

# 商品で、サービスで、個性を競う 今、始動する金融機関のマーケティング戦略

## Chapter



# 1

規制の枠が、業態の垣根が、消える。  
金融商品、金融機関も個性で選ぶ時代。  
金融業界の“マーケティング”は、  
これから面白い。

### ●「電話」がリテール戦略の主役に

金利自由化、生損保の相互参入などの自由化の進展、日本版ビッグバン構想…。さまざまな法規制によって守られ、また、縛られてきた日本経済の屋台骨、金融業界を取り巻く事情は大きく変化しつつある。一律の商品、サービスを取り揃えて客を待つ体制から、個性ある商品、パーソナルなサービスの提供へ…。金融機関は今、質的な転換を迫られている。

日本版ビッグバンが提唱する銀行、証券、保険といった業際の撤廃、各種手数料の自由化などが実現することによって、各金融機関の自由度は大きく広がる。どの商品を、誰に、どのように提供していくのか。各金融機関にはマーケティング戦略、ひいてはCIの再構築が求められていると言えるだろう。

業界再編の波の中で、自社の地位を揺るぎないものにするためには、まず既存顧客をがっちりつなぎとめることが必要不可欠の条件。不況の長期化で法人顧客は資金需要の回復が見込めないという状況下において、数では圧倒的多数を占める個人顧客、それも預金額1,000万円未満の小口顧客の囲い込

みが大きな課題になっている。しかし、これらの顧客をすべて人海戦術でフォローすることは不可能だ。適正なコストで、個人顧客にきめ細かなサービスを提供するために、ダイレクトマーケティング手法、中でも最も身近なパーソナル・メディア、電話の重要性が浮上してきたのである。

かつて金融機関の営業成績は、ひとえに支店の営業担当者の肩にかかっていた。しかし抱えられる「人」の数は限られている。営業担当者がきめ細かくフォローすれば取引額が増加することはわかっている。でも、接触機会が十分と言えるのは、特に個人顧客に限ってはごくわずかなのが現実である。営業担当者は当然、取引額の多い法人や富裕層に振り向けなければならない。人材を最大限に活用するためにも、残る小口顧客は別の方法でフォローする必要があるわけだ。

電話を最大限に活用した営業活動の典型例が、テレフォン・バンキングだろう。米国同様、日本でもこのサービスに力を入れてきたシティ・バンク、1995年6月に日本の金融機関としてははじめてサービスを開始した城南信用金庫に続き、大手都銀の富士、住

友、三和でも1997年中にスタートすることを決めている。欧米に比べて店舗網が厚く、ATMの普及率の高い日本では、テレフォン・バンキングへのニーズはそれほど高くないとの見方もあるが、低コストでサービスの維持・向上を図りたい金融機関と、低料金で手軽にサービスを利用したい顧客のニーズが相まって、いずれはほとんどの金融機関がテレフォン・バンキング導入に至ることは間違いないと見ていいだろう。

ここで確立されたダイレクトマーケティングのノウハウは、インターネットなどを活用したバーチャル・バンキングに引き継ぐことができる。現在はまだ脇役に甘んじているインターネットも、セキュリティ確保、利用者の拡大などの課題をクリアした後は、ダイレクトマーケティングの有効なツールに成長することが期待されている。

## ●多彩なアプリケーション

1996年、銀行ではテレマーケティング業務を拡充する動きが相次いだ。第一勧業銀行が1年間に3カ所のテレマーケティング・センターを開設したのをはじめ、三和銀行もテレマーケティングの対象を従来の10地域から全国に拡大するなど、各行ともアウトバウンド先行型でテレマーケティングを導入してきた。

インバウンドではフリーダイヤル窓口を設け、新聞や雑誌に掲載する商品広告で番号を告知し、問い合わせを受け付けるといった業務が一般的だ。かつてはフリーダイヤルを導入しても、商品によっては一般加入回線でも問い合わせを受け付けるといった例も多く見られたが、フリーダイヤルの効果が実証されたためか、最近では受付窓口をフリーダイヤルに1本化する動きが目立っている。前述のテレフォン・バンキングについては、名乗りを上げているところはまだ数が限られているが、水面下では多くの銀行、信金がスタートに向けて準備を進めていると見られる。

銀行は勘定系のコンピュータ・システムでは他業界に一步も二歩も先んじてきたが、顧客とのパーソナルなコミュニケーションを実現するためにはリレーショナル・データベースの構築が不可欠。テレマーケティング・センターの拡充などにもなって、この構築に乗り出している銀行も多い。「アメリカでは約10年前の低金利時代、個人マネーが銀行から投信に大量に移行した」((株)ニッセイ基礎研究所生活研究部研究員 加藤伸二氏)という指摘もあり、事態は余談を許さないという危機感が各行を動かしているようだ。しかし加藤氏は、「すべての顧客を相手にすれば、莫大な投資が必要になるし、ニーズも見えにくくなる。いかに低コストで質の高いサービスを提供できるかが重要。顧客をどうセグメントしていくかが勝負どころ」と見ている。

証券会社でも問い合わせ受付にフリーダイヤル窓口を設けているところが目立つ。同じ金融機関でも一般生活者には銀行よりかなり馴染みの薄い証券会社では、まず広告やダイレクトメールで会社や商品そのものについての存在を知らせ、さらに説明をして理解を得るといったステップが必要。見込客とののはじめての対話の場となるフリーダイヤルは、重要な役割を担っている。これを一步進めて、1996年12月にファンド専用のフリーダイヤル申込窓口「ファンドネット」を開設した野村証券(株)では、主に女性誌に記事広告を出稿し、商品説明に力を入れている。営業担当者との接触機会が十分で、取り引きが活発な顧客はこれまで通り支店にまかせ、営業担当者がフォローしきれていない顧客を本部が電話で一括して引き受けるといった棲み分けをし、さらに従来の証券会社独特のセールス色を一切出さないことで、これまで証券に縁のなかったタイプの顧客を取りこもうという試みだ。これらの取り組みが、証券会社のイメージを大きく変えていく可能性も十分にある。

保険の営業では代理店や外交員が鍵を握ってき

たが、本部が電話で訪問のアポイントをとったり、見込客のスクリーニングを行うことによって、より効率的、かつ質の高い営業活動を展開するところも増えている。

また、既存チャネルのしがらみの少ない外資系保険会社では、かなり以前から通信販売を行ってきた。昨年はアメリカの要求に応えるかたちで自動車保険の通信販売が解禁され、12月にはAIG傘下のアメリカンホーム保険が最大10%の割引きが付いた商品を新聞広告で販売、話題を呼んだ。「英国では自家用自動車保険の30%まで通販が普及した。これに習い、大手損保、生保の損保子会社とも自動車通販への参入を検討している」(加藤氏)ようだ。同氏はさまざまな規制がはずれ、料率の自由化などが進んでいくことに関連して、「料率設定のために顧客の選別が進むはず。たとえば自動車保険では、過去のデータに基づいて事故を起こしやすいタイプの車に乗っている人には高い保険料を設定せざるを得ず、その結果、保険離れを引き起こす危険性もある」と警告を発する。

自由化は価格競争を生み、ディスカウンターを出現させる。現にアメリカでは、証券業界を中心に、サービスをカットして手数料を下げ、安い商品を売りさばくディスカウンターと、商品価格を維持しつつコンサルティング、情報提供などを含むフルサービスを提供するところの二極分化が進んでいるという。保険業界もこの流れとは無縁ではない。シェア獲得のために低コストチャネルの開発・維持が必須の課題となった時、「これまで営業を担ってきた“人”という高コストチャネルをどうやって維持していくか、あるいは整理していくのかといったことが、各企業の死活問題になるだろう」と加藤氏は指摘する。

## ●顧客の望むサービスを

金融は極めて横並び意識が強い業界。「マーケティング・カルチャーに乏しかった」(加藤氏)。しかし自由化が猛スピードで進む中で、これからは金融機関も本格的なマーケティング競争の時代に突入する。大上段に構えて商売が成り立っていたのは今までの話。今後は「銀行の開いている時間に顧客が合わせるのではなくて、顧客の生活時間に合わせてサービスを提供するというように考え方そのものが変わっていく」(加藤氏)中で、テレコム・メディアの果たす役割は大きい。

しかし、読みにくい約款の説明や個別のシミュレーションを行うためには音声だけでは不十分。これを補う手段として、大量の情報をやり取りでき、グラフなどの画像情報を活用できるインターネットは有望だ。

野村証券(株)は昨年11月、インターネットのホームページに「バーチャル株式投資倶楽部」を開設。株式投資の疑似体験ができるサービスを提供して好評を博したという。「株価の変動がグラフでひと目でわかるなど、株とインターネットは相性がいい」(加藤氏)。大和証券はインターネット経由で株式ミニ投資の売買ができるサービスを、日興証券は転換社債の売買取次や中期国債ファンドの設定・解約などができるサービスを、それぞれスタートさせている。人々が自宅にいながらにして各種金融商品を比較検討し、購入手続きをするようになった時に、選ばれる商品、選ばれる金融機関とは何なのか。次代をにらんだトライアルは、すでに開始されているのだ。

だが、いずれにしてもテレコム・メディアは万能ではない。どのようなターゲットに、あるいは、どのような場面で、どのようなメディアと組み合わせてこれを活用するか。戦略に裏付けられたインターフェースの設計が、顧客満足を獲得し、マーケティング競争に勝ち抜いていくための重要なポイントになるだろう。