

IT化によるコミュニケーション重視の 営業が求められる金融機関

金融機関が“顧客経験価値”の向上を図るなか、信用金庫などの“顧客密着力”があらためて注目されている。店舗窓口や営業担当者の顧客接点における“ハイタッチ”な（コミュニケーション重視の）営業力を強みとする信用金庫は、大手銀行、地方銀行などからの資金流入も増えている。本稿では、ITを活用した“ハイタッチ”なサービスの可能性について考察する。

顧客接点が弱まった大手・地方銀行

大手銀行や地方銀行では、手数料優遇などによって顧客の取引をATMやネットバンキングなどの非対面チャネルに誘導し、コスト削減や窓口業務の効率化などを図ってきた。しかしその結果、店舗に顧客が来店する機会が減り、顧客とのコミュニケーションに基づいた営業力が弱まったという話をよく聞く。

野村総合研究所（NRI）の「生活者1万人アンケート調査（金融編）」では、信用金庫・信用組合をメインの金融機関（最も多く資産を預けている金融機関）にしている人が対面チャネルを利用する割合（非対面チャネルとの比較）は、大手銀行や地方銀行をメインにしている人より高いという結果が出ている。

例えば、東京都の巣鴨信用金庫は“ホスピタリティバンク”を標榜し、電話一本での訪問、休日夜間の住宅ローン相談、ATMコーナーでの19時までの通常窓口業務、年金無料宅配、支店での区民サービスコーナーの設置など、対面でのさまざまなサービスを提供している。この事例と上記の調査結果を考えると、信用金庫・信用組合では対面の顧客接点が維持されていると見てよいのではないだろうか。

信用金庫・信用組合への資金流入

信用金庫の預金残高も増加し続けている。全国272の信用金庫（2010年12月末時点）の譲渡性預金を除いた預金残高は、いわゆる団塊世代の退職金や年金振込などの要因により、2010年12月末で120兆円を突破している。金融専門紙『ニッキン』の2011年2月4日の記事によると、1997年12月に預金残高が100兆円を突破してから2005年12月に110兆円に到達するまでに8年を要したのに比べ、120兆円の到達は5年で達成しており、信用金庫業界の預金量は順調に拡大しているという。

前述の「生活者1万人アンケート調査（金融編）」では、定期預金の預け替えが、どの金融機関からどの金融機関に対して行われたかも聞いている。それによると、信用金庫・信用組合は流入額が流出額より多く、しかも、大手銀行・ゆうちょ銀行・地方銀行のいずれからも流入超の状態である（図1参照）。

アンケート調査では、借入金額が最も多い住宅ローンを他の金融機関から借り替えた人数も調べており、ここでも信用金庫・信用組合は流出より流入が多くなっている。

このように、定期預金や住宅ローンなどの



サービスにおける顧客獲得の面では、信用金庫・信用組合は一定の成功を収めている。

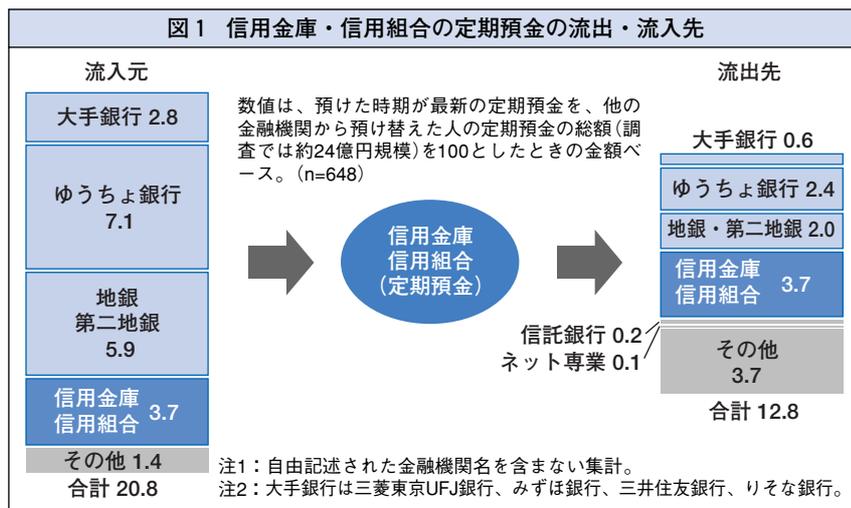
ITで実現する“ハイタッチ”営業

顧客との対面の接点を重視した信用金庫・信用組合の“顧客密着力”は、顧客経験価値

を高め競争力を強化するための注目すべきポイントである。顧客と密にコミュニケーションをとり、顧客を知り尽くした人間関係重視の“ハイタッチ”な営業力こそ、信用金庫・信用組合に個人顧客の資金が流入している大きな要因と思われる。

このような“ハイタッチ”な営業は狭域高密度の態勢であるほど可能と考えられる。前述の巣鴨信用金庫のサービスも、営業範囲が狭いために実現できるものであり、大手銀行や地方銀行などが同様のサービスを提供しようとしても、効率やコストの面で実現可能性は低い。従って、大手銀行や地方銀行などが顧客経験価値の高い“ハイタッチ”なサービスを提供するためには、ITを活用したサポートがどうしても必要である。

まず、店舗の窓口や営業担当者などの対面チャンネルと、コールセンターやインターネット、ATMなどの非対面チャンネルのどちらでも



一貫性のある顧客サービスを提供できるよう、各チャンネルでの顧客とのコミュニケーションを統合するための仕組みが必要である。

営業担当者の営業活動においては、定期預金の満期のお知らせ、投資信託や社債の償還・分配金支払いなど、期日管理をサポートするシステムが必要となる。また、そのようなタイミングに合わせて、顧客が価値を感じられるサービスや商品を提案できるよう、相談業務をサポートするエージェント機能も有効と考えられる。

金融機関の従来の強みは、顧客サービスを提供する最終的な接点である窓口や営業担当者などの対面チャンネルであったはずである。その活動の精度や対面以外の顧客接点との一貫性をITによりサポートしていくことで、効率的に“ハイタッチ”なサービスを提供できるようになると思われる。