

リテールバンキングにおける新しい デジタル需要

顧客体験から顧客の人生の大切な
瞬間における関わり方まで


—


オラクル・フィナンシャル・サービス
2019年リテールバンキング調査

報告書の内容とアプローチ

今日の銀行の顧客がどのようにリテールバンキングを利用しているかについて考察する。

 銀行での顧客体験にどの程度満足しているか？

 顧客心理と、顧客にとって重要なもの

 次の金融ライフサイクルにおける顧客の行動予想

金融サービスの仕組みは変わり続けている。テクノロジーは進化し、それに伴い、クライアントの期待も高まっている。金融業界は今、デジタルでアクセス可能なバンキングへと止まらぬ前進をしている。銀行が今後成功するためには、個人のデジタル需要と足並みをそろえなければならない。これは顧客側の考え方にいろいろな手段を取り入れるということである。

13のマーケット(国別)



調査方法

世界中の5200人から回答を得た

 マーケット分析
(各マーケット400人)

 回答者は16~65歳

この調査は、5つの重要な銀行部門を対象に行われた。

 口座開設

 個人ローンや生活に関するローン

 住宅ローン

 パーソナルファイナンスのマネジメントと投資

 支払いと送金

この報告書では、世界の顧客を対象に行われた調査の中から日本人の回答に焦点を当て、年齢層ごとに次の点について考察していく。



銀行と銀行以外の
商品の利用頻度



現在の銀行サービスの
満足度



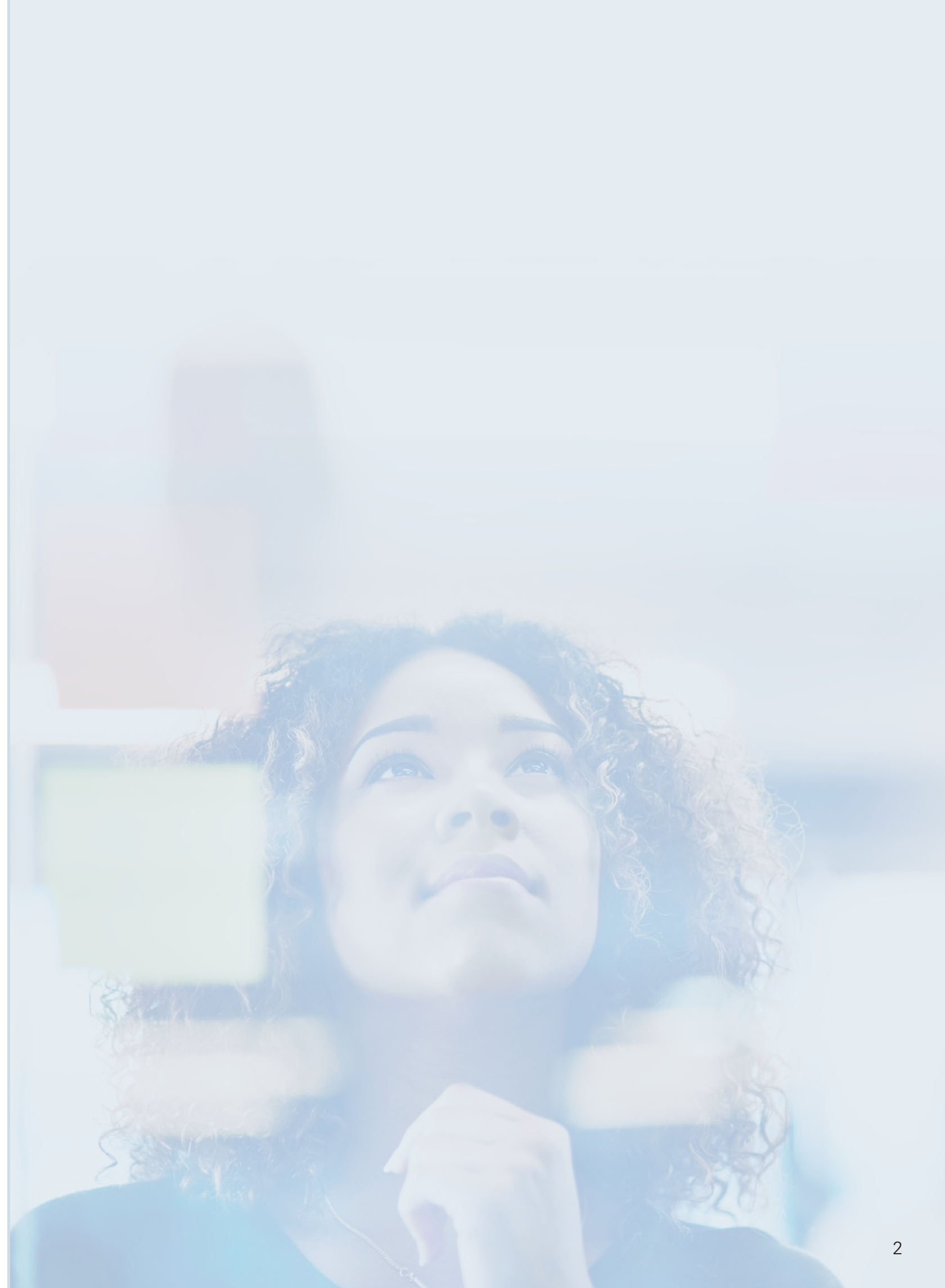
利用している銀行に提供してほ
しいサービスとその重要度

この調査結果によると、世界の回答者の60%が自分の銀行のウェブサイトや携帯アプリを頻繁に利用しているという、銀行とのより親密な関係が示された。しかし日本は例外が多い。デジタルの世界とのつながりはより複雑化している。ネット通販など強いつながりがあるものもあるが、他の分野ではデジタルへの寛容度は49.5%以下とかなり低い。フィンテックの手段を利用したネットや携帯アプリによるオンラインバンキングなど、さまざまな金融プラットフォームの利用頻度に関して、すべてのマーケットにおいて日本が最も低いのである。

しかし、顧客が銀行との重要な金融取引において、デジタル手段と非デジタル手段のどちらを利用したかを見ると、日本も世界と同じように、デジタル手段を利用したいという明らかな傾向が示されていた。

そのため、データをさらに深く掘り下げて、関係している社会やマーケットの波について理解する必要がある。このセクターの重要性を軽視することはできない。日本はOECD（経済協力開発機構）で2番目に大きい金融マーケットを持っており、パーソナルファイナンス資産は16兆ドル（USD）の価値があるからである。

この調査は、金融サービス業界の今後の動向を示す手がかりとなる。日本のリテールバンキングの顧客だけに見られる違いや独特の性格に光を当て、さらなるデジタル化に適応するための最善策を考える。



金融ライフサイクルについて詳しく考える

金融ライフの流れ

日本のリテールバンキングにおける金融ライフサイクルには4つの大きなステージがあり、それぞれに独自の必要条件や顧客の期待などがある。



銀行口座を開設

銀行との関係がスタートした時点から、顧客はそれぞれの独自のニーズに合うような、充実したサービス体験と利便性が必要。



支払いと送金

顧客が銀行口座を利用する典型的な最初の目的。現代では、非情に高い利便性と簡易性が求められる、基本となるサービス。



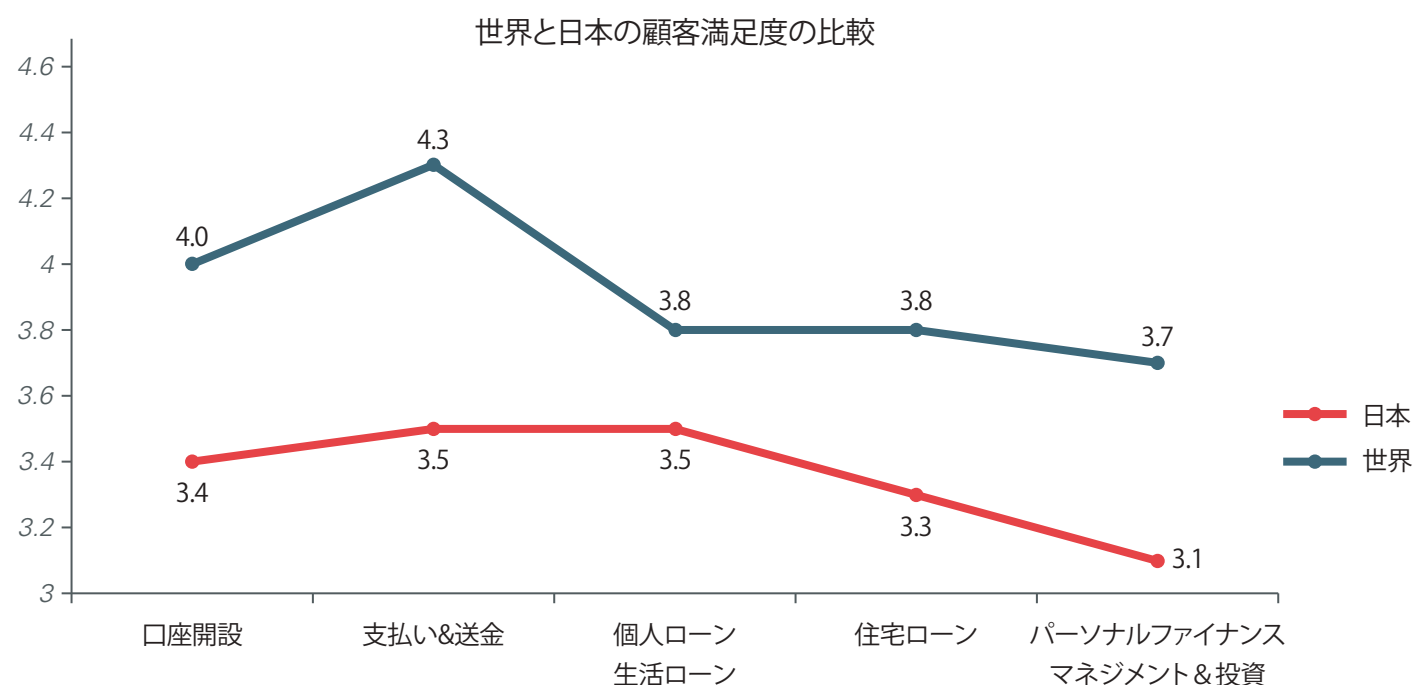
個人ローンや住宅ローン

個人ローンと住宅ローンは、銀行にとって重要な収益源。そのため、顧客がノンバンクのローンサービスへと流れる割合が増えている理由を理解することが重要。



投資

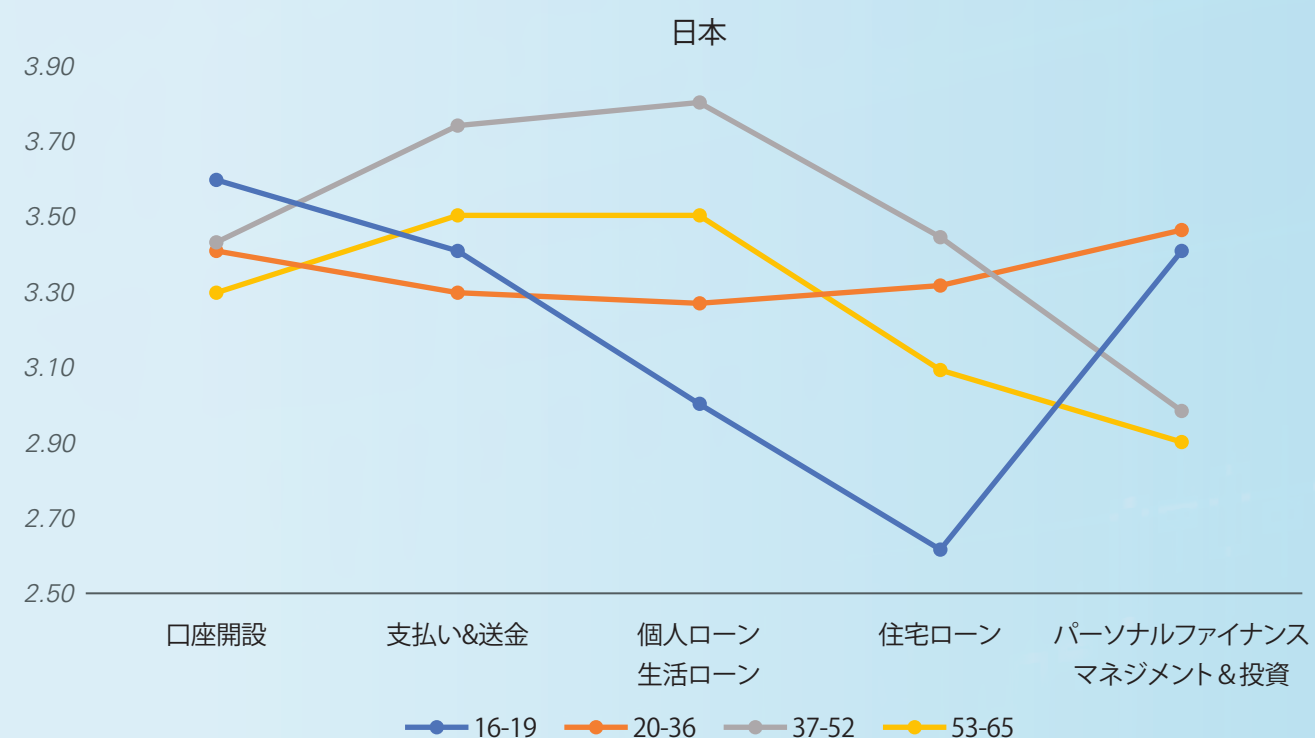
長期にわたる顧客の確保のためには重要な分野だが、現時点では顧客の満足度は最も低い分野でもある。



全体的に、日本の顧客は世界の顧客と比べて満足度が低い

金融ライフサイクルは口座開設から始まり、支払いと個人ローンまではほぼ同じ満足度で推移する。日本人の顧客の満足度は、住宅ローンや個人金融マネジメントになると下がり、それが回復することはない。このデータから、日本人のデジタル体験は期待度に到達することなく行き場がなくなっていることが分かる。

また、データを見ると、世界の顧客は支払いと送金で満足度が日本人よりも明らかに高くなっている。これは、世界で利用されているテクノロジーを日本に紹介すれば、日本の顧客の満足度を改善できる可能性を示している。



16～19歳の顧客はデジタルの世界しか知らない。全顧客の中でも、最初の講座開設時点から積極的にデジタルを利用し、口座開設時の満足度は最も高い。その後いったん満足度が低くなるが、パーソナルファイナンスのマネジメントで回復する。これは、この分野での利用が多いこと、そしてこの分野についての知識が不足していることを考えると、もっと知りたい学びたいという意欲の表れと考えられる。

20～36歳の動きは少し異なる。デジタル時代の生まれではないが、簡単にデジタルに慣れることができた世代である。口座開設時はまあまあの満足度だが、支払いと送金という最も頻繁に利用するサービスでやや下がる。残りの金融商品の利用時もあまり変わることはなく、全体的にこの世代が大きな期待感を持っていないことがうかがえる。

このデータで最も高い満足度を示したのが、個人ローンや生活ローンを利用した37～52歳である。しかし、住宅ローンなどのもっと金額の大きな金融ローンやパーソナルファイナンスマネジメントの商品を利用するところには、この満足度が大幅に下がる。このパターンは、さらに年配の53～65歳のグループでも同じだが、全体的にさらに満足度が低い中での推移となる。どちらの年齢層についても、より複雑で金額の大きな金融商品となると、満足度が低いことが分かる。

金融サービスのルールを信頼するべきだが、信頼のコンセプトの再定義もあり得る

保守主義的な文化の日本社会だが、そこで起こる変化は、どのように信頼が移り変わっているかを反映している。銀行やその他の金融機関にとって、これは銀行預金などの既存のシステムや伝統的な機能に対する特有の信頼を意味する。しかし、この伝統的な信頼があるからといって、このままずっと顧客が変わらないと思っ

てはいけない。日本人の顧客はデジタルの知識が豊富で、自信も情報も多く持っている。それなのに、彼らはデジタルだけでない手段で金融利用をさらに便利にしてくれる媒体（SNS、携帯、ネット、対面）を通してつながることができる金融プロバイダーを探している。

日本人は今でも銀行を選ぶときに信頼度を重要な要素として考えるが、利便性とサービス体験の満足度が占める割合も増えてきている。これは信頼できれば素晴らしい顧客体験がなくてもいいというのではなく、素晴らしい顧客体験は土台として当然のようにあり、その上でさらに信頼できる銀行を求めているということだ。

質問——長期間にわたるつきあいをする金融サービス期間を探すときの優先順位は？

最も重要（1）～まったく重要でない（5）で評価

ランキング (重要なものから)	優先順位
1	信頼
2	顧客体験
3	リターンの高さ
4	メリット

コラボレーションを利用する

日本の顧客は、自分たちのニーズを満たし、より良いサービス体験を提供してもらうことを銀行や金融サービスプロバイダーに大きく期待している。こういった要素が相まって、信頼を失ってしまったり、別の金融機関を探す可能性が高まったりしていく。従来の銀行は、以前よりも賢く、より深く、そして最新のデジタル体験を顧客のライフサイクルを通して提供しようと努力している。そして、フィンテックは、銀行が何十年も抱えてきた顧客を手に入れようとしている。そんな中で、一つの明確な解決策が浮かび上がってくる。それは、コラボレーションである。

アクセンチュアの報告によると、2016年の間に日本の金融セクターでフィンテックに投資されたのは168億円だった。

銀行は流通や顧客の信頼を勝ち取ることに長けている。さらに、世界を足掛かりにしているため、グローバルな視点を持っている。フィンテックはフットワークが軽い革新者で、素晴らしいアイデアをたくさん持っている。彼らのアイデアは、今われわれが知っているように、銀行界を変えることができる。この両者が協力しあえば、これまでにないような成功を収めることができる。

金融機関は、顧客の信頼があって当たり前だと思ふべきではない。銀行法の改正で、フィンテック界と銀行界のどちらにも機会や投資のチャンスが与えられている。そのため、日本の金融業界の力関係は急速に、最も最先端のテクノロジーを持っているところへと流れ始める可能性がある。

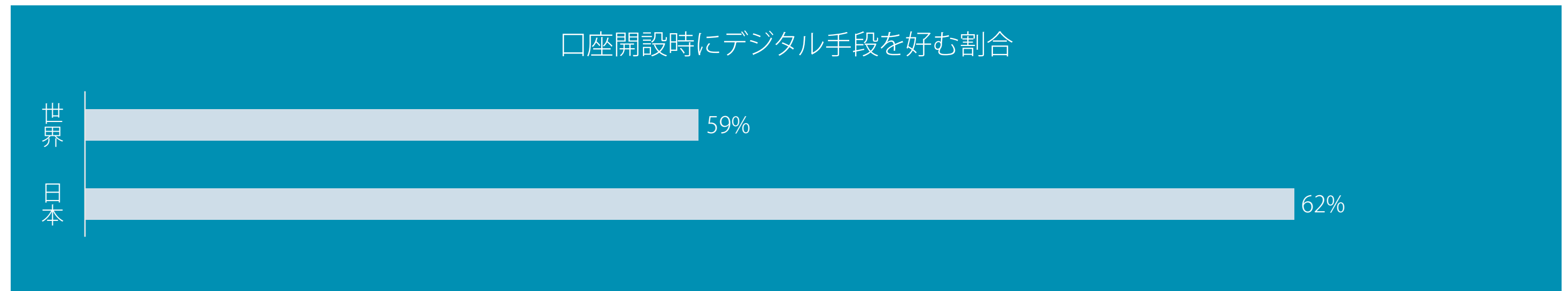
「新しい電子取引が出てきて、政府もキャッシュレスの支払いを促進する中、変化が訪れることが予想される。日本の多くのフィンテック企業は銀行と協力しているが、銀行がフィンテックサービスの利用者であることを、フィンテックサービスを利用している顧客本人も知らない」

- 柴田誠、FINOLAB所長

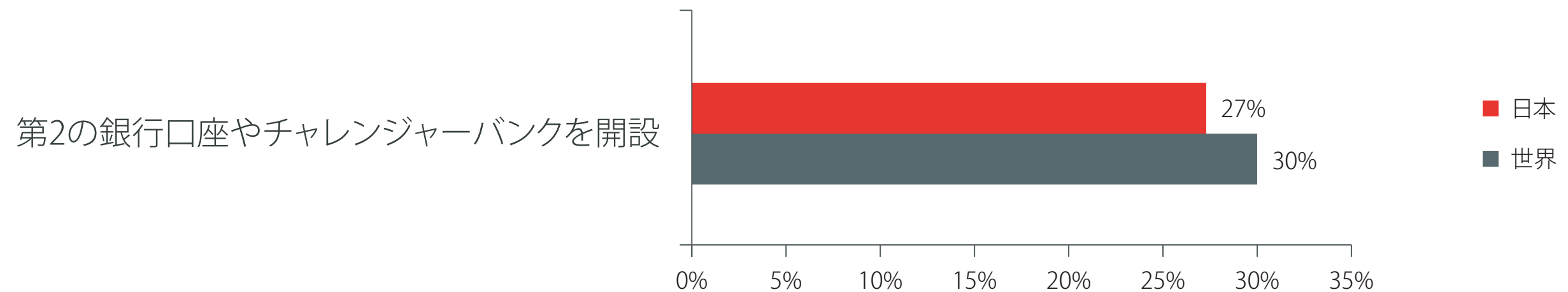
金融ライフサイクルの異なるステージでデジタル手段へとシフトしている

銀行と新たな関係を持つ——口座開設

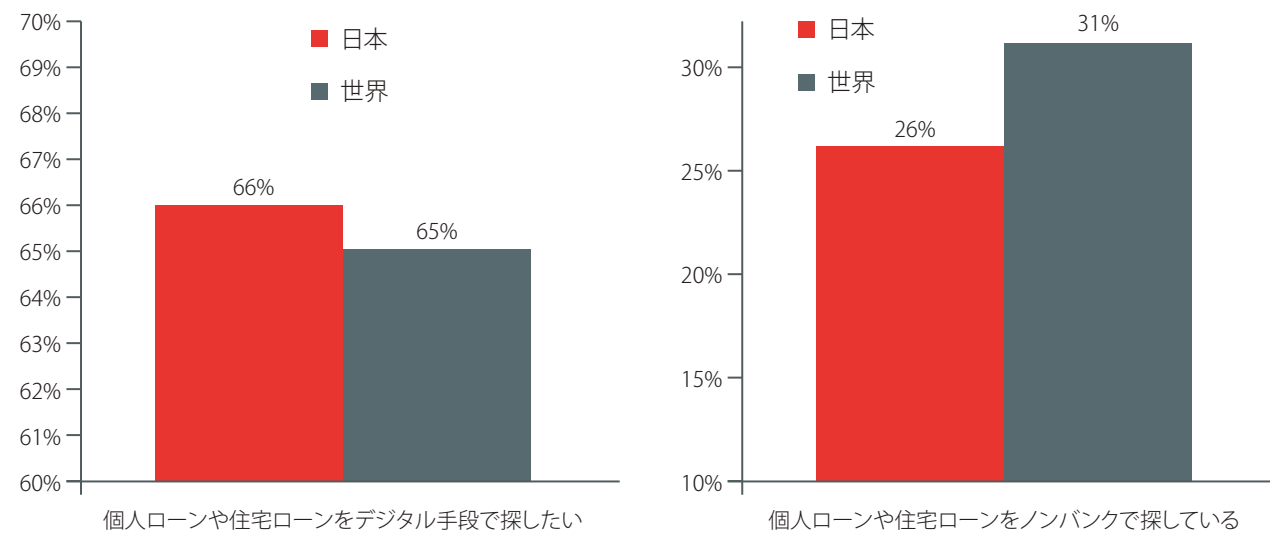
銀行口座の開設や、預貯金などの口座マネジメントについては、日本の消費者のほうが世界の消費者よりもデジタル手段を好む傾向が高い（日本62%、世界59%）



また、日本の消費者が第2の口座を開設する時に、フィンテックやチャレンジャーバンクを選ぶ傾向も、世界とほとんど変わらない（日本27%、世界30%）



貸し付け状況——個人ローンと住宅ローン



個人ローンと住宅ローンでは、日本の消費者は世界の消費者と同じような傾向を示した（日本66%、世界65%）。例えば、日本人の65%が個人ローンを携帯アプリかネットで得たいと答えたが、実際の支店で行員と対面して得たいと答えたのは35%にとどまった。

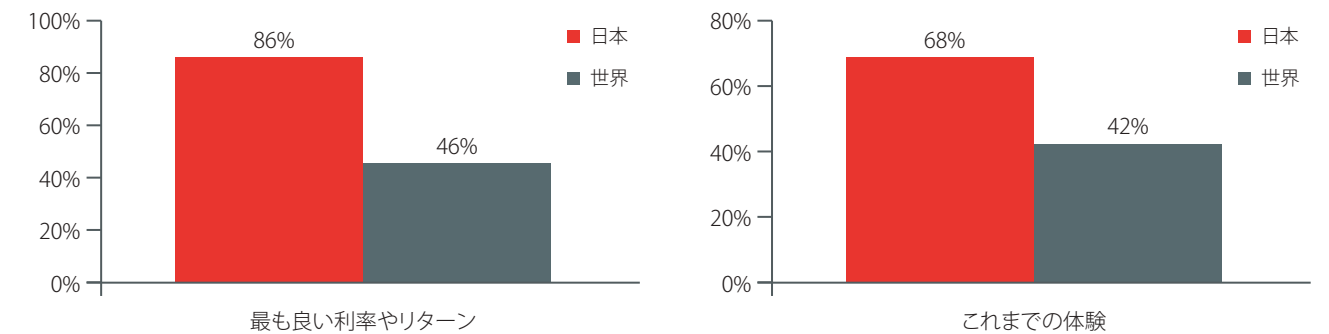
また、個人ローンや住宅ローンを探すときにフィンテックやチャレンジャーバンクを選択肢として考える人の割合も、世界と同じくらい高かった（日本26%、世界31%）。

顧客との関わりにおいて、資金マネジメントの取引だけに注目するのではなく、ローンやパーソナルファイナンスマネジメントというような、より大きな金融イベントの目標を理解するということが、銀行にとってとても重要になる。

「デジタルの可能性を過度に信じているマネジメントがない限り、デジタル採用への積極的な動きは日本では起こらないだろう」
- 中村孝、ITRシニアアナリスト

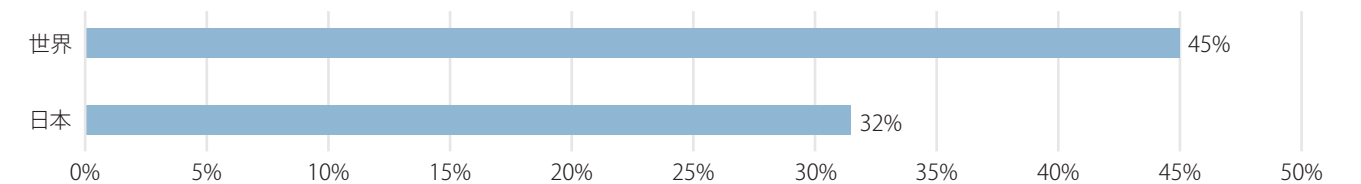
パーソナルファイナンスの状態——パーソナルファイナンスのマネジメントと投資サービス

パーソナルファイナンスのマネジメントと投資サービスで日本人消費者の心をつかむには、利率の良さ、利便性、そしてサービス体験の満足度の高さが重要であることが分かる



日本人消費者の32%が、フィンテックとチャレンジャーバンクが最もパーソナルニーズに合っていると考えている（世界では45%）

ノンバンクのほうがパーソナルファイナンスのニーズに合っていると考えている消費者



中村氏によると、日本人の消費者はスマートフォン経由で金融サービスにアクセスできる点に魅力を感じていると言う。「この傾向が強い理由は、利用している新しいサービスに友人経由で簡単につながる可以在という情報の拡散性があるため」

「ミレニアル世代がちょっとした行動だけで、しかも指先一本でタップするだけで、自分専用にカスタマイズされた金融アドバイスを得ることができれば、制限された銀行との関係から自由になることができる」
- 瀧俊雄、株式会社マネーフォワード取締役Fintech研究所長

フィンテックとチャレンジャーバンクが流行の兆しを見せている中、銀行の営業収入を浸食していくかもしれないこれらのノンバンクに対して、銀行はどのように競争に勝てるかを考え直す必要がある。

銀行は、ユーティリティとして、つまりただ単に現金を置いておく場所や、あるいはお金を移動したり見たり引き出したりするだけで、それ以上の関係や価値はない場所、というように顧客に思われないようにしなければならない。

日本の消費者は、今自分たちが置かれている人生のステージについて理解してくれ、人生の大事な時に関わりを持ち、自分に関係のある、あるいは自分に合った商品やサービスを提供してくれるような金融プロバイダーを探している。

オープンバンキングの時代

日本政府は現在、銀行に対して顧客データを開示するように動いていて、目標に掲げる2020年までには、80以上の銀行がAPI(アプリケーションプログラミングインターフェース)を採用することになると予想されている。変わり続ける規制やデジタル中心の新しい挑戦者たちとの競争が増す中で、従来の銀行のモデルは苦戦を強いられる。

規制の枠組みという観点から考えると、2017年5月に発表された銀行法(<https://www.fsa.go.jp/news/28/ginkou/20170324-1.html>)の新しい枠組みの中で、オープンAPIが電子決済のサービスプロバイダーや第三者プロバイダー(TPPs)にとって重要な焦点となっている。

これらの改正で、日本の銀行が従来の金融テクノロジー企業を所有・投資することに対する制限が緩和された。また、デジタル決済が自由化され、決済仲介業者と金融機関がパートナーシップを結べるようになった。決済サービスプロバイダーは金融機関と契約を結ばなければならず、同様に、銀行もオープンAPIが可能になるシステムを2年以内に開発しなければならないというものである。

フィンテック市場を作り、銀行とTPPsの間の協力体制を促進するための新しい政策を作ろうという最近の政策の動きには重要な機会と意味がある。

これは日本の金融規制に大きな変化をもたらす結果となった。全国銀行協会(JBA)によるオープンAPIと自由改革の促進に関する最近の報告(https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/council/openapi/openapi_report_e1.pdf)では、金融機関がどのようにしてこの混乱する世界金融の新しい時代に備えることができるかが問題だとしている。貸し付け、資産管理、パーソナルファイナンスマネジメントなど、他の中核となるビジネス部門では銀行離れが進んでいる。成熟した消費者ベースの大部分が、率直にフィンテックやチャレンジャーバンクを選択肢として考えている。

デジタル時代で競争力を維持するには顧客中心になること、そしてAIやブロックチェーンなどの新しいテクノロジーを利用しながら、新しいデジタル利用の場面を設計していくという、デジタルとデータ中心の変革が必要である。

新しいデジタルプラットフォームとノンバンクという選択肢に対する寛容性

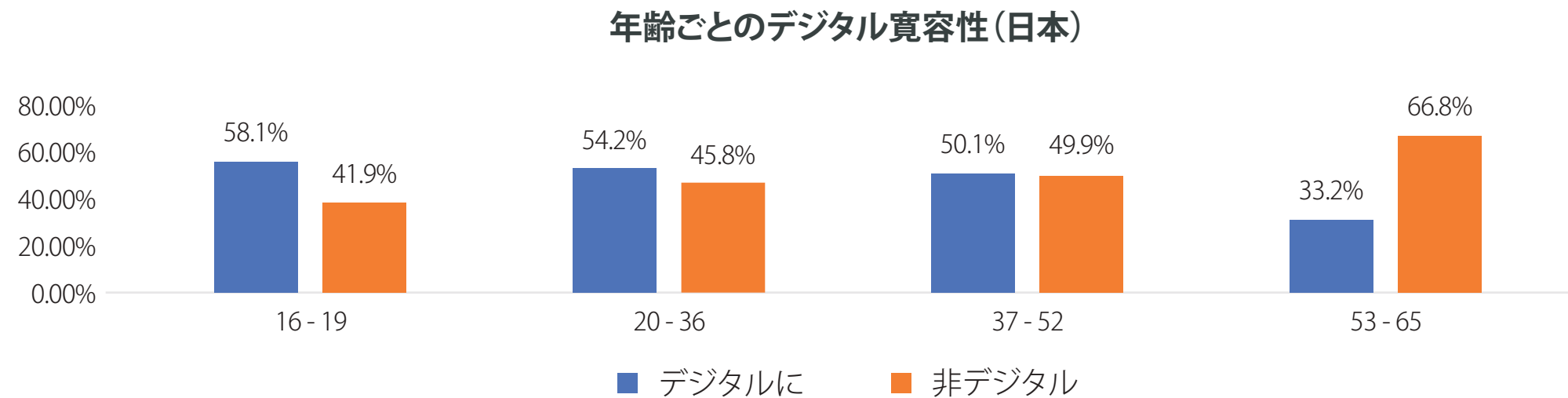
日本の消費者の間には、デジタルとの関わりがもっとシンプルに、そしてより便利になったらいいのという願望がある。つまり、難易度が低くなって、手順が少なくなったほうがいいということである。瀧俊雄氏は、「バラエティに富んだサービスを提供するのではなく、簡単に使える基本機能を備えたアプリを提供することで、銀行はデジタルユーザーの層を広げることができる」と提案する。

簡単な取引から、家を買ったり事業を始めたりなどもっと複雑で金額の大きい購入まで、日々の銀行利用の手段がデジタルではないものに日本の消費者が慣れていても、彼らが古い政策やプロセスを受け入れているというわけではない。

“ 「インターネットの利用が多く(2016年に92%、ITU調べ)、ネット銀行の数が増え(2000万以上の口座)、そして電子マネーの利用頻度が多い(非接触型決済の導入で少額硬貨の流通が減っている)という現状は、日本の消費者がデジタルサービスを採用する準備ができていることを示している。また、JCBの調査によると、日本人1人あたりのクレジットカード保有枚数は3.2枚だが、多数の新しい電子決済が登場し、また、政府がキャッシュレス決済を促進しているので、変化はもうすぐそこまで来ている」

- 柴田誠、FINOLAB所長

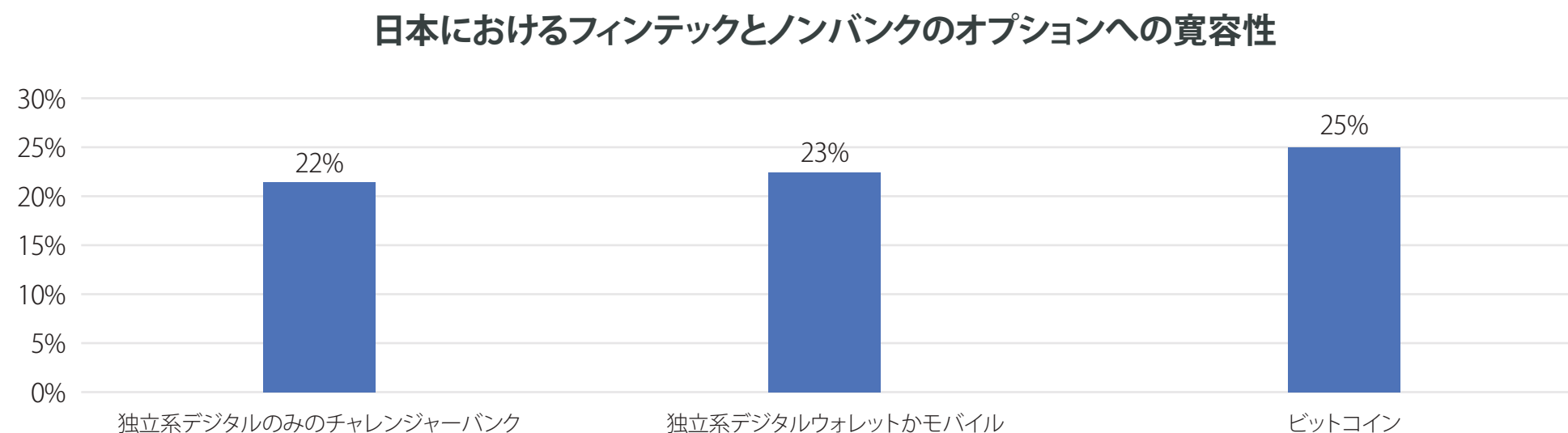
テクノロジーによって金融取引により良い選択肢が現れたことで、若い日本の消費者は世界の若い消費者と同じように、多くの選択肢に恵まれている。16～19歳のうち58%と20～36歳のうち54%の日本人は現在、よりデジタルに寛容になっている。他の日本人消費者と比べると、オンラインや携帯アプリによるバンキングなど、さまざまな金融プラットフォームを利用している頻度が高い



使ったことはないが興味のあるプラットフォームはどれかという質問に対して、日本のトップ3の回答は…

1. ビットコイン (25.5%)
2. 独立系電子ウォレット、またはモバイル決済 (22.75%)
3. デジタルのみのチャレンジャーバンク (22%)

ノンバンクで新たなオプションが提供されれば、消費者はそちらに移行する可能性が高い。



ここから見て取れるのは、日本の消費者のライフスタイルがデジタルプラットフォームへ次第に寛容になってきているという最初のサインである。デジタルプラットフォームがより良いサービス体験、利便性、そしてより高い利率やリターンを提供するようになれば、消費者のライフスタイルに付加価値がつくからである。

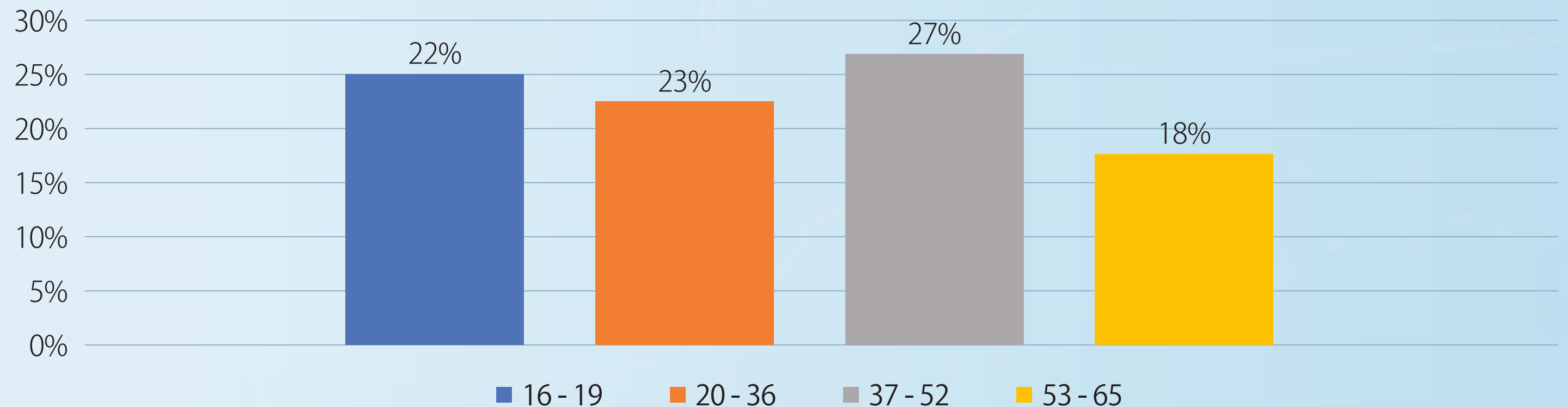
古い習慣と新しいデジタル習慣のはざま

日本の消費者は、今でも古い習慣と新しいデジタルのみの銀行という選択肢のはざまに悩んでいる。そのため銀行は、オンラインとオフラインの複数手段の戦略を作って、テクノロジー、支店ネットワーク、そしてスタッフをシームレスに統合し、物理機能とデジタル機能という選択肢を消費者に与える必要がある。

37～52歳の層の銀行離れ

データによると、日本では37～52歳のグループに最も大きな銀行離れが見られる。彼らがノンバンクという選択肢に対して最も進歩的で寛容度が高い。重要なのは、これが優れた判断力を持つ年齢層だということである。彼らはニーズに合った最高のサービスを求めている。この優れた判断力に気が付き、それに答えられる既存の銀行が、将来成功する可能性が最も高い。信頼の必要性が揺るぎない価値観であっても、忠誠心は変わるものだ。昔ながらの関係というのはもろいのである。

ノンバンクという選択肢に対する日本人の興味



金融サービスの未来

取引だけの顧客との関係から、付加価値のある関係へ移行

日本人は、金融取引をする時に、新しいテクノロジーや手段に対して、以前よりも寛容になってきている。銀行との既存の関係は、実際は取引ベースであることが多い。顧客にとってバンキングとしての機能は決まっいて、人生のより幅広い問題に関わってくるものとは考えられていない。デジタルの銀行プラットフォームならば、消費者に合った方法で、そしてより便利な手段を通して消費者と関わることで、そういった既存の関係性は全く変わる可能性がある。

「世界の主要銀行が新しいビジネスモデルを見つけるのに苦労していて、まだ明確な答えが見つからない。銀行は、消費者との長期的な関係がなければ生き残ることができない。そのため、顧客が求める本質的な価値を特定し、その価値をより効率的に、そして効果的に顧客へ提供するためにテクノロジーを利用することが必要不可欠となる。テクノロジーが急速に変化している現在、たくさんの異なるテクノロジー計画があつて、銀行はこの点を見失いがちである」

- 柴田誠、FINOLAB所長

マーケットのシェアを維持し、増やすためには、デジタルバンクサービスにおける変化が求められている。顧客を中心に考えることは、摩擦のないバンキングを可能にするために必要不可欠である。デジタル手段を通して顧客の日々の暮らしの中に銀行が重要なポイントとなることができれば、競争力を維持するためのカギとなり得る。

オープンバンキングの第一歩が踏み出されたこの時代、銀行はデジタルとデータの価値を探り始める必要がある。これは、より安く、速く、優れた、そして適切なエコシステムを作るために重要である。それが、新しい収益モデルを生み出す力となる。そして、素早いスタートアップやフィンテック、そしてデータの収集をするアグリゲーターと協力することで、デジタルテクノロジーを利用する顧客に付加価値を提供するのである。

「銀行が新しい相手と競争するために短期の利益を追い求めることに集中しすぎると、失敗するかもしれない。消費者の基本的価値を見つけ出し、その価値を消費者に効率的に、そして効果的に提供するためにテクノロジーを利用することが重要である」

- 柴田誠、FINOLAB所長

エコシステムとしての世界のために 銀行を作り直す

マッキンゼーによると、パートナーシップを築いたりデータを収益化することでエコシステム戦略をうまく練り上げることができる銀行は、ROE(自己資本率)を約9~10%高める可能性がある。さらに、独自のプラットフォームを作ることができる銀行は、ノンバンキングの市場シェアを獲得してROEを約14%にまで上昇させる可能性がある。これは現在の業界平均を大きく上回る。

中村氏は、銀行は「業界間、学会、そして異なる業種とのコラボレーション」を積極的に探すべきだと提案する。こういったマーケットプレイヤーと協力的なエコシステムという形でパートナーシップを育てることは、銀行のデジタル化を加速させるための必須戦略である。

「詳細な個人情報を蓄積し、長期にわたる助言を提供し安心感と信頼感というブランドを作り出すために、銀行は積極的に外部サービスと協力していくべきだ。フィンテックサービスは彼らの競合相手に思えるかもしれないが、個人的な意見としては、彼らと協力する機会を利用したほうが良いと考えている」

- 瀧俊雄、株式会社マネーフォワード取締役Fintech研究所長

これらの新しいエコシステムは、リテールバンクが競争する上で大きなチャンスを提供してくれる。金融ライフサイクルにおいて生まれる新しい要求に、より素早く正確に対応することが可能になるからだ。これによって消費者が新しい選択肢を探す理由を減らすことになる。

データを利用して摩擦を減らし、関わりを深める

有能なテクノロジー系パートナーがいれば、銀行はリアルタイムで顧客の動向やニーズを分析することができるようになり、彼らのビジネスをむしろデジタル化の混乱に立ち向かうことができる。プロセスの自動化をすることで、デジタル経由の顧客が大事にしている利便性が生まれ、顧客との関係を持つ時に発生する摩擦を取り除くことができる。デジタルとデータに対する洞察がカギとなる。ビッグデータの分析、価格の最適化、行動のセグメンテーションを通して、銀行は顧客に関する洞察を彼らの人生の大事な時点や銀行との接点で、競合相手よりも多く得ることができる。

新しいビジネスモデルの開発

テクノロジーを使った新しいビジネスモデルを採用することも、銀行がとれるアプローチのひとつである。消費者のニーズについて、消費者の好みの方法でしっかりと答えられるような完備されたデジタルプラットフォームは、消費者離れを防ぐだけでなく、消費者獲得のコストも抑えることができる。

そのようなアプローチの例として、地域のニーズにマッチした個人ローンをデジタル経由で提供するというのを、細分化して拡大していくことである。瀧氏は、銀行は「消費者を家族まるごと」引き込み、デジタル手段を通じてデータを蓄積していく必要があると言っている。

すでに築いた信頼関係を利用して新しい手段を開発し、商品を抱き合わせ販売するなど、早めに行動を起こした銀行のほうが、当然、競合相手よりも優位に立つ。データを正しく使えば、顧客により良い人生の選択肢を与えたり、または出費を抑えたりして顧客を助けることで、銀行は顧客が銀行に対してすでに持っている信頼関係を深めることができる。

収益増と収益維持をかなえるための新しいルールを使えば、銀行は自分たちのデジタル戦略を前進させ、多様性の罫を避けることができる。前を走るか、後ろを走るかは、貴重なデータをうまく利用して顧客との関係性を変えることができるか、それともそれに出遅れるかの違いである。

影響力のある方々をご紹介します

本報告書に貢献してくださった影響力のある方々です
改めて感謝申し上げます。（敬称略）。



中村孝 (なかむら たかし)
ITRシニアアナリスト



柴田誠 (しばたまこと)
株式会社FINOLAB所長



瀧 俊雄 (たき としお)
株式会社マネーフォワード
取締役 Fintech研究所長

オラクルにご相談ください – 銀行の変革

この度、新たなチャンスの活用による日本の地方銀行の将来性の確保をテーマとするオラクルの最新の取り組みをご紹介します
させていただきたく存じます。

当社エキスパートとセールスチームが、貴行にて現在お使いのプラットフォームを踏まえ、今後の発展に備えた対応策に
ついてアドバイスさせていただきます。

Email: financialservices_ww@oracle.com