

スライド 1 : 新生銀行グループのデータ戦略 (表紙)

このプレゼンテーションでは、アナリティクスユニットの活動成果について、新生銀行グループのデータ戦略を支えるプラットフォームとしてグループ統合顧客データベース (DB) を構築していますが、これが何であるのか、また、これを使って何ができるのかといった視点から、新生フィナンシャルの取り組み事例を取り上げながらご紹介します。

スライド 2 : レイク ALSA

레이크ブランドは、「ほのぼの레이크」、「新生銀行カードローン レイク (新生銀行레이크)」、そして先週発表しました「레이크 ALSA」と、顧客との関係の中でその顧客体験も変化してきました。

ほのぼの레이크はテレビ中心のマスマーケティングと有人店舗で集客を図り、与信・回収も人手が中心のアナログ世代でした。

その後、貸金業法改正への対応として、収益性の低下を補うために有人店舗を廃し、無人店舗を設置。オペレーションをセンターに集約することで効率化を図っています。与信回収についても統計的な手法を利用したスコアリングモデルを活用しています。

레이크 ALSA はいわば第 3 世代と言え、デジタル技術を活用して、どういう打ち手ができるかを考えていきます。デジタル時代の潮流の中で、お客さまとの接点や顧客体験も大きく変わります。

スライドの A から D について、A はデジタル戦略を支えるインフラとしてのグループ顧客統合データベースで、YUI Platform と言います。B のマーケティングについて、デジタル化に伴う顧客接点の変化により、金融サービスも接点の在り方が変わっていきます。C の与信・回収についても、AI の導入による精緻化に加え、ノウハウの形式知化が可能になります。D のオペレーションは、コールセンターへの顧客対応の集約により、顧客との接点が一方通行となってしまいましたが、双方向でのコミュニケーションへどうやって回復していくか、先端技術を利用しつつ、プロセスの再構築が必要です。

スライド 3 : YUI Platform

YUI の名前は日本語の「結 (ゆい)」からつけました。新生銀行グループは買収によって金融グループを形成してきたので、グループ各社の生い立ちがそれぞれ違いますが、各社のデータとノウハウを持ち寄り、名寄せして、それぞれのビジネスに相互に活用していくという思いを込めました。

新生銀行グループには約 1,000 万人 (新生銀行 300 万人、アプラスフィナンシャル 600 万人、新生フィナンシャル 100 万人) のお客さまがいますが、各社ごとに顧客の特性は異なる。これを名寄せして、グループ間で共有できる環境を整えることで、データの利用価値はより高まると考えています。新生銀行グループでの総合取引を網羅的に把握できることから、商品単品でなく、複数商品の組み合わせによる

金融サービスの総合提供を推進して行きます。さらに、この YUI を利用することで信用調査や広告宣伝などのコストを下げる事が可能になってきますので、例えば金利や手数料の引き下げなどにより、顧客に還元することで、顧客にとっても、より付加価値の高い商品提供を行うことができるようになります。

スライド4：デジタル技術によってビジネスを革新し、新たな顧客層を獲得

これまで「レイク」で培ってきたブランド価値として、アコム、プロミス、アイフルに並ぶ大手ブランドの価値を引き続き維持する基本戦略に変更はありません。

一方、競争環境の変化の中で、デジタル技術を活用することで、新たなフロンティアも広がっており、潜在的なマーケットで顧客を獲得する戦略を強力に推進して行きます。

デジタル技術を活用する上でのアプローチの視点は、AI 技術を活用したデジタルマーケティングと与信回収における高度化、そして、ローコストオペレーションによるコストの最適化です。

事業の主体が新生銀行から新生フィナンシャルへ変わること、コスト構造も変わってくることは想定しています。収益構造をより筋肉質なものにするため、ロボティクス導入などによるさらなるコスト低減を図っていきます。

スライド5：レイク ALSA が目指すブランディングとマーケティング

ここでは、これまで培った価値に加えて新しく築き上げる価値として、レイク ALSA で提供したいと考える思いを表現していますが、これら価値の中で、一番こだわりたいのは「Agility（はやい）」です。機動性ある運営をしていきたいと思っています。

機能性の強化については、カードレスでセブン銀行 ATM を利用できるサービスを 5 月に導入するとともに、24 時間の口座振替サービスも今秋から可能になります。これらの実現によって、顧客接点はより近くなります。

また、現在 700 以上ある無人店舗についても、デジタル化に伴って顧客接点としての店舗の在り方は変わってきます。一部不採算の店舗の継続的な見直しに加え、Web 広告や交通広告などの物理的に見える広告の位置づけもデジタル化のなかで重要になってくると想定していますので、マーケティング戦略はいろいろ考えていきます。

Web-API(Application Programming Interface)については、基幹システムからユーザーインターフェースの部分を取り離し、顧客視点から申込契約プロセスの徹底的な見直しを図り、申し込みの過程での顧客離脱を防ぎます。また、YUI Platform を積極的に活用し、従来の全方位でのマスマーケティングから特定セグメントに対するターゲティングを主体としたマーケティングへと手法と媒体を見直し、ニッチで勝てる顧客セグメントを増やしていきます。このため、こうした一連のマーケティング施策を実施する部隊として、今年 4 月にデジタルマーケティング部を新設する予定です。

スライド6：AI スコアを活用した与信・回収の高度化

与信・回収分野では、AI を活用することで成果がストレートにでますので、すでいくつかの領域で活用

を始めています。YUI Platform が軌道に乗れば、こういった取り組みが加速していくと期待しています。ハイブリッド与信とは、従来のロジスティック回帰分析（ロジ回帰）をベースにしたモデルを引き続き使いますが、AI スコアを並行利用していくということです。過去の実績データに基づく分析モデルでは、今後、経済環境が大きく変わって行けば、将来時点での再現性が低下していくことが予想されます。これを AI スコアで補っていきます。AI モデルでは、画像・音声・テキストなどの非構造化データを扱えるので情報量の拡大が可能であり、非線形な特徴を捉えることが可能になるため、与信判定能力を引き上げることができます。ただし、従来のロジ回帰モデルは、データ分析の透明性を客観的に確保するという観点からも引き続き併用します。

回収面においても、非構造化データを活用することで回収強化につながると見込んでおり、組織横断的なタスクフォースを作って YUI Platform のデータ活用の検討を進めています。

スライド7：人的暗黙知のデジタル化

AI 技術活用のもう一つの活用領域として、ベテラン社員が長い年月を掛けてハンズオンな業務経験で培ってきた職人的な与信審査ノウハウ、いわば暗黙知を形式知化することで、ひとつのエンティティを超えて組織横断的に活用できるような取り組みも進めています。

さらに、詐欺（Fraud）抑制について、不正行為のデータをパターン化して不正検知アラートを出すなどの取り組みは、国内だけではなく、例えば、ベトナムなどの海外でもローカライズした上で活用できると思うので、取り組んでいきたい。

スライド8：RPAによるオペレーションのロボット化

カードローンビジネスにおけるオペレーションの領域はロボティクスと親和性が高いので、現在、19 の特定業務でパイロット運用しているが、業務量を約 50%削減できる実証確認が出来ており、今後、横展開していきたいと考えている。ただし、ロボティクスは業務プロセスをブラックボックス化してしまう可能性もあるので、まずプロセスを簡素化し、ロボティクスを導入していきます。

さらに、ロボティクス化では人がきちんと制御する必要があります。RPA ではデータが正確に入力されれば、再鑑などのチェックは不要となりますが、事後的に監査可能とするためにプロセス途上に証跡を残すような工夫にも取り組んでいます。派遣社員の柔軟な採用は困難になってきていますので、できるだけ単純な業務はロボティクス化していきたいと思います。

最後に、**スライド3：YUI Platform** について、一言コメントしたいと思います。

このスライド下部に「データの利活用を通じて新たなデータを収集し AI が更なる学習を繰り返す」と記載しています。当然ながら、グループ統合 DB は構築それ自体が目的でなく、新生銀行グループでのデータ戦略を支えるプラットフォームとしてグループ各社が相互に利活用していくことで、いかに顧客の真のニーズに応える商品やサービスを提供できるかが重要です。顧客に新しい体験価値を提供し、顧客の生涯収益の最大化に向けて、「結いの精神」で、YUI Platform を育てていきたいと考えています。