

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

- 顧客基盤の再構築
- 収益の安定化

第二次中期経営計画

13.4-16.3

- 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

第三次中期経営計画

16.4-19.3

- 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

計画骨子

成果

NIM	2.09%	2.28%	2.43%
経費率	57.5%	63.4%	62.3%
ROA	0.3%	0.6%	0.6%
ROE	5.1%	7.7%	6.1%
リスク管理 債権比率*	7.29%	2.09%	1.56%
CET1 比率*	—	12.9%	12.0%
総還元 性向	8.0%	10.6%	35.0%

※ 各中計の各最終年度の数値を記載しています。

- 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

- 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

- 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

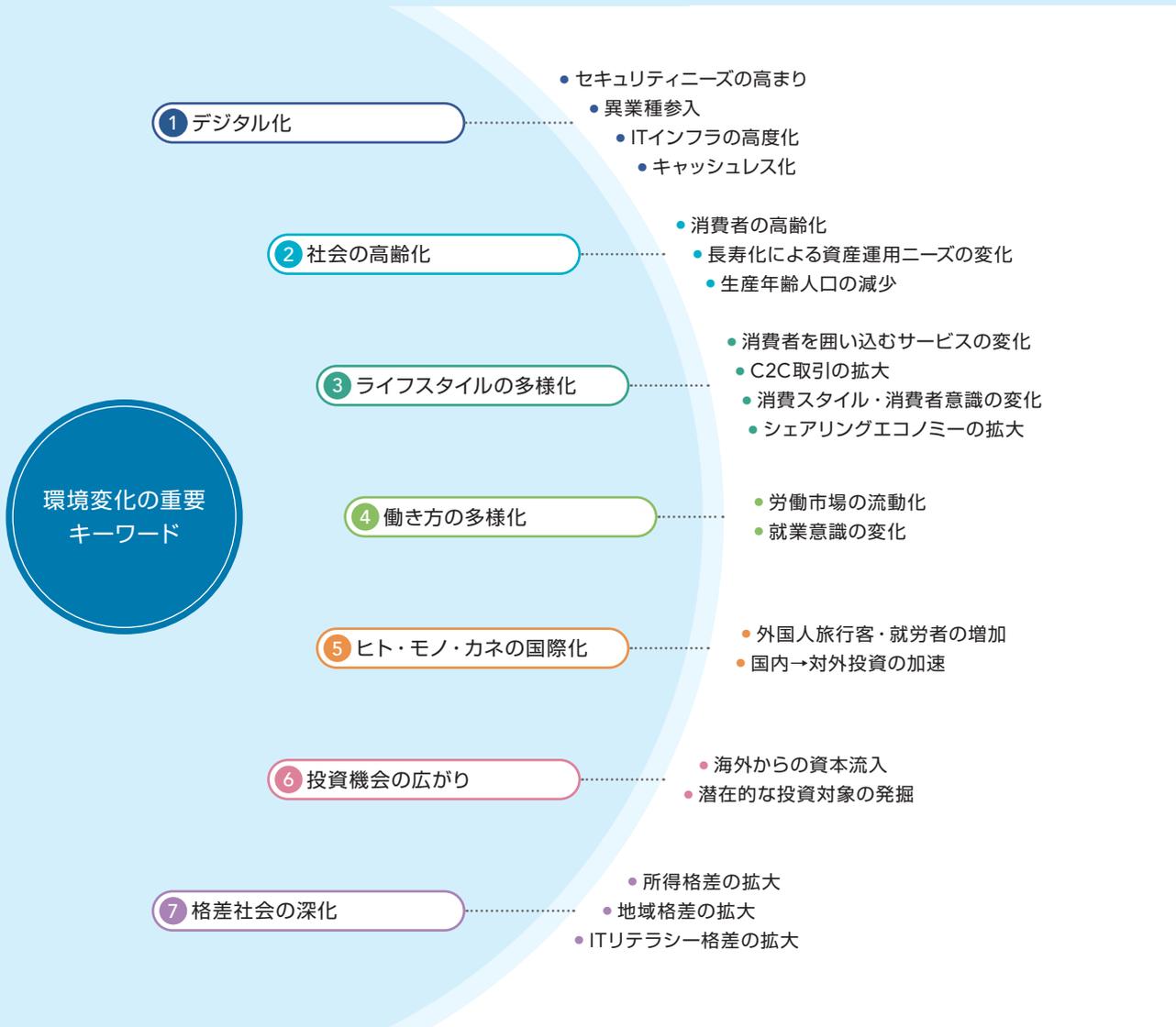
課題

- 収益力の安定化が課題

- 再現性・安定性の高い利益伸長が課題

- 総還元性向を向上させた一方、ROE低下が課題

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

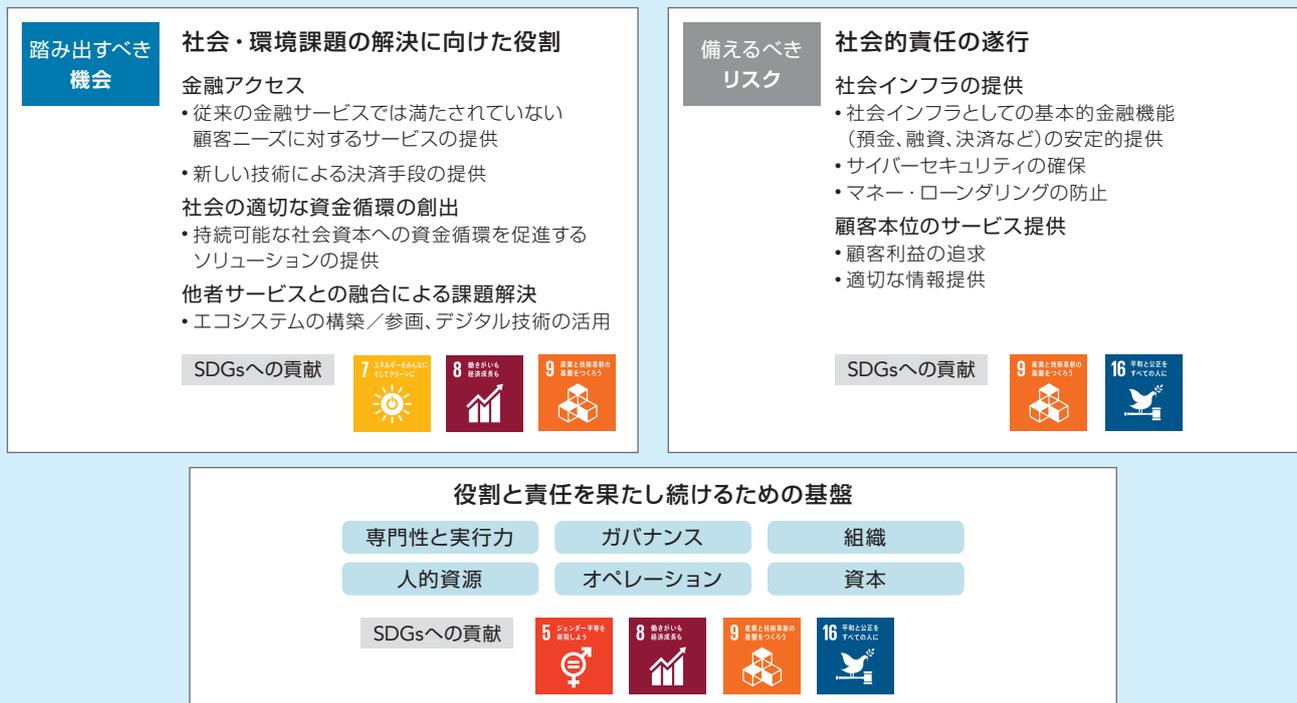
- お客さまの要求水準が高度化
- 事業者間の連携が加速

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。

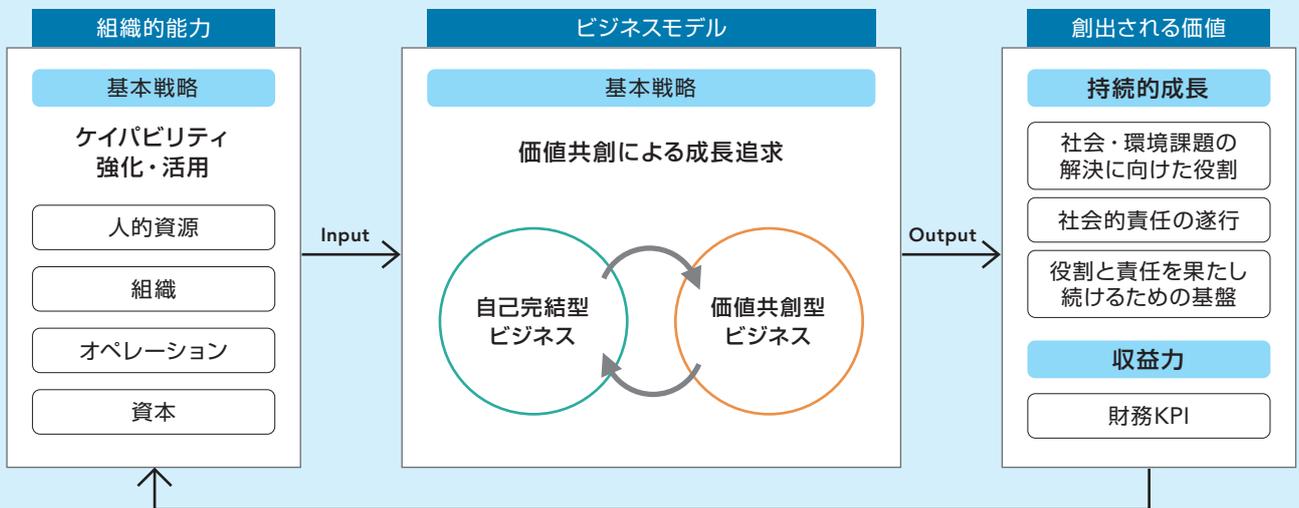
中期経営戦略のテーマのひとつはイノベーション(技術革新)です。新生銀行グループのマテリアリティである社会・環境課題の解決に向けた役割と社会的責任の遂行、その役割と責任を果たし続けるための基盤に共通するのが、イ

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。

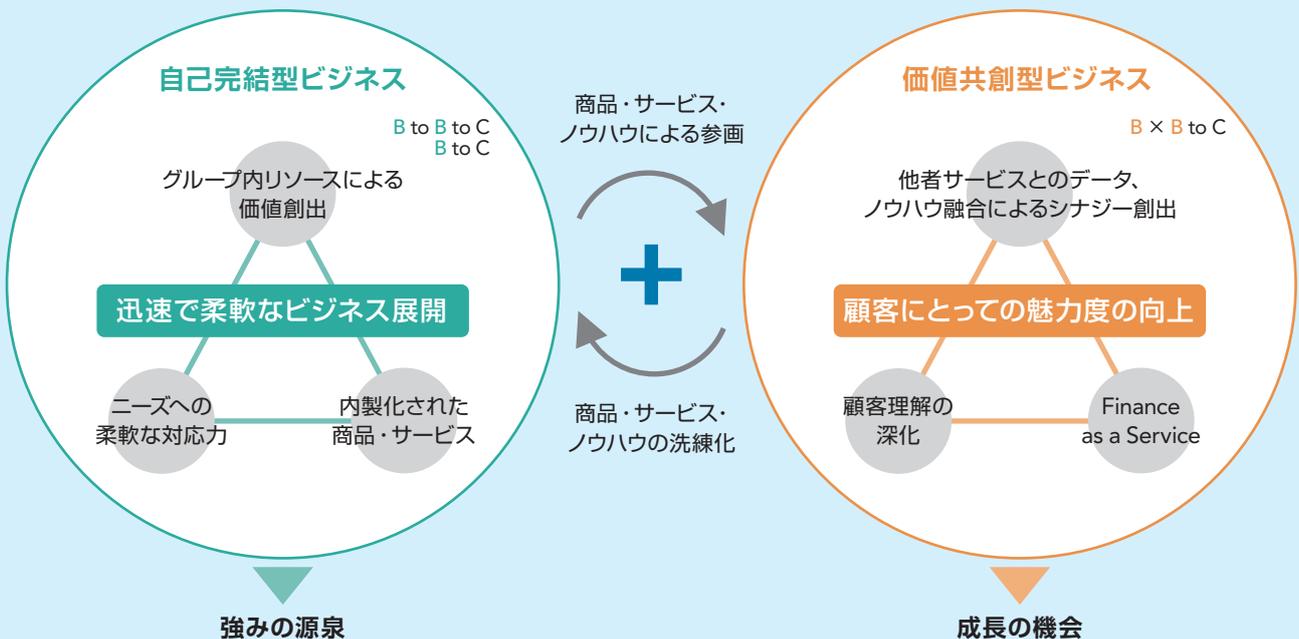
中期経営戦略とビジネスモデル

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

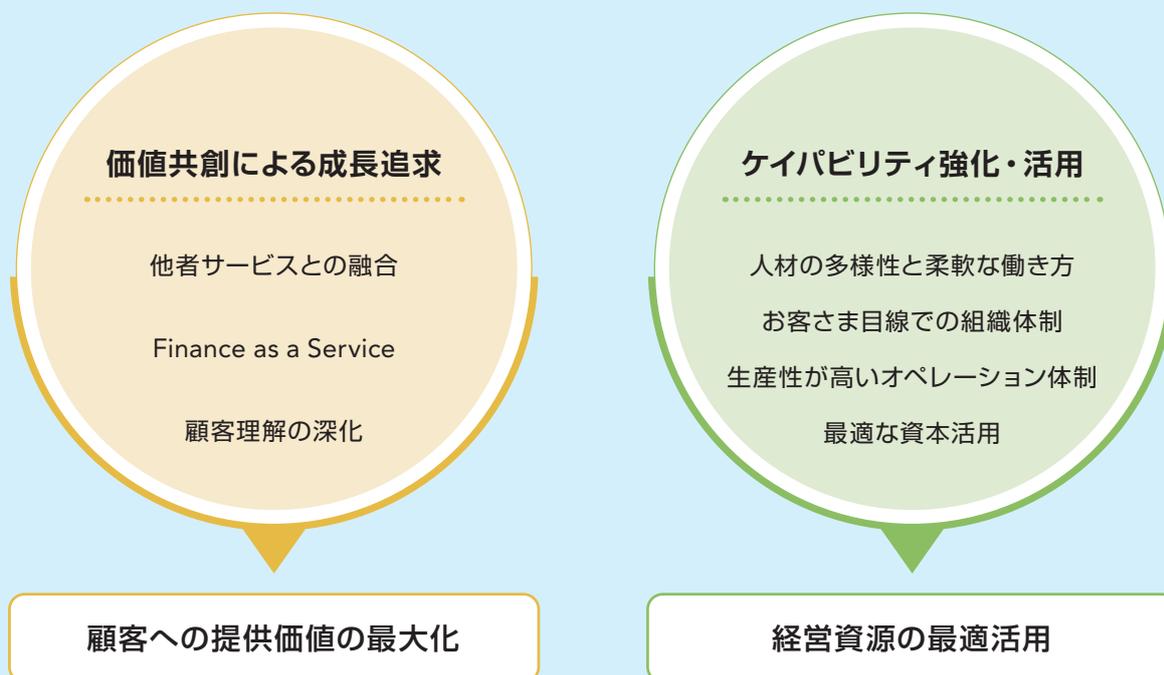


中期経営戦略

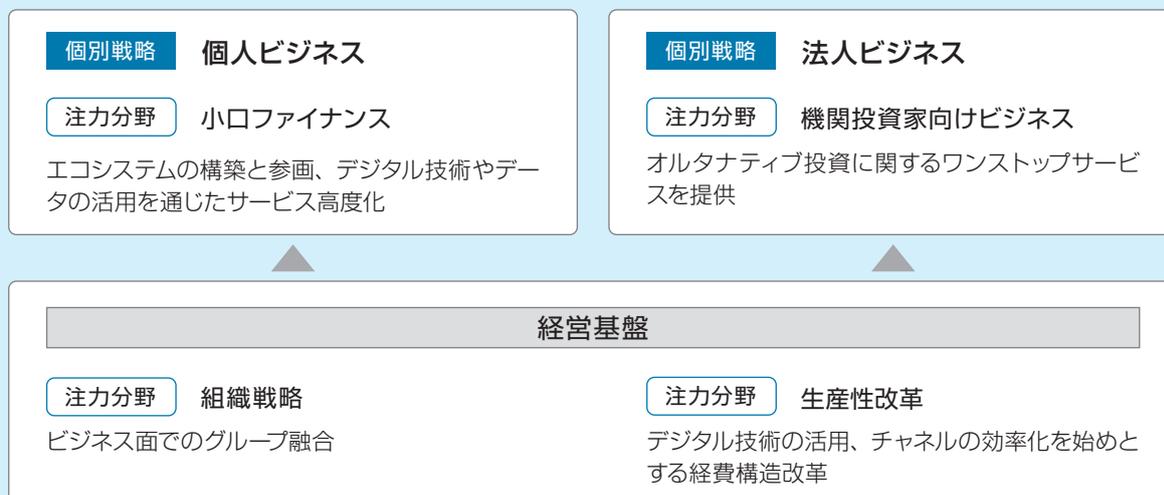
基本戦略と個別戦略

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

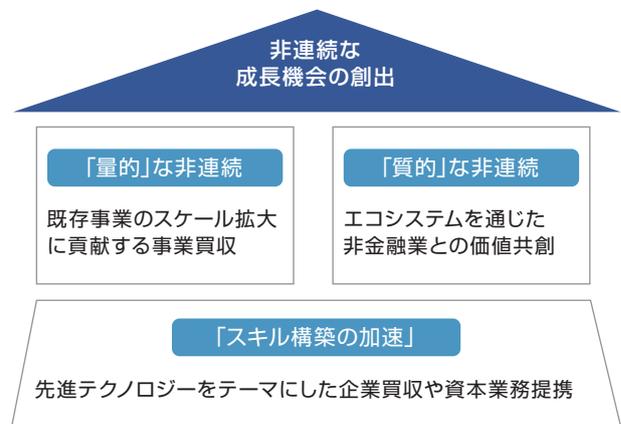
買収・提携戦略を活用して、先進的なテクノロジーによる新生銀行グループのスキル構築を加速します。

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

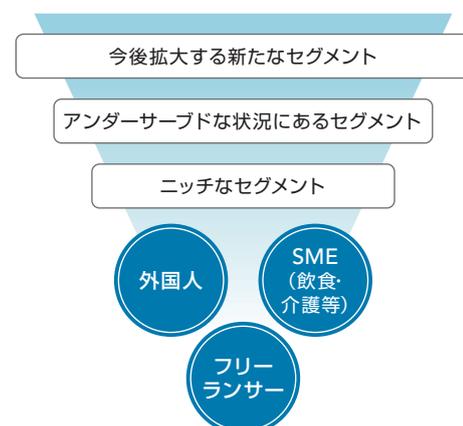
社会構造の変化や技術の飛躍的な発展の中で、新たなニーズを持つ顧客セグメントが登場してきています。そこで、異業種との連携を通じてエコシステムを構築し、カスタマイゼーション、さらにはパーソライゼーションによる顧客ニーズを満たす差別化戦略を行い、新たなソリューションを提供していきます。そのための事例として、当行は「新生Bridge」を設立しました。現状のサービスが十分に届いていない「アンダーサブド」な市場であり、金融機関が戦略的セグメントとして捉えていない領域の一つである外国人労働者や留学生に対し、異業種企業と連携しながらさまざまな行動データを蓄積・分析し、価値を還元していきます。

■ 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?

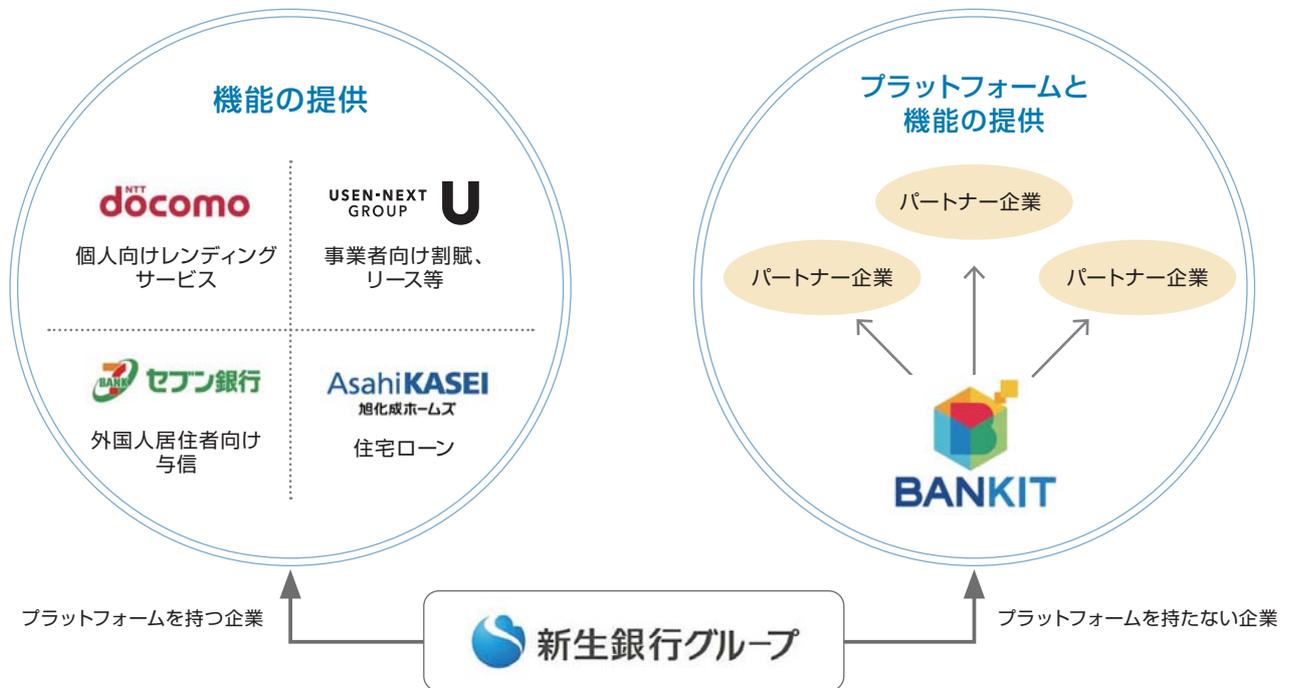


◆小口ファイナンス戦略

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

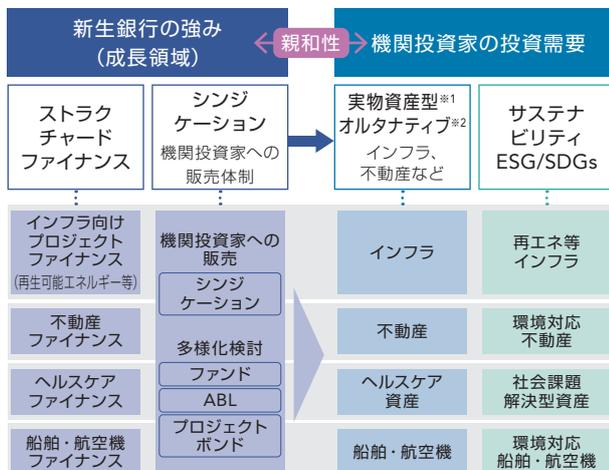
ビジネスの枠組み

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かたち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。

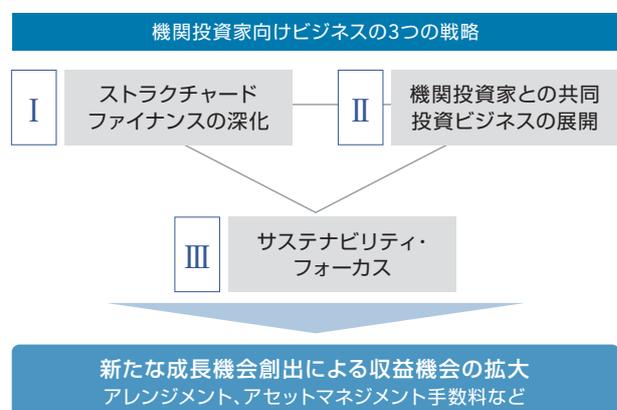
■ 新生銀行の強みと投資需要との親和性



*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。

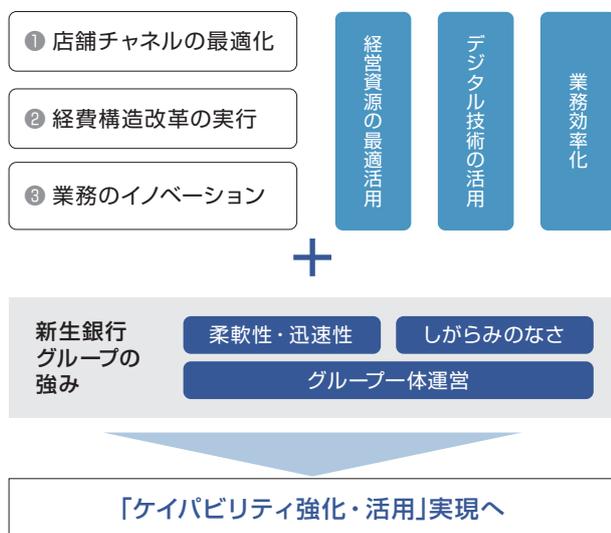


専務執行役員 管掌 グループ組織戦略
平沢 晃

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「しがらみのなさ」、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しても、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

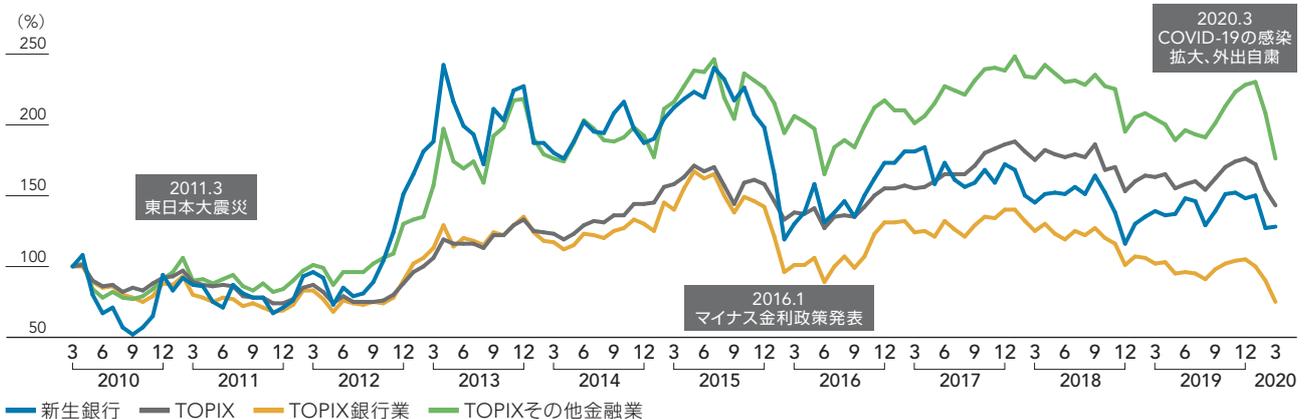
た。これは、売出に対し高い倍率の応募があったこと、加えて、いつかはJCFファンドがエグジットすることを踏まえて株価への重石のある状況（オーバーハング）が解消されたことなどが要因と考えられます。

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

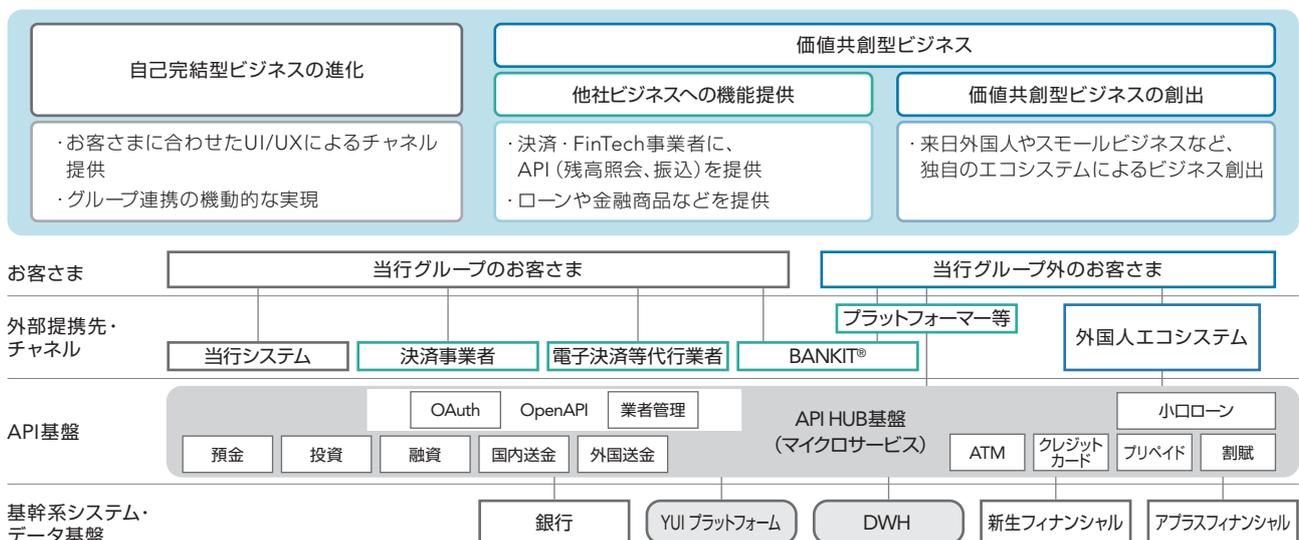
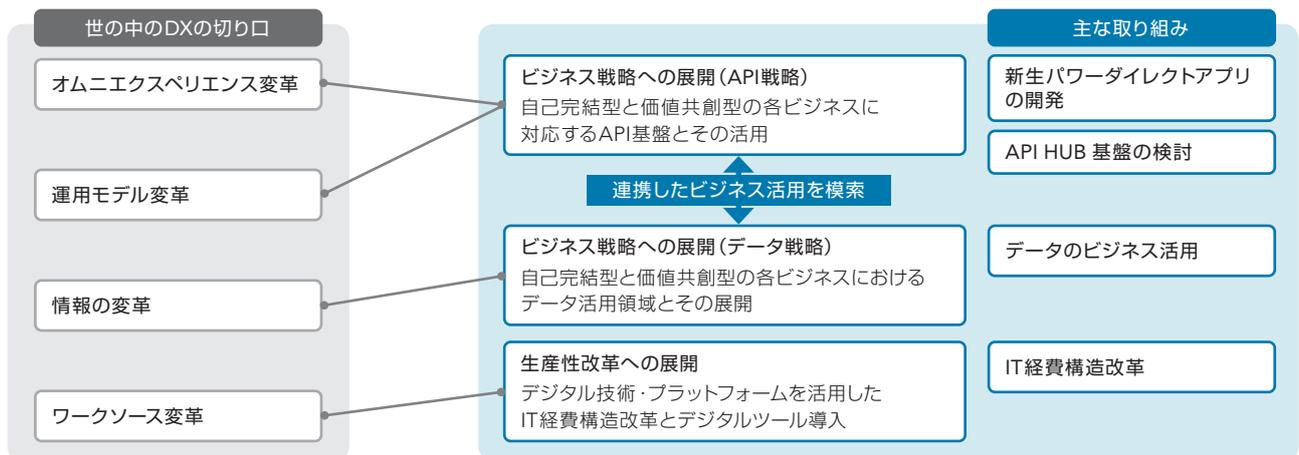
金融の未来とIT 新生銀行グループの挑戦

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



パーツ例			
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。**



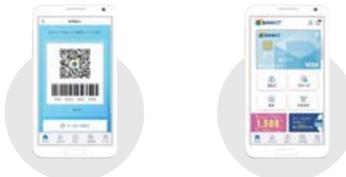
サービス例 一つのウォレットで多彩な機能に対応、残高のATM出金や送金も可能

- 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。

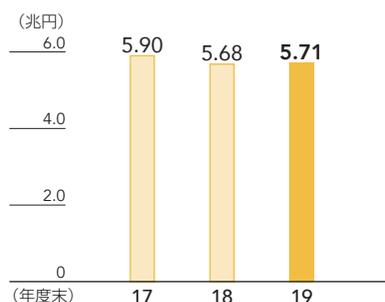
リテールバンキングの分野では、コンサルティングチャネルの複線化、行動系データを活用したOne to Oneマーケティング、顧客セグメント別組織運営体制などを展開し、お客さま一人ひとりとの最適なコミュニケーションと、ニーズやライフプランに応じた商品・サービスの提供によって、お客さまの安定的な資産形成に取り組んでいます。

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。

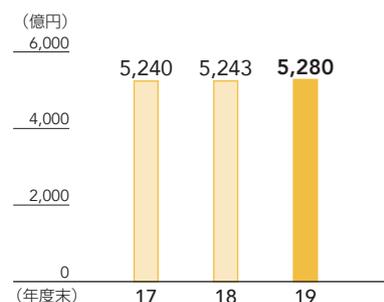
無担保ローンの分野では、非対面でのデジタル対応やカードレスを選好する顧客セグメントへの金融アクセスの提供と、お客さまの資金ニーズにきめ細かく対応することが求められています。これまで培った与信判断や回収機能に、AI/デジタル技術を加え、顧客基盤を有する企業と提携することで、新しい顧客セグメントが有する資金ニーズにも応えるべく取り組んでいます。

営業性資産

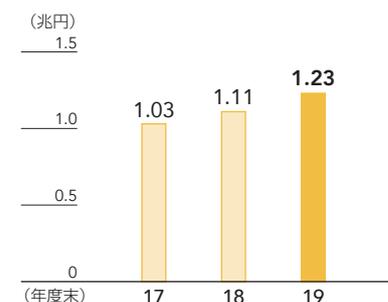
リテールバンキング(預り資産)



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

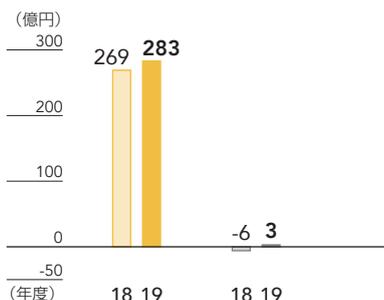


外国人居住者に向けた与信関連サービス提供に向け、「Credd Finance」を設立

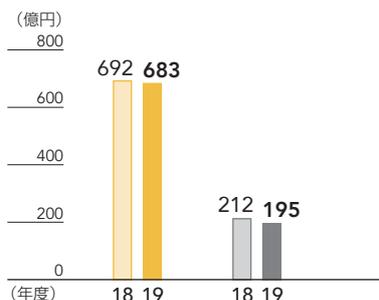
2020年1月、新生銀行グループは、株式会社セブン銀行（以下セブン銀行）と共同で外国人居住者に向けた与信関連サービスを提供するための新会社「株式会社Credd Finance（クレド ファイナンス）」の設立を発表しました。グローバル化の進展に伴い、日本で働く外国人も年々増加しており、海外送金サービスに加え、ローンなどの与信へのニーズが高まっています。クレド ファイナンスは、セブン銀行が持つ外国人のお客さまに関する顧客基盤と、アプラスの持つ個人のお客さま向けの金融ノウハウを活かし、ローンやクレジットカードなどの新たな与信関連サービスを提供する準備を進めています。外国人のお客さまに向けた金融機会へ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

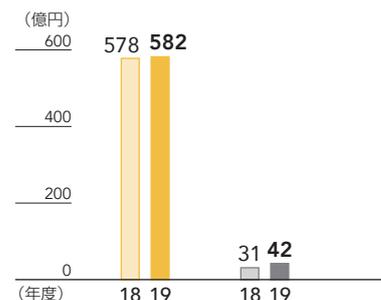
リテールバンキング



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



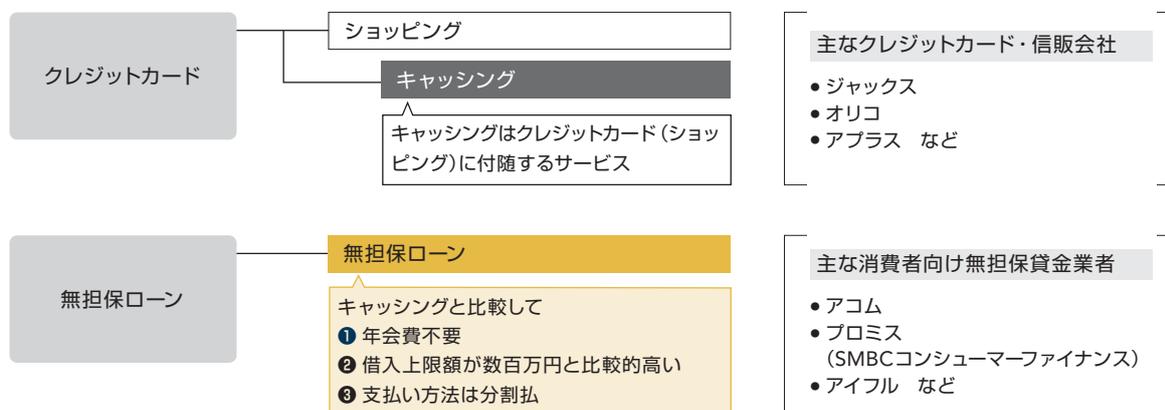
- 申込** 24時間いつでもスマートフォンから申し込み
- 審査** 審査結果は画面上からお知らせ
- 契約** 書類の提出はメールで
- 借入** 来店不要。お客さまの口座に振り込み

■ 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

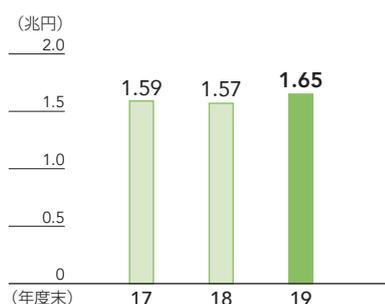
取引先も含むバリューチェーンを認識し、多様なニーズをビジネス機会ととらえ、グループ内外の資源を活用して、差別化されたソリューションの提供を目指します。

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。

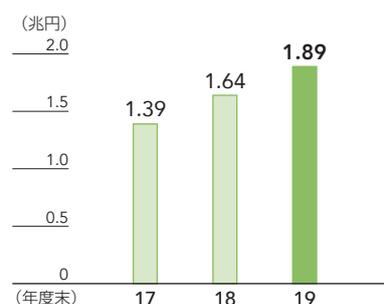
投資家のお客さまには、ストラクチャードファイナンスの分野において、これまで培ってきた国内外の機関投資家とのリレーション、知見、分析力などを活用し、単独でのシニアローン提供や地域金融機関とのシンジケーションアレンジに取り組んでいます。加えて、環境や社会課題に対する投資家の高い関心を踏まえ、資金を提供する投資マネージャーや、そこに資金を提供するアセットオーナーを含む幅広い機関投資家を対象に、サステナビリティに着目した機関投資家向けビジネスを推進していきます。そのため、2020年2月に「サステナブルインパクト推進部」を設立しました。投融資案件に対して、当行独自のサステナビリティ/ESG評価を行い、対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

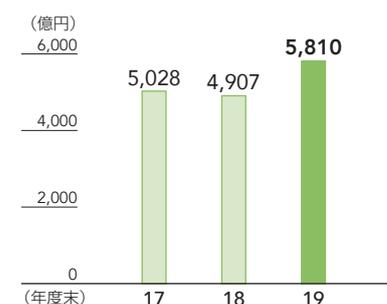
法人営業



ストラクチャードファイナンス



昭和リース



法人業務

〇 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、アドバイザリー、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、アドバイザリーサービスの提供
 - 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



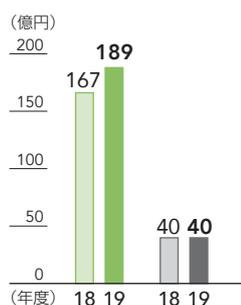
2020年1月、新生銀行グループの新生企業投資は、東京都による「東京金融賞2019 ESG投資部門」を受賞しました。新生企業投資は、社会課題解決型経済の創出に向けて、邦銀系初のインパクト投資ファンドである「日本インパクト投資1号ファンド」（いわゆる「子育て支援ファンド」）（2017年1月設立）および「日本インパクト投資2号ファンド」（2019年6月設立）の組成・運営に携わっています。

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。

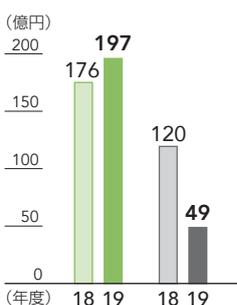
新生企業投資は、日本のインパクト投資のエコシステム構築に向けて引き続き取り組んでいきます。

主要業務データ

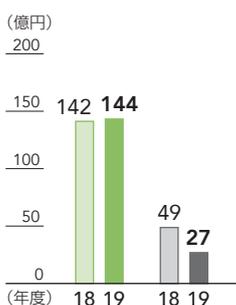
法人営業



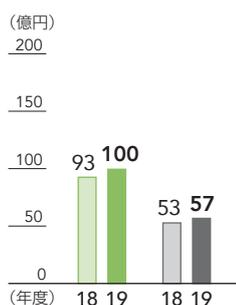
ストラクチャードファイナンス



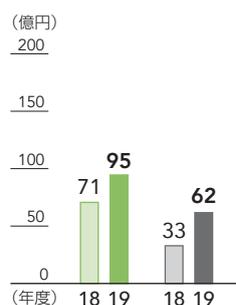
昭和リース



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

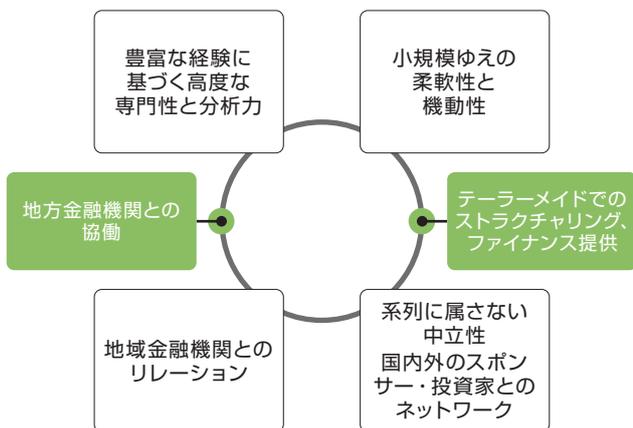
○ ストラクチャードファイナンスビジネス

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。

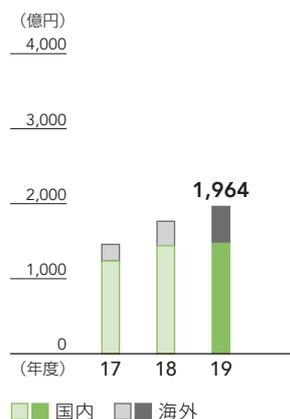
- メガバンクと比較して、案件を柔軟かつスピード重視で取り組むことができること
- 地域金融機関と比較して、豊富な経験に基づく専門性と分析力を有していること
- 特定の資本系列に属さないため、幅広いお客さまと中立的な立場でお取引できること

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



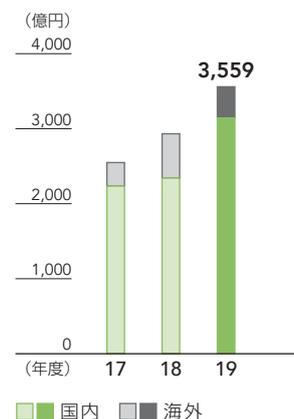
■ 新規組成額

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。

