

顧客志向経営を実践するための顧客価値向上プログラムの考え方 顧客体験価値＝カスタマーエクスペリエンス重視経営への転換

HFMC 本田 伸孝

金融機関経営では、利用者保護を更に充実させる為に利用者の声を生かした業務改善を行うと同時に、利用者ニーズを掘り起こし、特色のある金融商品サービスの開発に積極的に取り組む事で利用者重視の経営を実現すべきであるという考え方が重要になりつつある。

既に、利用者の声を独自に汲み取る手法として「利用者満足度調査」を実施している金融機関は多数存在するが、各業界団体で実施した利用者満足度向上に向けた取組みの実態調査の結果からも分るとおり、利用者の真の声を経営方針や業務運営へ適切に取り入れる仕組みを構築している金融機関はまだ少ないのが実態であろう。

サービス業の基本は顧客満足（＝Customer Satisfaction）経営といわれていたが、これは、企業が扱う商品・サービスに対して、顧客＝利用者がどの程度満足しているかを定量的に測定し、測定した満足度合を活用して、商品・サービスさらには企業風土を組織的に且つ継続的に改善することを最重点課題とする経営を意味している。最終的な目標としては、顧客と金融機関が関係する全ての接点で生じる一連の体験が、顧客にとって満足いくものであり、その結果、金融機関に対する顧客ロイヤリティが中長期的に向上すること、つまり、生涯メインの取引先に成長させることに他ならない。

この、顧客体験価値こそがCX＝カスタマーエクスペリエンスに他ならないのだが、サービス業の典型でもある金融機関における**利用者の真の声を汲み取る為の「利用者満足度経営」の基本的な考え方**を発展させるとともに、**経営方針や業務運営へ具体的にどのように取り込めばよいのかその活用手法**について考えてみたい。

1. 利用者の満足度要因とは

利用者満足（＝Customer Satisfaction）の定義に関しては、数十年前から様々な文献により公表されており、あらためて解説する必要はないものと思うが、金融機関と取引をする利用者の立場からみた考え方を以下簡単に纏めることとする。

一般的に、商品サービスを利用した結果に対する利用者の反応は、利用前に考えている“事前期待”と利用後に感じる“実績評価”の関係から「満足」「不確定」「不満足」というカテゴリーに分類することができる。この「事前期待」を構成する要因が「満足度要因」に他ならない。この構成要因を的確に把握し、その内容に基づいたサービスの提供や営業活動を行うことにより、「実績評価」を高め、満足とを感じる利用者層を増やすと同時に不満足とを感じる利用者を減らすための営業活動の実践が求められる。金融機関における「事前期待」を構成する要素を考えると以下の4種類に分類できる。

【ハード面】

店舗施設・ATM等機械化施設のネットワーク、コールセンター等の受付施設やインターネットに代表される機械化対応状況等サービスを提供する「場面」の充実度

【ソフト面】

取扱う商品やサービスの内容（金利・手数料の優劣）と品揃え、サービス提供時間（365日24時間対応）や窓口営業時間（土日・深夜営業等）等のサービスシステム、広告宣伝に代表される利用者への告知方法、相談窓口の設置や苦情への適切な対応等「行為」の充実度

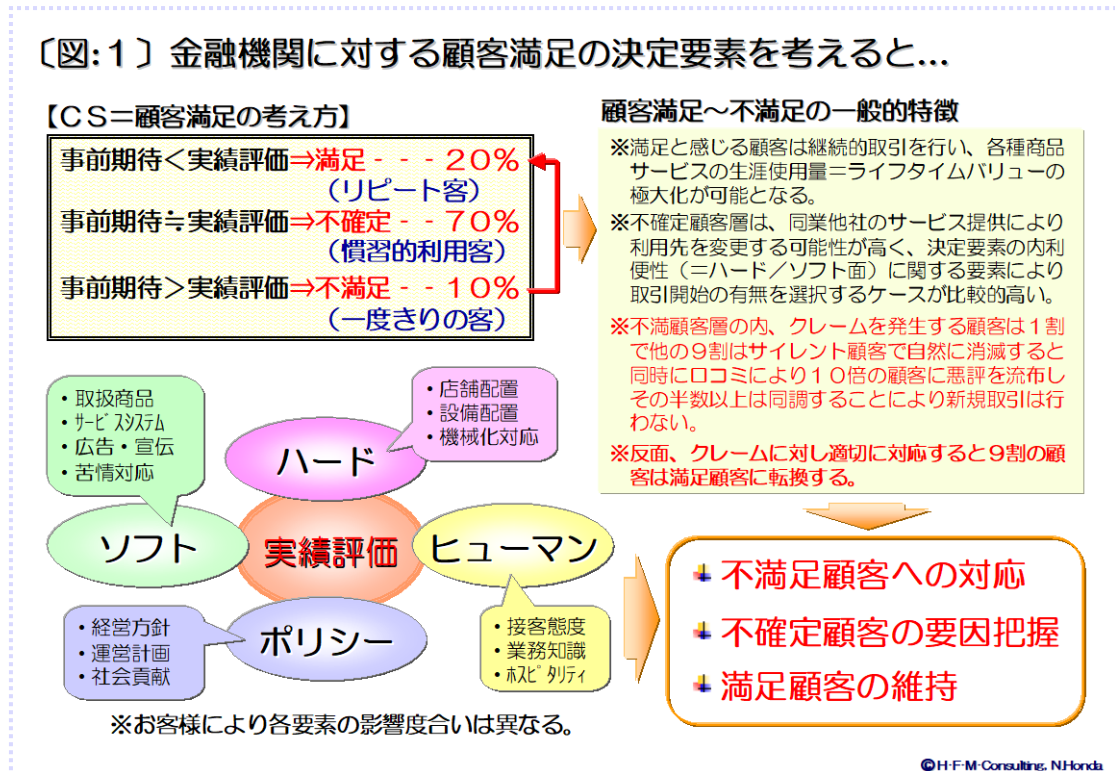
【ヒューマン面】

的確・均質な接客態度と差別のない公平な対応、豊富な業務知識と熟練した接客技能、商品サービス内容の分かり易い説明態勢等サービスを提供する職員の資質に代表される「人的スキル」の充実度

【ポリシー面】

明確な経営方針と透明な経営体質の公示、具体的業務運営計画の公示および地域社会への具体的貢献活動内容の公示等に基づく「信頼性」と「安全性」の確立

以上をまとめると、【図-1】となる。



金利・手数料さえ有利であれば他の要因は関係ないとする利用者もいれば、安全性を第一義に考える利用者もいる等「利用者の反応」は千差万別であるが、基本的にはこれら4項目の各面を総合的に判断し「事前期待」が形成されるものと思われる。つまり、4つの項目が夫々互いに密接に関係しあって、事前期待を形成すると同時に、各要因に対する評価が統合されて実績評価が形成される。総合評価に与えるこれらの項目の影響度に関しては、金融機関のおかれている諸環境により異なるが、何等かの方法で当該要因を指標化＝定量化し、継続的に変化と因果関係を調べる事が必要となる。

ただ、実績評価＝実際に金融機関を利用した段階で感じる評価は、サービス業であるが故にヒューマン部分に属する人的スキルが大きく影響する。これは、実際に利用してみて始めて優劣の判断がきまる部分でもあり、当該人的スキル部分の基本となる職員資質の向上を常に心がける必要がある。一方で、ハード面、ソフト面、ポリシー面の項目に関しては、現在の情報社会では事前に把握すべき内容であり、利用する金融機関を選択する段階である程度は考慮されている内容に他ならないが、当該要因を利用者自身で適切に判断できるような情報開示体制が整備されているか否かも重要な要素である。

利用客の立場に立ったサービスを提供し、利用者が全て「満足」と感じたならば、その客はリピート客となり、更には口コミで新たな客を引き連れてくることで労をせず利用者を囲い込む事ができるシステムを築き上げることが出来るが、反面、不満足と感じる利用者を作り出してしまえば、リピート客を作れないどころか、悪評をたてられ、利用しようとしていた利用者まで失う可能性を秘めている。

一度失った利用者を取り戻すには10倍の労力を要するといわれるが、環境が激変する現在、過去の失敗を取り戻すことは至難の業である。一般的に言われている利用者特性を基に、「不満」と感じている利用者に対して適切な対応をとらなかった場合の機会損失を仮定として試算すると【図-2】となる。

【図:2】 対応不備による収益への影響をシュミレーションすると...

【前提条件】

- ・営業店の窓口やお客様サービス室に対して何らかのクレームを表明するお客様が期中に100件あったと仮定する。(→毎期同様に100件程度のクレームが発生している)

※クレームに対する対応が疎かになったとした場合に失うお客様の規模を推計すると...

- ・本来のクレーム顧客数=「100件÷10%=1,000件」
- ・近隣の顧客に対して悪評を発信し同調する顧客数=「1,000件×10倍×30%=3,000件」
- ・本来新規口座が開設されたとされるお客様を失う総数=「1,000件×10倍=10,000件」

※失うお客様により発生する期待収益の損失額を推計すると...

- ・クレームを表明したお客様が「高齢者=年金指定のお客様」と仮定、既存年金指定先の平均預金平残が5,000千円、新規年金指定先の平均預金平残が1,000千円と仮定(平均資金利鞘=0.2%)
- ・既存お客様の預金流出総定額=3,000件×5,000千円=150億円
- ・ 〃 流出による収益損失予想額=150億円×0.2%=30百万円(年間)
- ・従来営業で新規のお客様を獲得できない預金獲得損失額=10,000名×1,000千円=100億円
- ・ 〃 による機会収益損失予想額=100億円×0.2%=20百万円(年間)

※期待収益の損失額を補填するために必要な新規の「年金取引先」の獲得目標を推計すると...

- ・損失予想額=30百万円+機会損失予想額=20百万円=50百万円
- ・新規年金指定のお客様の期待収益額は2,000円であり=50百万÷2,000円=25,000件
- ・新たな手法で年金指定のお客様を獲得するまでに必要な費用を@3,000円と仮定すると、獲得に必要な追加コストの試算額=25,000件×3,000円=75百万円

※お客様からのクレーム処理を怠ることによる機会損失は莫大な額になる=クレーム情報の共有化と全ての接点での一元的な対応体制を整備することが重要となる!

つまり、利用者満足度経営の基本は、「不満」と感じる利用者を如何に減らすことができるか、更には「不満」と感じた利用者へ適切に対応し「満足」と感じる利用者へ改善させる為の対策を講ずる事ができているかが重要であって、単に接客態度等を良くする為に何をすべきか考えるだけでは無い点を理解する必要もある。

これら4つのポイントは、経営する側からすれば改善・改革するポイントであり、利用者側にしてみれば、金融機関を選択する上での判断ポイントとなる訳だが、留意すべき点をまとめると以下のとおりとなる。

① ハード面

立地状況・アクセス状態について改善するには費用がある程度嵩むが、現在の状況を的確に判断した上で優劣を考える必要がある。競合する他金融機関と比較し劣っているならば、他項目での改善を図る等具体的な対応策が練られているか否かが問題となるが、基本的には「店舗や機械化施設等」ハードに関しては、利用者の要望に出来るべく定期的な改善が為されているか否かを見極める必要がある。

② ソフト面

利用者の立場を考えた場合、「問題・支障なく利用出来る」「金利・手数料が納得性のある体系となっている」「他金融機関に無い特色のあるサービスがある」「苦情・要望、問題への対応は適切に行われている」「利用後のフォローセールスがなされている」「相談の受付体制が完備されている」の6点は最低限実施されている必要がある。

また、商品サービスを選択する際のポイントとして、金利・手数料が有利か否かが第一の判断材料となるため、ある程度は競合他行の体系を検討する必要があるが、金利・手数料設定に関しては、運営方針、サービス内容によって決定すべきである。単に同じ地域にある競合する金融機関の体系に合わせた設定をするのではなく、自庫のもっている施設・サービス内容を総合的に判断して独自の体系を設定すべきであろう。

③ ヒューマン面

人的要因はサービス業にとって最も大切な項目であり、利用者が取引を開始してから継続的に利用する間、窓口係、渉外係、融資係、役席、センター相談受付オペレーター、本部役職員も含め全職員が首尾一貫した均一な対応（接客態度）が出来ているかが最大のポイントとなる。また、全従業員が豊富な知識、熟練した技能を持ち合わせているかも重要であり「人的スキル」を高める為の職員教育が徹底されているか否かが判断ポイントとなる。

④ ポリシー面

運営内容、運営姿勢に問題がなく、信頼できると考えられる金融機関が選択・利用されているのは間違いないが、金融機関としての経営実態を正確に判断できる材料＝情報を利用者へ常に適切に開示していることが大切であり、実際に行われているか否かが判断のポイントとなる。ただし、利用者の金融知識は千差万別であり、利用者の立場にたった情報開示の手法を独自に検討する必要がある。

以上が利用者満足経営の基本であるが、最終的には利用していただいた利用者は誰なのか的確に把握し、その利用者にとって最適な営業活動を行っていたか否かがポイントとなる。つまり、顧客が体験したサービス内容への顧客の評価はどうだったのか理解することに他ならない。

顧客取引を拡大するために最も効果のある対策としては、金利・手数料の優遇や特典の付与が考えられるが、これは一見客を如何にして獲得するかという一過性の営業戦略にしかすぎない。「金利・手数料の優遇、特典の付与」を先駆者的に実施したとしても、競合他行が追随すればマーケットでの魅力は薄れ、常識化されてしまい「低位に収斂」し、結果として経営そのモノを悪化させる結果をたどることとなる。利用してもらい「満足」と感じる利用者を如何にして増やすか利用者主体の経営を実現することこそが、マーケティングマネジメントの考え方に他ならないが、これは、利用者が金融機関に対して何を求めているか、前述の4つの基本的項目を基準に、利用者の評価情報を様々な角度から検証し、金融機関にとって「有益な利用者」「守るべき利用者」「攻めるべき利用者」「選択すべき利用者」に分類し、利用者別の営業戦略を構築することを意味しているのである。

2. 継続的な顧客価値の捉え方とは

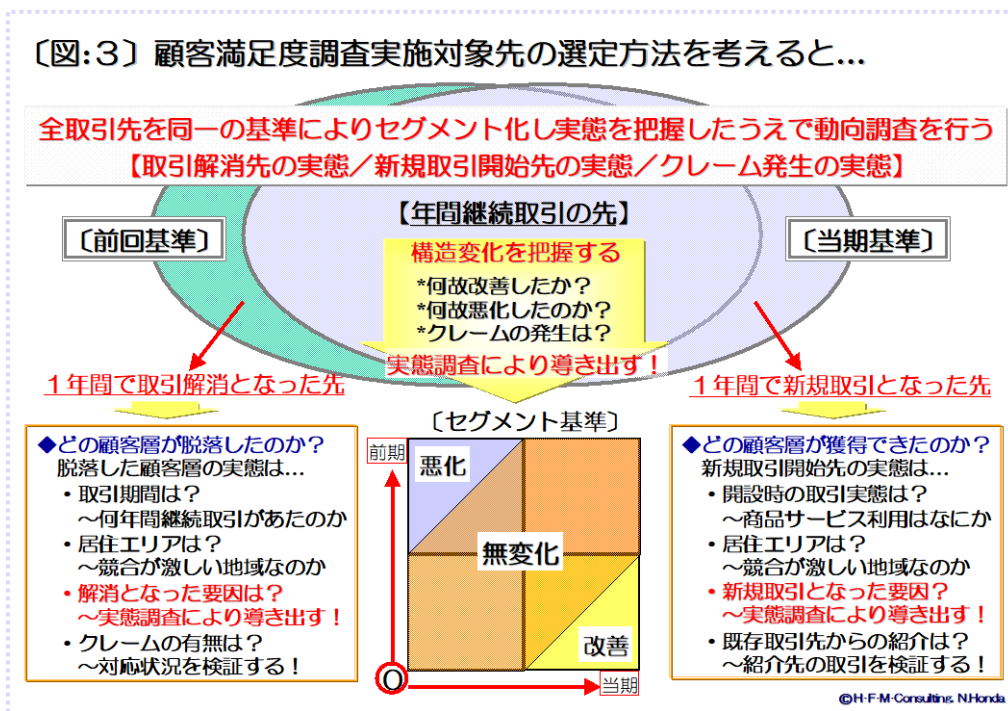
利用者満足度調査を実施している金融機関では、窓口または自動サービスコーナーに「お客様の声アンケート」等を設置、収集した内容を期中または年間を通し指標化・数値化しその変化を検証することで改善ポイントを洗い出し、業務改善項目として周知徹底する事が行われているが、デジタル化社会の到来により、顧客と直接対面で接する機会が激減している現在において、金融機関として利用者の真の声を汲み取る方法はあるのか、あらためて考えなければならない。

まず、第一に検討すべきテーマは、利用者が求めている項目＝事前期待として考えている項目を洗い出すことが重要であり、金融機関と取引をする～取引を継続する際に検討している内容を的確に判断し、当該内容に対する「利用者の評価」を汲み取る仕組み作りが必要となる。従来までの利用者満足度調査は前述の「ヒューマン」部分にフォーカスをあてた調査が一般的であったが、前述の4項目を基準に各金融機関の置かれている内外環境を加味した項目選定をすべきである。また、一律に同一の調査を行うよりは、以下説明する調査対象先別に調査項目を選定する等の工夫も必要である。

次に、最も重要な検討テーマは「誰」に対して調査をすべきか明確に区別する必要がある。金融機関と取引をしている利用者は個人だけではなく一般事業会社、更には役所もふくめた公的機関もある。また、同一のお客様グループであっても、取引期間の長短や取引割合によって様々な利用先に分類することもできる。

今までは、窓口に来店されている利用者や自動サービスコーナーの利用者に対する調査が一般的であったが、長期間調査を継続してもあまり変化が現れないという結果になっているケースが多いのではないだろうか。これは、窓口をよく利用する先はそれなりに取引が長い先であり、また、自動サービスコーナーにおける調査にしても、全く取引のない他行のお客様が回答するケースは稀であり、決まった利用者の意見が中心となっているケースが大半のはずである。つまり、「誰」の意見が主体なのか明確に区別されていなかったことと、本来意見を汲み取りたい利用者の声が集まっていなかったのが実態であろう。また、事業先に対する具体的な調査を実施している金融機関が少ないのも事実である。

では、どのような方法で対象先を選定すべきなのか、以下【図-3】を基に考えてみたい。



近年、規模の大小はあるが「顧客情報データベース」を整備している金融機関が多いと思われるが、当該情報を活用し、全ての取引先（個人・法人・公共）を対象に基準日（年1回）を設定し、当該期間中取引が継続されている先、新たに開始された先、取引が解消となった先を区別し、夫々調査する仕組みを構築することをご提案したい。

特に、1年以内取引が解消となった先および1年以内新規取引が開始された先については全先を対象に、「何故取引解消となったのか?」「何故取引を開始したのか?」調査する必要がある。また、1年間継続的に取引されている先についても各金融機関が定める取引先方針～顧客セグメント基準をベースに内容が悪化している先および改善されている先を中心に変化の無い先も含め調査する仕組みを体系化すべきである。

選定した当該対象先を以下の基準でグルーピングする事でその特性を導き出す事も考えられる。

1. 顧客分類別・セグメント基準別
…（個人・個人事業主・規模別法人・業種別等の顧客分類と収益ランク別・親密度合別・ボリューム基準別・信用格付別等各金融機関で設定している顧客管理基準による分類）
2. 取引解消先および継続利用先の場合は「取引期間～CIF 開設後の経過期間」別
3. // 「クレームの有無」別
4. 新規取引開始先に関しては取引紹介の有無および紹介先の特性

調査項目と調査対象先が決定し、次に検討すべき点は「どのような方法」で調査するか考える必要がある。調査対象先によりその手法は異なるが、「直接利用者から体験した結果の評価を得る」体制を整備することをお勧めしたい。例えば、店頭やATMでのリアル取引、インターネットバンキングやモバイルバンキングでの取引が終了した時点で「満足の度合い」をスマイルマークにより判定してもらう仕組みを取り入れることが考えられる。個々の全ての取引に対する判定結果を4段階で取得するもので、「ニコニコ、普通、少し不満、ダメダメ」というイメージを「顔マーク」で表現し選択してもらうだけで、顧客が商品サービスを利用した時点で感じた評価を獲得することができる。この情報を顧客別に蓄積してゆくことで、どのようなシチュエーションで「ニコニコ」なのか「ダメダメ」なのか、顧客が体験した結果に対する評価を継続的に取得でき、蓄積されることで様々な相関分析に適用することができる。

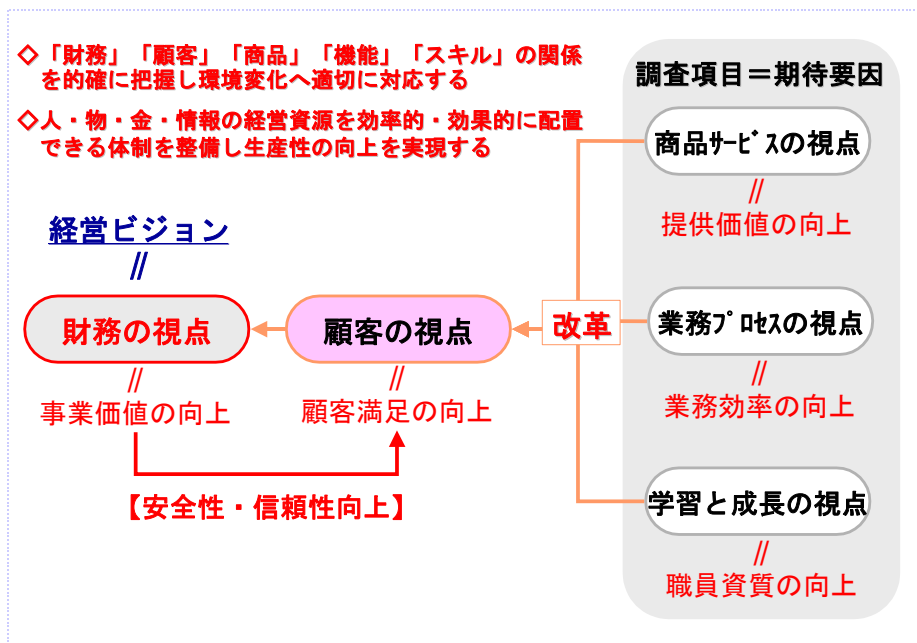
また、詳細な情報取得に関しては、従来同様のDM等によるアンケート（ネット調査含む）がメインになるであろう。一般的に、取引が解消となった先に対しては、これまでの御礼と今後の経営への意見をお聞きしたいという趣旨の個別DMによる調査がメインとなる。新規取引開始先の場合は、取引開設時点でヒアリング調査またはアンケート調査を行うことが考えられる。既存取引先に関しては、対象先が多数あることから特定の顧客層を選定しDMによるアンケート調査を行うケースが主となるが、インターネット・メール・チャット等の機能を活用した調査の実施がメインになるのではないかと。

調査に関しては、各金融機関の特性や利用先数の大小により様々な手法が考えられるが、単年度だけの調査ではなく、同一基準で定期的に且つ継続的に実施することが重要である。また、継続的に実施するという観点から利用者を「モニター」的に選定し、毎年継続的に実績評価を行う事も考えられるが「調査項目」の選定によっては特色が現れない事も想定される為、顧客管理基準＝セグメント基準と性別・年齢・取引期間等の組み合わせによる「利用者像」という選定による調査が無難であろう。

最終的には、調査した結果を経営方針や業務運営に対して、如何にして組み入れることができるか体制を整備する事が目的となるが、CRMシステム等を導入している金融機関であれば、当該業務を担当する部署が主体的に、「マーケティング戦略」の一環として実施する事が望ましい。

最後に、経営方針、更には業務運営に対して「顧客の声」を反映させる方法を考えてみたいが、バランス・スコア・カード(=BSC)の考え方が参考になる。

「財務の視点」「顧客の視点」「商品サービスの視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」を踏まえながら「経営ビジョンと戦略」を明らかにする事であるが、顧客満足の基本要因でもある「職員資質」「業務効率」「提供価値」に対する夫々の評価を指標化すると同時に改善・改革の方向性を具体化し、最終的には利用者である顧客の満足を高め、同時に取引することによる顧客価値を向上させることで最終的的事业価値を高める為の具体的戦略立案に組み入れる手法が考えられる。つまり、PDCAサイクルで考えるならば、調査結果を「評価=Check」に活用し「改善=Action」に結びつけることに他ならない。



一般的には、2割の顧客で8割のボリュームと収益を生み出すといわれているが、5年、10年、15年と2割の顧客グループに留まる顧客をどれだけ維持、拡大できるかがポイントであり、その為にも、取引する顧客の視点による経営、顧客価値を高める経営を目指すことが重要である。

また、利用者に対するサービス提供の主体は「職員」であるが、当該職員が業務を行う上で経営方針～経営ビジョンを明確に理解し、且つ業務を行う事に対し満足できている事がポイントとなる。これは、従業員満足度=ES、従業員体験=EXといわれる考え方であり、「人事評価」「報酬制度」「キャリア制度」の透明性が求められる部分でもあり、「職員資質の向上」と人事戦略・人材戦略との因果関係を踏まえた戦略立案を心がける必要もある。

以上