

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

顧客体験価値の革新～インターフェースとコンテンツ戦略

清水 哲朗 (個人総括 常務執行役員)

Q: 外部の投資家が、今説明された戦略が成功しているかどうかを確認できる財務的な指標を具体的に教えて欲しい。

A: 最終的には利益になるが、市況やタイミングなどの外部要因に振られることなく安定的な収益となるよう、一人当たりの生産性、顧客からの預かり資産を KPI としてみていく。

Q: 現時点で共有可能な利益目標や顧客エンゲージメントなどの具体的な数字は。

A: 資産運用商品の販売額が年間 3,000 億円超、コンサルティングスタッフの 1 日あたり資産運用相談回数平均 3.4 回なので、ここから一人当たりの年間販売額を類推して頂きたい。相談回数が 3.4 回から 4.4 回に増えれば、売上が 25% 増加する。ここが一つのポイントとなると考えている。

Q: 銀行ランキングで顧客満足度が高い割に、リテールバンキングの収益性が低い理由は。

A: マイナス金利の影響を受けて、預金の利鞘収益は大変厳しくなっている。しかし、管理会計の問題を整理した後も、現状提供しているサービスの中でコスト負担が大きいところがあるため、それらを見直していく。

Q: 一人当たりの収益性について、他行や過去のトレンドとの比較で特徴的な点は。

A: コンサルティングスタッフの 1 日あたり資産運用相談回数は、数年前の平均 2 件台から 3 件台に改善。過去は、店舗スタッフが顧客向けに来店誘致の架電を行っていたが、そういった架電を専門に行う組織をコールセンターに上げたり、ホームページから来店予約を可能にしたりするなどの送客体制変更を行い、営業人員は店舗での接客により時間を割ける状態となった。しかし、店舗での接客対応は物理的に限界があるため、様々なチャネルを活用していく。

Q: 1 人あたり平均 3.4 回の相談回数をさらに増やせないのは、顧客からの相談需要は存在するが新生リテールの供給が足りていないということなのか、それとも相談需要がそれ以上ないということなのか。仮に前者であるとすれば、1 回あたりの相談時間を半分にする、または人員を 2 倍にすることで、リテール全体の相談回数は 2 倍になるものか。

A: 手続きや制度対応などで、一般的に一人あたりの顧客対応時間は長くなっている。特に、これから運用を始めたいお客さまは、相談時間および相談回数が増えることから、時間のコントロールは難しい部分ではある。顧客からの相談需要はあるが、店舗以外のチャネルの提供や、店舗の営業時間の延長などをやっていかざるをえない。

人数を増やせば相談回数の合計値は増えるが、人員増加が増加すればコストも増加するのでバランスが重要となる。

Q: 色々なチャネルがある中で、店舗での資産運用業務は、本質的に収益のコアとなるような重要な柱なのか。

A: 本日のプレゼンテーションでは店舗に焦点をあてたが、店舗だけに強い拘りがあるわけではない。様々なチャネルを活用し新生銀行が得意なセグメントに注力していく。例えば、FX や外貨預金などを求めるお客様には、ご自身で取引できる非対面のチャネルが有効であろう。こうした顧客セグメントに対する取り組みは、本日のプレゼンテーションの対象には含まれていない。

Q: リテールビジネスの立て直しの成功確率は。

A: 2つのアプローチを考えている。1つはコスト構造の見直し。2012年、2013年は利益が出ていたが、足元環境の変化などもあり、利益が出ない形になっている。コスト構造見直しの詳細は、順次ご案内させていただく。あわせて、本日も説明

した店舗での資産運用コンサルティングの両輪で取り組んでいく。

2017年度の月次損益でも、一定の売上規模があれば単月のコストは賄える状況。全体のコストを下げながら、一定の売上の金額を維持していく形で、リテールビジネスを立て直すことにそう長い時間は要らないと考えている。

Q: 本日まで説明いただいた内容は、他行と同じ戦略。新生銀行でなければ買えない商品などがないと抜本的なビジネスの立て直しにはならないのではないかと。また、立て直しの効果や結果を開示してほしい。

A: 個人業務には、有人店舗の他にインターネットを中心としたビジネス、住宅ローンなど様々なレイヤーがある。新生銀行の商品提供は他行と遜色ないレベルで一定のお客様からのご支持をいただいていると認識している。一方で、販売リソースや販売の仕方に限界があるため、如何にチャネルないしお客様との接点を増やすことによって販売領域を拡大させていくかということを考えている。

他行の戦略と同じように見えるが、データの扱い方や整備の仕方などは全く異なるため、我々としてはここが勝負と考えている。

以上