

特集

# Retail Banking



## 金融ビッグバンいよいよ本番！ リテールバンキングの今を追う

金融改革のさなか、  
銀行はダイナミックな変革を迫られている。  
規制に縛られ、同じ“制服”を着せられていた銀行は、  
自由を手に入れ、自らの個性で顧客を獲得しようとしているのだ。  
顧客に目を向け、関係強化に乗り出した、  
銀行のダイレクトマーケティングにスポットを当てた。  
(坂本潤子・長谷川悦代・堀内好美)

# “個客”に接近！ 銀行のダイレクト マーケティング戦略

Chapter

1

この1年、テレホンバンキングの開始が相次いだ。  
金融ビッグバンを契機として、  
銀行のダイレクトマーケティングが急速に進展しつつある。  
お客様により近く、より密接に。  
“個客”への接近を試みる各行の戦略を探る。

## ●大競争時代の幕開け

“フリー”“フェア”“グローバル”を三原則に掲げる金融ビッグバンが、いよいよ具体的に動き出した。この4月には外国為替自由化が実施され、12月には銀行窓口での投信の販売が解禁される。その後も日本独特の規制は段階的に解かれ、2001年には自由競争原理が働く、活気あふれる金融市場が実現する運びとなるはずだ。

これまで銀行は、規制によって守られる一方、縛られてもいた。規制の足かせで他行との差別化を図ろうにも手だてがなく、また、差別化する必要もなかった。すべてが横並び。マーケティングという概念とは無縁だったと言っていい。しかし今後、取扱商品の幅が広がって銀行、保険、証券といった業際が消え、さらにマーケティングに長けた商社や小売業などの異業種が金融商品の取り扱いをはじめると、銀行は一変して厳しい競争の中に身を投じることになる。独自の品揃え、チャンネルの充実などとともに、マーケティングの手腕が問われているのである。

## ●優良顧客を囲い込む

——「プライベートバンキング」

「金融資産1億円を超えるあなたのご要望にかなう銀行はありますか」。シティバンクの新聞広告は、富裕層に対して特別のサービスを提供する姿勢を率直に表している。テレホンバンキングや外貨預金で日本の金融機関を大きく引き離している同行は、富裕層を囲

い込むプライベートバンキングでも先手をとり、競争優位性を築こうとしているようだ。ほかに都銀や信託銀行各行でも、富裕層の情報をキャッチするために、フリーダイヤルによる相談などに関する相談窓口を設ける動きが見られる。

今後、銀行は、各種有価証券を含めたさまざまな金融商品を取り扱えるようになる。富裕層を囲い込み、その資産をさまざまな金融商品に振り分けて、トータルな運用をサポートするプライベートバンキングは、銀行の今後のひとつの方向性を示すものと言えるだろう。顧客にとっても、幅広い金融商品をワンストップで購入できるのは望ましいことに違いない。

富裕層に限らず、口座のメイン化、つまり顧客の保有する現金・資産をいかにして自行に集約するかは、各行の大きな課題だ。それは瞬間的な手数料収入のアップという側面ばかりでなく、その顧客の行動、金融商品へのニーズをトータルに把握するという意味合いにおいても重要である。これによって、的確な情報をタイムリーに提供することが可能になり、顧客サービスの向上、その結果としての取り引きの拡大および長期化が実現できるのだ。

銀行の顧客囲い込み策として注目を浴びたのが、第一勧業銀行が96年10月にスタートさせた「ハートのエース」だ。同行との取引状況に応じてポイントが付与され、一定のポイントに達すると利息や手数料が優遇されるという仕組みで、取り引きの集中化を促進した。

富士銀行がこの3月からスタートさせた「ファーストクラブ」も同様の施策と言える。旅行やショッピング

グのディスカウントなど金融商品に直接関わりのない特典までを幅広く提供するユニークな試みで、会員拡大を図っている。この特典を享受するためには、一定以上の取り引きのほかに月額の利用料金が必要。料金を支払ってもそれ以上のメリットを得られる人々、すなわちアクティブな優良顧客を選別して囲い込む戦略だ。

誰にでも平等に同じサービスを提供するのではなく、あらかじめ一定のハードルを設け、それをクリアしたロイヤルティの高い顧客だけに手厚いサービスを付与することによって、ロイヤル顧客との密着度を高めていく。熾烈な競争を闘い抜くために、各行は優良顧客の発掘、ターゲットの絞り込みに動きはじめた。

## ●身近な電話が銀行の窓口 ——「テレホンバンキング」

ここ1年でテレホンバンキングを実施する銀行の数は飛躍的に増えた。わざわざ店舗に足を運ぶ必要なく、電話1本で振込などの手続きが行えるテレホンバンキングは、顧客に大きな利便性を提供する。各行では今のところ順調に契約者数を伸ばしているようだ。

しかし、期待通りに利用件数を伸ばしていけるかどうかは、まだこれからの話だ。小切手社会であるアメリカなどと異なり、現金での取り引きが多く、ATMが普及している日本に果たしてどれだけテレホンバンキングのニーズがあるかを疑問視する声も聞かれる。(株)ニッセイ基礎研究所 生活研究部 研究員 加藤伸二氏は、「便利さだけではなく、それにプラスして、いかに利用する必然性を作るかが重要」と指摘する。たとえばテレホンバンキングでしか買えない魅力的な商品を開発するといったことだ。

テレホンバンキングの普及が進めば、競争上、店舗数が少ないことはさほど大きな弱点ではなくなる。現に国内には支店とATMを合わせても40ほどの店舗しか持たないシティバンク、エヌ・エイ在日支店は、1997年3月期に経常利益約54億円を計上している。さらに電子マネーが実用化・一般化した暁には、テレホンバンキングで完結できる業務が増え、その機能は店舗にほとんど劣らないものになるはずだ。そこでの主たる目的は勘定系の処理であるが、情報系データを参照できるシステムを組むことによってパーソナルな対話が成り立ち、その場を活用して新商品を案内したり、意見を聞くといったことも可能になる。

店舗を増やさずに済むという点で、テレホンバンキングはローコストの取引チャネルである。今後は機械による自動応答や、パソコン・バンキング、インターネット・バンキングも普及していくと考えられ、銀行にとってはサービスの24時間化を進めながら、一層のローコスト化を図ることが可能になるだろう。しかし、取り引きの自動化の推進によって、顧客にとって銀行が無機質な存在になるという懸念もある。機械化が進めば進むほど、一方で、ライブ・オペレーションによる相談窓口を拡充する、あるいは、アウトバンド・テレマーケティングやダイレクトメールなどで銀行側からの接触を図るといったような双方向コミュニケーションを活性化する工夫が求められよう。

## ●進む機能の分担

これまで銀行では、店舗の窓口で、提供し得るすべての業務を行ってきた。しかし今後は、「単純取引はATMやテレホンバンキングで自動化し、“人”は相談業務などに重点的に配置するといったように、チャネルごとの役割が明確に区分されていく」(加藤氏)と考えられる。また、銀行によって取扱商品や提供サービスなどに違いが現れ、「専門店化が進むだろう」(加藤氏)。銀行ごと、チャネルごとに機能が分化することによって、顧客の選択肢は飛躍的に増えることになる。

現在、日本の個人金融資産、約1,200兆円のうち約60%が預金に振り向けられている。これは世界的には特異な現象であり、これまでいかに顧客の選択肢が狭かったかを裏付けるデータのひとつと言えよう。たとえばアメリカでは預金の比率は約20%にすぎない。

今後は日本もアメリカ同様、有価証券の比率が高まっていくと予想されるが、いずれにしても選択するのは顧客自身である。選ぶ自由には責任がともなう。銀行を含めた金融機関各社には、日本人に欠如していると言われる自己責任の概念についての啓蒙活動を推進するとともに、商品やサービスに関する必要十分な情報を隈無く伝える努力が求められる。この側面からも、電話やダイレクトメールをはじめとするパーソナル・メディアの活躍の場は広がっていくだろう。

刻々と変化する環境に適應して自らを変容させながら、21世紀の顧客を育てる。この難問をクリアして新時代のリーダーとなるのは誰なのか？ 各行の一挙手一投足からしばらく目が離せない。