

顧客価値創造型 リテールサービスモデル

石川 徹

異業種参入による競争激化や金融再編等の事業環境下、金融機関は経営の効率化・健全化が求められている。

また、高速大容量、常時接続、双方向というブロードバンドの普及によりいつでも、どこでも、誰とでも、といったユビキタス環境が実現し、顧客や異業種などと深く、継続的に関わりあうことが可能となった。動画や音声の伝達は感性、暗黙知への訴求を可能とした。こうしたブロードバンドの特質により、顧客とのOne-to-Oneの対話の実現、金融機関から個人・顧客へのパワーシフトが起こった。顧客はさまざまな場所で多くの情報入手し、それらをもとに購買の判断を下せる力を持った存在になった。

一方、金融機関側においても、ようやく、顧客情報を統合し、ネットワークを活用し、顧客ニーズをすぐに察知するための手段、変化する要望に迅速に対応するための手段を持ちコスト的にもすべての顧客と個別な関係を持つことが可能な環境が整ってきたともいえる。

今まさに金融機関は、環境、技術面から顧客価値を重んじ、高めていくことを目指した経営が求められている。金融機関がとるべきアプローチは顧客サイドに立って顧客の購買を導くことであり、顧客サイドに立った総合金融サービスの提供を行うことである。顧客を出発点とした再定義をし、自分たちの顧客を知り、自分たちの顧客を定義し直すことが望まれている。

本稿では、金融機関がそうした厳しいビジネス環境を生き抜くにはどうしたらいいか、従来のセールスマネジメントカルチャーを変える顧客価値創造型リテールサービスモデルとは何かについて述べる。

顧客価値創造型リテールサービスモデルのありかた： 顧客中心主義へ向けての要件

顧客サイドに立った総合金融サービスの提供者となるべく、金融機関はどのような戦略アプローチをとればいだろうか。それは、顧客との継続的なコンタクトの中で一人ひとりの顧客データを収集、蓄積、分析、理解することから始めなくてはならない。顧客基盤に密着し、顧

客の感じる価値を維持・向上しつつ顧客コンタクトチャネル（営業店窓口カウンタ、相談カウンタ、コンタクトセンタ、営業支援端末、ATM、eチャネル等）を整備して的確なマーケティングを行い、ライフサイクル・スタイルに合った多様なニーズへの創造的提案を行い、顧客の望むものを必要なタイミングでワンストップで便利な提供者となり、高収益を上げていくということである。

そのためには、経営合理化を行いながらも顧客基盤の維持・拡大を図らねばならない。ATMやコールセンタ等ローコストチャネルへのシフトや店舗統廃合等合理化を推進しつつも、同時に顧客コンタクト頻度の減少に伴うサービス低下や顧客ニーズの取りこぼしを防止し、コンタクト不足や顧客喪失のリスクを回避していかなければならない。

このように、金融機関は、経営のローコスト化を行いつつも、磐石な良質顧客基盤の維持・拡大を図っていかなければならない。そのためには、原点が顧客であることを再認識し、顧客中心主義を徹底し、顧客に選ばれ続けることが求められる。顧客の信頼に裏付けられた顧客との強い絆こそが、貴重な価値を生み出す源泉であることや顧客との現在、将来の関係こそが企業の価値を決定づけることを、再認識しなければならない。

顧客価値創造型リテールサービスモデル

当社では、金融機関で、既に保有されている顧客情報（MCIF等）を、すべての顧客コンタクトポイント（チャネル）を活用して、顧客サービスを展開していくことができる顧客価値創造型リテールサービスのモデル化を実現した（図1）。当社で培ったチャネルノウハウを活かし、顧客情報をあらゆるチャネルから収集し、金融機関顧客情報（MCIF等）を活用して最適なチャネルへ情報を伝達し、またすべてのチャネルをネットワーク技術にて統合、連携し、チャネル間でインタラクティブに情報をやり取りできるモデルである。

分析、企画、戦略立案を行う本部ときめ細やかな顧客コンタクトポイントの双方が密に連携することで真の顧

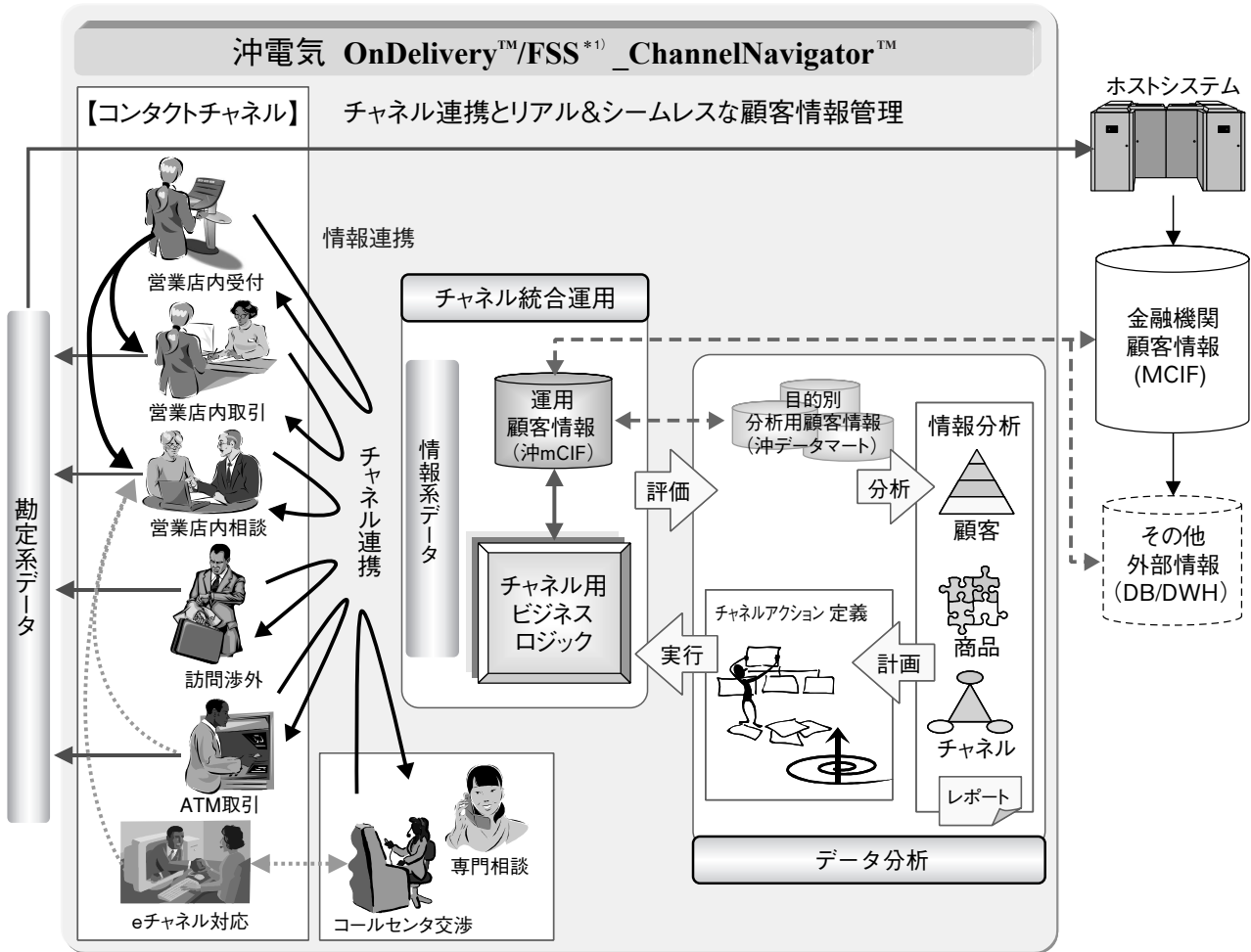


図1 顧客価値創造型リテールサービスモデル

客価値創造型サービスを実現できる。以下から、顧客価値創造型リテールサービスモデルを実現する当社の具体的な要素を顧客セグメンテーションの最適化モデル（図1：データ分析部分）と顧客コンタクトポイントの再生モデル（図1：チャネル統合運用部分とチャネル部分）の順に述べていく。

**顧客セグメンテーションの最適化：
適正な経営資源配分による収益の極大化と
顧客のLTV（ライフタイムバリュー）極大化**

まず、ターゲット顧客を的確に絞込み有効なセグメンテーションを行う。データマイニング等の活用により経営資源を優先的に投入すべき顧客層を絞込むことを行うわけである。収益性の高い、可能性のある顧客にフォーカスが当てられ、より多くの資源が配分されなければならない。各セグメントの収益に見合った経営資源の配分により、コストの無駄を排除していかねばならない。

*1) OnDelivery™/FSSは沖電気工業(株)の商標。

セグメンテーションの手法については、残高、年齢、属性といった従来の個人的情報に加え、貯蓄性指向・消費性指向・借入れへの抵抗感やリスク許容度・金融商品への関心度といった顧客の金融への価値観、心理、嗜好性や行動科学的なセグメンテーション化を行うことが必要である。そして、有効なセグメントへプロモーション活動を展開していくことで、リレーションシップ強化、顧客満足度向上を図る。これらを実行することで、顧客のニーズを的確に捉え、最適な提案を行い、あらゆる収益機会を逃さずに長期的な取引関係を継続する中で収益を拡大し効率性を確保していくわけである。

以上のように、リテール分野のセグメントを明確にし、それぞれの顧客セグメントにふさわしい形で経営資源を効率的に再配分するというローコスト経営の追求と顧客基盤の維持、拡大を同時に実現するという視点が大事である。富裕層、資産形成層、一般マス層といった3段階に分けたセグメントへの対応は、以下のようなことを念頭

にマーケティング戦略を策定する必要がある。

富裕層へは多額な資産保全、管理、運用への高度なサービスを、顧客訪問による息の長い1対1の良好な関係を築きながら、ポートフォリオ提案などの運用アドバイスや相続対策を含めた資産保全・管理のアドバイスを行う。そのための、人的資源、営業戦術、経営資源の配分が必要となる。

資産形成層へは営業店のローカウンタを中心に顧客のライフステージに応じて住宅ローンや投資信託、外貨預金等の運用商品を適切な時期に提案し顧客の困り込みを回る。そのためには、従来型の営業店のローカウンタから専門性バックグラウンドのサポートにより高度かつ専門的なサービスの提供や土地活用、相続等の相談、顧客の総資産を視野に入れて、生涯を通じた最適なマネープランを構築、提案できる仕組みやノウハウ、スキルをサポートする仕組み、人材が必要となる。顧客を選別し、店舗統廃合等合理化の進められた営業店、限られた人員で、効果的な店頭営業が必須となってくる。

また、預金口座の入出金や決済を中心に利用する口座利用層、給与振込みや公共料金の振替を利用しているマス層や潜在顧客層へはローコストチャンネルへのシフトや、いかに上位層への引き上げを図るかが課題である。将来ローンを借りたり、収入の増加とともに投資信託のような運用商品を購入してくれる可能性は大いにあるわけであり、今後の取引の成長や継続性を予測し、ローコストチャンネルでのデータ収集も活用しつつ、捕捉していくことが必要である。

顧客コンタクトポイントの再生

分析、企画、戦略立案を行う本部と密に連携することで顧客コンタクトポイントできめ細やかな顧客対応が可能になる。また、既存の顧客情報（MCIF等）と既存の顧客コンタクトチャンネルをネットワークで統合、連携したことにより、以下の5つの機能を実現することができる。

①チャンネルの統合と連携

顧客はそのときどきで、さまざまなチャンネルを使って取引、コミュニケーションを図る。豊富な知識を持った専門家へ相談する、営業店やローンプラザを覗いてみる、メールを送る、Webで要件を済ませる、こうしたすべての顧客コンタクトチャンネルで一貫性のあるサービスを提供できなければならない。そのためには、営業店（店頭受付、ハイカウンタ、相談カウンタ）、ATM、コンタクトセンタ、eチャンネル等あらゆるチャンネルで取引履歴、アクセス情報を引き継ぎ効率的なセールスアクションを支援できなければならない。すなわち、点から面で顧客を

捕捉していくことが重要となる。例えば、住宅ローンの借り換え、自動車ローンのニーズがある顧客セグメントに対してATMやDM、電話、eチャンネルを使って勧誘するという具合に金融機関側から能動的にアプローチしニーズを喚起する。

最近では、ATMを事務処理端末としてだけでなく顧客との接点が多岐にわたる戦略的なタッチポイントとして、DM等のコスト削減が図れるセールスプロモーションチャンネルとして位置付けてきている。ATMの画面やレシートを活用した、プロモーションを行う事例も出てきている。当社では、本来のATMに求められる機能要件である入出金スピード、利便性を低下させないという思想に基づいて、ソリューションを提供している。また、ATMや店頭へ来た重要顧客を、案内係がローカウンタへ誘導したり、来店予約、折衝履歴等を一元管理し、どこからでも参照でき、引継いだ対応ができることが重要であり、すべてのチャンネルを統合、連携させたソリューションを提供する。これにより、顧客ごとに最適なチャンネルの組み合わせで対応できる。

このように、あらゆるチャンネルのシームレスな統合と連携により、継続的かつ一貫性ある対応ができることが重要である。それにより、顧客ニーズを先取りした対応が可能となり、高いレベルの顧客との関係が構築できるわけである。

②顧客情報収集機能の拡充

金融機関においては、大量のデータが蓄積されているが、マーケティングのために必要不可欠なデータをマルチチャンネルを活用し収集しつつ、顧客に関するデータから行動シナリオ、潜在ニーズ、顧客の行動に移るシグナルを読み取り、それに対応したマーケティングを行えることが求められる。当社ではあらゆるチャンネルで顧客情報を収集、リアルタイムで管理、顧客情報（MCIF等）への更新を実現した。

取引情報、属性情報、利用情報等不足しているデータを収集し、顧客データベースを拡充するとともに、それらを共有化、一元化することで、顧客の多面的なプロフィールが見える状態をつくるのが大前提となる。

そのためには主要な顧客接触チャンネルであるATM、コールセンタを始め、営業店端末、無人相談端末、eチャンネル等のすべての顧客コンタクトポイントを通じたデータ収集が必要であり、チャンネルの特性を活かして名寄せに必要な欠落情報や営業情報の収集が鍵となる。ATMでの入出金操作時の顧客のクイック志向、ハイカウンタ、ローカウンタ取引を通じて引き出せる顧客ニーズ、テラー操作性を配慮した入力機能や、コールセンタでの電話対応

でのつぶやき情報、クレーム内容を逃さず、簡易に取得できる機能を拡充していく必要がある。さらに、e系チャンネルで自動収集したアクセス履歴、顧客嗜好の拡充、リアルチャンネルからの収集データ、既存データとの統合によりデータの精度が向上できる。

マルチチャンネルの特性を生かした情報収集と、欠落情報を自動収集できるメカニズムにより、必要なデータが継続的に収集でき、情報鮮度が維持され、有効な営業戦略立案、マーケティングが可能となる。

③キャンペーンマネジメント機能の拡充

ローコストチャンネルまで活用したキャンペーン機能と各種チャンネルを連携したキャンペーンマネジメント機能の拡充によりキャンペーン費用対効果の向上を実現した。

チャンネルごとの最適なプレセールス支援機能からアシスト、成約までの段階的サポート機能と顧客ごとのチャンネルの利用特性、足取りの集計、分析により、今まで以上の成約率を実現する。また、成約までのプロセス、テラー活用状況の集計や成功キャンペーン、プロセスの蓄積によるナレッジ活用機能により、更なる成約率の向上を可能とした。

④顧客サービス機能の向上

顧客の望むチャンネルで顧客に有益な情報を提供できる。顧客が選択したチャンネルで住宅ローン借換え情報や年金相談会案内、投信・投資情報をタイムリーに提供を受けることができるということで、顧客の利便性、顧客価値の向上へつながる。また、その人に合った真心のあるフォローアップサービスにより更なる顧客価値の向上、満足度の向上へつながる。

⑤ローカウンタ機能の拡充

金融商品、投信、保険等、新商品をスピーディにローコストで提供できなければならない。さまざまな業態、企業との提携を視野に入れた準備を今からしなければならない。リモートサポートによるローカウンタ機能の拡充によりテラーのローコスト化、専門要員不足の解消が実現する。また、目の前のテラーによる生半可なアドバイスより、リモート相談環境による高度で正確な専門的な相談業務の提供を行えることが顧客資産の拡大、顧客満足につながるわけであり、長期的な顧客との信頼関係を構築できる。当社では、そうした認識のもとローカウンタに戦略的重要性をおき、ソリューション化した。

おわりに

金融機関は以上述べてきた通り、経営課題であるローコスト経営を追求しつつ、顧客基盤の維持拡大を最大化していける施策を講じていくことが求められている。本

稿では、それを解決する当社の顧客価値創造型リテールサービスモデルのコンセプトについて述べてきた。本コンセプトを基に当社の総力を上げて、お客様に満足、安心をお届けできる顧客コンタクトチャンネル統合ソリューションの具体的内容を、後述のテーマで詳しく紹介していく。◆◆

● 筆者紹介

石川徹：Toru Ishikawa.金融ソリューションカンパニー 金融ソリューション第一本部 ソリューションコンサルティング部