

BofA Securities 2020 Japan Conference

プレゼンテーション スクリプト

新生銀行 代表取締役社長の工藤です。

この度は、プレゼンテーションの機会をいただきありがとうございます。本日は、中期経営戦略の注力分野である小口ファイナンスの戦略について説明します。その後、投資家の皆さまからの質問をお受けします。

小口ファイナンスの位置付けを示すためにも、まず新生銀行グループ全体のプロフィールや戦略について、簡単にご説明します。4 ページにお進みください。

【スライド 4】

- 新生銀行グループの商品・サービスのラインナップの全体像です。
- 法人業務と個人業務に大きく区分されますが、漫然と全ての業務に取り組んでいるわけではなく、それぞれでニッチなエリアを見出して取り組んでいます。また、リース、無担保ローン、クレジットカード、ペイメントなど、ノンバンク分野を重視しているのが、金融グループとしての特徴です。
- ここでポイントは、顧客はもはや、銀行、カード・信販、消費者金融といった伝統的な業態分けに基づくサービス提供を求めていることです。
- 銀行、消費者金融を営む新生フィナンシャル、ショッピングクレジット・クレジットカード・決済を営むアプラスフィナンシャル、リースを営む昭和リースといったグループ内の各企業は、法人格としては別々でも、お互いに縦横無尽にシームレスに商品・サービスを繋げ、顧客が必要とするもの・欲しいものを一体的に提供することを私たちは目指しています。そしてデジタル技術の進化がそれを可能としつつあります。
- その代表的なビジネス領域が本日のテーマである「小口ファイナンス」です。次のスライドをご覧ください。

【スライド 5】

- 5 ページ目では、2016 年度から 2018 年度までの中期経営計画の戦略と実績を示しています。
- 強みのある分野にフォーカスし、成長分野とした無担保ローンとストラクチャードファイナンスの営業性資産残高は、年平均 10%成長を達成しました。
- この期間に、無担保ローンでは、レイク ALSA という新ブランドを立ち上げています。
- 次のスライドをご覧ください。

【スライド 6】

- 6 ページ目では、2019 年から開始している中期経営戦略でのビジネスモデルを示しています。これまで培った強みをパートナーとの価値共創に活かすことで成長すること、また、そこで得られた知見を持ち帰って私たちの強みをさらに洗練させていくこと、というフィードバックループを戦略としています。
- 中期経営戦略では「小口ファイナンス」を、注力分野としていますが、これは、無担保ローンに加え、ショッピングクレジット・クレジットカード・決済などのサービス・機能を一体の提供価値として捉えています。また、個人のお客さま向けのサービスのみならず、リースやファクタリングなども含めて、個人事業主、中小・零細事業者のお客さまへのサービス提供も射程にいれました。
- 次のセクションでは、この、本日のテーマである小口ファイナンスの戦略について詳しくご説明します。8 ページをご覧ください。

【スライド 8】

- 8 ページ目では、私たちの強みである機能やケイパビリティを、パートナーとの価値共創に活かすための戦略をご説明します。
- 左側にある通り、個人および小規模事業者を顧客とし、少額かつトランザクション頻度の高い与信や決済を行う商品・サービス全体を、小口ファイナンスと言っています。
- この分野における私たちの持つ強み、ケイパビリティは、2 点あります。
- 一点目は、我々の持つ金融データと、パートナー企業が持つ行動データとを連携させ、AI を活用したデータサイエンス。
- AI 技術では、新生銀行が出資するフィンテック企業、セカンドサイト株式会社が、金融実績データに外部データを加えた統計データを構築。それらのデータを基に、機械学習を用いたスコア（SX スコア）提供サービスを開発し、与信モデルなどに活用。
- データ分析力では、新生銀行グループ各社のデータをクラウド上の DB に格納し、それらのデータを分析する基盤を構築。グループ各社が共通基盤で分析することで、既存のビジネス効率化だけでなく、新規ビジネスの創出を推進。
- 二点目は、無担保ローン、ショッピングクレジット・クレジットカード・決済の事業の基礎になる回収、オペレーション、IT システムといった不可欠な機能を内製化し、そこで蓄積された経験に裏打ちされたノウハウや知見があること。見落とされがちですが、こうした機能は、差別化された収益性・安定性の高い小口ファイナンスビジネスの実現のためにはクリティカルな要素ですが、こうしたスキルを持っている事業者は実は多くはありません。
- 右側は、価値共創における、そういった商品・サービス、ケイパビリティの活かし方を示しています。
- まず、下の自己完結型ビジネスのところですが、マイナス金利の日本経済にあって、小口分散のレンディングビジネスは唯一イールドの残った金融分野であり、クレジットリスクをコントロールしながら成長

性と収益性をバランスさせている、新生銀行グループの大きな柱となるビジネスです。同時に、成功事例を示すことは、共創型ビジネスにおけるパートナーに魅力を伝えるための、「ショーケース」ともなります。そこでのパートナーは金融・非金融を問いません。私たちはパートナーのもつエコシステムに参画し、あるいは協働してエコシステムを構築し、必要とされる各機能、例えば回収、オペレーション、IT システムといった機能をパーツとして提供できます。そして、6 ページ目で申し上げたように、協働して作り上げたエコシステムでのビジネスで得られたデータや経験が、自己完結型のビジネスのブラッシュアップにも貢献します。

- 次のページからは、小口ファイナンスの具体的事例をご紹介します。

【スライド 9】

- 9 ページ目では、ショーケースの 1 つの例として、無担保ローンレイク ALSA の戦略をご説明します。
- レイク ALSA は、2018 年 4 月に新ブランドとしてローンチしました。레이크というブランド自体は、新生銀行が無担保ローン事業を開始する以前から存在しています。そのブランド力に、デジタル戦略を加え、与信管理や回収戦略を高度化することで、레이크 ALSA の更なる基礎収益力を拡大させています。また、オペレーション・IT の高度化のプロジェクトも進んでいます。
- レイク ALSA の成長ドライバーは、新規顧客獲得数の増加、既存顧客の維持、償却率の改善です。次のページで、そのトラックレコードをご紹介します。

【スライド 10】

- 10 ページ目の左側は、成長ドライバーである新規顧客獲得数と償却率の推移を示しています。
- 新規顧客獲得数について、直近の 4~6 月は COVID-19 による外出自粛により減少しましたが、それを除けば、레이크 ALSA のブランド開始以来、新規顧客獲得数は概ね増加しています。この理由の一つとして、ウェブ広告やウェブ申込の強化などデジタル戦略の推進があります。
- 償却率は 4 % ~ 5 % の間で安定的に推移させており、私たちの与信コントロールのケイパビリティを示しています。
- こういった成長ドライバーの結果、레이크 ALSA の貸出残高は、2018 年 4 月のローンチ以降、2020 年 6 月には 775 億円へと、前年比 2 倍に成長しました。
- 次に、自社で磨きかけた強みを、パートナーとの価値共創に活かした取り組みをご説明します。11 ページへお進みください。

【スライド 11】

- 11 ページ目では、2019 年 8 月に開始した、ドコモユーザー向けの「新生銀行スマートマネーレンディング」をご紹介します。

- この取り組みの狙いは、ドコモの幅広いビジネス展開によって得られたビッグデータから算出される顧客ごとの信用スコア「ドコモスコアリング」も併せて活用することで、従来の消費者金融専門とは異なる新しい顧客セグメントを取り込むことです。
- それを可能とする新生銀行グループのケイパビリティは、レイクブランドで培ってきたマーケティング、審査ノウハウ、回収におけるデータ分析です。
- ドコモとの「新生銀行スマートマネーレンディング」は、レイクの強みがショーケースとなり、パートナーと新生銀行との価値共創に発展した事例です。
- 私たちが価値共創する商品・サービスは、無担保ローンだけではありません。次のページをご覧ください。

【スライド 12】

- 12 ページ目は、パートナーとの価値共創によって、これまでの伝統的な商業銀行が積極的に注力してこなかった、いわゆる「アンダーサブド」な顧客セグメントにフォーカスする取り組みです。
- 左側は、USEN-NEXT HOLDINGS 社との共同金融事業です。これは、USEN-NEXTGROUP の持つ約 75 万の小規模事業者向けに、新生銀行グループの持つショッピングクレジット、ベンダーリース、事業用クレジット、レンディングなどの金融サービスを提供するものです。
- 2020 年 8 月から、USEN-NEXT GROUP と取引のある個人事業主・法人のお客さまに、事業に必要な設備機器購入のための個品割賦（ビジネスクレジット）や、日々の支出入を管理する事業用クレジットカードの提供を開始しました。
- 右側は、セブン銀行と共同で、株式会社 Credd Finance（クレドファイナンス）を設立し、外国人居住者に向けた与信関連サービスを提供する取り組みです。
- 外国人居住者の資金ニーズに対応するため、新生銀行グループのもつクレジットカード事業や目的別ローン事業の機能やノウハウを、セブン銀行が持つ外国人顧客基盤に提供していきます。
- 第一弾として、外国人居住者向けのクレジットカードの提供を開始しました。目的別ローンの提供も準備中です。
- 私たちが価値共創するパートナーは、こうした大手企業に限定されません。次のページをご覧ください。

【スライド 13】

- 13 ページ目では、あらゆるパートナーにとって新生銀行グループがもっと使い勝手よく、もっと簡単に価値共創を実現できるための、重要な取り組みをご説明します。
- それは、金融商品・サービスを提供するだけでなく、それを搭載するデジタルプラットフォームを提供することです。
- 狙いは、新生銀行グループが保有する金融ライセンスが可能とする金融サービス・決済サービスを、

それを自前では用意できないもっと多くのパートナーへ手軽な形で提供すること。それを実現するツールとして、パートナーが自分たちのニーズに合わせて必要な商品・サービスをカフェテリア形式で選んだり、自分たちのアプリやシステムと API 連携できる、という使い勝手のよいプラットフォームを提供します。このネオバンク・プラットフォーム「BANKIT」によって、自前では金融プラットフォームを構築できないパートナーも、「BANKIT」を利用して、自らの顧客に金融サービスを提供することが可能となります。

- 14 ページ目へお進み下さい。これが本日のポイントを要約するスライドとなります。

【スライド 14】

- 金融商品・サービスの裏側には、それを支えるオペレーション、IT システム、回収機能など、大量のデータや AI などのテクノロジーを活用する、必要不可欠な機能が色々あります。左側の絵は無担保ローン为例に挙げていますが、その他の商品でも同じです。
- 右上は、パートナーには、構成要素としての一部の機能だけを提供することができることを示しています。また右下では、新生銀行グループが有する商品・サービスを、カフェテリア形式で選んでもらい、それを搭載するデジタルプラットフォームもセットで提供することで、パートナーはそれを自分たちが顧客に提供する商品・サービスの一部とすることができることを示しています。
- これを最終的にサービスを受けるお客さまから見ると、非金融サービスと金融サービスがシームレスに提供されるということであり、パートナーから商品・サービスを購入する人は、必ずしもそこに金融サービスが存在していることを意識することなしに、欲しい商品・サービスを便利に手に入られます。これが、私たちが小口ファイナンスビジネスでパートナーと一緒に実現を目指す姿です。
- ここにあるのは、従来の金融機関的な product-out の発想ではなく、また、自分で顧客を囲い込むという発想ではありません。私たちの小口ファイナンスビジネスの根底には、私たちが自分自身のビジネスで成功するために活用している機能を、足りない部分を補うパーツとしてパートナーに提供し、それぞれのお客さまへの提供価値を共に創っていき、つまりパートナーのニーズにカスタマイズする、最終的なお客さまのニーズにパーソナライズする、そういう発想があります。こうした小口ファイナンスの共創型ビジネスを通じ、私たちはこれまで手が届かなかった非常に多くのお客さまにサービスを提供できるようになると考えています。
- 本日はご紹介した小口ファイナンスの戦略とさまざまな取り組みは、まだまだ発展途上のものです。これからもパートナーを増やしていきますし、データ・AI の活用で事業運営の洗練度も高めていきます。UI/UX の向上余地も大きいです。こうした取り組みを更に推進することで、新生銀行グループの企業価値も高まっていくものと考えています。今後の取り組みにご期待いただければ幸いです。

以上