

## 変化する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」では効果が低く、「情報やアドバイスの質」「迅速性」の効果が高いことが分かった。

### 情報やアドバイスの質・迅速性が差別化ポイントに

NRIは、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）についての調査を毎年度実施している。今年度の調査結果によると、CXを上げる要素として、「手数料の安さ」といった経済合理的な価値での差別化がトーンダウンし、「情報やアドバイスの質」「迅速性」による差別化がより効果的であることが明らかになった。

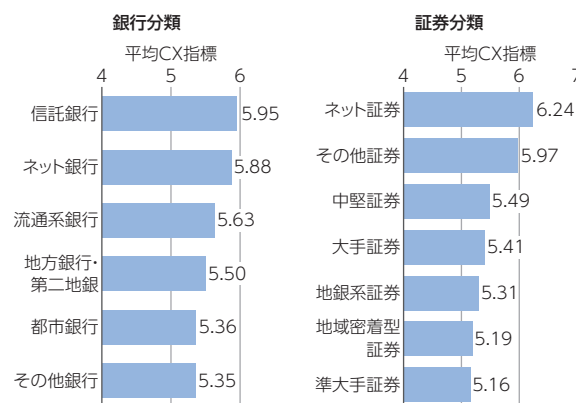
このCXMM<sup>®1)</sup>に準拠した「FD/CXベンチマーク調査」は、2017年度から行っており、対象者はリスク性金融商品を保有する個人投資家約15,000人。CXMMは、顧客本位の業務運営やCX経営に不可欠な顧客ロイヤルティ指標に「継続意向」「購入意向」「推奨意向」の3項目を組み合わせた独自の「CX指標」を採用している<sup>2)</sup>。

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が、このCX指標は企業の業績指標とかなり強い相関がある（＝相関係数0.7以上）ことが確認されている。2020年4月から20社以上の金融機関がCXMMサービスを導入したが、一般企業と同様に高い相関性が確認されている。

### 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グラフである。銀行分類では1位信託銀行、2位ネット銀行、証券分類では1位ネット証券、2位その他証券（外資系、先物など）となった。証券分類の準大手証券のCX指標は5.16で、昨年度に続き銀行分類・証

図表1 銀行分類・証券分類別CX指標



(出所) 野村総合研究所

券分類全体の中で最も低く、最も高いのは、昨年度の2位から1位に上昇したネット証券となった。

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<sup>3)</sup>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。

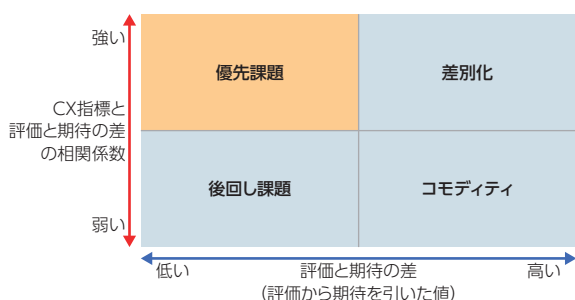
### 業態別のCX向上のための優先課題

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

## NOTE

- 1) CXMMは、Customer Experience Management Methodologyの略で、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)を参照。
- 3) 15業種=銀行、証券会社、損害保険会社、クレジットカード会社、消費者金融、コンビニエンスストア、テーマパーク・遊園地、百貨店、ネット通販、アパレル会社、航空会社、通信会社、旅行会社、ホテル、その他(宝塚歌劇団、劇団四季、Apple、星のや・星野リゾート、加賀屋)

図表2 モデルを使った優先課題の抽出



(出所) 野村総合研究所

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、「**気づき情報提供**」「**嘘／隠し事がない**」といった情報の質が優先課題となった。昨年度、コロナ等による先行き不透明感から優先課題にあがった「**リスク抑制情報の提供**」「**リスク情報の迅速連絡**」はCX指標との相関係数が弱くなっている。不透明感を脱したわけではないが、対面である価値として、顧客自身では気づけない情報、そして情報への高い信憑性へのニーズが高まっている。

## ②ネット銀行の優先課題

ネット銀行では、「**お客様の要望への迅速対応**」「**提案商品の運用成績**」が優先課題となった。「手数料の安さ」は昨年度もCX指標との相関が弱かったが、今年度も弱いままであり、差別化要素として弱いことが定着化している。他、利便性に関する価値も昨年度と比べCX指標との

相関が弱くなっている。利便性も差別化が難しい／もしくは差別化するに至っていない状況がより強まっている。

## ③対面証券の優先課題

対面証券では、昨年度の優先課題「**購入後の適切なアフターフォロー**」「**有益情報の迅速連絡**」に加え、「**損失リスク即連絡**」「**不適合商品の指摘**」のCX指標との相関が高まり、優先課題となった。昨年度と比べ、「信頼できる担当者の提案に沿って投資する」投資スタイルの割合が増加しており、単なるアフターフォローでなく、専門知識を持った対面営業員の情報や提案を求める傾向が高まっている。「手数料の安さ」は、対面銀行・対面証券ともに今年度もCX指標との相関が弱く差別化要素としては弱いままであった。

## ④ネット証券の優先課題

ネット証券では、昨年度の優先課題「**気づき情報提供**」「**損失リスク抑制情報の提供**」が今年度も優先課題となった。昨年度から「手続き・有益情報の提供などの迅速性」が改善されCX指標を押し上げている。昨年度と比べ、「手数料の安さ」の相関が弱くなり、ネット銀行・ネット証券ともに「手数料の安さ」の差別化は難しい状況に至っているとの見方ができる。

昨年度と比べ、4業態ともに顧客が求める価値がそれぞれ変化していた。CX指標を高め、継続的な収益向上につなげるには、CXMMにより顧客の変化を読み解き、対応していくことが求められる。

## 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