

顧客本位の業務運営に向けた CX向上の優先課題

日本の金融機関の顧客本位の業務運営ならびにCX経営の確立・定着のために開発した管理手法「CXMM」を用いたベンチマーク調査結果から、業績指標と強い相関があるCX指標を上げるには、「手数料の安さ」「運用成績」「手数料割引・ポイント付与」では効果が低く、「情報やアドバイスの質」「利便性」の効果が高いことが分かった。

情報やアドバイスの質による 差別化こそ

リスク性金融商品を保有する個人投資家のCX（カスタマー・エクスペリエンス＝顧客経験価値）を上げるには、「手数料の安さ」「運用成績」「手数料割引・ポイント付与」といった経済合理的な価値での差別化ではなく、「情報やアドバイスの質」「利便性」による差別化がより効果的であることが、最近の調査から明らかになってきた。

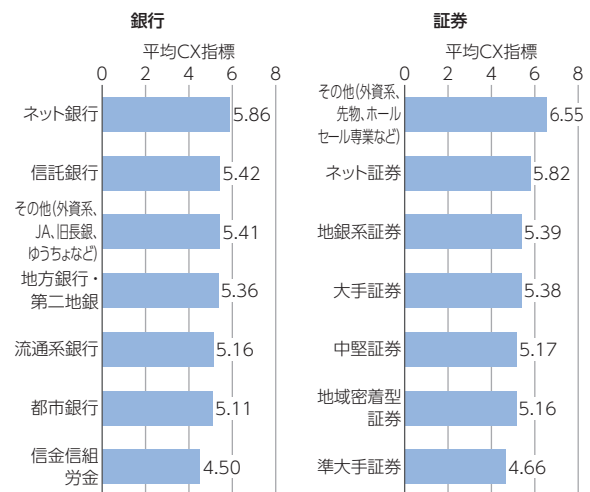
NRIでは、2017年度から毎年、リスク性金融商品を保有する個人投資家約15,000人を対象に、CXMM^{®1)}に準拠した「FD/CXベンチマーク調査」を実施している。CXMM（Customer Experience Management Methodology）は、顧客本位の業務運営やCX経営に不可欠な顧客ロイヤルティ指標に「継続意向」「購入意向」「推奨意向」を組み合わせた独自の「CX指標」を採用している²⁾。

顧客ロイヤルティ指標は、企業の業績指標と強い相関がなければKPIとして活用できない。2020年4月から10社以上の金融機関がCXMMサービスを導入したところ、強い相関がある（相関係数=0.7以上）ことが確認できた。

顧客ロイヤルティが高い金融機関・ 低い金融機関

図表1は、銀行分類別と証券分類別にCX指標が高い順に示したものである。銀行分類では1位ネット銀行、2位信託銀行、証券分類では1位その他（外資系、先物、ホールセール専業など）、2位ネット証券となった。銀行分類の信金・信組・労金と証券分類の準大手証券

図表1 銀行分類・証券分類別CX指標



(出所) 野村総合研究所

券はともにCX指標が4点台と相対的に低く、将来の業績に悪影響を及ぼす可能性があることを示している。

参考までに、銀行と証券会社を他の業種と比較すると、昨年度に続き、CX指標は5点台で、15業種中、銀行は14位、証券会社は13位と低迷した。銀行、証券等の金融機関のCX指標が低いのは、低い推奨意向（＝当該金融機関を他人に勧める可能性）によるためと考えられるが、継続意向、購入意向も15業種中13位以下であった。この結果を真摯に受けとめ、金融機関全体の底上げが必要だろう。

業態別のCX向上のための優先課題

CX指標の水準が分かっていても、それだけでは金融機関は何を改善すればよいか分からない。CXMMでは、優先課題を特定する手法として、「期待」と「評価」を測定する「期待不確認モデル」を採用している。具体的に

NOTE

- 1) CXMMIは野村総合研究所の登録商標。
- 2) 「日本の金融機関特有の問題を解決する測定指標」(「金融ITフォーカス」2019年10月号)参照。

は、図表2のように横軸に評価と期待の差（評価から期待のスコアを引いた値）、縦軸にCX指標と評価と期待の差の間の相関係数を置き、左上の象限に位置した項目を優先課題としている。

本来、顧客の期待は金融機関ごとに異なるため、個社ごとに優先課題を提示すべきだが、ここでは「対面銀行」「ネット銀行」「対面証券」「ネット証券」の4つの業態に分けて解説する。

①対面銀行の優先課題

対面銀行では、「損失リスクを事前に抑える情報や提案」「損失リスクが高まったら迅速に連絡」といったリスクに関する情報提供や提案が優先課題となった。昨年度、これらの項目はCX指標との相関係数が弱かったが、今年度は強くなっている。先行きの不透明感が高まり、高い専門知識を持った担当者から少しでも質の高い情報を得たいとのニーズの高まりがうかがえる。

②ネット銀行の優先課題

ネット銀行では、「手続き・問い合わせ・情報へのアクセスが簡単」「提供される情報・手続きの分かりやすさ」といった利便性に関する項目が優先課題となった。日頃からネット銀行ではこれらの項目の改善は強化して

いと思われるが、顧客の期待はそれ以上であり、さらなる改善が求められている。ネット銀行の差別化要素と考えられている「手数料の安さ」「運用成績」「手数料割引・ポイント付与」は後回し課題に位置付けられた。

③対面証券の優先課題

対面証券では、「購入後の適切な頻度でのアフターフォロー」「有益な情報をいち早く知らせること」が優先課題となった。接触数とCX指標との相関係数は0.7以上はかなり強い相関を示しており、適切な接触頻度でのアフターフォローが実現できれば、今後、他社との差別化要素になる可能性がある。

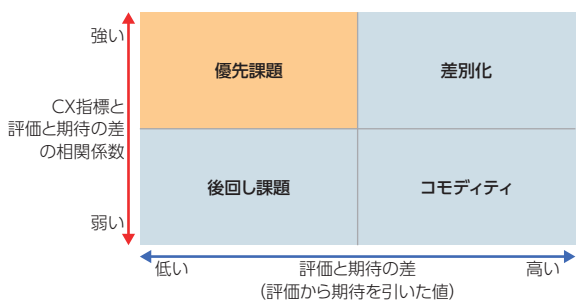
④ネット証券の優先課題

ネット証券では、「自分では気づかない情報の提供」「損失リスクを事前に抑える情報や提案」が優先課題となった。基本はセルフサービスであるが、顧客自身で気づくことができない情報や損失リスクに関する情報や提案を適切なタイミングで提供するとCX指標は向上する。

これら4つの業態で共通するのは、「情報やアドバイスの質」「利便性」によって差別化がはかられ、「手数料の安さ」「運用成績」「手数料割引・ポイント付与」といった経済合理的な価値で差別化しようとしてもCX指標は上がりづらいことであった。

従来の一過性の顧客満足度調査から脱却し、顧客本位の業務運営ならびにCX経営の確立・定着を実現するには、CXMMが有効であると考えている。

図表2 期待不確認モデルを使った優先課題の抽出



(出所) 野村総合研究所

Writer's Profile



田中 達雄 Tatsuo Tanaka
金融デジタルビジネスデザイン部
上級研究員
専門はCX (顧客経験価値)
focus@nri.co.jp