

金融サービス業のマーケティング⑦

リテール金融は「サービス業」である。消費財とは異なるサービス業に必要なマーケティングの仕組みをわかりやすく解説する第7弾 - 消費者行動編

<1> 金融への「知識」と「興味」

マーケティングとは既存の商品を顧客に売りつける方法を考えることではない。顧客のニーズを理解し、それを満たした結果、企業に収益があがる仕組みをつくることである。顧客を理解するための軸として、「興味」と「知識」の2つを考える。

(週刊金融財政事情 2000.11.27 に加筆・修正)

<2> 顧客の立場から品質を考える

商品の品質を客観的な数値で把握することは簡単である。しかし、品質のよさを顧客が正しく理解してくれるかどうかは、まったく別の問題である。いくら企業の側が高品質の商品やサービスを提供していると主張しても、顧客がそのように認識してくれなければ、何の価値もない。顧客がその品質に本当に価値を感じてくれ、満足し、さらにロイヤルティをもってくれなければ(取引を増やしてくれる、友人知人に勧めてくれるなどの行動に移してくれなければ)、企業にとって品質を高めるメリットはない。

(週刊金融財政事情 2001.2.12 に加筆・修正)

<3> 「知名」「想起」そして「考慮」される金融機関

「ところで、マーケティング・エクセレンスって、何をしている会社ですか」。先日、お会いしたある金融機関の方が口にした言葉である。「金融財政事情の連載、読んでます」といわれ、われわれの頬がふとゆるんだ瞬間にその言葉は投げかけられた。名前は知ってくれているが、何をしているかは、まだわかってもらえていなかったのである。マーケティングの世界では、単に知名度をあげることと、顧客にビジネスの対象として想起され、考慮してもらえることは、別の課題なのだ。

(週刊金融財政事情 2001.3.12 に加筆・修正)

金融サービス業のマーケティング7

<1> 金融への「知識」と「興味」

この連載において繰り返し「顧客を知る」ことの重要性を訴えてきた。マーケティングとは既存の商品を顧客に売りつける方法を考えることではない。顧客のニーズを理解し、それを満たした結果、企業に収益があがる仕組みをつくることである。今回は、顧客を理解するための軸として、「興味」と「知識」の2つを考えてみたい。

知識と興味

「知識」と「興味」という軸は、消費者行動を解明する際の科学的なアプローチにおいて重要な概念となっている。

「知識」とは顧客が商品やサービス、あるいはそれらに関連する情報についてどの程度知っているか、ということであり、「興味」とは顧客が商品やサービスを選択・購入することに対してどの程度興味があるか、いいかえればその意思決定がどの程度重要と考えているか、ということである。

このコラムのおもな読者である金融関係者にはむしろ金融以外の分野で説明した方が、一般消費者の気持ちをわかってもらえるだろう。

そこでインターネット書店の例を考えてみよう。Amazon.com では映画の主人公が持っていた本は何かといった特殊な問合わせに数時間内に答えることが可能な、専門のスタッフがいる。

一方、Amazon.com のサイトで書籍検索を行うと、お薦め本が5つ星のレーティングと伴にずらりと出てくる。

試しにマーケティング界の大御所コトラー教授の「マーケティング・マネジメント」を検索すると、星5つの推薦本として同じくコトラー氏著作の「マーケティング原理」「マーケティング・プレイス」「マーケティング戦略」等が延々と表示される。

筆者の知り合いの大学教授はこの推薦にあきれている。マーケティングの専門家から見れば、『コトラーは一冊読めばそれで十分。辞書のように分厚いコトラーばかり何冊も薦めるなんて愚の骨頂。』だからだ。

これからマーケティングを学習しようとする学生や多忙なビジネスマン - つまり知識がない人々 - だったらどうだろう。まずコトラー物の数の多さと膨大なページ数にうんざりする。このなかからどれを選べばよいのかわからない、ということになる。

人それぞれに購買対象に対する知識は異なるし、購買目的も異なる。この場合、素人に専門家と同じ過大な情報を与えてしまえば、処理能力がパンクしてしまい意思決定を妨げることになる。逆に専門家にとっては不要な大量の情報は苛立ちのもとになる。

どちらにとってもフラストレーションがたまりこそすれ、顧客満足や購買につながるとはいいがたい。それでもコトラーに強い興味を持つ人なら検索を続けるかもしれない。本はそもそも興味があるからこそ購入しようとする、比較的「お薦め」を行いやすい分野である。だが、世界最大のインターネット書店 Amazon.com でさえ、まだそのような一人一人の消費者の個人差に合わせてニーズにマッチするお薦めを機械的に行うシステムは持っていない。

金融サービスへの知識・興味

それでは金融ではどうだろうか。ある金融機関で我々が行った調査結果では、「興味」のレベルによって明らかに金融機関に対する評価基準が異なることが判明している。

金融に対する興味の強い人ほど、自分のニーズを理解し自分に合わせたアドバイスをしてくれる専門知識やコミュニケーション能力をもった従業員を望んでいる。一方、興味のない人々ほど支店での事務処理の速さを重視するのである。

ところが、同じレベルの興味をもっていれば同じ行動をするかといえば、顧客はそれ程単純ではない。顧客がどの程度の知識を有しているか、専門家のレベルか素人のレベルかでやはり求めるものは異なるはずである。同じく調査結果では、知識レベルによる顧客の判断基準の違いも明確になっている。金融に対する知識が高い人ほどその金融機関が信頼できるかどうかを重視する。一方、知識が低い人ほど金融機関の露出度、つまり支店や ATM が目立つ場所にあるかどうかや、広告の多さを見ているのである。

直接聞いてみるしかない

このように「知識」と「興味」によって顧客の判断基準や行動は異なる。では、どうすれば顧客の「知識」と「興味」を知ることができるのだろうか。顧客に直接聞いてみるしかないが、単に聞けば分かるというものでもない。「金融に興味があるかどうか」という単

純な質問をすれば、ほとんど全ての人が「ある」と答えるであろう。

また知識の有無といってもその基準は何か、量と質のいずれを問題とすべきなのだろうか。また、どのように聞くかによっても結果はまったく異なってくる。知識や興味をどのように測ればよいのかは社会心理学や消費者行動論においても一大研究分野となるほど奥深いテーマなのである。ましてや顧客の表面的属性や購買履歴だけのデータベースが教えてくれるわけではない。

人々は金融のことを真剣に考え始めている

前述の金融機関では調査以前は、多額のコストをかけてイメージ広告を打つ、支店での待ち時間を減らす、など多くの金融機関がこれまで注力してきたことを行っていた。

それは、図らずも「金融に対する知識も興味も低い顧客」に対して効果的な戦略であった。裏を返せば、利便性や迅速性こそが顧客の求めるものという固定観念が、かえって「金融に対して興味の高い顧客」の満足度を下げたのかもしれないのである。

日本の消費者は金融に対する「知識」と「興味」を高めつつある。これまで競争のない時代が長く続いたことから、金融機関や金融商品・サービスの違いに興味を持ち、それを調べて比較考量しようという消費者は少なかった。かける労力に見合うほど損得に差がなく、どの金融機関を選ぶか、どの商品・サービスを選ぶかということは、さほど重要な意味を持たなかったからだ。

ところが、自由化によって、商品・サービスの価格や機能が多様化してくる。まして金融機関としての安全性にまで差が広がっていると、よく知らない、よく考えて決めないことによる逸失利益や損失の可能性が高くなる。消費者の知識と興味は必然的に高まっているのである。

人々は金融のことを真面目に考え始めている。

そうした人々にどのようなサービスを提供するか、科学的な根拠に基づいて考えることが必要な時代になっている。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載第 29 回 金融への「知識」と「興味」(週刊金融財政事情 2000.11.27)に加筆・修正。

金融サービス業のマーケティング7

< 2 > 顧客の立場から品質を考える

商品の品質を客観的な数値で把握することは簡単である。しかし、品質のよさを顧客が正しく理解してくれるかどうかは、まったく別の問題である。いくら企業の側が高品質の商品やサービスを提供していると主張しても、顧客がそのように認識してくれなければ、何の価値もない。顧客がその品質に本当に価値を感じてくれ、満足し、さらにロイヤルティをもってくれなければ(取引を増やしてくれる、友人知人に勧めてくれるなどの行動に移してくれなければ)、企業にとって品質を高めるメリットはない。今回は、ある製紙会社の事例をもとに、顧客にとっての品質とは何かを考えてみたい。

科学的数値と顧客の認識のギャップ

アメリカのある製紙会社が、自社の主要製品であるキッチンタオル(ペーパータオル)の市場シェアの落ち込みを問題視し、対策を打とうと考えた。それまでの社内の常識では、顧客が重視しているのは、吸収力(水や油をどれだけ吸い取ってくれるか)と強さ(シートの破れにくさ)であると思われていた。

もちろん、すべては顧客が何を求めているかを理解するところから始まる。この会社は、顧客を集めてのインタビューやアンケート、目隠しテストなど、さまざま方法で顧客の声を聞き集約しようと試みた。まず、キッチンタオルを選ぶ際、何を重視するかという問いかけをした。確かに、「水をよく吸うこと」「油をよく吸うこと」が上位にランクされる。しかし、工場での検査の結果によると、水の吸収力も油の吸収力も競合他社の同価格帯の商品より勝っている。何かがおかしい。

次に、競合他社の商品と自社の商品を顧客に評価してもらった。すると、顧客の評価は、逆転したのである。科学的な数値では劣っているはずの競合商品の方が水や油をよく吸うと思うと、顧客は答えたのである。もちろん、顧客はキッチンタオルを買うときや使うときに検査結果の数値を比較するわけではない。では顧客はどうやって吸収力についての判断を下したのであろうか。

キッチンタオルの品質のうち、何が実際の購買につながっているかを分析すると、意外な結果が浮かびあがった。「何が重要と思うか」と聞くと、下位のほうにランクされる「布のような肌触り」という品質にかかわる項目が、実は購買行動との関連が強いというのである。彼らは顧客への問いかけ方法を変えてみた。キッチンタオルの品質をどうやって比較するかと聞いたのである。返ってきた答えは「触ればわかる」「布みたい」「やわらかく

て丈夫。そして、ほとんどの人が親指と人差し指でシートをはさみ、指をこすり合わせることによって、品質を評価した。触り心地が評価ポイントだったのだ。

布のような肌触りとやわらかさをキーワードに品質に改良が加えられ、できあがった商品は、ふたたび顧客テストの洗礼を受けた。すると、顧客は改良された商品を高く評価したのである。こうしてできあがった商品が失われた市場シェアを奪回した。ちなみに、「布のような」というフレーズが広告に使用されることはなかった。顧客リサーチの結果、布のような品質を顧客が求めているとしても、それを宣伝文句として聞いたとたん、「使い捨ての紙を布のようだといわれてもうさんくさい、信じられない」と感じるということがわかったからである。

「待ち時間短縮運動」は正しいか

金融機関でも似たような話はいくつもころがっている。たとえば多くの銀行は、顧客が「待ち時間の短縮」を求めていると信じ、待ち時間短縮運動を実践し、一分一秒でも早くお帰りいただくことに精力を注いでいる。番号札システムの導入により、顧客の待ち時間を機械的に正確に把握することもできるようになり、平均待ち時間の短縮を具体的な目標に掲げ、支店ごとに競わせているケースもある。「今月は先月より二〇秒早くなった、万歳！」という具合である。

確かに、顧客満足度アンケートなどを実施すると、待ち時間が長いことへの不満はかなり上位にランクされる。実際に店頭で働いている現場の、最もよく耳にする不満であろう。しかし、それは本当に顧客ロイヤルティにつながっているのでしょうか。待ち時間を二〇秒減らしたら、それを理由に取引を増やしてくれる人はどのくらいいるのでしょうか。こういった検証は、正しいリサーチを行うことにより可能であるが、実際はほとんどなされていない。

そもそも、顧客はどのようなときに待ち時間が長いと感じるのだろうか。待ち時間が五分を超えたときか、六分を超えたときか。おそらく、何分という数値だけでは表せないであろう。顧客インタビューをしてよく聞くのは、「多少混んでいて待たされていたとしても七つある窓口でテラーが皆一生懸命処理をしていたら、しかたがないと思う。しかし、七つのうち二つの窓口が閉まっていて誰も座っていない。一方、窓口の向こうのほうには何やら書類を書いたり、打合せをしたりしている銀行員が何人もいるのに、彼らは決して窓口に出てきて顧客対応をしようとはしない。そんな光景を目にしたとたん、怒りがこみ上げて来る」という人は多い。

窓口が閉まっているのは人員削減でテラーの数が減った結果であり、内部にいる融資や

外回りの担当者も少ない人数で自分達の仕事を精いっぱいやっているものであり遊んでいるわけではない。しかし、顧客はそんな支店の内部事情を知らないからイライラする。せめて、カウンターの後ろに衝立でもあって中が見えなければお客さまのイライラは減るかもしれない。

「あと何分待てばいいか教えてくれないからイライラする」という人もいる。ディズニーランドの各乗り物の列には、いまから並ぶと何分待ちという表示がある。実際の待ち時間は、それよりも少し短いことが多い。また、並び始めると絶えず動いている。待っている間中、客を飽きさせないように、ビデオや通路のディスプレイなどさまざまな工夫がある。待ち時間を減らすのではなく、長く感じさせない努力をしているのである。

重要なのは「正しく聞く」こと

こういう記事を書くと必ず、「そうか。顧客はそう考えているのか。ではうちの支店のレイアウトを変えてみよう」、「待ち時間短縮運動はもうやめよう」などといい出す人が必ず出てくる。しかし、それは違う。まず、自分達の頭の中でだけで理屈をこねくりまわすことをやめなければならない。何か施策を考えるときに、関係各部やコンサルタントの意見を聞いたり、他行が何をやっているかをみて決めるのではなく、自分たちの顧客に意見を聞いて決める必要があるのだ。

ただし、注意しなければいけないのは、正しく聞かなければ正しく答えてはくれない、ということである。どうすれば正しく聞けるか、そのスキルとノウハウがなければ、そこで初めて外部の知恵を借りる必然性がでてくる。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載第 33 回 顧客の立場から品質を考える(週刊金融財政事情 2001.2.12)に加筆・修正。

金融サービス業のマーケティング7

< 3 > 「知名」「想起」そして「考慮」される金融機関

「ところで、マーケティング・エクセレンスって、何をしている会社ですか」。先日、お会いしたある金融機関の方が口にした言葉である。「金融財政事情の連載、読んでます」といわれ、われわれの頬がふとゆるんだ瞬間にその言葉は投げかけられた。名前は知っているが、何をしているかは、まだわかってもらえていなかったのである。マーケティングの世界では、単に知名度をあげることと、顧客にビジネスの対象として想起され、考慮してもらえることは、別の課題なのだ。

知名・想起・考慮の違い

テキサス州ヒューストンのスターリング銀行はスモール・ビジネスに特化したユニークな銀行である。規模は小さいが好業績をあげている。彼らのビジョンは明快である。アニユアル・レポートから引用してみよう。

「地元の経営者が経営する企業の繁栄こそがわれわれの使命である。スターリングの最大の特徴は、市場を席捲している大規模銀行にはできないパーソナルな顧客サービスの提供である。スターリングでは、顧客であるあなたが選択したわれわれの支店で、あなたが意思決定権者と直接話せることを保証する。」

ヒューストンにも、バンク・オブ・アメリカやチェース・マンハッタンのような巨大銀行が地元の銀行を買収して進出し、相当なシェアを占めている。そのような大銀行に比べ、スターリングの知名度は劣っている。しかし、この明快なビジョンのおかげで、対象とする顧客層（地元中小企業の経営者達）にいったん知られさえすれば、ニーズが発生したとき、真っ先に思い浮かべてもらえる銀行としての存在感をもっている。ニーズを満たすサービスを検討する対象として、顧客の頭の中に「想起」され、一番目の候補として具体的に「考慮」されるのである。

一方、バンク・オブ・アメリカのような大銀行は、中小企業向けの小さな取引など行っていないと思われていれば、顧客の頭の中に検討対象として浮かんでは来ない。銀行として「知名」されていても、中小企業の経営者からは取引対象として「想起」されない（思いついてもらえない）。あるいは、中小企業対象ローンの存在を経営者が知っていたとしても、不親切で機械的なサービスが有名であれば、「想起」されても「考慮」されない。比較の対象にならないのである。

顧客の意思決定過程を知ることはマーケティングの世界では非常に重要である。自行・自社の商品・サービスが、対象としている顧客に知られているのか。知られてはいるが、想起されないのか。想起されるが考慮対象になっていないのか。考慮され比較検討された上で何らかの理由で落とされているのか。その状況によって、打つべき施策は変わってくる。広告・宣伝に際しても、その内容・メディア・頻度も当然変わってくるし、そもそも広告など全然必要ではなく、まったく別のコミュニケーション手段を考える必要があるかもしれないのだ。

顧客に正しく認知されているか

マーケティング・エクセレンスの例に戻ろう。似たようなことはまだある。「ところで、御社ではコンサルティングもしていただけるのですか」「それが本業なんですけど...」。われわれが金融 marketer 養成スクールの参加者とのやりとりだ。主催スクールへの参加者というわれわれに対する興味が十分ある顧客にさえ何が本業かを理解してもらえていなかったのだ。

実は、マーケティング・エクセレンスは、金融機関の対消費者マーケティングを専門にサポートするコンサルティング会社である。本連載の開始二ヶ月前の一九九九年七月に、筆者である戸谷と栗田が設立した。二人とも元銀行員。本連載のタイトルでもある「カスタマー・セントリック」(顧客中心主義)をキーワードに、日本の金融機関自らの顧客である消費者をより理解し、消費者により受け入れてもらうにはどうすればよいかをサポートするコンサルティングを行っている。都市銀行・地方銀行・信用金庫・保険会社・ノンバンクなど、設立以来さまざまな金融機関のマーケティングを実際にお手伝いしている。

答えを知るのは顧客のみ

われわれは明確なビジョンをもっている。

マーケティング・プロセスの構築

地に足をつけたマーケティング・プロセスを金融機関の内部に築き上げることがわれわれの役割である。われわれは、システムを買ってもらうことを前提にコンサルティングを行うこともしなければ、マス広告を正当化するための調査もしない。M・C I Fの顧客データを高度な手法で分析すれば答えがわかりますなどという嘘もつかない。とても実現できないような壮大な絵と報告書の山だけを置いて帰ってくることもしない。われわれのお客さまである金融機関のためにならないことをしないと決めているのだ。システム構築も、リサーチ手法も、データ分析もすべて、マーケティングでやるべきことの部品に過ぎない。われわれは部品だけを磨くのではなく、プロセス全体を構築するお手

伝いをする。

カスタマー・セントリックへの変革をサポート

われわれは、顧客に支持されない企業がこれからの時代、生き延び成功していくことなどないと信じている。したがって、金融機関の向こうにいる顧客＝消費者のためにならないこともしない。激動の時代、それぞれの金融機関がリテール市場で、どのような戦略を構築し、どのような施策を打てばいいのか。その答えを知っているのは、それぞれの顧客だけである。

だから、金融機関の方から、「この戦略・施策についてコンサルタントとしてどう思うか教えて欲しい」と問われても、われわれは冷たく突き放すことにしている。「答えをもっているのは顧客だけです。コンサルタントに意見を求めるという姿勢そのものが間違っています。顧客に聞いてください。もし、どう聞けばよいかわからなければ、われわれはそのお手伝いをさせていただきます。何をすれば顧客が喜んでくれ、ロイヤルティを持ってくれるかを正しく理解するためにどうすればいいか。マーケティング・エクセレンスはそのスキルとノウハウではどこにも負けません」。

さて、マーケティング・エクセレンスのビジョンは明確であろうか。その答えも顧客だけが持っている。本欄の読者である金融機関の方々がどう思うか、それが答えなのだ。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載第 35 回 「知名」「想起」そして「考慮」される金融機関(週刊金融財政事情 2001.3.12)に加筆・修正。