

Shinsei IR Day

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 / チーフオフィサー（グループ組織戦略）

スライド 1：グループ経営と生産性改革（表紙）

新生銀行グループのグループ経営のフレームワークは、持続的な企業価値向上を図るために、スリムかつシンプルなプラットフォームで迅速な意思決定を実現する一方で、グループ全体での整合のとれたコントロールが取れるよう機能するものとなっています。

当行グループは中長期ビジョンにおいて、グループが一つの有機体としてフルにその機能を発揮することで革新的金融サービスを提供する金融イノベーターとなることを目指しています。

この経営プラットフォームをベースに生産性改革を推進することでリーンなオペレーションを実現するとともに顧客目線のビジネスを展開していくことを目指していますが、本日の説明を通じて、投資家の方々と共通理解を深めたい。

スライド 2：グループ経営の方向性

新生銀行グループの特長は、グループに幅広い業態からなるグループ会社を有し、それがほぼ 100%の割合で結合していることから、経営陣による迅速な意思決定が実現できることです。

この特長を踏まえ、グループの一体運営を強く意識した、ユニークで実効性のあるガバナンスの枠組みを構築していますが、その具体的な取り組みについて、（1）本社間接機能の集約、（2）意思決定フレームワーク、（3）グループ横断的な組織としてのユニットの構成の三つに焦点を当て、ご説明します。

スライド 3：グループガバナンスの枠組み（1）本社間接機能の集約

まず、グループ本社の概念についてご説明します。

スライドの左側は典型的な大企業の企業グループの組織構造ですが、当行はそのどちらでもない仮想のグループ本社を 2017 年 4 月に銀行に設置し、それをういたガバナンスというユニークな展開を行っています。

銀行を含むグループ各社の間接機能はグループ本社に集約し、各事業についてはビジネスユニットとして対等に位置づけています。

この枠組みの特徴は、スライド左側の典型的な企業グループの組織構造と比較すると一目瞭然です。典型的な組織構造においては、弊害としてレポートラインの複層化に伴い、意思決定構造も複雑化しやすいが、我々のグループでは、コーポレート機能を集約することで、シンプルかつ分かりやすい構造を実現、そうした弊害を極限まで排除しようとしています。

スライド4：グループガバナンスの枠組み（1）本社間接機能の集約

次に、グループ本社の具体的な中身についてご説明します。

銀行とグループ会社各社にそれぞれあった人事、企画財務、リスク管理といったコーポレート機能をグループ本社に集約して、一体のものとして扱い、各機能にチーフオフィサーをヘッドとしておいています。

例えば、私は人事のチーフオフィサーですが、銀行に加えて、アプラスフィナンシャル、新生フィナンシャル、昭和リースなどのグループ会社の人事機能も私のラインにあり、本店の同じフロアで業務を行っています。

グループ本社設置によるガバナンスの強化により、全体最適をさらに追求すると同時に生産性、効率性のさらなる向上を図っていきます。

スライド5：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

当行グループの意思決定の枠組みについて、グループ全体の意思決定を行う執行サイドの決議体として、最高意思決定機関であるグループ経営委員会と、個別の目的ごとにグループ重要委員会を置いています。これらの委員会には主要なグループ会社の社長も参加しており、グループの方針として迅速な意思決定を実現しています。

スライド6：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

グループ融合を推進するためにグループ横断的に設置した専門部署について紹介します。

グループ事業戦略部はインオーガニックな案件含め、新規事業をグループワイドに作り上げるための戦略的な提携などの検討と実行のための組織です。

グループ組織戦略部は、グループの事業戦略を遂行するための、各種の組織体制の整備やプロジェクトを推進するための組織で、こちらは私がチーフオフィサーを務めています。

スライド7：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

グループの個々の括りを超えて、ビジネスを作り上げ、促進していたための枠組みとして、四つのビジネスとグループ全体でのデータ活用を検討するアナリティクスの、合計五つの「クロスカンパニービジネスユニット」を設置しています。グループ各社の担当役員や部長がそれぞれコアメンバーとして参加し、ゆるやかな括りのユニットとして、部署や会社の垣根を超えて情報共有し、グループベースで新しいアイデアや機能集約を検討しています。その上で、個別の案件については、プロジェクトを組成して対応する形としています。

スライド8：生産性向上への取り組み

グループ一体となった経営プラットフォームの上で生産性向上を目指したプロジェクトを走らせています。

第一弾はコストの圧縮ということで、グループ本社体制への移行、間接費・物件費などの経費レビュー、オペレーションの見直しと事業の再編・統合を行い、このエリアから50億円の期待効果（2018年度単年度ベース、2015年度対比）を出すということは、既にご説明している通りです。

第二弾はビジネスのあり方を含む見直しで、統合したデータにAIを活用する取り組みなどは後のプレゼン

テーションで付言される予定です。具体的な取り組みはこの資料の10ページ、11ページに記載していますが、有形無形の効果が期待できます。こうした取り組みを継続的に実施することで、企業価値を向上するとともに、顧客の創出につなげていきたい。