

予測の自動化



Anton Ruddenklau,
KPMG in the UK,

Brian Dunham,
KPMG in the US and

Todd Lohr,
KPMG in the US

自動化と予測分析の組み合わせにより、銀行が顧客体験を再構築してリレーションをより強化する新たな機会を創出

銀行業界の多くの識者が、銀行員が駆逐されるのではないかと予告したのは、それほど昔のことではありません。窓口業務はボットに代えられ、ファイナンシャルアドバイザーやプロダクトスペシャリストはデジタルアドバイザーによって失業に追い込まれ、カスタマーサービスセンターはクラウドベースのチャットボットが顧客対応を引き継ぐことで閉鎖されると言われました。

この予告はある程度は現実のものとなりました。銀行やフィンテック企業、サービスプロバイダーが新たな自動化やボットの市場参入にしのぎを削り、金融サービスセクターでは新しい実験、投資、イノベーションが立て続けに登場しました。

その結果すぐに得られた教訓があります。たとえば、先発の銀行とフィンテック企業は両者とも、「純粹」なデジタルアドバイザーのモデルは簡単に実行することができないということに気づきました。粗利益はあまりにも低く、顧客獲得コストは高すぎ、人間のファイナンシャルアドバイザーをボットに代えようとする顧客（特に純資産額の大きい顧客）はほとんどいませんでした。

銀行（およびその他のサービス業界の企業）もまた、カスタマーサービスセンターを閉鎖することはできないと気づきました。その理由は単純であり、（特に、顧客コミュニケーションが厳格な行動規範によって規定されている場合）ボットは完全に人間の代りになるために必要な訓練を受けていなければ、データにもアクセスできなかったのです。

よりよい体験を予測

多くの銀行は現在、「すべてかゼロか」の道を行くのではなく、従業員がより戦略的になり、顧客によりよい体験を提供するために、予測分析と結びついた自動化がどのように活用できるかについて実験しています。

活用可能な領域は至る所にあります。商品販売および財務管理における「次善の提案」エンジンへの移行が、実務で起きている最も良い事例です。これらのプラットフォームでは、一般的な顧客分類モデルに基づいて商品をやみくもに販売するのではなく、広範な顧客データ、機械学習、スマートな自動化ツールを活用することで、代理店やアドバイザーが顧客を固有のニーズに合ったソリューションや商品に素早く導くことができます。

より洗練されたエンジンはこれに留まらず、顧客データのエコシステム全体（組織内および組織外の両方）を抽出し、顧客が特定の商品が必要とする時期と、顧客が望む商品の使用方法を正確に予測します。このような予測は、「次善の提案」ではなく、「次回、必ず発生するニーズ」に移行しているのです。

誰もが勝者に

この種の予測に基づいて、より拡張された意思決定を行うことができる局面は至る所にあり、さまざまな取組みが急ピッチで進んでいます。行内レベルでは、多くの銀行が代理店の必要とする情報の種類を本質的に予測し、それをスマートでユーザーフレンドリーな形態に視覚化して提供するようなボットの配備が始まっています。

顧客レベルでは、予測分析と自動化を組み合わせ、顧客がよりよい財務上の決定を行えるように支援することを目的として、個人用の財務管理ツールを提供されつつあります。このようなツールは、ユーザーが設定した金融に関する目標に基づき、APIと視覚化ツールを活用し、金融に関する将来のニーズをより正確に予測できるよう、そしてそれに対応できるように支援します。

いくつかの予測エンジンが、既に実用段階に入っており、特に顧客動向や将来のテクノロジーに関して興味深い知見が得られています。また、ATMの故障予測、支店の活用モデル、業務の稼働状況などのように、一見ありふれたものではあるものの重要な課題にも適用されています。

ボットを超えて

私たちの見解では、ボットと自動化の計画的導入は、よりスマートで予測的なバンキングモデルとソリューションへの最初の一步に過ぎません。そして、それは銀行員を駆逐するのではなく、過去の経験への依存から将来予測へと大きな視点の転換をもたらすでしょう。

この転換の影響は非常に大きなものとなるでしょう。現在、銀行が顧客について把握していることの多くは、たとえば信用履歴やこれまでの口座の動き、最近の生活の変化などから得られる情報です。あらゆる判断が過去の出来事に基づいて下されます。

しかし、自動化と予測分析の利用が拡大するということは、顧客との取引と関連するプロセスが、顧客が将来何を望むかに基づいて設計されるべきことを示唆しています。顧客関係管理、チャネル開発、さらにはテクノロジー投資や商品設計に至るまで、あらゆるものに対して今までとは全く異なるアプローチが必要とされるでしょう。

最大限に活用する

先行銀行やフィンテック企業と協働してきた経験から、銀行の経営陣がより予測的なモデルへと自行を移行させたいと考える場合に着目すべき領域は、以下の4点が挙げられると考えます。

1. **データマネジメント**：ほとんどの銀行は行内データに関する課題を把握し始めています。次に必要なことは、顧客に対してこれまでよりもはるかに総合的な視点を獲得するために、外部のデータソースをどのように組み込むかを考えることです。そのために、銀行はデータマネジメント、セキュリティ、戦略を、より洗練させる必要があるでしょう。
2. **顧客体験**：顧客の予測を、価値ある顧客とのコミュニケーションに変えるには、データやアルゴリズム以上のものがが必要です。銀行は「バックエンド」データと「フロントエンド」での自動化をどのように結び付けることに注力し、ビジネスと顧客の双方にプラスの成果を生む優れた顧客体験を確実に創出する必要があります。
3. **従業員による受け入れ**：人事考課がイノベーションを奨励するように設計されていないためか、単純に未知への恐怖心からか、従業員はしばしば自動化への移行に抵抗します。多くの場合、従業員と顧客の両方に対してこれらのツールが提供する価値の認識を高めることによって、従業員が自動化を受け入れるよう促すことができます。
4. **エコシステムのイノベーション**：このような能力を銀行内部だけで構築すべきと提言しているわけではありません。市場における柔軟性を維持しながら価値を最大化するために、テクノロジーとデータのエコシステムをどのように開発するかについて、銀行は非常に慎重に考える必要があります。

予測

今後1年間で多くの先進行が、自動化を予測分析に結び付けるために、さらに緻密なアプローチをとることになるだろうと予測されます。その結果、将来の成長、顧客体験、テクノロジー投資に関する新しい考え方が生まれるはずです。

より多くの実験が必要になることは間違いありません。そして、失敗もいくつかあることでしょう。しかし、私たちの予想では、顧客はますます予測を期待するようになります。銀行は顧客の期待の先を行くために、今から動き始めるべきです。

私たちの見解では、ボットと自動化の計画的導入は、よりスマートで予測的なバンキングモデルとソリューションへの最初の一步に過ぎません。

銀行体験の再構築に関する動向については、home.kpmg/reshapebankingをご覧ください。

寄稿者

Anton Ruddenklau **KPMG in the UK**

E: anton.ruddenklau@kpmg.co.uk

KPMG英国のパートナーであるとともに、KPMGグローバル・フィンテック部門の共同リーダーも務める。ビジネスバンキング、コーポレートバンキング、ホールセールバンキングを専門とし、戦略、デジタルイノベーション、成長、顧客開拓に関するアドバイスを世界のトップレベルの企業、銀行、インフラプロバイダーに提供。また、消費者およびテクノロジー分野の大手グローバル企業とも協働している。

Brian Dunham **KPMG in the US**

E: bdunham@kpmg.com

KPMG米国のプリンシパルであり、資産管理戦略部門のリーダー。金融業界トップの顧客の変革を推進することにおいて優れた実績があり、収益増加、顧客満足度の向上、プロセス最適化、リスク管理の向上を実現するための成長戦略の策定・実行に広範な経験を持つ。

Todd Lohr **KPMG in the US**

E: tlohr@kpmg.com

KPMGのテクノロジー・イネーブルド・トランスフォーメーションの実践を担当するプリンシパルであり、企業改革、プロセスエクセレンス、プロセス自動化を専門とする。メソッド、アクセラレータ、デリバリープラットフォームの開発を含む、KPMGのグローバル・トランスフォーメーション・ソリューションを担当。主要会議での講演、大学の講師等も多数務める。

Contact us

山崎 千春
あずさ監査法人
マネージング・ディレクター

E: chiharu.yamazaki@jp.kpmg.com

大塚 卓美
あずさ監査法人
シニアマネジャー

E: takumi.otsuka@jp.kpmg.com

東海林 正賢
KPMGコンサルティング
フィンテック・イノベーション部 部長
ディレクター

E: masayori.shoji@jp.kpmg.com

津田 圭司
KPMGコンサルティング
ディレクター

E: keiji.tsuda@jp.kpmg.com

編集・発行

有限責任 あずさ監査法人

home.kpmg/jp/regtech
regtech@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

この文書はKPMGインターナショナルが2019年7月に発行した「Automating the prediction」をベースに作成したものです。

翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。