

# 金融はサービス業

金融商品には実物がない。「商品」という言い方をしているが、投資信託にも定期預金にもローンにも、ポテトチップやシャンプーのような目に見えるモノは存在しない。支払いや振込などの決済業務も実際にモノが動いていくわけではないし、顧客へのファイナンシャルアドバイスにもモノという実態はない。金融機関が提供しているのは、モノではなくサービスである。金融はサービス業なのである。本稿では、サービス業という観点で、営業の現場に示唆することを考える。

栗田 康弘

## ● 感動してもらう経験

見たり触ったりすることができるモノがない金融サービスで、顧客に持って帰ってもらうことができるのは「経験」である。すばらしい経験をしたと顧客に感動してもらえれば、また来てもらえるし、友人・知人・家族・親戚に「あそこの銀行はいいところだよ」「あの担当者さんはいい人だよ」と勧めてもらえる。

では、どうすれば、すばらしい経験だと感じてもらえるのか。実はいま、神奈川県湘南国際村で「全銀協セミナー」の講師をしている。全国から集まった入行5～6年目中心の若手銀行員を対象にした2泊3日の集合研修である。その中で今回の震災への対応で「この企業には共感できる」「こういう企業の商品やサービスを利用し続けたい」と感じた企業行動を挙げるという課題を与えた。

震災から何日か経ってから横並びで義援金を送るといった企業行動は、例えその金額が億単位であったとしても、挙がって来ない。他よりもいち早く、顧客（被災者）目線で行動した企業が多く共感を勝ち得て

いた。ソフトバンクのように経営者がトップダウンで次々と行動したところだけではない。救援物資を運ぶ作業を本社の指示を待たずに開始したヤマト運輸。店長の判断で店内在庫を無償提供した西友汐見台店。各オーナーの判断で商品を提供したセブンイレブン。震災直後にロビーを帰宅困難者に開放し、おにぎりを無償配給したセレスティンホテル。「私の独断ですので、あとで責任は取るつもりです」とニュース番組のネット中継を開始したNHKの担当者。

共感を得た行動の多くは、被災者と対峙している現場が自ら判断し、行動したものである。

中でも最も多くの共感を得たのが、ディズニーである。ディズニーランドもディズニーシーも大きく揺れ、そこには何万人もの顧客がいた。地震が起きた直後から、落下物から頭を守るために売り物のぬいぐるみが配られ、お腹がすいた人には売り物のお菓子が配られ、防寒用に売り物の毛布が配られた。そういった行動は、上司からの指示ではない。「すべては顧客の安全のために」現場で働いているキャスト（ほとんどがアルバイト）が自分たちで考え、自分

たちの判断で行動している。自分たちも被災者であるのに、彼らは、翌日の午後、園内で一晩を過ごした最後の顧客が帰るまで、笑顔を絶やさなかったという。

マニュアルどおりに動いたり、上司の指示を待っていたりでは、顧客目線に立ったきめ細かいサービスを提供することはできない。顧客の感情に訴えるのはほぼ無理である。現場で顧客と相対している自分たちで考え自発的に行動しなくてはならない。

こういう話をすると、アルバイトにそういう権限が与えられているディズニーがうらやましい、金融機関で同じことをしたら「勝手なことをするな」と怒られるという人がいる。

確かに本部や本店に問題はあつた。しかし、そこで思考停止してはならない。自分たちに与えられている権限の中でもできることはいろいろあつたはずだ。

## ● 顧客の夢の実現をサポート

そこでカギを握るのは、自分の役割をどう考えるか、経営戦略やマーケティングの用語を使えば、「事業領域の定義」である。ディズニーのキャストたちが自分たちの仕事を「園内の掃除」「お土産の販売」「アトラクションの案内」などと狭く定義していたら、彼らにあのような行動は取れなかつたであろう。

金融機関の渉外係や窓口係も同じである。自分の役割を、投資信託や住宅ローンの販売員、店頭での事務処理係だと思つてしまつたら、そこから思考を広げることは難しい。金融サービス業の本質は「顧客の夢の実現をサポートする」ことにある。例えば、

投資信託を買ってもらうことが自分の役目と思うか、10年後に家を買おうと思つている人にとって最適な運用方法を一緒に考えることと思つたか、やれることは大きく変わつてくるはずだ。

## ● 自分自身の体験を参考に

また、具体的に何をしたら顧客に感動してもらえるかを考えるとき、営業店の上司や先輩に頼つても、よいアドバイスが得られないことのほうが多い。

そういうときは、自分自身の1人の消費者としての体験を思い起こしてみることを勧める。家電量販店にPCを買いに行ったとき、細かいことを聞いても嫌な顔をせずにていねいに説明してくれ「もうすぐこのモデルは安くなるから今はまだ買い時ではない」とアドバイスしてくれたことであつたり、美容院で自分の好みを詳細に覚えてくれたことであつたり、結婚式場で営業時間を超えても急かすことなく温かい飲み物とともにじっくり相談に乗ってくれたことであつたり、自分の店で取り扱つていない商品を置いているかどうかを隣りのデパートに問い合わせ確認してくれたことであつたり、誕生日に予約したレストランで予想もしてなかつたサービスを受けたことであつたりなど、ヒントはいろいろ転がっているはずである。

ポイントは顧客目線に立つて、顧客の期待を超えること。それは、そのお客さまを担当しているあなたが自分で考えて実行するしかないのである。

(株)マーケティング・エクセレンス代表取締役