

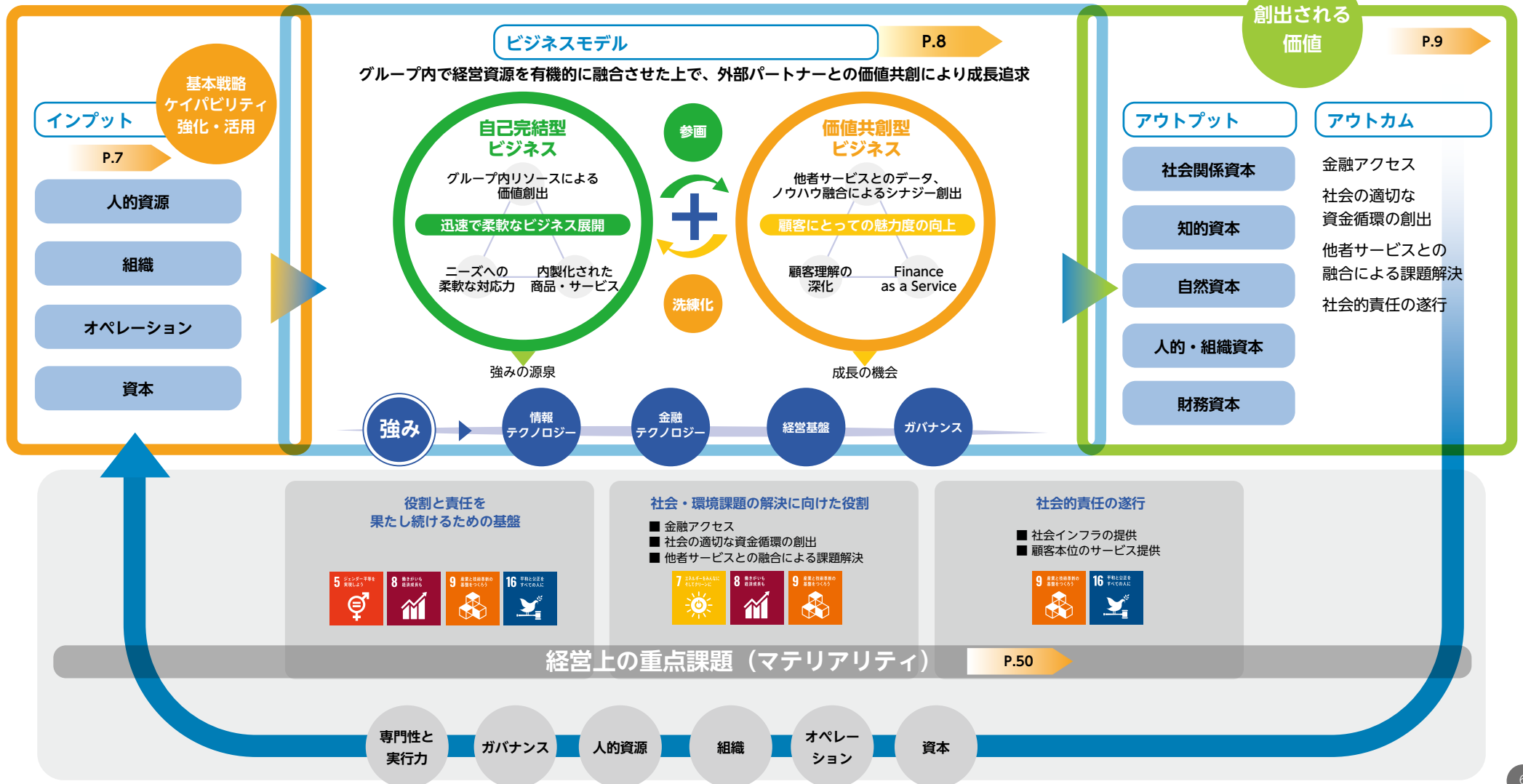
## 価値創造メカニズム

法人格・業界をまたいでグループ内で  
経営資源を有機的に融合させた上で

外部パートナーとの共創により

一人ひとり、一社一社が、そのニーズに合った  
金融・非金融の商品・サービスを  
享受できる社会を実現

金融リ・デザイン  
Redesigning Finance

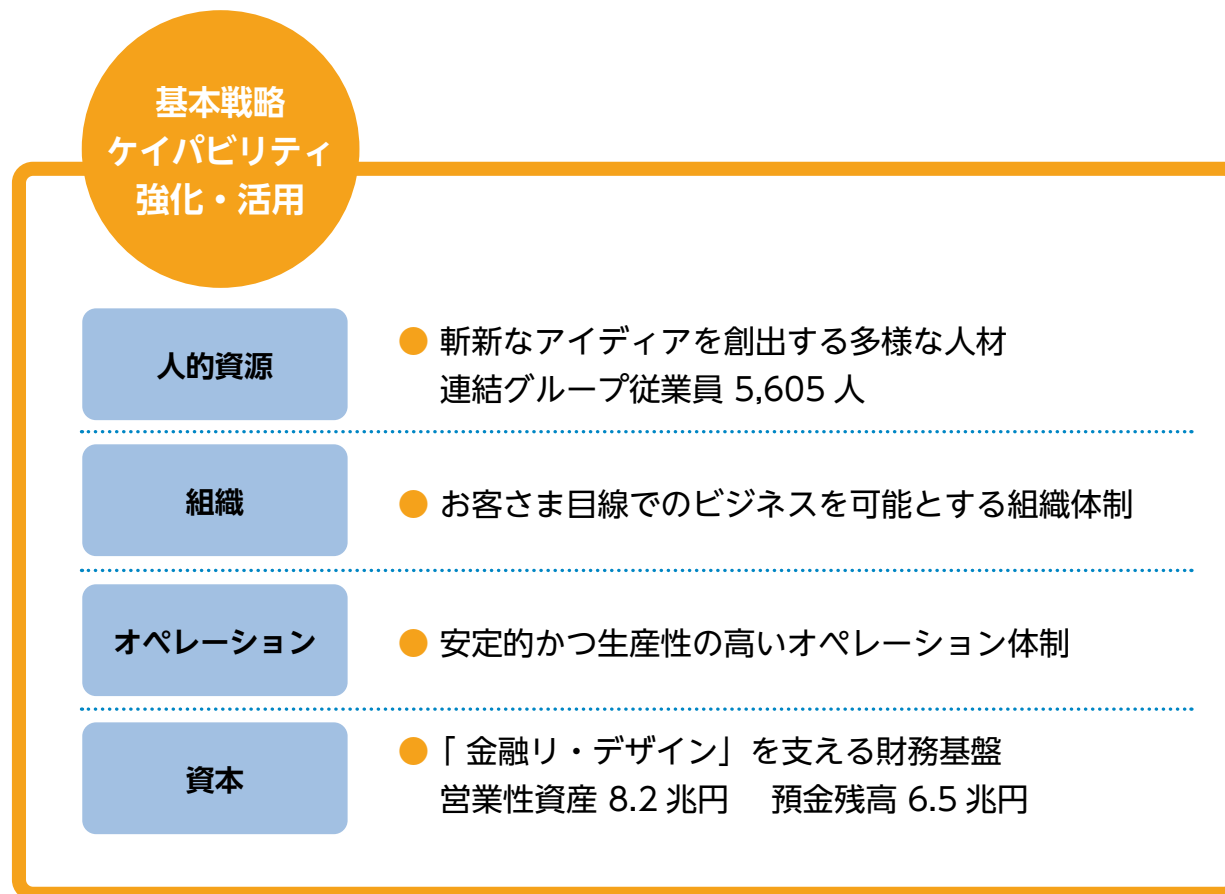


## インプット

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

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

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



※ 数値は 2021 年 3 月 31 日現在

## ビジネスモデル

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

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



## アウトプット・アウトカム

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

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

### アウトプット

#### 社会関係資本

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

#### 知的資本

- 顧客本位の金融機能・ソリューションの提供
- 金融教育プログラムの提供  
金銭基礎教育プログラム「MoneyConnection®」  
参加者 2007年からの累計 158,270名

#### 自然資本

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

#### 人的・組織資本

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

#### 財務資本

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

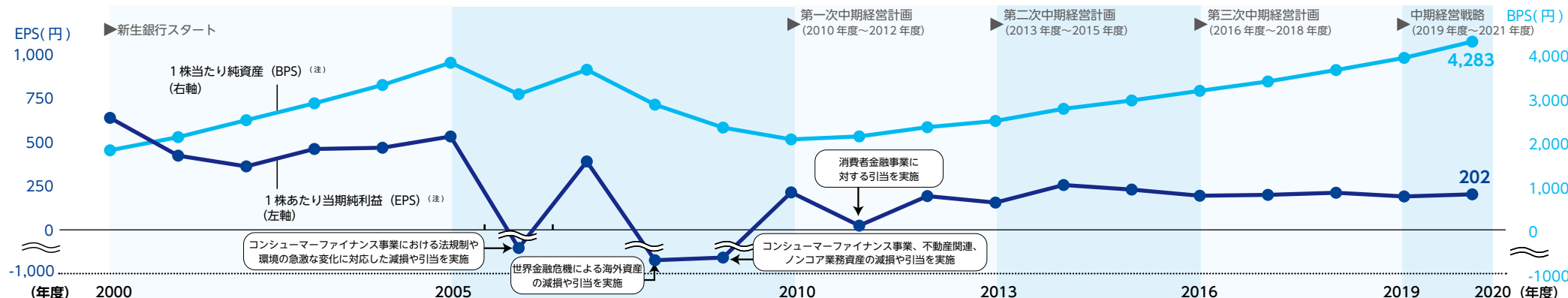
### アウトカム

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

※ 数値は 2021 年 3 月 31 日現在

## 新生銀行グループの進化

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



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

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

グループの変遷	2000年	2004年	2016年
1952年 日本長期信用銀行設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>新生銀行スタート</li> <li>行名を「日本長期信用銀行」から「新生銀行」に変更</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社アプラス (現 株式会社アプラスフィナンシャル) を連結子会社化</li> <li>東京証券取引所第一部に上場/普通銀行に転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>昭和リース株式会社を完全子会社化</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>2001年 新生証券株式会社開業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005年 昭和リース株式会社を連結子会社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年 新生銀行グループ本社設置</li> </ul>
2000年 アメリカの企業再生ファンドであるリップルウッドおよびJ.C.Flowers & Co. LLCにより組成される投資組合「NewLTCB Partners CV」による日本長期信用銀行の買収	<ul style="list-style-type: none"> <li>2003年 新生インベストメント・マネジメント株式会社開業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>2020年 UDC Finance Limited の株式取得 (子会社化)</li> <li>株式会社アプラスフィナンシャルを完全子会社化</li> </ul>

ビジネスイベント	2005年	2016年	2018年
	32色のカラーキャッシュカード発行	ベトナムでの個人向け無担保ローン事業へ進出	無担保ローン新商品「レイク ALSA」(レイクアルサ)の取り扱いを開始

株式の変遷	2000年	2006年	2011年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020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	公的資金を一部返済/自己株式を消却	海外募集による新株式の発行	自己株式の取得	自己株式の取得/普通株式10株を1株に併合	自己株式の取得と消却	主要株主による株式売却	自己株式の取得
	2003年 普通株式2株を1株に併合減資	2007年 優先株式を普通株式に転換						2020年 自己株式の取得
		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						

## 近年のトピックス

### 2020年度

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

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

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

### 国際女性デー アクション・イベント開催

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

