



株式会社マーケティング・エクセレンス マネージング・ディレクター

戸谷 圭子氏

語

Keiko Toya

金融

とやけいこ

Profile

埼玉銀行（現 りそな銀行）入行。総合企画部にてALMに従事。ITベンダーを経て、1999年マーケティング・エクセレンス設立。金融機関のリテール・マーケティングに関するコンサルティングを実施。2007年より、同志社大学大学院ビジネス研究科 准教授を兼ねる。著書に「イラスト図解 銀行のしくみ」（日本実業出版社）ほか、多数。

マーケティング優良企業を列挙すると、知名度の高いB to C企業が上位を占める。しかし、「知名度」、「B to C」の両者の条件をクリアしながらも、名前が挙がらない業態がある。そ

Financial Information Technology Focus

コンサルティング会社 設立の経緯

鳥山 戸谷先生は、もともとは銀行にお勤めで、それからITベンダーに転職されました。そして今、大学の先生かつマーケティング・エクセレンスで金融機関に対してコンサルテーションをされています。そもそも志と申しますか、そのあたりからお伺いしたいのですが。

戸谷 最初は、埼玉銀行に入行し、総合企画部に長く在席していました。途中、協和銀行との合併作業に関わったり、営業店にも2回ほど出たりしましたが、企画畑が長かったです。

当時、本部では、生き残るためには「リテールでトップバンクになる」という目標を掲げていました。

鳥山 今のりそな銀行が言っているのと首尾一貫しているんですね。

戸谷 ええ。

リテールを本気でやろうと思ったらマーケティングが絶対必要です。しかし、その当時、銀行内で本格的

にマーケティング活動を行うことに、限界を感じたんです。「これはもう外に出てやらなければ駄目。中からはなかなか変えられない」と思ったわけです。

銀行のお客様の数は膨大ですし、大量の顧客情報を持っています。ですので、ITが生きる分野だと思ったのです。「ITを使って銀行のマーケティングをやりたい」ということで、ITベンダーに転職しました。

鳥山 第1次CRMブームの頃でしょうか。

戸谷 CRMブームになったのは、転職してしばらくしてからです。ブームになったというか、ベンダーが仕掛けたんですよね。

鳥山 そうですね。

戸谷 私は、まさにCRMをやっているビジネスコンサルティング部署に入りました。当時、銀行で「MCIF（marketing customer information file）」と呼んでいたデータベースを使って、データベース・マーケティングのコンサルティングをしました。

そこで、バンク・オブ・アメリカのデータベース・マーケティングのチームと共同でプロジェクトを始め、そこの統括責任者をやっていました。あるメガバンクのデータを使わせてもらって、共同開発という形で、どういったマーケティングができるかということの研究しました。

半年くらい試行錯誤した結果、ノウハウをこちらにもってくることはある程度できました。しかし、結論としては「無理だ」ということが分かったんです。

鳥山 何が無理だったのですか。

戸谷 銀行が現在持っているデータだけではデータベース・マーケティングはできない、ということです。なぜなら、結果データしかないからです。お客様が銀行の中でどんな取引をして、いつ引き出しをして、いつ入金をして、といった情報は詳細に正確に分かります。しかし、それはあくまで結果としての行動なんです。マーケティングに必要なのは、途中過程の行動分析なんです。

らう 鳥山 正博

Masahiro Toriyama

対談



れが金融機関だ。金融機関に本格的なマーケティングを根付かせるべく尽力されているマーケティング・エグゼクティブの戸谷圭子氏に、その重要性について語っていただいた。

とりやま まさひろ

Profile

1983年 野村総合研究所入社。1988年ノースウェスタン大学ケロッグ校 MBA取得。1999年より日本マーケティング協会の研究開発プロジェクト「マーケティングサイエンス研究会」コーディネーター。2009年4月に立命館大学専門職大学院 経営管理研究科教授就任（兼務）。

鳥山 データベース・マーケティングは、米国で成功していたので、日本に輸入されたと思うのですが、米国の金融機関には途中過程の情報があったということでしょうか。

戸谷 その通りです。米国の金融機関は、マーケティングをもともとやっていたからです。やっていたからこそ、そこにITを用いて効率化できた。だからコスト削減ができた、という話です。

鳥山 それに気がつかれて、大学院でしっかり勉強されよう。

戸谷 ええ。マーケティングについてアカデミックのバックグラウンドを身に付けようと思い、仕事を続けながら筑波大学の夜間の社会人大学院に入りました。

勉強すればするほど、「結果から途中過程は推測できない。途中過程は、途中過程として情報を集めなければいけない」ということが分かったんです。

そうすると、今度はITベンダーとしての活動に限界を感じたんです。

ITベンダーも、どこまでも手を広げるわけにはいきませんので。

そこで、その時の同僚の栗田と一緒に金融機関のマーケティングに特化したコンサルティング会社をつくりました。会社をつくったのは修士2年生の時です。

鳥山 首尾一貫していますね。

Financial Information Technology Focus

大事なのは ライフスタイル

鳥山 金融機関は、第1次CRMブームの際、相当な投資をしたと思うのですが、そのあと、しばらく静かになりましたよね。

戸谷 そうですね。「MCIFをつくったらもう魔法のじゅうたんで、何でもうまいこといくよ」といった意識もあったので、その落差が大きかった。費用対効果が出ないのではないかと考えている時に、不良債権処理という後ろ向きの問題が出てきてしまい、投資がびたっと止まってしまいました。都銀は合併もありましたし。

今回の金融危機の少し前ですが、だんだん景気がよくなってきて、不良債権の処理が終了した銀行も出てきたということで、前向きの投資ができる状態になりました。

そうすると、ベンダーも元気になるんです。今度はちょっと名前を変えて、「イベント・ベース・マーケティング（EBM）」というコンセプトで活発な動きを始めました。

鳥山 EBMという考え方は、私は、非常に理にかなっていると思ってます。今までマーケティングは、食品であるとかトイレタリー、自動車といった消費財のマーケティングの枠組みを、そのまま金融機関に当てはめようとした。でも、うまくいかなかった。

普通のマーケティングのフレームだと、お客様と商品が一緒であればニーズは常に一緒である、という暗黙の前提を置いています。ところが金融は違いますよね。ちょっと市況が変われば、個人のニーズなんてすぐに変わります。あるいは、結婚したり、退職金をもらったりといった



顧客との関係を長期的に維持して、初めて収益が最大化します。

ライフステージが変わっただけで、全然違う局面に入っていきます。

そういう意味では、時間軸が非常に重要です。時間軸を持って、あるタイミングでうまくいいメッセージを伝えることができるEBMは画期的な考え方だと思っています。

でも、あまりうまくいっていませんね。そのあたりをどうぞ覧になっていますか。

戸谷 私たちが会社を立ち上げたころからずっと言っているのは、「背景にある顧客の特性を知らないと駄目だ」ということです。EBMも、ある意味、年金が入った、退職金が入ってきたというような外面的な情報です。われわれが本当に知らなければいけないことは、ライフステージではなく、その人のライフスタイルです。

鳥山 価値観といったものが重要ということですね。

戸谷 好み、価値観、生き方、お金に対する考え方、お金に対する好み、そういったものです。例えば、「お金を借りることが罪悪だ」と思っている人と、「借りてでも今の生活が楽しく豊かになるほうがよい」と思っている人では、訴求すべきものが違うんです。

EBMを導入して、最適のタイミングでお客様に声をかけることができたとしても、価値観やライフスタイルがわからなかったら、そのタイ

ミングで何をしてあげたらお客様が喜んでくれるかがわかりません。いくらタイミングがよくても、要らない物をセールスされたら、普通、イヤですよ。

お金の動きの背後にあるライフスタイルが把握できていない状態で、高いお金をかけてEBMを導入することが本当に必要かどうか、よく検討したほうが良いと思います。

鳥山 マーケティングマインドを醸成する必要がある、ということですね。

マインドのほかに、「じゃあ、どうやって、お客様のライフスタイルを知るのか」というテクニカルな問題もあると思うんです。全員に対してアンケートをみっちり採るわけにはいかないですよ。そのあたりは、もう技術的に打つ手がないのでしょうか。あるいはやろうと思ったらできることはたくさんあるのでしょうか。

戸谷 できることはたくさんあるのに、やっていない。やっていないというか、安易なほうに走っている。

ライフスタイルの情報はいろんなところで取り込むことができます。本部が動いて情報収集に行く、調査をするということは絶対必要です。全員分の情報が採れなくても、きちんとした調査手法を使えば、母集団を推測できます。日々お客様と接している渉外さんやテラーさんからの情報も補完情報として使

えます。そのためには統計手法、調査手法、サンプリング方法などのスキルをしっかりと持っていなければいけません。これらは専門的なスキルなので人材育成をしなければいけません。金融マーケターの養成です。

鳥山 内部で育成しようとする、非常に時間がかかります。途中でマーケティングのエキスパートを採用して、ノウハウを蓄積するといったことも行われているんですか。

戸谷 第1次CRMブームの頃に、日本有数のエンターテインメント企業や、日用品メーカーから、中途採用



したりしていました。

鳥山 分野が違い過ぎてあまり役に立たなかったのでしょうか。

戸谷 分野が違うということも大きかったのですが、もっと大きかったのはカルチャーの違いです。

日用品メーカー出身のマーケターの方達が言うには、元の企業では、何か企画を出すと、「お客様は、これは支持してくれているのか。どんな顧客調査をしたのか。どんなテストをしたのか。で、その結果はどうだったか」ということが問われる。銀行に入って、何か企画を出したら、「隣の部の

部長は何と言ったんだ。役員は何と言ったんだ。稟議は通るのか」ということが問題にされる(笑)。「やってられない」と言ってほとんどの方が辞めていかれましたね。

鳥山 金融の場合には、お客様自身、自分が何を欲しいと思っているのか分かっていない。そこを探り当ててくれないといけない、という難しさがありますね。

戸谷 そうですね。ずっと規制されてきた業界なので、お客様の期待値がすごく低いという状況もあります。お客様は「この商品が欲しい」



とは言ってくれない。しかし、漠然としたニーズを商品に結晶させていくのがマーケターの力です。

そこはモノの財でも一緒だと思います。お客様のニーズが曖昧な段階で、いろいろ試行錯誤を重ね、どうやって商品として具現化するか、そこをマーケターがやらなければいけない。金融にもそういったマーケターが必要なのです。

鳥山 いつまでもこの金融危機が続くわけもないので、どこかで反転します。その時、競争的な市場で力を発揮できるかどうかは、マーケター

を育成できたかどうか重要なポイントになりますね。

Financial Information Technology Focus

サービス業の原点

鳥山 マーケティングという言葉を使うと市場調査と宣伝販促の話をしていると思われがちなのですが、金融というサービス業においては「人」が決定的ですよ。

戸谷 そうです。サービスマーケティングにおいては人がとりわけ重要です。ATMやネットができて、やっぱり人のチャンネルは銀行の中では非常に重要だというのは変わらないのです。

鳥山 従業員のモチベーションがサービスの質を決め、顧客満足度を決める。そのモチベーションは何から生まれるのでしょうか。

戸谷 何と言っても経営が経営理念を守り続けることができるかどうかにかかっています。大抵の地方銀行は「地域に密着して地域に貢献する」という経営理念を掲げています。日常業務の中で、その経営理念を信じられるかどうかで、全然従業員のモチベーションが違ってきます。経営者の姿勢と従業員のモチベーションには非常に高い相関があります。

鳥山 そうですね、リゾート産業などを見ても、本当にそうですね。給料は決して高いとはいえないけれども、その理念が素晴らしく、その理念に共感して誇りを持てるかでモチベーションは決まってきます。

戸谷 さらにインターナルマーケティングも重要です。本部が営業店に対してどんなサービスを提供でき

るのか。そこが、サービス・ロイヤルティ・プロフィット・チェーンの起点でもあります。本部が、お客様と接点を持つ営業店の人達に奉仕する、サービスするという意識を持たないといけないんです。

鳥山 マーケティングは、マーケティング部の仕事に閉じるのではなくて、経営者の仕事であり本部や現場の仕事である。お客様の喜びを我が喜びとする精神こそが重要である、ということですね。この精神と仕組みがあってはじめてCRMやEBMが生きていくのですね。

戸谷 金融は、ほかの業界よりもお客様との付き合いは長い。一生、場合によっては2世代3世代にわたっての長い長い付き合いです。超長期的な顧客との関係を維持して、初めて収益が最大化します。ですから、本当に収益を最大化したいなら、短期的な収益だけに目を取られていては絶対に駄目です。本当に長期的な関係を築くためには、お客様の目線に立って、「このお客様はどういう人でどういう人生を歩みたいのか、だから私はどういうお手伝いができるのか」という目を金融機関の従業員1人1人が持つ必要があります。

鳥山 おっしゃる通りだと思います。本日は、ありがとうございました。

(文中敬称略)

