

## 「新生銀行グループの中期ビジョン」 に込めた思い

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。

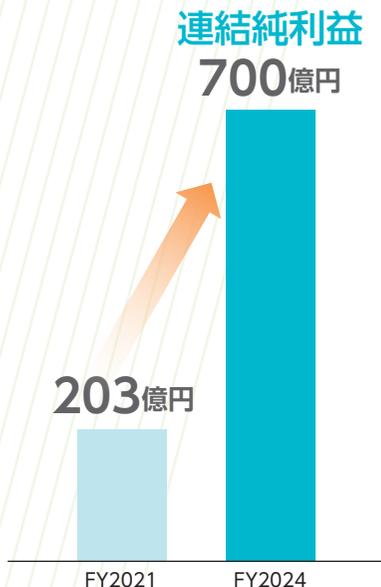
新たに定量的な目標として掲げる2024年度の連結純利益700億円は、2021年度の203億円という実績と比較して約3.5倍という非常に意欲的な目標ですが、新生銀行グループの役職員が力を合わせ、SBIグループとのシナジーを発揮することができれば、十分に達成可能と考えております。

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、財務目標として決めました。

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



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、

各社との相互送客、機能補完、リソースの共有を推進してまいります。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まいります。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。

- 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。

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。

### 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ム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



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

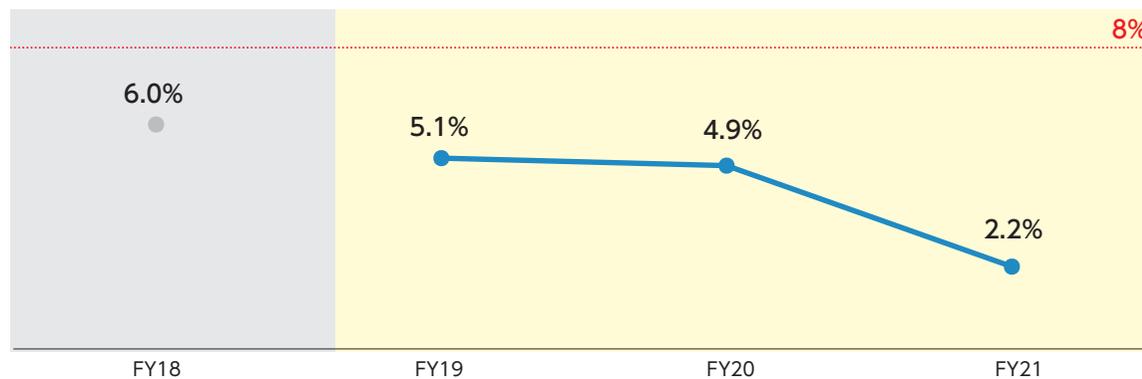
### EPS成長率

目標：年平均  
2%以上



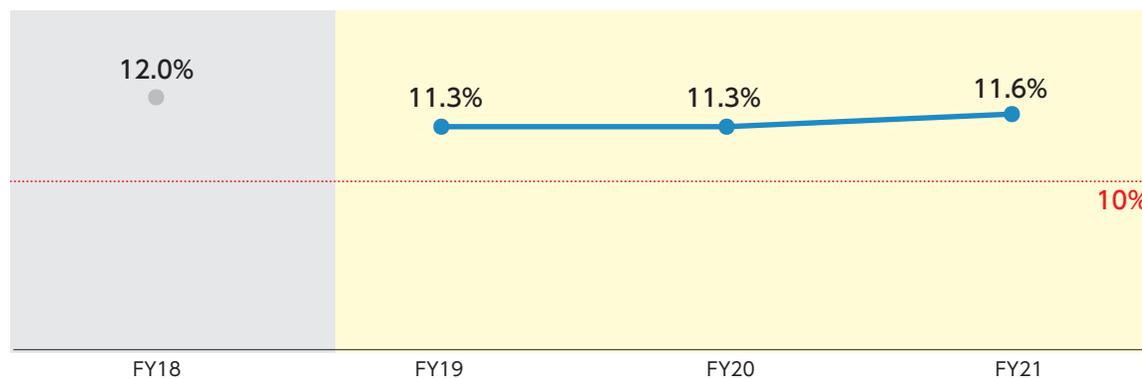
### ROE

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

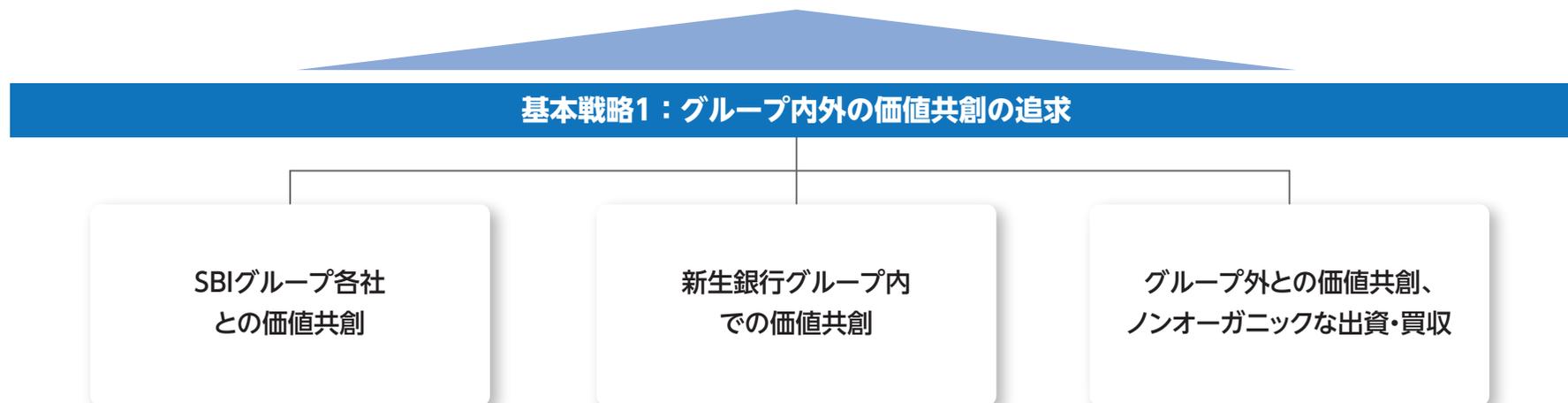
事業を通じた  
サステナビリティ  
の実現

**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**



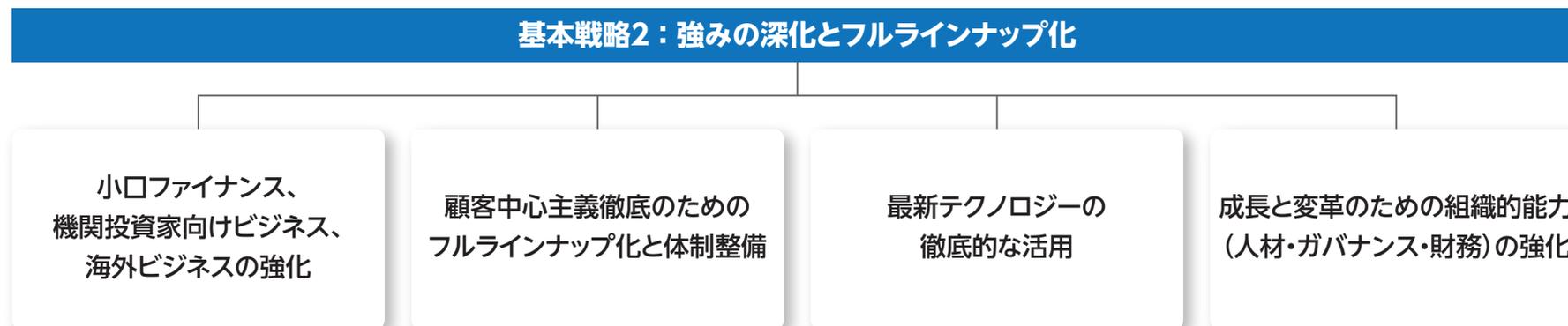
## 基本戦略2： 強みの深化とフルラインナップ化

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)

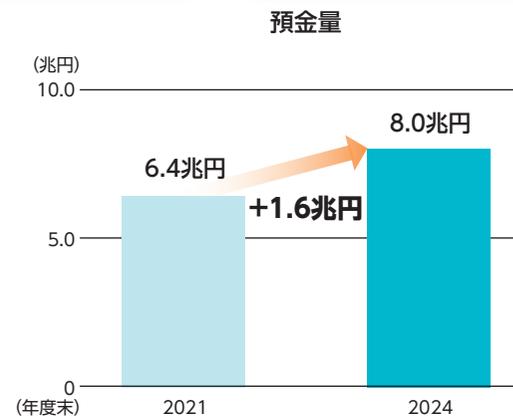
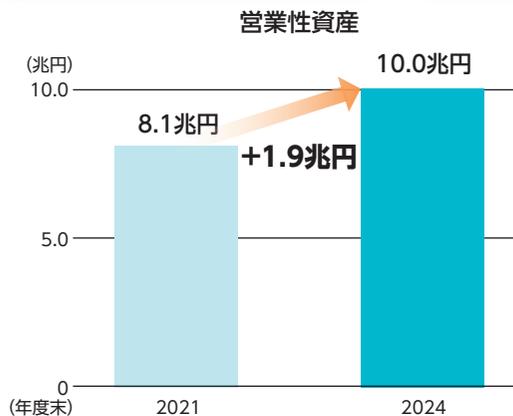
顧客基盤	顧客数 (新生銀行 リテール口座数)	2021年度 実績 305万口座	2024年度 計画 380万口座
	預金量 (リテールおよび法人)	6.4兆円	8.0兆円
財務基盤	営業性資産 (市場性運用を含む)	8.1兆円	10.0兆円
	連結純利益 (新生銀行株主帰属)	203億円	700億円
収益力			
健全性	CET1比率	11.6%	10%以上を 目標とする

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)

運用の拡大施策		預金調達の拡大施策		
<ul style="list-style-type: none"> <li>小口ファイナンス・機関投資家向けビジネス等における高採算の営業資産の拡大</li> <li>SBIグループとの連携を含む、海外投資先の業容拡大</li> <li>市場性運用の高度化と多様化</li> </ul>	営業性資産 10.0兆円 (+1.9兆円)	預金量 8.0兆円 (+1.6兆円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客中心主義の徹底および顧客利便性の向上</li> <li>SBIグループとの連携によるリテール口座数の拡大</li> <li>法人顧客との取引基盤の拡大</li> </ul>	
	その他資産	その他負債		
		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マーとして地域経済・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

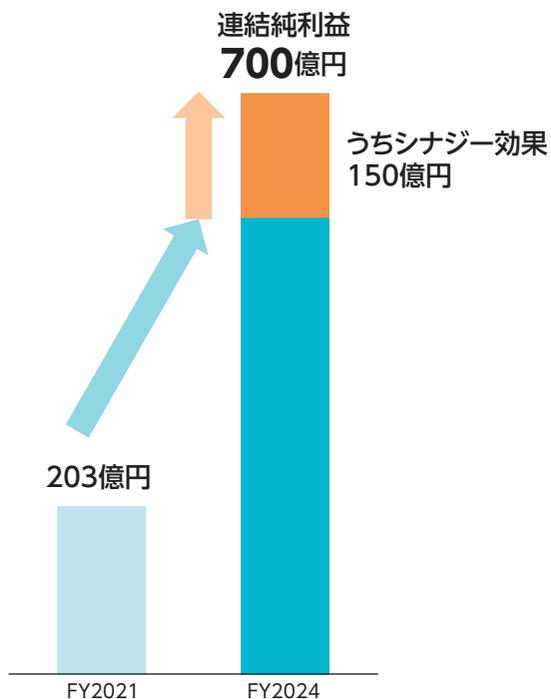
- SBIグループとの連携による国際会計基準（IFRS）への対応

#### コンプライアンス

- サイバーセキュリティ、マネー・ロンダリング規制対応、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(戦略の取舍選択)	▲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

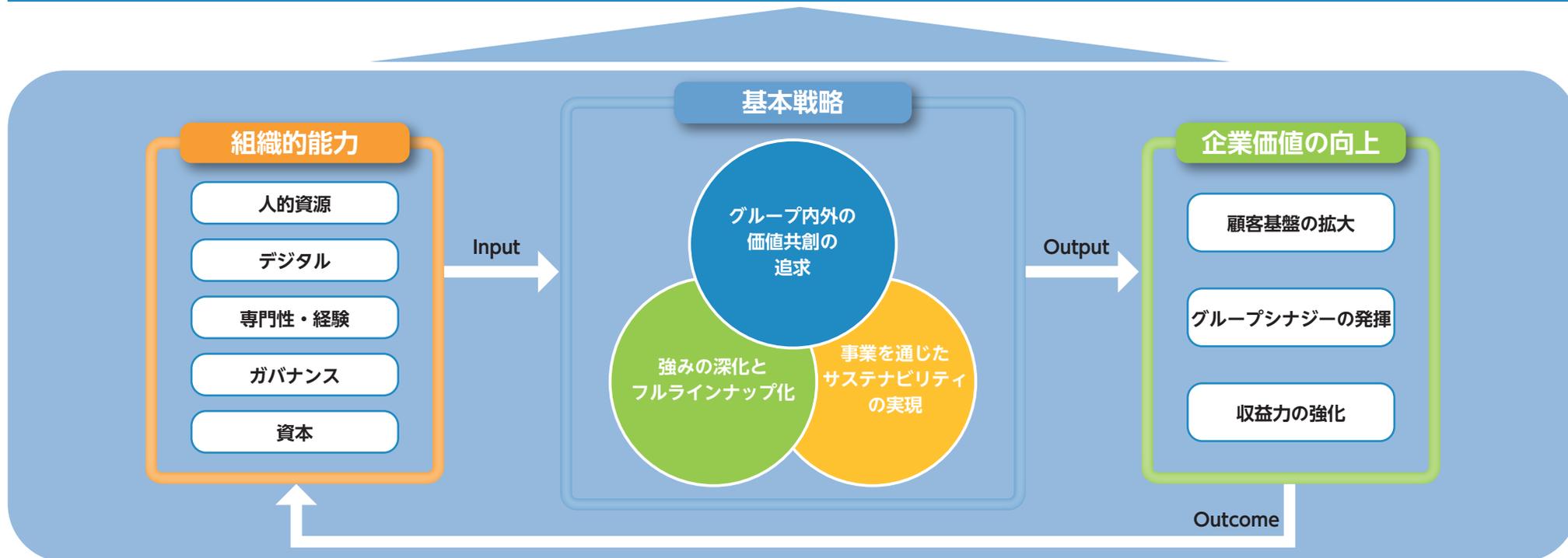
## 価値創造プロセス

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