

金融サービス業のマーケティング 3

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三弾。

<1> 実践的 CRM の勧め ~ 顧客中心主義を実現するためのプロセス

規制から解き放たれた業界では、顧客に受け入れられた企業だけが、生き残り繁栄することができる。リテール金融業界も例外ではない。銀行業を「カスタマー・セントリック」(顧客中心主義)の「金融サービス業」へと変革しなければ、競争に勝ち残れないのである。CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)は、まさにこの変革を実現するための最も重要なプロセスの一つである。(週刊金融財政事情 1999.9.27 に加筆・修正)

<2> 「真のサービス業」への転換を図る米国金融機関

リテール市場で厳しい競争にさらされ始めた銀行界は、「真のサービス業」への転換を遂げようとしている。銀行にいま求められているのはマーケティング力、いいかえれば顧客ロイヤルティの獲得であり、ブランド戦略であり、またセールス・サービスカルチャーの確立である。米国金融界のさまざまな事例を紹介する。

(週刊金融財政事情 1998.6.8 を大幅に加筆・修正)

<3> カスタマー・セントリックの組織

「大量の」顧客を理解するためには、さまざまなニーズをもった顧客をなるべく「同質の」グループにまとめあげる「顧客セグメンテーション」を行う必要がある。その「顧客セグメント」に最も効果的に対応するには、それに応じた組織体制を組む必要がある。

(週刊金融財政事情 2000.1.24 に加筆・修正)

<4> カスタマー・セントリックの本質

みなさまの質問・疑問にお答えする。

Q1. カスタマー・セントリックとはどのような意味か？

Q2. 大量の顧客データがあるのに、なぜ今更リサーチを行う必要があるのか？

Q3. 今までの調査の何が悪いのか？

Q4. 「おむつ」と「ビール」のようなことは、銀行のデータからもわかるのか？

Q5. 米銀の成功事例が日本でそのまま通用するとは思えないが？

(週刊金融財政事情 2000.1.31 に大幅に加筆・修正)

金融サービス業のマーケティング 3

< 1 > 実践的 CRM の勧め ~ 顧客中心主義を実現するためのプロセス

消費者行動の科学的解明が第一歩

規制から解放された業界では、顧客に受け入れられた企業だけが、生き残り繁栄することができる。リテール金融業界も例外ではない。銀行業を「カスタマー・セントリック」（顧客中心主義）の「金融サービス業」へと変革しなければ、競争に勝ち残れないのである。CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）は、まさにこの変革を実現するための最も重要なプロセスの一つである。

CRM は「顧客にとっての」価値を創造すること

日本より十年早く変革を経験している米銀の間で CRM はいまホットな話題である。新規顧客の獲得するには、非常にコストがかかることであると認識する銀行が増えれば増えるほど、クロスセルを行い長期的なリレーションシップを構築することにより投資を回収する方法を模索する銀行の数が増えているからである。

米国の Bank Marketing Association の調査によると小切手口座（日本の普通預金に相当）を開設した顧客の二人に一人が一年以内に銀行を去っている。一方、小切手口座、ローン、貯蓄預金、貸金庫を顧客が保有すれば、脱落可能性は 200 分の 1 にまで減少する。このような収益性の高い顧客のリテンション（定着化）こそがまさに CRM そのものである。一人一人の顧客とそのニーズをより理解し、適切な解決策、つまり、ニーズに合った商品やサービスを継続的に提供することにより、顧客と密接なリレーションシップを構築する。CRM とは「顧客にとっての」価値を創造することにほかならない。

そもそもカスタマー・リレーションシップとは何であろうか。従来サービス業で最も重視されてきたのが従業員と顧客の相対する場面、エンカウンターであった。しかし、顧客との接点は情報通信技術の進化で様変わりしている。ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長のバード氏による次のコラムはインターネット小売業を例にカスタマー・リレーションシップのあり方を説いたものである。

「インターネット商取引に学ぶリテールビジネス」(アメリカン・バンカー 1999.4.26)

アメリカン・バンカー主催のコンファレンスで戦略目標を聞かれ、CDNow（訳注：インターネットの CD ショップ）と barnesandnoble.com（訳注：書籍販売の老舗バーンズアンドノーブル社がアマゾンドットコムに対抗して始めたインターネット書店）の経営陣が語ったことは、本質的に同じことであった。両社とも、カスタマー・リレーションシップの

構築、ワン・トゥ・ワン・マーケティングによるサービスの差別化、顧客に対する遠隔地からの価値創造を目指している。

われわれ銀行員の多くは、リレーションシップについての伝統的な考え方に縛られている。店舗を訪問してくれた顧客に対し、名前呼びかけたり、カスタマイズされたサービスを提供することだけがリレーションシップだと思っているのだ。

CDNow、バーズアンドノーブルなどのインターネット小売業者は、遠隔地からのリレーションシップを提供している。フェース・トゥ・フェースではなく、電子的に顧客を理解しサービスを提供しているのである。顧客にとっての価値は、似たような顧客のリサーチに基く顧客理解と、理解に基きカスタマイズされ提供される商品によってもたらされている。

彼らは、リレーションシップは面と向かって相対していなければ構築できないという神話をぶち壊しただけではなく、さらに有益な教訓を提示してくれた。多くの伝統的な小売業者は、トランザクション・コストを削減するために、顧客をできるだけ店舗から他のディストリビューション・チャンネルへ誘導しようと必死である。インターネット小売業者はこれと正反対のことをしているのである。

「顧客に、できるだけ長時間サイトにいてもらい、商品を眺めながらうろろして欲しい」との思いを基本コンセプトにしている。

理由は単純である。オンライン小売業者は、人々が彼らの店舗であるウェブサイトによくいればいるほど商品を購入してくれる確率が高くなることを学んだのである。このルールをどうしてわれわれが忘れることができようか。銀行の支店もインターネット店舗と似たようなものである。顧客が商品を見たりセールス担当者と話す時間が長ければ長いほど、商品・サービスを購入してもらえらる確率は高いのである。

銀行界でも、最も優秀なセールスマンは、顧客に時間をかけることこそ、銀行にとって収益性の高いセールスを実現させるものだと言っている。われわれ銀行関係者は、トランザクション・コストを下げることに、小売業者としての可能性を最大限実現させることとの違いをよく学ぶ必要があるであろう。

CDNowもバーズアンドノーブルも、顧客がインターネット店舗を選ぶ基準は「リレーションシップと信頼」であると語ったのにもまた、少なからずショックを受けた。それこそ、まさにわれわれが伝統的な店舗で実現しようとしていたものではなかろうか。リレーションシップや信頼というものは、顧客がどのようなチャンネルを利用するかにかかわらず、構築されうるものなのである。むしろ、それはわれわれの戦略的意思決定から生れるものなのである。

バーズアンドノーブルをはじめ多くのインターネット店舗における付加価値は、単に注文に応じて自社の在庫を提供するという段階を超えるものに進化している。つまり、他

の音楽や本の推薦、作家についての情報、航空会社のマイレージプログラムへのポイント提供、ロイヤルティの高い顧客への特別値引き、独自の編集を施したコンテンツなどが付加価値として提供されているのである。

これらの小売業者は、インターネットであるがゆえに、価格による差別化だけでは効果的ではないことを学んだ。インターネットでは価格の比較が容易だからである。インターネット小売業者は、ブランドの力とマス・カスタマイゼーションにより、リレーションシップを強化しようとしている。

インターネットのマーケットにとって、リレーションシップの次の目標は、たとえば、よりよい音楽ストアを作り、顧客にまた来てもらうことである。これは、どの小売業にもあてはまる最も基本的な考え方である。これもまた、チャンネルには関係がない。

店舗への来店であれ、電話を通じてであれ、インターネットを介してであれ、顧客が「訪問」してくれること一回一回が収益性の高い付加価値の高いサービスを売るチャンスである。顧客がわれわれとわれわれのブランドが意味するものを信頼してくれるから、そして、われわれとのリレーションシップがあるから、購入してくれるかもしれないのである。

これらの真実は、小規模な銀行にも、大規模な銀行にも、インターネット小売業者にも当てはまる。みな同じものを求めているのである。価格を超えた理由でとどまってくれるロイヤルティの高い長期的な顧客を求めているのだ。

消費者行動の解明が第一歩

CRM と情報通信技術の発展によって現れた新チャンネルを巡って邦銀にも同様の混乱があるといえよう。そもそも電話やインターネットのような新しいチャンネルは手軽に自宅やオフィスで簡単な用を済ませたいという顧客ニーズから発生し、顧客ニーズの分析の結果を受けアクションを起こすコンタクト・チャンネルの一部であり、CRM のプロセスの一部でもある。

しかし、コスト面が強調されるあまり、まるで既存の高コストチャンネルから低採算顧客を追い出すための受け皿のような扱いをしている銀行もある。そもそも、新チャンネルの使命は、既存チャンネル（たとえば人が相対するなど）とは異なる方法で、既存チャンネルと同水準の顧客満足をつくり出すことにある。目先のコストに目を奪われ、新チャンネルの立ち上げを急ぐあまり、CRM の最初のプロセス～顧客ごとのニーズの違いを把握すること～を経ずに、やみくもに新チャンネルへの移行を促がすのは非常に危険である。手軽な新チャンネルは人の介する既存チャンネルよりはるかにスイッチング・コストが低い。本当のニーズを満たさなければ顧客はたやすく他行へ移ってしまうだろう。

多くの銀行はまだ、顧客を理解するプロセスを確立していない。どのようなサービス・商品をどのチャンネルで提供することが、どの顧客にとって価値があるのか。価値を提供するプロセスをどのように構築すべきなのか。CRM の第一歩は消費者の行動を科学的に解明

すること、つまり顧客を理解することから始まる。

最近、ある商品売るための見込み顧客リストを作成する、いわゆるターゲットモデリングの試みが邦銀でも行われるようになった。しかし、売るべき商品がまず先にあって、次にそれを買う顧客をみつける思考は、CRMとはまったく逆のプロセスをたどるものである。いま必要なのは顧客が欲する商品やサービスを開発し、顧客が望む方法で提供する仕組みを作ることである。

バード氏による次のコラムは、顧客を理解し顧客満足を第一義に置くことで成功してきた金融機関の例を紹介している。

「ワンサイズの既製服では全顧客に合うわけがない」(アメリカン・バンカー 1997.9.10)

リーバイスなどの製造業の環境ではマス・カスタマイゼーションの概念は有効に機能している。しかしながら、銀行は、まだマス・カスタマイゼーションを効果的に活用するにはいたっていない。その例外がUSAAである。USAAは、個人の記憶を組織の記憶で置きかえることにより、誰が電話に出ようとスムーズで継ぎ目のないサービスを提供した最初の会社である。顧客のフィードバックをつかまえ、彼らが何を好み何を好まないかを学ぶことに非常に成功してきている。

USAAはすべての顧客との書類によるやりとりをイメージ化し、顧客と対応するサービス担当者の誰もがその記録にアクセスできるようにしている。それに加え、自動車の購入や住宅の購入などのイベントに関連したすべての顧客ニーズに応えるイベント対応型商品を開発している。

同時に、顧客行動についての新しい情報を継続的にとり入れ、顧客の嗜好の理解をさらに洗練されたものにしていく。継続的に学習する組織をつくり上げながら、大量生産された商品を個々の顧客ニーズに合うようにパッケージ化しているのだ。

顧客ニーズや嗜好を理解し市場から継続的に行動フィードバックを受け取るにはテクノロジーが必要不可欠である。ファーストUSA、キャピタル・ワンなどの一流クレジットカード会社では顧客の嗜好をより学ぶために、常に3000を超えるテストが行われている。個々の顧客ニーズを把握するのにテクノロジーを利用しているのである。この継続的に学習するプロセスと、顧客一人一人のニーズに応えるようにプロセスをカスタマイズできる能力のおかげで、彼らのリテンション率および他社からの顧客獲得率は、競合相手よりかなり高い。

「ワンサイズの既成服」を超えた商品を提供することを銀行も考えなくてはならない。イベント、ライフステージ、クレジット履歴に合った商品パッケージをデザインし活用することは銀行業界が効果的にマス・カスタマイゼーションを行うカギになるであろう。顧客

客の結婚式や赤ちゃんの誕生、大学教育などに際し、銀行商品と他業種の商品を組み合わせ提供することも、マス・カスタマイゼーションを実現する一つの手である。いままで銀行では扱わなかったような信用状態、借入ニーズを持った顧客に対応できるようなローンのパッケージをつくることも考えられる。

ここでのカギも、顧客満足に対する完全なコミットメントとフォーカスである。フェデラル・エクスプレスのような会社は、一つの方向にすべてのチームメンバーを導くために共通のビジョンを確立した。フォーカスされたビジョンと個別顧客に対応できるマーケティングのスキルが重なって初めて、組織全体を動かすことができ、持続可能な競争優位が達成できるのである。

顧客の立場で考える

CRM を効果的に実施できている銀行の数はアメリカでもまだそう多くはない。しかし、多くの米銀が CRM にリソースを投じ、真剣に取り組んでいる。また、ウェルズ・ファークのように従業員が顧客とのリレーションシップを構築するスキルを高めることができた銀行は、顧客リテンション率の上昇とクロスセルの増加という形で、実際にその恩恵を受けられるようになって来ている。

日本でも最近、コンピュータ・ベンダーを中心に CRM という言葉が急速に流行りだしている。注意しなくてはならないのは、CRM とは決してツール（ソフトウェア）やテクノロジーのことだけを指すのではないということである。確かに CRM には最新のテクノロジーに裏打ちされたツールも必要ではある。対象顧客の数が銀行員が覚えられる限界を超えるほど膨大なものになり、また、一人の顧客が複数のチャネルを通して複数の銀行員とコンタクトする以上チャネル間のスムーズな情報連携が必須になるからである。

しかし、テクノロジーはカスタマー・セントリックのフィロソフィーを膨大な数のリテール顧客に適用するための方策でしかない。何よりも、顧客中心主義、つまり顧客の立場で考え顧客を理解するというフィロソフィーの重要性を経営陣がまずきちんと理解する必要がある。データ分析やマーケット・リサーチのようなこれまでにはないスキルをもった人材を十分に配置し、マーケティングのプロセスを確立させる必要性も理解しなくてはならない。そうして可能になった顧客理解をもとに、顧客にとって価値のある提案を行い、顧客が提案を受け入れてくれることで、企業は収益をあげられるのだ。

競争に勝ち残るために、銀行業を「カスタマー・セントリック」（顧客中心主義）の「金融サービス業」へと変革する。それは、銀行がこれまでに経験したことのない世界へ足を踏み入れることを意味している。顧客中心主義と言っても、膨大な数のリテール顧客を対象に何をどうマーケティングすればよいのか。これまでの銀行にはサービス業としての何が欠けていたのか。情報通信技術の進歩は銀行経営にどう影響するのか。経験したことも

なければ、唯一の正解があるわけでもない、数多くの問いに答えていかなければならないのだ。

「特集 実践的 CRM の勧め ～顧客中心主義を実現するためのプロセス」
(週刊金融財政事情 1999.9.27)を加筆・修正

金融サービス業のマーケティング 3

<2> 「真のサービス業」への転換を図る米国金融機関

顧客ロイヤルティ獲得のため他業種のカルチャーを導入

リテール市場で厳しい競争にさらされ始めた銀行界は、「真のサービス業」への転換を遂げようとしている。米国金融界では絞り込んだターゲットに資源を集中投下してくる新規参入者に対抗するための古くて新しいカギは、これまでに築き上げた顧客リレーションシップを、いかに維持拡大していくかにあるといわれている。銀行にいま求められているのはマーケティング力、いいかえれば顧客ロイヤルティ（忠誠心）の獲得であり、ブランド戦略であり、またセールス・サービスカルチャーの確立である。

サービス業に基本的に要求されるのは、いうまでもなく顧客満足度の向上である。しかるに、金融業のそれはアメリカにおいても非常に低く、最上位のファースト・ユニオンがやっと 138 位という状況である。（1998 年度全米企業顧客満足度ランキング）。銀行界は内部に欠けているそのスキルを他業態から学ぼうとしている。

ディズニーに学ぶ

1998 年 3 月の BAI (Bank Administration Institute)主催「バンク・マーケティング・コンファランス」はフロリダ州オーランドで開催された。そして、この大会の最初のセッションに招かれたのはディズニー・インスティテュートであった。脅威的顧客リテンション率 70%を誇るオーランドのウォルト・ディズニー・ワールド (WDW) に 銀行員のほうが招かれたというべきかもしれない。「顧客ロイヤルティ」の構築を彼らから吸収しようというものである。

ベイン &カンパニー（民間調査会社）の調査によれば、5%の ロイヤルティ顧客を獲得すれば、25%から 85%まで収益は増加するという。ディズニーの顧客ロイヤルティの定義は、「顧客の完全な満足」である。それは、顧客が期待した以上の価値を提供すること、顧客が支払ったコストを超える価値を得たと感じることで形づくられる。単に期待どおりであれば、顧客は満足はするが、そこにロイヤルティは生じない。同じコストに見合う期待どおりのリターンを提供する他社に容易に移ってしまう。まさに現在の銀行業界の状況である。新商品を開発し一時的に先行することができても、他行はごく短期間で追いついてしまい、商品そのものの差別化は時間的コストもあり困難だ。

では、何が顧客に単なる満足以上のものをもたらすのか。それは「マジック・モーメント」とディズニーが呼ぶものである。彼らは自社のコンセプト、つまり、自分たちの提供するものの核は「ハピネス」であり、核となる競争力は「スキルと知識と技術を組み合わせた最高のエンターテイメント」、核となる顧客は「すべての人」、この 3 つのコン

セプトを、顧客と接するあらゆる場面で実現することを「約束」している。顧客はディズニーの「約束」を知っており、期待してWDWを訪れ期待以上のリターンを受け「マジック・モーメント」を体験するのだ。

こうしたディズニーの戦略は、ブランド形成ともいえよう。ブランドを端的に表現すると、目隠し調査ではまったく同じ味だと答えた消費者が、会社名・商品名を聞いたあと、片方の商品を選ぶような力をもったものといえる。

現在、銀行業界ほどブランド力が必要な業界はない。そのためにはディズニーの「約束」のように、内外に向けて、自行がコア顧客としているのが誰で、どのような商品・サービスを提供し、何がコアコンピテンシー（自行の強み・競争力）なのかを明確に発信する必要がある。これは逆に言えば、マイケル・ポーター教授の提唱する戦略的ポジショニング、つまり、誰をターゲットにしないのか、何を捨てるかを公言することでもある。

さてディズニーに戻ると、「約束」を実現する場面はアトラクションそのものかもしれないし、行列の中で待っているとき、乗物に乗っているとき、レストランや売店のなか、あるいはただ歩いているときかもしれない。あらゆるサービス・施設に加え、全従業員が顧客との接点である。

では、従業員が質の高いサービスを提供するためには何が必要か。顧客と業務に精通し、経験豊富な従業員が会社に満足し、ロイヤルティを保ちながら、会社に長く留まるための社内的なサービスの質を向上させることである。

それは、単に福利厚生の充実や高い給料といった経済的なものだけを意味しない。自社に合う人材をみつけ出し、十分なトレーニングを行い、活動をサポートするシステムを整え、従業員が正しく活動したことを認め、評価する仕組みをつくらねばならない。従業員のロイヤルティは顧客のロイヤルティ構築と同様、約束とその実現で獲得されるものなのである。

「米国スーパーコミュニティ銀行に学ぶ金融リテール戦略」(アナット・バード著、栗田康弘・戸谷圭子他共訳、東洋経済新報社、1999.2)のなかから、セールスとサービスのカルチャーを築き上げようという具体的な事例を紹介する。より詳しい説明や、他の事例は同書を参照して欲しい。

離婚時の経済的サポートでロイヤルティを獲得

ライフステージに対応した商品の売込みは一般的手法であるが、すべての人が順調にそのステージを進むわけではない。離婚や別居、病気や家族の死亡、失業のような不幸な出来事を経験した人に起こる一時的かつ特殊な金融ニーズに合わせた商品設計をすることで、そうした人が経済的・心理的に回復するのを助け、顧客からロイヤルティを獲得する銀行

もある。

ミズーリ州にあるルーズベルト・フィナンシャル・サービスでは、アメリカでますます増加する別居・離婚者に対する商品パッケージをつくっている。具体的には離婚に際する手続きへの助言、必要書類のコピーサービス、特別な当座貸越枠、貸金庫等である。離婚時に起こる最大の問題は感情的な傷と経済的混乱だが、そのようなとき役立てば、顧客が将来経済的に安定したときロイヤルティをもってくれるというのだ。

ペンシルバニア州にあるナショナル・ペン・バンクシェア。従業員 500 人強という小規模の銀行ではあるが、税引後の ROA が 1.55% を記録するなど、その堅調な業績は地域金融機関の間でよく知られている。

ナショナル・ペンの頭取ラリー・ジルク氏は、インタビューに答えて次のように語っている。「銀行業では、セールス努力と顧客サービスが、悲惨なぐらい欠けている。」彼は、セールスの面で、職員の意識を変えることから手をつけた。一割弱の職員は、セールス以外何もせず、ローンを獲得するほかは何も責任をもたない、コミッション・ベースのセールスピープルを導入した。また、この銀行では、ほとんどすべての職員の給与体系に、なんらかの形でセールス・コミッションを組み込んでいる。

スーパーのレジ係をスカウト

アムコアは、イリノイ州にある総資産 20 億ドルの銀行である。顧客リレーションシップを中心にしたセールス組織の成功事例として知られている。

この銀行の場合、頭取自身が他業態の出身である。金融業とはほど遠い「高い煙突が立ち並ぶ」装置製造業の社長から転じたカール・ダルジーン氏のリーダーシップのもと、同行のカルチャーは大変貌を遂げた。従来の枠にとらわれない、しかし、考え抜かれた施策を積み重ねたのである。

たとえば新規業務に進出する場合、決して内部の銀行員を登用せず、必ず外部からその道の専門家を採用している。銀行員をスペシャリストに変えるという従来の発想を真っ向から否定したのである。また、自らの製造業での経験を生かし、詳細な原価計算の仕組みをいち早く導入した。商品、サービスがいくら儲かっているかを理解しないままに売っているという銀行業での常識が理解できなかったのだ。

「自分たちがもてなされたいように、顧客をもてなす」という単純なフィロソフィーを実現させるためのカギは、むろん、そこに働く人々である。したがって、職員が職場に働くことを「楽しい」と思えるように、さまざまな手を打っている。

その代表例が、まだ米銀でも一般的ではないカジュアル・デーの導入であった。毎週金曜日に実施したこの試みには、実は、職員のみならず、顧客にも好評であったという落ちがついている。いかめしいスーツ姿に威圧感を感じていた顧客が、カジュアルな装いの銀行員に、より親近感を感じてくれるようになったそうである。

米銀では、支店の職員の採用は、支店長に委ねられているケースが多い。したがって、支店長のカラーにより、支店で働く従業員の経歴もさまざまである。最近では「できる」支店長が、自ら小売業・サービス業の現場に足を運び、そこに働く人々をスカウトしてくるケースが増えている。優秀な売り子をスカウトしてくる場合もあれば、スーパーのレジ係として有能な人をテラーとして採用する場合もある。先月まで、バーテンダーとしてシェーカーを振っていた人が、銀行の顧客サービス担当になっていることも決して珍しくはない。

ゴールデン・ウィークの終盤、稼働していない銀行 ATM に怒りをぶつける人々をあちこちでみかけた。日本のほとんどの銀行の窓口は、依然、午後 3 時で閉まり、仕事帰りにローンの相談に立ち寄ることもできない。サービス業・小売業から学ぶことは、まだまだ多い。

という言葉で記事を締めくくったのは、2 年前（1998 年）のことである。その後、いくつかの銀行で、ローンの相談業務を中心に、夕方も窓口を開くところが出てきている。しかし、大半の銀行はまだ、午前 9 時に開店し、午後 3 時には閉店する。午前中どれだけお客さまが来なかろうと、テラーは全員出勤しているし、お昼どき、どれだけ混んでいようと、交替で食事をとっている。そして、今年もゴールデン・ウィークの ATM はほとんど稼働していなかった。いったいいつになったら、日本の銀行は、サービス業としての自覚をもてるのであろうか。

「真のサービス業への転換を図る米国金融機関」(週刊金融財政事情 1998.6.8)を大幅に加筆・修正

金融サービス業のマーケティング 3

<3> カスタマー・セントリックの組織

「大量の」顧客を理解するためには、さまざまなニーズをもった顧客をなるべく「同質の」グループにまとめあげる「顧客セグメンテーション」を行う必要がある。その「顧客セグメント」に最も効果的に対応するには、それに応じた組織体制を組む必要がある。

まずは、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みてみよう。

「Aランク顧客だけでは食べていけない」(アメリカン・バンカー 1999.7.16)

調査の結果、銀行員も 20%に満たない顧客が収益の 100%をカバーしていることがやっとわかってきた。われわれは彼らをAランクの顧客と呼び、彼らをいかに守るかに力を注いでいる。しかし、本当にそれは正しいのだろうか。Aランク顧客は確かに、非常に重要な顧客である。一方、一つの銀行にとってのAランク顧客は、他行にとってもAランク顧客である確率も高い。これらの顧客を巡る競争は非常に厳しい。将来、収益性の高いことが見込まれると、競合他行はもちろん、ノンバンクを含めあらゆる競争相手が、たとえ目の前の収益性を赤字にしても、彼らを獲得しようとする。

そういう顧客を引きとめるために全精力を傾けた結果、必要以上の「割引」や「優遇」をしてしまい、結局は儲からない顧客として維持しているだけになっているケースも多い。

確かにAランク顧客がとても重要な顧客であることに間違いはない。しかし、彼らだけに注力することのリスクは非常に大きい。一見すると銀行にとっての魅力が薄そうに見える顧客、つまり、競争がそれほど厳しくない顧客を対象にしたほうが、成功の確率が高いといえよう。みんなが同じことをして失敗した例は金融界には山ほどある。

同じ轍はもう二度と踏まないようにしたいものである。

金融行動に基づくセグメント

邦銀でもようやく「顧客セグメンテーション」という言葉が定着してきている。リテール顧客はすべて同じではないし、同じような対応をしてはいけないということが経営陣も含めて理解されるようになってきているのである。しかし、現実に行われているセグメンテーションの多くは、銀行にとっての収益性でセグメントされたものでしかない。半期収益(粗利) 円以上とか総預金平均残高 万円以上とかという基準で顧客を階層化しているにすぎないところがほとんどである。したがって、いまほとんどの邦銀の施策のなかには、「富裕層」や「準富裕層」に「パーソナル・バンカー」を張りつけるといったもの

が入っている。これでは、バード氏のいうように競争が激化した暁には当てが外れるおそれもありそうである。

それでは、どのようにすれば、バード氏のいうように「一見すると銀行にとっての魅力が薄そうに見えるが、実際は成功の確率が高い」顧客グループをみつけることができるのだろうか。それには、カスタマー・セントリックの原点に帰ることが必要になる。

収益性によるセグメンテーションというのは、銀行の立場からの分け方にすぎない。そうではなく、顧客の立場に立って、つまり顧客ニーズから顧客をセグメント分けするのである。借入れへの抵抗感、資産の運用に際しリスクをとることへの抵抗感、金融に対する知識・関与の度合いなど、こういったいわば「金融ライフスタイル」とでもいうべき軸で顧客をグループ分けしてみるのである。こうして分かれた「同質の」顧客の中には、いま、その銀行にとって収益性の高い顧客と収益性の低い顧客が混在しているはずである。収益性の低い顧客が必要としているものをタイミングよく提供することにより、彼らをAランク顧客に変えていくことが可能になる。

「セグメント・マネジャー」が必要な理由

次に考えるべきことは、ニーズによって分かれたそれぞれのセグメントに入った顧客に対して、どのような商品を開発し、どのようなリレーションシップで、どのようにアピールしていけば、その顧客グループに受け入れてもらうことができ、結果的に収益の向上につながるか、という一連の戦略を考える担当者存在である。

残念ながら、邦銀の現場では、そのための組織はまだ構築されていない。投資信託部・消費者ローン部といった商品別の組織や、店舗開発部や新チャネル開発部といったチャネル別の組織では、顧客の立場に立って考えることはできない。

そこで、顧客セグメントそのものを担当する「セグメント・マネジャー」という役職が必要になるのである。彼らをそれぞれの顧客セグメントに張りつけ、責任とともに、権限を与える必要がある。最も顧客に近く、顧客の立場から考えることのできるポジションにある「セグメント・マネジャー」に商品担当部・チャネル担当部を指揮する権限を与え、自分の担当の顧客セグメントに対するマーケティング戦略の立案とその実行結果に全責任を負わせる形にしなければ、「カスタマー・セントリック」の精神は実行できないであろう。

組織の方向性をカスタマー・セントリックへ

邦銀におけるCRMやデータベース・マーケティングは、まだまだ成功しているとはいえない。既存の商品をいかに売りつけるかというターゲット・モデリングばかりが盛んに行われている現状には、むしろこのまま誤った方向へと進んでいくのではないかという危惧さえ感じている。現場でマーケティングを担当している者がまだまだマーケッターとしての経験に乏しく、本当に何をすべきかわかっていないことも一つの原因である。

しかし、それ以上に、彼ら担当者に「既存商品の拡販」という「目の前の利益」追求を求めている経営陣の罪は大きい。それよりも、一刻も早く、組織自体をカスタマー・セントリックへと転換させることを考えてほしいものである。

「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 13 回 カスタマー・セントリックの組織 (週刊金融財政事情 2000.1.24)を加筆・修正

金融サービス業のマーケティング 3

<4> カスタマー・セントリックの本質

金融機関の方々とお会いした様々な機会によく聞かれる疑問にお答えする。

マーケティングのパラダイムシフト

Q1. カスタマー・セントリックとはどのような意味か？

「顧客中心主義」という意味である。情報通信技術の発展は、顧客である消費者（生活者）にかつてない量の情報とパワーを与えている。規制から解放された業界では、もう誰も守ってはくれない。顧客に受け入れられた企業だけが、生き残り繁栄することができるのである。

金融界もむろん例外ではない。企業の都合や勝手な思い込みでつくった商品をどうやって売るかを考えるという「企業の視点」ではなく、顧客が何を望んでいるかを理解し、顧客のニーズに合った商品・サービスをつくり、顧客が望む方法で提供する必要がある。本当に「顧客の視点」に立って考えることがこれからの成功のカギになるという意味で、われわれはさまざまな場所でカスタマー・セントリックを唱えている。

Q2. 大量の顧客データがあるのに、なぜ今更リサーチを行う必要があるのか？

巨額の投資をして構築した MCIF（データ・ウェアハウス）にすべての答えが眠っていると考える気持ちはわかる。しかし、本気でそう思っているなら、あなたはマーケティングの担当から外れたほうがいい。

そもそも近代のマーケティングの原点は、既存の商品をうまく売って利益をあげることが目的にするのではない。基本は商品売るのではなく、顧客が望むものをつくることにある。マーケティングの目的は顧客創造・需要創造にこそあるというパラダイムシフトが起こっているのである。売れる仕組みをつくり上げること、そのために顧客ニーズを知り、ニーズにあった商品を開発し、顧客の望む方法で提供することがマーケティングの使命である。

そう考えたら、MCIF にすべての答えなどないことは自明であろう。MCIF がどれだけ充実しても、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だからである。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、なぜ競合他社ではなく自社を選んできたのか、自社のサービスのどの部分にどの程度満足してくれているのか、こういったマーケティング戦略立案のカギになるような情報は、MCIF にはない。

たとえば、ターゲット・モデリングは流行の手法だが、これは間違っている。これまで「お願い営業」を重ねてきた結果である既存顧客のデータをいくら分析しても、共通して

現れる特徴は「お願いに弱い」ことだけである。そこに顧客の本当のニーズは反映していないし、お願いの結果買わされた商品にどれだけ満足しているかもわからない。ニーズがあるかも、満足してくれているかも、郵便というコミュニケーション手段を好むかもわからないのに、モデルを精緻化しひたすらダイレクト・メールを送り続けるのがマーケティングだと思っているなら、それは大きな勘違いである。

顧客に聞かなければわからないことは、正しい方法で顧客に聞く、つまりリサーチすることが必要である。リサーチは決してデータが不十分だった時代の「古い」マーケティング手法ではない。情報技術が発達し大量データが手に入った時代でもなお、マーケティングの「基本」として必須の手法なのである。

漫然としたリサーチからの脱却を

Q3. 今までの調査の何が悪いのか？

これまで銀行が行ってきたリサーチは漠然としたイメージ調査や、単純な満足度調査が多いようである。消費者の金融行動に対する理解がないままに、思い付きで質問項目を設定しても、顧客の全体像は見えてこないし、実際にアクションを起こすために聞かなければならないことも聞けない。

調査会社のモニターを対象にしたリサーチをやっているケースも多いが、金融機関のリサーチで、モニターを対象に調査を実施した方がいいケースはほとんどない。モニターを使うのは、自社では顧客リストを持っていない消費財メーカーや流通業にとっては有効な方法である。しかし、金融機関には必ず自社の顧客リストが存在しているし、彼らの属性も取引振りも行動結果もわかっている。調査の目的に合わせてデータ・ウェアハウスの顧客データをきちんと分析した上で、層別のサンプリングを行い、自社の顧客からリサーチの対象者を抽出するのが最も効率的・効果的な方法である。しかし、このような方法でリサーチをしている金融機関の数は非常に少ない。

目でみて触って評価できる消費財よりも、サービス業のマーケティングは複雑である。まして、金融サービスは、究極の目的が「金を借りたい・貯めたい」という金融そのものでなく、何かの商品・サービスを購入するための手段であるという特殊性のため、一般のサービスとも異なる複雑な構造を持つ。調査の目的を明確にし、消費者行動論の理論を基礎に金融行動モデルを構築し、事前の定性調査を行い、細心の注意を払って質問紙を作成する必要がある。

また、金融業界がこれまで競争的でなかったため、顧客の認知構造と行動は一致しておらず、さらに調査には高度の技術が要求される。事実上寡占状態にある地方、都市部でも、顧客が「どの銀行も似たようなもの」と考えられていれば、満足しているか、していないかを聞いても、アンケートに答えてくれるほとんどの顧客は一応満足だと答えるはずである。満足とは何か、何に対してどの程度満足で、実際の行動とどうつながるのかなどがわ

かかるような調査方法をとらないと、顧客を本当には理解できないし、次のアクションを起こせもしない。

目的、理論的根拠に基づく仮説、サンプリング方法やその後の分析手法まで含めた全体的な調査計画があって始めて科学的ということができるが、そのような調査をわれわれはまだ見たことがない。

Q4. 「おむつ」と「ビール」のようなことは、銀行のデータからもわかるのか？

コンピューター・ベンダーがよくデータベース・マーケティングの成功事例として使うものに「おむつとビール」がある。米国のあるスーパーのPOS (Point of Sales) データをマイニングした結果、おむつを買う顧客と一緒にビールを買うことが多いというルールが発見されたという話である。ベンダーのセールスマンはこう続ける。「大量のデータを最先端のテクニックでマイニングすると、人間の目ではわからない法則を発見できます」。

これは「嘘」である。少なくとも、金融業界には当てはまらない。そもそも金融業界では、スーパーのように多品目を扱ってはいない。分析者からみて「意外な」商品の組合せなど出てくるはずはない。何度も言うが、MCIFには顧客の行動の結果しかない。「なぜ」にあたる部分をリサーチを通じて理解できなければ、正しいマーケティング・アクションは起こせない。

Q5. 米銀の成功事例が日本でそのまま通用するとは思えないが？

そのとおりである。対象にしている顧客が異なっているわけだから、米銀で成功した施策をそのまま持ってきても決してうまくは行かない。しかし、そうした現実には邦銀他行でうまく機能しているアクションが、自行ではうまく行くとは限らない時代になっているということを示唆してくれる。

たとえば一時、インスタブランチが日本には合うか否かという議論があったが、邦銀としてこうあるべきだという答えはない。どの米銀がどういう顧客を対象にどのような目的で出店しているのかを理解し、自行が対象としている顧客に対して同じような目的を達成するにはどういうことをすればよいのかと考える必要がある。

あらゆる金融機関に共通しているのは、「顧客に支持されなければ生き残れない」という現実である。そのために「カスタマー・セントリック」の立場から、どのようなロジックで、何を検討しなければならないかまでは共通しているが、その結果のアクションは企業それぞれによって異なってきて当然である。

表面的な成功事例を追い求めても意味はない。成功するためには、つまり、顧客を理解するためには、何をしなければならないかを、徹底的に追い求めるところに体力と知力とリソースを使って欲しい。

「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14回 カスタマー・セントリックの本質 (週刊金融財政事情 2000.1.31)を加筆・修正