

モバイルが変える米銀のリテール・ビジネス

淵田 康之

■ 要 約 ■

1. 大手米銀のモバイル・バンキングの顧客数は、前年比二桁の伸びが続いている。モバイルを通じた取引件数は、窓口や ATM 等、他のデリバリーチャネルを通じた取引件数よりも圧倒的に多くなっている。モバイル・バンキングの利用拡大は、コスト削減のみならず、顧客ロイヤルティの向上にもつながっていると評価されている。
2. モバイルを通じた銀行サービスの内容にも、イノベーションが生じつつある。送金・決済分野においては、電話番号やメールアドレスを用いたリアルタイムの個人間送金が本格的にスタートした。またモバイル・ウォレットやモバイル・ペイメントも、強化されつつある。この他、モバイルによる出金が可能なキャッシュレス ATM が、一気に普及する段階に入った。
3. モバイル・バンキングに、チャット型のアプリを導入する動きもある。この場合、人間ではなく、バーチャル・エージェントを用いてコミュニケーションする仕組みが注目を集めている。
4. その他のモバイル関連の動きとして、生体認証の活用の広がりや、地元の商店や飲食店で利用できるクーポン等を提供するアプリを銀行が導入する事例が注目される。顧客以外も無料で利用できる金融関連アプリを投入し、消費者、特にミレニアルズ世代のエンゲージメントを獲得しようという動きもある。

I 拡大するモバイル・バンキング

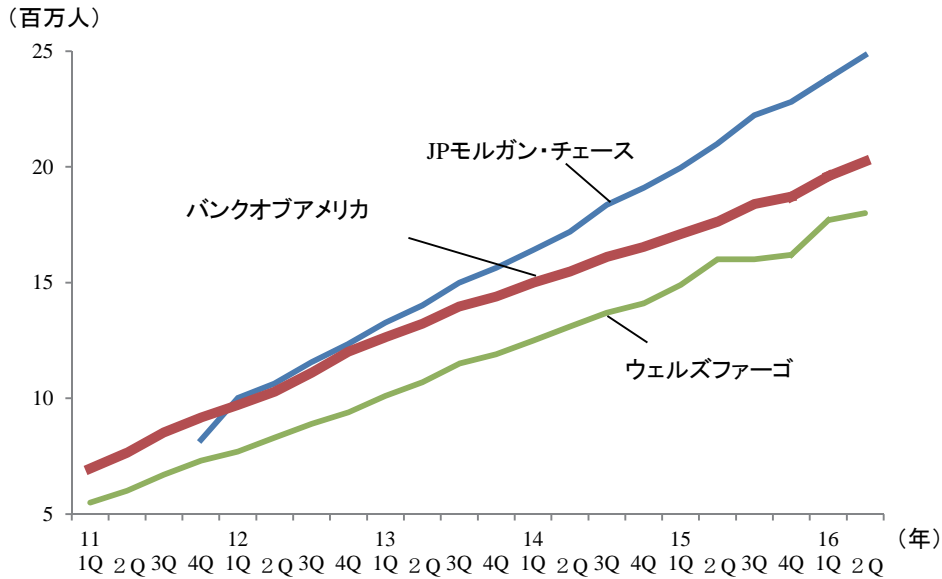
1. 増加するモバイル・顧客

大手米銀のアクティブ・モバイル・顧客¹数は、着実な増加を続けている（図表 1）。前年比 3 割～5 割の伸びを記録した 2012 年～2013 年頃に比べると、顧客増加の勢いはやや落ち着いたものの、直近でも前年比 10% 台の伸びを維持している。

大手 3 行のなかでも、2480 万人と最大の顧客数を擁する JP モルガン・チェースでは、他の 2 行よりも高い顧客増加率が続いており、2016 年第 2 四半期においても、依然、前

¹ 過去 90 日以内にログインした顧客。

図表 1 3大米銀におけるアクティブ・モバイル・カスタマー数



(注) 1. アクティブ・モバイル・カスタマーとは、過去90日以内にモバイルを通じてログインした顧客を指す。

2. ウェルズファーゴのデータは原則2月、5月、8月、11月末。

(出所) 各行決算発表資料より野村資本市場研究所作成

年比2割近くの伸びとなっている。

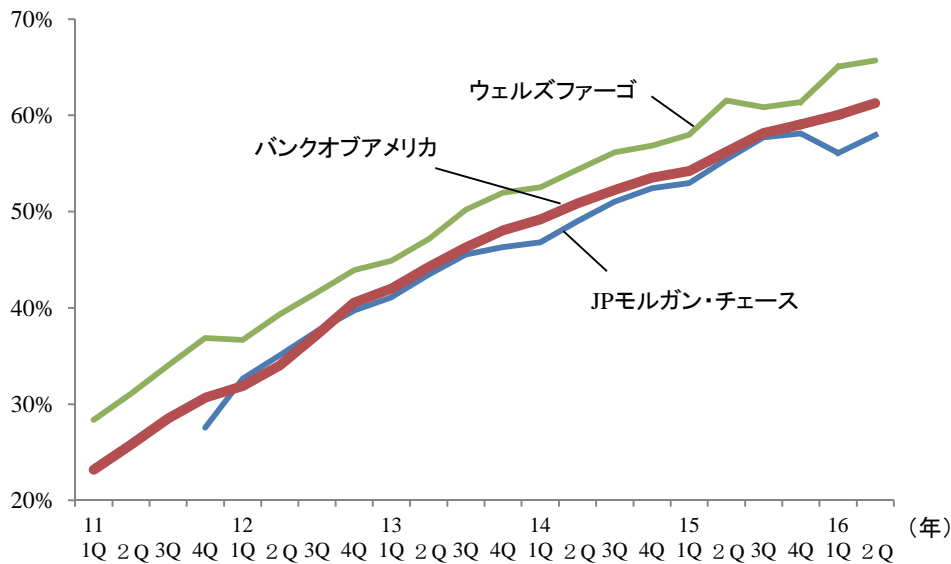
モバイル・カスタマー数は、ウェルズファーゴの場合は2013年、JPモルガン・チェースとバンクオブアメリカの場合は2014年に、モバイル以外のオンライン・カスタマー数を上回った。2016年第2四半期時点では、オンライン・カスタマー全体に占めるモバイル・カスタマーの比率は、バンクオブアメリカの場合61%、ウェルズファーゴでは66%となっている(図表2)。

JPモルガン・チェースの場合、モバイルに加え、ATMの機能強化等もあり、窓口での年間取引件数は、2012年に比べて2015年は約1億件減少し、関連スタッフ(テラー、セールス及びサービス・アソシエイト、アシスタント・ブランチ・マネジャー)の人数も12000人削減できたという。また2015年の場合、新規個人顧客の65%が、半年以内にアクティブ・モバイル・カスタマーとなっており、これは2014年に比べて53%増という。

また同行によれば、デジタル取引中心の顧客(1四半期中にデジタルでの取引を3回以上行う一方、支店来訪や行員との電話での会話はゼロないし1回までの顧客)の比率は、2012年第4四半期に比べ、2015年第4四半期は11%ポイント増加したという。そしてデジタル取引中心の顧客は、同行との取引を止める比率が、他の顧客よりも8%ポイント低かったという。さらに、銀行にとっての顧客サービスのコストは、デジタル取引中心の顧客の場合、そうでない顧客に比べ、平均すると約半分まで減っているという。

この他、モバイルの顧客は、モバイル以外のオンライン・カスタマーに比べ、1週間のログイン回数が8割多いこと、また顧客が銀行を変更する際に考慮することとして、モバ

図表 2 オンライン・バンキング・カスタマーに占めるモバイル・カスタマー比率



(注) 図表 1 と同じ。

(出所) 各行決算発表資料より野村資本市場研究所作成

イル・バンキングが極めて重要、ないしは重要なファクターであると回答した者が、全体の6割を占めるといった指摘がされている²。

一方、バンクオブアメリカによれば、2016年第2四半期において、モバイルを通じた預金が預金全体の16%となっている。モバイルを通じた預金は、窓口における預金受け入れ手続きに比べ、コストは10分の1で済むという。

同行によれば、2016年第1四半期において、各種のデリバリーチャネルのうち、モバイルを通じた取引件数が他より圧倒的に多い。またモバイルを通じた取引件数は、他のチャネルの取引件数が前年比で減少するなかで大幅な増加を示しており、取引のモバイルへのシフトが生じていることが窺われる(図表3)³。

同様の傾向は、ウェルズファーゴでも確認できる。図表4に示されるように、デジタルな手段を通じた顧客とのインタラクションが件数として最大であり、2015年の場合、2年前と比べて42%増加している。アクティブなモバイル・バンキング・カスタマーは平均すると月に16回、銀行とのインタラクションがあるという⁴。

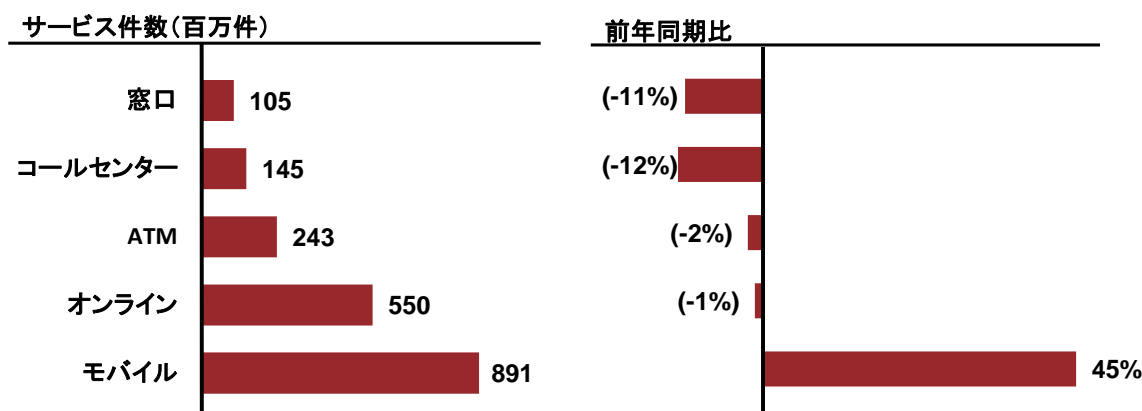
なお、大手メガバンクのうちシティの決算発表資料では、モバイル・カスタマーのデータが記載されていないが、同行もモバイルを強化中である。すなわち、同行は2015年10月にモバイル・ファーストを掲げるCiti FinTechという部門を新設した。同部門のCEOであるHeather Cox氏は、キャピタルワンでカード事業を担当した後、シティでChief

² 以上、JPモルガン・チェースが2016年2月23日に開催したInvestor Dayにおける、Consumer & Community Bankingに関する資料より。同行IRページ参照。

³ 以上、2016年6月14日の投資家向けセミナーにおける、バンクオブアメリカの発表資料より。

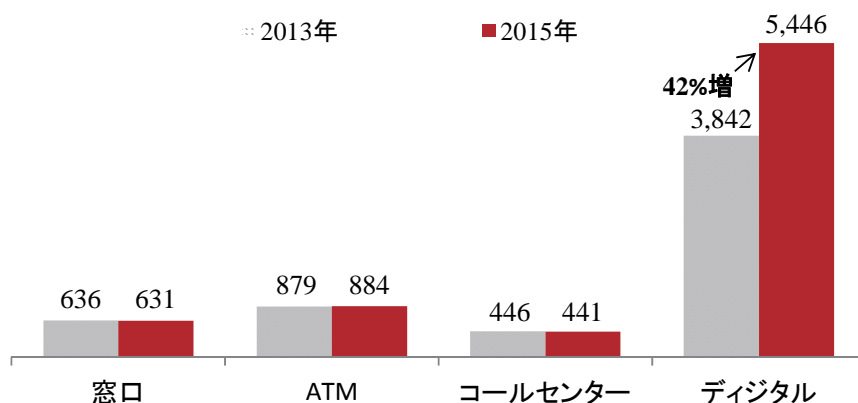
⁴ 2016年5月24日に開催されたInvestors DayにおけるCommunity Bankingのプレゼンテーションより。

図表3 バンクオブアメリカにおけるデリバリーチャンネル別サービス件数（2016年第1四半期）



(出所) 2016年6月14日付け投資家向けセミナー資料

図表4 ウェルズファーゴにおける顧客とのインタラクション形態（百万件）



(出所) Wells Fargo 2016 Investors Day (2016年5月24日) 資料

client experience, digital and marketing officerとしてApple Watch対応等を推進してきた人物である。シティでは、2016年第4四半期にも、新たなモバイル・バンキング・サービスをローンチする予定とされる⁵。

2. モバイルP2P送金

米銀がモバイルを用いて強化しつつあるイノベティブなサービスの一つが、P2P送金である。この分野では、近年、VenmoやFacebookメッセンジャー、Snapchat等、ノンバンク・プレイヤーが提供するSNS型のサービスが急成長を遂げており、銀行としても対

⁵ Tanaya Macheel, "Citi Launches FinTech Unit to Lead Mobile-First 'Revolution'", *American Banker*, October 16, 2015 及び <http://bankinnovation.net/>、2016年6月9日掲載記事参照。

応を迫られていた。

そこで JP モルガン・チェース、バンクオブアメリカ、ウェルズファーゴの 3 行は、2011 年に clearXchange という合弁事業を立ち上げ、SNS 型の送金サービスと同様、相手の銀行口座番号等を知らなくても電話番号やメールアドレスによって P2P 送金が可能な仕組みを導入した。2016 年 3 月からは、clearXchange に加入し、必要な対応をした銀行間であれば、リアルタイム送金も可能となった。US バンクとバンクオブアメリカでのサービスからまずスタートし、JP モルガン・チェースがこれに続いた。ウェルズファーゴは 2016 年 8 月にサービスをローンチする。キャピタルワンも導入を予定している。

当初、US バンクは、リアルタイム送金手数料を 1 件 6.95 ドルに設定したが、他行が無料としており、またノンバンク・プレイヤーの P2P 送金も、リアルタイムではないものの、基本、無料であることから、US バンクもその後、無料化を決定している。

シティは、Popmoney という Fiserv が提供する P2P ペイメントを採用してきたが、本年第 4 四半期に投入される新たなモバイル・サービスのパッケージでどのような仕組みを打ち出すのか注目される。

Venmo 等を使った P2P 送金と銀行が提供する P2P 送金を比較すると、後者では Venmo のような第三者に口座を開設したり、カード会社と契約したりしなくても、銀行口座間で決済が完了するというメリットがある。また clearXchange のような一部の銀行間の特別なネットワークを利用するとリアルタイム送金が可能となるが、Venmo 等では通常の銀行間の小口決済インフラを経由するため、即時の決済はできない。

その一方で、既存の銀行は、Venmo や Facebook メッセンジャーが提供しているような、特にミレニアルズ世代に支持される SNS 型の環境を提供できているとはいえない。また、米国は現在、FRB 主導で既存の資金決済インフラを抜本的に改革しようとしているところであり、将来的には、特別なネットワークに加入していない銀行や FinTech を通じる場合でも、24 時間 365 日、リアルタイムのモバイル P2P 送金が当然のサービスとなっていくものと予想される⁶。

3. モバイル・ウォレット、モバイル・ペイメント

2014 年に Apple Pay が登場し、2015 年には Android Pay と Samsung Pay もスタートしたことから、インスタ⁷でのモバイル・ペイメントが注目を集めている。これらは、各種のクレジット・カードやデビットカードの情報を、IC チップやクラウド上に登録して利用するものであり、例えば JP モルガン・チェースにとって、顧客が Apple Pay で決済するようになったとしても、JP モルガン・チェースのデビットカードと紐づけて使ってもらうのであれば、ビジネスを奪われることにはならない⁸。

⁶ 詳細は淵田康之「送金・決済のイノベーションに向けた英米の取組み」『野村資本市場クォーターリー』2016 年夏号参照。

⁷ 電子商取引ではなく、小売店舗や飲食店等、実際の店舗。

⁸ ただし、Apple に対する手数料は発生する。

しかしながら、顧客は JP モルガン・チェースのカードというよりも、Apple Pay で支払ったという意識を持つようになり、「支払い」という金融シーンにおける JP モルガン・チェースのプレゼンスが希薄になっていく恐れはある。

そこでモバイル・ウォレット、すなわち、支払いを行う際のモバイル上の「お財布」に相当するものを、Apple のようなキャリアではなく、銀行ブランドのものにすることが一つの戦略となる。

ウェルズファーゴは、本年、Android 端末向けにウェルズファーゴ・ウォレットを導入し、ここでウェルズファーゴのデビットカードはもちろん、他の様々なカードを紐づけ、インスタでコンタクトレス NFC (Near Field Communication) 決済を可能とする。

銀行が提供するサービスであるため、銀行口座残高を画面上で確認しながら利用できるというメリットがある。サービス開始は、2016 年夏以降の予定である⁹。2017 年には、ウォレット上に各種のロイヤルティ・プログラムを導入できるようにし、カード会社や店舗が、消費者へのサービスを強化するプラットフォームとしていくことが予定されている¹⁰。

一方、JP モルガン・チェースの場合、ビザやマスター等の国際ブランドを通じた決済ではなく、大手リテール・チェーン連合と共同で独自ブランドによる決済の仕組みを開発し¹¹、キャッシュレス・モバイル決済を可能とする Chase Pay を年後半に導入する予定である。大手リテール・チェーン連合が、国際ブランドカードの加盟店手数料の高さに不満を持っていたことを背景に開発された仕組みであるため、Chase Pay は加盟店手数料の低さをメリットの一つとしている。ロイヤルティ・プログラムにも柔軟に対応する。

Chase Pay は、大手リテール・チェーンへの導入が想定される他、既に全米 7500 店のスターバックスへの導入が決まっている¹²。JP モルガン・チェースの傘下で、リテールバンキング業務を担うチェース銀行のカード口座数は 9400 万に上り、また全米世帯の半分がチェース銀行の顧客であるという¹³。こうした強固な顧客基盤を背景に、Chase Pay がモバイル・ペイメントの主流として普及していくかどうか注目される。

4. カードレス ATM

モバイルを用いた ATM 取引も、本年に入り、一気に普及する見込みである。ATM の前でカードを取出すことなくスマートフォンの操作により出金できる仕組みは、通常の ATM 操作に比べてセキュリティ面で優れている点が大きなメリットとなる。

⁹ “Wells Fargo to Launch Its Own Wallet Services”, www.latimes.com, May 23 2016 参照。

¹⁰ 2016 年 5 月 24 日に開催された Investors Day におけるプレゼンテーション、“Wells Fargo's Culture of Innovation”より。

¹¹ ウォルマートやターゲット等で構成される MCX というコンソーシアムによる CurrentC という仕組み。ただし Chase Pay 以外にもこの仕組みを幅広く普及させる計画は、頓挫した模様である。<http://fortune.com> 掲載記事 (2016 年 6 月 8 日) 参照。

¹² JP Morgan Chase 2016 Investor Day (2016 年 2 月 23 日) 資料より。

¹³ <https://www.chasepay.com> 掲載のプレスリリースより (2015 年 10 月 26 日)。

またスマートフォンで予め引出したい金額等、必要な情報を入力しておくことで、カードを用いた画面での操作が45秒程度かかるのに対し、カードレスの場合、ATM端末前での所要時間が15秒程度に短縮でき、行列を軽減できる等のメリットがあるとされる¹⁴。

米国では、BMOハリス銀行が2015年春からカードレスATMの導入を進めていた。デラウェア州を拠点とするWFSF銀行も、2015年半ばに導入済みである¹⁵。大手銀行では、バンクオブアメリカが2016年中に全米5000台のATMをカードレス対応する予定とされる¹⁶。ウェルズファーゴも、ウェルズファーゴ・ウォレットの機能の一つという位置付けで、年末までに全米5000台のATMで利用可能とし、最終的に全てのATM(13000台)をカードレス対応とする意向を表明している¹⁷。

II 対話アプリとバーチャル・エージェントの活用

1. TDバンクとバンクオブアメリカにおけるフェイスブックの活用

今後のモバイル・バンキングに大きな変化をもたらす可能性のあるテクノロジーとしては、対話アプリやバーチャル・エージェントがあり、米銀による取組みも始まっている。

銀行以外の業界においては、B2C、すなわち企業と消費者の間のコミュニケーションや取引に、対話アプリを活用する動きが既に拡大中である。グローバルに見ると、この分野で活用されるアプリとして、WeChat、フェイスブックのメッセンジャー、LINE等がある。

銀行界では、2015年12月、カナダに本社を置くTDバンクが、世界で初めてフェイスブックのメッセンジャーをカスタマー・サービスに導入した¹⁸。TDバンクの顧客は、週7日間、午前6時から午後11時(東部時間)まで、メッセンジャーを用いて同行のエージェント(人間)とライブでテキスト形式のチャットをできる¹⁹。同行の場合、メッセンジャー上では金融取引を可能とせず、また個人情報やログイン情報の提供は要求しないという。

TDバンクの場合、チャットの相手をするのは行員であるが、最近、人工知能(AI)を活用し、システムがユーザーの様々なリクエストを処理するバーチャル・エージェント市場が拡大している。

対話アプリの場合、2016年に入り、マイクロソフトやフェイスブックが、消費者の各種リクエストにバーチャル・エージェントが対応する「チャット・ボット」の仕組みを導

¹⁴ Rita Trichur, "Withdraw cash without a card? There's an App for that", *The Wall Street Journal*, March 15, 2015 参照。

¹⁵ 同行プレスリリース(2015年6月25日)より。

¹⁶ 同行プレスリリース(2016年5月18日)より。

¹⁷ 2016年5月24日に開催された Investors Day におけるプレゼンテーション、"Wells Fargo's Culture of Innovation"より。

¹⁸ 以下、同行プレスリリース(2015年12月22日)及び <http://bankinnovation.net> 掲載記事(2016年4月18日)参照。

¹⁹ 同行は既に2011年からツイッターやフェイスブックを通じ、顧客が週7日間、一日17時間、スペシャリストとコミュニケーションできる仕組みを導入している。

入し、同分野に注力していく方針を打ち出したことで関心が高まっている²⁰。

モバイルが普及するなかで、企業は各種のアプリを導入し、アプリを通じて消費者のリクエストに対応してきたが、数多くのアプリが利用可能となる中で、自社のアプリを認知し、利用してもらう必要があった。これに対し、対話アプリは既に何億人というユーザーが利用しているため、これをプラットフォームとして消費者向けにサービスを提供することがメリットと考えられている。また AI を活用することで、人手に依存した顧客対応業務を大幅に効率化できる。

消費者にとっても、サイト上の定型化されたメニューから選択を繰り返しながら、ようやく意図したメッセージを企業に伝えるのではなく、24 時間 365 日、自然言語での会話形式でニーズを伝え、これに AI が的確に対応してくれるならば、より良質の Customer Experience を享受できる。

フェイスブックの場合、メッセンジャーのアクティブ・ユーザーは世界で 8 億~9 億人に上る。2016 年 4 月、同社の開発者向け会議で、メッセンジャーにチャット・ボット機能を搭載する仕組みが発表されたが、この時点で、金融機関としては、バンクオブアメリカが、チャット・ボット活用予定企業として早速名乗りを上げた²¹。

バンクオブアメリカの場合、既にモバイル・アプリから、ボタンをタップすることでカスタマー・サービスに直接コンタクトできる仕組みや、ウェブサイト上のチャット機能を提供しているが、チャット・ボットは、これらの機能に追加される。ただし、当初チャット・ボットで提供されるのは、重要事項の通知機能程度に限定されるという。

2016 年 6 月には、Amex もカード会員向けにメッセンジャー上でチャット・ボットを導入することを発表している²²。

なおチャット・ボットの発表以前から、メッセンジャーを活用している TD バンクにおいては、チャット・ボットの提供予定はなく、今後も人間が対応する方針である²³。

2. キャピタルワンにおける Alexa の活用

モバイルを使ったサービスではないが、対話アプリの活用という意味では、アマゾンの Alexa という音声認識ツールを利用した顧客サービスも注目されている。米銀ではキャピ

²⁰ マイクロソフトは 2016 年 3 月 30 日に、Skype 向けのボット開発を支援するサービスをクラウド経由で提供すると発表した。同社の CEO Nadella 氏は、「会話」がネットビジネスの新しいプラットフォームとなるとの見解を示した (www.digitaltrends.com、2016 年 3 月 30 日掲載記事参照)。またフェイスブックは、2016 年 4 月 12 日、同社の対話アプリ「メッセンジャー」のアプリ内に、チャット・ボットを構築する方法を開発者向けの会議で発表した。同社の CEO Zuckerberg 氏は、メッセージアプリは向こう 5 年間にわたって同社の中心的な存在になるとしている (Deepa Seetharaman, “Facebook doubles down on its messenger App”, *The Wall Street Journal*, April 12, 2016 参照)。

²¹ 以下、Robert Barba, “What message is Facebook sending to banks with messenger play?”, *American Banker*, April 13, 2016 参照。

²² 同社プレスリリース (2016 年 6 月 23 日) 参照

²³ <http://bankinnovation.net> 掲載記事 (2016 年 4 月 18 日) 参照。

タルワンが、2016年3月から導入している²⁴。

Alexaは、2014年に発売されたマイクと全方位スピーカーを備えた、直径8.3センチ、高さ23.5センチの筒状のデバイス、エコーに搭載された仕組みである。エコーにおいては、スマートフォンで利用されるSiriやGoogle Nowとは異なり、デバイスに向かって話かける必要はない。例えばキッチンで、音楽やニュースを流すことを指示したり、料理メニューの確認、タイマーのセット、照明の調整、買い物リストの追加等ができる。ドミノ・ピザの注文やUberの配車依頼等も可能である。現在、形状や機能の異なるエコー・ドットやアマゾン・タップという製品も発売されているが、いずれもAlexaを利用できる。

2015年6月、アマゾンは、サードパーティの開発者がアプリにAlexaの機能を容易に組み込めるようにするAPIの提供を開始した。これにより、Alexaを利用できる可能性が広がった。Amazonは、総額1億ドルのAlexa Fundも用意し、Alexaの音声認識機能を利用する開発者やメーカーを支援している。

キャピタルワンの場合、Alexaを活用することで、口頭で銀行口座の残高のチェックや支払履歴の確認の他、クレジットカードの請求に対する支払の実行を指示することが可能である。送金機能はまだ無い。

利用にあたっては、Alexaのアプリをスマートフォンにダウンロードし、キャピタルワンを検索してタップ、キャピタルワンを利用する際のユーザーネームとパスワードを入力することで、Alexaが口座情報にアクセスできるようになる。言うまでも無くユーザーネームやパスワードが、アマゾンとシェアされることはない。

キャピタルワンに続き、シティも2016年第4四半期にAlexaの導入を準備しているとされる。当初は、シティ・ゴールドの顧客向けにサービスを開始するという。シティは、キャピタルワンで現状可能な金融サービスよりも広範なサービス、例えばP2P送金等も可能にすると観測されている。この他、バンクオブアメリカやウェルズファーゴも、Alexaの導入に向けたテストを行っている²⁵。

3. 対話型サービスの今後の可能性

2015年5月にサンノゼで開催された世界最大級のFinTechのイベント、Finovate Spring 2016においても、金融分野向けチャット・ボットの新たなサービスが紹介されていた²⁶。

Kore（2011年設立、本社はフロリダ州）は、金融機関等がカスタマイズして利用できるチャット・ボットの仕組みを提供している。

旅行中にクレジットカードが使えなくなったケースで、「今、旅行中だが、不正使用のアラートがあった。どうしたら良いか」とチャット・ボット相手にテキストを入力すると、スマートフォン上のメッセージで、チャット・ボットが直近3件の利用リストを示し、

²⁴ 以下、<https://www.capitalone.com/alexa/>参照。

²⁵ “Amazon's Alexa may soon be able to pay your bills”, <http://fortune.com>, June 27, 2016 参照。

²⁶ 以下、<http://spring2016.finovate.com/>参照。

「この中で心当たりの無い買い物はありませんか」と聞いてくる。利用者が「リストの最後の買い物は知らない」と回答すると、「わかりました。不正の報告をしておきます。また向こう3日間、疑わしい取引が無いかモニターを続けます。」と反応する。

また顧客が「口座情報を知りたい」と尋ねると、チャット・ボットは「旅行用の口座をお持ちのようですが、旅行特典のあるカードを申し込めます。今、契約すると5万ポイントを獲得でき、航空券の購入に利用できます。」という商品オファーをする。「どうやって申し込むのか?」と聞くと、「私の方で、申し込み手続きをスタートできます。」と反応する。

別の例では、「今回のサンノゼでの取引の記録には、"出張 2016 年"というタグをつけて」と顧客が頼むと、「できました。ところであなたは個人口座を会社用にも利用しているようですが、会社用口座の開設について、ファイナンシャル・アドバイザーと相談してみませんか」と反応する。「ではお願いします」と答えると、「今週の金曜日の午後4時、A氏が空いています。あなたも別の予定が入っていないようですので、あなたと彼の予定表に入れましょう。」と回答が来る。

以上のやりとりは、電子メール、フェイスブック・メッセンジャー、あるいは Alexa 等、様々なツールを使って行うことができる。

一方、ForwardLane (2015 年設立、本社はニューヨーク) は、ロボアドバイザーの機能を取込みながら、ファイナンシャル・アドバイザーをサポートするチャット・ボットを開発した。ファイナンシャル・アドバイザーが、同社のサービスに PC でアクセスすると、画面の左側にチャット・ボットとやりとりするスペースが表示される。そして「(自分のクライアントである) B 氏のポートフォリオは今どうなっている?」と入力すると、「B 氏の 10 万ドルのポートフォリオは、今月 1% 上昇。今年に入り 1 万ドル増加しました。リスク・シグナルが 2 つあります。これがポートフォリオの分析です。ボラティリティやリスク・シグナルをチェックしますか?」と回答され、PC 画面の右側には、当該ポートフォリオのリターンとインデックスのリターンの時系列推移の図表等が表示される。その後、以下のような一連の対話が例示として続く。

アドバイザー: 「ボラティリティをチェック」

チャット・ボット: 「当社の CIO は、ボラティリティの増大を予想しており、B 氏のポートフォリオに影響するかもしれません。最大 15000 ドル減少する可能性があります。これを最小化しますか?」

アドバイザー: 「そうする」

チャット・ボット: 「オルタナティブ・アセットの追加かりバランスで対応できます。どちらにしますか。」

アドバイザー: 「オルタナティブを追加」

チャット・ボット: 「了解。B 氏のポートフォリオは、エクイティとデットが 60 対 40 で、グローバルに分散されています。マーケット・ニュートラルかエクイティのロングショートを追加をお勧めします。理由

は、・・・」

(リスク/リターンがどう改善されるかの説明。ファンドの性格の説明等。画面の右側には、現状と最適ポートフォリオを比較する図表が表示される)

同社は、トムソン・ロイターやモーニングスター等の情報を取込み、ロボアドバイザーも利用しながら、ファイナンシャル・アドバイザーにカスタマイズした情報を提供する。

上記のようなやりとりの他に、定型のメニューを使うこともできる。例えば、「分析」、「最適化」、「企業情報」、「最近のイベントのインパクト」、といったメニューがあり、「最近のイベントのインパクト」を選ぶと、「Brexit」、「石油価格下落」、「中東の混乱」、「米国の選挙」、「金利上昇」、「中国のボラティリティ」といったメニューが現れる。例えば「中国のボラティリティ」を選択すると、「アップデート情報を見る」、「レコメンデーションを見る」、「もっと分析を見る」、というメニューが現れ、画面の右側には当該イベントに関連する図表（上海株指数の推移等）や、このイベントが顧客が保有するポートフォリオにどのようなインパクトをもたらすか等、が表示される。これらの分析を顧客にメールすることもできる。

「もっと分析を見る」を選択すると、「様子を見る」、「エクスポージャーを低下させる」、「代替的アセットアロケーション」というメニューが現れ、「代替的アセットアロケーション」を選ぶと、どのファンドを売却し、どのファンドを購入すべきか、それによってリスク・リターンが現状よりどのように改善するかが示される。

過去から、どのファイナンシャル・アドバイザーがどのクライアントに、どのようなレコメンデーションを行ったかは、クライアントの属性や適合性の情報と共に管理できるようになっており、コンプライアンスに利用できる形となっている。

以上の他にも、現在、チャット・ボットを活用した様々な工夫が次々と開発されつつあり、米銀における導入も進んでいくものと予想される。

III その他のモバイル関連の取組み

1. 採用が進む生体認証

モバイルを通じた経済取引が一般化するなか、ID やパスワードの入力の手間や、それを記憶することの手間、さらにはその変更を要求されることの煩わしさは、Customer Experience を大きく低下させる要因となっている。しかもこのような手間をかけても、完璧なセキュリティが必ずしも保証されるわけでもない。

そこで一つの解決策として生体認証が注目されており、米銀も早速その採用を進めつつある。

総資産ランキング全米 22 位の銀行持株会社グループである USAA は、2015 年初頭、大

手米銀として初めて生体認証を本格採用した。同行の場合、ID、パスワードの利用に加え、アイルランドの Daon 社が開発した IdentityX という、スマートフォンを用いた顔認証や声による認証の仕組みを導入したところ、10 人中 8 人の顧客が顔や声による認証を愛好したという²⁷。

昨今は、iPhone や Android のスマートフォンでも指紋認証機能が標準装備されるようになってきているため、銀行もこれを活用してネット取引の Customer Experience の向上、セキュリティの強化を図ることが当然となっている。

バンクオブアメリカは、2015 年に iPhone の Touch ID によるログインを導入したことにより、口座開設、預金、現金の引出し（モバイルによる ATM 利用）、投資、ファイナンシャル・コンサルタントとのアポイントや電話での各種相談（本人確認済みの状態で電話が可能）、メールアドレスや電話番号による P2P 送金、ネットやインスタでのモバイル決済（Apple Pay 等の利用）等々、各種の取引に指一本でアクセスできるようになったことを強調している²⁸。

ウェルズファーゴでは、同行のアクセレレーター・プログラムに参加している EyeVerify 社が開発した、目の白目の部分の静脈の形状や、目及びその周辺の微細な特徴をスマートフォン上で確認して認証する仕組みを、2016 年第 3 四半期に本格的に導入する予定である。同行の CEO（Commercial Electronic Office）という事業会社の経理担当者向けのモバイル・サービスにおき、既にパイロット実験が始まっている。ウェルズファーゴでは、この他、コールセンターにおける本人確認の手段として、声による認証の利用をパイロット実験中である²⁹。ウェルズファーゴの担当者は、5 年以内に ID やパスワードの入力は過去のものとなると述べている³⁰。

2. 地元商店街への送客

2016 年 4 月、米地銀最大手の US バンクは、Deal Local という新しいアプリを実験的に導入した。カンザス州のローレンスという都市³¹の飲食店や商店が、このアプリに割引クーポン等のオファーをアップロードできる。一方、銀行の顧客はこのアプリに、カード情報等を登録しておく。顧客は各種のクーポン等をばらばらに所持する必要は無く、アプリ上で各店舗のオファーを一覧・管理でき、住所、地図、現在地からの時間も確認できる。顧客は、Deal Local に参加する飲食店や商店を利用した際、店舗の POS 端末でモバイル決済でき、同時にクーポンによる割引等を受けられる³²。

²⁷ Penny Crosman, “A World without usernames, passwords? It's coming, says USAA exec.”, *American Banker*, February 16, 2016 参照。

²⁸ 2016 年 6 月 14 日の投資家向けセミナーにおける、バンクオブアメリカの発表資料参照。

²⁹ 2016 年 5 月 24 日に開催された Investors Day におけるプレゼンテーション、“Wells Fargo's Culture of Innovation”より。

³⁰ Kim S. Nash, “Wells Fargo to verify customers through eye prints”, *The Wall Street Journal*, April 26, 2016 参照。

³¹ 人口は 9 万人弱であるが、University of Kansas 等が所在する大学町として知られる。

³² 同行プレスリリース（2016 年 4 月 26 日）参照。

US バンクの持株会社である US バンコープは、カード取引処理業務で世界でも大手に位置付けられる ELAVON という会社を 100% 子会社として保有している。ELAVON は、カードでの決済を受け入れる店舗側と、POS システムの構築やロイヤルティ・プログラムの開発等を通じたつながりがある。Deal Local のシステムも ELAVON が開発し、これを US バンクのモバイル・サービスという形で、店舗側と消費者に提供するものである。

3. 顧客以外も利用できるアプリの導入

2016 年 3 月、キャピタルワンは、従来、キャピタルワンの顧客のみに提供されていた Credit Tracker という人気ツール（2014 年に導入）をバージョン・アップし、CreditWise というモバイル・アプリとして無料で誰でもダウンロードできるようにした³³。

主たる機能としては、以下のようなものがある。

- ① 自分のクレジット・スコア情報に無制限でアクセスできる³⁴。
- ② 毎週、クレジット・スコアのアップデート情報を入手できる。
- ③ 自分のクレジット・レポートに変化が生じた場合、通知を受けられる。
- ④ 何らかの金融面の意志決定をした場合、それがクレジット・スコアにどう影響するかシミュレーションできる。
- ⑤ 自分のクレジット・スコアにインパクトを与える主な要因について概観できる。
- ⑥ ローン残高等の情報一覧等。

キャピタルワンによれば、自分のクレジット・スコアを知っているのは、米国民の 31% に留まり、また 37% の人は 1 年以上クレジット・スコアをチェックしていないという。キャピタルワンは、クレジット・カード発行大手ということもあり、アプリを通じて国民のクレジット・スコアに関する意識を高めることを意図している。

一方、Ally Financial³⁵は、2016 年 4 月、個人がお金の使いすぎを防止するための無料アプリ（ベータ版）を発表した³⁶。これは自分がお金を使いすぎる傾向のある店等を登録しておく、その場所に近づいた時、予め登録した家族や友人にアラートが通知されるという仕組みである。通知を受けた家族や友人が、使いすぎをしないよう適切なアドバイスをすることが期待されている。同行は、有名タレントが、このアプリを利用している様子について、一連のビデオ・シリーズにしたり、ソーシャルメディアに掲載しており、いわば「話題作り」を通じて、浪費を控え、貯蓄することの重要性を訴えている。なお同行は、Ally Wallet Wise という無料のオンライン金融教育プログラムも提供している。

以上の例の他、大手米銀を含め、顧客でなくても利用できるツール等をモバイル上で提

³³ 同行プレスリリース（2016 年 3 月 10 日）参照。

³⁴ クレジット・スコア情報やクレジット・レポートは、TransUnion 社が提供。

³⁵ GM の金融会社であった GMAC が 2008 年 12 月に銀行持株会社となり、2010 年に Ally Financial という名称となった。2014 年 4 月に IPO。

³⁶ 同行プレスリリース（2016 年 4 月 18 日）参照。

供している例は少なくない。

このような動きは、銀行が消費者一般からのエンゲージメントを獲得することを目的としている。エンゲージメントとは、消費者に企業、ブランドをより身近に感じ、また信頼してもらうことであり、最終的な商品・サービスの購入といったアクションをトリガーする前提条件を形成するものである。デジタル社会においては、ネット広告や SNS 等の普及により、エンゲージメントを指標化して評価することも、いろいろと工夫できるようになった。

モバイルのデリバリーチャネルとして重要性が高まる今日、銀行は、以上のような試みを通じ、とりわけモバイルの活発なユーザーであるミレニアルズ世代とのつながりを強化していくことを重視しているのである³⁷。

³⁷ 以上の議論は、Mary Wisniewski, “Why banks are making Apps for noncustomers”, *American Banker*, July 11, 2016 に負う。