

2019年度第3四半期 決算・ビジネスハイライト

株式会社新生銀行
2020年1月

- **主要ポイント** ----- P 3
- **3Q FY19業績総括** ----- P 4
- **決算概況** ----- P 6
- **ビジネス概況** ----- P 14
- **セグメント情報** ----- P 24
- **参考情報** ----- P 31

① 第3四半期までの純利益¹:451億円（9%増益、85%進捗）

- 実質業務純益 : 719億円（前年同期比9%増益；通期計画比79%進捗）
- 与信関連費用加算後の実質業務純益 : 496億円（前年同期比10%増益；通期計画比89%進捗）

② 通期純利益計画（530億円）：現時点では期初計画通りの着地を見込む

- 第3四半期までの進捗率は、ランレートである75%を上回る
- 主因は、ストラクチャードファイナンスでの新規実行に伴う手数料収益がこの第3四半期に集中したこと、システム関連やプロジェクトなどの経費の後ズレ、低位な与信関連費用によるもの

③ 中期経営戦略：財務目標は順調に進捗

- 中期経営戦略(FY19-FY21)における自己株式取得考慮前の1株当たり利益（EPS）²は、年平均2%以上の成長を目標
- 当第3四半期までの自己株式取得考慮前のEPS²は、8.5%成長

¹ 親会社株主に帰属する純利益

² 親会社株主に帰属する純利益 / 前年度末における潜在株式調整後の期中平均普通株式数（自己株式控除後）

3Q FY19業績総括

(単位：10億円；%)

【連結】	18.4-12 (実績)	19.4-12 (実績)		19.4-20.3 (計画)	
		前年比 B(+)/W(-)	計画対比 進捗率		
業務粗利益	172.8	183.1	+6%	75%	243.0
資金利益	100.1	100.3	+0%		
非資金利益	72.7	82.7	+14%		
経費	-106.6	-111.1	-4%	73%	-152.0
実質業務純益	66.2	71.9	+9%	79%	91.0
与信関連費用	-21.1	-22.2	-5%	63%	-35.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	45.1	49.6	+10%	89%	56.0
その他	-3.5	-4.5	-29%	150%	-3.0
法人税・法人税等調整額	-3.4	-3.6	-6%		
親会社株主純利益	41.5	45.1	+9%	85%	53.0

ポイント

業務粗利益

資金利益、非資金利益とも概ね期初想定通りの進捗率

経費

期初想定よりやや低い進捗率：プロジェクトやシステム費用の後ずれの影響

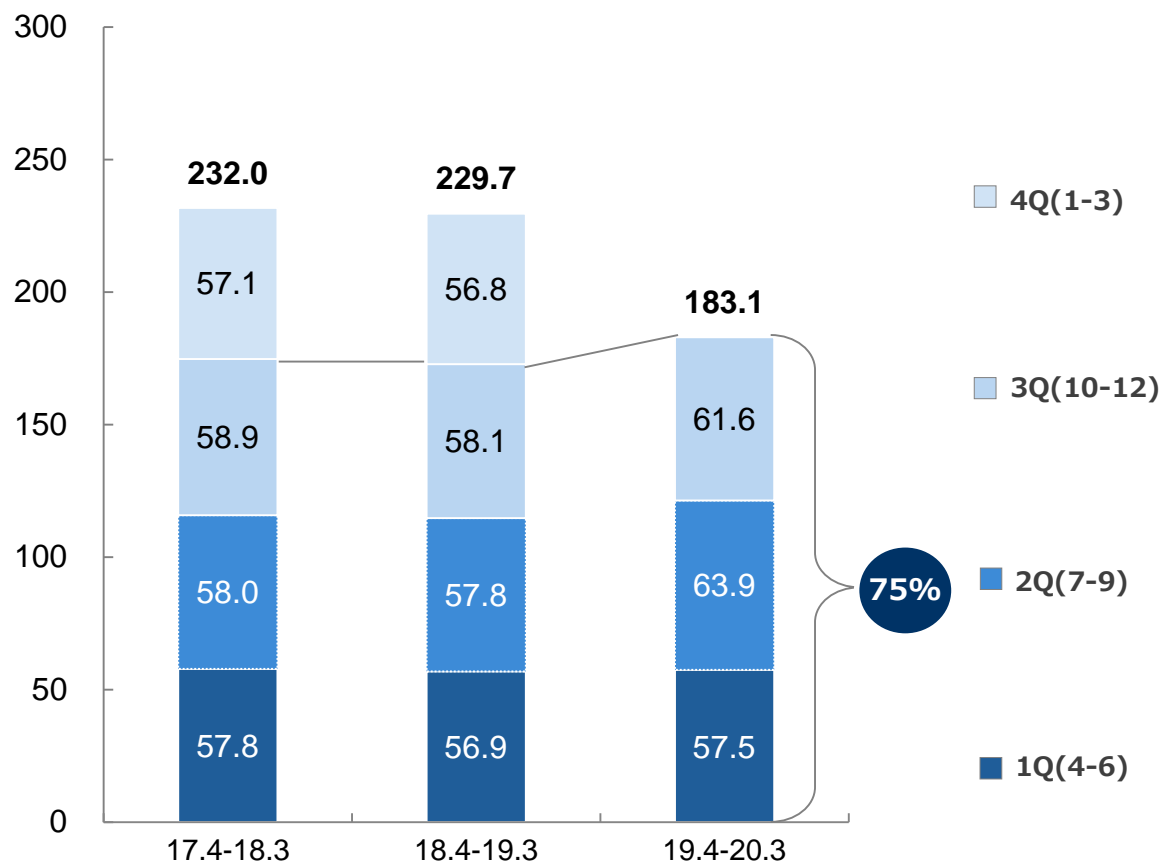
与信関連費用

期初想定より低い進捗率：無担保ローンにおける回収の進展や債権の質の良化によるもの

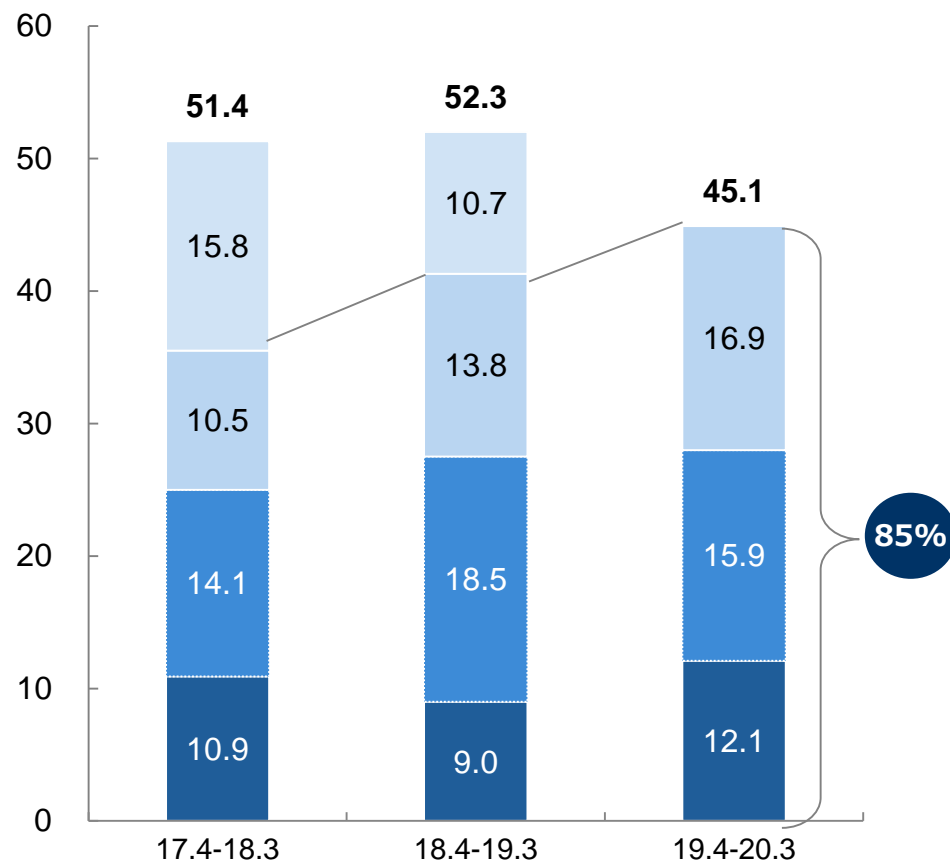
通期計画に対する進捗

(単位：10億円)

業務粗利益



親会社株主に帰属する純利益



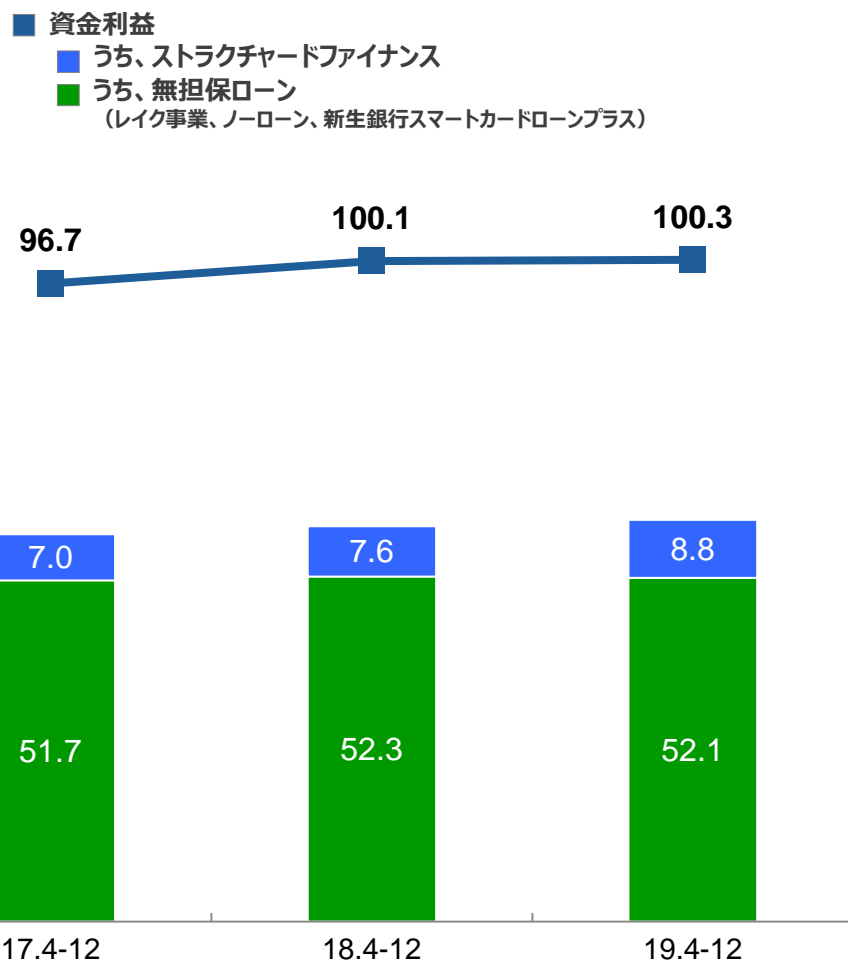
期初通期計画	230.0	236.5	243.0
--------	-------	-------	--------------

期初通期計画	51.0	52.0	53.0
--------	------	------	-------------

決算概況：資金利益

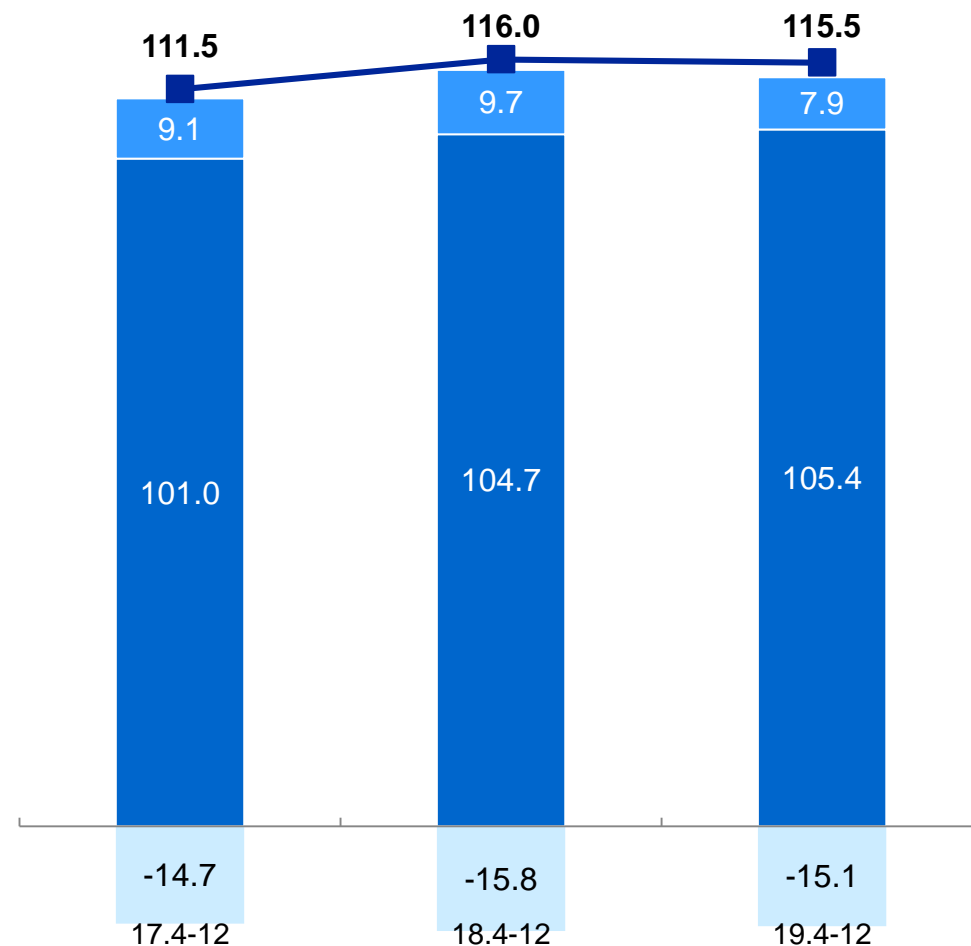
(単位：10億円)

- ストラクチャードファイナンスは、営業性資産残高の増加が寄与
- 無担保ローンは、資金利益全体の52%



利息の内訳（グロス）

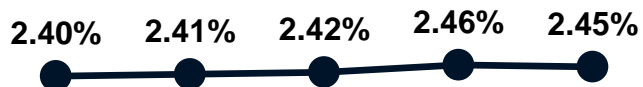
- 資金運用勘定利息（経常収益ベース）
 - うち、有価証券利息
 - うち、貸出金利息
- 資金調達勘定利息



決算概況：純資金利鞘、利回り

(単位：%)

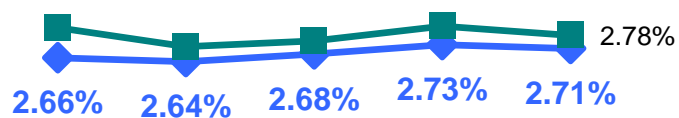
純資金利鞘 (NIM) ¹



15.4-16.3 16.4-17.3 17.4-18.3 18.4-19.3 19.4-12
(年換算ベース)

資金運用利回り

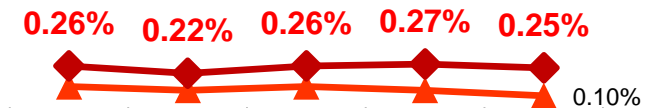
- 貸出金の運用利回り
- ◆ 総資金運用利回り¹
- ▲ 有価証券の運用利回り



15.4-16.3 16.4-17.3 17.4-18.3 18.4-19.3 19.4-12
(年換算ベース)

資金調達利回り

- ◆ 総資金調達利回り
- ▲ 預金・譲渡性預金の調達利回り



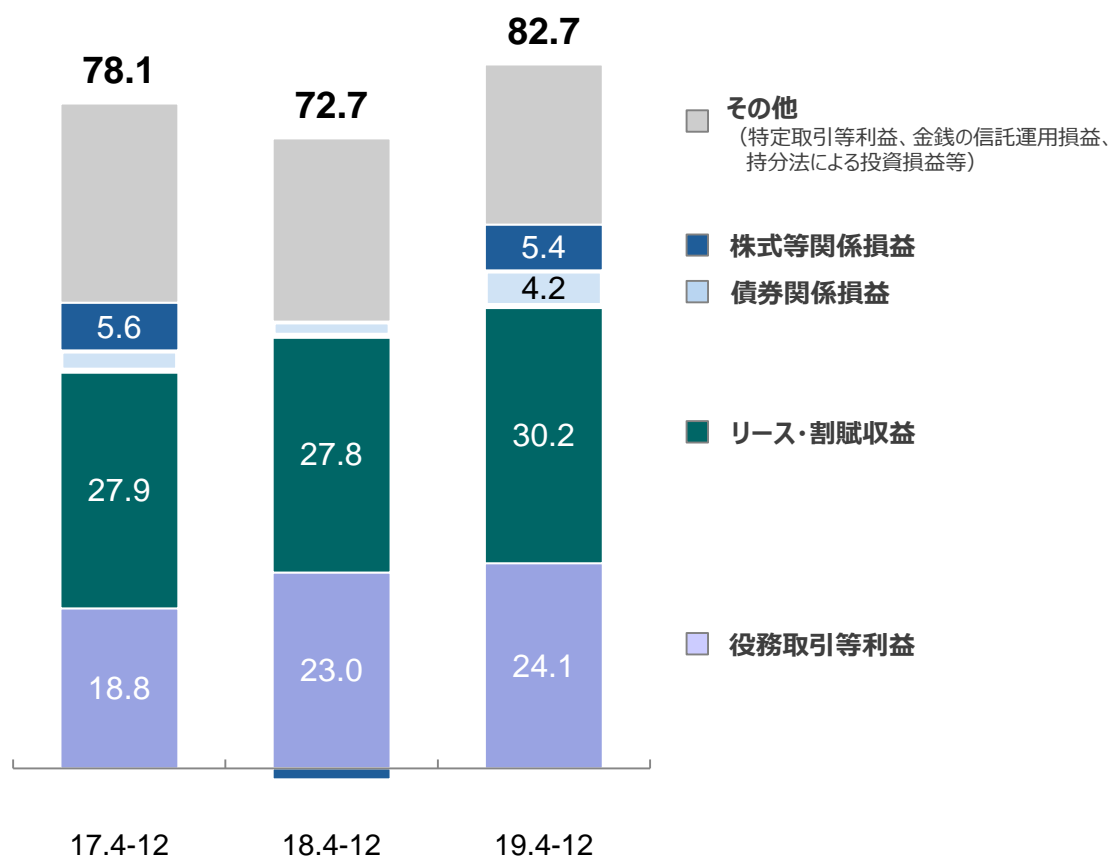
15.4-16.3 16.4-17.3 17.4-18.3 18.4-19.3 19.4-12
(年換算ベース)

¹ リース・割賦売掛金を含む

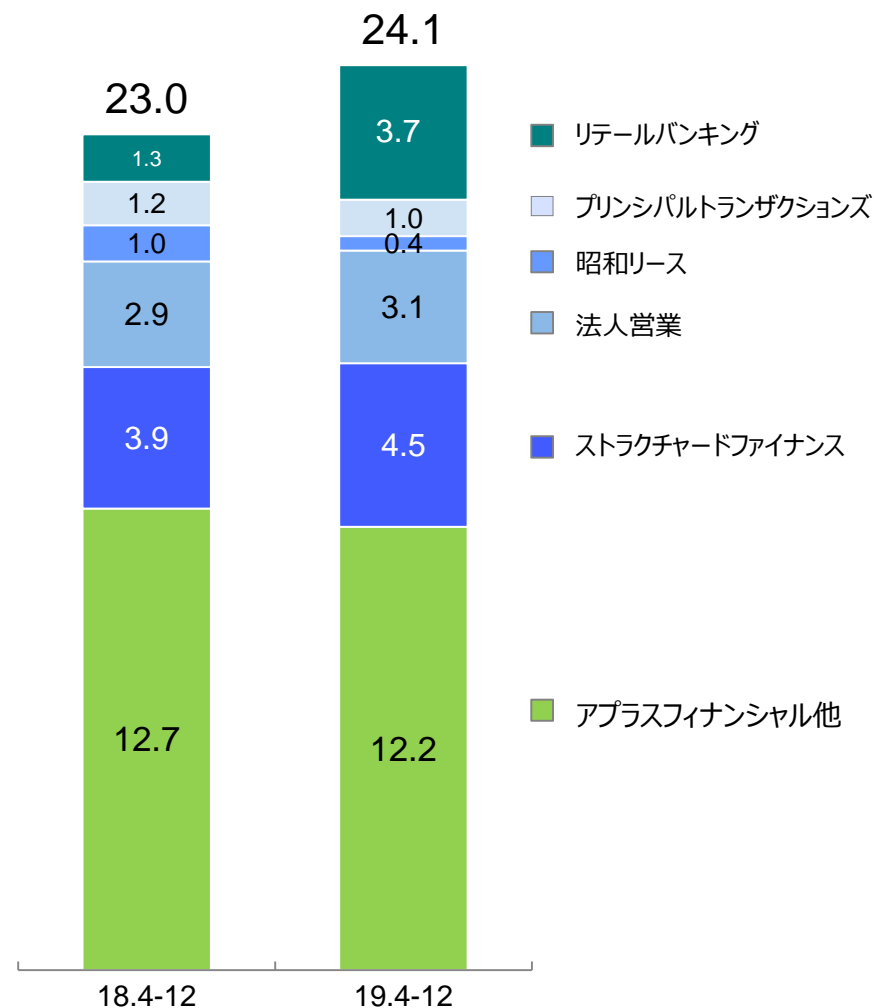
決算概況：非資金利益

(単位：10億円)

- **株式等関係損益**：法人営業における株式売却益により増加
- **債券関係損益**：トレジャリーのALM業務における債券売却益の増加
- **リース・割賦収益**：アプラスと昭和リースの安定的なリース・割賦収益の寄与
- **役務取引等利益**：リテールバンキングの手数料収益が大幅改善



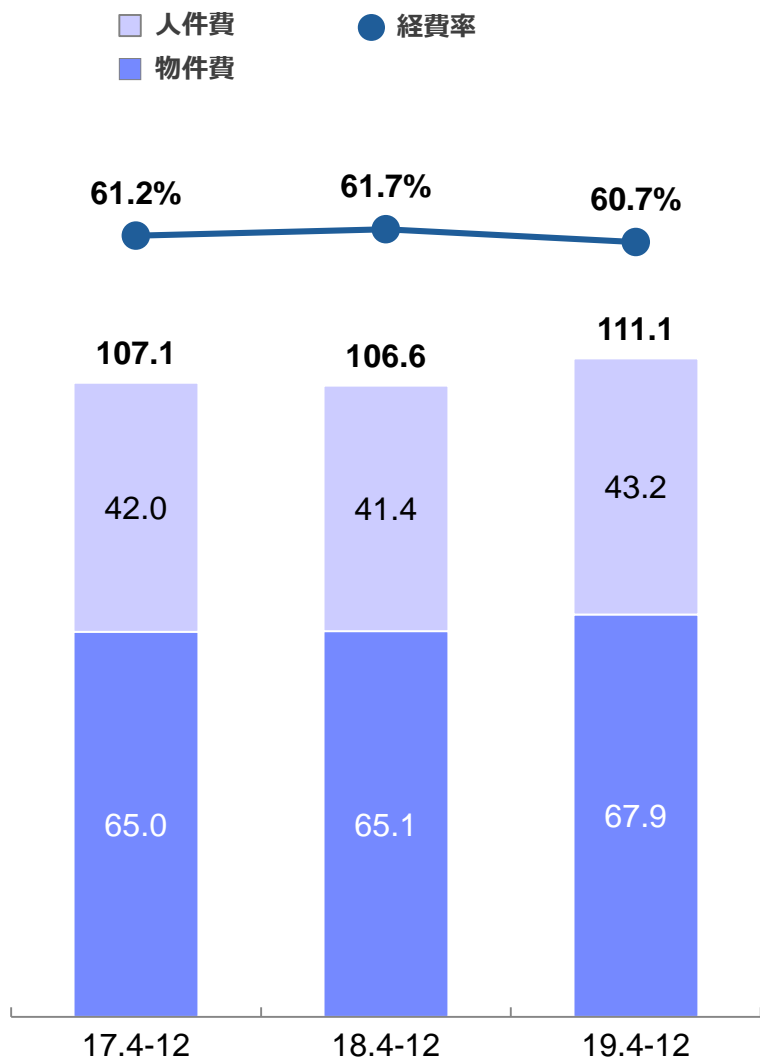
役務取引等利益：主なセグメント内訳



決算概況：経費、経費率

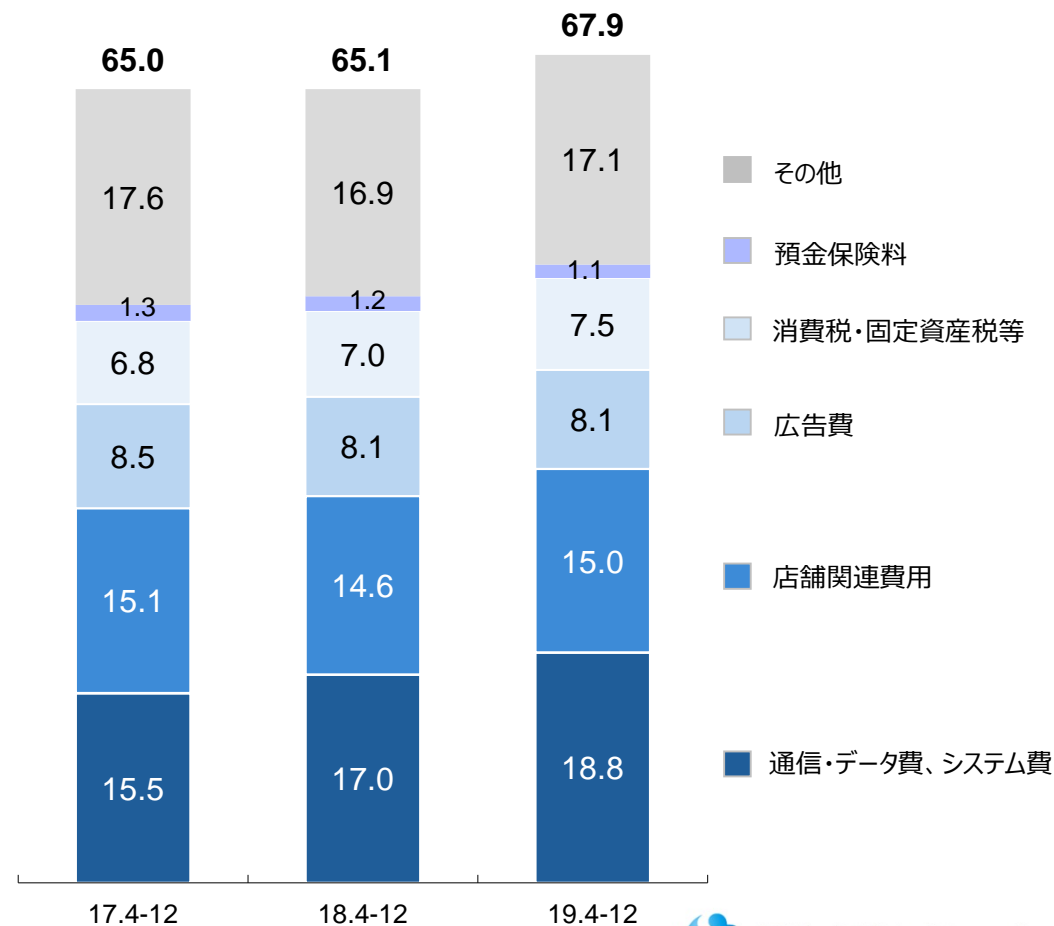
(単位：10億円)

- 人件費の増加は、神鋼リースおよびファイナンシャル・ジャパンの買収によるもの
- 物件費の増加は、システム関連費用の増加が主因



物件費の内訳

- 新勘定系システムの減価償却費は28億円（前年同期比16億円増加）

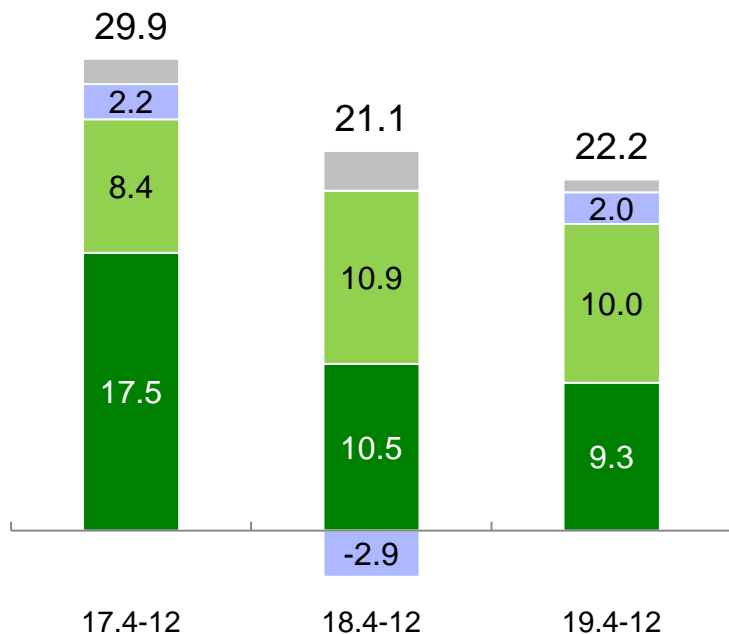


決算概況：与信関連費用

(単位：10億円; %)

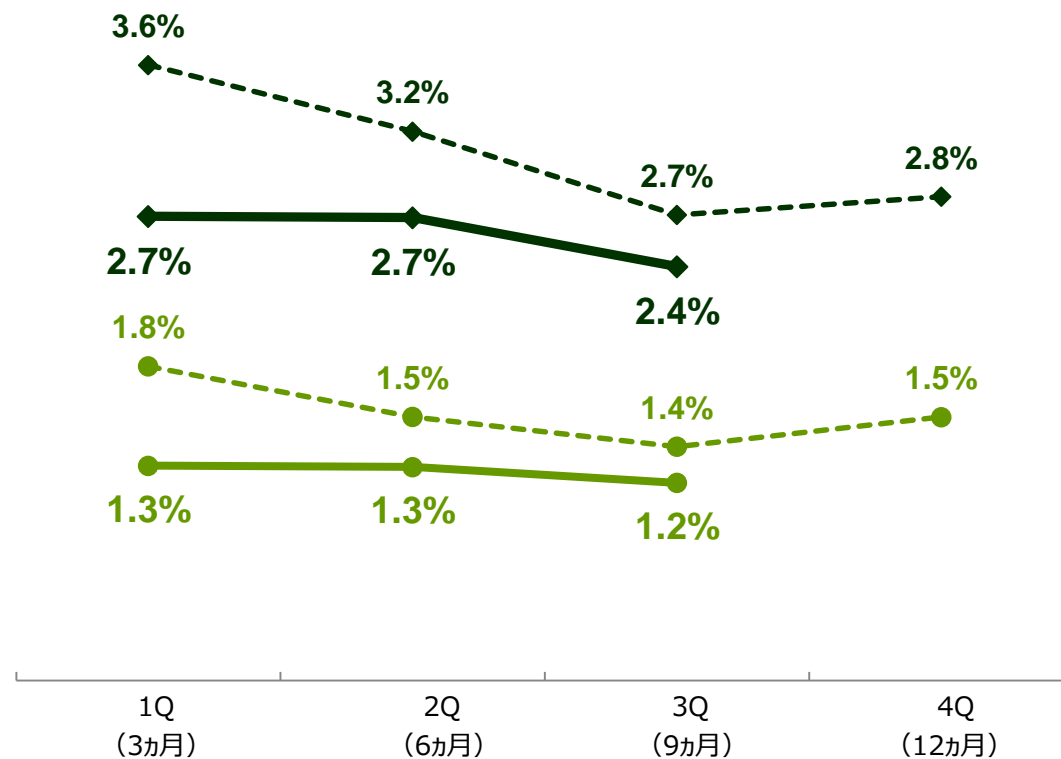
- 無担保ローンは、レイク事業や保証での貸倒償却の抑制（回収強化による債権良化）を主因に、与信関連費用は減少。与信関連費用率は2.4%
- アプラスフィナンシャルは、残高が増加した一方で、前期に計上した延滞債権に係る追加繰入の影響が剥落したことにより、与信関連費用は前年同期比減少。与信関連費用率は1.2%

- その他（法人営業、昭和リース、金融市場等）
- アプラスフィナンシャル
- 無担保ローン
- ストラクチャードファイナンス



コンシューマーファイナンスの与信関連費用率

- ◆ FY2018 無担保ローンの与信関連費用率（年換算ベース¹）
- ◆ FY2019 無担保ローンの与信関連費用率（年換算ベース¹）
- FY2018 アプラスフィナンシャルの与信関連費用率（年換算ベース¹）
- FY2019 アプラスフィナンシャルの与信関連費用率（年換算ベース¹）

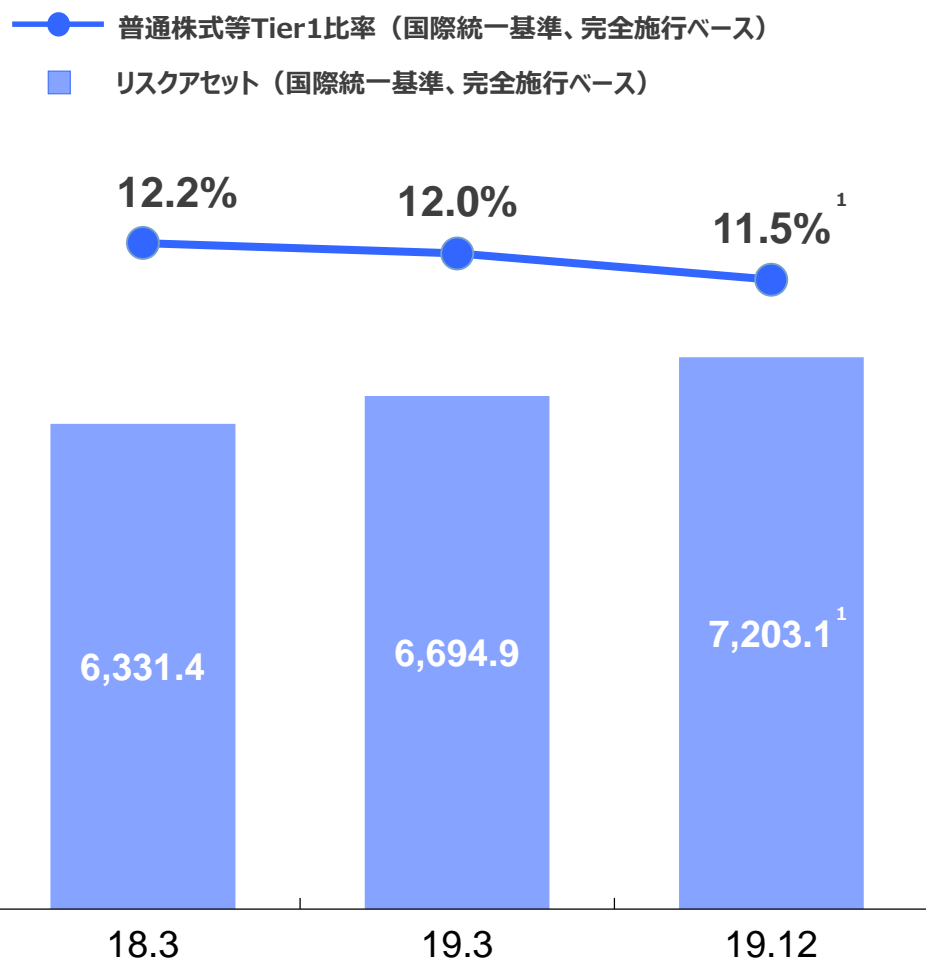


¹ 与信関連費用率 = (与信関連費用 ÷ 営業性資産残高の期首・期末平均) を年換算

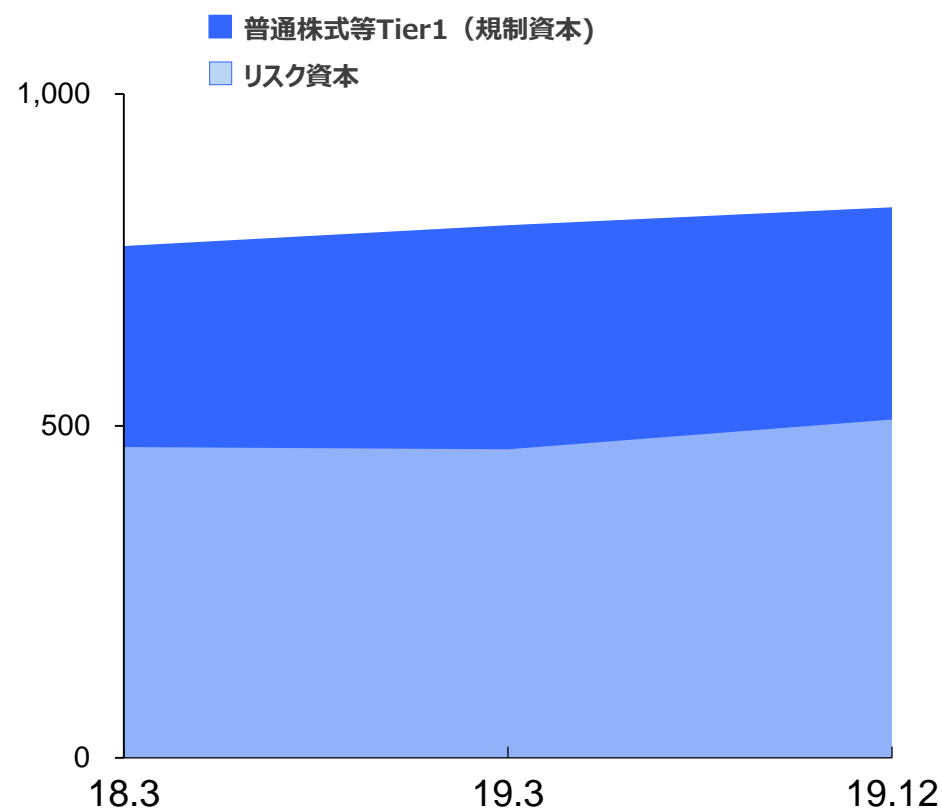
決算概況：自己資本

(単位：10億円; %)

- 普通株式等Tier1資本比率11.5%は、不動産ファイナンスの残高増加、神鋼リースの買収を主因とするリスクアセットの増加を反映



	2018.3	2019.3	2019.12
普通株式等Tier1資本 (国際統一基準、完全施行ベース) ¹	771.0	802.3	829.0 ¹
リスク資本	468.2	464.5	509.6

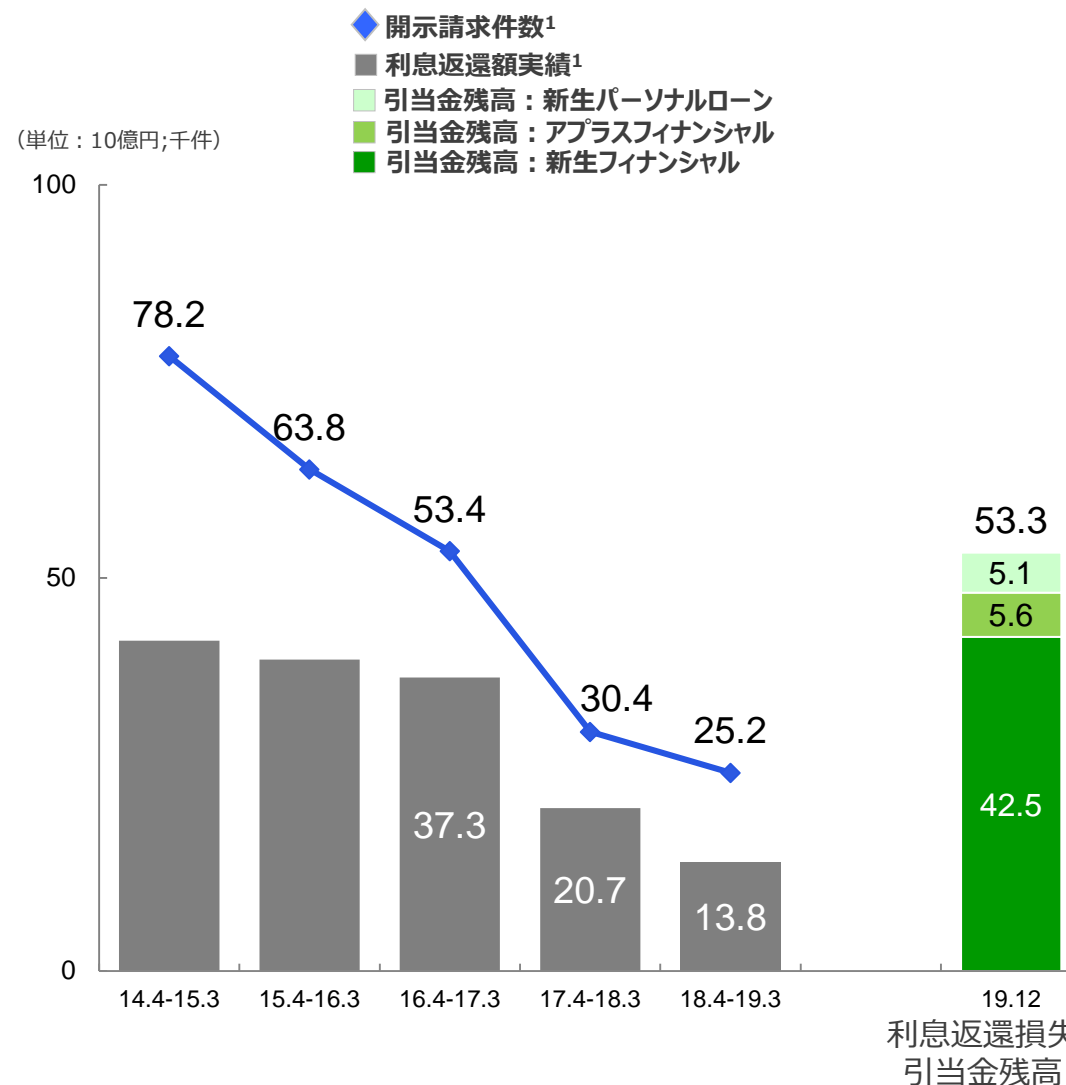
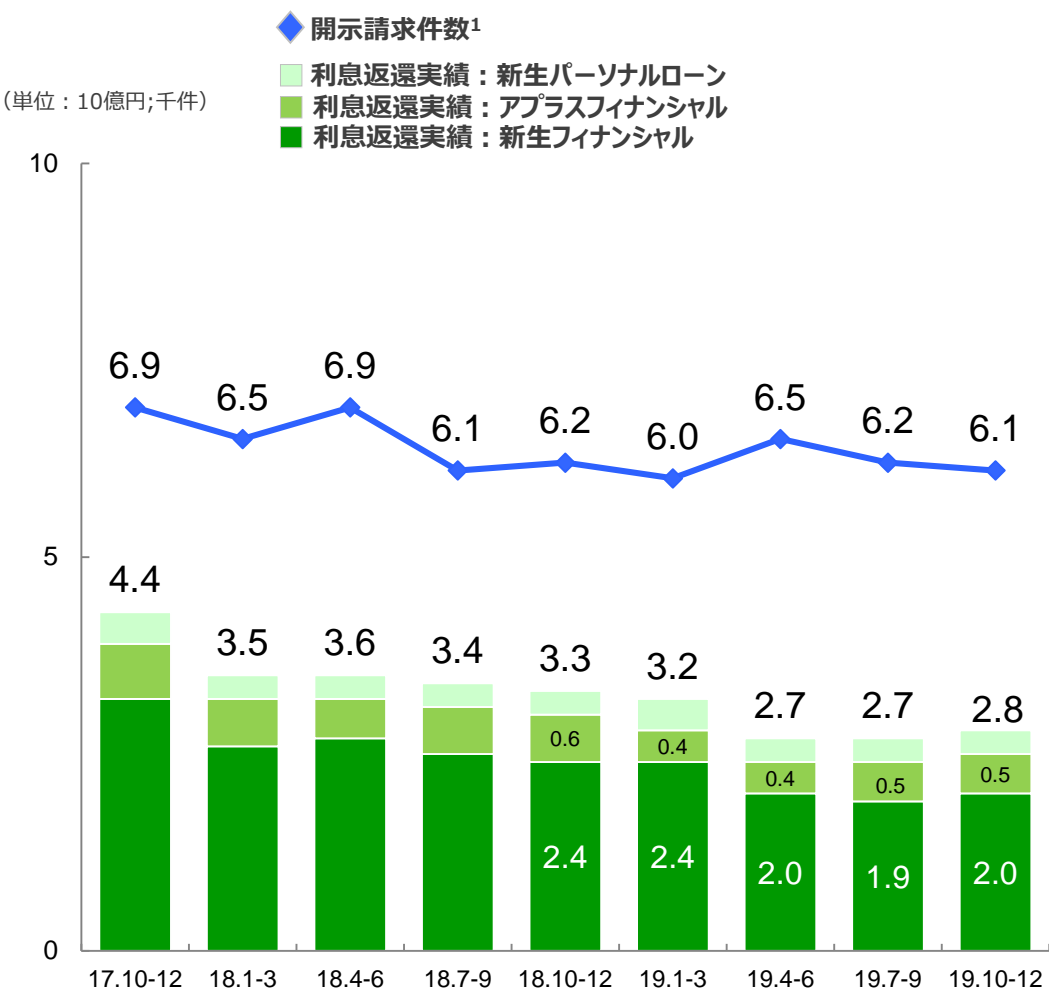


¹ 2019年12月期の連結自己資本比率の計算において、一部のエクスポージャーに適用するパラメータ推計値については2019年3月期の数値に調整を加えて使用しております

決算概況：過払利息返還

(単位：10億円;千件)

- 利息返還額実績(19.10-12)は、前年同期比約15%減少
- グループ全体の利息返還損失引当金水準は、4年分超（19.10-12期の利息返還額実績対比）



¹ 新生フィナンシャル、新生パーソナルローン、アプラスフィナンシャルの合算

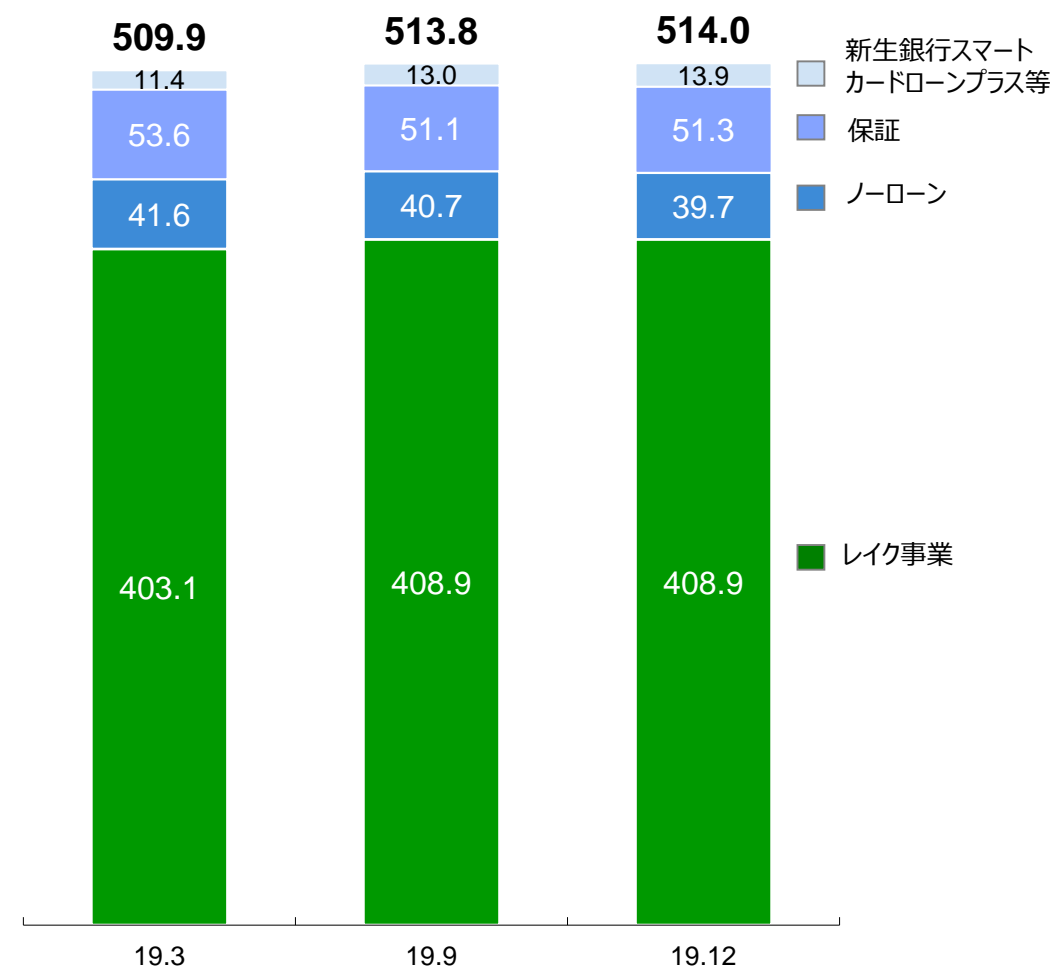
ビジネス概況



小口ファイナンス：無担保ローン（1）

（単位：10億円）

【貸出残高】



■ 業績：

- ✓ 2019年12月末の레이크事業の貸出残高は、4,089億円。3月末比58億円増加。一方、12月のボーナス時期による資金需要の低下により、9月末比横ばい
- ✓ 保証料の減少などによる非資金利益の減少、人件費の増加により、与信関連費用加算後の実質業務純益はやや減少

新生フィナンシャル ¹	18.4-12	19.4-12
資金利益	52.3	52.1
うち、레이크事業	47.8	47.8
非資金利益	0.0	-0.7
業務粗利益	52.3	51.3
経費	-24.8	-25.3
実質業務純益	27.4	26.0
与信関連費用	-10.5	-9.3
与信関連費用加算後 実質業務純益	16.9	16.7

¹ 新生フィナンシャルの他、新生銀行カードローンエル、新生銀行スマートカードローンプラスの損益を含む

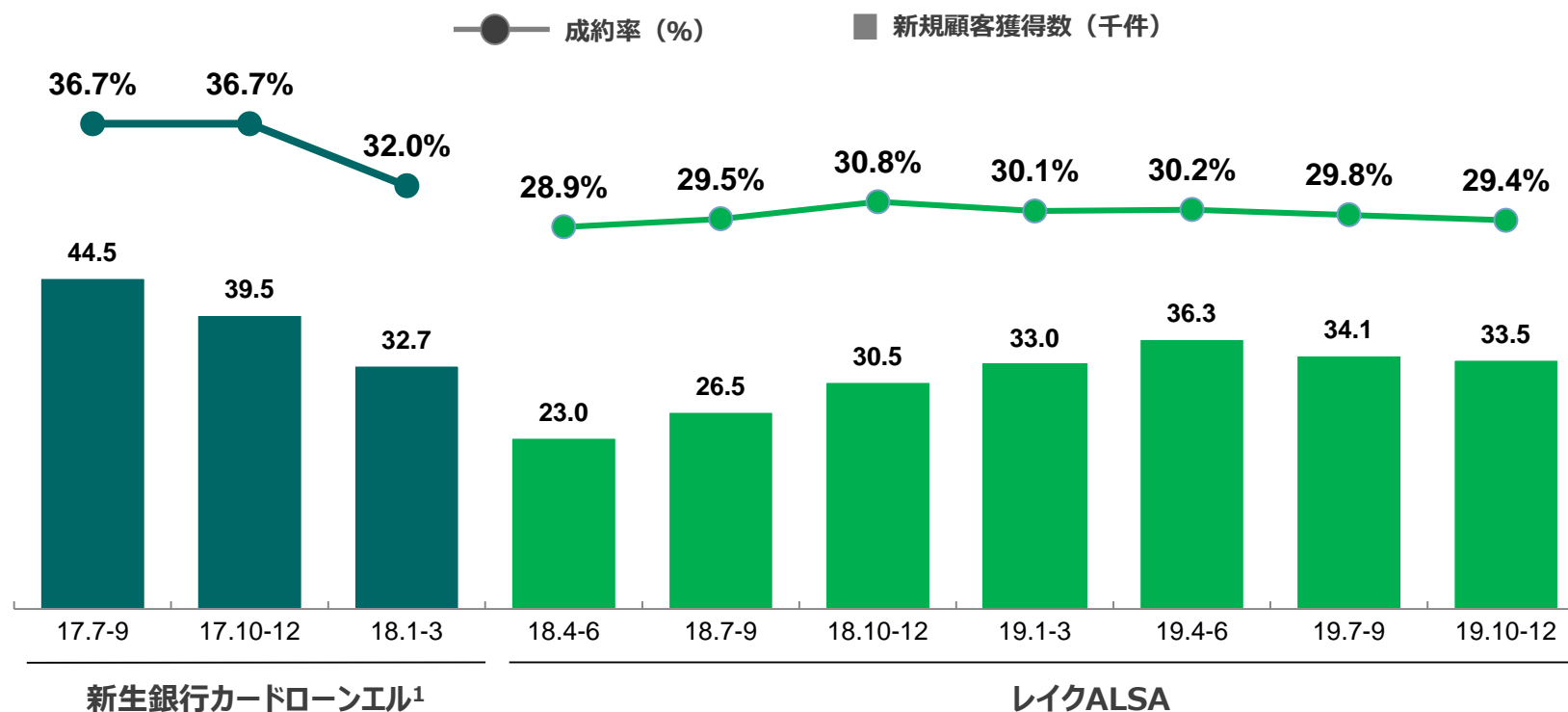
小口ファイナンス：無担保ローン（2）

（単位：10億円；%）

■ レイクALSAによる無担保ローン：

- ✓ 申込件数は、前年同期比15%増加；新規顧客獲得数は、前年同期比10%増加
- ✓ 成約率は、前年同期比1.4%ポイント減少。申込数増加に対応したオペレーション体制の整備などを行い、2020年度の早い段階で成約率を以前の水準に回復させる
- ✓ 無人店舗数は、708（vs. 725店舗；2019年3月末）

레이크事業：新規顧客獲得

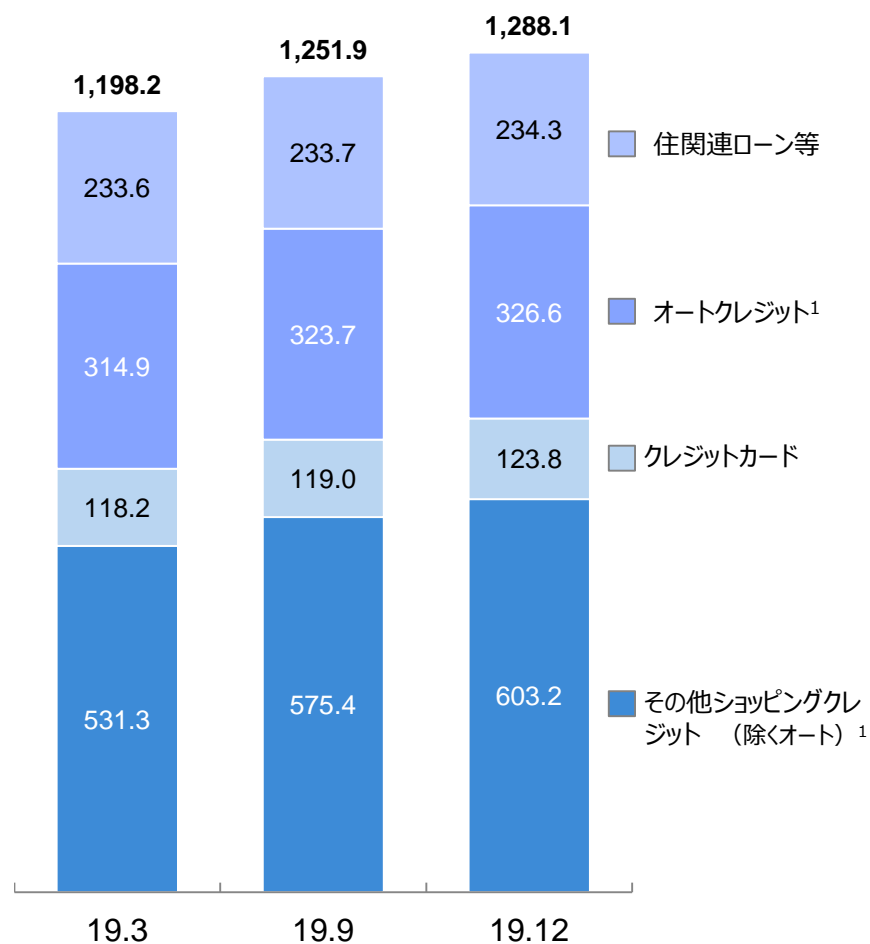


¹ 新生銀行레이크は、2019年11月28日に、「新生銀行カードローンエル」に名称変更しました

小口ファイナンス：アプラスフィナンシャル（1）

（単位：10億円）

【営業性資産残高】



■ アプラスの投資用マンション購入に関する与信について： （2019年12月末）

- ✓ 残高総額：1,550億円（うち割賦：148億円）
 - このうち、アルビが仲介した残高は1,430億円（うち割賦：32億円）
- ✓ 平均残高：約1,200万円

アプラスフィナンシャル	18.4-12	19.4-12
資金利益	8.2	7.4
非資金利益	35.1	36.1
業務粗利益	43.3	43.5
経費	-28.5	-28.8
実質業務純益	14.8	14.7
与信関連費用	-10.9	-10.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	3.8	4.6

¹ 信用保証業務を含む

小口ファイナンス：アプラスフィナンシャル（2）

（単位：10億円）

■ アプラスフィナンシャルのショッピングクレジット：

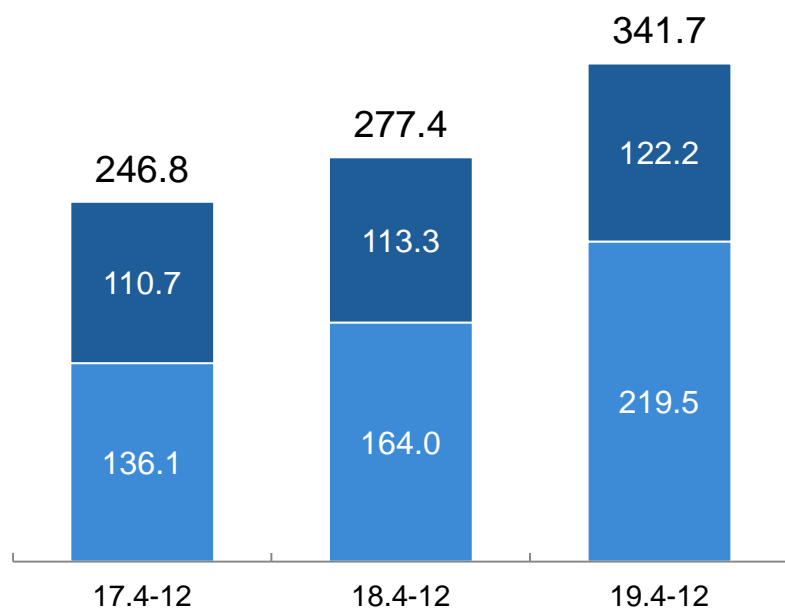
- ✓ 「その他ショッピングクレジット」の取扱高は前年同期比34%増加。これは、医療（歯科）、太陽光発電（産業用・家庭用蓄電池）、昭和リースと協業しているオートリースやベンダーリースなどの商材の営業強化による

■ アプラスフィナンシャルのペイメント：

- ✓ 口座振替や家賃保証の取扱高は、全体の95%。安定的かつ経常的な収益源
- ✓ コード決済の取扱高は、全体の4%。前年同期から4倍の成長

取扱高：オートクレジット、その他ショッピングクレジット

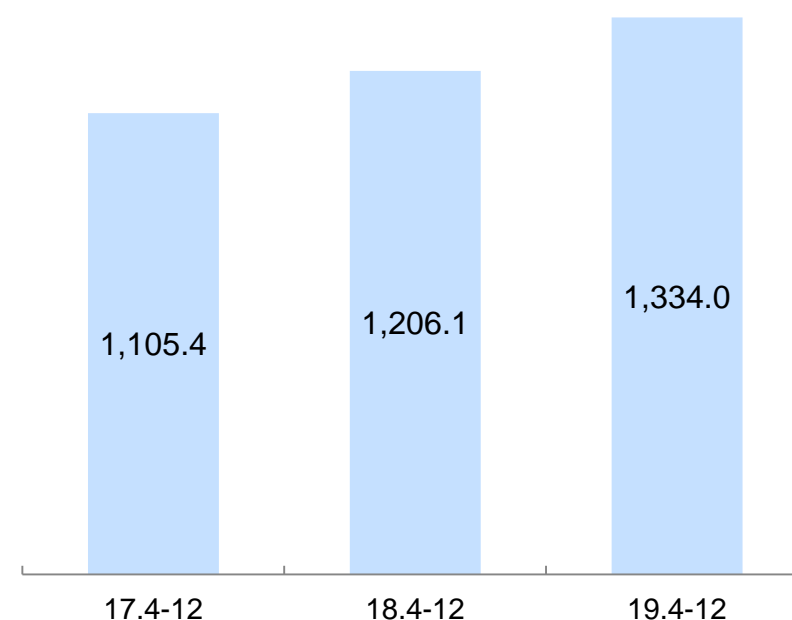
- オートクレジット¹
- その他ショッピングクレジット¹



¹ 信用保証、リースを含む

取扱高：ペイメント

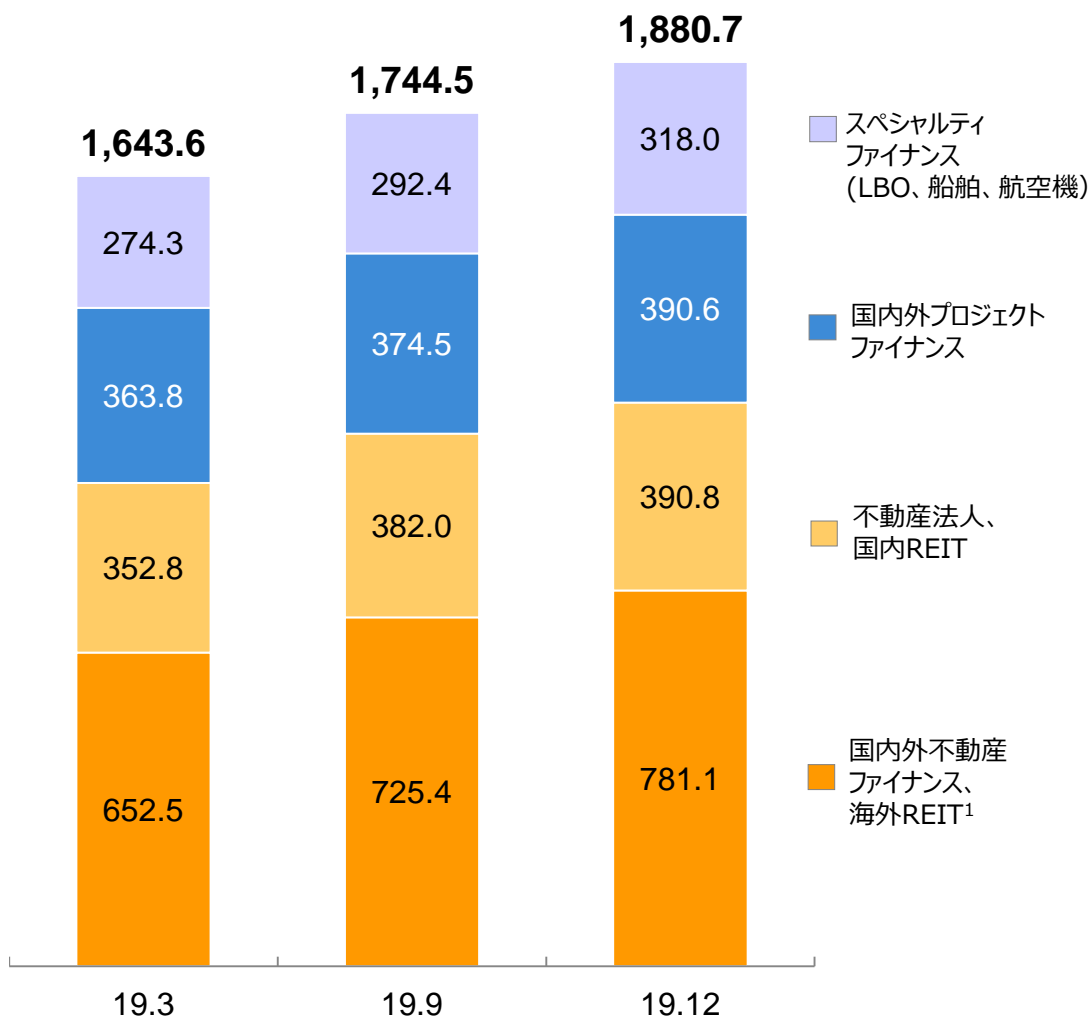
口座振替、家賃保証、プリペイドカード、コード決済など



機関投資家向けビジネス：ストラクチャードファイナンス（1）

（単位：10億円）

【営業性資産残高】



■ 業績：

- ✓ 資金利益は、営業性資産残高の着実な積み上げにより、増加
- ✓ 非資金利益は、不動産ファイナンスの手数料収益により、増加
- ✓ 前年同期に計上した貸倒引当金戻入益の要因は剥落

ストラクチャードファイナンス	18.4-12	19.4-12
資金利益	7.6	8.8
非資金利益	5.5	5.9
業務粗利益	13.1	14.8
経費	-5.8	-6.2
実質業務純益	7.3	8.5
与信関連費用	2.9	-2.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	10.2	6.4

¹ 海外REITは、過年度も含め、表記区分を変更しています。

機関投資家向けビジネス：ストラクチャードファイナンス（2）

（単位：10億円）

■ プロジェクトファイナンス：

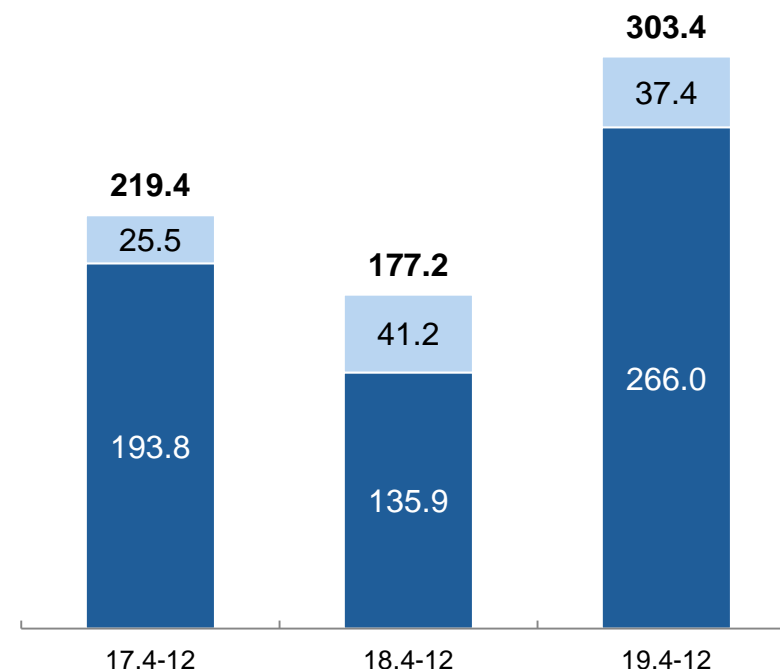
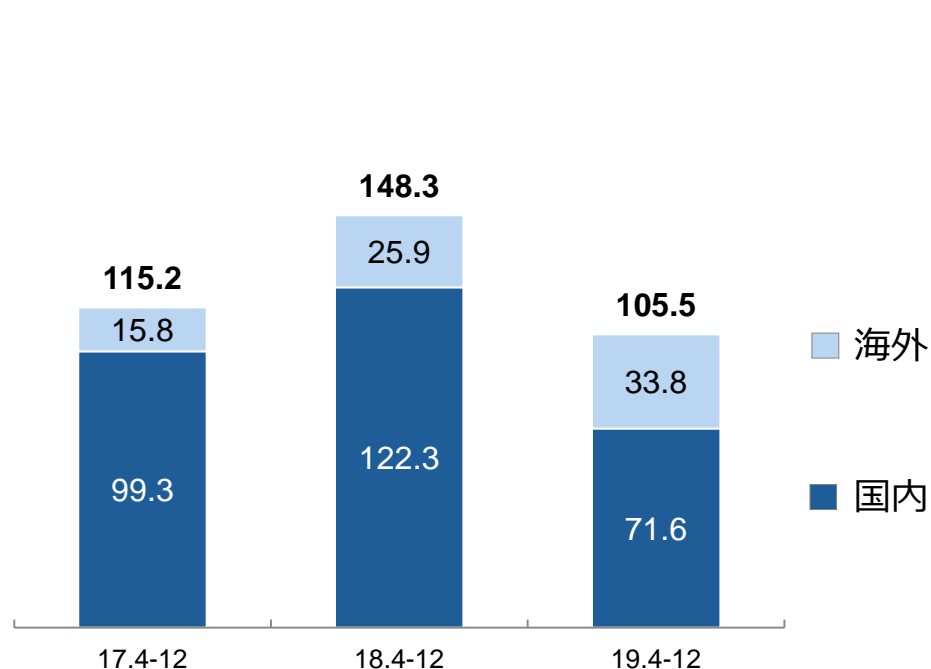
- ✓ 19.10-12月期には、国内では太陽光案件やバイオマス案件、海外では洋上風力発電案件やインフラ案件を新規コミット

■ 不動産ファイナンス：

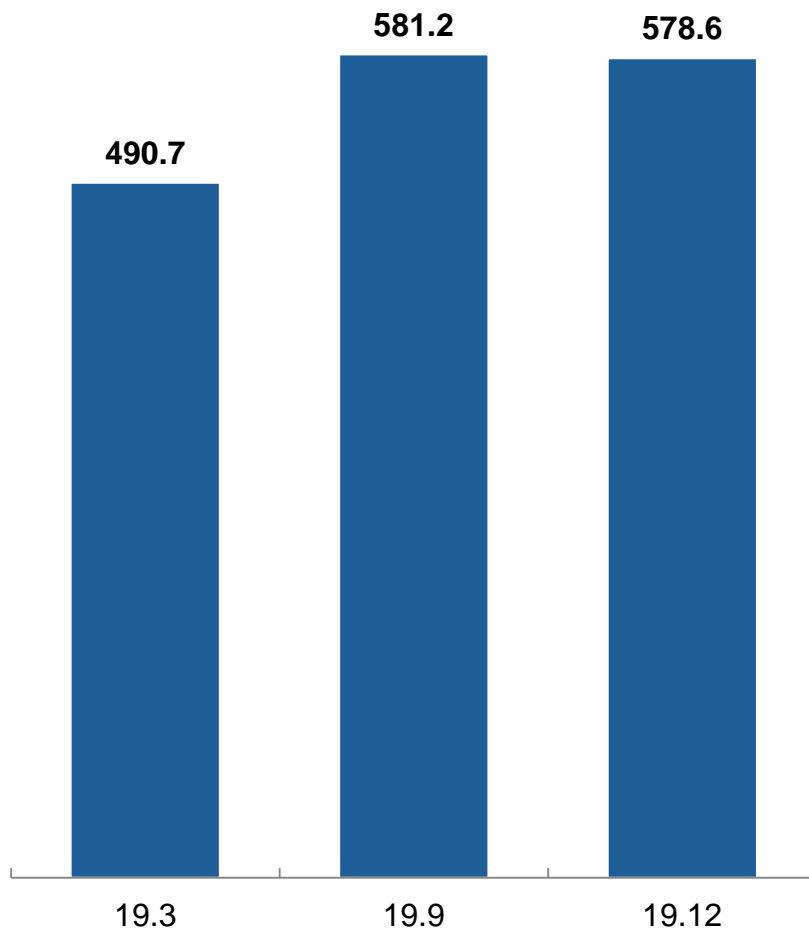
- ✓ 高値安定の市況が継続しており、ディールフローは潤沢
- ✓ 19.10-12月期には、国内ではセルダウンを組み込んだオフィスビルや大型物流施設案件に対してファイナンスを新規実行

プロジェクトファイナンス
新規コミット額

不動産ノンリコースファイナンス
新規実行額



【営業性資産残高】

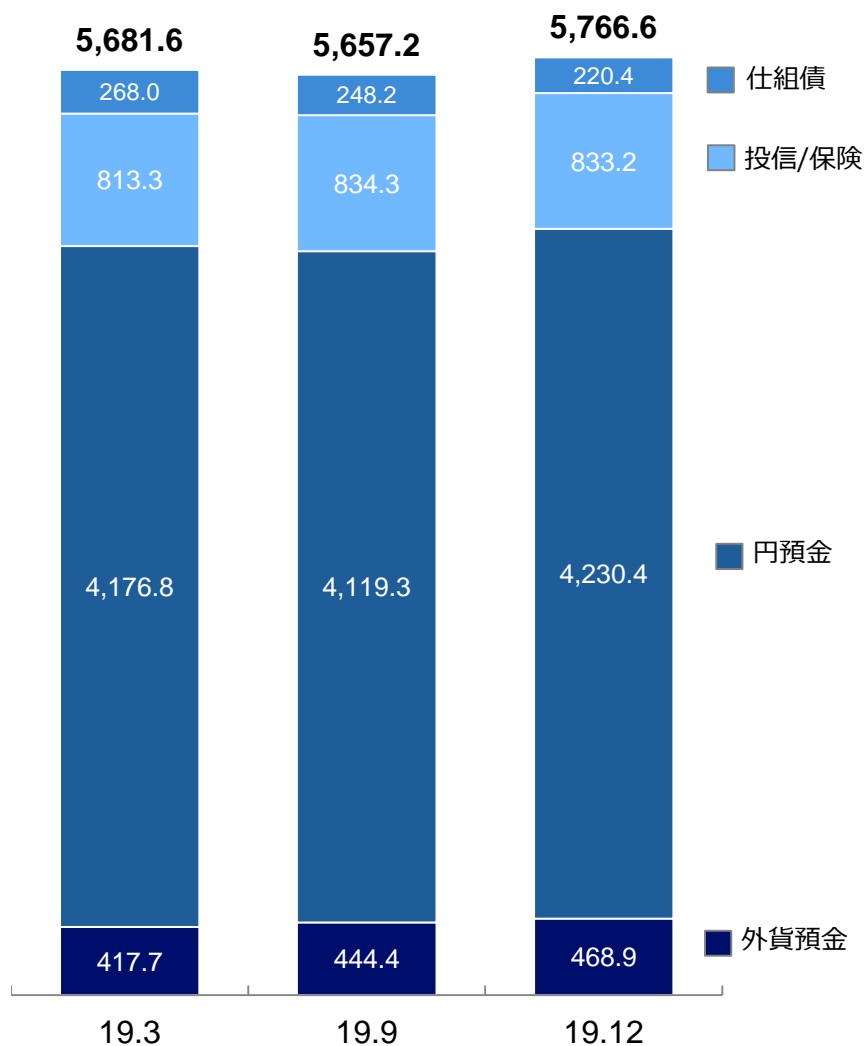


■ 業績：

- ✓ 神鋼リース買収（2019年7月）により、収益、経費とも増加
- ✓ 営業性資産残高の増加（2019年3月末比）は、神鋼リースにて増加

昭和リース	18.4-12	19.4-12
資金利益	-0.2	-0.2
非資金利益	10.1	10.6
業務粗利益	9.9	10.4
経費	-7.1	-7.8
実質業務純益	2.7	2.6
与信関連費用	0.5	0.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	3.3	2.6

【預り資産残高】



■ 業績：

- ✓ ファイナンシャル・ジャパンの買収（2019年5月）による収益寄与と経費増加
- ✓ セグメント利益は黒字化

リテールバンキング	18.4-12	19.4-12
資金利益	17.9	17.9
うち、貸出	7.4	7.0
うち、預金等	10.5	10.9
非資金利益	1.9	3.6
うち、資産運用商品	5.1	6.3
うち、その他手数料 (貸出業務手数料、ATM、為替送金、外為等)	-3.2	-2.6
業務粗利益	19.9	21.5
経費	-20.7	-20.8
実質業務純益	-0.8	0.7
与信関連費用	0.0	-0.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	-0.7	0.7

■ 業績：

- ✓ 非資金利益の大きな増加は、中間期の株式売却益の計上が主因

法人営業	18.4-12	19.4-12
資金利益	7.5	7.9
非資金利益	4.3	7.2
業務粗利益	11.9	15.1
経費	-8.9	-9.4
実質業務純益	3.0	5.6
与信関連費用	-2.9	-1.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	0.1	4.6

■ 業績：

- ✓ 業務粗利益は、市場金利低下に伴い、法人仕組預金関連収益が増加

市場営業	18.4-12	19.4-12
資金利益	1.1	2.0
非資金利益	3.7	5.0
業務粗利益	4.8	7.1
経費	-2.8	-2.5
実質業務純益	1.9	4.6
与信関連費用	-0.0	0.0
与信関連費用加算後 実質業務純益	1.9	4.6

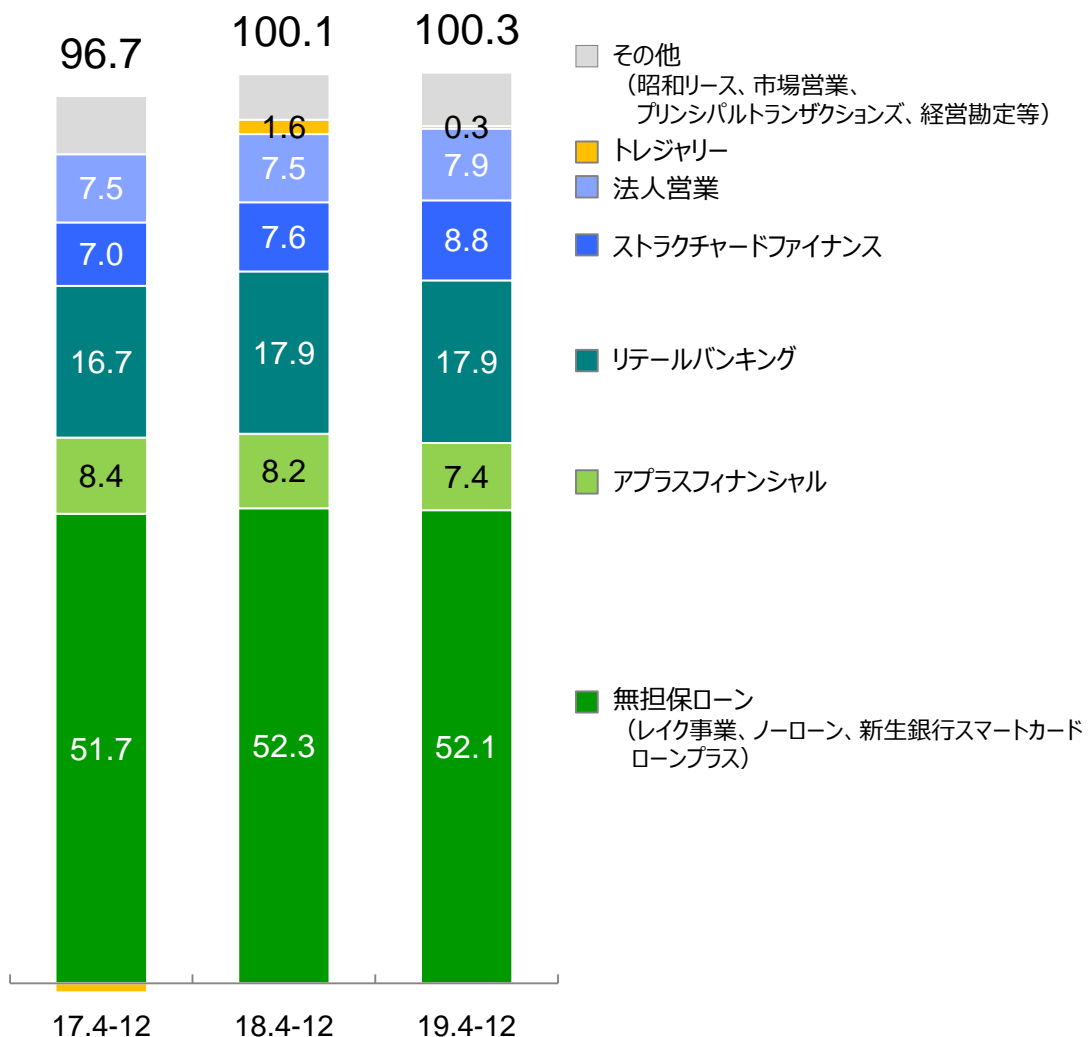
セグメント情報



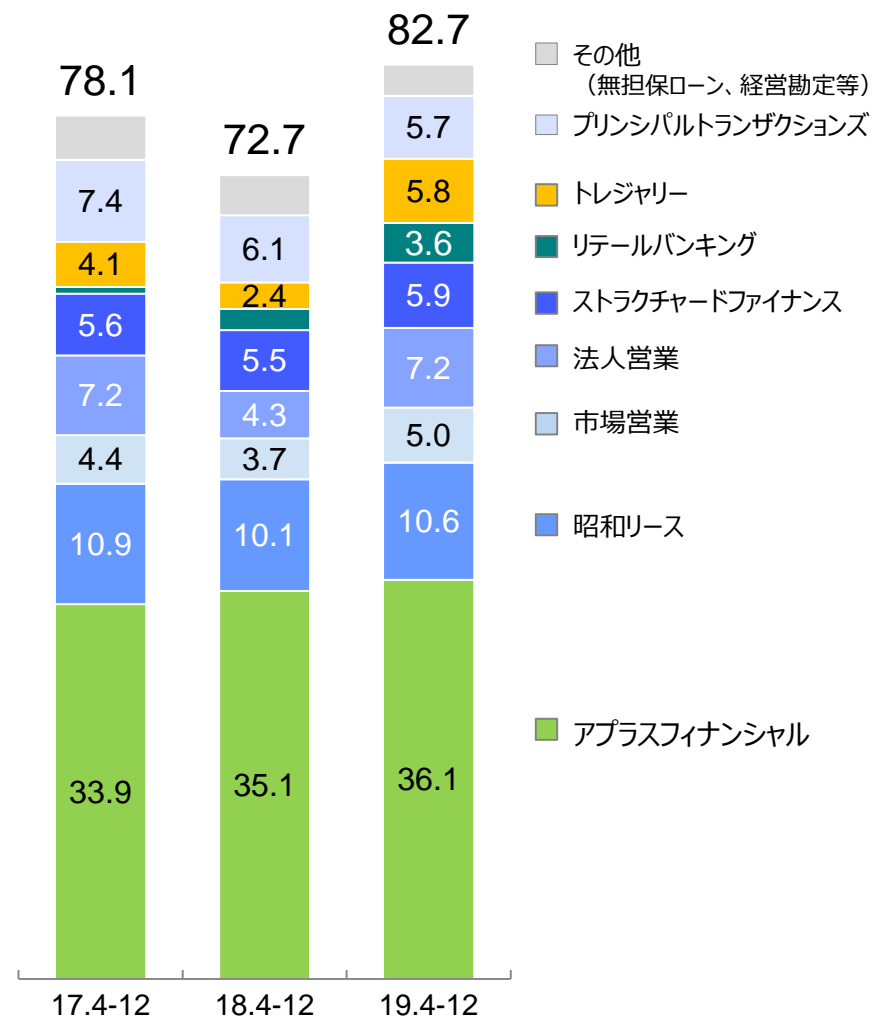
セグメント別：資金利益、非資金利益

(単位：10億円)

資金利益：セグメント別 y-o-y



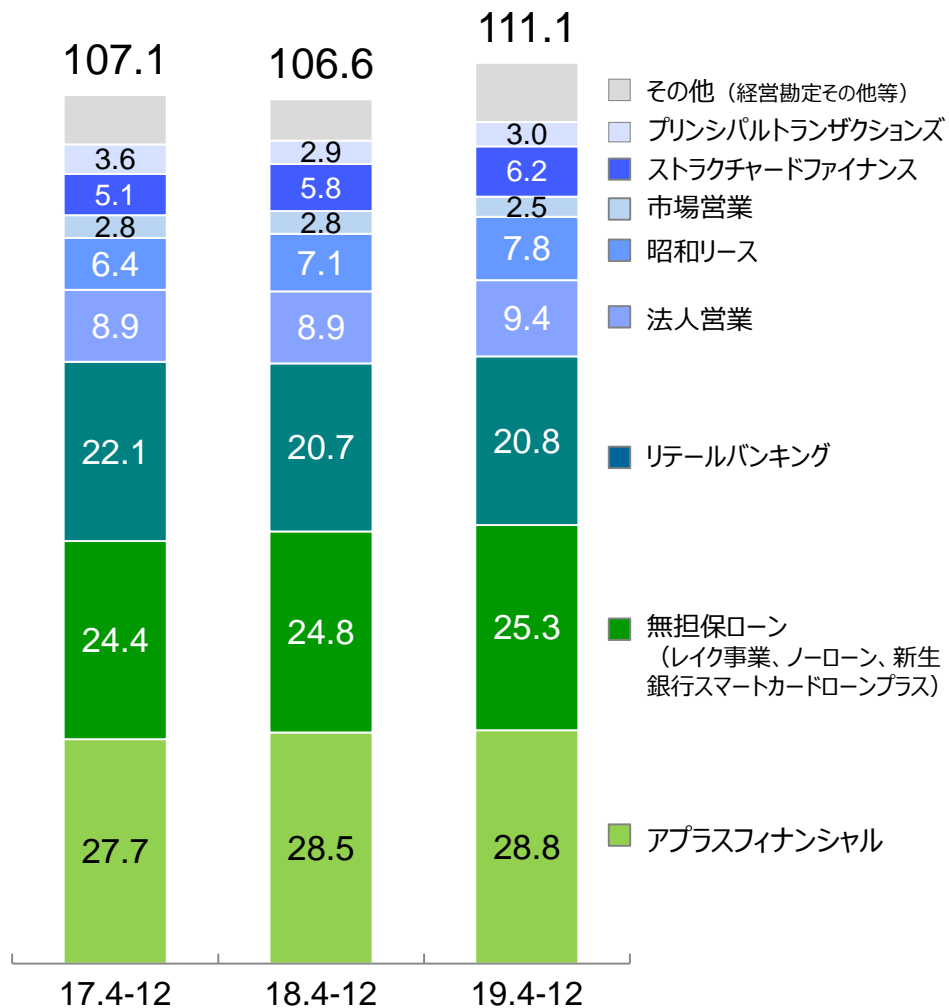
非資金利益：セグメント別 y-o-y



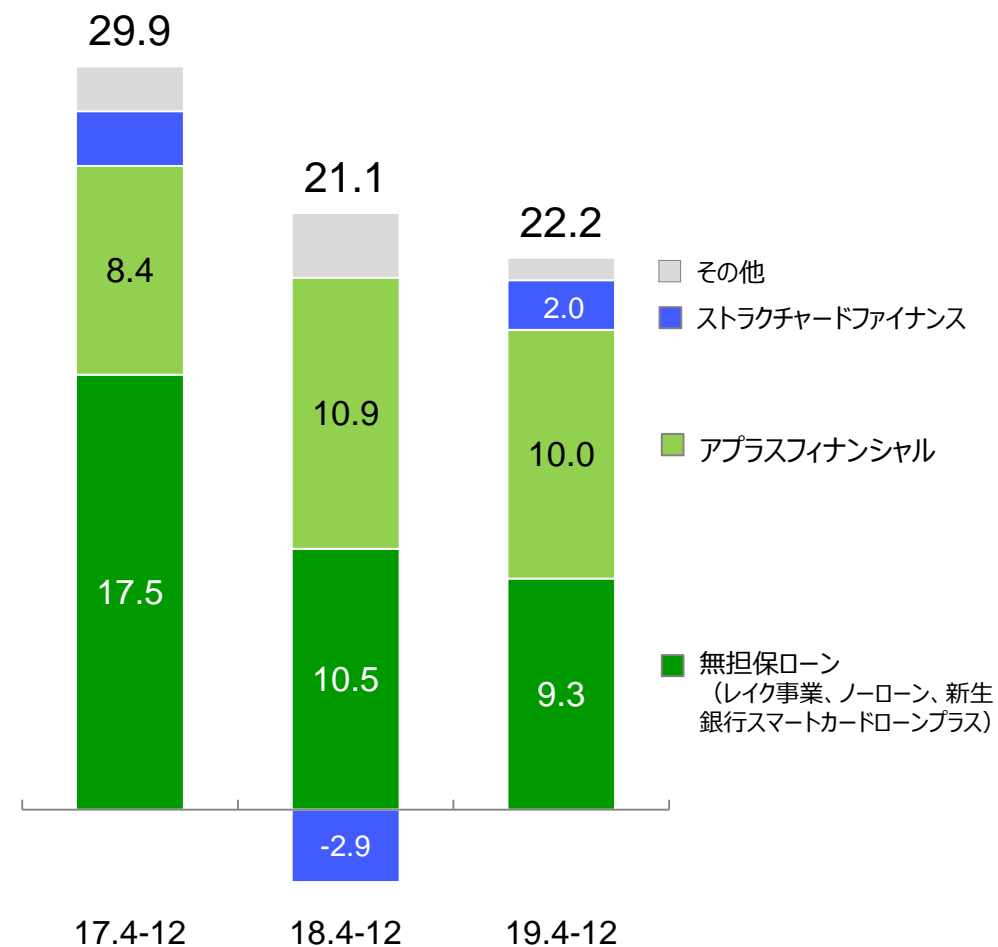
セグメント別：経費、与信関連費用

(単位：10億円)

経費：セグメント別YoY



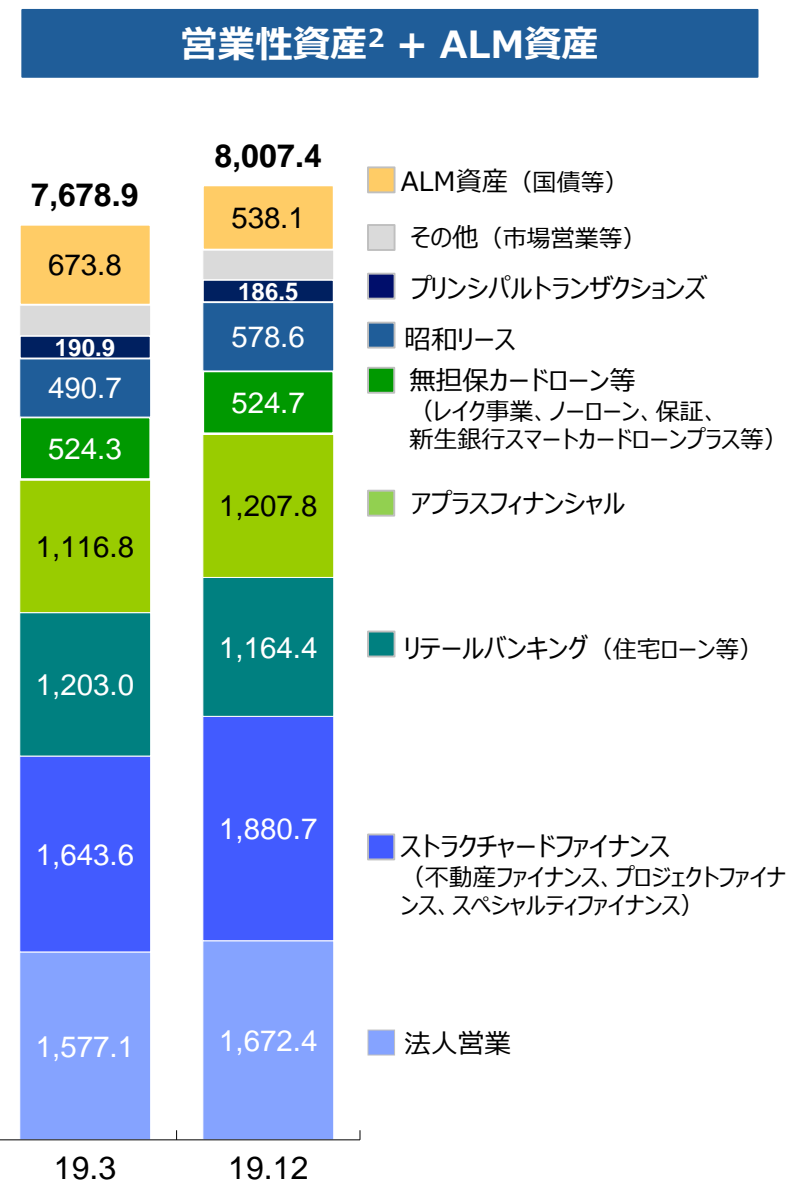
与信関連費用：セグメント別YoY



セグメント別：利益と営業性残高(3Q FY19)

(単位：10億円；%)

セグメント	19.4-12 (3Q FY19)		
	金額 (与信関連費用加算後 実質業務純益)	構成比	ROA ³
個人業務	21.6	43%	-
リテールバンキング	0.7	1%	0.1%
新生フィナンシャル ¹	16.7	34%	4.2%
アプラスフィナンシャル	4.6	9%	0.5%
その他個人	-0.4	-1%	-1.0%
法人業務	24.6	50%	-
法人営業	4.6	9%	0.4%
ストラクチャードファイナンス	6.4	13%	0.5%
プリンシパルトランザクションズ	5.4	11%	3.8%
昭和リース	2.6	5%	0.7%
市場営業	4.6	9%	n.m.
その他金融市場	0.7	1%	n.m.
経営勘定/その他	3.3	7%	-
トレジャリー	4.8	10%	1.1%
経営勘定/その他 (トレジャリー除く)	-1.1	-3%	n.m.
合計 (与信関連費用加算後実質業務純益)	49.6	100%	0.8%



¹ レイク事業、ノーローン、新生銀行スマートカードローンプラス等を含みます

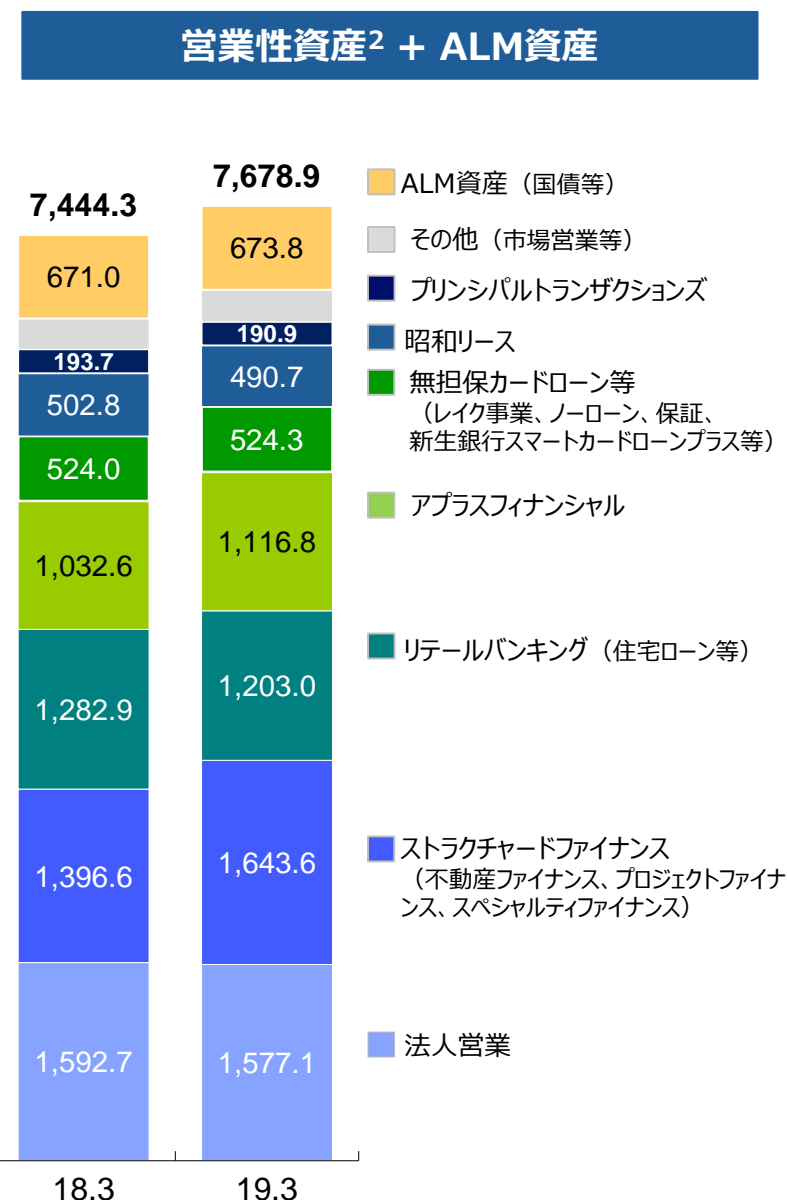
² 調達を必要としない保証 (支払承諾見返) を含みます

³ セグメントROA = セグメントの与信関連費用加算後実質業務純益 ÷ 期初と期末のセグメントの営業性資産の平均残高

セグメント別：利益と営業性残高(FY18)

(単位：10億円; %)

セグメント	18.4-19.3 (FY18)		
	金額 (与信関連費用加算後 実質業務純益)	構成比	ROA ³
個人業務	23.3	42%	-
リテールバンキング	-0.6	-1%	-0.0%
新生フィナンシャル ¹	21.2	38%	4.0%
アプラスフィナンシャル	3.1	6%	0.3%
その他個人	-0.2	0%	-0.4%
法人業務	28.7	52%	-
法人営業	4.0	7%	0.3%
ストラクチャードファイナンス	12.0	22%	0.8%
プリンシパルトランザクションズ	5.3	10%	2.8%
昭和リース	4.9	9%	1.0%
市場営業	3.3	6%	n.m.
その他金融市場	-1.0	-2%	n.m.
経営勘定/その他	3.4	6%	-
トレジャリー	4.3	8%	0.6%
経営勘定/その他 (トレジャリー除く)	-0.8	-1%	n.m.
合計 (与信関連費用加算後実質業務純益)	55.6	100%	0.7%



¹ レイク事業、ノーローン、新生銀行スマートカードローンプラス等を含みます

² 調達を必要としない保証 (支払承諾見返) を含みます

³ セグメントROA = セグメントの与信関連費用加算後実質業務純益 ÷ 期初と期末のセグメントの営業性資産の平均残高

セグメント別：四半期ベースの利益

(単位：10億円)

セグメント利益 (与信関連費用加算後 実質業務純益)	FY2017				FY2018				FY2019		
	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
個人業務	2.1	3.0	6.5	7.1	4.5	6.5	9.3	2.9	6.4	6.6	8.5
リテールバンキング	-1.7	-1.7	-1.3	-1.0	-0.5	-0.4	0.2	0.0	0.3	0.1	0.1
新生フィナンシャル ¹	1.7	3.0	4.8	4.1	4.6	5.6	6.6	4.2	5.0	5.2	6.3
アプラスフィナンシャル	1.9	1.5	2.7	2.9	0.4	1.1	2.2	-0.7	1.1	1.3	2.1
その他個人	0.3	0.2	0.3	1.1	0.0	0.1	0.1	-0.6	-0.1	-0.1	-0.1
法人業務	10.0	8.1	6.5	8.2	5.2	10.6	5.1	7.7	7.1	6.6	10.8
法人営業	1.4	4.0	0.3	0.7	0.6	-0.6	0.0	3.9	0.3	2.9	1.3
ストラクチャードファイナンス	1.9	0.7	2.5	3.1	-0.2	7.8	2.6	1.8	4.1	-0.8	3.2
プリンシパルトラザクシオンズ	4.3	1.8	2.9	0.1	2.4	2.1	1.5	-0.8	-0.0	2.6	2.8
昭和リース	0.9	0.8	-0.1	2.4	2.2	0.8	0.2	1.6	1.2	0.6	0.8
市場営業	1.3	0.6	0.9	1.8	0.3	0.7	0.8	1.3	1.2	1.1	2.2
その他金融市場	-0.0	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.3	-0.3	-0.2	0.0	0.1	0.4
経営勘定/その他	0.5	0.4	0.3	-1.1	1.4	0.8	1.3	-0.0	2.7	1.4	-0.8
トレジャリー	0.7	0.4	0.5	-0.6	1.0	0.7	0.9	1.6	3.2	2.0	-0.5
経営勘定/その他 (トレジャリー除く)	-0.1	-0.0	-0.1	-0.4	0.4	0.0	0.3	-1.7	-0.5	-0.5	-0.3
合計 (与信関連費用加算後 実質業務純益)	12.7	11.6	13.4	14.3	11.3	17.9	15.8	10.5	16.3	14.8	18.5

¹ レイク事業、ノーローン、新生銀行スマートカードローンプラス等を含みます

主要データ

バランスシート

(単位：10億円)	16.3	17.3	18.3	19.3	19.12
貸出金	4,562.9	4,833.4	4,895.9	4,986.8	5,119.7
有価証券	1,227.8	1,014.6	1,123.5	1,130.2	981.0
リース債権および リース投資資産	211.4	191.4	171.4	176.5	193.8
割賦売掛金	516.3	541.4	558.8	562.2	653.9
貸倒引当金	-91.7	-100.1	-100.8	-98.0	-98.0
繰延税金資産	14.0	15.5	14.7	15.0	13.8
資産の部合計	8,928.7	9,258.3	9,456.6	9,571.1	10,113.5
預金・譲渡性預金	5,800.9	5,862.9	6,067.0	5,922.1	6,230.9
借入金	801.7	789.6	739.5	684.0	692.5
社債	95.1	112.6	85.0	92.3	116.5
利息返還損失引当金	133.6	101.8	74.6	63.0	53.3
負債の部合計	8,135.6	8,437.5	8,600.6	8,674.5	9,191.8
株主資本	786.8	823.7	862.5	899.5	927.2
純資産の部合計	793.1	820.7	856.0	896.6	921.6

財務比率

(単位：%)	15.4-16.3	16.4-17.3	17.4-18.3	18.4-19.3	19.4-12
経費率	64.9	62.3	61.5	63.0	60.7
預貸率	78.7	82.4	80.7	84.2	82.2
ROA	0.7	0.6	0.5	0.5	0.6 ²
ROE	8.1	6.3	6.1	6.0	6.6 ²
不良債権 比率 ¹	0.79	0.22	0.17	0.20	0.29

1株当たりデータ

(単位：円)	15.4-16.3	16.4-17.3	17.4-18.3	18.4-19.3	19.4-12
BPS ³	294.41	3,163.89	3,376.39	3,636.92	3,872.86
EPS ³	22.96	194.65	199.01	211.24	187.00

格付情報

	16.3	17.3	18.3	19.3	19.12
R&I	BBB+	BBB+	A-	A-	A-
JCR	BBB+	BBB+	BBB+	A-	A-
S&P	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
Moody's	Baa3	Baa2	Baa2	Baa2	Baa1

¹ 金融再生法に基づく開示不良債権比率（単体）

² 年換算ベース

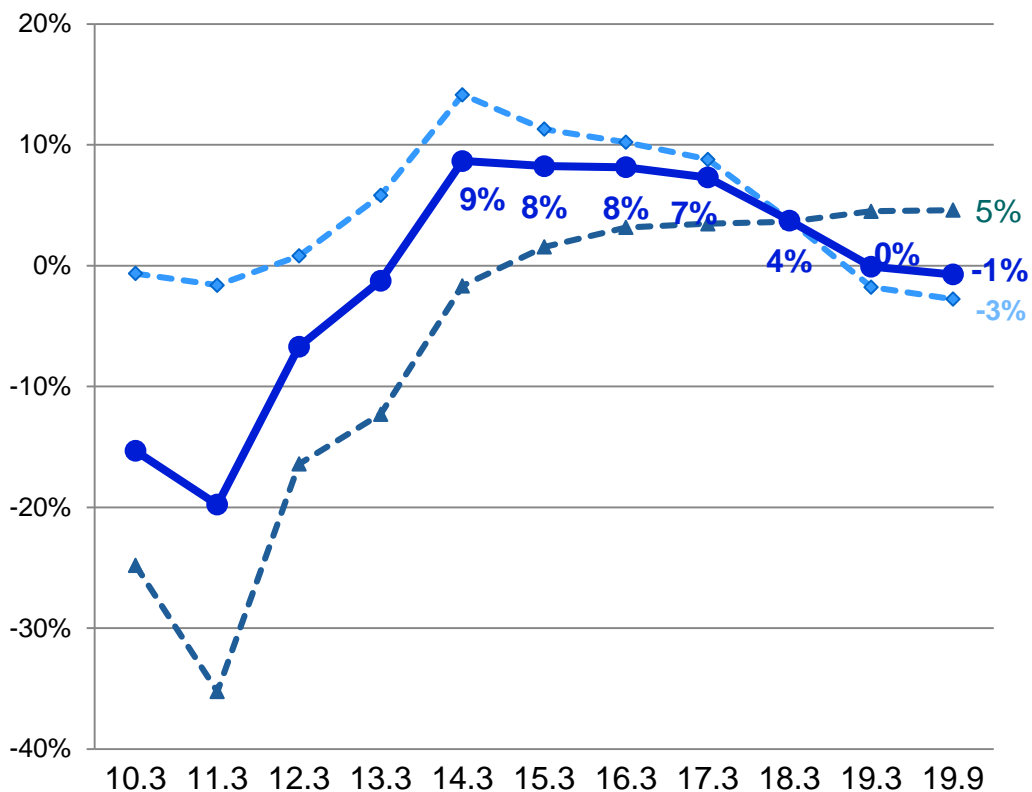
³ 2017年10月1日付の株式併合（10株→1株）を反映。FY16は今期の表記に調整しています

参考情報



無担保ローン市場

市場の成長(YoY)

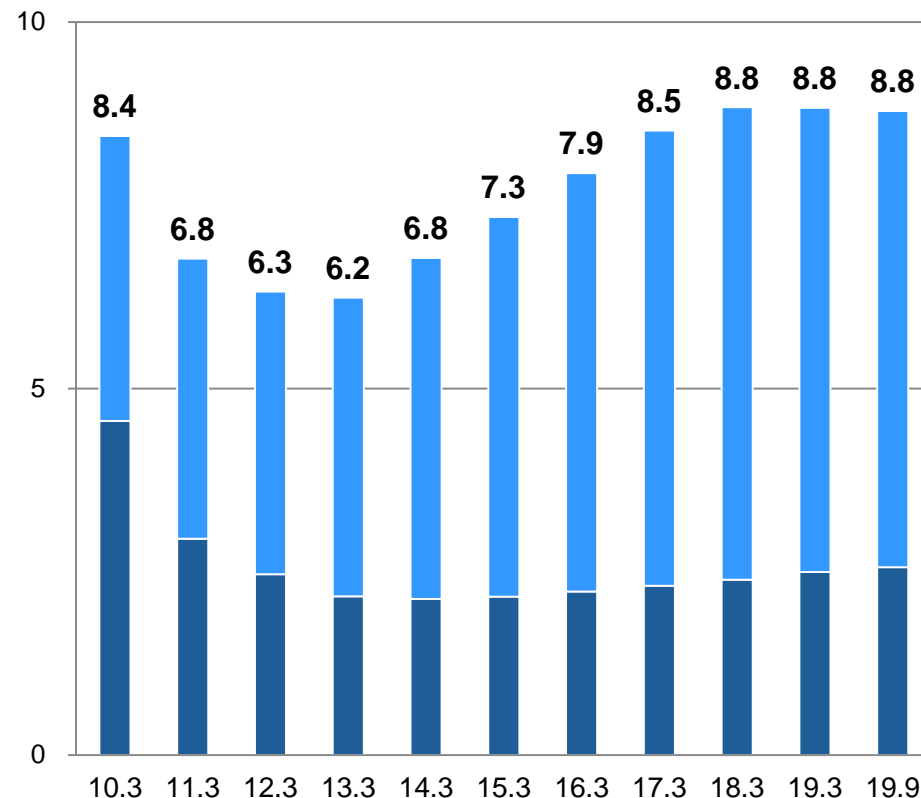


(出所) 日本銀行、日本貸金業協会の統計資料から、新生銀行作成

- ◆ YoY 銀行カードローン残高成長率
- YoY 無担保ローン（銀行カードローン+専業 無担保ローン）残高成長率
- ▲ YoY 専業 無担保ローン残高成長率

市場の規模

(単位：兆円)



(出所) 日本銀行、日本貸金業協会の統計資料から、新生銀行作成

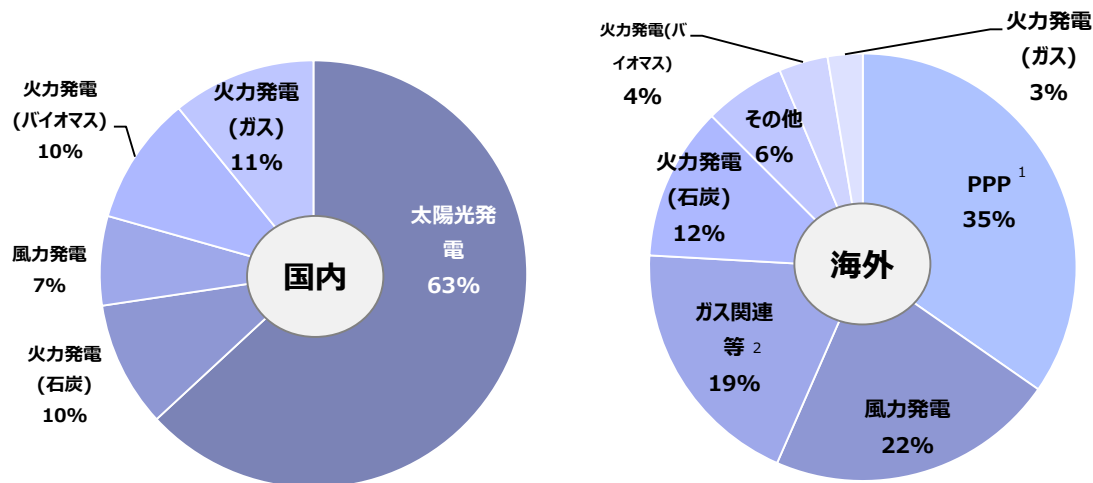
- 銀行カードローン残高
- 専業無担保ローン残高

「無担保ローン市場」=「銀行カードローン残高」+「専業無担保ローン残高」
 「銀行カードローン残高」：日銀統計の国内銀行および信用金庫の個人向けカードローン残高
 「専業無担保ローン残高」：日本貸金業協会統計の消費者向け無担保貸付（消費者金融業態）
 の月末貸付残高（住宅向け貸付除く）

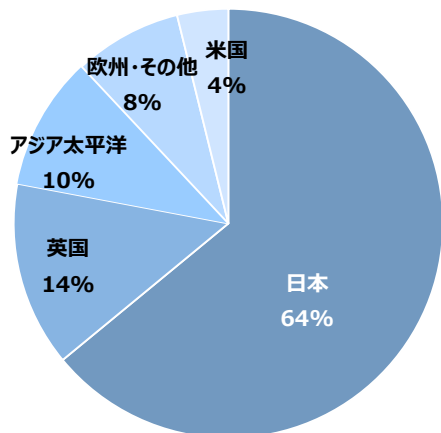
ストラクチャードファイナンスのポートフォリオ (2019年12月末時点)

プロジェクトファイナンス

【案件タイプ別の残高 (コミット済含む)】

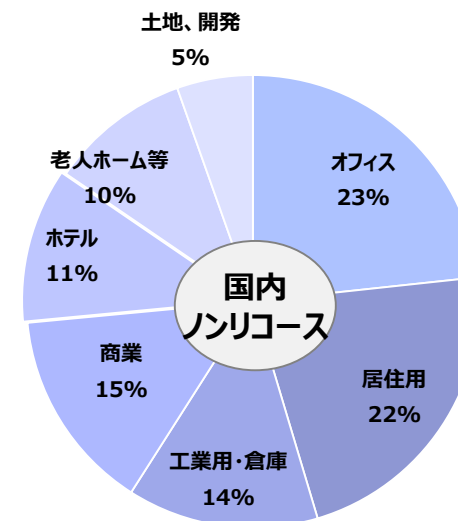


【地域別の残高 (コミット済含む)】

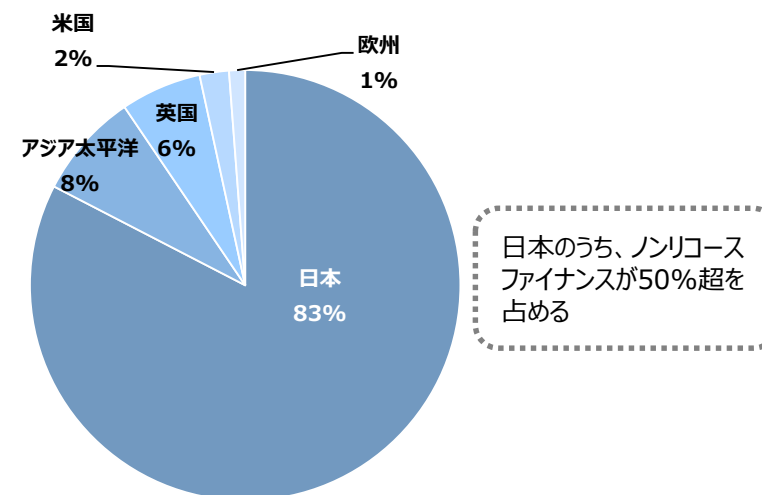


不動産ファイナンス

【物件タイプ別の残高】



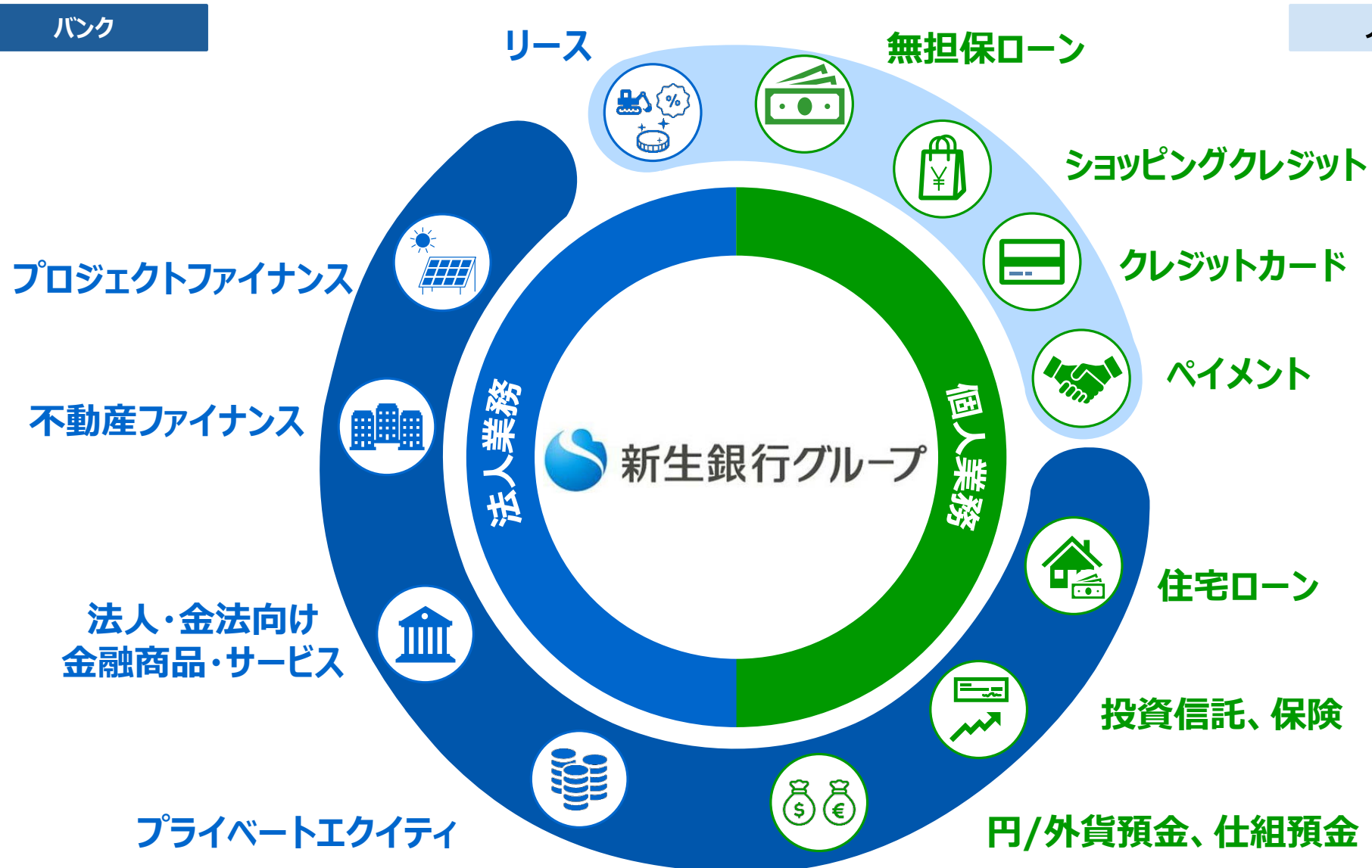
【地域別の残高 (ノンリコース+法人・REIT)】



¹ パブリック・プライベート・パートナーシップ

² LNG液化施設や受入れターミナル等の施設に対するファイナンス

ハイブリッドかつシームレスな商品サービスのポートフォリオ

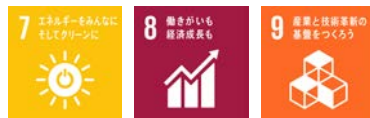


中期経営戦略：持続的成長に向けた取り組み（マテリアリティ）

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



中期経営戦略：ビジネスモデル

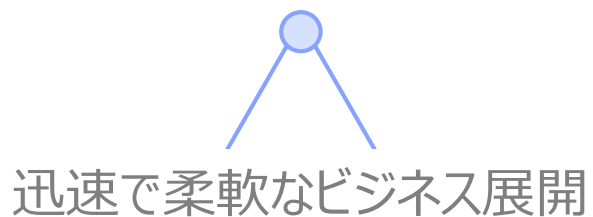
強みの源泉



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コシステムの取組み

中期経営戦略：戦略的ビジネス取組（1）

パートナーが
提供する価値

新生銀行グループが
提供する価値

解決する
社会課題

1

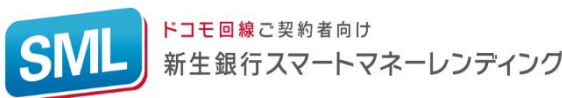
NTTドコモのもつ
顧客基盤、
レンディングプラット
フォーム



無担保カードローン
の審査ノウハウ、シス
テム



従来の消費者専門
サービスでは満たされ
ていない顧客の金融
アクセス



2

セブン銀行のもつ
外国人顧客基盤



目的別ローン、クレジ
ットカード



外国人居住者の
金融アクセス

中期経営戦略：戦略的ビジネス取組（２）

パートナーが
提供する価値

新生銀行グループが
提供する価値

解決する
社会課題

3

USEN-NEXT
GROUPのもつ
小規模事業者
（顧客基盤）、
商品・顧客プラット
フォーム



割賦、リース、レンデ
ィング等金融サービス
Fintech



小規模事業者の
金融アクセス

4

パートナー企業の
商品・サービス



プラットフォーム
決済/為替、与信、
資産運用など



パートナー企業のお
客様の金融アクセス



中期経営戦略：財務目標

1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

2018年度

45%



2021年度

50%

機関投資家向けビジネス

2018年度

10%



2021年度

15%

ROE 収益性

2018年度

6.0%



中期的に

8.0%

経費率 効率性

2018年度

63.0%



2021年度

50%台

CET 1 比率 健全性

2018年度

12.0%



中期的に

10%以上を維持

株主還元

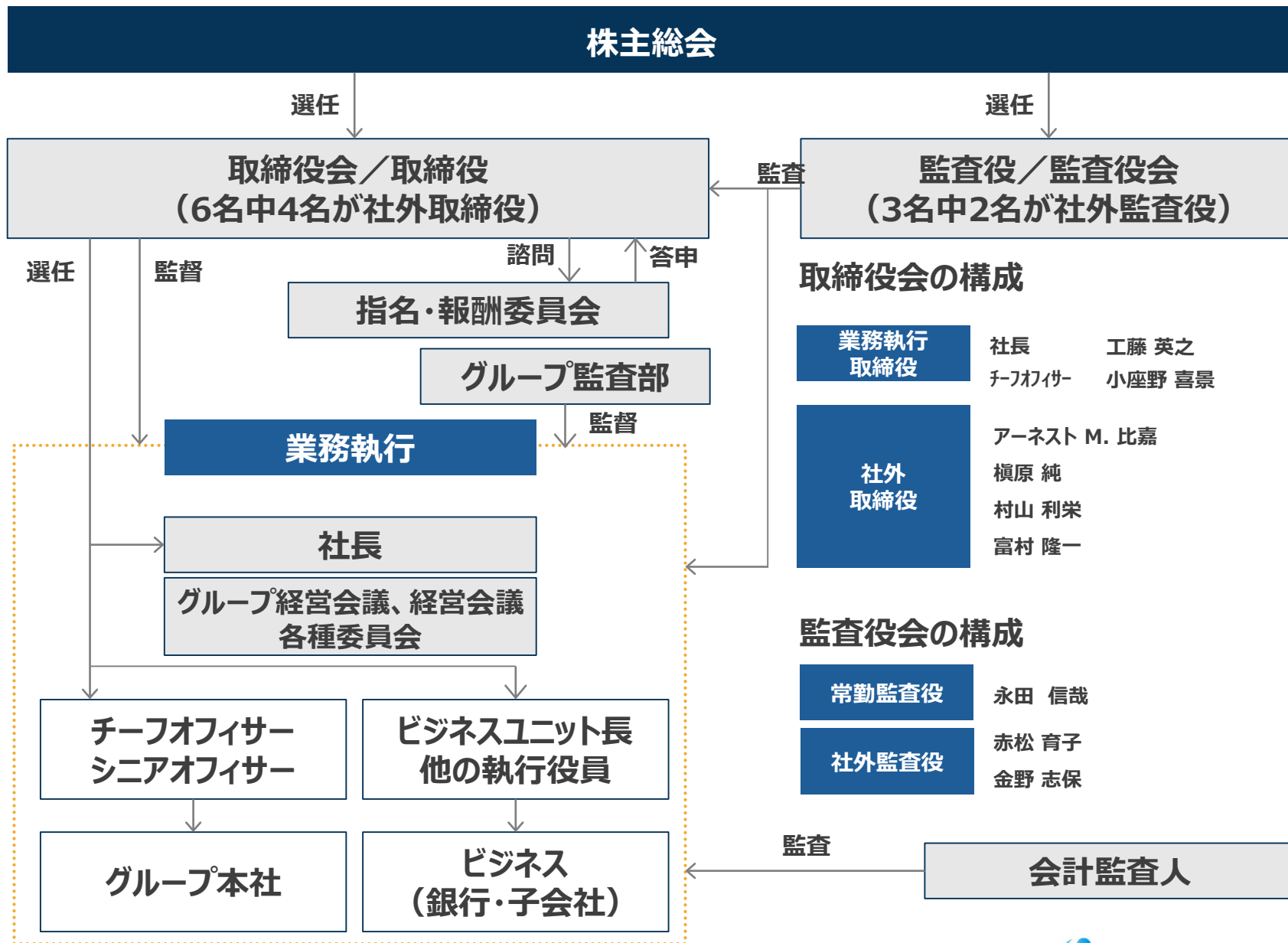
株主還元については、財務状況や市場環境に応じ、経営健全化計画の定める総還元性向の範囲内でその維持・向上を目指す。(*)

* 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。

コーポレート・ガバナンス：体制

経営戦略の策定
業務執行の監督

経営戦略の実行
業務の実行



コーポレート・ガバナンス：多様な取締役会メンバー

取締役¹



榎原 純
取締役

年齢：61歳

■ 社外取締役
■ 企業経営経験
■ 指名・報酬委員会

- 主要な経歴**
- ・フィリップモリスインターナショナル 取締役（現職）
 - ・マネックスグループ株式会社 取締役（現職）
 - ・ゴールドマン・サックス証券株式会社 パートナー



アーネスト M. 比嘉
取締役

年齢：66歳

■ 社外取締役
■ 企業経営経験
■ 指名・報酬委員会

- 主要な経歴**
- ・株式会社ヒガ・インダストリーズ 代表取締役会長兼社長（現職）
 - ・ウェンディーズ・ジャパン株式会社 代表取締役会長（現職）



富村 隆一
取締役

年齢：60歳

■ 社外取締役
■ 企業経営経験
■ 指名・報酬委員会

- 主要な経歴**
- ・株式会社シグマクス 代表取締役社長（現職）
 - ・日本テレコム株式会社（現 ソフトバンク株式会社）代表執行役員副社長
 - ・IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社常務取締役
 - ・株式会社リクルート（現 株式会社リクルートホールディングス）ネットワークインテグレーション事業部長



村山 利栄
取締役

年齢：59歳

■ 社外取締役
■ 指名・報酬委員会

- 主要な経歴**
- ・国立研究開発法人国立国際医療研究センター理事（現職）
 - ・株式会社ComTech代表取締役会長
 - ・ゴールドマン・サックス証券株式会社 マネージングディレクター

取締役¹



工藤 英之
代表取締役社長

年齢：56歳

■ 業務執行取締役

- 主要な経歴**
- ・常務執行役員チーフリスクオフィサー リスク管理部門長
 - ・常務執行役員ストラクチャードファイナンス 本部長
 - ・常務執行役員法人・商品部門副部門長



小座野 喜景
取締役、チーフオフィサー
グループ事業戦略

年齢：56歳

■ 業務執行取締役

- 主要な経歴**
- ・株式会社アプラスフィナンシャル取締役（現職）
 - ・常務執行役員法人部門副部門長
 - ・常務執行役員プリンシパルランザクションズ 本部長



永田 信哉
常勤監査役

年齢：61歳

- 主要な経歴**
- ・当行常勤監査役（現職）
 - ・当行執行役員財務管理部長
 - ・当行執行役員グループ財務管理部長兼グループ財務経理部長



赤松 育子
社外監査役

年齢：51歳

- 主要な経歴**
- ・当行監査役（現職）
 - ・日本公認会計士協会女性会計士活躍促進協議会委員（現職）
 - ・太田昭和監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）入所



金野 志保
社外監査役

年齢：56歳

- 主要な経歴**
- ・マネックスグループ株式会社取締役（現職）
 - ・当行監査役（現職）
 - ・アルフレッサホールディングス株式会社取締役（現職）
 - ・株式会社カカコム取締役
 - ・ワタミ株式会社取締役
 - ・金野志保(は)ばたき法律事務所開設（現職）
 - ・第一東京弁護士会登録

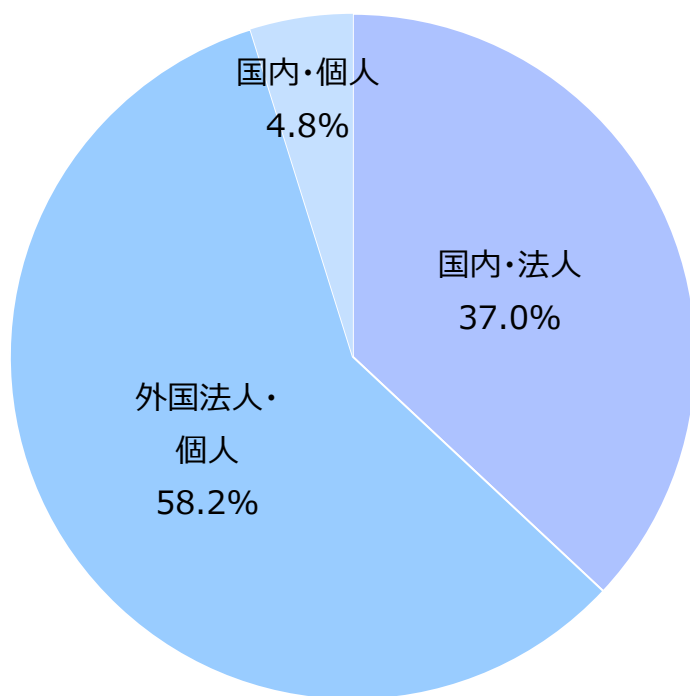
■ 業務執行取締役 ■ 社外取締役
■ 企業経営経験 ■ 指名・報酬委員会

¹ 2019年9月30日時点

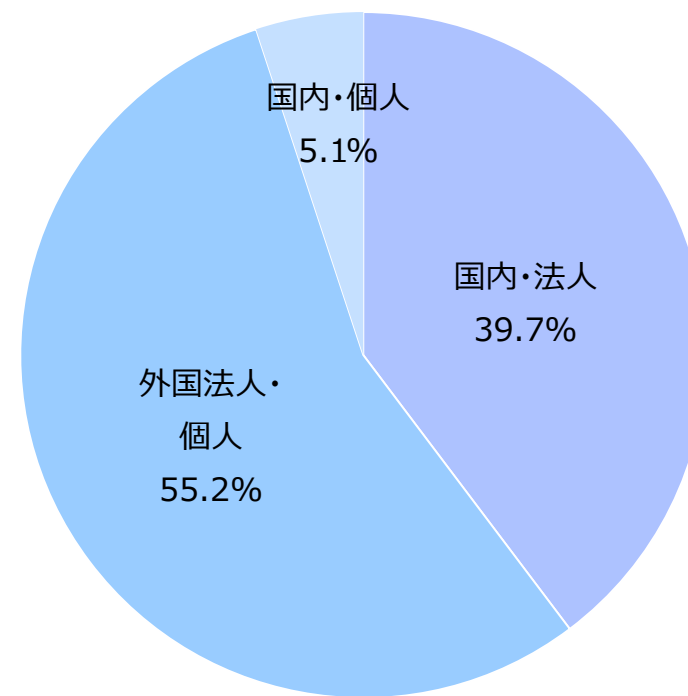
株主構成：

- 外国法人の大株主（J.C. Flowers & Co. LLCの関係者を含む投資家グループ、“JCFファンド”）による売出を、2019年8月に実施
- 海外投資家の比率は引き続き過半を占めるものの、国内法人・個人の比率がやや増加

2019年3月末¹



2019年9月末¹



¹ 自己株式を除くベース

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。