

## 金融サービス業のマーケティング 1

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一弾。

### <1> 戦略的ポジショニングとカスタマー・セントリック

1997年12月ニューオーリンズで行われた、銀行界最大のコンファランス「Retail Delivery '97」で、マイケル・ポーター教授は、銀行員を前に、戦略的ポジショニングの重要性を説いた。このコンファランスの様子を戸谷は、週刊金融財政事情 1998年2月9日号、2月23日号に、「米国金融機関にみるリテール戦略 ④⑤」と題し、レポートしている。当時の記事を振り返りながら、それから3年近く立った「その後」を語る。

### <2> サービス業としてのリテール・バンキング

顧客がサービスの善し悪しを判断する決め手はなんだろうか。日本同様、アメリカでも一般消費者にとって、銀行はどこも同じで、用があるからしかたなくいく場所であった。便利でさえあればどの銀行でもよい。だが、アメリカでは「ここでなければ」という銀行をもつ顧客が確実に増加している。  
(週刊金融財政事情 1999.10.18 に加筆・修正)

### <3> ブランド戦略はなぜ重要なのか

企業にとって「ブランド」とは経営者の夢、企業の理念といえる。そして、ブランドを構築するためには、顧客が他行との差異をどこに感じているのかなど、基本的な顧客理解が必要である。そうして確立されたブランドは、いたずらな広告宣伝費よりもはるかに効果がある。  
(週刊金融財政事情 1999.10.11 に加筆・修正)

### <4> パーミッション・マーケティング

ターゲット・モデリングによるダイレクト・メールの発送がいま、日本の金融機関で盛んに行われるようになってきた。しかし、はっきり言おう。この方法は間違っている。このようなアプローチでは、顧客から信頼を勝ち取ることにはできない。いや、かえって反感を招く危険性のほうが大きいかもしれない。「パーミッション・マーケティング」という考え方を紹介し、リテール金融マーケティングのあるべき方向性を模索する。  
(週刊金融財政事情 1999.12.13 に加筆・修正)

## 金融サービス業のマーケティング 1

### < 1 > 戦略的ポジショニングとカスタマー・セントリック

1997年12月、我々は、米国ニューオーリンズで開催された「Retail Delivery '97」というコンファレンスに出席した。BAI (Bank Administration Institute)の主催で行われるこの会議は、全世界から10,000人近い関係者が参集したことでわかるように、リテール・バンキング業界では、世界最大のものである。大会の基調講演では金融機関のトップと並び、マイクロソフトのビル・ゲイツ氏も金融ビジネス戦略を語っていた。このコンファレンスの模様を戸谷は、週刊金融財政事情 98年2月9日号、2月23日号に、「米国金融機関にみるリテール戦略 ⑤⑥」と題し、レポートしている。当時の記事を振り返りながら、それが今日どう変化しているのか、していないのかを探る。

このコンファレンスで最も注目され評価が高かったのが、ハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・ポーター教授の講演「What is Strategy? (戦略とは何か)」であった。まずは、彼が語ったことを当時の記事をもとに再び整理する。

#### コスト削減は戦略ではない

この講演のなかで彼は、競争優位 (Competitive Advantage) の源泉を、生産の効率化 (Operational Effectiveness) と、戦略的ポジショニング (Strategic Positioning) の2つとし、「本当の競争優位を築くためには、生産の効率化は常に must (必要条件) であるが、これだけでは、十分ではない。戦略的ポジショニングこそが、カギになってくる」と指摘している。

彼の定義によれば、生産の効率化とは「競合他社と“同じことをより効率的に”行うこと」である。つまり最新のテクノロジーを導入し、あらゆる無駄を省き、継続的に業界内で最も効率的なオペレーション"ベスト・プラクティス"を実現させることである。

では、なぜ生産の効率化だけでは競争に勝てなくなったのか。

「目指すゴールが同じならば、テクノロジーの進化によって、より安価で迅速に、同じ方法を模倣して、生産の効率化を高めることは可能である。つまり、優位性は一時的にしかならない。合理化競争は、常に同じ次元で際限なく行われる rat race でしかないからである。コスト削減は、戦略ではない」。TQM、リエンジニアリング、ベンチマーキング、カイゼン、ジャスト・イン・タイムなど、生産の効率化を得意としてきた日本企業、とりわけ同じ商品・同じ市場で、同じ販売方式をとっていた邦銀には、ポーター教授の指摘は耳が痛いところかもしれない。

では本当の競争優位の源泉“戦略的ポジショニング”とは何か。ポーター教授は「競合

他社と“異なることをする”こと」とし「本当の戦略とは、一連のアクティビティ（経営活動）を組み上げ、戦略的にユニークなポジションを築き上げることである。他社と違うことをしているがゆえに、顧客が喜んで対価を払いたいと思うバリューがある。ただ、そこには全ての顧客を満足させようという発想はない。常に、“A をやる代わりに、B をやらない”といったトレード・オフが存在する。その選択に、大きな戦略的決断が介在しているからこそ、他社に真似のできないユニークなポジションがつけられる」と指摘する。

つまり真の戦略とは、「何をしないか」を決めること、「トレード・オフ」を決めること」なのである。

### 戦略的ポジショニングの例

ここで、彼の挙げた“戦略的ポジショニング”の具体例を二つほど紹介したい。

一つは、短距離シャトル便に特化し米国航空産業不況のなかでも成長し続けたサウスウエスト航空。そのターゲットは、短距離直行便に格安運賃で乗りたいというニーズをもつ顧客のみである。同社は機内食や座席指定等の無駄な（彼らのターゲット顧客が無駄と考える）サービスをすべて省き、航空機の機種も一種類しか保有せず、熟練したメンテナンス要員をもち、ハブ空港を経由しないことで乗客に無駄な待ち時間を過ごさせない。徹底した単純化により航空機の回転を早め、低運賃を実現している。彼らは国際線への参入や大手航空会社とのシェア争いには見向きもせず、シャトル便の路線と利益率を拡大し続けている。

二つ目が、通常の保険会社では引き受けられないようなハイリスク・ドライバーの自動車保険を扱うプログレッシブ保険。同自動車保険には保険料 50～300%までのプレミアムが上乘せされる。だがやみくもにハイリターンを狙ってリスクテイクをしているわけではない。そこには 30 年分のハイリスク・ドライバーに関するデータベースがあり、それに基づくコンピューターを使った複雑なレーティング手法により、14,000 種類ものプライシングがなされているのである。

この大会のさまざまな場面で語られた米銀戦略のなかにも、ポーター教授が提唱する“戦略的ポジショニング”を取り入れているケースは多々みられた。一例をあげてみよう。空軍パイロットの自動車保険共済会として設立された USAA は 1983 年にバンキング業務に参入し、近年、軍人とその家族をターゲットに急成長している。その手法はイベントマーケティングと予兆マーケティングである。顧客の人生における大きなイベント、転居・新車購入等をトリガーに、関連するあらゆる金融商品を販売するだけでなく、1000 万人のメンバーの購買力を背景に本棚から住宅まで顧客ニーズに合わせた商品を適切なタイミング、適切な価格で提供する。そして、そこで収集されたデータベースは当然ながら顧客の購買行動の将来予測、ターゲットの特定といった予兆マーケティングに使われる。

ノーウェストの上級副社長アナット・バード氏（銀行名・肩書きともに 1997 年 12 月当

時)は、「USAA の成功は従来コミュニティバンクの職員が個人の記憶レベルでもっていた情報をコンピューター・テクノロジーにより組織の情報に置き換えたことにある」と分析している。

### ハイタッチ重視の戦略

ミネアポリスに本拠地をおくノーウェストは総資産規模全米 12 位の銀行 (1997 年 12 月現在) であるが、自らをスーパーコミュニティバンク (コミュニティバンクは日本でいう信用金庫のような小規模地域密着型金融機関) と呼び、大都市を避け、あえて他行が出店しない地方町村で支店展開している。彼らがターゲットとするのは銀行とのハイタッチ (親密な関係) を重視する顧客であり、必ずしも富裕層のみが対象ではない。顧客のすべての金融ニーズを満足させる広範な商品ラインとデリバリー・チャンネルをもち、年金支給日に来店したすべての顧客にコーヒーとクッキーでもてなす細かな気配りをみせるなど、ほかには真似のできない「人的」サービスを提供する。

一見非常に高コストで非効率な戦略でありながら、ノーウェストが高 ROE を維持できているのはなぜだろうか。アナット・バード氏は「どんなに小口の顧客でもその顧客の全金融取引をすべて獲得すれば十分に高収益である」という。事実ノーウェストのクロスセル率、一顧客の財布のシェア (ある顧客が行う全金融取引中ノーウェストの占める割合) は非常に高い。「何もしなければ、支店は高コストチャンネルだが、そこでセールスを行えば収益は改善できる。対面のコンタクトほど、セールスに有効な方法はない」のである。ノーウェストの支店行員は店頭におけるヒアリングによる顧客の潜在ニーズプロファイリングに長けている。もともとがプロパーの銀行員ではなく、リテール業務に精通しているセールスマンを採用しているケースも多い。

また、ノーウェストは、営業店でのハイタッチ、「人的」サービスを重視しながら、同時にチャンネル多様化を進めている。ハイタッチを好むすべての顧客が店頭や渉外係を通しての取引しかしない、ということはある時代になっている。自行の大事な顧客が、あるときは電話を通して、あるときは電子メールを通して、銀行にアクセスしたいと思ったとき、それに対応できなければ顧客を失うことになるからである。

どの例をとってもそのポジショニングはユニークであり、他社と同一市場で同一顧客を対象にマーケットシェアを競い合っていない。共通しているのは、一つの活動が単独で完結するのではなく、密接に他の活動と結び付きシナジー効果を引き起こすことである。ターゲット顧客ニーズの特定、商品・サービスと提供するチャンネルの構築、従業員の要求されるスキル、社内組織、コスト削減の手法等、企業活動のすべての面が有機的なシステムとして戦略ポジションを強める方向に働くようつくられており、それを IT 技術が支えているのである。

こうした一連の事例は、独自の戦略的ポジショニングとそのための生産の効率化に全経営資源が向けられるとき、競合他社が追随できなくなることを示している。

ここまで例にあげた企業は、2000年8月現在、繁栄を続けている。しかし、当時とりあげた企業の中には、うまくいかなかったところもある。

### 利便性を追求し過ぎて失敗したウェルズ・ファーゴ

西海岸を中心に展開しているウェルズ・ファーゴ銀行の例をみてみよう。ポーター教授は、同行の戦略を、自らのフレームワークに当てはめ「彼らは、顧客の利便性（コンビニエンス）をキーにして戦略的ポジショニングを行っている。いいかえれば、利便性に価値を見出せない顧客を対象から外しているのである」と評している。

確かに、ウェルズ・ファーゴ銀行の利便性への取組は徹底している。1997年9月末現在、全1,871カ店中、837ヶ店がインストアランチである。カリフォルニア州に限れば、1,000を超す店舗の、なんと過半数がスーパーマーケットのなかにある。さらに、24時間稼働のテレホンバンキングは、全顧客の70%に利用され、1995年4月にサービスを開始したインターネット・バンキングの顧客数も、すでに40万人を突破した。

こうしたデリバリー・チャンネルの再構築は、コスト削減を目的にしてはいない。「リテールバンキング業務も、他のリテール業務（小売業務）と同じように考えなくてはならない」とポール・ヘイゼン頭取はいう。だからこそ、最もよい支店のロケーションは、顧客が頻繁に出かける場所、つまりスーパーマーケットということになるわけだ。

ウェルズ・ファーゴは、さらに顧客へ近づこうとしている。インターネット・バンキングとは、銀行を顧客の家庭やオフィスに持ち込む試みである。彼らの次のステップは、テレビ（ウェブTV）を通じたバンキングへの移行である。

しかし、ウェルズ・ファーゴのハイテク戦略は、この後まもなく破綻した。「利便性に価値を見出せない顧客を対象から外して」みたら、顧客の数が思ったより少なかったのである。利便性を重視する顧客の大半が、便利であることと同時に、従来型の店舗での銀行員との「ヒトとヒトとのリレーションシップ」も大事に思っていたことに彼らは気づけなかった。従来型の営業店から便利なチャンネルへと追い出された顧客は、そのまま銀行からも出て行ってしまったのである。

注意しなければならないのは、ウェルズの戦略は確かに間違っていたが、彼らは決して勘と経験でこのような戦略を立てたわけではないことである。ウェルズは、膨大なデータ・ウェアハウスのデータを保有し、分析していた。特に、基調講演を行ったポール・ヘイゼン頭取（1997年12月当時）が、一人一人の顧客についての正確な収益性情報をもつことがどれだけ重要であるかとの問いに対して「absolutely essential（絶対に必要不可欠）である」と答えたように、競合他社に比べて精緻な収益性把握の仕組みも持っていた。また顧客が新しいチャンネルに何を望むかを徹底的

に調べてもいる。

しかし、彼らは、銀行の立場(チャネルの立場)からしか物を見ることができなかった。つまり、どのようなハイテクチャネルを顧客が好むかを徹底的に追求したが、ハイテクチャネルを利用する顧客の立場に立って、彼らが他に何を望んでいるかを理解することができなかったのである。

1998年、ハイタッチのノーウェストが、ハイテクのウェルズ・ファーゴを呑み込んだ。新生ウェルズは今、顧客を営業店に呼び戻そうと必死である。

### データベース・マーケティングに溺れたファースト USA

IT技術、特にデータ・ウェアハウスとデータ・マイニングの技術を駆使している例としてクレジット・カード会社ファースト USAがある。同社は保有データに基づき細かく定義された数百の異なるターゲット顧客セグメントをマイニングによりプロファイルし、各セグメントの顧客が最もバリューを感じるカード商品を提示する。利率、年間手数料、限度額、損害保険等付加機能のオプションの条件を組み合わせ、750種類以上の異なる商品を設定している。顧客は自身が価値を認めない余計なサービスや付加商品に対価を支払う必要はない。

ファースト USAのターゲットはここで特定された、たとえば資産はあるので信用リスクは低い、月々のクレジットカードの請求額の支払いには手元流動性資金が十分でないという層である。彼らがターゲットにしている人々は、一時的な借入れは行うがデフォルトを起こすことは非常に少ないと予測される。したがって、低利率・低手数料のプレミアカードを提示することができる。

他方、競合他社が行っているポイント制(マイレージや報奨ポイント等)のようなマーケティングは行わない。毎月の請求額をきちんと支払うことにインセンティブを与える必要はまったくないのだ。

ファースト USAはその後、バンクワンに買収されたが、1999年になり、業績は急速に翳りを見せた。データベース・マーケティングの手法は、カードの新規顧客の獲得には非常に有効に機能したが、顧客との長期的なリレーションシップの構築には使えなかったのである。ファースト USAの業績不振も大きな理由の一つとなり、20年以上に渡りバンクワンを引っ張ってきたジョン・マッコイ頭取は、1999年末、退任に追い込まれた。

### カスタマー・セントリックの重要性

以上、実際の事例をいくつかみてきたように、ポーター教授の提唱する「戦略的ポジショニング」に対応するさまざまなユニークな戦略を米銀はとっている。しかし、ユニークな戦略をとった米国金融機関のなかにも、わずか2年の間にも、成功しているところと失敗しているところがある。

#### 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 4

結局、「カスタマー・セントリック」の精神を持ち、顧客の立場に立って顧客を理解した上で戦略を構築できているところだけが生き残れている。

「米国金融機関にみるリテール戦略 ①②」(週刊金融財政事情 1998.2.9、1998.2.23)に大幅に加筆・修正。

## 金融サービス業のマーケティング 1

### <2> サービス業としてのリテール・バンキング

顧客がサービスの善し悪しを判断する決め手はなんだろうか。日本同様、アメリカでも一般消費者にとって、銀行はどこも同じで、用があるからしかたなくいく場所であった。便利でさえあればどの銀行でもよい。そのため、たいていの市場調査で顧客が銀行を評価する基準は、近くて便利な場所に支店か ATM があることだった。だが、アメリカでは「ここでなければ」という銀行をもつ顧客が確実に増加している。

#### サービス業に必要なもの

顧客の絶大な支持を獲得しているディズニーランドは、サービス業の代表格として知られる。「夢の国」で過ごした楽しい思い出が顧客に何度も足を運ばせている。それでは、銀行は顧客にとって楽しい場所になりうるのか。銀行の熱烈なファンになってもらうことはできるのだろうか。ディズニーランドなどと比較できるものかと考える邦銀関係者も多いだろう。だが、既成概念にとらわれなければ、われわれの市場でもそれは可能なのだ。サービス業に最も必要なものが何か、ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長であるアナット・バード氏のコラムをもとにもう一度考えてみよう。

#### 「銀行を顧客にとって楽しい場に」(アメリカン・バンカー 1999.8.6)

ディズニー・ワールドに初めていった時のことを思い出してみよう。きっとユニークな経験をしたはずである。相手をしてくれる人すべてが微笑んでいた。どれだけ混んでいて列が長くても、スタッフは親切で前向きで面白かった。ディズニー・ワールドは、顧客に前向きでエキサイティングな体験をさせてあげようと努力している。

リッツ・カールトンやフォー・シーズンズ・ホテルはどうだろう。パーキング係が滞在中ずっとあなたを名前と呼んだことや、二度目に泊まったときあなたの宿泊嗜好を覚えていたことに驚いたはずである。熱心なサービスと気配り。何か不満を訴えると、ホテルのスタッフは顧客のニーズに応え障害になっているものを取り除く努力をする。それによって、ちゃんと気を配ってもらえたという感情を残そうとするのである。ディズニーや豪華ホテル・チェーンは、顧客の滞在を全体として一つの体験と考えている。

われわれ銀行員も、顧客の立場になって考える必要がある。事務の効率性に目を奪われるあまり、顧客が不快な経験をしていることに気付かないことがよくあるのではなかろうか。

ここで提案がある。自分の銀行のコールセンターに電話してみよう。質問やクレームに



どう答えるかみてみよう。銀行の担当者はプロだったか。貴方のニーズは満たされたか。貴方に何をいうべきかわかっていたか。自分が答えられないものを誰に回せばよいかわかっていたか。貴方の問題を真剣にとらえていたか。

銀行業でも、顧客に前向きな体験を創造することを学ばなくてはならない。それは、商品開発やデリバリーチャネルの多様化よりも重要なことである。顧客の利便性にフォーカスしなければならない。とくに、行内のコミュニケーション・バリアを取り払い、顧客がどのラインに行ってもスムーズな対応をしてもらえるようにしなければならない。

### 期待以上のサービスで顧客を「伝道師」に

銀行員が自分の銀行や他行を、顧客として客観的にみる機会は少ない。それができれば、「一般顧客ならどう感じるか」という視点で業務を見直すことができ、他のサービス産業では考えられないようなことが日常茶飯に起こっていることがわかる。普通預金ならできるのに、定期預金は口座を開設した支店でなければ解約できないといわれる。通帳やカード紛失の届けを24時間受け付けていない。ATMはなぜ土曜の午後2時（この時間にはなんの意味があるのか、銀行員でさえ知らない）以降手数料をとられるのか...つまり一般人に理解できない銀行の論理はもう通用しない。顧客はすでに、伝統的な邦銀が自らが行えないと「信じている」金融サービス、いいかえれば一般人に理解できるサービスを、外資系金融機関や新規参入者が提供できることを知っている。そして当然の結果として、顧客は伝統的邦銀から離れていってしまうだろう。

米銀の競争は日々激しさを増している。市場をセグメント化し、商品や価格を差別化しただけではニッチを狙う新規参入者との競争には勝てない。邦銀はそのような相手と競争するのである。

形ある物売る商売と異なり、サービスは生産と同時に消費され、あとには経験が顧客の記憶として残るのみだ。金融サービスの多くは購入後に品質が理解される「経験財」や、購入後でも品質が完全に理解されないがサービス提供者を信用して購入される「信頼財」と呼ばれる。このような財をアピールするには、広告などよりも自身の過去の購買経験と経験者による口コミ情報が強い効果をもつことが実証されてきている。経験を差別化すること、顧客と銀行が特別で忘れられない経験を共有することが重要なのだ。期待どおりに事務をすませれば、顧客は単に満足するが、期待をはるかに上回る経験はロイヤリティを生み、顧客を伝道師にするのである。

「商品ではなく顧客の経験を差別化せよ」(アメリカン・バンカー 1998.7.15)

多くの航空会社にとって、飛行機の旅という商品の機能はA地点からB地点への顧客の輸送にすぎなかった。サウスウェスト航空はこの機能を完璧に満たしたのみならず、そこに「楽しい航空会社」であるという付加価値も加え、独特のポジショニングを行っている。ハードロックカフェや有名人の経営するレストランは、出される料理ではなくそこで食事をするという体験を売りものにしている。提供されるのは単なる食べ物や飲み物ではない。それは経験なのである。

これを、新店舗の開設や商品企画の際に、どのように取り入れることができるかが、われわれ金融サービス業界にとってのチャレンジである。ユニークな顧客体験をどうデザインできるかが重要なのである。その顧客が最も価値をおいているものに十分な注意を払うことにより、来店を非常に個人的な楽しいものにすることができる。待ち時間を減らし、情報へすぐにアクセスできるようにし、対応を本当に楽しいものにすることは、われわれの業界でも十分に達成可能である。お気に入りの洋服店やレストランに感じているのと同じ感情を銀行顧客が感じていけない理由はどこにもない。

サービスを差別化するためには異なる価値基準をもつ顧客に異なるサービスを提供する必要がある。顧客一人一人とやりとりし、ニーズを理解し、ニーズに見合うカスタマイズをすることにもっと時間を費やすべきである。特別な体験を創造すれば、連帯感を生み、支店という日常的なサービス空間を、個人的な場へと転換する。想像力さえ貧困でなければ、銀行はこうあるべしという凝り固まった認識にとらわれてさえいなければ、可能性は無限に広がっている。枠を取り払い、古いパラダイムを壊そう。

「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3回サービス業としてのリテール・バンキング (週刊金融財政事情 1999.10.18)を加筆・修正

## 金融サービス業のマーケティング 1

### <3> ブランド戦略はなぜ重要か

企業にとって「ブランド」とは経営者の夢、企業の理念といえる。そして、ブランドを構築するためには、顧客が他行との差異をどこに感じているのかなど、基本的な顧客理解が必要である。そうして確立されたブランドは、いたずらな広告宣伝費よりもはるかに効果がある。

#### ブランドは真似できない

ブランドとは何か？合併・提携を繰り返している米国金融業界がいまなぜ、ブランド構築にこだわるのか。米銀では合併の度に大量の顧客と従業員が流出する。異なるブランドをどのように統一し、いかに顧客と優秀な従業員をつなぎ止めるかは合併行の最重要課題なのだ。

ひるがえって日本をみるとただ近いだけで銀行を選んでいた顧客にも、あらためて銀行を選択し直す動きがみえ始めている。その一方で旧弊な文化を嫌う行員も動き始めた。彼らを吸収していくのは、顧客や行員が離脱していく理由をつかんだ金融機関にほかならない。日本の金融機関とて、顧客・行員をつなぎ止めるためにもブランドの確立を急がなければならない理由はここにある。

三行統合により第一勧銀・富士・興銀はリテール分野において日本で最大の顧客ベースを持つことになるが、三行の既存顧客は、その属性もそれぞれの銀行を気に入っている理由も相当に異なるのではないか。だとすれば、統合によってブランドが変われば、すべての顧客が取引を継続するとは限らないのである。

ブランドといえば商品名やその広告が連想され、銀行界ではほとんど販促品のキャラクターのようなものと思われがちだ。しかし、東京大学の片平教授によれば『ブランドとは“組織の存在理由”そのものであり、歴代の経営者や従業員たちの熱い血が流れる“生きもの”』なのだという。それは日本でいえば暖簾や看板に近い概念であり、企業のあり方そのものを表す。経営者の夢、企業の理念がブランドなのだ。だからこそ従業員や顧客が魅了される。商品はすぐに真似ができるが、長年のマーケティング努力によって確立されたブランドを真似ることはできない。ブランドは、移り変わりやすい多くの商品の品質を顧客に保証し、商品にイメージ、シナリオ、情緒といった付加価値を与えるものでもある。目に見えない財を提供するサービス業であればなおさら、価値を象徴し無形を有形に変える媒体としてその重要性は増す。

ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長であるアナット・バード氏のコラムから米国金融業界のブランドに対する意識を見てみよう。

「ハーレーのようなブランドを構築しよう」(アメリカン・バンカー 1999.6.11)

コカコーラ、マクドナルド、リーバイスのようなブランドは、何年もの間シンプルで首尾一貫したメッセージを送り続ける長期的な露出度の高いキャンペーンによって作りあげられたものである。銀行にはそのような莫大な資金はないし、急激な変化が首尾一貫性を阻害している。ではブランド構築は正しい選択肢ではないのだろうか。そんなことはないというのは、ハーレー・ダビッドソンをみればわかる。

ハーレーは巨額を投じた広告を使わずに形成された数少ないブランドの一つである。独特の価値、口コミ、顧客の特別な体験がこの二輪車メーカーを成功に導いた。ハーレーは二度の倒産の危機を経て、日本からの輸入車に勝つ二輪車をつくるという段階をはるかに超え、単なる二輪車メーカーにはない、特別なイメージと神秘性をつくりあげたのである。顧客はハーレーを技をもって組み立てられた芸術作品とみている。実際に、ロンドンのヴィクトリア&アルバート博物館で行われた国際展示でハーレーはアメリカを代表するものとして展示された。ハーレーのモットーは「他と異なっていること」であり、「日本にはできないことをする」であった。

### ブランド構築のチャンス

アメリカにおいてホンダは手軽な輸送手段としての二輪車、健全なイメージのバイクという新市場を創出した。他方、ハーレーの路線は全く異なる。顧客がハーレーを所有することの意味は、輸送手段を持つことではなく、唯一の大型二輪車ナショナル・ブランドをもつ自分、自由で反逆者でマッチョな自分を表現する手段の一つなのである。

日本のリテール金融ブランドは未開拓分野である。これまでなかったニーズを掘り起こしホンダのように市場を創出することも可能だろうし、ハーレーのようにその銀行と取引をすることで、自分があるタイプの人間とみせる、自己表現としてのブランドを構築することも可能である。いまだからこそあるチャンスに邦銀はどれほどのマーケティング努力を投入しているのだろうか。ある広告代理店によれば、現在の不況下で金融界だけが広告宣伝予算を増やしており、広告業界最大のターゲットなのだという。

だが、顧客を知らずして、代理店任せの一般受けするタレントを使ったマス広告を打っても効果はない。顧客が自行のどこを好み、他行との差異をどこに感じているのか。それは収益にどのように影響を与え、どの競争相手が自行と似たブランドをもち顧客を取り合っているのか。こういった基本的な顧客理解に基づき、銀行の強みである顧客との物理的接点を最大限活用する戦略を立てればコーヒーショップチェーンのスターバックスのようにマス広告いっさいなしでブランドを築きあげることも不可能ではない。バード氏の指摘

に戻ってみよう。

ハーレーの昨年度の広告費予算はほんの百万ドルである。しかし、売上は1987年から年率16.2%で伸び、収益も年率29.2%で伸びている。生産は需要に追いついていない。販売価格に何千ドルを上積みして払ったとしても、注文してから手に入れるまで一年から二年待たなくてはならない。しかし、ハーレーの経営陣は、やたらに売上を増やすより、品質を保証し、求められるデザインに細心の注意を払う方が、コアとなっている顧客グループのロイヤルティを長期的に保てると信じている。

顧客リレーションシップの根本的な変革を目指すことによりブランド・エクイティを構築しようとしている銀行もある。それらの銀行は顧客にとっての付加価値、首尾一貫した経験、コミュニティとのリンク、そして信頼できるブランドとして、顧客が銀行をみられることを目指しているのである。

### 顧客にとってのブランドの意味

銀行側からばかりではなく、顧客の側からもまた金融ブランドの確立が望まれている。銀行を選ぶことはこれまでほど単純な仕事ではなくなった。信用力の差異、商品やチャネル種類の増加、ポイント制等による金利・手数料体系の複雑化によって、目的に合った金融機関を選ぶため、情報を集めて比較する顧客の労力は従来よりではなくなった。ブランドの持つシグナルを手がかりに、選択を容易にしたいと思う顧客は今後増加するにちがいない。

統合後の新銀行にとっても、迎え撃つ他銀行にとっても、顧客に受け入れられる新ブランドを早期に打ち出し、それを明確に伝えることが非常に重要な成功のカギとなる。

しかし、2000年夏現在、みずほ銀行も、三井住友銀行も、三和・東海連合も、彼らが消費者にとってどのような銀行になるかという「ブランド」のかけらもコミュニケーションしようとしてはいない。彼らがどうやって自分たちを選んでもらおうとしているかが何も伝わって来ないのである。

「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2回ブランド戦略はなぜ重要か（週刊金融財政事情 1999.10.11）を加筆・修正

## 金融サービス業のマーケティング 1

### <4> パーミッション・マーケティング

過去一年間に「カードローン」をつくってくれた人をデータベースから抽出して来る。もっているデータ項目を使って共通する特徴をあぶり出すためのルールをみつけ出す。そのルールを他の顧客に適用し、似たような特徴をもった人を顧客リストの中から一万人選び出す。その一万人に「カードローン」を勧誘するダイレクト・メールを送る。こういったターゲット・モデリングがいま、日本の金融機関で盛んに行われるようになって来た。データベース・マーケティングとは、このようなダイレクト・メールやテレホン・マーケティングの対象者選定であると思っている人も多い。はっきり言おう。これは間違っている。このようなアプローチでは、顧客から信頼を勝ち取ることはできない。いや、かえって反感を招く危険性の方が大きいかもしれない。今回は、パーミッション・マーケティングという考え方を紹介することにより、リテール金融マーケティングのあるべき方向性を模索する。

#### 顧客の許可をもらう

インターネット業界を席捲している YAHOO!の副社長セス・ゴードン氏が著わし、今年5月にアメリカで発売された『パーミッション・マーケティング』は好調な売行きを保ち、日本でも先月、阪本啓一氏の訳により発刊された（翔泳社刊）。従来のマーケティング手法

著者はそれを *interruption marketing*（直訳すると「邪魔するマーケティング」）と呼び、訳者はそれを「土足マーケティング」と訳している。と対比する形で「*permission marketing*」（友達マーケティング）が、いまマーケティング関係者の間で注目を浴びつつある。

人間は皆忙しい。テレビを楽しんでいる最中にコマーシャルを挟まれることや、食事をしているところに電話がかかってくることなど、決して歓迎しない。郵便受けが自分に不要なダイレクトメールでいっぱいになることも望んではいない。このように人を「邪魔」して土足でずかずかと踏み込んでいくのではなく、「よろしければ、販売プロセスに参加なさいませんか」というパーミッション（許容）をまずもらうことからスタートし、「見知らぬ通行人」を「友達」に変えるところから始めるのが「パーミッション・マーケティング」である。

『パーミッション・マーケティング』は金融機関を対象に書かれたものではない。しかしこの考え方は、金融サービスのマーケティングに非常によく当てはまる。

### データベース・マーケティングは販売ツールではない

お金というものは、人によっては個人的で繊細な話題である。そこに「マーケティング」という概念がなじむかどうか、担当者は悩んでいる。とりわけ顧客データをどこまで、どのように使用してよいか迷っている。

パーミッション・マーケティングの考え方を適用してみよう。顧客のパーミッションを得るというプロセスを省略して物を売ろうとするから、プライバシーの侵害という問題が起こるのである。マーケターは、顧客に「話をする」ためのパーミッションをもらうことにまず注力すべきなのである。データベース・マーケティングは、顧客を理解するためのツールであり物を売するためのツールではないと考えるとよいかもかもしれない。どのような顧客にどのようなニーズがあり、どのような情報をどのような形で欲しているのか、あるいはいいいいのか、まずこれを把握するためにデータベースを活用すべきである。

もちろん金融機関の内部にあるデータからはすべてはわからない。わからない部分は、顧客に直接聞く手法、インタビューやアンケートを併用する。顧客を理解できれば、誰がプライバシーをどのように重視しているかも理解できる。また、話をするきっかけを求めるといったアクションは、いきなり物を売りつけようというアクションより、顧客にとっての抵抗感もはるかに小さいはずである。

### 金融機関のアドバンテージ

パーミッション・マーケティングでも、最初に顧客の注意をひきつけるときは、顧客が自ら参加したくなるようなメッセージを使って顧客の「邪魔」をしなければならない。そのために、企業はさまざまな「ご褒美」を提供している。たとえば航空会社はマイレージ・プログラムを行っているし、魅力的なご褒美を顧客に伝えるための広告・宣伝も依然必要とされている。

ただ、金融機関には大きなアドバンテージがある。最初から膨大な顧客リストと顧客情報をもっているからである。どのような顧客がどのようなご褒美を喜んでくれそうかを分析し、探り出す材料を豊富にもっているうえ、顧客の連絡先を知っているのである。他産業のように見知らぬ通行人を友達に変える必要はない。住所も名前も取引ぶりも金融行動もわかっている人を友達に変えればよいのである。そして、その友達との関係を、より個人的に、より信頼感のあるものに育てていくためにも、データベースを大いに活用することができるのである。

### そもそも経験と信頼がものをいう

顧客のパーミッションを得るには時間がかかる。しかし、そもそも金融サービスは、普通の消費財とは異なる。経験財であり、信頼財である。顧客との信頼関係なしにビジネスは成り立たない。パーミッション・マーケティングが最も生かせるビジネスではなかるうか。また、だからこそいったん関係が成立したときの見返りも大きいはずである。

日本の金融機関ではまだまだマーケターという人材が育っていない。われわれは仕事柄、さまざまな金融機関のマーケティング担当者と話をする機会がある。そこで気になるのが米銀の事例や他行の事例を勉強している人は多いがこれからのマーケティングの基礎ともいべき消費者行動論や統計学を学んだことのある人が少ないことである。弊社では、新しくマーケティングの担当になった人、いま一度基礎に立ちかえって学んでみたいと思っている人を対象に「金融マーケター養成講座」を企画している。

従来の土足マーケティングでは、われわれがすべてを企画し、美しいダイレクト・メールを作成し、金融機関に送付することになる。これがパーミッション・マーケティングになると次のようになる。

「興味のある方はぜひご連絡下さい。企画段階から参加して、自分が学びたいことを学べる機会をつくってみませんか。まずは、あなたが何を知りたいか教えて下さい。マーケティング・エクセレンスにあなたのニーズを聞くパーミッションを下さい」。

第1回「金融マーケター養成講座」は、2000年7月・8月の合計6日間開催され、好評を博した。ただ、残念ながら十分な数の「パーミッション」をもらえないまま、結局は「土足マーケティング」で実施された。顧客へ最初のメッセージを届けるという意味では、土足マーケティングの果たす役割もまだ大きい。知ってもらえなければ、パーミッションももらえない。

金融マーケター養成講座の詳細は、<http://www.marketingex.com> まで。

「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10回パーミッション・マーケティング（週刊金融財政事情 1999.12.13）を加筆・修正