



金融機関の デジタル変革規範

デジタルディスラプションの
波を乗り越え組織作り

アドビ 顧客体験管理 (CXM)ガイド



顧客の期待する内容が進化するにつれて、金融機関にも変革が求められています。顧客は、どのデバイスからでも口座取引できることを期待しています。また、利用方法は簡単なほうがよいと考えている一方、指紋、顔、音声などの認証による堅牢なセキュリティも求めています。さらに、アクセスする場所や方法を問わず、自分の興味や関心を金融機関が把握し、適切な対応をしてくれることを望んでいます。このようなことを顧客が想うのは簡単ですが、実現する側にとっては一筋縄とはいきません。

金融機関が改革を進め、顧客と緊密な関係を構築するためには、各部門や関係者、システム、目標などを連携する必要があります。その際に、適切なテクノロジーを選択するのは極めて重要ですが、実のところ、最も困難な課題は、適切な組織モデルを構築することです。これは特に、規



金融機関の60%が、デジタルとマーケティングの役割を分けて考えている。

出典: アドビ

制の厳しい金融機関や大規模な組織に当てはまります。アドビは世界中の企業を支援する過程で、多くの革新的な大手金融機関が、優れた創造力と実行力を獲得するさまを目にしてきました。また、アドビのデジタル戦略グループは、デジタル変革を推進しているリテールバンクを詳細に調査し、組織を成功に導く鍵を明らかにしました。

アドビの調査で明らかになった、成功を収めた金融機関が採用している目標と成熟度に応じた3つの組織構造：

- ・ センターオブ
エクセレンス (COE)
- ・ クロスエクスペリ
エンスチーム
- ・ アジャイル
マーケティング

成熟度

	低		高
 目標	部門をまたいだデジタル能力の開発	チャンネルや事業部をまたいだシームレスな顧客体験の構築	市場投入までの時間と、顧客の需要の変化に対応するまでの時間を短縮
 構造要素	センターオブエクセレンス	クロスエクスペリエンスチーム	アジャイルマーケティングチーム (別名:タイガーチーム、対策本部、横断的組織)
 サブタイプ	一元型COE	クロスエクスペリエンスインテリジェンス	アジャイルマーケティングチーム (試験的)
	ガバナンス型COE	クロスエクスペリエンス施策	アジャイルマーケティングチーム (専任)

最初に、組織構造の詳細と最適な成熟度および目標を確認しましょう。
ここが出発点です。

エクセレンスの一元化

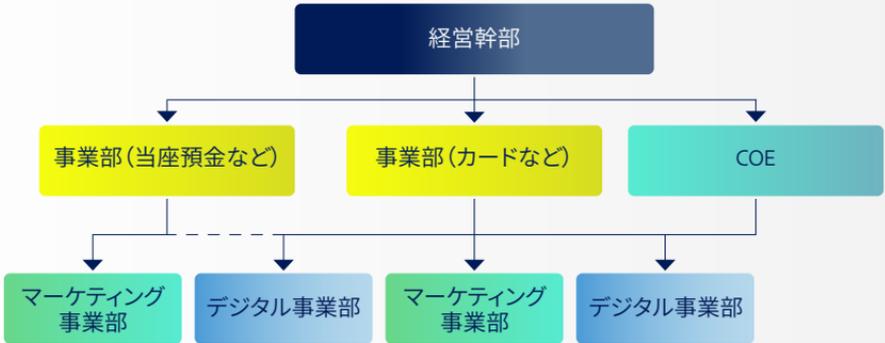
今日、センターオブエクセレンス(COE)は、推奨する3つの組織モデルで最も一般的なものになっています。また、COEはデジタル機能をすばやく開発する場合に最も効果的であることから、変革に着手し始めた企業に最もよく見られるモデルです。

COEは、ノウハウや人材を一ヶ所に集結させたチームです。その目標は、組織横断的なデジタルテクノロジーの導入を率いることから、仮説検証、学習能力の開発に特化したものまで、多岐に渡ります。

COEには2つの段階があります。ひとつ目は、あらゆる施策の実行をCOEでおこなう**一元型COE**です。通例、これは**ガバナンス型COE**に進化していきます。ガバナンス型COEでは、組織全体で協力して施策を実行しますが、COEが基準とガイドラインを設定して、事業部に実行権限を与えます。

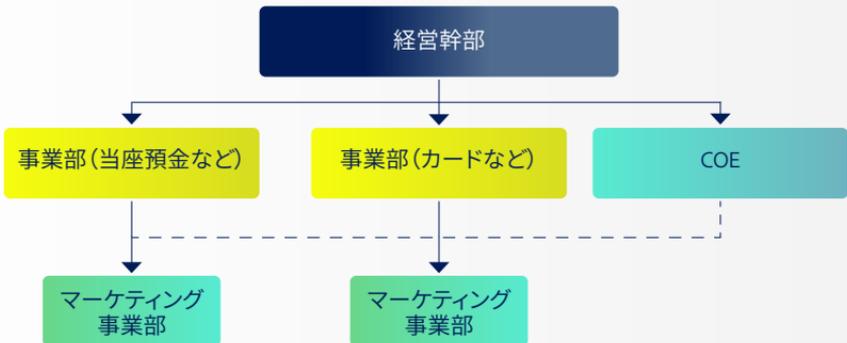
一元型COE

COEは、一元化された戦略を推進し、各事業部と連携して、データ活用、仮説検証、パーソナライゼーションなどの新たなデジタル能力について取り組む。



ガバナンス型COE

COEは、一元化したデジタル戦略とガバナンスを提供し、複数の事業部にまたがるイノベーションに重点を置く。デジタルマーケティング事業部は、個々の事業部内でデジタル施策をおこなう。



実際にCOEに取り組んでいる例として、AAA Northeastを紹介します。同社はコールセンター、webサイト、地域の支店を通じて、自動車保険と会員サービスを570万人の会員に提供しています。同社は、デジタル窓口を活用してメンバーの維持やエンゲージメントを向上させるという目標を設定しましたが、それを実現する方法を模索していました。

「本当に組織を変革したいなら、まず中の人間が変わらなければなりません。他者からの指示をただ受けるだけの体制から、『自分たちが達成しようとしているもの』について積極的にアピールする体制に移行する必要があったのです」と、AAA Northeastのeビジネス担当バイスプレジデントを務めるMark Pelletier氏は語っています。

同社では、CEO直属の組織として、eビジネスCOEを創設しました。事業部とマーケティング部門は連携していますが、eビジネスCOEはそれらから独立しているため、障壁となるものがなく、迅速に業務をおこなえます。COE内部の各チームは、3つの部門により構成されています。

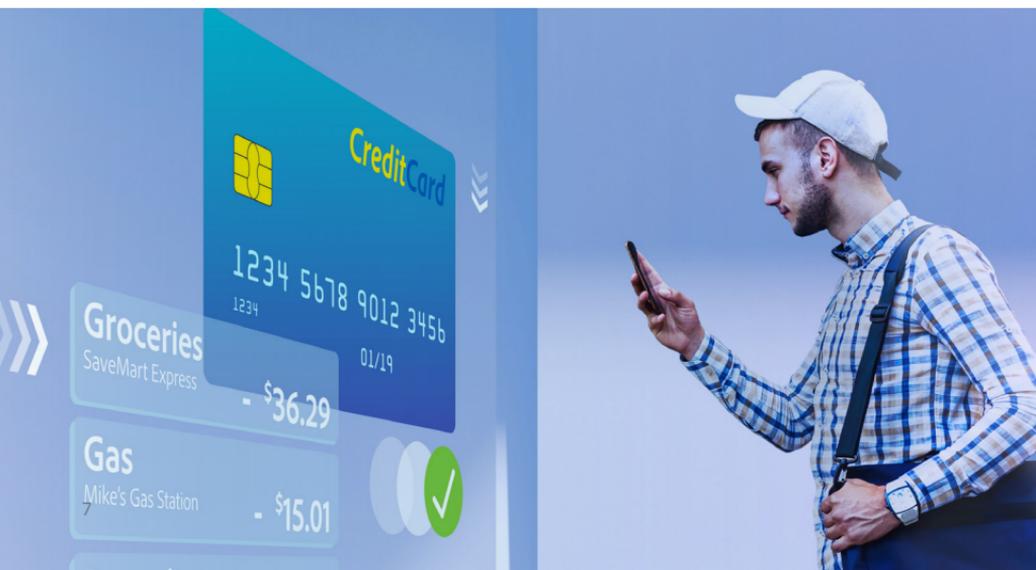
現在のAAA Northeastは、3つの部門により構成されています。事業部は、会員向けサービスや自動車保険、旅行予約などに関連する目標を設定しています。マーケティングは、検索連動型広告などの手法を通じて、消費者に働きかけています。そしてCOEは、複数の商品にまたがるカスタマージャーニーという視点から判断を下しています。これまでのところ、すばらしい成果が上がっているようです。「目標を20%から30%に引き上げました」とPelletier氏は述べています。

一元型COEを円滑に採用するためのヒント

- ・ 明確なKPIの設定
- ・ 明確な責任者の設定。アドビが支援したリテールバンクでは、意思決定にDACI（ドライバー、承認者、貢献者、報告先）モデルを採用して成功
- ・ 早い段階からのコンプライアンスチームの深い関与

ガバナンス型COEを円滑に採用するためのヒント

- ・ COEに施策実行に関する責任がないため、人間関係の強化に投資
- ・ 早い段階からのコンプライアンスチームの深い関与
- ・ 他部門にデジタルの可能性を示すため、啓蒙活動に注力
- ・ 費用が事業部からガバナンスCOEに供給される資金調達モデルを調査。これにより、期待度の足並みを揃えることが可能



顧客中心型への移行

顧客は、モバイルやコールセンター、オンライン、支店など、様々なチャンネルをまたいで金融サービスを利用します。顧客はチャンネルの違いを意識することなく、それらをひとつの顧客体験として捉えています。アドビの調査によると、金融機関では、**クロスエクスペリエンスチーム**を取り入れた組織構造に移行することで、顧客中心型の戦略がより進むことが明らかになっています。

この組織構造の中にカスタマージャーニーを組み込むことで、企業活動の中心に、商品やチャンネルではなく、顧客を置くことができます。主な利点は、統一された顧客体験を提供する責任と能力を作り出せることです。

他の組織運営モデルでも、顧客中心型による、統一された顧客体験を提供することは可能です。しかし、この構造には、顧客体験主導型ビジネスへの移行に有利に働く可能性があります。さらに、うまくやり遂げれば、大きなチャンスを手にできます。Forrester Researchの調査によると、顧客体験主導型ビジネスを展開している金融機関は、同業他社よりも収益が大きく向上する可能性が1.3倍になることが明らかになりました。顧客体験主導型ビジネスには、取り組むだけの価値があると言えます。

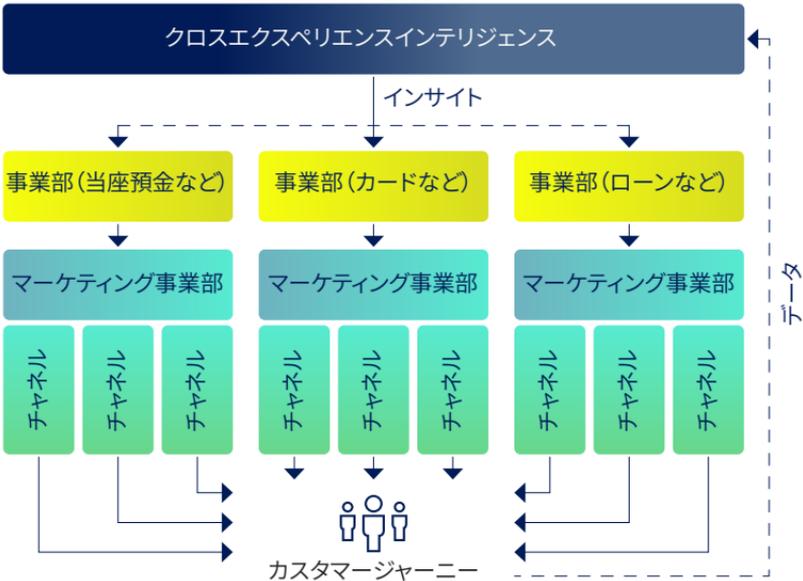
ただし、クロスエクスペリエンスチーム構造には、成熟したマーケティングとデジタルに対応する能力が求められます。具体的には、チャンネル担当や商品チーム、事業部などのあらゆる関係者によって承認された、堅牢な統合データサービスです。

アドビが調査した金融機関には、2種類の組織が存在しました。

クロスエクスペリエンスインテリジェンスチームは、カスタマージャーニーにもとづいてデータを収集し、共有します。これにより、商品やチャンネルなどの既存のグループは、カスタマージャーニーを考慮して変更を決定できますが、チーム自身が実行を担うわけではありません。

クロスエクスペリエンスインテリジェンス

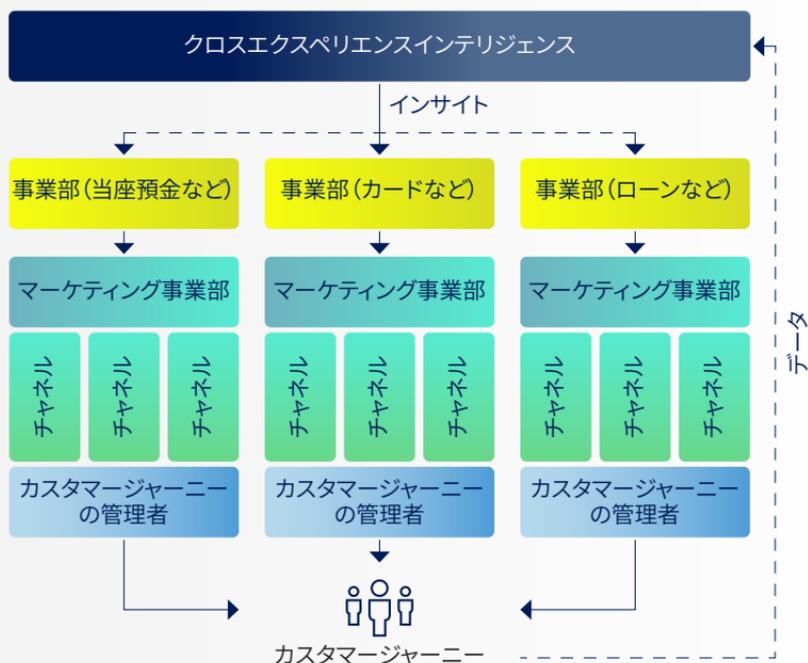
エンドツーエンドの顧客体験を一元的にデータとして把握、分析することで、課題や機会に関する情報を提供します。



より成熟度の高い2番目のモデルは、**クロスエクスペリエンス実行チーム**です。これは一歩進んだモデルで、実際のクロスチャネルへの提供と実行に関する責任をチーム内で担います。この組織タイプは大規模な破壊的変革をもたらしますが、統合された顧客体験の構築に向けた、大きな可能性を秘めています。また、この組織では、チャネルをまたいだ配信を担当するカスタマージャーニーの管理者が配置されます。

クロスエクスペリエンス実行

事業部内のエンドツーエンドなカスタマージャーニーの個別のオーナーが、データを使用して課題を特定したり、包括的なエクスペリエンスを提唱したりします。



クロスエクスペリエンスモデルの実現に成功している巨大金融企業のBBVAは、13万の従業員と8,300の支店を抱え、その売上は250億ユーロ以上に上ります。デジタル的な視点から見ると、同社は昨年だけで、7,200万人の顧客を相手に270億件のデジタルインタラクションを実行しました。

「当社には、カスタマージャーニーの管理者が存在します。商品を管理するのではなく、顧客の総合されたデジタルジャーニーを管理するのです」と、BBVAのデジタルセールスおよび顧客エンゲージメントのグローバルリーダーを務めるEugenia Gibbons氏は語っています。

カスタマージャーニーの管理者は、顧客の動きをくまなく追いつけます。カスタマージャーニーは通常、オンライン検索から始まり、成約または商品とのインタラクション（既存顧客の場合）によって終了します。

カスタマージャーニーの管理者は、検索連動型広告や分析など、デジタル機能のオーナーによる支援を受けます。しかし、デジタルのことだけを考えているわけではありません。Gibbons氏は、「オフラインプレゼンスによる適切な関与が成功要因のひとつであることを理解しなければ、eコマースビジネスで成功できません」と述べています。

こうした取り組みの結果、BBVAは大きな成長を遂げました。現在、BBVAの商品の37%はデジタルチャネル経由で販売されています。わずか3年前まで、この数字は5%にすぎませんでした。

クロスエクスペリエンスチームモデルを円滑に採用するためのヒント

- ・ チャンネルや商品チーム、事業部など、あらゆる関係者によって承認された堅牢な統合データサービスの保有。データは、クロスエクスペリエンスチームが推奨または実行する、あらゆる作業の基礎になるので、組織を編成する前に準備が必要

- ・ 経営陣による強力な支援
- ・ 柔軟なマーケティングアーキテクチャとその利用のためのトレーニングへの投資。つまり、依然としてチャンネルごとに分断しているテクノロジーを想定しているようでは、このモデルの達成は困難

アジャイルチームの構築

組織が成長するにつれて、俊敏性を保つことは困難になります。成功するデジタル組織運営モデルの3番目は、アジャイルマーケティングです。アジャイルソフトウェア開発についてはよく知られています。部門横断的なスクラムチームを組んで、反復（イテレーション）しながら迅速な開発をおこなう手法です。このアジャイルコンセプトをモデルに取り入れて、マーケティング組織に適用します。このモデルは、アドビが推奨する中で最も成熟したもので、最も破壊的な改革を伴うものでもあります。

アジャイルマーケティングの主な目標は、市場投入までの時間短縮です。従来の組織モデルにおいて、クリエイティブ、マーケティング、IT、ブランド、法務などの組織の分断化は、サービスの提供を滞らせることがあります。アジャイルマーケティングは、これを打ち破ることから生まれました。

アジャイルマーケティングの最も重要な役割は、デジタルデータ収集の拡大のような、極めて明確な目標を定義することです。その目標を中心に部隊を編成し、目標に向かってスクラムチームが個別にプロジェクトを実行します。

部隊

部隊は、アジャイルスクラムチームによって構成されます。共同作業の効率を向上するために、同様のコアコンポーネントを備え、同一の場所に配置されます。



部隊



マーケティングスクラムマスター:
計画、報告、予算の提供元。計画を実行するアクティビティを指揮する。



リード:

戦略策定、実行の主導、目標達成に対する責任を負う。



デジタルマーケティングスペシャリスト:
マーケティング戦略とキャンペーンを主導。施策のアイデア創出、計画の調整、実行管理を担当する。



プロポジション:

プロポジションチームと連携し、短期のプロポジション行動に関する責任を負う。

考えられるマーケティングの役割



デジタルマーケティング
担当/コンサルタント



DMP担当



ペイドデジタルメディア
コンサルタント



CRM
担当/コンサルタント

考えられるマーケティング以外の役割



企画開発事業部



分析



デジタルマーケティング
キャンペーンの設計
者/HTMLプログラマー



パーソナライゼーション



リスク

多くのスクラムチームには、スクラムマスター、データ分析の専門家、IT担当者、マーケター、コンプライアンス担当者が参加し、緊密な対面型のチームとして作業します。しかし、規模を拡張していくにしたがって、スクラムチームはコンプライアンスやITパフォーマンスの専門家などの一元化されたリソースを共有することもあります。

Avivaはイギリスでも老舗の部類に入る金融機関です。300年の歴史を誇る企業がディスラプターと称されることはなかなかありませんが、Avivaの場合、その表現は的確です。「新たなデジタル世界に関わり続けていくためには、商品から顧客へと移行する必要があると気づきました」と、Avivaのリテールマーケティングディレクターを務めるTom Daniel氏は述べています。

その移行を促進するために、同社はテクノロジーにとどまらず、社内のマーケティング部門をアジャイルチームへと再編成しました。それぞれの部門間協力チームには、商品およびメディアの戦略担当者やマーケティングリーダー、キャンペーンマネージャー、インサイトおよびDMP分析担当者、デザイナーやコピーライター、顧客体験の専門家、コンプライアンスリーダーなどが参加しています。あらゆるチームメンバーは、スクラムマスターによって統率されています。スクラムマスターは、プロセスを推進し、メンバーの業務を監督します。

Avivaは驚異的な成果を上げています。キャンペーンの構築にかかる時間が3週間から4日間に短縮されました。また、マーケティングキャンペーンに関連するコストと売上も改善しました。同社の初めてのテストケースは、自動車保険のページを訪問した未加入の顧客に対して、電子メールを送信するキャンペーンでした。これが大きな成果を生み、開封率が37%向上、クリックスルー率が176%向上しました。

さらに同社は、アジャイルマーケティングでは同一拠点への配置が極めて重要だということを理解しました。また、技術に詳しいマーケターのほうが成功につながりやすいことも発見しました。同時に、チームの技術

者は、技術の専門分野だけでなく、ビジネスコンテキストも理解できるマーケターである必要があります。初期段階のキャンペーンが示したROIにより、同社は、アジャイルモデルへの完全移行が正しい判断であったことを確信しました。

アジャイルマーケティングを円滑に採用するためのヒント

- ・ アジャイルマーケティングに取り組む前に、データ、マーケティングテクノロジーおよび一般的なデジタル能力のための強力な基盤を準備
- ・ 経営陣による強力な支援
- ・ 測定可能な結果を伴う単一のユースケースに重点を置いた、試験的なスクラムチームから着手

将来の道のり

デジタル変革を成功させるには、適切な組織構造を選択することのほかにも重要な要素があります。アドビの調査では、成功した企業にはいくつかの共通点がありました。

デジタル変革の適切なコンセプトとコンテキストにもとづいてチームを**トレーニング**することは、変革の成功につながる重要な差別化要因のひとつです。テクノロジーについてトレーニングするだけでなく、デジタル化の理由を説明することに取り組みましょう。

例えば、分析の方法をトレーニングするだけでなく、パーソナライゼーションの効果や、ビジネスに与える影響を説明する必要があります。COEから開始しても、一足飛びにアジャイルに着手しても同じです。

また、モデルに関係なく、連携を強化することが重要です。これは特に連携相手が強力な場合に有効です。コンプライアンスチームを早い段階から関与させましょう。終盤になってプロジェクトを頓挫させるような邪魔者ではなく、信頼できるリソースとしてコンプライアンスチームを活用するのです。

コンプライアンスチームを密接に関与させ、デジタルマーケティングに関する知見を共有し、パートナーシップを形成します。コンプライアンスチームがデジタル変革の可能性について詳しく学べるイベントや説明会などをおこなうのもよいでしょう。何をするにおいても、連携の構築は慎重におこないます。

デジタル戦略を成功に導く道は明らかです。まずは、次の項目において自社がどの位置にあるのかを評価することから始めます。

- ・ データ
- ・ マーケティングテクノロジー
- ・ 現在の組織構造
- ・ KPI
- ・ 経営陣の賛同

自社の目標と成熟度を組織構造に照らし合わせ、コンプライアンスチームとの連携を密にし、プロジェクトに必要な支援を提供してくれる経営幹部との連携を構築しましょう。

目標と成熟度に応じて、これらのモデルを社内に複数配置することも可能です。これは、あらゆる状況に対応するアプローチではありません。重要なのは、構造について意図的に取り組み、細心の注意を払って組織を構築することです。

アドビがお手伝いします。

アドビによる[デジタル変革](#)の支援や、協力して独自の[組織構造](#)を構築する方法についてご確認ください。

出典:

Christopher Young, Eugenia Gibbons, Steven Hicks, 「[Creating Experiences that Connect in Financial Services](#)」、Adobe Summit EMEA (2018年5月)

Christopher Young, 「[Financial Services Super Session: Creating Experiences that Connect](#)」、Adobe Summit (2018年3月)

Karin Fenty, 「[The Business Impact of Investing in Experience: A Spotlight on Financial Services](#)」、Forrester Consulting、アドビの委託によるForrester Consultingの調査 (2018年5月)

Mike Oakey, Margaret Wagner, Azlan Raj, 「[Aviva's Audience of One: How a 300-Year-Old Disruptor Puts Customers First!](#)」、Adobe Summit EMEA (2018年5月)

「Original Best Practices in Financial Services」、アドビデジタルストラテジーグループ (2018年)



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

