

# 「見えない」顧客の捉え方

リモート・チャネルを利用する顧客は銀行からは顔が見えない。コストとのジレンマから提供すべきサービスの内容・水準の見極めも難しい。コストを抑えつつ、「見えない」顧客のニーズを捉えるには、オンラインを軸にリモート・チャネルでの提供サービスを再構築することが一助となる。

## クロス・チャネル化する顧客行動

銀行によるマルチ・チャネルでの金融サービス提供が浸透した結果、顧客がチャネルを使い分けながら、意思決定を行うことも一般的になってきた。例えば、「オンラインで商品の基礎情報を調査 支店で行員と相談 後日疑問が生じて、コール・センターに確認 オンラインでもう一度他社商品と比較 支店で申し込み」という具合である。

こうした顧客行動に対し、銀行は、全てのチャネルで顧客のプロファイル情報、コンタクト履歴を共有することで、顧客がその都度始めから行員に説明しなければならない事態を回避したり、それぞれのチャネルで顧客が望む情報を隈なく提供し、不必要な照会の手間をなくす必要がある<sup>1)</sup>。しかし、全てのニーズに応えようとすると、銀行はコストとのジレンマに悩まされることとなる。特にリモート・チャネルでは顧客の顔が直接「見えない」ため、提供す

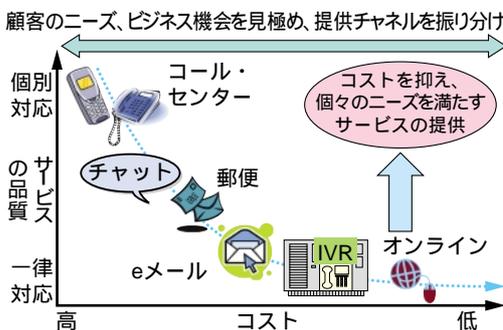
べきサービスの内容、適切な手段が見極めづらい(図表1)。個別対応を重んじるあまり、コール・センターに人員を多く割くと、人件費も嵩む。オンラインによるサービスは低コストであるものの、コメント入力やクリック等顧客にかなりの手間を強いる。

本稿ではリモート・チャネルでのサービス提供コストを抑えつつ、こうした「見えない」顧客の行動・ニーズをいかに効率良く捉えるか、欧州の銀行の事例、ベンダーの提供サービスを交えつつ解説したい。

## オンラインの課題とソリューション

提供側にとってオンラインは低コストのサービス提供手段ではあるが、画面での項目の配置・カテゴリー化次第で機能が大きく変わる、使い勝手が顧客のITリテラシーに左右される、顧客が困ったときのサポートが十分でない、などセルフ・サービスチャネル故の欠点がある。特に については、コール・センター、支店等人手を介したコストの高いチャネルの利用増につながってしまうため、銀行にとっても当初期待していたコスト効果が十分得られないなどの問題を残す。これに対し、英国のネーションワイド<sup>2)</sup>ではコール・センターのナレッジ・ベースをオンラインでのFAQ対応に活用することで、照会対応の効率を高めている。同社のホームページでは顧客の検索入力に対し、別途構築した検索データベースから関連性の高い質問・回答リストを検索結果として直接

図表1 リモート・チャネルでのサービスの品質とコスト



(出所) RightNow資料を元にNRIヨーロッパ作成

### Writer's Profile



池田 雅史  
Masashi Ikeda

NRIヨーロッパ  
副主任研究員

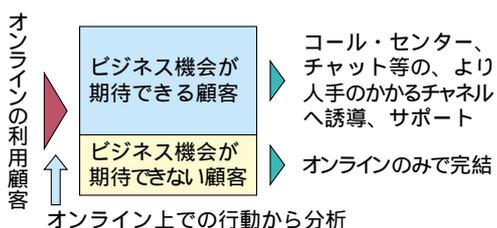
専門はリテール金融  
マーケット調査  
focus@nri.co.jp

表示する。ここでは同種の関心を持つ人が参考にした回答・コメントも表示することで顧客が知りたい回答に辿りつく手間を大幅に削減している。この結果、同社ではオンラインでの照会のうち、98.4%を同チャネルのみで完結させている。これは、単純なサービスについてはできるだけオンラインで完結させる試みと言える。

リモート・チャネルにアクセスする顧客には「冷やかし」も多い。顧客サポートのため、チャット機能やコール・センターへのアクセスを余りに容易にすると孤独な顧客の格好の餌食となる。CRMベンダーであるライトナウ社<sup>3)</sup>では、オンライン上での行動からビジネス機会が期待できる顧客をリアルタイムで見出し、当該顧客に対してのみチャットやコール・センターなどコストのかかるチャネルへ誘導するソリューションを提供している。例えば、商品購入の画面は往々にして入力項目が多く、ストレスから顧客が入力をあきらめてしまうことがままある。同ソリューションは顧客が過去に閲覧したページの順序、特定のボタンのクリック回数などから本当に購入可能性が高いと判断できる顧客にはヘルプ・チャットの勧誘画面を表示する。チャットによるサポートにより、フォーム入力完結率が20%向上した例もある。これは「冷やかし」顧客はオンラインのみでせき止め、ビジネス機会が期待できる顧客のみコール・センター等のより人手のかかるチャネルへ誘導する仕組みである（図表2）。

以上の2つはリモート・チャネルでの提供サービスを現在あるソリューションで効率化

図表2 ビジネス機会に応じたオンライン顧客の誘導



（出所）NRIヨーロッパ作成

を図る事例であった。最後に、テスト段階ながら、定型化されていない商品をオンライン上でできるだけ円滑に提供しようとする試みを紹介する。フランスのソシエテ・ジェネラル銀行では支店を髣髴させるコミュニケーションをオンライン上で演出することで、顧客により納得感のある住宅ローンの提供を行おうとしている。ここではAI（人工知能）技術をフル活用する。専用ホームページにはアニメーションによる「バーチャル行員（行員名は「ソレーヌ」）」を配し、顧客とはナチュラル・ランゲージ・ダイアログを図る<sup>4)</sup>。同「行員」は顧客に「肉声」で語りかけるだけでなく、データベースに蓄積された顧客の属性情報（年齢、嗜好等）に基づき、顧客に合わせ言い回しや質問の順番、更には声のトーンや表情も変えると言う。商品提案だけではなく、顧客の返済能力に問題があると判断した場合には、丁寧に断った上で、プランを練り直すなど、生身の行員さながらの対話を目指す。これは人手を介さざるを得なかった金融商品の提供をバーチャルな世界でのみ完結させようとする試みと言える。

### 求められる提供サービスの最適化

日本の銀行においてもリモート・チャネルでのサービス内容、提供手段の棲み分け、コスト配分については折り合いを模索しているところではなからうか。これはオンラインが後発のチャネルであるが故、リモート・チャネルでの提供サービスを、コール・センター等人手を介したチャネルを軸に構築していることにもよる。インバウンドに対するセールス積極化によりコストの高いコール・センターの収益化を目指す方法もあるが、「見えない」顧客のニーズをより効率的に捉えるには、オンラインを軸にリモート・チャネルでのサービスを再構築し、期待されるニーズ・ビジネス機会に応じて人手を介したチャネルへ誘導するループを生み出すことが一助となる。

#### NOTE

1) EFMA (European Financial Management & Marketing Association) が昨年、キャップジェミニ、INGグループと共同で行ったアンケート調査によると、全てのチャネルで顧客情報を統合・共有化できているのは3分の1程度に留まる（対象は欧州を中心とする41の主要銀行）。

2) ネーションワイドについては金融ITフォーカス12月号「欧州金融機関に見る顧客本位マーケティングの実践」でも紹介。同社は英国ビルディング・ソサエティ（住宅金融組合）の最大手である。総資産は約1,100億ポンド（約24兆円）。

3) 同社は、1997年の設立で1,700超の顧客を持つ。ネーションワイドのFAQソリューションも同社が提供。

4) キャラクターのデザイン、グラフィック作成はフランスの「As An Angel」社が担当。