジケートローンの組成やローン債権販売に注力しました。今後も、証券化や信託等のグループ各社の機能を活用した新たなファイナンス機会を地域金融機関等のお客さまに提供することで、金

融面から地域経済の活性化に貢献してまいります。

③ プリンシパル投資、事業承継金融における新たな展開

プリンシパル投資においては、新生プリンシパルインベストメンツ(株)及びその傘下の子会社3社で構成する「新生プリンシパルインベストメンツグループ」を中心に、事業法人のお客さまの固定化債権、非中核資産等の買取りによるバランスシートソリューションの提供、不動産買収・プロジェクト資金等の不動産価値に着目した融資、業況不振に陥っているお客さまへの融資や債務整理に伴う債権投資など、債権投融資事業の高度化に取り組みました。また、P r e e - I P Oを中心に、多様な事業、成長段階に対応したプライベートエクイティ投資を推進しました。

事業承継金融においては、事業承継や転廃業ニーズのある中堅・中小企業のお客さまに対して、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する体制を構築しました。グループ横断的なリソース、弁護士や税理士等の士業専門家とのネットワーク、他の金融機関とのビジネスマッチング等を活用した新規のお客さまの開拓を進めると同時に、各種セミナーの開催やメディアへの寄稿等を通じて当該ビジネスの認知度向上を図りました。

④ デリバティブ等を用いたソリューションの提供の強化・拡充

デリバティブ関連業務においては、個人・法人のお客さまのニーズに則したデリバティブ関連商品の開発・供給等を推進しております。市場関連取引の更なる拡充に向けて、個々の法人のお客さまの実需ニーズを捕捉したオーダーメイドのソリューション提案型営業を展開し、営業担当者とトレーダーが一体となって取引を執行することで、時宜に即した機動的な取引を実現させております。平成29年3月期においては、事業法人のお客さま向け為替デリバティブ取引や地域金融機関等のお客さまの資金運用ニーズに対応した仕組商品の販売が堅調に推移しました。

証券化業務においては、当行グループが有する高い専門性と蓄積されたノウハウを活かして、法人のお客さまに対するソリューション提案型の営業を展開することで、ソーシング力の強化に努めております。

《中期経営計画について》

弊行は、平成28年1月29日に、平成29年3月期から31年3月期を対象期間とする第三次中計を公表しました。その骨子は17頁に記載のとおりですが、経営健全化計画の期間においては、この第三次中計に基づいて業務にまい進する所存です。

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、第三次中計を策定しました。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ます。

【中長期ビジョン】

1. グループ融合により革新的金融サービスを提供する金融イノベーターであること
2. 絶えざる改善・改革によりリーナ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

<中期経営計画の骨子>

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（パーゼル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。

(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効かせた経営資源の配分を進めております。すなわち、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、これまでの経営陣からの指導・指示や経費に関する社内の規程見直しなどを通じて行員一人ひとりに浸透したコスト意識に基づき、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。平成29年3月期の実績は269億円、年度計画に対して93.8%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、システムの安定化など業務基盤の強化に必要な投資も進めております。平成29年3月期は、一部の経費の発生が後倒しとなったことにより、実績は449億円、年度計画に対して94.6%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、館内照明の間引きやLEDデスクライトの活用などの節電施策も継続しており、店舗に係る光熱費の合理化に寄与しております。さらに、事務用品費や出張費に関しては、購買先の集中化によって効率的な運営を実現するとともに法人割引も獲得して経費を抑制しており、印刷・翻訳事務の内製化、公用通信端末の見直し、外部専門家や業務委託先との契約の見直しなども継続的に取り進めるなど、様々な角度から経費の抑制に努めております。

今後も、収益機会の拡大につながる成長分野、安定収益分野や戦略取組分野の

強化と必要かつ緊急性の高いシステムの安定化を実現すべく注力してまいります。同時に、オペレーションや事務の効率化を目指した生産性改革プロジェクトに伴う業務量の削減によって捻出された人材を、戦略的取り組みやフロント業務へ配置することなどで経営資源の最適配分を実現し、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。

(3) 不良債権処理の進捗状況

平成29年3月末の不良債権の状況については、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ました。金融再生法開示不良債権全体では、平成28年3月末比243億円減少し、104億円となっております。貸倒引当金は23億円の繰入れで、平成29年3月期の不良債権処理額は、全体で39億円となりました。

(億円)

	平成28年 3月期 実績	平成29年 3月期 実績	増減
要管理債権	26	38	+12
危険債権	271	36	▲235
破産更生債権等	50	30	▲20
再生法開示不良債権計	347	104	▲243

なお、弊行は平成29年3月期において債権放棄を実施しておりません。

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

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

(4) 国内向け貸出の進捗状況

《資金需要のマクロ動向》

平成29年3月期の日本経済は、個人消費、企業の生産活動及び輸出に回復の動きがみられ、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が続きました。

こうした中、政府は平成28年6月に、消費税率10%への引き上げ延期や経済対策を盛り込んだ「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」及び「日本再興戦略」の改訂版を、8月に、これらを具体化する平成28年度第2次補正予算案を閣議決定し、円滑かつ着実な予算実施に取り組みました。平成29年3月には労働人口の減少に対応するため、企業の生産性向上を柱とする「働き方改革」等に重点配分した平成29年度予算を成立させ、さらに同改革の実行計画を取りまとめました。また、日銀は、金融機関が保有する日銀当座預金のうち、各金融機関の既往の残高等を上回る部分にマイナス0.1%の金利を適用する、いわゆるマイナス金利政策を含めた異次元の金融緩和策を引き続き推進しました。9月には異次元緩和に関する総括的検証の結果を踏まえて、これまでの量重視から金利重視に変更する金融政策の枠組みの修正を決定し、短期のマイナス金利幅を維持する一方、新たに長期金利（10年物国債利回り）をゼロ%程度に誘導する長短金利操作の方針等を示しました。今後は、雇用・所得環境の改善が続くなかで、政府等による各種施策の効果もあって、景気の緩やかな回復が続くことが期待されますが、依然として英国の欧州連合（EU）離脱問題や米国新政権の政策動向等、海外経済の不確実性や不安定な金融市場の変動が景気の下押しリスクとなっており、引き続きこれらの動向を注視すべき状況にあるといえます。

全国銀行協会の調べでは、国内銀行の貸出残高は、平成29年3月末において67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、不動産業のみならず、医療・福祉業、物品貸業、情報通信業など幅広い業種で融資が増大するとともに、M&Aや内外事業展開等による資金需要の増大があると考えられます。

《国内向け貸出》

国内向け貸出については、平成29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2,918億円の増加となりました。個人顧客向けの貸出残高が伸長する一方で、法人顧客向けの貸出残高は緩やかな増加にとどまりました。

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に注力する一方、事業法人のお客さまについては、1社当たりの取引規模の拡大等により、長期的に中核となりうる取引

関係の構築を目指しております。このような方針のもと、平成29年3月期においては、プロジェクトファイナンス等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結果、国内の法人顧客向け貸出残高は緩やかな増加にとどまりました。

《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。

平成29年3月期において、第三次中計の戦略に沿って中小企業向け貸出を推進する観点から、法人営業貸出の分野、即ち弊行が注力する本来の中小企業向け貸出の範囲を見直しております。この見直しに伴い、公共法人、事業法人の特定の大口先など、第三次中計の戦略上、積極的な残高伸長を目標としない貸出を法人貸出の分野から除外した結果、平成28年3月末における法人営業貸出（インパクトローンを除く）の残高を、5,788億円から3,285億円へ修正しております。

中小企業のお客さまには、顧客本位のマーケティングを行いつつ、弊行グループのノウハウを活用したユニークな商品・サービスを提案することで、長期的に中核となりうる取引関係の構築を目指しております。このような運営を行った結果、平成29年3月末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133億円の純増となりました。

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

（計画達成に向けた推進体制）

■組織

弊行は、経営トップ主導による具体的・効果的な諸施策の立案・推進のため、平成13年8月に「中小企業向け貸出取引推進委員会」を設立しております。同年9月6日に第1回が開かれて以降、平成29年3月末までに合計197回の委員会が開催されました。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。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、法人担当役員がそれぞれの所管部店でお客さまに密着しながら機動的な営業推進を行っております。さらに、営業部店長に対しても小口の融資案件に関して一定の与信決裁権限を付与しており、中小企業向け貸出を主たる対象として機動的な対応を図っております。

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

(5) 配当政策の状況及び今後の考え方

平成29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1円00銭にて実施しました。

また、弊行は平成28年5月に100億円もしくは1億株、平成29年1月に25億円もしくは1千万株を上限とする自己株式の取得を決定し、その取得を完了しました。第三次中計においては、公的資金返済の道筋をつけることを目指すゴールのひとつとしておりますが、これに向けた施策の一環として、十分な資本の維持を前提としつつ、適切な資本政策の実施を通じた1株当たり価値の向上を目的とするものです。

今後とも、公的資金注入行として十分な資本の維持を前提としつつ、適切な資本政策の実施を通じて、1株当たり価値の向上や市場からの評価を高める努力を継続的に行っていきたいと考えております。

(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

《責任ある経営体制の確立》

① 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

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

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

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

また、経営倫理の決意表明たる「企業倫理憲章」と、弊行すべ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「新生銀行行動規範」を制定しており、「新生銀行行動規範」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、平成27年6月から適用された「コーポレートガバナンス・コード」に関し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて本コードを適切に実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、ステークホルダー、ひいては経済全体の発展に寄与するという考え方に賛同し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

(経営上の意思決定、執行及び監督の体制)

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

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しております。従来は部門制のもと、組織体制を構築しておりましたが、平成28年4月から、弊行グループ内での部署間の連携を一層活発にし、組織の機動性を高めるため、部門制及び本部制を廃止し、業務運営の基本単位を「部」とするとともに、執行役員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、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、経営会議などの重要な会議への出席、重要な書類の閲覧、取締役・執行役員・会計監査人などからの報告聴取などの監査活動や、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、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、企業倫理憲章においては、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28年6月から、子会社・関連会社を含め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を目的として、従来からの主管部中心の管理体制を改め、主管部と専門セクションとの連携による管理体制に変更しております。また、子会社の事業活動やガバナンスに関する事項は四半期毎に経営会議に報告されるとともに、子会社の経営に関する重要事項について経営会議に付議・報告しております。なお、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・一体運営することで、グループガバナンス強化と管理業務の効率性の向上を一段と進める予定です。

④ コンプライアンス体制

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

平成28年度については、平成28年5月の取締役会にて確定したコンプライアンス・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。

平成28年度の主な取り組みとしては、平成27年度から引き続き全行的なコンプライアンス意識向上を図るための各種研修の開催・情報発信等を実施するほか、グループベースでのコンプライアンス態勢の高度化、効率化を図るため、グループ各社のコンプライアンス統轄部署と連携し、グループのコンプライアンス機能の統合を検討してまいりました。

また、平成28年10月1日に施行された改正犯罪収益移転防止法への対応として、リスク評価書の作成、取引時確認に係る手続の整備等を行うほか、引き続きリスクベースアプローチに沿ったモニタリング調査の高度化、警察との連携強化に取り組むとともに、保険業法、マイナンバー法、個人情報保護法等の法令改正への対応を着実に進めてまいりました。さらに、平成25年度以降取り組みを強化してきた反社会的勢力への対応については、グループ会社の反社対応関連規

程のレベル統一化の取り組みを完了するとともに、反社データベースシステムの機能改善への取り組みを開始しました。

平成29年度についても、引き続き、グループの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体制の高度化及び効率化、法令改正への着実な対応を行ってまいります。

⑤ 自主的・積極的なディスクロージャーの推進

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

平成28年度下期における法令等に基づくディスクロージャーとしては、銀行法に基づくディスクロージャー資料（中間期報告書2016）を、同法等の定める基準に即して作成し、平成28年12月に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「インテリムレポート2016」を作成し、ウェブサイト掲載などにより国内外に広く発信しております。

また、平成16年2月の東京証券取引所への上場に伴い、取引所の規則に則り適切な適時開示を実施してまいりました。決算発表時には、決算の概略を記した決算概要と、過去8四半期分の業績をまとめた四半期データブック、平成21年度からの過去8年度分の業績をまとめた年次データブックを自主的に公表し、経営に関する様々な情報を、わかりやすく提供することに努めております。

弊行では、以前よりウェブサイトを通じて経営状況や損益・財務などに関する幅広い情報を発信しております。平成28年度中間期の業績の発表に関しては、発表日の翌営業日に機関投資家・アナリスト向けに説明会を実施し、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。

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

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

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

弊行は、東日本大震災で被災した地域の支援のため、弊行及びグループ各社から参加を募り、被災地でのボランティア活動を実施しております。平成28年度においては、宮城県の被災地域で2回に分けて実施したほか、同県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。また、平成28年4月に発生した熊本地震については、被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。弊行では、グループ会社3社（昭和リース、アプラスフィナンシャル、新生フィナンシャル）とともに新生銀行グループとして総額1,000万円を寄付いたしました。

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)が平成18年に若年就労支援を行う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24年10月に(株)福井銀行、平成25年5月に(株)紀陽銀行、平成25年12月に(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。こうした取り組みが評価され、平成27年2月には、NPOと企業の優れたパートナーシップ事例を表彰する「第11回日本パートナーシップ大賞」(日本パートナーシップ大賞運営委員会主催)において、特別賞を受賞しました。

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

	27/3月期 実績	28/3月期 実績	29/3月期 計画	29/3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	80,249	77,414	78,403	76,998	
貸出金	40,880	42,104	45,975	43,790	
有価証券	19,824	17,269	18,948	14,831	
特定取引資産	769	666	750	344	
繰延税金資産<末残>	11	0	20	11	
総負債	73,019	69,984	70,559	69,240	
預金・NCD	57,444	57,358	56,975	59,091	
債券	379	246	162	116	
特定取引負債	688	612	700	337	
繰延税金負債<末残>	-	29	-	-	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	
純資産	7,367	7,765	8,069	8,079	
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	132	137	142	142	
剰余金(注1)	2,121	2,505	2,838	2,875	
自己株式	▲ 726	▲ 726	▲ 726	▲ 795	
その他有価証券評価差額金	85	108	65	94	
繰延ヘッジ損益	▲ 174	▲ 182	▲ 172	▲ 159	
土地再評価差額金	-	-	-	-	
新株予約権	12	5	5	5	
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,176	1,092	1,177	1,111	
資金利益	919	937	1,005	910	
資金運用収益	1,121	1,091	1,167	1,038	
資金調達費用	203	154	162	128	
役員取引等利益(注2)	101	▲ 3	48	▲ 30	
特定取引利益	45	48	65	41	
その他業務利益	111	110	59	191	
国債等債券関係損(▲)益	26	58	30	103	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)(注2)	423	340	359	335	
業務純益(注2)	423	340	359	335	
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	
経費	753	752	818	776	
人件費	245	266	287	269	
物件費	463	435	474	449	
不良債権処理損失額(注3)	▲ 41	▲ 201	10	39	
株式等関係損(▲)益	42	▲ 30	0	28	
株式等償却	4	6	0	-	
経常利益	479	494	355	329	
特別利益	4	8	0	93	
特別損失	18	74	0	13	
法人税、住民税及び事業税	▲ 4	▲ 6	8	▲ 0	
法人税等調整額	10	19	▲ 13	▲ 26	
税引後当期利益	457	416	360	434	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	1,396	1,780	2,112	2,080	
配当金総額(中間配当を含む)	27	27	27	27	
普通株配当金	27	27	27	27	
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)	1.00	1.00	1.00	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	5.80	6.38	7.37	6.11	

(注1)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2)クレジット・トレーディング関連利益等を含む。

(注3)一般貸倒引当金(取崩)額を含む。

	27/3月期 実績	28/3月期 実績	29/3月期 計画	29/3月期 実績	備考
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.73	1.74	1.70	1.70	
貸出金利回(B)	1.85	1.90	1.99	1.94	
有価証券利回	1.66	1.50	1.19	1.10	
資金調達原価(C)	1.36	1.35	1.42	1.33	
預金債券等利回(含むNCD)(D)	0.18	0.15	0.23	0.13	
経費率(E)	1.26	1.27	1.39	1.27	
人件費率	0.41	0.44	0.48	0.44	
物件費率	0.77	0.73	0.80	0.73	
総資金利鞘(A)-(C)	0.37	0.39	0.27	0.36	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.39	0.47	0.36	0.53	
非金利収入比率	21.87	14.18	14.61	18.16	
OHR(経費/業務粗利益)	64.02	68.88	69.50	69.84	
ROE(注4)	5.90	4.49	4.54	4.23	
ROA(注5)	0.52	0.44	0.46	0.43	
修正コア業務純益ROA(注6)	0.43	0.25		0.23	

(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)

	28/3月期 実績	29/3月期 実績
(規模)〈末残〉 (億円)		
総資産	89,288	92,583
貸出金	45,629	48,335
有価証券	12,279	10,146
特定取引資産	3,363	2,441
繰延税金資産	141	155
総負債	81,357	84,375
預金・NCD	58,010	58,629
債券	167	66
特定取引負債	2,943	2,122
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
資本金	5,122	5,122
資本剰余金	795	785
利益剰余金	2,677	3,125
自己株式	▲ 726	▲ 795
その他有価証券評価差額金	119	103
繰延ヘッジ損益	▲ 148	▲ 139
土地再評価差額金	—	—
為替換算調整勘定	4	2
退職給付に係る調整累計額	▲ 30	▲ 13
新株予約権	5	6
非支配株主持分	113	13
(収益) (億円)		
経常収益	3,757	3,804
資金運用収益	1,407	1,385
役務取引等収益	474	492
特定取引収益	86	74
その他業務収益	1,509	1,593
その他経常収益	281	261
経常費用	3,136	3,329
資金調達費用	184	162
役務取引等費用	219	237
特定取引費用	2	—
その他業務費用	1,009	965
営業経費	1,488	1,495
その他経常費用	235	470
貸出金償却	13	25
貸倒引当金繰入額	108	348
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
特別利益	17	58
特別損失	10	15
税金等調整前当期純利益	628	518
法人税、住民税及び事業税	20	21
法人税等調整額	▲ 5	▲ 9
非支配株主に帰属する当期純利益	4	▲ 2
親会社株主に帰属する当期純利益	610	508

(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	28/3月期 実績	経過措置に よる 不算入額	29/3月期 計画	経過措置に よる 不算入額	29/3月期 実績	経過措置に よる 不算入額
コア資本に係る基礎項目 (1)						
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	7,807		8,145		8,113	
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	2,642		2,980		3,017	
うち、自己株式の額(△)	726		726		795	
うち、社外流出予定額(△)	27		27		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		5		5	
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		2		0	
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	2		2		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	677		438		438	
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)	8,491		8,590		8,556	
コア資本に係る調整項目 (2)						
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	49	48	36		79	44
うち、のれんに係るものの額	12	—	4		10	—
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	37	48	32		69	44
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	6	10	12		21	14
適格引当金不足額	89	—	196		101	—
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	83	—	83		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	3	4	—		16	11
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	—	—	—		—	—
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	—	—	—		—	—
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	—	—	—		—	—
特定項目に係る十パーセント基準超過額	—	—	—		—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限り。)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り。)に関連するものの額	—	—	—		—	—
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	231		327		272	
自己資本						
自己資本の額((イ)-(ロ)) (ハ)	8,261		8,262		8,284	

リスク・アセット等 (3)					
信用リスク・アセットの額の合計額	48,691		56,402		52,936
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	▲ 35				43
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。)	48				44
うち、繰延税金資産	10				14
うち、前払年金費用	4				11
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	▲ 98				▲ 26
うち、上記以外に該当するものの額	—				—
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	1,469		1,645		1,440
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	1,925		2,052		1,924
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)	52,086		60,099		56,300
自己資本比率					
自己資本比率((ハ)／(ニ))	15.85%		13.74%		14.71%

(連結)

(単位:億円、%)

項目	28/3月期 実績	経過措置に よる 不算入額	29/3月期 計画	経過措置に よる 不算入額	29/3月期 実績	経過措置に よる 不算入額
コア資本に係る基礎項目 (1)						
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	7,842		8,376		8,211	
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,917		5,917		5,907	
うち、利益剰余金の額	2,677		3,212		3,125	
うち、自己株式の額(△)	726		726		795	
うち、社外流出予定額(△)	27		27		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	▲ 8	▲ 18	24		▲ 6	▲ 5
うち、為替換算調整勘定	4	—	24		2	—
うち、退職給付に係るものの額	▲ 12	▲ 18	▲ 1		▲ 8	▲ 5
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		5		6	
コア資本に係る調整後非支配株主持分の額	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	10		3		2	
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	10		3		2	
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	677		438		438	
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	34		31		12	
コア資本に係る基礎項目の額	(イ)	8,560	8,877		8,663	
コア資本に係る調整項目 (2)						
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	284	110	245		309	96
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	181	—	147		147	—
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	103	110	99		162	96
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	26	39	42		48	32
適格引当金不足額	66	—	190		99	—
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	83	—	83		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	7	10	15		29	20
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	—	—	—		—	—
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	—	—	—		—	—
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	—	—	—		—	—
特定項目に係る十パーセント基準超過額	—	—	—		—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—	—	—		—	—
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	—	—	—		—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	—	—	—		—	—
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	—	—	—		—	—
コア資本に係る調整項目の額	(ロ)	465	574		540	
自己資本						
自己資本の額((イ)-(ロ))	(ハ)	8,095	8,303		8,124	

リスク・アセット等 (3)						
信用リスク・アセットの額の合計額	51,322		57,106		56,862	
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	62				122	
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。)	110				96	
うち、繰延税金資産	39				32	
うち、退職給付に係る資産	10				20	
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	▲ 98				▲ 26	
うち、上記以外に該当するものの額	—				—	
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額	2,001		2,336		1,589	
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	3,659		4,015		3,748	
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)	56,982		63,457		62,200	
連結自己資本比率						
連結自己資本比率((ハ)／(ニ))	14.20%		13.08%		13.06%	

(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
個人業務(リテールバンキング)		
資金収支	216	235
役務取引利益・その他利益	54	24
業務粗利益	270	259
経費	325	327
業務純益	▲ 56	▲ 67
個人業務(コンシューマーファイナンス)		
資金収支	367	392
役務取引利益・その他利益	▲ 132	▲ 161
業務粗利益	235	231
経費	195	210
業務純益	41	21
法人業務		
資金収支	292	255
役務取引利益・その他利益	92	193
業務粗利益	384	449
経費	176	165
業務純益	208	283
金融市場業務他		
資金収支	62	28
役務取引利益・その他利益	141	145
業務粗利益	203	173
経費	57	74
業務純益	146	98
合 計	340	335

(連結)

	28/3月期 実績	29/9月期 実績
個人業務(リテールバンキング)		
資金収支	216	235
役務取引利益・その他利益	54	25
業務粗利益	270	260
経費	333	336
業務純益	▲ 63	▲ 75
個人業務(コンシューマーファイナンス)		
資金収支	692	745
役務取引利益・その他利益	431	455
業務粗利益	1,123	1,200
経費	692	704
業務純益	431	497
法人業務		
資金収支	254	220
役務取引利益・その他利益	316	402
業務粗利益	570	622
経費	298	287
業務純益	272	335
金融市場業務他		
資金収支	62	23
役務取引利益・その他利益	141	180
業務粗利益	203	203
経費	83	99
業務純益	120	104
合 計	760	861

(図表6)リストラの推移及び計画

	27/3月末 実績	28/3月末 実績	29/3月末 計画	29/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(役職員数)

役員数 (人)	9	10	10	10	
うち取締役(()内は非常勤) (人)	6(4)	7(5)	7(5)	7(5)	
うち監査役(()内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	
従業員数(注) (人)	2,186	2,210	2,330	2,207	

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。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	29	28	
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	
(参考)海外現地法人(注3) (社)	3	2	2	2	

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

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)弊行が直接50%超出資しているものを計上(但しSPV除く)。

	27/3月末 実績	28/3月末 実績	29/3月末 計画	29/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(人件費)

人件費 (百万円)	24,488	26,620	28,700	26,925	
うち給与・報酬 (百万円)	15,298	16,815	18,400	17,042	
平均給与月額 (千円)	495	489	495	482	

(注)平均年齢40.9歳(平成29年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	174	169	200	167	
うち役員報酬 (百万円)	174	169	200	167	
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	39	34	40	32	
平均役員退職慰労金 (百万円)	6	22	-	-	

(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)	46,253	43,529	47,400	44,857	
うち機械化関連費用(注) (百万円)	14,111	12,672	15,000	13,391	
除く機械化関連費用 (百万円)	32,142	30,857	32,400	31,467	

(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)	70,740	70,148	76,100	71,783	
---------------	--------	--------	--------	--------	--

(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2) (億円or百万通貨単位)						(注2) (百万円or千通貨単位)		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)	平8/11	日下部裕文	信託業	平29/3	101	-	-	71	71	116	74	連結	
新生証券(株)	平9/8	多良尚浩	証券業	平29/3	430	136	5	135	135	▲60	▲278	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29/3	11	-	-	8	8	45	25	連結	
新生プロパティファイナンス(株)	昭25/7	大野禎二	不動産担保金融業	平29/3	243	152	82	85	85	758	558	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29/3	45	-	-	35	35	79	57	連結	
新生企業投資(株)	平24/11	松原一平	投資業務	平29/3	32	-	-	3	3	411	87	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29/3	248	-	-	13	13	2,150	191	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29/3	9	-	-	8	8	151	77	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29/3	1,355	-	-	794	754	5,199	5,183	連結	
(株)アプラス	平21/4	渡部晃	総合信販業	平29/3	9,060	2,133	253	605	605	6,304	6,580	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29/3	355	222	-	99	99	96	43	連結	
全日信販(株)	昭32/4	市橋正一	信販業	平29/3	1,033	745	715	96	96	1,259	712	連結	
昭和リース(株)	昭44/4	清谷清弘	リース業	平29/3	5,388	3,106	775	1,082	1,082	5,673	7,915	連結	
(有)エス・エル・ゼスト	平12/4	山本茂樹	リース業	平29/3	1	1	1	0	0	▲0	▲0	連結	
(有)エス・エル・スパイア	平17/5	川上久彦	リース業	平29/3	1	1	1	0	0	0	▲0	連結	
(株)エス・エル・ミュー	平26/2	土谷仁	リース業	平29/3	28	28	10	▲0	▲0	▲10	▲9	連結	
新生フィナンシャル(株)	平3/6	杉江陸	金融業	平29/3	2,618	11	1	1,612	1,612	6,630	5,041	連結	
新生パーソナルローン(株)	昭29/12	根本要	金融業	平29/3	472	290	-	103	103	376	229	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29/2	74	36	36	24	9	0	0	連結	
Shinsei International Limited	平16/9	武田寛之	証券業	平28/12	(M i l) GBP10	-	-	(M i l) GBP8	(M i l) GBP8	(t h) GBP580	(t h) GBP463	連結	
APPM Funding Limited	平20/2	Ciara McDonnell 他	資金供給関連業務	平28/12	(M i l) EUR159	(M i l) EUR159	(M i l) EUR139	(M i l) EURO	-	(t h) EUR1	(t h) EURO	連結	
OJBC Co. Ltd	平25/6	長谷川建一	有価証券の売買	平28/12	(M i l) \$37	-	-	(M i l) \$37	(M i l) \$18	(t h) ▲\$30	(t h) ▲\$31	連結	
Nippon Wealth Limited	平25/8	中島努	銀行業及び証券業	平28/12	(M i l) HK\$285	-	-	(M i l) HK\$141	(M i l) HK\$141	(t h) ▲HK\$54,113	(t h) ▲HK\$54,120	連結	
日盛金融控股股份有限公司	平14/2	黄錦璿	金融持株会社	平28/12	(M i l) NT\$285,011	(M i l) NT\$1,110	-	(M i l) NT\$37,504	(M i l) NT\$13,299	(t h) NT\$1,528,084	(t h) NT\$1,416,837	持分法	
ニッセン・ジー・イー・クレジット(株)	平9/12	竹本理行 他	クレジットカード業	平28/12	529	397	374	72	36	990	709	持分法	

(注1) 平成29年3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、当行の与信額(保証も含む)が1億円超の会社及び主な関係会社について記載しております

(注2) 海外の子会社・関連会社については原通貨単位で記載しております。

(注3) 平成29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) 経常損失または当期損失を計上した会社とその要因

新生証券(株)

(有)エス・エル・ゼスト

(有)エス・エル・スパイア

(株)エス・エル・ミュー

OJBC Co. Ltd

Nippon Wealth Limited

市場環境の悪化により証券仲介やトレーディングによる収益が減少したため。

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。

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。

(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、部長他	マネージメント 業務部	週1回	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、グループ 会社社長他	マネージメント 業務部	月1回	グループ内の経営方針の共有及び徹底、情 報交換並びにグループ連携のための協議
執行責任者会議	社長	副社長、総括担当役員	マネージメント 業務部	都度	中長期的な経営方針、業務計画、シナジーの 発揮等に係る全行的視野に基づく協議及び 意見の統一
ALM委員会	経営企画管理 総括担当役員	社長、副社長、関連総括 担当役員、部長等	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
コンプライアンス委員会	コーポレートサービス 総括担当役員	社長、副社長、関連総括担当 役員、部長等(外部弁護士1名)	法務・コンプライ アンス統轄部	月1回	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
リスクポリシー委員会	リスク統轄 総括担当役員	社長、副社長、関連総括 担当役員、リスク関連部長 他	ポートフォリオリス ク管理部	月1回	全行的なポートフォリオのリスク運営方針、な いしはその管理フレームワークにつき協議を 行うこと、また、主要なポートフォリオ、セク ター及びプロダクト等の取組方針などにつき 協議を行うこと
債権管理委員会	審査総括担当役員	社長、副社長、グループCRO、 審査・ビジネス総括担当役員、 グループCFO、ポートフォリオリス ク管理部部長他	ポートフォリオリス ク管理部	四半期に 1回(都度)	重大な問題債権のトップマネジメントに対す る迅速な報告及び債権売却、債権放棄等に 係る直接償却等の決定
中小企業向け貸出取引 推進委員会	法人総括担当役員	社長、副社長、関連執行役員 (総括担当等)、部長等	法人企画部	月1回	法人営業全般にわたる顧客基盤拡大・新規 顧客開拓に向けての取組み状況を把握し、 営業方針や課題に関する協議を通じた経営 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 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、部長等	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)
業務継続体制管理委員会 (BCM委員会)	コーポレートサービス 総括担当役員	副社長、金融インフラ総括担当 役員、大阪支店長、経営企画部長、 人事部長、IR・広報部長、法務・コ ンプライアンス統轄部長、総務部 長、業務管理部長、トレジャリー部 長他関連部長等	総務部	月1回	業務継続体制の整備を推進するための全行 横断的な協議、調整及び決議
パーゼル委員会	グループ最高財務責任者 (CFO)及びグループチーフ フィスオフィサー(CRO)	社長、副社長、総括担当役員、関 連部長他	財務管理部	四半期に 1回以上	パーゼル規制への対応準備を中心に、規制 資本に関する事項についての協議、調整及 び決議
人材委員会	社長	社長、副社長、総括担当役員	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、全部室店 長、グループ会社社長他(ビジネ ス・業務の企画部署主宰の場合は 各関連執行役員、部室長他)	マネージメント 業務部(各企画担 当部署)	年2回 (都度)	全店(ビジネス・業務部署)業務の伸展につ いての企画・計画及び推進に関し、各ビジネス ・業務部署及び各部室店間の連絡・調整

平成29年3月31日現在

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
経営全般（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担当)	サンジープ グプタ	専務執行役員
特命担当(グループ事業戦略総括担当役員)	小座野 喜景	常務執行役員
特命担当(グループ組織戦略総括担当役員)	平沢 晃	常務執行役員
経営企画担当	南光院 誠之	常務執行役員 グループ最高財務責任者
コーポレートサービス担当	平沢 晃	常務執行役員
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
リスク統轄担当	潮見 統一郎	執行役員 グループチーフリスクオフィサー
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 グループ最高情報責任者

平成29年3月31日現在

(注1) 独立部としてのマネージメント業務部、監査部を含みます。

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

(注3) 弊行業務組織としては上記以外に監査役室があります。

(図表10)貸出金の推移

(残高)

(億円)

		28/3月末 実績 (A)	29/3月末 計画 (B)	29/3月末 実績 (C)	備考
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	40,249	43,312	41,634	
	インバ°外ローンを除くベース	39,649	42,992	40,906	
中小企業向け貸出 (注)	インバ°外ローンを含むベース	7,605	7,612	7,210	
	インバ°外ローンを除くベース	7,454	7,517	7,046	
	うち法人営業貸出	3,285	3,295	3,361	
	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)		14,741	15,872	15,964	
うち住宅ローン		12,595	13,180	13,405	
その他		17,902	19,828	18,460	
海外貸出		2,753	3,848	3,566	
合計		43,002	47,160	45,200	

(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月末 計画 (B)-(A)+(ア)	29/3月末 実績 (C)-(A)+(イ)	備考
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	3,063	3,045	
	インバ°外ローンを除くベース	3,343	2,918	
中小企業向け貸出	インバ°外ローンを含むベース	7	▲ 297	
	インバ°外ローンを除くベース	63	▲ 310	
	うち法人営業貸出	10	133	

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

(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

		28年度中 計画 (ア)	28年度中 実績 (イ)	備考
不良債権処理		()	283 (7)	
貸出金償却(注1)		()	1 (1)	
部分直接償却実施額(注2)		()	10 (▲ 1)	
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		()	3 (2)	
その他の処理額(注4)		()	268 (4)	
債権流動化(注5)		()	617 (37)	
私募債等(注6)		()	761 (55)	
子会社等(注7)		()	-	-
計		()	1,660 (99)	
うち法人営業貸出			(57)	

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

(注2)部分直接償却当期実施額。

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

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

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

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

(図表 12) リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制
<p>リスク管理全般 統合リスク管理</p>	<p>統合リスク管理部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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プロシージャーを規定。 ・ 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リスク量の計測を行い、銀行全体のリスク量、ビジネス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。
<p>信用リスク</p>	<p>ポートフォリオリスク管理部 統合リスク管理部 法人審査部 ストラクチャードリスク管理部 不動産リスク管理部 個人業務リスク管理部</p>	<p><u>管理方法、手続き・規定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 信用リスク管理に係るポリシー、プロシージャーの整備については、上記「リスクマネジメントポリシー」に即し、「グルーブクレジットリスクポリシー」、「クレジットプロシージャー」等の手続体系を設定。 ・ パーゼル規制の F-1 RB 行として、各信用リスク資産に関する内部格付制度の設計・運用、内部統制、格付の利用、リスク定量化を規律するポリシー・基準／ガイドライン・手続の総体を「信用リスク管理指針」として制定。 ・ 個別与信案件の決定に際しては、承認プロセスの客観性・透明性を確保する趣旨から、原則として合議形式の意思決定プロセスを採用。リスク管理部署はビジネスの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。 <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"> ・ 行内債務者格付制度については、弊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"> －信用力序列確保のためのモデル精度の向上及び適切な定性要素の反映 －外部格付機関とのベンチマーキング分析 －業種間の格付体系の整合性確保 ・ 格付推定モデルによりモデル格付を算出し、必要に応じ総合調整を加えてランクを導出。 ・ 個別案件ベースの信用状況を把握する観点から、債権保全状況を織り込んだ期待損失を基準とした案件格付制度も実施。 ・ 与信権限体系には、債務者グループの与信総額のほか、案件格付によるグリッドも導入。 <p><u>各部の役割</u></p> <p>ポートフォリオリスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> －ポリシー、ガイドラインの制定 －債務者格付制度 －審査方法、審査手続に関する企画、開発 －資産の自己査定を検証 <p>統合リスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> －信用リスク計量化・モニタリング <p>法人審査部</p> <ul style="list-style-type: none"> －法人向け与信に関する個別案件審査及び管理 <p>ストラクチャードリスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> －ストラクチャードプロダクトに関する個別案件審査及び管理、業務運営手続の企画、運用 －カントリーリスクの審査・管理 <p>不動産リスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> －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 <p>個人業務リスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> －個人顧客向け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

	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	トレジャリー部 統合リスク管理部	<p>ALM委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、ALM委員会を設置している。 ALM委員会では、ALM全体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枠が決定される。 <p>市場取引統轄委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場リスク管理、顧客デリバティブビジネスのモニタリング、経営への報告機関として、市場取引統轄委員会を設置している。 トレーディングに係るリスクリミット（VaR）、ロスリミットは経営会議にて決定される。 市場取引統轄委員会では、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、経営層に報告している。 <p>管理方法、手続き・規定</p> <ul style="list-style-type: none"> オンバランス・オフバランス取引の双方を統合的に管理している。 市場リスクについては、全体のリスク限度内でリスク管理単位毎にポジション枠・ロスリミットを設定しており、経営層に対しては、ポジション・損益状況を電子メールを通じて日次で報告している。 銀行全体のリスク管理の基本規定である「リスクマネジメントポリシー」の下部規定として以下の二つの規定を設けている。 <ol style="list-style-type: none"> 「資産負債総合管理ポリシー（ALMポリシー）」 「トレーディング業務におけるリスク管理ポリシー」 <p>デリバティブ取引</p> <ul style="list-style-type: none"> 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"> 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。 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。 <p>各部の役割</p> <p>トレジャリー部</p> <ul style="list-style-type: none"> ALM企画、運営 <p>市場金融部、市場営業部</p> <ul style="list-style-type: none"> トレーディング業務企画、運営 <p>統合リスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場リスクの定義、測定、評価、報告
流動性リスク	トレジャリー部 統合リスク管理部	<p>手続き・規定</p> <ul style="list-style-type: none"> 「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。 「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、内部要因に係らず、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。 <p>管理方法及び対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金ギャップは、統合リスク管理部が計測し、結果を経営層に日次で報告。 資金流動性準備水準及びギャップ枠は、統合リスク管理部が見直し、ALM委員会にて適宜変更される。 <p>各部の役割</p> <p>トレジャリー部</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金繰り管理、執行 <p>統合リスク管理部</p> <ul style="list-style-type: none"> 流動性リスクの定義、測定、評価、報告

	リスク管理部署	現在の管理体制
オペレーショナル リスク	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"> ・オペレーショナルリスク管理ポリシー <p><u>体制・リスク管理部署</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、統合リスク管理部が全体を統轄し一元的な管理を推進している。 ・各サブカテゴリーの専門管理部署と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。 ・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。 <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・定性的手法及び定量的手法の両面から管理を実施している。 ・定性的管理につき、リスクマップの策定などを通じ網羅的なリスク状況の把握・分析を行うとともに、各サブカテゴリーのリスク特性に応じた統一的なリスク管理基準・手続の策定、事件事故の把握・評価、原因分析等を実施している。 ・定量的管理につき、内部で発生した事件事故とシナリオを基礎に内部モデル（損失分布手法）に基づきリスク量を計算し、リスク資本制度の一環として利用している。
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 事務集中部 ローン商品部	<p><u>組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、事務集中部・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。 <p><u>システムリスク管理部</u></p> <ul style="list-style-type: none"> －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 <p><u>金融インフラ企画部</u></p> <ul style="list-style-type: none"> －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 <p><u>システム開発部</u></p> <ul style="list-style-type: none"> －新規システムの開発及び既存システムの変更 <p><u>システム運用部</u></p> <ul style="list-style-type: none"> －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 <p><u>事務集中部・ローン商品部</u></p> <ul style="list-style-type: none"> －個人、法人、金融市場等、弊行の事務全般にわたる集中センター処理 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p><u>管理方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・通常運用として、各部の下に細分化されたチームユニットを定義し、文書化された業務プロセスと日次等チェックリストに基づく安定的な業務処理体制を構築している。 ・システム障害等への対応としては、為替・ATMなどの重要システムを中心に、システム開発部・システム運用部及び協力ベンダーから直接複数の担当者を集め、専用ルームに輪番制で常駐し効率的な管理・対応体制を整えている。 <p><u>具体的取組状況ほか</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・以下の諸施策を実施している。 <ol style="list-style-type: none"> ①組織について、牽制機能の拡充等を図る趣旨で、上記のとおり改正を実施している。 ②システム全体のITガバナンス向上の観点から、IT系の社内規程を全面刷新している。また、変更点を中心にシステム関連部署所属行員への研修を実施し、新規規程体系・内容の周知を図っている。 ③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。また、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月に更新を完了した。 ④障害体制強化から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。

	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	法務・コンプライアンス統轄部	<p><u>法務リスク</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 法務・コンプライアンス統轄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。 <p><u>コンプライアンスリスク</u></p> <p>法務・コンプライアンス統轄部は、自ら制定した「新生銀行行動規範」、「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。</p> <p><u>平成28年度取組事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 平成28年度についても、年度当初に策定したコンプライアンス・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。 <ol style="list-style-type: none"> ①全社的なコンプライアンス意識の向上 <ul style="list-style-type: none"> 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 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"> 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 ③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に向けた検討の実施 ④犯罪収益移転防止法改正対応 <ul style="list-style-type: none"> リスク評価書の作成、取引時確認に係る手続の整備、リスクベースアプローチに沿ったモニタリング調査の高度化、警察との連携強化等を実施 ⑤グループ内での各社の実情に合わせた反社対応の高度化 <ul style="list-style-type: none"> 反社データベースシステムの機能強化への取り組みを開始、反社対応関連規程の改正を実施 銀行とグループ会社の反社対応関連規程のギャップ分析に基づくレベル統一化に向けた取り組みを完了 ⑥コンプライアンス関連重要事項の状況報告実施 <p>コンプライアンス委員会においてコンプライアンス関連の重要事項について報告を実施した。同委員会では報告した主な重要事項は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> 平成27年度コンプライアンス・プログラムの総括 平成28年度コンプライアンス・プログラムの策定 重大事務事故報告 反社P Tのフォローアップ 反社会的勢力への接触状況・対応状況 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 子会社・関連会社におけるコンプライアンス態勢チェック報告 情報セキュリティ部会活動報告 コンプライアンス関連事件・事故発生状況報告 預金保険法対応 子会社・関連会社コンプライアンス関連事件・事故発生状況 グループ会社における反社チェック補完状況 金融ADRにおける弊行のあっせんの状況報告 グループ会社との反社対応体制に係る整備事項 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
レピュテーションリスク	I R・広報部	<p><u>規定・基本方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> レピュテーションリスクの管理については、I R・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・行動規範などの関連規程を通じ、I R・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I R・広報部にて統一的な対応を行なっている。 レピュテーションリスクに関しては、I R・広報部のほか、顧客と接するビジネス部署などの関連部署が連携し対応を行っている。 <p><u>リスク管理手法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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、関連部署等からの情報を集約。当該リスク顕在化時には、必要な報告を迅速にトップマネジメントに行いつつ、その指示の下、プレスリリースなどの実施、ステークホルダーへの情報開示など必要な対応を行っていく。

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	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%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	28/3月末 実績	29/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	▲ 242	21
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

<参考>

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)

	28/3月末 実績	29/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	▲ 181	100
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

<参考>

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

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

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

(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。

(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
一括ネットティ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。