

邦銀の顧客情報利用による顧客セグメンテーション戦略の限界

顧客セグメント戦略から顧客エンリッチメント戦略へ

熊谷 優克

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Limit of a Customer Segmentation Strategy of the Japanese Banks by Using the Customer Information

Switching from a Customer Segmentation Strategy to a Customer Enrichment Strategy

KUMAGAI Masayoshi

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

Information technology innovations have seen progress in direct finance systems, and traditional profit margin banking business has been declining in Japan. Japanese banks are now endeavoring to revive via a focusing retail strategy model. Banks seek to focus on the upper 20% of affluent individual customers according to the Pareto law, and build up fixed, inflexible segmentation retailing business models.

This paper identifies defects in these inflexible segmentation retail strategy models and examines the possibility of new customer enrichment strategies, by focusing on different aspects of customer information models.

1. 情報技術革新が邦銀ビジネスに与えた影響

(1) 情報技術の導入と直接金融化の進展

邦銀はこれまで、70年代の勘定系システム、80年代のATMといった技術を取り入れ、業務の効率化に努めてきた。しかし、90年代に出現した情報技術革新は、これまでの技術とは比べられないものであった。90年代の米銀の躍進において情報技術革新は非常に大きな役割を果たしており、インターネットバンキングなど、従来からの金融取引が格段に効率的になった。また、情報処理能力の飛躍的な増大によって新たな金融取引やリスク管理技術が生まれた。デリバティブや証券化技術などが発達し、多様な金融商品の提供が可能となった。また、IT関連投資の増加等を契機とした合併・提携、他業種との連携も活発化した。一方、大企業や中堅企業は銀行借入か

らCPや社債など直接金融による資金調達にシフトし、伝統的預貸業務を中心とした銀行業の役割の衰退が語られるようになった。このように、米国の直接金融化に大きく寄与した情報技術革新は、我が国においても同様の影響を及ぼすことになった。

(2) 情報技術の発展と個人リテールビジネス

米国では、90年代前半の低金利政策によって家計の金融資産が銀行預金からMMFなどの投資信託に大規模にシフトし、リスクマネーの円滑な供給がなされ、直接金融化が進展した。一方、我が国ではゼロ金利政策にもかかわらず、米国のような大規模な資金シフトはみられず、逆に郵便貯金など公的金融に向かったのが特徴的である。結局、家計資産はリスクマネーとして資本市場に向かうスピードは遅く、直接金融化の流れに沿わない形になっている。情報

技術革新やグローバル化による直接金融化の流れが避けられない中、伝統的な融資による収益性の低い業務は縮小が予測される。かくて収益対象としての個人リテール業務が、残された収益分野として新たにクローズアップされることになった。しかし、一方でこのマーケットについての疑問も投げかけられ始まる。

この個人リテールビジネスに注力し始めた銀行が、この個人マーケットから利益を出す難しさを経験している。元々粗利益経費率が高く、法人顧客と違って市場も広大である。つまり、顧客に対する広告、販促費などの到達コストが高く、そして肝心のマーケット構成員である個人顧客の購買行動、意識、態度がまるきりつかめないのである。

2. 顧客セグメンテーション戦略の蹉跌

(1) 誤解を与え続けるセグメンテーションの概念

これまでのセグメントは大手法人、中堅法人、中小企業、一般顧客の4種類であった。個人顧客については一部の大口顧客を個人富裕層として支店で個別に対応してきた。現在は邦銀の個人リテール業務の低採算性と非効率性が強調され始めると、80:20の法則と言われるパレートの法則に基づき、上位20%の顧客が真の収益をもたらしてくれる顧客とされ、それ以外の赤字顧客は、なるべく高価な対面チャネルではなく、非対面チャネルに誘導するべきという議論が隆盛となっている¹。

顧客の差別化というのは、元来顧客を平等にではなく公平に扱うということである。これまで銀行はリテール業務に関してそれほど高度なサービスを求められてきたわけではなく、全ての顧客に同質のサービスを提供することに専心してきており、銀行業務の公共性議論と相俟って、平等なサービスを提供してきた。

しかしながら、近年に至り、産業金融モデルが崩

壊する中で、預金者、資金提供者としての個人から収益対象者としての個人がクローズアップされるに連れて、上位2割顧客の維持、サービス提供のあり方についての議論が盛んになった。即ち、顧客の取引行への収益貢献に応じて異なるサービスレベルで対応するのが公平という議論である。

新規顧客獲得にかかる労力、費用は既存顧客の維持費用の数倍となる。全ての銀行顧客の満足を追求すると、平均的な対応になってしまい、収益貢献度の高い上位2割の顧客の満足度、リレーションシップが維持できなくなってしまう。問題は上位2割の優良顧客の選定である。既に銀行は個別顧客の収益力分析まで各行の収益算定モデルの中で把握できる水準にまで達しているが、これが個別支店での営業、顧客対応に活かしきれてはいない。つまり支店における優良個人顧客モデルが不在のままである。結果的に、預金残高1000万円以上という大雑把な顧客セグメントが残されたが、支店の営業現場には未だに優良顧客の姿が見えてはいないのである。

顧客ニーズの類似性での分類がマーケットセグメンテーションであるから、選んだターゲットセグメントと自行経営資源を照らし合わせ、その競争環境の中でいかに自行の強みが発揮できるかが算定されなければならない。従って非効率、不採算とされるいわゆる8割の顧客を対象とした戦略があってしかるべきなのである。しかしながら、現在邦銀が取ろうとしているのは、いずれもこの上位2割の顧客の獲得戦略ばかりなのである。これでは、いつまでも横並びのいつか来た道と称されても致し方あるまい。

また、優良顧客の維持政策として多くの銀行が採用したのがポイント制である。ポイント制とは優良顧客の他行流出を防ぐための囲い込みと、収集したデータ分析により、顧客ニーズにあった情報提供、商品提供を行おうとするものであった。しかし、その効果測定は不十分なままになっている。

市場をセグメントする目的は、最も収益性の高い市場に資金と努力を集中し、ターゲット市場に合った商品、サービスを提供して、顧客の収益性を改善することである²。邦銀におけるセグメンテーション

¹ 2005、2006年度の邦銀各行ディスクロージャ誌においては多くの銀行が対応チャネルとして富裕層、準富裕層を対面チャネル対応、それ以下を主にリモートチャネル等の非対面チャネル対応として策定している。

² Bank One Corp Ed. *Secrets to a Successful Segmentation Strategy*, Small Business Banker p20, Augst 2001

で不思議なのは、セグメントがあくまでも、純預金者、即ち資産運用層のセグメントであって、債務者、即ち住宅ローン以外の消費者ローンの債務者、借入需要者層の顧客セグメントが存在しない事である。これらの顧客層は銀行の顧客層としては切り捨てられるか、未だ認識されることがない顧客層なのである。

米銀の高収益性にはそのような顧客層に対するハイリターンの貸出しが寄与した。米国では、リスクの高い消費者とされるサブプライムレンダー向けの市場が存在する。90年代においては、サブプライムとされた層は既存銀行の与信対象とならない顧客層である³。90年代半ば頃から既存銀行が放棄した、これらの市場に多くの新興金融機関が参入した。

これらの業者は高金利と、リスク管理の高度化により高いリターンを実現できた。高度なリスク管理の失敗により、確かに現在苦境に陥っている業者も多く、問題となっはいる。しかし、このように自ら選択した顧客層で収益を追求していくということが、基本的セグメンテーション戦略として出てこないということが、邦銀の戦略選択上の問題と考える。

また、問題なのは2割の顧客が収益を左右するとはばかりに、その優良顧客モデルが固定化してしまったことである。優良顧客というのはあくまでも相対的で流動的な存在であるはずなのだが、銀行業界には上位2割の顧客がピラミッドの頂点に君臨するイメージだけが残ることになった。つまり、銀行界では上位2割の顧客は現在も、将来も優良顧客のままの固定的な存在として捉えられてしまっているのである。そうして、富裕層顧客の優遇、小口利用者の軽視が進展している。

そこに抜け落ちているのは、残りの8割の顧客の中から、優良顧客になりえる層を把握するという、長期的な視点である。現在収益をもたらしている顧客だけでなく、これからどんな顧客が収益をもたらすかを知ることが重要である。このような顧客の潜在的可能性を把握するために登場したのが、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネージメン

ト）の手法である。今は採算に合わないが、将来の優良顧客を獲得するために、戦略を策定し、施策を実施していこうとするものであった。

（2）悉く失敗した個人情報の蓄積とCRM

CRMとは収益の源である顧客を中心に据えて、最適なタイミングで、最適な商品、サービスを最適なチャネルで提供しようとするものである⁴。しかし、高価なシステム導入後に華々しい成功事例も活用事例も報告されずに、かえってこれまでの取引を損なってしまう事例さえあった。

まずは顧客情報の未整備である。例えば住所、電話番号の変更届けが簡便でなく、名寄せも不十分なことから、ダイレクトメールのキャンペーンを実施すると、大量の未着、返戻、重複案内が発生する。大量の顧客を擁しているため、顧客情報の基本整備も不十分のままなのである。また、未だに活用方法の確定していないコールセンターからの、一方的なアウトバウンド・マーケティングが、顧客の反発を招く場合もある。また、大量のデータ解析で顧客ニーズを把握して新たなセグメントを発見したという事例も聞かない。ポイントサービスも、顧客の囲い込みや離反防止に役立っているという効果測定も十分になされないままである。

しかし、顧客情報の収集とその保存活用に、これまで銀行が不熱心であったという批判は当たらない。顧客情報の収集、保存、活用には、これまで顧客営業担当者が交代するたびにゼロから出発するということを繰り返していたため、顧客情報をカード方式等により記録し伝達することが行われてきた。むしろ、このような支店ベースあるいは担当者が個人で保有している顧客情報が、入力負荷の高さから一向にシステムに入力反映されないために、顧客情報の全行的な共有、活用がなされず、システム上と紙ベースの情報二重管理がなされている。情報のシステムへの入力、多くの労力を伴うことから、中途半端な情報入力に留まっており、システムが使いこな

³ 堂下浩『消費者金融市場の研究』p69 文真堂 2006年3月。

⁴ 岡田俊彦『いままでのCRMに何が欠けていたか』週刊金融財政事情 2003年3月17日号、P12

されていない。

従ってこれまでは大口の富裕層も残高のない非稼働口座の預金者もシステムの、次のような情報を蓄積することになる。

勘定系システム情報

氏名、住所、電話番号、生年月日、性別

情報系システム情報

職業、勤務先、家族状況、年収、取引状況、訪問、来店履歴、セールス履歴

邦銀の顧客情報は、基本情報、属性情報、取引情報に大別される。個人顧客の基本情報、取引残高等は勘定系システムに蓄積される。セグメンテーションには、家族構成、年収、不動産保有状況、他金融機関取引状況、資産運用の考え方などの属性情報である。窓口・営業担当は当然これらの情報に接してきたわけであるが、組織的な蓄積がなされるインセンティブが存在しなかった。こうして邦銀の保有する基本的情報でさえ、口座開設時以降は更新されない状況となっている。少なくとも、現在ある預金の原資情報が必要である。退職金なのか、遺産相続なのかあるいは誰かの死亡保険金なのか、資産売却代金なのか。この情報によって顧客アプローチが変わる。進めるべき商品、サービスやケアに見当はずれが無くなる。

結局、邦銀で広く行われている、マス、中間層、富裕層というような分類は、銀行側が想定した平均的なニーズを捉えているだけなのである。さらに、どのような顧客セグメントもよほど注意して行わないと、企業に潜在的な危険をもたらす。誤ったセグメンテーションの事例として、英国のハリファクス銀行の研修で、タクシーの運転手、掃除人、マーケットのトレーダーなどを顧客として勧誘しないようにという指示を出しているのを、大衆紙に掲載され、ハリファクス銀行の大規模なブランドロイヤリティの喪失に繋がった事例がある⁵。我々は既にダイナミックな、人々が経済的にも社会的にも移動が容易な

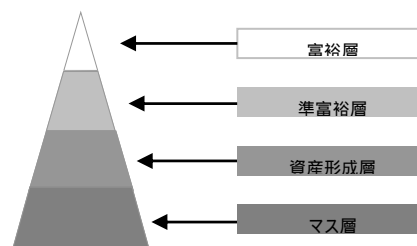
時代に生きている。むしろ上位の20%の顧客にのみ頼る戦略こそがナイーブ過ぎるのであって、潜在顧客の離反を招いていることに気づいていない。そして顧客離反のみに止まらず、ブランドに対する反発さへ生むリスクを抱えているのである。地域金融機関においては、中途半端なセグメンテーションを行うより、可能であれば地域に対するコミットメントコストとして割り切るということも考えられる。

3. カスタマー・エンリッチメント(CE)戦略への転換

(1) 異なった情報アスペクトで、顧客をポートフォリオとして管理する

大手行はこの8割の低収益層を低コストチャネルに誘導し、コストを引き下げることによる採算確保に努めている。一方営業地域に制限のある地域金融機関は、様々な顧客層の中から採算顧客を見出し、引上げていかざるを得ない。しかし、我が国のように階層が欧米のように未分化の社会においては、多くの銀行は収益性の定かでない多くのマス層を抱え込んで営業を推進せざるを得ない宿命を持っている。

図1. 邦銀の典型的な個人顧客のセグメンテーション例



各行ディスクロージャー誌などを参考に筆者作成

預かり資産1000万円以上というセグメントは何も語ってはいない。たとえこれに年代別のフィルターをかけても顧客の姿は一向に見えてはこない。大雑把な顧客セグメントは、逆に顧客ニーズから離れた営業となってしまう可能性が高い。むしろ、金融

⁵ Kleinman, Mark, *Halifax's segmentation hell*: Marketing, p17, July 2002

資産、借入れの考え方、金融知識、関心度、リスク許容度などという金融に関わる意識、態度別のセグメントのほうが、顧客像へのアプローチ手法がより明確になるのであるが、これが完全に抜け落ちているか、逆に 1500 もの精緻すぎる分類を行っている事例もある⁶。

邦銀の多くは、独自のターゲットとする顧客層や提供すべき価値を特定できていないままにある。現在のように一定の残高で区切ってしまいうセグメンテーションでは、貯蓄残高の少ない若年層は一律に切り捨てられる。また、これまで給与振込み、各種自動振替などにより、メイン化に成功している顧客にさえも十分な関心を払われてはいない。残ったターゲット顧客とは、各行とも中高年層ばかりなのである。これが限られた顧客情報と預貯金残高のみの、現行セグメントの限界といえる。かくて、各行のターゲットは富裕層、準富裕層への手数料商品の販売という同一の営業戦略となっており、高収益商品をいかに販売するかというスタンスが、かえって顧客の潜在的な反発を招いている。

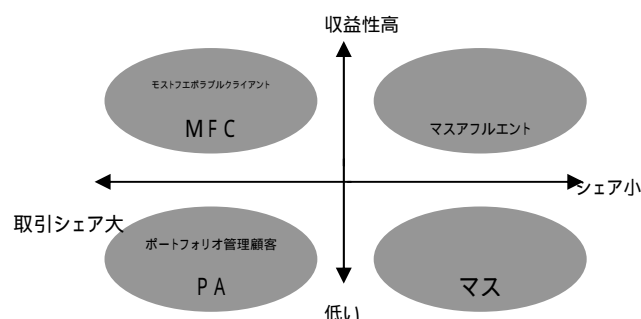
マス層との取引を考えた場合、若年層は決済機能中心の銀行利用者であることから、典型的な不採算顧客である。これは、現行の銀行の決済取引コストの高さから、銀行収益に貢献していないからである。しかし、顧客のライフステージは変化してゆくことから、邦銀が測定すべきなのは、優良顧客と不採算顧客の中身と変化を把握することである。長期的な顧客の取引期間の中で、収益を上げる発想に転換する必要がある。

不採算な若年顧客層も将来は、住宅ローンを借入れし、投資商品を購入する顧客層に転換する。8 割の顧客が、優良顧客あるいは収益対象になり得るのかを長期的なライフステージの変化のなかで把握してゆくことが重要となる。各行の顧客という資産ポートフォリオの変化を把握し、変化するライフステージにおける折々の収益可能性を、追求することが肝要となる。

現在の期間収益だけを捉えた、短期的な顧客価値

に基づくセグメントではなく、将来の潜在顧客層を排除せずに、より利便性が高く、低コストで銀行機能を提供することが課題となる。このような観点から、短期的な顧客セグメント戦略に替えて、新しい金融事業モデルとして、顧客の収益性を基に分類した顧客ポートフォリオを策定し、運営することにより、顧客を豊かに成長させることによって、共に銀行も成長する顧客エンリッチメント(CE)戦略を提唱する。

図2 . カスタマー・エンリッチメント(CE)戦略の顧客ポートフォリオ概念図

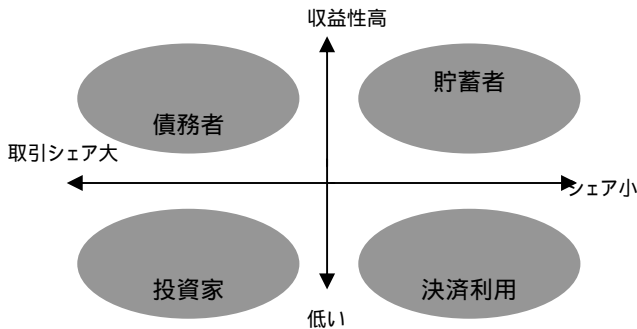


(2) 金融機能選好度による資産運用顧客ポートフォリオ

この CE 戦略を採用することにより、顧客を銀行の金融機能選好度という視点から見れば、マスアフルエント(マス富裕層)というセグメントの中でも、資産運用選好あるいは借入れ選好というような顧客ポートフォリオも作成可能となる。さらにこの中の「投資家」セグメントの中でも、金融商品・サービス決定の際の意思決定の型により、自立決定型と依存思考型という分類で眺めてみると、ニッチセグメントあるいは新たな顧客アプローチ手法の発掘に、ある種の意味を持ち始める。

⁶ 久保達哉『マーケティング向上を目指す金融機関の IT 投資』ニッセイ基礎研レポート、2001 年 4 月、p21

図3．金融機能選好度による資産運用顧客ポートフォリオ例



つまり現在の顧客セグメントには、このような意思決定要因などの購買行動のパターン分析が含まれてはいないからだ。さらに、顧客の金融知識、価格選好、チャネル選考、意思決定要因などを基にセグメントしてみると、マス層あるいは富裕層という同一セグメントであっても、これまでと違った顧客アプローチの発見が期待できる。

4．ポートフォリオアドミニストレーション（PA）顧客とは

（1）コア顧客である PA 顧客を増やすのが顧客ポートフォリオ管理の目的

戦後の経済発展によって、多数の「中流」が誕生した。しかし、資産保有率や収益への貢献度を見れば、準富裕層以上の階層が重要であることは確かであり、このような富裕層から超富裕層に対してはプライベートバンキングが行われている。しかし、マスでもなく富裕層でもない、準富裕層以下への対応がなおざりになっている。特に今後は遺産相続や退職によって発生する新たなマスアフルエント層（マス富裕層）をいかに多く獲得するかが重要になる。

また、多くの邦銀の組織変更で法人取引と個人取引の厳密な分離がなされ、これまでの支店での一元的管理から、脱落してしまった法人取引に関連する職域取引、家族取引というような、取引効率の高い顧客層のケアも大きな課題となってくる。

実は大方の顧客にとって銀行との関係はごく限られたものである。普通預金口座を持つ多くの世帯の

取引は定期預金、公共料金自動振替、ローン、クレジットカード程度に止まる。また、将来的に取引銀行から保険、証券などの商品購入を検討している世帯も必ずしも多くない⁷。CRM に基づくクロスセリング(重ね売り)も、現状は銀行サイドの思惑が先行している。そもそも、銀行の商品で画期的なものといえは 1960 年代の総合口座以降何も無いわけで、商品、サービスによる差別化というのも現実的には困難である。

このようなマスからマスアフルエントについては先の金融機能選好度によるポートフォリオ分析を行い、総合口座、証券預かり、クレジットカード、ローンカードなどのサービスを顧客ニーズに沿って組み合わせ直して販売するというような対応が可能となる。これは顧客一人当たりの販売商品数の増加と、満足度の向上を、低コストで実現でき、効率的に顧客との深耕が図られる。

マスリテールでは相変わらず、マス層を抽象的にしか捉えておらず、マス層の多様化したニーズは無視されている。マス層という大雑把なセグメントの中からサブセグメントを見つけていく作業は実施されないまま放置され、収益機会が逸失したままにある。このようなマス層に対しても、金融機能選好度あるいはチャネル選好度による顧客ポートフォリオを策定して、例えば小口ローンのネット販売キャンペーンを試行するなどの、特定の収益機会の把握に有効に活用できる。

これまでも店頭における営業力の強化は、邦銀の長いテーマであった。即ち、預金口座の開設、ローンの相談、満期手続き等の来店機会を捉えて、顧客の関心、潜在ニーズを引き出し、投信、保険などの商品販売の重ね売りに繋げていこうとするものである。問題はアドバイスセールスが個人的技能に委ねられており、ベテランの窓口相談係りの個人的技量に拠っていることである。優秀な営業員はアプローチのトークを試行錯誤の中で作り上げていくことができる。これらのセールスプロセスを標準化し、セ

⁷ 金融広報中央委員会『家計の金融資産に関する世論調査』2006 年 10 月。

ールスを支援する仕組みの中に、取り込んでいく必要がある。これに深耕してゆくべき顧客層と、対象商品、サービスとセールスの流れを合わせながら顧客満足度の向上と、収益性向上を同時に図ることが可能となる。

このようにリテール市場に真剣に向き合おうとした場合、地道なランクアップ作業により、マスあるいはマスアフルエントから PA 顧客（運用資産のポートフォリオ管理を要する顧客）を増加させていくことが、カスタマー・エンリッチメント（CE）戦略の主眼となる。

（２）PA 顧客確保上の問題点

支店はこれまで整然とした事務処理遂行の場であった。これをセールスの場に変えて、付加価値を高めようというのが、現在の議論の主流である。しかし、これは顧客に多様な商品を上位顧客に販売して、とにかく収益をあげようという銀行サイドの要請である。かくて、支店の相談機能充実の観点から、支店に相談窓口あるいは相談コーナーという、ローカウンターが増設されている。しかし、相変わらずトランザクションの処理は、法人も富裕層もマス顧客も、混雑したハイカウンターでの対応となり、かえって顧客の不満が募っている。

これまでメガバンクは高コストの対面チャネルから不採算の顧客を取り除くことに集中してきた。一方、顧客は多様なチャネルの使い分けする利便性の飛躍的に高まりから、銀行の提供チャネルのみならず、例えばネット銀行と既存銀行というような、銀行そのものの使い分けを行なっているのが現状である。このような状況から、PA 顧客の移動性、分散性はこれまでに無く高まっている。

また、投信等の販売業務においても、問題はそれほど顧客が多少のリスクに眼をつぶって、リターンの高い商品を常に追い求めているかである。平成 18 年の家計の金融資産に関する世論調査によると、金融商品の選択基準として安全性をあげた人が 5 割弱、流動性が約 3 割、収益性が 2 割弱となっている。全ての人々が利回りの高い、リスクを許容した商品選択を行っているわけではなく、むしろ保守的な運用

層、これまでの規制金利に飼いならされたリテール顧客層の実像が浮かび上がる。利回りの良い商品を提供すれば PA 顧客が確保できるという前提そのものが成り立たなくなってしまうのである。

これまで証券会社の窓口で販売してきた商品を銀行窓口で購入しようとする顧客層はまた、証券会社窓口とは違った対応を求めている。しかし、長年の規制時代の中で、基本的な資産運用ルール、マーケット情報や市場感覚と無縁のまま、市場性商品を購入することを奨励されている。セールスの場として、顧客に有利な情報の提供を行うということに異論は無いが、高収益の商品を売らんかなの支店作りでは、いずれこのような顧客層は離反してしまい、これまでの長年の銀行窓口の信用という財産の保持さえ危うくなってくる。

５．ポートフォリオ顧客（PA）からモストフェブラブルクライアント(MFC)へ

（１）MFC(最上層)顧客は離脱対策が主目的

大口顧客やハイリスク選好の富裕層は金融サービス業においては、高収益が見込まれる。これは富裕層が、資産運用商品、株式、アパートローン、相続関連業務など、銀行、信託、証券などの領域にまたがるニーズを有しているからである。MFC 顧客は金融支出の大きさ、取引の複雑さから、統合されたワンストップ型の金融に大きなニーズがあるとされる。しかし、商品に対するニーズがはっきりと顕在化している顧客層であり、株式なら証券会社、信託商品なら信託銀行という専門的な使い分けを行っており、必ずしも総合金融を必要としていない。グループ内に証券、信託等の機能を有し、商品・サービス構成に優位性があるメガバンクとはいえ、MFC 顧客のとの関係を長期間維持する力は絶対ではなく、離脱対策が主目的とならざるを得ない。

また、邦銀の新しい商品、サービスの推進には、業務フローやシステム対応を伴うために、どうしても商品開発期間が長くなる。MFC 顧客対応では、商品開発設計がオーダーメイド型になることから、このようなロスタイムが、大きな問題となる。

(2) なかなか困難な MFC の維持

PA 顧客から進化して、最上層の MFC 顧客層となった場合、この顧客層は幅広い分野でのアドバイス、きめ細かなサービスが必要であり、1 名が担当する顧客数は少なくなる。手数料競争も厳しく、また必ずしもワンストップ型のショッピングを求めているわけでもないことから、顧客のロイヤリティは必ずしも高くはない。保有資産や収入が多い、投資にも熱心な洗練された MFC 顧客層の対応には従来型の人材では対応が困難である。また、MFC 顧客を巡る競争の高まりから、最終的に、価格競争に陥ることが多く、価格競争を回避し、いかに顧客ニーズを的確に把握して対応するか競争に転換する必要がある。

また、多様化した金融サービスニーズを持つ MFC 顧客に対するソリューションの提供が一番の仕事になる。この点で PA 顧客のように授信、ローンなど比較的簡単な商品・サービスの提供という形とはビジネスモデルは全く異なる。MFC 顧客を担当するファイナンシャルアドバイザー（FA）の役割は、このような高収益顧客を確保することにある。このような高度な FA 業務を PA 顧客と同様な商品やサービスと、同質の人材、同様な評価体系で推進することには問題がある。

MFC 顧客を巡る資産管理運用ビジネスにおいては、地域金融機関と比較すると信託、証券などの機能を有するメガバンクが有利である。地域金融機関のこの分野のノウハウは劣後することから、MFC 顧客を巡るビジネスにおける、メガバンクとの棲み分けが明確にならざるを得ない。

6. 手付かずの消費者ローン利用者層のセグメンテーション

(1) 座標軸の変更による顧客ポートフォリオの作成

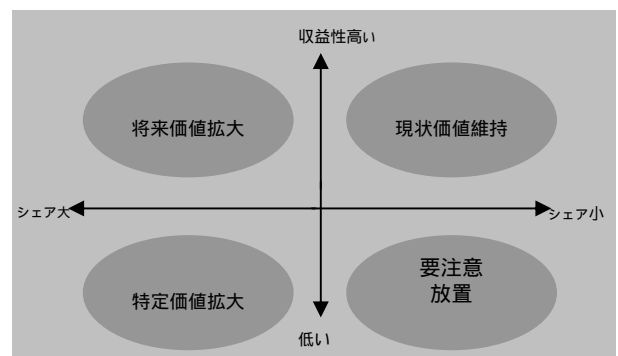
現在邦銀が考えるターゲット層は、結果的に 20：80 の法則に従った富裕層に偏ってしまっている。多くの収益が見込めそうな顧客セグメントは各行、各業態が注力しており、囲い込みが進捗済みであり、参

入は中々困難である。本来は規模の戦略が優位に働くセグメントを避けて、各行の想定セグメントの間隙である、ニッチを攻略するというのが正しい戦略選択になる。しからば、銀行業におけるニッチを選択しようとした場合、想定されるのが、流動性の高い資産形成層になる。これまで収益性も余り高くなく、効率性の観点からも深耕がなされて来なかった、大きな顧客層である。

つまり、富裕層、準富裕層、資産形成層、マス顧客層と縦軸に収益性を配した、ピラミッド型のセグメントは具体的な戦略を示唆せずに、逆に 80% は低採算顧客であり、現在自分が日々オペレーションを行っている業務は収益に直結しない業務という思いだけが、営業現場に残されている。

ここで資産形成層をターゲットセグメントとして、ローン顧客としての顧客ポートフォリオを想定した場合、評価軸に現時点での顧客評価に加え、ライフステージによる将来価値という評価を付け加えることができる。この顧客ポートフォリオ管理手法に立つと、資産運用顧客のみならず、借入れ顧客層即ち運用サイドの顧客深耕判断も容易になる。さらに、現状価値が高いセグメントに加え、将来的な価値拡大、特定の価値拡大、要注意というようなセグメントも可能となる。

図 4. 将来価値でのローン顧客ポートフォリオ例



将来価値、現状価値ともに高いセグメントに対しては囲い込み戦略を、住宅ローンなどの将来価値拡大が見込める先には今後の取引強化のための施策を実施する。教育ローン、オートローンなど特定の分野において収益が見込める層には、集中した営業を展開する。要注意層に対しては、債権管理等が中心

となり、撤退を含めて検討することとなる。

(2) 米銀にみる個人信用情報の整備

米銀の高収益の要因は、リテール金融分野において、住宅ローンやホームエクイティローン、クレジットカードローンなどの金利収入が寄与していることにある。

邦銀の顧客セグメンテーションあるいはマーケティングを巡る議論は資産運用業務を目的としたものに偏っており、運用サイド業務の顧客セグメントの議論はなおざりである。借入れニーズのある顧客層とはどのようなセグメントになるのであろうか。ライフサイクルの中で言えば、収入よりも支出が上回る層、あるいは貯蓄、所得レベルが低い層つまり、20代から30代の層が該当する。すなわち、これらは、先の固定化した顧客セグメンテーションによれば、80%の不採算顧客として切り捨てられてしまう層なのである。従って従来、このような、借入れニーズの比較的高い層は特定できても銀行から、ローン商品の販売を働きかけることはまれであり、受身の対応であった。

消費性ローンの融資に際しては、資金計画のコンサルティングが必要となる、単なる貸出しにとどまらず、このような機会を捉え、長期的な観点で資産形成に関するアドバイスを行っていくというスタンスもありうるわけであり、こうすれば富裕層だけがリテールバンキングのターゲットではなくなってくる。

米銀は本体でクレジットカードを発行しており、クレジットカード業務は米銀の主要な収益源となっている。クレジットカードの収益は、リボルビングローンなどの金利収入が中心となっている。これには、米国においては整備が進んだ個人信用情報の広範な利用が可能だったことから、クレジットスコアリングなどの貸出手法と信用リスク管理の高度化が進み、延滞発生防止に貢献したことが大きい。

(3) 邦銀の遅れた個人信用情報利用

日本では、いわゆるグレーゾーン金利が廃止され

る方向にあり、銀行とノンバンクが同様の条件で競争する環境が整備されつつある。こうした金融業者間の競争が進展するなかで、日本においても、今後クレジットカードを含む小口無担保ローンの金利低下が予想される。これは一方では、これまでの無担保小口ローンによる高収益運用資産積上げ戦略の見直しが必要となる。即ち、今後はこうした消費者ローンの分野では、顧客選別と信用リスクに応じた金利設定の動きが強まることから、個人信用リスクのより正確な把握が重要となる。日本においては、主要な個人信用情報機関の利用はその機関の会員に限定され、かつ、与信判断以外の使用は禁止されており、米国のように個人信用情報を活用できない。今後、信用情報機関間の情報交流の一層の促進と、銀行自身が保有する顧客の預金口座の決済履歴情報などの情報の活用高度化が求められる。

90年代以降、ITや統計的審査手法の発達により小口で、多数の金融取引のリスク管理の高度化や事務処理コストの低下が可能となり、銀行も消費者金融に本腰を入れて取り組むようになってきている。しかし、この分野での銀行のノウハウは乏しいため、消費者金融会社等との提携により進めている現状にある。

(4) 活かされていないクレジットカード情報

多くの地域金融機関にとって、クレジットカードビジネスの方向性が定まらない状況にある。しかし、米国の事例のように、クレジットカードビジネスは貸出リテール戦略の要になる可能性がある。一方、消費者によるクレジットカードの選別も明確に進んでおり、銀行系クレジットカードの苦戦が目立ちつつある。このような中で、リボルビングの強化やデビットカード併用の銀行本体でのカード発行などのクレジットカード事業再構築の動きがみられる。

クレジットカードは顧客情報の宝庫とされ、顧客の詳しい属性情報と共に、月次払いの状態で信用状況も把握できる。さらに購買履歴の分析により顧客の金融選好などもトレース可能である。しかし、ほとんどの銀行のクレジットカード子会社では、このような分析は行っていないし、銀行本体でもそれらの情報の活用も進んでいないのが実態である。

(5) 消費者金融推進とミドルリスク層の取組検討

個人リテール業務の強化を運用サイド中心に行うとした場合は、小口無担保ローンやクレジットカード事業が、個人向けリテール業務の柱と位置付けられる。これは邦銀の同一戦略の採用により、既に住宅ローンや投信等部門における販売競争が激しくなりつつあるからである。メガバンクでは、消費者金融会社と資本・業務提携を行い、その貸出審査・回収のノウハウを活用しながら、自行の顧客基盤を活かそうとする取組みがみられる。このような提携の狙いは銀行の消費者ローン利用顧客層と、消費者金融利用顧客層の間の未開拓のミドルリスク顧客層の取り込みにあると思われる。しかしながら銀行が本気でこのような顧客層の取り込みを図ろうとしているのかは疑問である。

実際はバブル崩壊以後の消費者ローン市場における銀行の貸出は減少の一方であり、景気回復に伴って貸出残高は減少を続けており、縮小するマーケットの中での競争になっているからである。今後、消費者金融をクレジットカード業務中心に推進していくとすれば、一回払を中心とした非割賦から、リボリング支払いへの転換が伴わないと、米銀同様の収益性を期待することは困難である。その際には若年層が消費者個人金融分野の顧客ポートフォリオで、中心的な役割を果たすことになる。今後彼らが借入れを増やしていくかどうか、同分野の成長性判断に影響することから、低コスト、高利便の顧客ケアが望まれる。

7. おわりに リテール市場拡大に必要な顧客重視と収益性重視

1996年の「金融システム改革」(日本版ビッグバン)の発表以後、フリー、フェア、グローバルの標語のもと、金利、手数料の自由化、業務の自由化、商品の自由化が実施され、顧客の商品選択の自由度はこれまでになく拡大した。しかし、邦銀がこれまでのホールセール中心の事業モデルから、リテールビジネスに転換しようとする場合、銀行商品・サービスは差別化が難しく、一方で顧客ニーズは多様化

し、顧客を理解できていないというのが現実である。そこで欧米銀の個人リテールビジネスに高収益をもたらしたとされる、顧客と継続的に良好な関係を築き、双方に利益をもたらすマーケティングを推進する手法としてのCRMに関心が集まった。これは、顧客チャネルがこれまでになく多様化が進んだ結果、チャネル間の顧客情報の共有化と一元管理が不可欠となったからである。さらにいわゆる上位20%の優良顧客の争奪が業態を超えて激化したことにある。

経営は一層コストを低減しながら収益拡大を可能とすることが求められた。これらの問題を解決するために、セグメンテーション戦略が採用されることになった。セグメンテーションの目的は収益貢献度に応じた顧客サービスコストの最適配分そしてランクアップ管理にある。確かに現在是不採算顧客である学生が、預かり資産1千万円以上に準富裕者層に成長するのを待てるほど、顧客のロイヤリティは高くは無いという反論はある。しかし、ダイレクトチャネル化が進み、顧客は商品、サービスの価格、条件について他行、他業態と簡単に比較し、良い所取りを行う可能性が今以上に高まってくる。銀行が顧客の良い所取りを行う前に、むしろ逆選別されてしまう事態も十分に考えられる。

本来、セグメント後はその選んだ顧客市場に対して、仮説を立て、実行、検証し業績目標を管理することになる。そしてセグメントごとの顧客構造、顧客成長、顧客離反、新規獲得状況、顧客収益、商品取引状況、チャネル別取引状況、顧客セグメント推移状況などの分析を行い、それを営業上に活かすことが要求される⁸。しかしながら、上位20%の顧客の優位性ばかりが強調されたことから、セグメント戦略の硬直化が起こった。組織的にも、顧客移動に関する公正な業績評価、担当外、テリトリー外顧客の情報収集と蓄積に関する評価等の仕組みが未整備であったことから、組織内で顧客セグメンテーションの価値を生かすことができなくなっている。

支店の営業担当者が一日中顧客と面談して、顧客情報を入力したとしても、窓口におけるテラーの情

⁸ Alice Dragoon, *How to do customer segmentation right*: CIO, Framingham, vol.19

報収集力には敵わない。このような情報はこれまで窓口日誌というような形で、営業材料として営業に回付されるなどの形で活用されてきた。しかし、直近の商材とならない窓口情報については、その大部分が廃棄されてきている。これらの価値を如何に認めて、入力し記録するというインセンティブも存在しなかった。

顧客の一元的情報管理と情報共有化は喫緊の課題であるのに不十分な状況のままである。支店別あるいは、融資、預金、証券など商品部門別の組織の壁を越えた銀行全体としての取り組みができていない。顧客データに蓄積されている情報が更新されないままで、精度が低い。定性情報量は増えているが、データベース化がなされていないし、また分析ノウハウも不足している。新しいデリバリーチャネルとの情報連携ができず、情報蓄積・活用ができていない。

これまで邦銀業界はマーケティング不在の業界であったのでマーケティング発想そのものが定着していないからである。従って、CE 戦略の採用により、戦略的ターゲットを都度明確にできれば、全てのマス個人まで細かく把握する、属性情報は必要ないし、収益源として想定した顧客ポートフォリオの中で対応していけばよいのである。自分のフォーカスすべき顧客層、扱うべき商品、サービスを組織内で明確にしてゆくことにより、そのような情報蓄積度を含めた管理システム自体を今後整備していけばよいことになる。

個人リテール業務においては、際限なく顧客の要求は拡大し、他業態からの参入も相俟って、際限のない銀行間の競争で経費がかさむ可能性が高い。今後は新しいサービスの提供によって、ターゲットセグメント毎にどのような収益が見込めるのか、採算性の基準が明確にされねばなるまい。

また、振込みなどの決済業務、税金・公共料金などの収納・決済業務、貸金庫、両替、現金配送業務などの不採算になっている業務でも、ビジネスプロセスを見直しすれば、採算が取れる個別リテール業務に再生できるのに、検討すらされていないサービスが多く存在する。これらの業務は、既存銀行の現行の経費率からは採算が困難というだけなのである。

既存の銀行業界には、このような不採算業務を単に忌避・撤退するだけでなく、便利なサービスを提供し、その上で採算性を確保するという視点に立たないと、小売・流通業界を始めとする異業種が、今後仕掛けてくる金融リテール競争に勝ち残ることは困難になる。真にリテールビジネスで収益をあげていくことを志向するならば、硬直化した顧客セグメンテーション戦略から、早急に顧客と共に成長しゆく CE 戦略に転換し、適正な顧客ポートフォリオを構築、運営すると共に貪欲な顧客サービス追及と収益追及が検討されるべきである。

参考文献

- 上野博、藤田哲雄『新世紀のリテール金融機関』近代セールス社 2000 年 12 月。
 岸本義之『金融マーケティング戦略』ダイヤモンド社 2005 年 2 月。
 田中洋子、片岡研、赤城直孝『勝ち残る金融リテール営業戦略』金融財政事情研究会 2006 年 2 月。
 多胡秀人、長濱裕司『地域金融機関はなぜ強くなれいか』中央経済社 2005 年 8 月。
 本島康史『金融業の収益力を鍛える』東洋経済新報社 2005 年 9 月。
 野村総合研究所『2010 年の金融』東洋経済新報社 2006 年 9 月。
 安田隆二『日本の銀行進化への競争戦略』東洋経済新報社 2006 年 3 月。
 藪下史郎、武士俣友生『中小企業金融入門』東洋経済新報社、2006 年 4 月。
 山本真司『儲かる銀行をつくる』東洋経済新報社 2003 年 8 月。

(Received: September 31, 2007)

(Issued in internet Edition: October 31, 2007)