

金融機関の「顧客本位の業務運営」を実現するCX戦略



田中達雄

CONTENTS

- I はじめに
- II CXとは何か
- III CXと収益の関係
- IV CX戦略の施策と要諦
- V CX戦略をマネジメントする
- VI おわりに

要約

- 1 2017年3月に金融庁が「顧客本位の業務運営」に関する原則を公表し、企業収益のためであれば、顧客が不利益を被って構わないといった行為を抑制するよう促した。しかし昨今、不正融資や顧客に不利益な保険の乗り換えなど、顧客本位とはかけ離れた金融機関の行為が世間の耳目を集めており、顧客ロイヤルティ（企業に対する顧客の感情的な満足・愛着）を毀損する結果を招いている。
- 2 金融機関の経営において、顧客ロイヤルティの向上を重視するCX（カスタマー・エクスペリエンス：顧客経験価値）戦略が重要になる。CX戦略とは、商品・サービスの購入・利用・アフターフォローの各過程において感情的な価値を訴求する経営戦略である。
- 3 顧客ロイヤルティを定量的に測定する指標としてNPS（Net Promoter Score：ネット・プロモーター・スコア）が有名であるが、野村総合研究所（NRI）の調査では、日本の金融機関の顧客ロイヤルティ指標としては十分に機能しないことが分かった。日本の金融機関の顧客ロイヤルティを定量的に測定するには、継続意向、購入意向、推奨意向の組み合わせが有効である。
- 4 日本の金融機関は、顧客ロイヤルティを定量的に測定するにふさわしい指標と、CXを効率的に向上するための管理手法を取り入れ、「顧客本位の業務運営」の確立と定着ならびに競争力の強化を推進すべきである。

I はじめに

近年、ある地方銀行の不正融資や保険会社による顧客に不利益な保険の乗り換え契約など、顧客本位とは掛け離れた金融機関の行為が世間の耳目を集めている。2017年3月に金融庁が「顧客本位の業務運営」に関する原則を公表し、企業収益のためであれば、顧客が不利益を被って構わないといった行為を抑制するよう促したにもかかわらず、一部の金融機関は目先の収益を追求するあまり、逆に顧客ロイヤルティ（企業に対する顧客の感情的な満足・愛着）を毀損し、収益を落とすという皮肉な結果を招いている。

欧米の金融機関では、04年頃から目先の収益ではなく、顧客ロイヤルティの向上を重視するCX（カスタマー・エクスペリエンス：顧客経験価値）戦略に舵を切った企業が成功を収めている。米国のチャールズ・シュワブ、ドイツのアリアンツなどがその代表例である。近年、日本でも金融機関に限らず、CX戦略に取り組む企業が出始めている。

野村総合研究所（NRI）では、顧客本位の業務運営は、CX戦略に真摯に取り組むことで実現できると考えている。本論は、CX戦

略を実現する4つの施策と6つの要諦、そして、CX戦略を確立・定着させるためのCX指標と管理手法について解説する。

II CXとは何か

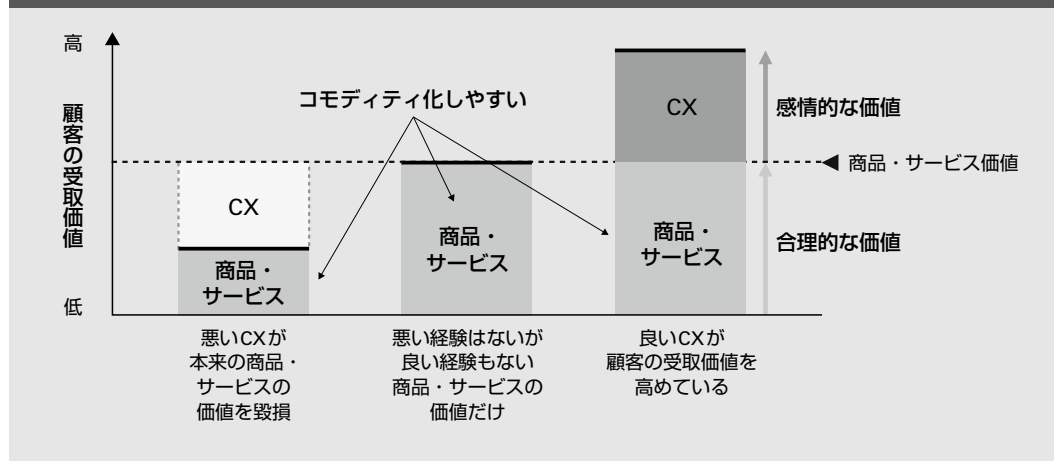
CXとは、2000年頃から注目され始めたマーケティングのコンセプトで、商品やサービスの機能・性能・価格といった「合理的な価値」だけでなく、購入する過程・使用する過程・購入後にフォローアップを受ける過程における経験「感情的な価値」の訴求を重視するものである。

図1に示すように、合理的な価値はコモディティ化（差別化しづらく、代替が安易な商品・サービス）しやすい。金融機関でも金利や手数料だけで他社と大きく差別化することはできないだろう。CX戦略では、そこに信頼性・利便性といった感情的な価値を上乗せすることで、顧客の受取価値^{※1}全体を上げて差別化を図る。

事例 アンブクアバンク

CX戦略に早くから取り組んだ銀行に、米国の地方銀行であるアンブクアバンクが挙げ

図1 CX（カスタマー・エクスペリエンス：顧客経験価値）の概念



られる。2000年頃、バンク・オブ・アメリカやウェルズ・ファーゴなど大手銀行が買収などによる拡大戦略を続ける中、生き残りを掛けて取り組んだのがCX戦略である。

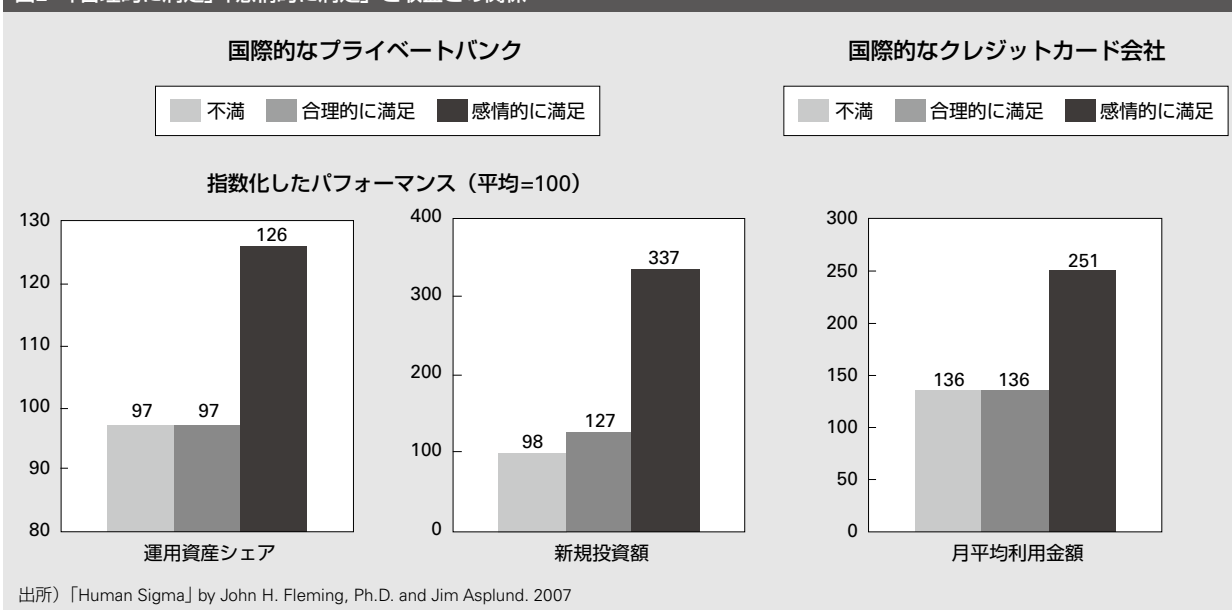
当時、大手銀行は、規模を活かした商品・サービスで差別化を図り、数が多くなった顧客を短い時間でさばく効率化を重視した戦略をとっていた。それに対し、アンプクアバンクは大手銀行とはまったく逆の「スローバンキング（一人の顧客と長い時間寄り添い、コミュニケーションをとる）」というコンセプトを掲げ、社員の評価も手数料収入や契約数などの目先の収益ではなく、顧客と長くコミュニケーションをとる中で生まれる顧客ロイヤリティで決めるという改革を行った。その結果、アンプクアバンクの業績は右肩上がり成長し、リーマン・ショック時も買収する側の銀行となっている。アンプクアバンクは今もCX戦略を継続しており、顧客と長くコミュニケーションをとるために、ハロウィンイベント、ヨガ教室など、さまざまな施策を提供している。

III CXと収益の関係

CXの事例には、アンプクアバンク以外にもネイションワイドの「住宅ローン契約者が新居に引っ越したとき、引越し祝いを贈る」といった事例などもあるが、「CXは顧客を喜ばせるだけの単なるコストで収益を圧迫するだけではないか」と思われるかもしれない。しかし、CX戦略は収益に貢献する。

日本でも多くの企業がCS（Customer Satisfaction：顧客満足度）調査を実施しているが、CS調査では顧客ロイヤリティは測定できないことが報告されている（図2）。CS調査で「非常に満足」と回答している顧客は、実は合理的な部分に満足している顧客と感情的に満足している顧客に大別される。そして、感情的に満足している顧客は企業収益に貢献する（収益性が高い）が、非常に満足と回答していながら合理的な部分にしか満足していない顧客は、不満と回答している顧客と収益性が変わらない（収益性が低い）のである。

図2 「合理的に満足」「感情的に満足」と収益との関係



つまり、顧客を収益性の高い顧客にするには、合理的な価値による合理的な満足だけでは不十分であり、CX戦略による顧客ロイヤルティの獲得が必要であることが分かる。

IV CX戦略の施策と要諦

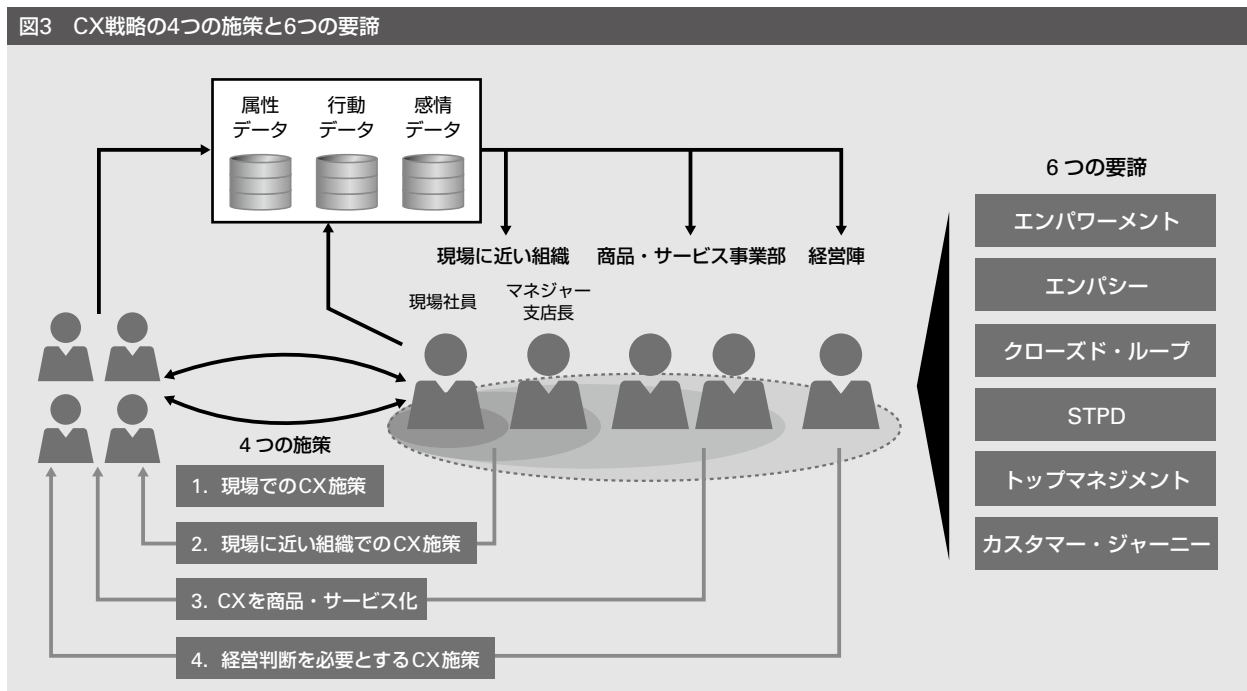
では、顧客ロイヤルティを高めるCX戦略にはどのようなものがあるのだろうか。野村総合研究所（NRI）では長年の調査研究と経験から、CX戦略を4つの施策と6つの要諦に分類した（図3）。以下、4つの施策について個別に説明する。

1 現場でのCX施策

現場でのCX施策は、店舗やコールセンター、営業担当者など、顧客と直接接する社員が行うCX施策である。前述のアンブクアバンクの事例などが該当する。CXによる感情的な満足は、顧客との接点で生まれる。つまり、社員一人一人の日々の接客の中では、合

理的な価値だけでなく感情的な価値の提供もしている。そして、その接客一つでファンを作り出すこともあれば、逆に長年の得意客を失う恐れもある。そういった意味では、CX戦略において、現場の社員はとても重要なポジションを担っている。しかし、現場社員の能力を十分に活用できていない企業がある。それは、コンプライアンスやビジネスマナーの名の下に接客方法を厳格に統制している企業である。金融機関はまさにそういった企業に当てはまる。

顧客は人であり、それぞれ期待する価値は異なる。それにもかかわらず、厳密に統制され均質化された接客を受ければ、中には満足する顧客もいるかもしれないが、不満に思う顧客も出てくる。つまり、接客の均質化は、結果（感情的な満足）のバラツキを生む。それに対し、CX先進企業では「エンパワーメント（権限委譲）」を積極的に推進し、異なる期待を持つ顧客に「エンパシー（共感）」し、それぞれの期待を少しでも上回る価値を



提供することを現場社員に課している。この場合、接客に多少のバラツキが生まれるが、接客結果（感情的な満足）を高いレベルで均質化することが可能になる。

事例 チャールズ・シュワブ

CX先進企業のチャールズ・シュワブでは、各顧客接点でエンパワーメントを推進している。たとえば彼らのコールセンターでは、コールセンターの一般的な数値目標である「平均処理時間」や「応答件数」などを数値目標にしていない。その代わりに、顧客ロイヤルティ指標を数値目標にし、エンパワーメントを推進している。仮にWebサイトの使い方が分からないとの問い合わせが来た場合、すべての顧客にあらかじめ用意された画一的な回答をするのではなく、問い合わせしてきた顧客のITリテラシーに合った説明を行い、チャールズ・シュワブのWebサイトを間違いなく利用できるようになるまで、何時間でも説明することを奨励している。

2 現場に近い組織でのCX施策

現場社員が良い接客ができたと思っても、それを評価するのはあくまでも顧客である。そしてここで重要となるのは、顧客の評価が悪かったときにそのままにせず、最終的に満足して終わらせることである。これを「クローズド・ループ」と呼び、組織的な取り組みを必要とする。

事例 某クレジットカード会社

日本の某クレジットカード会社でパズル認証をリリースした際、視覚障がい者の方から利用できないとの電話があった。その場

は、「しばらくお時間はかかりますが、改善に努めます」と回答した。そして、パズル認証を回避してログインできる方法を用意し、その顧客に「お客様ご自身でログインできるように改善しました」と連絡した。この顧客はブラインドサッカーの日本代表で、自分のブログにこのエピソードを感謝の言葉とともに綴っている。

この事例では、三つのCX施策が一連の組織的なCX施策として実行されている。一つ目は、最初の電話で企業の一方的な都合による「決まりなのでできません」という画一的な対応をしなかったこと。二つ目は、その声を拾ってシステム部門へ対応を促し、実際に改善したこと。三つ目は、電話をしてきた顧客に改善したことをしっかりと伝えたこと。このうち一つでも欠ければクローズド・ループはせず、感謝の言葉もなかっただろう。

3 CXを商品・サービス化

現場社員や組織だけでなく、商品やサービスそのものをCXの高いものにして提供する方法もある。このとき重要になる要諦は「カスタマー・ジャーニー（一連の情報や機能・サービス）」である。

事例 USAA

米国の退役軍人向け金融コングロマリットであるUSAAは、2012年に「銀行」「投資」「生命保険」「損害保険」に分かれていたWebサイトを、「退職」「仕事」「家族」「自動車」「家」といった、顧客のライフイベントに合わせた提供形態に変更した。たとえば「自動車」では、「自動車の売り時・買い時情報」「ディーラー検索機能」「下取り価格・販

売価格の確認機能」「若者向けドライビングコーチの紹介サービス」など、自動車の売買に必要な情報や機能・サービスを顧客目線でもとめて提供するように変更している。

自動車ローンをしたくてする顧客はいない。また、自動車ローンの金利だけを表示しても他社と横並びで比較されるだけで、その上、金利で大きく差をつけることもできない。それに対し、自動車の売買にかかわるカスタマー・ジャーニーを洗練した形で提供することの方が差はつきやすくなる。BNPパリバ、ウェルズ・ファーゴ、キャピタルワンなどもカスタマー・ジャーニー・ベースで商品・サービスの提供を開始している。

4 経営判断を必要とするCX施策

現場社員、組織、商品・サービスでのCX施策はもちろん大切だが、経営トップがCX戦略にコミットしなければ、長続きはしないし収益的な効果も上がっていかない（トップ・マネジメント）。また、経営層でなければ実現できないCX施策もある。

事例 チャールズ・シュワブ

チャールズ・シュワブでは、2003年に経営危機に瀕した際、現役復帰したチャック・シュワブCEOは収益の25%に相当する悪しき利益を、2年間かけて一掃している。同社の悪しき利益とは、不当に高い手数料や各種料金を指す。同社はCX戦略で成功を収めた企業の一社であり、現在もCX戦略を継続しているが、このときチャック・シュワブがこの悪しき利益を目先の利益確保のために目をつぶっていたら、今のチャールズ・シュワブはなかったかもしれない。

このような意思決定は経営トップにしかできない。また、CX戦略を持続的な成長に寄与させるには、企業内の改革も必要となる。チャールズ・シュワブでは、社員の業績評価を顧客ロイヤルティ指標にしたり、顧客の声を真摯に聞き、一つ一つクロズド・ループしたりすることを可能にする組織や制度に変更している。

V CX戦略をマネジメントする

CX戦略を企業経営としてマネジメントするには、顧客ロイヤルティという曖昧なものを定量的に測定する指標が必要となる。

現在、顧客ロイヤルティ指標として広く採用されている指標に、NPS^{注2}がある。NPSとは、ベイン&カンパニーが開発した顧客ロイヤルティ指標で、「〇〇を親しい友人や同僚にお勧めする可能性はどのくらいありますか?」という質問に対し、10点（非常に可能性が高い）から0点（非常に可能性が低い）までの11段階で評価してもらい、10点と9点をつけた回答者を推奨者と呼び、8点7点を

表1 調査実施概要

アンケートタイトル	金融機関の商品・サービスに関するアンケート
アンケート形態	インターネットアンケート
実施時期	2019年3月
調査対象者	全国の男女20歳以上の個人（年齢の上限設定なし） リスク性を持つ金融商品*を保有していて、1年以内に売買・取引や金融機関への相談をしている個人投資家
有効回答数	最も多くの金融資産を銀行に預けている人 4,196人 最も多くの金融資産を証券会社に預けている人 8,416人

*リスク性金融商品：外貨預金、投資信託、ファンドラップやSMA（ラップ口座）、国内の株式、国内の債券（国債や公社債）、外国の株式、外国の債券（国債や公社債）、ETF（上場投資信託）、FX、純金・プラチナ、その他の投資商品

中立者、6点以下を批判者と呼び、推奨者の割合から批判者の割合を引いた数値である。顧客ロイヤルティ指標としてのNPSの有効性は、国内外の様々な研究や事例が証明してきた。しかし、NRIが日本の個人投資家を対象として実施した調査（表1）によると、日本の金融機関が活用する場合、NPSには、次のような問題が内包されていることが分かった。

1 ノイズの割合が高い

ノイズとは、顧客ロイヤルティとは直接関係がない理由で回答する、顧客ロイヤルティの測定を妨げる「人の考え方」を指す。「人に勧める可能性」を11段階で聞くことで顧客ロイヤルティを測定しようとするNPSでは、「そもそも金融機関は人に勧めるものではない」という考え方が、ノイズとなる。

今回NRIが行った調査では、「金融機関の商品やサービスは、他人に勧めるものではないと思っていますか?」という質問を用意し、「そう思う」「どちらかというと思う」「どちらかというと思わない」「そう思わない」の四択で回答してもらった。その結果、「そう思う」「どちらかというと思う」と回答した人の割合が全体の約80%に達した。また、20代の約70%から70代以上の約90%へと、年齢層が高くなるほど、その割合が高くなることも分かった（図4）。この考え方が、NPSの数値に影響がなければ問題も少ないが、調査結果では、ノイズとなる考え方を持つ人を含んだ「全回答者」のNPSと「ノイズとなる考え方を持つ人を除いた回答者」のNPSとの間に大きな差が出てしまった（図5）。

ここまで顧客ロイヤルティとは関係がない理由で回答している割合が高く、NPSの数値にも大きな違いが出てしまうと、顧客ロイヤルティを測定する指標として十分に活用できるとは言い切れなくなる。

2 収益との相関が弱い

顧客本位の業務を実践しようとするCX先進企業が、顧客ロイヤルティ指標を経営指標や社員の業績評価に採用する理由は、社員が手数料収入や契約数といった目先の収益を高める行動だけに走ることを抑制し、顧客ロイヤルティ指標を高める行動へ向かわせる意図がある。しかしそれは、顧客ロイヤルティ指標を上げれば、収益も上がるという相関関係が成り立つことによってできることである。

NRIでは、「対象金融機関への預入金額」「対象金融機関でのリスク性金融商品への投資金額」「ウォレットシェア（顧客の全金融資産に対する、対象金融機関への預入金額の割合）」などのビジネス指標と、「推奨意向（NPS）」との相関関係を分析した。その結果、ノイズとなる考え方を持つ回答者を除いてもNPSとの間に強い相関（相関係数0.7以上）が見られたビジネス指標は、最も多くの金融資産を銀行に預けている人の「対象金融機関への預入金額」「対象金融機関でのリスク性金融商品への投資金額」に限られた（表2）。実際、日本の金融機関の中で、NPSと収益との相関関係を測定したが相関が弱く、CX戦略の推進に踵いた事例も散見されている。

顧客ロイヤルティ指標は、「推奨意向」を問うNPSだけではない。世の中には多くの顧客ロイヤルティ指標がある。その中でNRI

図4 ノイズとなる考え方を持つ人の割合とNPSへの影響

Q. あなたは、金融機関（銀行、証券会社）は、人に勧めるものではないと考えていますか。（ひとつだけ）【必須】

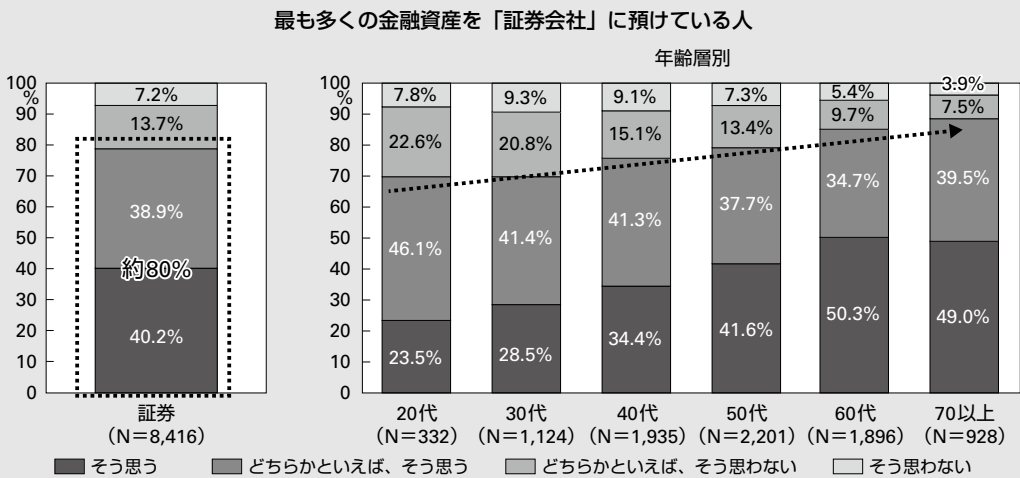
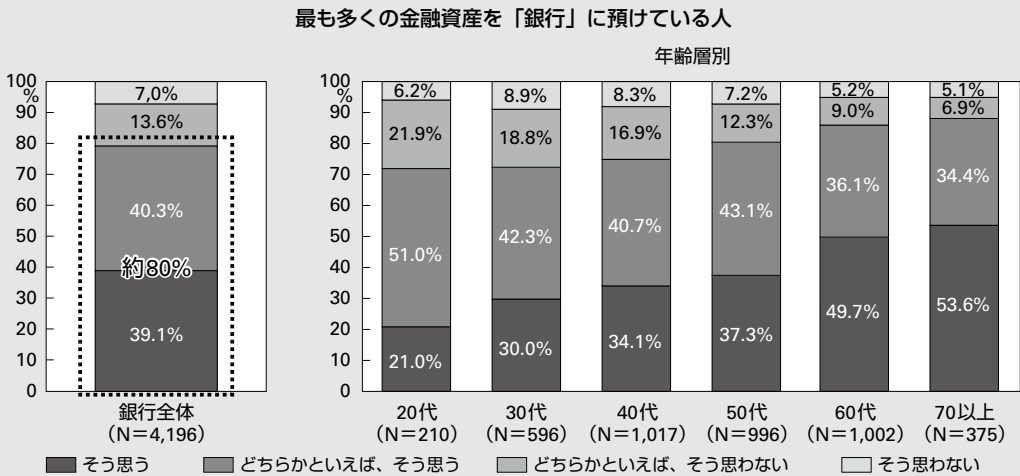


図5 「全回答者」と「ノイズとなる考え方を持つ人を除いた回答者」のNPSの比較

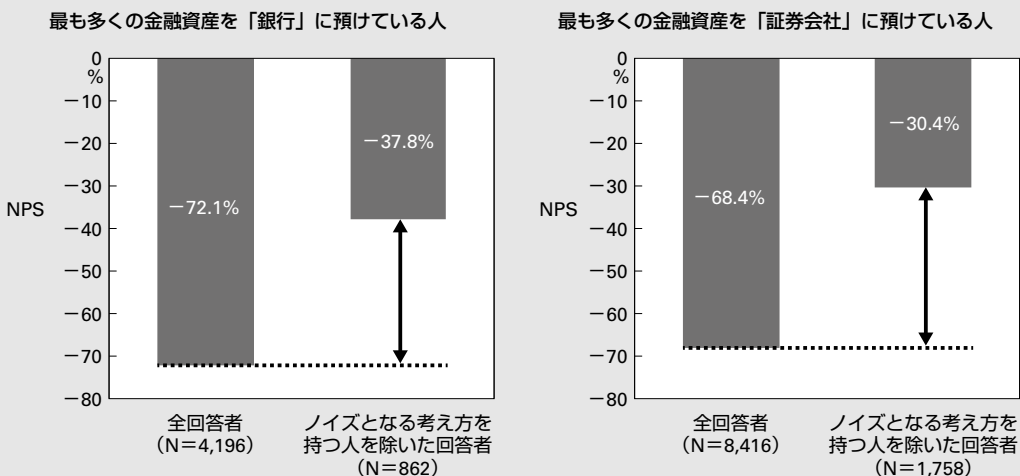


表2 顧客ロイヤルティ指標とビジネス指標との相関関係

ビジネス指標	顧客ロイヤルティ指標		最も多くの金融資産を銀行に預けている人 N=4,196		最も多くの金融資産を証券会社に預けている人 N=8,416	
	推奨意向 (NPS) N=862	CX指標 N=2,980	推奨意向 (NPS) N=1,758	CX指標 N=6,150		
1. 対象金融機関への預入金額	0.72	0.68	0.46	0.74		
2. 対象金融機関でのリスク性金融商品への投資金額	0.75	0.72	0.38	0.85		
3. ウォレットシェア (顧客の全金融資産に対する、対象金融機関への預入金額の割合)	0.64	0.82	0.47	0.67		
4. 対象金融機関への預入金額の増減率 (5年前と比較)	0.54	0.71	0.48	0.73		
5. 対象金融機関でのリスク性金融商品への投資金額の増減率 (5年前と比較)	0.54	0.71	0.48	0.79		

* 顧客ロイヤルティとの相関を分析するために、相関係数はノイズとなる考え方を持たない人だけで算出

は、「推奨意向 (NPS)」と同じ行動的ロイヤルティに分類される「継続意向 (〇〇を利用し続ける可能性はどのくらいありますか?)」と「購入意向 (〇〇から購入する可能性はどのくらいありますか?)」に着目した。「継続意向」「購入意向」「推奨意向 (NPS)」の三つの指標は、ノイズなど日本の金融機関特有の問題をお互いが緩和し合う関係にあると考え、その三つを組み合わせた「CX指標」を定義した。今回の調査結果では、「CX指標は、多くのビジネス指標と強い相関が見られる」という結果が得られた (表2)。

確かに、NPSは世界で広く普及している顧客ロイヤルティ指標であり、異業種との比較も可能になるが、日本の金融機関の顧客ロイヤルティ指標として単独で利用した場合、前述した問題を内包したまま利用することになる。本来の目的は、顧客本位の業務運営の確立と定着であり、NPSの導入ではない。顧客ロイヤルティと収益の間には相関関係がある

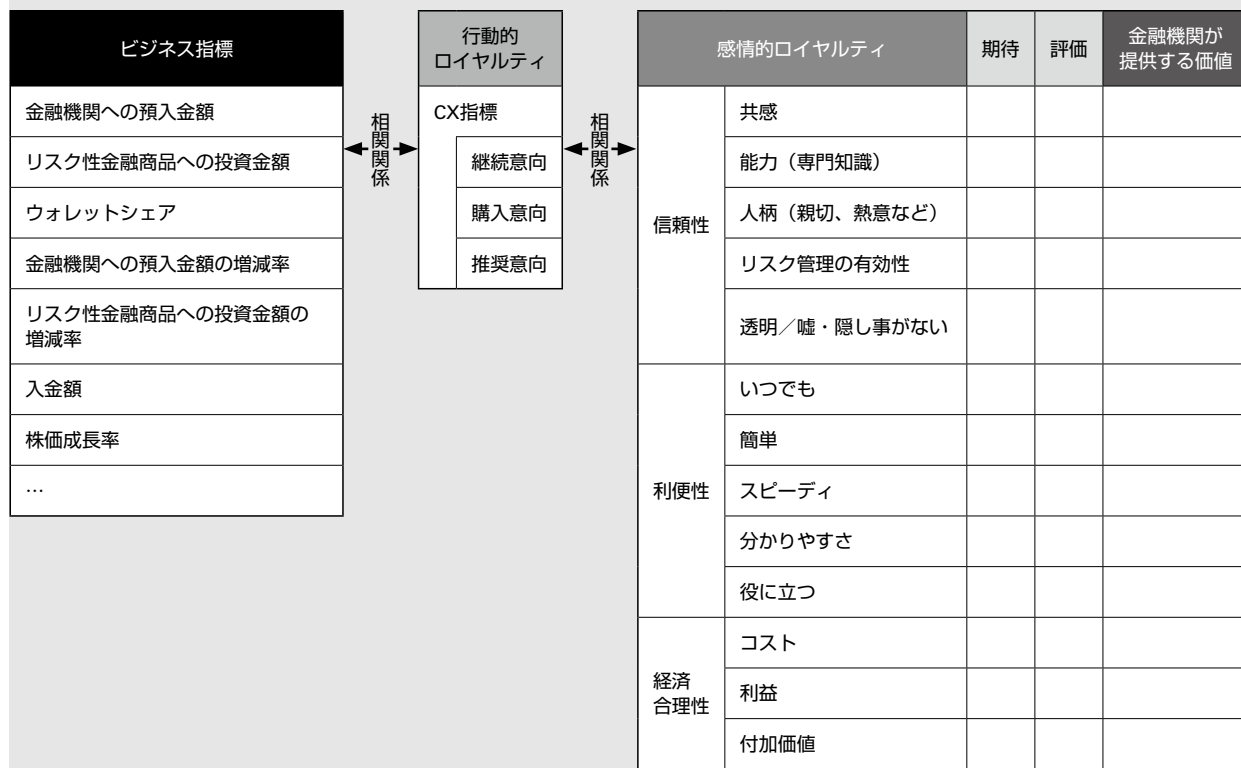
ことは示されている。しかし、NPSが日本の金融機関の顧客ロイヤルティ指標として不十分ならば、ほかの顧客ロイヤルティ指標を併用するなどして、本来の目的を達成すべきである。

3 CX向上を目指すCX管理手法

CX戦略をマネジメントするために顧客ロイヤルティ指標は必要だが、顧客ロイヤルティ指標を測定するだけではCXは向上しない。CXを向上させる具体的な施策を計画し、実行に移す必要がある。そのためには、まず、どのようなCX施策を実行すれば効率よくCXを向上できるかを見つけ出すことが大切である。

NRIでは、そのための手法としてCX管理手法を開発・提供している。CX管理手法では、CX指標 (「継続意向」「購入意向」「推奨意向」) といった行動的ロイヤルティ指標に影響を与える感情的ロイヤルティ指標として、

図6 NRI CX管理手法が管理する指標群



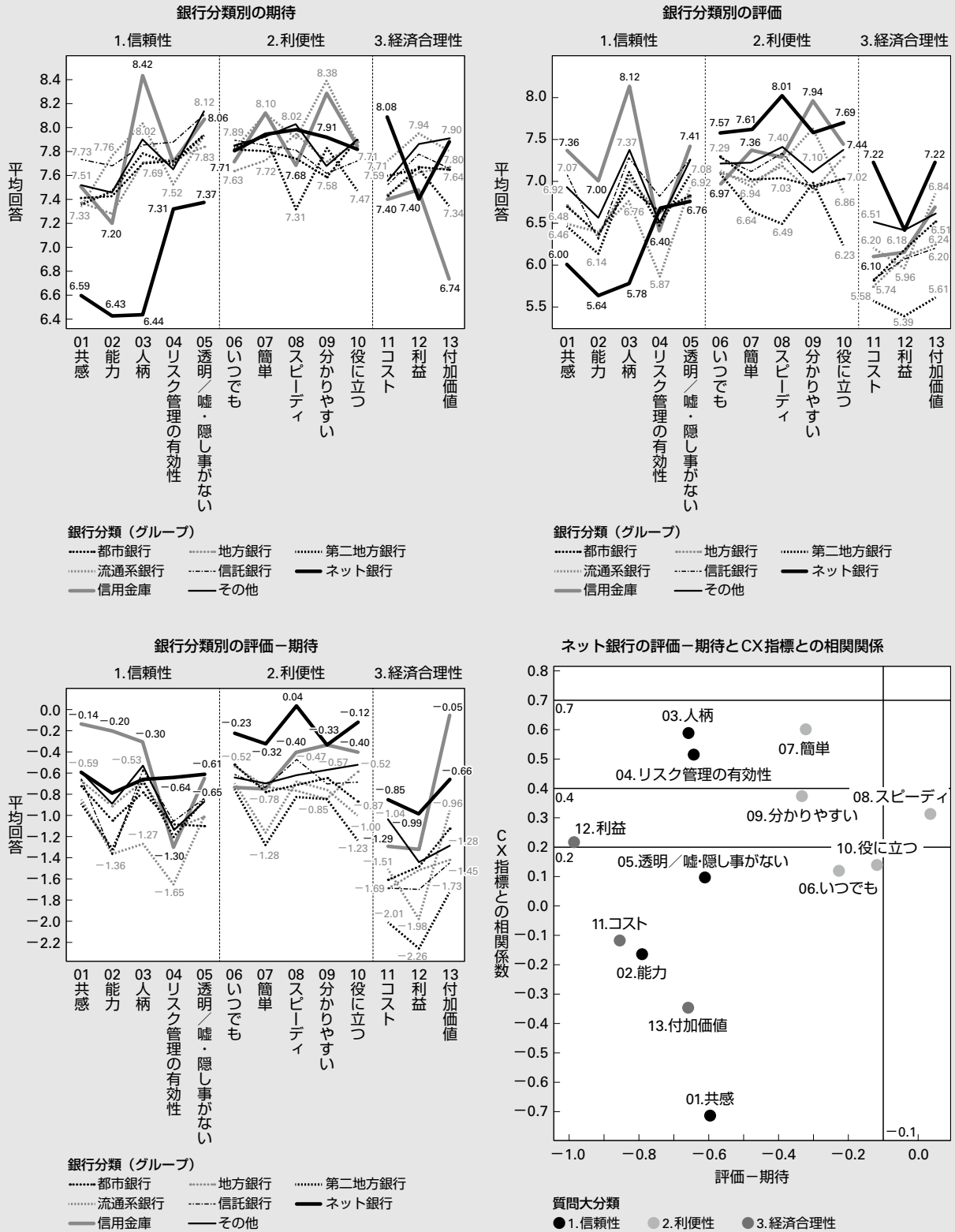
特に日本の金融機関に対する感情を左右する要素として、「信頼性」「利便性」「経済合理性」を定義した。そして、その感情的ロイヤリティを生み出している現状の金融機関が提供する価値を、それぞれの指標にあてはめて定義した上で、それらの価値を「期待不確実理論^{注3}（Expectation-Disconfirmation Theory）」で測定する方法を取り入れている（図6）。

期待不確実理論を用いて「期待」と「評価」の両方を数値化することで、顧客がその金融機関に期待することとその評価の度合いが分かり、金融機関は他社と差別化すべきポイントや自社の強み・弱みを特定することが可能になる。また、期待と評価のギャップの数値「評価－期待」とCX指標との相関関係を

を分析することで、優先して取り組むべき課題を特定できる。

図7は、銀行分類別の「評価」「期待」「評価－期待」「評価－期待とCX指標との相関係数」の結果である。ネット銀行と信用金庫の評価を見ると、ネット銀行では利便性が全般的に高く、信頼性と経済合理性が低い。信用金庫では全般的に信頼性は高いが、リスク管理の有効性と利便性と経済合理性が低いことが分かる。しかし、両者の期待を見ると、ネット銀行の信頼性への期待はもともと低く、評価－期待では、それほど低い数値になっていない。信用金庫では、付加価値の評価がネット銀行よりも低い、期待も低いため、評価－期待はほぼゼロで、改善の優先順位は低いことが分かる。このように期待と評価を比

図7 銀行分類別の「期待」「評価」「評価－期待」「評価－期待とCX指標との相関係数」



べることで、評価だけで判断することを抑制することができる。

さらに、評価－期待とCX指標との相関係数のグラフを見てほしい。このグラフは、横軸に評価－期待、縦軸に各項目の評価－期待とCX指標との相関係数をとったネット銀行の改善ポイントを特定するためのグラフである。これを見ると、人柄が改善ポイントであることが分かる。ここでの人柄の内容は、「私が理解・納得するまで丁寧に説明してくれること」と「私の要望に合うまで熱心に提案してくれること」である。ネット銀行に対する人柄の期待値は低かったが、人柄に対する評価－期待のギャップの大きさが、CX指標に大きな影響を与えることも分かるため、これまであまり期待されていなかった丁寧な説明と要望に合った提案が、ネット銀行の顧客ロイヤルティ向上や差別化に寄与するCX施策の候補となり得ることがうかがえる。

実際に、このCX指標と管理手法を使い、ある地域密着型証券会社では、「年齢別」「職業別」「預り金額規模別」「投資期間別」など、さまざまな角度で分析を行い、それぞれに顧客が期待すること、評価していること、顧客ロイヤルティに寄与することを導き出し、クローズド・ループに向けたSTPDのCX向上活動を行っている。

VI おわりに

顧客本位の業務運営は、CX戦略に真摯に

取り組むことで実現できると確信している。しかし、間違ったCX戦略・中途半端なCX戦略では成功しない。正しい方向へ迷わず一歩一歩進むことが成功の近道になるだろう。

注

- 1 フィリップ・コトラーが定義した言葉。顧客の受取価値は、総顧客価値（商品価値、サービス価値、従業員価値、イメージ価値）から総顧客コスト（金銭的成本、時間的成本、労力的コスト、心理的成本）を引いた価値を指す
- 2 ベイン・アンド・カンパニーが開発した顧客ロイヤルティ指標。ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標である
- 3 米国の経済学者リチャード・オリバーが提唱した「Expectation（事前期待）」と「Performance（結果の評価／効用）」を測定して比較する理論

著者

田中達雄（たなかたつお）

野村総合研究所（NRI）金融DXビジネスデザイン部
上級研究員

専門はカスタマー・エクスペリエンス全般（最新動向、CX戦略導入コンサルティング、CX指標・管理手法の開発、サービスデザイン、CX施策立案～開発支援まで）、人工知能の活用、APIエコノミー、DevOpsなど