

## Shinsei IR Day (2021年2月24日開催) 無担保ローンビジネス プレゼンテーションスクリプト

コンシューマーファイナンスを総括している鳥越です。

本日は、中期経営戦略の注力分野「小口ファイナンス」のひとつ、個人向け無担保ローンビジネスの成長戦略について、お話しします。

Page.1

中期経営戦略の柱として、「自己完結型ビジネス」と「価値共創型ビジネス」があります。これら二つのビジネスモデルのシナジー効果によって、持続的成長の実現に取り組んでいます。

個人向け無担保ローンビジネスにおいても、この基本戦略を基軸とした成長戦略を展開していますので、まず始めに、全体像について、いくつかのポイントに絞って、お話ししたいと思います。

「自己完結型ビジネス」における資産成長のポイントは、3つあります。

1つ目は、「稼ぐ力（Earning capability）」です。

これは、無担保ローンビジネスが有している「マーケティング」、「リスクマネジメント」、「オペレーション」といった三位一体で『稼ぐ仕組み』としての事業運営上の強みを指しています。

この強みは、コロナ禍においてもサステナブルな（持続可能な）事業展開を可能にしています。

2つ目は、「生産性改善に向けたオペレーション改革」です。

業務プロセスのリエンジニアリング（BPR）やクラウド環境下での基幹システムの構築など、生産性を抜本的に改善するための様々な取組みに現在着手しています。

このオペレーション改革によって、ポートフォリオの質を悪化させることなく、資産成長ドライバーである成約率を40%程度まで引き上げ、競合他社に劣後しない水準にして行きます。

3つ目は、「回収ケイパビリティのさらなる向上」です。

デジタル技術のフル活用により、これまで労働集約型であった業務の生産性を大幅に引き上げ、それによって、回収の最適化を実現します。

回収の最適化による生産性の引き上げによって新たに生み出される時間を回収スキルの高い社員に戦略的に配分し、回収の最大化を実現します。

こうした目的を達成するための新たなプロジェクトを始動しました。

次に、「価値共創型ビジネス」です。

ここで伝えたいポイントは、「自己完結型ビジネス」で培った強みを活かし、パートナーとの新たな協業体制の構築です。これまでのビジネスを通して、テーラードメイドで金融サービスを機動的かつ柔軟に機能提供できるケイパビリティを高めました。その強みを活かし、今後も、「自己完結型ビジネス」ではリーチできない顧客基盤を有するパートナーとの戦略的な提携を順次拡大していきます。

それでは、次ページから、これらの具体的な内容について、ご説明いたします。

Page.2

このスライドは、中期経営戦略の小口ファイナンスにおいて、本日のテーマ「個人向け無担保ローン」の位置づけを整理したものです。

Page.3

これは、中期経営戦略における二つのビジネスモデルの関係性を表現したものです。

自己完結型ビジネスの強みを源泉とし、価値共創型ビジネスを展開することで成長機会を追求するといった相互作用による循環型ビジネスモデルに取り組んでいます。

Page.4

次に、個人向け無担保ローンの環境認識について、ご説明します。

国内消費者金融マーケットは、銀行カードローンを中心とした信用保証が 5.8 兆円、消費者金融が 2.5 兆円、キャッシングが 1.4 兆円、合計約 10 兆円の市場規模ですが、ここ 10 年間の残高推移を振り返ると非常に大きな環境変化がありました。2010 年 6 月に総量規制が完全施行されたことを受け、消費者金融・キャッシングともに営業資産は大きく縮退しました。この資産減少を埋めるように、銀行カードローンが急ピッチで残高伸長していきました。

ただ、銀行カードローンに対する自主規制が広がったことで資産成長に急ブレーキがかかり、一転して残高純減になっています。キャッシングについても総量規制下での販売促進などに苦戦し、残高は減少傾向にあります。

一方で、消費者金融は底堅く推移し、コロナ禍では残高が減少していますが、直近 3 年間の残高成長率はプラス 6.9%と唯一増加しています。これまで銀行カードローンやキャッシングを利用していた顧客層が消費者金融の市場に流入していることが主因だと考えています。

今後も途上与信に強みを有する消費者金融の資産成長が続く見通しであり、貸金ビジネスに軸足を置いた成長戦略に、商機ありと考えています。

Page.5

次に、市場環境の非連続な構造変化について、ご説明します。

このスライドは、無担保ローンビジネスを取り巻く環境を俯瞰したものです。赤い矢印が脅威、青い矢印が脅威への打ち返しとしての対応方針を示しています。

まず、マクロ環境として、これまでの競争条件を覆すような非常に大きな地殻変動を見据えながら、戦略展開を行っていきます。具体的には、デジタルとアナログの融合による回収の最適化/最大化を実現するためのプロジェクトに注力しています。

コロナ禍においても持続可能な資産成長を達成するため、競争力の源泉となる回収ケイパビリティを底上げすることに取り組んでいきます。

次に、ミクロ環境では、異業種からの市場参入によって、わたしたちの顧客基盤が浸食される脅威を受けています。

しかし、成約率向上によるオリジネーション力の引き上げ、パートナーとの新たな価値共創による顧客基盤の拡大などによって、この脅威を打ち返します。

最後に、内部環境として、わたしたちの中長期的な基礎収益力を低下させるような構造的な圧力を受けています。

この圧力に対しては、クラウド環境での基幹システムの再構築や業務プロセスのリエンジニアリングなど、ゼロベースでのオ

ペレーション改革に取り組むことで、生産性を継続改善し、対処していきます。ニューノーマルにおいても基礎収益力を削がれないように、筋肉質な経営体力を維持してまいります。

#### Page.6

このスライドは、無担保ローンビジネスにおける自己完結型ビジネスと価値共創型ビジネスの関係性を描いています。レイク事業で培った「稼ぐ力」を強みの源泉とし、価値共創による戦略提携を通して、これまでリーチできなかった顧客基盤にアプローチすることで、新たな成長機会を生み出していきます。

#### Page.7

次に、価値共創型ビジネスを展開するには、パートナーから選んでもらえる「強み」が必要となります。

このスライドでは、マーケティング、リスクマネジメント、オペレーションといった切り口から、わたしたちの「強み」として、主なものを示しています。

1 つめは、「マーケティング」です。

新生銀行グループは、「レイク」という50年以上の歴史を有する非常に集客力のある全国区のブランドを有しています。競合他社と比べて、顧客ひとり当たりの獲得効率は高く、販売力に強みがあります。引き続き、レイクブランドを最大の資産成長ドライバーとして位置付けて、YouTube や Line などのデジタル広告に積極的に資源投下して行きます。また、ESG の「S (Social)」を意識した被災地向け応援ローンなど、お客さまの潜在的なニーズに応えることができるように、商品ラインナップをバランスよく取り揃えていきます。

2 つめは、「リスクマネジメント」です。

リスク管理での最大の強みは、リスク計測、評価、そして制御といった一連のリスク管理フレームワークを内製化できていることです。スコアリングモデルについても外注に頼らず、基本的に内製化できています。その結果、顧客基盤に応じたテーラーメイドでのスコアリングモデルの構築が可能となり、これによって機動的なリスク制御を実現できています。

また、新生銀行グループはセカンドサイトというフィンテック企業を有し、人工知能分野での技術連携を行っていることも、強みの一つになっています。

3 つめは、「オペレーション」です。

オペレーションについては、外部から見えにくく、評価しづらい機能かと思います。しかし、価値共創型ビジネスでは、貸金業法や銀行法などの法令に準拠した業務運営体制を構築することが必要です。従って、このオペレーションは地味ながら新たな価値共創案件を開拓して行く上で、非常に大きな力になってきます。

基幹系業務システムを内製化できるシステム開発力、リーンな業務プロセスの設計・構築を担える専門組織、アルファ債権回収が有するサービサー機能を活用できることも、強みになってきます。

#### Page.8

次に、生産性改善に向けた具体的な取り組み事例をご紹介します。

生産性の抜本的な改善に向けて、現在、クラウド環境下での業務システム再構築に加え、OODA Loop（ウーダーループ）による「観察」を起点としたビジネスプロセスのリエンジニアリング（BPR）に取り組んでいます。

スライド左下「成約率」のグラフをご覧ください。

消費者金融大手4社の成約率を時系列でグラフ化しています。

レイクアルサの成約率は30%前後で推移していましたが、2019年12月に成約率改善タスクフォースを立ち上げ、生産性改善に組織横断的に取り組んできた結果、成約率は改善傾向にあります。この間、ポートフォリオの質は悪化していません。つまり、無理してリスクテイクしている訳ではありません。生産性改善によって、成約プロセスにおける顧客離脱が抑制されてきた成果だと考えています。

引き続き、生産性の改善に努め、顧客離脱を最小化することにより、競合他社に劣後しない水準として、成約率を40%程度まで段階的に引き上げていきます。

Page.9

次に、回収ケイパビリティの底上げに向けた取り組みについて、ご説明します。

3年程前に立ち上げた「回収タスクフォース」での活動成果によって、新生銀行グループの回収ケイパビリティは格段高まってきたと考えています。しかし、さらなる回収力の底上げに向けて、回収の最適化/最大化に取り組んでいきます。

まず、回収の最適化について、ご説明します。

具体的には、労働集約的な業務に、OCR/AI/RPAといったデジタル技術を投入します。この技術投入によって、回収活動の業務生産性を引き上げ、その結果として業務量を削減します。

次に、回収の最適化による業務量の削減によって余裕時間を捻出し、これらの時間を回収スキルの高い社員に優先的に振り当てます。この経営資源の再配分によって、回収可能性の見極めが精緻化され、回収を最大化できるようになります。デジタルツールの活用においては、アナログとしての回収スキル/ノウハウに係る暗黙知をデジタル技術と上手く融合させること、つまり回収の最大化には、デジタルとアナログの融合が必要だと考えています。

Page.10

このスライドは、持続的成長の実現に向けた価値共創型ビジネスにおける取り組みを描いたものです。

自己完結型ビジネスでの強みを活かし、地銀保証を振り出しに、NTTドコモ、ニッセンへと戦略的な提携先を順次拡大しながら、価値共創案件の開拓に注力してきましたが、新たなパートナーとの業務提携に係るプレスリリースを近く予定しています。

最後に、社会構造の変化に伴って国内消費者ローン市場の成長余力が鈍化していくなか、今後も持続的成長を実現するため、自己完結型ビジネスの強みを源泉とし、価値共創型ビジネスとして、新たなパートナーとの新規提携によって顧客基盤を拡大し、成長機会を追求していきます。

個人向け無担保ローンビジネスにおける成長機会を実現するために、パートナーの戦略に合わせて、テラーメイドで金融機能を提供できる組織的なケイパビリティの強化に引き続き取り組んでいきます。

ご清聴、ありがとうございました。

[了]