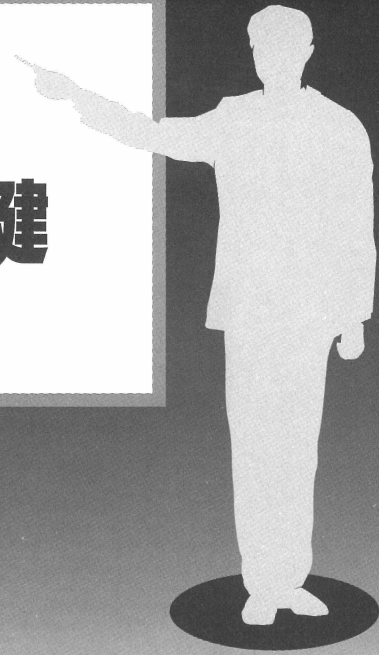


顧客が望む情報の提供が鍵



顧客サービスの向上が金融機関にも求められている。
そのためには顧客が何を望んでいるのかを探り出すことが不可欠だ。
海外の先進事例を踏まえながら、
日本の金融機関におけるOne to Oneマーケティングのあり方を探る。

●日本の金融機関の現状

1996年からはじまった金融ビッグバンの本格化にともない、金融機関の競争は激化する一方にある。その中で顧客サービスの質を向上させ、顧客の囲い込みを図る動きが活発化。顧客ひとりひとりを把握し、顧客と1対1で対話をして、個別にカスタマイズした製品やサービスを提供していこうというOne to Oneマーケティングが脚光を浴びてきている。

今、銀行では、ATMの増設や利用時間の延長、インターナショナル・カードやデビット・カードなどカード機能の充実、テレホンバンキングやインターネットバンキングの活用が進んでいる。中でも特にここ2年あまりで急速に拡大してきたと言われているのがテレホンバンキングだ。日本ではシティバンクが1988年からこの分野に参入、1997年からは邦銀でも都市銀行がこれに追随している。しかし、(財)金融情報システムセンターが、1998年3月、都銀から信用組合までを含む全国の約800行に実施した調査によると、98年度開始予定も含めて、テレホンバンキングの導入率は、都銀100%、信託70%、地銀25%、第二地銀10%であり、全体的な普及率はまだ20%程度に過ぎない。また、先行しているシティバンクが、365日24時間、外貨の売り買いをはじめ、残高照会、振り込みなどのサービスを提供しているのに対して、邦銀で24時間行っているのは、三和、住友、第一勧銀など数社のみ。提供サービスの内容は徐々に増えつつあるが、サービスの普及はこれからといったところである。このほか、銀行では優良

顧客の差別化策として、1996年に第一勧業銀行が開始した「ハートのエース」に見られるような、取引実績に応じてサービスを提供する、ポイント・システムの導入が進んでいる。さらには富裕顧客層を対象に優位性の高いサービスを提供するプライベート・バンキングや、投信など多様な金融商品のコンサルティング・セールスに向けての動きも出てきた。

証券各社では、1999年の株式売買委託手数料の自由化を前に、顧客の利便性の向上と幅広い顧客層の取り込みを狙って、コールセンターを開設し、比較的风险の少ない商品をダイレクトに販売していこうという動きや、インターネットを活用した証券取引に乗り出すなどの動きが見られる。

保険業界では、外資系保険会社を中心となって実施してきた通信販売が活発化。中でも1998年7月に料率が自由化された自動車保険では、流通チャネルの短縮や業務の効率化で価格を下げ、フリーダイヤルで見積もりを行うなど、電話を中心とした顧客対応が増加している。

●欧米のトレンドは“押し売りしない”

日本よりも先に金融ビッグバンを迎えた欧米諸国では、ここ数年、顧客にさまざまな金融商品を提供するために、金融機関相互の合併が相次いでいる。

また、コスト削減を背景に、ATMはもちろん電話やパソコン、インターネットなど、新たなメディアを活用して、顧客と取り引きをする動きが主流にな

ってきた。

一方で、英国第2位のセインズベリーやヴァージン航空が子会社を設立して金融業に乗り出すなど、異業種からの参入も活発化してきている。

(株)テレマーケティングジャパン 国際ダイレクトマーケティング研究所 所長 中澤功氏によると、現在の欧米における金融機関のダイレクトマーケティングのトレンドは、たとえば、顧客第一主義の対応原則を徹底して成功をおさめたフィデリティ・インベストメントのように、顧客の意志を尊重し、“押し売りしない”やり方であると言う。

フィデリティは、“数百万人の顧客のひとりひとりと個人的な関係を維持できる組織をつくる”ことを目標に掲げている。そして「語れ、売るな」の姿勢で効果を上げた。あくまでも顧客の意志を尊重し、セールスはいっさい行わない。ただし情報は存分に提供。素早く適切な情報を提供するために、いち早く最先端のテクノロジーを採り入れ、データベースとCTIを駆使したシステムを構築している。

同社では1990年代初頭頃、業界首位にあったものの、業績の横這いからリストラの必要に迫られた。そこで顧客満足度調査を実施し、その結果を踏まえて、顧客がほしがる情報を素早く、かつ的確に提供することで顧客の信頼を獲得していく、現在のようなマーケティング戦略へと転換を図ってきた。現在では4半期ごとに数千コール規模の電話調査を行うことで顧客満足度を継続的に計測している。

●One to Oneマーケティングの成功企業

顧客に適切な情報を与えるためには、常に新しい顧客情報を収集し、分析を怠らないことが不可欠。そこで、顧客への情報提供の場としても、顧客からの情報収集の場としても、重要な役目を帯びてくるのがコールセンターである。

テレホンバンキングの先駆的存在として有名な、英国のファースト・ダイレクト (First Direct) は、英国4大銀行のひとつに数えられるミッドランド銀行のテレホンバンキング専門の子会社。金融ビッグバンを背景に、ミッドランド銀行が行った顧客調査の結果、「なるべく支店に出向きたくない」「電話で用件を済ませたい」といったニーズを持つ顧客が多か

ったことから、これらのニーズに対応することを目的に設立された。

同調査によると、電話サービスを望む顧客の75%がコンピュータによる音声応答ではなく、人間との対話を希望していた。そこで、多様な用件にスピーディーに対応できる質の高いテレコミュニケータを育成し、電話で顧客との信頼関係を作り上げている。ちなみに、1件の電話対応時間は2~6分程度だ。

さらに同社では、電話を活用したクロスセルの手法を用いて業績を伸ばしている。

同社のテレコミュニケータは、顧客との取引内容をその場で端末に入力しているが、お客様との対話の中で、たとえば家族構成などの個人情報や金融商品に関わるニーズなどを聞き出せた場合は、そうした情報もあわせて入力。これらのデータを分析して、それぞれの顧客が購入する可能性の高い商品を顧客情報画面に表示し、テレコミュニケータのクロスセルの成約率を高めているのだ。

これらの企業努力の結果、顧客満足度調査によると、80~90%の顧客が「友人に同行を推奨する」と回答。90%の顧客が「過去の取引銀行に比べて同社のサービスが優れている」と答えている。

このように欧米では、徹底的な情報収集と分析が顧客サービスを支えている。このほかにも米国のクレジットカード会社であるキャピタル・ワンや、アドバンタ、ファーストUSAなどは、見込客のデータを徹底的に分析することで、クレジット会社にとって収益性の高い顧客、つまり支払いは滞ることなく、かつ借入残高をすべて返済しないで継続してくれそうな顧客を獲得することで成功を納めている。

だが、日本の金融機関では大規模な顧客データベースはあるものの、効果的に活用しきれていないのが現状のようだ。

現在、日本でも邦銀が相次いでテレホンバンキングを開始するなど、金融機関のコールセンター設置が進んでいる。日本の金融機関に数多くのコールセンター・システムを導入した実績を持つ川鉄情報システム(株) 第1事業本部 テレマーケティングシステム部長 桜田和之氏によると、1998年から1999年にかけて日本のコールセンターの開設はピークを迎えるとのこと。だが、そこで欧米並みの顧客データベースを作り上げるには、大規模な投資が必

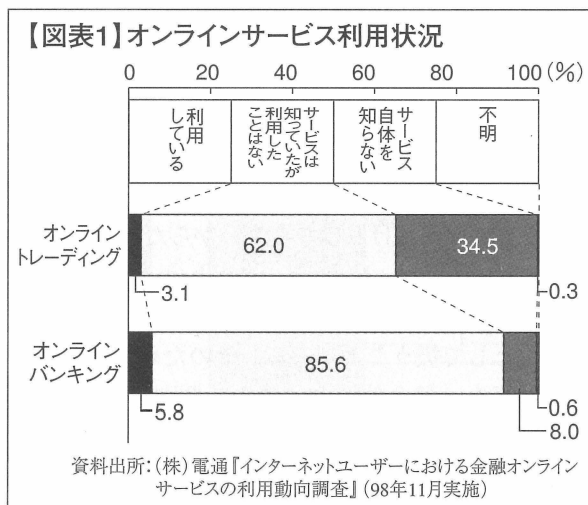
要とされる。そのため、これからは日本でも企業間のアライアンスによって、こうしたシステムの構築がなされていくのではないかと同氏は見ている。

また、欧米の金融機関が、迅速な対応のために最新のテクノロジーを導入しながらも、人対人のコミュニケーションを重視している点は見逃せない。たとえば米国最大手の証券会社チャールズ・シュワブでは、インターネット証券取引の顧客に対しても電話等を活用した顧客対応を実施することにより、ほかのオンライン・ブローカーと比較して高めの手数料を設定しているにもかかわらず、この分野でトップのシェアを獲得している。

●日本の金融オンラインサービスの利用状況

最近、日本でもインターネットの急速な拡大を背景に、インターネットを利用した各種金融機関のサービスが注目を集めている。

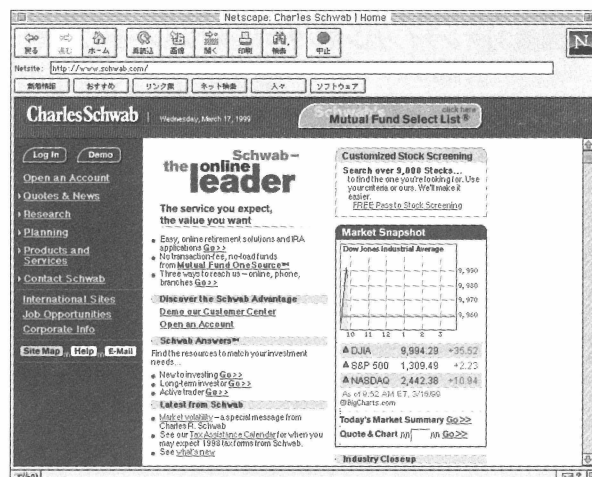
(株)電通リサーチが、1998年11月12日から18日に実施したインターネットユーザーにおける金融オ



【図表2】世帯年収別に見たオンラインサービス利用状況
単位:%

世帯年収	オンラインバンキング	オンライントレーディング
500万円未満	4.3	2.0
500万~700万円未満	4.3	2.6
700万~1,000万円未満	6.0	4.9
1,000万円以上	9.0	4.8

資料出所: (株)電通「インターネットユーザーにおける金融オンラインサービスの利用動向調査」(98年11月実施)



チャールズ・シュワブのホームページ画面

ンラインサービスの利用動向調査(電通サイバープラットホームのモニターリスト5,000名から無作為に抽出した20歳から59歳の男女個人を対象に実施。回収数1,117名)によると、インターネットは金融に関する情報収集源として、新聞85.4%、テレビ69.8%に次いで3位の46.9%の利用率となっている。

認知度は、オンライン・バンキングが91.4%、オンライン・トレーディングが65.1%。

利用者はオンライン・バンキングが5.8%、オンライン・トレーディングが3.1%と1割にも満たないが(図表1)、年収が上がるほど利用率も高まり、比較的富裕者層の利用に限られているのが実態だ(図表2)。利用サービスの内容は、オンライン・バンキングの場合は残高照会が圧倒的に多く、取引履歴照会、振り込みがそれに続く。オンライン・トレーディングの場合は株式売買の利用が多く、MMF・中国ファンドの預け入れ、解約がそれに続いている。認知度は高いものの、利用は限定されているといったところである(図表3)。

「ぜひ利用したい」「やや利用したい」を合わせた利用意向は、オンライン・バンキングが30.5%、オンライン・トレーディングが13.6%。利用意向のあるサービス内容は、オンライン・バンキングの場合「残高照会」「振り込み」の2つが高い。オンライン・トレーディングの場合「株式売買」が最も高く、「情報サービス」がこれに続いている。

オンラインサービスの魅力としては、銀行、証券ともに「いつでもアクセスでき、店舗まで足を運ば

【図表3】オンラインバンキング、オンライントレーディングで利用しているサービス内容

〈オンラインバンキング(利用者:N=68)〉		単位:%
残高照会	97.1	
取引履歴照会	51.5	
振り込み	51.5	
振り替え	13.2	
ローンシミュレーション	5.9	
振り込み・自動引き落としなどの通知予約	8.8	
資料請求	11.8	
情報サービス	10.3	
インターネットショッピングの決済	16.2	
その他	1.5	
不明	1.5	

〈オンライントレーディング(利用者:N=37)〉		単位:%
株式売買	86.5	
投資信託の購入/売却	21.6	
転換社債の売買	5.4	
MMF/中国ファンドの預入れ/解約	51.4	
外資MMFの購入/売却	13.5	
情報サービス	48.6	
その他	2.7	

資料出所:(株)電通『インターネットユーザーにおける金融オンラインサービスの利用動向調査』(98年11月実施)

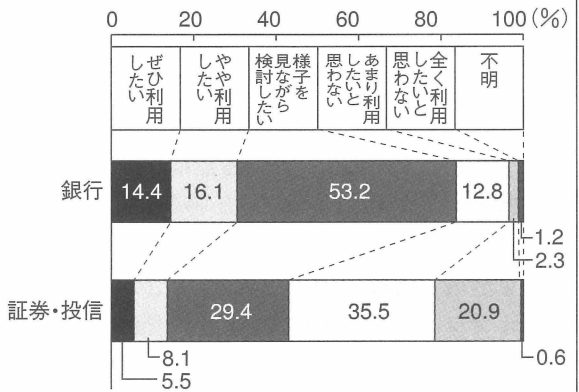
なくてもよい」ことが最大のポイントを獲得しており、生活者はインターネットの利便性そのものを、利用・非利用者を問わず、魅力に感じていることがわかる。

利用の阻害要因としてはオンライン・バンキングで71.9%、オンライン・トレーディングで62.6%が「セキュリティへの不安」を挙げている。次いで、専用アプリケーションが必要であること、契約手続きが面倒であることなど、利用に至るまでの手続きにわずらわしさを感じている人も少なくない。「24時間化されていないサービスがある」点など、現利用者のサービス内容への不満も高い。需要拡大のためには、セキュリティへの不安感の払拭を筆頭に、解決しなくてはならない課題も少なくない。

●重要なのは顧客にとれだけ情報を提供できるか

海外の事例を踏まえて、前出の中澤氏は「顧客が要望しているのは“知りたいことすべてに答えてくれる”“手間がかからない”“有利に増せる”この3つの条件を兼ね備えた金融機関」だと言う。

【図表4】オンラインサービス利用意向



資料出所:(株)電通『インターネットユーザーにおける金融オンラインサービスの利用動向調査』(98年11月実施)

顧客が望んでいるのが情報ならば、顧客サービスの成功の鍵を握るのは「情報の提供力」である。そして、既存顧客を分析することで優良顧客を見つけ出し、さらにホスピタリティに富んだサービスを付加することにより、満足度を高め、継続的な関係を築いていく。

もちろんそのためには、データマイニングやCTIといった最先端の情報テクノロジーが必要とされるが、忘れてはならないのが、その基本には人と人とのコミュニケーションがあるということだ。なぜならば、One to Oneマーケティングを成功させるためには、単にシステムにより利便性を高めるだけではなく、ひとりひとりの本質的動機をとらえ、これを満足させていかなければならないからだ。

真のOne to Oneマーケティングとは、顧客を大勢の中のひとりとしてではなく、まったく個別の“ひとり”として扱うことにある。そのためにはもちろん企業側も、競合他社とは異なる個別の“1社”でなくてはならない。そしてその企業が“ほかの誰でもない私”をきちんと認識して対応してくれているという意識を顧客側が持つことによって、はじめて安心感が生まれ、顧客の企業への信頼感が育まれていく。顧客と企業の絆は、信頼が高まるほどに強くなっていくのだ。