

次世代の金融コンタクトセンター

富田悦生



最近、金融機関と付き合う顧客は、自らの判断で取引金融機関や購入商品を選ぶようになってきた。一方、金融機関側では、銀行への証券仲介業の解禁や保険窓販の全面解禁などの規制緩和を控え、金融機関同士だけでなく異業種も含めた提携・グループ化の動きが活発化している。

このような変化に伴い、金融機関と顧客の接点は変わりつつある。金融機関には、「あらゆる顧客接点をマネジメントできること」と「組織として顧客接点から知恵を生み出す仕組みがあること」が求められている。

金融機関のコンタクトセンターに求められる役割も変わりつつある。コンタクトセンターの戦略的な位置づけを見直す動きが出始めている。今後、金融機関のコンタクトセンターは、「サービスレベルの統合管理」と「有機的な情報・ナレッジの連携」を実現することで、対面営業チャネルや他社のコンタクトセンターとのコラボレーション（協働）を促進し、企業グループの顧客対応力を高める役割を担うネットワーク型へと進化する。

I 激変する金融業界の事業環境

1 変わり始めた顧客の購買行動

これまで金融機関の顧客の多くは、金融機関の店頭で、または営業担当者からの電話や訪問を通じて、商品を購入してきた。顧客にとって金融商品は目に見えない、わかりにくい商品であり、購入に当たっては専門家のアドバイスが必要であった。そのため、信頼できる金融機関の営業担当者に勧められた商品を購入することが半ば常識であった。

しかし、昨今の金融危機により、金融機関の倒産や買収が日常化するに従い、顧客自らが、取引する金融機関を選別するようになってきた。また、購入する金融商品を検討する際にも、インターネットを駆使して自ら情報を収集することが当たり前になりつつある。インターネット上の比較サイトで自動車保険の見積もりを自分で行って購入商品を選ぶ、あるいはネット証券に口座を開設して株式の売買を行うといった行動をとる顧客の増加が、それを物語っている。

このような傾向は、今後ますます高まっていくことが想像される。2005年4月に予定されているペイオフの解禁や、日本版401k（確定拠出型年金）を導入する企業の増加が、投資に対する自己責任意識の醸成を後押しするだろう。

金融機関は、営業担当者の対応が熱心で良かったから商品を買いましたという“簡単な”顧客から、取引する金融機関や購入する商品は自分で選びたいという自分なりの価値基準を持った“賢い”顧客へと、ビジネスの相手を広げなければならない。

2 規制緩和の進展により加速する 提携・グループ化

一方、規制緩和の進展により、金融業界の競争環境はさらなる激化の様相を呈している。すでに段階的に規制緩和が進展し、生損保の相互乗り入れ、および銀行における保険商品（年金商品など）や投資信託の販売が実現している。

しかし、今後3年間の規制緩和は、金融業界にとって、これまでにない極めて大きなインパクトを与えるものになると思われる。特に、以下の2つの法規制変更が大きい。

第1は証券仲介業の解禁である。すでに今年4月に施行され、各証券会社は税理士やフィナンシャルプランナーなどを証券仲介事業者として登録し、新規チャネルを増やしている。12月には、銀行への解禁が予定されている。銀行にとっては、投資信託の販売実績を踏まえると、手数料収入拡大の契機となる可能性がある。また、証券会社にとっては、投資家の裾野拡大と強力な販売チャネル網の拡大という意味で、非常に大きなインパクトがあることが想定される。

第2は銀行への保険窓口販売の全面解禁である。現在、3年後の実現を目処に金融審議会が検討が進められている。法案が成立すると、医療保険などの第3分野保険や自動車保険の銀行での販売が実現する。銀行にとっては、証券仲介と同じく、新たな手数料収入拡大の契機となる。しかし、保険会社にとっては、既存の営業職員や代理店チャネルの弱体化をもたらす可能性があり、保険業界のパラダイムシフトを引き起こす可能性も高い。

このような法規制の変更により、金融機関は今まで自社チャネルではアクセスできな

った顧客との接点を持つことができるようになる。そのため、金融業界では異業種も含めた提携・グループ化の動きが盛んになっている。この動きは今後、ますます活発化することが想定される。現在、金融機関にとっては、自社にとって優良な外部チャネルをいかに拡大するかが競争の軸になっているといえるだろう。

II 変貌する顧客と金融機関の接点

このような環境変化を受けて、今後、金融機関と顧客の接点は大きく変貌していくことが想定される。

1 チャネル・取引形態の選択肢の増加

顧客にとって、金融機関との取引チャネルが広がることは、利便性の大幅な向上という点で極めて大きな変化である。

これまで顧客は、生命保険や株式などを購入する際は、それぞれの業態の金融機関から購入しなければならなかった。

今後は、銀行の支店やコールセンターなどでも保険商品や株式を購入できるようになり、まさにワンストップサービスが実現する。昨今の銀行支店窓口の時間延長、コールセンターやATM（現金自動預け払い機）の24時間化、ネット証券・ネットバンキングの使い勝手の向上などの動向も併せて考えると、顧客は自分にとって都合の良い、使い勝手の良いチャネルで、好きな時間に金融商品を選べるようになるだろう。

さらに、ユビキタスネットワーク化の進展により、顧客はこれまでになかったチャネ

ル、取引形態で金融商品を購入できるようになるかもしれない。情報家電の普及により、テレビ電話を使ったコンサルティングサービスなどが、金融商品の購入に際しても威力を発揮する可能性がある。また、すでに消費財の購買行動に見られるような、ネットコミュニティでのユーザー同士の情報交換の活発化、顧客参加型の商品開発といったことも起こり得る可能性がある。

2 求められる顧客対応の質の向上

金融機関にとっては、新たな顧客層を獲得できるという点で、ビジネスチャンスが拡大しつつあるともいえるが、必ずしも手放して喜べるものではない。

販売チャネル、販売方法の幅が広がる状況にあって、顧客対応の質も維持・向上させなければ、顧客に選ばれる金融機関にはなれない。そのため、少なくとも以下の3点への対応が求められる。

第1点は、外部チャネルのマネジメント力の強化である。これまで多くの金融機関は、自前で販売チャネルを構築してきた。銀行であれば支店、生命保険会社であれば営業職員がメインチャネルである。これらのチャネルは、各金融機関が時間をかけて構築してきた内部チャネルである。

しかし、今後は外部チャネルが一気に増加する。たとえば、営業社員が1000人程度で、全国に80支店程度の営業網を持つ中堅証券会社が複数の地方銀行と提携すると、営業網が一気に倍増することもあり得る。さらに、大手損害保険会社と提携すれば、5～7万店の代理店網が構築できることになる。

これは自前チャネルを軽く凌ぐ量の外部チ

チャンネルを抱えることを意味している。内部チャンネルと同様に外部チャンネルを機能させることができないければ、チャンネルの増加は何も意味をなさない。

第2点は、個人情報管理、コンプライアンス（法令順守）の徹底である。外部チャンネルの増加とともに、個人情報管理やコンプライアンスの一層の強化が求められる。

特に、金融機関は他業界と比較しても、取扱商品の特性からプライバシー情報の量が極めて多い。昨今、数多く取り沙汰されている顧客情報流出問題が金融機関で生じると、信用の失墜は著しい。個人情報管理の失敗は、事業そのものの存続を危うくする。

同時にコンプライアンスも大きな問題となる。たとえば外部チャンネルが引き起こした問題でも、顧客から見ると自社の販売店である。「当社の代理店の問題で…」という言い訳は通用しない。自前チャンネル以上にコンプライアンスに注意しなければ、ブランド価値の失墜を招くことになる。

第3点は、顧客理解力の向上である。顧客にとって利便性が増すということは、乗り換えもたやすいことを意味している。金融機関は、さまざまな顧客接点を通じて商品を購入する“賢い顧客”をつかみ続けなければならない。

顧客の求める商品やサービスを提供できない金融機関は退場を迫られる。

3 金融機関生き残りの条件

以上をまとめると、金融機関が生き残っていくための条件として、次の2点が浮かび上がる。

第1の条件は、「あらゆる顧客接点をマネ

ジメントできること」である。

これは、企業として、顧客獲得、リスク管理の両方の視点から外部チャンネルを管理し、有効に使いこなす能力を持っていることを意味する。他金融機関と優良代理店の獲得競争が激化するなかで、優良な代理店を囲い込んでいくための必須条件である。

第2の条件は、「組織として顧客接点から知恵を生み出す仕組みがあること」である。

これは、組織として、さまざまな顧客接点で得られる顧客情報を理解し、さらにサービス内容や品質の向上という形で、顧客に還元し続ける能力を持っていることを意味する。“賢い顧客”をつかみ続けるための必須条件である。

III 金融機関のコンタクトセンターの潮流

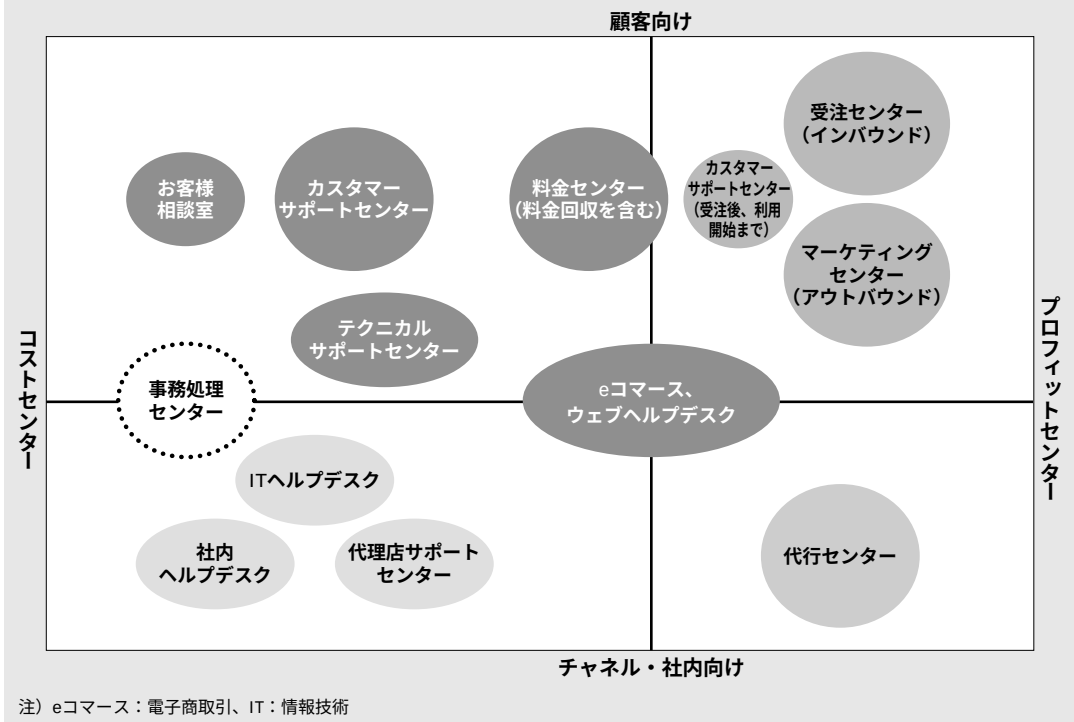
1 戦略的重要性を増す金融機関のコンタクトセンター

このような状況下、金融機関におけるコールセンターの位置づけが変わりつつある。

コールセンターといっても、顧客向けの受注センター（インバウンド）、マーケティングセンター（アウトバウンド）、カスタマーサポートセンターや、チャンネル・社内向けのヘルプデスクなど、タイプはさまざまである（次ページの図1）。

金融機関の多くは、顧客向けのカスタマーサポートセンターと、チャンネル・社内向けのヘルプデスクを有している。ヘルプデスクは、直接的に顧客対応を行うものではないが、チャンネルを支援することにより、結果として全社の顧客対応力の強化につながるもの

図1 コールセンターのタイプ



である。

金融機関は、企業の顧客対応力を向上するうえで、コールセンターの果たす役割とポテンシャルの大きさを認識し始めた。コールセンターは、一部の顧客の電話問い合わせに対応だけの部署から、顧客とのあらゆるコンタクト（接触）を統合したコンタクトセンターへと変わりつつある。

最近では、多くの金融機関が自社戦略におけるコンタクトセンターの役割の見直しを行い、コンタクトセンターの再編・統合に取り組みつつある。

2 主流は補完型コンタクトセンター

現在、金融機関のコンタクトセンターの多くは補完型である。補完型コンタクトセンタ

ーとは、コンタクトセンターの役割を主に対面営業チャネルのサポートに置いているものである。

代表的な例は、総合証券会社のコンタクトセンターである。総合証券会社では、支店の営業担当者にはできるだけ大口顧客への営業をさせたいと考えている。そのため、小口顧客はなるべくコンタクトセンターに誘導している。コンタクトセンターの主な役割は営業担当者の業務負荷の軽減にある。

金融機関のコンタクトセンターに補完型が多い理由は、その歴史的背景にある。コンタクトセンターは苦情受付センターを母体に発展したケースが多い。現場営業第一の文化が築かれている伝統的な金融機関では、コンタクトセンターは日の当たらない、つらい仕事を行う部門であった。最近ではこのような文

化は薄らいでいるが、経営層にはコンタクトセンターの重要性に関する認識は弱い。補完型コンタクトセンターは、その役割と組織内部での位置づけを考えると、ビジネスプロセスのコアにはなりきれない。

3 司令塔型コンタクトセンターの出現

しかし、金融機関においても新しい戦略的役割を持った司令塔型のコンタクトセンターが出現し始めている。

司令塔型コンタクトセンターとは、コンタクトセンターが対面営業チャネルに指示を出すことで、対面営業チャネルをコントロールする役割を持つものである。主に保守・サービス業などのサポートセンターによく見られる。優秀なベテラン社員をコンタクトセンターに配置して、故障パターンや修理ノウハウなどのナレッジを蓄積し、現場のサポートスタッフに懇切丁寧に顧客対応方法を指示している。

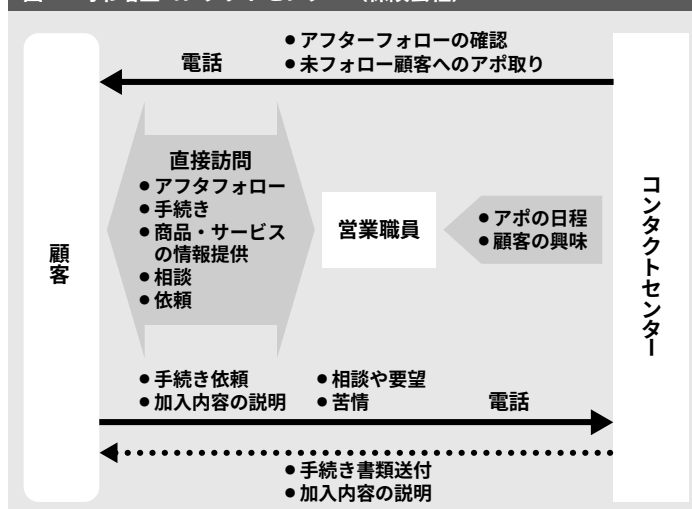
金融機関では、大手銀行が中小企業の開拓をコールセンターで行い、支店の営業社員に訪問指示を出すことに取り組んでいる。また、大手生命保険会社が解約防止のために、未フォローの既契約者に対するアポ取りをコンタクトセンターで行い、営業職員に訪問を指示している（図2）。

ただし、司令塔型コンタクトセンターには以下の2点で顧客に対して提供できる価値に限界がある。

第1に、製造業の修理業務や大手生命保険会社の契約保全のように、ある程度パターン化できる業務に限られる。

第2に、自社にとってコントロールしやすい

図2 司令塔型コンタクトセンター（保険会社）



い対面営業チャネルに限られる。

司令塔型コンタクトセンターは、定型業務の効率化に威力を発揮するが、金融機関が生き残りの条件を満たすための戦略ツールとしては不十分である。

IV 次世代の金融コンタクトセンター

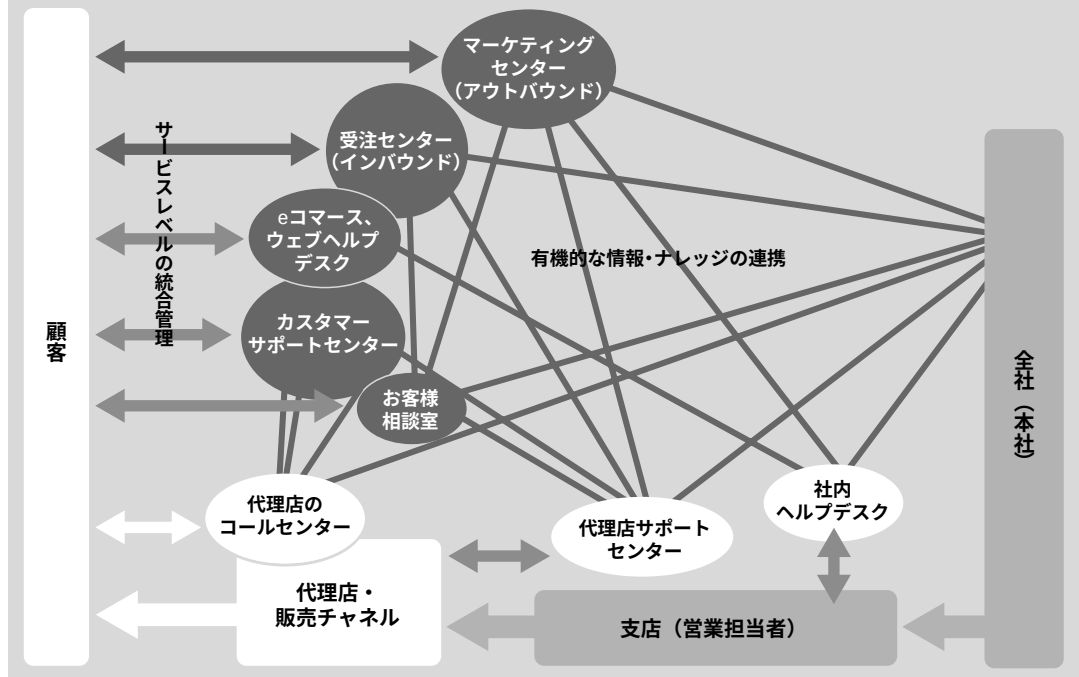
司令塔型コンタクトセンターを超える次世代の金融コンタクトセンターとは、どのような姿であろうか。

1 高い付加価値を生み出すコラボレーション

繰り返しになるが、これからの金融機関は、「あらゆる顧客接点をマネジメントできること」と、「組織として顧客接点から知恵を生み出す仕組みがあること」の両方の条件を満たす必要がある。

この2点に寄与するコンタクトセンターとして、以下の2つの方向性が浮かび上がって

図3 次世代の金融コンタクトセンター（イメージ）



くる（図3）。

第1の方向性は、「サービスレベルの統合管理」である。これは顧客の2つの期待に応えることを意味する。1つは、顧客が連絡したいときに、どのチャンネルにアクセスしてもすぐに連絡がとれることである。もう1つは、どのチャンネルでも丁寧な対応をしてくれることである。

この顧客の2つの期待に応えるコンタクトセンターは、代理店などの外部チャネルを含め、複数の機能を持つ複数のセンターにより応答率を高め、かつ高い対応品質を実現するものである。具体的には、各センター内だけでなく、センター間での柔軟な呼の誘導によって電話のつながりにくさを回避することや、電話対応時の、さらには電話対応に付随する顧客サービスの対応レベルを指標化し、顧客が望む対応ができていない場合には指導

をすることなどである。

第2の方向性は、「有機的な情報・ナレッジの連携」である。これも顧客の2つの期待に応えることを意味する。1つは、顧客がアクセスしたどのチャンネルにおいても、顧客が求めているレベルの、もしくはそれ以上の付加価値のある説明をしてくれることである。もう1つは、顧客が発信した提案や苦情を金融機関側が真摯に受け止め、サービスが改善されることである。

この2つの顧客の期待に応えるコンタクトセンターは、代理店などの外部チャネルを含め、複数の機能を持つ複数のセンターおよび本社部門間で、顧客情報やナレッジの流通を活発化させ、顧客理解に基づく対応を実現するものである。具体的には、各センター内だけでなく、企業グループのあらゆる個所で、顧客接点で得た情報や顧客対応を通じて蓄積

したナレッジを活用した顧客対応を行うことや、顧客の声を商品開発やサービス改善などの企業活動へ反映させていくことである。

次世代の金融コンタクトセンターは、対面営業チャネルや他社のコンタクトセンターとのコラボレーション（協働）を実現することで、企業グループの顧客対応力を高めるネットワーク型コンタクトセンターへと進化するだろう。

2 ネットワーク型コンタクトセンターの萌芽事例

ここでは、次世代の金融コンタクトセンターの具体的な姿として3つの萌芽事例を紹介する。最初の2つの事例は「サービスレベルの統合管理」の方向性に、最後の事例は「有

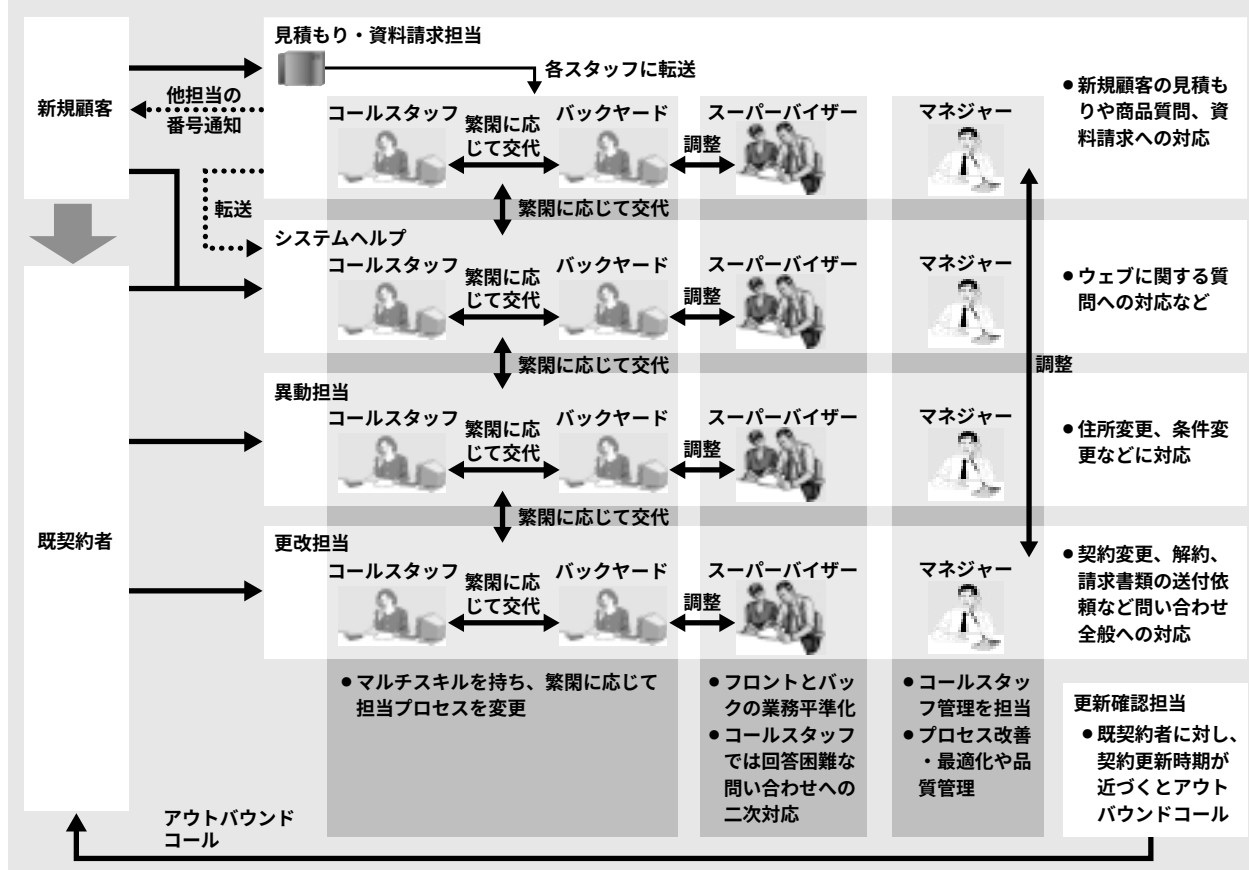
機的な情報・ナレッジの連携」の方向性に示唆を与えてくれる。

(1) 柔軟な稼働コントロールによる顧客満足の実現

この保険会社の事例は、電話がかかりづらいといった顧客の苦情を減らし、かつ高い応対品質を実現することで、顧客満足を実現している好例である。

多くの保険会社のコンタクトセンターでは、新規顧客の見積もり・資料請求に対応するブースと、既存顧客の契約内容変更や解約に対応するブースとが、別々に設置されている。それぞれのブースで顧客からの照会内容や付随する事務処理が大きく異なっており、繁忙に応じてオペレーターの柔軟な担当変更

図4 柔軟な稼働コントロールで顧客満足を実現するコンタクトセンター（保険会社）



を行うことは難しい。

しかし、この保険会社のコンタクトセンターでは、オペレーターの精緻な稼働コントロールとマルチスキル化により、コールの繁閑に応じた呼の誘導を行い、常に高い応答率を保つことに成功している（前ページの図4）。

今後は、コンタクトセンター内部だけでなく、提携先企業や大手代理店のコンタクトセンターも含めて、企業グループ内で呼の誘導を実現することも考えられる。企業グループ全体で顧客対応力を向上するための方策といえるだろう。

（2）顧客接点におけるサービスレベルの可視化・向上

次に紹介するのは、金融機関のものではないが、コンタクトセンターが企業全体の顧客接点におけるサービスレベルを可視化し、恒常的に顧客対応力の改善に努めている事例である。

この企業は、主に中小企業向けにシステム関連製品の販売、保守、運用サポートを行っている。この企業では、現場の社員が製品の修理を行った顧客に対し、ある程度経過した後、コールセンターからフォローコールを実施している。その際に、修理後の状況や社員の対応について聞き取りを行っている。

金融機関のコンタクトセンターでも、顧客からの問い合わせについて、現場の営業担当者や代理店に対応を依頼しているケースは多い。しかし、この事例の企業のように、依頼したとおりに営業現場で顧客対応が実施されたのか、さらには顧客が満足するレベルのサービスを提供できたのかを、コンタクトセンターが検証しているケースは少ないのではな

いだろうか。「確かに営業現場に対応を依頼したはずなのに、今度は顧客から苦情の電話がかかってきた。なぜ現場でちゃんと対応してくれないのか」といった話がオペレーターからよく聞かれる。

この企業の例は、金融機関がコンタクトセンターを活用して顧客接点のサービスレベルをマネジメントする方策を考えるうえで、ヒントを与えてくれる。

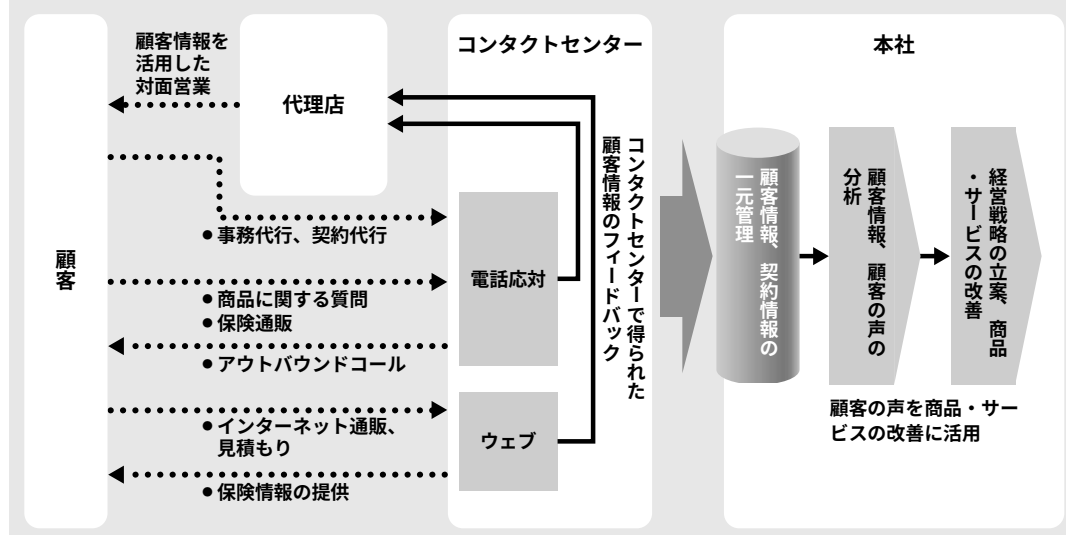
今後は、コンタクトセンターが営業現場に対応を依頼する際に、営業現場での進捗状況を管理することや、顧客満足度指標を設定して営業現場の顧客対応力を評価することも考えられる。さらには、その評価結果に基づいて顧客対応の教育などを実施することも考えられる。

（3）見込み客情報やノウハウの相互提供

ある損害保険会社は、代理店を顧客接点の中核に位置づけ、コンタクトセンターが代理店を徹底的に支援することにより、顧客と代理店双方の囲い込みを目指している（図5）。そのため、コンタクトセンターでは代理店の業務代行まで行っている。たとえば、新規契約者の場合には、コンタクトセンターが資料の発送や見積もりの作成を行っている。さらに、インターネット通販の申し込みの場合には、代理店に代わって契約の獲得まで行っている。

コンタクトセンターは、顧客とのやりとりのなかで得た情報やアプローチの結果を、必ず代理店にフィードバックしている。代理店は、コンタクトセンターから得た情報を活用して営業を行う。この企業は、これらを組織として仕組み化しており、代理店と顧客情報

図5 見込み情報やノウハウを提供するコンタクトセンター（保険会社）



の共有や相互連携の実現に成功している。また、集約された顧客の声を商品開発やサービス改善の検討に活用している。

今後は、コンタクトセンターが代理店業務の代行を通じて蓄積した顧客情報や顧客対応ノウハウを形式知化し、営業現場にとって有効な情報を流通させていくことで、さらなる代理店との関係強化、顧客対応力の強化を図っていくことも可能になるだろう。

V 次世代の金融コンタクトセンター構築に向けて

1 コンタクトセンターの改革はビジネスプロセス改革そのもの

今後、金融機関がコンタクトセンターの戦略的見直しを行う際には、コンタクトセンターの改革を部門の課題ではなく、全社の戦略上の課題として推進していくことが重要である。

金融機関のコンタクトセンターの多くは、

カスタマーサポートセンター、マーケティングサポートセンター、ヘルプデスクの機能が別々に構築されているケースが多い。

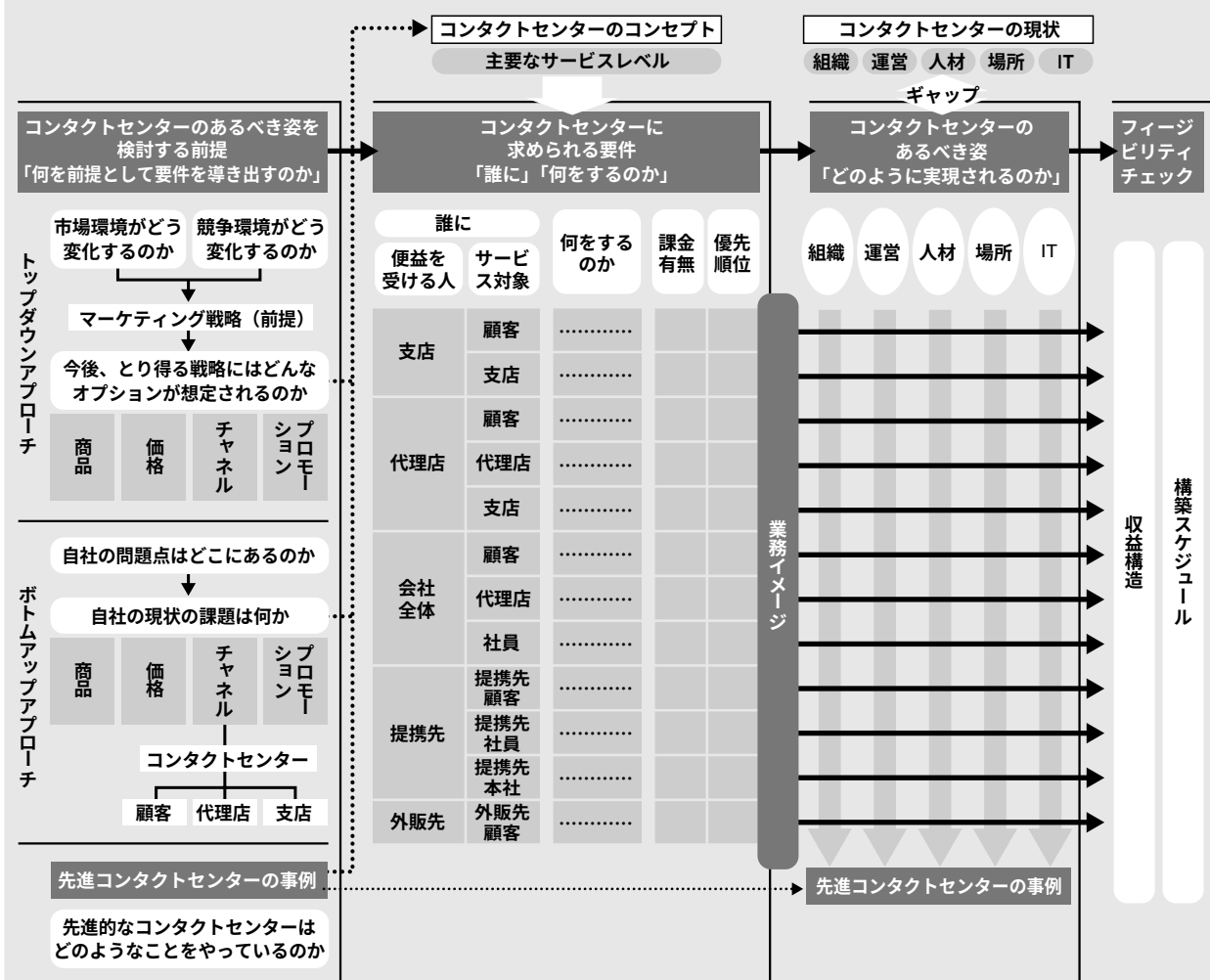
組織上の管轄も、顧客サービス部門、営業部門、システム部門などに分かれている。特に組織の縦割り意識が強い金融機関においては、顧客サービス部門と営業部門とでは別会社ほど意識や文化が異なる。そのため、各部門の改革に任せておくと、コンタクトセンターは部分最適で構築されることになる。

ネットワーク型のコンタクトセンターを構築するには、複数のセンター間の相互連携や、外部チャネルも含めた対面営業チャネルとの相互連携、さらには本社および提携先企業との相互連携をも実現しなければならない。これは全社、ひいては提携先企業などを含めたビジネスプロセス改革そのものである。コンタクトセンター改革に取り組む際は、部門横断のクロスファンクショナルチームを編成して検討することが必要である。また、経営トップの強いコミットメントがなけ

2 構築の基本は「誰に」「何を するのか」

しかし、提携先企業の増加により、多種多様なステークホルダー（利害関係者）との関係を築くことが重要となる金融機関の場合、まず、コンタクトセンターは「誰に」「何を」するのか」を決めることが重要である。

図6 コンタクトセンターの構築・再編フレーム



することが重要である。これは、コンタクトセンターのチャンネルとしての可能性を高め、発想を広げるためにも重要な検討である。

3 なかなか決まらない5つの要素

コンタクトセンターの具体的な姿を検討するには、5つの要素を決める必要がある。5つの要素とは、人材、運営形態、組織、ロケーション（設置場所）、IT（情報技術）である。

すでにコンタクトセンターの位置づけや業務が決まっているので、この5つの要素を決めるのは難しくないように思える。しかし、それは間違いである。その理由は2つある。

第1点は、これら5つの要素がそれぞれ独立で決められないことである。たとえば、運営形態を決定するためには、人材要件が決まっていなければならない。また、ロケーションを決定するためには、運営形態、人材要件、人員規模が決まっていなければならない。5つの要素を決めるには、複雑にからみあうロジックを解きほぐしながら検討を進める必要がある。

第2点は、社内のしがらみである。部門横断のクロスファンクショナルチームを編成して検討を行っていても、コンタクトセンターを管轄する組織やロケーションなどのセンシティブな内容を検討する際に、必ず変化への

抵抗や各部門の思惑が噴出する。その結果、本来実現すべきものとかげ離れたコンタクトセンターの具体像が出来上がってしまう。

このため、ボトムアップ型の仕事の進め方をする日本の金融機関においては、経営トップが強いコミットメントを発揮し、常に正しい方向性を判断しながら検討を進めていく必要がある。

これまで述べてきたように、金融機関のコンタクトセンターに求められる役割は大きく変わろうとしている。ネットワーク型のコンタクトセンターは、金融機関が生き残っていくうえでの重要な戦略ツールとなり得るのではないだろうか。

対面営業が本流の企業文化を有する日本の金融機関では、全社戦略の中でコンタクトセンターの活用を重要課題として位置づけて、改革を実現することは難しい。しかし、次世代の金融コンタクトセンターの構築に成功する金融機関は、競争優位を築くことができるだろう。

著者

富田悦生（とみたえつお）

金融コンサルティング部主任コンサルタント

専門はCRM戦略、営業改革、コンタクトセンター改革