

2019年5月15日

各位

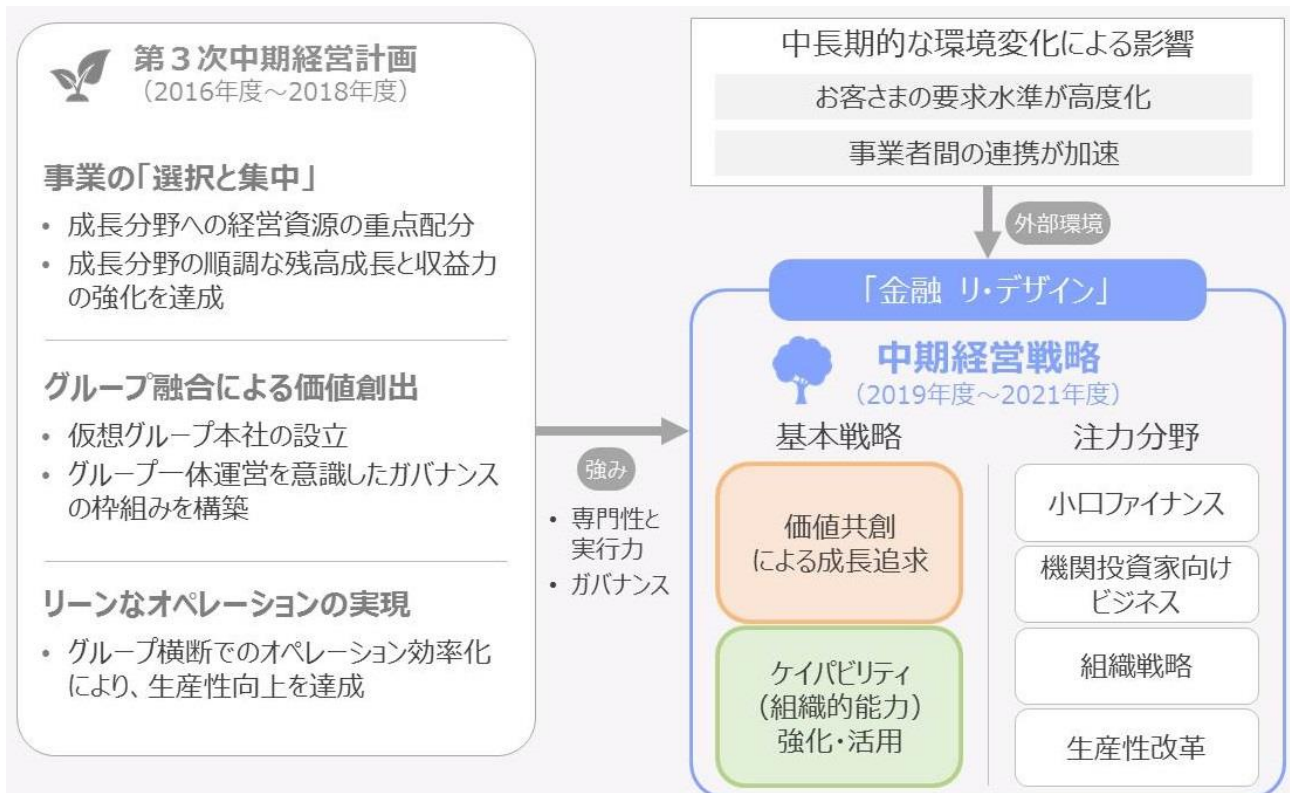
会社名 株式会社新生銀行
 代表者名 代表取締役社長 工藤 英之
 (コード番号 : 8303 東証第一部)

中期経営戦略「金融 リ・デザイン」(2019年度～2021年度)の策定について

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、2019年度から2021年度を対象期間とする中期経営戦略「金融 リ・デザイン」を策定しましたので、その概要についてお知らせします。

中期経営戦略は、「中長期ビジョン」※を達成することを目的として、中長期的な環境変化を起点にしながら第3次中計を含む過去の取り組みの総括を踏まえて策定し、定量数値よりも定性的戦略の方向性を重視した普遍的な成長ストーリーとしております。また、テーマを「金融 リ・デザイン」として、現状の延長線上での成長を目指すのではなく、新生銀行グループが提供する金融サービスの絶え間ない見直し(リ・デザイン)による“非連続”な成長を目指すこととしています。

【中期経営戦略の全体像】



(1) 中期経営戦略の2つの基本戦略

(価値共創による成長追求)

中期経営戦略における基本戦略のひとつは「価値共創による成長追求」であり、「価値共創型ビジネス」を通じて成長機会を獲得してまいります。価値共創型ビジネスとは、新生銀行グループの強みを切り出し、自社の強みと他者のサ

ービスを融合することで、顧客にとってより身近で、より使いやすいビジネスを生み出していくことです。この基本戦略は、次の3つの要素で構成されます。

① 他者サービスとの融合

デジタル技術やデータを活用しながら、エコシステム(経済的生態系)の構築・参画を通じて、サービスの高度化やマーケットの開拓を図り、新たなお客さまとの接点を作り、拡げていく。

② Finance as a Service

新生銀行グループが有するオペレーションやファイナンスに関する機能を、お客さまにとって必要な時に必要な形で提供する。

③ 顧客理解の深化

外部パートナーとのデータ融合を通じて、対象とする市場やターゲットを定め、深い顧客理解に基づいて、高い付加価値を提供する。

(ケイパビリティの強化・活用)

基本戦略のもうひとつは「ケイパビリティの強化・活用」であり、企業の成長の源泉となる組織的能力の強化と活用により、価値創出、競争力、差別化の源泉となる強みを醸成していくこととしております。この基本戦略は、次の4つの要素を重要視します。

① 人材の多様性と柔軟な働き方

女性のあらゆるレベルでの活躍推進とシニア・若手の実力登用を行い、また異能人材の獲得・育成も進め、このような多様性を支える人事諸施策を実施する。

② お客さま目線での組織体制

法人、個人ごとにグループワイドで事業戦略・企画を一体化することで、顧客のニーズにワンストップで対応する。グループ本社のコーポレート機能の高度化、効率化をさらに進める。

③ 生産性が高いオペレーション体制

デジタル技術の活用、働き方改革、チャネルの効率化などによる生産性改革を通して実現する。情報システム、コンプライアンス等の経営の安定性・安全性への取り組みも継続する。

④ 最適な資本活用

自己資本を適切な水準に管理しつつ、ノンオーガニック戦略を含む慎重かつ積極的な資本活用を検討し、リスクテイクに対するリターンを最大化する。

(2) 注力分野

個人・法人の各ビジネスと経営基盤に関連する分野から抽出し、4つの注力分野としています。

① 小口ファイナンス(個人ビジネス)

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(融資)・決済を行うビジネス。従来、マーケティング、与信判断、回収におけるデータ分析・活用や堅牢なオペレーションに関して強みを有しているが、今後「価値共創」に基づき、他者サービスとの融合やパートナーへの機能の提供に加え、デジタル技術の活用によるサービスの高度化に取り組む。

② 機関投資家向けビジネス(法人ビジネス)

機関投資家とのネットワークや信託等のストラクチャリング力、幅広いアセットに関する知見等を活かし、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へのオルタナティブ投資に関する多様なサービスを、幅広い機関投

資家に対してワンストップで提供することを目指す。

③ 組織戦略

ビジネス面での一層のグループ融合を進めるべく、グループワイドで法人と個人の顧客ごとに事業戦略・企画機能を一体化。顧客ニーズ・課題に対してグループ一体で最適なソリューションを提供する。

④ 生産性改革

店舗チャネル・オフィススペースの効率化、デジタル技術や働き方改革による効率化によって、さらなる聖域なき経費構造改革を推進する。

(3) 持続的成長に向けた取り組み

上記の2つの基本戦略の実行によって、持続的成長を果たしていくことができると考えます。持続的成長に向けた当行グループの重点課題(マテリアリティ)は、次の3つに分類されます。



① 社会・環境の課題の解決に向けた役割

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。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を提供することで社会の適切な資金の流れを創出する。異業種企業とのパートナーシップによるエコシステムの構築/参画することや、デジタルやテクノロジーを活用することで、より広い社会課題を解決する。

② 社会的責任の遂行

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)を安定的に提供するとともに、サイバーセキュリティの確保とマネー・ロンダリング及びテロ資金供与の防止にも高いレベルで取り組む。また顧客利益の追求や適切な情報提供により顧客本位のサービスを提供する。

③ 役割と責任を果たし続けるための基盤

「社会課題の解決に向けた役割」と「社会的責任の遂行」を支える基盤であり、「人材」、それを生かす「組織」、生産性の高い「オペレーション」、「資本」、「専門性と実行力」、強靱な「ガバナンス機能」、を重点課題とする。

(4) 財務目標

中期経営戦略は、定性的戦略を中心に、成長ストーリーの方向性を示すことを主眼としており、定量計画である財務目標は限定的な指標にしています。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。

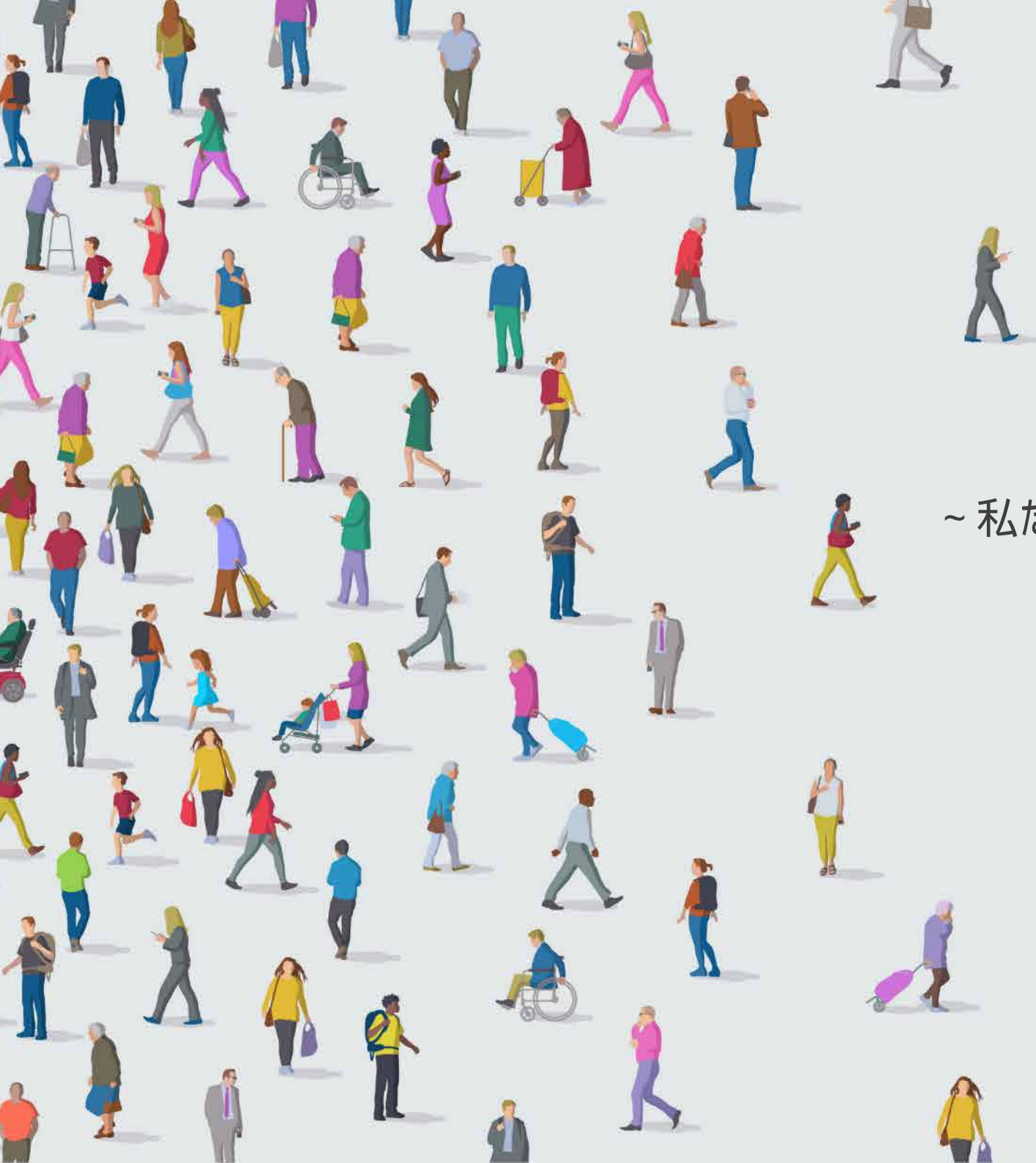


- ・ 従来の純利益の目標に変えて、EPS成長率を目標としています。
- ・ 成長ドライバーとなる注力分野の小口ファイナンスと機関投資家向けビジネスの利益シェアも目標に設定しています。
- ・ ROEとCET1比率については中期的(3年から5年)の目標として設定しています。

※ 新生銀行グループの中長期ビジョン


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

以上



金融 リ・デザイン

～ 私たちのイノベーション・ストーリーズ～

 新生銀行グループ

中期経営戦略

2019年5月

中期経営戦略の位置づけ

中長期ビジョンや環境変化を起点として、
定性的戦略を中心に描く成長ストーリー

2030年に向けて

中長期ビジョン

- 金融イノベーター
- 卓越した生産性・効率性
- ステークホルダーへの還元

中長期的な環境変化

- デジタル化
- 社会の高齢化
- ライフスタイルの多様化
- ヒト・モノ・カネの国際化
- 投資機会の広がり
- 格差社会の深化

中期経営戦略 「金融 リ・デザイン」

2019年度～21年度

第3次中期経営計画

2016年度～18年度

2015年度以前

中期経営戦略の背景



第3次中期経営計画 (2016年度～2018年度)

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

外部環境

「金融 リ・デザイン」



中期経営戦略

(2019年度～2021年度)

基本戦略

価値共創
による成長追求

ケイパビリティ
(組織的能力)
強化・活用

注力分野

小口ファイナンス

機関投資家向け
ビジネス

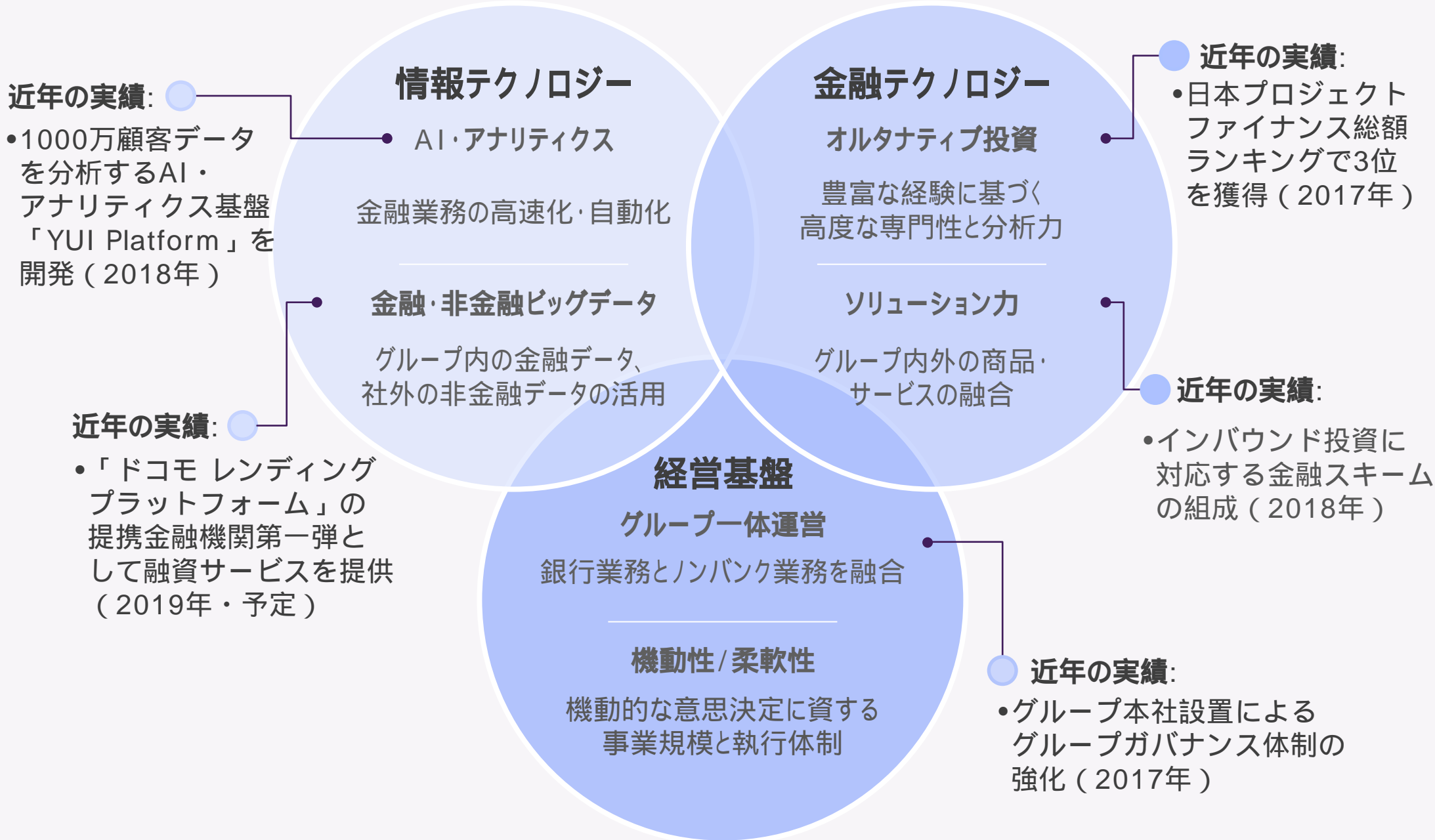
組織戦略

生産性改革

強み

- 専門性と実行力
- ガバナンス

強み（専門性と実行力）



強み（ガバナンス）

取締役会の実効性

- 取締役会における社外取締役比率 71%
- 社外取締役における企業経営経験者比率 80%
- 指名・報酬委員会を設置

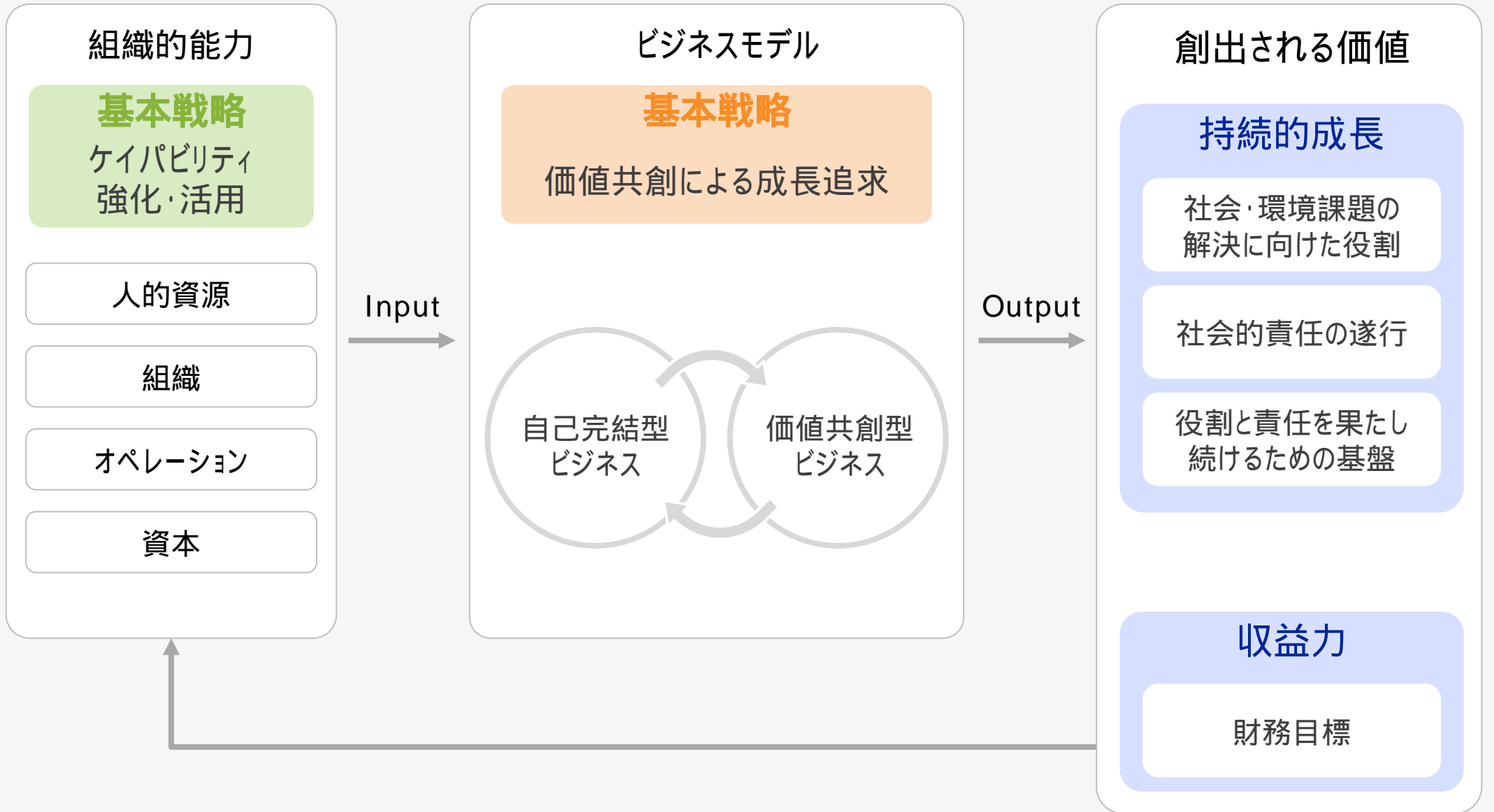
グループ・ガバナンス

- グループベースでの内部統制
- グループ経営の執行・監督

リスク・ガバナンス

- リスク管理と経営管理の緊密な連携
- 予兆管理態勢の強化による予防的リスク管理

中期経営戦略の全体像



基本戦略



- 他者サービスとの融合
- Finance as a Service
- 顧客理解の深化

顧客への提供価値の最大化



- 人材の多様性と柔軟な働き方
- お客さま目線での組織体制
- 生産性が高いオペレーション体制
- 最適な資本活用

経営資源の最適活用

基本戦略 1 : 価値共創による成長追求

価値共創型ビジネスにより、成長機会を追求する

オープンイノベーション



他者サービスとの融合

機能の提供



Finance as a Service

ターゲット



顧客理解の深化

- エコシステムの構築、参画
- デジタル技術、データの活用

- お客さまにとって必要な時に、必要な形で機能・プロセスを提供

- マーケットやサービスのターゲティング
- 深い顧客理解に基づいた付加価値の向上

2つのビジネスモデル ~ 自己完結型と価値共創型 ~

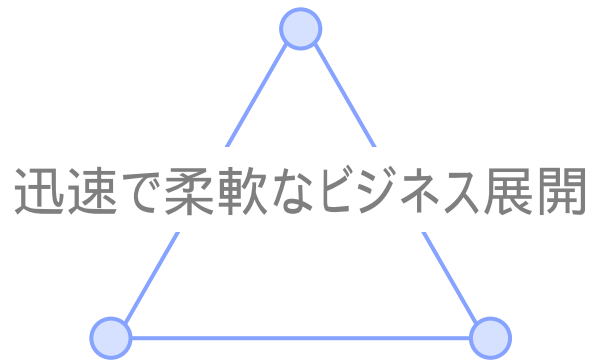
強みの源泉



自己完結型
ビジネス

B to B to C
B to C

グループ内リソースによる
価値創出



迅速で柔軟なビジネス展開

ニーズへの柔軟な
対応力

内製化された
商品・サービス



商品・サービス
ノウハウによる
参画



商品・サービス
ノウハウの
洗練化

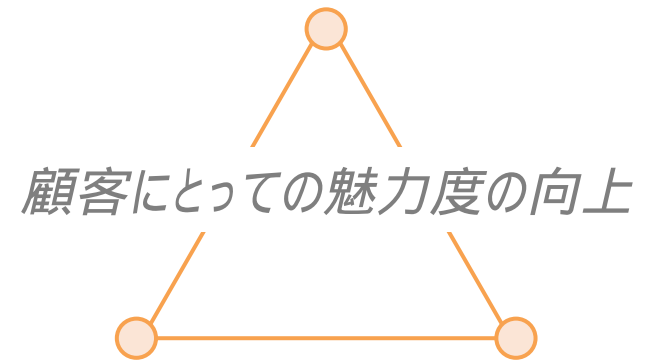
成長の機会



価値共創型
ビジネス

B x B to C

他者サービスとのデータ、
ノウハウ融合によるシナジー創出



顧客にとっての魅力度の向上

顧客理解の深化

Finance as a
Service

例： 在留外国人、フリーランス向けの
エコシステムの取組み

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

人的資源



人材の多様性と
柔軟な働き方

- 女性のあらゆるレベルでの活躍推進
- シニア、若手の実力登用
- 異能人材の獲得、育成
- 多様性を支える人事施策

組織



お客さま目線での
組織体制

- 事業戦略・企画機能の一体化
- グループ本社のコーポレート機能の高度化、効率化

オペレーション



生産性が高い
オペレーション体制

- デジタル技術の活用を含む生産性改革
- システムやオペレーションの安定性

資本



最適な資本活用

- 自己資本を適切な水準に管理
- ノンオーガニック戦略を含む慎重かつ積極的な資本活用

持続的成長に向けた取り組み（マテリアリティ）

社会・環境課題の解決に向けた役割



SDGsへの
貢献



- **金融アクセス**
 - 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
- **社会の適切な資金循環の創出**
 - 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
- **他者サービスとの融合による課題解決**
 - エコシステムの構築/参画、デジタル技術の活用

社会的責任の遂行



SDGsへの
貢献



- **社会インフラの提供**
 - 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
- **顧客本位のサービス提供**
 - 顧客利益の追求
 - 適切な情報提供

役割と責任を果たし続けるための基盤



- 専門性と実行力
- ガバナンス
- 組織
- 人的資源
- オペレーション
- 資本

SDGsへの
貢献



財務目標

一株当たり利益成長率 成長性

自己株式の取得効果を除き
年平均

2%以上

注力分野の利益シェア 成長性

(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)

小口ファイナンス (取組内容はp16を参照)

2018年度	▶	2021年度
45%		50%

機関投資家向けビジネス (取組内容はp17を参照)

2018年度	▶	2021年度
10%		15%

ROE 収益性

2018年度	▶	中期的に
6.0%		8.0%

経費率 効率性

2018年度	▶	2021年度
63.0%		50%台

CET 1 比率 健全性

2018年度	▶	中期的に
12.0%		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、平成30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。

個別戦略

中期経営戦略

基本戦略

● 価値共創による
成長追求

● ケイパビリティ
強化・活用

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・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の提供

経営基盤

注力分野 組織戦略

ビジネス面でのグループ融合

注力分野 生産性改革

デジタル技術の活用、チャネルの効率化をはじめとする経費構造改革

個人ビジネスの個別戦略

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
- 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

- AI・アナリティクス基盤「YUI Platform」の拡充

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
- 顧客ひとり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

- 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
- デジタル技術の活用範囲の拡大

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
- 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

- 事務、オペレーションの集約による効率化

法人ビジネスの個別戦略

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様々なニーズへの対応

- 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

- 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

事業法人
向け

事業パートナー型ビジネスの展開

- 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

- グループ一体運営による事業戦略・企画機能の高度化

金融法人
向け

地域金融機関とのパートナーシップ

- 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

- 新CRMシステム稼働、RPA (Robotic Process Automation) によるプロセス効率化

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

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

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して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

個人ビジネスユニット



法人ビジネスユニット



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



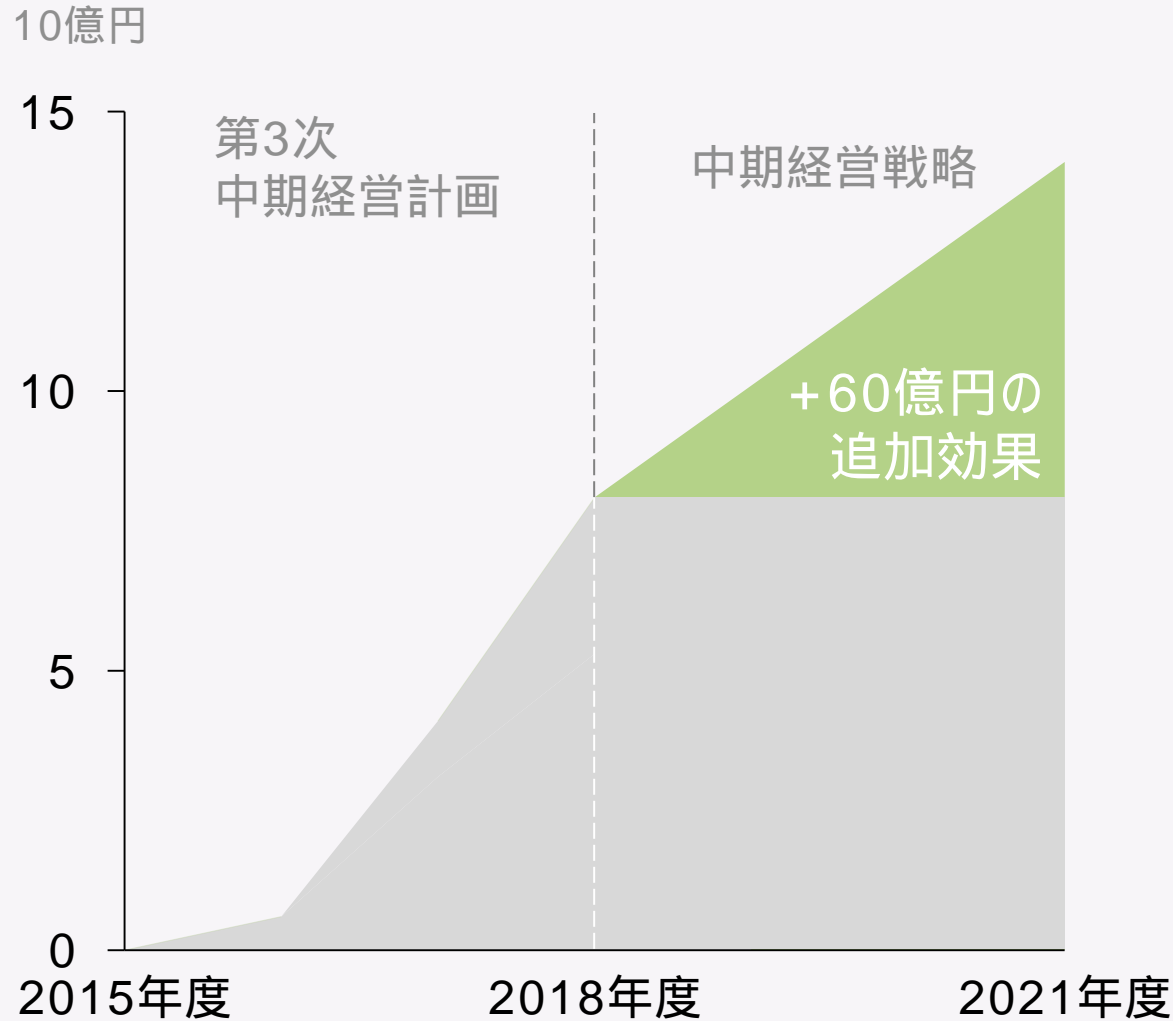
お客さまのニーズ・課題に対し、
グループ一体で
最適なソリューションを提供

○ 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～18年度は、対2015年度比
2019年度～21年度は、対2018年度比

● 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

免責条項

- 本資料に含まれる当行グループの中期経営戦略には、当行グループの財務状況及び将来の業績に関する当行グループ経営者の判断及び現時点の予測について、将来の予測に関する記載が含まれています。こうした記載は当行グループの現時点における将来事項の予測を反映したものです。かかる将来事項はリスクや不確実性を内包し、また一定の前提に基づくものです。かかるリスクや不確実要素が現実化した場合、あるいは前提事項に誤りがあった場合、当行グループの業績等は現時点で予測しているものから大きく乖離する可能性があります。こうした潜在的リスクには、当行グループの有価証券報告書に記載されたりリスク情報が含まれます。将来の予測に関する記載に全面的に依拠されることのないようご注意ください。
- 別段の記載がない限り、本資料に記載されている財務データは日本において一般に公正妥当と認められている会計原則に従って表示されています。当行グループは、将来の事象などの発生にかかわらず、必ずしも今後の見通しに関する発表を修正するとは限りません。
尚、特別な注記がない場合、財務データは連結ベースで表示しております。
- 当行グループ以外の金融機関とその子会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。
- 本資料はいかなる有価証券の申込みもしくは購入の案内、あるいは勧誘を含むものではなく、本資料および本資料に含まれる内容のいずれも、いかなる契約、義務の根拠となり得るものではありません。