

2018年度通期決算、中期経営戦略

会社説明会（5月16日開催）

プレゼンテーションスクリプト

【2018年度通期決算】

【スライド3】

主要ポイント

① 2018年度の親会社株主に帰属する純利益は523億円（計画達成）

- 前年同期比2%増益
- 実質業務純益：849億円、与信関連費用：293億円（2017年度比それぞれ5%減、21%減）
- 1株当たり価値：EPS、BPSとも向上
 - 1株当たり純利益（EPS）：211.24円（2017年度末比6%増、自己株式取得を除くベースで2%増）
 - 1株当たり純資産（BPS）：3,636.92円（2017年度末比8%増）

② 2019年度の親会社株主に帰属する純利益計画は530億円

- 実質業務純益：910億円（2018年度比7%増）
 - 経費率：62.6%（2018年度:63.0%）
- 与信関連費用：350億円（2018年度比19%増）

③ 2019年度における株主還元

- 2018年度期末配当は1株当たり10円、自己株式取得は235億円を上限として取締役会で決議
- 2018年度実績に対する総還元性向は50%
- 現在の株価が真の株式価値を反映していないと判断し、今回、経営健全化計画に定めた範囲内で最大限可能な自己株式取得枠を決議
- ただし、今回の総還元性向の水準は将来の参考となるものではなく、今後も経営健全化計画に定めた範囲内でその時点の株価、財務・資本の状況、市場環境などを踏まえて都度判断

3

 新生銀行グループ

それでは早速、2018年度の決算のビジネスハイライトに基づきましてご説明させていただきます。

まず、主要ポイント3点、ご説明させていただきます。

1点目ですが、2018年度の親会社株主に帰属する純利益は523億円となりまして、期初に発表した計画を達成いたしました。実質業務純益は2017年度比で5%減少しましたが、与信関連費用が2017年度比21%改善しております。1株当たりの価値は、着実な利益計上に加え、130億円の自

己株式取得の効果もあり、EPS では 2017 年度末比 6%、自己株式の取得を除くベースで 2%、BPS は 2017 年度末比で 8%増加しております。

2 点目。2019 年度の親会社株主に帰属する純利益計画は 530 億円となっております。実質業務純益は 2018 年度比で 7%増加の 910 億円の計画として、経費率につきましては 2018 年度並みとなると想定いたしております。与信関連費用は 2018 年度比で 19%増加の 350 億円と計画しておりますが、増加の要因は 2018 年度に計上した法人業務での戻り益の剥落によるものでございます。これは後のページで詳しくご説明させていただきます。

3 点目ですが、2019 年度株主還元でございます。2018 年度の期末配当は 1 株当たり 10 円、自己株式取得は 235 億円を上限として取締役会で決議いたしております。2018 年度純利益 523 億円に対する総還元性向は 50%となります。2018 年度利益に対する株主還元に関しては、新生銀行としては、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、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ことを踏まえ、最大限の自己株式取得枠を設定することといたしました。

ただし株主還元の仕法、金額、および還元性向はその時点の株価に加えまして、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まして、今回の株主還元より計算される総還元性向は必ずしも将来の総還元性向の参考となるものではございません。

2018年度業績総括

(単位：10億円；%)

【連結】	17.4-18.3 (実績)	18.4-19.3 (実績)		18.4-19.3 (計画)	ポイント
		前年比 B(+)/W(-)	計画対比 達成率		
業務粗利益	232.0	229.7	-1%	97%	236.5
資金利益	128.7	133.8	+4%		
非資金利益	103.2	95.9	-7%		
経費	-142.5	-144.7	-2%	100%	-144.5
実質業務純益	89.4	84.9	-5%	92%	92.0
与信関連費用	-37.2	-29.3	+21%	86%	-34.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	52.1	55.6	+7%	96%	58.0
その他	-0.7	-3.3	-371%	55%	-6.0
利息返還損失引当金繰入額	6.0	2.3	-62%		
法人税・法人税等調整額	-3.8	-2.5	+34%		
親会社株主純利益	51.4	52.3	+2%	101%	52.0

業務粗利益：2,297億円

- 純資金利鞘（NIM）：2.46%へ改善
 - ◆ 貸出金運用利回り上昇の一方、調達利回りが微増にとどまったことが主因

- 非資金利益：株式等関係損益が減少したもののリテールバンキングやアプラスフィナンシャルからの手数料収益は増加

経費：1,447億円

- ◆ 経費率：63.0%

与信関連費用：293億円

- ◆ ストラクチャードファイナンス：21億円戻入
- ◆ 無担保ローン：145億円繰入
- ◆ アプラスフィナンシャル：165億円繰入

- ストラクチャードファイナンス：引当金の戻入の影響が計画比上回る

- 無担保ローン：残高が計画対比低位で推移したことに加え、当初想定以上の回収益を計上

その他：-33億円

- 利息返還損失引当金：ネット23億円戻入
 - ◆ 新生フィナンシャル：56億円戻入
 - ◆ 新生パーソナルローン：1億円戻入
 - ◆ アプラスフィナンシャル：35億円繰入

4



続きまして、2018年度の決算のサマリーについてご説明させていただきます。成長分野の営業決算の平均残高の伸張にともない資金利益は4%増加したものの、非資金利益で株式等関係損益が減少したことを主因にして、業務粗利益は前年度比1%減少し、2,297億円となっております。

経費は新勘定系システムの稼働にともないシステム費が増加したことなどにより2%増加の1,447億円となっております。業務粗利益が期初計画を下回ったことから経費率は前年度の61.5%から63%に上昇いたしました。

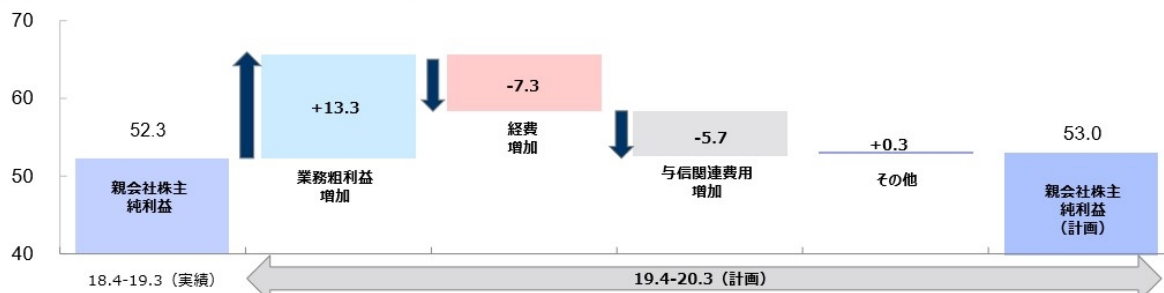
与信関連費用は法人業務での戻入、無担保ローンでの残高減少と回収の量化で大幅に減少しましたが、アプラスにおける延滞体系の追加繰入もあり293億円となっております。過払利息返還損失引当金は23億円の取り崩しとなりました。

個社別では、アプラスフィナンシャルで35億円の繰入、新生フィナンシャルで56億円の取り崩し、新生パーソナルローンで1億円の取り崩しとなっております。

法人税、法人税等調整ではレガシー資産の最終処分などによって税金費用が減少しております。以上のことから親会社株主に帰属する純利益は523億円となり、前年度比増益となりました。

2019年度損益計画

(単位：10億円；%)



	18.4-19.3 (実績)	19.4-20.3 (計画)	前年比 B(+)/W(-)	2019年度計画のポイント
業務粗利益	229.7	243.0	+6%	・ 無担保ローンからの資金利益の増加；アプラスフィナンシャル、リテールバンキング、金融市場からの非資金利益の増加；買収先の収益貢献
経費	-144.7	-152.0	-5%	・ 新勘定システムの減価償却費によるシステム費増加；首都圏のオフィス再編に伴う移転費用などの店舗費増加；消費税増税の影響；買収先の費用加算
経費率	63.0%	62.6%	-	-
実質業務純益	84.9	91.0	+7%	-
与信関連費用	-29.3	-35.0	-19%	・ 2019年度の与信関連費用は、無担保ローンおよびアプラスの与信関連費用で主に構成 ・ 2018年度比増加は、2018年度における法人業務での戻入要因の剥落、2019年度の無担保ローン残高の増加などによるもの
与信関連費用加算後実質業務純益	55.6	56.0	+1%	-
その他	-3.3	-3.0	+9%	-
親会社株主純利益	52.3	53.0	+1%	-

続きまして、2019年度の損益計画についてご説明させていただきます。

業務粗利益は2,430億円の計画です。これはすでに発表している神鋼リースやファイナンシャルジャパンなどの新たに連結されるグループ会社の収益貢献、それからアプラス、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んでおります。

経費につきましては、73億円増加の1,520億円の計画です。業務粗利益の増収と同様に、神鋼リースやファイナンシャルジャパンなどの新たに連結されるグループ会社の経費、システム費や店舗費の増加を見込むものでございます。

与信関連費用につきましては350億円の計画です。これは無担保ローンとアプラス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ているわけではなく、2018年度に実施した法人業務での戻入益の影響が剥落することや、無担保ローンの残高増加などによるものでございます。

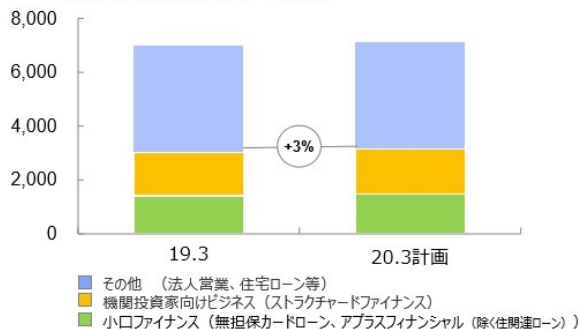
以上のことから2019年度の親会社株主に帰属する純利益は530億円の計画とさせていただきます。

2019年度営業性資産、生産性改革

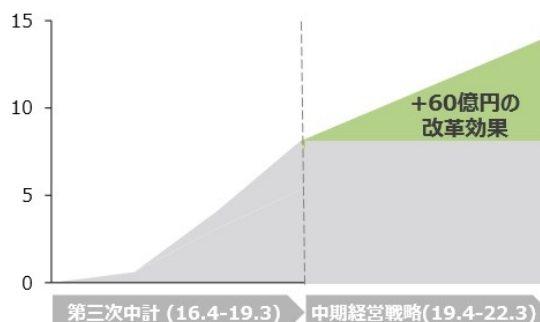
(単位：10億円；%)

営業性資産

- 注力分野（小口ファイナンス、機関投資家向けビジネス）の営業性資産残高の成長率は3%



生産性改革の利益貢献



FY2019施策

- **小口ファイナンスを含む新規事業領域への参入：**
 - ✓ グループ顧客データベースを活用した顧客ニーズ可視化と金融サービスの提供
 - ✓ 顧客基盤、データなどの強みを有する企業との協業
 - ✓ 来日外国人に対するエコシステムの構築
- **機関投資家向けビジネス：**
 - ✓ 再生可能エネルギー分野における取組拡大
 - ✓ デットファンドや共同投資スキームによるローンシンジケーションの強化
- **その他：**
 - ✓ 個人向け保険商品など資産運用商品の販売チャネルと顧客基盤の拡大
 - ✓ 建設機械ビジネスを中心に、販売金融から物件売却までの対応強化

FY2019施策

- **さらなる生産性向上に向けた業務効率化、高度化：**
 - ✓ IT関連費用やサプライヤー管理などの経費を最適化
 - ✓ RPA等のデジタルツール活用をグループ展開し、業務を効率化
 - ✓ 既存の業務プロセス、オペレーションを見直し、業務を効率化・高度化
 - ✓ 無担保ローンの新規顧客獲得のデジタル化シフトを推進
- **グループベースでの拠点・チャネルの最適化：**
 - ✓ IT業務：各社のIT部門を、新川オフィスへ集約
 - ✓ リテール業務：各拠点に分散していた本部業務を、新川オフィスへ集約
 - ✓ 法人業務：銀行と昭和リースの業務を、日本橋オフィスへ集約
 - ✓ 債権回収業務：債権回収を担うグループ会社を、秋葉原オフィスへ移転

6



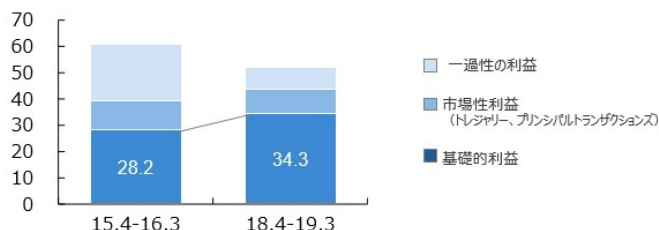
続きまして6ページですが、こちらでは営業性資産や生産性改革の計画を記載させていただいております。2019年度から開始する中期経営戦略では小口ファイナンスと機関投資家向けビジネスを注力分野として各施策を展開していきます。生産性改革は引き続き聖域なき改革を継続し、中期経営戦略期間中の3カ年で、総額で60億円の利益貢献を目指します。

第三次中期経営計画（16.4-19.3）業績総括

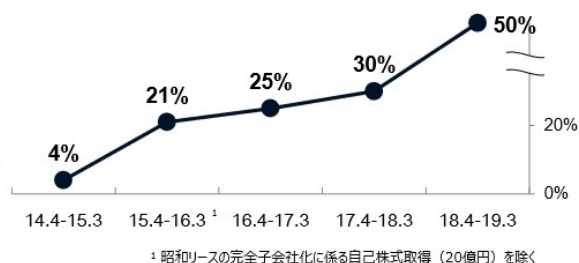
（単位：10億円；％）

基礎的利益

- 親会社株主純利益に占める基礎的利益の増加により、持続可能な収益基盤を構築

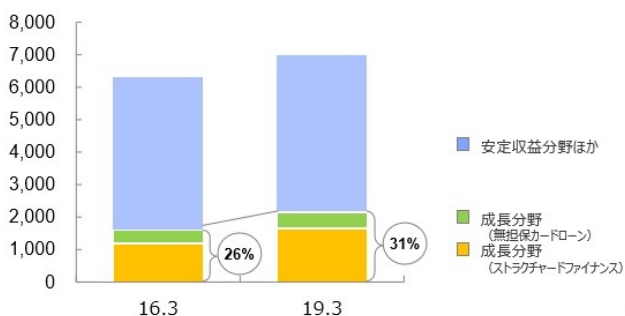


総還元性向

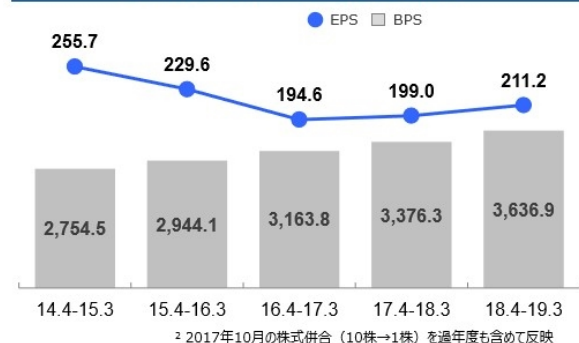


営業性資産

- 成長分野の営業性資産残高の年平均成長率は10%



1株あたりの価値² (EPS, BPS ; 円)



新生銀行グループ

続きまして7ページでは、2016年度～2018年度までの第三次中期経営計画を業績面から総括させていただきます。

三次中計では、事業の選択と集中、グループ融合による価値喪失を掲げ、基礎的利益の伸張に注力して参りました。マイナス金利政策の導入によって、第三次中期経営期間中の経営環境は当社の想定よりも厳しいものとなりました。しかし無担保ローンやストラクチャードファイナンスは、マイナス金利政策に対して相対的に耐久性のあるビジネスでありますことから、新生銀行グループでは、持続可能な収益基盤を持つビジネスモデルへと変革できたものと考えております。これら二つの成長分野のビジネスの伸張が基礎的利益の増加にも貢献しております。

利益の積み上げにより、現在のビジネスモデルを運営するために十分な資本が蓄積していることから、自己株式の取得を開始し、総還元性向も向上することができました。また、一株当たりの価値も着実に増加させることができたと考えております。

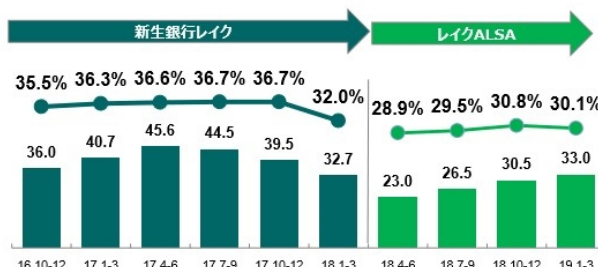
ビジネス概況：無担保ローン

(単位：10億円；%)

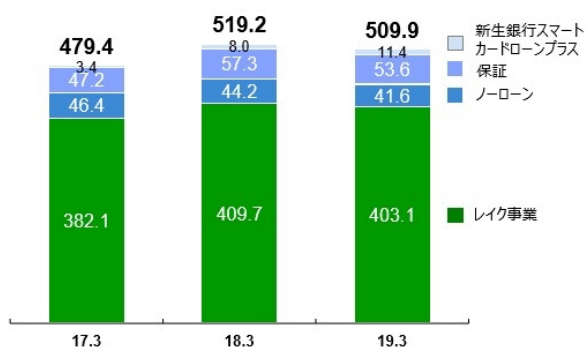
総括

- FY2018の成果：
 - ✓ 新ブランドのレイクALSA開始時におけるマーケティング施策の混乱による影響は想定以上
 - ✓ 課題を一つずつ克服し、申込数や新規顧客獲得数は徐々に回復
 - ウェブ導線の改善とともに、60日間無利息キャンペーンの展開やTVCMの変更、デジタル化サービス等により、申込数を回復させた
- FY2019の施策：
 - ✓ 非対面のデジタルデバイスを好む顧客セグメント向けに、スマホ等での広告拡大とスマホ取引におけるUI/UXを改善する
 - ✓ 個々のお客さまの信用力をきめ細かく審査し、成約率の改善を図るとともに残高成長を目指していく

レイク：新規顧客獲得数(千件)、成約率(%)



残高



損益

新生ファイナシャル ¹	16.4-17.3	17.4-18.3	18.4-19.3
資金利益	64.2	69.0	69.3
うち、レイク事業	57.6	62.9	63.4
非資金利益	-0.9	-0.1	-0.0
経費	-32.8	-32.4	-33.4
実質業務純益	30.4	36.4	35.7
与信関連費用	-20.5	-22.7	-14.5
与信関連費用加算後実質業務純益	9.9	13.7	21.2

¹ 新生ファイナシャルの他、新生銀行レイク、新生銀行スマートカードローンプラスの損益を含む

続きまして少し飛びまして17ページ。こちらからビジネスの概況について、成長分野の無担保ローンとストラクチャードファイナンス、それからその後にはリテールバンキングについて簡単にご説明させていただきます。

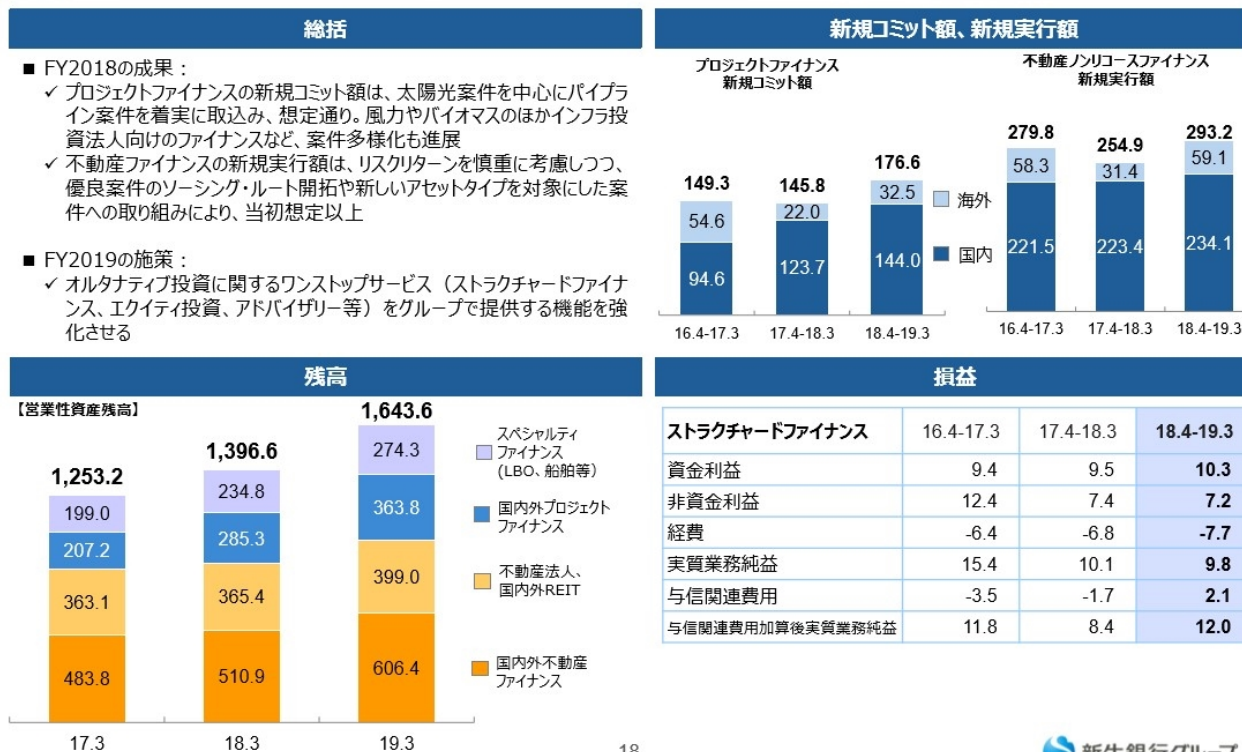
17ページ目では、無担保ローンについてご説明させていただきます。無担保ローンの残高は5,099億円となり2018年度3月末比では減少しましたが、第三次中期経営期間中の3年間では19%の伸張となり、年平均でも6%の残高成長となりました。

レイク事業の一年間の総括としましては、開始時のマーケティング施策の混乱による影響は想定以上であり、一年間を通じて申込数や新規顧客獲得数を回復させてきたものの、残高減少という非常に残念な結果となっております。これを踏まえて2019年度は、非対面のデジタルデバイス向け、スマホ等での広告拡大とスマホ取引におけるUI/UXを改善していきます。また、個々のお客さまの信用力をきめ細かく審査し、成約率の改善を図るとともに残高成長を目指して参ります。

第4四半期の新規顧客獲得件数が3万3,000件へと、第1四半期の2万3,000件から着実に増加しております。損益につきましては、資金利益は概ね横ばいであった一方で、与信関連費用が減少したことから与信関連費用加算後の実質業務純益は212億円となり、2017年度比で大幅な増益となっております。

ビジネス概況：ストラクチャードファイナンス

(単位：10億円；%)



18



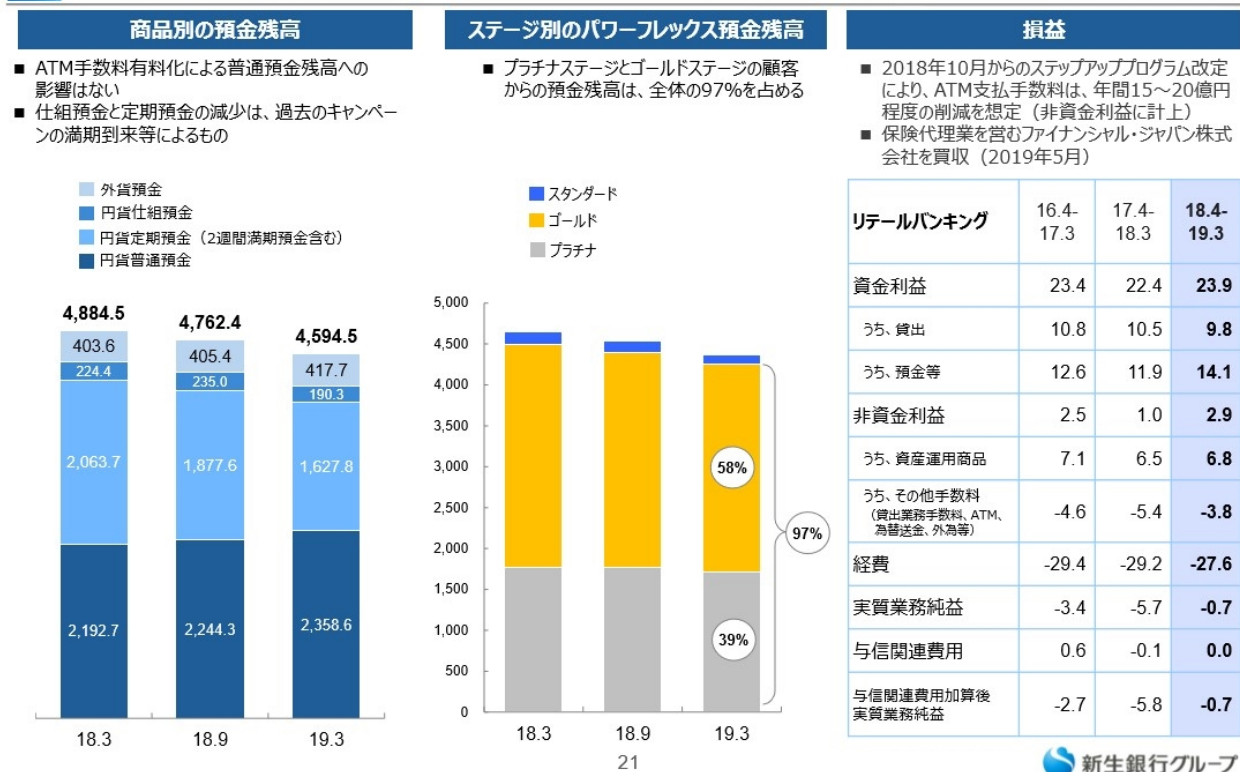
続きまして 18 ページ目でストラクチャードファイナンスについてご説明させていただきます。営業性資産残高は 1 兆 6,436 億円となり、2018 年度の 3 月末比で 18%増加しております。また、三次中計 3 年間では残高は 39%伸張し、年平均でも 12%と高い伸びとなりました。

この 3 カ年で、国内プロジェクトファイナンスの新規コミット額の増加、電源の多様化も進展いたしました。2019 年度は、機関投資家とのネットワーク、ストラクチャリング力、キャッシュフロー分析の力、アドバイザー力、シニアに加えメザンエクイティ資金の提供など、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していきたいと考えております。

損益につきましては、与信関連費用においてプロジェクトファイナンスなどのポートフォリオの拡大に対応した一般貸倒引当金の算出方法の改定を行ったことを主因に、21 億円の戻入益となった結果、与信関連費用加算後の実質業務純益は 120 億円と 2017 年度比で大幅に増益となっております。

ビジネス概況：リテールバンキング

(単位：10億円；%)



ページを飛ばしまして 21 ページ。こちらでリテールバンキングについて総括させていただきます。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の期間中の最も重要な課題の一つでありました。収益性改善に向けた聖域なき施策を進めており、コールセンターの合理化や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営業終了にするなど、チャンネル戦略や経費構造の見直しも同時に進めていきました。

2018 年度にはロイヤリティプログラムである新生ステップアッププログラムを改定し、取引ステージをアップしていただきやすくするとともに、一部のお客様については ATM 出金手数料を有料化いたしました。そうした施策の積み重ねにより、2018 年度はリテールバンキングの収支構造を改善いたしました。

今年 4 月には顧客セグメント毎のビジネスの一体運営を図るための組織改正を行い、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くつもりでございます。

以上 2018 年度の通期決算について簡単にご説明させていただきました。

【中期経営戦略】



ここに出ていますように、金融 リ・デザインなどという言葉を使って中期経営戦略なるものを昨日アナウンスしています。ここにおられる皆さんは、私どもがこれまでやってきたこと、ビジネスモデル、コアビジネス、これについてご理解いただいている方ばかりだと思いますので、それとどう違うのかというところをまずざっくりとつかんでいただいてから、少しバックグラウンドや能書き的などところも含めてご説明したいと思いますので、13 ページまで進んでください。

個別戦略



何をやっていくかが一覧できるページがこれでございます。今、足元、注力分野としているのが、コンシューマーファイナンスとストラクチャードファイナンスと申し上げています。ここの真ん中に書いてある二つ、個人ビジネスと法人ビジネスは、それと関係ないことをしようとしているわけではなくて、当然私どもの強みを生かした展開を考えているものです。

小口ファイナンスと言っていますのは、コンシューマーファイナンスを含めたものですが、そこから展開して、例えばこのコンシューマーファイナンス、ビッグデータを使って与信判断をして、そこにオペレーションとか IT があって、最後に回収といったような機能もあると。これ全体を例えばレイクというブランドを被せてお客様にわれわれスタンドアローンで提供しています。これはこれで非常に重要なビジネスだと思っていて続けていくわけですが。このそれぞれの機能を第三者に提供することによる拡大余地がかなりあるのではないかと考えています。

それは分かりやすい例で言うと、すでに発表しておりますドコモさんとの共同取り組み、すでに大きな顧客基盤を持った人が金融サービスを自らのお客様に提供したいという、そういうアライアンスもあれば、エコシステムという言葉がここに出っていますが、例えば外国人就労者みたいな方がい

られて、必ずしも金融サービスをきちんと受けられていない。それをいろいろなパートナーと組んでパッケージで提供できるのではないか。その中に金融機能を組み込んでいくことで、先ほど申し上げたコンシューマーファイナンスにいくつかの機能があるわけですが、その全部、または部分を組み込んでいくと。こういったことを考えています。これが左の真ん中の部分。

右側の機関投資家向けビジネスも同じことでして、いわゆるオルタナティブ投資の世界、例えば不動産投資であったり、インフラ投資であったり、こういうところの機関投資家、マネージャーがそういう案件を取り込む際のシニアファイナンスを私どもはこれまで注力してきました。不動産のノンリコースファイナンス、それから特に国内のプロジェクトファイナンス。

これだけ広範にそういうインスティテューショナルな投資家とのネットワークを持っている銀行はそんなにないわけなのですが。これをさらに生かして、元はと言えば、いわゆるアセットオーナーというのでしょうか、年金基金だったり、あるいは生保さんだったり、そういう方がおられて、さらにその後ろには個人がいるというこういう構造の中で、その年金基金さん等に対して別途の投資商品を提供できないか、あるいはマーケット全体を補足しているという立場からいろいろなアレンジメントアドバイザーができないかと。こういうことを考えているということになります。

それから左下、組織戦略ということについては少しページをめくっていただいて、18ページ。

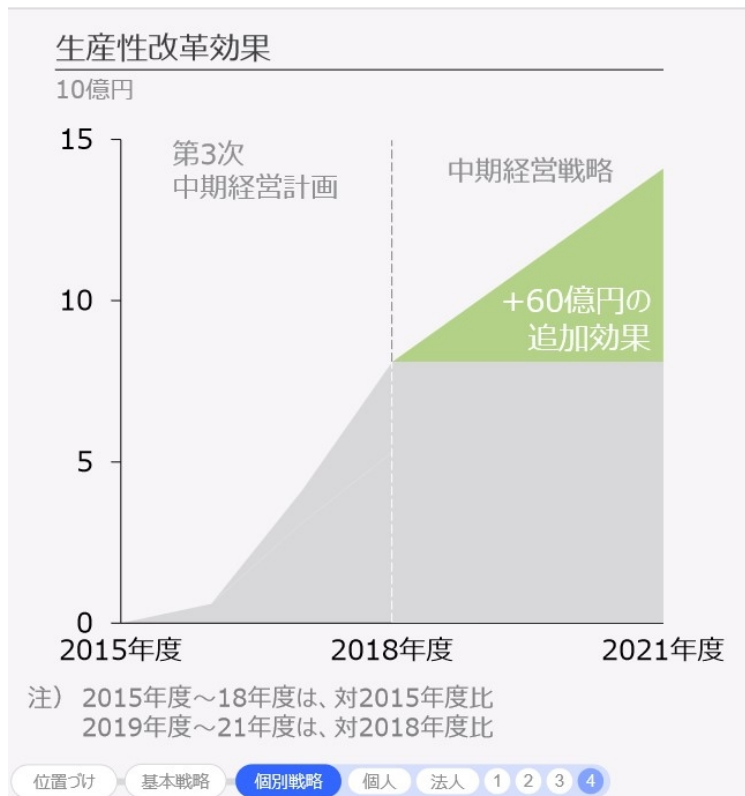
注力分野3 組織戦略



これまで第三次中計の中で、間接機能について仮想のグループ本社というものを作りました。グループ会社、具体的には銀行、それからアプラス、昭和リース、新生フィナンシャルといった、それなりに大きな会社なのですが、この一連の間接機能を一か所に集中しています。これには当然、経済的なメリットもありまして、大体 15% ぐらいの FTE の削減につながったのですが。

これは、そこまでが目的というよりは、最終的にはお客様に商品サービスを提供する時に、すでにお客様のニーズが銀行とか、カード会社とか、そういうかたちで分かれていない。特にデジタルなプラットフォームで載せられてくるものが、その業態をまたいで提供しないといけない実態からすると、ビジネスサイド自体を一体運営しなければいけないという考え方で、個人のビジネス、法人のビジネスをそれぞれ一つに括りました。このエンティティ名が書いてありますが、こういったビジネスを一体的に運営していくことを考えています。

注力分野 4 生産性改革



● さらなる聖域なき改革

- 店舗チャネル、オフィスの最適化
店舗チャネルの効率化
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
購買ルールの厳格化、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

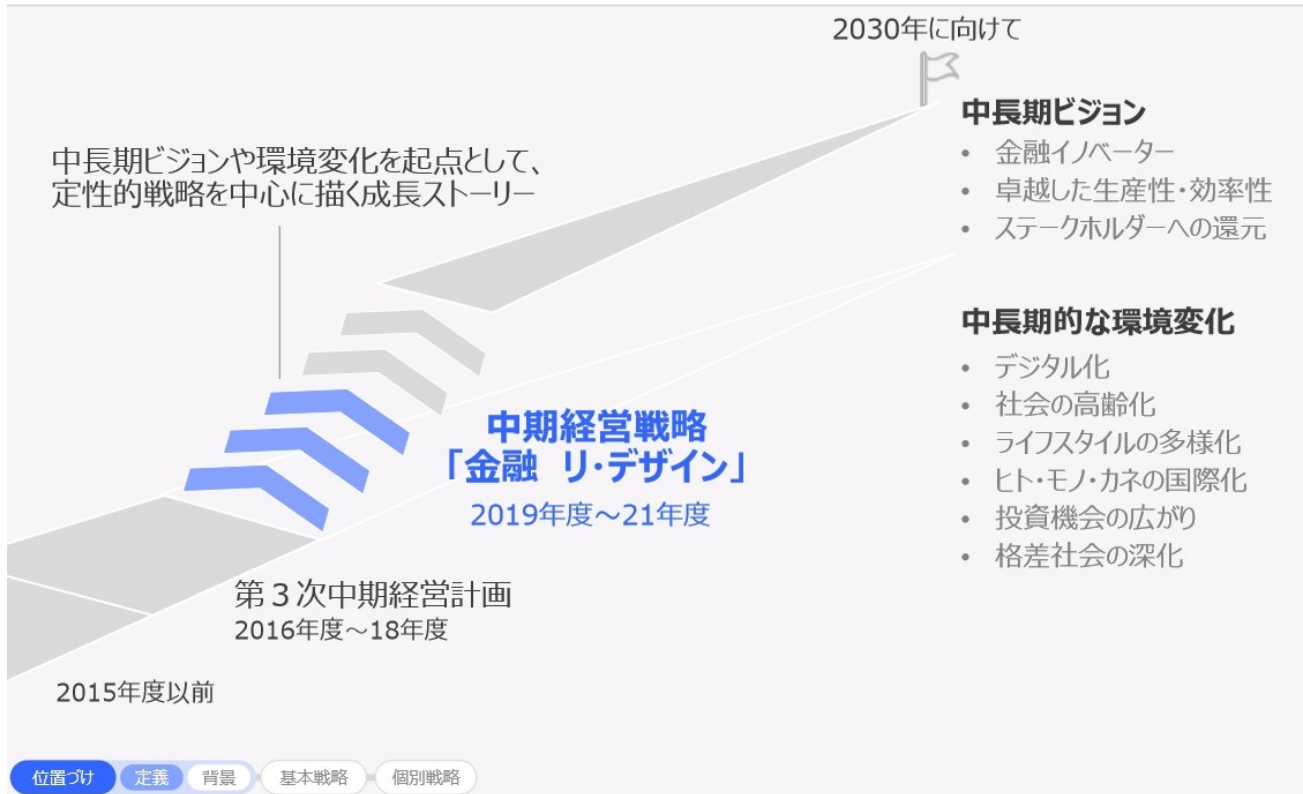
- グループのコーポレート機能の集約
- コール/事務センター効率化
- 構造改革（アプラス）
- 債権回収率の向上 など

それから次のページに参ります。生産性改革で、これまでいろいろなことに取り組んできました。先ほど申し上げた間接機能のグループ本社の設置、仮想本社の設置もありますし、その他、コールセンター、事務センターの効率化みたいな個別メニューもあれば、ロイヤルティプログラムの見直し、こういったこともやってきて、大体 80 億円ぐらいの経済効果を出してきました。

今度の中期経営戦略の 3 年間のなかで、この右上に書いてあるようなテーマ、店舗チャネルといっても銀行はすでにそんなに多くないわけですが、例えば新生フィナンシャルの無人店舗もあります。今後はデジタル化が進むなかで、こういったもの見直しも当然起こってくるだろうと考えていますし。いろいろなデジタルツールによる生産性向上は、他の銀行グループさんも一生懸命考えておられるわけですが、それなりに期待できるものだなと思っていて、こういったもので、さらに 60 億円ぐらいの経済効果を出していこうということです。

13 ページに戻っていただきまして、今、ざっとつかみでこの下からの 4 つの箱のお話をしました。なんとなくイメージを持っていただいた時点で、また少し元に戻りたいと思っています。冒頭のスライド 2 まで戻っていただけますか。

中期経営戦略の位置づけ

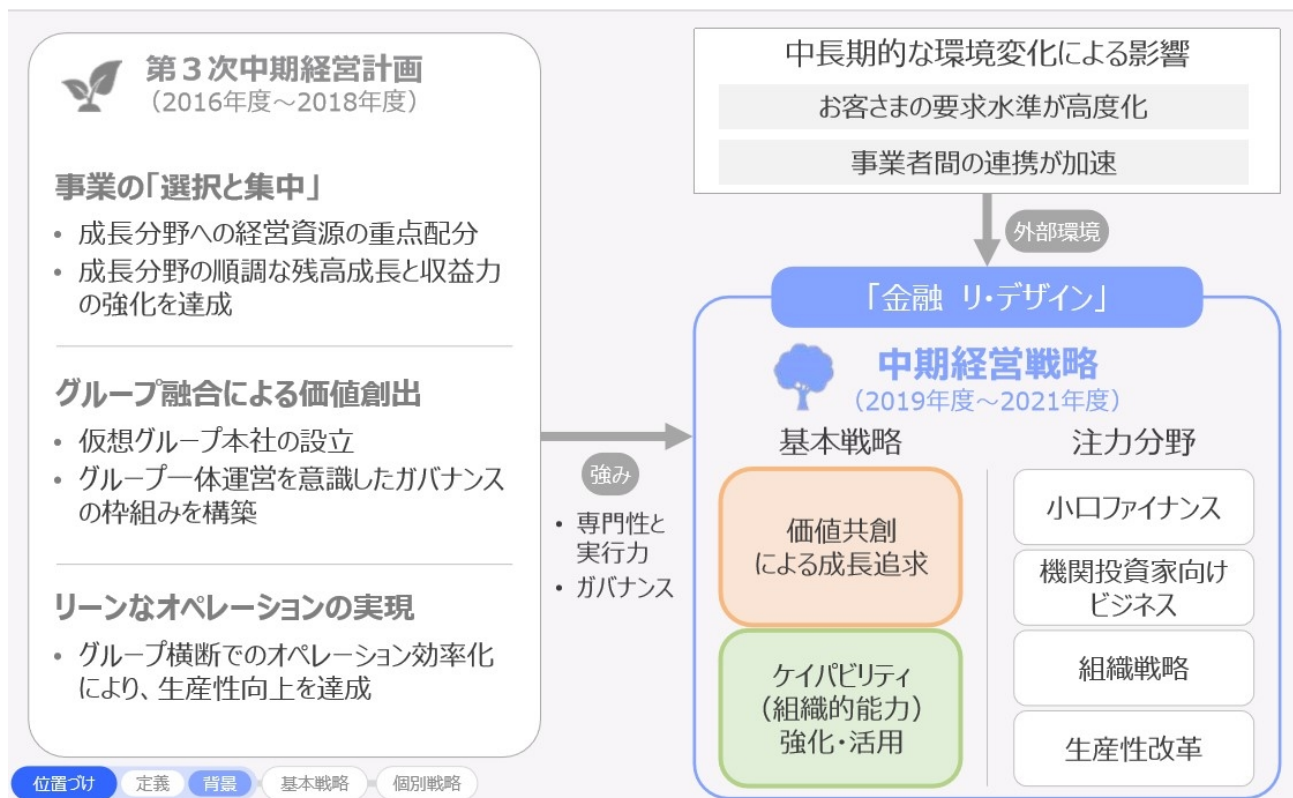


いろいろなところで似たようなお話はすでに行っているのですが、金融ビジネスの環境、特に個人向けのビジネスのかたちが大きく変わりつつあります。ここに書いてあるようなテーマ、いまさらご説明する必要もないのですが。

したがって今回の中期経営戦略の作り方は、去年はこういうことをやってきました。では今年はこのことをやって、利益をいくらいくら出します。来年は利益、いくらいくらです。そういうのを止めました。

世の中の的にも最近、よく取られる手法ですが、バックカスティングと言っていますが。2030年ぐらいにどうなっているのだろうと考えて、そのなかで新生銀行のグループがどういう付加価値を出し得るのか、という絵を描いた後にそれを時間軸で戻ってきて、そこに到達するプロセスとしての最初の3年間の過ごし方を作ったということです。

中期経営戦略の背景

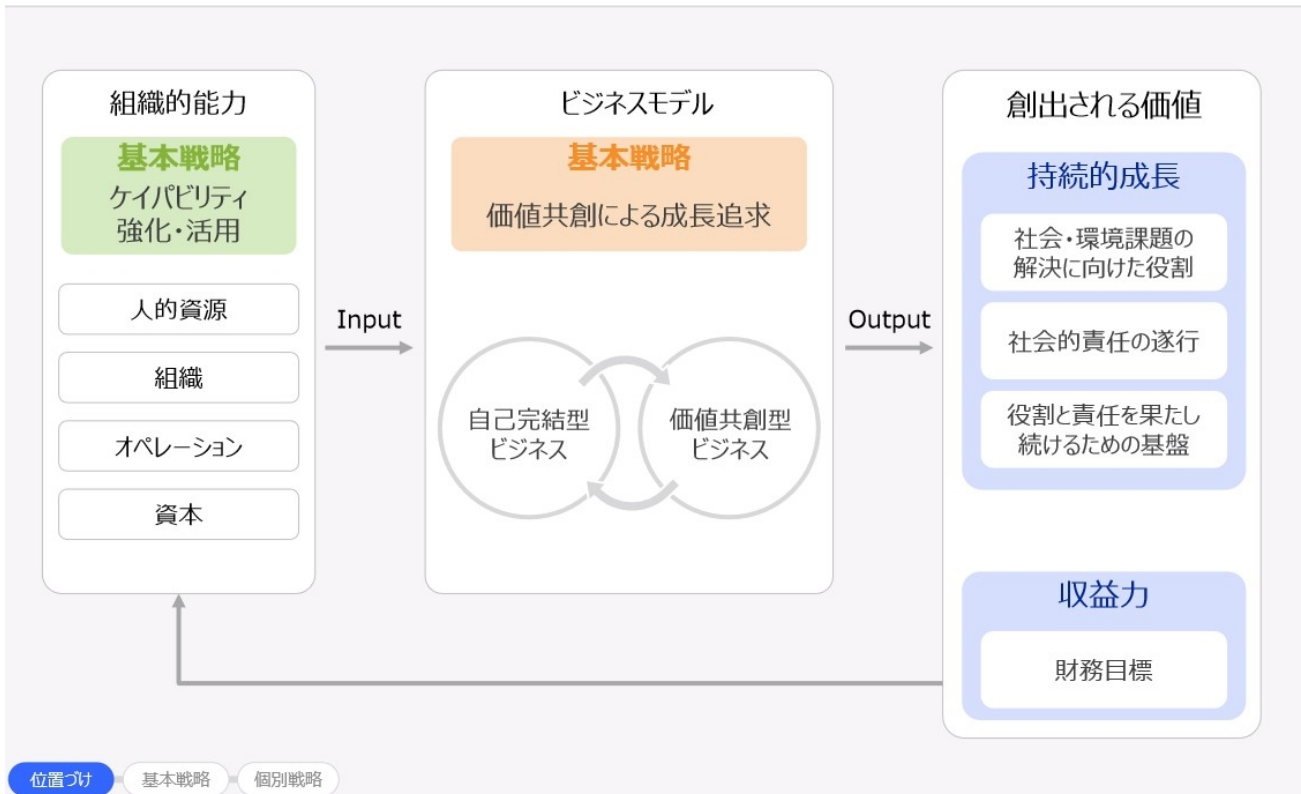


いったん三次中期経営の総括をしておきたいと思うのですが、左側です。事業の選択と集中ということを書いてきたわけですが、コアビジネスである先ほどご説明した二つ。これはそれなりに成果が上がってきたと思っています。

ストラクチャードファイナンスのほう、国内のプロファイルを中心とした取り組みですが。ここは想定以上に大きなマーケットプレゼンスを作ることができました。それからコンシューマーファイナンスのそこについては、銀行から新生フィナンシャルに移したことにともなう混乱は正直ありました。これが思ったよりも影響があったなというのが実感なのですが。もうすでに申込み件数は元の水準に戻っていますし、それにもなって承認数は着実に上がってきています。承認率はまだだいたい物足りないのですが、先ほど平野からも少し触れましたが、いろいろな与信基準の見直し等も含めて期待される水準まで持っていこうというプロセスにあります。

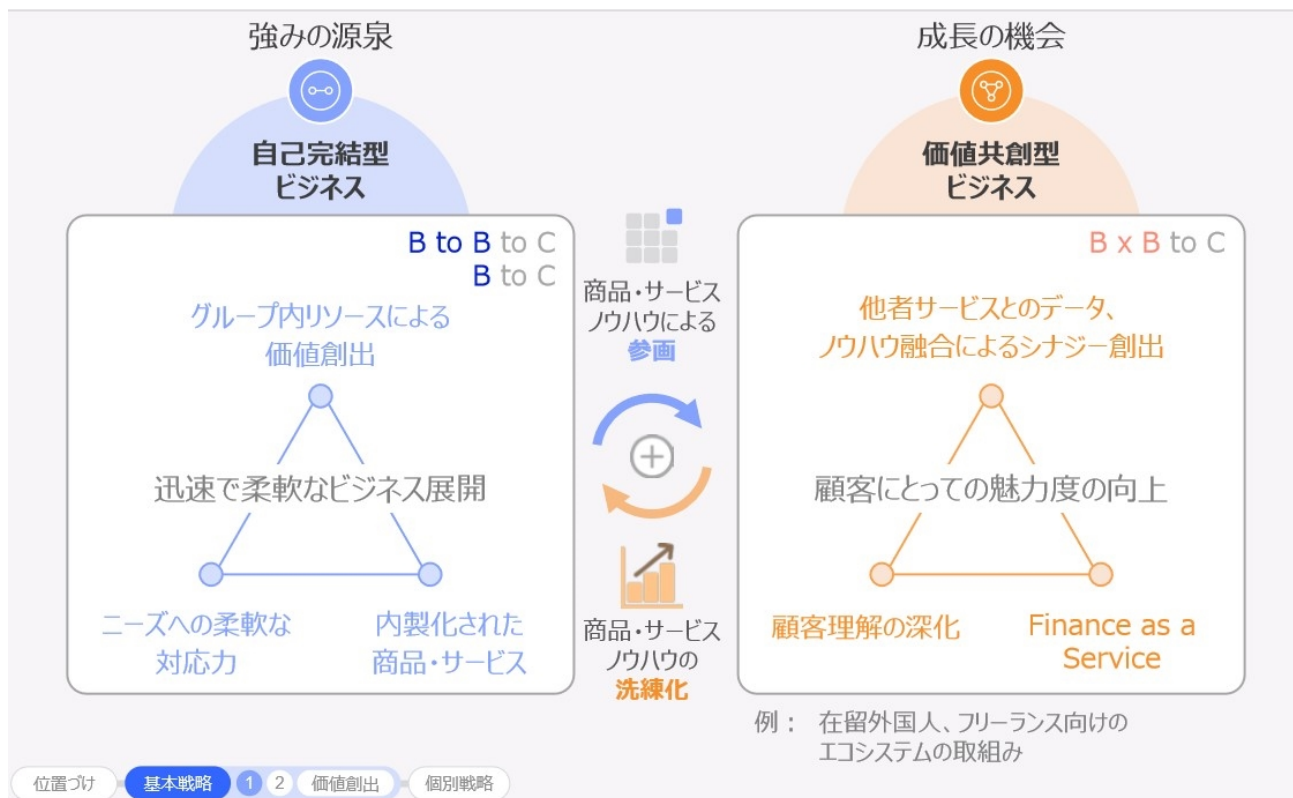
それから二つ目。グループ本社の話は先ほど申し上げた通りです。オペレーションの改革、生産性の向上、これも大体やろうと思ってきたことはやってきたというのが私どもの自己認識でございます。

中期経営戦略の全体像



6 ページまで飛んでください。最初にざっとつかみでお話してしまいましたが、この真ん中が先ほどお話ししたそのビジネスの話なのですが。その右に、そのビジネスをやって結局何を実現したいの
だということが創出される価値として書いてあります。これは後ほどもう少し詳しくご説明します。
それから左側にあるのがそれを支える組織的能力で何を重視していくのか、という部分です。これ
も次にご説明いたします。

2つのビジネスモデル ～自己完結型と価値共創型～



スライド9まで飛んでください。ビジネスモデル、例えばコンシューマーファイナンス、小口ファイナンスのところを例にとると分かりやすいと思うのですが。まず、レイクというブランド、オリジナルブランドを使って与信判断から回収まですべて一気通貫で私ども機能を持っています。それなりの強みを発揮していると。こういうのがすでにありまして。ここは今、いわゆるキャッシュ稼働になっているわけですし、なおかつまだまだポテンシャルはあるだろうと思って取り組んでいくわけです。

一方で、マーケットが大きく変わりつつあるのは、このデジタル化の影響が一番大きいと思うのですが、いろいろなプレーヤー、金融以外のプレーヤーが自分のお客様への商品サービスに金融機能を組み込んでいこうという動きが非常に顕著になっています。これは、いわゆる無担保ローンに近い世界もあれば、ちょっとした後払い、あるいは前払い、決済に近いような領域まで、かなりシームレスなビジネスになってきていまして。したがって、無担保ローンという単発のビジネスで捉えるのではなくて、決済機能も含めた形でサービス提供する。それをパートナーに私どもの機能を活用していただくと。こういう余地が非常に大きいと考えています。

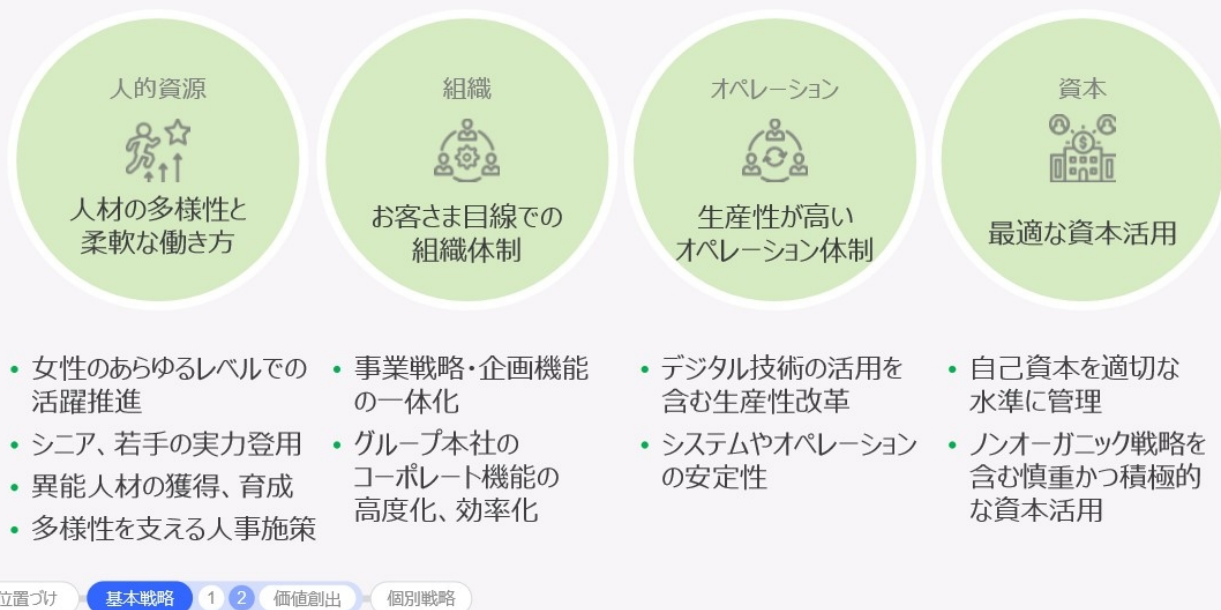
当然、そのプロセスでこのパートナーが持っているデータの活用が大きなテーマとなってきますが、これは三次中期経営のご説明のなかでもすでに申し上げておりますが、例えばセカンドサイトというAIのモデリングの会社を内部に持っている。それからグループを横断するデータベースもすでに構築しているということで、こういったものに取り組む準備はすでにできているということです。

先ほどドコモさんとの取り組みを例として挙げましたが、あのようなアライアンスの話はいろいろな方としています。そういうビッグプレーヤーだけではなくて、エコシステムを一緒に作ろうよという取り組みも併せてやっている。したがって、左で着実にキャッシュを稼ぎながら、右で非常に大きな成長余地があると思っていて、ここで伸ばしていくということです。

ただここで重要なのは、左側の強さが正に右側でいろいろアライアンスパートナーを獲得する上でいわゆるショーケースというか、広告塔になるわけで、強いからこそ組んでもらえるということがありますので、この両者は両輪として両方やっていくということになります。

基本戦略 2 : ケイパビリティ強化・活用

ケイパビリティ（企業の成長の源泉となる組織的能力）の強化・活用により
価値創出、競争力の源泉となる強みを醸成する



それを支えるリソースの中で重視するものがここに載っています。一般的なことが並んでいるわけですが、人的資源で言えば、女性のあらゆるレベルでの活躍推進。それから、シニア、若手の登用は当然なのですが、シニアをどう活用していくかが非常に大きなテーマになって参ります。それから組織の部分。これはもうすでにあらかたご説明しましたが、どうやってお客様から見て差別化されたサービスになるかという観点から組織編制をしています。これは、間接機能はどちらかという生産性向上の話ですが、事業戦略のグループ一体運営は、まだなかなか他の金融グループさんではできていないと思いますので、これは新しい取り組みになります。

オペレーションのところは書いてある通りです。資本のところなのですが、後ほど財務的なご説明をしますが、ここに書いてある通り、資本をどう有効に使うかが極めてクリティカルだと思っています。私どもは国内基準行であるにも関わらず、国際基準行並みのセットワンの比率を持っているわけですので、その状態をきちんと活用して株主に報いていくことを考えていますので、ここにノンオーガニック云々という言葉も書いてありますが、こういったことも含めて取り組んでいくということです。次参ります。

持続的成長に向けた取り組み（マテリアリティ）



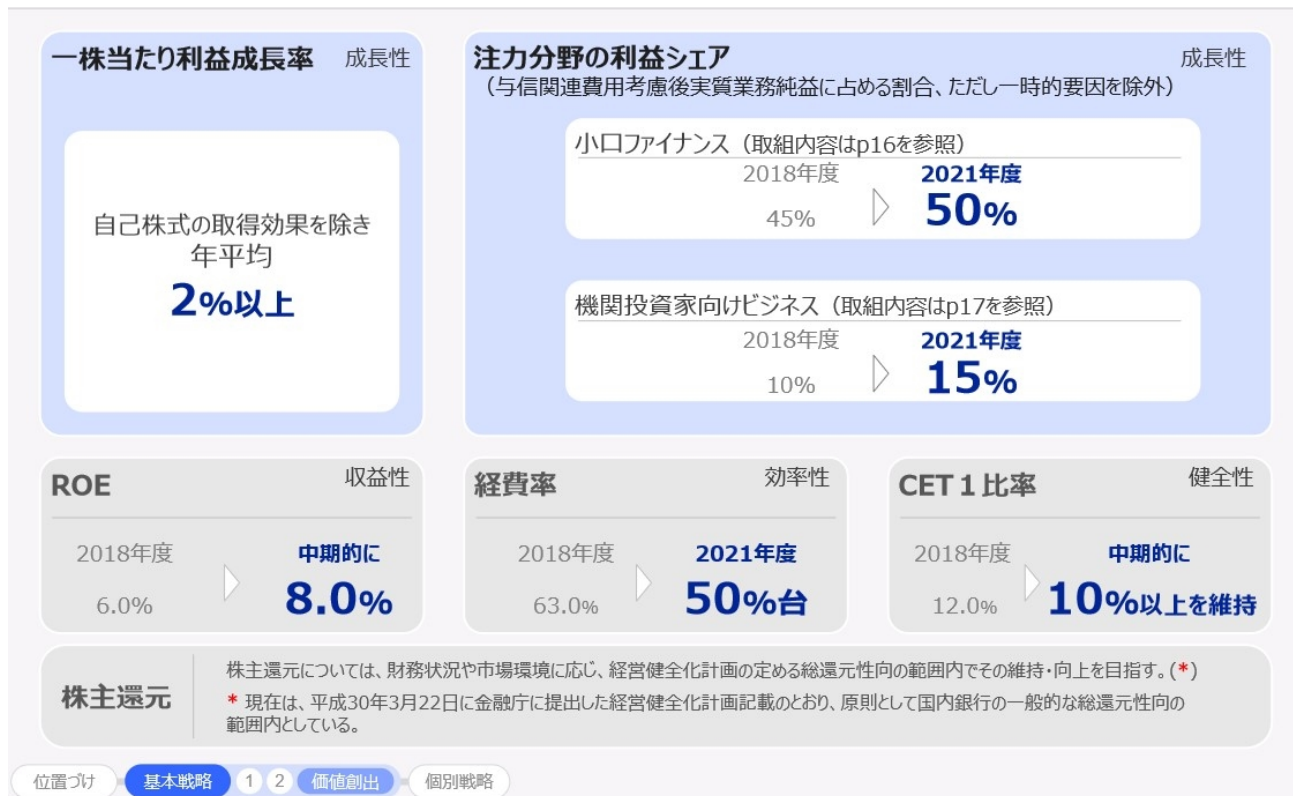
昨今、ESG、SDGs に触れないことはないのですが、このページでまとめてあります。私どもにとってのマテリアリティの全体像をご覧いただければと思いますが、これがまさに、先ほどからご説明しているビジネスモデルで何を実現していくのか、という部分になります。

左上、金融アクセスと書いてありますが、ここに書いてある通り、従来の金融サービスでは満たされていないお客様に対するサービスの提供にフォーカスすると言っています。これは単に能書きで言っているわけではなくて、われわれ、メガバンクさんみたいに汎用サービスをしたわけではなくて、われわれぐらいの規模の金融機関が、どうやって特色を出すのか、お客さんにとって意味があると思ってもらえるのかを考えた時に、こういうニッチなエリア、必ずしも想定顧客規模がすごく大きくなくても、そこで大きなシェアを取れば良いわけですし、あるいは非常に大きいマーケットであれば先に入っていくと。こういう、今までみんながやっていないことに集中していくのだというところで差別化していこうということです。

二つ目も同じことでして、これは大体再生可能エネルギーなどをイメージしているわけですが、こういうエリアに特化していくメッセージです。それから三つ目、他社サービス云々、これはもう随

分ご説明しました。きちんと非金融サービスと一体的、有機的に繋がったサービス提供のあり方、まだ世の中の的にも模索中として、われわれとしても取り組み中ですが、こういったものが必ず一般的になる。その結果として、金融機関がどんどん黒子となっていく、見えなくなっていくと思っています。色々なサービスが提供されているのですが、下の方に小さく、Powered by Shinsei Bank Group などと書いてあるだけ、といった形になっていくかもしれないと思っています。

財務目標



最後に財務目標です。これは従来のようにボトムラインの利益を1年ごとに示したりはしませんでした。こういう示し方のほうが、株主のみなさんにとって意味があると思っています。左上、一株あたり利益成長率、2%以上と言っていますが、昨年度の実績が自己株取得の効果を除くと、大体そのくらいの水準になります。これを継続していく。その中身は右側に書いてありますが、コアビジネスの比率を、このような感じで上げていくということです。より説明が必要なのは、下の三つ。

経費率はご覧の通りでして、今年度は、1月に完成したコアバンキングシステムの償却が始まりますので、どうしてもその分がいったん跳ね上がってしまうのですが、キャッシュアイテムではないわけですが、それを下げていくというシンプルなメッセージですが、ROE、中期的に8%、CET1比率を10%以上にコントロールします、と言っている。この含意を汲み取っていただければと思っています。8%は、さすがに事業者としていけないだろう、という当然の水準です。私も、先ほど少し触れましたが、国内基準行であるにもかかわらず、高いCET1比率を持っていることで、経営の自由度がかなりあります。公的資金返済との関係で言えば、すでに普通株になっている以上、一株価値を上げていく以外に、返済に近く方法はないわけですし、そのためにもきちんと資本を働かせなければいけないと考えている次第です。私からのご説明は以上になります。