

潮流を読む

価格に見合う価値の提供はできているか

企業にとって「適正な価格で誰に何を売るか」は、最大の経営課題の一つといえよう。例えば、現在のよようなインフレ局面では、これまでと比べて、上昇している人件費、原材料などのコストを販売価格に転嫁することが相対的には容易だ。その半面、値上げ前提で販売価格を決めることが常態化すると、コスト管理が緩みやすくなり、企業に有利な価格設定の裁量が大きくなる。この結果、消費者のニーズとは何かの見極めが甘くなり、商品・サービスの価値に比べて販売価格が割高だと、ターゲットである顧客層に判断されてしまう可能性を否定できない。

それを回避するためには、提供する商品・サービスが「価格に見合う価値」をターゲット顧客に提供しているか、常に見極めて経営することが重要となる。他社を圧倒し市場を独占するほど自社の商品・サービスの競争優位を築けていればいいが、差別化が難しい商品・サービスの市場では、「価格に見合う価値」を常に追求することが自社の競争力を維持するために必須となる。金融機関が提供する商品・サービスは、まさにこの差別化が難しい商品・サービスに該当する。このため、「価格に見合う価値」を提供できるかが、今後、金融機関の競争力を左右する。

近年、欧州の金融規制当局は、金融機関がターゲット顧客の「価格に見合う価値」を追求しているかを監視する姿勢を強めており、金融機関はこの規制当局の姿勢への対応に本格的に取り組むことで、競争力の維持を目指している。その証拠に、3月に現地にて欧州の資産運用会社と中長期の戦略について意見交換をした際、自社の金融商品・サービスの「価格に見合う価値」＝「バリュー・フォー・マネー」が議論の中心となった。

その背景には、2008年のリーマン・ショックを発端とする金融危機を通じて金融・資本市場への信頼が大幅

に損なわれて以来、欧州の金融業界で消費者保護規制が強化されてきた流れがある。その中心に位置するのが第2次金融商品市場指令（MiFID2）である。この規制では、資産運用商品を組成・販売・管理する資産運用会社は、「家計の安定的な資産形成の実現のため、資産運用会社等の金融商品の組成者においては、顧客の最善の利益にかなった商品提供を確保するための枠組み [注1]」（＝プロダクトガバナンス）の構築が必須となっている。これにより、資産運用商品のライフサイクルの全ての段階で顧客の最善の利益に応じる活動をしているかを組織として明示する義務が生じている。ここでの「全ての段階」とは、金融商品を組成する資産運用会社だけではなく、それを販売する販売会社の勧誘、契約、販売後のアフターケアなどの活動が含まれている。

このプロダクトガバナンスの中では、当然ながら金融機関は「マネー」よりも「バリュー」を追求することが優先される。その中心にあるのが、「バリュー・プロポジション」という考え方である。これは、自社の商品・サービスが持つ独自の価値（＝バリュー）を顧客目線に立って定義して、顧客に提案（＝プロポジション）することが必要となる。これにより、「これまで認識していた価値」と、「顧客目線の価値」のギャップを明確化でき、それを提供する仕組みを再構築するための準備が整う。多種多様な商品・サービスを提供し、それらが乱立している中から顧客に自社の商品・サービスを選択してもらうためには、自社特有の価値を継続的に顧客目線で見直し、顧客のニーズに適合させる必要がある。このプロセスがないまま競合他社との差別化を図ると、顧客がその金融機関の商品・サービスの価値を見いだせなくなり、差別化の取り組みが無駄となる可能性が高い。顧客のニーズに適合させること自体が前述の「バリュー・フォー・マネー」の「バリュー」ではなかろうか。そのためには、多種多様な顧客のニーズを知る必要があり、組織的な顧客のデータ収集能力、それに基づく顧客の特性・ニーズを分析するプロファイリング能力、そして、顧客のニーズに合わせて商品・サービスをマッチさせるパーソナライゼーション能力が必要となる。この3要素が商品・サービスの中長期の価値を維持していく源泉であろう。

ただし、「バリュー」を実現する仕組みだけでは収益性は確保できない。いくら高いバリューを追求しても、コストが高くては採算割れになる。これに対応するためには、結局「誰に売るか」というターゲット顧客を見極