

#021 目の前にいる顧客を切り捨てる？

[栗田康弘 2001.6.20]

つい最近、郵便局と銀行で対照的な顧客サービスを経験した。かたや民営化が叫ばれているとはいえ、お役所。かたや、競争が激化するなか、統合も含めて懸命に生き残りを模索している銀行である。しかし、私がサービスに感動したのは郵便局。逆に非常に腹が立ったのが銀行であった。

決まりだからできない

まずは銀行での体験から話をする。業務上の理由で、会社の普通預金口座を一つ増やすことになり、我々のメインバンクの東京営業部に行った。我々にとってはメインバンクであるが、借入もおこしていないし、銀行サイドは、そういう認識はしてくれていない。担当してくれた女性はとても愛想はよかった。しかし、新しい口座のキャッシュカードを何日か後に「取りに来てくれ」というのである。弊社は池袋にある。銀行は大手町。往復1時間はかかる。郵送してくれないかとお願ひした。できないという。「できないわけないでしょう。個人で口座を作ったら、郵送してくれますよね。」という、後ろから、上司らしい男性が出て来た。「個人のお客さまには郵送していますが、法人のお客さまには郵送しない決まりになっています。」「どうしてですか？」「法人だと誰が受け取るかわからないからです。」「個人だって、家族が受け取ることもあるじゃないですか。」理由になっていない。うちの会社は大企業じゃない。従業員の数は限られており個人の家と状況はたいしてかわりはしない。要するに、「決まりだからできない」というのだ。

「じゃあ、最寄りの支店まで取りに行くので、そこまで送っておいて欲しい」と依頼した。それもできないというのである。「キャッシュカードはすべてセンターから取引店に送られることになっていて、池袋の支店に送るルートがない」と言うのだ。「だったら、一度、送られてきてから、池袋の支店に送って下さい。」「それは、できません。」「どうしてできないんですか？」「送っている途中で紛失する可能性があるからです。」「おたくの銀行では、銀行の内部で支店から支店にキャッシュカードを送ったら紛失するような管理をしていると理解していいんですね。」「そういうわけでは…」彼は口を濁した。

「そもそも法人の口座は、法人から最も近い支店に作っていただいております。もし、大手町が不便であるなら、近くの支店に口座を移管して下さい。」「じゃあ、今、移管の手続きをしていただけますか。」「いや、それはできません。最寄りの支店に行ってください。」

「だったら、何も解決にはなってないじゃないですか。」

手元の資料に目を落としながら、彼はこう言った。「もともとのお取引の経緯は、本部の部のご紹介ということになっているようですね。部がどうしてもというなら…」顧客のいうことは聞けないが、本部がいうことなら聞くというのだ。あまりに顧客をバカにした対応に愛想をつかし、それ以上食い下がるのはあきらめた。

名前だけ聞いておこうと思って、「すみません。名刺をいただけますか？」とお願いした。その返答に再びあきれた。「名刺は持っていません。窓口を担当するものは名刺を持たないことになっております」というのだ。私は元銀行員。それは明らかにウソだと知っている。本店の代理が名刺を持っていないわけではない。「本当に持ってないんでしょうね。客にウソついてませんよね」と睨むと、彼は少し返答に窮したようであった。しばらく間を置いて、小さい声でつぶやくように言った。「名刺は外部には出さないことになっております。」何のための名刺なんだろう?? あれからもう3週間。その間、大手町に行く用事がないので、まだキャッシュカードは取りに行っていない。

お一人でもお望みならば・・・

郵便局の話をして。4月から、住んでいる地域の自治会の役員をしている。5月の終わり頃、地元の郵便局の局長が「お願いがあるのですが」と訪ねてきた。実は、この郵便局、しばらく前から建替え工事を行っていて、仮店舗で営業中である。これまでは歩いてすぐのところにあったのだが、仮店舗は、我々の自治会の地域からはバス停2つ分遠いところになってしまった。

「実は仮店舗が遠くて不便だという声を住民の方から伺いまして」と彼は切り出した。私はてっきり、自治会に対して「建替えが終わるまでしばらくの辛抱だから我慢して欲しい」という理解を求めに来たのかと思った。しかし、違った。「建替えが終わる10月まで、近くの公園で毎日1時間、出張営業をさせていただけたらと思ひまして」と言うのである。「半畳ほどのスペースで、郵便物の預り・切手の販売や公共料金の支払いなどをやらせていただこうと思っています」と続く。「さすがに貯金業務はその場ではできませんので、お預かりして10分か20分お待ちいただくことになりましたが」。貯金業務までやってくれるつもりなのだ。正直、耳を疑った。

「自治会の方にご賛同いただければ、公園の使用許可を取るのは郵便局で手配させていただきます。」「賛同というのは、たとえば、アンケートのようなものをもって、過半数が賛成したらというようなものですか?」「いえ、私どもでは、たとえ、お一人でもお二人で

もお望みなら対応させていただこうと思っているのですが、役所の許可をとるには、地域の方からそういう声があがっているという方が説得しやすいと思ひまして、たとえば自治会としてご賛同いただけるとありがたいと思ひます。」もちろん賛同した。残念ながら、公園を管轄する市役所の許可は簡単にはおりずいま、かわりにこんなサービスをしてきている。「電話を1本いただければ、郵便物一つからお預かりに伺います。」支払いや貯金業務にも対応してくれるそうだ。実際に何人が利用するかはわからないし、このサービスだけを考えるとコスト割れしているであろう。しかし、この郵便局は、100を超える世帯に、確実に「いい印象」を植え付けたはずである。

2 - 8の法則の落とし穴

2 - 8の法則という言葉がある。「パレートの法則」「2割8割の法則」とも呼ばれている。2割の顧客が8割の収益を稼ぎ出している、といったものである。リテール金融機関の収益構造を実際に眺めると、この比率はさらに極端になっている場合が多く、1割未満の顧客が9割を超える収益に貢献していると考えの方がむしろ実態に近いだろう。しかし、最近よく金融機関で耳にする「収益に貢献してくれている1割、あるいは2割の顧客だけを大事にしよう」という風潮は危険である。裏返すと、「そうでない顧客への対応は軽視してよい」という動きになりかねないからである。弊社が銀行の店頭で受けた対応も、その表れであるような気がしている。

リテール金融業は、「サービス業」である。サービス業で最も大事なものは、顧客から信頼されることである。金融サービスは、お金を扱うものであり、なおさら顧客に信頼されることが命となる。そして、信頼は、広告や宣伝で得られるものではなく、顧客の体験と口コミによってのみ形成されていくものである。顧客が素晴らしい体験を何度も重ねれば、取引を継続してくれるし、増やしてくれるし、友人・知人・家族・親戚にすすめてくれる。逆に、1度でも不快な体験をすれば、信頼は一瞬にして消え去る。それだけではなく、その不快な体験を何人に伝えるかわからない。不快な話を伝え聞いた人の中には、その金融機関にとって「大事な」顧客もいるであろうし、これから取引を始めようとしていた顧客もいるであろう。「金融機関にとって今それほど重要でない」と勝手に定義した一人の顧客を敵に回すことで、陰でどれだけの顧客を失っているか、わかったものではないのである。現に、私はこうして、自身の不快な体験を多くの人達（このWEBマガジンの読者のみなさんも含めて？）にシェアしている。

リテール金融機関にとって、これまでのようにすべての顧客に一律な対応をするのではなく、顧客をセグメンテーションしどのセグメントに経営資源を優先的に配分すべきかを考えることが重要なのは言うまでもない。しかし顧客をセグメンテーションするとは、金

融機関が顧客を「選び」、選ばれなかった顧客を「切り捨てる」ことではない。ましてや、今いい顧客（収益の高い顧客）でないからという理由で、目の前に現れリレーションシップを構築する絶好のチャンスを提供してくれた顧客に、全力投球しないなど本末転倒である。

金融機関が顧客を選ぶのではない。顧客が金融機関を選ぶのである。安易な「切り捨て」によって顧客が一人また一人と去っていないか、自社・自行の現場を見なおしていただきたい。