

0 0 6 答えはひとつではない

[戸谷圭子 / 2001.2.13]

0 0 1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として以下の5点を指摘した。

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

本稿では# 0 0 2に引き続き、バード氏の提示した激動の金融業界で生き残るための5つのポイントに対しマーケティングの観点から解説を試みたい。

0 0 2では - 1、限られた経営資源を効率的に配分するため、自行にとって最も価値の高い顧客を見分けてフォーカスするということについて述べた。次にバード氏があげているのは【 - 2それらの顧客と強固なリレーションシップを確立する。】である。

顧客の望むリレーションシップ

『価値ある顧客』を特定できたら、次に、それらの顧客との紐帯をより強固にする。いうまでもない、それは金融サービス業に限らず、あらゆる企業が目指すところでもある。では、顧客とのリレーションシップはどうすれば確立できるのだろうか。ここで、マーケターが注意しなくてはならないポイントが二つある。

1. 答えはひとつではない。
2. 答えを持っているのは顧客である。

1. ひとつは、答えは一つではないということだ。顧客は、ひとりひとりが異なる生活をしている多様な人々である。当たり前のことのように思えるが、実はこの多様性を受け入れることを苦手とする人は多い。研修でケース・スタディの講師をする機会がある。ディスカッションの際、たいていの受講者がたった一つの答え、問題を作った人間の想定したで

あろう唯一の解答を見つけることに一生懸命になる。だが、実は回答はひとつではない。ケース・スタディは理論的フレームワークを実務に適用するための思考訓練のようなものである。理論を解釈して現実の世界にどう適用し、また応用するか、その訓練なのである。現実の自社の顧客を考えてみよう。あなたの顧客はあなたの会社と取引をするために生活している訳ではない。一人一人の顧客には多種多様な人生があり、その中で発生する金融のニーズのかたちも多種多様である。 - 1 で特定された収益性の高い顧客というセグメントもまた一様ではない。そのなかにはどのような人々がいて、どのようにサブセグメントが構成されるのか、各サブセグメントはどのようなリレーションシップを望んでいるのかを知ることが必要になる。限られた経営資源の中で、全てのセグメントのあらゆるニーズに対応することはできない。多様な顧客をいくつかの特徴によって捉え、そのなかで自社の持つビジョン、自社の経営資源、強み弱み、市場の競争環境を考慮して、自社のターゲットとなる顧客とそれに対応する戦略を決定するのである。

2. もう一つ、忘れてならないのは、答えを持っているのは顧客だけだということだ。リレーションシップは、顧客が受け入れてくれる方法でしか成立しない。渉外係が日参しても、DM を毎月送り続けても、それが顧客の望まない金融機関との関わりかたであるなら、単に効果がないばかりか顧客の不満を誘発することになる。その答えは社内の人間だけで出せるものではない。少し前まで銀行は、顧客は誰でも支店に来店した時の待ち時間が短いことだけを望んでいると考えていた。だが、それは銀行側の思い込みに過ぎなかった。そういう顧客もいる。同じ顧客がある状況でそう思う時もあれば、違う時もある。どういう顧客がどういう状況の時に、どういう対応を望んでいるのか、それは顧客に聞いてみなければわからない。その基本中の基本であるステップを省略してマーケティングは決してできない。近道はないのだ。

「近道」という間違い

上述の二点は、実はリレーションシップの構築についてのみではなく、マーケティング・プロセス全般についてもいえることである。金融機関でマーケティングが語られる際、我々がよく同じような間違いを耳にする。

1. 答えはひとつではない。

『成功したところのアイデアを使わせてもらおう』

アイデアは答えではない。他社の、それもアイデアだけをもらおうなどという考えは捨てよう。他社で成功しているあるアイデアを、たまたまひとりのマーケターが素晴らしいと思ったとしても、自社の顧客がどう思うかは未知数である。十分なテスト、評価、検証も経ないで市場に出すような行き当たりばったりは許されるはずもない。もし、そこから何かを学べるとすれば、新しいアイデアを自社内で拾い上げる仕組みをいかに構築したか、また、単なるアイデアを商品・サービス化し、現実の市場に導入し展開できるようなプロセスがどのようなものかという部分である。

『規模・環境が似ている（と思う）同業他社のマネをする。』

リテール金融業界のように顧客理解が未成熟な分野で、マーケターは顧客に対して予断を持ってはいけない。自社の顧客は顧客自身の選好に対して、自社がこれまで行ってきた施策や、その市場での競争環境の影響を受けて動いている。「銀行は皆同じようなことをやってきたから。」「保険商品なんてどれも大して差はない。」金融機関に勤めている人間ほどこういうことを言うが、実際に顧客に直接リサーチを行ってみると、多くの顧客が各社の違いを確実に識別していることがわかる。また、金融業界の激しい環境変化の中では、以前の自分自身とも異なる行動をとる。同じ施策であっても異なる企業が異なるリソースで実現するためにやらなければならないことは異なるし、当然結果も違ってくる。

2. 答えを持っているのは顧客である。

『金融機関が持つ顧客の大量データをマイニングすれば顧客のことがわかるだろう。』

確かに金融機関は顧客の住所や電話番号など顧客に直接アクセスできる情報や、取引の履歴を持っている。しかし、そこに顧客がなぜ他社ではなく自社を選んだか、顧客の動機や

その時の心理など、「なぜ」を解く情報はない。そもそも現時点の顧客の取引履歴は、競争がなく選択肢もない時代の行動結果が大半を占めており、顧客ニーズを反映したものではない。システムから自動発生するデータは大量だが浅い情報である。顧客とのリレーションシップ構築を目指すなら、もっと深い情報を直接顧客から科学的に収集する以外に方法はないのだ。

『コンサルタントにいいか悪いか聞いてみよう。』

新商品・サービスがいいか悪いかを聞かれて即答するようなコンサルタントを信用してはならない。コンサルタントはあなたの顧客の代表ではないのだ。いいか悪いかは顧客に聞かなければならない。新商品・サービスの設計段階はもとより、プリテスト・マーケティング、テスト・マーケティングを行って市場に受け入れられるものかどうかを科学的に検証し、経営判断が可能な情報を提示する必要がある。顧客を理解し、施策に落とすことを系統的に行うのがマーケターであり、正しい聞き方、正しい理解の仕方や手法をサポートするのが我々マーケティング・コンサルタントの役割である。聞くのなら、答えを持っている顧客に、正しい方法で聞こう。

自社の顧客の望むリレーションシップのかたちをいち早く理解し現実の施策に落とすことができた企業だけが、顧客の囲い込みに成功する。他社のマネをしたり、顧客データベースを作り、CRM システムにいくら資金をつぎ込んでも、システムが勝手に顧客の囲い込みをしてくれる訳ではない。繰り返すがマーケティングのプロセスに近道はないし、プロセスを確実に踏んでいくことが、リスクを回避し収益を増やすために最も効率的な方法なのである。