

統合報告書 2021

2020年4月1日～2021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し、
また信頼される銀行グループ

中期経営戦略 金融リ・デザイン

▶ P.49

新生銀行グループは、この変化の波の中にある社会の満たされていないニーズを発掘し、それに応えることで、ステークホルダーの皆さまとの「金融リ・デザイン」を実現しています。DX（デジタル・トランスフォーメーション）とSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）という大きな波が、私たちの取り組みを加速させています。

金・融リ・デザイン
Redesigning Finance

[[金融リ・デザイン] ロゴデザインコンセプト]

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

多様な価値の組み合わせが、その先を創造する。

新生銀行グループが大切にしてきたものは、ニッチプレーヤーとしてほかにはないユニークな存在であり続けること。

金融業界以外のグループ外企業との連携を進め、銀行や金融という業界への既成概念、そして自社グループの枠にとらわれることなく、多様な価値を組み合わせ、新たなサービスを生み出してきました。「金融リ・デザイン」をテーマに掲げた中期経営戦略では、「価値共創による成長追求」を基本戦略のひとつとして掲げ、他者サービスとの融合等を図っていきます。

これからも新生銀行グループは、まだ誰も目をつけていない生活者のニーズをいち早くキャッチし、常識を超えたイノベーションを加速させていきます。



一人ひとりの色が価値を作る。

無個性が当たり前だった銀行のキャッシュカード。新生銀行では“Color your life”というコンセプトのもと、32種類の個性的な色から、お客さまに「自分の色」を選んでいただくという画期的な取り組みを2005年から開始し好評を博しています。

新生銀行グループでは同様に、従業員一人ひとりの個性や“色”も大切にしています。人材を最も重要な経営資源のひとつと捉え、「金融リ・デザイン」をテーマに掲げた中期経営戦略では、「価値共創による成長追求」とならぶ二大基本戦略のひとつとして「ケイパビリティ強化・活用」を掲げました。

ダイバーシティ & インクルージョンをベースに、多様な人材が多様な働き方で活躍できる仕組みと風土をつくり、グループパフォーマンスを最大化していきます。



【動画】
新生銀行キャッシュカード
32色のストーリー
<https://youtu.be/9Sq0RHvG81k>



統合報告書 2021 では、人的資本を中心に、新生銀行グループが持つ目に見えない企業価値（無形資産の価値）にフォーカスしています。
この目に見えない企業価値を表現する、5つのキーワードをご紹介します。



2019年度にスタートした中期経営戦略のコンセプトは、「**金融リ・デザイン**」です。新生銀行グループは銀行とノンバンクの金融機能を持つ、ハイブリッドな総合金融グループです。グループが持つ金融機能を分解し、従来の金融サービスや商品では**満たされない顧客ニーズ**に応える新しいニッチな市場を開拓していくことを目指しています。外部パートナーと協働して商品やサービスを提供することで新しい市場を開拓していくことを、「**価値共創**による成長希求」として、中期経営戦略の基本戦略のひとつとしています。

この取り組みを支えるのは、多様な経験やノウハウを持った人材であり、組織であり、制度です。新生銀行グループのビジネスを支えるこれらの基本能力のことをケイパビリティと総称し、「**ケイパビリティ強化・活用**」を中期経営戦略のもうひとつの基本戦略としています。新しい商品やサービスを創発するには、多様な経験や価値観（ダイバーシティ）と、多様な価値観を認め合い、意見をぶつけ合うことができるインクルージョン（包摂）が重要です。**創発を導き出す多様性とインクルージョン（包摂）**の組織文化を、統合報告書2021では可視化します。

賛同するイニシアティブ

国連グローバルコンパクト



21世紀金融行動原則



女性のエンパワーメント原則 (WEPIs)

In support of



30% Club Japan



赤道原則



気候関連財務情報開示
タスクフォース (TCFD)

責任銀行原則



ポセイドン原則



ESGインデックス

MSCI

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF SHINSEI BANK, LIMITED IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SHINSEI BANK, LIMITED BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

Bloomberg Gender-Equality Index



外部評価

準なでしこ



くるみん



がんアライアワード



目 次

新生銀行グループの想い

- 01 [What] 経営理念・中期経営戦略
- 02 [How] 価値共創 (Value Co-Creation)
- 03 [Who] Diversity & Inclusion
- 04 統合報告書2021 で伝えたいこと

新生銀行グループのアイデンティティ

- 06 価値創造メカニズム
- 10 新生グループの進化
- 11 近年のトピックス

新生銀行グループの今

- 12 グループ商品・サービス紹介
- 13 財務ハイライト
- 14 非財務ハイライト
- 15 At a Glance

新生銀行グループのありたい姿

- 16 CEOメッセージ

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」(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 2021」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 2021」も併せてご覧ください。

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。

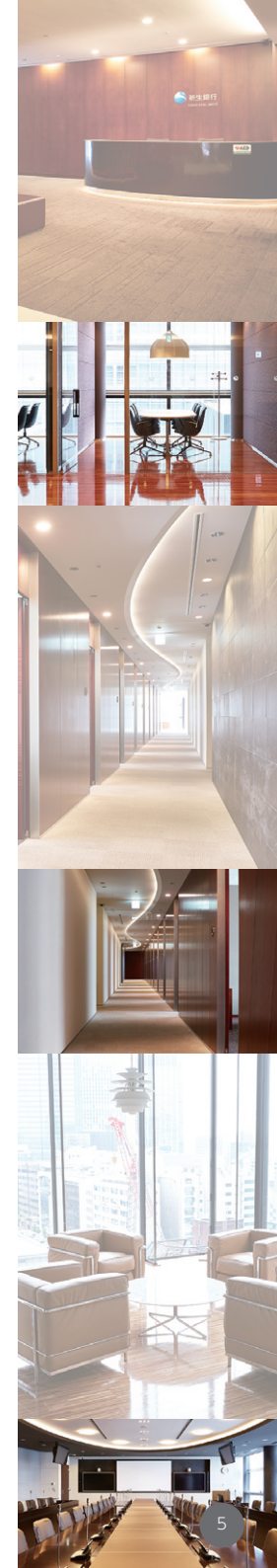
ありたい姿実現のために

- 21 サステナビリティ経営
- 23 リスクガバナンス
- 26 コーポレート・ガバナンスの4つの特徴
- 27 役員紹介
- 30 新役員メッセージ
- 31 従業員への取り組み
- 35 **特集** 女性役員座談会
- 38 ダイバーシティ推進について
トップマネジメントの発言
- 39 従業員エンゲージメント
- 40 サイバーセキュリティの確保
- 41 お客さまへの取り組み
- 42 地域社会への取り組み
- 43 株主・投資家への取り組み
- 44 本業を通じた気候変動課題への取り組み
- 49 中期経営戦略
- 54 財務総括
- 56 個人業務
- 59 法人業務
- 62 **特集** コロナ禍でのマネジメント
- 66 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス体制
取締役会の運営方針
取締役会の実効性評価
役員報酬制度
監査役 / 監査役会
内部統制
チーフオフィサーとシニアオフィサー、執行役員
内部監査
法務・コンプライアンスへの取り組み
業務継続体制 (Business Continuity Plan : BCP)



データセクション

- 77 ESGデータ
- 78 財務データ
- 81 資本の状況・格付情報



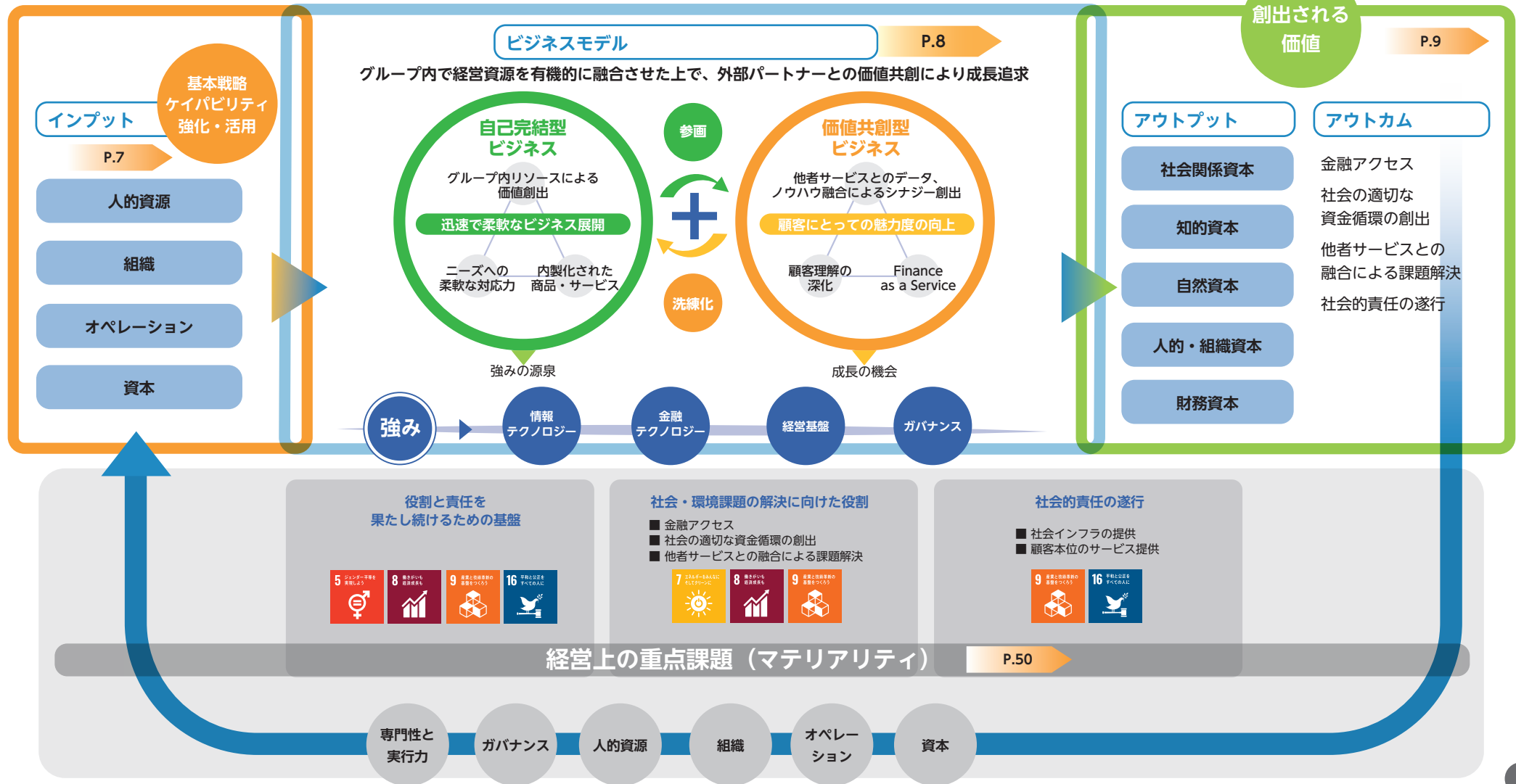
価値創造メカニズム

法人格・業界をまたいでグループ内で
経営資源を有機的に融合させた上で

外部パートナーとの共創により

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
享受できる社会を実現

金融リデザイン
Redesigning Finance



インプット

すべての創出価値を生み出すインプットを組織的能力、ケイパビリティと表現しています。

ケイパビリティとは、企業の成長の源泉となる組織的能力のことであり、主に人的資源、組織、オペレーション、資本の4点を包含しています。

インプットとなるケイパビリティの強化と活用が差別化の源泉となることから、中期経営戦略の基本戦略のひとつとなっています。

基本戦略 ケイパビリティ 強化・活用

人的資源

- 斬新なアイデアを創出する多様な人材
連結グループ従業員 5,605 人

組織

- お客さま目線でのビジネスを可能とする組織体制

オペレーション

- 安定的かつ生産性の高いオペレーション体制

資本

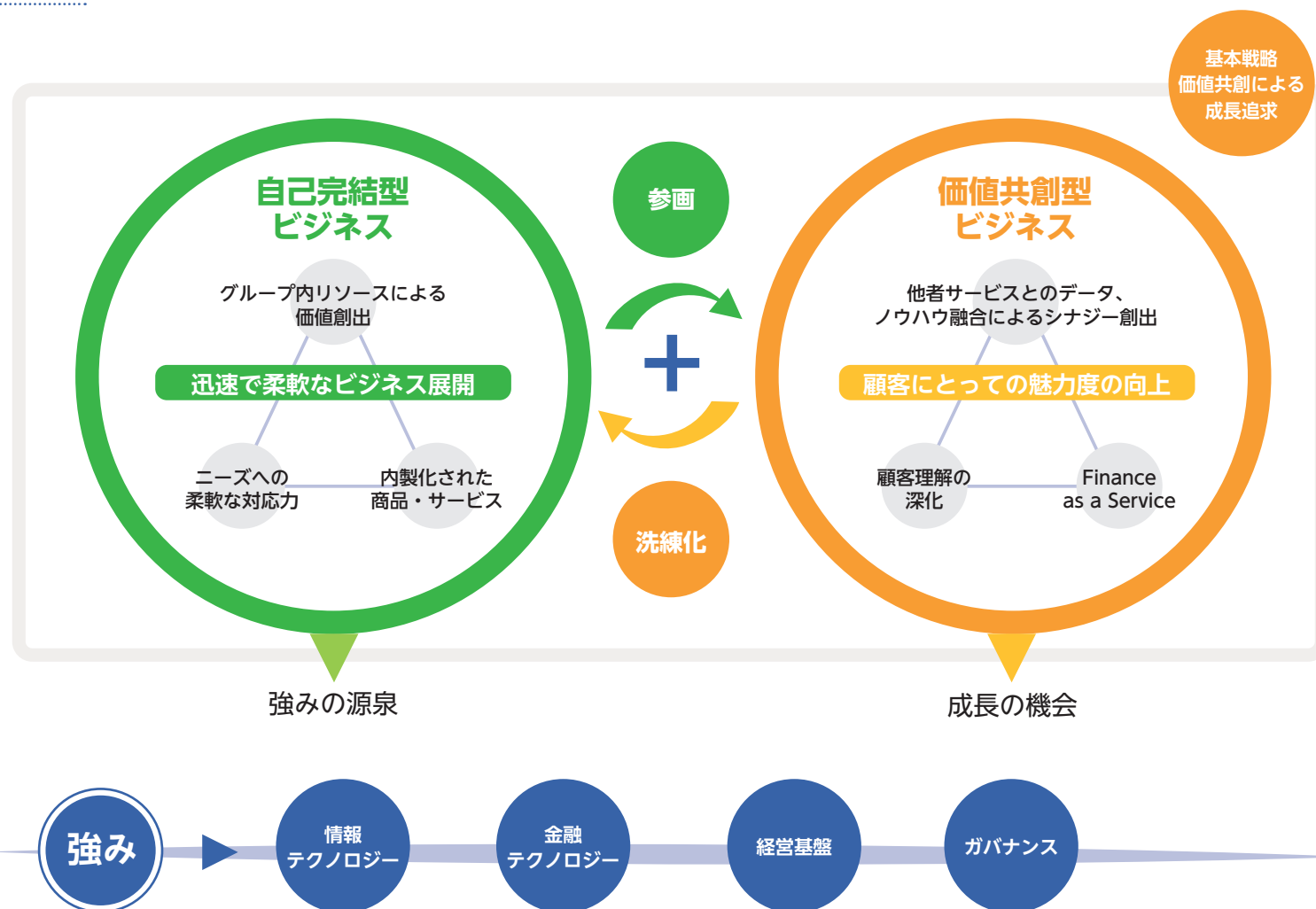
- 「金融リ・デザイン」を支える財務基盤
営業性資産 8.2 兆円 預金残高 6.5 兆円

※ 数値は 2021 年 3 月 31 日現在

ビジネスモデル

自己完結型ビジネスモデルと価値共創ビジネスモデルの違いは、協業の範囲にあります。自己完結型ビジネスモデルでは、グループ内での協業によりシナジーを創出しますが、価値共創型ビジネスモデルでは、グループ外の他者とのデータ、ノウハウの融合によりシナジーを創出します。また、価値共創型ビジネスモデルでは、グループの持つ機能を分解して、お客さまに必要な機能を提供し、お客さまのニーズに柔軟に対応します。

両者は相互に高め合う関係にあり、自己完結型で培ったノウハウにより、他者と組むことができ、価値共創で得られた経験や知識を自己完結型の新たなノウハウとして蓄積していきます。



基本戦略
価値共創による
成長追求

アウトプット・アウトカム

ビジネスモデルにより創出される価値（アウトプット）のうち、定量的な目標が財務目標であり、定性的な目標が、持続的成長に向けた取り組みです。この定性的な目標は、マテリアリティ（経営の重要課題）と同義であり、同時に、SDGs への貢献も包含しています。

中期経営戦略策定当初よりも、気候変動課題に対する取り組み強化が進んだことから、アウトプットの情報開示については、財務情報の拡充に加えて、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）のフレームワークによる情報開示も強化しています。（「本業を通じた気候変動課題への取り組み」P.44）

アウトプット

社会関係資本

- 金融アクセスの向上
- 異業種を含むパートナーシップによるエコシステムの構築・参画
- 顧客理解の深化
- 高い顧客満足度の維持

自然資本

- 再生エネルギープロジェクトへのファイナンス
当行単独および共同アレンジ実績 2,010 億円

人的・組織資本

- 女性活躍推進
女性役員比率 40.0%
女性執行役員比率 16.1%
管理職（係長級以上）における女性比率 32.7%
- 競争力を持つ多様な人材が活躍できる組織構造
兼業・副業登録者数 75 名

財務資本

- ROE 4.9%
- 普通株式等 Tier1（CET1）比率 11.3%

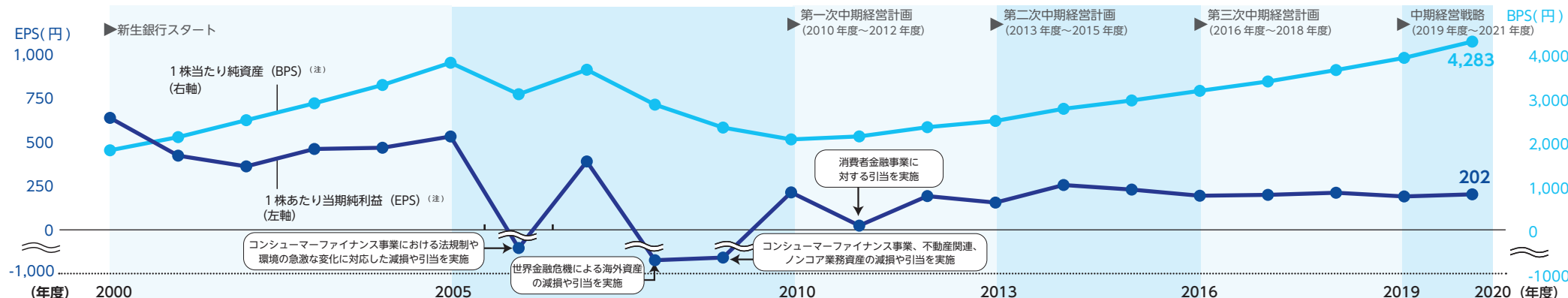
アウトカム

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

※ 数値は 2021 年 3 月 31 日現在

新生銀行グループの進化

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



外部環境 2000年 ITバブル崩壊 2005年 ペイオフ解禁 2008年 リーマンショック発生 2010年 欧州債務危機 2016年 マイナス金利政策導入 2020年 コロナショック

グループの変遷

1952年 日本長期信用銀行設立

1998年 経営破たんにより金融再生法に基づく特別公的管理の開始、一時国有化

2000年 アメリカの企業再生ファンドであるリップルウッドおよびJ.C.Flowers & Co. LLCにより組成される投資組合「NewLTCB Partners CV」による日本長期信用銀行の買収

2000年
・新生銀行スタート
・行名を「日本長期信用銀行」から「新生銀行」に変更

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

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
・昭和リース株式会社を連結子会社化

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

2008年
・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

2016年
・昭和リース株式会社を完全子会社化

2017年
・新生銀行グループ本社設置

2019年
・ファイナンシャル・ジャパン株式会社（保険代理業）の株式を取得
・昭和リース株式会社が神鋼リース株式会社の株式を取得

2020年
・UDC Finance Limitedの株式取得（子会社化）
・株式会社アプラスフィナンシャルを完全子会社化

ビジネスイベント

2005年 32色のカラーキャッシュカード発行

2016年 ベトナムでの個人向け無担保ローン事業へ進出

2018年 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

株式の変遷

2000年 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
2003年 普通株式2株を1株に併合減資

2006年 公的資金を一部返済／自己株式を消却
2007年 優先株式を普通株式に転換
2008年 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

2011年 海外募集による新株式の発行
2016年 自己株式の取得
2017年 自己株式の取得／普通株式10株を1株に併合

2018年 自己株式の取得と消却
2019年 主要株主による株式売却
2020年 自己株式の取得

近年のトピックス

2020 年度

4 月	法人 ESG	「赤道原則 (Equator Principles)」に署名
6 月	ESG	社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度を導入
8 月	法人 ESG	大和 ACA ヘルスケアが組成する合同会社に対するソーシャルローンを実行
	法人 ESG	株式会社ブリッジ・シー・キャピタルが組成する特定目的会社に対するソーシャルファイナンスを実行
	個人	外国人居住者向けクレジットカード「Sandy Credit Card」の提供を開始
	法人 ESG	いちご ECO エナジー株式会社に対するグリーンローンを実行
	法人	地方創成パートナーズ株式会社を共同設立
9 月	新生銀行グループ	UDC Finance Limited (ニュージーランド) の株式を取得 (完全子会社化)
10 月	法人 ESG	ヘルスケアマネジメントパートナーズ株式会社が組成する合同会社に対するソーシャルローンを実行
	個人 ESG	仕組債による「グリーンボンド」を発行
	法人 ESG	新生銀行グループと大和エナジー・インフラによる再生可能エネルギーに関するメザンファイナンスの提供を開始
	個人	外国人居住者向け目的別ローン (無担保) 「Sandy Personal Loan」の提供を開始
	新生銀行グループ	株式会社アプラスフィナンシャルを完全子会社化

11 月	法人 ESG	Sky Solar Japan 株式会社が組成する合同会社に対するグリーンローンの契約を締結
	個人	「新生銀行スマートカードローン プラス for ニッセン」の取り扱いを開始
	法人 ESG	くしま木質バイオマス株式会社への貸付を目的とした新生グリーンローンを組成
	法人 ESG	タカラレーベン・インフラ投資法人に対するグリーンローンを実行
12 月	個人 ESG	寄付条項付債券を販売
1 月	新生銀行グループ ESG	グループサステナビリティ委員会の設置
	新生銀行グループ	マネックス証券株式会社と新生銀行グループによる金融商品仲介業務における包括的業務提携および会社分割 (簡易吸収分割) に関する基本覚書を締結
2 月	法人 ESG	ヘルスケアマネジメントパートナーズ株式会社が組成する合同会社に対するソーシャルローンを実行
	個人	ファミペイユーザー向けの新たな融資サービス「FamiPay ローン」に関する協業を開始
3 月	新生銀行グループ ESG	サステナビリティボンドを発行
	法人 ESG	カナディアン・ソーラー・インフラ投資法人に対するグリーンローンを実行
	新生銀行グループ	Latitude グループ (オーストラリア) と資本業務提携契約を締結
	法人 ESG	「ポセイドン原則」へ参画
	新生銀行グループ ESG	グループ内イベント「国際女性デー」を開催
	新生銀行 ESG	令和 2 年度「準なでしこ」に選定

3 月	新生銀行グループ	マネックス証券 (株) との会社分割 (簡易吸収分割) 契約書を締結
	法人 ESG	ジャパン・リニューアブル・エナジー株式会社が組成する合同会社に対するグリーンローンを実行
	法人 ESG	DREAM プライベートリート投資法人に対するグリーンローンを実行
2021 年度		
4 月	新生銀行グループ	「新生銀行グループサイバーセキュリティ経営宣言」を策定
	法人 ESG	インベナジー・ジャパン合同会社が組成する合同会社に対するグリーンローンを実行
	新生銀行グループ ESG	責任銀行原則に署名

国際女性デー アクション・イベント開催

2021 年 3 月、新生銀行グループは、3 月 8 日の国際女性デーに合わせ、ジェンダー平等への賛同を示すために黄色いものを身につけたり、ウェブ会議の壁紙としてミモザの花をモチーフにしたものや黄色い背景のものを作成・配布するなどし、社員が誰でも気軽に参加できるアクション・イベントを開催しました。



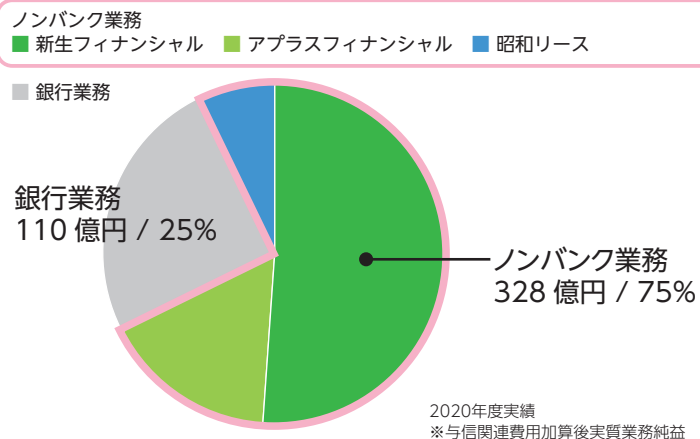
グループ商品・サービス紹介

ユニークな商品・サービス

新生銀行グループは、銀行とノンバンクの機能を併せ持つハイブリッドな総合金融グループです。

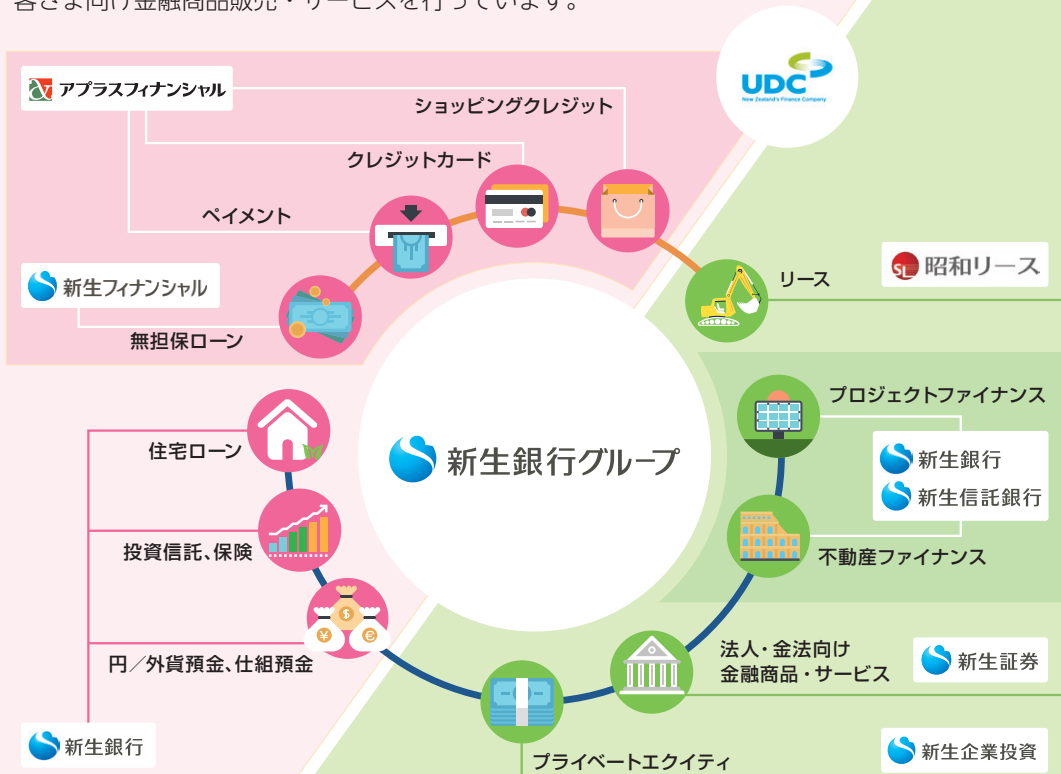
社会のメガトレンドを踏まえつつ、ハイブリッドな金融グループの強みを活かして、グループが持つ金融機能を組み合わせ、従来の金融サービスでは満たされない顧客ニーズに対応する商品・サービスの提供を目指しています。

■ 銀行業務・ノンバンク業務の利益シェア*



個人業務

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・ペイメント業務など、個人のお客さま向け金融商品販売・サービスを行っています。

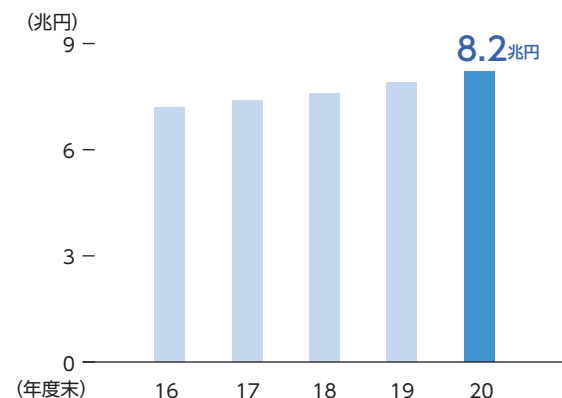


事業法人・金融法人にソリューションを提供する業務、ストラクチャードファイナンス業務、プライベートエクイティ投資や事業承継金融などを行う業務、リース業務、外国為替・金利デリバティブなどの市場ソリューションを提供する市場営業業務などを行っています。

法人業務

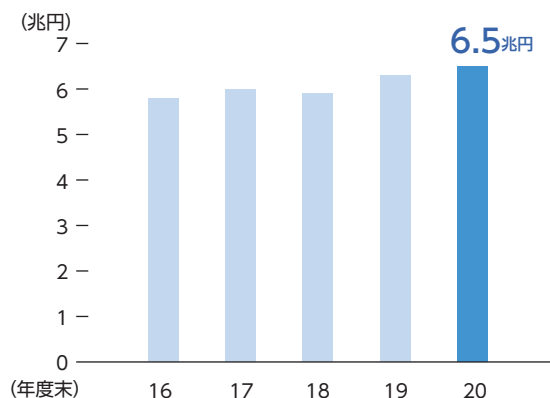
財務ハイライト

営業性資産



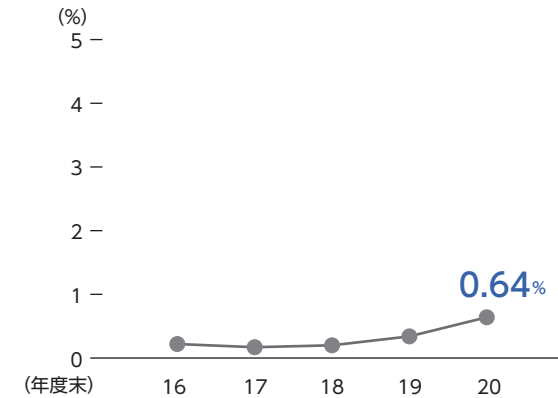
注力分野である機関投資家ビジネスおよび小口ファイナンスを中心に、営業性資産残高が増加しています。

預金残高



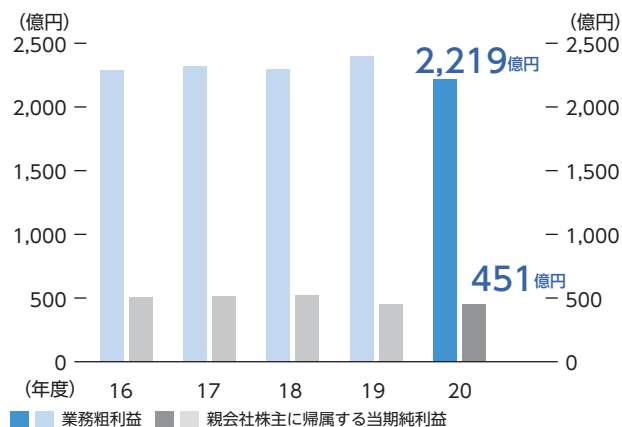
個人のお客さまによる安定的な預金が大半を占め、円貨・外貨とも十分な預金残高を維持しています。

金融再生法に基づく不良債権比率（単体）



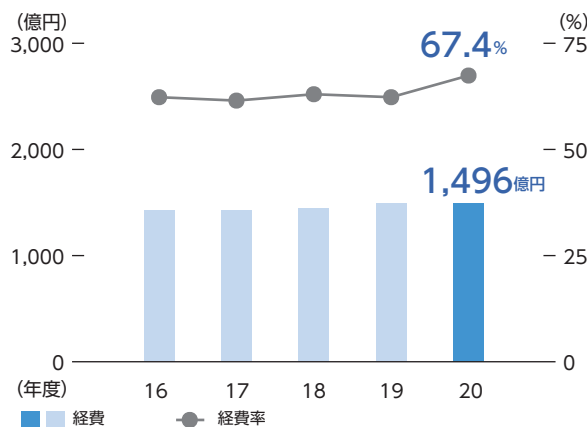
資産の質を示す金融再生法に基づく不良債権比率は引き続き低水準を維持しています。

業務粗利益／親会社株主に帰属する当期純利益



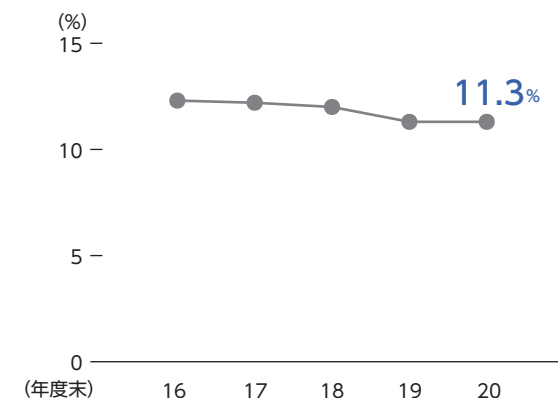
日銀のマイナス金利政策による金融緩和策の継続、不透明な経済環境下において、顧客実需に基づいた安定的な利益の厚みを増すことにより、利益の質の改善に取り組んでいます。

経費／経費率（経営管理ベース）



子会社買収による費用増加はあったものの、システム関連費用を中心とした抑制的な経費運営の推進などにより経費は一定の水準を維持しています。

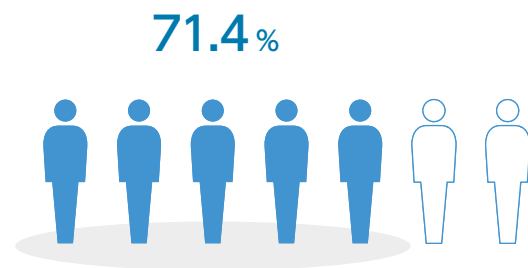
普通株式等 Tier1 比率（国際基準）



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

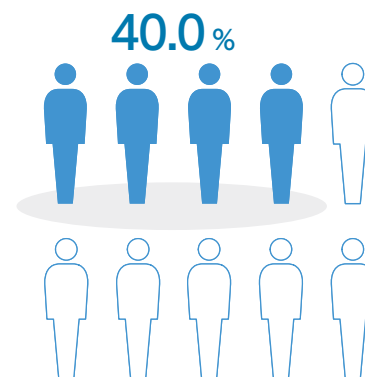
非財務ハイライト

取締役会における社外取締役比率



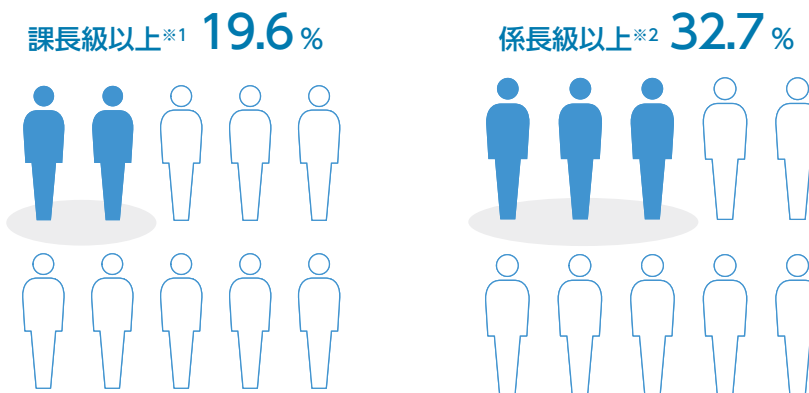
多様なスキルと経験を持つ社外取締役が、当行取締役の過半数を占めています。この体制は、新生銀行スタート時から継続しています。

女性役員比率



当行役員 10 名のうち、女性役員は 4 名です。

女性管理職比率

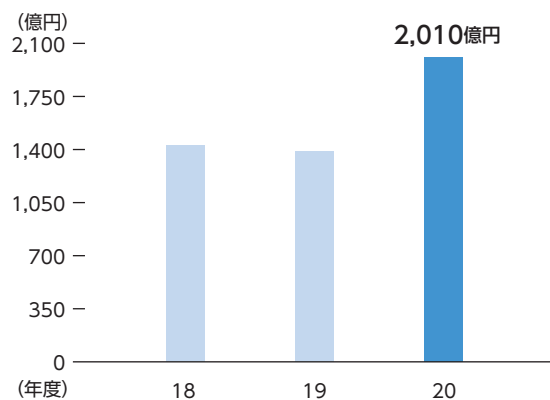


女性活躍推進をダイバーシティ推進の最も重要な課題のひとつとして認識し、あらゆるレベル・職種において、女性がそれぞれの強み・特性を活かし、活躍を続けられるよう、柔軟な働き方・多様なキャリアの選択肢を増やす等の環境整備や取り組みを進めています。

※1 シニアマネージャー・推進役・管理役以上の職位

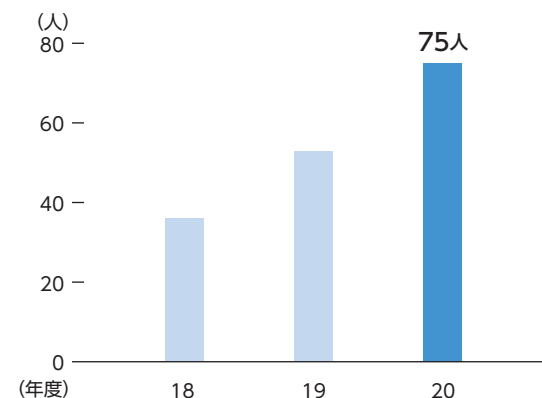
※2 マネージャー・部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位

再生可能エネルギープロジェクトファイナンスアレンジ実績



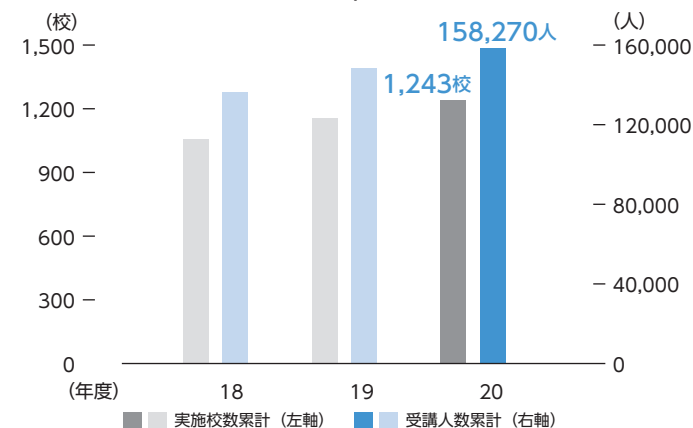
2012 年以来、再生可能エネルギーに対するプロジェクトファイナンス実績を通じて、国内プロジェクトファイナンス投資家層の裾野拡大および地域金融機関とのシンジケーション促進を図っています。

副業・兼業登録者数



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

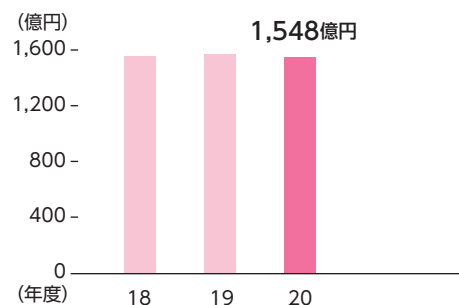
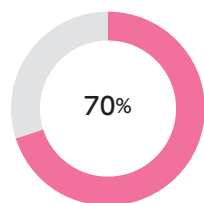
金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」



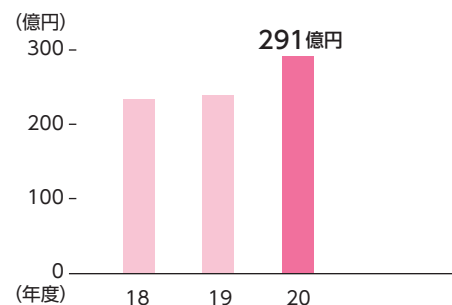
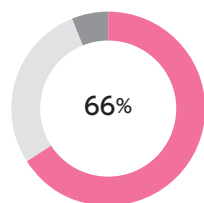
新生銀行グループでは、若年層の無業化リスクを解決すべき社会課題ととらえ、高校生を主な対象にお金に対する正しい知識や金銭感覚を身につける金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」の普及・拡大に積極的に取り組んでいます。

個人業務

業務粗利益



与信関連費用加算後実質業務純益



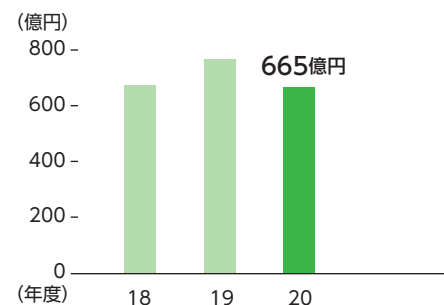
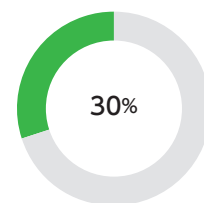
(注) 構成比の合計は、2 業務以外に経営勘定／その他があるため、100% にはなっていません。

主な業務内容

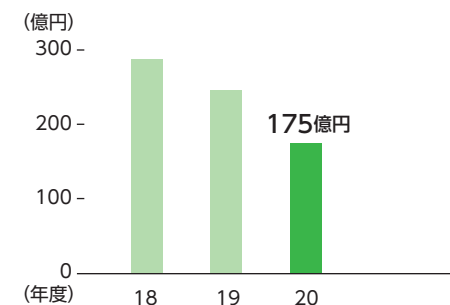
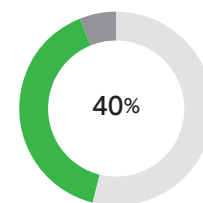
● リテールバンキング	円預金・外貨預金、仕組預金、投資信託、提携先を通じた証券仲介、提携先を通じた生命保険・損害保険、住宅ローンなど、個人向けの金融商品販売・サービス
● 新生フィナンシャル	無担保カードローンおよび信用保証業務（新生フィナンシャル、新生銀行カードローンエル（旧新生銀行レイク）、ノーローン、レイク ALSA）
● アプラスフィナンシャル	ショッピングクレジット、カード、ローンおよびペイメント業務
● その他個人業務	その他子会社

法人業務

業務粗利益



与信関連費用加算後実質業務純益



主な業務内容

● 法人営業	事業法人、公共法人、金融法人向けの金融商品・サービス、アドバイザリー業務、ヘルスケアファイナンス業務、信託業務など
● ストラクチャードファイナンス	ノンリコースローンなどの不動産金融業務、建設・不動産業を営む事業法人向けの金融商品・サービス、プロジェクトファイナンス・スペシャルティファイナンス（M&A 関連ファイナンスなど）に関する金融商品・サービス
● プリンシパル トランザクションズ	プライベートエクイティ業務、クレジットトレーディング業務、事業承継業務、アセットバック投資など
● 昭和リース	リースを中心とする金融商品・サービス
● 市場営業	外国為替、デリバティブ、株式関連、その他のキャピタル・マーケット業務
● その他金融市場	新生証券の損益、アセットマネジメント業務、ウェルスマネジメント業務など



新生銀行グループの持つ
目に見えない競争力の源泉（無形資産の価値）とは何か
～サステナビリティ経営のその先～

代表取締役社長

工藤 英之

2020年度は新型コロナウイルス感染症によって外部環境が大きく変化し、新生銀行グループの経営も大きな影響を受けました。財務的な影響に関しては財務総括メッセージにて詳細をお伝えしますが、簡単に経営成績についてコメントいたしますと、親会社に帰属する連結当期純利益は451億円と前年度と比較して4億円の減益となりました。今期の業績には持分法適用会社の株式売却益が97億円含まれており、それを勘案すると実質的には必ずしも業界他社と比較して優れた結果であったとは言えません。この経営成績の結果は重く受け止めています。

一方で、新生銀行グループが「持続可能な社会の実現」に貢献し、中長期的な収益力を向上させるための取り組みを着実に実行することを通じ、「新生銀行グループの無形資産の価値」を確実に強化できた1年であったと考えています。こうした取り組みは新型コロナウイルス対応としてではなく、中期経営戦略の一環としてのものですが、「with Corona」の中で取り組みをさらに加速させることができました。

ESG、SDGs、サステナビリティ、といった言葉の共通理念である、「中長期的な視点に立った持続可能な社会を実現する」ということへの貢献と、それを通じた持続可能な収益力の向上を、企業経営に求める声が年々高まっています。これを踏まえ、今回の統合報告書はこれを実現するための基礎となる「新生銀行グループの競争力の源泉（無形資産の価値）」をテーマに作成しました。

ポイントは、

1)

新生銀行グループが社会・経済に独自の価値を提供するための、経営のベクトルを定めること

2)

そのベクトルに向けた経営の推進のための、組織としてのケイパビリティとキャパシティの強化

と考えています。新生銀行グループにおいては、1)は「サステナビリティ経営」と定義し、2)については、無形資産の価値を強化するためにグループとしてさまざまな施策を実践しています。本メッセージにより、それぞれについてステークホルダーの皆さまによりよくご理解いただきたいと考えています。



今後の良いビジネス機会は サステナビリティの文脈に沿ったところにしかない

まず、新生銀行グループが目指す「サステナビリティ経営」について。新生銀行グループでは、企業の社会的責任として、持続可能な社会の実現に貢献することを掲げ、環境問題や社会課題を意識した経営を行ってきました。そして今日、私たちは、今後の良いビジネス機会はサステナビリティの文脈に沿ったところにしかないと考えています。現在の経済・社会のあり方が続けられないという認識が世界中に広がっており、その課題にどう対処するのか、持続可能な社会とするためにどのように貢献していくのかを考えることがあらゆる事業者のテーマになってきています。その中で、既存の商品・サービスでは満たされないニーズを、誰よりも先に新しいビジネス機会として着目し、世に出していくことが、ニッチでユニークな新生銀行グループが果たすべき社会的役割であり、存在意義であると考えます。

これは、ESG や SDGs、サステナビリティのために収益性や事業成長を犠牲にする、ということを意味させ

る。企業としては利益を上げることが大前提であって、その利益は持続可能なものであることが以前よりも強く求められていると考えています。国内の再生可能エネルギーへのプロジェクトファイナンスにいち早く取り組み、国内トップクラスのアレンジメントおよびファイナンス提供実績を有していることは、その一例です。

また、これは、サステナビリティの文脈に沿わない既存のビジネスから単純に撤退する、という意味ではありません。サステナビリティの文脈に合うビジネスにトランジションさせることを金融の側面からサポートするのも新生銀行グループの役割だと考えています。もちろん、そうしたトランジションが実現できないビジネスからは、最終的には撤退することになるでしょう。

新生銀行グループが、サステナビリティの文脈に沿ったビジネスにどのようにして取り組んでいくのかについては、中期経営戦略の方針にすでに埋め込まれています。中期経営戦略では、既存の金融サービスでは満たされない、もしくはサービスそのものを享受できていない顧客セグメントを開拓することを目指しています。これを実現するため、グループ外の会社と協働する「価値共創に

よる成長希求」を基本戦略のひとつとしています。

昨年発生した新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、急激な環境変化がありました。その結果、陳腐化が加速したビジネスがある一方、潜在的な社会ニーズが急激に具現化したビジネスが発生しています。加えて、新型コロナウイルス感染症による危機感は、サステナビリティの意識を人々の頭に焼き付けました。これまでも、いくつもの価値共創の取り組みをしてきましたが、大きくビジネス環境が変化し、伝統的なフレームワークではとらえ切れないビジネス機会が数多く生まれ、かつ危機でもある今の状況こそが、価値共創という戦略の取り組みを、加速させていく良いチャンスだと考えています。

ダイバーシティとインクルージョンが 組織の DNA に組み込まれて初めて 「サステナビリティ経営」が実現する

次に、上記のベクトルに向けた経営の推進のための、組織としてのケイパビリティとキャパシティの強化につい

でお話します。

新しいビジネス機会をいち早くとらえるためには、組織として多様な視点を持ち、その多様な視点がぶつかり合うことで生まれるアイデアが重要です。そのためにはダイバーシティを推進すること、つまり多様な人材を活かす組織体制と文化が大事になります。多様な人材とは、女性活躍を推進することだけを意味するものでもなければ、特定のマイノリティの人材を活用することだけを意味するものではありません。組織はチームです。革新的な考え方を持つ人とともに保守的な考え方の人もいて良いですし、伝統的なビジネスに長く従事してきた人もいて、新しいものを作り出したい人もいる、さまざまな価値観が、ジェンダーやジェネレーション、国籍、あるいは育った環境など異なったバックグラウンドから生まれている、そういう多様な人材が組織で共存して、そこで

多様な視点をぶつけあう健全な組織であることが大切です。

そして、自分と違う価値観や考え方の持ち主を受け入れて、ぶつかり合い、そこから何か新しいものを生み出す「創発」に参加することが、新生銀行グループの社員が目指すインクルージョンです。こうしたダイバーシティとインクルージョンが、単なる外部アピール用のお題目ではなく、組織のDNAに組み込まれて初めて新生銀行グループが目指す「サステナビリティ経営」が実現する、と考えて取り組んでいます。

これを推し進めるため、女性活躍推進はもちろんのこと、兼業や副業の双方向の自由化、アルムナイと呼ばれる退職者再雇用制度の導入、在宅勤務の拡充など、働き方の自由度を高め、多様な才能に活躍の場を提供する体制整備を「働き方リ・デザイン」として進めていました。新型コロナウイルス感染症の感染拡大前から在宅勤

務の体制整備を進めていた新生銀行グループは、「with Corona」にすぐに対応できました。ただ、実際にやってみると、日本の住宅事情特有の問題もわかってきました。今はサテライトオフィスも大幅に整備し、メインオフィスの役割の見直しと併せて、それぞれの社員に最適化された「働く場所」と快適な「働く空間」のあり方を模索しています。こうした働き方改革のトライアルを、コロナ禍だからこそ危機感を持って加速して進めることができ、世の中の流れよりも素早く環境の変化に対処できていると思います。これら一連の取り組みは、中期経営戦略のもうひとつの基本戦略、「ケイパビリティの強化・活用」にほかなりません。



サステナビリティ・トランスフォーメーションを 誰よりも先に実現する企業グループへ

最後に。新生銀行グループは、2021年1月にグループサステナビリティ委員会を立ち上げました。サステナビリティ経営をグループベースで強化・高度化させることを企図したものです。これまで説明してきたとおり、中期経営戦略の取り組みを推進することが、そのままサステナビリティ経営を推進する文脈につながっていますが、「サステナビリティの取り組み＝経営戦略そのもの」になる時代もすぐそこまで来ていると考えています。新生銀行グループは誰よりも先にSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を実現する企業グループとなることを目指します。そのためにも、中期経営戦略の最終年度となる2021年度は、グループの社員同士が、時にはグループ外のパートナーの人たちも交えて、多様な人材による多様な価値観や視点を認め合い、お互いに建設的なぶつかり合いをすることで新しいアイデアを生み出し、中期経営戦略のコンセプト「金融リ・デザイン」をあらゆるかたちで具現化させていくサステナビリティ経

営の取り組みを、一層加速させる1年にしたいと考えています。

Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取ってVUCA（ブーカ）と呼ばれ、先を見通すことが従前にもまして難しくなっている現代において、10年先のことを予想することは不可能です。サステナビリティ経営は、そんな状況下においても新生銀行グループが30年後も50年後も持続可能な競争力を持つ会社であり続けるために必要な不断的努力を実践するための取り組みです。サステナビリティ経営を通じた持続可能な社会の実現に向けて、従業員とともに世の中の満たされないニーズに応える新しい商品・サービスを作ってお客さまに提供し、お客さまとは時にはビジネスパートナーとなつてともに新しい市場を開拓し、投資家の皆さまとは新生銀行グループの中長期的な競争力を高めることに資する建設的な対話を続けていきたいと考えています。

新生銀行グループの持つ目に見えない競争力の源泉（無形資産の価値）についてご説明してきました。これからの課題は、新生銀行グループの持つ無形資産の価値を、

より具体的に見える化することだと考えています。サステナビリティ経営の進捗状況をステークホルダーの皆さまにわかりやすくお示しする情報として、KPIを含めた非財務情報のかたちで無形資産の価値見える化し、情報開示を一層充実させていきます。サステナビリティ経営の高度化を通じて、新生銀行グループがその社会的役割を果たしつつ、財務成績の中長期的な成長により、ステークホルダーの皆さまからのご期待に応えてまいります。どうぞこれからの新生銀行グループの成長にご期待ください。ステークホルダーの皆さまも、新生銀行グループとともに持続可能な社会の実現を目指しましょう。引き続き、皆さまからの一層のご支援とご協力をお願いいたします。

2021年7月

工藤英之

代表取締役社長

工藤英之

サステナビリティ経営

新生銀行グループは、グループのサステナビリティ経営を新生銀行グループの経営そのものとしてとらえ、付加価値のある取り組みを通じてグループの持続的な成長を

目指していくとともに、社会の持続可能性へ貢献していきます。新生銀行グループは責任ある投融資に向けた取組方針を制定し、2021年7月1日より適用しています。



グループサステナビリティ経営ポリシー

新生銀行グループの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および方向性について明文化し、すべてのステークホルダーの皆さまに提示し、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じた経営の高度化に取り組むことを目的としています。

責任ある投融資に向けた取組方針

■目的

新生銀行グループは、主要業務である投融資を通じて、環境および社会のサステナブルな発展を支援し、環境課題および社会課題の解決を支援することが、金融機関の社会的責任であるとの認識のもと、環境および社会に対する責任ある投融資を実現するために、「責任ある投融資に向けた取組方針」を制定します。

■ガバナンス体制

「責任ある投融資に向けた取組方針」に基づいた業務執行の状況および適用される事業分野におけるリスク管理の状況は、グループサステナビリティ委員会で定期的に報告、議論します。

グループサステナビリティ委員会での議論を踏まえた内容を取りまとめたうえで、グループ経営会議に定期的に報告し、必要に応じて、方針の修正や適用となる事業選定の見直しなどを行い、「責任ある投融資に向けた取組方針」の高度化に継続的に取り組みます。

[適用となる事業]

i. セクター横断で、投融資を禁止する事業

以下の項目に該当する事業については、環境および社会に対する重大なリスクまたは負の影響を内包すると認識し、新規の投融資取引を行いません。

- ・反社会的勢力が関係する企業や事業に対する一切の取引
- ・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事業
- ・公序良俗に反する事業
- ・ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業
- ・ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業（現地政府およびユネスコから事前同意が得られている場合を除きます）
- ・ワシントン条約に違反する事業（各国の留保事項には十分に配慮します）
- ・人身売買などの人権侵害への加担、児童労働、強制労働への関与が認められる事業
- ・クラスター弾および対人地雷などの非人道的な兵器や、化学兵器および生物兵器の大量破壊兵器の開発や製造を行う企業、または核兵器の開発や製造を行う事業

ii. セクター横断で、投融資に留意する事業

以下の項目に該当する事業については、環境および社会に対するリスクまたは負の影響を内包していることを認識し、当該事業への投融資などを検討する際には、かかるリスクに対するお客さまの環境および社会に配慮した取り組みの実施状況を確認し、慎重に取引判断を行います。

- ・先住民族の地域社会に対し負の影響を与える事業
- ・非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業

iii. 特定セクターで、投融資を禁止する事業

以下のセクターに対する投融資は、持続可能な開発目標 (SDGs) やパリ協定などの枠組みに照らし、環境および社会に対する重大なリスクまたは負の影響を内包すると認識し、新規の投融資取引を行いません。

- ・石炭火力発電

他の発電方式に比べ温室効果ガスの排出量が高く、環境への影響が懸念されるため、新設の石炭火力発電の建設を用途とする新規の投融資は、国内外ともに行いません。

iv. 特定セクターで、投融資に留意する事業

以下のセクターに対する投融資は、持続可能な開発目標 (SDGs) やパリ協定などの枠組みに照らし、環境および社会に対するリスクまたは負の影響を内包していることを認識し、当該事業への投融資などを検討する際には、かかるリスクに対するお客さまの環境および社会に配慮した取り組みの実施状況を確認し、慎重に取引判断を行います。

- ・森林、木材
- ・パームオイル
- ・石炭採掘
- ・大規模水力発電

リスクガバナンス

基本的な考え方

リスクガバナンスは、取締役会および経営陣による監督や執行のあり方を適切に定義し、機能させることにより、リスクを持続的にコントロールするための自己規律であり、金融機関のコーポレート・ガバナンスにおける重要な領域とされています。

■ リスクガバナンスの概念図



新生銀行グループでは「グループリスクガバナンスポリシー」を制定し、健全なリスク文化、リスク選好に基づく適切な業務執行、および適切なリスク管理を要素とするガバナンスの考え方を整理しています。一般に、金融機関が安定的な収益を得るためには、リスク選好を

明確にしながらリスクテイクしていくとともに、これを支援する適切なリスク管理が必要です。これらは個々の社員の判断と行動の集積であり、規則やルールはもとより、組織の価値観やカルチャーの影響を強く受けます。リスクガバナンスへの取り組みは、すべての要素への俯瞰的な目線が必要であると考えています。

私たちは健全なリスク文化の醸成とリスク管理の高度化の努力を重ね、保有するリスクに相応しい体制を整備してきました。近年はリスク選好に基づく適切な業務執行のための体制構築に力を入れ、リスク選好と財務計画の整合性を基礎とする統合的な経営管理フレームワークを整備しています。

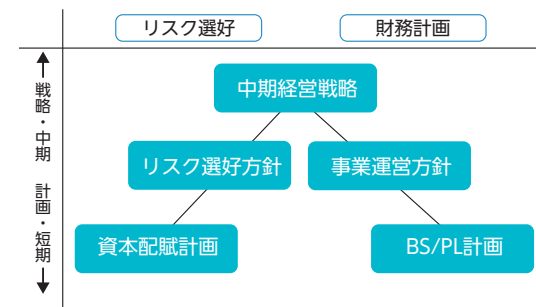
新生銀行グループではROE（株主資本利益率）などを経営戦略上の重要な財務指標としていますが、適切なリ

スクテイクが期待どおりのリターンを生み、ひいては財務指標の改善を目指す中で、リスクガバナンスは重要な前提であると考えています。

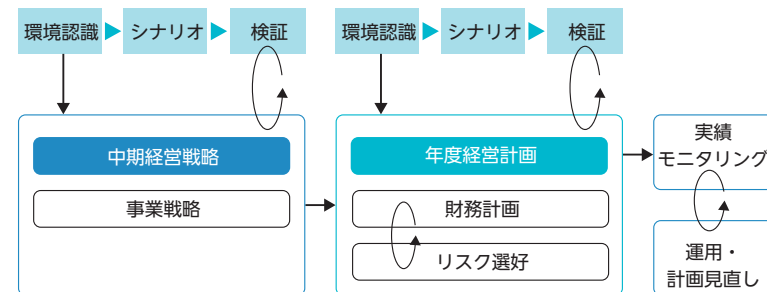
リスク選好に基づく適切な業務執行

リスク選好を経営の共通言語とする考え方は一般にリスクアパタイト・フレームワークと呼ばれていますが、新生銀行グループではその重要な前提がリスク選好と財務計画の整合性にあることに着目し、両者にかかわる既存の機能を統合的に運用することで、リスク選好に関する取締役会の意思と経営陣の執行を整合させる体制としています。

■ リスク選好と財務計画の関係の概念図



■ 統合運用の概念図



リスク選好と財務計画は、中期経営戦略を踏まえ、ビジネスライン別の戦略・戦術に基づき、詳細化・具体化されていきます。新生銀行グループでは、リスク選好を適切な詳細度で文書化した「リスク選好方針」を取締役会の承認のもとに策定し、財務計画の背景にあるグループのリスク選好の明確化と共通理解の醸成を図っています。また、リスク選好を統一的な尺度で定量化した姿として、使用すべき資本をビジネスライン別に割り当てた資本配賦計画を策定しています。

■ 新生銀行グループ リスク選好方針

- 中期経営戦略に基づき、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を中心に、各種施策の機動的な見直しや新たなビジネス機会の開拓、これに伴う経営資源の再配置や生産性向上にスピード感を持って取り組みつつ、慎重かつ積極的なリスクテイクにより資本を活用していく。
- 基本戦略の価値共創型ビジネスやエコシステム戦略など新たなビジネスモデルに内在する未知のリスクは事前に十分な検討を行い、戦略的意義とケイパビリティを前提に積極的にリスクテイクしていく。同様に、ノンオーガニックなリスクテイクの機会も積極的に追求する。「ニュー・ノーマル」への対応を先取りする意識のもと、新しいビジネスを積極的にサポートする。
- 国内拠点を中心に活動する金融グループとしての収益基盤を強化しながら、海外ビジネスについてもストラクチャードファイナンスやアジア太平洋諸国での小口ファイナンスなどの分野において、カントリーリスクや外貨資金流動性リスクなどに留意しつつ積極的に取り組む。
- 信用リスク：個人業務は、総じて資産の健全性維持を前提とする積み上げを図りつつ、潜在的なお客さまとのビジネス機会を模索する。法人業務は、与信集中リスクへの原則の維持を前提に、総じて資産の量的拡大より収益性の維持・向上を図る。「ニュー・ノーマル」下においては、お客さまのリスクプロファイルの変化やリスク・リターンに留意しつつ、積極的に新たなビジネスの機会を追求する。
- 市場リスク：トレーディング業務は、顧客取引を中心とした運営とする。バンキング業務（ALM）は、金利上昇の可能性を念頭に金利リスクをコントロールし、金利収支及び経済価値の向上を追求する。
- その他の主なリスク：流動性リスクは、グループ全体の資金調達最適化や資金調達基盤の強化を図っていく。オペレーショナルリスクは、一定程度を許容しつつ、価値共創ビジネスに内在するリスクやサイバーセキュリティリスクなど、重要なリスクの発見と低減を図る。
- 社会規範への意識を高く持ち、社会課題や気候変動に係る課題の解決に向けたサステナビリティ経営の推進、個人ビジネスにおけるお客さま本位の業務運営の徹底、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の実効性確保、コロナ禍における金融機関としての社会的責務など、社会的公正概念からの要請に真摯に対応する。また、炭素関連資産のうち、石炭火力発電所向け融資額については、圧縮を進める。
- 以上を通じた資本の活用により、1株当たり利益成長率は年平均2%以上を目標とする。自己資本比率の低下は普通株式等 Tier1 比率が10%以上を維持する限りにおいて許容するとともに、株主資本利益率を中期的な目標値の8%に近付ける。

リスク選好と財務計画の整合性を確保するため、資本、流動性、収益変動などの経営の根幹に関わるリスクの観点から、シナリオ分析などの複数の手法を通じた財務計画の検証と期中のモニタリングを基本動作としています。過大なリスクテイクと判断される場合や実現性に疑義が生じた場合には、必要に応じて計画の見直しを行う体制としています。新生銀行グループでは、経営陣によるリスク選好に関わる協議機関としてグループリスクポリシー委員会を設置していますが、同時に実務レベルにお

いても、リスクテイクの促進と抑制に関わるセクション間の緊密なコミュニケーションを重視し、統合的な経営管理フレームワークにおける重要なコンセプトのひとつとしています。

業務執行によるリスクテイク活動は財務計画に沿って進められますが、同時にリスク選好にも従う必要があり、財務目標の達成はリスク選好に沿ったリスクテイク活動の結果として正当化されるものと考えています。こうしたことから、リスク選好方針をステークホルダーの皆さまにもご理解いただけるよう、その概要を公表しています。

リスク文化

健全な企業文化は適切なコーポレート・ガバナンスにおける基本的な構成要素のひとつです。私たちはその価値観を「新生銀行グループ行動憲章」に定めるとともに、「新生銀行グループ行動規範」を制定しています。新生銀行グループでは、これらの行動憲章や行動規範に従って行動することを前提とし、そのうえでリスクに対峙する際の行動原理となる価値観をリスク文化としています。

一般に、不祥事や損失事案にはさまざまな直接原因がありますが、その根本原因に鑑みれば、健全なリスク文化の醸成が極めて重要と考えます。このため、健全なリスク文化の醸成に向けて、取締役会および経営陣の基本姿勢がその起点となることを明確にするとともに、管理職層はこれを組織内に浸透させる役割を果たすべきものとしています。

リスク管理

新生銀行グループでは、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3つのラインによる内部統制システムを整備しています。このうち二線機能であるリスク管理セクションは、リスクテイクの状況を検証し、異見があれば躊躇なく述べる「チャレンジ」の意思と能力を持つとともに、その行為は尊重されることを明確にしています。特に、チーフオフィサーグループリスクは取締役会への陪席を原則とし、経営方針に対するチャレンジの機会を担保しています。

リスク管理の基本方針は、「グループリスクマネジメン

トポリシー」に基づき、リスク種類別の管理フレームワークとビジネスラインへの適切な資源配分を柱としています。資源配分の主たる対象領域である資本配賦については、グループ全体が保有するリスクを総体的にとらえ、経営体力と比較・対照すべく、リスク資本制度を中心とする統合的なリスク管理態勢を整備しています。

リスク管理の詳細については、「新生銀行 統合報告書 資料編 2021」9ページより記載の「リスク管理」の章も併せてご覧ください。

経営環境の変化に伴い、昨今は従来の枠組みでは捕捉しにくいリスクも増えています。経営上の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、景気悪化のほかに、サイバーセキュリティリスク、人材リスク、気候変動リスクなどを重要なリスクとして認識しています。これらのリスクに対する予兆管理や対応力の強化を継続的に進めていきます。

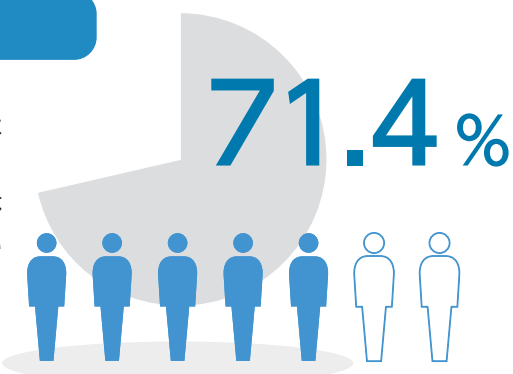
■ 新生銀行グループの重要なリスク

リスクシナリオ	内容・影響
1. 景気悪化の長期化・深刻化	新型コロナウイルス感染症流行の長期化、大規模自然災害や新たな感染症流行、金融政策の転換による市場金利の上昇や株価の急落など。これらによる景気悪化の長期化・深刻化に伴う収益力の低下・与信関連費用の増加。
2. 重大な不正・不芳行為	マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与事案の発生や、内部又は業務委託先による重大なコンプライアンス上の不正・不芳事案の発生。これらに伴う直接的な損失の発生、レピュテーションの毀損。
3. サイバーセキュリティリスク	サイバー攻撃の増加に伴う情報システムの機能停止や機密漏洩、ハッキング・フィッシングによる銀行口座・ウォレット等での不正送金など不正取引の増加。これらに伴うレピュテーション、営業基盤の毀損。
4. 外貨調達環境の不安定化	海外向け投融资の増加により外貨資金の運用超過額が拡大する可能性がある中で、そうした局面で金融市場の混乱が生じた場合、これに伴う調達コストの上昇、外貨調達の不安定化。
5. DX時代の競争リスク	他業種からの個人・中小企業向けローン市場への参入による残高・利鞘縮小。フィンテック等スタートアップ企業と大手金融機関の連携の流れが加速し、当行グループの価値共創戦略の有効性が低下する影響。
6. 人材に関するリスク	他の金融機関や異業種との競合激化による良質な人材の確保・育成の困難化。これに伴う当行グループの競争力低下、業績・財務状況への悪影響。
7. 気候変動に関するリスク	気候変動に関する規制強化や低炭素社会への移行に伴う取引先への影響を通じ、当行グループに悪影響が及ぶ可能性。気候変動リスクへの取り組みや情報開示が不十分な場合に生じるレピュテーションの毀損。

コーポレート・ガバナンスの4つの特徴

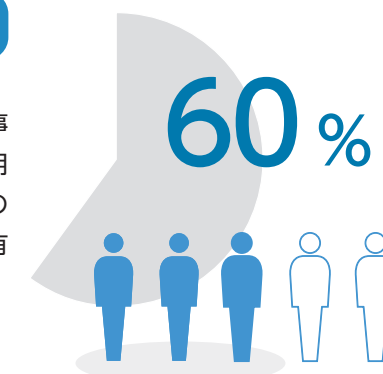
社外取締役比率

- 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。



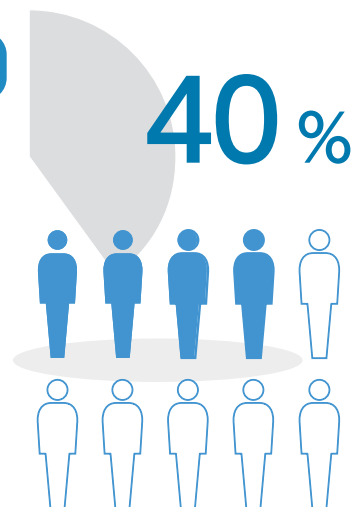
社外取締役における企業経営経験者比率

- 社外取締役は、経営実務、金融実務、消費者向け事業、不動産事業、高齢者向け事業などの関連有用領域実務、コンサルティングやIT、学識経験などの体系的知識といった豊富な経験と高い専門性を有するメンバーで、バランス良く構成されています。
- 社外取締役5名のうち3名が企業経営経験者です。



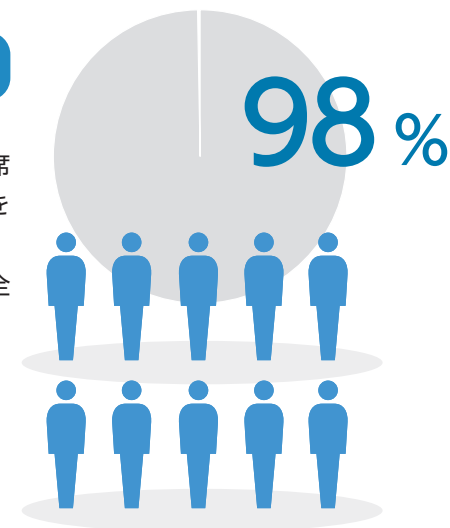
女性役員比率

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



取締役会の出席率

- 社外役員も含めた全役員は、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、2020年度に開催した取締役会（全6回）の平均出席率です。



役員紹介

知識・経験、 ダイバーシティに富んだ役員構成。

当行の取締役会は、豊富な経験および高い専門知識を有した社外取締役5名および業務執行取締役2名によりバランス良く構成されています。加えて、ジェンダー、ジェネレーションや国際性の面を含む多様性のある構成となっています。

■ 社外取締役のスキルマトリックス 社外取締役に求められる多様な経験とスキル

		アーネスト M. 比嘉	榎原 純	村山 利栄	佐々木 裕子	富村 隆一
経営実務	企業経営	●				●
	社外取締役	●	●	●		●
	ベンチャー企業経営				●	
金融実務	デットファイナンス		●	●		
	エクイティ投資		●	●		●
	リスク管理			●		
関連有用領域実務	消費者向け事業	●				
	不動産関連事業			●		
	ヘルスケア・高齢者向け事業				●	
経営・金融・IT／デジタル 関連の体系的知識	IT／デジタル					●
	コンサルティング・学識・関連行政経験者				●	●



■ 監査役のスキルマトリックス

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

取締役

社外取締役



取締役

取締役会 議長
工藤 英之

再任

【選任理由】

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

2010年 常務執行役員
2015年 代表取締役（現職）
2021年 チーフオフィサー グループ企画財務（現職）

保有株式数：32,313株
取締役会の出席率：100%

取締役
平沢 晃

新任

【選任理由】

リスク管理、総合企画、法務・コンプライアンスなどの管理セクションを中心とした豊富な経験と実績を通じ、当行グループのガバナンス強化に注力しています。近時は組織戦略、人事、総務などを所管・管掌する役員として、生産性改革および働き方改革の企画・推進を通じ、企業価値の向上に貢献しているため選任しています。

2015年 常務執行役員
2018年 専務執行役員 業務管理担当（現職）
2020年 管掌 グループ組織戦略、グループ人事、グループ総務、グループIT 兼 チーフオフィサー グループ法務・コンプライアンス（現職）
2021年 取締役（現職）

保有株式数：11,689株
取締役会の出席率：－

社外取締役

指名・報酬委員会 委員
アーネスト M. 比嘉

再任

社外
独立

【選任理由】

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

2013年 当行取締役（現職）

【重要な兼職の状況】

- ・株式会社ヒガ・インダストリーズ 代表取締役会長兼社長
- ・ウェンディーズ・ジャパン株式会社 代表取締役会長
- ・株式会社デルソーレ取締役
- ・コロンビアビジネススクール理事
- ・学校法人昭和女子大学理事
- ・一般社団法人東京ニュービジネス協議会 特別理事

保有株式数：7,335株
取締役会の出席率：100%

社外取締役

指名・報酬委員会 委員長
榎原 純

再任

社外
独立

【選任理由】

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。

2011年 当行取締役（現職）

【重要な兼職の状況】

- ・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：22,111株
取締役会の出席率：83%

社外取締役

指名・報酬委員会 委員
村山 利栄

再任

社外
独立

【選任理由】

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

2019年 当行取締役（現職）

【重要な兼職の状況】

- ・前田建設工業株式会社取締役

保有株式数：2,111株
取締役会の出席率：100%

（保有株式数：2021年5月31日現在）

ありたい姿実現のために

役員紹介

各役員の略歴は下記 URL からご覧いただけます。

社外取締役



社外取締役

指名・報酬委員会 委員

佐々木 裕子

新任

社外
独立

【選任理由】

金融機関・コンサルティング会社および高齢者向け事業での知識と経験、ベンチャー経営者としての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。

2021 年 当行取締役（現職）

【重要な兼職の状況】

- ・株式会社リクシス代表取締役社長CEO
- ・株式会社チェンジウェブ代表取締役社長
- ・UTグループ株式会社取締役

保有株式数：0 株
取締役会の出席率：－



社外取締役

指名・報酬委員会 委員

富村 隆一

再任

社外
独立

【選任理由】

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。

2015 年 当行取締役（現職）

【重要な兼職の状況】

- ・株式会社シグマックス代表取締役社長
- ・株式会社ベクトル取締役

保有株式数：2,111 株
取締役会の出席率：100%

監査役



監査役

常勤監査役

永田 信哉

再任

【選任理由】

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

2010 年 執行役員

2012 年 常勤監査役（現職）

保有株式数：3,050 株
取締役会の出席率：100%

社外監査役



社外監査役

赤松 育子

再任

社外
独立

【選任理由】

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

2019 年 監査役（現職）

【重要な兼職の状況】

- ・株式会社トップス取締役
- ・日本公認会計士協会の理事
- ・株式会社カワチ薬品取締役
- ・東洋製罐グループホールディングス株式会社監査役

保有株式数：0 株
取締役会の出席率：100%



社外監査役

金野 志保

再任

社外
独立

【選任理由】

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。

2018 年 監査役（現職）

【重要な兼職の状況】

- ・日本弁護士連合会
男女共同参画推進本部委員
- ・金野志保はばたき法律事務所
- ・マネックスグループ株式会社取締役
- ・株式会社LIXIL取締役

保有株式数：0 株
取締役会の出席率：100%

（保有株式数：2021 年 5 月 31 日現在）

用語解説
&
関連 URL

役員紹介

<https://sp.shinseibank.com/corporate/about/officers/>

新役員メッセージ



取締役 平沢 晃

2021年6月23日の定時株主総会で株主の皆さまのご承認を得て、取締役に就任しました平沢晃です。
この場をお借りして、ご挨拶申し上げます。

ここ数年、従業員の働く環境・制度の整備を主たる分野として活動してまいりました。

昨年度は、世界中が新型コロナウイルス感染症に苛まれる状況にありましたが、この逆境を越え、社員一人ひとりが心身ともに健康でやりがいを持って幸せに働ける環境整備を経営の重要課題とし、安心・安全に働ける環境づくり、柔軟で多様な働き方の実現、社員一人ひとりの特性に合わせた健康維持・増進などへ昇華させるとともに、社会変化を新たな成長への機会ととらえ、取り組みました。

社会・環境の課題が大きくなる中、その解決が企業にとっても必須となり、サステナビリティ主軸へとシフトする中、私どもといたしましても、金融機関としての社会における存在意義に強く意を馳せながら、ニューノーマルにおける環境整備に励み、企業価値の向上を実現してまいります。

今後ともどうぞよろしくお願いいたします。



社外取締役
指名・報酬委員会 委員 佐々木 裕子

このたび社外取締役に就任させていただきました、佐々木裕子と申します。

金融危機の時代に日本銀行で不良債権処理と金融機関の経営健全化を担当した後、約10年間、経営戦略コンサルタントとして、銀行グループ含むさまざまな業界の戦略策定に伴走させていただきました。

その後、企業変革や多様性推進をテーマに「変革屋」として10年以上活動する傍ら、5年前より日本が世界に先駆けて直面する「超高齢社会」の課題解決を目指し、スタートアップを起業、経営しております。

世界が不確実性の時代に本格的に突入する中、金融業界にも「サステナビリティ経営」と「多様性の力」がこれまで以上に求められ、また、「本当に目に見える変化を世の中に生むことができるか」が問われていくと思います。これまで長きにわたり変革や社会課題解決に向き合い続けてきた経験を活かし、新生銀行がその最先鋒として、多様性を力に変え、社会課題を解決していく先進的な金融グループとして発展していけるよう、取締役会の一人として力を尽くしてまいりたいと思います。何卒よろしくお願い申し上げます。

従業員への取り組み

新生銀行グループでは、すべての社員がその能力を発揮し、やりがいをもって活躍することが組織成長のための最重要課題という認識のもと、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、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。

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



新生銀行
代表取締役社長
工藤 英之

新生銀行グループの人材戦略

新生銀行グループでは、多様な特性・価値観を持つ人材が、お互いの存在を認め合い、受け入れ、それぞれの強みを活かしながら、組織として新たな価値創造を続けていくことができると考えています。

2021年度は、ニューノーマル下で継続的な価値創造を実現する多様な人材の獲得・リテインが可能となる制度・風土づくりを進めていきます。採用面では、当行グループの社員からの紹介によるリファラル採用や、一人ひとりのキャリアの形成の考え方を尊重し、当行グループを退職し、他社で経験を積み再度当行グループへ就職するカムバック採用での受け入れや、退職者ネットワークであるアルムナイの場も提供しています。また、他企業に勤める人材の副業・兼業やフリーランスを当行グループ外から受け入れるとともに、グループ内においては、多様な人材の活躍を可能とする働き方をはじめとするフレキシブルな人事制度や、多様性を受容し活かしながら風土の醸成によって、人材を最大限活用します。これら

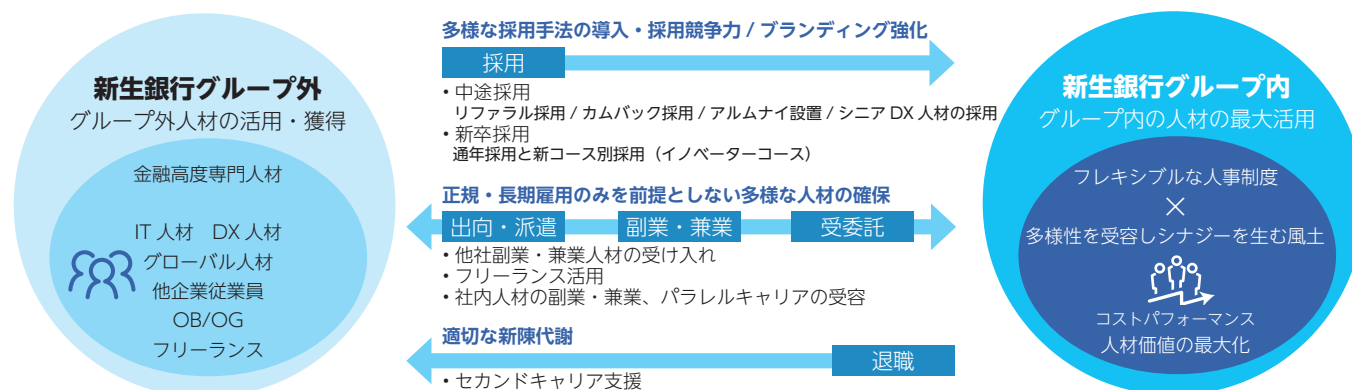
の施策により、グループ内・外から、継続的な価値創造に必要な人材をさまざまな形態で獲得・活用します。

2021年4月、新生銀行グループ5社*は、2021年度から2年間の「次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画」を策定し、当行グループで働くすべての社員が仕事と生活との調和を図りながら、能力を発揮し、やりがいをもって活躍できる環境整備と組織風土の醸成を実現するために、2つのグループ共通目標を設定しました。

目標1：子育てをする社員が性別を問わず、仕事と子育てをしながら、活躍し成長を続けられるよう、各種制度の周知、当事者間の情報交換のサポート、育児期前後のキャリア形成に関する情報提供、研修等を実施する

目標2：すべての社員が、仕事と生活の調和を図りながら、活躍できる風土醸成のため、職場優先の意識や固定的な性別役割分担意識の是正のための意識啓発を行う

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



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) のあゆみ

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

2018年2月に、「ダイバーシティ推進室」を設置し、女性活躍推進、多様な働き方の実現、多様なキャリアの推進・活用、多様な人材の活躍推進などの課題に対して、各種取り組みを進めています。

多様な働き方の推進を助ける制度の一例として、2018年4月より在宅勤務制度を導入しました。2020年度は、サテライトオフィスの活用やワーケーションの導入など、自宅以外の勤務場所を大幅に拡大し、2020年度の在宅勤務利用

者割合は99.8%となりました。そのほか、セルフ時差勤務制度、ライフサポート休業制度の導入やドレスコードの完全廃止など、継続的な成果創出のために、従業員の働き方の選択肢を充実させ、働きがいと生きがいをもって自分らしく働ける環境づくりを推進しています。また、多様なキャリアの推進・活用を促進する観点からは、社外や業務を離れた場での学びを個人の成長と組織のイノベーションに繋がれるよう、大手銀行では初となる副業・兼業を解禁するなど、一人ひとりの強みや個性を活かした自律的なキャリア形成を支援しています。

新生銀行グループの働き方に対するマインドセット

新生銀行グループが目指すのは、社員それぞれがライフステージやライフイベントなどの制約を受けず、時間や場所に縛られない自由な働き方ができる職場です。働く時間や場所などの日常のワークスタイルに限らず、副業・兼業、再雇用や社内公募などのキャリアプランにおいても多様な働き方を設けています。多彩なバックグラウンドや価値観を持つメンバーが、お互いを尊重し、それぞれの強みを発揮することが、不確実な環境においても強い組織力を発揮し続ける源泉だと考えています。

■ 働き方支援

在宅勤務



従業員本人または家族の自宅に限らず、オフィス外で日数の制限なく勤務できる制度です。

服装自由



服装に関する一律の指針(ドレスコード)を廃止しています。

時差出勤



自己申告により定時の始業時刻および終業時刻から最大前後2時間まで繰り上げ・繰り下げできる勤務制度です。

■ キャリア支援

副業・兼業



一定の範囲内で個人事業型兼業(業務受託、起業、会社役員など)あるいは他社雇用型兼業を認める制度です。

ライフサポート休業



個人のライフステージに応じた多様な働き方やキャリア形成をサポートする休職制度です。

女性活躍推進



管理職を目指す女性へのキャリアサポートだけでなく、組織風土を変えるための取り組みも推進しています。

シニア活躍



シニア社員が自立的にキャリアデザインを行えるよう、研修プログラムなどを提供します。

障がい者雇用施策

新生銀行グループでは、障がい者、健常者の分けなく、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もと、さまざまな職場で84名（2021年4月1日時点）の障がいのある社員が活躍しています。2020年10月、障がい者雇用の新しいモデル確立を目指して設立された一般社団法人 企業アクセシビリティ・コンソーシアム（ACE）に入会し、2021年3月には、障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable 500」に賛同しました。

社員の健康に対する取り組み

新生銀行グループでは、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。グループ人事部の健康経営推進担当を中心に、各社衛生委員会、健康管理事業推進委員会、健康保険組合が主体的に関与・相互連携を図りながら、健康開発センター、産業医・保健師とも連携し、実行力ある体制づくりを行っています。2021年1月、当行グループは、社員が心身ともに健康でやりがいをもって幸せに働き、各々の力を発揮できる職場環

境を整えていくため、「新生銀行グループの健康経営宣言」を策定し、有給休暇・連続休暇の取得等、重点取組項目を定めて、健康経営をより一層推進しています。また、同年3月、従業員の健康に配慮した経営を実践している企業として、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2021」に認定されました。

男性社員の育児支援

新生銀行グループでは、社員の育児を後押しするための施策として、2020年度より、評価者の業績評価項目として男性の育児と仕事の両立支援を組み込んでいます。また、配偶者の妊娠時から子が2歳に達するまで20日間

の特別休暇を付与する「はぐくみ休暇」を導入し、うち15日の取得を義務化しました。2020年度のはぐくみ休暇取得者数は136人でした。

ダイバーシティ推進目標の設定

グループのダイバーシティ推進を、より一層スピード感をもって着実に進めるため、2020年度より、部下を持つ管理職に対して、業績評価の一項目としてダイバーシティ推進目標を設定しています。他部署での取り組みから学びあうことを目的に、2020年度は、イントラネットで各自の目標を紹介しました。

■ 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就業時刻から前後に 30 分単位で最大 2 時間まで繰り上げまたは繰り下げることができる勤務制度
在宅勤務制度	従業員本人の自宅をはじめ情報セキュリティが遵守される場所で日数などの制限なく勤務できる制度
副業・兼業	個人事業型兼業（業務受託、起業、会社役員など）あるいは他社雇用型兼業をできる制度
自転車通勤	自転車通勤を認める制度
半日休暇制度	午前または午後の所定の時間に半日単位で取得する休暇制度
時間単位休暇制度	1 年について 5 日の範囲内で、1 日について 4 時間まで 1 時間単位で取得する休暇制度（半日休暇と併用可）
はぐくみ休暇	配偶者の妊娠時から子が 2 歳に達するまで 20 日間の休暇を取得できる制度（分割取得・半日単位の取得可）
ライフサポート休職制度	法定休業でカバーできない育児・介護・留学・不妊治療・配偶者の転勤等の事由による休職制度
産前産後休業制度	産前 6 週間前から産後 8 週間までの女性従業員の休業制度
育児休業制度	育児のため、子が 2 歳に達するまでを限度として取得できる休業制度
介護休業制度	介護を必要とする者 1 人につき、原則として通算 1 年（365 日）間までの範囲で取得できる休業制度

（注）上記制度を取得できる社員には、各々所定の条件があります。

新生銀行グループの女性活躍推進

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」行動宣言に賛同しています。また、「女性のエンパワーメント原則」への署名や、「30% Club Japan」への参画、経団連「2030年30%へのチャレンジ」への賛同など、積極的に女性活躍推進に取り組んでいます。2018年2月に設置された「グループ女性活躍推進委員会」は、ビジネス部門のトップとグループ各社役員を中心に構成し、グループの女性の活躍推進を強力に牽引しています。さらに新生銀行グループ5社は、2020年度から3年間の「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」を策定しました。女性活躍推進に向けた実効性の高い取り組みを、グループ一体でスピード感をもって進めていくため、以下のグループ共通目標を設定しています。

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

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

＊シニアマネージャー・推進役・管理役以上の職位

■ 女性管理職（課長級以上）比率の目標値（実績は2021年3月31日時点）

	新生銀行	昭和リース	新生インベストメント＆ファイナンス	アプラスフィナンシャル	新生フィナンシャル	5社合計
目標	20%	8%	15%	18%	17%	18%以上
実績	19.6%	7.7%	17.3%	15.6%	15.1%	16.5%

Shinsei Girls Day 開催

2020年10月、キャシー松井氏（元ゴールドマン・サックス証券副会長）を招いたグループ社員向けの講演会と、Shinsei Girls Day をオンライン形式で開催しました。キャシー松井氏による「ウーマノミクスの意義」と題した講演会では、グループ社員に向け、ウーマノミクスの話やご自身の経験を踏まえた女性社員育成のポイントについてアドバイスがありました。講演会終了後に行われた Shinsei Girls Day は、新生銀行グループのお取引先企業におけるご担当者さまの中学・高校・大学生を中心としたご令嬢を招待したイベントで、若手女性社員がファシリテーターとなり、参加者からの質問に答えたり、当行グループにまつわるクイズ大会を行い、当行グループや働く女性を身近に感じてもらう機会を作りました。



Shinsei Girls Day の様子



キャシー松井氏

「イクボス企業同盟」に加盟

2021年3月、新生銀行グループは、特定非営利活動法人ファザーリング・ジャパンが主宰する「イクボス企業同盟」に加盟しました。これは、職場でともに働く部下・スタッフのワークライフバランスを考え、部下のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を充実させ、楽しむことができる上司の育成を目的としたものです。



（左）ファザーリング・ジャパン代表理事 安藤哲也氏
（右）新生銀行 代表取締役社長 工藤英之

特集 女性役員座談会

ダイバーシティ経営の一環として、新生銀行は積極的に女性を登用してきました。なかでも役員（取締役・監査役）レベルでは戦略的に女性比率を高め、現在40%を占めています。内閣府男女共同参画局の資料によりますと、女性役員比率が4割を超える企業は全上場企業のうちで11社、金融業では新生銀行のみとなっています*。こうした変化は経営にどんなインパクトをもたらしたのか、次に目指すべき課題は何か、女性社外役員4人に聞きました。（2021年3月実施）

*2020年7月末時点

「女性の意見」と ひと括りにすべきではない

――2018年に金野さん、2019年に村山さん、赤松さん、2020年には川本さんが就任され、取締役会メンバー10人中4人が女性となりました。この3年間で、どのような変化を感じていますか。

金野：私が就任した2018年は、取締役会メンバーでは女性是我1人で、取締役会でも「何だか変わったことを言う人が来たな」という雰囲気でした。その年の秋に開催された新生銀行グループのダイバーシティ・シンポジ



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
川本 裕子
(2021年6月22日付で退任)



社外監査役
赤松 育子



社外監査役
金野 志保

ウムでは、私も登壇させていただきましたが、ちょうどその頃から、経営戦略としてダイバーシティに取り組んでいくんだという認識が、浸透し始めたように思います。その流れの中で、翌年にはさらに女性役員が2人増え、その翌年にはまた1人増えて女性役員が4人となり、取締役会メンバーのほぼ半数近くを占めるまでになりました。女性の発言が少数意見と受け止められることもなく、女性4人のバックグラウンドも異なるので、1人のときは「変わった意見」だったのが今は「多様な意見」として経営に反映されるようになったと感じています。取締役会における多様性は監督機能を高めるということがガバナンス上の肝要な点です。コーポレートガバナンス・コードにおいて社外取締役を2人以上入れるとか、その後のコード改定時にジェンダーや国際性の必要性がうたわれたのは、やはり監督機能向上のために多様性が

必要だということです。そういう意味では新生銀行の取締役会において監督機能がより高まったということになるはずです。

赤松：監査役に就任した日に、複数の女性執行役員を紹介していただきました。「女性が活躍できる組織なのだ」と嬉しく感じたことを覚えています。取締役会メンバーが男性ばかりの場合、私の発言は「女性の意見」ととられますが、新生銀行では私個人の意見として受けとめてもらえるので、非常に有難く感じています。

川本：確かに1人だと、その意見が女性の代表のように扱われることも多く、さらにいえば、その意見に反論が出にくいというデメリットもあります。複数いれば、女性同士でも「それは違うのではないか」という反論が出てくるなど、より幅広い意見が引き出され、議論が深まります。

村山：私もいくつか社外役員を経験してきましたが、たいいてい女性は私1人でした。1人では「素晴らしいご意見、ありがとうございます」だけで終わってしまうことが少なくないです。しかし女性が複数いると実際のアクションにつながりやすい。例えば、最近では「Shinsei Girls Day」というイベントを開催し、数百人を集めることができました。こうしたイニシアチブを実現できたのも、取締役会メンバーにそれなりの人数の女性がいて、実現の必要性を主張できたからこそと思っています。女性役員が増えたことによって、アクションオリエンテッドになったということ、その結果、新生銀行グループに対して多少なりともインパクトを与えられたと思います。

会社の責任として 女性管理職を育てていく

--- 一方、新生銀行グループの女性管理職（課長級以上）比率は13.9%（2020年3月現在）と、目標の18%以上には達していません。この現状をどう捉えていますか。

川本：日本企業共通の課題ですが、社外役員レベルの女性比率は高まっても、そこにつながる社内の層を育ててきていない。会社としては、とにかく社内の女性を育てることが重要です。「期待して鍛える」ことを続けてほしいですね。

金野：新生銀行のように、女性登用に積極的な会社でも、長年女性リーダーを育ててこなかったというツケは根深いと感じます。男女雇用機会均等法1期生で、満を持し

て総合職として銀行に入った友人は、ほぼ全員辞めてしまいました。当行に限らず、彼女たちをうまく育てることができていれば、いまごろプロパーの女性役員候補に困ることはなかったでしょう。今から育てるにはある程度の時間はかかると思いますが、地道にやっていくことが必要だと思います。

村山：自分自身の経験を振り返ると、メンターやロールモデルが存在していたことに非常に勇気づけられたし大きな原動力となりました。私は外資系企業でしたので、日本の社内になくても、ニューヨークの女性リーダーが東京に出張するたびに女性管理職を集めて会をもってくれたり、個別に話をしてくれたりしました。続けられないと思う節目に、ちょっとした一言をかけてくれる誰かがいるかどうかは、仕事を続けていく上で非常に重要だと思います。残念ながら新生銀行グループには、そうしたロールモデルがたくさんいるとはいえない。私たちが少しでもその代わりになればと考えています。

金野：そのために新生銀行では女性の執行役員候補の人たちと意見交換会を開催して、彼女たちの声を拾い上げ、工藤社長にフィードバックしたり、あるいは彼女らをメンタリングしたり、励ましたりということをやってきました。多いときは月に3回くらい開催していましたね。

女性を支援できる 男性上司をいかに増やすか

川本：私は、性別役割分業の意識が極めて強い日本的な

企業の問題点を、いかに丁寧に拾い上げていけるかが重要になると考えています。

赤松：ジェンダーにとらわれずに一生仕事を続けたいと思って会計士資格を取ったのですが、私が新人だった頃の監査法人は昔ながらの日本的な組織風土であり、良い意味でも悪い意味でも女性には特別扱いを受け、決して機会平等とは言えませんでした。私たちの世代は、そのようなアンコンシャスバイアスを見つめ、次の世代のために世の中を少しでも変えていきたいという使命感が強いですね。

村山：外資系企業でもたくさんの女性が辞めていきました。私たちがサバイブできたのは支えてくれた人がいたからだと思います。その恩返しとして、次の世代につないでいこうという使命を強く感じています。

川本：女性の管理職はもともと少ないので、いま社外役員として活躍している女性たちを登用してくれたのは男性上司が多いと思うのです。女性やマイノリティを公平に登用する男性をどれだけ増やすのかも重要です。

人々の行動を変えるには 人事評価への反映も重要

川本：やはり評価が最も重要です。女性は実績で、男性はポテンシャル



で評価されるという分析もありますが、女性を適正に評価していない、ということは、若者もあるいは男性も公正に評価されていないかもしれない、ということなのです。

赤松：今まで勤めてきた職場はいわゆる boys' club、旧来の日本的な働き方を好む職場でしたから、育児や家事をしながら仕事でも手を抜かずに、職場で男性よりも高い実績を収めて、やっと男性と同等のステージに立たせてもらえるように感じていました。2 倍の成果を上げると妬まれるので、1.5 倍くらい頑張るなど、余計な気遣いもしながら（笑）。母として仕事人として、人の何倍も役割を果たしているなあと自分を励ましていました。

村山：多様性の推進を人事評価の仕組みに反映しないと難しいですね。前職でも、ダイバーシティ、インクルージョンの推進に力を注いでいるか、という点を人事評価に反映させる仕組みになったら、最も手強かった岩盤層の行動が変わりました。こうした態度の変化にあきれていたら、米国本社の女性の先輩に「正しいことをするなら、その理由は何でも構わない」と言われたことを今でも覚えてます。

多様性を活かすのは オープンに議論できる場の存在

--- 新生銀行のダイバーシティ & インクルージョンに関して、今後の課題は何でしょうか。

川本：先日の男女平等度を示すジェンダーギャップ指数

で、日本は 120 位でした。これは、自分たちがいる国より男女平等な国が 119 か国あるということで重く受け止めてはならないと思います。同時に、その先、つまり女性も男性も、あらゆる多様性についてフェアネスの概念をもつことだと思います。例えば、ダイバーシティというと、日本では女性がクローズアップされがちですが、男性も本当は多様です。バックグラウンドも、かかえている人生の問題もそれぞれ違う。ライフイベントは女性だけにあるのではなく、同じライフイベントは男性にもあります。それにもかかわらず、男性だと何もライフイベントがなかったかのように歩まなければいけないというのは、すごく変であることにみんな気付かないといけないと思います。男性というだけで、同調圧力が掛かって、家庭責任を果たすことが歓迎されていなかったのが、日本のこれまでの会社です。これらを解決していかなければ。

村山：多様性には、ジェンダーだけではなく、民族や信仰、ハンディキャップや、LGBTなどもあります。

金野：先を見据えた上で、まずは女性のことから取り組むということでしょう。本来人間の半数を占めるはずなのに現状はマイノリティとなっている女性の問題さえ乗り越えずして、ほかのマイノリティの問題を解決することは難しいのではないのでしょうか。

村山：忘れてはならないのは、ビジネスに勝つために多様性が必要だということ。以前、企業再建に関わったことがあるのですが、同質性の高い組織は、明らかに間違っていることでも「それっておかしくない？」という人が

極めて少数派だったり、いなかったりするんです。多様性がなければ、会社をつぶしかねないのです。

川本：ただし、いくらダイバーシティを進めても、オープンな雰囲気があれば自由な議論や多様な意見は出てきません。工藤社長のようなトップだから、誰もが自由にいろいろと言い合えるのだと思いますね。

赤松：多様性の本質は個性です。本来個性は尊重されるべきものであるのに、働き方や人事評価のあり方などが画一的であると個性を活かせませんよね。互いの違いを認識し受け入れることで組織は強くなっていくわけで、トップがその事実を理解しなければいくら多様な人材を揃えても何も変わらないでしょう。そういう意味で工藤社長のようなトップがいらっしゃる組織はしなやかですし、強いと思います。

金野：多様性のある組織の運営は、確かに手間がかかります。一方で、多様な構成メンバーでありながら、事前質問制度や議案説明を工夫することで、会議の効率性と両立させている新生銀行の取締役会のような成功事例もある。ですから、新生銀行にはこれからも、女性だけでなく、さまざまな多様性を追求していったほしいですね。



ダイバーシティ推進について トップマネジメントの発言

代表取締役社長 工藤英之は女性活躍推進等をテーマにしたシンポジウム等に積極的に参加しています。ここでは、それらの場での工藤英之の発言・語録をご紹介します。



組織設計について

執行役員・部長・次長など、
それぞれのレベルでの
ダイバーシティが大事。

(2020年11月「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」グループセッションにて)

上のポジションに行くには評価が大事
になるが、評価者にダイバーシティが
ないので自分と同じような人しか評価
できない。これを打破していく必要が
ある。

(2020年11月「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」グループセッションにて)

マインドセットについて

女性の活躍を阻害する要因を特定
し、最終的に企業文化や組織内の
人々、特に男性幹部社員のマイ
ンドセットを変える必要がある。

(2020年12月 日本CFA協会主催
「Japan Investment Conference 2020」にて)

女性がマイノリティではなくなるこ
とにより、女性であることをことさら
意識せずに自然体で、女性であるこ
とも含めた価値貢献ができるようになる。

(2020年10月 日弁連シンポジウム
「30%は企業を変えるのか」*パネルディスカッションにて)

ジェンダーについて

男性社員の仕事と育児の両立支援にも力を入
れており、「育児は女性中心」などといったジェ
ンダーの役割意識の解消を目指している。

(2020年12月 日本CFA協会主催
「Japan Investment Conference 2020」にて)

女性活躍推進と言ったときに、女性であるこ
とに期待しているだけではない。
女性であるのはその人の特性の一部分である
だけで、いろいろな特徴を活かしてもらうことが
重要。女性であることを本人に意識してもらい
たくないという思いはある。

(2020年9月 機関投資家向け統合報告書説明会にて)

従業員エンゲージメント

管理職に向けた研修

新生銀行グループでは、社員一人ひとりが自律的なキャリアを形成できるような各種研修を整備しています。また、当行が目指す人材の多様性と柔軟な働き方をさらに推進す

るにあたり、今まで以上に多様な価値観を尊重し、グループ全体で競争力の向上に向けた組織風土の醸成や人材育成を図っています。特に、エンゲージメントを高めるため、従業員意識調査の結果を踏まえ、管理職のチーム運営能力の開発として、管理職に向けたさまざまな研修を拡充させています。直近では、ニューノーマルを意識し、研修全般にオンライン研修を積極的に活用しています。

■ 新生銀行グループ 管理職向け研修

研修	内容
人権・ハラスメント研修 (全従業員対象)	責任ある企業活動を通じて主体的に人権の保護・促進を行っていくため、e ラーニングにより人権尊重に関する考え方を深く理解する
チーム運営能力向上研修	部下とのコミュニケーションスキルの向上、チームマネジメント、コーチング等、部長として身につけるべきチーム運営能力の向上を目指し必要な知識・スキルを学ぶ
360度フィードバック 研修	管理監督者のマネジメント能力向上のため、対象者の気づき（自己評価と他者評価のギャップ認識）を促し、行動変革に繋げる
管理監督者向け昇格研修	管理監督者に求められる役割を理解し、その役割を全うするために必要な労務管理、評価、ハラスメント等に関係する知識を習得する
セレクトィッドリーダー 研修	将来、経営人材を目指す社員に対して、求められる知識を付与する機会を提供し自己啓発に繋げる
評価者研修	部下一人ひとりの行動変革と能力開発の促進に結び付くような公正で納得感ある評価を実現するための知識、スキルを学ぶ
キャリアデザイン研修	キャリア後期における活躍領域の多様化を視野に、自らの経験や知識を、「棚卸し」をすることで、自律的なセカンドキャリア形成に役立てる
メンタルヘルス研修 (セルフケア・ラインケア)	ストレスへ対処法を学び自分自身の心を健康に保つセルフケアの知識、また職場において上司が部下のいつもと違う様子にいち早く気づき、相談対応、職場環境改善などを務めるラインケアについて学ぶ e ラーニングを実施

新生グループアワード 2019

新生グループアワードは、グループワイドの表彰制度として 2019 年度に創設されました。「新しい報い方」として、グループ全体で社員の貢献を表彰し、日々の活動に対する感謝の気持ちを感じてもらうことを目的としています。

受賞者コメント

昭和リース カシオリース譲受契約の諸対応の貢献

内藤 佳美さん（営業サポート部門 サポートビジネス第二部 マネージャー）



着任したとき、これ程の混乱は見たことがありませんでした。切れもなく鳴る電話の音、洪水のようなメール・FAX。ゴールデンウィークの出勤、9月半期決算の休日出勤、年末最終日に遅くまで業務……。あのころの喧騒が嘘のように落ち着いています。

一人ひとりが役割を認識し、自分が苦しくてもチームメンバーを気遣い、大きな困難を乗り越えた結果、部内で誰もが見て見ぬふり、触らぬ神に祟りなしと見ていたチームが、どのチームより強く羨ましがられるチームになりました。一人ひとり、逞しくなりました。そして成長を続けています。

今回このような賞をいただいて、まさかのシルバー！こんな嬉しいことはありませんでした。この受賞メンバー以外に、陰に日向にご協力いただいた皆さまに心より感謝しております。

アプラス 社内 SNS 「TUNAG」の導入

福地 広和さん（カード事業部）



社内で「ヨコの連携」が希薄であるとの課題認識がありました。新しいことを生み出すためには双方向コミュニケーション、多様なバックボーンを持つ人同士のつながり創出が必要であると考え、双方向コミュニケーション・つながり創出のために社内 SNS 「TUNAG」を導入しました。2019 年度は約 900 名が参加、2020 年度中に全社員参加の予定。プロフィール写真登録により、社員の顔と名前がわかるようになり、部署紹介コーナーでは普段交流のない部署の仕事やメンバーのことがわかるようになりました。情報発信とそれへの反応によるコミュニケーションが生まれてきました。

サイバーセキュリティの確保

預金、融資、決済などの基本的金融機能は重要な社会インフラであり、その安定的な提供は新生銀行グループの社会的責任のひとつです。しかしながら、近年は社会の情報化・ネットワーク化の進展を背景に、金融システムの安定性を脅かすサイバー攻撃が深刻化・巧妙化しています。私たちは、情報システムの機能停止、機密漏洩、不正出金等の不正取引など、サイバーセキュリティリスクを経営の重要なリスクとして認識するとともに、サイバーセキュリティの確保もまた社会的責任としてとらえ、経営上のマテリアリティとして位置づけています。

サイバーセキュリティ管理態勢

新生銀行グループでは「グループサイバーセキュリティガイドライン」に基づき管理態勢を構築しています。新しい攻撃手口や脆弱性情報の共有、情報システムへの対策状況の点検、従業員に対する定期的な教育、不正送金のモニタリングなど、グループ横断的なサイバーセキュリティの管理強化に取り組んでいます。

また、情報システムへのサイバー攻撃の防御や検知対策を実施するだけでなく、外部専門機関との連携による定期的なサイバー攻撃訓練を実施することで、従業員のセキュリティ意識と対応力の向上を図っています。

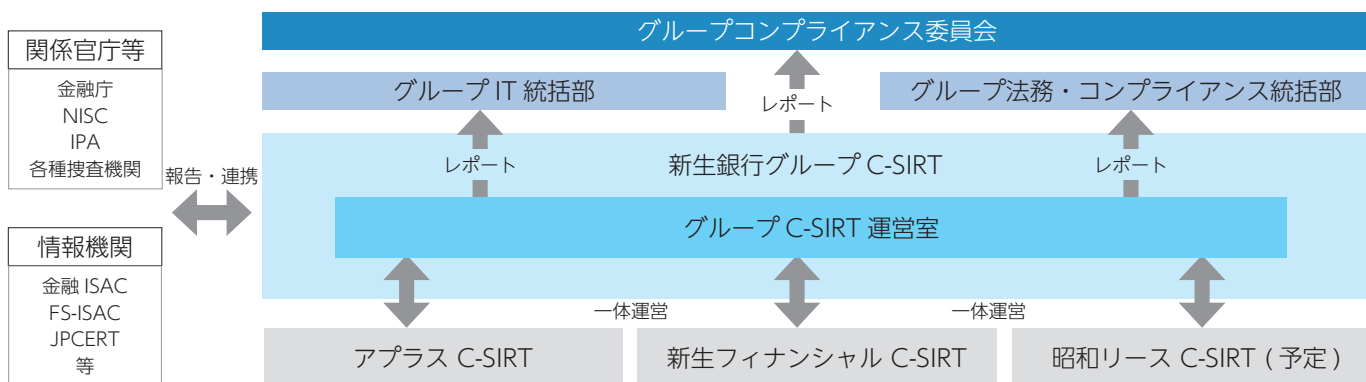
インシデント対応の態勢

組織的な対応力の強化を図るため、2021 年度よりサイバーセキュリティの専任組織として「新生銀行グループ C-SIRT（Computer Security Incident Response Team）」、およびその事務局機能を担う「グループ C-SIRT 運営室」をグループ本社内に設置しました。新生銀行グループ C-SIRT は、グループ C-SIRT 運営室と関連部署メンバーにより構成され、グループ各社 C-SIRT との一体的な運営により、グループベースでサイバーインシデント・金融犯罪対応を担っていきます。

サイバーセキュリティ経営宣言

「新生銀行グループサイバーセキュリティ経営宣言」は、こうしたサイバーセキュリティの確保に対する私たちの取り組み姿勢を、お客さまやパートナー企業を含むすべてのステークホルダーに対して宣言するものです。本宣言では、各種事業活動におけるセキュリティ対策、組織的な対応力の強化、外部専門機関との連携などのサイバーセキュリティ対策の強化を経営主導により推進していく決意を述べています。

今後も必要な予算、人員などを確保し、対策を強化していくことで、社会全体のサイバーセキュリティ強化に貢献してまいります。



お客さまへの取り組み

お客さま本位の業務運営

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

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

より詳細な情報は、当行ホームページをご覧ください。

取組方針を策定・公表している当行グループ会社

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

取組方針と実施状況

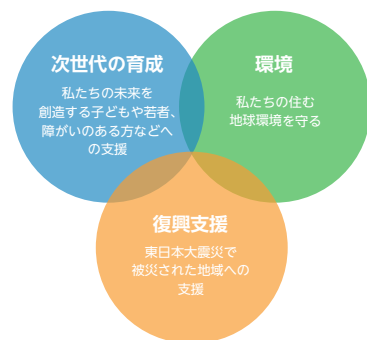
取組方針	実施状況
コンサルティング 新生銀行は、何より信頼関係を重視し、お客さまに寄り添ったご提案を行っていきます。 ・お客さまへのご提案からアフターフォローまでを一連のサービスとしてご提供します。 ・お客さまのさまざまなライフステージに合わせて、つねに最適な提案を行えるスタッフを配置します。 ・お客さまのニーズの変化に合わせて、組織体制の最適化を進めるように努めていきます。	・ライフプランイベントに合わせたアフターフォロー体制整備の一環で、「お客さまの運用目的、希望達成時期」をCRM（顧客管理システム）に登録し、運用相談での活用を開始しました。また、マーケットオートメーション（MA）を活用して、パーソナライズ化された情報提供に努めました。 ・お客さまをご対応するスタッフの対応品質の向上を目的とした研究会の開催とロールプレイングコンテストを行いました。これらの活動を通じ、お客さまとの良好なコミュニケーションとお客さま本位の対応に寄与しました。
商品・サービス 新生銀行は、お客さまのさまざまなニーズに合わせて、充実した金融商品およびサービスを多彩に用意し、提供します。 ・お客さまのライフステージにおける目的や問題、将来に向けての備えなど、人生100年時代を見据えた商品ラインナップを用意するように努めます。 ・新生グループ外の商品・サービスから幅広くセレクトすることで、お客さまのニーズに合う最適なラインナップを提供します。 ・お客さまに最適な商品・サービスをご選択いただけるよう、より分かりやすい情報を、より理解しやすい方法で提供します。	・2020年度は商品ラインナップに19商品を拡充しました。 ・電話での運用相談ニーズの高まりに対応し、お客さまが電話相談の際に必要な情報やツールを「電話相談用ページ」にまとめました。 ・新たな導入に先立ち金融商品・サービスの利益相反の確認・チェックを委員会を開催し行いました。 ・導入済みのすべての金融商品・サービスについて半期ごとにレビューを行い、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。
評価・教育 新生銀行は、お客さま第一の考えを形にするために、お客さまからの評価を店舗およびスタッフの評価に反映させ、さらなるスキルアップの体制づくりに活かします。 ・お客さまから寄せられた貴重なご意見を、スタッフの評価およびトレーニングに活かします。 ・併せて、上司・同僚・部下からの「多面評価」の手法も取り入れます。	・2020年12月～2021年1月にかけて、メール・郵便にてお客さまアンケートを実施し、回答の内容をCS評価として定量化し、お客さまのお声をスタッフの評価に反映させました。 ・2020年度より半期ごとに、コンサルティングスタッフが上司・同僚・部下から評価を受ける「多面評価」を実施しました。
DX・チャネル お客さまがライフスタイルに合わせてご相談いただけるように、さまざまなサービスや環境を提供します。 ・テクノロジーの発展や社会の変化に応じて、お客さまにとって最適なコミュニケーション手段を提供します。 ・お客さまからいただいた大切な情報を、店舗・コンタクトセンター・インターネットが連携して共有し、お客さまがどの窓口をご利用いただいてもスムーズにご相談いただける環境を提供します。	・コミュニケーション手段の拡充として、ビデオチャットでの運用相談受付を開始しました。 ・コミュニケーション場所の拡充として、サテライトラウンジでの運用相談受付を開始しました。 ・リモートでの運用相談ニーズの高まりに対応して、電話とビデオチャットの運営体制を強化しました。 ・コミュニケーションアプリにお客さまカードと運用目的を共有いただける機能を実装し、お客さまの資産運用目的やニーズに沿ったコンサルティングを提供できるようになりました。

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、社会貢献活動を「新生銀行グループの従業員が共感を持って参画できる、持続可能な社会の創出にポジティブなインパクトを与える活動」と位置づけ、積極的に取り組みます。

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、持続可能な成長・開発による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とともに、支援先・協働先と能動的に連携した「価値共創」も目指します。



【トピック】

あしなが育英会との価値共創

新生銀行グループは、2020年5月に新型コロナウイルス感染症に関する取り組みの一環として、一般財団法人あしなが育英会に対し、学生の進学・生活支援として1,000万円の寄付を行いました。

あしなが育英会との対話の中で、奨学金の返済を長期間続けることになる奨学生に早い時期に「お金」について考える機会を提供したいと考えていることを伺い、新生銀行グループが認定NPO法人育て上げネットと展開する金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」を紹介することになりました。その後、2020年10月に奨学生を対象としたトライアル実施、2021年2月に奨学生を支援する業務にあたる職員を対象とした体験会を実施しました。その結果、特に職員向け体験会は「MoneyConnection®」の内容に加え、開発の背景や経緯、運営方針まで理解いただく機会となり、新生銀行が仲介役となって、若者を支援する志を持つ人々をつなぐ場にもなりました。



2021年3月には新生銀行グループの従業員を対象としたオンラインセミナーに、あしなが育英会の職員に登壇いただきました。従業員がコロナ禍で顕在化した社会課題のリアルな現場の一端を知る機会となった一方で、あしなが育英会の職員からは、従業員から寄せられたコメントに感銘を受けたとのフィードバックがあり、相互に良い刺激になったと考えています。

2021年度からは、あしなが育英会の奨学生支援プログラムとして「MoneyConnection®」が導入され、多くの奨学生が参加できるように、オンラインでの展開も予定されています。

今後もこのような交流を続けながら社会的に意味のある活動を支援し、協働による新しい価値の創出にも寄与できるよう、より良い関係の構築を進めます。

株主・投資家への取り組み

2020 年度における IR・SR 活動基本方針

- パッシブ投資家（議決権行使担当者、ESG 担当者）に対するエンゲージメント強化
- アクティブ投資家のターゲティングと新規開拓候補先の選定
- 役職員に対して、IR・SR の観点から「ESG as a Business」の浸透を推進
- ニューノーマルに対応した IR・SR 業務の見直し

IR・SR 活動実績（2020 年度実績）

決算説明会と電話会議の実施	8 回
IR Day の開催	1 回
IR Day ライブストーリー参加回線数（のべ）	約 190
統合報告書に関するスモールグループミーティングの実施	1 回
ESG 担当者、議決権行使担当者・助言会社などのエンゲージメント面談	15 回
取締役向けの市場関係者・有識者による講演会の開催	1 回
取締役会、グループ経営会議、部店長会議での IR・SR 活動報告、社員向けの IR・SR レポート発行	6 回

IR・SR に対するトップマネジメントのコミットメント（2020 年度実績）

CEO	IR・SR 担当役員	IR・SR 担当	合計
46件	63件	79件	188件
24%	34%	42%	100%

2020 年度の成果と課題

2020 年度の株主・投資家の皆さまとの面談件数は 188 件となり、2019 年度の 224 件から大きく減少しましたが、2019 年度に実施した大株主の株式売り出しに伴う IR ミーティング 70 件を除いた面談件数としては 2019 年度対比で増加しました。

新型コロナウイルス感染症の影響により、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションはオンライン中心となりました。海外の投資家の皆さまとは、早朝と深夜の時間帯も利用して IR ミーティングを実施しました。バー

チャルな IR ミーティングとなったことで、従来の出張ベースの IR ミーティングでは効率性の観点から訪問が難しかった地域の海外投資家の方々とも面談を実施できた反面、時差の壁を越えることは難しく、北米や欧州の投資家の皆さまとの面談設定には課題を残しました。

国内に関しては、機関投資家向けの面談では、責任投資担当者と当行経営陣との SR 面談を増やしつつ、サステナビリティボンドの発行に伴い債券投資家の皆さまとの面談機会も増やしました。個人株主・投資家の皆さま向けの IR・SR 活動については、2020 年 6 月 17 日に実施した第 20 期定時株主総会の模様を、インターネット

を通じてライブ配信を実施したことにより、株主総会の参加者数が 4 年ぶりに前年比で増加しました。

Shinsei IR Day は、プレゼンテーション動画をインターネットで事前配信し、当日は質疑応答のかたちで実施しました。個人向け無担保ローンビジネスと機関投資家向けビジネスでは、「見えない価値」をテーマとして説明を行い、新たに新生銀行グループの一員となったニュージーランド最大のノンバンク、UDC Finance Limited についても紹介しました。

本業を通じた 気候変動課題への取り組み

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

ガバナンス

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

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

サステナビリティ経営の推進体制

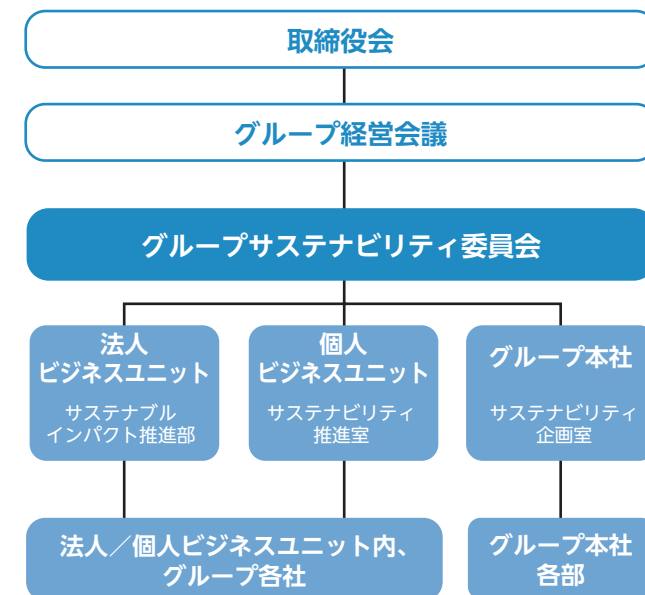
2021年1月に、「チーフ サステナビリティ オフィサー (CSO)」を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を設置しました。「グループサステナビリティ委員会」をグループ重要委員会のひとつに位置づけ、マネジメントによる強いコミットメントのもとで推進体制を強化しています。同委員会のメンバーには執行役員も含まれ、中長期戦略を踏まえたサステナビリティ経営の協議・取り組みの進捗報告などを行っています。また、グループ経営会議にサステナビリティ経営にかかる重要事項の付議、報告を行い、取締役会に対しても定期的な報告を行っています。

グループサステナビリティ委員会のもと、法人ビジネス、個人ビジネスでは、グループサステナビリティ委員会で協議・報告・決議された事項についての推進責任を負うサステナビリティ推進責任者を任命し、“Sustainability as a Business”を推進しています。また、グループ全体の取り組みを企画・統括するグループ経営企画部サステナビリティ企画室が、グループ一体としてのサステナビリティ経営を促進しています。

新生銀行グループでは、統合的なリスク管理のフレームワークにおいて、気候変動にかかる物理的リスクおよび移行

リスクを重要なリスク(トップリスク)であると認識すると同時に、気候変動課題の解決に向けたサステナビリティ経営の推進をリスク選好方針に含めています。取締役会は、新生銀行グループの重要なリスク(トップリスク)およびリスク選好方針を決議しています。

■ 組織図



戦略

機会

環境・社会課題の改善に貢献するビジネスの推進

新生銀行グループは、持続可能な社会の実現のためには、気候変動をはじめとする地球環境問題は極めて重要な問題であり、グループのサステナビリティ経営においても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ています。これまで、再生可能エネルギー事業に対するプロジェクトファイナンス、環境不動産や船舶ファイナンスにおける環境負荷低減設備などへの投融資を通じて、環境・社会課題の改善・解決に資するプロジェクトや事業者への投融資に積極的に取り組んできました。

この取り組みをさらに深化させるために、2019年度には法人ビジネスユニット内に「サステナブルインパクト推進部」を設立し、各部署と連携しながら、サステナブルファイナンスの企画・営業推進や機関投資家向け運用商品の開発・供給を行っています。また、2021年1月には「グループサステナビリティ委員会」の設置といった、グループ全体のサステナビリティ経営の包括的推進体制構築、高度化を行っており、今後は、より一層グループ横断的な連携を図りながら、ビジネス機会を捕捉していきます。

新生グリーンファイナンス・フレームワーク

脱炭素社会への移行に向けた国内外の動きが加速する中で、気候変動の緩和や適応に貢献するプロジェクトなどへの投融資をさらに拡大し、積極的にビジネス機会を捕捉していくことを目的として、2020年5月にグリーンローン原則など、国内外の関連原則と整合した「新生グリーンファイナンス・フレームワーク」を策定しました。サステナブルインパクト推進部の内室であるサステナブルインパクト評価室が、融資の対象となるプロジェクトのポジティブおよびネガティブなインパクトなどを確認し、フレームワークへの適合性を評価しています。2020年度には、太陽光発電所、地域の未利用材を活用した木質バイオマス発電所、グリーンビルディングといったプロジェクトなど計8件（計627億円）の融資を、このフレームワークに適合する新生グリーンローンとして組成・実行しました。こうした投融資の組成や実行に際しては、地域金融機関のお客さまとも協働することで、より大きな資金循環を創出することを目指しています。

SHINSEI SUSTAINABLE
IMPACT ASSESSMENT



新生グリーンローン認定証授与の様子
タカラアセットマネジメント株式会社様

2020年度の取り組み

新生銀行では、2012年以来、太陽光・風力・バイオマスなど再生可能エネルギー事業に対するシンジケートローンの組成を積極的に推進し、地域金融機関の皆さまとともに再生可能エネルギーの普及拡大をサポートしています。2020年度も、風力発電事業向けプロジェクトファイナンスやインフラ投資法人向けファイナンスなどを中心に積極的に取り組み、そのうちいくつかは「新生グリーンローン」として組成しました。この「新生グリーンローン」のシンジケーションや、プロジェクトボンドの活用によりディストリビューション手法の多様化を図り、より大きな資金循環の創出を目指しています。また、大和エネルギー・インフラ株式会社とともに、再生可能エネルギー発電事業向けプロジェクトファイナンスにおけるメザニンファイナンスの提供を開始しました。

不動産ファイナンスでは、外部認証を取得した環境不動産に対するノンリコースローンを複数件実行したほか、新たなアセットタイプとして環境負荷軽減にも配慮された大型ハイスペック物流施設向けのファイナンスを実行しました。

また、船舶ファイナンスでは、スクラバー付き船舶やLNG燃料船への貸出残高を拡大させています。

リスク

認識するリスク

気候変動は、主として以下2つの経路から当行グループのポートフォリオに影響を及ぼすと考えます。

物理的リスク：洪水、暴風雨などの気象事象によってもたらされる財物損壊などの直接的インパクト、グローバルサプライチェーンの中断や資源枯渇などの間接的インパクト

移行リスク：脱炭素経済への移行に伴い、GHG排出量が多い金融資産の再評価によりもたらされるリスク

炭素関連資産エクスポージャー（全体エクスポージャーに占める炭素関連資産（エネルギーとユーティリティ（除く太陽光や風力発電などプロジェクトファイナンス））の比率は、2020年3月は4.2%、2021年3月は3.7%です。



環境負荷低減のためガス燃料も利用可能なデュアルフューエルエンジンを搭載した液化ガス輸送船
(France LNG Shipping S.A.S)

シナリオ分析

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

気候変動関連のリスクについて当行グループに重要な影響を与える投融資先セクターを特定するに当たっては、セクターごとにリスク評価を実施し、当行グループのポートフォリオ構成から、重要度の検討を行っています。物理的リスクの高い業種は「不動産(含む個人向け)」、移行リスクの高い業種は、「電気・ガス・熱供給・水道業」「水運」「石油精製」に着目しています。これらの業種につきそれぞれ物理的リスクの定量化、移行リスクの定量化の結果を開示していく方針です。今回は「不動産」を中心に物理的リスクの定量化を検討しました。具体的には、国内不動産ノンリコースローン、住宅ローン、国内プロジェクトファイナンスについて物理的リスクの影響額を試算したところ、2021年から2050年にかけての与信関連費用は30年間の累積で15億円から30億円程度と予測しています。現時点で早急に対応策を打つ必要はないと思われる水準であるものの、継続してモニタリングしていくこととしています。

今後、物理的リスク定量化範囲の拡大を検討するとともに、移行リスクの高いセクターについて定量化を進め、脱炭素社会への移行に向けた課題の改善・解決に資するプロジェクトや事業者への投融資に積極的に取り組んでいきます。

用語解説 & 関連 URL

IPCC :
IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change : 国連気候変動に関する政府間パネル)。気候変動やその将来的なリスクについて科学的・技術的・社会経済的な評価を行うことを目的として、1988年に世界気象機関(WMO)と国連環境計画(UNEP)により設立された組織。

RCP (代表的濃度経路) :
IPCC が採用する、温室効果ガスの放射強制力に基づいた四つの独立したシナリオ。RCP8.5 (今世紀末までの気温上昇が 2.6 ~ 4.8℃)、RCP6.0 (1.4 ~ 3.1℃)、RCP4.5 (1.1 ~ 2.6℃)、RCP2.6 (0.3 ~ 1.7℃) からなり、気候予測モデル、パターンスケーリング、大気循環モデルのインプットとなる将来予測データセットから構成される。

2℃シナリオと 4℃シナリオ :
IPCC (国連気候変動に関する政府間パネル) 等から提示された気候関連シナリオであり、2100年頃の世界平均気温が産業革命以前に比べて 2℃、4℃上昇するシナリオをそれぞれ 2℃シナリオ、4℃シナリオと呼称。パリ協定では、「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて 2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする」等の共通目標を掲げている。

(時間軸) 短期 : ▲ 中期 : ● 長期 : ■

2℃以下に向けた規制強化 & 技術革新の動き	2℃	ベースシナリオ 発生確率 : 高い	シナリオ ・規制強化・技術革新に伴い移行リスクは上昇。 ・パリ協定は目標から実施の段階に移行。厳格な炭素税の導入に加え、積極的な政策誘導により脱炭素社会が急激に進展。 ・洪水や台風による風水害被害は4℃と比較して抑えられる。	2℃	ベアストレスシナリオ 発生確率 : 中程度	シナリオ ・2℃以下達成に向けた規制強化、技術革新に伴い、社会構造の変化についていけない企業のデフォルト、雇用のミスマッチによる構造的失業者の増加を主因とする景気後退が発生。その結果として2℃達成は困難となる。
		リスク	・高 GHG 排出セクターでのデフォルトリスクの上昇 (石炭火力発電等の座確資産化を含む)。▲		リスク	・「ベースシナリオ」の下でのリスク。▲ ・企業や個人のデフォルトリスクの上昇に伴うクレジットコストの発生。▲●
		機会	・移行支援ファイナンスのニーズ拡大。▲ ・脱炭素化に向けた投融資ニーズ拡大。▲		機会	・移行支援ファイナンスや脱炭素化に向けた投融資へのさらなるニーズ拡大。▲●
	4℃	シビアストレスシナリオ 1 発生確率 : 低い	シナリオ ・多くの国がパリ協定から離脱。炭素税は現状維持、低炭素政策は下火に。 ・ゲリラ豪雨による内水氾濫や上陸する台風の激甚化に伴う風水害被害が増加。 ・頻度の大きい災害により、物理的リスクは上昇。	4℃	シビアストレスシナリオ 2 発生確率 : 極めて低い	シナリオ ・頻発する風水害等に対する度重なる財政出動により、財政赤字が拡大し、ソブリン格付けの格下げや長期金利の上昇が発生し、不動産価格の下落等の景気後退が発生する。
		リスク	・風水害の顕在化による投融資先のデフォルトの発生。▲ ・債務者の被災や収入低下に伴う個人業務でのデフォルトリスクの上昇。▲		リスク	・「シビアストレスシナリオ1」のもとでのリスク。●■ ・不動産価値下落に伴うクレジットコストの発生。●■ ・債券を中心とした有価証券の含み損。●■
		機会	・融資ポートフォリオは比較的体力のある大手が多いことから、修繕や防災設備強化のための資金需要が高まる。● ・気候変動リスクへのヘッジや保険商品へのニーズの高まり。●		機会	・気候変動リスクに加えて、不動産等へのヘッジニーズの高まり。●■

景気悪化

シナリオ分析結果の概要

シナリオ	IPCC 第 5 次評価報告書 RCP2.6(2℃シナリオ) / 同 8.5 (4℃シナリオ)
対象期間	2021 年から 2050 年
リスク事象	洪水発生による担保価値の毀損、デフォルトの発生
対象ビジネス	国内不動産ノンリコースローン、国内プロジェクトファイナンス、住宅ローン
財務影響	累計で 15 億円から 30 億円程度のクレジットコストインパクト

リスク管理

責任ある投融資への取組方針

新生銀行グループでは、環境問題および社会課題に適切な配慮を行わない企業と取引することを経営リスクととらえており、一部の特定事業に対する投融資については環境および社会に対する重大なリスクがあるという認識のもと、取引を禁止もしくは制限しています。2021年7月には、責任ある投融資を推進する体制の高度化を目的としてセクター横断的な禁止・留意項目の追加などの見直しを行いました。気候変動対策の観点では、予防的アプローチに基づき、新設の石炭火力発電の建設を用途とする新規の投融資については、国内外ともに行わないこととし、これにより石炭火力発電所向け投融資額の圧縮を進めていきます。

赤道原則への取り組み

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

指標と目標

GHG排出量および電力使用量

環境負荷データ（年度）	2019	2020
CO ₂ 排出量(t) ^{1,2}	15,330	14,168
電力使用量(千kWh) ¹	32,153	29,619

- 電力使用量および電力由来のCO₂排出量。集計範囲は、新生銀行、新生フィナンシャル、アプラスフィナンシャル、アプラス、昭和リース、新生信託銀行、新生証券、新生インベストメント・マネジメント、新生企業投資、新生ビジネスサービス。
- 地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」における電気事業者別の調整後排出係数の最新値(2019年度実績値)を使用。

用語解説
&
関連 URL

Scope1、Scope2、Scope3

Scope1：燃料の燃焼、工業プロセス等、事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

Scope2：他者から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う温室効果ガスの間接排出

Scope3：その他温室効果ガスの間接排出（バリューチェーンにおける他事業者の排出など）

ポセイドン原則の採択

新生銀行は、海運業界の気候変動リスクに対する金融機関の取り組みとして設立されたポセイドン原則に、2021年3月にアジアで4番目の金融機関として署名しました。ポセイドン原則に参画する金融機関は、ファイナンス対象船舶の毎年の温室効果ガス排出量を集計し、各船舶および船舶ファイナンスポートフォリオ全体の温室効果ガス排出量削減目標に対する貢献度を算出のうえ公表します(新生銀行は、2022年度から公表します)。新生銀行は、今後、船舶ファイナンスに積極的に取り組む金融機関として、ポセイドン原則も活用しながら海運業界のサステナビリティへのトランジション(移行)を金融面から支援するとともに、事業に伴う気候変動リスクをマネジメントしていきます。

気候変動関連リスクの識別と管理

新生銀行グループでは、統合的なリスク管理のフレームワークにおいて、気候変動に関する規制強化および脱炭素社会への移行に伴う影響、ならびに気候変動に伴う大規模自然災害による影響を重要なリスクとして定義しています。脱炭素社会への移行、加えて大規模自然災害の発生を契機とする与信関連費用の増加等を想定し、モニタリングする仕組みについて高度化を図ります。

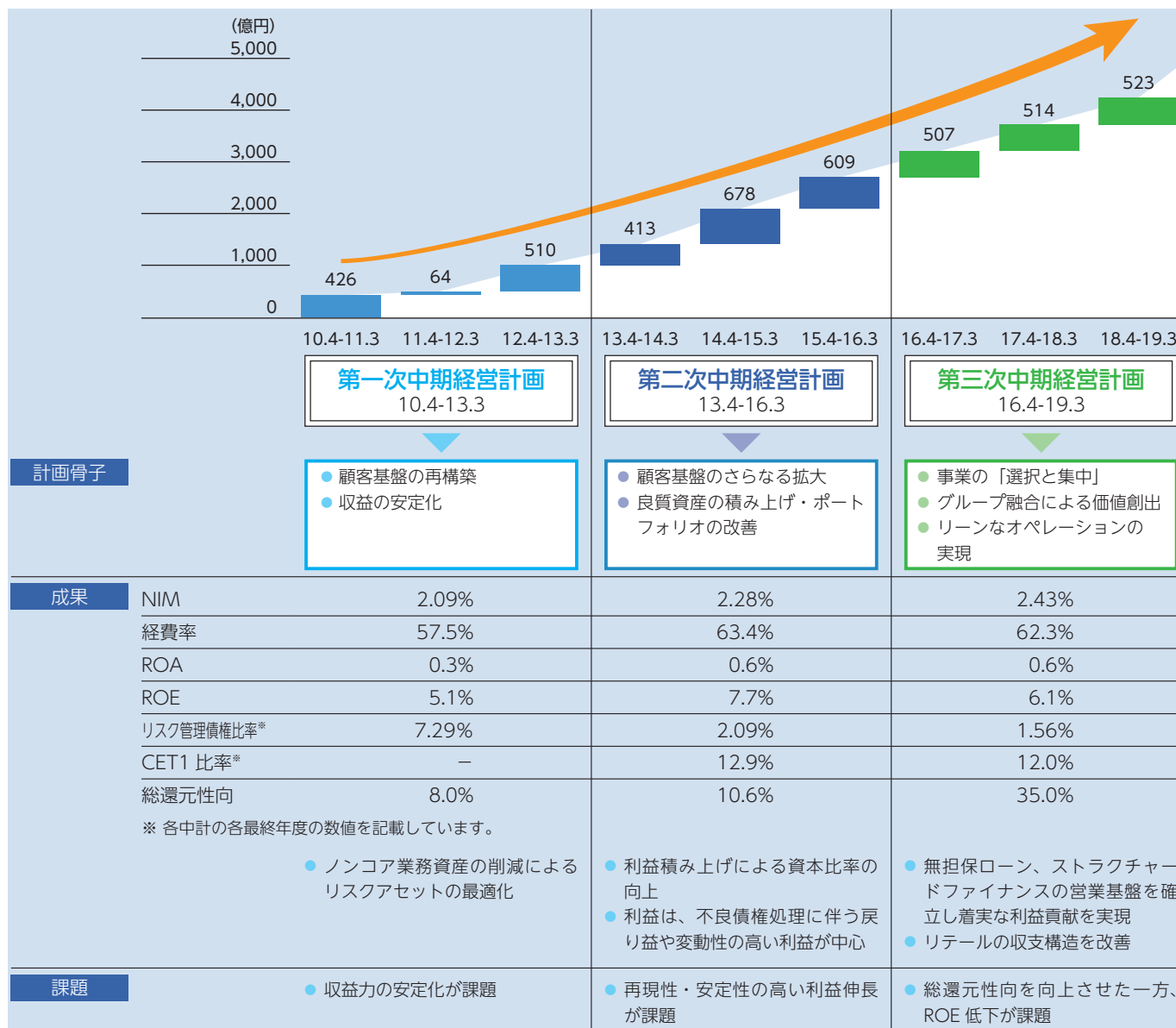
GHG排出量

Scope1・2の中で最も寄与の大きい電力について、新生銀行およびグループ会社へのGHG排出量開示範囲の拡充を目指し、その計測体制を構築しました。今後、Scope1・2計測・開示範囲のさらなる拡充対応を行った上で、GHG排出量の削減に向けた目標設定を行っていく予定です。また、投融資先のGHG排出を含むScope3計測・開示に向けた取り組みに着手しています。

中期経営戦略

過去の中期経営計画の振り返り

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



マテリアリティ（持続的成長に向けた重点課題）

マテリアリティには、「社会・環境課題の解決に向けた役割」と「社会的責任の遂行」、これら2つを支える基盤の「役割と責任を果たし続けるための基盤」の3つで構成されています。

社会・環境課題の解決に向けた役割は、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の3つを軸にしています。社会的責任の遂行は、金融ビジネスの基礎として、預金、融資、決済など社会的インフラサービスの提供、また顧客本位のサービス提供を柱としています。役割と責任を果たし続けるための基盤には、強みとしての専門性と実行力、ガバナンスに加えて、ケイパビリティの4要素があり、これが循環してインプットのケイパビリティがさらに強化されていきます。

■ 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）、価値協創ガイダンス（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・レポーティング・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ひと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

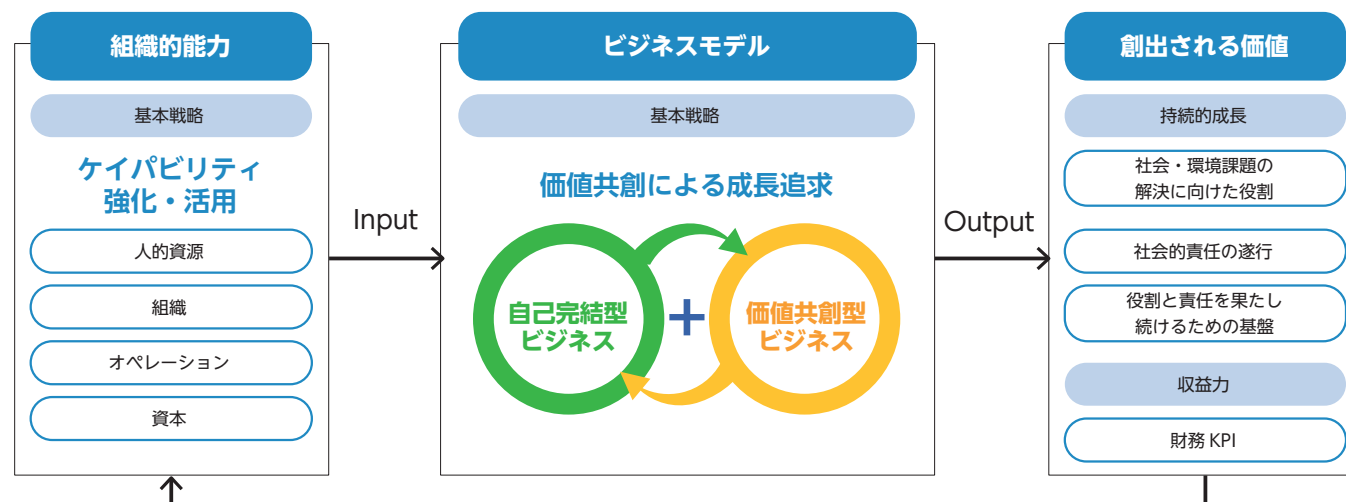
■ 特定されたマテリアリティ



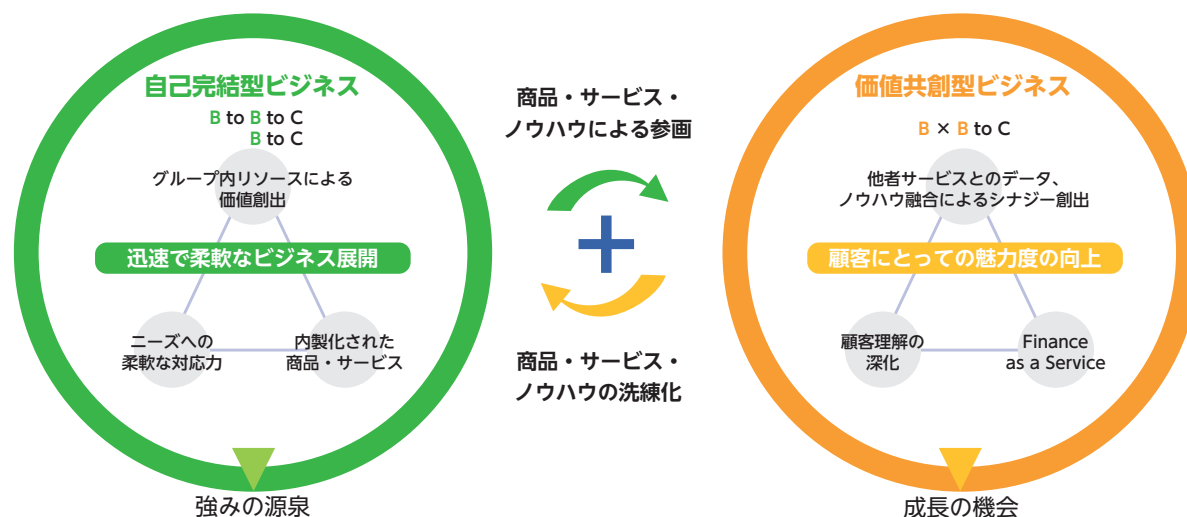
中期経営戦略とビジネスモデル

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

■ 全体像



■ 自己完結型と価値共創型ビジネスモデル



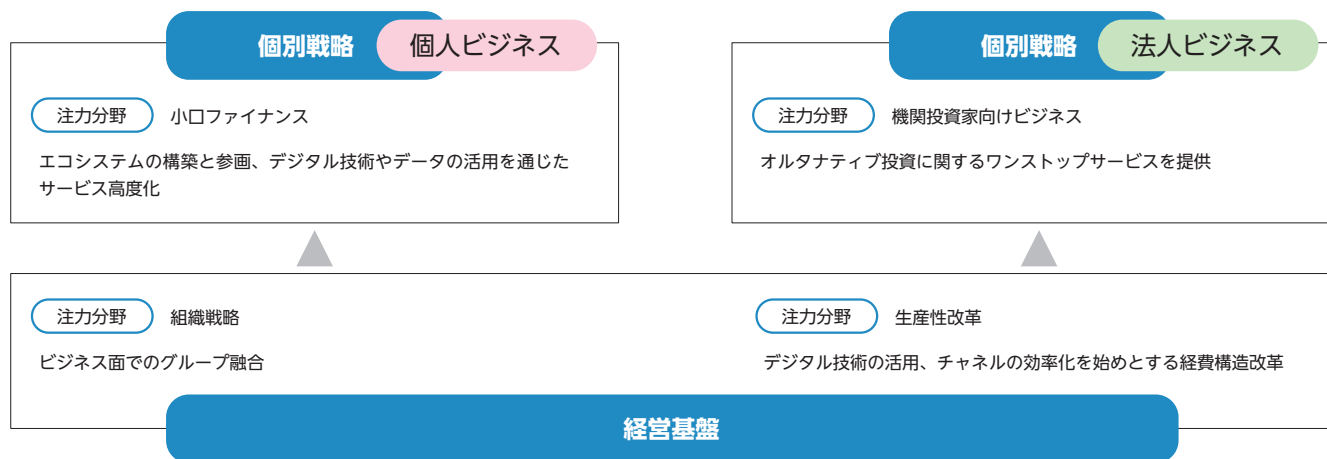
基本戦略と個別戦略

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

■ 基本戦略



■ 個別戦略&注力分野



非財務 KPI と財務 KPI

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

■ 新生銀行グループが創出したい経済価値：財務 KPI

<p>1 株当たり利益成長率 成長性</p> <p>自己株式の取得効果を除き年平均</p> <p>2% 以上</p>	<p>ROE 収益性</p> <p>2018 年度 2021 年度</p> <p>6.0% ▶ 8.0%</p>
<p>注目分野の利益シェア 成長性</p> <p>(与信関連費用加算後実質業務純益に占める割合、ただし一時的要因を除外)</p> <p>小口ファイナンス</p> <p>2018 年度 2021 年度</p> <p>45% ▶ 50%</p> <p>機関投資家向けビジネス</p> <p>2018 年度 2021 年度</p> <p>10% ▶ 15%</p>	<p>経費率 効率性</p> <p>2018 年度 2021 年度</p> <p>63.0% ▶ 50% 台</p>
	<p>CET1 比率 健全性</p> <p>2018 年度 2021 年度</p> <p>12.0% ▶ 10% 以上を維持</p>

株主還元

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

※ 現在は、2020年3月25日に金融庁に提出した経営健全化計画記載のとおり、原則として国内銀行の一般的な総還元性向の水準を念頭に置きつつ、総還元性向の維持・向上を目指すとしている。

■ 新生銀行グループが社会ヘインパクトを与えたい価値：非財務 KPI

マテリアリティ	社会へのインパクト	非財務 KPI	進捗
社会・環境課題の解決に向けた役割	より多くの人が、直接・間接的に金融へアクセスできる接点を増やす	<p>① 新生銀行グループのプラットフォームやエコシステムの展開</p> <p>② パートナー企業と共同会社によるサービス展開</p> <p>③ パートナー企業のプラットフォームやエコシステムへの参画</p>	<p>① 新生銀行グループによるプラットフォーム提供：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 3PLATZ社によるBANKIT® アプリ「Choy-San」の提供開始 ・ BANKIT® アプリの機能拡大 <p>② パートナー企業と共同会社によるサービス展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外国人エコシステムのためのCredd Financeにおける「Sentry Credit Card」および「Sentry Personal Loan（目的別ローン）」の提供開始 ・ OLTA社との中小企業・小規模事業者向けのクラウドファクタリング事業を行うanewにおける利用拡大 ・ USEN-NEXT HOLDINGS社との共同会社「USEN-NEXT フィナンシャル」における「ビジネスクレジット（個品割賦・分割払い）」および「事業用クレジットカード」「USEN-NEXTリース」の提供開始 ・ ニッセンホールディングスとの共同会社であるニッセン・クレジットサービスにおける「新生銀行 スマートカードローンプラス for ニッセン」の提供開始 <p>③ パートナー企業のプラットフォームやエコシステムへの参画：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Docomoとの協働による金融サービス提供 ・ ファミリーマートとの協働による金融サービス提供
	気候変動や社会課題の解決に資するファイナンスを拡大する	<p>機関投資家向けビジネスにおける、</p> <p>① 新規性あるオリジネーション金額</p> <p>② 新規性あるディストリビューション金額</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループサステナビリティ委員会の設置 ・ グループ本社、法人ビジネスユニット、個人ビジネスユニットにて、サステナビリティ部署をそれぞれ設置 ・ 新規性のあるオリジネーション金額：2,058億円（2020年度） ・ 新規性のあるディストリビューション金額：976億円（2020年度） ・ 国内再生可能エネルギープロジェクトファイナンスの当行単独および共同アレンジ実績：2020年度：2,010億円
社会的責任の遂行	信頼できる金融サービスを安定的に提供する	<ul style="list-style-type: none"> ・ サイバーセキュリティ確保の取り組み ・ 不正アクセス防止の取り組み 	<p>① 「新生銀行グループサイバーセキュリティ経営宣言」の策定</p> <p>② 「新生銀行グループC-SIRT」および「グループC-SIRT運営室」の設置</p> <p>③ 情報システムへのサイバー攻撃対策の実施</p> <p>④ 外部専門機関との連携</p> <p>⑤ 定期的な訓練と教育</p> <p>(P.40参照)</p>
役割と責任を果たし続けるための基盤	強固なガバナンスを有し、社員が互いの強みを尊重し、協働して新たな価値を創造する	<p>① 取締役会のガバナンスの進化</p> <p>② エンゲージメントを高めるための従業員意識調査の実施および結果を踏まえた取り組み</p> <p>③ ダイバーシティの推進</p>	<p>① コーポレートガバナンスの実効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社外取締役：取締役7名のうち、5名が社外取締役 ・ 多様なスキル：スキルマトリックス(P.27参照)、女性役員の占める割合：40% ・ 社外役員で構成される指名・報酬委員会：6回開催(P.67参照) <p>② 実効性のある施策の実行（従業員エンゲージメント関連：P.31～39参照、コロナ禍の組織マネジメント関連：P.62～65参照）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コロナ禍での従業員意識調査と結果を踏まえた施策実施 ・ 金銭的報酬以外のインセンティブの設置・運営（新生グループアワード） ・ 部下のキャリア支援など管理職のチーム運営能力評価のウエイト付け、能力開発機会の強化 ・ 新ビジネス立ち上げプロジェクトなどを通じたグループ組織活性化 <p>③ ダイバーシティのさらなる推進（従業員エンゲージメント関連：P.31～39参照）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グループベースの女性管理職比率向上（2020年度：16.5%、2022年度：18%以上目標） ・ 長期雇用のみを前提としない多様な働き方・雇用形態の受入れを促進するための制度的手当て ・ ダイバーシティ推進イニシアティブへの参画（The Valuable500、イクボス同盟、経団連30%チャレンジ）

財務総括

2020 年度業績について

2020年度の親会社に帰属する当期純利益は451億円となり、2019度の455億円から4億円の減益となりました。2020年度の利益には、持分法適用関連会社の日盛金融控股股份有限公司（Jih Sun Financial Holding Co., Ltd.）の株式譲渡による売却益97億円（税金費用控除後）を計上しておりますので、この売却益を除くと前年同期比から2割以上の減益となりました。

2020年度の業務粗利益は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による経済活動の停滞の影響もあり、資金利益・非資金利益ともに2019年度対比で減少した結果、2,219億円となり、2019年度の2,399億円から180億円減少しました。

経費は、2019年度に買収した神鋼リース株式会社やファイナンシャル・ジャパン株式会社、2020年度に買収したUDC Finance Limitedの連結子会社化の影響もあり、人件費は2019年度対比で増加しましたが、働き方改革の推進と抑制的な経費運営などにより、物件費は2019年度対比で減少しました。その結果、2020年度の経費は2019年度の1,495億円からほぼ横ばいの1,496億円となりました。

与信関連費用については、法人のお客さま向けでは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による業況悪化の影響が限定的であったこと、個人のお客さま向けでは想定以上に債権の質の良化や回収が進展したことなどに加えて、個人向け無担保カードローン業務における残高減少も相まって、2019年度の391億円から107億円減少し、2020年度は283億円となりました。

2021 年度の業績予想について

2021年度の経済情勢は、引き続き、感染状況やワクチンの効果などの不確実性があるものの、年度を通しては、経済活動が段階的に回復することを想定しています。経済活動の回復に伴い、貸出残高の成長に伴う資金利益の緩やかな回復と非資金利益の収益機会の拡大を見込み、業務粗利益は2020年度の2,219億円から2021年度は2,440億円に増加を計画しています。経費については、2020年度に買収したUDC Finance Limited連結による通年影響に加え、中長期的な成長に向けた先行投資を予定しており、2020年度の1,496億円から2021年度は1,565億円に増加する計画です。与信関連費用については、主に個人向け無担保カードローン業務における残高伸長に伴う費用増加を想定し、2020年度の283億円から2021年度は350億円の計画としました。以上の結果、2021年度の親会社に帰属する当期純利益予想は400億円としています。2020年度の451億円からは減益の予想となりますが、2020年度利益から日盛金融控股股份有限公司（Jih Sun Financial Holding Co., Ltd.）の株式譲渡による売却益97億円を除いた354億円との比較では、約13%の増益計画となっています。

資本政策について

2020年度は、UDC Finance Limitedを買収し、100%連結子会社化しました。先進国では比較的高いGDP成長率を誇るニュージーランドの最大のノンバンクであり、事業成長機会が期待できるとともに、資産の質が高くローリスク・ミドルリターンのアセットバックファイナンス事業を営んでいます。中期経営戦略で注力分野の「小口ファイナンス」ビジネスのひとつとして、安定的な利益貢献が期待され、有効な資本活用の一環と位置づけられます。

総還元性向については、期末配当を1株当たり10円から1株当たり12円に20%増配し、

かつ自己株取得枠最大

200億円の設定を発表し、

2020年度利益に対する総

還元性向は最大50%となる

見込みです。公的資金返済

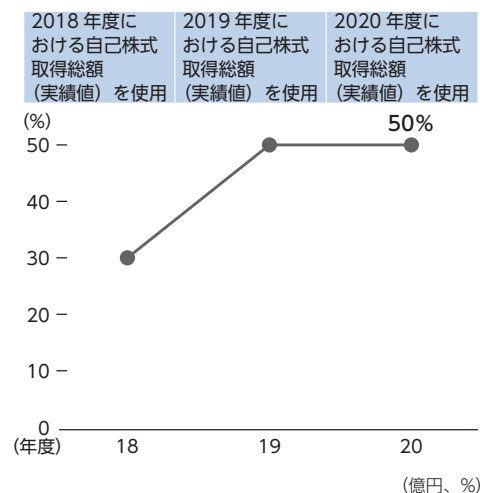
に向け、引き続き内部留保

を進めるとともに、適切な

株主還元を実施することにより、市場からの評価が高

まるよう努めていきます。

■ 総還元性向



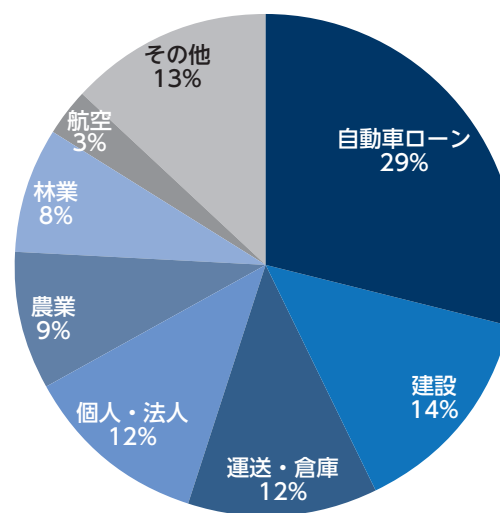
	2017年度利益に基づく2018年度の還元	2018年度利益に基づく2019年度の還元	2019年度利益に基づく2020年度の還元
総還元額 (A)	155	259	228
当期純利益 (B)	514	523	455
総還元性向 (A/B)	30%	50%	50%

UDC Finance Limitedの強み

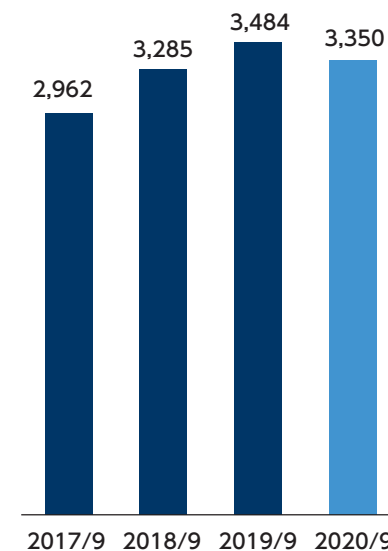
UDC Finance Limitedは、ニュージーランドで80年以上の業歴を持ち、高いブランド認知度を誇るノンバンクです。当社は、強固な個人・法人顧客の営業基盤と営業体制を有し、個人向けオートローン、法人向けの資産担保ファイナンス、およびオートディーラーに対する在庫ファイナンスなどに強みがあります。ポートフォリオ構成としては消費者向けの自動車ローンが最大となりますが、建設、運送・倉庫業など、顧客は多岐にわたっています。

■ UDC Finance 顧客の産業構成

(2019年9月末時点)



■ 貸付残高 (百万ニュージーランドドル)





専務執行役員
個人ビジネスユニット長
清水 哲朗

個人業務

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、ショッピングクレジット・クレジットカード・ペイメント業務など、個人のお客さま向け金融商品販売・サービスを行っています。

少子高齢化の進行や新型コロナウイルス感染症の拡大による生活様式の変化などの環境変化に対応し、デジタル・IT ツールを活用して、個人のお客さまの資産形成や資金ニーズ、決済ニーズ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資産運用業務では、資産運用ニーズをかかえるお客さまに対し、最適なチャネルを通じて、お客さま一人ひとりとの最適なコミュニケーションと商品を提供しています。保険代理店機能を持つグループ会社との連携強化や証券仲介機能を持つ外部企業とのアライアンス、店舗運営や事務オペレーションの最適化により、お客さまの利便性の向上とコスト削減にも取り組んでいます。住宅ローン業務では、ゆうちょ銀行やアプラスとの銀行代理による販売チャネルの拡大、電子契約システムの導入や審査・契約業務の効率化、お客さまのニーズに応える新たな商品・サービスの開発などが着実に実を結んでいます。

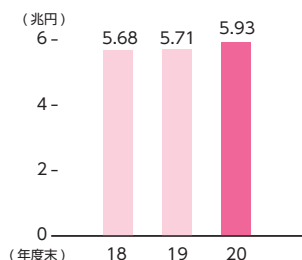
無担保ローンの分野では、お客さまの資金ニーズにきめ細かに対応することが求められています。これまで培っ

たと信判断や回収機能に、AI/ デジタル技術を加え、顧客基盤を有する企業と提携することで、新しい顧客セグメントが有する資金ニーズにも応えるべく取り組んでいます。

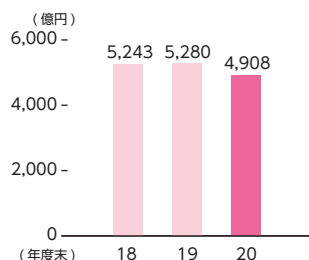
クレジットカードやペイメントの分野では、多様な決済手段をより多くのお客さまへ提供するとともにセキュリティ対策の充実に取り組んでいます。パートナー企業との協業による中小零細企業、個人事業主へのファイナンスの提供や、決済や為替、与信などの金融機能を搭載したネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」を、スマートフォンアプリや API 連携を通じて、パートナー企業とのお客さまに提供します。

営業性資産

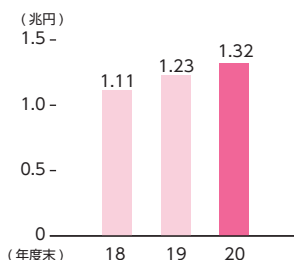
リテールバンキング（預り資産）



無担保ローン

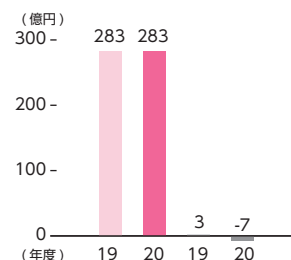


アプラスフィナンシャル

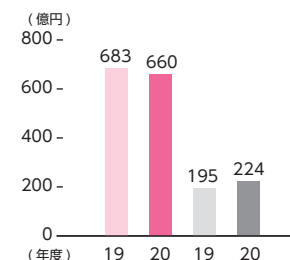


主要業務データ

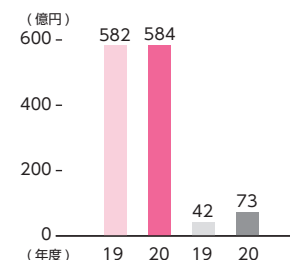
リテールバンキング



無担保ローン



アプラスフィナンシャル



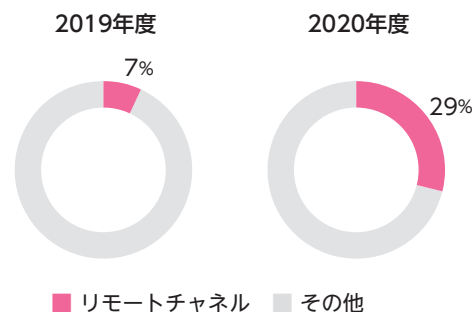
■ 業務粗利益 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

リテールバンキング

新生銀行では、リモートコンサルティングの本格稼働やコミュニケーションアプリの導入、ウェブサイト上にリモート相談窓口を開設するなど、お客さまが時間や場所にとらわれず、資産運用のご相談、お取引ができる体制を構築しています。

2020年度の資産運用商品販売は、従来から取り組んでいる電話やビデオ通話を使用したリモートチャネルによる相談や取引など多様な選択肢を提供し、お客さまとの最適なコミュニケーションを追求した結果、リモートチャネルでの取引ならびに取引額シェアは前年度対比で大きく増加しました。

■ 資産運用業務 チャネル別取引額シェア

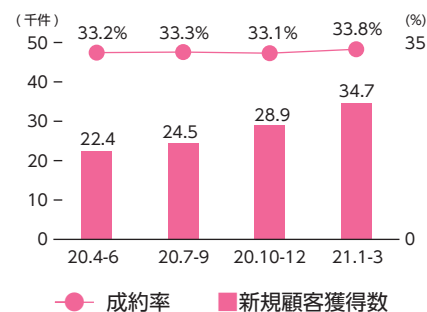


無担保ローン

無担保ローンビジネスは、お客さまの資金ニーズに素早くお応えする体制を構築し営業性資産残高の伸長を図るとともに、デジタルとアナログを融合した与信・回収システムの高度化を追求しています。中期経営戦略では、我々のビジネスの強みに磨きをかけ、パートナーとの戦略提携を通じて、顧客基盤の拡大を図り、持続的な成長を実現していきます。

レイク ALSA では業務システムを更改し、オペレーションセンターの作業効率改善、人員最適配置によるボトルネックの解消に取り組むことで成約率は改善傾向にあります。

■ レイク ALSA 成約率推移

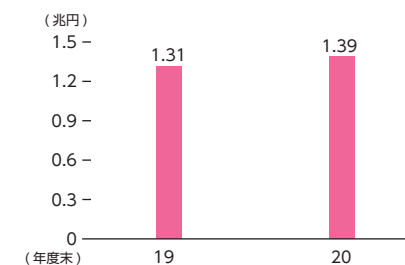


アプラスフィナンシャル

ショッピングクレジットはオートリースやベンダーリースといった推進業種を中心に好調に推移し、また、ショッピングクレジットの事業基盤を活かしたカード獲得施策にも取り組んでいます。グループ内の住関連ビジネスを統合し、銀行代理業務の委託を受けて新生銀行住宅ローンの取り扱いを開始したほか、外部パートナーとの連携により、外国人居住者に向けたクレジットカードや目的別ローンを展開しています。

新生銀行による完全子会社化でグループガバナンス体制の強化を図るとともに、グループ一体でのビジネス融合をさらに加速していきます。

■ ショッピングクレジット営業性資産残高





価値共創型ビジネスを展開するための3つの強み

1. マーケティング

50年以上の歴史を持つ「レイク」ブランドは、顧客一人当たりの獲得効率が高く、販売力に強みがあります。「レイク」ブランドを最大の資産成長ドライバーとして、デジタル広告などマーケティングに積極的に活用していきます。

2. リスクマネジメント

リスク計測・評価・制御という一連のリスク管理フレームワークとスコアリングモデルを内製化していることが最大の強みです。その結果、テラーメイドでのスコアリングモデルの構築が可能となり、機動的なリスクマネジメントを実現しています。

3. オペレーション

価値共創型ビジネスでは、貸金業法や銀行法などの法令に準拠したオペレーション（業務運営）体制を構築することが必要です。基幹系業務システムを内製化できるシステム開発力、リーンな業務プロセスの設計・構築を担える専門組織、アルファ債権回収が有するサービサー機能を活用できることも強みです。

生産性改善

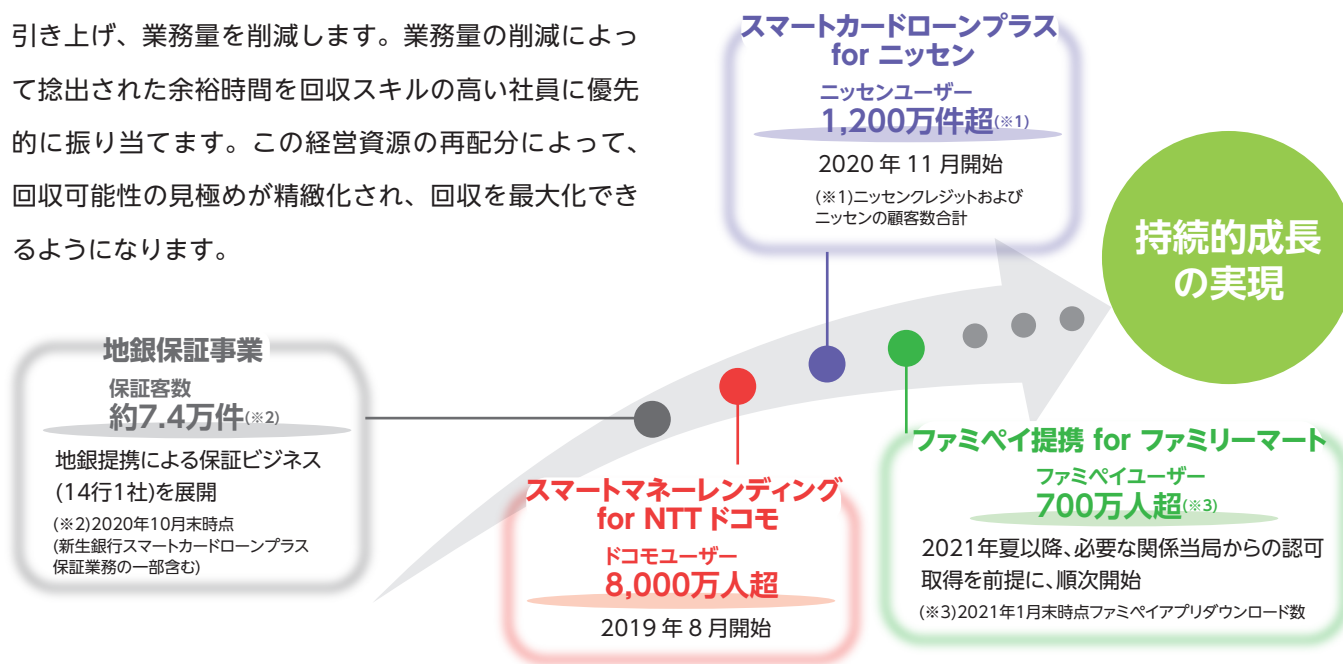
生産性の抜本的な改善に向けて、クラウド環境下での業務システム再構築に加え、OODA Loop（ウーダ・ループ）による業務プロセスの改善に取り組んでいます。

回収ケイパビリティの底上げに向けた取り組み

回収の最適化では、OCR/AI/RPAなどのデジタル技術を投入します。これにより、回収活動の業務生産性を引き上げ、業務量を削減します。業務量の削減によって捻出された余裕時間を回収スキルの高い社員に優先的に振り当てます。この経営資源の再配分によって、回収可能性の見極めが精緻化され、回収を最大化できるようになります。

持続的成長の実現に向けた価値共創型ビジネス

株式会社NTTドコモ、株式会社ニッセンと戦略的な提携先を拡大しながら、価値共創型ビジネスの開拓に注力してきました。ファミリーマートのプラットフォーム「ファミペイ」アプリサービスを提供する株式会社ファミマデジタルワンと業務提携し、700万人（2021年1月末時点）を超えるファミペイ会員への金融サービスを開始する予定です。



法人業務



専務執行役員
法人ビジネスユニット長
平野 昇一

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

新型コロナウイルス感染症の拡大や環境・エネルギー問題、経営者の高齢化に伴う中小企業等の新陳代謝など、社会的な課題が拡大する中、社会的インフラである金融機関としての責任、顧客と社会に貢献する役割はますます

重要です。

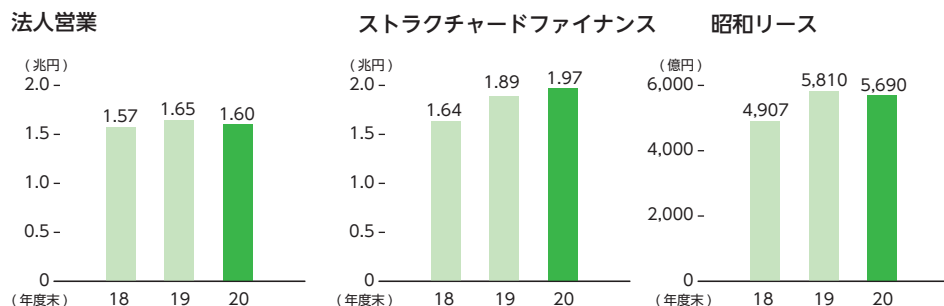
事業法人のお客さまに対しては、新生銀行グループは中長期的な環境変化を捉え、グループ内にある金融機能だけでなく、グループ外企業との連携も視野に入れ、お客さまの課題解決や新事業創出を支援する事業パートナー型ビジネスを追求し、金融領域に限らないソリューションを提供していきます。

また、当行グループが強みを有するストラクチャードファイナンスの分野をさらに進化させた機関投資家向けビジネスを中期経営戦略において注力分野として位置づけ、経営資源を積極的に投入しています。サステナビリティ関連のプロジェクトファイナンスを中心に幅広く取り組んでいくとともに、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、

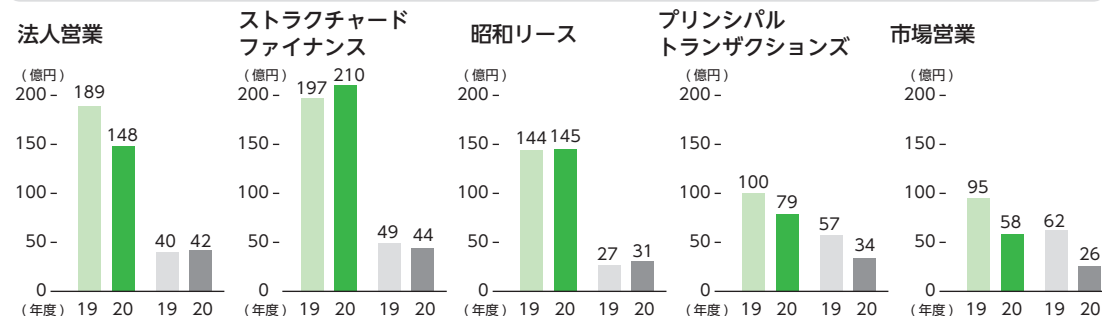
単独でのシニアローン提供だけでなく地域金融機関とのシンジケーションアレンジにも積極的に取り組んでいます。加えて、環境や社会課題に対する投資家の高い関心を踏まえ、資金を提供する投資マネージャーや、そこに資金を提供するアセットオーナーを含む幅広い機関投資家を対象としたビジネスを推進しています。

2020年2月に「サステナブルインパクト推進部」を設立し、投融資案件に対して当行独自のサステナビリティ／ESG評価を行い、対象案件の投資家へその評価を提供しています。当該部署の本格稼働により、ESG関連ローンの着実な実績と多くのパイプラインの積み上げに寄与しています。

営業性資産



主要業務データ



■ 業務粗利益 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

用語解説
&
関連 URL

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。
プライベートエクイティ：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。
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。

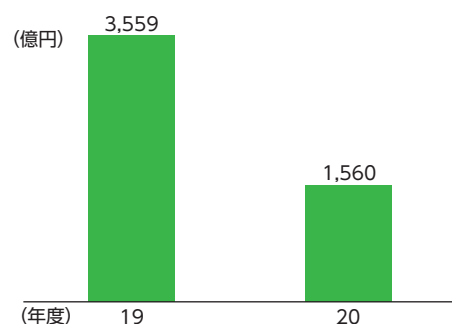
不動産ファイナンス

不動産ファイナンスでは、外部環境の変化への対応と慎重なモニタリングを行いながら、適正なリスク管理とリターンを確保できる案件に限定した選別的な取り組みを行っています。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により上期は大幅に取引量が減少しましたが、下期は物流・住宅を中心に回復をしています。

今後は、環境対応不動産や、社会的ニーズやライフスタイルの変化に対応した不動産へのファイナンスも積極的に推進していきます。

■ 不動産ノンリコースファイナンス 新規実行額

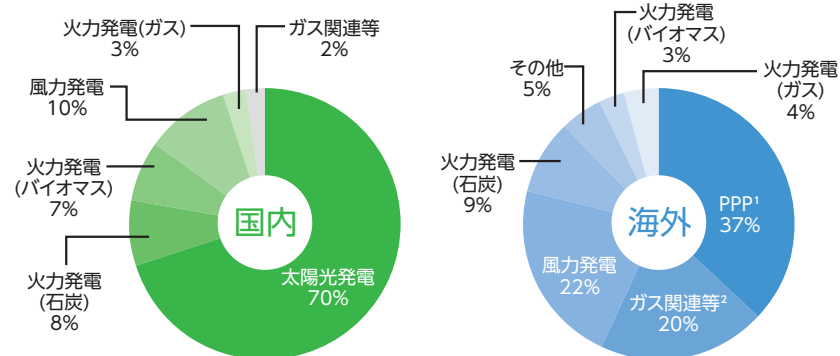


プロジェクトファイナンス

国内のメガソーラーは、新規の開発案件の増加がひと段落しつつあり、リファイナンスやセカンダリー中心のマーケットに移行する一方で、陸上風力やバイオマスなどの大型案件が徐々に増加しています。洋上風力の検討も開始しています。欧州を中心とした海外でも大型の洋上風力を中心にファイナンスの機会を拡大しており、ファイバー敷設や通信タワー建設などの社会基盤インフラやデジタルインフラ案件への取り組みも強化していきます。

新生銀行グループはサステナビリティ経営を推進し、石炭火力発電向けプロジェクトファイナンスに係る新規の投融资については国内外ともに一切行わない方針です。

■ 2021年3月末残高のポートフォリオ (案件タイプ別)



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

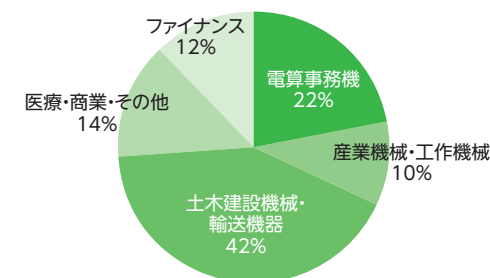
昭和リース

コロナ禍による企業の設備投資が低迷する中、グループ連携による新規パートナーの開拓やトーザイ貿易によるインターネットを併用したハイブリッド型のオークションの実施など、強みを発揮できる分野に経営資源を集中し競争力の強化に取り組んでいます。

営業性資産残高は、2019年に買収した神鋼リースの効果により、強みのある建機を中心にバランスの取れたポートフォリオとなっています。

パートナービジネス推進は、USEN-NEXT GROUPとお取引のある法人のお客さまに向けたリースの取り扱いを2021年1月から開始しています。

■ 営業性資産残高の内訳 (2021年3月末)





ストラクチャードファイナンスビジネスの深化

プロジェクトファイナンス：太陽光、バイオマス、海底送電線などに加え、近時は風力発電、上場インフラ投資法人、地熱発電などの新たなアセットクラスやファイナンススキームへの取り組みを強化しています。

不動産ファイナンス：新たなアセットタイプとして、ハイスペック物流施設、データセンター、学生寮、環境対応不動産への取り組みを拡大しています。

船舶ファイナンス：低炭素化に取り組む船主、オペレーターに対するファイナンスを通じて、持続可能な未来に向けた海運業界のトランジションを後押ししていきます。2021年3月には、海上輸送から出てくる温暖化ガス排出量を減らすために船舶業界が掲げる目標をファイナンス面から後押しする、民間の金融機関による自主的な枠組みである「ポセイドン原則」を採択しました。

ヘルスケアファイナンス：2004年から、介護施設に対するノンリコースローンへの取り組みを業界に先駆けて始めています。2020年度は、業界初となる、介護医療院へのノンリコースローンにも取り組みました。

機関投資家との共同投資ビジネス

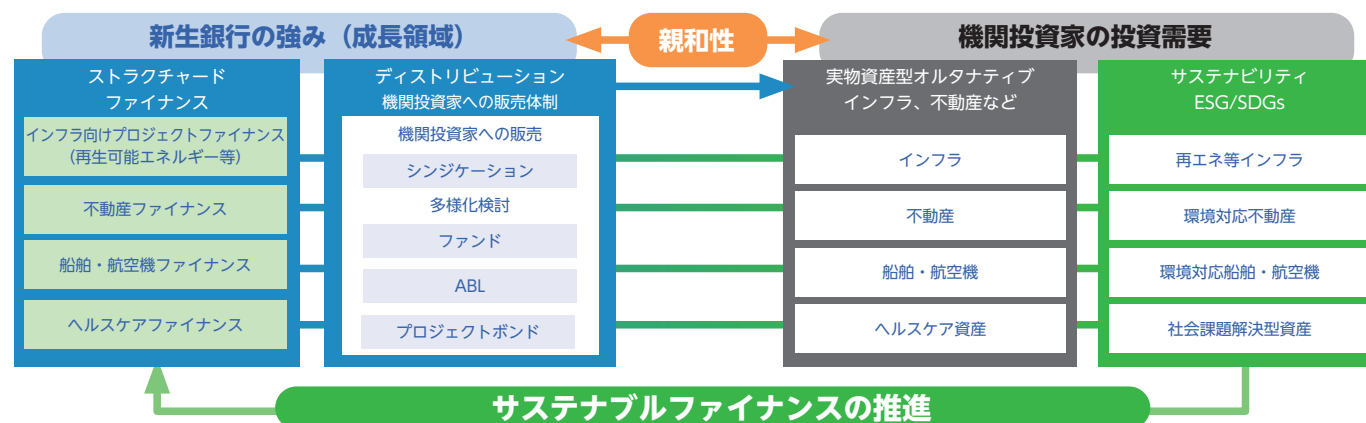
機関投資家向けビジネスでは、サステナブルファイナンスのシンジケーションやプロジェクトボンドなど、ディストリビューション手法を多様化しています。プロジェクトボンド形式を取り入れることで、ローン形態だけでなく、有価証券形態を志向する投資家層へのアプローチも可能となります。ディストリビューション実績は順調に拡大し、取引社数も増加しています。

サステナビリティ・フォーカス

2020年2月、サステナブルインパクト推進部を新設し、法人ビジネスにおけるサステナブルファイナンスの取り組みをグループ横断的に推進しています。赤道原則の採択・運用開始、ファイナンスフレームワークの構築、サステナブルファイナンス商品の展開開始など、着実に取り組みを進展させています。

各種原則等との整合性を重視した枠組みのほか、借り手との「合意と対話」を軸に、新生銀行が作成した基準に基づき、サステナビリティの取り組みをサポートする枠組みを用意しています。

- I ストラクチャードファイナンスの深化 **強みであるストラクチャードファイナンス領域を深化させながら**
- II 機関投資家との共同投資ビジネスの展開 **機関投資家の投資需要を捉え、新たな成長を目指し**
- III サステナビリティ・フォーカス **サステナブルファイナンスを推進していく**



特集：コロナ禍でのマネジメント

新生銀行グループでは、お客さまや従業員の健康・安全確保を最優先に新型コロナウイルス感染拡大防止に取り組みながら、お客さまへのサービスの継続的な提供とともに、従業員の働き方改革に積極的に取り組んできました。コロナ禍のニューノーマル（新常態）により、新生銀行グループの働き方改革は「働き方リ・デザイン」に進化し、その取り組みが一層加速しました。この特集では、その一連の取り組みをご紹介します。

お客さま

個人

- 来店時のマスク着用をお願い
- 店舗の感染予防の徹底
- 混雑時を避けてお待たせしない来店予約
- 「リモートご相談窓口」の設置

法人

- 緊急の資金需要への対応
- ビデオ会議、電話会議を活用したコミュニケーション
- ペーパーレス推進等による業務効率化

P.64

従業員

- 在宅勤務率：約 85%（間接部署のみ平均）
- オフィスの感染予防の徹底
- 感染予防マニュアル、勤務ガイドラインの制定
- メンタルヘルス相談窓口の設置

P.64

P.64

社会貢献

- 医療、教育、芸術活動を支援（寄付総額 3,000 万円）
 - ✓ 医療活動支援：日本赤十字社
 - ✓ 学生の進学・生活支援：一般財団法人あしなが育英会
 - ✓ フリーランスの芸術活動支援：「Arts United Fund」

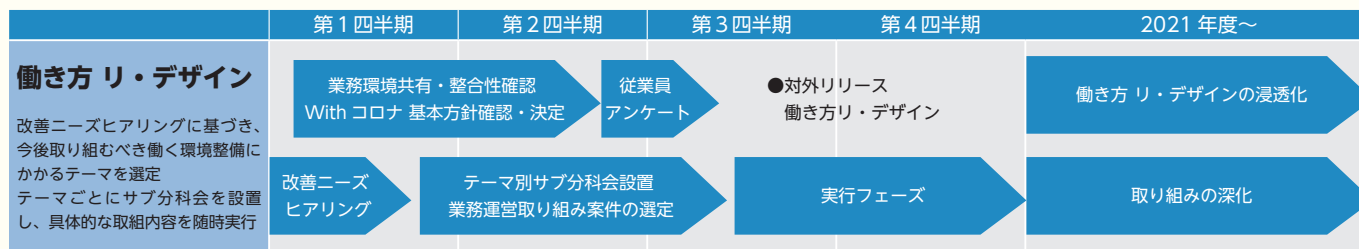
P.42

働き方をリ・デザインする

新生銀行グループの働き方改革

新生銀行グループは、新型コロナウイルス感染症のパンデミック発生前から“多様な働き方”に向けた取り組みを他の金融機関に先駆けて推進していました。「兼業／副業の解禁」「ドレスコードの廃止」はその一例です。また同時に、どこでも働くことができるための体制整備も順次進めており、2019年度にはラップトップPCの配布など在宅勤務制度の拡充をすでに開始していました。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けつつも、先の取り組みが役立ち、比較的軽微なものにとどめることができました。

■ 2020年度 働き方改革と働き方リ・デザインのアクション年表



「働き方 リ・デザイン」の立ち上げ

新生銀行グループは、金融機関として積極的に社会的役割を果たすため、新型コロナウイルス感染拡大を受け急速に進むニューノーマル（新常態）化を、持続的な成長に向けた変化の機会ととらえ、これまで推し進めてきた“多様な働き方”に向けたさまざまな取り組みを「働き方 リ・デザイン」として再定義し、さらに加速させています。

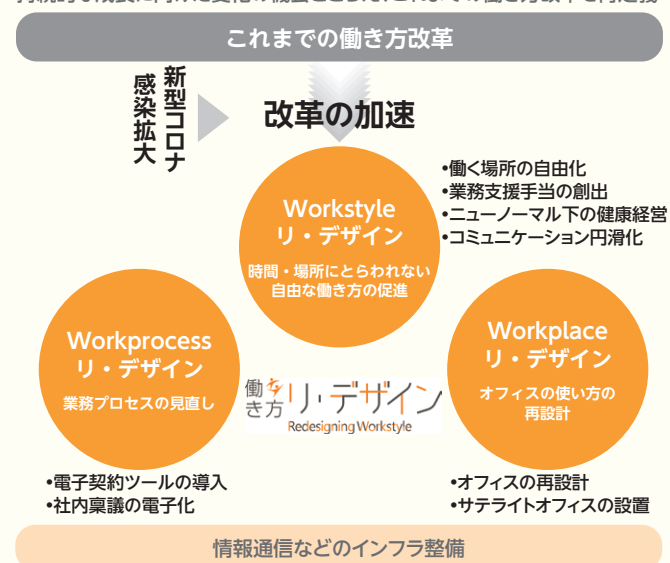
これにより、当行グループで働く人のエンゲージメントを高め、多様性の中からイノベーションを生み出すことで、お客さまや社会に対して新しい価値を提供し続けるとともに、当行グループの持続的な成長につなげていきます。

「働き方 リ・デザイン」の取り組み

「働き方 リ・デザイン」は、“Workstyle”、“Workplace”、“Workprocess”の3つの要素と、それらを支える情報通信などインフラの整備から構成される、変革の取り組みです。時間や場所にとらわれない多様な働き方を推進し、新生銀行グループで働く人がそれぞれにとって最適な働き方を選択できるようになることを目指し、業務の効率化だけではなく、当行グループで働く人の満足度の向上による広い意味での生産性の改善につなげます。

■ 働き方リ・デザイン全体像

急速に進むニューノーマル化（新常態化）を、持続的な成長に向けた変化の機会ととらえ、これまでの働き方改革を再定義



Style

Workstyle リ・デザイン

新生銀行グループで働く人々の働き方について、ニューノーマルを想定して、リモートワーク、時差出勤など勤務形態のバリエーションを拡充するほか、柔軟な働き方を支える諸手当の再整理といった人事制度を見直すとともに、従業員の健康と安全を最優先した勤務環境の整備に努めています。これにより従業員の働く意欲を高め、多様性のある人材ポートフォリオを実現し、将来にわたって持続的に高い価値創造を担う人材が最大限に能力を発揮できる制度・風土づくりを行います。さらに、リモートワークと他社からの兼業・副業の受入れを同時に進める中で、地理的制約と会社の枠組みを解き、当行グループへ貢献する、より有為な人材確保を進めていきます。

Place

Workplace リ・デザイン

「オフィス」「家」「サテライトオフィス」など、多様な働く場所の組み合わせにより、一人ひとりがそれぞれの事情に応じて働き方を最適化しつつ、新生銀行グループがコミュニティとして成立し、グループとしての文化を形成することで、「持続的成長」の実現を目指します。「家」で勤務に相応しい環境が整っていない社員には、さまざまなタイプの「サテライトオフィス」を整備し、ニューノーマルに相応しい「オフィス」の設えも再設計しています。特にオフィスは単なる作業スペースではなく、新しいアイデアが生まれる「創発」の場と位置づけ、コミュニケーションスペースを大幅に拡充したABW (Activity Based Working) を推進するとともに、これを浸透させるための取り組みを行います。

Process

Workprocess リ・デザイン

働く場所に制約されず生産的に働くためには、紙の使用を前提とした業務を減らすことが必要な条件となります。社内では、従前から進めていたペーパーレスの取り組みをグループ全体に展開し、ワークフローシステムを導入するなど社内稟議や業務連携のための文書の電子化を拡大しています。また、対外的な取引文書のやり取りについては、グループ標準の電子署名ツールを導入しました。カウンターパートの協力を得ながら、従来の書面の授受、押印をなくし契約手続の効率化を目指します。これらペーパーレス化の徹底に加え、日進月歩の新たなデジタルツールを活用するなどさらなる業務改善に取り組み、グループ全体の業務量削減・効率化を推進します。

「リモート」と「リアル」の両立



個人と組織の運用

ビジネス面における変化への対応

プロジェクト立ち上げの目的、位置づけ

新生銀行グループは常に事業の見直しを続けていますが、コロナ禍による環境の変化は非常に短期間で大きいものでした。社員やお客さまの安全確保のための喫緊課題などへの対応を行うことが必要であるのはもちろん、社会における物理接触やそれに関連する価値観の変化、サプライチェーンの分断をはじめとするグローバルでのビジネス環境の変化などに対して迅速的確に適応し、将来の機会を捉えていくべく、全体戦略を横断的に見直す機会と捉え、プロジェクトを立ち上げました。

プロジェクトの概要

プロジェクトの基本思想は、下記3点をポイントとしました。

①現在の業務を前提としない思考

未来のあるべき姿から逆算して思考するバックキャスト方式を採用し、現在の業務を担っている各マネジメント下ではなく社長直轄としました。

②多様な人材を活用したアイデア

グループ各社から横断的に、若手中堅にやや比重を置いた幅広い年齢層から、ジェンダー含め、多様性に富む検討チームを組成しました。

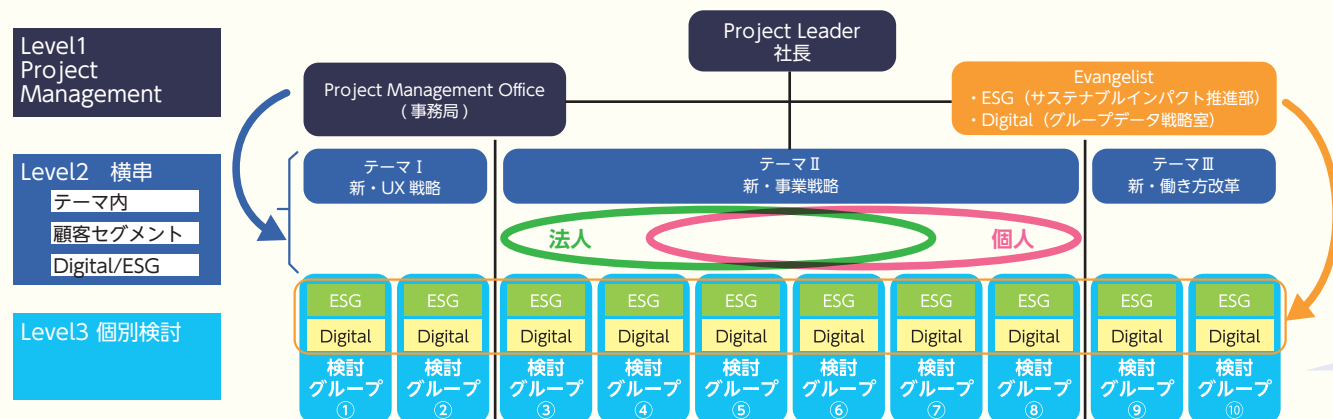
③全体を整合させる軸

ESG とデジタルの両輪を横串で通すため、両分野の専門人材である「エヴァンジェリスト」を、各検討グループのメンバーとして配置しました。

プロジェクトの進行プロセス

各検討グループは、多様な専門領域を持つメンバーの知見に外部からの情報収集や分析なども加えながら、活発で熱意のある議論により大小さまざまなアイデアをまとめました。その過程では、各グループが個別に社長との双方向的な議論を重ね、ブラッシュアップしていきました。また、取締役会への中間報告では、取締役会メンバーから多くの助言と激励を得て、アイデアを最終化していきました。こうしたプロセスを経て初めて、各業務のシニアマネジメント層にアイデアを広く展開し、リソースを考慮した経営判断として優先順位付けを行っていきました。

すぐに実行可能な組織体制変更など、すでに実施されている施策もありますが、その他の事業戦略なども各ビジネスにおいて具現化を検討する段階に至っており、今後、さまざまなかたちでビジネスの改善・変容に反映されていくこととなります。



検討課題について

10テーマを設定しテーマごとにグループを立ち上げて検討を進めました。

[内訳]

- 訪問営業・有人店舗やマス広告・アプリ・Webなど顧客接点を起点としたUI/UX戦略から2つ
- 営業領域や対象顧客の検討を起点とした事業戦略から6つ
- 従業員の働き方や働く場所の検討を中心とした働き方改革戦略から2つ

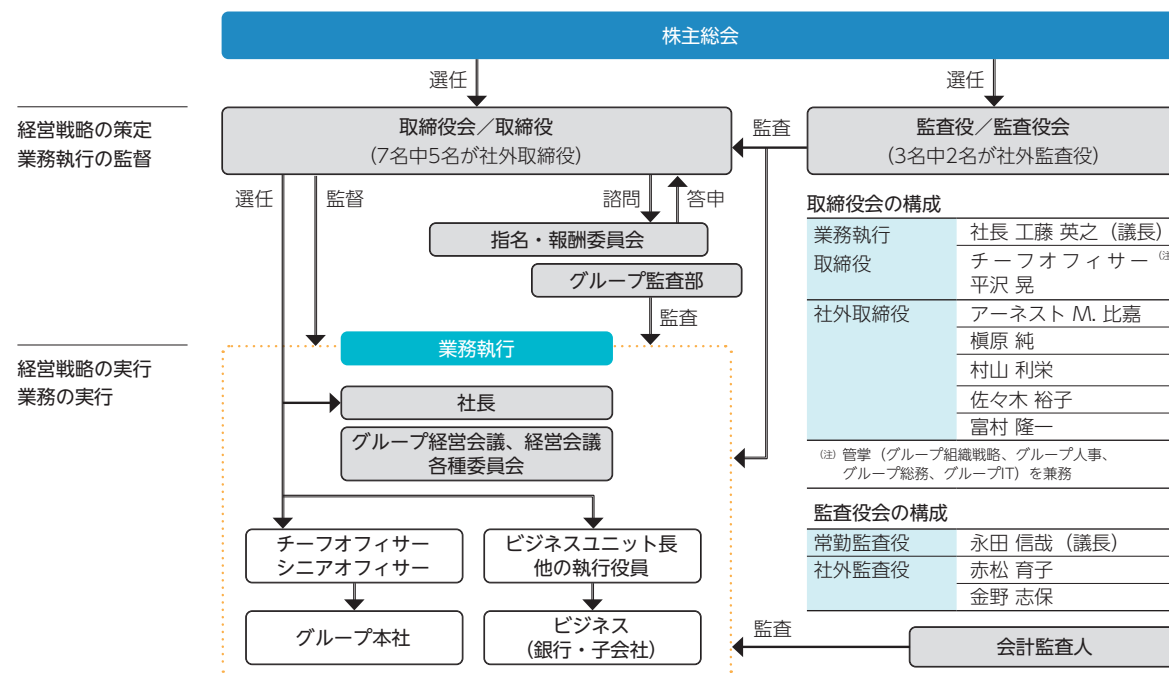
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

当行は、経営理念の実現に向けて、当行グループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題のひとつと認識し、監査役会設置会社としてコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。この体制により、①経営の最高意思決定機関である取締役会が中期経営計画や年度計画など経営の基本方針をはじめとする会社の重要な業務執行を決定することで、当行の向かう大きな方向性を示すとともに、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を実施し、②業務執行および取締役会から独立した監査役および監査役会が取締役会に対する監査機能を担うことで、適切な経営の意思決定と業務執行を実現するとともに、組織的に十分牽制の効くコーポレート・ガバナンス体制の確立を目指しています。

取締役は、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名から構成されています。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、不動産・高齢者向け事業、ベンチャー経営、経営コンサルティング、情報シス

■ コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年6月23日現在)



テムおよびリスク管理分野などに関する豊富な経験と高い専門知識を有するメンバーでバランス良く構成しており、各取締役が持つ経験と専門知識を背景に、中立的かつ客観的な立場から当行の経営に対する意見を述べ、業務執行を行う業務執行取締役に対する監督・助言機能を果たしています。また、ESG経営の「G」の観点から、株主を含むステークホルダーの皆さまへの説明責任を向上させるには、取締

役候補の指名および取締役の報酬の決定に係る取締役会機能の客観性と透明性をさらに向上させる必要があると考え、2019年3月に、任意の「指名・報酬委員会」を設置しました。

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。2020年度は、人事、生産性向上、ビジネスの3つの戦略をテーマとして開催しました。セッションでは執行側からの各テーマに関する説明に対し、取締役、監査役から数多くの大所高所からの質問、意見および提案があがり、有益で活発な議論を行いました。

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

当行の取締役会は現在、社外取締役が過半数を占める（取締役7名中、社外取締役が5名）構成となっており、取締役候補の指名、ならびに取締役の報酬制度や個別報酬額の決定について、客観性と透明性のある議論が可能な体制となっています。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、後継者計画および取締役の報酬に関する

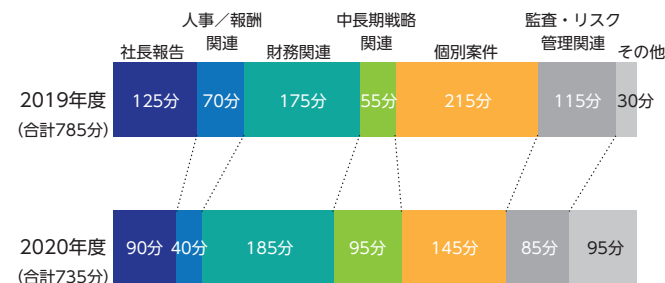
事項を審議し、取締役会に答申する体制となっています。

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。

2020年度取締役会年間スケジュール

5月	定時取締役会 (決算、株主総会招集関連決議、監査結果報告等) 指名・報酬委員会
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) 指名・報酬委員会
9月	定時取締役会 指名・報酬委員会
11月	ストラテジーセッション 定時取締役会（中間決算決議等） 指名・報酬委員会
1月	定時取締役会 指名・報酬委員会
3月	定時取締役会（年度予算、計画決議等） 指名・報酬委員会

取締役会議題およびその所要時間



2020年度のストラテジーセッションでは、人事、生産性向上、ビジネス戦略の議題について、315分の議論が行われました。

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。

2020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。例年同様、監査役のみを対象とした質問を実施

(4)分析・評価項目

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

(5)分析・評価手段

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

(6)結果のフィードバック

選択結果および自由回答を取締役に報告

主なアンケート結果の概要は、右表のとおりです。

分析・評価項目	アンケート結果の主な概要
取締役会での議論の内容	昨年度に続き、中長期的なビジネスビジョン、企業価値向上および持続的成長のためのビジネスモデルの議論が建設的になされており、企業価値の向上や持続的成長に貢献しているとの一定の評価を得られました。
ストラテジーセッションの議論の内容と有効性	今年度は、人事、生産性向上、ビジネスの3つの戦略をテーマとした議論を行いました。これらのテーマは経営課題や持続的成長のためのビジネスモデルに重点を置いた適切なものであったとの一定の評価を得られました。ストラテジーセッションは、当行グループの中長期的なビジネス戦略を検討していくうえで有効であると評価されており、今後も適切なテーマを設定し、ストラテジーセッションが有益な議論の機会となるよう努めていくことを確認しました。
取締役会の構成・多様性	ジェンダー、国際性を含む多様性に関しては、「適切」「概ね適切」との評価であった一方、スキルや経験を含めた広義の多様性という観点では、引き続き検討が必要であることを確認しました。
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	説明省略議案の選定、資料に関する事前の質問受け付け等による運営の効率化に引き続き注力したことで、今年度のアンケート結果でも重要な議題が網羅され、重要な審議に十分な時間が配分されているなどメリハリのある運営であったとの評価を得られました。
執行側から取締役会への情報提供	昨年度のアンケートでは資料構成やボリューム、および執行側からの議案の説明に関し改善の余地があることが確認されたため、その点は特に留意し取り組んだ結果、今年度はいずれについても改善が見られたことを確認しました。また、取締役会やストラテジーセッションその他の機会を通じた情報提供にも心がけた結果、必要な情報は提供されているとの評価であったことに加えて、今年度は外部の講師を招いてのレクチャーを2回実施しました。このような機会も含めて、引き続き取締役会にとって満足度の高い、そして有益な情報の提供に努めてまいります。
コミュニケーション	社外役員間の情報共有等については、概ね良好な環境であるとともに、社外役員のみで構成するエグゼクティブセッションの有効性についても確認しました。他方、取締役会への主要なステークホルダー(株主、従業員等)に関する情報のフィードバックについては、概ね適切との評価ではありましたが、より内容の充実にも努めていくことを確認しました。
指名・報酬委員会	2020年度は1月末までに5回開催しました。委員の構成、開催頻度については概ね適正であること、また指名・報酬に関する事項に関しても、概ね議論する有益な場であったことを確認しました。また、委員会とは別に執行メンバーとの面談を実施し、人材を知る良い機会となったと高い評価を得ました。今後も継続して実施したいと考えています。
第三者による実効性評価の実施	第三者による実効性評価については、「中長期的には検討した方が良い」「検討不要」との回答が大半を占め、現在の実効性評価が機能していることをあらためて確認することができました。今すぐに実施の必要性は高く感じられないものの、継続して検討していく事項であることを認識しました。
監査役を対象にした質問	全般として取締役は期待されている責務を適切に遂行しているとの監査役による評価を確認しました。

同アンケートの結果から、全般的に昨年度の結果と大差はなかったものの、総じて高めの評価が多かったことと、前回、検討・改善が必要との評価であった事項についても満足度が上がっていたことを確認できたことで、効率的な会議運営が重要な議論

のための時間確保にも繋がっていると評価しています。その他、会議や運営に関する提案や意見もいただいております。その点については取締役会の意向も確認しながら検討、対応を行い、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

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

報酬の決定方針

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

常勤取締役の報酬体系

- ・ 基本報酬

役位に応じた固定報酬（年定額）

- ・ 中長期インセンティブ報酬

常勤取締役の報酬は、株主との一層の価値の共有を進めるとともに、業務執行において、中長期的な企業価値の向上や株価上昇への貢献意欲を高めるため中長期インセンティブ報酬として、株式報酬型ストック・オプションおよび譲渡制限付株式報酬を導入しています。株式報酬型ストック・オプションの支給額は、取締役会で決定した内規に基づき、

当行および銀行業の株価の状況および純資産の状況に基づく一定の計算式に基づいて決定されますが、指標は市場において決定されるものであるため、目標として定めていません。各報酬の構成割合は、基本報酬を総報酬の60%、譲渡制限付株式報酬を総報酬の15～20%、株式報酬型ストック・オプションを総報酬の20～25%とすることを目安とします。なお、単年度業績に応じて決定される短期インセンティブ報酬はありません。

■ 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（2020年4月1日～2021年3月31日）

執行役員およびグループ本社のチーフオフィサー、シニアオフィサーの報酬は、基本報酬としての固定報酬、短期インセンティブ報酬として単年度業績に応じて決定される賞与および中長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬で構成されます。

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	左記のうち、 非金銭報酬	
取締役（社外取締役を除く）	112	67	25	19	—	45	2名
監査役（社外監査役を除く）	20	20	—	—	—	—	1名
社外役員	82	67	—	14	—	14	7名
計	214	154	25	34	—	60	10名

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 上記区分において、執行役員を兼務している取締役が2名おります。
3. 非金銭報酬等には、取締役に対する株式報酬型ストック・オプションおよび譲渡制限付株式報酬を含めて記載しております。

社外取締役の報酬体系

社外取締役の報酬は、基本報酬としての固定報酬に加え、企業価値の持続的な向上を図り、株主と価値の共有を一層進めるために、2020年度より、譲渡制限付株式報酬を導入しています。報酬の構成割合は、基本報酬を総報酬の80%、譲渡制限付株式報酬を総報酬の20%とすることを目安とします。

● 報酬額の決定プロセス

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

指名・報酬委員会は社外取締役全員により構成され、決議は出席委員の過半数により行います。また、監査役も指名・報酬委員会に陪席します。指名・報酬委員会は、年度内に6回開催されています。

● 取締役の報酬上限総額

(1) 取締役(社外取締役を含む)の上限総額:年額180百万円以内(うち社外取締役60百万円)

(2) 常勤取締役の譲渡制限付株式の割当上限額:上記(1)の上限総額のうち、年額20百万円

社外取締役の譲渡制限付株式の割当上限額(2020年度より導入):上記(1)の上限総額のうち、年額15百万円

なお、譲渡制限期間は、常勤取締役および社外取締役とも、割当を受けた日より3年間から5年間までの間で当行取締役会があらかじめ定める期間です。

(3) 常勤取締役の株式報酬型ストック・オプションの割当上限額:上記(1)の上限総額とは別に、年額50百万円以内

監査役 / 監査役会

当行の監査役会は、当行での業務経験が長く、財務および会計に関する知見を有する常勤監査役1名と、弁護士、公認会計士である社外監査役2名で構成され、それぞれが持つ専門性とコーポレート・ガバナンス、ダイバーシティなどに関する知見をもとに、取締役会から独立した立場で取締役の職務執行を適切に監査しています。

社外監査役は、ともに他社における社外役員の経験を活かし、より独立的、客観的な立場から意見表明などを行い、

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

■ 監査役の2020年度の活動実績

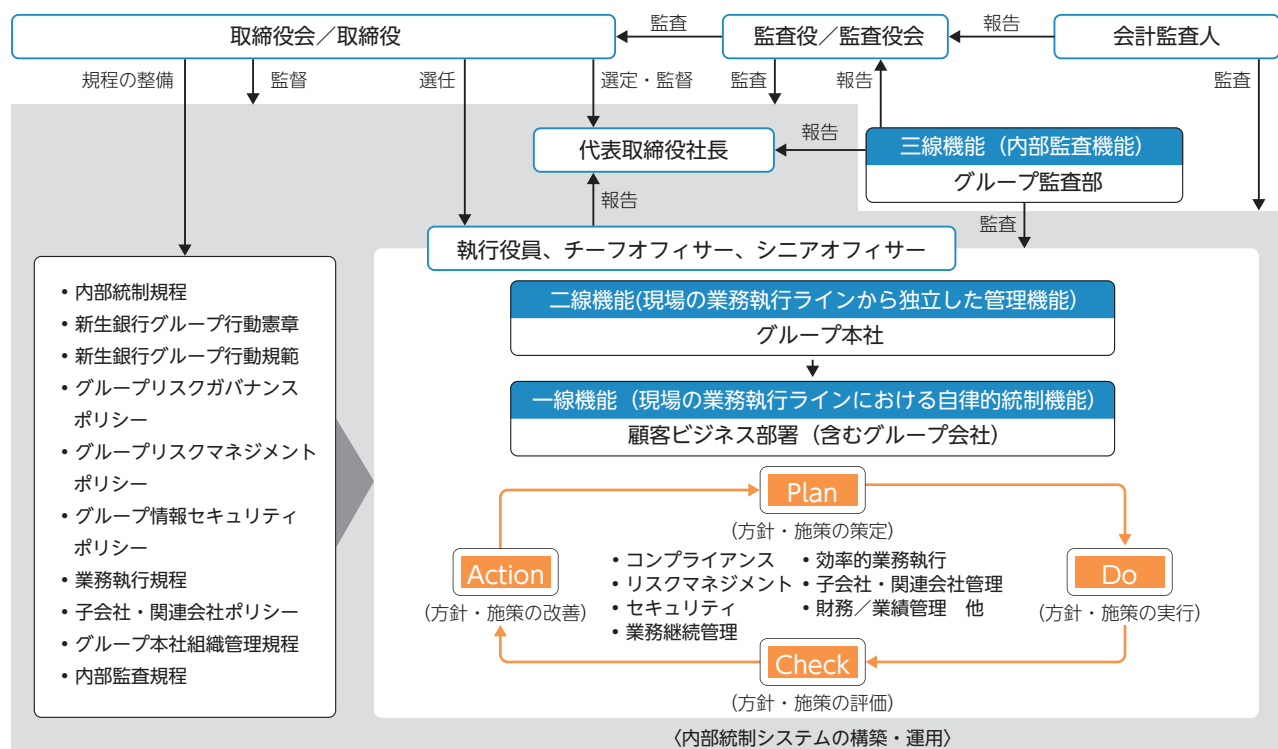
	取締役会	監査役会
開催回数	6回	12回
出席率	100%	100%

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によって、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

内部統制の枠組み



および問題を適切に把握し対処するため、二線および三線機能から適時適切な報告を受けるとともに、主要な方針およびコントロールを定期的に検証することが明文化されています。そして、本規程のもとで、新生銀行グループ行動規範、グループリスクガバナンスポリシー、グループリスクマネジメントポリシー、グループ情報セキュリティポリシー、業務執行規

程、子会社・関連会社ポリシー、グループ本社組織管理規程および内部監査規程を基礎となる規程として定め、それに加え監査役による監査の実効性を確保するための体制を整備することにより、子会社を含む当行グループ全体を通じた業務の適正・透明性・効率性の確保に努めています。

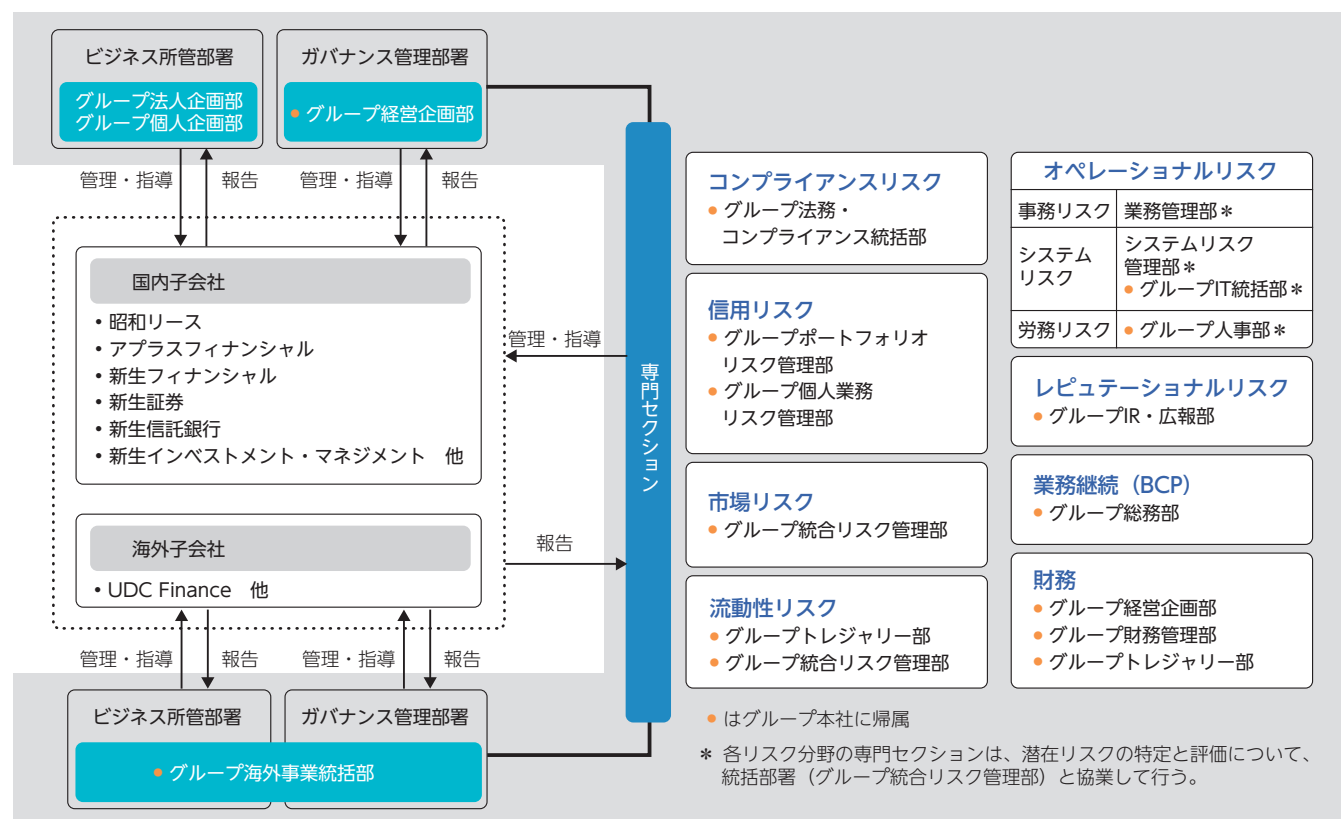
また、新生銀行グループ行動憲章において反社会的勢力との関係の遮断を定めるなど、反社会的勢力との関係を断ち、業務の適正を確保する体制の整備を図っています。さらに、大規模な災害、事故その他の当行事業活動に対する中断事由が生じた場合に備えて、グループ業務継続体制管理委員会を設置、業務継続体制に関する各種規程を定め、重要業務を継続し、お客さまや社会に対する責務を最大限遂行するための体制を確保することとしています。

グループ会社に対する内部統制については、2017年4月以降、銀行法および会社法その他法令上可能な範囲において主要なグループ会社の間接機能を新生銀行内に設置する「グループ本社」に集約し、統合・一体運営する体制を構築しています。この体制のもとで、子会社・関連会社の事業活動や内部管理に関する事項は定期的にグループ経営会議に報告されるとともに、子会社・関連会社の経営に関する重要事項についてグループ経営会議やグループ本社が主催する重要委員会に付議・報告されています。また、中期経営戦略の基本戦略のひとつとして掲げる“価値共創による成長追求”のもとで増加しつつあるジョイントベンチャーや海外グループ会社に対し

ても必要な管理が確保されるよう、2021年4月に子会社・関連会社ポリシーを改正し、グループ会社を分類するとともに、ビジネス部署やグループ本社を含めた関係

部署の役割と責任を明確化しました。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（2021年6月23日現在）



チーフオフィサーとシニアオフィサー、執行役員

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

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

人事、財務等の間接機能については、銀行法および会社法その他法令上可能な範囲で各グループ各社の機能を銀行内に設置した「グループ本社」に集約し、チーフオフィサーとそれを補佐するシニアオフィサーの責任のもとで連結ベースでの運営の高度化と生産性の向上を図っています。

また、取締役社長がその業務執行に関する決定を行うための機関として業務執行取締役、ビジネスユニット長、総括担当役員、チーフオフィサー等からなるグループ経

営会議・経営会議を設置し、専門的な事項を取り扱う各種委員会をその補完として設置することで、議案の性質に応じた十分な審議・検証を経て意思決定を行う枠組み

を整えています。

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

■ グループ経営会議、経営会議、重要委員会の概要

会議・委員会名	主な目的など
グループ経営会議	当行連結経営にかかわる日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
経営会議	当行単体経営にかかわる日常の業務執行にあたっての社長の決議機関。
グループALM委員会	中・長期的なALM運営についての協議、方針策定および決議を行う。
グループコンプライアンス委員会	当行グループの法令遵守体制や法令遵守にかかわる事項の連絡、調整および決議を行う。
グループリスクポリシー委員会	当行グループのポートフォリオのリスク運営方針、管理フレームワークや、主要なポートフォリオ、セクターおよびプロダクトなどの取り組み方針などについての協議を行う。
グループIT委員会	グループのIT戦略およびそのガバナンスに関する事項に関する協議、調整および決議を行う。
グループ業務継続体制管理委員会	当行グループの業務継続体制の整備を推進するための組織横断的な協議、調整および決議を行う。
グループバーゼル委員会	バ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。
グループサステナビリティ委員会	サステナビリティ経営の推進に係る事項の協議、調整および決議を行う。
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。

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。

腐敗防止・贈収賄防止対応

新生銀行は国連グローバルコンパクト（UNGC）へ賛同し、その原則のひとつである腐敗の防止に向けた取り組みを継続しており、新生銀行グループ行動規範においても「腐敗防止・贈収賄防止」を明記しています。新生銀行の役職員は、毎年、「腐敗防止・贈収賄防止」を含む新生銀行グループ行動規範を遵守する旨を誓約することとされています。

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づけて、経営陣のリーダーシップのもと、全社的な態勢整備に取り組んでいます。具体的には、FATF（金融活動作業部会）勧告にも示されるリスクベース・アプローチの考え方にに基づき、当行グループ固有のリスクを特定・評価したうえで、当該リスクに対し個別の施策を実施することでリスクの低減を図り、より実効的な対策を講じています。こうした対策の有効性を検証し、不断の見直しを行うことによりマネー・ロンダリングおよびテロ資金供与リスクを排除することは当行グループの至上命題です。

企業法務

銀行グループの法務リスクには、銀行およびグループ会社が従うべき法令・規則などに抵触する行為を行った結果、金融機関としての信用・評価を失うリスクおよびわが国の金融システム全体の信用・機能を損なうリスクがあります。また、個々の取引に関しても、紛争を惹起し、結果として当行に不測の損害を与えるリスクがあります。これらの法務

リスクの発生を予防し適切に管理することは、今日の銀行グループの業務運営において極めて重要な課題のひとつとなっています。当行では、法務事項（組織法務、契約（取引）法務、訴訟法務など）を専門的に管轄するグループ法務・コンプライアンス統括部法務室を設置し、グループ各社の法務担当者とともに、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。

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

地震・台風などの災害やテロ・犯罪等の発生による被害、感染症の流行などの業務中断事由が生じた際の、重要業務の継続、顧客および社会に対する責務の円滑な遂行のため、業務継続体制管理ポリシーと業務継続計画を策定しています。新型コロナウイルス感染症対策においても、ポリシーと計画に基づき適切に対応しています。業務継続計画とその手順書は定期的に見直され、社員の理解を常時確保するため教育と訓練を実施しています。

■ マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策（AML/CFT）ポリシー

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

	(単体)	2018年度	2019年度	2020年度
コーポレート・ガバナンス	取締役人数	7	7	7
	女性取締役比率	14.2%	28.6%	28.6%
	社外取締役人数	5	5	5
	取締役会開催数	6	8	6
	取締役会出席率	100%	100%	98%
(注) ガバナンス関連データは2021年6月30日時点のものです。				
従業員	従業員数	2,150	2,137	2,186
	男性	1,218	1,203	1,237
	比率	57%	56%	57%
	女性	932	934	949
	比率	43%	44%	43%
	採用における競争倍率 (応募者ベース)	27.0	30.4	40.5
	男性	25.8	27.8	29.3
	女性	28.3	33.8	65.1
	平均年齢	41.7歳	42.1歳	42.4歳
	男性	41.1歳	41.5歳	41.7歳
	女性	42.5歳	42.9歳	43.3歳
	平均勤続年数	12年11カ月	13年4カ月	13年6カ月
	男性	11年7カ月	12年2カ月	12年4カ月
	女性	14年7カ月	14年11カ月	15年1カ月
	平均給与月額	477千円	476千円	491千円
	業務限定社員数	146	147	138
	嘱託人数	215	204	205
	臨時従業員数	6	6	6
	海外現地採用人数	0	0	0
	新卒採用者数	55	47	51
	男性	28	27	35
	比率	51%	57%	69%
	女性	27	20	16
	比率	49%	43%	31%
	中途採用者数	38	58	64
	男性	19	32	36
	女性	19	26	28
	女性執行役員比率	8%	15%	16%
	管理職数 (課長級以上)	631	663	715
	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)	96	118	140
	比率	15.2%	17.8%	19.6%
	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)	412	440	462
	比率	31.6%	32.7%	32.7%
	障がい者雇用数	32	33	33
	障がい者雇用率	2.1%	2.1%	2.0%
	離職率 (自己都合)	4.7%	4.1%	2.4%
	平均残業時間 (月)	18.7	18.3	18.4
	平均有給休暇取得率	63.7%	65.0%	56.5%
	連続休暇取得率	99.3%	99.6%	98.7%
	育児休業取得者数	35	31	33
	男性	6	5	7
	女性	29	26	26

従業員

(単体)	2018年度	2019年度	2020年度
ライフサポート休職取得者数	7	6	6
介護休業／介護休暇取得者数	1	0	0
兼業・副業登録者数	36	53	75
在宅勤務利用者割合 ¹	10.7%	78.0%	99.8%
継続雇用 (再雇用) 制度利用者数	10	16	18
カムバック制度利用者数 ²	86	82	83
男性	45	42	40
女性	41	40	43
職種または雇用形態の転換実績	230	43	44
男性	50	14	17
女性	180	29	27

(注) 1. 当該年度中に在宅勤務を実施したことがある社員の割合
2. 新生銀行社員のうち、一度退職した後に当行で再度雇用され勤務している人数 (定年再雇用を除く)

環境

再エネプロジェクトファイナンスアレンジ実績 (億円)	1,425	1,385	2,010
環境負荷データ			
ガス使用量 (m ³) ¹	114,000	65,000	0
重油使用量 (t) ¹	96	94	88
冷水使用量 (GJ) ¹	96	517	885
電力使用量 (千kWh) ²	—	32,153	29,619
上水使用量 (t) ¹	10,619	11,723	9,925
温室効果ガス排出量			
CO ₂ 排出量合計 (t) ³	—	15,760	14,457
Scope1 (直接的排出量) (t) ⁴	516	400	238
ガス使用によるCO ₂ 排出量	256	146	0
重油使用によるCO ₂ 排出量	260	254	238
Scope2 (間接的排出量) (t) ⁴	—	15,360	14,219
冷水使用によるCO ₂ 排出量	6	30	51
電力使用によるCO ₂ 排出量	—	15,330	14,168
廃棄物の発生量と再資源化量 ⁵			
廃棄物発生量 (t)	236	224	103
再資源化量 (t)	142	146	66
最終処分量 (t)	94	78	37
再資源化率	60%	65%	64%

(注) 1. 新生銀行国内各拠点、およびグループ各社の新生銀行本店・新川オフィスの合計値
2. 新生銀行、新生フィナンシャル、アプラスフィナンシャル、アプラス、昭和リース、新生信託銀行、新生証券、新生インベストメント・マネジメント、新生企業投資、新生ビジネスサービスの国内拠点の合計値
3. 環境負荷データの各項目 (上水を除くガス、重油、冷水、電力) から排出されるCO₂量の合計値
4. 都市ガス、重油、冷水利用に伴うCO₂換算については地球温暖化対策の推進に関する法律 (温対法) に基づく係数を使用、電力は温対法に基づく「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」における電気事業者別の調整後排出係数の最新値 (2019年度実績値) を使用
5. 新生銀行本店の新生銀行およびグループ各社の合計値

社会貢献 (連結)

金融基礎教育プログラム (MoneyConnection®)			
実施校数 (累計)	1,058	1,158	1,243
受講人数 (累計)	136,232	148,577	158,270
社会貢献活動			
実施回数	33	26	8
参加人数	602	721	549
社内外通報窓口寄せられた通報件数	1	1	1

コンプライアンス

サステナビリティ ▶ <https://www.shinseibank.com/corporate/policy/esg/>
ESGインデックス情報 ▶ https://www.shinseibank.com/corporate/policy/esg/esg_index.html

株式会社新生銀行及び連結子会社

2010年度（2010年4月1日～2011年3月31日）～2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）

（年度）	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
損益（億円）¹											
業務粗利益	2,921	2,029	1,990	2,030	2,353	2,166	2,285	2,320	2,297	2,399	2,219
経費	1,428	1,279	1,286	1,328	1,416	1,405	1,424	1,425	1,447	1,495	1,496
与信関連費用	683	122	55	2	118	37	318	372	293	391	283
税金等調整前当期純利益	577	153	538	460	727	628	517	554	545	492	553
親会社株主に帰属する当期純利益	426	64	510	413	678	609	507	514	523	455	451
バランスシート（億円）											
有価証券	32,863	18,734	18,423	15,570	14,773	12,278	10,146	11,235	11,302	9,570	9,297
貸出金	42,914	41,368	42,924	43,198	44,612	45,629	48,334	48,959	49,868	51,104	52,336
リース債権及びリース投資資産	2,062	1,974	2,035	2,277	2,270	2,114	1,914	1,714	1,765	1,934	1,921
連結総資産額	102,315	86,096	90,293	93,211	88,898	89,287	92,583	94,566	95,711	102,265	107,401
預金・譲渡性預金	56,106	53,624	54,575	58,504	54,527	58,009	58,629	60,670	59,221	63,051	65,713
負債の部合計	96,203	79,820	83,456	85,985	81,360	81,356	84,375	86,006	86,745	93,160	98,094
連結純資産額	6,111	6,276	6,836	7,225	7,537	7,931	8,207	8,560	8,966	9,104	9,307
1株当たりデータ(円)²											
1株当たり純資産額	205.83	212.67	233.65	247.82	275.45	294.41	3,163.89	3,376.39	3,636.92	3,913.40	4,283.92
1株当たり当期純利益	21.36	2.42	19.24	15.59	25.57	22.96	194.65	199.01	211.24	190.59	202.16
1株当たり配当額（普通株式）	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	10.00	10.00	10.00	12.00
指標（％）											
総資産利益率 ³	0.4%	0.1%	0.6%	0.5%	0.7%	0.7%	0.6%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%
自己資本利益率 ⁴	8.5%	1.2%	8.6%	6.5%	9.8%	8.1%	6.3%	6.1%	6.0%	5.1%	4.9%
経費率	48.9%	63.1%	64.6%	65.4%	60.2%	64.9%	62.3%	61.5%	63.0%	62.3%	67.2%
連結自己資本比率（バーゼルⅡ、国内基準）	9.76%	10.27%	12.24%	—	—	—	—	—	—	—	—
連結自己資本比率（バーゼルⅢ、国内基準）	—	—	—	13.58%	14.86%	14.20%	13.06%	12.83%	11.85%	11.21%	11.39%
不良債権比率（金融再生法開示ベース、単体）	6.78%	6.66%	5.32%	3.81%	1.42%	0.79%	0.22%	0.17%	0.20%	0.34%	0.64%

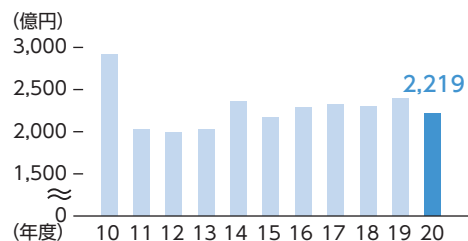
(注) 1.「損益」は、経営管理ベース（オペレーティングベース）の計数です。

2. 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。

3.「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。

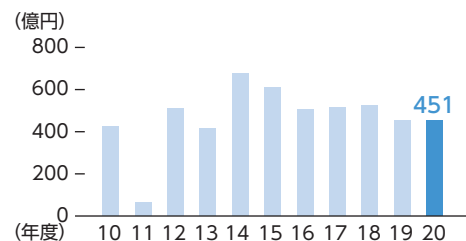
4.「自己資本利益率」は、親会社株主に帰属する当期純利益を、期首の（純資産－新株予約権－非支配株主持分）の金額と期末の同金額の平均で除して算出しています。

■ 業務粗利益



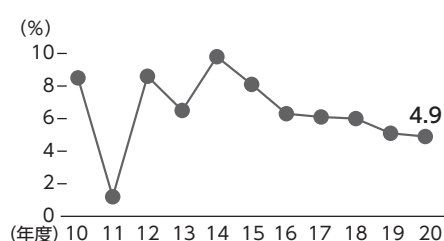
2010年度以前は、優先出資証券などの買戻益や、過去に損失処理を行った資産の売却益の計上などが収益を押し上げていたものの、2011年度にそうした一時的要因が一巡して以降、業務粗利益は着実な増加基調に転じています。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益



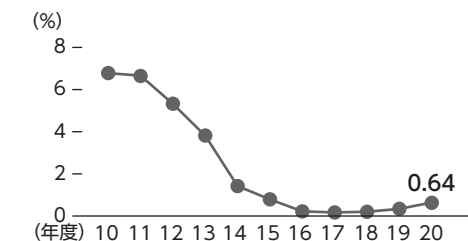
リーマンショックを契機とする世界金融危機の影響などにより2008年度と2009年度に赤字を計上しましたが、2010年度以降は黒字を継続しています。一過性や変動性の高い利益を抑制し、基礎的利益の厚みを増すことで、利益の質の改善に取り組んでいます。

■ 自己資本利益率（ROE）



自己資本利益率（ROE）は、収益性を測る重要な経営指標のひとつであると考えています。中期経営戦略では、中期的にROE 8.0%を目指すことを財務目標のひとつとしています。

■ 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。

2020年度 業績ハイライト

(2020年4月1日～2021年3月31日)

業務粗利益は、前年度比180億円減少し、2020年度は2,219億円となりました。

●**資金利益**は1,220億円で、前年度の1,335億円から114億円の減少。個人向け無担保カードローン業務の残高減少による利息収益の減少や、海外金利低下に伴う利息収益の減少などによるものです。

●**非資金利益**は998億円で、前年度の1,064億円から65億円減少。アプラスフィナンシャルで手数料収益が増加し、買収した連結子会社からの収益寄与もありましたが、法人業務での出資持分に係る損失の発生、保有株式の売却益の剥落、デリバティブ関連収益の減少、リテールバンキングでの資産運用商品の販売関連収益の減少などによる影響が上回ったことによるものです。

経費は、システム関連費用を中心とした抑制的な経費運営の推進などにより、1,496億円で概ね前年度並みとなりました。

(年度)	2020	2019	単位：億円 比較 (金額)
連結			
資金利益	1,220	1,335	-114
非資金利益	998	1,064	-65
役務取引等利益	301	324	-22
特定取引利益	38	158	-119
その他業務利益	658	582	76
リース収益・割賦収益	431	408	22
業務粗利益	2,219	2,399	-180
経費	-1,496	-1,495	-0
実質業務純益	722	904	-181
与信関連費用	-283	-391	107
与信関連費用加算後実質業務純益	438	512	-73
のれん・無形資産償却額（グロス）	-27	-24	-2
その他利益	141	3	137
税金等調整前純利益	553	492	61
法人税、住民税および事業税	-71	-41	-30
法人税等調整額	-39	0	-39
非支配株主に帰属する当期純利益	8	4	4
親会社株主に帰属する当期純利益	451	455	-4

与信関連費用は、前年度比107億円減少し、2020年度は283億円（費用）となりました。法人業務では新型コロナウイルス感染症の感染拡大による貸出先の業況の悪化の影響が限定的であったこと、個人業務では主に個人向け無担保カードローン業務において、営業性資産残高の減少と債権の質が良化したことなどにより貸倒引当金繰入額が減少したものです。

親会社株主に帰属する当期純利益は、上記の各要因に加え、特別損益および法人税等合計において、持分法適用関連会社である日盛金融控股股份有限公司（Jih Sun Financial Holding Co., Ltd.）の株式譲渡による売却益および税金費用を計上した結果、前年度比4億円減少し、451億円となりました。

主要指標

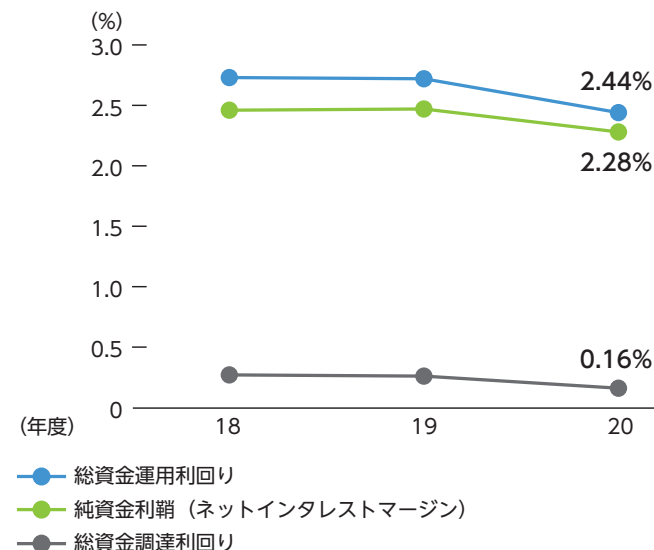
純資金利鞘（ネットインタレストマージン）は前年度の2.47%から2.28%へ低下。調達利回りが前年度比低下したものの、海外金利の低下や個人向け無担保カードローン利息収益の減少による運用利回りの低下が上回ったことによるものです。

自己資本について、バーゼルⅢ国際基準（完全施行ベース）での普通株式等Tier1比率は、2020年3月末と同ポイントの11.3%。引き続き自己資本比率は十分な水準を確保しています。

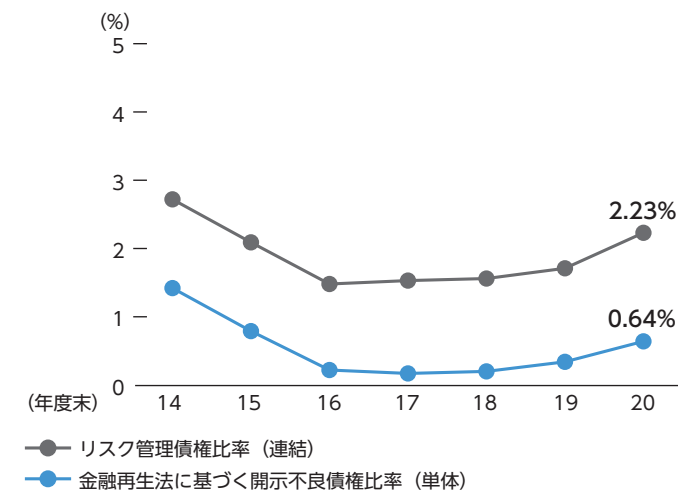
株主還元

株価、財務・資本の状況、市場環境などを踏まえ、1株当たりの価値向上を図るため、2020年度は約205億円の自己株式取得を実施。また、増配への期待に応えるべく、2020年度の期末配当は前年比20%増の1株当たり12円としました。

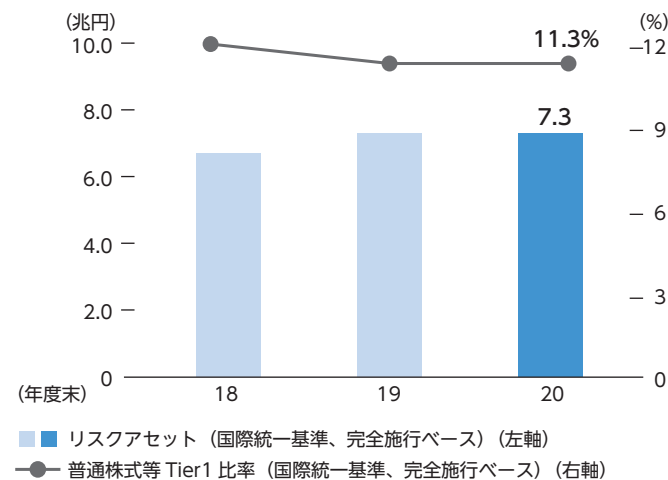
■ 純資金利鞘



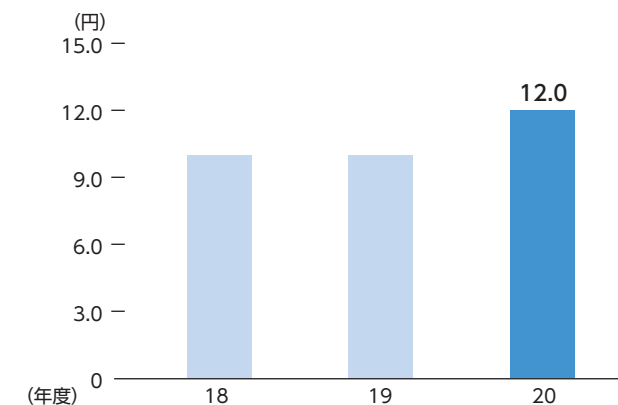
■ リスク管理債権比率／金融再生法に基づく開示不良債権比率



■ 普通株式等 Tier1 比率



■ 1株当たり配当額（普通株式）



資本の状況

■ 発行済株式総数、資本金などの状況

(2021年3月31日現在)

(単位：千株、百万円)

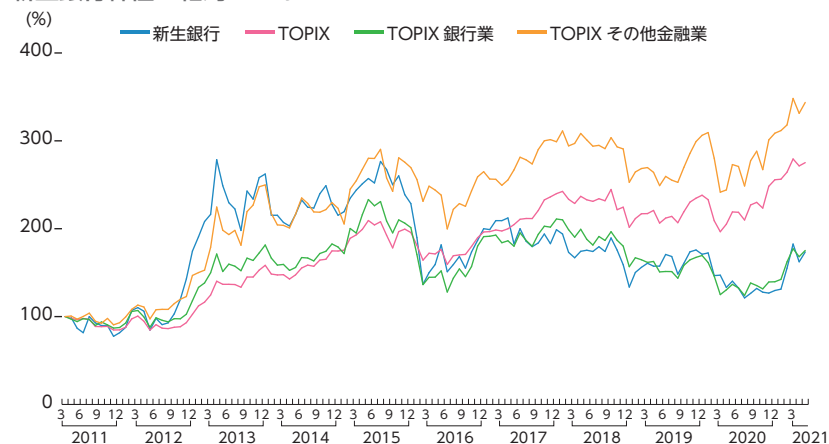
年月日	発行済株式総数		資本金		資本準備金		摘要
	増減数	残高	増減数	残高	増減数	残高	
2003年7月29日	▲ 1,358,537	2,033,065 ^(注)	—	451,296	—	18,558	普通株式 2 株を 1 株とする株式併合 株式併合後の発行済普通株式数 1,358,537 千株
2006年7月31日	▲ 99,966	1,933,098 ^(注)	—	451,296	—	18,558	第三回乙種優先株式の取得請求権の行使 発行した普通株式 200,033 千株 自己株式となった第三回乙種優先株式の消却 ▲ 300,000 千株
2006年11月16日	▲ 85,000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

(注) 発行済優先株式数を含んでいます。

格付情報 (2021年6月30日現在)

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

新生銀行株価：相対パフォーマンス



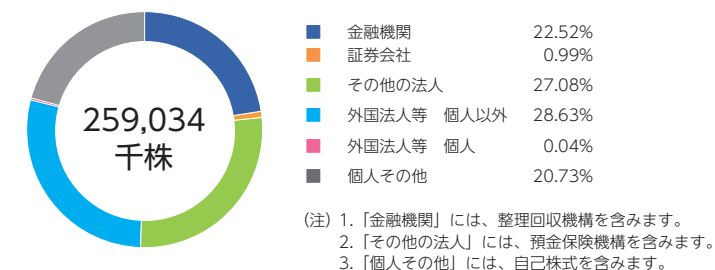
■ 大株主

普通株式

順位	大株主名	持株数 (千株単位)	持株比率
1	株式会社新生銀行	43,743	16.88%
2	SBI ホールディングス株式会社	42,737	16.49%
3	預金保険機構	26,912	10.38%
4	株式会社整理回収機構	20,000	7.72%
5	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	14,511	5.60%
6	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,606	2.93%
7	株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7,262	2.80%
8	BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	3,011	1.16%
9	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,819	1.08%
10	MSCO CUSTOMER SECURITIES	2,543	0.98%
11	STATE STREET BANKWEST CLIENT - TREATY 505234	2,479	0.95%
発行済株式数（自己株式を含む）		259,034	100.00%

(注) 2021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 21.79% を保有しています。

■ 実質株主ベース／所有者別状況



発行 2021年7月

株式会社新生銀行 グループIR・広報部

〒103-8303 東京都中央区日本橋室町2-4-3

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

当行が契約している銀行法上の指定紛争解決機関：

一般社団法人全国銀行協会

連絡先： 全国銀行協会相談室

電話番号：0570-017109 または 03-5252-3772