

顧客本位の業務運営に向けた CX向上の優先課題

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「CXMM」を用いたベンチマーク調査から、CXを高め、企業の業績指標を高めるには、「対面銀行・証券」では「専門的で質の高い情報」、「ネット銀行・証券」では「運用成績」、「対面型生保」では「将来リスクの抑制」の改善が必要であることが分かった。

業績と強い相関がある 顧客ロイヤルティ指標

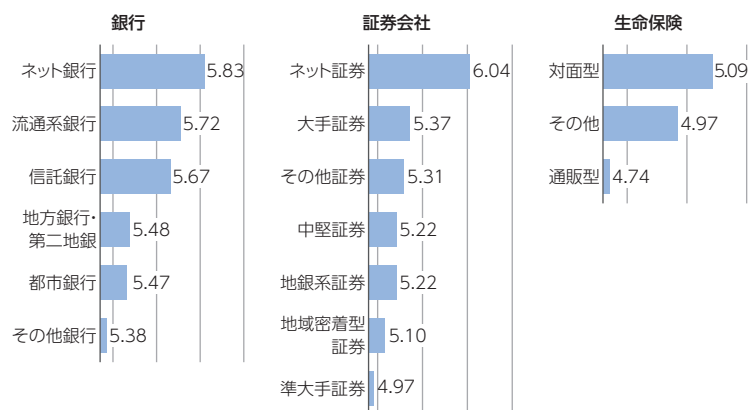
CX経営／顧客本位の業務運営の実践を目指す上で、企業の業績指標と強い相関がある顧客ロイヤルティ指標の採用は極めて有効である。NRIが提供するCX指標¹⁾(CXMM²⁾)は、企業の業績指標（銀行の場合は総預り資産残高や粗利益、証券会社の場合は総預り資産残高や手数料収入、生命保険の場合は保険契約件数など）と「かなり強い相関がある（=相関係数0.7以上）」ことが確認されている。このことは、「CX指標を高めると企業の業績指標も上がる」ということを示している。CX指標をうまく活用することで、業務運営方針の策定にとどまらず部店や社員の業績評価に組み入れている金融機関も現れている。

業態別のCX向上のための優先課題

図表1は、銀行・証券会社・生命保険の業種内分類別のCX指標である。銀行分類では1位ネット銀行、2位流通系銀行、3位信託銀行。証券会社分類は1位ネット証券、2位大手証券、3位その他（外資系、先物、ホールセール専門など）。生命保険分類は1位対面型、2位その他、3位通販型となった。CX指標は10点満点であり、4点台にある金融機関は、将来の業績にマイナスの影響を及ぼす可能性が高い。

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

図表1 業種内分類別CX指標

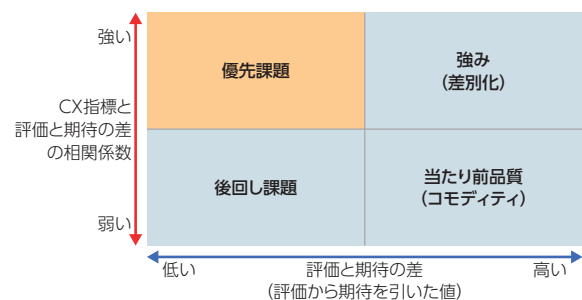


(出所) 野村総合研究所

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³⁾。

優先課題に位置する項目は改善とともに強みに移行し、代わりに後回し課題に位置していた項目が優先課題となり、強みに位置したものが当たり前となってコモ

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

NOTE

- 1) 拙稿「日本の金融機関特有の問題を解決する顧客ロイヤルティ測定指標」(『金融ITフォーカス』2019年10月号)参照。
- 2) CXMM (Customer Experience Management Methodology) は野村総合研究所の登録商標。2020年4月より金融機関20社以上で導入実績がある。
- 3) 特許申請中。

ディティに移行するサイクルが、CXMMサービスを継続して利用している金融機関で確認されている。

ここでは「対面銀行」「ネット銀行」「対面証券」「ネット証券」「対面型生保」「通販型生保」の6つの業態別に分析した結果を解説する。アンケート項目は約20問、銀行・証券・生保ごとに質問数・内容を替えている。

①対面銀行の優先課題

対面銀行では、「有益情報即時連絡」「担当者の専門知識」「気づき情報の提供」が優先課題に位置し、顧客は顧客自身では得ることができない情報が不十分と感じている。「気づき情報の提供」は昨年度も優先課題であり、「有益情報即時連絡」「担当者の専門知識」は後回し課題だったものが、今年度はCX指標への影響を強くし、優先課題になっている。高い専門知識を持った担当者から質の高い情報を得たいとのニーズの高まりが伺える。

②ネット銀行の優先課題

ネット銀行では、「提案商品の運用成績」が優先課題に位置した以外は、多くの項目が当たり前品質に位置する結果となった。CX指標も高く、問題がないように見えるが、強みに位置する項目がなく、限られた顧客接点の中、差別化要素が乏しくコモディティ化が進んでいる状況とも言える。

③対面証券の優先課題

対面証券では、昨年度も優先課題であった「専門知識と気づき情報」「売買役立ち情報」「アフターフォロー」と、昨年度からCX指標との相関係数が高まった「損失リスク抑制」が優先課題となった。情報の量だけでなく、売買に関わる質の高い情報を求める傾向が強まっている。

④ネット証券の優先課題

ネット証券では、「専門知識と気づき情報」「金融と金

融以外の知識」「商品説明の分かりやすさ」が優先課題となった。ネット証券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専門的で質の高い情報が昨年度から引き続き優先課題になり、単なる利便性だけでは差別化が難しい状況が続いている。

⑤対面型生保

対面型生保では、「丁寧親切な対応」「熱心親身な提案」が強みに位置し、「将来リスクの抑制」が優先課題となった。通販型生保と比べ、CX指標が高く、信頼性だけでなく利便性に対する「期待」も高いことから、生保に対し、現時点では利便性だけを求める傾向は弱く、人をベースとした対面型生保の優位性が継続している。人をベースにしているがゆえに「将来リスクの抑制」といった専門性の改善は優位性を維持する上でも必要と思われる。

⑥通販型生保

通販型生保は、強みや優先課題に位置する項目がなく、CX指標も低い水準にあり、「期待」も対面型生保と比べ低い。「オンラインの利便性」の「期待」は高く、「保険の掛け金」と同様、評価と期待の差は対面型生保を上回るが、CX指標との相関が弱い。顧客は「オンラインの利便性」「保険の掛け金」以外の価値が見当たらないと感じているが、それらも決め手に欠けている。今後は、「オンラインの利便性」「保険の掛け金」以外の価値訴求が必要になる。

Writer's Profile



田中 達雄 Tatsuo Tanaka

金融デジタルビジネスリサーチ部
エキスパートストラテジスト
専門はCX
focus@nri.co.jp