

## Shinsei IR Day (2017 年 2 月 20 日開催)質疑応答要旨

### リテールバンキング

Q: リテールバンキング事業の位置づけは。業務純益ベースで赤字であるが、本日説明いただいた施策を展開していくことで赤字が解消されるのか。それともリテールバンキングの赤字はあくまで仕切りレートの問題ということで、赤字は許容可能と見ているか。

A: 管理会計の難しさがあり、リテールバンキング事業の収益性について、正確に見えていない側面があることをご理解頂きたい。一方、管理会計上の難点を除いたとしても、リテールバンキング事業の利益率は低いと認識している。リテールバンキング事業は、資産運用が中核ビジネスであり、富裕層および資産形成層のお客さまを二本柱として施策を打っていく。そこでは、顧客インターフェイスとなるリテールバンキングの利便性や革新性がカギとなる。

Q: メガバンクのリテール戦略は、コスト削減で如何に収益を獲得していくかという点。新生の場合、第三次中期経営計画期間中、リテールの経費は落ちていくか。システムの稼働を考えるとコストは増えるか。

A: 2016 年度第 3 四半期決算で発表した生産性改革プロジェクトで挙げたコールセンターのリーン化、集約化によるコスト削減効果がある一方で、現在、システムの更改を行っており、そのためのコストは若干増加すると考えている。リテールの店舗費や人件費を増やすような計画はない。また、物件費は、自行 ATM を削減している。経費管理と合わせて生産性を上げていくことが重要である。業務委託を活用し、行員をより専門的な業務に割り当てていく。

Q: 新 CRM、AI などを使用したクロスセル、次期インターネットバンキングなどローンチのタイミングはいつか。他行と差別化出来る自信はあるか。増やしたい顧客層のイメージは。

A: 新 CRM は本日ローンチしている。最初は限定店舗にてトライアルを開始し、徐々にバージョンアップし拡張していく予定である。インターネットバンキングは来年度から再来年度にかけて更改予定。AI は施策に着手しており、トライアルアンドエラーで様々な取組を展開している。

当行は、店舗、人員など規模が大きくないことから、現場担当者、本部、開発担当者との一体感がある。開発には IT の人員だけではなく、現場の資源も投入し現場からどうやって変えていくかを徹底している。

お金を貯める、増やす、ということにご関心のあるお客様とのリレーションを深化させたい。

Q: 300 万口座数のうち、稼働口座数はどれ位か。稼働口座数やトレンドがあれば教えて欲しい

A: 具体的な稼働口座数は開示していないが、当行は目的を持って口座開設されるお客様が多いため、他行よりは口座稼働率は高いと考えている。

Q: リテールバンキングのマーケティングと残高の関係性。施策の効果など。

A: 口座数と残高との比例関係があるかという点必ずしもそうではない。過去に販売していた高金利定期預金が満期を迎えて、預金のコストとしては低下しながら、現在、預かり資産は安定推移している。

以上