

データ利活用による金融機関の 営業スタイル改革

Sales Style Transformation of Financial Institutions Through Data Utilization

奥田 琢馬 朱 偉

あらまし

働き方改革関連推進法が成立し、残業時間の上限が規定されたため、あらゆる業種においていかに労働生産性を向上させるかが課題となっている。金融機関の営業職員は、営業成績を上げるために質と量を両立させる必要がある。そのためには、営業活動の効率化により有限の時間内でいかにお客様への対応時間を増やすかが重要となる。また、商談の成約率を向上させる必要もある。これらを達成するために、多くの企業でCRM（Customer Relationship Management）システムを導入している。このシステムには、訪問したばかりのお客様の情報はあるものの、新規開拓の対象となるお客様や訪問前の既存お客様が興味を持っているトピックスに関する情報は無い。これらの問題に対して、富士通はスマート営業API（Application Programming Interface）サービス群Fimplex FrontSHIP neXessary（以下、neXessary）を提供している。neXessaryでは、CRMシステムに存在する顧客情報、自社情報や有償データだけでなく、外部データも取り込み、総合的に情報を分析・提供する。このサービスを通じて、お客様とのコミュニケーション強化や作業効率化、営業スキルの底上げといった現場の課題を解決し、現場営業の営業スタイル変革を実現する。

本稿では、neXessaryを活用した営業スタイル変革について述べる。

Abstract

The establishment of the Act on the Arrangement of Related Acts to Promote Work Style Reform and the specification of the upper limit of overtime work hours have raised the issue of how to improve labor productivity in all industries. Sales staff at financial institutions need to balance both quality and quantity to improve their sales performance. To that end, what is important is how to increase the time used for handling customers within the limited amount of time, by improving the efficiency of sales activities. Improvement of contract rates is also required. To achieve these, many companies introduce a customer relationship management (CRM) system. While this system has information about customers that have recently been visited, it lacks information about topics which potential new customers and existing customers are interested in before visits. To deal with these problems, Fujitsu offers a group of smart sales application programming interface (API) services, Fimplex FrontSHIP neXessary (hereafter, neXessary). neXessary takes in external data as well as the customer information, internal company information, and paid-for data that exist in a CRM system to analyze and offer information in a comprehensive manner. Through these services, we resolve issues in the field such as enhancing communication with customers, improving work efficiency, and raising the level of sales skills to realize sales style transformation of sales people in the field. This paper describes sales style transformation making use of neXessary.

1. まえがき

働き方改革関連推進法が成立し、2019年4月から残業時間の上限が規制された。これまでは、労使間の合意があれば実質的な残業時間は青天井であったが、今回の法成立によって残業時間の上限を超過すると罰則が適用される。しかし、単純に残業時間を減らすだけでは働き方改革とは言えず、いかに労働生産性を向上させるかが課題である。これは、金融業界においても喫緊の課題である。

金融機関によって多少の差異はあるが、営業活動はおおむね以下のパターンに当てはまる。まず、出社後に朝礼を行い、当日の行動計画を立てる。その後、訪問の準備を行い、外出してお客様対応を行う。帰社後には、当日の活動報告と振り返りを行い、お客様への提案資料や社内稟議書などの資料を作成し、翌日の準備を行う。「何を買うか」より「誰から買う」が重視されている日本では、ノルマの達成や売上の向上のために、お客様への対応時間を削減すべきではない。帰社後の書類作成、翌日の準備作業などを効率化させながら営業活動の時間を増やし、商談の成約率の向上に努める必要がある。

この問題を解決するために、富士通では金融機関の営業スタイル改革を支援するサービスである、スマート営業API (Application Programming Interface) サービス群Finplex FrontSHIP neXessary (以下、neXessary) を提供している。⁽¹⁾ これによって、社内外のデータをベースに、お客様の特徴に合わせて必要なデータを抽出したり、お客様へのコミュニケーション強化に適切な情報を提示したりすることによって、営業活動の効率化と成功率の向上を実現する。

本稿では、neXessaryを活用した営業スタイル変革について述べる。

2. 従来の営業支援サービス

本章では、従来の営業支援サービスの導入、およびその課題について述べる。

従来から、営業活動においては顧客情報が重要であることが認識されている。そのため、企業は顧客

情報を基に提案すべき商品・サービスを分析し、戦略的に営業活動を実施するためにCRM (Customer Relationship Management) システムの開発や導入に取り組んできた。このシステムに営業職員が行動計画や活動内容を記録し、商談状況を共有したり、上司からのアドバイスを受けることによって、商談の確実な推進を図っている。

しかし、多くのCRMシステムは管理視点で作成されているため、営業職員による入力項目が多い一方で、現場におけるお客様との信頼関係を向上させるための有益な情報（お客様との会話に関する話題など）は少ないという問題がある。そのため、システムを導入したもののあまり活用できていない場合も散見される。また、CRMに記録されている情報は、基本的に営業職員がお客様にヒアリングした内容である。そのため、訪問したばかりのお客様の趣味嗜好などの属性情報は存在するが、新規開拓の対象となるお客様や訪問前の既存のお客様が興味を持っているトピックスに関する情報は存在しない。

このような問題を解決するために、金融機関は会社商用情報などの有償情報を定期的に購入しているが、活用できるデータは限られている。お客様とのコミュニケーションの強化、作業の効率化、営業スキルの底上げといった営業現場の課題を解決し、営業スタイルを改革するためには、更に社内外のデータを活用する必要がある。

3. 営業活動への外部データの活用

前章で述べたように、営業活動において顧客情報を活用することは非常に重要である。しかしそれだけでは、外部要因の変化や世の中のトレンドを入手することは困難である。有益な情報をいち早く入手し、ライバルの一步先を行く営業活動につなげるためには、顧客情報だけでなく外部データを活用することが必要となっている。この外部データとして近年注目されているのが、オープンデータである。

官民データ活用推進基本法が2017年に施行されて以来、中央官庁や地方自治体による公表情報、特にオープンデータの充実が加速している。オープンデータは、狭義には政府・自治体が開示した公式データを指すが、広義にはWebサイトで公開され

ているデータやソーシャルメディアのデータまで含むこともある。いずれにしても、社内外の各種情報を組み合わせて利用することで、より業務に活用できる機会が増えていく。

2013年のG8で合意されたオープンデータ憲章では、行政府のアウトプットについては、(1) 原則としてデータを公表すること、(2) 質と量を確保すること、(3) すべての者が利用できること、(4) ガバナンスの改善を目指すこと、(5) 技術革新のためのデータを公表することの5点が提唱された。今後、国内外ともに様々な分野でのオープンデータの整備が進んでいくと予想されている。

4. neXessaryを活用した営業スタイル変革

富士通では、金融機関の営業スタイル改革を支援するためにneXessaryを提供している(図-1)。neXessaryとは、next(次に)とnecessary(必要なモノやコト)を組み合わせて表現した造語であり、「ネクセサリ」と読む。本章では、neXessaryが提供する機能について述べる。

4.1 お客様とのコミュニケーション強化

前述したように、日本では「誰から買うか」が重視されているため、営業成績を向上させるには、限られた時間内でお客様との信頼関係を強化する必要がある。その実現には、お客様と接する際の質の強化およびタイミングの見極めが必要である。本節では、その実現方法について述べる。

(1) なじみのある話題の提供

お客様と親しくなるためには、アイスブレイクの会話が欠かせない。天気などの一般的な話題は会話のスタートとしてはいいかもしれないが、お客様との距離を縮めることは難しい。人は自分に関心がある人を信頼する傾向があり、お客様との距離を縮めるためには、お客様が関心のある(なじみのある)話題でコミュニケーションを取った方が良い。例えば、お客様の趣味の話題や出身地に関連するニュース、うわさなどである。

お客様の趣味や出身地などの属性については、現状でも現場の営業が意識してヒアリングし、その結果が社内データとしてCRMシステムに蓄積されている。しかし、その属性に関連する話題やニュース



図-1 neXessaryの概要

については、外部データを取り込む必要がある。通常は、適切な話題を検索するために、適切なキーワードを考えながら複数回検索することが多い。

neXessaryの話題提供機能では、お客様の属性をベースとしてなじみのある話題を提供することによって、お客様に関心があることが伝わり、信頼関係の強化を実現する。単純なキーワード検索ではなく、話題がヒットしやすいように検索キーワードと関連度の高い言葉を含めて検索する。ニュース記事を集め、自然言語分析によって文章から名詞や形容詞、動詞などの品詞を分別する。分別された単語の類似性を算出して、関連度の高さを類似率として示したものを辞書として登録する。

また、記事のみの学習では用語の偏りがあるため、ウィキペディアなどの一般的な文章も取り込むことで、辞書の精度を向上させている。例えば、50代・60代にはガーデニングの趣味を持っているお客様が多い。しかし、「ガーデニング」というキーワードそのものが含まれるニュースは少ない。そのため、「ガーデニング」に関係性が強い「園芸」や「盆栽」なども含めて検索する。これによって、営業職員がそれぞれの関係性を自ら考えることなく適切な話題を効率的に検索でき、お客様との信頼関係の向上を実現できる。

同様に法人のお客様に対しては、その企業や業界の話題を提供できれば、知識や努力が評価され信頼関係の向上にもつながる。一般のWebサイトにおける経済・政治などの分類に対して、neXessaryでは建設業や製造業などの業種ごとに記事を分類する。これによって、お客様が担当している業種に関連する話題も提供できる。教師データとなる記事データに対して、業種名でラベルを付けて機械学習させ、業種分類モデルを作成することによって、記事の業種分類を実現している。また、同じ業界情報と言っても、金融機関によって必要な情報は異なる。例えば、保険会社であれば事故関連の情報を、証券会社であれば業績関連のニュースを中心に必要とする。教師データを変えたり、ユーザー自身で分類の正解・不正解をメンテナンスしたりすることによって、独自のモデルを作り上げ、自社のニーズに合った話題を提供できる。

近年、ソーシャルメディアのチャット機能を利用

して社内での連絡やお客様との連絡を取るケースが多くなってきている。neXessaryをソーシャルメディアのチャットボット機能と連携させることで、リマインドPUSH通知や移動時間の有効活用も可能となる。例えば、お客様への訪問の1時間前に自動的にお客様の属性を抽出し、話題を検索してチャットに通知する。これによって、営業職員が話題検索を意識することなく提案書や設計書の作成作業に集中でき、不慣れなシステムを使うことで活用されないといった課題を解決できる。また、電車などの移動時間においても、気軽にチャット機能で必要な話題を探せる。あらかじめ決められたシナリオに従い、チャット形式で必要な情報を入力することで、検索条件を正規化し、誰でも適切な情報を入手できるようになる。

(2) コンタクトタイミングの最適化

お客様に適切なタイミングで連絡することも、コミュニケーション強化の重要な要素の一つと考えられる。お客様のライフイベント（結婚、出産など）やお客様の資産情報（相続など）の変更に合わせて金融商品を提案することは、お客様との信頼関係の構築に有効であり、提案の成功率を向上できる。自社内のCRMシステムに蓄積されたデータを利用すれば、必要な情報を必要と思われるお客様に適切なタイミングで送付できる。

現状でも、ダイレクトメールなどの手段を利用してお客様に情報を発信する企業は多い。しかし、送付だけでは効果は薄く、送付された情報に対してお客様がどのように反応したかを検知し、分析する必要がある。例えば、お客様が最近子育ての資料を調べ始めた、いつも送付したパンフレットを無視していたお客様が急に読み始めたなどのタイミングは、提案の最高タイミングであると考えられる。

neXessaryでは、そのタイミングをキャッチするデジタルマーケティング機能の導入を企画している。ソーシャルメディアやメールなど、送付した資料をお客様がいつ、どのページを、どの程度読んだかをトラッキングし、タイムリーに営業職員に通知することによって、接点のタイミングを図る。また、トラッキングしたデータを蓄積・分析することで、送付した資料をどの程度読み込んだ場合には購入の可能性があるか、誰にいつ連絡を取るべきか、アッ

プセル^(注1)とクロスセル^(注2)によって顧客単価を上げるタイミングはいつなのかを分析できる。

また、お客様自身の変化だけではなく、外部要因の変化によって購入意欲をそそられる可能性もある。例えば、教育費が年々増加していることによる学資保険の加入意欲の上昇や、消費税増税による住宅ローン・自動車ローンの需要増加などがある。外部要因の変化の検知は、現状は営業職員のスキルに依存している。新聞やニュースはほとんどの人が読んでいますが、その記事がお客様に対してどの程度影響を与えるか（どの商品を推奨しやすくなるか）を判断する能力は、営業職員の経験や知見によって異なる。経験の浅い営業職員は、チャンスとなる記事を読んだとしても気付かない可能性もある。

neXessaryを活用すると、自社の商品内容と外部のデータ（記事データなど）をひも付け、教師データとして学習することによって、毎日のニュースがどの商品に関連があるかを提示できる。この方法はキーワード検索と異なり、記事の特徴（意味）を分析した上で提供できる。例えば、「教育費」というキーワードが含まれていても、「増加」の意味がなければ商品にはつながらない。逆に、「教育費」のキーワードが含まれなくても、類似している「授業料」などの意味があれば提示対象となる。これによって、話題の精度を向上させるとともに、情報の妥当性を確認する時間を短縮できる。

4.2 作業の効率化

お客様対応の質の向上と同時に、働き方改革で削減された時間内でお客様への対応時間を増やすためには、作業を効率化し、資料作成や事務処理などを行う時間を削減する必要がある。

neXessaryでは、営業活動を効率化するサービスも多数提供している。例えば、効率化ツールとして音声入力機能を提供している。音声認識の辞書に自社の略語などを登録することによって、正確に変換できるようになる。また、スマートフォンなどと連携して訪問直後に音声入力でメモを作成することも

可能である。これによって、日報作成時に一日の出来事を思い出す時間を短縮できると同時に、お客様へのアクションアイテムをリアルタイムで記録でき、タスク漏れの防止にも役に立つ。

このような機能を活用することで、資料作成や事務処理の時間を削減し、お客様への対応時間を増加させることが可能となる。

4.3 営業スキルの向上

営業の基本スキルや新商品の説明をするために、定期的に教育コンテンツを社内配信している企業は多い。従来は、1時間～数時間程度のボリュームがある教育コンテンツをパソコンで視聴することが一般的であった。しかし、忙しい現場の営業職員はまとめて学習時間を確保できず未受講率が増加してしまふ、あるいはコンテンツを一度しか見られず定着しないなどの問題がある。

これに対して、neXessaryへの導入を企画しているマイクロラーニングを活用すると、スマートフォンなどのモバイル機器を利用して、10分以内の教育コンテンツをいつでもどこでも学習できる。そのため、電車移動などの隙間時間を有効活用し、反復学習によって知識の定着が期待できる。

また、マイクロラーニングでは新しいコンテンツを一から作成する必要がない。社内にある既存の教育コンテンツをプラットフォーム上で分割し、マイクロラーニング用のコンテンツを簡単に生成できる。今後は、営業職員のスキルレベルに応じて推奨するコンテンツを変えたり、ベテラン営業が受講した教育の一覧を参照したりできるように、機能を拡大していく予定である。

また、お客様との対面前に自社内で上司に対してロールプレイング^(注3)を行っているところも多い。マイクロラーニングプラットフォームを利用すれば、各自でロールプレイングを実施し、AI（人工知能）による判定で不足している部分を提示できる。これによって、営業職員の練習のチャンスを増やすと同時に、上司の対応時間も節約できる。

(注1) より高額な上位商品の購入を勧めることで、顧客単価の増加を図る手法。

(注2) 関連する商品の購入を勧めることで、顧客単価の増加を図る手法。

(注3) 現実には起こる場面を想定した疑似体験を通じて、ある事柄が実際に起こったときに適切に対応できるようにする学習方法。

5. 適用事例

本サービスは日本生命様に導入していただき、全国約5万名の営業職員および約1万名のお客様サービス担当職員へのタブレット配備と同時に、2019年4月から利用開始となった。⁽²⁾、⁽³⁾ 既存システムに蓄積されたデータ、および富士通が提供した外部の記事データを活用し、お客様に役立つ時事情報を随時提供している。これによって、営業職員のコンサルティング力を向上させ、お客様とのコミュニケーションの強化を図る。

更に、ほかの金融機関に対しても、本サービスの紹介や実証実験を行っている。

6. むすび

本稿では、neXessaryを活用した営業スタイル変革について述べた。

本稿で述べたとおり、社内外のデータを幅広く収集することで、新たな営業スタイルを実現する見通しが立った。しかし、現時点では外部データ（オープンデータ）が充実しているとは言えず、連携して分析できる分野が限られている。また、外部データの項目やフォーマットがそれぞれ異なっており、利活用するための収集、項目整備などの方法を強化していく必要がある。今後、様々な分野でのオープンデータの整備が進んでいくにつれ、より各業務における利活用シーンを増やしていけると考えている。富士通においても、各システム開発で培ってきた業務ノウハウを活かして、社内外データの利活用によって働き方改革をサポートしていく。

参考文献

- (1) 富士通：スマート営業APIサービス群FrontSHIP neXessary.
<https://www.fujitsu.com/jp/solutions/industry/financial/services/api/nexessary/>
- (2) 日本生命：営業職員用 新携帯端末の導入によるお客様サービスの向上について。
<https://www.nissay.co.jp/news/2018/pdf/20180517.pdf>
- (3) 富士通：日本生命様、営業職員とお客様サービス担

当職員向けにタブレット端末を6万台導入。

<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2018/05/17.html>

著者紹介



奥田 琢馬 (おくだ たくま)

富士通（株）
第一システム事業本部
デジタルビジネス事業部
営業活動支援サービスの企画・開発に従事。



朱 偉 (しゅ い)

富士通（株）
第一システム事業本部
デジタルビジネス事業部
営業活動支援サービスの企画・開発に従事。