



## 第 25-4 号

### 米国コミュニティバンクのビッグデータ戦略

#### 【はじめに】

最近、ビッグデータという言葉を目にする機会が多い。これは、膨大なデータを分析し、顧客の嗜好に合った商品の勧誘や、リスク管理に利用する試みである。例えば、日本でも、購入履歴から商品を推奨するオンラインショッピングや、利用者の顔から年齢・性別等の属性を判断して商品を推奨する自動販売機などで利用されている。金融機関においても、米国の大手銀行を中心に、主にマーケティングやリスク管理、業務効率化のために利用されている。一方、コミュニティバンク<sup>1</sup>にとっては、大型の最新コンピュータの導入に要するコスト面の制約のみならず、行内の組織や意思決定プロセスを見直す必要もあり、ハードルが高いことも事実である。

#### 【大手銀行における対応】

米国の大手銀行では、クレジットカードやデビットカードの利用履歴をもとに、その顧客に合った商品やサービスの電子クーポンをカードにリンクし、利用者はカードを使用しただけで割引などが受けられるサービスを実施している。また、銀行のウェブサイトやATMの待受け画面では、その顧客の取引履歴や属性にマッチした金融商品の広告・宣伝が行われる。つまり、ATM画面の広告は利用者によって異なる場合がある。

また、リスク管理面においては、膨大なデータの分析を通じて、リスクの高い顧客の行動パターンを見極め、貸出の審査やモニタリングなどを行っている。さらに、業務効率化においては、顧客がコールセンターに電話してきた場合、その顧客の取引履歴から苦情の内容を予測し、コールセンター担当者の画面に適切な回答を指示する。



顧客属性にマッチしたメニューを表示する ATM (イメージ図)

#### 【中小銀行における対応】

昨今では、ビッグデータを積極的に利用する中小銀行も出てきている。

マサチューセッツ州の総資産約 6 千億円の銀行であるロックランド・トラストでは、顧

<sup>1</sup> NewYork コラム第 25-1 号「生き残りをかけて正念場の米国コミュニティバンク」を参照

客データの分析により、誰が収益性の高い顧客かを認識しており、同行において複数の商品を利用していない顧客に対し、セールスを強化している。また、顧客のデビットカードの取引を分析し、顧客対応の参考としている。例えば、マタニティ関連の買い物が多い場合、近いうちに子供が生まれることが予想できる。この場合、営業担当者が「学資積立て」を勧めることなどが可能となる。商品のセールスにそこまで直結しなくても、顧客についての理解がより深まれば、営業やサービスの効果にも差が出る。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニティバンクの場合であっても、全ての職員が顧客をよく理解しているわけではない。ビッグデータ情報を顧客管理システム（CRM）に反映することにより、窓口のテラーでも顧客を理解したうえでサービスを提供することが可能となる。

ニューヨーク州の総資産約 8 兆円の M&T 銀行では、顧客の決済データを分析している。例えば、他の証券会社と自行にある決済口座との間で資金の出入りがある場合、他の証券会社を利用していると判断できることから、自行の証券・保険商品の勧誘を検討する。

ノースカロライナ州の総資産約 2 兆円のファースト・シチズンズ銀行では、不採算店舗の閉鎖などを以前は「経営判断」で行っていたが、現在では客観的なデータにもとづき判断をするようになった。これにより、リスクとリターンを今まで以上に勘案して判断を行うことが可能となった。

インディアナ州の総資産約 2,700 億円のメインソース銀行では、営業地区のデータを分析しており、例えば人口が増えている地区では新規顧客開拓、人口が減少している地区ではクロスセリング（既存顧客への取引深耕）を重視している。



IT 戦略に積極的なノースフィールド銀行  
今後のビッグデータの利用が期待される。



ボストンで開催された金融機関向けビッグデータ  
イベントでは、新しいアイデアなどが紹介された。

### 【コミュニティバンクの課題】

ビッグデータを金融ビジネスに活かすことは、大きな最新型コンピュータを用意するだけで済むものではなく、行内の組織や意思決定プロセスの見直しも不可欠である。

コミュニティバンクの多くはボトムアップ型・コンセンサス型（合意形成型）の意思決定を行う傾向があるが、データにもとづく経営判断を行うためには、金融機関の組織や情

報体制を中央集権的とするほか、預金、貸出、カードなど商品毎の管理態勢を見直し、顧客中心の管理態勢としていかなければならない。例えば、営業目標であれば、預金・貸出など商品毎ではなく、顧客毎の収益性をベースにした計数とする。また、各担当者の評価であれば、残高や件数ノルマから、顧客の収益性の現在価値（NPV）をベースとした内容にする必要がある。

こうしたドラスティックな改革はコミュニティバンクにとって必ずしも容易ではない。このため、経営陣の深い理解に加えて、ビッグデータ担当部門の責任者を組織内でできるだけ上位の者とする事で、組織内のあつれきを少なくしようとする試みもみられる。

#### 【おわりに】

ビッグデータで利用する最新型コンピュータは必ずしも自前で用意する必要はなく、多くの中小銀行はアウトソーシングにより対応を行っている。ビッグデータ分析は、マーケティングだけでなく、バーゼルⅢ対応などのリスク管理面でも重要となっているが、自前で開発するのはコスト面だけでなく、スピード面でも現実的ではない。迅速な対応が求められる現在の経営環境においては、アウトソーシングで対応することが現実的となっている。また、ビッグデータへの対応は、新しい取組みであるため成功の可否が見えにくく、最初から思った通りの結果が出るわけではないが、競争に勝ち抜くための手段として、重要性が認識され始めている。

以 上

執筆：信金中央金庫 ニューヨーク駐在員事務所 (2013.12.4)

(本レポートは、情報提供のみを目的とした標記時点における当事務所の意見です。投資等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また当事務所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されていますが、その情報の正確性および完全性について当事務所が保証するものではありません。加えて、この資料に記載された当事務所の意見ならびに予測は、予告なしに変更することがありますのでご注意下さい。)

信金中央金庫 ニューヨーク駐在員事務所 TEL (国番号1) -212-642-4700