

# 「地域金融機関のサービス・マーケティングに関する一考察」

住 谷 宏

## 目次

はじめに

### 1、金融規制緩和の影響

- (1) 金融機関の合併・経営統合
- (2) 棲み分けの崩壊
- (3) 品揃えの多様化
- (4) 金利・手数料の多様化
- (5) 営業店の多様化

### 2、地域金融機関の経営への影響

- (1) 競争激化の影響
- (2) 品揃えの多様化の影響

### 3、マーケティング理念とサービス・マーケティング

- (1) 選択の時代の到来
- (2) マーケティング理念
- (3) サービス・マーケティング

### 4、実証分析

- (1) 分析に使用する概念変数と代理変数
- (2) 重回帰式
- (3) 推定結果

おわりに

## はじめに

10年後の地銀（地銀と第二地銀）の構造についてアンケート調査をしたところ、「地銀は、合併・経営統合が多く行われ、数は大幅に減少する」という回答が72.7%を占めた<sup>1</sup>。96年3月末日から06年3月末日までの間、地銀の数は増減なし、第二地銀は18行の減少に留まっていたが、今後、数は大幅に減少するという認識の人が多いようである。また、同時期に416金庫から292金庫へ大幅に金庫数を減少した信用金庫に対して、金融庁は地方銀行型の信用金庫と従来通りの地元密着型の信用金庫に再編する方向で検討するといわれている<sup>2</sup>。さらなる信用金庫の再編が起こる可能性が高くなったと言えよう。

このように規制緩和の中で、地域金融機関はさらなる構造変化が起こる可能性が高い。その中で、存続・成長していくためにはどのような経営が求められるのだろうか。このような基本認識を持って、ここでは規制緩和が金融機関にもたらしたものを改めて整理し、それが地域金融機関の経営に及ぼす影響について確認しておきたい。その上で、これからはマーケティング理念の導入、サービ

ス・マーケティングの展開が必要だということを主張する。その後、信用金庫に対するアンケート調査データを用いて、サービス・マーケティングと信用金庫の成果の間に因果関係があるのかどうかを実証分析する。

## 1、金融規制緩和の影響

周知のように、日本は90年代になって規制緩和へと大きく舵をきった。金融業界も例外ではなく、93年の金融制度改革法の施行以来、矢継ぎ早に規制緩和が進んだ。そのため、日本の銀行や地域金融機関には大きな変化が生じた。その変化として次の(1)～(5)を指摘する事ができる。

### (1) 金融機関の合併・経営統合

金融庁は、規制緩和を進めながら、不良債権比率の半減、自己資本比率の向上によって金融機関の健全化を推進した。その影響で、規模拡大によって経営基盤を強化しようという動きが活発になった。

「23から6。大手銀行が1990年以降の合従連衡を経て、たどり着いた現在の姿（グループ数、元国有銀行を除く）である<sup>3</sup>」といわれているように合併や経営統合が進展し、06年現在、大手金融機関と呼ばれているのは6行ないしグループである。また、地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合）の96年3月末の機関数は914であったが、06年3月末は575で、10年間で全体の37%にあたる339の地域金融機関が減少している。

### (2) 棲み分けの崩壊

金融機関では、融資先については暗黙の内に業態別に棲み分けが行われていた。しかし、優良顧客である大企業が資金調達の軸足を直接金融に移したため、大企業を中心とする資金需要低迷によって貸出市場は縮小傾向にある。大手銀行も中小企業へ積極的に融資するようになったために融資先についての棲み分けは崩壊してきている。

全国地方銀行協会会長は06年3月の記者会見で「あちらこちらで大手銀行と地方銀行の『仁義なき戦い』が起きているが、地銀は（取引先との）リレーションシップでやるしかない<sup>4</sup>」と発言している。このような融資の棲み分けの崩壊は大手銀行と地方銀行の間だけの話ではない。地方銀行と信用金庫との間にも同様のことが生じている。たとえば、千葉県信用金庫協会会長は06年7月に次のような発言をしている。「資金需要がない中で貸し出しを伸ばすには他金融機関の融資分を代替するしかない。昨年末から今春にかけては千葉銀行をはじめ地銀三行の金利攻勢が激しく逆に融資先を奪われた。<sup>5</sup>」大手銀行の金利攻勢にさらされている地方銀行はこのように同様のことを信用金

庫の融資先に実施しているのである。大手銀行、地方銀行、信用金庫、信用組合などは優良な中小企業に対する融資を競い合っている状態で、かつての棲み分けなどはすっかり崩壊している。

また、金融庁は04年12月に、「不良債権問題の打開など緊急対応型の金融行政から脱し、金融機関の競争力や利用者の満足度を高める『活力重視型』に転換する金融改革プログラム<sup>6</sup>」を発表した。つまり、異業種からの銀行業への参入を容易にし、また、銀行、証券、保険などの業態を越えた金融コングロマリットの誕生を可能にする法整備もすることを明言している。

規制緩和によって融資の棲み分けはすっかり崩壊している。その上、金融庁主導でさらなる多様で厳しい競争をさせようとしている。その狙いは、国際的に通用する金融機関を育成したいということと利用者の満足度を高めることである。

### (3) 品揃えの多様化

金融機関が提供する商品・サービスが規制緩和によって一気に多様化している。銀行といえば、各種の預金、各種ローン（融資商品）、外国為替取引、決済・送金などでこれに最近ではテレフォンバンキングやインターネットバンキングがあるというイメージだったが、現在では提供している商品・サービスは実に多様化している。

たとえば、大垣共立銀行のディスクロージャー誌をみると、上記以外に「保険代理店業務」「信託代理店業務」「確定拠出年金業務」「媒介業務（天候デリバティブ）」「公共債の窓口販売」「金の窓口販売」「投資信託の窓口業務」「証券仲介業務」などがあると記載されている<sup>7</sup>。株も長期火災保険も個人年金保険も投資信託も国債も金も購入できれば、土地の信託や遺産整理の相談もできるという具合である。

### (4) 金利・手数料の多様化

規制緩和によって、横並びだった金利や各種の手数料も多様化してきている。

ATMの手数料も金融機関によって異なってきた。たとえば、三菱東京UFJ銀行は本支店間の振込手数料を06年5月に無料にした。他方、千葉銀行はペイオフ実施と共に流動化する個人資産の受け皿とするため、05年4月2日から国債等公共債の購入者から徴収していた債権口座管理手数料（年間：1,260円）を無料にした。また、06年1月28日より同行のキャッシュカードによる土曜日のATM利用手数料を全時間帯で1回105円とした。それまでは午前8時45分から午後2時までは平日と同様無料としていた。このようにATMの手数料を有料化するところもある。その一方で、他行のキャッシュカードで預金を引き出してもATMの手数料がかからないサービスを導入した地銀もある（通常は他行のATMで現金を引き出すと105円の手数料を払う）。このサービスを実

施している東京スター銀行は地方の食品スーパーなど41都道府県に700台を設置したし、大垣共立銀行はサークルKサンクスと提携し、東海地方で1,300台を稼働している。銀行は他行のカード保有者がATMで現金を引き出した場合、利用者からの手数料とは別に、カードを発行した銀行から手数料（通常は105円）を受け取っている。東京スター銀行はこの手数料をATM運営費にあてている<sup>8</sup>。また、同行はATMの運営・保守管理を富士通に委託することによって運転コストを抑えている。

#### (5) 営業店の多様化

消費者との接点である金融機関の営業店もずいぶん多様化してきている。多様化している点をあげると①営業時間、②専門化、③店舗形態、④接客方法、⑤駐車場、を指摘できる。ここでは③と④について説明を加えておく。

③店舗形態…個人向け専門店を中心に多様な店舗形態が出現し始めている。新生銀行の大阪支店にはスターバックスが入居しており、顧客が銀行の中でコーヒーが飲めるようになっている。大垣共立銀行のエブリディプラザ岐阜出張所は、コンビニエンスストア、旅行代理店、携帯電話取扱店を併設しており、コンビニエンスストアの2階に銀行の店舗があるように見える。銀行特有のカウンターをなくした金融機関の店舗も出てきている。東京スター銀行の店舗には基本的にカウンターはない。呉信用金庫もカウンターをなくした店舗を数店作っている。りそな銀行の市川支店もカウンターをなくして、基本的には客がATMを操作して10万円以下の入出金や税金納付を行う。カウンター廃止で空間ができたぶんは相談ブースを新設し、富裕層向けに投資信託などの販売を強化するという店舗である。個人向け店舗では、大垣共立銀行のエブリディプラザ岐阜出張所にみられるように来店動機を多くする複合店や東京スター銀行やりそな銀行市川支店のように顧客との相談・コミュニケーションを重視するためにカウンターを取り除く店舗形態が目立っている。

④接客方法…千葉興業銀行の夏見支店（船橋市）では、05年3月から、一従業員が客一人の受付から入金などの事務、通帳などの返却までをすべて立ったままで行う「セル受付」を導入した<sup>9</sup>。また、三菱東京ファイナンス・グループは、コンビニで予約した時間に店舗を訪れると、担当のコンシェルジェが出迎え、金融の相談にのってくれる。こんなサービスを全国で展開する。個人専門店を最大で100店舗開設し、預かり資産300万円以上の顧客にはすべて担当者を付ける<sup>10</sup>。このように一人一人の来店客に対して特定の従業員が責任を持って接客するというのが新しい動きである。

## 2、地域金融機関の経営への影響

### (1) 競争激化の影響

既述したように、法人融資の棲み分けは崩壊し、大手銀行、地方銀行、信用金庫が入り乱れて激しい競争をしている。融資金利を引き下げれば当然、預貸利鞘率が低下する。預貸利鞘率が低下しても、それ以上に融資金額が多くなれば預貸利鞘は大きくなる可能性がある。そのため、融資金利競争になったら信用金庫よりは地方銀行が、地方銀行よりも大手銀行が有利になる可能性が高い。

そのため、地域金融機関としては、融資金利競争の中で業務純益をいかに多く出すかということが課題のひとつになる。一般的には、①預貸利鞘が減少する以上にコスト削減を進める、②預貸利鞘を減少させないように融資額そのものを増やす、③預貸利鞘率を下げなくても融資先が確保できるように、付加価値を提供して、融資先との信頼関係を構築する、④預貸利鞘の減少を解消するように手数料収益を上げる、⑤預貸利鞘の減少を解消するように債権運用益を上げる、という方針が考えられる。現実的には、①、③、④の組み合わせを実施しているところなど、これらの組み合わせを実行しているところが多いのではないかと推測される。もちろん、「コスト削減」とか「融資額の大幅増加」とか「融資先への付加価値の提供」とか「手数料収益の大幅増加」とか「債券運用収益の大幅増益」というのを実現することは一つ一つが困難な事であろう。

たとえば、かつて渉外担当の主な目標が「預金の獲得」から「融資開拓」に切り替わった時、それまで融資開拓などした事がなかった渉外担当者に融資開拓のための教育をするのが大変だという事をヒアリング調査でしばしば聞いた。同様に、もしも「手数料収益の大幅増加」を目標にしたとしても、たとえば投資信託の販売はできるだろうが、そのリスクを正確に伝えて、納得してもらって購入してもらうのは結構大変なのである。地域金融機関に対する消費者の信頼感は強いので、地域金融機関が投資信託を勧めれば購入する人は多いと思われるが、リスク商品だということを理解してもらわないと後々問題が発生する可能性がある。都市部では比較的スムーズにいくかもしれないが、そうでない地域では慎重さも必要なのである。このように①、②、③、④、⑤のどのひとつを徹底して実行するのも大変なことである。

同時に、融資については、法人融資と個人融資があるわけだが、従来のように全方位ですべての顧客を対象として融資していくのか、それとも法人についてはある一定の規模の法人とか、ある業種の法人とかにターゲットを絞って融資していくのか、あるいは個人融資でも住宅ローンとかカーローンに特化するのかなどかという意思決定も必要になってくる。

風評リスクはあるものの金融機関の預金が急に大幅に減少するようなことは考えにくいし、金融機関の融資額が急に大幅に減少するようなことも考えにくい。そのため、厳しい融資競争が起きているといっても、金融機関が短期間で経営危機に陥るとも考えにくい。それゆえ、既述の①、②、

③、④、⑤の幾つかの組み合わせを実行できれば十分と考える金融機関は多いと思われる。

しかし、現在の金融機関の経営方針、組織、経営風土などを前提にした戦略では不十分なのである。金融庁も「新たな計画の策定・実施に当たっては、金融機関の自主的な判断により、地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた『選択と集中』を通じてビジネスモデルを鮮明にし、自己責任と健全な競争の下で利用者との長期的取引関係を築いていくことが重要である<sup>11)</sup>」と述べている。それぞれの地域金融機関に独自の戦略構築を求めているのである。

つまり、自らの組織の優位性を分析すると同時に、どのような地域金融機関になりたいのか、どのような地域金融機関を目指すのかというビジョンを明確にする必要があるのである。そして、そのビジョンの下で、組織としてどのような法人や個人をメイン・ターゲットにし、どのようなニーズに対応しようとするのか、そしてそのニーズに対応する他の組織にはない独自の能力をどのように育成・構築するのかということを考える必要がある。このような経営理念と企業ドメインを明確にする事が戦略立案の前提になるのである。

経営理念や企業ドメインが決まると、その下で企業の目標達成のために戦略が立案される。この戦略には、他の金融機関との競争対応も含まれるため、どの部分で差異化を進めるのかという差異化戦略も立案される必要がある。金利や手数料の多様化や営業店の多様化は、結局、各地域金融機関の戦略によって左右される。このような戦略を顧客目線から意思決定しようとするればマーケティングの導入が必要となってくる。

## (2) 品揃えの多様化の影響

品揃えの多様化も地域金融機関に新たな影響を及ぼしている。

ひとつは、販売すべき商品の種類が多くなりすぎて、一人の人がそれらのすべての商品知識を身につけて対応する事が難しくなっているということである。そのため、金融機関内に専門家を多く抱えるとか育成する必要が出てきたのである。たとえば、証券会社や信託銀行で仕事をしている人をスカウトして、投資信託の販売や株の仲介の仕事をしてもらっている地域金融機関もあるし、ハウスメーカーに出向させてから住宅プラザのような住宅ローンの相談業務にあたらせているところもある。あるいは医師の開業のお手伝いをすることができる人材育成に力をいれている地域金融機関もある。「年金アドバイザー」とか「ファイナンシャルプランナー」とか「中小企業診断士」などの資格を取得することを推奨している地域金融機関も多い。今後も、投資信託販売の専門家とか年金相談の専門家とか遺産相続相談の専門家とか〇〇の専門家という人が金融機関には多く誕生するものと推測される。

もうひとつは、イノベーションを生み出す風土作りが重要になってきているということである。

製品が多様化すると共に新製品開発が非常に重要になってきている。新たなサービスの開発ということもこの新製品開発に含めて考えている。たとえば、東京スター銀行の預金連動型住宅ローン「スターワン住宅ローン」（住宅ローン残高から円普通預金残高を差し引いた金額のみに金利がかかる仕組み）という商品であったり、大垣共立銀行のロットATMサービス（時間外の現金引き出し客を対象にATMにロットゲームを導入した）の導入などは、他の金融機関との差異化に大きく貢献している。このような極めて革新的な製品やサービスが地域金融機関内で提案され、それが取り上げられ、製品やサービスになるという組織文化作りが重要なのである。このように品揃えの多様化は、金融機関に専門家の育成やスカウトとイノベーションを生み出す組織文化作りの重要性を示唆している。

### 3、マーケティング理念とサービス・マーケティング

#### （1）選択の時代の到来

地域金融機関は既述のような経営への影響とともに、金融機関の変化を消費者の視点から捉えておく必要がある。

どこの金融機関でも提供する商品・サービスが同じであれば、消費者は自宅から最も近いところに立地する店舗で口座を開設する。つまり、営業店の立地の便利で店舗を選択するのが最も合理的である。

しかし、金融機関によって提供する品揃えの構成は異なる可能性があり、また独自の商品開発も行われてきているので例えば住宅ローンといっても多様なものがあり、金融機関によって異なる可能性が高い。また、営業店の提供するサービスの内容も多様化してきている。つまり、店舗によって取り扱っている商品やサービスの品質が異なっているのである。店舗によって商品の品質が異なる程度を品質分散と呼んでいるが、まさに金融機関の品質分散は拡大してきているのである。

また、住宅ローンの金利やATMの振込み手数料は金融機関によって異なっている。店舗によって同一ないし同種商品の価格が異なる程度を価格分散と呼ぶが、まさに価格分散は拡大してきているのである。

価格分散や品質分散が拡大すればするほど、消費者は、同じ値段でなるべく良い品質の商品を購入したいとか、なるべく安い価格でその商品を購入したいと考えるので、情報探索を積極的にするようになる。

このように考えると、金融機関の品質分散・価格分散の拡大は、消費者の探索性向を大きくし、消費者が金融機関を選択するようになることを意味している。金融機関が提供する商品・価格・サービスによって、消費者は必ずしも最寄りの店舗との取引をしなくなる可能性が出てきたのであ

る。消費者が金融機関を選択する時代の到来ともいえる。

選択の時代の到来であるから、顧客に選択してもらわないといけない。そのためには、顧客目線に立った戦略の立案、業務の遂行が必要となる。つまりは、マーケティング理念の導入とその組織への浸透が必要となってくるのである。

## (2) マーケティング理念

市場環境の分析や経営資源の再評価などをした上で、経営理念を考え、その理念に基づいた企業ドメインを設定し、目標を達成できるような戦略と組織をつくる。このような考察・立案をする時に、どのような発想・考え方が必要なのかという問題がある。

たとえば、「一定以上の利益さえ毎年確保できればよい」という考え方を最も大切に、すべてを意思決定するということも考えられる。このような考え方を「財務志向」と呼ぶ。また、「人は石垣、人は城」であるから優秀な人材の確保と人材育成が何よりも重要であるとして、すべてを意思決定するということも考えられる。このような考え方を「人材志向」と呼ぶ。あるいは、売上がすべてであるとして、法律に抵触しない限りどんな方法でもとにかく目標以上の売上さえ確保すればよいとして、すべてを意思決定するということも考えられる。このような考え方を「販売志向」と呼ぶ。また、品質のいいものさえ作っていけば必ず売れるという信念に基づいて事業を展開することもある。このような考え方を「生産志向」と呼ぶ。

既述のように、いろいろな考え方があり、それらのどれかに基づいて企業を運営していても成功することはある。また、健全財務とか人材育成とか高品質はいつの時代でも重要である。

ただ、消費財メーカーの歴史は、供給量不足の時は、メーカーは生産量の拡大に全力を尽くすが、供給過剰に転じると、メーカーは需要者から自社の製品を購入してもらうようにするために、供給する製品が他社の製品とは異なるという意味で、特徴をもたせるようにしたことを教えてくれる。買手市場では、「製品差別化を伴う競争」である独占的競争になるのである。そして、メーカーは自社製品を選択し・購入してもらうためにいろいろな工夫をしてきたのである。そのような状態の中で成長したメーカーには、共通する考え方があったのである。また、その考え方に基づいた共通する活動があったのである。

共通する考え方とは、「顧客志向」であった。「顧客志向は、顧客の満たされない欲求を見いだし、その充足により顧客の満足や利益を図ることを事業の目的とする経営姿勢<sup>12)</sup>」である。企業経営においては、顧客の不満を見出して、それを解消する製品やサービスを開発し、効率よく提供して顧客満足を図ることによって、結果的に企業は利益を出し、また、社会的に必要な存在になり、存続できるという考え方である。この「顧客の不満を見出して、それを解消する製品やサービスを



開発し、効率よく提供する」という活動がマーケティングである。また、「顧客志向によるマーケティングを意思決定の基盤として、事業の存続と成長を図ろうとする経営理念、すなわちマーケティング理念<sup>13)</sup>」といわれるようにマーケティング理念は経営理念の一つである。マーケティング理念に基づいて経営が行われる場合は、「マーケティング担当の経営者は、マーケティング部門に所属する各マーケティング活動を統括するのみならず、経営全体を通じてのあらゆるマーケティング的考慮を必要とする問題解決の中心に立ち、さらに、最高経営層のすべてがマーケティング的考慮のもとに意思を決定する<sup>14)</sup>」のである。

規制緩和の中で、品質分散・価格分散が拡大しつつある地域金融業界は、正に、独占的競争の状態にある。そのような中で、成長を続けていく企業・組織は、消費財メーカーの歴史に学べば、「顧客志向によるマーケティングを意思決定の基盤として、事業の存続と成長を図ろうとする経営理念」であるマーケティング理念を採用するのが望ましいのである。

経営者がマーケティング理念を採用しても、その考え方を組織に浸透させるのには大変な努力とエネルギーが必要となるのはもちろんのことである。繰り返し、繰り返し、その考え方を言い続けなければならないし、その理念にしたがった意思決定を続けなければならない。

### (3) サービス・マーケティング

その上、地域金融機関は製造業ではないので伝統的マーケティング・マネジメントの導入では不十分である。地域金融機関は、サービスを扱っているサービス業であるからサービス・マーケティングの導入が必要なのである。

#### ① サービスの特性

「service」という単語を『ランダムハウス英和大辞典』で引くと、「役に立つ働き、奉仕」という意味の他に「公益事業」、「アフターサービス」、「もてなし」、「客扱い」、「公的勤務」、「軍務」、「礼拝」など多様な意味があることがわかる。各種専門用語辞典を引いても、書いてある内容はそれぞれ違う。

ここでは取引の対象としてのサービスを考えているので、有料である事が前提となる。そのため、「奉仕」や「礼拝」は対象外となる。

また、「ビフォーサービス」や「アフターサービス」も取引の対象ではない。例えば、眼鏡を購入しようかと思って眼鏡店に行って、いろいろと購入前に相談したり、検眼してもらっても、眼鏡を購入しなければ無料である。つまり、これらの行為はビフォーサービスである。また、眼鏡を購入した後で、フレームがゆがんだり、曲がったりしても眼鏡店は無料で修理してくれるのが普通で、その上、レンズをきれいにしてくれる。これらも無料であって、いわゆるアフターサービス

の一環である。このようにビフォアサービスやアフターサービスは、取引に付随して発生するもので、それ自体が取引の対象となるものではない。そのため、ビフォアサービスやアフターサービスは取引の対象としてのサービスではない。

取引の対象としてのサービスには、例えば、次の(a)~(g)がある。(a)無形財(形のない商品)。その代表的なものは、生命保険、損害保険(火災保険、地震保険など)で、金融機関の提供する定期預金とか住宅ローンなども典型的なサービスである。(b)技術サービスと呼ばれるサービス。これには、車の修理、靴の修理、クリーニング、美容院、理髪店等が含まれる。(c)代行業務と呼ばれるサービス。例えば、株の売買の代行業務(主に証券会社)、決済の代行業務(主にクレジットカード会社)や旅行の手配の代行業務(主に旅行代理店)などが含まれる。(d)輸送サービス。人や物を地理的に移動させるサービスである。電鉄会社、航空会社、運送会社、海運会社などが輸送サービスを提供している。(e)通信サービス。電話や電子メールが主な内容で、電話会社やプロバイダー会社が主に提供している。(f)医療サービス。病院・医院がサービスを提供している。(g)教育サービス。小学校から大学院までの各種の学校法人が主に提供している。

この他にも、ホテル業や経営コンサルタント業など様々な取引の対象となるサービスがあるので、このサービスの分類も多様な基準で試みられている。

このサービスの特性としては、次の4つが指摘されている<sup>15</sup>。

- a) 無形性…形がないということである。そのため、目にみえない。ある理髪店で満足すると他の理髪店に行くのは一種の賭けというか冒険になる。どのようなカットをされるか、どのような顔剃りをされるかわからないからである。つまり、無形であるからサービスの品質が事前にはわからないという特性があるのである。
- b) 不可分性…生産と消費が同時に行われることを意味している。プロ野球を観戦にいったときのことを想定してみよう。応援したいチームが勝つかどうか、好きな選手が活躍するかどうかはわからない。正にそれが無形性である。同時に、試合がサービスであるから、サービスの生産と消費は同時に行われることになる、もちろん、選手だけでプロ野球というサービスを形成しているわけではなく観客の応援の仕方によっても消費者の満足度は異なってくる。サービス形成に観客もかかわっているのである。その点、観客をサポートと呼ぶJリーグ、入場者をゲストと呼ぶディズニーランドはサービスというものをよりよく理解しているといえるのではないだろうか。もちろん、すべてのサービスに不可分性があるというわけではない。
- c) 変動性…サービスの品質は一定していないということである。プロ野球を見にいても、応援したいチームが大差で負ける時もあるし、終盤に逆転して勝つ時もあるのである。医療サービスでも、患者の言うことをよく聞いて丁寧に説明する医師もいれば、何も説明しないで「次！」と

叫ぶ医師もいるのである。

- d) 消滅性…サービスは備蓄できない、手元に残らないということである。航空サービスをみるとわかりやすい。乗客が1人でも200人でも定時に飛ばなければならないのである。電車もバスもホテルも同様である。

また、この消滅性や不可分性という特性があるために、生産者と消費者の間に商業者が介在するというケースは有形財に比べれば少ないという特徴もある。06年4月から導入された代理店制度は、サービス取引に商業者を介在させるという意味になる。

## ②サービス・マーケティング・トライアングル

サービスは、消費財と比べると既述のような特徴があるので、伝統的マーケティング手段としての4P（product：製品戦略、price：価格戦略、promotion：プロモーション戦略、place：チャネル戦略と物流戦略）では不十分である。そこで、ここではサービス・マーケティング手段として、サービス・マーケティング・トライアングルを採用する。

つまり、サービス・マーケティングは、エクスターナル・マーケティングとインターナル・マーケティングとインタラクティブ・マーケティングの3つによって構成されるという考え方である。

ここで、エクスターナル・マーケティングというのは、「顧客に提供するサービスを用意し、価格を設定し、流通し、プロモーションを行う通常の業務のことである<sup>16</sup>」、つまりは伝統的マーケティングの4Pのことである。インターナル・マーケティングとは、「顧客に満足してもらえるサービスができるように従業員を教育し、モチベーションを高めることである<sup>17</sup>」。リーダーシップやエンパワーメントなども重要なサービス・マーケティングの一部なのである。また、インタラクティブ・マーケティングとは、「顧客への対応における従業員の手腕のことである。顧客はサービスの良し悪しを技術的品質だけでなく、機能的品質によっても判断するため、サービスの提供者は『ハイテク』同様に『ハイタッチ』を提供しなければならない<sup>18</sup>」といわれているように顧客との接点での設備・システム、雰囲気、接客などは重要なサービス・マーケティングの一部なのである。

次に、このサービス・マーケティングと地域金融機関の成果との間に因果関係があるかどうかについて、2次データを用いて実証分析してみたい。

## 4、実証分析

### (1) 分析に使用する概念変数と代理変数

ここで使用するデータは、平成18年2月に（社）全国信用金庫協会が実施した「信用金庫の金融サービスの提供姿勢等に関するアンケート調査」（有効回収272票）の2次データである。

そのため、この調査のアンケート調査項目に分析が制約されることになる。そのアンケート調査項目をサービス・マーケティングの視点からみると表1のような概念変数と代理変数が認められた。

表1、概念変数と代理変数

| 概念変数             | 代理変数   |
|------------------|--|
| マーケティング志向度       | 顧客満足度調査の定期的実施の有無 (X <sub>32</sub> )<br>苦情のデータベース化 (X <sub>33</sub> )<br>マーケティング情報の整備度 (X <sub>34</sub> )   |
| エクスターナル・マーケティング  | 法人向け定型ローン商品数 (X <sub>5</sub> )<br>投資信託販売の重視度 (X <sub>38</sub> )  |
| インターナル・マーケティング   | 職員満足度調査の実施の有無 (X <sub>35</sub> )<br>態度的サービス向上のための研修 (X <sub>37</sub> )   |
| インタラクティブ・マーケティング | 融資スピード (X <sub>1</sub> )<br>課題解決型融資 (X <sub>31</sub> )<br>態度的サービス (X <sub>36</sub> )   |
| 成果               | 平成17年と平成13年の預金残高 (Y <sub>1</sub> 、Y <sub>2</sub> )、<br>平成17年と平成13年の貸出金残高 (Y <sub>3</sub> 、Y <sub>4</sub> )<br>平成17年と平成13年の経常収益 (Y <sub>5</sub> 、Y <sub>6</sub> )、<br>平成17年と平成13年の業務純益 (Y <sub>9</sub> 、Y <sub>10</sub> ) |

#### ①マーケティング志向度変数

地域金融機関がマーケティング理念を導入し、それを組織に浸透させて行き、業務に反映させるようにするためには、顧客満足度を高めることを当面の目標にする事がひとつの方法である。もちろん、組織としては顧客満足度を高めて、顧客ロイヤルティを強化する事が最終目標になるのだが、顧客満足度が一定以上になれば顧客ロイヤルティにつながると考えて日常業務を行う必要がある。このような方針であれば、顧客満足度調査を定期的に行っているものと考えられる。そのため、説明変数として「顧客満足度調査の定期的実施の有無 (X<sub>32</sub>)」が指摘されている。

また、マーケティング志向の多くの消費財メーカーは顧客の声・苦情を積極的に収集し、業務改善につなげようとしている。顧客の声・苦情を「ヒント」と解釈する企業、「経営資源」と位置づける企業などがある。そのため、マーケティング志向ならば、苦情をデータベース化して業務改善に役立てていると考えられる。そのために、「苦情のデータベース化 (X<sub>33</sub>)」が説明変数として指摘されている。

マーケティング志向を業務に反映していくためには、マーケティング情報システムが整っている必要がある。特に顧客情報が整理されていないとマーケティング戦略を立案できないし、顧客のニーズに対して機動的に対応できない。そこで、マーケティング志向度変数として、「マーケティング情報の整備度 (X<sub>34</sub>)」が指摘されている。

#### ②エクスターナル・マーケティング変数

エクスターナル・マーケティング変数として、利用できる変数はほとんどないが、ここでは、「法人向け定型ローン商品数 ( $X_5$ )」を製品戦略の変数としてあげておきたい。顧客ニーズの変化に対応して、機動的に製品開発する事が求められているので、ある程度の商品数を品揃えしておく必要がある。

また、この数年消費者の低金利による預金離れも手伝って、投資信託の売上高が急増している。そのような動向を理解すれば、販売活動では投資信託販売を重視するはずである。そのため、「投資信託販売の重視度 ( $X_{38}$ )」を説明変数としてあげている。ただし、地域金融機関によっては、投資信託はリスク商品であるため、説明責任が重いと判断して、その販売に消極的な機関もある。

### ③インターナル・マーケティング変数

インターナル・マーケティングの内容として、a, 組織文化の確立、b, 人材管理、c, 教育研修、d, マネージャーと従業員の継続したコミュニケーション、e, 報酬と表彰制度、を指摘する場合もある<sup>19</sup>。そのため、「態度的サービス向上のための研修 ( $X_{37}$ )」はインターナル・マーケティング変数として指摘される。

また、職務満足が高くなれば顧客満足度が高まるという見解・研究成果が多いので、「職務満足度調査の実施の有無 ( $X_{35}$ )」もこの変数に含まれる。

### ④インタラクティブ・マーケティング変数

インタラクティブ・マーケティングは、正にサービス・エンカウンターの部分の意味する。地域金融機関の場合、店舗での接客、法人顧客や個人顧客の会社や自宅への訪問営業、テレホンバンキングでの対応などが含まれる。ここでは、店舗での顧客への接客態度 ( $X_{36}$ ) と法人顧客に対する営業方針としての課題解決型融資 ( $X_{31}$ ) を重視しているかどうか、また、顧客が求めている融資スピードの速さ ( $X_1$ ) を変数としている。

## (2) 重回帰式

表1での変数を用いて、ここでは地域金融機関としての信用金庫の成果とサービス・マーケティングの間の因果関係を分析するために、下記の [1] ~ [4] 式の重回帰分析を行う。

周知のように、地域金融機関のある年の預金残高は、その年に必ずしも獲得したものではない。また、顧客が口座を開設すると閉鎖することは少なく、長い取引になることが多い。預金残高も貸出金残高も長年の営業努力と信用の積み重ねによってできたものであって、その年に急にできたものではない。つまり、ある年の成果はその年の営業努力だけでは説明できないということである。そのため、平成17年の成果の説明変数として平成13年の成果を入れてある。それ以外の説明変数は、表1のマーケティング志向度とエクスターナル・マーケティング、インターナル・マーケティング、

インタラクティブ・マーケティングの代理変数である。

つまり、平成17年の成果を平成13年の成果とサービス・マーケティング変数で説明できるかどうかを分析しようとしているのである。それは、同時に地域金融機関の成果とサービス・マーケティングとの間の因果関係を探索することでもある。

サービス・マーケティングのマーケティング手段の構成などについての共通認識がまだ確立されていない段階であり、今回の分析は2次データを使うこともあって、成果と個々の説明変数との関係についての仮説を展開することはこの研究では行わない。

$$[1] Y_1 = b_1 + Y_2 + X_1 + X_5 + X_{31} + X_{32} + X_{33} + X_{34} + X_{35} + X_{36} + X_{37} + X_{38}$$

$$[2] Y_3 = b_2 + Y_4 + X_1 + X_5 + X_{31} + X_{32} + X_{33} + X_{34} + X_{35} + X_{36} + X_{37} + X_{38}$$

$$[3] Y_5 = b_3 + Y_6 + X_1 + X_5 + X_{31} + X_{32} + X_{33} + X_{34} + X_{35} + X_{36} + X_{37} + X_{38}$$

$$[4] Y_9 = b_4 + Y_{10} + X_1 + X_5 + X_{31} + X_{32} + X_{33} + X_{34} + X_{35} + X_{36} + X_{37} + X_{38}$$

### (3) 推定結果

推定結果は表2～5のとおりである。

表2、[1]式の推定結果

|               | 係数        | t 値        |
|---------------|-----------|------------|
| 切片            | -1219.410 | -1.612     |
| $Y_2$         | 1.043     | 351.358*** |
| $X_1$         | 127.069   | 0.856      |
| $X_5$         | 19.146    | 1.202      |
| $X_{31}$      | 90.315    | 1.264      |
| $X_{32}$      | -345.774  | -1.492     |
| $X_{33}$      | 535.539   | 2.491**    |
| $X_{34}$      | 284.270   | 1.340      |
| $X_{35}$      | 125.058   | 0.465      |
| $X_{36}$      | 48.749    | 0.366      |
| $X_{37}$      | -182.635  | -0.849     |
| $X_{38}$      | -130.566  | -1.184     |
| 自由度修正済み $R^2$ | 0.998     |            |

\*\*\* 1%水準で優位 \*\* 5%水準で優位 \*10%水準で優位

サンプル数は252。F値は1%水準で優位。

表3、[2]式の推定結果

|                       | 係数       | t 値        |
|-----------------------|----------|------------|
| 切片                    | -836.435 | -2.181**   |
| Y <sub>4</sub>        | 0.980    | 384.261*** |
| X <sub>1</sub>        | 98.182   | 1.304      |
| X <sub>5</sub>        | 14.274   | 1.767*     |
| X <sub>31</sub>       | 62.572   | 1.728*     |
| X <sub>32</sub>       | -115.242 | -0.980     |
| X <sub>33</sub>       | 232.460  | 2.132**    |
| X <sub>34</sub>       | 118.770  | 1.104      |
| X <sub>35</sub>       | -1.803   | -0.013     |
| X <sub>36</sub>       | 31.172   | 0.461      |
| X <sub>37</sub>       | -106.133 | -0.973     |
| X <sub>38</sub>       | -53.207  | -0.951     |
| 自由度修正済みR <sup>2</sup> | 0.998    |            |

\*\*\* 1%水準で優位 \*\* 5%水準で優位 \*10%水準で優位  
サンプル数は252。F値は1%水準で優位。

表4、[3]式の推定結果

|                       | 係数       | t 値        |
|-----------------------|----------|------------|
| 切片                    | 1051.805 | 1.780*     |
| Y <sub>6</sub>        | 0.834    | 107.578*** |
| X <sub>1</sub>        | 244.782  | 2.106**    |
| X <sub>5</sub>        | -2.144   | -0.171     |
| X <sub>31</sub>       | -122.624 | -2.136**   |
| X <sub>32</sub>       | -133.698 | -0.737     |
| X <sub>33</sub>       | -59.383  | -0.350     |
| X <sub>34</sub>       | -506.851 | -3.047***  |
| X <sub>35</sub>       | 164.297  | 0.770      |
| X <sub>36</sub>       | 86.044   | 0.823      |
| X <sub>37</sub>       | -130.847 | -0.761     |
| X <sub>38</sub>       | -98.750  | -1.136     |
| 自由度修正済みR <sub>2</sub> | 0.982    |            |

\*\*\* 1%水準で優位 \*\* 5%水準で優位 \*10%水準で優位  
サンプル数は249。F値は1%水準で優位。

表5、[4]式の推定結果

|                       | 係数       | t 値       |
|-----------------------|----------|-----------|
| 切片                    | 69.085   | 0.105     |
| Y <sub>10</sub>       | 0.974    | 28.158*** |
| X <sub>1</sub>        | 198.979  | 1.568     |
| X <sub>5</sub>        | -24.359  | -1.568*   |
| X <sub>31</sub>       | -5.831   | -0.093    |
| X <sub>32</sub>       | 215.729  | 1.090     |
| X <sub>33</sub>       | 43.382   | 0.233     |
| X <sub>34</sub>       | -296.425 | -1.620    |
| X <sub>35</sub>       | -359.956 | -1.542    |
| X <sub>36</sub>       | 143.786  | 1.259     |
| X <sub>37</sub>       | -113.477 | -0.607    |
| X <sub>38</sub>       | -39.329  | -0.417    |
| 自由度修正済みR <sub>2</sub> | 0.784    |           |

\*\*\* 1%水準で優位 \*\* 5%水準で優位 \*10%水準で優位  
サンプル数は246。F値は1%水準で優位。

地域金融機関において、4つの成果変数とサービス・マーケティングとの間に因果関係はあるのかというのがこの分析のひとつの問題意識であった。

分析の結果、平成17年の4つの成果の大部分を平成13年の成果が説明していると解釈できる。そのため、決定係数も高くなっている。同時に、預金残高を説明する変数としてマーケティング志向度のひとつの変数（苦情のデータベース化（ $X_{33}$ ））が有意であった。貸出金残高を説明する変数としてはマーケティング志向度のひとつの変数（苦情のデータベース化（ $X_{33}$ ））と、エクスターナル・マーケティングのひとつの変数（法人向け定型ローン商品数（ $X_5$ ））及びインタラクティブ・マーケティングのひとつの変数（課題解決型融資（ $X_{31}$ ））が有意であった。経常収益を説明する変数としてはマーケティング志向度のひとつの変数（マーケティング情報の整備度（ $X_{34}$ ））と、インタラクティブ・マーケティングのふたつの変数（融資スピード（ $X_1$ ）、課題解決型融資（ $X_{31}$ ））が有意であった。また、業務純益を説明する変数としてエクスターナル・マーケティングのひとつの変数（法人向け定型ローン商品数（ $X_5$ ））が有意であった。

サービス・マーケティング・トライアングルの変数が有意な説明変数として出てこなかった預金残高よりは、貸出金残高、経常収益、業務純益の方がサービス・マーケティングとの因果関係がありそうだし、この3つの中では、複数のサービス・マーケティング変数が有意になった貸出金残高と経常収益がサービス・マーケティングとの因果関係がより強いように考えられる。

また、貸出金残高と経常収益の有意な説明変数をみると、今日までは法人に対する商品の品揃えや営業方針が重要である事がわかる。つまり法人に対する融資業務がこれらの成果に大きな影響を及ぼしてきているのである。今後は、これに消費者向けの預かり資産ビジネスが重要になってくるので、地域金融機関におけるサービス・マーケティングの重要性はさらに高くなるように考えられる。

ただし、インターナル・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングのマーケティング手段の構成が明らかになっていないため、それらを明らかにする事が課題のひとつである。

そのため、表1の概念変数と代理変数が妥当なのかどうかも検討の余地がある。たとえば、インタラクティブ・マーケティングの代理変数にいてある融資スピード（ $X_1$ ）と課題解決型融資（ $X_{31}$ ）はエクスターナル・マーケティングのプロモーションに入るという考え方もできるかもしれない。

このように地域金融機関のサービス・マーケティングの研究には、まだまだ多くの課題が残っている。それらを認識した上で、より説得力のある実証研究ができるレベルまで概念を整理する事とサービス・マーケティングの視点から地域金融機関の業務を理解する努力が必要である。



## おわりに

地銀の広報担当者に、「あなたは、『マーケティング』という用語をどのようにイメージしていますか？」というアンケート調査を行った結果、「主に市場調査のこと」(40.9%)、「顧客満足度を高めるための諸活動」(22.7%)、「主に売れる商品・サービスの開発のこと」(13.6%)という回答が上位3項目であった<sup>20</sup>。どの回答も間違いではない。ただ、「顧客満足度を高めるための諸活動」という選択肢を選んだ人と、「主に市場調査のこと」という選択肢を選んだ人の中には相当のマーケティングに対する認識の違いがあることは明らかである。

そのような認識状態の地域金融機関にマーケティング理念を導入し、サービス・マーケティングを展開するべきであるというここでの主張はなかなか受け入れられないかもしれない。しかし、理論的に考えれば、サービス・マーケティングの展開は有効であって、すでに東京スター銀行や巣鴨信用金庫など<sup>21</sup>は成果を上げてきている。また、実証研究としては完成度が低いものの、信用金庫の成果（貸出金残高、経常収益）とサービス・マーケティングとの間に因果関係があることも窺えた。これから更に構造変化が起こる可能性の高い地域金融機関は顧客目線で経営を捉え直して、サービス・マーケティングを展開するのが有効のように考えられる。ただし、そのサービス・マーケティングもサービス・マーケティング・トライアングルの3つのマーケティングのマーケティング手段が必ずしも明らかになっていないので、この点の究明が必要である。

(本稿は文部科学省科学研究費補助金「地域金融機関のマーケティング戦略と渉外活動」平成16年～平成18年度による研究成果の一部である。)

### (注)

- 1 2006年11月に全国の地銀、第二地銀(111行)にアンケート調査したもので、回収数26(回収率23.4%)有効回答数24。調査主体は筆者。このアンケートは地銀、第二地銀の広報担当者の個人的意見を聞いたものである。
- 2 『日本経済新聞』2006年12月24日号
- 3 『日本経済新聞』2006年1月1日号
- 4 『日本経済新聞』2006年4月28日号
- 5 『日本経済新聞』2006年7月29日号
- 6 『日本経済新聞』2004年12月25日号
- 7 大垣共立銀行『Ogaki Kyoritsu』(2005年大垣共立銀行ディスクロージャー誌)平成17年7月。54～58ページ。
- 8 三菱東京UFJ銀行が「自分の顧客がスター銀行のATMを利用できる契約を打ち切る」と通告したこともあって、東京スター銀行は06年11月から「無料ATM」を有料にすると報じられた(『日本経済新聞』06年9月16日号)が、この報道の後も06年12月現在、東京スター銀行は無料ATMを実施している。

- 9 『日本経済新聞』2005年11月15日号千葉版
- 10 『日本経済新聞』2004年2月13日号
- 11 金融審議会金融分科会第二部会「『リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム』の実績等の評価等に関する議論の整理（座長メモ）」平成17年3月28日、4ページ。
- 12 久保村隆祐・阿部周造『新版 マーケティング管理』千倉書房、1987年、16ページ。
- 13 同書、17ページ。
- 14 同書、17ページ。
- 15 フィリップ・コトラー著、月谷真紀訳『コトラーのマーケティングマネジメント（ミレニアム版）』ピアソン・エデュケーション、2001年、530～534ページ。
- 16 同書、536ページ。
- 17 同書、536～537ページ。
- 18 同書、537ページ。
- 19 木村純子「巣鴨信用金庫のサービス・マーケティング」住谷宏編著『地域金融機関のサービス・マーケティング』近代セールス社、2006年、116ページ。
- 20 注1と同じ調査から。2006年11月に全国の地銀、第二地銀（111行）にアンケート調査したもの。
- 21 住谷宏編著、前掲書第3章では東京スター銀行、大垣共立銀行、巣鴨信用金庫、水戸信用金庫、呉信用金庫のサービス・マーケティングについて事例研究がされている。

(2007年1月9日受理)