

2021年11月12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：8303 東証第一部)

### 預金保険機構への回答について

預金保険機構による2021年11月5日付の「ご質問書」と題する書面にて記載された当行へのご質問につきまして、本日、本プレスリリース別紙の回答書の公表をもって回答いたします。

以上



お問い合わせ先

新生銀行 グループ IR・広報部

報道機関のみなさま：[Shinsei\\_PR@shinseibank.com](mailto:Shinsei_PR@shinseibank.com)

(担当：下村、紀、伊佐)

株主・投資家のみなさま：[Shinsei\\_IR@shinseibank.com](mailto:Shinsei_IR@shinseibank.com)

(担当：高田、朝間、持田)

2021年11月12日

預金保険機構  
理事長 三井 秀範 殿

株式会社新生銀行  
取締役会

### 回答書

拝啓 貴機構におかれましては益々のご清栄のこととお喜び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、2021年11月5日付で貴機構よりご質問頂きました事項につき下記の通り回答いたしますので、別添「回答書 付属資料」と共に、ご高覧賜りますようお願い申し上げます。  
敬具

### 記

(ご質問1) 株式会社新生銀行の本源的価値はどのような分野・業務にあると考えているのかお示しいただきたい。

① 当行グループの本源的価値：経営資源を最も有効利用し、リスク・リターンを最適化した時の価値

当行は、「本源的価値」を「企業の経営資源（資本、人財等）が最も有効に利用される場合に実現する企業価値」と定義します。金融グループとして機能やサービスを提供することに伴って当行グループが負うリスクをリスクアペタイト・フレームワーク（リスク選好を経営の共通言語とする考え方）によって適切に管理し、当行グループが強みを有する事業分野・業務にフォーカスして経営資源を配賦することにより、金融機関としての健全性を維持しつつ、リスク・リターンを最適化することが極めて重要と考えております。

② 当行グループの本源的価値を産み出す業務分野：当行グループが強みを有し、収益性・成長性が期待できる小口ファイナンス及び機関投資家ビジネス

当行グループは、持株会社体制を採用してはいないものの、新生銀行が主要なグループ会社すべてを100%子会社として保有するとともに、グループ本社（仮想）を設置し、連結グループとしてあたかも一つの会社であるかのように、他の金融グループとは一線を画す深度で一体的に業務を運営しています。かかる「グループ融合」的な体制の下、

総合金融グループとして様々な金融ニーズをお持ちの個人・法人のお客さまに対して多様な商品・サービスを提供しております。

当行グループが強みを有し、本源的価値を産み出すために特にフォーカスしている分野・業務は次の2つです。

- 小口ファイナンス：小口分散により統計的手法が事業運営上有効なビジネス、データ活用・決済など近接領域との一体運営、貸付・リースなど多様な手法の採用

当行グループは小口ファイナンス分野において、マーケティング力、与信判断・回収におけるデータ分析力（セカンドサイト様やクレジットエンジン様等の外部パートナーとの提携による AI/IT 技術の補完も含まれます）、そして安定したオペレーション能力を有し、それらを基盤として築き上げた高度に分散したポートフォリオを有します。また、このケイパビリティを活かして、他の事業会社が提供する商品やサービスに関わる後払いや割賦等の金融サービスの提供にも柔軟に取り組んでおります。当分野への戦略的な経営資源配賦の結果、2020 年度実績では、現中期経営戦略にて定めた 2021 年度の目標利益シェア 50%を超える 59%を達成いたしました。

- 機関投資家ビジネス：再生可能エネルギー発電プロジェクト、不動産、M&Aなどを対象とする投資家の活動を支えるファイナンスの提供から出発し、他の投資機会やメザニン・リースなど他のファイナンス商品に拡大

当行グループは、ストラクチャードファイナンス分野における長年の経験と市場における高いプレゼンスを有します。これは大手行と比して意思決定プロセスが機動的な体制であることを最大限生かして柔軟かつスピーディに案件に取り組めること、難易度の高い案件に係わる豊富な経験と知見に基づく専門性と分析力を有していること、特定の金融グループに属していないために幅広いお客さまと中立的な立場でお取引できること、といった強みを有することに起因します。

また、当行グループの業務・機能・商品の提供を通じて取得した資産を、他の機関投資家・事業者等とシェアすることで、顧客満足度を向上させると同時に、当行グループ自身のリスク管理や資本効率も最適化しています。例えば、地域金融機関、大手金融機関に対し、再生可能エネルギー関連プロジェクトファイナンスや不動産ファイナンス、近時においてはクロスボーダーローンやサステナビリティ・リンク・ローン、ヘルスケアファイナンス、ベンチャー投資ファンドやソーシャルインパクトファンドへの出資などファイナンス対象や手法を多様化させ、様々なディストリビューション（投資機会の組成・提供）、金融商品の提供など、専門的な分野でノウハウや収益機会をご提供するとともに、共同してファイナンスを行う機関投資家層を拡大させています。

これらの強みや取り組みにより、この分野において主たるお客さまとなり得る地方銀行の約9割との取引実績（地方銀行との年間取引額約3,000億円）を有しております。

③ **価値共創戦略：当行グループの機能と大規模な顧客基盤を有する金融・非金融パートナーとの連携による、新たな金融サービスの提供と顧客基盤の非連続的な拡大**

価値共創戦略とは、上記の差別化された業務・機能・商品を、新生銀行グループのお客さまに留まらず、外部の多様な事業者やプラットフォームとのパートナーシップを通じてご提供することにより、当行グループが直接アクセスできない、あるいはサービスが届いていない（unserved）、もしくは十分なサービスを受けられていない（underserved）顧客に提供する価値を拡大する戦略です。特に、当行グループが強みを有する小口ファイナンスの価値共創を深化させるため、当行グループと異なる事業・顧客基盤を確立している異業種プレーヤーとのパートナーシップの深化に注力しております。

➤ 非金融パートナーへの機能提供の実績例：

- ・ 2019年：NTTドコモ 個人向けレンディングサービス
- ・ 2019年：USENグループ 小規模事業者向け複合金融サービス
- ・ 2020年：ニッセングループ 個人向けレンディングサービス
- ・ 2021年：ファミリーマートグループ 個人向けレンディングサービス
- ・ その他、非金融事業者がその顧客に金融サービスの提供を可能にする金融サービスプラットフォーム「BANKIT®」の提供や昭和リースにおける他社とのパートナー型ビジネスの展開

➤ 当行グループ各社による地域金融機関の顧客向け金融サービス提供：

- ・ 地域金融機関が行う個人向け無担保ローン商品に対する信用保証事業（地域金融機関13行）を展開
- ・ 小口ファイナンスサービス（リース・ショッピングクレジット等）を、ビジネスマッチングを通じて地域金融機関顧客へ提供
- ・ 地域金融機関のサービシング業務の受託
- ・ M&A案件の共同取組
- ・ 事業承継や廃業支援、固定化債権買取や不動産リース等専門性の高いサービスの共同提供
- ・ オンラインファクタリング等DXを活用した新たなファイナンスサービスの共同提供

当行グループは、上述した取組に限らず、当行グループの機能を活用いただくことで新たな価値提供ができる可能性のある事業パートナーとの協業を常に模索しています。これは、SBI様もパートナー候補として排除されるものではありません。なお、若年の

資産形成層の資産運用ニーズや中堅世代以降の資産運用層の消費者ローンのニーズは限定的であり、また当行グループはストラクチャードファイナンス分野で協業可能な地方銀行の9割と取引実績があるなどSBI様と当行グループでは顧客層が補完的ではないため、一定のシナジーは期待いたしますが、SBIグループ各社とアームズレングスを確保した上での当行グループの本源的価値の向上効果については、限界的であると考えております。SBI様を含め、様々なパートナーとの提携を今後も拡げ、価値共創による企業価値向上を図ることが当行の株主の皆さまにとっても有益であると考えます。

(ご質問2) 公開買付価格 2,000 円が本源的価値を十分に反映していないとのことであるが、本源的価値が株価に反映されるために、また本源的価値をさらに高めていくために、今後どのような経営を行っていくのかお示しいただきたい。

① 直近の当行グループの業績見込、資本余力、及び前述の事業ポートフォリオや収益構造の実態を踏まえた本源的価値の算定

➤ 配当割引モデル分析(フィナンシャル・アドバイザーによる算定):2021年10月21日付「SBI地銀ホールディングス株式会社による当行株式に対する公開買付けに関する意見表明(反対、但し賛同のための条件を提示)のお知らせ」記載の通り、当行のフィナンシャル・アドバイザー及び独立社外取締役協議会専属のフィナンシャル・アドバイザーの合計2社が行った配当割引モデル分析(金融機関の評価で広く利用され、本源的価値を測ると考えられる代表的な分析手法の一つ)による1株当たり株式価値の評価レンジの中央値はそれぞれ以下の通りです(カッコ内は評価レンジ)。

- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券: 2,412円(2,077円~2,753円)<sup>1</sup>
- ブルータス・コンサルティング: 2,449円(2,018円~2,881円)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> 三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、当行の1株当たりの株式価値の算定に際し、当行から提供を受けた情報及び一般に公開された情報等を原則としてそのまま採用し、それらの資料及び情報等が、全て正確かつ完全なものであることを前提としており、独自にそれらの正確性及び完全性の検証を行っておりません。また、当行の資産及び負債について、独自の評価・査定を行っておらず、第三者機関への鑑定又は査定の依頼も行っておりません。加えて当行の財務予測に関する情報については、当行による2021年10月21日時点で得られる最善の予測と判断に基づき合理的に作成されたことを前提としており、三菱UFJモルガン・スタンレー証券は当該財務予測の適切さ・合理性について独自に検証を行っておりません。三菱UFJモルガン・スタンレー証券の算定は、2021年10月21日までの上記情報を反映したものです。

<sup>2</sup> ブルータス・コンサルティングは、当行の1株当たりの株式価値の算定に際し、当行から提供を受けた情報及び一般に公開された情報等を原則としてそのまま採用し、それらの資料及び情報等が、全て正確かつ完全なものであることを前提としており、独自にそれらの正確性及び完全性の検証を行っておりません。また、当行の資産及び負債について、独自の評価・査定を行っておらず、第三者機関への鑑定又は査定の依頼も行っておりません。加えて当行の財務予測に関する情報については、当行による2021年10月19日時点で得られる最善の予測と判断に基づき合理的に作成されたことを前提としており、ブルータス・コンサルティングは当該財務予測の適切さ・合理性について独自に検証を行って

- ▶ サム・オブ・ザ・パーツ (Sum of The Parts) 分析 (当行試算) : 新生銀行グループは個人向けカードローンをはじめとするノンバンク分野の利益がその過半 (2019 年度実績 : 52%、2020 年度実績 : 75%) を占めており、他の国内銀行グループ比、非常に高い水準となっております。一方で、長期にわたる低金利環境下において、銀行業の株式はその純資産に比して極めて割安な価格で取引されており、当行も例外ではありません。しかしながら前述の通り、当行グループは、資本構造上は新生銀行を頂点としたグループを形成しつつも、実態としては他の銀行グループと異なりノンバンクと銀行のハイブリッドの総合金融グループと呼べる機能群と事業ポートフォリオを有しているため、それに対応した価値評価 (後述) が妥当であると考えております。さらに、ノンオーガニック投資による成長のために活用が可能な資本を十分に有していることから、当該資本についても将来利益を生み出す源泉となり得ます。これらを踏まえ、金融機関を評価する際に一般的に使用される株価純資産倍率 (= PBR) を用い、新生フィナンシャル・アプラス・昭和リース・UDC といった主要な子会社、小口ファイナンスへのノンオーガニック投資、銀行をそれぞれ事業毎に分けて算定すると、1 株当たり株式価値は 3,355 円という結果になります。

## ② 本源的価値を株価に反映させる施策 : ノンバンク収益が過半である当行グループの特異な実態を踏まえた価値を明示化するためのグループストラクチャー転換と IR 活動

- ▶ 当行は、新生銀行を頂点としてその下に主要グループ会社を 100% 保有するグループの資本構造という外形 (銀行グループという捉え方) と、グループ本社 (仮想) を頂点として銀行を含む各事業会社を並列に位置づけ、法人格横断型の事業運営を通じてバンク/ノンバンク一体的に付加価値を生み出している実態 (総合金融グループという捉え方) とに乖離があると考えております。加えて、収益性・成長性の高いノンバンクビジネスが当行グループの収益の中心となりつつあり、さらにそれを加速する戦略であることから、銀行グループというよりも「銀行の高い信用力を有した総合金融グループ」という位置付けがより適切であると考えます。
- ▶ 上記乖離を解消するため、株式市場に対する的確な開示と説明により、当行グループが有する本源的価値についての本質的な理解を求めてまいります。また、持株会社体制への移行等による銀行とノンバンクの兄弟会社化や外部のパートナーとの資本・業務提携など、グループの事業実態に即した資本構造・グループストラクチャーへの転換を図り、市場での評価をその実態と整合さ

---

おりません。ブルータス・コンサルティングの算定は、2021 年 10 月 19 日までの上記情報を反映したものです。

せる施策を検討してまいります。

- これにより、銀行業として画一的に評価されるのではなく、事業会社（単位）ごとの経営資源配賦と利益とを適切に分別し、事業会社ごとに適正な評価を得た合計が株価に反映されることを目指します。なお、当行グループは、消費者金融・信販・銀行といった業態別の運営は時代遅れであり、お客さまの望む、そして当行グループとして在りたい姿ではないと考えており、業態に縛られずに顧客の利便性を追求し、有機的な「グループ融合」によって生み出される新しい商品やサービスを今後も提供していく所存です。そのため、事業会社ごとに切り出して売却する考えは持っておりません。

### ③ 本源的価値をさらに高めていくために行う施策：重点エリアでのオーガニック成長、価値共創戦略、及びノンオーガニック成長を通じた利益と資本効率の向上

差別化可能なエリアに重点的に経営資源を配賦することを基礎として、以下施策に取り組みます。

- オーガニック成長：小口ファイナンスは、グループ一体で与信能力の向上と顧客ニーズに即した商品提供力の強化に努め、顧客増加と資産拡大を実現します。更にこれまで培ってきたグレーゾーンリスクの定量化や管理に係る知見を活かし、これに関連する資産買取業務やコンサルティング業務を強化いたします。また、機関投資家ビジネスについては、再生可能エネルギー領域への更なるコミットメントによって次期中期経営戦略中に当該領域への戦略貸出目標を 5,000 億円とし、ストラクチャードファイナンス全体の次期中経期間の組成総額 2.5 兆円を目指します。
- 価値共創戦略：現中期経営戦略で掲げた上で取り組んでいる既存の価値共創案件の本格化と収益化による一層の成長を実現します。加えて、これまでの多様な取り組みを通じた組織としての練度向上により、案件によるカスタマイズ度合いの最適化やベースの共通化、データ利活用や更なる相乗効果の創出など質的な面を深化させ、さらに、高い共創ケイパビリティを備えた理想的な提携先として広く認知・評価されることで非金融領域を含めた価値共創機会を拡大する好循環へ繋がります。今後も、NTT ドコモ様（ドコモユーザー8,000万人超）、ファミリーマート様（ファミペイアプリ累計ダウンロード数 900 万超）のように、巨大な顧客基盤を有し、金融と異なるサービスを提供しているパートナー企業との提携を同時並行的に増やすことで、直接間接を問わず当行グループがサービス提供する数千万人単位の幅広い顧客基盤を構築してまいります。
- ノンオーガニック成長：成長著しいアジア・パシフィック地域等において、ノンバンクを中心とした強固な経営・競争基盤を確立すべく、余剰資本を積極的

に活用した出資・買収施策を推進いたします。ノンバンク以外にも、デジタルを駆使したビジネスのプラットフォームとなる企業や、優れた技術を持つ企業との戦略提携も視野に入れ、これらによって、ビジネスモデルやテクノロジー等における国内－海外拠点間の相互展開・グループ間シナジーの発揮を実現します。

- これまでの海外への出資・買収戦略の実績は以下の通りです。
  - 2017年 MCredit (ベトナム)：合弁 (出資額：約 50 億円、出資比率：49%)  
⇒ 他の ASEAN 諸国への展開を具体的に検討中
  - 2020年 EasyLend (香港)：買収 (出資額：約 20 億円、出資比率：100%)
  - 2020年 UDC (NZ)：買収 (出資額：約 470 億円、出資比率：100%)
  - 2021年 Latitude (豪州)：出資 (出資額：約 250 億円、出資比率：10%)  
⇒ オセアニア地区でのパイプライン多数継続中
 (一方で、戦略分野に適合しない Jih Sun (台湾) の売却、事業が想定通りに展開できなかった NWB (香港) の撤退を 2021 年に実施し、ポートフォリオの最適化に努めています)

これらを踏まえつつ、重点分野におけるオーガニック戦略や価値共創戦略、あるいは出資・買収戦略によって資本効率の良い分野・業務へ潤沢な資本を選択的に投下することで、中期的に ROE8%を目指します。

ノンオーガニック成長 (2022 年度以降、每期 UDC と同程度である 2,500 億円のリスクアセットを獲得し、50 億円の利益が増加する前提<sup>3</sup>) を加味した利益と ROE の見込みは以下の通りです。

	2023/3 期	2024/3 期	2025/3 期
親会社株主に帰属する当期純利益	372 億円	526 億円	702 億円
ROE	3.9%	5.4%	6.9%

仮に銀行として市場に見られる状況が変わらないとしても、銀行業においては ROE と PBR との正の相関関係が見て取れるため、ROE の向上が PBR の向上に繋がります。ノンオーガニック成長を踏まえた 2025 年 3 月期の業績見込みを前提とした場合、PBR・ROE 回帰分析を踏まえると、PBR は現在の 0.33x から約 0.5x へ向上し、またさらに純資産自体も増加することから、1 株当たり株式価値は約 2,700 円と算出されます。

#### ④ 経営資源と経営方針の不一致及び事業領域のミスマッチにより、本源的価値が顕在化できないリスク

企業の本源的価値が顕在化できるのは、企業の限りある経営資源 (資本、人財等) が

<sup>3</sup> 適切な出資・買収先は不規則に発現するため、毎年一定になるとは限りません

最も有効活用される場合であり、裏を返せば、資本が不適切な事業領域に投じられる場合や、人財がその有するケイパビリティにフィットしない領域に充てられる場合には、本源的価値に到達しないリスクがあります。

現時点では SBI 様から協議を拒絶されているため具体的な確認が困難ですが、一般論として SBI 様との一定のシナジーは想定できると考えております。ただし、「当方の小口ファイナンス×SBI 様の証券顧客」といった、重要だと思われるシナジー領域においても、実現可能な残高を具体的に想定すると、仮に成功した場合でも数年後の収益貢献は数億円程度にとどまるものであり、これを両方で折半する場合、当行グループの連結利益へのポジティブインパクトは僅少です。

上場を維持し、少数株主が残留しつつ経営権獲得を企図する買収の是非の判断においては、シナジーの有無よりは、親会社が子会社の資本、人財等の経営資源を子会社自身のために最適に活用するか、親会社が自己の利益を図るなど不適切な活用により子会社の少数株主の利益を損なわないか、ということが重要かつ最大のポイントとなると考えます。かかる判断のためには、経営体制や経営資源（資本・人財等）活用の具体的方針について株主の皆さまに開示されることが重要であり、SBI 様の TOB に関しては、これらの事項に関する説得力のある説明があれば賛同可能となると考えます。

**⑤ 本源的価値の顕在化及び向上に資する、当行グループと相互補完的なパートナー探索**

仮に、SBI 様から上記事項等に関する説得力のある説明が得られない場合においては、当行グループ自身による本源的価値の発揮、あるいは本源的価値の発揮をサポートする考えのある他の株主候補との資本・業務提携等を追求することが、株式価値の向上に資すると考えます。10月21日付の意見表明リリースにもありますように、当行は、必ずしも独立経営のみを志向しているわけではなく、上記の戦略をサポートし、株主価値の向上を加速できる複数の株主候補と協議を行っており（SBI 様にも協議の打診は行っており候補として排除しておりません）、それは仮に意思確認総会で議案が可決された場合も継続する所存です。

以上

# 回答書 付属資料

2021年11月12日

 新生銀行グループ  
株式会社新生銀行

# 本源的価値を高めるための戦略

---

# 基本戦略：サステナビリティ経営戦略

## 新生銀行グループのサステナビリティ経営

サステナビリティを唯一の価値基準・判断軸とし、あらゆる企業活動を行う  
(サステナビリティを軸としたコーポレート・ガバナンス)

- サステナビリティ経営を軸に、規程/予算/評価/報酬などを全面的に見直し
- 主要開示フレームワーク（TCFD、責任銀行原則等）に即した、かつ、ステークホルダーの期待に応える開示

### 事業を通じたサステナビリティ実現

- サステナビリティ課題解決を通じた、ポジティブなインパクトの拡大/創出
- 責任ある投融資等を通じた、ネガティブなインパクトの低減/回避

### 企業体としてのサステナビリティ貢献

- 人権尊重に係る状況把握と対応強化
- 人的資本強化（ウェルビーイング経営/D&Iなど）
- 地球環境への取り組み  
（気候変動関連数値の測定/開示/改善等）
- 企業価値向上につながる社会貢献活動の実施

# 基本戦略：先駆的・共創的ポジティブインパクトの創出

先駆者となり、他者との共創によって  
影響力と影響範囲を拡大しながら  
ポジティブインパクトを創出

## サステナブルファイナンス

- 「持続可能な社会を実現するための金融」を深く広く展開
- サステナビリティ起点で全てのビジネスを捉え直し、差別化可能なエリアに重点的にリソースを配分
- 再生可能エネルギー等、社会・環境課題の解決に資する分野において、機関投資家に共感される、先駆的な主要プレイヤーであり続ける。

## 不断の金融リ・デザイン

- 先鋭的・潜在的な顧客ニーズを捉え、変化をリードしながら、金融の在り方や、手法、商品、サービスをリ・デザインし続ける。
- 顧客の未充足／不満足なニーズに対応する新しい解決策を提供し、資金を行きわたらせる。（金融包摂）

## 攻守におけるインテグリティ

- 顧客体験において積極的・能動的に安心感と信頼感をもたらす。
- 高度化・多様化する脅威からお客さまを防衛する社会インフラとしての使命を果たす。
- グループ社員が（環境や社会に好影響を与えているとの）誇りと矜持を持って業務に邁進する。

# 基本戦略：持続的な利益成長に資する最適なリスク・リターン

自主自律、価値共創の進化・深化と  
海外展開の強化・拡大により、持続的な利益成長を実現  
ノンオーガニック施策にも積極果敢に取り組む

## 強固な海外フランチャイズ の確立

- 成長著しいAPAC等でのノンバンクを中心とする強固な経営・競争基盤を確立
- デジタルを駆使したビジネスのプラットフォームとなる企業や、優れた技術を持つ企業との戦略提携
- ビジネスモデルやテクノロジー等における国内－海外拠点間の相互展開・グループ間シナジーの発揮

## 価値共創の進化・深化

- 既存の取り組みの本格化と収益化による成長ドライバーへの進化
- 多様な取り組みを通じた練度向上により、カスタマイズ度合いの最適化やベースの共通化、データ活用や更なる相乗効果の創出など質的な面で深化
- 理想的な提携先と認知・評価されることで非金融領域を含めた共創機会を拡大する好循環へ

## 自主自律による 新規価値創造

- 自己完結型から自主自律型へ
- グループ融合で生み出す商品やサービスを起点に、自らオーナーシップを持ち（自主）、コントロール（自律）して価値を創造
- 自己で「完結」せず、外部の機能を有効に取り込み、外部の顧客等を呼び込む。
- （具体例：医療エコ、投融資プラットフォーム、BANKIT®）

非連続な成長を実現するノンオーガニックな出資・買収

# 注力分野の個別戦略概要：小口ファイナンス

## 2030年に目指す姿（サステナビリティ）：社会全体における適切な資金循環の実現

- 社会の変化や価値観の多様化に呼応しつつ、お客さまにとっての利便性の向上と社会における円滑な資金循環の実現に貢献
- 金融犯罪や不正取引を可能な限り排除する万全なセキュリティ体制、および多重債務者の発生防止を含む顧客保護体制を構築し、お客さまおよびパートナー企業に安心してご利用いただける金融サービスの継続的な提供者としてのブランドを確立し、従業員が誇りを持って業務に従事

## 2022年度～2024年度における戦略概要

### 環境変化の予想（機会と脅威）

#### 機会

- 異業種への金融機能提供
- 働き方やライフスタイルの多様化
- 政府主導によるキャッシュレス化
- 民法改正による成人年齢引下げ
- 金融機関統廃合による業界再編

#### 脅威

- 人口減少による市場規模縮小
- 新興勢力の台頭・競争の激化
- 新型コロナウイルス感染症による渡航制限、行動制限長期化
- 顧客行動の変化

### 経営資源投下の方向性と戦略

#### 新規ビジネス

- グループ内顧客基盤とサービス提供力、外部知見も活用した新たな価値の創造。これに加え、与信能力向上・標準化されたプラットフォーム整備等による「価値共創」の深化と顧客基盤拡大
- 新たなファイナンス商品導入、資産買取およびコンサル業務拡大

#### 既存ビジネスの発展

- ショッピングクレジット：グループ機能、提携先を有効活用した更なるビジネス領域の開拓
- 無担保ローン：外部連携とデジタル化の推進により、効率的に資産を拡大

### 目標KPI

#### 新規ビジネス（残高）

顧客基盤活用+第三者連携

430億円

新たな  
ファイナンス商品

360億円

#### 既存ビジネス（残高）

ショッピング  
クレジット

1兆4,200億円

+約12%<sup>(1)</sup>

無担保ローン

5,800億円

+約22%<sup>(1)</sup>

### 価値共創

- 新生銀行グループとは異なる顧客・事業基盤を確立した金融外・異業種プレーヤーとのパートナーシップ深化に注力

(1) FY2021着地見込み比

# 注力分野の個別戦略概要：機関投資家ビジネス

## 2030年に目指す姿（サステナビリティ）：

- 質的側面：社会インフラとしての責任・役割を強く意識し、機関投資家に共感される価値提供を継続的に行うことで、機関投資家と共に社会に対してポジティブインパクトを創出する金融機関グループであること
- 量的側面：当行単独での成長希求は志向せず、機関投資家と共に持続的成長を遂げる観点から、AUMベース/組成額累計ベースで10兆円（うちサステナブルファイナンス5兆円）を目指す

## 2022年度～2024年度における戦略概要

### 環境変化の予想（機会と脅威）

#### 機会

- 投資判断におけるサステナビリティ指標の重要性向上（ESGインテグレーションの進展）
- 情報開示、TCFD対応の進展
- トランジションの必要性や具体的取り組みの進展
- PRB等の各種イニシアチブ加盟に伴う定量目標設定
- DXの推進・浸透
- オルタナティブ資産への投資家層の拡がり

#### 脅威

- ESGリスクの顕在化、多様化（脱炭素、人権 etc.）
- サステナブル領域の競争激化
- 非金融機関の金融市場参加
- ストラクチャードファイナンスのコモディティ化の進行

### 経営資源投下の方向性と戦略

#### ソーシング（仕入サイド）

- 再生可能エネルギー領域への更なるコミットメント
- ストラクチャードファイナンスとコーポレートの融合

#### ディストリビューション（販売サイド）

- 機関投資家起点に立った事業推進体制の構築

### 目標KPI

#### 再生可能エネルギー領域

再生可能エネルギー領域への戦略貸出目標 **5,000億円**

ストラクチャードファイナンス×コーポレートファイナンス

重点取引先 **100社** 体制の確立

機関投資家ビジネスの枠組み刷新

機関投資家向け戦略保有ファシリティの新設 **1,000億円**

（うちサステナビリティ保有枠 **500億円**）

### 価値共創

- ストラクチャードファイナンスを中心とした協業（シンジケーション）がここ数年大きく拡大し、現在では約9割の地方銀行との取引となっていることから、さらに踏み出し、その他の運用機関やシニアファイナンス以外の商品にも拡大を企図

# 注力分野の個別戦略概要：海外事業

## 2030年に目指す姿（サステナビリティ）：

- 社会課題（金融包摂、脱炭素等）を抱えたAPAC等の地域において、デジタルケイパビリティを駆使した金融サービスの提供により、サステナブルな社会の実現に資する金融グループとしての存在感を確立
- グローバルなビジネス、多様な人材の登用等を通じ、ダイバーシティが深化し、グローバルビジネスをリードする高いスキルと経験を備えた人材をグループ横断的に数多く育成、輩出し、企業価値の向上に貢献
- 海外子会社・事業に対し合理的・効率的な運営と、卓越したガバナンス体制を構築し、幅広いネットワークと経験を活かした選球眼と適切なポートフォリオ入れ替えにより、サステナブルな収益を確保、グループの収益基盤の拡充に貢献し内外ステークホルダーから信頼される運営を実施

## 2022年度～2024年度における戦略概要

### 環境変化の予想（機会と脅威）

#### 機会

- **サステナビリティ経営**が新常態化
- **アジア地域の成長**
- 発展途上国**金融包摂**等の理想との乖離
- 東南アジア等における外資規制や国内銀行法等の**規制緩和**
- 豪州等にみられる**規制強化**による業界再編
- **デジタル化**や異業種参入

#### 脅威

- 国内外の金融コングロマリット等競争の**海外展開の加速**
- 政治体制の混乱、疫病の流行、紛争等の**地政学リスク**
- 過剰流動性やアジア各国経済の脆弱性による**為替変動リスク**
- 各当局による海外子会社・関連会社に対する**監督強化**

### 経営資源投下の方向性と戦略

#### 新規ビジネス

- 従来の戦略分野である小口ファイナンスに加え、デジタルファイナンスをビジネスモデルとするプラットフォームとなる企業買収等**ノンオーガニック戦略**
- 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デジタルケイパビリティの強化（海外技術やビジネスモデルの国内への展開も検討）

#### 既存ビジネスの発展

- 既存の出資先プラットフォームを通じた出資、買収による既存海外ビジネスフランチャイズの拡大、強化（トランジションファイナンスへの取組推進等）

# 本源的価値と株価向上に対する考え方

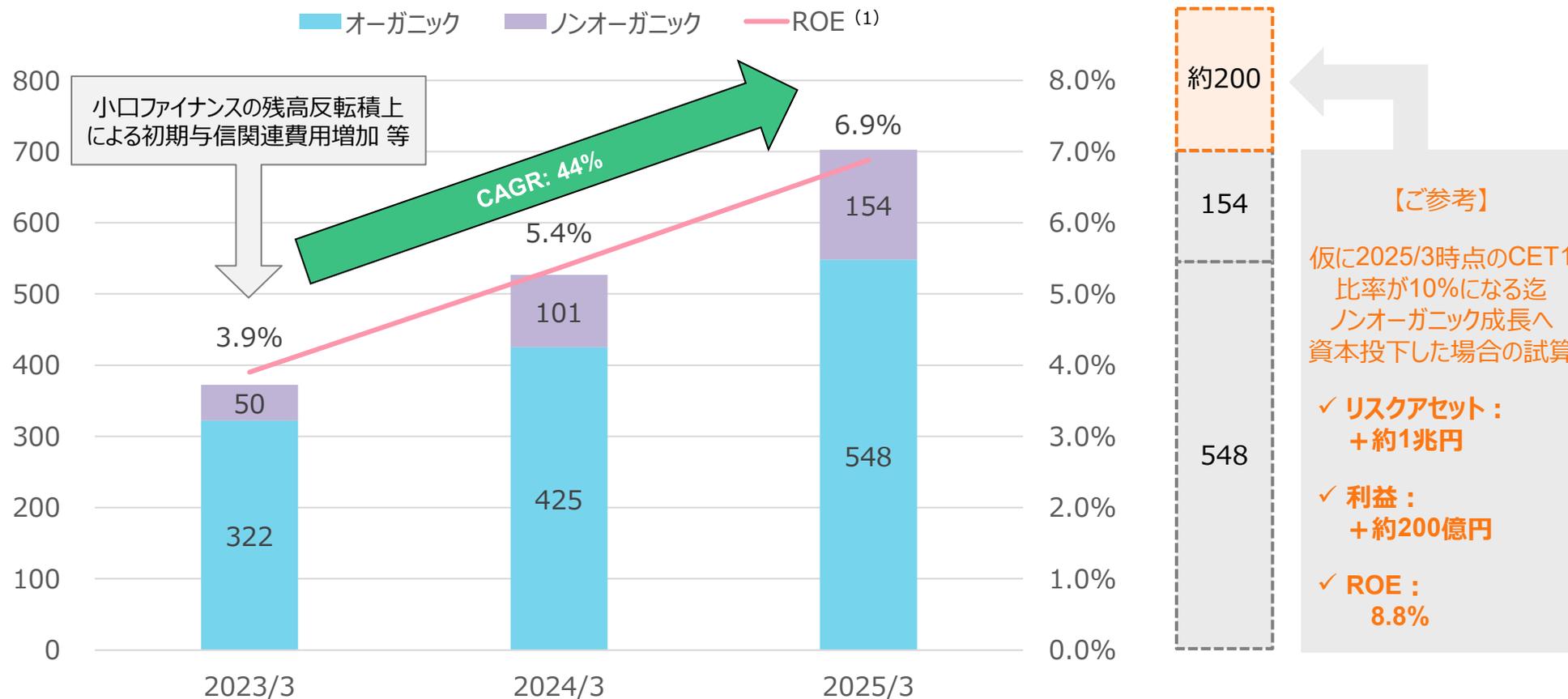
---

# ノンオーガニック戦略の影響を加味した業績見込

- 当行は、国内外のノンバンク分野への出資・買収を通じてユニークな事業ポートフォリオを構築
- 今後も潤沢な資本と経験を踏まえたケイパビリティを活用し、APAC中心に小口ファイナンス分野等へ積極的な投資を継続
- 2022年度以降、每期UDCと同程度である2,500億円のリスクアセットを獲得し、50億円の利益が増加するケースにおける当期純利益の見込は以下の通り。この試算でもCET1比率は10%超を十分に維持し、2025年度以降も投資余地が残る

## 親会社株主に帰属する当期純利益の推移

(単位：億円)



(1) 前年度利益に対する総還元性向を50%と仮定して算出

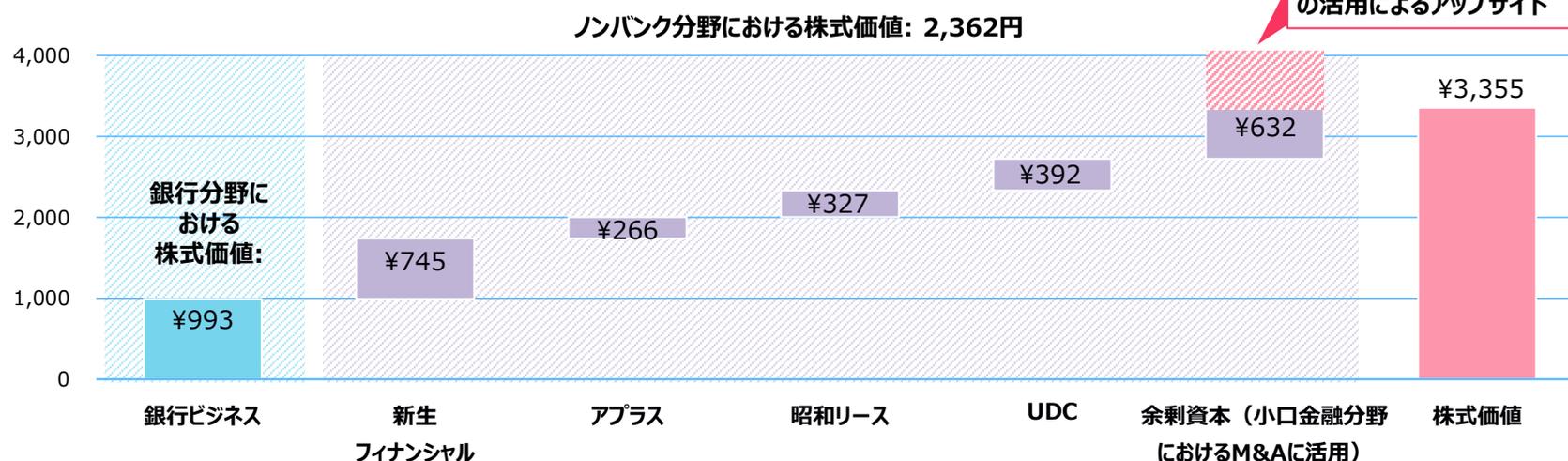
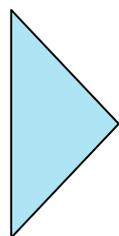
# Sum-of-The-Partsによる1株当たり株式価値の分解（当行試算）

- 9/9終値と株式数(除 8末自己株式)を乗じた時価総額3,028億円と2021/6末の純資産9,305億円<sup>(1)</sup>とでは大きく乖離
- 既にノンバンク分野の利益は新生銀行グループの過半を占めるが、更に小口金融等へのノンオーガニック投資を進めていくことを踏まえ、株式価値を一律に銀行業として評価するのではなく主要子会社の事業毎に分けて算出した結果は以下の通り

## SoTP（PBRベース）による1株当たり株式価値<sup>(2)</sup>

(単位：円)

1株当たり株式価値  
の積上げイメージ



## 試算概要<sup>(2)</sup>

(単位：億円)

セグメント	銀行ビジネス <sup>(3)</sup>	新生 フィナンシャル	アプラス	昭和リース	UDC <sup>(5)</sup>	余剰資本 (小口 金融分野における M&Aに活用)	株式価値
自己資本 (21/6A) <sup>(4)</sup>	4,602	1,296	739	1,051	419	1,099	
適用PBR (類似企業を参照)	0.45x	1.20x	0.75x	0.65x	1.95x	1.20x	
株式価値	2,071	1,555	554	683	817	1,318	6,999
1株当たり株式価値	¥993	¥745	¥266	¥327	¥392	¥632	¥3,355

(1) 純資産の部の合計額より新株予約権及び非支配株主持分を控除して算出。以下ページにおいても同様

(2) 各セグメントの株式価値 (のれん勘案前) を9月末時点の自己株控除済株式数208,641,080株で控除して、1株当たり株式価値を算出。市場データは10月末時点

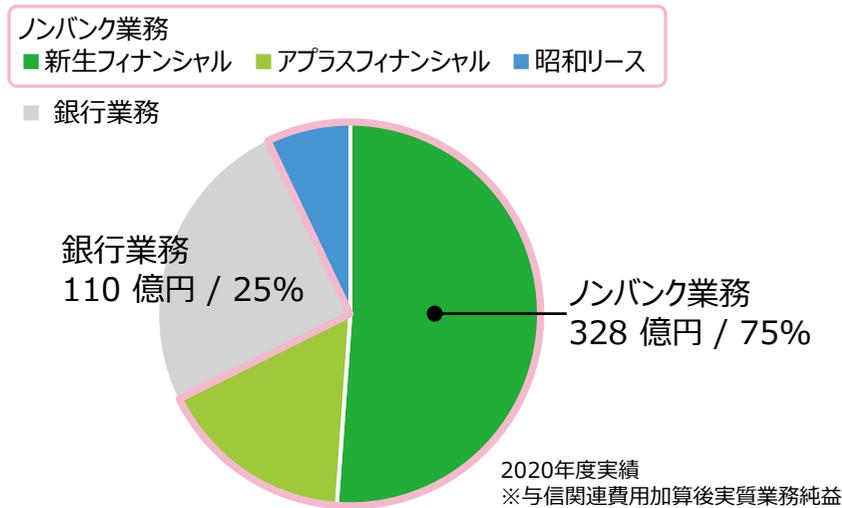
(3) 銀行ビジネスの自己資本は、新生銀行連結自己資本から各子会社に係る連結自己資本及び小口分野における出資・買収の将来利益への貢献に紐づく余剰資本を控除して算出

(4) 新生銀行連結自己資本の2021年6月末時点の実績値に7,8,9月の自己株取得分を考慮

(5) 2020年12月末時点の自己資本を使用(2020年12月末時点の為替レートで円換算)

# 当行グループの収益構造と本源的価値を株価に反映させる施策

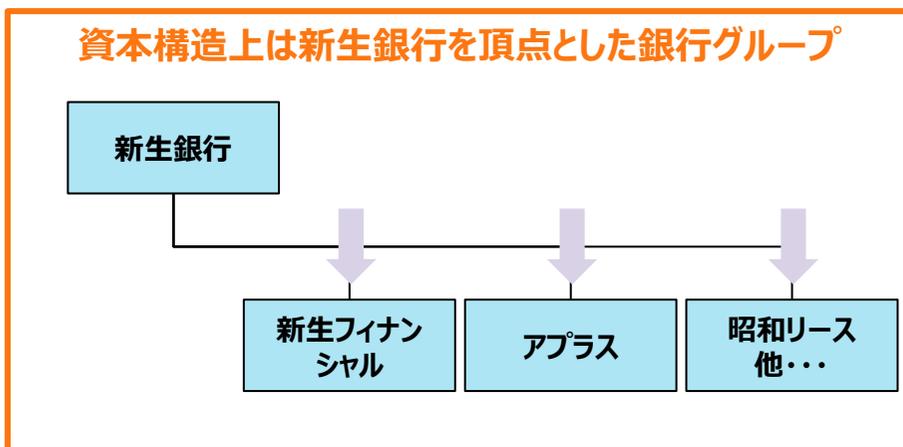
## ノンバンクビジネスが当行グループに占める利益シェア



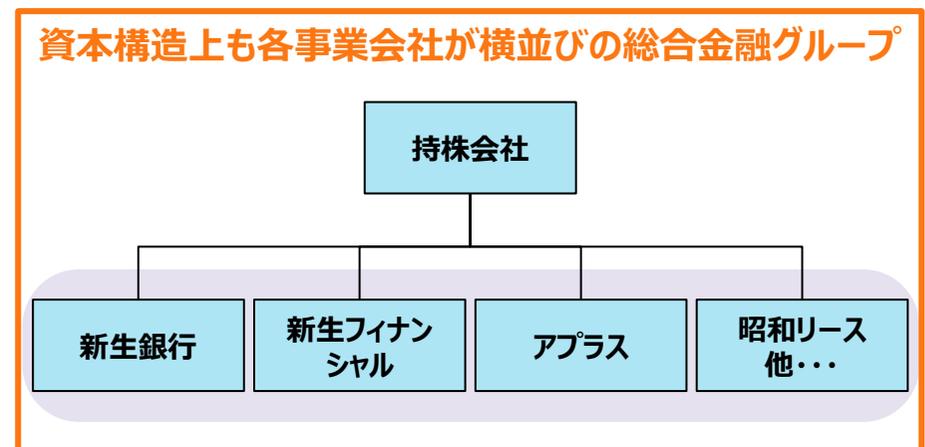
- 2017年4月、グループビジネスの融合、グループガバナンスの強化、生産性・効率性の向上を主な目的として「グループ本社」を新生銀行内にバーチャルに設置
- 資本構造は新生銀行を頂点としてその傘下に主要子会社を100%保有するが、実態としては銀行を含む各事業会社を並列に位置付け、法人格横断型の事業運営を通じて、バンク/ノンバンクー体的に付加価値を生み出している「総合金融グループ」

## グループストラクチャーの転換（実態との整合）

現在



今後（検討）



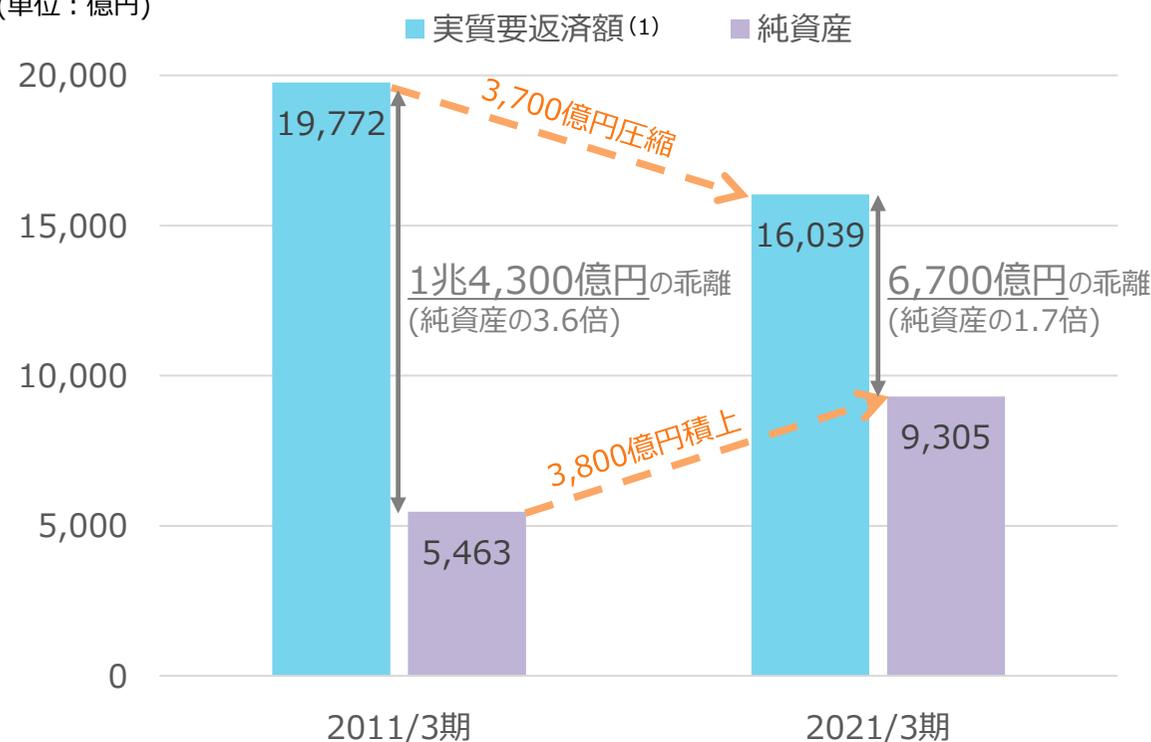
# 公的資金返済に向けたこれまでの進捗

## 公的資金返済のポイント

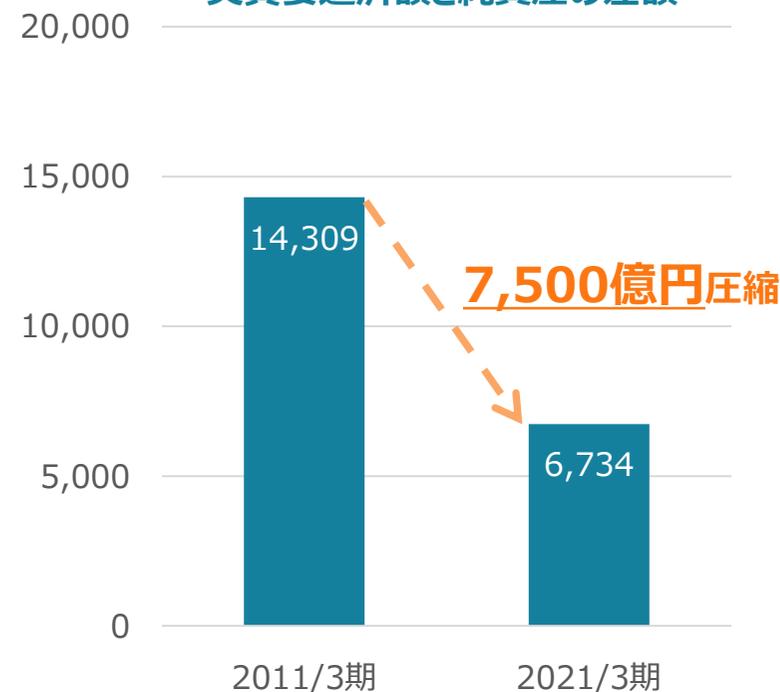
- 優先株式の形で注入された公的資金は政府の回収目標額である5,000億円のうち、2006年に1,506億円を返済。2007-2008年に全て普通株式に転換されており、仮に全ての株式価値を約7,450円にする場合、その時の時価総額は7,450円に株式数(除 自己株式)を乗じた額となり、これが実質要返済額と言える
- 直近10年間において、着実に内部留保を積み上げ、かつ2016年からは実質要返済額圧縮のために国内他行比最高水準で株主還元を行い自己株式取得を進めることで、公的資金返済に向けて大幅に進捗(データは以下グラフご参照)

## 実質要返済額と純資産の差額の変化

(単位：億円)



## 実質要返済額と純資産の差額

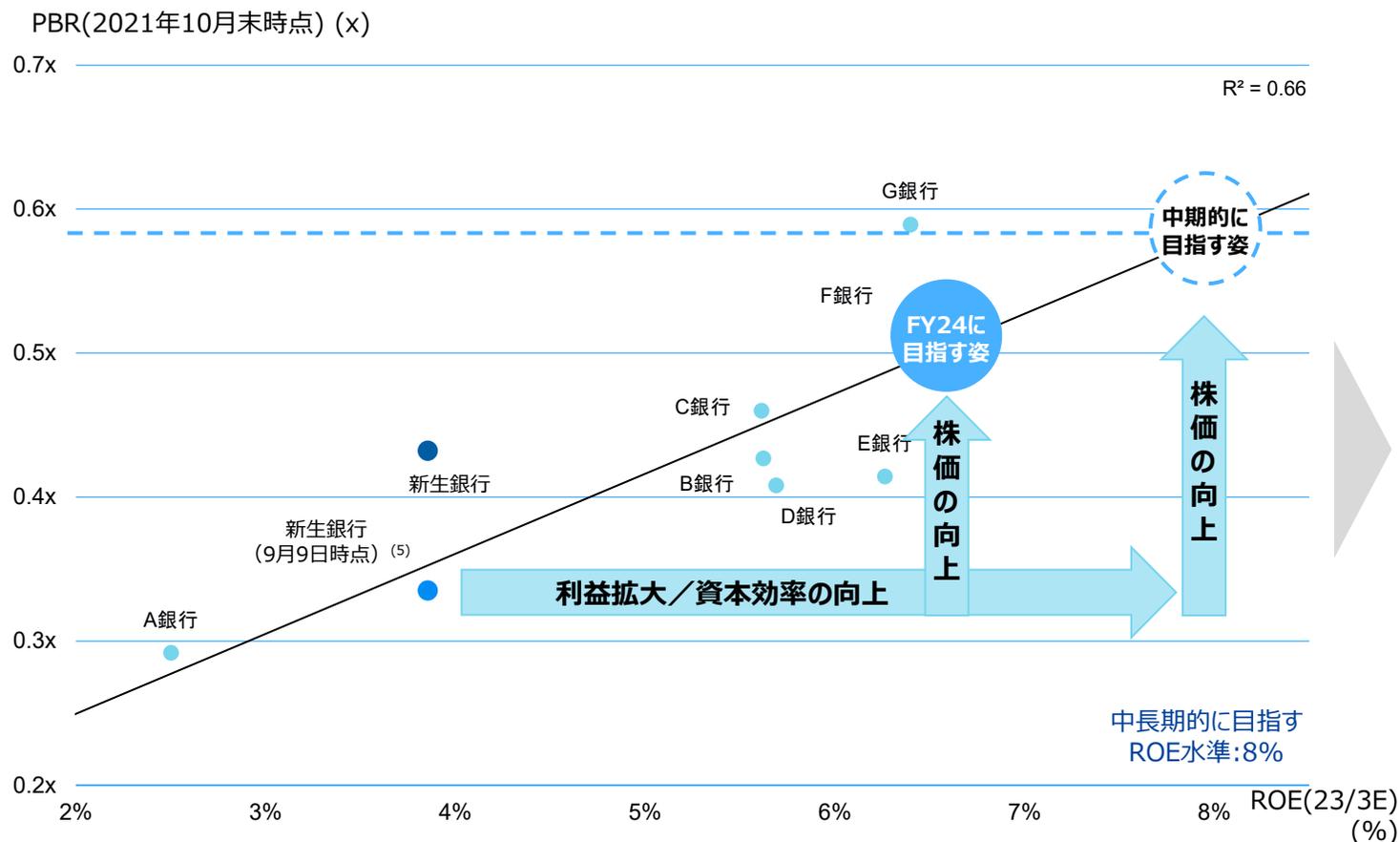


(1) 7,450円×各期末時点の株式総数(除 自己株式)にて算出。2011/3期は2017年の株式併合による株式数調整後の株式数を使用

# 企業価値/株価向上に向けた今後の方針

- 今後も内部留保の蓄積、自己株式取得による実質要返済額の圧縮を進めていくことに加え、資本効率の高い小口ファイナンスや機関投資家ビジネス等のオーガニックな成長およびAPACを中心としたノンオーガニック戦略により、ROE向上に努める
- 銀行業におけるROEとPBRの関係は以下。ROE向上によるPBRの上方遷移と内部留保の蓄積を通じ、価値向上を目指す

## 本邦銀行業界におけるPBR-ROE回帰分析 (1)(2)(3)(4)



### 【ご参考】 PBR-ROE回帰分析および ノンオーガニック成長を踏まえた試算

現在(9/9時点)  
純資産：約9,300億円  
PBR：0.33x  
1株当たり株式価値：  
1,440円

FY2024  
純資産：約11,000億円<sup>(6)</sup>  
PBR：約0.5x  
1株当たり株式価値：  
約2,700円

(1) 市場データは2021年10月末時点

(2) 新生銀行連結自己資本の2021年6月末時点の実績値に7,8,9月の自己株取得分を考慮

(3) 新生銀行のROE(23/3E)は、親会社株主に帰属する当期純利益(23/3E)を自己資本(21/6A)で除して算出

(4) 回帰式は新生銀行を含めずに算出

(5) 2021年9月9日時点の株価、2021年9月3日に公表した自己株取得金額を自己資本より控除して算出

(6) 2022年3月末以降の自己株式取得は未考慮

## (ご参考) 各種数値サマリー

### ノンオーガニック戦略の影響を加味した業績見込

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
オーガニック	322億円	425億円	548億円
ノンオーガニック	50億円	101億円	154億円
<b>合計</b>	<b>372億円</b>	<b>526億円</b>	<b>702億円</b>
<b>ROE</b>	<b>3.9%</b>	<b>5.4%</b>	<b>6.9%</b>

### 当行にて各手法を用い算出した1株当たり株式価値

1株当たり株式価値	1株当たり株式価値	備考
類似公開会社比較法(SoTP)	<b>3,355円</b>	バーゼルⅢ最終化による余剰資本未考慮
類似公開会社比較法(FY2024見込ROE前提)	<b>約2,700円</b>	バーゼルⅢ最終化による余剰資本未考慮

### フィナンシャル・アドバイザーによるDDM分析を用いた1株当たり株式価値評価レンジの中央値

1株当たり株式価値	1株当たり株式価値	備考
DDM分析(三菱UFJモルガン・スタンレー証券)	<b>2,412円</b>	レンジ：2,077~2,753円 (左記は中央値) バーゼルⅢ最終化による余剰資本加味後
DDM分析(プルートス・コンサルティング)	<b>2,449円</b>	レンジ：2,018~2,881円 (左記は中央値) バーゼルⅢ最終化による余剰資本加味後

## (ご参考) 臨時株主総会の開催について

- 当行は、SBI 地銀ホールディングス株式会社による公開買付けに関する当行の買収防衛策に基づく対抗措置としての新株予約権の無償割当てについて、**当行の株主の皆様の総体的な意思を確認するための臨時株主総会**を開催することを決議

日 時

2021年11月25日（木曜日）午前10時30分 開会

場 所

東京都千代田区外神田三丁目12 番8 号 住友不動産秋葉原ビル ヘルサル秋葉原

目的事項

決議事項 議案

新株予約権の無償割当ての件

招集通知は、当行ウェブサイト「TOBに関するお知らせ」にある「臨時株主総会」からご覧下さい

<https://www.shinseibank.com/corporate/tob/>

書面（郵送）およびインターネット等で議決権を行使される場合は  
2021年11月24日（水）午後5時まで

- 議決権行使助言会社である Glass Lewis & Co., LLC（グラスルイス）およびInstitutional Shareholder Services Inc.（ISS）が、議案に対して「**賛成**」を推奨する旨のレポートを発行

議案	グラスルイス	ISS
新株予約権の無償割当ての件	賛成推奨	賛成推奨

# 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その他の当行の企業価値向上のための戦略には、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。

