

IT 戦略 ~ データベース・マーケティングを斬る

膨大な IT 投資にもかかわらず、邦銀のデータベース・マーケティングはなぜ失敗するのか。これまでにはない切り口で、現在行われているデータベース・マーケティングの根本的欠陥を明らかにする。

<1> リテール業務におけるマーケティングの課題

1998 年、チャネルの利便性を追求したハイテク戦略で全米トップをひた走っていたウェルズ・ファーゴが挫折した。失敗の理由は、「顧客を理解する心」をもてなかったことにある。リテール業務では、情報技術への投資は必須である。しかし、いかにテクノロジーに優れていようと、顧客に支持されなければ、やはり生き残れないのである。

(地方銀行協会頭取会 EB レポート No.154 2000.3.15 に加筆・修正)

<2> データ・ウェアハウス構築のポイント

すべての顧客についてのあらゆるデータを一箇所に集めたデータ・ウェアハウス(データ倉庫)が、さまざまな金融機関で構築されている。しかし、せっかく構築したデータ・ウェアハウスを経営にうまく生かしている金融機関の数は非常に少ない。莫大な額の投資に失敗しないためにはどうすればよいのであろうか。(週刊金融財政事情 1999.12.20 に加筆・修正)

<3> データベース・マーケティングには何が欠けているか ~ 金融行動モデルの重要性

データベース・マーケティングが邦銀で成功したという話はあまり聞かない。その大きな原因は、マーケターという人材が育っていないことにある。消費者の行動を心理的に分析することができなければ、実効的なマーケティング施策は不可能なのである。

(週刊金融財政事情 1999.11.8 に加筆・修正)

<4> 日本の銀行には何が足りないのか

カスタマー・セントリックを実現するために邦銀が抱えている課題は多い。データ・ウェアハウスの要件、マーケティングに必要なスキルと体制を整理するとともに、まず何をすべきかを語る。

(週刊金融財政事情 2000.2.7 に加筆・修正)

IT 戦略 ~ データベース・マーケティングを斬る

< 1 > リテール業務におけるマーケティングの課題

1998年、チャネルの利便性を重視する顧客をターゲットとしたハイテク戦略で全米トップをひた走っていたウェルズ・ファーストが挫折し、行員と顧客とのリレーションシップを重視するハイタッチ戦略を標榜していたノーウェストと合併した。ハイタッチがハイテクを呑み込んだと全米を驚かせたこの統合劇の裏には、旧ウェルズ・ファーストが、ハイテクチャネルを好む顧客の多くが実は人と人とのリレーションシップも重視するということが理解できず大量の顧客離反を招いていたという事実がある。新生ウェルズ・ファーストは、ノーウェスト出身のコバセビッチ頭取のリーダーシップの下、統合に米銀としては異例の3年もの期間をかけると宣言し、再び銀行業界を驚かせた。コスト削減ではなく、顧客の立場からのハイテクとハイタッチの融合に注力し、優良顧客を失わないように慎重に統合を進めるには、通常の1年では短かすぎるというのである。この決断は、ウォールストリートにも顧客にも好意的に評価され、統合は順調に進行している。自行の強みを生かした明確な戦略をとった旧ウェルズ・ファーストが、これからの時代のビジネスの鉄則である「顧客を理解する心」をもてなかったために失敗したという事例が、リテール業務に取り組む邦銀へ示唆するものは非常に大きい。リテール業務では、情報技術への投資は必須である。しかし、いかにテクノロジーに優れていようと、顧客に支持されなければ、やはり生き残れないのである。

いま日本でも、都銀から信用組合まで規模の大小にかかわらず、安定した収益源であるリテール分野を主要ターゲットとする金融機関は数多い。競争の厳しい中、どのようにすれば顧客に支持されるようになるのだろうか。法人相手のビジネスで顧客に支持されるには、担当者一人ひとりがどれだけ顧客の立場に立って考えられるかに負う部分が大きかった。むしろ、リテール業務でも、カスタマー・セントリック（顧客中心主義）のフィロソフィーは重要である。しかし、膨大な数の顧客を対象にビジネスを行うにあたっては、精神論だけでは立ち行かない。カスタマー・セントリックの精神にマーケティング科学とコンピューター・システムを融合させなければならないのである。本稿では、邦銀のリテール・マーケティングの抱えている問題点を、システム構築、カスタマー・セントリックの精神、および、マーケティング科学の3つの視点から指摘し、あるべき姿への提言を行う。

(1) システム構築の問題点

データベース・マーケティング、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）といった言葉が邦銀の間でも頻繁に聞かれるようになった。百万人単位の顧客を理解するためには、顧客に関するあらゆる情報を一ヶ所に集めたデータ・ウェアハウス（デー

タの倉庫)システムの構築と活用が必須である。実際に、情報技術投資の第一歩として、データ・ウェアハウスを構築した銀行も多い。しかし、巨費を投じた仕組みの多くが現状、投資に見合う成果を挙げてはいない。その原因として大きいのは、ウェアハウスが正しく構築されていないことにある。邦銀が構築した仕組みの多くがマーケティングに活用できる状態からは程遠いというのが、我々が実際にいくつもの銀行のウェアハウスの診断に携わった実感である。特に、ウェアハウスの構築をコンピューター・ベンダーに頼っている場合、その傾向が強い。顧客ニーズを知るために必要な情報は何か、実際のマーケティングの施策につなげるために必要な情報は何か、という視点を明確に持たないままシステムが構築されているからである。

たとえば、顧客が一番最近いつ取引を行ったかという情報はマーケティング上非常に有用な情報であるが、或る銀行のデータをみると、直近取引日が8月に集中していた。勘定系のデータをそのまま持ち込み、普通預金の決算を行い利息を入金する日を、取引日として計上していたからである。これでは、マーケティングには使えない。勘定を正確に動かすために必要な情報と、マーケティングに有用な情報は違うのである。

データ・ウェアハウスの構築にあたっては、じっくりと時間をかけマーケティングの観点からデータの持ち方を検討することが必要である。また、既に仕組みを構築済みの場合も、早く結果を出せというプレッシャーをかけるのではなく、今あるものをどう改善すればマーケティングに生かせるかという観点から中身を見直す時間と機会を与えた方が、将来的には時間と経費の節減にもつながる。

(2) 顧客中心主義の精神の欠如

データウェアハウスなどの仕組みが正しく構築されたとしても、使い方を誤っては顧客に支持されるようにはならない。いま邦銀の本部のマーケティング担当者がデータベース・マーケティングと称して最も多く行っているのは、ターゲット・モデリングという手法であるが、これは根本的な思想が間違っている。ターゲット・モデリングとは、或る商品(たとえばカードローン)を過去に買ってくれた(つくってくれた)顧客をデータベースから抽出し、共通する特徴を見つける。同じ特徴をもち、まだその商品を買っていない顧客をデータベースから抽出し、ダイレクト・メールを送り、テレマーケティングをかける、というものである。

残念ながらこれまでの銀行のリテールでのセールス手法は、窓口や渉外の担当者による「お願いセールス」が主流であった。「お願いセールス」の結果をいくら高度な手法で分析しても、共通して浮かびあがってくる特徴は「お願いに弱い」ことだけである。そこに顧客のニーズはほとんど反映されない。また、ダイレクト・メールやテレマといったコミュニケーション方法を顧客が望んでいるかどうかも考慮されていない。

これからのマーケティングの基本的な機能は、既存の商品をいかに売るかを考えることではない。顧客との長期的な関係を構築し、その結果として商品やサービスが売れる仕組み全体をつくることにある。顧客中心主義への変革を指導すべき立場にある本部の担当者

が、顧客のニーズや迷惑を顧みない施策を打ち続けていて、どうやって現場のカルチャーを変えることができるのだろうか。

また、いくらデータ・ウェアハウスが充実しても、そこで得られるのは、顧客が行動を起こした結果どうなったかという情報だけである。顧客がどういう意思決定過程を経てその商品を購入したのか、なぜ競合他行ではなく自行を選んでくれたのか、自行のサービスにどの程度満足してくれているのか、といった情報はない。本部の担当者の手元にあるデータだけから、顧客を理解することなど、もともと不可能なのである。データ項目を充実させ、十分な履歴を保管し、分析手法を高度化しても、ウェアハウスだけでは顧客のすべてを理解することなどできない。しかし担当者は、分析技術に習熟すればするほど、手元にあるデータからすべてがわかるようになるという幻想を抱きがちである。顧客を理解する原点は、顧客と直接話をすることにある。マーケティングの担当者を本部に釘付けにしてはならない。

(3) マーケティングを科学するスキル

顧客を理解する原点は、顧客との直接対話にある。しかし、百万人単位の顧客を対象とするリテール業務において、すべての顧客と話をするのは物理的に不可能である。消費財メーカーや流通業界では、限られた数の顧客から深い情報を入手し、自社のターゲットとする顧客の全体像を把握するという科学的マーケティング手法が多用されている。邦銀も、リテール業務で成功するためには、この「マーケティングを科学する」スキルを身につけなければならない。

マーケティングを科学するということを端的に表現すれば、消費者行動理論を理解し駆使しているということになる。消費者の行動は一人ひとり異なっている。マス・マーケットなどという言葉で一括りにすることはできないし、性別・年齢・職業などで単純にグループ化することもできない。しかしすべての人と話をして考えていることを聞くこともできないのである。したがって、マーケティング先進企業では、消費者の行動をいくつかの変数を用いモデル化（数式化）することにより、どのような意思決定過程を経て行動に移っているのか、商品の選択に際しどのような評価基準をもっているかなどを把握しようとしている。このモデル化のために、顧客へのインタビューや郵送によるアンケート調査などが実施される。逆にいうと、すべてのインタビューやリサーチは、消費者行動論を理解した上で実施されなければならないのである。これを怠ると、話をしてくれた限られた数の顧客の意見をもとに全体を推測することなどできないし、また、具体的な施策につながる分析もできない。

たとえば、満足度調査を実施している銀行は多いようであるが、消費者行動論に基づいていないため、調査結果が役に立たないケースも多いようである。満足度を、「非常に満足」から「非常に不満」までの5段階で聞いたとしよう。たいていの場合、8割から9割の顧客が「非常に満足」か「満足」と答える。この結果に満足しこれ以上の追及をやめてはいないだろうか。米国ゼロックス社では、8割以上の顧客が満足しているという調査結果と、実

際の顧客離反率とのギャップをさらに追及し、「非常に満足」と答えた顧客と、単に「満足」と答えた顧客の商品再購買率に、6倍もの差をみつけたという。また、「非常に満足」している顧客の中にも、離反率の高い層がある。たとえば「価格が安いこと（預金金利が高いこと）」に「非常に満足」している顧客層は、競合他行がよりよい金利を提供すれば、すぐにそちらへ流れていく可能性が高い。価格以外の感情的なコミットメントを感じていないからである。顧客が自行の何を評価してくれているのかを理解できなければ、満足度調査を実施する意味はあまりない。このように満足度調査ひとつをとっても、どのような質問をすれば顧客が考えていることを漏れなく聞けるか、という消費者行動論の知識がなければ、これからのマーケティングは成り立たないのである。

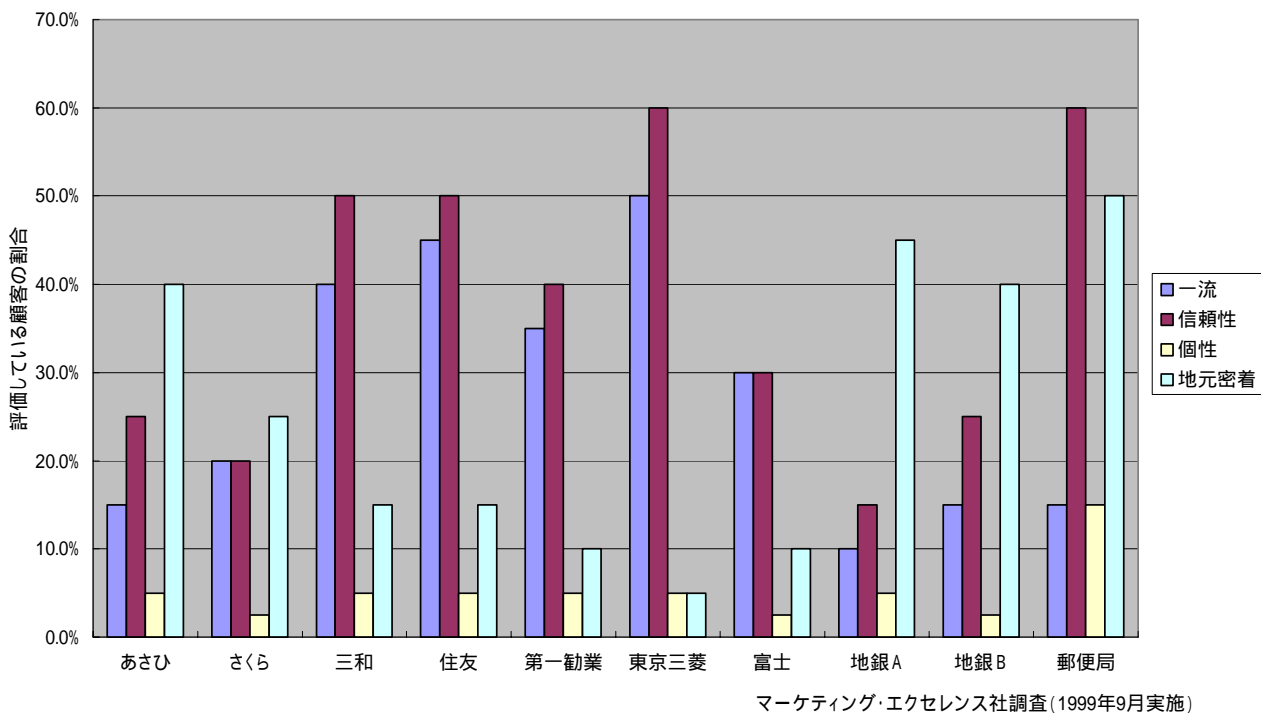
上述したように、邦銀でもデータベース・マーケティングに取り組んでいるところは増え、顧客データを統計的に分析するスキルがついてきたところは多い。しかし、消費者行動論を理解している担当者があるところは数少ない。もちろん、これまでの邦銀には必要なかったスキルであるから、必要な人材が行内にはいないのが普通である。一部の銀行では異業種から人を採用したり、外部のコンサルタントにサポートを依頼したりするケースも出てきているが、まだその数は非常に少ない。いま邦銀のマーケティングにおける一番大きな課題であるといえよう。

東京都の外形標準課税への全銀協の対応のまずさも拍車をかけ、都銀への消費者の評価はかつてないほど落ちている。そのとばっちりを受け、銀行業界全体への評価も下がっている。しかし、だからこそ今、顧客からの評価を勝ち取ることができた銀行が、業界の勢力図を書き換える大いなるチャンスを持っている。この半年間に我々が携わった調査のいずれもが、消費者の意識の変化を示唆している。彼らはもう「銀行はどこも同じ」とは思っていない。たとえば、添付のグラフから明らかのように、あたりまえのことではあるが、東京三菱銀行の安定性を評価している顧客と地域密着型の金融機関を評価している顧客は、まったく別の種類の顧客である。顧客一人ひとりが、銀行間の差を敏感に感じとり、自分に最も合った銀行をみつけようとしているのである。自行の強みをきっちりと理解し、ターゲットとする顧客の心をしっかりとつかまえた銀行が一步も二歩も先に出ることができるといえる時代になっている。

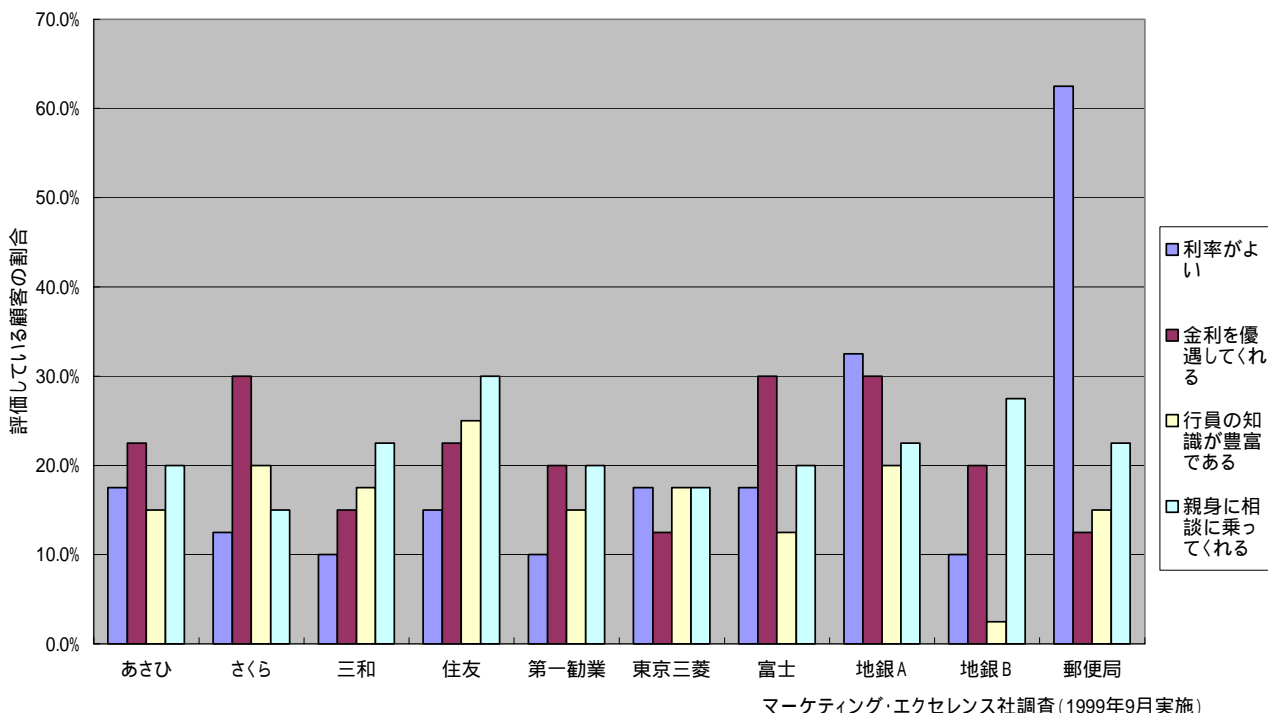
どのような金融ニーズ・金融に対する価値観をもった顧客が、何を評価し、その結果、どの程度自行にロイヤルティ（愛着心）をもってくれているのかを理解することが、本当に顧客に支持される銀行になるための第一歩であろう。

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 1

主要金融機関のイメージへの評価



主要金融機関の運用商品・サービスへの評価



地方銀行協会頭取会 EB レポート No.154 2000.3.15 に加筆・修正

IT 戦略 ~ データベース・マーケティングを斬る

<2> データ・ウェアハウス構築のポイント

顧客を理解するために、すべての顧客についてのあらゆるデータを一箇所に集めたデータ・ウェアハウス（データ倉庫）が、さまざまな金融機関で構築されている。しかし、せっかく構築したデータ・ウェアハウスを経営にうまく生かしている金融機関の数は非常に少ない。莫大な額の投資に失敗しないためにはどうすればよいのであろうか。ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長アナット・バード氏のコラムによると、先行している米銀でも、似たような悩みを抱えているようである。

「データに幻惑され、ウェアハウスの中で迷う銀行」(アメリカン・バンカー 1999.8.13)

セールス・マネジメントを強化し、顧客の財布のシェアをより追求するようになればなるほど、テクノロジーへの投資必要額も膨らむ。規模にかかわらず、あらゆる銀行が何百万ドルもの金額をデータ・ウェアハウスに投資している。データ・ウェアハウスが聖域化され、その投資に対して疑問をはさむことが神への冒瀆に近いことになりつつあるのが現状かもしれない。

でもちょっと待って欲しい。それでは本末転倒ではなかるうか。むろん、入手可能な最高の武器をセールス部隊に与えることに異存はない。ダイレクトメールやテレホンマーケティングをより効果的にするために必要な投資をやめようといっているわけでもない。

本末転倒だといっているのは、どのようなものを導入し、どのような効果を期待するか、何百万ドルもの投資に対して十分な見返りがあるかどうかを検討してから導入しているかが大いに疑問であるという意味である。

ウェルズ・ファーゴでのデータ・ウェアハウスの目的は明確である。セールス部隊が、より質の高い、顧客ニーズに合わせたセールスをできるようにサポートし、顧客コンタクトを改善することである。そのために、顧客とのコンタクト・ポイントすべてでデータベースが活用されている。セールス部隊が目前にいる（あるいは電話線の向こうにいる）顧客について瞬間的に知識を得られるようにデータベースはデザインされている。そこに表示されるのは、セールスをサポートするためのさまざまな情報である。

しかしながら、データ・ウェアハウスの目的を問われ、明確に回答できる金融機関の数はそう多くはない。データ・ウェアハウスは競争上、必要不可欠なツールである。だからこそ構築にはビジョンが必要である。

使えないデータ・ウェアハウス

日本の金融機関がデータ・ウェアハウスを経営にうまく生かせない理由の一つは、データベースの限界を理解しつつ消費者行動を心理面から分析できる「マーケター」が育っていないことが大きい。しかしそれ以前に、そもそもデータ・ウェアハウスが「使えるように」構築されていない。実は、われわれは二人とも、仕組みを売る側（ベンダー）と仕組みを使う側（銀行員）の両方の経験がある。この経験をベースに、データ・ウェアハウス構築のポイントについて触れてみたい。

「早い」には「早い」理由がある

データ・ウェアハウスの構築には二種類の方法がある。一つは、スピードを重視し、現行の情報系にある項目を中心に端から順にあらゆるデータを投入し、投入後に整理する方法である。もう一つは、将来どのようにデータを使いたいかを考え、一つ一つのデータ項目をきちんと定義しながらつくり上げていく方法である。

それぞれの方法に一長一短がある。前者の方法では、情報を新しく導入したコンピュータ上に早い段階で乗せることができる。これまで苦労して行っていた検索や既存のレポート作成が桁違いに速く、また簡単にできるようになる。

ただ、この方法の欠点は、最初の時点においては、器が変わったという意味でしか進歩していない点である。現行の情報系システムのデータ定義は、もともとが事務処理を円滑に進めるための定義であり、経営判断やマーケティングには使えないものが多い。それをそのまま持ってきてデータ・ウェアハウスをつくったとしても新しいことはできない。また、データの定義を整備しないまま、複数の情報源からデータをもってくると、似た名前の項目がいくつも存在してしまう。そして、いったん倉庫に放り込んだ物を後から整理しようと思うと、もう一度全部外に出すほうが早かったりする。

箱（コンピュータ）を売り物しているベンダーは、こちらのアプローチを推奨する傾向がある。箱の性能に頼れば、少々整理できていなくても、必要なものを素早く探し出す自信があるからである。

また、通常のコンピュータ導入の契約では、機械の稼働開始を条件に、銀行がお金を支払うという形になっている。つまり、稼働が早ければ早いほど、ベンダーの売上が早く立つことになる。売上が早く立てば、それを売ったセールスマンは成績を早く計上できる。それだけ早くボーナスがもらえるのである。

もう一つ付け加えると、もしいったん構築したデータ・ウェアハウスに足りない項目があったり、項目の定義の変更が必要だったりすると、ベンダーはその分の開発を追加受注できるのである。

餅は餅屋へ

他方、箱にこだわらないベンダー（システム・インテグレーターやソフトウェアのベン

ダー)は、後者のアプローチをとるケースが多い。いかに整理したデータ・ウェアハウスを構築できるかを差別化のカギにしているからである。彼らの“売り”は、さまざまなシステムからもってくるデータの定義を共通化させ、かつ経営判断やマーケティングに活用できるものにする「論理データモデル」に基づいてデータ・ウェアハウスを構築するノウハウである。とくに、最終的な目的がウェルズ・ファーゴのように顧客とのコンタクトポイントにおける情報の共有化であるなら、データの定義が一致していることは必要不可欠であり、このアプローチのメリットは大きい。

しかし、この方法には、むろん構築に時間と手間がかかるという欠点がある。また、開発にあたってはベンダーにどこまでノウハウがあるかという点をきちんと把握することが必要だ。実際、金融機関サイドにビジョンが欠けている場合、ベンダー主導で構築され、結局はマーケティング実務に使いにくいものになるというリスクも大きい。ベンダーが「論理データモデル」と称しているものの多くは、海外の銀行で使われているものをただ翻訳しただけのものや、先行した邦銀のデータ項目をそのまま持ってきたものである。強みも弱みも違えば、対象にしている市場も顧客も異なる銀行のモデルが、自行・自社のマーケティングにそのまま使えるわけではない。

万年筆を売りに来たセールスマンやワープロソフトのメーカーに小説の書き方を聞くかとたずねると、おそらく誰もイエスとは答えないであろう。しかし、これと同じようなことがデータ・ウェアハウスのセールス現場では起きている。ベンダーの営業担当者に、金融機関のマーケティング担当者が顧客情報の活用方法や活用事例を聞いているのである。ヒントがほしいのはわかる。しかし、もっと自分たちで考えてほしい。考える力を養ってほしい。それでも外部の力が必要ならば、当たり前ではあるが、システムのプロではなく、マーケティングのプロと話をしてほしい。

ご存知ないかもしれないが、ベンダーは、そんな銀行員のことを馬鹿にしている。「銀行の戦略をシステム屋に聞くな」と。

「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 11 回データ・ウェアハウス構築のポイント (週刊金融財政事情 1999.12.20) を加筆・修正

IT 戦略 ~ データベース・マーケティングを斬る

<3> データベース・マーケティングには何が欠けているか ~ 金融行動モデルの重要性

顧客データベースの充実が進むにつれ日本の金融機関でもデータベース・マーケティングが盛んになってきている。しかし、邦銀でそれが成功したという話はあまり聞かない。その原因はどこにあるのだろうか？ データの質が悪いとか履歴が足りないといった点だけが問題なら、解決策も明快である。だが、より重要で根本的な問題が見過ごされている。MCIFのようなデータベースの構築やデータ分析者の育成は進みつつあるが、マーケターという人材が育っていないのである。そのため、顧客の行動結果を表すデータしかないというデータベースの限界を埋めるための、リサーチによる情報収集ができていない。消費者の行動を心理的に分析することができなければ、実効的なマーケティング施策は不可能なのである。

データベースの限界

現状の勘定系データを中心とするデータベースには足りない情報がある。顧客が、なぜ、どういう思考を経てその行動をとったのか、次に行うマーケティング施策に対してその顧客はどういう反応をするのか。データベースにはない消費行動に関する情報はさまざまなリサーチ手法で消費者に直接聞くしかないものなのだ。そもそもサービス産業は一般のモノを得る商売とはマーケティングの手法が異なる。さらに銀行のマーケティングは消費財や他のサービス財とは異なる、金融サービス財に対する消費者行動の理解が必須である。消費者の金融行動に対する理解や、それに基づく金融行動モデルを構築しなければ、どんなに既存のデータベースが大きくなって大量データの扱いや分析技術が進んでも、金融マーケティングは先に進むことはないのである。

新商品投入の失敗

ここで、顧客定着化戦略の一環として多くの銀行が導入しているポイント制を例に考えて見よう。顧客の取引振りによって点数をつけ、その点数に従って手数料減免等の特典を与えるサービスである。ある都市銀行ではこの仕組みをつくるにあたり、既存顧客の銀行との取引の種類、預金等の残高、収益性、それぞれの時系列推移等をデータベースを駆使して分析した。その結果、銀行のサービス・商品をいくつかのカテゴリーに分け、カテゴリー内の取引ごとに収益や長期的な関係性維持への重要性に応じてポイントをつけることにした。カテゴリーとポイント両方を満たした顧客に対して手数料優遇などのメリットが与えられる。さらに有利なサービスを受けようとする第一段階の条件をクリアした上で第二段階へとステップを踏んでいくというものだ。だが、一見非常に論理的で効果的なこ

の新サービスは実際の市場ではなかなか浸透しなかった。

このような現象はめずらしくない。ここに消費者行動に対する理解不足が象徴されている。この商品をどのような顧客がどのような思考をたどって検討するかを考えてみれば理由は明らかだ。顧客はある優遇を受けるために、ポイント総得点のみではなくカテゴリーごとに何点ずつとればよいか足していかなければならない。ポイントが足りないから何か一つ取引を増やそうかと思っても、どのカテゴリーかで制限があるし、パンフレットには聞いたこともないような新商品名が載っていてその商品性の説明もないのだ。金融取引そのものに関心が高かったり、その銀行に対して普段から思い入れがある顧客ならともかく、たいていの顧客は考えなければならないことの多さにうんざりし、考えることをやめてしまうだろう。その商品に携わってきた分析者にとっては単純な足し算であろうが、銀行員が期待するほど、銀行商品に関心を持ってくれる顧客は多くないのである。その銀行がポイント制を銀行取引に高い関心を持つ顧客をターゲットにした商品と位置付けているわけでもない。そもそも自社の全顧客のうち、そのような顧客が何%いるかといった情報はどの銀行も全く把握していないのが現状であろう。

という批判を当の銀行の担当者にぶつけてみたことがある。「でも、うれしいことには、中にはそれでも一生懸命計算してくれる人もいますよね。」と彼は答えた。ちなみに、サービス導入1年後の満足度調査に対して、5段階評価の5をつけてくれた顧客は5%にも満たない。4を含めても全体の30%に満たない状況では、ポイント制の導入は失敗であったと評価されてもしかたがないようである。

データ分析はマーケティングではない

データ分析者はデータベースから自行の顧客構造を解明する。しかし、分析結果をそのまま反映させただけの商品を生設計するのは分析者の自己満足に過ぎない。既存データの分析はマーケティングの第一歩でしかない。マーケターは分析結果をもとに受け入れられる商品と価格を設定し、どの市場のどのような人に、どのタイミングで、どのディストリビューション・チャンネルで投入するか、どういったコミュニケーション手法をとるか等の様々な要素を考え合わせなければならない。そこには、消費者の視点、消費者行動の理解が不可欠なのである。

全ての消費者が、ある商品・サービスのすべての側面を熟知し、他社と比較検討して最も有利なものを正しく選択するわけではない。人間の情報処理能力に限界があることは消費者行動理解の初歩である。人は情報を取捨選択し、簡単なルールに基づいて残ったものだけを考える。ある商品に関心の高い顧客グループは情報が多くても処理することができるし、低い顧客グループは逆である。それぞれのグループに応じたマーケティング施策が必要なのだ。

先程の例では、ターゲット顧客層を明確にする必要があるし、全顧客対象なのであれば商品内容をもっと単純なものにするか、配布するDMやパンフレットを顧客層ごとに訴求ポイントを絞って作成しなければならない。そして、どの広告媒体やチャンネルがそれぞれ

の対象顧客層に最も効果的かを考慮して新商品発売の計画を立てなければならないだろう。

マーケティングに不可欠な金融行動モデル

単に新商品の問題点ならコンセプト調査をきちんと行えば市場投入前に課題を明らかにすることは可能である。しかし、新商品の欠点がわかって、金融に関する消費者の行動を全体像として把握する金融行動モデルが欠けていては根本的な解決には至らない。ある商品を買ってくれる顧客、あるサービスを利用してくれる顧客といったその時々課題の解決の前に、まず顧客の金融行動の特性を知らなければならないのである。

それを知るには、まず直接的な方法、顧客へのインタビューやアンケートといったリサーチが先決であろう。次に、可能な限り全ての顧客接点から継続的に情報収集する仕組みを構築することが必要である。これには、お客様相談室への問合せやクレームの内容、支店からのフィードバック、インターネットでのインタラクティブなやり取り等、様々な情報源がある。最近、マーケティングの機運が高まるなか、メーカー並みに銀行でもインタビューやアンケート調査が数多く行われ始めた。だがリサーチ会社に任せきりなのか、質問に消費財のアンケート項目としか思えないものが混ざっている等、手法には多岐に疑問がある。調査の目的を明確にし目的に合った分析手法を想定した上で最適な調査設計がなされなければ、分析や結果の解釈の段階で、収集したデータが無駄になってしまうこともままある。データベースの分析技術は既存商品のターゲットモデルや与信審査モデルの構築を通して、いくつかの金融機関では構築されつつあるが、金融マーケティングの本当の課題はその前にもその先にあるといえよう。

「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 5 回 データベース・マーケティングには何が欠けているか ～金融行動モデルの重要性
(週刊金融財政事情 1999.11.8)を加筆・修正

IT 戦略 ~ データベース・マーケティングを斬る

<4> 日本の銀行には何が足りないのか

カスタマー・セントリックを実現するために邦銀が抱えている課題は多い。データ・ウェアハウスの要件、マーケティングに必要なスキルと体制を整理するとともに、まず何をすべきかを語る。

データウェアハウスの要件

先日、ある地域金融機関の優秀なテラーの方々と話をする機会があった。彼女達の話聞いて驚いた。少ない人で 300 人、多い人ではなんと 700 人の顧客の顔と名前、家族構成、そして金融ニーズを理解しているという。

しかし、そんなことができる人間は数少ない。百万人を超える数の顧客を組織として理解するためには、システムのサポートが必要不可欠である。顧客に関するあらゆる情報を一ヶ所に集めたデータウェアハウスの構築に加え、集められた情報をあらゆるチャネルで共有し活用するための CRM ツールが必要になる。ここで重要なのは、どのようなツールを買うかではなく、どのようなデータを保有し、どのように活用するかである。

ウェアハウスに格納すべきデータには大きくわけて五種類ある。

顧客の属性データ

性別、生年月日、家族構成、職業など。データの充足率と質はきわめて悪い。ローンの申込書に書いてもらった情報をデータとして取り込んでいないケースも多い。直接アクセス可能な顧客リストを持つことは金融機関にとって非常に競争優位な点である反面、こういった情報は更新が難しく陳腐化が起りやすく、メンテナンスが人の手を介して行われるため非常に高コストになる。現実に 10 年も前の取引開始時点の年収や家族構成が入っていることも多い。分析に使用するにはデータの質に十分注意が必要とされる。また、複数支店に口座を持ち複数 CIF を持つ顧客を認識する、同一人名寄せがまだ十分行われていないことも分析の際の障害となっている。データの鮮度を保つには、顧客が銀行に情報を提供すればメリットを受けられる仕組みを提供する必要がある。

商品の保有状況

ウェアハウスを構築した邦銀の多くは、この部分是对応済みと思っている。しかし、データ定義が曖昧なため、分析の実務に耐えられないものが多いのが実情である。

顧客ごとの収益性

資金収益に関して、顧客の預金、ローン一件ごとにスプレッド管理（トランスファー・プライシング）できている銀行はまだそれほど多くない。顧客にかかるコストをアクティビティ・ベースで原価計算（いわゆる A B C）できているところもほとんどない。誰に何を売り、どのようなサービスを提供すればいくら儲かるのかがわからずに行うビジネスほ

ど怖いものはないというのに。

トランザクション・データ

誰が・いつ・どのチャンネルで・どのような取引をしたかというデータこそ、マーケティング上最も活用できる情報であるが、ウェアハウスに取り込んでいる邦銀は数少ない。

コンタクト履歴

一人の顧客が複数のチャンネルを使って銀行と取引をするのが当たり前の時代である。CRM 実践のためにも、顧客にどのようにコンタクトしたらどのような反応だったかという情報の共有は欠かせない。苦情、問合せも含め、コンタクト履歴をデータとして取り込んでいる邦銀はほとんどない。

顧客分析にはスキルが必要

データウェアハウスにある顧客情報を分析するには、分析ツールが使えることや、分析手法を理解していること、および基礎的な統計知識があるといったスキルが求められる。確かに、邦銀でもこれらのスキルを整えてきた銀行は増えているが、次の二つのスキルが整備されていないところが多い。それは、データの理解と分析のプロセスの理解である。前者については、データの定義・質・分布状況などを理解しないまま分析しても結果は得られない。後者ではツールにただデータを放り込むだけでは絶対に期待した結果は望めない。分析の目的と将来とりうるアクションを理解したうえで、何百もあるデータ項目のなかから必要なデータを取捨選択、加工し、分析に使える変数を作成するプロセスを習得できなければ、分析はうまくいかない。

データウェアハウスにあるデータは、顧客が選択し行動した「結果」にすぎない。顧客が何を評価し自行や自行の商品を選択したかは、データからはわからない。ウェアハウスには「なぜ」という情報はないのだ。

データからわからない部分については、顧客に直接インタビューする手法を活用する必要がある。もちろん、インタビューやリサーチを正しく実施するには、消費者行動論を中心にマーケティングの理論を理解しなくてはならない。顧客から情報を聞き出すリサーチの設計スキルも必要になる。

組織のカルチャーを変える

たとえ器とスキルが「本部のマーケティング部署」にそろったとしても、それだけでは何も変わらない。組織自体のカルチャーをカスタマー・セントリックへと変革する必要がある。そのために必要なのは、第一にトップ自身が顧客と従業員にコミットすることである。顧客はまだまだ「銀行は個人なんて相手にしていない」と思っており、従業員のなかにも「リテールは儲からない」との固定観念から抜け出していない人も多い。トップが目に見える形でコミットメントを示さない限りカルチャーは変わらない。

第二は評価体系を変えることである。顧客は決して一つのチャンネルだけを利用するのではない。したがって、支店単位の予算策定・業績評価はもう時代遅れである。評価体系を

どうやってカスタマー・セントリックに変えられるかを真剣に考え、実施する必要がある。

第三は組織を顧客中心にすることである。顧客をセグメンテーションしセグメントごとに戦略・施策を立案するのがあるべき姿であるなら、それに対応する「顧客セグメント・マネジャー」をつくるのが必須になる。

第四は全部自分達で行うという考えを捨てることだ。内部に人材がいないのであれば、異業種から中途採用することや、外部のプロにサポートを依頼することを推進すべきである。

強みを知ることからスタート

商品戦略も、リレーションシップ戦略も、ブランド戦略も、すべては顧客の理解から始まる。自行がどの顧客をターゲットにしているのかが明確にならないと戦略は立てられない。

しかし、このターゲットを決められない銀行がほとんどである。自行の強みを最も生かせる部分をさらに強くし、差別化の源泉を確立することこそ、優先順位の第一位におくべきなのに、自行の強みが何かわかっている銀行はほとんどない。これまでそのような観点でリテール顧客と接してきていないからだ。

わからなければ顧客に聞くしかない。この半年間にわれわれが携わった調査は、いずれも「銀行はどこも同じ」という常識が崩れ去ろうとしていることを示唆していた。顧客は、銀行が考えている以上に、銀行の差を感じ始めている。どのようなニーズ・価値観をもった顧客が自行の何を評価してくれているのか、まずは、これを調査してみることを強くお勧めする。ただし、その調査にあたっては前述したように、消費者行動の理論をきちんとふまえなければならない。

「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 15 回 日本の銀行には何が足りないのか（週刊金融財政事情 2000.2.7）を加筆・修正

セミナー講演録より抜粋

「金融機関におけるマーケティングの実践提案 2000.1.21」

どういうデータが足りないのかという話をします。年齢が7割しか埋まってないとか、性別が同程度しか埋まってないとか、それ以外の家族構成がわかってないという話で、データが足りないといっていますが、それは問題ではありません。顧客に聞いてないのでわからないからです。そうではなく、銀行の中のどこかほかの場所にあるはずなのに持ってきてないことの方が遥かに問題です。

代表的なのが、トランザクションデータです。例えば私が、どこのATMで、何月何日何時にいくら引き出したのか、普通預金からなのか貯蓄預金からなのか、そういった情報は、

勘定系の勘定を動かすために使っていますが、情報としてデータ・ウェアハウスには持ってきていません。また、残高照会をしました、住所変更をしました、といったデータを持ってきているケースもほとんどありません。

実は、銀行にとってお客様を理解していくために、一番重要なのがこのトランザクションデータです。もしそのお客様が、その銀行で自分の決済取引をメインでやっているとすれば、お客様の金融行動が全部あらわれているはずなのです。そのお客様がどういう人かというのがかなりわかる情報があるはずです。

たとえば、手数料がかかる時間帯には絶対 ATM を使わない人と、手数料がかかる時間帯を気にせずに ATM を使う人とは絶対違うタイプの人です。給料が入ったら一度に引き出してしまう人と、ちょっとずつ出す人も違う人のはずです。平均残高に比べて出金額がどのくらい大きい小さいかでも、タイプの違いはわかるはずです。そういった、お客様の金融ライフスタイルを理解するためのヒントになる情報がせっかく行内にあるのにデータとして持ってきていません。

紙ベースのデータを持ってきてないケースも数多くあります。ローンの申込書で、せっかくいっぱいいろいろなことを聞いているのに、紙でしか残っていない。あるいは住宅金融公庫の申し込み内容もほとんどの銀行では、紙でしか残っていません。

お客様とのコンタクト（どういうコンタクトをしたら、お客様がどのように答えてくれたか）も、テラーごとに、あるいは店単位で情報ノートのような形で持っていたりするケースもありますが、銀行全体として把握できている銀行はありません。

こういった、せっかく行内にあるのに、本当に必要なデータというものを持ってきていないのは、データ・ウェアハウスの構築に際して、お客様を理解するために何が重要かという観点から考えていないせいです。