

金融サービス業のマーケティング5

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5弾 - 事例編。

<1> 米国クレジット・カード会社の失敗

90年代初めに金融業界にデータベース・マーケティングという手法を導入し大成功をおさめたアメリカのクレジット・カード業界。だが、いまその勢いにかげりをみせつつある。競争の激化に伴い顧客の維持率が低下しているからだ。顧客を維持するために、他の金融商品をクロスセルしようと試みているが成功しているところはない。なぜ彼らは失敗したのだろうか。バード氏は『リレーションシップ』と『ブランド』にその鍵があると指摘する。

(週刊金融財政事情 2000.1.17 に加筆・修正)

<2> バンク・ワンの没落

三月十二日～十四日にアメリカでリーテイル・バンキングのコンファレンスが開催され、筆者も出席したが、そこでの話題の中心は、米六大銀行のうち三行でトップの交替が相次いで発表されたことであった。バンク・ワンのジョン・マッコイ氏、シティグループのジョン・リード氏、ファースト・ユニオンのエド・クラッチフィールド氏の三人が退任した。いずれもアグレッシブな買収・統合戦略でそれぞれの銀行をトップバンクへと変革した、業界のリーダー的存在であった。この三行のなかでもとくにバンク・ワンの業績悪化の原因を、米銀関係者の意見を交えながら分析する。

(週刊金融財政事情 2000.4.10 に加筆・修正)

<3> ネット専門銀行は成功するか

日本初のインターネット専門銀行である「ジャパンネット銀行」が十月十二日開業した。ソニーをはじめ異業種からの参入も予想されている。一方、三和銀行は来春の開業を目指していたネット専門銀行の設立を見送ると発表した。二十を超えるネット専門銀行が市場に参入した北米では、引き続き参入を試みる者がいる一方で、ネット専門銀行戦略を見直す銀行の数が増えている。はたしてネット専門銀行は成功するのだろうか。

(週刊金融財政事情 2000.11.13 に加筆・修正)

金融サービス業のマーケティング 5

< 1 > 米国クレジット・カード会社の失敗

90年代初めに金融業界にデータベース・マーケティングという手法を導入し大成功をおさめたアメリカのクレジット・カード業界。だが、いまその勢いにかげりをみせつつある。競争の激化に伴い顧客の維持率が低下しているからだ。顧客を維持するために、他の金融商品をクロスセルしようと試みているが成功しているところはない。なぜ彼らは失敗したのだろうか。バード氏は『リレーションシップ』と『ブランド』にその鍵があると指摘する。

「ノンバンクにもリレーションシップは必要」(『アメリカン・バンカー』)

ここ数年、ノンバンクは金融サービス業界のスターであった。高度に細分化された市場で急速にシェアを拡大し、莫大な利益をあげ急成長した。とくにカード会社のデータベース・マーケティングの成功は目を見張るものがあり、多くの銀行がまねをしようと試みた。成功しているところは数少ない。しかし、彼らがバラ色に輝いていた時代もそろそろ終わったようである。少し前にはアドバンタがカード部門を身売りしたし、最近、バンク・ワン傘下のファースト USA も収益が大幅に悪化している。もちろん、キャピタル・ワンや MBNA のように依然成功している企業もある。しかし、総合金融サービス業への転換に成功したカード会社はまだない。

カード会社はクレジット・カードという単一商品を数多く売ることに成功し業界で羨望の眼差しを受けた。だが、非常に高度に洗練されたデータベース・マーケティングの力を借りて新規獲得に成功したにもかかわらず、「一度売ったらそれっきり」になってしまったのである。ファースト USA やキャピタル・ワンは恒常的に一万種類もの異なったテスト・マーケティングのプログラムを走らせ、日々、商品性・価格などの戦略を改善している。こういった手法により、対象とする顧客セグメントにおける市場シェアを伸ばすのに少なくとも最近まで、彼らは成功をおさめてきたのである。しかし、カード会社で、他の金融商品を顧客にクロスセルすることに成功しているところはない。クロスセルし取引を深めることほど、顧客を維持し収益を拡大するのに貢献することはないのに、彼らにはそれができていないのである。クロスセルができないと企業にとっての顧客の価値があがらず、アナリストにも株式市場にも評価されない。(99年12月23日付)

アメリカの新興クレジット・カード会社の新規獲得戦略は卓抜したものであった。外部データや既存顧客のデータの分析を通して期間・レート・限度額・オプションなどを組み合わせた数千種類もの商品を生設計し、その中から顧客に最適な商品をオファーする。顧客は自分が必要とする機能のみを持ったカードを選択でき、不要な機能のためのコストを支

払う必要はない。また、アメリカではカードの支払いの大半はリボルビング払いで、日本よりローンの色彩が強く、利用者は常に残債に金利を支払っている状態にある。そこで他社の残債を完済して自社カードを作成してくれれば、当初六ヶ月間金利を格安にするといったディスカウントがおこなわれる。

だが、こういった施策は新規顧客獲得の手法である。バード氏の指摘するとおり、そこで終わってしまえば企業と顧客の間にリレーションシップは成立しない。顧客との長期的な関係性を構築し、維持していくためのマーケティング努力を重ねていたのは前回紹介したMBNAなどごく少数の企業のみであった。敗因のひとつは顧客とのリレーションシップを構築できなかったこと、構築しようとしなかったことにある。

もう一度バード氏の話に耳を傾けてみよう。(『アメリカン・バンカー』)

顧客はビザかマスターカードかというブランドは気にするが、そのビザカードあるいはマスターカードを誰が発行しているかにはまったく無関心である。実際、どの銀行がカードを発行しているかなど知らない顧客がほとんどである。クレジット・カードは顧客の立場からみても、売り手の立場からみても、リレーションシップをベースにした商品ではない。アドバンタは、同じブランドのもと、住宅ローンや保険やスモールビジネス向けローンへ展開しようと試みたがうまくいかなかった。リレーションシップを広げることが結局できなかったのである。

そもそも、新興のカード会社が成功したのは、クレジット・カードがリレーションシップなしに売れる類の商品であったからであり、消費者がブランドに無関心であったからである。従って、カード会社をこれまでリレーションシップに注力していなかったと責めるのは酷かもしれない。しかし、これからは、パラダイムシフトを起こし、顧客とのリレーションシップを構築できなければ、これ以上の成功は望めないであろう。(99年12月23日付)

これはブランド構築の失敗であり、ブランド拡張の失敗であると共に、これらの企業が自社ブランドのポジションを読み誤ったためでもある。人々のブランド・コミットメントはビザやマスターにありアドバンタにはなかった。アドバンタのコア・サービスは、確立したブランドをもつ商品を安くカスタマイズして提供することにあつた。ディスカウント・ストアでブランド商品を安く買う人々が、ストア・ブランドの商品を買いたいと思うだろうか。アドバンタ・ブランドの住宅ローンは顧客の信頼を獲得できなかったのだ。自社ブランドのコア・ベネフィットから外れたブランド拡張を行おうとして失敗した企業はこれまでも無数にある。クレジット・カードに関しては顧客ニーズをとらえていたこれらの企業も、自社のブランドが顧客にどういう意味をもつのか、他の金融商品に対する顧客ニーズはどこにあるのかは理解できなかったようである。

日本でも様々な業界から金融への参入準備が着々と進行している。彼らは自社ブランドをどのように位置付け、金融のどのカテゴリーでブランドを拡張していくのであろうか。単一商品のカテゴリー・キラーで終わるつもりでない限り、顧客が金融サービスに何を望み、長期的信頼関係が何によって成立するのかを知ることが必須となろう。新規参入企業は金融業界の企業より自社ブランドのポジションを明確に知っているだろう。彼らはそれが必要な環境にいたのだ。だが、金融は消費財とも単なるサービス財とも異なる特殊な商品である。金融業界の人間は何かにつけ「金融は特殊だ。」という。業界の閉鎖性は改善が迫られて然るべきであるが、ある意味で実際に金融は特殊なのである。扱う財の特殊性とそのため消費者の認知構造が他のどの財より複雑になっているからである。米国クレジット・カード会社の失敗は既存の銀行にとっても、新規参入者にとっても学ぶべき点多そうだ。

(注) マーケティング・エクセレンスは、ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長アナット・バード氏が定期的に寄稿している『アメリカン・バンカー』紙の記事の日本における著作権を氏の好意により取得している。

「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 12 回 米国クレジット・カード会社の失敗(週刊金融財政事情 2000.1.17)に加筆・修正。

金融サービス業のマーケティング 5

< 2 > バンク・ワンの没落

三月十二日～十四日にアメリカでリーテイル・バンキングのコンファレンスが開催され、筆者も出席したが、そこでの話題の中心は、米六大銀行のうち三行でトップの交替が相次いで発表されたことであった。バンク・ワンのジョン・マッコイ氏、シティグループのジョン・リード氏、ファースト・ユニオンのエド・クラッチフィールド氏の三人が退任した。いずれもアグレッシブな買収・統合戦略でそれぞれの銀行をトップバンクへと変革した、業界のリーダー的存在であった。この三行のなかでもとくにバンク・ワンの業績悪化の原因を、米銀関係者の意見を交えながら分析する。

業績の悪化で株価も急落

バンク・ワンがどうもうまくいっていないらしい。そんな噂がここ一、二年囁かれていた。噂を追いかけるように、去年の夏、業績が目に見える形で悪化し始めた。八月、クレジット・カード部門ファースト USA の業績悪化が引き金になり、第3四半期の業績が予想を大幅に下回るという発表がなされた。十一月には第4四半期の業績もやはり予想を下回ると発表され、年末にはとうとうジョン・マッコイ氏が退任した。退任の発表後も株価は下がり、一時は過去一年間の最高値の三分の一近くにまで下落した。

いまさらいうまでもないことであるが、マッコイ氏は、その優れたリーダーシップのもと、バンク・ワンを中西部オハイオの一地方銀行から全米をリードするスーパーリージョナル銀行へと発展させた立役者である。事実、昨年半ばまで、マッコイ氏は業界のスターでもあった。九七年のファースト USA の買収は、バンク・ワンをクレジット・カード業界でも全米トップを争う地位に押し上げた。九八年のファーストシカゴ NBD の合併により、バンク・ワンは全米第四位の銀行持ち株会社にまで躍進した。また、九九年六月にはインターネット専門銀行ウィングスパンバンク・ドット・コムを立ち上げ、その宣伝に巨費を投じ話題を集めたところでもある。

いったいバンク・ワンに何が起こったのであろうか。むろん、業績悪化の直接の原因はクレジット・カード部門の不振である。しかし、米銀関係者にコメントを求めると、それはあくまでも現象の一つに過ぎないという。バンク・ワンは戦略を誤ったというのが彼らの一致した見解であった。以前（連載第12回『米国クレジット・カード会社の失敗』本誌一月十七日号）にも書いたが、ファースト USA は顧客の新規獲得には長けていたが、獲得した顧客との長期的なリレーションシップを構築できずに行き詰まった。それと同じようなことが、バンク・ワンのリテール業務全体で起こっているというのである。

中央集権化という失敗

バンク・ワンはもともと統合・買収した銀行の緩やかな連合体として発展してきた。顧客のことを最もよく知っている現場にできるだけ意思決定権限を残し、本部はそのサポートに徹する形を貫いていたのである。地域に密着した金融機関の集合体、それがバンク・ワンであった。同時にそれはマッコイ氏の父親が経営していたころからの三十年にわたる同行の伝統でもあった。

九五年春、マッコイ氏は「歴史的な決断」を下した。分権化で動くにはバンク・ワンは大きくなりすぎたと判断し、組織を中央集権化させたのである。それまでの強みであった地域密着を捨て、「大銀行」としてのあるべき組織体制への変革を行った。競合他行関係者やアナリストは、これが最大の失敗であったと分析している。それまで身近にいた銀行が離れていったら、顧客はどう感じるであろうか。自分のことをよく理解してくれさまざまなリクエストに素早く応じてくれていたのが、本部の決断を待たなくてはならなくなったり、全行統一基準が適用されたためこれまでのような融通が利かなくなったら、顧客の心は離れていく。権限を取り上げられ、顧客が喜ぶことを自由にさせてもらえなくなった従業員の心もまた離れていく。

バンク・ワンはとくに日本では CRM の成功事例としてよく話題に上っている。組織を変えるまではよかったのかもしれない。しかし、組織改編後の本部主導でのマーケティングは決してうまくいかなかったようである。いかにツールが優秀であろうと、現場の担当者に権限とモチベーションがなくては、顧客一人一人の心をとらえることは決してできない。こうしてバンク・ワンのリテール業務はここ数年徐々に弱体化していった。

インターネットへの急傾斜

いつときはもてはやされていたインターネット・バンキング関連投資への急激な傾斜もまた問題視されている。事業を開始して半年余りのウィングスパンバンク・ドット・コム
の成否を問うには早すぎるかもしれない。しかし、立ち上げの責任者であったジェームズ・スチュワート氏はすでに十一月にバンク・ワンを去った。

「インターネットさえあれば、もうこれ以上統合や買収で大きくなる必要はない」と語ったマッコイ氏は、インターネットはこれからの新規顧客獲得の最大のツールであると位置付けていた。そこには「顧客の望むリレーションシップ」という発想はない。むしろファースト USA の失敗と重なるものがあるのではなからうか。

ウェルズ・ファーゴ銀行頭取のリチャード・コバセビッチ氏が、インターネットに関し

て異なった意見を唱えているのは注目に値する。「(オンライン・バンキングは)非常に重要ではあるし、これから重要度が増していく方向にあることも間違いない。しかし、一つのデリバリー・チャンネルだけに必要以上に傾斜するのは誤りである。ウェルズ・ファーゴでは、顧客は、伝統的な店舗、スーパーマーケット店舗、ATM、電話、インターネットの五種類のチャンネルを使い続けると想定している。顧客がまだすべてのチャンネルを利用したいといっているのに、どうして銀行がこれからの世界を予測する必要があるのだろうか。」

ちなみに「インターネットとテレホンサービスがあれば、既存店舗の四分之三は不要になる」と広言していたファースト・ユニオン銀行のクラッチフィールド頭取も、四月半ばに退任することが先月明らかになった。

三月二七日、三ヶ月近く空席であったジョン・マッコイ氏の後任が発表された。その日バンク・ワンの株価は10%近く上昇したが、次の大型買収のターゲットであるという噂はまだ消えていない。いったん失った顧客の信頼を取り戻し、業績を回復させるには相当な困難を伴うであろう。

「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 16 回 バンク・ワンの没落(週刊金融財政事情 2000.4.10)に加筆・修正。

金融サービス業のマーケティング 5

< 3 > ネット専門銀行は成功するか

日本初のインターネット専門銀行である「ジャパンネット銀行」が十月十二日開業した。ソニーをはじめ異業種からの参入も予想されている。一方、三和銀行は来春の開業を目指していたネット専門銀行の設立を見送ると発表した。二十を超えるネット専門銀行が市場に参入した北米では、引き続き参入を試みる者がいる一方で、ネット専門銀行戦略を見直す銀行の数が増えている。はたしてネット専門銀行は成功するのだろうか。

先駆者は何に気がついたか

バンク・オブ・モンリオール

バンク・オブ・モンリオールが、「大多数の顧客は銀行との取引にダイレクト・チャネルだけを使いたいなどとは思っていない」と結論付け、電話とインターネットによるダイレクト・チャネル専門銀行 mbanx を本体の銀行業務に統合し始めたのは去年の夏のことである。テクノロジーに敏感な先駆者マーケットが一巡した後、顧客は mbanx のサービスには満足してくれなかった。店舗でのサービスを受けられなかったことが不評だったのである。mbanx への三年の歳月と三千万ドルの投資を経て、彼らはいま、「顧客は常に複数のチャネルを利用したがつている」ことを前提にリテール戦略を再構築している。

ウィングスパン・ドット・コム

バンク・ワンの新頭取ダイモン氏は、今年三月の就任後まもなく、前任者リード氏の肝いりプロジェクトであったネット専門銀行ウィングスパン・ドット・コムの戦略の見直しを指示した。新規顧客獲得の柱として多額の広告・宣伝費を投じ全国的なキャンペーンを行ったが、顧客数が思ったようには増えなかったためである。ウィングスパンの新社長クリアー氏は九月の記者会見で「ネット専門銀行が、物理的な店舗なしに、顧客獲得やサービスの提供をうまく行うことは不可能である」と語り、アリゾナ州フェニックスのバンク・ワン店舗七カ店でウィングスパンのサービスを販売するテストを行うと発表した。パンフレット、ATM、キオスク端末、テラーなど複合チャネルによるセールスの有効性を三～六ヶ月テストした後、バンク・ワン全一八〇〇カ店へ展開する予定だという。

セキュリティ・ファースト・ネットワーク銀行

九五年に世界初のインターネット専門銀行として設立されたセキュリティ・ファースト・ネットワーク銀行を、九八年、ロイヤル・バンク・オブ・カナダが買収した。無店舗展開による低コストでの米国銀行市場への参入を目的としての買収であった。しかし、この試みは失敗に終わった。レーガー副会長は「人々にとって金融サービスは理解するのにも慣れるのにも時間がかかる複雑なものである。ネット専門銀行は顧客獲得の面でも顧客満足の面でも効果的ではなかった」と振り返り、今年三月、シカゴに本拠を置き一五〇店舗をもつ住宅ローン会社プリズムの買収を発表した。今後は、物理的な店舗とインターネットによるサービスを組み合わせて提供していくという。

シティバンク

ネット専門銀行として顧客がシティバンクの店舗を利用することを許さない形でオペレーションしていたCiti f/i は、八月に新規顧客の受入を停止した。今年の一月からテキサス州オースティンでテスト・マーケティングを行っていたが、どうやら、その結果がおもしろくなかったようである。「消費者は銀行との取引に関してはクリックとモルタルの両方を望んでいる」というのが彼らの結論であった。

ウェルズ・ファーゴ

ウェルズ・ファーゴのウェブサイトは、最先端の技術をいち早く導入したこともあり、銀行だけではなくすべての業界のなかでトップクラスのクオリティと評価されている。実際に、カリフォルニア州では実に三三%の顧客がオンライン・バンキングの利用者であり、毎月十万人のペースで利用者は増加している。しかし、ウェルズ・ファーゴにとってのインターネット・バンキングの位置付けは、顧客をつなぎとめておくための仕掛けの一つでしかない。執行副社長アナット・バード氏はこう語っている。「(インターネットを含め)新しいチャネルをつくることは決してコスト削減にはつながらない。顧客がこれまでのチャネルから低コストの新しいチャネルへ、銀行の思いどおりに移ってくれるなどというのは幻想に過ぎないからである。しかし、コストが増加するからといって、新しいチャネルを構築する必要がないというのではない。顧客が望むチャネルは、顧客をつなぎとめておく仕掛けとして必要不可欠である。どのチャネルをどのように利用するかを選択権は顧客が握っている。銀行ができるのは顧客が満足できるような選択肢を提供することである」。

信頼と付加価値が不可欠

インターネット人口はこれからも間違いなく増加し続ける。しかし、銀行とネットだけで付き合いたいという顧客は、少なくとも北米では、少数派であった。ネット専門銀行成功のカギは顧客を惹きつけつなぎとめるための信頼関係の樹立と付加価値の提供にある。

金融サービスは消費財とは異なる。目にみえず複雑で理解しにくいものであるからこそ、信頼が重要である。まして、店舗という目にみえるものがないインターネットの世界では、金融サービスの無形性はさらに際立つ。電子メールでのやりとりを通じて信頼関係を構築したり、同性愛者だけを対象にしたG&Lインターネット銀行やヒスパニック系だけを対象にしたバンコインターネット・ドット・コムのようにもともと信頼関係の樹立されたコミュニティを対象にするなど、やり方はいろいろあるが、顧客の信頼を得られないネット専門銀行が成功することはあり得ない。

既存の銀行の高コスト体質について、低コスト・低価格戦略で参入を試みるのは、一見、理にかなった戦略に見える。しかし、インターネットは価格比較が非常に簡単な世界である。低価格を評価して入ってきた顧客は、価格に敏感である。より安いものへと浮気することへの抵抗感が少ないのだ。価格以外のネットならではの付加価値をつけなければ、ネット専門銀行に顧客をつなぎとめておくことはむずかしい。ポイント・パス・ドット・コムは新婚世帯を対象に、クラリティバンク・ドット・コムはスモールビジネスを対象に、独自のサービスを提供することにより、顧客を囲い込もうとしている。

どうすれば信頼してくれるのか、どのような付加価値を評価してくれるのか。答えは顧客だけが知っている。顧客の声を「科学的に」「正しく」聞き、戦略・施策に生かすためのマーケティング・スキルをもっているか否かが問われているのだ。たとえば徹底的に利便性を追求するなら、せっかくインターネットで申し込んでいるのに、郵便で送られてくる申込書に署名・捺印して返送するという仕組みは、なんとかならないのだろうか。

「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 28 回 ネット専門銀行は成功するか (週刊金融財政事情 2000.11.13) に加筆・修正。