

Shinsei IR Day

新たなビジネス機会の創出に向けたグループ事業戦略

小座野 喜景 / チーフオフィサー（グループ事業戦略）

スライド 1：新たなビジネス機会創出に向けたグループ事業戦略（表紙）

我々は既存組織や法人格の枠組みを超えて、顧客本位でさらに提供できるサービス本位で、進化するテクノロジーを味方につける体制と戦略を策定して、直ちに実行に移す任務を担っています。また、我々だけでは開発が覚束ない技術や魅力的な市場、顧客、情報やツール、ロジスティックスを持った多業態と提携を結ぶ部隊でもあります。

非常に守秘性の高い提携案件をいくつも進めているため、この場で開示できないことが多々ありますが、私の話の中から方向性を感じていただければと思います。

スライド 2：新たなビジネス機会創出に向けた戦略の方向性

我々のお客さまは日常生活のいたるところでニーズを満たすサービス合戦に慣れており、当然のように金融サービスに対しても価格とスピード、簡易さを求めています。さらに、サービス内容を比較して乗り換えることも厭わない、大変厳しい、手ごわいお客さまへと変化しています。

急速に進化した安価なテクノロジーと通信手段、コミュニケーション支援ネットワークの発達、そしてビッグデータの存在、こういったものは顧客動向分析と商流であったり、物流を把握する異業種企業の金融ビジネスへの侵略を容易にして我々金融機関に容赦ない環境を作ったりしています。この環境下で我々は成長するマーケットセグメントを国内外に求め、そこで金融サービス、特に消費者を中心としたファイナンス事業展開を、異業種を含めたパートナーと補完し合って提携することを第一に狙っています。

次に、この戦略、ビジョンをわかりやすい事例で説明します。

スライド 3：ベトナムにおけるコンシューマーファイナンス事業の推進①

ベトナムではミララーバンクと49%の出資をし、Mクレジットというコンシューマーファイナンスの合併事業を立ち上げました。ミララーバンクは資産規模1兆円、200拠点を持ち、口座数180万を有する。法人営業が大層を占め、個人向けビジネスはこれから力を入れていく民間銀行の最大手で、大変魅力的なパートナーです。

さらにミララーバンクの主要株主であるベトナム国内携帯通信最大手で契約者数5,000万を誇るVIETEL社が加わって携帯電話の販売と一体となったファイナンス営業体制を構築しています。

スライド 4：ベトナムにおけるコンシューマーファイナンス事業の推進②

新生銀行グループはリスク管理のノウハウや効率的なオペレーションの進め方などを持ち込んでジョイントベンチャーの業務推進に貢献しています。

その結果、Mクレジットは開業から半年で黒字化し、現在、資産約100億円、顧客数約10万、従業員

員数 3,000 人と急拡大しており、今年年末には開業から 2 年で資産 300 億円、顧客数 27 万人、従業員数 6,000 人を目指し、相応の事業利益が計上できるように努めています。

スライド 5 : ノン・オーガニック戦略のビジョン

同じように人口増加が見込まれ、若年層が占める割合が高く、高い経済成長率が期待される地域、具体的にはインドネシアやタイなどにフォーカスし、現地パートナーと協力して新生銀行グループのノウハウを活用したファイナンス事業展開の機会を求めています。

加えて短時間で開発でき、開発コストの安い軽量なシステムと Fintech や AI を活用する新たなコンシューマーファイナンスのビジネスモデルの活用も検討しています。これは成熟したマーケットを持つ先進国でも存在する 5 万人から 10 万人のニッチ領域の顧客に対する商品開発や差別化戦略となることに加え、信用情報機関の無い国、またはファイナンス基盤の未整備な国での事業化戦略として利用できるものであり、この分野に取り組んでいます。

スライド 6 : Underserved needs への対応

国内に出現しつつある成長するマーケットセグメントに対する金融サービス、特にファイナンス事業展開を期待する異業種パートナーと提携する戦略について述べたいと思います。

その対象は二つあります。一つは柔軟に働く労働者であるフリーランサー、もう一つは日本の労働者不足を補う専門的技術職、技能実習生や留学生を含む在日外国人労働者です。両方の領域に共通していることは、従来の日本の金融機関が取引の際に重視してきた属性情報、例えば、職業、勤務先、勤務年数、国籍、年収証明といったものや分析手法からでは十分な顧客サービスが行き渡らない、すなわち Underserved Needs を持っている顧客セグメントです。

これらを動的に分析し、例えば納品実績や発注者評価、発注者に対する応答性、携帯電話履歴や SNS の発信傾向、コミュニケーション頻度などを判断基準としてサービスを提供し、成功し始めている事業者が国内外に出現し始めています。

冒頭、顧客本位で、提供できるサービス本位で、進化するテクノロジーを味方につける体制と戦略を行動に移すと申し上げましたが、まさにこれを実現するために事業パートナーを外部に探し、提携し、新たに成長するセグメントで、現状の金融機関からでは満たされていない顧客のファイナンスニーズを満たしていきたいと考えています。

つまりこの分野では、コンシューマーファイナンスの領域はもちろん、事業性資金や資格取得のための自己投資資金、住居購入や自動車購入などの与信を含めて顧客のライフサイクルに合わせたサービスを提供しようという取組です。

スライド 7 : フリーランサー向けの金融商品・サービスの提供

フリーランサーの領域では、昨年末、業界最大手のランサーズに資本参加し、フリーランサーに利便性を与え、よりアクティブにサポートする商品開発に取り組んでいます。

スライド 8 : 外国人労働者向けの金融商品・サービスの提供

在日外国人も日本での就学や就職の前段階からサービスを提供し、数年から十年単位でサービスを見据えて提供していけるようにパートナー候補と活発にコミュニケーションを行なっています。

このフリーランサーや外国人労働者の Underserved Needs を顧客本位で満たすために、新生銀行グループが提供できる現行サービスでは限界があり、そのため、進化するテクノロジーを味方に付けた企業との提携を活発に進めていくつもりです。

そのかわりが結果としてエコシステムと昨今言われているビジネス生態系、経済圏の形成やそこへの参加に繋がると考えています。

スライド 8 : まとめ

ユニーク、ニッチ、差別化について、我々が考えているのは、ステレオタイプの金融機関が取り扱わなければならないすべての領域をカバーするというのではなく、Underserved Needs、すなわち日本の固有の閉鎖的な金融機関の考え方の中でサービスが行き届かないセグメントに対して、外部と組んで的確なサービスを提供することを考えています。

国内で、期待しているエリアは、インバウンド（訪日外国人）やシニア（高齢者）。シニアについては、医療や健康増進という領域に加えて、終活を含めた最期のステージを過ごすために何ができるのかということを検討しています。また、シェアリングエコノミーの中でのビジネスモデルにも取り組んでいます。例えば、一般的な金融機関では、高齢者から子や孫への贈与や事業承継への取り組みを行っていますが、我々が考えているのはシニアの持つ資産を流動化させてより豊かな老後や安定した介護への引継ぎができないかということを考えています。

国内買収事例としては、ニッセン・クレジットサービスがあります。この企業は、カード会員数が 90 万人、資産が 500 億円、カード会員の 90%が女性、キャッシング・リボルビングが 40%近いという非常にユニークなビジネスモデルを持っています。我々はニッセン・クレジットサービスに 50%出資し、カードや割賦、キャッシングを提供していますが、50%を出資するニッセンはカタログで売上を伸ばしています。E コマースが発展していく中では、全く考えることが異なる者同士が組むことでビジネスを行うことができると考えており、商流やビジネスを背景にした提携も検討しています。