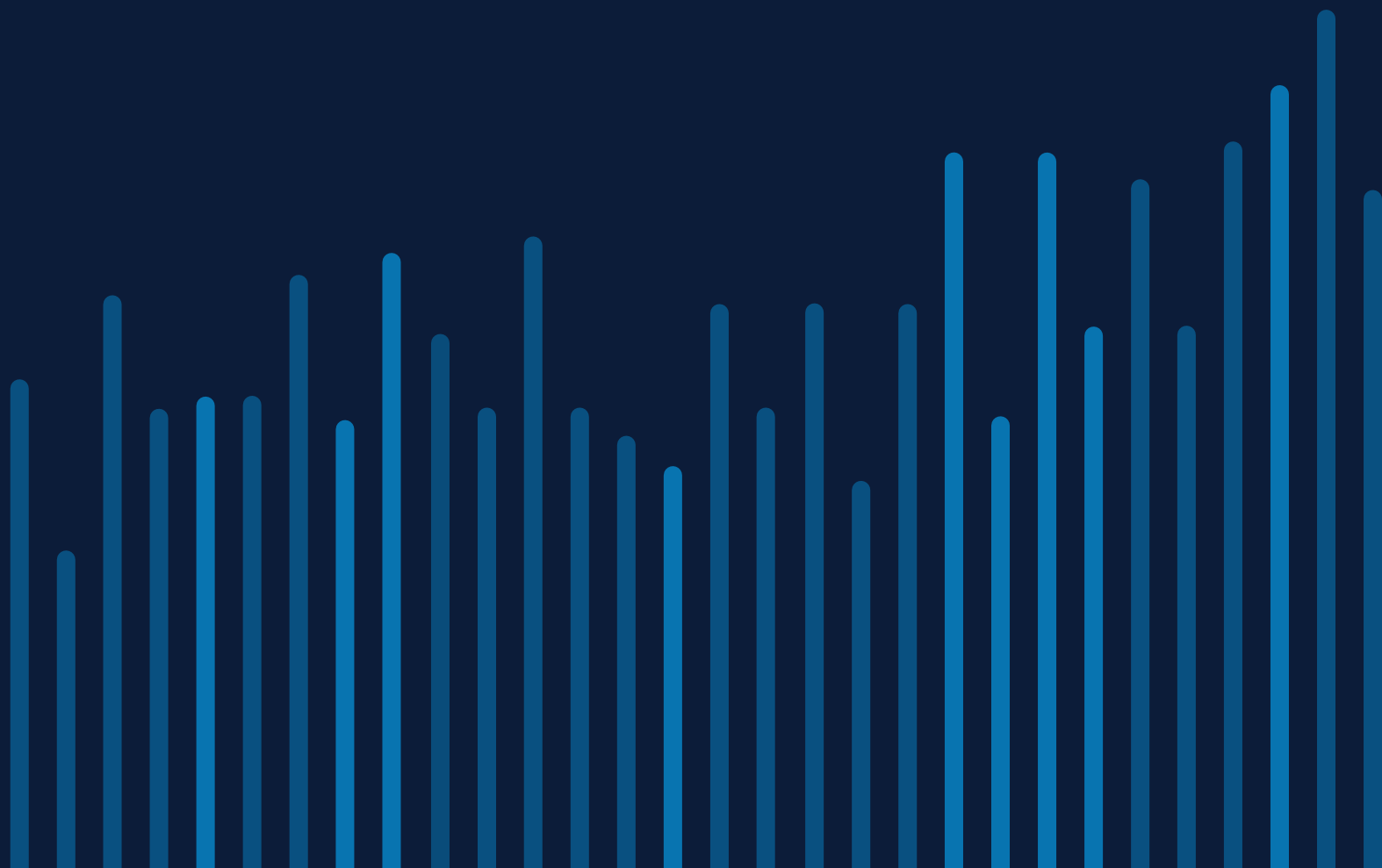




データで銀行業界の カスタマーエクスペリエンスを 変革する 3 つの方法



目次

はじめに	1
データ主導の迅速な意思決定	2
競争力の原点は顧客を知ること	3
動的なデータが引き出す新たなビジネスチャンス	6
今日的なカスタマーエクスペリエンスの実現	9
JPMorgan Chase & Co. 社	9
Charles Schwab 社	10
BNP Paribas Group	11
まとめ	12


データドリブンな銀行を目指して

デジタルの世界では、顧客は銀行に対して、従来ばらばらだったものをすべてつなぎ、シームレスで個人個人に合わせた満足のいくオムニチャネル体験を提供することを求めています。顧客が実店舗を訪れる場合でもモバイルアプリを利用する場合でも、銀行は全社レベルでニーズを把握して先取りできなければなりません。

そのような対応力の鍵となるのは、データを読み解くことです。データを利用して、新たな形の顧客セグメンテーション、適切な市場ターゲティング、適切なタイミングの適切な商品提案を行うと、新しいビジネスチャンスを得て、新しい収益源を創出し、あらゆる顧客の価値を高めることができます。

「データドリブンな組織では、顧客獲得の可能性が 23 倍、顧客維持の可能性が 6 倍、そしてその結果利益を出す可能性が 19 倍になります」 — **Forbes 誌** (英語)

しかし、銀行業界の規制環境を一因として、イノベーションが推進しやすかったことはいまだかつてありません。一方で、データドリブンな銀行になるにはイノベーションに根差した取り組みが必要です。**FinTech Forge 社の JP Nicols 氏** (英語) によると、コアビジネスの運営や IT 管理と比べて「イノベーションの管理は別物」です。リスク回避が当然とされる銀行業界では、慣習的な意思決定の確実性を維持するためには「テストアンドラーン」手法を採用することはできません。

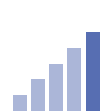
 **ご存じですか?**
2017 年の McKinsey 社の報告によると、世界トップ 50 の銀行の 90% は高度な分析を利用しています。

組織文化の変革は簡単なことではなく、銀行にしてみれば未知の海への挑戦は困難を伴います。一方、イノベーションで前進することを銀行に強いる可能性がある、憂慮すべきトレンドもあります。パンデミックによって引き起こされている消費者動向の変化、常に存在する顧客離れのリスク、従来とは異なる新たな競合他社のため、銀行は最も価値ある資産のひとつであるデータを活用して、競争力を高めるとともに、顧客から求められる現代的で適切な体験を実現することが不可欠です。

では、革新的な銀行はどのようにデータの可能性を引き出しているのでしょうか。お客様の組織は、データをどのように捉えるべきなのでしょう。そこで、データが本当の意味で銀行業界のカスタマーエクスペリエンスにもたらしている変革について、3つのインサイトをご紹介します。

データ主導の迅速な意思決定

データといえば銀行というほどその関係は深く、データがどこにでもあるということは、膨大な量の情報をもぎ取りやすい果実のように「収穫」し、質の高い意思決定に活用できるということでもあります。銀行がデータファーストのマインドセットを持てば、Web サイトやモバイルアプリ、店舗、コールセンター、さらにはソーシャルメディアのセンチメントなど、あらゆるタッチポイントから顧客に関する情報を収集することにより、カスタマーエクスペリエンスと最終的な目標である競争力を強化できるようになるでしょう。



ご存じですか？

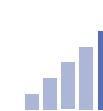
2025年までに、毎日463エクサバイトのデータが生成されるようになると推定されています。 — Visual Capitalist 社

データインサイトは、戦略的な意思決定で「何」を「いつ」、「どのように」行うかを定めるための基盤です。顧客のあらゆる取引とクリックから情報豊富なデータが生成され、そのデータの分析結果は、イノベーションと成長につながる意思決定の材料となります。サイロ状態のレガシーシステムからデータを解放することにより、データドリブンな銀行は持てる全データを活用して、結果の予測、パターンの理解、プロセスの改善を図れます。

リアルタイムに近い強力なデータ分析が、以下のものを見極めるときにどのように利用できるかを検討しましょう。

- ・ある特定の商品を購入する可能性が最も高いのはどの顧客セグメントか、それはいつか
- ・クロスセル活動はカスタマージャーニーのどの段階で行うべきか
- ・顧客離れを防ぐために、どのような対策を事前に打てるか

データドリブンな銀行になるための第一歩は、手元のデータが持つ可能性を知り、データファーストの戦略を導入することです。そして、取り組みが進むにつれて、データドリブンなインサイトを基にした意思決定の能力は、スマートなビジネスのためだけでなく競争力にもなることがわかっていくでしょう。



成功指標


最近行われた調査によると、86%の銀行が新商品の開発にデータと分析を利用しています。 — International Banker 誌

競争力の原点は顧客を知ること

顧客のことをどれだけ理解していますか? この問いに、データドリブンな銀行は答えを出そうと取り組んでいます。顧客行動の意味合いを理解できれば、収益を拡大させる、意味ある適切な商品やサービスの提供に役立つからです。


銀行が顧客のニーズ、ウォンツ、欲求を把握しようと積極的にデータを活用するとき、それは同時に、信頼できるアドバイザーとしての信用構築につながる価値と個別化も提供しているのであり、それが顧客ロイヤルティの向上や銀行にとっての新しいビジネスチャンスに結びつくのです。

簡単なことに聞こえますが、今日、ブランドロイヤルティの力は弱まっています。法人顧客もリテール顧客も非常に気まぐれです。あらゆる業界にインパクトをもたらしたデジタルディスラプションの影響と言えるでしょうが、銀行の顧客はもはや料金や商品のみを重視してはいません。顧客が求めているのは、シームレスで統合されたマルチチャネル体験であり、満足できなければ離れていくでしょう。また、モバイルバンキングやデジタルバンキングがすべての顧客にとってますます重要なチャネルになりつつあることから、銀行は賢い顧客が求める適切で個別化された種々のサービスを提供する用意を調べておく必要があります。

 **銀行はアプリを用意**
米国消費者の89%はモバイルバンキングアプリの利用に対する満足度が高い一方で、10人に6人はいまだにモバイルバンキングを好んでいません。 — PaymentsJournal 社

銀行が顧客にとって適切な体験を構築するには、金融データと非金融データの両方が必要です。金融データは顧客の財務状況の全体像を顧客に提供するのに利用できます。そして同様に重要なのは、非金融データを活用すると、銀行ポータルから第三者のサービスやアプリケーション (API) へのアクセスを顧客に提供できるということであり、それにより顧客獲得と顧客維持の両方が強化されます。

しかし、データドリブンな銀行はそのような体験を構築するために、最初のタッチポイントから最新の取引に至るカスタマージャーニー全体のマップを作成し、管理する必要があります。

 **ご存じですか?**
企業の72%は、カスタマーエクスペリエンスマネジメントが最優先事項だと述べています。 — Forrester 社

詳細

カスタマージャーニーマップの作成

銀行業界で優れたカスタマーエクスペリエンスを実現するには、カスタマージャーニーを深く理解する必要があります。つまり、店舗の融資担当者との相談からアプリを使ったデジタル預金に至る、顧客が銀行とやり取りする際のありとあらゆるタッチポイントを理解しなければなりません。また、カスタマージャーニーマップの作成には実践的なインサイトが欠かせませんが、そのインサイトはデータ分析からしか得られません。そこで、データを使って動的なダッシュボードやビジュアライゼーションを作成すると、足りない部分を見出し、チャンネル間のアンバランスがあれば修正することが簡単にできるようになります。

同時に、カスタマージャーニーマップにより、カスタマーエクスペリエンス戦略とビジネス KPI の整合性が取れているかどうかを確認することもできます。そのうえ難しい市場では、銀行に対する顧客の関わり方を把握すると、どこで収益性を改善できるかを見極めるのに役立つでしょう。

では、データインサイトでより良いカスタマージャーニーを構築するにはどうすればいいのでしょうか。取り立てで配慮が必要な部分 (英語) を例に取ってみましょう。取り立てで画一的なアプローチを取ると、顧客生涯価値 (CLV) に悪影響が出る可能性があります。より良い選択肢として挙げられるのは、データドリブンなインサイトを利用して顧客をセグメント化し、失業や故意ではない返済遅延などの事情に合わせた返済計画を作成することです。個別的なアプローチを取れば、顧客が債務を返済する可能性は高まり、それに伴って銀行は長期的な顧客ロイヤルティを得られるでしょう。強引な取り立ては好かれず、返済遅延の解消に取り組んでいる間に顧客離れが起こる高いリスクがあります。Experian 社によると、30 日の返済遅延の場合は完済後に 3% の顧客が口座を閉じ、そのうち 75% は支払いと口座閉鎖を同じ取引で行っています。

次のニューノーマルへの対応を進めるなかで一層重要なのは、カスタマーエクスペリエンスを総合的に検討し、個々のやり取りではなくカスタマージャーニー全体に焦点を当てることです。あらゆるタッチポイントで、明快なコミュニケーション、透明性、簡潔性を確保する必要があり、経済的に不確実な現状を切り抜けようとしている顧客の支援にはそうした要素が欠かせません。

このシナリオで顧客離れを防ぐ方法を知れば、顧客との今後の取引が失われず、逆に拡大させる新たな機会を得られるでしょう。

データドリブンな銀行になるために欠かせない要素の 1 つは、信頼できる顧客インサイトを得て、その活用方法を知ることです。しかしすでに述べたように、どのような規模の銀行でもイノベーションは困難を伴うため、リテール銀行の多くが正式なカスタマーエクスペリエンス戦略を持っていなくても何ら不思議はありません。銀行がこの戦略的ビジョンを実行できるようになれば、効率を最大限に高め、カスタマージャーニーでオンラインと実店舗のどちらに注力する必要があるかも判断しやすくなります。

注視するべきトレンド 店舗の見直し

モバイルの時代になった今、銀行店舗が重要であるばかりでなく、銀行の成功に欠かせないものでもあると聞けば驚かれるかもしれません。

その証拠に、デジタルチャネルの台頭にもかかわらず、**米国の銀行顧客の 50% 以上** (英語) が店舗での銀行取引をいまだに好んでおり、40% は四半期ごとに店舗を訪れています。顧客は、モバイルアプリや Web サイト、チャットで得られるサービスにも非常に満足していますが、**店舗のみが初接点での成功率 79%** (英語) という驚くべき数字を叩き出しました。

この成功を基にして新たな種類の店舗が現れてきており、カスタマーエクスペリエンスに欠かせない重要な役割を担いつつ、チャネル間で同じサービスを提供しています。また、データとデータビジュアライゼーションが中心的な役割を果たしています。たとえば、店舗の行員は顧客情報のダッシュボードにアクセスして、サポートや顧客に合わせた提案をリアルタイムで積極的に提供するのに利用することができます。

ここで注目に値するのは、銀行はパンデミック下でデジタル取引量の増加を見ている一方で、**店舗取引量の減少率は 30 ~ 50% に留まった** (英語) という点です。これは、銀行業界のデジタルトランスフォーメーションが完成からほど遠く、オンラインで提供されていない特定の顧客エクスペリエンスのために店舗が必要だという事実を反映しています。Accenture 社によると、住宅ローンなどの手間のかかる取引では 82% の顧客が人間のアドバイザーを求めています。また店舗は今後も、カスタマージャーニーの核となる顧客教育で重要な役割を果たしていくでしょう。

店舗は銀行体験の基盤

McKinsey 社によると、新しいデジタルバンキングの世界には 5 つの顧客セグメントがあります。また、強力なオムニチャネル体制の構築は重要であり、現に、取引銀行が店舗、オンライン、モバイルのチャネル間でシームレスな体験を提供していると考えられる消費者はわずか 27% に留まります。

- ・ポケットの銀行 (オンラインのみ)
- ・臨機応変なデジタルバンキング (デジタルバンキングと対面アドバイスを好む)
- ・デジタルの利便性 (モバイルよりインターネットを好み、アドバイスや手間のかかる商品の購入では対面を好む)
- ・パーソナルバンカー (ニーズに合わせて店舗と ATM を好む)
- ・セキュリティ重視 (金融システムへの信頼度低)

動的なデータが引き出す新たなビジネスチャンス

銀行の場合、従来のデータ分析は通常、あらかじめ設定されたスケジュールでデータを引き出し、予測分析や処方的分析のアルゴリズムを適用するというサイクルを伴います。その分析環境は一切統合されておらず、データはサイロ状態のデータウェアハウスにあるうえ、異なるレポートには異なる分析が必要です。

ビッグデータと高度な分析の時代になった今、状況は変わりました。

銀行は高度なツールとテクノロジーを活用して、どこにあるかにかかわらず種々のデータをまとめ、ほぼリアルタイムの強力な分析を行う能力を持っています。得られるインサイトは、大半が法規制上の報告の目的には向いていませんが、高いビジネス価値を持ちます。

- ・ データインサイトを活用した顧客獲得とは、より使いやすい Web サイト、ノイズより意味のある情報が多いマーケティング、強化された SEO、フォームによるコンバージョン数の向上、そしてより適切で魅力ある新規顧客のカスタマーエクスペリエンスを指します。
- ・ 銀行は、全社で店舗や地域の業績を同時に追跡できます。近年までは、店舗ごと、地域ごとの追跡が普通でした。銀行活動の全体像を得られるため、クロスセルの機会創出、適切な商品の特定、顧客のウォンツやニーズに合わせた次のデジタル体験の設計が以前より迅速かつ簡単に行えます。
- ・ 保証人は収入、ソーシャルメディア上の投稿と評価、さらには与信取引申請書の記入にかかる時間などのデータポイントを使い、クレジットスコアに表れない部分を見て迅速に与信判断を行えます。

成功するためのセグメント化

インサイトの質と量の向上により、顧客の個々のセグメントやマイクロセグメントの分析、さらに的確な融資モデルの設計、適切な金融商品の開発、不正行為や通常とは異なる行動を検出しやすくするための基準確立、そして顧客行動の予測が可能になります。こうした掘り下げた分析は、大きな機会に結びつく可能性があります。McKinsey 社 (英語) の報告によると、アジアでもトップクラスのある消費者銀行の場合、高度な分析により多数のデータセット (デモグラフィック、商品購入履歴、クレジットカード明細、取引と POS のデータ、モバイルバンキング、信用調査機関データ) の間で類似点を見出したところ、作成されたマイクロセグメントの数が 15,000 に上りました。そのインサイトを基にして次回購入商品モデルに的が絞られ、その結果、購入の可能性は 3 倍に高まりました。



数字で見ると

今後 3 年間で分析への投資を大きく拡大する計画を持つのは、高業績の銀行の 53% に対し低業績の銀行では 9% に留まります。

— Accenture 社

詳細

データの可能性を刷新する新興テクノロジー

人工知能や機械学習、自然言語処理を巡る一般の熱狂ぶりは、ビッグデータを巡る当初のそれを彷彿とさせます。データサイエンティストでもなければ、その話題の多くは時期尚早か日常業務とは無関係のようにも見えます。そうした新興テクノロジーは銀行組織にとって、実際のところ、どのような意味を持つのでしょうか。

長期的に見て新興テクノロジーが銀行でどのように導入されていくかについては、意見が分かれるところです (Tableau が知る限り、行員はまだロボットに仕事を奪われていません)。しかし、銀行はさまざまな面ですぐにもデータとテクノロジーを活用して、顧客により良い商品とサービスを提供するとともに、新たな水準の効率性を達成することができます。

顧客セグメンテーション

顧客が必要とする前に、行動とデモグラフィックに応じて新しい商品やサービスを提案することができます。

リスクモデリング

銀行が機械学習を応用して、的確なリスクプロファイルの作成とデータドリブンな意思決定を行えるようになると、顧客は判断結果を迅速に得られるようになります。

チャットボットとバーチャルアシスタント

融資の申し込みや一般的な問い合わせなどの顧客に合わせたサービスを、データと API を活用したインターネットテクノロジーで提供することができます。

APIの台頭: 課題と機会

ビッグデータの出現に伴い、革新的な金融テクノロジー（フィンテック）とAPIによる、銀行業界の変革の可能性が生まれました。銀行業界ではすでに、フィンテックに対する自らのマインドセットを受け入れながら、魅力的な商品やサービスを顧客に届ける新たな手段を学びつつあります。

APIの利用により、データでリーチできる範囲が広がっています。APIなら、従来と異なるソーシャルメディアなどのデジタルチャネルを活用して、ターゲット顧客にリーチできるようになるのです。そうしたデジタルチャネルは24時間アクセスできるため、いつでも利用できる選択肢となり、デジタルに慣れた若い顧客層で次第に普及しています。

変革をもたらしているのはAPIだけではありません。2019年に行われた **Bain & Company** 社の調査（英語）では、多くの回答者が、従来型の銀行よりフィンテック企業に高いロイヤリティスコアをつけていることが明らかになりました。

フィンテック企業は革新的なAPIに重きを置いており、先鋒となって斬新な金融サービスの需要を刺激してきたかもしれません。しかし銀行は、この新しい環境で競争できることに自信を持ち、自ら状況を変える必要があります。

チェックポイント

銀行が方向転換し、フィンテック企業と同様のことを行うには

- アプリ中心の個人向け財務管理ツールを提供する
- 信用が低い顧客に解決策を提供する
- 新しい銀行エコシステムの一環としてAPIを提供する

今後、規制の変化が起こり、銀行営業の許可を受けるフィンテック企業も増えることが予想されます。これにより、Amazon、PayPal、Venmo、Alibaba、さらにはFacebookなど、膨大な量の顧客データを抱える大手競合他社にとっても道が開けることになります。

今日的なカスタマーエクスペリエンスの実現

データインサイトの力は疑う余地がありません。あらゆる場所にある、あらゆるデータの全体像を得られるデータビジュアライゼーションプラットフォームがあれば、銀行は顧客のためのスケーラブルで適切なオムニチャネル体験を生み出すことができます。データファースト、顧客中心の組織になるうえで、データ分析プラットフォームとして選定された Tableau が不可欠の役割を果たした、3 つの金融機関を以下にご紹介します。

JPMorgan Chase & Co. 社

プロフィール

JPMorgan Chase & Co. (JPMC) 社は世界有数の金融サービス企業であり、米国最大級の銀行でもあります。

ビジネス上の課題

JPMC 社は、カスタマージャーニー全体 (顧客がアクションを中止する理由と場所、改善できる部分、全体的な顧客価値の評価) を把握しなければならない、マーケティングやオペレーションなどのビジネスグループをサポートする必要がありました。

成果

現在、JPMC 社はチャンネルレベルのマーケティング指標を使って、カスタマーエクスペリエンスを設計、改善できるようになりました。Tableau は、同社がロードマップに記す今後の対応項目という形で先送りするのではなく、クイックウィンを達成できるように支援しています。

主な指標

- ・ 5,300 店舗に Tableau を導入
- ・ 全社のほぼ 30,000 ユーザーに Tableau 導入を拡大

[JPMorgan Chase 社のストーリーを読む](#)

Charles Schwab 社

プロフィール

Charles Schwab 社は、顧客の資産を運用する最大級の上場金融サービス企業です。

ビジネス上の課題

同社は、さまざまな BI プラットフォームに分断されたレポート作成環境を持っていたため、データアクセスが非効率的になり、地域や店舗レベルのカスタマーエクスペリエンス指標を把握できない状況に陥っていました。

成果

Tableau を活用して、同社はデータカルチャーを進化させ、カスタマーエクスペリエンスを改善しました。チームは組織全体で連携でき、チャンス秘めた分野を見出すとともに、カスタマーエクスペリエンスの質と個別化を高める機会を最大限に生かすための戦略的な計画を策定しています。

主な指標

- ・ 2016 年には 6,000 人だった Tableau ユーザーを、現在の 16,000 人に拡大
- ・ 半数の社員が日常的に Tableau を利用

[Charles Schwab 社のストーリーを読む](#)

BNP Paribas Group

プロフィール

国際的な銀行グループの BNP Paribas Group は 75 か国に 19 万人以上の従業員を抱え、3,000 万人以上の顧客にサービスを提供しています。

ビジネス上の課題

BNP Paribas Group のような多国籍銀行には、詳細な地域情報が必須です。地域に細かく合わせたサービス体験と、ターゲットをさらに絞り込んだマーケティング戦略を生み出す必要があるためです。

成果

BNP Paribas Group は、数分で地域データの Tableau ビジュアライゼーションを作成できるようになりました。それにより、ATM 設置に便利な場所の判断、場所とサービスのニーズを基にした見込み客の特定、インターネットバンキングの普及率といった店舗レベルの KPI 評価など、情報に基づくビジネス上の意思決定が簡単かつ迅速に行えるようになっていきます。

主な指標

- ・ 手作業で作成していた 300 ～ 400 ページのレポートから、インタラクティブなビジュアライゼーションに移行
- ・ 2,000 人以上のコーポレートリレーションシップマネージャーが、信頼できる唯一の情報源として Tableau を利用

[BNP Paribas のストーリーを読む](#)

まとめ

大手金融サービス組織で選ばれているエンタープライズ BI プラットフォームの Tableau は、JPMorgan Chase、Charles Schwab、Wells Fargo、Allstate、USAA、PEMCO など世界各地の数多くのブランドで、顧客組織での分析環境の導入と規模拡大を支援してきました。

Tableau の分析プラットフォームによって、人はこれまでより簡単にデータを見て理解できるようになり、スマートなコラボレーションと迅速なインサイト獲得が実現されます。組織でデータの力を体験したいとお考えでしたら、Tableau Desktop の無料トライアル版をダウンロードしてお試しください。

リソース

[無料トライアル版をダウンロード](#)

[Tableau の銀行 & ウェルスマネジメント分析ソリューションページ](#)

[すべてのホワイトペーパーを見る](#)

Tableau について

大手金融サービス組織で選ばれているエンタープライズ BI プラットフォームの Tableau は、JPMorgan Chase、Charles Schwab、BNP Paribas、PNC Bank、Wells Fargo、Allstate、USAA、PEMCO など世界各地の数多くのブランドで、顧客組織での分析環境の導入と規模拡大を支援してきました。

Tableau の分析プラットフォームによって、人はこれまでより簡単にデータを見て理解できるようになり、スマートなコラボレーションと迅速なインサイト獲得が実現されます。組織でデータの力を体験したいとお考えでしたら、Tableau Desktop の無料トライアル版をダウンロードしてお試しください。

