

講演

「新生ウェルズの戦略 ～ハイテクとハイタッチの共存」

ウェルズ・ファーゴ執行副社長兼地域担当頭取

アナット・バード

パネル・ディスカッション

「カスタマー・セントリックの金融マーケティング

～ 邦銀は米銀から何を学ぶか～」

パネラー

アナット・バード

戸谷圭子

司会

栗田康弘

2000年9月21日
FIT21 特別セミナー

講演録に関するお問合せは、マーケティング・エクセレンス 栗田（03-5979-4662）まで

「ハイテクとハイタッチの共存」

旧 Wells Fargo のハイテク戦略 - 利便性と速さへのフォーカス -

1995年当時、旧 Wells Fargo は、顧客が銀行に対して望んでいるのは「利便性」と「速さ」である、という前提に基づき、その2つのポイントを最適化することに焦点を絞った戦略を構築しました。

まず店舗をはじめとしたディストリビューションのネットワークを見直し、どうしたらコストを増やさずことなく顧客のタッチポイント(銀行と物理的にコンタクトできる拠点)を拡充することができるかが命題となりました。そして、支店の性格、位置付けを再定義し、できるだけ便利な場所で速くトランザクション(入出金、振込・振替などの決済取引)ができれば顧客は喜ぶだろう、と考えたのです。その結果、新しい店舗のスタイルができました。何と面積17平方フィートの支店まで作ったのです。その当時、従来型の支店に比べれば小規模であったインストアブランチでさえ400平方フィート程度ありましたから、かなりの小さな規模であることはお分かりいただけると思います。お客様用の椅子は1つだけであとはATMやテレフォン・バンキングの端末があり、従業員は通常1名のみです。またATMの機能を拡充し、取引の自動化を図るとともに切手やスキーのリフト券の販売まで行うようになりました。コンタクトポイントを増やし、取引の時間を短縮するためにできるだけ機械化をすすめるようにしたのです。

こうした新しいチャネル戦略は、これからのコミュニティバンクのあるべき姿であると多方面から高い評価を得ていました。インストアブランチやATMなどのコンタクトポイントは倍増し、Wells Fargoへのアクセスが容易になる一方、高コストの従来型店舗は次々に閉鎖され、カリフォルニア州ではその数は580ヶ店にもなりました。その結果、トランザクションの処理能力は格段に向上したにも拘わらず、店舗面積の縮小と機械化により処理コストは大幅に低下し、コスト競争力は飛躍的に高まりました。

しかし、こうした戦略はよい結果ばかりをもたらしたわけではありません。限られたファクターにフォーカスしすぎることはしばしばリスクを伴います。「利便性」と「速さ」を追及するという戦略に忠実に従うことにより、店舗ではローカウンターや応接室といったスペース効率の悪いものは極力排除されるようになったのです。支店はテラーカウンターばかりとなり、トランザクションの効率は上がりましたが、プライバシーがない場所になってしまいました。店舗レイアウトを見ていただければ分かりますが、顧客とゆっくり話をしたり相談をしたりするスペースがほとんどないのです。

その結果何がおきたか、それは顧客の流失でした。 First Interstate 買収によって獲得した預金額のかなりの部分を失ってしまったのです。 ディストリビューション・ネットワークに投資しタッチポイントは倍増したにも拘わらず、多くの顧客が銀行から離れ、買収で得た資産を失ってしまったのです。どこへ行っても Wells Fargo があることで大変メリットを感じてくれた顧客もいましたが、たとえば企業のオーナーや比較的富裕な層といった最も収益性の高い優良顧客にとっては、銀行と緊密なコミュニケーションをとり金融面でのさまざまなニーズを相談する場が失われたことにより、メリットよりもむしろデメリットの方が大きかったのです。

一方、新しいチャネルとして構築されたオンラインバンキングには大きな成果が見られました。最先端の技術をいち早く導入したこともあり、Wells Fargo の Web サイトは銀行だけでなくすべての業界の中でトップクラスのクオリティとなり、カリフォルニア州では実に 33% の顧客がオンラインバンキングを利用するようになりました。現在毎月 10 万人の利用者獲得が見込まれておりそのペースは今後更に拡大していくと予想しています。オンラインバンキングのメリットは顧客の維持率向上に大きく寄与することです。Eコマースはアマゾン・ドット・コムなどにも見られるように一般的には利益をあげるのは難しいといわれていますが、新規の顧客を獲得するためではなく、既存の顧客をつなぎ止めておく仕掛けとして活用できれば、安定的な収益源となり得るのです。これは顧客離れが進んでいた旧 Wells Fargo にとって大きな助けとなりました。

インスタブランチの成否については、まだ結論を出すのは時期尚早と思いますが、他の銀行と比べてかなりうまくいったのではないかと考えています。その理由は、中途半端な形ではなく、この分野でトップになるという強いコミットメントと思い切った投資を行ったことではないでしょうか。カリフォルニア州の大手スーパー 10 社中 9 社に対して独占的に出店することができ、約 1000 店ものインスタブランチという、顧客に対して大きなプレゼンスとなる資産を手に入れたのです。またインスタブランチは、従来型の支店がトランザクション志向のレイアウトにシフトしていたのに対し、テラーカウンターを置かず新規顧客の獲得やセールスに適した拠点になっていました。

こうしてディストリビューション・ネットワークの再構築にいち早く手をつけたことによって、他の銀行が店舗の閉鎖やコスト削減に頭を悩ませているここ 2 ~ 3 年の間、新しい店舗の拡大に注力することができたのです。月にはじめて降り立った人は誰でも知っているが、二番目に降り立った人は誰も覚えていないのと同じように先行者、先駆者には常に大きなアドバンテージがあります。

ハイテク戦略の功罪と教訓

旧 Wells Fargo はハイテク戦略によって、強固なディストリビューション・ネットワーク、オンラインバンキングにおける先駆者的地位、圧倒的なコスト競争力を得ましたが、一方、すべての顧客に画一的に対応することにより優良顧客を失い、First Interstate を買収したにも拘わらず収益は伸びないという結果になったのです。ここで我々が得た教訓は、カスタマー・セントリックの考え方は妥協を許さないものであり、すべては顧客を出発点にしなければならない、ということです。確かに「利便性」や「速さ」は顧客が重視している点であるがすべてではないはずで、もっとコミュニケーションをしたい、財務面、金融面で相談にのってほしいというニーズを無視して、「顧客はこう考えるであろう」という銀行側の勝手な思い込みを前提に戦略を進めてきたことが失敗の原因でしょう。

ハイテクとハイタッチの融合

旧 Wells Fargo と Norwest の合併はハイテクとハイタッチの融合です。旧 Wells Fargo は新しいチャネル網および強いコスト競争力を確立していたわけですが、一方 Norwest の強みは顧客が望んでいることを 100% 実現しようという心構え であるといえます。このことは常に従業員に徹底されており、それが Norwest の差別化のポイントなのです。CRM やデータベース・マイニングではなく、ワン・トゥ・ワンで顧客との緊密な関係を構築し、何がニーズで何がソリューションかを追及してきたことにより、15 年間増収増益を達成することができたのです。その意味ではコスト削減に重点を置くのではなく、常に成長するための戦略を実行してきたのです。

合併によってできた新しい Wells Fargo のビジョンは、「顧客の金融ニーズをすべて満たし、何か困っていることがあればまず指名してもらえよう銀行になろう」ということです。そのためには顧客と十分な信頼関係を築いていかなければなりません。そして金融業界だけでなくアメリカ全体の中でのエクセレントカンパニーになることを目標にしています。

ビジョン実現の基本戦略は、旧 Wells Fargo が持っていた低コスト・ハイテクのネットワークを活用して、そこに Norwest の持つニーズ・ベースのセールス・プロセスを適用していくこと、もうひとつは、コスト管理ではなく収入の拡大にフォーカスすることも重要な方針です。成長する可

性能があるのにコスト管理を重視しすぎて人材の採用を控えるという話をよく聞きますが、それでは収入の拡大は望めません。

この合併が成功した要因はいくつかあります。ひとつは、変化に対し柔軟かつ真摯に対応できるマネジメントの能力および姿勢です。特にお客さまの選択肢にあわせてチャネルを提供するといった顧客に銀行を選んでもらうという理念は、特に旧 Wells Fargo にとってはまったく新しい考え方でした。そのほか、オンラインだけでなく地域へのプレゼンスを高める店舗展開、さまざまなニーズに対応できる商品ライン、既存の顧客ベースの活性化、効率的なオペレーションを行うテラーと経験豊富で効果的なセールスができるバンカーのコンビネーション、強いブランドなどがあります。

こうした成功を導くことができたのは、合併における基本ポリシーがあったからだと思います。

第一は、形の上では Norwest が Wells Fargo を買収したのですが、組織や戦略においては対等合併であるというスタンスを前提としたことです。どちらかが主導権を握るのではなく、お互いの強みと弱みを分析したうえで最適な組み合わせを行いました。

第二は、合併にあたり過大な公約はしなかった、ということです。米国においては合併のメリットを強調するためにコスト削減について過大なコミットメントをしがちですが、我々は3年間で3億ドルという時間をかけた現実的なコスト削減計画を策定しました。旧 Wells Fargo が First Interstate を買収した際には1年間で8億5千万ドルというかなり厳しいコスト削減を課し、実現はされたものの歪みが生じました。合併当初はアナリストや市場からあまり評価されず株価も低迷していましたがあせらずにビジョンの実現を追及することによって、徐々に受け入れられるようになりました。

第三は、人材こそが競争優位性を作りブランドを確立するということです。ブランドは顧客の体験の総和であり、それは従業員によって左右されるものである、という考え方にに基づき、人員削減をせずに人材の能力を最大限活用するという方向性を打ち出しました。

そして、こうしたビジョンやポリシーを実現していった結果、収益性の指標である一人あたり収益額、顧客とのリレーションシップ深化の指標であるセールス件数、クロスセル件数、またネットワークのシナジーを測る指標である顧客紹介件数のすべてが大幅に伸びています。

もうひとつ、我々が非常に大切にしていることは、「仕事を楽しむ」ということです。やはり生活の大半の時間を費やす職場で仕事を楽しみ、何かを達成したときには皆で祝福することができる環境が必要だと思います。私は、定期的に自宅に従業員を招き、350人分もの料理を自分で作ってホーム・パーティーをしています。そこでは、業績優秀者を表彰するだけでなく、さまざまな催し物やゲームをしたりします。ほかに、少しやり過ぎと思われるくらい色々なエ

ンターテイメントの場を設け、みんながひとつのファミリーのように感じてくれることを望んでいます。こうして成功をシェアしたいという強いチームワークが生まれるのです。

合併に関しては色々な困難もありました。セールス・カルチャーへの転換やセールスに適した人材の採用は特に苦労しました。また、分析やデータを重んじる Wells Fargo と人間の気持ちや感情を重んじる Norwest という二つの銀行の優秀かつ性格の異なるマネジメントの融合も大きなチャレンジでした。

もちろんまだまだ課題はたくさんあります。これまで成功してきたニーズ・ベースのセールスやプロダクトラインの拡充などもまだまだ改善の余地がありますし、チャンネル構築にも終わりはありません。ただ、最後に申し上げておきたいのは、我々の CEO が常に言っていることですが、戦略は、作るよりも実行することが重要である、ということです。

パネル・ディスカッション

<栗田> バード氏の話から、日本の銀行が学ぶべきところは何でしょうか？

<戸谷> カスタマー・セントリック（顧客中心主義）ということだと思います。マーケティングの出発点はカスタマー・セントリックなのです。既存の商品を如何にうまく売るかではなく、顧客のニーズにあった商品を開発してしかも収益の出るしくみを作り上げるとというのがマーケティングの仕事であるはずで、ところが、最近の日本の銀行はCRM やデータベース・マーケティングを行うためにシステム投資ばかりに目が向いているようで、肝心の顧客のニーズをいかに理解するかという点が軽視されているのが実情です。その意味で企業のフィロソフィーとしてカスタマー・セントリックを据えている Wells Fargo の話は大変参考になると思います。

<栗田> バード氏の話にはデータベースやシステムの話はあまり出てこなかった。出席者の方は意外に思われたのではないかと思います。

<バード> どうやって顧客とのインタラクションを構築しニーズを把握するのか、を
考えることが第一であり、データベースはその生産性を上げるためのツールに過ぎませ
ん。実際に Wells Fargo と Norwest が合併した後、旧 Wells Fargo の顧客との関係強化を図るために2年間はデータベースを使いませんでした。その結果やっとシステム化するだけの土台ができあがったのです。こうした土台なしにシステムだけに頼るのは本末転倒だと思います。

<栗田> 旧 Wells Fargo がうまくいかなかった理由としてカスタマー・セントリックになれなかったことをあげていましたが、なぜできなかったのでしょうか？

<バード> 顧客中心ではなく銀行中心に考えた方が楽だからです。たとえば顧客をたらい回しにするのは銀行側の組織の都合ですが、これを改善し一箇所ですべて対応しようとしたら大変な努力が要ります。また、顧客の望むことを実現するより、「お客様はこれをお望みでしょう、だからこちらの言うとおりにしてください、お客さまからのフィードバックは要りません」という方がずっと楽です。

<戸谷> もうひとつ、利便性にフォーカスしすぎたのが失敗の原因であるとバード氏は言っていましたが、これは日本の銀行にもよく見られることで、「速くて正確」ということがすべての顧客が最も強く望んでいることだ、という固定観念があります。もち

るん「速くて正確」ということも大切ですが、それだけではないはずです。こうした誤解はなぜ起きるのか、「お客様はこう考えるだろう」と勝手に決めつけてしまう、ということもありますが、顧客ニーズのリサーチ方法に問題がある場合もあります。たとえば、「インターネット・バンキングを利用したいと思いませんか？」という聞き方をすれば、よほど否定的な人以外は をつける確率が高くなり、「やはり顧客はハイテクチャネルを望んでいる。店舗よりインターネットだ」という方向になってしまうかもしれません。銀行が誘導したいチャネルについて利用意向を聞くのではなく、顧客がどのようなアクセスチャネルの形態・組み合わせを望んでいるのかという視点から調査をすればおそらく結果は違ってくると思います。顧客の本当のニーズを把握するには、消費者行動の全体像が分かるような科学的リサーチを行う必要があるのです。

<バード> リサーチはマーケティングにとって大変重要であり、正しいやり方で行わなければなりません。こちらから誘導するような質問の仕方では顧客が本当に望んでいることを正確につかめないばかりか、間違った戦略を立てることにもなります。「自分たちは何も知らないんだ」という姿勢が大切だと思います。Wells Fargo では支店にビデオカメラを置いて顧客の行動を観察したことがあります。実に色々なことが分かり、自分たちが勝手に抱いていたイメージがいかに現実と違うかを痛切に感じました。

<栗田> 支店で顧客の行動パターンというお話が出ましたが、日本の銀行では、少し極端な言い方をすれば顧客を支店から追い出そうとする動きがありますが・・・

<戸谷> ある銀行の若手行員から面白い話を聞いたことがあります。「ウチはなるべくお客さまを待たせるようにしているんです」と言うのです。なぜなら、「そうすればお客様はATM やテレバンに移ってくれる」と。「優良顧客でもそうするのですか？」と聞いたところ、「優良顧客が低コストチャネルに移ってくれば、さらに高収益の優良顧客となる」と真顔で答えていました。それがその銀行全体の考え方とは思いませんが、現実にそうした大きな誤解をしている行員がいるということです。低コストチャネルに移ってもらいたいというのは分かりますが、いかに喜んで移ってもらうか、を考えるのがマーケティングの仕事のはずです。無理やり移らせて顧客が不満を感じその銀行との取引をやめてしまったらどうするのでしょうか。

<バード> 大変危険な兆候だと思います。なぜ顧客が支店以外のチャネルを使うのか、を見極めなくてはなりません。そしてそうした新しいチャネルも活用したうえで顧客とのインタラクションをどのように実現していくかをきちんと考えれば、ATM やテレフォン・バンキング、インターネット・バンキングなども有効なツールになるはずです。

我々も実際に顧客がなぜハイテクチャネルを使うのか、を調べてみましたが、やはりトランザクション（入出金、振替・振込など）にとっては便利ですが、金融商品の購入にはあまり役に立たないということが分かりました。

<栗田> 一方、最近データベースを使ってターゲット・モデリング（*）を行い、金融商品のセールス DM を行うケースが目立っていますが、これについてはどう思いませんか？

（*）ターゲット・モデリングとは、データベースを分析して過去にある商品を購入した人を抽出しそれらの人に共通する特徴を見つけ出しモデル化することであり、モデルに基いて、似たような特徴をもっているがまだその商品を買っていない人を抽出し、アプローチするという手法。

<戸谷> データベース・マーケティング＝ターゲット・モデリングだと思っている方が多いようです。なぜ銀行がターゲット・モデリングにフォーカスするかというと、ひとつは莫大なシステム投資に対してリターンを上げなければならない、というプレッシャーがあることから、手っ取り早く結果を出せる（と考えられる）策として DM のヒット率を向上させようとするからです。もうひとつは、こちらの方がより問題ですが、マーケティングの基本的スキルがない、メソッドを知らないということです。大量のデータを使って何かをするのはマーケティングの中の一手段に過ぎないという認識がないのです。当社が行っている金融マーケット養成講座の参加者（一応所属する金融機関ではマーケティング業務を担当している方々ですが）に聞いてみたところ、グループインタビューを経験したことがある人は殆どおらず、それが何なのかを知らない人も多い、というのが実態であり、他の業界であればマーケティング担当者失格でしょう。むしろ、ターゲット・モデリングによってとにかく DM を打つ、という場当たりの施策によって顧客離れさえ起こす危険性があります。先ほどお話した低コストチャネルへの顧客誘導を行っている都市銀行でもターゲット・モデリングによって金融商品の DM を送っていますが、一方でそれを見て店頭に来たお客さまには、帰ってくれと言わんばかりの対応をしているわけです。

<栗田> 最近、「米国でのデータベース・マーケティングの成功事例を教えてください」と言われます。日本の銀行の中には「米銀がうまくいっている理由はデータベース・マーケティングだ」と思っている人が多いようです。

<バード> データベース・マーケティングはある一定の関係を築いた顧客に対しては

有効ですが、まずはじめにやるべきことではありません。米国ではあまりに多くの行われているため、DM はもはや効果的ではないと考える企業が増えてきています。金融業界で DM を最も活用しているカード会社などでもあまり成果をあげていないところも多いようです。インターネット・バンキングは有効なチャネルであるがそれが唯一ではないように、データベース・マーケティングもマーケティング活動のごく一部なのです。

<栗田> 実際に Wells Fargo ではどんなリサーチ活動を行っていますか？

<バード> 店舗の立地、金融商品への顧客の関心度、銀行に対するイメージなど、さまざまな角度からたえず調査を行っています。手法としては科学的・学術的なものだけでなく、先ほど説明したように店舗での顧客の行動をビデオに撮って見てみたり、訪問インタビューした顧客に銀行の支店の絵を書いてください、と頼むようなこともしています。支店の絵については実に面白い結果が得られました。長いカウンターのみでセールスや相談用のデスクを書かない人や、働く人たちについてバンカーという言葉は使わず、すべてキャッシャー（出納係）と書く人もいました。これは皮肉を交えていえばトランザクションの効率性を重視した戦略がうまく行き過ぎた結果であるといえます。その調査結果をもとに新しい支店のレイアウトは、銀行では相談したりモノを買うところもあるんだということをお客さまに印象づけることを第一に考えました。こうして一枚の絵からも我々にとって実に貴重な情報が得られるのです。

<栗田> そういう意味では、米国は IT 投資をしたから成長したのだと考え、まずシステムありき、という発想をしている日本の銀行は、現実を見ていないといえますね。

<戸谷> 確かにデータベースの活用に関して偏った情報の入り方をしていると思います。マーケティングの基礎である手法（Depth Interview や Laddering）が最先端のものでないために過小評価されているのではないのでしょうか。米国だけでなく日本でも他の業界であればマーケティング活動の大前提として長年当たり前のように行っていることを軽視しているのは何とも理解に苦しみます。

<栗田> 先ほど話が出た金融マーケター養成講座の参加者に聞いたところ、他行に口座をもったり自分の銀行を（顧客と同じ立場で）正面から利用してみている人はほとんどいませんでした。現場で顧客にどのようにサービスをしているかを知らずにデータだけで判断しようとするということについてどう思いますか？

<バード> 我々はミステリー・ショッピング（*）という一種の調査活動を広範囲に

行っておりその結果を大変重視しています。顧客に対して満足のいくサービスやインタラクションをしているか、店舗が充分その役割を果たしているかについて体系的なプロセスに基き調査をするのです。自行だけでなく他行に対しても同様の調査をします。商品进行评估する、あるいは顧客に商品を販売するときに絶対必要なのは自分自身がユーザーになることです。まずは自分で使ってみないと良い点、悪い点进行评估することはできませんし、顧客に自信をもって勧めることもできません。

(*) 邦銀でも「ミステリー・ショッピング」と称して店頭サービスを調査している。しかし、ここでバード氏があげているものとは、調査の内容がずいぶん異なっていることに注意。

<栗田> 「窓口ではトランザクションの処理だけで精一杯で顧客のニーズに対応したセールスをしている時間などない」という話をよく聞きますが、米国ではどうでしょうか？

<バード> 米国でも同じような声をよく耳にします。「忙しくてこれ以上の負担はできない」という人に対しては、私は「自分の仕事の中で、株主に対して顧客に対して付加価値を提供できるのは何かを考え、それを妨げるものは止めなさい」と言っています。そんなこと建前だと言われるかもしれないが、忙しさを理由に株主や顧客に価値を提供できないのであれば働く意味はありません。ひとつ具体的な解決策として実践したのは、個人の希望に応じてテラー専任、セールス専任、事務管理専任と役割分担したことです。その結果、顧客維持率が向上するだけでなく従業員の定着率もよくなり、しかも以前はこれ以上仕事はできないとみんなが言っていたのに、逆に人が余る状況にさえなったのです。誰もがすすんでセールスをしたいわけではありません。セールスによって仕事を成し遂げたい、成功したい、と考えている人を教育し動機づけてあげれば必ず成果をあげるでしょう。動機づけにはインセンティブ(報酬)も重要です。「頑張り」という掛け声だけでは人は動きません。

<栗田> 最後にマーケティングの観点から日本の銀行がまず手をつけなければならないことは何でしょうか？

<戸谷> カスタマー・セントリックを実現するために、自行の顧客が何を考えているのか、自行の何を評価してくれているのか、また不満をもっているのか直接顧客に聞いてみることでしょうか。それを的確に行うにはマーケティングのスキルが必要であり、そうしたスキルをもった真のマーケターを養成することが急務だと思います。

<栗田> バードさんからも最後に一言お願いします。

<バード> 米国の銀行がすべてうまくいっていて、日本の銀行がすべて間違っているとは思いません。私自身も日本の銀行から多くのことを学んでいます。ただ、これは文化的な違いなのかもしれませんが、米国の銀行の方が、自分たちのやり方が間違っていたと思ったらそれを素直に認めて教訓とし将来に生かしていく、という点で少し勝っているのかもしれません。