

金融機関のデータ活用高度化に向けて

— スモールスタートからのアプローチ —

顧客データを収集・分析しマーケティングへの活用を目指す金融機関が増加しているが、どこからどのように着手してよいか苦慮しているという声をよく耳にする。野村総合研究所（NRI）では、金融機関に対してデータを活用したマーケティング支援を行っており、そこで培った知見の1つとして段階的にマーケティングレベルを高めていくアプローチを提言する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
金融ITコンサルティング部 副主任コンサルタント

いしだ しん
石田 晋

専門は金融機関におけるデータ分析活用支援、ITマネジメント支援



金融機関における顧客データ活用 の実態

スマートフォンやSNSの普及は、顧客と企業との接点に大きな変化をもたらしている。企業は、店舗以外のさまざまなチャネルで顧客とコンタクトをとることが可能になり、各チャネルで得たコンタクト情報をマーケティングに活用できるようになっている。また、自社で得たデータにとどまらず、オンラインショップやインターネットバンキングなどECサイトの外部データから顧客の行動情報を収集し、マーケティングに活用する企業も出てきている。銀行、保険会社、カード会社、証券会社などの各金融機関においても、拡大・多様化する顧客の情報を活用し、マーケティングを強化する動きが現れ始めている。

クレディセゾンは、クレジットカード会員へのタイムリーな情報配信を狙いとして、2016年5月にプライベートDMP「セゾンDMP」を新たに構築することを発表した。DMPとは、Data Management Platformの略

で、インターネット上に蓄積されたさまざまな情報データを管理するためのプラットフォーム（基盤）である。この基盤上で、これまで分散管理していたカード会員情報やカードの利用情報（使用日時、店舗名、金額など）、さらにWebサイトの閲覧履歴を一元管理し、マーケティングへの活用を目指している。

他にも横浜銀行や京都銀行などの銀行7行は、顧客に対する効率的な営業アプローチの検討などを狙いとして、共同利用型マーケティングサービス「共同MCIFセンター」を立ち上げ、参加行の持つ顧客の属性情報や取引情報・交渉内容などを一元的に管理し、分析している。MCIFとは、Marketing Customer Information Fileの略で、特に金融機関向けのマーケティング用顧客情報データベースを指す。

このようにさまざまな金融機関で顧客データを分析・活用する動きが活発化している。その一方で、人工知能（AI）、ビッグデータ、デジタルマーケティング、FinTechなどの単語が先行し、他社・他行の動きを横目で見な

がら、途方に暮れている担当者が読者の社内にもいるのではないだろうか。

顧客データ活用における課題

金融機関が顧客データを分析・活用するに当たって直面しがちな課題を、事例を交えて3つ紹介したい。

(1) 顧客データが社内に散在し、容易にひも付けできない

顧客データの分析を始めようにも、データがさまざまな業務システムに分散しており、その情報を横断的に分析できない企業は多い。特に金融機関においては、組織が商品やマーケットなどで縦割りになっており、部門間で顧客データを共有できていないケースがある。ある銀行では、商品単位の取引履歴を別々のデータベースで管理しているため、「A商品とB商品を買った人の関連性を確認する」といった分析を実施できなかった。(図1①参照)

また、データの管理方法以外に、メインフレーム上で管理している契約データと、メインフレーム外で管理している各種情報がひも付けできていないというシステム構造上の問題を持つ企業もある。

対応策としては、データ構造を理解した上でデータを手作業でひも付ける作業が必要であり、金融機関で

データ分析を進める上での障壁となっているのが実態である。

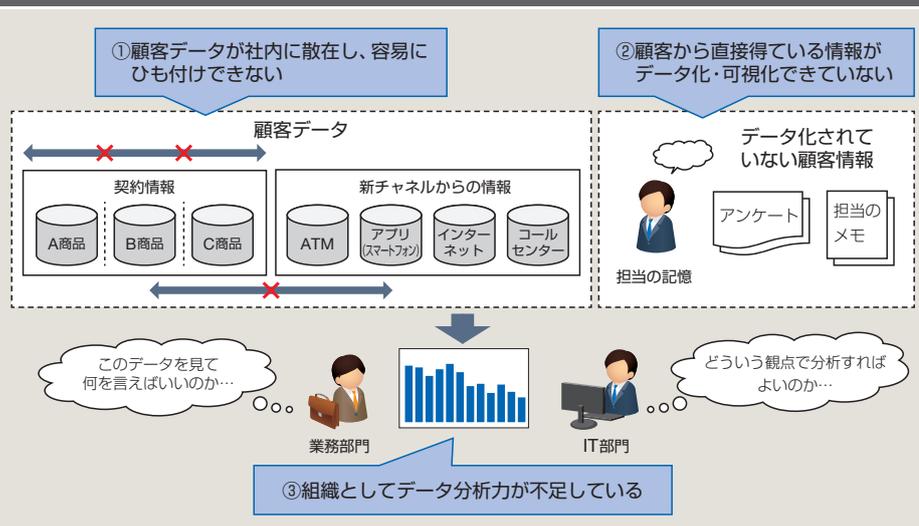
(2) 顧客から直接得ている情報がデータ化・可視化できていない

営業現場など顧客と対話する場面で取得できている貴重な情報が、担当者個人の手帳・メモに残されているだけにとどまり、電子管理がされていないケースが多い。(図1②参照)

顧客の性別・年齢・居住地といった契約時の情報の他、契約店・代理店などの対面での顧客対応で得られる嗜好情報・行動情報もマーケティングにとって重要なデータである。しかし、これらのほとんどはデータ化・可視化されておらず、マーケティングに活用できる形になっていない。

例えば、ある銀行では、顧客が富裕層か、どのような家族構成かなどの営業担当者が収集した情報を営業日報に登録するよう命じていたが、実際にはあまり実行されず、マーケティングに活用できないままだった。担当者から見れば、営業成績に直結する貴重な顧客

図1 金融機関におけるデータ活用課題例



情報をオープンにすることに抵抗があるからである。このため、対面で得られる貴重な顧客情報を記録すること、さらには活用しやすい形でデータ化し、共有することの意義を、まずは営業現場の全員に浸透させる必要がある。

(3) 組織としてデータ分析力が不足している

業務部門やIT部門の双方が知見を持ち寄り高め合うような組織一丸となったマーケティング分析を行えていない。(前ページ図1③参照)

必要なデータをひも付けし、顧客接点で取得した貴重な情報がデータ化されると、いよいよデータ分析をし、マーケティングへ活用するわけであるが、ここに最後の難関がある。データ活用は、ビジネス仮説を立案し、データで検証し、新たな施策として営業現場へ展開し、施策実行結果を検証する、というPDCAサイクルを回す必要があり、顧客やチャンネルを熟知したビジネス的感性とデータ構造を熟知したシステム的スキルの両方が求められる。1人で両方を兼ね備える人材はなかなかいないため業務部門とIT部門が一体となって進めていくことが肝要である。しかし、実態としては、両部門間のコミュニケーションが不十分でそれぞれのスキル・ノウハウを生かしきれていないケースが多い。

ある保険会社では、毎週IT部門が分析結果を持ち寄り、業務部門が結果を見て仮説を出す進め方をしていたが、思うように成果が上がらなかった。打ち合わせで出た仮説を基にIT部門が分析した結果が、業務部門が期待するものではないケースが多かったのである。業務部門が仮説を立て、IT部門が分析

をするという分担ではなく、双方で密なコミュニケーションをとり、理解し合い、互いの領域にはみ出ていくような取り組み方が望ましいのだが、そのような体制をとれる金融機関は残念ながら少ない。

スモールスタートアプローチの推奨とそのステップ

これらの課題の解決策として、顧客データベースの一元化、データ分析ツールの導入、分析専門ベンダーの採用などで、データ分析環境を一気に整えるアプローチが考えられる。しかし、コストと時間がかかる上、効果の見極めが難しく投資に踏み切れない金融機関が多い。そこで、課題を抱える金融機関には、効果を見極めながら段階的にデータ活用を高度化していくスモールスタートアプローチを推奨する(次ページ図2参照)。

スモールスタートアプローチのポイントは3つある。1つ目は、分析対象を小さく絞り、すぐに着手できる範囲のデータから始めることである。たとえデータが社内に分散していても、データのひも付け作業を極小化できるので、分析スピードを向上できる。

2つ目は、早期に最前線の営業担当者を巻き込むことである。前述した通り、顧客データを活用することによる効果を営業現場に明示し実感してもらうことで、顧客データ収集の自発的な実施や、現場目線のビジネス仮説立案を引き出すことが可能になる。

3つ目はPDCAの分析サイクルを何度も回すことである。これにより担当者は、仮説立案から検証までの分析プロセス全体を何度も

体験することができる。業務部門の担当者は、ビジネス仮説を立案する能力や、データ分析結果から仮説を検証する能力を培うことができる。また、IT部門の担当者はビジネスニーズの理解やデータ分析の基本的な能力の習得が可能となる。両担当者が成長し、互いの能力を發揮し合う

ことで組織としてのデータ分析力を高めることができる。

上記を実行することで、段階的に収集データの範囲を広げ、マーケティングレベルを高めていくことが可能となる。

スモールスタートの事例

実際にスモールスタートアプローチでデータ活用に取り組み始めた事例を紹介しよう。ある金融機関では、全社横断でのデータ活用を至上命令とし、データ活用基盤の構築を目指していたが、取り組みに行き詰まっていた。メインフレーム上のデータに欠落が多く、ルール通りに埋まっていない項目もあり、データのひも付け・補完といったデータ整備に相当な労力を要することが予想されたからである。そこで、分析に活用するデータ項目を限定してデータ整備を行うことで、気の遠くなるような作業を必要最小限に抑えた。それまでは、業務部門の担当者は膨大な

量のデータを前に二の足を踏み、なかなか“手を動かす”ことはなかったが、データが整備されたことで実際にデータを“触ってみる”気になり、結果、彼らのデータ構造の理解が進んだ。そして分析結果からは、戦略商品の想定していなかった新しいターゲット像が浮かび上がった。このように、この企業にとってそれまで不明瞭だったデータ分析効果を明確化できたことは大きな進歩であった。今後は、スモールスタートの成果を営業現場と共有し、顧客情報の収集力やSNSなど外部データの活用度を高めていく予定である。

これから社内外の顧客データを活用したいと考えている金融機関は、ありとあらゆるデータを網羅して分析しようとするのではなく、取得できているデータから分析するスモールスタートを早く切るべきである。データ活用が業務として定着するまでには時間がかかる。小さく、早く着手することがデータ活用への近道である。 ■

図2 スモールスタートアプローチの概観

