

## 金融サービス業のマーケティング6

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6弾 組織/マネジメント編

### <1> 語るべき戦略はあるか

経営トップに限りなく近い者から部長クラスまで銀行員二十人余りに加え、コンサルタント、アナリスト、エコノミストなど、総勢約三十人。砂漠とサボテンの町フェニックスのちょっとお洒落なレストランに集まったのはそういうメンバーであった。その日の夕方にスタートしたアメリカン・バンカー紙主催のコンファレンス「リテール金融サービスのベスト・プラクティス」の議長が主催したディナーである。そのディナーの様子から、日米の銀行が、そして銀行員がどう違うかを問いかける。

(週刊金融財政事情 2000.4.24 に加筆・修正)

### <2> 顧客の視点に立った人材採用をしているか

就職氷河期が続くなか、銀行の競争率は非常に高いらしい。先日就職活動中の学生から驚くべき話を聞いた。都市銀行に就職するには内定までに十回から十五回の面接を突破しなければならないというのだ。邦銀はゼネラリスト指向から転換し、職種によってはスペシャリストの途中採用を始めている。しかし、十数回もの面接を行うということは、学生の資質を総合的に判断しようとしていることにほかならず、相変わらず新卒採用ではその考えはないらしい。銀行はいまだに銀行員の大半がゼネラリストであることを望んでいるのであろうか？

(週刊金融財政事情 2000.10.16 に加筆・修正)

### <3> 戦術の前に戦略を

邦銀関係者の多くは金融マーケティングというと、MCIFなどの顧客データベースの整備や、大量データを使ったマイニングとデータベース・マーケティング、CRMシステムのことを考える。一方、激しい環境変化のなか、最優先されるべき戦略が語られることはあまりない。金融機関に必要なのは、自行がどのような企業でありたいか、どのようなサービスを提供しようとしているのかという明確なビジョンとそのための戦略である。データベース・マーケティングやCRMシステムなど、全て戦術レベルの課題、戦術を遂行するために使う道具の議論に過ぎない。戦略を決める前に戦車や銃器の性能にばかり気をとられていて戦いに勝てるはずはない。

(週刊金融財政事情 2000.12.11 に加筆・修正)

**<4> なぜ既存顧客に目を向けるべきなのか**

金融機関が新規顧客獲得に懸命になっている一方で、離脱していく顧客も後を絶たない。ある大手金融機関では調査の結果、5年間で新規顧客の約半数を失っている事実が判明した。他方 CRM システムを導入したある地方銀行では、その活用にあたって真っ先に議論されているのが、外部から入手した顧客リストすなわち新規顧客ターゲットリストの取り込み方だという。大量獲得・大量離脱の現状を金融機関はどのように考えているのだろうか。

(週刊金融財政事情 2001.2.26 に加筆・修正)

## 金融サービス業のマーケティング 6

### < 1 > 語るべき戦略はあるか

経営トップに限りなく近い者から部長クラスまで銀行員二十人余りに加え、コンサルタント、アナリスト、エコノミストなど、総勢約三十人。三月一二日の晩、砂漠とサボテンの町フェニックスのちょっとお洒落なレストランに集まったのはそういうメンバーであった。その日の夕方にスタートしたアメリカン・バンカー紙主催のコンファレンス「リテール金融サービスのベスト・プラクティス」の議長が主催したディナーである。今回は、そのディナーの様子を紹介することで、日米の銀行が、そして銀行員が、どう違うかという問いかけをしたい。

### サービス業の世界

テーブルで交わされた会話はほとんどが「仕事」の話であった。部長クラスの銀行員達が、競合他行の人間に対し、自分の銀行のビジョン・戦略や他行と違う何を目指しているかを、熱く語っていた。彼らはビジョンも、それを実現させるための自分達の役割も明確に認識している。しかもその戦略や戦術を決して隠そうとはしていない。むしろ明確に語るにより、その分野での自行の優位性を競合他行に悟らせるのが目的ではないかとさえ感じさせるものであった。

ディナーに参加した銀行員の半数近くはウェルズ・ファーストのマーケット・プレジデントであった。いずれもコンファレンスの共同議長の一人であるアナット・バード氏（執行副社長兼北カリフォルニア地区担当責任者）の直属の部下である。マーケット・プレジデント達はそれぞれ約二十の支店を束ねる役割を担っている。

筆者のテーブルで最もよく喋っていた女性もまた、そのマーケット・プレジデントの一人である。

ノーウェストによる買収の直後、同じくノーウェスト出身のバード氏のチームの一員としてカリフォルニアに移ってきた彼女のミッションは、ハイテク・チャンネルにあまりにも傾斜した戦略をとったがゆえにモチベーションがどん底まで下がったウェルズ・ファーストの営業第一線をふたたび活性化させることである。

約十年テラーを勤めた後、そのセールスとサービスの実績が認められ部長クラスへと昇進してきた彼女が語ってくれた話は、まさにリーテイル・サービス業の世界であった。

マーケット・プレジデントである彼女は本部に個室をもっている。しかし、ほとんどの時間を傘下の支店で過ごし、顧客へのサービスが行き届いているかに目を光らせ、従業員のセールス・トークに耳を傾けている。気づいたことがあれば、すぐにストア・マネジャーや担当者本人にフィードバックする。模範を示すために、自ら接客することもある。顧客にまた来店したいと思ってもらえるようなサービスをすれば、それがセールスにもつながっていく。従業員を気に入ってもらえれば、顧客から金融ニーズを聞き出すのも容易になる。顧客から深く話を聞ければ、顧客自身が気づかなかったようなニーズを掘り起こすこともでき、それが顧客の満足につながる。

従業員が顧客と相對して楽しく仕事ができる環境を整えるのがマネジメントを担う自分の最も大切な役割だというのが彼女の認識である。

ちなみに、ウェルズ・ファーゴでは支店長をブランチ・マネジャーとは呼ばない。ストア・マネジャーと呼ぶ。日本語で言えば、スーパーマーケットやファミリーレストランの「店長」に近い。これは、ノーウェストがカリフォルニアにもってきたルールであり、銀行をリーテイル・サービス業へと転換するカルチャー変革の一環である。

「銀行はサービス業に変わらなければならない」という言葉を日本でもよく聞くようになった。しかし、ウェルズ・ファーゴのようにそれを実践できているところは本当にあるのだろうか。ちなみにアメリカの銀行の「よくできる」テラーはハイカウンターに椅子が置いてあってもほとんど腰掛けてはいない。顧客を立たせて従業員が座っているサービス業などありえないからだ。

彼女になぜそんなに頻繁に現場に顔を出しているのかと尋ねてみた。「午前中にうまくいかなかったことがあっても、その原因さえすぐに明らかになれば、午後にはうまくいくように変えることができる。マネジメントをする人間が個室に引きこもり、月次で送られてくるレポートを元に判断を下しては、いまの時代のスピードにはついていけない」。それが答えであった。

### 官僚的なカルチャーは捨てる

残念ながらテーブルが六つに分かれてしまい、他のテーブルの会話には加われない。そこで、コンファレンスのもう一人の共同議長であり著名なアナリストでもあるトム・ブラウン氏がディナーの最後に提案したのは、それぞれのテーブルで代表者を一人決め、最も印象に残ったこと三つを発表してほしいということであった。

その発表での話題の多くは、従業員のモチベーションをいかに高めるかであった。統合

された側の旧ウェルズ・ファーゴ出身のマーケット・プレジデントに対し、「ノーウェストという新しいカルチャーを受け入れるのに抵抗はなかったか」という容赦ない質問も飛んでいた。

最後に質問責めにあったのが、新生バンク・オブ・アメリカの次期 CEO の呼び声が高いケン・ルイス COO(業務執行最高責任者)である。統合する側のネーションズ出身の彼には、バンク・オブ・アメリカを統合するにあたって、バンカメのカルチャーがどう障害になっているかという質問が飛んだ。

「実はいま、新しいバンク・オブ・アメリカ(ネーションズは統合にあたり、ブランド力という観点から新行名としてはバンク・オブ・アメリカを選んだ)には三つのカルチャーがある。ネーションズのカルチャー、バンカメの本部のカルチャー、バンカメの支店のカルチャーの三つである。このうち新銀行に不要なのは、バンカメ本部のカルチャーである。これは、官僚的で動きが遅く害にしかならない。これをどれだけ早く捨てられるかが大きな課題である。しかし、実は両行とも現場のカルチャーは似ている。両行とも顧客を大事にしセールスを重視するカルチャーだからだ。この二つは捨てる必要がない」

これから一年間、統合後、最も重視することは何かと問われた彼は、こう答えた。「従業員である。どれだけ統合オペレーションが順調に進もうと、従業員のモチベーションが高まらなくては銀行は成功できない」。

ディナーが終わった後、バード氏はわれわれのところにやってきて耳元でささやいた。「私は、ケンの言ったことをあまり信じていない。彼がこれまでにどれだけの人数を首にしてきたかをよく知っているから。彼はだからこそ、いまの地位まで昇りつめてきた。でも、そんなケンでもこういう席で従業員が最も大切だって力説するっていうのは、それだけ時代が変わったということかもしれない」。

「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 17 回 語るべき戦略はあるか(週刊金融財政事情 2000.4.24)に加筆・修正。

## 金融サービス業のマーケティング 6

### < 2 > 顧客の視点に立った人材採用をしているか

就職氷河期が続くなか、銀行の競争率は非常に高いらしい。先日就職活動中の学生から驚くべき話を聞いた。都市銀行に就職するには内定までに十回から十五回の面接を突破しなければならないというのだ。邦銀はゼネラリスト指向から転換し、職種によってはスペシャリストの途中採用を始めている。しかし、十数回もの面接を行うということは、学生の資質を総合的に判断しようとしていることにほかならず、相変わらず新卒採用ではその考えはないらしい。銀行はいまだに銀行員の大半がゼネラリストであることを望んでいるのであろうか？

#### 明確な基準でプロが選ぶ

ある都市銀行の面接では入行二、三年目から三十才前後までのリクルーター十数名に気に入られ、さらにその後、人事部の面接をクリアしなければならないという。話を聞いた学生によると、リクルーターとの十三回目の面接で志望する都市銀行に落ちたそうだ。ため息の出るような話ではないか。十五回のうち、一度でもミスしたり、途中で一人のリクルーターがダメ印をつけてしまうと、そこで不採用になってしまうのである。はたして明確な基準は存在するのであろうか。

銀行はサービス産業であるという認識が明確にある米銀は、顧客との接点となる従業員を採用する場合、最新の注意を払う。職種によって必要な適性やスキルが異なることを、一般の行員と為替ディーラーやシステム担当者の違い程度にしか解釈していない邦銀とは大違いである。

たとえば、同じリテール・バンキングの現場でも、テラーとパーソナル・バンカーは異なる基準で、かつ異なるプロセスを踏んで採用される。求められる適性とスキルは綿密な調査に基づき職種ごとに綿密に明文化されている。採用プロセスは細分化されており、彼らの適性やスキルを判定する側も当然プロである。そのために特殊な教育訓練を受けている。

#### 顧客の視点をとりに入れて選ぶ

筆者はある地域密着型金融機関で働き、の非常に優秀なテレホン・マーケティングのチームを育て上げ統括している女性マネジャーを知っている。彼女が連れていってくれたレストランに、とてもよく気が付き受け答えの気持ちいいウェイトレスがいた。その女性マネジャーは「あの人をうちのチームにリクルートしたいといつも思っているんです」という。顧客の生の声を知っている現場のマネジャーである彼女は、サービス業に必要な適性

とスキルを業種の垣根を超えて見抜いていた。

われわれの調査によると、テレマーケティングのオペレーターにまず必要なのは、専門知識や説明のスキルではなく、顧客を満足させようとするマインドである。さきの都銀の人事部にそのような感覚は、おそらくない。

ある旅行代理店ではツアーガイドの採用面接に顧客を呼ぶ。熟年層を対象とした海外旅行を専門に取り扱っている会社で、自社のツアーを何度も利用してくれている優良顧客に、この人とだったら一緒にツアーに行きたいと思える人材を選んでもらうのだという。リクルーターが、自分が一緒に働きたいと思う人材を選んでよしとしている都銀とは、百八十度視点が異なっている。

顧客接点となる従業員について考えてみよう。どのような対応を嬉しいと思うかは人それぞれである。だが、そこには基本として共通する部分もある。これもわれわれの調査分析の結果であるが、顧客は自分のニーズをわかってくれたと感じたとき、その後も取引を続けようとする。顧客との接点においては、接客が好きで顧客と会話しニーズを的確に引き出すことができるような人材が必要だ。入行後の教育は重要ではあるが、愛想のよさや接客を楽しんでいるかどうかは生来の素質によるところが大きい。そのような人材が自行にアプローチしていても、究極のゼネラリストを選別するような方法ではみつからないことだけは確かであろう。

#### 「テラーを最大限に活かせ」(『アメリカン・バンカー』)

ウェルズ・ファーゴでは、全顧客とのコンタクトの九割以上はテラー窓口で行われている。つまりたとえ顧客の来店の目的がサービスや事務処理を求めるものであったとしても、テラーがほかの誰よりも、さらに顧客ニーズを探索する機会をもっていることに間違いはないのである。

テラーによる情報連携が、支店全体の業績を物語る最良の指標であることは何度も証明されている。まずは、テラーのトランザクションのいったい何パーセントがセールスに結びついているかを把握し評価対象にすることから始めてみよう。こういった数字に経営陣が強い関心をもっていることがわかると、テラーの動きも変わってくる。事務処理をしている間の世間話をセールスに結びつけようと試みるようになるのだ。コンタクトのたびに必ず、ほかの商品の話をする、金融ニーズにつながりそうな質問をする、「今週の特別サービス」の話をする、パーソナル・バンカーによる金融ニーズ診断をオファーするようになるのである。

## 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

もちろん、次のような目標設定も可能である。全トランザクションのうち情報連携できた割合、一時間当りの情報連携件数、情報連携のうちビジネスに結びついた割合、テラーの情報連携による一日・一件当りの平均収益額、テラー窓口による支店全体への収益貢献（額または割合）。

顧客が求めていることに気づきニーズを満たすことで顧客に喜んでもらうための、最前線の最大のチャンスはテラー窓口にある。テラーをセールスの重要な戦力とみなすことは収益に貢献するだけではなく、テラー自身の仕事への満足度を高める効果もある。（2000年7月28日付）

バード氏は常々「要は EXECUTION。従業員一人一人が実行しなければ、戦略は絵に描いた餅である」といっている。だからこそウェルズ・ファーゴでは、テラーの採用に細心の注意を払っているのだ。九月に二度目の来日を果たしたバード氏は、東京でリテール分野で先進的な邦銀のトップと夕食をともにするなど、最近の邦銀事情にかなり詳しい。「米銀でも邦銀でも経営者の最も重要な課題は同じ、いかに従業員に実行させるかである」という。しかし、そのバード氏にも「総合職」という概念を理解してもらうのはむずかしかった。

（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 27 回 顧客の視点に立った人材採用をしているか(週刊金融財政事情 2000.10.16)に加筆・修正。

## 金融サービス業のマーケティング 6

### < 3 > 戦術の前に戦略を

邦銀関係者の多くは金融マーケティングというと、MCIFなどの顧客データベースの整備や、大量データを使ったマイニングとデータベース・マーケティング、CRMシステムのことを考える。一方、激しい環境変化のなか、最優先されるべき戦略が語られることはあまりない。金融機関に必要なのは、自行がどのような企業でありたいか、どのようなサービスを提供しようとしているのかという明確なビジョンとそのための戦略である。データベース・マーケティングやCRMシステムなど、全て戦術レベルの課題、戦術を遂行するために使う道具の議論に過ぎない。戦略を決める前に戦車や銃器の性能にばかり気をとられていて戦いに勝てるはずはない。

#### 戦術ではなく、戦略を議論しよう

企業にはビジョンがある。ビジョンを実現するための戦略は、顧客の全体像、顧客から見た競合他行と自行の市場でのポジション・強み弱み、経営資源を知ってはじめて立案できる。

新生ウェルズ・ファargo銀行には、ひとりひとりの顧客を徹底的に理解しすべての金融ニーズに応えることができる金融機関になるというビジョン・戦略がある。そのためには、現場の行員が、顧客ひとりひとりからニーズを聞き出しそれに合わせカスタマイズした提案をする能力を身に付ける必要がある。彼らは、合併に伴うノーウェストの洗練された顧客情報システムの旧ウェルズ地区への導入を意図的に一年以上遅らせた。行員のスキルが上がらない限り、高度なシステムを導入する意味がないからである。

データベース・マーケティングがうまくいかないと嘆いている銀行があるとすれば、それで何を達成しようとしているのか、自問して欲しい。どのような戦略を実現させるためのデータベースなのか、CRMシステムで顧客に提供しようとしているのはどのような価値なのか。

金融界での戦略と戦術の混同に拍車をかけるような書籍が最近出版された。現代金融工学シリーズの一冊として、『各金融機関が金融マーケティングに取り組む際の指針書』として企画されたはずの『金融マーケティング』である。筆者は常々、マーケティングというのは実学であり、学問のなかでも最も現実の世界と密接な関係をもつ、というより実社会のなかでのみ成立する学問だと考えている。そういう意味で学問と実務の橋渡しをするという本書の意図には大いなる意義がある。だが、実際には大量データをもてあそぶ手法をマーケティングであるかのように論じられた部分がこの本の大きな部分を占めている。実

は筆者はこの本のなかでひとつの章を分担執筆している。他の全ての章が書かれた後、『実務界で本当に役立つものを』という当初の意図を貫こうとする一人の編者と協議を重ねた結果、この本の問題点を指摘し、実務家が注意すべき点・まずやるべきことをまとめた章を担当することになったのである。

### データベース・マーケティングの奇妙な仮説

この本のなかで特に問題になるのは、データベース・マーケティングを扱った章の次の記述である。「データベース・マーケティングを行うときには、どのような業界であれ共通して持つべき基本的な仮説がある。それは、顧客の行動シナリオ、潜在ニーズ、行動シグナルは、データ化された顧客の行動履歴の中から読み取ることが可能であるということである。」

これこそ金融業界が翻弄され多額の投資に走る元となったデータ・マイニングの幻想を象徴するものではなからうか。もし、この仮説が成り立つという研究者やコンサルタントがいるとすれば金融業界の現場には無知であるといわざるを得ない。

金融マーケティングの現場担当者は、未だにこの仮説を信じてシステムへ過大な期待を寄せる人々の理解を得るために多大な努力を払わされている。戦略を立てる準備に当てるべき労力を、ミサイルの精度を上げるため、いやミサイルを買ったことを正当化するために当てなければならないのだ。DMのヒット率を上げるためのターゲット・モデリングをするほどむなしい努力はない。なぜなら、それは過去のセリングの延長であり、マーケティングではないからだ。

### セリングからマーケティングへ

金融業界には長い規制と無競争時代があった。特にリテール分野では、価格は横並び、個別行の広告も打てず、新商品は当局の認可待ちのため商品性はおろか発売時期まで同じ、販売チャネルも自由には決められない、そんな環境で唯一差別化が可能なのは行員のセールス力であったのだ。他行ではなく自行を選んでもらうために顧客にお願いセールスをしてきた業界なのである。取引振りなどデータベースから得られる顧客の行動はお願いセールスという企業側の行動に対する反応でしかない。いまのM C I Fに顧客ニーズは反映されていない。

プッシュ型のセールスから、顧客のニーズを満たし尚且つ儲かる仕組みを作るマーケティングへ、金融業界は今こそパラダイムシフトが必要な時代である。マーケティングで最も重要なのは、数多くある選択肢からなぜその銀行や商品を選んだのかという顧客の意思決

定過程や、その結果何にどの程度満足しているかという顧客の態度をあらゆる情報である。そのような情報は自行での顧客の金融行動をいくら精緻に追っても決してシステムの得ることはできない。そもそもいくら大量のデータがあったとしてもマイニングして得られる知見は限られているのである。行動履歴データから全てが読み取れるという基本的仮説から出発することは、マーケティングの思想に反することであり、出発点が間違っているのだ。

### 楽な道はない

データ・マイニングとは大量データから金鉱を掘り当てることを意味する。別にシステムベンダーを皮肉るわけではないが、歴史的にみてもゴールドラッシュの時代に儲かったのは作業服やスコップを売っていた人々であって、金鉱を発見したのは一握りの人間に過ぎない。データ・マイニングの成功例としてよく取り上げられるのはあるスーパーマーケットの購買データを分析したら『おむつとビール』をセットで買う人が多かったという例である。ある大学教授はマイニングを『どうせ捨てる膨大なごみだから、機械的に処理して何かちょっとでも見つければ幸運、という手法』と定義している。たとえおむつとビールのような発見があったところで、戦況の大勢を左右するようなものではない。金融業界の現状は、そのような些末な発見に、最低でも数億円のシステム投資とマーケターとして育成しなければならない貴重な人材を投入できる程余裕のあるものではないのだ。

確かにデータは大量にある。だが、そこに戦略構築の礎となるような顧客ニーズはない。本当の顧客ニーズは、より深い顧客情報とそれを集め理解するマーケターとしての能力がなければわからない。

「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 30 回 戦術の前に戦略を(週刊金融財政事情 2000.12.11)に加筆・修正。

## 金融サービス業のマーケティング 6

### < 4 > なぜ既存顧客に目を向けるべきなのか

金融機関が新規顧客獲得に懸命になっている一方で、離脱していく顧客も後を絶たない。ある大手金融機関では調査の結果、5年間で新規顧客の約半数を失っている事実が判明した。他方 CRM システムを導入したある地方銀行では、その活用にあたって真っ先に議論されているのが、外部から入手した顧客リストすなわち新規顧客ターゲットリストの取り込み方だという。大量獲得・大量離脱の現状を金融機関はどのように考えているのだろうか。

### 新規顧客獲得のコスト

次のような数字を読者も何かで目にされたことがあるだろう。

顧客維持率が5ポイント（例えば85%から90%に）上昇すれば、一契約当りのコストは18%低下し、収益は5年間で60%増加する。（米国クレジットカード会社 MBNA 社）  
既存顧客維持に要するマーケティング費用は、新規顧客獲得の17%から20%である。  
（米国マーケティング協会）

顧客定着率が1%上昇すれば、手数料収入は年間平均20%増加する。  
（米国生命保険会社ステート・ファーム社）

サービス業で顧客ロイヤルティが5%上昇すれば、利益は25%から85%増加する。（米国経営者協会）

離脱を食い止めること、顧客を囲い込み、維持することが重要であることはいうまでもない。顧客維持の重要性を否定する経営者はいないだろう。だが、現実には、既に発売が決まっている新商品・新サービスの売り込みや新規顧客獲得キャンペーンばかりが優先され、自社の顧客の離脱原因や、現在の顧客が自社にとどまってくれている理由を知ることには真剣に取り組んでいる金融機関はあまり多くはない。

### 自社の新規顧客は他社の既存顧客

個人が最初に銀行取引を始める時期は以前より早くなっている。いまや初めて銀行口座開設の時期は高校在学中である。理由はアルバイト料の振込みと携帯電話の料金決済のためという調査結果もある。新社会人は新規顧客のごく一部でしかないが、その新社会人でさえ既に純粋な新規顧客とはいえず、競合他行の既存顧客である可能性が高いのだ。純粋な新規顧客とは高校生以下の年代くらいしかいないということである。

つまり新規顧客のほとんどは他の金融機関と既に何らかの取引をもっている。新規獲得とはすなわち既存顧客の取り合いなのだ。自社が狙うのと同じように他社も自社顧客を狙っている。それは、顧客にとっては現在の取引に留まる利益と新たな取引を始める利益の比較となる。既存取引と比べて『価値が高い』と顧客が感じれば、取引の移行を考え始める。だが、その価値が既存取引と同程度かほんの少しよいというのでは効果はない。取引移行には常に顧客側のコストが伴うからだ。

書類に記入するための時間や、慣れた手続きをやめて新しいやり方を覚える手間、単に面倒くさいという感情、そういったコストを上回る『価値』を顧客が感じられて初めて取引がスイッチされるのである。自社の既存顧客を引き止めるより、他社の顧客を振り向かせ、乗り換えてもらうほうがより困難なのは当然であろう。

### サービスの評価はむずかしい

『価値を顧客が感じる』と書いたのは、サービスという無形のものの評価する際、購入前の時点で顧客に価値を確信してもらうことは不可能であり、よさそうだと感じてもらうことしかできないからである。

商品やサービスは消費者の評価の方法で以下のような分類がなされている。

**探索財**：商品を購入する前に性能や特徴などの情報を集めることで評価できるもの  
(一般的な消費財)

**経験財**：商品の購入後に実際に経験してみても初めて評価が可能なもの(サービス)

**信頼財**：専門的なサービスのように経験後も時間が経過しないと評価がむずかしいもの  
(専門サービス)

「探索財<経験財<信頼財」の順に評価がむずかしくなる。金融サービスは医療サービスとならび、最も評価がむずかしい財に数えられる。元来サービスというものは無形であり、善し悪しは経験してみなければわからないし、金融商品でいえば複雑な運用商品を買った場合など、長い保有期間を経なければ本当によかったのかどうかもわからない。

だから、顧客はその道の専門家や経験のある人々の言葉を聞く。サービスで口コミが重要な理由はそこにある。経験前には顧客は価値を確信するというより、感じることしかできないのだ。したがって、経験のない新規顧客には、価格ディスカウントなど、はっきり

目に見える部分でアピールせざるをえず、結果的にさらに「コスト」がふくらむことになる。

だが、すでに取引があれば実際に提供するサービスを価値あるものとすることで、顧客に自分自身の経験によって評価してもらうことができる。既存顧客に優れたサービスの経験をしてもらうほうが、新規顧客に経験なしでは不可能な評価を期待するよりはるかに効果的なのである。

### まず自社の顧客を知ろう

いま新規顧客に注力している金融機関は、自社の既存顧客のことをまず考えてみてほしい。

現在取引をしてくれている顧客は自社にどの程度ロイヤルティをもってくれているのか、そのロイヤルティを形成しているのは自社が提供する価値のなかでどの部分なのか。他社が顧客にとって価値のある商品やサービスを出した場合、移ってしまいそうな顧客は何%いるのか、その価値とは何に関するもので、そのレベルがどの程度変わればとどまる顧客と離脱する顧客の割合はどう変わるのか。既存顧客を守るために何をしなければならないかを十分知らずに、新たな顧客を追うのは経営資源のムダづかいである。

CRMなどのシステムの仕組みは、膨大な数の多様な顧客のニーズに対応するために人間をサポートするためにあるのである。高価なシステムと大量データがあれば組織が自然に顧客指向に変わって従業員が勝手に動き出すわけではない。勘定系がはき出す膨大な内部データであろうと、外部から買ってきたデータであろうと同じことである。顧客にとって価値あるものとは何なのかを知ることこそマーケティングの第一歩なのだ。その過程を省略した金融機関は決して大量獲得・大量離脱のループから抜け出すことはできない。そして他社の離脱が止まったとき、獲得できる顧客はもういないのである。

「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34回 なぜ既存顧客に目を向けるべきなのか(週刊金融財政事情 2001.2.26)に加筆・修正。