

# ヒューマンネットワークを活用した 見込み顧客開拓支援の金融機関への提案

—顧客モデルの抽出と可視化技術—

寺濱 幸徳  
Terahama Yukinori

鈴木 滋  
Suzuki Shigeru

飯田 和之  
Iida Kazuyuki

境 文利  
Sakai Tomokazu

企業にとって新たな価値を生む顧客を見つけ出すことは、業績拡大に向けた重要なファクターの一つである。特に渉外営業では、新たな見込み顧客をいかに開拓するかが営業担当者の成績に直結する。ところが、見込み顧客を開拓するためのノウハウは、担当者の経験により習得した感覚的なものであり、会社としての組織知になっていない

場合が多い。これに対してわれわれは、顧客どうしの人間関係をネットワーク構造化して可視化し、キーパーソンとなる顧客モデルを抽出する顧客開拓支援サービスを開発した。ここに、新たな見込み顧客を紹介してもらえる可能性の高い既存顧客をリストアップするAI技術を加えて、金融機関をはじめとする営業支援への適用を提案する。

## 1. はじめに

企業にとって、業績拡大に向けた施策において、新たな価値を生む顧客を、いかに見つけ出して取り込んでいくかということが、重要なファクターの一つとなっている。特に、金融機関における渉外営業では、新規契約につながる見込み顧客をいかに開拓するかが、営業担当者の成績に直結する。ところが、効率よく見込み顧客を開拓するためのノウハウは、多くの場合、営業担当者の経験により習得して身につけた感覚的なものであり、会社としての組織知になっていない<sup>1)</sup>。

本稿で述べる顧客開拓支援サービスは、新規契約などが見込める顧客を、会社の組織知を活用して効率よく開拓できるように、既存の顧客から新たな顧客を紹介してもらう「紹介営業」<sup>2), 3)</sup>というビジネススタイルを前提とする。具体的には、まず顧客どうしの人間関係をネットワークで構造化(ヒューマンネットワーク化)したうえで可視化し、見込み顧客を紹介する可能性が高いキーパーソンとなる顧客のタイプを抽出して顧客モデルを構築する。次に、この顧客モデルに従い、新たな見込み顧客を紹介してもらえる可能性の高い既存顧客をリストアップする。なお、効率的にヒューマンネットワークを構築し、顧客モデルを抽出するための営業支援向けAI(Artificial Intelligence:人工知能)技術を、現在開発している。

以下、本技術を活用した金融機関をはじめとする営業支

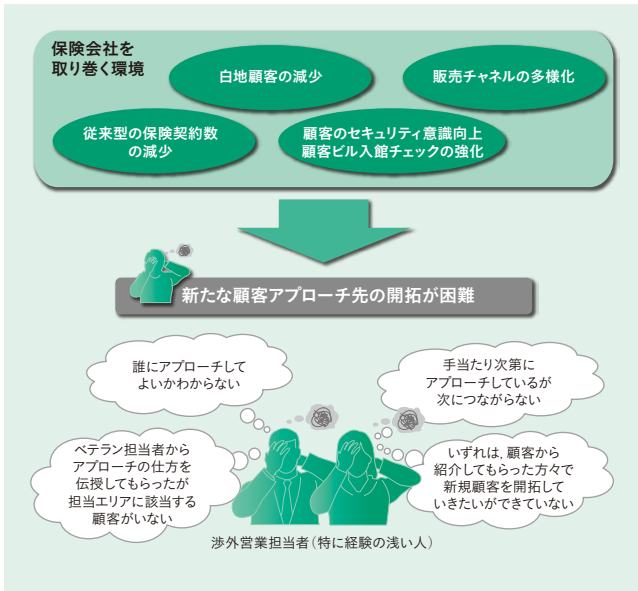
援への適用を提案する。さらに、本稿の考え方に対する有効性検証に関する試行も一部実施しており、その試行結果についても述べる。

## 2. 新規顧客開拓における営業活動の現状と課題

金融機関にとって、業績拡大に向けた新規顧客の取り込みは喫緊の課題の一つであるが、渉外営業担当者が、飛び込み営業のスタイルで新規顧客を獲得するのは、昨今のコンプライアンス強化や、個人情報保護制度や意識の高まりにより、容易ではなくなっている。とりわけ、生命保険の渉外営業においては、これまで渉外営業担当者の個人的な経験とノウハウにより、新規顧客開拓を行っている会社<sup>4)</sup>が多いと考えられるが、上述の理由により、新規契約につながる顧客の獲得が困難になってきている。特に、営業経験が浅い新人の担当者であれば、なおさら、どのように新規顧客を開拓していったらよいか分からない状況となっている(図1参照)。

さらに、ベテランの担当者が個人知としての営業ノウハウを蓄えているだけでは、保険会社全体としての営業成績の底上げを図ることは難しい。これらベテラン担当者のノウハウの継承を組織的に行い、会社全体としての業績拡大に結びつける必要がある。

本稿では、渉外営業担当者の営業活動において、会社の組織知を活用して効率よく顧客開拓するために、新規顧客



**図1 | 保険会社における新規顧客獲得に向けた現状と課題**  
 大手保険会社の営業体制に関する現状と、新規顧客獲得に向けた主要な課題を列挙する。

を紹介してもらえる可能性の高い顧客を対象を絞った見込み顧客開拓支援サービスを提案する。今後は、本支援サービスを効率的に実施するための営業支援向けAI技術の開発を含めて金融機関でのサービス実現をめざす。

### 3. ヒューマンネットワークを活用した顧客開拓支援

#### 3.1 見込み顧客開拓支援サービスの概要

新規顧客を開拓するために、既存の顧客から新たな顧客を紹介してもらう「紹介営業」というビジネススタイルを活用する。そのために、既存顧客どうしのつながりをネッ

トワーク構造化し、可視化したうえで、紹介してもらえる可能性の高いキーパーソンとなる顧客のタイプを抽出して顧客モデルを構築する。その顧客モデルに類似する各営業拠点の既存顧客をリストアップすることで、紹介可能性の高い顧客へアプローチできるようにするサービスを提供する(図2参照)。

#### 3.2 ヒューマンネットワーク可視化と顧客モデル構築

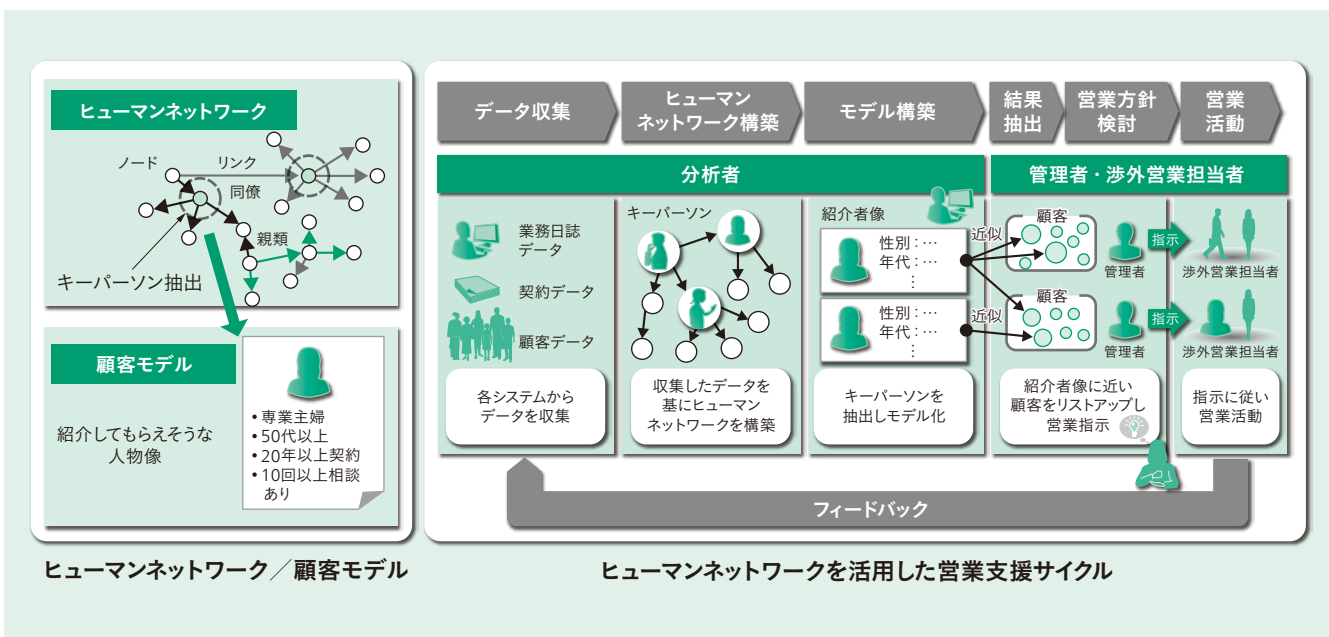
既存顧客において、過去の顧客どうしのつながりがどうであったかによって、新たな顧客を紹介してもらえる既存顧客のタイプがあるのではないかと仮説の下、まずは、既存顧客どうしのつながりをネットワーク構造化する。構造化したヒューマンネットワーク上のノードが顧客そのものを表し、ノード間のリンクが顧客どうしの関係性を表す。なお、ノード間のリンクのつながり方、すなわち顧客どうしの関係性に特徴がある顧客を、以下に示す二つの観点で抽出している。

##### (1) 顧客紹介継続性の観点

顧客の中には、保険に関する自身の悩みを営業担当者に解決してもらった場合、同じような悩みを持つ他の顧客を紹介してもらえる場合がある。さらに、その紹介先への訪問時にも、よく話を聞いてくれたうえで、さらに顧客を紹介してもらえるといった連鎖が続くような顧客のタイプに着目する。

##### (2) 顧客関係多様性の観点

数多くの顧客を紹介してもらえた既存顧客の中で、顧客どうしの関係性として親戚、友人、および隣近所など、バ



**図2 | ヒューマンネットワークを活用した顧客開拓支援の概要**

既存顧客どうしの関係をネットワーク構造化し、紹介可能性の高い顧客モデルを抽出したうえで、各営業拠点で抱える顧客から紹介可能性の高い顧客をリストアップすることで、渉外営業担当者の営業活動に活用する。

リエーションがある顧客に着目する。これは、広範囲に情報伝播(ば)しやすいノード(顧客)を経由することで、より早く目的の人物とつながりを持つことができるというスモールワールドネットワーク<sup>5)</sup>の考え方に基づく。このような、さまざまな関係性を持つ既存顧客のタイプに着目する。

以上の観点を勘案し、それらに見合った顧客をキーパーソンとして抽出する。次に、抽出したキーパーソンの属性に着目し、同様の属性を持つキーパーソンをグルーピングすることで、紹介可能性の高い人物像としての顧客モデルを構築する(図2参照)。

### 3.3 紹介可能性の高い顧客のリストアップ

各営業拠点の既存顧客において、3.2節で述べた顧客モデルの属性に近い顧客をリストアップする。リストアップした顧客の中から、管理者がアプローチすべき顧客を選定し、渉外営業担当者への活動指示に活用する。

実際に該当顧客に対して営業活動を行い、新たな顧客を紹介してもらったかどうかをフィードバックすることで、その結果をヒューマンネットワークへ反映させる。それにより、紹介可能性の高い人物像としての顧客モデルを精緻化でき、より精度の高い見込み顧客開拓支援を行えるようにする。

### 3.4 見込み顧客開拓支援ツールの開発

見込み顧客開拓支援を効率的に行うため、顧客開拓支援ツールを開発している。本ツールは、大量の顧客どうしの関係性から、ヒューマンネットワーク構造化し、紹介の継続性および関係多様性の観点で顧客モデルを構築したうえで、顧客モデルに類似な該当顧客をリストアップする機能を備えている。本ツールの画面例を図3に示す。

### 3.5 顧客リストアップの試行検証

本方式によりリストアップされた顧客が、実際に紹介実績の多い顧客を抽出できているのかを、ある保険会社で試行検証した。その結果、過去に紹介実績のあった約5,000名の顧客に対して、新規顧客を紹介してもらった平均紹介数(1.6名)と、本ツールでリストアップした顧客の平均紹介数(2.3名)を比較したところ、本方式でリストアップした顧客の平均紹介数のほうが、約1.4倍多くなった(図4参照)。この試行結果から、本方式が紹介可能性の高い顧客をリストアップできていることが分かる。さらに、過去の時点では必ずしも紹介実績が多かったとは言えないが、構築した顧客モデルに照らし合わせた場合、類似顧客としてリストアップされた顧客に対して、渉外営業担当者によ

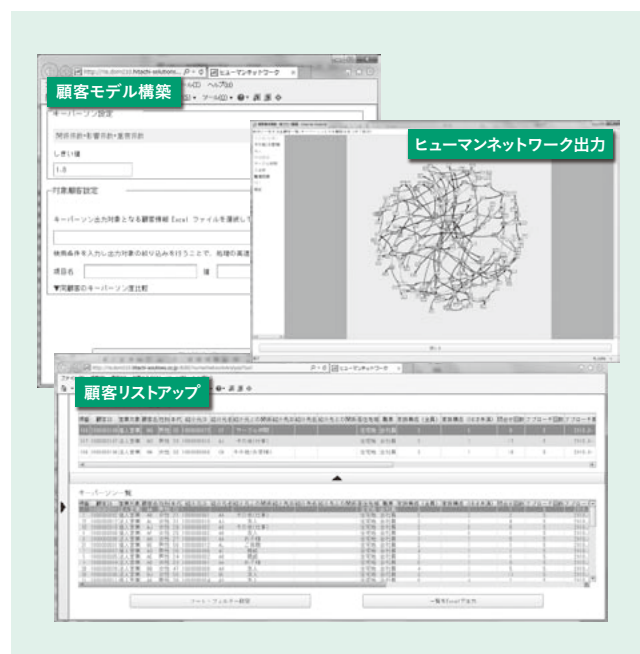


図3 | 顧客開拓支援ツールの画面例

顧客開拓支援ツールを活用して既存顧客の情報からヒューマンネットワーク構造化し、顧客モデルを構築することで、紹介可能性の高い顧客をリストアップする。

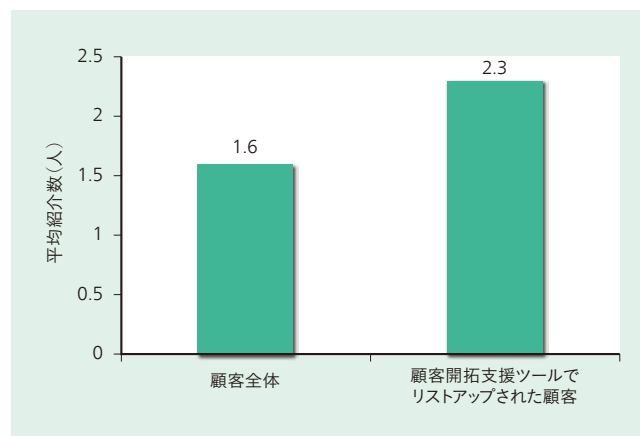


図4 | 顧客平均紹介数の比較

紹介のあった顧客全体と、顧客開拓支援ツールでリストアップされた顧客の平均紹介数を比較した結果、リストアップされた顧客の平均紹介数のほうが、約1.4倍多くなった。

り営業アプローチをかけ、実際に新規顧客を紹介してもらえるか検証する必要がある。今後は、その検証結果を踏まえて、本方式の有効性を確認していく。

## 4. 適用業務およびサービス形態

### 4.1 想定する適用業務

本サービスは、まず保険会社をはじめとする金融機関の渉外営業担当者への見込み顧客開拓支援に適用することを想定しているが、それ以外にも「紹介営業」をビジネスモデルとする業務分野は、個人や法人向け営業として、以下の業務への適用などが想定される。

#### (1) 自動車、化粧品の訪問販売

自動車販売や化粧品販売などの顧客ニーズに対応する訪

問販売においても、拡販のための営業手段の一つとして、「紹介営業」というビジネススタイルが用いられている。紹介可能性の高い既存顧客に重点的な営業アプローチを仕掛けることができれば、拡販に役立つと考えられることから、適用できる可能性がある。

### (2) 不動産の訪問販売

住宅などの不動産販売においても、顧客どうしのつながりから広がるという営業スタイルがある。すなわち、信頼できる顧客どうしであれば、顧客からの紹介関係にある場合、新たな見込み顧客となりうる。したがって、この業務へも適用できる可能性がある。

### (3) 法人向け渉外営業

ヒューマンネットワークのノードを、個人単位から法人単位へ範囲を広げることで、企業間の関係性も考慮したうえで、営業アプローチすべき企業タイプをモデルとして抽出する。そこから該当する企業をリストアップし、渉外営業先として活用することで、例えば、銀行での融資先判断などに適用できる可能性がある。

## 4.2 提供するサービス形態

見込み顧客開発支援サービスを、実際に提供する場合のサービス形態を図5に示す。ヒューマンネットワーク分析システムにおいて、これまで日立が蓄えてきた汎用的な顧客モデルをベースに、顧客向けにカスタマイズすることで特定の顧客向けモデルを構築する。このヒューマンネットワーク分析システムと金融機関側の既存システムとを連携させることで、該当顧客のリストアップなどの情報提供サービスを想定している。

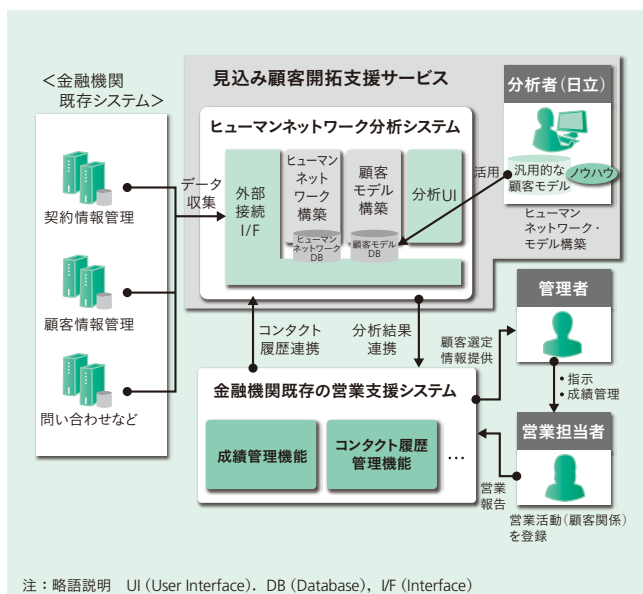


図5 | 見込み顧客開拓支援サービスの提供形態

ヒューマンネットワーク分析システムを活用した顧客開拓支援サービスとして、日立が蓄えた汎用的な顧客モデルを活用した情報サービスを提供する。

見込み顧客開拓支援サービスは、特定の企業向けに加えて、同様のサービスを提供している企業であれば、業態を問わず横展開できるものである。さらに、さまざまな顧客モデルを整備していくことで、サービスの適用範囲を広げることが可能となる。

## 5. おわりに

本稿では、「紹介営業」というビジネススタイルを用いて、渉外営業担当者が、新規契約などが見込める顧客を、効率よく開拓できるように、営業支援向けAI技術を活用した見込み顧客開拓支援サービスについて述べた。

これまで、営業担当者個人の経験により習得して身につけた感覚的なものである見込み顧客開拓のノウハウを、企業の組織知として有効に働かせる方法の一つとして提案する。まずは、保険会社の訪問型渉外営業への支援策として展開し、その後、金融機関への適用をめざして横展開を図っていく。

### 参考文献

- 1) 岩岡、外：組織的・戦略的な営業支援へ、保険毎日新聞 (2013.10)
- 2) 鎌田：おかげさまで、ご紹介で営業しています。、すばる舎 (2013.7)
- 3) 山本：奇跡の営業、サンマーク出版 (2013.7)
- 4) 北尻：生命保険を5倍売る法 改訂新版、新日本保険新聞社 (2013.3)
- 5) Duncan J. Watts : Small Worlds : The Dynamics of Networks between Order and Randomness, 東京電機大学出版局 (2006.1)

### 執筆者紹介

**寺濱 幸徳**  
 日立製作所 研究開発グループ 東京社会イノベーション協創センター 顧客協創プロジェクト 所属  
 現在、保険分野をピエールとしたビジネス全体像の策定や支援技術の研究に従事  
 博士 (工学)  
 情報処理学会会員, 電気学会会員

**鈴木 滋**  
 日立製作所 金融ビジネスユニット 金融システム事業部 金融システム第四本部 第一部 所属  
 現在、生命保険会社向けのシステムインテグレーション業務に従事  
 プロジェクトマネジメント学会会員

**飯田 和之**  
 日立製作所 金融ビジネスユニット 金融システム事業部 金融システム第四本部 第一部 所属  
 現在、生命保険会社向けのシステムインテグレーション業務に従事

**境 文利**  
 日立製作所 金融ビジネスユニット 金融システム事業部 金融ソリューション第二本部 第一部 所属  
 現在、金融機関向けUI (User Interface) 開発ソリューションに従事