

リテールバンキングの顧客セグメント ー地方銀行の場合ー

山 本 昭 二

I はじめに

多くのサービス企業にとって、顧客基盤は長期的な事業の存続の基礎となるものである。一般的にサービス企業にとって長期に渡る顧客との関係を維持することで、収益が高まるとするモデルが提唱されてきている。顧客のライフステージ合わせて、様々な製品を販売することで、顧客の生涯価値を高めていくという戦略はサービス・マーケティングの立場からも納得のいくものである¹⁾。

サービス・プロフィット・チェーンと呼ばれている考え方の元には、顧客の長期的な維持による客単価の増大と生涯価値の最大化を目指すというモデルがある²⁾。銀行や病院、電話会社など銘柄変更が比較的少ない業種では、こうした考え方は価値があると考えられる³⁾。

この論文の事例として取り上げられる地方銀行では、リテールバンキングの顧客基盤は支店を中心として開拓されてきた預金顧客や貸し付け顧客で成り立ってきた。口座の維持を中心としたこうした関係は長期的に固定的で、簡単には変わらないという前提で顧客基盤の維持と活性化のために多くの人間を支店に投入してきたのも事実であろう。特に支店を中心とした営業体制

1) Rust et al. (2000)

2) Hskett et al. (1997)

3) Bolton (1998), Keaveney (1995), Liljander and Standviket (1995)

は、銀行にとって低コストの資金を大量に集めるという意味で最も重要な戦略的資源であった。長く続いたマーケティング規制によってこの競争構造が維持されてきたのも実態であろう。そのために、大きなネットワークを持つ規模の大きな銀行が有利である状況が続いてきた。銀行は規模を拡大することに邁進してきたのである。

こうした動向に対して、近年の規制緩和によって差別化された製品が出現してきている。ただし、貯蓄性の商品に関しては投資信託が加わったぐらいで銀行が魅力的な製品を開発できる余地は依然として大きくはない。逆に小口の消費者金融など融資商品が投入されているが、強力な競争企業との競争に直面している。

この様に、既存の店舗を維持しつつ差別化された商品を導入する時にこの問題はより顕著になってくる。確たる差別化資源も戦略もないままに製品の差別化を模索すると、新製品に対する模倣製品の乱立という事態を招き業界全体の利益が失われかねない。従来なら、ここで様々な協調行動が行われ利益の確保が可能であったかもしれないが、外資系銀行、ネット専業銀行などの登場によって協調行動の素地は失われつつある。

そこで、旧来からの店舗ネットワークから離脱して新しいサービスを模索する動きが出てきている。日曜営業や長時間営業、個人顧客の相談スペースを拡張した店舗など従来の店舗の立地と機能を根本から見直す試みが始まってきている。それは、規模の経済を中心とした銀行経営が変化してきていることを感じ取っているからでもある⁴⁾。

本論文は、地方銀行が直面するリテールバンキング市場における顧客セグメントの特徴とその分析を目的としている。併せて、都市部と地方での顧客基盤の違いにも言及する。特に地方では都市銀行の支店が少なく競争の状況は都市部と異なっている。そうした地域での顧客の金融機関選択の問題も分析したい。それでは、想定される各セグメントとの関係性を記述する枠組みについての検討から始めよう。

4) 伊丹敬之 (1993)

II リレーションシップ

1. プロフィット・チェーン

いわゆる「防御的マーケティング戦略⁵⁾」で考えられてきたことは、一旦顧客となった消費者を他の銘柄に変更させることを効率的に防止するということである。この戦略は、リレーションシップを元にした戦略の中心となるものであるが、顧客基盤を整備するためにはこれだけでは十分ではない。

維持コストが新規顧客の獲得コストよりも低いという事実が、顧客維持戦略を正当化するわけであるが、それだけでは無く長期に渡って顧客を維持する理由は他にも考えられる。第一に長期的に維持されている顧客は、提供されるサービスに十分な知識を持っているため、相対的にサービス提供費用が低下しているはずである。銀行業にとってはこうした顧客は、追加的な人的サービスも少なく済む顧客である。

彼らは、単に長期的に関係を維持している顧客というわけではなく低コストであり新たに製品を購入してもらう上でも、同時に低コストの顧客である⁶⁾。何よりも自社の製品への需要に心理的な抵抗感も少なく、自社のオペレーションにも習熟しているはずである。

この論理は、今までの銀行の戦略からはどの様に考えられるのだろうか。確かに顧客は特定の銀行員や支店に馴染みを持って取引を続けているかもしれない。加えて、銀行のオペレーションにも習熟して異なる銀行のATMを使うことに抵抗感を持っているかもしれない。

しかし、これはあくまで顧客側の習熟要因に過ぎない。果たして銀行側が個人のニーズに合わせた新たな製品開発や差別化の努力をしてきたかという疑問がある。長期に渡って横並びの中で製品開発を行ってきた延長線で顧客との対応を考えているのが実情ではないだろうか。

また、現実に個客対応を行うためには顧客のニーズにあった幅広い製品ラ

5) Fornell and Wernerfelt (1993)

6) Heskett (1986)

インが必要とされる。同じ預金製品をとっても顧客のライフステージや資産状況に合わせた柔軟な設計が出来て初めて長期的な顧客維持から得られる果実が大きくなるはずであろう⁷⁾。

残念ながら今までの銀行のマーケティング戦略には、こうした視点を持って戦略を実行するだけの素地はないようである。この問題を顧客とのリレーションシップの質という観点から考えてみよう。

2. 機関選択とは

銀行業にとっては消費者の機関選択の問題を考える際に、サービス・プロフィットチェーンとの関連で留意しなければならないことがある。金融機関の選択は取引相手の選択と同時に製品の選択という二つの側面を持っているからである。

今までは、金融商品の販売には認可が必要であったり、業界内での暗黙の規制があるなどして実際に差別化された製品の導入に各銀行が積極的というわけではなかった。これは、費用構造や製品開発力の差があるという前提で各銀行が協調的な行動を取ってきた結果でもある。ところが、その協調行動を支えてきた政府の規制と銀行間の能力差が急速に失われた結果が現在の競争環境を作っている。

こうした環境の下ではあるが、依然として本質的な製品の差別化による競争とはなっていない。銀行は他行と類似の製品を導入しつつ、顧客の囲い込みのために種々の付加的なサービスを提供することで差別化を図っている。例えば、給与振り込み口座の開設や公共料金の支払い口座の設定などを得点化していくつかのサービスを無料にするといった試みは広く行われてきた。

様々な顧客囲い込みと維持のための戦略が実行されてきたが、顧客は金融機関を使い分けている。実際に複数の金融機関に口座を持ち、使い分けを行っている。生命保険のように主に保険会社と郵便局で購入する金融商品を除けば、銀行で売られている金融商品に大きな違いはない。それにもかかわら

7) Andreassen (1984)

ず、顧客は複数の金融機関を利用している。この現象の原因には幾つかのことが考えられるだろう。

まず、「マル優」制度があった時代のなごりであるという考え方である。税制上の優遇措置があった時には、複数の銀行に預金を預けることでこの制度の利用限度枠を超えようとしたからである。次に考えられるのは、地縁や血縁からなんらかのきっかけで複数の口座を持っている場合である。こうした口座は進学、就職、結婚などによって社会的地位が変化してもその口座が残り、いわゆる「休眠口座」として残存していることも考えられるだろう⁸⁾。

第三の理由として考えられる機能的な使い分けは、金融機関の使い方としては最も意味がある理由だが、果たしてその様な使い分けが十分に出来ているのだろうか。ほとんど違わないサービスしか提供していない場合に積極的に使い分ける動機がどれほどあるかは疑問である。例えば外為預金をするために外国銀行を利用する、インターネットでのショッピングのためにネット銀行を利用するといったものがこの分類に含まれるだろう。

最後の理由は、リスクの分散である。2002年4月より始まる予定のペイオフに備えて預金を分散させている場合である。消費者は、定期性の強い預金を中心として証券会社を含めた複数の金融機関に預金を分散させることで金融機関の破綻によるリスクを低減させようとするので、この理由による使い分けは十分に予測される。これらの点については、次節で実証的に検討してみよう。

3. 競争環境とリレーションシップ

消費者がリスクを感じつつ金融商品と機関の選択という問題に直面しているなかで、金融機関はどのような戦略でリレーションシップを確立するべきなのだろうか。まず、顧客の持つ特性から考えてみよう。

リテールバンキングを前提とすると高額所得者や資産を多く持っている富

8) 全国地方銀行協会でのヒアリングによる。

裕層の顧客は、確かに金融機関にとって魅力的な顧客である。こうした顧客には従来からプライベートバンキングと呼ばれる個別的な対応が行われてきた。人的な販売力ときめ細かなサービスを提供することで顧客の維持を行ってきた。この層の個人客は豊富な資金・資産の運用を行うためにそのニーズも多様であり専門的である。

日本の銀行はこの層の顧客には様々なアプローチを行ってきたが、販売できる商品に限りがあり、実際には複数の関連企業がサポートするというのが実情であったし、顧客自身が証券会社、保険会社との使い分けを行ってきた。ただし、この層の顧客が全て金融商品の購入に積極的で知識もあるかというとはそうではない。その点コンサルティングの余地は大きいのだが、トータルな資金・資産管理という点では日本の銀行が克服すべき問題は大きそうである。

最も大きな問題は、この数年の出来事で失った銀行への信頼であろう。リスクを強く感じる消費者は、プライベートバンキングを標榜して資金・資産の一元管理を目指しても一つの金融機関にその多くをゆだねることをしないだろう。言い換えれば、ある程度の取引量を超えなければ成立しないプライベートバンキングの成立条件が不十分であるということである。

そのためには、顧客との信頼を基礎とした長期的関係を結ぶ必要がある。顧客からの利益が最大になるような関係、俗に顧客生涯価値と呼ばれている生涯にわたって顧客から得られる利益を秤量する必要があるだろう。これはけっして短期的利益の最大化を連続させることと同じではない。そこでは、関係が切断される可能性があるような販売方法は取り得ないからである。一般的に長期的な資金・資産運用を考えている顧客と短期的な営業成績に左右されやすい日本の銀行の営業体制とを合致させる努力が必要となる。

リレーションシップの確立無くして富裕層の顧客との関係はあり得ない。残念ながらこれらの富裕層は日本では少数の上、数多くの金融機関のターゲットとなっている。これからのリテールバンキングを考える上では、よりボ

9) Bird (1997)

リ्यूムの大きな中間層の取り込みが不可欠となって来るであろう⁹⁾。

この層では、余裕資金の運用よりも銀行を多面的に利用しながら関係を継続していく意欲が強く、取引金融機関もそれほど多くはならない。それでは、銀行が競争優位を発揮するために顧客にアプローチするためにはどうすればよいのだろうか。次節では、顧客の持つ資金や資産ではなく消費者の持つ銀行への態度などを元にして消費者の分類を行った結果を提示してみよう。

Ⅲ 消費者の分類

1. 4つのセグメント

金融機関にとってのセグメント基準は、顧客の保有資産、所得、社会的地位、居住地や年齢などが最も一般的なものであり、それで十分であったとも言える。資金の出し手や借り手として顧客を見る場合に保有している資産などの情報が最も重要であるのに変わりはない¹⁰⁾。

ただし、リテールバンキングを考える上でこれらの変数に大きな違いが無いボリュームゾーンの顧客をセグメント化し競争優位を確立するためには、他のセグメント軸を考慮する必要がある¹¹⁾。

そこで、金融機関に関する意見や行動を元にして顧客セグメントを考えてみよう¹²⁾。金融機関に対する意見を聞く14の質問への回答を使って、クラスター分析により次の4つのセグメントを抽出した（付表1参照）。クラスター分析はワード法を用いた。

第1セグメントはもっとも大きなセグメントで、744名がこのセグメントに属しており、14の意見や行動に関しては次のような特徴を持っている。金融製品の選択や金融機関に対する不安もある程度はもっているが、積極的に資産分散やインターネットやテレホンバンキングなどの新たな取引方法を採用しようとする意図は少ない顧客層である。不安はある程度感じているもの

10) 博報堂(1998)

11) Mazanec and Strasser (2000)

12) ここで行われた調査の詳細は山本(2000)を参照のこと

の自分から積極的な対応行動を取るつもりは無い顧客である。この第1セグメントを現状維持セグメントと呼ぶことにしよう。

2番目のセグメントは、第1セグメントと同じようにある程度の不安を感じていて、これに積極的に対応しようとしている顧客グループである。このグループには456名が属している。金融機関はどこでも一緒だといった意見には同調せず、インターネットやテレホンバンキングに積極的な層である。特に、ある程度危険があってもリスクを取りたいということを考えている。この第2セグメントを革新志向者セグメントと呼ぶことにしよう。

3番目のセグメントは、他のセグメントよりも金融機関や選択に対して強い不安を感じており、どこの金融機関も同じだという意見に同調している。ある程度インターネット取引にも肯定的だが、基本的には預金を分散することでこの不安に対応することを考えている。このセグメントには266名が属している。この第3セグメントを高不安セグメントと呼ぶことにしよう。

4番目のセグメントは、金融機関に対しても金融製品の選択に関しても不安をあまり感じていない層である。この層は取り立てて金融機関に対して積極的なアプローチを考えているわけでもない。お金を払ってでも有利で安全な資産運用に関して相談したいといった意識は極めて低く、金融機関を使おうという意識が薄いと言えるだろう。この第4セグメントを低関心セグメントと呼ぶことにしよう。このセグメントには、230名の顧客が属している。

それでは、この4つのセグメントの人口統計学的な特徴を検討してみよう。まず、性別に関しては次のようになっている。

表1 各セグメントの男女比

	現状維持	革新志向者	高不安	低関心
男性	280	216	97	65
女性	445	232	164	161

この偏りを見ても分かるように革新志向者には男性が多く含まれており他のセグメントと際だって異なっている。低関心層には逆に女性が多く含まれ

ている。また、年齢に関しては平均値に表 2 に示すような差がある。3.0が40歳である。第 2 セグメントは年齢の平均が30代であることが示されており、第 3 セグメントも年齢は相対的に低くなっている。第 1, 第 4 セグメントはこれに比べると高年齢のセグメントとなっている。この分析から、第 1 セグメントはやや年齢的に高い層で男女の偏りは無いセグメント、第 4 セグメントは女性中心の高い年齢層のセグメントと考えられる。

表 2 各セグメントの平均年齢

セグメント	数	平均値 (年齢)
1	729	3.24279835
2	450	2.68666667
3	258	3.01937984
4	226	3.33628319

第 2 セグメントは最も若い人達のセグメントで男性比率が高いことが窺える。第 3 セグメントは第 2 セグメントより年齢が高く、男女比率には差がないことが分かる。相対的なものであるがこの差は統計的に保証されており有用なセグメンテーション基準と考えることができる。

この様に比較的明確なセグメントとして特徴づけられる 4 つのセグメント間で銀行との関わりや利用方法などにどのような違いあるのかを見てみよう。

2. セグメント間の行動差異

(1) 利用金融機関

利用金融機関ではセグメントによって際だった違いを見せている金融機関が幾つかある。統計的な違いが明らかになったところを中心に考えてみよう。まず、利用率だけを見ると郵便局の利用率がどのセグメントでも 5 割を越えていることが目立つ。その中でも第 3 セグメントの利用率は65%となっており預金の分散対象に郵便局を選んでいることが分かる。

都市銀行の利用率に関しては第 1, 第 4 セグメントで利用率が低くなっている。第 2, 第 3 セグメントでは高い利用率となっていて若い顧客で都銀の

利用率が高くなっている。これは、都銀利用者の方がインターネットへ対応しようとしていたり、預金分散を考えているなど積極的な顧客が都銀の利用を行っていることを示している。

この都銀利用形態と全く逆に他の地方銀行の利用率は第1, 第4セグメントで高く、第2, 第3セグメントで低くなっている。これは、第1, 第4セグメントの顧客は地方での生活期間も長く都銀を利用してみたいという意識はあまり高くないと考えられる。また、現状維持層や低関心層に支持が高いことは地方銀行にとって好ましいこととは言えないかもしれない。この点は後述する。

もう一つ利用率が低いながらも差があるのは信託銀行である。第1セグメントと第3セグメントが高い利用率となっており、信託銀行は高不安層の預金分散先選ばれているようである。この関係を表に示すと次のようになる。

表3 他金融機関の利用状況(比率)

セグメント	都市銀行	信託銀行	地方銀行	郵便局
現状維持	0.29301075	0.11155914	0.30510753	0.61290323
革新志向者	0.36184211	0.07675439	0.23464912	0.53289474
高不安	0.35714286	0.12030075	0.27443609	0.65413534
低関心	0.30869565	0.06521739	0.28695652	0.57826087

(2) 取引意向など

調査対象となった地方銀行への将来の取引意向に関してはそれぞれのセグメントで差がなかった。これは、金融機関一般に対する意見や行動と当該銀行に対する態度に強い関係にあるわけではないことが示されている。現状の選択行動はすでに行われており、将来の意向にまで影響していないことが分かる。ただし、満足度と他者への推奨に関しては現状維持セグメントでは他のセグメントよりもやや低い値を示した。差は小さなものだが、セグメントとして規模が大きいので注意を要する¹³⁾。

利用方法に関する分析では、財布代わりの利用がどのセグメントでも8割

13) Zeithaml et al. (1996), 山本昭二 (1997)

以上であり最もポピュラーな利用方法であることは確かである。利用方法に関してセグメント間で差がある特徴は次の通りである。まず、革新志向者セグメントで将来の住宅資金などへの利用意向が強い、反面現在の住宅ローンの利用率は他のセグメントよりも劣っている。これは、このセグメントの年齢的な特徴と都銀利用率の高さが影響しているのかもしれない。

金融情報を得るための利用はどのセグメントも10%以下と低調だが、その中でも革新志向者層と高不安層では相対的に高い利用比率が認められる。この利用率が低いことは問題だが、情報探索を試みている2つのセグメントは、他の2つのセグメントよりは情報源として評価してもらっているようである。

(3) 住居形態

住居形態にはセグメントによって次のような違いがある。明確に差があるのは低関心セグメントでの持ち家一戸建て率の高さである。一戸建てを持ち将来的な安定が約束されているので金融情報にも無関心であることが推測される。

逆に革新志向者層では賃貸・社宅率が高い。年齢的な要因との関係からも説明できるが、住居形態は住宅ローン需要と密接な関係があるので再検討する必要があるだろう。

表4 住居形態

セグメント	賃貸・社宅	持ち家マンション	持ち家一戸建て
現状維持	159	62	498
革新志向者	130	45	271
高不安	63	30	163
低関心	37	15	170

所得に関しては各セグメントで明確な違いはなかった。これは年齢による所得の増大によってその効果が相殺されていると考えられる。そのため、同じライフステージの所得の異なる顧客を比較して見るなどのさらなる分析が必要となるだろう。

3. 顧客セグメントとコミュニケーション戦略

この節では各セグメントでどのようなコミュニケーションツールが有効であるのかを考えてみたい。マーケティング・ミックスを作成するためには、対象セグメントにアピールできる訴求点を見つけることとそれを訴求するコミュニケーションの方法を考える必要がある。本調査では、信頼できるかどうかの判断に使う手がかりを質問している。その回答と各セグメントの関係を分析することでセグメント間の違いを分析する。

まず、セグメント間で信頼できるかどうかを判断する手がかりにどのような違いがあるのかを示してみよう。分散分析の結果では知名度以外の全ての項目でセグメントによって平均値に差があるという効果があった(表5)。各セグメントの特徴を見てみると現状維持セグメントと低関心セグメントの二つのセグメントでは全般に値が低くなっている。また手がかりの中では、どのセグメントも接客態度と職員の専門知識を重視しておりこの二つの手がかりは、信頼を勝ち取る中核となる部分であることが分かる。

表5 信頼への手がかり

セグメント 手がかり	現状維持	革新志向者	高不安	低関心
歴史の古さ	3.42054795	3.25720621	3.44274809	3.19383260
知名度	3.88010899	3.77060134	3.89272031	3.83259912
規模	3.83356259	3.92888889	4.01526718	3.80701754
広告・広報誌	3.01795580	3.09375000	3.30534351	2.74122807
店内設備	3.27222982	3.36689038	3.48461538	3.20087336
職員の外見	3.17994505	3.32366071	3.48669202	3.06140351
職員の専門 知識	3.98224044	4.19469027	4.29545455	3.99563319
職員の接客 態度の丁寧さ	4.26530612	4.42163355	4.46387833	4.30701754
支店内の客層 混雑度	3.20684932	3.35476718	3.70000000	2.95175439
友人・知人の 口コミ	3.27595628	3.39955357	3.69083969	3.25877193
	3.15205479	3.32666667	3.57088123	2.95614035

この二つの手がかり以外の手がかりでは、現状維持セグメントは歴史の古さ、知名度、規模を重視しており、低関心セグメントでは知名度、規模といった手がかりが重視されている。逆に低関心層では広告・広報誌、口コミ、客層を信頼と結びつける意向は低くなっている¹⁴⁾。

革新志向者セグメントでは専門知識と接客態度を信頼と結びつける意向が高く、規模や知名度は他のセグメントと差がない値となっている。高不安セグメントは全般的に全ての手がかりを信頼と結びつける意向が高いが、専門知識と接客態度を利用する意向は高い。また、規模や広告、口コミについても他のセグメントに比べて高い利用意向を示している。高不安セグメントの顧客は複合的に手がかりを利用していることが理解される。すなわち、情報収集に積極的と解釈することもできるだろう。

ただこれを見ても顧客は広告などよりも店舗での実際のサービスと信頼を強く結びつける傾向にあり、この点は不可欠であることが分かる。ただし、その他の手がかりについては大きな違いがあることが分かる。特に低関心セグメントでは知名度・規模といった手がかりに頼る傾向があることが分かる。これは、金融機関に対する不安度も低く、積極的な対応を考えていないこのセグメントの顧客にとっては当然かもしれない。

一方、現状維持を模索しているセグメントでは歴史の古さといった手がかりから信頼感を得ようとしている。残念ながら、職員の専門知識にまで踏み込むだけの能力はないようで、僅かに口コミに対して低関心層よりは高い利用意向を示しているのみである。現状維持セグメントは、高い不安を感じていてもそれを解決する具体的な方法を見つけられない、もしくはそうした努力をするだけの能力に欠けている顧客が含まれていると言えるだろう。ただし、このセグメントは最大セグメントであり追加的な調査によって有効な戦略を見いだすことが望まれる。革新志向者セグメントはメリハリの利いた手がかり利用の意向を持っており、職員の接客態度と専門知識を高く評価している。

14) 山本(1999)

革新志向者は、規模や知名度も無視しているわけではないが他のセグメントと比べて銀行の中核的なサービス部分に信頼を求めている。革新志向者はサービスの品質そのものを追求しているので、このセグメントには製品そのもので対応する必要があるだろう。逆に、十分な情報提供や製品開発がなければこのセグメントの顧客は、離れていってしまうと言えるだろう。

最後の、高不安セグメントの顧客は、広く情報を集めていることが分かる。その中でも、他のセグメントに比べて口コミを利用する意向が高いことは、自分で銀行を評価することに十分な自信が持てない状態にあることが分かる。それだけ、金融機関に対する不安を解消するために努力をしようとしている現れでもある。

このセグメントが広く預金を分散させていることから分かるように、給与振り込みや住宅ローンの利用を促進できるメインバンクとしてこの顧客を取り込む努力をしなければならない。このセグメントは歴史の古さ、規模、知名度といった手がかりも利用してくれるので、銀行の提供できるあらゆるコミュニケーション資源を動員して信頼を勝ち取ることが必要だろう。

4. 各セグメントへのマーケティング・ミックス

ここでは、各セグメントに提供するマーケティング・ミックスの戦略的代替案を検討してみよう。銀行のようにブランドの変更が少なく、なおかつ利用期間が長いサービスのマーケティング戦略としては、顧客満足を高めて取引量を増やしていくことが常套手段とされてきている。今日の銀行の小口取引においてもこの点は大きく変わっていないだろう。

それでも、ここでの分析で見てきたように、昨今の金融機関を巡る情勢の変化は消費者に少なからず影響を与えている。ここで行ってきたセグメント毎の分析でもそのセグメントによるマーケティング・ミックスへの反応の違いやコミュニケーション上の対応の違いも明らかになってきた。

そこで、それぞれのセグメント間の違いを考慮しながらどのようなマーケティング・ミックスがより好ましいのかを議論してみよう。

(1) 現状維持セグメント

このセグメントは最大セグメントであり、金融機関の選択にある程度困難を感じている。ただし、それを解決しようとするだけの動機づけがないか、能力が不足していることが窺われる。新しいことを始めようとするよりも現状の中で問題解決を望んでいると言って良いだろう。

銀行の信頼性を中核的なサービス以外では規模や歴史の古さに求めていることから実績のある銀行を選択することは容易に理解されるだろう。このセグメントは持ち家率が高く、地域から移動する可能性も低いので地域性の強い金融機関の中心的顧客層である。

この顧客層は預金分散や新サービスを受容するなどの行動を取らない分、今まで以上の木目の細かいサービスに期待をしているはずであり、それに沿ったマーケティング・ミックスの構成が望まれる。

(2) 革新志向者セグメント

この調査で、このセグメントに属する顧客が2番目に大きなセグメントを形成したのはやや意外であった。地方銀行の顧客にこれだけ新しいサービスの受容者層がいることは、現在の金融機関を巡る状況を端的に表している。

比較的若い男性を中心としたこのセグメントは都市銀行の利用率も高く、地方銀行にとって中核的基盤となるかどうかは、地方銀行がどれだけ新しい金融商品やサービスを提供できるかにかかっている。

革新志向者セグメントの顧客は、積極的な情報収集を行っているが、銀行に信頼を感じるのは職員の対応と専門知識でありどれだけ自分に個別的に有用な情報を提供してくれるのかを重視している。それだけ、このセグメントの顧客は銀行から提供される情報を利用する能力を持っており、金融商品や銀行の違いが分かっている。どの金融機関も同じ様なものだという質問に一番否定的な回答をしていることから明らかである。このセグメントが2番目の大きさであることは、地方銀行にとって脅威とも事業機会ともなるだろう。

インターネット・バンキングやテレホンバンキングの利用に最も積極的な

このセグメントの顧客には、地方銀行のホームバンキングを利用してくれば将来の利益源となりうる。ただし、彼らが現状のインターネット・バンキングに満足しているかどうかは、この調査からは分からない。さらなる調査が必要とされるだろう。

(3) 高不安セグメント

このセグメントの特徴は、金融機関の区別があまり付かないので、多くの情報に頼ろうとしている顧客層である。その結果、預金を分散させている。また、郵便局の利用が多いのもこのセグメントの特徴だろう。現状維持セグメントよりはやや年齢が若く、女性が多いのがこのセグメントの特徴でもある。ただし、セグメントのサイズはそれほど大きくはない。

様々な手がかりを使って銀行を評価しようとしているのは確かなので、あとは情報を処理する方法、実際に用途に応じた金融機関の使い方などを提示することが必要だろう。この顧客層のメインバンクになることは難しいかもしれないが、高いリスクを感じていることは事実であるし、地方銀行の利便性や信頼性を利用してそれを解消することが可能だろう。コミュニケーションに消極的ではないし、特に口コミ情報を利用することから良いサービスの評判を地域で確立することでこれらの顧客を惹きつけられるかもしれない。

(4) 低関心セグメント

このセグメントは、高年齢で金融機関にもあまり不安を感じていない顧客層が含まれている。持ち家率が高いのも特徴的で金融サービス自体に関心が低いと言えるだろう。この層とコミュニケーションを行って金融機関を変えて貰うと行ったことは難しいので、現在の顧客を逃がさないようにすることが肝要である。

IV 都市部と地方での競争

1. 都市部での競争状況

日本の銀行の支店数や銀行の事業展開を見ても都市部での競争では、垂直的に稠密な競争をしていることが分かる。そこでは、都銀、地銀、証券、

信用金庫、郵便局など多様な金融機関が利用可能であり、地方に比べると若年層が多いという市場の特徴がある。前節で取り上げた4つのセグメントが地方と都市部でどの様に異なるのかを見てみよう。

表6 都市部と地方のセグメントの違い

セグメント 地域	現状維持	革新志向者	高不安	低関心
地方	330 43.19%	193 25.26%	111 14.53%	130 17.02%
都市部	412 44.42%	263 28.22%	155 16.63%	100 10.73%
左 実数 右 横%				

この表から明らかなように都市部では低関心層が少なく革新志向者や高不安層が多いことが分かる。金融商品に関する情報も多く、金融機関からの働きかけも大きいので低関心層が少なくなっていると思われる。

それでは都市部での金融機関の選択状況を見てみよう。これらの顧客は一義的には地方銀行の顧客であることを前提に結果を解釈する必要がある。

表7 都市部での金融機関の利用状況（比率）

セグメント	都市銀行	信託銀行	地方銀行	郵便局
現状維持	0.32850242	0.10144928	0.28502415	0.59178744
革新志向者	0.41825095	0.07224335	0.20912548	0.55133080
高不安	0.43870968	0.10322581	0.19354839	0.65806452
低関心	0.40000000	0.02000000	0.24000000	0.62000000

都市部では都市銀行の利用率が高くその競争関係も多岐に渡っている。逆に他の地方銀行との取引はそれほど多いわけではない。これは都市部では地方銀行の数が限られていることも影響している。また高不安層は地方銀行の利用を避けて都市銀行にシフトしていることも明らかである。一方で高不安層や低関心層では郵便局の利用率が高いことも特徴と言えるだろう。

すなわち都市部では都市銀行と郵便局を中心とした競争環境にあるが、地方銀行利用者の43%を占めている現状維持層にとっては地方銀行はまだ魅力のある選択対象であると言える。逆に、革新志向の顧客層は地方銀行や郵便局ではなく都市銀行を選んでいる。

都市銀行は、不安を抱えた顧客層と革新的な志向を持つ顧客層の吸引に成功していると言えるだろう。

図2 都市部における競争状況

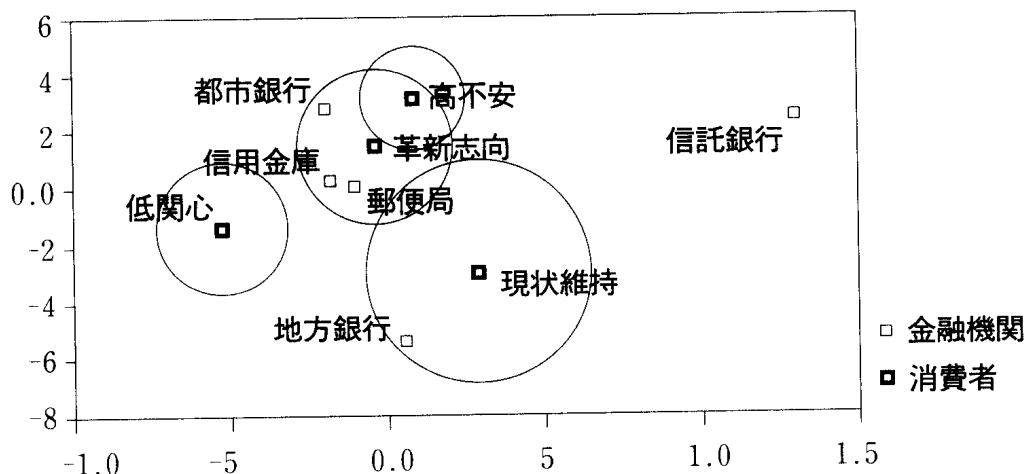


図2のコンジョイント分析の結果を見ると、こうした関係が簡潔に示されている。都市部での競争では都市銀行を巡って高不安層や革新志向層が近い位置に存在しており、そこに信用金庫や郵便局も関係しているということである。逆に地方銀行は現状維持層を巡って郵便局などと競争しているようである。ただし、このデータは地方銀行の利用者が前提となっているので、これだけで都市部での競争状況を解釈するには限界があるだろう。このデータから都市銀行だけの利用者が掴まえないので各顧客層のシェアに変化が出ることは予想されるが、消費者全体のデータを利用して金融機関の相対的な位置関係は大きく変わらないと思われる。

2. 地方での競争状況

地方では、都市部に比べると都市銀行の利用者が大きく減少することが分かる。実際に支店が無いという問題もあるが、他の金融機関で金融サービスへのニーズが充足されているとも言えるだろう。郵便局の利用率は都市部と変わらず、郵便局の持つユニバーサルサービスとしての特質が良く表れている。

都市部の競争と地方での競争の大きな違いは、都市銀行へのアクセスの違いと言えるだろう。都市銀行が高不安層も吸収していた都市部とは違って、地方では地方銀行、郵便局などに流れている。一部には信託銀行も利用しているようである。これは割引債などの貯蓄商品を利用していると考えられる。

表 8 地方での金融機関の利用状況（比率）

セグメント	都市銀行	信託銀行	地方銀行	郵便局
現状維持	0.24848485	0.12424242	0.33030303	0.63939394
革新志向者	0.28497409	0.08290155	0.26943005	0.50777202
高不安	0.24324324	0.14414414	0.38738739	0.64864865
低関心	0.23846154	0.10000000	0.32307692	0.54615385

図 3 を見ると、都市部と地方の違いは明確になってくる。地方では顧客層によって銀行の利用の仕方に違いがあり、都市部のように都市銀行を巡る競争とはなっていない。革新志向の顧客層は都市銀行を低関心の顧客層は信用金庫を重視した利用形態を取っている。また、現状維持派では郵便局への依存が高いのも地方の特徴であろう。もちろん、このデータも地方銀行の利用者が前提となっている。ただし、地方では地方銀行の利用者の比率は高くその意味で解釈の有効性は高いと考えられる。

図 3 地方における競争状況

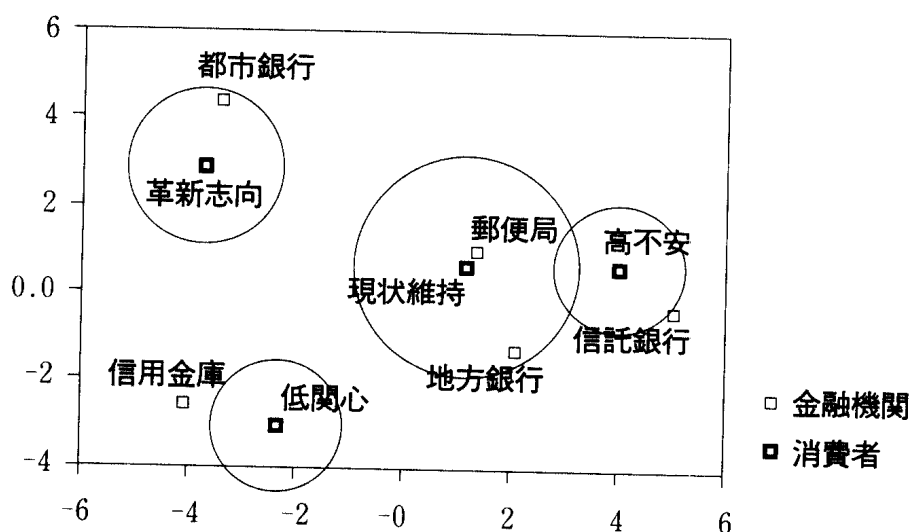


図3で見るように、地方での競争状況は一見して金融機関の棲み分けによる競争環境の様である。地方における都市銀行の戦略はあくまでも補完的なものであり、系列化を進めている地方銀行との協調行動がその主たるものとなるだろう。この様に地方銀行にとっては、都市銀行は主要な競争相手ではない。地方銀行にとっては郵便局や信託銀行が競争相手であると考えられる。

地方銀行の利用者は現状維持型の顧客が多いことを考えると簡単にその関係が切断されるとは思えない。クロスセリングを基本戦略としてその関係をより深くすることが必要となるだろう。

また、都市銀行も利用している顧客は革新志向が強いので、この層を取り込むのかそれともある程度距離を置いた戦略をとるのかは、その地方銀行が置かれた競争環境、革新志向の顧客セグメントの規模によって決定する必要がある。

3. 都市部と地方における顧客基盤

都市部と地方の競争環境の違いを見てきたが、都市部での都市銀行中心の競争に対して、地方では地方銀行や郵便局、信用金庫の使い分けが起こっている。そのため、顧客基盤の形成や維持の方法にも違いが発生している。

都市部では都市銀行間の競争がある一方で郵便局や信用金庫が至近で便利な金融機関として利用されており、決して利用率が低いわけではない。補完的な利用が行われていると思われる。都市銀行の支店数に限りはあるが、逆に地方銀行の顧客基盤はこれらとはやや異なる位置にあるようである。金融サービスの利用に関して現状維持を考えている顧客層に手厚く利用されていると言って良いだろう。

だから、都市部における都市銀行の顧客基盤は特定の顧客層に偏ることなく幅広くリレーションシップを結ぶことが可能となっている。一方、地方銀行は現在の顧客を維持する戦略が中心となるだろう。

一方で地方においては地方銀行は主要な地位を占めており、顧客ははっきりと金融機関の使い分けをしているようである。都市銀行が少ないだけに顧

客基盤を他の金融機関に侵食されない努力が欠かせない。ただし、若年層を中心とした革新志向セグメントへのアプローチはこれからの課題となる。

V 結語

本論文を通じて顧客とのリレーションシップの在り方とそのリレーションシップの形態が、対象となる顧客セグメントによってどの様に異なるのかを議論してきた。銀行と顧客のリレーションシップは一般的に長期間にわたることが想定されている。一旦顧客となり口座を開けば何らかの関係が銀行との間で出来上がってくる。

これが、従来の銀行から見た典型的な戦略であっただろう。リテール戦略といっても銀行が行ってきたのは、支店を中心とした人海戦術でありそれ以外の販売方法を利用することは難しい状況であった。顧客データベースを利用した個別的な対応には限界があるし、差別化されていない金融商品しか持たない中で顧客への提案にも限界があった。

この状況は、現在の銀行のリテール戦略でも大きく変わっていない。ポイント制などを導入して優良顧客を囲い込んだり、インターネット・バンキングを進めるなど一応の対応は進めているが、小口消費者金融への進出などは十分ではないし、リテール戦略の根幹である顧客データベースの整備と利用は十分とは言えない¹⁵⁾。

本論文での検討でも、異なる志向を持った顧客層は異なる金融サービスへのニーズを持っており、利用する金融機関も異なっていることが指摘されている。特に都市部と地方では競争環境が大きく異なっていて、地方銀行の抱える問題も一律ではないことが示された。支店を中心とした戦略を続ける以上は、支店運営はその周辺地域の特性に沿ったものになる。こうした自由度を支店運営に導入することは、預金残高や新規獲得口座といった営業目標からはかけ離れたものであろう。

都市銀行の集約が進む中で都市部での都市銀行の強さは明らかとなったが、

15) 森俊也 (2000)

それも銀行への信頼が揺らいでいる一時のことである可能性もある。極端な低金利の中で、ネット専業銀行やコンビニエンスストアを利用した銀行などに利便性で劣る状態を続けていると革新志向層を取り込むことは不可能となる。最も大きなセグメントである現状維持層は、現在の取引から離脱する可能性は低い、シェアとしては固定化しているので、マーケティング努力を投入するわりにはシェアが増えない。

地方銀行にとっては、都市部では都市銀行とは異なる市場の開拓が求められ、地方では自らの支店網を生かして顧客基盤を維持する戦略が求められていると言えるだろう。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

参考文献

- Andresen, A. R. (1984), "Life Status Changes and Changes in Consumer Preference and Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 11, 784-94.
- Bird, Anat (1997), *Supercommunity Banking Chicago, Strategy*, Irwin Professional Pub. 邦訳 金融リテール戦略 東洋経済新報社 上野博他 訳
- Bolton, Ruth (1998), "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction," *Marketing Science*, 17-1, 45-65.
- Boulding, William, Ajay Kalra, Richard Staelin, and Valarie A. Zeithaml (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 7-27.
- Clemons, Eric K. (1997), "Technology-Driven Environmental Shifts and the Sustainable Competitive Disadvantage of Previously Dominant Companies," George S. Day and David J. Reibstein eds., *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, 99-121, NY: John Wiley & Sons. 邦訳 ウォートンスクールのダイナミック競争戦略、東洋経済、小林陽太郎 監訳
- Fornell Claes and Birger Wernerfelt (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 337-46.

- 博報堂 (1998), 金融意識革命次の処方箋, 経済法令
- Heskett, James L. (1986), *Managing in the Service Economy*, Boston, MA, HBS Press. 邦訳 サービス経済下のマネジメント、千倉書房、1992、山本昭二 訳
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger (1997), *The Service Profit Chain*, Free Press, カスタマー・ロイヤルティの経営、日本経済新聞社、島田陽介 訳
- 伊丹敬之 (1993), 日本の銀行業ほんとうに発展したのか, NTT 出版
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59 (April), 71-82.
- Liljander, Veroica and Tore Strandvik (1995), "The Nature of Customer Relationships in Services," in T.A.Swartz, D.E.Bowen and S.W.Bowen eds., *Advances in Service Marketing and Management*, Vol.4, 141-67, Greenwich, CT : JAI Press,
- Mazanec, Josef and Helmut Strasser (2000), *A Nonparametric Approach to Perceptions-Based Market Segmentation : Foundation*, Wien, Springer-Verlag.
- 森俊也 (2000), 「銀行経営における CRM とマーケティング戦略の革新」, 研究年報『経済学』, Vol.62 No.2 105-25.
- Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction : A Behavioral Perspective of the Consumer*, New York : McGraw-Hill.
- Reichheld, F. F. (1996), "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, 74 (March-April), 56-69.
- Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml, and Kathriene N. Lemon (2000), *Driving Customer Equity*, New York : Free Press. 邦訳 カスタマー・エクイティ ダイアモンド社 近藤隆雄 訳
- 山本昭二 (1997) 「購買経験を利用した顧客維持戦略」, マーケティング・ジャーナル、16-4, 4-16.
- 山本昭二 (1999) サービス・クオリティ、千倉書房
- 山本昭二 (2000) 「リテールバンキングの顧客基盤とは」, 地銀協月報, 479号, 11-18.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.

付表 1

1. 金融商品の種類があまりにも多いので、選択に困ることが多い
2. たくさん金融機関があるので、どこと取引をしたらよいか選択に困ることが多い
3. 金融商品の変化があまりにも激しいので商品選択の際今までの経験を生かせないことが多い
4. 金利の低下によって家計はかなりの影響を受けている
5. 金融機関の安全性に不安を感じる人が多い
6. どの金融機関も同じようなものである
7. 金融機関のパンフや職員はどの金融商品がよいか十分な情報を提供してくれている
8. 自宅などから電話などで簡単に振込や、預金の預け換えを行いたい
9. 元本が保証されていなくてもそのリスクに見合う収益があればその金融商品を買いたい
10. インターネットなどで自由に金融商品を選びたい
11. 金利手数料などで有利な条件を出されても預金は複数金融機関へ分散したい
12. 他人に聴かれることなく、ゆっくり説明を受けて金融商品を選びたい
13. お金を払ってでも有利で安全な資産運用について相談したい
14. 地域の為に役立っている金融機関を使いたい