

顧客エンパワーメントの実現： 選択、利用、意見

貧困層に対する金融サービスの提供は、デジタルチャネルの活用により変化してきた。成長する携帯電話の利用数とエージェントネットワークの開発により、顧客はタイムリーかつ低コストにデジタル金融サービス(DFS)¹(世界銀行2014)へのアクセスが可能になった。その一方で、DFSの活用比率は比較的低い状態である。本BRIEFでは、多くの金融サービス事業者(FSPs)が直面している非活用の問題を定義し、顧客体験に関連された根本的な問題要因について述べる。また顧客に対するエンパワーメントがどのように問題解決に貢献し得るか、並びにFSPの役割についても見ていく。要約すると、本BRIEFでは、顧客エンパワーメント(サービス事業者と顧客の間の双方向の関係性を通じて信用と信頼を構築する過程と定義する)は両者にとってWin-Winな状況を生み出すという我々の仮定を反映したものである。

前提として、エンパワーメントされた顧客は、情報に基づき選択ができるようになり、サービス提供機関を信用し、サービスの利用に対する抵抗感が和らぎ、そして自らの生活における金銭管理が改善できていると感じられる事とする。すなわち、顧客のFSPに対するロイヤリティ向上により金融サービスの利用頻度も上がれば、取引が増加し、事業者の持続性に良い影響を及ぼし、更なるサービス改善へと繋げられるはずだ。

サービス利用の障壁

2014年電子マネーアカウント発行数が3億に達した(GSMA2015)事からも分かるように、DFSへのアクセスは急激に拡大している。しかし、成長指標として頻繁に用いられるアカウント保有率とは裏腹に、既存アカウントの大半は定期的な利用がない。世界ではアカウントの非利用率(90日以内の取引件数が1件未満)は65%を超えると言われていている(GSMA2015)。巨大な未開拓市場で持続可能な事業展開を検討している多様なFSPがこの問題に頭を抱えている状況だ。²

非活用問題は数々の要因が挙げられてきた。使用上のエラー、顧客サポートにあたる社員やエージェントの対応不備、脆弱な商品設計などだ。その問題の背景には、売り出される商品の機能、顧客サービス、サービス事業者が関与する販売チャネルの性質が、顧客と事業者の相互のやりとりを含め、全て絡み合っている。

DFSの広がりには新しい時代への跳躍が必要だ。FSPは、現金主義の顧客がデジタル環境へと間断なく移行すると考えている(Cohen2013)。しかし、貧困層の

多くはDFSに対して限られた認識と情報しか持っていないのが現実だ。顧客にとって実用面でのリテラシーの低さや情報過多から来る負担、限られた家計財務能力がサービスへの理解を妨げている。一方、正しい選択をするには顧客自身が情報を収集していく事が前提となる。

また、直感的に操作しにくいメニュー³、複雑で手間がかかる登録、記憶しておくのが難しいパスワードといったサービス提供における構造的問題が存在し、顧客の利用意欲を下げてしまう(Grameen Foundation 2013)。

人口ピラミッドの底辺層の多くはテクノロジーや銀行サービスを享受してこなかったため、十分な知識と習得時間を確保しなければ取引を行う事に抵抗感を覚えてしまう。結果、アカウントへのアクセスが途絶えるか、友人や家族、エージェントに代理で取引をしてもらい、その対価を支払う場合もある。これらの顧客行為にはFSPとしてのリスクが伴う可能性がある(CGAP2014)。苦情や紛争解決にその場で対応できないメカニズムが、顧客のFSPへの信頼構築の妨げとなってしまうのだ(Chapman and Mazer 2013)。

DFSへの適応と利用を妨げる要因は、顧客層、サービスの種類、利用可能なチャネルにより異なる。例えば、性別、年齢、居住地、教育水準といった異なる集団が直面する課題の定量的、定性的調査が洞察を与える機会も増えてきている(Grameen Foundation 2013; GSMA 2013; CGAP 2014)。行動研究の分野では、ストレスや低帯域幅がもたらす影響以外にも人々が金融サービスを活用していない要因を指摘して

1 DFSは銀行やその他の金融サービス機関により提供される、取引データの送受信のためのプラットフォームで、テクノロジーにより端末や機器とプラットフォーム間の通信が可能になった状態で使用される。カード読取機、POS端末、携帯電話、コンピューター、入出金を行う有人カウンターやATM等が該当する。
2 コロンビア、インド、ケニア、メキシコ、南アフリカの5つの商業銀行の報告では、休眠口座率は異なる口座種別により20-90%となっており、平均すると50%が休眠状態とされている(GAFIS 2013)。Microsave(2011)によると、インドでは付帯サービスがつかない口座の休眠割合が高くなっている。
3 スクロール式や階層式のナビゲーション、見慣れない言語や読みにくい文字サイズ、複数回に渡るクリックやステップを要し記憶しにくい構文構成取引、操作を誤った時の対応方法が明確さに欠けるなどが含まれる(Medhi, Nagasena, Toyama 2009)。

いる (Ariely and Silva 2002; Mullainathan and Shafir 2013) ⁴。

利用を妨げる要因を取り除き、顧客がDFSに対して信用と自信を構築する手助けをする事が、すでにこの市場に参入している、あるいは参入予定のFSPにとっての優先事項のはずだ。そして、このエンパワーメントの過程において中心となるのが、FSPの顧客インターフェイスである。なぜなら、人であれ、機器であれ、インターフェイスこそが顧客に必要な取引へと誘導する多様な接点の役割を担うからだ。

インド農村部の女性の視点から見るエンパワーメント

金融包摂の文脈においてエンパワーメントが意味することへの理解を深めるため、我々はインド・ビハール州 (Bihar) の低所得層を対象にした小規模調査を実施した。そこから得た学びは、エンパワーメントそのものの複雑さに加え、低所得世帯の顧客層にエンパワーメントの意味を実感してもらう事が簡単ではないという事だ。まず、彼らは自分達が置かれている環境や利用している金融サービスに対してすでに自信も能力も持っていると自覚している。次に、そうした金融機関や商品の否定的な側面における「無力さ」に違和感を覚えていないのである。

この調査結果は、顧客のエンパワーメントは時間とともに醸成され、なおかつ、その過程は途切れる事なく続いている事を意味している。一方の端には、銀行口座の有無に関わらず配偶者やその他の家族に金銭管理を一任している人々がいる。他の端には、情報に基づいて自発的に銀行口座を開設し、サービスの利用方法にも確信を持っており、金融機関から何の価値を期待すべきかまで把握している人々もいる。ビハール州では、経済的に自活せざるを得ない移民男性やその妻、政府の援助対象者、銀行や知人から口座開設を勧められた人など、口座開設に至った理由は多様である。そして、実際にサービスを使いながら、中にはFSPに対して自信と信用を築いていく者が出てくる。インド・(ビハール州) ラジャグリハ (Rajgri)の女性は、以下のとおり説明した。

「村にやって来た銀行員が、村民達に口座開設をするよう勧めたのをきっかけに、私も口座を開きました…周りの人達や、親しみやすい銀行員の方が銀行のサービスの利用方法を教えてくれたので、今では1ヶ月に2、3回は取引をするようになりました。始めは自信がなかったけれど、時間が経つに連れ、サービスセンターや銀行の支店に足を運ぶくらい自信がつき、今は一人の客として銀行に求める権利が何かも自覚してい

ます。モバイルマネーは電話機の中からお金を取り出せなくなったら等と考えるとまだ怖いですが、いつか挑戦してみて、問題なく使えたら利用し始めるかもしれません。」

DFSとの接触があらゆる局面で継続的に起こり得る中、顧客自身の能力や事業者からのサポートが必要となる。このインドでの調査により、顧客とFSPの相互のやりとりが顧客エンパワーメント戦略の鍵になる事を改めて確認できた。

“顧客エンパワーメント”とは

本Briefでは、先述の通り、顧客エンパワーメントを、顧客が信用を築き、自信を深める手段として顧客とサービス事業者の相互の関係性を構築する過程と定義する。そして、その関係性の変化に伴い、DFS使用率が伸長すると仮定する。一要因として認識されつつある制度的関係性とは、下記に関わるFSPの行動と結びつきが強いと考えられる。

- 顧客が活用するFSPへの信用を構築する
- 取引をこなしていく中で顧客が自信を育む
- 顧客とサービス事業者が相互に敬意をもったやりとりを行う
- FSPは顧客に対する行為に透明性を持ち、その方法に説明責任を負う
- 顧客が自らの取引体験に影響を及ぼし、かつ苦情に対処できる機会を提供する

顧客エンパワーメントでは、戦略と行動は切り離せない関係で、より顧客中心のデザイン、そして顧客が最も必要としている事を満たすサービスの提供を一体化する必要がある。結果、顧客にとって前向きな取引体験となるのだ。デジタル金融業界では、顧客とのコミュニケーションにより注力できるFSPが、ロイヤリティが高く活発なユーザー獲得に成功するだろう。そして、それがサービス利用の増加とライフタイムバリューの伸長に貢献し、事業者の利益向上に繋がるのである (Kilara and Rhyne 2014)。

FSPが顧客エンパワーメントを推進するための方法

ここで提案する顧客エンパワーメント戦略の中心となるのは、顧客とFSP両者に関係し、顧客との制度的な接点を活用する相互作用的な過程である。既存のハイタッチな店舗型の銀行サービスからDFSも当てはまるロータッチのサービス提供の仕組みへと変化していったとしても、人間的な側面を忘れては決してな

4 一見抜け目ないDFS商品をデザインできたとしても、貧困層が実際に利用をする上では困難が残っているかもしれない。サービス開発にかけられる資金や時間、認知不足(貧困や貧困につきまとうその他の問題が個人の限られた精神力に終わりのない壁を与える)、その他の酌量すべき事情のどれに起因するかに関わらず、サービスを利用する人々が常に自分が望んだ通りの結果を得られるとは限らない。このような現象は意図と行動のギャップとして言及され、阻害要因を取り除いたり、社会的障害を強調したりする事に役立てられる (Ariely and Silva 2002; Mazer, McKee, and Fiorillo 2014)。

エンパワーメントされた顧客

「私が利用している金融サービス事業者は、客である私に対して敬意を持って接してくれるので信用しています。取引に不安もありませんし、客として要望を伝える事に抵抗感もありません。情報に基づいて様々な選択肢の中から自分にとって価値があるサービスを、活用しています。以前よりも、金銭面で自活できていると感じます。」

らない。なぜなら、人々は、厳格なアルゴリズムで物事を判断している訳ではないからだ (Rasmussen 2014)。

顧客エンパワーメント戦略では、顧客がFSPをはじめ、金融サービスに関わる規制監督者、社会的ネットワーク、市民社会などの組織とインターフェイスを通じてどのように接点を持っているのかを理解する必要がある。特に重要なのは、顧客がいつ、どのように、誰から、どこで、何の情報を手に入れているかだ。FSPにとってそれらのデータは、顧客がより確かな情報に基づいた判断をし、信用と信頼を培い、事業者へ意見を届けるための相互作用的なツールを実行する手助けとなる。我々の事前調査⁵でも、顧客エンパワーメント戦略とは、顧客の選択能力、信用、信頼、意見を培うためのもので、相互の敬意は顧客体験を通じた3つの問題に焦点を当てている。

1. 顧客体験の前向きな捉え方 - FSPは、人々がどのようにお金を使い、どのように事業者と関わり、また適時性、利便性、社会的価値、費用、損失リスクなど優先順位づけをする中で商品やサービス、チャネルの属性をどのように認識しているかを理解すべきである。そのためには、顧客の取引データを活用し、自分たちが提供する商品が顧客の課題解決に貢献していること、ならびに明確かつタイムリーな情報提供ができていることを常に意識する必要がある。

2. 実践による習得の推進 - お試し用サービスの活用は、FSPにとって顧客が信用と自信を構築する方法として有効であり、お薦めできる。顧客との接点が多い従業員やエージェントが、顧客よりもサービスの知識が乏しい事も起こり得るだろう。そこで重要なのは、彼らに顧客の満足度を上げるためのツールと情報とコミュニケーション・スキルを提供する事である。また、デジタルソリューションの導入によりこのプロセスを促進し、顧客と直接的に関わりを持つ事も可能だ (例：リアルタイムの接触、ゲーム提供)。

3. 顧客への敬意と傾聴 - FSPは、オープンさ、透明性、お互いの敬意、建設的なフィードバックを許容する環境を整え、顧客が自らの権利と責任を行使できる状態を作り出す必要がある。短期的な結果を重視し間に合わせの対応でやり過ごすのではなく、顧客が何を要求でき、どのようにその体験を形づけられるかを理解できるような情報提供とその仕組みづくりまでを包括すべきだ。両者が取引上の説明責任を自覚し、お互いに敬意を払う態度を持ち続けることも重要なポイントである。

今後の展開

今後は、顧客と事業者の間のインターフェイスに焦点を絞り、顧客エンパワーメントを概念化していく。顧客エンパワーメントの戦略と行動のための設計と実行を提唱するにあたり、我々はDFSのインターフェイスは低所得層が直感的に操作できるようになっていないと考えており、彼らに習得のための時間、機会、FSPからのサポートを与える事で、これまで馴染みがなかった正規の金融サービスの世界へと跳躍できると仮定している。それを可能にする顧客ロイヤリティを育むには、FSPが顧客のライフステージの変化に伴って“共に成長する”姿勢を持つことが求められている。継続的に成長・成熟していく顧客との関係性は、短期的な成果を求められるFSPにとっては難しい課題に他ならない。しかし、エンパワーメントされた顧客基盤の

図1. 選択能力、信用、自信、意見、(相互の)敬意の構築



5 本事前調査では、初期の文献調査、FSP及びその他の業界専門家へのインタビューとコンサルティング、そしてインドのビハールとニューデリーの顧客少数サンプルとした、フォーカスグループの議論ならびに個人インタビューを基にした定量調査を実施した。

構築はFSPの長期目標であり、かつ収益性にもポジティブな影響をもたらすであろう。

CGAPでは継続的に、DFSアカウント保有者でさえ、サービスを利用しない原因についてより詳細な研究を進めている。我々は、顧客エンパワーメントが如何に状況を改善することを助けるのかについてより深い探求を行おうとしている。今後は、顧客に対するエンパワーメントが上述の3つの道筋に沿って行動する中で顧客と事業者Win-Winの結果をもたらすという仮説を検証していく。

出典

Ariely, Dan, and Jose Silva. 2002. "Payment Method Design: Psychological and Economic Aspects of Payments." Paper 196. Cambridge, Mass.: Center for Digital Business, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

CGAP. 2014. "Emerging Risks to Consumer Protection in Branchless Banking: Key Findings from Colombia Case Study." Washington, D.C.: CGAP.

Chapman, Megan, and Rafe Mazer. 2013. "Making Recourse Work for Base-of-the-Pyramid Financial Consumers." Focus Note 90. Washington, D.C.: CGAP.

Cohen, Monique. 2013. "From Insights to Action: Building Client Trust and Confidence in Branchless Banking." Washington, D.C.: Microfinance Opportunities.

GAFIS. 2013. "Big Banks & Small Savers. A New Path to Profitability." Gateway Financial Innovations for Savings Project Report. Boston: GAFIS.

Grameen Foundation. 2013. "Use of Mobile Financial Services among Poor Women in Rural India and the Philippines." Washington, D.C.: Grameen Foundation.

GSMA. 2015. "The State of the Industry: Mobile Financial Services for the Unbanked." London: GSMA.

———. 2013. "Unlocking the Potential, Women and Mobile Financial Services in Emerging Markets." London: GSMA.

Kilara, Tanya, and Beth Rhyne. 2014. "Customer Centricity for Financial Inclusion." Brief. Washington, D.C.: CGAP.

Koning, Antonique, and Monique Cohen. 2014. Building Empowered Customers Blog series. CGAP Blog. <http://www.cgap.org/blog/series/buildingempowered-customers>.

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

Medhi, I., G. S. N. Nagasena, and K. Toyama. 2009. "A Comparison of Mobile Money-Transfer UIs for NonLiterate and Semi-Literate Users." Bangalore, India: Microsoft Research India.

Mullainathan, S., and E. Shafir. 2013. Scarcity: Why Having Too Little Means So Much. New York: Henry Holt.

Platt, Ann-Byrd, Akhilesh Singh, Sachin Bansal, Anurodh Giri, and Akhand J. Tiwari. 2011. "No Thrills—Dormancy in No Frills Accounts." India: Microsave.

Rasmussen, Mikkel. 2014. "Go Digital. Don't Forget Banking's Human Factor." AmericanBanker.com. <http://www.americanbanker.com/bankthink/go-digital-but-dont-forget-bankings-humanfactor-1071244-1.html>.

Sanford, Caitlin. 2014. "What Is It Like to Be a 'Digital Immigrant' in a Developing Country?" <http://cfi-blog.org/2014/09/02/what-is-it-like-to-be-a-digitalimmigrant-in-a-developing-country/>

Simanowitz, Anton. 2015. "Field Research Customer Empowerment India." Washington, D.C.: CGAP

World Bank. 2014. "Report on the Opportunities of Digitizing Payments: How Digitization of Payments, Transfers, and Remittances Contributes to the G20 Goals of Broad-Based Economic Growth, Financial Inclusion, and Women's Economic Empowerment."

Washington, D.C.: World Bank Development Research Group.

このBriefを皆さんの同僚とどうぞ共有して下さい。またこのBriefやこのシリーズの他の文献のハード・コピーの追加もご要望下さい。

CGAPは皆さんの本稿へのコメントをお待ちしております。

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, 2015