

#002 LTV(ライフタイム・バリュー)の落とし穴 [戸谷圭子 / 2001.1.22]

金融サービス業における戦略構築のフレームワーク

#001においてバード氏は米国で大銀行がローカル市場に進出した例を出し、地域金融機関も安泰ではないこと、生き残るためにやらなければならないことを語っている。日本の金融市場は自由化と規制緩和により競争が激化しつつあると言われているが、まだわが身のこととして実感できない地域もあるかもしれない。だが、自身の市場において競合する小規模銀行が、都市銀行に吸収合併された状態を想像してみれば、「見えざる敵」の脅威は現実味を帯びてくるだろう。地域でトップシェアを誇る金融機関も例外ではない。

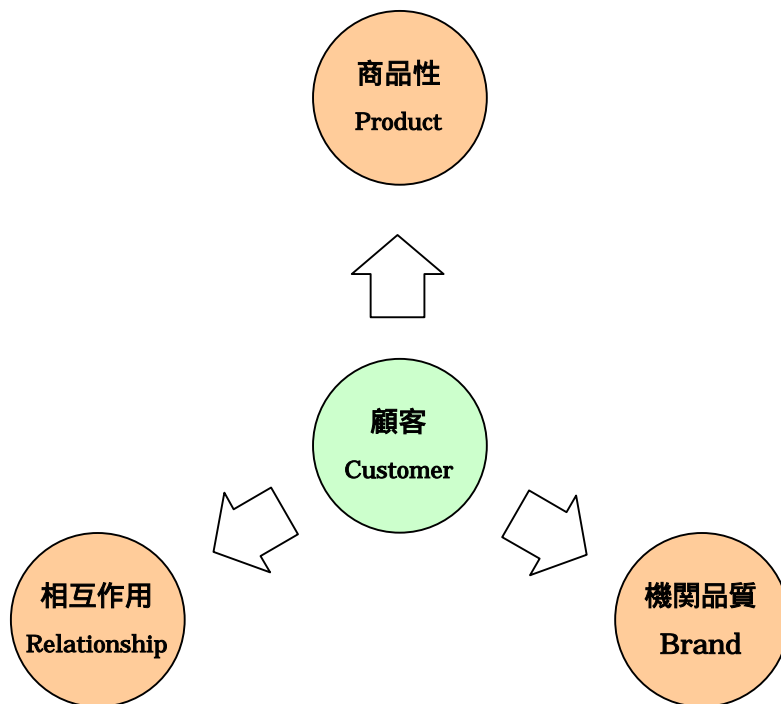
仮に突然「大きな敵」が現れても、自分たちは地域密着型の金融機関であり、顧客のロイヤルティも高いから大丈夫、と考えている方も多いかも。しかし、「いまは他に選択肢がないから仕方なく取引を継続している」のだとしたらどうだろうか。市内電話やエアラインなど競争がなく規制の多い業界の満足度とロイヤルティの相関を調査した研究結果を見ていただきたい(図2)。なお「満足度」と「ロイヤルティ」の違いについては、本稿後半を参照。

それでは、この不安定な市場で生き残るためには何が必要なのであろうか？ バード氏は以下の5つのポイントを指摘している。

- 自行にとって価値の高い顧客を見極め、強固なリレーションシップを確立する
- 効率的な商品開発を行うために顧客のニーズを「深く」知る
- セールス担当者・顧客サービス担当者の生産性を最大限に高める
- ディストリビューション・ネットワークを最適化する努力を怠らない
- 経営の俊敏性を確立する

一方、マーケティング・エクセレンスは、金融サービスの戦略構築における基本フレームワークとして以下を提唱しているが、上記の5つのポイントはこのフレームワークに沿うものとなっている。

----- 図1 -----
カスタマー・セントリックのフレームワーク



顧客のニーズが全ての中心にある(注)。だが、経営資源は限られているのだから、自行・自社にとって最も価値の高い顧客を見分け、(- 1) 資源を重点配分する必要がある。それらの顧客の望むかたちでリレーションシップを構築する。(- 2) そして、顧客のニーズに合わせた商品を開発する。() それらの顧客とのあらゆる接点で - 人が介するにせよ、物理的な接触であるにせよ - 顧客満足を高め、顧客ロイヤルティを獲得する。() 同時に急激に変化するマーケットでは当然スピードが求められる。() そしてこれらはそれぞれが独立して行われるものではなく、全ての歩調が合っはじめて効力を発するものでもある。

(注) 「モノ」のマーケティングにおける代表的なフレームワークとして4P (Product, Price, Place, Promotion) が使われるが、サービス・マーケティングには7P (4PのほかにParticipants, Physical Evidence, Process) という概念がある。このなかの「Participants」とは、顧客はサービスを受ける際に自身が参加者になる、という考え方である。最近では更に進んで、モノかサービスかにかかわらず、何よりもまず顧客が中心にあり、顧客ニーズを満たす4Pや7Pをつくるのが最終的には利益につながるとする、「顧客中心主義」がマーケティングの基本となっている。

バード氏の5つのポイントでは「機関品質（ブランド）」について触れられていないのでここで簡単に述べておきたい。消費財マーケティングとサービス・マーケティングはその対象とする財の違いから、理論的に峻別されている。目にみえるモノを買う場合と、無形なサービス買う場合では、消費者の購買行動は非常に異なっているからである。モノを見て、触って、他の製品との差異を数値であらわせる消費財に比べて、目にみえない財の評価は難しい。通常それは経験の蓄積によって評価される。時には経験があっても本当にそのサービスが優れたものだったかどうか判断が出来ないこともある。医療サービスのような場合、ある病気がたとえ治ったにしても、本当に最適な治療がなされたのかどうかは最後までわからないかもしれない。初めての購買の時、つまりまだ経験もない場合、消費者はそのような無形サービスの質を判断するのにブランドを手がかりとして使うことが多い。そのブランドについて世間の評判が高いということは、誰か既に経験がある人々によってよい評価がなされていることを意味する。

当WEBマガジンでは、これから数回にわたって、バード氏が挙げた5つのポイントを日本においてどう解釈しどう実践していくか、考えていく予定である。

サバイバル戦略 - 1： 自行にとって価値の高い顧客を見極める

『自行にとっての価値』はいかにして測ればよいのだろうか。価値を何らかの形で数値化するにあたって、まず収益を考える。だが、現在の収益は役に立たない。金融サービスは一度商品を買えばそれで終わるのではなく、その後の長期的な関係を前提とするものである。現時点で金融ニーズがあまりなく収益を生み出さない顧客でも、将来借入を起こしたり、収入が増えて運用商品を買ってくれる可能性がある。そこで、LTV（ライフタイム・バリュー：顧客の生涯価値）を測ろうという動きがある。将来にわたって発生する収益を推測し、現在価値に割り引くというものである。

LTVの考え方が今後必要となることに異論はないが率直に言って現在多くの金融機関において行われている試みが成功するとは思えない。理由は二つある。ひとつは、ほとんどの企業は同一顧客の数十年間の取引データを蓄積していないからである。そのためしばしば行われているのは、複数の年代層から似たような属性の（別の）顧客を抽出し、それらの現時点での収益を繋ぎ合わせて、あたかも一顧客であるかのように見たと、LTVを推測するための基礎データを作るという方法である。30歳代の顧客が10年後、40歳代になったとき、現在のその銀行の40歳代の顧客と同じ取引をするという考え方は、この激し

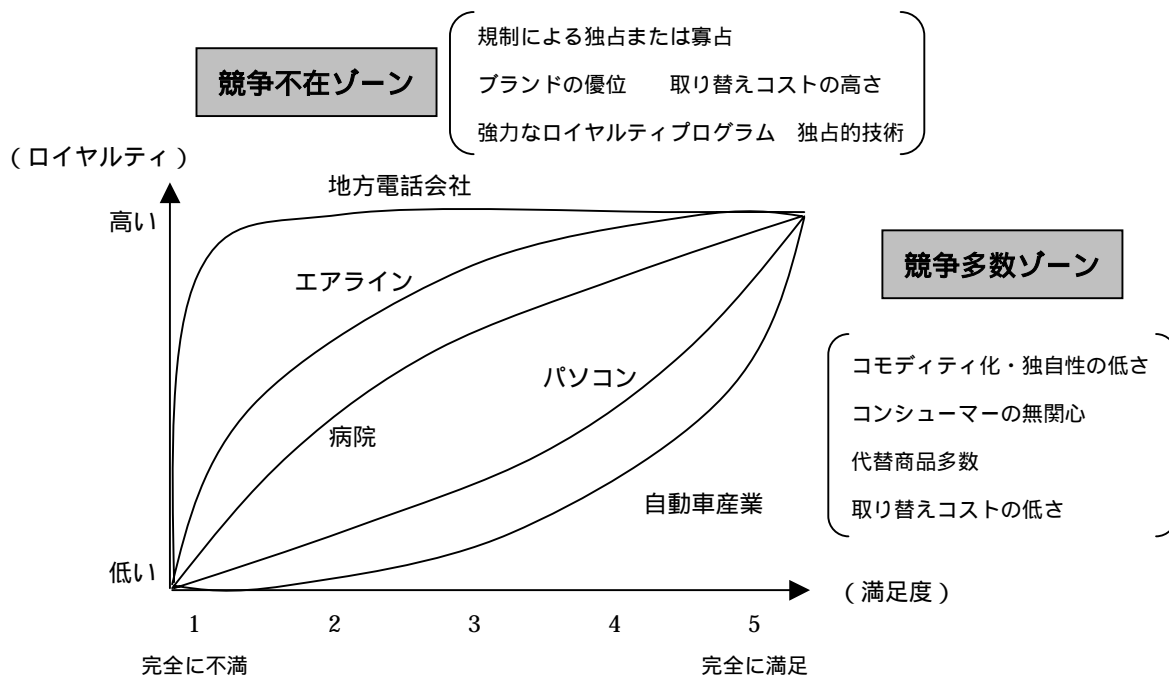
い変化の時代に、現在の市場環境と商品ラインがこのまま続くことを前提としており、あまりにも誤差が大きすぎることは言うまでもないだろう。

さらに銀行に関して言えば、計算の前提となる現在収益の把握さえも不正確であり、正確な計算を行うためには時間と人材と多大なシステム投資が必要とされる。資金収益をトランスファー・プライシングによって把握し、顧客別取引別に手数料を測定し、個々の取引にかかる原価を ABC (Activity Based Costing : 活動基準原価計算) で出すことが必要となるが、どれひとつとっても多大なシステム投資が伴い、全てができていない邦銀はほとんどない。

もうひとつの理由は、ほとんどの場合、LTVには将来にわたって企業に価値をもたらす最大の要因、顧客ロイヤルティの価値が含まれていない、ということである。ロイヤルティは日本語では「忠誠心」と訳されるため、満足度の強いもの、感情の一種のようにとらえられがちであるが、マーケティングの世界では、ロイヤルティと満足度は異なる概念として扱われる。感情的に満足しているという状態は一時的なものであり、それだけでは企業に利益をもたらさない。ロイヤルティは感情を超えて行動という次の段階に至ったものを指し、取引を継続する、取引を増やす、口コミを行うなど、企業収益にとってプラスとなる行動意図を持ってくれた顧客を、はじめてロイヤルティ顧客と呼ぶのである。競合他社がより有利な価格を提示しても取引を移さない、友人知人に口コミをしてくれる、などの特性をもつロイヤルティ顧客を、金融機関側が定量的に把握することは難しいが、そうした顧客が非常に大きな価値をもたらすことは明らかである。これからのリテール金融機関は、一時的な財務収益を追求するのではなく、市場環境が変化しても自行との取引や行動を変えないロイヤルティ顧客をつくることを最終目標に掲げていかなければならない。ロイヤルティ顧客が増えれば、結果である収益は自ずとついてくるものなのだ。

図 2

競争事情による満足度とロイヤルティの相関への影響



出典：Johnes&Sasser(1996) “Why satisfied customers defect”

筆者により一部修正

上記の調査結果から、自動車のように顧客に多くの選択肢があるものと、地方電話サービスのようにほぼ独占状態である業界では、満足度とロイヤルティの相関が大きく異なることがわかるだろう。地方電話サービスでは、顧客はいかに不満であっても離れることはない(できない)ため、ロイヤルティは高くならざるを得ないのである。

しかし、そうした業界が、規制撤廃であれ、代替技術の登場や新たな競合の出現であれ、これまで顧客が定着せざるを得なかった要因が消滅する事態が発生すると、満足度の低い顧客のロイヤルティは急激に低下することが予想される。

日本の金融業界における規制緩和や競合の新規参入は、まさに顧客の満足度とロイヤルティ構造の大きな変化をもたらすことになると考えられる。

<参考> 米国においてロイヤルティの急激な変化を経験した業界・企業

- ・ 遠距離通信会社、航空会社、電力会社、S & L (規制撤廃)
- ・ ゼロックス、ロシュ (特許保護の喪失)
- ・ エレクトロニクス会社、自動車会社 (競合企業の参入)
- ・ アメックス、IBM (ブランド優位性低下)
- ・ IBM、デジタルイクイップメント (新技術の出現)