

デジタル・ヒューマン・デジタル・バンク

～個性ある銀行の創造



たかつな
栗倉 万統

2002年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター
銀行、クレジットカード、消費者金融の
戦略・経営コンサルティングに従事

フィンテックや異業種参入に刺激されて始まったデジタル投資の波は、新たなステージへと入った。これまでは、銀行業をアンバンドルするような新たなプレイヤーや周辺ビジネスに対する投資であったが、銀行本業をデジタルでどう変革するのか、といった本来あるべき問いに回帰しつつある。これは、テクノロジー起点の発想が、いつ花が咲くかわからない技術への戦略性のない投資や、自分よがりのニーズの希薄なサービスへと帰結してしまうことに気付いたからだ。デジタル化への投資は、あくまでビジネスモデルの変革に焦点を当て、それに沿った戦略的投資であることが重要なのである。

本稿では、10年先ではない、今取り組むべきデジタル・トランスフォーメーションについて2回シリーズで考察する。今回はデジタル・バンクの一つの目指す姿であるDigital-Human-Digitalという考え方を提示し、次回はこれを実現するdBaaS (digital Bank as a Service) プラットフォームについて論じる予定である。

1. ディスラプトとコスト改革の両輪

まずは、海外事例からデジタル・トランスフォーメーションのインパクトを説明したい。日本の銀行と異なり、海外の銀行はあくまで本業のデジタル化に力を入れている。その改革は、デジタル・ディスラプトとコスト改革の両輪で行われている。

1つ目のデジタル・ディスラプトの特徴は、あくまで顧客体験の刷新を軸に置き、真新しいが使えないテクノロジーではなく、手の届くテクノロジーを絶妙に組合せることで新たなサービスを実現していることにある。例えば、エムバンクの30秒ローンは顧客が買い物のレジに並んでいる間にスマホでローンを申込み、そのまま誰にも気付かれずにお買い物ができるという顧客体験を実現している。30秒ローンと聞くと、どんな真新しいテクノロジーを使っているのかと思うが、何のことはない、スマホ、事前与

信、デビットカードの組合せが生んだ妙である。オリジナル銀行の6分口座開設は、割り勘アプリと同時にリリースされ、友達と割り勘をする際にその場で口座開設ができる顧客体験を提供している。本人確認にはスマホのテレビ通話を活用している。サンタンデール銀行のエコシステム型カーローンは、車を買うこととローン契約を一体化する顧客体験を提供している。ディーラーのデスクや試乗中の車内で、タブレット端末を用いて車種やオプションの選択を行い、その選択と連動する形でローン契約を行えるようにしている。スマホに情報が連携されるため、家に帰って家族と相談して契約することもできる。これらのディスラプティブなサービスは、従来の2倍以上の新規獲得を実現し、市場を席捲している。

2つ目のコスト改革は、デジタル化を梃にした店舗事務の効率化がターゲットである。軽量化、タブレット導入、事務集約、ロボティクス活用により、最大の

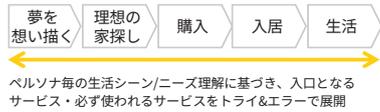
コストセンターである店舗をプロフィットセンターへと変えるのが狙いだ。スペインカ銀行は単なるコスト削減に留まらず、事務負荷から解放された余力を顧客対応に充てている。従来同行は、「店舗こそが銀行」としていたが、「店舗を持ち歩ける」ようになれば「人こそが銀行」となる。店舗事務をゼロ化することで、行員はタブレット一つで、どこでも顧客のわがままな要望に対応できるからだ。

この両輪改革の多くは、トップダウンによる3年間のトランスフォーメーション・ジャーニーとして実行される。具体的には6週間のワークショップで改革の方向性と優先順位を決定した後、OHR、デジタル比率をメルクマークとしてモニタリングする。OHRは30%台、デジタル比率は60%台を目指す。このように、本業のデジタル・トランスフォーメーションは、トップライン、コスト双方に大きな成果をもたらしている。

図表1 デジタル・ヒューマン・デジタル (Digital-Human-Digital)

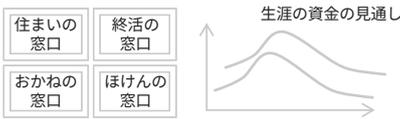
1. UI+タッチポイント

日々コンタクトできる顧客接点の確立



2. カウンセリング

顧客相談/背中の後押し

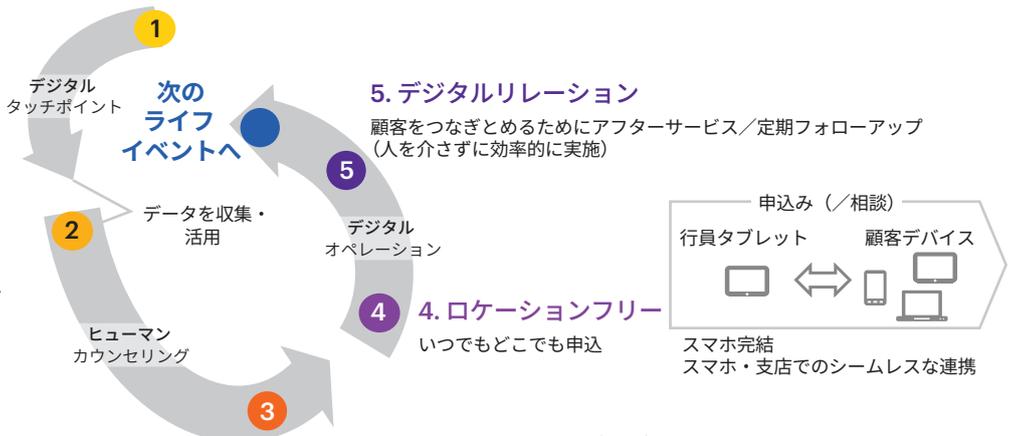


真のニーズ：
快適な住環境を手に入れたい



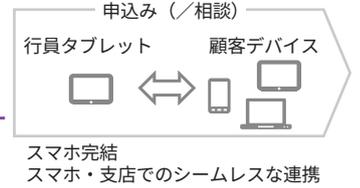
3. CtoB型提案

お客さま本位の提案
真のニーズを充足するために周辺サービスも含めて提案
+
ニーズ次第で自社商品に拘らず、他社商品をお勧め



5. デジタルリレーション

顧客をつなぎとめるためにアフターサービス/定期フォローアップ (人を介さずに効率的に実施)



4. ロケーションフリー

いつでもどこでも申込

6. エコシステム

周辺サービスプロバイダーと連携



© 2017 Accenture All rights reserved.

2. デジタル・ヒューマン・デジタル

次に、本邦銀行の状況を踏まえ、デジタル・バンクの目指す姿を考察したい。店舗への来店は毎年5%程度減少している。にもかかわらず銀行取引のデジタル完結率は20%程度と低水準であり、リリースするアプリも低評価で利用されない。何故か？これは本邦銀行の取組みに一貫したデジタル化戦略が希薄だからである。戦略を実現するためのテクノロジーと整理すれば、テクノロジーの使いどころや拘わるべきポイントも自然と整理される。この状況を踏まえ、ビジネスモデルを変革するデジタル・ヒューマン・デジタルの考え方を提案する(図表1)。

I. UI・タッチポイント

住宅ローンを例にとると銀行が登場するのは顧客が物件を購入する意思を固めた後だ。不動産業者とのフリクションレスな連携はもとより、銀行が如何にタッチポイントを増やし、顧客のUIを握ること

ができるか(中立的な立場と信頼できる情報提供)が重要である。

II. カウンセリング

銀行ならではの本来的役割は顧客の生涯にわたる金融ニーズをサポートすることである。顧客はわかりにくい金融商品をネットの情報だけで理解して購入しているのだろうか。顧客の背中を押すのは人間の役割だ。

III. C to B型提案

ネット時代において顧客は必要な情報をいつでも検索して収集することができる。この前提にたった顧客本位の提案が必要である。顧客が採り得る様々な選択肢を理解した上で、時には自社の商品のマイナス面を説明し、本当の意味で顧客が納得した上で行う商品購入が重要だ。

IV. ロケーションフリー

顧客の購入意思が固まったら、いつでも

どこからでも契約が可能であることが必要だ。顧客対応についても、ネット上のビデオ電話等を活用することで、込み入った相談が可能である。II. カウンセリング、III. C to B型提案においても、必ずしも物理的に対面である必要はない。

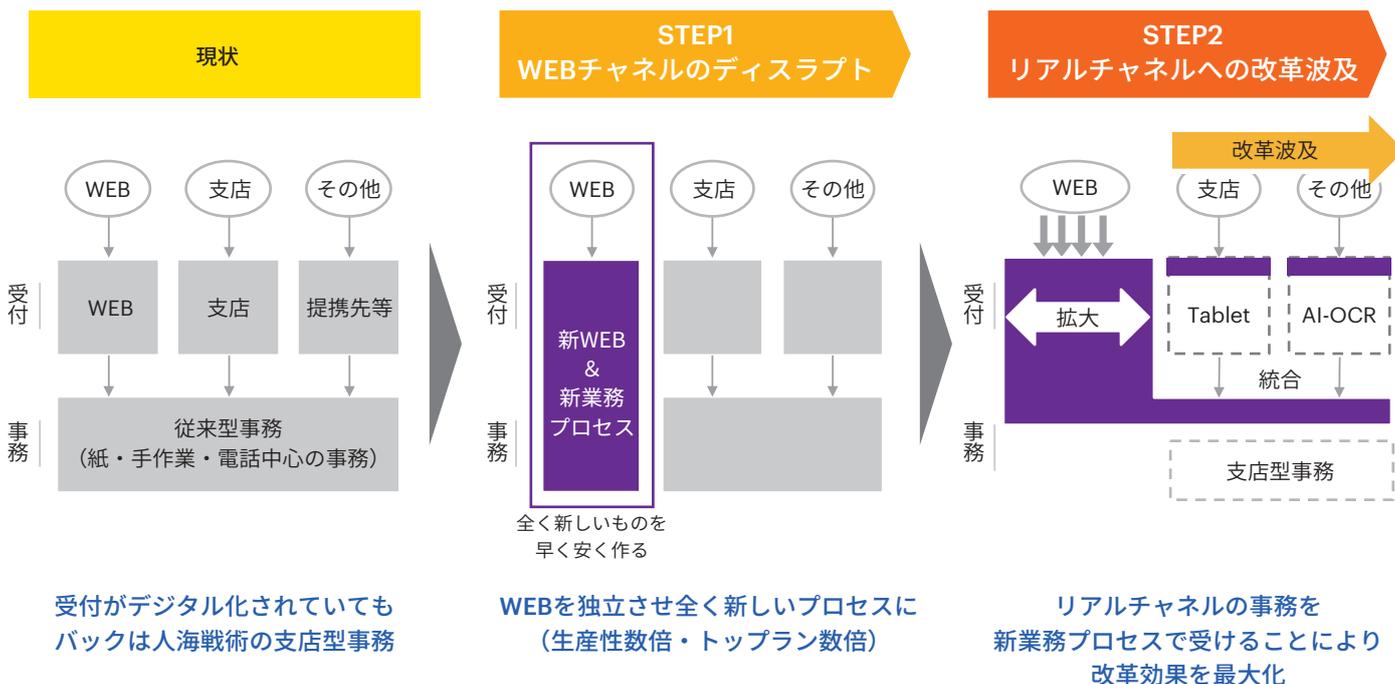
V. デジタル・リレーション

金融商品を購入したら終わりではなく、周辺サービスを通して顧客との関係を繋ぎとめることが重要だ。既契約商品の流出防止に留まらず、次のライフイベントに繋げて生涯に渡った金融パートナーとなることが求められる。

VI. エコシステム

顧客の本来欲求を満たすためには、銀行商品だけでは完結しない。周辺プロバイダーとのエコシステム構築が顧客のニーズにワンストップで答えることに繋がり、銀行の法人ビジネスにも貢献できる。

図表2 ツー・スピード・アプローチ



©2017 Accenture All rights reserved.

デジタル・ヒューマン・デジタルは言い換えると人間中心のビジネスモデルだ。決して分かりやすいとは言えない金融商品を納得して購入して頂くために、銀行員が本来時間を割くべき顧客との対話時間を最も重視する。そのために効率化すべき部分は効率化する。顧客との対話を通して新たなニーズへの気づき生まれ、全く新しいサービスやマーケット自体の課題解決といった新たな次元のサービスへと繋がる。人間にしかできない新たな付加価値の追求こそが、デジタル・ヒューマン・デジタルの神髄であり、コモディティ化のループに埋もれることのない構造的な競争優位確立に繋がるのだ。

3. ツー・スピード・アプローチ

デジタル・トランスフォーメーションを阻む壁は戦略の欠如だけではない。組織の壁、重厚長大なレガシーシステムの壁を超える必要がある。改革担当者は以下のようなジレンマを感じているのではないか。トップライン向上やコスト削減

等、個別テーマ毎の取組みではなく、同時に解決できないか？サイロ型組織による漸進ではなく、一気に理想系に近づけないか？レガシーシステムに引きずられずにあるべき姿を追及できないか？このようなジレンマに答えるのがツー・スピード・アプローチである（図表2）。

現状多くのサービスは、従来型の事務プロセスを踏襲しているため、チャンネルによって生産性が変わらない。まず、WEBルートを切り出し、フロントだけでなくバックも全く新しいプロセスに変える。高い生産性を背景とした価格競争力により、拡大するネット市場でのシェア獲得が可能となる。ここで重要なのは、新たな仕組みを創造することに拘ることだ。既存の仕組みに囚われると尖ったサービスは作れない。次にリアルルートに関しても、新プロセスに統合することで大きな効果を刈り取る。AI-OCRやタブレット端末を活用するとスムーズに統合可能だ。新フロントと新プロセスは、レガシーシステムとは分離して作る。レ

ガシーシステムの改修をせずともロボテックス技術を活用したデータ連携が可能だ。社内組織の壁が突破できなければ、独立した新組織に新プロセスを構築する。ツー・スピードは、WEBとリアルの関係だけでなく、デジタルとレガシー、新組織と既存組織のジレンマも解消する。このように新しいものを順次作っていき、古いものを捨てていくことで、銀行ビジネス全体が新たなものへと生まれ変わることが可能なのである。

4. まとめ

D-H-D、それを効率的に進めるツー・スピード・アプローチ。構造的競争優位を構築する取組みはこれだけに留まらない。この先には、それぞれの銀行の歴史や使命、強みに応じた個性ある新たな銀行像が存在するだろう。デジタル化という地殻変動に際して、日本の銀行こそが世界に誇れる究極の顧客サービス業となることを望んで止まない。