

0 2 3 速さがすべてではない

[戸谷圭子 / 2001.7.25]

これまで何回かにわたって、バード氏の提示した激動の金融業界で生き残るための5つのポイントに関してマーケティングの観点から解説を試みてきた。今回は5つめの 経営の俊敏性を確立する（下記）について考えてみたい。

経営の俊敏性（agility）を確立する

これからは、どんな業界においても俊敏性（agility）が競争優位を確保するための必須条件となるだろう。 欧州と米国では既に重要な差別化のポイントとなっている。 地域金融機関は大手の金融機関よりも小回りが利き官僚的な要素が少ないというアドバンテージをうまく利用すれば、競争相手よりも速く動き、速く意思決定し、速くマーケットの変化を捉えるしくみを作り出すことができるはずである。「速さ」がすべてではないが、速くなければ生き残れない時代になりつつある。

認知的不協和削減行動

先日、破綻後名前を変えて再出発した金融機関の方々と話をする機会があったのだが、そこで興味深いやり取りがあった。

部長A氏 「うちも一度は潰れかけまして色々苦労があったんですが・・・」

若手B氏 「部長、潰れ『かけた』んじゃなくて潰れたんですよ」

A氏は冗談で言ったのではない。きっと自分の中では「潰れた」という認識を持たれていないのであろう。いや、「潰れた」とは思いたくないのかもしれない。

人間は、自分の経験に基づく認識と現実とのギャップに気づくと、現実を歪めて解釈し、自分を誤魔化そうとする。消費者行動論ではそのような行為を「認知的不協和削減行動」という。自分の認知と現実の間に不協和が生じた場合、その不協和を減らす行動、という意味である

金融業界は変革のスピードが遅いと言われる。外からだけでなく、中で働く人間も「なかなか変わらないんですよ」と口々に言う。 変わることをリスクより変わらないことのリスクの方が小さいという時代が長く続いてきた為に、変革に対する強いアレルギーがあり、

自分たちの信じてきたものと相容れない現実には目をつぶろうとする。まさに「認知的不協和音削減行動」である。

以下のような話は決して他人事と言えないのではないだろうか。

- ・ 他社と比較しても決して無理難題ではないサービスレベルを要求する顧客に対しては、
『今までそんなことで文句をいわれたことはない。あの客はクレーマーだ。悪い相手に当たってしまったものだ。』
- ・ 銀行員は給料が高いと世間から批判されれば、自分の仕事の生産性を省みることなしに
『毎日 10 時まで働いてるんだ。多少高くても当然じゃないか』

自分の信じてきた常識をある意味捨てなければならぬことが、大変なストレスになることはよく理解できる。それによって行動様式を変えることさえ強いられるということになればなおさらである。だが、業界をとりまく環境の変化は待ってくれない。金融ビッグバンが始まって既に 4 年が経ち、金融機関で働く人間が旧弊だろうが先進的だろうが関係なしに顧客はどんどん変わっていく。そして、顧客の変化のスピードについて行けない金融機関はもはや生き残れない時代となったのである。

変わるための「抛り所」

変えられないのはどう変えればわからないから、という言い訳を耳にすることも多い。確かにこれまでの成功体験を捨て自己変革を図るには、何らかの「抛り所」が必要となる。では何がその「抛り所」となり得るのであろうか。

読者の皆さんならお分かりであろう。それは「顧客が何を望んでいるか」というデータである。自分はこれが正しいと思っていても、顧客が別のことを望んでいることを示す客観的な情報があれば変革のきっかけになるかもしれない。

日本の金融機関、特にリテールの分野において、「顧客が何を望んでいるか」という情報が経営の判断材料になることはこれまで殆どなかった。なぜなら、(もちろん顧客中心に物事を考えるというカルチャーがなかったということもあるが)「何を望んでいるか」という定性的な情報を定量的に測定し、体系的・構造的に分析するノウハウがなかったからである。自社/自行がメインとなっている法人取引先であれば、本部の号令のもとにヒヤリングをかけることにより、ある程度の傾向や動きなどをつかむことができるが、相手が一般消費者、しかも何十万、何百万のリテール顧客が「どうしてほしいのか」を知ろうとなる

と、まさにお手上げであった。

しかし、これまで折に触れて述べてきたように、正しい手法を用いれば、単なる自己満足で終わるアンケートではなく、具体的な戦略の構築や施策の立案に結びつく顧客リサーチができるのである。こうした「使える」リサーチを可能にする条件をあらためて挙げておこう。

消費者の思考プロセスを分析するための消費者行動論の知識があること
各種調査手法の長所・短所や、より精度を上げるためのテクニックに精通していること
調査結果を体系的・構造的に分析するための統計やAIの手法を知っていること
分析結果から具体的な戦略・施策を導き出すために、業務を十分理解していること
これまでの既成の枠に囚われない柔軟な発想を持てること

これらのノウハウをいかに組織内に蓄積していくか、つまりスキルを持った人材をいかに育成していくか、ということが、リテール金融機関にとって死活問題になると言っても過言ではない。

速さだけがすべてではない

バード氏も指摘しているように、これからの時代、どんな業界においても「俊敏性 (agility)」ということが競争優位を確立するうえでの必須条件となる。これに対する異論や反論は少ないだろう。

長い間、金融業界では 他社・他行はどうしているか、 社内・行内でどれだけ多くの部署・人に根回しできたか の2つが意思決定の「拠り所」であり、この2つを押えれば大怪我せずに済んだ時代が続いてきたが、これからは、差別化を図り他よりも速く動くことが生き残りのカギとなるであろう。

しかし、意思決定のスピードが求められている中で、逆に自分たちの「思い込み」だけで舵を切る危険性も出てきてはいないだろうか。確かにマーケティングには一番手の法則というものがあり、新しい商品やサービスなどはいち早く市場に投入した方が圧倒的に有利だということが言われている。ただし、それは綿密な市場調査と検証があつてのことであり、顧客のニーズとかけ離れた戦略をいくら俊敏に実行してもそれこそ大怪我するだけである。

つまり、「顧客が何を求めているか」を判断基準にすることによって、迅速であると同時に

に的確な（精度の高い）意思決定が実現できるのだ。

みなさんの会社・銀行の稟議書において、「他行の状況」や「関連部署の意見」よりも「顧客リサーチの分析結果」という項目が先にくるようになってほしいものである。