



Bank of Yokohama


# データ活用の高度化と 地銀連携のためのマネジメントシステム

平成27年3月13日

横浜銀行営業企画部  
グループ長 加藤 毅

# 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. マーケティングデータ活用の取り組み
  - 3. データ活用高度化の変遷
  - 4. ビッグデータへの取り組み
  - 5. ビッグデータによる価値創造
  - 6. EBMとは
  - 7. EBM情報の役割
  - 8. 個人EBMの現状
  - 9. 法人EBMの展開
  - 10. CRM・営業支援システムとの連携
  - 11. 営業プロセス管理(1)(2)
  - 12. EBMの開発とPDCA
  - 13. MCIFシステムの活用範囲
  - 14. EBM高度化の方向性①②③
- II. 地銀連携のためのマネジメントシステム
  - 1. 「コスト削減指向」から「トップライン増加指向」へ
  - 2. 地域金融マーケティング研究会の概要
  - 3. 活動の変遷
  - 4. マーケティング実務をめぐる環境の変化
  - 5. 人材育成と業務継続性
  - 6. 共同MCIFセンター
  - 7. データの独立性と品質向上
  - 8. データ辞書によるデータマネジメント(イメージ)
  - 9. ナレッジラボの活動プロセス
  - 10. ナレッジラボでのモデル高度化(PDCA)
  - 11. 法人データ活用の方向性
  - 12. 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年設立の横浜為替会社（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です
- 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 ~ 2015年12月16日に創立95周年を迎える

## ■ 業容等

2014年9月末

総資産：13兆4,887億円

総預金：11兆5,713億円

総貸出：9兆6,763億円

従業員数：4,713名

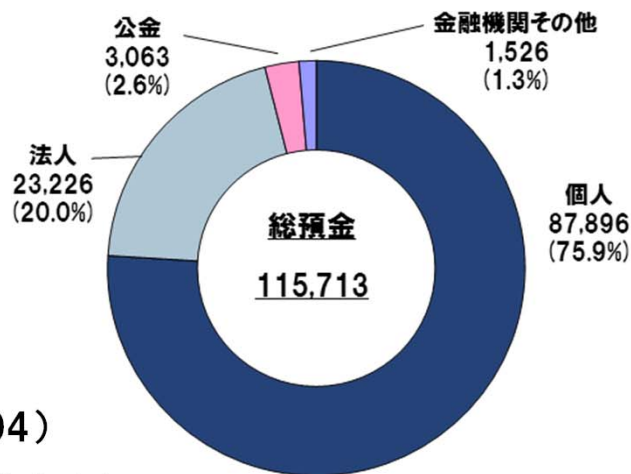
店舗数：日本国内 609

(うち有人店舗204)

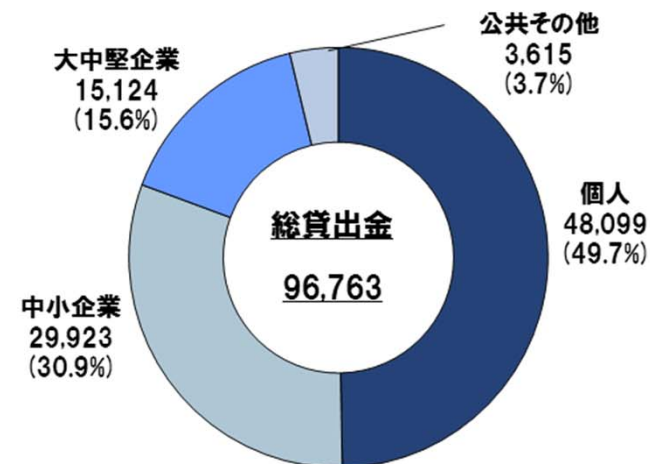
海外支店 1(上海支店)

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(2014年9月末残)(億円)

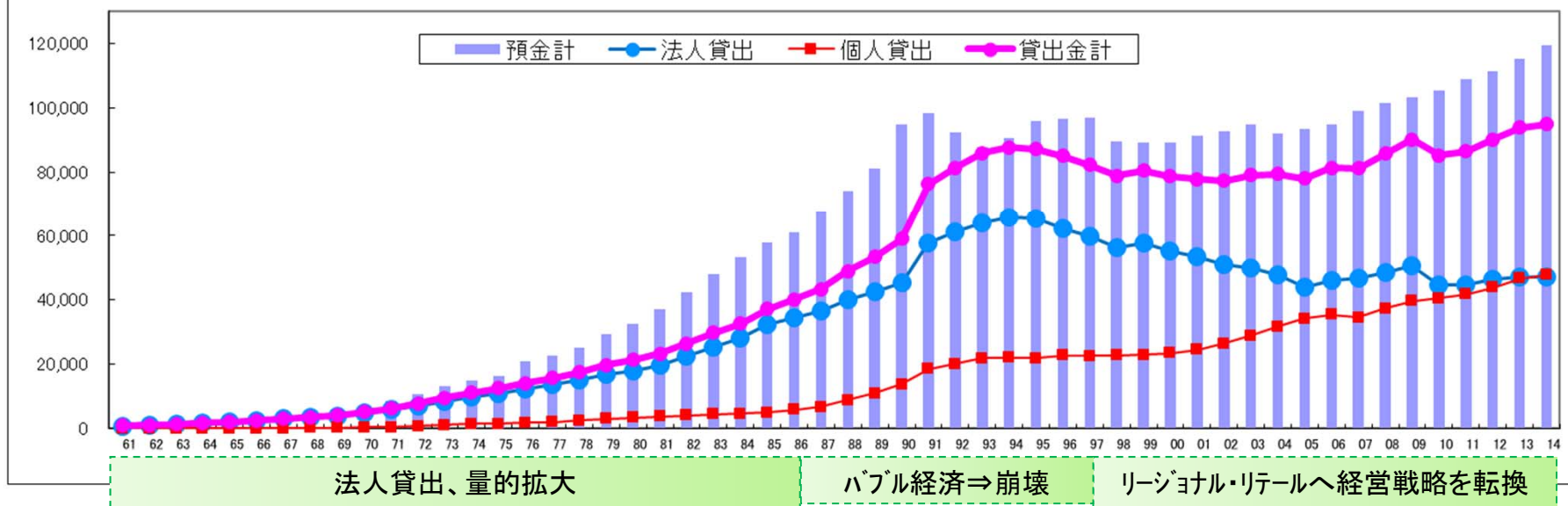


貸出金(2014年9月末残)(億円)



## 2. マーケティングデータ活用の取り組み

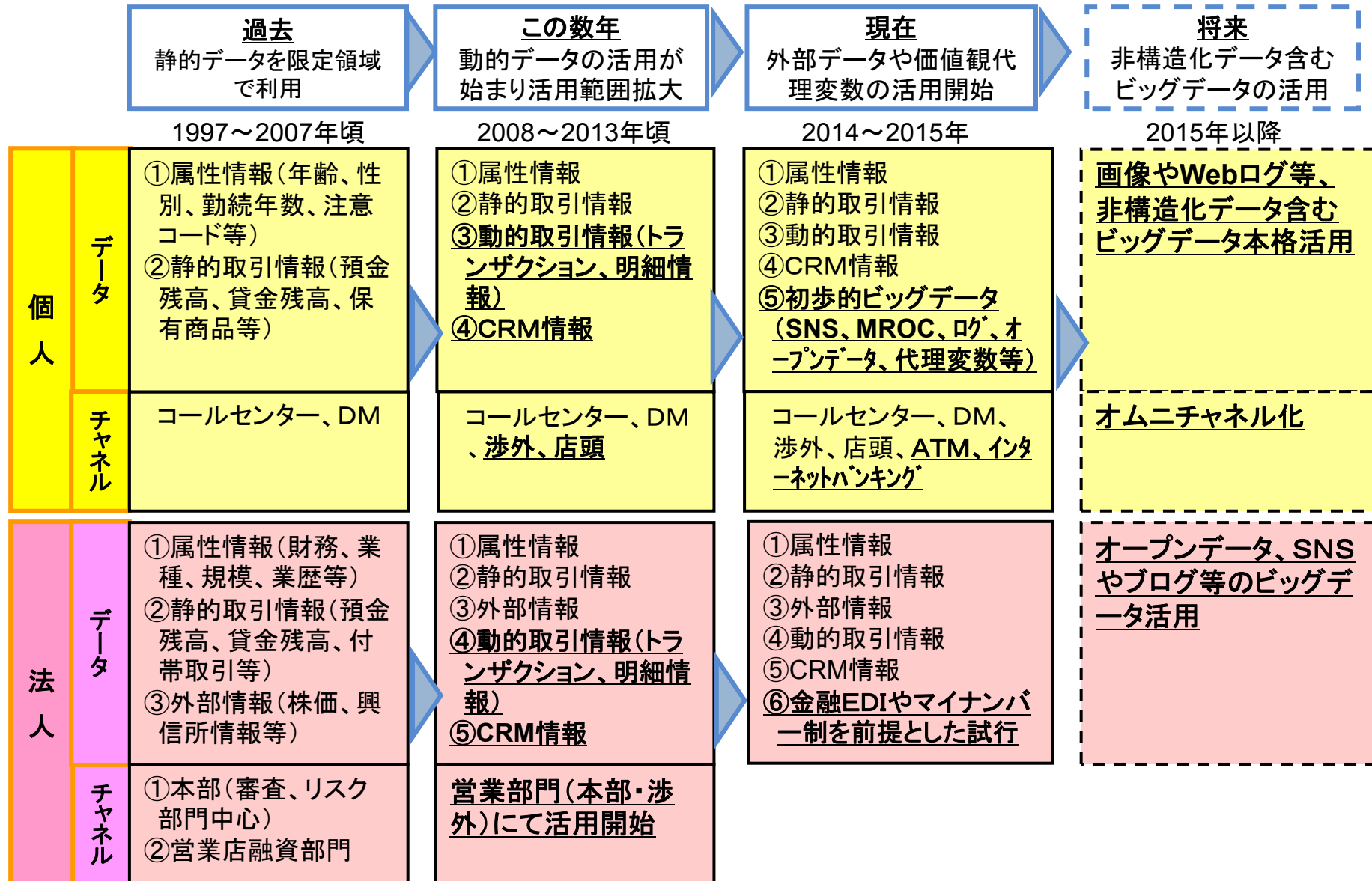
図.横浜銀行50年の預貸金残高推移(億円)



リージョナル・リテールへ経営戦略を転換以来、18年間データ活用の高度化を継続。

- 1997年 コールセンター・MCIF(特許申請)稼働、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・情報戦略の専門部署設置
- 2002年 データ基盤整備プロジェクトにて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構築、データ辞書システム稼働
- 2007年 営業支援システム稼働、地域金融マーケティング研究会発足
- 2008年 3代目MCIF稼働時に個人EBM(Event Based Marketing)開始
- 2012年 地銀共同でモデル開発や人材育成を担う「ナレッジ・ラボ」開設
- 2013年 地銀共同MCIFシステム稼働、法人EBM本格展開(特許取得)
- 2015年以降(予定)ビッグデータ本格活用、法人EBMを地銀連携で展開

### 3. データ活用高度化の変遷



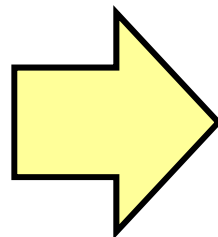
## 4. ビッグデータへの取り組み



(出典) 情報通信審議会ICT基本戦略ボード「ビッグデータの活用に関するアドホックグループ」資料

## 5. ビッグデータによる価値創造

- ①(関係者間の)透明性の創造  
(Creating transparency)
- ②需要の発掘、柔軟性の顕在化、パフォーマンス向上を目指す実験  
(Enabling experimentation to discover needs, expose variability, and improve performance)
- ③人々を(リアルタイムかつ詳細に)セグメント化し、個々へ働きかけていく  
(Segmenting populations to customize actions)
- ④自動化されたアルゴリズムによる人間の決断の代替・支援  
(Replacing/supporting human decision making with automated algorithms)
- ⑤新たなビジネスモデル、製品、サービス革新  
(Innovating new business models, products, and services)



Event Based Marketing(EBM)  
による実現  
※特に①、③、④に有効

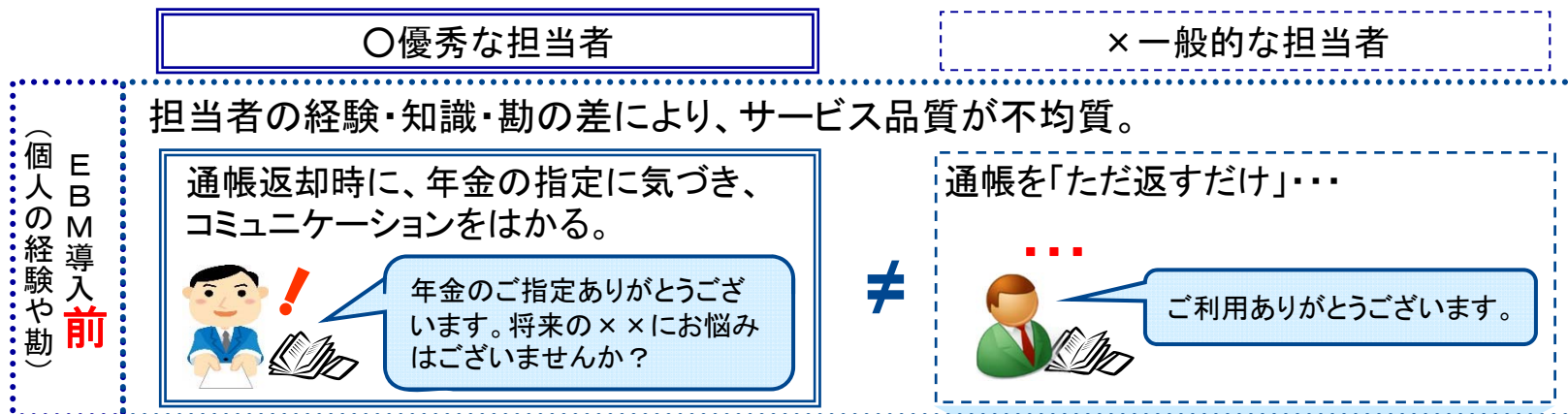
出典: McKinsey Global Institute “Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity” full report P4-6(May 2011)



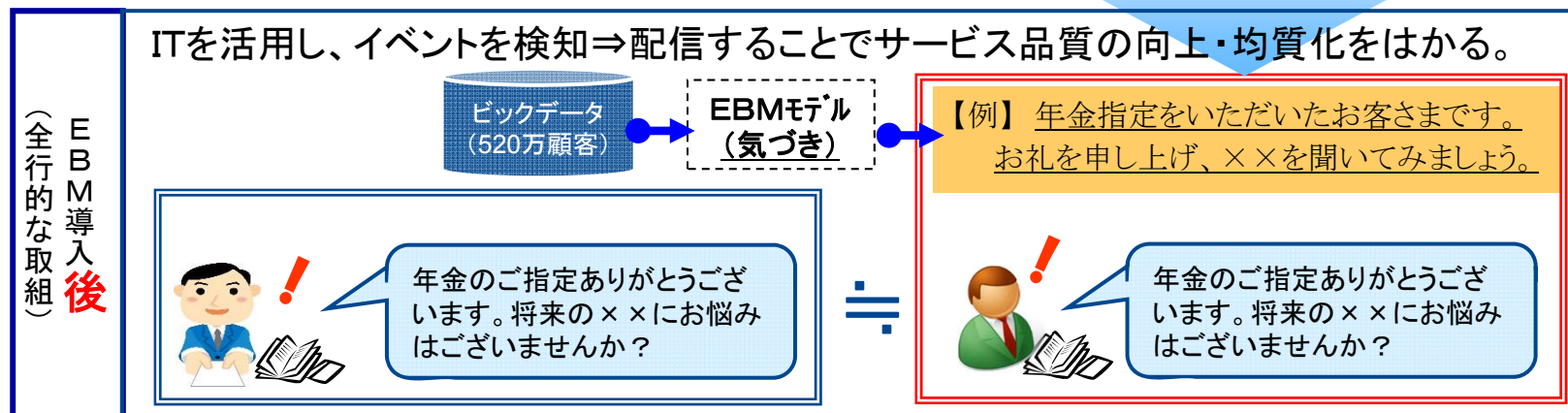
## 6. EBMとは

- EBMは、優秀担当者の行動や経験を、ビッグデータおよび統計手法でモデル化し、お客さまの金融ニーズの変化や顕在化を捉え、**顧客起点**で**適時対応**するマーケティング手法。
- 刻々変化する520万人のお客さまを、担当者700名の人的能力だけで常時均一に把握することは困難。IT&データを活用し「気づき」を支援することで、**サービス品質の向上**と均質化を図る。

【「年金の新規指定」の例】



**EBM = 優秀担当者の能力(モデル化) + IT & データ活用**



## 7. EBM情報の役割

- **お客様のニーズを捉える目的以外に、サービスの均質化、推進対象先の共有、本部での重点推進先探索や営業実績の好不調原因の分析など、営業プロセス管理全般に活用している。**

### 【EBM情報の活用目的】

対象	EBMの活用目的	期待できる効果
お客様	取引価値の提供	保有する金融商品やニーズの変化、もしくは顕在化するタイミングでの確な提案を受けることで、満足度が向上する。(不必要なときに無駄なセールスを受けることが無くなる)
担当者	セールス切り口の「気付き」	優秀担当者の能力や知見を共有(アルゴリズム化)することで、スキルのレベルアップやサービスの均質化が図れる。
営業店のマネージャー	推進対象先の共有	担当者とマネージャ(上司)が「今、アプローチが必要な顧客」を共有することで、組織で一貫した営業体制が構築される。
本部	推進先やニーズの探索	モデル化⇒検知⇒配信⇒検証⇒モデル改善というPDCAを継続することで、より良いビジネスモデルを継続的に構築できる。
	営業プロセスの「見える化」	目標達成率以外の指標により、好不調の原因(例えばアプローチ回数やタイミングなど)を把握することができる。

## 8. 個人EBMの現状

- EBM情報の配信数は、現在80種類(営業店あて定例配信のみ)。配信数を制御し、種類を増やすことで、品質・精度と多様性を追求。
- 情報は種類別に複数のカテゴリに分けられる。

### EBM情報 営業店配信数



例)運用損フォロー:お客さまの①属性や投資経験、②損失額、③資産、④変動(ブレ)の状況、⑤経済環境等を総合判断し、**最適なタイミング**でフォロー。

⇒担当者能力のみに依存すると、サービス品質に「バラツキ」が出やすい。

### EBM情報のカテゴリ(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

## 9. 法人EBMの展開

- 2013年10月より34種類のEBM情報を配信開始、同11月特許取得。
- 法人の金融行動は個人よりも多様・多頻度で、ニーズやソリューションも複雑なケースが多く、個人EBMに比べ、営業担当者に「気付き」を与える側面が強い。

EBM情報 営業店配信数

2013年10月スタート 34種類



2014年12月 60種類

EBM情報の配信目的(一部)

**商流を管理するもの  
(特許取得済)**

- ・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

## 10. CRM・営業支援システムとの連携

- EBM情報は、CRM・営業支援システムに配信され①担当者連携機能、②顧客連携機能、③検索機能により、アプローチ先選定、顧客来店・訪問時の顧客管理等に活用。

Myページ

### ①担当者連携機能

CRM・営業支援システムは以下の時間帯に利用することができます。

平日 8:00 ~ 22:00  
土曜日 10:00 ~ 18:00  
日曜・祝日(ハッピーマンデー以外) 8:00 ~ 18:00  
ハッピーマンデー(※) 13:00 ~ 18:00  
(※) 成人の日、海の日、敬老の日、体育の日

■ 本部  
新EBM情報「管理先誕生日」「管理先初盆\_故人」「管理先先」の配信を開始しました。

重点活用EBM情報  
7月  
1. 特別金利定期満期(配信7/1~7/31 アプローチ期)

■ 営業店  
今期は新規資金からの獲得がポイント!!  
休日出勤も計画的に活用し顧客接点の拡大を図ろう!!

トレース情報

トレース情報  
情報件数 0件

EBM情報

EBM情報  
担当者連携 44件

獲得実績ランキング

係名 FA(G)

目標 資産家向け融資実行額

商品 資産家向け融資実行額

### ②顧客連携機能

顧客名 浜銀 太郎

管理大区分 b 本人確認 済

債務者区分 設定なし

投信開設日 全商品セ禁止先 一括与信停止先 連絡禁止先

電話セ対象外先(名) 郵便物返戻先 保護法関連注意

情報照会 基本 財産 取引状況 預かり資産 融資 期日 収益 案件 ご意見 ニーズ 注意 交渉履歴 応接記録簿

個人情報照会

● 個人属性情報 > ポートフォリオ > EBM情報 <<<NEW!!

当行株主先 :  
※マイポイント・マイダイレクトは主契約、代表口座の場合、有と表示されます。

BC :  
マイダイレクト代 :  
マイポイント主 :  
マイダイレクト代 :

融資取引開始日 :  
預金取引開始日 : 1976/11

一覧情報  
案件情報 : ご意見情報 :

交渉履歴

残高情報			
店番	店名	流動性預金計	預かり
200	本店営業部	10,721	
387	横浜若葉台支店	1,071	
個人計		11,792	

### ③検索機能

【前回ログイン:2008年12月16日13時52分10秒】 2008年12月17日 194 個人営業部 Y1910009 井上 賢 ebm010

戻る

検索

*登録日	2008年12月03日 ~ 2008年12月17日
有効コンタクト期限	2008年12月17日 ~ 2009年02月15日
勘定番号	200
管理顧客担当者	<input type="text"/>
地域担当者	<input type="text"/>
表示方法	Myページ表示先
情報評価登録状況	全て
EBM情報名称	<input type="text"/>

# 11. 営業プロセス管理 (1)管理用ツール

- 入金の「時期や金額」、「当該先へのアプローチ状況」や「販売実績」が一覧できるリストを週次還元(Access)。

【EBM情報】配信リスト検索 メインメニュー
このファイルは特別管理情報です。

EBM情報は、調査開始日から基準日前日 基準日 : 2013/10/17  
 までに配信したものととなります。 調査開始日: 2013/08/01

■ 自店配信分 検索

勘定店番

「すべての店番」に直す場合はダブルクリック

管理先区分

全EBM情報の検索実行

担当者別検索

担当未登録先検索

**【留意点】**  
検索画面にて「リスト抽出の条件」および「注意事項」を必ず参照のこと

詳細検索 EBM情報 個別検索

**重点EBM 11月**

特別金利定期満期先検索(11月)

保険期日到来先検索(11月)

公共債償還金滞留先検索

デリバ預金満期直前検索

デリバ預金フォロー先検索

**重点EBM 10月**

特別金利定期

保険期日到

公共債

デリバ預金満期直前(10月)

**EBM情報還元リスト\_特別金利定期満期先(11月)**

管理先区分: すべての  
勘定店番: すべての

○基準日: 2013/10/17 ○前月末: 2013/09/30 ○EBM配信調査開始日: 2013/08/01

○アワード回数は、「対応日」「応接日」がキャンペーン配信日以降基準日前日までであり、交渉相手が「本人」または「実権者」である交渉記録と応接記録の作成回数 ○740-回数は、「応接日」がキャンペーン配信日以降基準日前日までであり、応接相手「本人」または「実権者」であり、内管もしくは営業が承認した「応接記録」の登録があった回数 ○流動性預金残高は、基準日の2営業日前の普通預金残高。当月未利用先は 前月末残 ○融資残高は、前月末残

○総預かり資産は、前月末時点の預金、公共債、投信、年金保険、  
○保険成約、投信(740以上)成約は、キャンペーン配信以降の成約は、  
○特別金利定期は、キャンペーン配信以降の成約に限定。また基準  
○デリバ預金の成約額は、オプション料を2%で割り戻したみなし販  
○EBM情報が「投信運用益拡大10%」および「投信運用損拡大10%

■ 自エリア他店勘定配信分 検索

**【留意点】**  
検索画面にて「リスト抽出の条件」および「注意事項」を必ず参照のこと

自店番号

「すべての店番」に直す場合はダブルクリック

注意: 印刷枚数が数百枚になるケースもあります。印刷枚数が半分になる2アップ印刷/プリンタ設定の手順については、2アップ印刷の設定を参考にしてください。同一顧客にEBM情報が複数配信される場合、レコードが複数になります。

参考: 各リストは、エクセルデータにも変換できます。方法については「リストをエクセル方法」を参考にしてください。

勘定店 番号 顧客番号	取引先名	年齢 担当者 住所コード	住所	管理区分	キャンペーン名 参考情報	キャンペーン 配信日 発生情報 (金額)	アプ ロー チ回 数	直近対応日	相手
								／ 応接日	
547 9730003615	横浜 里紗	70 武井	横浜市西区みなとみらい3丁目1番1号	一般	特別金利定期来月満期 400000	2013/10/11 1000	0	2013/08/19	本人
541 9730012373	横浜 誠	69 鈴木	神奈川県足柄上郡開成町吉田島	その他	特別金利定期来月満期 300000	2013/10/11 1000	0	2013/10/16	不在
551 9730021461	横浜 友英	78 佐々	横浜市旭区中希望が丘100番	その他	特別金利定期来月満期 300000	2013/10/11 400	0	2013/08/08	本人
548 9730023937	横浜 憲植	71 松澤	横浜市港北区高田東3丁目1番	一般	特別金利定期来月満期 400000	2013/10/11 3000	0	2013/09/19	本人
551 9730024984	横浜 彩	70 鈴木	川崎市多摩区菅田堤1丁目	先	特別金利定期来月満期 400000	2013/10/11 6000	1	2013/10/15	本人

## 11. 営業プロセス管理 (2)プロセスの見える化

- 営業推進プロセスを「見える化」することで、実績不振の営業店・担当者に対して「不振の原因がどのプロセスにあるのか」を示し、改善を促す。

従来

	営業拠点	目標	実績	達成率
不調拠点	本店	220	150	68%
好調拠点	元町支店	200	250	125%
・	横浜駅前支店	180	160	89%
・	鎌倉支店	100	85	85%
・				

従来は、目標対比の達成率しか評価できず、改善点を示すことができなかった

<プロセスに分解>

実績＝アプローチすべき先数×アプローチ率×成約率×成約額

例えば、不振の原因が「対象先へのアプローチ率」に起因するなど、明確化

プロセスの見える化

好調拠点 (金額単位:百万円)

	先数 ①	アプ ロ ー チ 率 ②	成約率 ③	一人当 り成約額 ④	成約金額 ①×②×③×④
特別金利定期満期	100	80.0%	80.0%	4.5	288
退職金入金	150	50.0%	30.0%	2.8	63
公共債償還金の滞留	300	50.0%	高い	5.2	312
計	550	55.5%		4.5	663

不調拠点 (金額単位:百万円)

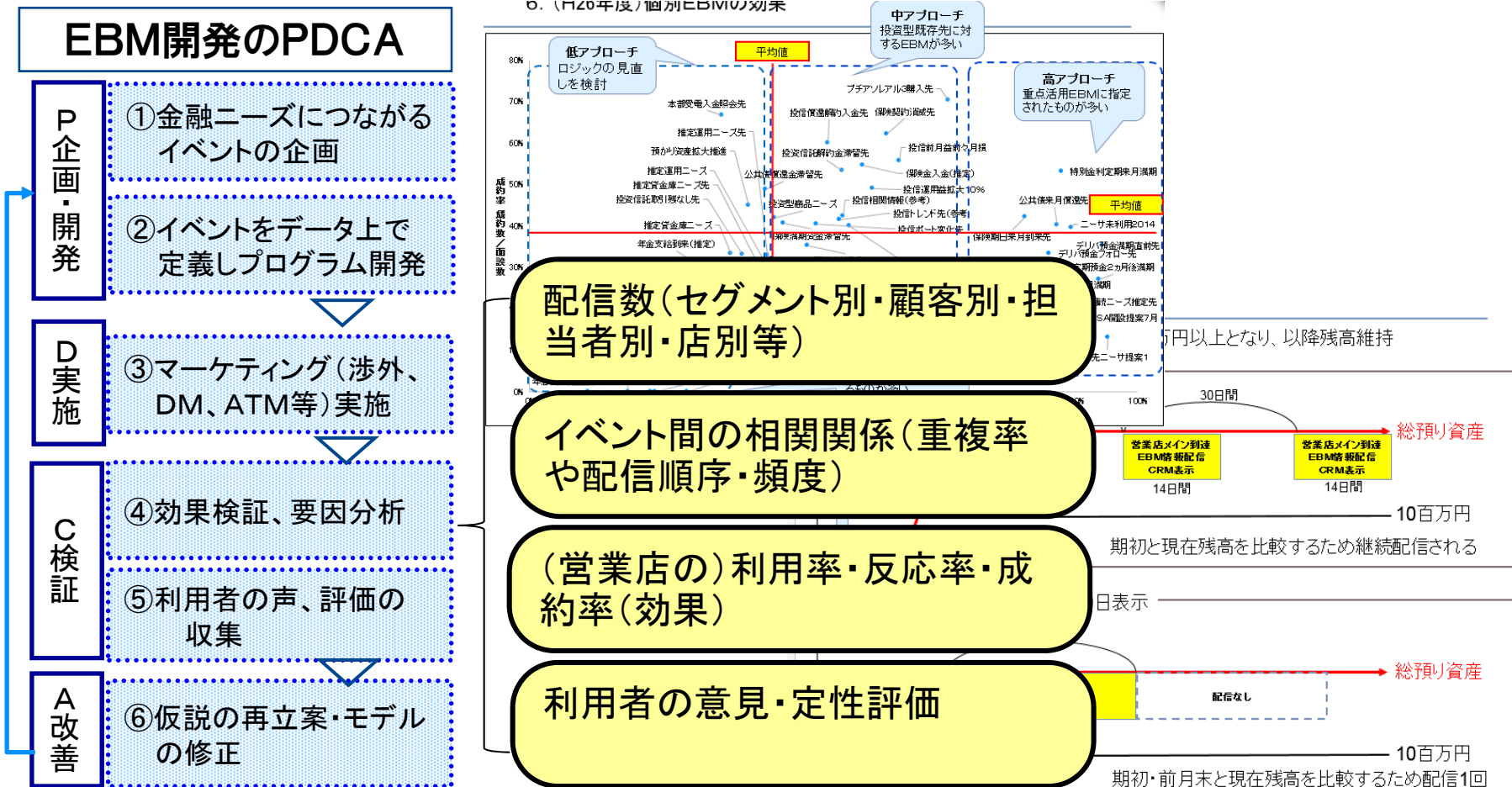
	先数 ①	アプ ロ ー チ 率 ②	成約率 ③	一人当 り成約額 ④	成約金額 ①×②×③×④
特別金利定期満期	100	40.0%	60.0%	4.5	108
退職金入金	150	40.0%	低い	2.8	34
公共債償還金の滞留	300	50.0%	低い	5.2	234
計	550	45.5%	32.4%	4.6	376

### 改善策のイメージ

- アプローチ率が低い  
⇒重点EBM先へのアプローチの強化  
⇒事前アポイント能力の強化
- 成約率が低い  
⇒ヒアリング力・ニーズ喚起力のアップ  
⇒管理職の同行訪問
- 成約額が低い  
⇒お客さまの金融資産総額を踏まえた提案

## 12. EBMの開発とPDCA

- 最も重要なのは検証(Check)であり、個々のモデルにおいて日常の修正を繰り返すほか、期中に一度は全体検証を実施し、一定のKPIをもとにモデルの改善を繰り返している。
- 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。





## 13. MCIFシステムの活用範囲

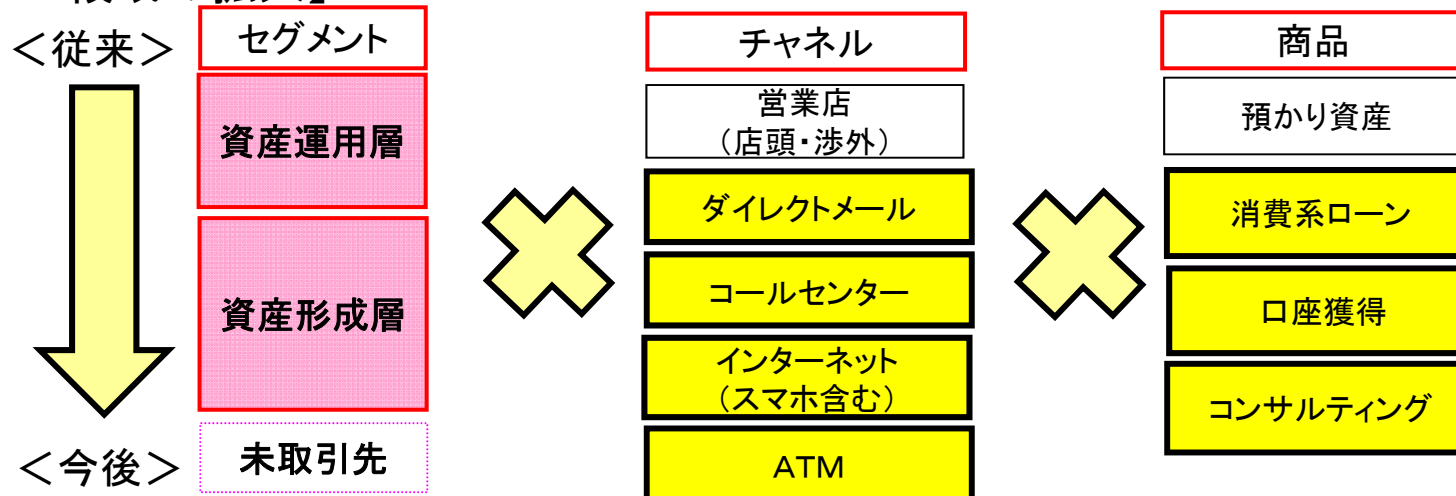
- MCIFシステムは、種々の場面で活用している。

目的	具体的な内容
セグメント戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来の商品や残高以外に、為替データ等から「資産家」や「フローリッチ」を推定し、戦略を展開。また、パスモデルを構築し、顧客成長と取引との関係性を分析。中長期的なコミュニケーション構築のための設計を行う。</li> </ul>
エリア戦略・店舗 & ATM戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CIF数や口座数の定量情報や顧客属性、オープンデータなどの分析からエリアの特徴を明らかにし、傾向を踏まえたエリア戦略・チャンネル戦略を立案・実施する。</li> <li>● 顧客ごとのチャンネル利用状況をふまえ、最適なプロモーションを実現する。</li> </ul>
適正人材配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業単位毎のセグメント別先数を把握することで、適切な人的リソース配分が可能になる。</li> <li>● さらに、重要顧客へのアプローチ状況を勘案すると、営業単位毎の特性を捉えた適切な人員の構成が検討できる。</li> </ul>
将来予測	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来予測人口を参考に、取引率と1人あたり預り資産から、将来の自行シェアを予測する。</li> <li>● セグメント推移等から、自行顧客ポートフォリオの将来像を予測。課題に対する早期対応が可能。</li> </ul>
渉外担当者の行動管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 渉外担当の顧客へのアプローチ状況を分析し、優秀担当者の特徴や、全体の訪問先の偏り、訪問間隔の長期化を常時観測し、必要に応じて改善指導を行う。</li> <li>● また、訪問記録等をもとに、顧客のニーズに応える取組みを浸透させる(問題解決型営業)。</li> </ul>
来店顧客分析・事務BPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テラーの窓口の処理内容を把握することで、顧客の属性と行動の関係が分析できる。その結果を踏まえたATMへの誘導強化など他チャンネルへの投資効果が把握可能となる。</li> </ul>

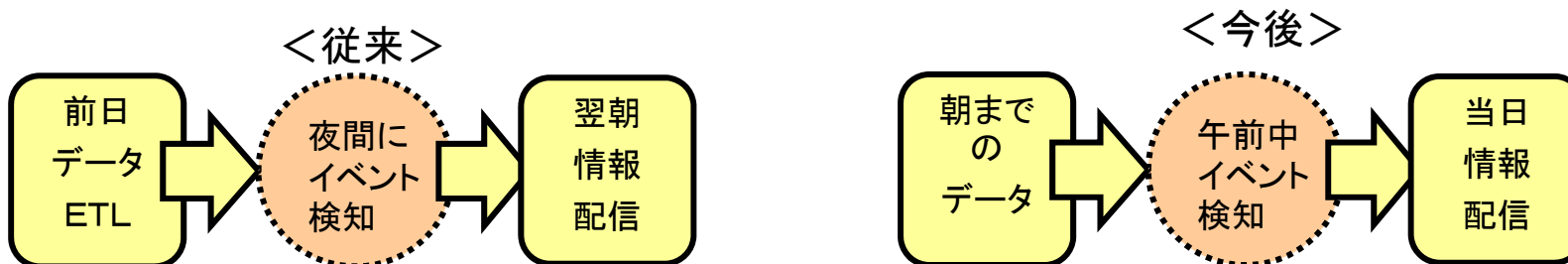
## 14. EBM高度化の方向性 その①

- 領域の拡大: ①対象セグメントの拡大、②チャンネル・商品拡大
- 多品種、多頻度化: ①使用データ増加、②配信頻度多様化

### 【1. 領域の拡大】



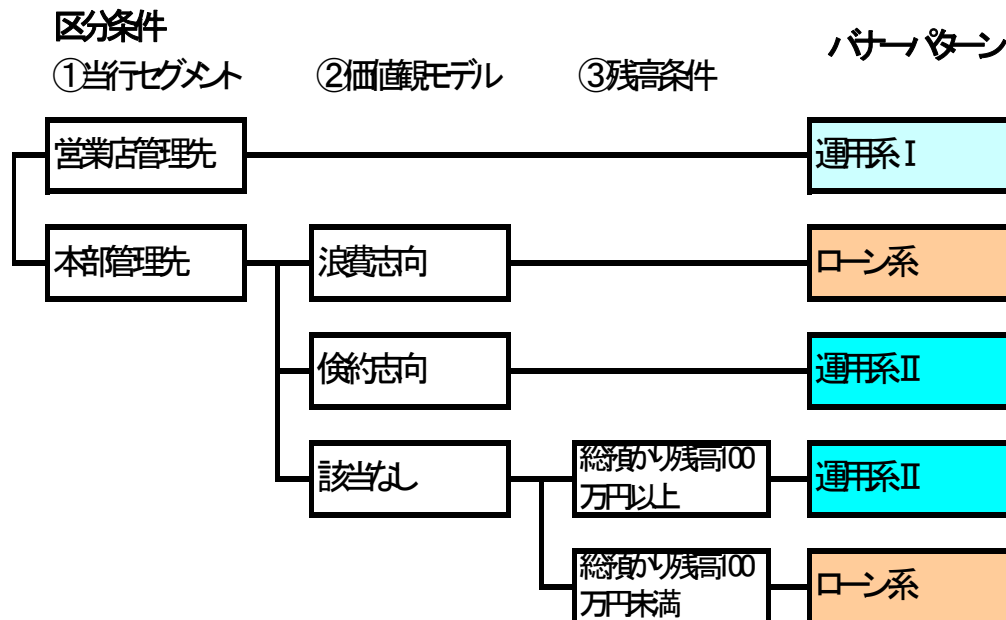
### 【2. 多品種、多頻度化】



## 14. EBM高度化の方向性 その②

- 定量データだけでなく、アンケート等から判明した価値観モデル(=定性データ)を活用し、セグメントを高度化
- インターネットバンキングやWebサイトにおいて、ログ分析等からOne To Oneバナー(レコメンデーション)を表示

### 【1.価値観モデルの展開】



(※) 運用系 I . . . 資産運用パッケージ中心、  
運用系 II . . . NISA中心

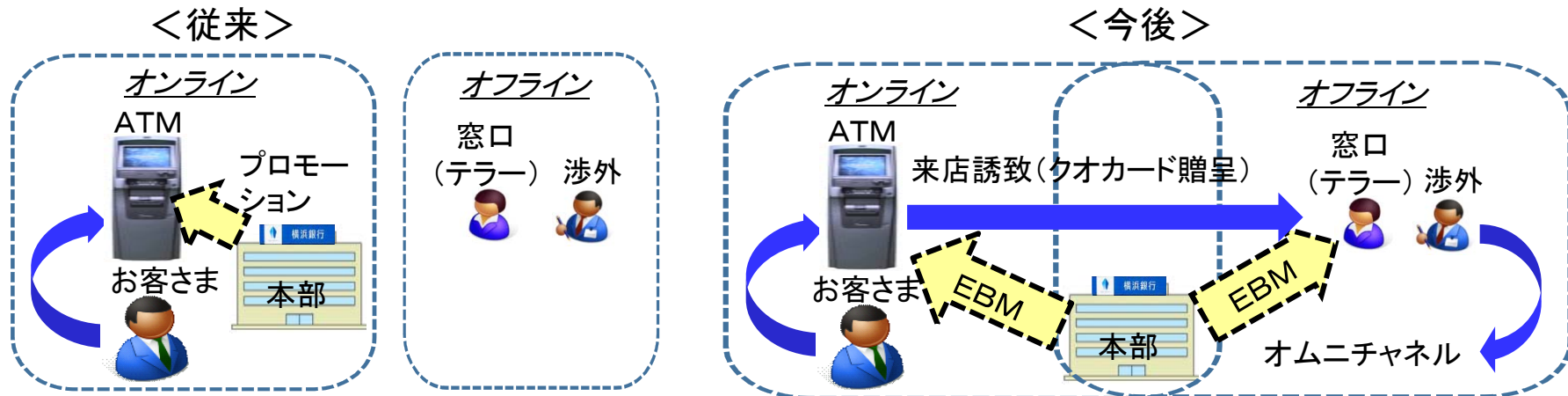
### 【2. One to Oneバナー】

「IBログイン→振込→ログアウト」といった行動パターンの顧客を、商品・キャンペーンサイトへ誘導する

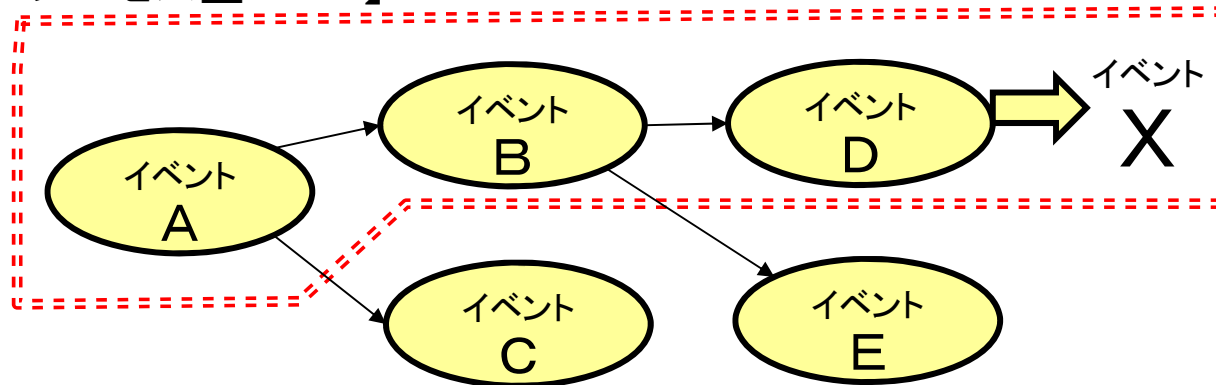
## 14. EBM高度化の方向性 その③

- Online to Offline & オムニチャネル化。ATM、コールセンター、本部集中受電等、営業店では把握困難な接触情報をEBM化し行内で共有。必要に応じ、お客さまを窓口へ誘導する。
- プロセス型EBM・自己学習型モデルの開発

### 【1. チャンネル間連携強化】



### 【2. プロセス型EBM】



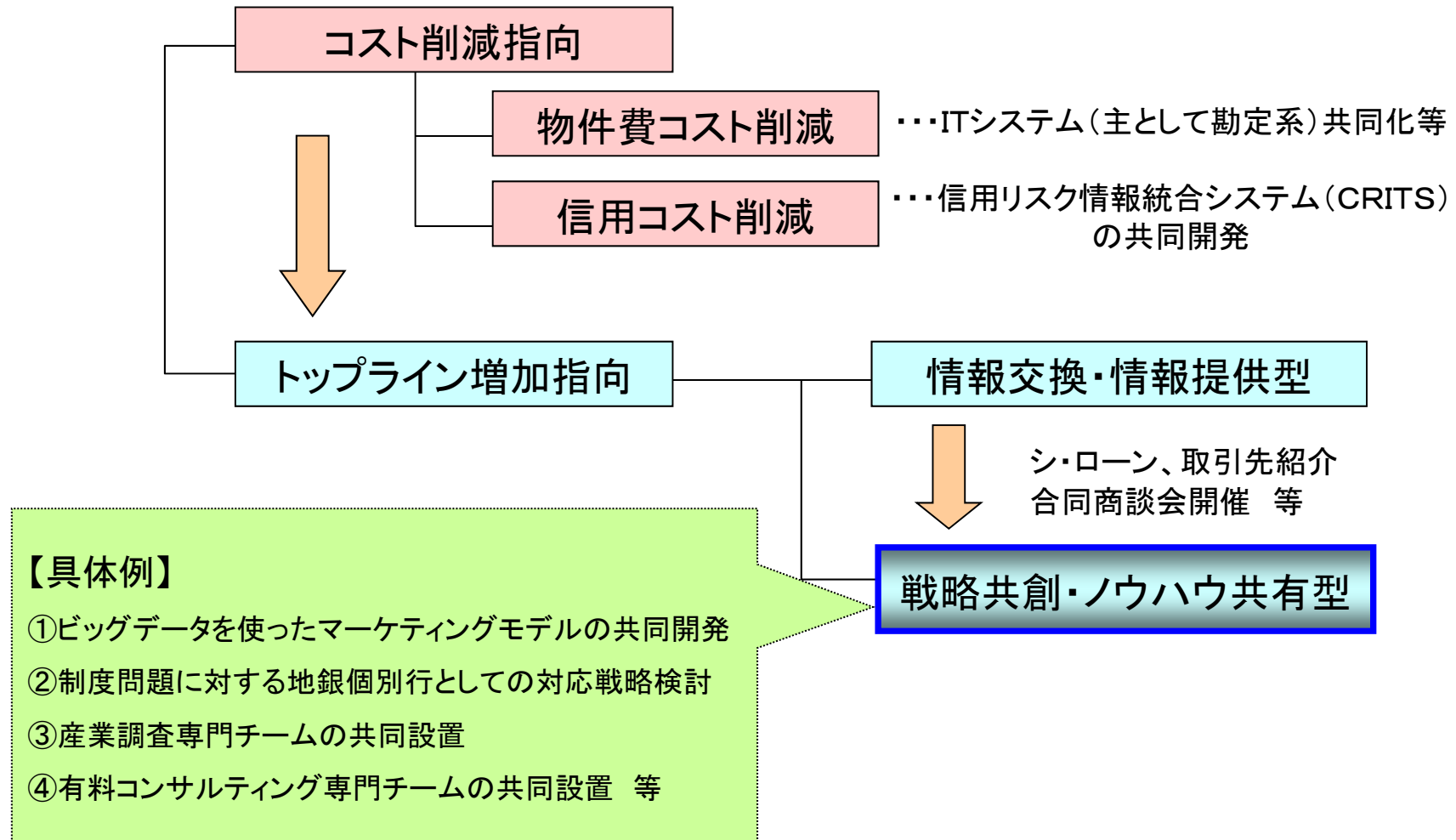
一定期間の消費行動・購買プロセス等を「プロセス」としてイベント化  
 $A+B+C=X$   
 ⇒より細やかな顧客ニーズに則したEBMへ



## Ⅱ．地銀連携のためのマネジメントシステム

# 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



出典:伊東眞幸 金融財政事情2013.9.23号 p.39

## 2. 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(初代会長柏原康夫京都銀行頭取)、同年10月1日より活動開始
- 会長:西日本シティ銀行(谷川頭取)、監事行:北陸銀行(庵頭取)、事務局:浜銀総合研究所
- 2014年12月現在、地銀22行にて活動中
  - (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

### 3. 活動の変遷

- 各行が保有するノウハウ・知財を実務を通じて共有化し、PDCAマネジメントの中で、共同で価値創出を行い、地銀全体のマーケティング力を向上する。
- 地銀のマーケティング力を長期継続して高度化できるよう、人材育成を行っていく。

	Step1. 基礎研究	Step2. 研究から実務へ	Step3. 知的財産の共同創出		
	【H19. 10～H22. 9】	【H22. 10～H23. 9】	【H23. 10～H24. 9】	【H24. 10～H25. 9】	【H25. 10～H26. 9】
	▲ 総会・研究発表会	▲ 総会・研究発表会	▲ 総会・研究発表会	▲ 総会・研究発表会	▲ 総会・研究発表会
実務	→	実務フェーズA MCIF・マーケティング共同化	▲共同MCIFセンター稼動 <b>ナレッジラボ</b> 既存イベント移植 ⇒ 新規イベント創出		
		実務フェーズB 共同マーケティング(幹事行企画によるプロジェクト方式)			
研究	研究フェーズⅠ ・理論研究 ・人材育成	研究フェーズⅡ OB・所管部の連絡会 ○研究発表会 ○情報共有			
		研究フェーズⅢ 人材育成(OJT)			



## 4. マーケティング実務をめぐる環境の変化

1. 金融マーケティング:理論から実務へ
2. 金融IT:勘定系(コスト削減)から情報系へ
3. データ:行内定量データからビッグデータへ
4. チャンネル:有人チャンネルから、無人チャンネルへ
5. 商品:人口減少社会に対応したクロスセルの拡大へ
6. 競合:顧客の選択肢の増加(ネット、流通等他業態含む)
7. 収益管理:短期から長期(LTV)へ
8. IT技術:データ保有単価低下と各行情報武装高度化

◆顧客データ活用の重要性が増大。  
◆マーケティングのPDCA構築も必要。

## 5. 人材育成と業務継続性

- 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有効。
- 地銀1行あたりの充当人員は限りがあり、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

## 6. 共同MCIFセンター

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

11年11月  
共同MCIFセン  
ターの設立計画  
を発表

12年4月  
ナレッジラボ  
稼働準備開始

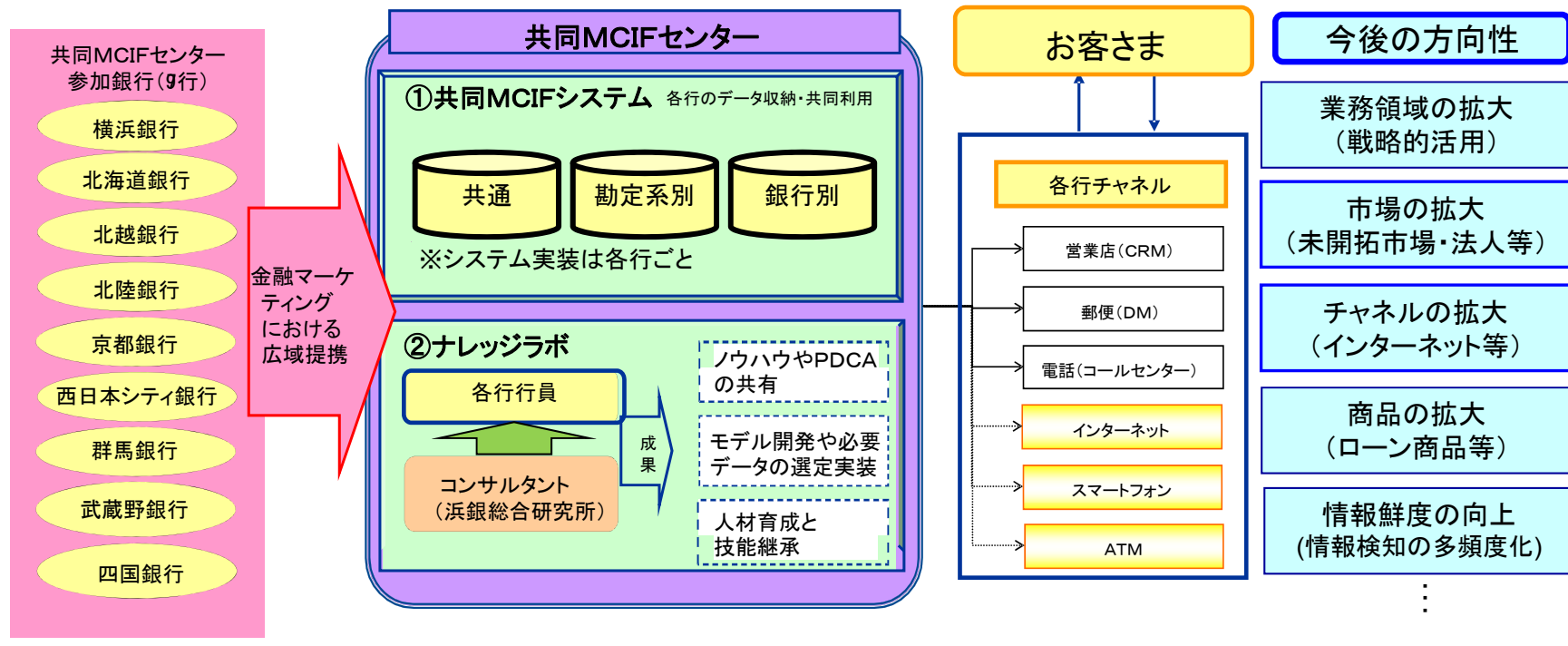
12年10月  
ナレッジラボ  
本格稼働

13年3月  
共同MCIF  
センター設立

14年2月  
群馬銀行  
稼働開始

15年7月  
武蔵野・  
四国銀行  
稼働予定

共同MCIFセンターのイメージ図



## 7. データの独立性と品質向上

- MCIFは、ユーザが必要データを収集(マート作成)し、処理プログラムを作成する「**データ独立性の高い**」システム。各行の勘定系(商品体系や業務プロセス)の違いは、概念スキーマにより吸収可。
- DBは、①共通、②勘定系別、③各行別で構成。相違部分は高度な人的スキル(**モデルの概念化**)でカバー可。データ「量」は必要だが、それ以上に「**質**」が重要であり、その点でも共同化は有効。

図: 概念スキーマイメージ (ER図)

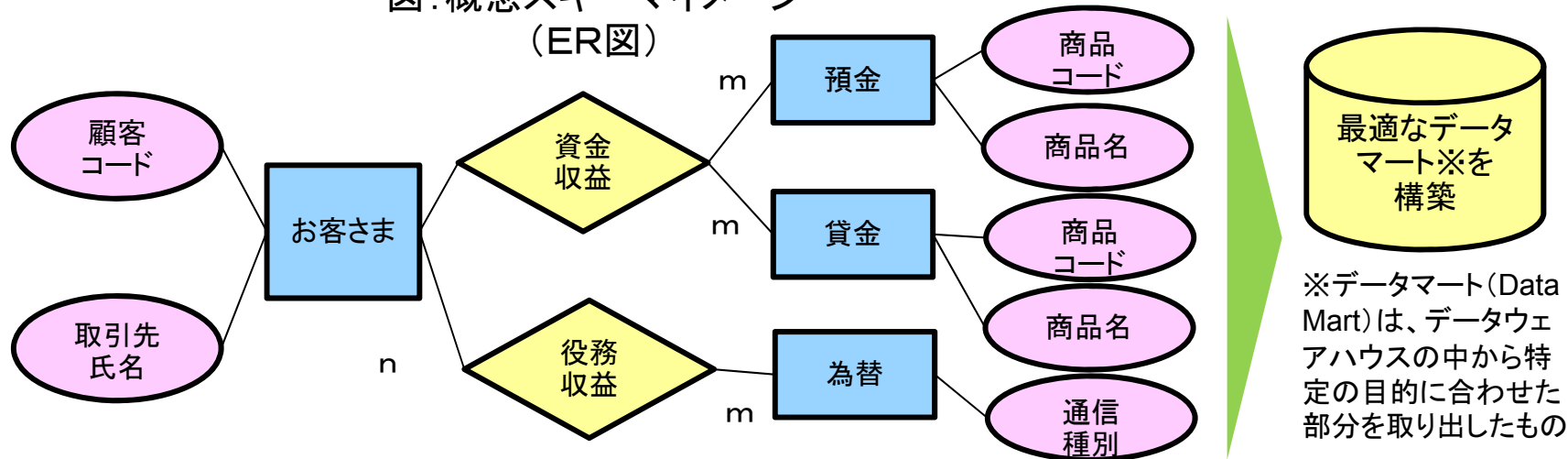
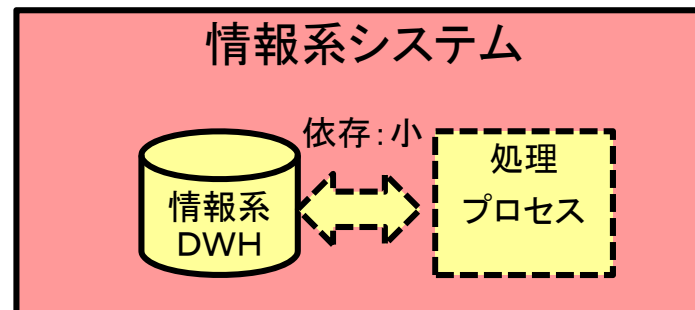
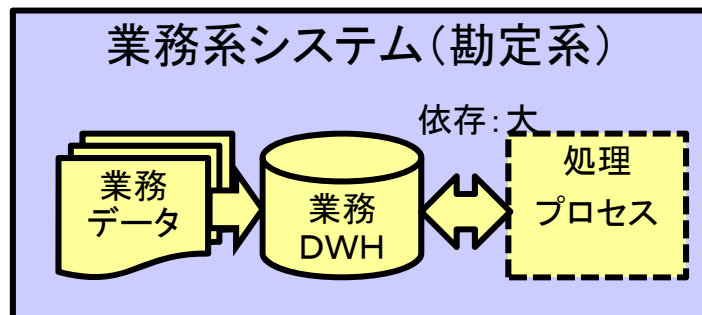


図: 業務系システムと情報系システム

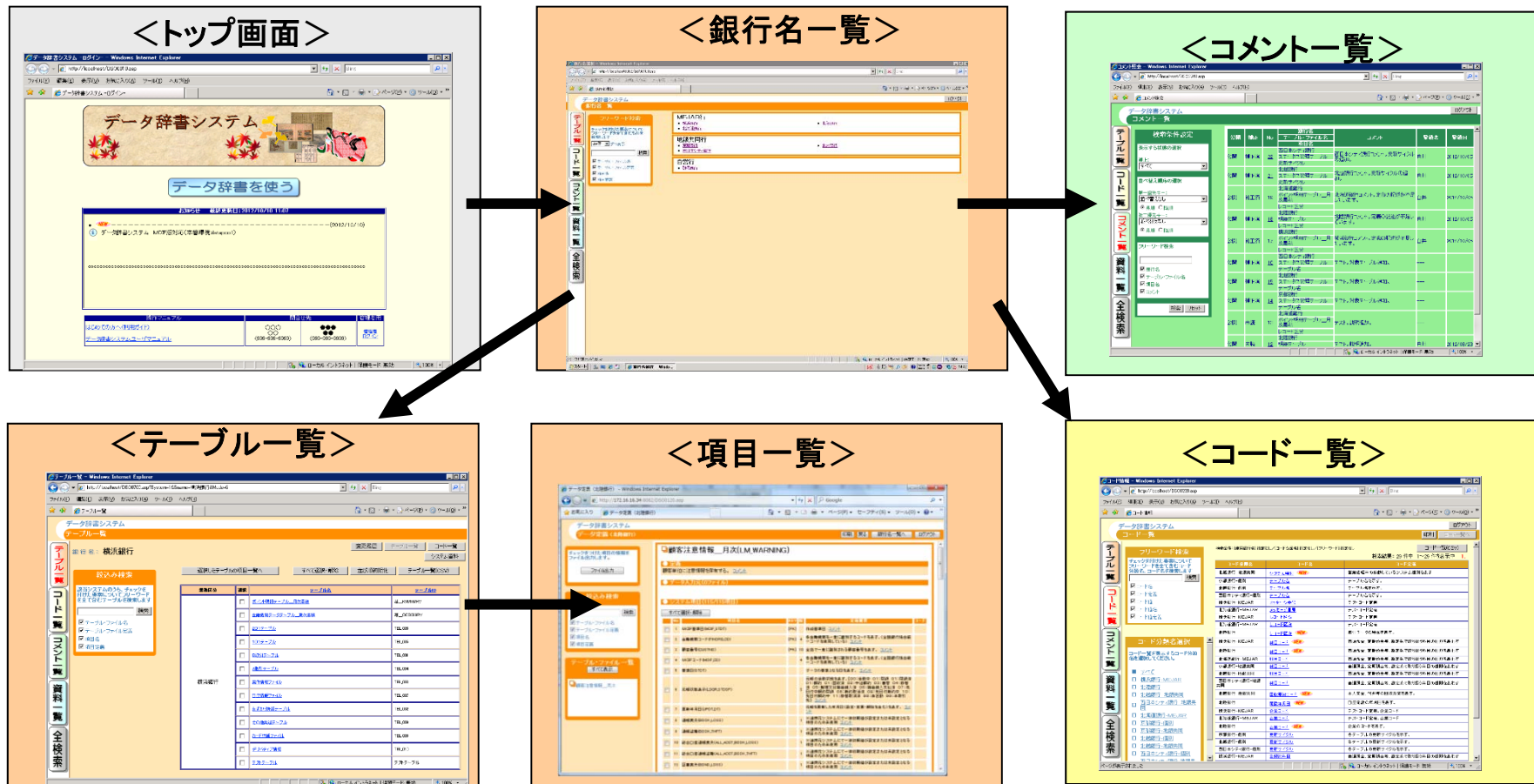


MCIF共同  
化で実証

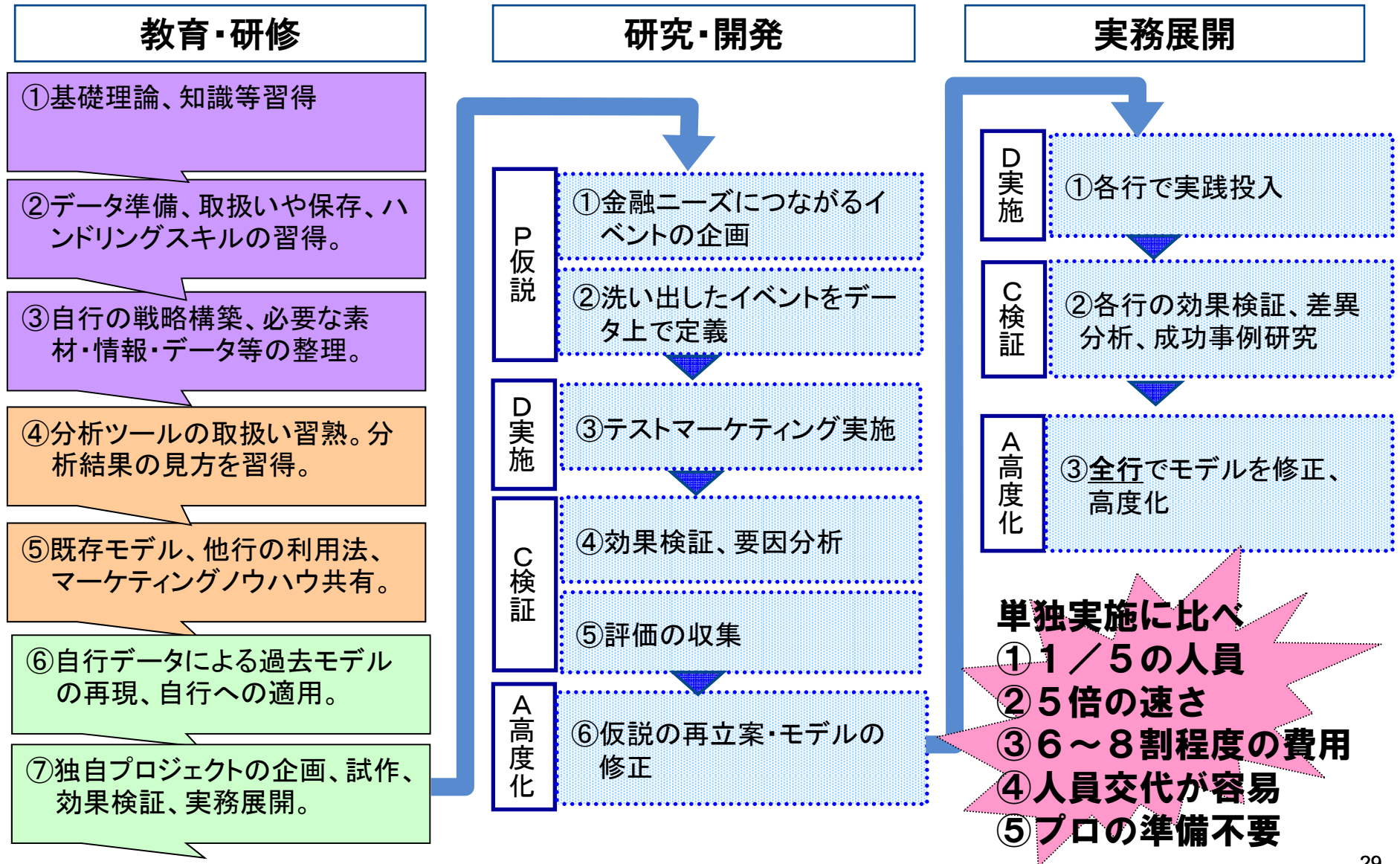
共同実務  
PJで実証

## 8. データ辞書によるデータマネジメント(イメージ)

- 共同MCIFには、データ構造や定義・コード値の意味等を統一フォーマットで可視化したデータ辞書を実装。①共同モデル開発やモデル移植の円滑化、②新人マーケターの教育に寄与している。  
※マーケティングモデルは各行ごとのアレンジが必要であり、実データ以上にメタデータ共有が有効に機能！
- 辞書にはコメント機能も有し、①ナレッジマネジメントの推進、②データ品質向上の役割も持っている。



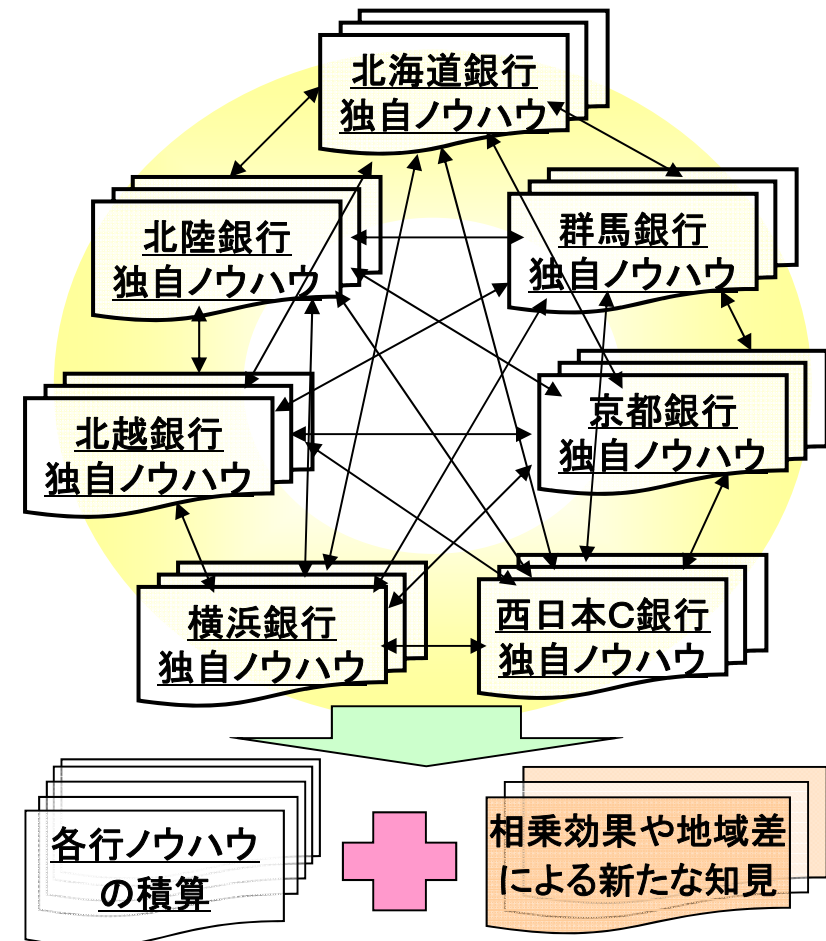
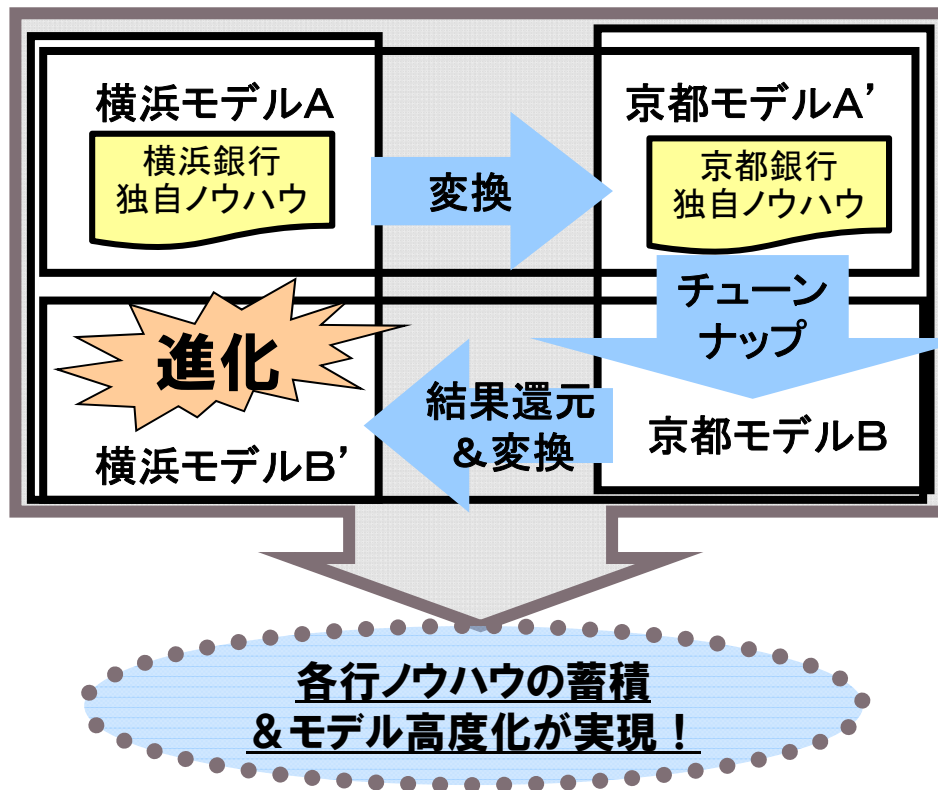
## 9. ナレッジラボの活動プロセス



## 10. ナレッジラボでのモデル高度化(PDCA)

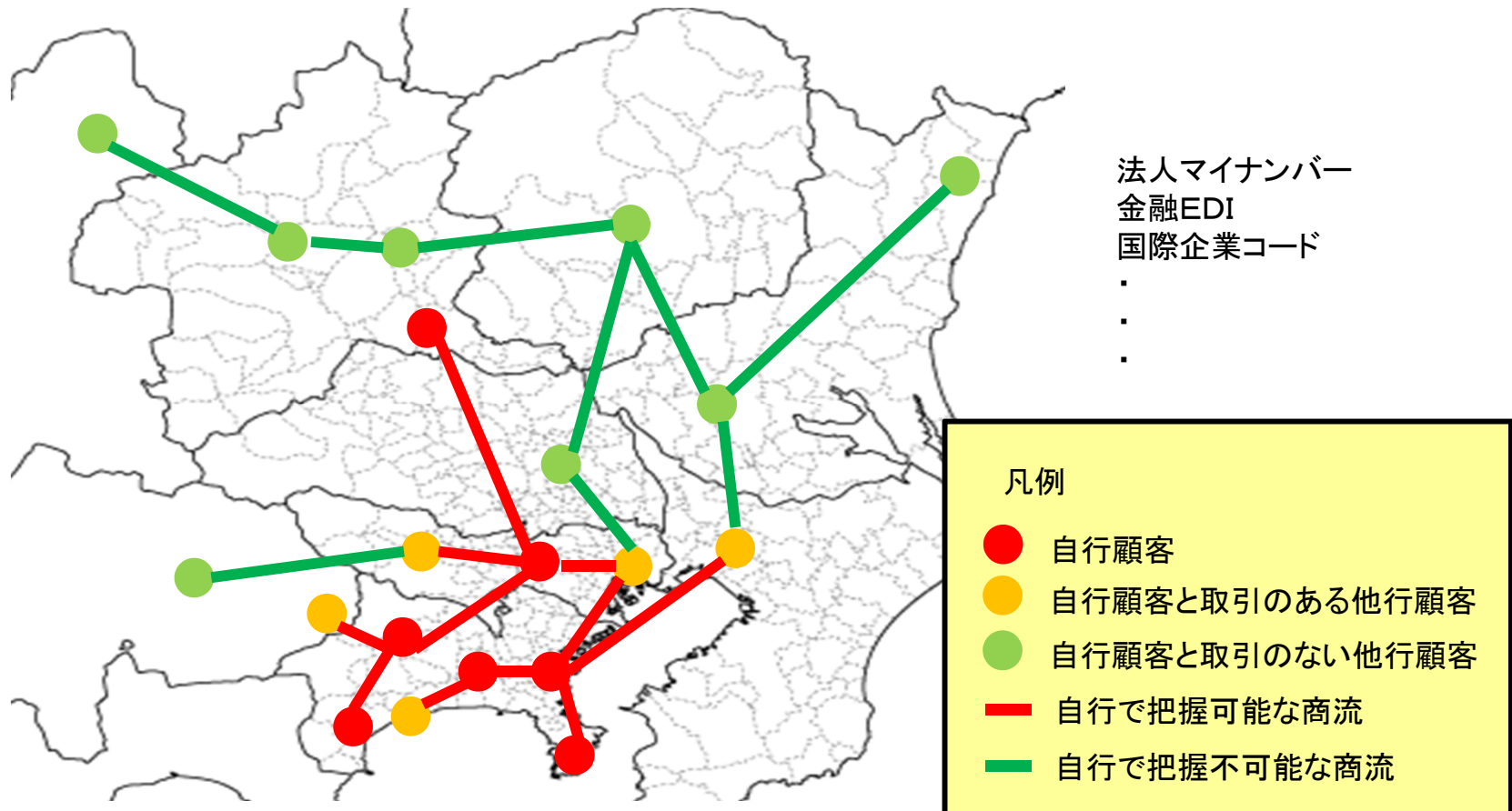
- 地銀連携で重要なのは、「個人情報」ではなく、①マーケティングモデル(相関や説明変数等)、②「営業ノウハウ」、③「分析&DB実装・マート作成ノウハウ」。
- モデルに馴染まない「外れ値」や特異なデータはむしろ不要。また、良く注目される「データ量」もあまり意味をなさない。

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)



## 11. 法人データ活用の方向性

- 地域ビジネスを展開してきた地方銀行は、フランチャイズとするエリアの中堅・中小企業の商流把握に優れていたが、エリア外の商流把握に限界もある。
- ①金融行動・ニーズの多様化、②バリューチェーンの複雑化・高度化・グローバル化が進む中、商流全体を把握したリスク管理・マーケティングを価値創造の源泉としていく必要がある。

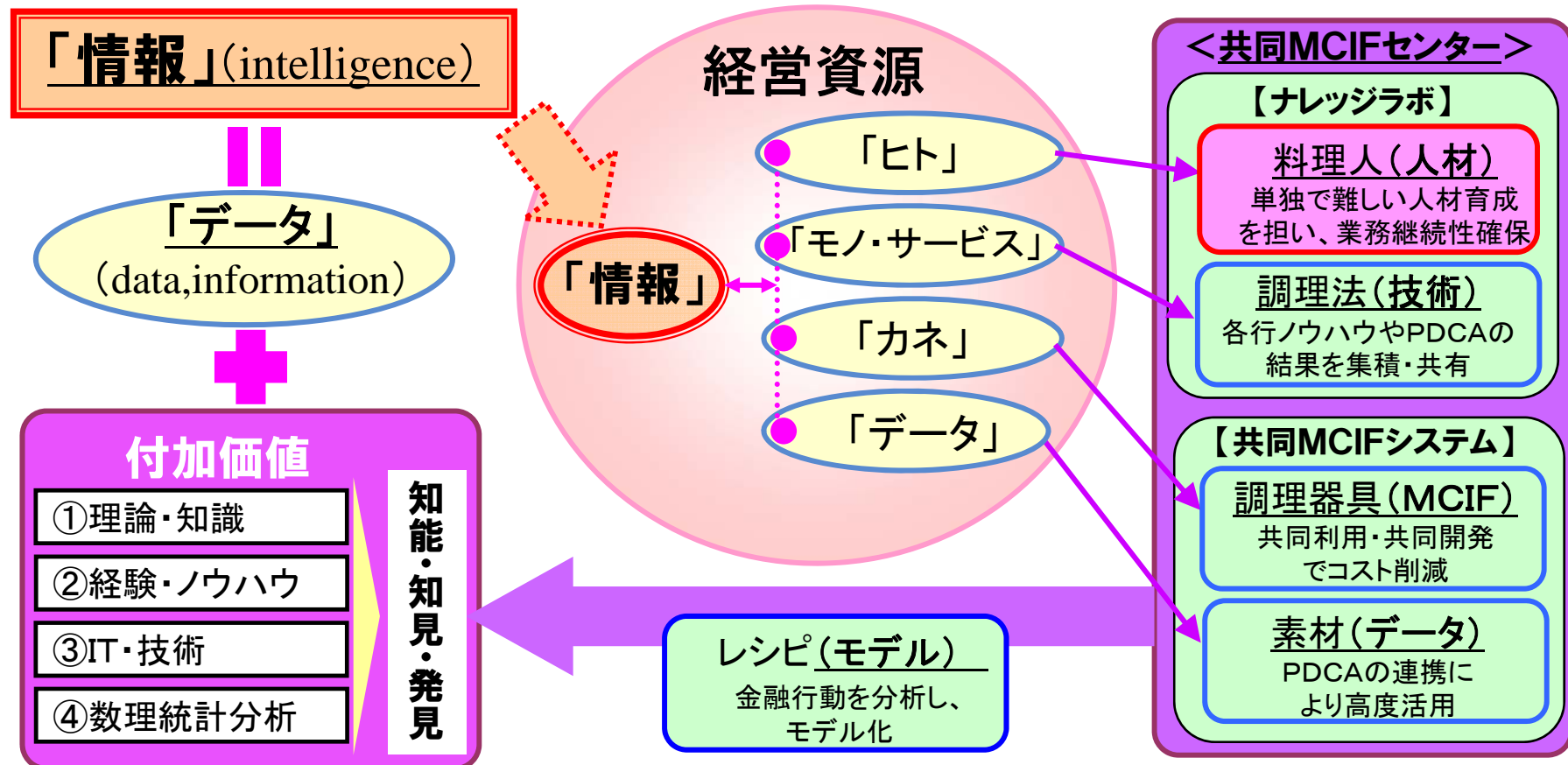




## 12. さいごに

- 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・・・



## 照会先等

加藤 毅(かとう つよし)

【職歴】・1992年横浜銀行入行

厚木支店、融資部、データ統合戦略室、ビジネス企画部、IT統括部、  
経営企画部事業戦略企画室を歴任。

現在、営業企画部マーケティンググループ グループ長

【学歴】・1992年 筑波大学卒 応用生物化学専攻

・2008年 横浜国立大学大学院修了 経営学修士(MBA)

【資格】高度情報処理技術者(上級システムアドミニストレータ)

【連絡先】〒220-8611

横浜市西区みなとみらい3-1-1

横浜銀行本店 045-225-1111(代表)

[tsuyoshi\\_katou@hamagin.co.jp](mailto:tsuyoshi_katou@hamagin.co.jp)

【論文、新聞・雑誌 インタビュー等】

日経産業新聞(2014/10/6)、日本銀行金融高度化センターワークショップ(2013/12)、神奈川新聞(2013/8/23)、金融ジャーナル(2012/11)、ニッキン(2012/10/12)、日経コンピュータ(2012/4/12)、日経ヴェリタス(2012/3/4)、金融財政事情(2012/1/23)、R&Iファンド情報(2012/1/30)、日本経済新聞(2012/1/11)、NODE:1(December 2011)、(社)日本経営工学会「経営システム」第21巻1号(2011/4、5月)、金融財政事情(2010/7/12)、リージョナルバンキング(2010年5月)、(株)アイ・エム・プレス CRM年鑑2010、日経コンピュータ(2009/12/9)、FISC 金融情報システム(No.305 2009.秋)ほか

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ためのマネジメントシステム

---