

新生銀行 統合報告書

2017年4月1日～2018年3月31日

2018

How Are We Now?

新生銀行グループの
事業の状況



- 32 At a Glance
—セグメント別データ
- 34 個人業務
- 38 法人業務・金融市場業務
- 42 中小企業の経営の改善および
地域の活性化のための取り
組みの状況



新生銀行グループとは

新生銀行グループは
どこを指すのか

新生銀行グループの成長戦略

新生銀行グループの
事業の状況

新生銀行グループの基盤

財務・データ

資料編

At a Glance—セグメント別データ

個人業務

個人

リテールバンキング

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

新生フィナンシャル

無担保ローンおよび信用保証業務(レイク、ノーローン)

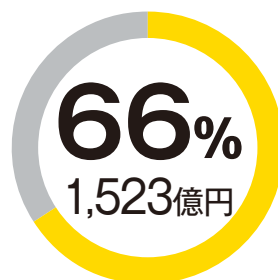
アプラスフィナンシャル

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

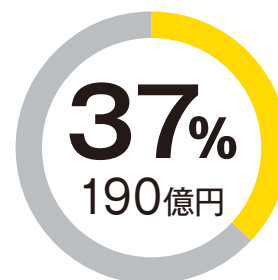
その他

コンシューマーファイナンス本部機能およびその他子会社の損益

業務粗利益



与信関連費用加算後
実質業務純益



法人業務

法人

法人営業

事業法人、公共法人、金融法人向けの金融商品・サービス、アドバイザー業務、ヘルスケアファイナンス業務、信託業務

ストラクチャードファイナンス

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

プリンシパルトランザクションズ

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

昭和リース

リースを中心とする金融商品・サービス



金融市場

市場営業

外国為替、デリバティブ、株式関連、その他のキャピタル・マーケット業務

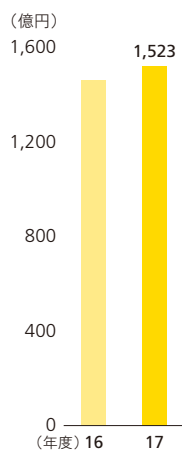
その他金融市場

新生証券の損益、アセットマネジメント業務、ウェルスマネジメント業務など

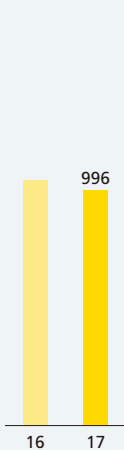


(注) 構成比の合計は、上記3業務以外に経営勘定/その他があるため、100%にはなっていません。

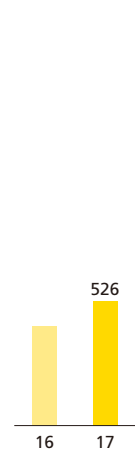
業務粗利益



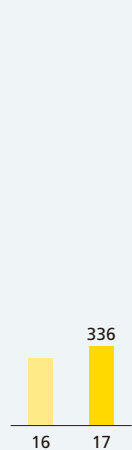
経費



実質業務純益



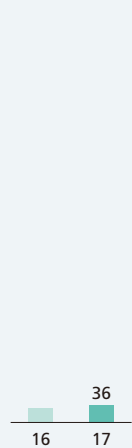
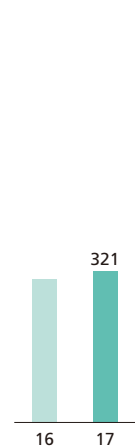
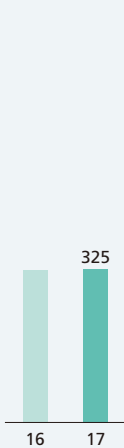
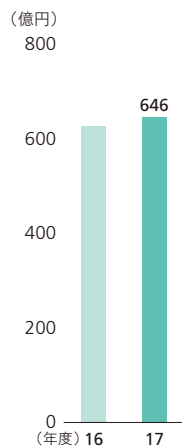
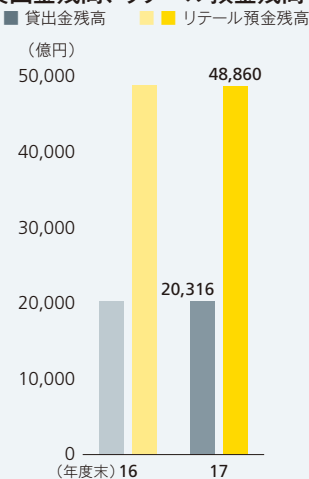
与信関連費用



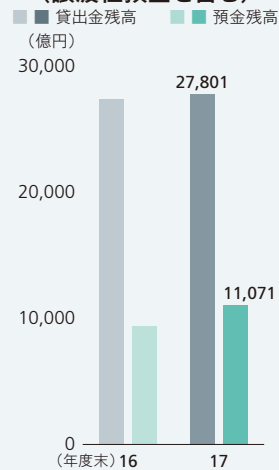
与信関連費用加算後
実質業務純益



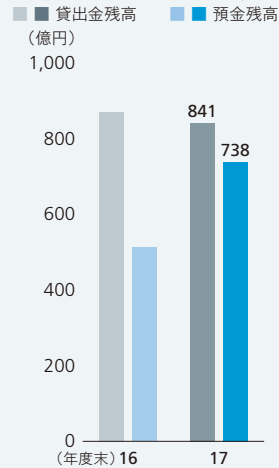
貸出金残高、リテール預金残高



貸出金残高、預金残高
(譲渡性預金を含む)



貸出金残高、預金残高
(譲渡性預金を含む)



個人業務



常務執行役員 個人総括
清水 哲朗

個人業務は、預金・資産運用商品・住宅ローンなどのリテールバンキング業務、個人向け無担保ローン業務、クレジットカード・ショッピングクレジット・決済業務など、個人のお客さま向け金融商品販売・サービスを行っています。

事業環境認識

リテールバンキングは、日銀のマイナス金利政策による大規模な金融緩和策が続く中、個人のお客さまのニーズやライフプランに応じた商品・サービスの提供に努めています。お客さまの中長期の資産形成に資する商品・サービスを提供し、預かり資産残高を積み上げていくことで、外部環境に左右されることのない安定的な収益基盤の構築に取り組んでいます。

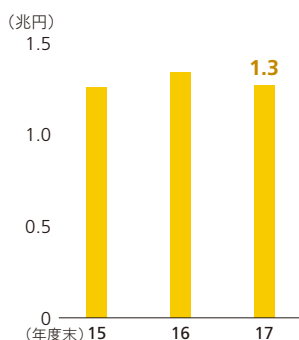
住宅ローンは、女性の社会進出が加速するなど社会構造が変化していく中、家事代行サービスやハウスクリーニング、病児保育サービスを利用できるクーポンのついた「パワースmart住宅ローン 安心パックW (ダブル)」や自然災害時債務免除特約付きの「パワースmart住宅ローン 安心パックS (エス)」など、金利競争とは一線を画したユニークで付加価値の高い商品性を有する「パワースmart住宅ローン」を提供しています。

無担保ローンは、環境の変化とデジタル技術の進化を踏まえ、国内市場での着実な収益増加に加え、海外でのノンオーガニック成長の機会をとらえてまいります。

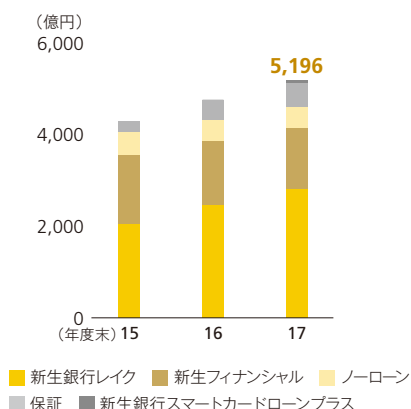
アプラスフィナンシャルは、ショッピングクレジット市場が安定的に拡大し、EC市場の拡大などによってクレジットカード決済の利用額が伸びる一方、技術革新を背景とした決済手段の多様化を背景に、業態の垣根を越えた競争が一段と加速すると考えています。新生銀行グループの持つ金融機能や顧客データを利活用し、お客さまそれぞれのニーズに合った商品・サービスを提供してまいります。

営業性資産

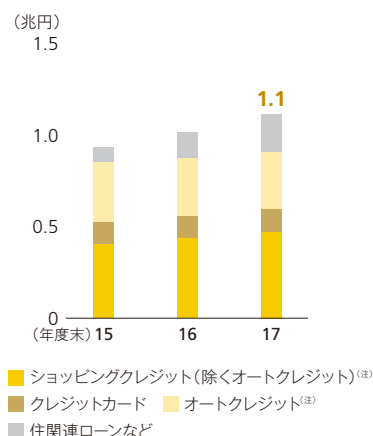
住宅ローン



無担保ローン



アプラスフィナンシャル



(注) 信用保証業務を含む。

中計の進捗

成長分野

無担保ローン:お客さまのライフスタイルに合わせてスマートフォンによる申し込み手続きなどの利便性向上を強化しました。新生銀行グループの無担保ローン事業戦略を見直し、2018年4月から貸金業法下の商品として「レイクALSA」を導入しました。

戦略取組分野

決済:アプラスはTencentグループの財付通支付科技有限公司(Tenpay Payment Technology Co., Ltd.)が提供する中国人向けモバイル決済サービスWeChat Payについて、日本での決済代行サービスに2016年より参入し、国内のWeChat Pay利用店舗の開拓と利用店舗網の構築に取り組んでいます。2017年度も利用店舗を拡大し、2018年3月末時点での導入実績は、996社7,973店舗となっています。

安定収益分野

資産運用コンサルティング:2017年11月にお金のデザイン社が開発したロボアドバイザーによる投資一任運用サービス「THEO+ [テオプラス] 新生銀行」の取り扱いを開始し、さらに、12月には、安全性を重視しながら安定した利回りを期待するお客さまを対象に、新生信託銀行株式会社を受託者として資産の運用・管理を行う実績配当型の「新生パワー・トラスト(金銭信託)」の募集を開始いたしました。

クレジットカード、ショッピングクレジット:クレジットカード業務はカードショッピングの取扱高が増加し、リボ残高の積み上げも堅調に推移しました。ショッピングクレジットは、昭和リースのリース機能とアプラスの与信機能を活用した個人のお客さま向けのオートリース事業を開始しました。

トピックス

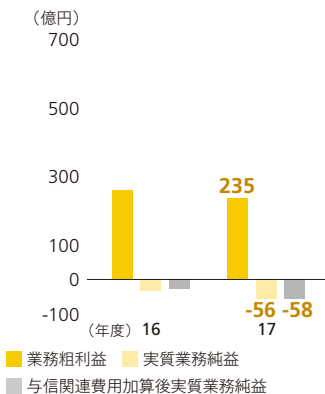
プリペイドカード GAICA

新生銀行とアプラスでは、リテールバンキング業務における外貨サービスの拡充、アプラスにおける新規カード事業の確立などを目指して、アプラスがビザ・ワールドワイド・ジャパンとのパートナーシップのもとプリペイドカードGAICAを発行しています。新生総合口座パワーフレックスを利用して、円貨や外貨をGAICAにチャージし、国内外のカードショッピングでの利用や海外のATMでの現地通貨の引き出しなど、利便性の高い外貨サービスを提供しています。

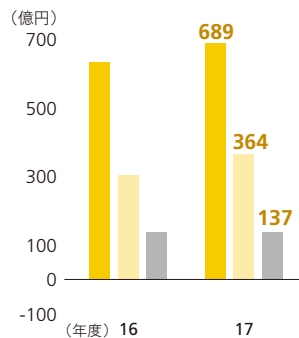


主要業務データ

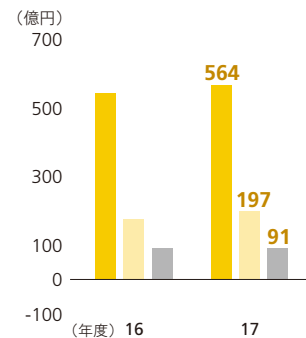
リテールバンキング



新生フィナンシャル、新生銀行レイク



アプラスフィナンシャル



■ 業務粗利益 ■ 実質業務純益 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

リテールバンキング(資産運用コンサルティング)

■ 収益機会

- 貯蓄から投資への流れを強化する制度・政策の導入
- フィンテックなど新しい技術の取り込みによる資産運用コンサルティングの効率化
- 顧客データを活用することによる顧客ニーズに沿ったコンサルティング

■ リスク・課題

- 非金融事業者の資産運用ビジネスへの参入
- 顧客との接点最大化を目的とした業務効率化
- コンサルタント1人当たりの接客数の増加によるお客さまへの提案機会の増加
- 預かり資産からの収益を中心としたストック型ビジネスへの転換

戦略・今後の取り組み

リテールバンキング(資産運用コンサルティング)の目指す姿

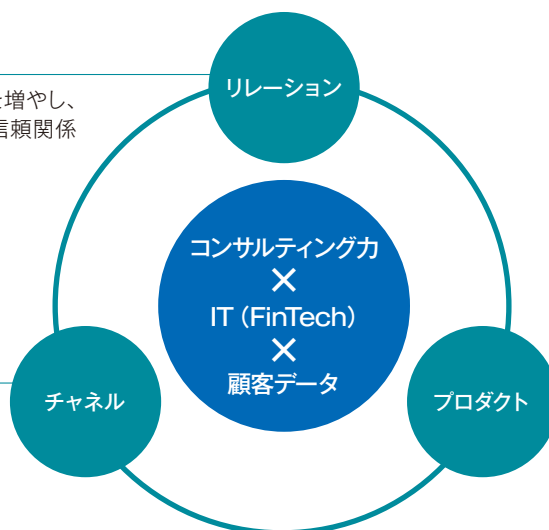
顧客データについてAIやロボティクスの技術を利用することで、コンサルティングの合理化・効率化を図り、店舗だけでなくさまざまなチャネルを通じて、お客さま一人ひとりのニーズやリスク特性を踏まえた最適な商品を提案する、質の高いコンサルティングサービスの提供を目指します。

当行と顧客との関係性

顧客とのコミュニケーションを増やし、より多くの顧客と、より深い信頼関係を構築

当行と顧客をつなぐ窓口

資産運用相談ニーズのあるすべての顧客に対応できる窓口を提供



当行が顧客に提供する商品

顧客の一人ひとりのニーズに応じて提案する商品

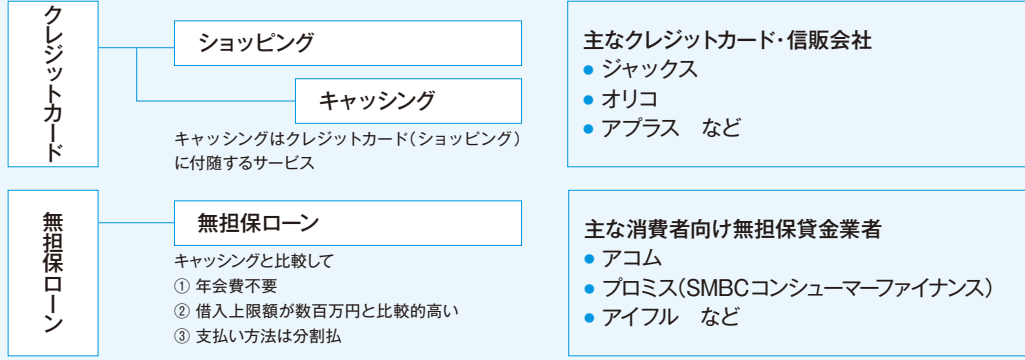
ビジネスの課題は、コンサルティングサービスの提供チャネルが有人店舗に限定されていること、ひとりのスタッフがお客さまを対応できる時間が有限であること、と認識しています。そこで、右の3つのポイントを改善することによって、より多くのお客さまに質の高いコンサルティングサービスを、高い頻度で提供していきたいと考えています。

- リレーション：顧客データについてAIなどの技術を利用することで、お客さまとのコミュニケーションを増やし、関係性をより深めていきます。
- チャンネル：テレビ電話やチャットなどのリモートチャネルの活用によって、お客さまとの接点を増やしていきます。
- プロダクト(商品)：お客さま一人ひとりのニーズとリスク特性を踏まえた商品を提供していきます。

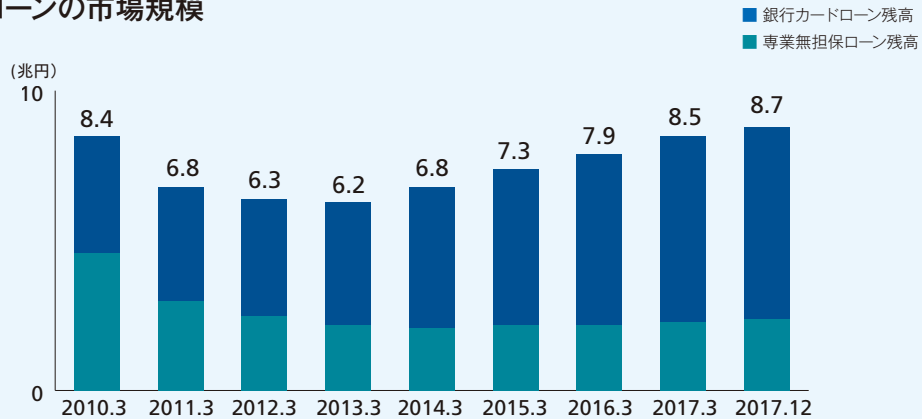
無担保ローンビジネス

■ 無担保ローンとキャッシングのサービスの違い

無担保ローンは、クレジットカードを持たないお客さまもスマートフォンやコンビニ・無人店舗のATMで、専用のカードを利用してお客さまの必要なタイミングでお借り入れができる消費者向けローンです。

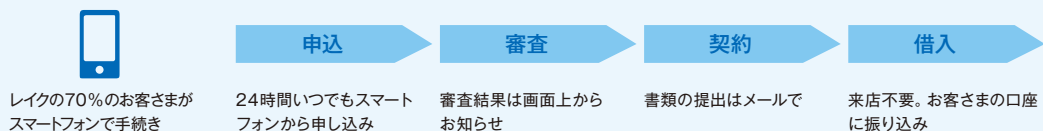


■ 無担保ローンの市場規模



■ レイクALSAの強みと戦略

- 大手ブランドとしての레이크で培った顧客基盤、顧客データ **레이크ALSA**
- ノンバンク由来の与信管理手法である従来型スコアリングモデルに加え、AIスコアを活用した与信・回収の高度化
- デジタル技術によるオペレーションコストの最適化
- 一定期間無利息サービス：新規利用のお客さまは①契約額が200万円以下で、お借入額のうち5万円まで180日間無利息、または②30日間お借入全額無利息
- 自身のスマートフォンが店舗の代わりとなり、時間的な制約もなくサービスを受けることができる。スマートフォンで借り入れ後の返済や利用限度額の増額などが可能
- 専用のカードを使ってコンビニで借入・返済が可能。2018年5月より、セブン銀行ATMでカードレス取引を開始



法人業務・ 金融市場業務



常務執行役員 法人総括
薦田 貴久

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

事業環境認識

法人営業: 足元の金利環境や企業の財務内容改善などを背景として、伝統的な貸出業務の収益性は引き続き低水準で推移しています。一方で、IoTをはじめとする社会のデジタル化の進展、経営者の高齢化に伴う中小企業などの新陳代謝、旺盛なインバウンド需要など、社会的な課題に即した新たな金融ニーズが生じています。このような環境下、グループの総合力を活かすことで、お客さまの新たなニーズに対して付加価値の高い金融ソリューションの提供を目指しています。

ストラクチャードファイナンス: エネルギーミックスの観点から中長期的に再生可能エネルギー市場は拡大が見込まれる一方で、国のエネルギー政策により具体的な資金需要動向は左右されることが想定されます。プロジェクトファイナンスにおいては、国内外の多様な案件に取り組むことで、将来を見据えた継続的な成長に向けた知見の蓄積を図っています。

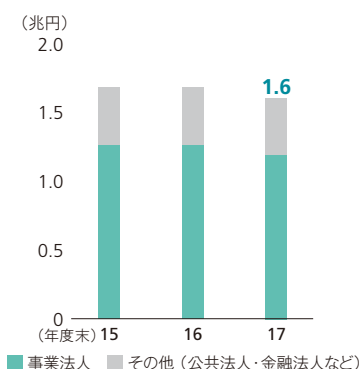
国内不動産市場は、引き続き一部に過熱感がみられる一方で、グローバルな不動産市場の中では相対的に利回りが見込まれることから投資資金の流入が継続しています。不動産ファイナンスにおいては、引き続き案件のリスク・リターンや市況を総合的かつ慎重に判断した案件の取り組みを推進しています。

昭和リース: リース業界では、国内リース市場の成長が頭打ちとなる中で、海外、航空機、不動産、インフラなど新たな分野に収益源を多角化することで活路を求める動きが広がっています。昭和リースでは、グループの機能を融合し、中小企業・小規模事業者向けソリューションを強化することで、個人のお客さま向けのオートリース事業などの新機軸の取り組みを推進しています。

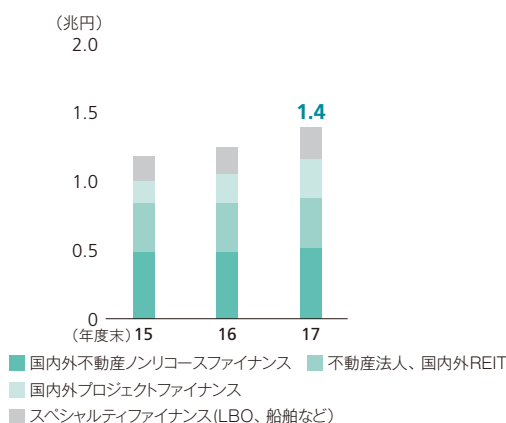
市場営業: 2017年度の金融市場は、円金利、米ドル円為替ともに狭いレンジで推移するボラティリティが低い環境が継続する中で、事業法人のお客さま向けへのデリバティブ取引においては、ニーズにきめ細かく対応することで、新規ならびに既存のお客さまとの取引の拡大を推進しています。

営業性資産

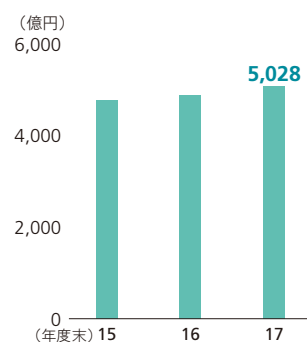
法人営業



ストラクチャードファイナンス



昭和リース



中計の進捗

成長分野

プロジェクトファイナンス：国内では、これまでのメガソーラー発電に加えて風力やバイオマスなど他電源への展開を進め、取り組み案件の多様化を図っています。海外では、アジアや欧州を中心に日系スポンサーとのネットワークを活用し、洋上風力や淡水化施設案件など市場価格の変動の影響を受けにくいインフラ案件に取り組みました。

不動産ファイナンス：一部に過熱感がみられる国内不動産市場の中で、リスク・リターンを重視して大都市圏を中心にホテルや物流倉庫、商業施設などの取り組みを実行し、リスク分散の図られた貸出資産ポートフォリオの構築を推進しました。

戦略取り組み分野

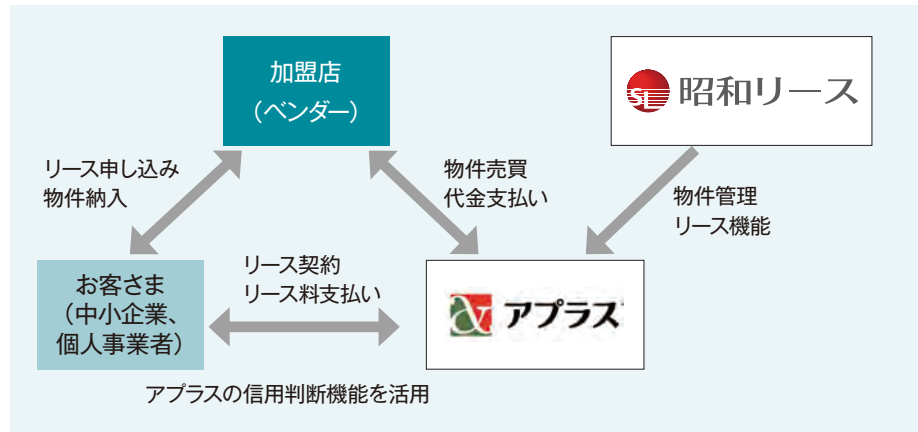
地域金融機関との協働・連携：マイナス金利環境のもと、地域金融機関のお客さまの資金運用ニーズの高まりを背景に、シンジケートローンの組成や貸出債権の販売が好調に推移しています。地域経済の活性化に資する再生可能エネルギー融資案件のシンジケーションなどにより、地域金融機関のお客さまとの協働・連携が進展しています。

事業承継金融：事業承継支援に際して、経営改善や事業の再構築を前提としたバイアウト投資、事業会社との共同投融資を行っています。また、経営者の隠された悩みである転廃業に対して、債務整理の支援、廃業に必要な一時的な資金の融資などを行い、「明るい廃業」を支援しています。

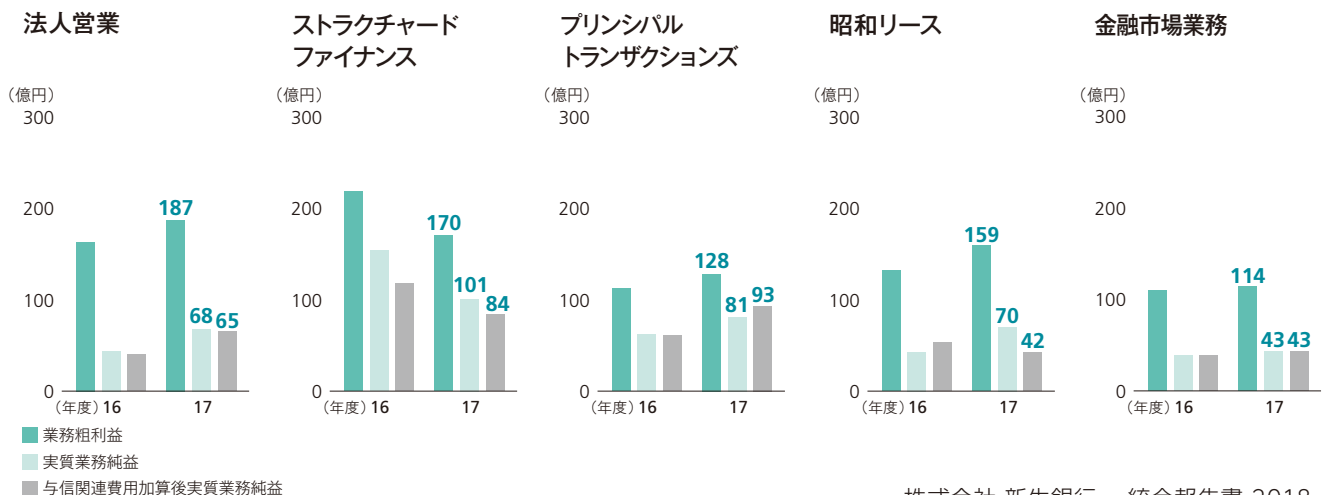
トピックス

アプラスと昭和リースが連携したベンダーリース事業

物件管理やコスト管理の観点から、リース需要のある個人事業主のお客さまに対して、アプラスの加盟店（ベンダー）を通じてリース物件を提供する事業です。アプラスの与信判断機能と昭和リースのリース機能を融合した、新生銀行グループならではの金融サービスです。



主要業務データ



ストラクチャードファイナンスビジネス

収益機会

- 再生可能エネルギーの普及・拡大によるプロジェクトファイナンス市場の拡大
- シンジケーションビジネスの拡大による大型案件の獲得機会の拡大
- 取り組み案件の多様化によるさらなる専門性、分析力、リスク管理力の向上

リスク・課題

- 不動産やメガソーラー発電といった特定の資産への集中
- 他の金融機関の市場参入による競争激化
- シンジケーションビジネスにおけるパートナー投資家の拡大

戦略・今後の取り組み

新生銀行グループの強みとシンジケーションビジネスのバリューチェーン

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

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

このように、メガバンクでもなく、地域金融機関でもない「ニッチ」ポジショニングにあることで、過度な競争を避けつつ、収益を確保することを可能にしています。また、シンジケーションビジネスでは当行が組成したローンを地域金融機関のお客さまの資金運用ニーズに合わせてディストリビューション(販売)しており、地域金融機関とは競争ではなく協働・連携関係を構築しています。

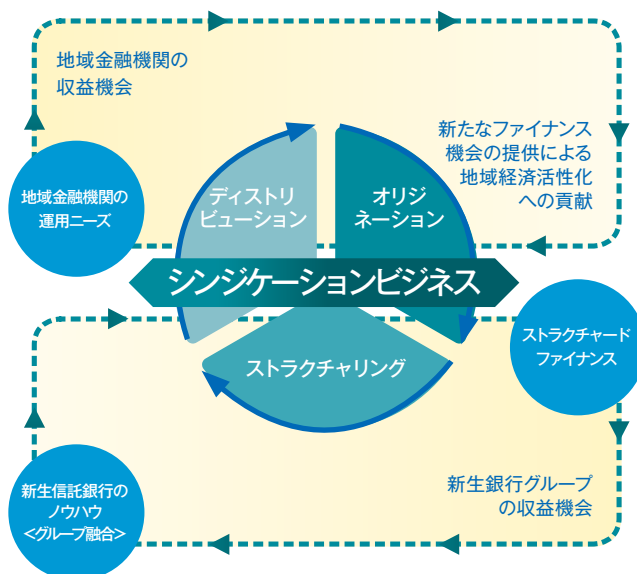
日本プロジェクトファイナンス リーグテーブル

新生銀行は、2017年度の日本プロジェクトファイナンスのランキングで、金額ベースで3位を獲得

順位	マンデータード・アレンジャー	総額	件数	%シェア (金額ベース)
1	みずほ	1,176	4	21.9
2	日本政策投資銀行	1,155	5	21.5
3	新生銀行	1,057	11	19.7
4	三菱UFJフィナンシャルグループ	1,024	6	19.1
5	三井住友フィナンシャルグループ	824	10	15.3
6	三井住友トラスト・ホールディングス	92	1	1.7
7	日本生命保険	28	1	0.5
8	あおぞら銀行	20	1	0.4

(出所) Dealogic

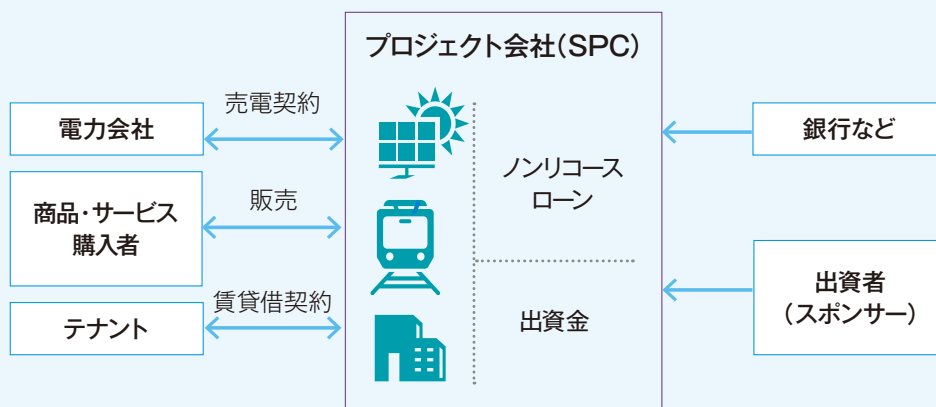
地域金融機関との協働・連携関係を構築



ストラクチャードファイナンスビジネス

商品の仕組み

ストラクチャードファイナンスビジネスでは、主に再生可能エネルギー発電施設やインフラ設備を対象としたプロジェクトファイナンス、商業不動産を対象とした不動産ファイナンスに取り組んでいます。

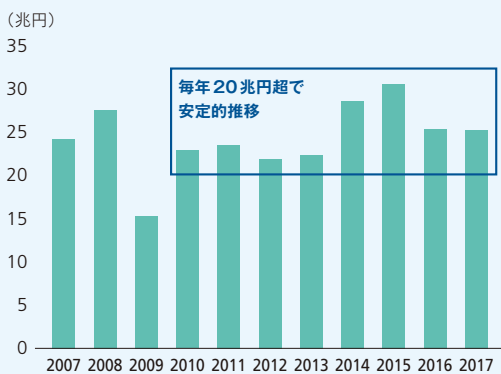


商品の特徴

- 高度な専門性とノウハウ：対象資産の価値査定、プロジェクトの仕組みや融資条件を含む案件審査、融資実行後のモニタリングなどについて専門的なノウハウや体制整備が必要です。
- ノンリコース：対象となる資産のキャッシュフローと担保価値のみを返済原資とする仕組みのため、貸手は出資者(スポンサー)の信用力に依存しないファイナンス条件を提供することが可能です。
- 金利：ストラクチャードファイナンスでは、貸手に対象資産のキャッシュフローと担保価値の評価についての高度な専門性とノウハウが求められるため、一般的な法人融資と比較して、相対的に金利が高くなります。

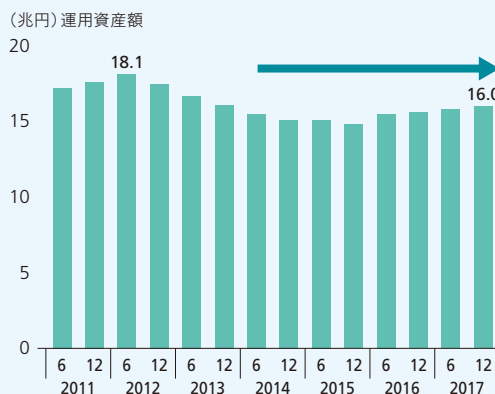
市場規模

世界のプロジェクトファイナンス組成額



(出所) Project Finance Internationalをもとに当行にて図表作成 (1ドル110円にて円換算)

不動産私募ファンドの市場規模推移(国内)



(出所) 三井住友トラスト基礎研究所の調査数値をもとに当行にて図表作成

中小企業の経営の改善および地域の活性化のための 取り組みの状況

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

当行の取組事例

■地域活性化・事業承継支援例

地方の酒類卸会社：約半世紀にわたり地域の有力な酒類問屋としての地位を保持してきましたが、高齢となった現経営者の後継者が不在であったため、事業承継という喫緊の課題に直面していました。大手同業者との価格競争が年々厳しさを増す事業環境においては、外部スポンサーの招聘が最も有望な選択肢であったことから、当行はメインバンクである地元金融機関からの要請を受け、スポンサー企業の探索に協力することとなりました。再編がほぼ終息している業界であることから、有力候補の招聘には長期化も予想されましたが、当行はM&Aの豊富な実績に基づく知見と全国規模の顧客基盤を活かし、営業・物流面でシナジーが期待されるスポンサーを擁立したことで、全従業員の雇用維持と地域経済の活力向上に貢献いたしました。

■経営改善、事業承継支援例

広告代理店：底堅い事業基盤を背景に本業収益は安定していましたが、本業外への投資に伴う過剰債務の

解消が経営課題となっていました。当行は、他の債権者から譲受した借入金の弁済条件を事業収支に見合う水準まで緩和することで当該社の資金繰りの安定化を進め、さらに資本性資金の引き受けによりバランスシートを大幅に改善することに貢献しました。また、当該社より寄せられた事業承継という新たなニーズに対し、内部管理体制の強化に向けた助言を行うほか、定評あるコンサルティング会社を紹介し、今後の円滑な事業承継の実行に向けた支援を継続しています。

■事業再生支援例

地方の和菓子店：地元では知名度の高いブランドのもとで多店舗展開していましたが、過大な債務により返済に支障をきたすようになりました。主力銀行と協議を行いながら自力再建に向けた取り組みを継続したものの、法的手続きにもとづく事業再生を目指すことを余儀なくされ、当行がスポンサー選定のフィナンシャルアドバイザーを受任することになりました。当行は全従業員の雇用確保と既存の事業体制の継続に協力的な

有力スポンサーを招聘することに成功し、当該社は由緒ある屋号を残しながら、地元の関係者にとっても満足のいくかたちで再スタートを切っています。

■事業承継支援例

地方の鉄骨工事会社：当該社は長年の業歴と高い施工技術に定評があり、公共工事も数多く受注する、地場では主要な工事業者のひとつでした。オーナー経営者の高齢化が進む一方で後継者不在の状況が続いていたことから、地場の取引金融機関の協力を得ながら事業承継スポンサーを募っていましたが、地元で有力な候補を招聘するには至りませんでした。全国規模にてスポンサーを再度募集することについて協力要請を受けた当行は、従前より事業エリアの拡大を目指していた越境の鉄骨加工会社を候補者としてアレンジすることに成功し、条件交渉・デューデリジェンス・買収資金面でのサポートを行い、短期間で双方のニーズに沿った事業承継を実現することに貢献いたしました。