

欧州リテール銀行におけるコミュニケーション強化のための顧客データ活用

欧州リテール銀行では、顧客データを分析し、顧客へのコミュニケーションに活用することで、顧客ロイヤリティを高めるとともにクロスセルを促進している。日本の金融機関が顧客データを活用したマーケティング戦略を考える上で参考になるであろう。

総合的な金融サービス提供を目指す日本の銀行

近年、規制緩和を背景として、日本の銀行における商品やサービスの拡充は格段に進んできた。現在、銀行窓口で投資信託や保険、金融商品仲介による外債、株式などの取り扱いが行われている。多くの銀行が、これまで築いてきたブランド、チャンネル、信用力、顧客基盤などの強みを活かして、総合的な金融サービス提供を目指しており、幅広い顧客層に対して、顧客の生涯にわたってあらゆる金融商品・サービスをクロスセルしていくことで、収益を高めることを狙っている。銀行では顧客のデータ分析に基づき積極的な商品販売を推進する例が見られる一方で、その位置づけ、有効性、運営体制構築などの課題があるともいわれる。

欧州リテール銀行では、データを分析・活用して顧客との関係維持・強化を図り、顧客ロイヤリティを高めるとともに、営業機会を見出すというマーケティング戦略が徐々に軌道に乗り始めている例が見られる。本稿では、このような欧州での取り組みについて紹介する。

欧州リテール銀行のマーケティング戦略

欧州では、銀行が幅広い金融サービスを提供する“ユニバーサルバンキング”が可能である。銀行は、預金、住宅ローン、債券、投資信託、保険、株式などの金融商品を取り扱っている。投資性商品や保険商品の販売における銀行チャンネルのシェアは高く、例えば、スペイン、フランス、イタリアでは投資信託の約8割、保険の約6割が銀行経由で販売されている。

欧州のリテール銀行の多くは、店舗を中心としつつも、各チャンネルを連携させたサービスを提供しているという意識が高い。つまり、店舗、インターネット、コールセンターが、それぞれ単独で取引を完結させるのではなく、相互に連携しながら、最終的に店舗でのセールスを支援するという、クロスチャンネルでのサービス提供を行っている。このようなサービスの積み重ねにより、顧客との接触頻度やチャンネル利用頻度を高めることとなる。本部の専門部署では、蓄積されたデータに基づきデータ分析を行うと共に、その結果を各チャンネルに伝達し、次に行うべきアクションを指示している。そこでは、一昔前のアウトバウンドコールのように、銀行から一方的に顧客に対して商品紹介からセールスまで行うようなことはしていない。むしろ、顧客の興味を探り、興味を引く程度、もしくは顧客が興味を示す場合には、顧客が望むチャンネルでの相談を促すといったことを目指している。各チャンネルでのデータ活用方針は、銀行ごとのチャンネルの位置づけや戦略に基づき決定されるため、一律ではない。以下でいくつかの事例を紹介したい。

顧客データ活用の事例

①店舗へ誘導するための顧客データ活用

銀行Aでは、全チャンネルからの顧客データについて数十名規模の専門部隊がデータ分析を行い、その結果を全チャンネルで活用している。しかしながら、各チャンネルでは、基本的には顧客の来店を促すのみにとどめ、店舗で顧客への商品説明や営業を行っている。店舗の営業職員は、他行と比べても、「セリングカルチャー」が強いといわれており、同行では、このチャンネルの強みを最大限

に活かすことを意識しているといえる。

② ネットに絞ったデータ活用

銀行Bは、全チャネルからの顧客データを収集し、数名程度の専門部隊がデータ分析を行っているが、その結果はネットでのみ活用する方針を採用している。一部限定した商品をクロスセルするために、ネットバンクの顧客画面にメッセージ表示エリアを設けて、そこにメッセージを表示している。なお、店舗など他のチャネルでのプロモーションは行っていない。クロスセリング成功率は数%程度である。同行は、ネットのみのプロモーションであるため、必要となるシステムや担当者も小規模で、コストが抑えられるため、効率は良いと考えている。

③ マルチチャネルでのデータ活用

銀行Cでは、データ分析を行い全チャネルで活用するが、銀行が特定のチャネルへ顧客を誘導することはせずに、あくまで顧客が求める利便性や専門性にフィットしたチャネルを選んでもらう、ということを考えている。数十名の本部専門部隊が毎週1000以上のメッセージパターンを作成し、各チャネルでは、パターンに該当する顧客とのコミュニケーションにおいて、メッセージを活用している。ただし、必ずしも、すぐに商品購入にまで至るわけではなく、特に投資性商品では極めて低いヒット率しか示していない。しかし、「複数のチャネルを利用する顧客ほど、同行から複数の商品を購入する傾向があり、同行にとっても収益性が高い」というデータ分析結果がでており、複数チャネルにて顧客とのコミュニケーションを促すためのデータ活用を継続している。

また、データ活用は、商品購入だけを目指したものではない。同行では、例えばある顧客がネットにログインし操作をしているときに、何か顧客にとって不自由があると思うと、数分でコールセンターより顧客の携帯電話へ連絡し、顧客の課題を解決するといったことも行っている。

日本の銀行への示唆

このように見てみると、欧州リテール銀行では、データ活用は、短期間に商品を販売するためだけではなく、むしろ顧客との継続的なコミュニケーションのために活用することを含めて位置づけられている。その実現にあたっては、自行のチャネルの位置づけとそこに合わせたデータ活用方針の明確化、データ分析・活用のための専門要員の確保、顧客との接触状況・取引状況を統合的に管理し、かつ各チャネルで利用が可能なITインフラの整備、といった一連の施策を整合性をもって行っている。

総合的な金融サービス提供を目指す日本の銀行にとって、顧客とのコミュニケーション力を高め、そのために顧客データを活用するという欧州リテール銀行での取り組みは参考になるのではないだろうか。



Writer's Profile



内山 浩一 Koichi Uchiyama

バンキング事業推進部
上級システムコンサルタント
専門は金融ビジネスの企画・調査
focus@nri.co.jp