

## 金融サービス業のマーケティング

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8弾 実践編

### <1> 実践へのヒント(上)

最近、われわれは、マーケティング理論という科学と同時に、いつのまにか精神論を語っていることが多い。顧客中心主義を理念として掲げながらまったく実践できていない金融機関が多いからである。組織として「カスタマー・セントリック」にコミットし、経営陣から現場のテラーまで顧客中心に動くことを「実践」できなければ、これからの時代、顧客に支持され生き残っていくことは困難になる。

(週刊金融財政事情 2001.1.8 に加筆・修正)

### <2> 実践へのヒント(下)

どのような優れた戦略も現場で実践されなければ、絵に描いた餅になってしまう。ウェルズ・ファーゴ銀行の執行副社長アナット・バード氏は前回、そのビジョンを実現するために三つの実践の必要性を訴えた。今回は残りの二つである「顧客サービス」と「マネジメント」を考えてみよう。

(週刊金融財政事情 2001.1.29 に加筆・修正)

### <3> 金融マーケティング変革の志士へ

日本の金融機関をカスタマー・セントリックに変革するために、少しでもお役に立てればという思いで始めた本連載。マーケティング・エクセレンスの二人が日本の金融マーケティングの現場から「どうすれば顧客を理解できるか」をテーマに理論と実践を語り、米国リテール金融の最前線にいるバード氏を金融先進国の現状を紹介してもらうという形で、当初の予定を大幅に超え、一年半に渡って続けて来たが、いよいよ最終回を迎えることになった。連載を終えるにあたり、バード氏と筆者二人からメッセージをお届けしたい。

(週刊金融財政事情 2001.3.26 に加筆・修正)

## 金融サービス業のマーケティング 8

### < 1 > 実践へのヒント

最近、われわれは、マーケティング理論という科学と同時に、いつのまにか精神論を語っていることが多い。顧客中心主義を理念として掲げながらまったく実践できていない金融機関が多いからである。組織として「カスタマー・セントリック」にコミットし、経営陣から現場のテラーまで顧客中心に動くことを「実践」できなければ、これからの時代、顧客に支持され生き残っていくことは困難になる。今回と次回の二回に分けて、カスタマー・セントリックと強いセールス・カルチャーで名高いウェルズ・ファーゴにおける「実践」の例を執行副社長アナット・バード氏に語ってもらおう。

#### 「経営のカギは、実践にある」

ウェルズ・ファーゴ銀行のコバセビッチ頭取はよく「経営計画を飛行機のなかに置き忘れても（競合他社の手に渡っても）気にしない。実行できない戦略に意味はないからだ。」といている。戦略を策定しただけでは、まだ戦いの半ばにも至ってはいない。すべては、どうやって実践するかにかかっている。

では、優れた戦略を数多くの日常施策に落としていくにはどうすればよいのだろうか。まず必要なのは、明確なビジョンと価値理念を持つことである。倫理・大志・尊敬・情熱・実践の五つがウェルズの全従業員に求められる価値である。高い倫理基準をもち、高いゴールを設定し、すべての人間に尊敬の念をもって接し、何事にも情熱を傾け、計画を立てるよりも実践することにフォーカスすることが求められている。すべての意思決定はこの価値理念に沿って行われる。ビジョンも単純明快だ。顧客の財布のシェアを100%を握ること（顧客の金融ニーズの全てを満たすこと）である。そのビジョンを実現するため、セールス・マネジメントと顧客サービスの3つの側面から各分野でわれわれが実践していることを紹介する。

#### セールス・マネジメント

##### ・すべての顧客にいつも

すべての顧客コンタクトは、顧客に喜んでもらい、新たな商品やサービスを紹介する重要な機会である。顧客と相対しながら常に何か他のニーズがないかを探らないことへの言い訳はない。

・五つを目指せ

顧客とのリレーションシップの数とリテンションには直接の相関関係がある。したがって、新規の顧客とは最低五つのリレーションシップ（小切手口座、貯蓄預金、デビットカード、クレジットカード、給与振込、当座貸越など）を結ぶことを目標にしている。

・徹底したフォローアップ

いくらチャンスがあっても適切にフォローできなければビジネスには結びつかない。われわれが提供している価値を顧客が認識してくれるか、あるいは、顧客がニーズを満たすときにわれわれが提供するものの内容を十分に検討し尽くしたと信じるまで、繰り返し、顧客に声をかけ続ける必要がある。

・時は金なり

弁護士やコンサルタントのように自分の時間は一時間いくらで他人に請求できると考えれば、より注意深く時間を使うようになる。顧客に時間を費やすということは、顧客に代償を求めるべき、つまり新たなビジネスにつなげるべきことなのである。

・機が熟すまでセールスはするな

顧客を理解するために時間をかけて自由な発言を促すような質問を続けるべきである。ニーズさえわかれば、セールスにつなげるチャンスは後からいくらでもある。しかし、聞けなかったニーズを満たすことはできない。

いまずべきことは何か

われわれはウェルズ・ファーゴ銀行のセールス・マネジメントがどの金融機関にもそのまま適用できるものだとは考えていない。各々の金融機関には各々の強みがあり、各々の顧客がおり、各々の市場における競争環境がある。セールスの姿勢も、ルールも異なって当然である。リテンションとリレーションシップの相関を銀行側からみた商品で測ってよいかどうかにも疑問がある。

だが、少なくとも学ぶべきはすべての行員がセールス・カルチャーを持つことを前提としている点であろう。単なるセールスではない。すべての顧客に対して、顧客ニーズの充足を目的としたセールスの実行をカルチャーとしてもとうとうしている。つまり、顧客中心主義のカルチャーである。

顧客中心主義を標榜するのはたやすいが、その実現には全行的なカルチャー変革という非常に困難な作業を伴う。

依然として銀行員が考えた銀行本位のアンケートをすることで顧客ニーズを聞いているつもりになっていたり、残高や、保有サービスの数など銀行内にある情報で顧客を判断しようとする金融機関がまだまだ多数ある。顧客中心主義の戦略を構築するには、マーケティングのスキル（＝顧客を理解するスキル）を向上させることが必要不可欠となる。自行にはどのような金融ライフスタイルの顧客がどのぐらいいて、彼らは何をしてあげれば最も喜んでくれ、それがロイヤリティ（＝将来の収益）につながるのか。これを理解するスキルがないから、いつまでたっても自行の戦略に自信をもてないでいる。

そして、戦略ができたとして、個々の顧客のニーズを満たす最大のカギはバード氏がいうように現場での実践である。現場の人間が目の前にいる顧客の望んでいることを見分け、最適なサービス・商品を提供することができるかを考えることこそ、本部マーケティング部署の最大の役割である。

データマイニングによるダイレクトメールのヒット率向上施策など、いまやるべきことではないし、やっている暇もないはずである。

今回は引き続きウェルズ・ファーゴの顧客サービスとマネジメントにおける実践についてバード氏の意見を聞いてみよう。

「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 31 回実践へのヒント(上) (週刊金融財政事情 2001.1.8)に加筆・修正。

## 金融サービス業のマーケティング 8

### < 2 > 実践へのヒント(下)

どのような優れた戦略も現場で実践されなければ、絵に描いた餅になってしまう。ウェルズ・ファースト銀行の執行副社長アナット・バード氏は前回、そのビジョンを実現するために三つの実践の必要性を訴えた。今回は残りの二つである「顧客サービス」と「マネジメント」を考えてみよう。

#### <顧客サービス>

##### ・期待を超えて喜ばせる

使い古された言い回しであるが、これができる人は少ない。顧客の期待を超えることは、リテンションにも顧客満足にも非常に効果的なツールである。

##### ・すべての顧客は平等ではない

受け入れがたい概念だが、事実であることも否定できない。航空会社もホテルも他の多くの小売業も、最もよい顧客にはよりよいサービスや価格を提供している。

\*\*\*\*\*

単なる満足を超えて顧客ロイヤルティを形成するには「顧客の期待を上回る」ことが必要であることはライクヘルドが提唱して以来、マーケティングの世界ではよく知られている。われわれがこれを実践しようとしたとき、最初に生じる問題は、顧客の期待が何であるかがわからないということである。何十万・何百万という数の顧客の期待は千差万別、多種多様なものだ。的はずれのサービスに懸命になっても顧客は喜んでくれず、コストがかさむばかりである。個々の顧客の期待が理解できて初めて、その期待を超えるサービスが提供できる。膨大な数の顧客を理解するためには、理論に基づき、科学的な手法を駆使して顧客の声を聞かなければならない。だが、現実の金融界をみると偏った非科学的なリサーチで顧客ニーズがわかったつもりになっているか、CRMシステムを入れたことですべてが解決できると考えている金融機関が実に多い。

最近流行のCRMシステムの利用の仕方にその姿勢は如実に反映されている。そもそもCRMは現場での実践を支援するツールである。従業員が顧客の期待を正しく理解し、使いこなすことができればCRMは顧客と絆を強める強力なツールとなる。だが、現実にはしばしばCRMシステムは電子的な備忘録として使われているにすぎない。従業員は、顧客ニーズを聞き出して入力するようにいわれる。だが、そこでのニーズとは次にその顧客が自行の金融商品を買う時期のことを意味している。つまり家や車を買う予定、ひいては住宅ローンや自動車ローンを買ってもらえる時期を聞き出すことである。一人一人の消費

者は金融商品を買うために生きているのではない。顧客を自行の商品を買ってくれるかどうかという切り口からだけ眺めていては、顧客とのリレーションシップを構築できない。そもそもリレーションシップが成立していない状況でライフイベントを聞き出すことは至難の技である。結局、顧客とリレーションシップを確立するスキルをもたない現場の従業員の大半は、上司に自分が努力したことを証明するために、いつコンタクトをとったか、そのとき何を売ろうとしたかを入力する。たまにうまく顧客のライフイベントが聞き出せれば、それを入力する。入力された日付が近づくとシステムが教えてくれる。それに基づいて住宅ローンや自動車ローンのセールスを行う。だが、タイミングさえ合えば顧客が自行を選んでくれるというのだろうか？他行が同じシステムを入れ、同じタイミングでセールスしたとき、何によって差別化するのか？その答えはない。

本部はCRMシステムに蓄積すれば、データを分析して現場の従業員に有用な情報がフィードバックできると考えている。だが、このシステムに従業員の行動管理や顧客のライフイベントの期日管理のための情報しかなければ、顧客のニーズを知る有用な情報を取り出すことなどできない。たいていの場合、入力目的や方向性が明確に示されないデータは使いものにならず、現場にフィードバックできるものもない。CRMシステムに入力を続けてもフィードバックがなければ現場が入力を続けるモチベーションはなくなり、情報の質は更に下がる。

このように多額の投資をして最先端技術を導入した結果、顧客とのリレーションシップを構築するのではなく、やっていることは行動管理と期日管理だけという事態が多数起きている。必要なのは顧客を理解するスキルである。それによってCRMシステムは始めて有用なツールとなる。

\*\*\*\*\*

#### <マネジメント>

##### ・競争環境をつくる

チームとして戦いに勝つことが最優先事項であることを全員が自覚してさえいれば、チーム内での競争は、支店同士の競争も支店内の競争も、日常業務に楽しさと刺激を加えてくれる。

##### ・モデルを見せる

上司の役割は、どうすれば成功するかを教えることにある。こうするべきと言うだけでは足りない。実際にやってみせる自信がない上司も多いようであるが、自ら範を示すことに勝る指導はない。

##### ・研修で行動を変えることはできない

研修を受けていないからできないという言い訳を現場からよく聞く。しかし、十分な

研修を施しても、何も変わらないことが多い。上司がフォローアップを十分に行い、研修は業務の一環であり、その成果を現場での行動の変化につなげなければ、研修の意味がないことを明確にする必要がある。

・現状を管理する

われわれの多くは、過去の数字（例えば1ヶ月前の数字）をみて経営判断を下している。新鮮な情報が取れないことをシステムのせいに行っている。しかし、本当は誰でもその気にさえなれば、非公式のレポート・システムをつくり（たとえば支店担当者に毎日3回レポートさせることにより）現状を把握することはできる。面倒かもしれないが、良いことにも悪いことにもタイムリーなフィードバックをするため、手遅れになる前に手を打つためには必要不可欠なことである。もちろん、せっかく報告した情報に何の反応もないことほど現場が悲しむことはない。情報を求めるなら、ちゃんと活用することが必要である。

\*\*\*\*\*

マネジメントについてのバード氏の意見は、現場を指揮してきた経験に基づくものである。彼女の部下の統括店長には現場たたき上げのテラー出身者が多数いる。彼らは時間の8割を現場で過ごし、顧客との対応がよくなければその場で実践してみせているという。彼女が管轄する地域の支店全てに日に3回のレポートを出させ、そのたびに優秀なセールスパーソンに対してコメントを送り返していたことは有名である。

「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32回実践へのヒント(下) (週刊金融財政事情 2001.1.29)に加筆・修正。

## 金融サービス業のマーケティング 8

### < 3 > 金融マーケティング変革の志士へ

日本の金融機関をカスタマー・セントリックに変革するために、少しでもお役に立てればという思いで始めた本連載。マーケティング・エクセレンスの二人が日本の金融マーケティングの現場から「どうすれば顧客を理解できるか」をテーマに理論と実践を語り、米国リテール金融の最前線にいるバード氏を金融先進国の現状を紹介してもらうという形で、当初の予定を大幅に超え、一年半に渡って続けて来たが、いよいよ最終回を迎えることになった。連載を終えるにあたり、バード氏と筆者二人からメッセージをお届けしたい。

#### 「頭取」としての挑戦 ~アナット・バード

大きく揺れ動いている米国金融界が体験していることを『金融財政事情』の読者の皆様にご実感していただく機会を持てたことを、大変光栄に思っています。ありがとうございました。お礼を申し上げますとともに、ご報告があります。このたびウェルズ・ファースト銀行を退職し、三月一日付でカリフォルニア・コミュニティ・バンクシェアズという金融機関のCEO（頭取）に就任しました。四つのコミュニティ銀行から成り立っているカリフォルニア・コミュニティ・バンクシェアズは、規模こそ小さいですが、カリフォルニア州の非常に魅力的な市場をテリトリーとする成長性の高い金融機関です。カスタマー・セントリックの精神を徹底し、的確な組織運営とセールス・マネジメントを行えば、この金融機関は「スーパースター」になれる。そう考え、経営を引き受けることにしました。すでに最初の一〇〇日間でやるべきことをリストアップし、一つずつ手を打ち始めています。

組織やカルチャーの変革に向けた私の熱い思いと「実践」は、マーケティング・エクセレンス社と共同で発行しているウェブマガジン「カスタマー・セントリック」の中で、リアルタイムでご報告して行きたいと思っております。これからは、そちらでお目にかかりましょう。またお目にかかれる日を楽しみにしています。

#### もはや「顧客」にはもどれない~栗田康弘

いまでも覚えていることがある。銀行に入って始めて配属された支店。午前九時少し前の店内では、朝礼のあと恒例の「発声練習」が行われていた。ボーナス時期には、「ボーナスは 銀行にお願いします」と大声を張り上げる司会者に続いて、支店の行員全員で大声で唱和するのだ。一方、シャッターの向こう側キャッシュコーナーは八時四五分前から開いている。この発声練習は ATM を利用している人に丸聞こえなのだ。朝一番から、「ボーナスお願いします」などという声を聞かされるのはたまらないだろうと、当時の課長に進言した。ところが、課長曰く「そんなこと、お客さんは誰も気にしてないよ」。新入行員時

代には誰もがもっていたはずの普通感覚。銀行をやめて五年を超え、やっとその感覚を取り戻しつつある。

これからの時代、顧客の視点でものを考えることは必要不可欠である。しかし、同時に金融機関の人間が自覚しなければならないのは、もはや自分（金融機関の人間）は本当の意味で「顧客」には決して戻れないということである。金融機関の立場だけでものを考えるクセが染み付いてしまっていると、一般の消費者が「おかしい」と感じることをそう思わなくなってしまう固定観念が形成させる。また、たとえ発想が柔軟であったとしても、やはり「顧客」には戻れない。知り過ぎているからだ。自社・自行のものに限らず、金融商品やサービスについての知識が、一般の消費者のレベルをはるかに超えた歪んだものになってしまっている。だから私ももはや普通の顧客には戻れない。顧客を理解しようと思ったら謙虚に顧客に聞くしかないのである。

当社は、顧客を正しく偏りなく深く理解し、その理解に基づいて戦略を構築し実践するための「マーケティング・プロセス」のスキルとノウハウを提供していきたい。金融機関をカスタマー・セントリックに変革したいと熱く思っている皆様と、これからもマーケティングの現場で一緒にいたいと思う。ありがとうございました。

### ビジョンの実現に向けて ~ 戸谷圭子

現代は複雑化した顧客ニーズに対応しなければならない時代である。消費財の世界でも、他社が容易に模倣ができる技術力では差別化が図れなくなり、顧客のニーズを聞き、継続して直接コンタクトできる接点のあり方を模索している。それはサービス産業が得意としてきたものであり、他産業からサービス・マーケティングが注目されているゆえんである。なかでも金融サービスは顧客への圧倒的なアクセサビリティ（接近可能性）をもつ、商品そのものにリスクが内在するという特殊な財であることから、他業界が決してもちえない利点と克服すべき困難をあわせもっている。このチャレンジングな課題に加え、優秀な人材が豊富である金融業界は、マーケティングの最先端を走っていてもおかしくない業界なのだ。長い規制時代が終わり、ようやく金融マーケティングが始まった。やがて他産業が金融界を見本にする時代がやってくるだろう。しかし、そのためにはまず金融機関自らが、顧客を理解し、顧客の視点でものを考えるカスタマー・セントリックの姿勢をもつことが必要不可欠なのだ。その基盤があって始めて、科学的なマーケティングのノウハウやスキルが活用できる。

この連載ではさまざまな切り口からカスタマー・セントリックの精神と科学を訴え続けてきた。連載に大していただいた反響もさることながら、本業の金融マーケティングのコンサルティングにおいて、一つ一つの金融機関のお手伝いをしてきて、業界全体の着実な

## マーケティング・エクセレンスの「カスタマー・セントリック」シリーズ

変化を実感できるようになってきた。この間に金融業界が大きく変化するとともに、私の周辺にも変化があった。コンサルタント業務の傍ら、二〇〇二年度からは立教大学の助教授としてビジネススクールでサービス・マーケティングの教鞭をとることになった。実社会と学会の接点として、今後ますます重要性を増すこの分野の研究・実践を行っていきたいと思う。これからも金融界をカスタマー・セントリックに変革するというビジョンの実現に向け、金融界とともに前進していきたいと思う。長い間ご愛読いただきありがとうございました。

「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 36 回 金融マーケティング変革の志士へ(週刊金融財政事情 2001.3.26)に加筆・修正。