

決算・ビジネスハイライト

2019年度通期決算

2020年5月

**マネジメントメッセージ：
COVID-19（新型コロナウイルス）との戦い方**

リスクに対するディフェンス：守りを固める

1. 社員とその家族、顧客、取引先、株主などステークホルダー 全ての命を守ること

2. 社会的インフラである金融機関としての責任を担い、 顧客と社会に貢献すること

- **緊急対応と長期化への備え**

- ✓ 社会的責任を果たすための重要業務に絞った出勤体制
(安全に留意しつつ、支店、コールセンター、オペレーションセンター等を稼働)
- ✓ テクノロジーや通信インフラを確保し、在宅勤務体制は構築済み
在宅勤務率：約80%¹

- **顧客の事業・生活再建をサポート**

- ✓ 提携先と協働し、飲食店・美容院・各種小売店などの法人・個人事業主・個人のお客さまを対象に、クラウドファクタリングおよびご融資のサポートを実施
- ✓ COVID-19により経済的な損失などの被害を受けた方向けの生活応援ローン

組織横断的なタスクフォースにより、下記を推進

1. New Normal（新しい常態）への対応

- 危機をきっかけに、世界がさまざまな形で変容
- 新しい価値観やニーズの発生と、これを踏まえたビジネスが誕生
- 一方で、中長期的に失われるビジネスも
- 実体経済が大きく変わるなか、新しく生まれるunderserved customerに対する金融サービス提供がますます重要に

2. New Normal（新しい常態）を持続的な形に

- 法人、個人ともに顧客とのリモートやバーチャルベースでのビジネスの進め方を推進
- デジタル化による業務オペレーション、プロセスの安定化、セキュリティの向上
- 変化した業務内容・働き方の定着化、物理ファシリティの一層の見直し

2019年度通期決算

目次

- 主要ポイント ----- P 7
- COVID-19対応 ----- P 8
- 決算概況 ----- P 12
- ビジネス概況 ----- P 21
- セグメント情報 ----- P 36
- 参考情報 ----- P 45

主要ポイント

1 2019年度当期純利益¹は、COVID-19の影響を反映し、455億円

- COVID-19影響を除いた当期純利益：540億円
- COVID-19の当期純利益への影響額：85億円（うち予防的引当は39億円）
- 円貨・外貨ともに潤沢な流動性を確保し、資本は十分な水準（CET1比率11.3%）

2 COVID-19の影響額は今後精査、2020年度業績予想は未定

- COVID-19を除いた業績予想は、2019年度当期純利益の当初計画（530億円）から約2%成長を想定
- COVID-19により、前期に織り込んだ予防的引当を超える可能性について注視していくが、期初の現時点では、通期影響の合理的な見通しは困難
- 業績予想は今後の経済状況とビジネス活動への影響を精査の上、中間期決算発表までを目処に策定し公表予定

3 205億円の自己株式取得枠を設定、総還元性向は最大50%

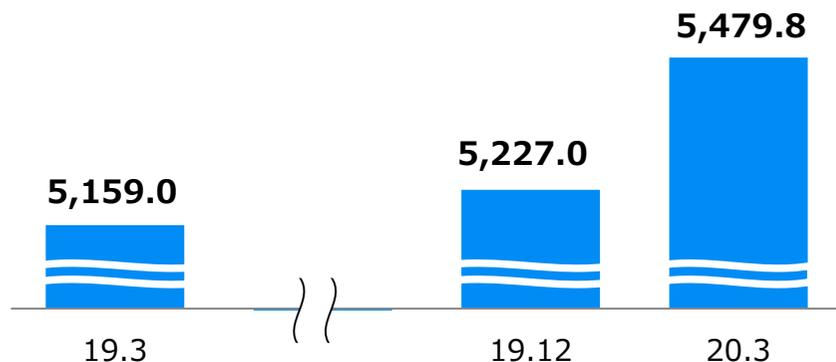
- 配当10円を維持、自己株式取得枠205億円を設定し、総還元性向は最大50%
- 極端に不透明なCOVID-19を巡る状況に鑑み、実際の取得は、マクロ経済・株式市場等外部環境の動向、今年度の収益・資本への影響等を踏まえ、取得の当否・金額・タイミングを判断（全額は取得しない可能性）

¹ 親会社株主に帰属する純利益

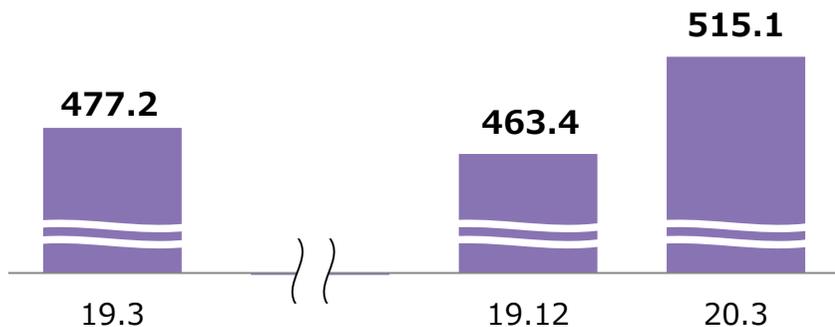
COVID-19対応：リスクに対するレジリエンスとビジネス機会に対する準備

■ 資金調達は潤沢かつ安定的

- ▶ 円貨預金¹



- ▶ 外貨預金¹：リテール外貨預金は全体の約90%



¹ 銀行単体ベース

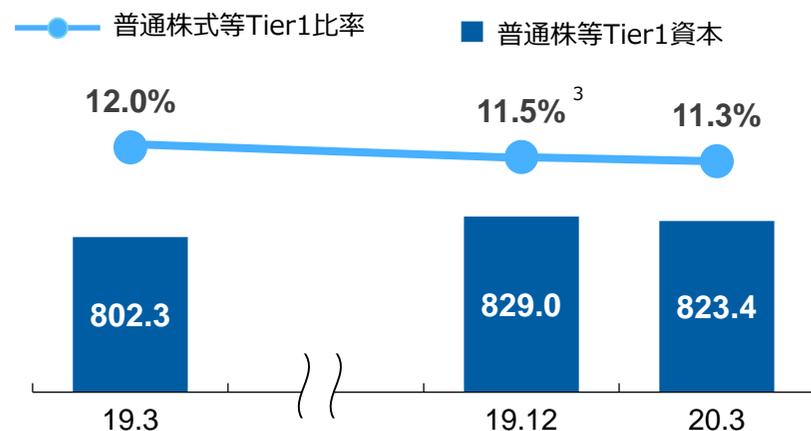
² Liquidity Coverage Ratio：30日間のストレス下での資金流出を、国債等の適格流動資産で賄える割合

■ 流動性は確保

- ▶ 適格流動性資産は、純資金流出額を上回り、流動性カバレッジ比率（LCR²）は159%（2020年3月末）

■ 資本バッファの活用

- ▶ 与信関連費用増加に対するクッション
- ▶ 事業法人などへの資金繰り支援に応える貸出資産増加に対するクッション
- ▶ ノンバンクビジネスを中心とするノンオーガニック成長機会への対応



³ 2019年12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

COVID-19対応：2020年度の業績に対する考え方

■ COVID-19を織り込む以前のFY2020業績予想

- 2019年度当期純利益の当初計画（530億円）から約2%成長を想定

■ COVID-19によるビジネスへの影響についての考え方

- 緊急事態宣言解除後も、「三密」回避が求められる状態が長期化。ビジネス活動は第2四半期以降回復し始めるが、インバウンド関連・宿泊・飲食・その他サービス業の回復や棄損したサプライチェーンの復活には時間を要する。また、関連する中小企業や個人の信用状況の悪化が継続する。悪影響の時間軸は、効果のある治療薬、ワクチンの開発タイミングが鍵
- 回復する過程で、すべてが元に戻るわけではなく、消費者のマインドセット・行動変化、分散型社会への移行、デジタル投資の加速、サプライチェーンの見直し、物理的空間利用の見直し、過剰サービスの見直しなど、不可逆的変化も発生
- 不動産価格について、今後はCOVID-19経験を踏まえた新しい価格水準（賃料×期待利回り）の模索が続くが、アセットタイプごとの調整幅（価格下落幅）の跛行性が予想される

■ リーマンショック級のストレステストシナリオ下でも、黒字を確保する見込み

- 事業ポートフォリオの収益力：コアビジネスである不動産ファイナンスや無担保ローンを含め、ビジネス活動の減少により、既存ビジネスからの収益はある程度減少してもおかしくない。一方で、新しく生まれる資金・ビジネスニーズもあり、激減は考えにくい
- 事業ポートフォリオのリスク特性：他の金融グループと比較し、日本全体あるいは特定地域のマクロ経済への直接的なリンク度が低い。また、世界金融危機を経て、ポートフォリオの入替やリスク管理体制を強化している

■ 2020年度当期純利益予想は、今後の経済状況とそれによるビジネス活動への影響を精査の上、中間期決算発表までを目処に開示する予定

■ 中期経営戦略で示した戦略の方向性は変わらず、むしろ様々な取り組みをより加速すべき状況。中長期的な視点から持続的な収益力の強化を進めていく

COVID-19対応：ビジネスへの影響の考え方

■ 各ビジネスによって影響度合いは異なるが、不動産関連ビジネスと無担保ローンを特に注視

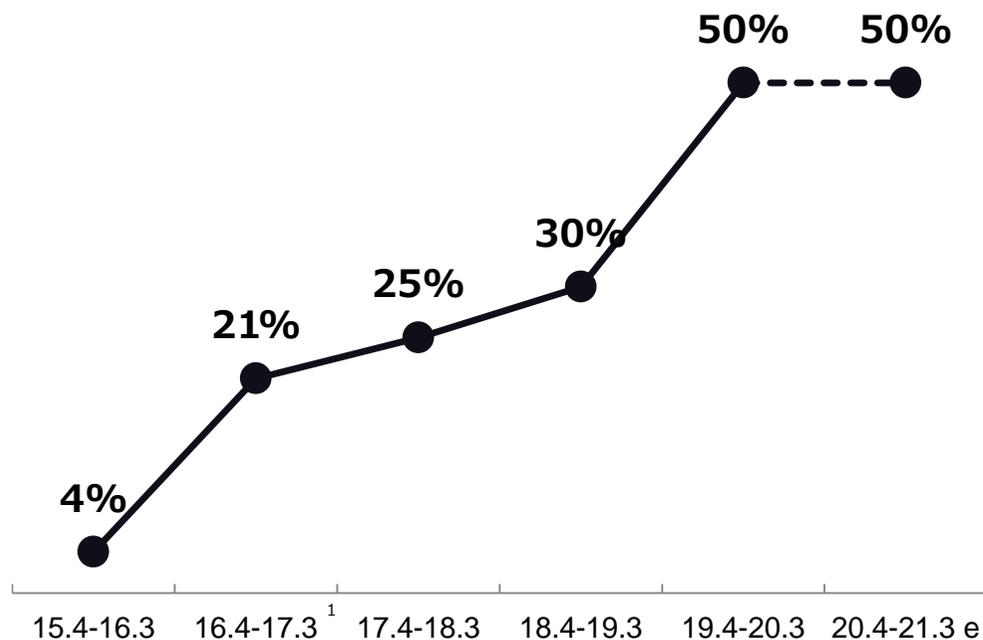
- 業務粗利益：各ビジネスによって影響度合いは異なるが、多くのビジネスセグメントで減少する可能性
- 与信関連費用：2019年度に取引先の業況悪化に備えた予防的引当を積み増した。債権の質の低下による更なる与信コストの可能性については、回収、延滞、貸倒などの状況を注視していく。その中で、特に注視しているビジネスは、資産価格動向に左右される不動産関連ビジネスと、相対的に与信関連費用率の高い無担保ローンビジネス

主なビジネス	経営上、注視するポイント
ストラクチャードファイナンス： 不動産ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> 新規実行額が大きく減少する可能性（手数料の減少） 不動産価値下落による与信関連費用の増加。ただし、主要アセットタイプであるオフィスや住居などの不動産価格が大きく下落しない限り、著しいマイナス影響は考えにくい（30～40%程度の不動産価格の下落は回収可能性に大きな影響なし）
無担保ローン	<ul style="list-style-type: none"> 新規獲得がやや減少することによる利息収入の伸びの減少の可能性 低収入帯顧客を中心に延滞悪化による与信関連費用の増加。ただし、「残高成長減速に伴う与信関連費用増加の抑制」に一部相殺される可能性
昭和リース	<ul style="list-style-type: none"> 検収高がやや減少する可能性（リース収益の減少）、保険等の手数料収入の低迷 サービス業を中心とした小規模事業者向け与信関連費用増加の可能性
アプラスフィナンシャル	<ul style="list-style-type: none"> ショッピングクレジット（オート、その他一般商材）、カードショッピング取扱高がやや減少する可能性 低収入帯顧客を中心に延滞悪化による与信関連費用増加の可能性。ただし、「残高成長に伴う与信関連費用増加の抑制」に一部相殺される可能性
リテールバンキング	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用商品販売がやや減少する可能性 住宅ローンの返済条件変更増加による与信関連費用がやや増加する可能性
ストラクチャードファイナンス： プロジェクトファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> 新規案件組成がやや低迷する可能性（手数料減少）。ただし、案件組成から融資実行までのタイムラグが長く、貸出残高および資金利益に対する影響は限定的 資源案件は、プライスリスクを取らない案件が太宗であるため、原油価格の下落による影響は限定的
その他	<ul style="list-style-type: none"> 見込んでいたエクイティ投資エグジットができないことによるキャピタルゲインの減少・先送り

COVID-19対応：205億円の自己株式取得枠を設定 総還元性向は最大50%

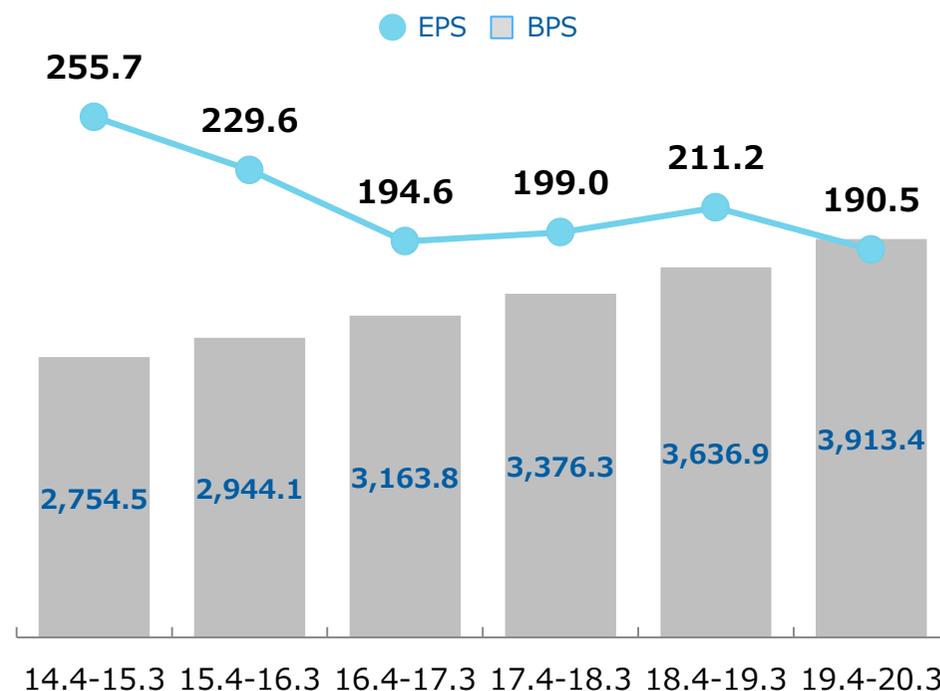
- 十分な資本的体力を有することに加えて、現在の株価は正しい企業価値を表していないと認識。経営健全化計画における株主還元の見直しに基づき自己株式取得枠を設定
- 但し、COVID-19の状況が極端に不透明であるため、実際の自己株式取得は、外部環境や自らの財務・収益・株価等を見ながら、適切なタイミングで適切な金額を実施。最終的に全額は行わない可能性もある
- 今回の水準が将来の総還元性向の水準に関して何らの見込みを示すものではない

総還元性向



¹ 昭和リースの完全子会社化に係る自己株式取得（20億円）を除く

1株あたりの価値² (EPS, BPS ; 円)



² 2017年10月の株式併合（10株→1株）を過年度も含めて反映

決算概況

2019年度親会社株主純利益は、COVID-19影響（85億円）を除くと、期初計画を達成

【連結】	18.4-19.3 (実績)	19.4-20.3 (実績)			19.4-20.3 (計画)
		COVID-19 除く	COVID-19 影響	COVID-19 含む	
業務粗利益	229.7	241.6	-1.7	239.9	243.0
資金利益	133.8	133.5	0	133.5	
非資金利益	95.9	108.1	-1.7	106.4	
経費	-144.7	-149.5	0	-149.5	-152.0
実質業務純益	84.9	92.1	-1.7	90.4	91.0
与信関連費用	-29.3	-32.1	-3.1 (顕在影響)	-39.1	-35.0
			-3.9 (予防措置)		
与信関連費用加算後 実質業務純益	55.6	59.9	-8.7	51.2	56.0
その他	-3.3	-5.8	0.2	-5.6	-3.0
法人税・法人税等調整額	-2.5	-4.2	0.2	-4.0	
親会社株主純利益	52.3	54.0	-8.5	45.5	53.0

COVID-19の影響

業務粗利益

- 資金利益は、COVID-19による影響はない
- 非資金利益は、COVID-19によりエクイティ投資において減損や見込んでいた収益の未実現

経費

- COVID-19による影響はない

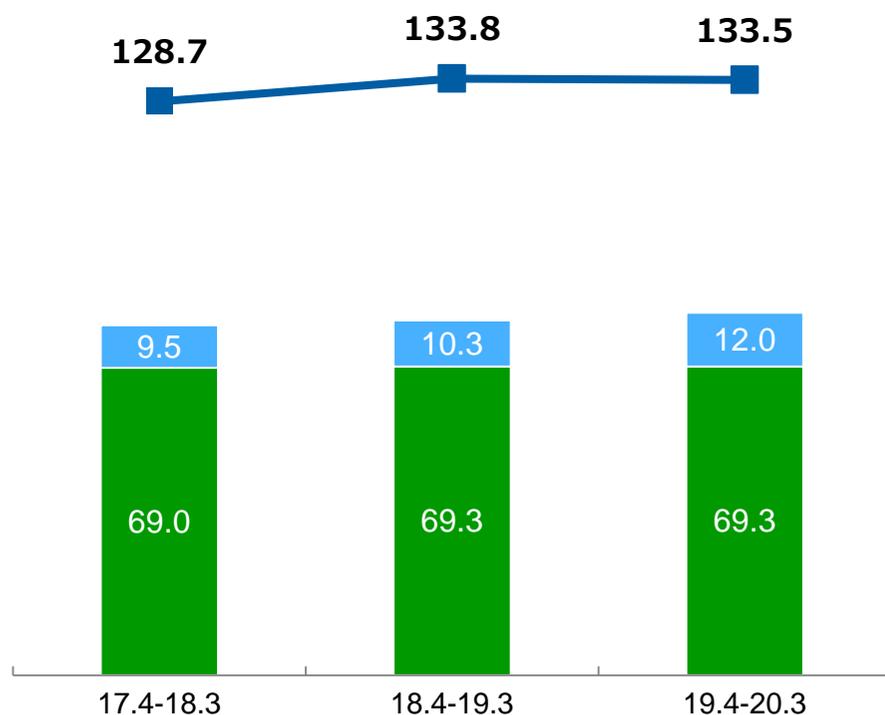
与信関連費用

- COVID-19による影響の顕在化を踏まえ、不動産ファイナンスやLBO等で引当を実施
- COVID-19による貸出先の業況悪化に備え、法人営業、不動産ファイナンス、昭和リースで予防的引当を実施

資金利益は、概ね横ばい

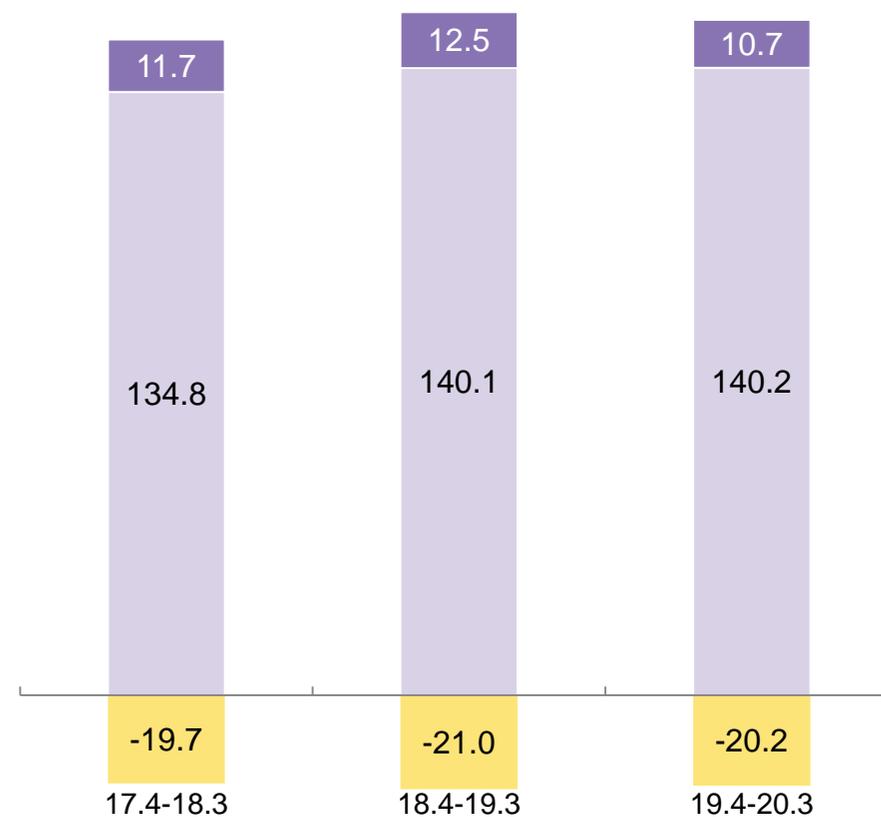
(単位：10億円)

- 資金利益
 - うち、ストラクチャードファイナンス
 - うち、無担保ローン
(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)



利息の内訳 (グロス)

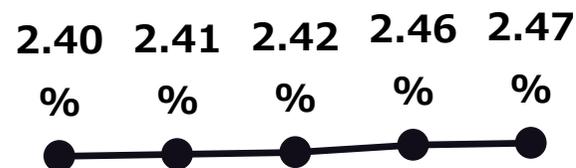
- 有価証券利息
- 貸出金利息
- 資金調達勘定利息



純資金利鞘(NIM)は、2.47%へ改善

(単位：%)

純資金利鞘 (NIM) ¹



15.4-16.3 16.4-17.3 17.4-18.3 18.4-19.3 19.4-20.3

資金運用利回り

- 貸出金の運用利回り
- ◆ 総資金運用利回り¹
- ▲ 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 19.4-20.3

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



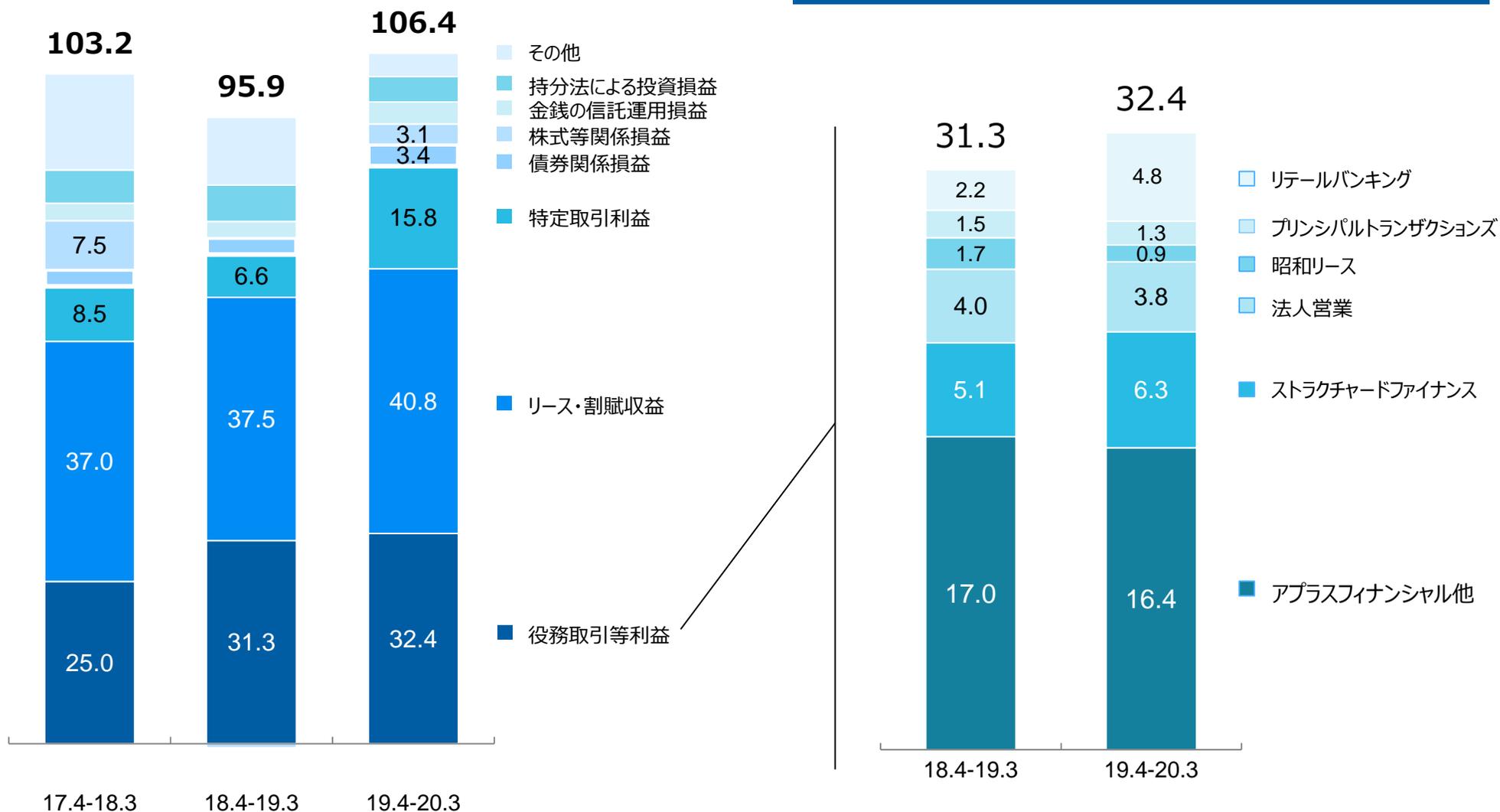
15.4-16.3 16.4-17.3 17.4-18.3 18.4-19.3 19.4-20.3

¹ リース・割賦売掛金を含む

非資金利益は、リテールバンキングとストラクチャードファイナンスで役務利益増加

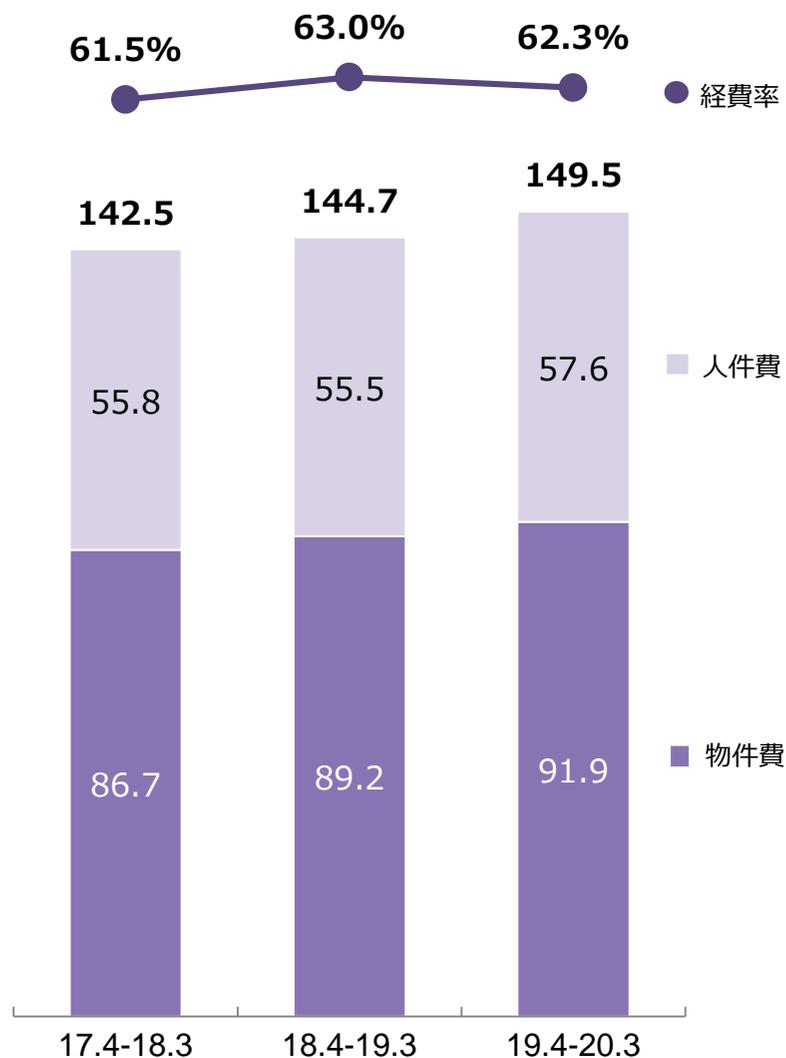
(単位：10億円)

役務取引等利益：主なセグメント内訳



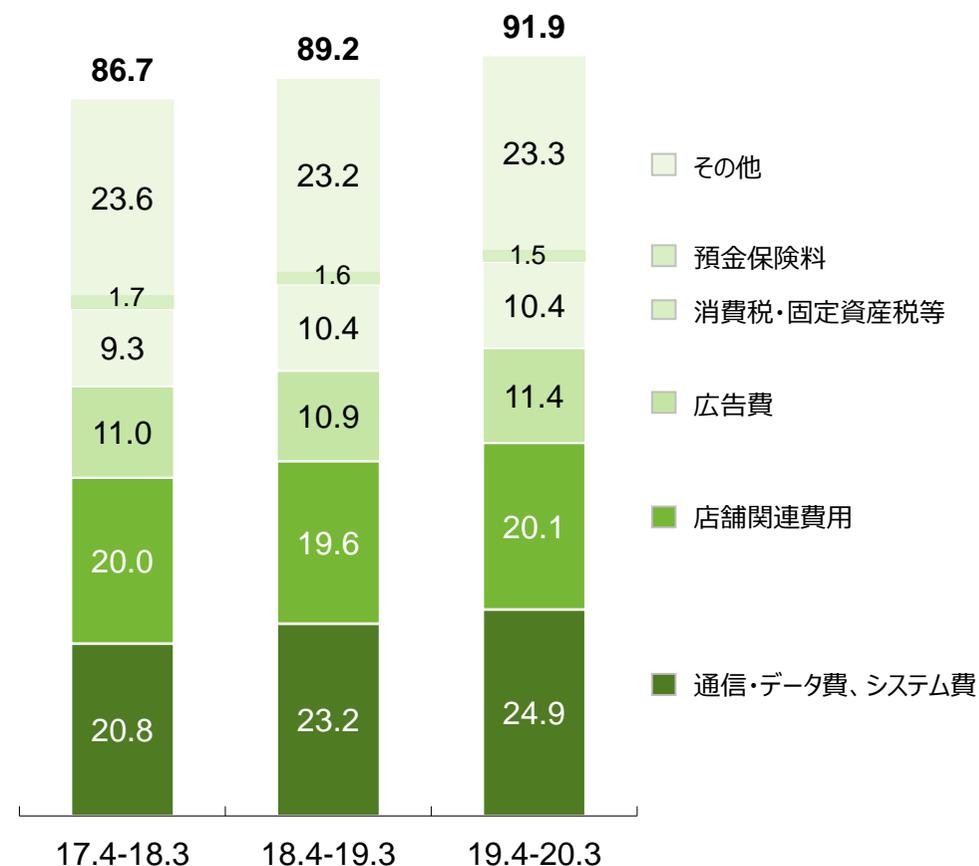
経費率は、62.3%へ低下

(単位：10億円)



物件費の内訳

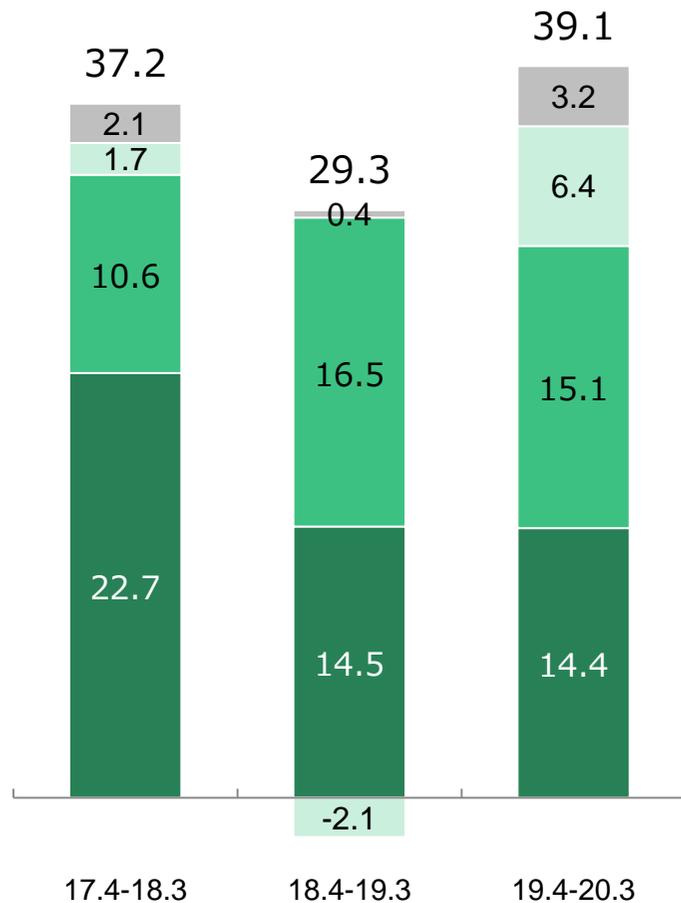
■ 新勘定系システムの減価償却費は38億円
(前年同期比16億円増加)



与信関連費用は、法人ビジネスでのCOVID-19による引当により増加

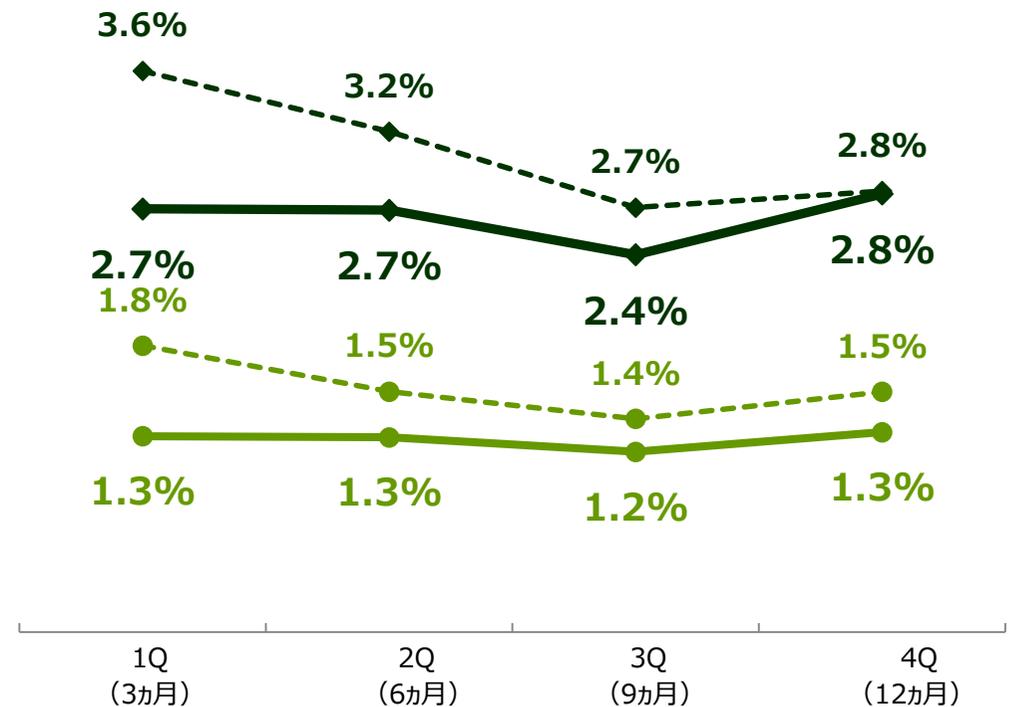
(単位：10億円；%)

- その他（法人営業、昭和リース、金融市場等）
- ストラクチャードファイナンス
- アプラスフィナンシャル
- 無担保ローン



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¹）
- ◆ FY2019 無担保ローンの与信関連費用率（年換算ベース¹）
- 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¹）
- 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¹）

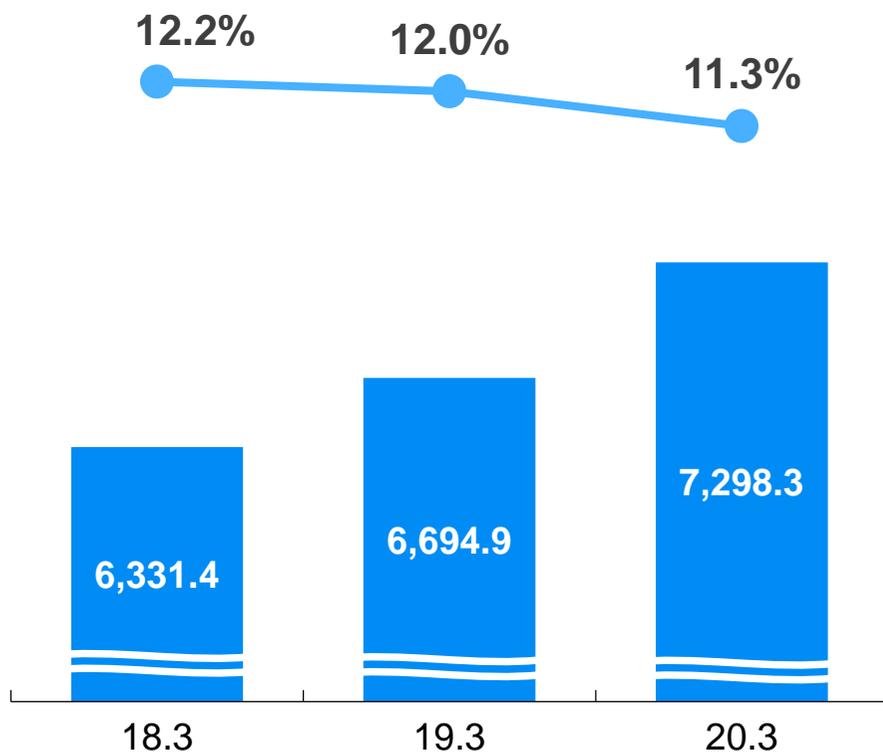


¹ 与信関連費用率 = (与信関連費用 ÷ 営業性資産残高の期首・期末平均) を年換算

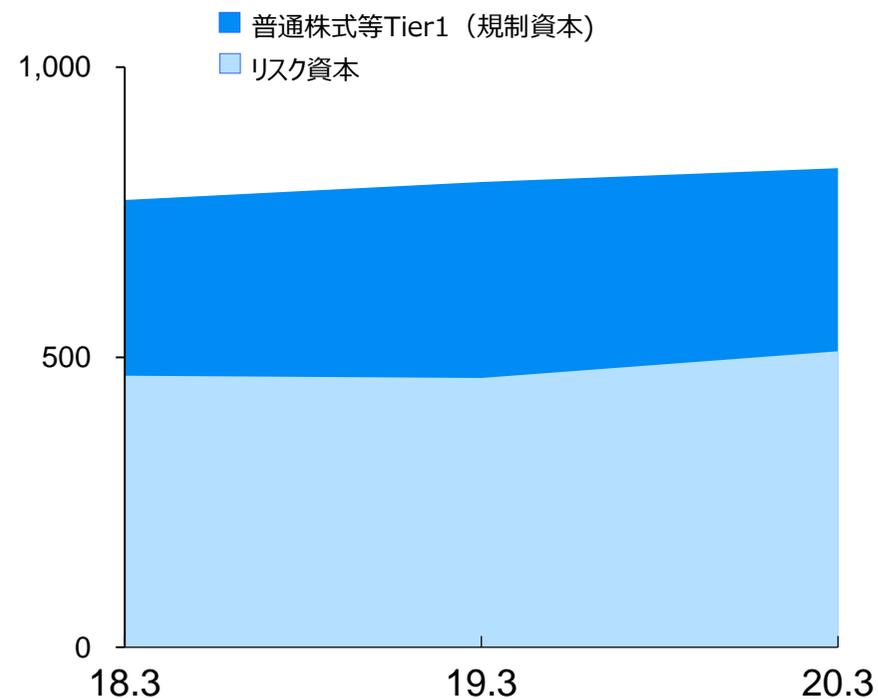
自己資本比率は、リスクアセット増加を反映

(単位：10億円; %)

- 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）



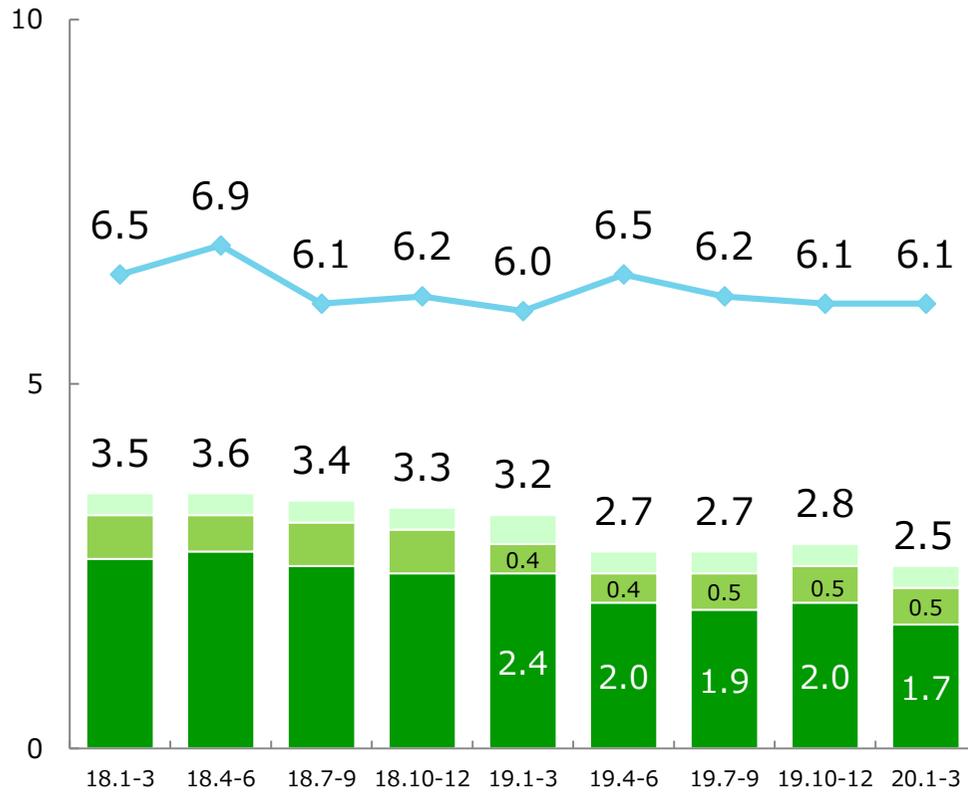
	2018.3	2019.3	2020.3
普通株式等Tier1資本 (国際統一基準、完全施行ベース) ¹	771.0	802.3	823.4
リスク資本	468.2	464.5	510.2



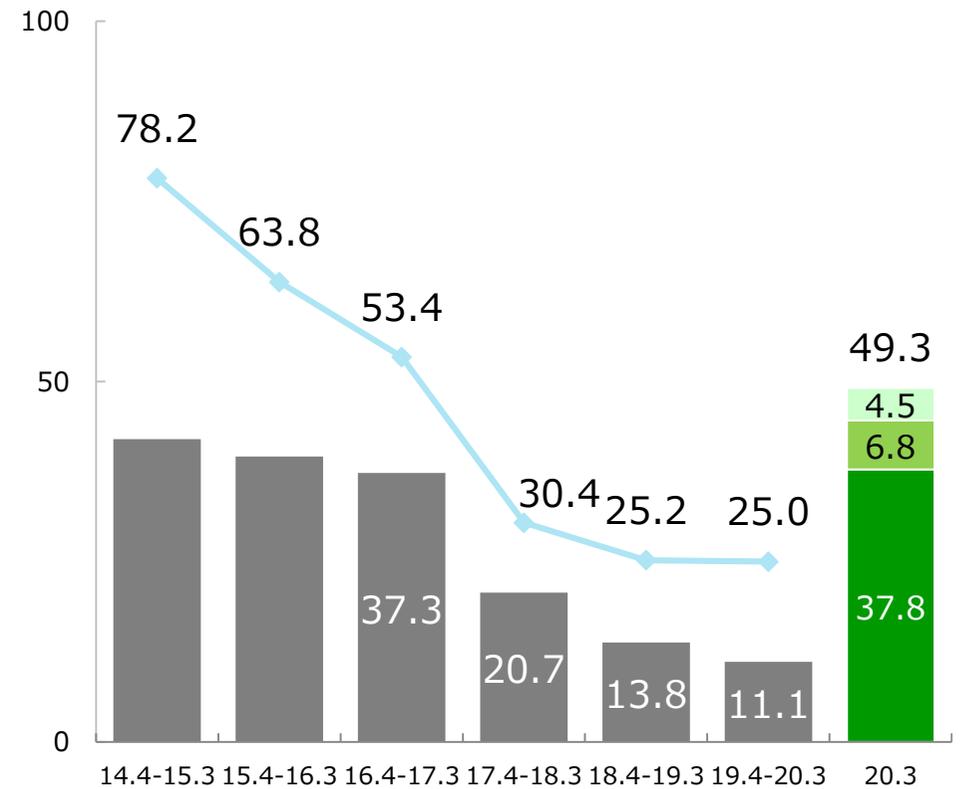
利息返還引当金取崩益を26億円計上。過払引当金は5年弱の水準を継続

(単位：10億円;千件)

- ◆ 開示請求件数¹
- 利息返還実績：新生パーソナルローン
- 利息返還実績：アプラスフィナンシャル
- 利息返還実績：新生フィナンシャル



- ◆ 開示請求件数¹
- 利息返還額実績¹
- 引当金残高：新生パーソナルローン
- 引当金残高：アプラスフィナンシャル
- 引当金残高：新生フィナンシャル



利息返還損失
引当金残高

¹ 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

ビジネス概況

価値共創型ビジネスの進展



オープンイノベーション

他者サービスとの融合

- エコシステムの構築、参画
- デジタル技術、データの活用



機能の提供

Finance as a Service

- お客さまにとって必要な時に、必要な形で機能・プロセスを提供



ターゲット

顧客理解の深化

- マーケットやサービスのターゲティング
- 深い顧客理解に基づいた付加価値の向上

施策

■ 個人向けレンディングサービス機能の提供

2019年8月、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」を開始



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

■ 外国人居住者向け与信サービスの提供

2020年1月、セブン銀行と共同で外国人居住者に向けた与信関連サービスを提供するべく「株式会社 Cred Finance (クレド ファイナンス)」を設立

■ 小規模事業者向け複合金融サービスの提供

2019年12月、USEN-NEXT HOLDINGS社との共同金融事業立ち上げを発表。ショッピングクレジット（割賦信用販売）、バンダーリース、事業用クレジット、レンディング等の金融サービスを提供

■ 金融サービスプラットフォーム「BANKIT®」リリース

2020年3月、スマートフォンアプリやAPI連携が可能なネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」をリリース。新生銀行グループが有する決済、為替、与信機能などの金融サービスをパートナー企業にカフェテリア形式で提供



小口ファイナンス： SMLは、従来の顧客セグメントとは異なる層を着実に獲得

FY2019

FY2020 計画

施策

- 2019年8月：ローンチ
- マーケティング
 - ✓ メルマガ配信
 - ✓ dポイントキャンペーン
 - ✓ Webマーケティング

- 2019年11月：審査基準見直し
 - ✓ 承認率の改善を図る
- 2020年3月：保証与信額の提示開始
 - ✓ 契約額単価の改善を図る

- 施策
 - ✓ ドコモ、新生銀行の各Webサイトを活用したマーケティング
 - ✓ プロセスや審査基準の継続的なレビューと改善
 - ✓ 途上与信の導入

■ 商品特性

スマートフォンで、申込から契約、返済・借入が完結できる

■ ドコモとの連携

申込から契約までのプロセス、マーケティング、システム改善について、定期的に協議

実績

計画

■ FY2019 財務実績

- ✓ 貸出残高 : 6億円
- ✓ 新規顧客獲得 : 約3千件

■ 顧客属性

- ✓ 性別 : 男性が約7割
- ✓ 年齢層 : 40-50代がメイン

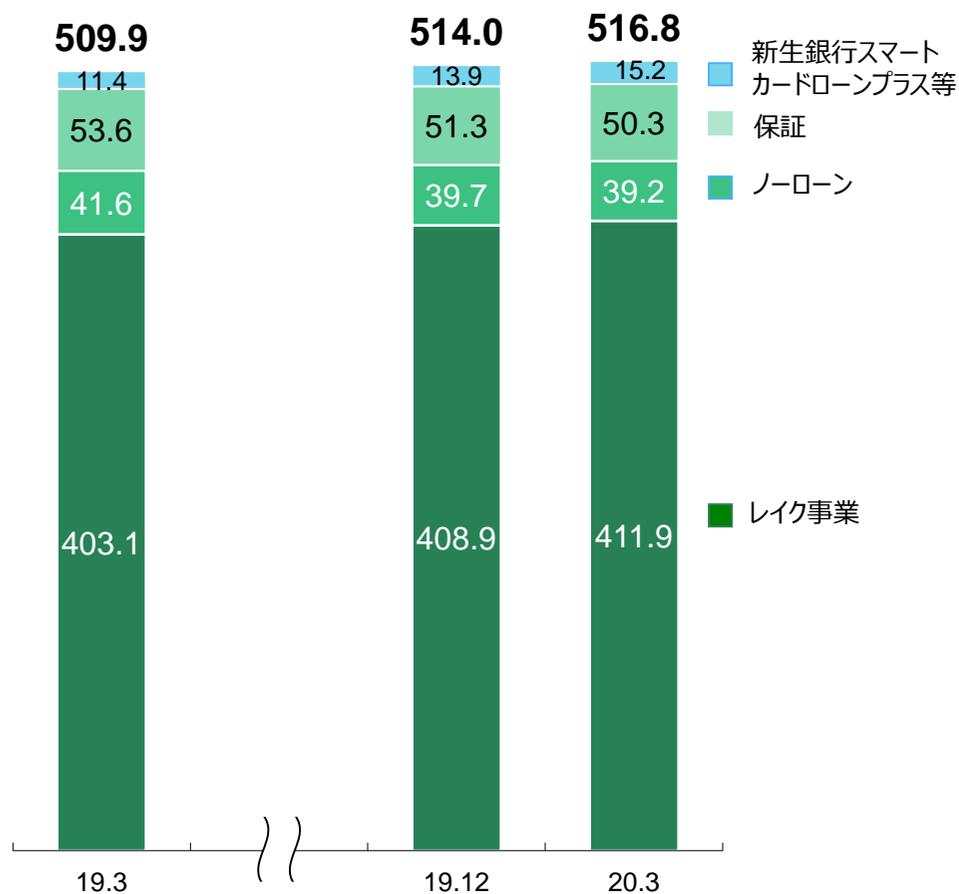
■ FY2020 財務計画

- ✓ 貸出残高 : 38億円
- ✓ 新規顧客獲得 : 約12千件

小口ファイナンス： 無担保ローンは、レイクALSAが牽引し、残高増加

(単位：10億円)

【貸出残高】

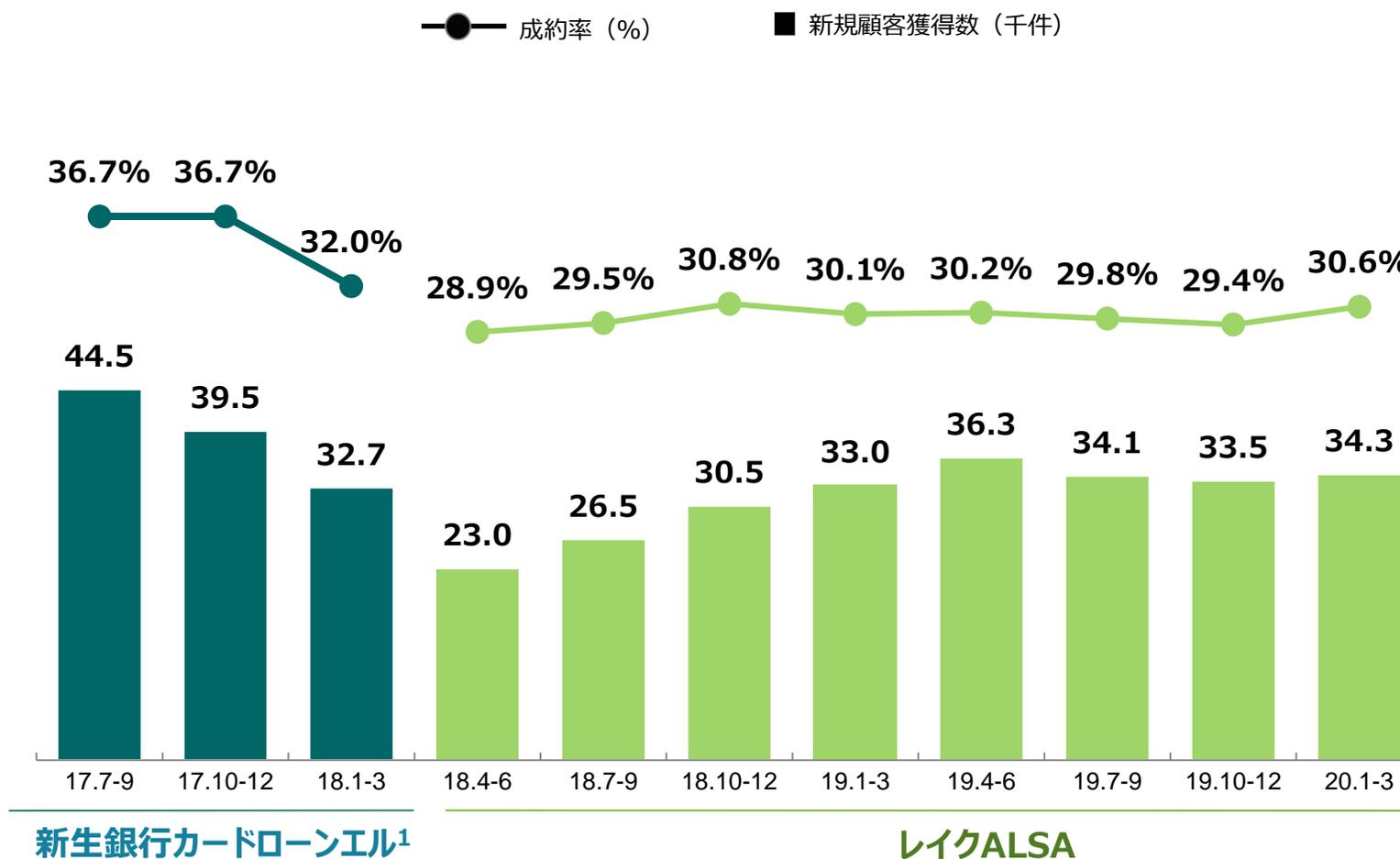


新生フィナンシャル ¹	18.4-19.3	19.4-20.3
資金利益	69.3	69.3
うち、レイク事業	63.4	63.6
非資金利益	-0.0	-0.9
業務粗利益	69.2	68.3
経費	-33.4	-34.3
実質業務純益	35.7	33.9
与信関連費用	-14.5	-14.4
与信関連費用加算後 実質業務純益	21.2	19.5

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

レイクALSA成約率は、60日間無利息商品定常化による申込の質の改善と きめ細かな与信判断により改善

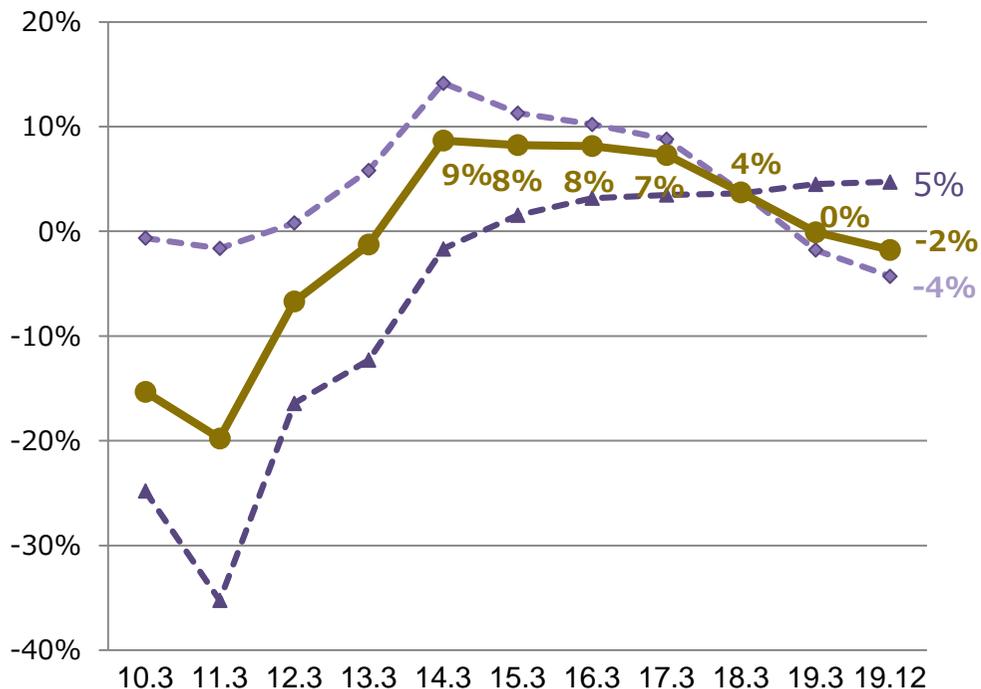
レイク事業：新規顧客獲得



¹ 新生銀行レイクは、2019年11月28日に、「新生銀行カードローンエル」に名称変更しました

小口ファイナンス： 無担保ローン市場全体に飽和感がある中、専門は伸びを継続

市場の成長(YoY)

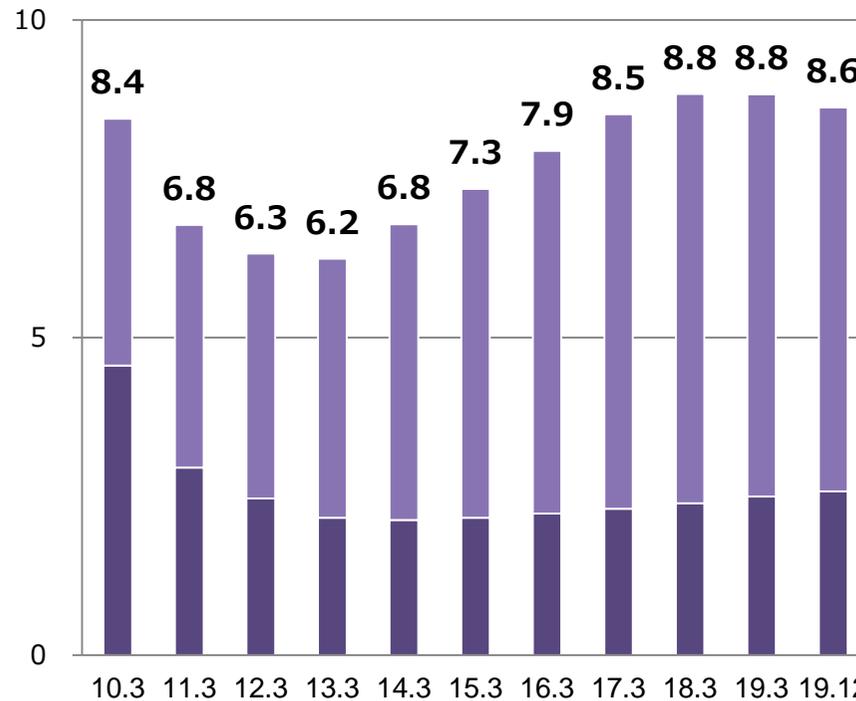


(出所) 日本銀行、日本貸金業協会の統計資料から、新生銀行作成

- ◆ 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+専門 無担保ローン) 残高成長率
- ▲ YoY 専門 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

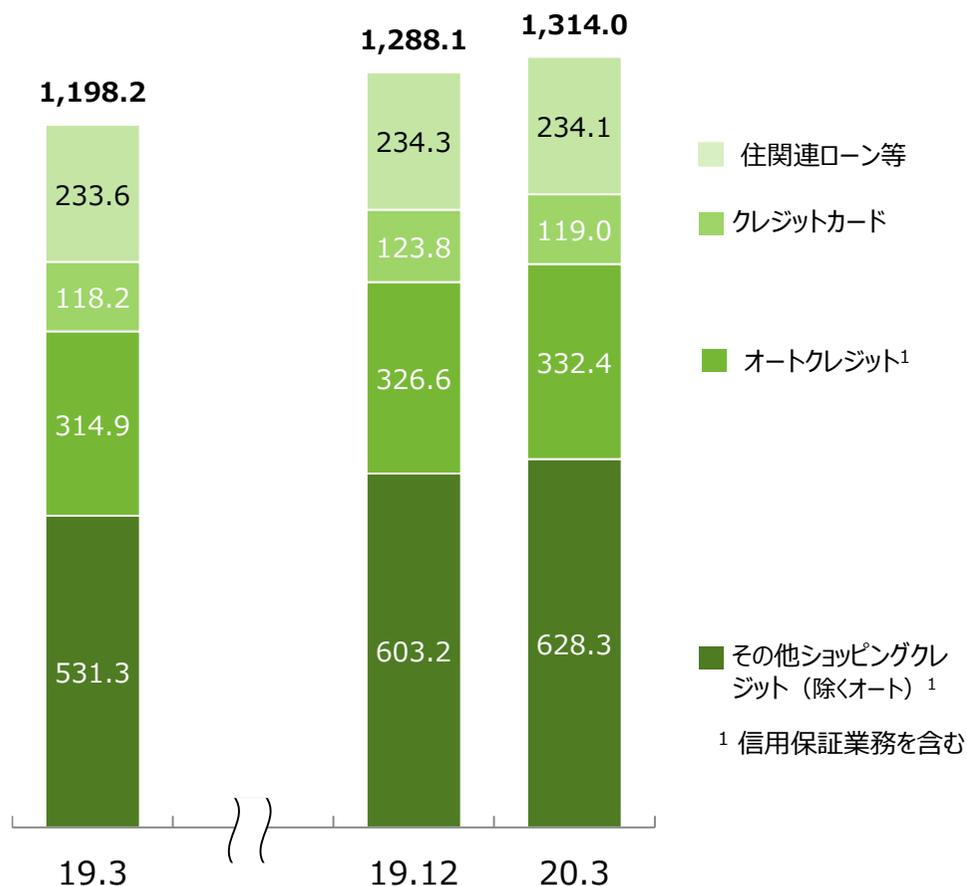
- 銀行カードローン残高
- 専門 無担保ローン残高

「無担保ローン市場」=「銀行カードローン残高」+「専門 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
 「専門 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）

アプラスフィナンシャルの残高はショッピングクレジットにより成長し、増収増益

(単位：10億円)

【営業性資産残高】

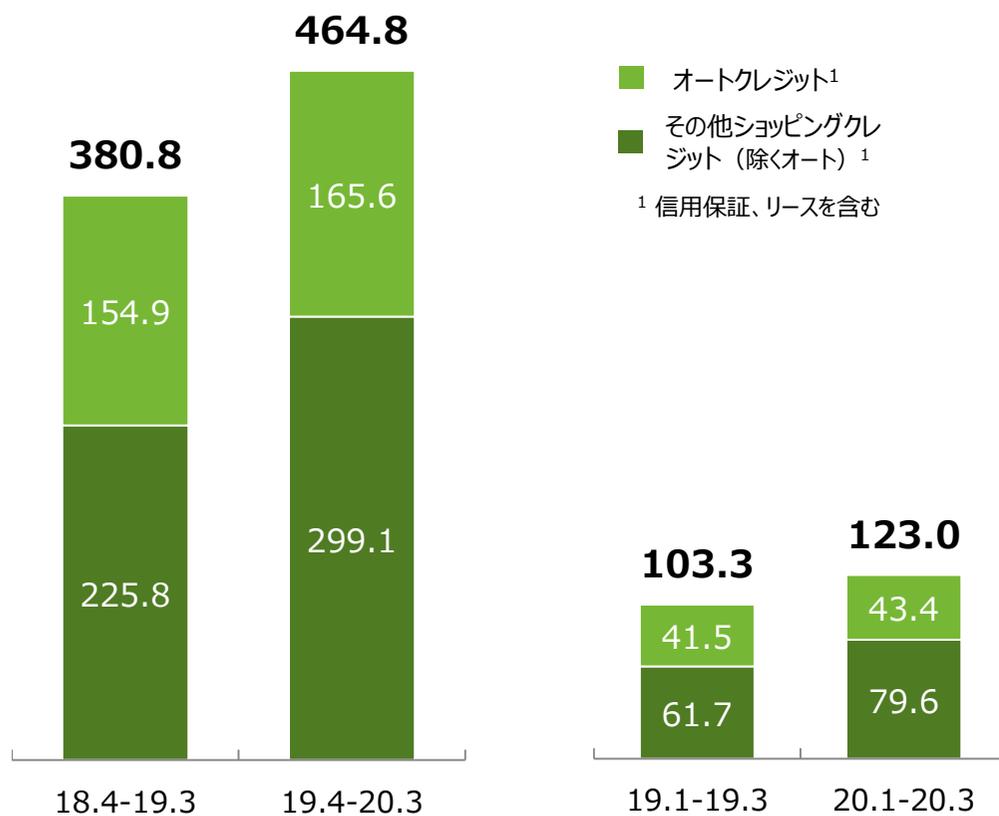


アプラスフィナンシャル	18.4-19.3	19.4-20.3
資金利益	10.7	9.7
非資金利益	47.1	48.5
業務粗利益	57.8	58.2
経費	-38.1	-38.9
実質業務純益	19.6	19.3
与信関連費用	-16.5	-15.1
与信関連費用加算後 実質業務純益	3.1	4.2

小口ファイナンス： ショッピングクレジットとペイメントの取扱高は堅調に増加

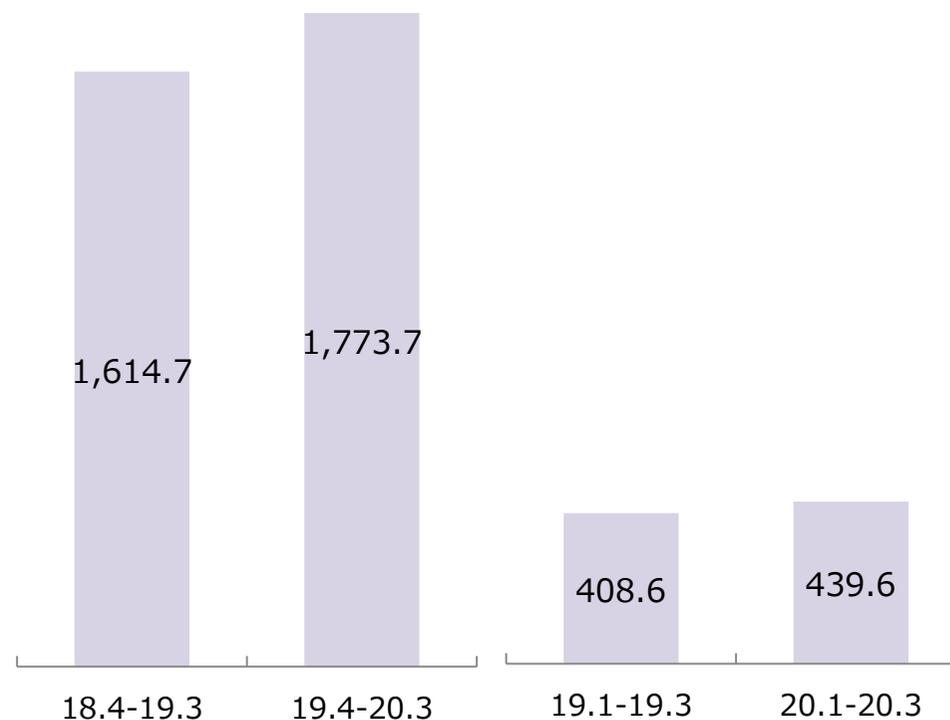
取扱高：オートクレジット、 その他ショッピングクレジット

(医療(歯科)、太陽光発電(産業用、家庭用蓄電池)、ベンダーリース等)



取扱高：ペイメント

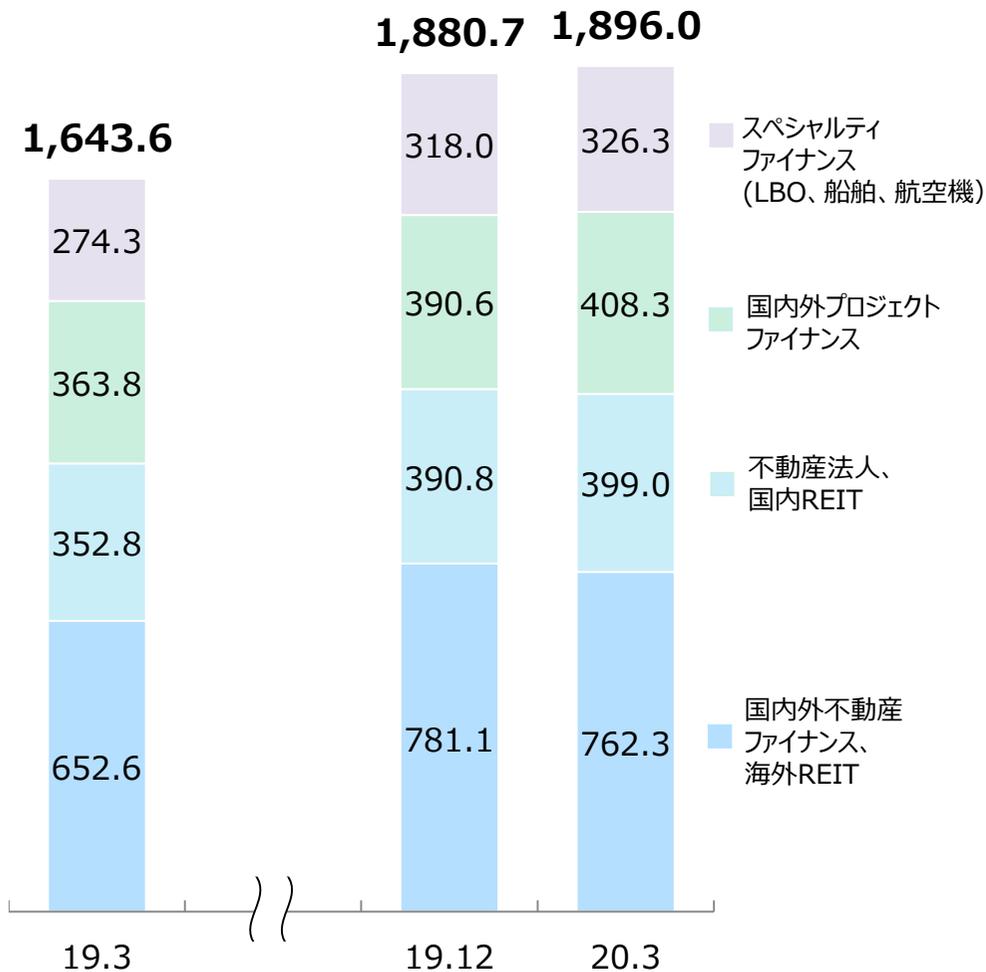
口座振替、家賃保証、プリペイドカード、コード決済など



ストラクチャードファイナンス残高の15%成長による増収は、不動産ファイナンスでのCOVID-19を反映した引当により相殺

(単位：10億円)

【営業性資産残高】

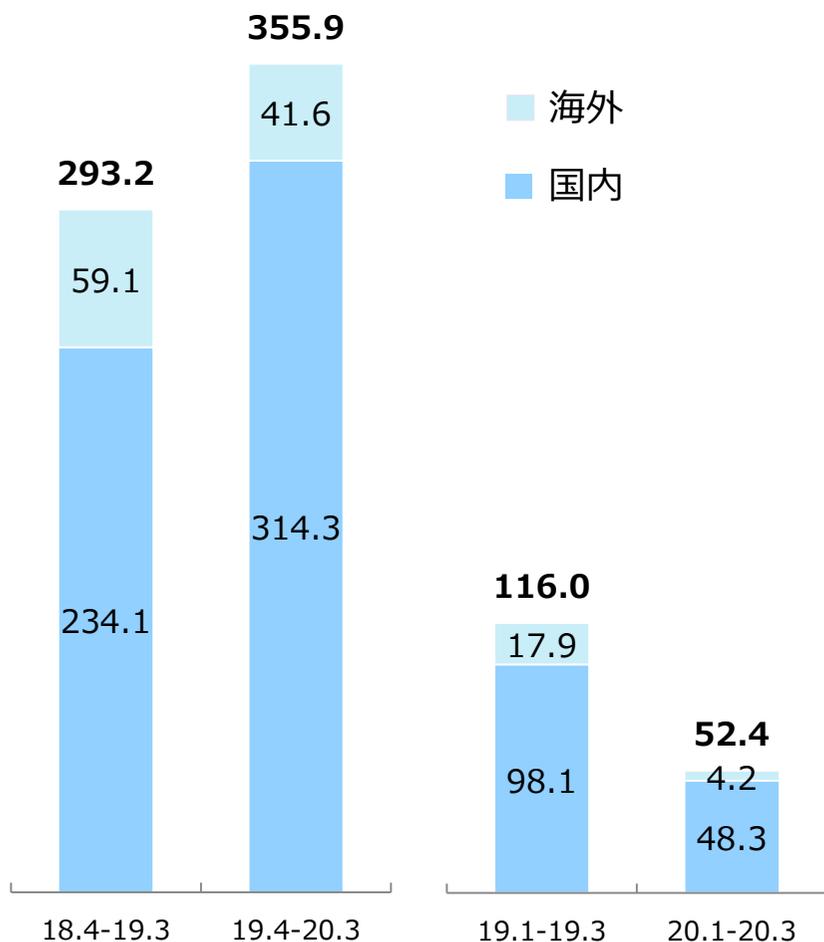


ストラクチャードファイナンス	18.4-19.3	19.4-20.3
資金利益	10.3	12.0
非資金利益	7.2	7.6
業務粗利益	17.6	19.7
経費	-7.7	-8.3
実質業務純益	9.8	11.3
与信関連費用	2.1	-6.4
与信関連費用加算後 実質業務純益	12.0	4.9

機関投資家向けビジネス： 新規実行は、前年度比増加したが、1-3月期は前年同期比減少

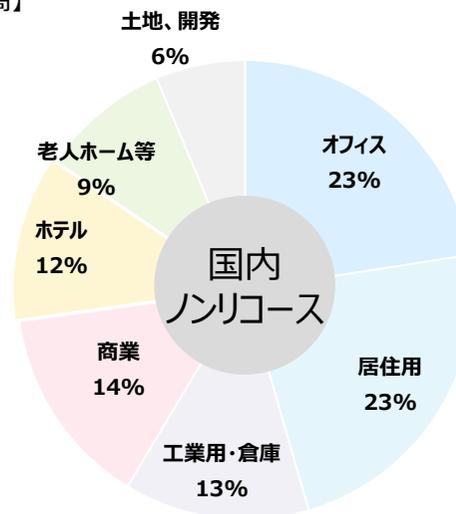
(単位：10億円)

不動産ノンリコースファイナンス 新規実行

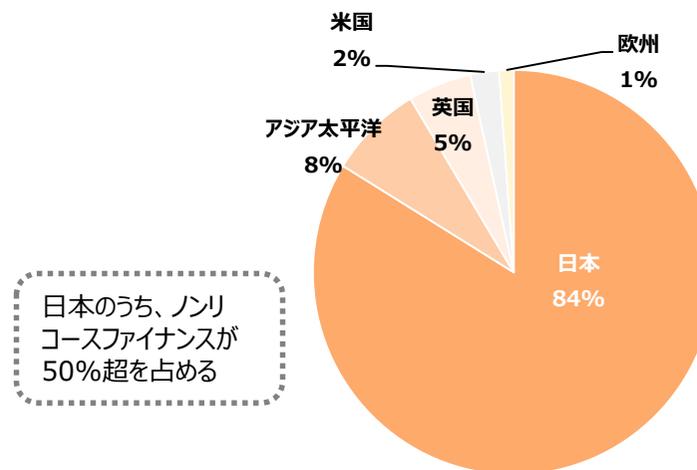


残高のポートフォリオ (2020年3月末時点)

【物件タイプ別の残高】



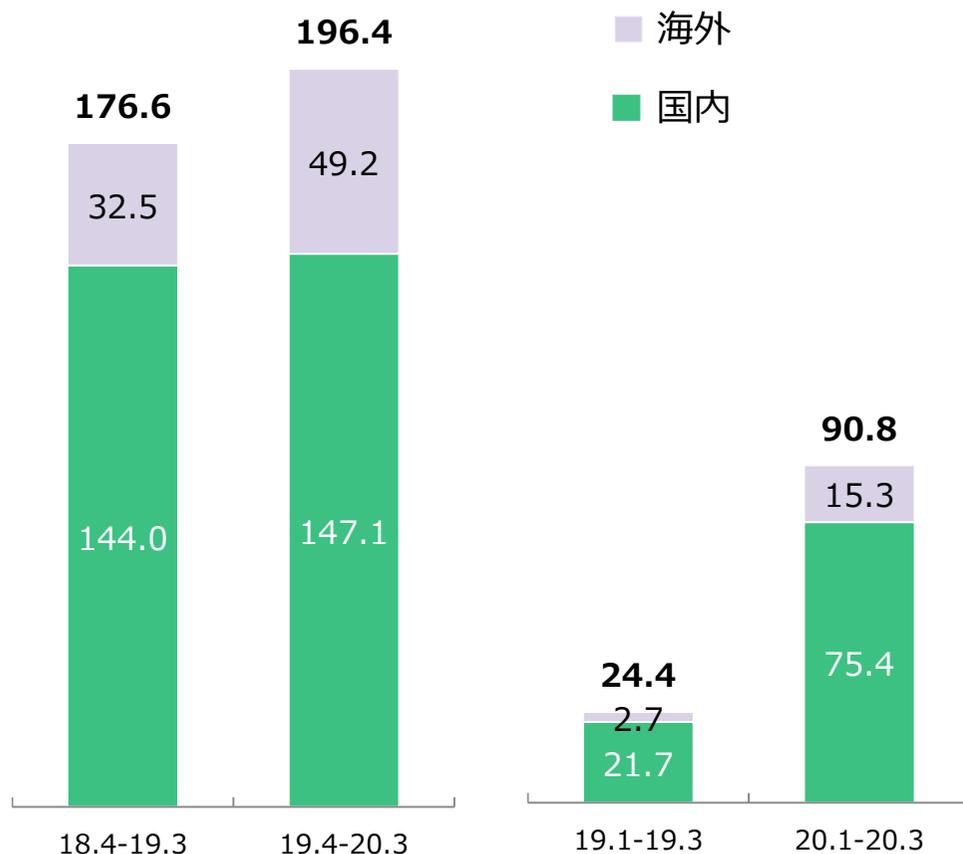
【地域別の残高 (ノンリコース+法人・REIT)】



機関投資家向けビジネス： プロジェクトファイナンスは、再エネ案件やインフラ案件によりコミット額が増加

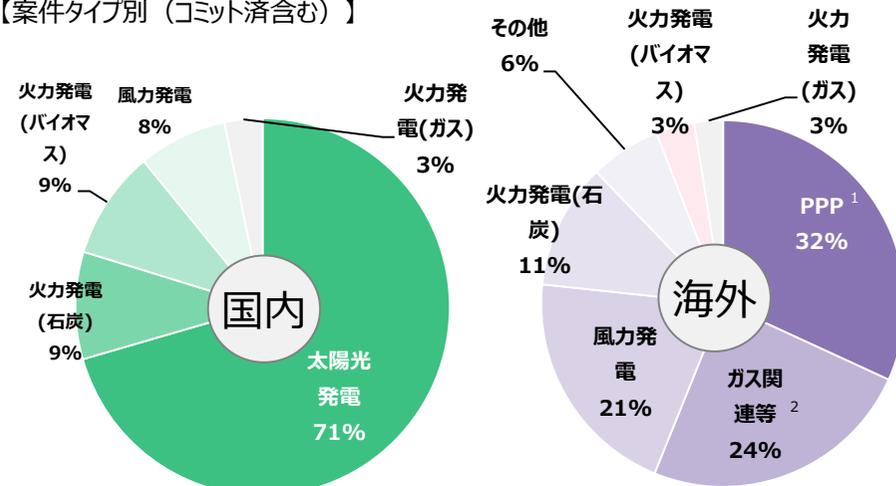
(単位：10億円)

プロジェクトファイナンス 新規コミット



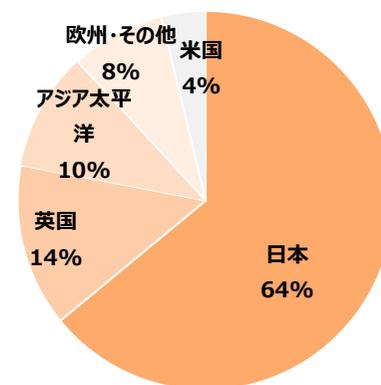
残高のポートフォリオ (2020年3月末時点)

【案件タイプ別 (コミット済含む)】



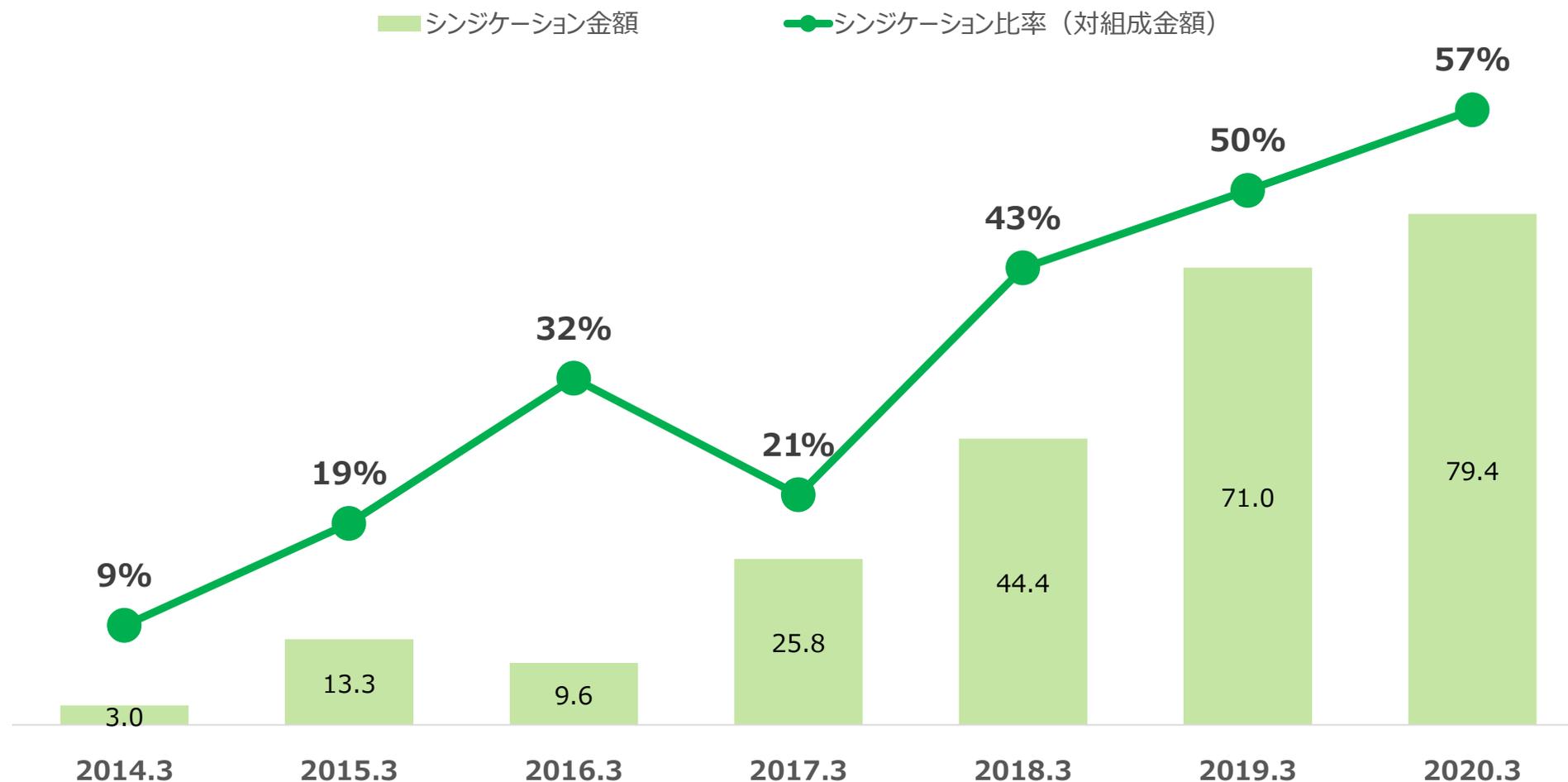
¹ パブリック・プライベート・パートナーシップ
² LNG液化施設や受入れターミナル等の施設に対するファイナンス

【地域別の残高 (コミット済含む)】



国内プロジェクトファイナンスのシンジケーションは、金額、比率とも着実に増加

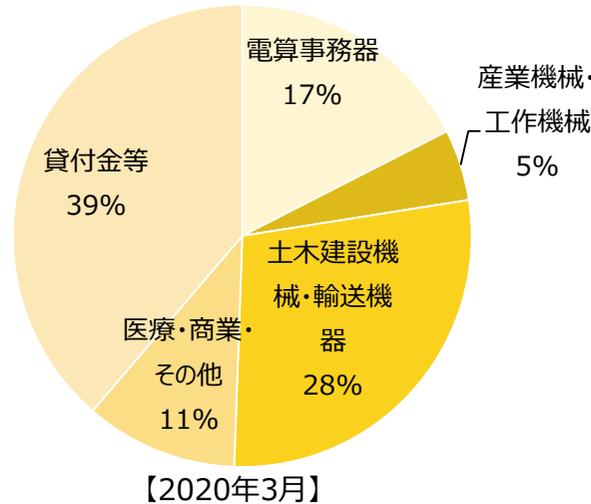
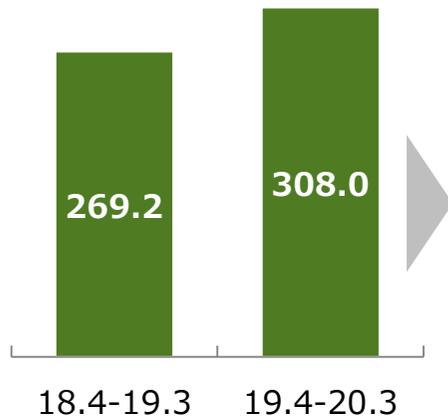
(単位：10億円)



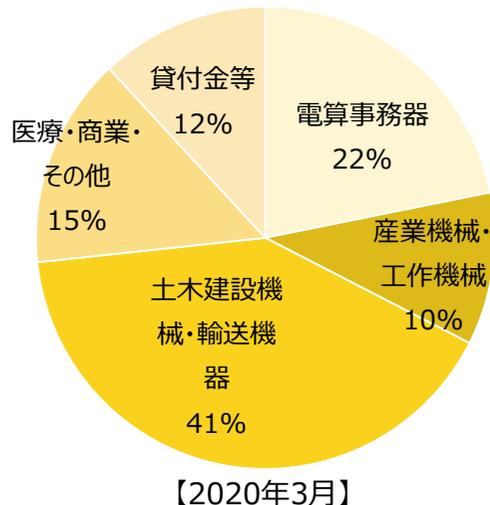
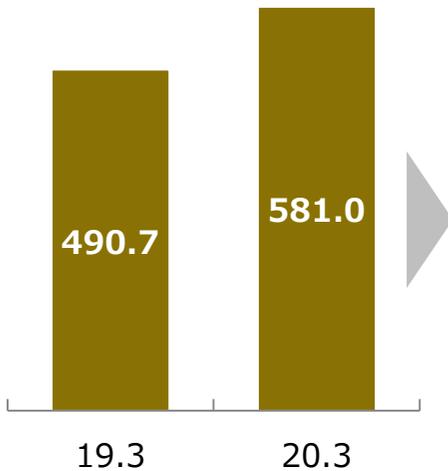
昭和リース： 神鋼リース買収により契約実行高と残高が増加したものの、COVID-19を 反映した引当や経費増加を主因に、減益

(単位：10億円)

【契約実行高】



【営業性資産残高】



昭和リース	18.4-19.3	19.4-20.3
資金利益	-0.0	-0.1
非資金利益	14.2	14.6
業務粗利益	14.2	14.4
経費	-9.8	-10.7
実質業務純益	4.3	3.7
与信関連費用	0.6	-0.9
与信関連費用加算後 実質業務純益	4.9	2.7

法人営業、市場営業：

法人営業は、株式売却益もあり増収、COVID-19を反映した引当により相殺 市場営業は、トレーディング収益や株式売却益により増収増益

(単位：10億円)

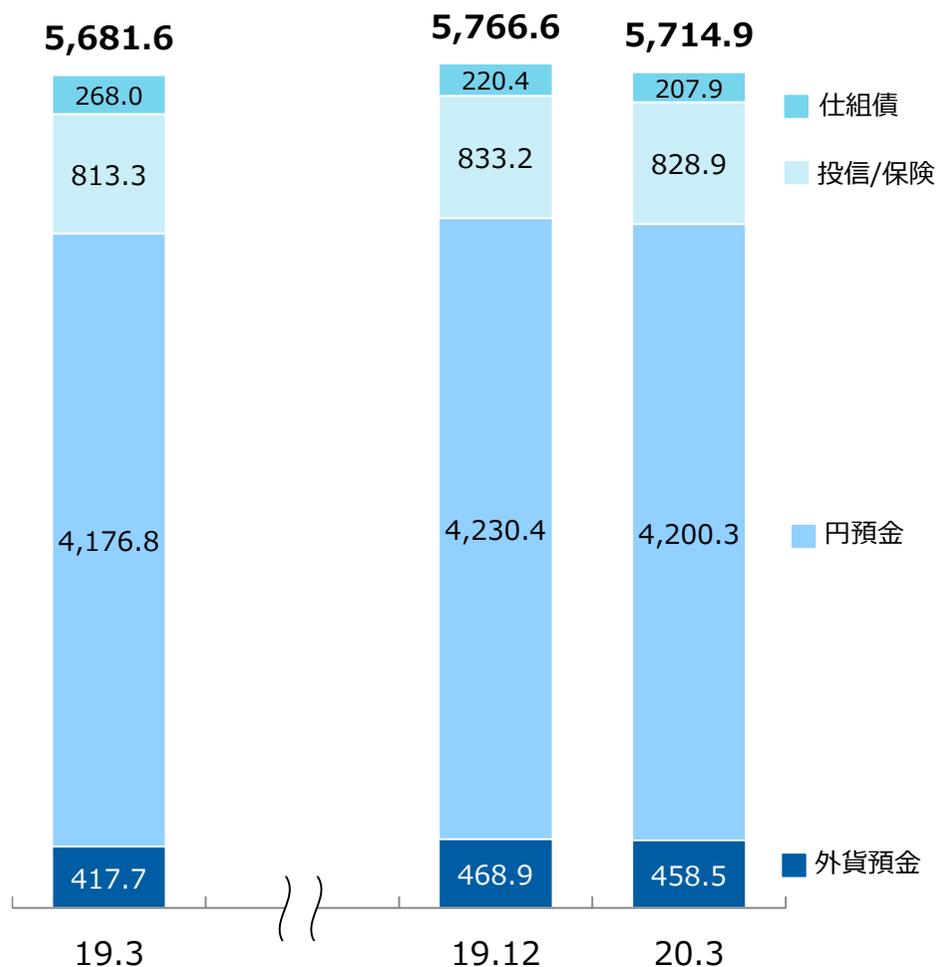
法人営業	18.4-19.3	19.4-20.3
資金利益	10.0	10.8
非資金利益	6.7	8.1
業務粗利益	16.7	18.9
経費	-11.8	-12.5
実質業務純益	4.9	6.3
与信関連費用	-0.8	-2.3
与信関連費用加算後 実質業務純益	4.0	4.0

市場営業	18.4-19.3	19.4-20.3
資金利益	1.5	2.3
非資金利益	5.5	7.2
業務粗利益	7.1	9.5
経費	-3.7	-3.3
実質業務純益	3.3	6.2
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	3.3	6.2

リテールバンキング： 各種施策による収支構造の改善により、セグメント利益の黒字を達成

(単位：10億円)

【預り資産残高】



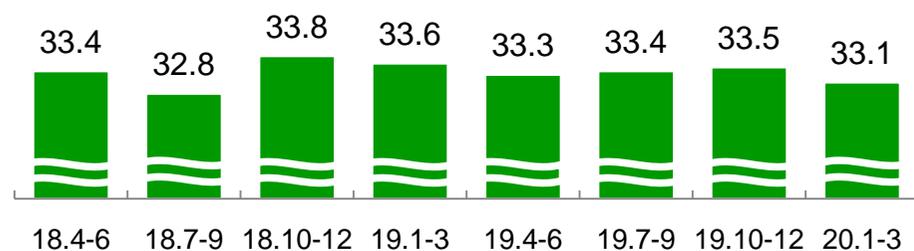
リテールバンキング	18.4-19.3	19.4-20.3
資金利益	23.9	23.4
うち、貸出	9.8	9.3
うち、預金等	14.1	14.1
非資金利益	2.9	4.9
うち、資産運用商品	6.8	8.3
うち、その他手数料 (貸出業務手数料、ATM、為替送金、外為等)	-3.8	-3.3
業務粗利益	26.9	28.3
経費	-27.6	-28.0
実質業務純益	-0.7	0.3
与信関連費用	0.0	-0.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	-0.6	0.3

セグメント情報

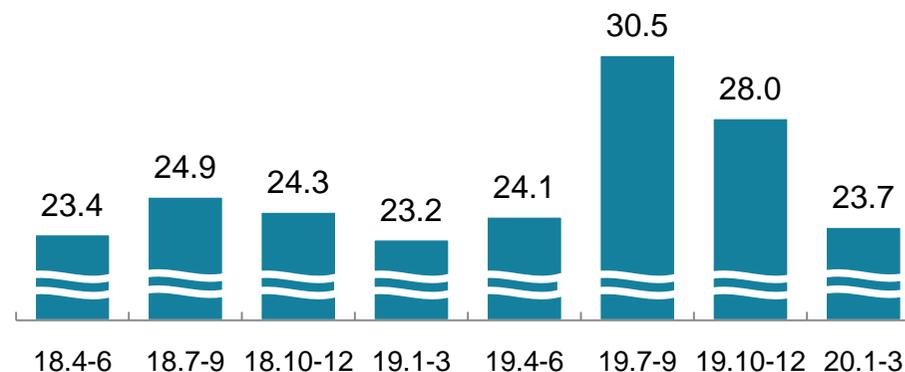
四半期ベース： 資金利益、非資金利益、経費、与信関連費用

(単位：10億円)

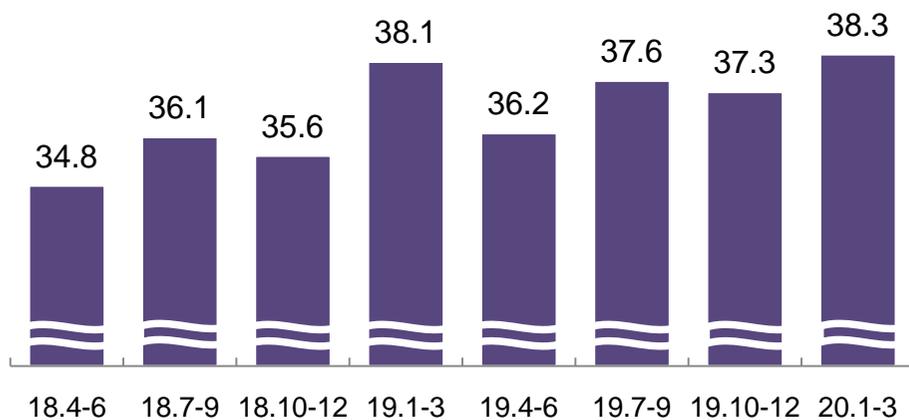
資金利益



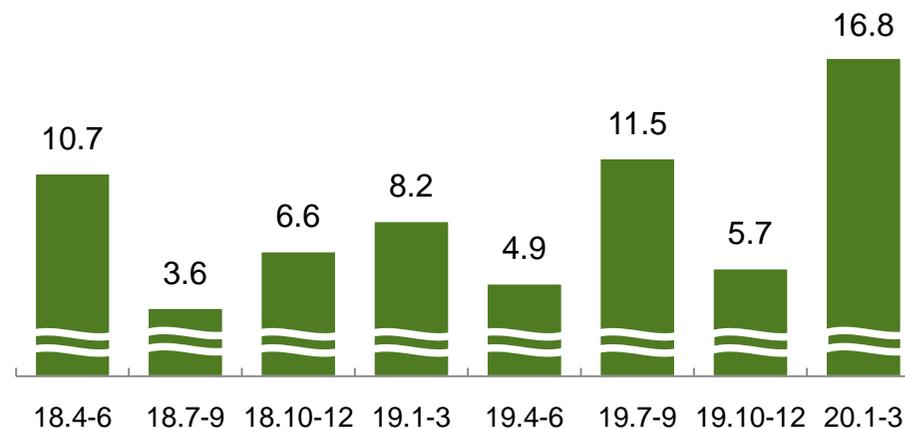
非資金利益



経費



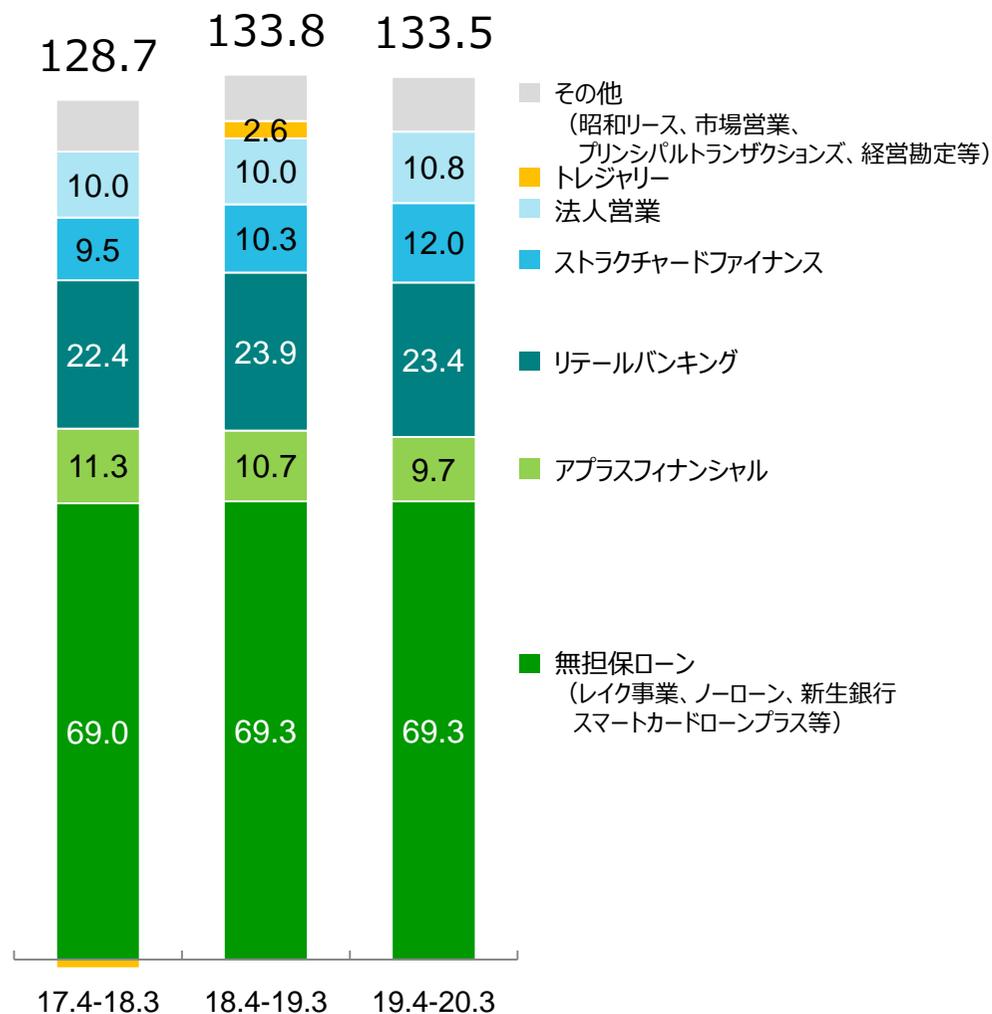
与信関連費用



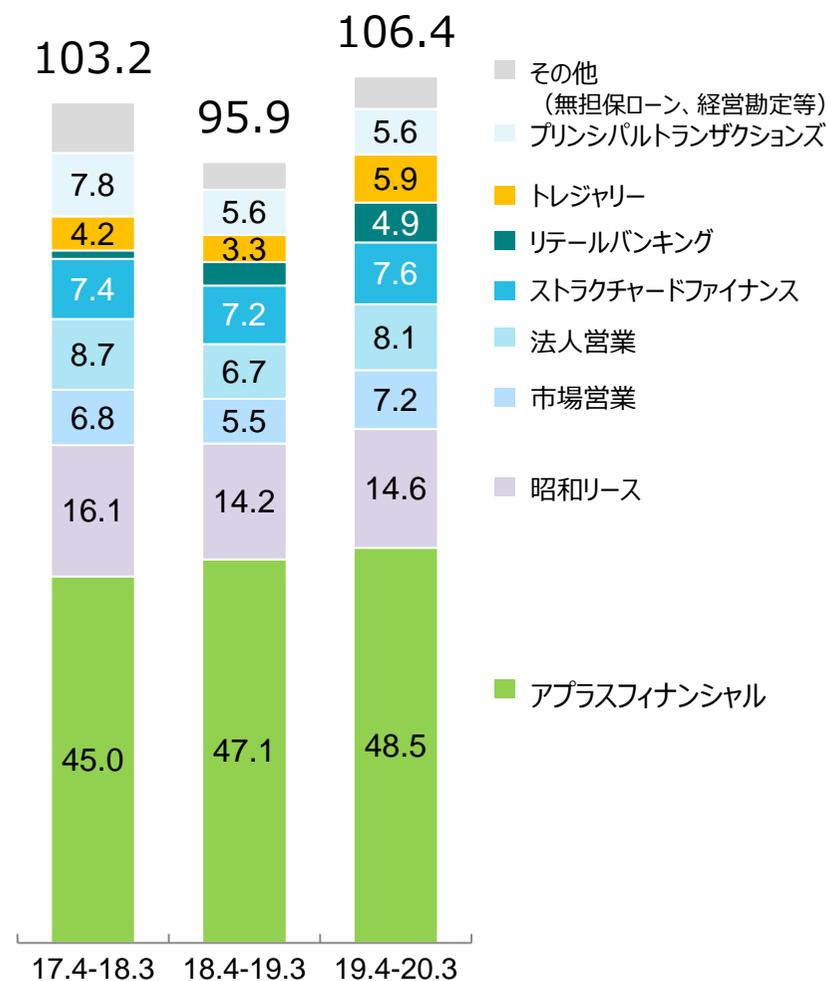
セグメント別：資金利益、非資金利益

(単位：10億円)

資金利益：セグメント別 y-o-y



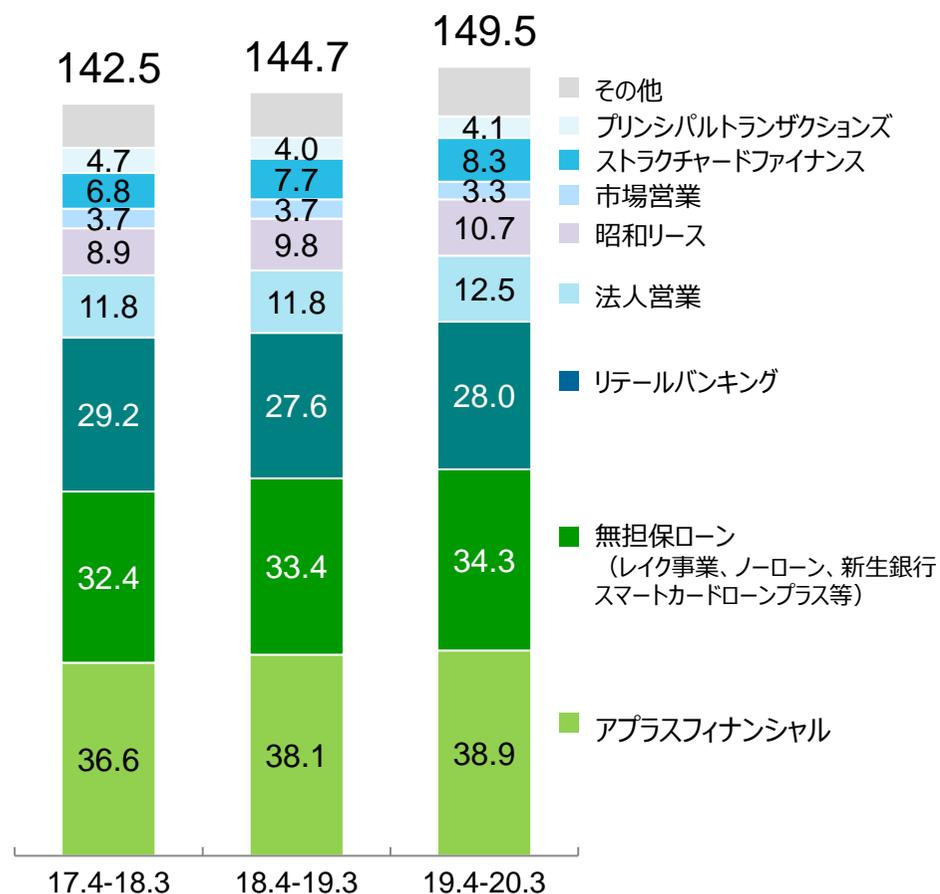
非資金利益：セグメント別 y-o-y



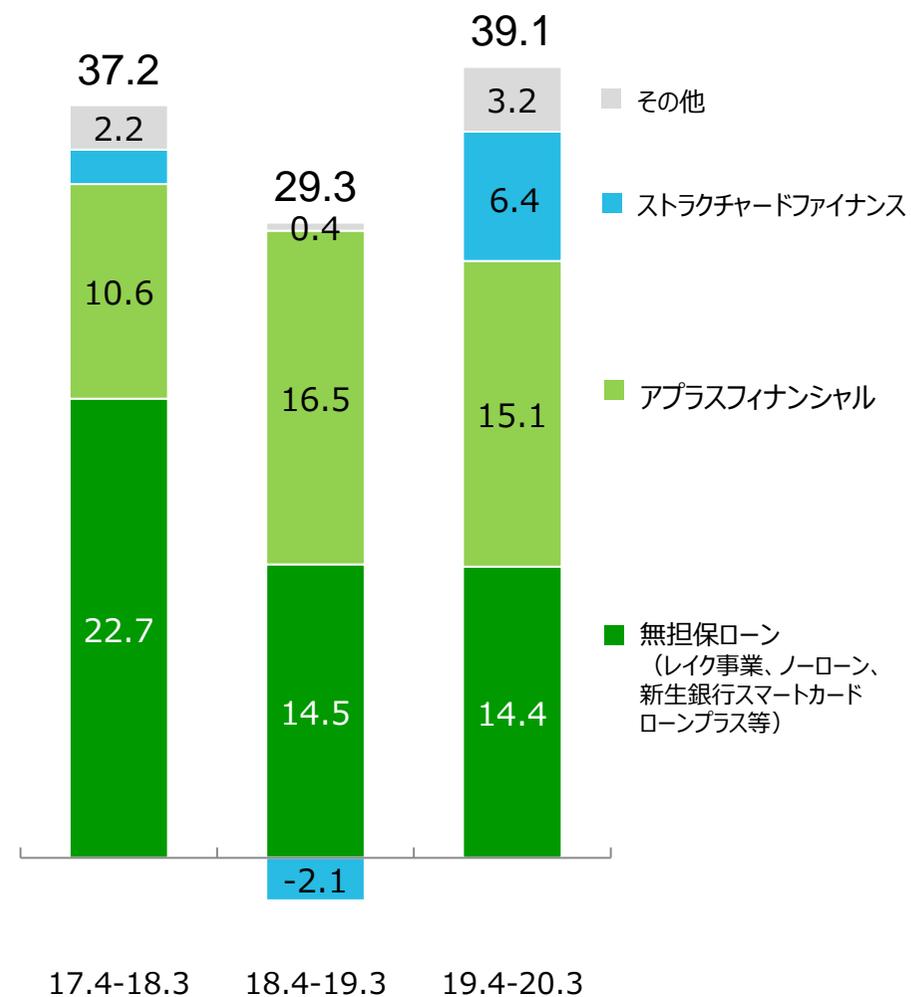
セグメント別：経費、与信関連費用

(単位：10億円)

経費：セグメント別YoY



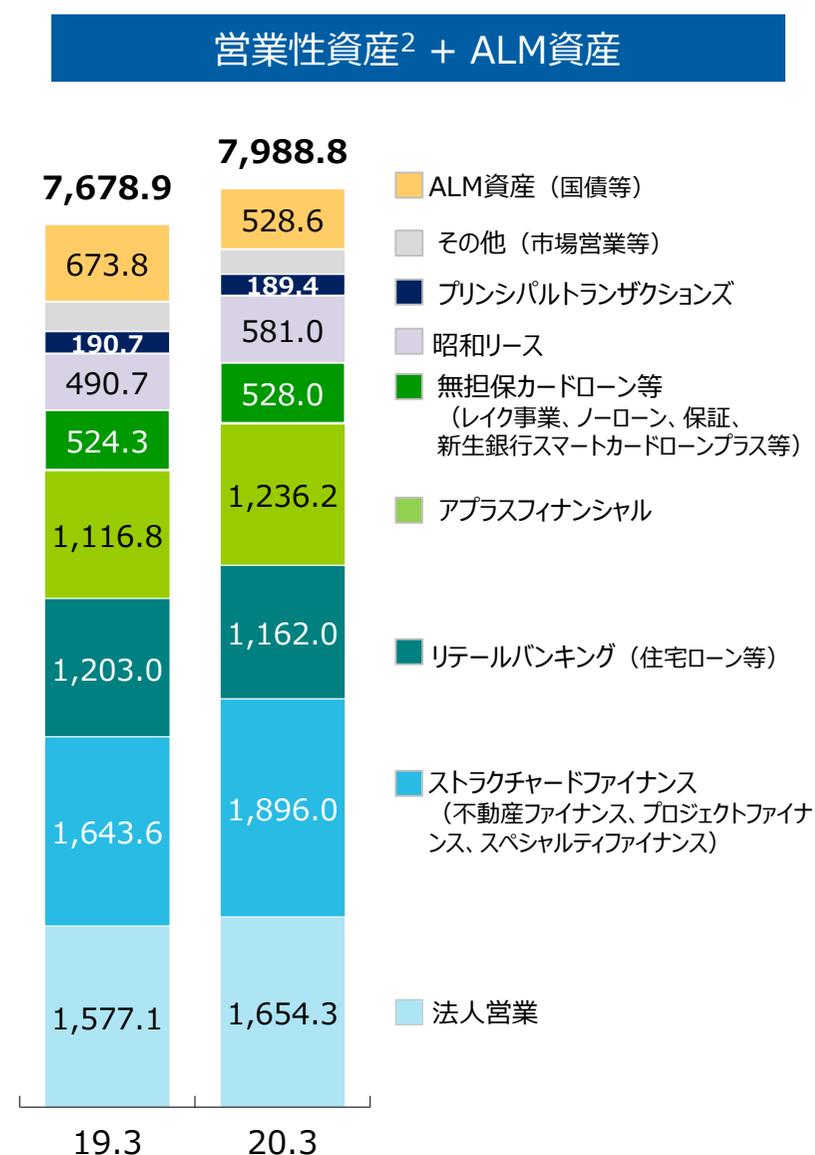
与信関連費用：セグメント別YoY



セグメント別：利益、営業性資産残高（FY2019）

（単位：10億円；%）

セグメント	19.4-20.3 (FY19)		
	金額 (与信関連費用加算 後実質業務純益)	構成比	ROA ³
個人業務	23.9	47%	-
リテールバンキング	0.3	1%	0.0%
新生フィナンシャル ¹	19.5	38%	3.7%
アプラスフィナンシャル	4.2	8%	0.4%
その他個人	-0.2	0%	-0.4%
法人業務	24.6	48%	-
法人営業	4.0	8%	0.2%
ストラクチャードファイナンス	4.9	10%	0.3%
プリンシパルトランザクションズ	5.7	11%	3.0%
昭和リース	2.7	5%	0.5%
市場営業	6.2	12%	n.m.
その他金融市場	0.9	2%	n.m.
経営勘定/その他	2.6	5%	-
トレジャリー	4.3	8%	0.7%
経営勘定/その他（トレジャリー除く）	-1.6	-3%	n.m.
合計（与信関連費用加算後実質業務純益）	51.2	100%	0.7%



¹ 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

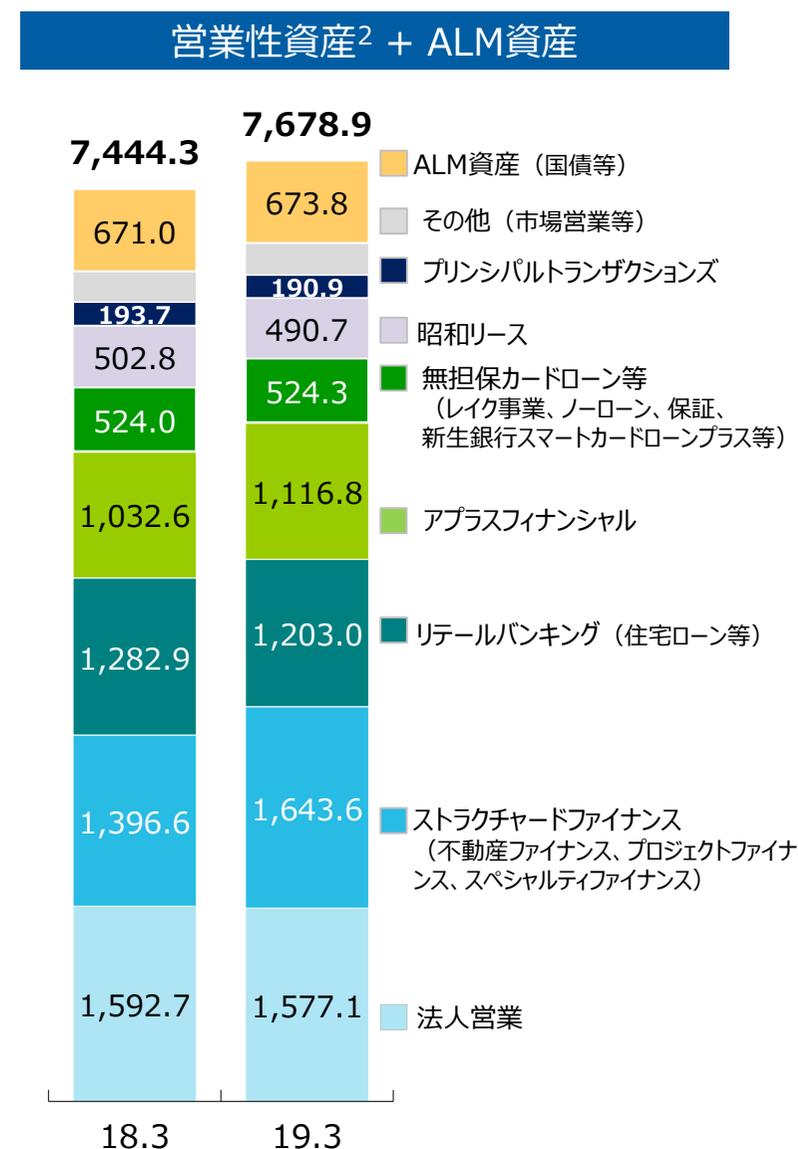
² 調達を必要としない保証（支払承諾見返）を含みます

³ 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、営業性資産残高（FY2018）

（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 ³
個人業務	23.3	42%	-
リテールバンキング	-0.6	-1%	-0.0%
新生フィナンシャル ¹	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%
法人業務	28.7	52%	-
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.
経営勘定/その他	3.4	6%	-
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.
合計（与信関連費用加算後実質業務純益）	55.6	100%	0.7%



¹ 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

² 調達を必要としない保証（支払承諾見返）を含みます

³ 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	10-12	1-3
個人業務	2.1	3.0	6.5	7.1	4.5	6.5	9.3	2.9	6.4	6.6	8.5	2.2
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	0.1	-0.3
新生フィナンシャル ¹	1.7	3.0	4.8	4.1	4.6	5.6	6.6	4.2	5.0	5.2	6.3	2.8
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	2.1	-0.4
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	-0.1	0.2
法人業務	10.0	8.1	6.5	8.2	5.2	10.6	5.1	7.7	7.1	6.6	10.8	0.0
法人営業	1.4	4.0	0.3	0.7	0.6	-0.6	0.0	3.9	0.3	2.9	1.3	-0.6
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	3.2	-1.5
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	2.8	0.3
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	0.8	0.0
市場営業	1.3	0.6	0.9	1.8	0.3	0.7	0.8	1.3	1.2	1.1	2.2	1.6
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	0.4	0.2
経営勘定/その他	0.5	0.4	0.3	-1.1	1.4	0.8	1.3	-0.0	2.7	1.4	-0.8	-0.7
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	-0.5	-0.4
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	-0.3	-0.2
合計	12.7	11.6	13.4	14.3	11.3	17.9	15.8	10.5	16.3	14.8	18.5	1.5

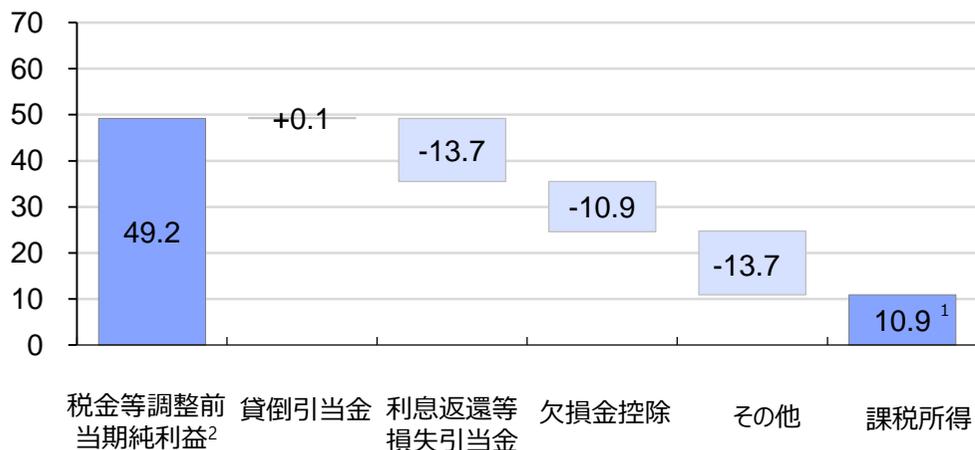
¹ レイク事業、ノーローン、新生銀行スマートカードローンプラス等を含みます

法人税

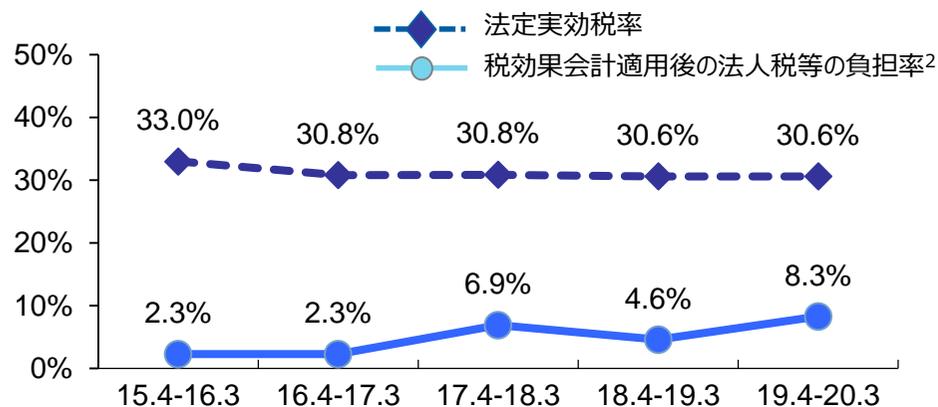
(単位：10億円；%)

- 2019年度の課税所得は、109億円¹
- 2020年3月末の税務上の繰越欠損金は、1,885億円（連結ベース）

税金等調整前当期純利益と課税所得との差異



実効税率の推移



税務上の繰越欠損金：消滅期間別の残高

発生した会計年度	消滅日	残高
2011年度	2021年3月	24.2
2012年度	2022年3月	24.1
2013年度	2023年3月	28.5
2014年度	2024年3月	34.7
2015年度	2025年3月	18.3
2016年度	2026年3月	28.2
2017年度	2027年3月	27.4
2018年度	2029年3月	2.7
2019年度	2030年3月	-
合計		188.5

¹ 新生銀行とアプラスフィナンシャルの各連結納税グループの合算額

² 連結ベース

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	20.3
貸出金	4,562.9	4,833.4	4,895.9	4,986.8	5,110.4
有価証券	1,227.8	1,014.6	1,123.5	1,130.2	957.0
リース債権および リース投資資産	211.4	191.4	171.4	176.5	193.4
割賦売掛金	516.3	541.4	558.8	562.2	670.7
貸倒引当金	-91.7	-100.1	-100.8	-98.0	-107.9
繰延税金資産	14.0	15.5	14.7	15.0	16.9
資産の部合計	8,928.7	9,258.3	9,456.6	9,571.1	10,226.5
預金・譲渡性預金	5,800.9	5,862.9	6,067.0	5,922.1	6,305.1
借入金	801.7	789.6	739.5	684.0	881.9
社債	95.1	112.6	85.0	92.3	166.5
利息返還損失引当金	133.6	101.8	74.6	63.0	49.3
負債の部合計	8,135.6	8,437.5	8,600.6	8,674.5	9,316.0
株主資本	786.8	823.7	862.5	899.5	919.2
純資産の部合計	793.1	820.7	856.0	896.6	910.4

財務比率

(単位：%)	15.4-16.3	16.4-17.3	17.4-18.3	18.4-19.3	19.4-20.3
経費率	64.9	62.3	61.5	63.0	62.3
預貸率	78.7	82.4	80.7	84.2	81.1
ROA	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5
ROE	8.1	6.3	6.1	6.0	5.1
不良債権比率 ¹	0.79	0.22	0.17	0.20	0.34

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	19.4-20.3
BPS ²	294.41	3,163.89	3,376.39	3,636.92	3,913.40
EPS ²	22.96	194.65	199.01	211.24	190.59

格付情報

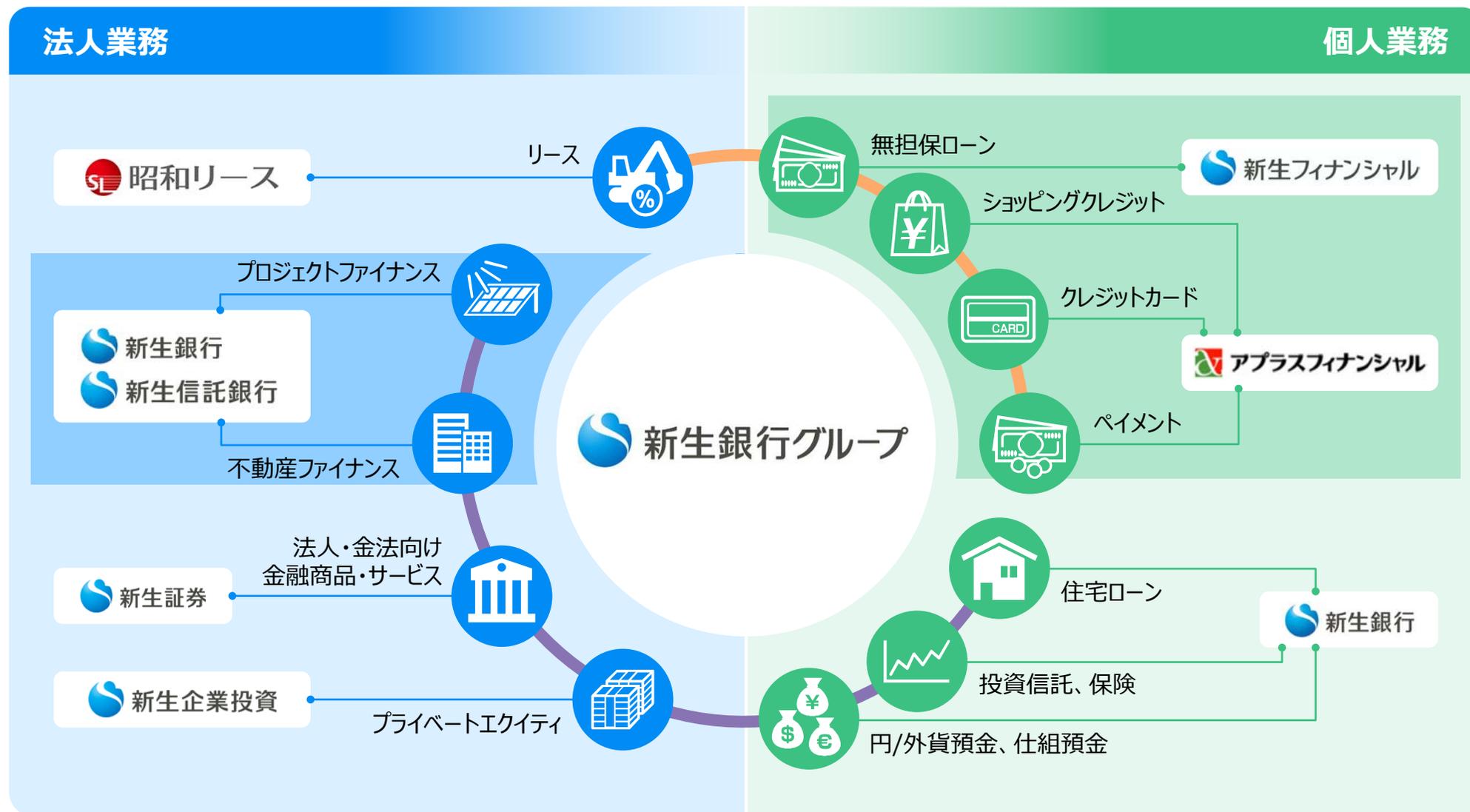
	16.3	17.3	18.3	19.3	20.3
R&I	BBB+	BBB+	A-	A-	A-
JCR	BBB+	BBB+	BBB+	A-	A-
S&P	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
Moody's	Baa3	Baa2	Baa2	Baa2	Baa1

¹ 金融再生法に基づく開示不良債権比率（単体）

² 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提供



中期経営戦略は、中長期ビジョンや環境変化を起点とした戦略ストーリー

- “金融リ・デザイン”
- 非連続的な成長に向けた革新的な取り組み

中期経営戦略“金融リ・デザイン” FY2019 - FY2021

第一次中期経営計画 FY2010 - FY2012

- 顧客基盤の再構築
- 収益の安定化

第二次中期経営計画 FY2013 - FY2015

- 顧客基盤の更なる拡大
- 良質資産の更なる積み上げ、ポートフォリオの改善

第三次中期経営計画 FY2016 - FY2018

- 事業の「選択と集中」
- グループ融合による価値創出

マテリアリティ

社会・環境課題の解決に向けた役割

金融アクセス

- 従来の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

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

SDGsへの貢献



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

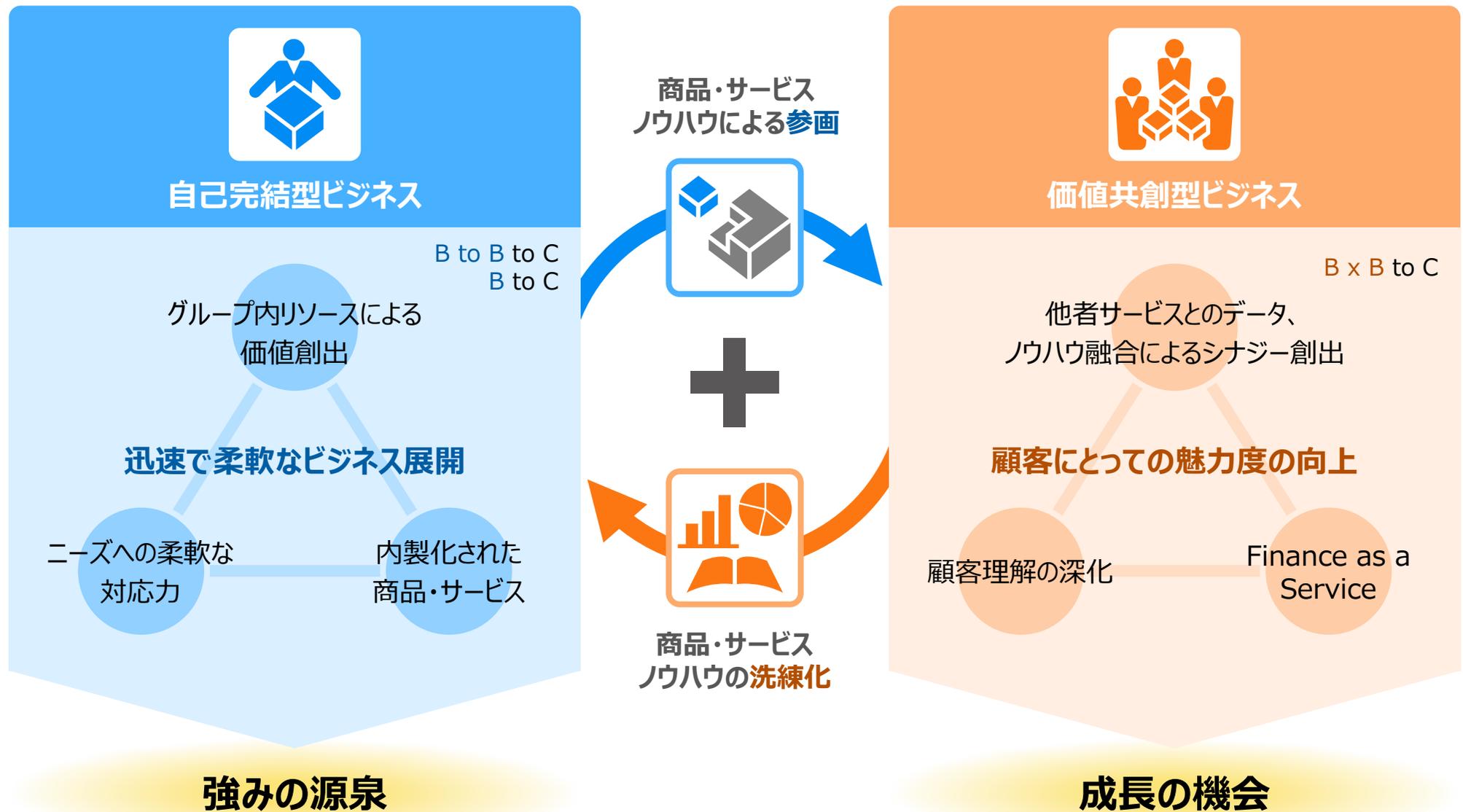
SDGsへの貢献



SDGsへの貢献



新生銀行グループのビジネスモデル：自己完結型と価値共創型



強みを活かし、ニッチを構築する戦略

中期経営戦略

基本戦略

● 価値共創による
成長追求

● ケイパビリティ
強化・活用

個別戦略
&
注力分野

個別戦略 個人ビジネス

注力分野 小口ファイナンス

エコシステムの構築・参画、デジタル技術やデータの活用を通じたサービス高度化

個別戦略 法人ビジネス

注力分野 機関投資家向けビジネス

オルタナティブ投資に関するワンストップサービスの提供

経営基盤

注力分野 組織戦略
ビジネス面でのグループ融合

注力分野 生産性改革
デジタル技術の活用、チャンネルの効率化をはじめとする経費構造改革

テクノロジー × グループ融合 = 生産性改革を実現



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
- 勤務時間・場所を問わない働き方の仕組みづくりによる効率化



経費構造改革の実行

- 既存経費の再検証による支出の抑制
- 購買ルールの厳格化、透明性の確保

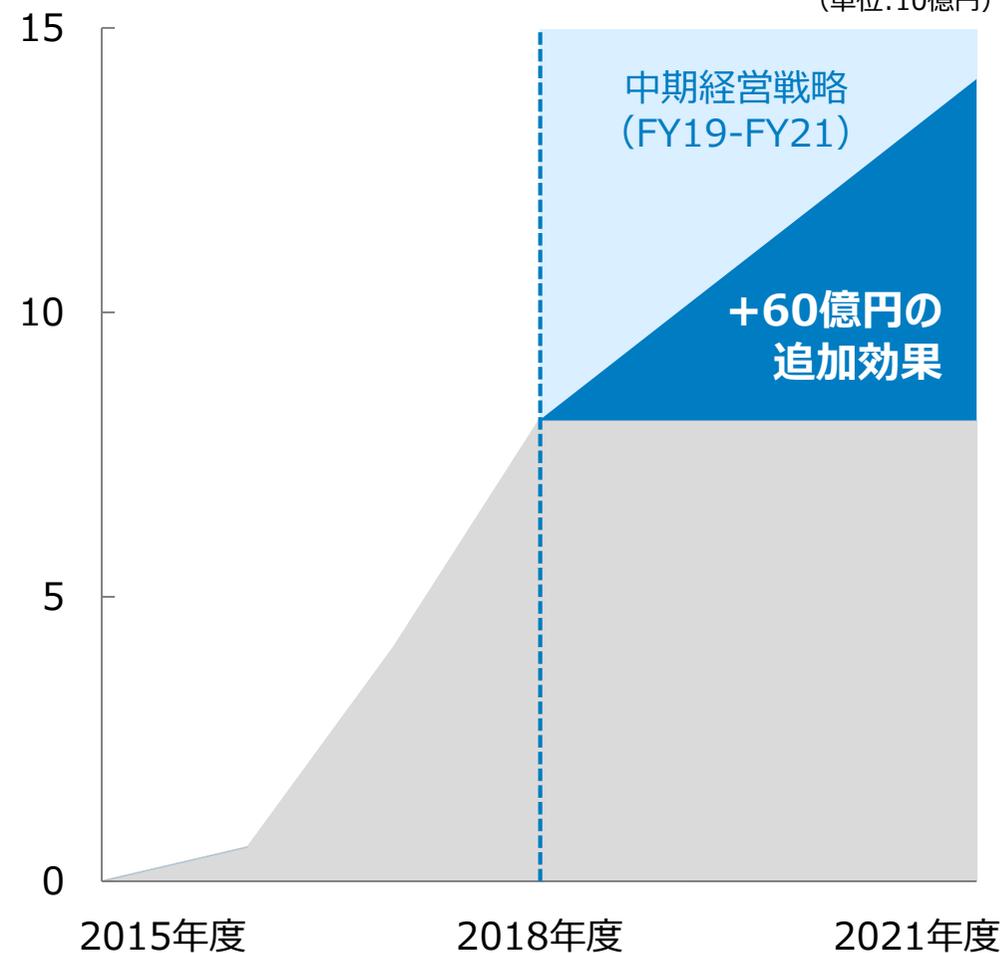


店舗チャネル、オフィスの最適化

- 店舗チャネルの効率化
- オフィススペースの有効活用

生産性改革効果

(単位:10億円)



注) 2015年度～18年度は、対2015年度比
2019年度～21年度は、対2018年度比

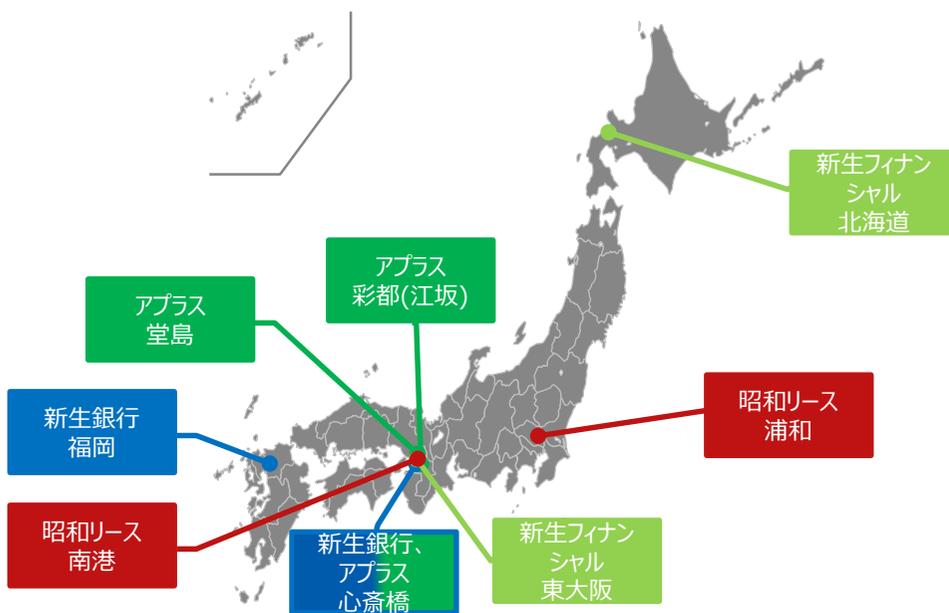
IT経費構造改革

【課題】

- ・ データセンターの拠点の多さ（8拠点）
- ・ 物理スペース必要性の変化

【対策】

- ・ データセンターを2拠点に集約（クラウド活用）
- ・ IT運用業務を統合



クラウド活用により

- ・ コスト最適化
- ・ システム開発効率化
- ・ グループ全体のIT連携

中期経営戦略の財務目標

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

(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)

成長性

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

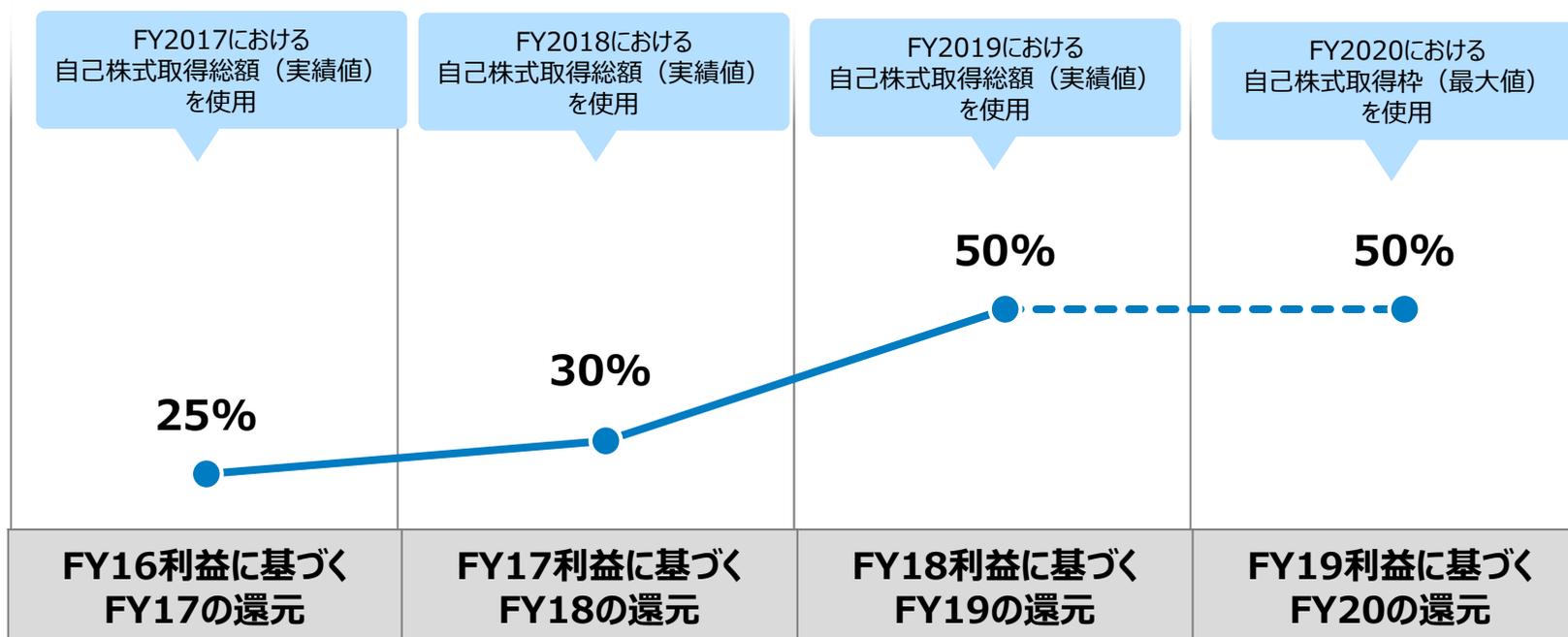
株主還元

株主還元については、財務状況や市場環境に応じ、経営健全化計画における株主還元の考え方に基づき、その維持向上を目指す

※現在は、2020年3月25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水準を念頭に置きつつ、総還元性向の維持・向上を目指すとしている。

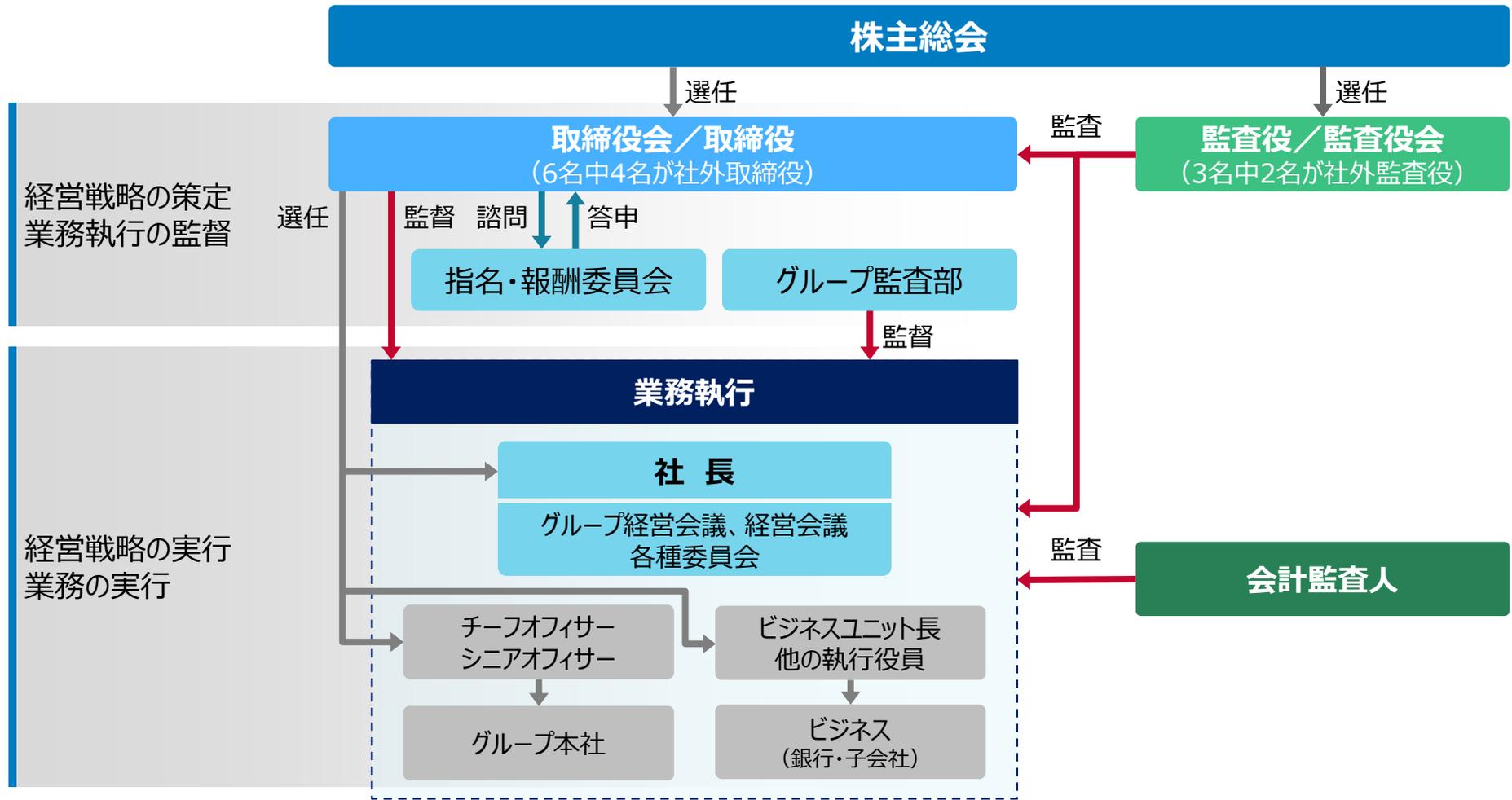
株主還元は改善してきた

(単位：10億円; %)



総還元額 (A)	12.6	15.5	26.0	22.8
配当	2.6	2.5	2.5	2.3
自己株式取得	10.0	13.0	23.5	20.5
当期純利益 (B)	50.8	51.4	52.3	45.5
総還元性向 (A/B)	25%	30%	50%	50% (最大)

コーポレート・ガバナンスの体制



■ 取締役会の構成

業務執行取締役 代表取締役社長 工藤 英之
取締役 小座野 喜景

社外取締役 アーネスト M. 比嘉 榎原 純
村山 利栄 富村 隆一

■ 監査役会の構成

常勤監査役 永田 信哉 **社外監査役** 赤松 育子
金野 志保

2020年3月31日時点

多様かつ経験豊富な取締役会メンバーによるコーポレート・ガバナンス

取締役



榎原 純

取締役

年齢：62歳

社外取締役
指名・報酬委員会

主要な経歴

- フィリップモリスインターナショナル 社外取締役（現任）
- マネックスグループ株式会社 社外取締役（現任）
- 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

年齢：67歳

社外取締役
指名・報酬委員会
企業経営経験

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（現任）
- ウェンディーズ・ジャパン株式会社 代表取締役会長（現任）
- 株式会社ジェーシー・コムサ取締役（現任）



富村 隆一

取締役

年齢：61歳

社外取締役
指名・報酬委員会
企業経営経験

主要な経歴

- 株式会社シグマクス 代表取締役社長（現任）
- 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



村山 利栄

取締役

年齢：59歳

社外取締役
指名・報酬委員会

主要な経歴

- 株式会社カチタス社外取締役
- 株式会社レバ社外取締役
- 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



川本 裕子

年齢：61歳

主要な経歴

- 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役
- 株式会社大阪証券取引所（現日本取引所グループ）社外取締役
- 早稲田大学大学院経営管理研究科 教授（現任）
- マッキンゼー・アンド・カンパニー シニアエキスパート

監査役



工藤 英之

代表取締役社長

年齢：56歳

業務執行取締役

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

年齢：57歳

業務執行取締役

主要な経歴

- チーフオフィサー グループ事業戦略（現任）
- 株式会社アプラスフィナンシャル取締役（現任）
- 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

監査役

年齢：61歳

常勤監査役

主要な経歴

- 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 部長兼 グループ財務経理部長



赤松 育子

監査役

年齢：52歳

社外監査役

主要な経歴

- 日本公認会計士協会理事（現任）
- 学校法人産業能率大学総合研究所 経営管理研究所主任研究員
- 株式会社トップス社外取締役（現任）
- 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

監査役

年齢：56歳

社外監査役

主要な経歴

- マネックスグループ株式会社 社外取締役（現任）
- アルフレッサホールディングス株式会社 社外取締役（現任）
- 株式会社カカコム社外取締役
- ワタミ株式会社社外取締役
- 金野志保はばたき法律事務所代表（現任）

2020年3月31日時点

社外取締役求められる多様な経験とスキル

		アーネスト M. 比嘉	川本 裕子	榎原 純	村山 利栄	富村 隆一
経営実務	企業経営	✓				✓
	社外取締役	✓	✓	✓	✓	✓
金融実務	デットファイナンス		✓	✓	✓	
	エクイティ投資			✓		✓
	リスク管理		✓		✓	
関連有用 領域実務	消費者向け事業	✓				
	不動産関連事業				✓	
	IT/デジタル					✓
	関連行政					
経営・金融・IT/ デジタル関連の 体系的知識	コンサルティング		✓			✓
	学識経験者		✓			

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。

