

2017

ディスクロージャー誌

年次報告書 平成28年4月1日～平成29年3月31日

企業価値向上のための戦略

新生銀行グループの目指す姿

企業価値向上のための戦略

価値創造の源泉

企業価値を支える5つの基盤

資料編

CEOメッセージ	12
財務メッセージ	19
特集:社長 × 社外取締役対談	20
特集:グループ融合の進捗評価	30
特集:Shinsei IR Day	32
IR活動	38

CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ

代表取締役社長 工藤 英之

一歩先を行く企業グループであるために

新生銀行グループのステークホルダーの方々とお話するときよく聞かれるのは、新生銀行グループは、メガバンクでもない、地銀でもないとするば、どんな金融グループなのかという問いかけです。それに対して、私はこう考えています。新生銀行グループは、業態の垣根を越え、これから金融ビジネスで起きる動きを先取りする金融企業グループであると。新生銀行グループの資産規模やビジネスポートフォリオを踏まえ、私どもがそうなりたいと思うと同時に、ステークホルダーの方々からも新生銀行グループに対してそうした立ち位置が期待されているものと理解しています。その結果、私どもはベンチマークとなる金融機関がほかに存在せず同業他社との比較が難しい金融グループとなりますが、金融業界が大きな変革期を迎える中、それが最も勝ち目のある戦略だと思っています。

既存の秩序やパラダイムが揺らぐときは、それに適応している既成勢力にとって脅威ですが、一方でそれは新しいものが生まれる好機でもあります。新生銀行グループが持つ金融機能を、業態の壁を越えてお客さまの視点で見直し、お客さま自身すらも気づかなかった真のニーズまでも掘り起こし、既存の枠を超えた新しいビジネスやサービスの提供を目指すことが、新生銀行グループが構築しようとしているビジネスモデルの根底にあります。

このビジネスモデルを実現し、新しいタイプの総合金融企業グループとして飛躍するために、3つの経営課題があります。CEOメッセージでは、その課題に対する第三次中期経営計画(以下、「第三次中計」)の1年目の取り組みと成果、そして今後の方針をステークホルダーの皆さまへお伝えします。



新生銀行グループの3つの経営課題

3つの経営課題とは、第一に新生銀行グループの収益力、第二に環境変化に対する新生銀行グループの対応力、第三に資本政策と公的資金返済です。

新生銀行グループの収益力

現在進めている第三次中計を策定する初期段階から、基礎的収益力の弱さと収益変動性の高さについては課題であると認識していました。これまで、新生銀行グループの収益は、過去に積んだ貸倒引当金を取り崩した与信関連費用の戻入益や、過去に投融資を行った投資性業務からのエグジットにかかる収益など、再現性のない利益への依存度が高い傾向にありました。また、全方位的・拡大主義的な事業運営により各事業領域での兵站不足に陥っていたことから、本来伸ばすべき事業分野における潜在的な成長力がフルに発揮されていない状況でした。

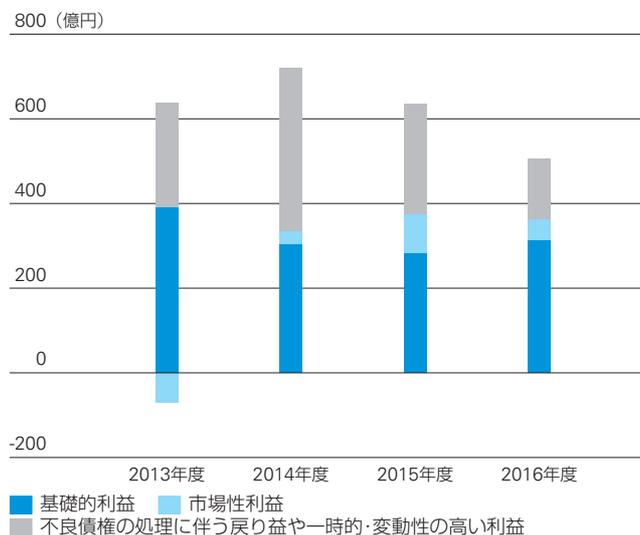
新生銀行グループの企業価値を市場にきちんと評価していただくためには、収益変動性の高い要因を抑え、基礎収益力の厚みを増す必要があります。第三次中計では、これまでの全方位主義的な拡大政策を一押し、新生銀行グループが強みや専門性を持つ事業分野と当該事業の市場成長性を掛け合わせ、新生銀行グループが選択と集中すべき事業を特定しました。(詳細はP8「第三次中計の概要」)

まず、新生銀行グループの経営資源をさらに投入し、成長を牽引する事業として、無担保ローン事業とストラクチャード

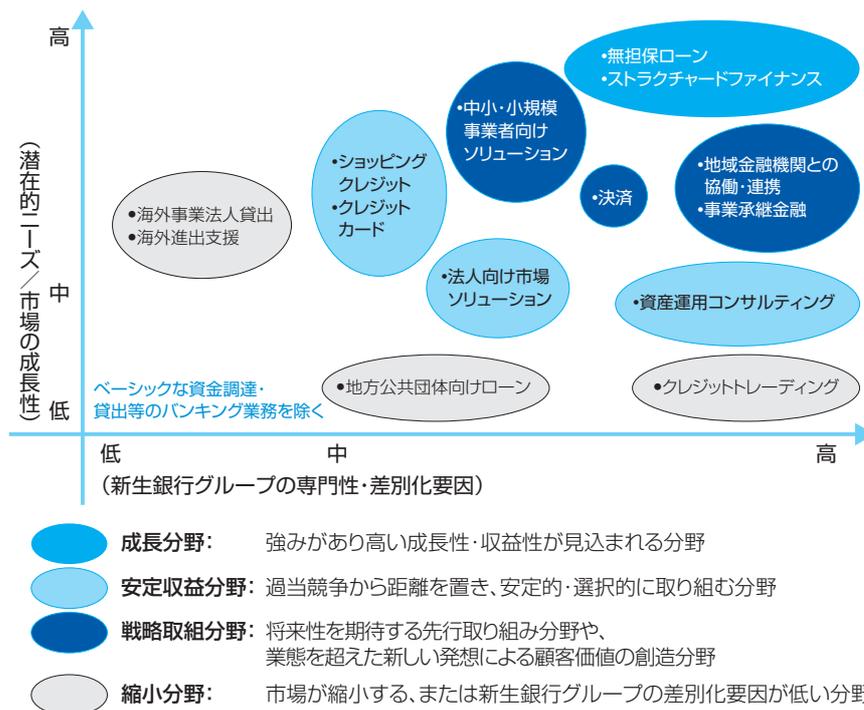
ファイナンス事業があります。ほかの事業に比べ収益性が高く、市場の成長も見込めるこれらの事業分野は、日銀のマイナス金利政策に伴う競争環境の一段の激化にもかかわらず、新生銀行グループが従前から持つ専門性と優位性を活かし、基礎となる収益力としてしっかり成長しました。

無担保ローン事業は、新生銀行カードローンレイク顧客数の着実な増加に加え、地域金融機関との保証業務の伸長が無担保ローン残高の増加に貢献し、2016年度は、市場の成長率を上回る、年率12%で成長しました。無担保ローンの市場規模は約8兆円ありますが、日本の人口動態を鑑みれば、5

収益構造の推移



事業戦略マップ



年や10年といった中長期的な視点で考えた場合には、市場規模が今後も同じペースで拡大し続けることは考えにくいでしょう。こうした中長期的なマクロ環境の変化に対し、私どもは2つのソリューションを考えています。第一に、人工知能(AI)を活用し、今までの基準では取り上げられなかったお客さまのニーズに対応できるようになることで新規申込数を増やしたり、現在注力している対象のお客さまに対してもより精緻な与信判断を行ったりすることで、無担保ローン残高を伸ばしていくこと。第二に、私どもの持つシステムやマーケティングの専門性を、日本国内だけではなく、海外、特にアジアにおける小口資金需要に活用していくことです。海外に顧客基盤を持たない新生銀行グループの戦術としては、顧客基盤を有する現地の金融機関と提携することで事業を展開できるものと考えています。すでに2016年2月には、タイで携帯電話販売事業やショッピングモール運営などの事業を展開する企業に対して、コンシューマーファイナンス業務のための基幹システムの提供を始めています。また、2016年11月には、ベトナムの大手民間商業銀行Military Commercial Joint Stock Bankと合併会社を設立し、無担保ローン事業開始に向けた準備を始めています。(詳細はP35「特集:Shinsei IR Day:無担保ローン」)

ストラクチャードファイナンス事業は、国内の不動産市況に一部過熱感がみられることから、不動産ファイナンスは選別的な取り組みとなりました。一方で、国内外のプロジェクト

ファイナンスにおいて、案件取り組みや地域金融機関とのシンジケーションが活発化し、2016年度は、営業資産残高および案件組成にかかる手数料収入などが順調に推移しました。国内のプロジェクトファイナンスはメガソーラーを主軸に推進してきましたが、固定価格買取制度の改定により、メガソーラー以外の電源、例えば、風力、地熱、バイオマスなどを電源とする再生可能エネルギー案件の拡大がより一層重要となってきます。新生銀行グループはメガソーラー案件で蓄積した案件獲得力、プロジェクトリスクの判断能力、地域金融機関との連携力などを発揮し、プロジェクトファイナンス分野におけるパイオニアであり続けるべく、常に新しいソリューションを提供します。(詳細はP34「特集:Shinsei IR Day:ストラクチャードファイナンス」)

安定収益分野のひとつである資産運用コンサルティングは、第三次中計のビジネス戦略において最大のチャレンジとみています。マイナス金利政策などに起因する市場の混乱で、個人のお客さまの投資意欲は大幅に停滞しました。2016年度下期には回復の兆しもみられるようになりましたが、単なる自律的回復のみならず、極めて大きな潜在ニーズを持つ分野であり、国民課題といっても過言ではない事業領域ですが、いまだどの金融機関も真にそのニーズに応えられていない状況です。新生銀行グループは、自らのネットワークだけでなく、グループ外企業との提携やAIを活用することで、資産形成層における資産運用ニーズを捕捉することができれば、

潜在的なビジネス機会は大きいとみています。AIを活用し、お客さまそれぞれのニーズに合った商品を、お客さまにとって便利なチャネルを通じてマーケティングするような顧客分析モデルの開発や、インターネット、スマートフォン、店舗、コールセンターといった複数のチャネルを連携させた顧客管理システム(CRM)の刷新にも取り組んでいます。(詳細はP33「特集:Shinsei IR Day:リテールバンキング」)

将来性を期待する先行取り組み分野や、業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造分野として、決済、中小・小規模事業者向けソリューション、地域金融機関との協働・連携、事業承継金融を、戦略取組分野と位置づけました。

決済では、株式会社アプラス(以下、「アプラス」)が中国最大のSNSサービス「WeChat(微信)」で提供する中国人向けモバイル決済サービス「WeChat Pay(微信支付)」の日本での決済代行サービスに参入し、WeChat Pay(微信支付)利用店舗の開拓と利用店舗網の迅速な構築に取り組んでいます。中小・小規模事業者向けソリューションでは、昭和リース株式会社(以下、「昭和リース」)とアプラスが連携して、ベンダーリース事業を開始しました。これは個品割賦事業を展開するアプラスが信用判断機能を担い、昭和リースがリース機能や物件管理機能を提供するカタチで、アプラスの加盟店に対して、物品購入予定の個人事業者の資金調達としてリースを提案するものであり、新生銀行グループとして新たな顧客基盤の獲得強化につなげていきます。

日銀のマイナス金利政策導入後も、第三次中計の基本方針に大きな方向転換はなく、基礎となる収益力を着実に高めるべく取り組んだ結果、成長分野と位置づけた2つの事業は着実に成長し、戦略取組分野ではそれぞれ事業の芽が出始めています。

環境変化に対する新生銀行グループの対応力

金融を取り巻く環境は、大きな変革期にきていると感じています。金融テクノロジーの発達と異業種の金融業への参入などにより、お客さまの目線で見れば、商品やサービスを提供する主体が銀行なのか、銀行以外なのかといった業態の違いは重要

ではありません。業態にかかわらず、より魅力的な商品やサービスを提供する企業がお客さまに選ばれ生き残っていくのです。この変化は、コンシューマーファイナンスやリースなど、銀行・証券・信託以外にもいわゆるノンバンク領域の事業ノウハウや顧客基盤を有し、それらを実質的に一体運営しうる新生銀行グループにおいて、むしろ好機であると考えています。

翻って、新生銀行グループとしての組織運営はというと、事業部門制のくくりや業態の壁によるサイロ化が進んでいた結果、現状のままでは、こうした環境変化への対応に限界があるという問題意識がありました。冒頭で述べた新しいタイプの総合金融企業グループであるためには、新生銀行グループとしての組織力が必要です。私どもにとって、新生銀行に加え、新生フィナンシャル株式会社、株式会社アプラスフィナンシャル、昭和リース、新生信託銀行株式会社、新生証券株式会社、新生プリンシパルインベストメントグループなどのグループ各社が持つ人財、ビジネスの基盤、商品力や開発力を、スピード感を持って、どうやって最大限発揮するかという点が、グループ融合の喫緊の課題です。

グループ融合を推進するためのキーワードは、オペレーションの融合、人の融合、ビジネスの融合です。(詳細はP30「特集:グループ融合の進捗評価」)

まず、オペレーションの融合の代表例として、長く続いた部門制を廃止したことに加えて、新生銀行グループ各社にある間接機能を実質的に統合した「グループ本社」を2017年4月に設置しました。グループ各社の間接機能を集約します。間接機能の統合により、オペレーションの効率化や生産性の向上を実現していくことはもちろんのこと、ビジネス部署への高付加価値サービスの提供、グループベースの戦略立案機能の強化など、業務の高度化も図ります。そして、グループ本社設置のその先には、グループのビジネスのあり方を、お客さまとお客さまに提供する機能ごとに再編することを目指しています。この動きも、2017年度には開始していきます。各業態の垣根を越えて新生銀行グループ全体の最適化を実現するような体制を構築したいと考えています。



各業態の垣根を低くすると同時に行うべきは、人の融合です。これは、単なる人事交流やローテーション人事ではなく、新生銀行グループ全体の人財プールから、どの事業にはどの人財が最適なのか戦略的に人員配置を行うことを企図しています。これまでと違う業態や企業文化にいた人財が、ひとつの組織の中で共通の目標に向かって業務を推進することで、今までとは違う新しい着目点や発想が生まれることを期待しています。この点について、新生銀行グループの持つ潜在的躍進力は計り知れず、グループ融合の効果として最も期待している点のひとつです。実現に向けて、私を含めた経営陣一同は、グループ従業員とのコミュニケーション、およびグループとしての組織運営や人事制度づくりをしっかりと行っていきます。

人の融合が図られると、必然的にビジネスの融合が起こるはずで、従業員それぞれが持つ専門性や業務経験が有機的に結びつき、新しいビジネスが生まれる、もしくは既存のビジネスが今まで思いもよらなかったソリューションにより前進する。それが実現するための仕掛けとして、2017年4月に「クロスカンパニービジネスユニット」を立ち上げました。これは、事業法人・金融法人営業、ストラクチャードファイナンス、個人業務、アナリティクスの分野に関して、ユニットごとにグループ会社の垣根を越えて情報を共有し、ユニットリーダーを中心にグループベースのビジネス推進上のアイデア創出、および推進のために必要な組織再編や機能集約の検討などを行うものです。

オペレーションの融合、人の融合、ビジネスの融合によって、新生銀行グループは、どんな環境変化にも対応する組織力を有していきたいと思っております。

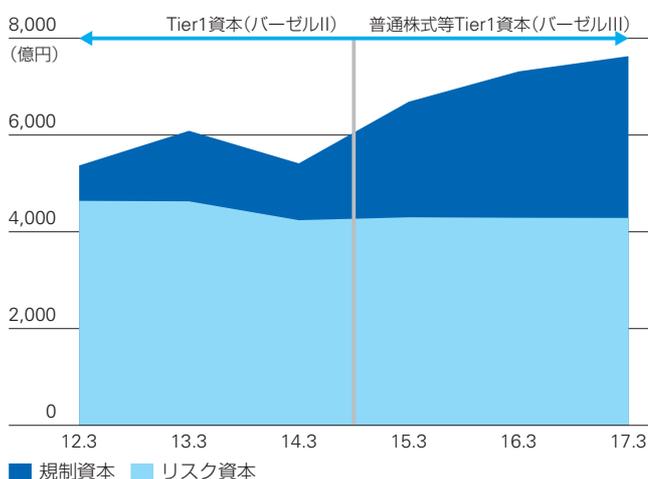
資本政策と公的資金返済

近年の着実な利益計上により、公的資金の返済原資としての資本蓄積が進捗していることから、資本運営について、市場とのコミュニケーションの重要性がより一層重要になっていると認識しています。

株主還元については、現在の資本蓄積の状況を踏まえ、1株価値の向上を図るため、2016年5月に100億円の自己株取得を発表しました。公的資金返済については、新生銀行に注入された公的資金は普通株式に転換されていることを踏まえた実現可能性のある公的資金返済プランの検討とそれに向けたステップの構築・実施を進めます。

公的資金の返済原資の確保を意識しつつ、1株当たりの価値向上のため、ビジネスでの資本活用および株主還元のための資本についてバランスのとれた適切な資本運営を行います。

規制資本とリスク資本の推移





最後に

私どもは、新生銀行グループの基礎収益力、環境変化に対する対応力、資本政策と公的資金返済という3つの経営課題にしっかりと取り組み、その成果をきちんと市場にご説明することが、新生銀行グループの持続的な企業価値の向上に資するものと考えています。また、そのことが新生銀行グループにかかわるすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えることにつながるものと考えています。

今後も新生銀行グループの従業員一同、一層の努力を重ねてまいりますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願いいたします。

2017年7月

工藤英之

代表取締役社長 工藤 英之



財務メッセージ

グループ経営戦略に応じた経営資源の最適配分を通じて安定収益の持続的成長を目指してまいります。

2016年度の業績評価

第三次中計の初年度である2016年度においては、事業の選択と集中の観点からメリハリの利いた財務運営を実施しました。成長分野には重点的に経営資源の配分を行い相応の成果を上げております。

業務粗利益は、2,285億円と2015年度から119億円増加しました。このうち、資金利益は、2015年度とほぼ同額の1,222億円、非資金利益は、2015年度から119億円増加の1,062億円となっております。資金利益については、マイナス金利政策導入によるベースレート低下や競争激化に伴うスプレッド減少によるマイナス影響を、個人向け無担保ローン残高増加による収益の着実な積み上げによりカバーしたものです。非資金利益については、リテールバンキング業務で資産運用商品販売関連収益が減少したものの、ストラクチャードファイナンス業務での新規案件の好調な取り組みを背景とした手数料収入の増加、大口の有価証券売却益の計上および、プリンシパルトラザクシヨンス業務での2015年度に計上したファンド投資の評価替えに伴う損失の影響の剥落などによりネットで増加したものです。

経費は、業務基盤拡充を図るためのシステム費などの成長分野への投入および税制改正の影響などにより、2015年度から19億円増加し1,424億円となりました。一方、経費率は62.3%と、2015年度の64.9%から改善しました。

与信関連費用は、成長分野での貸出増加に伴う一般貸倒引当金の繰り入れにより318億円となりました。

このほか、株式会社アプラスフィナンシャルおよび新生パーソナルローン株式会社に対して利息返還損失引当金の追加繰り入れを合計51億円実施いたしました。

以上の結果、2016年度の親会社株主に帰属する純利益は507億円となりました。

資産の質について、金融再生法上の開示不良債権比率(単体)は0.22%となり2016年3月末の0.79%からさらに改善しました。

資本については、利益の着実な積み上げにより、資本の健全性を示す自己資本比率である普通株式等Tier1比率(国際基準、完全施行ベース)は12.3%となっております。第三次中計で掲げたビジネスを運営していくための資本および金融規制で求められる基準に照らして、十分な資本水準を維持しております。また、当行の株価および資本状況や収益力、1株当たりの価値などを総合的に勘案し、2016年度には合計75,564,000株の自己株式を取得しました。十分な資本の維持を前提としつつ、適切な資本政策の実施を通じて、1株当たりの価値向上を引き続き目指してまいります。

2017年度の財務運営方針

2017年度は、海外を中心とする政治経済状況の不透明感と、それに伴う金融市場の動向などについて引き続き注視しながらグループ経営戦略に基づく経営資源配分の最適化に向けた財務運営を実施してまいります。成長分野である無担保ローンとストラクチャードファイナンスには引き続き経営資源を重点配分し、この分野からの収益基盤を盤石なものにするともに、オペレーション効率化などによる生産性の向上を図り、厳格なコスト管理を実施してまいります。また、オペレーション、ビジネス、人の分野で新生銀行グループの融合を一層推進してまいります。

ステークホルダーの皆さまのご期待に沿えるよう、全力で取り組んでまいります。

第三次中期経営計画			
		2016年度実績	2018年度計画 ²
持続性	親会社株主に帰属する当期純利益	507億円	640億円
効率性	RORA ¹	0.8%	1%程度
	経費率	62.3%	50%台

¹ RORA: 親会社株主に帰属する当期純利益/期末リスクアセット額
² 2016年1月29日公表

2017年7月

南光院誠之

グループ企画財務 チーフオフィサー
南光院 誠之



ドイツ証券株式会社 株式調査部
シニアアナリスト マネージング ディレクター
モデレーター: 山田 能伸

株式会社新生銀行 代表取締役社長
工藤 英之

株式会社新生銀行 社外取締役
槇原 純

特集



ステークホルダーにとって 魅力ある企業となるためには

「ステークホルダーにとって魅力ある企業となるためには」というテーマで、銀行業界の展望や新生銀行グループのポジショニングを踏まえた、中長期視点での企業価値向上について、ドイツ証券株式会社の銀行セクターアナリストである山田能伸氏をモデレーターに、金融および国内外での経験が豊富な当行社外取締役の槇原純氏と、当行代表取締役社長の工藤英之による対談を行いました。

銀行業界の現在と未来

世の中のニーズを踏まえると、
 預貸業務中心の伝統的な商業銀行のビジネスモデルは、
 大きな付加価値を生まなくなっています。
 銀行という業態にこだわる必要のない未来がきています。

山田 銀行という業態が世界的に見てどういう位置づけにあるか、現状認識を教えてくださいいただけますか。

工藤 そもそも新生銀行グループのビジネスの観点では、銀行という業態にこだわる必要はないと思っています。ひとつには、商業銀行という業態にいろいろな制約があって、必ずしも世の中に合わなくなっている、顧客ニーズに合わなくなっているということがある。また、顧客に提供する付加価値の観点から新生銀行グループの各社が持つ広範な機能を考えたときに、銀行という業態にこだわる必要はないということもあります。

そう申し上げたうえで、商業銀行が今どういう状況に置かれているかという、ひとつは、やはり資本規制やさまざまな規制が業務遂行上の制約要因、ハードルになっているということがあります。特に、多様な顧客ニーズに応えようとするときに、身動きがとりづらい業態になりつつあるのではないかと思います。それから、国内と海外で若干状況は違いますが、単純にお金を貸すというだけの業務の付加価値が極めて低くなってきているという認識があります。預金という特別な調達手段が認められて、それを貸し出すだけの伝統的な

ビジネスでは、大きな付加価値を生まなくなっているというのは間違いなかならうと思います。

榎原 基本的に銀行は、従来の預貸業務がどんどんコモディティー化されていったために、いろいろな違う分野に手を広げて、それが世界金融危機で痛手を負って、そのうえに今度は規制が積み重なってきたので、銀行自身、非常に経営が難しいものになってきたと思います。これは日本でも海外でも同じです。

かつ、低金利時代に入っているので、従来のビジネスでは収益を上げにくいことに加え、規制コストが非常にかかっている。そして、邦銀は飽和状態になっているので、銀行の現状は、何がもうかるビジネスで、何が公共性ゆえになくはならないビジネスであって、ほかに何をやるべきか、そういう問いを投げかけられる業態になってきていると思うのです。さらに、今、起きているのは、フィンテックによっていろいろな違う業態がお金の動きに手を出せるようになり、銀行側も規制が厳し過ぎたのではないかという反省もあって、新しい分野に手を出せる状態になってきていると思います。

山田 その現状認識を踏まえて、銀行の将来像について、5年後、10年後の持続可能なビジネスモデルとは一体何なのか教えてください。

工藤 銀行の将来像としてのビジネスモデルはひとつではないと思っています。もちろん、我々のグループだったら、今、我々が持っている経営資源や強みを使って、こういう方向に行きますという我々自身の方向性はあるのですが、銀行全体に共通でい



えることは必ずしも多くはないと思います。

例えば、今後は明らかにデジタル化された世界が進むに決まっていると思うわけです。一方で、日本の特殊性みたいなところもあると思いますが、妙にハイタッチなサービスをとことんまで追求する風土があり、実際、そういうものを中途半端につくり込んでしまったので、お客さまがそれに慣れてしまっているところもある。そうすると、時代はもうデジタルなんですといったとしても、単純に何でもオンラインにすればいい、ウェブやスマホに載せればいいというサービスでもないと思っていて、単純なデジタル化、オンライン化ではないようなビジネスモデルを、日本としてつくり上げる必要があるだろうと思っています。

榎原 銀行は、基本的にまず公共性のある預金を受け入れる、そしてビジネスに活かす、それはどうしてもなければならない

わけです。ただ、普通の貸出、預金集めというのは徹底的にコストを下げてやる。ものすごくそれに力を入れて競争する必要はないけれど、やめるということはないと思うのです。

残っている収益を上げられる業務というのは、アドバイザー的なこと。これは資産運用のアドバイザー、高齢化された方々の相続のアドバイザー、また、ある程度専門的な知識が必要な企業への金融のアドバイザーというもの。もうひとつは、いわゆる投資銀行的なもの。これは新生銀行がやるかやらないかは別にして、ある程度気をつけないと、大きなリスクをはらんでいます。

あとは、国内でやるか、それともグローバルでやるか。国内は飽和状態なので、グローバルでやりたいとは思っても、いろいろな違う文化、違う規制、違うリスクがあ

る。欧米の銀行が非常に苦しんでいるのは、複数の規制当局が見ている、しかも矛盾した規制があり、規制対応に非常にコストがかかる。さらに、規制当局同士の競争になって、銀行が板挟みになっているケースが結構ある。日本の監督官庁は結構そこを意識していて、それが無いというのは日本だけでビジネスすることのプラスだと思います。

5年後、10年後のイメージがどうなっているかというのは、非常に読みにくいと思いますが、ある程度テクノロジーを使って、コモディティー化された部分はコストを低く、カスタマイズされる部分はもっと専門的な知識や知見のある部隊を集めて、そこでアドバイスするというのが、一番良いのではないかと思います。

新生銀行グループが、中長期的企業価値を実現していくうえでの課題、取り組むべきこと

我々には、大量情報データを活用し個人・小規模事業者向けに商品を提供する機能と、テラーメイドによる付加価値の高い金融サービスを提供する機能がすでにあります。ここから取り組むべきことは、業態の垣根を越えて、オペレーションを担う機能はテクノロジーを使って徹底的に生産性を上げ、お客さまに付加価値を提供する機能は、我々が本当に強い分野についてもっと専門的な知識や知見に基づいたサービスを提供していくことだと考えます。

山田 そういった銀行の将来像に対して、新生銀行グループとして、将来を見据え、企業価値を上げるためにやるべきこと、やらなければいけないこと、あるいは、そのリスクについてどのようにお考えになっているか教えてください。

工藤 榎原さんが触れられたことにも関係しますが、サービスをお客さまとのインターフェースの部分と、その後ろのオペレーションの部分とに分けると、オペレーションは徹底的に生産性を上げるしかないですね。そこに活用できるテクノロジーは、何でも使うということになると思います。

一方で、お客さまとの接点の部分の作り込みの仕方、これはお客さまにどう付加価値を感じてもらえるかというデザインそのものですが、そこには日本独自の工夫が必要だと思っています。

我々にとって必ずしも必須ではないと思っているのは、例えばブロックチェーンのような基礎技術は、間違いなく金融ビジネスにも入ってくると思うものの、一人で

頑張るぞという話ではない。それが事実上の標準仕様になってきたのであれば、当然のように取り込んでいくということは想定しています。ただし、それは、我々が率先して技術開発するものでもないだろうと考えています。

漠然とフィンテックと一口で言っても、本当に我々自身で注力しなければいけないものか、世の中にきちんとついていければいいものか、というのは分けて考えようとしています。やはりお客さまのインターフェースのところを力集中していきたいと考えています。

山田 AI(人工知能)やフィンテックの使い方については、世界中の金融機関が同じような方向に向く中で、新生銀行グループの特徴、強み、他行との差別化はどのようにお考えになっていますか。

工藤 技術そのものは、どの金融機関でも入手可能なものになると思います。取り込んだことがアピールになるのは初期だけで、その差別化はそれ程持続するもの

ではないと思います。最終的には、それを使ってどういう商品やサービスを提供するのですか、ということになっていくわけですが、私としては2つの切り口を考えています。

ひとつは、そもそも今の業態区分が必ずしも消費者の方を向いたものになっていない。銀行があり、カード会社があり、それぞれに規制が存在する世界は、まず間違いなく崩れていくだろう。顧客本意ということ考えると、今の業態のあり方はおかしいはず。我々としては、業態の垣根が崩れて、お客さまからみてより統合されたサービスを提供されるのが自然というものを先取りしていく。ここは、他社にはなかなか簡単にはまねができません。というのは、競合相手はすでに一社一社の規模が大きいものですから、いほど簡単ではない。今、我々の中でいろいろ進めていますけれども、我々の規模でさえグループ内でそういったものを組み立てるのに苦労しているのに、ほかの銀

行がそんなことを簡単にできるわけがないという意味で、ひとつの差別化の切り口になると思っています。

もうひとつは、技術の使い方、まさにインターフェースのつくり上げ方、デザインの仕方はやはりお客さまによって大分違うと思っています。デザインのところは、今後、非常に重要になってくると思います。これはスマホの画面ひとつをとってもそうですし、経験そのもののデザインを意識してつくり込むかどうかで違ってくるのではないかと考えています。

山田 今の社長のお話を中心にしますと、個人にとってはある意味、非常に便利の良い、ワンストップショップ的な部分。法人にとっては、テーラーメイドといいますか、いろいろな問題に応じてあげるといふかたちになっていくのでしょうか。そこに向かうための今の課題についてはいかがでしょう。

工藤 今、個人、法人という分け方をさせていただきましたが、法人でも小規模事業者に対しては、個人と同様、大量のデータを

処理して、そこからモデルをつくっていくアプローチが活用できるのではないかと考えています。もう少し規模の大きい法人の世界については、お客さまに付加価値を感じてもらうためには、彼らなりの問題を解決するにあたって我々が役に立つという構造が必要で、我々の規模からすると、ただ何でもかんでもやりますというよりは、本当にニッチな、強い分野をいくつかつくっていく。例えば不動産ファイナンスやプロジェクトファイナンス以外でも、今、中心的に取り組んでいるニッチなファイナンスのいくつかの分野、事業承継・転廃業支援の分野だったり、あるいは、ヘルスケアだったり、これらは単なる例ですが、そういういくつかの分野を決めていく、それを深掘りしていくということかと考えています。

榎原 どの会社でも、どの個人でも、全くリレーションシップがないということはないわけですから、既存のお客さまにいろいろ新しいサービスを提供するのはいいのですが、新しいお客さまを開拓する際には、

必ずもうそこに競争相手がいるわけです。そこをしのいで、競争相手が見えていない何か新しいものを提供するというのは至難の業です。それを考え、組み立てられる能力を持った部隊が新生銀行グループにはいますが、それをもっと育て、訓練していかなければいけない。どの会社も当たり前の話ですけれども、マネジメントとして、優秀な部隊を育ててインセンティブを与えて、正しい方向に動けるようにするというのが一番の課題だと思います。

工藤 基本的には、既存の競争相手があまり行かないターゲットを定め、また、ターゲットをさらに細分化したレベルでのニッチをつくり込むという方向になっていくのだらうと思います。我々としては、すでに確立された優秀な部隊がいる分野を起点として、そこから広げていくというアプローチになると思っています。例えば先ほど触れたストラクチャードファイナンスの分野は、失敗もしていますけれども、学んだところも大きく、人も育てている。そうした分野に新しい人財を投入して、トレーニングしながらチームを大きくしていこう、それをほかに展開していこうということは、いくつかの分野で可能な状況にはなっていると思います。

榎原 例えば、アセットマネジメント商品、これは誰もが満足するものは今なかなかない。しかし、確かにニーズはある。それを国内だけではなく、海外のアセットマネージャーを連れてきて、その商品を地方の金融機関と提携して提供することはやはりひとつの大きな成長分野になると思います。では、それが実際にできるか。簡単にできるのだったら、もう誰でもやって





いると思います。良い運用会社を見極めて、そこと提携して、良い販売網をつくるというのはなかなか大変ですが、新生銀行がポジショニングとして結構できるのではないかというひとつの例です。

山田 専門性を追求するとき、一番重要な問題はコストだと思います。どうしても最初は先行投資が必要になる。企業価値全体の増強という意味では、経費管理をどう考えていくかが重要です。

工藤 既存のビジネスを今のオペレーションのかたちでやっていく分野は、徹底的に生産性を上げるしかないのです。あらゆる切り口を見つけて生産性を上げていく、この努力を継続してやるという癖をつけないといけないと思っています。日本のメーカーには一部そういうことができる会社もありますが、金融機関はそういうカルチャーがない。一つひとつのビジネスの付加価値が今まですごく大きかったから、そんなことをやっている暇があったら、一発大きいディールをとればいいのかというマインドセットがどうしても染みついている。けれども、ここから先の、特に商業銀行のビジネスはそうではない。オペレーショナルな部分での生産性をあ

らゆる切り口で徹底的に改善していかなければいけない、というマインドセットをまずつくることが大事だと思っています。

そのうえで、いろいろなことを大きく変えていくうえで投資も必要というのはおっしゃるとおりで、個々の投資が正当化できるかはその背景にある大きなストーリーの納得性の程度次第だと思っています。力のあるストーリーを経営陣が提示し、中長期に考えてくれる投資家が、ああ、そうだねと納得してくれる。その限りにおいて一定の投資は可能になると思っています、もちろん単年度損益あるいは資本とのバランス感というのは経営としては考えますけれども、バランスの判断もストーリーの重要性、蓋然性次第ではないかと思っています。

山田 利益の使い方について一般の事業法人だと先行投資と株主還元があり、銀行は3つ目として、規制対応があります。この3つのバランスは非常に難しいですが、今後5年、10年を見たときに、どのようなバランスのとり方をされていくのでしょうか。

工藤 3つ目に関しては、当然、我々も対応はしていくのですが、国内基準行ですからもっと先に対応しなければいけ

ない方々が世の中にいますので、幸い、どういう方向に行けばいいのか大体見えます。我々としては、規制コストをなるべく軽減したうえで、残りの2つのエリアにむしろ注力したいというのが私の考えです。

榎原 新生銀行は公的資金注入行なので、国という株主がいて、国にお金を返さなければいけない。国、納税者のお金を返さなければいけないので、そのための蓄えをつくらなければいけない。還元についても、将来の蓄えを考えながら還元しなければいけない。普通の規制対応よりも、公的資金について常に考えていなければいけないというのは結構大きいですね。

先行投資プラス公的資金プラス株主還元だと思うのですが、これもまた銀行共通の問題で、先行投資で一番大きいのはIT投資です。当行でも、実際に運用や更新のために使わなければいけないお金があり、これでやっと使えたなと安心すると、今度はサイバー攻撃への対応も必要といった具合に、ITは常に無限に湧いてくるニーズがある。そのかじ取りはものすごく難しい。当行の場合にはITの専門性を有する社外取締役がいて、彼の知見を活かしています。



ステークホルダーに提供する価値

利益の絶対額を増やすことに加え、その絶対額が持続して成長する安心感をマーケット参加者に持ってもらうことが重要です。

ただし、利益を上げるにあたっては、リスクとその対価を天秤にかけ、客観的に検討しなければなりません。

山田 ステークホルダーの価値をどうやって高めていくかという方法は、どうなんでしょう。最後は利益なんですかね。

工藤 もちろんそうですね。最終利益を大きくしないとみんなハッピーにならないという極めてシンプルな事実があります。どうやって安定的にそこを伸ばしていくかが肝になります。さらに、絶対額を伸ばすだけではなく、その絶対額が持続して成長するという安心感を、例えば株式マーケットが持っているというのも重要で、最終的にはそれが株価形成上の評価にきてくるわけなので、この2つの観点から、今やろうとしている取り組みが正しいのか、バランスが良いのかを考えるとということなのではないかと思います。

榎原 メーカーと比べて金融機関は特許がないですから、何かうまくいき始めたらほかがまねをしてくる。常に新しいこと

を考えなければいけないが、新しいことばかりにも頼ってられない。持続的に安定した収入について、一番安定的に収入が見込めると私が思うのは、やはり個人、消費者とのつき合いです。安心して新生銀行からお金を借りられます、安心してつき合えますという信頼感があると、なかなかほかがぱっと横から入ってくるのは難しい。新生銀行の将来の非常に大きな部分というのは、新生フィナンシャルとアブラスフィナンシャルを含めた消費者とのつき合いだろうと思っています。

山田 今後の業務展開におけるリスク、つまりリスクをとれば収益は上がる、リスクをとらなければ収益は上がらないといった観点から、どうやってリスク管理をされていきますか。

榎原 一つ例をあげると、取締役会全体は、海外進出に関してリスクが高いという

認識が非常に高いので、本当にニッチで、これはいけると思ったもの以外に関しては、海外に行くのはあまり前向きではありません。新生銀行の取締役会は、皆いろいろな海外の経験も持っていますので、それぞれ客観的に見て、リスクと対価を天秤にかけて判断するので、海外の案件が上がってくると結構厳しく見えています。

工藤 これは逆説的ですけども、取締役が日本人ばかりだったら、日本だけだと成長に限られるから、海外をやらなければいけないという論調になると思うのです。しかし、アメリカ人に聞くと、アメリカのビジネスはそんな簡単にできるものではないという。当行の取締役構成を踏まえると、そういう取締役の皆さんを説得できるだけの材料を整えなければいけないということは執行側も理解したうえで、いろいろな海外案件は見えています。

新生銀行グループの中長期的企業価値向上について、社外取締役に期待される役割、および社外取締役が経営・執行側に期待すること

取締役会では、良い情報も悪い情報もどんどん議場に上がってくるので、社外取締役がそれぞれの知見や専門性に基づいて、とことん議論を尽くします。経営陣に緊張感を与えるという点で、新生銀行のコーポレート・ガバナンスは非常に強いと思います。

山田 榎原さん、一般の事業法人と比べて、銀行の社外取締役に期待される役割について、どんな違いがあるのか教えてください。

榎原 一般論としては同じだと思います。やはり会社の監督上、取締役会は保守的になりがちだと思うんです。リスクの方に目がいく。では、銀行の社外取締役としてどこが違うかという点、見えないリスクが非常に多い。私は、たばこ会社の社外取締役にやっているのですが、リスクもわかるし、いわれたことに整合性があるのかわからないのかわかるわけです。一方、銀行は見えないリスクが多い。だから、銀行の社外取締役にあって、マネジメントから上がってくる情報と、マネジメントとの情報のやりとりが非常に重要になる。良い情報も悪い情報もちゃんと上がってくるようにしないと、だんだん傾いた判断になってしまいます。

また、普通の会社で最も重要なステークホルダーは株主ですが、銀行の場合は株主と監督官庁です。非常に公共性があ

る業務なので、預金者に迷惑をかけると国の問題です。取締役会として株主の方にも目を向けていないといけなけれども、やはり国の方にも目を向けていないといけな。これも普通の事業会社と違うところです。

山田 その中で、現在の新生銀行のコーポレート・ガバナンスをどうお感じになっていくのか、あるいは何か課題があったら教えてください。

榎原 新生銀行は、コーポレート・ガバナンスは非常に強いと思います。取締役会は社外取締役の方が多い。かつ、それぞれ個性を持って、強く意見をいう。取締役会は5時間、6時間に及ぶので、細かくいろいろなものを議論します。もう時間なので次にいきましょうということ聞き入れない人が多いから、それぞれとことん議論を尽くしているの、そういう意味でのガバナンスは強いと思います。情報提供にしても、良い情報も悪い情報もどんどん取締

役に上がってくるので、それもガバナンス的に良いと思います。新生銀行はガバナンス優等生なんじゃないですかね。

また、海外を長く経験しているフラワーズ氏と私、また比嘉氏も海外も国内もよく見ておられるので、やはり海外のスタンダードと日本のスタンダード、両方とも一長一短あるので、それを全部交えて議論できる。可児氏と富村氏も、またそれぞれ違う視点からコメントできます。いろいろな専門領域を持っている社外取締役に揃っていて、それも非常に重要だと思います。当行の取締役会では、上がってくる数字でもレポートでも何でも、ちょっとでも疑問があればどんどん掘り下げていって、その場で議論になります。経営陣に緊張感を与えるというのもガバナンスのひとつの役割だと思います。銀行経営陣にとつては十分緊張感があります。

新生銀行グループの中長期的企業価値向上について、社外取締役に期待すること

社外取締役は銀行業務に知悉している必要はなく、むしろ「非常にレベルの高い素人」でいい。

ただし、一人ひとりがそれぞれ重要な切り口を持っていて、そこについて徹底して執行側を詰めていただくことを期待します。



山田 工藤社長は、社外取締役にどんなことを期待されているのでしょうか。

工藤 社外取締役にお願いしたい役割は2つあります。ひとつは、榎原さんにおっしゃっていただいたことを、ちょっと違ういい方にするだけでも、「非常にレベルの高い素人」でいいと思っています。別に銀行業務について知悉している必要

は全くないと思っています、ただし一人ひとりがそれぞれの重要な切り口を持っている。ある人はITだったり、ある人はガバナンスだったりする。銀行を運営するうえで重要な切り口をそれぞれの取締役の皆さんがお持ちで、その切り口については徹底して執行側を詰める。普通の会社だと、執行側の説明を聞いて、取締役会がちょっ

と質問をします。それで、こうこうこうですと答えて、わかりました、で終わるんですが、新生銀行の場合、そこで終わらない。その答えは何でだと、もう一回聞かれる。それで、さらに答える。重要な切り口については徹底して詰めていただくというのは非常に重要な役割だと思っています。そこまで真剣勝負をやらないと、取締役の数だけ揃えても意味がないです。

もうひとつは、社長を選ぶことです。社長が退任したときに、あらゆるネットワークを使い、あらゆる知見を総動員して、今後数年間、一定期間の経営を任せる人を選ぶということが取締役の非常に重要な役割で、それには当然、今の社長はだめだから代えようという判断も含むわけです。これが2つ目の非常に重要な役割だと思っています。逆にいうと、そういう者をちゃんと選ぶからこそ、銀行業務についてよく知っていて細かい執行の話一つひとつに入り込む、というような必要はないだろうと、そこはセットで考えています。



新生銀行グループの中長期的企業価値向上に向けた意気込み

新生銀行グループには、業態にこだわらない機能を兼ね備え、かつ着実な利益計上による資本の充実性もあり、いろいろな意味で動きやすい状態になっています。

この状態を、現実の競争上の優位性に早く昇華させ、お客さまからいいね、面白いねと思ってもらえるものを実現したいと考えています。

山田 最後に、社長として、今後の中長期的な新生銀行の戦略、あり方、課題について総括をお願いします。

工藤 新生銀行グループには、たまたまという部分もありますが、非常に有利な条件がいくつかあります。例えば、クレジットカードや信販にせよ、無担保ローンにせよ、グループ会社に、グループの中長期戦略を考えるうえで私が必要だと思う機能があるわけです。

また、我々はどこか特定の地域とかを背負っているわけではないし、別に日本のマクロ経済のことを心配する必要もない。純粋に、どこが我々の生存領域なんだということを探せるような立場にいて、非常に自由自在にグループ内をデザインして、お

客さまのニーズに応えられるようなものをつくれる立ち位置にいる。なおかつ、ここ何年間かずっと収益を上げてきましたので、例えば一定の成長投資をしようと思えばできるだけだけの資本もあるし、株主還元も少し増やせるようになってきた。いろいろな意味で、すごく動きやすい状態にあります。

この動きやすい状態を、どれだけ早く現実の競争上の優位性につくり上げていくかという極めて重要な時期にいると思っています。ほんの2、3年の勝負だと思っています。そこで、しがらみにとらわれている競合者に対して、あるいは銀行以外の潜在的競合との関係で、どれだけ先取りして動けるかということがとても大事だと思っ

ています。そのためのいろいろな布石を打っているつもりです。

将来の新生銀行グループの姿、あるいはグループのビジネスのあり方は、今とは少し違う形のものになっていく可能性は高いと思っていますが、それを最終的に評価するのはお客さまですから、お客さまから見て、これはいいね、面白いねと思ってもらえるものを早く実現したいと考えています。その後ろでは、オペレーションの徹底した生産性の向上があり、経費効率が非常に高く、表ではお客さまにとって面白いサービスをやっているといった姿を、新生銀行グループのいろいろな機能を使ってつくりたいと考えています。

特集： グループ融合の進捗評価

新生銀行グループは、グループ全体がひとつの有機体としてフルにその潜在力を発揮することによって、革新的な金融サービスを提供する金融グループを目指しております。

グループ融合の切り口

①オペレーションの融合、②ビジネスの融合、③人の融合をテーマに推進しております。

1 オペレーションの融合

- (1) 一体化: グループ本社間接機能の統合、一体運営による効率性向上
- (2) リーン化: オペレーションプロセスの効率化、最適化による生産性向上

2 ビジネスの融合

- (1) 顧客視点でのグループ事業のシナジー発揮
- (2) 各事業に対して、全体最適に基づく機動的かつ効率的な経営資源の配分

3 人の融合

- (1) Inclusion & Diversityの理念に基づいたグループベースでのタレントマネジメント(人財発掘、育成、登用)の実施
- (2) そのための人事制度・運用の総ざらえの見直し

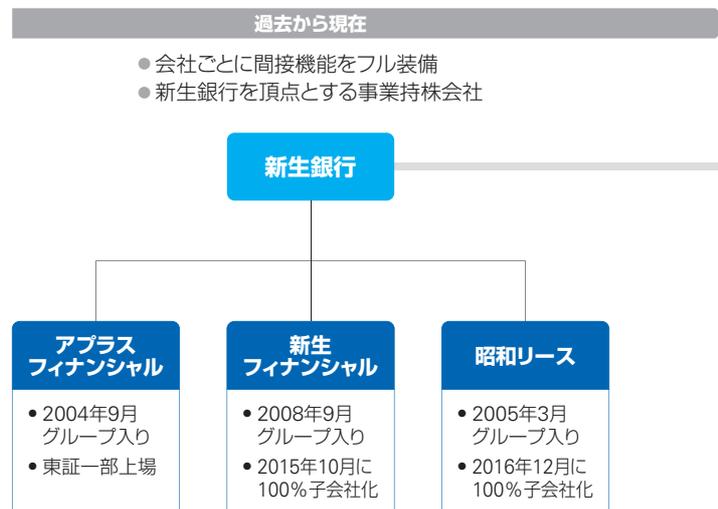


本社間接機能の統合・一体運営

新生銀行は、2017年4月に、当行を含む新生銀行グループの各社が持つ間接機能を実質的に統合した「グループ本社」を設置しました。

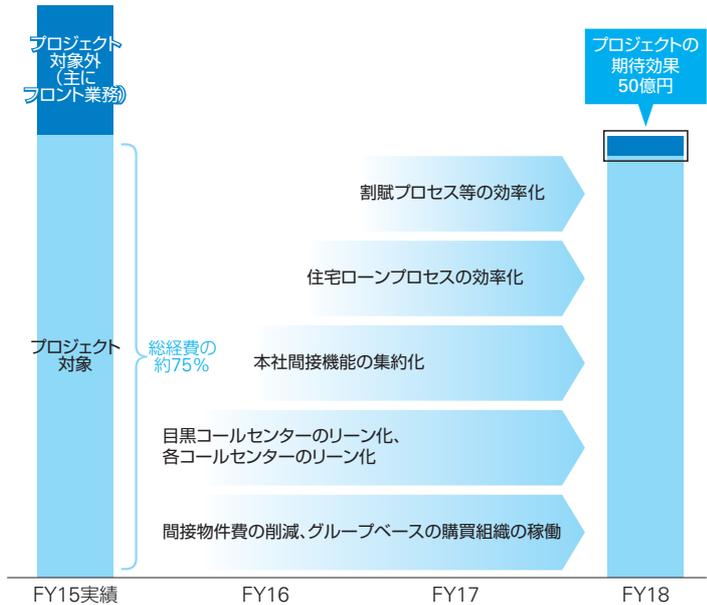
新生銀行グループ本社の設置の目的

- ビジネス部署への高付加価値サービスの提供:** グループでの間接機能の一体運営やベストプラクティスの共有・展開を推進するとともに、グループでの人財育成と最適配置、透明性の高い予算配分機能などの新しい機能構築を実現し、ビジネス部署へより付加価値の高いサービスを提供します。
- 間接機能、ビジネス部署双方の生産性の改革:** グループでの間接機能の生産性を向上させ、ビジネス部署の業務負担を低減することで、ビジネス部署がお客さま目線での取り組みに専念できる環境を整備します。
- 成長に資する戦略領域の強化:** グループでの間接機能の生産性向上を通じて創出される人財を、成長分野や戦略取組分野と定めた事業領域を中心に投入します。



生産性改革プロジェクト

プロジェクト効果の高いエリアを抽出して、生産性改革プロジェクトに取り組んでおります。例えば、本社間接機能とコールセンターは、銀行およびグループ会社が重複して保有する機能のため、効率化・生産性向上の効果が早期に発揮できるエリアです。また、住宅ローンや割賦等は、営業資産規模および業務量の観点から、プロセス改善の効果が期待できるエリアです。



社長とグループ従業員とのコミュニケーション

当行では、2017年1月より、新生銀行グループの目指す方向性や経営戦略に対するグループ社員の理解を深めることを目的に、工藤社長と従業員とのコミュニケーションの活性化に努めております。新生銀行グループの全従業員を対象に、これまで銀行本店、グループ会社、フィナンシャルセンターといった拠点別のミーティング、および参加者の役職別のミーティングを含め、計15回開催。延べ513人の従業員が参加しました(2017年6月末現在)。ミーティングでは活発な質疑応答が繰り広げられるなど、社長と従業員との直接的なコミュニケーションを通じて、新生銀行グループの目指す方向性や価値の共有を図っております。



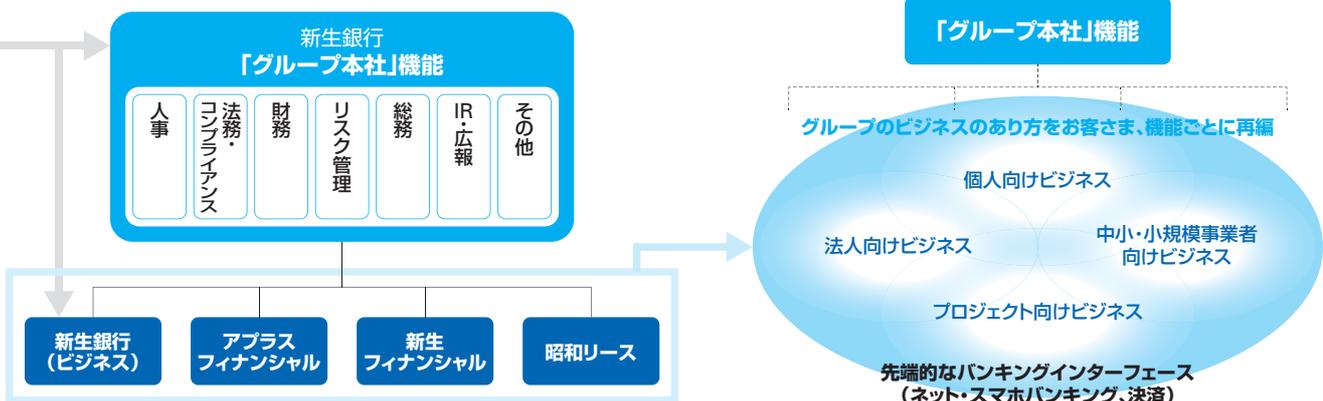
- グループ内の間接機能を、実質的に「グループ本社」に集約することで、
- ①グループガバナンス強化に向けた各機能の高度化と全体最適の追求
 - ②各社に重複する機能の集約による生産性・効率性の向上を実現

グループ本社設置(2017年4月以降)

- 2017年4月 新生銀行内に仮想グループ本社設置
- 2017年10月 一部残存する会社別ラインから機能別ラインへ完全移行

将来イメージ

- お客さま目線でビジネスのあり方を再編



特集:

Shinsei IR Day

新生銀行グループの目指す姿

企業価値向上のための戦略

価値創造の源泉

企業価値を支えるESG基盤

資料編



開催概要

日時: 2017年2月20日(月)



代表取締役社長 工藤 英之

Shinsei IR Dayを開催する目的は、第一に、第三次中期経営計画(以下、「第三次中計」)の戦略の根底にある私どものそもそもの考え方を、投資家やアナリストなど市場参加者の皆さまにご説明すること、第二に、主要なビジネス担当者が直接説明することで、ビジネスをより良く理解していただくことであります。

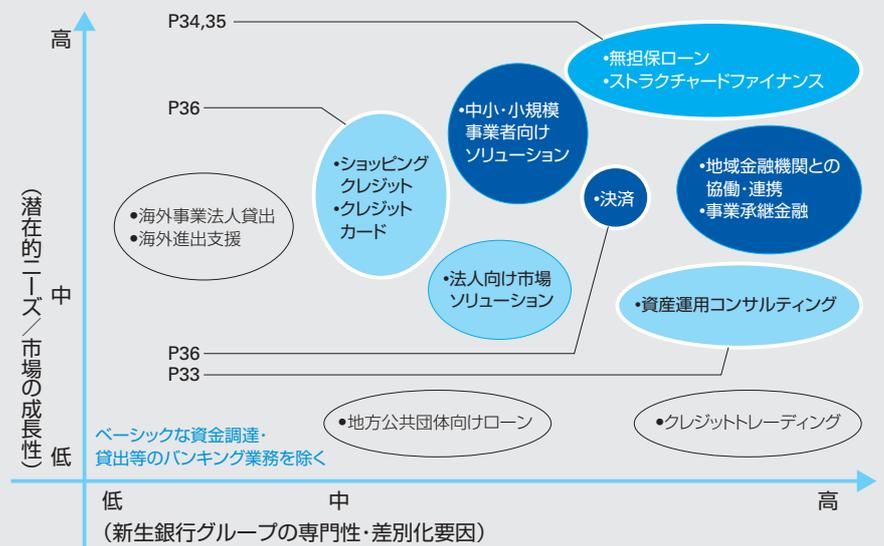
第三次中計で策定した事業戦略マップに基づき、法人業務からはストラクチャードファイナンス事業、個人業務からは、資産運用コンサルティング事業を含むリテールバンキング、無担保ローン事業と、ショッピングクレジット、クレジットカード、決済事業を含むコンシューマーファイナンスについて、各ビジネス担当役員がご説明いたします。

私どもは、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を行ううえで、企業業績にとどまらず、注力ビジネス分野の戦略、進捗、今後の展開などを統合的にお伝えすることが非常に重要であると考えております。

その一環として、新生銀行グループは2016年度にShinsei IR Dayを開催いたしました。

- 第三次中期経営計画 初年度総括
代表取締役社長 工藤 英之
- ストラクチャードファイナンス
専務執行役員 法人総括 瀬戸 紳一郎
常務執行役員 法人担当 馬上 望実
- リテールバンキング
常務執行役員 個人総括 清水 哲朗
- コンシューマーファイナンス
常務執行役員 個人担当
兼 新生フィナンシャル株式会社
代表取締役社長兼CEO
杉江 陸
常務執行役員 個人担当
兼 株式会社アプラスフィナンシャル
代表取締役社長CEO
渡部 晃

事業戦略マップ



- **成長分野:** 強みがあり高い成長性・収益性が見込まれる分野
- **安定収益分野:** 過当競争から距離を置き、安定的・選択的に取り組む分野
- **戦略取組分野:** 将来性を期待する先行取り組み分野や、業態を超えた新しい発想による顧客価値の創造分野
- **縮小分野:** 市場が縮小する、または新生銀行グループの差別化要因が低い分野

リテールバンキング

常務執行役員 個人総括
清水 哲朗



新生銀行グループの目指す姿

企業価値向上のための戦略

価値創造の源泉

企業価値を支えるESG基盤

資料編

マーケットシェア

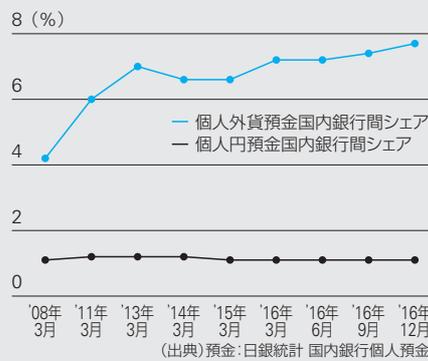
預金

豊富な外貨商品の品揃えと取引しやすい為替サービス・手数料が好評いただき、外貨預金のマーケットシェアは約7%となっております。

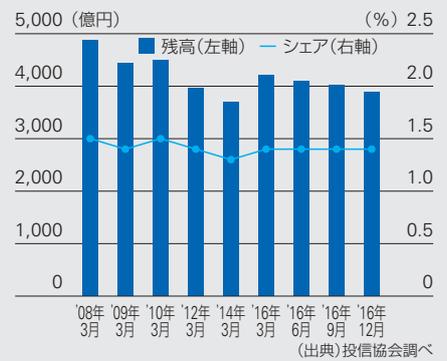
資産運用商品

お客さまの多様な投資志向、運用ニーズにお応えできるよう投資信託・保険商品を中心に商品の品揃え・サービスを拡充し、中長期的な資産形成、資産運用をサポートしてまいります。

預金残高のマーケットシェア



投資信託残高のマーケットシェア



リテールバンキング事業の問題認識と対策

リテールバンキング事業の問題認識

- 資産運用商品購入顧客の固定化と高齢化
- 資産形成層、若年層の投資機会の拡大
- 経済・金融市場環境を受けた商品収益性の変化

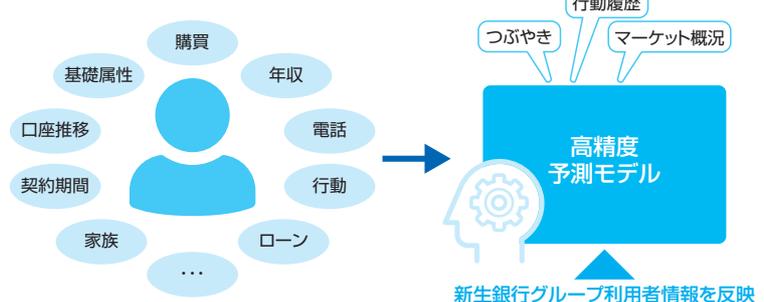


顧客情報を適切に蓄積・活用することで顧客タッチポイントを最適化し、業務機能連携によりコンタクト顧客を最大化し、併せて関係強化によるビジネス基盤の拡大を目指します。そのために、顧客、チャネル、スタッフ、業務をつなぐCRMシステムの構築、人工知能(AI)活用による顧客情報の高度利用を実施してまいります。

人工知能(AI)を活用したモデルのリテールバンキング業務への導入

- 大量のデータや情報を活用
ローン、投資信託、各種カード商品等の複数商品にまたがっての分析、Web行動データを活用する
- 科学的・統計的手法で分析
顧客ごとの特性に合わせた最適商品・最適チャネルの確度を予測する
- 分析手法の高度化
高度な機械学習手法を適用して予測モデルを構築。構築したモデルに施策結果を追加学習させることで、モデルを成長させる

購買予測のイメージ





ストラクチャード ファイナンス

(右) 専務執行役員 法人総括
瀬戸 紳一郎

(左) 常務執行役員 法人担当
馬上 望実

新生銀行グループの目指す姿

企業価値向上のための戦略

価値創造の源泉

企業価値を支えるESG基盤

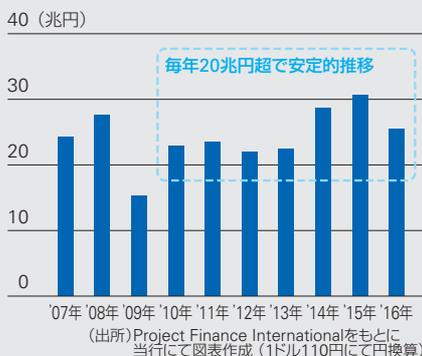
資料編

市場概要

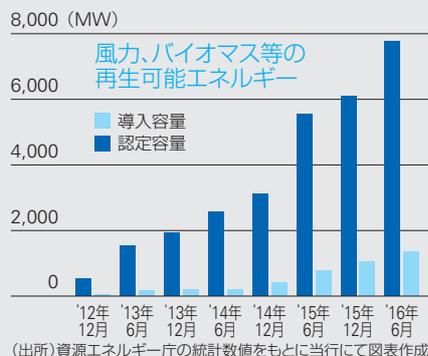
プロジェクトファイナンス

世界のプロジェクトファイナンス組成額は、2010年以降20兆円超で安定的に推移しております。国内の再生可能エネルギー発電設備は、メガソーラーにおいて認定容量が頭打ちになる一方で、未導入容量は依然として大きく、また風力やバイオマス等のその他再生可能エネルギーは中長期的な拡大を期待できると考えております。

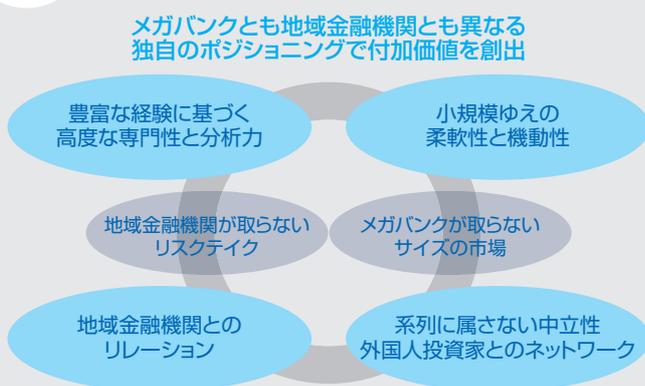
世界のプロジェクトファイナンス組成額



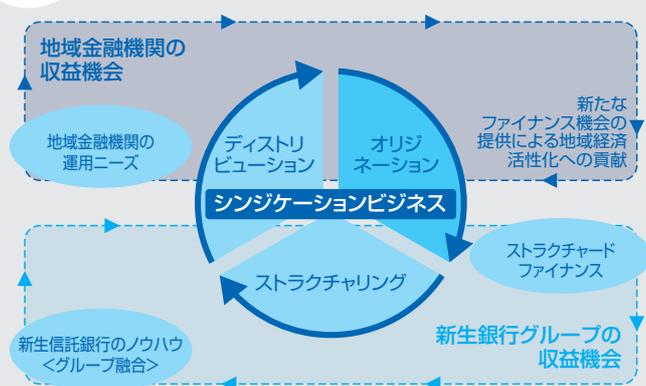
国内の再生可能エネルギー発電設備の導入状況



新生銀行グループの強み



地域金融機関とのWIN-WIN関係を構築



プロジェクトファイナンスの取引先との対談

ジャパン・リニューアブル・エナジー株式会社(以下、「JRE」) 代表取締役副社長 中川 隆久様(写真左)
新生銀行 プロジェクトファイナンス部 三宅 哲史(写真右)



JREが初めて開発から取り組んだ風力発電プロジェクト

中川様 プロジェクト全体や契約関係はもちろん、風況や必要な保険など綿密に解析していただき、いろいろな仕組みを考えてファイナンスをいただけたということは、当社の発展にとっても重要でした。

三宅 この新設の風力発電プロジェクトは、さまざまな関係者とお話をする中で新たな論点も数多く出てきました。我々も「こういうアイデアでは?」とご提案し、それに対しJRE様から

も「ではこういうかたちでは考えられないか?」といったかたちで議論を発展でき、結果としていいファイナンスになりました。

中川様 自分たちとは別の目でプロジェクトのリスクをしっかりと見ていただけるというのは、やはり安心感があるなと感じます。

詳しくは新生銀行ウェブサイトをご覧ください。
http://www.shinseibank.com/institutional/info/about_vbi/case05.html

無担保ローン

常務執行役員 個人担当
兼 新生フィナンシャル株式会社
代表取締役社長兼CEO
杉江 陸



新生銀行グループの目指す姿

企業価値向上のための戦略

価値創造の源泉

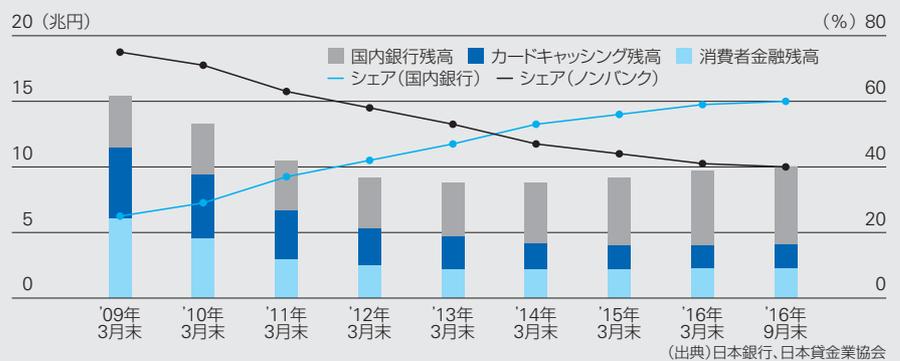
企業価値を支えるESG基盤

資料編

市場概要

カードローン市場規模は、2010年の改正貸金業法完全施行の影響もあり、ノンバンクで大きく減少したものの、2011年以降、銀行カードローン市場が急速に伸長しております。新生銀行カードローンレイクは、2011年10月に、レイクブランドで銀行カードローンを開始して以来、多重債務化防止という貸金業法の精神に則った適切な業務運営を継続。レイクは、消費者金融ブランド大手としてのポジショニングを確立しております。

カードローンの市場規模



今後の市場動向

- 銀行も総量遵守へ?
- 既存消費者金融が再攻勢に
- 新興勢力の優勝劣敗が決まる
- 過払い一巡、経験者の再利用は漸増



レイクの
「貸金業法の精神遵守」の
立ち位置が強みに

新生銀行グループの強み

- ノンバンク由来の与信管理能力
- 貸金業法を前提としたプロセスとコンプライアンスカルチャー
- 内製化されたITシステム、リーンなオペレーション
- サービスレベルの高さ
- アナリティクスパワー (従来型スコアリングモデルに加え、人工知能(AI)の活用)

新生銀行グループの強みを活かし、成長市場であるアジアでのノンバンクビジネスを展開

当行は2016年12月より、ベトナムの大手民間商業銀行Military Commercial Joint Stock Bankと共同で、ベトナムでの個人のお客様さま向け無担保ローン事業に進出いたしました。



詳しくは新生銀行ウェブサイトに掲載のニュースリリースをご覧ください。
http://www.shinseibank.com/corporate/news/pdf/pdf2016/161121military_j.pdf



ショッピングクレジット、 クレジットカード、決済

常務執行役員 個人担当
兼 株式会社アプラスフィナンシャル
代表取締役社長CEO
渡部 晃

新生銀行グループの目指す姿

企業価値向上のための戦略

価値創造の源泉

企業価値を支えるESG基盤

資料編

市場概要

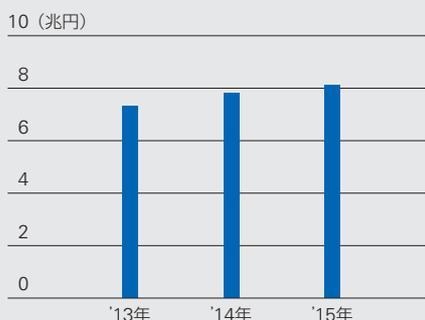
ショッピングクレジット

貸金業法改正、割賦販売法改正等の影響による市場規模の縮小が底を打ち、ここ数年新たなマーケット開拓などを背景に、緩やかに市場が拡大の兆しをみせております。

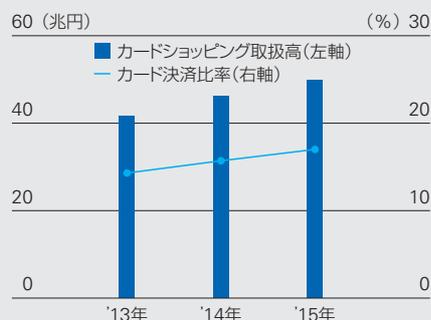
クレジットカード

EC市場の拡大に加え、「日本再興戦略」で掲げられるキャッシュレス化によりインフラ整備の動きに拍車がかかると見込まれます。

ショッピングクレジット市場(取扱高)



カードショッピング市場(取扱高)



新生銀行グループの強み

ショッピングクレジット

Tポイント付きショッピングクレジットを開発・導入し差別化を促進。ショッピングクレジット(オート以外)への注力により収益性は向上し、取扱高が横ばいも営業収益は増加の傾向となっております。

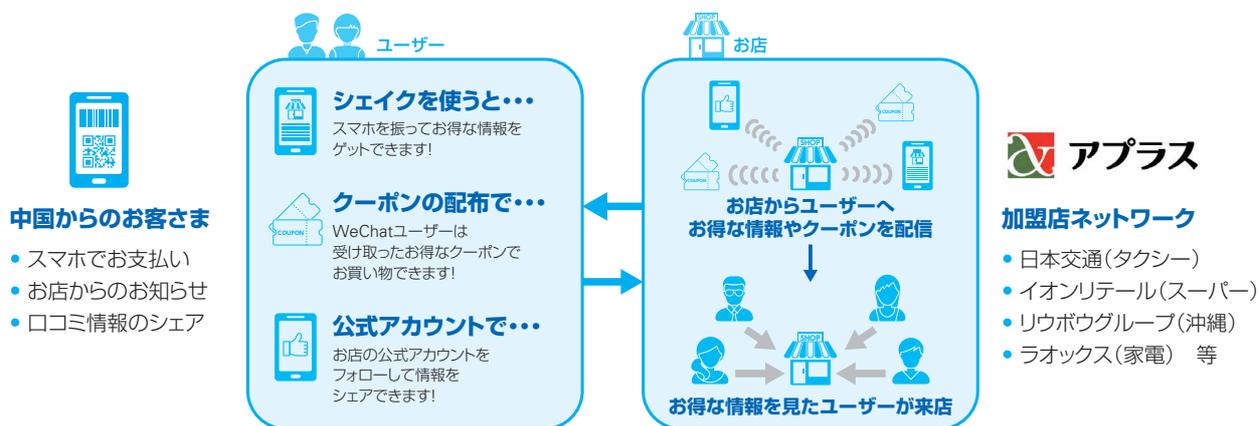
クレジットカード

リボ払い初期設定カードの導入や利用促進アウトバウンド実施により、リボ払いが伸長し収益に寄与しております。

決済

海外プリペイドカード「GAICA」の取次店開拓、中国人向けモバイル決済サービスWeChat Payの利用加盟店の開拓など、新たな決済サービスの拡大に取り組んでおります。

中国人向けモバイル決済サービスWeChat Pay



投資家・アナリストからのフィードバック

Shinsei IR Dayを終えて

UBS証券株式会社
調査本部 株式調査 シニア アナリスト

伊奈 伸一 氏

現在、企業評価において、ESGや持続可能性といった非財務面も重視する動きが強まっております。そのような中、新生銀行が今回、市場の関心の高い分野を中心に、経営陣も参加して市場とのコミュニケーションを深める機会を設けていただいたことは、決算からでは理解し難い経営戦略とその背景にある考え方などを理解できる大変貴重な機会でありました。継続的な開催を期待します。

リテールバンキング事業は、新生銀行の戦略上あまり重視されていないのではないかと懸念しておりましたが、まずはIR Dayで説明される事業として採り上げられたことに安堵しました。というのも、この分野は安定した資金調達を担うだけでなく、今後、銀行業務のデジタル化が進む中で、顧客利便性の向上とコスト削減が期待できる分野と考えているからです。今回の説明でも、そうしたデジタル化への取り組みについて詳しく説明されたことは参考になりました。

成長分野であり市場の関心も高いコンシューマーファイナンス事業は、十分な時間を使って説明いただきました。市場全体の見方とその中での新生銀行グループの戦略、特にアジアでのビジネス展開の話をお伺いできたことは有意義でした。

株式会社りそな銀行
アセットマネジメント部 シニア・インベストメント・マネージャー

瀬戸 浩 氏

先日は御行のIR Dayに招待いただきありがとうございました。

午後1時半から6時までと少し時間は長めでしたが、工藤社長から中計振り返りと問題意識に対する率直な考えを聞かせていただいたこと、御行が中計での注力分野と位置づけられているストラクチャードファイナンスやコンシューマーファイナンスに関して各執行トップから直接話を聞かせていただいたことなど、御社に対しての投資を考えるうえで非常に参考になる充実した内容でした。

また、日本語と英語によるインターネットでのIR Dayのライブ配信や終了後のオンデマンド配信といった取り組みは、フェアディスクローズの観点からも評価しております。

注力分野をはじめとした各ビジネスへの理解が進んだことや経営陣の目線を確認できたことなどから、今後も御行のサステナブルな企業価値向上に向けた建設的な対話を継続的に進めさせていただきたいと考えております。

プレゼンと質疑応答の時間配分等、初回ならではの課題も散見されましたが、時間効率の高いIRイベント実施に向けても対話を進めていきたいと考えております。

これからもよろしくお願いいたします。



IR活動

—市場との目的を持った建設的な対話(エンゲージメント)—

2016年度におけるIR活動方針

- (1) CEOをIR活動の最高責任者と明確に位置づけ、CEOを中心とした戦略的IRの展開
- (2) テーマ(目的)を明確にしたIR活動を、IR対応者の機能と役割に応じて、「日本」「北米」「欧州」「アジア」の4つの地域でバランス良く実施
- (3) 第三次中計の戦略の進捗状況と課題、今後の対策に関する市場との対話の推進
- (4) 開示情報のさらなる充実と高度化の準備段階として、現状の整理とギャップ分析の実施
- (5) 対内コミュニケーションを拡充し、市場の声を経営情報として活用できる環境の整備

2016年度における新たな取り組み

- (1) Shinsei IR Dayの開催
国内外の投資家、アナリストを対象に、新生銀行グループの事業について、各事業の担当役員自らがお説明しました。Shinsei IR Dayの様子は、音声ライブ配信(日英)、動画アーカイブ配信(日英)、資料および質疑応答要旨のウェブ掲載(日英)を行い、フェアディスクロージャーを強化
- (2) 株式市場の当行に対する見方について、証券会社のアナリストから執行役員への説明
- (3) 従業員向けIR研修



Shinsei IR Dayの様子



IR担当による部店長会議でのIR活動報告の様子

IR活動実績(2016年度実績)

イベント	回数
投資家・アナリスト向け決算説明会と電話会議の実施	8回
Shinsei IR Dayの開催	1回
証券会社主催カンファレンスへの参加	7回
個別ミーティングの実施 (カンファレンスでの個別ミーティングを含む)	358回

IRに対するトップマネジメントのコミットメント(2016年度実績)

CEO	IR担当役員	IR担当	合計
105件	135件	118件	358件
29%	38%	33%	100%

2017年度におけるIR活動方針

- (1) CEOとの建設的な対話機会を、「日本」「北米」「欧州」「アジア」の各地域で戦略的に展開
- (2) フェアディスクロージャールール導入をにらんだ公平な情報開示の推進
- (3) ESG投資を意識した情報開示とIR活動の高度化
- (4) 投資家やアナリストからの経営に対するご意見について、社内への重層的な還元