

# 2019年度中間期 決算・ビジネスハイライト

株式会社新生銀行  
2019年11月

- **主要ポイント** ----- P 3
- **1H FY19業績総括** ----- P 4
- **決算概況** ----- P 6
- **注力分野の概況** ----- P 14
- **セグメント情報** ----- P 28
- **参考情報** ----- P 35

# 主要ポイント

## ① 中間純利益<sup>1</sup>は281億円、前年同期比2%増益、通期計画比53%進捗

- 実質業務純益 : 476億円（前年同期比9%増益；通期計画比52%進捗）
- 与信関連費用加算後の実質業務純益 : 311億円（前年同期比6%増益；通期計画比56%進捗）

## ② 自己株式取得は49%進捗、自己株式取得考慮前のEPS成長率は2%

- 10月末日現在、115億円（49%の進捗）の自己株式を取得  
2019年5月15日に決議した自己株式取得の上限は235億円、総還元性向は50%
- 1株当たり純利益（EPS）成長率：5%、自己株式取得を考慮しない場合のEPS成長率<sup>2</sup>：2%

## ③ 大株主からの株式売出

- 売出総額：633億円、売出株式数：45百万株
- 株価への影響：売出発表直後は需給懸念から下落。しかし、売出完了後は、発表以前の株価水準へ回復
  - ✓ 売出は、株式の希薄化を伴わない
  - ✓ 筆頭株主のJCFファンドによる、ビジネスや財務への直接的関与はない
- 現状のコーポレート・ガバナンス（取締役会は、多様な専門性を持つ社外取締役が過半）を踏まえると、フラワーズ氏の社外取締役退任によるガバナンスへの影響はない

<sup>1</sup> 親会社株主に帰属する純利益

<sup>2</sup> 親会社株主に帰属する純利益 / 前年度末における潜在株式調整後の期中平均普通株式数（自己株式控除後）

# 1H FY19業績総括

(単位：10億円；%)

【連結】	18.4-9 (実績)	19.4-9 (実績)		19.4-20.3 (計画)	
		前年比 B(+)/W(-)	計画対比 進捗率		
業務粗利益	114.7	121.5	+6%	50%	243.0
資金利益	66.3	66.7	+1%		
非資金利益	48.3	54.7	+13%		
経費	-70.9	-73.8	-4%	49%	-152.0
実質業務純益	43.7	47.6	+9%	52%	91.0
与信関連費用	-14.4	-16.5	-15%	47%	-35.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	29.3	31.1	+6%	56%	56.0
その他	-1.6	-2.9	-81%	97%	-3.0
法人税・法人税等調整額	-1.8	-3.2	-78%		
親会社株主純利益	27.6	28.1	+2%	53%	53.0

## ポイント

### 業務粗利益

資金利益、非資金利益とも、概ね期初想定通りの進捗率

### 経費

期初想定より低い進捗率は、プロジェクトやシステム費用の下期への後ずれによるもの

### 与信関連費用

期初想定より低い進捗率は、無担保ローンにおける債権の質の良化や回収の進展によるもの

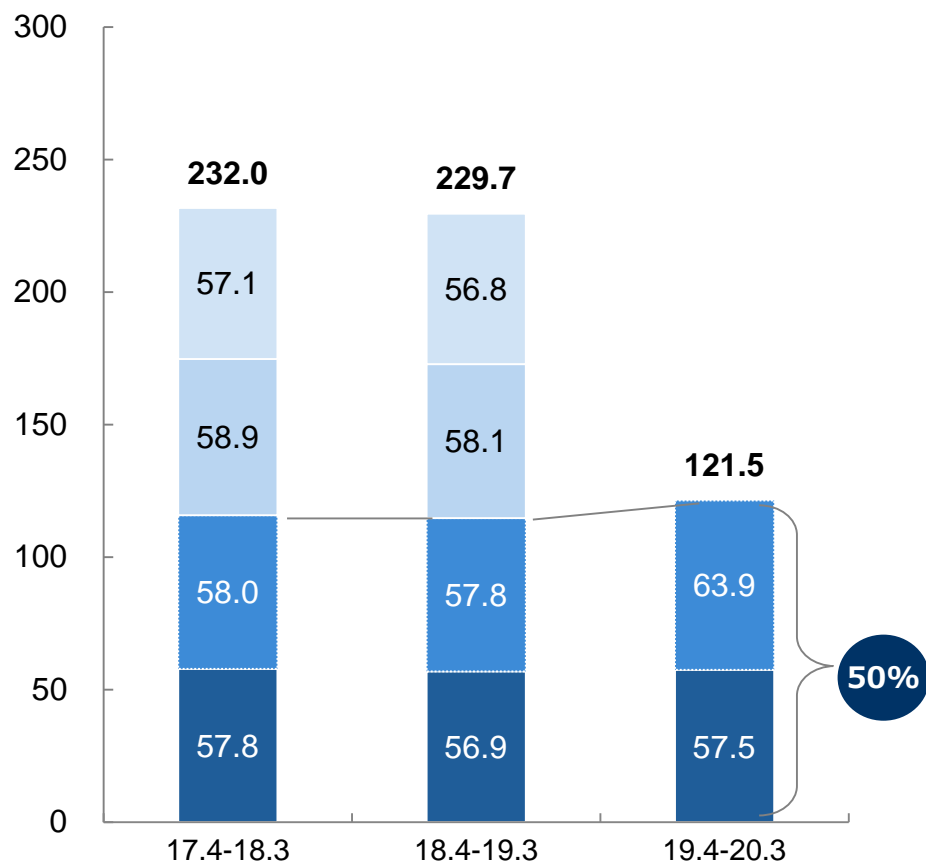
### 利息返還損失引当金

当中間期に、12億円の取崩益を計上

# 通期計画に対する進捗

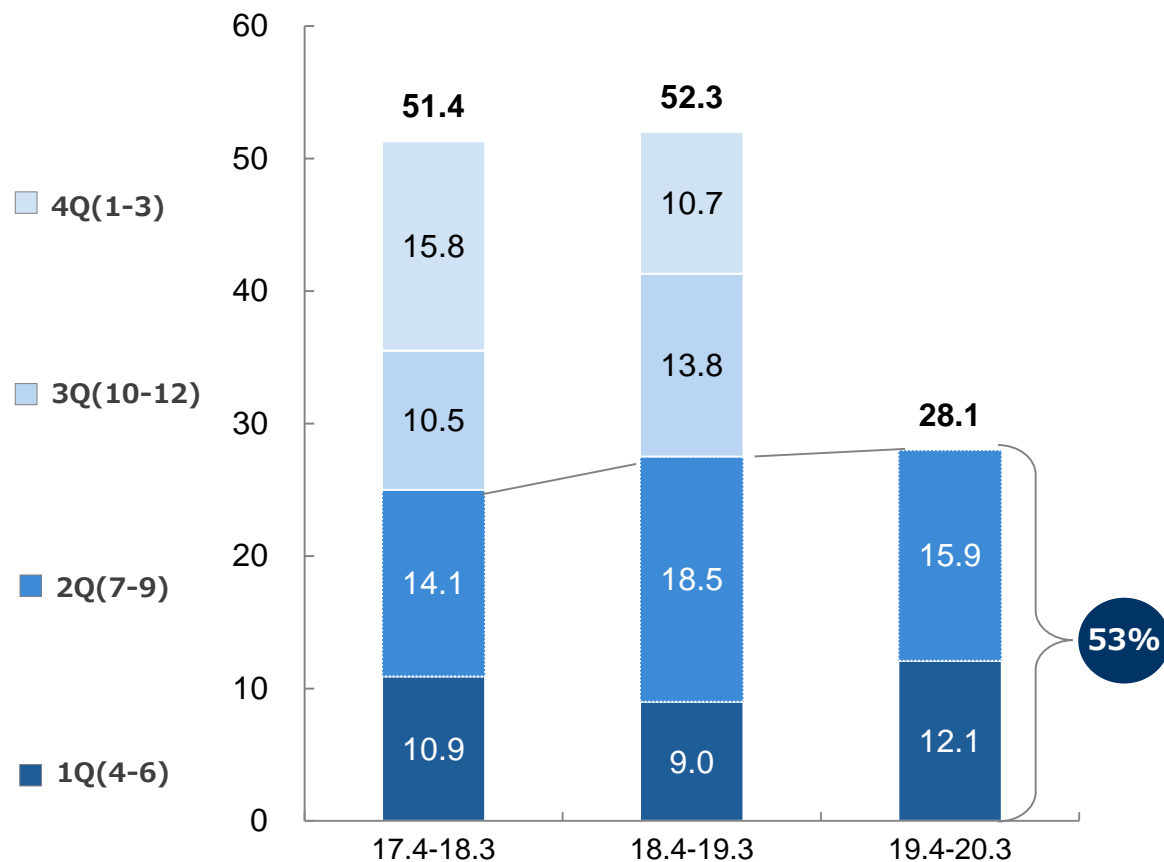
(単位：10億円)

## 業務粗利益



期初通期計画	230.0	236.5	<b>243.0</b>
--------	-------	-------	--------------

## 親会社株主に帰属する純利益

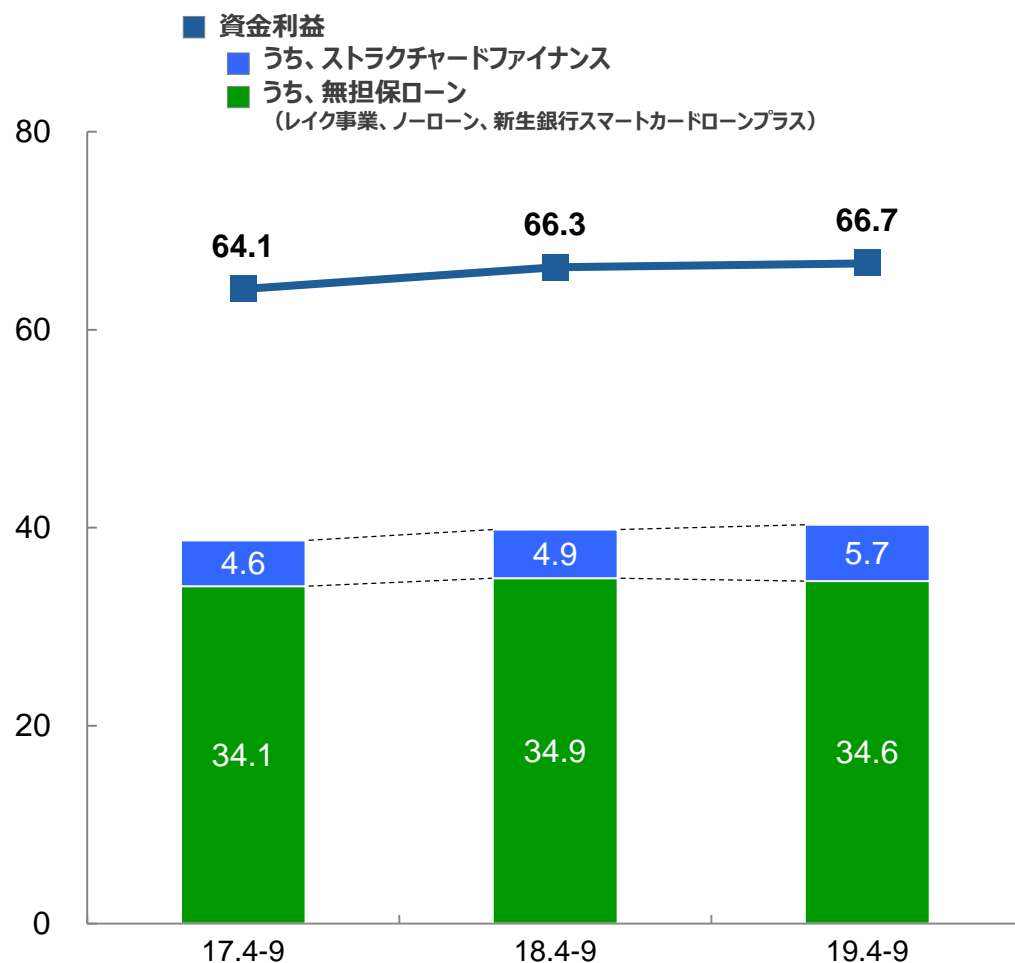


期初通期計画	51.0	52.0	<b>53.0</b>
--------	------	------	-------------

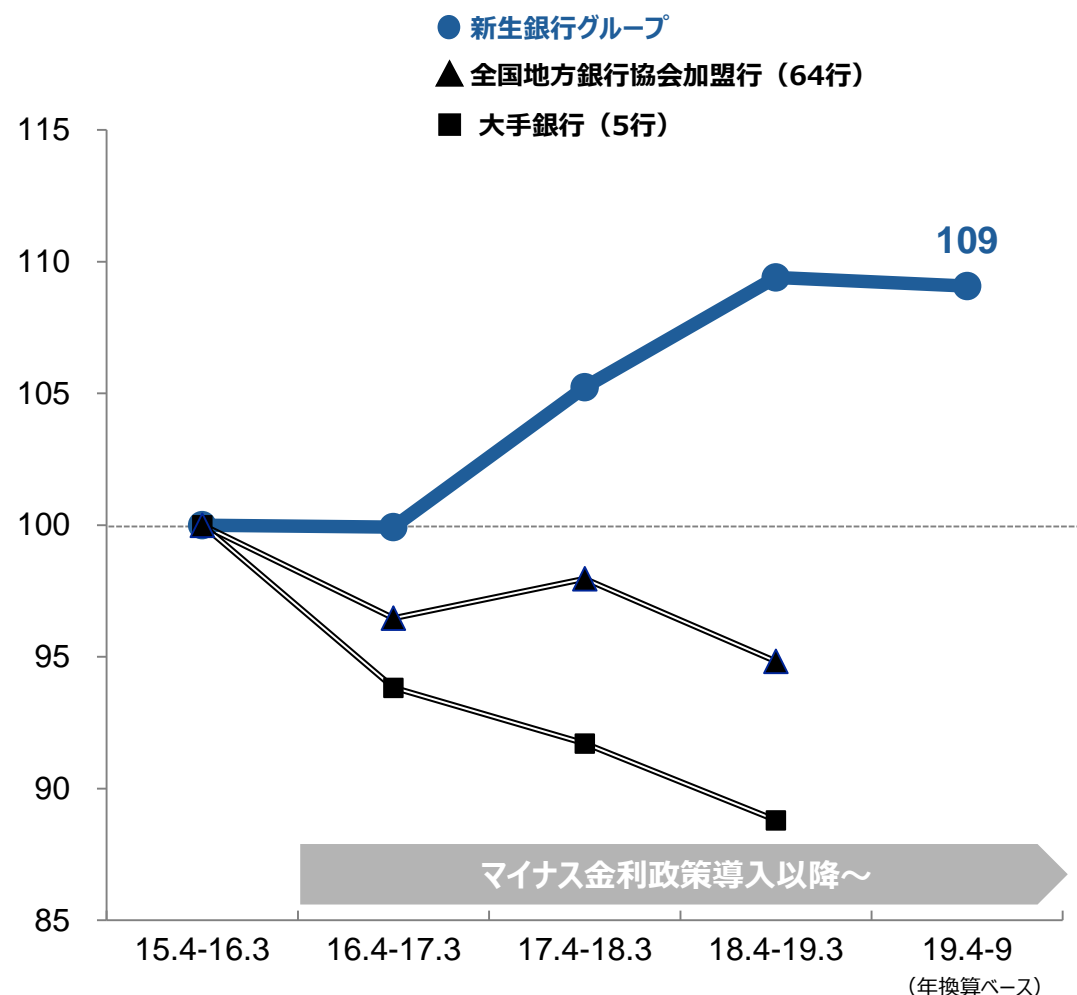
# 決算概況：資金利益

(単位：10億円)

- ストラクチャードファイナンスは、営業性資産残高の増加が寄与し、増加
- 無担保ローンは、貸出金平均残高が前年同期比減少したことからやや減少。無担保ローンは、資金利益全体の52%に寄与



## 資金利益のトレンド比較 (FY2015=100)



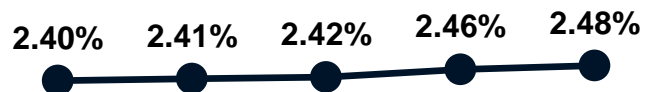
(出所) 全国地方銀行協会加盟行 (単体ベース)：全国銀行協会の統計資料から新生銀行作成  
 大手銀行 (連結ベース)：各社開示資料から新生銀行作成

# 決算概況：純資金利鞘、利回り

(単位：%)

- 純資金利鞘（NIM）は、2.48%へ改善。預金の調達利回り低下が主因

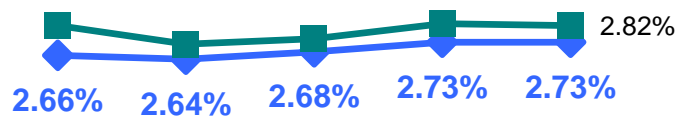
## 純資金利鞘（NIM）<sup>1</sup>



15.4-16.3 16.4-17.3 17.4-18.3 18.4-19.3 19.4-9  
(年換算ベース)

## 資金運用利回り

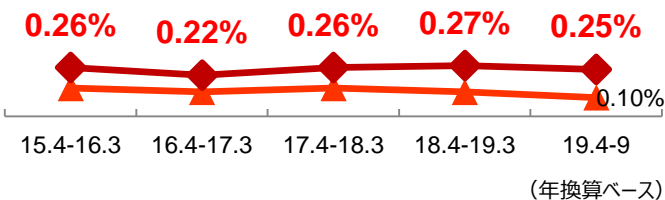
- 貸出金の運用利回り
- ◆ 総資金運用利回り<sup>1</sup>
- ▲ 有価証券の運用利回り



15.4-16.3 16.4-17.3 17.4-18.3 18.4-19.3 19.4-9  
(年換算ベース)

## 資金調達利回り

- ◆ 総資金調達利回り
- ▲ 預金・譲渡性預金の調達利回り

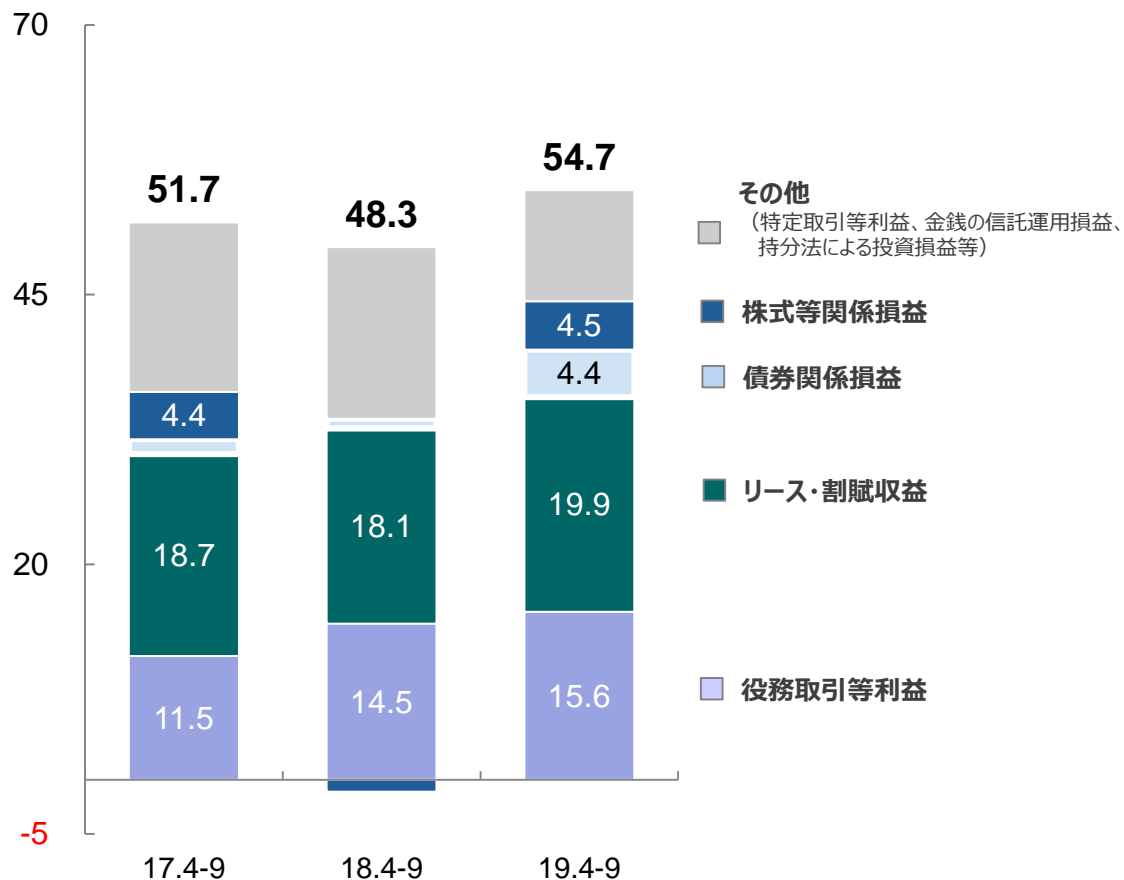


<sup>1</sup> リース・割賦売掛金を含む

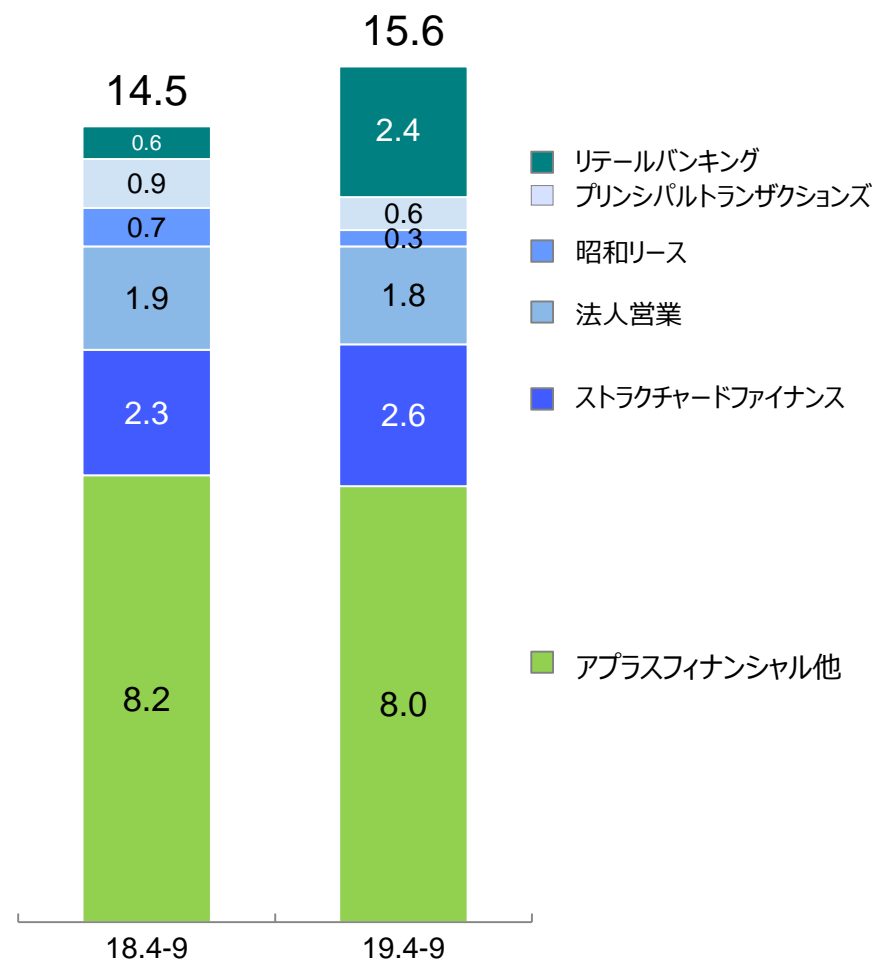
# 決算概況：非資金利益

(単位：10億円)

- **株式等関係損益**：法人営業における株式売却益により増加
- **債券関係損益**：トレジャリーのALM業務における債券売却益の増加
- **リース・割賦収益**：アプラスと昭和リースの安定的なリース・割賦収益の寄与
- **役務取引等利益**：リテールバンキングの手数料収益が大幅改善



## 役務取引等利益：主なセグメント内訳

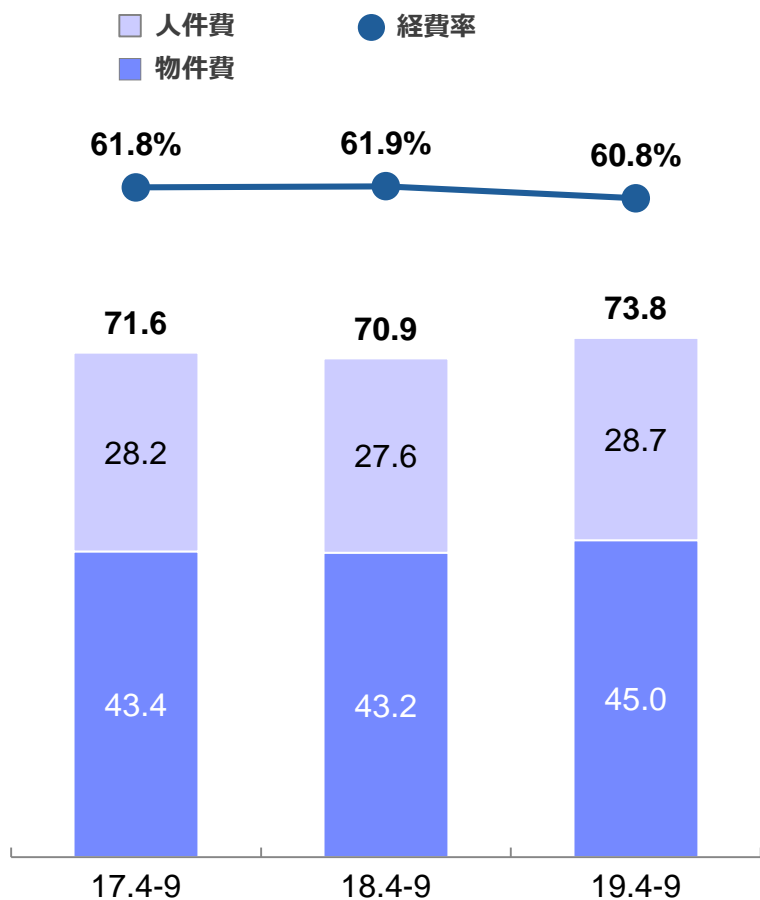




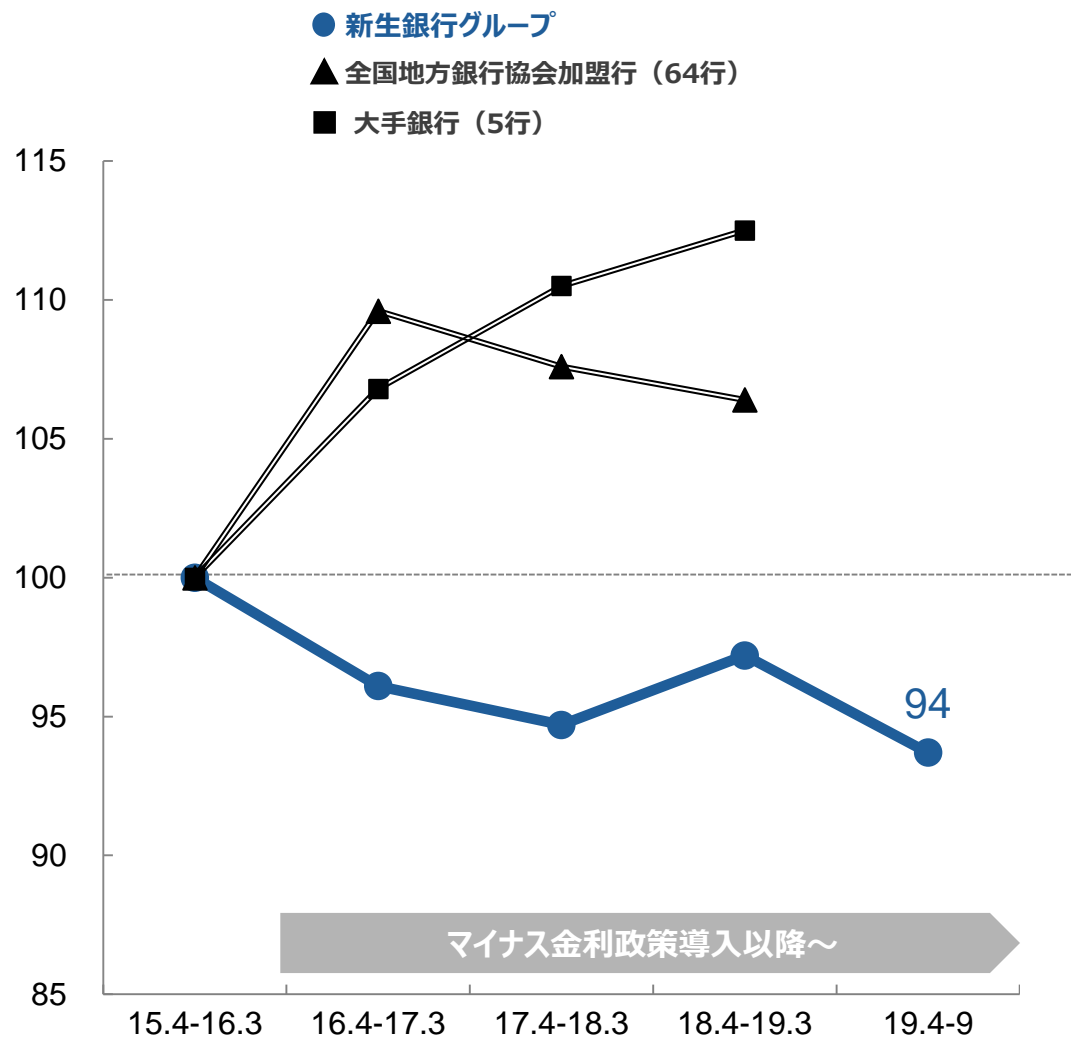
# 決算概況：経費、経費率

(単位：10億円)

- 中間期の経費は、プロジェクトやシステム関連経費の下期後ずれを反映しており、通期では期初計画通りの見込み
- 人件費の増加は、神鋼リースおよびファイナンシャル・ジャパンの買収によるもの
- 物件費の増加は、システム関連費用の増加が主因  
 ✓ 当中間期の新勘定系システムの減価償却費は17億円



## 経費率のトレンド比較 (FY2015=100)

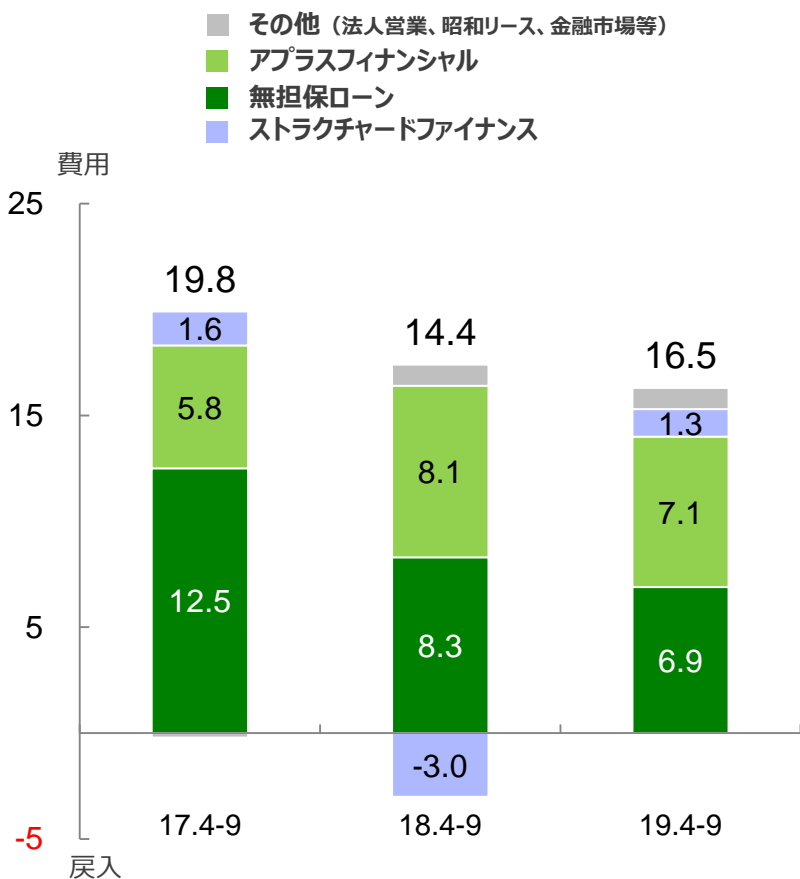


(出所) 全国地方銀行協会加盟行 (単体ベース)：全国銀行協会の統計資料から新生銀行作成  
 大手銀行 (連結ベース)：各社開示資料から新生銀行作成

# 決算概況：与信関連費用

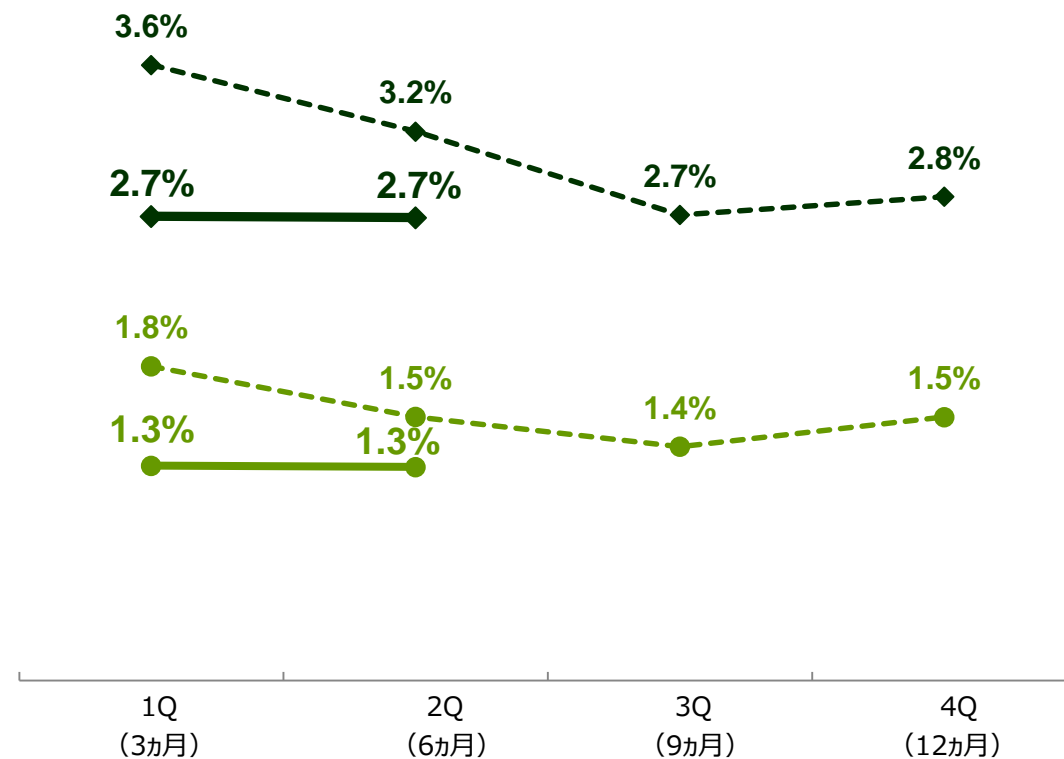
(単位：10億円; %)

- 無担保ローンは、レイク事業での回収強化による債権良化、地銀保証の残高減少などにより、与信関連費用は減少。与信関連費用率は2.7%
- アプラスフィナンシャルは、前期に計上した延滞債権に係る追加繰入の影響が剥落したことにより、与信関連費用は減少。与信関連費用率は1.3%



## コンシューマーファイナンスの与信関連費用率

- ◆ FY2018 無担保ローンの与信関連費用率 (年換算ベース<sup>1</sup>)
- ◆ FY2019 無担保ローンの与信関連費用率 (年換算ベース<sup>1</sup>)
- FY2018 アプラスフィナンシャルの与信関連費用率 (年換算ベース<sup>1</sup>)
- FY2019 アプラスフィナンシャルの与信関連費用率 (年換算ベース<sup>1</sup>)



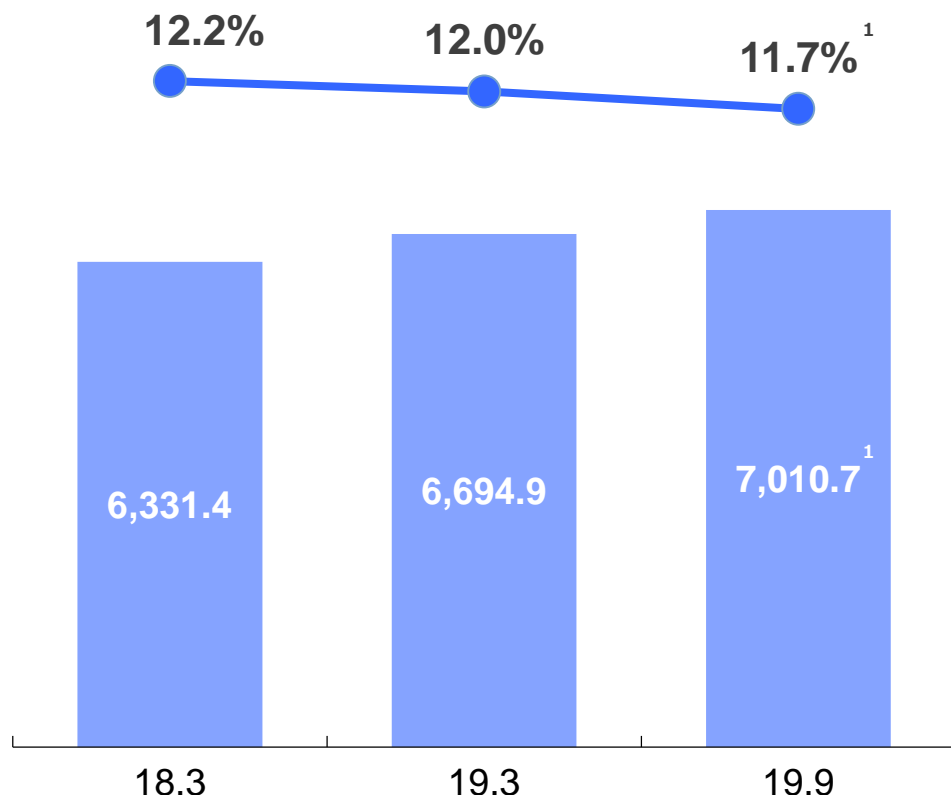
<sup>1</sup> 与信関連費用率 = (与信関連費用 ÷ 営業性資産残高の期首・期末平均) を年換算

# 決算概況：自己資本

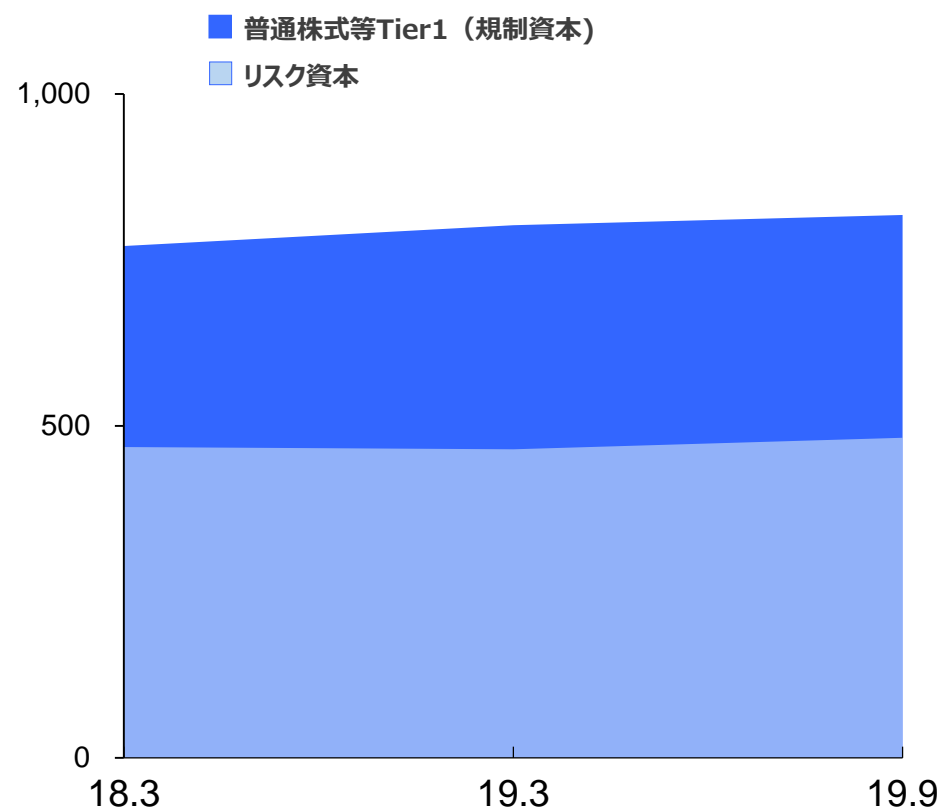
(単位：10億円; %)

- 普通株式等Tier1資本比率11.7%は、不動産ファイナンスの残高増加、神鋼リースの買収を主因とするリスクアセットの増加を反映

● 普通株式等Tier1比率（国際統一基準、完全施行ベース）  
 ■ リスクアセット（国際統一基準、完全施行ベース）



	2018.3	2019.3	2019.9
普通株式等Tier1資本 (国際統一基準、完全施行ベース) <sup>1</sup>	771.0	802.3	817.8 <sup>1</sup>
リスク資本	468.2	464.5	481.9

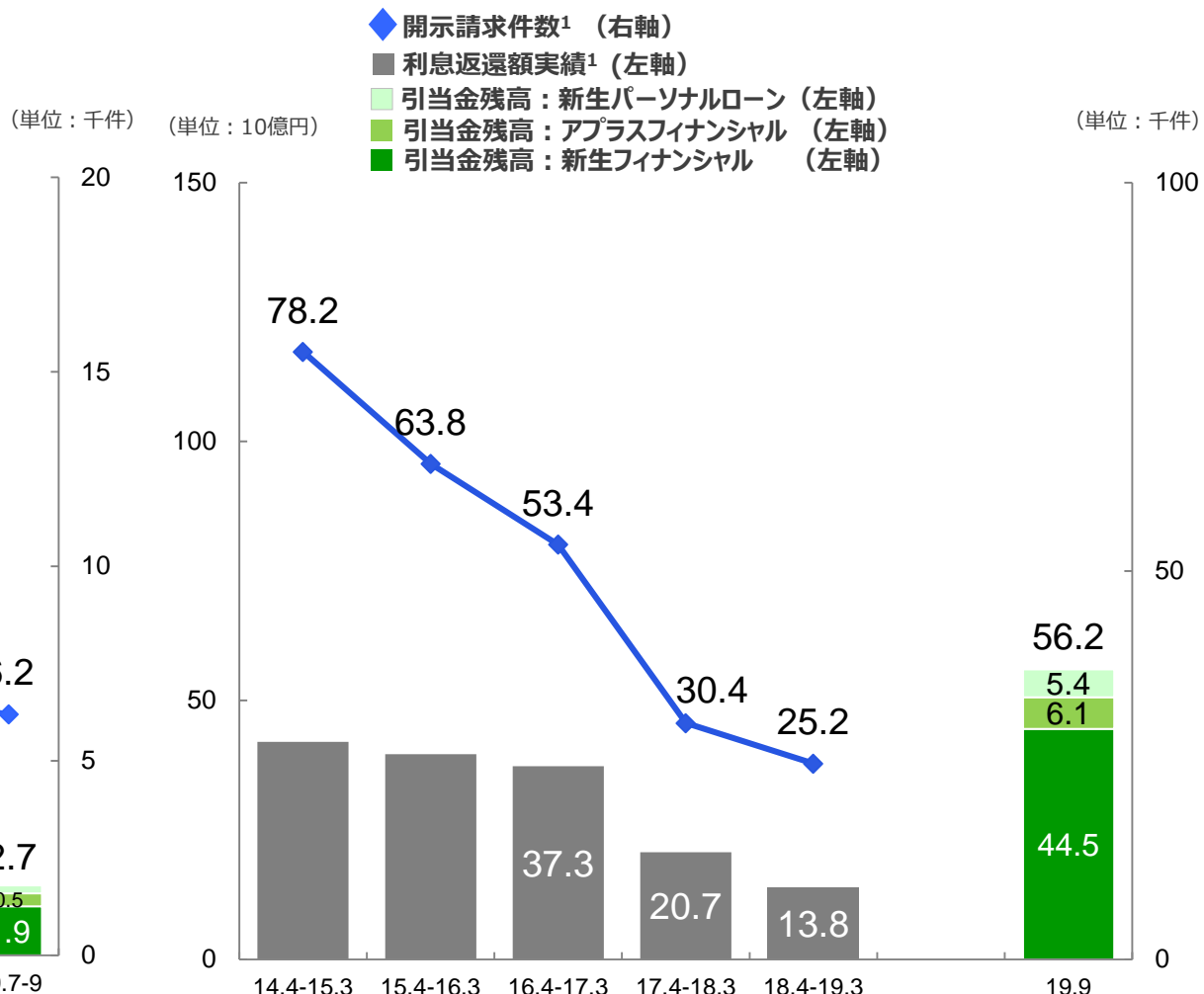
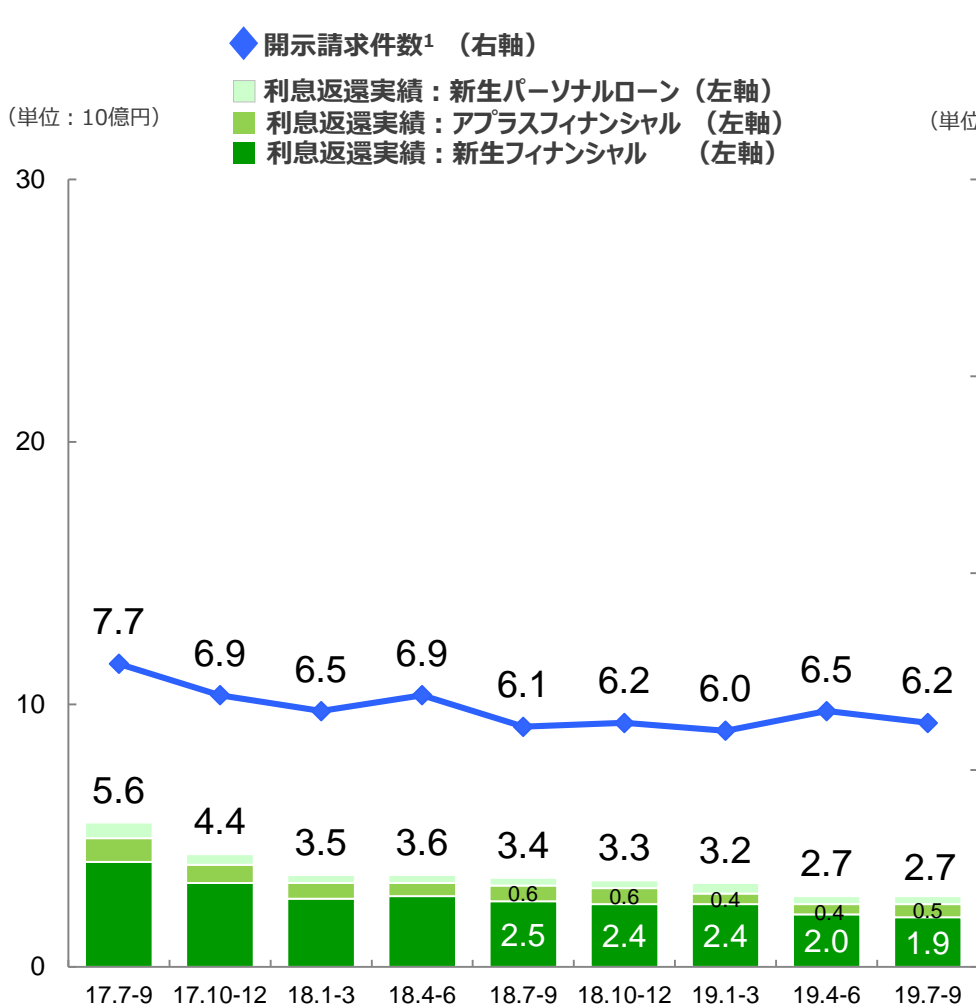


<sup>1</sup> 2019年9月期の連結自己資本比率の計算において、一部のエクスポージャーに適用するパラメータ推計値については2019年3月期の数値に調整を加えて使用しております

# 決算概況：過払利息返還

(単位：10億円;千件)

- 利息返還額実績は、前年同期比約20%減少
- グループ全体の利息返還損失引当金水準は、5年分超（19.7-9期の利息返還額実績対比）



19.9  
利息返還損失  
引当金残高

<sup>1</sup> 新生フィナンシャル、新生パーソナルローン、アプラスフィナンシャルの合算

## 注力分野の概況



# 生産性改革の進捗 :

- 来年度以降の効果創出のための具体的な施策について計画立案や効果検証に着手

## 中期経営戦略での新たなアイテム

- **店舗チャネル、オフィスの最適化**

- ✓ 店舗チャネルの効率化
- ✓ オフィススペースの有効活用

- **経費構造改革の実行**

- ✓ 既存経費の再検証による徹底的な抑制
- ✓ 購買ルールの厳格化、透明性の確保

- **デジタル技術、働き方改革による効率化**

- ✓ AI、デジタル技術を用いた効率化
- ✓ 業務プロセス、オペレーションの見直し
- ✓ 時間・場所を問わない働き方の仕組みづくりによる効率化

## 進捗



グループ各社のIT部門を始めとした拠点集約  
レイクのデジタル戦略と整合した無人店舗数の最適化



IT関連費用の再検証、グループベースでデータセンター集約・クラウド化の検討に着手  
グループベースのサプライヤー管理に着手、電子契約導入を検討



RPA、OCR、AI翻訳などデジタルツールの導入  
働き方改革のためのモバイル環境整備やICTツール導入

## これまでの生産性改革プロジェクトの通年効果を実現

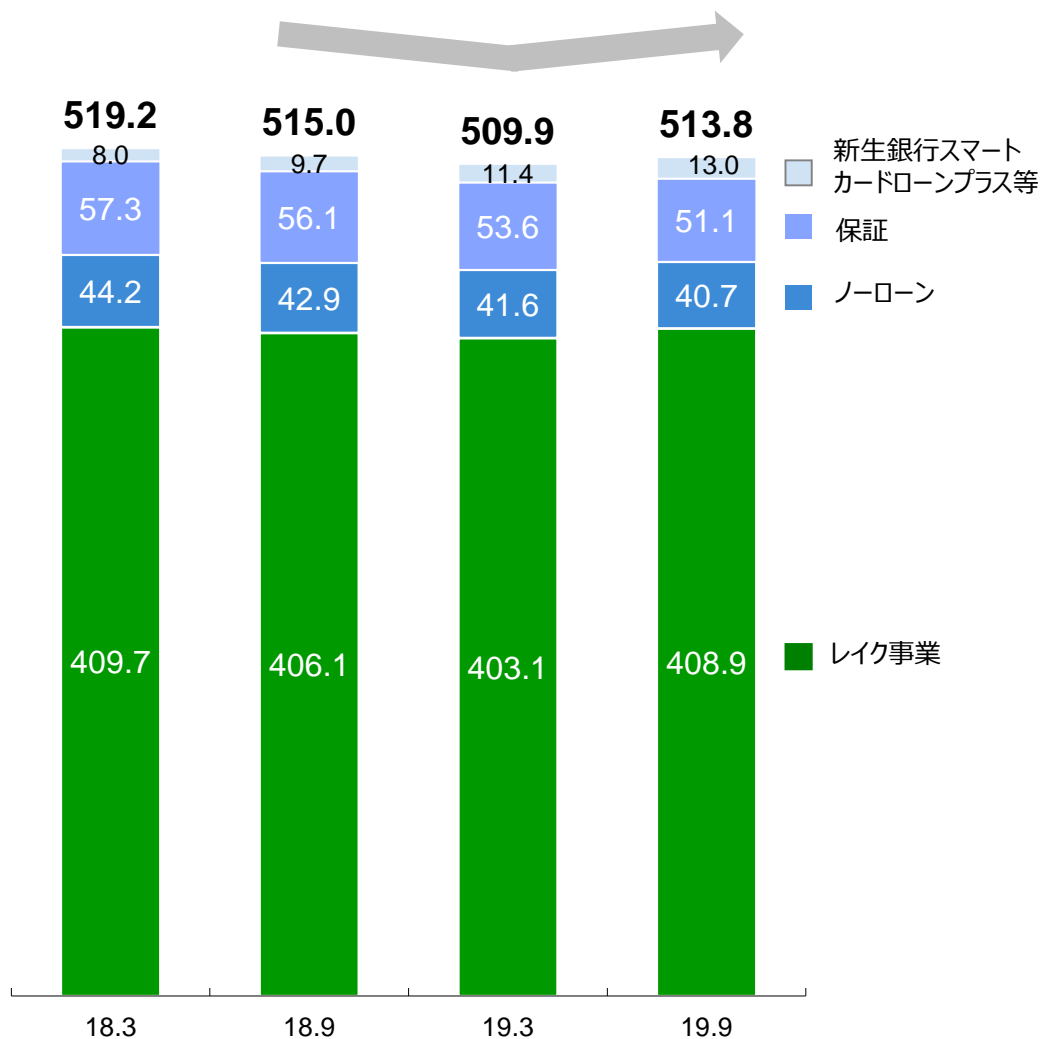
- グループのコーポレート機能の集約（グループ本社化）
- コールセンター/事務センターの効率化
- 構造改革（アプラス）
- 債権回収率の向上など

- RPA: Robotic Process Automation;ロボットによる業務自動化
- OCR: Optical Character Recognition ; 手書きや印刷された文字を、コンピュータが利用できるデジタルの文字コードに変換する光学的文字認識技術
- ICT: Information Communication Technology ; 情報通信技術

# 小口ファイナンス：無担保ローン（1）

（単位：10億円）

## 【貸出残高】



## ■ 業績：

- ✓ レイク事業、無担保ローン全体ともに、当中間期に残高反転
- ✓ レイク事業での回収強化による債権良化、地銀保証の残高減少などにより、与信関連費用が減少

新生フィナンシャル <sup>1</sup>	18.4-9	19.4-9
資金利益	34.9	34.6
うち、레이크事業	32.0	31.7
非資金利益	0.0	-0.5
業務粗利益	35.0	34.0
経費	-16.4	-16.8
実質業務純益	18.5	17.2
与信関連費用	-8.3	-6.9
与信関連費用加算後 実質業務純益	10.2	10.3

<sup>1</sup> 新生フィナンシャルの他、新生銀行레이크、新生銀行スマートカードローンプラスの損益を含む

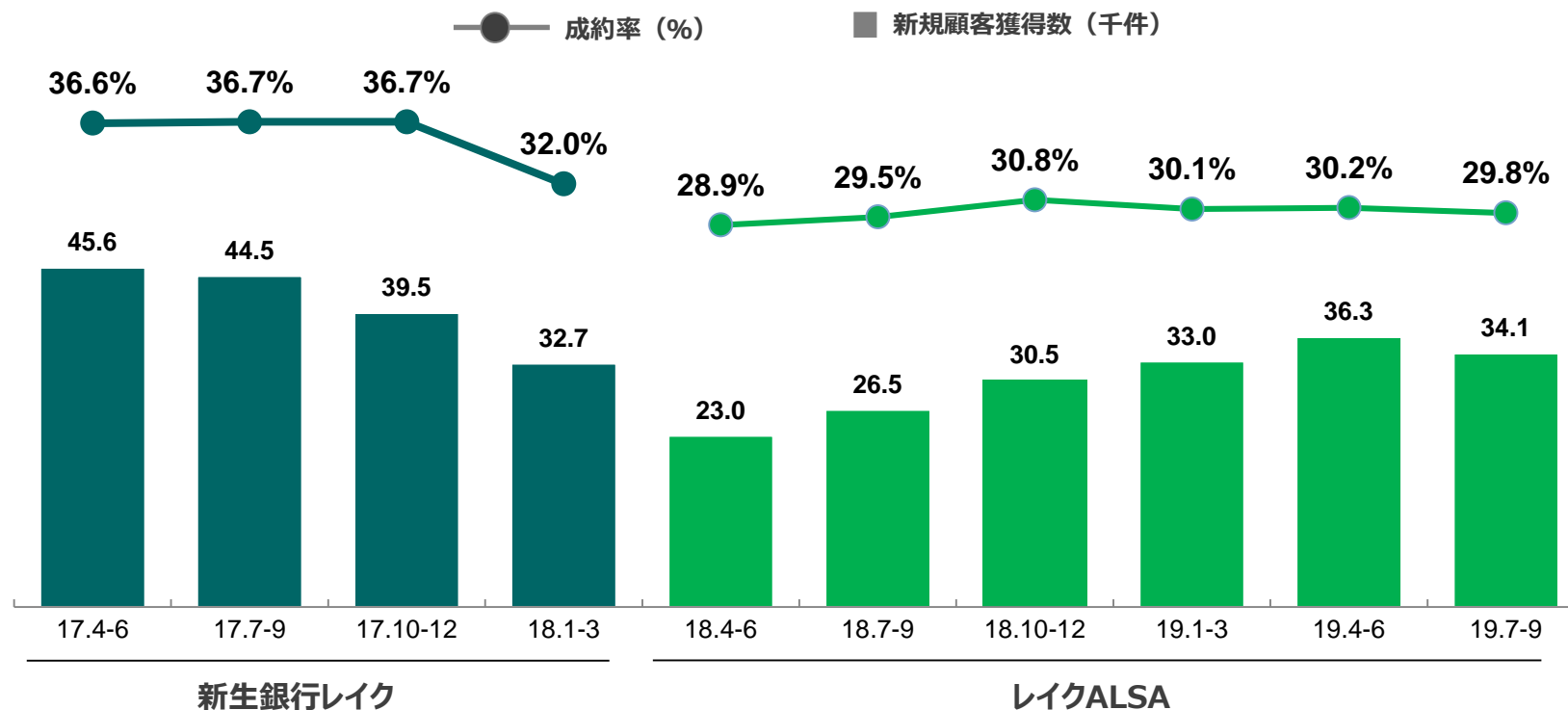
# 小口ファイナンス：無担保ローン（2）

（単位：10億円；%）

## ■ レイクALSAによる無担保ローン：

- ✓ Webやスマホによる新規申込を対象に、2019年9月から、60日間無利息の定常化をスタート
- ✓ 申込チャネルをWebやスマホへ誘導し、顧客の利便性とオペレーションの効率化を図る
  - 無人店舗数は714（vs. 725店舗；2019年3月末）
  - 申込件数は、前年同期比27%増加；成約率は、約30%で安定推移
  - 新規顧客獲得数は、前年同期比28%増加

## 레이크事業：新規顧客獲得





# 小口ファイナンス：無担保ローン（3）

## ■ 新生銀行スマートマネーレンディングによる価値共創：

- ✓ スマートマネーレンディングを通じて、ドコモ回線利用者に対して、最適化された金融サービスを提供
- ✓ レイクブランドの経験を活かし、「ドコモレンディングプラットフォーム」でドコモと協業
- ✓ 新生銀行は、「ドコモレンディングプラットフォーム」における最初の提携金融機関



ドコモ回線ご契約者向け

新生銀行スマートマネーレンディング



ドコモ回線の  
契約年数に応じて  
金利優遇



お借入れは  
銀行口座か  
ドコモ口座か  
選べる



WEB  
完結

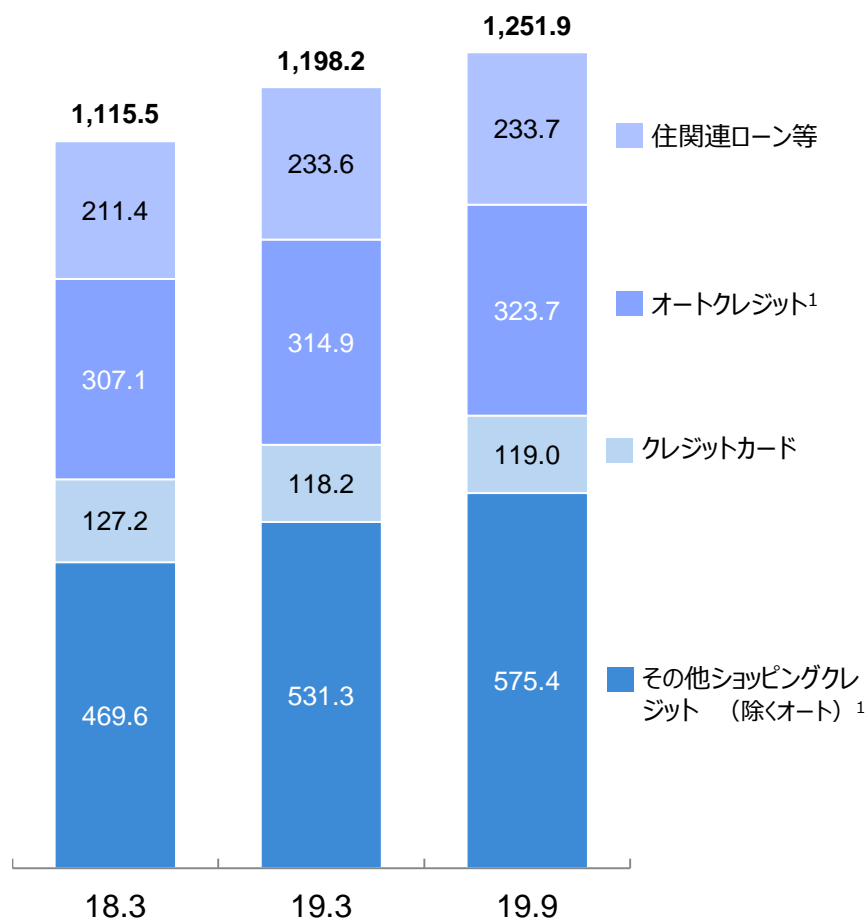
## ドコモユーザー向け「新生銀行スマートマネーレンディング」

- ✓ 2019年8月29日にサービス開始
- ✓ ドコモ口座利用者へのメルマガ配信や、dポイントを利用したキャンペーンなどのマーケティング施策により、まずは認知拡大を図る

# 小口ファイナンス：アプラスフィナンシャル（1）

（単位：10億円）

## 【営業性資産残高】



## ■ 業績：

- ✓ 非資金利益は、ショッピングクレジットの営業性資産残高増加が寄与
- ✓ 与信関連費用は、前期に計上した延滞債権一括売却に伴う貸倒引当金繰入の影響が剥落したことにより減少

アプラスフィナンシャル	18.4-9	19.4-9
資金利益	5.5	4.9
非資金利益	22.9	23.9
業務粗利益	28.5	28.8
経費	-18.7	-19.1
実質業務純益	9.7	9.6
与信関連費用	-8.1	-7.1
与信関連費用加算後 実質業務純益	1.6	2.5

<sup>1</sup> 信用保証業務を含む

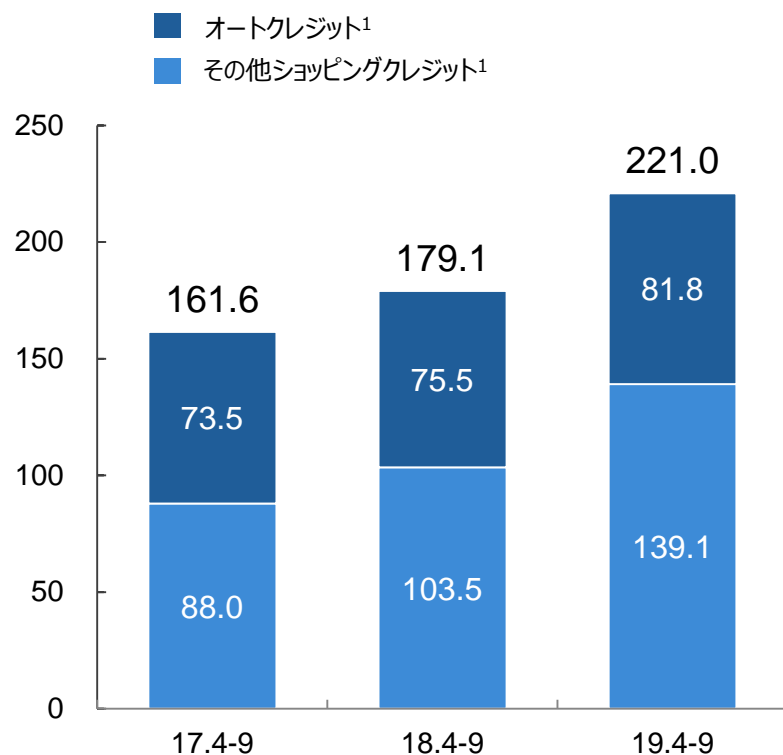
# 小口ファイナンス：アプラスフィナンシャル（2）

（単位：10億円）

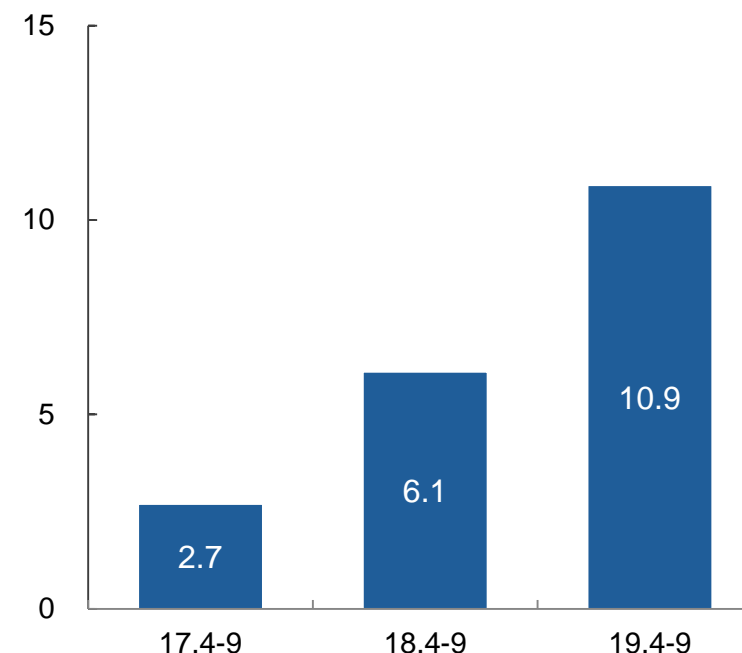
## ■ アプラスフィナンシャルのショッピングクレジット：

- ✓ オートを除く、「その他ショッピングクレジット」の取扱高が伸長
- ✓ このうち、特に営業活動を強化している昭和リースとの提携によるバンダーリースや個人向けオートリースが順調に増加

### 取扱高：オートクレジットとその他ショッピングクレジット



### 取扱高：昭和リース提携によるバンダーリースとオートリース



<sup>1</sup> 信用保証、リースを含む

# 小口ファイナンス：アプラスフィナンシャル（3）

（単位：10億円）

## ■ アプラスフィナンシャルのペイメント：

- ✓ コード決済では、アプラスが提供するアプリ「StarPayAplus」を加盟店のスマートフォンやタブレットにインストールするだけで、国内外の複数のブランドの決済が完了できることから、決済手段の多様化や利便性向上といった加盟店のお客さまのニーズに対応
- ✓ 口座振替や家賃保証の取扱高は、安定的に推移

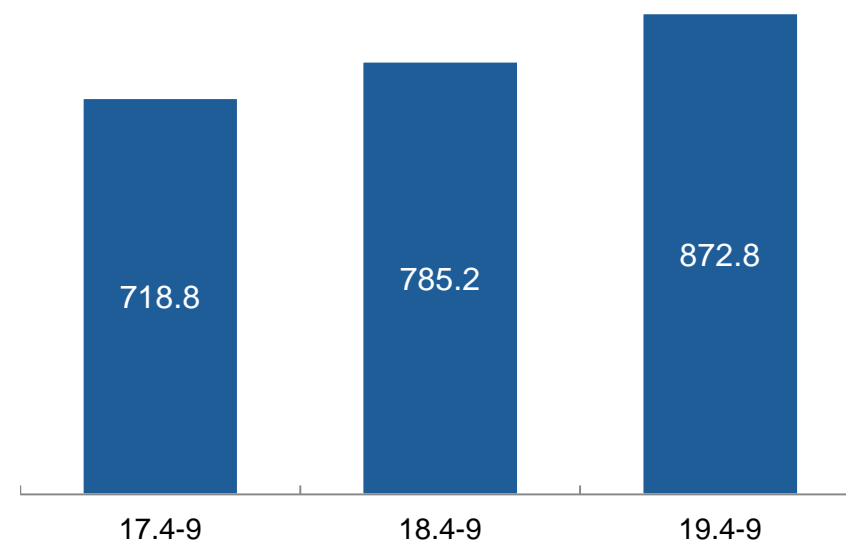
## アプラスの「StarPayAplus」アプリ



※対応ブランドは順次追加予定

## ペイメント取扱高

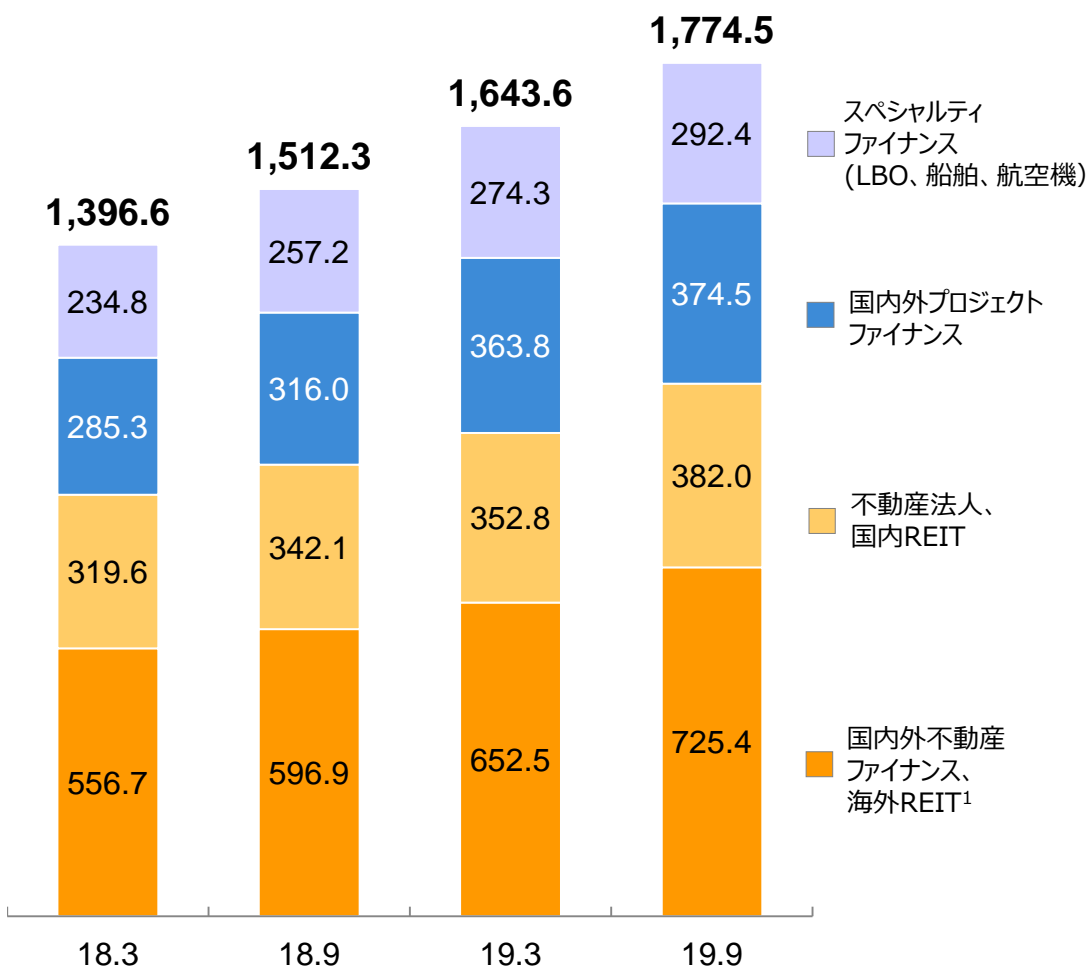
口座振替、家賃保証、プリペイドカード、コード決済など



# 機関投資家向けビジネス：ストラクチャードファイナンス（1）

（単位：10億円）

## 【営業性資産残高】



<sup>1</sup> 海外REITは、過年度も含め、表記区分を変更しています。

## ■ 業績：

- ✓ 資金利益は、営業性資産残高の着実な積み上げにより、増加
- ✓ 前年同期に計上した貸倒引当金戻入益の要因は剥落

ストラクチャードファイナンス	18.4-9	19.4-9
資金利益	4.9	5.7
非資金利益	3.4	3.1
業務粗利益	8.3	8.8
経費	-3.9	-4.1
実質業務純益	4.4	4.6
与信関連費用	3.0	-1.3
与信関連費用加算後 実質業務純益	7.5	3.2

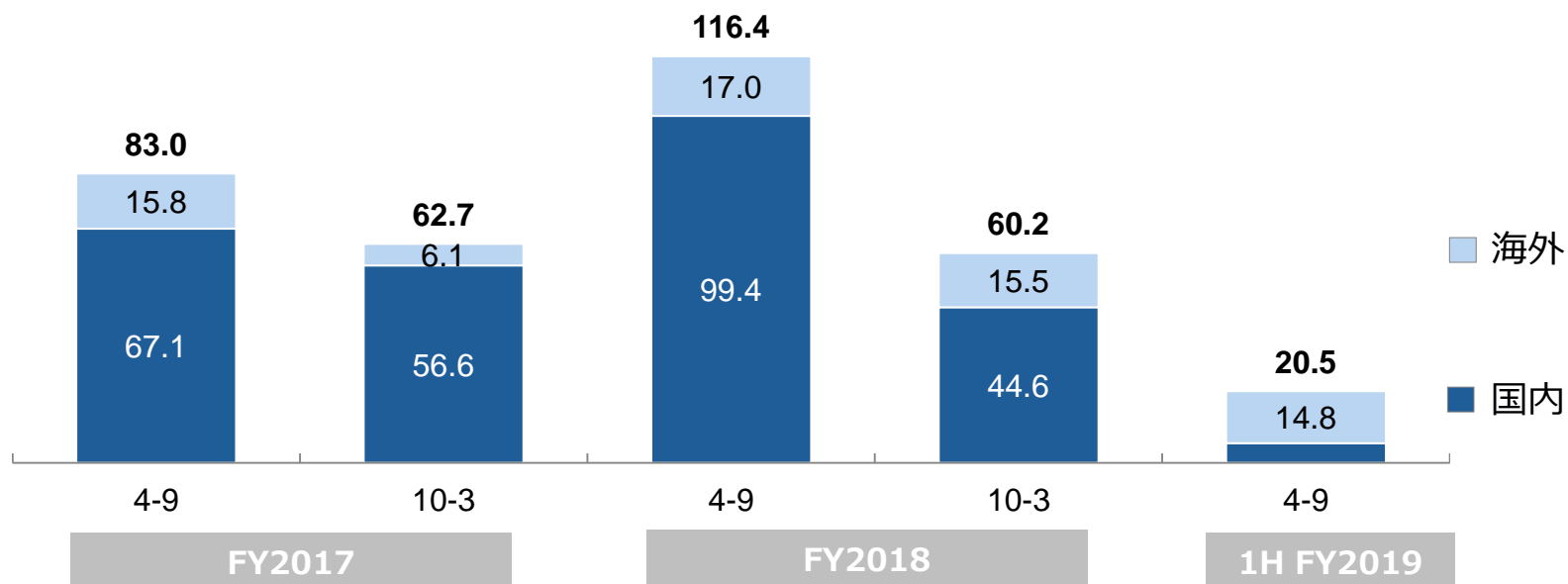
# 機関投資家向けビジネス：ストラクチャードファイナンス（2）

（単位：10億円）

## ■ プロジェクトファイナンス：

- ✓ 国内プロジェクトファイナンスは、上期はスローな進捗；パイプラインは複数あるが、2018年のFIT制度改訂を踏まえ検討時間を要している
- ✓ 海外プロジェクトファイナンスは、欧州での大型洋上風力案件などファイナンス機会が拡大
- ✓ 継続検討案件を含めて確度の高いパイプラインが複数あり、下期はこれらを確実に仕上げていく

### プロジェクトファイナンス 新規コミット額

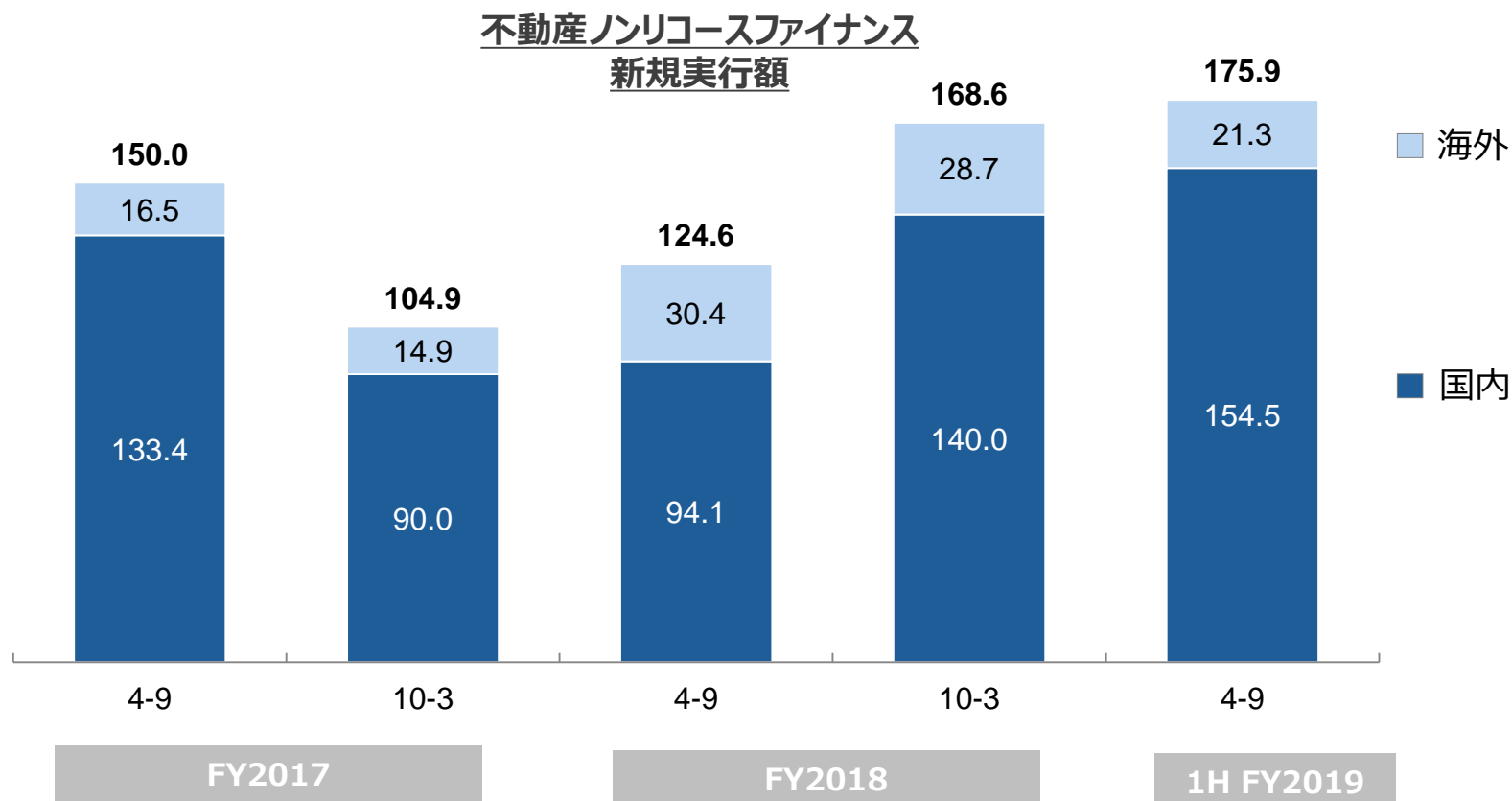


# 機関投資家向けビジネス：ストラクチャードファイナンス（3）

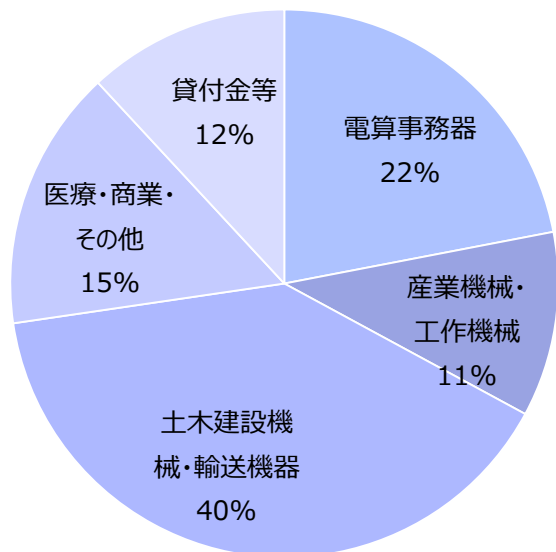
（単位：10億円）

## ■ 不動産ファイナンス：

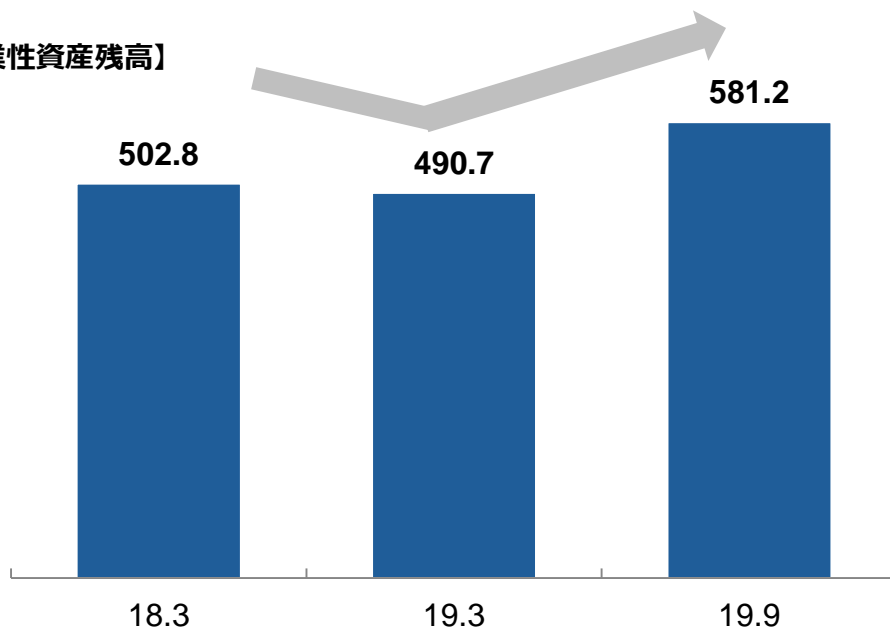
- ✓ 高値安定の市況が継続しており、ディールフローは潤沢
- ✓ セルダウンを組み込んだ大型の物流施設や、倉庫などの新たなアセットタイプへの取り組みも進捗
- ✓ パイプラインの積み上がりを踏まえ、下期も優良物件・優良スポンサーを意識した案件選別を継続



## 商品分類別のポートフォリオ（2019年9月末）



### 【営業性資産残高】



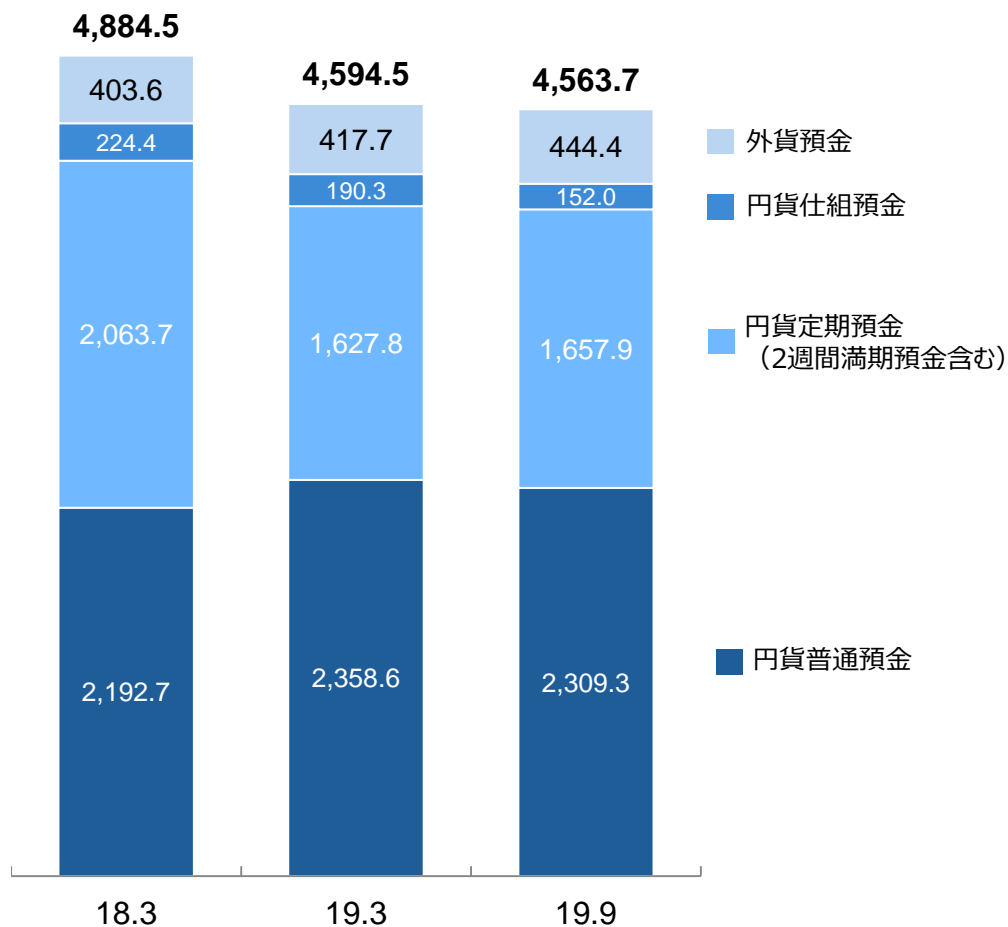
### ■ 業績：

- ✓ 神鋼リース買収（2019年7月）からの収益寄与と経費の増加
- ✓ 営業性資産残高の増加とともに、昭和リースの強みである建設機械が、商品別ポートフォリオ全体に占める割合も40%へ増加（vs. 31%; 2019年3月末）

昭和リース	18.4-9	19.4-9
資金利益	-0.1	-0.1
非資金利益	7.1	7.0
業務粗利益	7.0	6.9
経費	-4.7	-5.1
実質業務純益	2.2	1.8
与信関連費用	0.7	0.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	3.0	1.8



## 【預金残高】



## ■ 業績：

- ✓ ファイナンシャル・ジャパンの買収（2019年5月）による収益寄与と経費増加
- ✓ 当中間期のセグメント利益は黒字化

リテールバンキング	18.4-9	19.4-9
資金利益	11.8	12.0
うち、貸出	5.0	4.7
うち、預金等	6.8	7.3
非資金利益	1.0	2.2
うち、資産運用商品	3.5	4.1
うち、その他手数料 (貸出業務手数料、ATM、為替送金、外為等)	-2.4	-1.8
業務粗利益	12.9	14.2
経費	-13.9	-13.7
実質業務純益	-1.0	0.5
与信関連費用	-0.0	-0.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	-1.0	0.5

## ■ 業績：

- ✓ 非資金利益は、株式売却益の計上を主因に、大きく増加

法人営業	18.4-9	19.4-9
資金利益	5.0	<b>5.0</b>
非資金利益	2.6	<b>5.7</b>
業務粗利益	7.6	<b>10.8</b>
経費	-5.9	<b>-6.3</b>
実質業務純益	1.6	<b>4.4</b>
与信関連費用	-1.6	<b>-1.1</b>
与信関連費用加算後 実質業務純益	0.0	<b>3.3</b>

## ■ 業績：

- ✓ 業務粗利益は、市場金利低下に伴い、法人仕組預金関連収益が増加

市場営業	18.4-9	19.4-9
資金利益	0.7	<b>1.5</b>
非資金利益	2.3	<b>2.5</b>
業務粗利益	3.0	<b>4.0</b>
経費	-1.9	<b>-1.6</b>
実質業務純益	1.1	<b>2.3</b>
与信関連費用	-0.0	<b>0.0</b>
与信関連費用加算後 実質業務純益	1.1	<b>2.3</b>

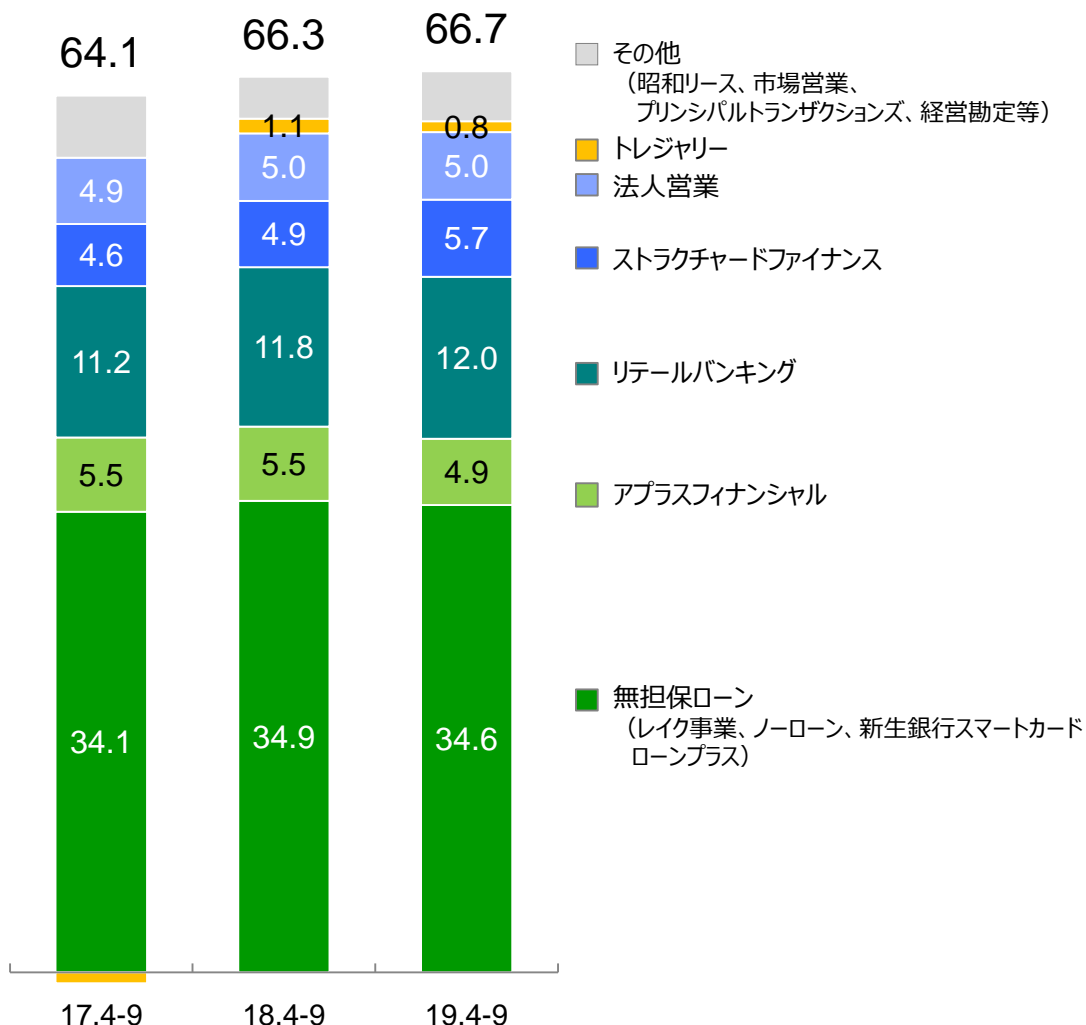
# セグメント情報



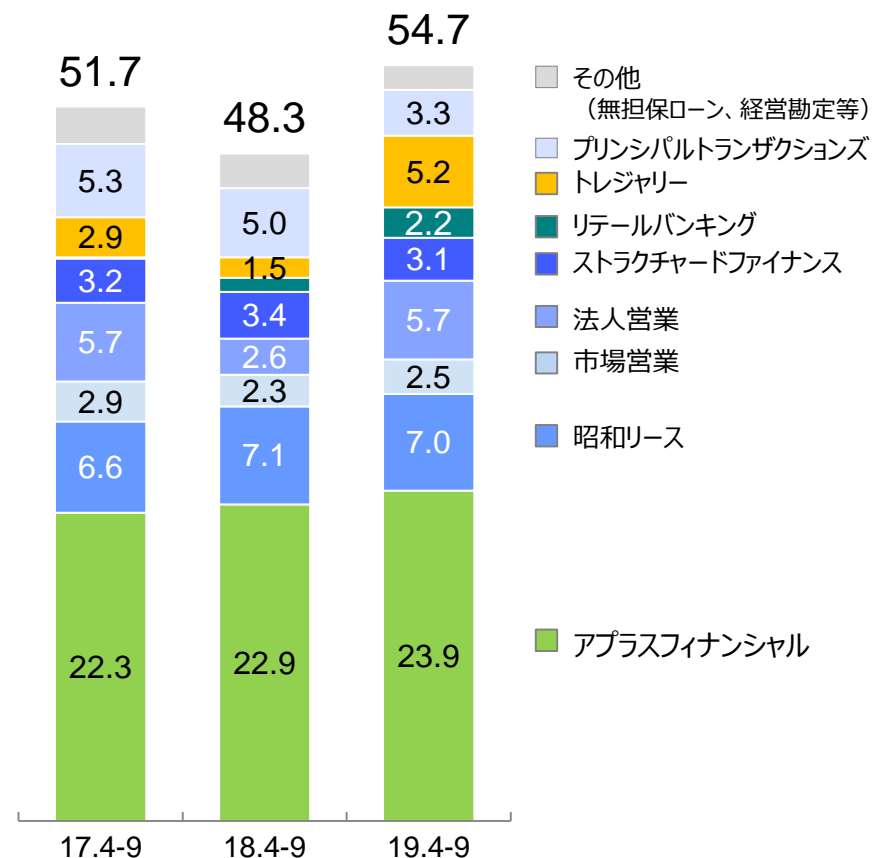
# セグメント別：資金利益、非資金利益

(単位：10億円)

## 資金利益：セグメント別 y-o-y



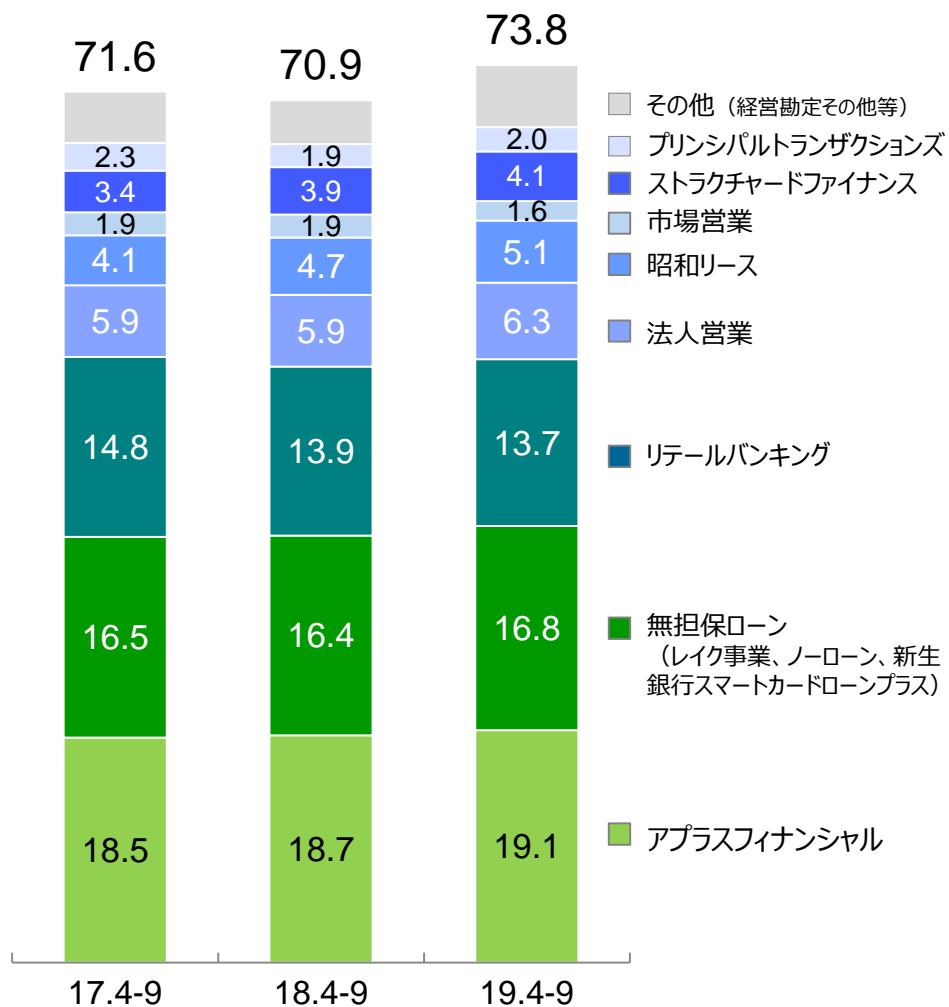
## 非資金利益：セグメント別 y-o-y



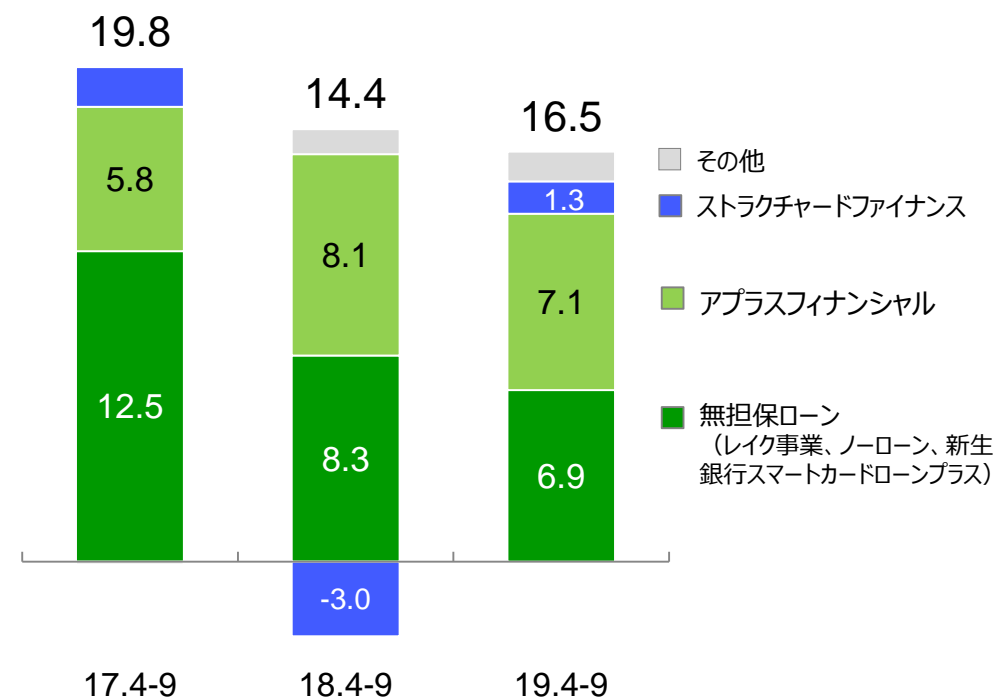
# セグメント別：経費、与信関連費用

(単位：10億円)

## 経費：セグメント別YoY



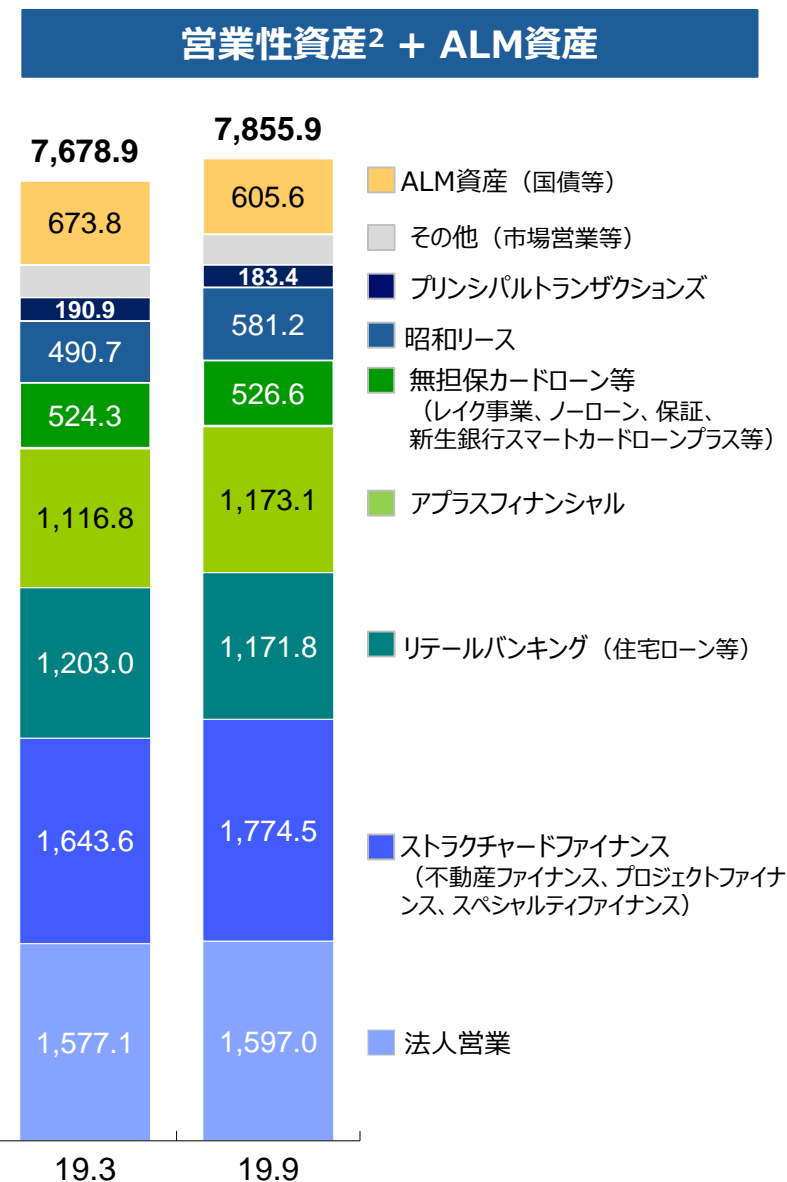
## 与信関連費用：セグメント別YoY



# セグメント別：利益と営業性残高(1H FY19)

(単位：10億円; %)

セグメント	19.4-9 (1H FY19)		
	金額 (与信関連費用加算後 実質業務純益)	構成比	ROA <sup>3</sup>
<b>個人業務</b>	<b>13.0</b>	<b>42%</b>	-
リテールバンキング	0.5	2%	0.1%
新生フィナンシャル <sup>1</sup>	10.3	33%	3.9%
アプラスフィナンシャル	2.5	8%	0.4%
その他個人	-0.2	-1%	-1.1%
<b>法人業務</b>	<b>13.7</b>	<b>44%</b>	-
法人営業	3.3	11%	0.4%
ストラクチャードファイナンス	3.2	10%	0.4%
プリンシパルトランザクションズ	2.6	8%	2.8%
昭和リース	1.8	6%	0.7%
市場営業	2.3	7%	n.m.
その他金融市場	0.2	1%	n.m.
<b>経営勘定/その他</b>	<b>4.2</b>	<b>14%</b>	-
トレジャリー	5.3	17%	1.7%
経営勘定/その他 (トレジャリー除く)	-1.1	-4%	n.m.
<b>合計 (与信関連費用加算後実質業務純益)</b>	<b>31.1</b>	<b>100%</b>	<b>0.8%</b>



<sup>1</sup> レイク事業、ノーローン、新生銀行スマートカードローンプラス等を含みます

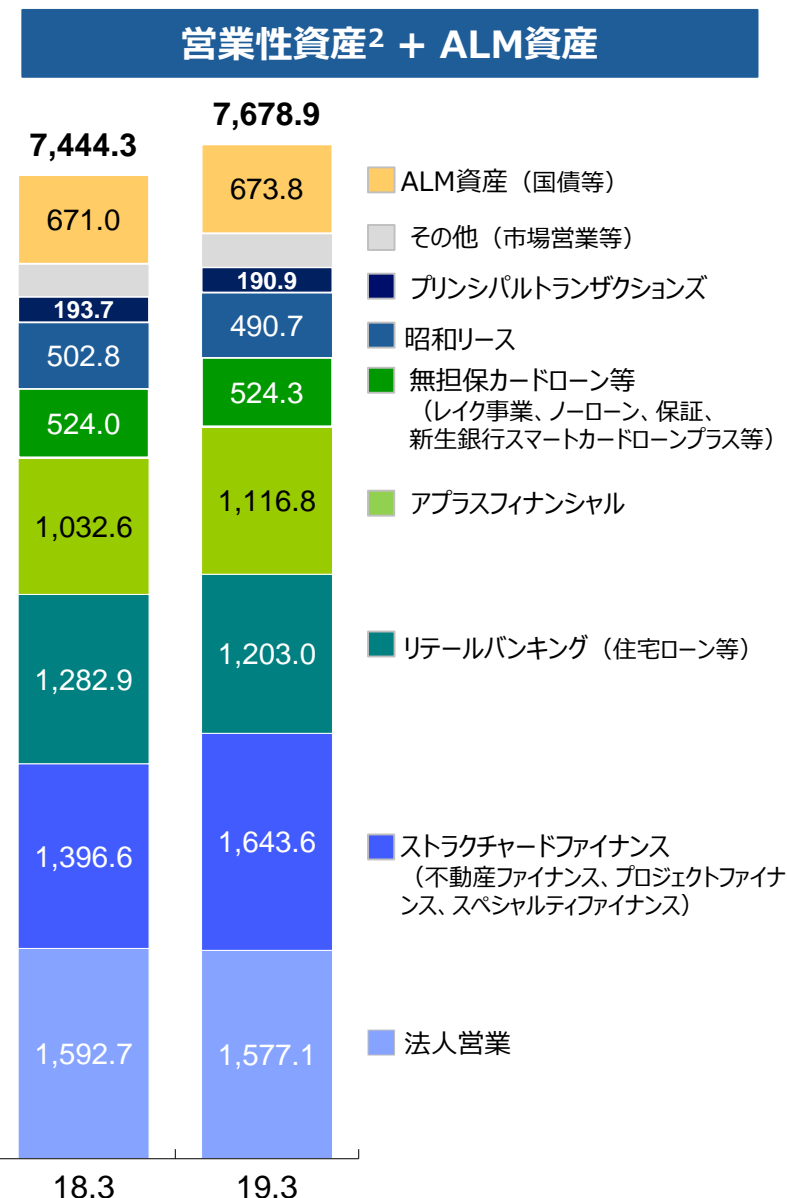
<sup>2</sup> 調達を必要としない保証 (支払承諾見返) を含みます

<sup>3</sup> セグメントROA = セグメントの与信関連費用加算後実質業務純益 ÷ 期初と期末のセグメントの営業性資産の平均残高

# セグメント別：利益と営業性残高(FY18)

(単位：10億円; %)

セグメント	18.4-19.3 (FY18)		
	金額 (与信関連費用加算後 実質業務純益)	構成比	ROA <sup>3</sup>
<b>個人業務</b>	<b>23.3</b>	<b>42%</b>	-
リテールバンキング	-0.6	-1%	-0.0%
新生フィナンシャル <sup>1</sup>	21.2	38%	4.0%
アプラスフィナンシャル	3.1	6%	0.3%
その他個人	-0.2	0%	-0.4%
<b>法人業務</b>	<b>28.7</b>	<b>52%</b>	-
法人営業	4.0	7%	0.3%
ストラクチャードファイナンス	12.0	22%	0.8%
プリンシパルトランザクションズ	5.3	10%	2.8%
昭和リース	4.9	9%	1.0%
市場営業	3.3	6%	n.m.
その他金融市場	-1.0	-2%	n.m.
<b>経営勘定/その他</b>	<b>3.4</b>	<b>6%</b>	-
トレジャリー	4.3	8%	0.6%
経営勘定/その他 (トレジャリー除く)	-0.8	-1%	n.m.
<b>合計 (与信関連費用加算後実質業務純益)</b>	<b>55.6</b>	<b>100%</b>	<b>0.7%</b>



<sup>1</sup> レイク事業、ノーローン、新生銀行スマートカードローンプラス等を含みます

<sup>2</sup> 調達を必要としない保証 (支払承諾見返) を含みます

<sup>3</sup> セグメントROA = セグメントの与信関連費用加算後実質業務純益 ÷ 期初と期末のセグメントの営業性資産の平均残高

# セグメント別：四半期ベースの利益

(単位：10億円)

セグメント利益 (与信関連費用加算後実質業務純益)	FY2017				FY2018				FY2019	
	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9
<b>個人業務</b>	<b>2.1</b>	<b>3.0</b>	<b>6.5</b>	<b>7.1</b>	<b>4.5</b>	<b>6.5</b>	<b>9.3</b>	<b>2.9</b>	<b>6.4</b>	<b>6.6</b>
リテールバンキング	-1.7	-1.7	-1.3	-1.0	-0.5	-0.4	0.2	0.0	0.3	0.1
新生フィナンシャル <sup>1</sup>	1.7	3.0	4.8	4.1	4.6	5.6	6.6	4.2	5.0	5.2
アプラスフィナンシャル	1.9	1.5	2.7	2.9	0.4	1.1	2.2	-0.7	1.1	1.3
その他個人	0.3	0.2	0.3	1.1	0.0	0.1	0.1	-0.6	-0.1	-0.1
<b>法人業務</b>	<b>10.0</b>	<b>8.1</b>	<b>6.5</b>	<b>8.2</b>	<b>5.2</b>	<b>10.6</b>	<b>5.1</b>	<b>7.7</b>	<b>7.1</b>	<b>6.6</b>
法人営業	1.4	4.0	0.3	0.7	0.6	-0.6	0.0	3.9	0.3	2.9
ストラクチャードファイナンス	1.9	0.7	2.5	3.1	-0.2	7.8	2.6	1.8	4.1	-0.8
プリンシパルトランザクションズ	4.3	1.8	2.9	0.1	2.4	2.1	1.5	-0.8	-0.0	2.6
昭和リース	0.9	0.8	-0.1	2.4	2.2	0.8	0.2	1.6	1.2	0.6
市場営業	1.3	0.6	0.9	1.8	0.3	0.7	0.8	1.3	1.2	1.1
その他金融市場	-0.0	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.3	-0.3	-0.2	0.0	0.1
<b>経営勘定/その他</b>	<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	<b>0.3</b>	<b>-1.1</b>	<b>1.4</b>	<b>0.8</b>	<b>1.3</b>	<b>-0.0</b>	<b>2.7</b>	<b>1.4</b>
トレジャリー	0.7	0.4	0.5	-0.6	1.0	0.7	0.9	1.6	3.2	2.0
経営勘定/その他 (トレジャリー除く)	-0.1	-0.0	-0.1	-0.4	0.4	0.0	0.3	-1.7	-0.5	-0.5
<b>合計 (与信関連費用加算後実質業務純益)</b>	<b>12.7</b>	<b>11.6</b>	<b>13.4</b>	<b>14.3</b>	<b>11.3</b>	<b>17.9</b>	<b>15.8</b>	<b>10.5</b>	<b>16.3</b>	<b>14.8</b>

<sup>1</sup> レイク事業、ノーローン、新生銀行スマートカードローンプラス等を含みます



# 主要データ

## バランスシート

(単位：10億円)	16.3	17.3	18.3	19.3	19.9
貸出金	4,562.9	4,833.4	4,895.9	4,986.8	5,002.6
有価証券	1,227.8	1,014.6	1,123.5	1,130.2	1,053.0
リース債権および リース投資資産	211.4	191.4	171.4	176.5	197.7
割賦売掛金	516.3	541.4	558.8	562.2	626.6
貸倒引当金	-91.7	-100.1	-100.8	-98.0	-98.5
繰延税金資産	14.0	15.5	14.7	15.0	12.6
<b>資産の部合計</b>	<b>8,928.7</b>	<b>9,258.3</b>	<b>9,456.6</b>	<b>9,571.1</b>	<b>9,840.7</b>
預金・譲渡性預金	5,800.9	5,862.9	6,067.0	5,922.1	5,926.3
借入金	801.7	789.6	739.5	684.0	679.5
社債	95.1	112.6	85.0	92.3	72.2
利息返還損失引当金	133.6	101.8	74.6	63.0	56.2
<b>負債の部合計</b>	<b>8,135.6</b>	<b>8,437.5</b>	<b>8,600.6</b>	<b>8,674.5</b>	<b>8,929.5</b>
株主資本	786.8	823.7	862.5	899.5	916.0
<b>純資産の部合計</b>	<b>793.1</b>	<b>820.7</b>	<b>856.0</b>	<b>896.6</b>	<b>911.2</b>

## 財務比率

(単位：%)	15.4-16.3	16.4-17.3	17.4-18.3	18.4-19.3	19.4-9
経費率	64.9	62.3	61.5	63.0	60.8
預貸率	78.7	82.4	80.7	84.2	84.4
ROA	0.7	0.6	0.5	0.5	0.6 <sup>2</sup>
ROE	8.1	6.3	6.1	6.0	6.3 <sup>2</sup>
不良債権 比率 <sup>1</sup>	0.79	0.22	0.17	0.20	0.37

## 1株当たりデータ

(単位：円)	15.4-16.3	16.4-17.3	17.4-18.3	18.4-19.3	19.4-9
BPS <sup>3</sup>	294.41	3,163.89	3,376.39	3,636.92	3,774.10
EPS <sup>3</sup>	22.96	194.65	199.01	211.24	115.80

## 格付情報

	16.3	17.3	18.3	19.3	19.9
R&I	BBB+	BBB+	A-	A-	A-
JCR	BBB+	BBB+	BBB+	A-	A-
S&P	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
Moody's	Baa3	Baa2	Baa2	Baa2	Baa1

<sup>1</sup> 金融再生法に基づく開示不良債権比率（単体）

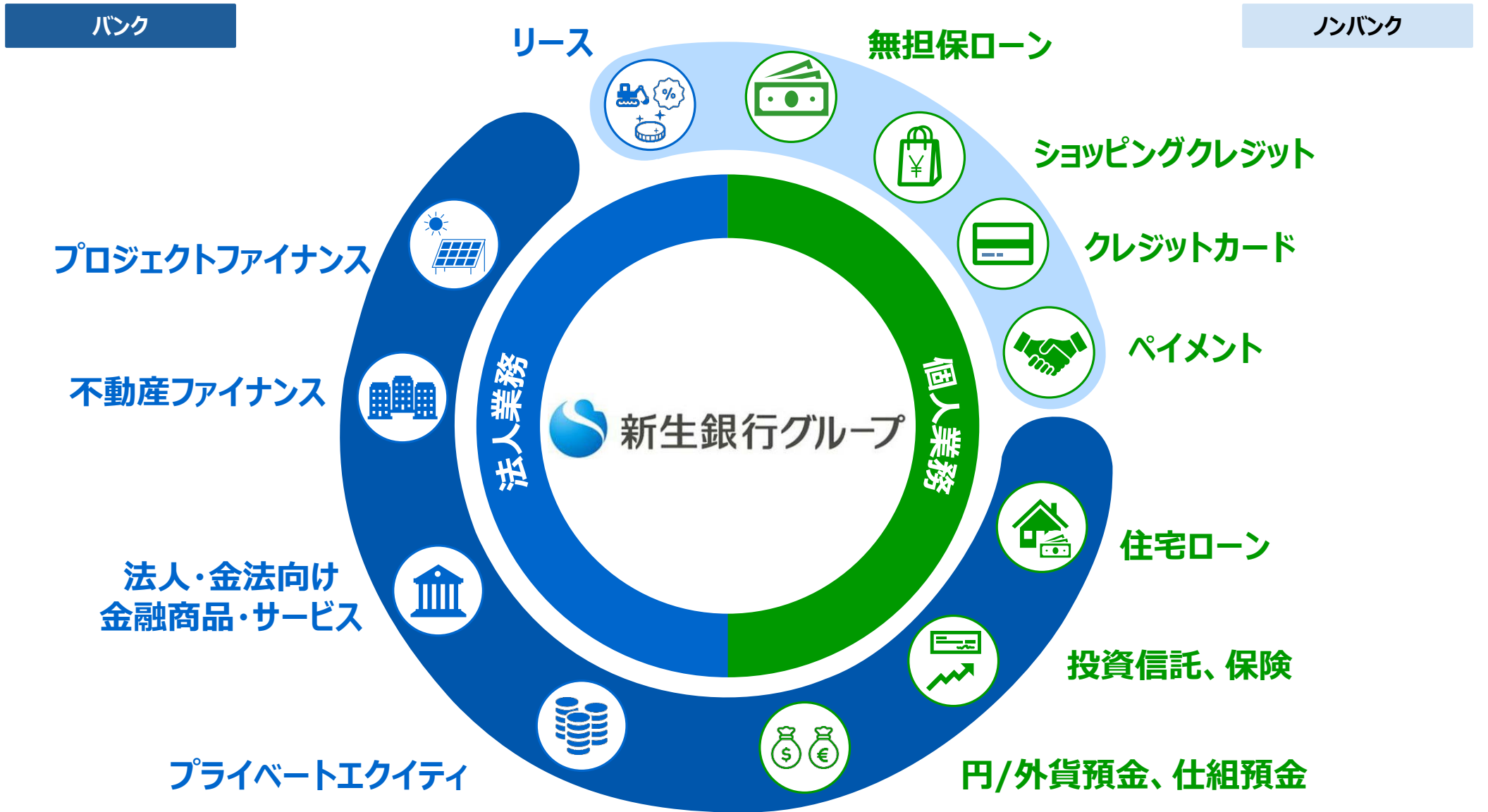
<sup>2</sup> 年換算ベース

<sup>3</sup> 2017年10月1日付の株式併合（10株→1株）を反映。FY16は今期の表記に調整しています

## 参考情報

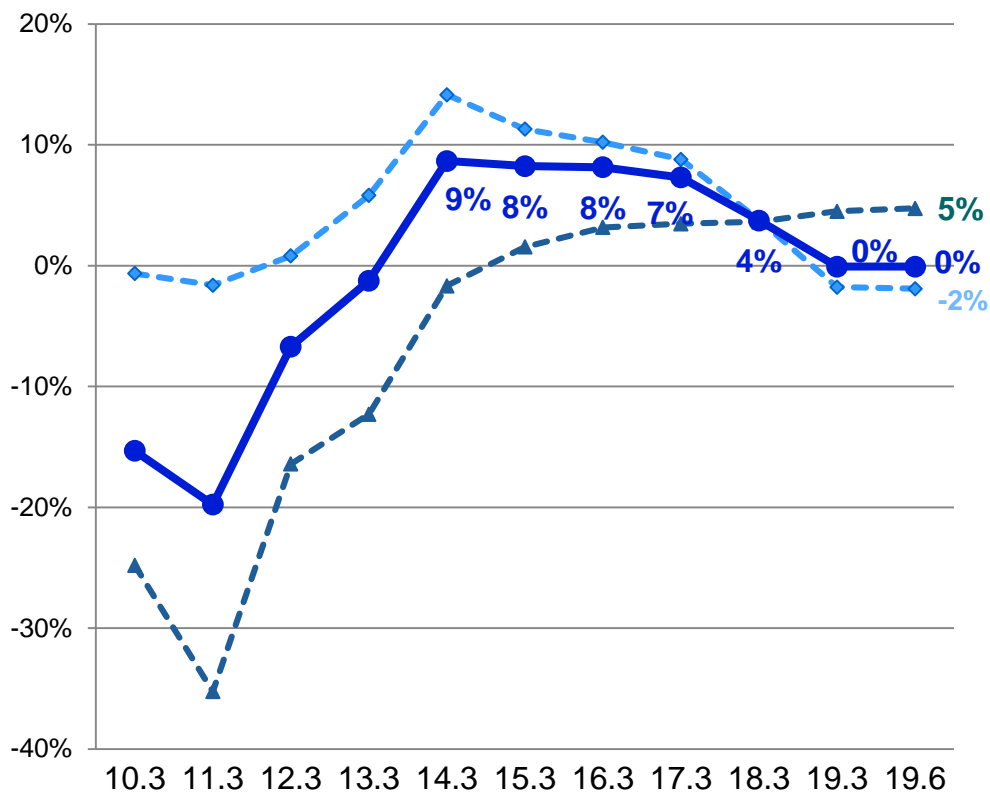


# ハイブリッドかつシームレスな商品サービスのポートフォリオ



# 無担保ローン市場

## 市場の成長(YoY)

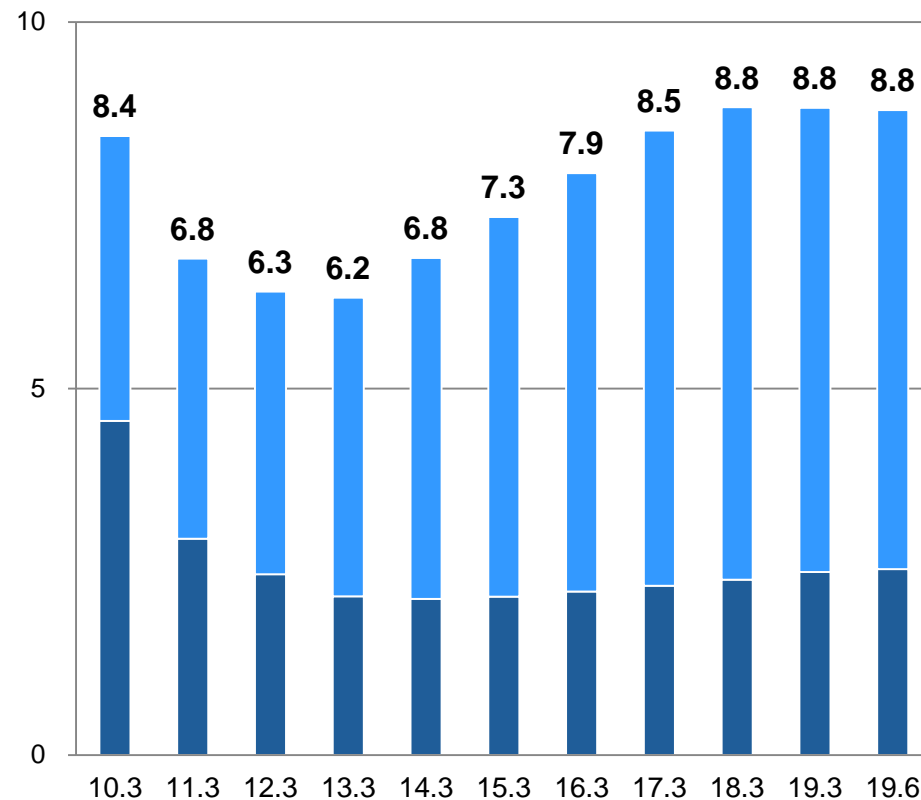


(出所) 日本銀行、日本貸金業協会の統計資料から、新生銀行作成

- ◆ YoY 銀行カードローン残高成長率
- YoY 無担保ローン（銀行カードローン+専業 無担保ローン）残高成長率
- ▲ YoY 専業 無担保ローン残高成長率

## 市場の規模

(単位：兆円)



(出所) 日本銀行、日本貸金業協会の統計資料から、新生銀行作成

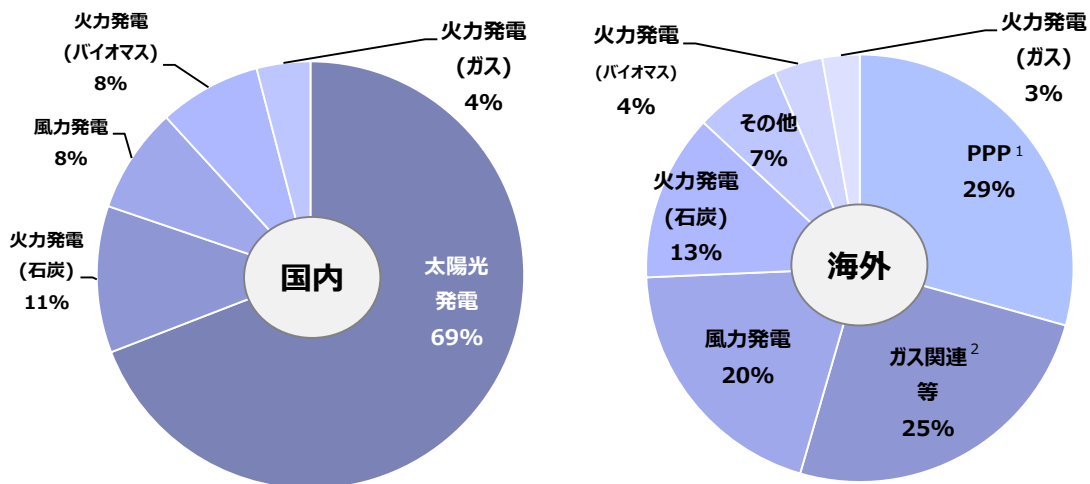
- 銀行カードローン残高
- 専業無担保ローン残高

「無担保ローン市場」=「銀行カードローン残高」+「専業無担保ローン残高」  
 「銀行カードローン残高」：日銀統計の国内銀行および信用金庫の個人向けカードローン残高  
 「専業無担保ローン残高」：日本貸金業協会統計の消費者向け無担保貸付（消費者金融業態）の月末貸付残高（住宅向け貸付除く）

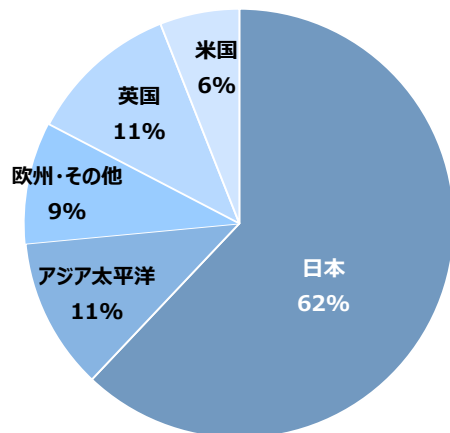
# ストラクチャードファイナンスのポートフォリオ (2019年9月末時点)

## プロジェクトファイナンス

【案件タイプ別の残高 (コミット済含む)】

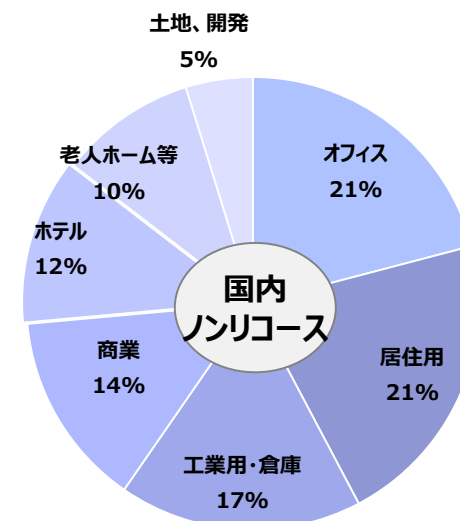


【地域別の残高 (コミット済含む)】

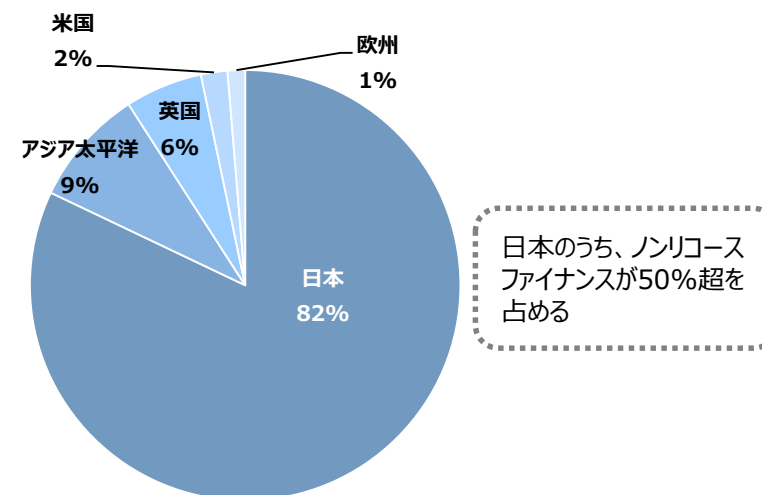


## 不動産ファイナンス

【物件タイプ別の残高】



【地域別の残高 (ノンリコース+法人・REIT)】



日本のうち、ノンリコースファイナンスが50%超を占める

<sup>1</sup> パブリック・プライベート・パートナーシップ

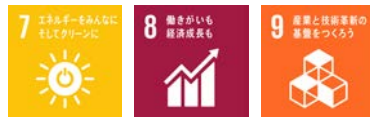
<sup>2</sup> LNG液化施設や受入れターミナル等の施設に対するファイナンス

# 中期経営戦略：持続的成長に向けた取り組み（マテリアリティ）

## 社会・環境課題の解決に向けた役割



SDGsへの  
貢献



- **金融アクセス**
  - 従来金融サービスでは満たされていない顧客ニーズに対するサービスの提供
  - 新しい技術による決済手段の提供
- **社会の適切な資金循環の創出**
  - 持続可能な社会資本への資金循環を促進するソリューションの提供
- **他者サービスとの融合による課題解決**
  - エコシステムの構築/参画、デジタル技術の活用

## 社会的責任の遂行



SDGsへの  
貢献



- **社会インフラの提供**
  - 社会的インフラとしての基本的金融機能（預金、融資、決済など）の安定的提供
  - サイバーセキュリティの確保
  - マネー・ローンダリングの防止
- **顧客本位のサービス提供**
  - 顧客利益の追求
  - 適切な情報提供

## 役割と責任を果たし続けるための基盤



- 専門性と実行力
- ガバナンス
- 組織
- 人的資源
- オペレーション
- 資本

SDGsへの  
貢献



# 中期経営戦略：ビジネスモデル

強みの源泉



自己完結型  
ビジネス

B to B to C  
B to C

グループ内リソースによる  
価値創出



迅速で柔軟なビジネス展開

ニーズへの柔軟な  
対応力

内製化された  
商品・サービス



商品・サービス  
ノウハウによる  
参画



商品・サービス  
ノウハウの  
洗練化

成長の機会



価値共創型  
ビジネス

B x B to C

他者サービスとのデータ、  
ノウハウ融合によるシナジー創出



顧客にとっての魅力度の向上

顧客理解の深化

Finance as a  
Service

例： 在留外国人、フリーランス向けのコシテムの取組み

# 中期経営戦略：財務目標

## 1株当たり利益成長率 成長性

自己株式の取得効果を除き  
年平均

**2%以上**

## 注力分野の利益シェア 成長性

(与信関連費用考慮後実質業務純益に占める割合、ただし一時的要因を除外)

### 小口ファイナンス

2018年度

45%



2021年度

**50%**

### 機関投資家向けビジネス

2018年度

10%



2021年度

**15%**

## ROE 収益性

2018年度

6.0%



中期的に

**8.0%**

## 経費率 効率性

2018年度

63.0%



2021年度

**50%台**

## CET 1 比率 健全性

2018年度

12.0%



中期的に

**10%以上を維持**

## 株主還元

株主還元については、財務状況や市場環境に応じ、経営健全化計画の定める総還元性向の範囲内でその維持・向上を目指す。(\*)

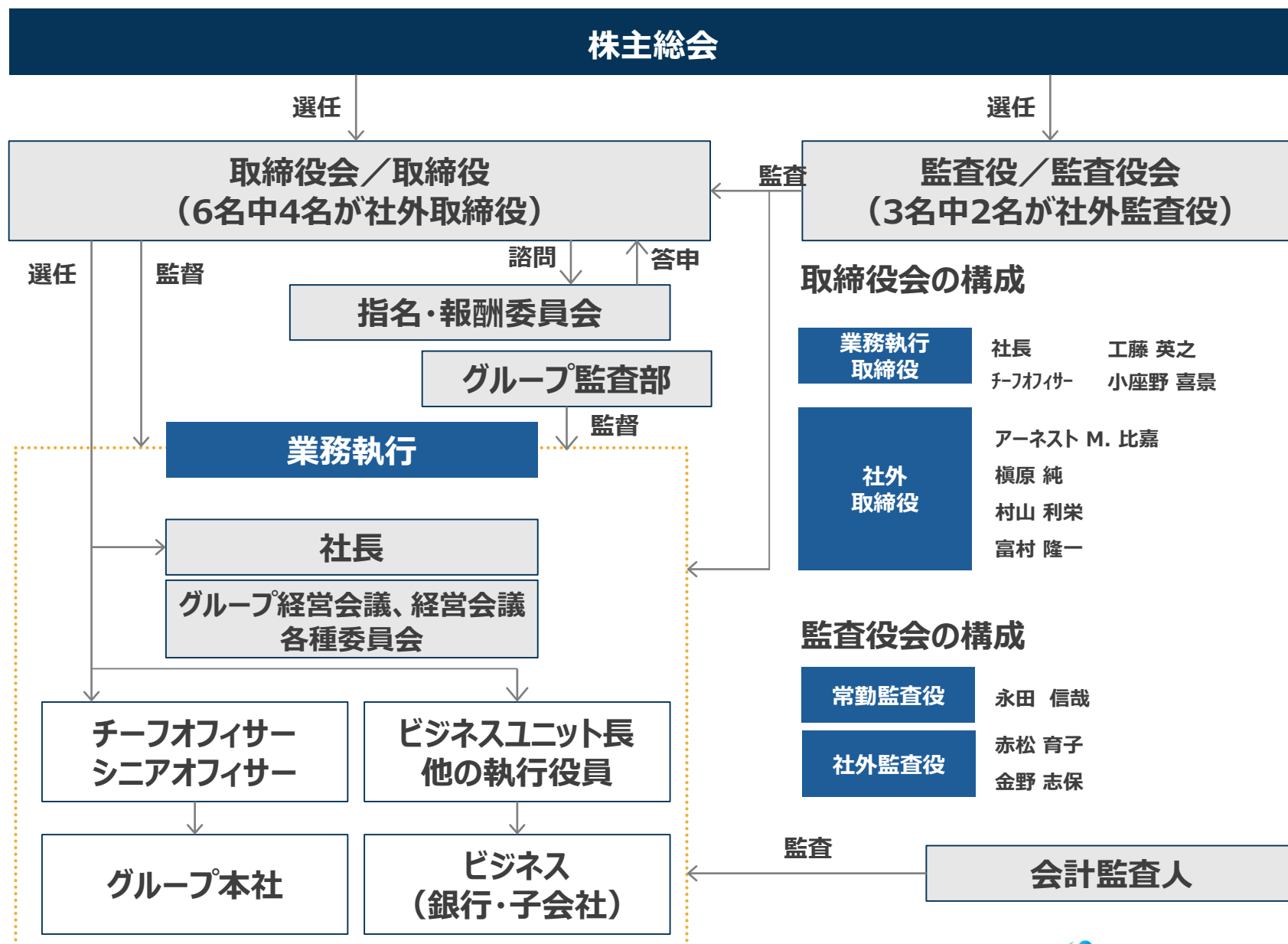
\* 現在は、2018年3月22日に金融庁に提出した経営健全化計画記載のとおり、原則として国内銀行の一般的な総還元性向の範囲内としている。



# コーポレート・ガバナンス：体制

経営戦略の策定  
業務執行の監督

経営戦略の実行  
業務の実行



# コーポレート・ガバナンス：多様な取締役会メンバー

## 取締役 1



**榎原 純**

取締役

- 社外取締役
- 企業経営経験
- 指名・報酬委員会

年齢：61歳

### 主要な経歴

- フィリップモリスインターナショナル 取締役（現職）
- マネックスグループ株式会社 取締役（現職）
- ゴールドマン・サックス証券株式会社 パートナー



**アーネスト M. 比嘉**

取締役

- 社外取締役
- 企業経営経験
- 指名・報酬委員会

年齢：66歳

### 主要な経歴

- 株式会社ヒガ・インダストリーズ 代表取締役会長兼社長（現職）
- ウェンディーズ・ジャパン株式会社 代表取締役会長（現職）



**富村 隆一**

取締役

- 社外取締役
- 企業経営経験
- 指名・報酬委員会

年齢：60歳

### 主要な経歴

- 株式会社シグマクス 代表取締役社長（現職）
- 日本テレコム株式会社（現 ソフトバンク株式会社）代表執行役員副社長
- IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社常務取締役
- 株式会社リクルート（現 株式会社リクルートホールディングス）ネットワークインテグレーション事業部長



**村山 利栄**

取締役

- 社外取締役
- 指名・報酬委員会

年齢：59歳

### 主要な経歴

- 国立研究開発法人国立国際医療研究センター理事（現職）
- 株式会社ComTech代表取締役会長
- ゴールドマン・サックス証券株式会社 マネージングディレクター

## 取締役 1



**工藤 英之**

代表取締役社長

業務執行取締役

年齢：56歳

### 主要な経歴

- 常務執行役員チーフリスクオフィサー リスク管理部門長
- 常務執行役員ストラクチャードファイナンス 本部長
- 常務執行役員法人・商品部門副部門長



**小座野 喜景**

取締役、チーフオフィサー  
グループ事業戦略

業務執行取締役

年齢：56歳

### 主要な経歴

- 株式会社アプラスフィナンシャル取締役（現職）
- 常務執行役員法人部門副部門長
- 常務執行役員プリンシパルランザクションズ 本部長



**永田 信哉**

常勤監査役

年齢：61歳

### 主要な経歴

- 当行常勤監査役（現職）
- 当行執行役員財務管理部長
- 当行執行役員グループ財務管理部長兼グループ財務経理部長



**赤松 育子**

社外監査役

年齢：51歳

### 主要な経歴

- 当行監査役（現職）
- 日本公認会計士協会女性会計士活躍促進協議会委員（現職）
- 太田昭和監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）入所



**金野 志保**

社外監査役

年齢：56歳

### 主要な経歴

- マネックスグループ株式会社取締役（現職）
- 当行監査役（現職）
- アルフレッサホールディングス株式会社取締役（現職）
- 株式会社カカコム取締役
- ワタミ株式会社取締役
- 金野志保(は)ばたき法律事務所開設（現職）
- 第一東京弁護士会登録

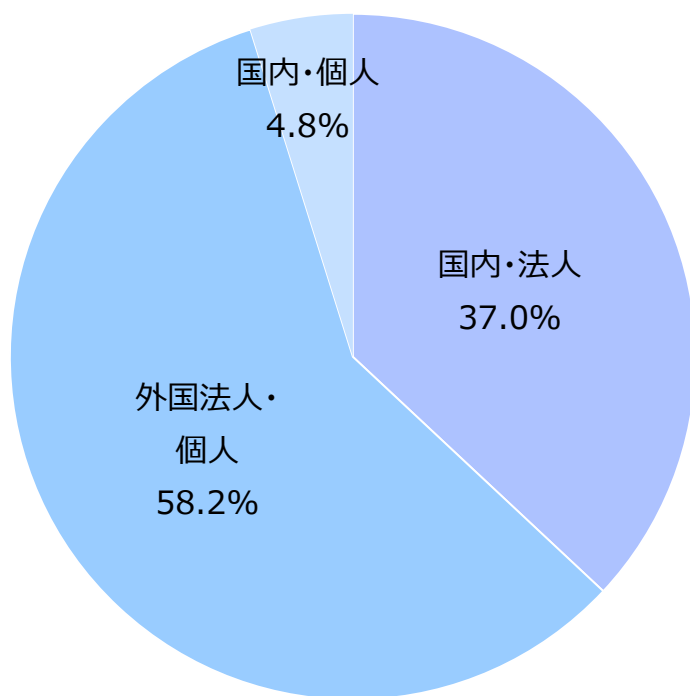
- 業務執行取締役
- 社外取締役
- 企業経営経験
- 指名・報酬委員会

1 2019年9月30日時点

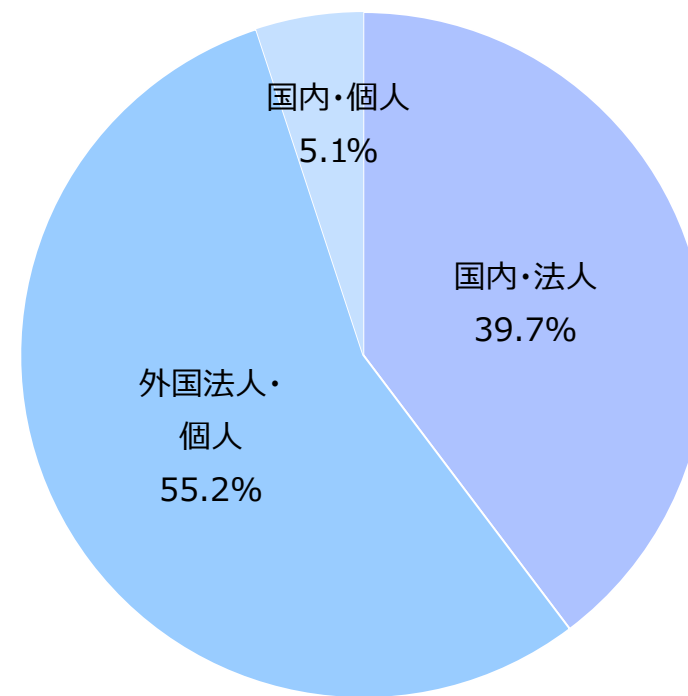
# 株主構成：

- 外国法人の大株主（J.C. Flowers & Co. LLCの関係者を含む投資家グループ、“JCFファンド”）による売出を、2019年8月に実施
- 海外投資家の比率は引き続き過半を占めるものの、国内法人・個人の比率がやや増加

2019年3月末<sup>1</sup>



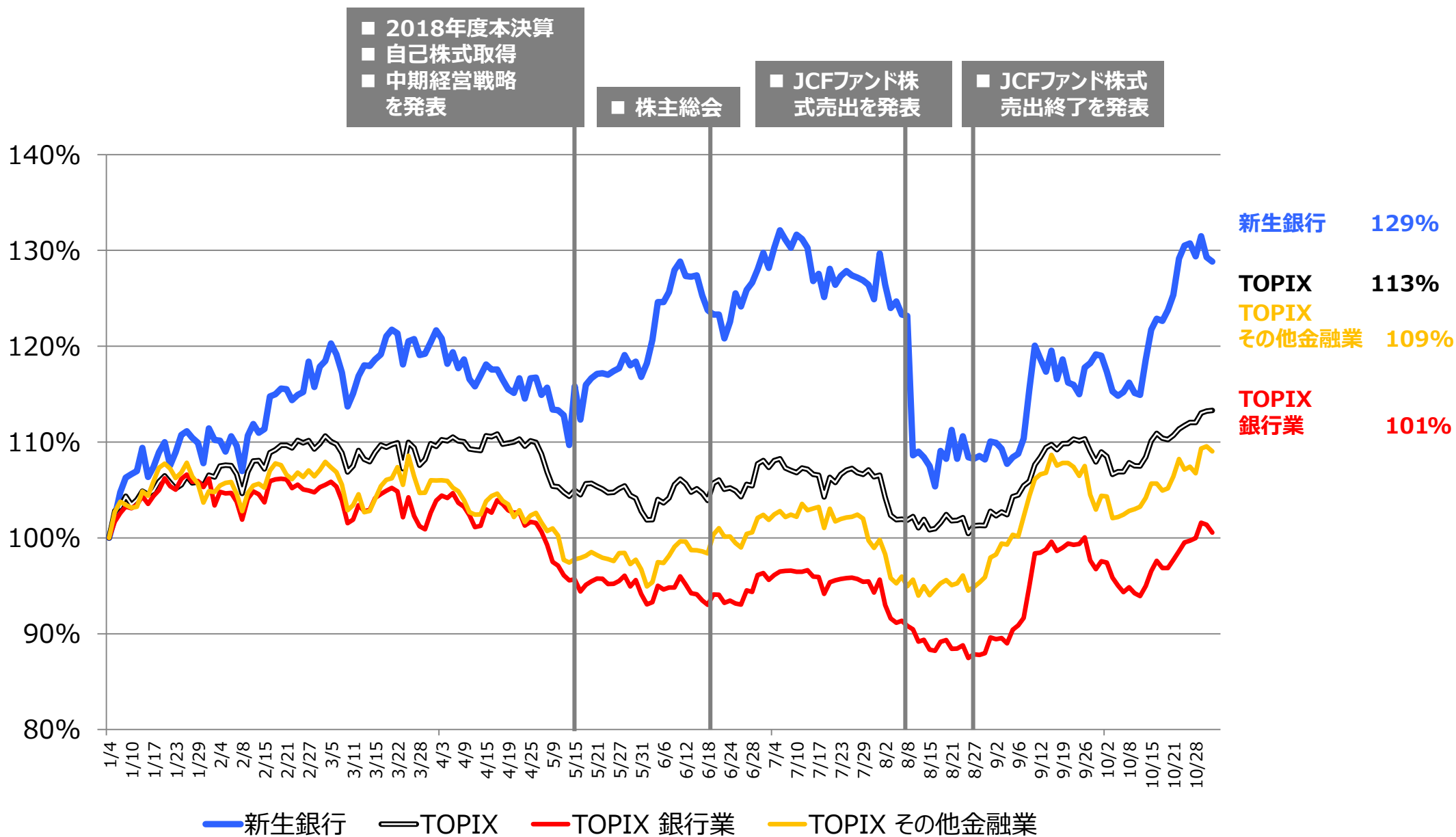
2019年9月末<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 自己株式を除くベース

# 株価パフォーマンス：

(2019年10月31日時点:2019年1月4日対比)



# 免責条項

- 本資料に含まれる当行グループの中期経営戦略には、当行グループの財務状況及び将来の業績に関する当行グループ経営者の判断及び現時点の予測について、将来の予測に関する記載が含まれています。こうした記載は当行グループの現時点における将来事項の予測を反映したものです。かかる将来事項はリスクや不確実性を内包し、また一定の前提に基づくものです。かかるリスクや不確実要素が現実化した場合、あるいは前提事項に誤りがあった場合、当行グループの業績等は現時点で予測しているものから大きく乖離する可能性があります。こうした潜在的リスクには、当行グループの有価証券報告書に記載されたリスク情報が含まれます。将来の予測に関する記載に全面的に依拠されることのないようご注意ください。
- 別段の記載がない限り、本資料に記載されている財務データは日本において一般に公正妥当と認められている会計原則に従って表示されています。当行グループは、将来の事象などの発生にかかわらず、必ずしも今後の見通しに関する発表を修正するとは限りません。  
尚、特別な注記がない場合、財務データは連結ベースで表示しております。
- 当行グループ以外の金融機関とその子会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。
- 本資料はいかなる有価証券の申込みもしくは購入の案内、あるいは勧誘を含むものではなく、本資料および本資料に含まれる内容のいずれも、いかなる契約、義務の根拠となり得るものではありません。