

0 2 4 顧客の立場になれるか

[栗田康弘 / 2001.7.31]

半年間の期間限定で始めたこのウェブマガジン。そろそろ最終回が近づいてきている。この半年、いやこの数年間、激動の時代に立ち向かうためのフィロソフィーであるべき「カスタマー・セントリック（顧客中心主義）」について訴え続けてきたが、状況が大きく変化したとは言えず、愕然としているのが正直なところである。今回は筆者の最後の記事となるが、あえて半年前と同じことを書いて締めくくろうと思う。

どこで通帳が使えるか分からない

今年の4月、ある2つの銀行（仮にA銀行とB銀行としておこう）が合併し新しい銀行（仮にAB銀行としておこう）が誕生した。私は、旧A銀行の顧客である。ある日、家族名義の口座に入金しなければならずたまたま見つけた支店に入った。家族名義の口座のためキャッシュカードは持ちあわせておらず通帳しか手元になかった。私も「業界人」の端くれであるから、旧B銀行の支店では、旧A銀行の通帳が使えないことを知っている。まず、それを確認したいと思った。この店は、もともとどちらの銀行だったのだろうか。ところが、いくら見まわしても、どこにも表示がない。どうやらATMで実際に使ってみて確かめるしかないようである。列の後ろに並び、10分近く待ち、ようやく順番が来て、機械に通帳を差し込んだ。2分の1の確率は見事に外れた。使えなかったのである。困った。どこへ行けば記帳と入金ができるのだろうか？どこにもその説明はない。機械のわきの電話をとった。「センター」につながった。お詫びの言葉と通帳が使えない理由を話し始めたのをさえぎって聞いた。「どこに行けば、通帳が使える店がありますか？」どうやら何かで調べているらしい。しばらくして教えてくれたのは、徒歩で10分以上かかる場所。「もっと近いところにはありませんか？」「ないようです。」頭のスジがプチンと切れた。「ないようですなんていう曖昧な答えを求めているのじゃないんです。あるのかないのか、ちゃんと答えて下さい！」しかたがないから、その日は入金をあきらめた。

顧客の不便よりブランド戦略が大事

翌朝、出勤途中に別の支店に立ち寄った。やはり、どこにも、もともとどちらの銀行だったかの表示はない。しかし、こちらも今回は学習している。ATMコーナーのそばでうろろしていたおじさん（案内係？）に聞いてみた。「申し訳ございませんが、その通帳は切り替えていただかないと、こちらの店では使えません。」「どうすればいいんですか？」「自

動で通帳の切替ができる機械がございますのでご利用下さい。」おじさんは機械まで案内してくれた。しかし、なぜか通帳が機械を通らない。「おかしいですね。」おじさんもやってみてくれた。しかしやっぱり機械は言うことを聞かない。「申し訳ございませんが、機械ではできないようですので、こちらの番号札をとってお待ち下さい。」(だったら、最初からそう言えよな・・・)番号札の機械には、ただいまのお待ちの人数8名という表示が出ていた。ATMコーナーは誰も待っていないのに。。。

応対に出てきた窓口の行員に、なぜどこにも「旧A銀行の通帳はこの店では使えない」という表示をしていないのかと尋ねてみた。「後方からの指示がございませんので」というのが彼の答えであった。その支店でどれだけ多くの顧客が文句を言ったとしても、その支店でいくらそういう表示が必要だと思ったとしても、本部からの指示がない限り、何もできないとのことである。「私どもの方から担当のセクションに苦情があったことを申し伝えます。」というのを振り切り、直接不満を言いたいんだけど、どこに苦情を言えばいいのかとたずねてみた。ところが、担当部署名も電話番号も即答してくれない。知らないのか、言いたくないのか。「お調べしてお答えします」と言って奥に下がり、帰り際によく、一つの電話番号をメモに書いてくれた。

入社してすぐ、メモの電話番号にかけた。「AB銀行の本店でございます。」さきほど教えてくれたのは、なんと本店の代表電話だったのだ。仕方なくオペレーターに事情を説明すると、やっと目指す部署「お客さまサービス部」に電話はつながった。

「顧客に不親切だと思いませんか。なぜ、そういう表示をしていないのか、今後する予定はあるのか、教えて下さい。」実に意外な回答が返ってきた。「実は多くのお客さまから同じような苦情が上がってきています。しかし、今後ともそのような表示をする予定はありません。」「どうしてですか?」「私どもは4月に統合して、表向きは一つの銀行となっております。旧A銀行、旧B銀行という色分けをするのは、体外的にまずいですし、行員にとってもよくないからです。」「一つの銀行に見せるために顧客に迷惑をかけてもかまわないということですね。」「いえ、決してそういうわけでは・・・」「でも、私だけではなく、多くのお客さんから苦情があがってるんですよ。この店は旧B銀行だから、旧A銀行の通帳は使えません。通帳が使える最寄りの店は　　です。というポスター1枚貼るのにコストなんてほとんどかかりませんよね。」「ですから、費用の問題ではなく、一つの銀行になりましたので、旧どこそこというのは、対外的にまずいことなので・・・」結局、対外的に何がどうまずいのかは、わからなかった。わかったことはただ一つ。AB銀行は、客を馬鹿にしているということ。

たぶん、新銀行としての統一ブランド戦略を推進していて、なるべく旧行色を消したい

のであろう。しかし、顧客はそれほど馬鹿ではない。実態がまだまだ歪んでいることを知っている。現場で顧客に迷惑をかけておいて、新しいブランドなど打ち出せるわけがない。あたりまえのサービスもできなくて、「ブランド」も何もあったもんじゃない。

自分で電話してください

もうひと月ほど前の話だが、S銀行の東京営業部の窓口インターネット・バンキングの申し込みに行った。ところが、窓口の担当者が法人用のインターネット・バンキングの存在すら知らない。「申し訳ございません。こちらの窓口には法人のお客様はほとんどお見えにならないので」しばらくして、「商品のことを知っている」人が出てきてくれた。少し説明を聞く。どうやらその場で申し込めるほど簡単なものではないらしい。後日、会社の近くの支店で申し込むことにして、申込書だけもらった。(実は、後でわかったのだが、ここで受けた説明はいくつか間違っていた。)

何日か後、オフィスに近い池袋の支店に行った。インターネット・バンキングを申し込みたいというと、やはり詳しい者がいないと言う。あげくのはてに、ここに直接電話して欲しいと言われ、本部の担当部署の電話番号を渡して終わろうとする。「それはあんまりでしょう。今日は申し込みに来たんだから、電話をするにしても、ここから(窓口から)かけさせて下さい。」と粘った。窓口にすわったまま電話を借りて、本部に電話する。担当部署の女性から電話で説明を聞き、ときには、支店の人を呼んでくれと言われ、支店の人を交えて話をし、約1時間。ようやく申込書をほとんど書き終えたと思ったら、申込書自体の複写に不備があった。言われたとおりに言われた箇所に記入したら、何枚か下で、二重写りになっていて字が重なり読めなくなっているのだ。「どうしましょう?」「すみません、もう一度、全部書き直して下さい。」また頭のスジがプチン、切れた。

あなたはもう「顧客」には戻れない

相変わらずの「悪口」ばかりのエピソード。読んでみて、みなさまはどう思われましたか。「栗田はいつも銀行の悪口ばかり書いている。不愉快だ。」「(栗田みたいな)とんでもない客に当たってしまった銀行員は災難だなあ。」と少しでも感じたら、あなたはもう、「顧客の立場にはけっして戻れない人」になっています。いくら真剣に頭を悩ませても、けっしてもうカスタマー・セントリック=顧客の立場で考えることはできなくなっているのです。あなたを責めるつもりはありません。一つの企業(立場)で長く過ごすと染まってしまうのは避けられないことです。でも、あなたはマーケティングの担当、あるいはこれが

ら正しいマーケティングをしていかないといけないと思っている人、のはずです。顧客を理解し、顧客を喜ばせるマーケティングをしなければなりません。では、どうすればいいのか。自分の感覚だけで考えることに限界があることを認識し、素直に顧客のところへ聞きに行きましょう。それがマーケティングの始まりです。

最後に一つだけ、いい話を。S銀行の大阪でインターネット・バンキングのカスタマーサポートをしているマスイさん。振込の登録がシステムを通らないという問合せに、実に親切に対応してくれました。振込先の銀行にわざわざ問い合わせしてくれたり、トラブルが解決するまで、これほど親身になってサポートしてくれたのは、銀行をやめて一顧客として銀行と対応するようになってから、はじめての体験かもしれません。「そこまですることない！」とか言って、あなたが上司に怒られていないことを心から望んでいます。