

情報・通信融合における 金融機関向け「顧客の声」活用ソリューション

新田 哲二 佐野 祐二
渡辺 康延 高良 信広

今日の金融機関、とりわけ銀行においては金融ビッグバン以来、「リテール重視」の経営戦略をとるところが多く生き残りをかけた差別化が叫ばれている。リテール領域における差別化の取り組みは以下のような経営課題にブレークダウンすることができる。

- 顧客志向の経営改善
- リスク管理体制の強化
- 新たな収益源の確保

これらは相互に強い関係を有し、リスクの回避と、顧客満足度（CS）を向上しつつ収益の最大化を求めるものである。顧客志向の経営は唱えられて久しいが、独自性を持ち、具体的な形として顧客に理解してもらえる状況にはない。また、新たな収益源としてのリスク商品の取り扱いには新たなリスクをもたらすものであり、新BIS規制や金融検査マニュアルなどに見られるように一層のリスク管理体制の強化が求められている^{1) 2) 3)}。

これらは、従来のような表面的な顧客志向や、他行との横並び的な対応では実現が難しいと考えられる。真に顧客の声を原点とする改善が求められている。

本論文では、顧客の声を適正に経営層に伝え、コンプライアンスに徹した営業活動を支援する「顧客の声」活用ソリューションについて紹介する。本ソリューションは、IPコミュニケーションを用いた情報・通信融合の位置付けのものである。

「顧客の声」活用ソリューションの 目的と背景

(1) 苦情・相談件数の増加

金融機関から見れば軽微な苦情・相談も、経営を揺るがす問題に発展しかねない。国民生活センタに寄せられる苦情・相談の件数は図1に示すように増加の一途をたどっている⁴⁾。これらの一部はすでに金融機関のコンタクトセンタに寄せられていると推察される。クレームの裏には経営改善やCS改善に役立つと思われる要望などの多くの声がある。これらのすべての声を把握し改善してゆ

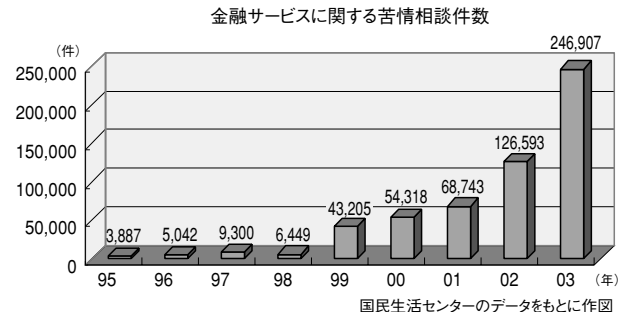


図1 増加の一途をたどる苦情・相談の件数

くことが求められている。

(2) 顧客志向の経営改善への取り組み

多くの金融機関が、その経営方針の中で「顧客志向」、あるいは「顧客重視」をうたっているのは周知の通りである。中でも、来春に迫るペイオフを通しての銀行・顧客双方による品定めと銀行間の争奪戦が現実にかかるのか多くの関心を集めている。また、1,000兆円といわれる金融資産の大半は高齢者が保有しており、大相続の時代に突入すると言われている⁵⁾。顧客の囲い込みができるかというこの試練を着実にこなし勝ち残っていくための原点は、信頼感と顧客志向のサービスにあると理解している。

そこで、横並びの体質から一歩抜け出すために、今何をすべきか、何ができるか、その経営手法が問われている。顧客志向を重視した経営によって収益を達成するBSC（バランススコアカード）の経営手法を採用するのもその1つであろう。BSCは、職員の教育やプロセスの改善を通して顧客価値を高め、収益目標を達成する一連の活動であり、長期にわたるPDCAをまわすことによって達成できるものである⁶⁾。

顧客志向を唱えるには、まず顧客の声を理解するところから始めなければならない。顧客の声には直接的なものと間接的なものがある。前者には、これまでも相応の対応をしていたクレームと呼ばれるものと、クレームに至ってはいないが予備軍としての要望がある。

一方、窓口に並び顧客が減らないのは後者の類と思われる。自動機コーナーへ顧客を誘導する効果は一過性で見られ、次回は再び窓口に戻ってしまう。これは、何らかの顧客の要求の表れと解釈すべきで、金融機関の思惑とすれ違っている可能性がある。また、窓口利用者には高齢者が多いことも事実であり、資産を有しその運用を求める顧客層だけを峻別するだけではなく、一般顧客を含めた潜在的なニーズを汲み取ることによるビジネスの創造も考えられる。たとえば、虎の子の財産を昨今の「オレオレ詐欺」のような犯罪から守って欲しいという潜在的ニーズはあると思われ、新しいビジネスの可能性もある。

このように、顧客の声を広く集めることが必要であり、本ソリューションはそれを強力に支援する。

(3) リスク管理強化への取り組み

管理の枠組みには、パーゼル銀行監督委員会に端を発して作成された「金融検査マニュアル」と同じく自己資本比率の算定にオペレーショナルリスクを含めるよう求めた新BIS規制と呼ばれるものがある。前者はリスクの範囲を事務リスクとシステムリスクに限るものの、現実的な運用・管理が達成されているかの指針を与えるものとして重要である。しかし、重要案件の経営層への迅速な報告など、本指針に基づいて厳格に管理されていない金融機関も多くある。

一方、後者の新BIS規制の対応はオペレーショナルリスク量の算定（計量化）が目的であり、リスクの管理・運用がなされているかを問う金融検査マニュアルとは趣を異にする。

本ソリューションは、金融検査マニュアルで求められる現実的なリスク管理に応えるものである。

(4) 新商品の窓口販売など新たな収益源確保への取り組み

一連の規制緩和で、銀行でも投信や保険といったリスク商品の窓口販売が可能になってきた。販売による手数料収入がこのフィービジネスといわれるものであり、新しい収益の柱として有効とされるものである。

しかし、これらの商品は、元本割れがあるという意味で預貯金といった商品とは性格の異なるものである。リスク商品の販売に伴うトラブルを防止するために金融商品販売法が制定されている。同法によれば、これらの商品の購入は購入者の自己責任で行うものであるが、同時に金融機関には販売の指針を求め、元本割れの可能性のあることの説明や不当な勧誘の禁止を定めている。

これに違反した販売活動に起因して生じた顧客の損失は補償しなくてはならない。このため、職員には高度な

法令順守（コンプライアンス）が求められている。

しかし、販売のノルマの問題もあり、職員の教育に頼るとしても限界がある。しかも、長期にわたってコンプライアンスや緊張感を維持することは難しい。後日の「言った・言わない」のトラブルを未然に防止するために、日常的に職員の活動を監視する仕組みが有効と思われる。

本ソリューションにおいては、コンプライアンスの強化のために、後述する音声認識の利用によって顧客との会話の監視を実現している。

「顧客の声」活用ソリューションのシステム概要

一般に、地理的に分散した複数のコンタクトセンタを仮想的に一つのコンタクトセンタとするものとしてパ〖チャルコンタクトセンタの概念が紹介されている⁷⁾。

顧客の声は、従来のコンタクトセンタだけでなく、営業店にも寄せられる。このため、本ソリューションでは営業店も1つのコンタクトセンタの位置付けとし、全体としてパ〖チャルコンタクトセンタの機能を果たす枠組みとして整理した。また、営業店にかかってくる電話の取次ぎ事務の軽減化のために、センタに一旦転送し、必要な呼だけを営業店に戻す受電集中ソリューションとの連携も考慮している。この関係を図2に示す。

本「顧客の声」活用ソリューションは、従来のコンタクトセンタの機能を含み、以下の特徴を有する。

(1) 声の一元管理

顧客の声には、電話や店頭における口頭によるものの他、e-mailや投書などがあり全体を顧客の意見として扱う必要がある。また、クレーム発生と強い相関にある事務ミス等も含めた管理が効果的と考えられる。

このため、本ソリューションでは、種々のチャネルを通しての顧客の意見（クレーム・要望・意見）に加え、職員からの事務ミスや改善要望などを広く収集し管理できる仕組みを提供している。

(2) 営業店、本部、総合受付との連携の強化

声の収集の仕方も重要である。たとえば、クレームの応対においては対応の悪さなどに起因した無用なエスカレーションに発展させない対応が重要とされている。上述したように受電集中ソリューションでは、支店長向けのクレームとして営業店にかかってくる電話も他の電話と同様に集中センタに転送される。集中センタではその旨を手短に確認し、かつ支店長の在席を確認して取り次ぐことが求められる。無用なエスカレーションに発展させないためには受け付けおよび支店への取次ぎにおいてシー

バーチャルコンタクトセンタソリューションは、従来のコンタクトセンタ、受電集中ソリューション、および「顧客の声」活用ソリューションを包含するソリューションである。

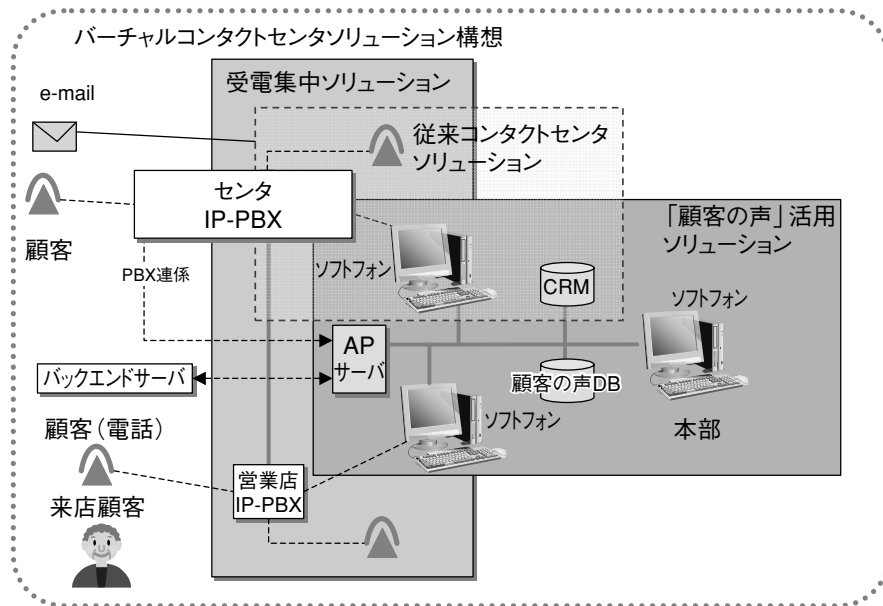


図2 バーチャルコンタクトセンタにおける「顧客の声」活用ソリューション

ムレスな対応が必要である。本ソリューションにおいては、IP電話、音声認識技術を採用することによって、取次ぎ時間の短縮化、たらい回しの防止、および正確な用件の伝達方法を実現した。また、対応の中で不適切な表現を用いたためにエスカレーションすることもある。このような万一の対応のまずさに対しても、一貫して対話記録を残すことで対策を可能としている（図5-1参照）。

（3）収集されたデータの管理・分析と活用

集めた情報の活用は、リスク管理上、緊急性を要するクレーム管理の側面と、発生の因果関係の分析を通しての業務改善や新商品企画連鎖の両側面において重要である。この実現が本ソリューション導入の本来の目的である。図3にこれらの流れを示す。

本ソリューションでは以下に示すように収集された情報に依存した管理を想定している。しかし、人間系の介入を必要とする部分も残されており、運用体制の整備や市販されている種々のツールの活用も必要である。

① クレームの扱い

クレームには、慎重な対応が求められるクレーマーからのものと、真摯な対応が要求される顧客からのものがある。後者においては、回答の是非、事実の確認、金融機関側の瑕疵の存在、回答内容の吟味を通しての回答をおこなう顧客対応機能と、それらの重要度に応じた経営

者への報告機能、更には発生プロセスの特定、改善の是非の検討、および職員への情報共有を行う等の未然防止に向けた一連の機能が必要とされる。基本的にはワークフローに従った厳格な管理が求められる一方、臨機応変な対応も求められる。また、FAQなどで簡単に対応できるものから、多くの時間を要するものまで多種多様である。いずれにしても、対応の多くは人に頼るところが大きく、将来に渡る一貫性を確保する上からも、一つの事例としてこれらの対応経緯を確実に記録に残しておくことが求められる。

② 要望の扱い

顧客からの要望には、その対応に緊急性はないものの、放置しておくともクレームに発展するもの、顧客の離反につながるもの、あるいはビジネス機会を逸するものなどさまざまである。これらの示唆に富むメッセージから顧客の声の傾向を的確につかみ、新商品などの企画に反映させる必要がある。実施に至る過程においては、単なる一部の声か、大勢の声かの検証が求められる。また、なるべく多くの声を集めその傾向を抽出する必要性から、テキストマイニングなどの活用が求められる⁸⁾。

③ 事務ミス／改善要望

事務ミスはクレームの原因の1つとなるものである。クレームに発展しないまでも、その多寡に関係なく、CSの

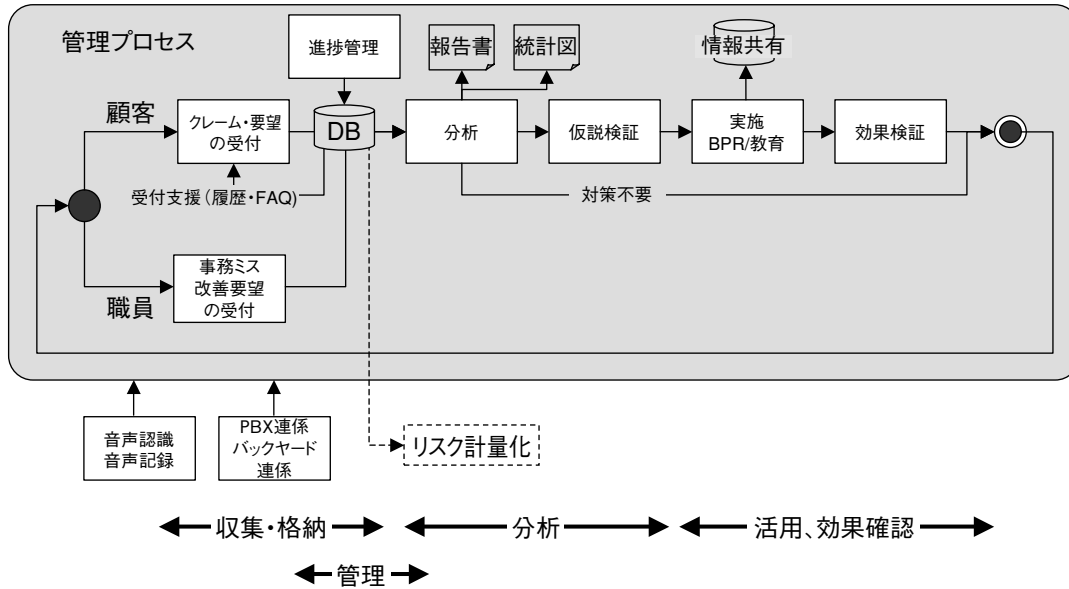


図3 「顧客の声」活用ソリューションの管理プロセス

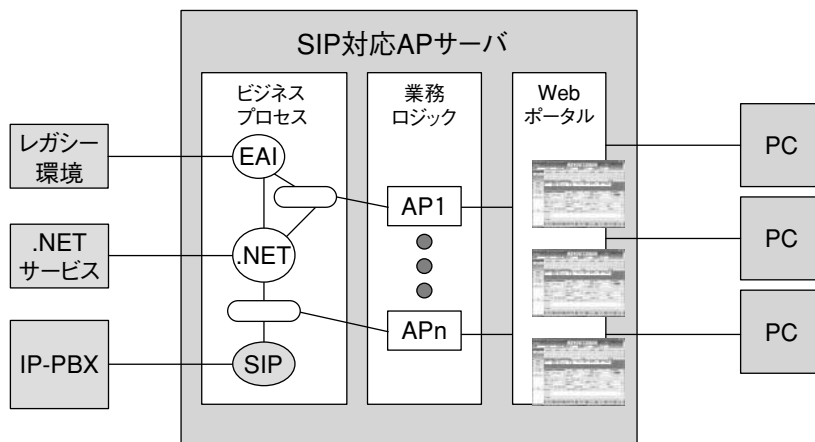


図4 「顧客の声」活用ソリューションのプラットフォーム

視点やその影響度の視点からの改善策が求められる。

一方、改善要望は職員が進んで提案するもので、事務効率の改善、教育の改善、ITの強化、CSの改善の面で重要である。これらは、普段、QC（品質管理）や改善活動などとして広く定着した機能である。事務ミスを含めたこれらの改善活動ノウハウは、顧客のクレーム・要望の活用にも活かされる。

(4) 次期営業店システムとの連携

銀行などの次期営業店システムのあり方は種々検討されている。事務の堅確化、効率化をこれまで以上に推進する手段として、ナレッジ化、DB化およびWebポータルを通しての情報・通信システムとの連携が有効と考えら

れる。本ソリューションでは特に、事務に連絡した人と人との電話コミュニケーションも、情報（勘定・情報）系アプリケーションと同様に、Webサーバ上で動くJavaアプリケーションロジックとして統一的に構築できるプラットフォームを準備した。これは従来のCTI（Computer Telephony Integration）では実現が難しかった。本サーバを経由してIP-PBXだけでなく、レガシー勘定系や他のサーバへのアクセスが可能となる（図4参照）。

(5) 音声技術の活用

キーボードアレルギーのある人、あるいは渉外員やロピーマン・ウーマンのように利用環境に制約がある人にとっては、音声認識によるテキスト化などの事務支援の

強化が求められる。音声認識はPC（パソコン）の性能向上や辞書の強化で実用レベルになった。100%の認識は無理としても、音声認識技術を使った種々の応用が考えられる。本ソリューションでは以下の利用を考えている。

① ケース1（総合受付から担当者への連係）

連係の重要性については既に紹介した。図5-1に示すようにオペレータが発する用件の確認フレーズを音声認識することでテキスト化し、これを担当者への転送時に添

付することで取次ぎ時間の短縮化や用件の齟齬を防止することが可能になった。またクレームの場合は顧客が冷静か否かを、添付された音声ファイルによって確認することができる。本応用は訓練された話者と、辞書の整備を念頭においている。

② ケース2（禁句や説明責任の監視）

リスク商品の販売においては、商品の事前説明や経過の記録に多くの時間と労力を割いている。これは金融商

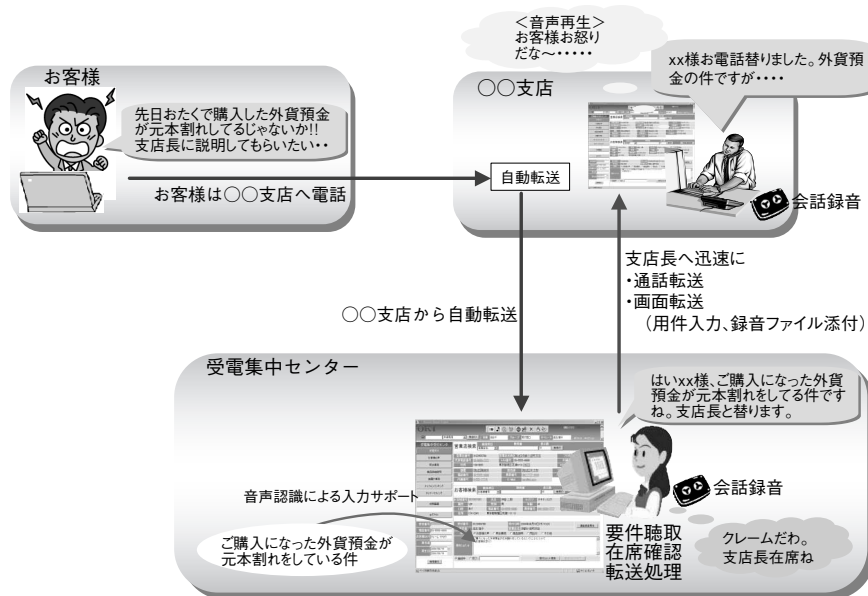


図5-1 総合受付から担当者への連係



図5-2 禁句や説明責任の監視

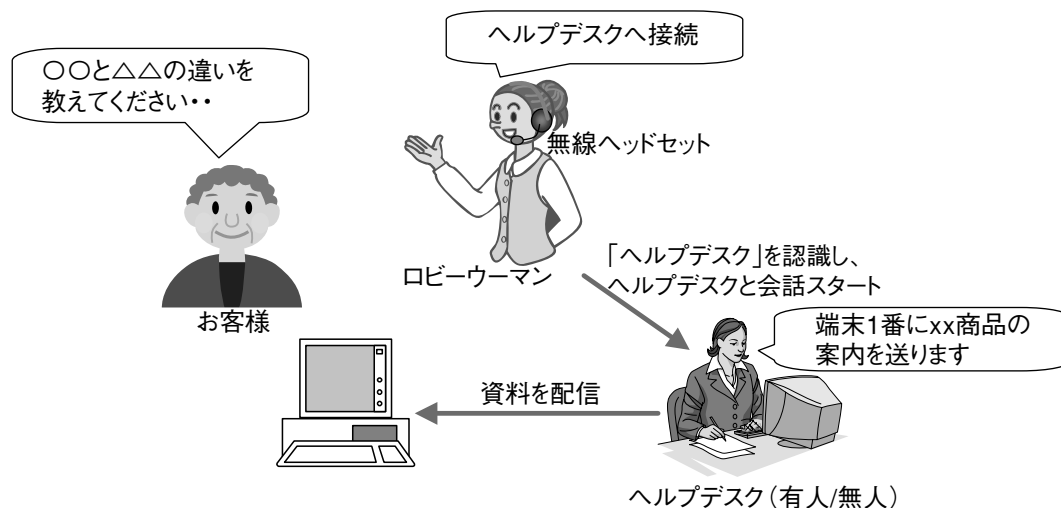


図5-3 ロビーマン・ロビーウーマンの支援

品販売法の遵守を求められているためである。金融機関は経過メモや確認書の徴求によって対応している。本応用においては、禁句のリアルタイムな監視や、説明責任を果たしたと思われる部分の会話を自動的に録音することも可能と考えている。たとえば、「このxxファンドのリスクについて説明します」の下線部分を認識することで録音の開始をすることが可能となる(図5-2参照)。

③ ケース3 (ロビーマン・ウーマンの支援)

無線対応のヘッドセットを利用することにより、顧客の用件をロビーにいながらにしてこなすことが可能となる。たとえば、顧客の質問に対応できない場合、マイクに向かって「ヘルプデスク」との言葉を発することによって、デスクオペレータとの双方向の会話を通して最寄りの情報端末に当該商品の案内を表示することが可能となる(図5-3参照)。

このように、「顧客の声」活用ソリューションは、顧客や職員の直接・間接的な声にまつわる情報を収集し活用することで、CSの向上、事務の堅確化や効率化、さらには新サービスの企画において有効と考えている。

おわりに

本「顧客の声」ソリューションを情報・通信融合という枠組みの中で企画した。本アプローチは、事務の効率化など限界とされていた領域に新たな可能性を与えるものと考えられる。

今後は、分析系の一層の強化とともに、本ソリューションの機能要件が製造・非製造業をも満足するものであり、金融機関以外への展開を計画している。 ◆◆

参考文献

- 1) 原誠一：オペレーショナルリスク管理入門，一版，日本経済新聞社，2004年
- 2) 金融庁：検査マニュアル，
<http://www.fsa.go.jp/manual/manualj/motikabu.pdf>
- 3) 吉川武男：金融機関のABCマネージメント，東洋経済新報社，1999年
- 4) 国民生活センタ 消費生活相談データベース：
<http://datafile.kokusen.go.jp/>
- 5) 渡辺康仁，他：1000兆円が動き出す大相続，日経ビジネス2003年11月24日号
- 6) 柴山慎一，他：バランススコアカード、一版5刷，日本経済新聞社，2002年
- 7) 林哲也，他：次世代IPコンタクトセンタへの取組み，
<http://www.nttcom.co.jp/comtech/field/fttech0118.html>
- 8) 石井哲：テキストマイニング活用法，一版，リックテレコム，2002年

筆者紹介

新田哲二：Tetsuji Nitta. 沖コンサルティングソリューションズ株式会社 シニアコンサルタント
佐野祐二：Yuji Sano. 金融ソリューションカンパニー 第一本部コンサルティング部
渡辺康延：Yasunobu Watanabe. ネットワークアプリケーション本部
高良信広：Nobuhiro Takara. ネットワークアプリケーション本部