



# 金融サービスの進化と未来の銀行

～「Bank4.0」を参考に読み解く～

2020年5月26日  
株式会社NTTデータ経営研究所  
上野 博

## 役職・氏名

株式会社 NTTデータ経営研究所 金融政策コンサルティングユニット  
エグゼクティブスペシャリスト

## 職歴

- (株) 住友銀行
- (株) 日本総合研究所
- フューチャーシステムコンサルティング (株) (現フューチャーアーキテクト)
- (株) マーケティング・エクセレンス
- 日本アイ・ビー・エム (株)
- (株) NTTデータ経営研究所 (現職)

## 専門分野

- 経営戦略／事業戦略／IT・デジタル戦略
- マーケティング戦略／チャンネル戦略
- 業務改革／生産性向上

## 翻訳・執筆等

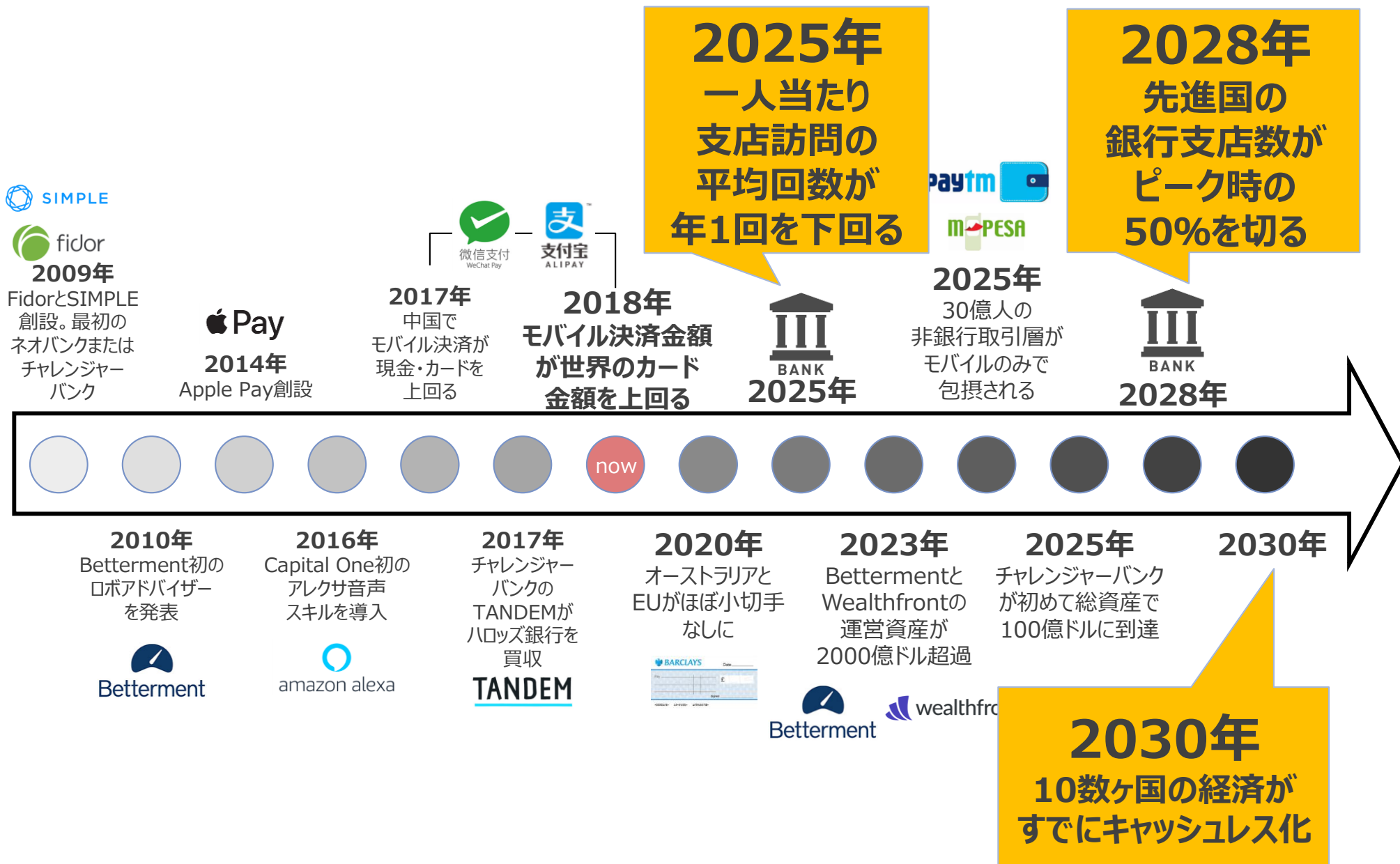
- 「生産性向上にどう取り組むか」  
地銀協月報、2018年4月号
- 「拡張の世紀～テクノロジーによる破壊と創造」  
ブレット・キング著、翻訳、東洋経済新報社、2018年4月
- 「Bank 4.0～未来の銀行」  
ブレット・キング著、翻訳、東洋経済新報社、2019年4月



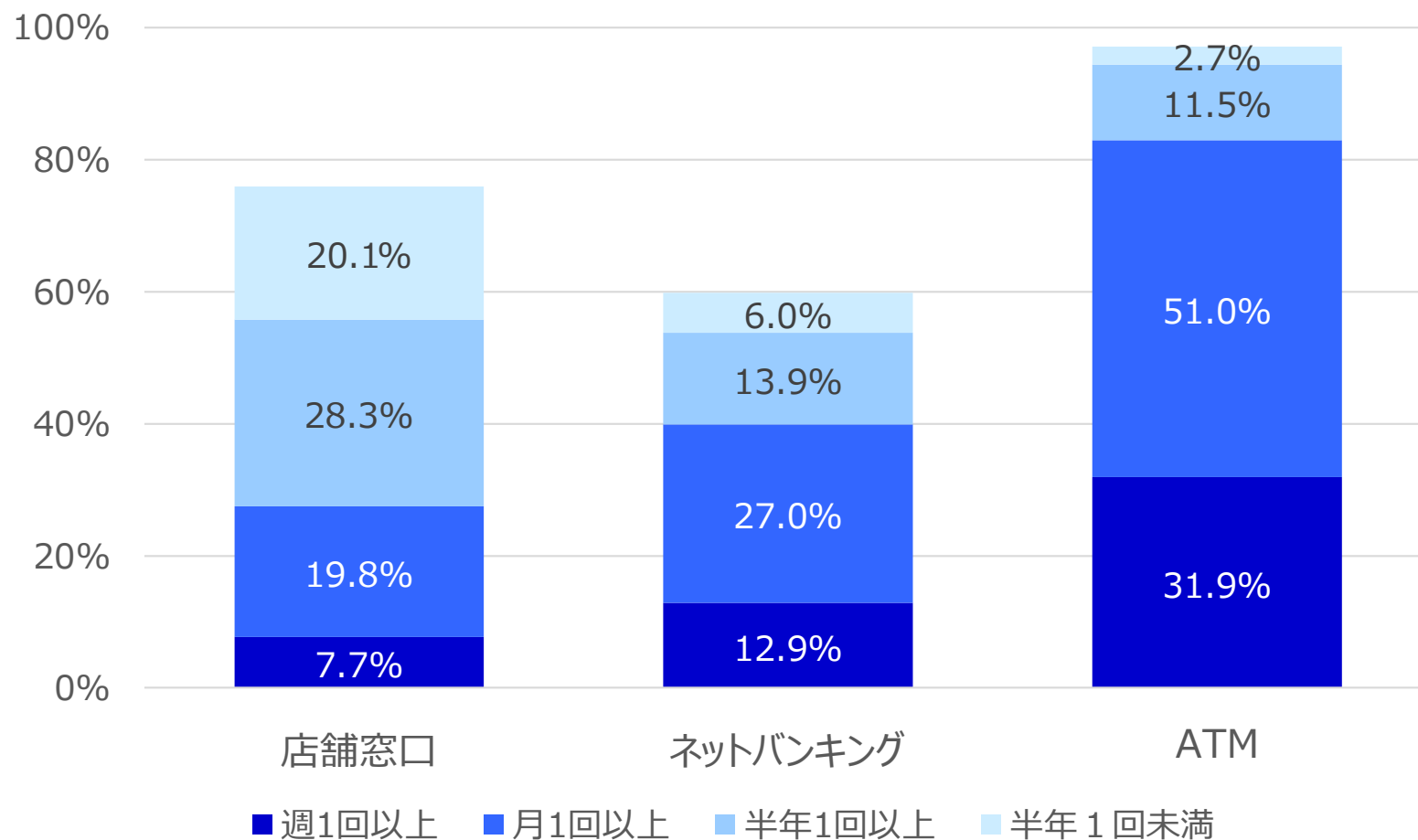


## ブレット・キング

- ・金融ITコンサルタント
- ・テクノロジー・フューチャリスト
- ・ムーブン(Moven、ネオバンク)創立者
- ・「Bank3.0」、「拡張の世紀」著者



## <参考> 日本人の銀行チャネル利用状況



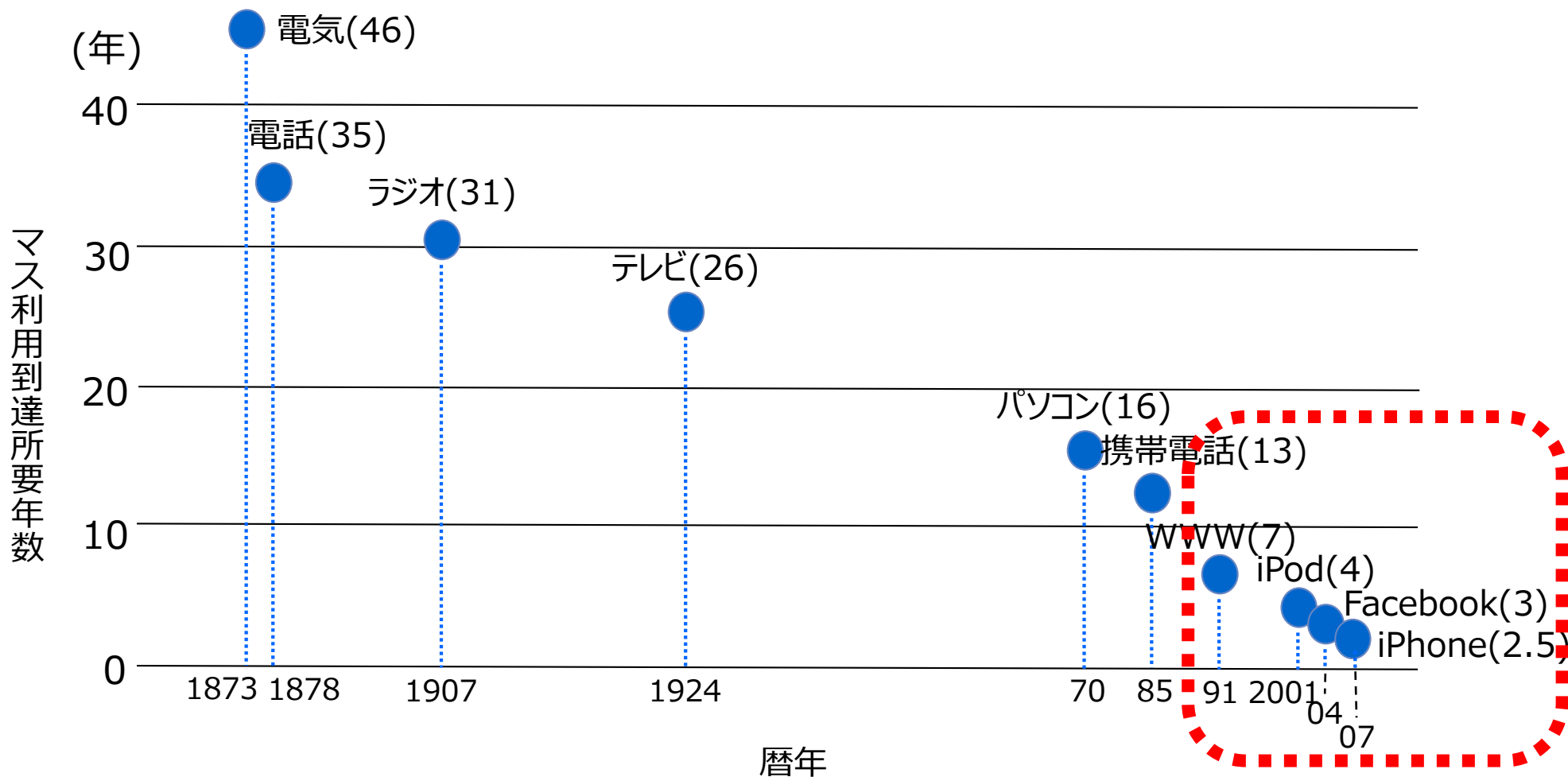
(出所)よりよい銀行づくりのためのアンケート、全国銀行協会、2019/2 (ネット調査)



# 1. テクノロジー主導の環境変化



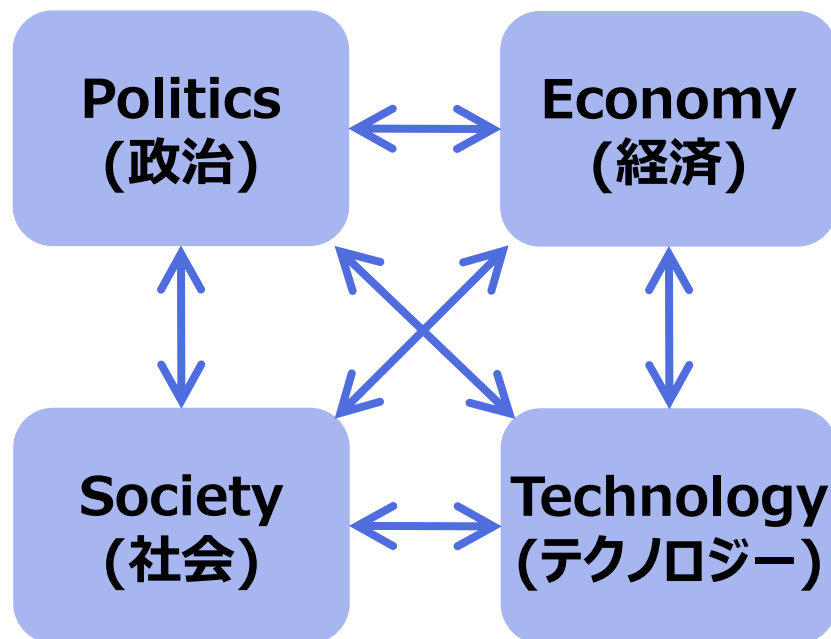
## テクノロジーがマス利用に到達する年数



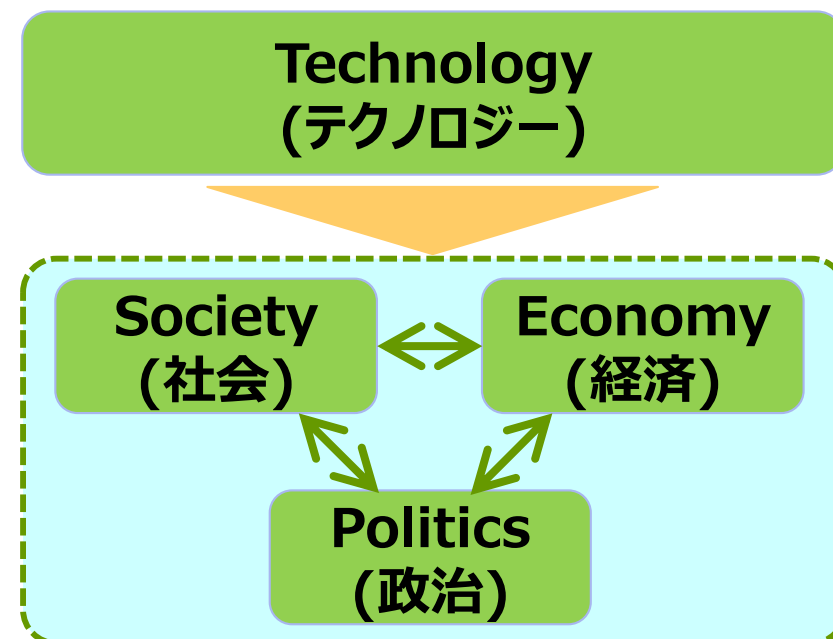
(出所)「拡張の世紀」、Brett King著

## 環境変化についての考え方の変化

### 従来のPEST



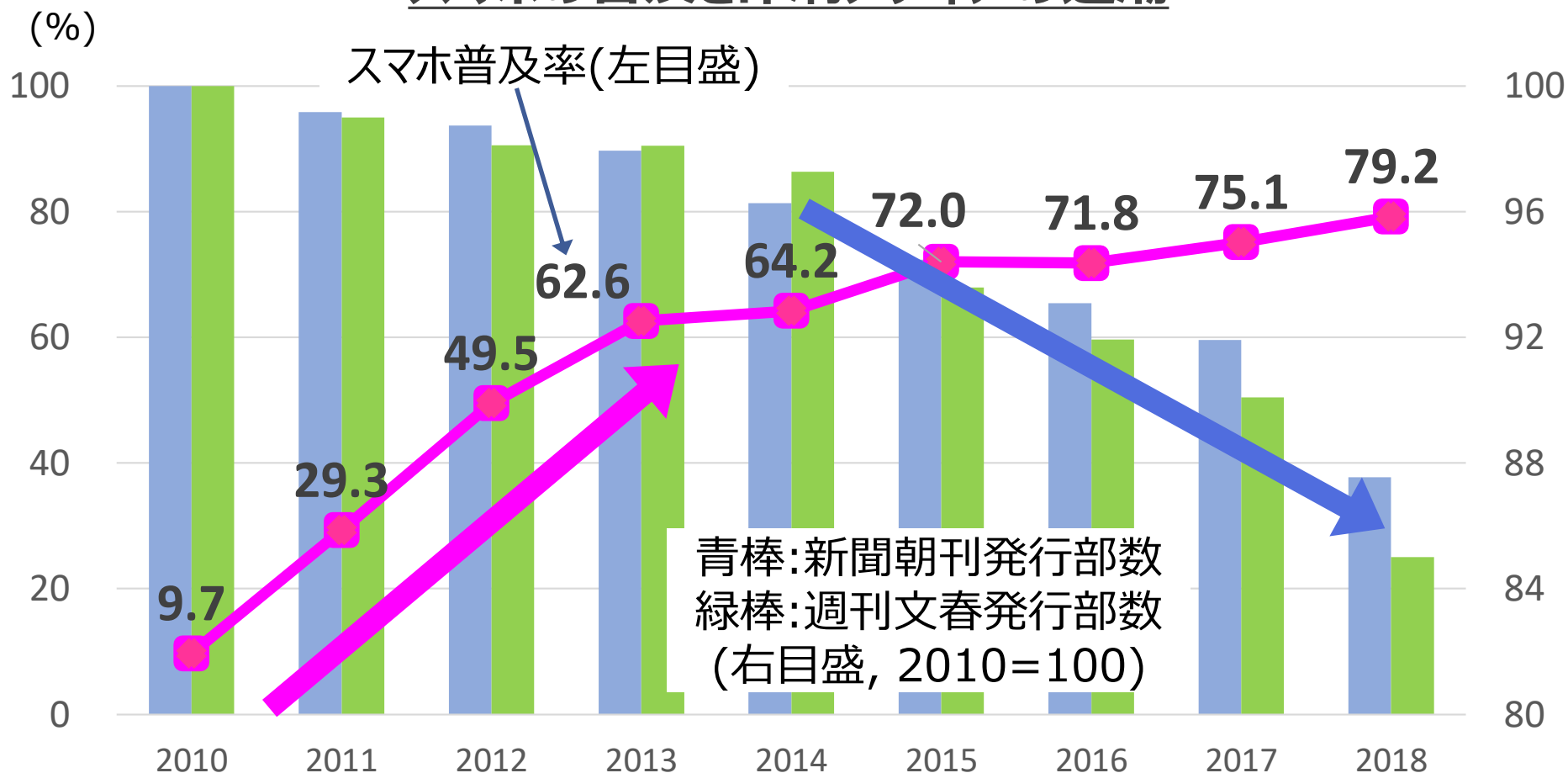
### 現在・今後のPEST





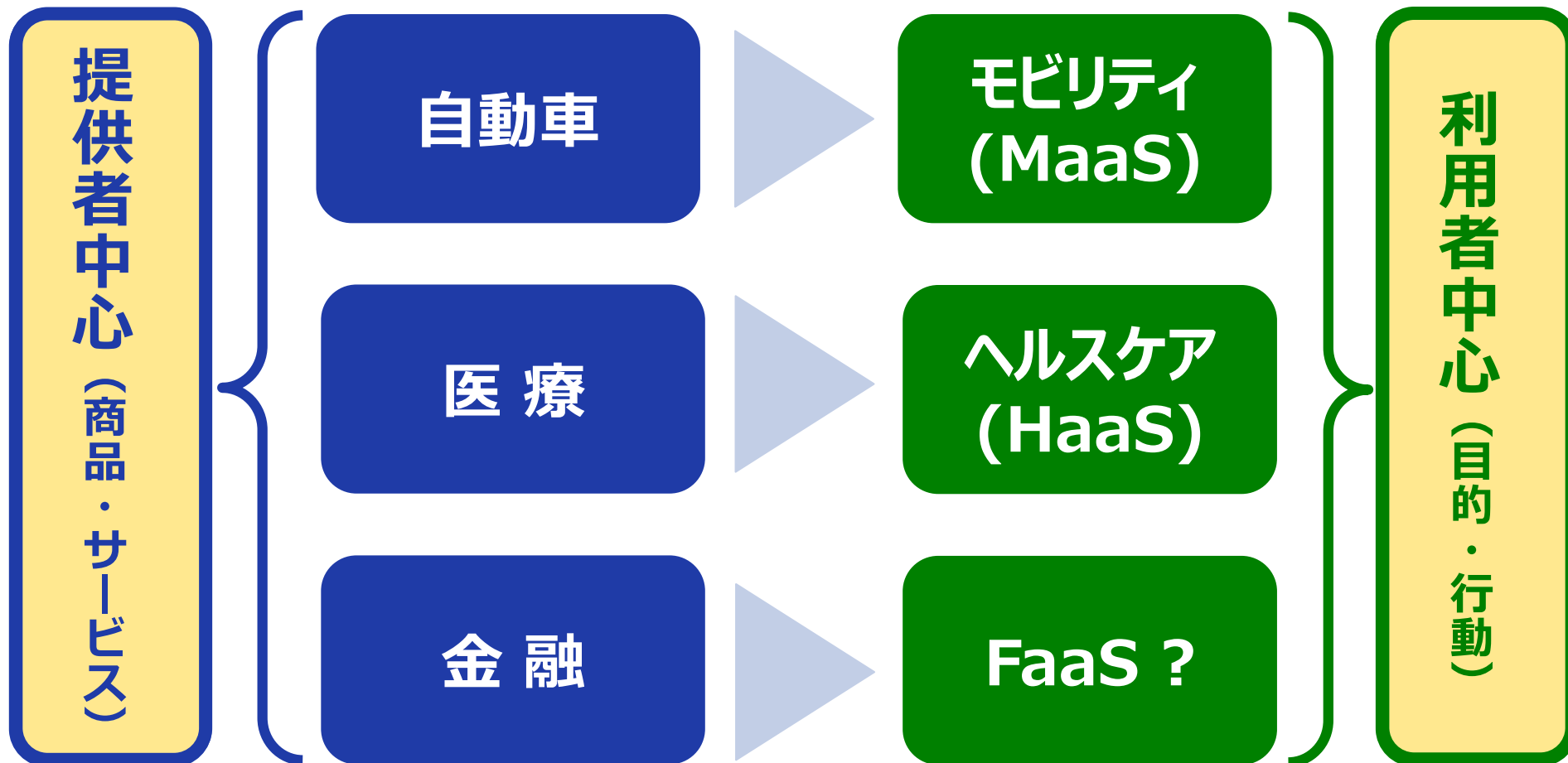
デジタルインフラが整備されると、デジタルサービスが普及して顧客行動が変化し、ディスラプション(業界破壊)が起こります。

## スマホの普及と印刷メディアの退潮



(出所)通信利用動向調査、総務庁ほか

## 業界の分解(アンバンドリング)と再編成(リバンドリング)





## 2. バンキングの向かう先



バンキングは「どこかに行ってするもの」ではなく、「顧客が必要な時と場所に登場するもの」になります。

**消費者**：「アレクサ、新しいXbox One Xを注文して。」

**アレクサ**：「それはできません。今月の推奨支出限度をもう大きくオーバーしています。私のアドバイスを無視して買物を続けても構いませんが、そうすると計画している休暇用のおカネがなくなりますよ。」

(出所)「Bank 4.0」、Brett King

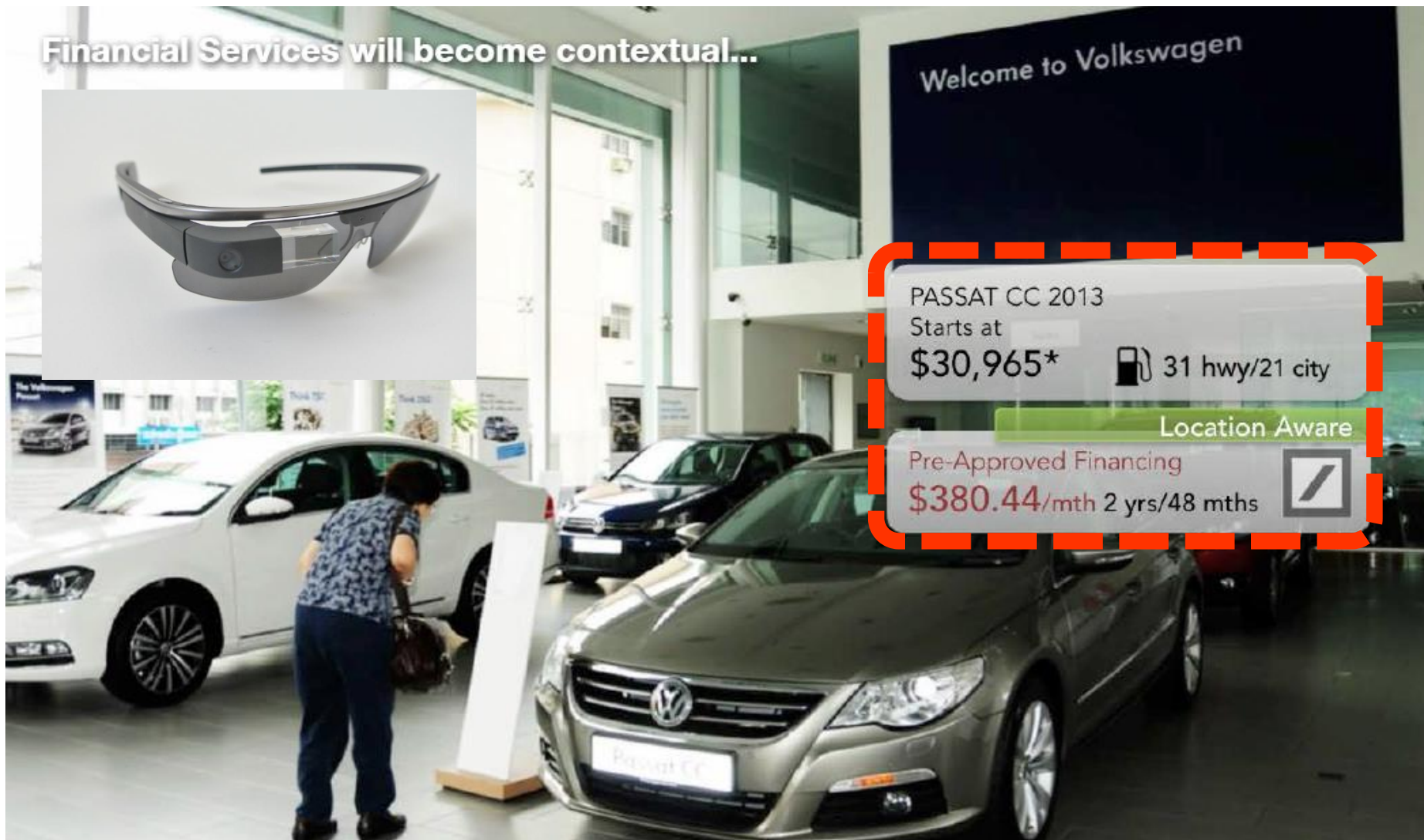
## これまでのバンキング

## これからのバンキング

顧客接点	支店	モバイル・音声
タイミング	支店訪問時	目的行動の途上
提供するもの	商品・サービス	アドバイス・意思決定支援

## ARグラス+自動車ディーラー

Financial Services will become contextual...



(注)AR = 拡張現実(Augmented Reality)

## 商品・サービスから組み込み型経験への置換

商品・サービス	組み込み型経験
貸越し	予測型/場面对応のリアルタイム信用アクセス
個人ローン	状況対応型購買ファイナンスアドバイス
住宅ローン	住宅購入支援
生命保険契約	長寿および死亡後のマネジメント
健康保険	健康状態の最適化とモニタリングサービス
投資・運用商品	資産マネジメント機能付きロボアドバイザー
中小企業銀行口座	事業用価値貯蔵(会計/税務/決済AIと連動)

(出所)「Bank 4.0」、Brett King

(注)コンテキスト：場面、状況



銀行は、目的である「モノ・コト」に係わってその実現を支援し、併せて手段である「おカネ」にも係わることが求められるようになります。

## 顧客と係わる範囲の拡張(イメージ)



これからの銀行の係わり

これまでの銀行の係わり

業務の目的

目的実現の支援

受付けたことを実行

職員の役割

コミュニケーション

トランザクション

顧客の「モノ・コト」に関わることは、各々のモノ・コトの分野における顧客の目的に向けた行動の支援が求められるようになるということです。そのためには、非銀行プレーヤー群と連携してエコシステムを構築し、データを活用する仕組みを準備することが必要になります。

## 顧客支援エコシステムの構築と活用



顧客の「モノ・コト」に関わる  
非金融プレーヤー群との連携

カスタマージャーニーに沿った  
顧客活動データの取得と活用

## DBS's Invisible Banking

# Making banking invisible

We are focused on reimagining the customer journey so that banking is embedded in the lives of customers. When banking is simple, seamless and hassle-free, it is virtually invisible!

私たちは、新しいカスタマージャーニーを考えて、バンキングがお客様の生活のなかに組み込まれるようにすることに取り組んでいます。バンキングがシンプルで、シームレスで、手間のかからないものになれば、実質的には目に見えなくなります！



(出所)DBS Annual Report

(注)カスタマージャーニー：商品・サービスの購入に至るまでの、顧客の一連の思考・行動・感情の動き。



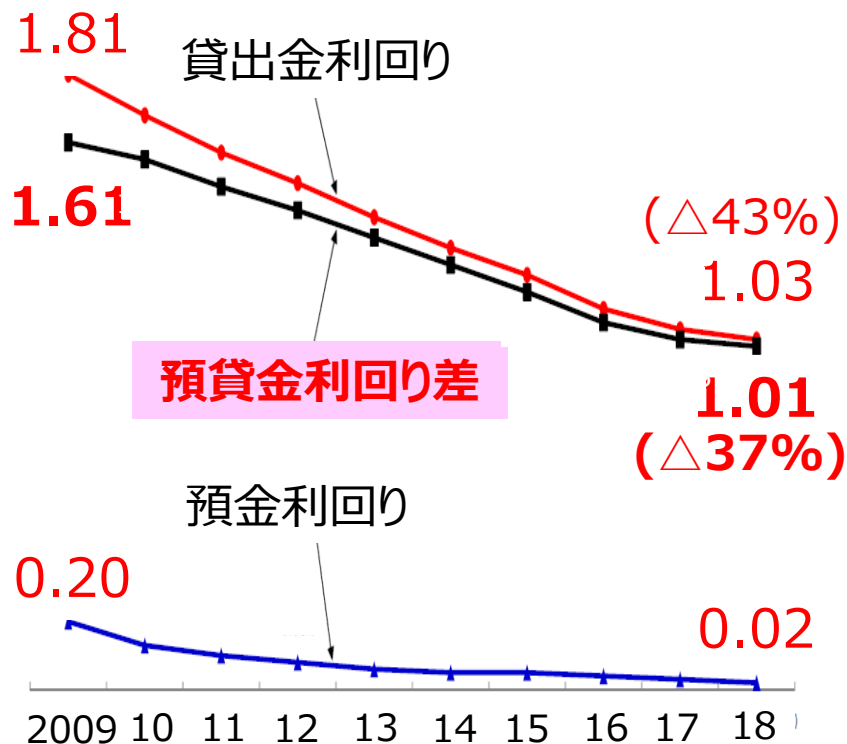
### 3. 日本の銀行はどうか

# バンキングビジネスの収益性低下

低金利環境下で銀行の預貸金利鞘は低下傾向にありましたが、2016年1月のマイナス金利政策の導入以降は、利益が全面的に減少傾向となりました。

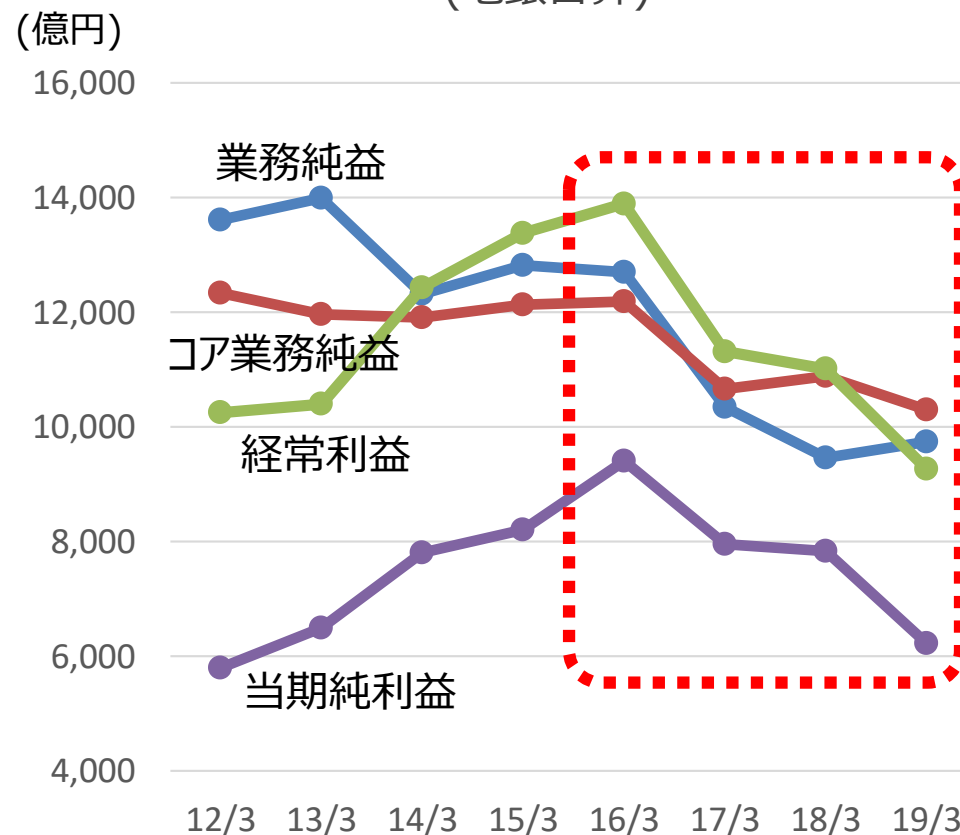
## 金利マージンの低下

(広島銀行、%、年度)



## 地方銀行の利益の推移

(地銀合算)



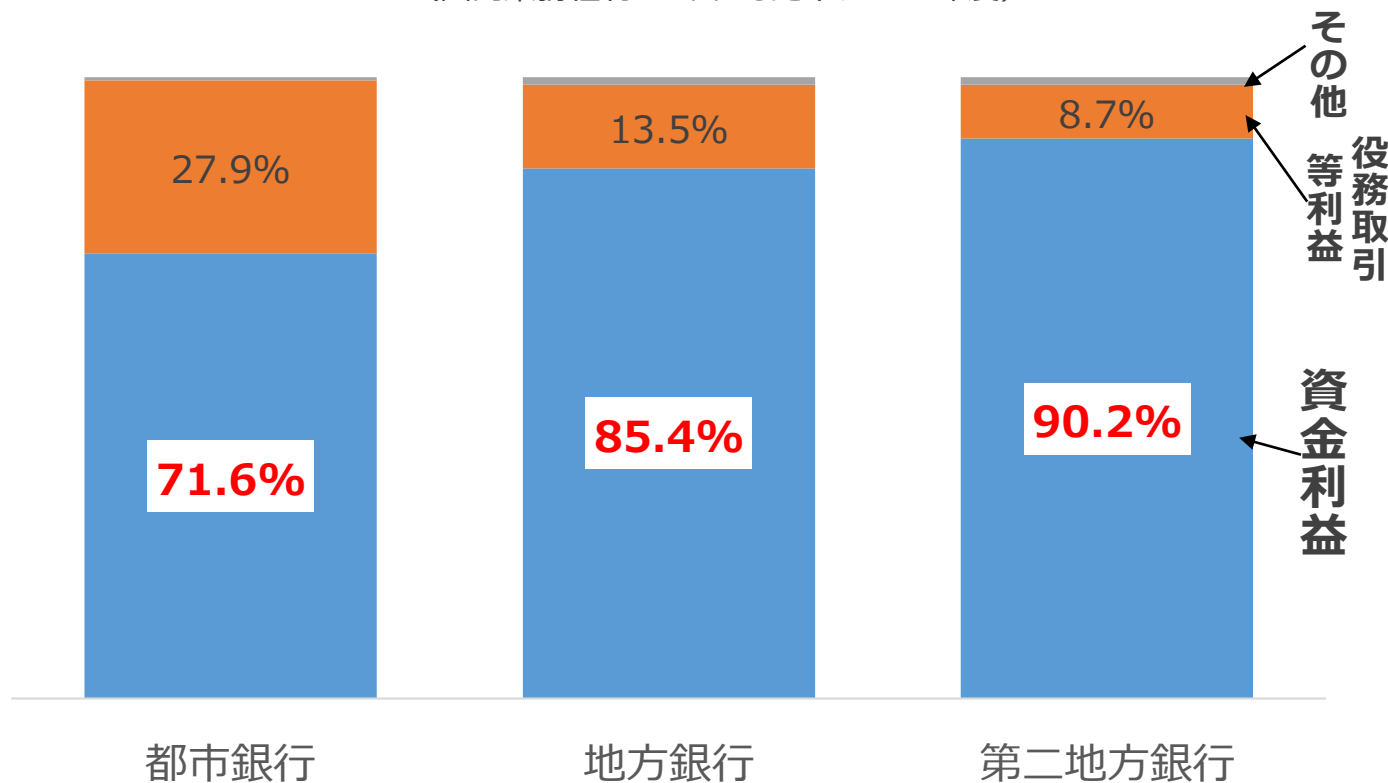
(出所)広島銀行決算説明会資料、2019/6/5

(出所)「地方銀行平成30年度決算の概要」、地銀協

地方銀行は資金利益依存体質が非常に強いですが、その収益性は低下の一途にあります。

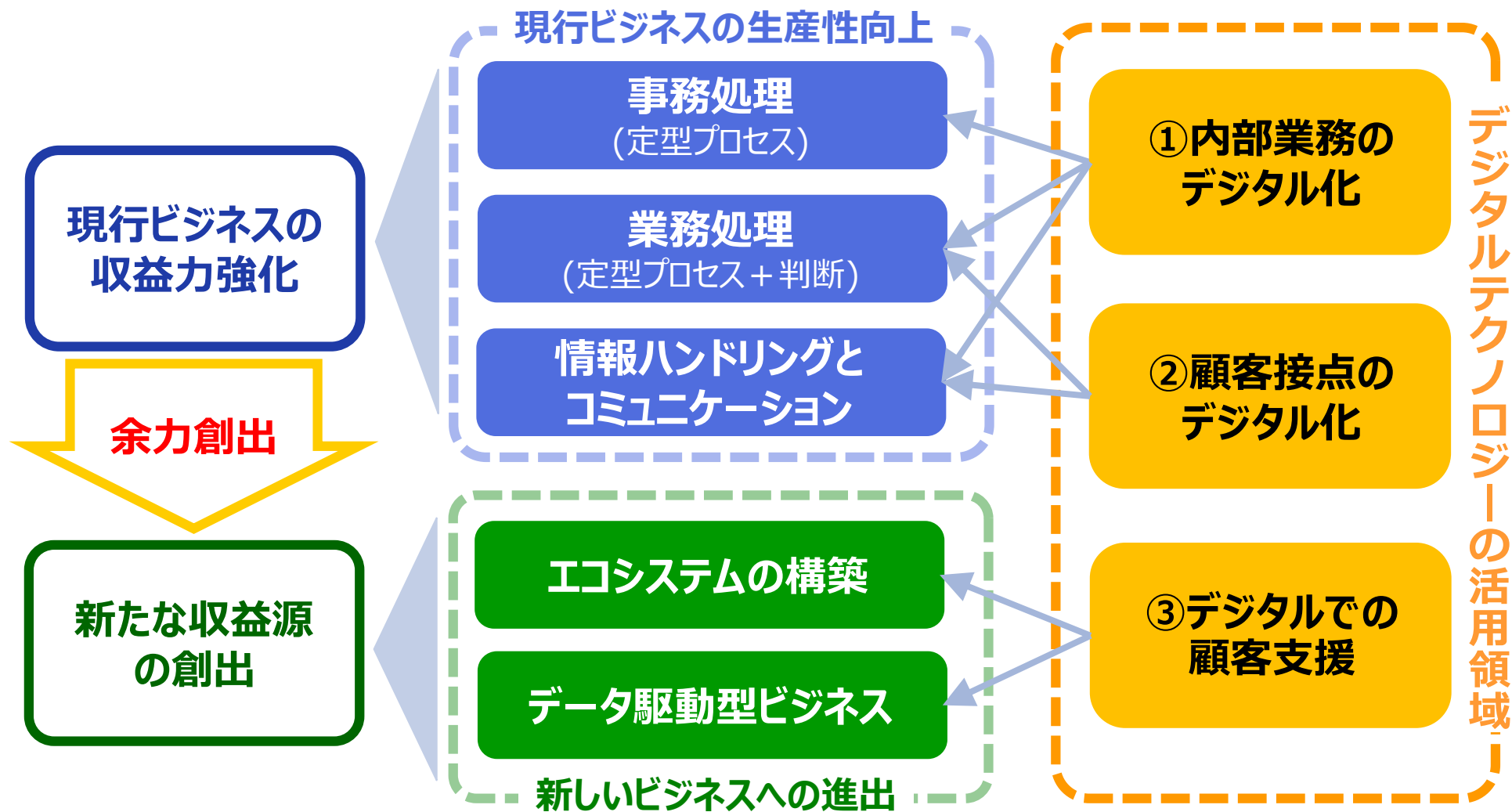
## 資金利益への依存

(国内業務粗利益に占める比率、2018年度)



(出所)全国銀行協会統計

デジタルテクノロジーを活用して、現行ビジネス改革を通じた圧倒的な生産性向上を進めつつ、新しいビジネス(=収益源)創出に取り組むことが求められます。

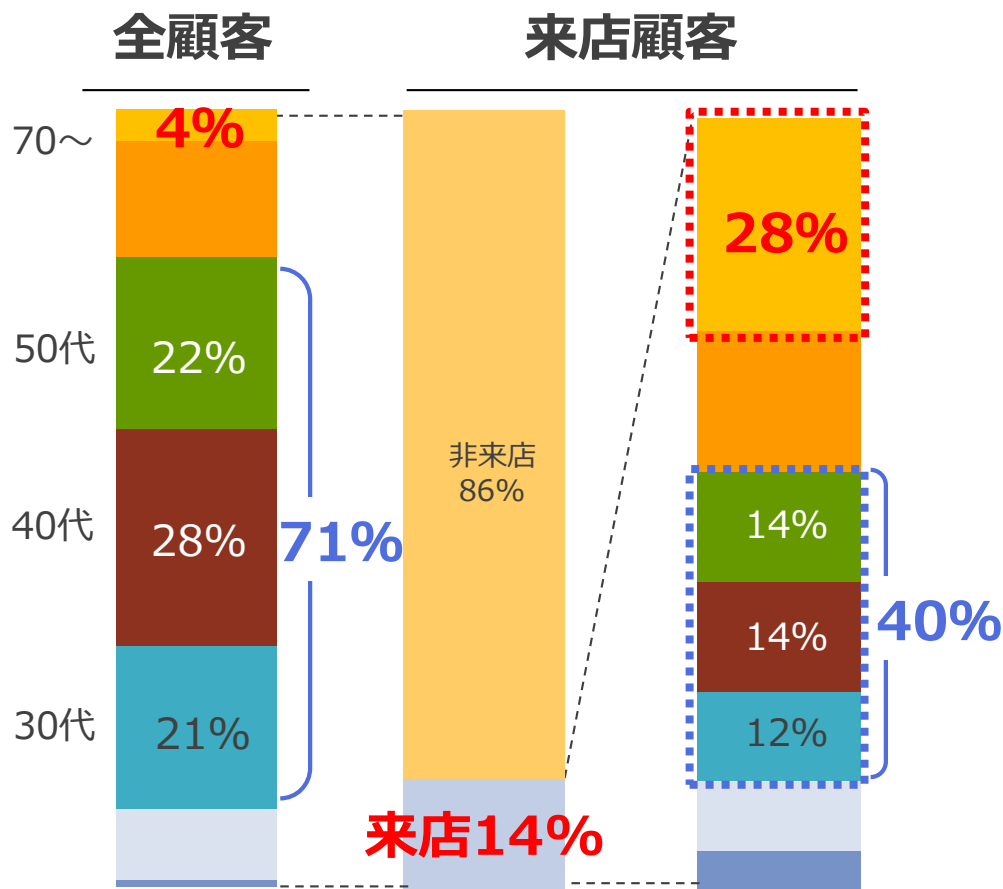




# 店舗の存在意義の低下(リテール)

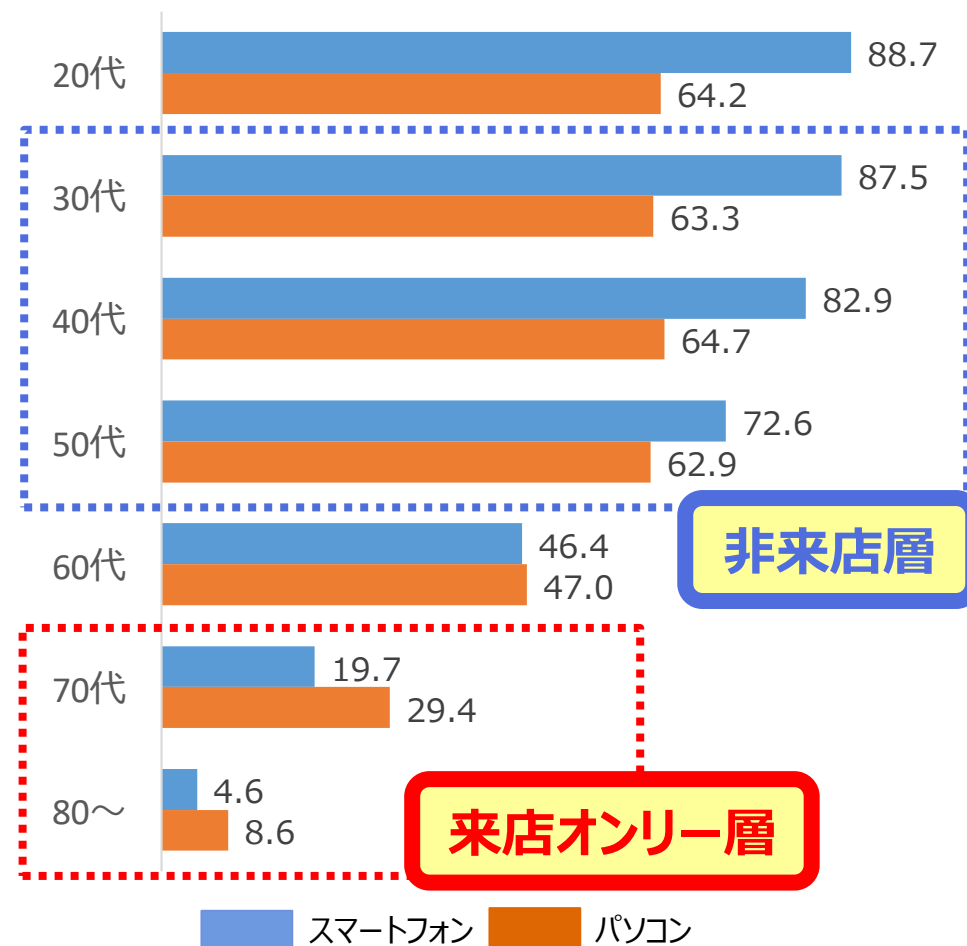
顧客の実態を把握したうえで、店舗を含むチャネルの対応を考える必要があります。

## 個人顧客と来店顧客の年齢層分布



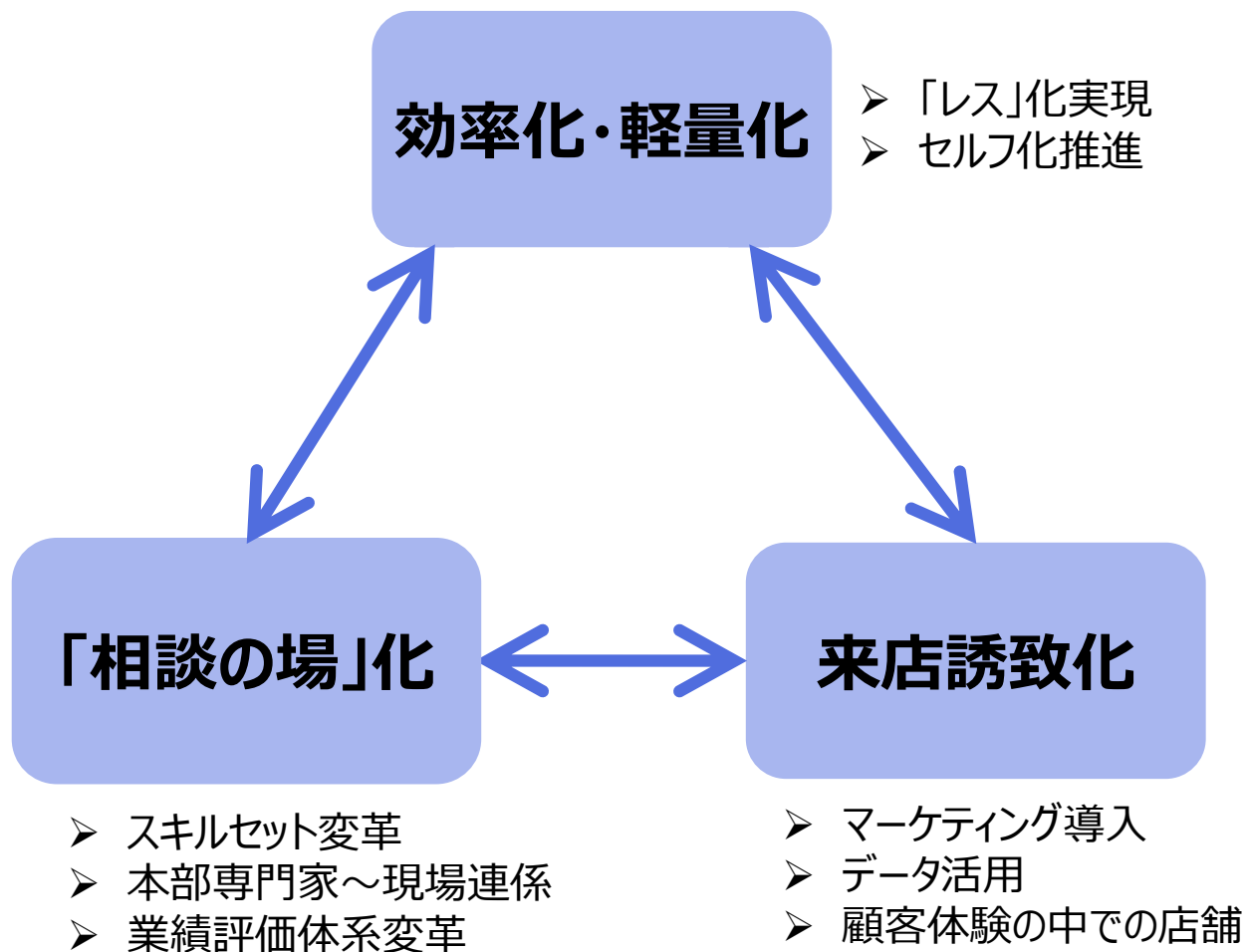
(注)地方銀行のCIFおよび店頭端末データより作成

## 年齢層別インターネット端末利用状況(%)



効率化・軽量化を進めるだけでは、現在の営業店の状況は改善しません。

## 営業店改革の3要素

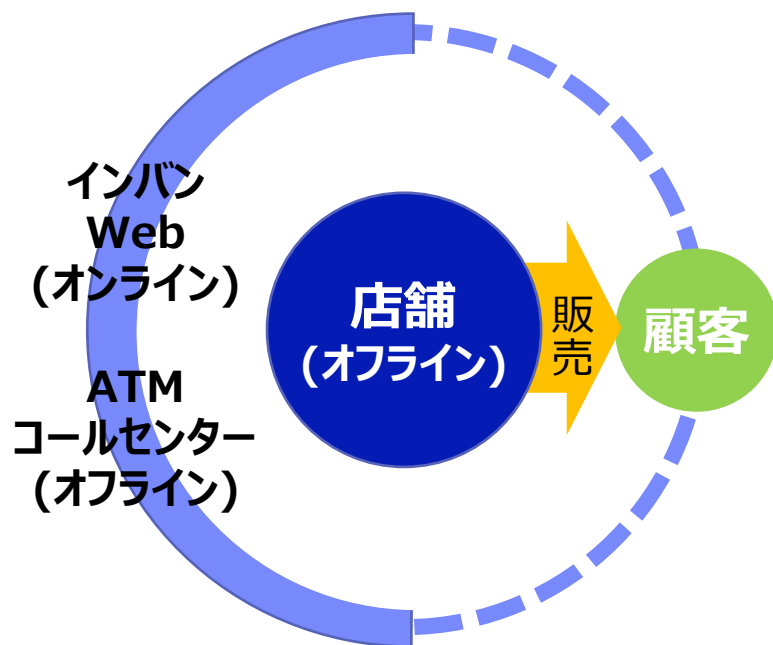


# チャンネル改革の方向性(リテール)

営業店は、他チャンネルと連動して顧客の意思決定過程の中で適切な「コミュニケーション」をとる場となることが考えられます。

## 従来の顧客リレーションシップ

(店舗中心)



店舗：販売の場

## 今後の顧客リレーションシップ

(顧客中心)



店舗：対面コミュニケーションの場

(注) 「脱・店舗化するリテール金融戦略」プレット・キング著、「図4.10:Bank2.0における主な組織文化変革」に加筆

## セブンデイズひらかた(インモールランチ)



- 年中無休/19時まで
- 家計見直し/節約/運用をプロ目線でアドバイス
- 事前予約制
- 口座のない方も歓迎
- セミナー随時実施

## 来店顧客年齢層構成

セブンデイズプラザ

80% (～50代)

20%

全店(RB+SR)

45%

55% (60代～)

(出所)りそな銀行IR資料

## Chase My New Home (2012)

不動産情報



追加情報の  
タグ付け



住宅ローン  
シミュレーション



バンカーとの  
アポイント

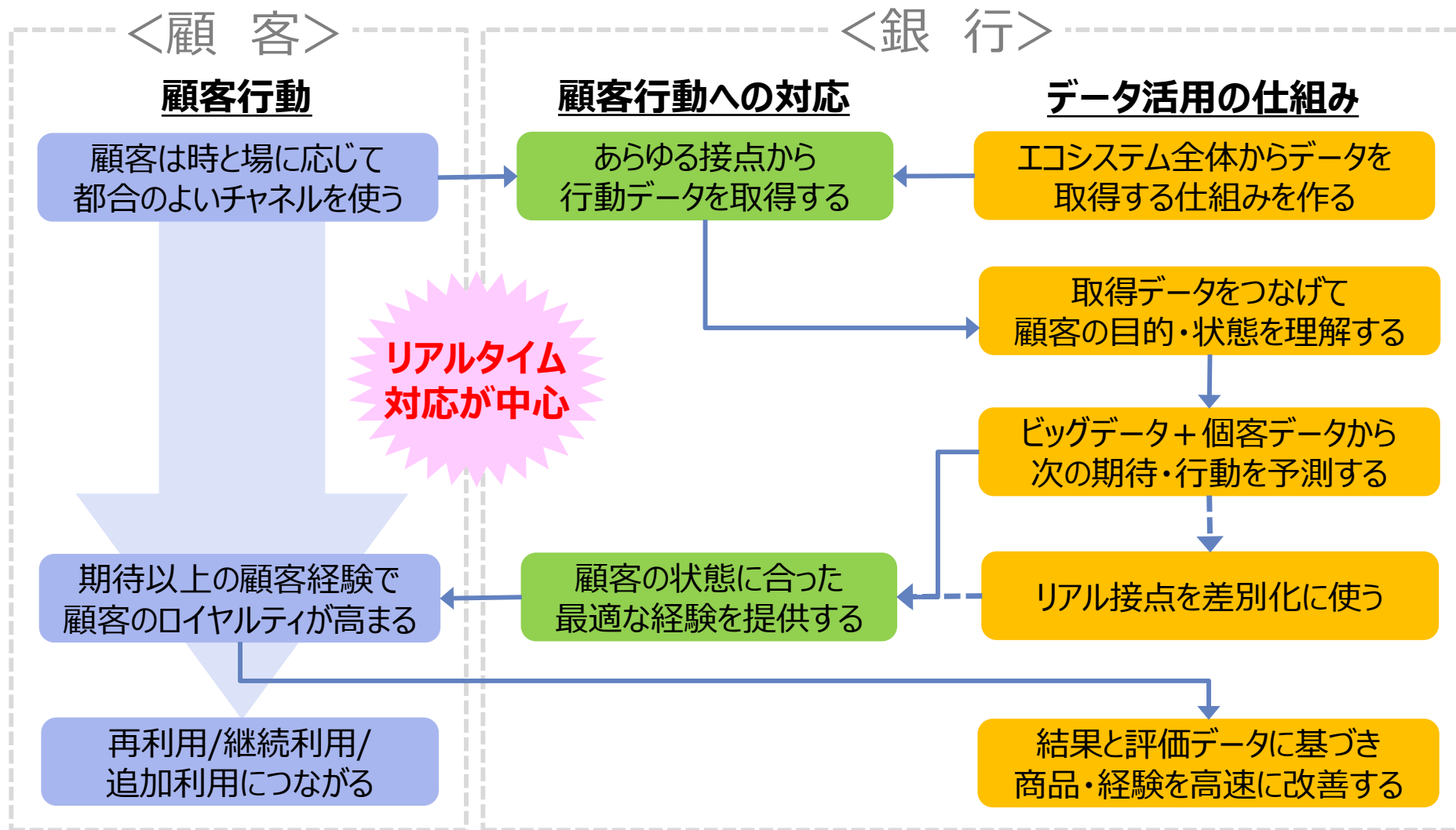


- 成果 : 360,000 D/L, CS ranking: 12位(2010)⇒3位(2014)
- 不動産情報 : パートナー企業から

(Source) JP Morgan Chase Investor Day(Feb. 2015)

# データ活用に基づく顧客経験の提供

デジタル化が進むとOMO (Online-Merge-Offline: オンラインとオフラインの融合) 状態となるため、それを前提として顧客を惹きつけ、維持できる顧客経験を構築することが求められます。



データ活用では初歩的な段階にある地域金融機関が多いとみられています。

## 金融機関のデータ活用レベル

レベル1 ～2	経験則に基づいたマーケティングを行っており、データ活用ができていない。	ほとんどの 地域金融機関
レベル3	データを活用してEBMに取り組んでいたり、1～2個の数理モデルを使ってマーケティングを行なっている。	多くの 大手金融機関
レベル4	行内に分析担当者を10名程度抱えていて、10～20種類程度の数理モデルが動いている。	国内トップ地銀・ 都市銀行
レベル5	100名単位の分析担当チームが存在し、100個を超える数理モデルが同時に動き、個別最適に留まらない全体最適の観点からの分析を行なっている。	欧米の先進的 金融機関

(出所)「AIを活用した金融の高度化に関するワークショップ 第2回『デジタルマーケティング』の様相」、日本銀行金融高度化センター



## セグメンテーションの切り口とデータの有無

切り口	主な内容(例)	データ有無
①属性	年齢/職業/家族構成/居住形態etc.	○
②ライフステージ	一定期間持続する顧客の状態(次頁)	△
③ライフイベント	顧客の人生上の出来事(次頁)	△
④取引振(金融状態)	資産/負債/資金出入 (次頁)	○
⑤金融ニーズイベント	入出金額・頻度・項目/残高変動 etc.	△
⑥価値観	消費性向/自律性/リスク選好/チャネル利用 etc.	×
⑦ニーズ段階	潜在/顕在化/情報収集/絞込みetc.	×

## 属性：配偶者有無の判別可能性(例)

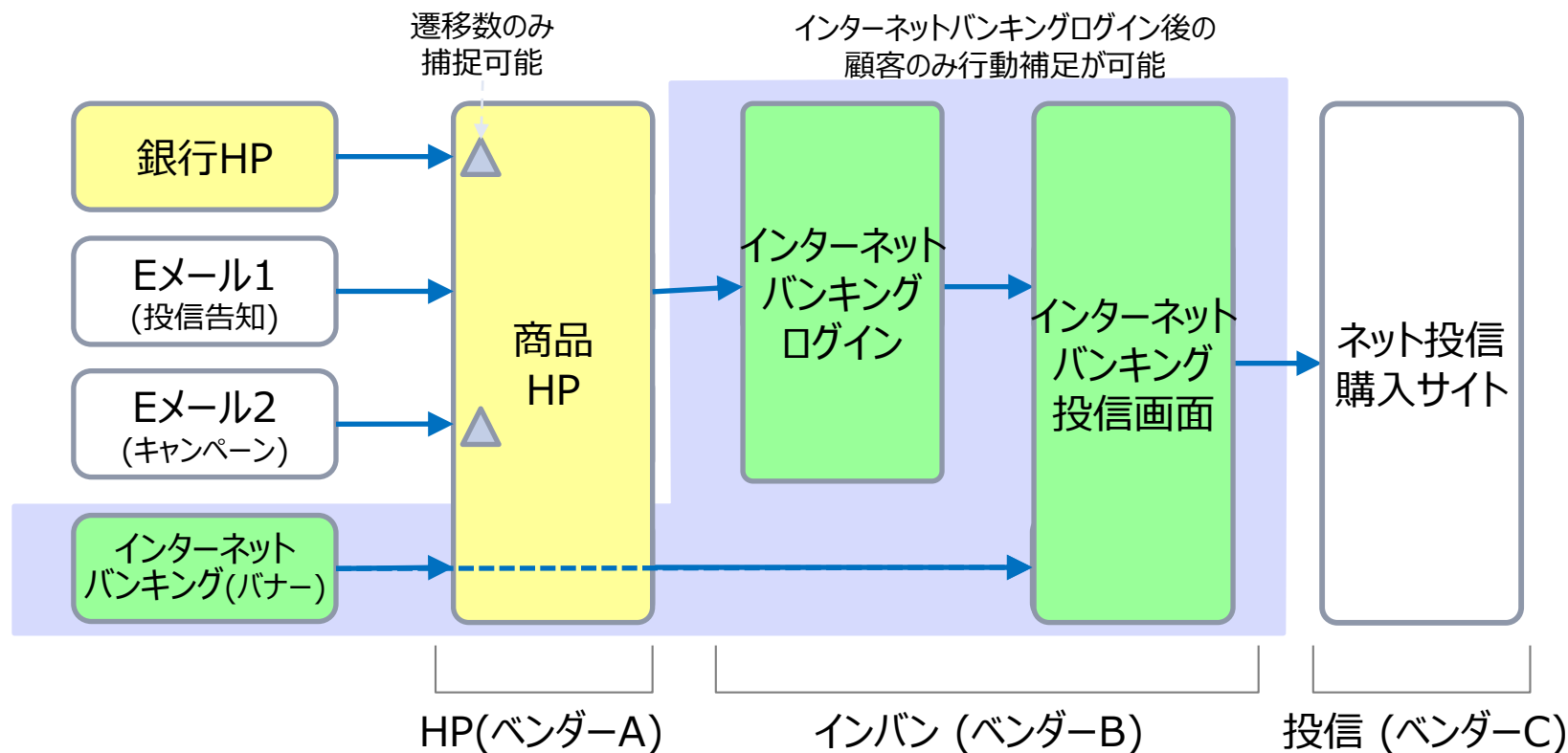


判別可能 15%

【抽出条件】[住宅ローン審査テーブル]の配偶者有無／  
[CRM情報テーブル]の婚姻表示／姓名変化有り

ネット上での顧客行動は、顧客やサイト訪問者のIPアドレスやクッキーの取得により個別追跡が可能になりますが、それらが取得されていない地銀は少なくありません。また、HP、インターネットバンキング、金融商品などでベンダーが異なる(=データの在り処が別々)ケースがあり、顧客の行動捕捉が十分にできない場合があります。

## インバン契約者/HP訪問者のネット投信購入までのルートとその捕捉(例)



デジタル化推進にあたって、銀行は様々なチャレンジに直面しています。

## デジタル化に向けた銀行のチャレンジ

### 銀行の現状

商品・サービス中心思考

ウォーターフォール・アプローチ  
(全体計画/完全遂行)

データガバナンス不在  
ジェネラリスト人材

所管部志向  
内部調達志向

### あるべき姿

顧客中心思考

アジャイル・アプローチ  
(スモールスタート/随時改善)

データ活用  
スペシャリスト人材

コラボレーション  
オープン・イノベーション

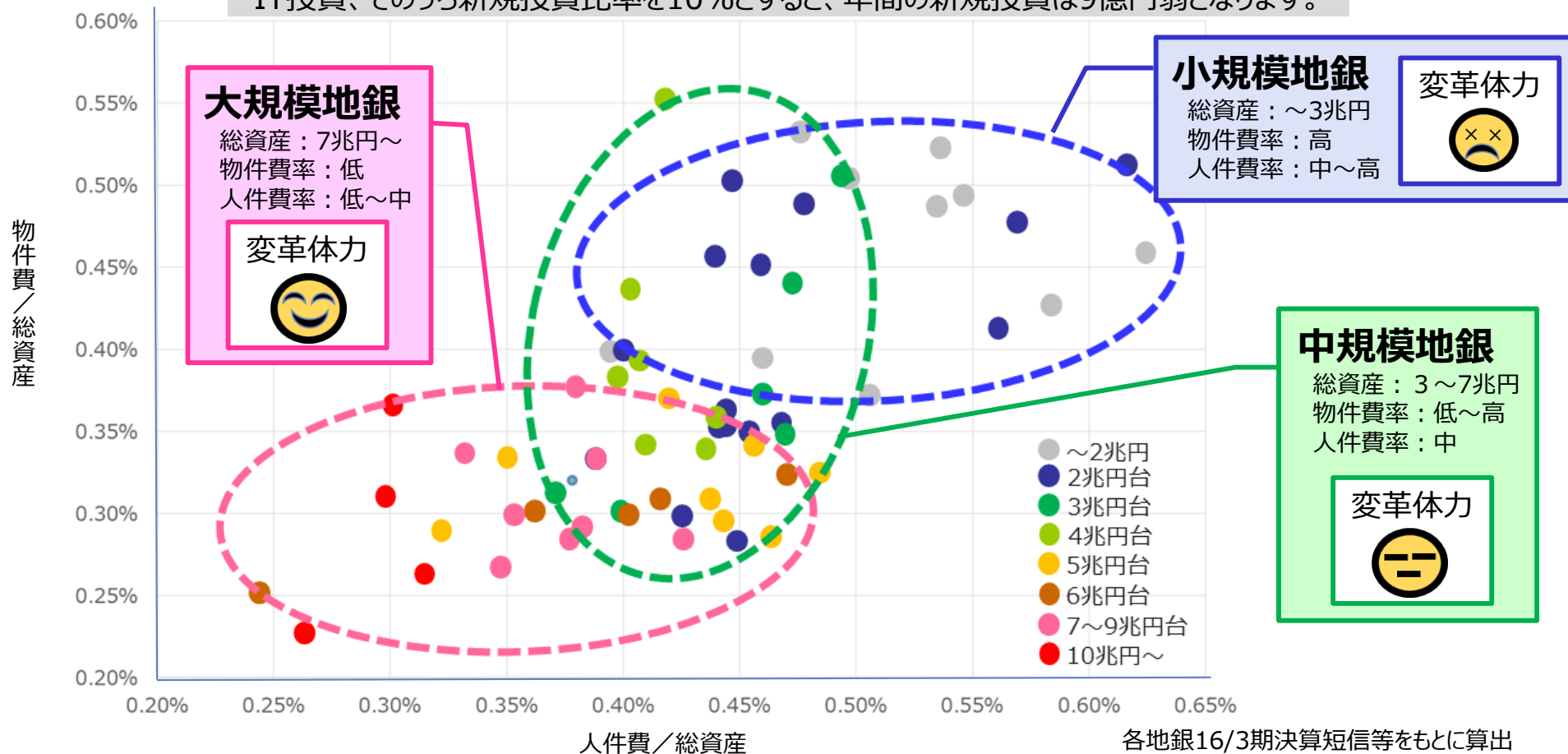
# 銀行は変革を進められるか？

資産規模中位(5兆円)の地方銀行の物件費は170億円程度です。うち1/2(85億円)をIT投資、そのうち新規投資比率を10%とすると、年間の新規投資は9億円弱となります。

## 地方銀行の変革体力

(総資産に対する物件費・人件費の比率、資産規模別)

資産規模中位(5兆円)の地方銀行の物件費は170億円程度です。うち1/2(85億円)をIT投資、そのうち新規投資比率を10%とすると、年間の新規投資は9億円弱となります。



# NTT DATA

Trusted Global Innovator

金融経済事業本部  
金融政策コンサルティングユニット  
エグゼクティブスペシャリスト

上 野 博

株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9 JA共済ビル10階

Tel[直通]: 080-8824-9993

Tel[代表]: 03-5213-4115 Fax: 03-3221-7022

Email: [uenoh@nttdata-strategy.com](mailto:uenoh@nttdata-strategy.com)

[www.nttdata-strategy.com](http://www.nttdata-strategy.com)