

第283回 NRIメディアフォーラム

「顧客本位の業務運営」の測定指標 ～日本の金融機関向け CX指標&管理手法～

田中 達雄

株式会社野村総合研究所
金融ITイノベーション事業本部
金融DXビジネスデザイン部

2019年11月14日

NRI

Share the Next Values!



1. 開発の背景

2. CXとは

3. CX指標と管理手法（CXMM）

4. CXMMを用いてCX経営の推進を図った事例

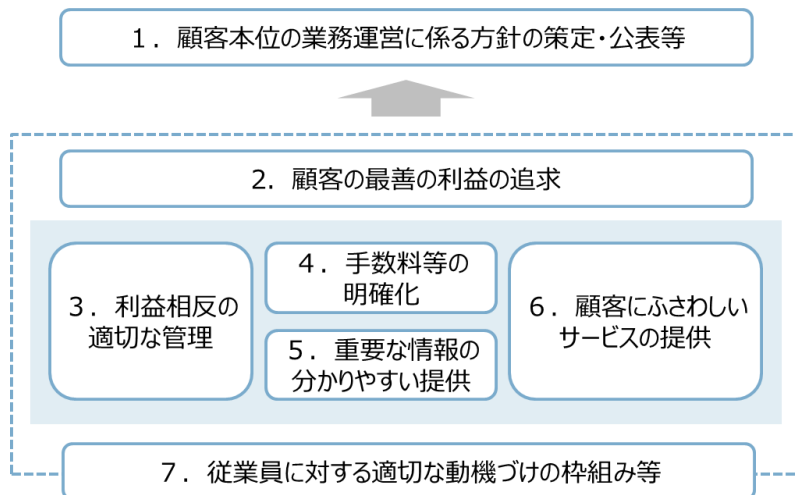
1. 開発の背景

開発の背景

2017年3月

金融庁が「顧客本位の業務運営」に関する原則を公表

具体的にどのような業務運営をすれば、「顧客本位の業務運営」と言えるのか？



出所) 金融庁の公開資料より野村総合研究所が作成

欧米では、成功を収めた企業の多くがCX戦略に取り組んでおり、そこで培ってきた業務運営の方法を取り入れれば、おのずと「顧客本位の業務運営」が実現されるのではないかと。

【CX戦略に取り組んでいる金融機関の例】

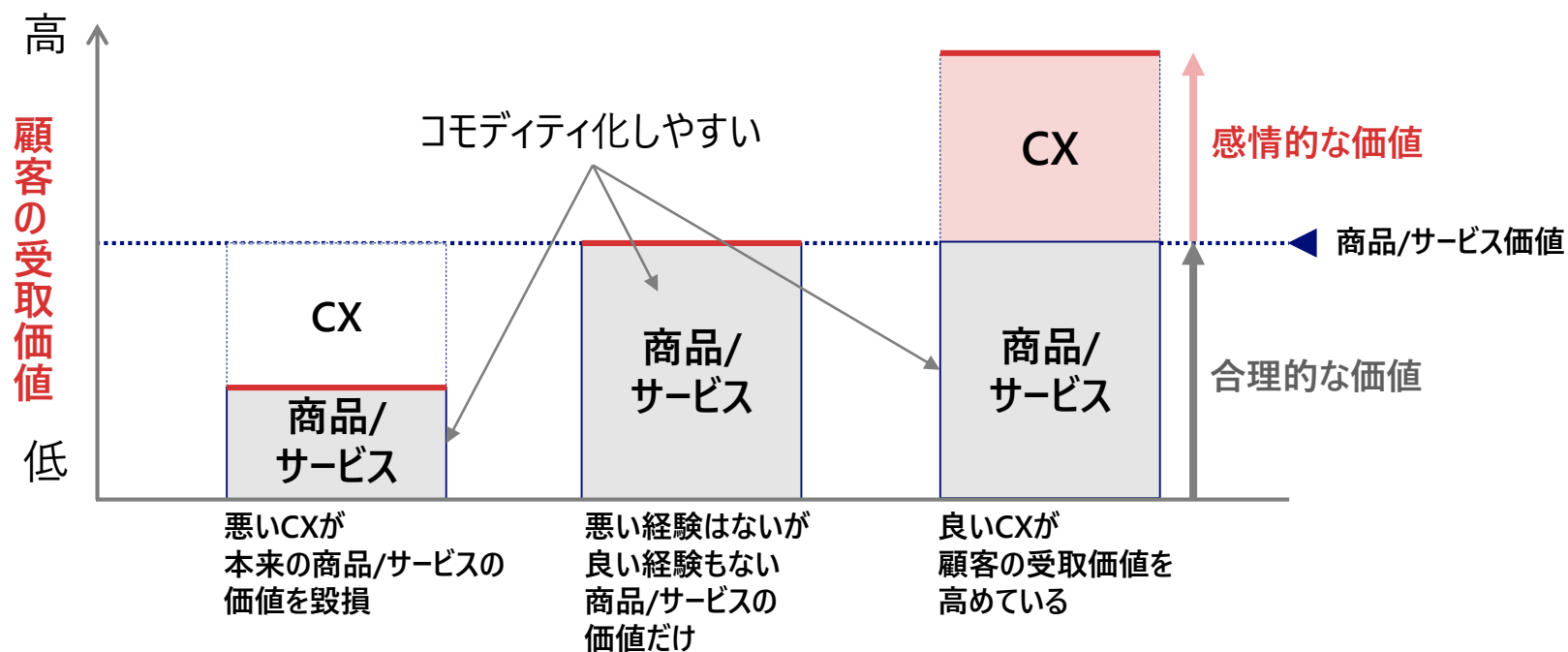
チャールズ・シュワブ、アリアンツ、キャピタルワン、アンプクアバンク、USAA、BBVA、CaixaBank、BNP Pariba、AXA、中国平安、・・・

プリンシプルベースと言われる中「顧客本位の業務運営」の結果を示せばよいのか？
CX先進企業ではCX戦略の取り組みをどう測定・向上させているのか？
それは日本の金融機関にも有効か？

2. CXとは

CX（カスタマー・エクスペリエンス：顧客経験価値）とは

- 2000年頃から注目されはじめた、マーケティングや経営戦略のコンセプト
- 商品やサービスの機能・性能・価格といった「合理的な価値」だけではなく、商品やサービスを購入する過程・利用する過程・購入後のフォローの過程において「顧客が経験して得られる価値（感情的な価値）」を訴求する
- 企業目線・都合ではなく、徹底的に顧客目線（顧客本位）での価値提供を行う ⇒ 顧客本位の業務運営へ



顧客の受取価値とは

- 顧客の受取価値は、総顧客価値から総顧客コストを引いたもの

$$\text{顧客の受取価値} = \text{総顧客価値} - \text{総顧客コスト}$$

特定の製品やサービスに顧客が期待する
利益・見返りを総合したもの

- 製品価値（機能、デザイン、希少性など）
- サービス価値（保守、メンテなどのサービス）
- 従業員価値（接客態度やメンタル面でのフォローなど）
- イメージ価値（ブランドイメージなど）

顧客が製品やサービスを評価、獲得、使用、処分する際に発生すると予測したコストの総計

- 金銭的成本（価格、配送費、維持費など）
- 時間的成本（移動時間、納品までの時間、利用できるようになるまでの習得時間など）
- 労力的コスト（手間）
- 心理的成本（不安やストレス）

合理的な価値と感情的な価値の
両方が含まれている

顧客経験価値（CX）は、総顧客価値を高め、総顧客コストを下げることで向上する

出所）『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』、フィリップ・コトラー、2002年

たとえば、

総顧客価値を高める

アンバサダーホテル シェフミッキー

食事を取り
空腹を満たす

+



(出所) (C)Disney

アクションカメラ

デジタルカメラ
機能、性能、価格

+



映像体験

総顧客コストを下げる

PETSMART

ペット用品や
ペットに関わる
サービスが受けられる

+

労力的コスト／心理的コスト削減

小さなサイズが欲しいが、大きなサイズ
しかなかったので、大きなサイズの商品
を小さなサイズの価格で販売した。

AMERICAN EXPRESS

加盟店の決済
に利用できる

+

心理的コスト削減

東日本大震災時、安否確認の電話
＝「何かお困りのことはありませんか？」
トイレトーパー、ガソリン、ランドセルを
無償で送る（自主的に）
※カードの色に関わらず、すべての会員に対応。
※ランドセルを送るときに、自発的にぬいぐるみを添
えた社員もいた

参考：「感情的な価値」の種類

■『経験価値マネジメント』の著者であるバード・H・シュミットは、感情的な価値を以下の5つに分類している

タイプ	Sense（感覚的）	Feel（情緒的）	Think（知的）	Act（行動、ライフスタイル）	Relate（社会的）
説明	視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚といった知覚（五感）を刺激する経験	顧客の内面の感覚や感情に訴求する経験	顧客の創造性や知性欲求に訴求する経験	行動やライフスタイルに訴求する経験	特定の集団や文化・思想に属しているという感覚を訴求する経験
意味	良い概観、良い音楽、良い匂い、美味しい、手触りがよいなど	カッコいい、かわいい、うれしい、気が利いている、美しい、安心、信頼、魅力的、感動的な景色、熱狂するライブ、など	知的欲求を刺激される、面白い、興味深い、勉強になる、自分が高められるなど	これまでの異なる生活、やってみたい／体験したいなど	メンバーシップ、オタクステイタス、活動への参加・共有など
例	空港ラウンジ、LOEWE、ホテル	ディズニーランド、AVIS	旭山動物園、LEGO、Charles Schwab	REI、キッザニア、AXA	ハーレーダビットソン SNS、コミュニティ SDGs、ESG

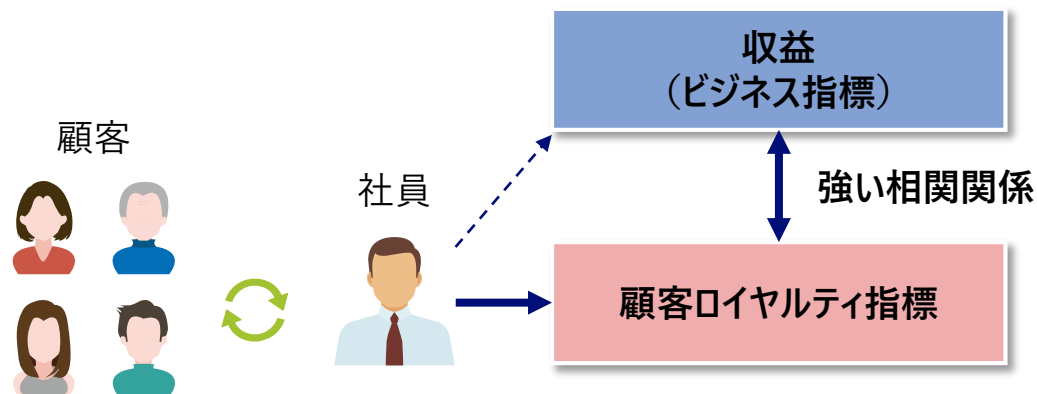
例は、1つの種類の枠に入れているが、複数の価値を組み合わせ提供している場合もある。

出所)『経験価値マネジメント』、バード・H・シュミット著より抜粋し、野村総合研究所にて加筆

3. CX指標と管理手法（CXMM）

CX先進企業では「顧客ロイヤルティ指標」を重視

- 顧客ロイヤルティとは、「顧客の企業に対する感情的な満足・愛着」
- CX先進企業では、顧客ロイヤルティを重視し、収益と強い相関関係がある顧客ロイヤルティ指標を経営指標や役員・社員の業績評価指標に活用している



顧客に向き合ったとき、
企業は社員に「収益」と「顧客ロイヤルティ指標」のどちらを上げることを求めるのか？
CX先進企業では、顧客ロイヤルティ指標を上げることを求めている！

トランザクションベース企業

CX Scoreが1-3の顧客に比べ、
CX Scoreが10の顧客は**収益が2.4倍**

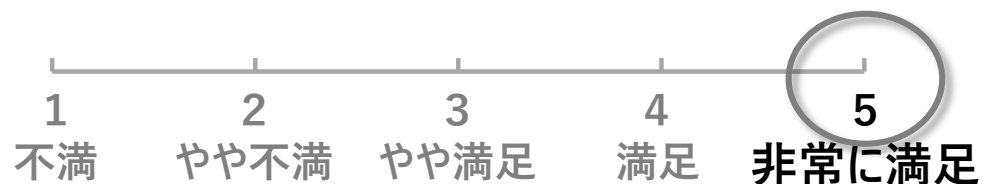
サブスクリプションベース企業

CX Scoreが1-3の顧客に比べ、
CX Scoreが9-10の顧客は**継続率が2倍以上**

出所) Harvard Business Review 「The Value of Customer Experience, Quantified」

顧客満足度を測る質問では顧客ロイヤルティは測定できない

Q. 自社の製品/サービスにご満足いただけましたか？



Kマートは

ACSI（全米顧客満足度指数）を67（2000年）から74（2001年）に増加させたが、翌年(2002年)に経営破綻



米国消費者約25万人が回答対象者
46業種380社以上の企業ならびに連邦および地方政府機関が対象
満点は100点

顧客満足には「合理的に満足」と「感情的に満足」がある

Q. 自社の製品/サービスにご満足いただけましたか？

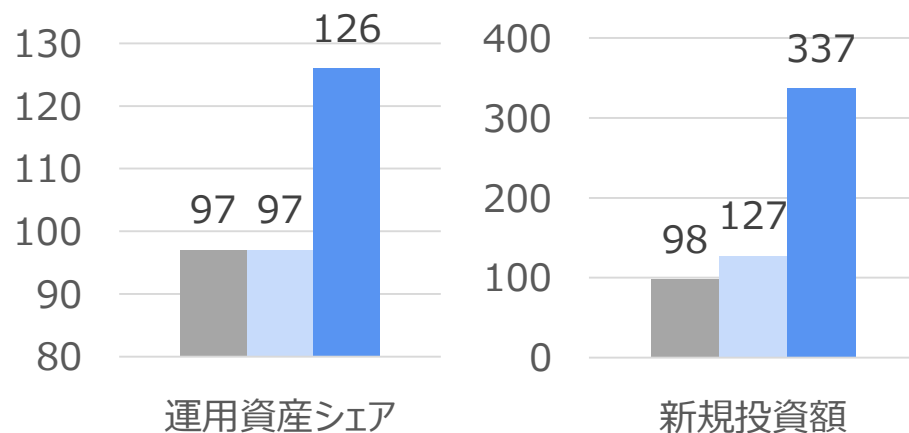


「感情的に満足」「合理的に満足」「不満」の顧客別に見た収益性等の比較

国際的なプライベートバンクの場合

■ 不満 ■ 合理的に満足 ■ 感情的に満足

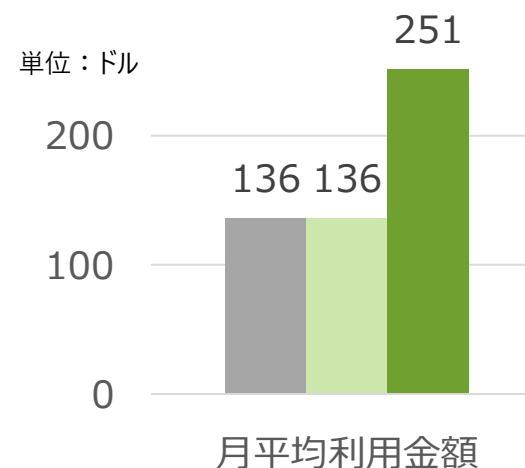
指数化したパフォーマンス (平均=100)



国際的なクレジットカード会社の場合

■ 不満 ■ 合理的に満足 ■ 感情的に満足

単位：ドル



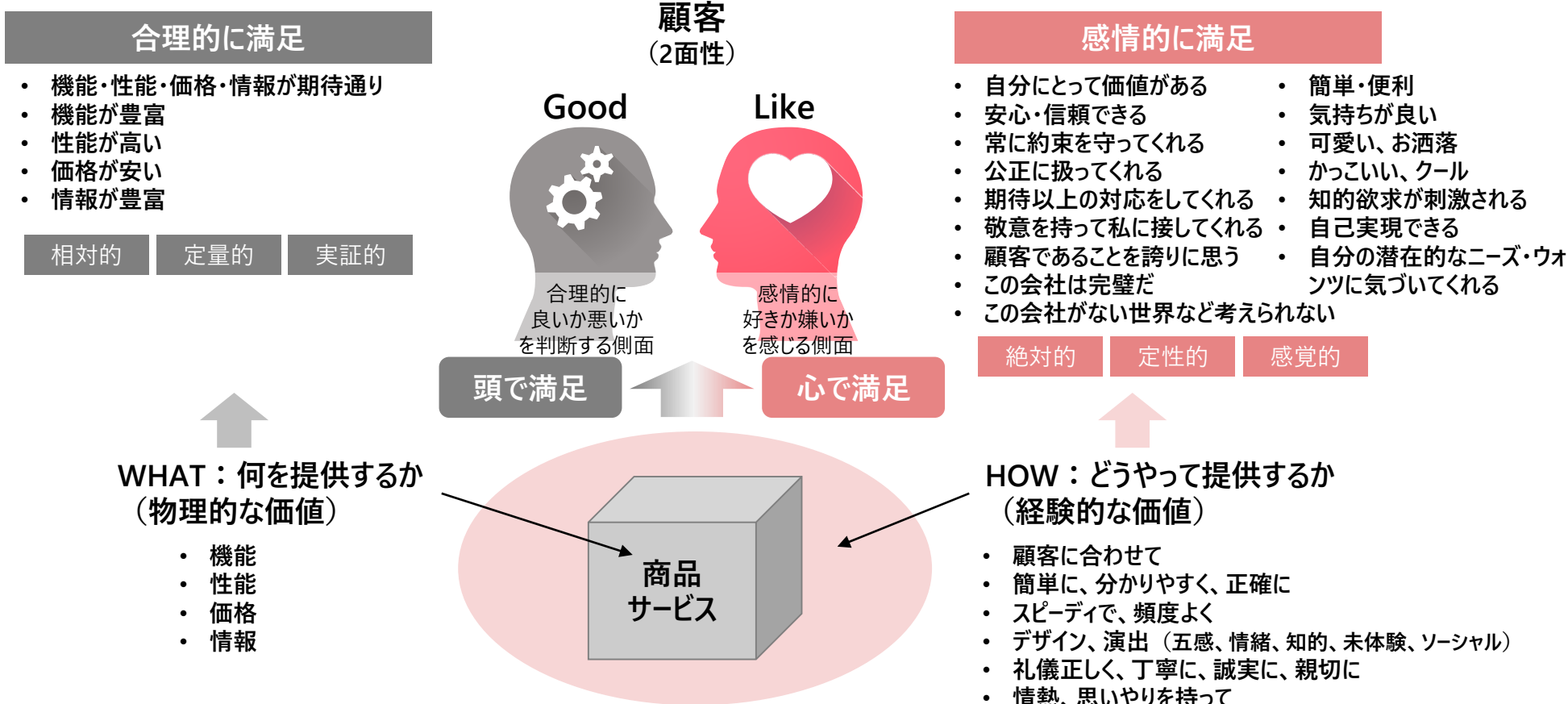
出所) 「Human Sigma」 by John H. Fleming, Ph.D. and Jim Asplund. 2007

「合理的に満足」と「感情的に満足」の比較

- 「合理的に満足」は、その商品・サービスが良いか悪いかの判断
- 「感情的に満足」は、その商品・サービスが好きか嫌いかであること

この商品、機能も性能も良いけど、このブランドはあまり好きじゃない。

あっちの商品のほうが、機能も性能も良いけど、私はこっちの会社の商品のほうが好き。



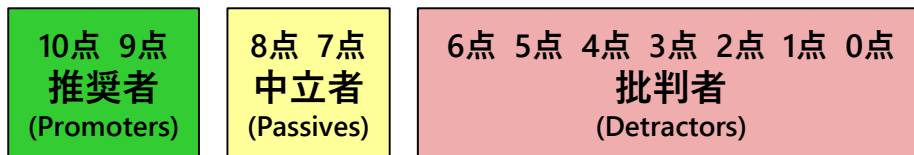
顧客ロイヤルティを定量評価する指標の1つであるNPS® (Net Promoter Score)

- 定量的に測定することが困難であった「顧客ロイヤルティ」を数値化した指標
- 2003年に米国のコンサルティング会社 Bain & Company社のフレドリック・F・ライクヘルド氏がHBRで発表
- グローバルでデファクトスタンダードとなっている

たった1つの質問

「あなたはこの企業（製品、サービス、ブランド）を親しい友人や同僚に薦める可能性はどれくらいありますか？」

10点 9点 8点 7点 6点 5点 4点 3点 2点 1点 0点
← (可能性が非常に高い) (可能性が非常に低い) →



$$\text{NPS}^{\text{®}} = \text{推奨者の割合} - \text{批判者の割合}$$

NPS®を経営指標にしている
主な企業

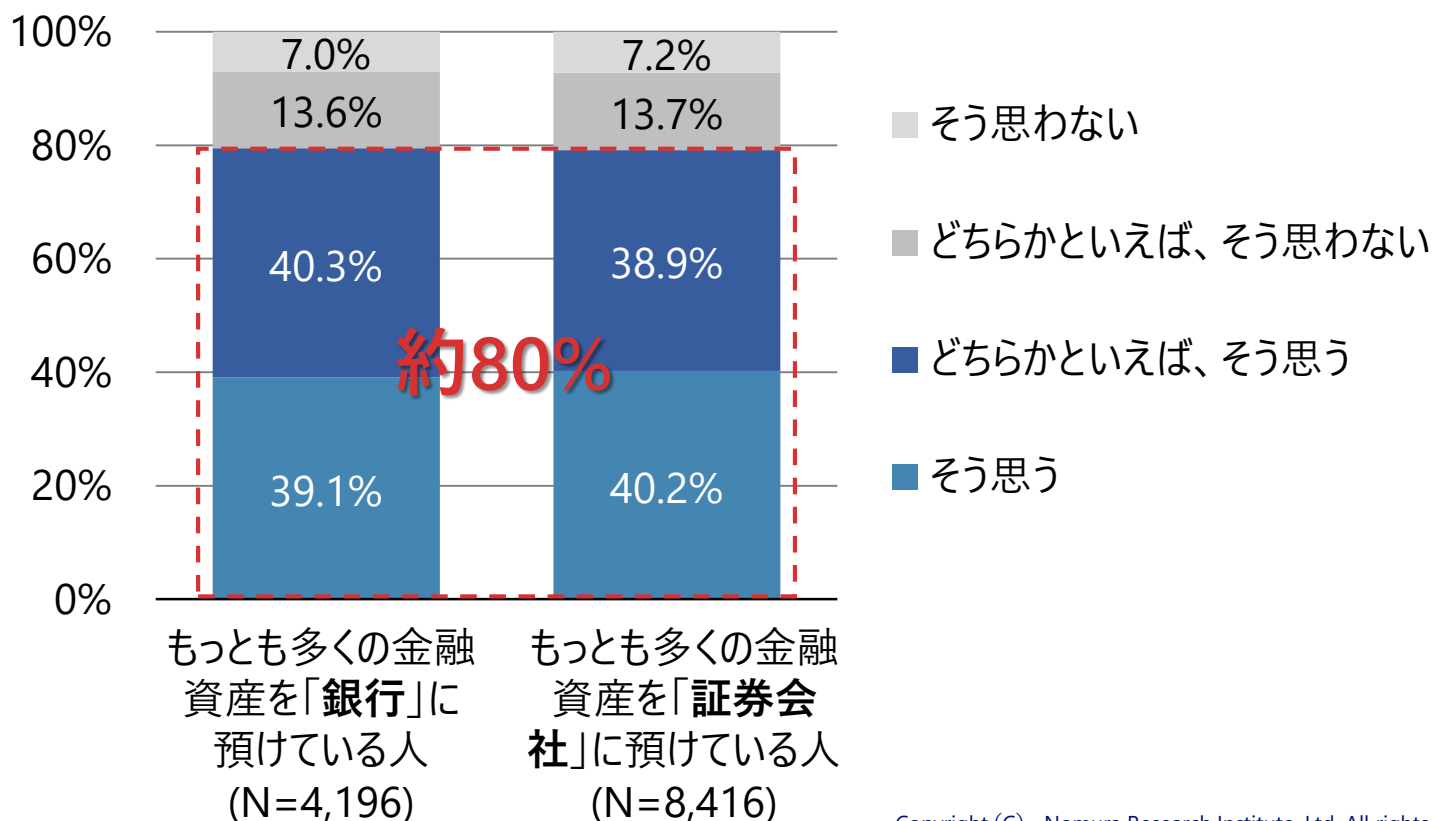
例：

Charles Schwab
Citibank
JPMorgan Chase
Barclays
HSBC
Standard Chartered
Swedbank
Busey Bank
ING
Chebanca
American Express
P&G
レゴ
アップル
GE
Google
スタバ
...

日本の金融機関の顧客ロイヤルティを測定する際、NPSはノイズの割合が高くて不十分

- ノイズ：顧客ロイヤルティの質問に、顧客ロイヤルティとは直接関係がない考え方を持って回答すること
- 日本の金融機関の顧客ロイヤルティを測定する際、ノイズとなる考え方を持つ人の割合は約80%

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。

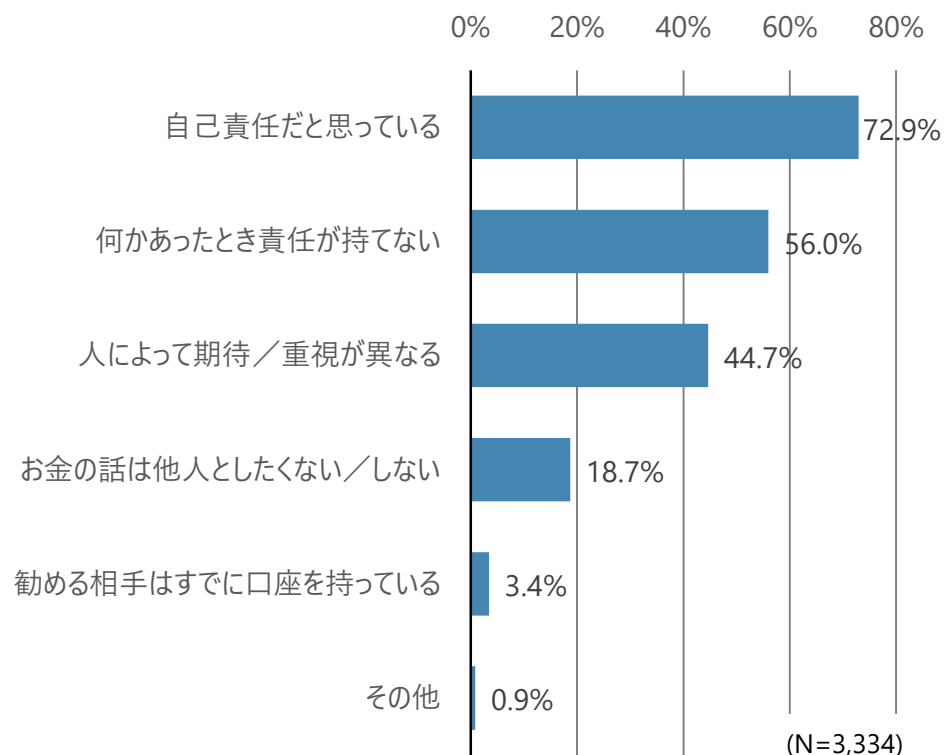


ノイズ（金融機関は、人に勧めるものではないという考え方）が生じる理由の内訳

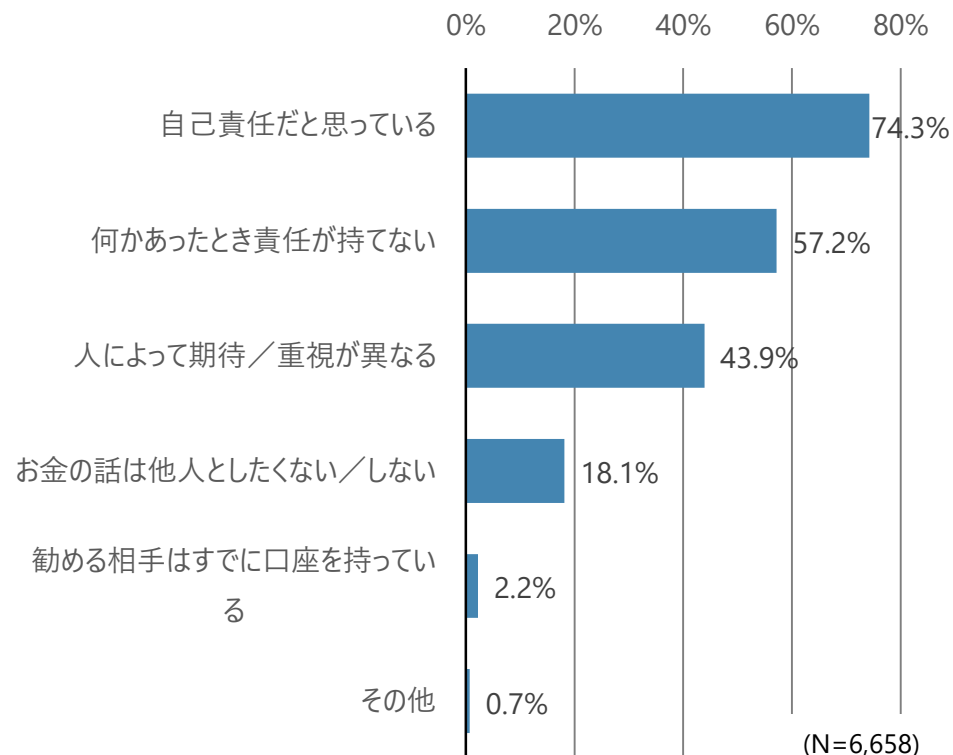
■ 金融資産の預け先に関わらず、「自己責任」が70%以上、「何かあったとき責任が持てない」が55%以上

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回答しましたが、その理由を具体的にお知らせ教えてください。

【もっとも多くの金融資産を「銀行」に預けている人】



【もっとも多くの金融資産を「証券会社」に預けている人】

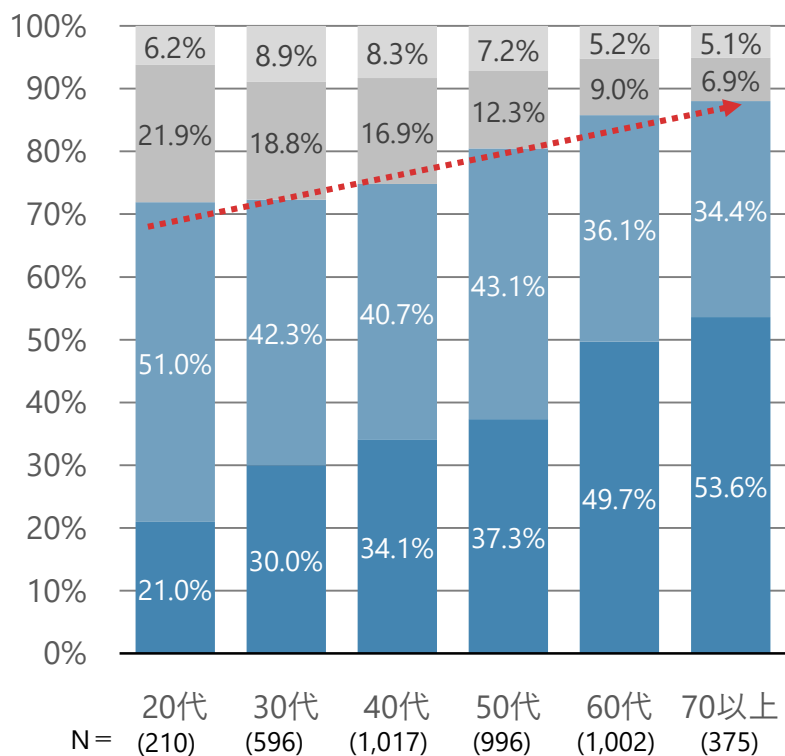


年齢別に見た、ノイズとなる考え方を持つ人の割合

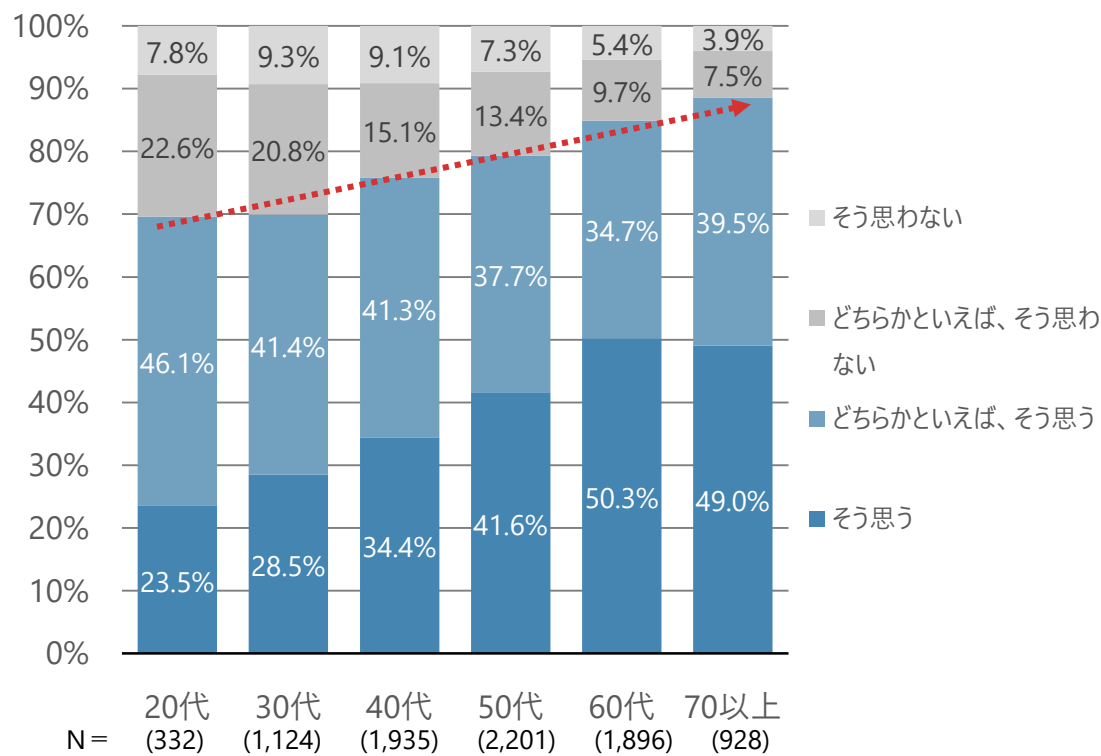
■ 金融資産の預け先に関わらず、年齢が高くなるほど、ノイズとなる考え方を持つ人の割合が高くなる

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。

【もっとも多くの金融資産を「銀行」に預けている人】



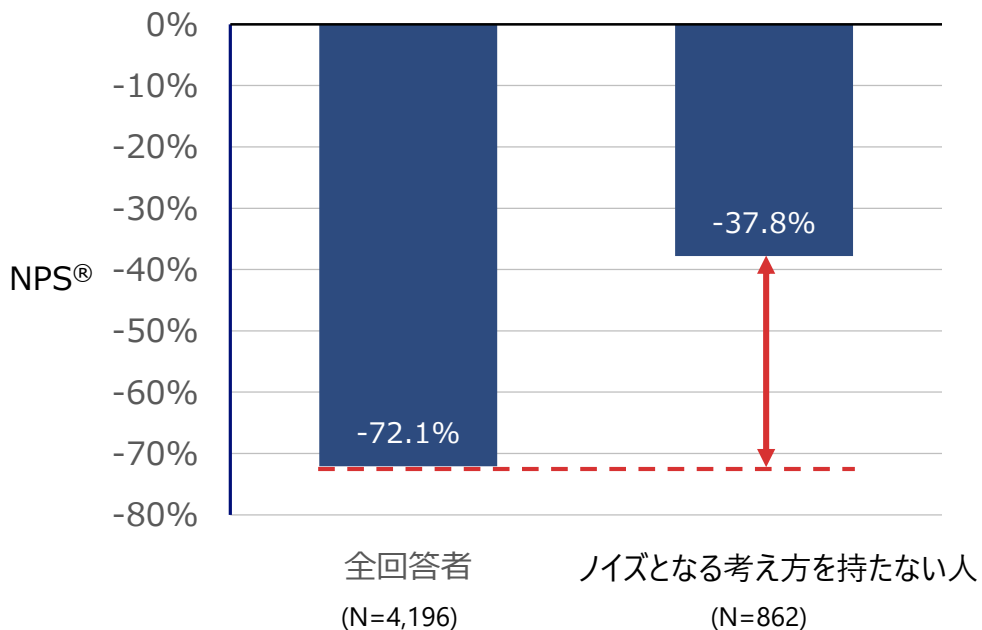
【もっとも多くの金融資産を「証券会社」に預けている人】



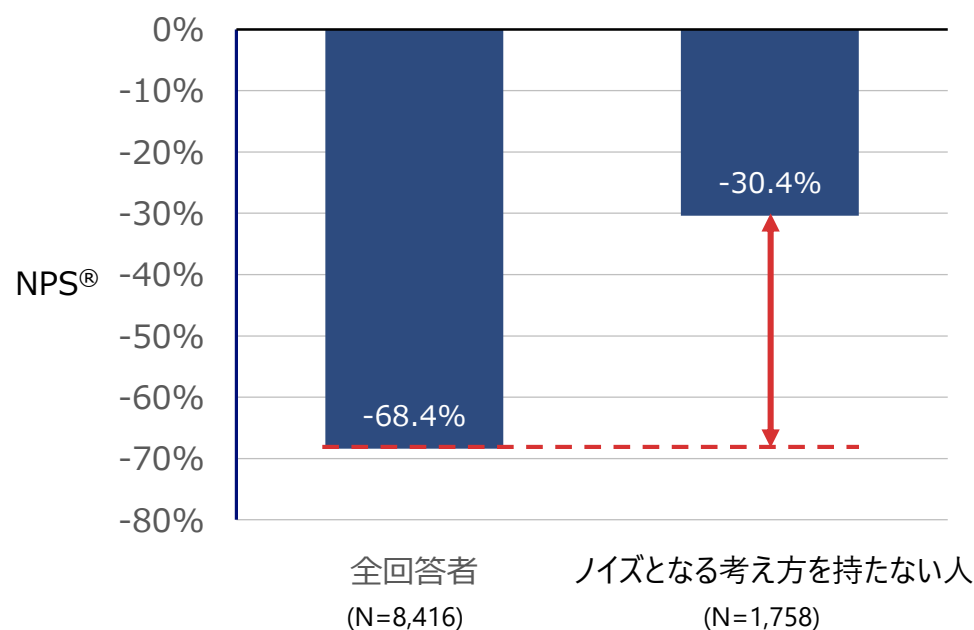
ノイズとなる考え方を持つ人の有無で、NPSの数値に影響が出る

- ノイズとなる考え方を持つ人を含む「全回答者」と「ノイズとなる考え方を持たない人」のNPS®を比較すると、大きな差が出る

【もっとも多くの金融資産を「銀行」に預けている人】



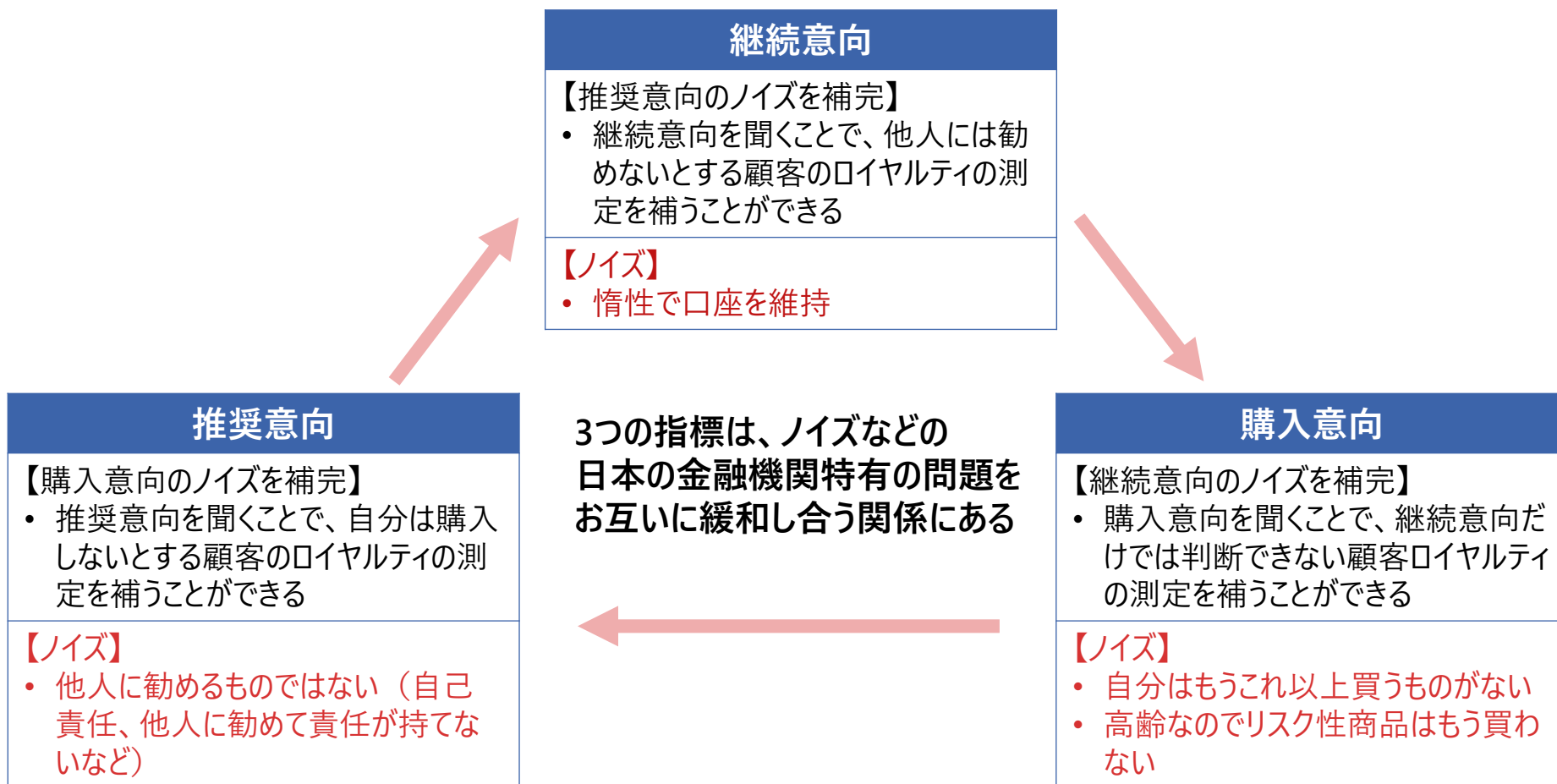
【もっとも多くの金融資産を「証券会社」に預けている人】



日本の金融機関の顧客ロイヤルティを測定する際、3つの指標を組み合わせたCX指標が有効

■ 「継続意向」「購入意向」「推奨意向」は、日本の金融機関の顧客ロイヤルティ測定時のノイズをお互いに緩和

- 継続意向：この先、〇〇を利用し続ける可能性はどのくらいありますか。
- 購入意向：今後も〇〇で、<リスク性商品の売買・取引・運用をする>可能性はどのくらいありますか。
- 推奨意向：<リスク性商品の売買・取引先>として、〇〇を親しい友人・同僚にお勧めする可能性はどのくらいありますか。



「継続意向」「購入意向」「推奨意向」を組み合わせたCX指標は、ビジネス指標と強い相関

顧客ロイヤルティ指標とビジネス指標との相関関係

顧客ロイヤルティ指標 ビジネス指標	もっとも多くの金融資産を 銀行に預けている人		もっとも多くの金融資産を 証券会社に預けている人	
	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	0.46	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

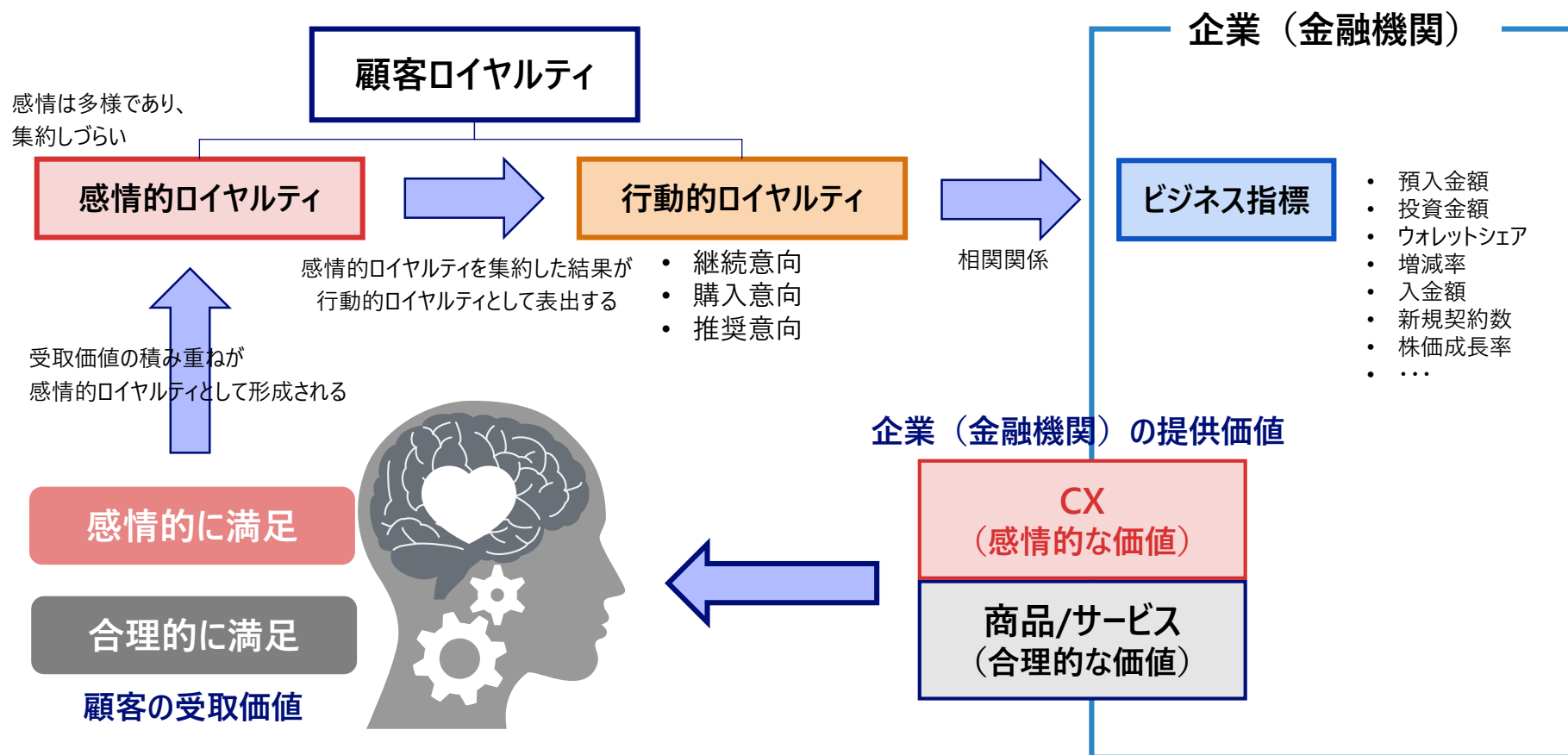
※顧客ロイヤルティとの相関を分析するために、
NPSとCX指標の相関係数はノイズとなる考え方を持たない人だけで算出

相関の強さと色の見方

0.7以上	かなり強い相関がある	
0.4以上0.7未満	やや相関あり	0.6以上0.7未満
		0.5以上0.6未満
		0.4以上0.5未満
0.2以上0.4未満	弱い相関あり	
0.2未満	ほとんど相関なし	

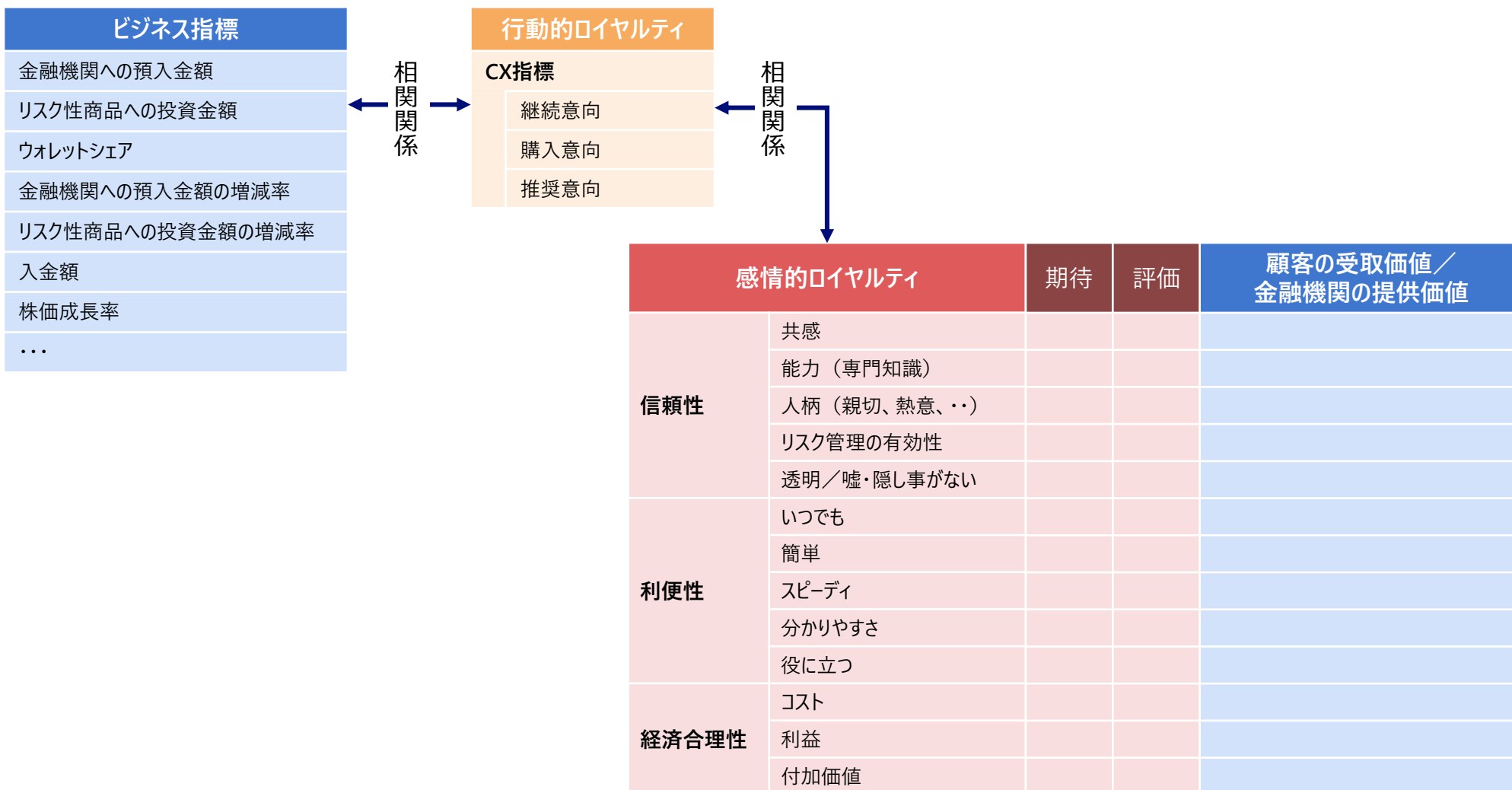
CX管理手法(CXMM)がベースとする概念モデル

- 企業は、ビジネス指標の数値を直接上げるのではなく、顧客ロイヤルティを上げることで、ビジネス指標を上げる
- 顧客ロイヤルティを効率よく向上させるには、顧客ロイヤルティに影響を与える要素（顧客の受取価値／企業の提供価値）を特定する必要がある



CX管理手法(CXMM)で管理する指標群

- 金融機関の行動的ロイヤルティに影響を与える感情的ロイヤルティとして、「信頼性」「利便性」「経済合理性」を定義
- 価値に対して、期待と評価をスコアリングする「期待不確認モデル」を採用（次頁参照）



参考：期待不確認モデル（expectation - disconfirmation model）

- 米国の経済学者リチャード・オリバー（Richard L.Oliver）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

一般的な満足度調査の場合

	満足度
気軽にいつでも相談できる	3.0
自分の要望を理解する努力をしている	3.0
自分の要望にあった情報や提案をしてくれる	3.0
操作や画面が分かりやすい	3.0
瞬間的な売買のタイミングを逃さず取引できる	3.0
手数料が安い	2.0
商品の品揃えが豊富	3.0
IPOの機会が多い	3.0

期待不確認モデルの場合

	期待	評価	評価-期待
気軽にいつでも相談できる	3.0	3.0	0.0
自分の要望を理解する努力をしている	3.0	3.0	0.0
自分の要望にあった情報や提案をしてくれる	5.0	3.0	-2.0
操作や画面が分かりやすい	3.0	3.0	0.0
瞬間的な売買のタイミングを逃さず取引できる	3.0	3.0	0.0
手数料が安い	2.0	2.0	0.0
商品の品揃えが豊富	3.0	3.0	0.0
IPOの機会が多い	3.0	3.0	0.0

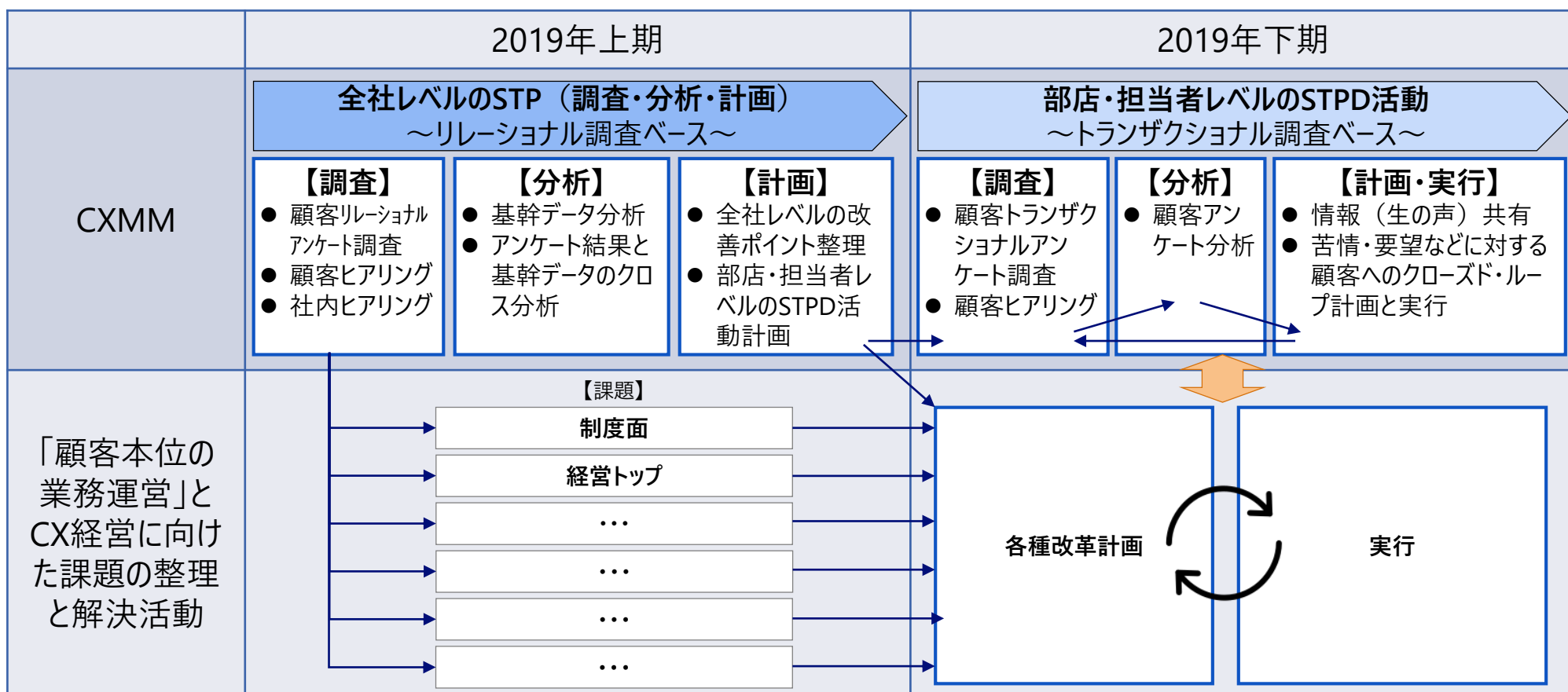
※ランキングを出すだけならこれもOK
 ※しかし、何を改善すべきかを、見誤る可能性がある

※本当に改善すべきポイントはどこかを特定できる
 ※また、顧客毎に期待することの違いも分析できる

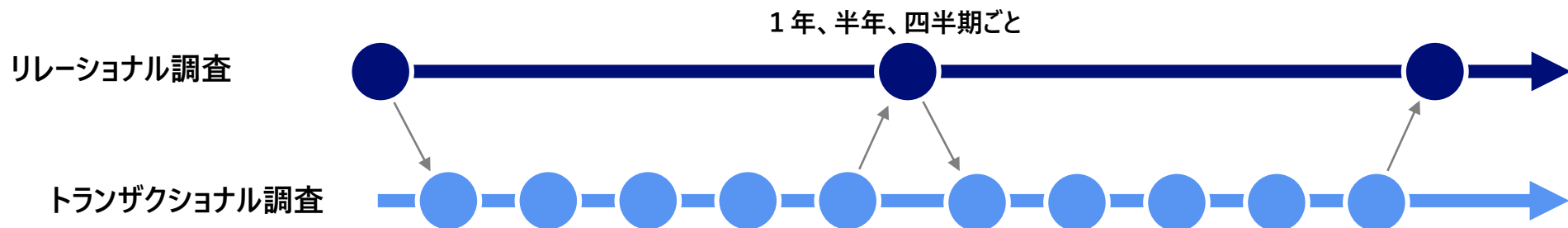
4. CXMMを用いてCX経営の推進を図った事例

CXMMを用いて、某証券会社における「顧客本位の業務運営」とCX経営を目指した取り組み(概要)

- 上期：全社レベルのSTP（See/Think/Plan：調査・分析・計画）を通して「改善ポイントの整理」
- 下期：部店・担当者レベルのSTPD（See/Think/Plan/Do：調査・分析・計画・実行）
 - 支店・担当者レベルの課題抽出のために顧客トランザクショナルアンケート調査を実施
 - 「顧客本位の業務運営」とCX経営に向けた課題を整理し、1つ1つ解決する活動を行う



参考：リレーショナル調査とトランザクショナル調査



リレーショナル調査

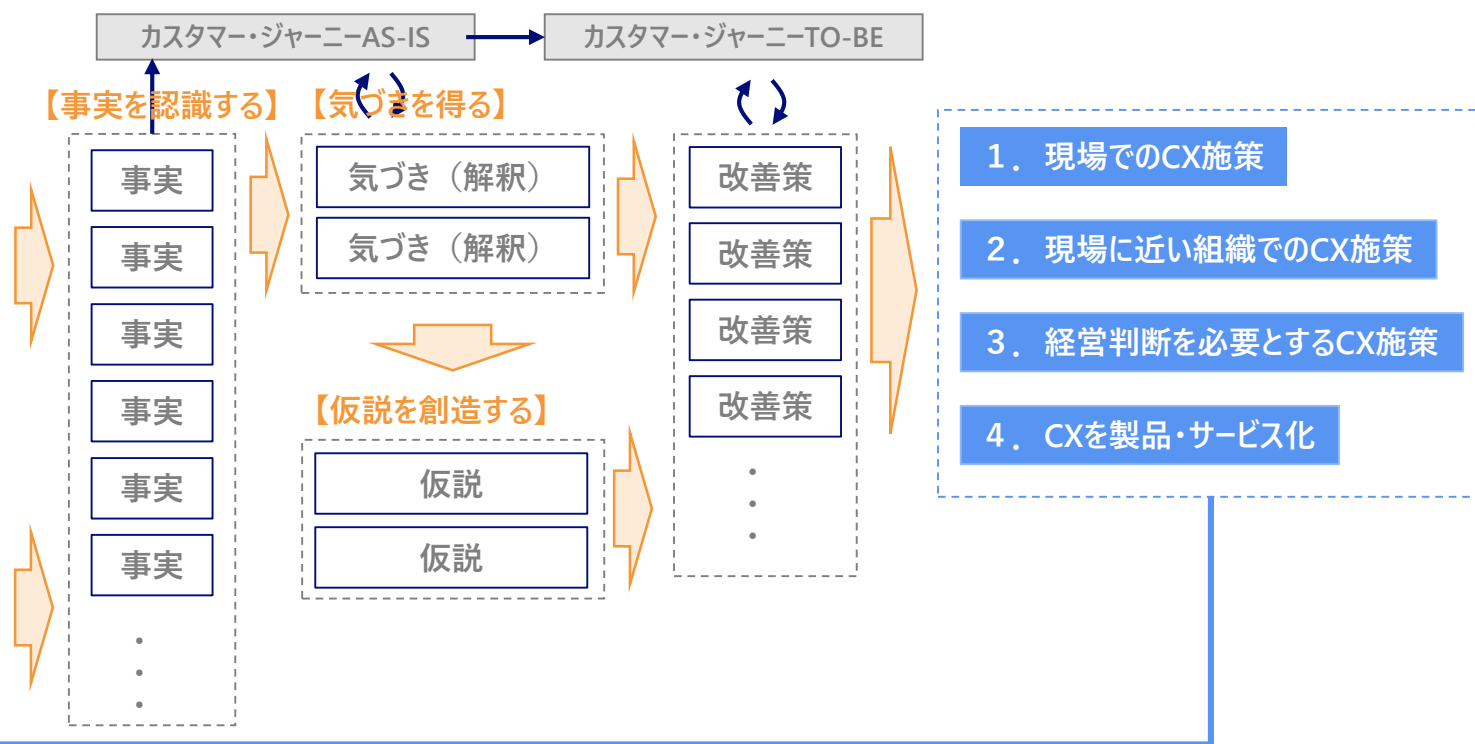
- 会社全体の評価（≒公開用）
- 会社全体の痛点を特定
- 各接点ごとの痛点も特定

他の顧客理解用データ

- CRMデータ、取引データ、コールセンターの応答履歴
- メールなどの問い合わせデータ
- デプス／グループインタビュー、行動観察（エスノグラフィ）

トランザクショナル調査

- 各接点ごとの評価
- 改善策の効果を検証
- 顧客とのコミュニケーション



事例データは公開できないので、代わりにベンチマーク調査結果を用いて解説します

【ベンチマーク調査概要】

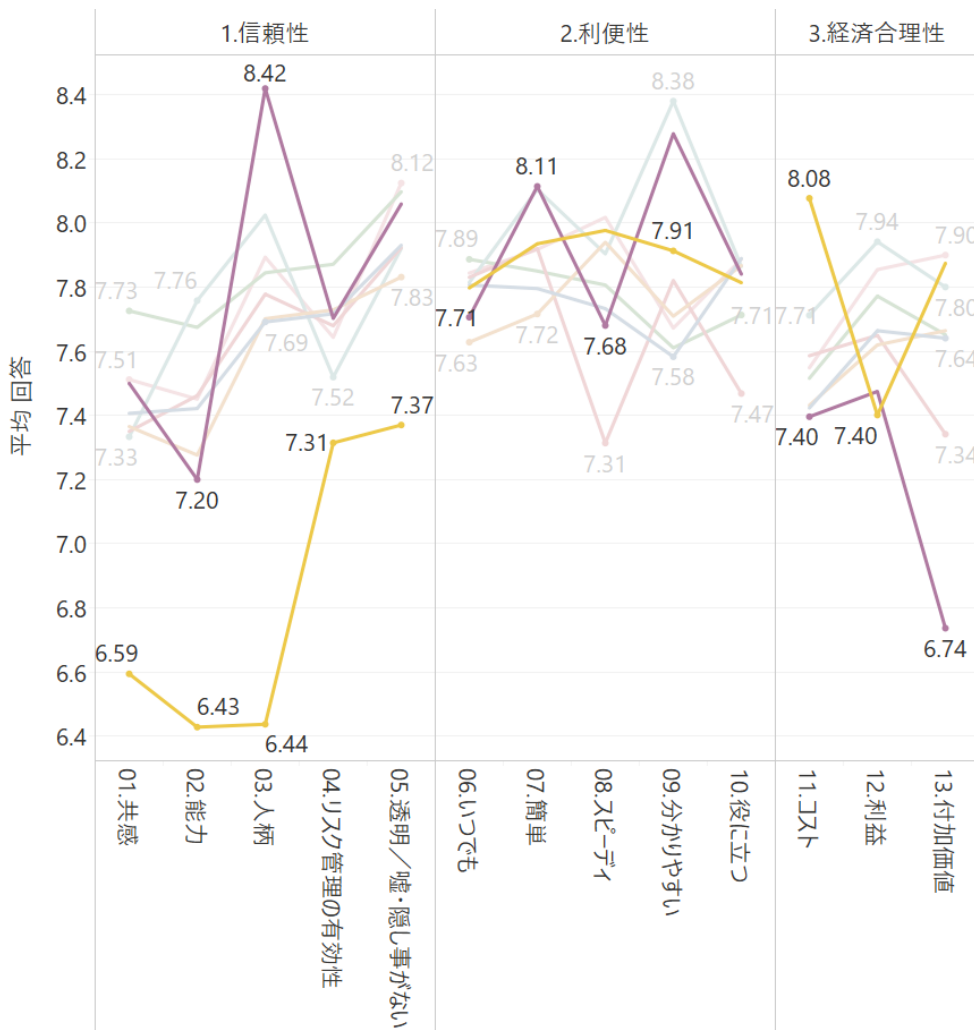
アンケートタイトル	金融機関の商品・サービスに関するアンケート
アンケート形態	インターネットアンケート
実施時期	2019年3月
調査対象者	調査会社に登録しているモニターユーザーの中から以下を条件に抽出 ・ 全国の男女20歳以上の個人（年齢の上限設定なし） ・ リスク性を持つ金融商品※を保有していて、1年以内に売買・取引や金融機関への相談をしている個人投資家
有効回答数	全体12,612人 【内訳】 ● もっとも多くの金融資産を <u>銀行</u> に預けている人 4,196人 ● もっとも多くの金融資産を <u>証券会社</u> に預けている人 8,416人

※リスク性商品：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

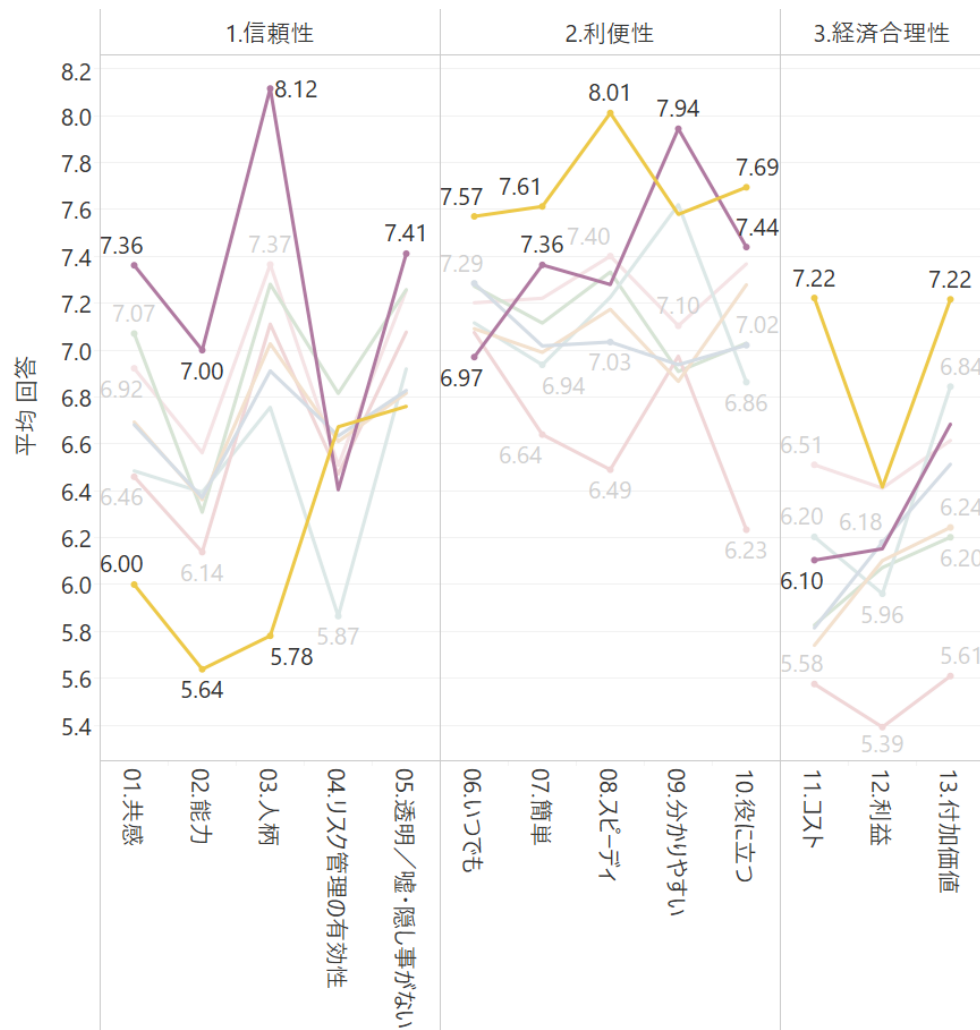
銀行分類別 期待と評価

銀行分類(グループ)
 ■ 01.都市銀行
 ■ 02.地方銀行
 ■ 03.第二地方銀行
 ■ 04.流通系銀行
 ■ 05.信託銀行
 ■ 07.ネット銀行
 ■ 09.信用金庫
 ■ その他

期待



評価

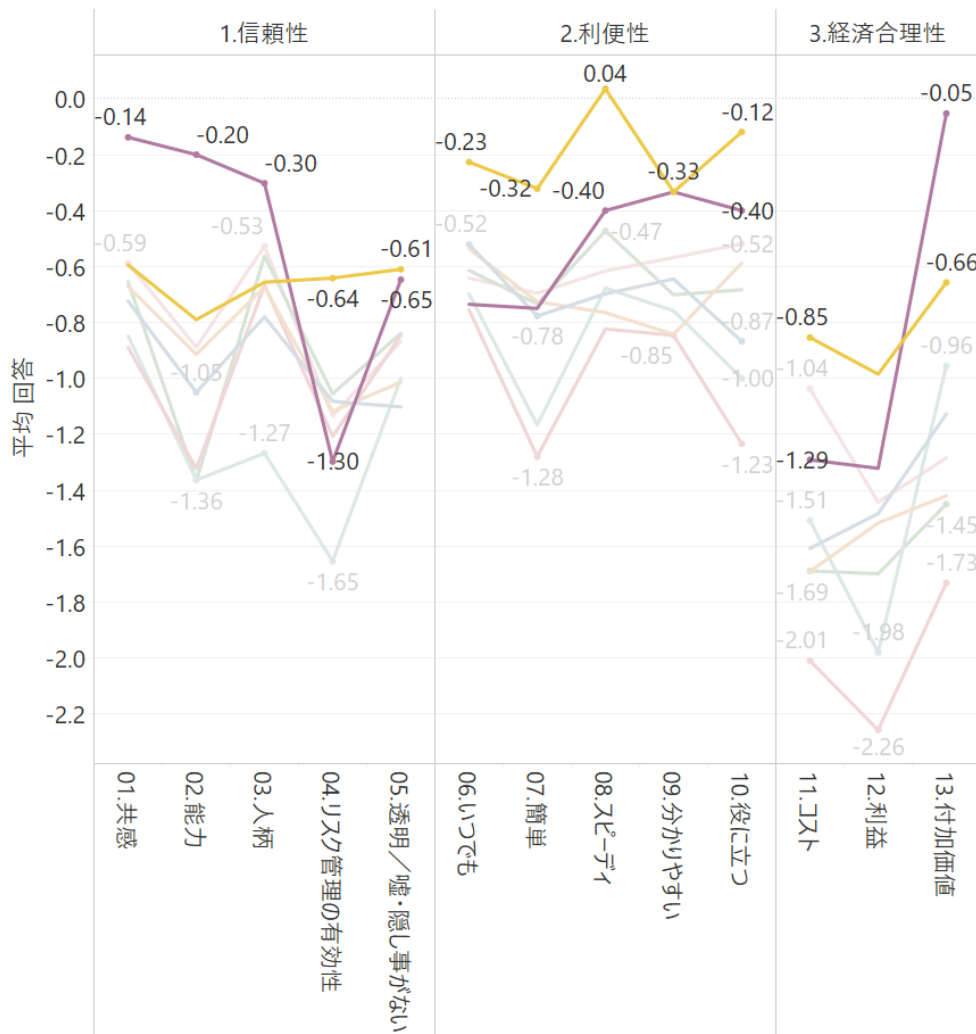


銀行分類別 評価-期待 と CX指標との相関係数

銀行分類 (グループ)

- 01.都市銀行
- 02.地方銀行
- 03.第二地方銀行
- 04.流通系銀行
- 05.信託銀行
- 07.ネット銀行
- 09.信用金庫
- その他

評価-期待



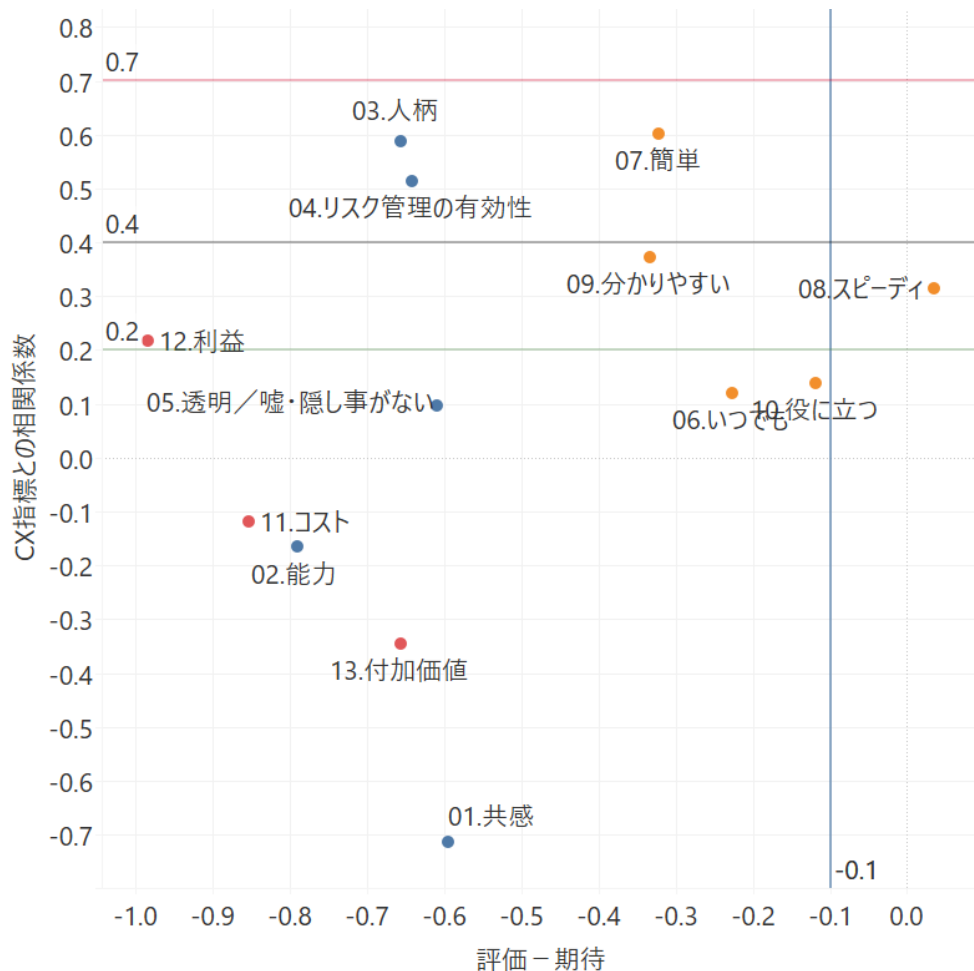
CX指標との相関係数



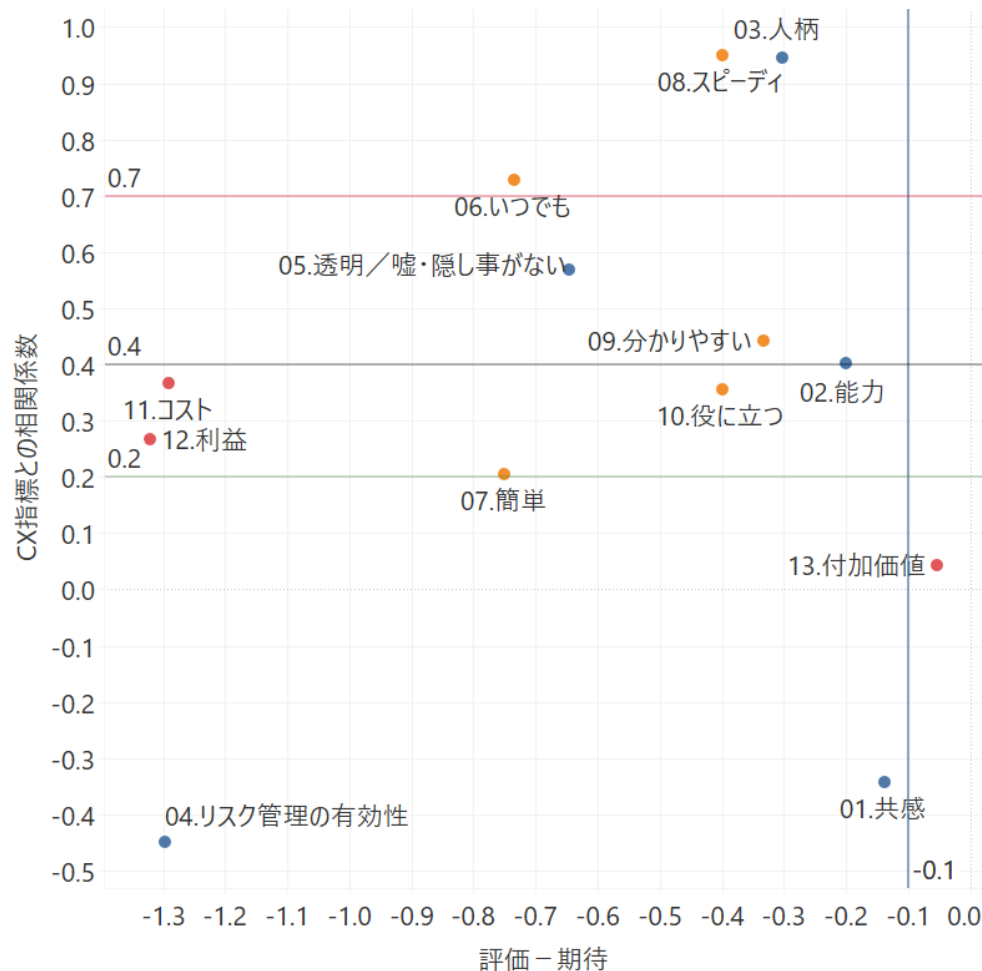
銀行分類別 評価-期待 × CX指標との相関係数

質問 大分類
 ■ 1.信頼性
 ■ 2.利便性
 ■ 3.経済合理性

ネット銀行



信用金庫



The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!