

## 変わりはじめた日本の金融機関

「カスタマー・セントリック」を、お題目ではなく本気で実践しようと変わり始めた金融機関と人々の「いま」をレポート。

### <1> 顧客理解なきツールの行方

どのような先端技術であろうと、技術の向こうにいる顧客を知らずして設計されたツールは使いものにならない。データウェアハウス(DWH)、CRM、ダイレクトチャネル全て同じである。マーケティングで最初に行うべきことは、顧客を知ること、顧客のニーズ、顧客の金融行動を理解することである。銀行と顧客の間にある深いギャップを発見し、懸命に顧客を理解しようとする努力を始めたある地域密着型金融機関の事例を紹介していきたい。

(週刊金融財政事情 2000.5.22 / 2000.6.5 に加筆・修正)

### <2> スピード・スピード・スピード

日本の金融機関はスピードに欠けている。筆者は両名とも都銀の出身であるが、自分達がいた組織でも、一緒に仕事をしたことのあるさまざまな金融機関における経験でも、どうしてもっと素早く動けないのかと、常に歯がゆさを感じていた。しかしすべてではない。スピード経営を実践するある地域密着型金融機関のケースを紹介したい。

(週刊金融財政事情 2000.7.3 に加筆・修正)

### <3> マーケターよ、顧客の声を聞こう

「事の順番が違うことがよくわかった。M・CIF を構築し高価な分析ツールを購入したので、その使い方をマスターすることが優先課題だと思っていたが、その前段でやるべきことが山ほどあることが実感できた。」「今までデータをこねくり回して仕事をした気分になっていた。それはすぐにやめ、違うことをやらなければいけないことがよくわかった。」「銀行のマーケティングは、どうしてもシステムありきの議論になっているが、本当はもっと基本的な部分が大事であると思った」。自分の思い違いに気づく金融マーケターが増えている。彼らにいったい何が起こったのであろうか。

(週刊金融財政事情 2000.9.4 に加筆・修正)

## 変わりはじめた日本の金融機関

### < 1 > 顧客理解なきツールの行方

どのような先端技術であろうと、技術の向こうにいる顧客を知らずして設計されたツールは使いものにならない。データウェアハウス（DWH）、CRM、ダイレクトチャネル全て同じである。マーケティングで最初に行うべきことは、顧客を知ること、顧客のニーズ、顧客の金融行動を理解することである。銀行と顧客の間にある深いギャップを発見し、懸命に顧客を理解しようとする努力を始めたある地域密着型金融機関の事例を紹介していきたい。

#### ワン・トゥ・ワンを実践できるか

すでにDWHやMCIF（マーケティング用のCIF）を構築した金融機関はかなりの数に上っている。顧客データベースに加えてダイレクトチャネルや支店従業員との連携も含めた全体的なCRMシステムの構築が始まっている。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングも技術的には実現可能なものになってきた。そもそも他産業と比較しても、顧客に直接アクセス可能な情報に恵まれている金融機関にとって、ワン・トゥ・ワンは理想型の一つであることは間違いない。一人一人の顧客と双方向で、一對一の長期的な関係を構築し、一人一人の個別ニーズに合わせたサービスが提供できるからである。ITを武器に、これまで顔のみえる一部の顧客に対して行ってきた施策を、マス顧客層にも提供することは十分可能なのだ。

だが、ここでもまたDWHやMCIF構築の時と同じように、仕組みはできたが役に立たないという事態が起ころうとしている。CRMツールを使って誰を対象にどのような金融サービスを行うため、従業員にいかなる情報を与え、また収集させようとしているのかという、根底にある戦略が欠けているのである。

そもそも、マス顧客を個別対応顧客のように扱うというとき、これまで銀行が行ってきた個別対応は見習うべきお手本なのだろうか。現在自行と取引をしてくれている顧客は、なぜ自行と取引を始めたのか、現在金融ニーズを満たされているのか、これからも取引を深めようとしているのか、人に自行のことをよくいってくれるのか、このような疑問をもったことはないだろうか。担当者がついて手厚いケアをしている顧客のことは少なくともわかっている、そう思いたい。だが、以下に紹介する小規模地域密着型金融機関が最近行った調査の結果は決して楽観できるものではなかった。

#### 真のファン顧客とは

調査はその金融機関の一定の基準に基づくセグメント内の顧客にアンケート形式で行ったものだ。並行して支店の渉外、テラーに自行のファンと考えられる顧客と、それ以外の顧客を分類してもらった。第1図（6ページ）は、ファン顧客層に対するアンケート結果の

一部である。満足度の高さには目をみはるものがある。7段階評価で1点、2点の評価はほとんどない。ファン顧客の平均は6.1点である。ファン以外顧客の平均は5.6点と若干下がるが、こちらも高水準であることに違いはない。実際、過去に行った都銀などの大規模金融機関では満足度の平均点ははるかに低い。

だが、顧客の満足度のスイッチを握る立地や決済利便性が見劣りする中小金融機関の場合、既存顧客がある程度満足していてくれることは当然である。本当に不満な顧客はすでに他行へ移ってしまい、満足度の高い顧客だけが残っていると考えたほうがよい。銀行が本当に知りたいのは満足した結果、顧客はどのような行動をとるのか、その行動は現在・将来において、顕在的・潜在的に利益をもたらしてくれるのかどうかである。

そこでこの調査ではさまざまな顧客の行動意図を聞いている。他の人によくいってくれるのか（口コミ）、取引を増やしていこうと思っているのか（取引増加）、金利に差があっても取引を続けてくれるのか（金利）、苦情があれば担当者にまず話してくれるのか（苦情担当者）、友人・知人には悪口をいわないのか（口コミ（悪評））等である。（グラフはすべて外側に向かうほど銀行にとってよいことを表す。）これらの基準で顧客を眺めていくといくつか特徴的なグループが現われてくる。

行員がファンと分類した顧客のなかで特徴的な3グループをとりあげて見てみよう。ファン顧客全体の14%を占めるグループ1はすべての基準が高得点である。取引も増やそうとしているし、人にも勧めてくれるが悪いことはあまりいわない、金利差が多少あっても他行へ取引を移すつもりもない。本当のファン、高ロイヤルティ顧客といえる。

一方グループ3は満足度が5.1点でファン以外と分類された顧客の平均点より低い。口コミ、取引増加意図とも高くない。金利がよければ他行に移ってしまうし、グループ1より、担当者によく不満を訴えるが悪評も立てやすい顧客グループである。こういった顧客がこの場合約2割存在した。グループ2は非常に満足しており、取引を増やそうという意図も高い、人にも勧めてくれる。だが金利が下がってもその銀行と取引を継続するつもりはほとんどない。つまり現在の金利には完全に満足しているが、もっと有利なところがあればいつでも資金を移す、いわゆるレート・ショッパ-である。担当者にしばしば不満を訴え、不満があると周囲に悪評も言いふらす。実はグループ2が最も割合が高く、ファンの35%を占めている。最も顧客に近い渉外係やテラーが自行ファンと呼ぶ顧客のうち、本当のファンは14%に過ぎなかったのだ。

結果を顧客データベースの情報と照らし合わせてみたところ、これらファン顧客は預金残高や保有商品・サービスのクロスセル率、取引年数、年齢分布その他の指標はほぼ同水準であった。つまり顧客データベースなどの内部情報からはロイヤルティ水準は判別できないのである。

### 顧客を見分けることは可能か

この段階ですでに多数の問題が浮上してくる。どの顧客グループも現在は担当者がファンとして同様に大切に扱っている。同じ対応でありながら、一方は非常に満足してくれるが、他方はそれほどでもない。金利が最優先基準のグループもある。彼らに今後どのような対応をしていくべきか。だが、その前にどうやって彼らを見分ければよいのか。データベースにある取引後の結果情報や、表面的な属性情報から顧客のロイヤリティはわからない。もっとも顧客を知っていると思われた現場の従業員でさえも、実はロイヤリティ顧客を14%しか判別できていないのである。

### 顔の見えない顧客の顔

さらに行員がファンと認識していない、いわば顔の見えていない顧客層についても分析してみよう。特徴的な3グループをグラフ化したものが7ページの第2図（ファン以外顧客層）である。グループ1、グループ2はそれぞれファン層における「グループ1（高ロイヤリティ）」「グループ2（金利満足）」と酷似していることは一目瞭然である。各グループの割合は、ファン以外顧客層のなかでグループ1が16%、グループ2が32%であり、ファン層におけるグループ1 16%、グループ2 35%と同程度である。ここからわかることは、現場の行員のファン、ファン以外という顧客分類は顧客の本当のロイヤリティを知るにはほとんど役立たないということである。なお、ファン以外顧客層のグループ3は約20%で、ファン層の「グループ3（低満足）」と比較的似ており満足度、ロコミ、取引増加意図とも比較的低い。だが、苦情があっても担当者にいってくれないだけで、むしろ金利で他行へ動かない、悪評を立てないという意味ではファン層のグループ3よりもよいといえる。

ファン層と同じく、ファン以外顧客層の各グループは預金残高やクロスセル率、取引年数、年齢分布等においては大きな差はみられない。いいかえれば、顧客データベースにある取引結果からどのグループに属するかを識別することはできない。すでに何回となく指摘しているように、既存顧客の取引結果は、顧客ニーズを反映してはいない。これはほとんど差がない商品やサービスを、お願いセールス・押付けセールスによって売ってきた業界の特性と、その結果が現れたものにすぎない。だが、従来どおりのセールス方法を受け入れてくれる顧客を判別することに体力を費やし続ける金融機関があったとしたら、本当の顧客ニーズの充足を目指す金融機関に大量に顧客を奪われてしまうことになるだろう。繰り返すが、データベースだけでは、顧客の行動の動機も、結果への満足も、銀行へのロイヤリティも知ることはできない。つまり、今後のマーケティングの方向を、データベースから導き出すことなど不可能なのだ。さらに深刻な問題は、まさにそういった既存の銀行の売り方を実践してきた大半の現場の行員も顧客のことを理解していないことである。

### CRM ツールをどう使うのか

もちろん、上記の調査結果を見て短絡的に金利ファンを識別し切り捨てるといった結論を導き出すべきではない。金利ファンは現場の行員が新規先に金利を強調したセールス活動をした結果かもしれない。その後、本当のファンに変わっていった顧客もいるだろう。取引の入口段階で金利にひかれて入ってきた顧客のうち、絶対に金利でしか動かない顧客はどうやって判別すればよいのか。その後の銀行側の対応次第で本当のファンに変わりうるのはどのような顧客かを見極めなければ意味がないのである。CRM ツールはこれまでの売り方を推し進める手段ではなく、現場の行員が顧客を理解し、顧客にとって価値のあるサービスを提供するためのサポート手段でなければならない。最先端のツールがあっても、本部と現場の行員のカルチャーが変わらなければ、ワン・トゥ・ワン・マーケティングなど実現するわけではない。

### 消費者行動の科学的理解が必須

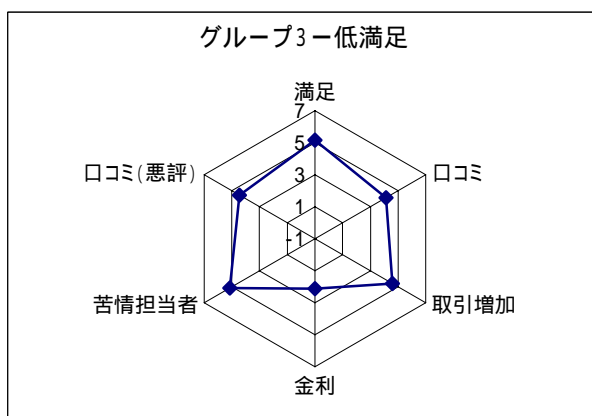
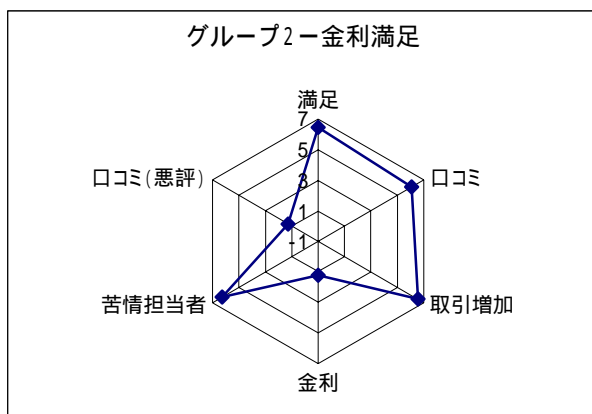
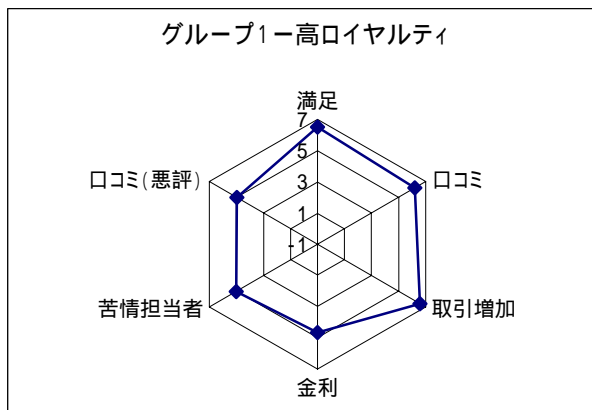
企業の経営資源には限りがある。経営資源の配分を経営判断するための材料を、金融機関はどこに求めればよいのだろうか。その答えを持っているのは顧客である。したがって顧客の視点を内部にもつことが基本であり、そのための調査が必要不可欠になる。もちろん、個別商品のニーズの有無を聞くような調査ではない。ATM の利用可能時間を 24 時間にして欲しいですか、と問いかけ、顧客の要望を無限に聞き入れるかのようなアンケートでもない。マーケティング担当者からよく「アンケートの質問項目だけを教えてほしい」と言われることがある。自行のビジョン、自行の立場、自行の競争優位を考えずに他の金融機関と同様のリサーチを行っても結果に得るものはないことを理解してほしい。マーケットに必要なのは、企業のビジョンと消費者の行動を科学的に理解するスキルである。これは複数のジョブを兼任する担当者が片手間でできるほど容易なことではない。が、いったんその重要性を認識し最優先で行えば不可能なことではない。

「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 18、19 回 顧客理解なきツールの行方(上)(下) (週刊金融財政事情 2000.5.22、2000.6.5)を加筆・修正

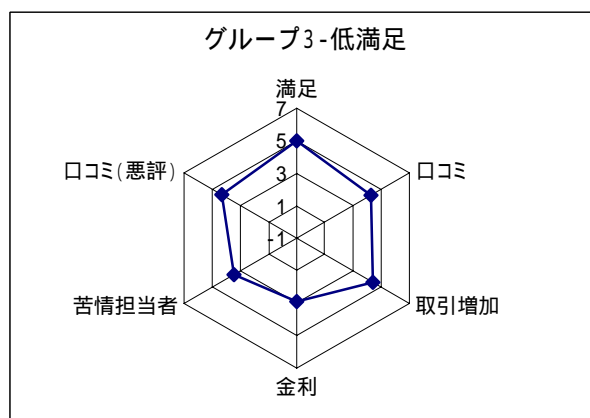
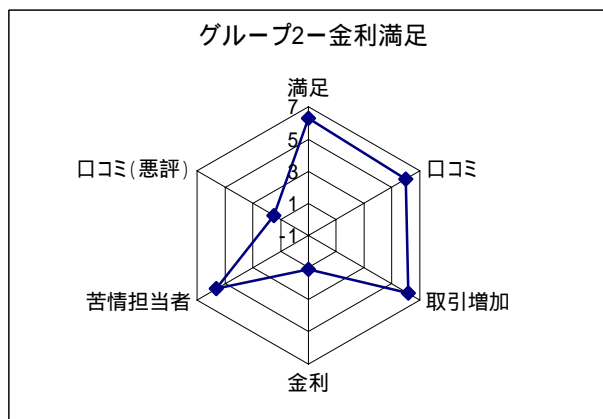
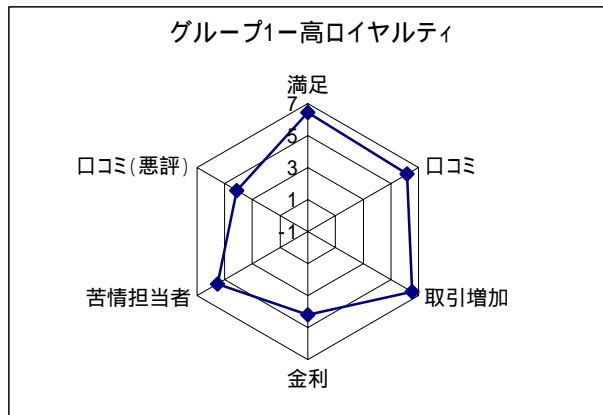
(第1図)

### FAN 顧客層



(第2図)

### FAN 以外顧客層



## 変わりはじめた日本の金融機関

### < 2 > スピード・スピード・スピード

日本の金融機関はスピードに欠けている。筆者は兩名とも都銀の出身であるが、自分達がいいた組織でも、一緒に仕事をしたことのあるさまざまな金融機関における経験でも、どうしてももっと素早く動けないのかと、常に歯がゆさを感じていた。スピード経営を実践している組織も存在している。今回は、その一例として、ある地域密着型金融機関のケースを紹介したい。

#### 現場を巻き込む

4月下旬のある日、顧客リサーチの分析結果を携えて、われわれはある金融機関の本部を訪れた。分析結果を現場でのアクションにどう生かすかをディスカッションするためである。本部のマーケティング担当者に加え、現場から優秀な銀行員達が集まった。支店長、役席、渉外係、テラー、コールセンターの担当者ら総勢 10 余名である。

最初の議題は、顧客のセグメンテーションについてであった。膨大なデータを緻密に分析した結果、金融ライフスタイルに基づいて 10 のセグメントに分けられた。このセグメンテーションをどのようにとらえ、どうアプローチしたら、現場は日々の業務に生かせるのか。白熱した議論の結果、10 にわけられていたセグメントは四つに統合された。限られた時間での対話を通して顧客を分類するには、10 は多すぎるという現場の渉外やテラーの意見が採用されたのである。

次に議論されたのは、顧客の分類の仕方である。

すなわち既存顧客のどのような行動やデータを分析すれば彼らを 4 つのセグメントに分類することができるのか。あるいは、窓口を訪れた新規の顧客にどのような質問をすれば、それぞれのセグメントに分類できるのか。さりげない会話から顧客データを収集するためには、どのような言葉を会話に盛り込めばよいのか。

渉外やテラーが、それぞれのセグメントに属する顧客の顔とこれまでのやりとりを思い出しながら、さまざまなアイデアを出し合っていく。現場から離れて久しい本部の人間には思いつかないようなアイデアがいくつも出され、分析結果と合わせた、セグメンテーションの切り口は、より鮮明になった。

最後に話し合ったのは、施策への展開である。

それぞれのセグメントに属する顧客は何をしてあげれば満足するのか。彼らに対してどのような具体的なアクションをおこせばよいのか。調査結果から得られた情報に現場の人間は、あるときは大きくなずき、あるときは突っ込んだ質問をしてくる。

ときには「顧客のためになる」と侃信じ、これまで誰に対しても平等に行っていた施策が、ある顧客セグメントにとっては、まったく価値を認めてもらえないものであったことも判明する。金や人的資源を無駄に投入していたばかりではなく、逆に顧客を怒らせる原



因になっていたケースがあることも明らかになった。侃々諤々のディスカッションの末、セグメントごとのアクションも次々に具体的に決まっていった。

### 迅速な支店の行動

2週間後、われわれはふたたびその金融機関を訪れた。役員はじめ支店長・外交役席に対し、今回のプロジェクトの提言を行うためである。

自分達のプレゼンテーションを終え、ほっと一息ついた後、われわれの次に行われた某支店の渉外役席の発表を聞いて驚いた。4月下旬のディスカッションに参加していたその支店は、たった2週間の間に、自店のほぼ全顧客を4つのセグメントへと分類していたのである。机上での議論が現場で実現可能かのテストはもう終わっていた。

われわれコンサルタントにとって、提言したことがすぐに実行に移されるほど嬉しいことはない。しかし、オフィシャルな提言を行う前に、提言が実行に移された組織を、他には知らない。

それからさらに2週間後、その金融機関の全支店で、すべての顧客が四種類に分類されていた。顧客グループごとに異なった施策が実行され、顧客の反応がこれまでの10倍以上になった例もすでにたくさん報告されている。

### 現場を理解している本部

データウェアハウスの顧客データやリサーチの結果を分析している金融機関の数は増えている。しかし、高度な分析手法を業務に生かしてきいていない金融機関がほとんどであるのに、どうしてこの金融機関はこれだけ早く、分析結果を業務に生かすことができたのであろうか。

まず、現場の行員が優秀であることがあげられよう。この金融機関の営業の最前線に立つテラーや渉外係は非常に優秀である。数百人の顧客の顔とニーズを把握しているケースもあれば、現場主導で顧客へのさまざまなマーケティング・アクションを日々トライしているケースもある。

彼らと彼女らは顧客を理解することに対して非常に前向きである。勘と経験に頼っていたところに科学的なリサーチと分析手法を持ち込むことにより、知っていると思っていたが、実は知らなかったことが明らかになり、残りの何を知れば、より顧客を理解できるかが明らかになったのである。

高度な分析手法を使い、精緻に分析しても、それを生かすか殺すかは顧客と接するもののスキルと意識次第である。顧客に対するサービス精神とセールススキルを持っている者に情報を与えられたからこそ、素早く生かすことができたのである。

現場が優秀であることを本部がよく知っていることもまた大きな要因である。経営陣と本部は、常に現場にも経営への参画意識をもってもらおうという姿勢が強い。同時に、本部は現場に対して常にオープンにコミュニケーションしようと努力している。4月下旬のディスカッションに現場が参加していなかったら、この成果は現れなかったであろう。

われわれはさまざまな金融機関でコンサルティングを行ってきたが、分析結果のディスカッションに窓口のテラーが参加したのは、この金融機関のほかにはない。

ところで、前述した 4 つのセグメントそれぞれには、現場の行員のイメージがわくような名前がつけられた。

たとえば、これまで行員があまりコンタクトをせず、顧客のことを理解できていなかったセグメントは、「新庄剛志セグメント」と名づけられた。阪神タイガースの新庄選手の当時のイメージに因んでの命名である。「今は海のものとも山のものともわからないが磨けば輝く可能性を秘めている（何を望んでいるかをしっかりと聞き出し、ニーズに応えてあげればいい顧客に変わるかもしれない）人達」という意味で名づけられたものだ。

本当に偶然ではあるが、このセグメント名を決めたころはまだ原石であった新庄選手は、野村監督のもと本領を発揮して真の四番打者へと成長を遂げ、ついには米国ニューヨークメッツから誘いがかかるまでのプレーヤーになった。そして、この金融機関の新庄セグメントからも既に何人もの原石が発掘され、明日のメジャーリーガーへの育成がはじまっているのである。

「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 21 回 スピード・スピード・スピード(週刊金融財政事情 2000.7.3)を加筆・修正

## 変わりはじめた日本の金融機関

### < 3 > マーケターよ、顧客の声を聞こう

「事の順番が違うことがよくわかった。M・CIF を構築し高価な分析ツールを購入したので、その使い方をマスターすることが優先課題だと思っていたが、その前段でやるべきことが山ほどあることが実感できた。」「今までデータをこねくり回して仕事をした気分になっていた。それはすぐにやめ、違うことをやらなければいけないことがよくわかった。」「銀行のマーケティングは、どうしてもシステムありきの議論になっているが、本当はもっと基本的な部分が大事であると思った。」「自分の思い違いに気づく金融マーケターが増えている。彼らにいったい何が起こったのであろうか。」

#### 顧客の立場に立つ

金融機関のマーケター達が毎日労力を費やしていることの多くは、巨額のコストをかけて構築した M・CIF のお守りである。投資コストを回収するためにダイレクト・メールのヒット率をあげようとして、膨大な顧客データや高価な分析ツールと格闘しているのだ。そんな彼らが自分達の間違いに気づいたのである。データ・マイニングとかCRMとかの流行り言葉に踊らされるのではなく、「その前段でやるべきこと」「違うこと」「基本的な部分」が重要であると認識したのだ。

いったい、それはなんであろうか。最も重要なのは、顧客の立場に立って考えるというカスタマー・セントリックの精神である。金融マーケター達に尋ねてみた。「競合他行の口座をもっている顧客はどのぐらいいるか」と聞けば半分以上の人が答えられない。「自行の窓口やコールセンターを利用したことがある顧客は」との質問には、ほとんどの人が回答できない。これでは、顧客の気持はわからない。残念ながら、これが現状である。ただし、これはマーケターだけではなく、銀行全体の問題である。顧客中心主義で成功している異業種や米銀の事例を紹介すると、ある地銀のマーケターはこう漏らした。「こういった事例を銀行上層部の人間が知らなければ、日本の銀行は変わらない。機会があれば、支店長や役員にも話してほしい。」

#### 顧客に直接聞く

顧客の立場に立って少し考えてみれば、M・CIF のデータだけから顧客を理解することなど不可能であることは、すぐわかる。データをいくら加工して統計的に有意な結果をだしても、顧客が何を考えているか、わかるわけがないのである。データからわからないことは、直接顧客に聞くしかない。マーケター達がやらなくてはならないと実感した二つめは、この「聞く」という作業にほかならない。しかし、実際に取りかかってみると、この「聞く」という作業を施策に結びつくように行うのは難しい。グループ・インタビューなどの定性調査に基づいて仮説を構築し、郵送アンケートなどの定量調査に基づいてそ

の仮説を検証するのが一般的なやり方であるが、これをきちんと行うのが非常に難しい。

金融サービス業のマーケティングは、消費財や他のサービス業より、はるかに複雑である。したがって、まだ確立されたりサーチ手法はないし、金融に関する消費者行動の研究も始まったばかりである。金融マーケター達は、購買行動モデル、情報探索モデル、代替案評価モデル、満足とロイヤリティの構造などなど、これまで見たことも聞いたこともないような理論を学び、実務にどう応用するかを考えなくてはならない。このような基本的な消費者行動への理解なしに実施した調査は、われわれの経験でも、実際の施策に活用できることは非常に稀であるし、逆に、施策に使ったら危険なものであることも多いからである。

また、一部の顧客に聞いたことから全体をできるだけ正確に推定するには、調査手法の特徴を知った上で、統計的知識に基づき、M・C I Fの顧客データを熟知し層別のサンプリングを行うことが必要になる。決して、誰にアンケート用紙を配るかを支店の窓口担当者に委ねたりしてはならないのだ。リサーチ会社が抱えているモニターへのインタビューやアンケートだけですべてがわかった気になるなど言語道断である。

定量調査の結果にしても、M・C I Fの顧客データにしても、データをそのまま分析ツールに投入してきちんとした結果が得られることなどありえない。一つ一つのデータ項目の基本統計量を取り、分布を眺め、異常値・外れ値を処理するなど、分析の事前準備にも、統計の基礎知識は欠かせない。マーケティングにおいて、高度な分析ツールを操作することなど、プロセスのごくごく一部に過ぎないのだ。

### 顧客の声の体感

なぜ、マーケター達は、自分達がやっていることの間違いに気づいたのだろうか。実は、今回引用しているコメントは、弊社が開催したセミナーの参加者の感想である。

ここでは最終ステップとして、学んだ理論をベースに、ある顧客層を対象にした具体的なマーケティング・プランを策定することが課題として出された。その施策を考える過程で、対象とする顧客層について知らないことが次々と明らかになってくる。そして、そのほとんどが、行内のM・C I Fにあるデータからはわからないことを、まず体感したのである。

データからわからないことは顧客に聞くしかない。そこで、実際に顧客を呼んでの模擬グループ・インタビューが実施された。

参加したマーケターのうち、インタビューを経験したことがあるのは一人だけ。顧客のナマの声は、彼らには非常に新鮮であったようだ。銀行員同士が議論を重ね構築した仮説がぼろぼろと崩れて行くのである。顧客が実際に考えていることと、銀行が思い込んでいることのギャップはあまりにも大きかった。そもそも、まず簡単な用語が通じなかったりもする。「銀行の商品っていわれても、なんのことかよくわからないのです。普通預金とか定期預金って商品なんですか。銀行のサービスって何を指すのですか」

最終日の強烈な体験とともに、全国各地のさまざまな業態の金融機関から集まったマーケター達は帰路についた。「自分達の経験や推測だけでは想像できないことを非常にフレッシュに感じた半面、今までの自行の企画の進め方に恐ろしさも感じた。非常に意義のある経験であった」。「非常にインパクトを受けた一日だった。経験とデータから進むには、想定外のことがあまりにも多い」「今まで顧客の意見を聞いてきたつもりだった。しかし、聞きやすい人や意見をいってくれる人の意見しか聞いていなかったようだ。聞き方をもっと工夫しないと、顧客の本当の声はわからない」「データベースだけで仮説を立ててマーケティングしているようでは、顧客との距離は縮まらない」。しかし、この感想を聞いた流通業のマーケターはこう一言。「そんなこともしないですんでいたということは、銀行というのはこれまで本当にいい商売だったのだろう」。しかし、そのような「いい時代」は二度と戻ってこない。

「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 24 回 マーケターよ、顧客の声を聞こう(週刊金融財政事情 2000.9.4)を加筆・修正