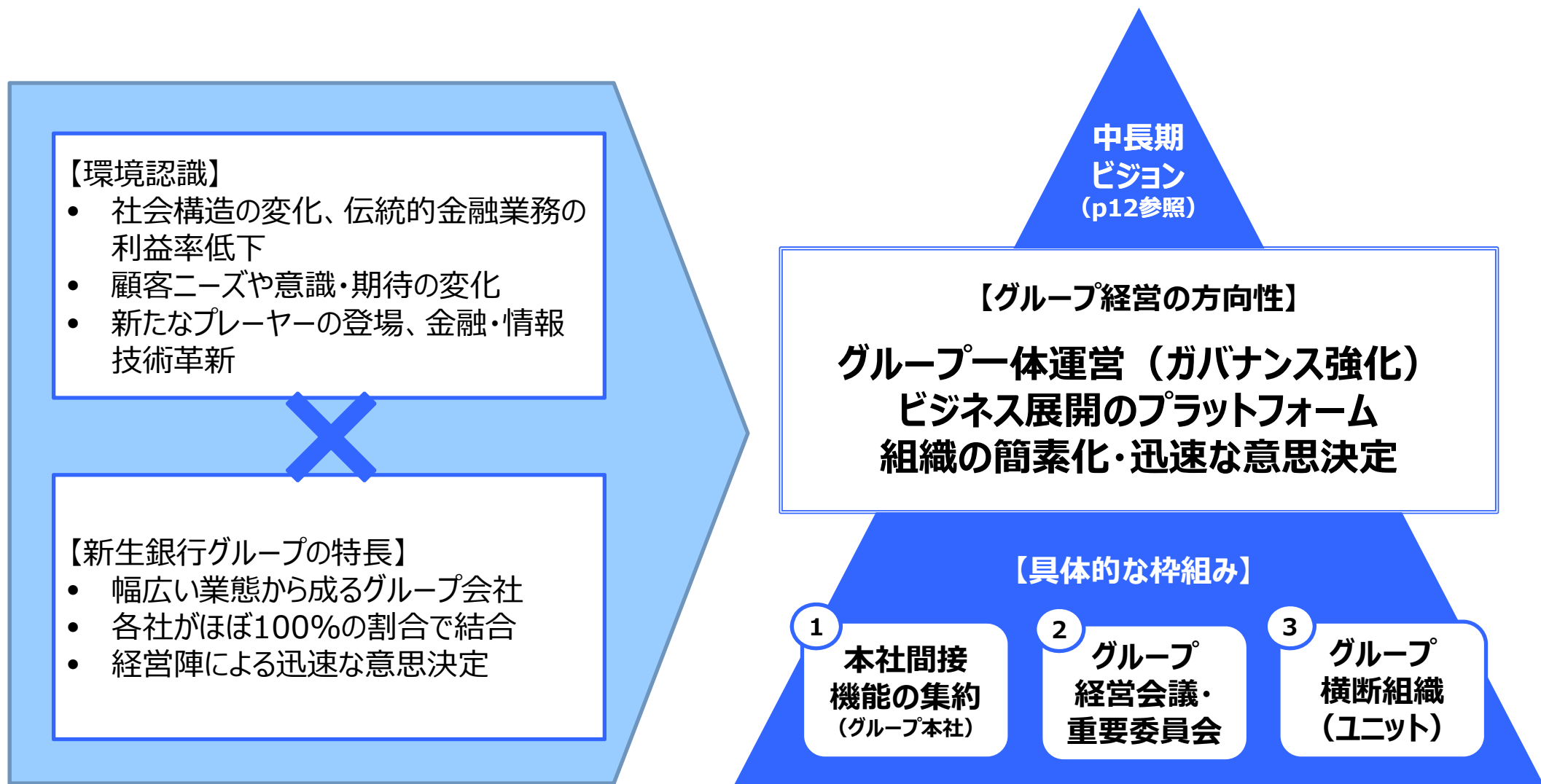


新生銀行グループが目指す グループ経営と生産性改革

株式会社新生銀行
グループ本社 チーフオフィサー
グループ組織戦略担当
平沢 晃
2018年2月

グループ経営の方向性

- 現状の環境認識、および新生銀行グループの特長を踏まえ、グループの一体運営を強く意識した、ユニークで実効的なグループガバナンスの枠組みを構築

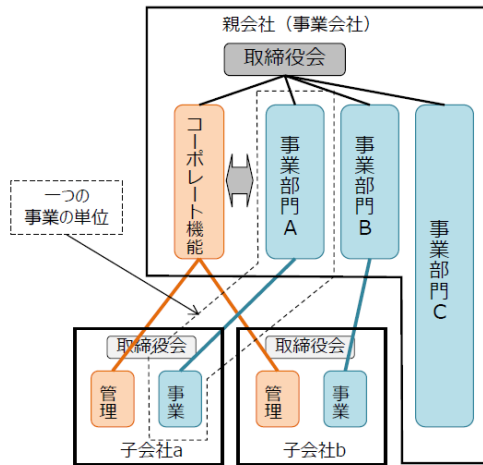


グループガバナンスの枠組み

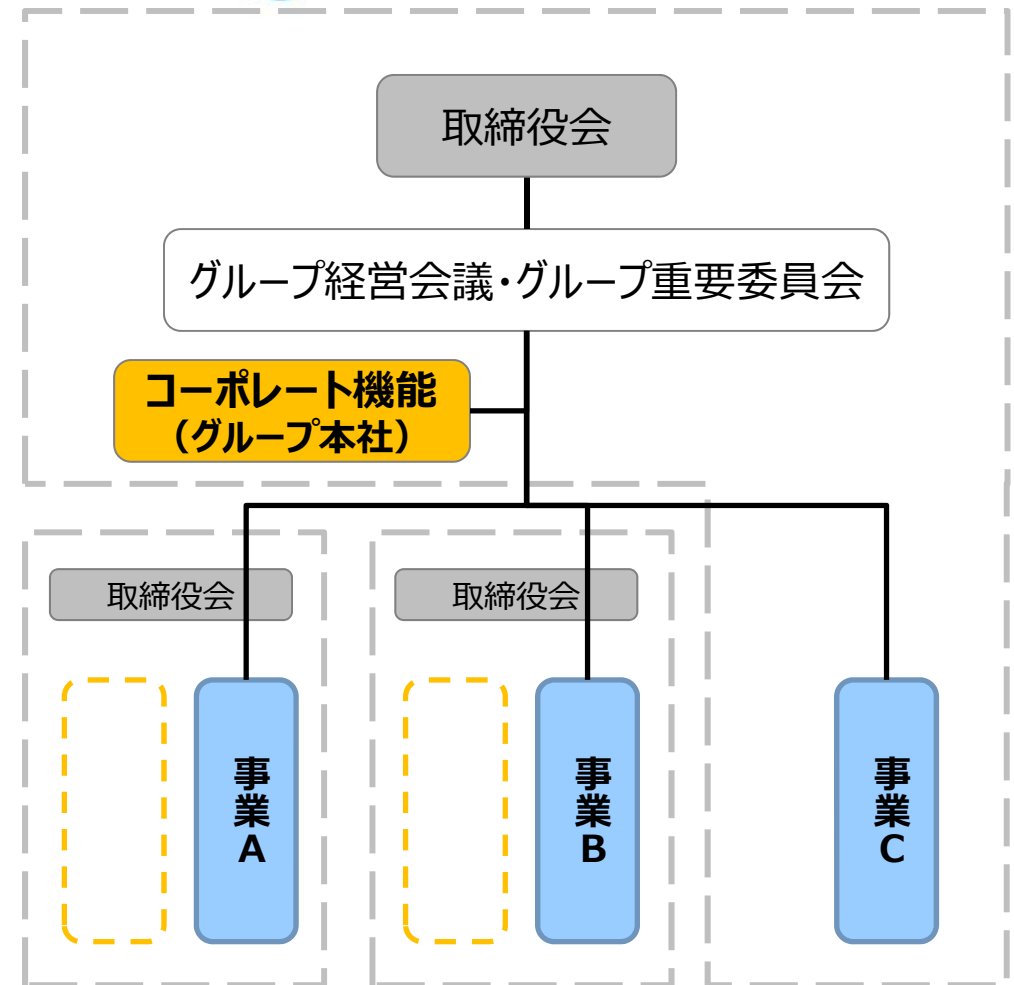
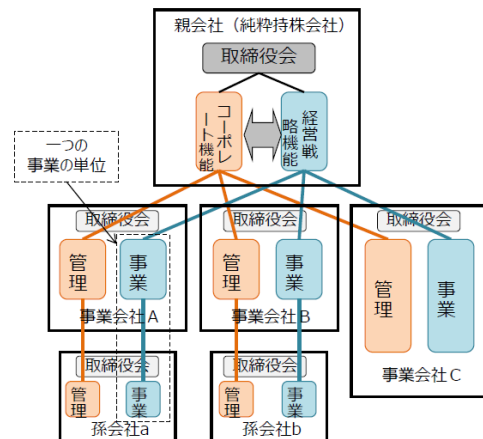
① 本社間接機能の集約（グループ本社）

- 一般的な事業持株会社とも純粹持株会社とも異なるガバナンス。本社間接機能（コーポレート機能）は仮想カンパニーとしてグループ本社に括り、各事業は銀行も含めビジネスユニットとして対等に位置づけ

事業会社を核とする企業グループの例



純粹持株会社形態の企業グループの例



グループガバナンスの枠組み

① 本社間接機能の集約（グループ本社）

- 集約された本社間接機能（権限・業務・人財）は、各チーフオフィサーを中心として全体統合的に運営。機能の効率化と高度化を実現する。



グループ本社化の狙い

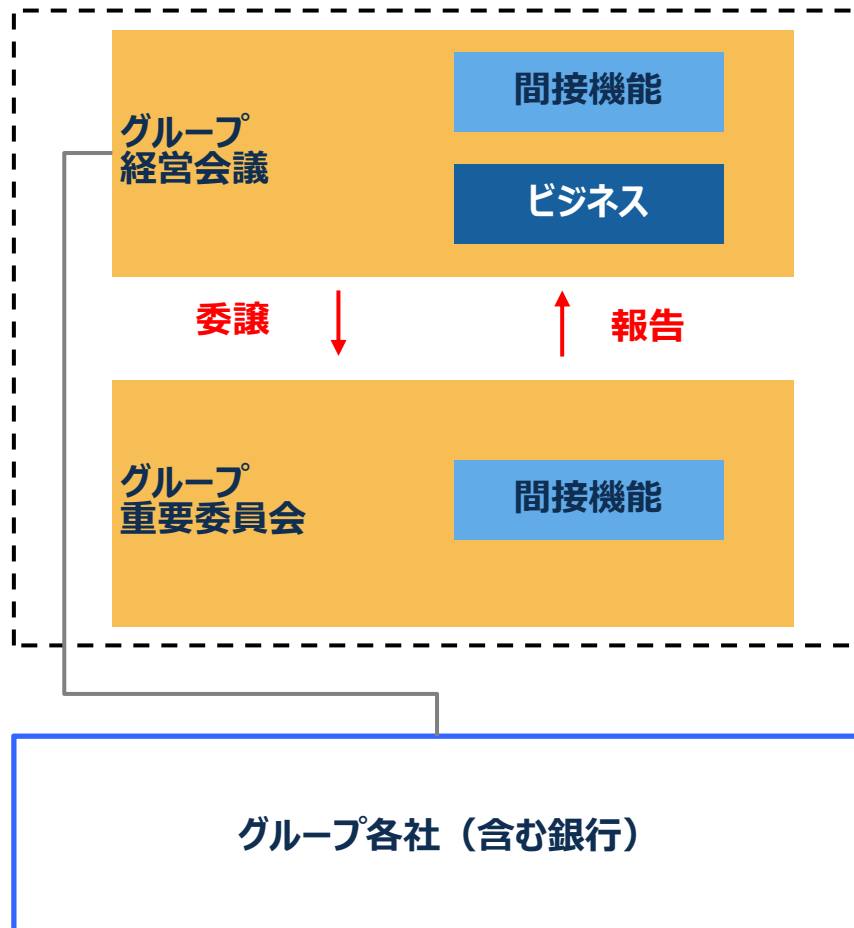
- 各社事業のビジネスユニット化
 - 本社間接機能を仮想カンパニーとしてグループ本社に括ることで、各事業をビジネスユニットとして対等に位置づける。
- 重複機能の統合
 - 共通する機能を集約することで、重複を取り除き業務量を削減する。
- 効率化余地の拡大
 - ベストプラクティスの共有や、共同での新たな手法の導入等を通じ、更なる効率化の余地を実現
- グループワイドでの機能性の向上
 - 効率化により創出された経営資源を元に、各機能の更なる高度化を図る。
- 意思決定レベル
 - 持株化せず、またレポーティングラインの簡素化を行うことで迅速かつ、全体統合的な意思決定が可能

※各社には内部統制や業法等により必要な機能のみを存置

グループガバナンスの枠組み

②グループ経営会議・グループ重要委員会

- グループ戦略上で重要な事項については、各社社長もグループ経営陣の一員として出席する、グループ経営会議・グループ重要委員会で決議



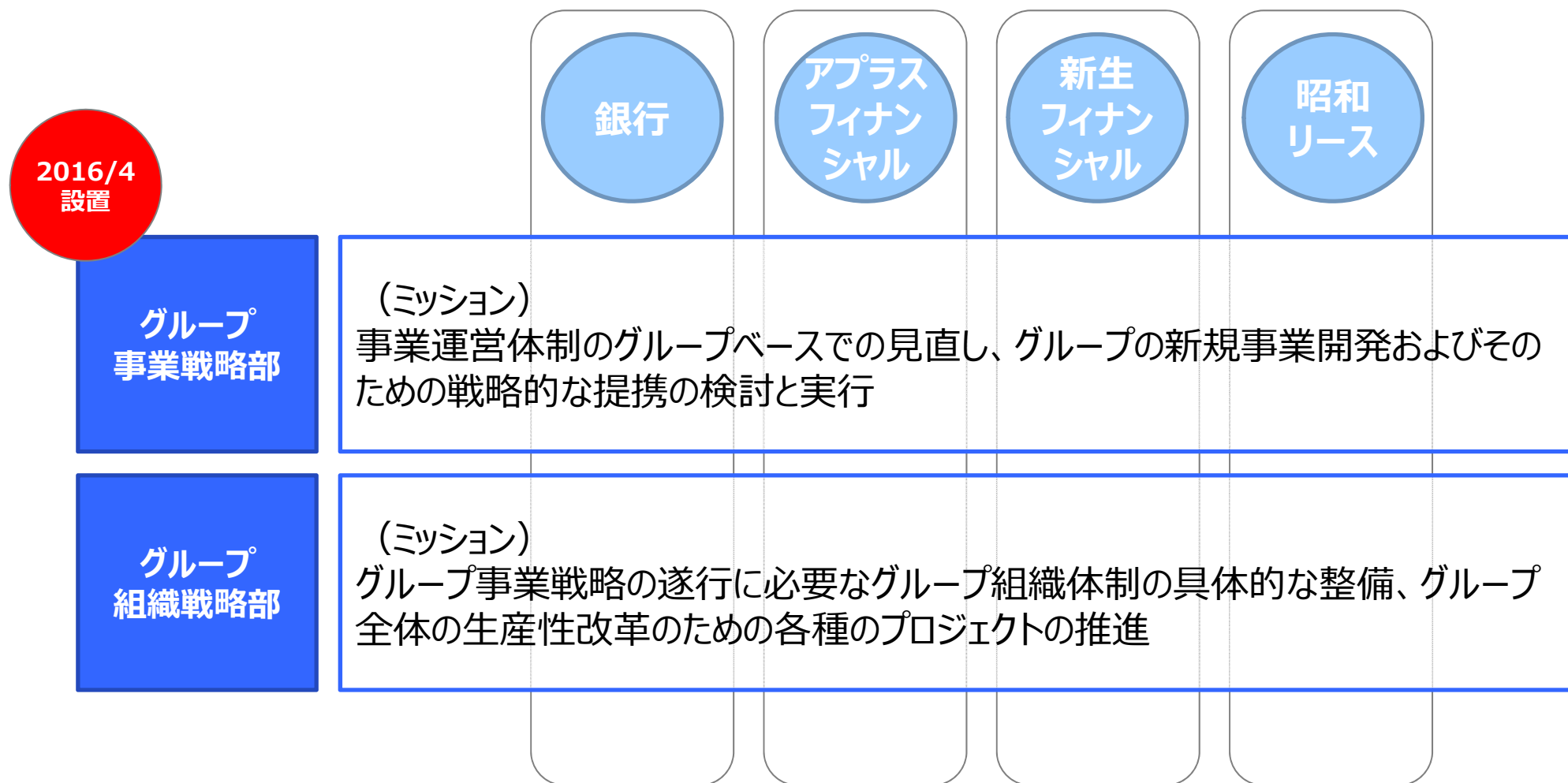
会議・委員会	主な目的等	各社社長※
グループ経営会議	連結経営にかかわる日常の業務執行に当たっての社長の決議機関	◎
グループ人材委員会	グループの人事制度や諸施策などについての協議、調整および決議を行う。	◎
グループコンプライアンス委員会	グループの法令遵守体制や法令遵守にかかわる事項の連絡、調整および決議を行う。	◎
グループリスクポリシー委員会	グループのポートフォリオのリスク運営方針、管理フレームワークや主要なポートフォリオ等の取組方針などについての協議を行う。	○
グループA L M委員会	中長期的なA L M運営についての協議、方針策定および決議を行う。	○

※◎：毎回出席、○：議案内容により出席

グループガバナンスの枠組み

③グループ横断組織・ユニット

- 多様化・ボーダーレス化する顧客ニーズに対応するため、「グループ融合」によるビジネス面・経営管理面でのシナジー創出と、グループ事業の在り方の改革を担当する専門部署を設置

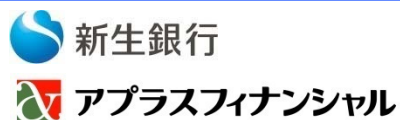


グループガバナンスの枠組み

③グループ横断組織・ユニット

- ビジネスにおいて、グループの機能をお客さまの軸に沿って最大限発揮し、グループ会社間における各種の取り組みを促進させるため、会社を跨ぐメンバーで構成される「クロスカンパニービジネスユニット」を設置

2017/4
設置



クロスカンパニービジネスユニット



法人ビジネス

ストラクチャード
プロダクト

個人ビジネス

金融法人ビジネス

アナリティクス

生産性向上への取り組み

- グループ一体経営を通じた、重複の排除、ベストプラクティスの展開、全体最適に基づく資源配分などの取り組みにより、持続的な生産性の向上を図る。単なるコスト削減とは異なるアプローチ

第一弾

冗長的なコストの圧縮

- グループ本社体制への移行
- 間接物件費の削減
- オペレーションの見直し
- 事業の再編・統合

第二弾

ビジネスのあり方を含む見直し

- 拠点網の最適化
- 商品・サービスの見直し
- AI・RPA等の活用

絶えざる取り組み

<期待効果>

- 業務量削減 (要員創出)
- 間接物件費の削減
- トップラインの拡大 (資源再配分)
- 債権回収の効率化

顧客価値の創出

生産性の向上

企業価値の向上

参考資料

【参考資料】生産性向上の具体的な取り組み①

リテール
法人

拠点網の最適化

~2018/6

- 高松・金沢に所在する銀行の個人・法人向け店舗について、2018年6月末に営業を終了予定。また個人専用店舗3拠点（川口・堺東・高槻）については、2018年2月までに営業を終了（2018年2月末時点の銀行店舗数：32店）
- レイクビジネスにおいても、採算の見込めない店舗30拠点について、2018年2月までに営業を終了
- お客様の非対面チャネルニーズの高まりと、対面・非対面チャネルの連携高度化によるサービス向上を見据えた取り組み
- 人財を含む経営資源について、お客様にとってより付加価値の高い領域に集中

各社

コールセンターの効率化

推進中

- グループ各社のコールセンター業務について、業務の効率化、お客さま満足の上を目指したプロジェクトを推進
- お客様対応プロセスの見直し（印刷物・FAQ・スク립ト等）、WEB・アプリ等の活用による入電件数の削減や、応対時間の適切なコントロールに加え、RPA/AIなどの活用も視野に、更なる業務効率化を実施中
- 銀行コールセンターでは、インターネットやスマートフォンでの取引・手続機能の拡充を踏まえ、2018年2月より預金取引等にかかる電話受付時間を短縮
- グループ会社間でのベストプラクティスの共有を通じ、アプラスでは施策の結果、カスタマーサポートでの入電件数が、1年前と比較し約25%減少

【参考資料】生産性向上の具体的な取り組み②

法人
コンシューマー

子会社統合による事業再編

2017/10

- グループ内での統合によりシナジー発揮が期待できるビジネスについて、事業再編を実施
 - サービサー事業
アルファ債権回収と
新生債権回収&コンサルティングを統合
 - 不動産担保ローン事業
新生プロパティファイナンスと
新生インベストメント&ファイナンスを統合
- お客さま目線でビジネスのあり方を見直し、既存の枠を越えた新しいビジネスを創出することを目指す。
- 両事業とも新生銀行の直接100%子会社化し、シンプルなガバナンス体制に変更

リテール

住宅ローンプロセスの効率化

~2017/3

- 住宅ローンの審査プロセスにつき、新たなワークフローを導入し抜本的な改善を実施
 - 審査時間の短縮
 - 業務見直しによるワークフローの改善
 - 団信WEB化
 - 審査に関わる簡易業務の外部委託化

⇒ 約30%のコスト削減効果
- 融資実行にかかる送金処理の外部委託化
- 住宅ローン貸出実行以降の保全・管理業務にRPA導入開始

【参考資料】新生銀行グループの概要／中長期ビジョン

新生銀行グループの概要

	新生銀行	アプラス フィナン シャル	新生 フィナン シャル	昭和 リース	新生 証券	新生 信託
業態	銀行	割賦 カード	個人 ローン	リース	証券	信託
出資 比率	-	95 %	100 %	100 %	100 %	100 %

その他子会社：不動産担保ローン、サービサー、アセットマネジメント等。いずれも100%出資

中長期ビジョン（2016/1公表）

1. グループ融合により革新的金融サービスを提供する金融イノベーターであること
2. 絶えざる改善・改革によりリーンなオペレーションを実現し、卓越した生産性・効率性を達成する金融グループであること
3. 上記の実現により、ステークホルダーに報いるとともに、生まれてくる自信・充実感・矜持を新生銀行グループの求心力とし、コアバリューとしていくこと

- 本資料に含まれる当行の中期経営計画には、当行の財務状況および将来の業績に関する当行経営者の判断およ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、当行の業績など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。