

0 1 5 ブランドとは「約束を守る」こと

[加藤卓弥 / 2001.4.23]

去る4 / 1 ~ 3の3日間、米国パーム・スプリングス（カリフォルニア州）で行われたアメリカン・バンカー紙主催のコンファレンス（セミナー）「リテール金融業界のベスト・プラクティス」に参加した。今年で第6回目となるこのコンファレンスは、業界のオピニオンリーダーや最近注目されている金融機関の経営者によるプレゼンテーションを通じて文字通り「ベスト・プラクティス」を学ぼうというものである。

トラック別の分科会まで含めると全部で約30のプレゼンテーションが行われた。文末にセッションのタイトル一覧をつけたので参考にさせていただきたい。米国のリテール金融業界におけるイシュー（課題）やトピックスを垣間見ることができると思う。

一連のセッションを通じて強く感じたのは、米国のリテール金融機関の「ブランド」に対する意識の高さであった。ブランド構築が、マーケティングの一部という位置付けではなくリテール戦略全体の大きな柱のひとつに据えられていたのが印象に残った。

消費者の金融サービスに対する期待値が年々高くなる一方で選択肢も増え、自分のニーズにより適した金融機関を選ぶことができる環境になりつつある。しかしそれは裏を返せば「自分できちんと選ばないと損をするかもしれない」ということであり、消費者は選択の手がかりを求めている。商品そのもので大きな差別化をするのが難しく、仮に差があっても一般の消費者には理解しづらい金融サービスにとって「ブランド」こそが意思決定に大きな影響を与える、というわけである。

日本においても、これまで「金融機関なんてどこでも一緒」と思っていた消費者が、異業種の参入やペイオフ問題ひいては破綻による金融機関の淘汰などによって、選択のやり直しを迫られている。しかし残念ながら金融機関側のブランドに対する認識は低い。日本の金融機関のトップが「ブランド」について語っているのを殆ど聞いたことがないし、統合・合併によってこれまで長年築き上げてきたブランド資産をいとも簡単に捨て去るような社名・行名の変え方をしているのが実情である。

それでは、消費者に安心して選んでもらえる強いブランドを構築するためにはどうしたらいいのだろうか。スピーカー達の口から出たキーワードは2つあった。ひとつは「Brand Promise」もうひとつは「Delivery」である。

ブランドとは約束すること Brand Promise

ブランドには企業として顧客に対してどんな価値を提供するのか、他社とは何が違うのかという約束（メッセージ）がこめられている必要がある。企業はブランドを通して消費者に提供する価値を約束し、その約束を実行することで企業と消費者の間に絆、即ち長期的な関係ができる。マーケティングの役割は「売れる」仕組みづくりから「売れ続ける」仕組みづくりへと変化してきた。長期的な信頼関係こそが「売れ続ける」仕組みの源泉である。

Keynote（基調講演）を担当したある銀行の CEO がブランドの条件として挙げたのは以下の2点である。

1. Create a picture（絵を描く = ビジョンを示す）
2. Evoke a response

特に2番目が興味深い。「Evoke a response」とは直訳すれば「反応を喚起する」ということである。この点についてある出席者が質問したところ、こんな回答があった。

『 Brand Promise として定義されるメッセージは、顧客に対しても従業員に対してもインスピレーションが湧くものでなければならぬ、という意味です。つまり、顧客の立場から見れば、その金融機関が他とは違うどんな価値を提供してくれるのかをイメージできないといけないうし、従業員の立場から見れば、何を行動や判断の基準にすればよいかをイメージできないといけません 』

「お客様そして地域社会と共に歩む 銀行」といった当たり障りのない漠然としたメッセージでは、顧客の反応も従業員の反応も喚起されないのである。

また、いくつかのプレゼンテーションの中で具体的な Brand Promise が紹介された。

【 Wachovia 】(ワコビア)

- * ノースカロライナ州、フロリダ州など米国南東部に拠点網をもつ総資金量 8 兆円のスーパーリージョナルバンク。 <http://www.wachovia.com>

彼らの Brand Promise とは、

“ We are the financial advisor who have our customer’s best interest at heart. ”

日本語ではニュアンスがうまく伝わらないかもしれないが、「我々はお客さまにとって何がベストかを常に考えるフィナンシャルアドバイザーです。」とでもなるのだろうか。この考え方は ミッション・ステートメント の冒頭でも謳われており、お客さまにとって何が一番いいことなのかを考え実現することが Wachovia の価値なのである。

--- Wachovia : Mission Statement ---

We are the kind of people you can have faith in and trust without question to always have your best interest at heart. The kind of people who take a genuine interest in your financial well-being. We are not flashy. We are not pushy. We could brag about our accomplishments. But we don't. We are quiet strength you can feel. We are unselfish. We are thoughtful and knowledgeable. You have a sense you can trust us just by hearing how we talk. We are more than a bank. We create meaningful financial relationships.

【 Dime Savings Bank 】(ダイム・セービングズ)

* ニューヨーク近郊を営業基盤とするコミュニティバンク(総資産 3000 億円、口座数約 100 万)であるが、洗練された戦略とマネジメントによって競争の激しい都市部のマーケットで業績を伸ばし、最近とみに注目されている地域金融機関のひとつである。

<http://www.dime.com>

DIME の Brand Promise は、

“ You are worth more at DIME ”

直訳すると「あなたは DIME ではもっと価値がありますよ」。つまりどこよりもお客さまとして大切にしますよ、というニュアンスである。

このメッセージの狙いは、プレゼンテーションを行なった Executive Vice President によれば、Perceived as filling “ impersonal ” big bank void、つまり大きな銀行では欠落しているところを満たしてくれる存在であると認識してもらおうということである。「impersonal」というのは、ひとりひとりを個別のお客として扱ってくれない、とでも訳せばいいだろうか。

我々はコンサルティング業務の中で顧客インタビューに立ち会うことがあるが、最近「銀行は自分のような庶民は相手にしてくれない・・・」といった発言を耳にすることが多い。そうした発言をする人がみな「銀行」で何かイヤな思いをしたとか、ローンの申込をしたら門前払いを食ったなどの具体的な体験があるわけではない。むしろ印象、イメージだけからそうした認識をしている人の方が多いくらいである。しかも彼らが「銀行」と言っている中に「信用金庫」が含まれている場合すらある。

中小規模の金融機関の中には「Face to Face」のスローガンを掲げ、顧客との距離の近さを売り物にしているところが多いが、このDIMEが「約束」している「他よりも大切に扱う」という価値は、地域密着型金融機関にとって顧客とのリレーションシップを深め信頼を確立していくうえでのひとつのヒントになるかもしれない。

約束は実行しないと意味がない Delivery of Brand Promise

強いブランドを構築するためのもうひとつのキーワードは「Delivery（実行）」である。

いくら立派な約束をしても実行しなければ意味がない。期待させておいて裏切るくらいであれば最初から約束しない方がましである。また、昨日は実行したけど今日は実行できなかった、あの人には実行したけどこの人には実行していない、ということではかえって信頼を失うことにも成りかねない。いつでも、どこでも、どんな場面でも、Brand Promiseは一貫して実行されなければならないのである。

いかにBrand PromiseをDeliveryするか、その方法論のひとつとして、最近米国のリテール金融業界には「Customer Experience Management（顧客経験マネジメント）」という考え方が定着しつつある。この言葉は今回のコンファレンスでも何度となく耳にした。（“Delivering a Consistent Customer Experience”というタイトルのセッションもあったくらいである。）顧客は店舗（窓口）、ATM、コールセンター、インターネットなどさまざまな形で金融機関との接点を持ち、そうした経験の蓄積が金融機関の評価につながる。ゆえに顧客とのリレーションシップを深めロイヤルティを高めるには、「顧客の経験」にフォーカスすべきだ、という考え方である。

もうひとつ、約束を守るために重視しなければならないのは「人（従業員）」である。いつでも、どんなチャネルでも、一定の品質と一貫した価値を提供するには、店頭とコールセンターの端末から同じ顧客データが見れるようにする、といったハード面だけではどうも覚束ない。最終的には営業職員が、渉外担当者が、TSR（コールセンターのオペレーター）が、窓口のテラーが、どのように顧客と接するかに頼らざるを得ないのである。

いかに最適な人材を獲得し育成していくか、という話は、**Delivery of Brand Promise** という文脈に限らず、さまざまなプレゼンテーションにおいて言及されていた。人材、特に顧客と接する従業員のクオリティがリテール戦略の実現にとってクリティカルである、という考え方には異論はないようだ。実際にいくつかの金融機関における採用プロセスが紹介されたが、テラーやセールス担当者に関していうと、100人応募があったとして、そのうち面接するのが30～40人、実際に採用されるのは5～6名というのが標準的な選抜のようである。優秀な人材を獲得するためにはコストは惜しまない、というのが常識になりつつある。

そしてもっと印象的だったのは、採用した人の中で金融業界での経験をもつ人の割合が年々減少しているということである。なかには20%以下という金融機関もあった。金融の知識は勉強すればいいことであり、顧客サービスやセールスのマインドとスキルの方が優先される、というのだ。さらに言えばその企業のビジョン、価値観を共有できる人というのも重要な判断基準になっている。いくら優秀でも価値観が相容れなかったら**Brand Promise** を顧客に対して実現する（**Delivery**）ことはできない、ということである。

米国で行われるこうしたコンファレンスに参加していつも感じるのは、戦略をオープンに語るという風土である。語るべきベスト・プラクティスがあるからなのか、それらをシェアすることによりリテール金融業界全体としてもっと価値あるサービスを提供しようとするマインドがあるからなのか、あるいは単にそうした「場」があるからなのか、は分からない。

会場となったリゾートホテルのプールサイドで、サンドイッチを頬張りながら議論している参加者たちを見ながら、「もしかしたら、米国から学ぶべきことはデータベース・マーケティングでもなければ CRM でもなく、お互い切磋琢磨（この言葉自体は極めて日本的な価値観とも言えるが）していくという姿勢なのかもしれない」とふと思った。

The 6th Annual Best Practices in Retail Financial Services Symposium

General Sessions

Keynote Address (HSBC USA)

Keynote Address (Capital One)

Keynote Address (Firststar)

Aligning Customer Centricity and Profitability (PNC Bank)

Developing a Full Service Retail Financial Services Organization (KeyCorp)

Putting the Customer at Center for Your Retail Strategy (Wachovia)

Creating an Effective Online Value Proposition (Juniper Financial)

Delivering a Consistent Customer Experience (Hibernia Corp)

Productivity Enablers that Deliver Break-Through Results - Panel -

Track A: Financial Service Marketing

Ensuring Deeper and More Profitable Relationships

Effective Branding Strategies for Financial Services

Personalization e-CRM

Best Practices in Customer Management

New Strategies for eMarketing and eBranding

Track B: Delivery Channel Optimization

Maximizing Alternative Delivery

Redefining Branch Banking

Multi-channel Web Strategy Development - Return to the Basics

The Future of ATM Distribution

Developing Top Notch Call Center

Track C: Maximizing Intellectual Capital

Developing Your People into a Competitive Weapon

Effectively Developing Every Employee

Performance Measurement and Incentives in Retail Sales and Service

Developing Effective Leadership

Techniques for Ensuring Employee Morale and Motivation

Track D: Emerging Trends and Hot Issues

Fulfilling the Demand for Account Aggregation

The Latest Trends in Small Business Banking

Electric Bill Payment and Presentment and P2P Payments

Incorporating Wireless into Your Retail eCommerce Strategy

Redefining Retail Financial Services with Electronic Signatures