



顧客ニーズの 本質に迫る

金融機関のためのカスタマージャーニー分析と方策

2020

目次

3	謎を解く
5	本質を読む
6	手がかりを組み合わせる
7	足取りを探る
8	小さなことも見落とさない
10	勘に頼らず事実にもとづいて方策を練る
11	行動を起こす

謎を解く

金融機関は、モバイルデバイス、webサイト、ATM、店舗窓口、コールセンターなどを通じて、膨大な数の顧客と日々接触しています。今日の顧客は、こうしたやり取りを容易にするテクノロジーの利用にも積極的です。実際、モバイル利用者の69%は、スマートフォンを使用して何らかのバンキングサービスを利用しています。¹

しかし、顧客が金融機関に期待しているのは、単なる取引の管理や、場当たりの金融商品の勧誘ではありません。投資、資産、クレジットカード決済などについて、金融機関が保有している豊富な顧客データにもとづき、有益なアドバイスをしてほしいと考えています。また、必要なときに、いつでもどこからでもサービスを利用できるようにしてほしいと期待しています。もちろん、セキュリティには一分の隙もあってはなりません。

絶えず動き回る移り気な顧客の期待に応えるためには、顧客について知り得た情報をもとに、それぞれのライフスタイルに合った、生活を豊かにする体験を提供する必要があります。幸い、顧客のニーズを示す手がかりは、あらゆる場所に残っています。支店への電話や来店の理由、webサイトで閲覧したページ、モバイルアプリの利用動向などは、総じて手がかりになります。ところが、このようにデータは豊富にあるにもかかわらず、金融機関の多くはこうした非定型の体験データからインサイトを導くのに苦労しているのです。実際、金融機関の経営幹部への調査によれば、自社の最大の戦略的資産はデータであるという回答が全体の83%に上る半面、それを価値につなげる方法がわからないという回答も47%に達しています。²

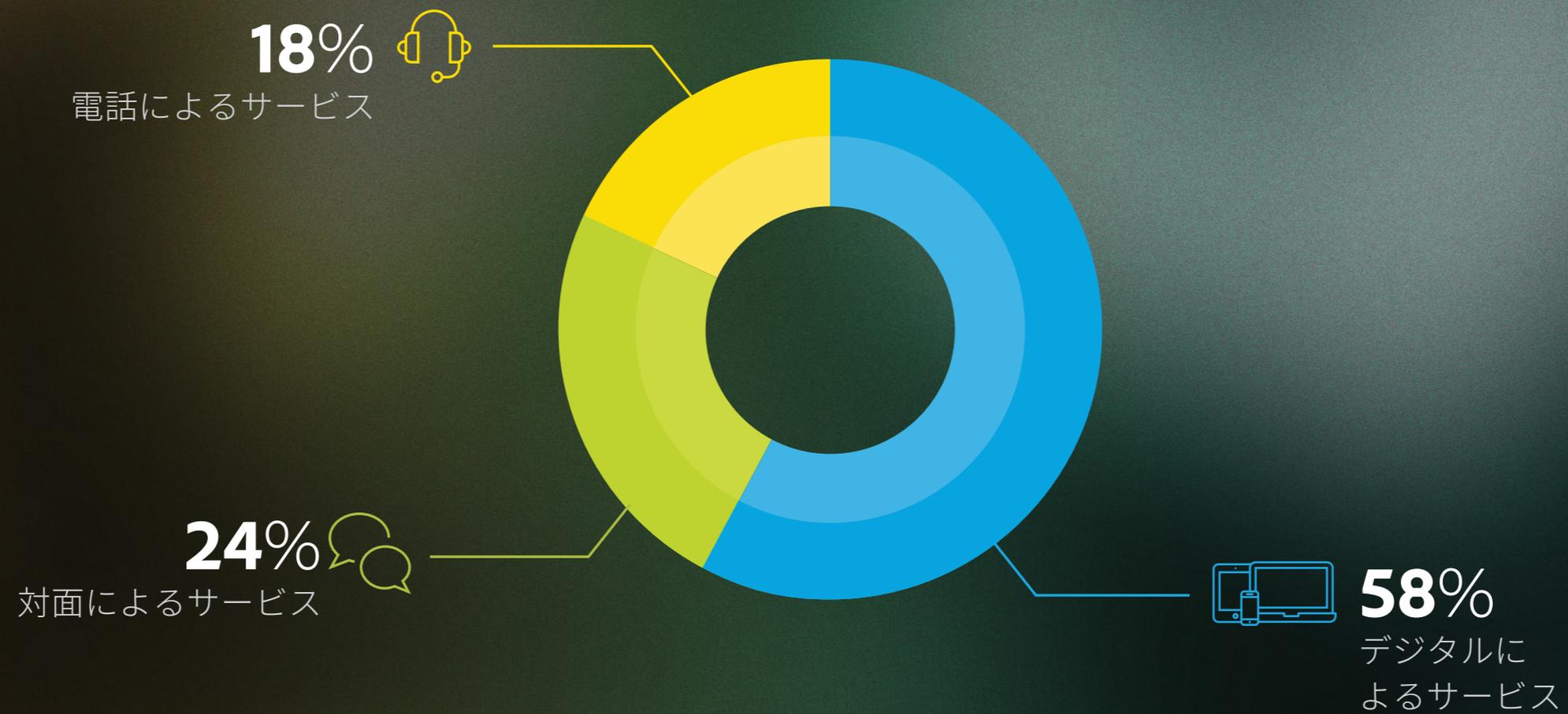
まず、顧客が残す手がかりは、常に有用であるとは限らず、容易に扱える状態でもありません。システムが新旧混在している場合、不揃いのデータセットを統合するのはひと苦労です。また、モバイル、web、店舗窓口、コールセンターなどの顧客接点で収集される断片的な情報は、それぞれ別な場所に保管されており、所有部門も異なります。そのうえ、破壊的なテクノロジーを持つ新しい企業の参入も見られます。例えば、決済、取引、ローン契約などの手続きをはるかに便利な方法で実施できるデジタル銀行や資産運用会社などです。

このような難しい環境で成功するためには、収集したデータを適切に整え、そこから意思決定につながるようなインテリジェンスを導き出せる仕組みが必要です。そして、顧客体験を改善し、顧客満足度を維持向上しなければなりません。

そこで登場したのが、DMPやCDPといった顧客インテリジェンスのためのデータ基盤です。これにより、顧客が残した様々な手がかりを、顧客の期待に応えるサービスへと、これまでにないスピードで活用することができます。こうしたデータドリブン型のマーケティング戦略を活用することにより、顧客をより深く理解し、顧客満足度を高めて、競合他社に大きく差をつけられます。



顧客が期待するサービス形態³



本質を読む

顧客ニーズはどこにあるのでしょうか。その手がかりは、顧客が残す接触の痕跡です。そうした痕跡を集めることで、顧客が今どこにいて何をしているのか、どう感じているのかを含むニーズを紐解く顧客像が見えてきます。

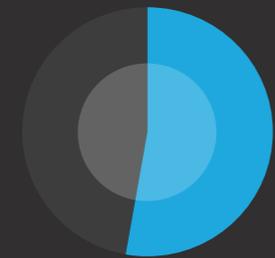
顧客体験の痕跡はデータとして残ります。ここから得たインサイトを効果的に生かすことで、顧客のニーズを予測し、適切な商品やサービスを最適なタイミングで提供できます。データを活用すれば、顧客が本当に必要としているものを、臆測ではなく正確に理解できます。

重要なのは、個々の顧客の期待に応える体験を構築することです。これは、特に若年層にとって重要です。ミレニアル世代の53%は、いま取引している銀行のサービスは、他行と何ら変わらないと感じています。さらに33%は、5年のうちに銀行は完全に不要になると考えています。⁴

顧客が期待したとおりのサービスや顧客体験をきちんと提供している企業は、信頼とロイヤルティを獲得します。顧客とそのニーズを理解していることを証明し続けることで、顧客の日常生活に欠かせない、信頼できるアドバイザーという地位を獲得できるのです。

National Australia Bank (NAB) は、その好例です。同銀行は、顧客の約60%がモバイルデバイスを使用して自社のwebサイトを利用しているというデータを踏まえ、顧客体験を向上させる余地を探りました。まずは、デスクトップPC向けのサイトで一般的に利用できる住宅ローンなどの機能を、モバイルでも利用できるようにしました。これまでのところ、成果は上々です。ワンクリックで申し込める機能をモバイルアプリに搭載したところ、最初の1週間で申し込みが430%も増えました。⁵

ロイヤルティが高まれば、その顧客は、貯蓄、クレジットカード、住宅ローン、保険などを含むあらゆる契約を複数の金融機関に分散させず、ひとつの金融機関に集中させることが期待できます。このように、顧客中心の観点でとらえると、顧客が求めている新しいサービスを早急に立ち上げることは理にかなっています。それにより、ブランドへの好感度やロイヤルティを高く維持できるからです。



53%のミレニアル世代は、いま取引している銀行のサービスは他行と何ら変わらないと回答



33%のミレニアル世代は、5年のうちに銀行は完全に不要になると回答

手がかりを組み合わせる

データがIT部門に閉じているか、コールセンターに蓄えられているか、外部委託先で管理されているかはさておき、データがチャンネルごとのシステムに分断された状態で保管されている場合、顧客の全体像を把握するのは困難です。

一方、顧客情報を組織とチャンネルをまたいで容易に共有できる状態ならば、マーケティング活動を妨げる縦割り組織の弊害を排除できます。今日の金融機関では、顧客データをチャンネルをまたいで共有し、部門同士がより密接に協力して仕事を進める動きが見られます。そのため重要なのは、部門ごとにデータを管理する旧来の考え方を脱却し、ひとつの「基盤」を全社で共有するという認識を確立して、あらゆるチャンネルに魅力的な顧客体験を提供することです。

プライバシーとデータセキュリティ、商品開発、運用とテクノロジー、営業とマーケティングなど、複数の部門から精鋭を集めた組織横断的なチームを結成すれば、これまでチャンネル単位で様々なステークホルダーが別々に所有してきたデータを統合でき、顧客をより包括的にとらえて真の姿に迫ることが可能になります。

例えば、Frost Bankは、複数の商品や部門、チャンネルごとに分断されたデータを膨大に抱えていました。以前は中核となる統合されたシステムがなく、顧客とのやり取りや口座状況、取引の全体像をとらえることができませんでした。しかし、あらゆるデータを集めてひとつの基盤に統合したことで、顧客一人ひとりの利用履歴を包括的に把握できるようになりました。

Frost Bankのアーキテクチャおよび戦略担当シニアバイスプレジデントであるDoug Skiba氏は、CEB TowerGroupのレポートの中で、「顧客ごとの全体像をとらえられるようになり、顧客との関係を管理する能力が高まりました。当社は、銀行業にとって最も重要なものは顧客との関係であると考えています。正確なデータを収集し、維持管理する能力は、顧客との関係強化に欠かせません」と話しています。⁶

顧客の資産、年齢、ロイヤルティの水準、顧客生涯価値を含むデータを一元管理し、それを顧客体験データと組み合わせれば、社内の関係者全員が顧客をより深く理解できます。この理解をもとに、価値が高いセグメントを見つけ出し、複数チャンネルをまたいで対応し、ターゲティングとパーソナライズを向上させることができます。

無制限に掘り下げて分析できるレポート機能を使えば、データをより詳細に分析して、新たなインサイトを引き出し、最も収益性の高い経路を特定できます。秒単位で更新されるリアルタイムのレポート機能を使用すれば、重要な機会を見逃すことなく対応できます。様々なシステムからなるデータソースを統合して顧客データを一元化すれば、正しい顧客理解にもとづいて施策の意思決定を効率化できます。また、コミュニケーションの質を向上させ、顧客にとって自然な流れの心地よい体験を届けることができます。

足取りを探る

データドリブン型マーケティングは、デジタルチャネルだけではありません。オンライン、電話、対面を問わず、あらゆるチャネルでおこなわれる顧客との対話が対象となります。

そこで、チャネルを問わずに適切な顧客対応を行うために、顧客像を包括的に理解するためのデータ基盤を整備することが重要です。金融サービスを利用するとき、顧客は一人ひとり異なるカスタマージャーニーを歩むことになります。そうした顧客の資産形成の旅路に寄り添い、その歩みを支える存在になることが重要です。しかし、この視点は忘れられがちです。⁷

この旅路の中で魅力に感じてもらえるオファーを提示できるかどうかは、金融機関の取り組み次第です。最適化された顧客体験、すなわち顧客の求める情報を的確なタイミングで提示し、顧客の望む方法ですばやくアクセスできるように整えることは、オフラインとオンラインのチャネルのデータを結び付ける必要があります。

英国の大手金融機関Royal Bank of Scotland (RBS) は、顧客ごとにパーソナライズされた情報を顧客が求める瞬間に提供することの重要性をいち早く理解していました。同社の分析責任者であるGiles Richardson氏は、「ダイレクトメールを開く、フォローアップの電子メールを受け取る、支店を訪れる、モバイルデバイスからローンを申し込むといったあらゆる体験に、顧客のニーズがしっかりと反映されていなければなりません。いつでもどこでも、顧客一人ひとりのニーズに応える必要があるのです」と述べています。⁸

いつでもどこでも、顧客一人ひとりのニーズに応える必要があるのです。

GLIES RICHARTSON
Royal Bank of Scotland (RBS)、分析責任者

オンライン、モバイル、対面などを含むあらゆる顧客接点で得られたデータを集約して分析すれば、顧客が今どこで何をしているのかを把握でき、チャネルをまたいで顧客の期待に応える一貫したやり取りを継続できます。例えば、ある顧客がwebサイトで自動車ローンの情報を見ていることがわかった場合、低金利の新しい自動車ローンに関する情報を電子メールやダイレクトメールで送れば、顧客のニーズにピンポイントで応えることができます。

顧客の現時点までのジャーニー（自社のwebサイトを閲覧した、関連する行動を起こした、など）を把握し、それを踏まえて次の働きかけをパーソナライズすることが、その顧客を逃がさないための鍵となる場合もあります。

顧客体験を継続的にパーソナライズしている金融機関の63%が、顧客満足度を向上させている事実は驚きに値しません。⁹ 金融業界をリードするメーカーは、顧客の期待に応えるコンテンツを適切なタイミングで提供することによって、その人だけの体験を構築し、顧客の満足度とロイヤルティを維持し、競合他社を凌駕しています。

小さなことも見落とさない

いつでもどこでも顧客のニーズに応えるためには、意思決定のプロセスを含むカスタマージャーニーの全体像を詳しくとらえる必要があります。そこで、統計的なモデリングとリアルタイム性を備えたデータ分析基盤を用いて、顧客の現在と過去の行動、さらには今後取る可能性のある行動パターンを加味して、顧客像を俯瞰的に把握するとよいでしょう。

いつ、どこで、どのように焦点を当てるべきかの判断が重要です。それにより、顧客ごとに異なるカスタマージャーニーの各段階におけるやり取りを調整できます。肝心なのは、同じメッセージの繰り返しや的外れなオファーを避けながら、次に取るべき最善の行動を的確なタイミングで提示できるようにすることです。

顧客像を俯瞰的に把握



リアルタイム
分析



統計モデリング
機能

カスタマージャーニーの各段階における顧客行動をモニタリングすれば、何が重要で何がそうでないかをリアルタイムに把握できます。顧客が自身のジャーニーの中でどのチャンネルを通じて接触しているかを把握するときに用いるのが、データ分析基盤です。これにより、ジャーニーのどこでつまずき、どこで前進しているかが浮き彫りになります。

何かがうまくいっていないときは、異常値検出機能を用いるとすぐにわかります。これは、通常のパターンとは異なる動きを見せている要素や事象を特定する機能です。例えば、webサイトの直帰率が上がっているときは異常として検知されます。異常が検知されたら、貢献度分析を用いてあらゆる要因を探り、是正の方法を検討します。各要因がどのように作用しているかがわかれば、新たな問題や消費者のトレンドを見極めて、すぐに対応できます。¹⁰

結果を出している、または出していないチャンネルやメッセージ、頻度、組み合わせを迅速に把握できれば、個別のチャンネルに注目するだけの段階を卒業し、全体としてのパフォーマンスを理解できる段階に進むことができます。このとき、マルチタッチのアルゴリズムアトリビューションモデルと呼ばれる手法を用います。これは、webサイトの閲覧、口座の開設、アプリのダウンロードなどの各施策がマーケティングの成果へとどのように寄与しているかを特定します。

アルゴリズムアトリビューションでは、コンバージョンに至るまでのカスタマージャーニーで通過する個々の顧客接点の影響を正確に測定します。

さらに、複数チャネルをまたぐカスタマージャーニー全体のパーソナライズと連携を強化することで、顧客のニーズに的確に応え、求められているものをタイミングよく提供できるようになります。

適切な評価指標を設定することも重要です。データから何を得たいのか、それをどのように測定すればよいかを事前に検討しておきましょう。例えば、モバイルバンキングのカスタマージャーニーを改善したい場合、タスク完了率、使いやすさ、画面表示速度など、顧客体験に関する一連の指標を定め、現状のプロセスのパフォーマンスを測定する必要があります。

加えて、各チャネルのパフォーマンスを真に理解するためには、充実したレポート機能と、クリーンなデータが必要です。収集したデータが的外れであれば、顧客の反応を正しく把握することはできません。まずは、カスタマージャーニー全体をとらえ、顧客体験の向上と連携に最も影響のある属性データと行動データの要素を見極めることです。

このようにインサイトを深く掘り下げ、施策成果を測定することで、顧客データの安全を確保しつつ、マーケティング施策の可能性を押し広げることができます。

各要因がどのように作用しているかがわかれば、新たな問題や消費者のトレンドを見極めて、すぐに対応できます

顧客体験に関する指標を定めてモバイルバンキングのカスタマージャーニーを向上



タスク完了率



使いやすさ



画面表示速度

勘に頼らず事実にもとづいて方策を練る

顧客の理解は、話をよく聞くことによってもたらされます。しかし、それをさらに進めて、顧客の嗜好、興味、行動について顧客の許諾をもとに収集するだけでなく、それに応じた方策を取ることで、更に大きな成果をあげることができます。つまり、インサイトをアクションに変え、結果を分析し、そこから新たに学ぶということです。

人材、プロセス、テクノロジーを的確に組み合わせれば、インサイトとアクションのギャップをすばやく埋めることができ、カスタマージャーニーの各段階で適切な方策を取ることができます。重要なことは、刻一刻と変化する顧客行動のコンテキストを、どこまで正確に掘り下げられるかです。

リアルタイム分析では、顧客の行動をいわば肩越しに把握して、たった今、その顧客は金融機関とどのように接しているか、つぶさに観察します。電子メール、webサイト、ソーシャルメディア、オフラインを含むいかなる方法で金融機関と接触した場合でも、そこから得られるインサイトは、双方向のコミュニケーションに生かされます。さらに、得られた情報をすばやく活用して、顧客の興味関心に即したコンテンツやオファーをリアルタイムに提供できます。

例えば、モバイルアプリやwebサイトで住宅ローンの情報を見ている人が、まだ申し込みを始めていないとします。この場合、その人がログインしたと

きに、それまで接したデジタルチャネルをまたぐ過去の閲覧履歴にもとづき、適切な関連商品のwebページに導いたり、新しい住宅ローンサービスの告知を電子メールで送付することができます。

こうして対話を密にすることで、顧客理解を継続的に深めていくことができ、営業やマーケティングのROI向上につなげることができます。ログイン後の体験を顧客との対話に生かしている金融機関は、よりきめ細かなサービスを実現できます。さらに、顧客がログインしているかを問わず、一般に公開されているバンキングサイトとログイン後の両方をまたいで、カスタマージャーニーをシームレスに把握し、統合できれば、体験の効果は倍増します。

前進を続けるために必要なのは、サービスを絶えず分析し、顧客がどこに向かい、何をしようとしているかに応じてサービスを改善し続けることです。顧客行動から学び、常に収集している最新のデータにもとづいてアプローチを調整していくことが重要です。顧客分析に人工知能を用いれば、すばやい行動と、期待される成果の理解に役立ちます。最適化を常に繰り返すことによって、顧客行動の変化やパターンを示すデータを継続的に見直し、必要に応じて、エンゲージメント施策の頻度やメッセージ内容、商品、チャネルを調整します。

今の金融機関に必要なのは、データにもとづいてリアルタイムに行動することです。人々がオンラインやモバイルアプリで何をしているか、コールセンターに電話した人がその直前にオンラインで何をしていたかを分析し、ミリ秒単位で反応を返す必要があります。

行動を起こす

データの力を最大限に引き出すためには、組織全体が協力して効果的に顧客データの収集を体系化し、それにもとづいて行動しなければなりません。オムニチャネルの時代に生き残り、競争力を維持するためには、高度な分析やターゲティング、データ管理ツールを含む適切な情報基盤への投資が必要です。

今日、データ分析の専門家やIT部門に頼らなくても、顧客が残したヒントをマーケターが自らの手で読み解くことが可能になっています。データドリブン型の適切なテクノロジーを採用すれば、マーケター自身が膨大なデータを迅速に利用して、的を射たメッセージやサービスを的確な場所に最適なタイミングで提供できます。

アドビがお役に立ちます。アドビの顧客体験管理 (CXM) 基盤は、堅牢で安全なクラウドサービスです。重要な顧客データを収集、管理し、価値あるインサイトを導き、迅速なアクションに転換できます。データのセキュリティも万全です。しかも、既存の基幹システムを置き換える必要はなく、拡張する形で対応できます。統合されたデータ基盤とコンテンツ基盤、オープンな拡張性により、顧客一人ひとりに最適な体験を提供し、企業中心から顧客中心型のビジネスへの変革を強力に支援します。

金融業界における質の高い顧客体験の構築方法については、[こちらのページ](#)をご覧ください。

適切な情報基盤への投資



高度な分析機能



ターゲティング



データ管理ツール

Adobe Experience Cloud は、顧客体験管理 (CXM) のためのクラウドサービスです。金融機関にとって大切な取引相手の一人ひとりを理解し、カスタマージャーニーに沿った適切なコンテンツをタイミング良く提供することで、最適な顧客体験を実現します。匿名の見込み客から既存客まで、デジタル顧客接点からデータを収集し、包括的な顧客プロファイルを構築します。また、金融機関から適切な顧客へ伝えるべき膨大なコンテンツを一元管理し、任意のチャネルへ最適に展開します。Adobe Creative Cloudとの連携により、制作部門や制作会社とのクリエイティブのやり取りを効率化します。また、業界初の顧客体験管理のためのデジタル基盤であるAdobe Experience Platformは、オープンなデータ仕様「XDM」、データガバナンス、RESTfulなAPI、人工知能とマシンラーニングのフレームワークと開発環境、リアルタイムCDP、カスタマージャーニー分析、大規模なジャーニー管理などにより、顧客体験中心のIT戦略を具現化します。

- 1 Global Mobile Money Report 2015、<http://www.mobileecosystemforum.com/solutions/global-mobile-money-initiative/global-mobile-money-report-2015/>、MEF (2015年9月3日閲覧)
- 2 「Data-driven Marketing in the Financial Services Sector Insight Report 2015」、My Customer with Adobe
- 3 「Understanding Financial Consumers in the Digital Era」、CGI (2014年) https://www.sommetinter.coop/sites/default/files/etude/files/report_cgi.pdf (2015年9月17日閲覧)
- 4 「Digital Transformation in the Financial Services Sector」、Econsultancy (2015年)
- 5 「National Australia Bank Engages Customers Worldwide Across Devices」、Adobe Customer Story (2014年7月) <http://www.images.adobe.com/content/dam/Adobe/en/customer-success/pdfs/national-australia-bank-case-study.pdf>
- 6 「Accelerating Digital Agility」、CEB TowerGroup™ Retail Banking (2014年)
- 7 「Data-driven Marketing in the Financial Services Sector Insight Report 2015」
- 8 「RBS, Earning Customer Trust」、Adobe Customer Story (2015年4月)
- 9 「Data-driven Marketing in the Financial Services Sector Insight Report 2015」
- 10 「Data-driven Marketing in the Financial Services Sector Insight Report 2015」



© 2020 Adobe. All rights reserved. Adobe and Adobe logo are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.