

.....

長期的な価値を創出するために 価値創造メカニズム

2030年の社会

新生銀行グループの 価値創造プロセス

インプット

基本戦略

ケイパビリティ強化・活用

人的資源

組織

オペレーション

資本

社会のインパクト

中長期的な環境変化による影響

- お客さまの要求水準が高度化
- 事業者間の連携が加速

役割と責任を
果たし続けるための基盤



専門性と
実行力



新生銀行グループは、法人格・業界を跨いでグループ内で経営資源を有機的に融合させた上で、外部パートナーとの共創により、“満たされていないニーズを持つお客さま一人ひとり一社一社が、そのニーズに合った金融・非金融の商品・サービスを楽しむ社会”の実現に向け、直接的な貢献をしていきたいと考えています。

創出される価値

アウトカム

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



アウトプット

財務資本

- ・サステナブルな利益
- ・ROE向上

知的資本

- ・ソリューション提供
- ・金融機能提供

人的資本

- ・競争力を持つ多様な人材の創出

組織資本

- ・競争力を持つ多様な人材が活躍できる組織構造

社会関係資本

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

ビジネスモデル

基本戦略

価値共創による成長追求

自己完結型
ビジネス

価値共創型
ビジネス

強み

情報
テクノロジー

金融
テクノロジー

経営基盤

ガバナンス

経営上の重点課題(マテリアリティ)

社会・環境課題の解決に向けた役割

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



社会的責任の遂行

- 社会インフラの提供
- 顧客本位のサービス提供



資本

オペレー
ション

組織

人的資源

ガバナンス

社会の満たされていないニーズを実現する「金融 リ・デザイン」

～ 一歩先を行く金融グループであり続けるために ～

新生銀行グループは、法人格・業界を跨いでグループ内で経営資源を有機的に融合させた上で、外部パートナーとの共創により、“満たされていないニーズを持つお客さま一人ひとり一社一社が、そのニーズに合った金融・非金融の商品・サービスを楽しむ社会”の実現に向け、直接的な貢献をしていきたいと考えています。新生銀行グループならではの視点と立ち位置を活かして、フルサービスの大手金融グループでは解決困難な社会課題に取り組むことに、私たちニッチプレーヤーとしての最大のチャンスと存在意義があり、企業家精神を持って取り組みます。

中期経営戦略の策定は、まず未来の社会を想像することから始まった

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

■ 未来に今をつなげるために

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

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

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



代表取締役社長
工藤 英之

を語り、株主の皆さまにご共感いただくことがより重要となりました。

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

■ 2030年の社会

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

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

また、世界に目を向けると、あらゆる意味での地球の

CEOメッセージ

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

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

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

「2030年の社会」の実現のために、新生銀行グループに求められる役割

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

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

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

こうしたUnservedあるいはUnderservedなニーズを

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

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

一歩先行く金融グループであり続けるため、経営上の重点課題(マテリアリティ)は何か

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

■ 新生銀行グループのビジネスモデルの軸となるもの

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

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

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

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



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

新生銀行グループの考えるビジネスモデルは、これまで培ってきた強みを源泉とした自己完結型ビジネスモデルと、強みのある個別機能を他者サービスと融合することで価値を創出する価値共創型ビジネスモデルにより成り立ちます。強みをビジネス、プロダクト・サービスレベルではなく、いわゆるコンピタンスのレベルまで要素分解し抽象化・一般化してとらえた上で個別機能・コンピタンスを他者に提供することにより、価値共創型ビジネスモデルのお客さまにとっての魅力が生まれ、その成果がフィードバックされることにより自己完結型ビジネスモデルがさらに磨かれるというフィードバックループを設計しています。

■ 中期経営戦略の基本戦略

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

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

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

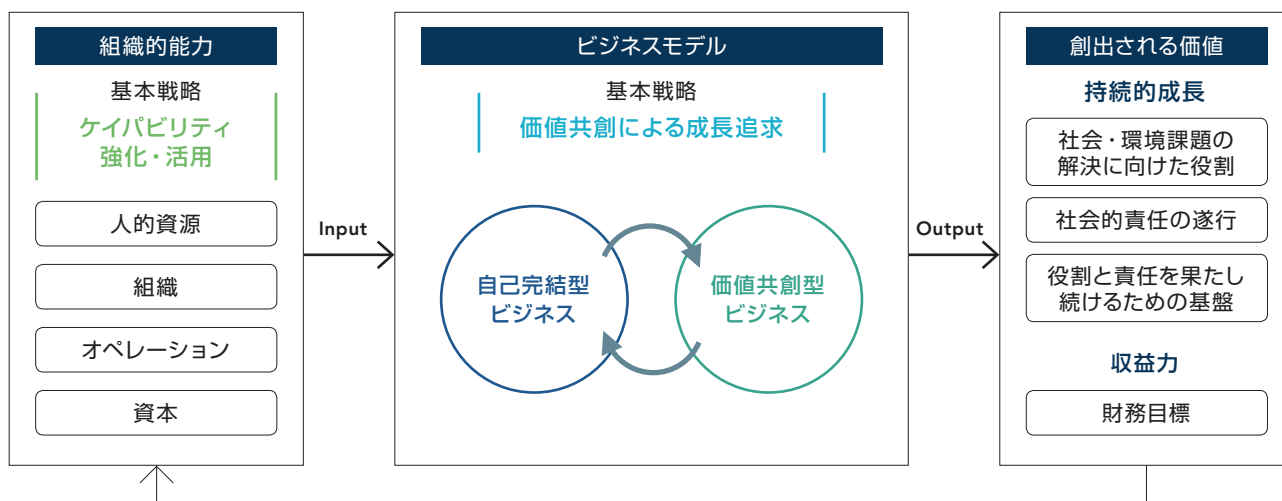
そして、その強みは、価値共創型ビジネスモデルで他者と交わることで一層洗練され、自己完結型ビジネスモデルに還元されていきます。これがフィードバックループの意味合いです。

■ 第三次中計までに培ってきた強みを再定義

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

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

中期経営戦略の全体像



と共同で外国人留学生支援ファンドを設立することを発表するなど、新生銀行グループの強みのある機能と他者の強みを組み合わせた価値共創の取り組みを始めています。

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

ストラクチャードファイナンスでは、第三次中計にお

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

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

CEOメッセージ

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

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

してチャレンジしがたいのあるミッションとなっていきます。

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

■ 取り組むべき課題

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

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

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

ステークホルダーへのメッセージ

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

そうした経営の命題にしっかりと向き合い、新生銀行

グループをステークホルダーの皆さまのご期待にお応えできる企業にしていきたいと考えています。新生銀行グループの従業員一同は、私たちのバリューチェーンをつくりあげるさまざまなパートナーと共創しながら、一層の努力を重ねてまいります。ステークホルダーの皆さまからの引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。

2019年7月

工藤英之

代表取締役社長

工藤 英之

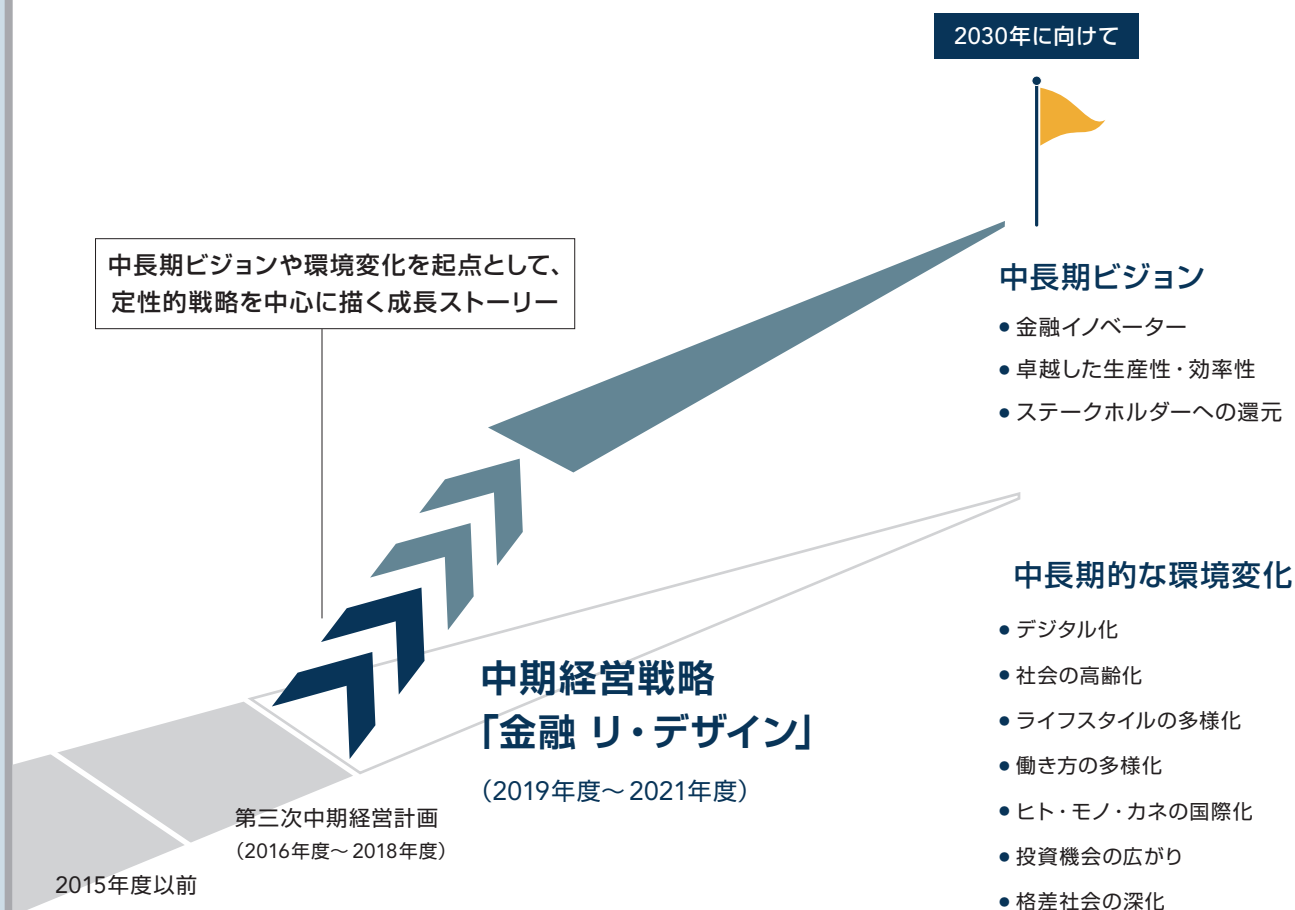


中期経営戦略 (2019年度～2021年度)

中長期ビジョン

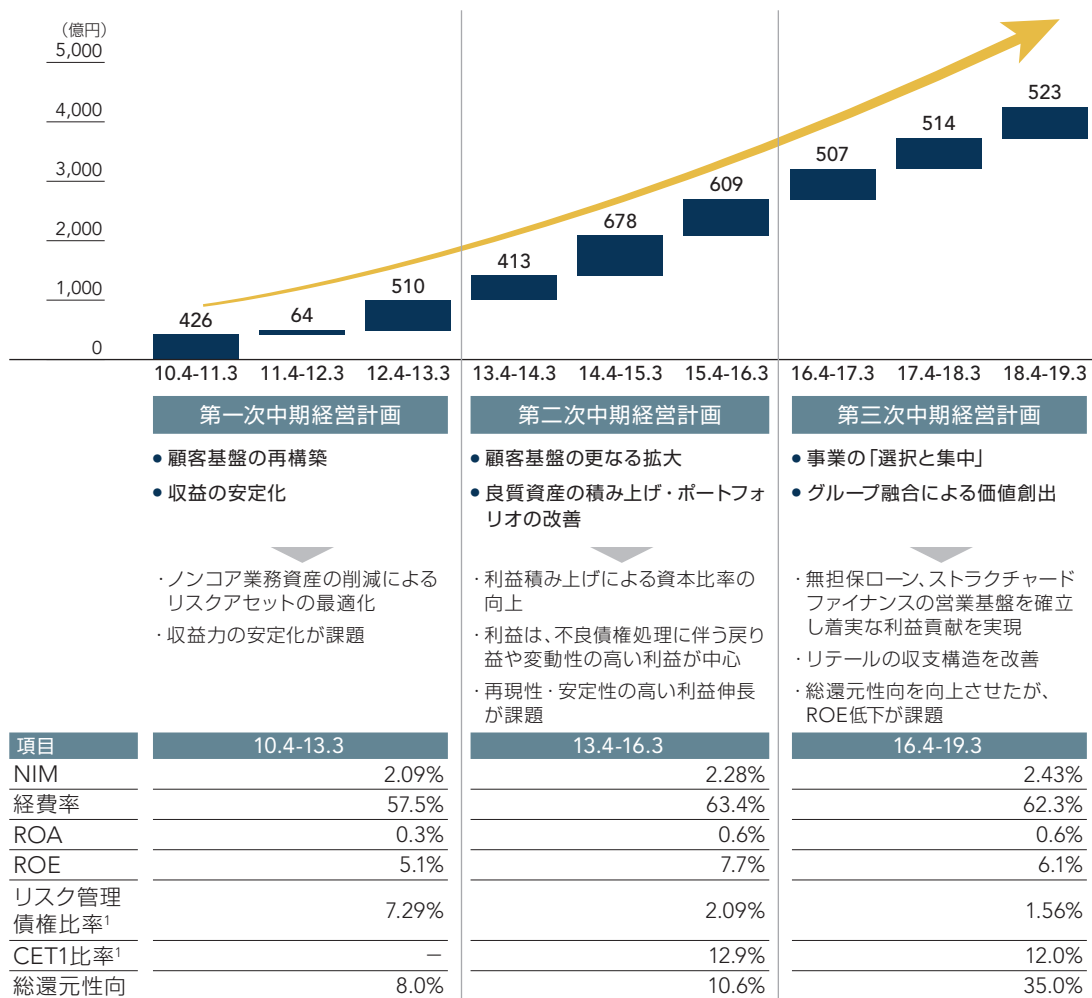
- 1 グループ融合により革新的金融サービスを提供する金融イノベーターであること
- 2 絶えざる改善・改革によりリーンなオペレーションを実現し、卓越した生産性・効率性を達成する金融グループであること
- 3 上記の実現により、ステークホルダーに報いるとともに、生まれてくる自信・充実感・矜持を新生銀行グループの求心力とし、コアバリューとしていくこと

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



第一次～第三次中期経営計画(2010年度～2018年度)総括

▶ 9年間で4,200億円を超える利益を積み上げつつ、利益のボラティリティを低減し、安定的に利益計上する姿へシフト



¹ 各中計の各最終年度の数値を記載しています。

▶ 第三次中期経営計画で達成できたこと

事業の「選択と集中」

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

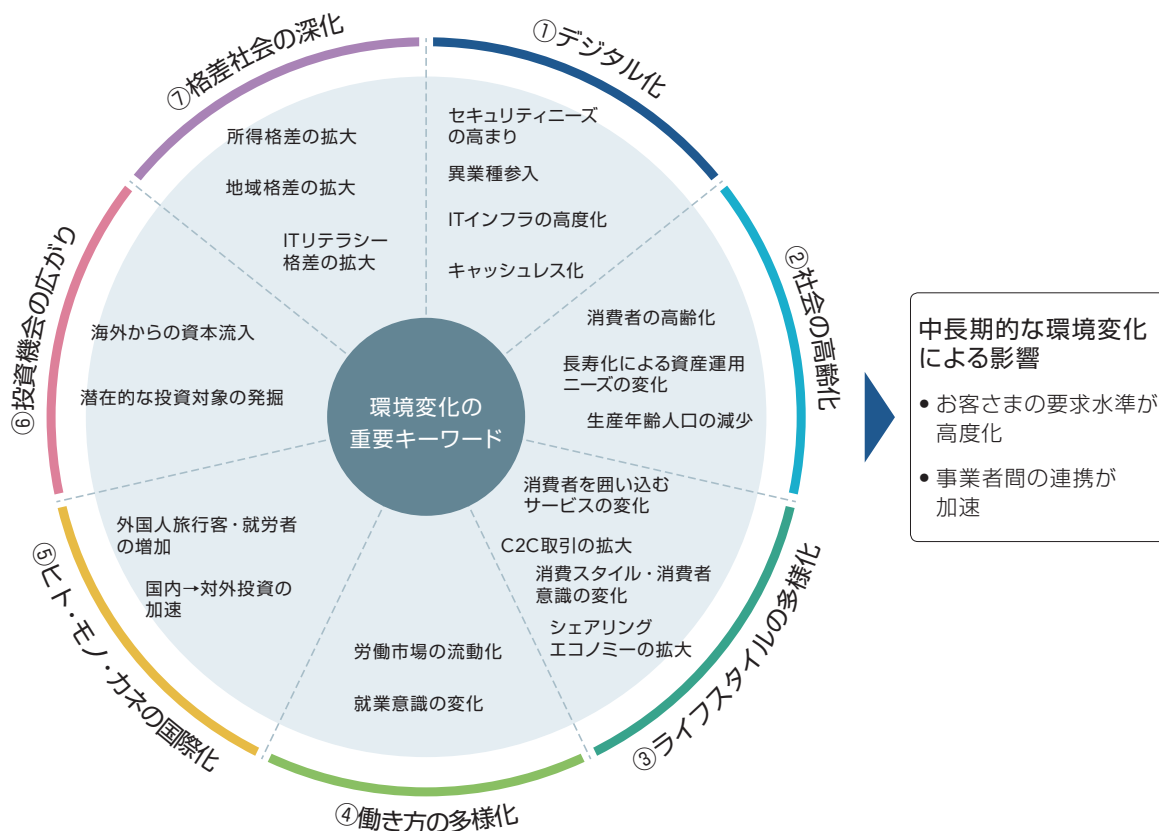
グループ融合による価値創出

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

リーンなオペレーションの実現

- ・グループ横断でのオペレーション効率化により、生産性向上を達成

中長期的に世界を取り巻く環境の変化



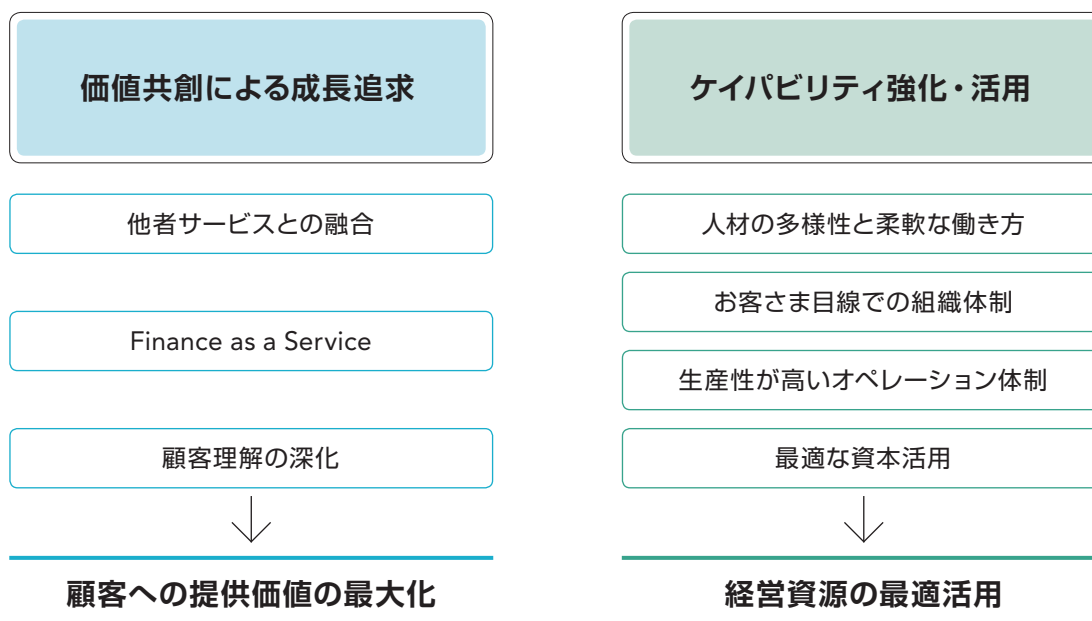
中長期的な環境変化による影響

- お客さまの要求水準が高度化
- 事業者間の連携が加速

新生銀行グループの強み

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

基本戦略



財務目標

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

株主還元

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

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










マテリアリティ(持続的成長に向けた重点課題)

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

マテリアリティの特定プロセス

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

特定されたマテリアリティ

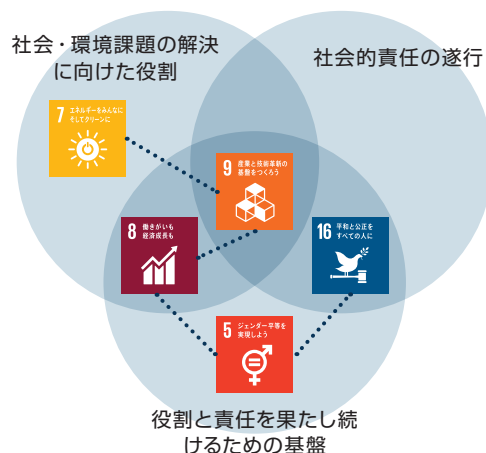
<p>社会・環境課題の解決に向けた役割</p> <p>SDGsへの貢献   </p> <p>金融アクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来の金融サービスでは満たされていない顧客ニーズに対するサービスの提供 新しい技術による決済手段の提供 <p>社会の適切な資金循環の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な社会資本への資金循環を促進するソリューションの提供 <p>他者サービスとの融合による課題解決</p> <ul style="list-style-type: none"> エコシステムの構築/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

マテリアリティとSDGsのリンク

2015年、国連サミットにおいて150を超える加盟国首脳の参加のもと、世界を変えるための17の目標として「持続可能な開発目標 (SDGs)」が採択されました。持続可能な開発は、将来の世代がそのニーズを充足する能力を損なわずに、現世代のニーズを充足する開発と定義されており、世代や地域の格差を超え、誰も置き去りにしない社会を目指していることから、開発途上国だけでなく、むしろ先進国に対して変革を求めています。このSDGs原則を新生銀行グループのマテリアリティに関連づけることで、新生銀行グループが創出するアウトカムが社会にインパクトを与えることをステークホルダーにお伝えできるものと考えています。

中期経営戦略のテーマのひとつはイノベーション(技術革新)です。新生銀行グループのマテリアリティである社会・環境課題の解決に向けた役割と社会的責任の遂行、その役割と責任を果たし続けるための基盤に共通するのが、イノベーション(9.産業と技術革新の基盤をつくろう)です。イノベーションを加速推進することで、お客さまも社員も、持続可能な経済成長と働きがいのある人間らしい雇用(8.働きがいも経済成長も)を実現させることができます。持続可能な経済成長のためのクリー

ンエネルギーの普及にも社会インフラへの投融資を通じて貢献していきます(7.エネルギーをみんなにそしてクリーンに)。また、働きがいのある人間らしい雇用は、組織においてジェンダー、国籍、年齢、出自などの平等性や多様性を認め合うことにつながります(5.ジェンダー平等を実現しよう)。多様な社会を受け入れ共存していくために、法律制度やコンプライアンス、セキュリティを確保することは、お客さまや社員も含めたさまざまなステークホルダーが誰ひとり取り残されることのない平和で公正な世界の実現(16.平和と公正をすべての人に)に通じるものと考えています。



個別戦略&注力分野

個別戦略 個人ビジネス

注力分野 小口ファイナンス

エコシステムの構築と参画、デジタル技術やデータの活用を通じたサービス高度化

個別戦略 法人ビジネス

注力分野 機関投資家向けビジネス

オルタナティブ投資に関するワンストップサービスを提供

経営基盤

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

注力分野 ① 小口ファイナンス

エコシステムの構築と参画、デジタル技術やデータの活用を通じたサービス高度化

SWOT分析

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

小口ファイナンスとは何か

お客さま

個人および小規模事業者

商品・サービス

少額かつ高頻度の与信、決済を行うビジネス

例えば、

- 無担保ローン、個品割賦
- 信用保証、家賃保証
- クレジットカード、プリペイドカード
- その他キャッシュレス決済

ケイパビリティ

- 高度に分散した顧客ポートフォリオ
- マーケティング、与信判断、回収におけるデータ分析力
- オペレーションの安定性

価値共創に向けた取り組み

③ エコシステムの構築と参画、データの共有と活用による顧客理解の深化

- 提携会社のニーズに合わせて、与信判断、保証、回収、決済、システムなどの「機能」の提供
- 顧客データ、ノウハウの共有と活用
- 在留外国人、フリーランスなどの取り込み

② 与信・回収能力の強化、決済との一体化

- AI、RPAを活用したデータ分析とオペレーションの改善
- 決済、与信、その他サービスを一元化するプラットフォームの提供

自己完結型ビジネスの継続

① 既存プロセスの効率化・高速化の推進

- キャッシュレス決済の裾野拡大に合わせたマルチペイメントの提供
- UI/UXに関する外部専門家の活用

注力分野 ② 機関投資家向けビジネス

オルタナティブ投資に関するワンストップサービスを提供

SWOT分析

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

機関投資家向けビジネスとは何か

お客さま

- スポンサーとなる投資マネジャー
- 資金提供をする金融機関、年金基金等のアセットオーナー

商品・サービス

再生可能エネルギー、インフラ、不動産等のリアルアセットを中心としたオルタナティブ投資に関わる各種金融ソリューション、例えば、

- アレンジメント、アドバイザー、ファイナンス、エクイティ、リスクヘッジ手段の提供など

ケイパビリティ

- リアルアセットに関する知見
- 機関投資家とのネットワーク
- 信託等のストラクチャリング力

価値共創に向けた取り組み

- ③ オルタナティブ投資に関するサービス全般
 - 幅広い機関投資家に運用機会を提供
 - シニア、メザニン、エクイティ資金の提供、アドバイザーサービスの提供
 - デットファンド、エクイティファンドの組成を含むストラクチャーの高度化
- ② シンジケートローンの組成
 - 地域金融機関等と共同でシニアローンを提供
 - 対象資産：再生可能エネルギー、不動産他

自己完結型ビジネスの継続

- ① 単独でのストラクチャードファイナンスの組成
 - 単独でシニアローンを提供
 - 対象資産：再生可能エネルギー、不動産他

注力分野 ③ 組織戦略

個人のお客さま



法人のお客さま



コーポレート機能(仮想グループ本社)

ビジネス面でのグループ融合

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

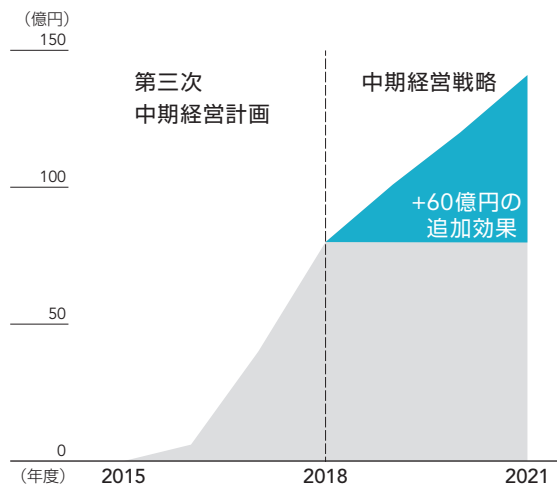
お客様のニーズ・課題に対し、グループ一体で最適なソリューションを提供

2018年度までの実績

- 仮想グループ本社の設立
- グループガバナンスの強化など

注力分野 ④ 生産性改革

生産性改革効果



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

さらなる聖域なき改革

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

2018年度までの実績

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

●●● 財務担当役員メッセージ



絶えざる改善・改革により、
卓越した生産性・効率性を
達成してまいります。

チーフオフィサー グループ企画財務
平野 昇一

新生銀行グループが考えてきたこと

長期的な価値を創出するために

持続的な価値創造を支える

事業・財務の実績

中期経営戦略の財務戦略

成長性

- EPS成長率：年平均2%以上(自己株式取得効果を除く)
 - 注力分野の利益シェア^(注)
 - ①小口ファイナンス：2018年度45%→2021年度50%
 - ②機関投資家向けビジネス：2018年度10%→2021年度15%
- (注)与信関連費用考慮後実質業務純益に占める割合、ただし一時的要因を除外

収益性

- ROE：2018年度6%→中期的に8%

効率性

- 経費率：2018年度63%→2021年度50%台

健全性

- CET1比率：
2018年度12%→中期的に10%以上を維持

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

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

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

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

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

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

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

財務担当役員メッセージ

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

株主資本コストについて

中長期的な企業価値向上のためには、稼ぐ力を増強して資本の効率性、すなわち資本に対する収益性を高め、1株当たりの価値を上げていくことが必要であると認識しています。一方、当行は公的資金注入行であり、返済原資を蓄積する必要があります。このような認識の下、新生銀行グループが中長期的に株主資本コストに見合うリターンを上げていくためには、一定の資本を確保しつつ絶対額としての利益を最大化することが必要となります。

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

株主還元方針

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

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

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

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

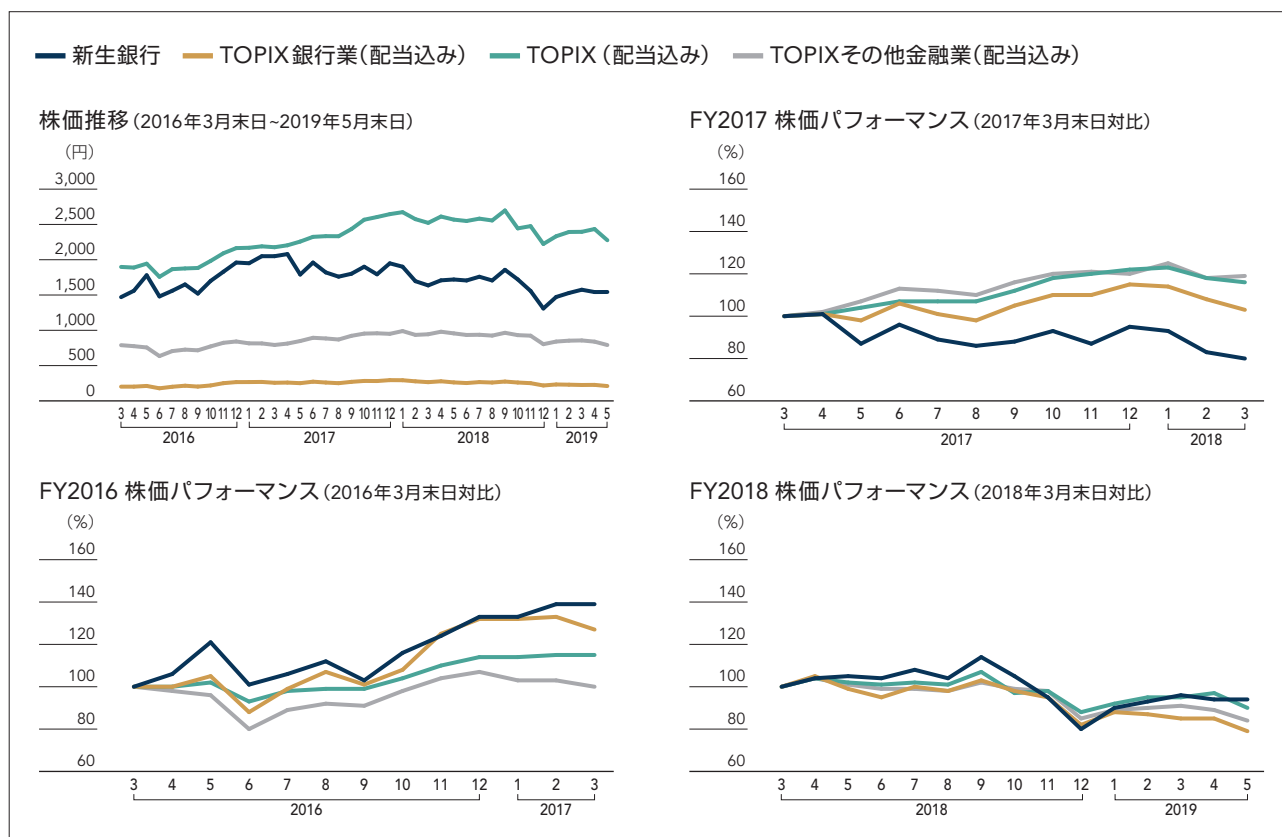
株価パフォーマンス

2016年度は、2016年1月に公表されたマイナス金利政策によりTOPIX銀行業やTOPIXその他金融業の株価が低迷する中、新生銀行はTOPIX、TOPIX銀行業、およびTOPIXその他金融業に対しアウトパフォームしました。これは私どもが無担保ローンやストラクチャードファイナンスを中心とした、他行に比べ比較的マイナス金利の影響が小さい事業ポートフォリオであることによるものと見ています。

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

成長分野や生産性改革への取り組みを着実に実行し、それらの業績をマーケットへ伝え続けた結果、2018年度に入ってから株価指数に対するアンダーパフォームの幅を徐々に縮めました。しかし、2018年末には、米国の景気減速懸念や米金利の急上昇を起因とした日本株、特に金融株の下落により、当行株価も大きく下落しました。

2019年に入り、日本株市場が回復基調に合わせて、当行株価も上昇に転じましたが、真の株式価値を反映していないと判断し、235億円を上限とする自己株式の取得を取締役会で決議しました。2019年度から始まる中期経営戦略では、社会課題に対して私どもの強みをさらに強化すると同時に他者との共創により、新生銀行グループの株式価値の向上を目指していきます。



2019年度の財務運営方針

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

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

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

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

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

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

CEO×社外取締役 対談



代表取締役社長
工藤 英之



社外取締役
富村 隆一
(株式会社シグマックス代表取締役社長)

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

金融の未来とIT——新生銀行グループの挑戦

社会変化とIT

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

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

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

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

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

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

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

金融業界と新生銀行グループのIT

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

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

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

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

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

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

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

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

今後のIT戦略と、それを実現するための基盤

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

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

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

CEO×社外取締役 対談

富村 当然、そうなりますね。

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

IT戦略を実行するための組織づくり

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

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

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

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

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

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

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



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

Q1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Q2

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

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

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

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

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

Q3

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

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

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

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

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

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

■ 第三次中期経営計画期間における株主還元

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

(注) 各年度の業績に基づき、翌期に実施する株主還元額を記載しております。

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

個人業務



常務執行役員 個人ビジネスユニット長
清水 哲朗

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

■ 環境認識に基づく、事業のリスクと機会

少子高齢化の進行やライフスタイルの多様化による消費行動の変化に対応し、日銀のマイナス金利政策による金融緩和策の継続、米中貿易・経済摩擦や英国のEU離脱など不透明な外部環境に大きく左右されることなく、個人のお客さまの中長期の資産形成をサポートしてい

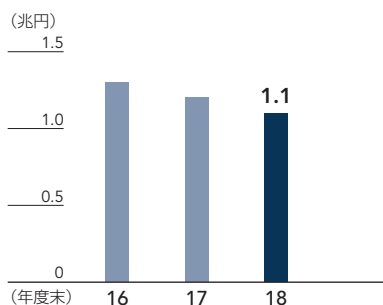
くことが、社会課題の解決として当行の果たす役割であり、ビジネス機会です。リテールバンキングの分野では、コンサルティングチャネルの複線化、行動系データを活用したOne to Oneマーケティング、顧客セグメント別組織運営体制の構築などを展開し、お客さま一人ひとりへの最適なコミュニケーションとニーズやライフプランに応じた商品・サービスの提供によって、お客さまの安定的な資産形成に取り組んでいます。

クレジットカードや決済の分野では、非金融プラットフォームの参入や金融技術革新により競争環境は一層激化しています。多様な決済手段からお客さまが最適な方法をストレスなく選択できるプラットフォーム提供をビジネス機会と捉え、各種ペイメントやプリペイド・クレジットカードなど、さまざまな決済手段の提供を推進しています。

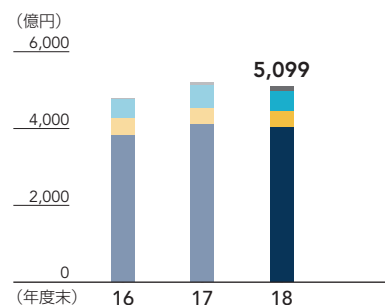
無担保ローンの分野では、お客さまの生活様式の多様化やデジタル化を踏まえ、これまでの伝統的な信用情報では十分に与信提供できない顧客セグメントや非対面でのデジタル対応を選好する顧客セグメントに対する金融アクセスの提供が求められています。これまで培った与信判断や回収ノウハウに、AI/デジタル技術を加え、顧客基盤を有する企業と提携することで、新しい顧客セグメントが有する資金ニーズに応えるべく取り組んでいます。

営業性資産

住宅ローン

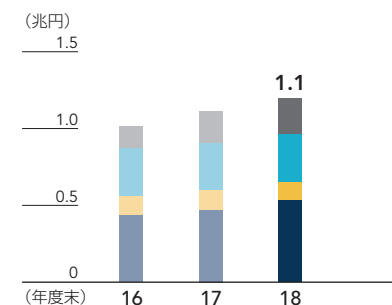


無担保ローン



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

アプラスフィナンシャル



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

■ 住関連ローンなど
※ 信用保証業務を含む。

個人ビジネスの戦略

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

	価値共創による成長追求	ケイパビリティ強化・活用
小口ファイナンス	エコシステムの構築・参画、データ活用によるサービス高度化 <ul style="list-style-type: none"> 顧客基盤、データなどの強みを有する企業との協業 決済および与信データ、AI、デジタル技術の活用による与信・回収力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> AI・アナリティクス基盤「YUI Platform」の拡充 個人向けの商品・サービスのワンストップ化、プラットフォームの構築
個人の資産運用	顧客体験価値の向上、他者とのアライアンス等による販路拡大 <ul style="list-style-type: none"> 顧客一人ひとりにパーソナライズ化されたコミュニケーションや商品提供を、デジタル技術と顧客データの活用により実現 証券・保険機能を持つ外部企業とのアライアンス等により、投資・保険商品ニーズが顕在化している顧客への販路拡大 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の活用範囲の拡大 事務、オペレーションの集約による効率化
住関連ローン	事業者等との連携、新商品投入による顧客層の拡大 <ul style="list-style-type: none"> 不動産事業者、他の金融機関との連携 老後資金やリフォーム費用のニーズの取り込み 	

トピックス **ドコモ回線ご契約者向け「新生銀行スマートマネーレンディング」**

新生銀行は、株式会社NTTドコモ（以下、「ドコモ」）がドコモの回線を利用するお客さま向けに提供する「ドコモ レンディングプラットフォーム」を活用して、融資などの金融サービスを提供する「新生銀行スマートマネーレンディング」を開始します。これは、当行グループがレイク事業で培ってきた審査ノウハウに加え、ドコモの幅広いビジネス展開によって得られたビッグデータから算出されるお客さまごとの信用スコア「ドコモスコアリング」も活用することで、より最適化されたお取引条件をご提案するものです。

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



銀行は新たな提案へ



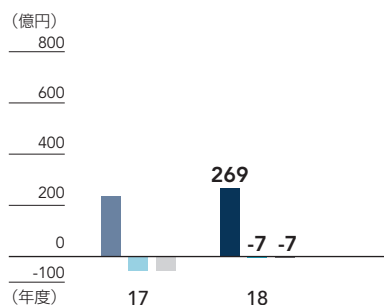
スマホ完結



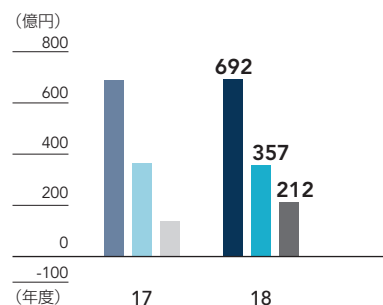
スマートなご利用をサポート

主要業務データ

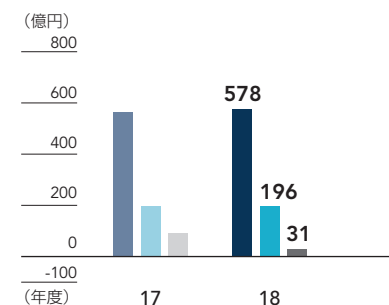
リテールバンキング



新生フィナンシャル、新生銀行レイク



アプラスフィナンシャル



■ 業務粗利益 ■ 実質業務純益 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益

法人業務・金融市場業務



専務執行役員 法人ビジネスユニット長
瀬戸 紳一郎

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

■ 環境認識に基づく、事業のリスクと機会

足元の金利環境や企業の財務内容改善などを背景として、伝統的な貸出業務の収益性は低水準で推移しています。一方で、環境・エネルギー問題、経営者の高齢化に伴う中小企業等の新陳代謝、旺盛なインバウンド需要な

ど、社会的な課題に即した新たな金融ニーズが生じています。当行グループのお客さまだけでなく、その取引先も含むバリューチェーンを認識し、多様なニーズをビジネス機会ととらえ、グループ内外の資源を活用して、差別化されたソリューションの提供を目指します。

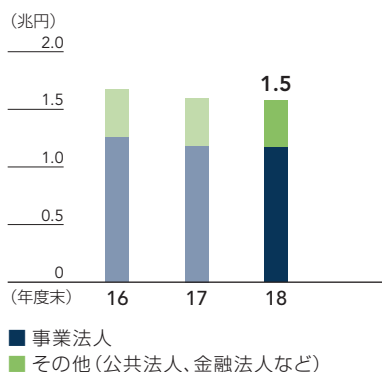
法人のお客さまには、シンジケーションや商流ファイナンス組成に取り組んできました。その方向性を一層進化・発展させるため、グループ内にあるリース機能だけでなく、グループ外企業との連携も視野に入れ、お客さまの取引先の課題解決や新事業創出を支援する事業パートナー型ビジネスを追求し、金融領域に限らないソリューションを提供します。

投資家のお客さまには、プロジェクトファイナンス、不動産ファイナンス、スペシャルティファイナンスの各分野において、これまで培ってきた国内外の機関投資家とのリレーション、知見、分析力などを活用し、単独でのシニアローン提供や地域金融機関とのシンジケーションアレンジを中心に取り組んできました。今後は、資金を提供する投資マネージャーや、そこに資金を提供するアセットオーナーを含む幅広い機関投資家を対象に運用機会を提供します。

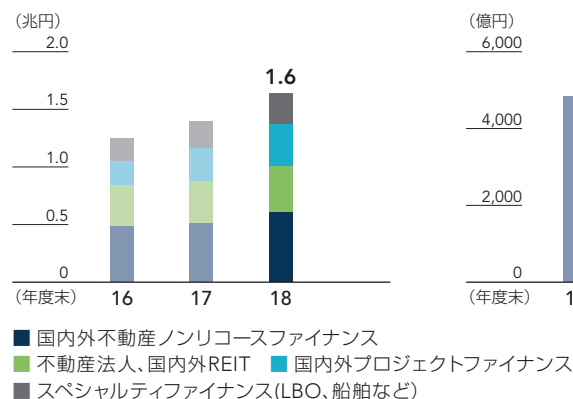
これらの事業を推進するため、グループ全体の法人向けビジネスの事業戦略と経営資源配分の企画・立案を行う「グループ法人企画部」を2019年4月に設置、グループ内にあるリース、信託、証券、市場営業の各機能と資源を最大かつ最適に活用していくことにしました。

営業性資産

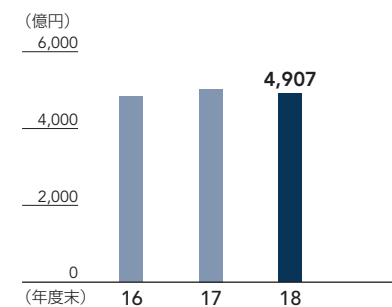
法人営業



ストラクチャードファイナンス



昭和リース



法人ビジネスの戦略

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

	価値共創による成長追求	ケイパビリティ強化・活用
機関投資家向け	オルタナティブ投資に関するさまざまなニーズへの対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の再生可能エネルギー、不動産を含む幅広い資産、および国内の未上場株に関する各種サービスの提供 ● 機関投資家とのネットワーク拡大、資金運用機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品、サービス、機能等の専門性強化 ● リアルアセットに関する知見の蓄積 ● グループ一体運営による事業戦略・企画機能の高度化 ● 新CRMシステム稼働、RPA (Robotic Process Automation) によるプロセス効率化
事業法人向け	事業パートナー型ビジネスの展開 <ul style="list-style-type: none"> ● 金融と非金融を融合したソリューションの展開 ● デリバティブ、債権買取など、金融サービスの提案力の強化 ● 建機、工作機械など強みのある分野でのアセットビジネス強化 	
金融法人向け	地域金融機関とのパートナーシップ <ul style="list-style-type: none"> ● 地域のお客さまに対する新生銀行グループのサービスの提供 ● 地域金融機関の経営課題に対して新生銀行グループの機能を活用したサポート 	

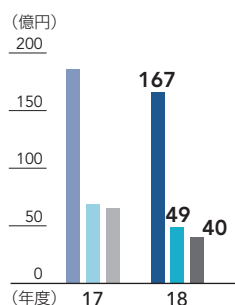
トピックス 「ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2019 子育て支援サポート賞」を受賞

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

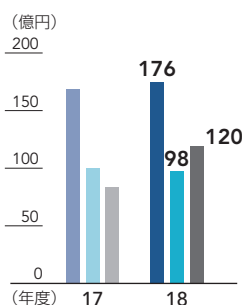


主要業務データ

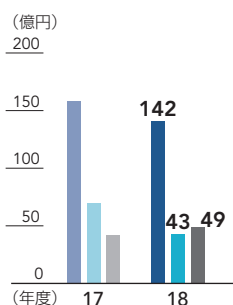
法人営業



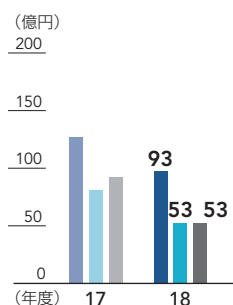
ストラクチャードファイナンス



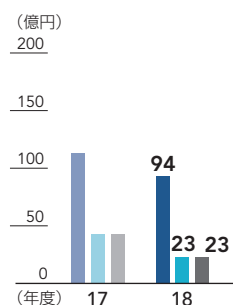
昭和リース



プリンシパル トランザクションズ



金融市場業務



■ 業務粗利益 ■ 実質業務純益 ■ 与信関連費用加算後実質業務純益