

デジタル化で変わる リレーションシップバンキング



西森美貴



小粥泰樹

CONTENTS

- I はじめに——欧州の金融ビジネスに注目する理由
- II デジタルを活用したサービスモデルの最適化
- III デジタルを活用した顧客の事業支援強化
- IV 欧州事例から得られる示唆

要約

- 1 日本では、地域金融機関が中心となって中小企業・小規模事業者（SME）向けにリレーションシップバンキングを展開してきたが、採算面で苦勞しているケースが多い。
- 2 欧州では、人手がかかり採算性の低いSME向け事業にFinTechなどがデジタル化を武器に参入し、これに大手金融機関も応じる形で市場が活性化している。背景には、オープンバンキングの流れの中でいかに銀行が付加価値を付けていくかが重要な課題になっていることがある。
- 3 本論考では、欧州の金融機関のSMEビジネスにおけるデジタル施策を、大きく2つの側面から概観する。一つは、銀行がデジタル化を通じて顧客セグメントを含めたサービスモデル全体の刷新を図る動きであり、もう一つは取引先企業の事業をデジタルで効果的に支援する動きである。
- 4 欧州の銀行の事例に学ぶべき点が多いが、特にヒトの価値にデジタルでレバレッジをかけ、顧客ニーズに合致したサービスを創造しようとする姿は注目に値する。
- 5 日本において次世代のリレーションシップバンキングを検討する観点からも、欧州の事例に学ぶべき点が多い。

I はじめに

——欧州の金融ビジネスに 注目する理由

日本では、中小企業・小規模事業者（Small and Medium-sized Enterprise：SME）向けビジネスにおいて、地域金融機関が中心となってリレーションシップバンキング（リレバン）を展開してきた。リレバンは、取引先企業と長期的かつ継続的な関係を維持することによって取引先の情報を収集・蓄積し、それらの情報を判断基準としてさまざまな金融サービスの提供を行う。しかし、情報のハンドリングなどに時間とコストがかかり、採算面では苦戦している金融機関も多いと聞く。

これに対して、欧州の大手リテール銀行では、従来、ビジネス的な魅力度が低いと見なされてきたSME向けビジネスを見直し、取り組みを積極化する動きが顕著になってきている。FinTech企業やチャレンジャー銀行がSMEセクターに参入し始めたことがきっかけとなり、デジタル活用でSME向けビジネスのポテンシャルが大きく改善する可能性が認識されるようになったためである。一昔前に営業担当者（Relationship Manager：RM）が担ってきた役割の多くをデジタルで代替し、RMはデジタルエンゲージメントによって収集された情報を使って、新たな付加価値を付ける役割にシフトすることが可能となってきた。

また、SMEにターゲットを絞った新たな銀行の立ち上げも散見されるようになっており、さまざまなプレーヤーが顧客ターゲティングやサービスを独自に工夫することで競い合う様子が見て取れる。日本においても、地

域金融機関のサステナブルなビジネスモデルを探る上で、効率的かつ創造的なリレバンの実現は重要な意味を持つ。欧州の事例から、デジタルを活用した現代版リレバンへのヒントを学び取る意義は大きいものと思われる。

以下では、欧州の金融機関によるSMEビジネス拡大に向けたデジタル活用の事例を、①サービスモデルの最適化、②顧客の事業支援強化の2つの側面から説明する。

II デジタルを活用した サービスモデルの最適化

SME向け金融ビジネスにおいて陥りがちなのが、採算を重視するあまり収益性の高い一部の顧客に対応が集中し、ほかの多くの顧客が放置され、十分なサポートを得られない状況が生まれることである。これに対して、デジタル化を早くから推進したオランダなどでは、デジタルの活用を通じてサービスにかかるコストの最適化が図られ、そのことが、それまで十分に対応ができていなかった顧客層をも取り込んでのビジネス拡大につながっている。

1 柔軟な顧客セグメンテーション

A銀行では、20年前は法人RMが一人当たり約100社（年商2000万ユーロ以下の企業）を担当し、定期訪問中心の営業を行っていた。だが10年ほど前からサービスモデルを徐々に変え、取引先を年商別にセグメントするとともに、訪問型から、「必要なときにはダイレクトチャンネルでアドバイスを提供する」スタイルに変えた。そのベースには、「寄り添うこと＝対面であるべき」という考

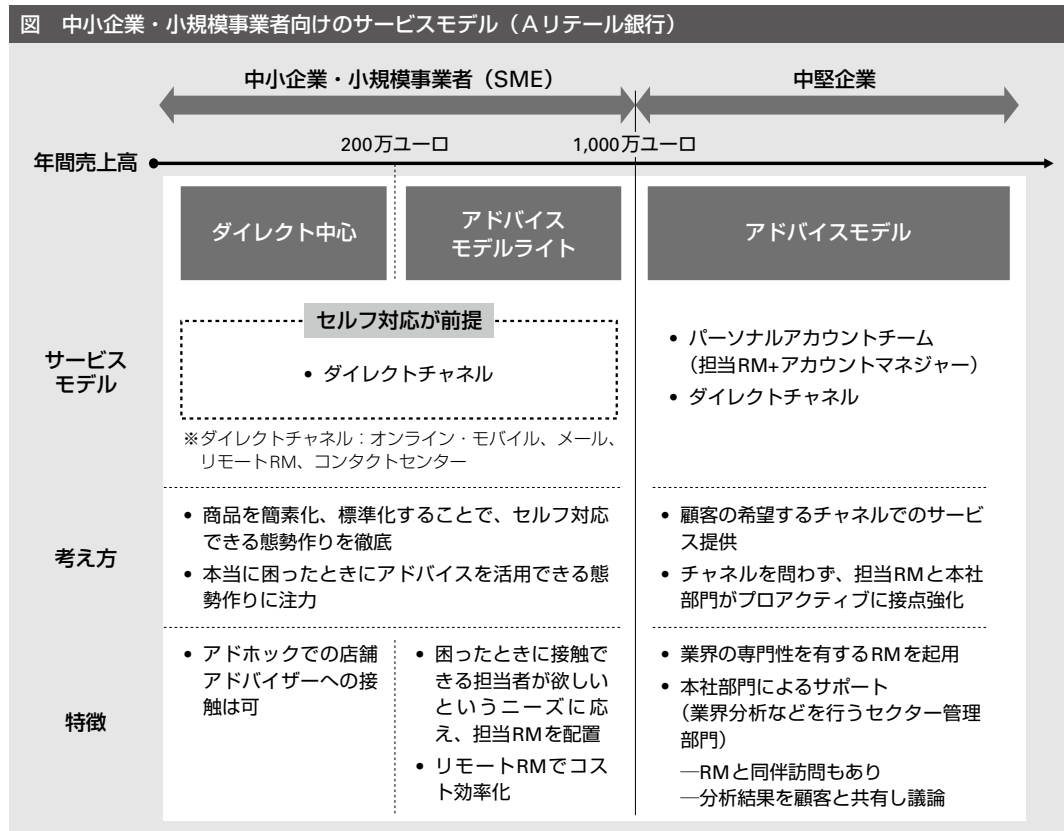
えを見直し、電話などの非対面とオンラインサービスの組み合わせで対面同様の顧客経験を生むことができるという考えがある。顧客側の嗜好としても、営業担当員の対面訪問を望まない事業主が増えてきたという背景がある。

現在は、年商1000万ユーロ以下の取引先には、対面サービスでは対応できないと率直に伝え、ダイレクトチャンネルへ誘導している。このうち、年商200万ユーロ以上の取引先には担当者を配置し、リモート環境でいつでもアドバイスを受けられる態勢を整えている。年商200万ユーロ未満の取引先には、担当制は敷かないものの、店舗のアドバイザーへのアクセスを用意し、困ったときには必要に応じて相談できる態勢をとっている。いずれも通常時はセルフ対応を行い、問題発生時や顧客が求めるときにはヒトがきめ細かい対応を

行うという、メリハリのある対応に重点を置いている（図）。

この事例で注目すべきは、デジタルを活用する際の姿勢である。単に既存のビジネスをそのままデジタルに移し変えるような発想ではなく、デジタルが顧客経験の向上に活きるようにビジネス自体を変える工夫をいとわない姿勢が必要である。たとえば、ダイレクトチャンネルへの移行と同時に、取引先がRMに接触することなくセルフで購入しやすいように、商品を簡素化、バンドリングし、ダイレクトチャンネルでの対応に不向きなローン商品などのラインナップはあえて控える、などの対応を行っている。

サービスにかかるコストをデジタルで適切にコントロールできるようになることは、顧客の事業規模（年商など）だけでなく、より長期的な視点で顧客価値を評価する自由度を



与える。実際、ここ数年、年商以外でのセグメンテーションの事例が増えてきている。たとえばB銀行では、事業拡大への意欲や成長スピードといった取引先企業の将来性を重視し、事業規模にかかわらず、借入額や成長スピードの高い企業に対し、それぞれRMを配置している。

また、それ以外にも、銀行とのリレーションの深さや事業ニーズ、ライフサイクルやキャッシュフローパターンなど、新たな切り口でのセグメンテーションが導入され始めている。ある北欧の銀行では、RMによる提案がニーズに合っていないという取引先の声を受け、取引先が目指すゴール・ニーズ（業容拡大したいか現状維持がいいかなど）でセグメンテーションを行い、取引先のゴールへ近づけるような提案を試みている。取引先の期待に合致したより良いサービスを模索する金融機関側の動きに、コスト面も含めて実行可能性を与えているのは、デジタルの活用である。たとえば、新たなセグメントの顧客にRMを付けるにしても、非対面でのチャンネルを有効活用するなどのデジタル化の工夫があって、初めて実効性のあるセグメント分類となり得るのである。

2 ビジネス戦略の柔軟性を支える デジタル化の事例

では、そのような顧客セグメンテーションの見直しも含めたビジネス戦略の柔軟性を支えるデジタル化の事例を、いくつかピックアップしてみよう。

(1) 進むプロセスの改善

スマホやPCなどのデジタルチャンネルで口

座開設からクロージングまでをセルフで完結できる仕組み（digital one stop shop）を整備する銀行が増えている。ヒトにしかできない業務とテクノロジーの活用で効率的に解決できる業務を棲み分け、単純作業や繰り返し作業の多い業務は機械が担当し、ヒトはより高度な判断の実行や判断に基づき行動するという、より付加価値の高い役割へシフトさせることで役割分担を明確化させている。従来は、店舗に向いて対面での口座開設が必要で、単純な受け取り・支払い用途の口座開設でも3～4週間かかることも珍しくなかったが、これにより、最近は、セルフイーアプリなどを使って10分程度で口座開設が完了できるようにするなど、顧客の利便性向上に努めている。

これ以外にも、個別性の低い公開情報については、顧客がわざわざ記入しなくていいように銀行側でAPI連携して情報を収集したり、以前、店頭で顧客から提出してもらった情報について、デジタルチャネルで再度の提出や記入を求めることがないように、行内で適宜情報共有できる仕組みを構築したりしている。また、口座開設においても、格付機関からの情報取得をリンクさせることで融資審査も同時に行い、取引先に無用な手間をとらせることがないようにプロセスを改善することなども、顧客のペインポイントをデジタルで解消する試みの一つである。

これまでヒトが行ってきた融資判断業務（審査、実行）のデジタル化も進んでいる。申請を一つ一つヒトが審査するのではなく、自動化された融資システムを使うことで、優良なクレジット履歴のある貸出先向けの低額貸出の自動化を実現し、既に銀行とのリレー

ションがあり収益性の高い貸出先に対しては、信用枠の事前承認を付与することが可能となっている。

また、小規模事業が有するデータは定性的な非財務データが多く、銀行が融資判断に必要としてきた情報を銀行に提供できず、経営状況、返済能力査定が不可能であることが多かった。そうした実態を踏まえ、売掛金の請求額・実際の入金実績の推移、売上推移、取引先数の推移、企業の採用情報といった、決算書からは見えない情報から取引先企業の事業実態を定量的に把握し、（融資時に審査を行うのではなく）継続的にモニタリングを行いながら、運転資金融資を自動化する銀行も増えている。

小規模事業の事業性や持続可能性を評価するデータポイントの一つとして、事業主のプロバイダーやサプライヤーからの信用照会や評価、Webなどから拾い上げた風評、社会的インパクトのある企業行動といった情報をキャッシュフローデータなどと掛け合わせ、近代版企業格付けを構築する試みもある。

(2) 進むFinTechとのコラボレーション

無担保融資に関しては、SME向け融資に特化したFinTech企業との提携が盛んである。銀行にとっての提携の動機としては、審査プロセスの効率性向上、審査ノウハウの獲得、新たな顧客層の取り込みなどが指摘されている。提携形態により、銀行のバランスシートを使うケースとそうでないケースがある。最近では、オープンバンキング規制を受け、英国大手ロイズ銀行ほか幾つかの大手行がiwoca社と提携し、取引先企業にとって運転資金の確保が容易となったことが注目され

ている。

iwoca社は、銀行とのAPI連携を通じて取引先企業の過去5年分のトランザクションデータを集め、取引先企業の信用情報に関してリアルタイムで分析を行うことで融資の即時判断を可能とした。それにより、申請に要する時間を60秒以下にし、数週間かかっていた申請から承認までのターンアラウンドを当日中にまで短縮している。

また、SMEの実態として、小規模の事業ほど売上債権の回収期間が長く、資金繰りの問題が浮上しやすい傾向がある。これに対して、FinTech企業との提携によって、単発の請求書を基に資金調達するファクタリングサービスを、銀行のレンディング商品の一つとして提供し、取引先の運転資金の問題を解決する試みも見られる。

ほかには、P2PレンディングプラットフォームをFinTech企業との提携または自社構築し、自行のバランスシートを使った融資を抑制する動きも出てきている。ある金融機関が構築した自社プラットフォーム上では、銀行の既存顧客である機関投資家や個人投資家が、応援したい成長期の中小企業に対して、上限10万ユーロ、融資期間5年で融資することができ、銀行は取引先企業から資金調達支援に対する対価として手数料を徴収している。現在はヒトが行っているマッチング部分に関しても、完全自動化を目指しているという。

3 ヒトを活かすデジタルの重要性

業務の自動化やセルフ化を通じて実現されるコスト削減がビジネス戦略上の自由度を生み出すことは事実だが、顧客の利便性を犠牲

にした自動化は、結局のところ、ビジネスの拡大につながらない。完全無人型のセルフサービスに満足できる顧客は、特にSMEビジネスにおいては限定的である。そこで重要になるのが、ヒトの価値の再評価である。ヒトにしかできない業務とは何かについてしっかりと認識した上で、ヒトの付加価値にデジタルでレバレッジをかけて顧客に届ける発想が重要になる。

ここで、ヒトにしかできないこととして指摘される業務の代表的なものを3つ挙げる。1つ目は、問題への即時対応である。問題発生時には、顧客はボットなどの機械ではなく、ヒトとの直接のやりとりを通じた即時解決を求める。緊急時には余計なストレスになるような噛み合わない会話は避けたいのである。また、ヒトとのやりとりでこそ、困ったときに得たい共感を得られる。

2つ目は、臨機応変なアドバイスや相談である。他産業で得たノウハウを取引先のケースに適用し、課題解決策を提案する。あるいは、事業の将来性を見極めた上でアドバイス提供を行うなど、取引先固有の事情を勘案した有益な情報を、適切なタイミングで提供することは機械には難しい。

3つ目としては、納得感の創出が挙げられる。金融商品に関して、購買行動を促す納得感はヒトによる働きかけが不可欠である。実際、欧州の実態を見てみると、モバイルチャネルの躍進により、金融サービスへの接触件数は大幅に増え、振込、振替、閲覧などはデジタルチャネルへうまくシフトしている一方で、金融商品・サービスの購買率は、一部を除きアプリのUXが向上しつつも依然低くとどまっている。

従来、オンラインバンキング利用率が他国と比較して高い北欧においてさえ、購入するかしないかを決定する瞬間には、顧客は「購入する」ボタンを押すのを躊躇し、最終確認のためにヒトへの接触を求める傾向が強い。また、ドイツでは、消費者は年当たり店舗で平均4分、ダイレクトチャネルで平均400分間金融サービスに接触しているといわれるが、セールスの75%は店舗での4分間に起きているという。

なお、この3つの業務は、対面で提供される必要はない。こういったヒトにしかできない業務を、コスト効率を保ちつつ実施するために、非対面でのRM（以下リモートRM）を配置する考え方が注目されており、実際に適用する金融機関も増えている。リモートRMとは、対面ではリーチしづらいが収益の見込める顧客層（店舗に行かないデジタル指向層、店舗を訪問したくても訪問できない勤労層、店舗が閉鎖された地域に在住の顧客など）との間に、非対面チャネルで担当制を敷いてリレーションを構築し、取引活性化につなげるというビジネスモデルである。もともとは個人マーケットで開始されたものであるが、対面での人的リソースを張れない銀行と時間のない事業主の双方のニーズにマッチしており、SMEセクターにおいても定着しつつある。

Ⅲ デジタルを活用した顧客の事業支援強化

十分な経営リソースを持たない取引先企業には、キャッシュフローの把握や資金繰り、新規顧客開拓など、事業運営の基本的な活動

においてさえ十分な活動ができていないところも多い。欧州の金融機関では、このような顧客企業の意思決定や生産性向上を支援し、新たなチャンスや課題といった気づきを与えるような活動も、顧客とWin-Winの関係を築く上で重要な業務と見なし、力を入れ始めている。そして、取引先の事業支援サービスにかかるコストを考慮しつつも、取引先にとって適切な存在となるために、サービス提供においてデジタルを有効活用する視点がここでも重要になる。

1 経営管理を支援する

ワンストップサービスの例

デジタルツールを提供して顧客企業の事業運営を支援する事例として、英国パークレイズ銀行の取り組みを紹介する。パークレイズ銀行が独自に実施した調査によると、取引先事業主の多くが時間に追われ、キャッシュフロー管理や財務状況把握、セールスマーケティング分析が十分行えておらず、ビジネス上の意思決定もそういったデータに基づいて行われていないことが明らかになっている。この実態を踏まえ、事業主が自社のビジネスデータへ容易にアクセスでき、財務情報などに基づいた事業状況把握が可能となるような経営支援ツールの提供が顧客にとって有益であると判断した。

パークレイズ銀行が提供する経営管理支援ワンストップサービスでは、会計・財務管理、Eコマース管理、Webサイト管理、在庫管理、人材管理といった事業運営に必要なツールを、クラウド環境上において無料で提供している。また、各ツールからの情報を統合して経営情報を一覧できるダッシュボード画

面は、個別にカスタマイズすることも可能となっており、顧客企業にとって使い勝手のよいものとなっている。しかも、顧客企業にとっては、単にビジネスデータが可視化され、経営上の課題を把握するのを助けるだけでなく、その課題の解決に向けた手段との関係性も把握しやすくなっている。

たとえば、キャッシュフロー予測の機能を使って、資金繰りに問題の兆候が見えた時点で、同じプラットフォーム上ですぐに与信限度額を上限としたOD（専用当座貸越）や短期融資を申請したり、未払い先に支払いを請求したり、キャンペーン追加を検討したり、といった具体的手段が見いだしやすく設計されている。経営支援ツールは、従来、取引先が個々に使っていたサービスを一つのプラットフォーム上でつなげ、事業の課題を可視化し、課題改善へ向けたアクションへつなげるというように、付加価値を顧客にとって利便性の高い形で提供しているのである。

2 背景には顧客企業データへのアクセス競争

このパークレイズ銀行の取り組みの背景には、オープンバンキング・PSD2規制導入がある。当規制を受け、サードパーティが銀行データへのアクセス権を得ることとなり、顧客企業がオンラインバンキングにアクセスしなくても、サードパーティが提供する会計ソフトなどから銀行口座に支払い指示を出せるようになる。さらには、（意向は別として）理論上は、比較サイトや融資事業への参入も可能となる。そうすると、銀行はサードパーティを介して金融商品を販売するモデルへシフトすることになる。いわゆる銀行の土管化

が目の前に迫っている状況にあり、銀行のインターネットバンキングを、より付加価値のあるワンストップサービスに転換することで、顧客接点を強化しようとする試みである。

また、事業主にとって利便性の高いツールを提供することで、銀行との情報共有のインセンティブが高まり、他行取引情報を含むデジタルデータのやり取りが必然的に増える。そしてその情報により、RMが取引先をよりよく理解することで、なじみの少ない事業主とも会話がしやすくなり、情報を基にタイムリーに接触しながらリレーションを強化していけるというメリットも生じる。デジタルを駆使して、取引先の関心を引き出すことで顧客に関する情報が蓄積され、そうなる物理的な距離を保ちながらも取引先に寄り添えるのである。

3 多様化する事業支援サービス

(1) バックオフィス業務遂行を支援

経営管理を支援するだけでなく、よりオペレーショナルな業務支援にまで踏み込んだサービス提供を行う銀行もある。決済、リアルタイム照合、簿記の自動化、請求書発行の自動化、納税額の将来予測などの機能が、一連のワークフローをつなぐ形で会計ポータルとして提供され、加えて、会計業務と税申告を担当会計士、税理士にアウトソースできるサービスまで付帯している。中小事業主は、それが商品であれサービスであれ、自身の想いを実現したい、あるいはワークライフバランスを改善したい、ゆとりの時間を増やしたいなどといったさまざまな理由から事業を立ち上げており、事業の運営に費やす時間が短縮

され、時間が返ってくることに価値を感じるのである。

(2) 取引先企業の交通量を増やす支援

取引先企業のビジネス機会を増やす支援も重要視されている。業界情報や取引先情報の掲示以外に、取引先の投稿に対しサプライヤーが入札するサービスマッチングや、事業者同士の意見交換を可能とするオンラインフォーラムのための情報プラットフォームを構築し、取引先の参加を促してビジネス機会を増やし、収益増につなげる施策である。また、中小企業・個人事業主向けポータルを作り、実店舗しか持たない事業主がWebショップを持ち、販売チャネルをネット上に展開できるようにインフラ提供する銀行も散見される。

(3) デジタル基盤の提供

ある銀行では、取引先企業が自社の顧客を対象としたデジタルサービスを拡大するのを支援するために、FinTech企業と共同でデジタル認証などのデジタル基盤機能を提供している。事業主はその基盤を活用して、デジタルチャネル上での新規顧客獲得や顧客サポートの拡充を図ることができる。

(4) 経営指南／コンサルティング・サービス

起業家・小規模事業者の育成サポートに積極的な銀行も増加傾向にある。事業者の本業に関しては、行内専門家による事業推進に関するアドバイス・コンサルテーションが提供され、本業以外では起業家・小規模事業者が集うコワーキングスペースや業務遂行に必要なシステム基盤を提供したり、経営管理に関

する各種トレーニングを実施したり、ビジネス戦略に関するワークショップやブレインストーミングを開催したりする。銀行としては、起業家同士が互いにアイデアや支援を得る機会を提供することでイノベーションのさらなる成長を促し、起業家コミュニティ自体の成長も視野に入れた取り組みとなっている。

4 データ分析面で顧客を支援

個人の電子決済が普及して、購買履歴データへのアクセスや蓄積が容易になったことを受け、小売店などにおいてデータ分析をビジネスに活用する動きが盛んである。銀行の取引先企業としても、個人顧客の購買履歴データの分析を通じて生産性向上などにつなげたいが、個々の企業にとっては個人顧客の購買行動を包括的に把握することは、データ上の制約やリソース上の制約で難しい。ここにも、銀行が取引先企業に付加価値を提供できる可能性が存在している。

たとえば、U銀行では、取引先企業の個人顧客の決済情報を収集・分析して付加価値を付けた形で取引先に還元している。POSレジスタ経由で収集した取引先企業の個人顧客の情報を分析して、消費行動特性に関する情報に加工し、さらには同地域の競合他社とのパフォーマンス比較などの情報も加えて取引先に提供している。事業主は、自分の店で何を購入した顧客が、訪問前後にどの近隣店に立ち寄り何を購入しているか、自分の店のリピーターがほかの店でもリピーターかなどが把握できる。

欧州ではこういった取り組みを数年前より行っている銀行が複数行あるが、すべてうま

くいつているわけではなく、試行錯誤しながら進めている。当初は課金制としていたサービスを無料化し、まずは周知・定着させることに切り替えた銀行もある。また、国によっては、プライバシー保護の制約で事業主が必要とする粒度でのデータ提供が難しい場合もあり、いかなる分析が取引先企業にとって有益かということも含めて、模索が続いている。

しかし、このようなデータ分析を通じて構築される取引先企業との関係は、マーケット環境の悪化時にも取引先企業とポジティブに会話を持ち、次のステップへ向けたアドバイス提供の基盤になるという意味で、ビジネス的な価値は大きいといえる。

IV 欧州事例から得られる示唆

欧州の銀行は、オープンバンキング導入を受け、従来の強みであった顧客接点を失ってしまう危機感を持っている。顧客情報が銀行に属するのではなく顧客本人に属す世界、サードパーティが支払指図を発動して銀行に資金移動の指示を出せる世界、現行の「メインバンクが新規サービスを提供開始してくれるタイミングを待つ」から、「自分が求める金融商品・サービスを提供してくれるプロバイダーを探す」へと顧客嗜好が変わっていく世界が近づいている。銀行としては、どこに付加価値を付け、顧客体験を差別化したビジネスモデルをどう築いていくかに悩んでおり、そのための試行錯誤がSME向けビジネスの各種デジタル施策に表れている。

本論考では、欧州のリテール銀行がサービスモデルを見直す動きと、顧客の事業支援を

強化する動きの2つの側面から、さまざまな事例を紹介した。では、欧州の事例から最も重要な示唆を選び出すとしたら何であろうか。本来は銀行の置かれたビジネス条件によって答えは異なるとするのが妥当なのだろうが、より多くの銀行に共通して重要であるという観点からあえて一つを選ぶなら、ヒトとデジタルを組み合わせる取引先企業のニーズに基づいた顧客本位のサービスを生み出そうとしている点を挙げたい。

優良顧客には対面サービスを用意し、収益性の低い顧客にはオンラインでのセルフに誘導するといった銀行側の論理だけでは、経営リソースに乏しく常に時間に追われている中小事業主のニーズを満たすことはできず、結果としてSME向けビジネスの拡大は望めない。ヒト本来の価値にデジタルでレバレッジをかけることでニーズに応えることができるのであり、その工夫の中にこそ付加価値が存在し、サステナブルなビジネスモデルとして

の可能性を見いだすことができるのである。

日本でも、オープンバンキングを後押しする制度改正が進む中、欧州の試行錯誤を重ねた試みの中には多くのヒントが含まれている。これらが、日本の銀行によって独自の付加価値創造に向けた動きに活かされることを期待する。

著者

西森美貴（にしもりみき）

野村総合研究所（NRI）金融イノベーション研究部
主任コンサルタント
専門は欧州リテール金融、金融機関のビジネスモデル改革

小粥泰樹（おかいやすき）

野村総合研究所（NRI）研究理事
金融ITイノベーション事業本部副本部長
専門は金融分野におけるデジタルトランスフォーメーション