

金融サービス業のマーケティング4

リテール金融は「サービス業」である。消費財とは異なるサービス業に必要なマーケティングの仕組みをわかりやすく解説する第4弾。

<1> 効率化という落とし穴

ある研修会で都銀の若手中堅行員から聞いた話に大きな衝撃を受けた。彼の勤務する支店では、窓口にくる顧客を少々待たせてもかまわないという営業方針だそうだ。むしろ、待つことに耐えられなくなったら、ATM、コールセンター、インターネットのような効率的なチャネルに移ってくれるはずだから、そのほうが好ましいというのである。これぞまさに効率化推進の落とし穴なのかもしれない。

(週刊金融財政事情 2000.7.24 に加筆・修正)

<2> 組織丸ごとカスタマーセントリック

全米最大のリテール・バンキングマーケットであるカリフォルニアでいま、カスタマー・セントリック旋風が吹き荒れている。自らをサービス業であると定義した銀行が、真剣に顧客を中心に考えようと努力し、顧客がその努力を認めつつあるのだ。一方、「顧客第一」をビジョンとして謳う邦銀は多いが、実際に顧客に喜ばれている銀行はほとんどない。なぜこのようなギャップは起きるのか。

(週刊金融財政事情 2000.8.1 に加筆・修正)

<3> 窓口のアスピリンとロビーのサイコロ

誰も銀行へいきたいとは思っていない。用事があるから行くのであって銀行にいる時間は顧客にとって苦痛以外のなにものでもない。その苦痛を味わう時間を短くするために、「待ち時間短縮運動」に取り組む邦銀も多いが、果たして銀行ができることはそれだけなのだろうか。ウエルズ・ファーゴの事例からサービス業としてあるべきアプローチを学ぶ。

(週刊金融財政事情 2000.9.18 に加筆・修正)

<4> ブランド再生を目指して

この数年、日本の多くの金融機関はそのブランド力に傷をつけた。しかし、逆にこの混乱のなかでブランド力を高めひとり勝ちしたと言われる金融機関もある。なぜこのような差異が現われたのか。そもそもブランドとは消費者にとってなんなのか、金融機関の再生のためどんな役割を果たすのか、もう一度基本に立ち返って考えてみたい

(週刊金融財政事情 2000.10.2 に加筆・修正)

金融サービス業のマーケティング 4

< 1 > 効率化という落とし穴

先日、ある研修会で若手中堅行員向け研修の講師をした。「顧客を中心に考えた営業店舗のあり方」を議論したとき、ある都銀の行員の話に大きな衝撃を受けた。彼は都心の支店に勤めている。彼の店では、窓口にくる顧客を少々待たせてもかまわないという営業方針だそうだ。むしろ、待つことに耐えられなくなったら、ATM、コールセンター、インターネットのような効率的なチャンネルに移ってくれるはずだから、そのほうが好ましいというのである。しかし、米銀はちがう。バード氏のコラムを引用しながら、邦銀がいかにも間違った道を進みつつあるかを検証してみたい。

「リーテイル銀行業界よ、利便性の畷から這い上がれ」(『アメリカン・バンカー』)

ピーター・ドラッカーは次のように語っている。「才能ある人々が懸命に働いても結果が全然伴わないようになっていっているなら、それはビジネス・モデル自体が時代遅れで使い物にならなくなっている証拠である」。

生涯こんなに働いたことはないほど働いているのに、シェアは増えないし、株価も低迷したままというフラストレーションを感じている銀行員の数は多いはずである。世の中にとって、銀行は不要な存在になろうとしているのであろうか

ちょっと考えてみて欲しい。この業界は長年、顧客とのやりとりを、どうやって最大限効率化できるか考え続けてきた。速く正確に処理すれば顧客は喜んでくれると信じてきた。その結果、顧客はもう銀行にスピードと正確さしか求めていない。そのような状態でどうやって顧客にロイヤリティをもってもらい、財布のシェアを高めてもらうことができようか。

どんな業界であれ、何年も何年も同じことしかしなかったら、行き着く先は一つである。ちょうど銀行界は今、それに直面している。例をあげてみよう。

利ザヤが縮小する。縮小分を手数料収入で補おうと懸命になっている。

人材が流出する。給与水準は決して悪くない。しかし、現在の体系のままでは優秀な人材を採用できないし、流出するのを引き止めることもできない。

商品開発力がなくなる。1979年にキャッシュ・マネジメントが導入された後、銀行界ではイノベーションは起こっていない。顧客に圧倒的な価値を提供することにより、業界内の力関係を大きく変えるような商品は、もう20年以上出ていない。

異業種が参入する。クレジットカード会社のような単一商品を扱うノンバンクが銀行のシェアを奪っている。銀行は顧客とのリレーションシップの構築で対抗しようとしているがうまくいっていない。

最優良顧客を失う。銀行界は、顧客とのリレーションシップを保つことはできているかもしれない。しかし、資産の運用やローンのような最も「おいしい部分」は他業態にとられている。

将来有望な若い顧客をつかまえられない。最も大事にしている顧客層がどんどん年老いていくことを気にはしている。しかし、将来有望な比較的若い顧客層を取りこむすべを持っていない。

こういう話ばかり書くと、銀行は滅びゆくのを待つしかないように感じるかもしれないが、それは違う。ここでいいたいのは、銀行はこれまでのやり方を変えなければならないということである。顧客にとって価値があるものを提供できるようにならなければならない。効率化や利便性だけで競争優位を実現させようとする、銀行には、事務処理屋という墓場へ向かう一本道しか残されていない。気がついたときには、最も儲からない部分だけ手元に残り、収益性の高いリレーションシップは誰かにとられていることになるであろう。(2000年7月7日付)

顧客は銀行の都合では動かない

冒頭で紹介した彼に、「もし、待たされてイライラしているなかに、優良顧客がいたらどうするのか」と尋ねてみた。「それでもいい。たとえよい顧客であっても、コストの安いチャネルに移ってもらえれば、収益性が高まり、もっとよい顧客になる」「しかし、よい顧客を怒らせたなら、取引自体がなくなってしまうということは考えないのか」「この金利のもとでは、預金しかない顧客は、それほど儲かる顧客ではない。それに、貸し渋りが続いているうちは、ローンの顧客は他行へは移りません。」

一方で、この都銀の本部は、顧客データベースを駆使し、積極的にダイレクト・マーケティングを行っている。

何かおかしくはないだろうか。自分が顧客の立場に立ってみてほしい。わざわざ足を運んだときに邪険にされた銀行から、ダイレクトメールが届いたり、セールスの電話がかかってきたとして、その銀行の商品を買う気になるだろうか。顧客は、決して銀行の都合では動かない。

挫折したハイテク戦略

顧客にとって「物理的に便利である」ことを差別化のカギにするハイテク戦略をとり、新チャネルを徹底的に推進する一方で、顧客を従来型店舗から文字通り追い出したウェルズ・ファargo銀行は失敗した。顧客とのリレーションシップを重視するハイタッチ戦略をとっていたノーウェストに統合された新生ウェルズ・ファargoはいま、顧客を営業店にふたたび呼び戻そうと腐心している。

カリフォルニア・フェデラル銀行では、顧客に「また来たい」と思ってもらうことを営

業店の第一目標に掲げている。彼らは、(窓口が最も混む時間帯である)お昼時には、テラーは絶対に昼食休憩をとらないというルールを決めた。顧客が自分のランチタイムを削ってお店に来てくれているのに、応対する側が昼食をとりに行くようなサービス業はありえないからである。新しく取引を開始するために訪れた顧客には、(了解をとったうえで)必ず30分話をするというルールも定めている。自行がどういう銀行かを顧客にわかってもらうのに15分、相手がどういう顧客なのかを理解するのに15分。リレーションシップを構築するために最大限の努力をしているのだ。

その研修は、次のような言葉で締めくくらせてもらった。「この都銀の戦略はある意味、非常に明確だ。でも、競合他行の皆さん、これは、あなた方にとって大いなるチャンスになる」と。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載第22回 効率化という落とし穴 (週刊金融財政事情 2000.7.24)に加筆・修正。

金融サービス業のマーケティング4

< 2 > 組織丸ごとカスタマーセントリック

全米最大のリテール・バンキングマーケットであるカリフォルニアでいま、カスタマー・セントリック旋風が吹き荒れている。自らをサービス業であると定義した銀行が、真剣に顧客を中心に考えようと努力し、顧客がその努力を認めつつあるのだ。一方、「顧客第一」をビジョンとして謳う邦銀は多いが、実際に顧客に喜ばれている銀行はほとんどない。ビジョンと実際にやっていることのギャップは何が原因なのであろうか。

顧客のミスを責めない

「ディズニーランドに行ったことがあるか」。カリフォルニア・フェデラル銀行（カルフェッド）のスコット・キスティング氏は、挨拶もそこそこに、いきなりディズニーランドの話始めた。彼には新しく採用した行員に必ず披露する異業種の話がいくつかある。ディズニーもその一つだそうだ。

「行ったことがあるならわかると思うが、ディズニーランドの駐車場はものすごく広い。だから、一日に10人ぐらいは、どこに駐車したのかを忘れる人が必ず出てくる。そういう人をみつけると、ディズニーの係員は朝何時ごろ来たかと尋ねる。実は、ディズニーは、何時ごろの来場者をどこに誘導して駐車してもらったかを毎日記録しているそうだ。その記録に基いて、駐車した場所へと笑顔で案内する。何万人のうちのたった10人のために、そこまでコストをかけて面倒をみてあげる必要はないかもしれないが、ディズニーは、来場者にまたきたいと思ってもらうことに全力を注いでいる。楽しい一日の終わりに車が見つからなくて不愉快な気分を体験したら、せっかくの楽しかった思い出が消えてしまう。そのような思いをさせないため、「『覚えていないのですか』と客を責めることは決してしていない」。

「ディズニーの精神に習い、カルフェッドでも顧客のミスを絶対に責めないというルールを決めた。それまで銀行は、たとえ銀行のミスであっても、顧客に対して、銀行のミスであるという証拠を出せと要求することさえしていた。しかし、それはサービス業として明らかに間違っている。カルフェッドの行員には、お客さまを疑わないように教育している。何かトラブルがあったときには、たとえそれが顧客のミスによるものであっても、黙って笑顔で、ミスをリカバリーする」。

全行をあげての取組み

キスティング氏は、グループ執行副社長として、カルフェッドのリテール・バンキング部門とコマーシャル・バンキング部門の両方を統括している。顧客とのリレーションシップを重視するハイタッチ戦略で名高いノーウェスト出身である彼は、98年9月にカルフェッドに移って以来、顧客へのサービスレベルを上げるための様々なルールを導入してきた。

彼の考え方は、非常にシンプルである。営業店はサービスの場合であると同時に、セールスの最大のチャンスが生まれる場合でもあるから、「この店にまた来たい」と顧客が思うことは、セールスチャンスが広がることを意味する。またききたいと思ってもらうためには、常に顧客の期待を上回るサービスを提供する以外にない。

たとえば、窓口が最も混む時間帯である 11 時から 13 時までの間、テラーは誰も絶対に昼食休憩をとらない。顧客との対応に笑顔を欠かすことはないし、必ず顧客に名前呼びかけようとしている。カリフォルニアはアメリカでもとくに移民が多く、発音しにくい名前も多いが、むずかしい発音にあえてトライすることは、顧客に親近感を抱かせ、話はずむきっかけにもなるそうだ。また、並んで待っている顧客がいる間は、顧客への対応が常に優先され、待っている顧客がいるのに、席を外したり、電話に出たり、下を向いてオペレーションをしたりすることは許されない。

新規口座開設時には、最低必ず 30 分話をするというルールも定めている。「あなたにとって最もいいものを勧めるため、また当行を最大限使っていただくために質問させて下さい」と話し始めるのだ。このことによって、長いリレーションシップを構築したいと顧客に思ってもらうことが最大の目的だ。また、新規顧客には、必ず 30 日以内に二度目のコンタクトがとられる。しかし、その顧客のニーズに合っていて、かつ何か有利であることがない限り、いっさいのコンタクトはなされない。単にキャンペーンだからという理由だけでダイレクトメールを送ったり電話をかけたりしないと、顧客にもコミットしている。

顧客の望むことを実現する体制

カルフェッドが優れているのは、顧客の対応だけではない。彼らは、ホーム・エクイティ・ローンの取扱い高で、カリフォルニア州トップの成績を誇っている。自分達よりはるかに規模の大きいバンク・オブ・アメリカやウェルズ・ファーゴを上回っているのである。これは実は、彼らが顧客を理解しようとした努力の結晶であり顧客が望んでいることを実現するために組織をあげて取り組んだ成果である。

彼らは、自行の顧客がホーム・エクイティ・ローンについて何を望んでいるかを徹底的に調査した。その結果、彼らの対象としている顧客が望んでいることは、決して金利や手数料の安さではなく、申し込みの容易さ、申し込んでからローンの回答をもらうまでのスピード、回答が出てから口座に振り込んでもらうまでのスピードであると判明した。

この顧客ニーズを満たすために、申込書のフォーマットやローンの受付方法を変更し、事務の流れを変え、審査のプロセスや権限も大幅に変更するなど、全行をあげて取り組んだ結果が、取扱い高の急増となって現れたのである。

邦銀でも、担当者や支店ベースで、あるいは本部の一部で、顧客を中心に考えるさまざまな施策がとられている。しかし、全店統一ルールの制定、事務規定・審査プロセス・人事政策の柔軟な変更などに、全行をあげて取り組まなければ、顧客を本当に満足させることは決してできない。カルフェッドの場合、迅速に意思決定できるように、必要な権限は

すべてキスティング氏に集中している。

「規模でまさるウェルズ・ファーゴが、あなたの古巣ノーウェストに合併され、同じカリフォルニア市場で、同じようなハイタッチ戦略をとっている。勝てると思うか。」と会談の最後に尋ねた。「正直言って、ウェルズ・ファーゴは、カリフォルニアでは敵ではない。ここでは彼らはマイナスからのスタートだから」。

ハイテク戦略に突き進んでいた時代に顧客を店から追い出したウェルズ・ファーゴは、いま必死になって、顧客を店に呼び戻そうとしている。しかし、「自ら追い出しておいて、経営陣が替わったからまた戻ってきてほしいといっても、顧客はそう簡単に銀行の都合では動かない」。

新規顧客の獲得には既存顧客を維持する5倍のコストがかかるといわれている。一度失った顧客を取り戻すためにはさらに何倍のコストが必要なのであるだろうか。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載第23回 組織丸ごとカスタマーセントリック(週刊金融財政事情 2000.8.21)に加筆・修正。

金融サービス業のマーケティング 4

< 3 > 窓口のアスピリンとロビーのサイコロ

誰も銀行へいきたいとは思っていない。いかなければならない用事があるからいっただけであって、銀行にいる時間は、顧客にとって苦痛以外のなにものでもない。だから、銀行のやるべきことは、せめてその苦しみを味わう時間を短くしてあげることである。「早く正確に」こそが顧客満足であるとして、「待ち時間短縮運動」に取り組んでいる邦銀も多い。しかし、ウェルズ・ファーゴ銀行のアプローチは違う。バード氏のコラムをみてみよう。

「銀行における駄洒落と宣伝」(『アメリカン・バンカー』)

ウェルズ・ファーゴのマーケット・プレジデント(訳注:地域担当頭取であるバード氏に直接レポートし、約20ヶ店を統轄する責任者)の一人である、デイビッド・ガラツォは、非常にユーモアのセンスがあるクリエイティブな人間である。ミシガン・ナショナル銀行からヒントを得て、デイビッドのチームは、銀行のストアに「楽しさ」を導入した。彼らは、食料品や日用品をテラーの窓口においている。どうしてそのようなものが窓口においてあるのかと顧客が尋ねたとき、顧客の商品購買機会につながるような答えが用意されているのである。

たとえば、あるストアでは、窓口のアスピリン(頭痛薬)が置いてある。顧客が「これは何?」と聞いてきたら、テラーは「税金のことで頭が痛いようでしたら、ぜひご相談下さい。」と答えるのである。もう少し例をあげた方がイメージが湧くかもしれない。

ガラス・クリーナー 「金融ニーズがよくみえるようになるお手伝いをさせて下さい」

タバスコ 「いま、ホーム・エクイティ・ローンがホット！」

ケチャップ 「請求書の支払いにキャッチアップしたい(支払い漏れがないようにしたい)と思いませんか」

虫除けスプレー 「うるさい請求書をなんとかしたいと思いませんか」

おむつ 「将来に備えて、貯めたものを交換する時期ではないですか」

コーヒー 「請求書のせいで眠れない毎日を過ごしていませんか」

卓上掃除機 「請求書の束を掃除してしまいましょう」

まだまだある。しかし、すべて、テーマは共通している。働いている自分たちが楽しみたいということと、顧客に会話のきっかけをつくってもらおうということである。これは、顧客とのやりとりの清涼剤になるだけでなく、職場に「楽しさ」を持ち込むことで、ストアのチームメンバーが生き生きとしてくるという効果もある。(2000年8月18日付)

駄洒落をセールスのきっかけに

邦銀の窓口についてみる。まず、番号札を引かされる。順番がくると番号を呼ばれ、呼ばれた窓口へいく。ちょっと処理が複雑なことを頼むと、「おかけになってお待ち下さい」といわれ、ロビーのソファに戻る。処理が終わったら名前を呼ばれ、窓口へ行き、通帳を返してもらったり現金を受け取ったりする。これが、待ち時間を短縮するために最も効果的な方法のようである。

ウェルズ・ファーゴでは、どうだろうか。窓口の前には、顧客が一行で待てるようにロープが張られている。最近、邦銀がATMで導入しているのと同じ方法である。列の先頭の人から順に開いている窓口へいくのである。ところが、自分の番がきて呼ばれても、次の人に譲る顧客がいる。「私は、別の人のところに行きたいから、どうぞお先に」というのである。自分が気に入っているテラーがいて、その人と話がしたいのである。番号札の世界ではお気に入りのテラーのところにはいけない。

順番が来て窓口に行く。ほとんどの事務処理は、テラー一人で完結するようになっていく。テラーは、処理を行っている間、顧客をロビーに戻したりはしない。せっかく顧客とコミュニケーションできるチャンスを逃したくないからである。だから、テラーは顧客と努めて「会話」している。もちろん、どうせ待っているのなら少しでも退屈させないようにというサービス精神の現れでもあるが、同時に、セールスの糸口をつかめないか探っているのである。窓口は顧客とコンタクトする大切な場なのだ。頭痛薬もケチャップもセールス話のきっかけにしているのである。

米銀のテラーはほとんどがパートである。もちろんセールスのプロではない。しかし、具体的な顧客ニーズを見つけ、バンカーと情報連携することが奨励されている。駄洒落は、営業トークに慣れていない人間でも、顧客とスムーズにビジネス会話が始められるための工夫でもある。

顧客が本当は何を望んでいるか

同じ時間を待ったとしても、じっと椅子に座っているより、誰かと楽しく話をしているほうが、短く感じられるのが普通である。平均待ち時間を2分短縮したとして、すべての顧客がそれを認識して喜んでくれているのだろうか。それより、その2分を待っていると感じさせないために努力したほうが、評価してくれる顧客が多いかもしれない。その2分の会話がもとで、銀行員が投資信託についての相談に気軽に乗ってくれることがわかれば、収益にプラスになるかもしれない。いまの邦銀の窓口は、「言葉使いは丁寧で愛想もいいが、いつも忙しそうにしている気軽に相談できる雰囲気ではない」という声をよく聞く。顧客のためを思ってやっている施策が、実は顧客ニーズに合っていないほど悲しいことはない。窓口の対応をどうすればいいか、一度、本格的に科学的に調査してみる必要がある。

もっとも、邦銀の間でも横並び意識は薄れてきている。どの邦銀も「待ち時間短縮運動」をしているわけではない。先日ある関西の銀行へ定期預金をつくりに行ったら、「お待ちの間、これを振ってください」と大きなサイコロを渡された。ロビーにはサララップ・洗剤・文房具などが山のように積まれていた。その山のなかから、サイコロを振って出た目の数だけ、自分で選んでもって帰っていいのである。同じ粗品を渡すにしても、自分で選んだということだけで、顧客の満足度はあがる。待っている時間が短く感じられたことはいうまでもない。もちろん、すべての顧客がサイコロを喜ぶわけではないだろう。しかし、少なくとも、関西出身の筆者には「大阪のノリ」は嬉しかった。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載第 25 回 窓口のアスピリンとロビーのサイコロ(週刊金融財政事情 2000.9.18)に加筆・修正

金融サービス業のマーケティング 4

< 4 > ブランド再生を目指して

この数年、多くの金融機関のブランド力は大きく後退した。程度の差はあるが、金融界全体がダメージを受けたことは否めない。しかし、個別にみれば、この混乱に際してブランド力を高め最大限有効活用した金融機関もある。なぜこのような差異が現われたのか。金融機関はどうすればダメージから回復できるのか。なぜ米銀では合併吸収される側の企業名が残されることがあるのか。そもそもブランドとは消費者にとってなんなのか、ここでもう一度考えてみよう。

信用力だけで勝てたのはなぜか

何十年もの間、消費者は銀行を同じ商品、サービスを同じ価格、同じ方法で提供し、決して倒産しない企業と考えてきた。バブル崩壊後に起こった一連の金融機関の破綻は消費者にとって、まさに晴天の霹靂といってもよい出来事であった。

消費者は、規制が強く競争のない産業の商品、サービスの選択については関心をもたない。どこと取引しても大差ない商品、サービスに注意を払ってもメリットが少ないからだ。

そういった無関心な状態にあった消費者を襲ったのが、銀行の「財務的信用力」の低下を反映した経営不安説の蔓延、そして経営破綻という現実であった。現在ペイオフ解禁が延期されているが、消費者は取引銀行の選択を誤れば預金が返ってこないこともあることをまざまざとみせつけられたのである。銀行間で目にみえる最も基本的な差別化ポイントといえば、競合他行と比較した、企業としての信用力、とりわけ財務的信用力であった。この数年、財務的信用力に勝る銀行は、とくになんの努力をしなくても個人預金を増やすことができた。それは極端にいえば、ほかに差別化要因がないなかで、信用力が消費者にとって唯一かつ根本的な選択基準となっていたことを物語っている。だが環境は既に大きく変化している。信用力に未だにあぐらをかいている銀行はやがて手痛いしっぺ返しを受けることになるだろう。

ブランドは「手がかり」

そもそもブランドとはなんだろうか。ブランドの起源はノルウェー語の Brandr で「焼く」「家畜に焼印を入れる」という意味の言葉である。つまり、ブランドとは自社の製品やサービスを他社のものと識別し、差別化するために付された焼印、名前や記号やシンボルなのだ。企業は消費者にブランドを連想してもらうことで、広告効果をより効率的に浸透させることができるし、高価格をつけたり、強いブランド名のもとでさらなるブランド拡張を行うことも可能になる。強いブランドを構築することで、さまざまな競争上の優位性が得られるのである。

それでは、消費者にとってブランドとはどのような意味をもつのか。情報があふれる現

代に、消費者がなんらかの購買決定に際してすべての情報を集め、比較考量して選択を行うとしたら、その労力は大変なものになる。ショッピングそのものを楽しむ場合は別として、そのような労力をできるだけ削減しようとするのが人の常である。

そこで、選択プロセスを簡略化するため、消費者はブランドを手がかりとする「ルイ・ヴィトンの製品はよい革を使っているにちがいない」などなど。よく知ったブランド名(銀行名)が常に信用力というイメージと結び付いているのであれば、それ以上の情報を集めなくても消費者は信用力に関して確信をもって選択することができる。ブランドは他のものとの識別を可能にするのみではなく、品質を保証する役割ももつのである。

ブランドは「象徴」

消費者にとって、ブランドがもつもう一つの重要な効用は象徴機能である。そのブランド(銀行)をもつ(=取引をする)ことで、ブランドが象徴する理想の人物像と自分を同一化することができる。そのブランドをもっているであろう人々の属する集団・社会階層などに自分も属しているのだという満足感を得ることができる。

ここで疑問をもたれる方も多いただろう。金融機関はベンツやヴィトンとは違う。法人ならいざ知らず個人顧客は銀行というブランド名に象徴的な意味を感じることができるだろうか。

答えはYESである。われわれのさまざまなリサーチの結果、顧客が誇りをもって取引銀行名を答えるときとむしろ躊躇するときがあることがわかっている。それは企業の姿勢、コーポレート・アイデンティティと密接に関連する。その銀行と取引をするような人間だと人から思われたいと消費者にみなされている金融機関もあるのだ。

ブランドの価値は顧客に聞け

米銀ではウェルズ・ファーゴ銀行やバンク・オブ・アメリカにみられるように、吸収合併に際して、吸収される側の企業名が引き継がれることが多々ある。そこには、どちらが主導権を握るかといったポリティックスの問題はない。「UFJ」のように顧客が憶えにくい命名をすることもないし、「みずほ」のように新行名を行員から募集するといった顧客無視の姿勢もない。視点は顧客にある。行名は顧客にとってどちらの名前がブランドとしての力をもつかによって決まるのである。名前が残らなかった側の行員のモチベーションが下がるという声もよく聞かれる。だが顧客にとっての価値より優先するものがあるだろうか。

その判断のためにはブランド・エクイティ(価値)を数値として算出することが必要になる。ブランド・エクイティ・モデルには代表的な理論がいくつかあるが、Aakerはブランドの重要な構成要素に、顧客がいかにかブランドを認知しているか、ブランドから何を連想するかなどを含めている。当然、実際の計算に際しては顧客への直接リサーチが必須となる。ブランド・エクイティを実際に算出してみれば、これまで築き上げたブランドをポリティックスのために捨てることなどできないはずである。

ブランドはさまざまなマーケティング活動の効果を高めるものであるが、そのための手

段ではない。マーケティングの全活動の結果がブランドという無形の資産に蓄積される。顧客の感じている無形の資産の価値を測る、それがブランド・エクイティの基本的な考え方なのだ。

現在は急速な自由化の過程で新商品が次々と市場に投入されるなか、サブ・ブランドの廃棄・再構築がしやすいコーポレート・ブランドが採用されることがほとんどである。商品ブランドを採用するなら、ブランド拡張が可能な商品かどうか、また、その単独商品が失敗したときの対策を用意しておかねばならない。コーポレート・ブランドの構築とは単にマーケティングだけの問題ではない。自社はどのようにみられたいのか、どのような価値を提供する企業であろうとするのかを従業員に対して顧客に対して発信していかねばならない。それは企業理念そのものといえよう。

消費者は金融機関の差別化が始まったことを知っている。信用力はすでに唯一最大の選択要因ではない。では、現在の顧客にとって銀行名はなんの意味をもっているのか。ブランドとして選択の手がかりとなっているのか、象徴となっているのか、それとも単に名前ではないのか。こうありたいという企業理念は顧客に受け入れられるものなのか。強いコーポレート・ブランドをつくり上げるためには、まずその検証から始める必要がある。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載第 26 回 ブランド再生を目指して(週刊金融財政事情 2000.10.2)に加筆・修正。