

CONTRIBUTION

「本当に使える顧客情報を持っていますか？」

Profit Cube Inc. マーケティングエキスパート 松島 利充

金融機関の理想的なマーケティングとは？

前回までは「ALM3.0」というテーマで金融機関の経営管理とデータマネジメントについて考察してきたが、それらを踏まえ、本号から理想的な金融マーケティングとそれを実現するためのシステムについて論じていきたい。

金融機関のシステムと言えば、情報漏洩防止を徹底しつつ大量なデータを扱う必要があるため、セキュリティやパフォーマンス、テクノロジーに焦点が当たることも多い。しかし、マーケティングとは「顧客ニーズをいかに捉えるか」を追求することであり、その主役はシステムでも金融機関でもなく「顧客」だ。

顧客ニーズを捉えるためにはどんなコミュニケーションが理想的なのか？ それを実現するために、どんな情報をどんな形で取得し、管理し、活用すべきなのか？ その戦略なくして理想的なシステム構築は実現しない。しかし、どの金融機関にも当てはまる万能の戦略など存在しない。企業によって顧客の数や営業体制、注力商品、経営方針や社内文化等、様々な要素が千差万別だからだ。

ただし、戦略や状況がどうであれ、顧客情報の獲得・管理・活用を強化するには、次の2つのステップが必須となる。

1. 現在保有している情報を最大限に活用するための環境整備(=データの一元管理・整備・運用の強化)。
2. 情報の精度アップ(=データの質と項目の充実)。

どちらも重要ではあるが、1を十分に実施してから2を強化することが不可欠である。データのマネジメントが不十分な状態にもかかわらず情報獲得を強化しても、穴が開いたバケツにさらに大量の水を注ぐようなものだからだ。そのステップに準じると、まずは1について論じべきだが、それは次号で展開することにし、今回は「顧客コミュニケーション強化のために必要な情報」について提言したい。(なお、本号から3回に亘るシリーズでは、マーケティングの対象をリテール顧客に絞って論じる)

銀行の顧客コミュニケーションの特異性

通販業界では顧客データベースなくしてビジネスは成立しないし、小売業では顧客データを活用した成功事例

は無数にある。それに比べて、金融機関、特に銀行(信用金庫、信用組合等も同様だが、ここでは便宜上、銀行と記す)では、一部を除いてデータベースマーケティングの成功事例が少ないのではないだろうか？

顧客データを最大限に活用するにはターゲット選定の精度がポイントになる。では、銀行が営業やプロモーションのターゲットとすべきなのはどんな顧客なのか…？

「優良顧客」という言葉を想起された方が多いのではないだろうか。では、優良顧客とは「収益が高い顧客」のことか？ それとも、営業やプロモーションへの「反応が高い顧客」のことだろうか…？

ここで他業種の例を挙げてみたい。アパレルのように嗜好性が高い商品のターゲット抽出は、購買履歴データを使ってRFMを指標にするのが伝統的なセオリーである(R=直近購買日、F=購買頻度、M=期間内購買金額)。もちろん、価格帯・品揃え等の要因や戦略によってはRFM以外のデータも指標にすることもあるが、一般的には購買履歴データを使えば効率的なターゲティングが可能だ。それ以外の情報を別途収集した上でターゲットを選定しなければ効率的なプロモーションができない、という例はほぼない。なぜかと言えば、嗜好品の場合、基本的に顧客のブランドロイヤリティはRFMと比例し、RFMが高ければ高いほどプロモーションへの反応も高いからである。つまり、嗜好品では「(直近の)収益が高い顧客」とプロモーションへの「反応が高い顧客」が一致するので、それらの顧客をターゲットにすればよい、ということだ。

ところが、銀行は上記のようなシンプルなターゲティングはできない。嗜好品等に比べ、多くの銀行は以下のような点で「特異」だからである。

1. 顧客リストは自社のファンのリスト？

銀行のサービスは実用性・必然性から利用される側面が強い。メイン口座として利用する銀行を選ぶ基準は「支店やATMが立ち寄りやすい場所にある」「勤務先で給与振込の口座として指定された」という実用的要因が大部分を占め、「その銀行を好きだから(サービス力・商品力

含めて)」という顧客は、残念ながら、ごく一部に限られるであろう。よって、嗜好品のように「顧客リスト=自社ファンのリスト」と捉えることはできないはずである。

2. 情報やコミュニケーションを希望しない顧客が大量に混在？

ほとんどの小売業の場合、個人情報は顧客の「オプトイン」によって獲得される。そのブランドの商品を買いたいからネットで会員登録をする、今後も買いたいからポイントカード会員の登録をする、情報が欲しいからメルマガ登録をする、という具合に、顧客の自主的な意思によって属性等の個人情報が提供される。しかし、銀行の場合は違う。顧客は口座を作る際に銀行に個人情報を提供するが、それはあくまで手続き上の行為であり、会員登録やメルマガ登録のような「企業からのコミュニケーションOK、お得情報ウェルカム」という意思表示とは意味合いが違う。口座開設時の約款には「個人情報を営業活動等に活用させていただくことがあります」という旨が盛り込まれているはずで、形式的には銀行からの情報提供やコミュニケーションに同意を得ているはずだが、実際には何割の顧客が銀行とのコミュニケーションを積極的に希望しているだろうか？

3. 取引履歴からロイヤリティを測れない

前述の通り、銀行のサービスは嗜好性が低く、実用性・必然性の側面が強いため、「商品をたくさん買っている顧客=ブランドロイヤリティが高い顧客=プロモーションへの反応が高い顧客」という図式が成立しない。必然的に、資産残高や利用頻度でロイヤリティを測ることができず、プロモーションへの反応も読めない。

4. タイミングが非常に重要

銀行が扱っている商品は顧客のライフステージと密接な関係があるため、コミュニケーションや情報提供を行なう「タイミング」が非常に重要になる。

最近、EBM(Event Based Marketing)に注力する銀行も増えつつあるが、EBMといっても、顧客のライフステージに関する情報は生年月日しか持っていないので、たいしたことは出来ない、という銀行も多いのではないだろうか。生年月日以外の情報もある程度獲得できている、という場合も「データ管理は営業店任せで、営業管理システムに定性的な情報がぐちゃぐちゃに入っていて、集計やタ

ーゲット抽出ができる状態ではなく、営業担当者の備忘録として使われているだけ」となっていないだろうか。

獲得&一元管理したい情報

以上の特異性を考えると、顧客コミュニケーションを最適化するには、取引明細や最低限の個人情報と合わせて以下の情報も獲得して一元管理するのが理想だ。

1. ライフステージ情報: 未既婚、家族に関する情報、住宅に関する情報、職業に関する情報、など。
2. 他の金融機関との取引情報: 取引の有無、取引概要(預金、ローン、投資、保険など)

さらに、最も欲しい情報は、顧客のモチベーション、顧客自身の意思・意向だ。銀行業界では、取引明細を見れば顧客の金の流れが分かる、と言われることが多い。だが、顧客の立場で考えると、銀行と直接取引をしているのは貯蓄やローン等のごく一部に過ぎず、銀行口座は金の管理をするための中継地点に過ぎない。それに、銀行が本当に把握したいのは現在の金の流れよりも商品契約の可能性ではないだろうか？ その可能性を見極めるには、顧客自身に意思や意向を確認するのが最も確実だ。現在のライフステージや資産・家計の管理・運用状況を踏まえ、どんな金融商品に興味があり、取引の意向・予定はどうか？ それらを顧客に直接意思・意向を確認する以上に有効な手段はない。だからといって、顧客1人1人に電話をかけてそんなことを確認するわけにはいかないし、仮にそうしたとしても正確かつ本音の情報が取れるとは限らない。また、上記のような情報を獲得すべき最適な方法や手段は銀行ごとの体制や方針によって異なるので、具体的な提言はここでは控えたい。だが、重要なのは、それらの情報を継続的に収集することができ、かつ、データを一元管理できるスキームとプラットフォーム(仕組み)を整備することだ。

ただし、上記のようなデータを現在獲得できていない銀行の方々も落胆するには及ばない。どの銀行も保有している取引データや最低限の個人情報だけでも、しっかりと管理・活用すればマーケティング強化は十分に可能だからである。また、前述の通り、まずは現在保有しているデータのマネジメントを強化しなければ、情報の質を高めてもそれを使いこなすことができない、という点には留意したい。