

金融包摂に向けた顧客中心主義

どのようなビジネスも、価値を提供することでいかに顧客の忠誠心を勝ち取るかに成否がかかっている。これは、顧客が社会や経済の底辺の階層にいる人々（BOP層、Bottom of Pyramid）であっても当てはまる。この重要な顧客層を対象にしている、あるいは対象にしようとしている金融機関は、これらの顧客のニーズを理解し、ニーズを満たす商品を開発することに力を注ぐべきである。

顧客中心主義(customer-centricity)とは、顧客のニーズ、嗜好、行動を深く理解したうえで解決策となる商品を提供することである。誰も顧客中心主義に異論を唱えないが、それを実行するには、善き意志だけでは不十分である。顧客のニーズや願望を組織の経営戦略と意思決定の中に効果的に組み入れるためには、金融機関は事業運営のあり方を見直し、かなりの努力と資源を費やして、事業運営だけでなく組織のものの見方も変えなくてはならないのだ。

BOP層を顧客とする金融機関が、顧客中心主義を実施するためには、まず低所得の顧客が金融サービスにアクセスすることでいかに生活を価値あるものにできるかを理解しなければならない。顧客は、彼らの状況に合わせて開発された金融サービスによって日々のニーズを満たし、個人的な目標や事業の目標を達成し、脆弱性に対する抵抗力を高める。新たな顧客は、フォーマルな金融サービスを利用するにつれ、責任を持ってサービスを活用する能力を身につけていく。ただし、金融機関やフォーマルな金融システムへの信頼や自信は、自然にもたらされるわけではない。商品がうまく設計され、顧客中心主義がうまく組み込まれてはじめてもたらされるものである。

金融機関はBOP層の顧客を正しく理解することで、顧客の金融機関への忠誠心を築いたり、あるいは新たな顧客層を開拓したりして、競争力を付けることができる。また、顧客のニーズに合わせた一連のサービスを提供することは、商品や顧客層を多様化し、リスクを低減することにつながる。そして、長期的な視点を持つ金融機関ほど、顧客中心主義から得られるものも多い。

BOP層は他の層とどこが違うのか、またBOP層のための顧客中心主義とは何を意味するのか？

BOP層の顧客は、中間層の顧客と同じ機能を持つ金融サービスを利用しているが、彼らとは次の重要な点で異なる。

インフォーマルで不定期な収入： BOP世帯は中間層の世帯に比べ、小企業・零細事業・インフォーマルな雇用・日雇労働から収入を得ることが多い。

さらに、インフォーマルな収入は不定期になりがちなので、BOP世帯は多様な仕事から収入をかき集め、事業と家計のお金をまとめて管理する。Collins, Morduch, Rutherford and Ruthven (2010)が示したように、インフォーマルな収入は日、週、季節によって大きく変動する。そのため、BOP層にとって、貯蓄や融資を使って消費を平準化することは、特に重要となる。BOP層は、急病や盗難、凶作といったショックに対してことのほか脆弱なので、保険がこれらのショックに対応するサービスとして勧められる。インフォーマルな収入しか持たないBOP層は、他の層と異なり、雇用主を通して金融機関と関わりを持つということが無いので、金融機関のサービスを使えるようになるための創造的な“入り口”を必要としている。また、零細事業や小企業の広がりやBOP層の零細事業向け融資への関心の高さは、事業融資がとりわけ重要であることを示している。

支出と消費の違い： 低所得世帯は、収入から基礎的な生活ニーズ（BHN）のために支出する割合が比較的高く、また中間層とは違う場所（特に低所得の顧客向けのインフォーマルな市場や小売店）で支出している。BOP世帯は、高収入の顧客なら即座に買えるような買い物をするにも、借金が必要になるかもしれない。またBOP世帯は、基礎的な生活ニーズを満たすために独自の方法を持っている。たとえば自宅を建てるにしても1部屋ずつ建てるといった方法である。この場合は、彼らにとって、住宅を改修するための金融商品が、価値のあるサービスとなるだろう。

金融へのニーズは、ライフステージや性別などによって分類された顧客層によって異なるため、BOPの中でも対象とする顧客層についてよく理解することが重要である。若年層は教育や所帯を持つために奮闘するが、熟年層は事業への投資に、そして高齢者は所得の確保や医療費の支払にニーズがある。同じ世帯でも女性と男性では、家庭内の役割を反映してニーズが異なる。

フォーマルな機関との関係の違い： 金融から排除された人々も金融サービスを利用しているが、ただフォーマルな機関を使っていない、というだけのことである。さらに彼らは、フォーマルな金融機関が予想する以上に、家族・隣人・顧客・仕入れ先とインフォーマ

ルに取引することを苦にしていない。BOPの顧客を惹きつけるには、フォーマルな金融サービスがインフォーマルなサービスよりも大きな価値を提供する必要がある。しかし、フォーマルな金融がBOP層に多様なサービスを提供するにはコスト（お金、時間、精神的なストレス）が高くなる。加えて、世界銀行の世界金融包摂データベース(Global Findex)によれば、金融機関への信頼の欠如が、フォーマルな金融機関を使おうとしないことの本質的な理由だという(Demirguc-Kunt and Klapper, 2012)。フォーマルな金融機関を使おうとしない姿勢を克服するには、金融機関が、読み書きの能力の低い人や言葉の壁に苦しむ人、新しい技術にほとんど触れていない人とのコミュニケーションやサービスを届ける方法を見直す必要があるだろう。金融機関は、顧客がインフォーマルな金融サービスからフォーマルなサービスに移行するのはゆっくりとしたペースで、両方のサービスを併用する顧客もいるということを念頭に置くべきである。

消費者保護の必要性： BOPの顧客は、その生活が予測不能でリスクが高く、フォーマルな金融を利用した経験がないため、特に脆弱である。Mullainathan and Shafir (2013)の新たな研究によれば、ただ貧しいということだけで、彼らは金融について健全な選択をする能力が弱くなってしまふ。彼らの限られた資源の大半が危機に瀕していても、である(Mazer, McKee, and Fiorillo 2014)。例えば、あるグループが融資へのアクセスを初めて、しかも多く提供されるとその結果、過剰債務や借金のストレスが頻繁に生じる。BOP層を対象とした顧客中心主義には、商品を不適正な形で販売しないよう注意深くあること、また公平さ、慎重さ、そして責任をもって顧客に接すること、が含まれている。

いかにして顧客中心主義の金融機関になるか——長い道のり

顧客中心主義を目指す金融機関には、顧客を一番に据えるための特別な責務が求められる。長い道のりではあるが、時間をかけた一步一步着実な前進が、顧客と金融機関の双方に大きな価値をもたらすことになる。顧客中心主義を掲げる金融機関は共通の基本的な要素を有している。彼らの組織は、顧客のことを系統的に理解できるよう、また顧客の経験をもとに運営モデルを作れるようになっていく。そのような手法のすべてが、究極的には利益をもたらすものである。そこで、この共通の基本的要素のいくつかについて説明する。

顧客について理解する

BOP顧客の金融面での行動をについて広範に洞察することを、現地での運営に取り込み、また組織の中

に組み込んでいく必要がある。そのためには、顧客について深くまた系統だって理解できるような洞察力を養うこと、その洞察力を現場での実践に活用することが求められる。

顧客を理解するための洞察力を養う

洞察力を効率的に活用するために、組織は多様な情報源を用いなければならない。まずは、現場のスタッフから始めるべきである。現場のスタッフは顧客のことをよく理解していて顧客に共感でき、顧客を洞察するための情報を多く持っている。課題は、これらの洞察が上級の意思決定者に確実に届くようにすることである。技術革新により、情報をフィードバックする循環を組織内に創ることはかつてないほど容易になり、情報を現場のスタッフから組織全体に拡散させることができる。それに加え、理事会のメンバーや経営幹部が、既存の顧客や潜在的な顧客と、系統立って計画された対話を定期的に行うことが望ましい。顔の見えるつながりによって、メッセージを力強く伝え行動を動機づけることができるからである。

組織は、市場調査や、組織内部や代理店などのパートナーが持つデータを活用して、顧客のことを系統的に理解する能力を養う必要もある。そして、市場調査が精力的なまた質の高いものとなるように、十分な予算とスタッフを割り当てなければならない。情報やデータの収集だけでは充分ではない。データから洞察しそれを新規の商品開発や商品の改良に繋げられるよう、特定の人々やグループがその責任を持つような体制を作ることが求められる。インドのマイクロファイナンス機関Janalakshmi Financial Serviceが開発した、カレイド(Kaleido)という顧客分析ツールは、組織がこのような洞察を行うためのものである(CGAP, 2014)。

運営を顧客中心の新しい方向に向ける

顧客志向は、市場調査部門だけが独占するものではない。少なくとも4つ以上の領域が、顧客中心の運営を実現するのに貢献するだろう。それは、リーダーシップと文化、顧客の経験、運営モデル、財務能力である。

リーダーシップと文化： 顧客に価値を提供するという意志は企業文化の問題である。この意志は企業のトップから発せられて、経営戦略や業績のモニタリングにも組み込まれていなければならない。理事会や経営者は、一貫性を持った優先順位をスタッフに指示する必要がある。ミッションは顧客中心主義を反映しているだろうか。顧客重視は業績の目標に反映されているだろうか。これらを測定する方法を慎重に選び、それが戦略の中核的な指標となること

で、事業を顧客中心主義の方向に導くことができる。量的な目標（顧客数など）は、顧客についての主要な業績指標となるが、それだけでは充分ではない。顧客重視の業績を評価するには、どのような人がサービスを受けていて、どのようにサービスを利用しているのか、そしてどの程度満足しているのかといった情報が必要になる。これらは、成長性や収益性と同様に、組織戦略の成功をモニタリングする重要な指標として取り扱われるべきである。

変化に対するスタッフの抵抗は障害になりうる。既存のスタッフにとって、現在の役割は快適で効率的だからである。たとえばラテンアメリカにあるいくつかのマイクロファイナンス機関の融資担当者は、顧客が関心を持っているにもかかわらず、住宅融資の導入に抵抗した。それは、零細事業向け融資と比較して、手続きに多くの段階があって、不慣れた計算が必要だったからだ。賢明な金融機関は、新しい種を蒔く前に土を準備する。そして、準備作業には、スタッフの動機づけや報酬の決め方、訓練、運営のプロセスを見直すことも含まれるが、これらは本格的に展開する前にまずパイロット事業で試される。顧客中心主義の人事部門は、顧客志向の強い現場スタッフを選び、顧客からのフィードバックも活用してスタッフを評価する。そして、訓練の際には顧客中心主義の文化をスタッフに植え付けるのである。

顧客の経験：接客や運営に携わるスタッフは顧客の経験の全体を設計しなくてはならない。それは、販売する商品だけを設計するというのではなく、顧客が実生活のなかで直面する課題を解決できるように助けることを意味する。インドのマイクロファイナンス機関KGFSは、顧客の目標を定め、そのうえで目標に見合う6種類以上の商品（融資、貯金、および保険）を顧客に勧めている。さらに顧客が商品を利用する際には、顧客は利用した経験が有益だと感じなければならない。つまり、顧客は敬意をもって扱われ、技術は直感的に理解できるもので、必要な場合には手助けがあり、サービスの利用に必要な時間やコストは最小限で済むということだ。CGAPと商品開発を行うContinuumは、パキスタンのHabib銀行と、政府の福祉プログラムの極貧の女性利用者を対象とした商品を開発した。女性の多くは字が読めず、自動預払機（ATM）を信用しておらず利用した経験もなかった。このため彼女たちは、取引が必要な時は家族の男性に頼むことが多かった。調査班は、視覚的に説明するガイドランスと音声による指示を導入して、「話すATM」の試作版を作り、女性たちがATMを一人で操作できるようにした(McKay and Seltzer, 2013)。

運営モデル：顧客が理想的な経験ができるように商品を生み出す一方で、ビジネスとしての採算も取らなければならない。顧客、財務、運営の担当が一緒になって、新商品の成果を、スタッフの効率性やITの費用、収入の観点から評価し、効果的なビジネスモデルを生み出すことが求められる。CGAPと商品設計事務所のIDEO.orgは、メキシコのBancomerとともに、低所得者を対象とした貯蓄商品を生み出した。設計チームは、綿密な聞き取り調査を行い、商品の基本的なコンセプトを打ち立て、このコンセプトを元にした試作品を作るという、人を中心とした設計のプロセスを進めた。新たな貯蓄商品のMis Proyectosは、顧客が様々な名づけた目標に向かってお金を貯めることができるように設計されている。しかし、設計チームは「銀行の言葉ではなく普通の人々の言葉で話してほしい」という顧客の要望を知っていたが、マーケティングのチームは設計にかかわっていなかったため、最初の宣伝資料に技術的な情報を細かな字でびっしり盛り込んでしまった(McKay and Seltzer, 2013)。

最後に、内部監査と内部統制のシステムに顧客満足度の測定を組み込むことも必要である。この顧客満足度の測定は苦情処理とも関係する。顧客の要望や期待と実際の経験とのギャップを特定するために、苦情処理は豊かな情報源となるからだ。

財務能力：顧客中心主義の金融機関は顧客の財務能力を養成しようとする。能力のある顧客ほどより活発な利用者になることを、金融機関は認識しているからだ。従来の金融教育は費用がかかる半面、明確な効果が示されなかった。それに対し、新たな教育手法は金融サービスの効果的な利用を促すことに焦点を当てている。たとえば、顧客の行動を分析した結果、保護された状況下で練習すれば能力が高まることが分かった。そこでスタッフを一時的に配置して、新規顧客がATMを使うのを支援することが考えられる。情報技術はコミュニケーションの費用を引き下げており、たとえばテキスト・メッセージを使って次の融資返済や貯蓄を促す案内を送ることができる。一例を挙げると、南アフリカのAbsa銀行は顧客を携帯電話のゲームに招待し、銀行支店ではなく携帯電話上で口座の預金残高を確認することで、顧客がそのゲームで賞を獲得することができるようにした。携帯電話のほうが顧客にとっては容易で、銀行にとっても費用がかからなくて済む。この方法は、顧客の行動を動機付ける効率的な方法であるかもしれない。また、ゲームに参加した顧客がゲーム後に何をしたかを測ることで、効果を検証することができる。

CGAPの全ての出版物は、CGAPのウェブサイトwww.cgap.orgでご覧になれます。

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 USA

Tel: 202-473-9594
Fax: 202-522-3744

Email:
cgap@worldbank.org

© CGAP, 2014

Box 1 あなたの組織は顧客中心主義ですか？

1. あなたの組織のミッションは、顧客の価値創造に言及していますか。それは主要な戦略成果となっていますか？
2. 経営幹部と理事は、定期的に時間を割いて、顧客の声に耳を傾けていますか？
3. しっかりした市場調査の機能があり、成功事例の情報を取り入れていますか？
4. 現場のスタッフから顧客について洞察された情報を集める仕組みはありますか？
5. 組織は顧客のデータを綿密に分析し、それを活用してサービスを設計して届けるようになっていますか？
6. 運営部門は一体となって、顧客について洞察された情報をもとに商品やそのインターフェース（顧客と商品を繋げる手法やシステムなど）を設計していますか？
7. 製品やサービスは顧客のニーズに応じていますか？
8. 顧客から、容易である、直感でわかる、理解可能、素早い、威厳があるといった好意的な反応が返っていますか？
9. 組織は、顧客を保護するために良いとされる手法を評価し取り入れていますか？
10. スタッフの訓練では顧客優先の価値を繰り返し教えていますか？
11. 評価システムは、顧客が良好な成果を達成できた時にそれに報いるようになっていますか？
12. 収益性と業績は、顧客または顧客層のレベルでモニタリングされていますか？

う。しかし、このことは、利益幅が薄い低所得の顧客に対しても有効なのだろうか？ 私たちは有効だと信じており、BOP層に対しての顧客中心主義は成功への重要な要素だと考えている。

顧客中心の組織アプローチは、金融包摂での主要な課題、すなわちアクセスと利用のギャップを解決するうえで不可欠である。金融包摂のための多くの新しい商品は、最初は参加者が急速に増えるのだが、実際の利用は少ない。このギャップを理解するには、その金融商品がどのようにして顧客の前に登場し、顧客の生活に適合するのかが詳しく調べることが必要だろう。金融商品が積極的に利用されているのか（そして利益が出ているのか）は、ITとデータの解析によって分かる。それにより、金融機関は、積極的に利用しない顧客にアピールするため、商品を改良することができるのだ。

顧客中心主義を実施するために重要な点は、収益性を分析する対象を商品やその取引方法から、顧客や顧客層に移行することである。顧客側の収益性を測定することは、長期間にわたる顧客の行動の価値を測ることもある。金融機関が、ビジネスや業績のモニタリング・モデルでこの収益性の分析対象を移行するには、データを解析するシステムが助けとなるであろう。

参考文献

Booz Allen Hamilton. 2003. "Smart Customization: Profitable Growth Through Tailored Business Streams." Washington, D.C.: Booz Allen Hamilton, November.

CGAP. 2014. "The Journey to Customer Centricity." Washington, D.C.: CGAP.

Collins, Daryl, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford, and Orlanda Ruthven. 2010. *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*. N.J.: Princeton University Press.

Demircuc-Kunt, Asli, and Leora Klapper. 2012. "Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database." Washington, D.C.: World Bank, April.

Egol, Matthew, Paul Hyde, Frank Ribeiro, and Andrew Tipping. 2004. "The Customer-Centric Organization: From Pushing Products to Winning Customers." Washington, D.C.: Booz Allen Hamilton.

Mazer, Rafe, Katharine McKee, and Alexandra Fiorillo. 2014. "Applying Behavioral Insights in Consumer Protection Policy." Focus Note. Washington, D.C.: CGAP.

McKay, Claudia, and Yanina Ester Seltzer. 2013. "Designing Customer-Centric Branchless Banking Offerings." Brief. Washington, D.C.: CGAP, December.

顧客中心主義を取るビジネスの事例

世界中のBOP層は所得が上昇し、技術進歩によりBOP層にサービスを提供する費用も下がってきているので、BOPの顧客を対象とした経済も急速に変化している。こうした変化が進むことで、広大な新しい市場での金融サービスの収益性はより高くなるだろう。

しかし、BOP層に対して顧客中心主義を取るビジネスの事例があるのだろうか。いろいろな産業でのビジネスの成功を研究するアナリストによれば、顧客中心主義を取る事業者は、顧客の忠誠心を維持すると共に、進化するニーズを見出して対応するので、長期的にビジネスをより良く行える傾向があるとい

1 Booz & Co.はヨーロッパと北米のビジネス業界から、顧客に密着した価値や運営を主要な特徴とする企業を抽出した。これらの企業は、同業他社と比べて収入の伸びが2倍程度と際立って高く、利益幅も同業他社より5-10%多い。Egol, Hyde, Ribeiro, Tipping (2014)、Booz Allen Hamilton (2003)を参照。

AUTHORS:

著者： Tanaya Kilara, Elisabeth Rhyne

日本語版の翻訳には、日本の社会デザイン学会のファイナンシャル・インクルージョン研究会にご協力頂きました。

Translation complements of Financial Inclusion Study Group-Japan Society of Social Design Studies