

# 都市銀行のリテールビジネスのあり方 -顧客関係性管理から顧客との価値共創の時代へ-

[2013・FW] 21021066 千葉惇寛

## 1. 研究の背景と意義

世界にはシンガポールのオーバーシーズ・チャイニーズ銀行のように高い利益率を出している銀行は多くあるが、これらに比べて日本の都市銀行は依然として収益率が低いことは明らかである。この差は、海外銀行は社会変化(ソーシャルシフト等)によってうまくビジネスモデルを改革してきている事に起因する。また、現代銀行業界ではリテールビジネスが注目されており、これまでの銀行モデルには限界がある事が示されている。

本論文ではこれまでの銀行モデルの変遷、主に大企業融資モデル、インターネットバンキングモデルを順に説明し、これらに代わる、次世代モデルとしてヒューマンバンキングモデルを提唱する。これは、以前までの顧客を単に管理するようなモデルではなく、顧客の意見も取り入れる事の出来るいわば顧客との商品・支店サービスなどの価値を共創が出来るモデルである。このモデルにより日本の都市銀行がより発展すると考え、今回の研究の意義とする。

## 2. 研究目的・方法

ソーシャルシフトのような社会変化への適応(顧客との関係性構築)が遅れている日本の金融機関、都市銀行が、どのようにして顧客との関係を構築していくか、それによりどのようにして銀行の事業モデルを改善するかを目的とする。これには、「顧客との価値創造」がキーワードとなる。顧客との協働という点に着目このモデルを確立するために、「顧客との関係性」「銀行の顧客満足度」もキーワードとして本論文を進め、商品開発や支店サービス等を顧客と共に共創するモデル提案する。

研究方法としては、主に文献調査とする。銀行の概要、問題点、顧客との関わり方の変遷、社会変化(企業と顧客との関わり方の変化)そして新しい銀行の取り組み事例を文献またはインターネットにて研究考察し、筆者の考えるヒューマンバンキングモデルを明示する。

## 3. 研究結果・考察

銀行のこれまでの顧客との関わり方、ソーシャルシフトの波、新しい銀行における取り組み等の研究の結果、ヒューマンバンキングモデルの構築におけるポイントを整理すると

- ・顧客の声を直接聞き入れる事、顧客との対面のような関

わり方を意識

- ・顧客の管理ではなく、顧客との価値創造を意識
- ・顧客と銀行が win-win となるモデル
- ・IT により何をするか、ではなく「人の手」によってしか出来ない事を提供するモデル
- ・顧客との価値創造が協働で望めるようなモデルとなる。これを解決するために、富裕層向けの銀行クラブを創り、ここに富裕層を巻き込んでいく。チーム制の顧客対応を取り、アソシエイツとアドバイザーと役割を分けて顧客へアプローチしていく。アソシエイツは顧客の窓口となり、顧客理解に努める。アドバイザーは専門的知識で顧客のフォローにあたる。これはあくまでフォローとして、顧客同士が中心となり、一行員や銀行サービスについて意見を言うという背景を持つモデルがこれからの銀行モデルには望ましい。

このモデルのポイントは、富裕層向けの会員サービスをより活用していくことにある。これまでの富裕層向け会員サービスは単なる金利の優遇や送金手数料の割引が中心である。これからはそうではなく、人間だからこそ出来るサービス、その見返りとして銀行に集合知を集めていく事が重要である。このモデルにより上記に挙げたポイントを満たす事が出来る。

## 4. 結論

日本の都市銀行が世界の銀行に追いつくためには、顧客との関係性を見直すことが重要である。これまでの顧客関係性管理の時代から、顧客との価値創造の時代へと移行する必要がある。本論文では、主に富裕層年配者をターゲットとして、富裕層向け会員サービスを改革したヒューマンバンキングモデルを示した(下図)。このモデルにより顧客との価値創造を図ることができる。

ヒューマンバンキングモデル  
～生活者と共創する銀行クラブ～

