

# ゲーミフィケーション ( 訳注 : ゲームを通じた 学習法 ) を通じた顧客エンパワーメント

ケース・スタディ : Absaのシェシャゲーム  
( Shesha Games )

2015年12月

Antonique Koning



謝辞 : この研究は、AsbaチームのBenny Motelengs氏とLuke Weston氏の協力および支援なしに完成することは不可能でした。CGAPの同僚であるMichel Hanouch氏とGerhard Coetzee氏の情報提供、研究の見直しや有益なコメント、そしてAnna Nunan氏の編集支援に、著者は大変感謝しております。

また、日本語版の翻訳には、日本の社会デザイン学会のファイナンシャル・インクルージョン研究会にご協力頂きました。

Translation complements of Financial Inclusion Study Group-Japan Society of Social Design Studies

デジタルチャネルを使用した金融サービスの提供は、その使用者に最も適切かつ安全、そして便利な方法によって資金管理を実行する、新たな選択肢を与える可能性を秘めている。この方式は、顧客が（いつでもどこでも）情報を入手できる手段を増大し、遠距離の（そして支店の営業時間外であっても）取引を可能とする機能を与え、金融生活をより効果的に管理することを可能にする。しかし、これまで馴染みの薄かった方法を駆使して資金管理することは、一朝一夕に成しえるものではない。顧客エンパワーメント（プロバイダーと顧客間の相互関係を通じた信頼と信用を築くプロセス）は、デジタル金融サービスに対する理解とその活用促進に当たって重要である（Koning and Cohen 2015）。エンパワーメントによって顧客は情報に基づく選択を行い、価値あるサービスを利用し、そして金融生活においてより効果的な管理を行う可能性が高い。そのような力を顧客に与えた金融サービス事業者自身も、長期的には利益を得られる。

**Absaの課題：顧客のデジタルチャネルの利用増大と、支店利用の減少**

南アフリカ共和国の大規模な小売銀行業であるAbsaは、「人気ある」銀行となって顧客自身が掲げる目標を達成させることを目指し、大衆市場の顧客層のためのデジタルチャネルに大量の投資を行っている<sup>1</sup>。より安価で利便性の高い銀行取引を行う「スマート・バンキング」へと顧客が移行するのを支援することは、Absaの戦略の中核のひとつとなっている。Absaは、802の支店と9,588の現金自動預入支払機（ATM）、そしてモバイル/インターネットを活用した銀行業務手段を通じたサービスを顧客に提供している<sup>2</sup>。Absaはまた、低所得層向け小売業者PEPとの連携によって、PEPにプラスした簡易銀行口座を提供し、同小売店内で銀行業務を実施するために投資するなど先駆的展開を行ってきた<sup>3</sup>。

しかしながら、このような投資と新たな取り組みにも関わらず、近年Absaはマーケット・シェアと顧客を失いつつある。2014年6月のAbsaの顧客は920万人であり、前年度の1,000万人から減少した。Absaが「インクルーシブ・バンキング・セグメント（訳注：銀行サービスに新たに取り込まれた低所得顧客層）」と呼ぶAbsaの顧客の約半分は、月収3,000ランド（約243ドル）以下の層に当たる。この層へのデジタルサービスの取り込みは限られている。顧客は、銀行の支店に訪れて基本的な銀行取引を実施し、口座残高を確認し、小口の預金を行う。またこれら支店の顧客は、ATMや店舗販売時点情報管理（POS）機器のようなAbsaのデジタル・バンキング・サービスも利用する。Absaの元スタッフによれば、彼らの約半数はモバイル・バンキングに登録しているが、利用者はその約1/5に止まっており、使用する場合も追加的な通信時間に対する料金の支払いなどに限られている。インクルーシブ・バンキング・セグメントに属する人々は、費用の節約につながる可能性があるにも関わらず、デジタルへの移行に悪戦苦闘している。支店における取引費用はデジタル取引に比べはるかに高い（表1参照）。それに加え、インクルーシブ・バンキング・セグメントの顧客が支店に訪問して取引を実行する場合の費用は、他の層に属する顧客の約2倍程度になるとAbsaは推定している<sup>4</sup>。多くの人々がデジタルチャネルの使用方法和、それがどのような目的を果たすのかについての知識を欠いていることを顧客調査は示している。

<sup>1</sup> 2013年にAbsaは、アフリカ8ヶ国のBarclaysの業務部門を買収した。以来、当該部門はBarclay Africa Group Limitedとして支店に再編されている。本ケース・スタディは南アフリカの当該業務の一部に焦点化したものであるが、ここではAbsaと言及する。

<sup>2</sup> Barclay Africa Group Limitedの2014年6月末日を報告期間とした中間決算参照。

<sup>3</sup> Barclay Africa Group Limitedの2014年6月末日を報告期間とした中間決算参照。

<sup>4</sup> Finmark Trustの調査報告によれば、零細企業が最寄りの支店に訪問して取引する場合の平均費用は28ランド（約2.27ドル）である。

(表1) 顧客が選択した取引の費用

	支店のカウンター取引 ( 基本的銀行取引 )	デジタル取引(ATM/POS)
残高照会	R3.35	R0
現金預入	R7+R1, 45/R100	R3+R1, 30/R100 – ATM
現金引出	R40+R1, 50/R100	R4,45 – ATM; R1,15- POS
口座振替	R40	R3.00 : ATM; R1.50 : モバイル/インターネット・バンキング

出展 : 2015 Pricing Guide (pp. 5-10), 2015年3月9日アクセス (1R=\$0.0809); [http://www.absa.co.za/deployedfiles/Assets/Richmedia/PDF/Online/Pricing\\_Brochure/2015\\_Pricing\\_Brochure.pdf](http://www.absa.co.za/deployedfiles/Assets/Richmedia/PDF/Online/Pricing_Brochure/2015_Pricing_Brochure.pdf).

Absaは、費用対効果が高く便利なデジタルチャネルへ多額投資したことから得られる、時間と金銭面における恩恵を顧客が享受することを望んでいる。Absaは顧客の費用負担を減じることが、満足した「義理堅い顧客」を増やし、取引を増加させると期待している。また、チャネルの最適化は支店の混雑 (特に週末や月末の給与支払日) も減少させると考えている。デジタルチャネルの利用は、一般的な支店取引の混雑を減らし、時間と共に銀行内の費用削減へとつながり、結果として全ての顧客に利益を与えられる<sup>5</sup>。

#### 顧客行動の変化を促すシエシャゲーム

Absaは、提供するデジタル商品およびデジタルチャネルに対して顧客が認識と理解を深めることができるように、大局的な戦略の一部としてゲーミフィケーションを取り入れた<sup>6</sup>。Absaは顧客のデジタルチャネルの利用を触発してその活用を促進するため、一連の金融関連ゲーム「シエシャゲーム ( Shesha games ) 」を試験導入したのである。「Shesha」は、「早い - 早い」という意味を表す。Absaは2013年10月から2014年8月までの間に2種類のシエシャゲームを企画し、それぞれのシエシャゲームは特定の顧客層、あるいは一定の活動の促進を対象とするものであった。

(表2) Absaのシエシャゲームの状況 ( 2013年10月 - 2014年8月 )

	標的グループ	促進された活動	期間
ゲーム1	無店舗型銀行 ( インターネット・バンキング ) の利用が可能であるが、残高照会や現金預入を過去3ヶ月以内に支店でのみ実施した顧客	携帯電話あるいはATMを通じた残高照会 ( この期間に実施したゲーム1は3ラウンドで構成され、その2番目のラウンドはATMにおける現金預入を中心としたものである )	2013年10月 - 11月
ゲーム2	月に2回あるいはそれ未満の回数で電子カードを使用する顧客	加盟店で電子カードを使用 ( 月に3回あるいはそれ以上 )	2014年6月 - 8月

Absaはターゲットとする顧客がゲームに参加して質問に回答し、新しい習慣を促進するような活動に取り組むよう誘導した。このゲームによって参加者は、携帯電話による残高照会、ATMを利用した現金預入、あるいは加盟店でカードを使用するといった行動を要求される。Absaは、基本的なGSM携帯でも使用可能なメニュー方式の通信インタフェースであるUSSD ( Unstructured supplementary service data ) を活用したテキストメッセージを使用した ( Box 1のシエシャゲーム1の例を参照 ) 。参加者にはゲームへの参加機会が2回あり、ゲームの通信料は参加者自身が支払う<sup>7</sup>。Absaは参加者を無作為に選定し、以下の3つの賞品を提供した ( 表3参照 ) 。

#### Box 1. ゲーム1 Absaへの招待用テキストメッセージ

おめでとうございます! あなたは大儲けする絶好のチャンスのある、Absaの「Shesha games - Every Banking」に参加する権利を得ました。ゲームは2013年10月21に始まります。ゲーム方法の詳細等については、ショート・メッセージ・サービス ( SMS ) を通じてゲーム初日にお送りいたします。ゲームの諸条件についてはabsa.co.zaあるいはお近くの支店でお問い合わせください。SMSの受信拒否は 31513へ。標準ショート・メッセージ・サービス料金適用。

<sup>5</sup> Absaは支店における残高照会1件あたりの内部費用は6.61ランド、現金預入1件あたりの費用は21ランドであると予測している。

<sup>6</sup> 本稿では、ゲーミフィケーションをゲームの要素とゲームの設計技術を活用し、思考や習慣を転換するものと定義する。

<sup>7</sup> 記載された条件によると、本件にかかる費用は20秒ごとに20セント ( 1ランド=100セント ) を超えることはない。

<http://www.absa.co.za/deployedfiles/Absacoza/PDFs/Terms%20and%20Conditions/Shesha%20Game/Shesha%20Game.pdf>

1. 3つの質問（6つの質問の中から無作為に選定）に正解した者に対する通信料（R10; \$0.81相当の追加使用）。
2. ゲームを成功裏に終了した顧客に対するR 50（\$4.05）の賞金（解答の正誤に関係なく3つの質問に答え、活動に参加）。
3. 3つの質問に解答し、活動を見事に完成した10人の顧客に対して贈られる、R2000（\$161.88）の特賞。

（図1）Absaのシェシャゲームの画面の例



表3は参加レベルとゲームの賞品を示している。ゲームの回答者の割合は非常に高く、ゲーム1の場合は14%、ゲーム2は15%となっている。通常SMSによるキャンペーンへの回答率は2-3%であると言われる（McKinsey, Helms and Parker 2012を参照）。Absaはゲームへの取り組みは成功であり、顧客が新たな試みに取り組むよう誘発された兆候があると考えた。ゲームを行った8-9割の顧客は3問すべてに正解した。ゲーム参加者が誤答した場合、SMSはその質問の正解に関する説明を示し、顧客が「（ゲームを通じた）実行による学習」に継続して参加することを認める（図1参照）。ゲーム1参加者の60%以上が実際にゲーム期間中、携帯電話あるいはATMで残高照会を行った。一方、電子カード使用の完遂率は僅か37%に過ぎなかった。この結果は、電子カードの使用が、POSを使用する加盟店で購買してから使用しなければならないという制限があるという事実により、部分的に説明ができると思われる（携帯電話でいつでも実行できる残高照会とは対照的である）。

(表3) シェジャゲームへの参加レベルと賞品および活動レベル

	ゲーム1	%	ゲーム2	%
招待された適格参加者総数	414767		77285	
回答者数/ゲーム参加者数	69312		12680	
回答者の内、適格参加者数 (ゲームへの招待者)	57033	14.0	11644	15.1
口コミによる参加者 (参加不適格者数)	12279	3.0	1036	1.3
ゲーム修了者数(適格参加者1 人あたり最大2回参加)	67304	118.0	11065	95.0
3問全て正解のゲーム数	57152	84.9	9028	81.6
ゲーム期間中の回答と活動双方 への取り組み	34880	61.2	4378	37.6
賞品 - 通信料提供	2530	3.8	572	5.2
通信料提供の実際の使用	1862	73.6	379	66.3
賞金	81	0.2	58	1.3
特賞	10	0.03	10	0.2
ランドで評価したゲーム実施費用 (SMS, 賞品、開発費、マー ケティングを含む)	R325,620	(US\$26,356)	R65,840	(US\$5,329)

出典：Absa提供の概要説明・情報

#### 顧客行動への影響

学習やインセンティブに対する顧客の基本的関心のレベルを反映したゲームへの非常に高い取り組み割合に加え、ゲーム参加者の行動にも大きな変化が見られた。ゲームに参加した顧客はゲームが終わってからも、モバイル・バンキングを引き続き利用した。

- ゲーム参加者の60%は、継続して携帯やATMを利用し残高照会を行った。ゲーム1の参加者の残高照会は、ゲーム開始前の0%から2014年1月には54%へ、同年5月には61%へと増加したが、これはそれぞれゲーム終了後2ヶ月、6ヶ月目に相当する。
- ゲーム参加者の16%は、ゲーム終了後6ヶ月以内にATMを利用し現金預入を行っている。これによりATMを使用した現金預入は、0%から2014年1月に11%へ、同年5月には16%へと増加した。
- ゲーム2へ参加した後、2014年6月から8月(これはゲームが実施された3ヶ月間である)の間に、顧客の40%はカードの使用を1月当たり3倍以上増やしている<sup>8</sup>。
- ゲーム不参加の顧客より取引が23%増加した。ゲーム2の参加者と同様の属性を持つ顧客層を比較した結果、「Swiping card」ゲームへの参加者は、ゲーム不参加者より23%増の取引を実行したことがわかった。この参加者はゲーム参加中に、ゲーム不参加者に比べ31%増のカード使用を行っている(例えば、カードによる取引など)<sup>9</sup>。
- 取引量が29%増加した。ゲーム2への参加者の取引量はゲーム期間中29%増加したが、ゲーム不参加者の同期間における取引量は2%減少した。

<sup>8</sup> 活用できるデータはゲームが実施された時期を含めた3ヶ月間のみと限定的である。Absaはこの期間以降、顧客の状況を追跡していない。

<sup>9</sup> Absaはこのような傾向がゲーム実施期間以降も継続的に生じるかについて、確認するような顧客の追跡を実施していない。

## 銀行ビジネスの実例として

持続的な顧客の行動変化を伴う15%のゲーム参加率と、それほど高くはない開発費（最初のゲームに2万6,000ドル、2番目のゲームに5,000ドル）および実施費用は、損益分岐点に比較的短い期間で達することが可能であることを示している。しかし、支店の提供するサービスに対して更にもっと多くの顧客に手数料が課金できるようになるかを勘案すると、（デジタルチャネルの使用促進によって）銀行が実質得られる利益は不明瞭なものとなる（表1参照）。銀行側が指摘するように、支店を通じた業務を減少させ、効率性を上げることでコスト削減が可能であるという議論もあり得るが、固定費用の割合が高く（約80%）、現存の支店のインフラを短・中期間で減少させることは困難であるため、実質的には難しい<sup>10</sup>。しかしながら、銀行は、長期的な視点で考えた場合、顧客によるデジタルチャネルの使用は顧客と銀行双方にとって最大の利益をもたらすと認識している。このビジネスケースの論法では、銀行は（支店で得られるはずであった手数料を放棄して）より多くの取引によって利益を獲得するということになる<sup>11</sup>。そして既存の顧客との取引の増加に加え、Absaはより改善した顧客に対する価値提案（より改良された遠隔機能と、支店における待ち時間の緩和による顧客へのサービスの向上）によって、より多くの顧客を獲得する（新規顧客の増加よりも離れてゆく顧客数が少ない）ことを期待している。例えば、顧客と銀行間の関係が改善されたかについて、銀行の主要指標の1つである顧客推奨度（NPS：Net Promoter Score）や顧客満足度（C-SAT：Customer Satisfaction）など、より望ましい数値測定を取り入れ、究明してゆくことも考えられる<sup>12</sup>。

## 試験的ゲームから得られた教訓

Absaは試験的に実施したゲームから以下の結論を導き出した。

- 簡単、単純で関連性のあるメッセージ。顧客がゲームに興味を持って遊び続けるようになるためには（例えば、質問から活動に移行するなどのように）ゲームは使い易く（段階がほとんどなく）、単純かつ関連性ある言葉で伝達する必要がある。そしてもちろん楽しいものでなければならない。シエシャゲームは、活動へのチャレンジとインセンティブを与えた上でクイズを行うことで、「進歩している」という感覚をゲームの実施者に与え刺激する。
- 汎用的でないセグメント。ゲームを「定着」させるための活動は、顧客のプロフィールに適していなければならない<sup>13</sup>。例えば、言語、メッセージを送るタイミング、インセンティブ、ゲームの取り組みに必要な努力水準等は、顧客層の関心とニーズに合わせて調整される必要がある。影響を及ぼしたい行動や顧客層を慎重に特定し、各層にとって適切な賞金額や提供頻度を知るために、迅速にゲームのプロトタイプ試験を実施するに越したことはない。異なる行動を対象とした2つのシエシャゲームの結果に見られるように、プラットフォームは簡単に調整できる。一度開発されてしまえば、新たなゲームに必要な追加費用は比較的小さなもので済み、ゲームに関する費用対効果は高いものになる。
- 明確なコミュニケーション。ゲームに関するマーケティングとコミュニケーションは信頼のおけるものであることが必要であり、その結果は顧客がゲームを信用することへと繋がる。シエシャゲームにおける経験では、「おめでとう！」というメッセージを受け一部の顧客は、フェイスブック上のゲームの信頼性に疑問を抱く。Absaは、フィッシング詐欺のような類のものではないことを顧客に保証するため、ソーシャルメディアを経由した対応を行った。
- ゲームは独立した活動ではない。Absaは、継続的にデジタルチャネルへの信用と信頼を構築し顧客を支援するためには、ゲームに埋め込まれた活動に取り組む顧客のモメンタムが維持されるように、他の事業分野の支援が得られる必要があると気付いた。そして顧客が一度でもデジタルチャネルを活用したなら、彼らのニーズを満たす提案へアクセスできるようにすることを、確実に実行することが鍵となる。このことは顧客に全体として肯定的な経験を与え、銀行との義理堅い関係を築くことへと繋がる。
- 組織を横断した賛同。前掲のポイントは、銀行が活動の関連性と将来性を受け入れる必要があるという、より広い概念へと繋がる。矛盾することではあるが、比較的小さな投資は、優先順位の決定を難しくする。一般的に多額の資金を投入し大きな決断をする傾向がある資金提供機関にとっても、いかにその影響が強力であったとしても、より小規模で費用がかからない運営は課題である。そしてこれは特にともとも低所得の顧客の経験促進のために開発された、シエシャゲームのような場合に困難を伴う可能

<sup>10</sup> 短期的にスタッフの人数と他の変動費を削減することは可能であるが、Absaはそれ以上に一定の支店のインフラについて時間をかけて収益性のあるセグメントとサービスに向け再編成することはもちろん、長期的な費用削減が可能となる機会を考慮している。

<sup>11</sup> シエシャゲームのビジネスケースで、Absaはゲームに主導されたサービスの利用増加を年間15%と推定している（Absa, April 2013）。

<sup>12</sup> NPSとC-SATがこれら特定の部分的な測定に適したものであるかは明言できないが、少なくとも銀行が検討するに値する。

<sup>13</sup> Absaは、例えば人々が最初の2-3日に最もゲームを実行する傾向にあり、またゲーム参加者が寛くような時間帯（仕事から帰宅する午後や、週末など）に合わせてゲームへ招待する場合、最も高い割合の取り組み結果が得られることなどを発見した。

性がある。興味深いことに、現在Absaはシエシャ2.0がどのように認識されているかを調査し、他の顧客層に適用する主要なアプローチを検討している。これはこの（低所得）層の収益性の議論から離れた投資判断である。

#### 顧客エンパワーメントおよび顧客中心主義のための重要なポイント

ゲームは顧客行動に影響を与える。シエシャゲームの理解とゲームの完了度合いは、ゲーム内容が銀行取引に関するようなものであっても、Absaの顧客がゲームを好んで実施するというを示している。適切に設計されたゲームは、この試験的取り組みの結果が示すように、顧客の行動に重要かつ長期的な影響を与えることができる。銀行が利用可能なデータを分析して活用し、ゲームに関連する部分的な行動に合わせ、顧客のニーズを満たすことを目標に設計することも可能である。適切に設計されたゲームで人々は、楽しみながら「ゲームを実施し学ぶ」ことが可能となり、失敗のリスクがないという脅威皆無の練習機会が提供される。このことは信頼を構築し、顧客エンパワーメントを促進することへとつながる<sup>14</sup>。創造的かつ革新的な情報伝達の方法であり、またそうでなければ退屈なものとなってしまうであろう。ゲームは単に相互に関係する小さな活動の連鎖に過ぎないが、銀行と顧客の関係を強化し、義理と信頼の構築を可能とするような、異なる角度からの相互関与の接点と機会を創出する。デジタル金融の空間への扉を顧客に開くことは、顧客の経費節減に寄与し、銀行をより快適に活用できる状況を生み出すだけでなく、顧客が銀行取引を必要とする場合に、他者に依存することなく自分自身で操作できるようになる可能性を拓く。

低所得者層間におけるゲームへの取り組みの成功は、銀行における他のゲーミフィケーションの使用事例を検討する機会を設けることに繋がる<sup>15</sup>。例えば、インクルーシブ・バンキング・セグメントへの顧客取り込みの約半分がモバイル・バンキングへの登録となる、等である。顧客の残り半分をモバイル・バンキングへ登録するという観点から見る場合、ゲーミフィケーションはどのように効果的だと言えるだろうか（顧客の確認（Know-your-customer：KYC）の要件を既に満たしている場合）。あるいは、一般に65%が休眠状態となっているモバイルでの資金取引に登録した顧客に対し、その活用レベルを向上させるためにゲーミフィケーションはどのように適用することが可能だろうか（GSMA 2015）。また他のアプリケーションは、「財布」としての使用の検討を顧客に促す、特定の層（例えば電子財布（e-wallets）を持っているが、窓口業務のみ活用する人々）を対象としたゲーミフィケーションを活用するかもしれない。

しかし、銀行が顧客エンパワーメントを成功させるためには、組織を横断したインセンティブの調整をする必要がある。シエシャゲームのようなゲームは顧客にとって役立つものではあるが、重要なのは顧客がゲームを通じて得た肯定的経験が、現実にも確実に実行できることである。銀行は商品や現状の事業に沿った形で自らを調整しがちであり、顧客中心主義を成し遂げるのに逆効果となるようなインセンティブを持つ傾向がある（CGAP 2014）。例えば、支店の関連部署の業績は、支店で処理した業務数や資金移動をベースに測定され、報酬が与えられる可能性がある。デジタルチャネルの採用によって導かれる顧客の行動変化は、彼らの「損益計算書」とは逆方向に作用する。支店における取引は、顧客に供給する最も費用対効果が高い方法ではないし、顧客の利益にもならない方法かもしれないが、短期的な収益費用モデルはこの種の業務の継続を支持する。Absaのシエシャゲームの導入による全体的な経済的利益のようなものは、サイロ・アプローチ（縦割り型手法）が採用されている状況では明確に可視化できるものではなく、異なる費用および収入の管理者によって行われる事業分野レベルでの決定に強い影響を与えることはないかもしれない。顧客層モデルが、その損益計算書と同時にAbsaに存在するかを問うことはできる。もし存在しないのであれば、顧客中心に考える意識は弱く、既存の方針と商品を強く重視していると解釈できるであろう。全般的なビジネスモデルを既存の方針や商品ではなく、より顧客中心のものとするのが可能な場合に限り、シエシャのようなゲームは顧客の認識と銀行の業績に変化をもたらすことができる。

<sup>14</sup> <http://www.cgap.org/blog/three-ways-financial-service-providers-can-empower-customers>

<sup>15</sup> 事例: The Financial Brand, October 15, 2012: <http://thefinancialbrand.com/25728/gamification-in-retailbanking/>

## 参考文献

- Absa. 2013. Customer Empowerment Program, Financial Literacy with Gamification, Inclusive Banking Segment, April.
- Absa. 2014. Shesha Game—Active Banking, December.
- Absa. 2014. Shesha Gamification, June.
- Absa. 2015. Pricing Guide. Accessed 9 March. [http://www.absa.co.za/deployedfiles/Assets/Richmedia/PDF/Online/Pricing\\_Brochure/2015\\_Pricing\\_Brochure.pdf](http://www.absa.co.za/deployedfiles/Assets/Richmedia/PDF/Online/Pricing_Brochure/2015_Pricing_Brochure.pdf)
- Absa. 2015. Shesha Game—Everyday Shopping, January.
- Absa. n.d. Everyday Shopping. <http://www.absa.co.za/deployedfiles/Absacoza/PDFs/Terms%20and%20Conditions/Shesha%20Game/Shesha%20Game.pdf>
- Absa. n.d. Terms and Conditions: Shesha Game from. <http://www.absa.co.za/deployedfiles/Absacoza/PDFs/Terms%20and%20Conditions/Shesha%20Game/Shesha%20Game%20from%20Absa%20Absa%20Online.pdf>
- Barclays Africa Group Limited. 2014. Integrated report 2013.
- Barclays Africa Group Limited. 2015. Annual results presentation by Maria Ramos, 3 March.
- Financial Brand, The. 2012. 15 October. <http://thefinancialbrand.com/25728/gamification-in-retailbanking/>
- FinScope Small Business TM. 2006. "Pilot Study. Survey Highlights including BSM Model." Gauteng, South Africa: FinScope.
- GSMA. 2015. State of the Industry Report 2014, Mobile Money for the Unbanked. London: GSMA.
- Kilara, Tanaya, and Elizabeth Rhyne. 2014. "Customer Centricity for Financial Inclusion." Washington, D.C.: CGAP.
- Koning, Antonique, and Michael Cohen. 2015. "Enabling Customer Empowerment: Choice, Use, and Voice." Brief. Washington, D.C.: CGAP, March.
- McKinsey, Beth Cobert, Brigit Helms, and Doug Parker. 2012. Mobile Money Getting to Scale in Emerging Markets. McKinsey on Society, February.
- Monitor. n.d. Inclusive Markets, Financial Services at the Base of the Pyramid: Absa Case Study, 1999– June 2010.