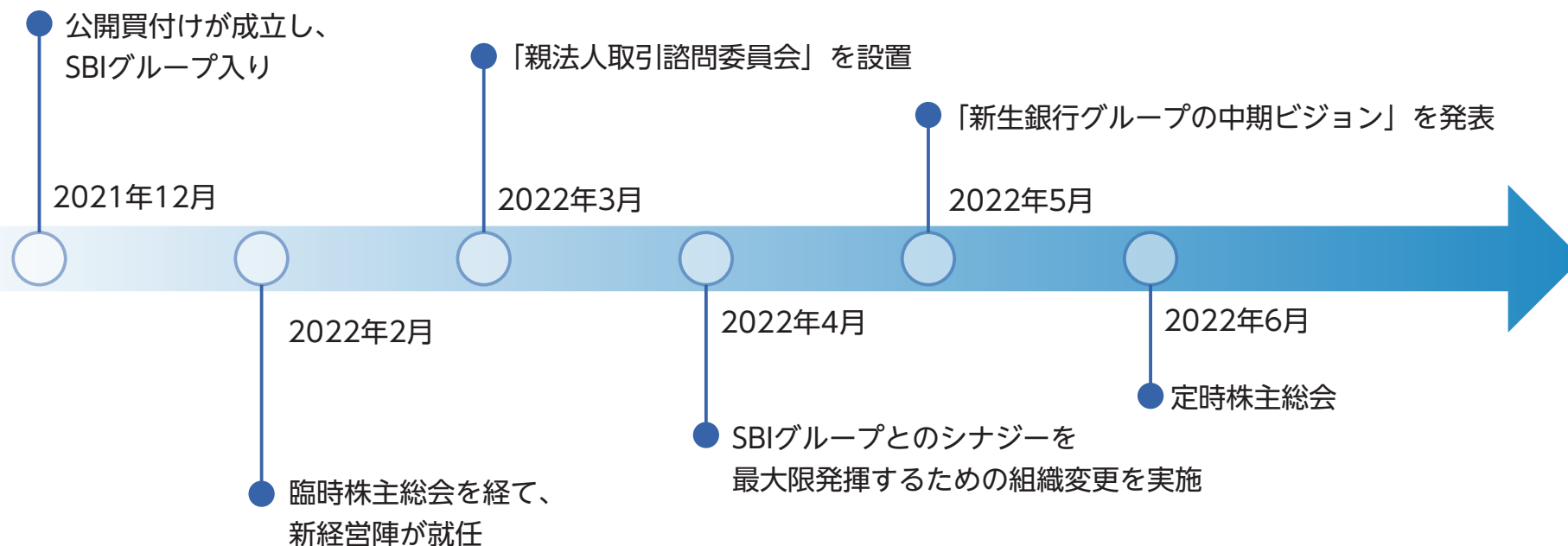


統合報告書 2022

2021年4月1日～2022年3月31日

SBIグループ入りした新生銀行グループ シナジー効果による収益力強化を目指す

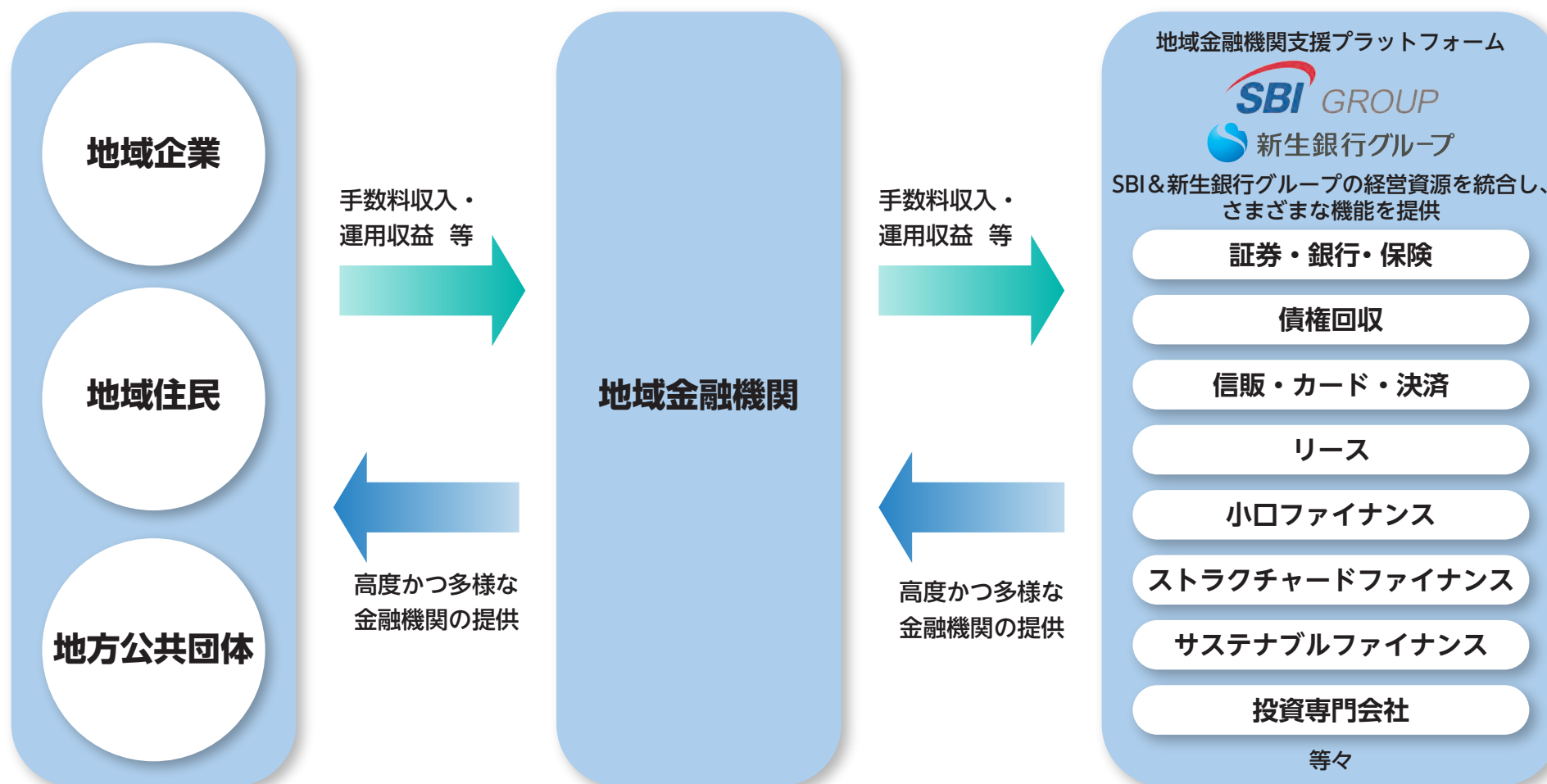


事業でシナジー効果を発揮できるSBIホールディングスが親会社に

- SBIグループの先進的技術を土台とする金融生態系・機能を、積極的に取り込み、新生銀行グループのビジネスに徹底的に活用することで、シナジー効果を発揮することが最も重要な取り組み
- 約40の分科会を通じ、シナジー効果発揮に向けた取り組みを協議・推進する共同プロジェクトが進行
- SBIグループおよび当行グループ内の連携深化に向けた取り組みを推進するグループ戦略企画部や、法人ビジネスにおけるSBIグループとの連携機能を担う事業共創部を設置

SBI&新生銀行グループが目指す 地方創生への取り組み

「SBIグループと新生銀行グループ」で、ノンバンク領域を中心にその経営資源を有さない地域金融機関に金融商品・サービスや投融资機会を提供し、他方、地域金融機関から手数料収入や運用収益を得ることで、双方に新たな収益機会獲得をもたらすことを目指します。併せて、地域経済の活性化にも直接関与していくことも目指します。



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。

2021年12月にSBIグループ入りしたことにより、SBIグループが持つ金融生態系・機能を積極的に取り込み、お客さまが真に求める商品・サービス・機能を提供していきます。



SBIグループとしての新生銀行グループ

- 01 SBIグループ入りした新生銀行グループ
- 02 地方創生への取り組み
- 03 グループ商品・サービス紹介

新生銀行グループのあゆみ

- 05 新生銀行グループの進化の軌跡
- 06 近年のトピックス

新生銀行グループのありたい姿

- 07 社長メッセージ
- 13 中期経営戦略（FY2019～FY2021）振り返り
- 14 新生銀行グループの中期ビジョン
- 23 価値創造プロセス

新生銀行グループの現在地

- 24 財務総括
- 27 財務ハイライト
- 28 非財務ハイライト
- 29 At a Glance
- 30 個人業務
- 32 法人業務

ありたい姿実現のために

- 34 新体制の紹介
- 38 役員からのメッセージ
- 42 特集 社外取締役役座談会
- 45 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
- 役員報酬制度
- 監査役/監査役会
- 内部統制
- 執行役員
- 内部監査
- 法務・コンプライアンスへの取り組み
- 55 リスクガバナンス
- 58 サイバーセキュリティの確保
- 59 お客さまへの取り組み
- 60 サステナビリティへの取り組み
- 63 気候変動課題への取り組み
- 71 人権に対する取り組み
- 72 従業員への取り組み
- 76 地域社会への取り組み

データセクション

- 77 ESGデータ
- 79 財務データ
- 80 資本の状況・格付情報

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

WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLESEstablished by UN Women and the
UN Global Compact Office

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



インパクト志向金融宣言



ESGインデックス

MSCI

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)Bloomberg Gender-
Equality IndexFTSE Blossom Japan
Sector Relative Index

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.

外部評価

なでしこ



CDP



くるみん



えるぼし



がんアライアワード



編集方針

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

また、本報告書および「新生銀行 統合報告書 資料編 2022」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 2022」も併せてご覧ください。

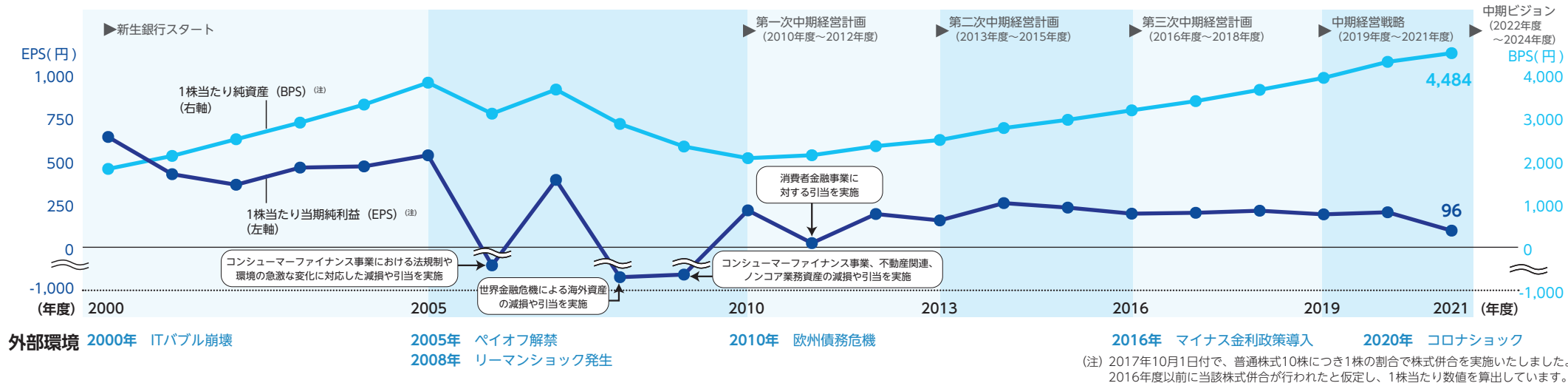
注1：企業の情報開示について国際的な枠組みを開発することを目的に2010年に設立された、組織規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家、NGOにより構成される国際的な連合組織。

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き。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。

新生銀行グループの進化の軌跡

2000年に「新生銀行」としてスタートして以降、アプラス、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てきました。

2021年12月にSBIグループに入り、さらなる顧客基盤拡大と収益安定化を目指します。



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

2021年 証券・銀行・保険など幅広い金融サービスを手掛けるSBIホールディングスによる公開買付けの結果、同社連結子会社に

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

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 (現 株式会社アプラス) を完全子会社化

2021年

- ・SBIホールディングス株式会社による株式公開買付けにより同社が当行の親会社に

2022年

- ・東京証券取引所スタンダード市場へ移行

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／自己株式の取得
- 2020年 自己株式の取得
- 2021年 自己株式の取得
- 2022年 自己株式の取得

近年のトピックス

2021年度

4月	新生銀行グループ ESG	「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	責任ある投資に署名
	新生銀行グループ ESG	「次世代法に基づく行動計画」を策定
5月	個人	ファイナンシャル・ジャパン(株)が新生銀行預金の取り扱いを開始
6月	法人 ESG	株式会社商工組合中央金庫とヘルスケアファイナンス分野における業務連携を開始
	法人 ESG	株式会社南阿蘇湯の谷地熱と新生グリーンローンの契約を締結
	個人 ESG	同性パートナーとの住宅ローンの申し込みを可能にする取り組みを開始
7月	新生銀行グループ ESG	責任ある投資に向けた取組方針の制定
	法人 ESG	株式会社鈴鹿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	株式会社アウトソーシングに対する「サステナビリティ・リンク・ローン」を実行
	法人 ESG	ケネディクス・レジデンシャル・ネクスト投資法人に対するソーシャルローンの契約を締結
8月	新生銀行グループ	セレンディップグループと共同投資等にかかる業務提携契約を締結
	個人	(株)新生銀行と(株)アプラスがネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」の新機能のサービス提供を開始
	新生銀行グループ ESG	ケイスリー株式会社と新生銀行、アート基金による社会的成果の測定結果を公開
	法人 ESG	昭和リース(株)が日中サービス支援型障がい者グループホーム開発・運営ファンドを組成、匿名組合に出資
	個人	新生銀行、アプラスが株式会社USEN-NEXTフィナンシャルと事業性融資の提供を開始
9月	新生銀行グループ	SBIホールディングスおよびSBI地銀ホールディングス株式会社からの当行株式を対象とする公開買付けの開始
	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
	法人 ESG	ソーシャルインクルー株式会社に対するソーシャルローンを実行
10月	新生銀行グループ	新生事業承継(株)がワールド開発工業株式会社の株式を株式会社アクティオに譲渡

	法人 ESG	ティーキャピタルパートナーズ株式会社が運営するPEファンドをスポンサーとする株式会社WITHホールディングスに対するソーシャルローンを実行
	新生銀行 法人	新生銀行と株式会社アドインテによる、新規事業創出に係るDX 支援業務の開始
11月	新生銀行グループ ESG	グループサステナビリティ経営ポリシーおよびグループ人権ポリシーの改正・公表
	法人 ESG	クリアル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
	新生銀行グループ ESG	「インパクト志向金融宣言」に署名
12月	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
	新生銀行グループ	Military Commercial Joint Stock Bankが設立するカンボジアの商業銀行に対する資本参加に関する基本合意を締結
	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
	新生銀行 ESG	サステナブルレバ取引による資金調達の実施
	法人 ESG	ケネディクス・インベストメント・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
	法人 ESG	医療法人医誠会に対するソーシャルローンを実行
	個人	新生銀行とアプラスが、ネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」におけるミニアプリ機能の提供を開始
	個人	新生フィナンシャル(株)が「ファミペイローン」に関する株式会社ファミマデジタルワンとの保証業務を開始
	新生銀行グループ	SBIホールディングスの連結子会社に
	法人 ESG	Amp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
	新生銀行グループ	東京証券取引所市場区分における「スタンダード市場」を選択
1月	個人	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関するサービス提供開始
	法人 ESG	ヴィーナ・エナジー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	第7回サステナブルファイナンス大賞「サステナブル・イノベーション賞」を受賞
	新生銀行 ESG	「2022 Bloomberg Gender-Equality Index」に選定
2月	法人	新生Bridge(株)が糖尿病重症化予防プログラムに関する実証実験を実施

	個人	アプラスが、Tポイントが貯まる後払い型決済アプリ「Tポイント×QUICPay (クイックペイ)™」を発行
	法人 ESG	三菱地所物流リート投資法人に対するグリーンローンの契約を締結
	法人 ESG	平和不動産株式会社にサステナビリティ・リンク・ローンを実行
3月	法人 ESG	昭和リースが、ニューデジタルケーブル株式会社が組成する合同会社に対するグリーンファイナンスを実行
	個人	新生銀行グループと株式会社グローバルトラストネットワークスが、「BANKIT®」の導入に向けた業務提携に関する基本合意を締結
	個人	「被災地応援ローン」の取り扱いを開始
	新生銀行 ESG	令和3年度「なでしこ銘柄」に選定
	新生銀行グループ	「親法人取引諮問委員会」を設置
	新生銀行グループ	業務効率化に向けた分散入力に関する情報処理プラットフォームを構築
	法人 ESG	ソーシャルインクルー株式会社に対するソーシャルローンを実行

2022年度

4月	法人 ESG	新生インパクト投資(株)が運営する日本インパクト投資2号ファンドがガイテック株式会社への投資を実行
	新生銀行グループ	株式会社IDOM CaaS Technologyの株式引き受け、業務提携を開始
	個人	アプラスが「AI (機械学習モデル) を用いたクレジットカード不正検知スコアエンジン」を導入
	個人 ESG	新生銀行、アプラス、新生フィナンシャルがお客さまによるオンライン手続きに応じて、新生銀行グループが寄付を行う「デジタルファースト推進プロジェクト」を実施
	法人 ESG	東北電力株式会社に「グリーンローン」を実行
	新生銀行 ESG	「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参加
5月	個人	「新生ステップアッププログラム」をリニューアル
	個人	新生フィナンシャルがレイクALSAブランドでプロゲーミングチーム「SBI e-Sports」とトップパートナー契約を締結
	新生銀行グループ	中期経営計画「新生銀行グループの中期ビジョン」(2022年度から2024年度)を策定

「新生銀行グループの中期ビジョン」 に込めた想い

代表取締役社長
川島 克哉



皆さまには、日頃よりご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

新生銀行グループは、2021年12月にSBIグループの一員となり、2022年2月に新経営体制がスタートいたしました。

代表取締役社長に就任以降、新たなステージに入った新生銀行グループの将来像と成長戦略について、グループの役職員と議論を重ね、新中期経営計画「新生銀行グループの中期ビジョン」（以下、「中期ビジョン」）を策定いたしました。

中期ビジョンは、2022年度から2024年度までの3年間の計画期間としています。新生銀行グループは、中期ビジョンに掲げた3年間の計画を達成するとともに、持続的に成長できる基盤を構築し、企業価値を高めることで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

まずは、中期ビジョンで設定した3つの「3年後に目指す姿」についてご説明いたします。

中期ビジョン (3年後に目指す姿)

1

**連結純利益700億円の達成と
更なる成長への基盤の確立**

2

**先駆的・先進的金融を提供する
リーディングバンキンググループ**

3

**公的資金返済に向けた
道筋を示す**

1 連結純利益700億円の達成と 更なる成長への基盤の確立

目指す姿のひとつ目は、「**連結純利益700億円の達成と更なる成長への基盤の確立**」です。

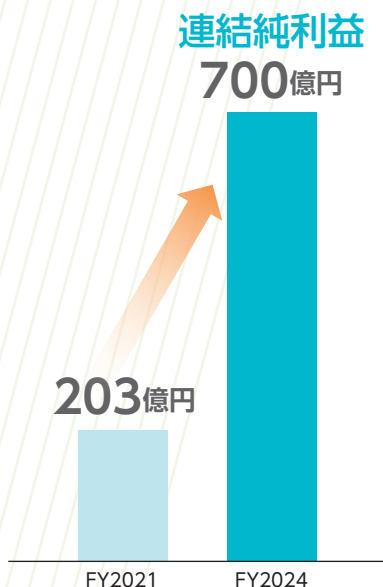
新たに定量的な目標として掲げる2024年度の連結純利益700億円は、2021年度の203億円という実績と比較して約3.5倍という非常に意欲的な目標ですが、新生銀行グループの役職員が力を合わせ、SBIグループとのシナジーを発揮することができれば、十分に達成可能と考えております。

その達成のカギとなるのは、顧客数と資産規模・取引量の拡大です。中期ビジョンでは、新たな戦略として、顧客数を増やし、成長を支えるための預金量を増やし、持続的な収益成長の基盤となる営業性資産を増やしてい



くことを、財務目標として定めました。

そのうえで、量の拡大を、質の向上につなげてまいります。より多くのお客さまから多種多様なご要望をいただき、それらに応えていくことで、商品・サービスの質を向上することができます。そして、質の向上により、他の金融機関に勝る商品・サービスを提供することがお客さまから評価され、さらに多くのお客さまからのご利用につながります。こうしたサイクルを構築することで、新生銀行グループのさらなる成長のための顧客基盤を確立してまいります。



2 先駆的・先進的金融を提供するリーディングバンキンググループ

目指す姿の2つ目は、「先駆的・先進的金融を提供するリーディングバンキンググループ」です。

これは、中長期的な視点で、新生銀行グループの理想像を表したものです。他社に先駆けるスピード感と起業家精神を持って新しい商品・サービスをいち早く提供すること、それを可能にするために先進的技術を積極的に取り入れることで、新たな金融をリードする銀行グループになることを目指してまいります。

この理想像の実現に向けて、今後は、SBIグループの金融生態系が有する顧客基盤、知見、ノウハウを新生銀行グループのビジネスに徹底的に取り込んでまいります。

3 公的資金返済に向けた道筋を示す

目指す姿の3つ目は、「公的資金返済に向けた道筋を示す」です。

新生銀行グループの最重要課題のひとつである公的資金の返済について、これからの3年間で返済に向けた道筋や方向性を示すことができるよう、少数株主保護を

前提に、政府・その他関係者の理解を得るべく、SBIグループと連携してこれに取り組んでまいります。

公的資金返済に向けた道筋を示すためには、返済原資や企業価値の源泉である収益力の向上が不可欠であると認識しております。そのため、株主還元の方針については、事業戦略の実践による収益力の向上を最優先いたします。具体的には、事業基盤の拡充と収益力強化のために資本を活用すること、そして利益の内部留保を高めることをより重視した運用といたします。

つづいて、以上の目指す姿を実現するための、3つの「基本戦略」をご説明します。

基本戦略1

グループ内外の価値共創の追求

「価値共創」については、従来、外部パートナー企業との連携を推進してきました。今後は、「価値共創」の定義を拡大し、いわゆるオープン・アライアンスとして、「SBIグループ各社との価値共創」、「新生銀行グループ内での価値共創」、「グループ外との価値共創」、さらに「出資・買収」を含めた広義のノンオーガニックな価値共創施策として進めてまいります。

「SBIグループ各社との価値共創」については、SBIグルー



各社との相互送客、機能補完、リソースの共有を推進していきます。その一例として、SBIグループのお客さまに、新生銀行グループの商品・サービスを広範囲にご紹介していきます。新生銀行グループとSBIグループが密接に連携することで、両グループ合計で4,000万を超えるお客さまに、魅力的な商品・サービスを提供してまいります。

新生銀行グループでは、2022年1月より、SBIグループ

とのシナジー創出施策を協議・推進する共同プロジェクトを進めております。各ビジネスおよび経営基盤における約40の分野において、新生銀行グループとSBIグループの実務担当者が日々協議を重ね、多種多様な連携施策を立ち上げつつあります。2022年度から2023年度は、収益基盤強化に向けた準備期間と位置づけており、このような取り組みを通じて、持続的な成長に向けた礎を構築してまいります。

基本戦略2

強みの深化とフルラインナップ化

「強みの深化」については、従来、「小口ファイナンス」および「機関投資家向けビジネス」を注力分野として重点的に推進してまいりました。今後は、これに「海外ビジネス」を加えて、新生銀行グループが強みを有する分野として、専門性を高め経験を深めてまいります。

「フルラインナップ化」については、中期ビジョンにおいて新たに掲げるコンセプトになります。変化の激しいビジネス環境下において、お客さまのニーズは多種多様かつ可変的です。そのため、幅広い商品・サービスのラインナップがなければ、お客さまのニーズに対して、迅速かつ的確なご提案をすることはできません。新生銀行グループが従来有している商品・サービスのラインナップ、知見およびノウハウに、SBIグループや外部パートナーの商品・サービスを加えることで、フルラインナップ化を実現し、お客さまに対する提案力、そして、お客さまへ提供する付加価値を最大化してまいります。

これらの「強みの深化」や「フルラインナップ化」の実現のために、革新的なテクノロジーの活用、具体的には、

- 公的資金の返済は、新生銀行グループにおける最重要課題の一つ。今後3年間で返済に向けた道筋や方向性を示すことができるよう、少数株主保護を前提に、政府・その他関係者の理解を得るべく、SBIグループと連携してこれに取り組む。
- 公的資金返済に向けた道筋を示すには、返済原資や企業価値の源泉である収益力の向上が不可欠であると認識。

実現に向けたアクション

事業戦略

SBIグループ入りを通じて得られたSBIグループの機能や顧客基盤を活用しつつ、各種戦略を着実に遂行することで、顧客基盤の拡大や収益力の大幅かつ持続的な向上を実現する。

株主還元

事業戦略の実践による収益力の向上を最優先する。従前の株主還元方針は見直して、事業基盤拡充と収益力強化のための資本活用や利益の内部留保をより重視した運用とする。

基本戦略3

事業を通じたサステナビリティの実現

「サステナビリティ」の実現に対する社会的要請は高く、新生銀行グループにおいても重要課題であります。「事業を通じた」サステナビリティを目標としたのは、新生銀

行グループが社会から最も期待され、そして要求されていることが、公的資金の返済、そのための収益基盤の強化と企業価値の向上でありますため、ビジネス（事業）を通じてサステナビリティへの取り組みを行っていく方針を示したものです。

その中で、地方創生への取り組みには特に力を入れてまいります。SBIグループとの連携により、地域金融機関のプラットフォーマーとして地域金融機関の抱える課題解決を支援するとともに、地域企業、地域住民、地方公共団体等に金融機能を提供し、地域経済の活性化を目指してまいります。

これらの取り組みに加えて、サステナブルファイナンスなどの高度な金融機能を提供することで、環境・社会

デジタル技術やAI・ビッグデータの活用により顧客利便性の高いサービスを提供してまいります。また、成長と変革のための組織的能力の強化として、人材の確保・育成、ガバナンスの強化、健全かつ適切な自己資本の確保と、聖域なきコスト削減を含む戦略的な経営資源の投入を進めてまいります。



課題の解決を支援してまいります。また、堅牢で安定的な金融インフラの整備により、顧客に信頼される金融サービスを提供してまいります。

以上の基本戦略の背景には、一貫して、「顧客中心主義」の考え方があります。顧客中心主義とは、真に顧客の立場に立ったサービスを徹底的に追求するということです。例えば、より安価な手数料、より好金利のサービス、顧客のコストが透明化されたサービス、安全性と信頼性の高いサービス、中立的な立場による豊かかつ良質な金融商品などを提供することです。今後は、顧客中心主義の考え方を新生銀行グループ内に徹底することで、お客さまのご期待に沿った商品・サービスを提供してまいります。

最後に、中期ビジョンを実現するための前提であるガバナンス、および2023年1月に予定しております商号変更についてご説明します。

ガバナンス

利益相反管理と少数株主の利益保護

新生銀行グループがSBIグループとのシナジー効果を発揮するうえで、新生銀行の少数株主の皆さまの利益が損なわれないように、利益相反の管理と少数株主

の利益保護を徹底してまいります。

2022年3月に親法人取引諮問委員会を設置し、親会社であるSBIホールディングスおよびそのグループ会社と当行グループとの間の取引のうち、利益相反が発生する、もしくは利益相反の恐れのある取引について、少数株主の利益保護を徹底するための管理体制を構築いたしました。同委員会は、独立社外取締役全員で構成され、監査役も出席して意見を述べることができ、SBIグループとの取引の利益相反性・公正性の検証、および当行の少数株主の利益を害する取引でないことを検証・モニタリングする体制を構築しています。同委員会の決議を経た後、同委員会の意見を付したうえで、最終的に取締役会にて決議しますが、取締役会決議においては、SBIグループと関係の深い役員は関与いたしません。

今後も引き続き、少数株主の利益保護を徹底し、新生銀行グループの企業価値を最大化するための取り組みを推進してまいります。

SBI新生銀行グループ

2022年6月22日の株主総会で、2023年1月4日を目途に商号を「SBI新生銀行」に変更することについて、株主

の皆さまのご承認をいただきました。併せて、グループ名も「SBI新生銀行グループ」に変更する予定です。

新しい商号は、新生銀行グループのこれまでの文化やビジョンを大切にしながら、SBIグループの先進的、革新的なイメージを取り入れたものであり、新生銀行グループとSBIグループが真に一体であること、SBIグループの当行に対する強固なコミットメントを内外に明確に示すものです。

商号変更により、中期ビジョンの実現を確実なものとし、早期に企業価値を向上させることで、すべての株主の皆さまの利益拡大につなげてまいります。

新生銀行グループはSBIグループの一員として新たな成長ステージに入りました。顧客中心主義の考え方を徹底することで、中期ビジョンを達成するとともに、持続的な成長を目指してまいります。

2022年7月

代表取締役社長

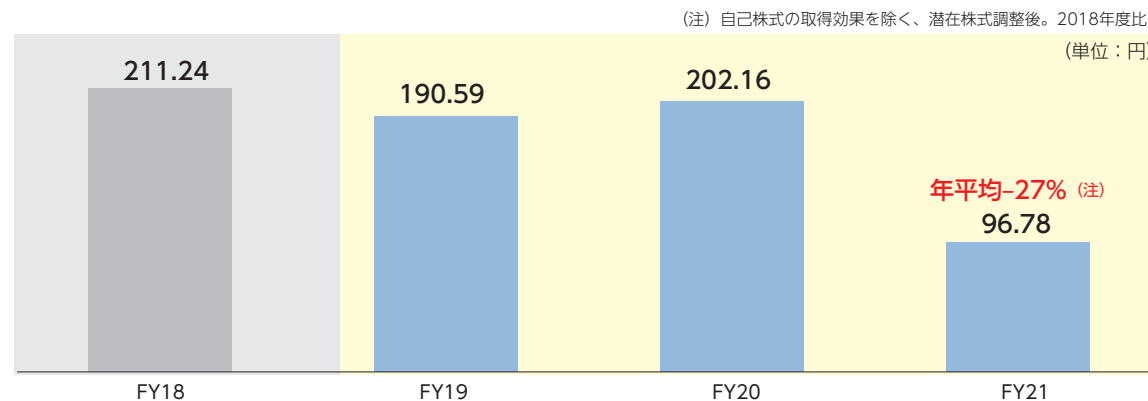
川島克哉

中期経営戦略 (FY2019–FY2021) 振り返り

- ・ ボトムラインの利益が伸び悩んだことから、債券売却損などの一時的損失を除いても、収益にかかる主要財務目標のEPS成長率、ROEはともに未達でした
- ・ CET1比率は目標の10%以上を堅持しました

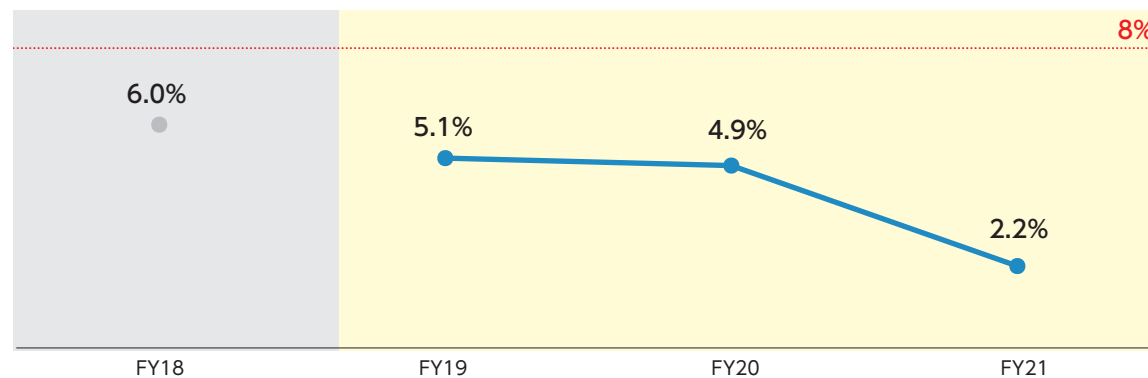
EPS成長率

目標：年平均
2%以上



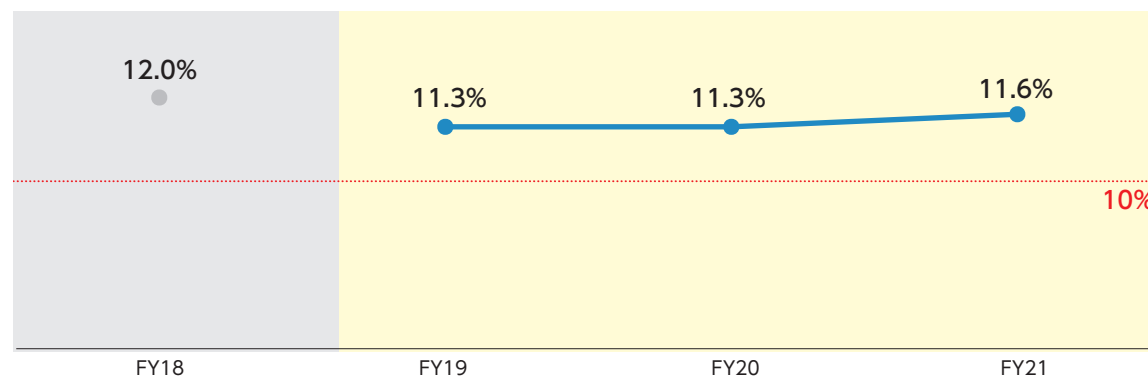
ROE

目標：中期的に
8%



CET1比率

目標：中期的に
10%以上



新生銀行グループの中期ビジョン

新生銀行グループは、今後3年間の目指すべき方向として、2022年度から2024年度を対象期間とする中期経営計画「新生銀行グループの中期ビジョン（以下、「中期ビジョン」）」を策定しました。

中期ビジョンは、2021年12月にSBIグループ入りした新生銀行グループが、その一員として、SBIグループの事業構築の普遍的な基本観をベースとして、実現を志向する3つの「3年後に目指す姿」と、その達成のための3つの「基本戦略」で構成されております。

中期ビジョン（3年後に目指す姿）

1. 連結純利益700億円の達成と更なる成長への基盤の確立
2. 先駆的・先進的金融を提供するリーディングバンキンググループ
3. 公的資金返済に向けた道筋を示す

中期ビジョン実現のための戦略

～SBIグループの事業構築の普遍的な基本観～

1. 「顧客中心主義」の徹底～公益は私益につながる～
2. 「企業生態系」の形成とシナジーの徹底追求
3. 革新的技術に対する徹底的な信奉
4. 近未来を予見した戦略の策定と遂行



基本戦略1

グループ内外の
価値共創の追求



基本戦略2

強みの深化と
フルラインナップ化



基本戦略3

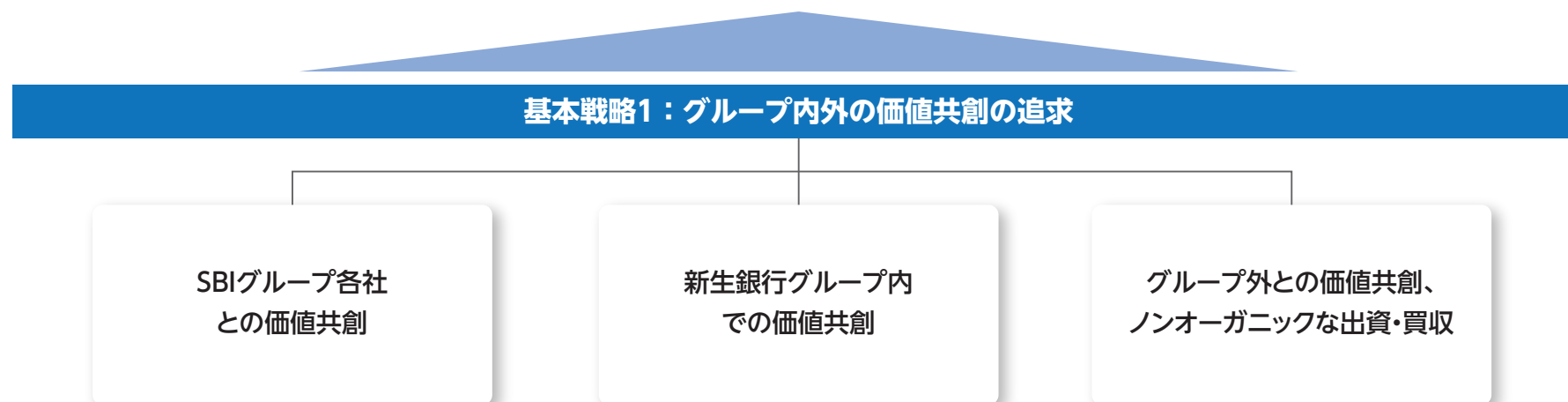
事業を通じた
サステナビリティ
の実現

基本戦略1： グループ内外の価値共創の追求

「価値共創」（オープン・アライアンス）という概念を、「SBIグループ各社との価値共創」、「新生銀行グループ内での価値共創」、「グループ外との価値共創」、さらに「ノンオーガニックな出資・買収」も含めた広義の連携と再定

義しました。そのうえで、これらの価値共創によりシナジーを創出し、顧客基盤拡大と収益力向上を通じて躍進的な成長を実現してまいります。

価値共創（オープン・アライアンス）によりシナジーを創出し、躍進的な成長を実現



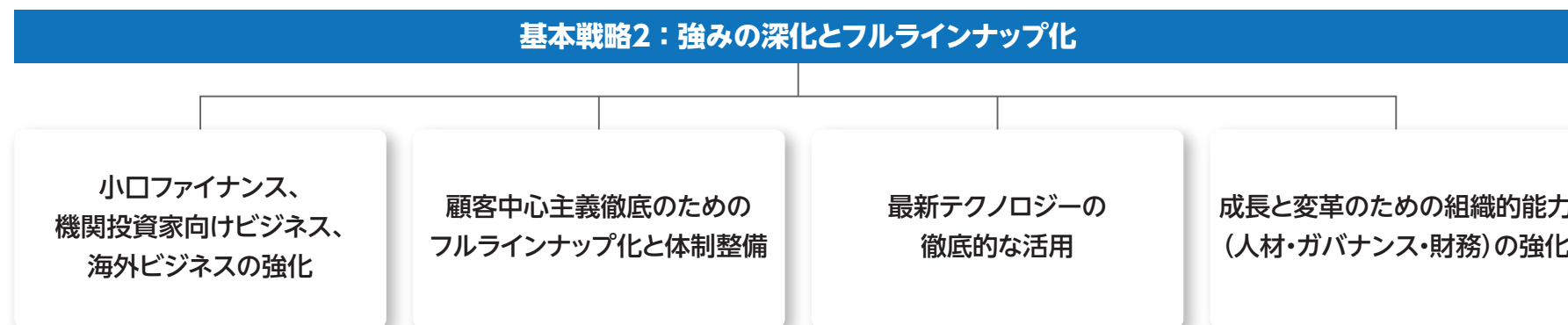
基本戦略2： 強みの深化とフルラインナップ化

小口ファイナンス、機関投資家向けビジネス、海外ビジネスといった、これまで培ってきた強みを深化すると同時に、フルラインナップの商品・サービス・機能の提供により、顧客中心主義を徹底してまいります。

そのために、テクノロジーの活用を徹底し、人材、

ガバナンス、財務に関する組織的能力を強化してまいります。なお、フルラインナップ化に際しては、自前主義にとらわれず、SBIグループ内外のリソースやノウハウを活用してまいります。

培ってきた強みの深化とフルラインナップの
商品・サービス・機能の提供により、顧客中心主義を徹底



基本戦略3： 事業を通じたサステナビリティの実現

グループ内外の力を徹底活用し、顧客や新生銀行グループのみならず、環境や社会全体の持続可能な発展を実現することを目指してまいります。

具体的には、地方創生への取り組み、環境・社会課題

解決へ向けた金融機能提供を行うと同時に、顧客に信頼されるサービスを提供することにより金融機関としての社会的責任を果たしてまいります。

グループ内外の力を徹底活用し、顧客や新生銀行グループのみならず、
環境や社会全体の持続可能な発展を実現する

基本戦略3：事業を通じたサステナビリティの実現

地域金融機関や企業、住民、
自治体の支援を通じた
地方創生への取り組み

環境・社会課題解決へ向けた
金融機能提供

顧客に信頼される
金融サービスの提供

財務目標

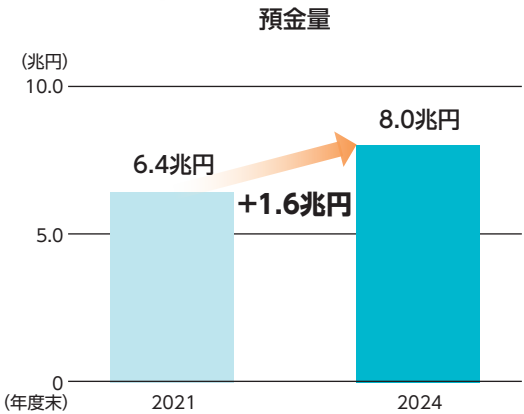
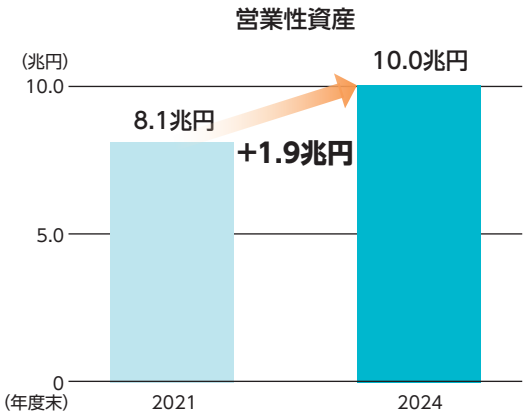
KPI（重要な活動指標）

顧客基盤	顧客数 (新生銀行 リテール口座数)	2021年度 実績	2024年度 計画
		305万口座	380万口座
財務基盤	預金量 (リテールおよび法人)	6.4兆円	8.0兆円
	営業性資産 (市場性運用を含む)	8.1兆円	10.0兆円
収益力	連結純利益 (新生銀行株主帰属)	203億円	700億円
健全性	CET1比率	11.6%	10%以上を 目標とする

営業性資産と預金量

顧客利便性の向上とSBIグループとの連携を通じて預金調達を拡大
調達した預金を活用した運用拡大により収益力の向上を目指す

2024年度末 バランスシート(連結)		預金調達の拡大施策
運用の拡大施策		
営業性資産 10.0兆円 (+1.9兆円)	預金量 8.0兆円 (+1.6兆円)	顧客中心主義の徹底および 顧客利便性の向上 SBIグループとの連携による リテール口座数の拡大 法人顧客との取引基盤の拡大
	その他負債	
その他資産	純資産	



個別戦略●個人ビジネス

戦略概要

- 顧客中心主義の徹底による、顧客の立場に立ったサービスの提供
- SBIグループとの連携によるフルラインナップの商品提供
- テクノロジーの活用による顧客利便性の高いサービスの提供

主要な個別戦略

小口ファイナンス

- SBIグループ顧客基盤の活用、UI/UXの改善、ブランド認知の強化による無担保ローン顧客拡大
- 地域金融機関への信用保証事業の拡大、事業法人との個人向け無担保ローン事業の連携強化
- グループ機能・提携先を有効活用したクレジットカードの会員獲得、ショッピングクレジット顧客の拡大

リテールバンキング

- SBIグループ内／新生銀行グループ内での相互送客による規模（口座数、預金量）の拡大
- SBIグループとの連携による商品ラインナップの拡充
- リアルチャネルの最適化（SBIグループとの共同店舗他）とネットチャネル（アプリなど）の高度化

住関連ローン

- 競争力のある商品提供による顧客基盤の拡大、SBIグループとの連携によるオペレーション効率化

個別戦略●法人ビジネス

戦略概要

- 顧客中心主義の徹底による顧客基盤の拡大
- SBIグループとの連携によるフルラインナップの商品提供
- 機関投資家向けビジネスにおける強みの一層の強化
- 地域金融機関のプラットフォームとして地域経済・企業の活性化に貢献

主要な個別戦略

機関投資家向け

- 再生可能エネルギー領域への更なるコミット、地方創生案件含むサステナブルファイナンスの提供
- SBIグループを通じた投融資機会の拡大、ハイブリッド案件への取り組み強化
- SBIグループの機能を活用した機関投資家向けビジネス体制の枠組み刷新

金融法人向け

- SBIグループのネットワークとソリューションを活用した地域金融機関との連携強化
- 地域金融機関が抱えるさまざまなニーズ（例えば、資金運用、本業強化、リスク資産削減、不良債権処理などのニーズ）へのきめ細かな対応と高度な金融機能の提供

事業法人向け

- SBIグループの顧客基盤を活用したベンチャー企業・オーナー顧客の拡大、ベンチャーデットの提供
- 事業法人における金融分野のビジネスニーズをグループ各社の機能を活用しながら解決する

個別戦略●海外ビジネス

戦略概要

- アジア・パシフィック等の地域において、フィンテックを駆使した金融サービスの提供により、ノンバンクに強みを有する銀行グループとしての存在感を確立
- SBIグループとの連携により、ノンオーガニックの成長機会を拡大し、海外ビジネスを新生銀行グループの主要ビジネスの一つにする

主要な個別戦略

- アジア・パシフィック地域をメインターゲットとして、小口ファイナンスビジネス（ノンバンク領域）を中心とした企業買収、SBIグループとの連携によるノンオーガニック投資
- 既存の出資先プラットフォームを通じた出資、買収による海外ビジネスフランチャイズの拡大（SBIの海外投資先の組織的能力を活用したバリューアップを含む）
- SBIグループの知見と投資基盤も活用し、デジタル技術を駆使したビジネスのプラットフォームとなる企業や金融機関、優れた技術や基盤を持つ企業等との提携や出資を通じた組織的能力の強化（技術やビジネスモデルの国内への還流）
- SBIグループの海外拠点との連携や人的交流に加え、高度な経験とスキルを備えた人材の採用・育成を強化

個別戦略●経営基盤

戦略概要

- SBIグループとの連携による組織的能力の強化と戦略的な経営資源の投入
- 市場性運用の高度化と多様化およびリスク管理体制の強化
- 国際会計基準（IFRS）への対応
- コンプライアンス体制およびサイバーセキュリティの強化

主要な個別戦略

市場性運用

- SBIグループのノウハウを活用した市場性運用の高度化と多様化（安定的な収益獲得）
- 市場性運用の高度化と多様化に対応するリスク管理体制の構築・運用

人事・総務

- 新生銀行グループとSBIグループ双方の資源を集約した新会社の設立・運営および業務の効率化（適材適所の人材配置、共同での採用活動・研修、総務業務の統合、システムコストの削減）
- ダイバーシティ＆インクルージョン、働き方改革を通じた多様な人材確保、SBIグループとの人材交流

財務管理

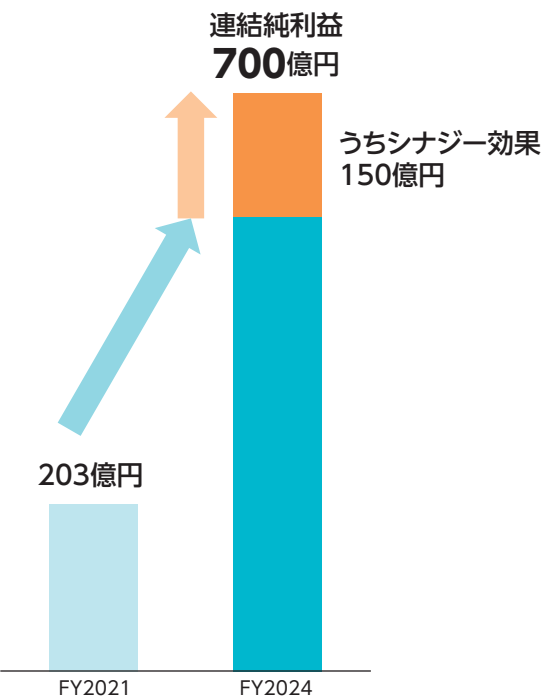
- SBIグループとの連携による国際会計基準（IFRS）への対応

コンプライアンス

- サイバーセキュリティ、マネー・ローンドリング規制対応、SBIグループとの連携による管理体制強化

SBIグループとのシナジー効果

連結純利益



2024年度計画において想定するシナジー効果150億円の内訳

シナジー効果創出のための施策		2024年度 (億円)
個人ビジネス	リテール顧客の拡大、リアルチャネル(店舗など)の最適化、住宅ローンの取扱拡大	40～50
	クレジットカードの会員獲得、ショッピングクレジット顧客の拡大、BANKIT®の連携先拡大	
	無担保ローン顧客の拡大、UI/UX 改善、地域金融機関との連携拡大	
法人ビジネス	ストラクチャードファイナンスの案件紹介、共同ファイナンス、事業承継ビジネスの拡大	45～55
	ベンチャー企業・オーナー顧客の紹介、地域金融機関との連携拡大	
	リース顧客の拡大、地域金融機関との連携拡大、船舶・航空機分野での協働	
海外ビジネス	海外投資および事業展開における連携(ノンオーガニック投資機会は含まない)	5～10
経営基盤	市場性運用に関するノウハウ共有、資金調達の拡大	75～85
	間接業務の一体運営・効率化、デジタル戦略の高度化、その他	10～20
	控除) 既往戦略との重複(戦略の取捨選択)	▲20～▲30
	控除) 法人税等	▲20～▲30

ガバナンス（利益相反管理と少数株主の利益保護）

ガバナンス強化の背景・必要性

- SBIグループとのシナジー効果を発揮すべく、さまざまな分野でビジネスの連携を進める中、2021年11月の預金保険機構への回答内容も踏まえ、上場企業として少数株主の利益に対する配慮の視点がより強く求められる
- 特に重要な取引においては、アームズ・レングスの充足では足りず、社外取締役の関与と、合理的な条件の取引であることの検証も求められる
- かかる状況を踏まえ、利益相反の管理および新生銀行の少数株主の利益保護を徹底すべく、右記の通り**親法人取引諮問委員会の設置**を中心とする実効的な管理体制を整備する

「親法人取引諮問委員会」の設置

● 構成メンバー

(委員) 全社外取締役、(オブザーバー) 全監査役

● 対象取引

SBIグループとの取引で、利益相反が発生する、もしくは利益相反の恐れのある取引

● 会議体の役割

対象取引の利益相反性・公正性の検証、および当行の少数株主の利益を害する取引でないことの検証・モニタリング

● 最終承認の方法

親法人取引諮問委員会決議を経た後、同委員会の意見を付したうえで、最終的に取締役会にて決議する
取締役会決議においては、SBIグループと関係の深い役員は関与しない

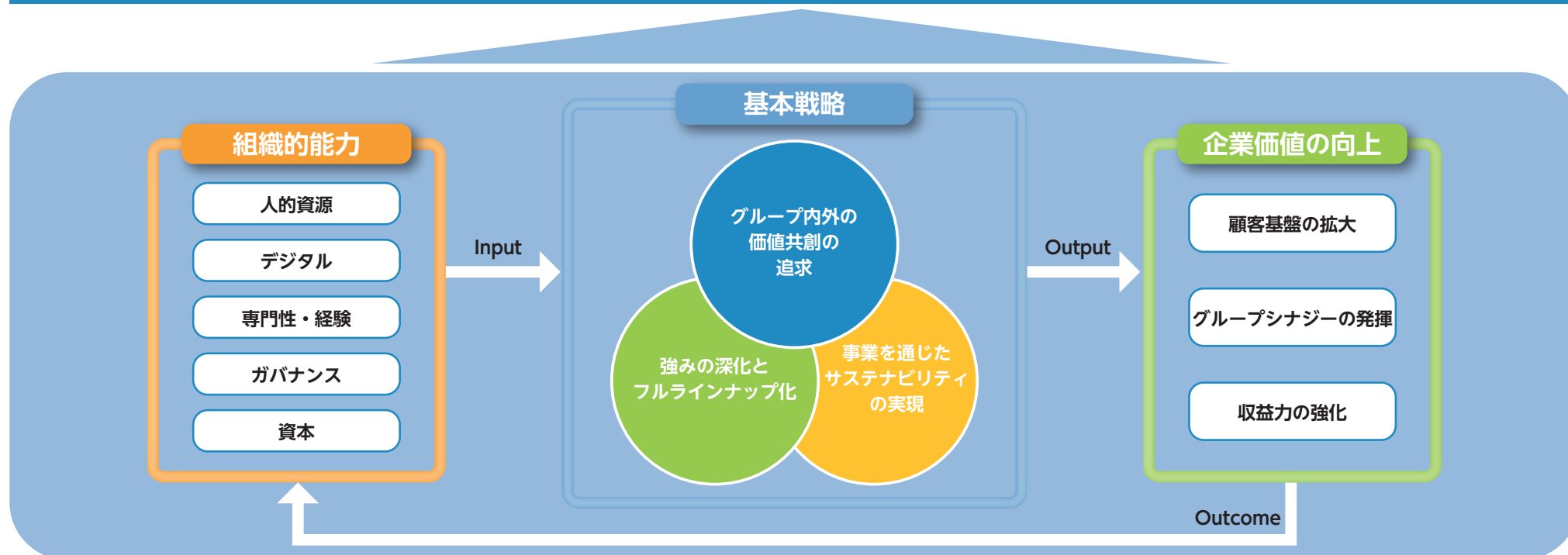
価値創造プロセス

連結純利益700億円の達成と
更なる成長への基盤の確立

先駆的・先進的金融を提供する
リーディングバンキンググループ

公的資金返済に
向けた道筋を示す

中期ビジョンの達成へ



SBIグループの事業構築の普遍的な基本観

1. 「顧客中心主義」の徹底～公益は私益につながる～
2. 「企業生態系」の形成とシナジーの徹底追求
3. 革新的技術に対する徹底的な信奉
4. 近未来を予見した戦略の策定と遂行

財務総括

2021年度業績について

2021年度の業務粗利益は、UDC Finance Limited連結の通年効果に伴う利息収入の増加などがあったものの、金利上昇を受けて金利リスク量の削減と今後の有価証券ポートフォリオの再構築を見据えた債券売却関連損失を計上したことを主因に、2020年度の2,219億円から43億円減少し、2,175億円となりました。

資金利益は1,256億円で、前年度の1,220億円から36億円の増加。個人向け無担保カードローン業務の利息収益が減少したものの、UDC Finance Limitedの連結の通年取り込みの影響と、2021年3月10日付で資本業務提携したLatitudeグループからの配当収益などによる影響が上回ったものです。

非資金利益は918億円で、2021年度の998億円から79億円減少。個人業務ではリテールバンキングにおける資産運用商品の販売関連収益、アプラスでのショッピングクレジット業務からの収益増加に加え、株式譲渡益の計上もあり増加、法人業務ではプリンシパルランザクションズでの投資収益の改善を主因に増加となりました。一方、経営勘定／その他では、トレジャリー業務において2022年1月以降の金利上昇を受けて金利リスク量の削減と今後の有価証券ポートフォリオ再構築を見据えた保有債券の売却を行い、有価証券売却損を計上したことから減少しました。

経費は、2020年度に買収したUDC Finance Limitedの連結子会社化による、経費の通年取り込みや、複数のプロジェクトにかかる経費の増加より、2020年度の1,496億円から58億円増加し、1,554億円となりました。

	単位：億円		
(年度)	2021	2020	比較 (金額)
連結			
資金利益	1,256	1,220	36
非資金利益	918	998	-79
役務取引等利益	340	301	39
特定取引利益	66	38	27
その他業務利益	512	658	-146
リース収益・割賦収益	499	431	68
業務粗利益	2,175	2,219	-43
経費	-1,554	-1,496	-58
実質業務純益	621	722	-101
与信関連費用	-311	-283	-27
与信関連費用加算後実質業務純益	310	438	-128
のれん・無形資産償却額 (グロス)	-32	-27	-4
その他利益	7	141	-134
税金等調整前純利益	284	553	-268
法人税、住民税および事業税	-89	-71	-17
法人税等調整額	7	-39	47
非支配株主に帰属する当期純利益	0	8	-8
親会社株主に帰属する当期純利益	203	451	-247

与信関連費用は、個人向け無担保カードローン業務では償却が減少するなど債権の質は改善したものの、資産残高の減少幅が2020年度比で縮小したことで増加となりました。また、法人業務では、第3四半期ま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悪化は殆ど認められず、また償却債権取立益の計上もあり改善が見られましたが、第4四半期に発生した大口案件に係る貸倒引当金繰入の影響が上回り、2020年度の283億円から27億円増加し、311億円となりました。

このほか、特別損益および法人税等において、2020年度には、2021年度には発生していない日盛金融控股股份有限公司（Jih Sun Financial Holding Co., Ltd.）の株式譲渡益および税金費用計97億円が含まれていました。

以上の結果、2021年度の親会社に帰属する当期純利益は203億円となり、2020年度の451億円から247億円の減益となりました。

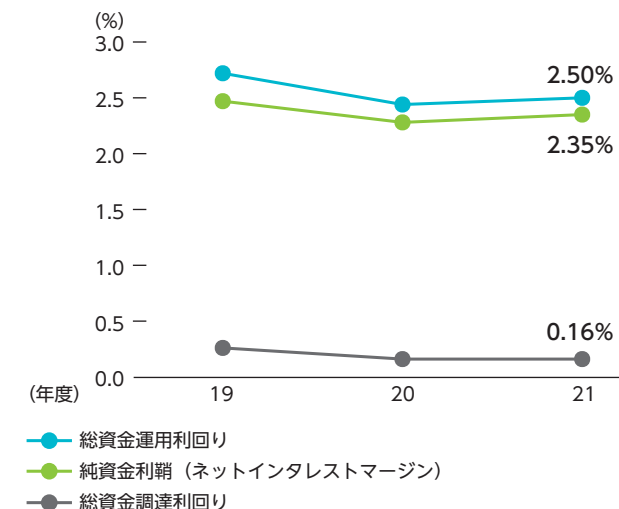
純資金利鞘

純資金利鞘（ネットインタレストマージン）は前年度の2.29%から2.35%へ上昇。総資金調達利回りはほぼ横ばいであった一方、総資金運用利回りは、相対的に利回りの高い消費者金融ファイナンス業務の貸出残高減少により貸出金利回りが低下したものの、出資先からの配当金の増加などによって有価証券利回りが上昇したことなどから改善したものです。

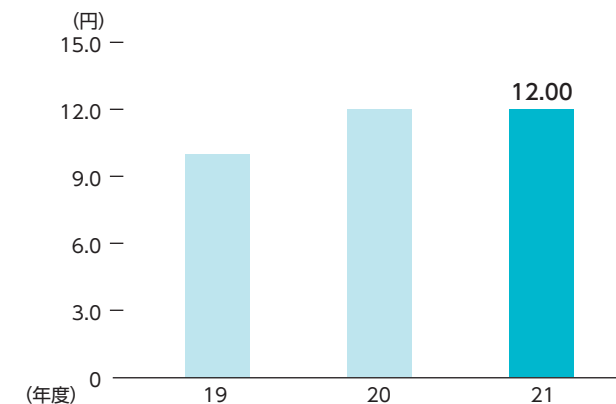
株主還元

事業戦略の実践による収益力の向上を最優先し、事業基盤の拡充と収益力強化のための資本活用や利益の内部留保をより重視した運営を行います。

■ 純資金利鞘



■ 1株当たり配当額（普通株式）



2022年度予想について

業務粗利益は、アプラスのショッピングクレジットを中心とした残高積み上げ、海外事業のビジネス伸長、SBIグループとのシナジー発現による増収を見込み、2,410億円の計画としております。なお、2021年度に計上した特殊要因（債券売却損）は見込んでおりません。

経費は、アプラスでのクラウド活用やITセキュリティ強化のための費用増加や、新規・期限更新カードの発行増加に伴う費用増、海外事業などの営業強化に伴う経費の増加や、SBIグループとのシナジー発現のための一時的費用の計上により増加を見込み、1,640億円の計画としております。

与信関連費用は、無担保ローンなどの積極的な残高積み上げに伴う増加を見込む一方で、2021年度に計上した特殊要因（大口の貸倒引当金繰入）は見込まず、2022年度は310億円の計画としております。

以上の結果、2022年度の親会社株主に帰属する当期純利益予想は、350億円といたします。

なお、2022年度の業績予想には、SBIグループとのシナジー効果を30億円、シナジー一時的費用として50億円を見込んでおります。

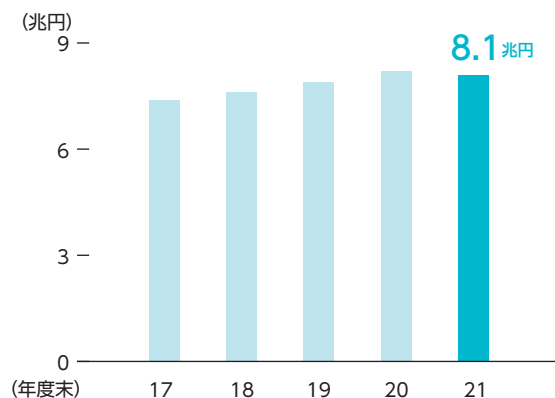
	2021年度（実績）	2022年度（計画）
業務粗利益	2,175億円	2,410億円
経費	-1,554億円	-1,640億円
与信関連費用	-311億円	-310億円
親会社株主に帰属する当期純利益	203億円	350億円

■ シナジー効果・シナジー一時的費用の内容

シナジー効果 (+30億円)	2022年度のシナジー効果は、大部分が市場性運用および資金調達より生じることを現時点では想定 - ビジネスにおけるシナジー創出施策は、立ち上げと収益化に相応の時間がかかり、初年度の利益寄与は少額にとどまる見込み
シナジー一時的費用 (-50億円)	- 商号変更関連を含むビジネス構造改革コスト、個人業務での顧客獲得コストおよび残高増加に伴う与信関連コスト、法人業務での新規ビジネス開拓コストや体制拡充コスト、海外事業でのノンオーガニック投資機会の発掘コストなどを現時点では想定 - 支出に際しては、各シナジー施策の採算性を厳格に精査のうえ、費用対効果の高い施策に優先的に配分する予定

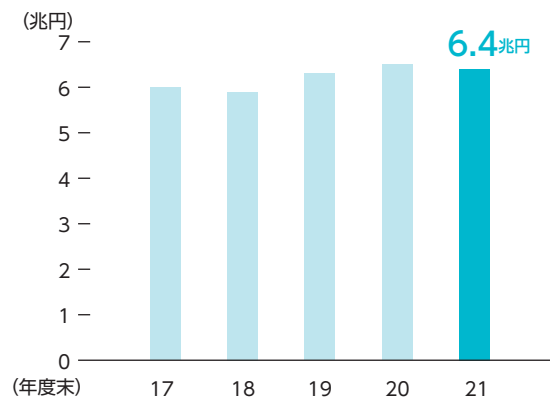
財務ハイライト

営業性資産



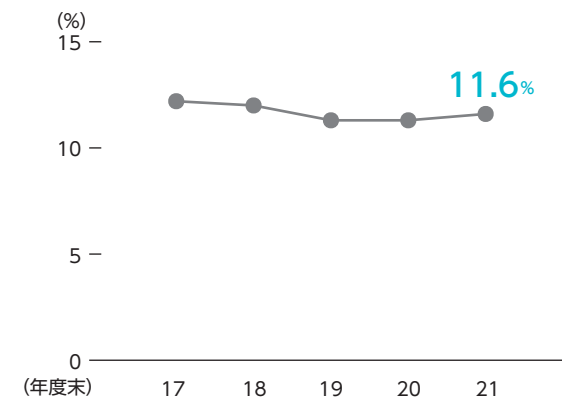
注力分野である機関投資家ビジネスおよび小口ファイナンスを中心に、営業性資産残高の積み上げに取り組んでいます。

預金残高



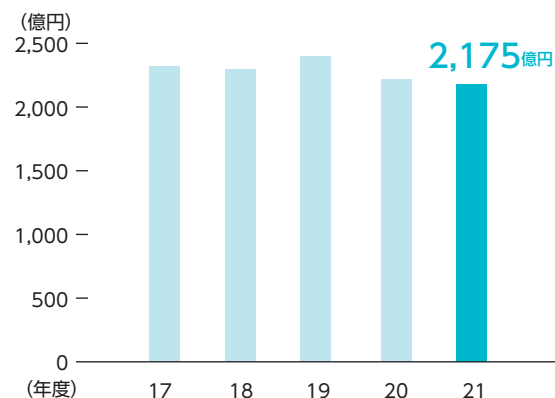
個人のお客さまによる安定的な預金が大半を占め、円貨・外貨とも十分な預金残高を維持しています。

普通株式等Tier1比率（国際基準）



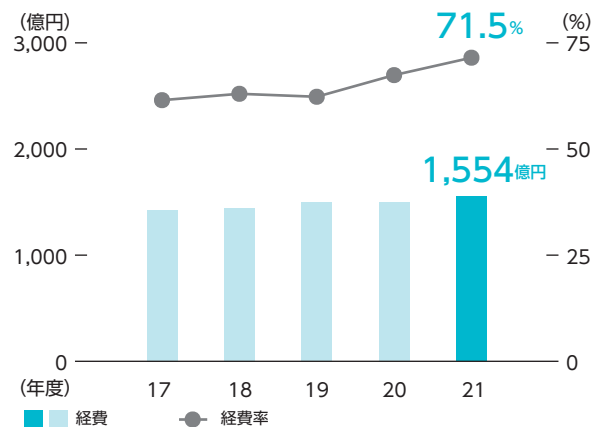
注力分野の営業性資産残高増加等によりリスクアセットが増加したものの、利益の着実な積み上げもあり、自己資本比率は引き続き十分な水準を維持しています。

業務粗利益



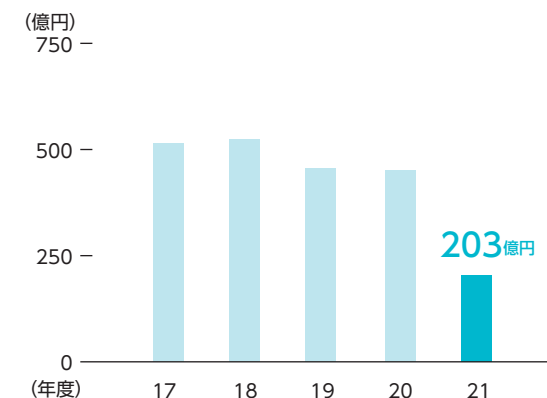
日銀のマイナス金利政策による金融緩和策の継続、不透明な経済環境下において、顧客実需に基づいた安定的な利益の厚みを増すことにより、利益の質の改善に取り組んでいます。

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。

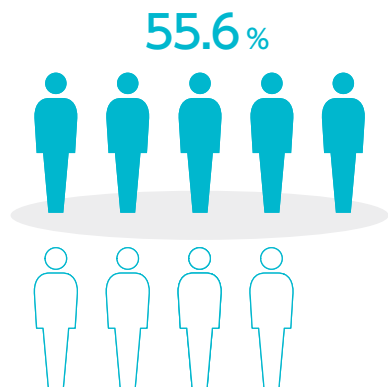
親会社株主に帰属する当期純利益



将来を見据えた損失と大口引当の計上により、親会社株主に帰属する当期純利益は203億円となり、前期比247億円の減益となりました。

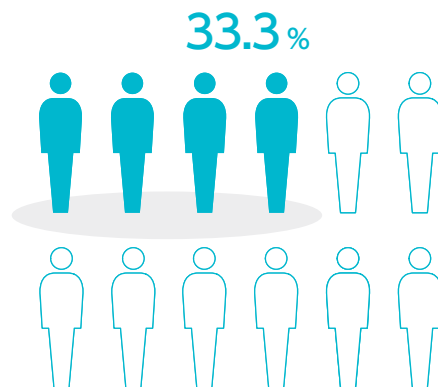
非財務ハイライト

取締役会における社外取締役比率



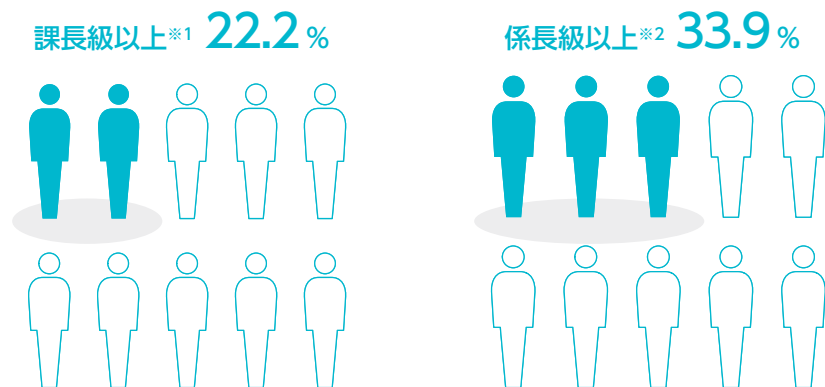
多様なスキルと経験を持つ社外取締役が、当行取締役の過半数を占めています。この体制は、新生銀行スタート時から継続しています。

女性役員比率



当行役員12名のうち、女性役員は4名です。

女性管理職比率

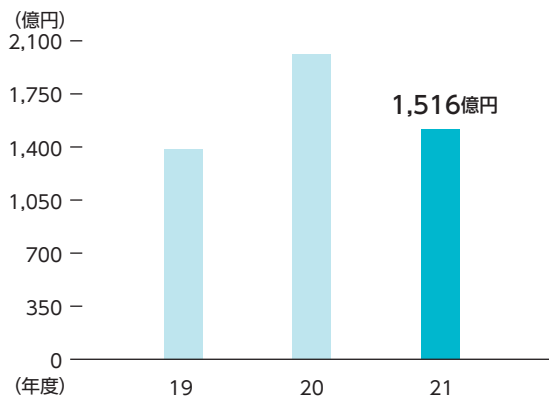


女性活躍推進をダイバーシティ推進の最も重要な課題のひとつとして認識し、あらゆるレベル・職種において、女性がそれぞれの強み・特性を活かし、活躍が続けられるよう、柔軟な働き方・多様なキャリアの選択肢を増やす等の環境整備や取り組みを進めています。

※1 推進役・管理役以上の職位

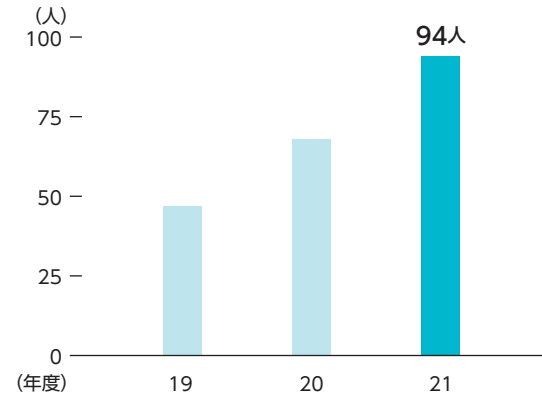
※2 部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位

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



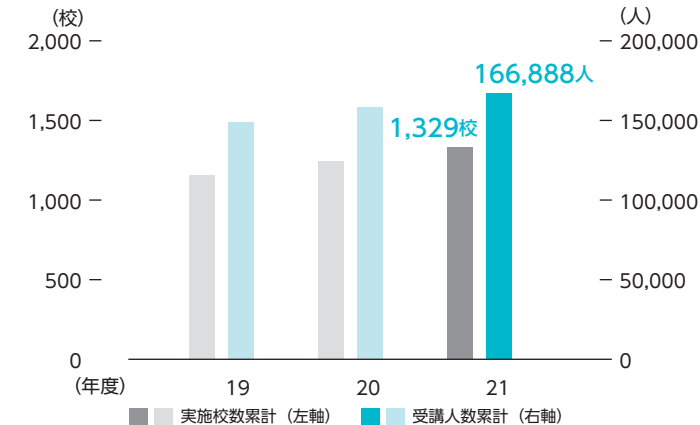
2012年以来、再生可能エネルギーに対するプロジェクトファイナンス実績を通じて、国内プロジェクトファイナンス投資家層の裾野拡大および地域金融機関とのシンジケーション促進を図っています。

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®」

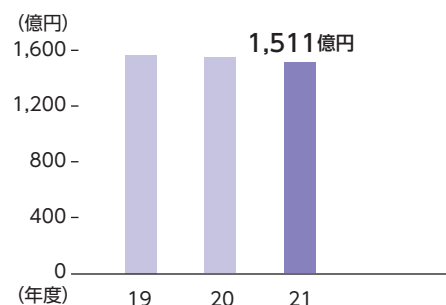
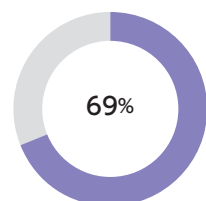


新生銀行グループでは、若年層の無業化リスクを解決すべき社会課題ととらえ、高校生を主な対象にお金に対する正しい知識や金銭感覚を身につける金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」の普及・拡大に積極的に取り組んでいます。

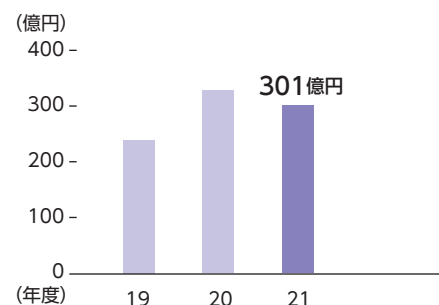
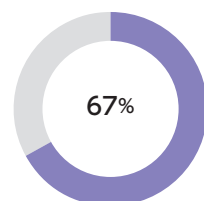
At a Glance

個人業務

業務粗利益



与信関連費用加算後実質業務純益



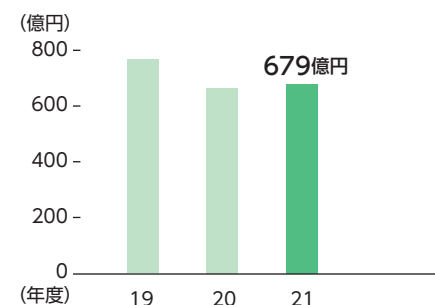
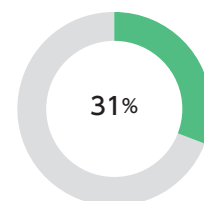
(注) 構成比の合計は、2業務以外に経営勘定／その他があるため、100%にはなっていません。

主な業務内容

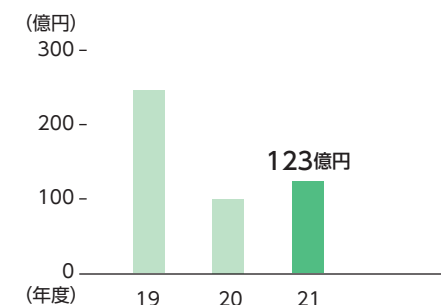
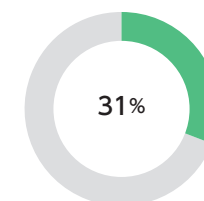
● リテールバンキング	円預金・外貨預金、仕組預金、投資信託、提携先を通じた証券仲介、提携先を通じた生命保険・損害保険、住宅ローンなど、個人向けの金融商品販売・サービス
● 新生フィナンシャル	無担保カードローンおよび信用保証業務（新生フィナンシャル、新生銀行カードローンエル（旧新生銀行レイク）、ノーローン、レイクALSA）
● アプラス	ショッピングクレジット、カード、ローンおよびペイメント業務
● その他個人業務	その他子会社

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

個人業務



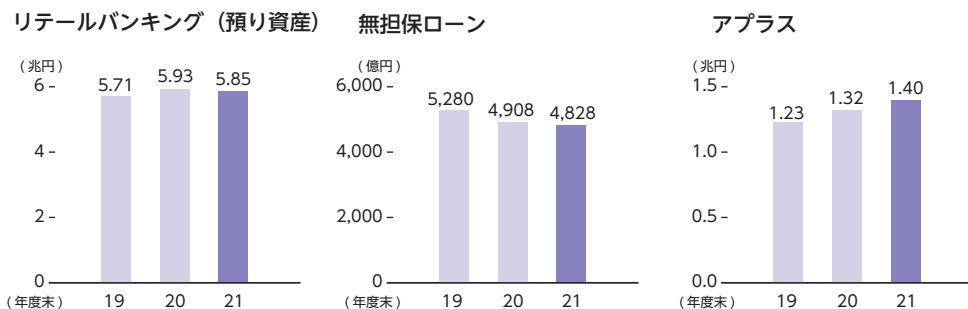
常務執行役員
個人営業総括
鍵田 裕之

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、個人のお客さまに対してさまざまな金融商品・サービスを提供しています。少子高齢化の進行や新型コロナウイルス感染症の長引く影響などによる、価値観や生活様式などの多様化に対応し、テクノロジーを活用して、お客さまの立場に立った、より利便性の高いサービスを提供することが求められています。2021年12月からは、SBIグループの一員となり、「顧客中心主義」に基づいた商品・サービス・機能のフルラインナップ化、テクノロジーの一層の活用にも取り組んでいます。

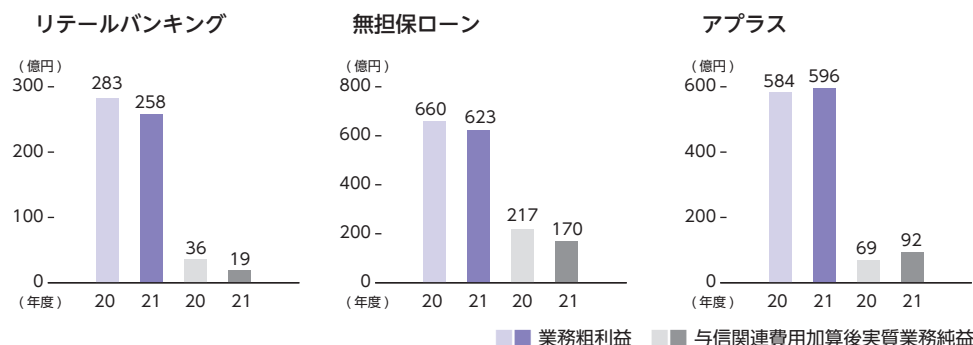
中期ビジョンでは、財務目標として預金量の拡大とリテールバンキングの口座数を増やすことを掲げています。SBIグループ内と新生銀行グループ内での相互送客を通じて、規模の拡大を目指していきます。その一例として、2022年6月より、円・外貨の定期預金金利を大幅に引き上げました。また、SBIグループとの連携を深めて、取扱商品を拡充し、チャネルの最適化や高度化をすることで、提供する商品・サービスの量と質を高め、お客さまの利便性を向上させていきます。より多くのお客さまにお使いいただけるよう、住宅ローンに関しては、競争力のある商品を提供することに注力していきます。

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。これまで培った与信判断や回収機能にAI/デジタル技術を加え、顧客基盤を有する企業と提携することで、新しい顧客セグメントが有する資金ニーズにも応えています。これに加えて、SBIグループが持つ顧客基盤の活用、UI/UXの改善、ブランド認知の強化による顧客基盤の拡大を目指していきます。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、パートナー企業とそのお客さまに提供しています。

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

ショッピングクレジット：クレジットカードを利用せず商品を分割払いで購入する仕組み。
無担保ローン：金融機関（銀行や消費者金融会社など）が提供するローンのうち、消費者が担保なしで借りることができる商品。

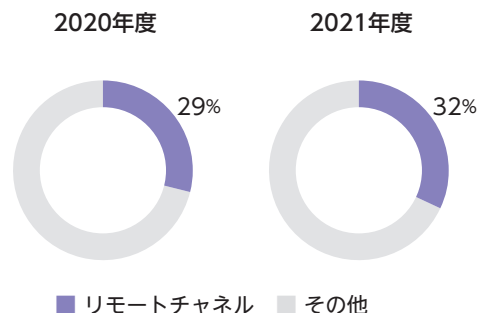
2021年度のトピックス

リテールバンキング

新生銀行では、ビデオ相談やサテライト拠点の拡充、ウェブサイトのリニューアルなど、引き続き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のさらなる充実を進めてまいりました。

2021年度の資産運用商品販売は、新型コロナウイルス感染症の影響が長引く中、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、販売額は前年を上回る結果となりました。また、2022年1月より、マネックス証券との金融商品仲介業務に関するサービスの提供を開始し、幅広い商品ラインナップへのアクセスが可能となりました。

■ 資産運用業務 チャンネル別取引額シェア

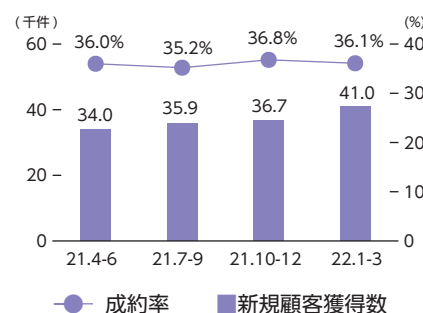


無担保ローン

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まいりました。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するため、2021年12月には、ファミマデジタルワン社と提携し、「ファミペイローン」への信用保証の提供を開始いたしました。

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となりました。

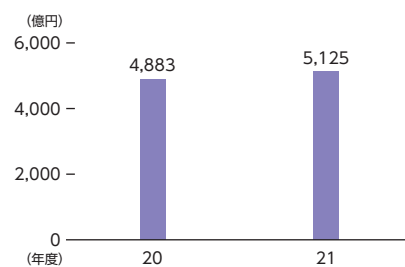
■ レイクALSA新規顧客獲得状況



アプラス

ショッピングクレジットは、好調が続くオートリースやベンダーリースを推進するとともに、ショッピングクレジットの事業基盤やグループの提携先を有効活用し、クレジットカード会員の獲得にも注力してまいりました。ネオバンク・プラットフォーム「BANKIT®」では、Tマネー社と提携し、Tポイントが貯まる後払い型決済アプリ「Tポイント×QUICPay」を新たに発行開始するなど、パートナー企業との連携が進展しました。また、2021年4月より、銀行代理業務による新生銀行の住宅ローンの取り扱いを開始いたしました。

■ ショッピングクレジット取扱高



法人業務



常務執行役員
法人営業総括
薦田 貴久

「顧客中心主義」に基づいたフルラインナップ化、地域金融機関のプラットフォームとしての地域経済・企業の

活性化への貢献にも取り組んでいます。

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ます。また、SBIグループの顧客基盤を活用し、ベンチャー企業やオーナー顧客の拡大、ベンチャーデットの提供も推進していきます。

金融法人のお客さまに対しては、SBIグループの持つネットワークとソリューションも活用して連携を強化していくとともに、地域金融機関が抱えるさまざまなニーズに対してきめ細やかに対応し、高度な金融機能の提供

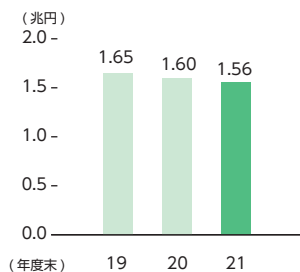
を行っていきます。

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業務を中心とした機関投資家向けビジネスにおいて、再生可能エネルギー領域をさらに強化しつつ、地方創生案件も含めたサステナブルファイナンスの提供をより一層推進していきます。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、分析力などの活用に加えて、SBIグループの機能も活用し機関投資家向けビジネスの体制を強化していきます。

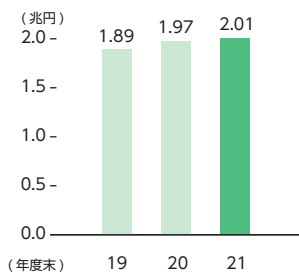
2020年2月に設立したサステナブルインパクト推進部において、投融資案件に対して内室であるサステナブルインパクト評価室が各種サステナビリティ要件に沿った評価を行い、対象案件の投資家へその評価書を提供しています。当該部署の本格稼働により、サステナブルファイナンスの着実な実績と多くのパイプラインの積み上げに寄与しています。

営業性資産

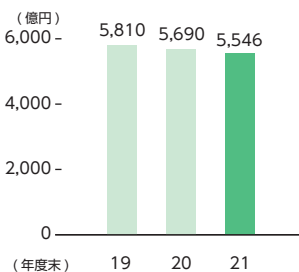
法人営業



ストラクチャードファイナンス

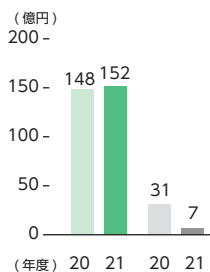


昭和リース

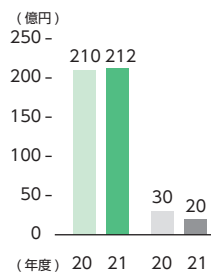


主要業務データ (業務粗利益、与信関連費用加算後実質業務純益)

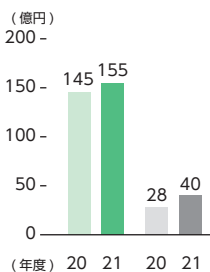
法人営業



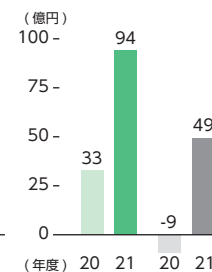
ストラクチャードファイナンス



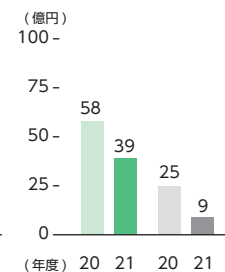
昭和リース



プリンシパル・トランザクションズ



市場営業



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。

2021年度のトピックス

サステナブルファイナンス/インパクト ファイナンス拡大に向けた取り組み

新生銀行グループでは、持続可能性やESG/SDGsの観点に、環境・社会・経済など社会全般に対して正のインパクトをもたらすことを目的とする社会的インパクトの概念を融合させた「サステナブルインパクト」のコンセプトのもと、社会課題に対して正のインパクトをもたらす企業や事業に対し、顧客との継続的な対話を通じた投融資を推進しています。2020年5月に「新生グリーン/ソーシャル/サステナビリティファイナンス・フレームワーク」を、2022年2月には「新生サステナビリティ・リンク・ロー

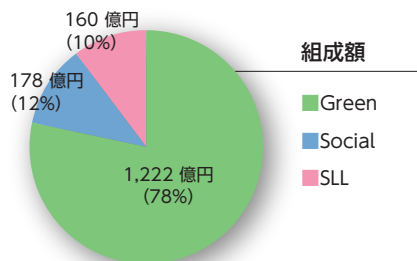
ン・フレームワーク」を策定し、それぞれに対し、国内外の関連原則への適合性や社内評価体制について第三者評価機関より意見を取得しています。自行内でサステナブルファイナンスの評価を行う体制を構築し、資金使途や資金管理方法、潜在的な環境・社会面への負の影響やその緩和策などを評価し、各フレームワークへの適合性を確認することにより、対象プロジェクトのグリーン性・ソーシャル性のインパクトの可視化による付加価値のあるファイナンスに取り組んでいます。2022年3月末現在に至るまで、合計31件、1,560億円のサステナブルファイナンスの評価を付したファイナンスを組成し、さらなる案件組成を目指しています。

■ 新生サステナブルファイナンスの実績

2022年3月末時点で31件（総組成金額1,560億円、内931億円をディストリビューション）の新生サステナブルファイナンス・フレームワークに基づくサステナブルファイナンスを実行しております。

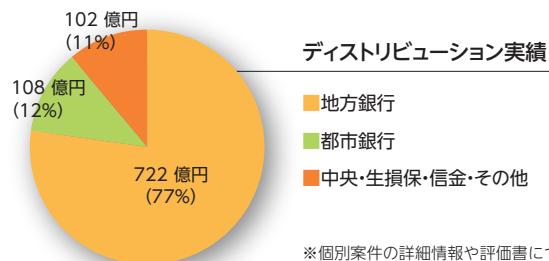
新生グリーン・ファイナンス

- 再生可能エネルギー
- 太陽光発電
- 風力発電
- 地熱発電
- バイオマス発電
- グリーンビルディング



新生ソーシャル・ファイナンス

- 病院
- 介護老人保健施設
- サービス付き高齢者向け住宅
- サービス支援型障がい者グループホーム
- 保育施設



新生サステナビリティ・リンク・ローン

- 人材派遣業
- 不動産



ディストリビューション実績

- 地方銀行
- 都市銀行
- 中央・生損保・信金・その他

※個別案件の詳細情報や評価書については、新生銀行ウェブサイト「新生グリーン/ソーシャル/サステナビリティローン」をご参照ください。

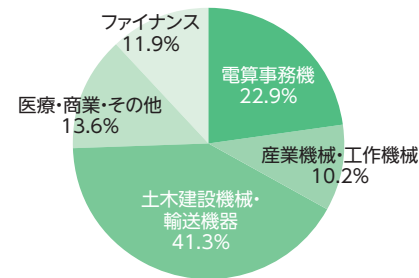
昭和リース

コロナ禍で企業による設備投資の抑制が続く中、不動産、再生エネルギー、ヘルスケア、航空機・船舶などの分野において、新生銀行グループ各社との連携による付加価値の高いファイナンスリースを提供したほか、建機オークション子会社のトーザイ貿易でのインターネットを併用したハイブリッド型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させ一層の差別化を図りました。

営業性資産は、ICT・環境・不動産等の注力分野への取り組みにより、強みのある建機を中心に引き続きバランスの取れたポートフォリオとなっています。

2021年度のサステナブルファイナンスの取り組みとしては、運転開始済みの太陽光発電所の取得を資金使途とするグリーンファイナンスに加え、日中サービス支援型障がい者向けグループホームの開発・運用を行う合同会社を設立し、ソーシャルファイナンスとして匿名組合出資を実行しました。

■ 営業性資産残高の内訳（2022年3月末）



新体制の紹介

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4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、ジェネレーションを含む多様性のある構成となっています。

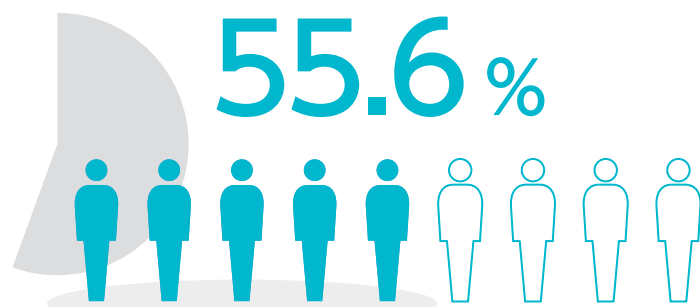
■ 取締役のスキルマトリックス

		五味 廣文	川島 克哉	畑尾 勝巳	寺澤 英輔	早崎 保浩	道 あゆみ	寺田 昌弘	藤崎 圭	瀧口 友里奈
経営実務	企業・団体経営		○	○	○	○	○		○	
	ベンチャー企業経営		○							
金融実務	投融資業務	○	○	○	○	○		○	○	
	証券・金融市場業務		○	○	○			○	○	
	海外金融			○		○		○		
	財務・リスク管理	○	○	○	○	○		○	○	
関連有用領域実務	消費者向け事業		○							
	不動産事業							○		
	マスメディア									○
経営・金融関連の体系的知識	法務・ガバナンス	○		○		○	○	○	○	
	IR・広報									○
	人事労務・人権擁護			○			○	○		○
	ダイバーシティ						○			○
	関連行政経験	○				○				

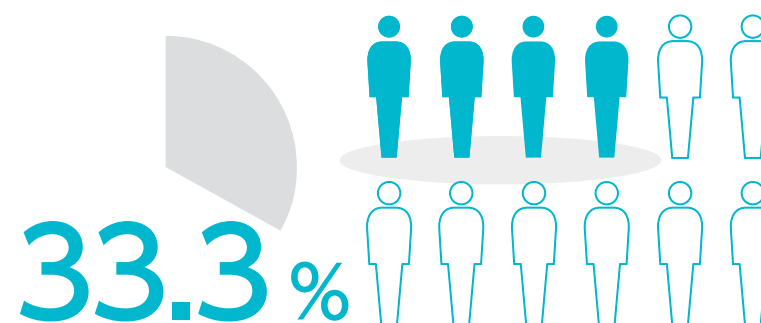
■ 監査役のスキルマトリックス

	永田 信哉	赤松 育子	中川 深雪
金融	○		
財務会計	○	○	
法務			○

■ 取締役会における社外取締役比率



■ 女性役員比率



各役員の略歴は下記URLからご覧いただけます。

取締役

社外取締役



取締役
取締役会 議長
五味 廣文

再任

〔選任理由〕
金融庁長官等を歴任し、金融分野全般における豊富な経験を有することに加え、経営戦略、事業再生およびガバナンス等にも精通しており、当行の企業価値の向上への貢献が期待できることから、選任しています。

2022年2月 取締役会長（現職）

〔重要な兼職の状況〕

- ・アイダエンジニアリング株式会社社外取締役
- ・アステリア株式会社社外取締役
- ・株式会社ミロク情報サービス社外取締役
- ・株式会社ZUU社外取締役
- ・青山学院大学特別招聘教授

保有株式数：0株
取締役会の出席率：100%



取締役
川島 克哉

再任

〔選任理由〕
証券、銀行業界での経験が長く、そこで重要な役職を歴任するなど、金融サービス事業に精通していることに加え、経営全般に関する幅広い知識と豊富な経験を有しており、当行の企業価値の向上への貢献が期待できることから、選任しています。

2022年1月 顧問
2022年2月 代表取締役社長（現職）

保有株式数：0株
取締役会の出席率：100%



取締役
畑尾 勝巳

再任

〔選任理由〕
国内外の銀行での経験が長く、そこでの重要な役職を歴任するなど、国内外の金融サービス事業や企業経営において幅広い知識と豊富な経験を有しており、当行の企業価値の向上への貢献が期待できることから、選任しています。

2022年1月 顧問
2022年2月 取締役専務執行役員
2022年4月 取締役専務執行役員 社長補佐、グループトレジャリー担当 兼 グループ海外事業担当（現職）

保有株式数：0株
取締役会の出席率：100%



取締役
寺澤 英輔

新任

〔選任理由〕
銀行業務全般についての豊富な知識と経験、特に、経営企画、組織戦略および財務企画に関する専門的な知見を有していること、また、これらの業務経験を通じて当行グループの業務運営状況にも精通しており、当行の企業価値の向上への貢献が期待できることから、選任しています。

2022年6月 取締役常務執行役員 グループ経営企画担当 兼 金融円滑化担当 兼 グループ経営企画部長 兼 金融円滑化推進管理室長（現職）

保有株式数：776株
取締役会の出席率：—



社外取締役
指名・報酬委員会 委員長
親法人取引諮問委員会 委員長
早崎 保浩

再任

独立

〔選任理由〕
日本銀行で要職を歴任するなど、金融に関する豊富な知識と経験を有しており、それらを当行経営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。

2022年2月 当行取締役（現職）

〔重要な兼職の状況〕

- ・株式会社リコー
リコー経済社会研究所所長

保有株式数：0株
取締役会の出席率：100%

（保有株式数：2022年5月31日現在）

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
親法人取引諮問委員会 委員
道 あゆみ

再任
独立

〔選任理由〕
弁護士としての専門的な知識・経験に加え、ジェンダーを含めたダイバーシティにおける幅広い知見を当行経営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。

2022年2月 当行取締役（現職）

〔重要な兼職の状況〕
・弁護士法人早稲田大学リーガル・クリニック所属弁護士

保有株式数：0株
取締役会の出席率：100%



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
親法人取引諮問委員会 委員
寺田 昌弘

再任
独立

〔選任理由〕
弁護士としての専門的な知識・経験に加え、金融機関における社内弁護士としての経験や他社での社外役員としての経験等を当行経営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。

2022年2月 当行取締役（現職）

〔重要な兼職の状況〕
・シティユーワ法律事務所パートナー
・いちごオフィスリート投資法人監督役員

保有株式数：0株
取締役会の出席率：100%



社外取締役
指名・報酬委員会 委員
親法人取引諮問委員会 委員
藤崎 圭

新任
独立

〔選任理由〕
金融機関において要職を歴任し、金融に関する豊富な知識と経験を有しており、それらを当行経営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。

2022年6月 当行取締役（現職）

〔重要な兼職の状況〕
－

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
親法人取引諮問委員会 委員
瀧口 友里奈

新任
独立

〔選任理由〕
経済番組のキャスターを含めたマスメディアにおける豊富な経験を当行経営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。

2022年6月 当行取締役（現職）

〔重要な兼職の状況〕
・東京大学工学部アドバイザーリーボードメンバー

保有株式数：0株
取締役会の出席率：－

監査役



監査役
常勤監査役
永田 信哉

〔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9月 執行役員
2012年6月 常勤監査役（現職）

保有株式数：3,244株
取締役会の出席率：100%

（保有株式数：2022年5月31日現在）

各役員の略歴は下記URLからご覧いただけます。

社外監査役



社外監査役
赤松 育子

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6月 当行監査役（現職）

〔重要な兼職の状況〕

- ・株式会社トップス社外取締役
- ・日本公認会計士協会理事
- ・東洋製罐グループホールディングス株式会社社外監査役
- ・三菱UFJ証券ホールディングス株式会社社外取締役

保有株式数：0株
取締役会の出席率：100%



社外監査役
中川 深雪

新任

独立

〔選任理由〕

検事および弁護士としての専門的な知識と経験、特に法律・コーポレート・ガバナンスに関する知見、また上場会社での社外取締役、社外監査役としての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。

2022年6月 当行監査役（現職）

〔重要な兼職の状況〕

- ・香水法律事務所弁護士
- ・中央大学法科大学院教授
- ・日東工業株式会社社外取締役
- ・日産化学株式会社社外取締役
- ・株式会社ファンケル社外監査役

保有株式数：0株
取締役会の出席率：—

（保有株式数：2022年5月31日現在）

役員からのメッセージ



取締役会長
五味 廣文

取締役会長に就任いたしました五味廣文です。戦後日本の成長を牽引し日本経済の礎を築いた伝統ある銀行の一員となったことに、軽いときめきと重い責任を感じています。

金融をめぐる環境は激変しています。特にデジタル化の進展は目覚ましいものがあり、今や金融機関ではない事業体が、各種金融サービスを安く速く安全に提供できる時代になっています。組織から機能へ、これからの金融機関経営は、どのような金融機能を果たすことで社会に付加価値をもたらすか、という発想で考える必要があります。顧客の関心は、提供する金融機関ではなく提供されるサービス内容にあります。

この点で、SBIグループとしての新生銀行グループのポテンシャルには、誠に大きなものがあります。このポテンシャルを解き放ち、みんなの役に立つ新生銀行グループを育てていくために頑張ります。



取締役
畑尾 勝巳

このたび、取締役に再任いただきました畑尾勝巳でございます。

銀行をはじめとする金融機関で業務に従事させていただき、40年近くになりました。日本のみならず、アジア・米州・ヨーロッパなど各地においてこの業務に携わってまいりましたが、社会のインフラであり、公共性の側面も強く、いつもチャレンジの連続です。新生銀行には本年1月に顧問としてお邪魔して、その後、取締役に選任され、ここまで戦略の策定・中期ビジョンの策定に当たってまいりました。そもそもの長銀時代を、競争相手として、あるいは協働相手として知っていた私といたしましては、その長銀の特徴や競争力をしっかりと残した新生銀行は、SBIグループのビジネス基盤を取り込むことで、次世代のリーディング・バンクになれると、戦略策定の過程を通じて確信いたしました。私もその一員として、全力でそれを実現してまいりたいと思います。よろしくお願いいたします。



取締役
寺澤 英輔

このたび取締役に就任いたしました寺澤英輔です。

私は1996年に前身の日本長期信用銀行に入行して以来、新生銀行に勤務し、企画系の業務を中心に従事してまいりました。

社内からの選任であり、執行を担う取締役である私の責務は、お客さまをはじめ、株主の皆さま、金融当局、従業員、経営陣など、さまざまなステークホルダーの結節点に立ちながら、先進性と柔軟性を持って当行グループの企業価値の向上に貢献していくことと考えております。

昨年度からのSBIグループ入りを、当行グループの躍進的かつ持続的な成長の機会として存分に活かすべく、2022年5月に公表いたしました中期ビジョンの実現に向け、力を尽くしてまいります。



社外取締役
早崎 保浩

2月に社外取締役に就任した早崎保浩です。よろしくお願いいたします。

現在、リコー経済社会研究所所長を務めています。以前は、日本銀行、金融庁、農林中央金庫で働きました。日本銀行時代、金融システム安定の仕事に携わり、旧日本長期信用銀行の最後を見届けました。その私にとり、今回の社外取締役就任は「運命」に感じられました。

先般のTOBを受け、新生銀行の経営体制は大きく変わりました。変化に不安は付き物です。新たな中期ビジョンを掲げ、商号変更も決定しましたが、「本当に上手く行か」心配されるステークホルダーも少なくないかもしれません。しかし、新生銀行グループとSBIグループの間では既に有機的結合が生まれ始めています。機会は大きくなっています。それを活かす鍵は役職員のマインドセット。前に進めるよう貢献したいと思います。



社外取締役
道 あゆみ

社外取締役に就任しました、道あゆみです。数年の会社勤めの後、約26年弁護士として仕事をしております。

この間、企業法務などを手がける傍ら、ジェンダーや人権、司法制度による弱者救済に関心を寄せてきました。また、公的な組織のマネジメントを経験する中、「組織にとって人こそ宝」「真実は現場に宿る」という思いを抱いております。

重要な時期を迎える当行の役員に就任することは、甚だ重責と存じますが、新しい時代を見据え、グループ内外でのシナジーを効果的かつグッドバランスに追求し、各事業、各現場が一層活力あるものとなって企業価値を高められるよう、微力を尽くす所存です。また、各社員がその力を存分に発揮するためにも、社内のダイバーシティ推進、サステナビリティ経営などの観点でもお役に立つことができれば幸いです。

どうぞよろしくお願いいたします。



社外取締役
寺田 昌弘

このたび社外取締役に就任いたしました寺田昌弘です。

これまで弁護士としてさまざまな企業法務案件を手掛けてまいりましたが、かつて証券会社で社内弁護士をした経験もあり、銀行のビジネスには親近感があります。

新生銀行はいま、TOB後の特殊な状況、銀行としての公共性、公的資金注入党としての社会的責任から、監督機能の牽制が効いた質の高いコーポレートガバナンス（企業統治）が求められています。コーポレートガバナンスは私が弁護士として注力してきた分野のひとつなので今回、当行の社外取締役のお話をいただいたとき、私は、自分が培ってきた知識と経験を活かし、お役に立てるかもしれないと考えました。

経営陣が新しくなり、SBIグループのテイストが加味された新・新生銀行が、金融イノベーターとして存在感を発揮し、企業価値を向上させ、取引先（お客さま）にも、従業員やグループ会社の方々にも、もちろん世間一般にも、これまで以上に良い銀行だと認知されるように、皆さまと力を合わせて頑張ってまいります。

どうぞよろしくお願いいたします。



社外取締役
藤崎 圭

このたび社外取締役に就任いたしました藤崎圭と申します。私は銀行に30年余り勤務し、主に有価証券投資、リスク管理、経営企画などを担当してまいりました。今回の新生銀行への参加をととてもうれしく思っております。

さて、コロナや戦争に代表される昨今の世界情勢は、これまでの常識であったグローバル化の流れに対し、世界各国で「〇〇安全保障」という発想を一気に台頭させ、まさに変化の時代の幕開けを感じさせます。

こうした折、新たなガバナンスのもとでさまざまなチャレンジに取り組んでいる新生銀行にとっては、ある種の試練であると同時に大きなチャンスでもあるように思います。

私も、変化の時代の風を読み、新任取締役として、新生銀行の発展に少しでも貢献できるよう最大限尽力したいと考えています。これからどうぞよろしくお願いいたします。



社外取締役
瀧口 友里奈

このたび社外取締役に就任いたしました瀧口友里奈です。経済キャスターとして、株為替のマーケット番組や経営者のインタビュー番組、特にスタートアップ、テクノロジー、イノベーションに関する取材や司会に力を入れてまいりました。

現在、東京大学工学部アドバイザーボードとして、産学連携加速やダイバーシティ&インクルージョン（D&I）のアドバイスや、開かれた大学作りに向けた東大の公式番組制作と司会も務めています。また大学院にて、イノベーションやテクノロジーの社会実装を軸に研究しております。

企業経営においてD&Iは非常に重要だと感じております。多様なステークホルダーの皆さまの建設的なコミュニケーションが活性化し、SBIグループとのシナジー効果が最大限発揮され、持続的成長を目指すサステナビリティ経営を実現するべく尽力してまいりたいと思います。

何卒よろしくお願いいたします。



常勤監査役
永田 信哉

常勤監査役として、TOBIによる経営体制移行の前後を通じて新生銀行グループの業務執行をモニタリングします。その責任の重さを痛感しています。

新経営体制による新たな視点・試み、SBIグループとのシナジー発揮等によるアップサイドをステークホルダーの皆さまが期待するのは当然で、それらが適正に実行されるよう注視してまいります。

一方、経営体制の移行は社内の動揺・不安を惹起しかねないリスクを伴いますが、幸い現状混乱は発生しておりません。移行の前後を通じて任に当たる者として、今後ともそのような動揺が最小限にとどまるよう目配りしていきます。

また近時の国際情勢・金融情勢は先行きの激動を感じさせるものですが、そのような環境でも適正な経営の下、少数株主の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの方々にさらなる価値が提供されるべく、監査役の役割を全うする所存です。



社外監査役
赤松 育子

監査役および監査役会に期待される役割・責務は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において、取締役に対する実効性の高いモニタリングを行うことにあります。私は社外役員として唯一、今回のTOBの前後を経験し、あと1年の任期を全うする立場にあります。だからこそ、

- ①取締役会において、また経営陣に対して、適切に意見具申するとともに、
 - ②会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会における闊達な議論が促進されるような環境整備を行い、
 - ③ステークホルダーとの適切な協働を通じて、会社や株主共同の利益のために行動する、
- その役割を担ってまいりたいと考えております。

新たなメンバーで組成された取締役会が1日も早く良きチームとなれますよう、監査役として全力を尽くす所存です。



社外監査役
中川 深雪

このたび、社外監査役に就任させていただきました中川深雪と申します。検察官として、検察庁や行政機関で約30年間勤務いたしました。

広く社会から資金を集め、これを原資として企業等に融資する銀行業務の公共性や金融監督上の厳格な規制に鑑み、銀行の取締役には高い善管注意義務や倫理観が求められることは言うまでもありません。また、「サステナビリティ」が重要な経営課題と位置づけられる中、環境問題をはじめとする社会課題解決に向けた新たな金融事業の構築やガバナンス体制も求められています。

SBIグループ入りした新生銀行が今後どのように変化発展していくのか、まさに社会的な注目を浴びる中、社外監査役に就任することとなり、大変重責ではありますが、新・新生銀行が、さまざまなステークホルダーから信頼される会社として成長発展すべく、微力ながら精一杯取り組んでまいります。

特集 社外取締役座談会

TOBを経て、2021年12月にSBIグループ入りし、新たなステージに入った新生銀行グループ。2022年度からは、新中期経営計画「新生銀行グループの中期ビジョン」が始動しました。経営体制も刷新され、社外取締役として多様な経験を持つ5人をお迎えしました。グループ内外のシナジーを追求し、さらなる成長への基盤をいかに築いていくのか、それぞれのお考えを聞きました。

豊富な経験を持つ多様な人材が 社外取締役に就任

---早崎さん、寺田さん、道さんは今年2月、藤崎さん、瀧口さんは6月、新たに社外取締役に就任されました。まずは、これまでのご経歴と、新生銀行の社外取締役に引き受けた理由をお聞かせください。

早崎 リコー経済社会研究所所長を務めています。もともとは日本銀行に長く勤務していました。1998年、新生銀行の前身である日本長期信用銀行が経営破たんしたとき、私は日本銀行の信用機構室で、日本の金融システムをウォッチしながら対応を考える仕事をしていました。2008年のリーマンショックのときにも、金融機構局で破たん後の対



社外取締役
早崎 保浩



社外取締役
道 あゆみ



社外取締役
寺田 昌弘



社外取締役
藤崎 圭



社外取締役
瀧口 友里奈

応を手掛けており、今回のお話をいただいたときには運命のようなものを感じて、これは断ってはいけないという気持ちになりました。ずっと日本の金融に携わってきた者として、新生銀行が次のステージに向かっていくのをぜひお手伝いしたいと思っています。

寺田 証券会社の社内弁護士を経て、アメリカのロースクールに留学し、現在は法律事務所のパートナー弁護士をしています。金融M&Aなどを含む企業法務を長く手掛けてきました。その中でも注力してきた分野のひとつがコーポレートガバナンスです。今回の当行のようにTOBで親会社が変わったときガバナンスは非常に重要です。「あのときSBIグループ入りしたのは正解だった」と皆が思えるように、貢献していければと思っています。

道 企業での勤務を経て弁護士となりました。ジェンダーや人権の問題に関心を持ち、アメリカに留学したときに、ビジネスと人権、実務とアカデミズムなど豊かに連携するダイナミズムを見て、発想が柔軟になりました。帰国後は司法制度改革の仕事に従事。その後は、弁護士会や司法関

係の組織のマネジメントにも携わってきました。このお話をいただいたときは役者不足と思い恐縮しましたが、直近で組織のマネジメントに携わっていた経験を少しでも活かせればと思い、お引き受けしました。プライベートでは一女の母でもあり、子育てとの両立に四苦八苦（笑）してきた経験など踏まえ、何かお伝えできればとも考えています。

藤崎 新卒で農林中央金庫に入り、この春に退任するまで、約30年にわたって銀行に勤務しました。銀行時代は、有価証券の投資やリスク管理、企画など、いろいろな仕事を経験してきました。私のようにバブル崩壊直後に就職活動をした世代の銀行員にとって、前身の日本長期信用銀行は、非常にエッジの効いた銀行として常に気になる存在でした。SBIグループに入ることになり、今後、新生銀行がどう進化していくのか大変興味があり、喜んでお話をお受けしました。

瀧口 大学時代に事務所に所属して以来、フリーランスのアナウンサーとして活動してきました。長く経済番組を担当する中で社会を変革する起点となるスタートアップ企業に興味を持ち、スタートアップ、イノベーション、テクノ

ロジックといった分野を軸に取材や司会の活動をしてきました。そのかわり、今年の春には母校でもある東京大学の公共政策大学院に入学し、イノベーションとテクノロジーの社会実装についての研究も始めました。また、東京大学の工学部ではアドバイザリーボードメンバーとしてD&I（ダイバーシティ・アンド・インクルージョン）についての助言もさせていただいています。私自身は1987年生まれで、日本の好景気を知らない世代です。経験豊富な方々の中で私のような異質な人材にお声がけいただき、とても驚きました。でもそこに新生銀行が本気で変わっていかうとしている意思を感じ、自分の経験がお役に立てばと思っています。

SBIとのシナジーを活かすためにも 新生銀行内でのアセットを見直す

---新中期経営計画「新生銀行グループの中期ビジョン」では、3年後に目指す姿として、「連結純利益700億円の達成と更なる成長への基盤の確立」「先駆的・先進的金融を提供するリーディングバンキンググループ」「公的資金返済に向けた道筋を示す」の3つを挙げています。注目すべきポイントは何かと思われませんか。

寺田 まずは3年後に連結純利益700億円という目標を達成できるか。ステークホルダーの関心はそこに集まると思います。川島社長も不退職の決意を示されており、中期ビジョンでも具体的なKPIを設定しているので、我々もその実現に向けて、しっかりと経営をモニターしていきます。また、その実現のためにはシナジーが必要だと盛んに言われますが、ではそのシナジーをどう作り出していくかが重要でしょう。

道 700億円のうち、SBIグループとのシナジー効果が150

億円と見込んでいますが、それがシナジーによっていかに達成できるか、が注目ポイントですね。

早崎 もちろんシナジーは重要ですが、私が最初にしたのは、もともとの目標数値の高さでした。この中期ビジョンはTOB以前から考えられていたものがベースとなっています。SBIグループとのシナジー効果150億円を差し引いても、前中計と比べて大きく伸びている。そもそも新生銀行グループ単体でもそれだけの成長が見込める、大きなポテンシャルがあったということです。

さらに、SBIグループとのシナジーを考えるにあたって重要なのは、新生銀行グループには多様な会社があるということ。取締役会でも、例えばレイクとかアプラスとか、さまざまな名前が挙がってきます。「1対1」ではなく、多様な会社を擁する新生銀行グループとSBIグループが「多対多」で結び付く中で、700億円を目指していくのではないのでしょうか。

道 川島社長もよく「横串を通す」と言われますが、まずは新生銀行グループ内にあるさまざまなアセットを共有し、連携を図っていく。その先に、SBIグループとのシナジーが生まれてくるのだと思います。むしろSBIグループとのシナジーを考えることで、新生銀行グループ内のシナジーをーから考え直すチャンスでもありますね。

瀧口 私、シナジー効果による150億円を差し引いた部分に注目しています。既存事業を磨いていくとしても、なかなかハードルの高い数字のように感じていますが、今のお話で重要だと感じたのは、SBIグループという存在を通じて、新生銀行グループ自体が活性化されることによってこそ目標達成に近づいていくということです。

そのドライバーになるのは、企業カルチャーの変容ではないかと感じました。まさにD&I、多様なカルチャーが混

ざり合うことで、大きく伸びていくと思います。

広がる顧客層をいかに取り込めるか 預金がひとつの目安になる

藤崎 銀行実務に携わっていた立場から見ても、3年後に700億円というのは、決して簡単に達成できる数字ではないというのが率直な印象です。もちろん不可能ではありませんが、非常にチャレンジングな目標です。

そこで大切なのは、やはりマインドセットでしょうね。会社の株主が変わってガバナンスも変わっていくこのタイミングで、あらためて「公的資金返済に向けた道筋を示す」ことに意識を向ける、そのために収益を上げていかうというのが考え方の流れになっています。

ではそれをどう実現するのか、実務的な道筋としては、鍵になるのはやはり預金だと思います。ビジョンの中でも預金量と口座数を大きく伸ばすことが示されていますが、一般顧客の信任をいかに集めているかは、まさにそこにはつきりとした形で現れると思うからです。従業員にとっても、





それが目に見える形での成果になるのではないのでしょうか。もちろんこれまでのマイナス金利政策の下では、預金を増やしても利益にはつながりませんでした。しかし、SBIグループの持つ顧客群がターゲットに入ってくるとなると、戦略として、バランスシートを大きくし、ビジネスアクティビティを広げていかなければ意味がありません。それに、この先、仮に金利が付く世の中が到来すれば、預金も財産になります。

道 なるほど、そうですね。預金を増やすために、現場ではどんな動きが必要になってくるのでしょうか。

藤崎 地道な営業だけでなく、会社としてキャンペーン金利を適用したり、人を紹介してもらったら特典をつけたりするなど、複合的に誘引していく形が考えられます。

寺田 SBIグループの約4,000万の顧客に向けて、営業をかけられるきっかけはできたということですね。

瀧口 コロナ禍をきっかけに、若い人たちの間でお金や資産形成への関心が高まったという統計が出ています。実際、リモートワークで在宅時間が増えたことなども相まって、オンライン投資利用者の拡大も見られますが、例えばそういう方々の生活の動線に新生銀行がいかに存在することができるか。インターネットも含めて、そのタッチポイント

を増やしていく工夫は必要だと思います。

早崎 特に2000年代の初め頃、新生銀行は、他行に先んじて新しい技術やサービスを展開して、多くの人を惹きつけていた時代がありました。ここでもう一度、それができるのではないのでしょうか。

寺田 魅力的な金利もそうですし、新しいサービスを打ち出したり、サービスの種類を広げたりすることで、これから新生銀行グループを活用してもらえる若い世代をもっと取り込んでいけるといいですね。

一人ひとりが変革の主役になる もう一度、新たに生まれ変わる

---その中で新生銀行に期待することは何でしょうか。

早崎 TOBからの新体制スタートとなりましたが、新しい親会社であるSBIグループはお客さまに貢献し、新生銀行の価値を上げていくという同じ目標に向かって走る仲間です。「できる」ことは増えているので、一人ひとりが「したい」と思って取り組めるかが大切。我々、社外取締役も含めて、経営層もそれを目指していると思います。

道 私はやはり現場にこそ真実が宿ると思っています。先ほどの話も、従業員一人ひとりが自分ごととしてシナジーを起こしていけるにかかっていると思います。そのためにも、そして、こういう時期だからこそ、従業員には執行サイドに対しても臆せず、どんどん意見を表明してほしいと思います。

瀧口 ダイバーシティのある組織はそうでない組織よりも高い成果を上げる傾向にあるのですが、その組織の中にいる当事者には、成果が上がっていることが最初は実感しにくいという研究結果があります。しかし、逆にこのうまく

いっていないのではないかという気持ちで、「もっと話をしなくては」と努力する動きにつながり、高い成果に結実するそうです。ですから、最初は「うまく伝わっていないな」と思うことがあったとしても、これは良い方向に向かっていく過程だと捉えて、従業員の方々にはぜひ圧倒的な量のコミュニケーションを取っていただければと思います。

藤崎 今、社会経済全般が歴史的な転換点を迎えていると感じています。これから誰も経験したことがないような世界に、この新しい体制で乗り込んでいくわけですから、自由な発想で全方位的に過去の延長線上にはないチャレンジをしてほしい。私自身も、そこに少しでも貢献していきたいと思っています。

寺田 「SBI新生銀行」と社名が変わりますが、「新生」の名前が残ったことの意味をぜひ考えてほしい。名前の通り、次のステップに向かって、もう一度「新たに生まれ変わる」ことを、グループ全体で体現していただけたらと期待しています。



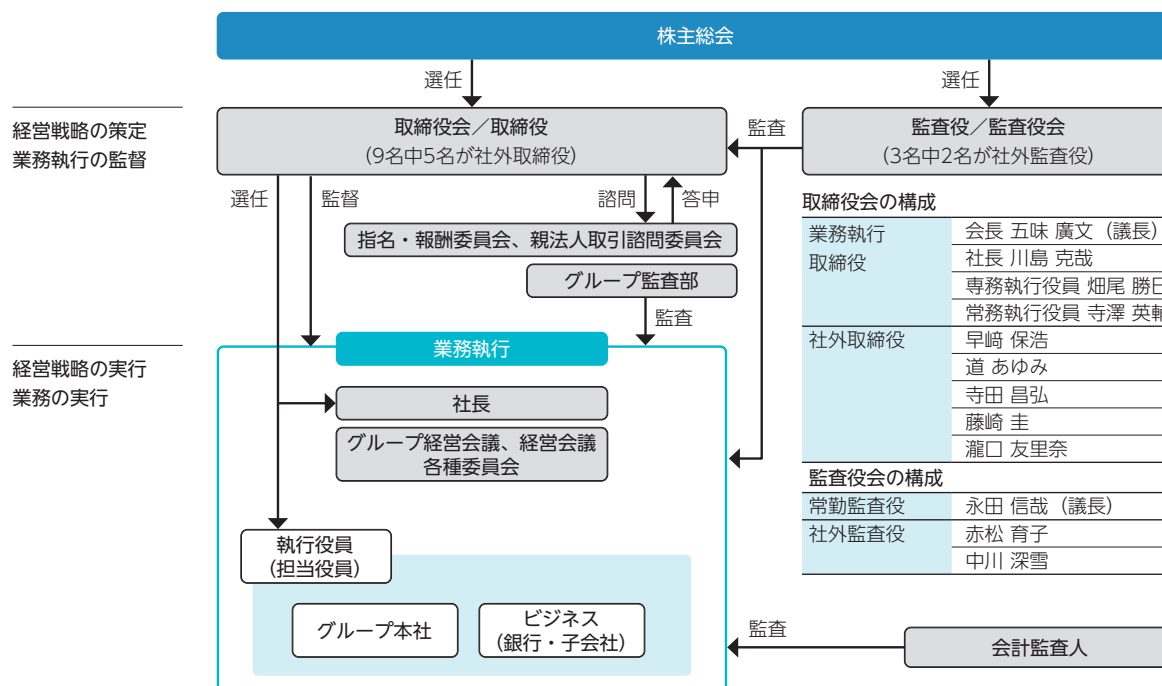
コーポレート・ガバナンス

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4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9名から構成されています。社外取締役は、それぞれ国内外の金融業務や法務・ガバナンス、およびリスク管理、不動産事業、マスメディアの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、

■ コーポレート・ガバナンス体制図（2022年6月22日現在）



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。さらに、2021年12月に当行がSBIグループ傘下の会社となり、親法人グループとの間の利益相反取引について、少数株主保護の観点から、より慎重な管理体制を構築するため、2022年3月に親法人取引諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置しました。

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。2021年度は、2021年11月に中期経営計画を策定、検討するにあたり人事、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9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・

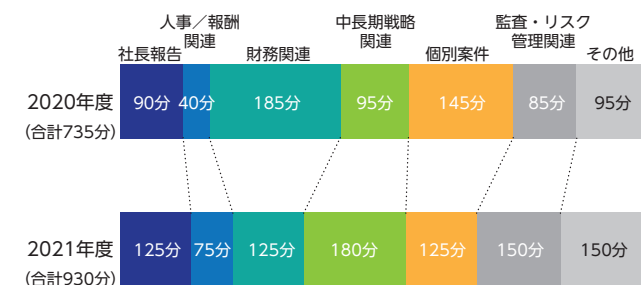
解任に関する事項、後継者計画および取締役の報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申する体制となっています。また、親法人取引諮問委員会は、指名・報酬委員会と同様に社外取締役全員で構成され、親法人等との取引で利益相反が発生する若しくは利益相反の恐れのあるものについて、取締役会に付議する内容を審議し、取締役会に答申することとしています。

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。

2021年度取締役会他スケジュール

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）

取締役会議題およびその所要時間



*コンプライアンス、システム関連議案は監査・リスク管理関連の項目に含む。

2021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、375分の議論が行われました。

1月	定時取締役会
2月	臨時取締役会 (臨時株主総会終了後開催、代表取締役選定等) 指名・報酬委員会
3月	定時取締役会（新中期経営計画協議等） 親法人取引諮問委員会、指名・報酬委員会

(注記) 上記以外にTOB関連の臨時取締役会を10月に2回開催。

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を抑え、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。

取締役の報酬体系

常勤取締役については、基本報酬（固定報酬）、中長期インセンティブ報酬としての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、社外取締役については、基本報酬（固定報酬）および譲渡制限付株式報酬により構成しています。

譲渡制限付株式報酬、株式報酬型ストック・オプションについては、取締役に一定の事由が発生した時には、取締役による放棄、当行による無償取得の定めを設けています。

報酬の種類	報酬の内容	報酬構成（目安）	
		常勤取締役	社外取締役
基本報酬	常勤、非常勤の別、役職および職責に応じた固定報酬金銭を毎月支給	60%	80%
譲渡制限付株式報酬	役職および職責に応じて付与金額を決定 各役員の選任時に当行株式を支給	15～20%	20%
株式報酬型 ストック・オプション	基本報酬の4か月分を基準に、前年度における、当行の株価の変動率、当行株価の銀行業の株価と対比したパフォーマンス、当行の純資産の変動率を係数とする計算式によって算定 前年度業績確定後に付与	20～25%	—

● 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230百万円以内（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25百万円
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75百万円以内

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2021年4月1日～2022年3月31日）

執行役員の報酬は、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）	121	74	33	13	-	46	6名（内 退任済3名）
監査役（社外監査役を除く）	21	21	-	-	-	-	1名
社外役員	88	69	-	11	8	11	11名（内 退任済5名）
計	231	165	33	25	8	58	18名（内 退任済8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。
4. 2015年6月17日開催の第15期定時株主総会決議に基づき、2022年2月8日開催の臨時株主総会終結の時をもって辞任により退任した取締役3名に対し、退職慰労金として8百万円を支払いました。

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2021年度の活動実績

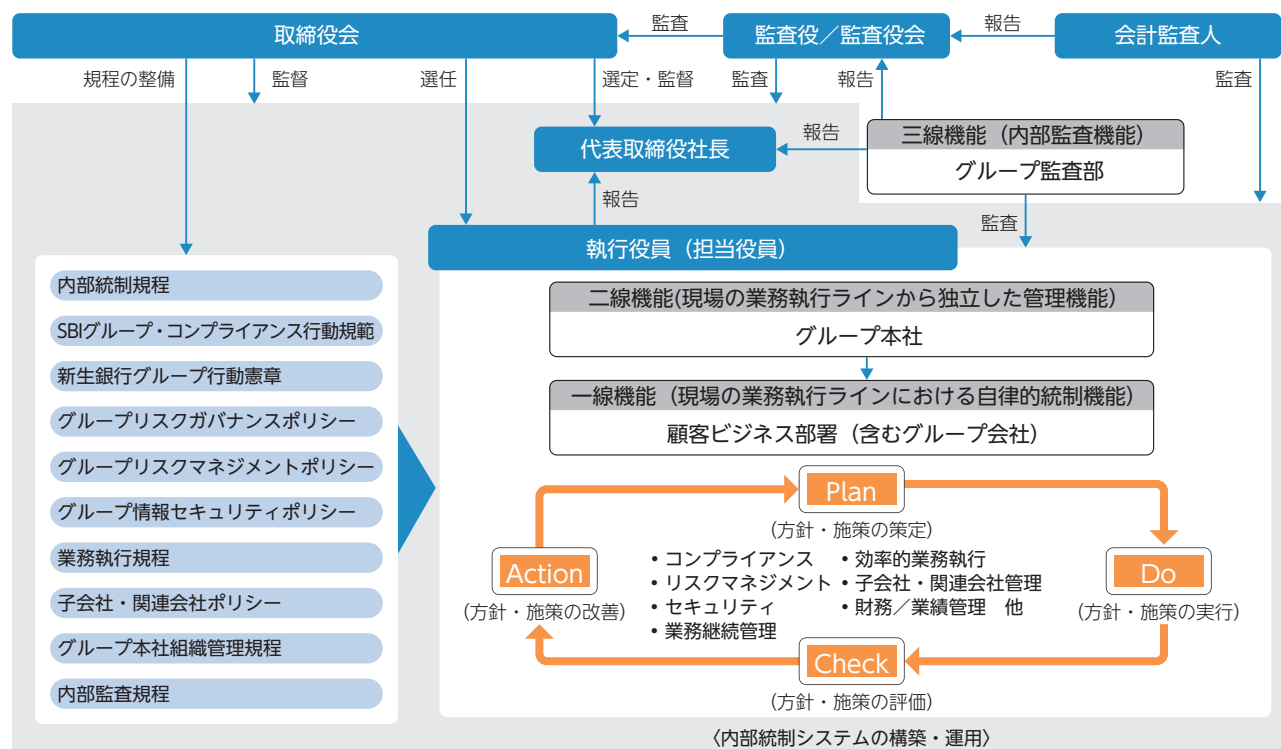
	取締役会	監査役会
開催回数	9回	12回
出席率	100%	100%

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

内部統制の枠組み



と、(2) 取締役会は、重大なリスクおよび問題を適切に把握し対処するため、二線および三線機能から適時適切な報告を受けるとともに、主要な方針およびコントロールを定期的に検証することが明文化されています。そして、本規程のもとで、SBIグループ・コンプライアンス行動規範、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。

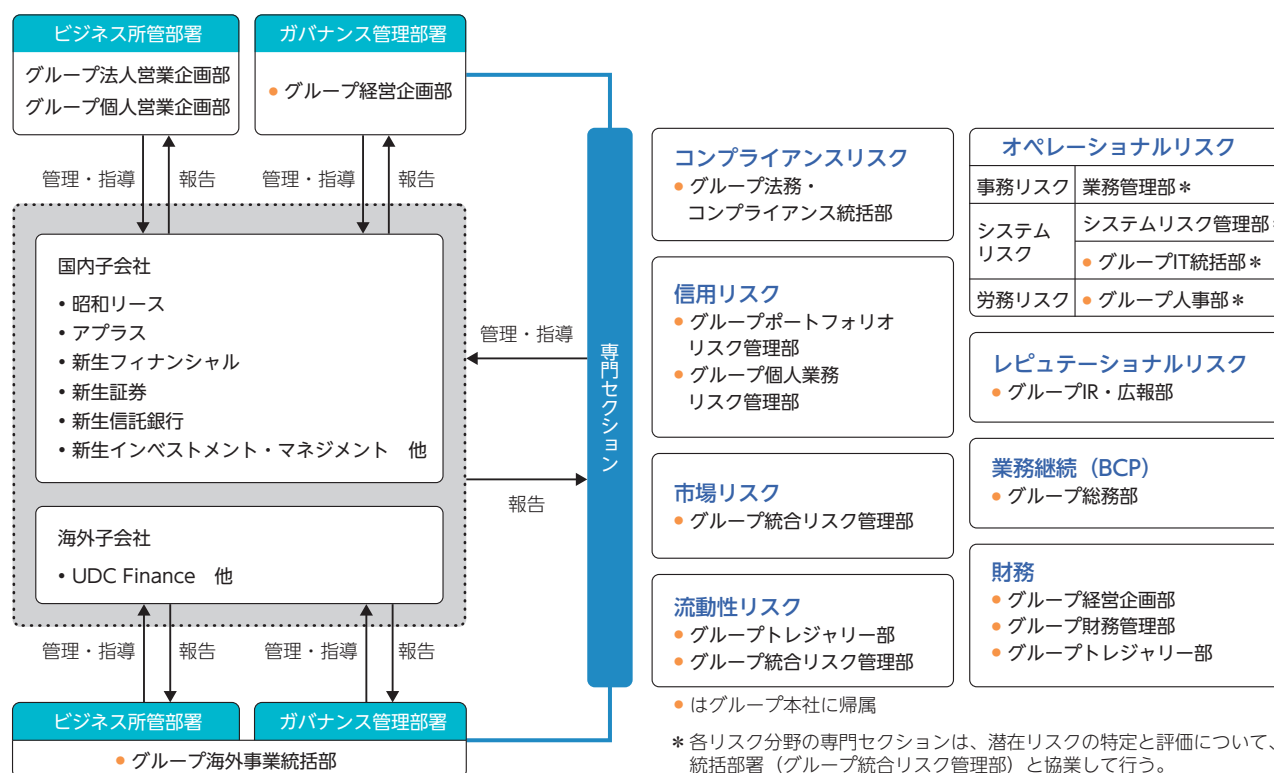
また、新生銀行グループ行動憲章において反社会的勢力との関係の遮断を定めるなど、反社会的勢力との関係を絶ち、業務の適正を確保する体制の整備を図っています。さらに、大規模な災害、事故その他の当行事業活動に対する中断事由が生じた場合に備えて、グループ業務継続体制管理委員会を設置、業務継続体制に関する各種規程を定め、重要業務を継続し、お客さまや社会に対する責務を最大限遂行するための体制を確保することとしています。

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、近年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 (2022年6月22日現在)



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。

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、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、総括担当役員、グループ本社の担当役員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。

■ 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

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。グループ法務・コンプライアンス担当役員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、グループサステナビリティ経営ポリシーにおいても「腐敗防止・贈収賄防止」を明記しています。

内部通報制度

新生銀行においては、コンプライアンス・ホットライン制度を導入し、当行の役職員等が、法令等の違反、あるいはその疑いのある事実を通報できるシステムを構築しています。通報があった場合は、経営陣に報告すると

もに、対応チームを組成して調査を実施し、必要な是正措置および回復措置を講じます。通報を行ったことを理由に通報者に対して不利益な扱いを行うことは禁止されており、グループ法務・コンプライアンス統括部は通報者が事後に不利益な扱いを受けていないことにつきフォローアップを行っています。同様の内部通報制度は他のグループ各社にも設置されています。

■ コンプライアンス・ホットライン

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

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策

当行グループでは、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ポリシー」を掲げ、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策を経営上の最重要課題のひとつと位置づけて、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・ロー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に課せられた重要な使命です。

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した結果、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・ローンダリング及びテロ資金供与対策（AML/CFT）ポリシー

1. リスク評価	リスクベース・アプローチの考え方に基づき、国内法令等のほか、FATF（金融活動作業部会）、バーゼル銀行監督委員会等の国際機関が発出する文書等にも留意の上、自らが直面しているマネー・ローンダリングおよ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・評価およ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. 本人確認および顧客管理措置	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および疑わしい取引の届出	取引時確認および取引モニタリングでの異常検知、顧客フィルタリング、営業部室からの報告等により疑わしい取引に該当すると判断した場合には、当局に対して直ちに疑わしい取引の届出をいたします。
4. 経済制裁および資産凍結	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。当行およびコルレス契約締結先に対し、シェルバンクとの取引およ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	指導およ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。

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

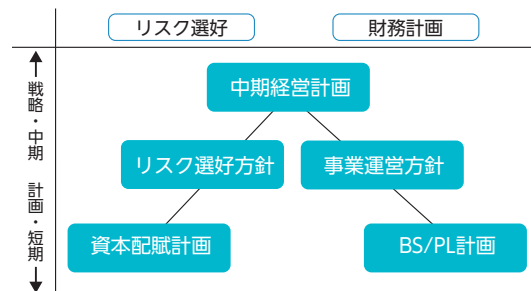


新生銀行グループでは「グループリスクガバナンスポリシー」を制定し、健全なリスク文化、リスク選好に基づく業務執行、および適切なリスク管理を要素とするガバナンスの考え方を整理しています。一般に、金融機関が安定的な収益を得るためには、リスク選好を明確にし

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から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、これらの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の整備に向けて継続的な努力を続ける一方、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きました。さらには、SBIグループの一員として、その経営理念も踏まえ、健全なリスク文化の醸成にもあらためて取り組んでいるところです。

■ リスク選好と財務計画の関係の概念図

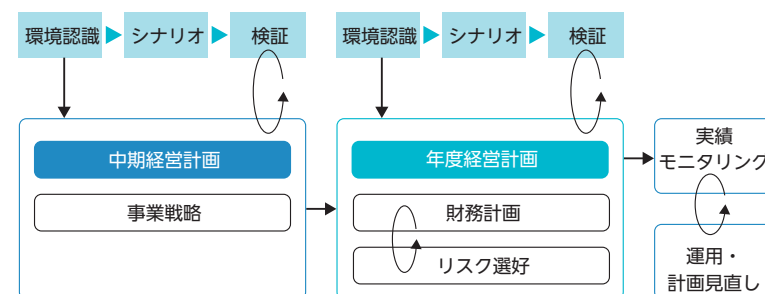


健全なリスク文化のもとで、適切なリスクテイクが期待どおりのリターンを生み、ひいては財務指標の改善を目指す中で、リスクガバナンスは重要な前提であると考えています。

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ペタイト・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。

■ 統合運用の概念図



リスク選好と財務計画は、中期経営計画を踏まえ、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を明確化していますが、その期中管理について定量指標を活用した強化を図っているところです。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、厳格な予実管理を行っています。

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SBIグループの経営理念および行動規範のもとで「新生銀行グループ行動憲章」に定め、これ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。SBIグループの一員となったことを機に、自社の組織文化をあらためて見直し、健全なリスク文化の醸成に向けて取り組んでいるところです。

■ 新生銀行グループ リスク選好方針

- 新生銀行グループは、SBIグループの一員として経営理念を共有し、新たに策定した中期経営計画「新生銀行グループの中期ビジョン」に基づき、顧客中心主義を徹底し、社会の新たな潮流をいち早く捉え、より革新的なサービス・ビジネスの創出に努めることにより、企業価値の最大化を追求していく。
- 価値共創戦略に内在する固有のリスクや新たな形態のリスクについての確に把握・検討の上、新生銀行グループを含むSBIグループ各社およびグループ外とのシナジーを追求することにより、顧客基盤の拡大と収益力の向上を実現し、成長を実現する。
- コロナ禍の長期化や資源価格の高騰、歴史的な水準の円安、各国金融政策の転換、地政学リスクの顕在化については特に留意のうえで、小口ファイナンス、機関投資家向けビジネス、海外ビジネスといった強みのある分野を深化するとともに、商品・サービス・機能のフルラインナップ化を図ることで、「顧客中心主義」を実現する。
- 金融機関としての社会的責任の意識を強く持ち、新生銀行グループおよびSBIグループが有する事業面の強みを活かすことにより、地方創生に向けた取り組みや環境・社会課題解決へ向けた金融機能の提供、多様な顧客ニーズを充足するサービスの提供を行い、顧客からの信頼向上につなげる。
- 十分な自己資本比率の確保を前提に、投融資機会の増大に伴うバランスシートの拡大を許容する。
- 以上の施策を推進することにより、中期経営計画最終年度(2025年3月期)には、①先駆的・先進的金融を提供するリーディングバンキンググループとして、②連結純利益700億円を達成のうえでさらなる成長に向けた基盤を確立し、ひいては③公的資金返済に向けた道筋を示すものとする。

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、グループリスクの担当役員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2022」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。

経営環境の変化やSBIグループ各社を含むグループ内外の価値共創の追求に伴い、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、定量化が困難な非財務リスクも含めて、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。

現在、地政学リスクの発現を端緒とする与信関連費用の増加や保有有価証券の価値下落のほか、サイバー攻撃等によるシステム障害、各種戦略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. 地政学リスク	地政学リスクの発現を端緒とする下記2～5のほか、当該国でのビジネス機会の縮小・喪失および対応費用の発生。地政学リスクを有する国の国債や株式を組み込んだ金融商品の価格下落等に伴うレピュテーションの毀損。
2. 与信関連費用の増加	地政学リスクの発現のほか、コロナ禍の長期化、新たなパンデミックや大規模自然災害の発生、各国中央銀行の金融政策転換による金利上昇などを端緒とした、景気悪化や不動産担保価格の下落による与信関連費用の増加。
3. 保有有価証券の価値下落	地政学リスクの発現のほか、各国中央銀行の金融政策転換、新たなパンデミックや大規模自然災害の発生などを端緒とした、内外金融市場の混乱や景気悪化による保有有価証券の価値下落。
4. 外貨調達環境の不安定化	地政学リスクの発現のほか、新たなパンデミックや大規模自然災害の発生などを端緒とした、金融市場の混乱による、外貨流動性の低下および外貨調達コストの上昇。
5. サイバー攻撃・大規模なシステム障害	地政学リスクその他を背景とするサイバー攻撃によるサービス停止・情報漏洩、ハッキング・フィッシングによる銀行口座等の不正利用・不正送金、大規模なシステム障害。これらに伴う直接的な損失およびレピュテーションの毀損。
6. 重大な法令違反・不適切な行為	お客さま保護の視点を欠く行為により損害を与えるなど、役職員等による社会的規範に反する行為に伴うレピュテーションの毀損。マネー・ロンダリングやテロ資金供与対策等の不備に伴う直接的な損失およびレピュテーションの毀損。
7. DX戦略推進に関するリスク	デジタル・トランスフォーメーション分野における競争激化や異業種からの参入が活発化する中、戦略策定・業務推進における人材リスクの顕在化による対応力・競争力の低下。
8. 海外ビジネス戦略推進に関するリスク	海外ビジネスの戦略策定・業務推進における人材リスクの顕在化による対応力・競争力の低下。法制度・取引慣行等の相違や事前調査の制約に起因する想定外の事象に対する対応費用等の発生および与信関連費用の増加。
9. サステナビリティに関するリスク	気候変動問題や社会問題の解決に向けた取り組み、リスク管理態勢の整備、情報開示が不十分であることに起因する競争力の低下およびレピュテーションの毀損。対応が不十分な投融資先の業況悪化による与信関連費用の増加。

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、近年の社会の情報化・ネットワーク化の進展や昨今の国際情勢を背景に、金融システムの安定性を脅かすサイバー攻撃が一層深刻化・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

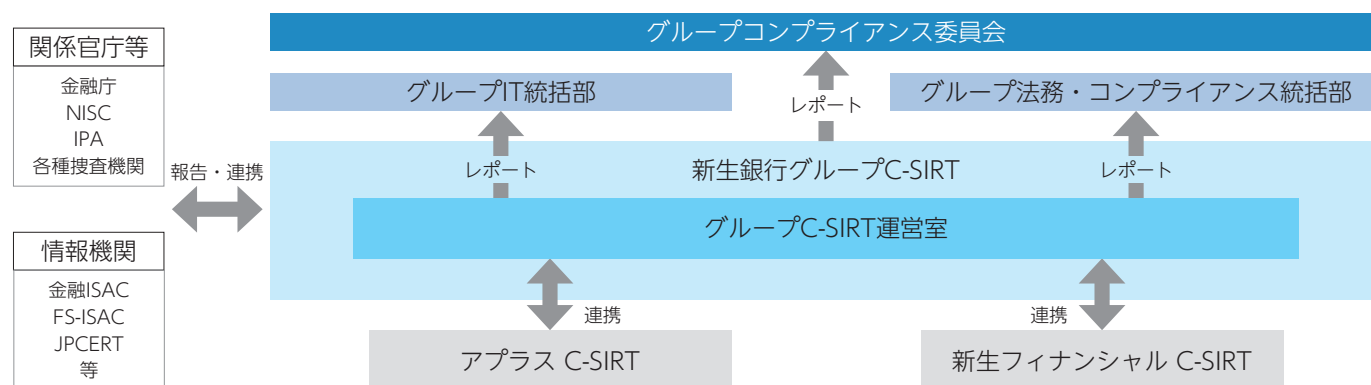
サイバーセキュリティの専任組織として「新生銀行グループC-SIRT（Computer Security Incident Response Team）」をグループ本社内に設置し、グループ各社との連携により、グループベースでサイバーインシデント・金融犯罪対応を担っています。

2021年度には、一般に「脅威ベースのペネトレーションテスト（Threat-Led Penetration Test）」と呼ばれる実践的な攻撃手法による侵入テストを実施し、発見された課題をグループ全体で共有し、改善につなげる取り組みを始めました。

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

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。

当行グループ各社および当行グループのすべての役職員は、「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、「顧客中心主義」のもとSBIグループとのシナジーを最大限発揮し、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末ながく行っています。 ・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、常に最適な提案を行えるよう、高い専門性と金融知識をそなえたスタッフを揃えてご対応します。 ・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ます。	・ライフプランニングにあたっては、お客さまのさまざまなライフステージに合わせた最適なご提案に向けて、お客さまとの間の情報の非対称性を踏まえ、手数料等のみならず、よりわかりやすい情報をより理解しやすい方法でご提供します。そのため、付加価値提案力の研鑽や、重要情報シートなどお客さま向けの情報提供ツールに十分な配慮を行うなど、お客さまによりわかりやすく丁寧な情報提供に努めました。 ・また、お客さまの顧客カードの整備や、お客さまのご意向や目的を相互に把握の上、当行が提供する多様な商品の中からお客さまに合った商品のご提案や、お客さまのライフプランイベントに合わせたアフターフォローを行いました。
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ご用意し、ご提供します。 ・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ご用意するように努めています。 ・新生グループの商品・サービスだけにこだわらず、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実現します。 ・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ご提供します。	・2021年度は商品ラインナップに3商品を拡充しました。 ・2021年8月に、仕組預金の重要情報シートを導入し、当商品がどのようなお客さまにふさわしい商品であるかを示し、商品の特徴や、特にリスク・費用についてわかりやすくお示しし、お客さまの商品選定にご利用いただけるようにいたしました。 ・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。	・2021年12月～2022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。 ・外部調査機関による対応品質テストを年4回実施しました。今後の対応品質向上にむけて、これらの結果をCS評価に算入いたしました。
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ご提供します。 ・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の場をご提供します。 ・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ご用意します。	・2020年度にサテライトラウンジでの運用相談受付を開始しましたが、2021年度には新たに2か所設置いたしました。これらにより、これらの地域でご来店いただけないお客さまにもご来店での運用相談に近い体験をいただけるようになりました。 ・ビデオ相談時のご本人確認機能を整備し、利便性を向上させ、お客さまとのよりスムーズなコミュニケーションの実現を図りました。 ・Webチャネルの「ご相談フォーム」にかかるアンケートを実施し、お客さまからのお声を基に利便性の向上に努めました。

サステナビリティへの取り組み

サステナビリティに対する 新生銀行グループの考え方

お客さまや世の中の環境・社会課題を解決するビジネスに取り組み、お客さまから支持され、グループが持続的に成長し、その成長が環境・社会の持続性にさらに役立っていく、という好循環を生み出すこと。それが新生銀行グループの目指すサステナビリティです。

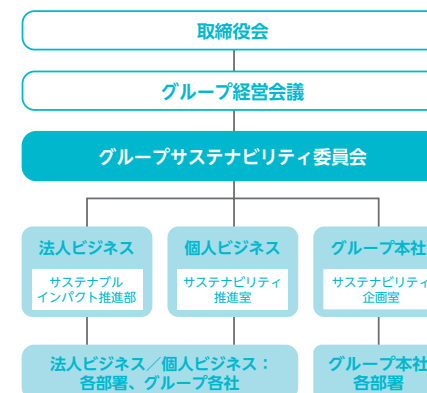
サステナビリティ推進体制

サステナビリティの監督・推進体制として、チーフ サステナビリティ オフィサー（CSO）を任命するとともにグループサステナビリティ委員会を設置しています。本委員会をグループ重要委員会の一つに位置づけ、経営陣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。また、グループ経営会議にサステナビリティ経営に係る重要事項の付議、報告を行い、取締役会に対して

■ 新生銀行グループの目指すサステナビリティ



も定期的な報告の責任を負っています。本委員会のもと、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、ビジネスにおいてサステナビリティを推進する部署として法人ビジネスではサステナブルインパクト推進部、個人ビジネスではサステナビリティ推進室を設置し、グループ一体となってサステナビリティへの取り組みを促進しています。



グループサステナビリティ経営ポリシー

当行グループは、環境・社会のサステナビリティに対する取り組みに関する基本的な考え方と方向性を示す「グループサステナビリティ経営ポリシー」を制定しています。

2021年度には、取締役会にて「グループサステナビリティ経営ポリシー」改正を決議しました。本ポリシーでは、当行グループにおける環境・社会のサステナビリティに対する取組方針として、人権尊重に関する取り組み、人的資本に関する取り組み、地球環境に対する取り組み、腐敗防止・贈収賄防止、社会貢献活動の推進を掲げています。また、お客さまの環境・社会のサステナビリティを支援するための取組方針として、サステナビリティ課題解決を通じたポジティブなインパクトの拡大・創出と、責任ある投融資等を通じた、ネガティブなインパクトの低減・回避を掲げています。

これに合わせて、「グループ人権ポリシー」改正、「責任ある投融資に向けた取組方針」制定、「グループ社会貢献推進ポリシー」改正を行い、サステナビリティ関連ポリシーを整備しました。

新生銀行グループのサステナビリティ目標

さまざまな価値観・さまざまな課題がある社会において、多様性を尊重する当行グループがグループの強みを活かしながらできることは何かを考え、「事業を通じたサステナビリティの実現」と「持続可能な環境・社会への責任」を踏まえたサステナビリティ重点課題をテーマに、8つの分野においてサステナビリティ目標を設定しました（次ページ参照）。

当行グループ内外の力を活かして、サステナブルファイナンス組成金額や温室効果ガス排出量ネットゼロをはじめとする各種サステナビリティ目標に向けて取り組み、これらの目標の達成を通じて、持続可能な環境・社会の実現と当行グループの持続的な成長の好循環を追求してまいります。

責任銀行原則

当行グループは、2021年4月、国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）が提唱する「責任銀行原則（PRB:

Principles for Responsible Banking）」に署名しました。責任銀行原則は、社会や人々の持続可能な繁栄のために尽くすことが、金融仲介機関としての果たすべき責任であるという認識のもと、持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定などの社会的目標と整合した戦略と目標を定め、取り組みを実行し、その内容について透明性のある開示を行うためのフレームワークです。

署名金融機関は、責任銀行原則にある6つの原則、すなわち整合性（アライメント）、インパクトと目標設定、顧客、ステークホルダー、ガバナンスと企業文化、透明性と説明責任に則り、その取り組みを段階的に進め、原則実施の体制を整えることが求められます。

インパクト志向金融宣言

当行は、2021年11月に環境・社会課題解決を目指す「インパクト志向金融宣言」に他の金融機関20社と共に署名しました。当行グループはインパクト志向金融の取り組みやインパクトの測定・マネジメントを一層強化し、投融資における環境・社会のサステナビリティに貢献していきます。

■ 新生銀行グループのサステナビリティ目標

環境・社会課題解決への資金提供	地方創生	課題解決への金融機能	信頼される金融サービス	人権尊重・人材価値向上	気候変動対応	社会貢献推進	ガバナンス
目標 ● サステナブルファイナンス組成金額を2030年度末までに累計5兆円 ● 温室効果ガス高排出セクター企業のトランジション推進の支援							
社会の変化や多様なニーズを踏まえた金融サービスの提供	地方創生	課題解決への金融機能	信頼される金融サービス	人権尊重・人材価値向上	気候変動対応	社会貢献推進	ガバナンス
目標 ● 社会の変化やお客さまの価値観の多様化に対し、フィンテックの活用や事業パートナーとの連携を通じ、グループ体となってお客さまに新たな価値および選択肢を提示し続ける存在となること							
グローバルな視点での環境・社会問題の解決に貢献	地方創生	課題解決への金融機能	信頼される金融サービス	人権尊重・人材価値向上	気候変動対応	社会貢献推進	ガバナンス
目標 ● 日本国内に限らず、新技術を駆使した金融サービスを提供し、環境・社会問題を解決							
環境・社会課題解決のための資金の流れの構築	地方創生	課題解決への金融機能	信頼される金融サービス	人権尊重・人材価値向上	気候変動対応	社会貢献推進	ガバナンス
目標 ● 環境・社会課題解決をテーマに資金調達者と資金提供者を結び付けるため、個別の課題ごとの商品を提供							

人権尊重・人材価値向上	地方創生	課題解決への金融機能	信頼される金融サービス	人権尊重・人材価値向上	気候変動対応	社会貢献推進	ガバナンス
目標 ● 人権尊重に関する推進・管理体制を確立し、企業に求められる責任を適切に遂行 ● 従業者一人ひとりの持つ価値観や個性を認め、その強みと特性が最大限に発揮される環境の整備 ● 多様性が融合しながら共存し、新しい価値の創出を実現する組織風土の醸成							
気候変動への対応	地方創生	課題解決への金融機能	信頼される金融サービス	人権尊重・人材価値向上	気候変動対応	社会貢献推進	ガバナンス
目標 ● 新生銀行グループのエネルギー使用に伴う温室効果ガス排出量を2030年度末までにネットゼロ ● 新生銀行グループの投融資先ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を2050年度末までにネットゼロ ● 石炭火力発電向けプロジェクトファイナンス融資残高を2040年度末までにゼロ							
社会貢献活動の推進	地方創生	課題解決への金融機能	信頼される金融サービス	人権尊重・人材価値向上	気候変動対応	社会貢献推進	ガバナンス
目標 ● 持続的な社会貢献活動による社会的インパクトの創出と可視化							
ガバナンスの向上	地方創生	課題解決への金融機能	信頼される金融サービス	人権尊重・人材価値向上	気候変動対応	社会貢献推進	ガバナンス
目標 ● サステナビリティに取り組むにあたっての取締役会監督体制および経営執行体制の確立 ● 評価および報酬におけるサステナビリティへの取り組み状況の考慮 ● サステナビリティに関するリスク管理体制の構築							

気候変動課題への取り組み

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

ガバナンス

新生銀行グループは、事業を通じて持続可能な社会の構築に貢献することにより社会的責任を果たすとともに、持続可能な成長機会を獲得していくことに取り組んでいます。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、「気候変動などの環境課題への対応」をサステナビリティ重点課題と定めています。気候変動課題への対応に資する事業への投融資など、さまざまな取り組みを通じて社会的な価値創出と、新生銀行グループの中長期的な企業価値向上に努めていきます。

グループサステナビリティ経営ポリシーにて、気候変

動課題への対応を含む地球環境に対する取組方針を定めています。

グループサステナビリティ委員会では気候変動課題への対応を含むサステナビリティ重要事項を協議し、グループ経営会議に付議、報告しています。取締役会は定期的に報告を受け、グループレベルの気候変動への取り組みを俯瞰し、監督しています。

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、持続可能な社会を実現するためには、気候変動をはじめとする地球環境問題への対応が極めて重要な課題であると認識しています。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。また、TCFD提言

に沿ったシナリオ分析を通じて、気候変動への対応策として短期的・中期的には脱炭素化に向けた移行（トランジション）支援への資金供給のニーズ拡大があり、これをビジネス機会と捉えています。

2019年度に法人ビジネスユニット内に設立した「サステナブルインパクト推進部」は、各ビジネス関連部署が連携しながら、サステナブルファイナンスの企画・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、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高度化に取り組んでおり、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」を策定しています。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。こうした投融资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。

2021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共に再生可能エネルギーの普及拡大に取り組んでいます。2021年度も、太陽光発電や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、2022年3月までに計9件（総額約594億円）の融資案件を、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。今後も「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。

新生グリーンローン案件の事例として、2021年6月には熊本県の南阿蘇湯の谷地熱発電所に対する新生グリーンローンの契約を締結しました。

本件は、プロジェクトファイナンスの豊富な経験により培ったノウハウを活かし、当行として初めて国内地熱発電事業に対するプロジェクトファイナンス組成に至ったものであり、さらにグリーン性評価を実施しました。これらの取り組みにより、ライフサイクルCO₂排出量が低水準のため環境負荷が少なく、日本国内の豊富な地熱資源の活用につながる地熱発電の普及に貢献しています。また、2022年2月には「新生サステナビリティ・リンク・ローン・フレームワーク」を策定し、平和不動産株式会社に対するサステナビリティ・リンク・ローンを実行し

ました。同社がサステナビリティ・パフォーマンス目標（SPT）としてグループ全体の温室効果ガス（GHG）排出量の野心的な削減目標を設定したのに対し、当行はその達成状況と金利等の貸付条件を連動させることで SPT 達成への動機付けを支援しています。今後も、「新生グリーンローン」や「新生サステナビリティ・リンク・ローン」などのサステナブルファイナンス関連商品の提供を通じて、法人顧客のサステナビリティ経営促進、企業価値の向上、環境面・社会面で持続可能な経済活動の実現への貢献を目指します。

■ 主要な環境関連ビジネスの機会

	国内プロジェクト ファイナンス	海外プロジェクト ファイナンス	不動産ファイナンス	船舶ファイナンス
今後の 注力	「クリーンエネルギー」と「デジタルイゼーション」の両輪を軸に社会インフラ整備を通じた社会課題解決に資するESG投融资の推進 - 新しいアセットタイプの積極的な取り組み		- 国内有数のデベロッパー、国内外ファンド/アセットマネージャー等とのリスク・リターンを考慮した取り組みの推進 - シンジケーション等を通じた資産回転ビジネスの推進	環境対応船舶や、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た海運業界のトランジションの後押し
具体的 な取組	- 風力発電、地熱発電、上場インフラ投資法人等の新たなアセットの推進 - メザニンファイナンスの推進	- 洋上風力、道路建設等の社会インフラ整備へのファイナンスの推進 - デジタルインフラへの資金提供の強化（光ファイバー、データセンター、スマートメーター等）	- ハイスเปック物流施設、データセンター、学生寮等へのファイナンスの推進 - 環境対応不動産への取組拡大 - 投資家層の裾野の拡大	- SOx排出規制に対応したスクラバー設置へのファイナンスの推進 - LNG燃料も可能な二元燃料（デュアルフューエル）船舶へのファイナンスの推進 - 次世代の環境対応船舶への取組推進



新生サステナビリティ・リンク・ローン認定証授与の様子
平和不動産株式会社様

さらに、GHG排出量の多い企業における脱炭素化に向けた段階的な移行であるトランジションを積極的に支援していくため、部署間横断のトランジション・タスクフォース・チームを組成し、法人顧客との対話を始めており、新規事業創出ニーズを捉えてトランジションファイナンスを推進していきます。

船舶ファイナンスにおきましては、スクラバー設置へのファイナンス、LNG燃料も可能な二元燃料（デュアルフューエル）エンジンを導入した船舶へのファイナンスを行うとともに、今後次世代の環境対応船舶への取り組みを積極的に検討し、脱炭素に向けたトランジションを後押ししてまいります。また、2022年1月には、トラン

ジション分野での知見向上も目的に、「ネットゼロ」へのトランジションに特化した海外のインパクトファンドに対する出資も実施しました。

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排出量が大きい金融資産の再評価によりもたらされるリスク

炭素関連資産エクスポージャー

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%、2022年3月は4.4%です。

業種別の気候変動関連リスクの整理

気候変動の影響を受けると考えられる業種について、その気候変動関連リスクを定性的に評価しました。新生銀行グループでは、定性評価の結果およびエクスポージャーの大きさに基づき、業種およびアセットタイプごとに優先順位を付けたうえで、定量的な分析などによるリスクの深掘りを実施しています。

業種別の気候変動リスクヒートマップ

ポートフォリオ		移行リスク	物理的リスク	エクスポージャー
事業法人等	石油・ガス・石炭	高*	低*	中
	電力	高*	低*	高
	海運、空運	高	中	中
	陸運	中	中	低
	自動車	中	中	低
	金属・鉱業	高	中	低
	化学	高	中	低
	建築資材、資本財	中	中	中
	不動産管理・開発	低	低*	高
	飲料、食品	中	中	低
	製紙・林業	高	中	低
個人	住宅ローン	低	中*	高
	コンシューマーファイナンス	低	中*	高

※対象業種のほぼすべてあるいは一部について定量化を実施。

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（67ページ参照）。また、世の中が2℃以下のシナリオに向かっていくことを受けて、新生銀行グループの対応状況をまとめました。

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、前述のリスクヒートマップの通り、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、「電力ユーティリティ」「海運」「石油・ガス」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。

物理的リスクについては、前回定量化を検討した、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加えて、今回新たに新生フィナンシャルの個人向け無担保ローンの定量化を検討しました。物理的リスクの影響額を試算したところ、2050年にかけての与信関連費用は累積で55億円から90億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、定量化範囲の拡大を検討していきます。

移行リスクについては、今回、電力ユーティリティ、石油・ガスセクターの影響額を試算したところ、2050年にかけての与信関連費用は累積で30億円から230億円程度と予測しています。脱炭素社会への移行に向け、取引先とのエンゲージメント強化やリスク管理体制の強化につなげていきます。今後も定量化範囲の拡大を検討しつつ、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。

	物理的リスク	移行リスク
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）	IEA World Energy Outlook 2020 SDS（2℃シナリオ）／STEPS
対象期間	2050年	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	脱炭素社会への移行による投融資先の事業・財務悪化、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、新生フィナンシャルの個人向け無担保ローン	電力ユーティリティ、石油・ガス
財務影響	累計で55億円から90億円程度の与信関連費用	累計で30億円から230億円程度の与信関連費用

■ シナリオ分析マトリックス

(時間軸) 短期: ▲ 中期: ● 長期: ■

2℃以下に向けた技術革新・規制強化の動き	2℃	ベースシナリオ 技術革新・規制強化が進む 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 技術革新と規制強化による構造的失業の拡大と消費停滞 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礁資産化を含む)。▲			リスク	「ベースシナリオ」の下でのリスク(左に同じ)。▲● - 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 現行並みの技術進歩・規制維持 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 頻発する災害への財政出動により財政赤字拡大⇒金利上昇、不動産価値等の下落 発生確率: 極めて低い	シナリオ	頻発する風水災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、ソプ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	- 風水災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」の下でのリスク(左に同じ)。●■ - 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

新生銀行グループへの影響と対応

ビジネスを通じた取り組み

- 太陽光や風力、地熱など再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンスのアレンジの取り組みを継続。
- 環境対応船や環境不動産等、グリーンな社会・産業インフラへのファイナンスの取り組み。
- 高排出セクターを中心としたトランジションファイナンス(移行支援ファイナンス)の推進。
- 自然災害復旧・対策に使用される建設機械のリースや中古物件売買仲介の推進。

リスク分析

- 物理的リスクの影響(国内不動産、国内プロジェクトファイナンス、住関連、コンシューマー)について定量化を実施済み。今後は計測のカバー範囲の拡大、精緻化を推進。
- 移行リスクの定量化を実施(電力・石油ガスセクター)済み。今後は計測カバー範囲の拡大、精緻化を推進。

目標設定

- サステナブルファイナンス組成金額を2030年度末までに累計5兆円。
- 石炭火力発電向けプロジェクトファイナンス融資残高を2040年度末までにゼロ。
- 投融資先GHG排出量の削減目標を2050年度までにネットゼロ。

リスク管理

責任ある投融資に向けた取組方針

新生銀行グループでは、2021年7月に責任ある投融資を推進する体制の高度化を目的として、責任ある投融資に向けた取組方針を制定しました。環境問題および社会課題に適切な配慮をしない企業と取引することを経営リスクととらえており、一部の特定事業に対する投融資については環境および社会に対する重大なリスクがあるという認識のもと、取引を禁止もしくは制限しています。

気候変動対応の観点では、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を行わないこととし、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（Equator Principles）の採択

新生銀行は、2020年4月に赤道原則を採択しました。大規模な開発を伴うプロジェクトへの融資に際しては、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することで、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っています。

2021年度実績：

赤道原則を適用しフィナンシャルクローズした案件数：

9件

赤道原則リスクカテゴリー付与結果：

A：0件、B：9件、C：0件

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。

GHG排出量の削減は海運業界にとっても避けて通れないグローバルな課題であり、本原則を意識して対応することが、船舶ファイナンスにおける気候変動リスク管理において今後ますます重要になってくると考えています。

新生銀行は、船舶ファイナンスに積極的に取り組む金融機関として、ポセイドン原則に則りお客さまおよ

び海運業界全体のトランジション（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管理していきます。

指標と目標

事業を通じた気候変動課題への対応目標

再生可能エネルギーへの投融資は新生銀行グループが従来強みとしてきた分野であり、環境・社会の課題解決に取り組まれるお客さまに資金提供することが金融機関の重要な役割であるとの考えから、本目標を設定しています。

また、脱炭素社会への取り組みが社会全体における緊急かつ重要な課題であることから、トランジション・タスクフォースという専門チームを設置し、お客さまとの対話やお客さまの脱炭素支援を進めていきます。

- ・サステナブルファイナンス組成金額を2030年度末までに累計5兆円
- ・温室効果ガス高排出セクター企業のトランジション推進の支援

脱炭素化社会への貢献目標

2050年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることは、世界共通の目標となっています。新生銀行グループ自らが排出する温室効果ガス排出量削減に取り組むとともに、金融機関として投融資先の温室効果ガス排出量の削減にも取り組みます。

- ・新生銀行グループのエネルギー使用に伴う温室効果ガス排出量を2030年度末までにネットゼロ
- ・新生銀行グループの投融資先ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を、2050年度末までにネットゼロ
- ・石炭火力発電向けプロジェクトファイナンス融資残高を2040年度末までにゼロ

新生銀行グループのGHG排出量

Scope1・2の中で最も寄与の大きい電力を中心に、新生銀行およびグループ会社のGHG排出量を計測しました。Scope1・2計測・開示範囲をさらに拡充していきます。今後の削減に向けて、省エネの推進や再生可能エネルギー由来の電力への契約切り替えなどを検討する予定です。環境負荷軽減のため、引き続きGHG排出量の削減に取り組めます。

■ GHG排出量

環境負荷データ(年度)	2020	2021
CO ₂ 排出量(t) ^{1,2,3}	13,981	13,043
電力使用量(千kWh) ^{1,3}	29,210	28,218

1. 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、昭和リースの国内拠点、およびその他グループ各会社の新生銀行本店、新川オフィス。
2. 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を使用。
3. 2020年度の電力使用によるCO₂排出量は過大に集計していたため、訂正したものを記載。

投融資ポートフォリオGHG排出量

■ 投融資ポートフォリオGHG排出量の算定式

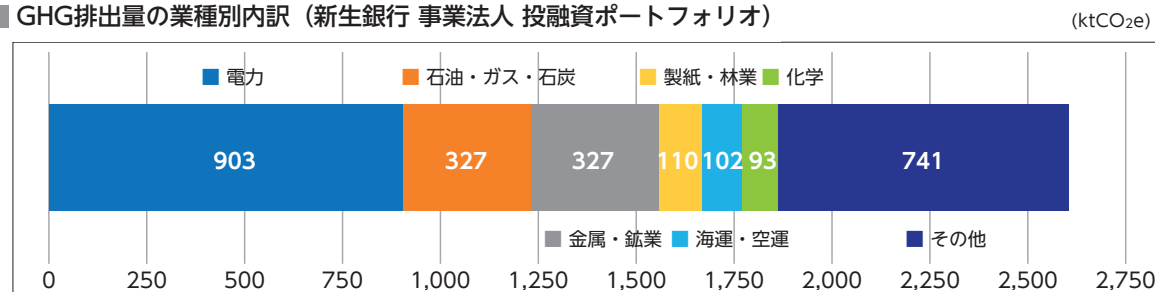
$$\text{新生銀行グループの投融資ポートフォリオGHG排出量} = \sum \left[\frac{\text{新生銀行グループの寄与度}}{\text{新生銀行グループの投融資残高} / \text{有利子負債} + \text{純資産}} \times \text{各投融資先のGHG排出量} \right]$$

新生銀行グループの投融資ポートフォリオGHG排出量とは、各投融資先のGHG排出量のうち、新生銀行グループの投融資残高割合部分です。なお、上場先の純資産は、普通株式および優先株式の時価総額としています。

■ 新生銀行 事業法人および住宅ローンの計測結果

アセットタイプ	計算対象先残高 (十億円)	GHG排出量 (ktCO ₂ e) (※4)	炭素強度 (ktCO ₂ e/十億円)	データ質スコア(※5)
事業法人	1,565	2,604	1.66	2.84
住宅ローン	1,134	91	0.08	4.39

■ GHG排出量の業種別内訳（新生銀行 事業法人 投融資ポートフォリオ）



今般、新生銀行グループは、投融資ポートフォリオからのGHG排出量（※1）を2050年度末までにネットゼロとする目標を設定しました。併せて、当該GHG排出量実績をPCAF（※2）の公開する国際的な基準に準拠して算定しております。また、2021年度には新生銀行の事業法人および住宅ローン（※3）の一部を対象として、投融資ポートフォリオGHG排出量を計測しました。今後は段階的な対象アセットの拡大および算定精度の向上に取り組む予定です。

※1 当該GHG排出量は、各投融資先のGHG排出量のうち、新生銀行グループの寄与分を算出しています。

※2 PCAF : Partnership for Carbon Accounting Financials

※3 上記のPCAF基準における6アセットタイプのうち、事業法人は「上場株式および社債」ならびに「事業融資および非上場株式」、住宅ローンは「居住用不動産」の算定方法に基づき、投融資ポートフォリオGHG排出量を計測しました。

※4 当該GHG排出量は、PCAFの公開する国際的な基準に準拠し算定しております。詳しくはPCAF "The Global GHG Accounting & Reporting Standard for the Financial Industry"を参照ください。

※5 データ質スコア：ここでは投融資先GHG排出量の計測・推定アプローチ別に計測・推定精度を5段階でスコア化しており、値が小さいほど精度が高いことを表します。

人権に対する取り組み

グローバル化の進展に伴い、近年、企業の人権課題が社会にもたらす影響が顕在化しています。国連は、2011年、「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持しました。「ビジネスと人権に関する指導原則」は、すべての国家とすべての企業を対象としており、ビジネスと人権に関する問題を解決するため、「保護、尊重、救済」の考え方を中心に、遵守すべき内容を31の原則にまとめたものです。このうち、企業の責任として、方針によるコミットメント、人権デュー・ディリジェンス、救済メカニズム、人権教育などが求められています。日本国家によるビジネスと人権への対応としては、2020年、政府が「ビジネスと人権に関する行動計画」を策定し、日本企業に対し、国際基準による人権尊重の対応への期待を示しました。そのため、企業においても、強制労働や児童労働をはじめとする人権侵害に対する考慮が、ビジネス活動をするうえでの重要要素に位置づけられるようになっていきます。

当行グループは、2018年に人権ポリシーを定め、人権尊重への取り組みを行ってまいりましたが、人権に対するこうした国内外の動向を踏まえ、2021年11月、「グループ人権ポリシー」を全面改正しました。なお、本ポ

リシーは、「世界人権宣言」、「国際人権規約」、「ビジネスと人権に関する指導原則」、「労働における基本原則と権利に関するILO宣言」および「子どもの権利とビジネス原則」の国際的な規範に準拠しています。

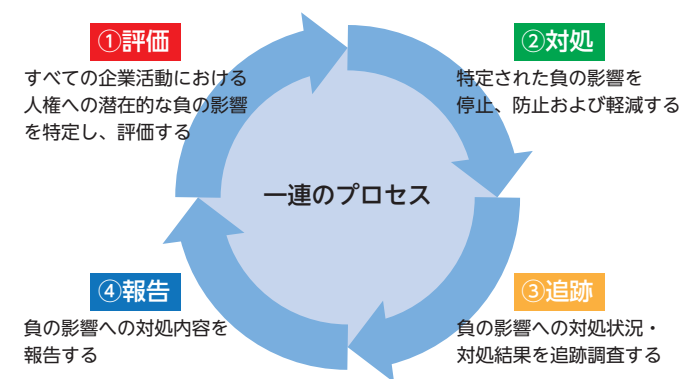
「グループ人権ポリシー」は、人権尊重へのコミットメントとして、あらゆる人権を尊重する責任を果たすという基本方針に加え、お客さまの人権の尊重、パートナーの人権の尊重、従業員の人権の尊重、企業活動に関連する地域社会の人々の人権の尊重を明記しています。また、人権課題に対する取組方針として、強制労働および児童労働、過重労働および長時間労働、心身の健康と安全の確保、結社の自由および団体交渉権、適正な賃金および同一労働同一賃金、差別、ハラスメント、プライバシーの権利を主要な人権課題としています。

加えて、人権デュー・ディリジェンス、救済メカニズム（従業員の相談窓口）、ステークホルダーとの対話、周知浸透・教育などの方針も掲げています。このうち、人権デュー・ディリジェンスは、企業活動における潜在的な人権リスクを管理し、企業へのネガティブな影響を回避・低減するための仕組み（人権リスク・マネジメント）であり、特に、従業員向け、お客さま向け、パートナー向けの人権デュー・ディリジェンスが重要であると認識しています。人権デュー・ディリジェンスの取組状況に

ついては、ステークホルダーごとに人権リスク・アセスメントのプロセス構築を進め、まずは、当行グループの主要会社を対象とする従業員向けの人権デュー・ディリジェンスから開始しています。お客さま（法人）向けの人権デュー・ディリジェンスについては、人権リスクがより大きな分野から優先的に対応できるよう効果的な評価手法の検討を進めています。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス

人権への負の影響を特定し、その負の影響を防止、軽減するための一連のプロセスを継続的に実行することが重要と認識しています。



当行グループは、「グループ人権ポリシー」を人権尊重に関する最重要指針として、人権尊重の取り組みを推進していきます。

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、やりがいを持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。

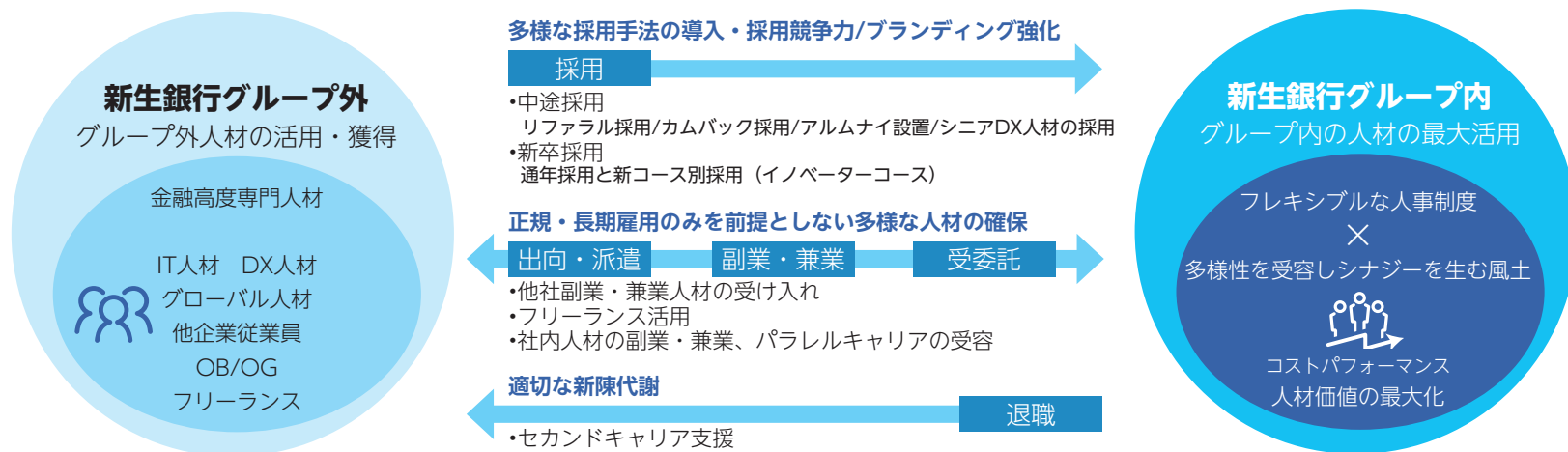
新生銀行グループの人材戦略

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すことで、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。

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・リテンが可能となる制度・風土づくりを進めてきました。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、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、退職者ネットワークであるアルムナイの場の提供なども積極的に行っています。グループ内においては、多様な人材の活躍を可能とする人事制度の整備や、

多様性を受容し活かす風土の醸成によって、人材を最大限活用します。2021年度からは、一人ひとりの成長に向けた上司と部下の1対1の対話の場として、「1on1ミーティング」の推進を開始し、個々のキャリアの形成の考え方を尊重した人材育成に取り組んでいます。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。

2022年度には、新生銀行グループでの最適な人材マネジメントを実現するため、人事制度・人事管理システムの統合を進めています。また、グループ内でのシナジー創出に向けて、SBIグループ・新生銀行グループ内での人材交流も積極的に進めていく予定です。



新生銀行グループの

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) 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、ダイバーシティを推進しています。

「ダイバーシティ推進室」では、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。

在宅勤務制度、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、働きがいと生きがいを持って自分らしく働ける環境づくりを推進しています。また、多様なキャリアの推進・活用を促進する観点からは、社外や

業務を離れた場での学びを個人の成長と組織のイノベーションにつなげられるよう、大手銀行では初となる副業・兼業を解禁するなど、一人ひとりの強みや個性を活かした自律的なキャリア形成を支援しています。2021年度は、『SHINSEIダイバーシティ&インクルージョンフォーラム』として、LGBTQ研修、イクボス研修、介護と仕事の両立支援に関するウェビナー等、ダイバーシティ&インクルージョンのさまざまなテーマについて、認知・理解を深めることを目的とした機会提供を積極的に実施しました。

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働き方をしながら成長し、チームとしても成果が発揮される職場です。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。

障がい者雇用施策

新生銀行グループでは、障がい者、健常者の区別なく、多様な価値観を有する人材がそれぞれの個性を活かし、共に働くという考えのもと、さまざまな職場で97名（2022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

■ 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。

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ティブ「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。社員が心身ともに健康でやりがいを持って幸せに働き、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、健康経営をより一層推進しています。2021年度は、有給休暇・連続休暇の取得の推進やリモートでのウォーキングイベント、女性の健康講座等を実施しました。2021年、2022年には、「健康経営優良法人」の認定を受けています。

男性社員の育児支援

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、やりがいを持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。

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

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

性別を問わず社員の育児を支援するための施策として、2020年度より、管理職は業績目標に「ダイバーシティ推進」を設定し、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。2021年度のはぐくみ休暇取得者数は179人でした。

■ 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終業時刻から前後に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持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。これまでの女性活躍推進の取り組みと実績により、新生銀行は2022年3月に「なでしこ銘柄」に選定。また2022年4月に「えるぼし（3段階目）」認定を取得しました。

国際女性デーイベント開催

新生銀行グループでは、3月8日の「国際女性デー」に合わせ、2022年3月7日から11日までの5日間を「Shinsei Women's Week 2022」とし、期間中、ジェンダー平等、女性のエンパワメントについてあらためて知る・考えることを目的にイベントやウェビナーを開催しました。

期間中は、オリジナルのウェブ背景の利用や黄色いものを身に着けてジェンダー平等への賛同を示すアクション



イベントや当行海外グループ会社のベトナムのMB Shinsei FinanceとニュージーランドのUDC Financeにおける女性活躍の状況を紹介するウェビナーや、育児休暇・はぐくみ休暇を取得した男性社員の経験談を共有するパネルディスカッション、当行社外取締役（2022年3月時点）の佐々木裕子氏を招いて「大変革時代のダイバーシティ&インクルージョンとは」と題した特別講演などを開催しました。

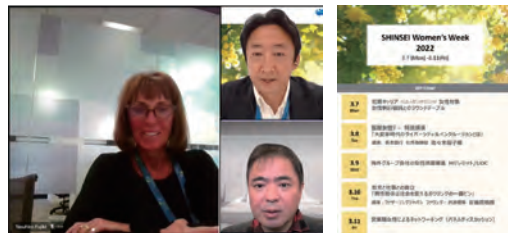
■ 新生銀行グループの「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」（計画期間2020年4月1日～ 2023年3月31日）

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

※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2022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	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	22.2%	9.2%	18.9%	18.2%	17.1%	19.0%

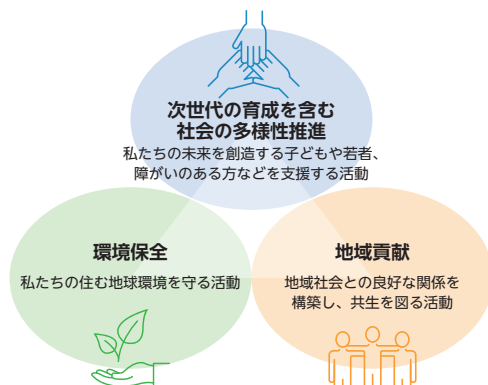


地域社会への取り組み

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。

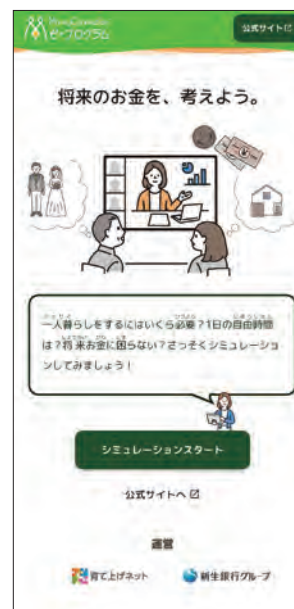


「MoneyConnection®」 プログラム実施方法の拡充

新生銀行グループが認定NPO法人育て上げネット（以下、育て上げネット）と協働して展開する金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」は対面での実施を前提にプログラムが構成されており、これまで出張授業の形で各地での実績を重ねてきました。コロナ禍での社会情勢の変化を背景に学校からのニーズも多様化する傾向にあり、それに応えられる体制が求められるようになってきています。

2020年秋ごろから、オンライン会議システムを利用した実施を開始して改善を重ねる一方、2022年1月にはウェブアプリ「MoneyConnection® e-プログラム」をリリースし、対面でなくてもプログラムが実施できる体制を整えています。

MoneyConnection® e-プログラム
トップページ



実施方法の拡充は、従来の出張授業ではつながらない若者に場所や時間の制限なくプログラムを届けられる可能性があるとも期待しており、より有意義な展開方法を検討していきます。

「MoneyConnection®」を活用した、新生銀行グループ・育て上げネット・あしなが育英会との価値共創

新生銀行グループは、育て上げネットと一般財団法人あしなが育英会（以下、あしなが育英会）と連携し、「MoneyConnection®」を活用した奨学生支援を進めています。

2021年度は12月にあしなが育英会が運営する学生寮「あしなが心塾」に入寮する大学生65名を対象に対面でプログラムを実施しました。「生きていくためにはお金が必要」というとてもシンプルなメッセージは学生たちに納得感を持って伝わったようで、プログラム終盤の振り返りの時間にはそれぞれの気づきや感想を共有しつつ、活発にディスカッションする姿が見られました。あしなが育英会では「MoneyConnection®」の継続的な活用を検討されています。

新生銀行グループは、支援先・協働先をつなぐ価値共創の取り組みの創出と支援の拡充が実現するような活動を継続していきたいと考えています。

(2022年3月31日現在)

	(単体)	2019年度	2020年度	2021年度
コーポレート・ガバナンス	取締役人数	7	7	9
	女性役員比率	28.6%	28.6%	22.2%
	社外取締役人数	5	5	5
	取締役会開催数	8	6	9
	取締役会出席率	100%	98%	100%

(注) 取締役人数、女性役員比率、社外取締役人数は2022年6月30日時点のものです。

従業員	従業員数	2,137	2,186	2,223
	男性	1,203	1,237	1,258
	比率	56%	57%	57%
	女性	934	949	965
	比率	44%	43%	43%
	採用における競争倍率（応募者ベース）	30.4	40.5	37.7
	男性	27.8	29.3	33.5
	女性	33.8	65.1	44.3
	平均年齢	42.1歳	42.4歳	42.6歳
	男性	41.5歳	41.7歳	41.9歳
	女性	42.9歳	43.3歳	43.5歳
	平均勤続年数	13年4カ月	13年6カ月	13年10カ月
	男性	12年2カ月	12年4カ月	12年8カ月
	女性	14年11カ月	15年1カ月	15年4カ月
	平均給与月額	476千円	491千円	489千円
	業務限定社員	147	138	137
	嘱託人数	204	205	229
	臨時従業員数	6	6	5
	海外現地採用	0	0	0
	新卒採用者数	47	51	80
	男性	27	35	49
	比率	57%	69%	61%
	女性	20	16	31
	比率	43%	31%	39%
	中途採用者数	58	64	53
	男性	32	36	35
	女性	26	28	18

従業員

	(単体)	2019年度	2020年度	2021年度
女性執行役員比率		15%	16%	18%
管理職数		663	715	772
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)		118	140	171
比率		17.8%	19.6%	22.2%
係長級以上 (マネージャー・部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位)		440	462	499
比率		32.7%	32.7%	33.9%
障がい者雇用数		33	33	39
障がい者雇用率		2.1%	2.0%	2.2%
離職率（自己都合）		4.1%	2.4%	2.8%
平均残業時間（月）		18.3	18.4	19.3
平均有給休暇取得率		65.0%	56.5%	62.5%
連続休暇取得率		99.6%	99.5%	99.0%
育児休業取得者数		31	33	33
男性		5	7	11
女性		26	26	22
ライフサポート休暇取得者数		6	6	5
介護休業／介護休暇取得者数		0	0	6
兼業・副業登録者数		47	68	94
在宅勤務利用者割合*		78.0%	99.8%	97.1%
継続雇用（再雇用）制度利用者数		16	18	17
カムバック制度**利用者数		82	83	87
男性		42	40	43
女性		40	43	44
職種または雇用形態の転換実績		43	44	28
男性		14	17	6
女性		29	27	22

* 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

** 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）

(2022年3月31日現在)

	(単体)	2019年度	2020年度	2021年度
環境	国内再エネ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 (億円)	1,385	2,010	1,516
	環境負荷データ			
	ガス使用量 (m) ¹	65,000	46,100	46,500
	重油使用量 (kl) ¹	94	88	85
	ガソリン使用量 (kl) ^{2,9}	—	247	294
	軽油使用量 (kl) ^{2,9}	0	0	40
	冷水使用量 (GJ) ¹	517	954	874
	電力使用量 (千kWh) ^{3,8,9}	32,153	29,210	28,218
	上水使用量 (t) ⁴	11,723	9,925	10,159
	温室効果ガス排出量			
	CO ₂ 排出量合計 (t) ⁵	—	14,952	14,222
	Scope1 (直接的排出量) (t) ⁶	400	916	1,129
	ガス使用によるCO ₂ 排出量 ¹	146	103	104
	重油使用によるCO ₂ 排出量 ¹	254	239	229
	ガソリン使用によるCO ₂ 排出量 ^{2,9}	—	574	688
	軽油使用によるCO ₂ 排出量 ^{2,9}	0	0	108
	Scope2 (間接的排出量) (t) ^{6,8}	15,360	14,036	13,093
	冷水使用によるCO ₂ 排出量 ¹	30	54	50
	電力使用によるCO ₂ 排出量 ^{3,8,9}	15,330	13,981	13,043
	廃棄物の発生量と再資源化量 ⁷			
	廃棄物発生量 (t)	224	103	215
	再資源化量 (t)	146	66	137
	最終処分量 (t)	78	37	78
	再資源化率	65%	64%	64%

- (注) 1. 2019年度は、新生銀行、およびグループ各会社の新生銀行本店、新川オフィスの合計値
2020年度以降は、新生銀行、新生フィナンシャル、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
2020年度の実績は、当該集計範囲拡大にあわせて再集計しているため、昨年開示数値から増加
2. 新生銀行、新生フィナンシャル、アプラス、昭和リースの国内拠点の合計値
3. 新生銀行、新生フィナンシャル、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
4. 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・新生フィナンシャル大阪ビル・秋葉原オフィス・ITセンタービルの合計値
5. 環境負荷データの各項目 (都市ガス、重油、ガソリン、軽油、冷水、電力。上水を除く) から排出されるCO₂量の合計値
6. 都市ガス、重油、ガソリン、軽油、冷水の利用に伴う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 (2020年度実績値) を使用
7. 新生銀行本店の新生銀行およびグループ各社の合計値
8. 2020年度の電力使用によるCO₂排出量は過大に集計していたため、今回から訂正したものを記載
9. 2021年度からはUDC Financeを含む

社会貢献 (連結)

(単体)	2019年度	2020年度	2021年度
金銭基礎教育活動 (MoneyConnection®)			
実施校数 (累計)	1,158	1,243	1,329
受講人数 (累計)	148,577	158,270	166,888
社会貢献活動			
実施回数	26	8	14
参加人数	721	549	490

コンプライアンス

(単体)	2019年度	2020年度	2021年度
社内外通報窓口寄せられた通報件数	1	1	1

株式会社新生銀行及び連結子会社

2011年度（2011年4月1日～2012年3月31日）～2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）

(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
損益（億円）¹											
業務粗利益	2,029	1,990	2,030	2,353	2,166	2,285	2,320	2,297	2,399	2,219	2,175
経費	1,279	1,286	1,328	1,416	1,405	1,424	1,425	1,447	1,495	1,496	1,554
与信関連費用	122	55	2	118	37	318	372	293	391	283	311
税金等調整前当期純利益	153	538	460	727	628	517	554	545	492	553	284
親会社株主に帰属する当期純利益	64	510	413	678	609	507	514	523	455	451	203
バランスシート（億円）											
有価証券	18,734	18,423	15,570	14,773	12,278	10,146	11,235	11,302	9,570	9,297	6,746
貸出金	41,368	42,924	43,198	44,612	45,629	48,334	48,959	49,868	51,104	52,336	52,418
リース債権及びリース投資資産	1,974	2,035	2,277	2,270	2,114	1,914	1,714	1,765	1,934	1,921	1,908
連結総資産額	86,096	90,293	93,211	88,898	89,287	92,583	94,566	95,711	102,265	107,401	103,114
預金・譲渡性預金	53,624	54,575	58,504	54,527	58,009	58,629	60,670	59,221	63,051	65,713	63,980
負債の部合計	79,820	83,456	85,985	81,360	81,356	84,375	86,006	86,745	93,160	98,094	93,871
連結純資産額	6,276	6,836	7,225	7,537	7,931	8,207	8,560	8,966	9,104	9,307	9,243
1株当たりデータ（円）²											
1株当たり純資産額	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	4,484.01
1株当たり当期純利益	2.42	19.24	15.59	25.57	22.96	194.65	199.01	211.24	190.59	202.16	96.78
1株当たり配当額（普通株式）	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	10.00	10.00	10.00	12.00	12.00
指標（％）											
総資産利益率 ³	0.1%	0.6%	0.5%	0.7%	0.7%	0.6%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%	0.2%
株主資本利益率（潜在株式調整後） ⁴	1.2%	8.6%	6.5%	9.8%	8.1%	6.3%	6.1%	6.0%	5.1%	4.9%	2.2%
経費率	63.1%	64.6%	65.4%	60.2%	64.9%	62.3%	61.5%	63.0%	62.3%	67.4%	71.5%
連結自己資本比率（バーゼルⅡ、国内基準）	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%	11.72%
不良債権比率（金融再生法開示ベース、単体）	6.66%	5.32%	3.81%	1.42%	0.79%	0.22%	0.17%	0.20%	0.34%	0.64%	0.66%

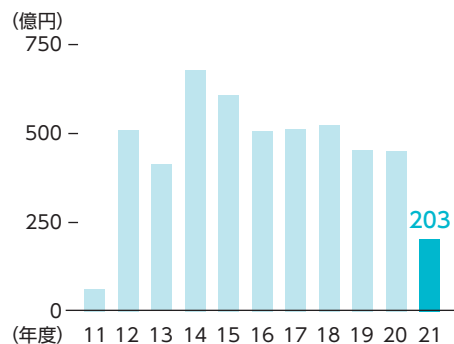
(注) 1. 「損益」は、経営管理ベース（オペレーティングベース）の計数です。

2. 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。

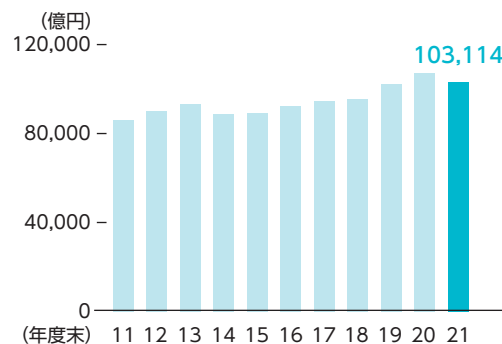
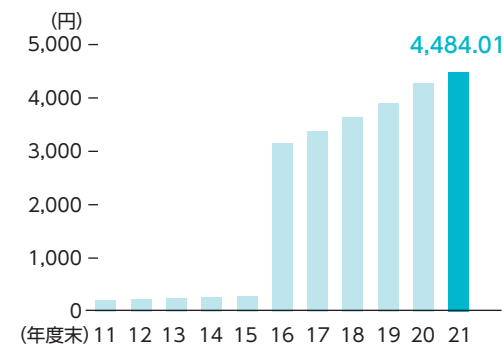
3. 「総資産利益率」は、親会社株主に帰属する当期純利益を、期首総資産と期末総資産の平均で除して算出しています。

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

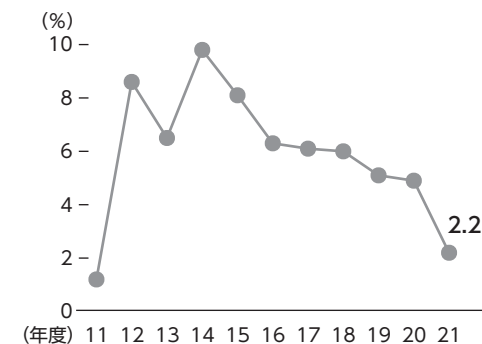
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



■ 連結総資産

■ 1株当たり純資産²

■ 自己資本利益率（ROE）



資本の状況

発行済株式総数、資本金などの状況

(2022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

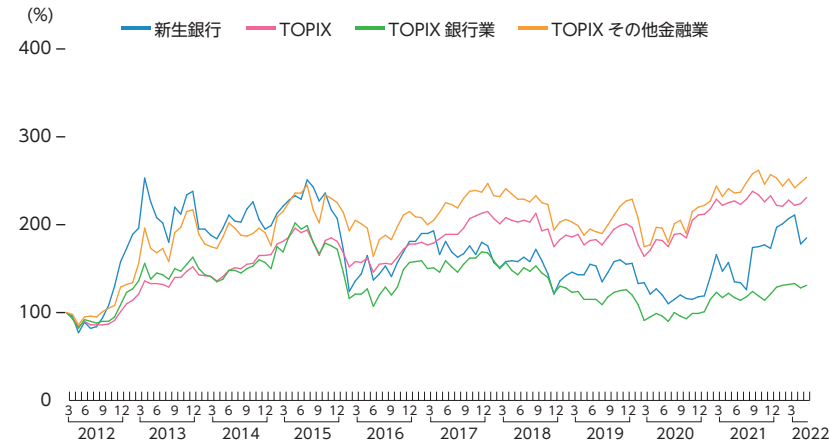
(注) 発行済優先株式数を含んでいます。

格付情報

(2022年6月30日現在)

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

新生銀行株価：相対パフォーマンス



大株主

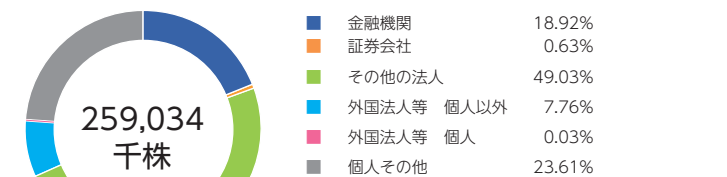
普通株式

順位	大株主名	持株数 (千株単位)	持株比率
1	SBI地銀ホールディングス株式会社	99,659	38.47%
2	株式会社新生銀行	53,802	20.77%
3	預金保険機構	26,912	10.38%
4	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	20,491	7.91%
5	株式会社整理回収機構	20,000	7.72%
6	株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,228	2.01%
7	BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	4,127	1.59%
8	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,185	1.22%
9	CHARLES SCHWAB FBO CUSTOMER	1,069	0.41%
10	BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	1,051	0.40%
11	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	868	0.33%
発行済株式数		259,034	100.00%

(注) 1. 2022年3月末現在、SBI地銀ホールディングスは、当行発行済普通株式（除く自己株式）の48.55%を保有しております。

2. 2022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22.85%を保有しております。

実質株主ベース／所有者別状況



(注) 1.「金融機関」には、整理回収機構を含みます。

2.「その他の法人」には、預金保険機構を含みます。

3.「個人その他」には、自己株式を含みます。

発行 2022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