

リテール金融サービス業におけるブランディング ～未開発の価値を活用するために

カイザー・アソシエイツ

Branding in Retail Financial Services: Capitalizing on Untapped Value

Kaiser Associates,

FT Business, London, UK, 1998.

エグゼクティブ・サマリー

1. はじめに

近年、小売金融サービス(RFS)における競争が激化すると同時に、規制緩和に伴い異なった小売金融サービス業態が出現してきた。情報技術の発達が新規参入者を助けても来たのである。

これまで伝統的な RFS では貧しい形でしか差別化されていなかったが、新規の参入者は強いブランドでこれらの RFS の変化を迫っている。

このレポートでは他の産業からブランドについてどのようなことが学べるか、また、RFS にブランド管理をどのように適合させられるかが検討される。欧米の RFS の、あるいは外部の上層管理者からの実務経験からこれらを検討する。

このレポートではさらに、強い RFS ブランドを構築し、維持し、拡張し、グローバル化し、さらに測定することが説明される。

2. ブランディングの背景

ブランド管理の歴史と用語の概要が語られる。例えば、ブランドの定義は大きく異なっているが、次のふたつの考え方に分けることができる。1)ブランドの物理的シンボル。2)ブランドの知覚的側面。

このレポートでブランドは次のように定義される。「ブランドは商品あるいは企業の独自の象徴から成っており、消費者がそのブランドに連想できるような知覚価値であり、競合から差別化するものでもある。」

ここではまたブランドの範囲について論議される。例えば、企業ブランドは消費者が価値を組織と連想するものである一方、商品ブランドは消費者が価値を商品から連想するものである。

3. 小売金融サービスにおけるブランディングの役割

まず規制緩和が RFS の多様化を促進したことから始まり、競争が技術的な発展とともに激化したことが述べられる。そこには新しい競争参加企業があふれかえり、顧客の無関心な状況に強力なブランドを持って貧しい形でしか差別化してこなかった伝統的 RFS のシェアを奪いつつある。

弱いブランド企業であれば、コストリーダーシップは維持することができないので、RFS は差別

化戦略が必要となる。商品と価格差別化は維持することができないので、競争戦略としてブランド戦略は、唯一の持続的な差別化(sustained differentiation)手段なのである。

この章ではさらに、他の産業でブランディングがいかにして発達していったかを見て行く。最後には、ブランド管理は長期的な利益性を追求することが目的と論じられる。

#### 4. 他の業界から学ぶ

ここではサービス業というものの性質(非実体的、供給者から切り離せない品質の一貫性に乏しい、在庫というものが無い)が決定的にブランド管理の結果に影響していることが語られる。

パッケージ消費財でのブランド管理の原則が検討される。小売業者のブランド管理が RFS に良く適したブランド管理であることがわかる。しかし小売業者の管理がすべてではない。

パッケージ商品と小売のモデルから学んだ結果、RFS にとってのブランド管理の原則が認識される。RFS は消費者フォーカスでなくてはならないし、長期的な顧客との関係を管理しなくてはならない。一貫性がそこでは大事である。

最後に RFS における特有の障害についてその概要に触れる。その障害とは、伝統的な部門ごとの商品フォーカスの考え方とか、その結果としてマーケティングの役割を非本来業務とみなしてしまうとか、さらに、金融サービス業者は大変多様化した同時に極端に特化した消費者ニーズに直面している事実であり、業者が消費者の求める必要性に答えることができないなどの事実である。

#### 5. 強力な RFS ブランドを構築する

ブランドを構築するためのいくつかの原則が語られる。次の3つの「強いブランドの成分」がある。

1)ブランド認知、2)アピール、3)ブランドのクラリティ(明瞭感)。ブランド管理は企業の長期戦略のひとつであると同時に、トップのコミットメントが欠かせない。

既存ブランドと新ブランドとどちらから出発することがいいのか、その優位性と問題点について検討しどちらが優れているわけではないことが述べられる。

また、既存の RFS ブランドを評価することについて説明する。さらに新しいブランドを創出するときどのようなブランドポジショニングを取ったら良いのかについて考える。

最終的に、望ましいブランドポジショニングを得るための方法を説明する。小売金融サービスは次の2タイプの接触法をもちいて一貫した「ブランド経験」(branded experience)を維持しなくてはならない。1)サービスチャネルを経て。2)広告を通じて。金融サービスはブランド構築作業に再重点的な施策を行わないといけないし、内部でのブランド価値の促進策がそのブランドポジショニングのための鍵なのである。そして企業内部におけるブランド価値の訴求がブランドポジショニングのために重要であるとされる。

強力なブランドと企業組織文化とはお互いに強化しあうものである。強力なブランドはすべて消費者がコンタクトするポイントで一貫性がなくてはならないし、ブランドシンボルはブランドポジシ

ョンと一致してはいけません。外部へのプロモーションはブランド認知をあげるが、ブランドをポジションするというよりはそれを強化するだけである。ブランドポジションは長期にわたって維持されなくてはならないものである。

#### 6. 強力な RFS ブランドを維持するために

ブランドを強力に維持するためには一貫性がなくてはならない。そのための方法が示され強いブランドを脅かす原因に対して効果的に対処するやり方が概観される。

強力なブランドを維持するときに必要な一貫性の重要性を論じながら、この一貫性を達成するためのいくつかの原則が示される：ブランド管理は持続的な課題である。消費者フォーカスでなくなくてはならない。それは会社の中心になくてはいけません、企業トップによって運営されるものでなくなくてはならない。ブランド・ステュワードやブランドチャンピオンを選ばなくてはならない。さらに本章では「ブランド経験」を実践のなかで維持することが述べられる。

最後にブランドをどう保護するかについて論議される。ブランドの法的保護のためだけでなく、変わる消費者ニーズがブランドの課題である。価格競争をすることはブランドを弱めるし、プロモーション活動が行き過ぎるとやはりブランドを傷つける、また競合活動はブランドを弱める。そしてすべてのブランドは事故に対して弱いものであることを理解しなくてはならない。そしてそのような事故を少なくする事例が提示される。

#### 7. RFS ブランドの範囲

この章ではひとつの RFS ブランドのもとにサービスを拡張することのリスクと恩恵について分析する。そしてブランド拡張を成功に導く基準についても検討する。最後に RFS ブランドを新しいビジネス市場へ拡張するやり方を考える。

ここではコーポレート・アイデンティティの構造について、3 つのコーポレートブランドについての戦略代替案が語られるが、どれが尤も優れているわけではないことが示される。また企業買収のときに必要な議論がなされる。

金融商品は企業ブランドを持つことができるし、企業ブランドによって、またサブブランドとしても、強化されることもできる。

次の章ではライン拡張が検討される。RFS でのすべての新商品発売は企業ブランドの拡張だからである。強力なブランドは新商品の成功率を高める。しかしライン拡張はブランドの強化から弱めるまで効果のスペクトラムを持つ。ブランド・ダメージを防ぐために新しいサービス価値が企業ブランドと一貫してはいけません。

新しい市場へのブランド拡張に際しては、そのような多様化がブランドによって促進されるように確かな基準に合致してはいけません。そのようにして、RFS は他の市場へ多様化する可能性を持つのである。

## 8. RFS ブランドのグローバル化

どのようにしてグローバル化への過程を進めることができるかについて論じられる。ブランドのグローバル化は極端に難しい課題であるし、必ずしも競争戦略に合致してもいない。ここではブランドマネージャーがグローバル化へ進むアプローチについて検討する。

企業活動にとってグローバル化は現実であるにも関わらず、本当に消費者ニーズの世界的な一致が起きているのかについては議論がある。ここではローカルな消費者ニーズ発見が必要であることが語られ、グローバル化の決定をする前にグローバル化が可能であるかどうかについて評価することが必要である。

グローバル金融サービスブランドはまだ希なことだし、ブランドネーム・ロゴのグローバル標準化は適当なことでもない。グローバルなブランドネームがあるところでも、消費者経験が標準化されることを意味してはいない。「ブランド経験」のグローバル標準化は必ずしも競争優位ではない。

## 9. ブランド管理の成功度を測定する

ブランド価値会計の論争とそのような活動についてのベネフィットについて検討する。会計的な価値を発見する種々の方法を検証する。

ブランド価値評価とバランスシートの問題を検討するなかで、ブランド価値は貸借対照表を強化することができるが、しかし価値をそこへ掲載することは色んな議論がある。世界の異なった会計原則が問題を複雑にさせている。

ブランド評価はそのブランドを独立した会計上の存在として取り扱うことを可能にする。金融市場に価値のある情報を提供する。マネージメントに価値のある情報を提供する。また、従業員にブランドへの関与を強化することもできるのである。

## 10. 将来への展望

RFS 企業の成功にとってブランド管理の役割はいつそう重要となる。なぜなら現在の新規参入者が市場の変化を短期に実現しているからでもあり、長期には技術的な発展がサービスチャネルを再構成するであろうからである。PC バンキングや他の流通チャネルがブランド管理の必要性を増大させることは間違いないし、ブランド管理はこれら消費者コンタクトのためのニューメディアに適合させられなくてはいけない。もしも既存の金融サービス企業が早急にこれらのメディアを通じて強力なブランド形成を行わなかったら、IT(情報技術)企業がこれらの PC バンキングのコントロールを握ってしまうであろう。

基本的にブランド・プロミスを提供することは、技術的なあるいはチャネルの変化があったとしても、ブランド管理の中心として続いていくだろう。ブランド管理者はブランド価値が一貫性をもって管理されなくてははいけないし、消費者ニーズにも基づいていなくてはいけない。ブランドを競合から差別化しなくてはいけないし、ターゲットグループから広く認知されていなくてはいけないのである。

(リテール金融サービスにおけるブランディング)

## 第一章

### はじめに

「リテール金融サービスにおいてブランドを持つことは、生き残れるかそうでないかの問題だ」  
ビル・ハドソン、ブリタニア生命 専務。

- ・これまで金融サービスにおけるブランディングは RFS においてはうまくいっていなかったし、無視されてきた。また間違っってその原則が応用されてきた。
- ・新しい競合の登場。かれらは新しいブランドで、顧客により差別性がありより魅力がある。
- ・金融自由化と技術的発展が競争を激化させた。新入企業を増加させてサービスを多様化させた。
- ・10 年前には予想もできなかったようなこと：保険会社の貯蓄口座、小売業者の預金口座やクレジットサービス。オンライン金融サービス。外資企業の国内参入。
- ・消費者は迷い、これらの沢山の選択に飽き飽きし、より欲求が強まっている。伝統的な金融サービスにはロイヤリティが低くなる。ブランド管理は成長・収益性・生き残りに重要になっている。
- ・このレポートの目的は伝統的な RFS 企業の問題の実際的な解決を目指す。
- ・これまでブランド管理がこの業界でうまく行かなかったことを英国・米国の金融業界のトップにヒアリングした。
- ・金融でのブランド管理のモデルを作るために、パッケージ商品メーカーの事例に習った。それから RFS 企業により適切なガイドを作成した。

## 第2章

### ブランディングの背景

#### ブランディングの歴史

- ・最初の商標は、エジプトの建物・ヨーロッパの洞窟・中国の陶器・ギリシャのランプに見られる。
- ・ブランディングは中世のギルドで顧客の保証や他の製造業との区別のために発展した。
- ・ブランディングは消費者保護が主な使命だった。1266年の英国の法律ではパン屋はパンのひとつひとつにブランドを押すことを義務づけて重量がごまかされないかをチェックした。ブランディングは歴史的に商品の品質の基準であった。
- ・ケーススタディ: アイボリーソープ

P&Gの創始者ハーレー・プロクターは1879年に教会の集会に出て、讃美歌45番からアイボリーの名称を思いついた。そのころ汚かった石鹼に99.44%純粋という広告を1881年に打ったのである。アイボリーの最初の成功がP&Gが全国広告キャンペーンを行うきっかけとなった。今日でもアイボリーは長期的にブランドを構築する見本となっている。

- ・産業革命とともにブランディングは商業活動に内在化されていった。
- ・ブランディングはすべての産業界に普遍的になった。その操作は次第に洗練化されていった。

#### ブランドの定義:

- ・ブランドの定義はかなり異なる。例: 感情的なものとの物理的なものとのミックス、企業と顧客との間のプロミスと印象とのセット、商品との関係の人格化、企業とその広がり。
- ・ブランドのシンボリック定義/ブランド資産(例: コトラー)とブランドの知覚的定義/ブランドイメージとがある。本レポートではこの二つを統合した。
- ・価値: 1) 企業と消費者に結びついた価値  
2) 企業と商品の差別的価値  
3) 消費者に知覚された価値

事例: 石油業界ではBPとシェルが差別的価値をブランドに導入した。それまでは石油に差別的価値はなかった。

企業ブランド=組織の価値

商品ブランド=商品の価値

ブランド管理=消費者の知覚を導くプロセス。(消費者の知覚は、経験により導かれる)

- ・ブランドの「強さ」については、定義がない。例: Y&R: ブランドパワー=強さ+姿勢、インターブランド: 7つの基準(リーダーシップ、安定性、市場、国際性、トレント、サポート、保護)
- ・本レポートにおけるブランドの強さ=知名+魅力度+明確性(差別化と一般性)
- ・ブランド・エクィティ=ブランドの強さの会計学的価値(例: アーカー)

- ・ブランド・ポジショニング
- ・ブランド・エッセンス＝ブランド・アイデンティティのコア（市場でのブランドの全体知覚）
- ・ブランド・キャラクター＝ブランドの内面的構成要素（例：正直、信頼）
- ・ブランド・パーソナリティ＝ブランドの顔
- ・強いブランドの恩恵とは…1)顧客を多く引き付ける、2)多くの顧客を所有する、3)多様化とクロス・セリングを可能にする（例：3分の2の新製品がブランド拡張によるものという現実）、4)プレミアム・プライス（例：ルノー・プレミエは一万ドルプラス三千ドル）、5)株式市場での価値（強いブランドの株価は長期的に高い）、6)評価され、売られ、ライセンスされ、フランチャイズされる。（例：ロントリーがネスレに買収された）、7)長期的生命（BCGの調べ：1925～85、22商品カテゴリーのトップブランドのうち、19が依然としてNO. 1、2がNo. 2、1がNO. 5.）

（以上までが98年12月16日の報告分）

（以下は99年1月21日報告分）

### 第3章 リテール金融サービス業におけるブランディングの役割

#### ・RFS サービスの現状

規制撤廃が多様化を促進し、競争のレベルを上げた。

80年代までは金融サービス業の間の線引きがハッキリしていた。銀行同士の競争も最小限のもので、協調的でした。金融の規制が企業数を制限していた。

しかし、86年の金融サービス法、87年の住宅金融共済組合法は、金融機関同士の線引きを重複したものとした。

ポール・ハーレス、ファースト・テネシー銀行副社長「規制撤廃がブランド管理に影響を及ぼしたことは疑いない。規制撤廃なしには全国ブランドが成立したのを見ることはなかったろう。規制撤廃はそれぞれの銀行の地域的領土を護ってきたバリエーションを取り除いてくれたのだ。今後の2～3年に15から20の強力な全国ブランドが様々なローカルなコミュニティブランドと競合しているのを見ることになるだろう。（…）中間サイズの銀行は多分買収によって消えてしまうだろう」

ウェイン・マッカーフ、バンク・ワン市場調査部長「（銀行規制の変化によって州の境を越えた競争が容易になった。）10年のうちにキープレイヤーがニッチな金融機関ブランドとともに名前が残るというような合併が起るだろう。生き残る金融機関とは最も強力なブランドを築いた企業である」

#### 技術的な進歩が新しい参入を促進した

情報技術の発達が入りやすくなって、規模の経済が、顧客の情報を管理するような技術能力を入手することを助けるようになった。参入のためのコストが少なくなり、壁がなくなったのである。

電話やインターネットがこれまでのサービスに満足できなかった顧客を満足させるようになってきた。

消費者主義の高揚は顧客の無力感の影響である

顧客のロイヤルティは普通顧客満足を反映しているものだが、金融に関してはそうではない。スイッチが少ないのは、顧客の無力感の現われである。

ヘンリー・センターの研究結果によれば、消費者が金融機関に忠実であることの利便について、またロイヤルティのメカニズムに縛られることへの、疑いが生じている。

消費者の無力感の原因はいくつもある。消費者は最初の銀行にとどまる傾向がある。これまで金融サービスをスイッチすることは難しかった。現在でもイギリスの 3600 万の銀行の顧客のうち、年間 30 万人しかスイッチしないとされる。

しかし、消費者は自分の権利やパワーに目覚めつつある。80 年代終わりの景気後退が悪い借金を産み、消費者は自分の家産にマイナスを経験した。マックスウエルの年金の乱用・年金基金の間違った売り方、銀行の消滅などで、消費者は疑わしくなった。消費者はだんだん「これは私のカネだ。おまえは私のために働け」という態度を持つようになった。

伝統的なリテール金融は、いまだに貧しい形でしか差別化されていない。

規制撤廃の前は金融機関は商品オリエンテッドだった。成果は地理的な位置のおかげだった。金融ブランドは貧しい形でしか差別化されてこなかった。いまでも少ない顧客しかある金融機関がどう他と違うかを説明できない。

マーケティングのプロを他の産業から呼ぶことも始められた。しかしほとんどのマーケティング志向企業のやっているのは、多く広告である。しかし、「聞く銀行です。」「アクション・バンク」というようなスローガンを見るがその企業の文化的変化がないとそれは強化されない。

ある銀行は消費者志向が強いことを示すために、電話のベルが 3 回以内に答えますという広告を売ったが、従業員にそれを伝えるのを忘れたことがある。

小売金融サービスの新規参入者は伝統的企業が変わらなければいけない必要性を増大させる。

5 年前に誰がスーパーが銀行口座を提供すると思っただろうか？

新規参入者である、マークス & スペンサー、バージン、BMW、テスコ、サンズベリーはどれも自分のブランドを梃子にして金融サービスに参入した。これらの企業は既存の金融機関よりもつぎのような利点を持っている。

- 1) 既に形成された強いブランドを持つ。
- 2) これまでのリテール金融ブランドにあったようなネガティブなイメージがない。むしろ価値があり便利な、といった好ましい属性を持っている。



既存の金融業は新規参入者はより有利な利息を提供しているからだ、と言ったことがあるが、それらの企業が強いブランドを持っていることを見逃している。

- 3) 新規参入者は消費者を良く理解している。消費者の情報にアクセスして消費者のライフスタイルや購入習慣を分析する。
- 4) 新規参入者はフルスケールの金融機関ではなく、もっとももうかる商品に焦点を当てるだろう。

#### BMWのケース

BMWファイナンス・サービスはBMWとローバーのディーラーを通して現在は売られている。BMWは銀行のライセンスを英国で持っている。英国以外ではBMWファイナンスサービスは15カ国で活動しており、他国ではクルマに関係ない商品も提供している。

BMWファイナンシャルサービスのCEO、ペトラ・カープは、見えなくて差別化しにくい商品を疑わしい消費者に売りつけるのは強いブランドあってこそだ、ということを述べている。

BMWはパフォーマンス、テクノロジー、イノベーション、エクスクルシビティというのをブランドの基本にしている。BMWは強いコア・バリューを持っており、拡張する力を持っている。

#### テスコのケース:

イギリスで尤も大きいスーパー。96年からクラブカード・プラスというカードをそれまでのクラブカードのスキームに立って、「テスコでのショッピングの予算を見張るもっとも安全なやり方」ということでマーケティングされた。テスコは、ダイレクトライン、スコティッシュ未亡人会、ロイヤル・バンクグループと合併を始めて事業を多様化した。

#### バージンダイレクトのケース:

バージンは既存の会社と顧客との間に大きなギャップがあったので金融サービスに進出したと言っている。95年に創立され、良い品質の商品をできるだけ安価に提供する。いまは、オーストラリアン・ミューチュアル・ファンドとバージンとの合併である。すべてのビジネスが電話でなされて、セールスマンを使わない。96年に金融サービスでのテレマーケティングを最もうまく活用したとして表彰された。96年にバージン生涯保険とサバイバルプランを出して保険にも進出した。97年にはロイヤルスコットランドバンクと、ワンという預金と借金との区別がない革命的な銀行口座を出した。

#### サンズベリーのケース:

サンズベリーは1869年に創立された英国での有数のスーパーである。現在125万人の顧客を持っている。価値と品質で差別化をしている。97年にスコットランド銀行とジョイントベンチャーでサンズベリーバンクを始めた。初めて6ヶ月で30万人と5億ポンドを集めて、いかに強いブランドが新しいビジネスでも成功するかを示した。

## リーテール金融サービスでの競合戦略

マイケルポーターが考えたコスト・リーダーシップ戦略と、差別化戦略は、金融サービスには通用しにくい。

なぜならば、コストリーダーシップは、いつでもひとつの金融サービス機関が取れる戦略ではあるが、大変リスクである。商品がコモディティであるから、競争者のひとりが維持できるとは考えにくい。

商品と価格での差別化も維持しにくい。なぜならばすぐに真似されてしまうからである。

ブランドマネジメントは競争戦略として維持可能な差別化を可能にする。

シーズ・シュラワーズ、コマーシャル・ユニオン、専務「どうして金融機関だけがブランディング戦略が通用しないと言えるだろうか。難しいがやればできるし、それが私の考えでは、唯一の競争上のアドバンテージなのだ」

ブランドの差別化が無いと、消費者は近所にある、という理由だけでどこの金融サービスを利用するかを決めてしまう。

## 異なったセクターにおけるブランディングの比較

異なった産業分野において異なった度合いで、ブランディングの使用は進化している。

	モノ商品	商品／サービス	サービス	金融サービス
・英国・欧 ・	ロレックス・BP・ロトリ	M&S, サズ・ベリー ウォーターストン	BBS・RAC	パークレーカード
米国	リーハイブ・コーク・コダック	TGI・マクドナルド	FEDEX, AOL	シティバンク・Amex

曲線から右の領域では、ブランディングはまだ比較的発達初期にある。

ブランディングは北米で英国やヨーロッパより発達している。おそらくより競争が激しいからだ。

チャールス・キャシディ、ステートストリート・コーポレーション、副社長「ヨーロッパではほんの数えるほどしか金融サービスにおけるブランディングの重要性をわかっていない。それは我々にすばらしい機会を提供してくれるからすばらしいのだ」

(p. 27)強いブランドは産業のどの分野でも形成できる。

- ・リーバイスは商品ブランド:ここではブランドがビジネスを主導している。
- ・テスコは商品ブランドでもサービスブランドでもある: テスコはあるときは2級の店だったが、今は英国ナンバーワンのスーパーマーケットである。これは広告だけで達成できたのではない。店のロケーション・レイアウト、商品レンジ、顧客へのサービス改善などにより達成された。
- ・FEDEX はサービスブランドである: もともとは Federal Express であるが、アメリカでは連邦政府を連想させる名前と、信頼と安心なサービスでパーセル配達の競争に勝ち残った。
- ・パークレカードは金融サービスブランド: 英国では AMEX に似たポジションを取るプレミアブランドで、強力な金融ブランド。その会社は大変ブランドにフォーカスした会社。

ブランディングは金融サービスではあまり発達していない。

シーズ・シュローワーズ、コマーシャルユニオン、専務「私はセミナーでブランディングについてスタッフに教えるのだが、異なったブランドにより喚起されるイメージを教えるのだ。ヨークというと、悦び・幸福・日当たりという言葉が返ってくる。喉の渇きとは関係ない。マークス&スペンサーでは、品質・価値と言う声を聞く。衣服やサンドイッチとは関係ない。しかし、コマーシャルユニオンと聞くと「保険」としか聞こえてこないのだ。」

世界のトップブランドはその価値が年間の価値の10倍より多く評価される。しかし不動産担保ローンブランドは年間の利益と同じくらいしか評価されない。パークレカードは年間利益の5倍である。それは英国でもっとも価値のある金融ブランドである。

金融ブランドは比較的弱いブランドしか持っていない。クレジットカード産業は他の分野よりも成功している。保険会社はもっとも弱い。その業界は価格で勝負しているからだ。共済組合と銀行は保険会社よりはうまくブランドを構築している。

強力な金融サービスブランドの競合優位。

金融サービスでのブランド管理の成果は、長期的な収益性である。

強力な金融サービスブランドはプレミアム価格を要求できる。

AMEX: アメックスはプレミアム価格を要求している。より高く、より狭く市場で受け入れられ、競合よりも小売で手数料を取る。ひとびとはそれに多くお金を払いたがる。高級で、グローバルで、洗練されている。AMEXはアメリカでプラチナカードを年間手数料1千ドルフィーを設定した。

強力な金融ブランドはより顧客ロイヤルティを獲得する。

ブランドエクィティの合同調査によると、新しい顧客を獲得するのに古い顧客を維持するよりも5倍コストがかかる。

強力な金融ブランドは、多様化とクロス・セリングを促進してくれる。

マークス&スペンサーの小売グループによる金融サービスへの進出は、85年からはじまった。いまでは、信託・生命保険・年金・パーソナルローンと他の貸し出しをしている。MS社の強みは、セールの店頭で金融商品が売れること、MSブランドに再投資をしていること。正直な取引と低額の取引にはコミッションを取らないこと。MSブランドは信頼でき、消費者はどんな金融商品でも受け入れるようになっている。

強力な金融ブランドはより長く生き残る。

#### 第4章 他の産業から学ぶ

サービスと商品との違い

そこには基本的な違いがある。

4つのI:

- 1) Intangibility=実体がない。商品は金融商品の会社の従業員が処理してくれる過程にある。
- 2) Inseparability=非分離性。PEP(パーソナルエクティプラン)はそれが産み出すリターンがその品質なのに、顧客はその提供してくれる会社のレイアウトやスタッフで判断するしかない。
- 3) Inconsistency=非一貫性。人がサービスするものなので、人によりばらつきがでる。
- 4) Inventory=在庫が無い。消費と生産とが同時。

#### FMCGブランドマネジメント

伝統的なブランド管理のモデル。1931年P&Gでアイボリー石鹸のシスターブランドについて働いていた従業員はブランドを管理するためのチームが必要なことを提案した。そのためには十分な資金と内部のサポートが必要である。その結果、生産とセールスとをマーケティング努力でコーディネートするマネジメント・チームができた。

ブランドマネジメントのFMCGのモデルは:

- 1) ターゲットマーケットの特定化
- 2) 信用でき、区別できるブランドポジショニングの開発
- 3) ターゲットグループとブランドとの接点の管理

しかしながら、FMCGのモデルをそのまま金融サービスにあてはめるのは適当でない。

オレンジのケース:

英国でもっとも成功した携帯電話。香港を本拠地とした会社。2年間で全く無名から25億ポンドのブランドにした。「教科書的成功例」それは簡単に入れるマーケットではなかった。そのころまでは、携帯電話は、ステータスコンシャスなビジネスマンのマーケット。厳しく高い契約とほとんど無い顧客サービス。社長ハッチンソンの目標は、人々の携帯コミュニケーションに関する商品やサービスを変えることだった。携帯を毎日使えるものとする。オレンジという名前をCIコンサルタントに考えてもらった。それは暖かく、親しみやすい、エネルギーのある名前だった。キャンペーンでは一貫性を重んじた。広告・パッケージ・文房具・カタログ・小売店頭。

10週間でゼロから45%の認知を獲得した。最近では再生は70%で競合を20%も上回る。競合が10年かかった100万人のユーザ開拓を、2年間で50万人集めた。

リテーラーのブランド管理

リテール金融サービスは自分たちがリテーラーであることを理解すべき。

ほかの小売(リテール)マーケットのリーダーを見て従うべき。

リテーラーはサービスブランドをもち、他の商品ブランドとは異なる。

リテールチェーンはそれ自体がブランドである。ローラ・アシュレーの社長は、リテールブランドのポートフォリオの中でローラ・アシュレーは飛びぬけているべき、と言った。

多くのリテーラーが自分の商品ブランドも持っている。

マークス&スペンサーはセント・ミカエルというブランドも持つ。

リテールブランドはその会社名から切り離せる。

Bootsは眼鏡屋のチェーンも保有している。その名前だけをフランチャイジングしたり海外進出したりできる。例:ボディショップのライセンスング。

しかしリテールのブランド管理がそのままリテール金融ブランド管理にあてはまるわけではない。

### リテール金融サービス(RFS)ブランド管理への教訓

RFSは結果を重んじるならば、消費者フォーカスであるべき。(消費者に合わせて商品を開発する)

RFSは長期的顧客との関係作りを目指すべき。

RFSはブランドの一貫性を維持することに関心を持たなくてはならない。

RFSブランド管理はそのビジネスの特定のところに適応しなくてはならない。

消費者は商品よりも金融のサービスの提供者とより有形の関係を結ぶ。「人々がブランドだ」「ど

の従業員もブランドを反映している」

ブランド管理は、消費者と商品・企業との関係に深い関心を持つ： コカコーラのような商品となると、消費者は商品と関係を持っている。

消費者はサービス会社と連想して価値を感じるが、それが企業ブランドの重要性である：  
企業ブランドは、「過程のブランド」。RFS組織は、消費者に一貫した「ブランド化された経験」を与えなくてはならない。

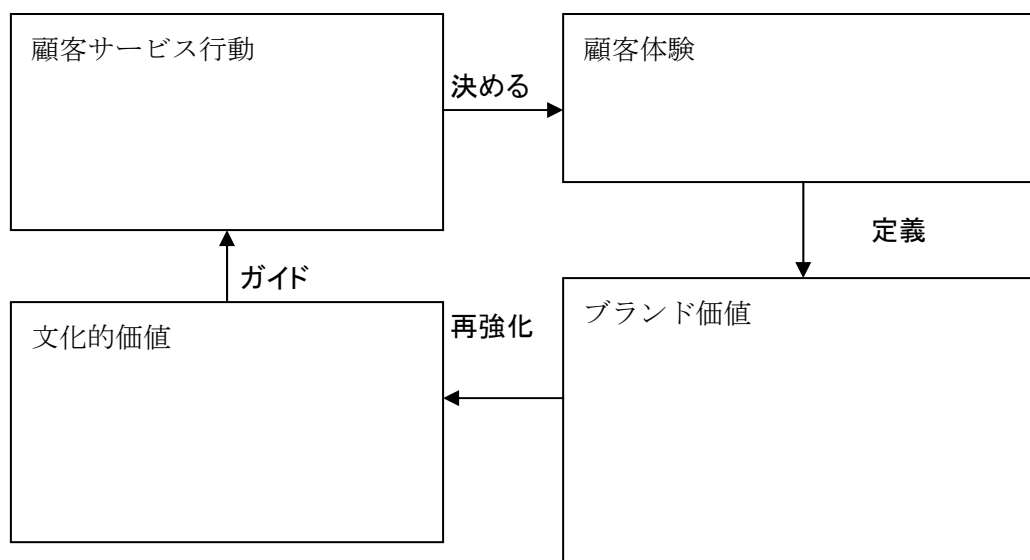
流通チャネルのRFSがそのブランドを運ぶ： ブランドとは、定義つけて言えば、消費者がサービスと連想するものと定義できる。

消費者が流通チャネルで経験することは、いくつかの基準で決まる。環境の物理的自然、場所、デコール、レイアウト。

ハンス・ランジェ、ドイッチェ銀行のディレクター「金融サービスではチャネルがブランドとなりつつある」

顧客サービスがブランドの主な役割を果たすため重要な役割を果たすか？

顧客サービスの本質は、企業文化の反映である。



顧客サービスのあり方が企業文化の反映

人材育成の管理が金融ブランドの一貫性を運ぶために有用になってくる。

RFSは、需要の違いに関わらず、同じ「ブランド化された経験」を与えるように、従業員に言わなければならない。

消費者は流通チャネルを判断するために、支店のレイアウトや飾り、スタッフの見栄え、他の顧客などを見ている。それらはまた、もし顧客サービスのニーズが満たされていたならば、「最後のタッチ」と考えればよい。

FBSブランド管理においては、広告の力は減少する。なぜなら、顧客との接点の管理を怠ってはいけないからである。彼らは、自分たちで広告で言っていることを従業員に指示していないので、消費者の不満足を上げるだけに終わっている。「聞く銀行」に限って何も聞かない。

ブランドの強さは知名度やロゴの認知だけの問題ではない。それらは何度も消費者の記憶に残っているかもしれないが、何度も広告で覚えているだけ。それが自動的にイメージを上げることではない。

RFSにおけるブランド管理の障害

ブランドと文化の関係や、プロモーションの力の減少が、RFSブランドのリ・ポジショニングを難しくさせている。企業ブランドが企業文化の反映であるから、金融ブランドはそうすばやくは変わらない。

金融業界は依然として商品中心である。

RFS会社はバンカーや会計士で運営されているので、マーケターは周辺的な地位しか与えられていない。そこで商品のリスクを下げるようなことがフォーカスになりがち。ブランドマネージャーのチャレンジは消費者の説得と同時にマネジメントを納得してもらえることも必要。

金融業界はブランド管理の価値や潜在価値を誤解している。

金融における仕事のライフサイクルは短い。

株主は短期的な見方をする。

金融サービス提供者は消費者がいつも欲するものをいつも提供することはできない。