

デジタル化時代の競争優位確立に向けて

～フィジカルとデジタルの融合による顧客体験創出



柳澤 佑

2001年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター

デジタル技術の進展に伴い、デジタル企業の金融参入が加速している。そして、洗練されたサービス利用の経験を経て、顧客の期待は「便利な機能」から「欲望実現への貢献」にシフトしている。また、人口減少トレンドのもとで顧客基盤拡大に依存した成長は難しく、取引手数料にも価格破壊の波が押し寄せ、既存の収益モデルも脅威にさらされている。

このような変化の中で持続的成長を実現するために、金融機関はプロダクトアウト型の商品提供から脱し、金融の枠に縛られず顧客欲望の実現を支援するライフパートナーとしての価値提供・収益モデルへの転換が迫られている。

顧客はデジタルを活用した利便性などのメリットを享受する一方で、意思決定の支援では依然としてヒューマンサービスへの期待は高い。デジタル化時代において金融機関が競争優位を築くためには、店舗網・人材等のフィジカルな資産とデジタル技術を融合する「フィジタル（フィジカル+デジタル）」の概念に基づき、差別化された顧客体験の提供を目指すことが求められる。

I. フィジタル (Phygital) とは

「Physical」と「Digital」を組合せた造語で、店舗・人的リソースなどの金融機関が有するフィジカル（物理）資産と、先端的なデジタルテクノロジーの有機的な融合を意味している。

フィジカルとデジタルの融合は、顧客体験やビジネスモデルの変革と、企業のオペレーションモデルに変革をもたらす。

時間・場所の制約から顧客を解放し、店頭での金融取引の簡素化・利便性向上や意思決定支援などの新たな顧客体験の提供に繋がる。また、企業にとっても人的オペレーションの代替による業務効率・品質の向上、そこから創出される人的リソースをより注力すべき領域に投下する機会を生み出す。

II. いま、なぜフィジタルなのか

デジタルで顧客は賢くわがままに

デジタルに慣れ親しんだ顧客は、次々に生まれる新たなサービスの取捨選択の経験を経て、価値あるサービスを賢く目利きする力が高まっている。目利きのできる顧客は、「機能の利便性」にとどまらず、「いかに自身の欲望実現に役立つか」という高い期待値でサービスを評価する。そのため、金融機関も単なる「金融機能提供者」から脱却し、業際を超えて顧客欲望をかなえる価値を提案・提供する「顧客欲望実現企業」への進化が求められている。

取引手数料中心の収益モデルの限界

国内人口は減少トレンドにあり、顧客基盤の拡大に伴う成長は期待しがたい。また、金融機関の間での価格競争やフィンテックの台頭に伴い、取引手数料は低単価化の道を辿っており、収益構造の見直しが迫られている。持続的な成長のためには、新たな収益獲得へのチャレンジは避けられず、金融・非金融の垣根を越えて顧客の欲望実現を支援するアドバイス

やコンサルティング等の付加価値提供にその活路があると考える。

求められるデジタル企業との差別化

デジタルの特性を活かした利便性や手数料の安さを強みに、デジタル企業の金融参入が加速している。顧客はデジタル金融サービスのメリットを享受する一方で、意思決定の支援や複雑な取引では依然としてヒューマンサービスに期待する声も根強い。

デジタル時代において伝統的な金融機関が競争優位を築くためには、信頼・安心をもって相談できる店舗網、経験豊富な人材、柔軟なオペレーションなどのフィジカル資産の強みを活かし、そこにデジタル・ケイパビリティを融合させ、差別化された顧客体験・サービスを提供することが重要となる。

図表1 フィジタルの概念



©2017 Accenture All rights reserved.

III. フィジタルによる変革の方向性

デジタルの活用により金融機関と顧客の接点は大きく変化した。ここでは顧客の身近にある顧客接点として金融機関の店舗に着目し、フィジタルが店舗でどう活用されるかを考察する。

1. 来店顧客の拡大に向けて

銀行の場合、店舗での顧客接点は平日9時～15時に限られている。また、金融機関に敷居の高さを感じ、来店は金融取引の必要性がある時に限られている。好立地の店舗網を活用し、金融取引に縛られずに広く顧客に開放することで、接触機会の拡大が期待される。

海外の金融機関では、店舗内にカフェスペースを設けてフリーWi-Fiを提供し、金融取引のニーズがない顧客の気軽な来店を誘導している。そして店内にデジタル・ウォール（壁面型の双方向デジタルスクリーン端末）を設置し、自社のブラ

ンド認知を図るとともに、地域情報等を発信して店舗をコミュニティの場として活用している。また、シンガポールのDBS銀行では、顧客の欲望に寄り添う異業種商品（ショッピング優待、自動車展示など）を提供することで、来店機会の拡大と金融ニーズに繋がる消費喚起を同時に実現している。

2. デジタル利用の啓蒙に向けて

金融機関の店舗は単に取引・手続を行うにとどまらず、金融サービスのショーケースとしての体験の場にもなる。金融各社はオンライン取引のサービスを提供しているが、実際に利用している顧客は限定的だ。来店時にタブレット等を用いてデジタルサービスの利用方法を案内し、実際に自らの目で見、手で触れることでその利便性を実感し、顧客のデジタル利用を啓蒙することができる。店舗はデジタルへの入口であり、デジタル利用を活性化するうえでの先鋒という位置づけである。

アイルランドのAIB銀行では、店舗内に顧客教育を目的とした「The Lab (Learning about banking)」を併設し、そこにスタッフを配置して、金融デジタルサービスの利用促進に向けた顧客教育を行っている。

3. さらなる付加価値提供に向けて

店舗が担う最も重要な役割は、セールスである。デジタルにより金融取引の利便性が向上している中、対面チャネルではよりパーソナライズされた「相談型サービス」が求められている。そのため、定型的なセールストークや勘・経験に基づく属人的な営業から脱却し、一人ひとりの状況・条件に応じた最適な金融サービスの提案を支援するためのデジタル活用が重要になる。店頭での営業端末・タブレットで既知の顧客情報や過去取引が把握できることはもちろんのこと、顧客との対話で得られた情報を随時タブレット等に入力することで、顧客ごとのパーソナライズされた商品のアドバイスや、既

図表2 目的に応じたフィジカル化推進例

| | フィジカル | | デジタル |
|----------------------|--|---|--|
| 1 来店誘導 |  <ul style="list-style-type: none"> ・非金融の来店動機創出 ・来店動機に合わせた営業時間設定 ・先進的な店舗デザインでの興味喚起 | + |  <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル・ウォールによる金融・非金融の情報発信 |
| 2 デジタル利用促進 |  <ul style="list-style-type: none"> ・対面コミュニケーションでのデジタルサービスの啓蒙・教育 | + |  <ul style="list-style-type: none"> ・金融デジタルサービスのショーケース(デモ、シミュレーション) |
| 3 高付加価値の商品・サービス提供 |  <ul style="list-style-type: none"> ・金融・非金融の垣根を超えた「相談型」サービスの提供 ・ラウンジ型の接客スペースレイアウト | + |  <ul style="list-style-type: none"> ・AI(人工知能)による営業担当者のコンサルティングサービス支援 ・協業先への金融機能解放(API等) |
| 4 取引・契約の顧客体験高度化 |  <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル活用で創出したリソースの付加価値サービスへの再配置 | + |  <ul style="list-style-type: none"> ・バーチャル・アシスタントによるサポート(チャット、テレビ電話でのリモート支援) ・デジタル・セルフサービス(タブレット等) |

© 2017 Accenture All rights reserved.

存資産のリバランスを含むコンサルティングなど、営業の後方支援をするデジタルの活用は有効だ。

欧州のある金融機関では、店頭接客時にECサイトの「カート」のようにクロスセルする商品をマークし提案局面でそれらを総合提案することで、商品販売数を4割向上させた。また、スペインのある銀行では、わずか2タップで自動車ローンの契約が可能なデジタル機能をカーディーラーに提供している。ディーラーはタブレット上で自動車のオプション選択にローン締結のプロセスを統合し、購買意欲が高まっているその場で購買を完結させることで、顧客・ディーラー・金融機関にとってのトリプル・ウィンを実現している。

4. 新たな顧客体験の追求に向けて

金融機関は顧客から絶対的な安心感が求められる反面、その手続きは煩雑・面倒

で顧客にとっても負担が大きい。そこで、顧客の手間や手続き上の阻害要因を排除し、洗練された顧客体験によってロイヤリティ向上を図るデジタル活用の余地は大きい。

たとえば、契約手続きは完全なペーパーレス化に移行し、生体認証により印鑑さえも不要になる。また、住所変更等の手続きは、店内のタブレットやキオスク端末を介して顧客が待たず・並ばず実施するセルフサービス型への切替もできる。中国のある銀行では、店舗にテレビ電話機能を搭載したATMを設置し、24時間いつでも各種サービスの相談・手続きが可能だ。これにより、顧客には通常の営業時間に縛られない顧客体験を提供するとともに、銀行には店舗ごとに営業リソースを配置するよりもトータルで効率の良いオペレーションをもたらしている。

IV. フィジカル変革の推進観点

デジタルが進展していく中、金融機関の資産である店舗・人材などのフィジカルサイドのあり方が改めて問われている。フィジカルとデジタルを独立した要素として捉えるのではなく、金融機関の貴重な経営資源であるフィジカルの要素に、新たなデジタル・ケイパビリティを融合させ、独自の競争力を備えることが非常に重要になる。そして、デジタル活用は顧客サービスや顧客体験に変化をもたらすことに加え、そこに関わる人材の役割の見直しも同時に迫ることになる。そのことを念頭に、より俯瞰的な視点から、デジタルを活用した経営戦略・方向性を練ることも金融機関には求められる。