

欧州金融機関に見る 顧客本位マーケティングの実践

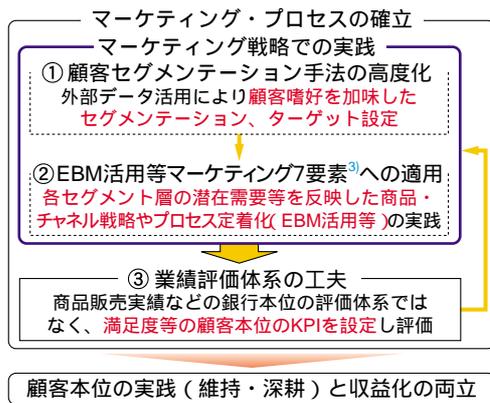
欧州の先進的金融機関は、顧客の嗜好を加味したセグメンテーションや、EBMなどの工夫により、顧客本位のマーケティングを実践している。国内金融機関も総じて顧客本位を掲げているが、なかなか実践に結びついていないところも多いのではないかと。今後の実践および収益化に向けては、より一層の取り組みが求められよう。

欧州で先行する顧客本位マーケティング

NRIの調査では、欧州の先進的な金融機関が、既に顧客本位の思想や具体的な数値目標を盛り込んだマーケティング・プロセスを確立し、収益拡大を図っている姿が確認された（図表1参照）。

本稿では、中でも、Forrester社¹⁾の2005年度サーベイで欧州域内の顧客満足度1位を獲得した金融機関、Nationwide²⁾の事例を中心に紹介するとともに、顧客本位経営のあり方について考察したい。

図表1 欧州金融機関に見る顧客本位



顧客嗜好を加味したセグメンテーション

欧州では、1990年代中盤以降、外部ベンダーから提供されるデータを利用しつつ⁴⁾、ライフスタイルやアティテュードなど、新たなセグメンテーションの切り口を活用する動きが出てきた（図表2参照）。これは顧客の嗜好多様化に伴い、金融機関のマーケティングにおいて、ある金融商品に対する潜在需要がそ

もそもどれくらいあるのか、その商品を購入する際、顧客はどのようなチャネルを好むのかなどといった視点が一層重要になってきたことなどが理由に挙げられる。

Nationwideも顧客の行動パターンを意識して、「将来設計重視型（Planning for the future）」「洗練された金融知識人（Financial Sophisticated）」「今を生きる快樂型（Live for today）」など、顧客を大きく7つに分類している。更には外部ベンダー⁵⁾の提供するチャネル選好度等のアティテュード情報を加え、よりの確な顧客の姿を捉えようとしている。

この様に、真の顧客嗜好を把握することで、例えば保有資産や収入が多く、投資にも熱心な「洗練された金融知識人」に対しては、彼らの購読可能性が高い専門誌に、彼らの好むリスクが高めの商品広告を掲載するなど、より効果的なプロモーションが可能となる。

また、Nationwideは商品の見せ方という点でもセグメンテーションを活用している。同社の取扱商品は預貯金やCDなどの銀行商品から投資商品、保険商品と幅広い。そのうえ、保険であればAXA Sun Life、投信はMerrill Lynch Investment Managersなど、様々な金融機関の提供する商品を取り扱っている。しかし、Nationwideは商品提供会社のパンフレットをそのまま店頭に並べたりはしない。顧客の視線を意識した独自のパンフレットを作成し、顧客のライフステージやスタイルに応じた商品提案に生かしている。

Writer's Profile



萩野 祐一
Yuichi Hagino

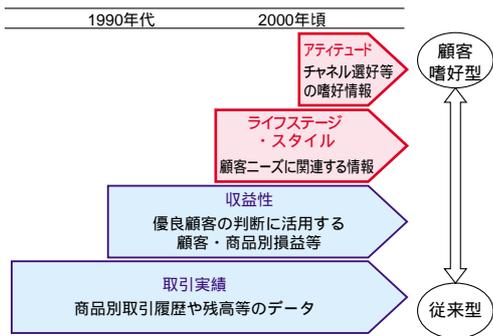
金融ITイノベーション研究部
上級コンサルタント

専門は金融マーケット調査
focus@nri.co.jp

具体的には、「将来設計重視型」用パンフレットには、該当顧客のライフスタイルを意識し比較的若いカップルの写真を表紙に掲げている。提案商品も、投資収益にかかる税金の一部が免除されるISA（個人貯蓄口座）や、投資信託、株式など、ある程度リスクを含む長期投資を前提とした金融商品が中心となっている。また、高齢者がセグメントの中心となる場合には、最低保証付商品や債券型商品など安全性を重視した商品を中心にパンフレットを構成するなど、顧客嗜好を加味したきめ細やかなマーケティングを実践している。

Nationwideは組合組織ということもあり、「全顧客を平等に扱う」思想が根付いている。しかし、それは顧客を一律に扱うことを意味しない。顧客を差別するのではなく、きちんと“区別”しているのである。

図表2 セグメンテーション高度化の流れ



EBM活用による顧客サービスレベルの底上げ

Nationwideが実践する他の工夫の一つとしてEBM（Event Based Marketing）が挙げられる。EBMとは、顧客の結婚や出産など、従来のライフイベントに加えて、口座への給与振込額や自動引き落とし件数といった顧客個々の金融行動の動的変化を捉え、“適切なタイミングで”“最適なチャンネルから⁶⁾”金融サービスを提供するマーケティング手法である。金融商品提案に重要な要素となるタイミング等の追加的な条件を加えることで、従来から行っている商品キャンペーンなどへの

反応率を高めることが可能となる。

EBMは、“Marketing”という表現から顧客獲得、クロスセル等への応用について目が行きがちだが、顧客サービスという観点で活用することもできる。

例えばNationwideでは、顧客が窓口で長期住宅ローンの最後の返済手続きを行った場合、「最終返済である」旨がテラーの操作端末の画面上に表示される。これにより、顧客と面識のないテラーでも、タイミング良く「長い間お付き合い頂きありがとうございました」などと語りかけることが可能となる。これは、顧客の苦情を受け、認識すべきイベントとしてシステムに取り入れた事例である⁷⁾。

ささやかな対応が顧客の満足度を高める。満足は一瞬で忘れ去られてしまうかもしれないが、継続されれば顧客経験として認識される。ひいては、ロイヤルティの向上、取引拡大につながる可能性が高まる。

EBMは、顧客個々に合わせたきめ細やかな対応を、システム面からサポートし、サービスレベルの底上げを図るツールと捉えることもできよう。

顧客本位の実践に向けて

Nationwideは、上記のようなマーケティング活動が顧客満足・維持等につながっているかを確認し、改善につなげるべく、毎月、独自の満足度調査⁸⁾を実施している。経営者が自ら全国の支店を回り、顧客の声を直接聞く場も設けている。結果として安定的に収益を計上しており、2005年度についても約5億6千万ポンド（約1260億円⁹⁾の税引前利益を上げている。顧客本位の本気の取り組みが収益化との両立に結びついているのである。

リテール強化を図る国内の金融機関は、総じて“顧客本位”を経営戦略の一つに掲げている。しかし、真に顧客本位のマーケティングを実践し、収益化を図れているところは、現時点でもまだまだ少ないように見受けられる。欧州金融機関が顧客本位に真摯に取り組む姿勢には学ぶことも多いのではないかと

NOTE

- 1) 欧米をカバーする米国本社の調査会社
- 2) Nationwideは英国におけるビルディング・ソサエティ（住宅金融組合）の最大手。現在では規制緩和が進み、一般的な金融機関とほぼ同様の業務を行っている。総資産は約1100億ポンド（約24兆円）
- 3) 一般的なマーケティングの4要素（商品、チャンネル、価格、広告宣伝）に、有形化、顧客参加、サービス提供過程の3要素を加えたもの。
- 4) 金融機関は既に多くの顧客情報を有するが、顧客嗜好把握には必ずしも十分ではない。また、独自アンケート調査などで収集できる情報量等にも限界がある。そのため、顧客嗜好のセグメンテーション実施にあたっては、外部ベンダーの提供するデータなども活用されている。
- 5) 英国の消費者・マーケット情報の分析・提供会社としてはExperian、CACIなどが挙げられる。各社は英国内150万以上の郵便番号に対応する消費者像データやセグメンテーションツールなどを提供しており、NationwideはCACIを利用している。
- 6) 最適チャンネル選択には顧客嗜好を加味したセグメンテーションが考慮される。
- 7) 過去の顧客の声を分析する中で、最終返済日に感謝の一言もないとの苦情が見つかった。Nationwideは、カスタマーインサイトという顧客分析や社内啓蒙を行う専門的なチームを置き、このような顧客の声を即座にプロセスに反映する体制を整えている。
- 8) 生きた情報を収集するため、直近のサービス経験者を中心にアンケートを行うなど調査の工夫も行っている。
- 9) 1ポンド220円で換算