

銀行リテール分野の事業拡大のために

— 新しい顧客層に向けたサービス試案 —



世の中に財・サービスがほぼ行き渡った今、既存顧客を維持しながら新しい価値を提供することで事業拡大を図る傾向が定着した。銀行も、既存分野を重視しつつ潜在市場に向けた新サービスによって収益を上げようとしている。本稿では、銀行リテール分野での事業拡大を図るための野村総合研究所(NRI)のサービス試案を紹介する。

野村総合研究所 金融ソリューション事業本部
金融ソリューション事業一部 上級システムエンジニア

あらい ただし
荒井 正

専門は金融系システムの企画・開発など

銀行が提供する価値とは

銀行のビジネスにおいては、個人が預け入れたお金を企業や個人に融資する間接金融がいまだに中心であるものの、顧客に付加価値を提供して手数料を得るフィービジネスも新しい収益源として拡大している。

金融の世界では、顧客にとっての付加価値というのが非常に難しい。商品自体の価値を高めようとしても、ほかとの差別化ができないため、パイ(口座)の取り合いに終わる。従って、銀行にとって、いかにして顧客に価値を感じてもらえるサービスを提供できるかが重要になるはずだ。

今日、あらゆる分野で顧客のニーズは多様化し、個々の顧客の属性やし好に合わせたワンツーワン・マーケティングの取り組みが広く進められている。金融分野でも、顧客の多様なニーズにきめ細かく対応する価値の高いサービスがますます求められるだろう。

本来、銀行が提供する価値とは、顧客と将来の目標を共有し、その顧客にとって適切な商品やサービスを適切なタイミングで提供し

ていくことである。以下では、銀行がリテール分野において価値を提供するための課題は何か、その課題をどう解決すべきか、多様化する顧客のニーズをいかに捉えて新たな市場を獲得するか、そのためにはどのような施策が効果的かといった点について論じる。

銀行リテール分野の収益拡大に向けて

銀行では、富裕層向けに、豊富な知識を持つ営業員が商品や資産運用の提案などを行い、そこから収益を得ている。しかし、営業員の知識を活用するという方法では、幅広く事業を展開しようとするれば大量の営業員を確保、育成しなければならず、コストや時間の面で現実的ではない。そのため、営業員は数が限られ、サービスを提供する時間も限られるのが現状である。結果として、リテール分野を強化するよりも、より収益の高い事業を優先させることになり、リテール分野の事業拡大に積極的に取り組みにくかったのではないかと推測される。

銀行にとって、リテール分野での継続的な事業拡大を図るためには、この富裕層へのサービスをいかにして他の層に展開していけるかが鍵となる（図1参照）。

NRIのサービス試案

ここからは、NRIが試案の形で構想している銀行リテール分野のサービスについて紹介したい。現在は営業員が行っているサービスを、ポータルサイトを通じて提供しようというものである。

(1) 潜在市場の掘り起こし

サービスを提供する対象として有力と考えられるのは、一定の所得や金融資産を保有する、富裕層予備軍ともいえる人たちである。今回のサービス試案では、資産形成のポテンシャルが高い30代、40代の共働き世帯を主な対象として想定した。この顧客層のニーズを掘り起こし、これまでは一部の高額な金融資産を持つ富裕層に限られていたサービスを

展開して事業機会を増やすことができれば、新しい収益源を生み成長につながるというのがNRIの考えである。

では、どうすれば30代、40代の顧客を獲得し、収益源を継続して獲得することができるだろうか。30代、40代の人たちは、年金などで将来への不安を感じ、自らを守るた

めに金融資産の運用に関心を持っているケースが多い。そのため、富裕層向けのサービスと同様の、資産の実態に即した運用方法の提案、家族構成や本人のし好に合った商品の提案など、資産運用についての適切な助言をタイムリーに行うことができれば、そのサービスに関心を持ってもらえるはずである。

(2) 継続的に収益を上げるために

顧客のニーズがあることは確かなので、お試しでサービスを利用してもらえる可能性は比較的高い。問題は、いかにしてサービスを続けて使ってもらえるかである。30代、40代の人に継続的な利用を促すためには、この世代の特徴にマッチした仕組みをつくるのが大切である。

NRIの「生活者1万人アンケート調査」やその他の調査などからいえるのは、この世代の特徴の1つは、ゲーム性のあるものを好むという点である。また、もう1つの特徴として、自分と同じような属性の人が商品やサービスをどう評価しているかを気にすること、

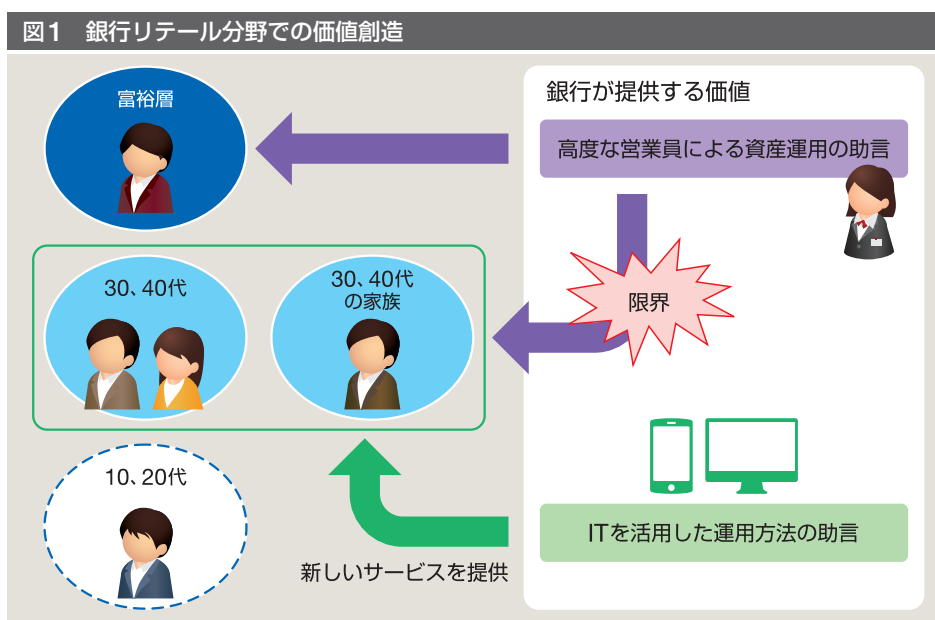
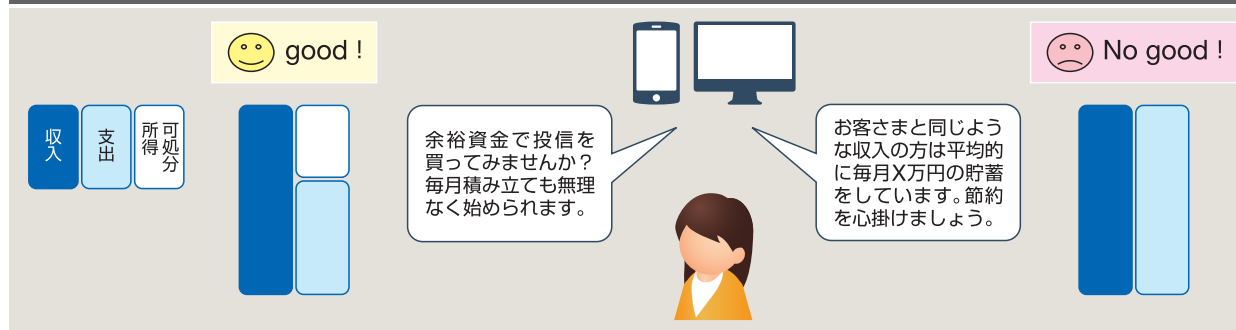


図2 資産運用助言サービスのイメージ



その一方で自分だけの価値を大切にし、オリジナリティーを重視する傾向も挙げられる。

サービスを継続して利用してもらえるようにするためには、これらの特徴に合ったサービスを提供しなければならない。そこで試案では、自分の選択がほかの人と比べてどの程度よい成績を収めたかを知り、さらにレベルアップするためにどうするかといったプロセスをゲーム化することにした。ゲーム的な要素の中でオリジナリティーを重視できるようにしたのである。

(3) 家族のつながりとさらなる市場の獲得

30代、40代の人を持つ別の側面として、親からの相続や贈与などの機会が増えることが挙げられる。金融資産の世代間移転は、銀行にとっては顧客拡大のチャンスである。それを契機に、親の世代を対象としたサービスも提供していければ、事業拡大のチャンスはより広がるだろう。

サービスの具体像

ここまでの論点を整理すると、営業員という“人”に関する数的、時間的、費用的な制約を乗り越え、ターゲットとする30代、40代の人々の要望を満たすサービスを安価に提供

できれば、潜在需要を掘り起こして市場を拡大できることになる。これを具体化するため、マーケティングにおける4P (Product、Price、Place、Promotion) 分析に倣って以下のサービスを構想した (図2参照)。

① Product

高度なノウハウやディープラーニング (人間の脳の情報処理を模した機械学習) などに基づき、顧客ごとにカスタマイズされた資産運用の提案を「ロボ・アドバイザー」(プログラムにより自動化されたアドバイスサービス) を通じて提供する。

② Price

できるだけ多くの30代、40代の人に継続的に利用してもらうために、安価にサービスを提供する。

③ Place

時間と場所の制約を可能な限り取り除くため、インターネット、スマートフォンを活用してサービスを提供する。

④ Promotion

新規顧客の呼び込みよりも、一定の要件を満たした既存顧客の取引継続、取引頻度向上こそが課題であるため、30代、40代の人々の特徴に合わせたサービスとする。例えば、複数の提案を用意し、その選択によって結果が

変わるようにしたり、自分の運用成績を他の人と比べられるようにランキング形式で一覧表示したりするなど、ゲーム的要素を取り入れたものとする。また、一定の運用成績を上げた場合にはボーナス特典が得られるなどの工夫を凝らす。このようなゲーム性の実現はポータルサイトならではのアドバンテージといえる。

運用方法の助言内容は、各人の資産状況や嗜好を踏まえたその人だけのものとし、レイアウトも表示項目も個人別にカスタマイズされた形で行う。助言には、公表されている商品情報や評価だけでなく、他の人が選択した商品やその評価、口コミやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の情報など、非公式・非定型な情報も分析して活用する。これらにより、周囲の評価を気にする一方でオリジナリティーが欲しいという要求に応える。

サービスの利用状況の解析も行い、利用が伸びなければすぐに内容を変更し、飽きられないように、また利用効果が出るようにしていく。これらも、利用状況の解析がしやすいポータルサイトだからこそ容易に実現できるものといえる。

以上の内容は、従来から検討され実施されてきたものがほとんどである。ただし、Promotionのところ記した部分は新しい着眼点ではないだろうか。かつては、この部分の高度化は困難だったが、ビッグデータ、ディープラーニング、アジャイル開発（開発と改善を短いサイクルで繰り返す手法）などの昨今の技術進歩により、その可能性が大きく広がってきている。これらのITの活用は、

サービスの時間的および空間的制約を取り払い、サービスを安価に提供することを可能にするだけでなく、サービスをより効果の高いものとすることも可能にする。

このようなサービスの提供によって30代、40代の顧客を増やし、別の銀行の顧客であったかもしれない親の世代も自らの顧客にできれば、家族の情報も活用した提案ができるようになる。それは、潜在需要を掘り起こすことにつながり、市場の拡大や新市場の開拓の可能性が高まる。NRIでは、今後さらに具体的な計画を策定し、事業としての可能性を検証した上で銀行に対して提案していきたいと考えている。

“新しい目”で見ることから生まれる価値

代表作『失われた時を求めて』で知られるフランスの作家、マルセル・プルースト（1871-1922）は「本当の発見とは、新しい景色を探すのではなく、新しい目で見ることだ」という言葉を残したという。

上記に示したサービスの試案は、人、時間、空間の制約を取り払って新しい価値を生み出すのに、今、利用可能な技術を用いようというものだ。まだ見つからない新しい景色（技術）を探すのではなく（それは別の場面では必要なことだが）、今、利用できる技術の新しい活用の仕方（新しい視点）を構想できれば価値を創造することは十分に可能である。われわれは、銀行ビジネスを見る新しい目とは何かを常に思いめぐらせていくつもりである。 ■