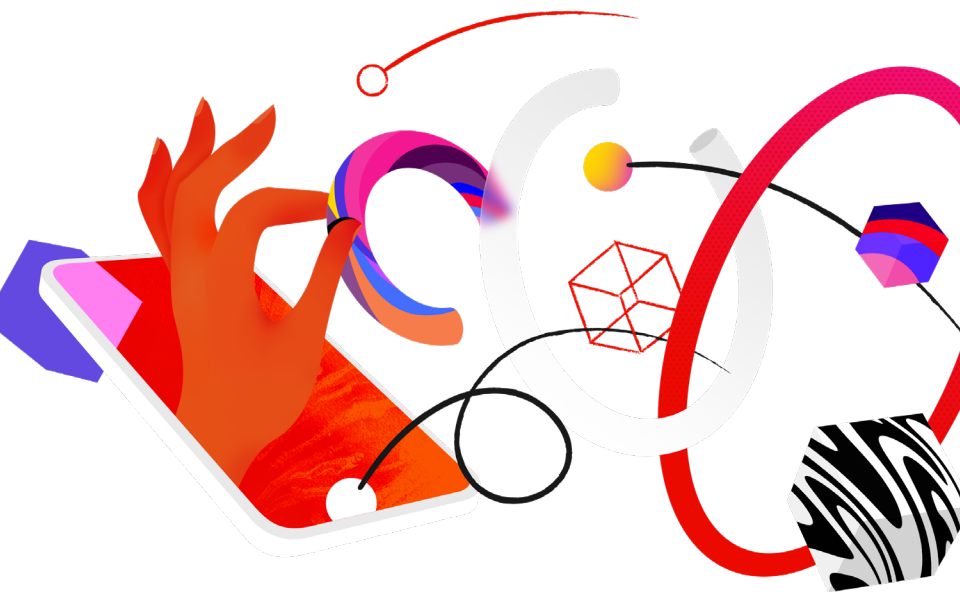




# 金融機関の 顧客エンゲージメントの未来像

カスタマーファーストを阻む課題と3つの方策

アドビ CXM (顧客体験管理) ガイド



# はじめに

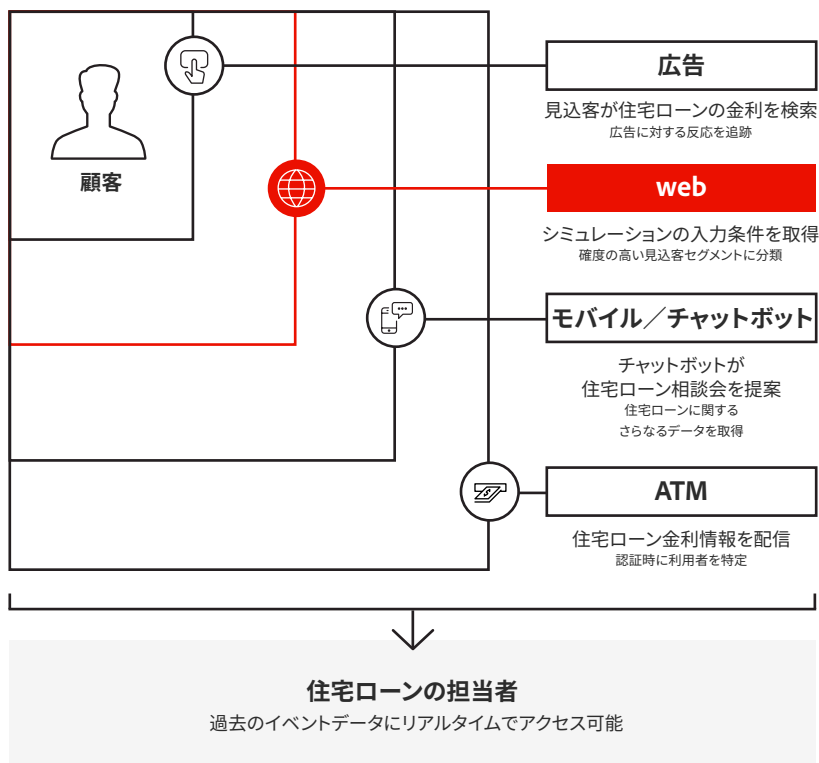
架空の顧客対応の例として、初めての家の購入を検討している顧客を想定し、その行動を考えてみます。家の購入は、その方にとって人生最大の決断のひとつでしょう。

まず住宅ローンの金利について調べます。検索すると、住宅ローンのシミュレーションに関する銀行の広告を見つけました。その広告をクリックし、条件を入力します。すると、これなら予算に合いそうだと思える内容でした。

その後、最寄りのATMを探そうと、銀行サイトでチャットボットを使ったところ、ローン担当者との相談会が提案されました。住宅ローンに関する最近の行動にもとづいた対応です。その提案を受け、週明けに訪れることにしました。その前に銀行を訪れ、ATMを使ったところ、手続き中の画面に、最新の住宅ローン金利情報が表示されました。

数日後に相談会へ訪れると、顧客の入力した条件などを担当者はきちんと把握していました。希望する頭金や予算などを改めて聞かれることなく、条件の確認や選択肢などの本題にすぐ入れました。そして銀行を出る頃には、ローンの事前承認がおりていました。一連の体験は顧客にとって、とても便利で効率的でした。顧客は、気になることを銀行がきちんと把握し、対応してくれて、ていねいに取引を進めてくれたと感じたのです。

## 顧客と1対1の関係を育む



優れた金融機関は、窓口、電話、電子メールなどの接点で、顧客をきちんと把握し、そのニーズに応じて対応しています。また、過去の顧客とのやり取りやリアルタイムの閲覧行動にもとづいて、タイムリーかつ的確にパーソナライズされたデジタルコンテンツを提供しています。さらに、顧客が探している情報をオンラインで容易に見つけられるようにしています。それでもなお、顧客の知りたいことを得られない場合や、対面でのやり取りを希望する場合は常にスタッフが親切に対応するようにしています。顧客体験への具体的な取り組みの進んだ金融機関では、さらに踏み込んで、顧客

の経済的な健全性を向上させるためのアドバイスを提供しています。たとえば、子供の学費に備えたいときに有利な貯蓄方法、退職後の賢い投資に関するアドバイスなどです。

米リサーチ企業のForresterによると、このような体験は、優れた顧客体験(CX)の重要な要素である3E、すなわち「効果(effectiveness)」「快適さ(ease)」「感情(emotion)」を含んでいます。そのため、顧客のロイヤルティを醸成し、維持することができます。長期的には、これらの3つの要素がうまく機能していれば、マーケターが望む効果を生み出します。つまり、顧客の維持率が高まり、企業に対する顧客の信頼感が増し、顧客がさらに多くの金融商品やサービスを利用する可能性が高まるのです。

また、この3Eは、結果にも結びつきます。アドビの調査レポート『Digital Trends 2021年版：金融業界編』によると、業界トップクラスの顧客体験管理能力を備えている企業では、業界の標準を「大幅に上回る」成果を上げている可能性が、その他の企業に比べて3倍高いことが明らかになっています。

ForresterのCXインデックススコアでは、ロイヤルティを創出および維持する顧客体験を、企業がどの程度提供できているのかを測定できます。





# カスタマーファーストの体験を 実現するための障壁

有意義な顧客体験の重要性が指摘されているにもかかわらず、銀行、保険、ウェルスマネジメントなどの企業は、効果、快適さ、感情の面での外れな対応をしているかもしれません。顧客は、自身のニーズが満たされていないと感じることや、価値が得られなかったと感じることがあります。たとえば、同じ情報を別の

フォームに何度も記入しなければならない場合などです。また、アカウントがロックされて、すぐには解決できないこともあります。そのようなことがきっかけで、顧客は不満を感じるようになるのです。

このような体験は、顧客にとって快適ではなく、効果的でもありません。また、強い感情を刺激するものの、それは顧客に抱いてもらいたくはない感情です。アドビとeConsultancyの共同調査によると、金融機関の担当者の半数は、自社のデジタル体験は平均的で、顧客の不満につながる可能性があると考えています。

# 1/2

金融機関の半数が、データ不足、限定的なID管理、ジャーニー連携能力不足が原因で、顧客の期待に応えられないと回答

出典：アドビおよびOmdia

## 金融機関が、1対1の顧客体験を提供するのを妨げるCX課題の上位



自社を横断しての統合顧客像を構築できていない。



現在のマーテックスタックでは、データ管理や統合の要件を満たすことができない。



カスタマージャーニーを管理するためのマーテックとCXアプリケーションが連携していない。



行動データやエンゲージメントデータにリアルタイムで対応できない。



プロセスやパーソナライゼーションを推進するための意思決定、インサイト、予測が一元化されていない。

複雑で時代遅れのテクノロジーは、多くの金融機関が顧客体験の取り組みを前進させることを妨げる最大の課題のひとつです。『Digital Trends 2021年版:金融業界編』によると、リテール銀行の経営陣の3分の2近くが、そういったシステムに悩まされていると回答しています。つまり、提供すべきコンテンツをすばやく判断するインテリジェントな能力や、チャンネルを問わず顧客が求めた瞬間にコンテンツを提供する能力が不足しているのです。

こうした技術的課題は、単に対処すればよいというものではなく、動きの速いフィンテックの新興企業や、金融サービスに進出している大手企業など、破壊的な新規参入者に対して競争力を維持するためにも不可欠です。さらに、テクノロジー同士を連携させ、

積極的に活用することを検討するべきでしょう。そして、新たなテクノロジーにより実現可能な、さらなる顧客体験の可能性を追求するべきです。

Forresterの3Eのフレームワークでは、理想とする顧客体験にどの程度近づいているのかを把握することができます。また、理想的な顧客体験管理(CXM)を実現するための方法を、このCXMガイドで解説します。次の3つのステップを進むことで、理想とする顧客体験の向けて確実に進歩することができます。

**ステップ1.** 関連性の強化

**ステップ2.** 適時性の向上

**ステップ3.** 一貫性の維持





## ステップ1: 関連性

# 顧客にとって何が一番重要であるのかを正確に判断する方法

豪州の大手銀行であるWestpacの取り組みをご紹介します。同行のwebサイトにアクセスする人には、クレジットカードの口座開設、ローンの申し込み、口座明細の閲覧など、何か特定の目的があります。同行では、それぞれの顧客に合わせたコンテンツを動的に表示することで、適切な情報をできるだけ容易に見つけられるようにしています。

同行がおこなっているように、顧客が何をしたいのかを把握し、それを支援することは、カスタマーファーストの体験を提供する上で非常に重要な要素になります。それはまた、顧客体験を快適かつ効果的に保ち、顧客の信頼とロイヤルティを高めるものでもあります。

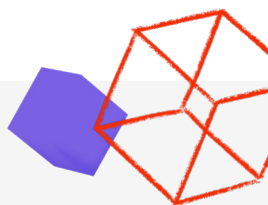
しかし、このような1対1のパーソナライゼーションを何百万人もの顧客に提供することは、特に個々の顧客に提供するオファーが複数になる場合には、困難を伴います。膨大な量のコンテンツを管理して顧客体験をパーソナライズし、リアルタイムのデータを利用してそれらの体験をより適切なものにする必要があるためです。同行のデジタルマーケティング部門は、テクノロジーを利用してコンテンツを一元管理し、コンプライアンスに準拠した長い承認プロセスを合理化して、コンテンツを一度制作するだけで、任意のチャンネルへと公開できる仕組みを構築しています。

また、オンラインバンキングと他のデジタルチャネルをリンクさせるカスタムメイドのAPIも利用しています。これにより、マーケティング部門は、有意義な顧客インサイトを獲得し、ターゲットを絞っ



たオファーや案内をデバイスやチャネルをまたいで配信できるようになりました。同行では、常に顧客に適したオファーや案内を提供することで、デジタル売上が159%増加するという目覚ましい結果を達成しました。

同行の取り組みと同じように、顧客に最も適した体験を選び、顧客が望む瞬間に提供することができれば、Forresterが描いたCXの理想像に一步近づくことができます。顧客のニーズと期待に的確に応えることで、顧客にとって、より快適な体験を創出することができるようになるのです。



## テクノロジーツールキット

多数のセグメンテーションに対応でき、さまざまなオファーや次善の対応を提供するテクノロジーは、すでに所有しているかもしれません。しかし、次のレベルに進み、あらゆる顧客にインタラクションにもとづいた最も適切な体験を提供するには、何百もの想定されるオファーをインテリジェントに判断し、1対1の体験として提供する手段が不可欠です。そのためには、次の能力を備えたテクノロジーが必要になります。

- **統合顧客プロフィール**：嗜好、行動、コンテキストデータなど、顧客のあらゆるインタラクション履歴を集約します。インタラクションごとにリアルタイムで更新されることで、より強固なものとなります。
- **インテリジェントな意思決定エンジン**：リアルタイムの顧客プロフィールからのデータを使用して、顧客からの評価が最も高いオファーや案内を判断します。
- **一元化されたオファーライブラリ**：インテリジェントな意思決定エンジンにより、予測した内容に最も近いコンテンツを顧客に提供することができます。

## インテリジェントな意思決定による、カスタマージャーニーの連携

### 顧客プロフィール



#### 顧客: Tamil Jones

名前:  
Tamil Jones

年齢:  
43

メール:  
tjones@example.  
com

国:  
米国

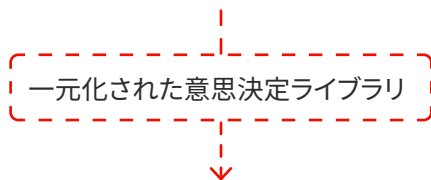
性別:  
女性



### リアルタイムのインタラクション

② 生命保険の入門記事を  
勧める電子メールをクリック

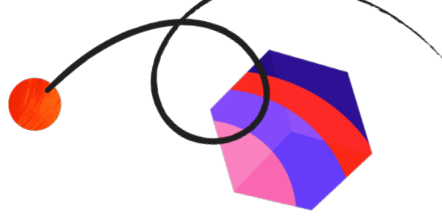
② 記事に掲載されている  
年齢別加入率へのリンク  
にアクセス



### 次善のオファーと対応



続いて、生命保険に今加入すると得られる  
費用対効果に関する記事を勧める  
電子メールを送信



## ステップ2：適時性

# 最適なタイミングに対応するための能力の構築

もし、本当に必要なときに銀行口座サービスへのアクセスをロックされたことがあれば、それがどれほど苛立たしいことか想像がつくでしょう。しかし、自身が知る前に、銀行からロックされたことを知らせる通知がきたらどうでしょうか。

このように、リアルタイムに発せられる顧客のサインに、積極的に注目して反応できることこそ、適時性の本質です。それにより、顧客がその瞬間に必要としていることを推測し、適切な方法でサポートを提供することができます。

タイミングを完璧にするための最初のステップは、ファーストコンタクトから長期的なエンゲージメントに至るまで、顧客がいつどのように金融機関と接するのかを可視化することです。これをジャーニーマップと呼びます。しかし、ジャーニーマップは複雑になる場合があります。人々の心は移ろいやすく、カスタマージャーニーを進むにつれて優先順位が変化するためです。

たとえば、ある顧客がwebサイトで住宅ローンの借り換え金利を調べ始めたとします。借り換えのシュミレーション機能も利用しました。しかし、1週間後にサイトに戻ってきた際には、自動車ローンに申し込みました。自動車が故障したので優先順位が変わったのかもしれません。あるいは、借り換え資金の一部を新車の購入に充てるつもりだったが、結局、追加の借り入れを辞めたのかもしれません。

マインドセットは固定的なものではありません。人々の行動に応じて自動的に別のジャーニーへと移動させるような、人間らしい対応ができる仕組みが必要です。そのためには、リアルタイムでデータを収集し、ジャーニーの適切なタイミングで顧客のインサイトにもとづいた対応が求められます。

適切なタイミングに対応することができれば、便利で効果的な体験を実現し、顧客は好感を持つことになります。Forresterのモデルが示すように、このような顧客体験は、顧客ロイヤルティと維持率を高め、より多くの取引を促進し、得意客となって、周りの人に好評価を伝える、という結果につながります。これこそが、適時性のもたらす魔法のような効果です。

## テクノロジーツールキット

適時性とは、顧客体験に最適なタイミングで対応することです。たとえば、顧客がカスタマーサービスを受けている最中は、不満が溜まっている可能性があるため、プロモーションのメールキャンペーンを控えるようにします。また、不満を溜めないように積極的に連絡を取るようにします。タイミングを逃さないためには、次の能力を備えたテクノロジーが必要になります。

- **統合顧客プロフィール**: web、CRM、銀行アプリなどのデータソースから、リアルタイムのやり取りに関するデータを収集します。
- **AI (人工知能)**: データソースから獲得したリアルタイムの顧客のサインに注目し、必要なタイミングにすばやく対応できるようにします。
- **送信時間の最適化**: 顧客が最も関心を持ちそうなタイミングにメッセージを送信します。

## カスタマージャーニーを追跡し、対応すべきタイミングを把握



### HelenとJohn

- ・ 住宅を購入する夫婦
- ・ 住宅保険への加入経験はない
- ・ タイ在住
- ・ 31歳と33歳



ライブイベント



オンサイト



アプリ



プッシュ、テキスト、  
電子メール



チャット

### 検討



HelenとJohnは住宅を探  
していて、パーソナライズ  
された住宅保険の広告  
を受け取ります。



ふたりは住宅保険会社のサイトにアク  
セスして、サイト内を見て回り、住宅購  
入に特化したコンテンツを閲覧しま  
す。



ふたりは、住宅保険会社のサイトを再び訪  
れ、最適なプランを探すためのクイズに回答  
します。ニーズに合わせてパーソナライズされ  
た住宅保険プランを受け取ります。

Helenは、保険に関する追加の質問をチャット  
ボットで尋ねます。

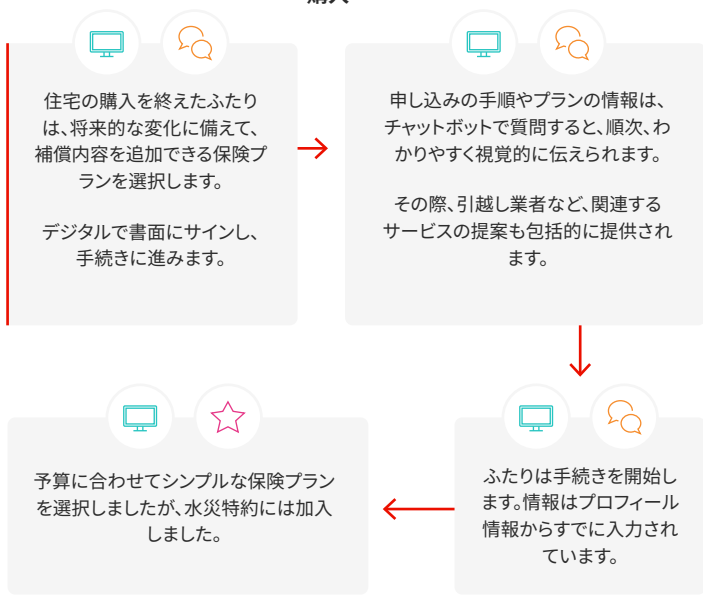


HelenとJohnは住  
宅を購入します。

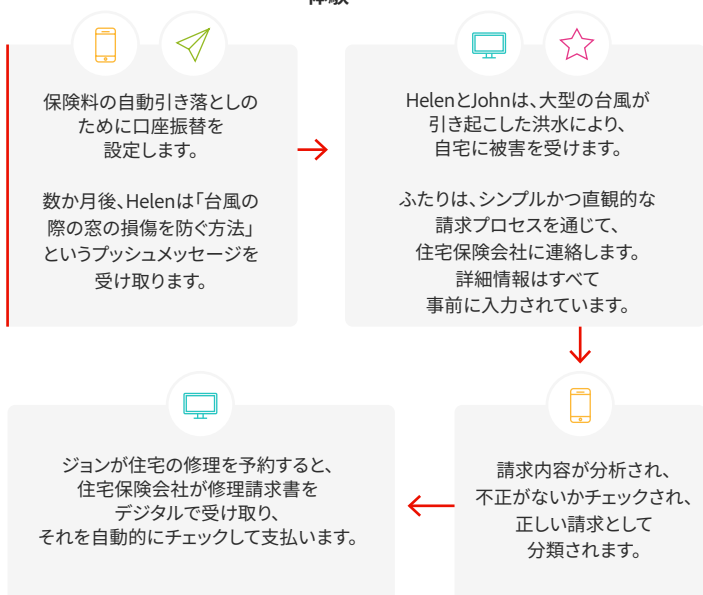


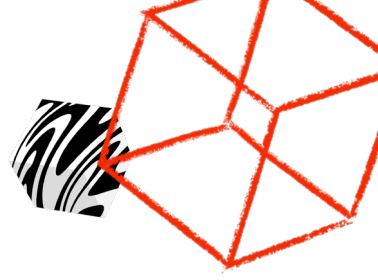
エンゲージメント

## 購入



## 体験





### ステップ3：一貫性

## 顧客がどこにいても 変わることはない 優れた体験を提供

カスタマージャーニーは、複数のチャネルを利用することで非常に複雑になり、一貫性のある体験を提供することは、特に大規模なジャーニーの場合は極端に難しくなります。従来のシステムは、複数のチャネルをまたいでモダンなカスタマーファーストの体験を実現するために必要な、継続的なインテリジェンスを提供するようには構築されていませんでした。一般的に、サービスや施策の設計や意思決定は、あらゆるチャネルをまたいで適用されるのではなく、チャネルごとにおこなわれます。そのため、顧客は、フォームへの入力や請求書の支払いなどで、同じことを何度も繰り返し、余計な時間や労力を費やしてしまうことがよくあります。

『Digital Trends 2021年版：金融業界編』によると、銀行や保険会社が、新しいカスタマージャーニーや購買意思決定の原動力となることについて「重要なインサイト」を有していると回答したのは、わずか33%でした。また、カスタマージャーニーで顧客がつまづきやすい場面や、ジャーニーを進む際の顧客のマインドセットについて「重要なインサイト」を有しているのは30%以下にとどまっています。

チャネル間で一貫性のない体験は、顧客体験を台無しにします。たとえば、ある顧客がカスタマーサービスに電話し、離婚したことを伝え、受取人の変更を申し出た後に、その顧客に配偶者のための生命保険の追加を促すメールを送ったとしたら、気分を害するの

は当然です。あるいは、PCでクレジットカードの申し込みを半分記入した後に、モバイルデバイスで続きをおこなおうとすると、最初からやり直しになるような体験は不満の原因になります。

“ エンドツーエンドのカスタマージャーニーを構築するためには、包括的なエクスペリエンスの構築に注力する必要があります

**Megan Haran氏**

TD Ameritrade、

デジタルセルフサービス&コンテンツ担当ディレクター

米国の大手金融機関であるTD Ameritradeの成功の秘訣は、顧客のニーズを最優先にし、顧客を中心に置いていることです。同社のサービスでは、顧客は好みのチャネルを利用できます。また、プロフィールの更新やパスワードの変更、フォームへの記入など、ジャーニーで見落とされがちなサービスでも、最高の体験を提供するように努力しています。

カスタマージャーニー全体を通して、このような一貫性を実現するためには、さまざまな顧客接点において、顧客とどのようにやり取りしているのかを、リアルタイムで把握する必要があります。そして、その情報にもとづいて、チャネルを問わずパーソナライズされたジャーニーに備え、対応する必要があります。しかも、一人ひとり個別に対応することが求められます。



あらゆる顧客に対して、チャンネルをまたいで一貫性のある体験を提供することができれば、Forrester提唱のE3に沿った「便利で効果的な体験を実現し、好感を持ってもらう」ことが可能になります。

## テクノロジーツールキット

チャンネルごとに同じ手続きを繰り返すようなことのない、一貫性のある顧客体験を提供するためには、次の能力を備えたテクノロジーが必要になります。

- **オムニチャンネルオーケストレーション**:リアルタイムの顧客プロフィールとメッセージを適切に組み合わせ、適切な相手に適切な情報を配信することで、顧客がどこにいても一貫した体験を提供します。
- **統合されたライブプロフィールデータ**:あらゆるデータソースと顧客接点から収集したデータをもとに、インテリジェントな意思決定をおこなうことで、各チャンネルで最も効果的なコンテンツを予測し、一貫性のある体験を提供します。
- **一元化されたアセット管理**:的確にパーソナライズされたメッセージやオファーを提供するために、最適なブランドアセットを容易に見つけ、再利用できるようにします。





# 理想的な顧客体験の提供

1対1のパーソナライゼーションを大規模に実現することは、顧客体験の理想像とされてきました。かつて、この理想は、高度に洗練された企業を除いては手の届かないものでした。しかし、今やそのようなことはありません。

もはや、時代遅れのテクノロジーや分散したデータが足かせになることはありません。金融機関の26%にあたる、カスタマーファーストのオムニチャネル体験を実現している先進的な企業には、「適切なテクノロジー」を整備しているという共通点があります。

そして現在、このテクノロジーは、リアルタイムのインタラクションにもとづいて、統合顧客プロフィールを構築することから、コンテンツをインテリジェントに選択し、顧客の行く先々に配信することまで、カスタマージャーニーのあらゆる点と点をつなぐことができる単一のアプリケーションとして提供されています。

適切かつタイムリーで、一貫性のある体験を提供することに投資する準備ができている企業は、CXM、すなわち理想的な顧客体験管理に向けて一歩踏み出したことになります。便利で効果的な体験、好感を抱かせる体験を生み出すことができますようになります。その結果、顧客がより積極的に取引し、友人や家族にそのブランドを勧めてくれるようなロイヤルティを獲得することができます。

# アドビがお役に立ちます

Adobe Journey Optimizerは、現代のオムニチャネルの世界において、カスタマーファーストの体験をタイムリーに提供するために必要な、拡張性、高速性、柔軟性をエンドツーエンドで満たすように設計されたアプリケーションです。あらゆる顧客接点のデータソースから獲得したリアルタイムのプロファイルデータを統合し、チャネルをまたいでカスタマージャーニーをつなぎ合わせることができます。また、カスタマージャーニー全体にAIを活用したインテリジェンスと予測インサイトを適用することで、1対1の顧客体験をリアルタイムで提供するための、次善の対応を自動的に判断します。Adobe Journey Optimizerは、最適な結果を得るために、あるいはパーソナライゼーション機能を最大限に活用するために、単体アプリケーションとして使用することも、Adobe Campaignなどの他のAdobe Experience Cloud製品と統合することもできます。

## Adobe Journey Optimizerの主要な機能

リアルタイムの顧客インサイトとエンゲージメント	モダンなオムニチャネルオーケストレーションと実施	インテリジェントな意思決定とパーソナライゼーション
顧客接点をまたいで、あらゆるデータソースからのライブデータをひとつにまとめることで、統合プロファイルを構築できます。これにより、顧客一人ひとりのコンテキストに応じた体験を、リアルタイムに提供できます。	顧客像を集約し、一人ひとりに合わせたマーケティング施策を提供することで、カスタマージャーニーを最適化します。これにより、顧客ライフサイクル全体にわたる価値提供を向上させます。	カスタマージャーニー全体を通じて、インテリジェンスを適用し、予測的なインサイトを獲得することで、自動的に最適な体験を判断し、最適化します。

詳細情報

# 出典

『Digital Trends 2021年版：金融業界編』、アドビ（2021年）

『Westpac Prioritises Customers During COVID-19 with Personalization at Scale (Westpac、大規模なパーソナライゼーションにより、COVID-19の影響下でも顧客を重視)』、アドビのブログ（2020年8月20日）

『Digital Trends 2021年版』、アドビ／Econsultancy（2021年）

『The State of Digital Transformation in Financial Services (金融サービス業界におけるデジタル変革の現状)』、アドビ／Omdia（2021年）

『In the Dash to Digitize, Here's How TD Ameritrade Stayed One Step Ahead (TD Ameritradeが急速なデジタル化を成し遂げた方法)』、Adrienne Tsai、アドビのブログ（2020年9月28日）

『The US Customer Experience Index, 2021（米国における顧客体験の現状、2021年版）』、Forrester（2021年）

『Survey: While Checking Fees Vary Wildly by Race and Age, Americans Stay Loyal to their Banks (調査：人種や年齢によって大きく異なる銀行手数料を支払いながらも、ロイヤルティを示す米国人)』、Mary Wisniewski、Bankrate（2020年1月15日）

『How Long Do Homeowners Stay in Their Homes? (住宅所有者はどの程度の期間住み続けるのか?)』、Nadia Evangelou、National Realtors Association（2020年1月8日）

『Life Insurance Statistics in 2021 (2021年の生命保険統計)』、Nupur Gambhir、Policygenius（2021年1月13日）



© 2022 Adobe. All rights reserved.

Adobe, the Adobe logo, Adobe Journey Optimizer and Adobe Campaign are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.