

金融リデザイン
Resigning Finance



統合報告書 2020

2019年4月1日～2020年3月31日

経営理念

新生銀行グループは次の経営理念を掲げて、日々の経営・業務に取り組んでいます。

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、また信頼される銀行グループ

編集方針

本統合報告書は、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに、新生銀行グループの持続的な価値創造に向けた戦略や取り組みをご理解いただくため、財務情報と非財務情報を統合した資料です。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC) (注1)が提示するフレームワークおよび経済産業省が示す「価値協創ガイダンス」(注2)を参考にしつつ、新生銀行グループの価値創造ストーリーを示しています。



また、本報告書および「新生銀行 統合報告書 資料編 2020」は、銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料(当行の業務ならびに財産の状況に関する事項を記載した説明書類)を兼ねています。本文中には、経営方針や将来的な業績に関する記述が含まれていますが、それらを保証するものではありません。経営環境などの変化により、それらは変動する可能性があることにご留意ください。当行の財務の状況につきましては、「新生銀行 統合報告書 資料編 2020」もあわせてご覧ください。

注1: 企業の情報開示について国際的な枠組みを開発することを目的に2010年に設立された、組織規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家、NGOにより構成される国際的な連合組織。

注2: 企業が投資家に伝えるべき情報(経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等)を体系的・統合的に整理した手引書。情報開示や投資家との対話の質を高める目的で経済産業省が作成し、公表したものの。

金融リ・デザイン

新生銀行グループは、2019年度にスタートした中期経営戦略「金融リ・デザイン」のグループ内外への浸透を図り、その取り組みを推進しています。

金融リ・デザイン

Redesigning Finance

デザインコンセプト

部分的にブルーとグレーで構成されているタイポグラフィは、新生銀行グループだけではなく、他社のサービスも融合する、価値共創型ビジネスモデルを表現しています。「金融」の文字の中央にある人形(ひとがた)のオブジェクトは、金融を人が繋ぎ価値のある新しい金融サービスを提供する姿勢を象徴しています。

賛同するイニシアティブ・外部評価			
賛同する イニシアティブ	国連グローバルコンパクト  30% Club Japan 	21世紀金融行動原則  赤道原則 	女性のエンパワーメント原則 (WEPs) In support of  気候関連財務情報開示 タスクフォース (TCFD)
ESGインデックス	MSCI 2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	THE INCLUSION OF SHINSEI BANK, LIMITED IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADE-MARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SHINSEI BANK, LIMITED BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.	Bloomberg Gender-Equality Index 
外部評価	くるみん 	IR継続企業 	がんアライアワード 

目次

4

新生銀行グループについて

- 4 新生銀行グループの進化
- 6 グループ事業紹介
- 7 グループ商品・サービス紹介
- 8 財務ハイライト
- 9 非財務ハイライト
- 10 At a Glance

12

社会によいインパクトを創出する

- 12 価値創造メカニズム
- 14 CEOメッセージ

「金融リ・デザイン」という船で、
ニューノーマル(新しい常態)という
海原へ漕ぎ出す



20

私たちのイノベーションストーリーズ

- 20 中期経営戦略
過去の中期経営計画の振り返り
中長期的に世界を取り巻く環境の変化
マテリアリティ
中期経営戦略とビジネスモデル
基本戦略と個別戦略
非財務KPIと財務KPI

中期経営戦略の進捗 **ビジネス編**

- グループ事業戦略
- 小口ファイナンス戦略
- 機関投資家向けビジネス戦略
- 生産性改革

中期経営戦略の進捗 **財務編**

- 財務担当役員メッセージ
- 投資家からのFAQ

- 34 **特集：デジタル戦略の実践**

金融の未来とIT——

- ◆ 新生銀行グループの挑戦
- ◆ デジタル人材戦略とセキュリティ

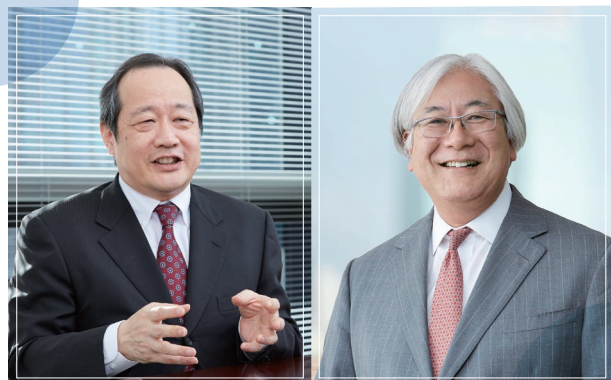
- 38 個人業務
- 41 法人業務



44

強くそしてしなやかに支える

- 44 **社外取締役インタビュー**
～指名・報酬委員会について
- 46 コーポレート・ガバナンスの状況
新生銀行のコーポレート・ガバナンスの
4つの特徴
コーポレート・ガバナンス体制
- 48 役員紹介
- 54 コーポレート・ガバナンス
取締役会の運営方針
取締役会の実効性評価
役員報酬制度
監査役/監査役会
チーフオフィサーとシニアオフィサー、執行役員
内部統制
内部監査
法務・コンプライアンスへの取り組み
- 62 リスクガバナンス
- 63 業務継続体制
(Business Continuity Plan : BCP)



- 64 本業を通じた地球環境問題への取り組み
- 68 従業員への取り組み
- 71 お客さまへの取り組み
- 72 地域社会への取り組み
- 73 株主・投資家への取り組み

74

データセクション

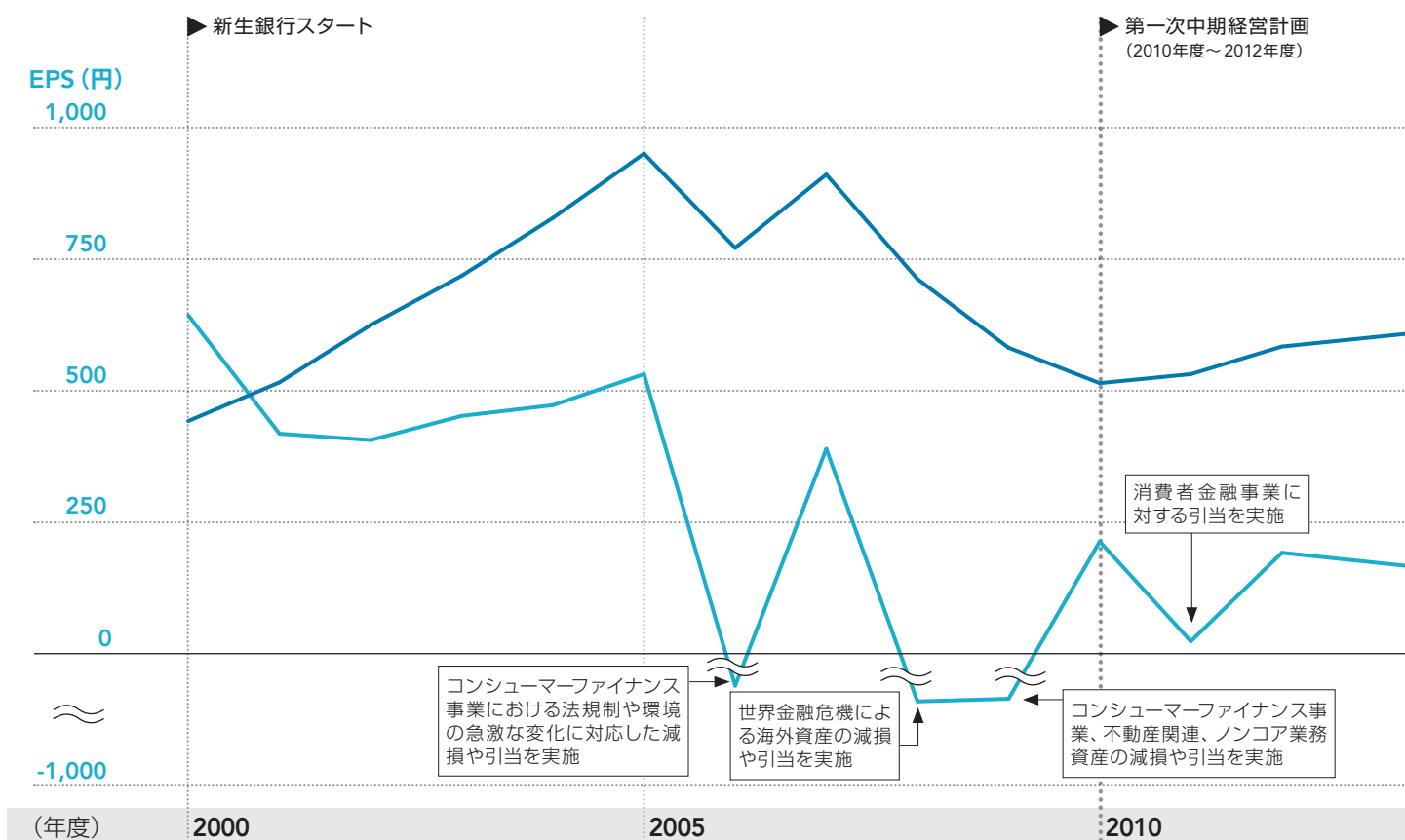
- 74 ESGデータ
- 76 財務サマリー
- 78 2019年度の振り返り
- 80 用語集
- 82 財務諸表(連結)
- 84 資本の状況・格付情報

金・融 **リ・デザイン**
Redesigning Finance



新生銀行グループの進化

2000年に「新生銀行」としてスタートして以降、アプラスフィナンシャル、昭和リース、新生フィナンシャルなどの買収を通じて新しい金融機能を獲得しながら、新生銀行グループの顧客基盤拡大と収益安定化を実現してきました。



■ 新生銀行グループ ■ 外部環境 ■ 株式の変遷

1952年

- 日本長期信用銀行設立

1998年

- 経営破綻により金融再生法に基づく特別公的管理の開始、一時国有化

2000年3月

- アメリカの企業再生ファンドであるリップルウッド及びJ.C.Flowers & Co. LLCにより組成される投資組合「NewLTCB Partners CV」による日本長期信用銀行の買収

2000年

- 新生銀行スタート
行名を「日本長期信用銀行」から「新生銀行」に変更
- ITバブル崩壊
- 優先株式による資本注入および優先株式の一部無償減資

2001年

- 新生証券株式会社開業

2003年

- 新生インベストメント・マネジメント株式会社開業
- 普通株式2株を1株に併合減資

2004年

- 株式会社アプラス (現 株式会社アプラスフィナンシャル) を連結子会社化
- 東京証券取引所第一部に上場
普通銀行に転換

2005年

- 32色のカラーキャッシュカード発行
- 昭和リース株式会社を連結子会社化
- ペイオフ解禁

2006年

- 公的資金を一部返済
- 自己株式を消却

2007年

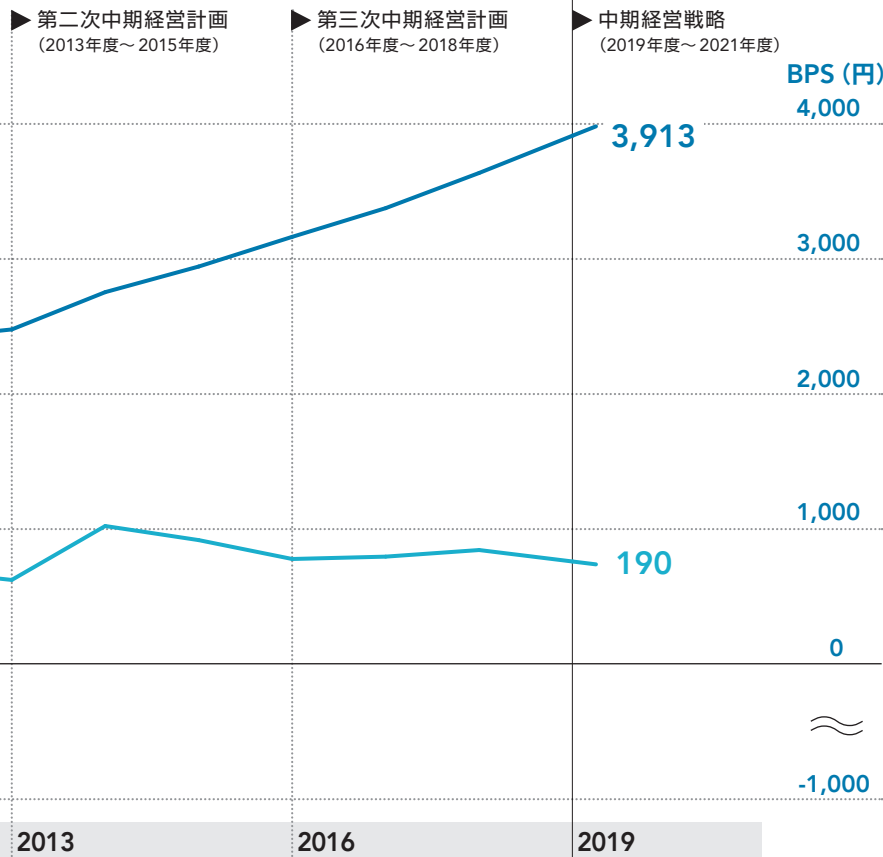
- シンキ株式会社 (現 新生パーソナルローン株式会社) を連結子会社化
- 優先株式を普通株式に転換

2008年

- リーマンショック発生
- 第三者割当増資による新株式の発行
- 優先株式を普通株式に転換
- GEコンシューマー・ファイナンス (現 新生フィナンシャル株式会社) を連結子会社化

2010年

- 欧州債務危機



(注) 2017年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施いたしました。2016年度以前に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり数値を算出しています。

2011年

- 海外募集による新株式の発行

2016年

- 昭和リース株式会社を完全子会社化
- 新生フィナンシャル株式会社がベトナムでの個人向け無担保ローン事業へ進出
- マイナス金利政策導入
- 自己株式の取得

2017年

- 新生銀行グループ本社設置
- 自己株式の取得
- 普通株式10株を1株に併合

2018年

- 新生フィナンシャル株式会社が無担保ローン新商品「レイクALSA」(レイクアルサ)の取り扱いを開始
- NTTドコモ回線契約者向け「新生銀行スマートマネーレンディング」の提供を決定
- 株式会社グローバルトラストネットワークと外国人留学生支援ファンドを設立
- 自己株式の取得と消却

2019年

- ファイナンシャル・ジャパン株式会社(保険代理業)の株式を取得
- 昭和リース株式会社が神鋼リース株式会社の株式を取得
- 中期経営戦略「金融リ・デザイン」(2019年度～2021年度)を策定
- 主要株主による株式売却
- 自己株式の取得
- コロナショック

2019年度以降の事業トピックス

2019年

6月

- 法人 ESG**
社会課題解決に向けたベンチャー支援・育成インフラとしての日本インパクト投資2号ファンドを設立

8月

- 新生銀行グループ**
主要株主が保有株式を売り出し

個人

- NTTドコモ回線契約者向け「新生銀行スマートマネーレンディング」の取り扱いを開始

12月

- 個人 法人**
USEN-NEXT HOLDINGSと新生銀行グループによるUSEN-NEXT GROUP顧客向け共同金融事業を立ち上げ

2020年

1月

- 個人**
セブン銀行と外国人居住者向け与信関連サービスを提供するための新会社「株式会社Credd Finance」を設立

法人 ESG

- 新生企業投資が「東京金融賞2019-ESG投資部門」を受賞

法人 ESG

- サステナブルインパクト推進部を設立

2月

- 法人 ESG**
「TCFD」(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明

法人

- OLTAと新生銀行によるクラウドファクタリングに関する共同事業のための新会社「株式会社anew」を設立

3月

- 個人**
ネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」のパートナー企業向けシステム提供を開始

4月

- 法人 ESG**
「赤道原則(Equator Principles)」に署名

6月

- ESG**
社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度を導入

個人 法人

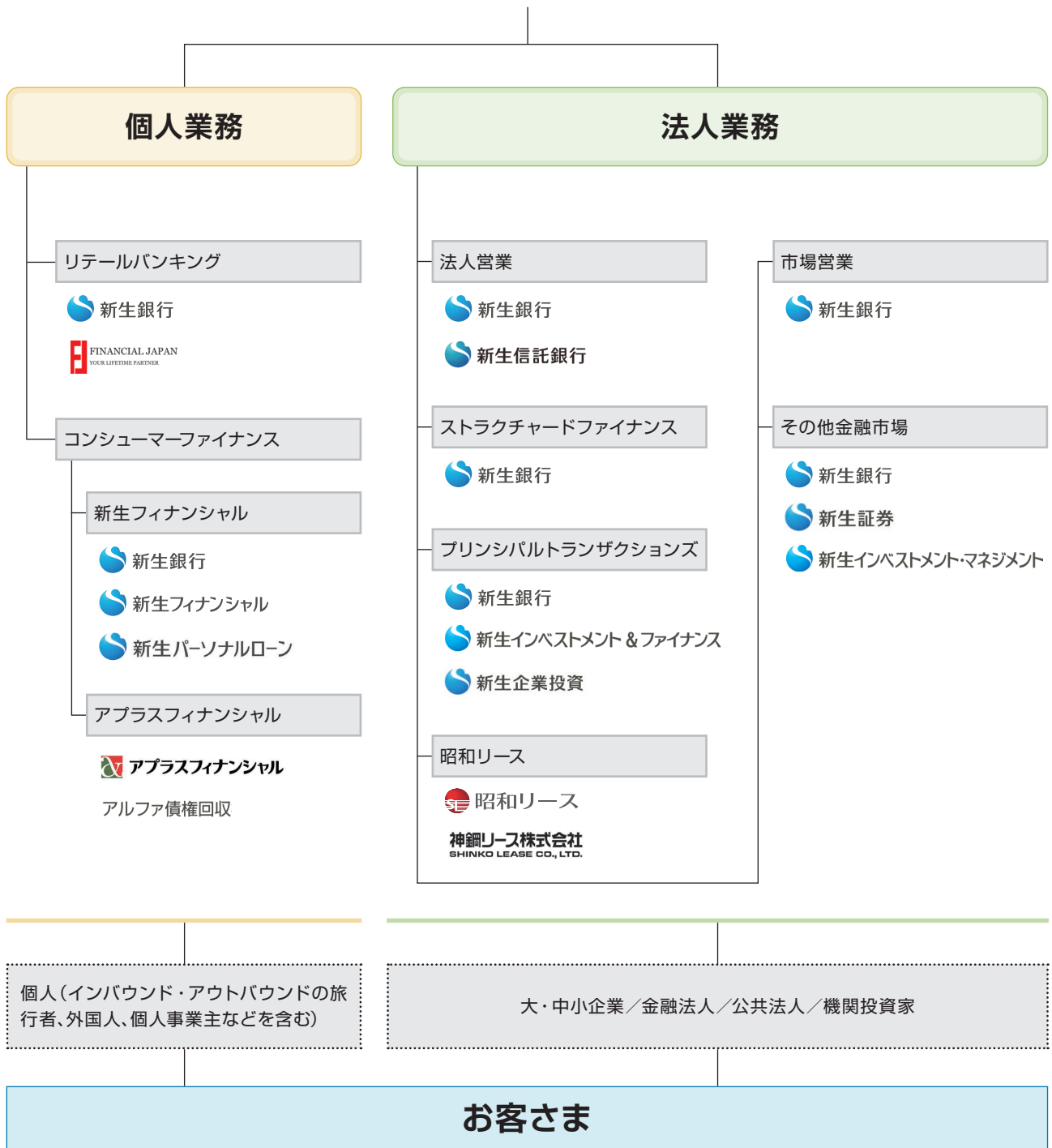
- UDC Finance Limitedの株式取得(子会社化)を合意

法人

- 地方創成を推進する共同会社設立に向けた検討を開始

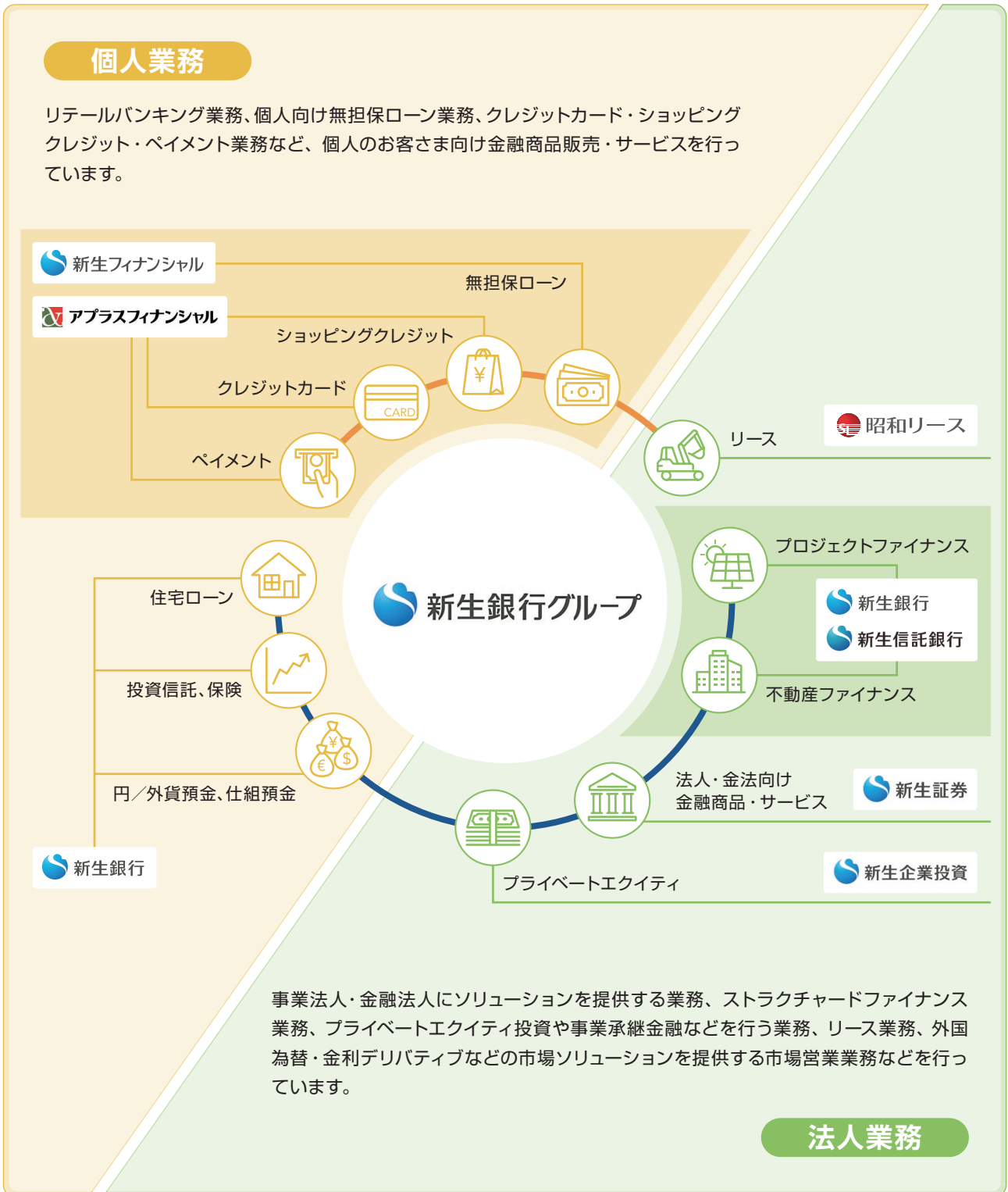
グループ事業紹介

新生銀行グループは、従来型の金融商品・サービスでは満たされていないニーズを先んじて発見し、ソリューションを提供する金融企業グループです。グループの機能を活用し、個人・法人のお客さまに向けて、新生銀行グループならではの金融商品・サービスを提供しています。



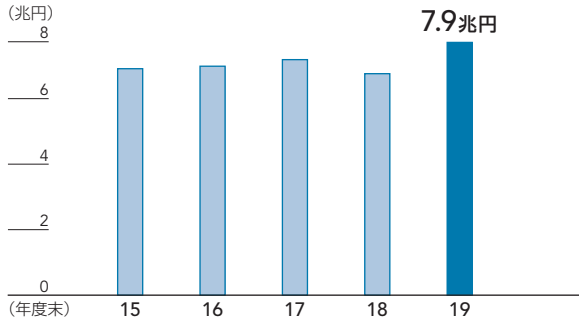
グループ商品・サービス紹介

新生銀行グループは、社会のメガトレンドを踏まえつつ、これまで培った強みを生かして、他にはないユニークさを持ったハイブリッドかつシームレスな商品・サービスを提供しています。



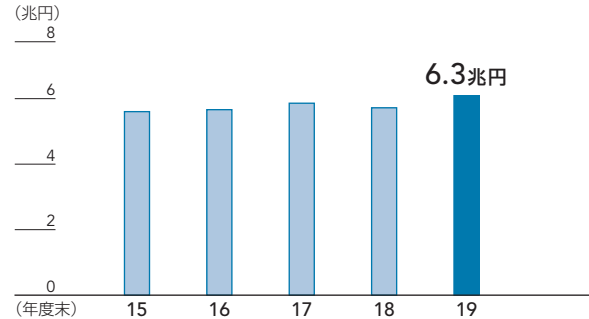
財務ハイライト

■ 営業性資産



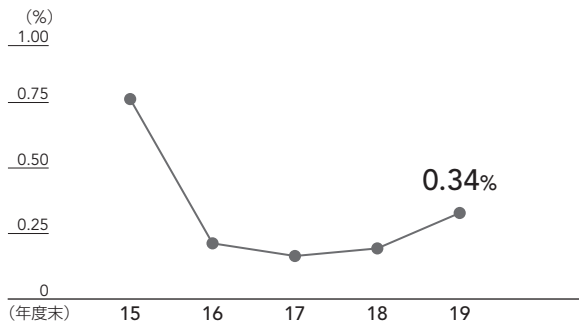
注力分野である機関投資家ビジネスおよび小口ファイナンスを中心に、営業性資産残高が増加しています。

■ 預金残高



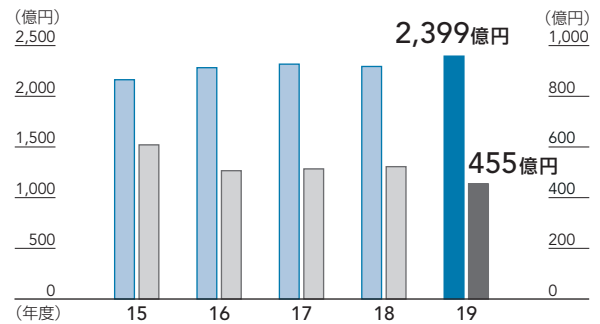
個人のお客さまによる安定的な預金が大半を占め、円貨・外貨とも十分な預金残高を維持しています。

■ 金融再生法に基づく不良債権比率(単体)



資産の質を示す金融再生法に基づく不良債権比率は引き続き低水準を維持しています。

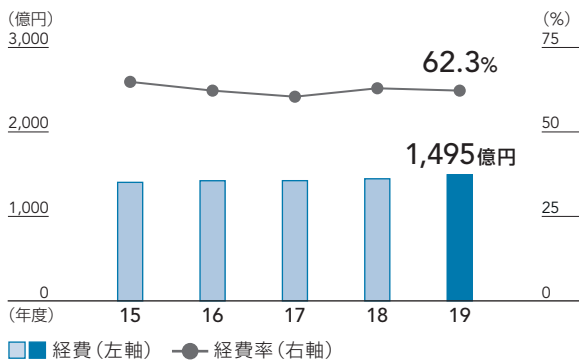
■ 業務粗利益／親会社株主に帰属する当期純利益



■ 業務粗利益 (左軸) ■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (右軸)

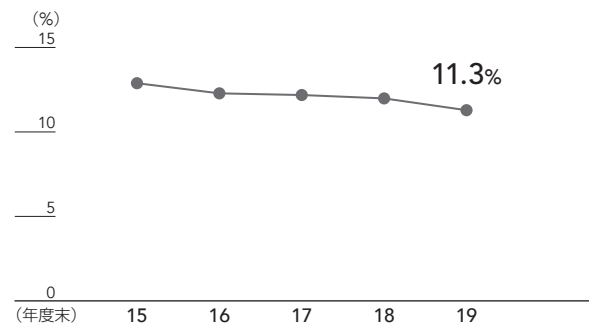
日銀のマイナス金利政策による金融緩和策の継続、不透明な経済環境下において、顧客実需に基づいた安定的な利益の厚みを増すことにより、利益の質の改善に取り組んでいます。

■ 経費／経費率(経営管理ベース)



新勘定系システムの稼働に伴いシステム費が増加したものの、新生銀行グループ一体となって推進している生産性改革により経費率の低下に取り組んでいます。

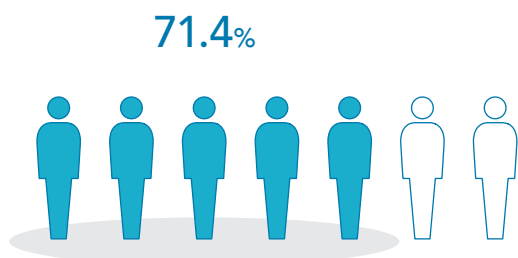
■ 普通株式等Tier1比率(国際基準)



注力分野の営業性資産残高増加等によりリスクアセットが増加したものの、利益の着実な積み上げもあり、自己資本比率は引き続き十分な水準です。

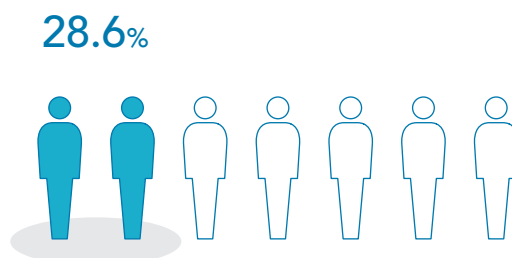
非財務ハイライト

取締役会における社外取締役比率



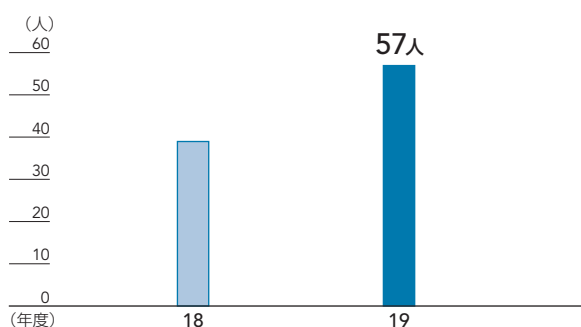
多様なスキルと経験を持つ社外取締役が、当行取締役の過半数を占めています。この体制は、新生銀行スタート時から継続しています。

女性取締役比率



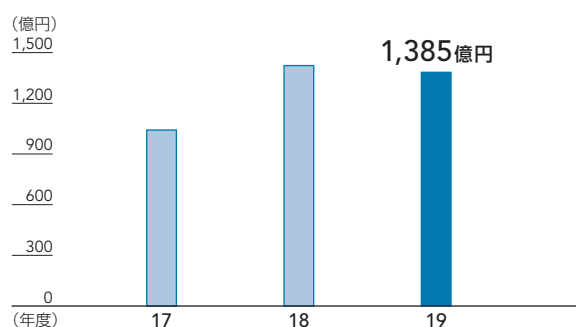
当行取締役7名のうち、女性役員は2名です。

副業・兼業登録者数



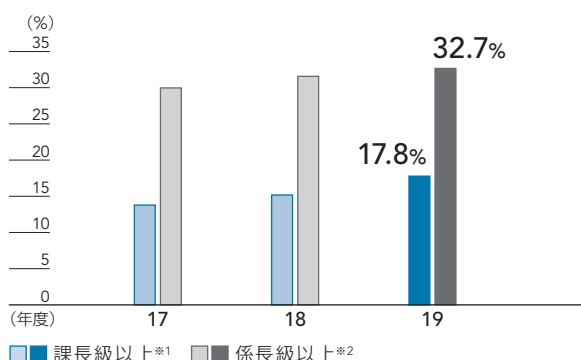
社員の多様なキャリアの推進・活用を促進する観点から、2018年4月より副業・兼業制度を開始しました。個人事業型あるいは他社雇用型の兼業ができる制度として、国内金融機関においては先進的な取り組みとなっています。

再生可能エネルギープロジェクトファイナンスアレンジ実績



2012年以来、再生可能エネルギーに対するプロジェクトファイナンス実績を通じて、国内プロジェクトファイナンス投資家層の裾野拡大および地域金融機関とのシンジケーション促進を図っています。

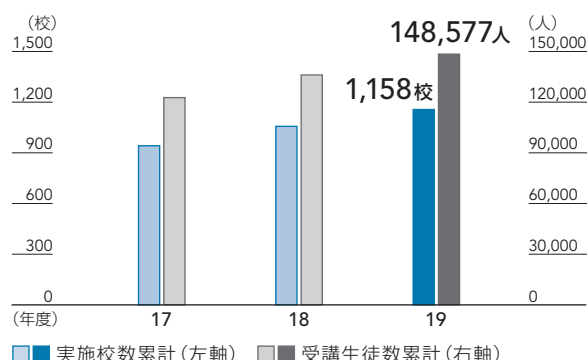
女性管理職比率



女性活躍推進をダイバーシティ推進の最も重要な課題のひとつとして認識し、あらゆるレベル・職種において、女性がそれぞれの強み・特性を活かし、活躍を続けられるよう、柔軟な働き方・多様なキャリアの選択肢を増やす等の環境整備や取り組みを進めています。

*1 シニアマネージャー・推進役・管理役以上の職位
*2 マネージャー・部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位

金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」

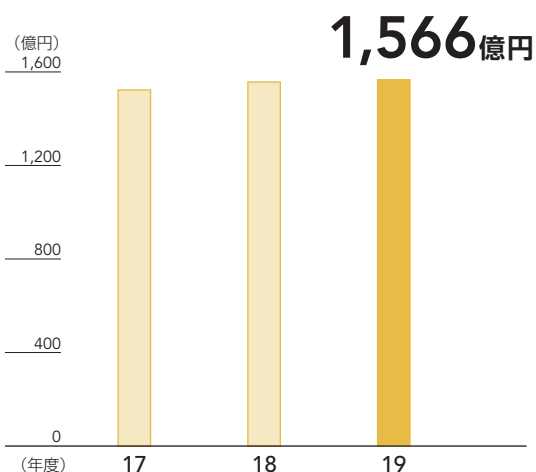
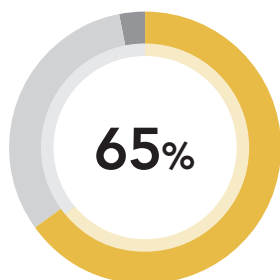


新生銀行グループでは、若年層の無業化リスクを解決すべき社会課題ととらえ、高校生を主な対象にお金に対する正しい知識や金銭感覚を身に付ける金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」の普及・拡大に積極的に取り組んでいます。

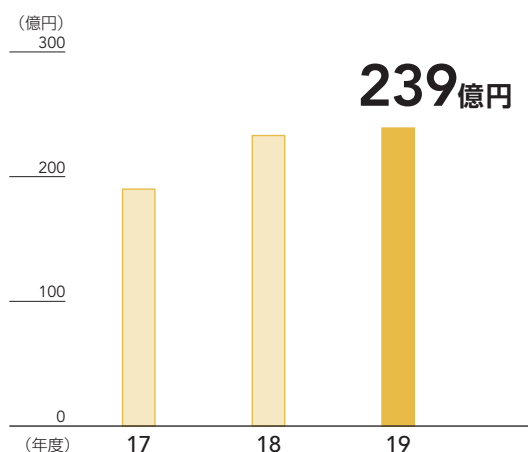
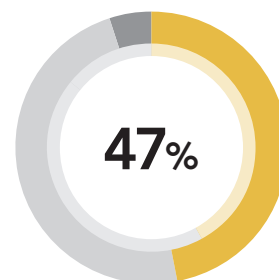
At a Glance

個人業務

業務粗利益



与信関連費用加算後実質業務純益



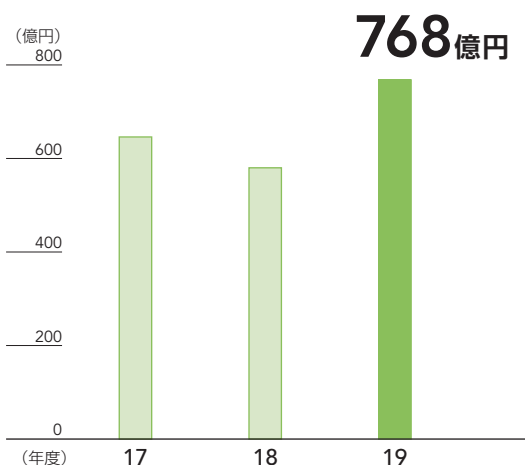
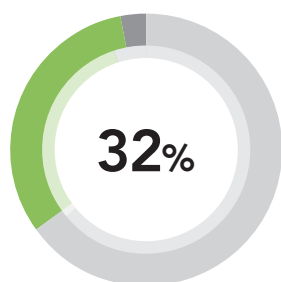
(注) 構成比の合計は、2業務以外に経営勘定/その他があるため、100%にはなっていません。

主な業務内容

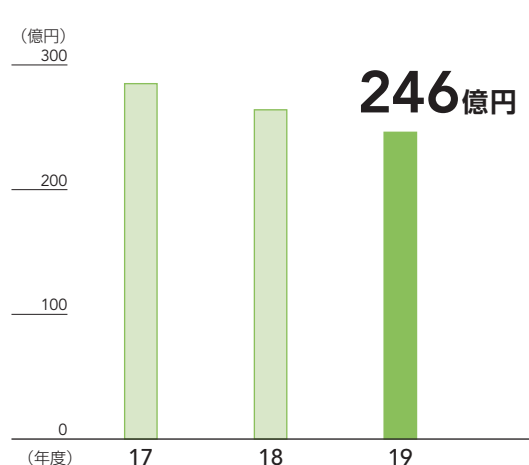
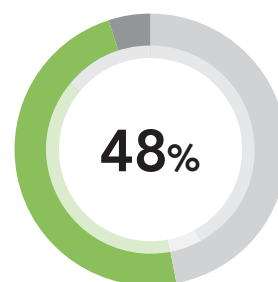
- **リテールバンキング** 円預金・外貨預金、仕組預金、投資信託、提携先を通じた証券仲介、提携先を通じた生命保険・損害保険、住宅ローンなど、個人向けの金融商品販売・サービス
- **新生フィナンシャル** 無担保カードローンおよび信用保証業務
(新生フィナンシャル、新生銀行カードローンエル(旧新生銀行レイク)、ノーローン、レイクALSA)
- **アプラスフィナンシャル** ショッピングクレジット、カード、ローンおよびペイメント業務
- **その他個人業務** その他子会社

法人業務

業務粗利益



与信関連費用加算後実質業務純益



主な業務内容

- 法人営業

事業法人、公共法人、金融法人向けの金融商品・サービス、アドバイザリー業務、ヘルスケアファイナンス業務、信託業務など
- ストラクチャードファイナンス

ノンリコースローン等の不動産金融業務、建設・不動産業を営む事業法人向けの金融商品・サービス、プロジェクトファイナンス・スペシャルティファイナンス(M&A関連ファイナンス等)に関する金融商品・サービス
- プリンシパルトランザクションズ

プライベートエクイティ業務、クレジットトレーディング業務、事業承継業務、アセットバック投資など
- 昭和リース

リースを中心とする金融商品・サービス
- 市場営業

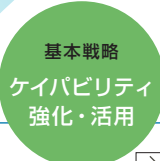
外国為替、デリバティブ、株式関連、その他のキャピタル・マーケット業務
- その他金融市場

新生証券の損益、アセットマネジメント業務、ウェルスマネジメント業務など

価値創造メカニズム



新生銀行グループの 価値創造プロセス



インプット ⇒P.24

人的資源

- 斬新なアイデアを創出する多様な人材
連結グループ従業員 5,349人

組織

- お客さま目線でのビジネスを可能とする組織体制

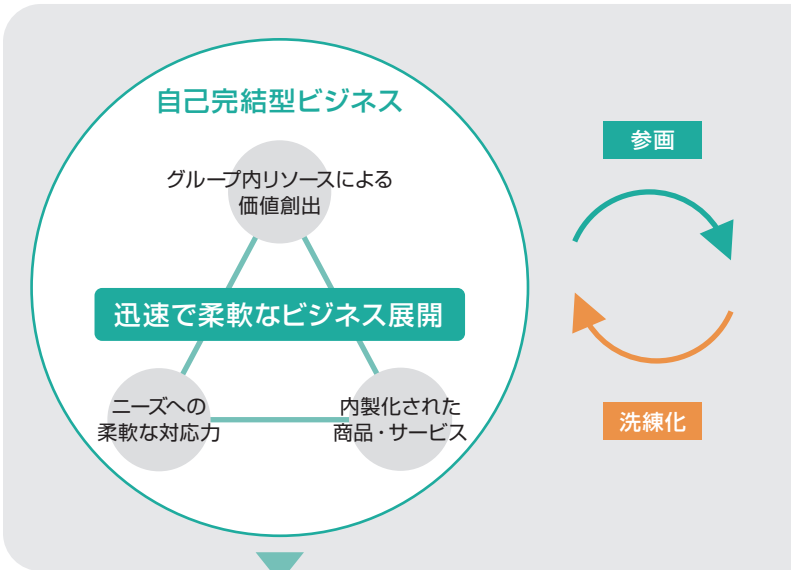
オペレーション

- 安定的かつ生産性の高いオペレーション体制

資本

- 「金融リ・デザイン」を支える財務基盤
営業性資産 7.9兆円
預金残高 6.3兆円

ビジネスモデル



参画



洗練化

強みの源泉

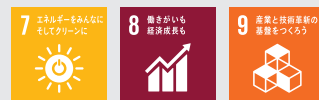


役割と責任を 果たし続けるための基盤



社会・環境課題の解決に向けた役割

- 金融アクセス
- 社会の適切な資金循環の創出
- 他者サービスとの融合による課題解決



経営上の重点課題 (マテリアリティ)



創出される価値

新生銀行グループは、法人格・業界をまたいでグループ内で経営資源を有機的に融合させた上で、外部パートナーとの共創により、“満たされていないニーズを持つお客さま一人ひとり、一社一社が、そのニーズに合った金融・非金融の商品・サービスを楽しむ社会”の実現に向け、直接的な貢献をしていきたいと考えています。

基本戦略
価値共創による
成長追求

→P.24

価値共創型ビジネス

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

成長の機会

→P.23

ガバナンス

社会的責任の遂行

- 社会インフラの提供
- 顧客本位のサービス提供



金融リ・デザイン Resigning Finance

アウトプット

社会関係資本

- 金融アクセスの向上
- 異業種を含むパートナーシップによるエコシステムの構築・参画
- 顧客理解の深化
- 高い顧客満足度の維持
オリコン顧客満足度調査「ネットバンキング」で3年連続トップ3にランクイン

知的資本

- 顧客本位の金融機能・ソリューションの提供
- 金融教育プログラムの提供
金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」参加者 2007年からの累計 148,577名

自然資本

- 再生エネルギープロジェクトへのファイナンス
当行単独および共同アレンジ実績 1,385億円

人的・組織資本

- 女性活躍推進 執行役員レベルにおける女性比率 17.1%
管理職(係長級以上)における女性比率 32.7%
- 競争力を持つ多様な人材が活躍できる組織構造
兼業・副業登録者数 57名

財務資本

- ROE 5.1%
- 普通株式等Tier1(CET1)比率 11.3%

→P.25

※ 数値は2020年3月31日現在

アウトカム

金融アクセス

社会の適切な資金循環の創出

他者サービスとの融合による課題解決

社会的責任の遂行



→P.22

社会によりインパクトを創出する

CEOメッセージ



代表取締役社長
工藤 英之

「金融リ・デザイン」という船で、 ニューノーマル(新しい常態)という 海原へ漕ぎ出す

世界規模での新型コロナウイルスの感染拡大は、ヒトとモノのグローバル化に急ブレーキをかけ、物質的な世界を分断し、ブロック化しています。一方で、医療現場の必死な努力が続くなか、「デジタル」を武器に、バーチャルな世界を通じ、新しい形で「日常」を取り戻そうという試行錯誤が始まっています。ただし、この世界的な危機を乗り越えたあと、あるいは何とか飼い馴らしたあと、世界の価値観や行動様式は、それ以前には戻らない「ニューノーマル(新しい常態)」なものになると言われます。人々の日常生活や社会活動と密接不可分である金融機能を担う者は、社会的インフラとしての責任と使命を果たすことに加え、ニューノーマルの中で人の新しい日常を創り上げる活動に貢献しなければいけません。私たち新生銀行グループは、昨年より「金融リ・デザイン」を旗印にさまざまな新しい取り組みを行ってきました。この荒々しいニューノーマルという海原へ漕ぎ出すには、金融の在り方を捉え直す「金融リ・デザイン」という船が必要だと今改めて思っています。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々には心よりお見舞い申し上げます。医療従事者の方々には厳しい環境に日々立ち向かっておられることに心より感謝します。

新生銀行グループは、社員とその家族、お客さま、株主・投資家などをはじめとするステークホルダーの皆さまの健康と安全確保を最優先事項としながら、社会的インフラである金融機関の任務を果たすべく最善の努力をしていきます。

II 不可逆的な変化

2019年はいくつもの大きな自然災害に見舞われた年でした。そして、2020年に入ってから、COVID-19の世界的な感染拡大となりました。ヒト・モノの移動が制限され、経済活動も含めた人々の生活に大きな影響を及ぼしています。私たちは、今までと一変した生活を目の当たりにしています。私は、金融業を営む企業体として何ができるのか、何をすべきなのか考えています。企業グループとして、従業員やお客さまを守り、この難局を乗り切る

のは当然のことです。さらに、新生銀行グループなりの強みを生かして、このうねりの中で生じる新たな価値観やニーズに応え、社会がよりよい方向に向かう手助けをすることが重要な経営課題であると考えています。このメッセージでは、新生銀行グループが、どのようにリスクに立ち向かい、どのように機会を捉えようとしているかについてお話しします。

CEOメッセージ

II 守りを固める：リスクに立ち向かう

緊急対応として、新生銀行グループには以下の二つのことが求められました。

- 1 社員自身とその家族、お客さま、そうしたみんなの命を守ること
- 2 社会的インフラである金融機関としての責任を担い、基本的金融機能の安定的供給を通じて、お客さまと社会に貢献すること

1.については、「人と人との物理的な距離を取ること」が第一です。2019年後半からWindows10への移行に伴う社員へのラップトップPCの配布と柔軟な働き方改革への移行の合わせ技で、多くの業務において社員の在宅勤務が可能な制度と体制を整えてきました。その結果、この緊急事態においても、比較的スムーズに在宅勤務へシフトできています。とは言っても、多くの社員にとっては慣れない働き方で、一日中パソコンに向かって黙々と仕事をする事になり、孤立した心理状況になります。そこで、人との「物理的」距離が離れるからこそ、人との「心理的」距離は一層近づけることを工夫しています。一体感や連帯感を生み出す基礎は、一対一のコミュニケーションですので、上司が部下の、あるいは社員一人ひとり

が、相手の考えや気持ちをこれまで以上に想像しながら、具体的に直接的にコミュニケーションして、業務を遂行するようにしています。この経験を通じて、社員のコミュニケーションスキルがさらに向上し、ひいてはお客さまやその他外部のステークホルダーの皆さまと、よりオープンで質の高いコミュニケーションができるようになることを期待しています。

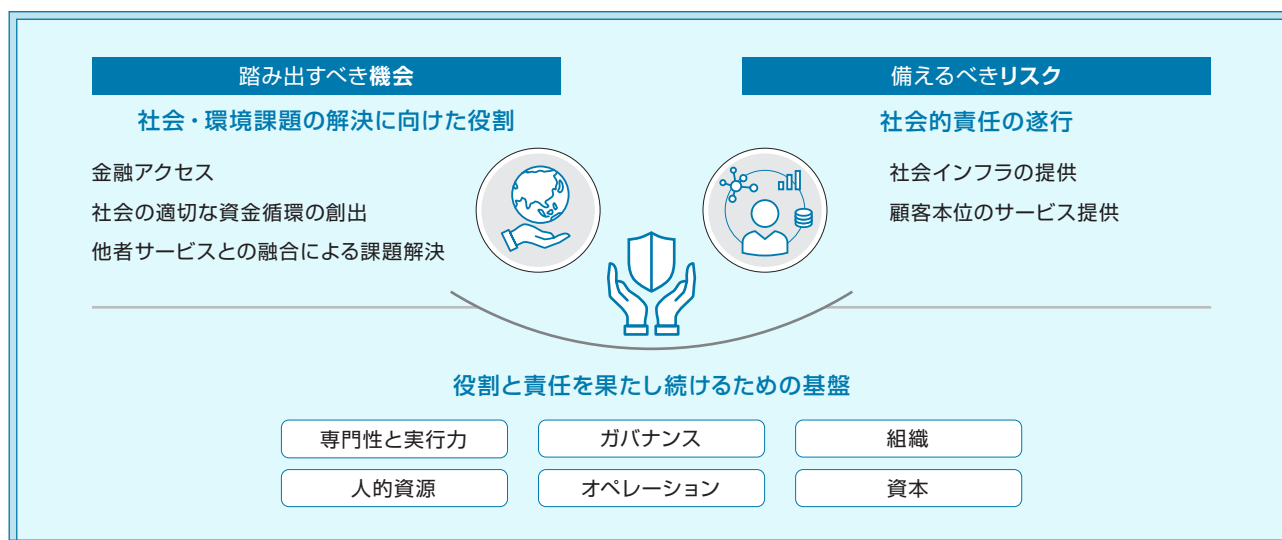
2.について、社会活動や生活の支え役としての金融機関の使命を果たすため、まず一旦重要業務に絞り込んだ上で、その安定的な運営を確立することが第1段階、そして、今の「ソーシャル・ディスタンス」状態が長期化することも視野に入れ、この業務体制をより持続可能な形にバージョンアップしていくのが第2段階となります。日々起こっている事態に対応しながら、一方で中長期の体制も考えていかねばならないのは、経営としてはこれまでと変わりませんが、これを社員一丸となって進めていきます。

守りを固めることは、縮こまることではありません。新生銀行グループのマテリアリティである「社会インフラの提供」と「顧客本位のサービス提供」を軸に、社会にとっての、そして新生銀行グループにとっての課題に、リスクを取って取り組みます。

II 踏み出す：機会を捉える

社会的インフラとして最低限の業務を受け身的に行っているだけでは、私たちは本来の役割を果たしてはいけません。私たちは、お客さまに、社会に、価値を提供してこそ、金融機関としての存在価値があります。いまこそ、金融機関としての存在価値を発揮すべきときでもあります。COVID-19の影響が長期化する可能性が高いなか、こうした状況をニューノーマルとして受け入れ、この変化の中で苦しむお客さまをどうサポートするかに加え、新しく

生まれる行動様式、価値観、ニーズに対して、どうビジネス機会を捉えるか、そこでどんな価値を提供できるのか、など、変化を前向きに捉え行動したいと考えています。それを後押しするテクノロジーの進化もあります。私たちは、マテリアリティとして「社会・環境課題の解決に向けた役割」を掲げ、「金融アクセス」、「社会の適切な資金循環の創出」、「他者サービスとの融合による課題解決」を推進しています。この戦略軸は、COVID-19による変



化によって、むしろ加速度を増して取り組むべき経営課題です。

次に、この経営課題にどう取り組むか、すなわち、私たちが金融をどう「リ・デザイン(再設計)」し、新しい価値

を社会に提供していくことができるか、社会にどのようなインパクトを生もうとしているか、についてご説明します。

|| 「どちらか」ではなく、本当に実現すべきことを優先することにより「どちらも」叶える

二者択一の判断を迫られる多くの場合、判断基準、つまり価値観、プライオリティが明確であれば、選ぶこと自体は難しくありません。それが人であれ法人であれ、一つの意思決定主体であれば、それで完了します。ところが、外部の第三者との間では、意見を一致させることは容易ではありません。価値観が違います。それぞれに隠されたプライオリティがあったりします。「社内事情」はその典型です。そのような時、単に二者の意見の妥協点を探るのではなく、本来あるはずの、より高次の「目指すべきもの」に立ち返る、つまり、本当のプライオリティを探すことにより、AまたはBという二項対立から、AもBも満足するCという選択肢が見えてきます。

また、金融が現在の「デザイン」になっていることの裏には、歴史的な経緯、そこから生じた「こうあるべきだ」

という価値観・思い込みなど、何か理由があります。今目指していることを実現するために、金融をデザインし直す行為は、旧来のものを守りたい人との価値観の衝突を生みます。

こうした二項対立から解放されるために、金融リ・デザインには視座を転換して上位の目的にかなう手段を見つけ出すクリエイティビティや、従来と異なる価値観を受け入れてみる柔軟性が求められます。

こうしたクリエイティビティや異なる価値観を受け入れる個人々の柔軟性は、組織的能力(ケイパビリティ)を構築する重要な要素です。だからこそ、金融リ・デザインの考え方は、以下の二つの点で、私たちの金融ビジネスそのものと私たち金融人自身の振る舞い方に变革を起こします。

CEOメッセージ

II ビジネス：持続可能性・社会インパクト創出と「金融リ・デザイン」

企業価値向上は、社会に良いインパクトを生んだ結果です。それを生むために、私たちはどのような事業を行うべきなのか、どういった事業者・プロジェクトをサポートすべきなのか、そしてそれを実現するために自分たちに足りないものは何か、そういうことを考えています。ここでは、「金融とはこういうものだ」、あるいは「銀行とは、カード会社とは、リース会社とは、貸金業とは、…」という思い込みを捨てなければいけません。

新生銀行グループでは、この観点から、金融・非金融を問わず外部パートナーと共創する取り組みをしています。具体的には、2019年8月に、株式会社NTTドコモ(以下、「ドコモ」と)協働し、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」を開始しました。これは、新生銀行グループが無担保ローン事業で培ってきた審査ノウハウに加え、ドコモの幅広いビジネス展開によっ



て得られたビッグデータから算出されるお客さまごとの信用スコア「ドコモスコアリング」も活用することで、お客さまにより最適化された取引条件を提示するものです。12月には、USEN-NEXT HOLDINGS社との共同金融事業立ち上げを発表しました。これは、USEN-NEXT GROUPの持つ約75万の小規模事業者向けに、新生銀行グループの持つショッピングクレジット(割賦信用販売)、ベンダーリース、事業用クレジット、レンディングなどの金融サービスを提供するものです。2020年1月には、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 Credd Finance (クレドファイナンス)」を設立しました。

外部パートナーとの共創をカンタンに実現するためのプラットフォームとして、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®」も3月にリリースしました。これは、新生銀行グループが有する決済、為替および与信機能などの金融サービスを、パートナー企業がカフェテリア形式で選んで利用できるものです。自前の金融プラットフォームを持たないパートナー企業も、「BANKIT®」を利用して、自らのお客さまに金融サービスを提供することが可能となります。

これらの取り組みは、新生銀行グループだけではできない、そしてパートナー企業だけでもできない、お客さまが「価値」を感じられるサービスをパートナーと共に創り上げるものばかりです。

II 組織的能力(ケイパビリティ)：多様性の尊重と「金融リ・デザイン」

事業を支える組織の能力を強化するという目的において、多様性(ダイバーシティ)の実現とその尊重は、企業戦略の一部です。多様性の一丁目一番地は女性の活躍推進で、それはもちろん最重要課題ですが、多様性とは、性別、人種、宗教、出ただけではありません。そもそもこの世に同じ人はいないわけですから、個々人がそこに存在し、

それぞれの価値観や、モノの見方・独自の切り口などを表現するだけで多様性を提供しているのです。そして、それぞれから発信されるメッセージは、それを受ける人によってさまざまに解釈されますが、そこで視点や視座を変えて物事を見る能力や、相手のメッセージの裏にある価値観を受け止める感性がないと、この多様性を生か

することができません。これがインクルージョンの意味です。こうしたダイバーシティやインクルージョンの意識がないと、「金融リ・デザイン」はうまく進められません。

では、どうやってダイバーシティやインクルージョンに対する意識を組織全体に浸透・醸成させていくのか。ビジネスを通して、社内外の研修を通して、カルチャーの違う人の価値観に出来るだけ多く現実に触れ、自分事として想像してみることで、マネジメントや社員が「気づき」の経験値を増やしていくという日々の鍛錬の継続だろうと考えています。その意味で、まず「一丁目一番地」と言える女性活躍推進について施策と進捗をご説明します。新生銀行グループでは、「30% Club Japan^{*1}」や「女性のエンパワーメント原則^{*2}」といった外部イニシアティブに参画し、グループ女性活躍推進委員会を設置し、強力に推し進めているところです。取締役会では7人の取締役のうち2名が女性です(2020年6月末時点)。監査役3名のうち2名が女性ですから、合計で40%が女性です。一方で課題もあります。それは、執行のシニアレベルでの女性比率の低さです。マネージャー層を含む管理職層の比率は比較的高い方ですが(32.7%)、執行役員レベルでは35名のうち女性は6名、17%しかいませんし、

次世代の女性管理職候補となる人材層もまだまだ育成が足りません。そこで、村山利栄取締役、赤松育子監査役、金野志保監査役から、ダイバーシティや女性活躍に関してグループ社員向けにメッセージを発信したり、他社で役員あるいは管理職として活躍された方による講演会や男女脳差理解による組織力アップ講座を開催したりすることに加え、2019年から女性人材育成プログラムを開始し、メンター制度を導入しています。さらに、ダイバーシティ推進をスピード感を持って堅固に進めていくために、2020年度から管理職の人事評価項目に「ダイバーシティ推進目標」を設定しています。

女性活躍推進だけではありません。一人ひとりの異なる個性・強みが組織の力となるよう、育児を担う社員の両立支援、がん罹患者の働きやすさ、障がいを持つ社員の活躍推進などさまざまな支援を行っています。「金融リ・デザイン」という船を進めるため、乗組員全員が互いを尊重しながら一人ひとり活躍できるよう、ケイパビリティの強化に取り組んでいきます。

^{*1} 英国から始まった取締役会を含む企業の重要意思決定機関に占める女性の割合の向上を目的とする世界的キャンペーン

^{*2} 国連グローバル・コンパクト(UNGC)と国連女性機関(UN Women)が共同で定めた行動原則

II ステークホルダーへのメッセージ

ニューノーマルがどのような世界になるのか、政治家、学者、メディア、経営者、社会活動家、市井の人々がそれぞれ想像し、考え、行動しながら、在りたい世界を創っていく。そうした大きなうねり、ダイナミズムを感じます。そのような環境下においても、人々の日常生活と不可分である金融機能は重要で在り続けるでしょう。そして、その金融機能を担う者は、社会的インフラとしての責任と使命を果たすことに加え、ニューノーマルを生かす創造性を発揮することがより強く求められます。私たち新生銀行グループはその自覚を新たにし、「金融リ・デザイン」という船に乗り、ニューノーマルという海原へ漕ぎ出します。私たち従業員一同は、さまざまなパートナー企業

と価値を共創しながら、新生銀行グループの存在意義を研ぎ澄ますべく一層の努力を重ねてまいります。ステークホルダーの皆さまからの引き続きのご支援をよろしくお願い申し上げます。

2020年7月

工藤英之

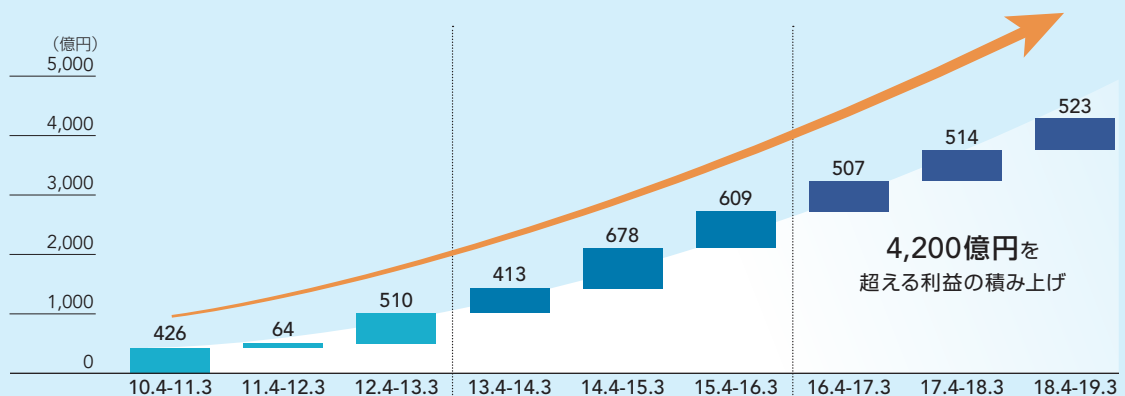
代表取締役社長

工藤英之

中期経営戦略

過去の中期経営計画の振り返り

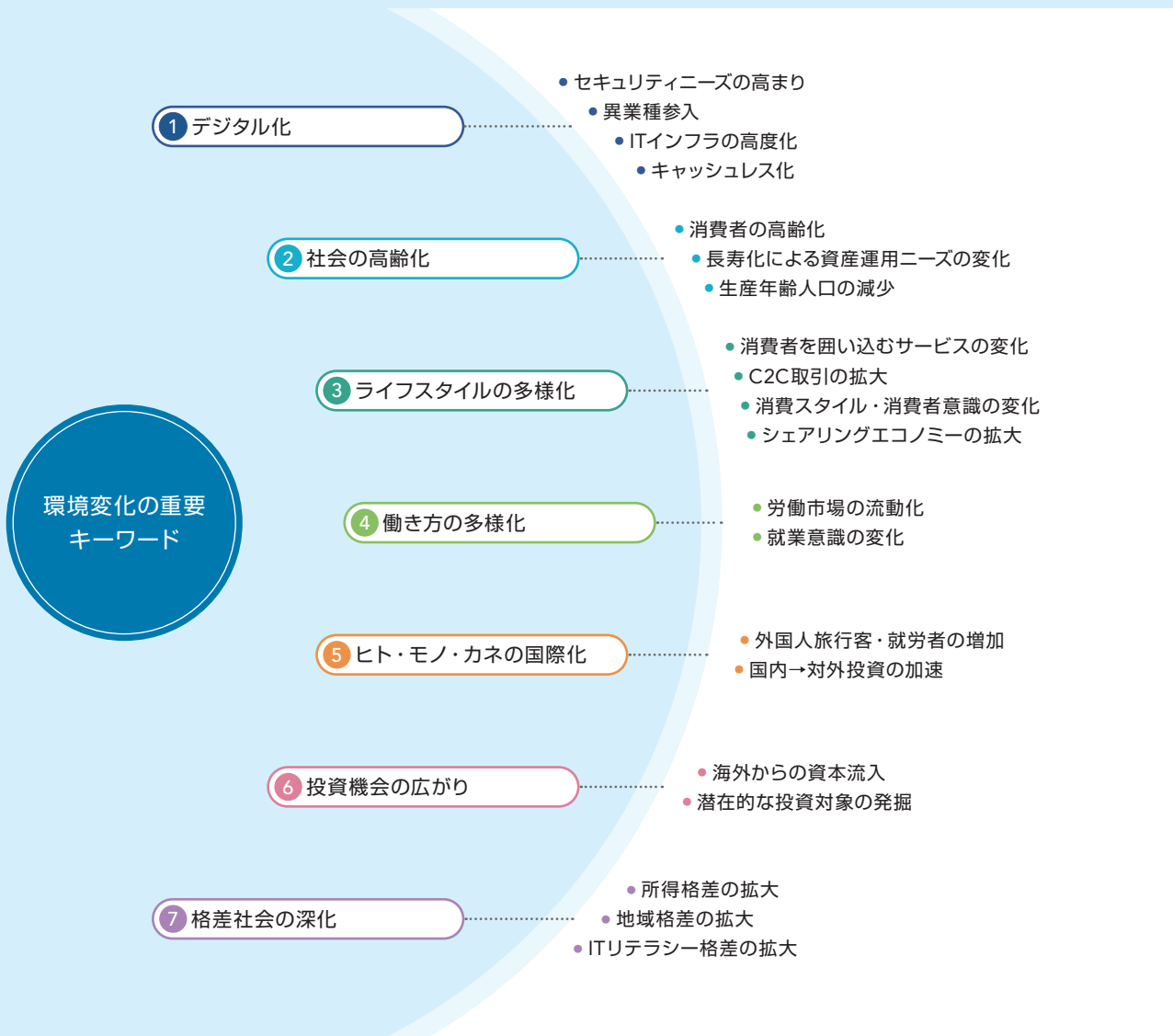
新生銀行グループは、第一次～第三次中期経営計画の9年間で、4,200億円を超える利益を積み上げつつ、利益のボラティリティを低減し、安定的に利益計上する姿へシフトしてきました。その上で抽出された課題を踏まえて新たな戦略を立案し、実行することによって、当行グループの強みと独自性をより生かす商品・サービスを提供し、企業価値の向上を目指します。



	第一次中期経営計画 10.4-13.3	第二次中期経営計画 13.4-16.3	第三次中期経営計画 16.4-19.3
計画骨子	<ul style="list-style-type: none"> 顧客基盤の再構築 収益の安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客基盤の更なる拡大 良質資産の積み上げ・ポートフォリオの改善 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の「選択と集中」 グループ融合による価値創出 リーナなオペレーションの実現
成果	NIM 2.09% 経費率 57.5% ROA 0.3% ROE 5.1% リスク管理債権比率* 7.29% CET1比率* - 総還元性向 8.0%	NIM 2.28% 経費率 63.4% ROA 0.6% ROE 7.7% リスク管理債権比率* 2.09% CET1比率* 12.9% 総還元性向 10.6%	NIM 2.43% 経費率 62.3% ROA 0.6% ROE 6.1% リスク管理債権比率* 1.56% CET1比率* 12.0% 総還元性向 35.0%
	<ul style="list-style-type: none"> ノンコア業務資産の削減によるリスクアセットの最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 利益積み上げによる資本比率の向上 利益は、不良債権処理に伴う戻り益や変動性の高い利益が中心 	<ul style="list-style-type: none"> 無担保ローン、ストラクチャードファイナンスの営業基盤を確立し着実な利益貢献を実現 リテールの収支構造を改善
課題	<ul style="list-style-type: none"> 収益力の安定化が課題 	<ul style="list-style-type: none"> 再現性・安定性の高い利益伸長が課題 	<ul style="list-style-type: none"> 総還元性向を向上させた一方、ROE低下が課題

※ 各中計の各最終年度の数値を記載しています。

中長期的に世界を取り巻く環境の変化



中長期的な環境変化による影響

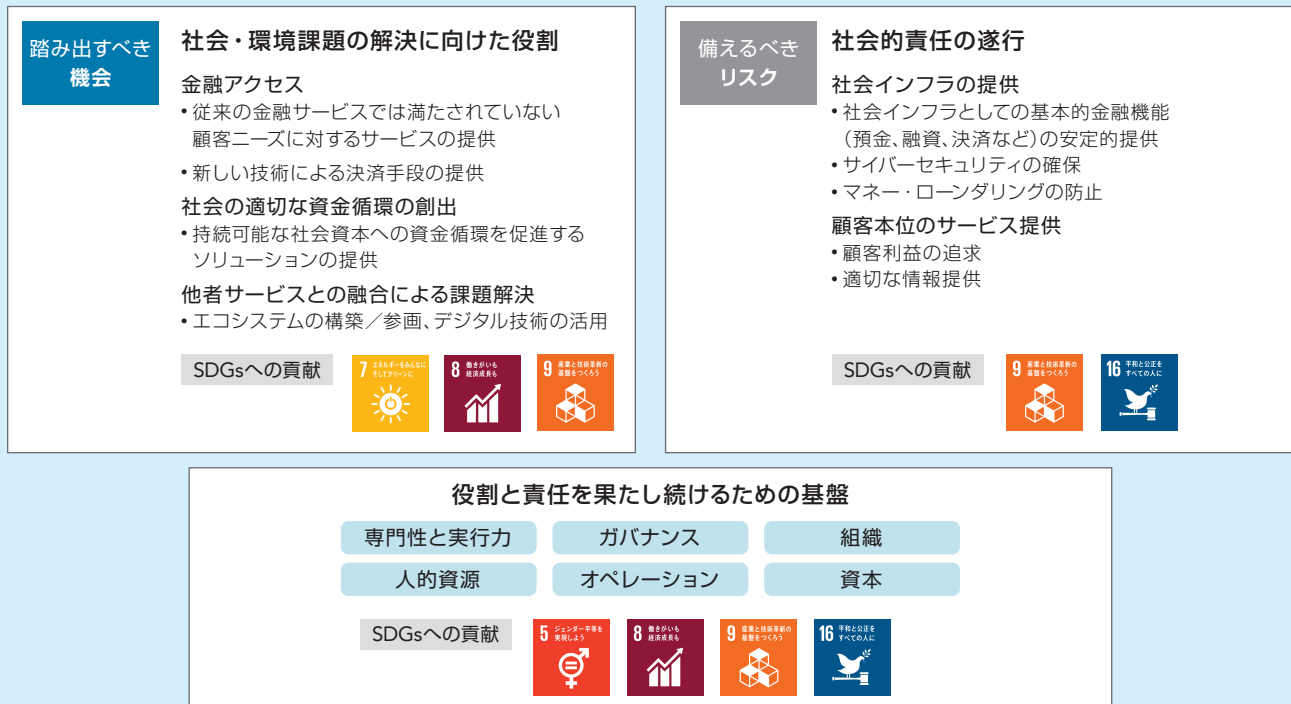
- お客さまの要求水準が高度化
- 事業者間の連携が加速

中期経営戦略

マテリアリティ

新生銀行グループでは、事業活動において社会的に重要でかつ企業価値向上に最大の影響を与えるコアコンピタンスをマテリアリティとして特定しています。そして、機会とリスクとしての認識とSDGsとの紐づけによって、事業を通じた社会課題の解決と持続的な企業価値向上を目指します。

新生銀行グループにとってのマテリアリティ：機会とリスク



マテリアリティとSDGsのリンク

2015年、国連サミットにおいて150を超える加盟国首脳の参加のもと、世界を変えるための17の目標として「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択されました。持続可能な開発は、将来の世代がそのニーズを充足する能力を損なわずに、現世代のニーズを充足する開発と定義されており、世代や地域の格差を超え、誰も置き去りにしない社会を目指していることから、開発途上国だけでなく、むしろ先進国に対して変革を求めています。このSDGs原則を新生銀行グループのマテリアリティに関連づけることで、新生銀行グループが創出するアウトカムが社会にインパクトを与えることをステークホルダーにお伝えできるものと考えています。

中期経営戦略のテーマのひとつはイノベーション(技術革新)です。新生銀行グループのマテリアリティである社会・環境課題の解決に向けた役割と社会的責任の遂行、その役割と責任を果たし続けるための基盤に共通するのが、イ

ノベーション(9.産業と技術革新の基盤をつくろう)です。イノベーションを加速推進することで、お客さまも社員も、持続可能な経済成長と働きがいのある人間らしい雇用(8.働きがいも経済成長も)を実現させることができます。持続可能な経済成長のためのクリーンエネルギーの普及にも社会インフラへの投融資を通じて貢献していきます(7.エネルギーをみんなにそしてクリーンに)。また、働きがいのある人間らしい雇用は、組織においてジェンダー、国籍、年齢、出自などの平等性や多様性を認め合うことにつながります(5.ジェンダー平等を実現しよう)。多様な社会を受け入れ共存していくために、法制度やコンプライアンス、セキュリティを確保することは、お客さまや社員も含めたさまざまなステークホルダーが誰ひとり取り残されることのない平和で公正な世界の実現(16.平和と公正をすべての人に)に通じるものと考えています。

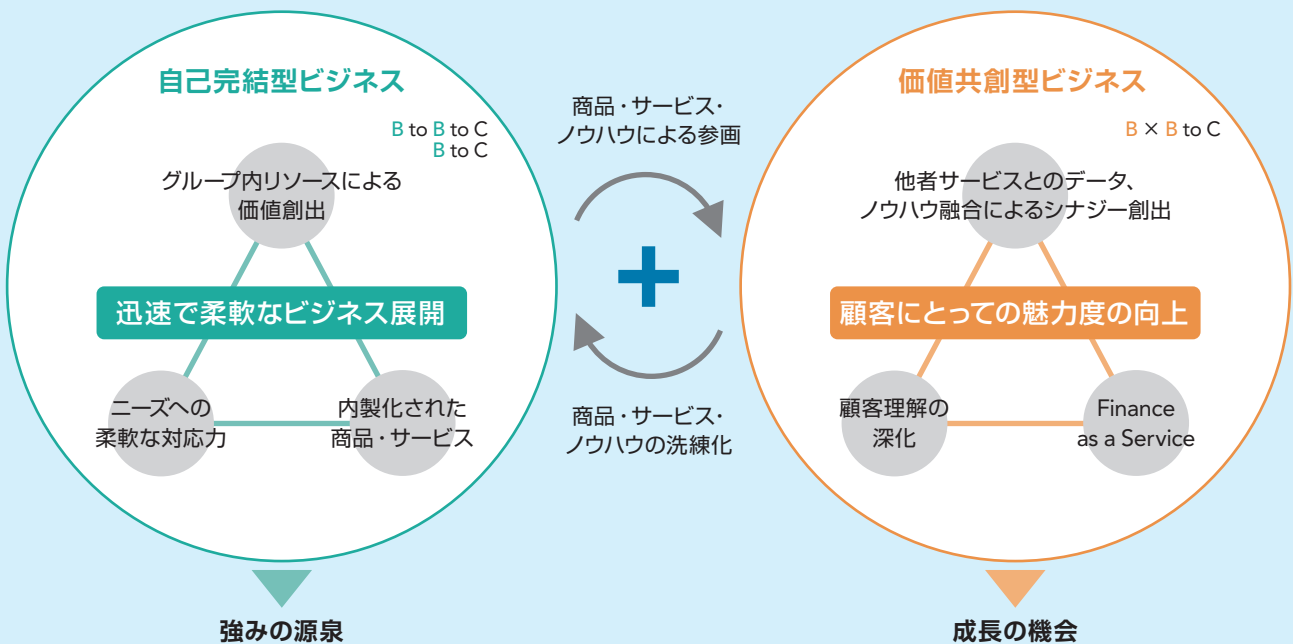
中期経営戦略とビジネスモデル

特定されたマテリアリティを踏まえ、2019年度を初年度とした中期経営戦略では、2つの基本戦略とビジネスモデルによる価値創出のためのプロセスを描いています。新生銀行グループの強みを、コンピタンスのレベルまで要素分解し抽象化・一般化してとらえた上で個別機能・コンピタンスを他者に提供し、パートナーと共創するという価値共創型ビジネスモデルにより、お客さまにとって魅力的な商品・サービスが生まれます。さらにその成果が新生銀行グループの個別機能・コンピタンスへフィードバックされることにより自己完結型ビジネスモデルが一層磨かれるというフィードバックループを設計しています。

全体像



自己完結型と価値共創型ビジネスモデル

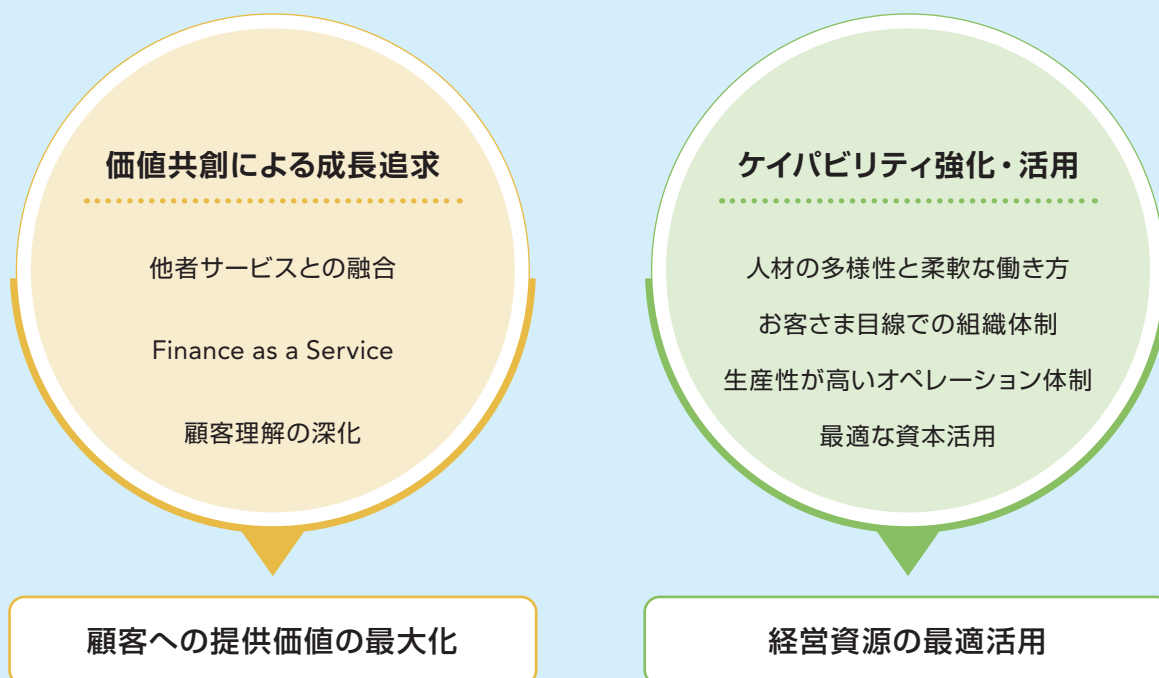


中期経営戦略

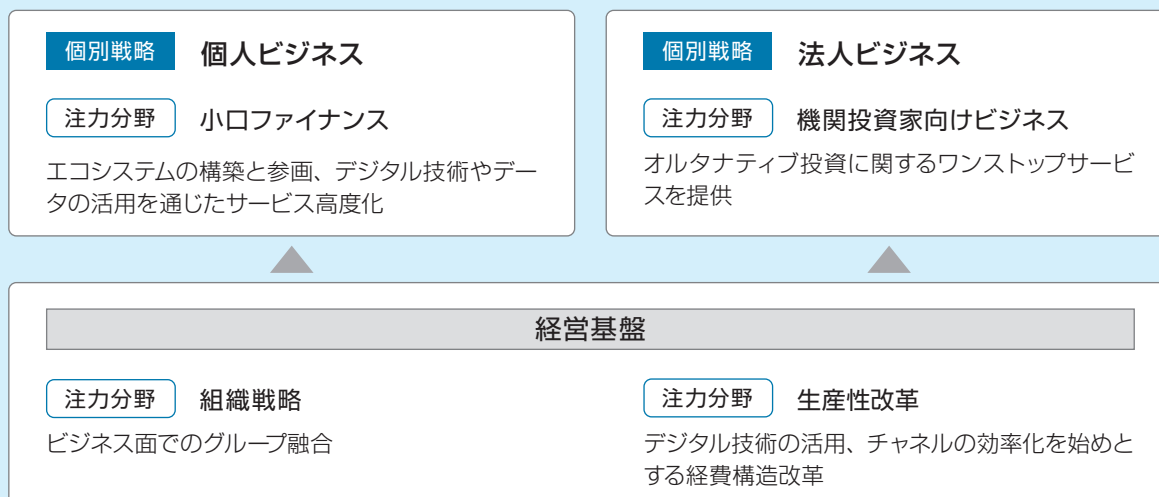
基本戦略と個別戦略

将来が今日の延長線上にない変革の時代においては、過去の実績や技術だけでは実現しえない成長が求められます。新生銀行グループの強みのある機能と他者の強みを組み合わせた「価値共創による成長追求」と、インプット資本である「ケイパビリティ強化・活用」を基本戦略とし、個人・法人に向けた個別戦略で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応えることを目指します。

基本戦略



個別戦略



非財務KPIと財務KPI

新生銀行グループが描く持続可能な成長ストーリーと事業を通じた社会・環境課題の解決にあたっては、設定した非財務KPI・財務KPIに対する進捗を管理し、積極的に取り組んでいます。

新生銀行グループが社会へインパクトを与えたい価値：非財務KPI

マテリアリティ	社会へのインパクト	非財務KPI	進捗
社会・環境課題の解決に向けた役割	より多くの人々が、直接・間接的に金融へアクセスできる接点を増やす	<ul style="list-style-type: none"> 新生銀行グループのプラットフォームやエコシステムの展開 パートナー企業のプラットフォームやエコシステムへの参画 	<ul style="list-style-type: none"> ① 新生銀行グループによるプラットフォーム提供：BANKIT® ② パートナー企業と共同会社設立：外国人エコシステムのためのCredd Financeや新生Bridgeの設立、中小企業・小規模事業者向けのクラウドファクタリング事業を行うanewの設立 ③ パートナー企業のプラットフォームやエコシステムへの参画：USEN-NEXT HOLDINGSとの協働、NTTドコモとの協働
	気候変動や社会課題の解決に資するファイナンスを拡大する	機関投資家向けビジネスにおける、 <ul style="list-style-type: none"> ① 新規性あるオリジネーション金額 ② 新規性あるディストリビューション金額 	<ul style="list-style-type: none"> ① サステナブルインパクト推進部を新設 ② 国内再生可能エネルギープロジェクトファイナンスの当行単独および共同アレンジ実績：2019年度：1,385億円
社会的責任の遂行	信頼できる金融サービスを安定的に提供する	<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティ確保の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ① 外部専門機関との連携 ② 情報システムへのサイバー攻撃対策の実施 ③ 訓練と教育 (P37参照)
役割と責任を果たし続けるための基盤	強固なガバナンスを有し、社員が互いの強みを尊重し、協働して新たな価値を創造する	<ul style="list-style-type: none"> ① 取締役会のガバナンスの進化 ② グループの組織調査を踏まえた組織課題に対する取り組み ③ ダイバーシティの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ① 社外取締役の人数：取締役7名中5名の社外取締役、取締役のスキル多様性：スキルマトリックス (P48参照) 報酬・指名の透明性と客観性：社外取締役で構成される指名報酬委員会での議論 (P44参照) ② 実効性のある施策の実行 <ul style="list-style-type: none"> ・評価・報酬の運用：グループ共通の人事制度導入を始めとする制度設計変更など ・管理職のチーム運営能力開発：チーム運営能力や部下のキャリア支援を管理職の評価項目として設定、管理職への研修拡充など ・人的資源管理：適材適所な人員配置と業務量削減、人材育成、シニア人材活用など ・コミュニケーション：タウンホールミーティングを活用した役員からの情報発信、新プロジェクト立ち上げを通じたグループ組織活性化など ③ グループベースの女性管理職比率 (2019年度：13.9%、2022年度：18%以上目標)

新生銀行グループが創出したい経済価値：財務KPI

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 <small>(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)</small> <table border="0"> <tr> <td>小口ファイナンス</td> <td>機関投資家向けビジネス</td> </tr> <tr> <td>2018年度 45%</td> <td>2018年度 10%</td> </tr> <tr> <td>2021年度 50%</td> <td>2021年度 15%</td> </tr> </table>	小口ファイナンス	機関投資家向けビジネス	2018年度 45%	2018年度 10%	2021年度 50%	2021年度 15%
小口ファイナンス	機関投資家向けビジネス						
2018年度 45%	2018年度 10%						
2021年度 50%	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	CET1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。

中期経営戦略

中期経営戦略の進捗

ビジネス編

◆ グループ事業戦略

新生銀行グループでは、インオーガニックな戦略、つまり資本の効率的な活用による提携や買収を通じた成長により、ROEと一株価値の向上を目指しています。「非連続」な成長機会を創り出すことにより、ビジネスモデルの評価を高めることで、グループの企業価値を向上させていきます。



「量的に非連続な成長機会」の創出

残高や収益といったボリュームを得る成長機会をパートナーと創り出します。既存事業を加速して、スケールアップするためには、顧客基盤を持つ企業に対して、新生銀行グループの金融ノウハウを提供する出資や業務提携を行います。具体的には、株式会社NTTドコモと、ドコモ回線を利用する個人のお客さま向けに個人向けレンディングサービスを、株式会社USEN-NEXT HOLDINGSと、USEN-NEXT GROUPの75万社の小規模事業者のお客さま向けに事業者向け割賦、リース等の提供を開始しました。また、株式会社セブン銀行と新会社「Credd Finance」を設立し、セブン銀行が有する20万人を超える外国人顧客に向けて、各種金融商品・サービスを提供していきます。

スキルの構築を加速する取り組み

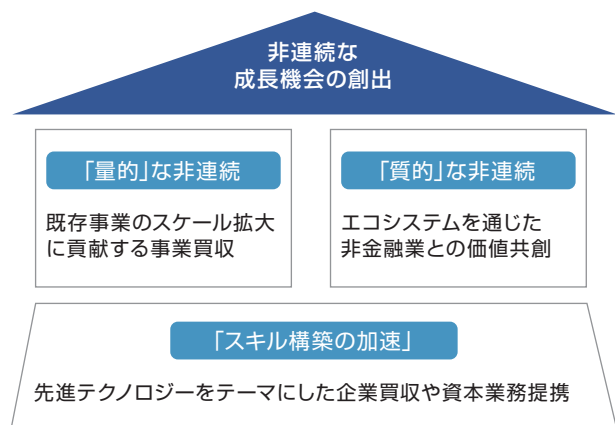
買収・提携戦略を活用して、先進的なテクノロジーによる新生銀行グループのスキル構築を加速します。

これは、当行グループのケイパビリティを高め、新たなサービスを生み出すドライバーとなります。事例として、オンライン完結型クラウドファクタリングの先駆者であるOLTA

「質的に非連続な成長機会」の創出

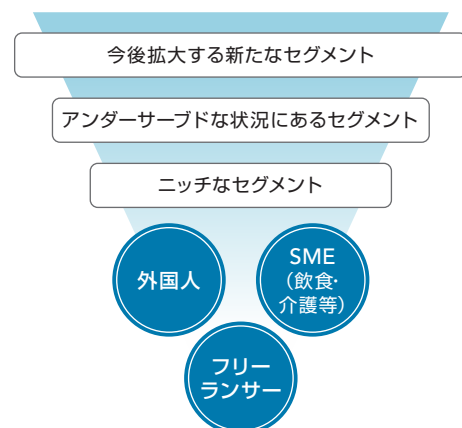
社会構造の変化や技術の飛躍的な発展の中で、新たなニーズを持つ顧客セグメントが登場してきています。そこで、異業種との連携を通じてエコシステムを構築し、カスタマイゼーション、さらにはパーソライゼーションによる顧客ニーズを満たす差別化戦略を行い、新たなソリューションを提供していきます。そのための事例として、当行は「新生Bridge」を設立しました。現状のサービスが十分に届いていない「アンダーサブド」な市場であり、金融機関が戦略的セグメントとして捉えていない領域の一つである外国人労働者や留学生に対し、異業種企業と連携しながらさまざまな行動データを蓄積・分析し、価値を還元していきます。

■ インオーガニック戦略における3つのビジョン



株式会社とジョイントベンチャー「anew」を設立しました。OLTA社が持つ独自の与信ノウハウを活用し、これまで銀行が十分に対応できていない、中小零細企業の少額の短期運転資金ニーズに対応します。

■ どのようなセグメント?

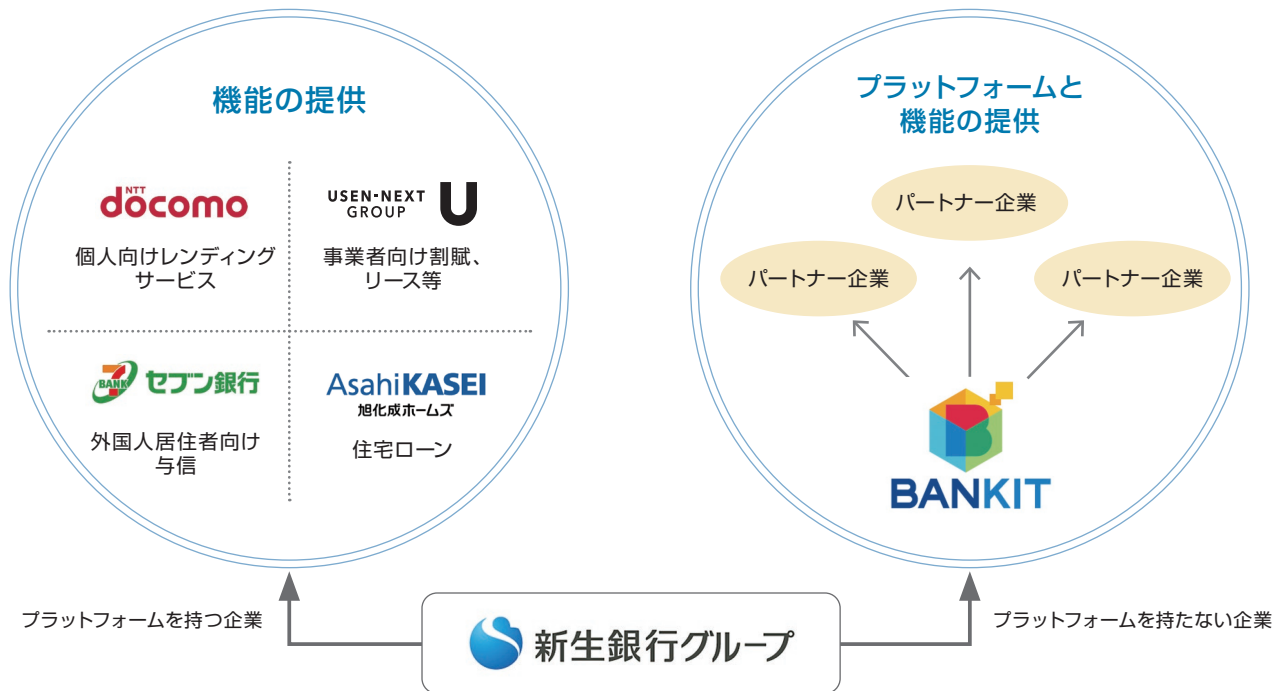


◆小口ファイナンス戦略

社会環境の変化とともにお客さまのニーズは多様化し、デジタル技術の発展によってそれをかなえる手段が登場しています。当行グループの強みである個人向け無担保ローンビジネスを「小口ファイナンス」へと進化させ、第三者との協働により新たな価値を生み出す「価値共創」を主たる戦略としています。



新生銀行グループと他社との協業



ポイント



- ・NTTドコモの技術力を活用した新たな付加価値の提供
- ・NTTドコモの保有するデータに基づくスコアリング
- ・新生銀行グループは、リスクテイク機能の提供と新たな顧客層へのアクセス獲得



- ・USEN-NEXT GROUPの75万社の顧客基盤
- ・新生銀行グループとのJVを通じた、個品割賦、小口リース、ビジネスカード等の商流ファイナンスサービスの提供
- ・個人事業主をはじめとする小規模事業者に対するさらなる金融サービスの開発



- ・セブン銀行の外国人顧客に対するサービス提供力とブランド力
- ・新生銀行グループとのJVを通じた、外国人向けのファイナンスの提供
- ・外国人の方の日本での豊かな暮らしを総合的にサポートすることにより、SDGsの達成にも貢献



- ・旭化成ホームズのヘーベルハウスを購入する際に利用できる、新しい住宅ローン商品を開発
- ・高品質の住宅を建築し、将来の価値を保証できるパートナーと提携
- ・借入元本の一部を最終回一括払いとすることで、月々の返済額を軽減

中期経営戦略

中期経営戦略の進捗

ビジネス編

◆ 機関投資家向けビジネス戦略

長期的な視点に立った運用を求められる機関投資家の投資需要に応えるとともに、新生銀行グループの強みを発展させ、新たな成長機会を創出して収益機会を多様化していきます。そして、この枠組みを活かし、法人ビジネス全体にサステナビリティやESGの取り組みを引き上げていきます。



専務執行役員 法人ビジネスユニット長
瀬戸 紳一郎

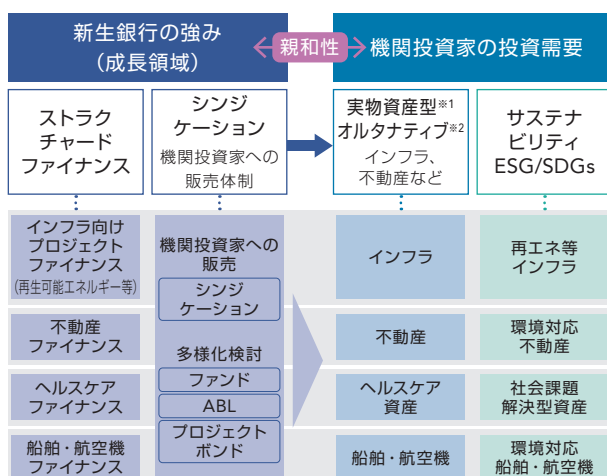
ビジネスの枠組み

機関投資家向けビジネスは3つの戦略で推進します。まず順調に成長してきたストラクチャードファイナンスをより深化させ、その知見を機関投資家との共同投資ビジネスに展開します。これら2つの戦略に、「サステナビリティ・フォーカス」でESGや持続可能性に対する評価を付加し、相互作用を通じてさらなる成長を目指します。

強みと機関投資家の投資需要

長期の運用に適した実物資産型オルタナティブには、機関投資家からの根強い投資需要があります。その領域は、シンジケーションというカタチで提供してきたストラクチャードファイナンスの対象とほぼ重なります。また、サステナビリティやESGの視点も一致します。新生銀行の強みと機関投資家の投資需要の大きな親和性が、3つの戦略の背景となっています。

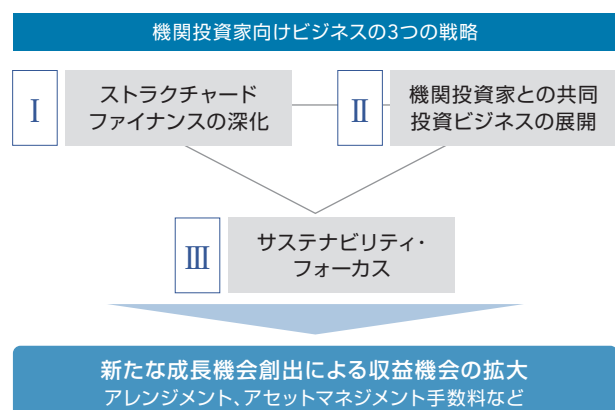
■ 新生銀行の強みと投資需要との親和性



*1 実物資産型：リアル・アセット型。現物不動産やインフラストラクチャーを対象としたもの。

*2 オルタナティブ：上場株式や債券などの伝統的資産とは異なる投資対象や投資手法を言い「代替投資」とも呼ばれる。

■ 3つの戦略とその目的



3つのビジネス戦略

● ストラクチャードファイナンスの深化

実物資産のインフラ、不動産、ヘルスケア、船舶・航空機を主な戦略領域とし、機関投資家向けビジネスの基礎となる販売の枠組みを確立しています。幅広い領域における案件需要をビジネス機会ととらえ、戦略の多様化を推進します。

● 機関投資家との共同投資ビジネスの展開

主にインフラ、不動産、ヘルスケアの領域において、個別案件ベースのシンジケーションで行っていた販売をファンドビジネス中心に拡充します。ファンドを通じて、機関投資家による運用資金をインフラ・プロジェクトにつないでいきます。

● サステナビリティ・フォーカス

サステナビリティやESGの評価体系を構築し、それに基づいてビジネスを展開します。新設した「サステナブルインパクト推進部」が中心となって、社会的インパクトとサステナビリティという概念を法人ビジネス全体と融合させていきます。

◆生産性改革

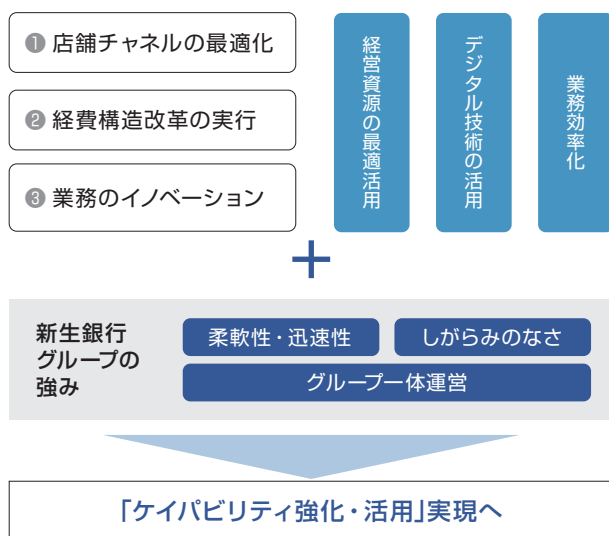
2016年度から2018年度にかけての第三次中期経営計画から本格的に取り組んできた生産性改革は、第3ステージを迎えています。第1ステージ「経費／業務量の削減」、第2ステージ「収益構造の改善」を経て、「ケイパビリティ強化・活用」によって改革をさらに推進します。



ケイパビリティ強化・活用

専門性を持った多様な人的資源を活かすグループ一体となった組織体制と、生産性の高いオペレーション体制によって、経営資源の最適活用を目指します。大きな環境変化に適應するため、デジタル技術を積極的に取り込むことで生産性を高め、強靱な業務運営体制を生み出します。

生産性改革の枠組み



生産性改革実現へ

中期経営戦略の3年間で60億円の改善効果を達成します。「柔軟性と迅速性」、特定の資本系列や地域拠点などに縛られることのない「しがるみのなさ」、グループ各社の特性を活かしながらも統一の取れた「グループ一体運営」という新生銀行グループの特性を活用し、中長期的な生産性の改善を目指した施策を確実に実行していきます。

3つの具体的施策

●店舗チャネルの最適化
レイクALSAはスマートフォン中心のライフスタイルに即したデジタルシフトを進め、認知度向上を目指した施策を展開しています。新生銀行の有人店舗においては、拠点を減らして効率化を図りながら、5エリア体制で顧客との物理的接点を維持します。

●経費構造改革の実行

第1ステージで十分に実行できなかったIT分野の経費構造改革に注力します。現在8つあるデータセンターの集約化に向け、クラウド活用の拡大に取り組んでいます。また、グループのIT運用業務の統合を進め、グループ一体となったシステム運営を目指します。

●業務のイノベーション

デジタル技術を活用した業務プロセス・オペレーションのデジタル化によって、顧客と従業員双方の利便性を向上させていきます。また、業務環境の整備と、多様な働き方に対応するための人事制度に取り組み、より働きやすい職場環境を作ります。

業務プロセス・オペレーションのデジタル化

	業務効率化	付加価値
RPA	・10万時間分の業務を自動化 ・オペレーション業務の効率化 ・事務ミスの削減	・スタッフの接客時間増加
IVR、PD、チャットボット	・受電／架電の業務量を削減 ・スペース削減にも寄与	・効果的な督促架電
eオーダー(ショッピングクレジット)	・24万時間分の業務量を削減	・加盟店／顧客負担の減少

IVR=Interactive Voice Response
PD=Predictive Dialer (受電・架電自動化システム)

財務担当役員メッセージ



2019年度業績およびCOVID-19の影響

連結 (億円)	2018年度 (実績)	2019年度(実績)			2019年度 (当初計画)
		COVID-19除く	COVID-19影響	COVID-19含む	
業務粗利益	2,297	2,416	-17	2,399	2,430
資金利益	1,338	1,335	0	1,335	
非資金利益	959	1,081	-17	1,064	
経費	-1,447	-1,495	0	-1,495	-1,520
実質業務純益	849	921	-17	904	910
与信関連費用	-293	-321	-31(顕在影響) -39(予防措置)	-391	-350
与信関連費用加算後 実質業務純益	556	599	-87	512	560
その他	-33	-58	2	-56	-30
法人税・法人税等調整額	-25	-42	2	-40	
親会社に帰属する当期株主純利益	523	540	-85	455	530

業務粗利益は、2,399億円となり、2018年度から増加しました。

業務粗利益のうち、資金利益はCOVID-19による財務的な影響はありませんでした。法人ビジネスでは2018年度対比増加したものの、個人ビジネスでは無担保ローンやアプラスで伸び悩みました。非資金利益は、法人ビジネスに加え、

個人ビジネスではリテールバンキングやアプラスで、2018年度対比増加しました。COVID-19の影響としては、法人ビジネスにおいてエクイティ投資で減損の計上や見込んでいた収益の未実現がありました。

経費は、期初想定通り、新勘定系システムの稼働に伴いシステム費が増加したことなどにより、2018年度対比増

加しました。経費率は2018年度の63%から2019年度は62.3%へ改善しました。

与信関連費用は、2018年度にあった特殊要因の剥落、COVID-19の影響により予想される損失に備えるための引当などの要因があり、ネットでは2018年度対比増加しました。

このうち、法人ビジネスでの与信関連費用の増加要因は、主に3つです。まず、2018年度に実施したプロジェクトファイナンスなどのポートフォリオ拡大に対応した一般貸倒引当金の算定による戻入益約60億円が剥落したこと、次に、COVID-19の影響により予想される損失に備えるため、足元の業績悪化の状況を踏まえて特定債務者の債務者区分を引き下げ、ストラクチャードファイナンスを中心に引当金31億円の追加繰入を実施したこと、加えて、COVID-19の影響を直接受けている特定業種ポートフォリオに対する今後の業況悪化への備えとして、法人営業、不動産ファイナンス、昭和リースで、引当金39億円の追加繰入を実施したこと、です。この特定業種ポートフォリオに対する引当につきまちは、外出自粛要請により直接影響がある業種を対象に、一般貸倒引当率について、通常よりも高い引当率を適用しました。

無担保ローンは、残高の伸び悩みと回収の進展により、与信関連費用は殆ど変わりませんでした。アプラスフィナンシャルは、2018年度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、与信関連費用が減少しました。

以上の結果、2019年度の親会社株主に帰属する純利益は、COVID-19の影響を反映し455億円となりました。

ただし、COVID-19の影響(85億円)を除けば540億円でした。

2020年度業績について

2020年度の業績予想は、2019年度通期決算発表の時点(2020年5月13日)では、年度を通じたCOVID-19影響額を合理的に見通すことは困難であることから、未定としています。なお、COVID-19が発生していなければ2020年度の業績予想は、2019年度純利益の当初計画530億円から約2%の成長を想定していました。

単年度の事業計画については、環境の不確実性や変化を受けて見直すものが出てくるとみえています。しかし、中期経

営戦略で示したような中長期的な戦略や方向性については変わることはなく、むしろ想定していたよりも一層加速された時間軸で取り組んでいくべき状況と認識しています。なお、業績予想は、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、業績予想が可能となった時点で速やかに公表します。

COVID-19によるビジネスや業績への影響について

事業環境について、第一に、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するとみえています。ビジネス活動は第2四半期以降回復し始めるとみえますが、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ものと思われる。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とみえています。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と思われる。第二に、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すると考えます。第三に、不動産価格について、今後はCOVID-19の経験を踏まえた新しい価格水準(賃料×期待利回り)の模索が続きますが、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ます。

当行グループの業績について、収益力では、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とみえています。一方で、新しく生まれる資金・ビジネスニーズもあり、収益の激減は考えにくいとみえています。リスク特性については、当行グループは、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こと、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ことを考慮する必要があります。与信関連費用については、2019年度に取引先の業況悪化に備え引当を積み増しましたが、債権の質の悪化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

中期経営戦略

中期経営戦略の進捗

財務編

ていきます。その上で、経営上注視しているのは、不動産関連ビジネスと無担保ローンです。

不動産ファイナンスでは、新規実行額が大きく減少することによる手数料の減収、不動産価値下落による与信関連費用の増加が考えられます。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とみています。

無担保ローンは、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、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が考えられます。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も踏まえる必要があります。

COVID-19対応：ビジネスへの影響の考え方

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"> ・検取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大宗であるため、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

資本政策について

株主資本コストについて

中長期的な企業価値向上のためには、稼ぐ力を増強して資本の効率性、すなわち資本に対する収益性を高め、1株当たりの価値を上げていくことが必要であると認識しています。一方、当行は公的資金注入行であり、返済原資を蓄積する必要があります。このような認識のもと、当行グループが中長期的に株主資本コストに見合うリターンを上げていくためには、一定の資本を確保しつつ絶対額としての利益を最大化することが必要と認識しています。

株主還元方針

2019年度は、2018年度業績に対して235億円の自己株式取得を実施し、期末配当と合わせ、総還元性向は50%でした。

2020年度は、2019年度当期純利益455億円に対し、総還

元性向は最大50%とすることを発表しました。これは、205億円の自己株式取得枠の設定に、期末配当1株当たり10円（配当総額23億円）を加えたものです。当行としては、足元の株価が割安であり真の株式価値を反映していないと判断し、経営健全化計画における株主還元の考え方、すなわち、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ことを踏まえ、自己株式取得枠を設定しました。但し、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、2020年の収益・資本への影響等を踏まえ、取得の可否・金額・タイミングを判断します。つまり、自己株式取得枠を全額は行使しない可能性もあります。また、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もありません。

投資家からのFAQ

Q 2019年8月に大株主のJCFファンドが新生銀行への投資ポジションを解消しました。また、J.クリストファー フラワーズ氏が当行社外取締役を退任しました。これらの資本イベントによるコーポレート・ガバナンスへの影響について教えてください。

A 2019年8月にJCFファンドの株式持分の売出を行い、筆頭株主であったJCFファンドが当行への投資からエグジットしました。売出総額は633億円、売出株式数は45百万株と大規模な売出でした。主に、海外機関投資家や国内個人投資家に購入していただき、この売出を無事完了することができました。

この売出発表直後は、一時的に株の需給懸念から株価が下落しました。しかし、売出自体は1株当たり価値に対してニュートラルな資本取引です。具体的には、1株当たり価値の分母にあたる発行済株式数に対しては、株式の希薄化を伴わないことから影響がなく、次に1株当たり価値の分子に対しては、そもそも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ことから影響はありません。

コーポレート・ガバナンスについて、当行取締役会は、多様な専門性を持つ社外取締役が過半を占めており、また、従前よりフラワーズ氏以外の取締役の間でも、取締役会という会議体にてこたわらず活発なコミュニケーションがなされています。そのため、フラワーズ氏の社外取締役退任による当行コーポレート・ガバナンスへの影響はないと考えています。

売出後の株価は、売出発表以前の株価水準を回復しまし

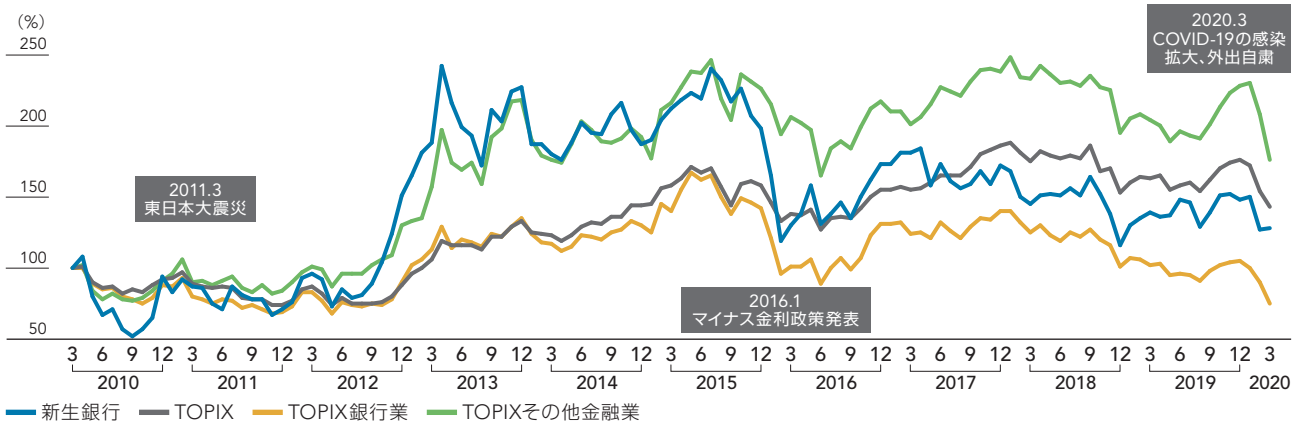
た。これは、売出に対し高い倍率の応募があったこと、加えて、いつかはJCFファンドがエグジットすることを踏まえて株価への重石のある状況（オーバーハング）が解消されたことなどが要因と考えられます。

Q 新生銀行の株価推移について教えてください。

A 世界金融危機からの金融環境の回復に加え、当行グループの中期経営計画の着実な実行、無担保ローンやストラクチャードファイナンスといった特徴的な事業ポートフォリオの強化により、当行株価は順調に推移しました。2016年1月に公表されたマイナス金利政策により、TOPIX銀行業やTOPIXその他金融業は一旦大きく下落しましたが、当行株価は、TOPIX、TOPIX銀行業、およびTOPIXその他金融業に対し、オーバーパフォームしました。これは私どもが無担保ローンやストラクチャードファイナンスを中心とした、他行に比べ比較的マイナス金利の影響が小さい事業ポートフォリオであることによるものとみています。2018年末には、米国の景気減速懸念や米金利の急上昇を起因とした日本株、特に金融株の下落により、当行株価も大きく下落しました。

2019年度は、中期経営戦略とともに、総還元性向の維持・向上を目指す資本政策を示し、当行株価は回復を示していました。2020年に入ってCOVID-19の世界規模での感染拡大とそれに対する実体経済の混乱により、株価は下落しました。しかしながら、2010年3月との相对比较では、新生銀行の株価はTOPIX銀行業をオーバーパフォームしています。

■ 新生銀行株価：相対パフォーマンス (2010年3月の株価指数化)



特集：デジタル戦略の実践

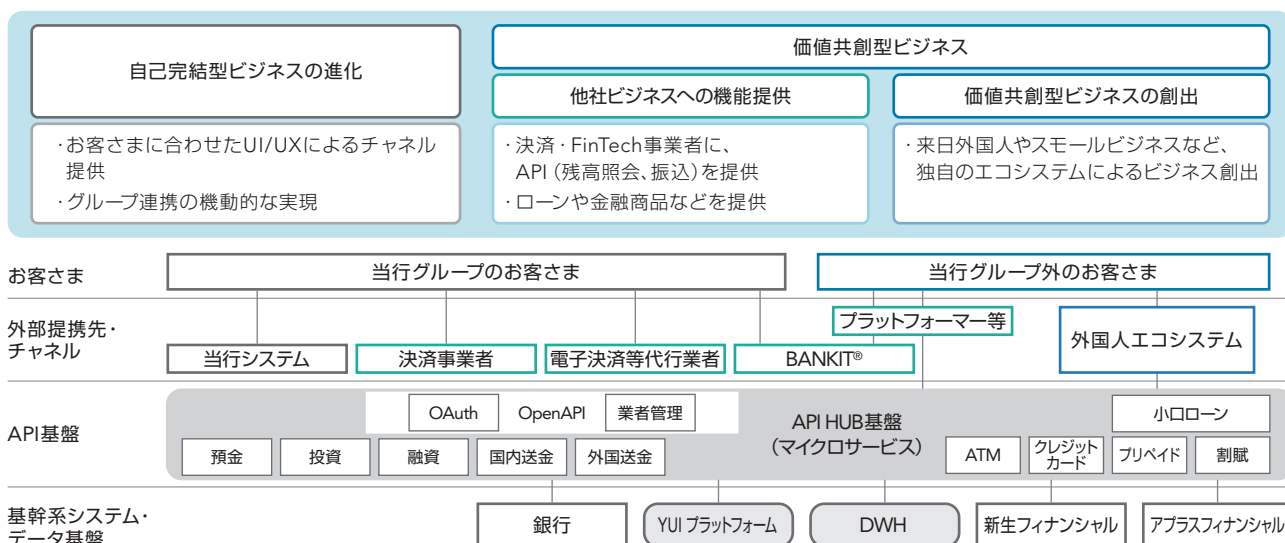
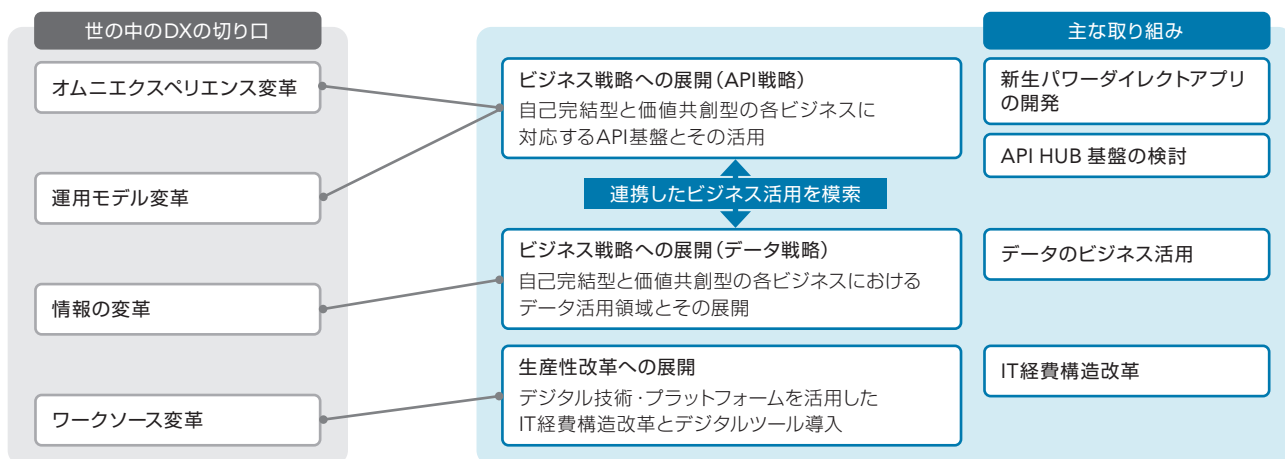
金融の未来とIT 新生銀行グループの挑戦

デジタルは、金融リ・デザインを実現するためのツールです。新生銀行グループは、デジタルをビジネス戦略に取り込み、お客さまへの新しい価値提供を実践しています。同時に、ビジネスを支える組織基盤としてIT人材の育成、サイバー攻撃から金融システムを守るサイバーセキュリティの確保にも取り組んでいます。

新生銀行グループにおけるデジタル戦略

ビジネス戦略への展開 API戦略では、API基盤を活用し、お客さまのニーズに合わせたチャネルやアプリの提供、新生銀行グループ一体となった商品、サービスの提供によって、自己完結型ビジネスを深化させます。また、Fintech事業者やプラットフォーマーに金融機能を提供したり、新生銀行グループが中心となった独自のエコシステムを創出することによって、価値共創型ビジネスを展開します。データ戦略では、マーケティングや与信審査におけるデータ利活用により、自己完結型ビジネスと価値共創型ビジネスを支援します。

生産性改革への展開 デジタルツールを活用した業務プロセスやオペレーションの効率化、クラウドを活用したIT経費構造改革等に取り組んでいきます。



Case Study

ネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」の取り組み

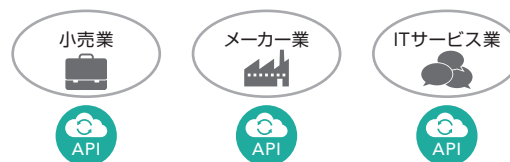
新生銀行グループは、金融・決済事業への参入を検討しているパートナー企業に対して、ネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」の提供を開始しました。

BANKIT®は、資金移動業および前払式支払手段発行業の登録がある株式会社アプラスが事業主体となり、新生銀行グループが有する決済、為替および与信機能などの金融サービスを、OpenAPI基盤を通じて、カフェテリア形式でパートナー企業に提供するネオバンク・プラットフォームです。

パートナー企業は、BANKIT®を利用して、金融ライセンス取得などにかかる手間や費用をかけず、自社のお客さまに対して、金融サービスを提供することが可能となります。

ポイント

- パートナー企業が金融事業に参入する際のペインポイントの軽減
 - ライセンスの取得
 - システムやオペレーションの構築
- 金融サービスプラットフォーム、決済・与信等の機動性の高いファイナンス機能を提供
- 顧客接点と実際の運用を支援
- 新生銀行グループ各社が協力し、それぞれの強みを持ち寄った取り組み



パートナー例			
アプラス	ウォレット 口座	チャージ コード決済	後払い
新生銀行	ATM (入出金)	銀行振込	預金
新生 フィナンシャル	レンディング		
その他	クーポン	株式	保険



ネオバンク・プラットフォーム

BANKIT®のサービス提供を通じて、新生銀行グループが保有する金融ライセンスや金融・決済システムを活用し、顧客基盤を有するパートナー企業やFintech企業と協業しながら、次世代に必要な金融・決済サービスを開発し、新たな金融体験を提供していきます。

「BANKIT®」によるパートナー企業向けシステム提供の事例

BANKIT(バンキット)は、全く新しい金融サービスのカタチ。

お客さまの金融・決済事業への参入をサポートし、
新たな価値とビジネスモデルを共創する仕組みです。

多様なサービスから必要なものをピックアップできて、
多額のシステム投資も各種金融ライセンスの取得も不要。
だから、今までにないほど低コストでスピーディ。

さあ、ワクワクするビジネスの未来を、
私たちと一緒に作りましょう！

マネのできない、 マネーのアプリ。



サービス例 一つのウォレットで多彩な機能に対応、残高のATM出金や送金も可能

- ① ウォレット ② カードレスATM入出金 ③ 送金



サービス例 多様な決済機能を装備、コード決済だけでなくVISA等でも利用可能

- ④ コード決済 ⑤ VISA決済



希望者には、リアルカードを発行することで、ネットでの利用に限らず、世界中のVISA加盟店舗でもご利用可能



非接触(タッチ)決済にも対応予定



金融の未来とIT デジタル人材戦略とセキュリティ

Who

新生銀行グループには、こういった
デジタル人材／データサイエンティストがいるのか？

業務内容 新生銀行グループが関わる商品、サービス、体験を通じて、お客さまに価値を提供するため、グループデータ戦略室は、グループ各社金融データの分析と利活用に加え、パートナー企業が持つ行動データとの連携を進めています。

グループデータ戦略室では、「データを紡いで気が利いた金融を体現する」をビジョンとして掲げ、日々データ収集や分析を行い、そのビジネス活用を推進しています。

メンバーは戦略コンサルタント、システムエンジニア、アクチュアリーなど、スキルや経験のバックグラウンドが異なる多様な人材で構成されています。ビジネスプロジェクトでの機械学習モデルなどの企画、開発を通じ、実践的なビジネスの理解と問題解決のスキルを強化しています。

中途採用 今井悠介さん

成長と貢献のバランスが非常に良い環境に身を置けていると感じています。前職はシステムエンジニアとしてデータベースの構築やウェブアプリの開発に従事していたので、エンジニアリングには自信がある反面、次のキャリアではビジネスの問題解決やデータサイエンスのスキルを身に着けたいと考えていました。現職ではそれらのスキルを他の優秀なメンバーから学んで成長できていて、更に自分が得意なエンジニアリングのスキルを活かしながら事業に貢献できていますので、その2つの実感がやりがいにつながっています。



ハッカソン採用 渡邊大志さん

分析から分かる知見や統計モデルを形にできたときに大きなやりがいを感じます。私は入社前、大学院で機械学習の理論を研究しており、理論上だけでなく、学んだことを実際に社会に還元できる人材になりたいと考えるようになりました。グループデータ戦略室では、統計・ビジネス・エンジニアリングのあらゆる分野に対して考慮が必要となるため非常に勉強になりますし、そういった案件のチャンスに恵まれた職場だと感じています。



How

新生銀行グループは、どうやって
FinTech人材／データアナリティクス人材を獲得しているのか？

ハッカソンについて IT人材獲得競争が激化する中、新生銀行グループは「新生ハッカソン」というユニークな取り組みを実施しています。新生ハッカソンは、データサイエンスに興味のある大学生・大学院生に対して、ビジネスデータを用いた実践的な分析機会の提供を目的としたデータ分析コンテストです。参加学生は、カードローン商品に申し込んだお客さまの1年後の貸し倒れ確率を予測するモデルを開発するにあたり、最新の機械学習手法を用い、モデルの精度やアイデアの新規性・発展性を競います。

参加学生は金融機関が持つリアルデータの活用に係る理解、実際のビジネスで使われるモデル開発の難しさと面白さを体験します。新生銀行グループにとっても学生の新鮮な分析視座を得つつ、将来のデータサイエンス人材の育成に貢献しています。

「ハッカソン(Hackathon)」：「ハック(Hack)」と「マラソン(Marathon)」を掛け合わせた造語で、一般的にはプログラマーやデザイナーなどからなる複数のチームが、与えられたテーマに対し所定の期間、集中的に作業を行い、その成果を競い合うイベントを指します。



ハッカソンの様子

外部審査員からのコメント

一般社団法人データサイエンティスト協会 理事
宮腰 卓志 様
一流のデータサイエンティストになるには、本物のデータを使ったビジネス課題解決の経験が必要です。自社だけでなく日本のデータサイエンティスト育成を視野に入れた貴重な場を提供しています。

デジタルを活用した、働き方の「リ・デザイン」

具体例① テレワークの活用

● テレワーク制度

新生銀行グループでは、2018年4月より在宅勤務制度を導入しています。社員個々人の働き方や事情に合わせ、自宅または指定のサテライトオフィスでの勤務が可能となりました。

● 「Teams」を使ったコミュニケーション

テレワークを支えるデジタルツールとして、社員はノートパソコンでMicrosoft社のコミュニケーションツール「Teams」を使ったビデオ・電話会議を実施しています。勤務場所に関係なく、オフィスで働いている時と同様の環境でコミュニケーションを図っています。

● 在宅勤務制度利用者割合

2018年度の9.5%から、2019年度は70.3%へ増加しました（新生銀行単体）。2020年に入ってから、新型コロナウイルス感染拡大から社員とその家族を守るため、在宅勤務を一層推進しています。

具体例② AI自動翻訳の活用

2019年度より、AI自動翻訳ツールを導入しました。人間による翻訳作業を機械に置き換えることにより、その時間を他の業務時間に充て生産性向上を図ると同時に、翻訳費用の削減にも成功しています。

Keep サイバーセキュリティの確保

新生銀行グループは、お客さまやパートナー企業へ利便性の高い金融アクセスを提供すると同時に、金融という社会インフラを安全かつ安心して利用していただくためのサイバーセキュリティの確保を、経営上のマテリアリティと捉えています。

● サイバーセキュリティの管理態勢について

年々巧妙化するサイバー攻撃への対策を強化するため、「グループサイバーセキュリティガイドライン」を定め、新しい攻撃手口や脆弱性情報の共有、情報システムへの対策状況の点検、全社的な従業員に対する定期的な訓練、不正送金のモニタリングなど、経営主導によるグループ横断的な情報セキュリティの管理強化に取り組んでいます。

● サイバーセキュリティに対応するリスクは、以下の通りです。

- 情報システムの機能停止
- 機密漏洩
- 不正出金等の不正取引

● サイバーセキュリティに対する訓練と教育について

情報システムへのサイバー攻撃の防御や検知対策を実施するだけでなく、外部専門機関と連携しての定期的なサイバー攻撃訓練を実施することで、従業員のサイバーセキュリティの意識と対応の向上を図っています。

新生銀行グループによるセキュリティ管理への対応



攻撃者

- DDOS攻撃
- ホームページ改ざん
- 標的型メール攻撃
- 不正送金

サイバー攻撃

新生銀行グループ

外部専門機関との連携

- 最新のサイバー攻撃手口の収集
- 脆弱性情報の収集

情報システムへのサイバー攻撃対策の実施

- サイバー攻撃対策の実施状況の点検
- サイバー攻撃対策の実装
- 不正送金のモニタリング

訓練と教育

- サイバー攻撃シナリオ別演習
- 従業員向け訓練
- eラーニングによる研修

個人業務



常務執行役員 個人ビジネスユニット長
清水 哲朗

個人業務は、預金・資産運用商品・住宅ローンなどのリテールバンキング業務、個人向け無担保カードローン業務、クレジットカード・ショッピングクレジット・ペイメント業務など、個人のお客さま向け金融商品販売・サービスを行っています。

■ 環境認識に基づく、事業のリスクと機会

少子高齢化の進行やライフスタイルの多様化による消費行動の変化に対応し、デジタルツールを活用して、個人のお客さまの中長期の資産形成をサポートしていく

ことが、社会課題の解決として当行の果たす役割であり、ビジネス機会です。

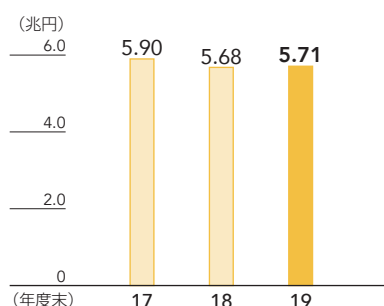
リテールバンキングの分野では、コンサルティングチャネルの複線化、行動系データを活用したOne to Oneマーケティング、顧客セグメント別組織運営体制などを展開し、お客さま一人ひとりとの最適なコミュニケーションと、ニーズやライフプランに応じた商品・サービスの提供によって、お客さまの安定的な資産形成に取り組んでいます。

クレジットカードや決済の分野では、非金融プラットフォームの参入や金融技術革新により競争環境は一層激化しています。アプラスフィナンシャルのB to B to Cビジネスモデルを応用し、決済や為替、与信などの金融機能を搭載したネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」を、スマートフォンアプリやAPI連携を通じて、パートナー企業とそのお客さまに提供します。

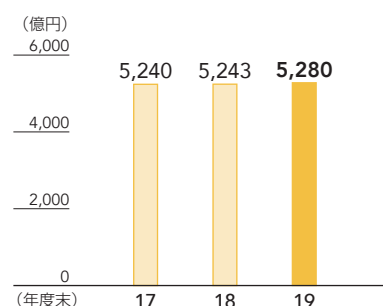
無担保ローンの分野では、非対面でのデジタル対応やカードレスを選好する顧客セグメントへの金融アクセスの提供と、お客さまの資金ニーズにきめ細かく対応することが求められています。これまで培った与信判断や回収機能に、AI/デジタル技術を加え、顧客基盤を有する企業と提携することで、新しい顧客セグメントが有する資金ニーズにも応えるべく取り組んでいます。

営業性資産

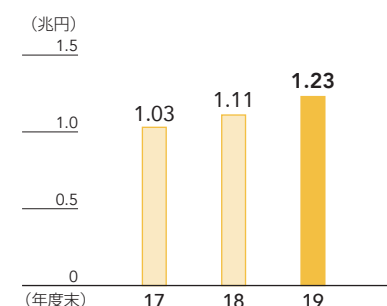
リテールバンキング(預り資産)



無担保ローン



アプラスフィナンシャル



○ 小口ファイナンスとは何か

お客さま

個人および小規模事業者

商品・サービス

少額かつ高頻度の与信、決済を行うビジネス

例えば、

- 無担保ローン、個品割賦
- 信用保証、家賃保証
- クレジットカード、プリペイドカード
- その他キャッシュレス決済

ケイパビリティ

- 高度に分散した顧客ポートフォリオ
- マーケティング、与信判断、回収におけるデータ分析力
- オペレーションの安定性

価値共創に向けた取り組み

3 エコシステムの構築と参画、データの共有と活用による顧客理解の深化

- 提携会社のニーズに合わせて、与信判断、保証、回収、決済、システムなどの「機能」の提供
- 顧客データ、ノウハウの共有と活用
- 在留外国人、フリーランスなどの取り込み

2 与信・回収能力の強化、決済との一体化

- AI、RPA を活用したデータ分析とオペレーションの改善
- 決済、与信、その他サービスを一元化するプラットフォームの提供

自己完結型ビジネスの継続

1 既存プロセスの効率化・高速化の推進

- キャッシュレス決済の裾野拡大に合わせたマルチペイメントの提供
- UI/UX に関する外部専門家の活用

トピックス

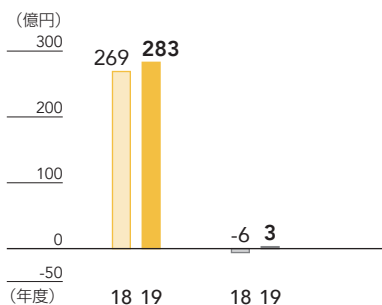


外国人居住者に向けた与信関連サービス提供に向け、「Credd Finance」を設立

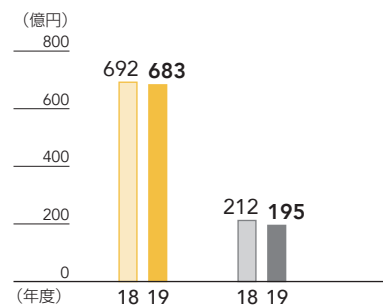
2020年1月、新生銀行グループは、株式会社セブン銀行（以下セブン銀行）と共同で外国人居住者に向けた与信関連サービスを提供するための新会社「株式会社Credd Finance（クレド ファイナンス）」の設立を発表しました。グローバル化の進展に伴い、日本で働く外国人も年々増加しており、海外送金サービスに加え、ローンなどの与信へのニーズが高まっています。クレド ファイナンスは、セブン銀行が持つ外国人のお客さまに関する顧客基盤と、アプラスの持つ個人のお客さま向けの金融ノウハウを活かし、ローンやクレジットカードなどの新たな与信関連サービスを提供する準備を進めています。外国人のお客さまに向けた金融機会への平等の実現（金融包摂）および企業の立場から、多文化共生の実現に貢献していきます。

主要業務データ

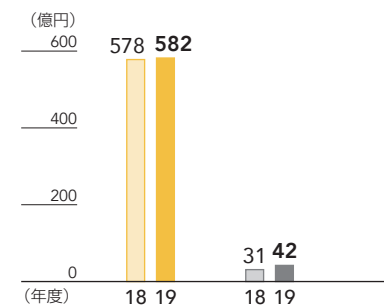
リテールバンキング



無担保ローン



アプラスフィナンシャル



■ 業務粗利益 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

個人業務

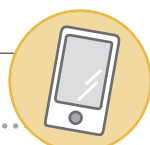
○ 無担保ローンビジネス

レイクALSAの強みと戦略

- 大手ブランドとしてのレイクで培った顧客基盤、顧客データ
- ノンバンク由来の与信管理手法である従来型スコアリングモデルに加え、AIスコアを活用した与信・回収の高度化
- デジタル技術によるオペレーションコストの最適化
- 一定期間無利息サービス：新規利用のお客さまは①契約額が200万円以下で、お借入額のうち5万円まで180日間無利息、または②Web申込限定60日間お借入全額無利息
- お客さまご自身のスマートフォンが店舗の代わりとなり、24時間リアルタイムでお客さまの預金口座を通じたローンの借入れならびに返済が可能というように、場所と時間を選ぶことなくあらゆるサービスを受けることが可能
- 専用のカードを使ってコンビニで借入・返済が可能。2018年5月より、セブン銀行ATMでカードレス取引を開始

レイクALSA

多くのお客さまがスマートフォンで手続き



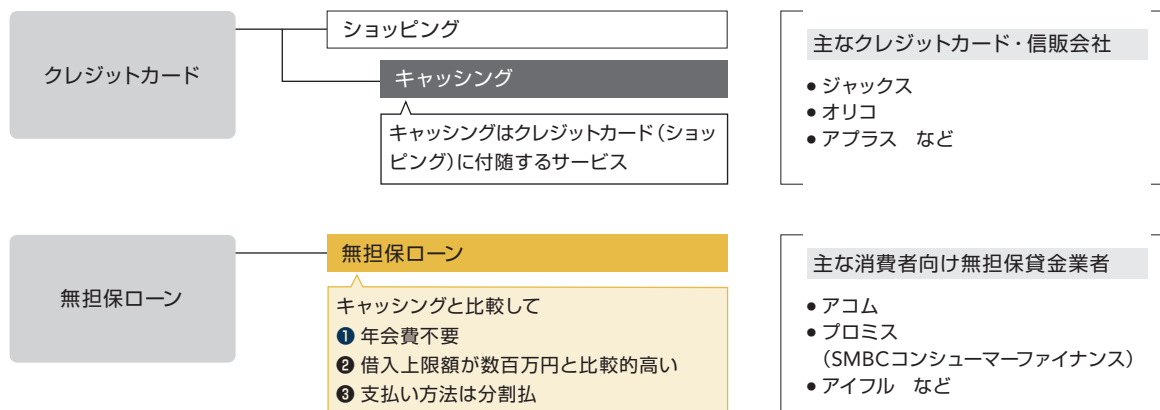
- 申込** 24時間いつでもスマートフォンから申し込み
- 審査** 審査結果は画面上からお知らせ
- 契約** 書類の提出はメールで
- 借入** 来店不要。お客さまの口座に振り込み

■ 無担保ローン新規顧客獲得数、成約率

	2017年度	2018年度	2019年度
新規顧客獲得数(千件)	162	113	138
成約率(%)	36	30	30

無担保ローンとキャッシングのサービスの違い

無担保ローンは、クレジットカードを持たないお客さまもスマートフォンやコンビニ・無人店舗のATMで、専用のカードを利用してお客さまの必要なタイミングでお借入れができる消費者向けローンです。



法人業務



専務執行役員 法人ビジネスユニット長
瀬戸 紳一郎

法人業務は、事業法人・金融法人などのお客さまにソリューションを提供する業務、プロジェクト案件や不動産などを対象としたストラクチャードファイナンス業務、プライベートエクイティ投資や事業承継金融などを行う業務、リース業務、外国為替・金利デリバティブなどの市場ソリューションを提供する市場営業業務などを行っています。

■ 環境認識に基づく、事業のリスクと機会

長引く低金利環境などを背景として、伝統的な貸出業務の収益性は低水準で推移しています。一方で、環境・エネルギー問題、経営者の高齢化に伴う中小企業等の新陳代謝など、社会的な課題に即した新たな金融ニーズが生じています。当行グループのお客さまだけでなく、その

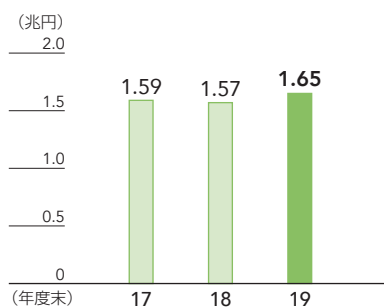
取引先も含むバリューチェーンを認識し、多様なニーズをビジネス機会ととらえ、グループ内外の資源を活用して、差別化されたソリューションの提供を目指します。

法人のお客さまには、グループ内にある金融機能だけでなく、グループ外企業との連携も視野に入れ、お客さまの取引先の課題解決や新事業創出を支援する事業パートナー型ビジネスを追求し、金融領域に限らないソリューションを提供しています。一例として、新生銀行グループとUSEN-NEXT HOLDINGSが共同金融事業を立ち上げ、USEN-NEXT GROUPの顧客である小規模事業者向けにアプラスが持つ金融機能を提供します。

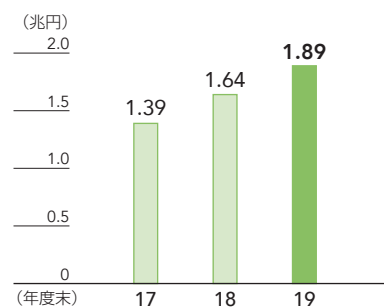
投資家のお客さまには、ストラクチャードファイナンスの分野において、これまで培ってきた国内外の機関投資家とのリレーション、知見、分析力などを活用し、単独でのシニアローン提供や地域金融機関とのシンジケーションアレンジに取り組んでいます。加えて、環境や社会課題に対する投資家の高い関心を踏まえ、資金を提供する投資マネージャーや、そこに資金を提供するアセットオーナーを含む幅広い機関投資家を対象に、サステナビリティに着目した機関投資家向けビジネスを推進していきます。そのため、2020年2月に「サステナブルインパクト推進部」を設立しました。投融資案件に対して、当行独自のサステナビリティ／ESG評価を行い、対象案件の投資家へその評価を提供していきます。そして、将来的には、サステナブルインパクトの対象を、事業法人も含む法人ビジネス全体へ広げていきます。

営業性資産

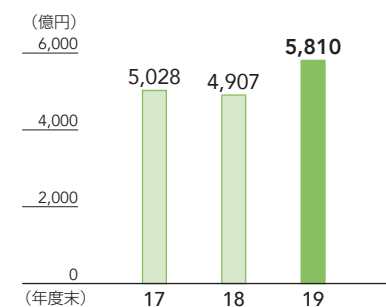
法人営業



ストラクチャードファイナンス



昭和リース



法人業務

○ 機関投資家向けビジネスとは何か

お客さま

- スポンサーとなる投資マネジャー
- 資金提供をする金融機関、年金基金等のアセットオーナー

商品・サービス

再生可能エネルギー、インフラ、不動産等のリアルアセットを中心としたオルタナティブ投資に関わる各種金融ソリューション

例えば、

- アレンジメント、アドバイザー、ファイナンス、エクイティ、リスクヘッジ手段の提供など

クイパビリティ

- リアルアセットに関する知見
- 機関投資家とのネットワーク
- 信託等のストラクチャリング力

価値共創に向けた取り組み

- 3 オルタナティブ投資に関するサービス全般
- 幅広い機関投資家に運用機会を提供
 - シニア、メザニン、エクイティ資金の提供、アドバイザーサービスの提供
 - デットファンド、エクイティファンドの組成を含むストラクチャーの高度化

2 シンジケートローンの組成

- 地域金融機関等と共同でシニアローンを提供
- 対象資産：再生可能エネルギー、不動産他

自己完結型ビジネスの継続

1 単独でのストラクチャードファイナンスの組成

- 単独でシニアローンを提供
- 対象資産：再生可能エネルギー、不動産他

トピックス 新生銀行グループのインパクト投資が「東京金融賞2019 ESG投資部門」を受賞

東京金融賞
TOKYO
FINANCIAL
AWARD

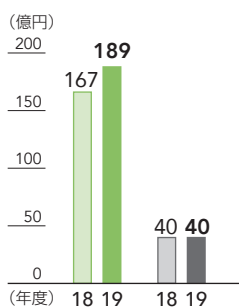
2020年1月、新生銀行グループの新生企業投資は、東京都による「東京金融賞2019 ESG投資部門」を受賞しました。新生企業投資は、社会課題解決型経済の創出に向けて、邦銀系初のインパクト投資ファンドである「日本インパクト投資1号ファンド」（いわゆる「子育て支援ファンド」）（2017年1月設立）および「日本インパクト投資2号ファンド」（2019年6月設立）の組成・運営に携わっています。

日本インパクト投資2号ファンドでは、機関投資家や事業会社などの多様な投資家からの出資を受け、子育てや介護等のさまざまなライフイベントを経ながらも、あらゆる人々が働き続けられる環境づくりに資する企業、次世代人材の育成に寄与する教育・保育サービスを提供する企業、育児と介護の両立支援事業を営む企業等の「子育て・介護・新しい働き方関連事業」を投資対象としています。

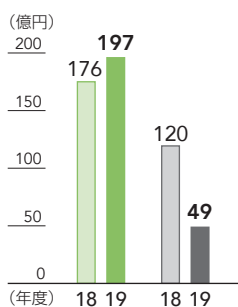
新生企業投資は、日本のインパクト投資のエコシステム構築に向けて引き続き取り組んでいきます。

主要業務データ

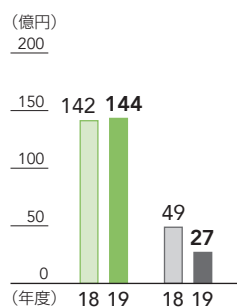
法人営業



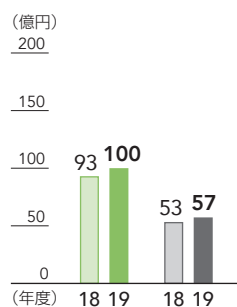
ストラクチャードファイナンス



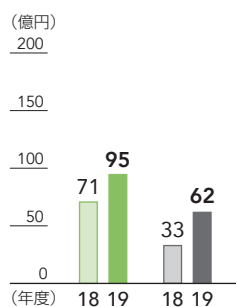
昭和リース



プリンシパルトランザクションズ



市場営業



■ 業務粗利益 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

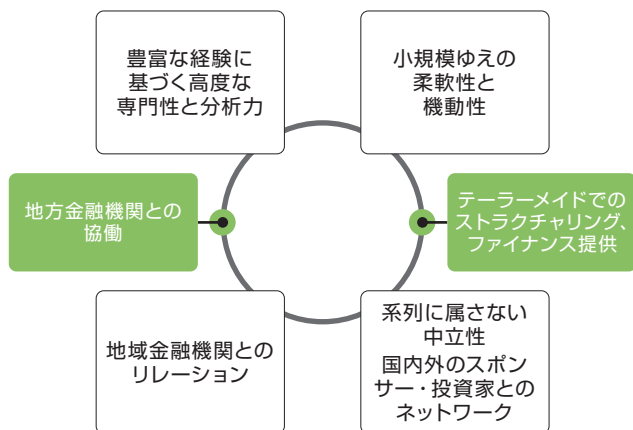
○ ストラクチャードファイナンスビジネス

新生銀行グループの強み

当行は、メガバンクでもなく、地域金融機関でもなく、以下のような強みを持つ独自のポジションにあります。

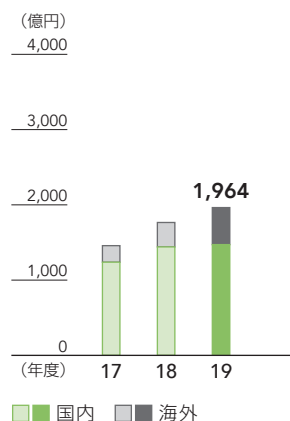
- メガバンクと比較して、案件を柔軟かつスピード重視で取り組むことができること
- 地域金融機関と比較して、豊富な経験に基づく専門性と分析力を有していること
- 特定の資本系列に属さないため、幅広いお客さまと中立的な立場でお取引できること

メガバンクとも地域金融機関とも異なる独自の
ポジショニングで付加価値を創出



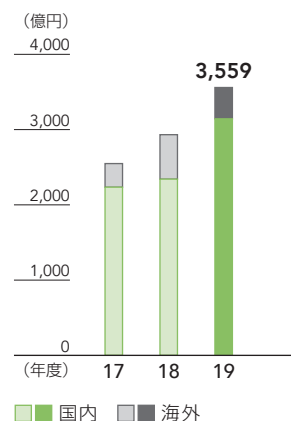
■ 新規組成額

プロジェクトファイナンス



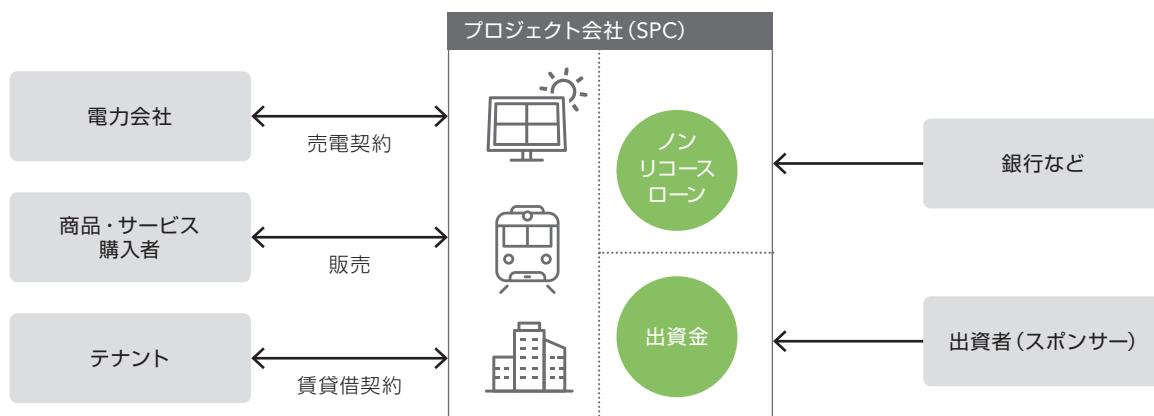
■ 新規実行額

不動産ノンリコース
ファイナンス



商品の仕組み

ストラクチャードファイナンスビジネスでは、主に再生可能エネルギー発電施設やインフラ設備を対象としたプロジェクトファイナンス、商業不動産を対象とした不動産ファイナンスに取り組んでいます。



社外取締役インタビュー ～新生銀行の指名・報酬委員会について

社外取締役
指名・報酬委員会 委員長
榎原 純



取締役候補の指名について、指名にあたっての方針（求められるスキル、スキルポートフォリオのバランス等）、指名プロセス、委員会での議論をお聞かせください。

新生銀行は取締役および監査役の大半を社外より選んでいるので、経営、業務運営、および長期的なグループ戦略を監督するために必要なさまざまな能力を備えた複数の社外役員を選任する余裕があります。（なお、当行の監査役は、取締役会および社外取締役のみで開催されるエグゼクティブセッションに全面的に参加し、一体として機能しているので、合わせて「取締役会」ととらえています。）

また、当行はシニアアドバイザーも任命しており、取締役会やエグゼクティブセッションに毎回出席するなど、議論に新たな知見や視点をもたらしています。シニアアドバイザーには正式な議決権はないものの、彼らの助言は取締役会メンバーの意見と同様に扱われています。

取締役の資質を詳細に定めたポリシーはなく、ビジネスの常識を持って判断しています。私たちが求める最も重要な資質はもちろん、ビジネス、ファイナンス、政治や行政全般にわたる経験と、取締役会での議論に貢献しようという意欲です。それに加えて、多様な経験が望ましいです。例えば取締役会の高い女性比率はその一例です。そのほか、事業、財務、IT、法務・規制、会計などの業務を経験した取締役がいます。多くの取締役は、広範な国際

的経験を有しています。新生銀行グループは国内事業が中心ですが、当行の取締役会が国際的な動向（邦銀に影響を与えるトレンドの多くは海外から始まっているため）を理解し、また、当行の外国人株主の考えを理解することが特に重要だと感じています。

これまで議論してきたがなかなか進んでいないのは、若い取締役候補者（40代あるいはそれ以下）を見つけることです。次世代が取締役にいないゆえに、見逃している論点や社会的な認識があると感じますが、難しい課題です。これを読んでいる皆さんから良いご提案があれば、ぜひお待ちしております！

指名に関しては、とにかく継続的に新しい取締役候補者を探すのが大切です。取締役の定期的な入れ替えもあり、時の流れとともに必要とされるスキルも変化します。しかし、空席が発生したからといって突然良い候補者が現れるわけではないので、常に網を広げていなければなりません。現在まで、当行の取締役会のメンバーはすべて、既存のメンバーからの紹介を通じたものとなっていますが、この点は当行の優位な点でもあります。なぜなら、既存の取締役会のメンバー同士とそれから経営陣とうまく連携することが、取締役会がうまく機能するための最も重要なことのひとつであるからです。そのため、新しい取締役会メンバーの「相性」は極めて重要であり、現在の取締役会と経営陣、候補者の双方を知る人物が、取締役候補を紹介するというやり方が有効です。

業務執行取締役および社外取締役のそれぞれの報酬体系について、委員会での論点および議論をお聞かせください。

取締役会の報酬を含め、私たちの報酬ポリシーは、当行が納税者からの公的資金の注入を受けているという事実を私たちは意識しています。そして、報酬が不十分であるという意見を持つ取締役や監査役はいないことを申し上げたいと思います（実際、取締役会では自分たちの報酬についてはほとんど議論されていません）。強いて言えば、取締役の報酬を業績連動（例えば、株価のパフォーマンスや利益成長など）にするべきかについて議論されました。興味深いことに、この点について当行の株主の間には意見の相違があり、取締役に株価パフォーマンスに着目したインセンティブを与えることが非常に重要であるとする株主（ほとんどは外国人株主）がいる一方、これには否定的な株主（ほとんどは国内株主）もいます。私は当行の他に2つの企業の社外取締役を務めています。一社は株式インセンティブを持たない取締役会（日本）であり、もう一社は報酬の全額を株式で受け取ることを選択した取締役会（外国）です。報酬体系の違いが取締役としての私の行動に影響したことはなかったと思います。

当行では、議論の結果、2020年から、社外役員（監査役を除く）に対して、全報酬の25%を譲渡制限付株式報酬として支払うことにしました。私個人としては、これが我々の行動や議論に影響を与えることはないと思いますが、今後の経過を見ていくつもりです。

代表取締役の選任・解任について、その方針（求められる資質等）、後継計画について、委員会での論点および議論をお聞かせください。

コーポレート・ガバナンスの専門家はよく、取締役会が行う最も重要な意思決定はCEOの選解任であると言います。これは事実かもしれませんが、実際にこうしたこと

が起こることはまれです。私としては選解任と同じくらい大事だと思うことは他にもたくさんあります。例えば、個々の取締役がCEOに日々与える助言やサポートはとても重要であり、我々の取締役会の経験の多様性と、正直に発言する意思が鍵となります。

CEOの選解任にあたってどのような基準を適用するか、どのような手続きを踏むかについては、詳細なポリシーを定めていません。ただ、やはり重要なのは常識であり、(1) 工藤氏が良い仕事をしているか（答えはYES）について社外取締役の間で頻繁に話し合っている、(2) 年に数回、工藤氏が同席するエグゼクティブセッションで同氏の後継者計画について話し合っていることです。

工藤氏が良い仕事をしていることは嬉しいことです。現状、日本で銀行をうまく経営することは至難の業です。そしてもちろん、COVID-19の危機は非常に大きな課題です。そういった課題のなか、工藤氏はうまく経営しています。また、当行は工藤氏の就任当初、(1) 筆頭株主であるJ.C. Flowers & Co.のエグジットを促すこと、(2) 公的資金返済計画を策定することの2つの課題を抱えていました。(1)については、J.C. Flowersは昨年、当行への投資ポジションを解消したため、残っている課題はあとひとつです。全体として、これまでの進捗に対して私たちは満足しています。

後継者計画については、取締役会は工藤氏との間で、潜在的な候補者、将来のリーダー育成、社内と社外の候補者を比較したメリット・デメリットなど、そのプロセスについて継続的に対話を行っています。CEOの後継計画がうまくいったケースやそうでもなかったケースのような経験をはじめ、幅広い経験を持つ取締役会であることは、当行のCEO後継計画にプラスに働いています。

最後に、私は、文書化された規則や手続きが、これまでに挙げた問題に対して良い成果を保証することはないことを申し上げたいと思います。うまく機能する取締役会を持ち、CEOと良い協力関係を構築することが最も重要です。何よりも、取締役会とCEOがオープンで誠実な対話をするところこそが、有効なコーポレート・ガバナンスの鍵だと思います。

コーポレート・ガバナンスの状況

新生銀行のコーポレート・ガバナンスの4つの特徴

取締役会における社外取締役比率

71.4%

- 当行取締役7名のうち、過半数の5名が社外取締役です。
- 取締役会の過半数を社外取締役とする体制は、新生銀行スタート時から継続しています。
- 東京証券取引所には、社外監査役を含め、独立役員として7名を届け出しています。



40%

社外取締役における企業経営経験者比率

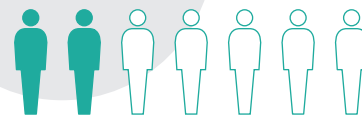
- 社外取締役は、経営実務、金融実務、消費者向け事業・不動産関連事業やITなどの関連有用領域実務、コンサルティングや学識経験などの体系的知識といった豊富な経験と高い専門性を有するメンバーで、バランス良く構成されています。
- 社外取締役5名のうち2名が企業経営経験者です。



取締役会における女性取締役比率

28.6%

- 当行取締役7名のうち、2名が女性取締役です。
- 当行取締役と監査役の合計10名のうち、女性比率は40%です。
- ダイバーシティ & インクルージョンを重要な経営戦略の一つとして女性活躍推進に取り組んでいます。



100%

取締役会の出席率

- 社外取締役も含めた各取締役は、取締役会に毎回出席し、当行の経営や業務執行に関して活発な議論を行っています。
- この出席率は、2019年6月の株主総会以降に開催した取締役会（全8回）の平均出席率です。



コーポレート・ガバナンス体制

当行経営の意思決定機関である取締役会は、業務執行を行う2名の取締役と、主に業務執行に対する監督を行う5名の社外取締役の計7名とすることで、経営の透明性と客観性を確保し、適切な経営の意思決定を実現しています。

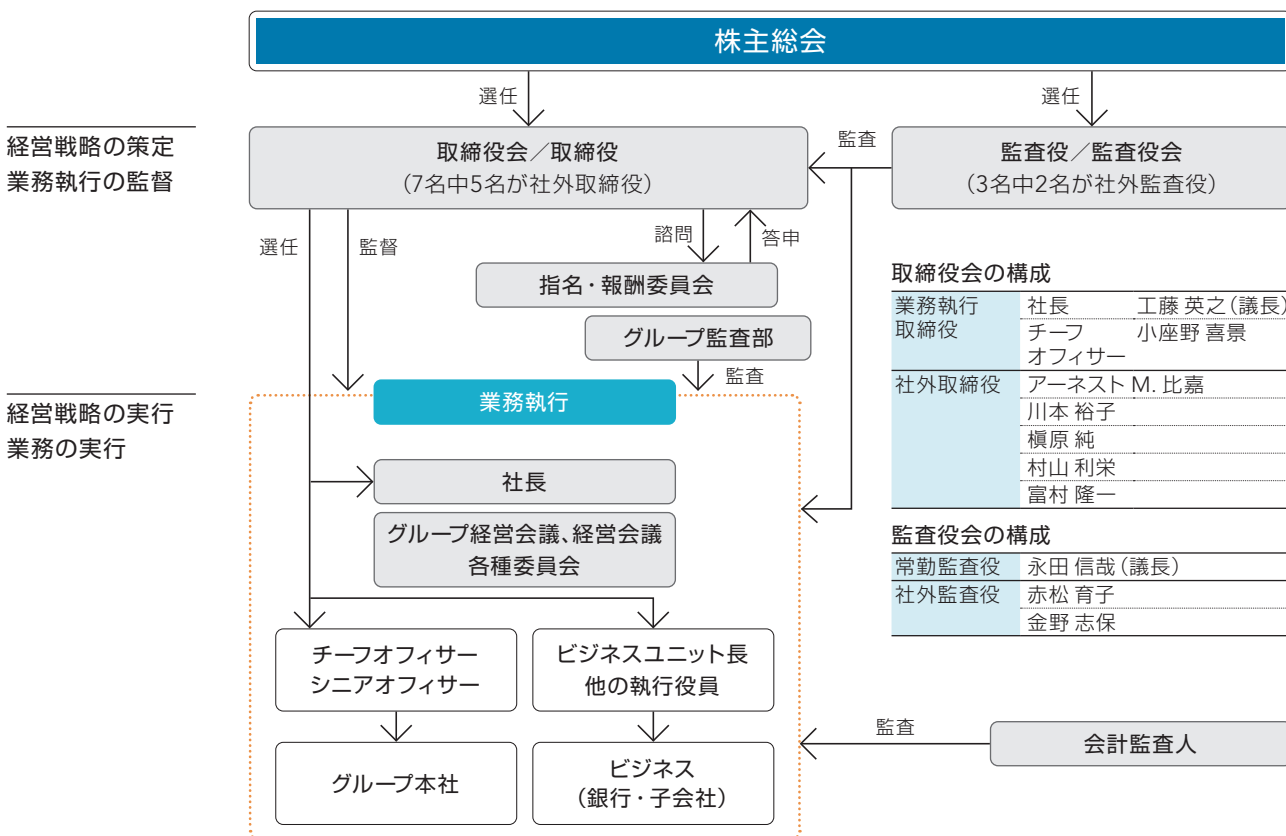
社外取締役は、それぞれ、国内および海外での金融業や、消費者を対象とした事業、経営コンサルティング、情報システムおよびリスク管理分野などに関する豊富な経験と高い専門知識を有するメンバーでバランス良く構成しており、各取締役が持つ経験と専門知識を背景に、中立的かつ客観的な立場から当行の経営に対する意見を述べ、業務執行を行う業務執行取締役に対する監督・助

言機能を果たしています。取締役などとの取引については、利益相反を回避し、取引の公正性を維持するためのチェックを行っており、必要に応じて取締役会で審議する体制や事後フォローの体制を整備し、実践しています。

取締役会から独立した監査役および監査役会では、取締役会や業務執行に対する監査機能を担うことで、より牽制の効いたコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

この体制のもと、株主の皆さまやお客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの利益を反映した最適かつバランスがとれた経営方針を採択し、企業価値の向上を目指しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制図 (2020年6月17日現在)



役員紹介



代表取締役社長
取締役会 議長
工藤 英之



取締役
小座野 喜景



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
アーネスト M. 比嘉



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
川本 裕子



社外取締役
指名・報酬委員会 委員長
榎原 純

■ 社外取締役のスキルマトリックス

社外取締役に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		○			



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
村山 利栄



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
富村 隆一



常勤監査役
永田 信哉



社外監査役
赤松 育子



社外監査役
金野 志保

■ 監査役のスキルマトリックス

	永田 信哉	赤松 育子	金野 志保
金融	○		
財務会計	○	○	
法務			○

役員紹介

取締役



代表取締役社長
取締役会 議長

工藤 英之

保有株式数：23,072株
取締役会の出席率 100%



取締役

小座野 喜景

保有株式数：8,367株
取締役会の出席率 100%

社外取締役



社外取締役
指名・報酬委員会 委員

アーネスト M. 比嘉

保有株式数：4,286株
取締役会の出席率 100%

取締役選任理由

法人業務やリスク管理業務を中心に、豊富な経験と識見を有しています。社長就任以降も、中期経営計画を着実に履行したほか、2019年度からスタートしている中期経営戦略においては「価値共創による成長追求」と「ケイパビリティ（組織的能力）強化」を基本戦略とする諸施策の策定と実施を主導し、企業価値向上に貢献しているため選任しています。

法人業務を中心に、豊富な経験と実績を有しています。また、直近の3年間はグループ事業戦略を企画・推進するチーフオフィサーとして、当行グループの事業再編や新たなビジネス機会の創出などを通じ、企業価値向上に貢献しているため選任しています。

社外取締役選任理由

消費者を対象とした事業の経験と高い見識を当行経営に反映していただくために選任しています。

- 1987年 4月 株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ銀行）入行
- 2001年 5月 みずほ証券株式会社 投資銀行部門 アドバイザリー第2部部長
- 2003年 8月 エートス・ジャパン・エルエルシー アクイジショングループ ディレクター
- 2005年 5月 同社マネージングディレクター
- 2006年 6月 MID都市開発株式会社（現関電不動産開発株式会社） 代表取締役社長
- 2007年 1月 同社取締役副会長
- 2007年 6月 エートス・ジャパン・エルエルシー 投資部門マネージング ディレクター
- 2010年 9月 当行常務執行役員法人・商品部門 副部門長
- 2011年 4月 当行常務執行役員 ストラクチャードファイナンス 本部長
- 2013年 4月 当行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
- 2015年 4月 当行常務執行役員
- 2015年 6月 当行代表取締役社長（現職）

- 1986年 4月 当行入行
- 2003年11月 当行クレジットトレーディング 部長
- 2006年 7月 当行企業再生本部長
- 2007年12月 当行プリンシパル トランザクションズ本部長
- 2011年 6月 当行常務執行役員プリンシパル トランザクションズ本部長
- 2015年 4月 当行常務執行役員法人部門 副部門長
- 2016年 4月 当行常務執行役員特命担当（グループ事業戦略主担当）
- 2016年 6月 株式会社アプラスフィナンシャル 取締役（現職）
- 2017年 4月 当行チーフオフィサーグループ事業戦略、常務執行役員特命担当
- 2018年 4月 当行チーフオフィサーグループ事業戦略（専務執行役員相当）
- 2018年 6月 当行取締役チーフオフィサーグループ事業戦略（専務執行役員相当）（現職）

- 1976年 4月 株式会社ヒガ・インダストリーズ 入社
- 1983年 4月 同社代表取締役社長
- 2008年 4月 一般社団法人東京ニュービジネス協議会特別理事（現職）
- 2009年 5月 コロンビアビジネススクール理事（現職）
- 2010年 6月 株式会社ジェーシー・コムサ 取締役（現職）
- 2011年 3月 ウェンディーズ・ジャパン合同会社 最高経営責任者
- 2013年 6月 当行取締役（現職）
- 2015年 4月 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）
- 2016年 9月 ウェンディーズ・ジャパン株式会社 代表取締役会長（現職）
- 2017年 4月 学校法人昭和女子大学理事（現職）



社外取締役
指名・報酬委員会 委員長

榎原 純

保有株式数：20,000株
取締役会の出席率 100%

金融に関する豊富な知識と国内および国外での経験を当行経営に反映していただくために選任しています。

- 1981年 9月 ゴールドマン・サックス証券会社入社
- 1992年 11月 同社パートナー
- 1996年 11月 ゴールドマン・サックス証券会社東京支店(現ゴールドマン・サックス証券株式会社)共同支店長
- 2000年 7月 株式会社ネオテニー取締役会長
- 2006年 6月 マネックスグループ株式会社取締役(現職)
- 2011年 6月 当行取締役(現職)
- 2014年 9月 フィリップモリス国際取締役(現職)



社外取締役
指名・報酬委員会 委員

村山 利栄

保有株式数：0株
取締役会の出席率 100%

投資銀行における豊富な経験に基づく知識、特に不動産、住宅、建設および関連セクターにおける事業やリスク分析に関する知見に加え、他社における社外役員の経験に基づく幅広い知見を当行経営に反映していただくために選任しています。

- 1988年 11月 CSファーストボストン証券入社
- 1993年 3月 ゴールドマン・サックス証券会社東京支店(現ゴールドマン・サックス証券株式会社)入社
- 2001年 11月 同社マネージングディレクター
- 2016年 6月 株式会社レノバ取締役
- 2017年 4月 株式会社ComTech代表取締役会長
- 2017年 6月 株式会社カチタス取締役
- 2019年 6月 当行取締役(現職)
- 2020年 6月 前田建設工業株式会社取締役(現職)



社外取締役
指名・報酬委員会 委員

富村 隆一

保有株式数：0株
取締役会の出席率 100%

企業経営者およびコンサルタントとしての豊富な経験と、情報システムを含む幅広い知識を当行経営に反映していただくために選任しています。

- 1983年 10月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 1991年 10月 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
- 1994年 1月 プライスウォーターハウスコンサルタント株式会社常務取締役
- 2002年 10月 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
IBMコーポレーション ビジネスコンサルティングサービス アジア・パシフィックヴァイスプレジデント
- 2004年 2月 日本テレコム株式会社(現ソフトバンク株式会社)代表執行役副社長
- 2007年 12月 株式会社RHJインターナショナルジャパン代表取締役
- 2010年 4月 株式会社シグマックス取締役副社長
- 2012年 8月 株式会社ブラン・ドゥ・シー取締役
- 2014年 6月 当行監査役
- 2015年 6月 当行取締役(現職)
- 2016年 6月 株式会社シグマックス代表取締役副社長
- 2018年 6月 同社代表取締役社長(現職)
- 2020年 5月 株式会社ベクトル取締役(現職)

役員紹介

新任社外取締役



新任社外取締役

川本 裕子

保有株式数：0株

選任理由

金融分野における専門的な知見、また、経営コンサルタントおよび大学教授としての豊富な経験を当行経営に反映していただくため選任しています。

◆ 就任にあたってのご挨拶

このたび社外取締役に就任いたしました川本裕子です。

これまで、30年以上にわたり、金融機関経営とその改革について考えてきました。銀行勤務の後、経営コンサルティング会社で経営戦略論議に加わり、21世紀に入ってからは規制当局で数々の審議に参加する機会を得ました。また、この15年ほどは、大学院で「金融機関マネジメント」「ガバナンス」という授業を担当するとともに、銀行、証券、保険、証券取引所、金融持株会社、ノンバンクなどの社外役員やアドバイザーを務めてきました。

これまでの知見と経験をもとに、新生銀行が、金融イノベーターとして大きく羽ばたき、他のどの金融機関とも違う、個性あるブティック銀行として、企業価値を持続的に向上していけるよう、取締役会の一員として力を尽くしたいと思っています。

どうぞよろしくお願いいたします。

-
- 1982年 4月 株式会社東京銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行
 - 1988年 9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
 - 2001年 7月 同社東京支社シニアエキスパート
 - 2004年 4月 早稲田大学大学院ファイナンス研究科（現経営管理研究科）教授（現職）
 - 2004年 6月 株式会社大阪証券取引所（現株式会社日本取引所グループ）取締役
 - 2006年 6月 東京海上ホールディングス株式会社監査役
 - 2013年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
 - 2020年 6月 当行取締役（現職）
 - 2020年 6月 ソフトバンクグループ株式会社取締役（現職）
 - 2020年 6月 パナソニック株式会社取締役（現職）



監査役



常勤監査役

永田 信哉

保有株式数：2,583株
取締役会の出席率 100%

監査役選任理由

当行での長い業務経験を通じ、事業内容への深い理解と財務・会計に係る知見・経験を有しており、常勤監査役として監査役監査について中心的な役割を担い、また取締役会・監査役会等においても有用な発言・助言を行っており監査役に適任との判断から選任しています。

- 1981年 4月 当行入行
- 2001年 12月 当行財務管理部長
- 2006年 10月 当行グループ財務管理部長兼グループ財務プロジェクト部長
- 2009年 4月 当行グループ財務管理部長兼グループ財務経理部長
- 2009年 9月 当行グループ財務管理部長
- 2010年 6月 当行グループ財務管理部長兼グループ財務経理部長
- 2010年 9月 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
- 2010年 10月 当行執行役員財務管理部長
- 2012年 6月 当行常勤監査役(現職)

社外監査役



社外監査役

赤松 育子

保有株式数：0株
取締役会の出席率 100%

社外監査役選任理由

公認会計士および公認不正検査士としての専門的な知識・経験に加え、コンプライアンス、ガバナンス等に関する知見やコンサルタントおよびダイバーシティ推進にかかる豊富な経験を当行監査に反映していただくために選任しています。

- 1995年 1月 太田昭和監査法人(現 EY 新日本有限責任監査法人)入所
- 2010年 12月 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
- 2018年 8月 株式会社トップス取締役(現職)
- 2019年 4月 学校法人産業能率大学総合研究所経営管理研究所主幹研究員
- 2019年 6月 当行監査役(現職)
- 2019年 7月 日本公認会計士協会理事(現職)
- 2020年 6月 株式会社カワチ薬品取締役(現職)
- 2020年 6月 東洋製罐グループホールディングス株式会社社監査役(現職)



社外監査役

金野 志保

保有株式数：0株
取締役会の出席率 100%

弁護士としての専門的な知識・経験に加え、上場会社における社外役員としての経験に基づくコーポレート・ガバナンス等に関する知見やダイバーシティ推進にかかる経験を当行監査に反映していただくために選任しています。

- 1991年 4月 第一東京弁護士会登録
- 2005年 6月 ヤフー株式会社監査役
- 2008年 3月 アドバンスト・ソフトマテリアルズ株式会社監査役
- 2009年 4月 早稲田大学大学院法務研究科教授
- 2014年 4月 日本弁護士連合会男女共同参画推進本部委員(現職)
- 2014年 8月 特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク監事
- 2015年 3月 金野志保はばたき法律事務所開設(現職)
- 2015年 6月 ワタミ株式会社取締役
- 2016年 6月 株式会社カカコム取締役
- 2017年 6月 アルフレッサホールディングス株式会社取締役
- 2018年 6月 当行監査役(現職)
- 2018年 6月 マネックスグループ株式会社取締役(現職)

コーポレート・ガバナンス

取締役会の運営方針

当行は、年6回の定時取締役会開催に加え、ひとつの議題について集中的に議論するためのストラテジーセッションを実施しています。2019年度は、人事、デジタル、ビジネスの3つの戦略をテーマとして開催しました。セッションでは執行側からの各テーマに関する説明に対し、取締役、監査役から数多くの大所高所からの質問、意見および提案があがり、有益で活発な議論を行いました。

また、非常勤である社外役員が、それぞれの持つさまざまな知見や業務執行に関する情報を共有することを目的に、社外役員で構成する定期的な会合を設けています。

当行の取締役会は現在、社外取締役が過半数を占める（取締役7名中、社外取締役が5名）構成となっており、取締役候補の指名、ならびに取締役の報酬制度や個別報酬額の決定について、客観性と透明性のある議論が

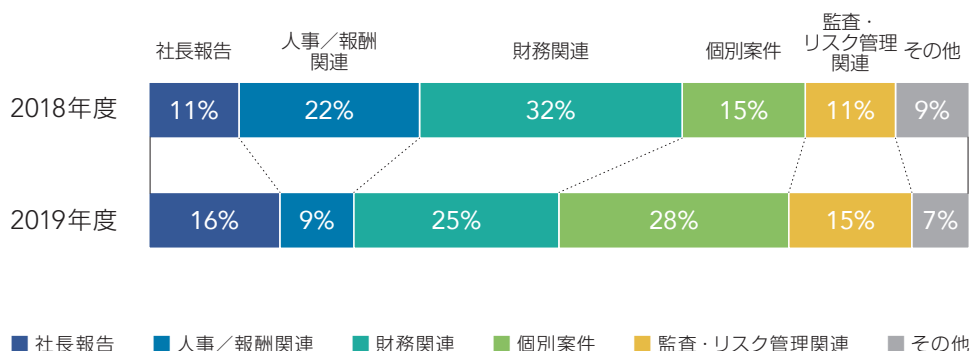
可能な体制となっています。またESG経営の「G」の観点から、株主を含むステークホルダーの皆さまへの説明責任を向上させるには、取締役候補の指名および取締役の報酬の決定に係る取締役会機能の客観性と透明性をさらに向上させる必要があると考え、2019年3月に、任意の「指名・報酬委員会」を設置しました。指名・報酬委員会は、社外取締役のみを委員とし、取締役会の諮問を受け、取締役会の選任・解任に関する株主総会議案の内容や、代表取締役会の選定・解任に関する事項および取締役の報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申する体制となっております。

引き続き、ステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たすべく、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っていきます。

2019年度取締役会年間スケジュール

5月	定時取締役会 (決算、株主総会招集関連決議、監査結果報告等)	11月	定時取締役会(中間決算決議等)
6月	定時取締役会 (株主総会終了後開催、代表取締役選定等)	1月	定時取締役会
8月	臨時取締役会	3月	臨時取締役会
9月	定時取締役会	3月	定時取締役会(年度予算・計画決議等)

取締役会議題およびその所要時間



取締役会の実効性評価

当行は、取締役会の機能向上を図るため、取締役会全体に対する実効性評価・分析を定期的に行うことと定めています。

2019年度の自己評価実施の概要は、以下のとおりです。

(1) 目的

取締役会が自らに求められる役割・責務を果たしているかを自己評価し、PDCAサイクルを回すことにより、その機能向上に役立てること

(2) 分析・評価対象

取締役会の活動および当該活動を効率的・効果的に行うための運営・支援体制

(3) 実施主体

取締役会出席者全員(取締役、監査役、その他の計10名)による評価。今年度も監査役のみを対象とした質問を実施

(4) 分析・評価項目

取締役会での議論の内容、執行側による取締役会の運営、取締役会の構成・多様性、執行側からの取締役会への情報提供、ストラテジーセッションでの議論の内容、執行側によるストラテジーセッションの運営、コミュニケーション、指名・報酬委員会、取締役会実効性第三者評価の必要性、監査役からの評価等

(5) 分析・評価手段

取締役会議長の指示に基づき取締役会事務局によるアンケート調査(選択回答および自由回答)

(6) 結果のフィードバック

選択結果および自由回答を取締役に報告

主なアンケート結果の概要は、以下のとおりです。

① 取締役会での議論の内容

昨年度に続き、中長期的なビジネスビジョン、企業価値向上および持続的成長のためのビジネスモデルの議論が建設的になされており、企業価値の向上や持続的成長に貢献しているとの一定の評価を得られました。

② ストラテジーセッションの議論の内容と有効性

今年度は、人事、デジタル、ビジネスの3つの戦略をテーマとした議論を行いました。これらのテーマは経営課題や持続的成長のためのビジネスモデルに重点を置いた適切なものであったとの評価を得られました。ストラテジーセッションは、ビジネス戦略を検討していく上で有効であるとの評価をしており、引き続きテーマや開催時期を検討しながら今後も開催を継続することとしております。

③ 取締役会の構成・多様性

役割・責務およびジェンダー、国際性を含む多様性に関し、前回の評価においては特にジェンダーについて引き続き配慮すべきであることが確認されましたが、今年度は女性の取締役、監査役が就任したことでジェンダーの多様性に関する課題は解消しました。ただし、スキルや経験を含めた広義

の多様性という観点では引き続き検討が必要であることを確認しました。

④ 執行側による取締役会およびストラテジーセッションの運営
昨年度に続き、説明省略議案の選定、資料に関する事前の質問受付け、及び簡潔な説明等による運営の効率化に取り組んできたことで、今年度のアンケート結果からも重要な議題が網羅され、概ねメリハリのある議論の場であったとの評価を得られました。ただし、資料の分量については改善すべき点も確認できたことから、より効率的な運営を目指すべく改善に努めていきます。

⑤ 執行側から取締役会への情報提供

取締役会における執行側からの説明について改善がみられたものの、更に改善の余地があることを確認しました。また情報提供については、前回の評価における意見を踏まえて充実させたリスクマネジメントやコンプライアンスに関する情報は適切に提供されていることが確認できた一方、買収や業務提携案件の進捗状況、女性活躍推進に関する取り組み、子会社・グループ会社の状況報告などについては、改善・検討の余地があるトピックスとして確認できたため、それらの事項は取締役会やストラテジーセッションおよびその他の機会を通じて提供することなどを考慮してまいります。

⑥ コミュニケーション

社外役員間の情報共有等については、良好な環境であることを確認しました。また、社外役員のみで構成しているエグゼクティブセッションの有効性についても確認しました。

⑦ 指名・報酬委員会

2019年3月の設置以降、2020年1月末までに5回開催しました。委員の構成、開催頻度については概ね適正であること、また委員会は指名・報酬に関する事項に関し、議論する有益な場であったことを確認しました。

⑧ 第三者による実効性評価の実施

今年度は検討の余地ありとの声も一定数あがっていることから、今後、取締役会の意向を確認の上、検討していきます。

⑨ 監査役を対象にした質問

全般として取締役は期待されている責務を適切に遂行しているとの監査役による評価を確認しました。

同アンケートの結果から、全般的に昨年度の結果と大差はなかったものの、総じて高めの評価が多かったことから、効率的な会議運営が、重要な議論のための時間確保にもつながったと評価しています。また、適切と評価された項目や昨年から改善がみられた項目についても、維持・向上に努めるとともに、課題については検討・改善等を図り、更なる取締役会の実効性および機能の向上に取り組んでいきます。

役員報酬制度

当行では、株主総会で承認された役員報酬総額の範囲内で、社外取締役が過半数を占める取締役会において、役員報酬制度の導入やその水準を決定しています。また、社外取締役の全員によって構成される指名・報酬委員会を取締役会の諮問機関として任意に設置しており、取締役会の諮問に応じて取締役の報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申することとしています。

•報酬の決定方針

- グループ経営の推進、中長期的なグループ経営理念の実現に向けた適切なインセンティブ付けを行います。
- 各役員が担う役割・責任を反映し、自社株式の長期保有による株主価値との共有化を図ります。
- 過度なリスクテイクは抑え、金融機関としての健全性維持に資する制度とします。
- 株価を意識し、より企業価値向上に向けたインセンティブが働く報酬制度を組み込みます。

•常勤取締役の報酬体系

- 基本報酬
固定報酬(年定額)
- 中長期インセンティブ報酬
常勤取締役の報酬は、株主との一層の価値の共有を進めるとともに、業務執行において、中長期的な企業価値の向上や株価上昇への貢献意欲を高めるため中長期インセンティブ報酬を導入しています。株式報酬型ストックオプションの支給額は、取締役会で決定した内規に基づき、当行および銀行業の株価の状況および純資産の状況に基づく一定の計算式に基づいて決定されますが、指標として定めていません。なお、単年度業績に応じて決定される短期インセンティブ報酬はありません。

- ①譲渡制限付株式報酬
- ②株式報酬型ストックオプション

•社外取締役の報酬体系

社外取締役の報酬は、基本報酬としての固定報酬に加えて、企業価値の持続的な向上を図り、株主と価値の共有を一層進めるために、2020年度より、譲渡制限付株式報酬を導入しました。

•報酬額の決定プロセス

取締役の報酬については、履行中である経営健全化計画の内容を前提に、株主総会において決議された報酬総額の範囲内で、指名・報酬委員会で審議を行い、その答申を受けた取締役会において報酬額を決定しています。さらに、取締役会は、監査役会にて監査される内部統制の仕組みをとっています。

2019年3月20日に設置された指名・報酬委員会は社外取締役全員により構成され、決議は出席委員の過半数により行います。また、監査役も指名・報酬委員会に陪席します。指名・報酬委員会は、年度内に5回開催されています。

•取締役の報酬上限総額

- (1) 取締役(社外取締役を含む)の上限総額：年額180百万円以内(うち社外取締役60百万円)
- (2) 常勤取締役の譲渡制限付株式の割当上限額：上記(1)の上限総額のうち、年額20百万円
社外取締役の譲渡制限付株式の割当上限額(2020年度より導入)：上記(1)の上限総額のうち、年額15百万円
なお、譲渡制限期間は、常勤取締役および社外取締役とも、割当を受けた日より3年間から5年間までの間で当行取締役会が予め定める期間です。
- (3) 常勤取締役の株式報酬型ストックオプションの割当上限額：上記(1)の上限総額とは別に、年額50百万円以内

■役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2019年4月1日～2020年3月31日)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	株式報酬型 ストック・オプション	譲渡制限付 株式報酬	退職慰労金	その他	
取締役(社外取締役を除く)	114	67	27	19	—	—	2名
監査役(社外監査役を除く)	20	20	—	—	—	—	1名
社外役員	77	66	—	—	11	—	9名(内 退任済み3名)
計	211	153	27	19	11	—	12名(内 退任済み3名)

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
 2. 上記区分において、執行役員を兼務している取締役が2名おります。
 3. 2015年6月17日開催の第15期定時株主総会決議に基づき、2019年6月19日開催の第19期定時株主総会終了の時をもって退任した取締役1名及び2019年8月27日付で辞任により退任した取締役1名に対し、退職慰労金として110百万円を支払いました。

執行役員およびグループ本社のチーフオフィサー、シニアオフィサーの報酬は、基本報酬としての固定報酬、短期インセンティブ報酬として単年度業績に応じて決定

される賞与および中長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬(2018年度導入)で構成されます。

監査役/監査役会

当行の監査役会は、当行での業務経験が長く、財務およ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名で構成され、それぞれが持つ専門性とコーポレート・ガバナンス、ダイバーシティなどに関する知見をもとに、取締役会から独立した立場で取締役の職務執行を適切に監査しています。

社外監査役は、ともに他社における社外役員の経験を活かし、より独立的、客観的な立場から意見表明などを行い、監査役監査活動の実効性を高めています。常勤監査役は、取締役会のほか経営会議などの重要会議へ

の出席、重要書類の閲覧、取締役・執行役員・会計監査人などからの報告聴取といった監査活動を自ら行うことに加え、グループ監査部などの内部統制部署との連携ならびに監査役室スタッフの活用を通じ、当行および子会社を含め当行グループの業務執行状況を組織的かつ効率的に監査しています。

■ 監査役の前年度株主総会以降の活動実績

	取締役会	監査役会
開催回数	8回	12回
出席率	100%	100%

チーフオフィサーとシニアオフィサー、執行役員

日常の業務運営の機動性を確保するため、業務運営の基本単位を「部」とするとともに、取締役社長の指揮のもと、取締役会から委任された執行役員、チーフオフィサーおよびシニアオフィサー35名(2020年6月17日現在)が担当役員として各部を管掌する体制を構築しています。

ビジネス機能については、執行役員の中からビジネスユニット長と各部の担当役員を選任し、ビジネスユニット長が立案するグループ全体の事業戦略と経営資源配分のもとで、各部の担当役員とその上位者である総括担当役員がお客さまとの取引を推進することとしています。

人事、財務等の間接機能については、銀行法および会社法その他法令上可能な範囲で各グループ各社の機能を銀行内に設置した「グループ本社」に集約し、チーフオ

フィサーとそれを補佐するシニアオフィサーの責任のもとで連結ベースでの運営の高度化と生産性の向上を図っています。

また、取締役社長がその業務執行に関する決定を行うための機関として業務執行取締役、ビジネスユニット長、総括担当役員、チーフオフィサー等からなるグループ経営会議・経営会議を設置し、専門的な事項を取り扱う各種委員会をその補完として設置することで、議案の性質に応じた十分な審議・検証を経て意思決定を行う仕組みを整えています。

こうした体制のもとで、中長期ビジョンに掲げる「グループ融合」を強力に推進しています。

■ グループ経営会議、経営会議、重要委員会の概要

会議・委員会名	主な目的など
グループ経営会議	当行連結経営にかかわる日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
経営会議	当行単体経営にかかわる日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
グループALM委員会	中・長期的なALM運営についての協議、方針策定および決議を行う。
グループコンプライアンス委員会	当行グループの法令遵守体制や法令遵守にかかわる事項の連絡、調整および決議を行う。
グループリスクポリシー委員会	当行グループのポートフォリオのリスク運営方針、管理フレームワークや、主要なポートフォリオ、セクターおよびプロダクトなどの取り組み方針などについての協議を行う。
グループIT委員会	グループのIT戦略およびそのガバナンスに関する事項に関する協議、調整および決議を行う。
グループ業務継続体制管理委員会	当行グループの業務継続体制の整備を推進するための組織横断的な協議、調整および決議を行う。
グループパーゼル委員会	パーゼル規制への対応を中心とする、規制資本に関する事項についての協議、調整および決議を行う。
グループ人材委員会	当行グループの人事制度や諸施策などについての協議、調整および決定を行う。
グループ新規事業・商品委員会	当行グループ内の個別の新規事業・サービス案件のデューデリジェンスおよび決議を行うとともに、戦略的投資案件のデューデリジェンスを行う。
債権管理委員会	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および債権売却、債権放棄などにかかる直接償却などの決定を行う。
中小企業向け貸出取引推進委員会	法人営業全般にわたる営業方針や課題に関する協議を通じ、経営健全化計画における中小企業向け貸出の目標達成のための全行的な取り組みの主導などを行う。

コーポレート・ガバナンス

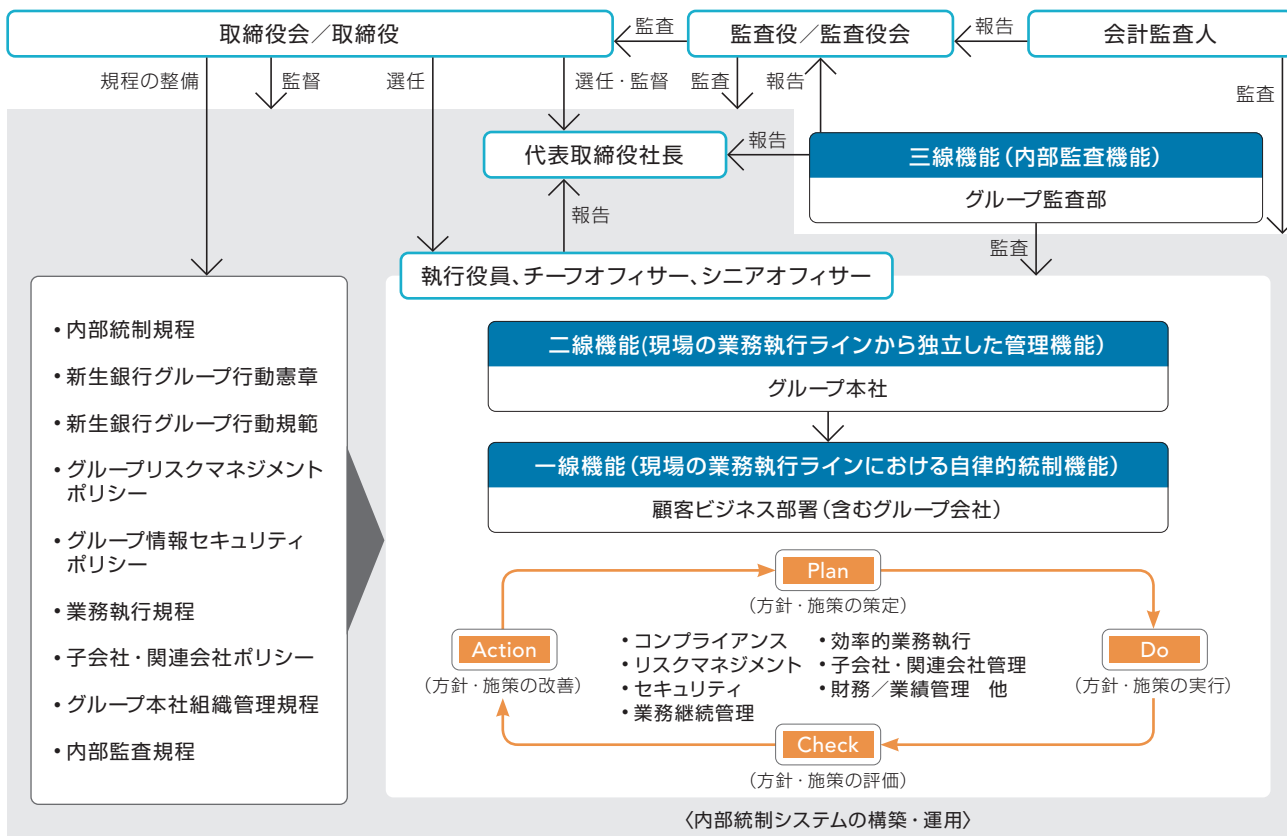
内部統制

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、コンプライアンスといった機能が適切に働くための体制づくりが必要になります。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で、全体の内部統制が有効に機能します。

当行では、日常の業務を適切かつ効率的に遂行するための内部統制システムの基本方針は、取締役会が決定した「内部統制規程」に定めており、また、取締役会にお

いて毎年、内部統制システムの整備状況の確認を行っています。「内部統制規程」では、(1)内部統制システムは、現場の業務執行ラインにおける自律的統制機能（一線機能）、現場の業務執行ラインから独立したコンプライアンスなどの管理機能（二線機能）およびこれらの機能から独立した内部監査機能（三線機能）を構成要素とすること、(2)取締役会は、重大なリスクおよび問題を適切に把握し対処するため、二線および三線機能から適時適切な報告を受けるとともに、主要な方針およびコントロールを定期的に検証することが明文化されています。そして、本規程のもとで、新生銀行グループ行動規範、グループリスクマネジメントポリシー、グループ情報セキュリティポリシー、業務執行規程、子会社・関連会社ポリシー、グループ本社組織管理規程およ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

内部統制の枠組み

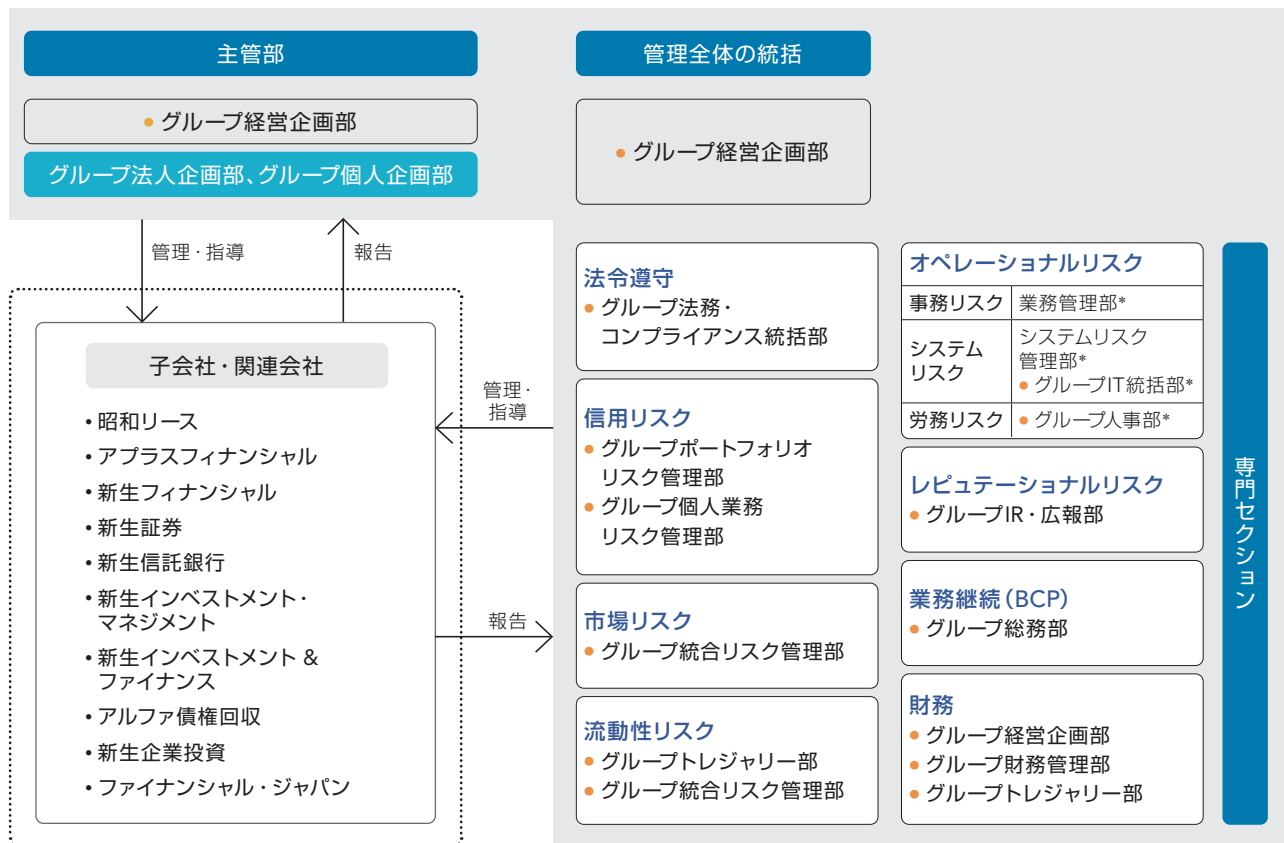


監査の実効性を確保するための体制を整備することにより、子会社を含む当行グループ全体を通じた業務の適正・透明性・効率性の確保に努めています。また、新生銀行グループ行動憲章において反社会的勢力との関係の遮断を定めるなど、反社会的勢力との関係を断ち、業務の適正を確保する体制の整備を図っています。さらに、大規模な災害、事故その他の当行事業活動に対する中断事由が生じた場合に備えて、グループ業務継続体制管理委員会を設置、業務継続体制に関する各種規程を定め、重要業務を継続し、お客さまや社会に対する責務を最大限遂行するための体制を確保することとしています。

グループ会社に対する内部統制については、2017年4月以降、銀行法および会社法その他法令上可能な範囲

において主要なグループ会社の間接機能を新生銀行内に設置する「グループ本社」に集約し、統合・一体運営するとともに、グループ本社の専門セクションが直接管理する体制を構築しています。この体制のもとで、子会社・関連会社の事業活動や内部管理に関する事項は定期的にグループ経営会議に報告されるとともに、子会社・関連会社の経営に関する重要事項についてグループ経営会議やグループ本社が主催する重要委員会に付議・報告されています。こうした体制整備を通じて、子会社・関連会社を含めたグループ全体としての管理体制の向上を一段と進めていきます。

■ 子会社の業務の適正を確保するための体制図(2020年6月17日現在)



● はグループ本社に帰属

* 各リスク分野の専門セクションは、潜在リスクの特定と評価について、統括部署(グループ統合リスク管理部)と協業して行う。

コーポレート・ガバナンス

内部監査

当行のグループ監査部は、取締役社長と監査役会に監査結果およびグループ監査部の活動状況を定期的に直接報告します。グループ監査部は、取締役社長の業務管理責任の遂行、特に有効な内部統制システムを確立する責任の遂行を補佐するとともに、監査役職務の遂行、特に監査役監査として行われる内部統制システムの構築および運用状況の監視検証を補佐します。グループ監査部は、リスク管理およびガバナンス体制の有効性、情報およびITシステムの信頼性ならびに法令規則などの遵守性について、独立した客観的立場から評価するとともに、経営のためのソリューションを提供します。

グループ監査部は、監査対象となるすべての組織から独立しており、また、定型的な予防的・発見的コントロールを含むあらゆる日常業務および内部管理プロセスから独立しています。監査の方法は、リスクアプローチを採用しており、当行グループが直面するリスクを全行的視点からとらえたマクロリスク評価と、各部店固有のリスクを個別にとらえたマイクロリスク評価との組み合わせ

せにより、包括的なリスク評価を行っています。相対的にリスクが大きいと考えられる業務やプロセスに対しては、優先的に監査資源を投入しています。

グループ監査部では、重要な会議への出席や、内部管理資料の閲覧および各業務部署のマネジメントとの定期的な会合を行うなど、日常的なオフサイトモニタリング機能を充実させています。

グループ監査部では、監査要員の専門性向上に力を入れており、公認内部監査人や公認情報システム監査人の資格取得も精力的に行っています。また、新たな監査手法の開発・導入に加え、監査業務にかかる基盤の整備も継続的に行っています。

グループ監査部は、当行および主要な子会社の内部監査機能を統合し、これらの内部監査の活動を当行グループ内で統一して実施しています。また、当行グループの内部監査活動に対する第三者機関による品質評価を定期的に受けることにより、自らの問題点を客観的に評価・識別し、改善活動に取り組んでいます。

法務・コンプライアンスへの取り組み

コンプライアンス体制・活動

当行グループのコンプライアンス体制は、グループ本社に設置されたグループコンプライアンス委員会、グループ法務・コンプライアンス統括部、新生銀行を含む主要グループ会社の各部室店に配置されたコンプライアンス責任者(部室店長)、コンプライアンス管理者を中心に運営されています。チーフオフィサー グループ法務・コンプライアンスを委員長とするグループコンプライアンス委員会では、グループ横断的なコンプライアンス体制の基本方針やコンプライアンス関連事項の報告・審議を行っています。

グループ法務・コンプライアンス統括部内にはコンプライアンスオフィサーを設置し、コンプライアンス責任

者、コンプライアンス管理者によるコンプライアンス推進活動の支援・指導等を行うとともに、毎年度グループコンプライアンス・プログラムを作成し、規程の整備、研修などを推進しています。

内部通報制度

新生銀行においては、コンプライアンス・ホットライン制度を導入し、当行の役職員等が、法令等の違反、あるいはその疑いのある事実を通報できるシステムを構築しています。通報があった場合は、経営陣に報告するとともに、対応チームを組成して調査を実施し、必要な是正措置および回復措置を講じます。通報を行ったことを理由に通報者に対して不利益な扱いを行うことは禁止

されており、グループ法務・コンプライアンス統括部は通報者が事後に不利益な扱いを受けていないことにつきフォローアップを行っています。同様の内部通報制度は他のグループ各社にも設置されています。

■ コンプライアンス・ホットライン

- 3つの窓口を設置
 - (1) グループ法務・コンプライアンス統括部
 - (2) 常勤監査役
 - (3) 外部弁護士事務所
- 社内規程および社内イントラにより、内部通報制度を周知

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

当行グループでは、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ポリシー」を掲げ、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策を経営上の最重要課題のひとつと位置づけて、経営陣のリーダーシップのもと、全社的な態勢整備に取り組んでいます。具体的には、FATF（金融活動作業部会）勧告にも示されるリスクベース・アプローチの考え方にに基づき、当行グループ固有のリスクを特定・評価した上で、当該リスクに対し個別の施策を実施する

ことでリスクの低減を図り、より実効的な対策を講じております。こうした対策の有効性を検証し、不断の見直しを行うことによりマネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクを排除することは当行グループの至上命題です。

企業法務

銀行グループの法務リスクには、銀行およびグループ会社が従うべき法令・規則などに抵触する行為を行った結果、金融機関としての信用・評価を失うリスクおよびわが国の金融システム全体の信用・機能を損なうリスクがあります。また、個々の取引に関しても、紛争を惹起し、結果として当行に不測の損害を与えるリスクがあります。これらの法務リスクの発生を予防し適切に管理することは、今日の銀行グループの業務運営において極めて重要な課題のひとつとなっています。当行では、法務事項（組織法務、契約（取引）法務、訴訟法務など）を専門的に管轄するグループ法務・コンプライアンス統括部法務室を設置し、グループ各社の法務担当者と共に、グループベースでの法務リスクの発生予防・管理を図るとともに、コンプライアンス体制を法務面から支えています。

■ マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策（AML/CFT）ポリシー

1. リスク評価	リスクベース・アプローチの考え方にに基づき、国内法令等のほか、FATF（金融活動作業部会）、パーゼル銀行監督委員会等の国際機関が発出する文書等にも留意の上、自らが直面しているマネー・ローンダリング及びテロ資金供与に関するリスクを特定・評価し、リスクに見合った低減措置を講じます。リスクの特定・評価及び低減措置については、定期的にその有効性を検証し、必要に応じて見直しを行います。
2. 本人確認及び顧客管理措置	関係法令に基づいた取引時確認（本人確認）を実施し、適切な顧客管理を行うとともに、反社会的勢力を含む不適切な顧客との取引関係の排除に努めます。
3. 取引モニタリング、顧客フィルタリング及び疑わしい取引の届出	取引時確認及び取引モニタリングでの異常検知、顧客フィルタリング、営業部室店からの報告等により疑わしい取引に該当すると判断した場合には、当局に対して直ちに疑わしい取引の届出をいたします。
4. 経済制裁及び資産凍結	国内外の規制等に基づき、制裁対象者との取引関係の排除、資産凍結等の措置を適切に実施いたします。
5. コルレス契約締結先の管理	コルレス契約締結先の情報収集を適切に行い、AML/CFTに係る態勢の評価を実施いたします。当行及びコルレス契約締結先に対し、シェルバンクとの取引及び匿名性が高い口座での取引を禁止いたします。
6. 役職員の研修	指導及び研修を通じて役職員のAML/CFTに対する知識・理解を深め、その役割に応じた専門性・適合性を有するよう努めます。
7. 継続的な改善	AML/CFTに係る態勢の有効性について、定期的な点検を行い、その結果をも踏まえて継続的な態勢の改善に努めます。

リスクガバナンス

基本的な考え方

リスクガバナンスの重要な構成要素は、リスク文化、リスク選好に基づく適切な業務執行、およびリスク管理とされています。新生銀行グループでは、いずれの要素についても継続的に改善を進めていますが、特にリスク選好に基づく適切な業務執行のための体制構築に力を入れ、リスク選好と財務計画の整合性を基礎とする統合的な経営管理フレームワークを整備しています。リスク選好を経営の共通言語とする考え方は一般にリスクアパタイト・フレームワークと呼ばれていますが、新生銀行グループ

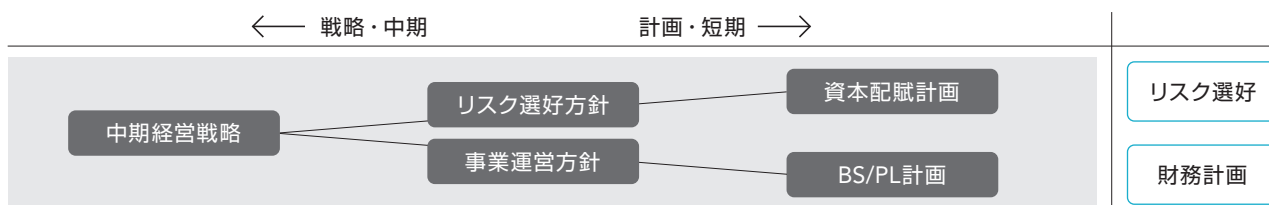
ではその重要な前提がリスク選好と財務計画の整合性にあることに着目し、両者に関わる既存の機能を統合的に運用することでリスク選好に基づく適切な業務執行の実現を図っています。新生銀行グループでは、普通株式等Tier1比率やROE（株主資本利益率）などを経営戦略上の重要な財務指標としていますが、リスク選好と財務計画の整合的な関係により、適切なリスクテイクが期待通りのリターンを生み、ひいては財務指標の改善につながる関係を目指すものです。

リスク選好

リスク選好と財務計画は、その策定プロセスにおいて、経営の方向性を示す中期経営戦略を踏まえ、ビジネスライン別の戦略・戦術に基づき詳細化・具体化されていきます。新生銀行グループでは、リスク選好を適切な詳細度で文書化した「リスク選好方針」を策定し、財務計画

の背景にあるグループのリスク選好の明確化と共通理解の醸成を図っています。また、リスク選好を統一的な尺度で定量化した姿として、使用すべき資本をビジネスライン別に割り当てた資本配賦計画を策定しています。

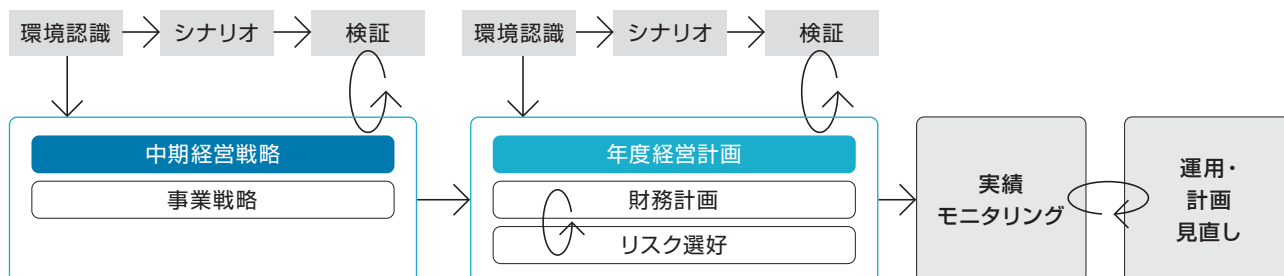
■ リスク選好と財務計画の関係の概念図



リスク選好と財務計画の整合性を確保するため、資本、流動性、収益変動などの経営の根幹に関わるリスクの観点から、複数の手法を通じた財務計画の検証と期中のモニタリングを基本動作とし、過大なリスクテイクと判断される場合や実現性に疑義が生じた場合には、必要に応じて計画の見直しを行う体制としています。例えば、代表的な検証手法であるシナリオ分析では、景気悪化を含む複数のシナリオに基づき、財務リスクの総合的な分析を行っています。期中においては、資本配賦計画に対する使用実績や複数の流動性指標などに対し、厳

格なルールに基づくモニタリングを行っています。新生銀行グループでは、経営陣によるリスク選好に関わる協議機関としてグループリスクポリシー委員会を設置していますが、同時にこうした体制はリスク管理セクションと経営管理セクションの緊密なコミュニケーションを必要とし、それがフレームワークにおける重要な要素となっています。

■ 統合運用の概念図



重要なリスク

今後1年間に顕在化するリスクのうち、経営上の影響が大きいと考えられる重要なリスクについては、経営陣による議論を踏まえて認識する体制としています。このプロセスでは定量化が困難な非財務リスクも含めて検討することを重視していますが、経営上の影響を判断するにあたっては、トリガー事象、波及経路、財務インパクト

を可能な限り具体化しています。現在、景気悪化の他に、金融技術革新による異業種参入、人材リスクの顕在化、業務プロセスにおける不正、外貨調達環境の不安定化などを重要なリスクとして認識しています。統合的な経営管理フレームワークでは、これらのリスクに対する予兆管理や対応力の強化を継続的に進める体制としています。

■ 重要なリスク

リスクシナリオ	内容・影響
1. 景気悪化による与信費用の増加	関税引き上げや原油価格上昇が招くインフレによる金融政策の転換。利上げによる長期金利の急上昇を通じた不動産価格の下落に伴う信用コスト増加や調達コストの上昇。米中問題深刻化を受けた景気後退による株安等。
2. 大規模自然災害や感染症の流行	気候変動に伴う大規模自然災害や感染症の世界的流行を契機とする景気悪化による与信費用の増加。システム障害等による業務の中断や損失の発生。
3. 金融技術革新による異業種参入	フィンテック等新技術の台頭・進展に伴う個人・中小企業向けローン市場等への他業種からの参入。これに伴う当行グループのローン残高縮小及び金利競争による利鞘縮小。
4. 人材リスクの顕在化	良質な人材が確保できないことによるパフォーマンス低下やキーマン流出等による戦力ダウン。今後強化が必要となる事業戦略遂行のための人材確保の困難化。
5. 業務プロセスにおける不正行為	委託先を含む内部不正行為・外部からの不正行為(マネー・ロンダリング、サイバー攻撃等)やシステム障害。これに伴う関係当局からの科料・行政処分及び風評等。
6. 外貨調達環境の不安定化	外貨資金の運用・調達バランスにおける運用超過の拡大。そうした環境下での金融市場の混乱に伴う調達コストの上昇を含む外貨調達の不安定化、非効率化。

業務継続体制 (Business Continuity Plan : BCP)

地震・台風等の災害やテロ・犯罪等の発生による被害、感染症の流行等の業務中断事由が生じた際に、重要業務の継続、顧客および社会に対する責務の円滑な遂行のための体制として、業務継続体制管理ポリシーと業務

継続計画を策定しています。業務継続計画とその手順書は定期的に見直され、社員の理解を常時確保するため定期的に教育と訓練を実施しています。

本業を通じた地球環境問題への取り組み

新生銀行は、TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures ; 気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言への賛同を表明しています。このTCFDのフレームワークに沿って、新生銀行グループの本業を通じた地球環境問題への取り組みについてご説明します。

ガバナンス

新生銀行グループは、グループESG経営ポリシーを経営戦略立案の出発点となる基本方針に位置づけ、持続可能な社会の構築に貢献することによって、企業としての社会的責任を果たし、持続可能な成長機会を獲得していくことを掲げています。

持続可能な社会の実現のためには、気候変動を含む地球環境問題への対応は不可欠であり、気候変動対策に資する事業への投融資などさまざまな取り組みを通じて、社会的な価値創出と、新生銀行グループの中長期的な企業価値向上に努めていきます。

グループ全体でのこうした取り組みの方針を示すべく、グループ経営会議でグループESG経営ポリシーを制定しています。また、ESG経営やSDGsへの貢献は特定専任部署だけが関わるものではないという認識のもと、経営企画、ビジネス、リスク管理、人事、総務、IRなどによる組織横断的な連携により、情報や課題を共有し、個別アクションの計画立案へつなげています。その進捗および結果は、取締役会およびグループ経営会議で定期的に報告しています。

戦略

機会

地球環境問題の改善に貢献するビジネスの推進

新生銀行グループでは、再生可能エネルギー事業に対するプロジェクトファイナンス、環境不動産や船舶ファイナンスにおける環境負荷低減設備などへの投融資を通じて、環境・社会課題の改善・解決に資するプロジェクトへの投融資に積極的に取り組んでいます。

サステナブルインパクト推進部の目的、体制、取り組み方針

この取り組みをさらに深化させるために、2020年2月にサステナブルインパクト推進部を新設しました。また、同時に設立した内室であるサステナブルインパクト評価室において、お客さまとの継続的な対話(エンゲージメント)を前提とした独自の評価体系を構築し、サステナブルインパクト推進部はこの評価を軸として、サステナブルファイナンスの企画・営業推進や機関投資家向

け運用商品の開発・供給を行い、環境・社会課題に対する正のインパクト創出をサポートします。



2019年度の取り組み

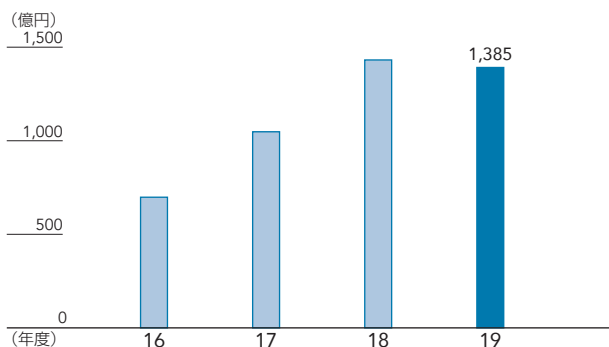
2019年度は、プロジェクトファイナンスでは、日本に先行する欧州地域における洋上風力発電事業向け融資への参画が10件目の節目を迎えたことに加え、これにより蓄積してきた知見を活かし、今後大きな成長が見込まれる国内洋上風力発電市場において、国内初となる商業用発電プロジェクトに参画しました。また昭和リースでも、同社として初となる再生可能エネルギーファンドに対する匿名組合出資を地域内循環型ファンドに対し実行しました。

また、船舶ファイナンスにおいては、エネルギー転換において大きな役割が期待されるLNGの輸送船に対するファイナンスを複数件実行したほか、お客さまが海運業界の国際的な環境規制強化に対応するために、船舶用排ガス浄化装置(SOxスクラバー)に対するファイナンスを、ローンや割賦型ファイナンスにより実施しました。今後も、船舶業界において強く求められる脱炭素化や環境負荷の低減を金融面から支援します。

再エネプロジェクトファイナンスアレンジ実績

新生銀行は、2012年以来、太陽光・風力・バイオマスなど再生可能エネルギー事業に対するシンジケートローンの組成を積極的に推進し、地域金融機関の皆さまとともに再生可能エネルギーの普及拡大をサポートしています。

再エネプロジェクトファイナンスアレンジ実績



自然災害に対する復旧支援

昭和リースではリース業務で培った“目利き力”と企業間ネットワークを活用し「中古物件の売買仲介(バイセル事業)」に力を入れています。特に建設機械に関しては、グループ会社のトーザイ貿易による、中古建設機械のパレードオークションを定期開催し、新興国のバイヤーが多数参加しています。落札された日本製の建設機械は新興国のインフラ建築を支えているとともに、日本製中古機械のリユース促進に努めています。また、昨今の国内自然災害復旧による建設機械のニーズは増加しており、グループ会社の栄伸工業による河川の氾濫対策に使用する組立台船の取り組みや、2019年に子会社化した神戸

製鋼所グループの神鋼リースとメーカー・販社一体となった建設機械の取り組みなどを進めていきます。



河川の氾濫対策に使用する組立台船(水上での土木工事をスムーズに行うことができる組み立て式の海上建機)

リスク

認識するリスク

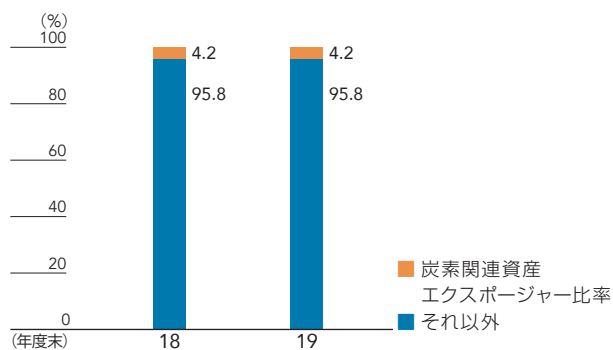
気候変動は、主として以下二つの経路から当行グループのポートフォリオに影響を及ぼすと考えます。

物理的リスク：洪水、暴風雨等の気象事象によってもたらされる財物損壊等の直接的インパクト、グローバルサプライチェーンの中断や資源枯渇等の間接的インパクト
移行リスク：低炭素経済への移行に伴い、GHG排出量が大きい金融資産の再評価によりもたらされるリスク

炭素関連資産エクスポージャー(全体エクスポージャーに占める炭素関連資産(エネルギーとユーティリティ(除く太陽光や風力発電等プロジェクトファイナンス)))の比率は2019年3月は4.2%、2020年3月は4.2%です。移行リスク、物理的リスクの影響について、定量化に着手しています。

炭素関連資産エクスポージャー比率

(全体エクスポージャーに占める、炭素関連資産(=エネルギーとユーティリティ(除く再生エネルギー関連等プロジェクトファイナンス)))



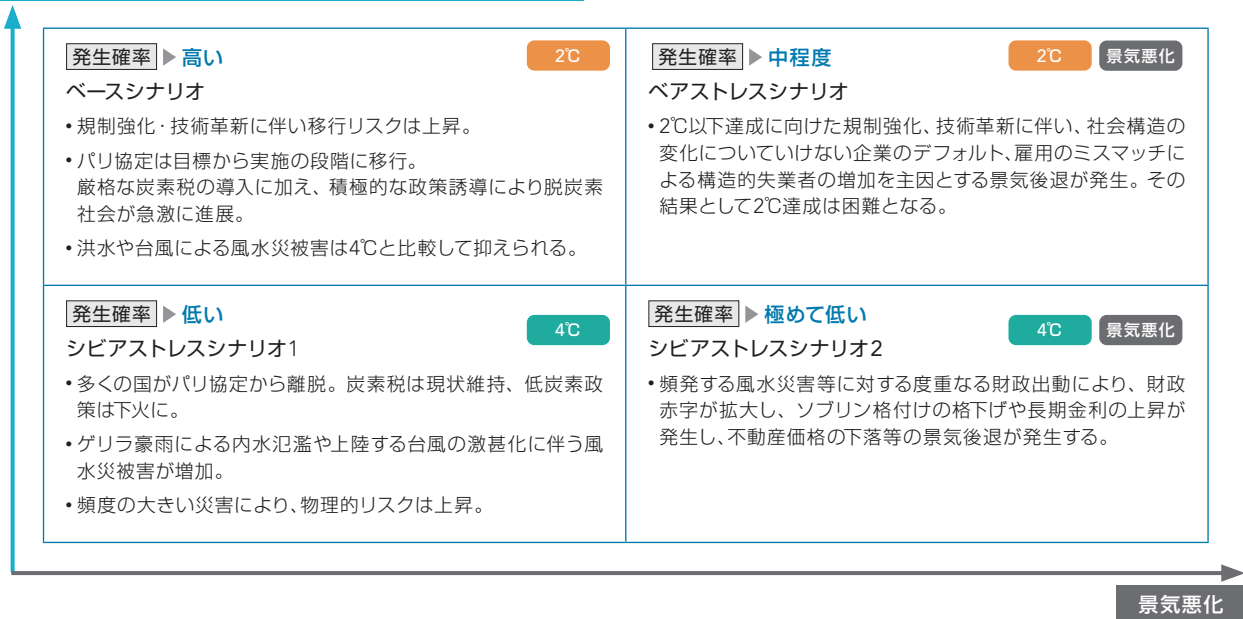
本業を通じた地球環境問題への取り組み

シナリオ分析

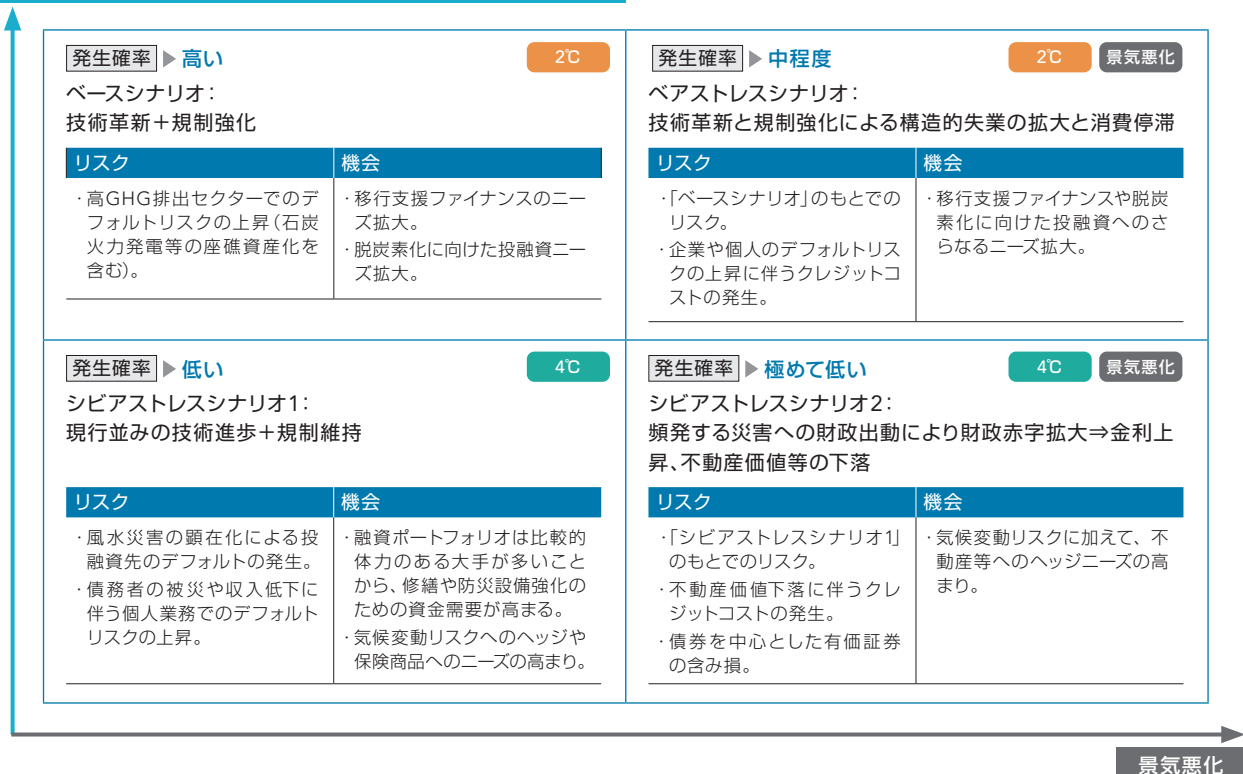
気候変動への対応を経営上の重要課題のひとつと位置づけ、日頃よりモニタリングしている景気変動と2次元でシナリオの世界観、機会とリスクを整理しました。

今後は、定量化も視野に入れた上で、当行グループのポートフォリオへの影響を注視していきます。

2℃以下に向けた規制強化&技術革新の動き：シナリオ



2℃以下に向けた規制強化&技術革新の動き：機会とリスク



リスク管理

赤道原則の採択

新生銀行は、2020年4月に日本の金融機関では7番目に赤道原則を採択しました。赤道原則は、大規模開発を伴うプロジェクトに融資する際に、プロジェクトが環境や社会に十分配慮して実施されるかを確認するための、民間金融機関による枠組みであり、2019年11月には、人権、気候変動、先住民の権利等の観点を強化した第4版が採択されています。赤道原則に基づきプロジェクトの環境・社会への影響をレビューし総合的な意思決定を行うことで、企業としての社会的責任を果たすとともに環境・社会リスク管理の高度化を図ります。



特定事業に対する投融資ポリシー

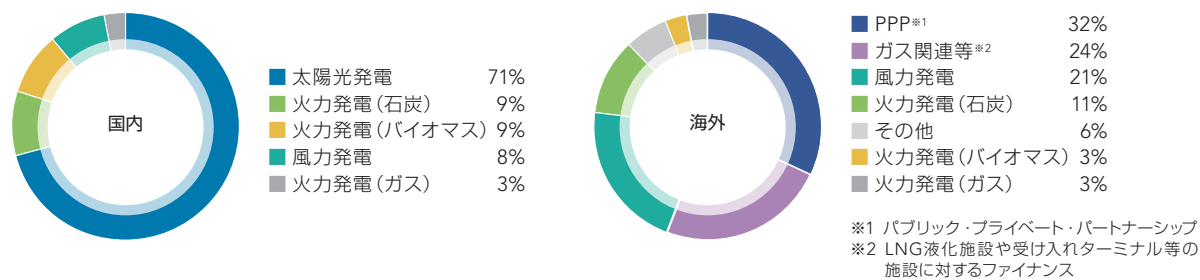
新生銀行グループでは、環境問題および社会課題に適切な配慮を行わない企業と取引することを経営リスクととらえており、一部の特定事業に対する投融資については環境および社会に対する重大なリスクがあるという認識のもと、取引を禁止もしくは制限しています。気候変動対策の観点では、予防的アプローチに基づき、石炭火力発電に対する新規の投融資については、国内外ともに原則として行いません。

既存の石炭火力発電のうち「超々臨界、GCC」の割合

石炭火力発電所に対する既存融資残高のうち、高効率かつ従来型発電所に比べCO₂排出量が比較的少ない超々臨界圧発電方式の発電所もしくはガスタービン・コンバインドサイクル発電が約60%を占めています。

プロジェクトファイナンス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)



指標と目標

CO₂排出量、電力使用量

環境負荷データ (年度)	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂ 排出量 (t)	2,806	2,746	2,602	2,575	2,425
電力使用量 (kWh)	5,163,522	5,093,523	5,069,080	5,027,896	5,013,949

今後の方針

まずScope1・2について、グループ各社への拡張を行い、その後Scope3への対応を行う予定です。

従業員への取り組み

新生銀行グループでは、人事関連事項を組織成長のための最重要課題と位置づけて、絶えざる制度・施策の見直しを行っています。お客さまに最適な価値を提供するために、部署やグループの枠を超えて連携し、グループ一体で人材育成・人材活用および組織風土の醸成に取り組んでいます。

新生銀行グループの人材戦略



中期経営戦略「金融リ・デザイン」において、企業の成長の源泉となる組織的能力「ケイパビリティ」の強化・活用によって戦略を遂行することを、基本戦略のひとつとしています。

代表取締役社長 工藤 英之

新生銀行グループは、一体的な経営のもと、連携しながら法人、個人のお客さまに金融商品・サービスを提供しています。そして、グループが持つ金融機能をお客さまの視点で見直し、お客さまの真のニーズに基づいた、既成の枠を超えた新しいビジネスの創出を目指しています。お客さまの金融ニーズも多様化し、デジタル技術の進化によってサービスの提供の仕方も変わってきています。私たちが今やらなければならないのは、既存の枠組みにとらわれた発想や組織体から飛び出し、新たに金融ビジネスを「リ・デザイン」することです。

当行グループでは、グループワイドの最適な人材活用や社員の成長支援を通じて、一人ひとりの良さを最大限に発揮し、グループに対する価値貢献の強化を図っており、2018年度より、グループ一体での共通評価制度の運用を開始しています。また、グループのさまざまな金融機能を融合させながら、新しい金融サービスを作っていくと同時に、グループパフォーマンスの最大化を目指しています。

持続的な価値創造

ダイバーシティ推進を通じた人的資源の最大化

多様なキャリアの
推進・活用
Career Diversity

女性活躍推進
Gender Diversity

多様な働き方の推進
Workstyle Diversity

多様な人材の
活躍推進
Talent Diversity

ダイバーシティの促進と女性活躍推進

当行グループでは持続的な価値創造を実現するために、ケイパビリティの強化・活用を経営戦略の柱としてダイバーシティを推進しています。

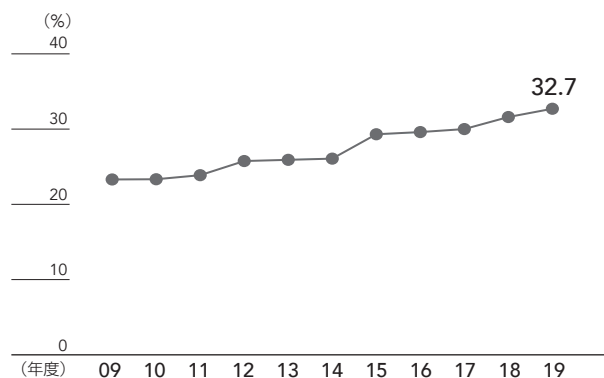
多様な働き方の推進を助ける制度の一例として、2018年4月より、在宅勤務制度を導入しました。その他、セルフ時差勤務制度、ライフサポート休職制度の導入やドレスコードの完全廃止など、継続的な成果創出のために、従業員の働き方の選択肢を充実させ、働きがいと生きがいを持って自分らしく働ける環境づくりを推進しています。また、多様なキャリアの推進・活用を促進する観点からは、社外や業務を離れた場での学びを個人の成長と組織のイノベーションにつなげられるよう、大手銀行では初となる副業・兼業を解禁するなど、一人ひとりの強みや個性を活かした自律的なキャリア形成を支援しています。

新生銀行代表取締役社長の工藤英之は、内閣府が支援する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言に賛同しました。2018年2月に設置された「グループ女性活躍推進委員会」では、女性の活躍をバック

アップするため、研修機会の提供などのさまざまなキャリア開発制度を整備、実施しています。さらに当行グループ5社^{※1}は、2020年度から3年間の「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」を策定しました。女性活躍推進に向けた実効性の高い取り組みを、グループ一体でスピード感をもって進めていくため、以下のグループ共通目標を設定しています。

※1 (株)新生銀行、昭和リース(株)、新生インベストメント&ファイナンス(株)、(株)アプラスフィナンシャル、新生フィナンシャル(株)

■ 女性管理職(係長級以上)^{※2}比率の推移(単体)



※2 マネージャー・部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位

■ 新生銀行グループの「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」(計画期間2020年4月1日～2023年3月31日)

- 目標1** グループ5社合計の女性管理職(課長級以上)^{※3}比率を18%以上とする(個社別にも設定)
- 目標2** 男女ともに育児関連休暇の取得率を100%とする

※3 シニアマネージャー・推進役・管理役以上の職位

■ 女性管理職(課長級以上)比率の目標値(実績は2020年3月1日時点)

	新生銀行	昭和リース	新生インベストメント &ファイナンス	アプラス フィナンシャル	新生 フィナンシャル	5社合計
目標	20%	8%	15%	18%	17%	18%以上
実績	17.8%	4.1%	11.1%	12.3%	13.0%	13.9%

障がい者雇用施策

当行グループでは、障がい者、健常者の区別なく、多様な価値観を有する人材がそれぞれの個性を活かし、同じ職場で働くという考えのもと、さまざまな職場で100名(2020年3月末時点)の障がいのある社員が活躍してい

ます。障がい者が安心して長く働き続けられる職場環境や仕組みを整備するとともに、一人ひとりの状況に応じ持続的に活躍する機会を拡充していくため、本人の特性に応じた配属を行っています。

従業員への取り組み

男性の育児支援

当行グループでは、2020年度より、男性社員の育児支援に一層力を入れていきます。性別にかかわらず、ライフステージに合わせて柔軟な働き方が選択でき、多様な人材が活躍する環境を作ることで、すべてのチームメンバーが自身の今後起こり得るライフイベントに備え、チームワークや組織力を向上させ、対応力を強化することを目的としています。育児を後押しするための施策として、従来からある休暇制度の拡充に加え、2020年度より、評価

者の業績評価項目に男性の育児と仕事の両立支援を組み込むこととしています。また、新生銀行は、2019年10月に「子育てサポート企業」として厚生労働大臣による「くるみん認定」を初めて取得しました。当行グループでは、新生フィナンシャルが2018年に「プラチナくるみん認定」を取得済みです。



■ 新生銀行の働き方改革関連制度一覧

制度	内容
セルフ時差勤務制度	通常の始業時刻および終業時刻から前後に30分単位で、最大前後2時間まで繰り上げまたは繰り下げることができる勤務制度
在宅勤務制度	従業員本人または家族(2親等以内)の自宅で日数などの制限なく勤務できる制度
副業・兼業	個人事業型兼業(業務受託、起業、会社役員など)あるいは他社雇用型兼業をできる制度
半日休暇制度	午前または午後の所定の時間に半日単位で取得する休暇制度
時間単位休暇制度	1年について5日の範囲内で、1日について4時間まで1時間単位で取得する休暇制度(半日休暇と併用可)
配偶者出産時の特別休暇制度	配偶者の妊娠時から子が2歳に達するまで、20日間の休暇を取得できる制度(分割取得・半日単位の取得可)
ライフサポート休職制度	法定休業でカバーできない育児・介護・留学・不妊治療・配偶者の転勤などの事由による休職制度
産前産後休業制度	産前6週間前から産後8週間までの女性従業員の休業制度
育児休業制度	育児のため、子が2歳に達するまでを限度として取得できる休業制度
介護休業制度	介護を必要とする者1人につき、原則として通算1年(365日)間までの範囲で取得できる休業制度

(注)上記制度を取得できる社員には、各々所定の条件があります。

社員の健康に対する取り組み

当行グループでは、労働安全衛生にかかわる法律に則り、衛生委員会の活動と産業保健の連携を通じ、安全で働きやすい職場環境づくりを行うとともに、社員の健康保持・増進に努めています。また、ストレスチェックを活用し、グループ各社の組織分析に基づいた組織単位の健康リスクを把握して、その改善に向けた対応を行っています。新生銀行では、常駐の産業医を配置した健康開発セン

ターを設置し、日常的な健康管理と保健指導を行っています。また、新生銀行と昭和リースは、「がんと就労」問題に取り組む民間プロジェクト「がんアライ部」が、がん罹患者が治療をしながらいきいきと働ける職場や社会を目指して創設した「がんアライアワード2019」において「シルバー」を受賞しました。



お客さまへの取り組み

お客さま本位の業務運営

当行は、お客さまの「最善の利益」を最優先とした業務運営を行う指針として、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」(以下、「取組方針」)およびこの方針を確実に実現するための「アクションプラン」を策定しています。「取組方針」については、お客さまによりわかりやすくご理解いただくこと、営業現場に企業文化として定着を図ることを目的に、2020年6月30日付で改訂しました。

当行グループ各社および当行グループのすべての役員は、「お客さま本位の業務運営姿勢を貫き、お客さまの大切な資産形成のお役に立つ」ことの重要性を認識し、お客さま本位の業務運営を徹底することで、社会・経済の持続的な成長・発展に貢献していきます。

より詳細な情報は、当行ホームページをご覧ください。

▶ <https://www.shinseibank.com/fiduciaryduty.html>

取組方針を策定・公表している当行グループ会社

当行グループの資産運用業務の機能		
販売	運用・商品開発	資産管理
新生銀行		
新生信託銀行		
新生証券		
ファイナンシャル・ジャパン	新生インベストメント・マネジメント	

取組方針と実施状況

取組方針	実施状況
お客さま本位の業務運営に関する取組方針の運営	従来の本部主導型に営業現場からのボトムアップアプローチを追加して運営体制を強化しました。また、経営陣とのコミュニケーションや、役員クラス・実務クラスでの課題解決に向けた協議検討を実施し、お客さま本位の業務運営に関する各施策を、現場の意見を取り入れながらスピーディに実行しました。
お客さまの最善の利益	お客さまの特性に応じたきめ細やかなサービスを提供することを目的に、首都圏・関西圏に所在するフィナンシャルセンターを所管する部を新設し、休日や仕事帰りの来店ニーズにお応えするために近隣店舗を一体運営し、ご来店可能時間を拡大しました。また、「新生コミュニケーションアプリ」のトライアル導入、一部既契約保険商品の時価評価額データ提供によるお客さまへフォローの開始など、お客さまとのコミュニケーションの活性化、フォローアップの充実を図りました。
利益相反の適切な管理	金融商品・サービスの選定にあたり開催している委員会を7回開催し、導入に先立ち95の金融商品・サービスの利益相反の確認・チェックを行いました。また、すべての金融商品・サービスについて半期レビューを行い、利益相反のみならず、時価の変動状況・苦情の発生状況・アフターフォローの実施状況の確認を行いました。
手数料などの明確化	投資信託商品間の比較を可能にするため、「投信ラインナップ」を導入し、投資信託の基本的な知識や当行で取り扱う投資信託についての手数料・費用などの基礎情報に加え、QUICKファンドスコアも掲載することで、投資信託を容易に比較検討できるよう情報を整備しました。
重要な情報の分かりやすい提供	変額保険と投資信託、外貨建て定額保険と外貨預金、という類似商品における投資対象・リスク・コスト等の比較を行い商品特性を説明するためのページを資産運用コンサルティングにおける提案ツール「マネープランガイド」に追加し、わかりやすく商品をご選定いただけるようにしました。
お客さまにふさわしいサービスの提供	お客さま目線でのコンサルティングの実施状況の確認を目的にモニタリングを実施しました。実施にあたっては、お客さまにふさわしいサービスの提供、重要な情報の分かりやすい提供の実施状況を踏まえてスタッフにフィードバックを行い、好事例に関しても積極的に共有しました。
従業員に対する適切な動機づけの枠組み	よりお客さまのニーズにあったコンサルティングの実現を目的に、評価体系や項目の見直しを行い評価プランを変更しました。また、お客さまの特性に応じたグループ分けにあわせて、相続・贈与や事業承継等の複合的な解決課題を目的とした研修、ライフプランに基づいた長期資産形成のためのコンサルティングに向けた研修など、それぞれのグループに必要な知識やスキルの研修を実施しました。

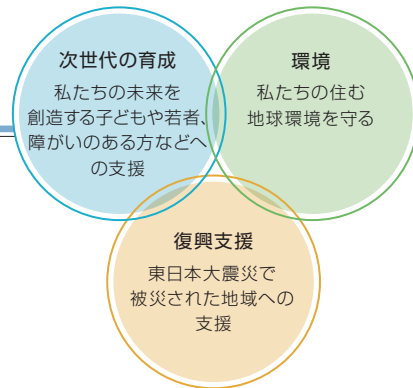
地域社会への取り組み

社会貢献活動の考え方

新生銀行グループは、金融サービスを社会に提供する企業グループとして社会の健全な発展がグループの存続基盤であることを自覚し、その上で持続可能な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、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症に関する寄付金の拠出

新生銀行グループは2020年5月、医療活動、学生の進学・生活およびフリーランスの芸術活動の継続等に対し、総額3千万円の寄付金を拠出しました。また、中期経営戦略の「価値共創による成長追求」に基づき、株式会社 USEN-NEXT HOLDINGSとともに、飲食店・美容院・各種小売店の法人・個人事業者等に対し、マスク計10万枚を寄贈しました。



新生銀行グループでは「社員参加型」の社会貢献活動を推進しており、2019年度は26件の活動にグループ全体で721名の社員が参加しました。

金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」

新生銀行グループは、若者の無業化や孤立の予防を目的とした金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」を認定NPO法人育て上げネットと協働して展開しています。

このプログラムは「お金に関する正しい知識や金銭感覚の欠如」が無業状態に陥る原因のひとつであることに着目して開発されました。高校生を主な対象として、「お金と仕事」を入り口に人とのかかわりや社会とのつながりを考え、将来の選択肢や自立した生活に目を向けるきっかけの提供を目的としています。社員は高校での授業に運営の補助役として参加することができ、社会的インパ

クトの大きい若者の無業化リスクが、解決すべき社会課題であることを知る機会にもなっています。

若者と社会をつなぐユニークなプログラムとして、学校だけでなく若者支援施設や少年院などの更生施設での実施件数も増加しており、若者とその支援者が相互理解を深め、信頼関係を築くことができる「機会としての価値」が評価されるようになってきました。より多くの生徒や若者に受講機会を提供できるよう、これからも積極的にサポートを続けます。



東日本大震災 復興支援活動

新生銀行グループでは、東日本大震災の発生直後から、被災した地域を社員が訪問して行う支援活動などを継続しています。訪問支援活動ではイベントの企画・運営などで住民と交流を深めながら地域コミュニティの再生をサポートしています。定期的な訪問は復興の進捗を社員が肌で感じる機会にもなっています。

2019年度は新たな取り組みとして、支援先のひとつである宮城県の東松島市社会福祉協議会と連携して、金

銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」を市内の県立高校で初めて実施しました。被災後、時間の経過とともに表面化した地域課題には普遍的なものも多く、世代を超えて連鎖して起こる可能性がある生活困窮などへの対応として若者啓発の視点から実現したもので、こうした学校と地域・企業が連携した取り組みに関係者から高い関心が寄せられています。

株主・投資家への取り組み

2019年度におけるIR・SR活動基本方針

1. 投資家ターゲティングの精度向上
2. 競合分析機能の強化などを通じた、社内外への発信情報の品質向上
3. 投資家・アナリストとのエンゲージメント面談体制の強化

IR・SR活動実績 (2019年度実績)

決算説明会と電話会議の実施	8回
IR Dayの開催	1回
IR Day ライブストーリーミング参加回線数(のべ)	約270
統合報告書に関するスモールグループミーティングの実施	1回
ESG担当者、議決権行使担当者・助言会社等とのエンゲージメント面談	11回
個人投資家向け説明会(証券会社支店にて)	3回
取締役向け、執行役員向け、部室店長向けの市場関係者・有識者による講演会の開催	3回
取締役会、グループ経営会議、部店長会議でのIR・SR活動報告、社員向けのIR・SRレポート発行	5回



IR・SRに対するトップマネジメントのコミットメント (2019年度のIR・SRミーティング件数実績)

CEO	IR・SR 担当役員	IR・SR 担当	合計
73件	89件	62件	224件
33%	40%	27%	100%

2019年度の成果と課題

IR・SR投資家とのミーティング件数の増加

2019年8月の大株主の株式売出しや、それに伴う株主構成の変化を受け議決権行使担当者、議決権行使助言会社とのエンゲージメントを積極化させたことにより、面談件数は前年同期比8%増加しました。一方で、MiFID 2や、日本の金融株に対する需要低下の影響は継続していることから、引き続き新規投資家開拓にも注力していきます。

IR・SR投資家とのミーティングの質の向上

2019年度は国内機関投資家の責任投資担当者(議決権行使担当者)と経営者とのエンゲージメントにより、有益な意見交換を実施しました。投資家ターゲティングの精度をさらに上げることで、責任投資担当者に加え、企業を中長期目線で分析するアクティブ投資家との有意義な対話を行っていきます。その対話ツールとして統合報告書を使い、新生銀行の特色を財務・非財務の両面からアピールしていきます。

非財務情報の説明を拡充

2020年2月に「Shinsei IR Day」をオンラインで開催しました。中期経営戦略の注力分野を担当する役員自らがプレゼンテーションを行い、注力分野の進捗について投資家に説明しました。Shinsei IR Dayの様子は、日本語お

び英語による音声ライブストーリーミングでお伝えするとともに、投資家からの質問もオンラインで受け付け、担当役員がライブで回答しました。2019年が2回目の発行となる統合報告書では、中期経営戦略とマテリアリティ、ESG情報の開示を拡充しました。その後、ESGについて関心の高い国内の株式および債券投資家との「統合報告書に関するスモールグループミーティング」で意見交換を行いました。その結果、当行の統合報告書は、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」(2年連続)および「改善度の高い統合報告書」に選出されました。IR・SR活動では、ガバナンスはもちろんのこと、新生銀行グループのマテリアリティを踏まえたサステナビリティ課題に対するビジネスの取り組みを説明する重要性の高まりを認識しています。今後も、社内に向けては投資家の声を還元し、社外に向けては経営情報を分かりやすく伝えるよう尽力していきます。

ESG投資家による社内ESG担当者へのセミナー

ESG投資家による「企業に期待するESGへの理解、取り組み、開示、対話」について、新生銀行のESG担当者およびグループ会社財務担当者を対象にセミナーを開催しました。経営企画、ビジネス、人事、リスク管理、総務など、気候変動や人権に係るイニシアティブに関係する部署が参加し、積極的な質疑応答を行いました。今後も資本市場のさまざまなフロントランナーからの声を社内に直接届ける機会を設けることで、IR・SR・ESG情報を、経営への一助にしたいと考えています。

ESGデータ

(単体)		2017年度	2018年度	2019年度
コーポレート・ガバナンス	取締役人数	7	7	7
	女性取締役比率	0%	14.2%	28.6%
	社外取締役人数	5	5	5
	取締役会開催数	6	6	8
	取締役会出席率	95%	100%	100%
(注)ガバナンス関連データは2020年6月30日時点のものです。				
従業員	従業員数	2,188	2,150	2,137
	男性	1,265	1,218	1,203
	比率	58%	57%	56%
	女性	923	932	934
	比率	42%	43%	44%
	採用における競争倍率(応募者ベース)	31.2	27.0	30.4
	男性	26.2	25.8	27.8
	女性	39.5	28.3	33.8
	平均年齢	41.3歳	41.7歳	42.1歳
	男性	40.7歳	41.1歳	41.5歳
	女性	42.1歳	42.5歳	42.9歳
	平均勤続年数	12年5カ月	12年11カ月	13年4カ月
	男性	11年1カ月	11年7カ月	12年2カ月
	女性	14年2カ月	14年7カ月	14年11カ月
	平均給与月額	479千円	477千円	476千円
	業務限定社員数	—	146	147
	嘱託人数	267	215	204
	臨時従業員数	113	6	6
	海外現地採用人数	0	0	0
	新卒採用者数	53	55	47
	男性	33	28	27
	比率	62%	51%	57%
	女性	20	27	20
	比率	38%	49%	43%
	中途採用者数	32	38	58
	男性	18	19	32
	女性	14	19	26
管理職数(課長級以上)	643	631	663	
女性管理職数				
課長級以上 (シニアマネージャー・推進役・管理役以上の職位)	89	96	118	
比率	13.8%	15.2%	17.8%	
係長級以上 (マネージャー・部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位)	390	412	440	
比率	30.0%	31.6%	32.7%	

(単体)	2017年度	2018年度	2019年度
従業員			
障がい者雇用数	29	32	33
障がい者雇用率	1.9%	2.1%	2.1%
平均残業時間(月)	19.9	18.7	18.3
平均有給休暇取得率	62.5%	63.7%	65.0%
育児休業取得者数	33	35	31
男性	4	6	5
女性	29	29	26
ライフサポート休職取得者数	6	7	6
介護休業/介護休暇取得者数	4	1	0
兼業・副業登録者数	—	39	57
在宅勤務利用者割合	—	9.5%	70.3%
継続雇用(再雇用)制度利用者数	11	10	16
職種または雇用形態の転換実績	60	230	43
男性	19	50	14
女性	41	180	29

(注) ライフサポート休職取得者数は、2018年1月1日以前は子育て休業取得者数

環境	再エネプロジェクトファイナンスアレンジ実績(億円)	1,043	1,425	1,385
	環境負荷データ			
	CO ₂ 排出量(t) ^{1,2}	2,602	2,575	2,425
	電力使用量(kWh) ¹	5,069,080	5,027,896	5,013,949
	ガス使用量(m ³) ¹	90,000	114,000	65,000
	水道使用量(上水)(t) ³	1,758	1,623	1,513
	廃棄物の発生量と再資源化量 ³			
	廃棄物発生量(t)	206	218	200
	再資源化量(t)	123	138	122
	最終処分量(t)	83	80	78
	再資源化率	60%	63%	61%

(注) 1. 本店(日本橋、関連会社を除く)、アルコタワービル(目黒)および東京ダイヤビルディングの当行分データを記載。
2019年9月にアルコタワービル(目黒)内の当行事業所は東京ダイヤビルディング(新川)へ移転。
2. 「総量削減義務と排出量取引制度における特定温室ガス排出量算定ガイドライン」を参照し、電気およびガス使用量から算出。
3. 本店(日本橋、関連会社を除く)の当行分データを記載。

社会貢献(連結)	金融基礎教育プログラム(MoneyConnection®)			
	実施校数(累計)	943	1,058	1,158
	受講人数(累計)	122,811	136,232	148,577
	社会貢献活動			
	実施回数	31	33	26
	参加人数	628	602	721
コンプライアンス	社内外通報窓口寄せられた通報件数	1	1	1

ESG経営ポリシー ▶ <https://www.shinseibank.com/corporate/policy/esg/policy.html>

ESGインデックス情報 ▶ https://www.shinseibank.com/corporate/policy/esg/esg_index.html

財務サマリー

株式会社新生銀行及び連結子会社
2009年度(2009年4月1日～2010年3月31日)～2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)

(年度)	2009	2010	2011	2012
損益(億円)¹				
業務粗利益	2,855	2,921	2,029	1,990
経費	1,683	1,428	1,279	1,286
与信関連費用	1,122	683	122	55
税金等調整前当期純利益	▲1,230	577	153	538
親会社株主に帰属する当期純利益	▲1,401	426	64	510
バランスシート(億円)				
有価証券	32,333	32,863	18,734	18,423
貸出金	51,637	42,914	41,368	42,924
リース債権及びリース投資資産	2,137	2,062	1,974	2,035
連結総資産額	113,767	102,315	86,096	90,293
預金・譲渡性預金	64,753	56,106	53,624	54,575
負債の部合計	107,418	96,203	79,820	83,456
連結純資産額	6,349	6,111	6,276	6,836
1株当たりデータ(円)				
1株当たり純資産額	232.72	205.83	212.67	233.65
1株当たり当期純利益	▲71.36	21.36	2.42	19.24
1株当たり配当額(普通株式)	—	1.00	1.00	1.00
指標(%)				
総資産利益率 ²	▲1.2%	0.4%	0.1%	0.6%
株主資本利益率 ³	▲27.6%	8.5%	1.2%	8.6%
経費率	59.0%	48.9%	63.1%	64.6%
連結自己資本比率(バーゼルⅡ、国内基準)	8.35%	9.76%	10.27%	12.24%
連結自己資本比率(バーゼルⅢ、国内基準)	—	—	—	—
不良債権比率(金融再生法開示ベース、単体)	6.70%	6.78%	6.66%	5.32%

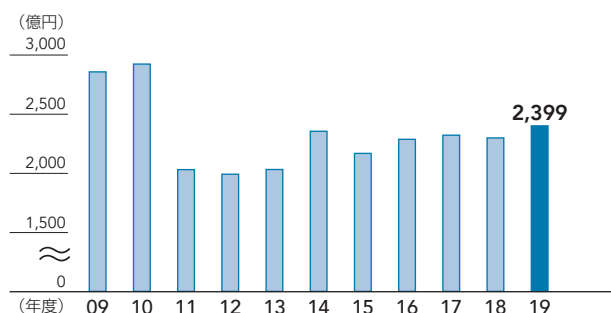
(注) 1. 「損益」は、経営管理ベース(オペレーティングベース)の計数です。

2. 「総資産利益率」は、親会社株主に帰属する当期純利益を、期首総資産と期末総資産の平均で除して算出しています。

3. 「株主資本利益率(潜在株式調整後)」は、親会社株主に帰属する当期純利益を、期首の(純資産－新株予約権－非支配株主持分)の金額と期末の同金額の平均で除して算出しています。

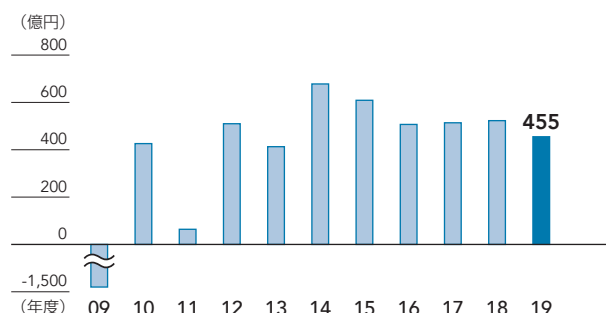
4. 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。1株当たり純資産額と1株当たり当期純利益については、2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算出しています。

■ 業務粗利益



2010年度以前は、優先出資証券などの買戻益や、過去に損失処理を行った資産の売却益の計上などが収益を押し上げていたものの、2011年度にそうした一時要因が一巡して以降、業務粗利益は着実な増加基調に転じています。

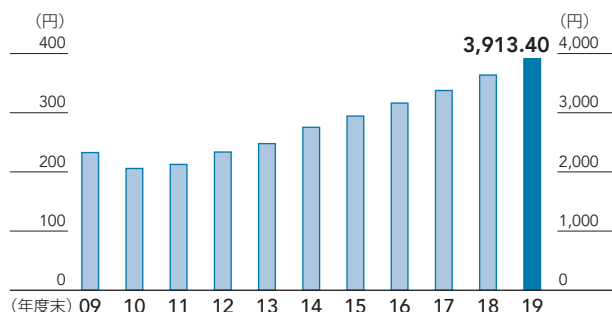
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



リーマンショックを契機とする世界金融危機の影響などにより2008年度と2009年度に赤字を計上しましたが、2010年度以降は黒字を継続しています。一過性や変動性の高い利益を抑制し、基礎的利益的の厚みを増すことで、利益の質の改善に取り組んでいます。

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2,030	2,353	2,166	2,285	2,320	2,297	2,399
1,328	1,416	1,405	1,424	1,425	1,447	1,495
2	118	37	318	372	293	391
460	727	628	517	554	545	492
413	678	609	507	514	523	455
15,570	14,773	12,278	10,146	11,235	11,302	9,570
43,198	44,612	45,629	48,334	48,959	49,868	51,104
2,277	2,270	2,114	1,914	1,714	1,765	1,934
93,211	88,898	89,287	92,583	94,566	95,711	102,265
58,504	54,527	58,009	58,629	60,670	59,221	63,051
85,985	81,360	81,356	84,375	86,006	86,745	93,160
7,225	7,537	7,931	8,207	8,560	8,966	9,104
247.82	275.45	294.41	3,163.89 ⁴	3,376.39 ⁴	3,636.92	3,913.40
15.59	25.57	22.96	194.65 ⁴	199.01 ⁴	211.24	190.59
1.00	1.00	1.00	1.00	10.00 ⁴	10.00	10.00
0.5%	0.7%	0.7%	0.6%	0.5%	0.5%	0.5%
6.5%	9.8%	8.1%	6.3%	6.1%	6.0%	5.1%
65.4%	60.2%	64.9%	62.3%	61.5%	63.0%	62.3%
—	—	—	—	—	—	—
13.58%	14.86%	14.20%	13.06%	12.83%	11.85%	11.21%
3.81%	1.42%	0.79%	0.22%	0.17%	0.20%	0.34%

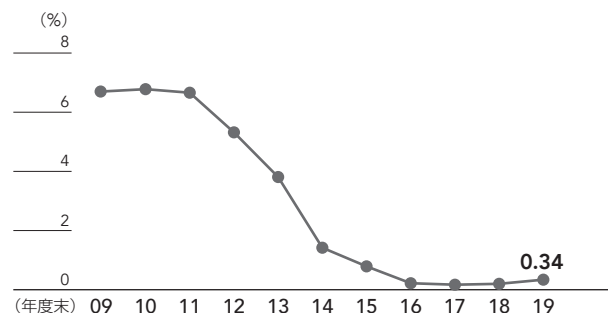
■ 1株当たり純資産額



利益を着実に積み上げてきたことにより、1株当たり純資産額の増加基調が継続しています。

(注) 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。

■ 金融再生法に基づく不良債権比率(単体)



リーマンショックを契機とする世界金融危機の影響により不良債権区分化された債権を大幅に削減させてきたことから、金融再生法に基づく不良債権比率は低水準となり、資産の質は大きく改善しています。

2019年度の振り返り

業績サマリー

単位：億円

(年度)	2019	2018	比較(金額)
連結			
資金利益	1,335	1,338	-3
非資金利益	1,064	959	105
役務取引等利益	324	313	10
特定取引利益	158	66	91
その他業務利益	582	578	3
リース収益・割賦収益	408	375	33
業務粗利益	2,399	2,297	102
経費	-1,495	-1,447	-48
実質業務純益	904	849	54
与信関連費用	-391	-293	-98
与信関連費用加算後実質業務純益	512	556	-44
のれん・無形資産償却額(グロス)	-24	-28	3
その他利益	3	17	-13
税金等調整前純利益	492	545	-53
法人税、住民税および事業税	-41	-38	-3
法人税等調整額	0	13	-12
非支配株主に帰属する当期純利益	4	2	2
親会社株主に帰属する当期純利益	455	523	-67

2019年度 業績ハイライト(2019年4月1日～2020年3月31日)

業務粗利益は、前年度比102億円増加し、2019年度は2,399億円となりました。

•**資金利益**は1,335億円で、前年度の1,338億円から3億円の減少。ストラクチャードファイナンス業務の営業性資産の増加に伴い、利息収益は増加したものの、アプラスフィナンシャルやリテールバンキング業務での住関連ローンに係る収益の減少などにより、前年度から微減となったものです。

•**非資金利益**は1,064億円で、前年度の959億円から105億円増加。アプラスフィナンシャルでのショッピングクレジットなどの主要業務からの収益の増加や、証券仲介業務、リテールバンキング業務が堅調に推移し、また、法人業務での保有株式の売却益の計上や、ALM業務を所管するトレジャリーにおける国債等の債券売却益の計上により、大幅な増収となったものです。

経費は、前年度比48億円増加し、2019年度は1,495億円。

新基幹システムの稼働に伴うシステム費の増加に加え、当年度より連結対象となった子会社に係る費用の増加や、グループ拠点再編に伴う費用の増加などによるものです。**与信関連費用**は、前年度比98億円増加し、2019年度は391億円(費用)。アプラスフィナンシャルにおける前年度に計上した延滞債権の一括売却に伴う処理コストがなくなった一方で、法人業務で前年度計上した貸倒引当金戻入れがなくなったことに加え、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う貸出先の業績悪化に備えて貸倒引当金を積み増したことにより費用が増加しました。

過払利息返還損失引当金は26億円の取崩となりました。内訳は、新生フィナンシャルで45億円戻入、アプラスフィナンシャルで17億円繰入、新生パーソナルローンで1億円繰入となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は455億円となりました。

主要指標

利回りについて、預金調達コストの減少により、純資金利鞘(ネットインタレストマージン)は前年度の2.46%から2.47%へ改善しました。

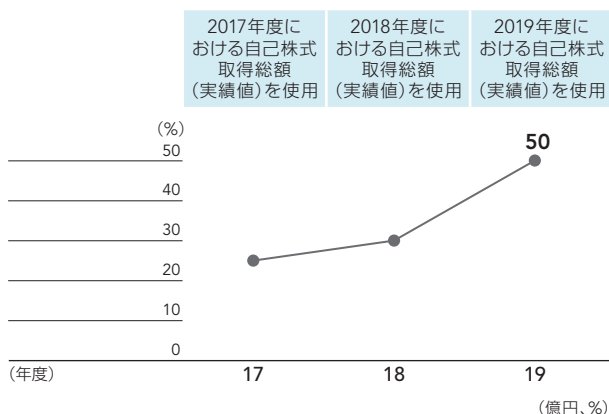
資産の質について、金融再生法に基づく開示不良債権比率(単体ベース)は、0.34%と引き続き低水準となりました。リスク管理債権比率(連結ベース)は、1.71%となりました。

自己資本について、バーゼルⅢ国際基準(完全施行ベース)での普通株式等Tier1比率は、2019年3月末の12.0%から11.3%となりました。順調に利益が積み上がったことで普通株式等Tier1資本は増加しました。一方で、ストラクチャードファイナンス業務やコンシューマーファイナンス業務における営業資産の積み上げや、昭和リースの神鋼リース子会社化により、リスクアセットが増加したことで、普通株式等Tier1比率は低下。しかしながら、引き続き自己資本比率は十分な水準を確保しています。

株主還元

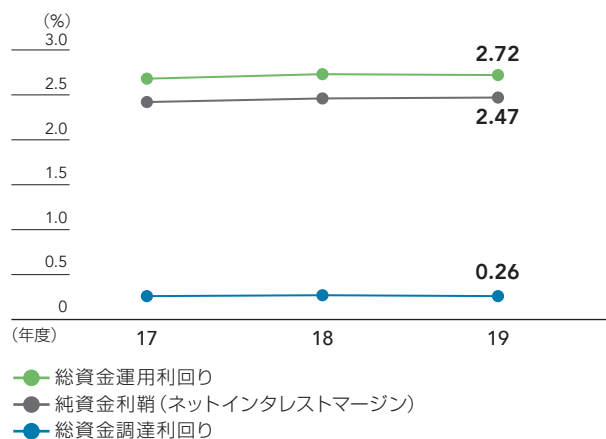
株価、財務・資本の状況、市場環境などを踏まえ、1株当たりの価値向上を図るため、2019年度は235億円の自己株式取得を実施しました。期末配当と合わせ、2018年度利益に基づく2019年度の総還元性向は50%となりました。

■ 総還元性向

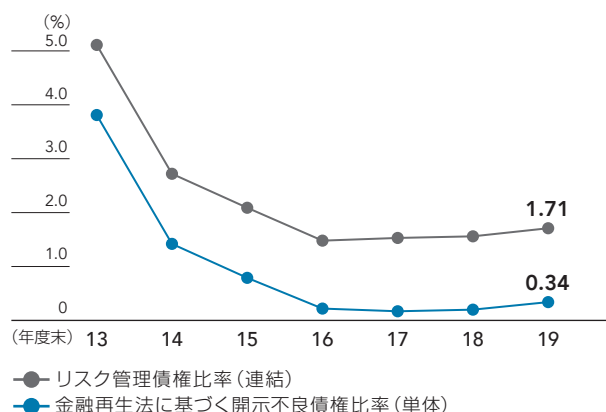


	2016年度利益に基づく2017年度の還元	2017年度利益に基づく2018年度の還元	2018年度利益に基づく2019年度の還元
総還元額(A)	125	155	259
当期純利益(B)	507	514	523
総還元性向(A/B)	25%	30%	50%

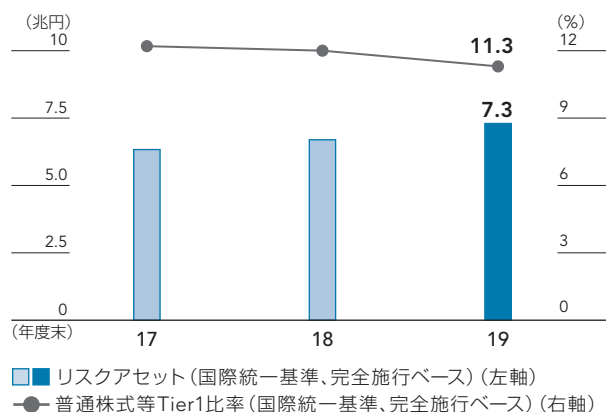
■ 純資金利鞘



■ リスク管理債権比率 / 金融再生法に基づく開示不良債権比率



■ 普通株式等Tier1比率



用語集

ESG

ESG

Environment(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治)の頭文字を取ったもので、企業の長期的な成長のために必要な観点。

サステナブルファイナンス(持続可能な金融)

地球環境を持続可能なものにするための金融手法。

GHG排出量

二酸化炭素(CO₂)などの温室効果ガス(Green House Gas)の排出量。事業者自らによる直接排出量(スコープ1)、他社から供給された電力などの使用に伴う間接排出量(スコープ2)、スコープ1とスコープ2以外の間接排出量(スコープ3)に区分される。

ビジネス

アドバイザー

助言業務。当行のアドバイザー業務は、国内外の買収・合併、企業再生、企業の資金調達などの分野を中心に、お客さまの多様なニーズに応えるソリューションを提供。

エコシステム(経済生態系)

特定の業界全体の収益構造。業界におけるさまざまな構成要因を巻き込んで業界が発展していく様を、自然界の生態系になぞらえてエコシステムという。

API化

Application Programming Interfaceの略語。ソフトウェア同士をつなげ、連携できる状態にすること。

オルタナティブ投資

株式や債券などの伝統的な資産運用ではなく、それ以外の新しい投資手法のこと。プライベートエクイティや不動産投資など。

クラウド(クラウドサービス、クラウドコンピューティング)

インターネットなどのコンピュータネットワークを経由して、コンピュータ資源をサービスのかたちで提供する利用形態。

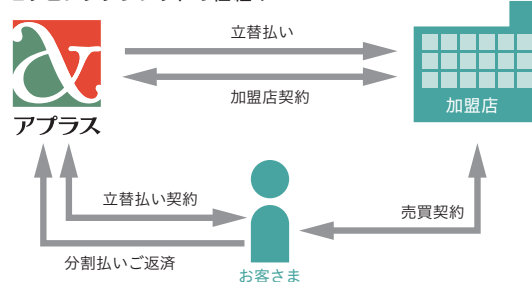
事業承継支援

親族または社内の後継者に事業承継を検討するお客さまに対し、株式移転などに伴う資金ニーズに対応する投融資を提供し、円滑な事業承継が行われるようサポートすること。

ショッピングクレジット

クレジットカードを利用しないで商品を分割払いで購入する仕組みのこと。当行グループでは、主にアプラスフィナンシャルを通じて提供。

ショッピングクレジットの仕組み



加盟店とアプラスが、加盟店契約を締結
 お客さまが加盟店から商品・サービスを購入
 ショッピングクレジットをお申し込み
 アプラスが加盟店へ代金を一括お支払い
 お客さまはアプラスへ分割払いご返済

シンジケートローン

複数の金融機関がシンジケート団(融資団)を組成し、ひとつの契約書に基づいて共同で貸出を行う融資形態のこと。

ストラクチャードファイナンス

特別なストラクチャー(仕組み)を要するファイナンスのことを指すが、一般に特定のプロジェクト・資産のキャッシュ・フロー価値に着目したプロジェクトファイナンス、ノンリコースファイナンスのかたちをとることが多い。当行では、不動産ファイナンス、プロジェクトファイナンス、M&Aファイナンス、再生ファイナンスなどを中心に行っている。

スペシャルティファイナンス

当行においては、M&Aファイナンス、LBOファイナンス、その他特定の事業や資産のキャッシュ・フロー価値に着目したキャッシュ・フローファイナンスの総称。

DDOS攻撃

インターネット上の多数の機器から特定のネットワークやコンピュータに一齐に接続要求を送信し、過剰な負荷をかけて機能不全に追い込むサーバー攻撃の手法。

デリバティブ

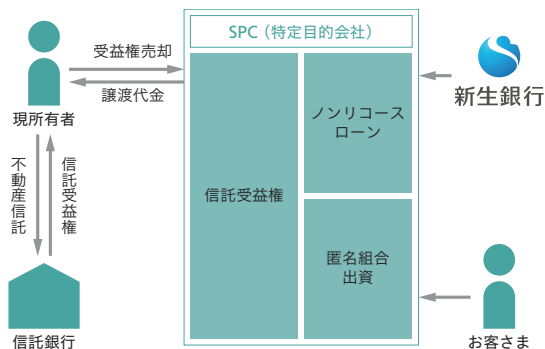
金利・債券・為替・株式・商品などの取引から派生した取引の総称。金融商品を原資産とするものがほとんどであることから、金融派生商品とも呼ばれる。

ネオバンク

非銀行の業種でありながら、既存銀行との提携を通じて金融サービスを提供する企業。

ノンリコースローン

特定の事業・資産（不動産が典型的だがそれにかぎらない）から発生するキャッシュ・フローのみを返済原資とし、スポンサーなどへの返済を求めることはできない非遡及型ファイナンス。



Finance as a Service

金融のサービス化。金融商品を、ひとつのパッケージ商品としてではなく、個別の機能に分解し、各機能を提供すること。

フィデューシャリーデューティー（顧客本位の業務運営）

Fiduciary（受託者）とduty（責任）を合わせた言葉で、受託者が委託者・受益者に果たすべき責任のこと。金融業界においては、金融機関が資産を預けている顧客に対して果たすべき責任。

プライベートエクイティ

一般的には、私募発行された株式や、取引所や店頭市場で取引されない株式などのこと。プライベートエクイティへの投資は、企業の成長段階への投資であるベンチャーキャピタルと、成熟企業などの事業再編に伴う企業支配権の買収などへの投資であるバイアウト投資に大別することができる。当行では、株式公開を計画中のお客さまに対して議決権5%までの銀行本体によるベンチャーキャピタル投資、および成熟企業への事業承継にかかわるバイアウト投資に積極的に取り組んでいる。

プラットフォーム

基盤（プラットフォーム）を提供する事業者。

プリンシパルランザクションズ

銀行の自己勘定による投資を中心とした取引のこと。当行は、お客さまの事業再生、事業承継、成長資金といったニーズにお応えするかたちで、クレジットトレーディングやプライベートエクイティを通じた投資活動を積極的に行っている。

プロジェクトファイナンス

特定のプロジェクトに対して行う融資で、特に当該プロジェクトから生じるキャッシュ・フローが中心的な返済原資とされるものを指す。エネルギー、資源、インフラなどの中長期・大型のプロジェクトに利用されることが多い。

無担保ローン

金融機関（銀行や消費者金融会社など）が提供するローンのうち、消費者が担保なしで借りることができる商品。

UI/UX

UI（ユーザーインターフェース）とは、ユーザーと物が接触する部分のことで、画面上で表示されるフォント、画像などの外観のこと。UX（ユーザーエクスペリエンス）とは、ユーザーが物やサービスを利用して得られる体験のこと。

RPA

(Robotic Process Automation)

主にホワイトカラーの単純作業を効率化・自動化するテクノロジー。

財務

親会社株主に帰属する当期純利益

会計上の1年間の最終的な利益。

過払い利息返還

新生銀行グループの消費者金融子会社が貸金業法の改正による金利の引き下げ前に契約を締結した商品の中には、利息制限法の上限金利を超過している商品があった。2006年1月の最高裁判所の判決以降、利息制限法の上限金利を超過した利息を支払ったお客さまに、その超過分の返還を求めることが広範に認められるようになった。そのため、消費者金融ファイナンス業者は（過払い）利息返還による損失への手当てとして、利息返還損失引当金を計上している。

業務粗利益

貸出金の利息収支などの「資金利益」と、投資商品の販売手数料などの「非資金利益」から構成され、本来業務から得られた粗利益を示す指標。

金融再生法に基づく不良債権比率

総与信残高に対する、金融再生法に基づく開示不良債権残高の比率。

実質業務純益

「業務粗利益」から「経費」を差し引いた、本来業務の活動で稼ぎ出した経費控除後の利益を示す指標。与信関連費用は除かれている。

総還元性向

利益に対する株主還元の度合いを示す指標。

1株当たり純資産額

期末純資産額を期末発行済株式数で除して算出した数値。

1株当たり当期純利益

当期純利益を期中平均発行済株式数で除して算出した数値。

与信関連費用

与信先の状況に応じた貸倒引当金の繰り入れ（費用）や取崩（益）、債権処分による損失や過去に償却した債権の取立益などを合計した費用。

財務諸表(連結)

財務の状況の詳細(注記含む)については、「株式会社 新生銀行 統合報告書 資料編 2020」もあわせてご覧ください。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2018年度 (前連結会計年度)	2019年度 (当連結会計年度)
資産の部		
現金預け金*9	1,355,966	1,614,134
債券貸借取引支払保証金	2,119	-
買入金銭債権	30,994	63,575
特定取引資産*2,*9	204,415	213,707
金銭の信託*9	305,879	415,107
有価証券*1,*2,*9,*17	1,130,286	957,040
貸出金*3,*4,*5,*6,*7,*8,*9,*10	4,986,839	5,110,404
外国為替	29,546	73,879
リース債権及びリース投資資産*9	176,553	193,445
その他資産*3,*4,*5,*6,*9,*11	851,287	1,007,605
有形固定資産*12,*13	45,341	69,414
建物	11,805	12,350
土地	2,665	2,665
有形リース資産*9,*14	24,479	47,148
建設仮勘定	266	741
その他の有形固定資産	6,125	6,508
無形固定資産	67,189	67,073
ソフトウェア*15	54,499	52,405
のれん*16	10,989	10,626
無形リース資産*14	3	65
無形資産	690	2,496
その他の無形固定資産	1,007	1,479
退職給付に係る資産	10,931	5,683
繰延税金資産	15,096	16,977
支払承諾見返	456,759	526,520
貸倒引当金	▲98,034	▲107,998
資産の部合計	9,571,172	10,226,571
負債の部		
預金*9	5,351,564	5,849,211
譲渡性預金	570,580	455,950
コールマネー及び売渡手形	145,000	165,000
売現先勘定*9	59,098	38,956
債券貸借取引受入担保金*9	510,229	350,407
特定取引負債	182,363	183,943
借入金*9	684,077	881,991
外国為替	471	687
短期社債	191,000	221,300
社債	92,335	166,500
その他負債*9	347,383	404,973
賞与引当金	8,598	8,560
役員賞与引当金	44	47
退職給付に係る負債	8,232	8,422
役員退職慰労引当金	-	50
睡眠預金払戻損失引当金	-	621
睡眠債券払戻損失引当金	3,764	3,513
利息返還損失引当金	63,025	49,308
繰延税金負債	-	119
支払承諾*9	456,759	526,520
負債の部合計	8,674,529	9,316,086
純資産の部		
資本金	512,204	512,204
資本剰余金	78,506	78,506
利益剰余金	346,562	389,600
自己株式	▲37,729	▲61,097
株主資本合計	899,544	919,214
その他有価証券評価差額金	10,041	4,755
繰延ヘッジ損益	▲16,391	▲15,719
為替換算調整勘定	▲1,527	▲1,670
退職給付に係る調整累計額	378	▲3,585
その他の包括利益累計額合計	▲7,500	▲16,219
新株予約権	99	125
非支配株主持分	4,498	7,364
純資産の部合計	896,642	910,485
負債及び純資産の部合計	9,571,172	10,226,571

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2018年度 (前連結会計年度)	2019年度 (当連結会計年度)
経常収益	372,243	399,503
資金運用収益	154,843	153,777
貸出金利息	140,176	140,204
有価証券利息配当金	12,531	10,794
コールローン利息及び買入手形利息	0	11
債券貸借取引受入利息	0	0
預け金利息	1,162	1,121
その他の受入利息	971	1,645
役員取引等収益	55,332	59,213
特定取引収益	6,673	15,821
その他業務収益*1	134,051	144,855
その他経常収益*2	21,341	25,835
償却債権取立益	6,658	6,464
その他の経常収益	14,682	19,370
経常費用	316,846	348,466
資金調達費用	21,027	20,266
預金利息	7,765	6,295
譲渡性預金利息	36	61
債券利息	0	-
コールマネー利息及び売渡手形利息	▲13	43
売現先利息	419	356
債券貸借取引支払利息	1,142	840
借入金利息	3,369	2,875
短期社債利息	108	145
社債利息	466	283
その他の支払利息	7,731	9,364
役員取引等費用	23,981	26,782
その他業務費用*3	84,157	97,532
営業経費	148,545	152,494
のれん償却額	2,211	2,144
無形資産償却額	599	291
その他の営業経費*4	145,734	150,057
その他経常費用	39,134	51,391
貸倒引当金繰入額	35,241	44,818
その他の経常費用	3,892	6,572
経常利益	55,397	51,036
特別利益	218	26
固定資産処分益	0	0
その他の特別利益*5	218	25
特別損失	1,031	1,862
固定資産処分損	68	423
減損損失*7	955	660
その他の特別損失*6	8	778
税金等調整前当期純利益	54,584	49,200
法人税、住民税及び事業税	3,810	4,119
法人税等調整額	▲1,306	▲45
法人税等合計	2,503	4,073
当期純利益	52,080	45,126
非支配株主に帰属する当期純損失(▲)	▲239	▲449
親会社株主に帰属する当期純利益	52,319	45,575

資本の状況・格付情報

資本の状況

(2020年3月31日現在)

発行済株式総数、資本金などの状況

(単位：千株、百万円)

年月日	発行済株式総数		資本金		資本準備金		摘要
	増減数	残高	増減数	残高	増減数	残高	
2003年7月29日	▲1,358,537	2,033,065 (注)	—	451,296	—	18,558	普通株式2株を1株とする株式併合 株式併合後の発行済普通株式数 1,358,537千株
2006年7月31日	▲99,966	1,933,098 (注)	—	451,296	—	18,558	第三回乙種優先株式の取得請求権の行使 発行した普通株式200,033千株 自己株式となった第三回乙種優先株式の消却 ▲300,000千株
2006年11月16日	▲85,000	1,848,098 (注)	—	451,296	—	18,558	自己株式(普通株式)の消却 ▲85,000千株
2007年8月1日	▲100,000	1,748,098 (注)	—	451,296	—	18,558	第三回乙種優先株式の一斉取得 発行した普通株式200,000千株 自己株式となった第三回乙種優先株式の消却 ▲300,000千株
2008年2月4日	117,647	1,865,746 (注)	25,000	476,296	25,000	43,558	有償第三者割当(普通株式) 発行価格425円 資本組入額212.5円
2008年3月31日	194,600	2,060,346	—	476,296	—	43,558	第二回甲種優先株式の取得請求権の行使 発行した普通株式269,128千株 自己株式となった第二回甲種優先株式の消却 ▲74,528千株
2011年3月15日	690,000	2,750,346	35,907	512,204	35,907	79,465	海外募集による新株式発行(普通株式) 発行価格108円 資本組入額52.04円
2017年10月1日	▲2,475,312	275,034	—	512,204	—	79,465	普通株式10株を1株とする株式併合 株式併合後の発行済普通株式数 275,034千株
2018年5月18日	▲16,000	259,034	—	512,204	—	79,465	自己株式(普通株式)の消却 ▲16,000千株

(注) 発行済優先株式数を含んでいます。

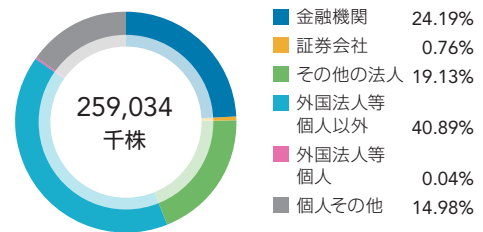
大株主

普通株式

順位	大株主名	持株数(千株単位)	持株比率
1	株式会社新生銀行	28,290	10.92%
2	預金保険機構	26,912	10.38%
3	SBIホールディングス株式会社	21,926	8.46%
4	株式会社整理回収機構	20,000	7.72%
5	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,013	5.40%
6	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,110	3.51%
7	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	8,131	3.13%
8	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,062	2.34%
9	GOLDMAN, SACHS & CO. REG	6,044	2.33%
10	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,047	1.56%
11	JP MORGAN CHASE BANK 385151	3,385	1.30%
発行済株式数(自己株式を含む)		259,034	100.00%

(注) 2020年3月末現在、預金保険機構ならびに整理回収機構は、合計46,912,888株、発行済普通株式(除く自己株式)の20.33%を保有しています。

実質株主ベース/所有者別状況



(注) 1. 「金融機関」には、整理回収機構を含みます。
2. 「その他の法人」には、預金保険機構を含みます。
3. 「個人その他」には、自己株式を含みます。

格付情報

(2020年6月30日現在)

	長期(アウトルック)	短期
R&I	A- (安定的)	a-1
JCR	A- (安定的)	J-1
S&P	BBB (安定的)	A-2
Moody's	Baa1(安定的)	Prime-2

発行 2020年7月

株式会社新生銀行 グループIR・広報部

〒103-8303 東京都中央区日本橋室町2-4-3

URL: <https://www.shinseibank.com> E-mail: Shinsei_IR@shinseibank.com

当行が契約している銀行法上の指定紛争解決機関：
一般社団法人全国銀行協会
連絡先： 全国銀行協会相談室
電話番号：0570-017109または03-5252-3772

株式会社新生銀行

〒103-8303

東京都中央区日本橋室町二丁目4番3号

TEL: 03-6880-7000

URL: <https://www.shinseibank.com>