

## 欧州リテール金融のクロスチャネルの歩み

欧州のリテール金融のチャネル戦略は、個々のチャネルを拡充する時代から、複数のチャネルを連携させ、パーソナライズされた情報をやりとりする時代に移り変わってきた。現在、インターネットやモバイルを利用した、さらにパーソナル化が進んだサービスに向かっていく動きが出てきている。

世界で最初にATMの考えを発明したといわれているジョン・シェファド・バロン氏（John Shepherd-Barron）が先日イギリスで84歳の生涯を終えた。彼が1965年に考案した世界で最初のATMは67年にロンドンで稼働したそうだが、それから40数年が過ぎ、銀行のチャネルは大きく変化してきた。英国を含む欧州の銀行は拡大するチャネルにどう対応してきたのであろう。

### セルフチャネルへの誘導

野村総合研究所が調査を始めた2006年当初、欧州のリテール金融のチャネル戦略には、店舗の効率化・コスト削減のために、顧客をセルフチャネル<sup>1)</sup>、特にインターネットを利用したネットバンキングに誘導する動きが多くみられた。それにより、金融機関は店舗数の削減を積極的に進めてきた。しかし一方で、セルフチャネルへの誘導により店舗への来店が減り、顧客との関係が薄くなることが問題となり始めた。これを受け、2007年には、魅力ある店舗を作り顧客を呼び込もうと、小売流通業の店舗を参考にしたレイアウトの導入や非金融サービスを店舗で提供する動きがでてきた。同時に、従来店舗外で24時間サービスがされていたATMを、一部店舗内に設置することで、店舗にセルフチャネルの利用場所を提供し、顧客が立ち寄る機会を増やそうとする金融機関も現れてきた。現在のロンドンでは、大手金融機関を中心に、ホテルのロビーのように明るく、広々とし、コンシェルジュがいる店舗がいくつか登場している。

### マルチチャネル部門の設置

店舗の見直しと並行し、欧州では、チャネルを超えたサービスを検討するための部門の設置が始まった。従来は、店舗、コールセンター、インターネットとチャネルごとに統括部門が独立し、各々で顧客拡大のためのサービスを検討・提供してきたが、それを見直し整理しようという動きである。従来からあるチャネルごとの部門を維持したまま、それらを横断的にみる形でマルチチャネル部門が設置され、その後、その部門を中心に将来のチャネル戦略とそれを支える業務やITの検討がされていった。

2008年になると、店舗とコールセンターなど複数のチャネル間で情報を連携し、顧客とのやり取りに活かすサービスが登場してきた。各チャネルで発生する顧客とのやり取りを一元的に参照、次のアクションに活用できる仕組みがそのサービスを支えている。情報の連携はコールセンターと店舗という対面チャネルから整備され、順次ATM、インターネットバンキングなどの情報が反映されていったようである。

### チャネル連携による顧客へのプロモーション

2009年になると、ATMのプロモーションの情報がインターネットバンキングやモバイル（SMS<sup>2)</sup>）に連携されるサービス、インターネットのプロモーションからモバイルに情報が連携されるサービスなど、セルフチャネルを連携したパーソナライズ化したプロモーションが拡大する。セルフチャネルの活用では、個人の認証が行えること、ATMなどは利用場所なども把握できる

**NOTE**

- 1) ATM、インターネットバンキング、モバイルバンキングなど顧客が自ら操作して利用するチャネル。
- 2) ショートメッセージサービスの略。携帯電話の電話番号宛に送られる短文のメッセージ。

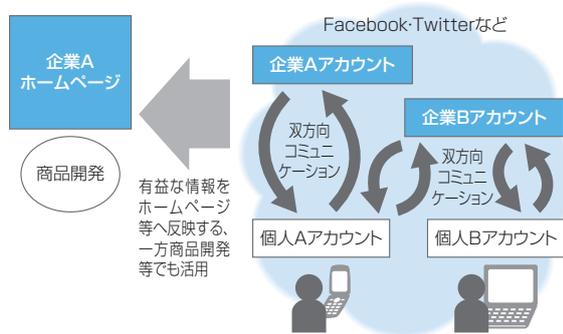
ことから、より顧客の利用シーンにあったプロモーションが行えるという利点がある。チャネル連携のプロモーションではないが、筆者がインターネットバンキングの申し込みのためコールセンターへ電話した際、本人の認証の一つとして、もっとも最近利用したATMの場所と引き出した金額を聞かれた。コールセンターでATMの利用情報が活用される具体的な事例である。

### 新たなコミュニケーションチャネル

2009年後半の調査では、インターネットやモバイルを銀行と個人のパーソナルなコミュニケーションのために活用していこうという新たな動きがみられた。現在、欧州では個人間のコミュニケーションが単に電話やEメールによるものから、Facebook、Twitterなどを取り入れたものに変化する動きがある。さらにこの動きが、企業と個人間のコミュニケーションにも拡大していることが肌で感じられる。まだ金融機関では見かけないが、多くの企業がFacebookやTwitterにアカウントを持ち、よりリアルタイムで双方向、しかもオープンなコミュニケーションを個人と行っている。個人からすれば、有益な情報をもたらす先のみを登録して、それ以外との交信は遮断する、ということを自分で決定できる。

こういう流れを予想するかのように、スペインの大手銀行では、昨年からはインターネットなどを通じた個人向けの新たなサービス開発を行うプロジェクトがスタートしているようである。日本でもすでに、一部の金融機関が自社のキャラクターをソーシャルネットワーキングに登場させ、既存顧客以外のソーシャルネットワーキング参加者ともコミュニケーションを始めている例がある。

図表 Facebook・Twitterなどを活用したコミュニケーションイメージ



### 何がクロスチャネルサービスを支えているのか

欧州では、複数チャネルを連携したクロスチャネルサービス実現の取り組みが進んできた。その実現は簡単ではなく、顧客データの収集、顧客データの分析、プロモーションへの活用を考える人とそれを支える仕組み（組織、システム、データ）を、時間をかけて構築してきたようである。日本でも、CRMの構築やEBM対応など、顧客データの収集と活用に向けた取り組みはされてきたが、活用まで至っていない金融機関が多いと聞く。まずは、ちょうど欧州のリテール金融機関が2007年頃に取り組み始めたように、将来に向けた新たなチャネル戦略を策定し、それを支える組織、業務そしてITの準備を進めることが必要ではないかと考える。

### Writer's Profile



**五十嵐 文雄** Fumio Igarashi  
 NRIヨーロッパ  
 社長  
 専門は金融ビジネスの企画・調査  
 focus@nri.co.jp