

第10回 サービスチャネルの デジタイゼーションと顧客支援2.0

前回、前々回で、内部事務のデジタル化、社内コミュニケーションのデジタル化を取りあげた。今回は、金融機関の外へ向けたサービス提供チャネルのデジタル化と、それに伴う顧客支援ビジネスや組織の変革（顧客支援2.0）について解説する。

山口 省蔵

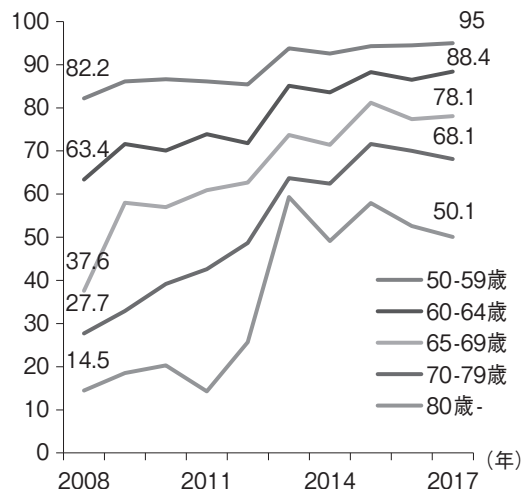
1 取引チャネルのデジタル化

(1) デジタルチャネルは単独ではなく人的ベースと併用
ネットバンクの台頭により従来型の金融機関のリテール業務の縮小を予想する向きもあるが、そう単純ではない。金融機関と顧客を繋ぐ「取引チャネル」のデジタル化は進むと思われるが、取引チャネルのデジタル化の推進にも対人営業は必要であり、そうしたデジタルチャネルをどのようを使うかというより戦略的な提案においては、対人営業がより重要となる。デジタルベースと人的ベースのどちらかではなく、両方をうまく組み合わせる必要がある。

(2) シニアのインターネット活用は7割

インターネットバンキング、スマホバンキングへの顧客誘

図表1 高齢者のインターネット利用状況 (%)



出典：総務省『平成29年通信利用動向調査報告書（世帯編）』より金融庁作成

導については、以前にも、企業の効率化支援に絡めて、その必要性を説いた。地域金融機関におけるインターネットバンキングの利用率の低さは、顧客である高齢者のITリテラシーの低さをその背景とみる向きが多い。だが、そもそも、多くの金融機関において、デジタルチャネルへの顧客誘導に積極性が足りない。

図表1をみれば分かるが、

80歳以上でも半数がインターネットを利用している。70歳〜78歳では7割近くが利用している。顧客は、「インターネットを利用してはいるが、インターネットバンキングを利用していない」ということである。慣れない取引については、心理的ハードルが高い。インターネットバンキングも、最初の一步となる操作方法は対人営業でサポートすべきだ。

(3) 顧客と職員の成長

デジタルチャネルの利用については、「来店の手間を減らなくて済む」という顧客のメリットもあるが、「店頭で紙ベースでの依頼書処理しなくても済む」金融機関のメリットも大きい。顧客に、デジタルベースでの金融オペレーションをやってもらうことで、営業店の事務はなくなる。

最初は、「こういうふうに操作してください」というサポートをしていた職員の仕事も、顧客が操作に慣れるに従ってなくなるだろう。しかし、それは仕事がなくなるのではなく、変わるということだ。顧客の課題が、デジタルチャネルを使った「金融取引のやり方」ではなく、「どういった金融取引をするか」というより戦略的な意思決定に変わる。これに伴い、金融機関職員が行うべきサポートもより高次のものに移っていく。

最初は、金融取引の画面について説明していた職員が、顧客の財務状況が一覧できる画面をみながら、顧客のニーズを確認するようになる。その上で、顧客に金融商品の比較ができる画面を見せて、メリット・デメリットを説明する、といったものになる。

金融機関職員に求められるスキルも、顧客のリテラシーとともに当然変わっていく。それは「顧客とともに成長する」ということである。従来どおりの仕事を守りたいがために、顧客の成長を抑制し、自らの成長も放棄する金融機関は、おそらく生き残れないだろう。

2 顧客支援2.0とは

(1) デジタルライゼーションが導く新たな顧客支援

金融機関が提供するサービスは、デジタルライゼーションとともに、従来型の金融サー

ビス超えて拡大していく。以前に説明した金融EDI等の企業の事務効率化支援もその一例である。金融機関の潜在的な資源として特に注目すべきは、取引先とのネットワークである。金融機関の持つネットワークを活用したサービスの典型は、ビジネスマッチングや事業承継・M&A支援等の事業者支援であろう。

現在、事業者支援は専門性が高いとの捉え方から、本部の担当部署が個別に対応しているケースが多い。しかし、

本部の専門部署も、本当の意味での専門性が必要な場合は、弁護士や会計士などの専門家を活用している。営業店の現場が直接専門家を活用できる体制を作ることが可能だ。また、営業店の職員の成長を考えた場合、単に本部に繋ぐ仕事にとどまらず、自ら顧客にソリューションを提供する経験を積むことがプラスになる。

本部専門部署が個別に対応する顧客支援が「顧客支援1.0」なら、営業店の現場全体で展開する顧客支援は、ステージが一段階上がった「顧客支援2.0」になる。デジタルライゼーションによって、取引を執行すること自体の付加価値が下がれば、顧客毎の事情に沿ったサービスの提案がより重要になる。その提案の選択は、顧客に直に接している営業店の職員が行うことが合理的である。

顧客支援においては、「A」という状況の顧客にBというソリューションを提案したらどうなったか」という各店の具体的な事例こそが役に立つ情報になる。したがって、サービスを提案する営業店の職員が、そうした具体的な事例情報を参照できる必要がある。(前回説明した社内SNSなどの活用)。その中から、自らの顧客の状況に近い事例を

参考に提案をしてみる。それでうまくいかなければ、他の事例のパターンを試してみる。そうしたチャレンジの繰り返しだが、現場の担当者の課題解決能力を向上させていく。

(2) サービス内容を柔軟に決められる組織への変化を

前回、ピラミッド型組織は、階層による圧力によって組織全体に統制をかけやすい一方で、現場が個別に判断して対応することが苦手であるほか、ラインをまたいだ（所属を越えた）横の連携が苦手であることを説明した。

すなわち、従来型の金融機関組織は、顧客支援2・0に向いていない。デジタルイノベーションの進展によって従来型の一律のサービスが機械に移行し、顧客に個別性の強いサービスを提供していく方向にある以上、金融機関も、現場がサービス内容を柔軟に決

定できるセルフマネジメント型の組織に変わっていく必要がある。

セルフマネジメント型を志向する組織では、ITを活用して情報を横で共有することで、現場が判断するために必要な情報を確保している。さらに、階層を経ることに指示が細かくなりがちであることから、階層そのものを減らすことにより、現場の裁量の余地を広げている。

また、予算やノルマといった定量的な目標（これらはピラミッド型の組織では有効な統制手段であった）を軽減することで、本来の組織の理念を行動判断の基準に据え直している。デジタルイノベーションを進めることは、金融機関のビジネスと組織の変革（デジタルトランスフォーメーション）を進めることにつながるのである。

3 顧客支援サービスを提供するデジタルチャネル

ビジネスマッチングなどの事業者支援サービスも、デジタルチャネルによって提供されるようになってきた。その一例として、Big Advanceを取り上げたい。

(1) Big Advance

ココペリが構築したBig Advanceは、金融機関が取引先企業に提供するクラウドサービスだ。サービスの構築はココペリが行っているが、サービスの提供主体は金融機関であり、ユーザーは金融機関の取引先企業である。企業は、WebページからIDとパスワードを入力してBig Advanceに入り、様々なサービスを活用できる。企業にとつてのコストは月額3000円である。これは、ココペリと金融機関でレベニ

ューシェアすることになっている。すなわち、このサービスは、金融機関の収入源になる。サブスクリプション型なので、利用する取引先企業が増えていけば、定常収入が積み上がっていく。Big Advanceには、いろいろなサービスが実装されているが、注目すべきは同サービスを提供する金融機関が連携して対応する「ビジネスマッチング機能」である。

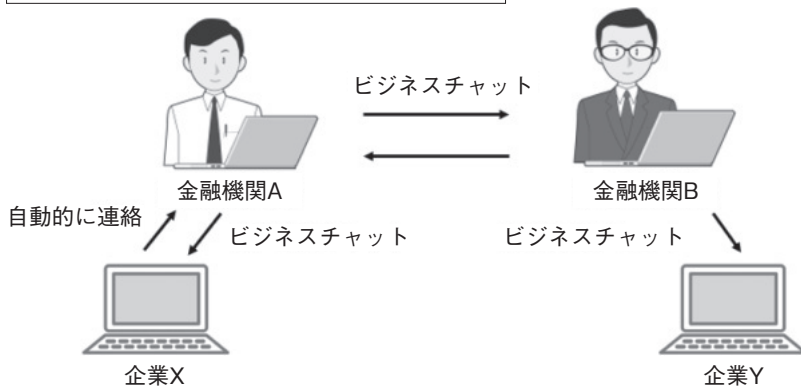
Big Advanceを利用している企業は、Big Advanceの中に、自社を紹介するページを作成し、主な製品やサービス、自社の課題などを書いていく。

そのページに「商談希望ボタン」がある。他の利用企業が、この「商談希望ボタン」を押すと、商談が申込みされる。これにより商談が実施される率は80%程度とのことだ。

いきなり、知らない企業が

図表2 Big Advance「ビジネスマッチング」機能のフロー

企業Xが企業Yの「商談申込み」ボタンを押すと



ら電話やメールで商談のアポがきても、簡単には対応しないのが普通であることを考えると、商談を申し込んで受けてもらえる比率が80%というのは驚異的な高さだ。この商談

実施率の高さは、企業の間には金融機関が入るからである。手順としては、以下のとおり。①「商談希望」ボタンが押された情報は、まず、希望した企業の取引先金融機関に

伝わる。取引先金融機関は、商談を希望した自分の取引先企業が、どうしてその対象企業と商談したかについての背景等について確認する。②次に、「商談を希望した企業の金融機関」が「対象となる企業の金融機関」に連絡し、希望を寄せた企業の内容や希望の背景等について伝える。③話を聞いた金融機関が自分の取引先である対象企業に説明をする。対象企業は、自分の取

引金融機関経由の商談オフアーなので、「まあ、話を聞いてみるか」ということになるわけである。そして、以上のやり取りは、Big Advanceが提供するビジネスチャットで行われる(図表2参照)。

ビジネスチャットは、前回の説明したとおり、場所と時間の制約がなく、気やすくおしゃべりのようなやり取りができると同時に、記録された内容を後から確認できるものである。取引先との間でビジネスチャットを活用することは、金融機関が外に向かって新たなコミュニケーションチャネルを開くことになる。これだけでも、金融機関の営業スタイルを大きく変えるツールになる。

能は、顧客である企業が起点となり、自動的に金融機関どうしを連携させていく仕組みになっている。このため、現場どうしの横の連携が苦手な従来型組織の金融機関にもメリットはある。しかし、このようなサービスを企業にうまく使ってもらうためには、活用事例を営業店の担当者が幅広く共有した上で、企業に提案していくアプローチが必要になる。横の情報共有と現場の柔軟な裁量が確保できるセルフマネジメント型の組織の方がうまくいくはずである。

新たなツールを活用し、新たなビジネスを展開する以上、組織を変え、職員の意識を変えて、それに対応していかなければ、十分な成果は得られないであろう。

(株式会社金融経営研究所
代表取締役所長)