

**FY2017 Shinsei IR Day**  
**(2018年2月28日実施) 質疑応答要旨**

**「新生銀行グループが目指すグループ経営と生産性改革」**

**平沢 晃 (グループ組織戦略 兼 グループ人事 チーフオフィサー)**

Q: グループとして経費削減は効果が出てきているように見える。その一方で、アプラスフィナンシャル、昭和リースのトップラインについては同業他社と比べるとまだシナジーが発揮できていないと思われるが、どのような状況か。

A: グループベースでのビジネスの横展開を可能にするプラットフォーム構築をしている。例えば、昭和リースについては銀行の法人ビジネスと一体となった連携を目指している。アプラスフィナンシャルは個人ビジネス、特に決済の機能を活かした連携を目指している。各社の収益ではなく、グループ全体で価値を創出できるようなフレームワークを構築に注力している。

Q: リテールバンキングはセグメント損益が赤字であり経費削減だけではなく、より抜本的なビジネスモデルの見直しが必要だと考えている。貴行としてより抜本的な改善案はあるか。

A: グループ全体としてリソースをどう使っていくかが重要。ビジネスモデルについても検討している。

リテールバンキングの管理会計を、資金調達関係、住宅ローンビジネス、資産運用商品販売ビジネスなど、より精緻に見ているが、それでも資産運用商品販売のビジネスは赤字が続いている状態である。対策としては2段階で考えている。第一段階では経費削減を中心にこここのセグメント損益をプラスマイナスゼロのところまでもっていく。第二段階では、管理資産を持続的に増大させるべく、リテールバンキングのビジネスモデルそのものを見直すプロジェクトとして取り組んでいく。

Q: プレゼンテーション内容は既に多くの企業がやっているような、コスト削減や事業の見直しという印象を受けた。今の新生銀行グループはどこが他の企業と異なるのか。まだ取引のない潜在的な顧客が新生銀行を選ぶ理由はこういったところにあるのか。

A: ビジネスで付加価値を作るためのプラットフォーム作りについて、このセッション（「新生銀行グループが目指すグループ経営と生産性改革」）では説明した。ビジネスでの差別化については、この後に続くプレゼンテーションで回答する。今までのビジネスの価値に対して陳腐化が起っており、今まで強みだと思っていたことがこれからは強みにならないこともある。その為、新しい価値を創出するべく、新しいプラットフォームを作っている。

Q: グループ各社がほぼ 100%の割合で結合していることが新生銀行グループの特徴という説明があったが、アプラスフィナンシャルは上場しており少数株主がいるため、グループのガバナンスに影響を与える可能性もあると考えられる。貴社としてはどのように考えているか。

A: グループガバナンスの効果を最大限発揮しつつ、上場企業として要件に支障を出さない制度設計を行った。

Q: 間接部門はグループ本社として集約しているが、グループ各社の一般従業員レベルでの人材交流やサービスのクロスセルについてはどう考えているか。

A: 間接部門は役員クラスも含めグループ本社社員は同じフロアで仕事をしている。ビジネスの部署については、機械的に統合するだけでは上手く機能しないので、有機的な一体運営を実現するために法人格を跨ぐメンバーで構成される「クロスカンパニーユニット」を設立し、新しいビジネスのプロジェクトを始めている。クロスカンパニーユニットで始まったプロジェクトに付随した出向による人材交流もしている。

以上