

今月の焦点

国内経済金融

宮崎銀行のマーケティング・プロジェクトについて

古江 晋也

要旨

・宮崎銀行は 2007～2008 年度・中期経営計画においてマーケティング・プロジェクトを立ち上げた。同プロジェクトは「顧客の声」や「顧客ニーズ」を捉え、店舗戦略、顧客対応、商品開発などの経営課題を支援するための試みである。

・金融機関のなかには、「市場ニーズがあるかどうか」よりも「他金融機関が導入しているかどうか」という判断で販売商品を選択することがある。しかし、金融機関間の競争が激しくなりつつあるなか、顧客ニーズを反映した商品やサービスを提供することはますます重要になっており、その対策が求められている。

はじめに

宮崎銀行は 2007～2008 年度・中期経営計画においてマーケティング・プロジェクトを立ち上げた。同プロジェクトは「顧客の声」や「顧客ニーズ」を捉え、その情報を店舗戦略、顧客対応、商品開発などに役立てようとする試みである。

従来、同行では行内で活用できるデータや官公庁外部統計資料などを用いて情報分析を行い、営業戦略などを策定していた。しかしその一方で、これらのデータが顧客ニーズに適合しているか、という疑問に加え、金融機関間の競争が激しくなりつつあるなか、顧客の目線に立った業務を展開していかなければ、生き残っていくことは容易ではないとの危機感もあった。本稿では宮崎銀行のマーケティング戦略の取組みを事例に、金融機関に求められる経営戦略のあり方を検討する。

マーケティング・プロジェクト

宮崎銀行のマーケティング・プロジェクトは経営企画部内に発足。「顧客を知り、顧

客の視点を取り入れた仕組みづくり」を目的に、専担者 1 名を含む総勢 5 名で取り組み始めた。まず顧客を知るために、顧客アンケートを実施した。アンケートは、経営課題を明確化し、仮説を設定するためのインタビューの実施、インタビュー等から得られた情報に基づいた調査票の作成、顧客へ配布・回収、調査結果の分析、という手順で個人・法人顧客それぞれに実施した。

インタビューでは個人の場合、「投信・保険商品の購入経験のある人」など、共通し

写真1 宮崎銀行本店



た属性のある顧客に対するグループインタビューを行った。一方、法人の場合は、グループインタビューに加え、デプス・インタビューなども実施した。デプス・インタビュー（depth interview）とは、課題を洗い出すことを目的としたグループインタビューと異なり、より深い見識を得るため、基本的にはインタビュアーとインタビュー対象者が1対1で行うインタビューである。

調査票は、個人、法人顧客で設問を変更し、顧客の金融行動を類型化することが可能となるように作成した。アンケート票は宮崎銀行と取引のある個人・法人からランダム・サンプリングで送付。調査票の回収率は個人で3割、法人で4割ほどであった。

回収された調査票は3ヵ月ほどの時間を掛けて分析され、これらの分析結果を踏まえ、「店舗戦略」、「顧客対応」、「商品開発」などの見直しや改善に着手した。

店舗戦略

宮崎銀行は07年7月、個人特化型店舗「みやぎんほっと生目台^{いきめだい}」を宮崎市西部の住宅地域に開設し、現在では4ヵ店に拡大している。また09年3月には店舗網再構築の観点から、宮崎県内10ヵ店のフルバンキング店舗を預金・為替等業務に特化した出張所に変更することを公表した。

従来、宮崎銀行の営業店はフルバンキング体制を採用していたが、店舗戦略のあり方を検討していく中で、マーケティング調査から得られたデータも検討材料に加えた。そして、地域の特性や顧客が感じる利便性・ロイヤルティを十分把握した上で、個人特化型の店舗づくりを実施し始めた。調査結果から有人店舗の存在が顧客ロイヤル

ティに影響を与えることが分かったため、統廃合ではなく出張所化による効率的な店舗運営体制の再構築を図ることとした。

一方、個人リテール業務に力点を置く上では、相談ブースの設置などハード面での整備も重要である。相談ブースの設置は以前からの懸案事項であり、グループインタビューにおいても「相談ブースが設置されていない店舗には来店しにくい」との意見があったため、順次相談ブースの設置を実施している。また、店舗のバリアフリー化についても、同様に取り組み中である。このように、アンケート調査の結果が店舗の再編を後押ししている。

顧客対応の見直し

宮崎県は、県庁所在地の宮崎市、西南部に位置する都城市、北部に位置する延岡市の三つの都市で県内人口の約6割を占めており、かつ、この三つの都市の方言も異なるなど地域色が豊かである。

そのため、例えば都城市では他の地域よりも「フェイス・トゥ・フェイス」が重視され、顧客の懐に入り込むことが重要であると考えられていた。しかし、アンケート分析を通じて、都城市民の金融行動が他の地域の住民と明確に異なるとは言えず、「懐に入り込む」営業を好むかどうかは地域の特性ではない、ということが明らかとなった。

また法人部門では、訪問していなかった地域や業種などがあったこと、それらの地域や業種のニーズを掴みきれていないことが浮き彫りとなった。このことは、従来の営業活動がいかにも「感覚的」となっているか、ということのを再認識するきっかけとな

った。

ローン商品開発

これまでのローン商品は、他金融機関との横並びや銀行側の都合で開発される場合がほとんどであり、顧客ニーズを起点として開発することはほとんどなかった。

このような状況を見直すため、宮崎銀行はマーケティング調査から得られた情報を商品設計に活用。パイロット商品としてパートナーカードローン「Choice！」(以下、「チョイス」)を開発した。

同商品はアンケート調査からカードローンを利用したことのある人を再度抽出して絞り込み、仮説を設定して調査票を作成し、調査を実施した。また、カードローン利用者にデプス・インタビューを行った。

インタビューを通じて顧客は「借りすぎたくない」、「必要に応じて借りたい」、「携帯電話から申込を行いたい」などのニーズがあることがわかった。また「店頭に行かずに手続きを完結したい」という意見もあった。

このようなニーズを受け、チャネル開発を実施。既存の店頭・電話などのチャネルに加え、モバイルチャネルを追加した。また、チラシなどに二次元バーコード(QRコード)を掲載し、簡単にアクセスできるように工夫した。なお、「チョイス」は地元の保証会社を活用している。

行内の意識

金融機関は従来からATMや窓口に葉書を設置して満足度調査を実施している。返信される葉書のなかには、「個人的な意見なのか、多くのお客さまのニーズなのか」判

断しかねるケースも多く、「すべての意見に個別対応しなければならない」というプレッシャーを感じていた。しかし、マーケティング調査の結果から、「顧客満足度の向上に有効な対策にも優先順位がある」ということが分かった。また、顧客に対するインタビューを重ねることで、日常業務では気付かなかったことが浮き彫りとなり、行内における「顧客視点の重要性」の意識は徐々に高まっている。

ただし、マーケティング調査で最も注意しなければならないことのひとつが、アンケートデータの陳腐化である。そこで宮崎銀行では宮崎県の経済環境や金融業界が大きく変化した時や、経営計画策定の基礎調査として、数年に一度はデータを更新することを考えている。

また本年4月からはマーケティング業務を営業統括部に移管し、商品・サービスの企画・開発プロセスにマーケティングの仕組みを導入するなど、組織的な取り組みを開始している。

おわりに

前述した通り、一般的に金融機関は、需要が認められる商品を市場に投入するというよりもむしろ、他金融機関が当該商品を導入しているかどうか、ということに重視する傾向がある。このことが「横並び」傾向を促進する一因となってきた。

「横並び」から脱却し、顧客から支持されるためには、「顧客ニーズとは何か」を問ひかけ、そのニーズに適合するための取り組みを行う必要がある。これは商品開発だけでなく、店舗体制の見直しや顧客対応などあらゆる分野に及ぶ。また、このような

取組みは、「感覚的」に実施してきた営業が如何に根拠のないものか、ということを示す結果にもつながり、営業戦略の質的改善を促す要因ともなる。

金融機関のなかには大規模な調査を行うことが困難なところもある。しかし、少なくともヒアリングなどを通じて「今何が求められているのか」ということを検討し、業務を見直していく努力を行うことが重要である。こうしたなかでの宮崎銀行のマーケティング・プロジェクトは、従来から業界にある「横並び」体質からの脱却を目指した取組みであり、金融機関の経営のあり方に大きな示唆を与えるといえる。