



統合報告書 2019

2018年4月1日～2019年3月31日

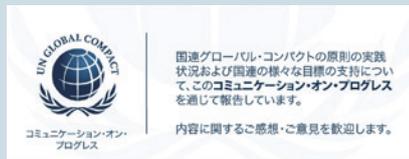
経営理念

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「価値協創ガイドンス」(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 2019」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 2019」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、公表したものです。

■ 新生銀行グループが考えてきたこと

新生銀行グループは、業態の垣根を越え、これから金融ビジネスで起きる動きを先取りする金融企業グループです。2000年に新生銀行としてスタートして以来、銀行業務に加え、個人向け無担保ローン、信販/クレジットカード、リース、証券、信託などの業務を営んでいます。世の中の変化から生ずる実需に基づき、メガバンクでも地域金融機関でもない、新生銀行グループならではの特徴ある商品・サービスを提供してまいります。

■ 長期的な価値を創出するために

新生銀行グループは、社会のメガトレンドや環境変化に応じてこれまでの金融機能を再設計し、金融・非金融を問わず、それぞれが持つ強みのある機能を組み合わせたパートナーシップ型の事業活動を行っています。その活動を通じて、絶え間なく変容する社会課題に対し、私たちなりの切り口(マテリアリティ)でインパクトを与え、グループの持続的な価値創出を目指していきます。

■ 持続的な価値創造を支える

新生銀行グループの長期的な価値創出を実現するためには、新生銀行グループのケイパビリティ(組織的能力)が不可欠です。私たちの戦略と事業を支える重要な経営インフラであるESG基盤は、持続的な企業価値向上に資する意思決定の仕組み(Governance)、価値創造プロセスの原動力であるグループ人材(Social)、事業を通じた環境問題への取り組みや社会との関わり(Environment, Social)であると考えています。私たちはこのESG基盤を最大限に活用し、長期的な価値創出をしてまいります。

4

新生銀行グループが考えてきたこと

- 4 新生銀行グループの進化
- 6 グループ事業紹介
- 8 財務ハイライト
- 9 セグメント別ハイライト
- 10 特徴あるビジネス
 - 無担保ローンビジネス
 - ストラクチャードファイナンスビジネス

12

長期的な価値を創出するために

- 12 価値創造メカニズム
- 14 CEOメッセージ
- 31 財務担当役員メッセージ

社会の満たされていないニーズを実現する「金融リ・デザイン」



- 22 中期経営戦略
 - 中長期ビジョン
 - 第一次～第三次中期経営計画(2010年度～2018年度)総括
 - 中長期的に世界を取り巻く環境の変化
 - 新生銀行グループの強み
 - 基本戦略
 - 財務目標
 - マテリアリティ(持続的成長に向けた重点課題)
 - 個別戦略&注力分野
 - 注力分野 ①小口ファイナンス
 - ②機関投資家向けビジネス
 - ③組織戦略
 - ④生産性改革

- 34 CEO×社外取締役 対談
金融の未来とIT—
新生銀行グループの挑戦



- 37 投資家FAQ
- 40 個人業務
- 42 法人業務・金融市場業務

44

持続的な価値創造を支える

44	ESGデータ	58	コーポレート・ガバナンス
46	ESG経営ポリシー		取締役会の運営方針
47	ESG情報インデックス		取締役会の実効性評価
48	社外監査役インタビュー		役員報酬制度
	ダイバーシティ経営の推進		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
50	コーポレート・ガバナンスの状況	66	リスク・ガバナンス
	新生銀行のコーポレート・ガバナンスの	68	従業員への取り組み
	4つの特徴	71	お客さまに向けた取り組み
	コーポレート・ガバナンス体制	72	地域社会への取り組み
52	役員一覧	73	株主・投資家への取り組み
		74	環境への取り組み

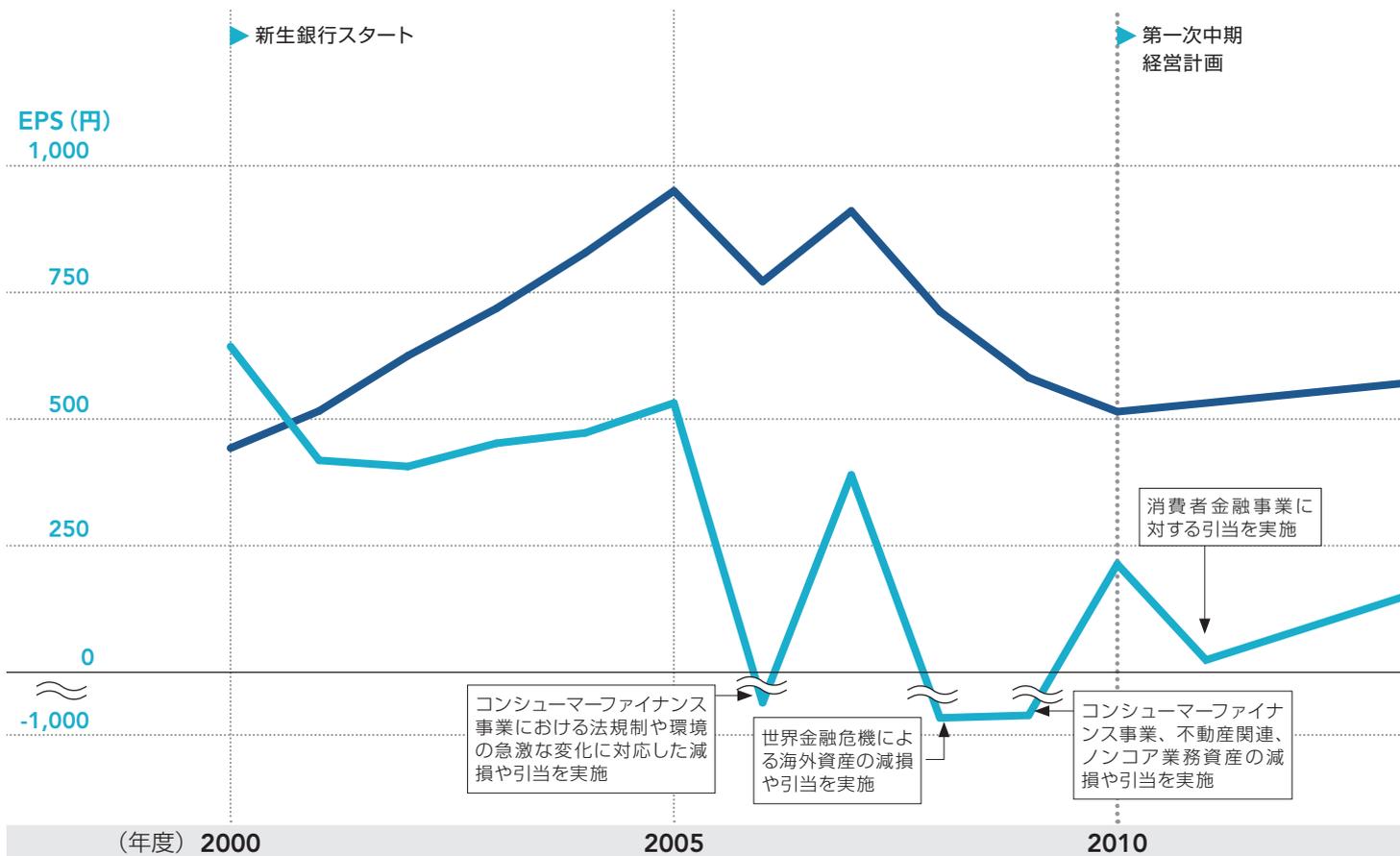
76

事業・財務の実績

76	財務サマリー	81	用語集
78	2018年度の振り返り	84	財務諸表(連結)
80	中小企業の経営の改善および地域の 活性化のための取り組みの状況	88	資本の状況・格付情報



..... 新生銀行グループが考えてきたこと 新生銀行グループの進化



▶ 新生銀行グループ ▶ 外部環境 ▶ 株式の変遷

1998年

- ▶ 優先株式による資本注入

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

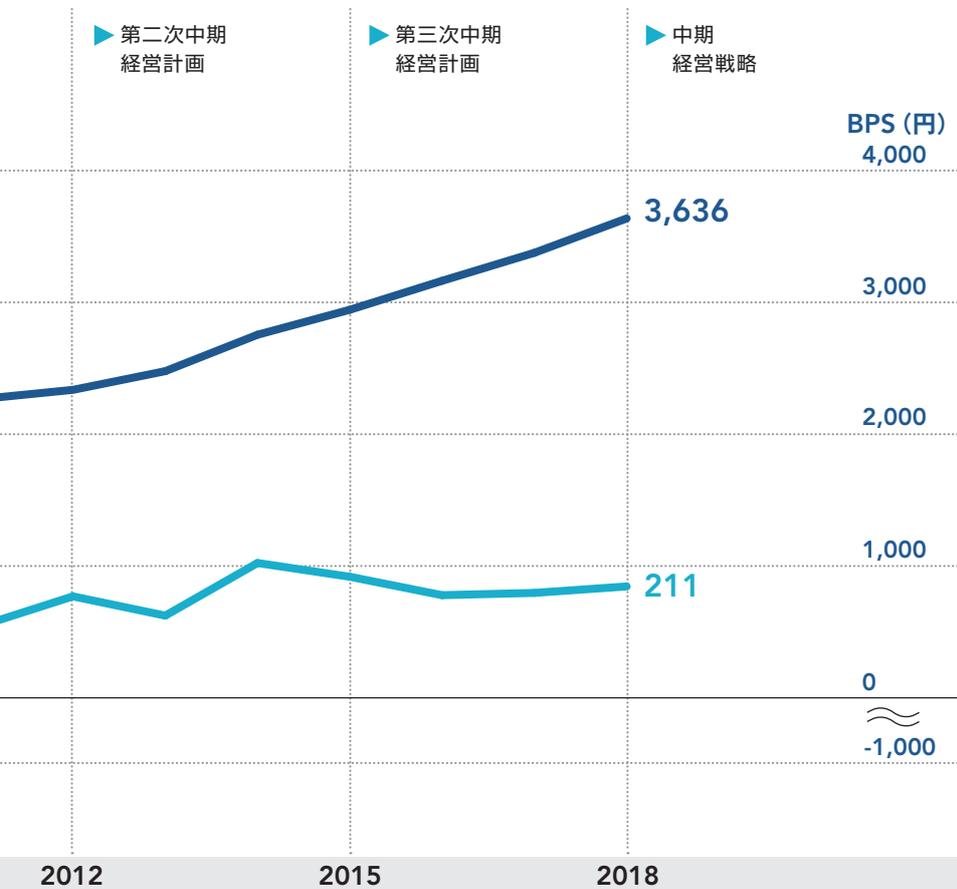
2008年

- ▶ 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

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。



(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
- ▶ 自己株式の取得と消却

2018年度以降の事業トピックス

2018年

4月

法人 ESG
子育て支援ファンドがAIを活用したタブレット教材の開発・提供を行う株式会社COMPASSに投資実行

10月

個人
新生総合口座パワーフレックスのお客さまを対象とした「新生ステップアッププログラム」を改定

11月

個人 法人
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」の提供を決定

11月

個人 法人
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

11月

法人 ESG
新生企業投資株式会社が石灰石を主原料とする新素材LIMEXを開発・製造・販売する株式会社TBMに出資

12月

新生銀行グループ ESG
金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」の実施が累計1,000校を達成

2019年

2月

法人
ITフリーランス向けの金融・非金融の商品・サービスの共同開発および提供を目的としてギークス株式会社と業務提携

3月

新生銀行グループ ESG
社外取締役のみを委員とする任意の諮問委員会として「指名・報酬委員会」を設置

3月

個人
オリコン顧客満足度調査「ネットバンキング」で3年連続1位を受賞

4月

個人 法人
顧客セグメントごとにグループ事業を一体運営する取り組みを開始

4月

個人
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

4月

法人
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

5月

新生銀行グループ
中期経営戦略「金融リ・デザイン」(2019年度～2021年度)を策定

5月

個人 法人
スルガ銀行との業務提携に関する基本合意を締結

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。



個人業務

■ 業務粗利益

■ 与信関連費用加算後
実質業務純益

個人

●リテールバンキング

円預金・外貨預金、仕組預金、投資信託、提携先を通じた仲介業務、提携先を通じた生命保険・損害保険、住宅ローンなど、個人向けの金融取引・サービス

●新生フィナンシャル

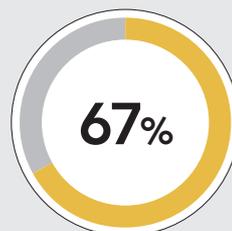
無担保ローン（レイク、ノーローン）および信用保証業務

●アプラスフィナンシャル

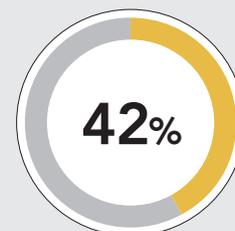
ショッピングクレジット、クレジットカード、信用保証、融資および集金代行サービス

●その他

コンシューマーファイナンス本部機能および
その他子会社の損益



1,557億円



233億円

法人業務

法人

●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

●ストラクチャードファイナンス

不動産関連ノンリコースおよびコーポレートファイナンス業務、プロジェクトファイナンス業務、M&A関連ファイナンスなど
スペシャルティファイナンス業務

●プリンシパルトランザクションズ

クレジットトレーディング業務、プライベートエクイティ業務、
事業承継および転廃業支援業務、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

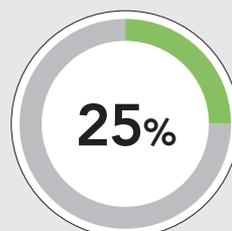
金融市場

●市場営業

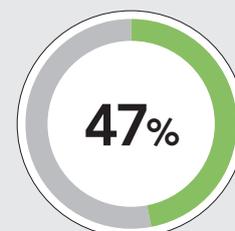
外国為替、デリバティブ、株式関連、その他のキャピタル・
マーケット業務

●その他金融市場

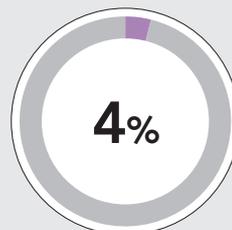
新生証券の損益、アセットマネジメント業務、
ウェルスマネジメント業務など



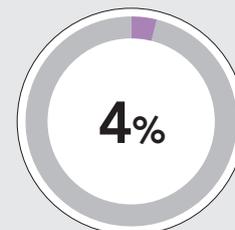
580億円



264億円



94億円

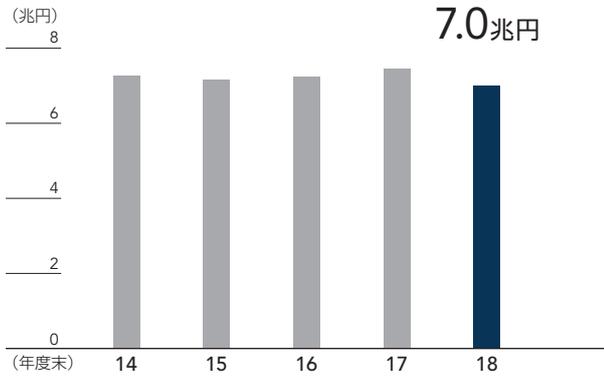


23億円

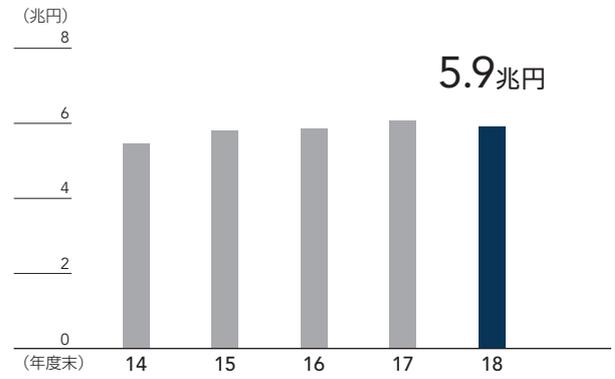
(注) 構成比の合計は、上記3業務以外に経営勘定/その他があるため、100%にはなっていません。

財務ハイライト

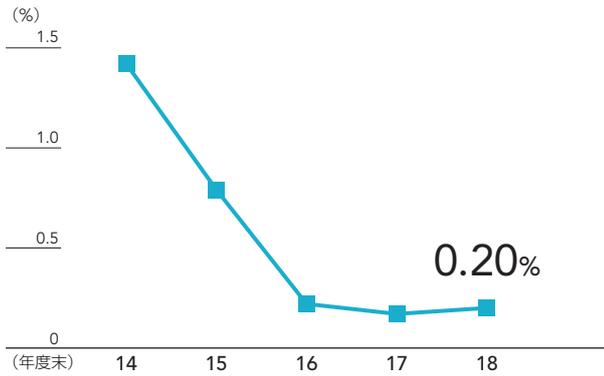
■ 営業性資産



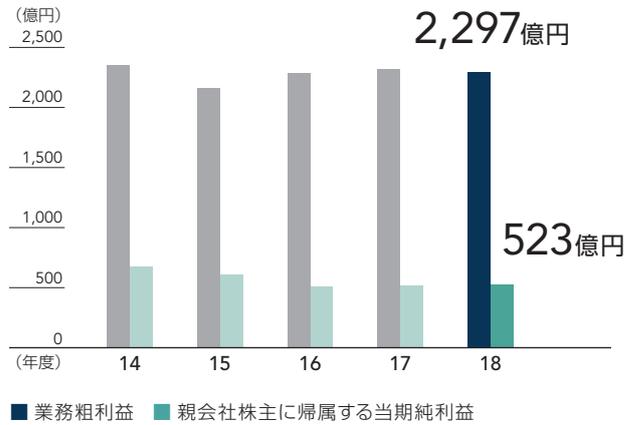
■ 預金残高



■ 金融再生法に基づく不良債権比率 (単体)



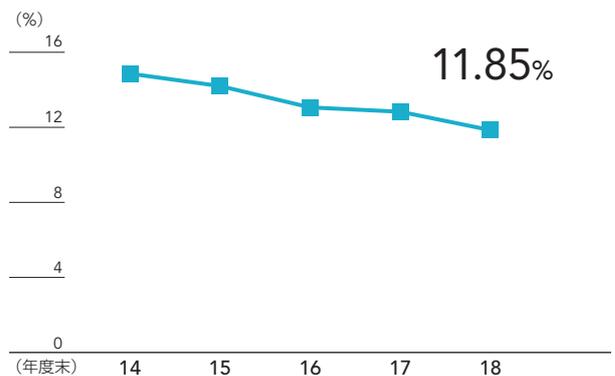
■ 業務粗利益/親会社株主に帰属する当期純利益



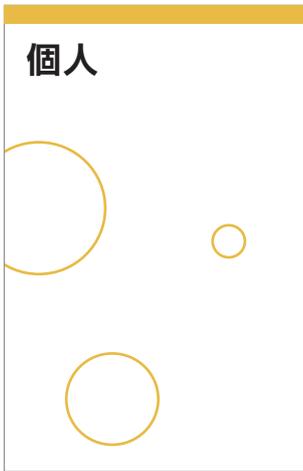
■ 経費/経費率 (経営管理ベース)



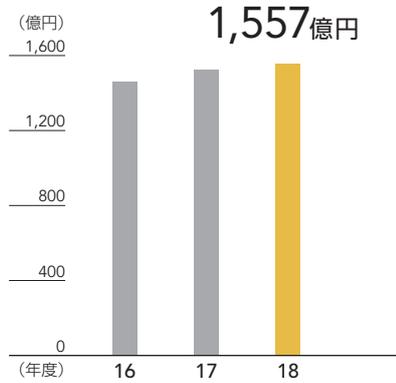
■ 連結自己資本比率 (バーゼルⅢ、国内基準)



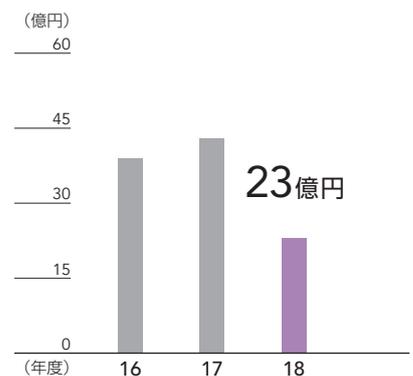
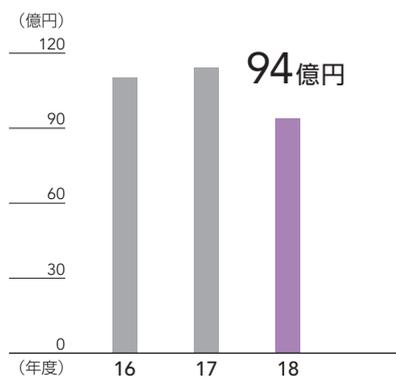
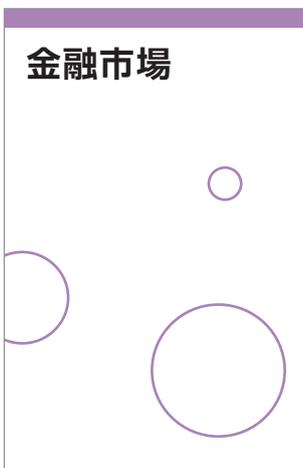
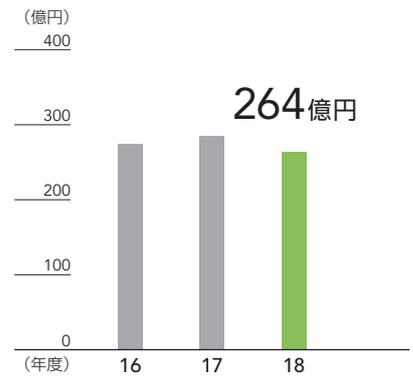
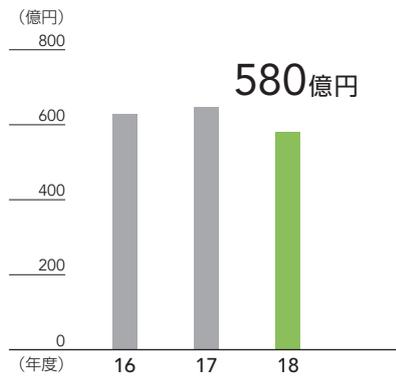
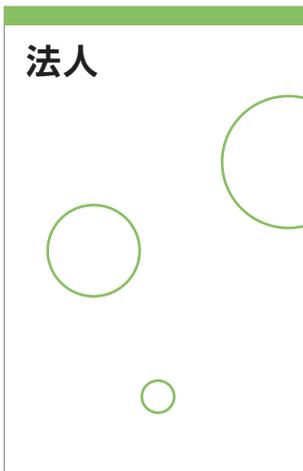
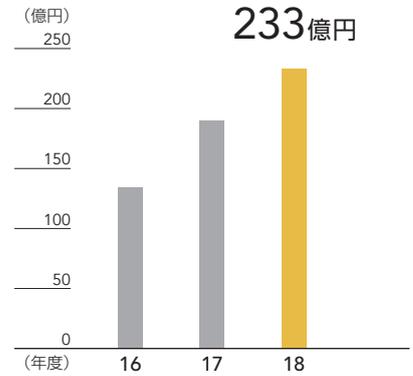
●●● セグメント別ハイライト



■ 業務粗利益



■ 与信関連費用加算後
実質業務純益



新生銀行グループが考えてきたこと

長期的な価値を創出するために

持続的な価値創造を支える

事業・財務の実績

●●● 特徴あるビジネス

新生銀行グループは、レイクブランドで培った顧客基盤、マーケティング、与信・回収機能などに強みをもつ個人向け無担保ローンと、豊富な経験に基づく専門性、機関投資家とのリレーションなどに強みを持つ法人向けストラクチャードファイナンスといった特徴あるビジネスを推進しています。

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②30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

レイクの70%のお客さまがスマートフォンで手続き



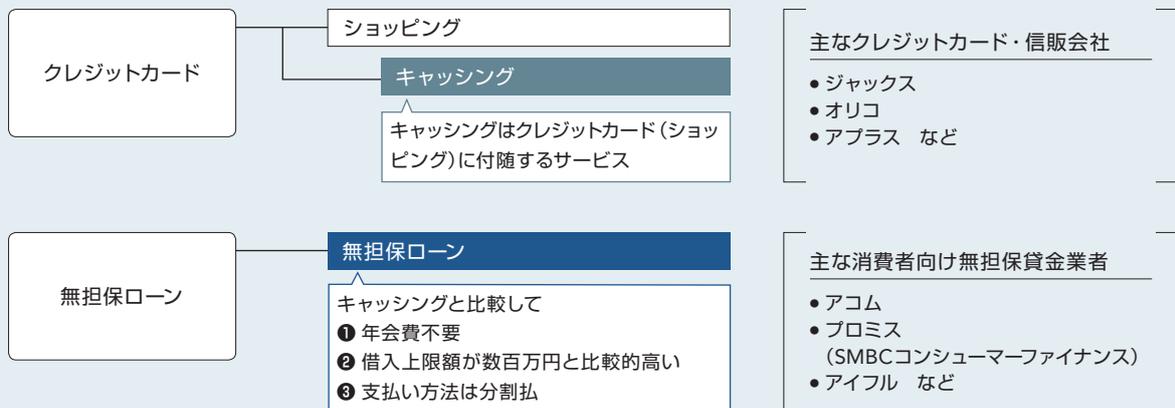
- 申込** 24時間いつでもスマートフォンから申し込み
- 審査** 審査結果は画面上からお知らせ
- 契約** 書類の提出はメールで
- 借入** 来店不要。お客さまの口座に振り込み

■ 無担保ローン新規顧客獲得数、成約率

	2016年度	2017年度	2018年度
新規顧客獲得数(千件)	155	162	113
成約率(%)	34	36	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り入れができる消費者向けローンです。



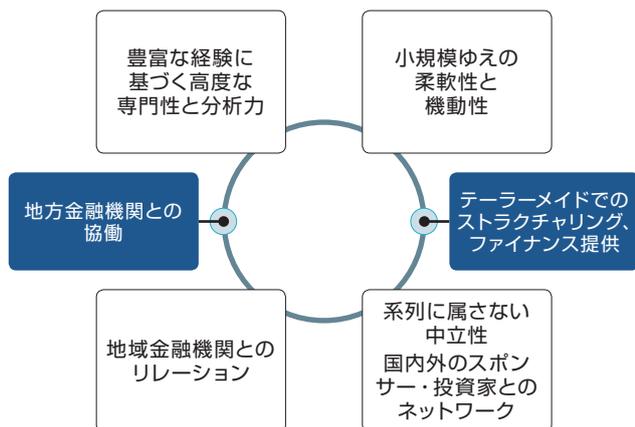
ストラクチャードファイナンスビジネス

新生銀行グループの強み

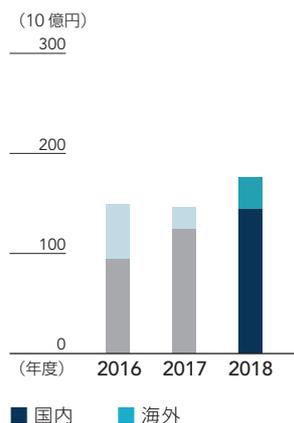
当行は、メガバンクでもなく、地域金融機関でもなく、以下のような強みを持つ独自のポジションにあります。

- 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

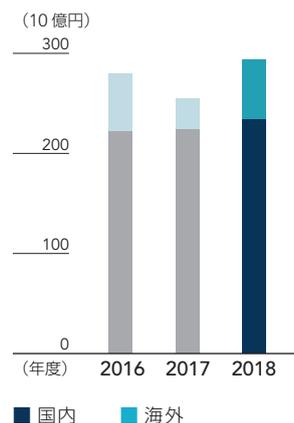
メガバンクとも地域金融機関とも異なる独自の
ポジショニングで付加価値を創出



■ 新規組成額
プロジェクトファイナンス

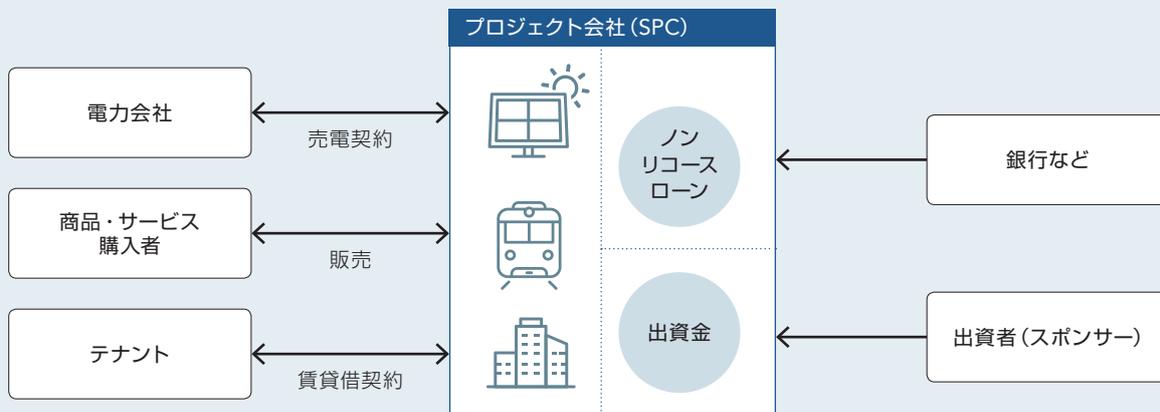


■ 新規実行額
不動産ノンリコース
ファイナンス



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。



.....

長期的な価値を創出するために 価値創造メカニズム

2030年の社会

新生銀行グループの 価値創造プロセス

インプット

基本戦略

ケイパビリティ強化・活用

人的資源

組織

オペレーション

資本

社会のインパクト

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

役割と責任を
果たし続けるための基盤



専門性と
実行力



新生銀行グループは、法人格・業界を跨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。

創出される価値

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



アウトプット

財務資本

- ・サステナブルな利益
- ・ROE向上

知的資本

- ・ソリューション提供
- ・金融機能提供

人的資本

- ・競争力を持つ多様な人材の創出

組織資本

- ・競争力を持つ多様な人材が活躍できる組織構造

社会関係資本

- ・エコシステムの構築・企画
- ・異業種とのパートナーシップ
- ・顧客理解の深化

ビジネスモデル

基本戦略

価値共創による成長追求

自己完結型
ビジネス

価値共創型
ビジネス

強み

情報
テクノロジー

金融
テクノロジー

経営基盤

ガバナンス

経営上の重点課題(マテリアリティ)

社会・環境課題の解決に向けた役割

- 金融アクセス
- 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

- 社会インフラの提供
- 顧客本位のサービス提供



資本

ガバナンス

人的資源

組織

オペレーション

社会の満たされていないニーズを実現する「金融 リ・デザイン」

～ 一歩先を行く金融グループであり続けるために ～

新生銀行グループは、法人格・業界を跨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。新生銀行グループならではの視点と立ち位置を活かして、フルサービスの大手金融グループでは解決困難な社会課題に取り組むことに、私たちニッチプレーヤーとしての最大のチャンスと存在意義があり、企業家精神を持って取り組みます。

中期経営戦略の策定は、まず未来の社会を想像することから始まった

中期経営計画ではなく中期経営戦略としたのは、おそらく数十年、もしかすると百年に一度かもしれない金融ビジネスの変革の時代にあって、中長期的な環境変化とその中で新生銀行グループが存在価値を発揮している姿のイメージを起点として、バックキャスト思考で成長ストーリーを描いたためです。

■ 未来に今をつなげるために

社会環境が刻々と変化し、それに伴いビジネスがダイナミックに変革する時代にあって、3年間の財務計画を詳細に策定しその数字の達成にこだわるのが、経営の柔軟性ひいては社会の変化への対応力の低下をもたらし、結果として貴重な人・モノ・金という経営資源を浪費するばかりか、そこで不可避免的に発生する顧客の真のニーズと私たちの取り組む事業との乖離は、企業体としての存在価値低下のリスクを孕んでいるのではないかと、さら

には従業員のモチベーションに悪影響を与え企業グループとしての潜在力発揮の妨げになっているのではないかと——こういった疑問を感じていました。

また、将来が今日の延長線上にないこの変革の時代は、株主の皆さまが非財務情報の重要性を意識するようになった背景でもあります。つまり財務データで表される過去の実績や近未来の想定は、企業の中長期的な将来を見通す良い手がかりではなくなりました。そうではなく、企業自らが何のために存在したいのか、し得るのか、そのために経営上重要なことは何か、その大きなストーリー



代表取締役社長
工藤 英之

を語り、株主の皆さまにご共感いただくことがより重要となりました。

そこで、この中期経営戦略では、足元ではなく、まず2030年の私たちの社会を想像することから始めました。目線を10年先に向けることで、世の中のトレンドを大きな視点でとらえ、自らとそれを取り巻く環境を包括的に考えるプロセスが中期経営戦略の策定過程に組み込まれました。さて、新生銀行グループが想像する2030年の社会はどのような姿でしょうか。

■ 2030年の社会

日本において、健康寿命の長期化や女性の社会参画の活発化、あるいは外国人就労者の増加という緩衝要因があっても、少子化を原因とする実質的な生産年齢人口の減少と高齢化が進むことは間違いありません。一方、

技術革新によって以前は人間が行っていた作業が自動化・デジタル化され、社会全体の生産性は上がっていくであろうことに異を唱える人もいないと思います。その結果、個人が大量かつ多様な情報にアクセスでき、その中から自分が必要なものや共感できることに価値を見出し、従来の価値観にとらわれない多様性が生み出されることが想像できます。そして、巧みに自らのデータをコントロールしながら、パーソナライズされたサービスを思い通りに手に入れる人々も増えるでしょう。その一方で、そうした情報にアクセスできる者とできない者、自らのデータをうまく管理できない者、既存の制度や仕組みのミスマッチからおこる変化とそのスピードについていけない者といったデジタルデバイドの問題から、格差の拡大、不公平感の高まりといった社会問題もより顕在化・深刻化してくるであろうと思います。

また、世界に目を向けると、あらゆる意味での地球の

CEOメッセージ

「持続可能性」にもいま以上に大きな焦点が当たっているはずで、気候変動に代表される地球環境の問題など生態系の持続可能性、人権・格差・貧困の問題など人類の社会システムの持続可能性など、さまざまな持続可能性が相互に関連し合っ解決を待っています。国連で採択された持続可能な開発目標 (SDGs) で掲げられた目標の達成は容易ではなく、2030年に向け、多くのイノベティブなアイデアが必要です。そして、この活動に参画し続けるため、私たち企業グループ自身の持続可能性も重要であることは言うまでもありません。

金融機関は過去、定型的商品・サービスをお客さまに提供することに安住してきました。規模の利益が強

働くビジネスにおいて、それが経済合理的だったという側面はあります。一方、その陰で、すくい上げられていないニーズ、解決されていない課題が数多く残されてきました。冒頭に「ニッチ」という言葉を使いましたが、ニッチは小さい・狭いという意味では使っていません。他の人がまだ棲息していない領域、という意味です。私たちは、全ての課題を解決することはできなくとも、私たちだからこそうまく解決できる課題、難しいからこそ多くの金融機関が正視してこなかったニーズに取り組みを集中しようと考えています。市場が見落としている需要は、大きなビジネスチャンスです。そしてもちろん、デジタル化の進展は解決策を考える上で大きな支えとなります。

「2030年の社会」の実現のために、新生銀行グループに求められる役割

UnservedあるいはUnderservedなニーズを抱える顧客セグメントをいち早く発見し、先手を打ってサービス提供に結び付けていくこと、すなわち金融インクルージョンが、新生銀行グループのビジネスモデルの根底にあります。

現代社会においても金融・非金融の商品・サービスが提供されていない (Unserved) 人々、もしくは既存の伝統的な金融・非金融のサービスを受けていてもそれに満足していない (Underserved) 人々が存在するのは、これまでの発想と技術では望まれる商品・サービスの提供を困難とする理由があるからです。

例えば、外国人留学生は、母国で優秀な成績を修めた上で多額の投資をして日本に留学したにもかかわらず、日本におけるクレジットヒストリー (信用力の証拠となる取引履歴) や保証がないため、口座開設、送金、決済、ローンといった基本的な金融サービスを受けられず、不便を感じています。法人ビジネスの分野では、再生可能エネルギー、インフラ、不動産などさまざまなアセットに対する投資ニーズがあるお客さまに対して、他のプレーヤーも含めデット、エクイティなど分断的な商品・サービスを提供するに留まっており、Underservedな状況のままであると認識しています。

こうしたUnservedあるいはUnderservedなニーズを

もつ顧客層はいつの時代も存在し、そうになっている根本原因を解決するブレークスルーがイノベーションだと言えます。社会課題が存在することは、市場が成功していない証であり、問題解決の困難さを示すものです。しかし、同時に事業者にとってはビジネスチャンスでもあります。自分たちの金融機能と異業種を合わせもつグループ全体の顧客基盤やサービスを結び付けて、そういった社会課題を解決することに特化していくことが、私たち新生銀行グループの存在価値を最大化する道筋だと考えています。

UnservedあるいはUnderservedなニーズを抱える顧客セグメントに対して、外部の人材やリソースとも効果的に共働するなど、先手を打ってビジネスを創出していくことで、新生銀行グループは社会にとって一歩先ゆく金融グループであり続けます。

一步先行く金融グループであり続けるため、経営上の重点課題(マテリアリティ)は何か

事業活動を通じて、社会へ与える正のインパクトを増やしたり負のインパクトを減らしたりすることが、新生銀行グループの持続的な価値向上に直結します。社会の豊かさの向上と、企業の価値増加は、長期的には同じベクトルを向いているはずですが、さまざまな課題群があり新生銀行グループの経営資源に限界がある中で、事業活動において何が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課題なのかの優先順位をつけること、すなわち経営上の重点課題(マテリアリティ)を特定することがこの問いかけの意味合いです。

■ 新生銀行グループのビジネスモデルの軸となるもの

中期経営戦略の策定過程では、次世代を担う人材を中心に、既存概念にとらわれず自由で柔軟な発想で議論を深めていきました。具体的には彼らをいくつかの事業群(クラスター)に分け、2030年の姿とそれに向けた事業戦略を検討した上で、現経営陣とワークショップをするというプロセスを取りました。マテリアリティの特定においても、まずはそのクラスターメンバーが各事業のバリューチェーンを描くことから出発し、各バリューチェーンのポイントで社会に与える影響は何かを洗い出し、議論しました。それぞれのクラスターから出た論点を集約する中で、いくつか共通のキーワードがあり、それを融合・整理したものが新生銀行グループのマテリアリティにつながっています。

新生銀行グループのマテリアリティは大きく3つに分類されます。1つ目は、「社会・環境課題の解決に向けた役割」で、私たちならではの視点や強みを活かし、先んじて果たしていくことでビジネス機会を創出できると考えています。従来の金融サービスでは満たされていない顧客層に対し、顧客それぞれのニーズに合わせた金融サービスを提供する「金融アクセス」、再生可能エネルギーやその他社会インフラなど持続可能な社会資本への資金循環を促進する金融ソリューションの提供である「社会の適切な資金循環の創出」、実効性のある形でそれらを実現するために必要な、異業種企業を含むパートナーシップによるエコシステムの構築・参画を意味する「他者サービスとの融合による課題解決」を重点課題としました。

2つ目は、「社会的責任の遂行」で、これは金融機関が社会におけるお金のめぐりを担っている以上、担保すべき責務という位置づけであり、1つ目の「社会・環境課題の解決に向けた役割」を実現する上でのリスクともなる部分です。具体的には、「社会インフラの提供」、「顧客本位のサービス提供」を重点課題としました。3つ目は、「社会・環境課題の解決に向けた役割」と「社会的責任の遂行」を支える「役割と責任を果たし続けるための基盤」であり、専門性と実行力、ガバナンス、人的資源(女性活躍、シニア・若手の実力登用、グループベースのタレント発掘・育成・登用)、それを生かす組織、生産性の高いオペレーション、資本を重点課題としています。

これらのマテリアリティを軸にして事業を展開することが、新生銀行グループの競争戦略であり、事業を通じた社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両方につながっていくわけです。



経営上の重点課題(マテリアリティ)を軸にデザインされた新生銀行グループのビジネスモデル

新生銀行グループの考えるビジネスモデルは、これまで培ってきた強みを源泉とした自己完結型ビジネスモデルと、強みのある個別機能を他者サービスと融合することで価値を創出する価値共創型ビジネスモデルにより成り立ちます。強みをビジネス、プロダクト・サービスレベルではなく、いわゆる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することにより、価値共創型ビジネスモデルのお客さまにとっての魅力が生まれ、その成果が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さらに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。

■ 中期経営戦略の基本戦略

2019年度から始まる中期経営戦略では、「価値共創による成長追求」と、そのためのインプット資本である「ケイパビリティ(組織的能力)強化・活用」を、基本戦略としています。

「価値共創による成長追求」は、これまで新生銀行グループが培ってきた強みを源泉とした自己完結型ビジネスモデルと、その各機能を他者サービスと融合することで価値を創出する価値共創型ビジネスモデルにより成り立ちます。自己完結型ビジネスモデルは、新生銀行グループ内においてEnd to Endでコアとなるパーツ・プロセスを内製化した上で競争力のある商品・サービスを提供するためのビジネスモデルです。このビジネスモデルの要素としての個別機能の必要なものだけを切り出し提供し、他者とのパートナーシップやエコシステム形成において、他者機能と融合させてサービス提供するビジネスモデルが、価値共創型ビジネスモデルです。

2つのビジネスモデルは相互依存関係にあります。つまり、自己完結型ビジネスモデルにおける各機能の強みがなければ、価値共創型ビジネスモデルにおいてそもそも他者から機能提供者として新生銀行グループを選んでももらえません。したがって、自己完結型ビジネスモデルでその構成要素である個別機能の強みを磨く必要があります。また、自己完結型ビジネスモデルを一種のショーケースとして提示できる状態、すなわちトータルパッケージである商品・サービスが成功しているのではないと、そもそも個別機能に着目してもらえないかもしれません。

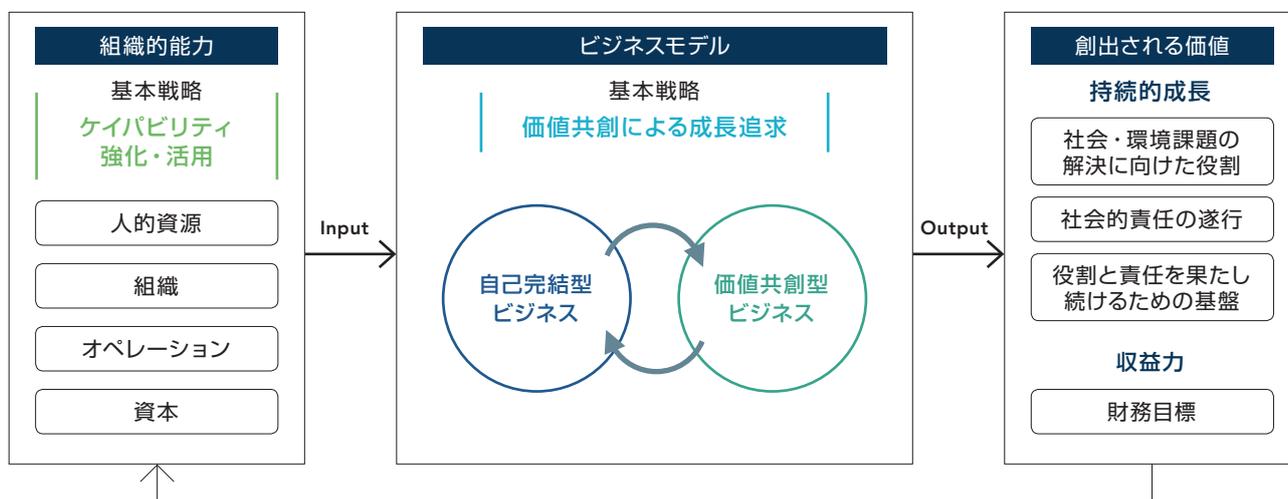
そして、その強みは、価値共創型ビジネスモデルで他者と交わることで一層洗練され、自己完結型ビジネスモデルに還元されていきます。これがフィードバックループの意味合いです。

■ 第三次中計までに培ってきた強みを再定義

振り返ってみると、2016年度から2018年度までの第三次中期経営計画(以下、「第三次中計」)では、まず自己完結型ビジネスモデルにおいて自分たちの強みを強化しました。具体的なプロダクトとしては、無担保ローンとストラクチャードファイナンスを成長分野と位置づけ、経営資源を積極的に投入しました。

無担保ローンでは、2018年4月に、レイクALSAというブランドを立ち上げ、従来の消費者専門の顧客とデジタルリテラシーの高い顧客の獲得を目指しています。従前のバンクレイクとの誤認防止のための施策がマーケティング上の混乱を招いたこともあり、新規顧客獲得は想定より低い数字からの出発となりました。しかし、顧客導線整備、テレビコマーシャルの見直し、60日間無利息など新キャンペーンの展開、与信戦略の精緻化など、取るべき施策を着実に実施した結果、新規顧客獲得数は徐々に回復しています。また、価値共創型ビジネスモデルの先駆事例としては、2018年10月に、株式会社NTTドコモと提携を発表し、「ドコモレンディングプラットフォーム」の提携金融機関として融資サービス「新生銀行スマートマネーレンディング」を提供することを発表しました。また、同月に株式会社グローバルトラストネットワークス

中期経営戦略の全体像



と共同で外国人留学生支援ファンドを設立することを発表するなど、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の取り組みを始めています。

中期経営戦略では、レイクビジネスを中心とした無担保パーソナルローンという伝統的な定型ビジネスにつき、その強みの源泉である要素に分解し、これを抽象化・一般化することにより、個人および小規模事業者を対象とした、少額かつ高頻度の与信や決済を行うビジネスとして「小口ファイナンス」と再定義し、これを強化していきます。まず新生銀行グループの中で、データやAIを活用し与信・回収力を強化するとともに、与信・決済・その他サービスを一体化するプラットフォームを開発します。また、アプリ・ウェブなどのAPI化でUI/UXの改善を進めます。同時に、金融業界にとらわれないエコシステムの構築・参画により、提携先のニーズに合わせ、与信判断、保証、回収、決済、マーケティング、システムといった各機能を機動的に提供していき、高齢者・外国人・フリーランス・小規模事業者などのミドルリスク層の与信評価最適化とサービス提供拡大を推進していくことで、UnservedあるいはUnderservedな状況にある顧客層の小口資金需要に対応していきます。

ストラクチャードファイナンスでは、第三次中計にお

いて、特にプロジェクトファイナンスの分野で、国内外のスポンサー、金融機関、オペレーターとのプロジェクト実績を踏まえ、国内を中心に太陽光・バイオマス・風力発電といった再生可能エネルギーファイナンスをはじめ、海外では洋上風力発電プロジェクトや海水淡水化プロジェクトなどにも取り組み、電源の多様化を進めながら営業資産残高を伸ばすことができました。また、不動産ファイナンスでは国内不動産市場における過熱警戒感やBREXITに関する英国の混乱などにより慎重な取り組みスタンスを継続し、その高いストラクチャリング能力やリスク管理能力により確固たる地位を市場で築いています。

中期経営戦略では、ノンリコース・プロジェクト向けシニアファイナンスの提供という伝統的な商業銀行ビジネスを再定義し、国内では拡大余地が大きい、機関投資家の再生可能エネルギーやインフラ、不動産などのリアルアセットを中心としたオルタナティブ投資ニーズに対するワンストップサービス、具体的には案件組成、アドバイザリーサービス、シニアローンに加えメザニンやエクイティ資金の提供、そのファンド運営などへ対象範囲を広げた「機関投資家ビジネス」を強化していきます。ここでは、ローンシンジケーションなど従前からの地域金融機関との連携に加え、幅広い機関投資家の運用ニ

CEOメッセージ

ズをサポートするサービスを包括的に提供することで、再生可能エネルギー、インフラ、不動産といった社会資本への資金循環を促進していきます。

次に、そのためのインプット資本である「ケイパビリティ強化・活用」では、専門性を持った多様な人的資源、これを生かすグループ一体となった組織体制、生産性の高いオペレーション体制、最適な資本活用を推進していきます。人材の専門性と多様性については、AI・アナリティクスやビッグデータを扱う専門人材やオルタナティブ投資を扱う経験と分析力を持った専門人材の獲得、育成の重要性は言うまでもありませんが、企業としての持続可能性の観点からは、女性のあらゆるレベルでの活躍、若手やシニア層の実力ベースの登用、銀行中心ではないグループのタレントの発掘などを実現できるかがクリティカルな要素です。私たちは、それを可能とする柔軟な雇用・勤務形態など多様な働き方を推進します。これは私たちが構築しようとしているエコシステムの一つであるフリーランサーの在り方とも共通するのですが、その取り組みを進める過程で、企業に属するか、しないかに縛られるのではなく、自分の持つ専門性を軸にその専門性に合ったプロジェクトを経験していくという自由な働き方も選択肢としてあると気付かされたからです。働き方をパーソナライズするという点で、これも2030年の社会の姿の一つであろうと思います。新生銀行グループの従業員の働き方にもっと選択肢を増やしたい。そのためにはサイロ化を避けつつ、均質的にもならない、例えるなら、多様な絵の具を混ぜ合わせて灰色にするのではなく、印象派の絵画のように、近くに寄ってみるとそれぞれの独立した色が重なり合っているものの、少し離れてみると、それらの色が統合され一層鮮明な色彩を放ちながら全体の姿を作り上げている、こういう人間集団の在り方を模索します。このためには、自分と違うものを受け入れる寛容性、新しいものや変化を楽しむマインドセットという、金太郎飴・前例踏襲の伝統的な銀行イメージとは真逆のカルチャーが前提ですし、その前提として、各従業員が企業の存在意義に直接関わっている、貢献している実感できる評価や報酬体系の構築も重要です。それゆえ、「ケイパビリティ強化・活用」は、今後ますます経営者と

してチャレンジしがいのあるミッションとなっていきます。

第三次中計では、新生銀行グループの銀行およびグループ会社にある本社間接機能を、仮想グループ本社の下で集約しました。本社間接業務と人を可能な限り日本橋オフィスに集約し、各社の業務をグループベースで見直すとともに社内規定や人事評価制度を整備し、スペースの有効活用のため不要な文書削減にも取り組みました。従業員は、仮想グループ本社という例のない試みの中、試行錯誤しながら取り組んでくれました。本社間接機能の一体化に加え、中期経営戦略ではグループ各社の法人格を跨いだ法人、個人の各ビジネスユニットを設置し、それぞれに事業戦略の企画機能をグループで一体化した上で、これに基づきお客さまに対して、法人格に拘らないグループベースで最適なソリューション提供を行う体制とマインドセットを築いていきます。そのために、2019年3月に発表した通り、首都圏に分散していた法人ビジネス、回収業務、IT機能をそれぞれ拠点集約します。法人では、銀行と昭和リースを日本橋オフィスにまとめ、アルファ債権回収の機能をアプラスフィナンシャルや新生フィナンシャルがある秋葉原オフィスへ集約、グループ会社のIT機能は新川オフィスへ集約します。リテールについては、第三次中計で一部行っていた拠点の広域一体運営を本格展開し、各エリア内で顧客層や繁忙期に合わせた最適な人員配置をダイナミックに行えるような体制を整えました。

■ 取り組むべき課題

こうしてやるべきことを着実に達成していく一方で、大きな課題も残っています。それは、蓄積した資本をどう活用あるいは還元し、資本効率性(ROE)を高めていくか、また、私たちのビジネスモデルを資本市場にどう評価してもらうかということです。ROEと一株価値の向上に対する資本市場からの期待と、公的資金注入手としてその返済原資を蓄積する必要性は、一見矛盾しかねない要素です。しかし、公的資金が普通株式に転換されていることを踏まえると、公的資金返済のためには返済原資の蓄積と同時に、ROEや一株価値を高め、将来のキャッシュ

フローを創出する私たちのビジネスモデルを資本市場に評価してもらうことも重要であることから、長期的には、資本市場の期待と公的資金返済は同じベクトルを向いています。したがって、中期経営戦略では、資本の蓄積と総還元性向の向上を両立させながら、ノンオーガニッ

クな成長戦略も含んだ資本の効率的な活用により、ROEと一株価値の向上、ビジネスモデルに対する高い評価を獲得し、資本市場からの評価を高めたいと考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

金融ビジネスをめぐる環境変化の下、既存金融機関の“地盤沈下”が取り沙汰されますが、実体経済と金融は表裏一体の関係であり、金融機能自体の重要性は未来においても不変でしょう。しかし、金融事業者は、金融機能の定義や境界が揺らいでいる状況において、自らがその大きな流れの中に身を置いている自覚を持ってその役割と責任を見つめ直し、自らの付加価値の提供の仕方をもう一度設計し直す必要があると感じています。これが「金融 リ・デザイン」です。他者とのパートナーシップも活用しながら、いかにスピーディーに自己変革できるか、いかに社会に良いインパクトを与えられる存在であり得るかが、企業としての持続可能性の鍵になると思います。

そうした経営の命題にしっかりと向き合い、新生銀行

グループをステークホルダーの皆さまのご期待にお応えできる企業にしていきたいと考えています。新生銀行グループの従業員一同は、私たちのバリューチェーンをつくりあげるさまざまなパートナーと共創しながら、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いたします。

2019年7月

工藤英之

代表取締役社長

工藤 英之

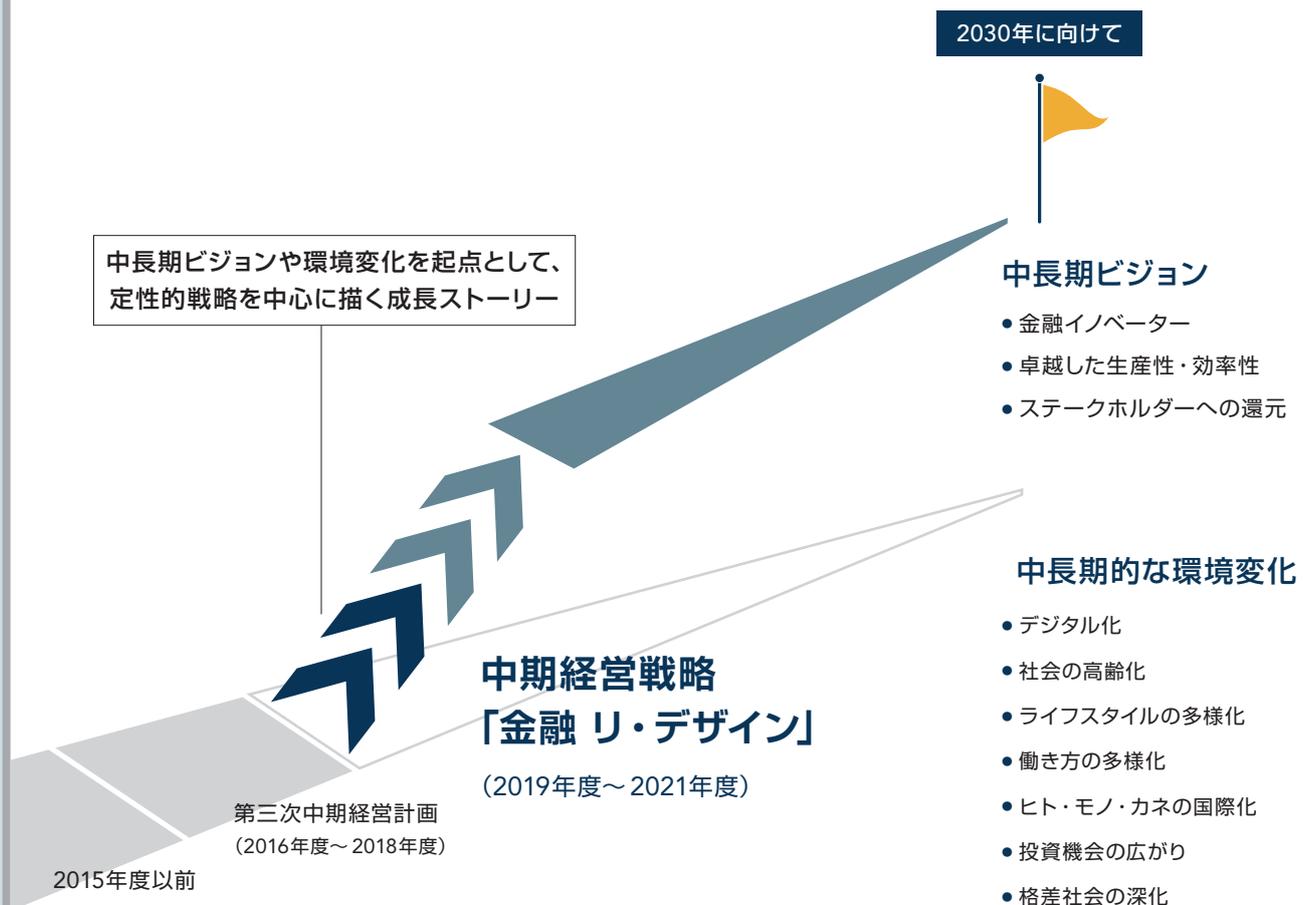


中期経営戦略 (2019年度～2021年度)

中長期ビジョン

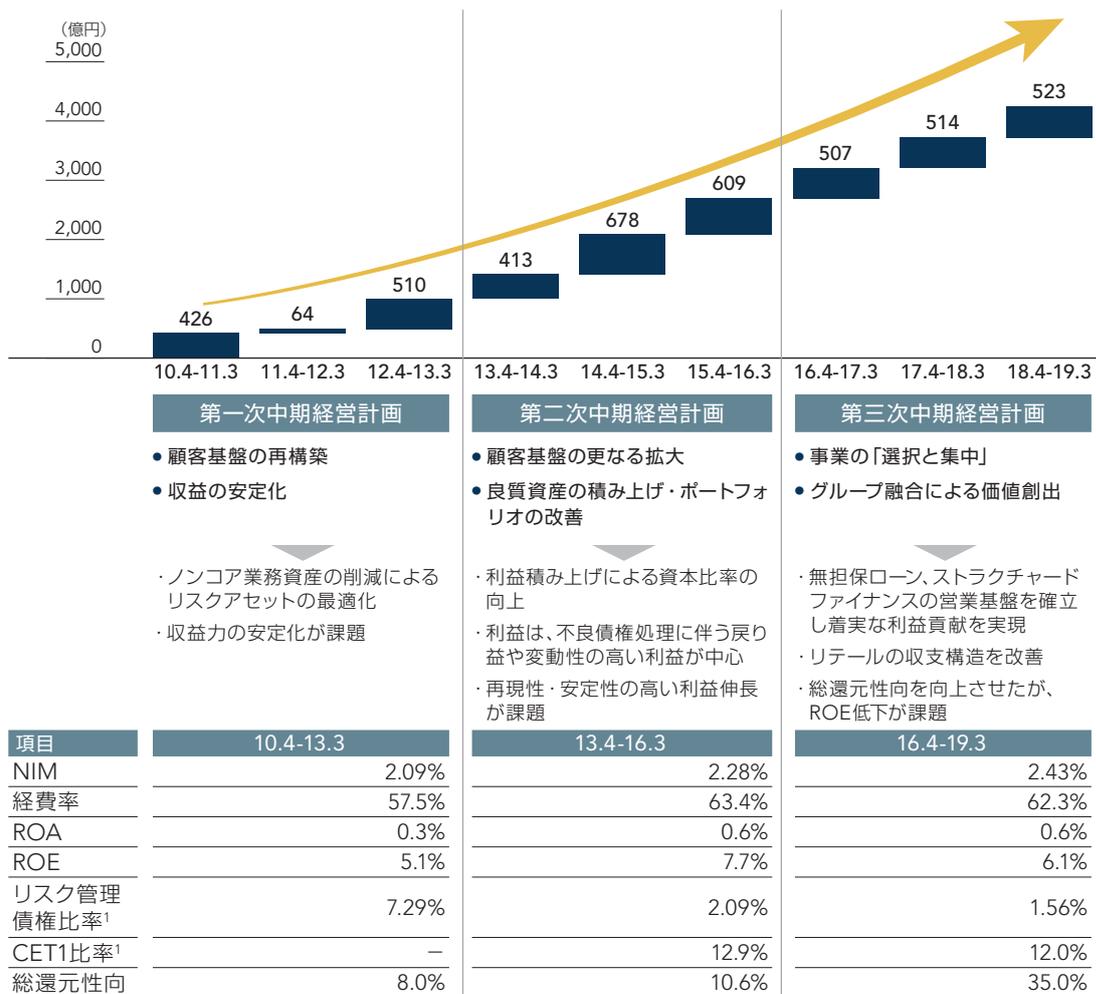
- 1 グループ融合により革新的金融サービスを提供する金融イノベーターであること
- 2 絶えざる改善・改革によりリーンなオペレーションを実現し、卓越した生産性・効率性を達成する金融グループであること
- 3 上記の実現により、ステークホルダーに報いるとともに、生まれてくる自信・充実感・矜持を新生銀行グループの求心力とし、コアバリューとしていくこと

新生銀行グループの中長期ビジョンの達成に向けて、必要な「非連続な取り組み」＝「金融 リ・デザイン」を戦略として具体化したものが、中期経営戦略です。



第一次～第三次中期経営計画(2010年度～2018年度)総括

▶ 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



¹ 各中計の各最終年度の数値を記載しています。

▶ 第三次中期経営計画で達成できたこと

事業の「選択と集中」

- ・成長分野への経営資源の重点配分
- ・成長分野の順調な残高成長と収益力の強化を達成

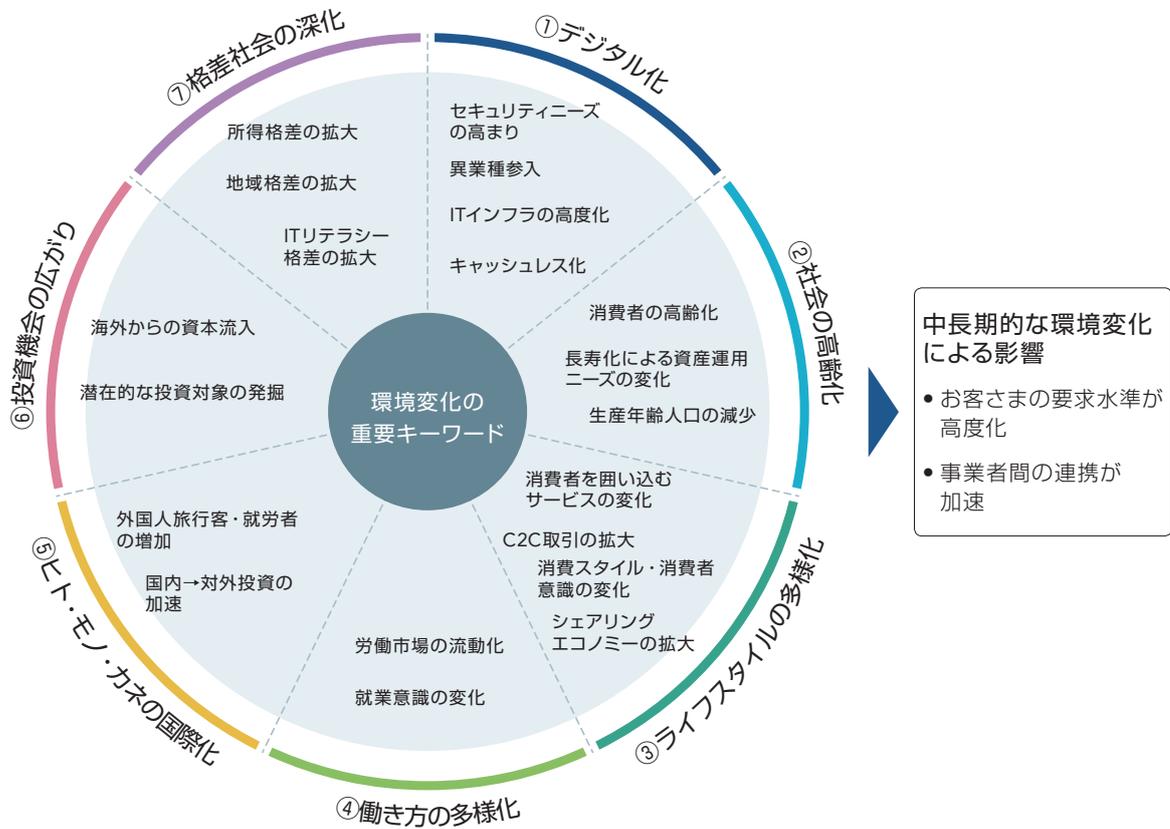
グループ融合による価値創出

- ・仮想グループ本社の設立
- ・グループ一体運営を意識したガバナンスの枠組みを構築

リーンなオペレーションの実現

- ・グループ横断でのオペレーション効率化により、生産性向上を達成

中長期的に世界を取り巻く環境の変化



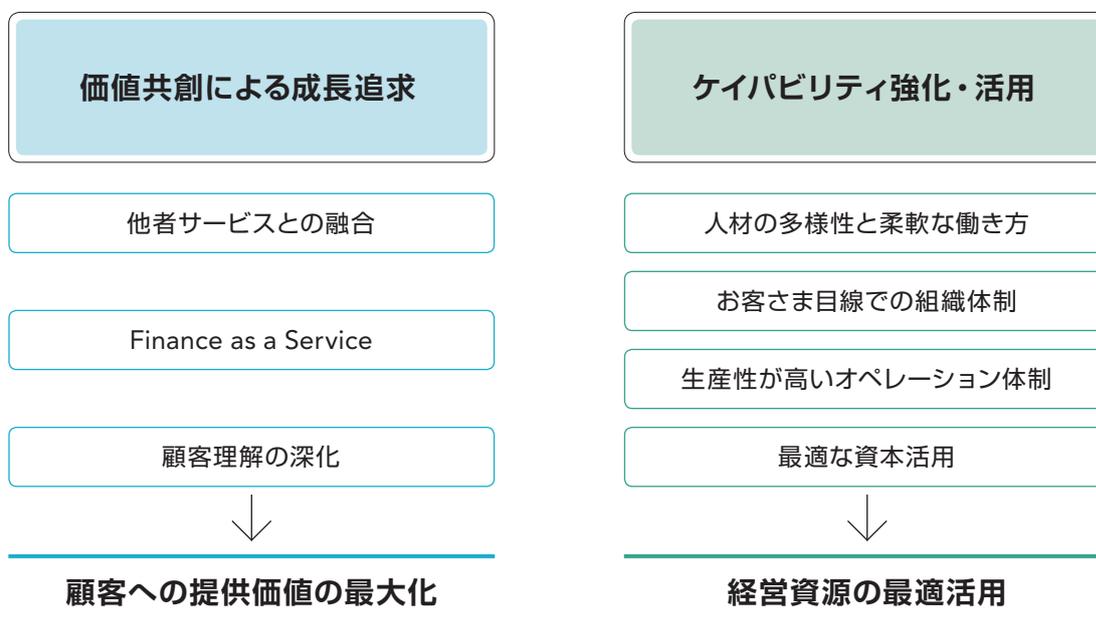
中長期的な環境変化による影響

- お客さまの要求水準が高度化
- 事業者間の連携が加速

新生銀行グループの強み

<p>情報テクノロジー</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ AI・アナリティクス 金融業務の高速化・自動化 ■ 金融・非金融ビッグデータ グループ内の金融データ、社外の非金融データの活用 	<p>金融テクノロジー</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ オルタナティブ投資 豊富な経験に基づく高度な専門性と分析力 ■ ソリューションカ グループ内外の商品・サービスの融合
<p>経営基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ グループ一体運営 銀行業務とノンバンク業務を融合 ■ 機動性／柔軟性 機動的な意思決定に資する事業規模と執行体制 	<p>ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の実効性 ■ グループ・ガバナンス ■ リスク・ガバナンス

基本戦略



財務目標

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">成長性</div> 一株当たり利益成長率 自己株式の取得効果を除き 年平均 2%以上	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">成長性</div> 注力分野の利益シェア	
	小口ファイナンス 2018年度 45% ▶ 2021年度 50%	機関投資家向けビジネス 2018年度 10% ▶ 2021年度 15%
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">収益性</div> ROE 2018年度 6.0% ▶ 中期的に 8.0%	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">効率性</div> 経費率 2018年度 63.0% ▶ 2021年度に 50%台	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">健全性</div> CET1比率 2018年度 12.0% ▶ 中期的に 10%以上を維持

株主還元

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

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

マテリアリティ(持続的成長に向けた重点課題)

企業の経済的価値および社会的価値を統合した「企業価値」に大きな影響を与える重要(マテリアル)なことは、企業価値創出の根底にあるべきものであると考えています。また、そのマテリアリティを踏まえた新生銀行グループのビジネスモデルとそこから創出される価値(アウトカム)は、当然ながらマテリアリティと結びついています。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティを理解	SDG Compass (SDGsの企業行動指針)、価値協創ガイドンス(経済産業省)、SASB (米サステナビリティ会計基準審議会)、GRI (グローバル・レポートング・イニシアチブ)などによるガイドラインを参考に、マテリアリティとは何か、マテリアリティをどう特定するのかを理解
戦略からマテリアリティの要素を抽出	中期経営戦略の事業戦略策定に携わっている次世代を担う社員と、幾つかの事業群(クラスター)単位でワークショップを開催。各クラスターでは、まずバリューチェーンを可視化することから出発し、バリューチェーンの各ポイントで社会に与えるインパクトとともに、新生銀行グループの重要機能は何かを洗い出し議論。それぞれのクラスターから出た論点を集約する中で、マテリアリティの原型を抽出し、整理
経営レベルでの議論と特定	マネジメントと中期経営戦略を議論するアジェンダの一つにマテリアリティを含め、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我々のコアコンピタンスを新生銀行グループならではのマテリアリティとして特定。中期経営戦略の資料に、マテリアリティとそれに紐づくSDGsを開示
ステークホルダーとの対話	投資家・株主などステークホルダーとのエンゲージメント(建設的な対話)において、中期経営戦略に組み込まれたマテリアリティを議論することで、マテリアリティの浸透と洗練を図っていく

特定されたマテリアリティ

<p>社会・環境課題の解決に向けた役割</p> <p>SDGsへの貢献   </p> <p>金融アクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来の金融サービスでは満たされていない顧客ニーズに対するサービスの提供 新しい技術による決済手段の提供 <p>社会の適切な資金循環の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な社会資本への資金循環を促進するソリューションの提供 <p>他者サービスとの融合による課題解決</p> <ul style="list-style-type: none"> エコシステムの構築/参画、デジタル技術の活用 	<p>社会的責任の遂行</p> <p>SDGsへの貢献  </p> <p>社会インフラの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会的インフラとしての基本的金融機能(預金、融資、決済など)の安定的提供 サイバーセキュリティの確保 マネー・ローンダリングの防止 <p>顧客本位のサービス提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客利益の追求 適切な情報提供
<p>役割と責任を果たし続けるための基盤</p> <p>SDGsへの貢献    </p> <p> <ul style="list-style-type: none"> 専門性と実行力 ガバナンス 人的資源 組織 オペレーション 資本 </p>	

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。



個別戦略&注力分野

個別戦略 個人ビジネス

注力分野 小口ファイナンス

エコシステムの構築と参画、デジタル技術やデータの活用を通じたサービス高度化

個別戦略 法人ビジネス

注力分野 機関投資家向けビジネス

オルタナティブ投資に関するワンストップサービスを提供

経営基盤

注力分野 組織戦略	注力分野 生産性改革
ビジネス面でのグループ融合	デジタル技術の活用、チャンネルの効率化をはじめとする経費構造改革

注力分野 ① 小口ファイナンス

エコシステムの構築と参画、デジタル技術やデータの活用を通じたサービス高度化

SWOT分析

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • レイクALSAのブランド力と顧客基盤 • 全国的な加盟店網、決済プラットフォーム • 小口ファイナンスに関するノウハウと知見 • 自社開発の無担保ローンシステム • AIを活用したスコアリング、RPA導入など先端技術を取り込む積極性 	<ul style="list-style-type: none"> • 海外における事業基盤 • 海外で事業展開するためのノウハウや人材の不足
<ul style="list-style-type: none"> • 新しい顧客セグメントにおける借入ニーズ 働く高齢者、複数収入者、在日外国人／在外日本人 • ニーズの多様化 EC個品割賦、キャッシュレス借入、モノを持たない生活に伴うリースニーズ • 個人間の貸し借りの保証ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> • 人口減少、特に若年層の減少 • モノを持たない生活への移行による購買ニーズの低下 モノ消費からコト消費への移行、シェアリングエコノミーの拡大 • 主業での収入減による与信枠の低下 • 非対面での取引増加やキャッシュレスによる自社店舗・ATMの陳腐化 • Fintech業者を中心とする新規参入に伴う既存ビジネスの収益率の低下
Opportunities	Threats

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

注力分野 ② 機関投資家向けビジネス

オルタナティブ投資に関するワンストップサービスを提供

SWOT分析

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ● 案件に合わせ、きめ細やかなスキームを組むことができるノウハウ、知見 ● スポンサーやオペレーターとのネットワークを通じた目利き力、分析力 ● 地域金融機関を中心とした機関投資家とのネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ● メガバンクと比較して小さいバランスシート ● 商社やメーカーなど事業法人スポンサーとのリレーション ● 海外拠点がない ● メザニン、エクイティ投資の経験が乏しい
<ul style="list-style-type: none"> ● 資産を持たない経営の進展によりオルタナティブ投資の対象アセットの増加 (再生可能エネルギー、不動産) ● 再生可能エネルギーや不動産を中心に海外機関投資家 (ファンド、年金基金) のインバウンド投資の増加 ● 国内機関投資家のオルタナティブ投資や海外資産への投資意欲の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市況の変動 (不動産) ● 政策変更 (再生可能エネルギー) ● 国内金融機関が、海外機関投資家の多様なニーズに応えられない場合には、インバウンド投資は増加しない ● 外貨ファンディングコストの高まりにより、海外資産投資意欲が減退するリスク
Opportunities	Threats

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

ケイパビリティ

- 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

注力分野 ③ 組織戦略

個人のお客さま



法人のお客さま



コーポレート機能(仮想グループ本社)

ビジネス面でのグループ融合

- 個人・法人ごとに事業戦略・企画機能の一体化
- グループの多様性を活用した顧客価値の創出
- グループの人材融合

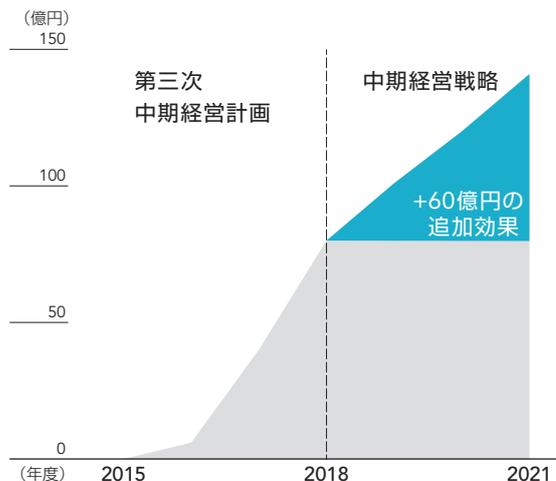
お客様のニーズ・課題に対し、グループ一体で最適なソリューションを提供

2018年度までの実績

- 仮想グループ本社の設立
- グループガバナンスの強化など

注力分野 ④ 生産性改革

生産性改革効果



注) 2015年度～2018年度は、対2015年度比
2019年度～2021年度は、対2018年度比

さらなる聖域なき改革

- 店舗チャンネル、オフィスの最適化
店舗チャンネルの効率化
オフィススペースの有効活用
- 経費構造改革の実行
既存経費の再検証による徹底的な抑制
購買ルール of 厳格化、透明性の確保
- デジタル技術、働き方改革による効率化
AI、デジタル技術を用いた効率化
業務プロセス、オペレーションの見直し
勤務時間・場所を問わない働き方の仕組みづくりによる効率化

2018年度までの実績

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

●●● 財務担当役員メッセージ



絶えざる改善・改革により、
卓越した生産性・効率性を
達成してまいります。

チーフオフィサー グループ企画財務
平野 昇一

新生銀行グループが考えてきたこと

長期的な価値を創出するために

持続的な価値創造を支える

事業・財務の実績

中期経営戦略の財務戦略

成長性

- EPS成長率：年平均2%以上(自己株式取得効果を除く)
 - 注力分野の利益シェア^(注)
 - ①小口ファイナンス：2018年度45%→2021年度50%
 - ②機関投資家向けビジネス：2018年度10%→2021年度15%
- (注)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

収益性

- ROE：2018年度6%→中期的に8%

効率性

- 経費率：2018年度63%→2021年度50%台

健全性

- CET1比率：
2018年度12%→中期的に10%以上を維持

中期経営戦略は、現状の取り組みの延長線ではなく、将来のビジョンや環境変化を起点として策定しました。また、定量計画よりも定性的戦略の方向性に重きをおいています。

これは、将来が今日の延長線上にないという考え方を前提として、市場環境に影響されない成長ストーリー

を定性的に描くことに重点をおいているためです。従って、定量計画である財務目標については、成長性、収益性、効率性、健全性の観点から項目を絞り込みました。

成長ストーリーを示すという趣旨に照らして、一番重視しているのは成長性の指標です。従来の純利益の金額目標に替えて、1株当たりの純利益であるEPSの成長率を目標とし、年平均2%以上(自己株式取得効果を除く)と設定しました。また、成長ドライバーとなる注力分野の小口ファイナンスと機関投資家向けビジネスの利益シェアも、それぞれ50%、15%と目標設定しました。

収益性では、資本効率性を示すROE(株主資本利益率)の目標を中期的に8%としました。

効率性では、業務粗利益に対する経費の割合である経費率の目標を50%台としました。経費は、銀行やアプラスフィナンシャルのシステム更改に伴う減価償却費、拠点の再編に伴う店舗費、規制対応、消費税増税などによる不可避的な要因による増加を見込む一方、生産性改革の効果などにより、経費率の改善を目指します。

健全性では、自己資本の充実性を示すCET1比率(普通株式等Tier1比率)は、中期的に10%以上を維持することとしています。これまでの利益蓄積による自己資本

財務担当役員メッセージ

の厚みは、新生銀行グループにとって大きな強みとなっています。中期経営戦略では、適切な自己資本水準を維持しつつノンオーガニック戦略への資本活用も積極的に検討していきます。

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。このような認識の下、新生銀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なります。

中期経営戦略においては、計画期間の基本戦略と注力分野を再定義するとともに、個人ビジネスおよび法人ビジネスにおける個別戦略を示しています。また、収益力・資本効率に関する目標を明確にするため、EPS成長率やROEなどの財務目標を示しており、その進捗状況については、統合報告書等の開示資料で定期的に公表していく予定です。

株主還元方針

2019年度は、2018年度業績に対して235億円を上限とした自己株式取得を、2019年5月の取締役会で決議しました。2018年度期末配当と合わせ、総還元性向は50%となります。(総還元性向の推移については、2018年度の振り返り(78ページ)をご覧ください。)

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、経営健全化計画に記載の株主還元の方針、すなわち「国内銀行の一般的な総還元性向の範囲内でその維持・向上を目指す」を踏まえ、最大限の自己株式取得枠を設定することとしました。ただし、株主還元の手法・金額および還元性向は、その時点の株価に加え、財務・資本の状況、市場環境などを踏

まえその都度判断されるものであり、今回の株主還元より計算される総還元性向50%は、必ずしも将来の総還元性向の参考となるものではありません。

株主還元については、財務状況や市場環境に応じ、経営健全化計画の定める総還元性向の範囲内でその維持・向上を目指していきます。現在は、2018年3月に金融庁に提出した経営健全化計画記載のとおり、原則として国内銀行の一般的な総還元性向の範囲内としています。

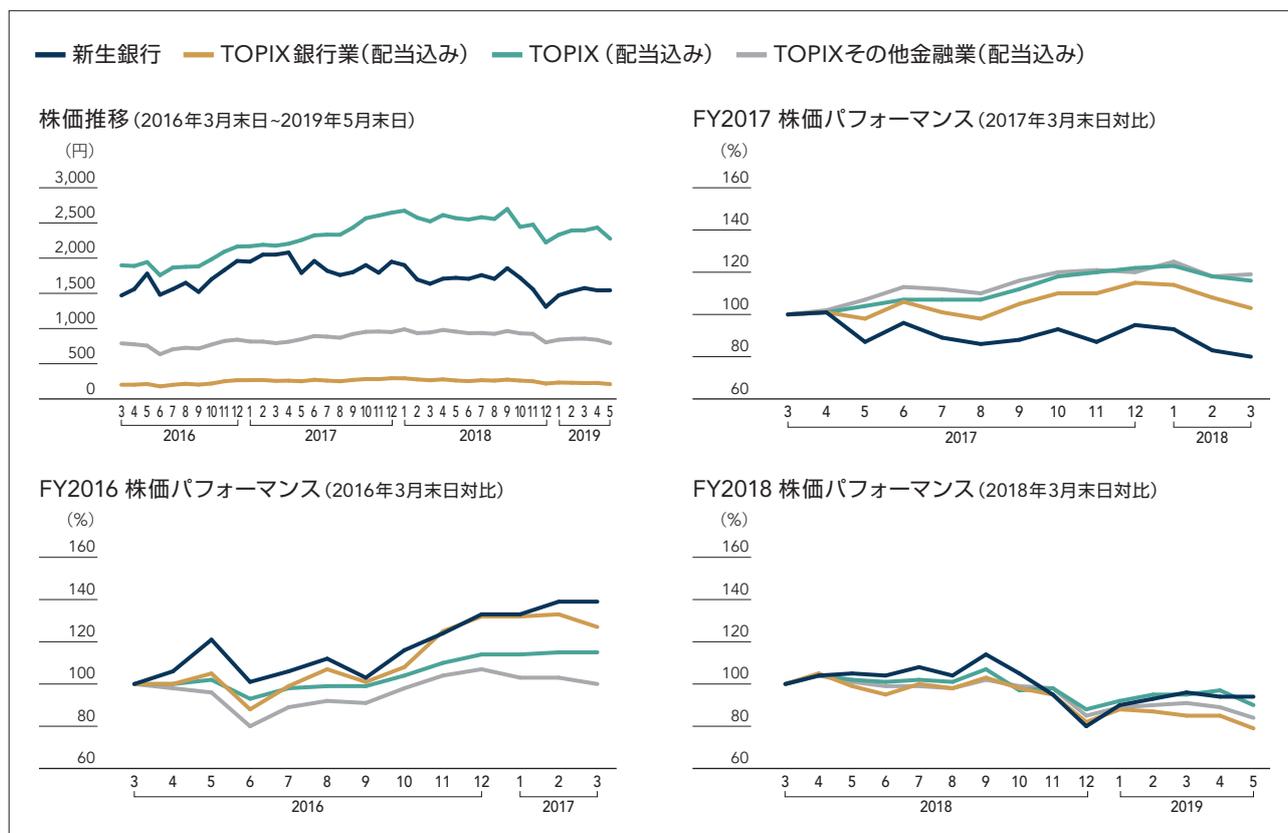
株価パフォーマンス

2016年度は、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その他金融業の株価が低迷する中、新生銀行はTOPIX、TOPIX銀行業、およびTOPIXその他金融業に対しアウト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見ています。

2017年度は、2018年1月まで自己株式取得の公表がなかったこともあり、当行株価パフォーマンスはTOPIXやTOPIX銀行業に対し一転してアンダーパフォームする結果となりました。

成長分野や生産性改革への取り組みを着実に実行し、それらの業績をマーケットへ伝え続けた結果、2018年度に入ってから株価指数に対するアンダーパフォームの幅を徐々に縮めました。しかし、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年に入り、日本株市場が回復基調に合わせて、当行株価も上昇に転じましたが、真の株式価値を反映していないと判断し、235億円を上限とする自己株式の取得を取締役会で決議しました。2019年度から始まる中期経営戦略では、社会課題に対して私どもの強みをさらに強化すると同時に他者との共創により、新生銀行グループの株式価値の向上を目指していきます。



2019年度の財務運営方針

2019年度の親会社株主に帰属する純利益：530億円の計画とします。その内訳は以下のとおりです。

業務粗利益：2,430億円の計画です。これは、無担保ローンからの資金利益の増加に加え、新たに連結されるグループ会社の収益貢献や、アプラスフィナンシャル、リテールバンキング、金融市場業務からの非資金利益の増加を見込むものです。

経費：1,520億円の計画です。業務粗利益の増収と同様に新たに連結されるグループ会社の経費に加え、システム費と店舗費の増加などを見込んでいます。そのため、経費率は62.6%の計画です。

与信関連費用：350億円の計画です。これは無担保ローンとアプラスフィナンシャルからの与信関連費用で構成されています。2018年度実績から増加の計画としていま

すが、資産の質の悪化を想定したものではなく、2018年度に計上したストラクチャードファイナンス業務での戻入の剥落や無担保ローン残高の増加に伴う繰入などによるものです。

(億円)	2018年度 (実績)	2019年度 (計画)	前年比 B(+)/W(-)
業務粗利益	2,297	2,430	+6%
経費	-1,447	-1,520	-5%
経費率	63.0%	62.6%	—
実質業務純益	849	910	+7%
与信関連費用	-293	-350	-19%
与信関連費用加算後 実質業務純益	556	560	+1%
その他	-33	-30	+9%
親会社株主純利益	523	530	+1%

CEO×社外取締役 対談



代表取締役社長
工藤 英之



社外取締役
富村 隆一
(株式会社シグマックス代表取締役社長)

情報テクノロジー (IT) が進化する中で、新生銀行グループと金融業界に何が期待され、何が課題となっているのか、中長期の企業価値向上のためのIT戦略はいかにあるべきかなどについて、IT分野で深い知見を持つ富村隆一社外取締役と工藤英之社長が対談しました。

金融の未来とIT——新生銀行グループの挑戦

社会変化とIT

作り手本位の「プロダクトアウト」から、顧客本位の「マーケットイン」への視点の転換が求められる中、金融機関はどう変わっていくのか。

富村 イノベーションとは、インとノバの合成語で、インは「中に入れる」、ノバは「新しいもの」という意味です。工業化社会といわれている時代から、研究開発部門が企画したものを製品化して世の中に出していく、というのが、日本が得意とするアプローチでした。そういう意味で、日本人が一番得意といわれる領域がイノベーションです。

工藤 買い手(顧客)のニーズ主体ではなく、作り手(企業)が「いいと思うもの」を作って売るといふ、作り手を主体

としたプロダクトアウトは得意ということですね。しかし、顧客の価値観の多様化やニーズの高度化と、企業が提供する商品・サービスがうまくフィットしていなかったり、そもそも顧客自身が自分の価値観やニーズを明確に理解しているわけではないという現実を踏まえると、これまでの商品・サービスでは満たされていない顧客の持つ真のニーズを企業が読み取り、顧客本位の「マーケットイン」の視点で、新しい価値を持つ商品・サービスを提案していく必要があります。

富村 はい。しかし、IoT (モノのインターネット) やAIの進化でデジタル社会に突入した今、生活者をよく見てやりたいことを決めさせ、実現への手段を提供しつつ、チームでサービスを作り上げていく新しい考え方や、マーケットで起きたことを取り入れて製品やサービスを作り上げ

ていく、というアプローチが主流になってきています。POC¹という概念に非常に近いのですが、この価値創造モデルの転換で日本の企業も社会も変わっていくのではないかと、思っています。

1 POC：Proof of Conceptの略。「概念実証」の意。新しい概念や理論、原理、アイデアの実証を目的とした、試作開発の前段階における検証やデモンストレーションを指す。IoTやM2M、AI（人工知能）など「新しい概念」に基づいたサービス提供においては、付加価値やサービス、ソリューションの仕様を検証・実証する際に重要なプロセスとなる。

金融業界と新生銀行グループのIT

銀行の伝統的な営業手法をいかに変革していけるか、それを新しい組織ですばやく考え、実現することで競争力を高める。変化に対する好奇心と行動力を後押しする環境を整えるべき。

工藤 銀行は規制業種なので、できることと、できないことがはっきり決まっています。そもそもプロダクトで差別化するという発想が乏しい業種です。そのため、今ある物をいかに売るか、というマインドセットが身についているので、「いやプロダクトアウトじゃなくてマーケットインですよ」と言われて簡単に自己変革していけるのか、という基本的な問題があります。

富村 お客さまを知っている現場が作ってほしい商品・サービスについて声をあげて欲しいですね。それをうまく取り込んで経営に提案されるような流れができればいいと思います。業務の中で現場がITをどのように使いたいかを考え、そのニーズをどんどん取り入れていく、そのスピードが早いほど新生銀行は競争力を高めていけるのではないのでしょうか。

工藤 現場もこれまでの思い込みがありますので、そういったマインドセットを組織の中でどのように実現していくかを、私としては考えています。

富村 たとえば、海外から日本に来た人たちがどのようなワークスタイルやライフスタイルを持っているかをよく見て、どんな生活や経験をしてもらいたいかを提案し、新しい商品、サービスを共創する取り組みが実現すれば真のイノベーションになるでしょう。今までは全部プロダクトアウトの世界でしたから。新生銀行でも新しいイノベーションが始まっているということを取締役会での

議論で感じます。銀行側からライフスタイルの提案ができるようになれば、その流れは一気に広がるでしょう。

工藤 そのプロジェクトは、グループ事業戦略部の下にあるエコシステム戦略室が中心となって取り組んでいます。ここはプロダクトの現場でも運用の現場でもないので、他のセクションを巻き込んで、エコシステムに何を供給するかを考えていく、ということを目下の課題にしています。

富村 生活者の観点で見て何が欲しいのだろう、と考えてエコシステムに供給する。その視点を持つと、マネジメント自身も社員も動き方が変わってくる時代になるのではないかと、思います。「こうしてくれたら便利なのに」とか「自分の家でもっとこんなことができたら楽だ」といった生活者の情報は、デジタル技術で自由に入手できるようになってきています。後はイノベーションが起きるような環境を作ってあげることが一番です。

今後のIT戦略と、それを実現するための基盤

全体最適を考え、デジタルイゼーションの中で何をなすべきかを特定し、ITを推進役にして基盤整備に取り組む。業務範囲を大きくとらえ、視野を広げる。

富村 これからは、ITを使って何をやるかの議論が大切です。さきほどの外国人の生活支援サービスといった話が出てくると、自動的にデジタルイゼーションは進んでいくでしょう。そのアプローチで間違いないと思っています。

工藤 そういう問題意識で、銀行とグループ各社の間接部門を集約した仮想グループ本社を構成しましたが、これからグループベースのIT機能の集約を進めていきます。グループITの全体最適のあり方としてグループ全体のアーキテクチャを考えることに加え、デジタルイゼーションの中で我々が取り組むべきことは何かを特定して、ITに一種の推進役のような役割を持たせていきたいと考えています。そこから上がってくるアジェンダがあれば、それは取締役会のレベルで議論し得る対象になると思います。

CEO×社外取締役 対談

富村 当然、そうなりますね。

工藤 グループ企業のアプラスは信販会社で、その業務範囲において何が大事かという、クレジットカードのシステムがきちんとしていること、そうでないという世界はあり得ないわけです。その維持に対しては必要な資金を投入せざるを得ないでしょう。しかし、それだけではなく、クレジットカードビジネスはそもそもグループ全体としてどのような意味を持っているのか、そしてクレジットカードを、単独ではなく個人向けの商品・サービス全体の一部としてとらえ、他業種との連携も考えて視野を大きく持つことでこれまでにないビジネスが可能になります。

IT戦略を実行するための組織づくり

個人向けビジネスの大転換期。他社との提携も視野にエコシステムを構築。今後は変化に俊敏に対応しやすい組織が生き残ることを念頭に。

富村 例えばグループ全体を見て、似たような商品・サービスがたくさんあるじゃないかとか、集約したほうがいいのか、といったことを考える人が必要なのではないですか。

工藤 そのとおりです。2019年3月の組織改革で、法人ビジネスユニットと個人ビジネスユニットという組織を作り、個人ビジネスユニット長はアプラスの社長を兼務しています。これにより、大きな視点で見たときに、もっとできることがあるのではないか、あるいは逆に合理的

ではないことを今までやっていたのではないかと、そういうことを判断できる組織にしたいと考えています。

富村 「こういうことをやりたいが、システムが付いていないからやめた」で終わるのではなく、「システムでこういうものを作ってくれたらこういうビジネスもできますよ」という議論がグループ全体でできるかということですね。さまざまな商品がこれだけあるのだからできるはず、という期待を持てるという意味では、この組織改革はいい施策だと思っていました。

工藤 特に個人向けのビジネスは、金融の世界でも劇的に変わる時期に来ていると認識しています。個々には先進的なものはあるのですが、全体が統合された形でのどのようなモデルにできるかは提示されていません。しかし、新しいビジネスモデル作りに取り組める要素技術が我々のグループにはあります。とはいえ、既存の大きな顧客基盤を持っているわけではないので、例えばNTTドコモなど他社と提携することを前提としつつ、エコシステムを構築していければ、お客さまにとってもメリットがあるのではないかと考えています。

富村 これからは現場のアイデアをオープンに議論することが大切になります。ITはツールであり、それを使って何をするのが重要です。日本の企業はよく「〇年計画」を語りますが、実際には変化が激しく、その通りにはなりません。したがって、こうあるべきという発想ではなく、変化に対して感度を高くしアジャイル(agile：俊敏)に対応する組織形態のほうが生き残るのではないかと考えています。



2018年度における、機関投資家からの主要な質問とそれに対するマネジメントの回答をご紹介します。

Q1

成長分野である無担保ローンにおいて、2018年4月からスタートしたレイクALSAの新規顧客獲得率や成約率が低下し、無担保ローン全体の残高も減少した要因分析をしてください。また、今後の新生銀行グループの無担保ローンの見通しについて、市場動向も踏まえ、教えてください。

無担保ローンは第三次中期経営計画における成長分野として位置付け、3年間で年平均10%の残高成長を目標に掲げました。その結果、2016年3月末時点で4,285億円だった残高は2019年3月末には5,099億円へと19%増加しました。年平均での成長率は6%となり、当初の目標の10%には届きませんでした。その要因を含めてこの3年間の結果についてご説明します。

残高成長の年度別の実績は、初年度(2016年度)に+12%の残高成長となり、当初目標を上回る結果を示していました。銀行カードローンを中心に無担保ローン市場全体が大きく伸びていたことを背景に、レイクブランドによる無担保ローンに加え、地域金融機関向け保証残高を大きく伸ばしたことも、残高成長を後押ししました。

2年度目(2017年度)は+8%の残高成長となり、残高成長速度は前年度からスローダウンしました。2017年3月に一般社団法人全国銀行協会が「銀行による消費者向け貸付に係る申し合わせ」を発表するなど銀行カードローン市場の環境変化などもあり、無担保ローン市場全体の伸びが減速しました。2017年度の無担保ローンの残高成長が+8%に留まったことは、2017年度期初に想定していた通りの結果でした。2016年3月末との比較における2年間の残高成長は21%、年平均の成長率も10%以上を維持していました。

なお、2017年12月に無担保ローンの事業戦略を見直し、銀行カードローンとして提供する商品を「新生銀行スマートカードローン プラス」に一本化し、「新生銀行カードローン レイク」の新規のお客さまからのお申し込みを、2018年4月から停止することを発表しました。「新生銀行カードローン レイク」は消費者金融商品ニーズのあるお客さまに加えて、銀行カードローンのニーズがあるお客さまへの顧客層の拡大を企図しておりました。しかし「レイク」は消費者金融ブランドとしての認知度が高く、銀行カードローンのニーズがあるお客さまのご利用が限定的であったため、商品の再構築を行いました。これにより、2018年4月からは銀行カードローンのニーズがあるお客さまについては「新生銀行スマートカードローン プラス」、消費者金融商品のニーズがあるお客さまについては、新生フィナンシャルが新たに導入した「レイクALSA」を中心に提供することにいたしました。

第三次中期経営計画の最終年度となる2018年度は、「レイクALSA」を新生銀行グループにおける無担保ローンの主力商品として開始しましたが、市場全体の伸び率の低下が続いたこと

に加えて、「新生銀行カードローン レイク」と「レイクALSA」の2つの「レイク」ブランドが並列したことによりマーケティング施策が想定以上に難航し、新規顧客の成約率や新規顧客獲得数が期初の想定を大幅に下回る結果となりました。

しかしながら、期中において、ウェブサイトにおける新規のお客さま向けの導線の改善や60日間無利息キャンペーンの展開などのマーケティング施策の実行により、「レイクALSA」の申し込み数は「新生銀行カードローン レイク」当時の水準にまで回復してきており、成約率についても良質な顧客の獲得や与信審査の精緻化により改善しています。

2019年度から開始する中期経営戦略においても、無担保ローンは注力分野である小口ファイナンスの商品のひとつで、今後も適切な与信管理と収益性を確保しながら、さらなる残高成長を目指してまいります。

Q2

リテールバンキングの収支構造改善について、課題と施策（例えば、拠点閉鎖、ATM手数料有料化など）、効果あるいは手応えを教えてください。

赤字を継続していたリテールバンキング業務の収益性改善は第三次中期経営計画期間中の最も重要な課題のひとつでした。しかしながらリテールバンキング業務における預金調達機能は当行グループのその他のビジネスを支える大きな役割を担っており、従前の管理会計のルールでは、その預金調達機能を適切に評価しているとは言えませんでした。

2年度目の2017年度に管理会計の見直しを実施しましたが、マイナス金利政策導入直後に発生した住宅ローンの借り換え需要がすでに一巡し新規実行が低迷したことや、資産運用商品の販売が低迷したことから、引き続き赤字を計上する結果となりました。しかし、収益性改善に向けては聖域なき施策を進め、2018年1月には、高松フィナンシャルセンターと金沢フィナンシャルセンターを同年6月で営業終了とすることを発表するなど、チャンネル戦略や経費構造の見直しも同時に進めました。

最終年度となった2018年度には、「新生ステップアッププログラム」を2018年10月に改定し、「新生スタンダード」ステージのお客さまについては提携ATM出金手数料を有料とすることといたしました。そうした努力の積み重ねにより、2018年度下期のリテールバンキング業務における与信関連費用加算後実質業務純益は、黒字化することに成功しました。

2019年度から開始する中期経営戦略を睨み、2019年4月には顧客セグメントごとのビジネスの一体運営を図るために組織改正を行い、個人ビジネスユニット全体で顧客価値を創出する取り組みを進めていくことにより、さらなる収益性の改善を目指していきます。

Q3

公的資金返済について、現在抱えている問題と、それを踏まえた返済の道筋（ロードマップ）を教えてください。

当行に注入されている公的資金は、当初は優先株式の形式で注入されました。2006年8月には第三回乙種優先株式6億株のうち3億株について、政府からの取得請求により普通株式200,033,338株（当時）を交付し、市場取引による売却を行っていただく形で公的資金の一部返済を実施しました。

その後、残った第三回乙種優先株式3億株と第二回甲種優先株式74,528,000株については普通株式への転換期限を迎え、第三回乙種優先株式は2007年8月に普通株式2億株に、第二回甲種優先株式は2008年3月に普通株式269,128,888株にそれぞれ転換されました。

結果として、現在当行に注入された公的資金は全て普通株式に転換されており、2017年10月に実施した10株を1株に併合する株式併合の結果、預金保険機構が26,912,888株、整理回収機構が20,000,000株をそれぞれ保有しています。

したがって、公的資金返済に向けては、返済原資を蓄積することに加え、当行の株式市場からの評価を高め、株価を向上させることが極めて重要であると考えており、株価の向上に向けた取り組みが、現時点における公的資金返済への道筋になると考えております。

具体的には、株価の向上に向け当行が取り得る資本政策として株主還元を強化するべく、第三次中期経営計画期間を通じて1株当たり価値の向上を図るために継続的な自己株式取得を実施しました。

■ 第三次中期経営計画期間における株主還元

	2016年度	2017年度	2018年度
総還元性向	25%	30%	50%
配当金額	25.9億円	25.3億円	24.5億円
自己株式取得金額	100億円	130億円	235億円

(注) 各年度の業績に基づき、翌期に実施する株主還元額を記載しております。

今後も、変化の著しい事業環境に適応しつつ持続可能なビジネスモデルを確立し着実に利益を計上するとともに、利益動向やその将来の見通し、財務の健全性や内部留保とのバランスに留意した株主還元を実施し、株価の向上ひいては公的資金返済の早期化に努めていきます。

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、個人向け無担保ローン業務、クレジットカード・ショッピングクレジット・決済業務など、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、日銀のマイナス金利政策による金融緩和策の継続、米中貿易・経済摩擦や英国のEU離脱など不透明な外部環境に大きく左右されることなく、個人のお客さまの中長期の資産形成をサポートしてい

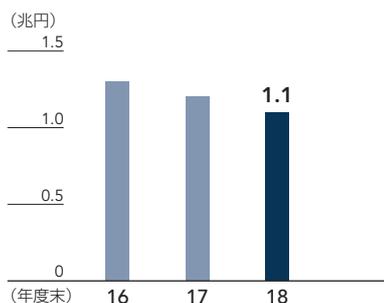
くことが、社会課題の解決として当行の果たす役割であり、ビジネス機会です。リテールバンキングの分野では、コンサルティングチャネルの複線化、行動系データを活用したOne to Oneマーケティング、顧客セグメント別組織運営体制の構築などを展開し、お客さま一人ひとりへの最適なコミュニケーションとニーズやライフプランに応じた商品・サービスの提供によって、お客さまの安定的な資産形成に取り組んでいます。

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。多様な決済手段からお客さまが最適な方法をストレスなく選択できるプラットフォーム提供をビジネス機会と捉え、各種ペイメントやプリペイド・クレジットカードなど、さまざまな決済手段の提供を推進しています。

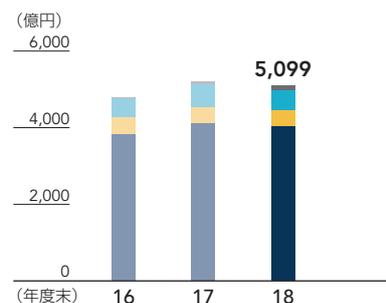
無担保ローンの分野では、お客さまの生活様式の多様化やデジタル化を踏まえ、これまでの伝統的な信用情報では十分に与信提供できない顧客セグメントや非対面でのデジタル対応を選好する顧客セグメントに対する金融アクセスの提供が求められています。これまで培った与信判断や回収ノウハウに、AI/デジタル技術を加え、顧客基盤を有する企業と提携することで、新しい顧客セグメントが有する資金ニーズに応えるべく取り組んでいます。

営業性資産

住宅ローン

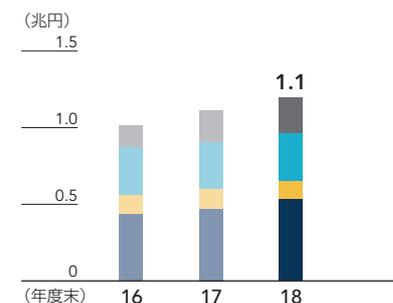


無担保ローン



■ レイク事業 ■ ノーローン ■ 保証
■ 新生銀行スマートカードローンプラス

アプラスフィナンシャル



■ ショッピングクレジット(除くオートクレジット)* ■ クレジットカード ■ オートクレジット*

■ 住関連ローンなど
※ 信用保証業務を含む。

個人ビジネスの戦略

▶ データ活用による本質的な顧客ニーズの把握 + パーソナライズ化されたソリューションの提供

	価値共創による成長追求	ケイパビリティ強化・活用
小口ファイナンス	エコシステムの構築・参画、データ活用によるサービス高度化 ● 顧客基盤、データなどの強みを有する企業との協業 ● 決済および与信データ、AI、デジタル技術の活用による与信・回収力の強化	● AI・アナリティクス基盤「YUI Platform」の拡充 ● 個人向けの商品・サービスのワンストップ化、プラットフォームの構築
個人の資産運用	顧客体験価値の向上、他者とのアライアンス等による販路拡大 ● 顧客一人ひとりにパーソナライズ化されたコミュニケーションや商品提供を、デジタル技術と顧客データの活用により実現 ● 証券・保険機能を持つ外部企業とのアライアンス等により、投資・保険商品ニーズが顕在化している顧客への販路拡大	● デジタル技術の活用範囲の拡大 ● 事務、オペレーションの集約による効率化
住関連ローン	事業者等との連携、新商品投入による顧客層の拡大 ● 不動産事業者、他の金融機関との連携 ● 老後資金やリフォーム費用のニーズの取り込み	

トピックス

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」

新生銀行は、株式会社NTTドコモ（以下、「ドコモ」）がドコモの回線を利用するお客さま向けに提供する「ドコモ レンディングプラットフォーム」を活用して、融資などの金融サービスを提供する「新生銀行スマートマネーレンディング」を開始します。これは、当行グループがレイク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、より最適化されたお取引条件をご提案するものです。

当行グループが有する金融事業者としての情報・金融の両面でのテクノロジーの強みを活かしながら、オープンで柔軟なプラットフォームを持つ外部のパートナーとの協業によって、価値共創型ビジネスモデルを展開していきます。



銀行は新たな提案へ



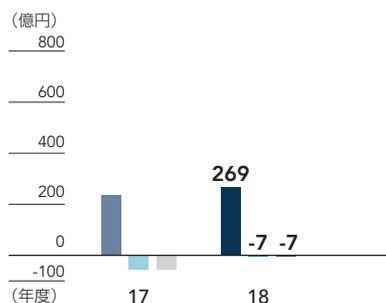
スマホ完結



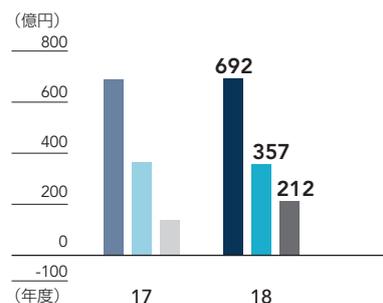
スマートなご利用をサポート

主要業務データ

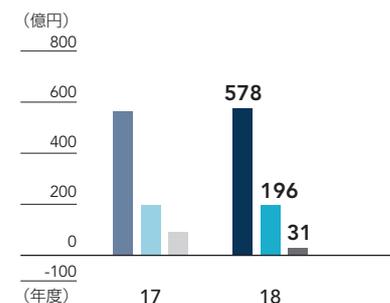
リテールバンキング



新生フィナンシャル、新生銀行レイク



アプラスフィナンシャル



■ 業務粗利益 ■ 実質業務純益 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

法人業務・金融市場業務



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、リース業務などを行っています。金融市場業務は、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

足元の金利環境や企業の財務内容改善などを背景として、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、旺盛なインバウンド需要な

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。

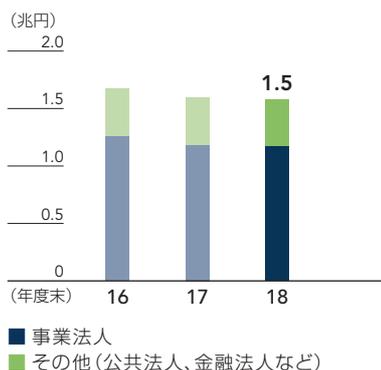
法人のお客さまには、シンジケーションや商流ファイナンス組成に取り組んできました。その方向性を一層進化・発展させるため、グループ内にあるリース機能だけでなく、グループ外企業との連携も視野に入れ、お客さまの取引先の課題解決や新事業創出を支援する事業パートナー型ビジネスを追求し、金融領域に限らないソリューションを提供します。

投資家のお客さまには、プロジェクトファイナンス、不動産ファイナンス、スペシャルティファイナンスの各分野において、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を中心に取り組んできました。今後は、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運用機会を提供します。

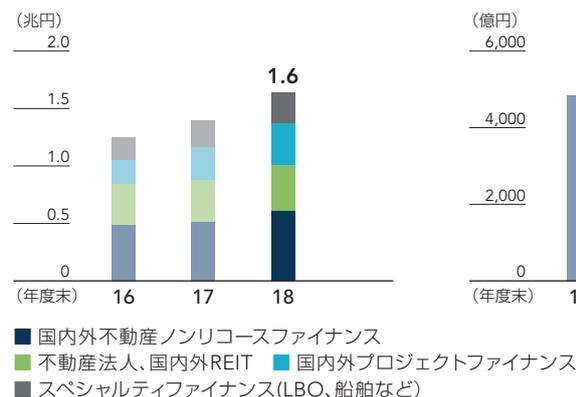
これらの事業を推進するため、グループ全体の法人向けビジネスの事業戦略と経営資源配分の企画・立案を行う「グループ法人企画部」を2019年4月に設置、グループ内にあるリース、信託、証券、市場営業の各機能と資源を最大かつ最適に活用していくことにしました。

営業性資産

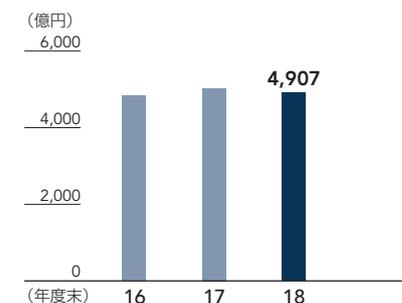
法人営業



ストラクチャードファイナンス



昭和リース



法人ビジネスの戦略

▶ 事業パートナー型ビジネスの展開 + オルタナティブ投資に関するワンストップサービスの提供

	価値共創による成長追求	ケイパビリティ強化・活用
機関投資家向け	<p>オルタナティブ投資に関するさまざまなニーズへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内外の再生可能エネルギー、不動産を含む幅広い資産、および国内の未上場株に関する各種サービスの提供 機関投資家とのネットワーク拡大、資金運用機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 商品、サービス、機能等の専門性強化 リアルアセットに関する知見の蓄積 グループ体運営による事業戦略・企画機能の高度化 新CRMシステム稼働、RPA (Robotic Process Automation) によるプロセス効率化
事業法人向け	<p>事業パートナー型ビジネスの展開</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融と非金融を融合したソリューションの展開 デリバティブ、債権買取など、金融サービスの提案力の強化 建機、工作機械など強みのある分野でのアセットビジネス強化 	
金融法人向け	<p>地域金融機関とのパートナーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域のお客さまに対する新生銀行グループのサービスの提供 地域金融機関の経営課題に対して新生銀行グループの機能を活用したサポート 	

トピックス

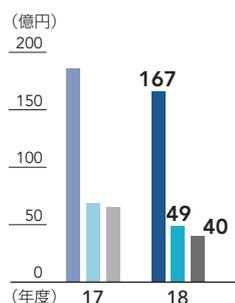
「ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2019 子育て支援サポート賞」を受賞

日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2019」で新生企業投資の2人の社員が「子育て支援サポート賞」を受賞しました。育児と仕事を両立できる社会を目指し、2017年に立ち上げた国内金融機関初のインパクト投資を行う「子育て支援ファンド」が受賞対象となりました。育児をしながらキャリアを積む女性社員が実体験に基づき、事業を通じた社会課題の解決と事業からの収益の両立を実現した、起業家精神と実行力が評価されたものです。また、投資先の事業拡大や介護分野も対象とした2号ファンド組成にあたっては、法人営業からの顧客紹介や審査セクションのサポートなどオール新生でインパクト投資の事業を支援しています。

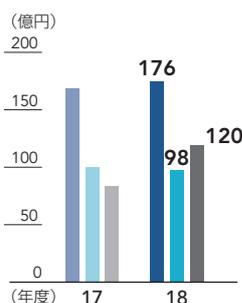


主要業務データ

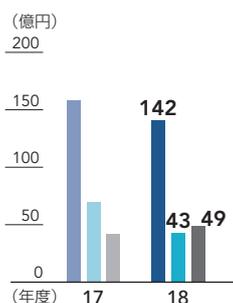
法人営業



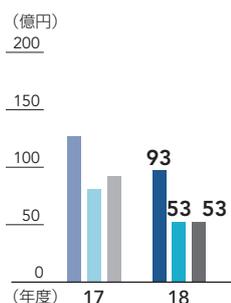
ストラクチャードファイナンス



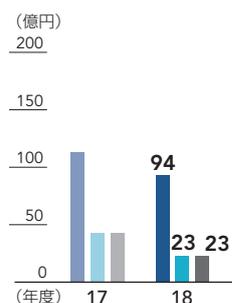
昭和リース



プリンシパル トランザクションズ



金融市場業務



■ 業務粗利益 ■ 実質業務純益 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

持続的な価値創造を支える

ESGデータ

	(単体)	2016年度	2017年度	2018年度
コーポレート・ガバナンス	取締役人数	7	7	7
	女性役員比率	0%	0%	14.2%
	社外取締役人数	5	5	5
	取締役会開催数	6	6	6
	取締役会出席率	100%	95%	100%
	<small>(注)ガバナンス関連データは2019年6月30日時点のものです。</small>			
従業員	従業員数	2,207	2,188	2,150
	男性	1,272	1,265	1,218
	比率	58%	58%	57%
	女性	935	923	932
	比率	42%	42%	43%
	採用における競争倍率(応募者ベース)	45.0	31.2	27.0
	男性	41.9	26.2	25.8
	女性	50.1	39.5	28.3
	平均年齢	40.9歳	41.3歳	41.7歳
	男性	40.4歳	40.7歳	41.1歳
	女性	41.7歳	42.1歳	42.5歳
	平均勤続年数	11年11カ月	12年5カ月	12年11カ月
	平均給与月額	482千円	479千円	477千円
	業務限定社員数	—	—	146
	嘱託人数	203	267	215
	臨時従業員数	143	113	6
	海外現地採用人数	0	0	0
	新卒採用者数	54	53	55
	男性	34	33	28
	比率	63%	62%	51%
	女性	20	20	27
	比率	37%	38%	49%
	中途採用者数	82	32	38
	男性	43	18	19
	女性	39	14	19
	管理職数	649	643	631
	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)	87	89	96
	比率	13.4%	13.8%	15.2%
	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)	383	390	412
比率	29.6%	30.0%	31.6%	

	(単体)	2016年度	2017年度	2018年度	
従業員	障がい者雇用数	29	29	32	
	障がい者雇用率	1.8%	1.9%	2.1%	
	平均残業時間(月)	21.8	19.9	18.7	
	平均有給休暇取得率	59.9%	62.5%	63.7%	
	育児休業取得者数	32	33	35	
	男性	0	4	6	
	女性	32	29	29	
	ライフサポート休職取得者数	4	6	7	
	介護休業/介護休暇取得者数	4	4	1	
	兼業・副業登録者数	—	—	42	
	在宅勤務利用者割合	—	—	13.3%	
	継続雇用(再雇用)制度利用者数	13	11	10	
	職種または雇用形態の転換実績	34	60	230	
	男性	11	19	50	
	女性	23	41	180	
	(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)	695	618	900	
	環境負荷データ ¹				
	CO ₂ 排出量(t) ²	2,746	2,602	2,575	
	電力使用量(kWh)	5,093,523	5,069,080	5,027,896	
	ガス使用量(m ³)	90,000	90,000	114,000	
	水道使用量(上水)(t) ³	1,796	1,758	1,623	
	廃棄物の発生量と再資源化量 ³				
	廃棄物発生量(t)	233	206	218	
	再資源化量(t)	154	123	138	
	最終処分量(t)	79	83	80	
	再資源化率	66%	60%	63%	
	(注) 1. 本店(日本橋)のうち当行分データおよびアルコタワービル(目黒)のうち当行分データを記載。 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)のうち当行分データを記載。				
	社会貢献(連結)	金銭基礎教育プログラム(MoneyConnection®)			
実施校数		827	943	1,058	
受講人数		108,253	122,811	136,232	
ボランティア活動					
実施回数		27	31	33	
参加人数	475	395	328		
コンプライアンス	社内外通報窓口寄せられた通報件数	0	1	1	

ESG経営ポリシー

グループESG経営ポリシー

新生銀行グループは、環境課題および社会課題への取り組みに関する基本的な考え方と方向性を示す「グループESG経営ポリシー」を制定しました。経営理念を実現するために必要な持続可能な成長機会の獲得には、持続可能な社会の構築に貢献することが企業グループの社会的責任であるとの認識に立ち、経営戦略立案の出発点となる基本方針として、本ポリシーを位置づけるものです。

ウェブサイト：<https://www.shinseibank.com/corporate/esg/>

G：コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス報告書において、基本的な考え方、基本方針、内部統制を定めています。

ウェブサイト：https://www.shinseibank.com/corporate/policy/governance/governance_report.html

S：社会課題

基本的な考え方：金融業を営む当行グループにおいては、人材が最も重要であると考えています。イノベーションをこし、厳しい競争環境で持続的な成長を保つための全ての源泉は、当行グループで働く人材にかかっています。当行グループが従業員にとって魅力的な職場となるように、柔軟な働き方ができる環境を整え、人種、性別、年齢等に関わらず多様な人材がその持てる潜在力を発揮し、持続的に成長できるように全力でサポートします。

当行グループはあらゆる人の人権を尊重することを明確にするため、「グループ人権ポリシー」を定めその旨を宣言しています。当行グループは、既存の金融サービスでは満たされない社会の金融ニーズに対応し、金融サービスにアクセスする新たな機会を創出します。当行グループは、お客さまがご自身の金融ニーズを的確に把握できるように、分かり易い情報の提供に努めていきます。情報の提供に当たっては、お客さまのニーズを最優先した最適な金融商品及びサービスの提供を行うことを誓います。

社会貢献活動：当行グループは、「社会貢献推進ポリシー」に基づき、「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み、社会から信頼される銀行グループを目指します。また、社会貢献活動を通じて、グループ会社の枠を超えた従業員のチームワーク及び社会とのネットワークの構築を図り、社会の持続的発展に貢献する人材育成を行っていきます。

E：環境課題

持続可能な社会の実現のためには、気候変動を始めとする地球環境問題は極めて重要な問題であり、当行グループにおいても、ESG経営を推進する上で重要な経営課題であると認識しています。ESG経営において、環境課題はビジネスリスクであると同時に、大きなビジネス機会であると捉え、当行グループは金融業として持てる力を総動員し、環境課題に取り組んでいます。また、再生可能エネルギー導入拡大に資する投融資の機会には積極的に取り組んでいます。

ESG投融資の推進：当行グループは、投融資を行う際には、投融資先又は投融資先が営む事業が社会課題及び環境課題の解決に資するものに積極的に取り組んでいきます。ESG投融資を推進することにより、持続可能な社会の形成を通じて当行グループの収益成長機会の持続可能性を高めていくことを目指します。

特定事業に対する投融資の考え方：当行グループでは、環境問題及び社会課題への真摯な取組みが経営理念の実現につながるとの認識のもと、当行グループ各社の事業活動において、環境問題及び社会課題に適切な対応を行わない企業と取引することを経営リスクと捉え、環境問題及び社会課題と経済合理性とを適切に判断して取り組んでいます。

当行グループは、次に列挙した取引に係る事業については、環境及び社会に対する重大なリスクであると認識し、取引に対する新規の投融資を原則禁止する事業といたします。

【新規取引を原則禁止する事業】

- i. 反社会的勢力が関係する取引に対する投融資
- ii. 法令に違反する、又は違法行為若しくは脱法行為を目的とする取引に対する投融資
- iii. 公序良俗に反する取引に対する投融資
- iv. クラスター弾の製造を行っている企業に対する投融資
- v. 石炭火力発電に対する投融資

なお、石炭火力発電に対する新規の投融資は、原則として行わないこととします。ただし、超々臨界の発電所^(*)及びそれ以上の高効率の案件については、OECD公的輸出信用アレンジメント等のガイドラインを参考に、石炭火力発電をめぐる各国の状況及び国際的状況を十分に認識したうえで、対象発電所の発電効率、温室効果ガス排出削減技術等、個別性も勘案し、慎重な対応を行います。

* 超々臨界の発電所とは、次の要件のいずれかに該当する発電所をいいます。

- 1 蒸気圧240bar超かつ蒸気温度593℃以上の発電所
- 2 1kWh当たりのCO₂排出量が750g未満の発電所

●●● ESG情報インデックス

新生銀行グループが考えてきたこと

長期的な価値を創出するために

持続的な価値創造を支える

事業・財務の実績

経営全般	マネジメント	経営理念	
		行動憲章	
		行動規範 ¹	
		グループESG経営ポリシー	
		中長期ビジョン	
		中期経営戦略	
		IR・SRポリシー	
		1. 腐敗防止・贈収賄防止を含みます。	
ガバナンス (Governance)	コーポレート・ガバナンス	「コーポレートガバナンス・コード」に関する取組方針 コーポレート・ガバナンス報告書	
	コンプライアンス	反社会的勢力に対する基本方針 マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ポリシー	
	データセキュリティ	個人情報保護の基本方針 ソーシャルメディアポリシー 電子決済等代行業者との連携及び協働に係る方針 外国為替取引に関する取組方針	
	税務ガバナンス	グローバルタックスポリシー	
	リスク・ガバナンス	リスク管理	
	社会 (Society)	基本的な考え方	グループESG経営ポリシー
		人権	グループ人権ポリシー 女性活躍推進行動計画
お客さま		お客さま本位の業務運営に関する取組方針とアクションプラン 金融円滑化に向けた取り組み	
社会貢献		社会貢献活動の考え方	
環境 (Environment)	基本的な考え方	グループESG経営ポリシー	
	ESG投融資の推進	グループESG経営ポリシー	
	特定事業に対する 投融資の考え方	新規取引を原則禁止する事業： 反社会的勢力が関係する取引に対する投融資 法令に違反する、もしくは違法・脱法行為を目的とする 取引に対する投融資 公序良俗に反する取引に対する投融資 クラスター弾の製造を行っている企業に対する投融資 石炭火力発電に対する投融資（但し書き込み）	
	自社の環境負荷への取組	節電および環境負荷の低減への対応	
	賛同する イニシアティブ	国連グローバル・コンパクト Since 2019 Shinsei Bank has been committed to the UN Global Compact corporate responsibility initiative and its principles in the areas of human rights, labour, the environment and anti-corruption.	

21世紀金融行動原則



●●● 社外監査役インタビュー



ジェンダーダイバーシティが「企業の経営戦略」として重要である旨をしっかりと認識し、女性がさまざまなライフイベントを乗り越えながら一生活躍できる「先進企業」となることを期待しています。

社外監査役 弁護士
金野 志保

ダイバーシティ経営の推進

Q : ご自身の経験や社会の潮流も踏まえて、コーポレート・ガバナンスにおけるダイバーシティの意義についてご意見をお聞かせください。

A まず、ボードのダイバーシティ(多様性)は、ボードが十分な監督機能を果たすために非常に重要です。金融庁の「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の議事録を見ると、この多様性に関する規定の改訂の議論の際に「日本の取締役会は、かつては非常に均質で、多様性に欠けているため、それが監督機能に大きなネガティブな影響を与えているのではないか」ということは、海外の投資家の大きな懸念でした。」との論が載っています。ボードメンバーの多様性は、このようにボードの監督機能の観点から、グローバルな資本市場からは当然に要請されるものであり、コーポレート・ガバナンス向上のために必須であると考えます。

2015年6月適用のコーポレートガバナンス・コードで社外取締役の必要性が規定され、日本企業はボードメンバーの多様化の第一歩を踏み出したわけですが、上場企

業において社外取締役が一定程度導入された現在、さらに一步を踏み出して、昨年6月の同コードの改訂において、ボードのジェンダー・国際性における多様性の必要性につき規定されました。多様性はジェンダー、国籍、年代、経験など、さまざまな観点から論じることができですが、とりわけジェンダーはグローバルにみても多様性の一丁目一番地とされているにもかかわらず、ジェンダーギャップ指数(日本は149カ国中110位、2018年)をみても明白なとおり、日本がとりわけ遅れている部分でもあるため、このたび規定されたものと解されます。このジェンダーのダイバーシティに関し、私自身は経験的に、どちらかというところ現在の日本においては、女性のほうが「空気を読みすぎない」「忖度しすぎない」で発言しやすいように感じており、例えば企業内において長年の慣行であったことに対し、疑問を呈して改善を促すなどということは、女性のほうがしやすいように感じています。私自身、他社も含め、取締役会などにおいてかなり自由に忖度なしに意見を述べてまいりましたし、当社においても30年近い弁護士経験をバックグラウンドとして、女性であり社外者であるからこそ気づくことなどにつき、積

極的に意見を述べることにより、当行のコーポレート・ガバナンスの向上については企業価値の中長期的向上に貢献してまいりたいと思っております。

Q： 当行社外監査役として、この1年を振り返り、当行グループにおけるダイバーシティについてどういった課題やポテンシャルがあるとお考えでしょうか。

A 就任前は、管理職における女性比率などの数字を見て「他社と比較して取り組みが進んでいるのではないか」と感じておりましたが、就任してみると、やはり上級管理職や役員におけるダイバーシティはまだ改善の余地が大きいことがわかりました。私が出席する取締役会や監査役会では担当役員が来て各種説明などしていただく機会が多くありますが、おいでになる子会社役員や上級管理職などの方はほぼ男性ばかりというのが現状です。ただ、他方でこの現状を改善しなければいけないという思いも共有されているようで、実際にこの1年、かなりの努力と前進があったものと感じました。昨年11月には社内イベントとして、当社内の管理職の男性などを主な対象として、「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」をテーマにしたシンポジウムが実施され、300人ほどの参加者があり、私もパネリストの一員として登壇させていただきました。そのシンポジウムも大きな反響があり、その日から行動を変えた管理職もいると伺っております。シンポジウムの後、社内でのグループ女性活躍推進委員会から、私や新たに就任した女性役員との懇談の機会を持ちたいという連絡もあり、社内でのダイバーシティの機運が高まっていることを感じます。

ボードにおいては、このたび社外取締役・社外監査役としてそれぞれ女性が1人ずつ新たに選任されました。つまり当社では初の女性取締役が誕生し、他方で監査役は過半数が女性となるという上場企業でもほとんど例のない監査役会となりました。この春には3名の女性執行役員が新たに就任し、役員候補としても女性を育てていこうという機運もみられます。こういった一連の出来事から、当社は他社に比してダイバーシティに本気で取り組んでおり、ガバナンスの一層の向上に繋がってい

ると感じています。

昨今、金融業界においてトップに女性が就任する例も増えていることからわかりますが、金融業界は女性が十分に活躍できる場であると思います。社内の女性の皆さまにはどんどん活躍していただき、また社外からも優秀な女性にどんどん当社に来て活躍していただきたいと思います。

ジェンダー以外のボードの多様性については、さまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役が取締役の過半数を超えていることは、監査役会設置会社においては特筆すべきことと考えています。単純に社外取締役比率が高いだけでなく、当社ほど活発に、かつ有意義な発言を社外取締役がなしている企業は少ないように感じております。

Q： 当行グループのダイバーシティを推進させていくにあたり、取締役会および執行部に対して期待していることをお聞かせください。

A 前記のダイバーシティ・シンポジウムにおいてもお話ししましたが、少子高齢化の時代、労働人口が不足していく中で、人口の半分を占める女性が活躍することのできない企業が今後衰退していくことは避けられません。新生銀行には、女性がさまざまなライフイベントを乗り越えながら一生活躍できる「先進企業」となり、働く意欲のある女性が就職先として当社に殺到する、そんな企業になっていただきたいです。それは単に「女性のため」という一種の人権的な配慮としてではなく、「企業の経営戦略」として重要である旨をしっかりと認識していただきたいと考えています。

そのためには、前記シンポジウムにおいて「アンコンシャス・バイアス」の文脈でもお話ししましたが、「女性にこんな重責を負わせてはかわいそう」というような先入観は取り払っていただきたいと思います。他方で、女性には特有のライフイベントである出産もあり、また、育児・介護などは多くの社員にとって共通の課題です。男女を問わず、育児も介護もしながら一生働ける、そのような職場環境を作るための工夫を期待しています。

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

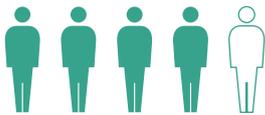
■ 取締役会における社外取締役比率

71%

- 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。



80%



■ 社外取締役における企業経営経験者比率

- 社外取締役は、国内および海外での金融業や、消費者を対象とした事業、リスク管理分野、情報システム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されています。
- 社外取締役5名のうち4名が企業経営経験者です。

■ 取締役会の出席率

100%

- 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、2018年6月の株主総会以降に開催した取締役会（全6回）の平均出席率です。



58件



56社

■ CEOが対応した株主・投資家・アナリストとの面談件数と社数

- CEOをIR活動の最高責任者と明確に位置づけ、CEOと市場との建設的な対話を、日本、北米、欧州、アジアでバランス良く実施しました。
- 2018年度は、CEOによる同じ投資家との重複面談件数を削減し、議決権行使担当者とのエンゲージメント面談にも注力しました。

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。

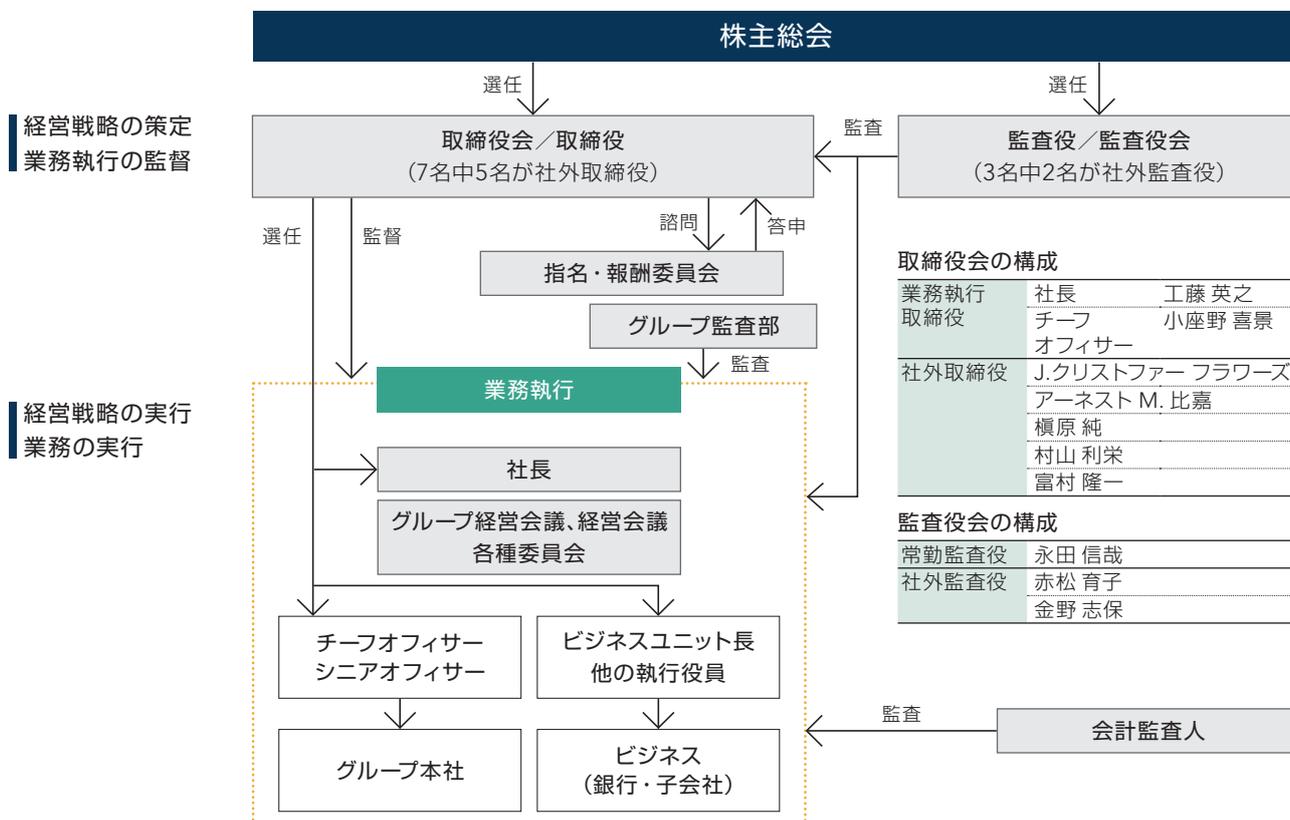
社外取締役は、それぞれ、国内および海外での金融業や、消費者を対象とした事業、リスク管理分野、情報システム分野などに関する豊富な経験と高い専門知識を有するメンバーでバランス良く構成しており、各取締役の持つ経験と専門知識を背景に、中立的かつ客観的な立場から当行の経営に対する意見を述べ、業務執行を行う業務執行取締役に対する監督・助言機能を果たしてい

ます。取締役や主要株主などの取引については、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(2019年6月19日現在)



役員一覧



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
J. クリストファー
フラワーズ



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 委員長
榎原 純

■ 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。2015年の社長就任以降、中期経営計画の着実な履行や中期経営戦略の策定、グループ本社の設立などを主導し、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。2017年から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ビジネス機会の創出を通じ、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

金融業務全般についての専門性と幅広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。

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。

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。

■ 取締役のスキルマトリックス

	経営	金融	リスク管理	消費者向け事業	情報システム
■ 工藤 英之	○	○	○		
■ 小座野 喜景	○	○			
■ J. クリストファー フラワーズ	○	○			
■ アーネスト M. 比嘉	○			○	
■ 榎原 純	○	○			
■ 村山 利栄		○	○		
■ 富村 隆一	○				○



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

投資銀行における豊富な経験に基づく知識に加え、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。

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。

■ 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、当行グループの状況を社外監査役と共有し、監査役監査の全ての領域にわたり中心的な役割を担う監査役に適任との判断から選任しています。

■ 社外監査役選任理由

公認会計士及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及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。

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。

■ 監査役の実績マトリックス

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

役員一覧

取締役



代表取締役社長
工藤 英之

保有株式数：15,051株

取締役会の出席率 100%

- 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部部长
- 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)



取締役
小座野 喜景

保有株式数：4,086株

取締役会の出席率 100%

- 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)

社外取締役



社外取締役
J. クリストファー フラワーズ

J.C.フラワーズ社
マネージングディレクター兼最高経営責任者

保有株式数：7,675,374株

取締役会の出席率 100%

- 1979年 3月 ゴールドマン・サックス証券会社 入社
- 1988年12月 同社パートナー
- 2000年 3月 当行取締役 (現職)
- 2002年11月 J.C.フラワーズ社マネージング ディレクター兼最高経営責任者 (現職)
- 2012年 5月 NIBCホールディングススーパー バイザリーボードメンバー (現職)
- 2018年11月 ハンブルグコマーシャル銀行 スーパーバイザリーボードメンバー (現職)



社外取締役
アーネスト M. 比嘉

株式会社ヒガ・インダストリーズ
代表取締役会長兼社長

保有株式数：3,581株

取締役会の出席率 100%

- 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
榎原 純

マネックスグループ株式会社取締役、
フィリップモリスインターナショナル取締役

保有株式数：20,000株

取締役会の出席率 100%

- 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 インターナショナル取締役(現職)



社外取締役
富村 隆一

株式会社シグマックス代表取締役社長

保有株式数：0株

取締役会の出席率 100%

- 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)

役員一覧

監査役



常勤監査役
永田 信哉

保有株式数：2,229株

取締役会の出席率 100%

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
金野 志保

弁護士

保有株式数：0株

取締役会の出席率 100%

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(現職)
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)

新任社外取締役

就任にあたってのご挨拶

このたび、当行社外取締役に就任させていただきました。

外資系証券会社にて合計27年間、株式調査部門および投資銀行部門にて、また経営管理室長として経験を積み重ねてまいりました。また、過去3年間は複数社の社外取締役および理事として企業経営の現場に立ち会い、取締役としての責任の重さを実感いたしております。新生銀行社外取締役として、今後も数多の変革／変化の波が押し寄せるであろう金融業界の先端に身を置かせていただくことは、望外の喜びであるとともに、その重責に身の引き締まる思いです。

また、元同僚の提唱する「ウーマノミクス」を証明し、実現するために、真のダイバーシティ／メリトクラシイ(能力主義)を推進し、その結果を具現化させ、企業価値の向上に貢献することも私の大きな目標のひとつです。どうぞよろしくお願いたします。

- 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 4月 国立研究開発法人国立国際医療研究センター理事(現職)
- 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)



社外取締役
村山 利栄

元ゴールドマン・サックス証券株式会社
マネージングディレクター

保有株式数：0株

新任社外監査役

就任にあたってのご挨拶

このたび社外監査役に就任いたしました、赤松育子と申します。

私は大学卒業後、2人の息子を生き育てながら公認会計士・公認不正検査士としての実務に就いてまいりました。そしてその実務経験をベースにこの8年間、大学においてコンプライアンスやガバナンス、そしてダイバーシティを研究してまいりました。

四半世紀にわたるさまざまな経験や知見、そして私の専門分野である財務や内部統制の知識を活かしながら、執行部の監査・監督に務めてまいりたいと存じます。そして中長期的な企業価値の向上を目指し、株主の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの方々のお役に立てるよう、社外監査役としての責務を全うしてまいります。

どうぞよろしくお願申し上げます。

- 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
- 2017年 1月 日本公認会計士協会女性会計士活躍促進協議会委員(現職)
- 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(現職)
- 2019年 6月 当行監査役(現職)



社外監査役
赤松 育子

公認会計士
公認不正検査士

保有株式数：0株

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。2018年度は、2019年度から始まる中期経営戦略策定に関するテーマを中心としたストラテジーセッションを2回開催しました。セッションでは執行側の策定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および意見があがり、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かか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、取締役の選任・解任に関する株主総会議案の内容や代表取締役の選定・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。

■ 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
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)

■ 定時取締役会当日のタイムテーブル

8:00	社外取締役のみの会議 (必要に応じ指名・報酬委員会)
9:00	取締役会開始 取締役社長からの報告 監査役会からの報告 グループ監査部からの報告 財務関連報告 個別案件等決議事項 個別案件等報告・協議事項 リスク関連報告
11:30頃	終了

■ ストラテジーセッション

9:00	中期経営戦略策定に係る執行側からの説明
12:00	昼食休憩
13:00	中期経営戦略策定に係る議論
15:00	総括
16:00	終了

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。

2018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11名）による評価。一部の質問は、監査役による取締役会評価のため監査役のみを対象とした質問も実施

(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、取締役会実効性第三者評価の必要性、監査役からの評価など

(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

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ため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、中期経営戦略策定に関するテーマを中心とした議論を行い、総じて有益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うえで引き続き有効であると評価しており、テーマ、開催時期および頻度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、国際性のそれぞれの観点から質問をし、特にジェンダーについては引き続き配慮すべき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

従来より審議時間が長いという意見もあったことから、説明省略議案の選定や簡潔な説明などに取り組んできましたが、今年度はそれらの取り組みを強化するとともに、資料構成の見直しや事前に質問を受け付けるなどの対応の結果、審議時間については全回答者から適正であるとの評価を得られ、これらの取り組みがより効率的でメリハリのある運営に繋がったと認識しています。

⑤ 執行側から取締役会への情報提供

取締役会における説明は改善したとの評価を得ましたが、リスクマネジメント、コンプライアンス、およびその他のトピックスに関する情報提供については改善の余地があることも確認しました。

⑥ 第三者による実効性評価の実施

その活用および実施の必要性については、取締役会の意向を踏まえつつ引き続き検討していきます。

⑦ 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、運営面の効率化が、限られた会議時間の中で、中長期的なビジネスビジョンなどの重要な議論に、より多くの時間を振り向けることにも繋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・改善などを図り、さら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

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。
- 株価下落リスクの回避を意識し、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。

常勤取締役の報酬構成*

- 基本報酬
固定報酬(年定額)
- 中長期インセンティブ報酬
役員が、株価変動のリスクとメリットを株主と共有し、中長期的な企業価値向上と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。
 - ① 譲渡制限付株式報酬(2018年度から導入)
 - ② 株式報酬型ストック・オプション

* 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。
なお、常勤取締役以外の社外取締役に対する中長期インセンティブ報酬として、譲渡制限付株式報酬の導入を検討しています。

業績連動報酬

株式報酬型ストック・オプションについては、当行および銀行業の株価の状況及び純資産の状況に基づく一定の計算式に基づいて決定しています。そのため、業績連動報酬として分類しています。株式報酬型ストック・オ

プションの支給額は、取締役会において決定した内規に基づいて決定します。なお、計算式に用いられる指標は市場において決定されるものであるため、業績目標として定めていません。

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(2018年度から導入)
- (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

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・報酬委員会にて審議を行い、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。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。なお、指名・報酬委員会は2019年3月20日に設置していますが、2018年度における当行の役員報酬等の額の決定過程においても、社外取締役が過半数を占める取締役会において審議、決議がなされています。役員報酬等に関する議題を取り扱った取締役会は、年度内に3回開催されています。

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

(2018年4月1日～2019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)	139	69	22	19	27	—	3名(内 退任済み1名)
監査役(社外監査役を除く)	20	20	—	—	—	—	1名
社外役員	78	72	—	—	6	—	8名(内 退任済み1名)
計	237	161	22	19	33	—	12名(内 退任済み2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3名(内 退任済み1名)おります。

3. 2015年6月17日開催の第15期定時株主総会に基づき、2018年6月20日開催の第18期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び社外役員1名に対し、退職慰労金33百万円を支払いました。

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

される賞与及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年度から導入)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、それぞれの持つ専門性とコーポレート・ガバナンス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などの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*	6回	12回
出席率	100%	100%

*前年度株主総会以降の開催回数

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、取締役社長をはじめとする業務執行取締役の指揮のもと、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 37名(2019年6月19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おります。

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おります。

また、取締役社長がその業務執行に関する決定を行うための機関として業務執行取締役、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枠組みを整えております。

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	当行グループの情報システムに関する事項の協議、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。

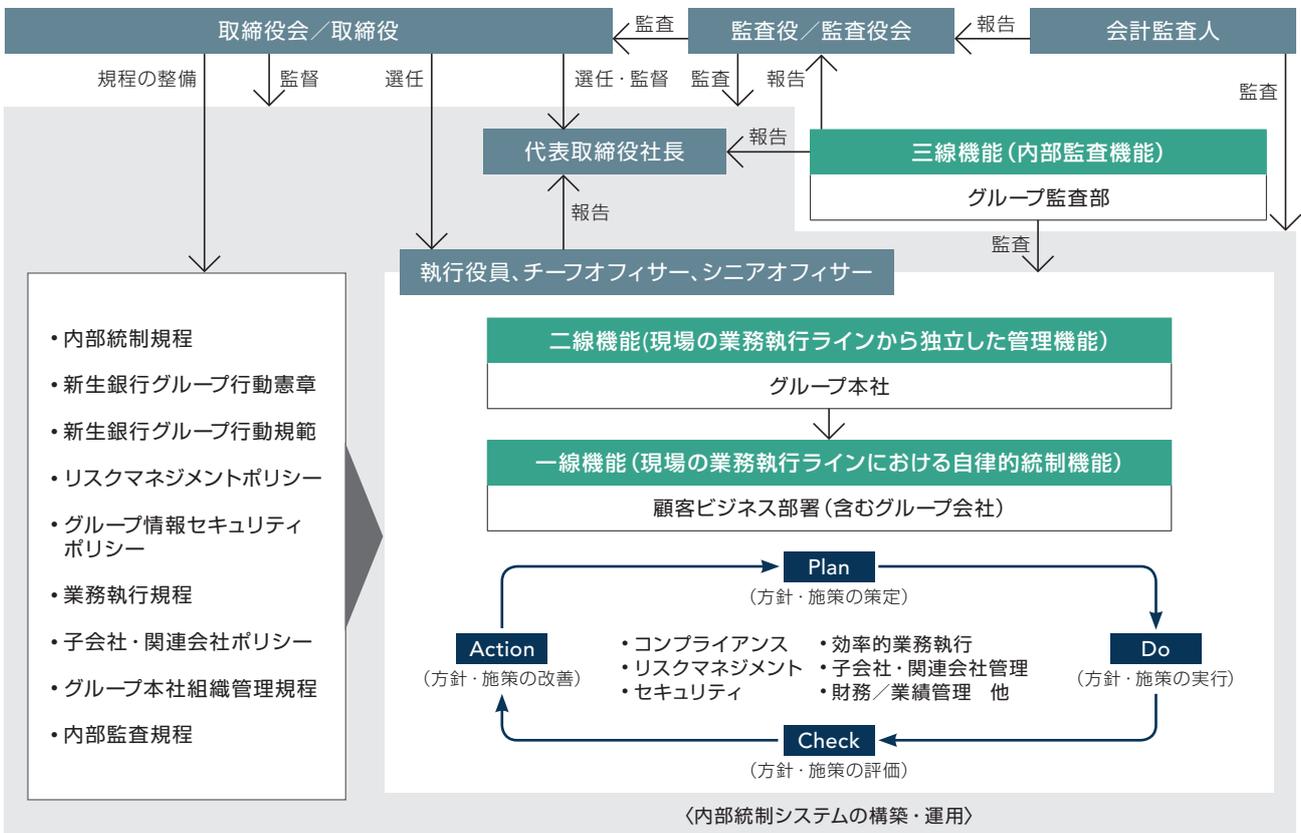
●●● コーポレート・ガバナンス

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

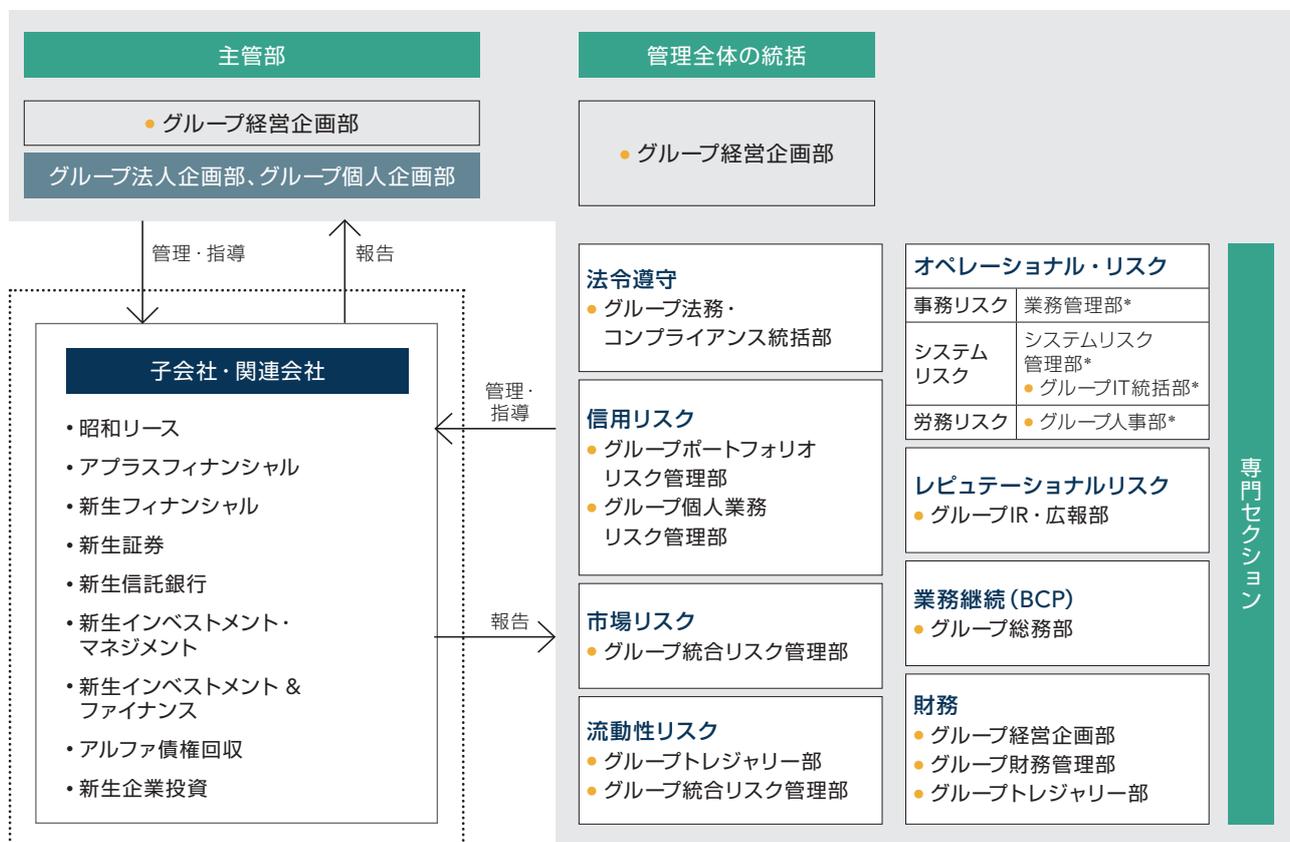
■ 内部統制の枠組み



ルールを定期的に検証することが明文化されています。また、本規程のもとで、新生銀行グループ行動規範、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。さらに、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。

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、グループ会社の間接機能を「グループ本社」に集約し統合・一体運営するとともに、主管部とグループ本社の専門セクションが連携して子会社・関連会社を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 (2019年6月19日現在)



●●● 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、監査役の職務の遂行、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・ローンダリングおよ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・ローンダリングおよ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付けて、全社的な態勢整備に取り組んでいます。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っています。特に2019年は、第4次FATF（金融活動作業部会）対日相互審査を控えており、経営陣のリーダーシップの下、マネー・

ローンダリングおよびテロ資金供与対策に取り組んでいます。また、今後も対策の有効性を検証し不断の見直しを図っていくことは当行グループとしての至上命題です。

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）、バ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、定期的な有効性を検証し、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に努めます。
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。

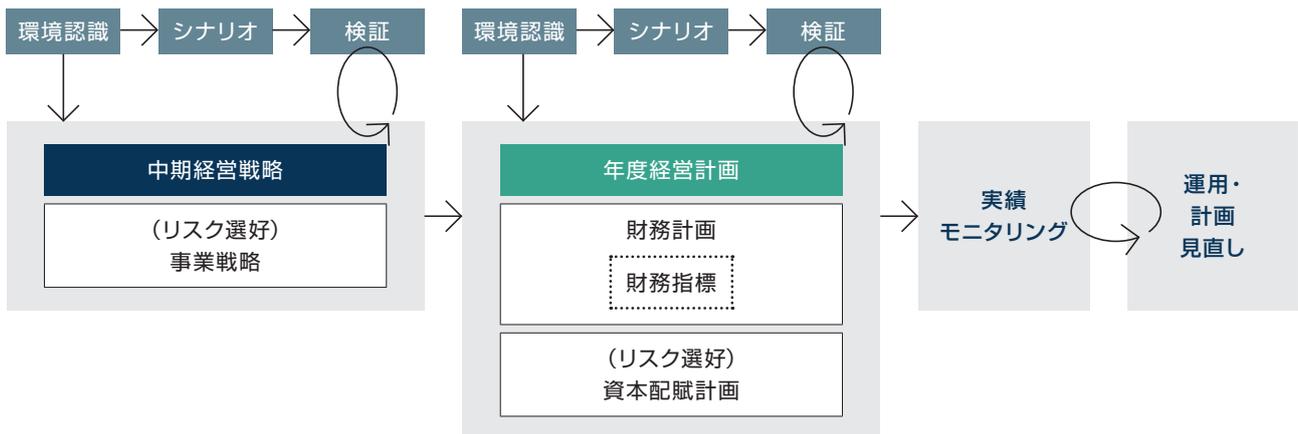
リスク・ガバナンス

基本的な考え方

新生銀行グループでは、リスクとリターンの関係を統合的なものにするにより、リスク管理と経営管理の統合的な運用を図っています。年度経営計画の策定プロセスでは、中期経営戦略においてビジネスごとに個別の事業戦略として方向付けられたリスク選好を踏まえ、財務計画と資本配賦計画を統合的に策定します。資本配賦計画は、財務計画の実現のために負担すべきリスク量に対して必要な資本を各ビジネスラインに配賦したものであり、リスク選好を定量的に示したものです。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おりますが、リスク管理と経営管理の統合運用は、財務計画とリスク選好の統合的な関係により、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。こうしたリスク選好を通じた経営の考え方は、一般にリスクアペタイト・フレームワークと呼ばれています。

■ 統合運用の概念図



■ 統合運用を構成する機能の概観



リスク選好

主要なリスクの種類と量は、統合的なリスク管理手法として定義した「リスク資本」により認識しています。リスク資本は、信用リスク、市場リスク、金利リスク、オペレーショナル・リスクの各リスクカテゴリーを対象として計測するリスク量であり、資本配賦計画に対する実績を示す計数です。ビジネスライン別のリスク資本は厳格なルールに基づくモニタリングを行い、経営計画の進捗をリスク選好の観点から管理する体制としています。モニタリングの結果、ビジネス環境の変化などにより資本配賦計画から乖離が生じた場合には、計画または運用方針の見直しを実施することとしています。

また、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、長期金利の上昇、金融技術革新による異業種参入、業務プロセスにおける不正リスク、外貨調達環境の不安定化リスクなどを重要なリスクとして認識しています。今後はこれらのリスクに対する予兆管理や緊急時の対応力の強化に努めてまいります。

なお、新生銀行グループでは、ビジネス戦略とリスク選好とを整合させるための協議機関として、グループリスクポリシー委員会を設置しています。

■ 重要なリスク

リスクシナリオ	リスクシナリオの内容・影響
1. 長期金利上昇に基づく資産価格の下落及び調達コストの上昇	米中貿易摩擦に端を発する保護主義的な動きが大幅なインフレを招くことにより行われる金融政策の転換。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の増加や調達コストの上昇。
2. 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。
3. 業務プロセスにおける不正リスク	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。
4. 外貨調達環境の不安定化リスク	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。

経営計画の検証

経営計画の妥当性を確保するため、シナリオ分析などの手法を通じた検証を行うことを基本動作とし、必要に応じて見直しを行う体制としています。シナリオ分析では、景気悪化を含む複数のシナリオを作成し、それぞれのシナリオにおける収益変動リスク、資本充実度、流動性リスクなどを推計しています。分析の結果、計画が過大なリスクをとっていると判断される場合や実現性に疑義

が生じた場合には、計画の見直しを行う体制としています。また、非財務リスクについては、経営計画との関連付けを企図し、前述の重要なリスクの分析を計画策定プロセスの中で実施しています。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、それがリスク管理と経営管理の統合運用における重要な要素となっています。

●●● 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ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)



新生銀行グループ各社は、一体的な経営のもとに連携しながら法人、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。グループの社員には、今までの概念や発想から自由になること、変化を楽しむこと、多様性を尊重し、異質なものを受け入れるマインドセットを持つことを呼びかけています。変化を「楽しむ」とは、変化に対し心を開いて前向きな関心を持ち、変化に対応している自分を積極的に受け入れることです。同時に、面白いもの、新しいもの、ユニークなものを生み出すために、グループが単なる個別の会社の寄せ集めではなく、各社のいろいろな強みとそれを支える人材が、その個性を尊重しながら有機的に連携し合い活躍できる、そういう仕組みを作っています。

新生銀行グループの人材戦略

金融業界はデジタル化の進展、データやAIの活用などによりダイナミックな変革期に入っており、新生銀行グループは自らの特長や強みにさらに磨きをかけることで、革新的な金融サービスを提供する金融イノベーターを目指しています。そこで鍵となるのは、グループ各社の人材が、ビジネスの基盤、商品力や開発力を活かして、その力を最大限に発揮させることであり、各人が専門性を高めつつ、同時に高いレベルで融合し、斬新なアイデアを創出し、積極的に新しい価値をお客さまに提供したいと考えています。

2018年度より、タレントマネジメント強化の一環として、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。グループのどの会社に所属しているかにとらわれることなく、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。

ダイバーシティの促進と女性活躍推進

当行グループは、ダイバーシティをさらに推進するため、グループ人事部内に「ダイバーシティ推進室」を2018年2月1日付で設置しました。多様な働き方、女性の活躍推進、シニア層の活用などを重点項目に掲げ、これらに関する施策を促進しています。多様な働き方の推進を助ける制

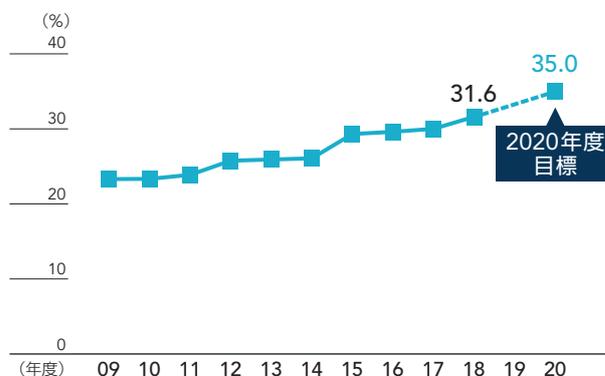
度の一例として、2018年4月より、在宅勤務制度の導入や副業・兼業の解禁を実施しました。特に、副業・兼業の解禁は国内金融機関の中でも先進的な取り組みとして注目を集め、大手メディアなど各方面で取り上げられました。このような多様な働き方の枠組みを活かして、

高度専門人材などの外部人材のさらなる登用も検討していきます。

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。また、2018年2月に「グループ女性活躍推進委員会」を設置し、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。2020年度には管理職（課長級以上）¹に占める女性社員の比率を17%（2019年3月末現在15.2%）、管理職（係長級以上）²に占める比率を35%（同31.6%）とする目標を掲げています。

（注）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・席主任以上の職位

■ 女性活躍推進と女性管理職比率の推移



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・増進の向上に努めています。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。

障がい者雇用施策

当行グループでは、障がい者、健常者の区分けなく、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下、さまざまな職場で88名（2019年3月末時点）を超える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。

働き方改革インタビュー ①

兼業・副業

プロジェクトファイナンス部
田澤 正宏



私はいま、当行での融資業務のほかに、副業としてカシミアの毛糸をモンゴルから輸入し、販売する事業を行っています。副業を始めるにあたっては、本業に支障をきたさず、無理なく続けられることを大前提に業務内容を検討しました。副業に充てる時間は基本的に休日に限定しています。副業の事業プラン構築にあたり、たくさんの方にお会いしてお話を伺う中で、これまでにはつながりのなかった人との関係が社外ではもちろん社内でも広がっており、このネットワークとそこで得た多様な意見は、本業である融資業務にも非常に役立っています。また、自分がいざ事業を立ち上げてみて難しさや大変さを実体験することで、融資先のお客さまへの理解が深まり、より望ましい配慮ができるようになって考えています。

■ 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分または1時間繰り上げまたは繰り下げる勤務制度
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、週2日を上限として勤務できる制度
兼業・副業	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時間単位で取得する休暇制度(半日休暇と併用可)
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が取得する休業制度
育児休業制度	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。

働き方をデザインするーオフィススペース改革

新生銀行グループは、2017年4月に新生銀行グループ各社の間接機能を統合し、仮想のグループ本社を設置し、各グループ会社で間接機能に従事していた社員を日本橋オフィスに集約しました。2019年度には、ビジネス面での一層のグループ融合を推進するため、分散していたグループ各社の首都圏拠点を、法人格をまたいで機能単位で集約します。法人ビジネス担当部署が集まるエリアにABW(Activity Based Working)¹を導入するなどのワークプレイス戦略や業務スペースの確保のほか、モバイルPCへの入替、オフィスのWi-Fi化、会議体のペーパーレス化などのIT環境整備も含めた、オフィス環境・働き

方のリデザインを推進するプロジェクトを立ち上げ、各施策を展開しています。

- 日本橋・目黒オフィスの利用効率を高める紙文書削減
部署ごとに紙文書量削減目標を立て、紙文書量削減を推進しました。一人当たりの文書量を1.5fm(ファイルメーター)まで削減するという目標を達成。削減した文書量は2,714fmとなり、高さに換算すると2,642メートルとスカイツリー4本分を超えます。文書保管スペースの削減により、オフィスの有効活用が可能となりました。



文書削減に大きな成果をあげた部にはPDFファイルの表彰状を授与

(注) 1. 仕事内容に合わせて働く場所や机などを選ぶ働き方

働き方改革インタビュー ②

シニア人材の登用

リテール営業推進部
杉山 光正



現在の業務は部内の総務事項の取りまとめ、リテール各支店の人事なども含めたよろず相談の受付や関係部との調整です。私は45年間、日本長期信用銀行と新生銀行で周囲の方に育てていただきました。少しでもその恩を返そうと、スタッフから少しでも頼られていると感じている間はお手伝いしたいと考え今に至っています。その中で大切にしていることは、笑顔とコミュニケーションと握手です。スタッフと会話することで相手の気持ちを理解し、自分の経験やモチベーションの保ち方などを話しています。また、仕事には軽重がなく、今与えられた仕事をどう工夫して楽しくしていくかが大切で、前向きに一歩一歩進んでいくよう指導しています。シニア人材が活躍する上で大切なことは、相手がこちらの年齢を気にせず頼ることかもしれません。

●●● お客さまに向けた取り組み

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。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」ことの重要性をあらためて認識し、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・発展に貢献してまいります。

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



■ 取組方針と実施状況

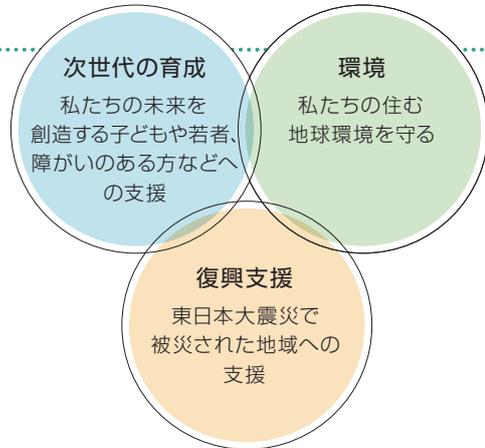
取組方針	実施状況
お客さま本位の業務運営に関する取組方針の運営	個人の資産運用ビジネスにおける企画・営業推進・商品企画管理・コンプライアンスの各部が出席するお客さま本位の業務運営に関する月次ミーティングにおいて、「アクションプラン」のPDCAを行いました。また、2019年3月末までの状況を「アクションプランの実施状況(2018年度)」として公表しました。
お客さまの最善の利益	お客さまによりふさわしいコンサルティングやサービスを提供するために営業体制を見直し、一人ひとりのお客さまにとってふさわしい提案を行うために資産運用コンサルティングにおける運営ルールと提案ツールの見直しを行いました。また、資産運用商品・サービスのラインナップの拡充やお客さまの幅広い相談ニーズへの対応を充実させるためにビデオ会議システムを活用した資産運用相談を一部店舗で開始いたしました。
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において、導入予定の31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毎のレビューを行い、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	投資信託の手数料などの費用について、複数の投資信託間の比較を容易とするために、ホームページの投資信託ページを刷新いたしました。また、お客さまへの分かりやすい説明のために、金融商品・サービス導入時などに実施する研修を手数料の明確化などの観点を充実した内容に変更し実施いたしました。
重要な情報の分かりやすい提供	お客さまのライフプランや資産づくりに関する情報を提供するため、資産運用コンサルティングにおける提案ツールを見直し、「マネープランガイド」を制定しました。また、投資信託の仕組みやリスク、手数料などの費用をわかりやすく情報提供するとともに、投資信託の比較と選択をサポートするツールとして、投資信託の「投資信託ラインナップ」を導入しました。
お客さまにふさわしいサービスの提供	お客さまの知識、経験、財産の状況および運用の目的とライフプランに照らしてご提案した金融商品・サービスが適切か、また、経済合理性などの観点から問題がないかのモニタリングを実施いたしました。モニタリング結果については、従業員へフィードバックを行うとともに、研修教育担当と連携を図り、従業員の資質向上に取り組みました。特に高齢のお客さまとのお取引につきましては、適切なご案内が出来ているか、お客さまのご理解に問題がないかなど、モニタリングを継続いたしました。
従業員に対する適切な動機づけの枠組み	業績評価において、「お客さま本位の業務運営」をより一層浸透させ、定着化させていくために、預り資産増加の概念の追加や顧客満足度アンケート結果を店舗の評価項目として設定し、従業員がお客さまの最善の利益を図るという目的に沿った行動をとるように促す評価体系や項目の見直しを行いました。また、相続、資産継承、不動産投資や税務知識など、お客さまに最適なコンサルティングを実施していくための知識習得の研修や、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」の再確認などの研修を実施いたしました。

●●● 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、そのうえ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、2018年度は33件の活動にグループ全体でおおよそ330名の社員が参加いたしました。



金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」

新生銀行グループでは、若年層の無業化予防を目指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。

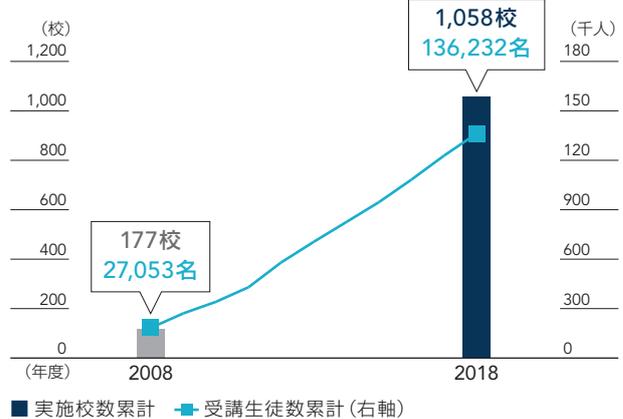
このプログラムは「お金に関する正しい知識や金銭感覚の欠如」が無業状態に陥る原因のひとつであることに着目して開発され、人生で最初の大きな進路選択を迫られる高校生を主な対象に、働くこととお金、将来について考えるきっかけの提供を目的としています。社員は高等学校での授業に運営のサポート役として参加することができ、プログラムの背景や若者を取り巻く状況について学ぶ事前オリエンテーションや教室での生徒とのかかわりを通して、社会的に大きなインパクトがある若者の無業化リスクが解決すべき社会課題であることを知る機会にもなっています。

若者と社会をつなぐユニークなプログラムとして2007年に提供を開始してから、実施エリアは37都道府

県に拡大しました。より多くの生徒が受講する機会を得られるよう、これからも積極的なサポートを続けていきます。



■ 実施校数・受講生徒数推移



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、社員が現地を訪れての支援活動や、社内での募金活動、主に宮城県の障がい者就労支援事業所で製造された食品や雑貨などを販売する社内マルシェの開催など、さまざまな取り組みを継続して実施しています。

時間の経過によって被災された地域とのつながりの

かたちも変化しつつありますが、現状の理解に努め、共感の気持ちを大切にしながら、今だからこそ必要とされている支援の提供を今後も続けていきます。



社内マルシェの様子

●●● 株主・投資家への取り組み

2018年度におけるIR・SR活動方針

1. CEOが市場と建設的な対話を実施するための環境整備
2. 統合報告書の発行と、市場との対話への積極的な活用
3. IR・SR・ESG情報を経営情報として活用できる環境整備
4. 投資家・アナリストからの意見の社内への還元から、情報交換・対話に進展
5. 議決権行使担当者・スチュワードシップ担当者とのコミュニケーションの改善

■ IR活動実績(2018年度実績)

個別ミーティングの実施(カンファレンスでの個別ミーティングを含む)	208件(127社)
証券会社主催カンファレンスへの参加(国内、海外の合計)	5回
決算説明会と電話会議の実施回数	8回
決算説明会における参加者数(ライブストーリーミング含む)	280(のべ)
取締役向け、執行役員向け、部室店長向けに、市場関係者・有識者からの講演会	3回
取締役会、グループ経営会議、部室店長会議でのIR活動報告	5回

■ IRに対するトップマネジメントのコミットメント(2018年度のIRミーティング件数実績)

CEO	IR 担当役員	IR担当	合計
58件	79件	71件	208件
28%	38%	34%	100%

2018年度の成果と課題

CEOの面談では、同じ投資家との重複面談件数を削減する一方、IR担当役員による面談件数は前年と同水準を維持しました。MiFID 2導入以降、投資家がリサーチコストの削減を始めたことに加え、日本の金融株に対する需要が減少したこともあり、IR担当者による面談件数の減少が顕著となりました。2019年度は、投資家ターゲットの精度向上による新規開拓に注力します。

CEOおよびIR担当役員による国内投資家の議決権行使担当者や議決権行使助言会社との本格的な対話を開始しました。2019年度は国内に加え、海外機関投資家の

議決権行使担当者の開拓が必要となります。

統合報告書を初めて発行し、CEOによる統合報告書ロードショーを国内外で実施しました。GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定されました。

経営陣へのIR報告に加え、社員向けのIR Reportの発行、市場関係者・有識者によるESG潮流や市場での評価などについて講演会を開催するなど、社内へのIR情報の還元を積極化しました。投資家とのESG対話を通じて、各ビジネスラインに社会課題解決型金融ビジネスを支援することが課題です。

グループESG経営ポリシーの策定

新生銀行グループの環境課題・社会課題への取り組みに関する基本的な考え方および方向性について明文化した「グループESG経営ポリシー」を策定し、公表しました。グループESG経営ポリシーには、コーポレート・ガバナ

ス、社会課題、環境課題に対する基本的な考え方とともに、ESG投融資の推進と特定事業に対する投融資の考え方(新規取引を原則禁止する事業を含む)も明示しています。「グループESG経営ポリシー」は、46頁をご参照ください。
▶ <https://www.shinseibank.com/corporate/esg/>

市場関係者・有識者から経営陣へのIR・SRセミナー

IR・SR・ESG情報を経営情報として活用できる環境整備と、投資家・アナリストからの意見の社内への還元から情報交換・対話への進展を企図し、市場の声を直接フィードバックするイベントを開催しました。バイサイド投資家による取締役会向けの講演会ではESGと投資のインテグレーションの潮流について、有識者による執行役員向けの講演会では、中期経営計画と非財務情報を中心に情報開示の新潮流について、セルサイドアナリストによる部室店長向けの講演会では株式市場からみた新生銀行について議論して頂きました。経営陣に、資本市場のフロントランナーからの声を直接届けることができ、現在進行形のIR・SR・ESG情報を経営に活用していきたいと考えています。

環境への取り組み

新生銀行グループの再生可能エネルギープロジェクトへの取り組み

新生銀行は、2012年以来、太陽光、風力、バイオマス、地熱などの再生可能エネルギープロジェクトへのファイナンス実績を通じて、案件組成やリスク管理などのノウハウを蓄積するとともに、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の皆さまとのシンジケーション促進を図ってきました。電源多様化への取り組みを積極化する中で、2018年度は、石川県での風力発電事業、英国での洋上風力発電事業にファイナンスし、2019年3月末時点で国内プロジェクトファイナンス残高（コミット済含む）約2,600億円のうち8%、海外プロジェクトファイナンス残高（コミット済含む）約1,700億円のうち21%が風力となっています。

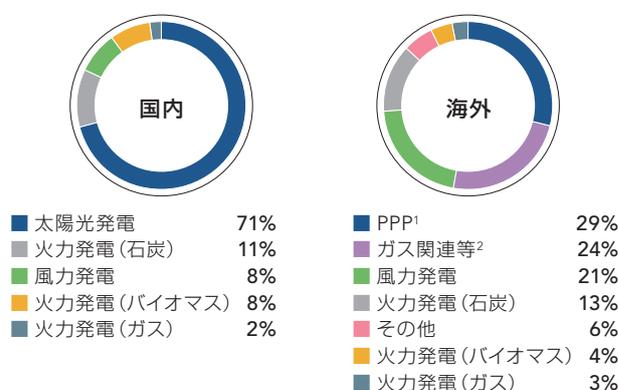
当行グループは、多様な電源による再生可能エネルギービジネスを通じ、日本の再生可能エネルギープロジェクトのマーケットリーダーとして、この市場の育成と環境・エネルギー問題の解決に貢献していきます。

なお、新生銀行グループは、グループESG経営ポリシーにおいて、石炭火力発電に対する新規投融資を原則禁止しています。ただし、超々臨界およびそれ以上の高効

率の案件については、OECD公的輸出信用アレンジメントなどのガイドラインを参考に、石炭火力発電をめぐる各国ならびに国際的状況を十分に認識したうえで、対象発電所の発電効率や温室効果ガス排出削減技術など個別性も勘案し、慎重な対応を行います。（「グループESG経営ポリシー」は、46頁をご参照ください。）

■ プロジェクトファイナンス

案件タイプ別の残高（コミット済含む、2019年3月末時点）



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

リユースを促進して社会的ニーズに応えるビジネスモデル

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。2015年11月に昭和リースのグループに加わったトーザイ貿易は、中古建設機械を1台ずつ自走させて競り上げるパレードオークションを年3回開催しています。オークションには新興国のバイヤーが多数参加し、落札された日本製の建設機械は海を渡り、

中国や東南アジアなど新興国のインフラ建築を支えています。2018年度の取扱高は67億円（前年比110%）と、取扱高は近年増加傾向にあり、今後も程度が良く環境基準も備わった日本製中古機械のリユース促進に努めていきます。



海外への輸出を待つ建設機械

シニア向けのリバースモーゲージ型住宅ローン

～生涯（終身）にわたって住み続けることで空き家増加を抑制～

アプラスフィナンシャルの子会社アプラスは、2017年から不動産事業者向けに中古住宅仕入再販ローンを展開しています。これは、不動産事業者への中古住宅仕入資

金・リフォーム工事資金および諸費用の融資などの資金提供を通じて、リフォームやリノベーションにより中古住宅の価値を高め、市場活性化を推進する取り組みのひ

とつであり、主に若年・子育て世帯を対象とした中古住宅の流通環境の活性化に貢献するものと考えています。

また、少子高齢化が急速に進むいま、高齢者が自立して一生涯(終身)にわたり住み続けられる住生活の実現に向けて、金融面から支援する取り組みも求められています。住宅を保有しながらも、収入の減少などで生活に余裕がもてなくなっている60歳以上のシニアのお客さまが、どうしたら住宅を手放さず安心して豊かな住生活を送ることができるかという視点に立って、2018年にシニア向けのリバースモーゲージ型住宅ローンの取り扱い

を開始しました。これは、お客さまがご自宅を担保として住宅ローンの借り換えおよびリフォーム資金のご融資を一生涯(終身)にわたって受けることで、安全・健康・快適に生きていくための質の高い「終の棲家」の実現をサポートするもので、空き家増加の抑制にもつながります。

新生銀行グループでは、これらの取り組みを通じて、少子高齢化とそれを取り巻く空き家増加問題へのソリューションを提供していきます。

投資事業を通じたプラスチック問題への取り組み

～プラスチック代替素材の開発企業を支援～

海洋プラスチックなどによる環境汚染が世界的課題となっている中、新生銀行グループは、プラスチックの代替となる、石灰石を主原料とした日本発の新素材LIMEX(ライメックス)を開発・製造・販売するベンチャー企業である株式会社TBMへ出資しています。石油由来成分の使用量を抑えたLIMEXを代替して使用することで、製造コストの低減が今後可能であること、また、LIMEXの原料となる石灰石は日本においても自給率が100%を超えており枯渇の懸念が少ないことから、LIMEXはエコロジーとエコノミーを両立する素材として注目されています。

す。TBMは、リサイクルが可能であるLIMEXをより価値の高いプラスチック代替品として再利用するアップサイクルや、生分解性のLIMEXの開発・普及など、循環型社会への移行を目指す取り組みを加速しています。当行グループは、本出資からの投資収益を期待するとともに、持続可能な社会の実現を目指すTBMの取り組みを資金面およびビジネスマッチングなどからサポートしています。



LIMEXのプラスチック代替製品

「荒川クリーンエイド」参加によるプラスチック問題への取り組み

～環境問題に対する社員の意識変革と地域社会への貢献～

新生銀行グループは、NPO法人荒川クリーンエイド・フォーラムによる「荒川クリーンエイド」に2009年から参加し、これまでのべ380人あまりが荒川河川敷でごみの量や種類を調べる「調べるごみ拾い」を行ってきました。荒川の散乱ごみの上位は飲料ペットボトル、食品のポリ袋やプラスチック容器などのプラスチックごみで、清掃しても1カ月ほどでごみが再漂着・堆積してしまいます。海域のごみの5～8割は陸域由来と言われており、大量のごみが東京湾から世界の海へと流れ出ていること、河川敷に放置されたプラスチックごみは紫外線や風波に

より劣化し、やがてマイクロプラスチックとなって回収がますます困難になるため、海へ流出する前の回収が重要であることを、参加者は実体験を通じて学びます。この活動は社員一人ひとりの環境意識を高めるとともに、地域社会の一員として環境問題の解決に取り組む責任があることを認識する機会にもなっています。



荒川クリーンエイドの参加者と収集したごみ

事業・財務の実績

財務サマリー

株式会社新生銀行及び連結子会社
2008年度(2008年4月1日～2009年3月31日)～2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)

(年度)	2008	2009	2010	2011
損益(億円)¹				
業務粗利益	2,582	2,855	2,921	2,029
経費	1,787	1,683	1,428	1,279
与信関連費用	1,290	1,122	683	122
税金等調整前当期純利益	▲1,190	▲1,230	577	153
親会社株主に帰属する当期純利益	▲1,430	▲1,401	426	64
バランスシート(億円)				
有価証券	21,741	32,333	32,863	18,734
貸出金	58,769	51,637	42,914	41,368
リース債権及びリース投資資産	2,325	2,137	2,062	1,974
連結総資産額	119,491	113,767	102,315	86,096
預金・譲渡性預金	62,721	64,753	56,106	53,624
負債の部合計	111,817	107,418	96,203	79,820
連結純資産額	7,674	6,349	6,111	6,276
1株当たりデータ(円)				
1株当たり純資産額	284.95	232.72	205.83	212.67
1株当たり当期純利益	▲72.85	▲71.36	21.36	2.42
1株当たり配当額(普通株式)	—	—	1.00	1.00
指標(%)				
総資産利益率 ²	▲1.2%	▲1.2%	0.4%	0.1%
株主資本利益率 ³	▲22.4%	▲27.6%	8.5%	1.2%
経費率	69.2%	59.0%	48.9%	63.1%
連結自己資本比率(パーゼルⅡ、国内基準)	8.35%	8.35%	9.76%	10.27%
連結自己資本比率(パーゼルⅢ、国内基準)	—	—	—	—
不良債権比率(金融再生法開示ベース、単体)	2.51%	6.70%	6.78%	6.66%

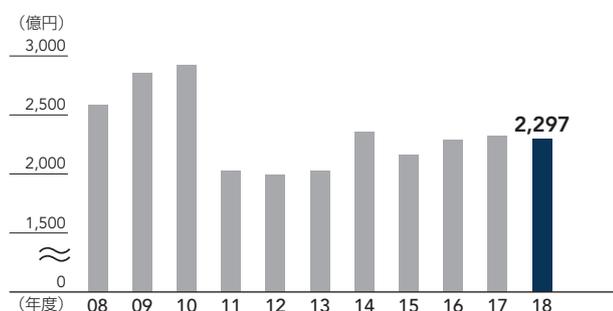
(注) 1. 「損益」は、経営管理ベース(オペレーティングベース)の計数です。

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。

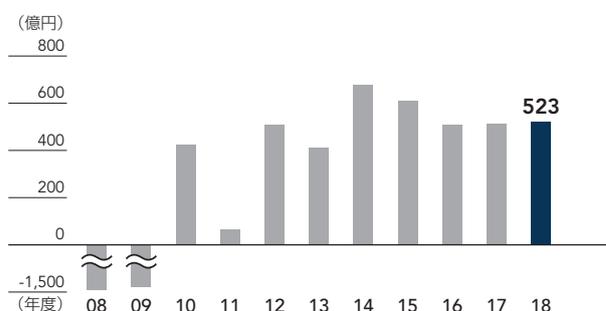
4. 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。1株当たり純資産額と1株当たり当期純利益については、2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算出しています。

■ 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的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。

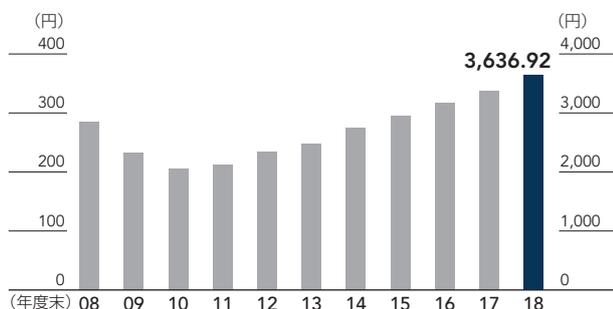
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



- 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、基礎的利益的厚みを増すことで、利益の質の改善に取り組んでいます。

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	1,990	2,030	2,353	2,166	2,285	2,320	2,297
	1,286	1,328	1,416	1,405	1,424	1,425	1,447
	55	2	118	37	318	372	293
	538	460	727	628	517	554	545
	510	413	678	609	507	514	523
	18,423	15,570	14,773	12,278	10,146	11,235	11,302
	42,924	43,198	44,612	45,629	48,334	48,959	49,868
	2,035	2,277	2,270	2,114	1,914	1,714	1,765
	90,293	93,211	88,898	89,287	92,583	94,566	95,711
	54,575	58,504	54,527	58,009	58,629	60,670	59,221
	83,456	85,985	81,360	81,356	84,375	86,006	86,745
	6,836	7,225	7,537	7,931	8,207	8,560	8,966
	233.65	247.82	275.45	294.41	3,163.89 ⁴	3,376.39 ⁴	3,636.92
	19.24	15.59	25.57	22.96	194.65 ⁴	199.01 ⁴	211.24
	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	10.00 ⁴	10.00
	0.6%	0.5%	0.7%	0.7%	0.6%	0.5%	0.5%
	8.6%	6.5%	9.8%	8.1%	6.3%	6.1%	6.0%
	64.6%	65.4%	60.2%	64.9%	62.3%	61.5%	63.0%
	12.24%	—	—	—	—	—	—
	—	13.58%	14.86%	14.20%	13.06%	12.83%	11.85%
	5.32%	3.81%	1.42%	0.79%	0.22%	0.17%	0.20%

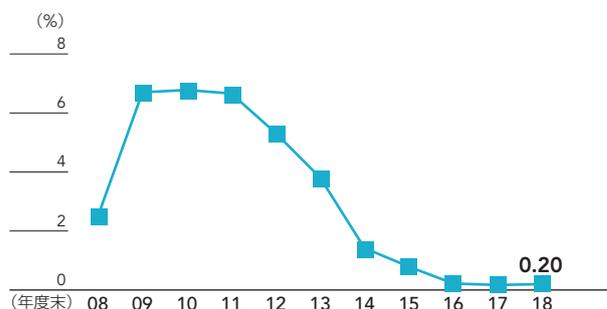
■ 1株当たり純資産額



- 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。

2018年度の振り返り

業績サマリー

(年度)	単位：億円		増減
	2017	2018	
連結			
業務粗利益	2,320	2,297	-1%
資金利益	1,287	1,338	+4%
非資金利益	1,032	959	-7%
経費	-1,425	-1,447	-2%
実質業務純益	894	849	-5%
与信関連費用	-372	-293	+21%
与信関連費用加算後実質業務純益	521	556	+7%
その他	-7	-33	-371%
利息返還損失引当金繰入額	60	23	-62%
法人税・法人税等調整額	-38	-25	+34%
親会社株主に帰属する当期純利益	514	523	+2%

業務粗利益は前年度比1%減少し、2,297億円となりました。成長分野の営業性資産の平均残高の伸長に伴い資金利益は4%増加したものの、株式等関係損益の減少などにより非資金利益が減少したことが主因です。

経費は、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、2%増加の1,447億円となりました。

業務粗利益が期初計画を下回ったことから経費率は前年度の61.5%から63%に上昇しました。

与信関連費用は、法人業務での戻入れ、無担保ローンでの残高減少と回収の良化により、大幅に減少しましたが、アプラスにおける延滞債権への追加繰入もあり、293億円となりました。

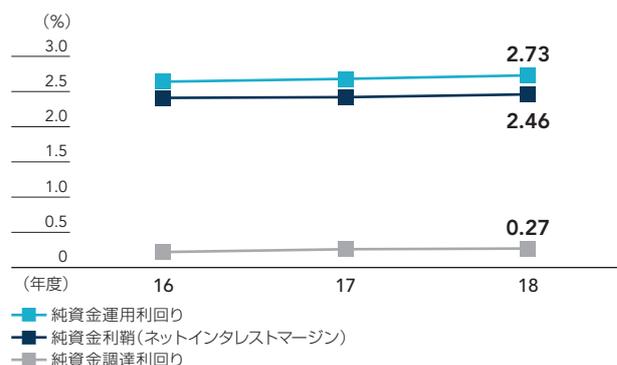
過払利息返還損失引当金は23億円の取崩となりました。個社別では、アプラスフィナンシャルで35億円の繰入れ、新生フィナンシャルで56億円の取崩し、新生パーソナルローンで1億円の取崩しとなりました。

法人税・法人税等調整では、レガシー資産の最終処分などにより、税金費用が減少しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は523億円となり、前年度比2%増益となりました。

純資金利鞘(ネットインタレストマージン)：2.46%へ改善しました。貸出金運用利回り上昇の一方、調達利回りが微増にとどまったことから、純資金利鞘が改善したものです。

■ 純資金利鞘



資産の質

リスク管理債権比率(連結)は1.56%、金融再生法に基づく開示不良債権比率(単体)は0.2%と引き続き低水準となりました。

自己資本

国際統一基準(完全施行ベース)での普通株式等Tier1比率は12.0%となりました。2017年度末からの低下は、プロジェクトファイナンスや不動産ノンリコースローンを中心としたストラクチャードファイナンス(証券化エクスポージャーを含む)とアプラスフィナンシャルの営業資産残高増加等によるリスクアセットの増加が主因です。自己資本比率は引き続き十分な水準を確保しています。

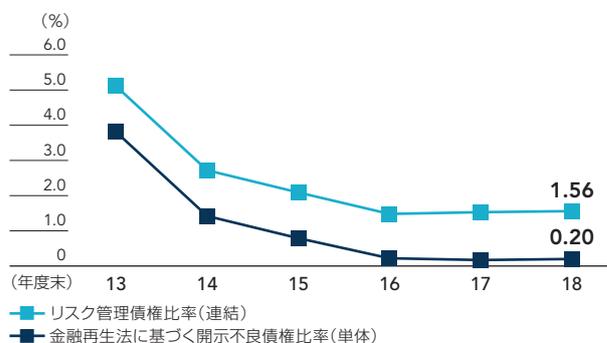
株主還元

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、2018年度は130億円の自己株取得を実施しました。着実な利益計上に加え自己株取得の効果もあり、EPSは2017年度比6%増加の211円、BPSは同比8%増加の3,636円となりました。

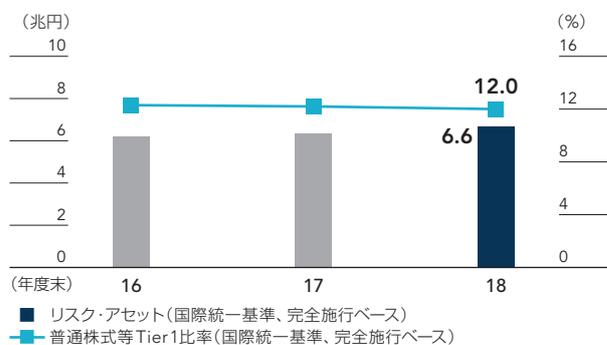
2019年度は、2018年度業績に対して235億円を上限とした自己株式取得を、2019年5月の取締役会で決議しました。期末配当と合わせ、2018年度利益に対する総還元性向は50%となります。

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、経営健全化計画に記載の株主還元の方針、すなわち「国内銀行の一般的な総還元性向の範囲内でその維持・向上を目指す」を踏まえ、最大限の自己株取得枠を設定しました。ただし、株主還元の手法・金額および還元性向は、その時点の株価に加え、財務・資本の状況、市場環境などを踏まえその都度判断されるものであり、今回の株主還元より計算される総還元性向50%は、必ずしも将来の総還元性向の参考となるものではありません。

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

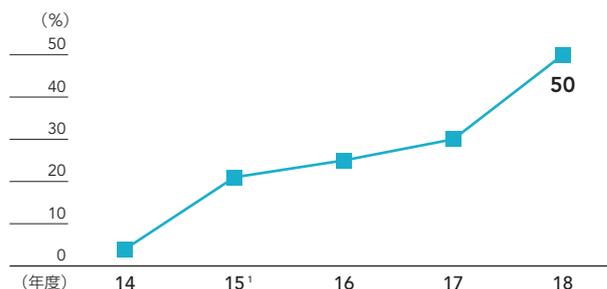


1株あたりの価値¹



(注) 1. 2017年10月の株式併合(10株→1株)を過年度も含めて反映

総還元性向



(注) 1. 昭和リースの完全子会社化に係る自己株式取得(20億円)を除く

中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組みの状況

当行は、中小企業の経営改善と地域活性化のために、当行の専門ノウハウを提供し、事案によっては地域金融機関や中小企業再生支援協議会などと連携しつつ、下記のような取り組みを行っています。また、技術や事業モデルなどにおいて潜在的な成長力を持つ中堅・中小企業のお客さまや、新たな事業や地域経済の活性化につながる事業などの領域に注目し、資金のみならず、機能補完、事業戦略立案・遂行支援など、経営課題への多面的なソリューションや、キャッシュフローを重視したファイナンスの提供により、成長段階にある中小企業のお客さまの事業拡大や、イノベーションを伴う新たな事業展開への貢献を目指しています。

当行の取組事例

経営改善・事業拡大支援例

自動車ディーラー

少子高齢化やシェアリングエコノミーの広がりによるマーケットの縮小が懸念される中、業界再編の流れにおいて存在感を発揮していくには、販売力に加え財務体質を強化することが必要でした。本業以外の不採算事業の整理という問題にも直面していた当該社に対し、当行は優先株引き受けによるエクイティファイナンスを行うことで、自己資本の充実という喫緊の課題解決の早期実現をサポートしました。現在、当該社は調達した資本性資金の有効活用策として、国内販売エリアや海外事業の拡大を行っており、企業価値の一層の向上が期待されています。

経営改善支援例

再生医療ベンチャー

独自に開発した細胞積層技術を応用し、立体的な細胞組織を製造する装置の実用化に成功していました。当該社の革新的技術は再生医療の飛躍的進歩につながることで期待されることから、より短時間で立体細胞組織が生産可能な改良型装置の開発を目指したものの、その実現には極めて精緻なものづくり技術を持つ企業とのパートナーシップが不可欠でした。当行は、すでに取引関係にあった半導体関連ベンチャー企業が有する高い機械設計ノウハウなどが、当該社のニーズに応えられる可能性を認め、両社をマッチングしたところ、課題の克服により改良型装置の開発が進展しました。今後、当該社の製品は多くの研究機関や大学によって活用され、再生医療の発展に大きく貢献することが期待されています。

事業再生支援例

地方のスーパーマーケット

地元資本の経営により、長年、地域住民の日々の買い物需要に应运ってきたものの、近年は商圏住民の減少、高齢化やドラッグストアとの競合激化といった事業環境の変化により業績も低迷し、赤字を計上するに至ったことから、規模を有し豊富なノウハウを持つスポンサーへの傘下入りを検討されていました。当初は地元の主力銀行のサポートを仰いでいたものの難航したことから、当行にも協力要請が寄せられました。当行は、店舗や商品構成の特徴を的確に把握し、全国規模のネットワークを活用することで、当該社の潜在力を活かせる有力なスポンサーを域外から擁立することに成功しました。従業員の雇用維持を含め、当該社の希望に沿う条件で事業譲渡の成約に至り、当該社と主力銀行からも高い評価をいただきました。

事業承継支援例

地方の給食会社

自治体の定める基準に準拠した数少ない事業者として、地元の学校給食を受託するほか、食品スーパーや病院向けに惣菜や食材を提供していましたが、近年の生徒数の減少などに伴う業績悪化に苦しんでいました。さまざまな経営改善策に取り組んだものの自力再建の断念に至り、メインバンクである地元金融機関を通じて、当行に外部スポンサー招聘の協力要請が寄せられました。当該社からは、従業員の雇用維持や学校給食継続といった地域社会に配慮した条件を提示されました。当行は事業再生M&Aに係る豊富な取組実績に基づいたネットワークを活用し、当該社の希望条件に沿う有力スポンサーの擁立に成功しました。新スポンサーの事業承継後、業績も極めて短期間で改善し、学校給食の継続を懸念していた自治体や地元金融機関からは本事案につき高い評価をいただいています。

用語集

経営・財務

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。
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ファイナンス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。

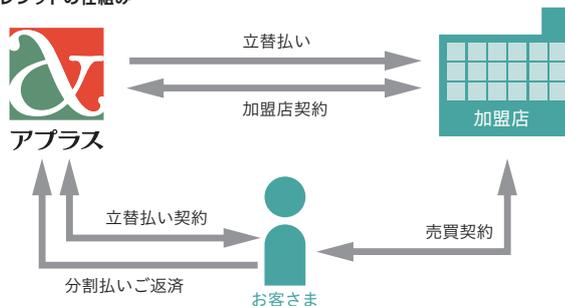
ビジネス

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子を、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。
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でご返済

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

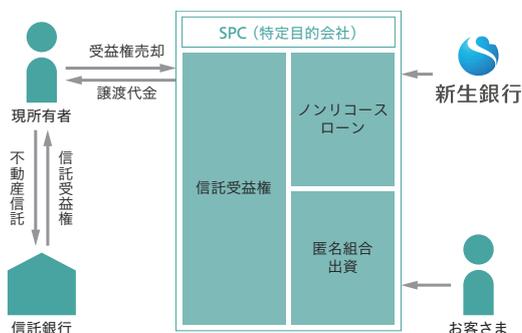
当行においては、M&Aファイナンス、LBOファイナンス、その他特定の事業や資産のキャッシュ・フロー価値に着目したキャッシュ・フローファイナンスの総称。

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。

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られ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、一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。
プリンシパルトランザクションズ	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 2019」もあわせてご覧ください。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2017年度 (前連結会計年度)	2018年度 (当連結会計年度)
資産の部		
現金預け金 ^{※9}	1,465,663	1,355,966
債券貸借取引支払保証金	2,629	2,119
買入金銭債権	36,332	30,994
特定取引資産 ^{※2,※9}	205,295	204,415
金銭の信託 ^{※9}	234,924	305,879
有価証券 ^{※1,※2,※9,※10,※20}	1,123,522	1,130,286
貸出金 ^{※3,※4,※5,※6,※7,※8,※9,※11}	4,895,963	4,986,839
外国為替	32,511	29,546
リース債権及びリース投資資産 ^{※9}	171,429	176,553
その他資産 ^{※3,※4,※5,※6,※9,※12}	856,213	851,287
有形固定資産 ^{※13,※14}	50,261	45,341
建物	11,747	11,805
土地	2,680	2,665
有形リース資産 ^{※9,※15}	27,998	24,479
建設仮勘定	215	266
その他の有形固定資産	7,619	6,125
無形固定資産	59,484	67,189
ソフトウェア ^{※16}	45,298	54,499
のれん ^{※17}	11,910	10,989
無形リース資産 ^{※15}	0	3
無形資産	1,290	690
その他の無形固定資産	985	1,007
退職給付に係る資産	13,261	10,931
繰延税金資産	14,705	15,096
支払承諾見返	395,301	456,759
貸倒引当金	▲100,840	▲98,034
資産の部合計	9,456,660	9,571,172
負債の部		
預金 ^{※9}	5,628,169	5,351,564
譲渡性預金	438,927	570,580
債券	423	-
コールマネー及び売渡手形	-	145,000
売現先勘定 ^{※9}	55,919	59,098
債券貸借取引受入担保金 ^{※9}	433,462	510,229
特定取引負債	184,582	182,363
借入金 ^{※9,※10,※18}	739,578	684,077
外国為替	102	471
短期社債	175,700	191,000
社債 ^{※19}	85,000	92,335
その他負債 ^{※9}	367,734	347,383
賞与引当金	8,489	8,598
役員賞与引当金	51	44
退職給付に係る負債	8,366	8,232
睡眠債券払戻損失引当金	4,130	3,764
利息返還損失引当金	74,687	63,025
支払承諾 ^{※9}	395,301	456,759
負債の部合計	8,600,625	8,674,529
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	361,368	346,562
自己株式	▲89,540	▲37,729
株主資本合計	862,538	899,544
その他有価証券評価差額金	5,187	10,041
繰延ヘッジ損益	▲14,457	▲16,391
為替換算調整勘定	▲1,573	▲1,527
退職給付に係る調整累計額	2,089	378
その他の包括利益累計額合計	▲8,754	▲7,500
新株予約権	318	99
非支配株主持分	1,930	4,498
純資産の部合計	856,034	896,642
負債及び純資産の部合計	9,456,660	9,571,172

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2017年度 (前連結会計年度)	2018年度 (当連結会計年度)
経常収益	383,869	372,243
資金運用収益	148,504	154,843
貸出金利息	134,857	140,176
有価証券利息配当金	11,705	12,531
コールローン利息及び買入手形利息	1	0
債券貸借取引受入利息	0	0
預け金利息	1,069	1,162
その他の受入利息	870	971
役員取引等収益	50,129	55,332
特定取引収益	8,542	6,673
その他業務収益*1	141,370	134,051
その他経常収益	35,321	21,341
償却債権取立益	6,946	6,658
その他の経常収益*2	28,375	14,682
経常費用	327,057	316,846
資金調達費用	19,728	21,027
預金利息	8,998	7,765
譲渡性預金利息	23	36
債券利息	3	0
コールマネー利息及び売渡手形利息	▲39	▲13
売現先利息	209	419
債券貸借取引支払利息	668	1,142
借入金利息	3,471	3,369
短期社債利息	171	108
社債利息	952	466
その他の支払利息	5,269	7,731
役員取引等費用	25,059	23,981
その他業務費用*3	87,820	84,157
営業経費	146,969	148,545
のれん償却額	2,773	2,211
無形資産償却額	1,213	599
その他の営業経費*4	142,981	145,734
その他経常費用	47,480	39,134
貸倒引当金繰入額	43,030	35,241
その他の経常費用	4,450	3,892
経常利益	56,811	55,397
特別利益	917	218
固定資産処分益	623	0
その他の特別利益*5	293	218
特別損失	2,317	1,031
固定資産処分損	79	68
減損損失*7	1,834	955
その他の特別損失*6	403	8
税金等調整前当期純利益	55,411	54,584
法人税、住民税及び事業税	1,266	3,810
法人税等調整額	2,574	▲1,306
法人税等合計	3,841	2,503
当期純利益	51,570	52,080
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(▲)	156	▲239
親会社株主に帰属する当期純利益	51,414	52,319

●●● 資本の状況・格付情報

資本の状況

(2019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 (注)	—	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。

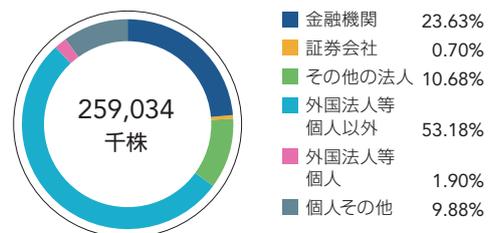
■ 大株主

普通株式

順位	大株主名	持株数(千株単位)	持株比率
1	SATURN IV SUB LP	32,368	12.49%
2	預金保険機構	26,912	10.38%
3	株式会社整理回収機構 整理回収銀行口	20,000	7.72%
4	株式会社新生銀行	13,760	5.31%
5	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,680	4.89%
6	SATURN JAPAN III SUB C.V.	11,044	4.26%
7	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	8,671	3.34%
8	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	8,483	3.27%
9	J. クリストファー フラワーズ	7,675	2.96%
10	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,238	2.40%
11	GOLDMAN, SACHS & CO. REG	4,750	1.83%
発行済株式数(自己株式を含む)		259,034	100.00%

(注) 1.2019年3月末現在、ジェイシー・フラワーズ・アンド・カンパニー・エルエルシー(J.C.Flowers & Co.LLC)の関係者を含む投資家グループは、合計55,366,348株、当行発行済普通株式(除く自己株式)の22.57%を保有しています。
2.2019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、当行発行済普通株式(除く自己株式)の19.12%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

(2019年5月31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	Baa2(安定的)	Prime-2

発行 2019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

TEL 03-6880-8303 FAX 03-4560-1706

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>