



銀行における デジタル変革

デジタルバンキングに関する
世界的な消費者調査

目次

デジタルエンゲージメントが コンシューマーエクスペリエンス最適化の鍵となる	2
銀行に対する満足度は相対的	4
デジタル採用の割合は高いが、取引面に集中	7
デジタルに対する親近感	10
セグメントの特性は国ごとに異なる	13
デジタルの現実化と現実のデジタル化	15
デジタル変革を加速する理由	19
巻末の注記	21

デジタルエンゲージメントが コンシューマーエクスペリエンス 最適化の鍵となる

銀行業界は、デジタル化競争に突入している。全世界の銀行が2018年に計画している投資額は97億米ドルに上り、これはフロントオフィスでのデジタルバンキング機能の強化のみを目的とした額である。¹ 多くのリテールバンクにとって、オンライン／モバイルチャネルは支店やATMと同じくらい重要になっている。

世界の銀行は、デジタル技術への投資が顧客獲得と顧客満足にどのように貢献するかすでに気付き始めている。たとえば、バンク・オブ・アメリカでは現在、モバイル経由での預金額が支店での預金額を上回っている。² 同社のCEOであるブライアン・モイニハンは先日、デジタルバンキングへの投資により、顧客満足度が改善したと述べている。³

多くのリテールバンクにとって、オンライン／モバイルチャネルは支店やATMと同程度の重要性を持つ。

しかし、「満足度」は相対的な評価である。Apple、Amazon、Googleなどの大手テクノロジー企業がデジタルエンゲージメントの模範となったため、多くの消費者は自らのメインバンクよりもこうしたブランドに親近感を持つようになってきている(これについては本レポートの後のセクションで考察する)。銀行がこれに追いつくには、デジタルエクスペリエンスを構築することで親近感を高め、密接な関係により収益性の高い顧客を得る必要がある。

デロイト金融サービスセンターは、2018年5月に17カ国17,100人の銀行顧客を対象にし、銀行のデジタルエンゲージメントの現状を調査した。当社は、デジタル取引に関してどのチャネルやサービスをどの程度使用しているか質問し、デジタルバンキングに対する消費者の期待と認識、および将来に新たなデジタルバンキングサービスを使用する可能性を調査した。

この調査の結果では、顧客とのやり取りの各段階で組織変革を行うことがデジタルバンキングの次のフロンティアになるというデロイトの考えが裏付けられた。これを達成するには、5つの段階(選択、検討、申し込み、導入、サービス提供)でデジタルサービスを統合し、包括的なエンゲージメントを推進することが必要となる。調査結果では、銀行がデジタルサービスの拡大・改善だけでなく、真に優れたデジタル組織へと変革する必要があることが明確に示されている。

今回の調査は、デジタルバンキングに係るデロイトのソート・リーダーシップ活動の最新の成果であり、業界の将来にとって最も重要な論点を取り上げている(補足情報の「デロイトにおけるデジタルバンキング調査」を参照)。

当然ながら、銀行システムおよび消費者の行動は地域におけるマーケットによって異なる。したがって本レポートでは、各国における消費者と金融機関の関係を説明する際に、国ごとの違いを強調している。継続的な調査が実施されれば、こうした地域的な差異とその理由をさらに掘り下げることができるだろう。

調査と手法について

デロイトUS金融サービスセンターは、2018年5月に世界的なデジタル調査を行い、17カ国で17,100人に質問を行った。17カ国各国について、年齢と性別が適切な配分になるよう設定している。調査では、銀行利用および新商品購入におけるチャネル選好、銀行に対する親近感、メインバンクに対するその他の姿勢や認識をはじめとして、消費者のデジタルエンゲージメントを重点的に取り扱った。

全世界のサンプルにおいて特性の違いが存在するか理解するため、当社は13,912件の有効回答データに対してクラスタ分析を行った。⁴ その結果、1つのアルゴリズムにおいて、統計的に最も有意な結果が得られることが確認された。クラスタ分析における入力データは以下のとおりである。

1. 回答者が銀行チャネルを使用する頻度: 銀行支店、ATM、コールセンター、オンラインバンキングサービス、モバイルバンキングアプリ
2. 各種サービスを利用する際のチャネル: 取引(引き出し、請求への支払い)、情報(残高照会、銀行商品の問い合わせ、口座詳細の更新)、問題解決(取引の異議申し立て、デビット/クレジットカードの紛失または盗難の報告)、および商品の申し込み(ローン申請)。

調査結果では、デジタルに対する姿勢と行動が顧客によって明確に異なることが明らかとなった。全世界の消費者は、「従来型利用者」、「オンライン利用者」、または「デジタル開拓者」のいずれかに分類できる。各セグメントの特徴については、本レポートの「デジタルに対する親近感」セクションを参照されたい。

報告された調査データは加重されておらず、当社の解釈は調査に含まれるサンプルに限定される。

銀行に対する満足度は 相対的

デロイト金融サービスセンターの銀行顧客に対する世界的な調査では、他のデロイト調査で観察された結果が以下のように裏付けられている。メインバンクに対する消費者の全般的な満足はおおむね高い。⁶世界的なサンプルの3分の2近くがメインバンクについて完全に満足または非常に満足している。しかし、満足度は国によって異なる(図1)。

たとえば、アジア太平洋地域を見ると、インドおよびインドネシアの消費者は、シンガポール、オーストラリア、日本の消費者よりも銀行に対する満足度が高い。欧州を見ると、ノルウェーおよびオランダの消費者はドイツ、フランス、スペインの消費者よりも銀行に対する満足度が高い。北米と欧州の満足度を比べると、米国およびカナダの消費者はおおむね欧州の消費者よりも銀行に満足している。

こうした傾向は、消費者が銀行を支持するかどうかを判断する際にも現れる。調査に参加した消費者の3分の2近くが友人や家族にメインバンクを勧めると答えた(図1)。メインバンクを勧めると答えた消費者の割合は、日本、シンガポール、米国よりもインドおよびインドネシアで高い。

しかし、こうした質問は全般的な親近感を測定するもので、顧客満足度を完全に表したものではない。

銀行は差別化に向けてさまざまな戦略を採用しているが、顧客の満足度に注目することで、密接な関係を構築する必要がある。⁶ハーバード・ビジネス・レビューの記事によると、親近感を持つ顧客は非常に満足している顧客よりも35%重要である。⁷ 当社の調査によると、6つの評価軸で銀行を高く評価した回答者の上位25%は、メインバンクでの商品利用も多い。

当社の調査によると、6つの 評価軸で銀行を高く評価した 回答者の上位25%は、メイン バンクでの商品利用も多い。

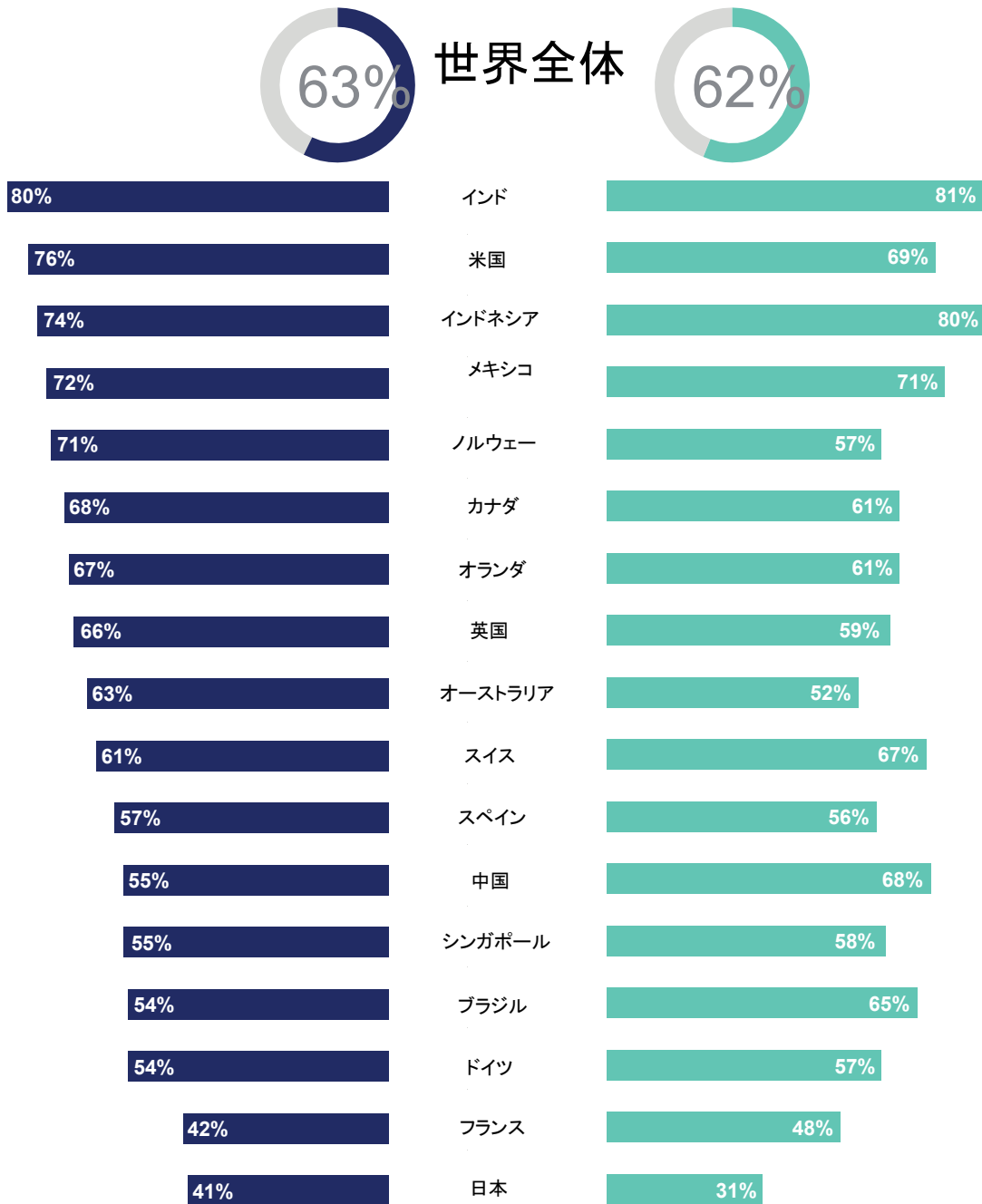
ただし重要な点として、当社の調査では、銀行が親近感の構築において他のブランドに負けていることも示されている。親近感の上位を占めているのは、Apple、Google、Amazon、Samsung、Microsoftなどの優良デジタルサービス企業である。図2では、6つの評価軸に関して、こうした人気ブランドと比較して消費者が銀行をどのように評価しているかが示されている。こうした結果では、消費者は、人気ブランドがデジタル面での優れたコンシューマーエクスペリエンスを提供しており、品質、利便性、価値の提供に関して銀行を上回っていると感じていることが示されている。

図1

満足度と支持率は高いが、国によってばらつきがある

「きわめて満足／非常に満足」、「強く勧めたい／勧めたい」と答えた回答者の割合(個別)

■ 満足度 ■ 推奨



出所: デロイト金融サービスセンターの分析

図2

親近感の構築: 銀行と人気ブランドの比較

同意または強く同意した回答者の割合

■ 人気ブランド ■ メインバンク

商品とサービスが使いやすい。



エキサイティングな商品とサービスを提供している。



利用者のエクスペリエンスを改善、または優れた価値の提供に向けて常に努力している。



類似する商品やサービスよりも高い価値を提供している。



商品/サービスの条件や料金が分かりやすい。



自分と自分のニーズを理解している。



各質問について、
人気ブランドと銀行の差は

12%以上

出所: デロイト金融サービスセンターの分析

デジタル採用の割合は高いが、取引面に集中

当社の調査では、銀行のデジタルエンゲージメントの強化を受け入れる消費者の存在が示唆されている。多くの消費者がすでにデジタルバンキングチャネルを頻繁に利用しており、状況はきわめて肯定的と言える。支店とATMの利用者はこれより若干多いものの、オンラインおよびモバイルチャネルが大きく後れを取ることはない。86%の消費者は、支店またはATMを利用してメインバンクにアクセスしており、オンラインバンキングの利用率は84%、モバイルアプリの利用者は72%となっている。

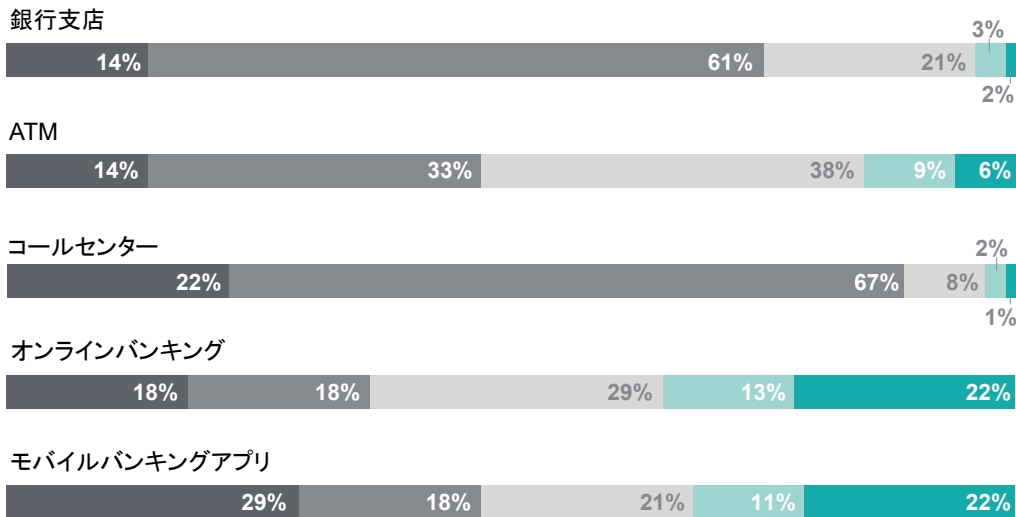
しかし実際のところ、デジタルチャネルの利用頻度は、すべての世代、すべての国で支店とATMを上回っている(図3)。こうした状況は、銀行がデジタルサービスを改善すれば、顧客エンゲージメントを拡大できることを意味している。

ただ、国別の詳細を見ると興味深い例外が観察できる。特に日本は、1か月に6回以上オンラインを利用する割合がわずかに7%、モバイルバンキングを利用する割合が6%となっており、他の国と大きく異なる。

図3

モバイルおよびオンラインチャネルを最も頻繁に利用した回答者

- 利用したことがない
- 1か月に1回未満
- 1か月に
- 2~5回1か月に6-9回
- 1か月に10回以上



注記: 四捨五入により合計が100%とならない場合がある。
出所: デロイト金融サービスセンターの分析

しかし、こうした結果は、それほど意外なものではない。明治安田生命の2016年の調査によると、日本のインターネット利用者の70%が実店舗で現金での支払いを行っている。⁸ デジタル先進国である中国とシンガポールは、日本と同じカテゴリーに存在するものの、その比率は異なる。⁹

一方、調査を行った他の国では、ATMや銀行支店を利用せず、オンラインおよびモバイル機器で銀行取引を行う割合が増加傾向にある。これは良好なスタートといえる。ブランド認識の改善に向けた最初のステップは、顧客への露出を増やすことである。

デジタルチャネルの利用頻度は良好な兆しを示しているが、やり取りの量と質については重要な違いが存在する。当社の調査では、デジタルチャネルは情報および取引サービスに限定されることが多く、こうしたサービスはオンラインバンキングで15年以上提供されている(送金、口座詳細の更新、残高照会)。

ブランド認識の改善に向けた最初のステップは、顧客への露出を増やすことである。

しかし、多くの消費者は、複雑なサービスまたは助言サービスに関して、デジタルチャネルよりも従来型のチャネルを好んでいる。銀行に苦情を伝えた回答者のうち、その42%がコールセンターを利用し、支店を利用したのは26%、デジタルチャネル(オンラインまたはモバイル)を利用したのはわずか30%であった。新たな商品の申し込みでも同じ傾向が観察され、特に確認と書類で多くの手続きを必要とする融資ではこの傾向が強い(図4)。

興味深いことに、支払用のカード(デビットおよびクレジット)および基本的な取引商品(支払いおよび貯蓄口座)の申し込みを行う際に、消費者はオンラインおよびモバイルと支店利用の2つに分かれている。

デジタルチャネルで無担保消費者金融または小規模企業向け融資の申し込みを受け付けている銀行はほとんどないが、ノンバンク系のフィンテック企業は、こうした利用方法を10年以上認めており、一部の銀行がこれに追従している。¹⁰ しかし、大半の場合、リテールバンクは対面でのやり取りと、面倒な書面での融資手続きを要求している。¹¹

また、デジタルサービスに対する銀行の「プル」アプローチと「プッシュ」アプローチの違いは、デジタル取引での親近感を生み出す上で阻害要因となる可能性がある。現在の消費者は、口座詳細の確認であれ、消費パターンの理解であれ、ニーズを満たすために銀行プラットフォームを訪問しており、銀行はこうしたニーズに対応している。

一方、フィンテック企業は「プッシュ」戦略によって消費者とのデジタル関係を構築していることが示されている(情報の送信、消費行動に基づく個別の洞察、近くの小売店での割引またはポイントの提供など)。¹² 銀行は、モバイル機器で安全に情報を記憶することでログインを簡単に行っているが、口座内での通常と異なる取引についてアラートを発するなどのプッシュ戦略をさらに利用できると思われる。¹³

図4

複雑なサービスまたは助言サービスに関して、大半の回答者が従来のチャネルを愛好
回答者が新商品を利用するチャネル

■ 銀行支店 ■ コールセンター ■ オンラインバンキング ■ モバイルバンキングアプリ

取引関連の商品

当座預金



貯蓄口座



デビットカード



融資商品

クレジットカード



個人向け融資



住宅ローン／住宅ローンの借り換え



住宅担保融資



助言商品

資産運用／証券口座



出所: デロイト金融サービスセンターの分析

デジタルに対する親近感

デジタルエンゲージメントをさらに考察し、顧客セグメントごとの違いを理解するために、当社はクラスター分析を行った（「調査と手法について」セクションを参照）。世界で約14,000件近くを対象とした分析により、3つの消費者セグメントにおいてデジタル利用と親近感の相関性が明らかになった。¹⁴当社は、これらのグループを「従来型利用者」、「オンライン利用者」、「デジタル開拓者」と名付けた。

オンラインで構築してきた取引についてはモバイルアプリよりもオンラインを選好している。彼らは、従来型利用者よりも商品利用が多く、銀行との取引頻度も高いが、常にそうとは限らない。1カ月で10回超オンラインでアクセスした割合は、オンライン利用者の約20%であり、同じくモバイルアプリでアクセスした割合は25%である。

- ・ **従来型利用者**はサンプルの28%を占める。彼らは、デジタルの利用頻度が低く、支店およびATMで大半のサービスを利用している。こうした回答者の半分近くがATMで残高を確認し、支店で確認した割合は5分の1である。口座間での送金を行った従来型利用者のうち、3分の1がATMを利用し、支店を利用した割合も3分の1である。従来型利用者の4分の1近くがオンラインバンキングを利用したことがない。モバイルアプリの使用頻度はさらに低く、44%で利用経験がない。このセグメントでは、オンラインおよびモバイルバンキングの利用者についても、1カ月で10回以上使用した割合は10分の1にとどまる。従来型利用者は、デビットカードやクレジットカードなどの商品利用割合が他のセグメントより少ない。
- ・ **オンライン利用者**は最大のセグメントであり、全体の43%を占める。彼らは、従来型利用者よりもデジタルエンゲージメントが高いが、残高照会や取引の確認、送金、請求への支払いなど、銀行が長年にわたって

世界全体で約14,000件近くを対象とした分析により、3つの消費者セグメントにおいてデジタル利用と親近感との相関性が明らかになった。

- ・ **デジタル開拓者**は、サンプルの28%を占めており、ミレニアル世代は他のセグメントよりもこのグループで割合が最も高い。オンライン利用者と同様、このグループはモバイルおよびオンラインチャネルを主に利用して口座照会、送金、請求への支払いを行っているが、モバイル機器で取引を行うことを好む割合はデジタル開拓者の方がはるかに高い。たとえば、デジタル開拓者の48%がオンラインでP2P送金を利用し、モバイル機器では44%となっている。一方、オンライン利用者ではオンラインでP2P送金を利用する割合が52%となり、モバイル機器では37%となっている。

実際のところ、メインバンクへの満足度と支持率が最も高いのはデジタル開拓者である。

デジタル開拓者は、多くの商品を利用しているが、オンライン利用者よりも取引頻度ははるかに高い。このセグメントでは、オンラインおよびモバイルバンキングの利用者の半分以上が1か月に10回以上これらのチャネルを利用している。デビットカードおよび当座預金などのシンプルな商品を申し込む際、デジタル開拓者の多くが支店を訪問するよりも、オンラインおよびモバイルチャネルの利用を愛好している。そして、個人向け融資の

申し込みをオンラインおよびモバイルアプリで行う割合はそれぞれ32%と11%を若干下回るが、一方でオンライン利用者では同じく25%と7%となり、従来型利用者ではわずか17%と6%となる。

実際のところ、自分の銀行への満足度と支持率が最も高い(「強く勧めたい」)のはデジタル開拓者である。

図5

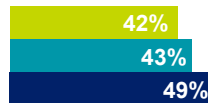
消費者セグメントごとの親近感

同意または強く同意した回答者の割合

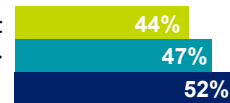
■ 従来型利用者 ■ オンライン利用者 ■ デジタル開拓者

親近感(自分の銀行について「きわめて優れている」/「非常に良い」と評価した割合)

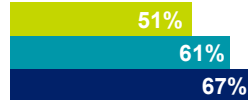
メインバンクはエキサイティングな商品とサービスを提供している。



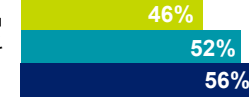
メインバンクは、自分と自分のニーズを理解している。



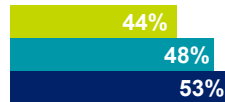
メインバンクでは、商品とサービスが使いやすい。



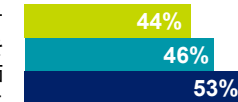
メインバンクでは、商品/サービスの条件や料金が分かりやすい。



メインバンクでは、類似する商品よりも高い価値を提供している。



メインバンクは、利用者のエクスペリエンスを改善、または優れた価値の提供に向けて常に努力している。

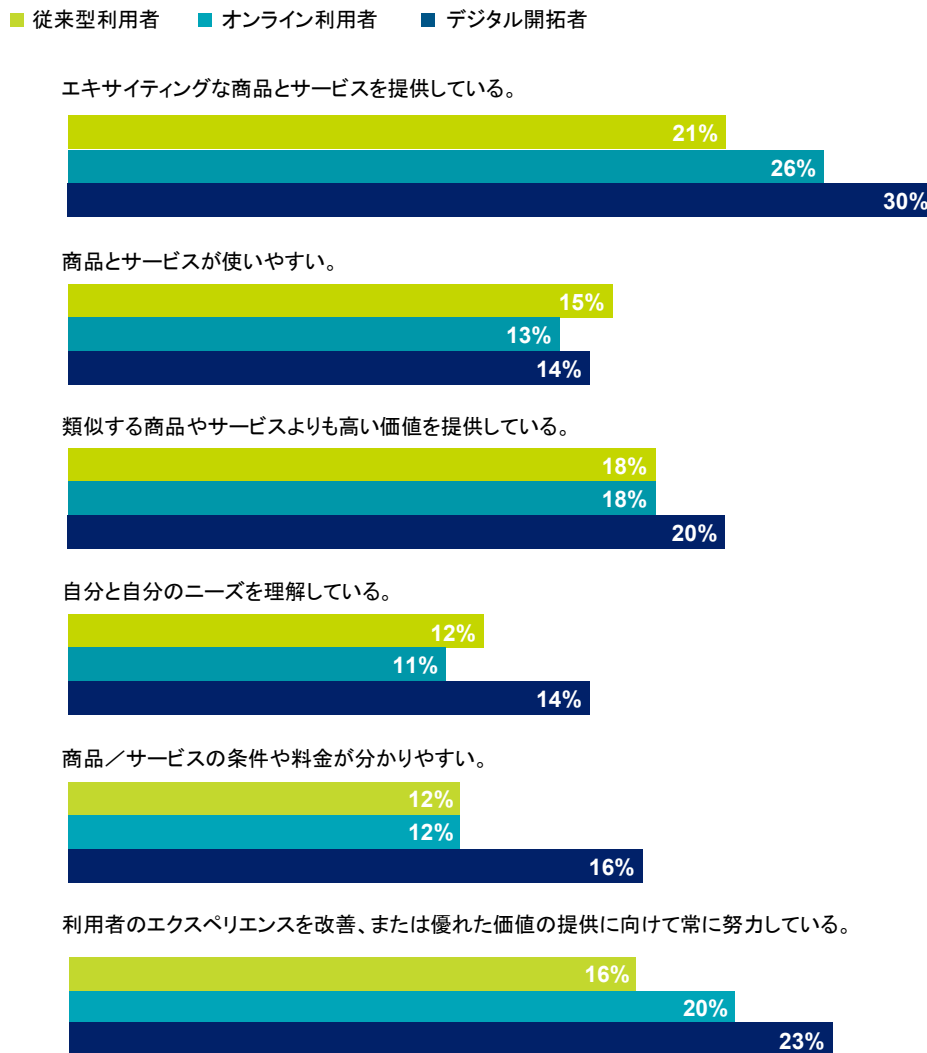


満足度 (「極めて高い」/「非常に高い」と評価した割合)	56%	63%	67%
推奨 (「強く勧めたい」/「勧めたい」と評価した割合)	53%	63%	68%

彼らはまた、オンライン利用者および従来型利用者よりもメインバンクに対して親近感が高い(絶対値ベース、図5)。銀行に対するデジタル開拓者の親近感を人気ブランドと比較すると、興味深い関係が観察できる。デジタル開拓者は、銀行に対して最も親近感が高いが(絶対値ベース)、人気ブランドとメインバンクに対する親近感のギャップは6つのパラメーター中5つで高くなっている(図6)。最も満足度が高く、親

近感を持つ消費者が人気ブランドよりも銀行サービスが「エキサイティング」だと感じていないならば、銀行はさらに努力する必要がある。¹⁵ ここで当社は、「銀行の顧客関係は本当に密接と言えるか？」と疑問を投げかけたい。そして、これらの人気ブランドが金融サービスを提供したら何が起こるだろうか？

図6
人気ブランドと銀行における親近感のギャップ
 人気ブランドおよび銀行に関して「きわめて優れている」/「非常に良い」と評価した回答者割合の差



出所: デロイト金融サービスセンターの分析

セグメントの特性は 国ごとに異なる

当社は、上記のセグメントが調査対象の17カ国でどのように分布しているか分析を行った(図7)。

予想どおり、国ごとのクラスターを検討すると、日本の回答者の75%はデジタルバンキングの利用が遅れており「従来型利用者」に該当した。これに続くのがフランス、米国、インドネシアでそれぞれサンプルの41%、38%、35%が従来型利用者に該当する。先進国では、数十年にわたって強靱な銀行支店インフラが構築されており、これが従来型利用者の割合が高い理由であると思われる。しかし、インドネシアなどの発展途上国で世界平均よりも従来型利用者の割合が高いことを考えると、さらなる分析が必要となるだろう。

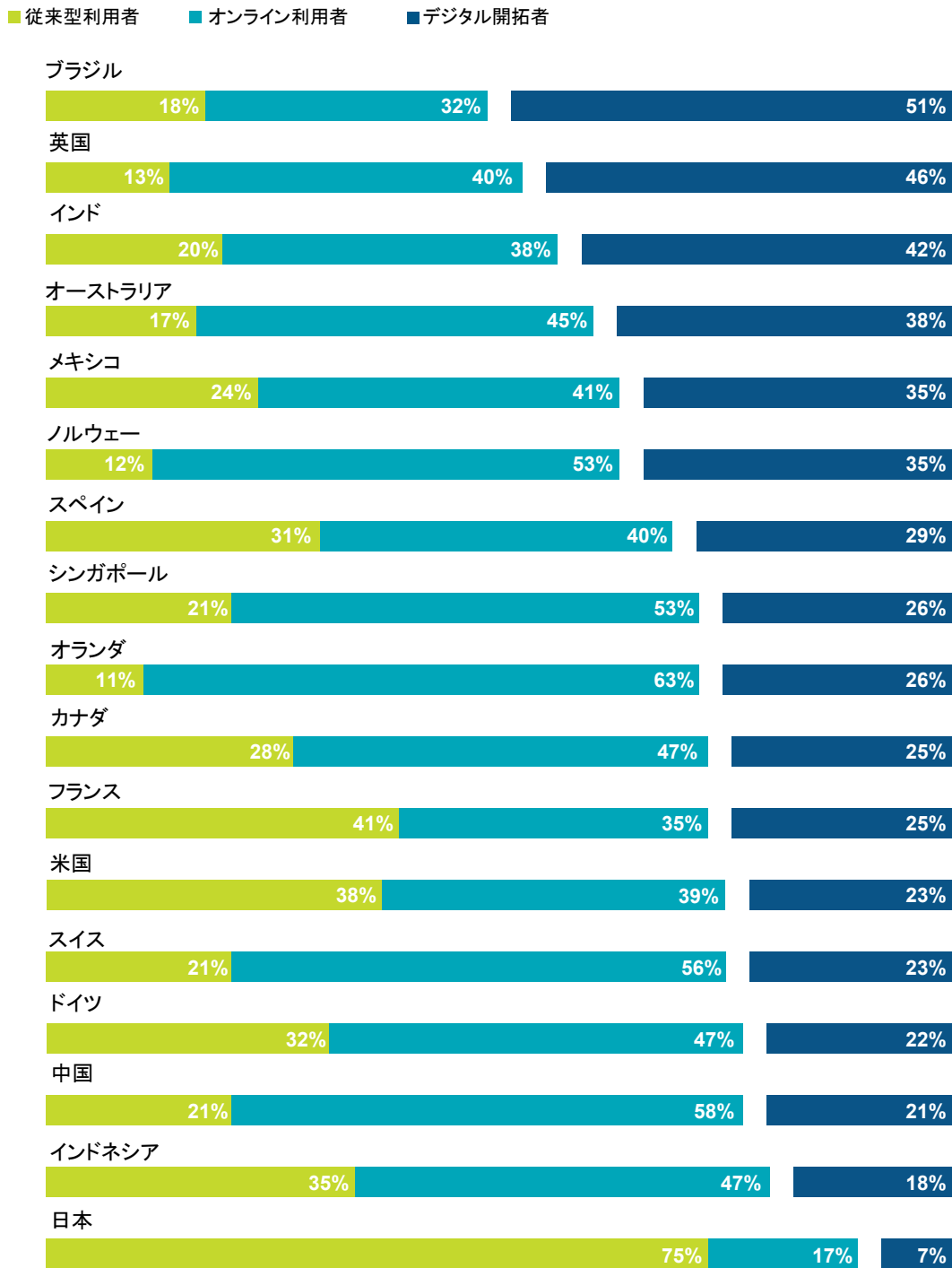
先進国では、数十年にわたって強靱な銀行支店インフラが構築されており、これが従来型利用者の割合が高い理由となっている可能性がある。

オランダはオンライン利用者の割合が最も高く(63%)、これに中国(58%)、スイス(56%)、シンガポール(53%)、ノルウェー(53%)が続く。これらの国の大半ではインターネット接続環境が整備されており、これがデジタル利用率の高さの理由であると思われる。たとえばオランダは、欧州におけるデジタルパフォーマンスと競争力を評価した「2017年版デジタル経済および社会指数(DESI)」において上位4カ国に入っている。¹⁶

調査対象の17カ国では、ブラジルはデジタル開拓者の割合が世界平均と比べて最も高かった。一方、英国とインドでは、サンプルでデジタル開拓者が占める割合がそれぞれ46%と42%となり、満足度とデジタル利用頻度の相関性が高いという世界的傾向が反映されている。当社では、国ごとの違いおよびデジタルにおける回答者の行動要因について、今後の発行物および読者とのコミュニケーションで考察する予定である。

図7

顧客セグメントの国別比較



注記: 四捨五入により合計が100%とならない場合がある。
出所: デロイト金融サービスセンターの分析

デジタルの現実化と 現実のデジタル化

デジタルチャネルは、組織に対する消費者の親近感を高める上で有効な手段となる。消費者に人気のあるテクノロジー企業は、最高のデジタル機能を備えるだけでなく、デジタルと物理的な環境を統合する優れた成果を上げており、両者を戦略的に統合することで親近感を高めている。¹⁷ Amazonにおけるデジタル面の優れた手腕により、顧客は商品を短時間で発見、調査、購入できると同時に、物理的なサプライチェーンにより商品を最も効率的に受け取ることができる。物理的なサービスをバーチャル／デジタル世界と統合することが優れたカスタマーエクスペリエンスのカギとなる。つまり「デジタルの現実化と現実のデジタル化」である。

当社の調査によると、銀行がセキュリティを強化し、リアルタイムの問題解決を行い、通常の銀行取引をデジタル化すれば、消費者がデジタルチャネルを利用する頻度が高くなる（オンラインおよびモバイルの両方、図8）。一方、実店舗においてデジタル型のセルフサービス画面を追加、または銀行担当者とのバーチャル接続ができれば、消費者が支店を利用する頻度が高くなる（図9）。銀行のデジタル変革の取り組みでは、デジタルの現実化と現実のデジタル化を統合することが不可欠となる。これに対する提言は以下のとおりである。

すべての消費者のセキュリティを改善 3つのすべてのセグメントにおいて、セキュリティの強化により、顧客が将来デジタルチャネルを利用する可能性が高まる。セキュリティの懸念は従来型利用者にとって特に深刻であり、実際に一部の従来型利用者がオンラインまたはモバイルバンキングを利用しないのはこれが理由となっている。バイオメトリクスなどの利用によるセキュリティ強化は広く行

われており、こうしたツールは現在普及しつつある。たとえば、オーストラリア・ニュージーランド銀行（ANZ bank）の顧客は、Voice IDテクノロジーを利用してモバイルアプリで1,000米ドル以上の支払いを行うことができ、追加の認証を必要としない。¹⁸ 銀行は、こうしたセキュリティ機能をさらに積極的に宣伝し、各種セグメントに対するメッセージを差別化する必要がある。

物理的なサービスをバーチャル／デジタル世界と統合することが優れたカスタマーエクスペリエンスのカギとなる。つまり「デジタルの現実化と現実のデジタル化」である。

デジタルの利便性を従来型利用者にもアピールする。 多くの従来型利用者がデジタルチャネルを利用しない大きな理由として、彼らが利点を見出してないことが指摘できる。そのため、携帯（モバイル）または場所を問わない銀行サービス（オンライン）の利便性を周知することがきわめて重要となる。ここで、デジタルチャネルの利用に躊躇しているベビーブーマーと高齢者を考えてみたい。米国のキャピタル・ワン・フィナンシャルは、2016年にNPOのオールダー・アダルト・テクノロジー・サービスズ（OATS）、デジタル学習プラットフォームのグローバルと協力し、「Ready, Set, and Bank」というトレーニングプログラムを開発した。¹⁹ このプログラムは短いオンラインビデオとリアルタイムの授業で構成されており、口座アラートの設定方法などのオンラインバンキングの基礎を高齢者に教育している。

銀行が支店においてデジタル機能を強化するのに伴い(現実のデジタル化)、支店の専門家はキャンペーンを強化して、こうした消費者にデジタル画面やタブレットを利用して単純な取引(請求への支払い、送金、さらにはデビットカードの申し込み)を簡単にできることを見せる必要がある(従来型利用者の50%以上がデビットカードを所有していない)。従来型利用者が支店ベースのデジタルツールを利用できるようになったら、担当者は次にモバイルバンキングの利用方法を教える必要がある。従来型利用者の92%がスマートフォンを所有していることを考えると、彼らを支援して銀行のモバイルアプリをダウンロードしてもらうのは簡単である。

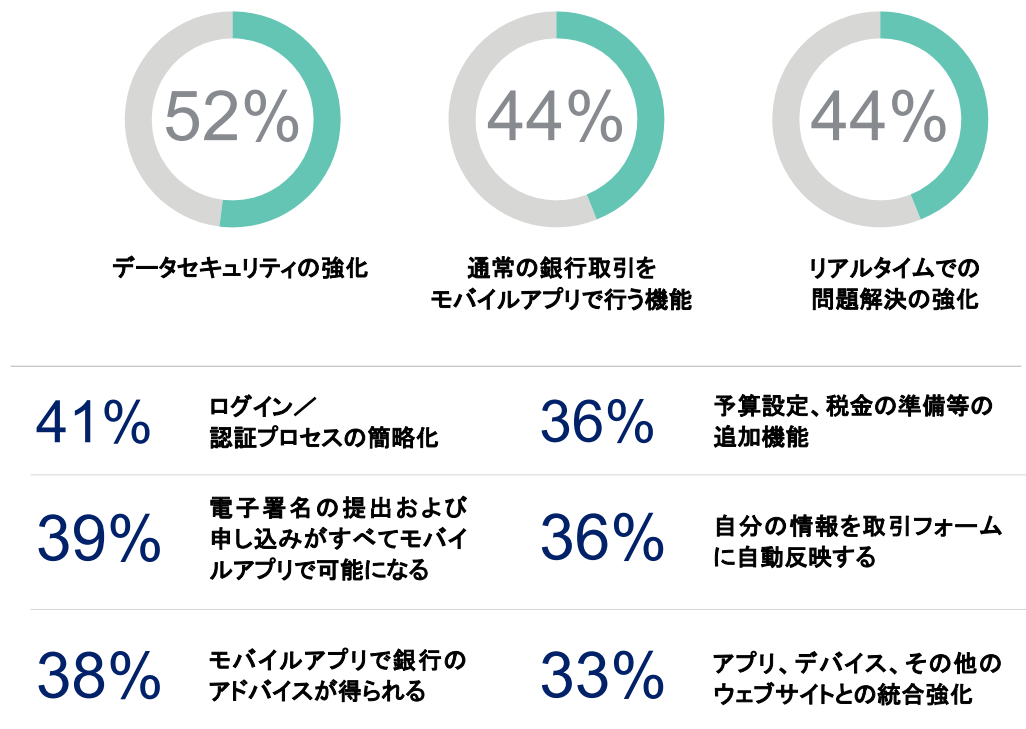
従来型利用者が支店ベースのデジタルツールを利用できるようになったら、担当者は次にモバイルバンキングの利用方法を教える必要がある。

モバイルアプリの機能を拡大することで、ユーザーインターフェイスを簡素化し、オンライン利用者を取り込む。昨年、当社は、モバイル機器が主要チャネルとして支店に取って代わり、これを中心として他のチャネルが発展する可能性があると予想した。²⁰

図8

以下の機能が提供されれば、消費者はモバイルアプリで銀行サービスを利用する頻度が高くなる

モバイルアプリの利用頻度が高くなる可能性が「高い」または「非常に高い」と答えた割合



出所: デロイト金融サービスセンターの分析

オンライン利用者は、モバイルバンキングアプリよりも、オンラインバンキングに対してはるかに抵抗がない。銀行は、モバイルアプリに対するこのセグメントの親近感を高めるよう努力する必要がある。

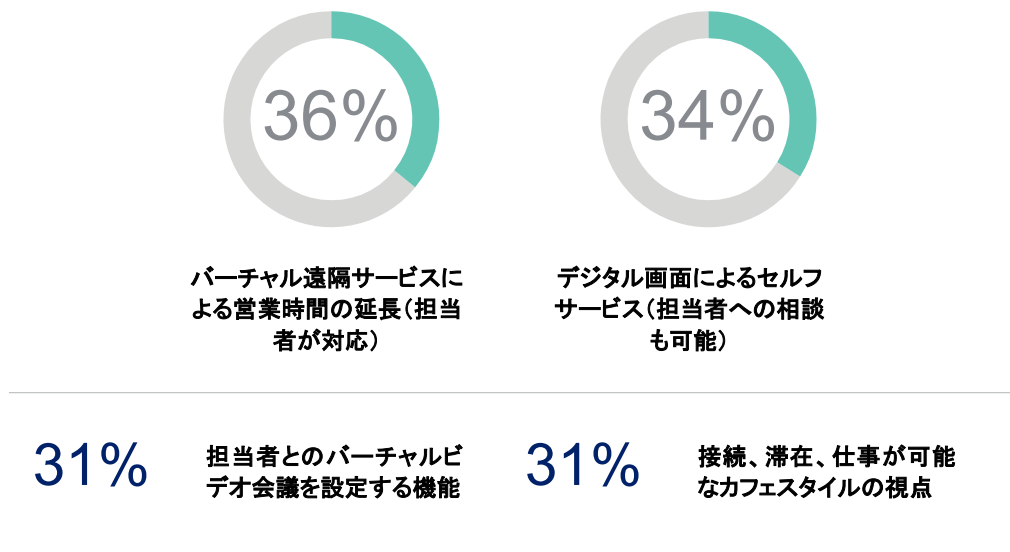
オンライン利用者のモバイルバンキング利用を制限する要因として、オンラインバンキングポータルよりもアプリの機能が限定されていることが挙げられる。オンライン利用者のモバイルバンキング利用を促進するには、銀行がモバイルアプリを直感的に利用できるようにし、より総合的なサービスを提供する必要がある。優れた例としてiPhone®がある。iPhone®は、10年以上にわたって、直感的に利用できる洗練されたユーザーエクスペリエンスと総合的な機能を提供することで大きな市場シェアを獲得してきた。²¹ また、一部の銀行はカニバリゼーションを懸念すると思われるが、オンラインポータルでモバイルアプリを宣伝することで、より豊かで総合的なコンシューマーエクスペリエンスを創出できる。

モバイルの変革により、デジタル開拓者のエクスペリエンスチャンネルを構築する。 デジタル開拓者は、銀行のデジタルチャンネルをすでに熱心に利用している。彼らは、メインバンクからさらに多くのサービスを期待しており、このことは人気ブランドと銀行間の親近感の差に表れている。銀行は、このセグメントにおいて、モバイルを差別化要因として活用し、密接な関係を構築する必要がある。デジタル開拓者は、銀行サービスの利用においてウェブサイトと同じくらいモバイルアプリを利用しているが、モバイルの主な利用は、請求への支払いや残高照会、基本的な商品の申し込みなどの取引サービスとなっている。

ここで銀行は、モバイルアプリにおいてヘルプツールとしてチャットボットを利用したり、消費者を銀行の担当者と直接つないだりすることができる。このセグメントは、デジタルバンキングチャンネルにおいてリアルタイムの問題解決を期待しているため、こうした手法は最初の一手として優れている。

図9

以下の機能が提供されれば、消費者は支店で銀行サービスを利用する頻度が高くなる
銀行支店の利用頻度が高くなる可能性が「高い」または「非常に高い」と答えた割合



出所: デロイト金融サービスセンターの分析

実際のところ、デジタル開拓者の熱意は、アプリ上で顧客サービスが受けられないと冷める可能性がある。²²

デジタルのみの銀行について検討してみたい。JPモルガン・チェースは、富裕層を対象としたモバイル限定の銀行である「Finn」を設立した。²³ 独立したブランドであるFinnは、Zelle支払システムにより消費者の預金、送金、支払いを可能にし、アプリの利用でFinnデビットカードも申し込むことができる。消費者は、多数の機能により簡単かつ便利な方法で自分の資金を管理できる。たとえば、同社の「Pocket Your Pennies」機能により、消費者は当座預金にある少額資金を貯蓄口座に移すことができる。²⁴ また、ルールベースの「Autosave」機能により、銀行の伝統的な預金サービスに新たな側面を追加できる。友人との週末の旅行資金を貯めようとしている消費者は、30米ドルの支出ごとに5米ドルを貯金し、1,000米ドルまで貯金するルールを設定できる。

さらに銀行は、スマートな口座開設機能を提供することで、デジタル開拓者のデジタルチャネル利用を促進できる。

ウェブサイトやアプリにおけるフォームの自動記入、認証の簡略化、電子署名や指紋認証といった機能があれば、消費者の購買エクスペリエンスが簡素化され、豊かになるだろう。

銀行は、スマートな口座開設機能を提供することで、デジタル開拓者のデジタルチャネル利用を促進できる。

最後に、チャネルの垣根を取り払うこと。Google HomeやAmazon Alexaなどのサードパーティー製デジタルサービスにより、支店、ATM、オンライン、モバイル、コールセンターをすべて接続する必要がある。消費者は、オムニチャネル型のエクスペリエンスを心から希望している。調査対象となった消費者の70%は、チャネル間の一貫したエクスペリエンスが銀行を選ぶ上で「きわめて重要」または「非常に重要」と考えている。したがって、銀行は、すべてのチャネルでシームレスなデータフローを目指さなければならない。チャネル、商品、システム間で消費者への360度の視点を獲得することで、親近感を高め、十分な成果を上げることができる。

デジタル変革を加速する理由

当然ながら、以下の提言は一般的なものであり、消費者向けの各種バンキングシステム、エクスペリエンス、すべての国のクラスターに同じく適用できるわけではない。

しかし、地域ごとの違いやニュアンスの差があるにもかかわらず、当社は次のような共通テーマを見出している。消費者と銀行のやり取りを発展させる必要があり、消費者はこうした発展がすぐに始まることを期待している。次のようなシナリオを考えてみたい。多くの国では、モバイルが銀行のデジタル変革戦略の中心となる

可能性が高い。

さらに、支店、ATM、オンラインバンキングポータル、モバイルアプリは、今後数年でそれぞれ違った発展を遂げ、デジタルにおける現実化と現実におけるデジタル化が加速すると思われる。そしてこれが実現すれば、一部のチャネルが他のチャネルよりも存在感を増すことになるだろう。た

例えば、モバイルアプリが消費者のヘルプツールとして発展すれば、コールセンターの必要性は薄れるだろう。カフェのような銀行支店に消費者が滞在する、または仕事に取り組むことができ、銀行のモバイルアプリがソーシャルメディアと同様の不可欠なサービスと楽しみを与え、コールセンターではなく銀行のアプリでカードの紛失／盗難を報告できるように

なる。これらは、遠い未来の単なる可能性の話ではなく、多くの顧客がすでに期待し、人気ブランドにおいて体験しているエクスペリエンスである。進歩の一方で、特に消費者の金融サービス利用における重要な局面において、対人的なやり取りは今後も重要となるだろう。しかし、デジタルは、消費者の日々のやり取りをカスタマイズし、銀行ブランドに対する親近感を高める上で中心的な役割を果たす。

今回の調査で得られる重要な教訓は、「顧客満足度が相

支店、ATM、オンラインバンキングポータル、モバイルアプリは、今後数年でそれぞれ違った発展を遂げ、デジタルにおける現実化と現実におけるデジタル化が加速すると思われる。

対的である」という点だろう。結局のところ、顧客の心と財布を捕まえるには、銀行がデジタル変革を加速させ、各チャネルを再構成することで顧客のあらゆるニーズに応える必要がある。銀行と消費者の感情的なつながりを強化するには、おそらくこうしたレベルでの変革を進めるしかなく、これにより、消費者の人気ブランドとしての地位を獲得できるだろう。

デロイトにおけるデジタルバンキング調査

デロイトは、さまざまな側面のデジタルバンキングのソート・リーダーシップを世界的規模で作り出している。当社の2018年のソート・リーダーシップに関する取り組みは以下のとおりである。

- **デジタルバンキングのリーダーシップ調査** デロイトは、デジタルリーダーシップの20の特性を測定するために、デジタルパフォーマンスの枠組みを構築した。これを実現するために、調査ではリーディングプラクティスと、デジタル利用により組織全体で価値を生み出す銀行の能力を評価。詳細についてはAngus Ross (angusross@deloitte.com)にご連絡いただきたい。
- **EMEAにおけるデジタルバンキングの成熟度調査** デロイトは、銀行と消費者に質問を行い、覆面調査を行うことで、EMEA地域における銀行のデジタルバンキング能力と機能についてベンチマーク評価を行った。この調査では、口座の開設、維持、解約においてどのようなサービスと機能が顧客に提供されているかを中心的に調べた。
- **MITスローン経営大学院とデロイトのコラボレーションによる世界デジタル調査** この調査は、社会的事業とデジタル事業の利用に関する課題と機会、および現在の組織が直面する現実の問題を明らかにすることを目的としている。

注記

1. Daniel Mayo, “Banking ICT spending predictor,” *Ovum*, February 2, 2018.
2. Taylor Nicole Rogers, “Bank of America finally sees mobile deposits surpass in-person transactions,” *The Street*, July 16, 2018.
3. Ibid.
4. The sample was cleaned to take rogue responses out of consideration. For our cluster analysis, we studied 13,912 respondents (with cleaned data) for their channel usage behavior and how it relates to emotional engagement.
5. Val Srinivas, Steve Fromhart, and Urval Goradia, *First impressions count: Improving the account opening process for millennials and digital banking customers*, Deloitte University Press, September 6, 2017.
6. Rob Danna, “How emotional connections build champions for your brand,” *Forbes*, December 22, 2017.
7. Scott Magids, Alan Zorfas, and Daniel Leemon, “The new science of consumer emotions,” *Harvard Business Review*, November 1, 2015, <https://hbr.org/product/the-new-science-of-customer-emotions/R1511C-PDF-ENG>.
8. *eMarketer*, “Digital payments struggle to catch on with consumers in Japan,” October 14, 2016.
9. Li Hong, “ICT lifts China to become global trendsetter,” *Global Times*, April 12, 2018; Melissa Check, “For all its tech savvy, Singapore still prefers cash over digital payments,” *Bloomberg*, September 5, 2017.
10. Peter Renton, “The new intersection of banks and marketplace lending,” *Lend Academy*, December 21, 2016.
11. Srinivas, Fromhart, and Goradia, *First impressions count*.
12. Chris Skinner, “Big banks are not fleeing the fintech heat (yet),” *The Finanser*, accessed July 31, 2018.
13. Shirra Frost, “Engage customers with financial alerts,” ABA Bank Marketing, March 8, 2017.
14. For our cluster analysis, we included data for 13,912 respondents on channel usage behavior.
15. A small portion of respondents indicated that their favorite brand is a bank.
16. European Commission, “The Digital Economy and Society Index (DESI),” accessed on September 19, 2018, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.
17. Greg Simpson, “The ambient customer experience: Physical, digital, virtual and everything in between,” CIO.com, November 22, 2016.
18. Sara Baker, “Why voice biometrics will end the password era,” *Security Brief*, July 9, 2018.
19. Grace Noto, “Capital One joins effort to educate seniors about online banking,” *Bank Innovation*, August 5, 2016.
20. Val Srinivas, *2018 Banking Outlook*, Deloitte Center for Financial Services, 2017.
21. Paul Brown and Diane On’Neill, “Apple iPhone: 10 years of UX innovation,” Strategy Analytics, December 11, 2017.
22. Lisa Joyce, “What consumers love (and hate) about mobile banking apps,” *The Financial Brand*, April 24, 2018.
23. Adam Shell, “Chase all-mobile bank, Finn, rolled out nationwide in search of millennials,” *USA Today*, June 28, 2018.
24. Frank Chaparro, “JPMorgan Chase launched an online bank for millennials called Finn, and I prefer it to the real thing,” *Business Insider*, July 8, 2018.

著者について

ANGUS ROSSは、デロイト・コンサルティングLLPのデジタル変革リーダーシップチームに所属し、エンドツーエンドのデジタル戦略、変革、イノベーションサービスを統括している。彼は、情熱的かつ革新的な変革推進者であり、金融サービス、通信、テクノロジー業界において大規模な変革を22年にわたって主導してきた。ROSSは、戦略、実行、革新の橋渡し役として活躍し、コンサルティング、業界、新興企業に関する独自の経験を提供している。ROSSは、銀行の課題、テクノロジーのイネーブラー、文化的な変化を深く理解するだけでなく、顧客関係の強化（個別のカスタマイズ）、構造的なコスト削減（業務のリーン化）、事業のレジリエンス改善を通じて銀行を変革してきた実績がある。

VAL SRINIVASは、デロイト・サービスLPのデロイト金融サービスセンターにおける銀行・資本市場調査リーダーであり、同センターの銀行・資本市場調査プラットフォームを推進し、世界クラスの調査をクライアントに提供している。SRINIVASは、クレジット、資産管理、資産運用、リスクテクノロジー、金融情報市場の調査およびマーケティング戦略に関して15年以上の経験を持つ。デロイトに入社する前は、モルガン・スタンレー・インベストメント・マネジメントにおいて、金融機関向けのアドバイザーグループでマーケティング戦略の責任者を務めた。それ以前は、スタンダード・アンド・プアーズにおいてグローバル市場調査および競合情報を9年以上にわたって主導してきた。彼は、Deloitte Insightsに何度か寄稿しており、最近では「[Evolution of the blockchain technology: Insights from the GitHub platform](#)」を共著で発表している。

デロイト金融サービスセンターについて

デロイト金融サービスセンターは、組織の米国金融サービス部門を支援し、洞察と調査により、銀行、資本市場企業、投資運用会社、保険会社、不動産会社の上級レベルの意思決定者を支援している。同センターには、深い業界知識と最先端の調査・分析スキルを備えた専門家グループが所属している。当センターは、調査、円卓会議、その他のエンゲージメントを通じて、有益、タイムリーかつ信頼できる洞察を提供することを目指している。最近の発行物と同センターの詳細については[Deloitte.com](#)を参照されたい。

謝辞

共著者

Richa Wadhvani

Assistant manager, banking and capital markets
Deloitte Center for Financial Services
Deloitte Support Services India Pvt. Ltd.

Aarushi Jain

Senior analyst, banking and capital markets Deloitte
Center for Financial Services Deloitte Support Services
India Pvt. Ltd.

Deloitte Support Services India Pvt. Ltd.の**Anish Kumar**と**Satish Nelanuthula**に特別の謝意を表したい。彼らは、今回の調査プロジェクトにおいて優れた分析調査を行った。

当センターは、レポートにおいて支援と寄稿を行った以下のデロイトの専門家にも謝意を表したい。**Michelle Chodosh** – マーケティングシニアマネージャー(デロイト金融サービスセンター、デロイト・サービスズLP)、**Patricia Danielecki** – シニアマネージャー、スタッフ責任者(デロイト金融サービスセンター、デロイト・サービスズLP)、**Erin Loucks** – マネージャー(デロイト金融サービスセンター、デロイト・サービスズLP)、**Limor Mazlin** – シニアコンサルタント(デロイト・コンサルティングLLP)、**Stephanie Posner** – シニアマネージャー(デロイト トウシュートマツ)、**Ayrton Rodriguez** – コンサルタント(デロイト・コンサルティングLLP)、**Julius Tapper** – シニアコンサルタント(デロイト・コンサルティングLLP)。

連絡先

Scott Baret

Vice chairman
US Banking and Capital Markets leader
Deloitte & Touche LLP
+1 908 902 1383
sbaret@deloitte.com

Anna Celner

Vice chairman and partner
Global Banking and Capital Markets leader
Deloitte AG
+41 (0)58 279 68 50

Angus Ross

Managing director
Deloitte Consulting LLP
+1 347 449 2664
angusross@deloitte.com

DELOITTE CENTER FOR
FINANCIAL SERVICES

Jim Eckenrode

Executive director
Deloitte Center for Financial Services
Deloitte Services LP
+1 617 585 4877
jeckenrode@deloitte.com

Val Srinivas, PhD

Banking and capital markets research leader
Deloitte Center for Financial Services
Deloitte Services LP
+1 212 436 3384
vsrinivas@deloitte.com

日本の連絡先

田邊 愛貴

パートナー
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
+81 80 4363 4770
ytanabe@tohmatu.co.jp

丸山 由太

マネジャー
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
+81 80 4613 3625
yutmaruyama@tohmatu.co.jp



About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the “Deloitte” name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 11,000 名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または “Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は、www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.