



Bank of Yokohama

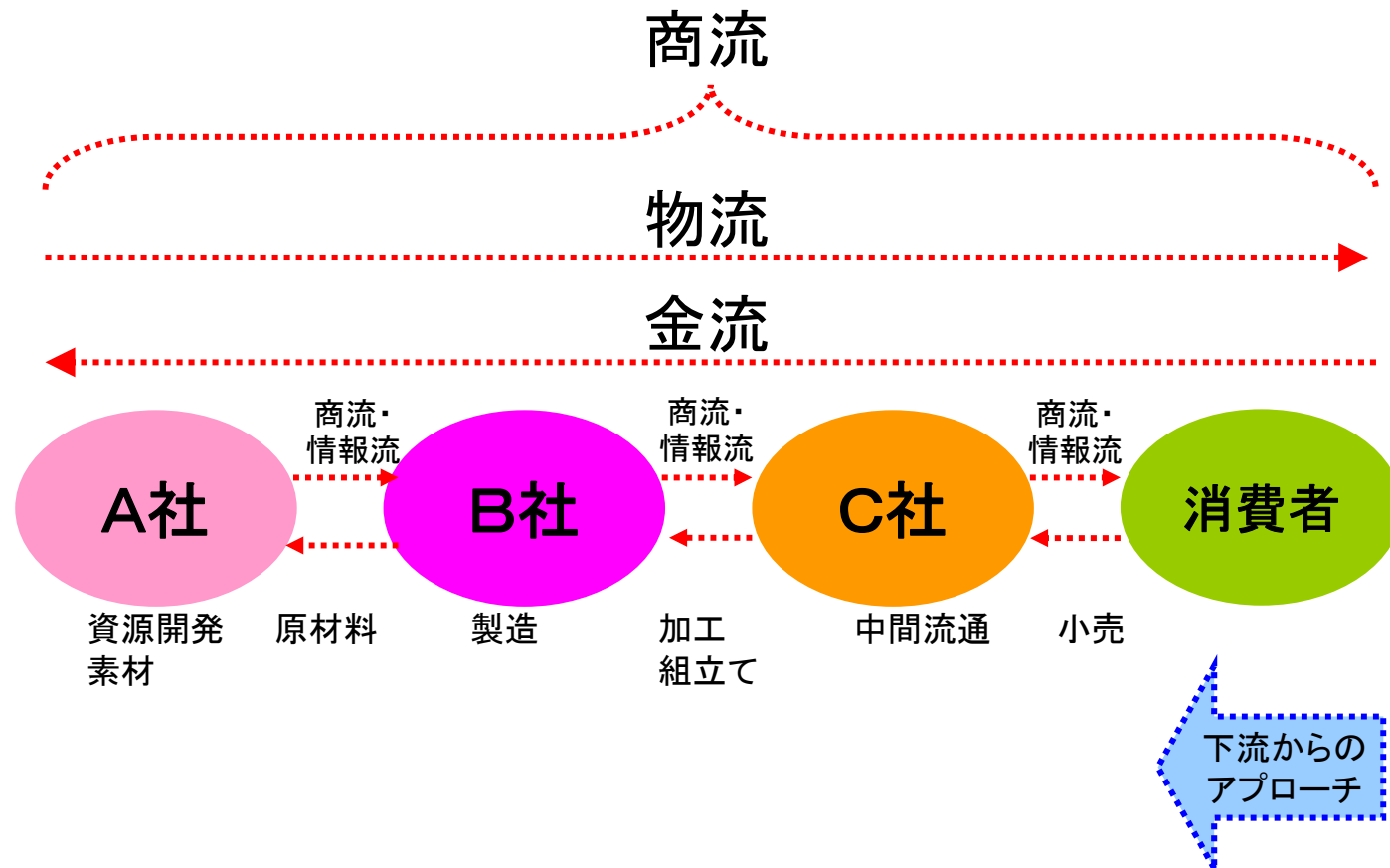
日本銀行金融機構局  
金融高度化センター  
ワークショップ資料

# データ活用の高度化と地銀連携の深化

平成25年12月10日

横浜銀行営業企画部  
グループ長 加藤 毅

# はじめに①商流統合へのアプローチ



# 目次


---

## I. 横浜銀行におけるデータ活用の高度化

1. 横浜銀行の概要
2. 経営戦略の長期変遷
3. データ活用への取り組み(マーケティング)
4. データ活用高度化のステージ
5. EBMの展開
6. EBMの開発とPDCA
7. 個人EBMの現状
8. 法人EBM(特許登録中)の展開

## II. 地銀連携の深化

1. 「コスト削減指向」から「トップライン増加指向」へ
2. 国内銀行の預貸金長期推移(法人・個人)
3. リテール戦略の中長期的な在り方(金融庁金融審議会資料より)
4. 地域金融マーケティング研究会の概要
5. 地銀連携によるビッグデータ活用
6. ナレッジラボでのモデル高度化(PDCA)
7. ナレッジラボの具体的な活動プロセス
8. 最も重要な人材育成と業務継続性の確保
9. 共同MCIFセンターの領域拡張
10. さいごに



## I . 横浜銀行におけるデータ活用の高度化

# 1. 横浜銀行の概要

## ■ 歴史

- 1920年 株式会社横浜興信銀行設立 ~ 地元財界の総意のもと、**横浜最大の普通銀行**であった七十四銀行の**破たん処理のため新銀行として設立**
- 1928年 第二銀行の営業譲渡を受ける ~ 第二銀行の前身は1869年に設立された横浜為替会社（日本初の会社組織の金融機関）であり**当行は143年の歴史を持つ日本で最も歴史の長い銀行といえます**
- 1945年 神奈川県唯一の地方銀行となる ~ これまでに31行の銀行と合同
- 1957年 株式会社横浜銀行へ行名変更 ~ 2010年12月16日に**創立90周年を迎える**

## ■ 業容等

2013年3月末

総資産 : 13兆2,387億円

総預金 : 11兆4,849億円

総貸出 : 9兆3,898億円

従業員数 : 4,593名

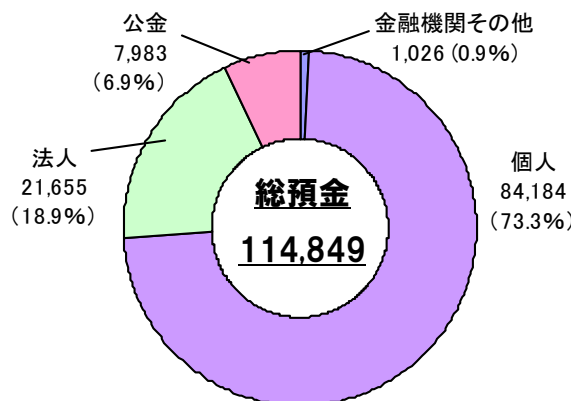
店舗数 : 日本国内 605

(うち有人店舗204)

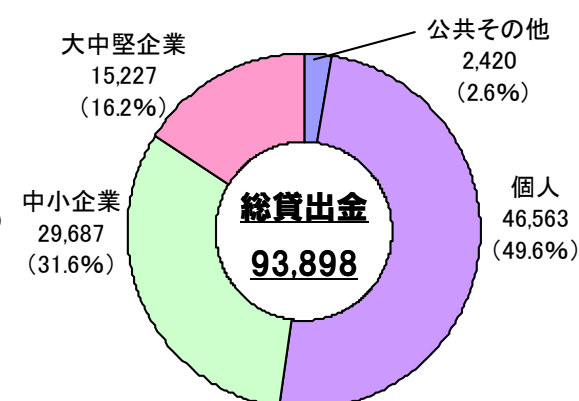
海外支店 1(上海支店)

駐在員事務所 4(香港、バンコク、ロンドン、ニューヨーク)

預金(2013年3月末残)(億円)

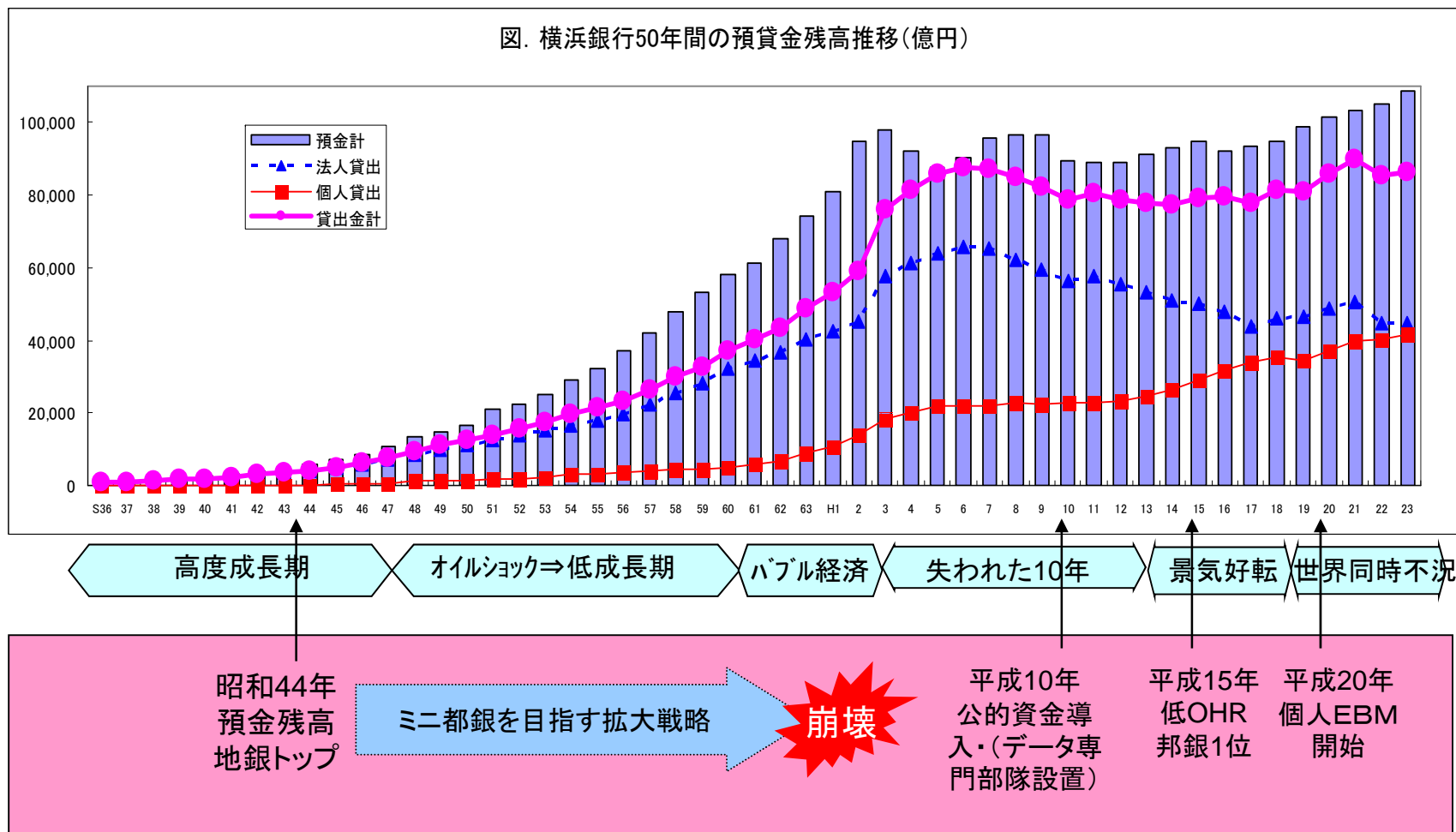


貸出金(2013年3月末残)(億円)



## 2. 経営戦略の長期変遷

- 昭和44年(1969年)、預金残高が地銀トップとなり、以降「ミニ都銀」を目指す拡大戦略を続けた。
- バブル経済崩壊に伴い、多額の不良債権発生。公的資金導入と大規模なリストラを敢行し、ローコスト経営を確立。また、リージョナル・リテールに戦略を転換し、貸出の半分は個人向けとなった。



### 3. データ活用への取り組み(マーケティング)

- リージョナル・リテールへの戦略転換を実現するため、データ・情報の整備と活用高度化に経営資源を集中投下、他行との差別化をはかってきた。
- 2013年、マーケティング用データベース(MCIF)を地銀で共同化。同時に、ソフト面(ノウハウを活用したモデル開発や人材育成)の連携と高度化を担う「ナレッジラボ」を稼働開始。

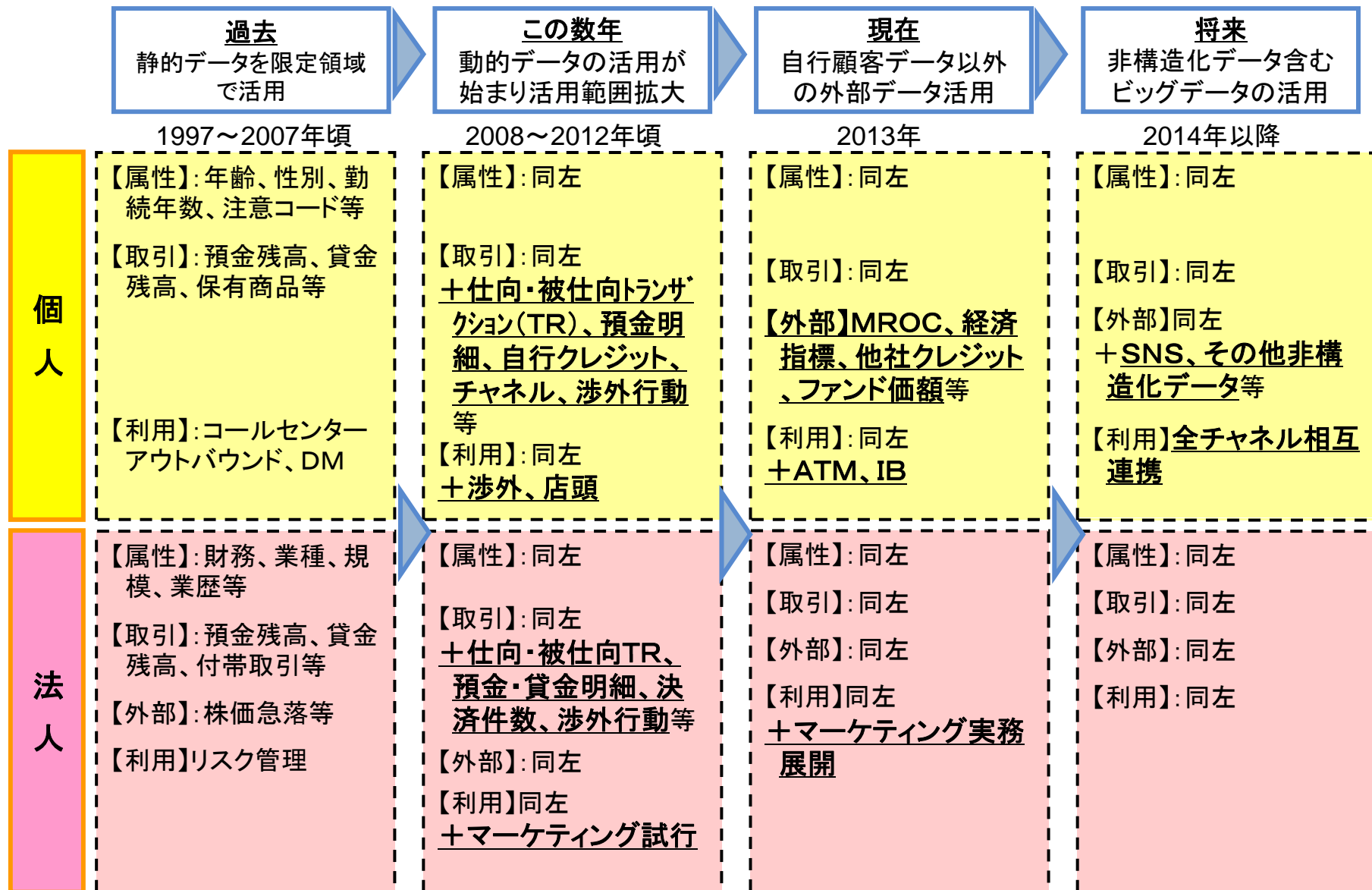
1997年	コールセンター・MCIF稼働、特許申請、DBマーケティング開始
1998年	浜銀総合研究所にデータ分析・情報戦略構築の専門部署設置
2002年	データ基盤整備プロジェクト実施。個人領域の行内全データを調査
2004年	統合データウェアハウス更改、データ辞書システム稼働
2007年4月	CRM営業支援システム稼働
同 9月	地域金融マーケティング研究会発足(※1)
2008年1月	現行MCIF稼働。顧客セグメントを構築し個人EBM(※2)開始
2012年10月	地銀共同MCIF運営(モデル開発や人材育成)のための「ナレッジ・ラボ」稼働
2013年3月	地銀共同MCIFシステム稼働開始
2013年10月	法人版EBM本格展開(特許取得済み)

(※1)発起人横浜銀行頭取小川是、初代会長柏原康夫京都銀行頭取。現会長は久保田勇夫西日本シティ銀行頭取。  
地銀のマーケティング力向上をめざし、22行で共同研究および実務展開を進めている。

(1. 北海道、2. 青森、3. 秋田、4. 七十七、5. 東邦、6. 群馬、7. 常陽、8. 武蔵野、9. 東京都民、10. 横浜、11. 北越、12. 山梨中央、  
13. 八十二、14. 北陸、15. 京都、16. 山陰合同、17. 中国、18. 伊予、19. 四国、20. 十八、21. 鹿児島、22. 西日本シティ)

(※2)EBM:Event Based Marketingの略、詳細後述

## 4. データ活用高度化のステージ

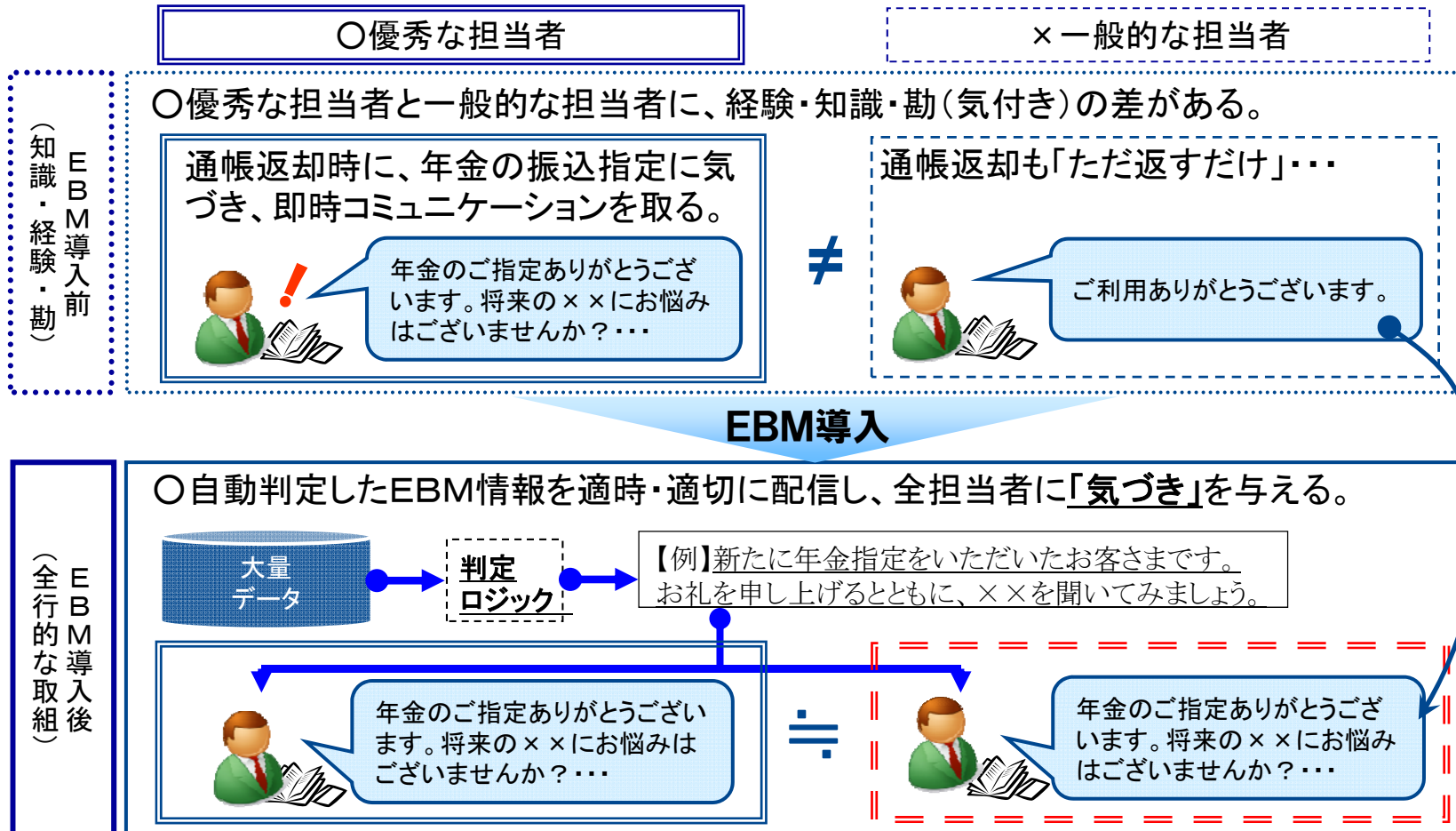




## 5. EBMの展開

- EBMは、刻々と発生する大量データから①お客さまの取引、属性、生活、嗜好等の「**変化**」を捉え、②金融ニーズの変化や顕在化に「**適時**」対応するマーケティング手法。
- 優秀担当者が自然に行っている「マーケットイン」の発想で、経験や行動をモデル化したものも多く、一般的な担当者にも「**気づき**」を与え、コミュニケーションの質のボトムアップを図る。

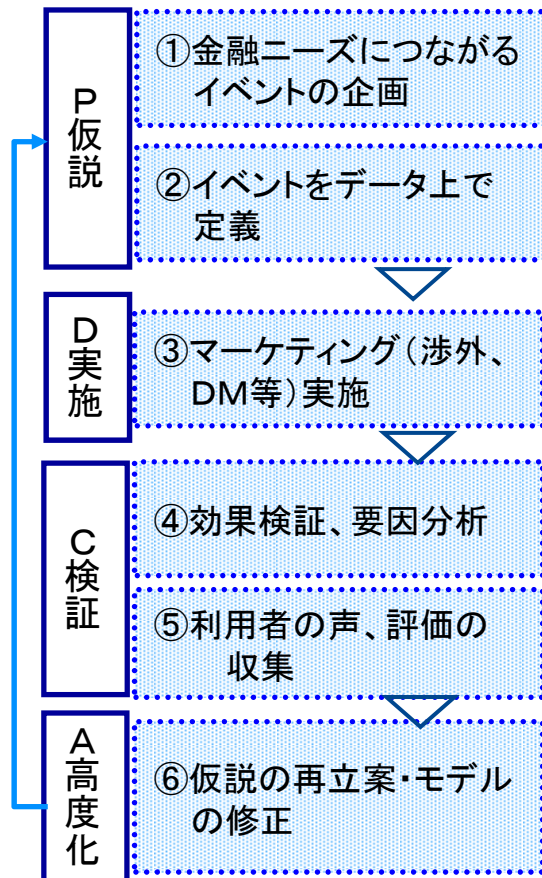
【「年金の新規指定」の例】



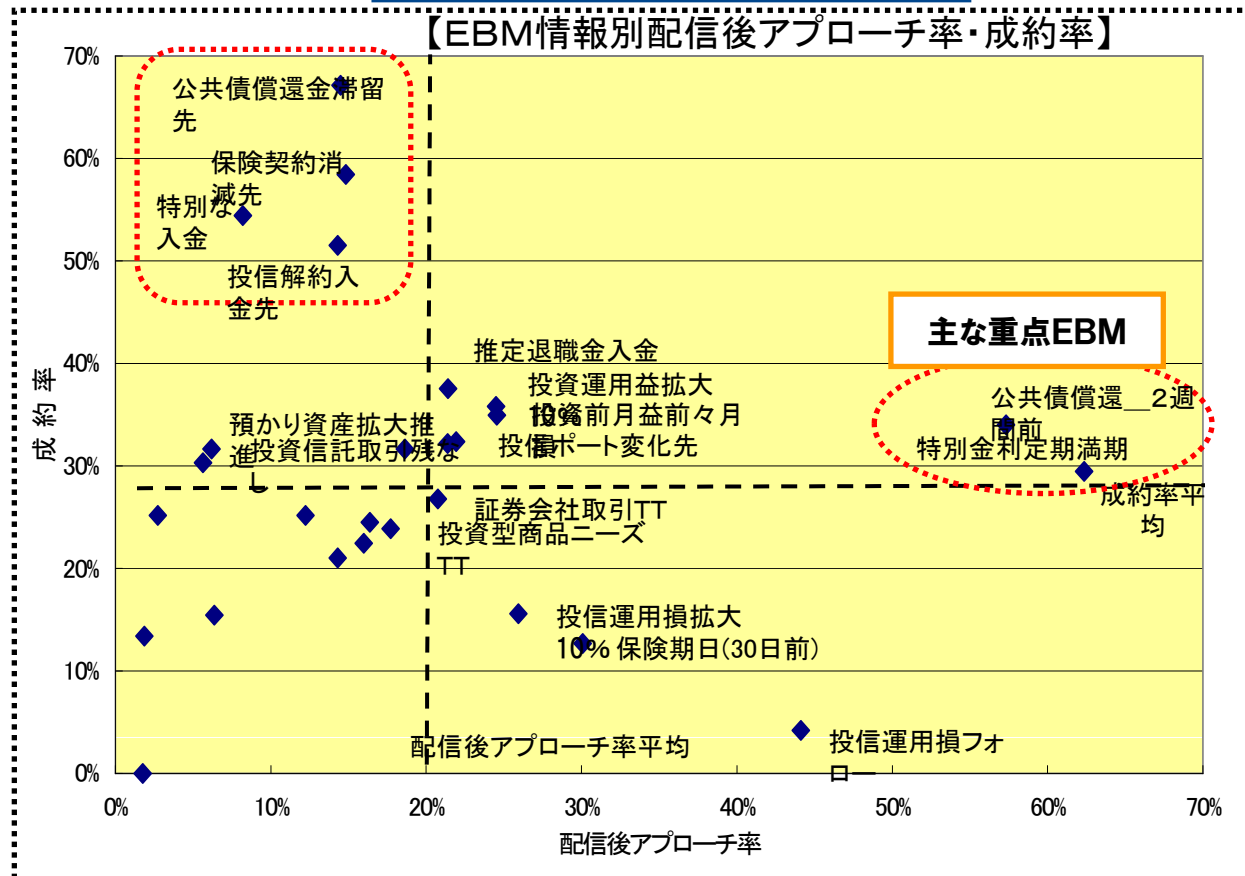
## 6. EBMの開発とPDCA

- イベントは、優秀担当者のノウハウや成功例を参考に、本部のデータ分析や市場情勢等を勘案し開発、実務運用をモニタリングをしながらPDCAを繰り返している。
- 個々のEBM情報の質を高めると同時に、順次、新規イベントを投入し、高品質な少量多品種をめざし開発を継続している。

### EBM 開発ステップ



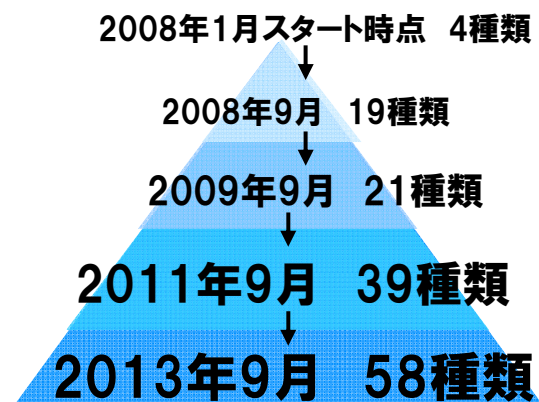
### Check & Action(例)



## 7. 個人EBMの現状

- EBM情報の配信数は、現在58種類(営業店あて定例配信のみ)。配信総数は制御し、種類を増やすことで、品質・精度と多様性を追求。
- 配信される情報は、内容や目的により複数のカテゴリーに分類される。

### EBM情報 営業店配信数



\* 臨時登録分・本部発送DMを除く

### EBM情報のカテゴリー(一部)

#### 入金を(原資を推定し)検知するもの

- ・推定退職金入金
- ・相続資金入金先
- ・投信償還解約入金先

#### ライフイベントを検知するもの

- ・相続発生先
- ・年金新規お礼
- ・年忌到来先\_故人

#### 期日を検知するもの

- ・特別金利定期満期
- ・公共債償還\_2週間前
- ・保険期日(30日前)

#### 金融ニーズの発生や変化を予想するもの

- ・退職金入金見込み先
- ・投資型商品ニーズ
- ・固定性商品ニーズ

#### 運用損益の変化を知らせるもの

- ・投信運用損フォロー
- ・投信運用益未フォロー
- ・投信前月益前々月損

#### 金融取引状況を検知または推定するもの

- ・証券会社取引
- ・保険契約消滅先
- ・投信初回分配フォロー

## 8. 法人EBM(特許登録中)の展開

- 2013年10月より34種類のEBM情報を配信開始、順次拡大中。同11月特許取得済(現在登録中)。
- 法人の金融行動は個人よりも多様で、営業活動も複雑なケースが多く、個人EBM情報に比べ、営業担当者に対し「気付き」を与える側面がより強い。

EBM情報 営業店配信数

2013年10月スタート 34種類



順次拡大中

EBM情報の配信目的(一部)

### 商流を管理するもの

- ・新規販売先からの入金
- ・新規仕入先への出金
- ・決済件数の増加 など

### 財務の変化を検知するもの

- ・売上増加傾向 など

### 行動を管理するもの

- ・訪問数減少 など

### 取引の変化を検知するもの

- ・資金収益低下など

### 預貸金の変化を検知するもの

- ・流動性預金減少など

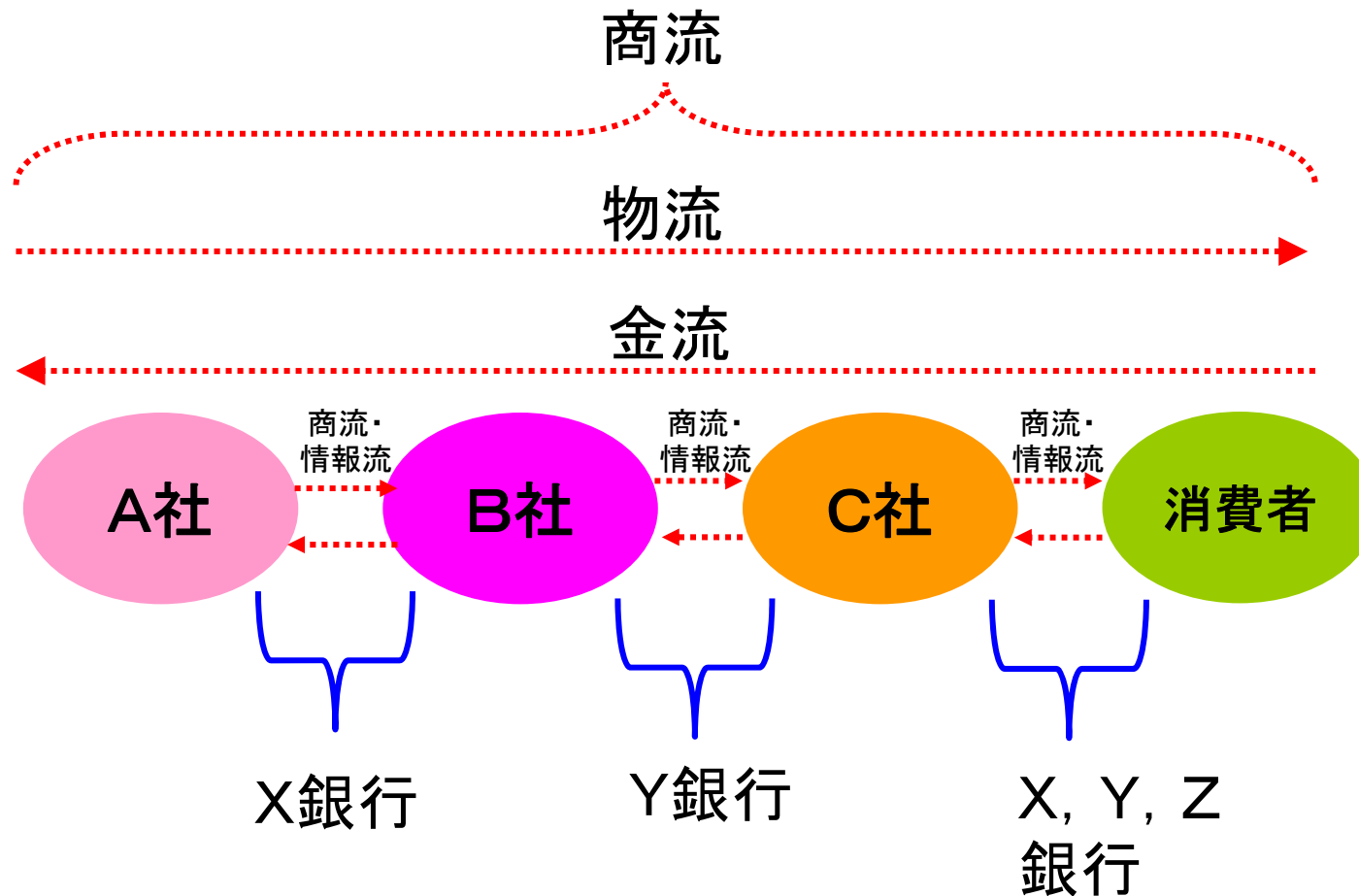
### 様々な期日情報

- ・設立日到来 など



## Ⅱ．地銀連携の深化

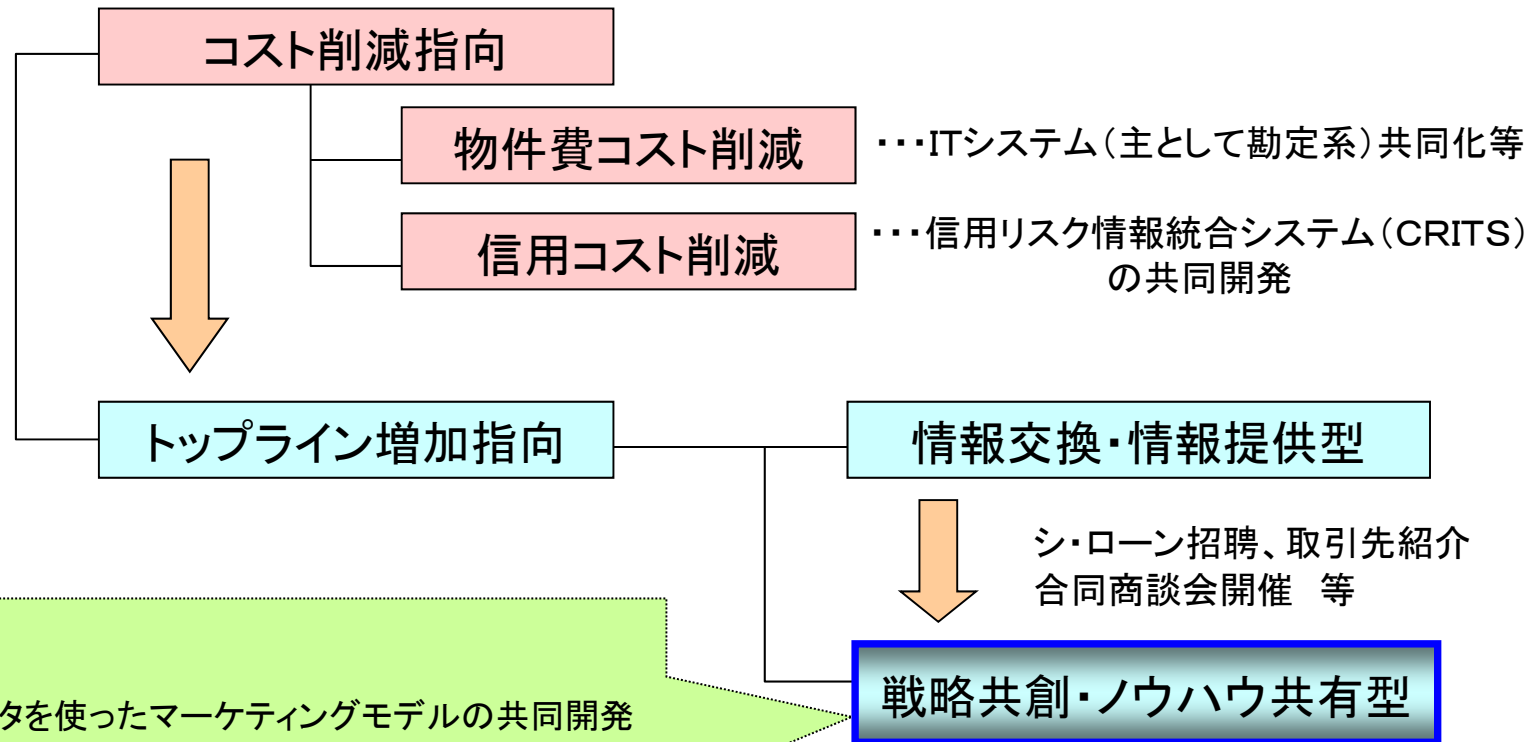
## はじめに②: 地銀の課題



(結果的に)古く長きにわたりドミナント戦略によりビジネスを展開してきた地方銀行は、ドメスティックな商流(物流、金流、情報流)把握に優れていた・・・  
⇒消費者ニーズが多様化する一方、ヴァリューチェーンが複雑化・高度化し、グローバルに展開する中、商流全体のリスク管理とマーケティングを統合しつつ、金融ニーズに応えるには、どうすべきか・・・

# 1. 「コスト削減指向」から「トップライン増加指向」へ

図表 地銀連携の形態と深化について



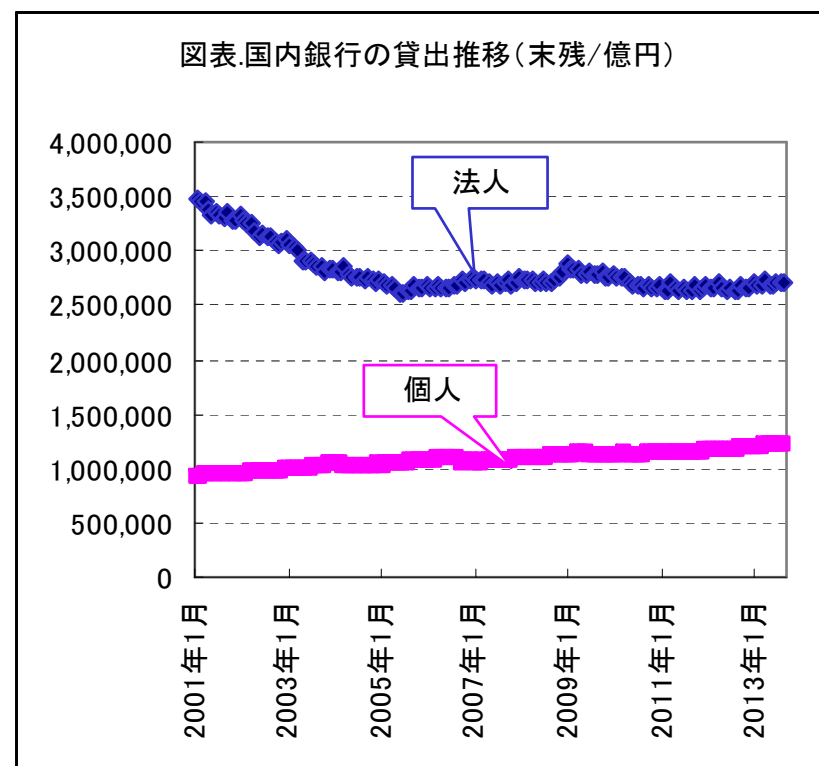
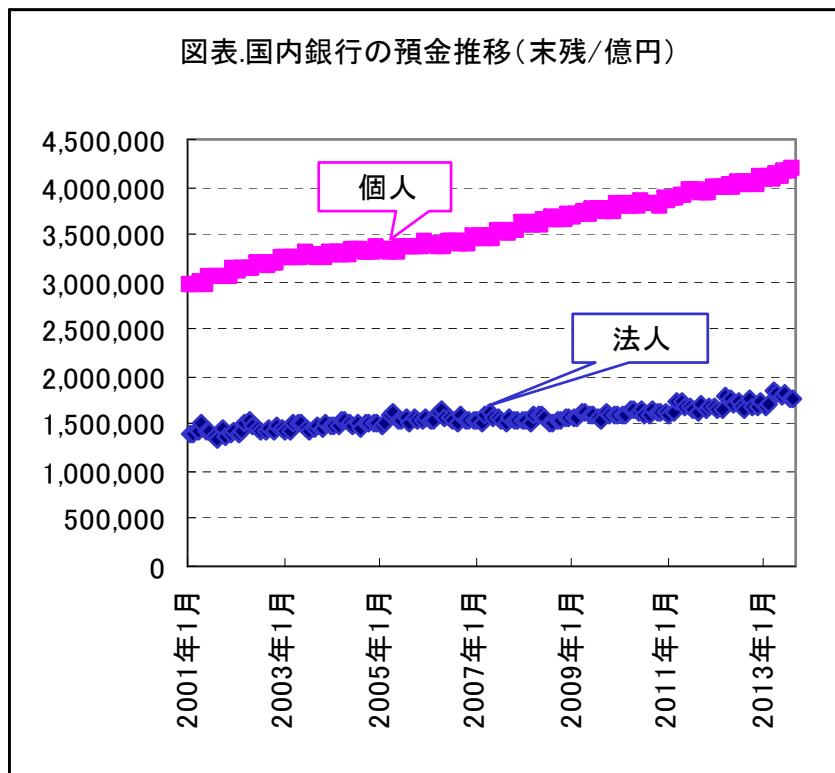
## 【具体例】

- ①ビッグデータを使ったマーケティングモデルの共同開発
- ②営業に関わる制度問題に対する地銀個別行としての対応戦略検討
- ③融資判断、営業推進に資する産業調査専門チームの共同設置
- ④取引先を対象とした有料コンサルティング専門チームの共同設置 等

出典：伊東眞幸 金融財政事情2013.9.23号 p.39

## 2. 国内銀行の預貸金長期推移(法人・個人)

- 預金・貸金ともに、法人が伸び悩む一方で、個人が堅調に増加しており、多くの地銀がある程度個人にシフトせざるを得ない状況にある。
- 法人領域よりも、歴史が浅く、ノウハウ蓄積が遅れているうえ、ビジネスモデルにおける「データ・ITに依存」する部分が多い。



個人領域の「戦略共創・ノウハウ共有型」地銀連携

出典: 日本銀行



### 3. リテール戦略の中長期的な在り方(金融庁金融審議会資料より)

■ 顧客の「金融ニーズ」「金融リテラシー」を踏まえた営業活動を、情報の有効活用により実現することが求められている。

背景

- 人口減少を伴う少子化・需要不足
- 供給過剰・1,400兆円の家計資産活用
- 地域経済の疲弊
- 価値観・ライフスタイルの多様化

本源的機能

- リスク変換機能
- 情報生産機能

方向性:顧客のニーズを的確に捉え、顧客が認める**価値を創造**すること

#### (1)顧客の金融ニーズを捕捉

価値観の多様化に対応した商品・チャネルを開発し、顧客が自らのニーズを認識して購入できる態勢を構築する

#### (2)顧客の金融リテラシーに適合

十分な金融情報と選択肢により、知識量・能力差に応じ主体的に判断できるよう環境整備を行う

実現のためには...

**ビッグデータを高度に活用し、データマイニング等の「客観的な分析と検証」を通じ、顧客サイドに立つ商品やチャネルを開発していく戦略を構築！**

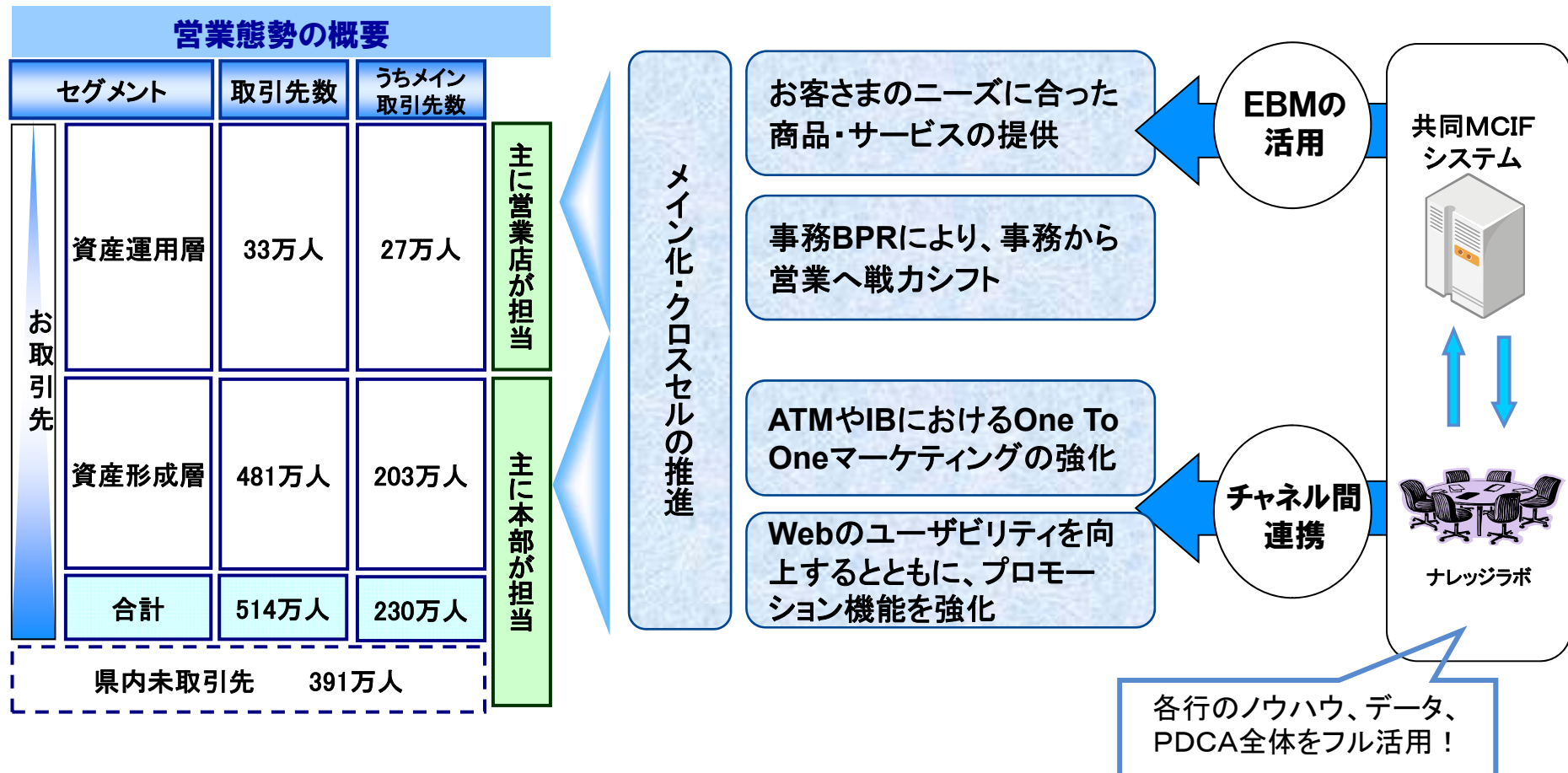
出所:金融庁金融審議会「我が国金融業の中長期的な在り方について」(平成24年5月)を基に加工

## 4. 地域金融マーケティング研究会の概要

- 2007年9月12日 研究会発足、同年10月1日より活動開始
- 会長：西日本シティ銀行(久保田頭取)、監事行：北陸銀行(庵頭取)、事務局：浜銀総合研究所
- 2013年10月現在、地銀22行にて下記活動中
  - (1)MCIF・マーケティング共同化
  - (2)OJT・人材派遣
  - (3)実務プロジェクト
  - (4)研究発表会等
- 参加22行（銀行コード順）
  1. 北海道銀行、2. 青森銀行、3. 秋田銀行、4. 七十七銀行、5. 東邦銀行、6. 群馬銀行、7. 常陽銀行、8. 武蔵野銀行、9. 東京都民銀行、10. 横浜銀行、11. 北越銀行、12. 山梨中央銀行、13. 八十二銀行、14. 北陸銀行、15. 京都銀行、16. 山陰合同銀行、17. 中国銀行、18. 伊予銀行、19. 四国銀行、20. 十八銀行、21. 鹿児島銀行、22. 西日本シティ銀行

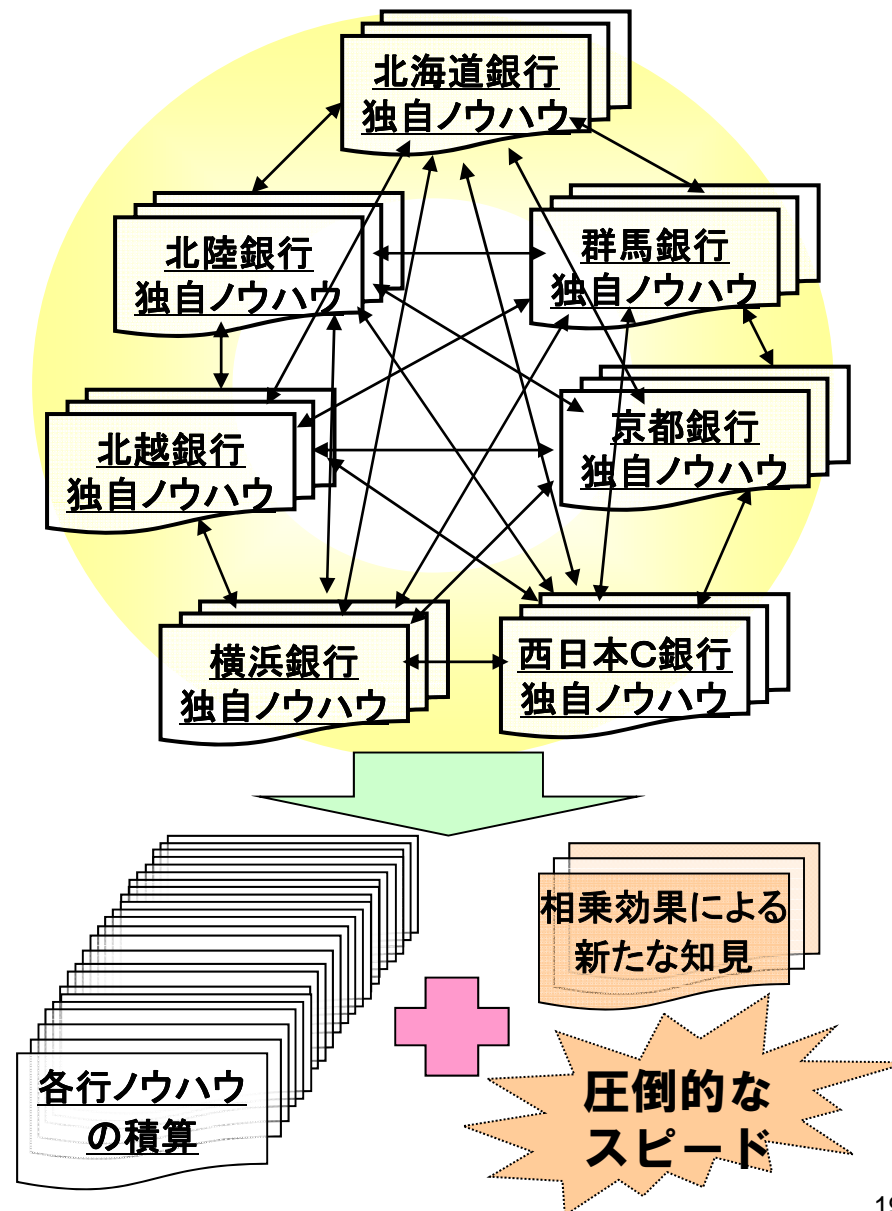
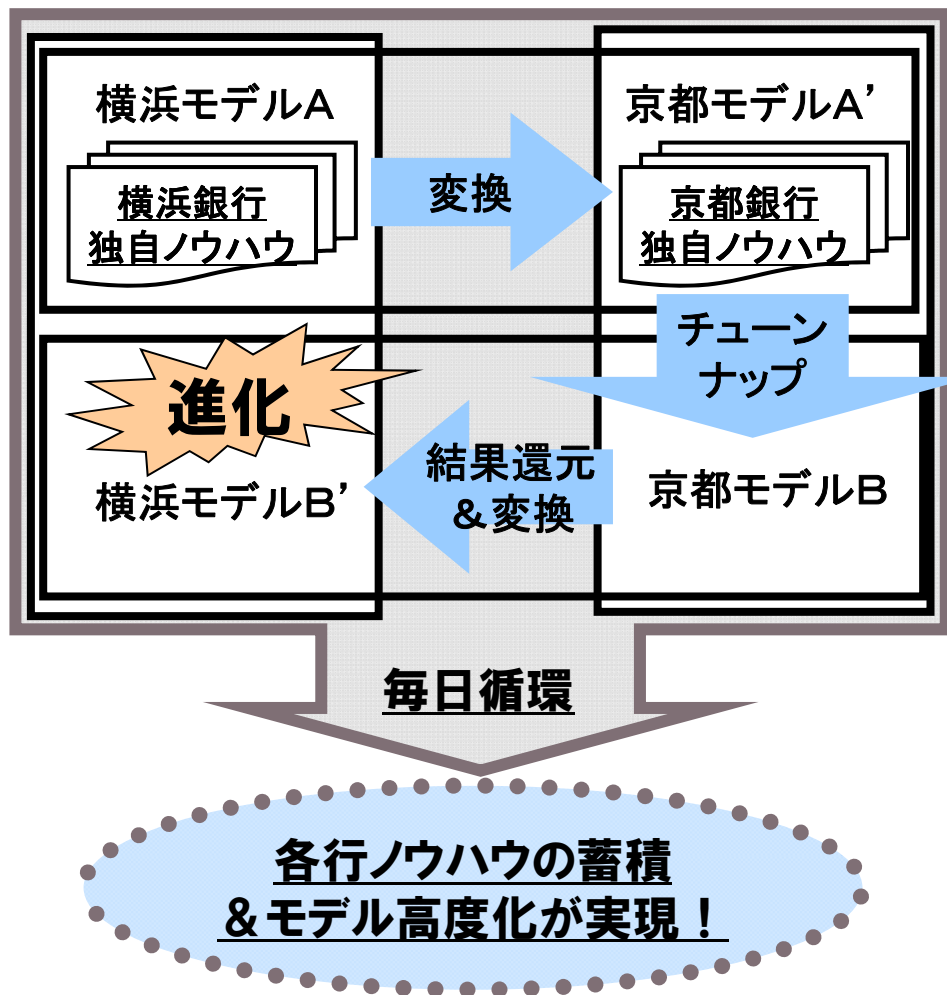
## 5. 地銀連携によるビッグデータ活用

- 資産運用層に対し、営業態勢強化をはかり、営業店とお客さまとの接点を強化する。また、資産形成層や未取引先には、ダイレクトチャンネルを強化し、日ごろ営業店と接触できないお客さまとの接点拡大をはかる。
- 他行に先駆け導入したMCIFを活用し、お客さまのニーズに合った商品・サービスをタイムリーに提供していく。

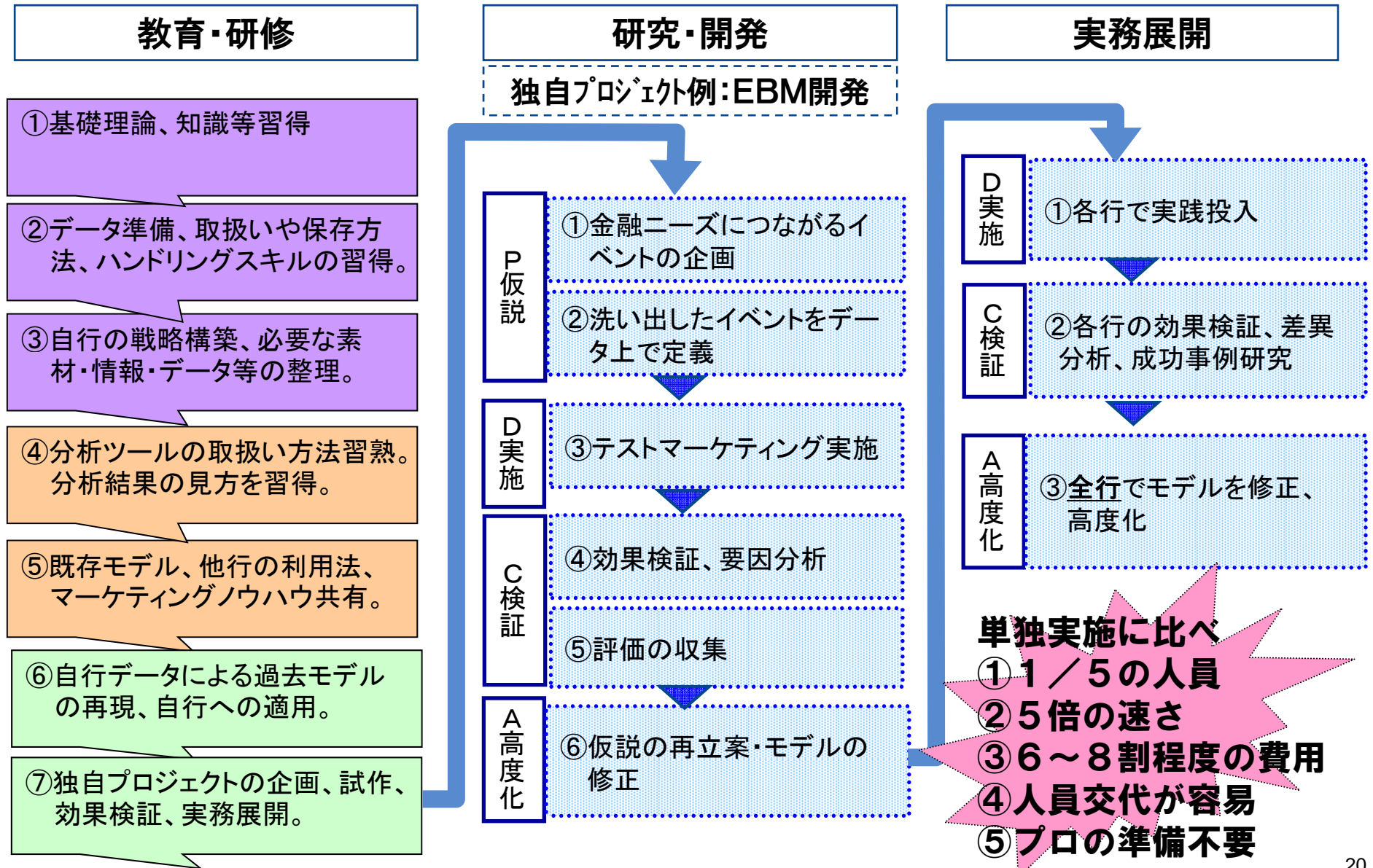


## 6. ナレッジラボでのモデル高度化(PDCA)

モデル共同開発におけるPDCAイメージ図  
(例:横浜-京都で単純化したもの)



## 7. ナレッジラボの具体的な活動プロセス





## 8. 最も重要な人材育成と業務継続性の確保

- 幅広い知識と経験、技術が必要となる金融マーケティングのスキル向上には、知識・技術の蓄積と伝承の場の構築が必要。
- 地銀1行あたりの人員は限りがあり(横浜銀行G:約12名(銀行7+総研5)、通常各行1~2名)、人材育成は、地銀連携による取り組みが合理的で継続可能性が高い。

### 金融データサイエンティスト

経営戦略、マーケティング理論

競争戦略論、マーケティング理論  
(サービスマーケティング、金融マーケティング、消費行動論、マーケティングサイエンス)、オペレーションズリサーチ、ナレッジマネジメントetc

業務知識、営業経験、ノウハウ

金融商品⇒アップセル、クロスセル、  
売れ筋、潜在市場、チャネル⇒最適化、  
出店、統合、コミュニケーション⇒CS、  
ロイヤリティ、イベント検知

コンピューティング、プログラミング、  
実装・運用管理、データベース

SAS(EG、BASE、EM)、Text Mining Solution、MS-Excel・Access、  
地理情報システム、SQL、データ構造etc

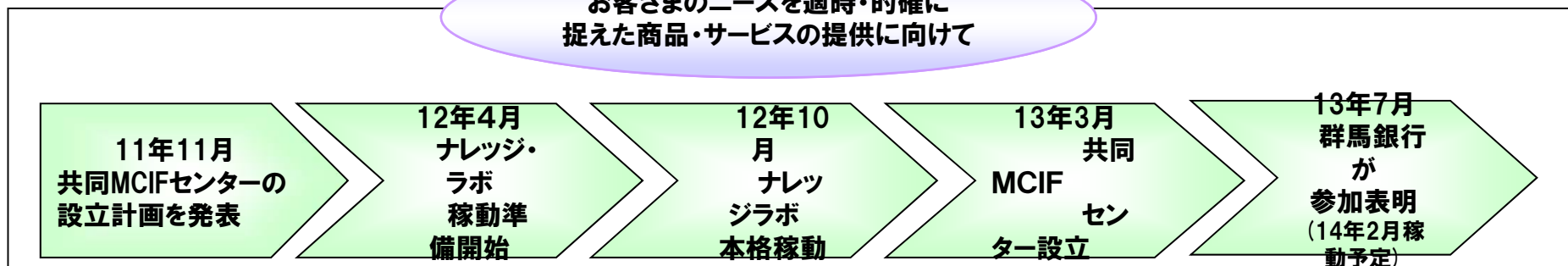
幅広い専門知識と経験が必要

数理統計学、分析技術、モデリング技術

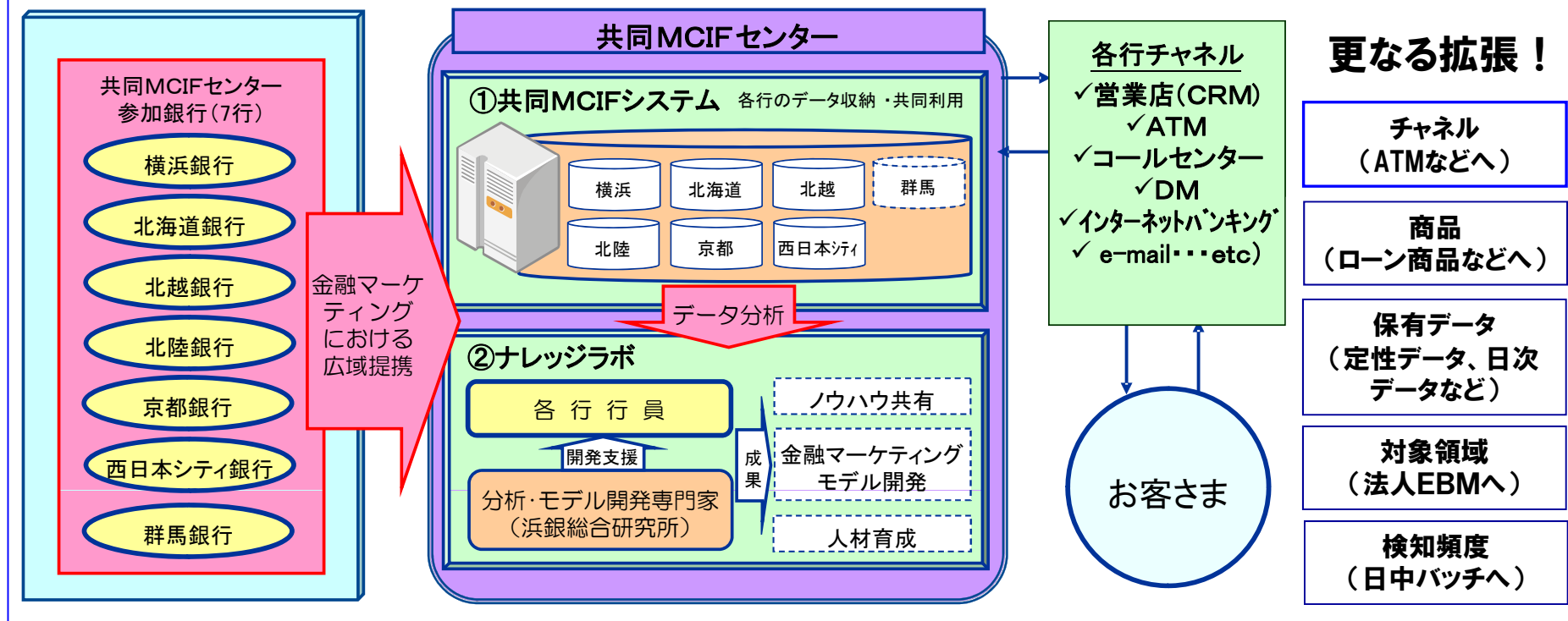
数量化理論、回帰分析、因子分析、  
クラスター分析、決定木、RFM分析、  
テキストマイニング、協調フィルタリングetc

## 9. 共同MCIFセンターの領域拡張

お客さまのニーズを適時・的確に  
捉えた商品・サービスの提供に向けて



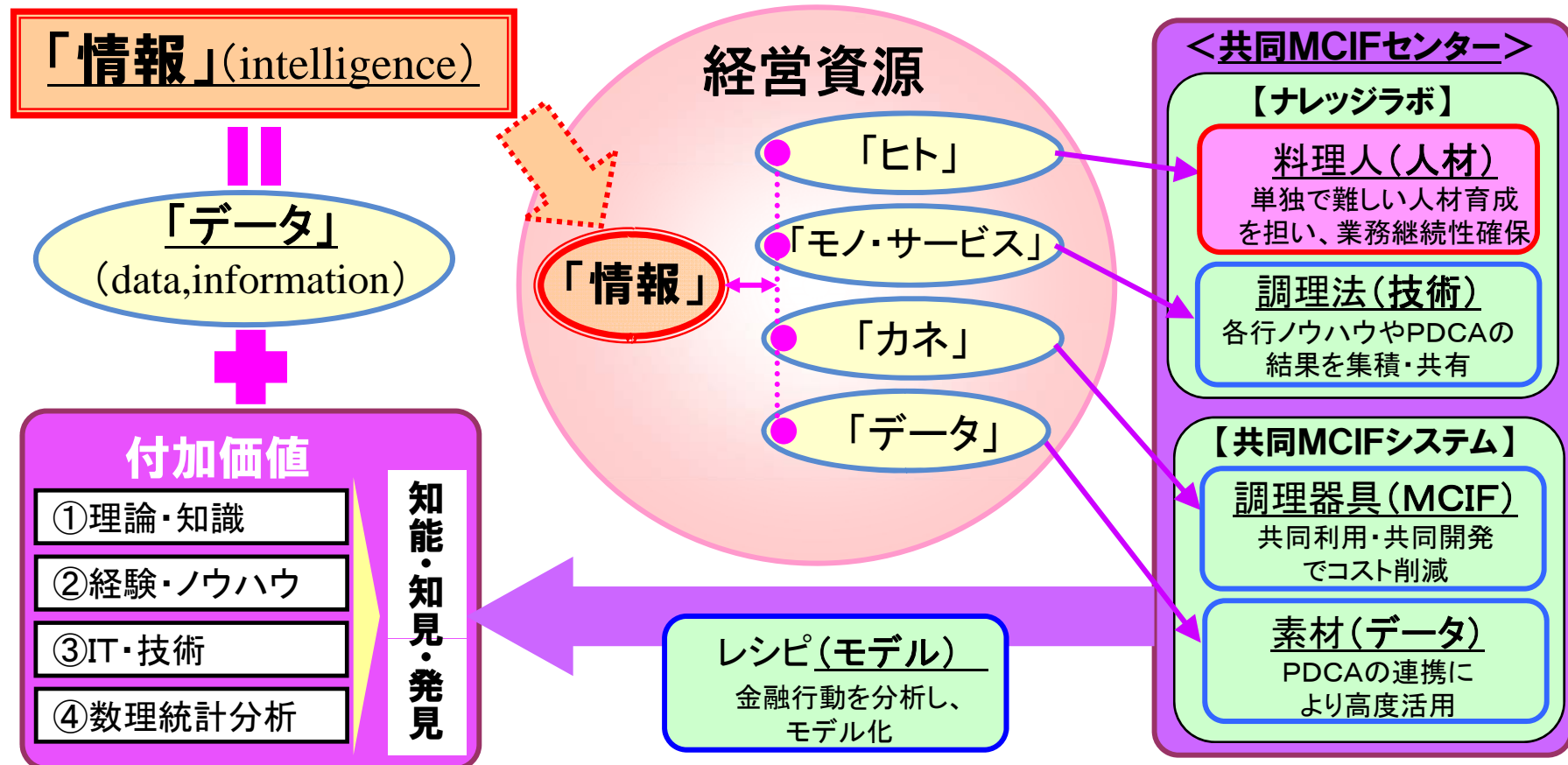
共同MCIFセンターのイメージ図



## 10. さいごに

- 銀行(金融)は、経営資源のうち「モノ(商品)」による差別化が難しく、長い間、価値創造の相当部分(=顧客の選択理由)を店舗やATMが占めていた。
- 店舗の規制緩和とチャネルの高度化・多様化が進み、ビッグデータによる新たな情報社会を迎えた現在、「**情報(intelligence)**」を**価値創造の源**とし、リスク低減・収益向上を実現する経営が求められる！

MCIF共同化を料理に例えると・・・





Afresh あなたに、あたらしく。



Bank of Yokohama

## データ活用の高度化と地銀連携の深化

---

〒220-8611

横浜市西区みなとみらい3-1-1

横浜銀行営業企画部マーケティンググループ  
グループ長 加藤 毅

TEL:045-225-1111

E-mail:tsuyoshi\_katou@hamagin.co.jp