

## 欧州リテール銀行に見る 効果的な個人向け取引チャンネルの構築

店舗、ATM、ネット、コールセンターなどフルチャンネルを持つ金融機関にとって、チャンネルサービス向上とその維持コストのバランスをどう保っていくかが、悩ましい課題といえる。欧州リテール銀行での取り組みは、効果的なチャンネル構築を検討するうえで参考となろう。

### マルチチャンネルを持つ金融機関の悩み

現在、ほとんどの伝統的な金融機関が店舗、ATM、ネット、コールセンターなどのマルチチャンネルを装備している。金融機関にとっての各チャンネルの位置づけは、収益性の高い顧客は店舗を中心とした対面チャンネルで対応し、そうでない顧客は非対面チャンネルに誘導することで、省力化を図るように位置づけていることが多い。銀行にとっての経済合理性から見ると当然である一方で、生活者にとってインターネットやモバイルなどのIT利用が浸透していくにつれ、非対面チャンネルは必ずしも収益性の低い顧客が利用するチャンネルであるとは言い切れなくなってきた。ただし、現在のダイレクトチャンネルの利用状況を見ると、例えばネットバンキングやモバイルバンキングの利用者は顧客全体の一部にとどまり限定的である。金融機関にとっては、チャンネル維持コストは大きくなる一方で、顧客のチャンネル利用変化を見極めたチャンネルサービス向上や見直しをどう行っていくかが、悩ましい課題といえる。

欧州リテール銀行の中には、マルチチャンネルをより効果的に運営・維持していくために、特徴的な取り組みを行っているところがある。ここでは、ネットでの利用増加にあわせて他チャンネルのサービスをスリム化する、また各チャンネルを相互連携させることでシナジー効果を狙うといった、マルチチャンネルを装備する金融機関ならではの取り組み事例を紹介したい。

### 事例1：顧客サービスにメリハリをつけた効率的な店舗展開

オランダのA銀行では、各チャンネルの顧客の利用状況を分析したところ、店舗、ATM、コールセンターの利用が減少傾向にある一方、ネットの利用は増加傾向という結果となった。これを受けて同行は、店舗形態や提供サービスについての見直しを図り、対面サービスを提供する店舗を、通常店舗と本屋やコンビニなどのインスタアでの契約型店舗の2種類とすることにした。

通常店舗では、従来どおりフルバンキングサービスを提供する。ただし、住宅ローン、年金、保険、投資性商品など専門知識を持ったアドバイザーは常駐させず本部集中体制とすることで、コスト効率を高めた。アドバイスが必要な顧客は面談の予約を取り、どこの店舗で面談したいか、もしくは自宅などへ訪問してもらうかを決めることができる。同行では、ネット利用の増加という調査結果から、一般的な顧客は日常取引では非対面チャンネルを利用し、対面での専門的なアドバイスを求めるのは年数回程度とみている。したがって予約制による不便さは、致命的なサービス低下にはつながらないと考えた。

一方、契約型店舗では、フルバンキングサービスは提供せず、標準的な金融商品の取り扱いとATMサービスのみを提供している。このように同行では、顧客のチャンネル利用実態に合わせて、徐々に顧客サービスにメリハリをつけることで、効率的な店舗展開を図っている。

### 事例2：店舗×コールセンターによる営業効率向上

スイスのB銀行では、店舗とコールセンターを連携さ

せて銀行全体としての営業効率を高める取り組みをしている。コールセンターから一方的なアウトバウンドコールによって営業するのではなく、むしろ、インバウンドコールの中から営業機会を見出し、店舗担当者との面談予約の獲得や、クロスセルにつなげることを目指している。

同行では、インバウンドコールのうち5%程度には営業機会があると見ており、これを如何に実際の取引につなげるかが課題であった。正確な対応やオペレーションを信条とするコールセンターにこのような役割を求めることは容易ではなく、組織・人材面からの施策を総合的に実施し、初めてその取り組みが軌道に乗りつつあるという。例えば、店舗営業組織とコールセンターは、共同で収益目標を設定し、その責任を両者共同で負うようにしている。そのため、インバウンドコールからの営業機会発掘のための営業戦略や好事例の分析と共有化を行っている。また人材面でも両者共同で人材採用・キャリアプラン設定を行い、店舗とコールセンター間での定期的なローテーションを実施している。このように同行では、店舗営業組織のノウハウや強みを活かしつつコールセンターを収益組織に変えるような取り組みを行っている。

### 事例3：ATM×インターネット×モバイルによる営業機会の獲得

トルコのC銀行では、ATMの顧客接点を活かして、他のチャンネルに連携させる取り組みを行い、営業効率を高めようとしている。同行では、顧客がATMを利用する時に金融商品のプロモーションを行っているが、顧客がATM画面で「興味あり」と操作しても、その場ではそれ以上のプロモーションは行われない。その後顧客が

インターネットバンキングへログインすると、即座にその商品のプロモーションが紹介される仕組みになっている。ATMチャンネルで顧客の興味喚起から取引までを終わらせるのではなく、顧客が使いやすい他のチャンネルへ連携させることで営業機会を繋いでいる。

他にも、スペインのD銀行ではATMからモバイルへ連携するサービスがある。例えば、顧客が空港に設置されたATMで取引をしたときに、「旅行保険へのご加入はお済みですか？」などといった案内をATM画面に表示する。先ほどの例と同様に、顧客が興味ありとなると、即座に顧客のモバイルにプロモーションが通知され、その後の保険手続きも行うことができる。

### 今後の効果的なチャンネル整備に向けて

これまでの事例で見てきたように、欧州リテール銀行では、「顧客は利用シーンに応じて様々なチャンネルを利用する」という前提のもと、徐々に顧客サービスの取捨選択を行い効率化を図る、またはマルチチャンネルをもつ強みを活かしてノウハウ面やサービス面のクロスチャンネル連携を図り営業効率を高めていく、といった取り組みが行われている。本邦金融機関が顧客のチャンネル利用変化をとらえて今後のチャンネル戦略を検討する上で、こうした事例が参考と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