



一人一人に寄り添う

— 顧客の夢や望みの実現を手助けするAIバンキング —

NTTデータのグローバル調査によれば、金融エグゼクティブの8割超が「AIが、顧客ごとに商品を差別化する戦略の柱」と認識

2021年2月

目次

はじめに	3
主な調査結果	4
AIによって可能となる未来の銀行とは	5
金融サービスとAIはすでに好結果の歴史を共有	7
AIが、顧客の心をつかむ新たな方法を創造	9
二つの異なる顧客セグメントが、個別化財務ガイダンスに 向けた銀行戦略を左右	11
個別化プロアクティブサービスにとっての機会	13
個別化への一連の活動が進行中	14
個別化プロアクティブサービスに向けたAI投資の現状	15
個別化の取組み実行には提携が鍵	17
個別化プロアクティブサービス構築への障害の種類は、AI成熟度で違い	18
個別化プロアクティブサービスによる顧客の獲得・維持： 当社からの推奨事項	19
おわりに：顧客との新しい関係の構築	23
調査の方法と対象	24
出典	25
（参考）日本での調査結果	26

はじめに

金融業界では、常に、深く個人に関わるビジネスが存在します。顧客たちは、自らの金銭的な未来を、信頼できる人や金融機関にのみ託すでしょうし、そのような絆は、数世代にわたる人と人との関係を通じて築かれてきました。

しかしながら今日、ビジネス、テクノロジー、そして社会における激変が重なり合っ、金融機関と顧客は、突然引き裂かれようとしています。新たな競合者の登場、変化しつつある顧客の期待、デジタル技術の飛躍的向上、ますます複雑化する規制が、銀行の標準的な業務運営モデルを脅かしています。

さらに、この後に続いたCOVID-19の出現は、顧客が、取引の方法や相手について根本的に見直すきっかけとなっています。金融機関にとって一つの危険な兆候と言えるのは、顧客がオンラインでの取引を増やしつつあることです。伝統的に銀行は、既存顧客との関係強化、新規顧客の獲得、そして新しい商品やサービスの紹介などの面で、顧客の支店への来訪に依存してきました。

もし対応を取らなければ、金融機関は、確立していた顧客との信頼関係——金融機関自身にも顧客にも役立ってきた1対1の関係——を失うことになるでしょう。しかし、ここで素晴らしいニュースがあります。新しい技術と次世代顧客の熱意により、金融サービス業者は、個人に合せて個別化した(personalized)、プロアクティブ(proactive：先取的かつ能動的)なサービスを構築できるようになっているのです。それは、顧客ごとに調整され、必要な時に提供され、一人一人の人生上の目標や望みをデータで把握したうえでのサービスです。

銀行業におけるこの革命は、驚くべきものではありません。NTTデータによるグローバル調査によれば、金融エグゼクティブの間で珍しいほど一致した認識があります。それは、今後数年間にわたって競争における成功への鍵となるのは、人工知能(AI)技術の実装である、ということです。銀行・証券・資本市場・資産管理・カード決済分野からの、476人のエグゼクティブ回答者の8割超が、彼らの戦略にAIを組み込みつつあると述べています。その目的は、個別化プロアクティブサービスを開発し、顧客を獲得・維持し、新しい市場に進出し、業務をより効率化することです。

こうした意見の一致は、特定の地域に限られたものではありません。

この調査は、米国、ドイツ、英国、日本、ブラジル、イタリア、スペイン、メキシコのエグゼクティブに対して行われたものです。加えて、AIに導かれた未来の銀行の姿を巡っても、概ね共通するビジョンが窺えました。競争の勝利者となる金融機関は、AIや機械学習などの関連技術を用いて、日常業務を自動化し、経費を削減し、正確性を向上させていくであろうということです。また、豊富な顧客データと分析手法向上のおかげで、金融機関は、常に新しいビジネスモデルを試し、ビジネスプラットフォームに参画し、さらにはそれを自ら運営し、魅力的で個別化された顧客体験——それは、顧客が生涯を通じて財務上のスマートな決断を行うのに役立つことになる——を創り出すようになるとみられます。

最も重要なことは、金融機関のこうしたAI導入への熱意が、それらの顧客によって支えられているということです。4,807人の銀行利用者からの回答で分かったのは、ある顧客セグメントが、金融ニーズに1対1でサービスを合せてもらえるのであれば、金融機関と関係を築いて個人情報を提供したい、と考えているということです。この顧客セグメントは、テクノロジーを気軽に利用し、年齢的には若め(ジェネレーションXとミレニアル世代で35~44歳あたり)の層です。

この「未来派」(Futurists)は、金融機関が今後賭けるべき顧客セグメントだと言えます。当社の調査結果によれば、明日の勝者とは、グループを対象にした大まかなマーケティングの域を超えて、個別化されたプロアクティブな財務ガイダンスへと——AI技術によって——移行していく金融機関です。

こうして、個人金融のもう一度の革命への準備は整いました。今回は、デジタルサービス、クラウドベースのオペレーション、そして金融サービスの戦場に踏み込んだフィンテックやその他テクノロジー業者の登場によって、かつて切り開かれた道をたどっていくことになります。唯一の論点は——そしてそれが大きな問題なのですが——AIを中心に組織を再編し、実験と迅速な変化を重んじる企業文化を創り、利用者の信頼を勝ち取るという課題に、伝統的な金融機関が対処できるかどうかということです。

本レポートはこれらの問いに答えることから始まります。そして、課題克服に向けての手始めのガイダンス、求められる能力、今後3~7年間にわたって競争優位性を構築するのに必要なベストプラクティスを提供します。

主な調査結果



顧客ごとに完全に個別化された推奨に対し、個人情報を提供しお金を支払うことに前向きな顧客セグメント（「未来派」）が拡大中



顧客は、大きな支出全般の決定に関し、金融機関の良心的アドバイザーとしての役割を期待



金融機関が顧客を獲得・維持するうえでの最大の課題は、顧客ごとにアドバイスをカスタマイズして提供するためのAIとデータの活用

81%

の金融機関は、顧客獲得・維持のうえでAIが戦略上重要な地位を占める、との考えに同意

93%

の金融機関が、個別化プロアクティブサービスの提供は「未来派」顧客を獲得・維持できる機会だと考えているものの、顧客ごとの個別推奨にAIとデータを活用している先は16%



将来を見据えた金融機関では、今後3～7年の間に、1対1で完全に個別化されたプロアクティブサービスが差別化の手段となる、と認識



金融機関の間では、個別化プロアクティブサービスを構築するための一連の活動が進行中で、14～18%の先が旅行会社や音楽・ゲームのプロバイダーなどのサービス業者と積極的に提携

AIによって可能となる未来の銀行とは

金融業界が、未来を託す重要テクノロジーとしてAIを重視するのは正しいことなのでしょうか？当社は、声を大にして「イエス」と答えます。「AIの概念は、『オズの魔法使い』でブリキの木こりが自らの心を探し出して以来、存在している」とする論者がいます。しかし実際のところ、この分野が急速な発展を遂げたのは、「機械は考えることができるか」¹との問いを巡り、アラン・チューリングが1950年に土台となる論文を執筆してからです。そして、私たちの多くがこの分野の進歩に注目するようになったのは、AIロボットたちが、1997年にチェス王者であったガルリ・カスパロフを、2011年にクイズ番組「Jeopardy!」の二人の王者を、そして2017年に囲碁の王者であった柯潔を破った時でした。AIと人類とのゲームはまだ進行途上でした。

これらの勝利には、直感力、想像力、戦略的思考が必要でした。こうした能力は、以前は人類に固有のものと考えられてきたのですが、個別化プロアクティブサービスの提供に不可欠なものとなっています。今や、それらサービスは現実のものとなり、Netflixやその他の企業が、顧客の嗜好や実際の行動に基づく推奨エンジンでの提案を可能にしています。

当社の予測によれば、2025年までに、銀行は従来のサービスレベルを大幅に超えていくことになるでしょう。自行の顧客基盤の数々の望みや夢を把握し、そしてそのデータに基づいて、シームレスかつプロアクティブに行動できるようになるはずです。

金融機関はまた、顧客に向けて、インテリジェントな体験を——顧客自身のニーズが予測され、必要な時に任意のチャネル経由

で推奨事項が伝わってくるような体験を——提供できるようになるでしょう。また、重要な決定やタスクを自動化することができるようになるはずです。たとえば次のとおりです。

- AIに導かれた金融機関は、過去の会話、その他やり取り、顧客の嗜好から得られた顧客データに基づいて、高度に個別化された、1対1の適切でタイムリーな財務ガイダンスを提供するようになります。
- 将来金融機関が提供するものは、本業に近い金銭や管理面でのサービスだけではありません。それらに加え、金融業界以外のサービスを、自身のオンラインプラットフォームやエコシステムを通じて顧客に提供することにより、顧客とより深く関わりを持つようになります。サードパーティ業者との契約を通じた、そのような拡大サービスには、保険、税務、法務、小企業向けサービス、旅行、飲食、小売なども含まれることが見込まれます。
- また、銀行は、お客様110番、旅行の企画、特別なイベントへの優先的なアクセス、さらには音楽やゲームに至るような、コンシェルジュ型サービスへのアクセスを提供するようになると、当社では予想しています（音楽やゲームが銀行ポートフォリオの一部になるなんて、と思われるかもしれませんが、実はすでに起こっています。次の「ケーススタディ：プラットフォームとしての銀行」をご覧ください）。これらのサービスが、顧客のロイヤルティ向上や、契約口座の増加をもたらすことになるでしょう。



ケーススタディ：プラットフォームとしての銀行

金融機関：CaixaBank（スペイン）

金融機関は、AIを用いて、伝統的銀行サービスからどれくらいまで取って離れていくべきなのでしょう。デジタルバンキングのパイオニアであるCaixaBankは、「imagin」と呼ばれるモバイルプラットフォームとアプリを用意しました。それらの上で、金融サービスだけでなく、サードパーティたちの手による、ビデオゲーム・音楽や、イベントへのアクセスなどのコンシェルジュサービスを、260万人のジェネレーションZユーザーに提供しています²。このエコシステムのパートナーたちは、共同で得た収益を分配するというモデルのもとで活動しています。CaixaBankの戦略は、ミレニアル世代が実際の銀行サービスを必要とする前に、imaginコミュニティへの参加を積極的に促すことを通じて、彼らとの関係を始めることにあります。AIと高度な分析は、顧客とのやりとりを強化し、また、新商品開発に際して情報を提供します。AI、革新的な商品設計、そして最近ではハイブリッドクラウドの活用も組み合わされており、こうしたことから、CaixaBankはAIを活用した銀行の最前線に位置付けられています。

現実の世界において、先例のない個別化プロアクティブサービ

スとは、一体どのようなものになるのでしょうか。ここで、未来の顧客が登場する二つのシナリオを見てみることにしましょう。コンサルタント、妻、母親であり、そして将来フェアリーを買おうと思っているエーヴァ（図表1）と、独身の獣医助手で旅行好きのカルト（図表2）が登場します。

エーヴァの銀行は、彼女の資金ニーズだけでなく、彼女の人生の目標や希望を含む全方位の視野を持っています。このことにより、AI駆動のテクノロジーが——もちろんエーヴァの事前承認のもとで——彼女を「フォロー」して、彼女の支出によって彼女の目標達成が損なわれるかもしれないときには、積極的にアドバイスすることができます。さらに良いことに、銀行は、希望実現に向けた計画から外れないように、代替案を提示しています。今日の金融の世界からみれば一見押しつけがましいようですが、このような金融機関による追跡ややり取りは消費者には評価されます（ただ、適切な細かさのレベルを巡っては、評価が固まるまで時間が必要でしょう）。

エーヴァ | 55歳 | コンサルタント | 米国・アラバマ州在住



- 既婚、2子が大学生（20歳のクリスと18歳のマット）
- 65歳で引退し、バーモント州に移住して民宿を開き、フェアリーを所有するのが夢

銀行はエーヴァに対して、大まかな個別調整がなされた推奨（プロアクティブな金利4.5%の自動車ローンの申込み）、または、完全個別化（1対1）の推奨（学費支払の義務があり、フェアリーを今買ってはいけないとの忠告）を提供可能

人間の銀行アドバイザーがエーヴァと話をして、彼女の望み、夢、好きなこと、嫌いなことを把握し、顧客管理システムに入力

銀行のアプリが、位置情報により、エーヴァがフェアリーのディーラーにいることを察知

エーヴァのことを知っている銀行は、彼女の夢、所得、支出（近々の学費支払）、貯蓄額などの情報を関連付け

銀行は、彼女が予算計画にとどまって目標を達成したいのなら、今は良いタイミングではない、と干渉してアドバイス

銀行はエーヴァに対し、フェアリーを持つ夢をいつどのように実現させるかについて、完全に個別化した貯蓄ガイダンスを提供

この間、銀行はエーヴァに対し、この最寄りのディーラーで、週末に一度フェアリーをレンタルすることを推奨

このディーラーは銀行のエコシステムの一部で、エーヴァに対しリース料の20%割引を提供

【図表1】顧客の金銭的福利やライフスタイルをAIはどう向上させるのか

カルロのシナリオでは、彼の銀行は、大きな旅行への野心に対応した、特注の予算計画を作っています。また、カルロにとってのもう一つの利点は、彼の銀行が、彼に割引価格を提示する航空会社やホテルなどの業者と、エコシステム上で関係をもっていることです。銀行は、彼の旅行中もその動きを監視することを通じて、彼に最善の恩恵をもたらすよう行動します。顧客にやさしい技術のこのような活用は、銀行とカルロとの間をより深く感情

的に結びつけ、彼からの信頼とロイヤルティを確かなものにします。

エーヴァとカルロの両方にとって、未来の銀行は、単に取引の処理、融資書類の作成、定型的な財務アドバイスを提供するだけではありません。顧客データとリッチなアナリティクスを組み合わせることで、金融機関は顧客の生涯の目標達成を支援するパートナーとなるのです。

カルロ | 25歳 | 獣医助手 | イタリア・ミラノ在住



- 独身
- 子供なし
- スリランカへの旅行が夢

将来金融機関が成功するには、高度に個別化された、感情とつながるポジティブな体験を提供する必要

人間の銀行アドバイザーがカルロと話をし、彼の望み、夢、好きなこと、嫌いなことを把握し、顧客管理システムに入力

銀行のアプリが、カルロに対し、スリランカ旅行に向けた完全に個別化した貯蓄計画をプロアクティブに提供

自動積立を設定し、給料の2%の彼の貯蓄口座に振り替えることを推奨

銀行のアプリがカルロの口座を監視し、異常な支出について警告

特定費目への支出を巡り、どうすれば節約できるかをアドバイス

カルロは、銀行のエコシステムの提携先から航空運賃とホテル代の割引を受け、支出額を節約

カルロのスリランカ滞在中に災害が発生し、同国を離れられず

銀行は、カルロにプロアクティブにコンタクトをとって、彼の健康状態をチェックし、ホテルにとどまっていることを確認し、彼と大使館の仲介をし、現金を手当てし、できるだけ早い帰国を確かに行うことを支援——銀行への好意が強まる

【図表2】感情とつながることでAIは顧客体験をどう豊かにするのか

金融サービスとAIはすでに好結果の歴史を共有

ここまでで明らかのように、金融サービスとAIは、互いに無縁の関係ではありません。金融サービス業者は、バックオフィス業務を合理化するべく、ロボットによるプロセス自動化（RPA）を採用した先駆者でした。以来、金融機関はAIを用いて、融資申請を分析し、不正取引を発見し、チャットボットで顧客にとって一般的な質問に答えてきています。

したがって、「競争的優位を得るためにAIを採用する」との方向性について、当社の調査で金融エグゼクティブの全員が同意しているようにみえることは、さほどの驚きではありません。回答者のうち、83%が、AIは「オフリングを差別化して顧客を獲得する新しい方法を生みつつある」と答え、また82%（そしておそらく実態はそれ以上）は、AIはすでに「顧客を獲得し維持するうえでの、自社戦略の重要な一部になっている」と答えています。

それでも多くの銀行が差別化と顧客の獲得に苦勞

AIは、金融サービスにとってまさにちょうど良い時期に、広く受け入れられ実装されるようになりました。テックジャイアントから大規模小売業者に至るまで、新しいプレーヤーが次々と参入している状況にあって、多くの金融機関は、自身の差別化を図って顧客を獲得することに苦勞しており、また、しばしば安心できないほどの高い離職率にも直面しています。

銀行幹部が掲げた他の大きな課題は、信頼の構築です。難しい理由は明かです。銀行を見限る理由を顧客たちに尋ねてみたところ、トップ5は次のとおりでした。

- 情報侵害の恐れ
- 貧弱な顧客サービス
- 嫌な経験
- 高い手数料
- 魅力のない商品性（預金や融資の金利）

これは、どのような業界にあってでも克服が難しい不満リストと言えます。

当社調査において金融機関の回答者は、顧客を獲得・維持するうえでの最大の課題として、「顧客ごとにカスタマイズしたアドバイスを提供する目的でのAIとデータの活用」を掲げています。その理由は、AIを実装するのは大変だからです。AIはプラグ

アンドプレイのソリューションではありません。これまで、金融サービス業者が概ね志向してきたAIの使い方とは、問題——たとえば人間がミスを起こしやすい取引処理——を解決する手段としてのものです。今日求められているように、総合的な戦略策定のなかで、顧客サービスから監査の質、規制へのコンプライアンスに至るまで、すべてにAIに関わらせようとしていた訳ではありませんでした。

当社では、銀行の大半がテクノロジーの実装を最大の難関と考えている、とみています。そしてその原因が、明確なAI活用の戦略自体が不十分なケースが多いことだと考えています。そうしたケースでは、AIソリューションの潤滑油である顧客データは断片化し、組織内のサイロに閉じ込められているのが実情です。さらに、クラウド登場以前に設立された、基幹技術のソリューションを活用している銀行では、データの取込み、処理、分析に関して柔軟性がなく、それらデータに基づいて迅速な意思決定を行うことが難しくなります。また、そうした銀行ではビジネス部署とテクノロジー部署の協業を妨げる、階層的な業務運営モデルがとられている場合が見えます。

83%

自社固有のデータセットへのアクセスを通じ、AIはオフリングを差別化して顧客を獲得する新しい方法を生みつつある

82%

AIは、顧客を獲得し維持するうえでの、自社戦略の重要な一部になっている

81%

AIは、金融機関がどのように顧客を獲得・維持するべきか、ということについて、大きな変化をもたらしている

【図表3】 AIの時代

さらに、COVID-19が影を落としています。多くの顧客が、やむを得ずオンラインバンキングに飛びついた結果、伝統的な銀行では、支店レベルでビジネスに成功する能力が損なわれています。もし、テクノロジー企業やフィンテック企業が、これら顧客の望むものを提供できるのだとすれば、彼らがそれまでの金融サービス業者を見限ることを考えたとしても無理はありません。そして課題の最後として、今回の調査では金融機関でさえ、新商品の発売が遅いことを認めています。

1

顧客ごとにカスタマイズしたアドバイスを提供するためのAIとデータ活用

2

顧客との信頼の構築

3

フィンテック企業やテクノロジー企業との競争

4

顧客との対面でのやり取りの制約

5

新商品発売の遅さ

【図表4】 顧客の獲得・維持に関する主な課題

AIが、顧客の心をつかむ新たな方法を創造

現代の金融サービス業者は多くの課題に直面している訳ですが、それらの克服を手助けできる、AIに基づくソリューションが存在しています。それらは、差別化したオファリングを創り出して、顧客を引きつけ、ロイヤルティを築くことができます。当社が尋ねた幹部たちからは、そのような見方への強い支持がありました。

ケーススタディ：1対1の体験

金融機関：Scotiabank（カナダ）

2020年11月、Scotiabankは、消費者・企業両方の顧客に向けて、よりインテリジェントで顧客に合わせた財務アドバイスを提供するための、グローバルAIプラットフォームを打ち出しました。同プラットフォームは、機械学習を利用して、各顧客のニーズを予測・把握します。同行の発表は次のとおりとなっています³。「弊行のコアリテールバンキングプログラムでは、お客様にあった適切なオファーによる関係強化など、エンゲージメントを大切にしており、AIモデルはその中核を成してきました。」「このプラットフォームでは、お客様へのアドバイスの質を大事にしながら、その高い処理能力によって識見を迅速にお届けすることができます。そして最終的には、より優れた情報を提供し、お客様の金銭面での目標達成をサポートします。」

金融サービス業者は、強靱な腕力を使って取り組み始めます。銀行は、ビッグテックでさえ対抗できない独自の強みをもっています。それは、長年、時には数十年に及ぶ取引関係のなかで蓄積された、大量の顧客情報です。情報を集めて顧客のプロファイルを作り上げるのに、非金融機関は、公的な記録や、信用調査機関のような民間情報源に頼らざるを得ません。しかし金融機関は、すでに銀行口座残高を最小通貨単位まで把握しています。金融機関は、顧客がどのような買い物の好みを持っているかということや、どういう相手との取引が好きかということを知っています。顧客は、口座を開設したり融資を受けたりする際に、金融機関に詳細な財務情報や雇用情報を提供しています。また顧客は、金融機関のクレジットカード、デビットカード、請求書払いサービスを利用しています。

銀行が非伝統的な競合他社より優れているもう一つの点は、金融の取引で信望を得ていることです。GoogleやAmazon、Appleとは異なり、銀行は500年以上存在しており、細かい規制を受け、個人情報を使用する際には倫理規定に拘束されています。これらは、信頼を育む肥沃な苗床です。利用者はセキュリティのことを心配してはいますが、本調査回答者の65%が、自らのメインバンクでの個人情報の取扱いに全幅の信頼を置いています。

AI、ビッグデータ分析、安価になった処理能力のおかげで、この個人情報の宝庫は、すでに様々な洞察を生み出しつつあります。そのような洞察は、たとえば「最近大学を出た人たち」など、ある消費者セグメントに合わせてオファーを大まかに調整する、といった類の努力を手助けしています。その次のステップは、さらに強力なものになります。そこでは、一人一人の顧客の人生——夢、望み、願望、そして日々のニーズや課題——に対し、AIや他のデジタル技術を使って取り組むことになります。言い換えれば、真の1対1の関係への取り組みです。

金融サービス業者にとって、顧客について知っていることは、他者では克服することが難しい、競争上の優位性となり得ます。

個別化プロアクティブサービス

金融機関が、AIを中心とするデジタル技術や内外データを活用して顧客に提供できるカスタマイズには、二つのレベルが存在します。

1. **大まかな個別調整（broad tailoring）**：「1対多」の戦略での、各顧客セグメントをターゲットにしたマーケティング。
2. **完全に個別化した（1対1の）推奨（individualized [one-to-one] recommendations）**：「1対1」の戦略で、人生の目標や希望を達成する方法について、顧客一人一人に対する個別財務ガイダンスの提供。

本レポートでは、このカスタマイズの二つのレベルを合わせて「個別化プロアクティブサービス」（personalized proactive services）と総称します。

AIは、今や一連の新しい競争機会を生み出そうとしており、金融サービス業者では、以下に述べるようなメリットを享受できるようになります。



高度な個別化：AIによって、金融機関は、顧客タイプ別に大まかな調整をするレベルを超えて、1対1の提案を行うことができます。エーヴァやカルロのような顧客に対して、特定の時間や特定のニーズに基づいた——そして大半の携帯電話に搭載されている位置情報機能のおかげで、特定の場所にも基づいた——より良いアドバイスを提供することが可能になります。

エンゲージメント：金融機関は、AIを利用して顧客と対話し、卓越したサービスやデジタル体験を提供することができるようになります。例としては、大きな支出の決定に関して、理性に基づいて助言したり反対意見を述べたり、あるいは、顧客が必要とする、ないし関心を持つかもしれない商品やサービスを予測したりすることなどです。

コラボレーション：AIは、個人データにアクセスすることで、顧客の希望、所得、支出、貯蓄を関連付けて、彼らの金銭的な目標達成を手助けするような個別化プロアクティブサービスを開発するうえでの、ガイダンスを示せるようになります。

エコシステム：AIとデジタルの能力を活用することで、金融機関は業界内外のパートナーと協力しながら、オンデマンドの自動車保険からスポーツイベントへの特権的なアクセスに至るまで、各顧客向けに完全に個別化したサービスを提供することができます。

顧客を引きつけ、とどまらせるものとは

今回当社は、金融機関幹部に加え、5,000人近いあらゆる年齢層の銀行顧客を対象に、調査を実施しました。その結果、「金融機関に何を提供してほしいか」という点について、明確な意思が得られています。[図表5]は、彼らの回答を示したものです。

言うまでもなく、これらの顧客は、資産やプライバシーの保護について業者を信頼しない限り、これらの新しいサービスを利用することはないでしょう。

53%

来たるべき大きな支払（学費、住宅ローンや自動車ローンの元利払いなど）についての、プロアクティブなリマインド

49%

必要であったり関心をもったりするかもしれない商品やサービスの予測

47%

所得、支出、貯蓄を関係付けた、金銭的な目標達成の手助けになるプロアクティブなガイダンスの提供

46%

大きな支出決定全般に関する良心的（理性に基づく）アドバイザーの役割

39%

買い物の際に干渉して止めたりするような、予算計画の維持や金銭的な目標達成への手助け

【図表5】顧客は様々な個別化プロアクティブサービスに関心

調査結果は以下の通りです。

- 銀行顧客の59%は、銀行に「約束どおりにしてほしい」と述べています。彼らの要望は、約束を守って信頼できることを示すということです。2日後に支払うという約束なら、確実に2日後に資金にアクセスできるようにすることであり、個人情報保護するとの約束なら、そのようにしてほしいということです。
- 66%の人が「誠実でいてほしい」としています。過ちを犯したら、そのことを明らかにして速やかに修正してほしいということです。
- 42%の人が「私のことを知ってほしい」としています。過去のやり取り、好み、生活状況に基づいて、利用可能なサービスを提供するために、自分について十分理解してほしいということです。

二つの異なる顧客セグメントが、個別化財務 ガイダンスに向けた銀行戦略を左右

当社では、これら顧客を、「未来派」(Futurists)と「伝統派」(Traditionalists)の二つのグループに分類しました。分類の基準は、自らの金銭的福利を向上させる目的で、商品やサービスについて個別化された推奨が提供されることに対して、より多くのお金を支払う意思があるかどうかということです。



「未来派」 (回答者の35%)

「未来派」は、銀行が成長のために理解すべき最も重要な顧客セグメントながら、機会とリスクの両方を招来。

「未来派」の存在がとりわけ望ましいのは、自らの金銭的福利を向上させる、個別化された商品やサービスの推奨に対して追加的に支払い、かつ個人情報を提供する意思があるため。「未来派」の66%は、個別化プロアクティブサービスが、彼らのメインバンクが提供する重要な機能の一つであるという考えに同意。

しかし、彼らのロイヤルティは相対的に低位。他の銀行であれビッグテックの競合者であれ、誰か他社から提供されている、個別化プロアクティブサービスを受けるために、メインバンクを見限ることも厭わない可能性。

若年層

ジェネレーションX・ミレニアル層の比率が相対的に高い(35~44歳層の24%、25~34歳層の22%) — 成長中の望ましい顧客セグメントで、デジタルの商品やサービスを嗜好

高所得セグメント

年収が10万ドルを超える家計からの回答者が高比率

テクノロジーに精通

テクノロジー利用に精通し、ウェブサイト・モバイルアプリ・ソーシャルメディアを通じたオンラインバンキングを日常的に利用

銀行との動的な関係

3行以上との取引関係をもち、時間を経て取引先を追加

商品への複雑なニーズ

住宅ローン、自動車ローン、個人ローンなどの利用可能性が高い

個人情報の提供に前向き

金銭的福利の向上に資するのであれば、オンライン販売のサービスなどからのデータを提供することに相対的に前向き



「伝統派」 (回答者の65%)

「伝統派」は、個別化された商品やサービスに関する提案を受けるために、追加的に支払う意思はない。銀行サービスへの満足度が低いながらも、新しい銀行への移行にも消極的。外部から財務的なガイダンスやサポートを受けることは、このグループでは優先事項ではない。

「伝統派」は、個別化プロアクティブサービスの範囲が広がることに敏感でない一方、ロイヤルティが高く、かつ彼らの要求を満たすことは容易。こうした点から、彼らを引き止め続けていく価値あり。

同様に重要なことは、「伝統派」の多くは、キャリア末期(ないし退職後)であり、「未来派」に比べ管理する資産が多いという点。

中高年層

ベビーブーム世代(55~64歳層の23%)とジェネレーションX・ミレニアル層(35~44歳層の22%)が相対的に高比率

低所得セグメント

年収10万ドル未満が相対的に高比率

テクノロジーに不慣れ

テクノロジーに関し中〜低位の習熟レベル

動きのない銀行関係

メインバンクを変える可能性小

限られた銀行サービスへのニーズ

小切手、貯蓄、クレジットカードのような基本的な銀行サービスを利用する傾向

個人情報の提供に後ろ向き

オンラインでの顧客体験が向上するとしても、個人情報を提供することに相対的に後ろ向き

【図表6】「未来派」と「伝統派」の主な違い

「未来派」は個別化プロアクティブサービスに 備え十分 …

66%

プロアクティブなサービスはメインバンクが提供する重要な機能である、との考えに同意

57%

他の金融機関で提供されるプロアクティブなサービスを得るために、自分の金融機関を見限る可能性

33%

プロアクティブなサービスの提供は魅力的で、契約締結を希望

… ただし、恩恵を追求

- 節約
- 銀行サービスのコスト低下
- 財務管理のための個別化されたオンラインガイダンス
- 大きな支出の決定に関する良心的アドバイザーとしての金融機関の役割
- 広範な問題（保険、税務、法務など）に関する個別化されたオンラインサポート
- 顧客体験と金銭的福利の向上

「未来派」と「伝統派」はあらゆる顧客層に存在するとは言え、はっきりとした違いがあります。

一般に「伝統派」は、年齢が高く、テクノロジーにあまり慣れていない傾向があります。ライフステージのどのあたりに位置するかによりますが、相対的に所得水準が低めで、高価な資産はもっていないかもしれません。また、個人情報の提供には慎重です。ただ、追加的なサービスについての要求度も低く、彼らを満足させるのは難しくありません。

一方、「未来派」は若めで、テクノロジーの利用に慣れ、デジタルの商品やサービスを使うことを好む傾向があります。

ある意味において、「未来派」と「伝統派」は互いに好循環をもたらす関係にあり、両方とも注意を払う価値があります。「伝統派」は安定的にキャッシュをもたらし、銀行はそれを、新しい

顧客——「未来派」——を狙った技術的な取組みの財源とすることができるとでしょう。時間が経てばテクノロジーはより使いやすいものになり、「伝統派」に対してさえ「未来派」へと変身する動機を与えます（おばあちゃんも、Facebookで孫たちをフォローしてAmazonで注文するにつれ、同様な素晴らしい体験がオンラインの金融サービスから受けられることを学ぶことになります）。

今後10年にも満たない間に、「未来派」は「伝統派」に取って代わるはずで、アーリーアダプター（初期採用層）は、いずれ現状維持の顧客となっていくでしょう。このため、今はまだ小さい、この顧客セグメントのために計画を進めることは、長い目でみれば、金融機関により多くの恩恵を与えることになります。AI、機械学習、自然言語処理の進歩によって、銀行とそのインテリジェントな仮想アシスタントは、すべてのセグメントに対して個別化プロアクティブサービスを提供できるような、莫大な能力を得ることになるはずです。

「未来派」は、以下に関する個別化プロアクティブサービスを提供するメインバンクを信頼

貯蓄手段、小切手、クレジットカード・デビットカード >50%

請求書払い 45%

ロイヤリティプログラム 43%

バンキング・資産運用サービス 40%

銀行がすでに同様なサービスを顧客に提供済みであることを考慮すれば、これらの結果は理解可能。

【図表7】 個別化プロアクティブサービスへの「未来派」の期待

個別化プロアクティブサービスにとっての機会

「未来派」は、「伝統派」よりも、金銭問題での手助けを求めています。「未来派」は、金融機関が彼らの個人情報を使用して、彼らの金銭的な目標を達成するための個別アドバイスをプロアクティブに提供することを望んでいます。その回答者の66%は、個別化プロアクティブサービスが、メインバンクが提供する重要な機能であるという考えに同意し、57%は、そうしたサービスを他社から得るために、従来の金融機関を見限る可能性があります。

たとえば、すでにみましたように、これらの顧客は、人生設計や予算計画のようなカスタマイズサービスを望んでいます。特定のライフステージでの彼らのニーズを予測して、大きな支出の決定に関し良心的にアドバイスするといったようなサービスです。

消費者へのこの調査から分かったことのなかに、新しいビジネスラインを構築しようとしている金融機関にとってさらに良いニュースがあります。「未来派」は、多くの商品にわたって個別化プロアクティブサービスを提供する、彼らのメインバンクを信頼するであろうということです。ただし、それら金融機関が、堅実なサービス業者としての評価を得ていることが条件です。

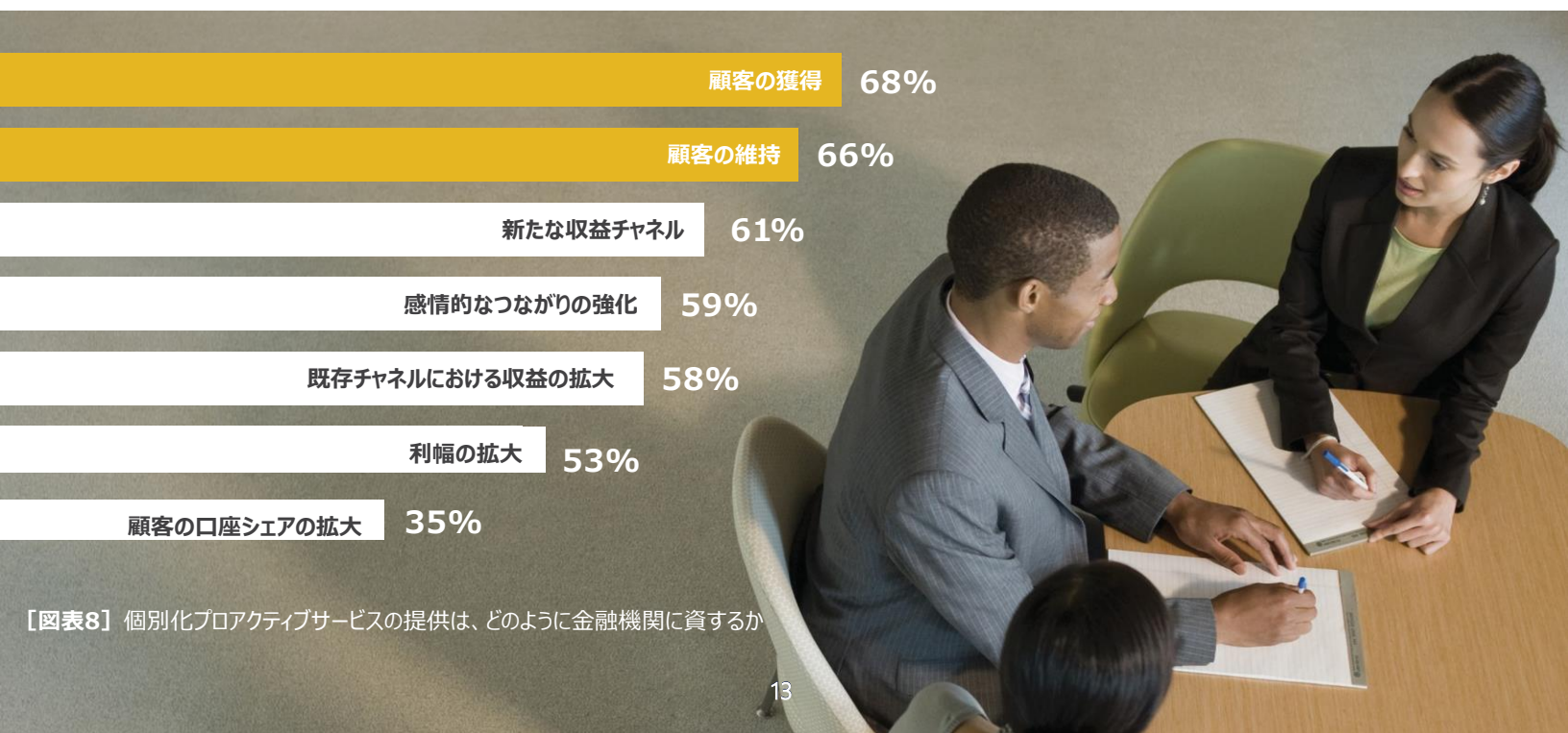
「未来派」の間では、情報を提供することで恩恵を得られるのであればそうする、との考えが強まっています。当社の調査からは、この顧客層の72%が、支出予算管理での支援が得られるので

あれば、プライバシーやセキュリティに関する権利について、留保を緩める気がある、ということが分かりました。

ビジネスに価値を提供

個別化プロアクティブサービスは、顧客に対するだけでなく、提供しているサービス業者の側にも価値をもたらします。エグゼクティブたちへの調査によれば、顧客の「獲得」と「維持」は、金融機関が多岐にわたる個別化プロアクティブサービス（顧客の金銭的福利関連、調整されたアドバイザリーサービス、エコシステム関連、コンシェルジュサービスなど）を展開する際の、ビジネス上の2大推進要因となっています。金融機関はまた、新たな収益チャネルからの恩恵も受けますが、それらには、既存チャネルにおける収益の拡大、利幅や顧客の口座シェアの拡大、顧客との感情的なつながりの強化などがあります。

金融機関の28%は、「個別化プロアクティブサービスへの投資は、自行を差別化する上で大きな効果があると見込まれ、もし正しく実行されれば、将来の成功に向けて自行の立ち位置を変えていく可能性がある」旨、回答しています。この数字は、ドイツで35%、日本では40%に上昇するのに対し、メキシコではわずか10%まで低下します。



【図表8】 個別化プロアクティブサービスの提供は、どのように金融機関に資するか

個別化への一連の活動が進行中

個別化プロアクティブサービスがもたらす恩恵はよく理解されており、調査金融機関の93%が、個別化プロアクティブサービスを成長の重要な機会と考えているのは、驚くべきことではありません。しかし、これまでのところ、個別化プロアクティブサービスについて最終的な目標とも言える、顧客ごとに完全に個別化した推奨を提供するためにデータを活用している先は、わずか16%にとどまっています。

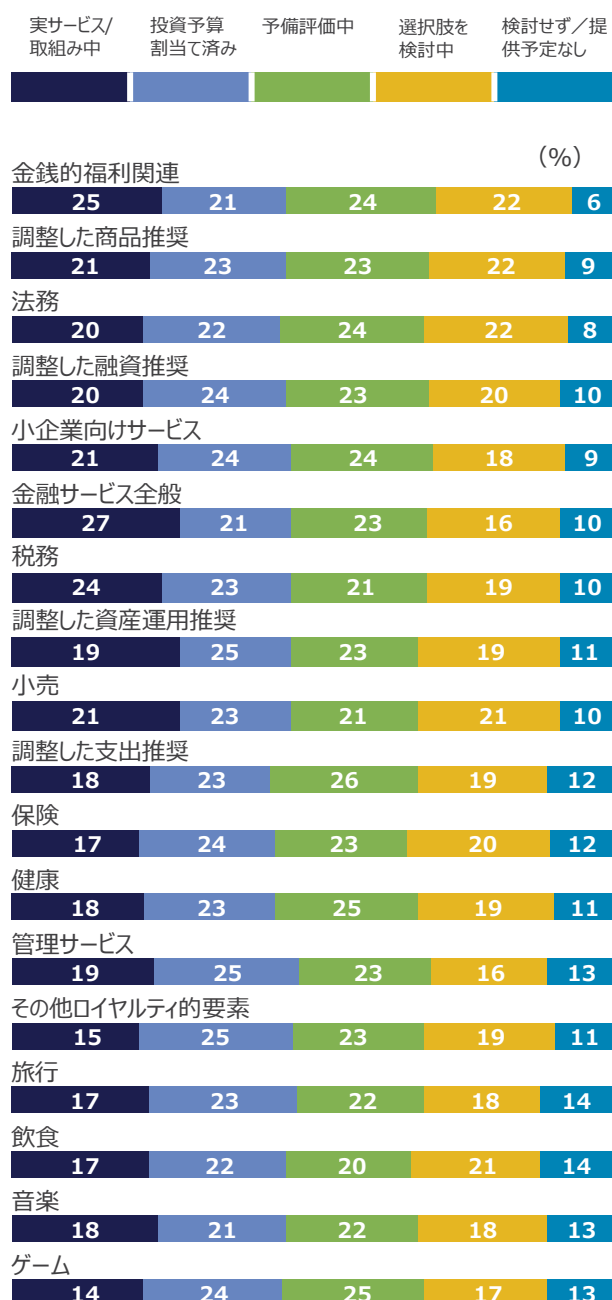
もっとも、ほとんどの金融機関では、顧客情報に基づいて、個人に近づけたプロアクティブなサービスを構築しようとしています。相対的に保守的なアプローチとして、32%が、顧客セグメントに合せて大まかな調整を行うためのデータ活用に投資しています。これらでは、結果としての措置（特別オファー、報奨、その

全体の状況	金銭的福利関連
計画なし	4%
重要と考えるが取組みなし	12
顧客ごとに完全に個別化した推奨の提供のためにデータを活用	16
顧客セグメントごとの推奨調整のため、内部でギャップ分析を行うべくデータを活用	32
検討中	35

【図表9】 個別化プロアクティブサービスを巡る全体像

他のインセンティブ) は、個人ではなくグループを対象としています。以上述べた、完全個別化や大まかな調整に取り組んでいる先のほか、35%の銀行においても、個別化されたオファリングを検討中です。また、残る16%では計画がないと回答していますが、そのうちの12%は個別化プロアクティブサービスの重要性を認めています。

興味深いのは、個別化プロアクティブサービスの開発状況を国別でみた場合、EUの金融機関が、電子決済に関する規制（PSD2：第2次決済サービス指令）との関係で、一歩先んじているということです。



【図表10】 プロアクティブサービスの現状

2016年8月、英国においてオープンバンキングが法制化されました。同国当局は大手9行（HSBC、Barclays、Royal Bank of Scotland、Santander、Bank of Ireland、Allied Irish Bank、Danske Bank、Lloyds、Nationwide）に対し、免許をもつスタートアップ企業が、口座取引情報を含むそれら銀行の顧客データに直接アクセスできるようにすることを求めたのです。2018年1月、これにEUが続きました。PSD2のルールによって、域内の銀行は顧客の取引データについて、（顧客が同意する限り）それらを求めるサードパーティへ提供が義務付けられることとなりました。

結果として、個別化プロアクティブサービスに取り組み中の金融機関の比率が最も高かったのはイタリア（40%）、次にドイツ（26%）。これらにスペイン（26%）、ブラジル（20%）、米国（19%）、日本（18%）、メキシコ（15%）が続く形で、最低は英国（10%）でした。

より詳細な項目をみると、具体的にどのようなタイプの個別化プロアクティブサービスに対して、予算が割り当てられつつあるかが分かります（図表10）。

現在進行中の主な実施対象は、金銭的福利関連、金融サービス全般、税務です。これは、二つの理由で理にかなっています。一つめは、「未来派」が、自らの金銭的福利向上のためなら、商品やサービスに関する個別化推奨にお金を支払う意思があるからです。もう一つは、多くの場合金融機関は、最初の拡張対象として、既存サービスに近いサービスか、論理的にみて既存サービスから拡張可能なサービスの開発に重点を置くことになるからです。

むしろ驚くべきことは、ミレニアル世代を呼び込むために、将来に向けて新領域に踏み出すこと、あるいは少なくともその可能性を探索することについて、意欲的な金融機関が増えつつあるという事実です。プロアクティブサービスの提供に向けて、すでに分野によって14～18%の回答金融機関が、旅行会社、飲食、さらには音楽やゲームのサプライヤーなどのサービス業者と積極的に提携しています。それ以外の17～25%の先でも、各種金融サービス、エコシステム、コンシェルジュサービスなど多くの分野にわたって、こうした選択肢を検討中または評価中です。

つまり、ほとんどの銀行では、個別化プロアクティブサービスについて、何かしらの形で取り組み中または検討中、という訳です。

個別化プロアクティブサービスに向けたAI投資の現状

金融業界が、個別化プロアクティブサービスにますます多くの投資をするなかで、彼らはその戦略を実行に移すためにAIにも投資しているのでしょうか。本調査によれば、ほとんどの金融サービス業者において、AI導入はまだ初期段階にあるものの、投資は進行中です。〔図表11〕は、それらの投資がどのように用いられているかを示したものです。

成熟度が低い銀行にとって容易なAIの適用分野は、業務処理と、よりスマートな顧客のセグメント分けです。ロボットによるプロセス自動化（RPA）は、バックオフィス業務の速度と精度を向上させ、コスト削減により投資収益率（ROI）向上をもたらします。これらの金融機関ではまた、旧技術に頼る場合よりも高度な顧客のセグメント化を行うために、AIを利用しています。

ケーススタディ：従来のチャットボットを超えて

金融機関：UBS Group AG（スイス）

以前は、銀行の顧客がチャットボットに対して、支払いが済んだかどうかを尋ねると、Wall Street Journalが考察するような「FRBの利上げが米国経済にどのような影響を与えるか」を尋ねるのは、全く別のことでした⁴。しかし、いま金融業界では、未来世代のチャットボットのことを考えています。

	プラットフォーム	
	1対1完全個別化金融機関	その他全金融機関
コミュニケーション (チャットボット、インテリジェントエージェントなど)	34	13 (%)
データ構造化 (データ取込み、自然言語処理など)	25	22
業務処理 (シンセティック不正検知、オルタナティブ信用モデル、先進的リスクモデルなど)	13	28
セグメント分けと顧客体験 (高度な個別化、ライフイベント予測など)	17	27
戦略／商品への洞察 (ディールファインダー、先進的予測モデル、顧客行動予想、よりスマートな意思決定など)	12	11

【図表11】 個別化プロアクティブサービスのためのプラットフォームでの主なAI投資分野

この設例との関連で言えば、UBS Group AGではAmazonと提携して、スマートスピーカーAlexaのスマート機能を同グループの「Ask UBS」サービスに組み込んでいます。未来の銀行では、過去のデータと予測アナリティクスを統合することで、支出の追跡と分析、個別化した財務アドバイスや支出予測などのサービスを提供することができるのです。

成熟度がさらに進んだ銀行では、チャットボットや仮想アシスタントで顧客サービスを改善するためにAIを使っています（いわゆる会話型AIです）。これもまた、大規模な顧客基盤を持つ既存金融機関にとって必須のアプリケーションと言えます。金融機関では、すべての顧客の日常的問題を解決できる人員やリソースが不足しているかもしれません。このため先進的な先では、スマートテクノロジーを採用して、顧客への対応や勧誘を行うようにしています。チャットボットは、FAQ（よくある質問）への回答、単純な口座サービスの提供、支払い請求の処理などといった問題解決のタスクを、容易にかつ迅速に処理することができます。

デジタルに関し最も先を行く金融機関では、不正行為を捕捉し、顧客の行動をモデル化し、リスクを評価し、最終的には革新的な新商品や高度なサービスを大規模に提供するために、AIを利用しています。たとえば、サイバーセキュリティの分野では、それら銀行は、不正行為に関するコグニティブ（認知的）なアナリティクスを採用しています。これは機械学習モデルの一つで、行動の特徴をリアルタイムで学習させて、疑わしい行動にフラグを立てることができるというものです。こうしたモデルでは、特定のルールに反応するのではなく、実際の顧客の行動パターンを観察しており、このため、AIベースのシステムは、人手による監視よりも不正を検出する可能性が高いと言えます。

ケーススタディ：デジタルバンクの防御

金融機関：CTBC Bank（台湾）

AIは、より多くの取引を生み出すためだけでなく、顧客ごとのレベルで取引を保護するためにも使われています⁵。2020年4月に開始されたCTBC Bankの「不正リスクインテリジェントマネジメント」（FRIM）ソリューションは、行内外データと高度な分析を用いて、顧客の取引パターンに関する全方位的な視点を形にします。これによりCTBCは、各顧客に合わせた不正リスク戦略を策定する

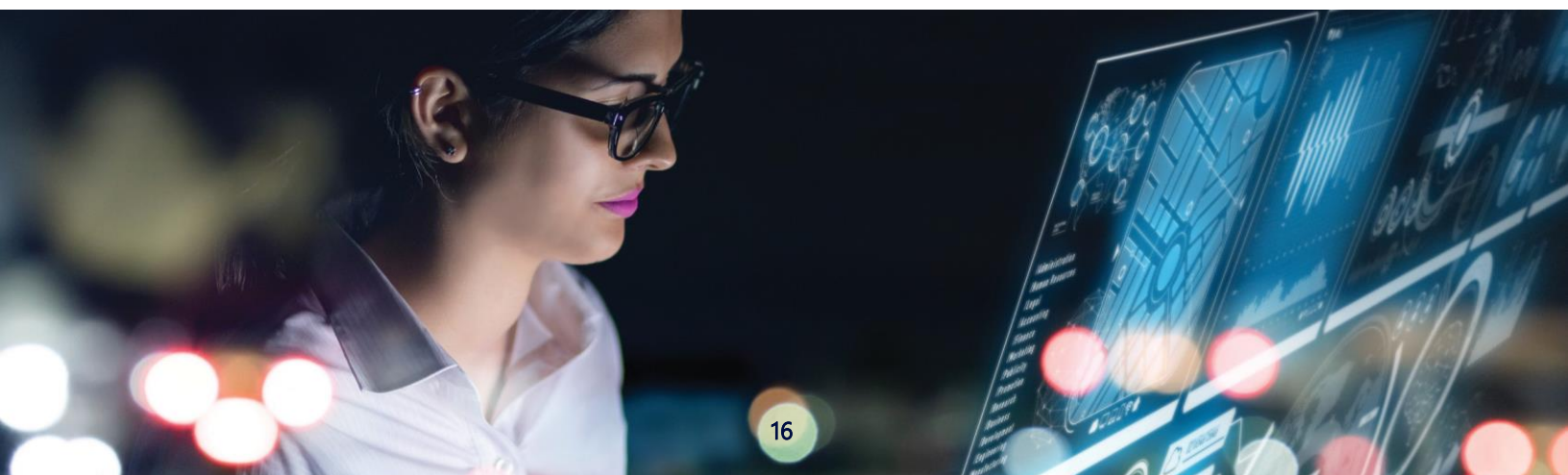
ことができます。FRIMは、支払ごとのリスクレベルを計算し、摩擦を最小限にする形で、それら支払を処理するのに適切な方針を決定します。同行はCherri Techと提携し、顧客のID認証に使える、各顧客の「デバイスの指紋」を追跡できるようにしています。

個別化された会話チャネル（データ構造化）

業務効率の向上、コストの削減、サイバーセキュリティの向上、そして顧客とのやり取りの促進はすべて、AIベースのテクノロジーにとって崇高でかつ必要な目標です。しかしながら、銀行にとって最も割に合うのは、商品やサービスに関する1対1完全個別化の領域です。

現時点では、多くの技術（たとえば、IoTやブロックチェーン）同様、金融サービスの個別化については、これまでのところ利益への貢献よりも注目を集めるということで役立ってきたという印象があります。確かに、小売・旅行・ホスピタリティ業界の大手企業では、サービスを個人に合せることに成功してきました。ラスベガスのカジノオーナーの誰かに聞いてみれば良いでしょう。大金を賭ける人々のことを知り、彼らに便宜を図ることが収益にとって何を意味するかを。しかし銀行の場合、機能する仕組みは若干違ったものになります。支店の営業担当者が不足している状況にあって、テクノロジーによって可能になる個別化は、顧客を直接かつオープンな会話に引き込むための最良のツールと考えられます。そうした会話により、結果として信頼、そしてロイヤリティを獲得できる訳です。これら二つの目的を達成するだけで、収益の増加が実現するはずです。

ラスベガスの場合と同様に、顧客の履歴データは、あらゆる個別化戦略の基盤となります。そして幸いなことに、金融機関にはそれが豊富にあるのです。年齢層別にみた詳細、オフラインとオンラインの取引データ、クレジットカード支出の内容、ウェブサイト分析結果、そして商店に係るデータはすべて、少なくとも非金融機関において同じ結果を得るか推計するために投入しなければならない手間との比較では、相対的に容易に入手可能です。銀行は、消費者行動を予測するだけでなく、体験を個々の顧客ごとに合わせるのに、十分なデータを持ち合せています。



個別化の取組み実行には提携が鍵

銀行が個別化の取組みを大規模に実行するためには、必要な能力を身につけて、自ら革新的な提携相手となる必要があります。提携を行うというスキルもまた、ビジネスプラットフォームの構築や参加を巡る、いかなる戦略にとっても重要です。単一の組織のみでは、顧客が求めるすべてのサービスを提供することはおそらくできません。また行内に、そのために必要なすべての技術的専門家が在る訳でもありません。

たとえば技術面では、金融機関はフィンテック企業やソフトウェア企業と協力して必要な能力を獲得する必要があるでしょう。Optimizely、Braze、Crayon Dataなどの企業は、金融業界に対して、顧客体験の少なくとも一部を個人に合わせる手段を提供しています⁶。たとえば、Crayonでは「Maya.AI」と呼ばれる独自のAI主導型推奨エンジンを提供しています。これを使えば銀行は、推奨内容を個人に合わせるデータアナリティクスを通じ、休眠口座を活性化させることができます。同社によれば、このプロセスだけでも収益を3〜7%押し上げることができることです。



	提携	
	1対1完全個別化 金融機関	その他 全金融機関
業務処理 (シンセティック不正検知、オルタナティブ信用モデル、先進的リスクモデルなど)	26	26 (%)
コミュニケーション (チャットボット、インテリジェントエージェントなど)	19	9
データ構造化 (データ取込み、自然言語処理など)	18	17
セグメント分けと顧客体験 (高度な個別化、ライフイベント予測など)	17	27
戦略／商品への洞察 (ディールファインダー、先進的予測モデル、顧客行動予想、よりスマートな意思決定など)	19	20

【図表12】 個別化プロアクティブサービスのための提携での
主なAI投資分野

個別化プロアクティブサービス構築への障害の種類は、AI成熟度で違い

エグゼクティブたちが、AI主導型戦略を推進するうえでの主な課題を問われた際、最大の障害として掲げたのが「テクノロジーへの習熟」であったのは、さほど驚くべきことではありません。ところが、それと合せて、AIは自行内のビジネス部署においても広範な変革を必要とする、との認識も示されました。個別化プロアクティブサービスを構築するための、これらの障害をクリアするには、専門知識、資金、そしてトップダウンの考え方が必要です。

なお、個別化プロアクティブサービス実践に向けてのこれらの課題以外にも、言及しておく点があります。最近メディアの見出しで見られますように、AI駆動のテクノロジーは、普及範囲の偏り、不平等、社会的分断といったリスクを引き起こします⁷。ビジネスへのAI活用を考える組織では、倫理的問題の存在を意識し、下流における想定外のインパクトを評価し、負の影響に対し積極的に対応するべきでしょう。



課題	1対1完全個別化 金融機関	大まかな個別調整 金融機関	その他 全金融機関	
テクノロジー	55	54	40	(%)
既存組織における新たなスタートアップ文化の創造	51	44	38	
組織面・スキル面での変化	43	40	44	
回答すべきビジネス上の質問の内容の理解	35	38	36	
経営層からのサポート	35	29	42	
提携や連携の構築	30	33	36	
投資収益率に対する理由付け	22	33	32	
データ	30	29	30	

【図表13】 個別化プロアクティブサービス実施に際してのAIを巡る主な課題

個別化プロアクティブサービスによる顧客の獲得・維持： 当社からの推奨事項

金融エグゼクティブと顧客に対する問いから明らかになったのは、AIに基づいて魅力的な個別化プロアクティブサービスを創造するための、明確な指針です。当社としての金融機関への推奨事項は、以下のとおりです。

1. AIの成功の土台としてのデータの確立

この1対1戦略を成功させるには、優れたデータが不可欠です。賢明な最初のステップは、組織内でデータ調査を実施して、どのようなデータがあるのか、それらはどこにあるのか（データ資産は各部署のサーバ上に断片化されていることが多い）、それらを使えるようにするにはどうすれば良いのか、を理解することです。

データを中心に据えた組織を創るための、その他のステップは次のとおりです。

- **データフレンドリーなインフラの開発**：データが組織で役に立つには、必要な人がそれらに容易にアクセスできなければなりません。これには、ネットワークの構造を作り変えることが必要かもしれません。結果として求められるのは、テクノロジーや、データの容易な分析や転送を促進するポリシーに支えられる形で、広くアクセスできる（そして安全な）プラットフォーム上にデータソースをもつことです。

そうしたデータは、顧客管理ソリューション、モデリングおよび予測のプログラム、マーケティングチャネル、顧客満足度の向上、その他組織全体に係る多くの分野で使えることが求められるのですが、このことを可能にするデータのクリーニングと移行は容易ではありません。そしてこれらデータには、金庫の中の現金のように、どこで使われていても絶対に安全なセキュリティ保護が求められますし、また、顧客情報のプライバシーを保護する利用ガイドラインも不可欠です。

- **データ保有・管理権限のビジネス部門への移管**：多くの組織では、データはIT部門によって、作成され、供給され、クリーニングされ、保護され、管理されています。このような、単一部署のみがデータを保有し管理する権限をもつモデルは、最新のデータや分析のもとで意思決定を速めなければならない現代の組織においては、崩壊し始めています。今の課題は、ビジネス部門がそれらの

データを「保有」し始めるようにすることです。技術者はデータ品質などの客観的基準を評価できる一方、ビジネスアナリストには、使用データがビジネス目標に合っていることを確かにするのが求められます。

- **外部によるセンシングなどの活用**：ビジネスや顧客の生活に影響を与える多くの要因は、経営のコントロール外にあります。たとえばパンデミック、ハリケーン、選挙結果などはすべて生活に影響がある訳ですが、豊富にデータが存在するこの環境にあって、それらをまったく予想できない事柄のままにしておく必要はありません。現代の世界は、

技術者はデータ品質などの客観的基準を評価できる一方、ビジネスアナリストには、使用データがビジネス目標に合っていることを確かにするのが求められます。

データを吐き出すセンサーで満たされています。それらはたとえば、携帯電話、メディア企業、IoT機器、レーダー、GPSシステム、病気の感染率などです。これらからの情報はすべて、予想モデルを使った予測に役立てることが出来ます。それはちょうど、カナダ公衆衛生庁が、入手可能なデータソースを用いてCOVID-19の到来を予測したことと同じです。個別化したプロアクティブサービスで顧客に尽くすためには、金融機関は、AIで支援された予想のモデル化とリスク評価の能力を、行内であれば外部契約の形で、身につける必要があります。

データファーストの精神は、柔軟性に欠ける基幹システムと、ビジネス・テクノロジー両チームの協業を邪魔する旧式の業務運営モデルによって妨げられます。また、職員の採用に際しては、データ資産の管理や企画ができるデータエンジニアリングの専門家を最優先すべきです。

2. AI戦略の策定

AI戦略の一環として、金融機関は以下のことに取り組むべきです。

- **全体的な目標や目的の定義**：それらは、「AIはなぜ組織の未来への戦略にとって重要なのか」「他の潜在的な重点領域（効率性、顧客サービス改善、新規の市場やチャネル）との関連での、AIのインパクトはどのようなものか」といった問いに答えるべきものです。組織全体にとってのAIの目的を定義することは、極めて重要です。その理由は、そうした定義をすることにより、その組織が「AI」という言葉に込める意味が複雑であることが、ステークホルダーの心に深く刻み込まれるからです。
- **経営層スポンサーやステークホルダーの明確化**：分野トップのエグゼクティブやチームリーダーは、組織全体での変革の成功に責任を負っています。彼らは、ビジネス上の関連する評価基準やKPIについて合意のうえ、これら指標の推移を追跡して前向きな結果を引き出すとともに、それらにAIがどのように影響したかを説明しなければなりません。評価基準は全組織のレベル

組織全体にとってのAIの目的を定義することは、極めて重要です。その理由は、そうした定義をすることにより、その組織が「AI」という言葉に込める意味が複雑であることが、ステークホルダーの心に深く刻み込まれるからです。

で用いられますが、それは、経営陣の手腕を評価することが目的です。AI戦略のビジョンを実現に向けて推し進め、統制方法についてエグゼクティブと個々の担当者間でコミュニケーションを行い、個々の担当者が仕事を上手に進めるのに必要なツールとプロセスを用意する、といった手腕です。AIが全員の責任となった時、サイロは崩壊して、ビジネス上の成果を組織全体でシェアできるような体制へと変わります。

- **ビジネス上のユースケースの創造**：目標となるユースケースがあることで、AIへの変革は推進され、組織のAI戦略で定義された目標や目的を実現させることができるでしょう。

- **AIにより可能となる金融機関の将来像の明確化**：

望ましい将来の姿に向けて組織を動かすのに必要なロードマップと活動内容を策定するために、現状と将来像のギャップ分析を行うことが重要です。AIを巡る情勢が急速に変わっていくという状況にあって、文書化に際しては、開始時から厳密なものとするよりも、いわゆる「80対20の法則」に従う（多くの成果を生み出す効率的な一部分を重視する）ことが重要です。

- **必須能力の確実な取得**：組織全体のAI変革を完結させるため、訓練や提携によって、必須能力を手に入れなければなりません。そのためには、目標の姿に必要な能力の現状レベルや、次のステージに進むために必要な事項について、厳密に見積もることが必要です。


- **テクノロジー投資のロードマップの策定**：たとえば、以下のようなことを決めることが必要です。システム資源は、オンプレミスなのか、クラウドなのか、あるいはハイブリッド環境なのか。APIインターフェース—各プログラムが連携して動くための重要なゲートキーパー——の開発、展開、維持のための計画はどのようなものか。

- **コミュニケーションの価値の認識**：たとえば、以下のようなことを意識しなければなりません。AIプロジェクトの目標——プロアクティブで個別化した金融サービス——を、どのように組織全体に根付かせるのか。AIに基づく顧客とのインターフェースをどのように、デザインし、マーケティングし、必要な場合に説明すれば良いのか。

3. 人とスキルの結びつけ

大まかな個別調整でなく、完全に個別化された1対1の財務アドバイス重視の金融機関では、スタートアップ文化の創造に力を入れています。その理由は、銀行が何百年にもわたって行ってきた業務を、本質的に作り変えようとしているからです。これら金融機関は、時間を要していた意思決定過程を実験で強化された迅速なイノベーションで置き換え、伝統的な訓練を受けた幹部をデジタルがDNAに組み込まれた新しいリーダーと交換し、1対多ではなく1対1で各顧客と直接対話できるような戦略を策定しようとしているのです。

AIを土台に運営される銀行は、新しいスキルセットと組織設計を必要とします。オペレーション、マーケティング、人事、IT、およびそれら以外の部署の各々でサイロを維持したままでは、AIからの恩恵を受けることができません。これら部署すべてをデジタルのハイウェイで結びつけることができる組織にとっての、競争相手にはなり得ないのです。



データがいま組織内のどこにあるのかを調べることは重要ですが、それと同じくらいに、職員の状況を調べて、彼らが保有する技術やビジネスのスキルを明らかにし、将来必要なスキルを見定めることもまた重要です。スタッフは、素早く学習するイノベーターでなければなりませんし、組織上のどの階層に属していても、進んで先頭に立たなければなりません。組織の現在の状況やビジョンに基づいて、一体誰が何をしようとしているのでしょうか。提携の戦略はどのようなものなのでしょうか。組織は、どの程度内製で行い、どの程度提携先と協働するべきでしょうか。

顧客の新しいニーズに応えるには、協業的な、異なる専門分野から成るチームが必要です。そこでは、銀行業務の専門家、データサイエンティスト、エンジニア、AIアーキテクト、デザインやユーザーエクスペリエンスの専門家、およびデジタルマーケティングの熟練者が、顧客の日々の生活にAIを適用させるために一緒に働くことになります。

さらに、ビジネスのすべての領域にAIを取り入れるということになりますと、すべてのサポート部署（たとえば、人事、マーケティング、リスク管理など）も、テクノロジーを理解して、未来へのビジョンに納得する必要があります。組織のあらゆる部署が、AIへの旅路に加わることが求められます。技術者は、ソフトウェアを作るためには、ビジネス運営の仕組みを理解しなければなりません。全員が、旅路の拠り所を理解し、自身の行動原理に当てはめなければならないのです。

デジタル的な組織においては「民主化」が進行中です。それは、組織内のあらゆる部署での意思決定が認められ、とりわけ顧客に最も近い職員がそのニーズを満たすよう行動することが認められているという意味において、です。そうなるためには、組織で働く人々は、顧客を第一に考え、意思決定に慣れ、新しい仕事を柔軟に引き受け、新しいスキルを熱心に学ぶ必要があります。

人とスキルの結びつきに関する一つの例は、次のようなことです。金融機関が、個別化したサービスを提供するビジネスプラットフォームやエコシステムの運営や参加を進めていきますと、その職員には、交渉、チーム作り、非同期の作業形態（パートナーが同じタイムゾーンにいない可能性）といったことについて、鋭敏なスキルが必要になってくるでしょう。彼らはまた、人と人をつ結び付けられるよう、コミュニケーションや話術についての高度なスキルも身につけなければなりません。もし、これらのスキルが社内になければ、組織は外に出向いて提携することを考えるべきです。

もう一つの例は、コールセンター担当者、窓口担当者、営業職、その他顧客に直接対応する鍵となる職員についてです。

これらの職員は、AI駆動でリアルタイム対応の仮想アシスタントの支援を受けている時であっても、依然、高度なマルチタスクやコミュニケーションのスキルが必要です。こうした職員は、より広範な商品分野についての識見に加え、顧客のライフサイクル全体に関する組織の見方への理解も求められることになるでしょう。そのようなスキルは、これまでも高機能者にはしばしば窺われましたが、より伝統的な業務分野においては、必要であったことはなく評価もされ難い状況でした。

4. 内外エコシステムの構築

まだ明瞭になっていなければ、との仮定のもとでお話しします。組織を、AI技術と完全個別化した顧客とのエンゲージメントに基づく未来へと向かわせるのは、信じがたいほど複雑な旅路になります。このためには、外部の提携相手からの助力——外部エコシステム——は不可欠です。ミッションのために団結した、高度に訓練された職員という基幹人員——内部エコシステム——もまた同様です。

銀行業の将来の多くの部分は、
どのサードパーティが顧客体験
に最大の価値を付加するのか
を見定めたうえで、それら提携
相手との関係を構築するという、
金融機関の手腕に依存します。

この変革では、以下のステップを踏むべきです。

- **外部エコシステムを定義して構築**：外部エコシステムのための戦略を策定します。そうした戦略によって、顧客に提案するのはどのようなタイプの商品か、それらの商品は「伝統派」ではなく「未来派」に受けるのか、それらを誰が提供するのか（自社なのかサードパーティなのか）、収益分配に関して合意すべき詳細はどのようなものか、といったことを決められるようにします。銀行は、自らエコシステムを構築することも、他社が作ったプラットフォームに参加することもできます。顧客が接しているエコシステムやビジネスプラットフォーム上で個別化プロアクティブサービスを開発するという、旅路の道連れとして、どの提携相手に加わってほしいか、ということ金融機関は考えなければなりません。

銀行業の将来の多くの部分は、どのサードパーティが顧客体験に最大の価値を付加するかを見定めたいうえで、それら提携相手との関係を構築するという、金融機関の手腕に依存します。どのような提携が金融機関のビジネスや技術的アーキテクチャに最も適合するかを見極めることも、また不可欠です。

- **内部エコシステムを定義して構築：**金融機関にとって、自組織を一つの内部エコシステムとして考えることは有益です。その理由は、最高の顧客体験を創り出すには、各部門——マーケティング、オペレーション、商品開発、経理、IT——がシームレスに協業しなければならないからです。これには、トップダウンの文化

への転換が求められます。様々な場所のサーバに情報が分散隔離されてきた先では、今や情報はすべての部署で共用され、いつでもアクセス可能でなければなりません。一人一人が自部署のサイロに閉じこもっている先では、今や彼らは組織全体のミッション——顧客をすべての中心に据えること——の実行に責任を負わなければなりません。

- **技術的なロードマップを策定：**このステップでは、外部のベンダーやコンサルタントからの助力が必要です。金融機関は、技術的な選択肢についてアドバイスを受けることが必要です。そうした分野の例を少しだけ挙げれば、AI、機械学習、ビッグデータ分析、エンドポイントセキュリティ、チャットボットの展開などです。





おわりに：顧客との新しい関係の構築

銀行やその他金融サービス業者は、その種類を問わず、関係性や信頼を構築する組織であり、また、そうでなければなりません。信用できない相手に対して、お金や投資対象、将来のプランを手渡す顧客は、まずいないでしょう。

そして今、そうした関係は新たなレベルに移行しつつあります。パンデミックの結果、銀行顧客がオンラインでの金融取引をより多く行うようになるにつれ、彼らの要求も急速に変わりつつあります。彼らは、他業種のサービス業者を調べ回り、オンラインショッピングや即時配達などで、ほぼ摩擦がない体験の存在を認識しつつあります。彼らは、Netflixが、自身の過去の選択に基づいてタイムリーな鑑賞提案をしてくれることを経験しています。Venmoが、銀行口座をもたない友人に簡単にお金を送ってくれることも同様です。

こうしたことは、金融機関にとっては不吉な兆しです。金融機関は、そのような顧客の期待の高まりに応える必要があります。金銭面での究極的な体験——個別化プロアクティブサービス——を提供できるデジタルソリューションを創り出すことによってです。このことは、「未来派」という次の顧客のうねりにとって、とりわけ重要です。彼らは、人生上の希望を叶える最良のタイミングでの、商品やサービスの自分だけのためのカスタマイズのために、金融機関が個人情報を使うことを期待しているのです。

AIや機会学習、データアナリティクスの進歩によって、銀行は、そうした期待に応える莫大な能力を獲得できます。しかしながら、成功を収めるためには、正確でリアルタイムのデータを、あらゆる顧客とのやり取りの核に据えなければなりません。より優れたデータ、そして洞察に基づく行動力が金融機関に与えるものは、顧客ニーズを予測し、カスタマイズされた金銭的助言を提供し、情報保護を改善し、プロアクティブな警告を備え、マニュアル取引を自動化させる力です。

当社調査に参加した金融エグゼクティブは、こうしたビジョンに同意しています。多くの金融機関では、技術や組織的な変革の取り組みを実現させるため、既に投資を行いつつあります。それらの先駆者たちは、他社よりもデジタル面で成熟し、AIの導入に前向きで、また、個別化サービスを大規模に提供する方法について、大まかに個別調整をする初期アプローチから教訓を獲得しつつあります。

レースは始まろうとしています。金融業界の勝者になるのは、大まかな個別調整のレベルを超えて、高度に個別化した、プロアクティブな、1対1財務ガイダンスを提供するプレーヤーであるはずですが。顧客はそうしたサービスを求め、そして金融機関は、AI、その他のデジタル技術、そしてデータのおかげで、それを提供できるようになっています。未来の顧客に会う準備はできていますか？

調査の方法と対象

グローバル調査の概要

対象国：

- 米国、ドイツ、英国、日本、ブラジル、イタリア、スペイン、メキシコ

消費者：

- オンライン調査への4,807人の回答者
- 18歳以上

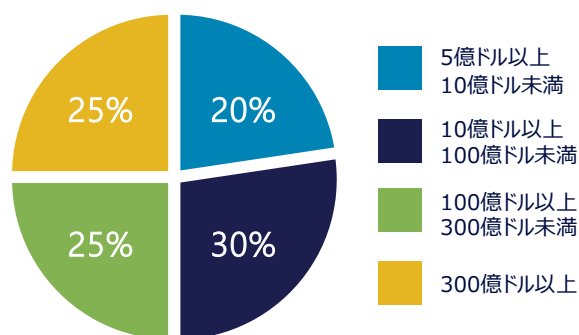
金融機関：

- オンライン調査への476人の回答者
- 銀行、証券会社、資本市場関係、資産運用会社
- AI・データ関連の取組みで、意思決定、予算策定、管理、戦略企画に関与している部門長・役員クラス

国名	金融機関	消費者
米国	101	601
ドイツ	100	600
英国	100	600
日本	50	600
ブラジル	35	602
イタリア	35	602
スペイン	35	601
メキシコ	20	601
合計	476	4,807

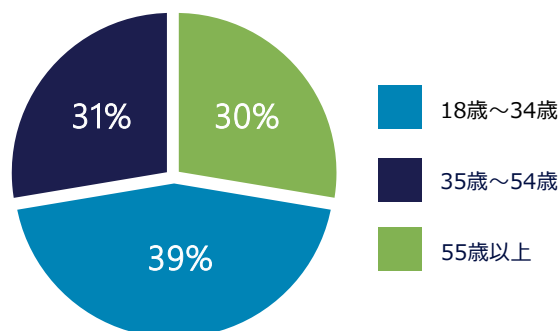
調査先の企業規模

調査先企業の半分は、収益100億米ドル超の規模



消費者の年齢構成

回答者の大半はミレニアルとジェネレーションX世代



金融機関の業種別

回答者の大半はリテールバンキング、資産運用、決済・カード分野などからの代表





出典

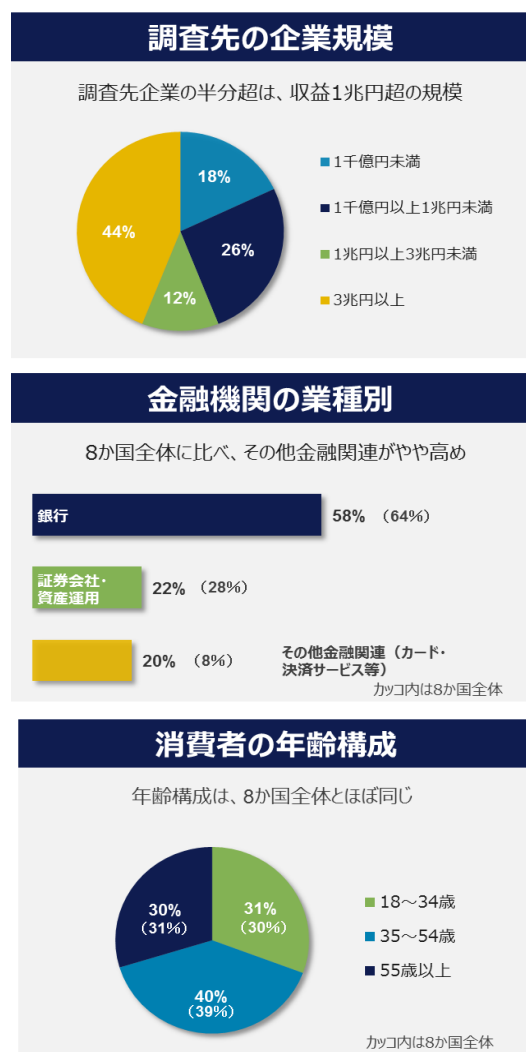
1. A. M. Turing. "Computing Machinery and Intelligence." UMBC. 1950.
<https://www.csee.umbc.edu/courses/471/papers/turing.pdf>
2. Jim Marous. "Growth-Focused Bank Targets Millennials With New Lifestyle Platform." The Financial Brand. July 30, 2020.
<https://thefinancialbrand.com/98784/banking-transformed-caixabank-digital-mobile-app-platform-imagin/>
3. "Scotiabank Launches Global AI Platform." Digital Magazine. November 23, 2020.
<https://www.borndigital.com/2020/11/23/scotiabank-launches-global-ai-platform>
4. Veronica Dagher. "Alexa's New Avatar: Financial Adviser." Wall Street Journal. May 23, 2017. <https://www.wsj.com/articles/alexas-new-avatar-financial-adviser-1495550410>
5. "Innovation in Digital Banking Awards 2020." The Banker.
<https://digitalbankingawards.thebanker.com>
6. Ranjani Ragotham. "AI Has Changed The Way Banks Interact With Their Customers." Fintech News. February 5, 2020.
<https://www.fintechnews.org/ai-has-changed-the-way-banks-interact-with-their-customers/>
7. Jeffrey Dastin. "Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool That Showed Bias Against Women." Reuters. October 10, 2018.
<https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>



(参考) 日本での調査結果

日本での調査の概要

わが国における調査対象の概要は、[図表J-1]の通りです。8か国全体と比較しますと、以下の特徴があります。



【図表J-1】 日本での調査の概要

回答先の金融機関は、経常収益で1兆円を上回る大規模な先が全体の5割強を占めており、8か国全体（100億ドル以上が50%）とほぼ同様の分布です。

業種別で見ますと、銀行が6割弱（58%）を占め、これは8か国全体（64%）より若干低めとなっています。一方、消費者（銀行顧客）については、その年齢分布はほぼ8か国全体と同じになっています。

日本の消費者の特色

日本の消費者からの回答を8か国全体と比較しますと、金融機関に対して相対的に保守的な傾向が窺われます。

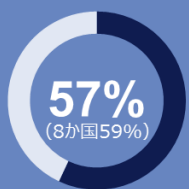
1. 金融機関への期待

今回調査の主題である、AIを用いた「個別化されたプロアクティブなサービス」について、金融機関の業務範囲に近い様々な種類のプッシュ型サービスへの期待を尋ねたところ（図表J-2）、関心を抱いている顧客は概ね3割程度にとどまっています（8か国では、サービスの種類によって40～50%前後）。裏を返せば、日本の消費者は、こうしたサービスへのイメージをまだ強く描けていないという可能性があります。

来たるべき大きな支払（学費、住宅ローンや自動車ローンの元利払いなど）についての、プロアクティブなリマインド	日本（8か国全体） 33% (53%)
買い物の際に干渉して止めたりするような、予算計画の維持や金銭的な目標達成への手助け	31% (39%)
必要であったり関心をもったりするかもしれない商品やサービスの予測	30% (49%)
所得、支出、貯蓄を関係付けた、金銭的な目標達成の手助けになるプロアクティブなガイダンスの提供	30% (47%)
大きな支出決定全般に関する良心的（理性に基づく）アドバイザーの役割	30% (46%)

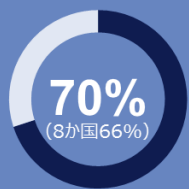
【図表J-2】 顧客が期待する個別化プロアクティブサービス

日本の消費者が金融機関に求めていることをみますと（次ページの【図表J-3】）、「約束どおりにしてほしい」「誠実でいてほしい」と考えている人では、8か国全体と概ね同じレベルとなっています。これに対し、「私のことを知ってほしい」と答えた人の比率は、全体を大きく下回っています。このことは、個別化プロアクティブサービスへの期待が低めであることと整合的です。



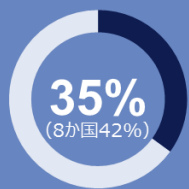
「約束どおりにしてほしい」

彼らの要望は、約束を守って信頼できることを示すということ。2日後に支払うという約束なら、確実に2日後に受取人が資金を使えるようにすること。個人情報保護するとの約束なら、そのようにしてほしいということ。



「誠実でいてほしい」

過ちを犯したら、そのことを明らかにして迅速に修正するということ。



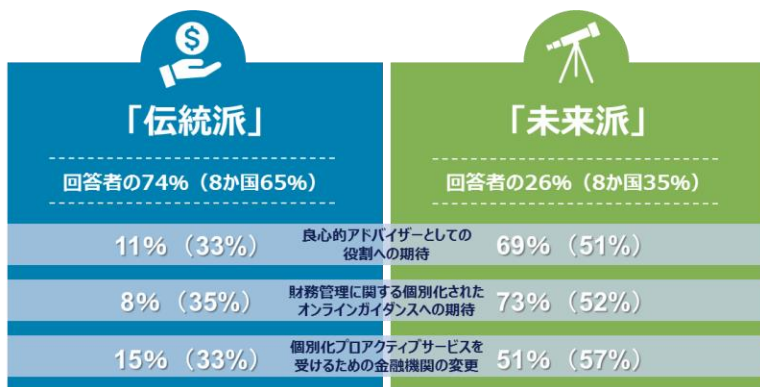
「私のことを知ってほしい」

過去のやり取りや好みに基づいて、利用可能なサービスを提供するために、自分について十分理解してほしいということ。

【図表J-3】顧客が金融機関に求めていること

2. 日本の「未来派」の特徴

もとより、「自らの金銭的福利を向上させる目的で、商品やサービスについて個別化された推奨が提供されることに対して、より多くのお金を支払う意思がある」と答えた「未来派」のウエイトは、8か国全体に比べて9%ポイントも低くなっています（図表J-4）。



【図表J-4】日本の「未来派」の特徴

もっともその一方で、日本の「未来派」は、8か国全体の同じセグメントよりも、各種の個別化プロアクティブサービスに強い関心を抱いていることが分かります。例えば、「良心的アドバイザーとしての役割」や「財務管理に関する個別化されたオンラインガイダンス」に対して、追加的にお金を払う意思があると答えた人の割合は、8か国全体に比べて2割程度も高くなっています。

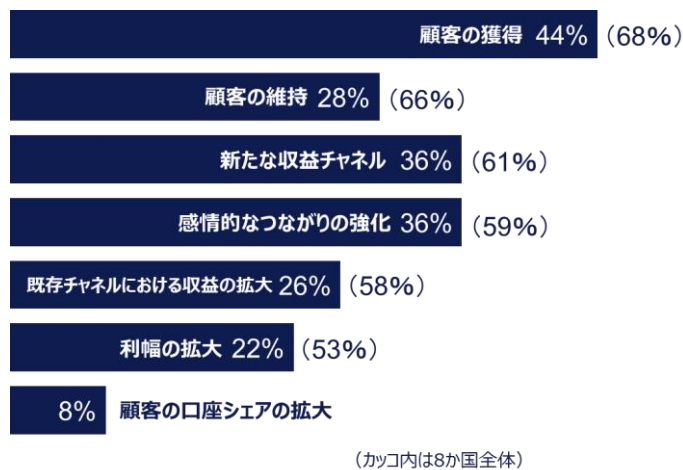
この事実は、「未来派」の年齢層が総じて若く、テクノロジーに通じていることを考慮しますと、時が経って「未来派」のウエイトが

高まるにつれて、個別化プロアクティブサービスへのニーズが急速に強まっていく可能性を示唆しています。

日本の金融機関の特色

以上みたような消費者の保守性と同様、個別化プロアクティブサービスについては、提供する側の金融機関でも総じて慎重さが窺われます。もっとも一方で、新しい動きが見られ始めているのもまた事実です。

1. 金融機関からみた個別化プロアクティブサービスへの期待
ビジネスとして同サービスをみた場合、それを推進する要因は何かという点に関しては、日本と8か国全体の間に傾向の大きな差はありません（図表J-5）。ただ、同サービスを巡る環境の違いもあって、各要因に対する金融機関の期待水準は、日本の方が軒並み低くなっています。



【図表J-5】プロアクティブサービスのビジネス上の推進要因

もっとも、同サービスに向けてのIT投資が自社の差別化につながることへの期待は、8か国のなかで日本が最も高くなっています。「個別化プロアクティブサービスへの投資は、自社を差別化する上で大きな効果があると見込まれ、もし差別化に成功すれば、自社の立ち位置を変えていく可能性がある」という考えに同意した金融機関の比率は、8か国全体の28%に対し、日本では40%と大きく上回っています（2位はドイツの35%、最低はメキシコの10%）。また、これ以外でも、44%が「特定の投資は明確な結果をもたらす」と回答しています。結果として、日本の金融機関のほとんど（両者合計で84%）が、AIを中心とするこのような投資に期待していることが窺えます。

2. 現時点での取組み状況

それでは日本の金融機関は、現時点でどのような取組み状況にあるのでしょうか。次ページの【図表J-6】は、財務アドバイスなどの金銭的福利関連サービスについて、その全体像を示したものです。

	金銭的福利関連
計画なし	4% (4%)
重要と考えるが取組みなし	6% (12%)
顧客ごとに完全に個別化した推奨の提供のためにデータを活用	20% (16%)
顧客セグメントごとの推奨調整のため、内部でギャップ分析を行うべくデータを活用	30% (32%)
企画中	40% (35%)

(注) カッコ内は8か国全体。

【図表J-6】個別化プロアクティブサービスを巡る全体像

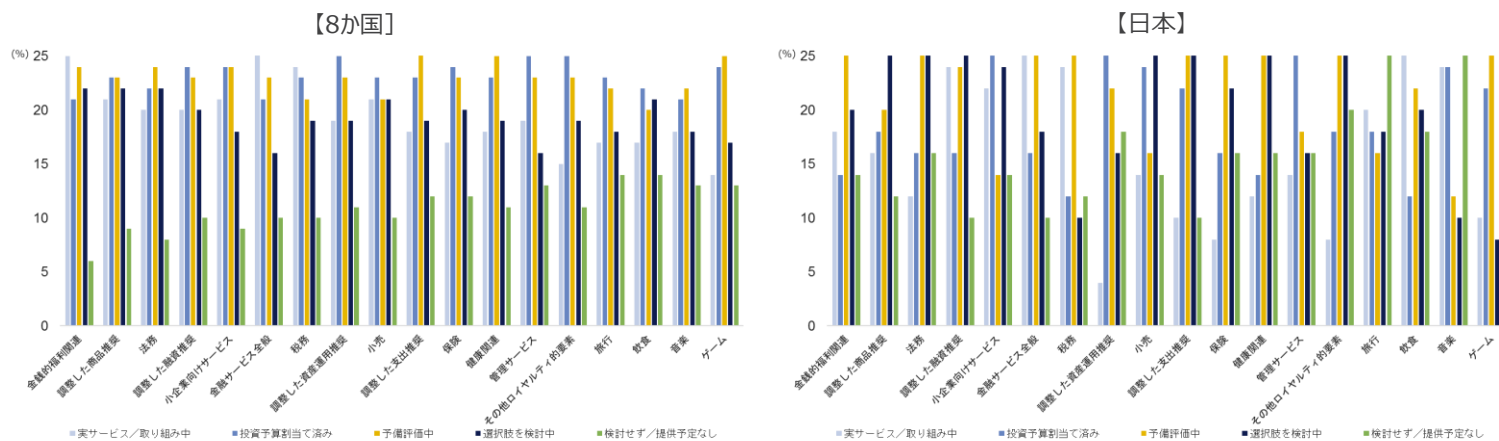
多くの銀行でまだ企画段階にあるなか、個別化プロアクティブサービスの異なるレベルに関してすでに方向性を決めている先も、全体の半分ほどいるのが分かります。そうした金融機関の比率は、日本（50%）と8か国全体（48%）でほぼ同じ水準にありますが、より高いレベルである顧客ごとの完全個別化を目指す先の比率は、日本の方がいくぶん高くなっています（日本20%、8か国全体16%）。

3. サービスの提供分野

個別化プロアクティブサービスでは、金融機関自身が提供するサービスのほか、異業種のサービス業者と提携して、エコシステム上で様々な種類のサービスを提供できるようになることが、成功への重要なポイントになります。【図表J-7】は、金融機関が提携を含め現在取り組んでいる（または検討している）サービス分野について、8か国全体と日本の状況を示したものです。

多くの金融機関で、個別化したプロアクティブなサービスの開発はまだ初期段階にあります。そうしたなか、実際の取組みが比較的進んでいるサービス分野（水色の棒グラフ）としては、8か国全体では「金銭的福利関連」（財務アドバイスなど）「金融サービス全般」「税務」、日本では「金融サービス全般」と各種の「調整した推奨」が、それぞれ多くなっています。これらはいずれも、金融機関の本業に比較的近い分野だと言えるでしょう。

ここで注目すべきことは、異業種分野との提携——金融機関にとつてのコンシェルジュサービス——に取り組んだり検討したりしている先が少なくないという事実です。8か国全体では旅行、飲食、音楽、ゲームの分野で（また取組み中・検討中の違いの点で）散らばりがみられますが、日本では飲食と音楽に実際に取り組んでいる先が多い一方、ゲームについては検討段階のものが多いという特徴がみられます。



【図表J-7】サービスの提供分野

4. スキルの要改善分野

AIを用いた個別化プロアクティブサービスの開発や実践には、金融機関がこれまでもっていなかった能力やスキルを獲得する必要があります。最後に、この点について金融機関がどのように考えているのかをみておきます。

〔図表J-8〕は、AI技術の展開に際して、組織に必要な能力やスキルがどのように変わっていくと考えているか、ということについて

の回答を示したものです。1対1での完全個別化サービスを目指している金融機関において、特に重視されているのは、技術関連とデザイン・ユーザー体験（UX）関連の能力やスキルです。8か国全体では、この両者がほぼ同じウエイト（各々68%と66%）であるのに対し、日本では相対的に後者が高くなっている（同56%と67%）のが特徴的です。なお、現状から大きな変化が起こると考えていないとする先の比率は、完全個別化か否かに関わらず、日本の方が高くなっています。

	1対1完全個別化	他の全金融機関
技術者 特にジェネレーションZ（25歳以下）とミレニアル（26～40歳）世代では、レガシーのメインフレームコンピューティングや、陳腐化した管理の実際や方法論に失望。技術者は、デリバリーを巡って現代的な考え方やモデルに移行し、革新的なツールのセット（AIやアジャイル開発）を活用。	56%（68%）	53%（53%）
デザイン・ユーザー体験（UX）専門家 商品・サービスの管理チームに組み込まれ、顧客の期待に沿い、あるいはそれを上回る、革新的なデジタル商品を構築。	67%（66%）	41%（48%）
マーケティング担当 単なるブランド代表として広告、イベント、販促物のみに責務を負うとは最早みなされない。いまやマーケティングは、そのチャネルを問わず、成長の促進や顧客体験全体に責任を負う必要。	44%（40%）	33%（47%）
分析担当の人材 採用が必要。	28%（38%）	38%（33%）
大きな変化が起こるとは考えていない。	11%（6%）	25%（20%）

〔図表J-8〕 組織に必要な能力やスキル

