

デジタルバンク

～変容する顧客に合わせ銀行をいかにデジタル化するか



公文 貴之

2000年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
シニア・プリンシパル
銀行グループ担当

世の中のデジタル化が進み顧客の行動様式は大きく変わった。銀行においても、「顧客はもはや来店しない」という声を聞く。

来店しない顧客を捉えるには、デジタルな世界を前提に商品/サービス・セールス・チャンネルを抜本的に見直す必要がある。これを銀行のデジタル化と呼び、グローバルでは「フィンテック」に並ぶ重要テーマとなっている。

デジタル化に向けたキーワードは「ロケーションフリー化」「個別化」「**“脱”銀行化**」の3つ。

どこまで踏み込んだ取組をいつまでに行うのか。各行は銀行のデジタル化に向け、期限ある道程を描くタイミングに来ている。

I. 顧客の行動が変わった

失われゆく顧客接点

「店に客が来なくなった」というクライアントの声を数年前からよく聞くようになった。ある銀行では、5年前と比べるとカウンターへの来店客は2割近く減少したという。

一方、非対面の顧客接点に目を向けると、インターネット・バンキングの利用者は全顧客中20%程度にとどまっている（出所：「金融機関業務のシステム化に関するアンケート調査結果（FISC）」）。対面での顧客接点の不足を非対面で補うには、現状のインターネット・バンキングの利用者数はあまりに不十分である。

顧客との接触は、年に1～2回の来店あるいはATM/ダイレクトメール。インターネット経由で顧客に接触しようにも大半の顧客のメールアドレスも携帯番号も分

からない、というのが各行の抱える共通の課題認識ではないだろうか。

変わりゆく顧客

顧客に視点を移すと、2007年以降のスマホの普及によりその行動様式は大きく様変わりしている。

顧客は、①銀行の統制下にあるチャンネル（ホームページ/支店等）と銀行の統制下でないチャンネル（クチコミサイト等）を自由に行き来し、②商品を比較の上選択し、③クチコミを投稿し、④自分の体験を発信するようになった。⑤クチコミや体験はつながりを通じて拡散され、⑥時にはアウトバウンド広告の何倍もの効果を発揮する。⑦また時には、企業とともに新たなサービスを作り上げる存在となった。（図表1）

ビジネスの主導権は顧客へ

顧客は常にネットにつながっており、購

買の意思決定に必要な客観情報はいつでも手に入る。もはや顧客への提供情報を企業はコントロールできず、主導権は顧客側に移った。「BtoCビジネス」は「CtoBビジネス（顧客志向型ビジネス）」に転換したのである。

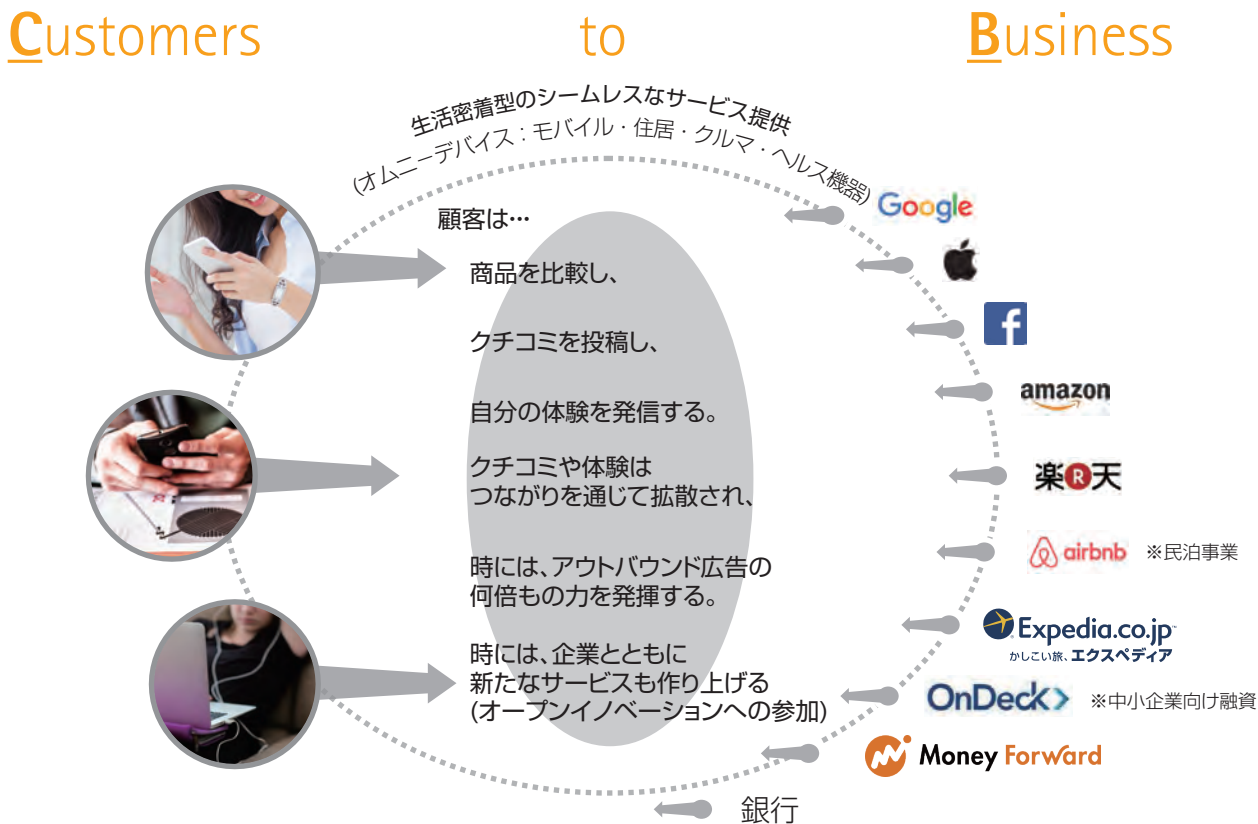
II. 銀行も変わらなくてはならない ～銀行をデジタル化せよ

顧客の行動が大きく変わった今、来店前提で設計されてきた商品/サービス・セールス・チャンネルのあり方を抜本的に見直す必要がある。これを銀行のデジタル化と呼び、その道程には大きく3つのチャレンジ「ロケーションフリー化」「個別化」「**“脱”銀行化**」が控えている。（図表2）

Lv1. ロケーションフリー化

デジタルバンク化の第一のチャレンジは、顧客がいつでも・どこにいても・ストレスなくサービス提供可能なロケー

図表1 CtoBビジネス（顧客志向型ビジネス）の台頭



© 2016 Accenture All rights reserved.

ションフリーバンクになることである。そのために重要なのは、①スマホを中心とした顧客デバイスを最重要チャネルと位置付ける、②顧客の総ネット会員化を推進する、③店舗を軽量化し改革原資を捻出する、の3点である。

①最重要チャネルであるスマホ等の顧客デバイスでは、あらゆる商品の申込・取引・相談等、フルサービスでストレスなく提供できるようにする必要がある。例えばポーランドのmBankは、ローンの申込から入金までも含め、あらゆる取引を信号待ちの30秒間で完結させるコンセプトでスマホバンキングを刷新した。

②顧客を総ネット会員化し顧客といつても・どこでもつながれるようにするには、魅力的なスマホアプリの開発、スマホアプリが発行する取引時ワンタイムパスワードの必須化、店舗における操作案内体制の整備・キャンペーン等の施策を総動員する必要がある。

③店舗を軽量化するには、「対面でのフルサービス提供」を与件とせず、目的を絞りコストを従来の1~2割に抑えた店舗をより多く・より顧客の近くに再配置する、といった発想で店舗改革を進める必要がある。

デジタル時代への対応としてのロケーションフリー化は、既存顧客との関係を維持する上で必須な対応といえる。

Lv2. 個別化

第二のチャレンジは、「この銀行は自分のことを正しく理解してくれている、大切にしてくれている」と思われるようなパーソナルバンクになることである。

重要なのは、①行動を一にする顧客セグメントの確立、②個客毎マーケティングによる顧客アプローチの精緻化、③チャネル横断での顧客アプローチの仕組の整備、の3点である。

①顧客の行動様式やライフステージ/ライフスタイルを加味した「行動を一にするマイクロセグメント」はクロスセル提案・離反防止等のあらゆる予測モデルのベースとなる重要な要素である。海外ではセグメント定義や必要となるデータモデルの型が確立されてきており、日本においても、こうした型を輸入し、予測モデルの高度化を図るべき時期に来ている。

②個客毎マーケティングとは、全ての顧客に対し「今何をどこで提案すべきか、今提案すべきことがなくても次はいつ何を提案すべきか」を明らかにすることである。商品毎マーケティングで見込み顧客を抽出するだけでは提案のない顧客や複数の提案が集中する顧客が出てきてしまい、「自分のことを理解してくれている、大切にしてくれている」という評価は得られない。全ての顧客に対し意味ある提案をする準備を整えておくことは顧客志向を追求する上で極めて重要である。

図表2 デジタルバンクの進化ロードマップ

		金融ビジネスの追求			非金融ビジネスとの融合
		Lv0. 現在地	Lv1. ロケーションフリー化	Lv2. 個別化	Lv3. “脱”銀行化
		店舗を主体とした“地”域密着型のリージョナルバンク	銀行は、いつでも・どこでも・ストレスなくサービス提供するロケーションフリーバンクへ	銀行は、顧客1人1人を正しく理解し大切に顧客志向のパーソナルバンクへ	銀行は、顧客の真のニーズを満たすサービスカンパニーへ
概念イメージ	イメージ				
	商品/サービス	金融	金融	金融	金融+非金融(エコシステム)
	セールス	商品起点	商品起点	顧客起点(カスタマーイン)	顧客起点(カスタマーイン)
期待効果	期待効果	期待効果	期待効果	期待効果	
主な変革テーマ	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ・スマホを中心とした顧客デバイスへの提供機能の強化 ・顧客の総ネット会員化 ・店舗軽量化による改革原資の捻出 ・既存顧客との関係の維持 	<ul style="list-style-type: none"> ・行動を一にする顧客セグメントの確立 ・個客毎マーケティング ・チャンネル横断での顧客アプローチの仕組の整備 ・顧客理解・関係深化を通じたシェア・オブ・ウォレットの獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融ニーズの先にあるモノ・コト・体験ニーズの捕捉と異業種を巻き込んだワンストップでのソリューション提供 ・圧倒的な差別化 ・新たな収益源の獲得
期待効果	-	-	-	-	-

© 2016 Accenture All rights reserved.

③提案を顧客に伝える手段の整備も必要である。具体的には、顧客デバイス・ATM・渉外タブレット・店頭端末等のチャンネルにメッセージ配信する機能、詳細説明コンテンツを提示する機能、反応検知の機能、メッセージやコンテンツを本部ユーザが自由に登録する機能等が考えられる。こうした仕組みにより顧客に適切なタイミングで提案を行うとともに、予測モデルを低コストで高速に検証することが可能となる。

個別化は、顧客理解・関係深化を通じてシェア・オブ・ウォレットを獲得する上での必須の取組みと言える。

Lv3. “脱”銀行化

第三のチャレンジは、「この銀行は自分の真のニーズを満たしてくれる」と思われるようなサービスカンパニーになることである。

重要なのは、金融ニーズの先にあるモノ・コト・体験ニーズを見据え、異業種を巻き込みながらワンストップでソリューションを提供することである。

例えば、住宅ローンの先にある「快適な住環境を手に入れたい」というニーズを見据えた場合、そこには、住む場所・物件・内装・家具・保険・アフターメンテナンス等、膨大な検討事項が控えている。オーストラリアのコモンウェルス銀行では、住まい選びに役立つ各種情報の提供、物件紹介のスマホアプリの提供等、ワンストップでのニーズ充足を志向した取組を実際に行っており参考になる。

“脱”銀行化は、圧倒的な差別化を生み出したり、従来の顧客基盤を活かしながら新たな収益源を獲得する上での必須の取組みと言える。

Ⅲ. デジタル化の実現に向けて

銀行のデジタル化を実現するには、これまでの「当たり前」をいかに打破していくかがカギとなる。必要なスキルも、新技術/サービスへの理解、デジタルマーケティングへの理解、戦略立案/システム化構想立案能力、ユーザエクスペリエンス・デザイン思考・プロトタイプ開発能力等、多様である。このような難プログラムを実現するため、海外では、経営直轄で内外の人材を専担組織に集約し推進しており、是非参考にすべきであろう。

海外のIRの席上では「貴行のデジタル戦略は何か」が必ず問われると聞く。デジタルな時代・変容した顧客に対し、既存のコアビジネスをいつまでにどのように適応/高度化させていくのか。本邦においても、期限ある道程を描くタイミングに来ている。