

金融サービスとマーケティング¹⁾ —我が国地域金融機関の場合—

秋本昌士・近藤万峰・青木均・内田滋

目次

- I はじめに
- II 地域金融機関と市場・経営戦略
- III 地域銀行のマーケティング活動
- IV 金融サービス・マーケティングの特質
- V 「新たな形態の銀行」を中心とした住宅ローン市場における競争について
- VI 結びにかえて

I はじめに

金融業とそれに属する金融機関とりわけ地域金融機関における金融サービス生産・供給に関するマーケティングを含む機関経営戦略については、個別金融機関の社史等の編纂作業への参画や利用可能なデータ類にもとづく史的調査・分析が従来から金融史ないし経済史・経営史の研究者によっておこなわれてきたが、経営戦略論や組織論などの経営学あるいは企業経済論や金融論ないし金融機関論などの研究者によるものはきわめて少なく、いわば専門領域の狭間や周辺といういわゆるニッチないしペリフェリー・フィールドとして扱われてきたように推察される。特に、本稿で取り上げるバンク・マーケティングやその戦略に関する分野にあっては一層その傾向が著しく、先行研究例は欧米においても僅かに散見される程度に過ぎず、本邦においては寡聞な領域を出ないといつてよい。

マーケティングの碩学であるコトラーは、かつ

て大学院で経済学を修めたのち応用領域の学問としてサービス産業や公共部門にも研究対象を拡張して取り組み多くの研究教育成果をあげてきたが、彼でさえ金融サービスに特化したものとして総合的に分析研究したもので十分参考に供せられるものは極めて少ない²⁾。

このような当該研究分野へのいわば参入障壁ともいべきものの一つには、いずれの国においても従来から金融産業に関する公的規制すなわち政府規制の存在とその厳しさが指摘される。それには、金融機関とその活動については、取引相手の法人と個人とを問わず顧客の信用情報をベースに取り扱われており、信用仲介や信用創造などを通じて企業金融や産業金融さらには一国ないし相手国などのマクロ経済活動水準にまで、広範なしかも場合によっては重大な影響を及ぼしうる役割や機能を有しているという産業特性が認められる。例えば、近時におけるリーマン・ショックや、1990年代以降のわが国のバブル経済崩壊とその後の不良債権処理問題の負の効果などを見れば明らかである。

1) 本論文は、平成25年度本学流通科学研究所研究奨励金の研究補助を受けた共同研究成果の一部である。ここに、記して感謝申し上げる。

2) 例えば、日本経済新聞(2013)のほか、田村(2002)、岸本(2005)、戸谷(2006)など参照。

しかるに、当該産業を構成する個別金融機関の経営状況ないし経営成果は企業金融ないし産業金融等への影響と密接に関わるものであるだけに、当該研究分野もその重要性が指摘されてよいものと考えられる。本稿は、そのような背景に基づくありうべき難点を含めて共同研究グループによる月例研究会でおこなわれた主として基礎的な制度的ないし理論的調査・分析とそれに基づく考察を取りまとめた研究成果の一部である。

II 地域金融機関と市場・経営戦略

1 金融サービスの供給

(1) 金融機関と地域金融

わが国の金融機関においては、地域金融の主たる担い手として従来からの地方銀行協会所属の地方銀行と、相互銀行法にもとづき設立され普通銀行に転換し地方銀行になった第二地方銀行³⁾が各都道府県域を主たる営業エリアとするものとして先ずあげられる。次いで、協同組織としての企業形態で中小企業金融機関である信用金庫や信用組合、労働金庫、農業協同組合信用事業部門いわゆるJAバンクなどがあげられる。また、首都圏や京阪神、名古屋などの3大都市圏においては、メガ・バンクやスーパー・リージョナル・バンク⁴⁾なども地域金融を担当している⁵⁾。

また、民営化されたが政府が全株を保有している点でいわば民営国有の銀行であるゆうちょ銀行については、全国銀行が実施しているような通常の企業部門への融資事業をおこなっていない点でもフルラインの銀行業務を執り行っていないため部分的な地域金融範囲を担っているに留まるといえる。周知のように、同行が企業貸付業務等をおこなうようになれば、地域市場における競争圧力が高まることやそれとも関連してオーバー・バンキング問題が再燃することが指摘される。

大都市圏では大企業をはじめ中堅・中小企業や家計・公共部門等も含まれるが、そのほかの地方の地域金融では、その経済活動を担う中堅・中小企業や自営業をはじめ個人・家計や地方自治体等がその主な取引相手となっている。近年では、いずれも地域振興・開発を手掛けるソーシャル・ビジネス事業体やNPOなども登場してきた。これらのリテール金融においては、マイクロ・ファイナンスやPFI、PPP等多様なファイナンス・モデルも登場している。後述されるように、このような取引相手ないし顧客の事業や資金需給の規模の差異は、金融機関の市場戦略ないし経営戦略とりわけ本稿で取り上げるマーケティングとその戦略の在り方にも大きく関係する要因の一つとなるものである。

地域振興・開発との関連においても、地域の顧客企業等の事業経営及びそれに必要なファイナンスに関するニーズを調査すると共に、同業他社や関連しうる他産業企業とその事業との連携チャンスなどを紹介ないし仲介するビジネス・マッチング機能を果たすことが今後とも大きく期待されている。また、土地や建造物等の不動産に加えて、例えば家畜や種苗など農畜産物に関する動産を担保とするバンキング・ビジネス・モデルの開発・実施もおこなわれている。このようなマーケット・メイク（市場創造）に関わる事業内容拡大もマーケティング戦略を構成する一部分になるものと考えられる。

(2) 金融サービス産業と金融機関

金融サービス産業としても一般的基本的属性では、産業規模すなわち企業数、就業者数、資本金・出資金総額、売上高・当期純利益・総資産等の各指標などと、そこでの個別企業（金融機関）構成等から算出される各業態ないし産業全体の市場集中度などがあげられる。

次に、現状における諸課題として、自由化の進展により大幅に緩和された参入、価格、業務ないし事業ドメイン、財務等における規制のレベル、国際化ないしグローバル化の進展により逆に強化

3) 第二地方銀行協会を構成している。

4) りそな銀行が店舗網の点で、これに妥当するものと考えられる。

5) 内田・西脇（2002）参照。

された自己資本比率規制ないしはバーゼル合意 I・II・IIIへの金融監督行政機関および個別金融機関の対応状況、景気循環ないし経済変動にともなう預貸率低減問題などが経営環境と件あるいは内生的条件として視野に入れるべきものと指摘されてよい。

金融機関も民間企業部門の一員として市場行動をおこなうものであり、上記の産業レベルから企業レベルに置き換えてその経営戦略を取り扱う場合、産業レベルの場合に準じて一般的基本的属性としての企業規模では就業者数や資本金・出資金、売上高、当期純利益、総資産等の大きさなど、経営諸指標をはじめ CSR (corporate social responsibility; 企業の社会的責任)、BCP (business continuity plan; 事業継続計画) などに意を払うべきところが認められる。

さらに、金融機関の固有の属性としてのメインバンク機能においては、とりわけ地域金融機関の市場戦略において、リレーションシップ・バンキングに基づく貸出し・信用供与と収益性、ソーシャル・ファイナンスにもとづく地域開発や地域振興等が再開発計画におけるプランナーやディベロPPER等の機能も併せ持ちながら参画することも近年では増加している。そこでは、PFI や PPP などにおいても、リスク管理 (ALM) と取引創造 (新規融資開拓) ないし顧客間のマッチングや情報交流等、リレバン管理等に留意しながら関与することが有効と考えられている。

地域金融機関にあっても主として本店等の本部署部門が、シンジケート・ローンをはじめとして、ストラクチャード・バンキングやデリバティブ関連商品業務、外国為替・国際金融、インターバンク・マーケット、その他ディーリング、さらには商品企画・開発・販売、法人営業、審査、ALM 等の諸部門担当業務などにわたり、リテール・バンキングよりも割合としては小さいケースが殆どであるが、ホールセール・バンキング・ビジネスをおこなっている。

もっとも、リテール・バンキング・ビジネスにお

いても、住宅ローン・ビジネスなどでは、メガ・バンク等によるクリーム・スキミングのような戦略への対応が必要であり、他方でわが国におけるコミュニティ・ビジネスへのファイナンスないしソーシャル・ファイナンス分野では、需要サイドへの PR や審査方法の拡充、自治体や NPO 等関連機関との連携方法の更なる検討などが発展への課題として考えられるほか、顧客企業の海外進出等にもともなう金融サービスの国際的展開についても海外金融機関等との連携拡大が見込まれている。

2 金融サービスと市場・顧客取引⁶⁾

(1) 金融サービスの特質

1) サービス需給

一般的なサービスと同様に、金融サービス商品においても、後述されるように一般的なサービス需給の定義等の準用にもとづき、その生産・流通・販売と消費・需要・購入の同時性と在庫不可能性の存在が指摘される。

2) 金融サービス機能

金融サービスの主要機能としては、信用仲介・信用創造などとそれにもとづく異時点間の資金ないし信用の授受・配分機能の変換、ならびにそれらと関連するコンサルティング・渉外等による情報生産・管理・流通等の諸機能があげられる。ここでは、情報の非対称性への対応としてのリレーションシップ・バンキングに基づく顧客取引情報等が有する非対称情報レベルの低減効果も認識され、需給両者へメリットを与えるところとなっている。

(2) 金融サービスの主要業務

1) 主要業務区分

自由化の進展と共に、さまざまな金融サービス商品群が金融機関における R & D (研究・開発) によって販売されてきた。これは、金融機関サイ

6) 金融分野における規制緩和ないし自由化と銀行競争については、例えば、Ballarin (1986)、Bryan (1988)、内田 (1995) など参照。

ドが市場のニーズに基づき対応してきた結果であり、市場調査からマーケット・メイクのプロセスによるものである。いうまでもなく、マーケティングは、少なくとも市場化ないし市場販売行動に結びつく付加価値の創造と連鎖の事業活動であり、金融サービス商品の供給においても同様のことがあてはまる。

金融サービスの主要業務区分としては、a)銀行業務では、預貸業務として預金・貸出の信用授受などがあり、手数料業務では、主として内外国為替の取扱いや外貨交換、M & A等があげられる。投資業務としては投資有価証券業務等があり、信託業務では信託銀行等がおこなっている信託諸業務がある。次いで、b)証券業務においては、周知のように4大業務と呼ばれる証券発行引受業務、証券委託売買業務、証券自己売買業務、証券売却業務等がある。また、c)保険業務として、生命保険業務、損害保険業務などがあり、d)その他業務となっている。

ここでは、主要ないわゆる商業銀行業務を次のように区分し表現することもできるであろう。

2) リテール・バンキング

i) 企業取引：設備投資資金融資などリレーションシップ・バンキングにおけるメインバンク機能としての預貸業務・コンサルティング・M & A等のほか、シンジケート・ローンなども含まれる。また、近年では、ビジネス・マッチング等の実施なども拡大している。

ii) 家計取引：住宅ローン等の提供や家計のメインバンク機能を担う。預貸業務・コンサルティング、プライベート・バンキングなどがある。預金残高水準や公共料金振込口座等による金利手数料優遇策等の取扱・実施などがおこなわれている。

iii) 公共部門取引：自治体の指定金融機関としての公金取扱い業務・PFIやPPP、地域活性化事業への参画なども関連して実施されている。

iv) その他：マイクロ・ファイナンス、ソーシャル・ファイナンス、SRI（環境関連等の社会的責

任投資）等のバンキング・ビジネス・モデルの開発と展開。公共部門等との連携による信用保証の取扱いと優遇金利付与など。

3) ホールセール・バンキング

従来からのインターバンク・マーケット、外国為替市場、海外金融市場等における取引業務で、リテールの小売りに対して卸売りといえる。リテールが、主として商業銀行（commercial banking）業務に対応するならば、投資銀行（investment banking）業務の色彩が濃い。ストラクチャード・ファイナンスなどデリバティブ関連業務の拡大が著しい中で、市場と顧客とを繋げるものとその含意も併せて市場型間接金融方式ないし直接金融方式におけるホールセール・バンキングの新たなマーケティング・プラットフォームになってきた。

また、金融機関による投資有価証券関連業務として、企業金融に関連した株式・債権等有価証券保有への証券投資業務等についても、バブル経済の崩壊以降、リーマン・ショック等もあって、リスク管理や不良債権処理方法などの視点から関心を集めており、金融機関の経営意思決定上の重要項目の一つとなっている。なお、一般の証券業務については、金融持株会社傘下の証券会社等で実施するケースが少なくないし、例えば、ドイツ銀行等が採用している本体単独としてのユニバーサル・バンキングへの経営戦略は、本邦金融機関では今のところ採用されず、連結ベースでのフィナンシャル・グループとして実質的に志向ないし検討されているといえよう。

3 顧客・市場へのチャンネル・マネジメント

(1) 店舗チャンネル

i) 有人店舗：本支店における職員による直接営業ないし事業展開・実施。人的資源の原単位が高く、人件費率が高いのが特徴であり、人的資源（経営能力、営業力、エクスパティーズ等）に帰属する営業成果ないし経営成果の依存性が高い。

ii) 機械店舗：ATM等による機械営業。自行

のATMや他機関等を経由したATM。他行やコンビニとの提携がサービス利用料金水準管理との関連も含めて進展している⁷⁾。

iii) 移動店舗：車両等に搭載されたATMないし業務遂行設備による有人で移動可能な店舗。後述されるように、実用に供されている⁸⁾。

(2) IT販売チャネル⁹⁾

インターネット・バンキング：本店ないしITセンター等で実施。ネット・ブランチとして、独立させているケースが多い。人件費比率が店舗等のケースより低い点で優位性を持つが、セキュリティ維持が不可欠となるものである。

(3) その他のチャネル

テレホン・バンキングほか。店舗チャネルとITチャネルにそれぞれ準ずるところがある。ITの発展につれてITチャネルに代替される傾向にあるが、近年のプライベート・バンキング戦略の一部としても維持されている。

4 競争優位性とそのベース¹⁰⁾

(1) リレーションシップ・バンキングと情報

地域金融機関にとっての地域金融市場における競争優位性については、地元企業ないし地場産業に関して従来から蓄積されてきた取引情報やそれに関連する産業経済情報にそのベースが求められるとよい。いわゆる地域密着型の営業戦略にもとづくものにほかならない。そこでは、a)リレーションシップ・バンキングと顧客情報管理、b)顧客開拓、c)市場開拓、などがポイントとなってくる。

また、一方で、d) 営業エリアの拡大と店舗展開の見直し、e)事業ドメインの見直し、についても適宜取り組むことが必要な戦略項目である。このうち、e)については、事業対象の市場調査とそれにより得られたデータの分析から、事業ドメインの拡大・縮小の検討やマーケット・メイクの企画、事業ドメインと市場化計画の策定、事業ドメインと定款改訂などが随伴するものとなる。さらに、事業ないし市場の戦略対象と関連するニーズの把握として、主体別ニーズにおいても企業、家計、政府・自治体、その他NPO等、海外に区分される組織ないし事業体ごとに調査・分析することが有効になる。

リレーションシップ・バンキングにおける顧客取引では、顧客ニーズの分析が不可欠であり、まずはその内容を把握し、その存在理由と背景について、時間、場所、重要度又は深刻度やそれへの対応状況、それぞれの対応主体（家計部門、自治体部門、ライバル金融機関などを含む）、解決レベルと主体の効用・満足度、対応主体の便益レベル、市場化への企画・開発計画、ニーズの汎用性の調査、当該ないし関連ニーズとそれへの対応方法の代替性の調査・分析などが検討対象となる。

地域金融機関にとってのリレーションシップ・バンキングの重要性は、周知のように大都市圏に立地する中小企業金融機関を含む地域金融機関のケースでも同様である。もともと、その中でも信用金庫や信用組合をはじめとする協同組織金融機関の場合には、会員ないし組合員であるメンバーによって構成されており、经营理念や経営方針等における差異が地方銀行など株式会社形態の金融機関との対比においていくばくか存在する¹¹⁾。

(2) 市場競争と効率性

一般に、経済効率性は、市場競争を通じて達成されるところが大きいとされ、金融分野においても概ね同様である。ただ、競争制約的な公的規制や

7) 例えば、共に自由化で新規参入した流通大手によるセブン銀行とイオン銀行の店舗戦略の差別化は著名である。決済性バンキング・サービス等の手数料業務に特化するか、顧客の利便性を含むサービス供給内容の拡大志向かの戦略上の差異が観察される。なお、ドライブスルー方式の店舗も、基本的には従来型の有人店舗の拡張版といえる。

8) 中京地域では、一部で実施されている。

9) リテール金融領域に関して、King (2012) が諸事例を提示している。

10) これに関連して、経営戦略面では、Uchida (1990)、経済分析では、滝川 (2007)、筒井・植村 (2007) など参照。

11) 例えば、長谷川 (2014) では、リレーションシップと対比する形でメンバーシップという関係性の概念を用いている。

業界内における自主規制等の存在はいくばくか効率削減的な動きを及ぼすところとなりうる。自由化の進展は、資金ないし信用という金融経済資源の市場における配分効率の増大に資するところとなり、規制緩和から自由化への動きの狙いの一つはこれである。

周知のように、経済効率の増大には、市場効率と企業の組織効率の向上が寄与することが指摘されている。経営形態別での経営目的ないし目標の差異の存在にもかかわらず、金融サービス供給における事業の継続性ないし永続性自体は、顧客や各種のステークホルダーひいては産業社会をはじめとする社会全般から付託されている金融諸機能とそれにもとづく活動を円滑に遂行していくことに不可欠である。それは、換言すれば社会的使命ともいえるものであり、金融機関としての社会的責任（CSR）でもある。そのためには、永続性を保つに必要な適切な水準の経営効率の確保が経営計画における意思決定要因の重要な一つとなる。

効率性向上への費用低減と相俟って、リスク管理の巧拙に関わる審査業務については、投資計画等の融資案件の分析において、他との比較を含む採算性から社会性・公共性・公益性等にいたる分析と評価が求められる。とりわけ、信用調査では取引実績推移等の調査・分析にもとづく取引条件の設定・交渉・決定のプロセスがともない、融資等取引実施後もモニタリングを含む経営フォロー等の活動がデフォルト・リスク対応策の一環としておこなわれるのが一般的である。近年では、特に、資金回収実績推移と経営相談等による信用管理上の諸データの蓄積・分析・評価が預貸率対策の一助としても有効になっている。

市場関連業務においては、近年、セキュリタイゼーション（証券化）の進展と相俟って各種のデリバティブ関連商品の開発・販売が拡大しており、市場行動の適時性の調査と売買実績評価などを含む売買管理において、リスク把握およびリスク許容度の見極め等をはじめとするリスク管理の重要性が指摘されるようになった。

そこでは、リスク評価の困難さが指摘される中

で、それに対応するための数量モデル等の研究・開発も進められているが、実務的ニーズに応えうる十分なレベルではないケースも少なくないので、基本的ないし最終的には金融機関のリスク態度と選好の如何に依存するものとなり経営上の意思決定に帰属することになる。

（3）マーケティング戦略と事業化

1) マーケット・サイズと事業化

マーケティング戦略においては、事業計画の策定で採算レベルないし利益計画が許容する営業対象の市場規模とその推移予測の調査が不可欠であり、それには市場の定義と分類等の作業をとまなう。新規に創造するケースをはじめ、ニッチないし未定義等の理由で確定していない場合も含めて、ターゲットとしての市場そのものを認識し確定することとなる。

そこでは、国内及び海外における潜在的顧客とそのニーズの把握が併せて執り行われることになる。市場に関する定義等の確定後、当該ないしそれに関連する海外市場の動向を調査し、収集・蓄積される情報を管理する業務体系が整備されねばならない。併せて、国内及び海外の関連する事業主体の動向調査が競争相手先情報として管理されることになる。なお、価格動向、販売ネットワーク、国内及び海外における課税体系や知的財産権等の現状ないし動向にわたる情報収集・調査も必要となる。

2) 事業化と生産・販売計画

経営戦略と企業内部組織の編成の優先度については、金融機関とその経営及び市場を取り巻く環境要因の如何によって異なってくる。とりわけ、金利や手数料等の価格設定（pricing）は当該ないし関係する市場競争状況にも依存するものであり、商品自体の固有性ないし競合性（product inherency or competitiveness）とも関係する。さらに、販売方法や販売ルート、ネットワークなどのマーケティング・チャネル（place）とそれに関連する販売促進（promotion）も事業化計画には不可欠である。対象となる商品サービスの生産・

供給計画が決定されれば、通常は組織内部の人的ないし組織的編成に動員が可能な条件ないし制約に依存することが一般的である。すなわち、内部資源の利用可能性を与件として、組織編成が計画され実行されることが多い。

人的資源においては、事業化計画で配置されるべき必要な人材の準備では、利用可能なスキルないしエクスパティーズとそのレベルの設定なども組織編成上の条件の一部に組み入れられる。必要なスキルの養成と研修方法も、OJTやOff-JTを問わず当該計画に投入されることになるし、外部人材の採用計画と内部人材の育成計画との調整も時間的條件の中で整合的に整備されることになる。

また、既存組織の活用と業務再編成ないし新規組織の創設と採算計画(許容予算計画)等が、事業化計画の策定において先ず重要な役割を担うことになり、事業ドメインの再構成や実施体制が策定されていく。さらに、実施過程の時間的経過にともなって、新たな予算制約条件の改訂も提起されてくる。それは、同時に、経時的な当該金融サービス商品に関する利益計画の見直しや資金収支管理の上から発生しうるものでもある。

商品の生産・販売において、例えばキャンペーン等で実施されるような何らかの期間制約がともなっているのであれば、期間改訂の必要性も含めて検討されることが考えられる。

事業化の適宜における販売計画や利益計画の予算と実績ベースの比較である予実対比の作業は、月次ないし四半期ベースで実施検討できるような有効な評価基準にもとづき且つフィードバック可能な評価体制・システムの設計が求められる。

3) 取引実施とモニタリングを含む経営フォロー

通常の商業銀行業務における代表的な融資業務に準じて、事業化の進展においても、取引実施後の進捗に合わせて資金回収実績推移と経営相談等がモニタリング活動の一環としておこなわれて取引先への経営フォローをなすところになると共に、そこから得られた関係する諸情報が蓄積されていくことになる。これは、同時に情報サービス

生産機能を担う金融機関の重要な活動とその結果を表すものであり、当面の当該事業の進捗だけでなく将来における新たな事業化計画の策定やM & A計画等への参考データとしても利用可能な経営資源となるものである。

III 地域銀行のマーケティング活動

従来のがが国の金融機関は、護送船団行政の下、様々な規制が課されてきたため、金融機関の経営は、他業種に比べ、画一的な色合いが極めて強かった。つまり、どの金融機関も、提供する商品の商品性やサービスの内容に大差がなかったため、利用者からすれば、金融機関を選別する必要はなく、近隣に店舗のある金融機関を利用すれば良いという状況にあったのである。しかし、従来の規制が非効率の温床になることや、外資系金融機関との競争に打ち勝てないなどの理由から、多くの規制が撤廃ないし緩和されていった。つまり、現在のがが国の金融機関は、経営に独自の工夫を凝らすことがかなりの程度可能になっており、むしろそうしなければ、顧客に選ばれない金融機関になってしまう恐れすらあるのである。

こうした金融機関を取り巻く環境の変化を受け、金融機関が具体的に経営方法や商品にどういった工夫を凝らしているかを明らかにすべく、本節では、東海3県(愛知県、岐阜県、および三重県)に本店を置く地域銀行(地方銀行、第二地方銀行)が行っているマーケティング活動のうち、独創的と思われるものを紹介する。取り上げる活動は、主に個人顧客向けのものである。なお、本節の記述は、2013年の8月、9月時点に、各行のディスクロージャー誌とホームページにおいて公表されていた内容を参考にしている。

1 取引を増やすための取り組み

財・サービスを販売するすべての業種にとって、同一顧客に自らが扱う複数の商品を購入してもらったり、リピーターを増やしたりすることが、収益を拡大させる要因となる。金融機関もその例

外ではない。そこで、本項では、同一顧客による取引を増やすために、地域銀行がどのような取り組みをしているかを紹介していくこととしよう。こうした取り組みのうち、主要なものをまとめたのが表1である。

表1 取引を増やすための各行の主要な取り組み

銀行名	内 容
大垣共立	取引内容に応じてポイントを付与し、集めたポイントに応じて定期預金金利の優遇等の特典が与えられる「サンクスポイント・プレゼント」を提供。
十六	顧客の取引項目（点数）、取引残高に応じて4つのステージを設け、それぞれに特典（貸し金庫利用料割引等）を付与する「J-Point スタイル」を提供。
百五	顧客の取引内容や資産残高によってポイントを付与し、ポイント数に応じて定期預金金利の上乗せ等の特典が受けられる「百五ポイントサービス」を提供。
第三	入会者の取引をポイント換算し、ポイントに応じて特典を付与する「さっちゃん倶楽部」を提供。
三重	当該行と一定以上の取引をしている顧客のATM手数料を優遇する「みえぎんトクトクプラン」を提供。
三重	多目的ローン「マネーナビ」やマイカーローンにおいて、顧客本人、もしくはその家族と当該行との取引内容に応じて金利優遇を実施。
三重	住宅ローン利用中の顧客の金利を優遇するローン「みえぎんカードローン「セレクト」」を提供。
三重	「投資信託または外貨定期預金（総額の50%以上）」と「3ヶ月もの円定期預金（同50%以下）」を同時に申し込むと、後者に、初回満期日まで特別金利を適用する「資産運用プラン「ベストセット」」を提供。
第三	投資信託か外貨定期預金を申し込んだ顧客に特別金利を適用する「わくわく宝船」を提供。
名古屋	預け入れ100万円毎に年末ジャンボ宝くじ5枚をプレゼントする「年末ジャンボ宝くじ付き定期預金」を提供。

取引内容や取引残高に応じて顧客にポイントを付与する、いわゆるポイント制を採用している地域銀行が多くあることに注目される。財・サービスを販売する際のポイント制は、流通業や飲食業等において、以前から広く普及しているが、近年では、銀行業においても、そうした業種で一般化しているこのシステムを導入することによって、

同一顧客による複数取引を促す動きが見られるのである。

また、同一行で多くのサービスを利用している顧客に対し、ローン金利やATM手数料を優遇することを通じて、取引を増やさせようとする取り組みも見られる。地域銀行は、都市銀行等の大手銀行に比べ、営業エリアが狭い上、特にリテールサービスの提供においては、そのブランド力を考慮すると、本店が立地している県の住民が主たる顧客層（潜在的な顧客層も含む）であると考えられる。つまり、地域銀行は、そうした限られた顧客層に対するリテールサービスの提供を通じて、収益を上げる必要性に迫られているのであるが、それを達成すべく、ポイント制や優遇措置を活用して、限られた顧客層に複数取引を促すという戦略がとられているものと推察される。

他に、注目されるのは、投資信託等の投資性商品を購入した際に、金利を優遇する等のサービスを実施している銀行が存在することである。近年では、金融機関間の貸出金利引き下げ競争が激しくなっていることや、大企業の金融機関からの借り入れニーズが低下していること等から、預貸業務のみに頼らない新しいビジネスモデルを模索することの必要性が議論されることが多い。また、1997年には、銀行窓口における投資信託の販売が解禁されている。こうした環境変化に対応すべく、投資性商品の販売を通じた手数料収入の獲得に力を入れる金融機関が多いが、顧客に対し、この種の商品のセールスを積極的に行うといった方法をとるのみでなく、こうした商品の購入を促す仕掛けを取り入れることによって、この業務による収益を増大させようとする動きも見られるようになってきているのである。

2 店舗戦略における工夫

店舗は、顧客に財・サービスを販売する中心的な拠点であるため、各種流通業では、集客力を高めるべく、顧客にとって、利便性が高く、かつ魅力的な店舗を造ることに力が注がれている。従来の金融機関の店舗の造りは、画一的な色合いが極

めて強かったが、近年、それが変化していく傾向にあり、従来では想像すらできなかったような独創的な造りの店舗が出現している。

また、護送船団行政がとられていた時代には、店舗の設置数や設置場所等を厳しく制限する店舗規制が存在していたため、金融機関は、集客力の高まりそうな場所へ自由に新店を出すことが必ずしも認められていなかった¹²⁾。しかし、同規制は、1997年に廃止され、新店に際して認可制がとられることとなった。さらに、2002年には、認可制が届出制に改められたため、金融機関は、新店を非価格競争手段として、ほぼ自由に活用することができるようになったのである¹³⁾。

そこで、本項では、金融機関が、店舗戦略においてどのような工夫を凝らしているかを紹介していくこととしよう。まず、店舗の造りに対する工夫のうち、主要なものを表2にまとめた。

表2 店舗の造りに対する各行の主要な取り組み

銀行名	内 容
大垣共立	車に乗ったままサービスが受けられる「ドライブスルー窓口」、「ドライブスルー ATM」を設置した「ドライブスルーながくて出張所」をオープン。
大垣共立	コンビニ風の雑誌コーナーや無料喫茶コーナー等を設けた「半田支店(コンビニプラザ半田)」を設置。
大垣共立	高級感あふれるプレミアムサロンやセミナールームを設けた「OKB Harmony Plaza 名駅」を設置。
十六	資産運用の相談、申し込み、各種セミナー開催を行う店舗「PLAZA JUROKU」を3店設置。
大垣共立	飛騨地区における店舗の存在しない地域をカバーすべく、地区内4箇所に移動店舗「スーパーひだ1号」を定期的に巡回させる。

ファーストフード店等で広く展開されているド

12) 筒井(1988)は、当時の厳しい店舗規制に対して、「非価格競争のなかで、店舗政策は、もしそれが規制されていなかったならば、もっとも強力な手段であったと思われる。」と論じている。

13) こうした制度変更により、金融機関が新店を非価格競争手段として活用できるようになったことを受け、近年、金融機関の店舗設置戦略に関する研究が盛んに行われるようになった。このテーマの研究には、例えば、家森・近藤(2001)、近藤(2003、2005、2008、2009)、伊藤(2004、2008)、播磨谷(2006)、永田・石塚(2007)、近藤・播磨谷(2009)、宮本(2012)等がある。

ライブスルー型の店舗や、コンビニエンスストア風の店舗を設置する試みが見られる。つまり、従来の画一的な店舗のみでなく、他業種においてすでに一定の成果が収められている、顧客にとって利便性の高い造りの店舗を導入することを通じて、他行との差別化を図ろうとする動きが出てきているのである。こうした店舗の導入は、銀行業においては、まだ一般的ではないものの、今後、リテール業務を営む店舗の造りに工夫を凝らすことによって、集客力を高めようとする非価格競争が繰り返される可能性がある。

また、大手地方銀行において、都市銀行などの大手銀行で一般的になってきている豪華な造りの店舗を設置する動きも見られる。前項においても論じたように、近年の銀行は、収益力を強化するための方策として、投資性商品の販売に力を注ぐところが多いが、富裕層を意識した造りの店舗を設けることによって、こうした層を顧客として取り込もうとする動きが、地域銀行においても出てきているのである。

また、単に、集客力、ひいては収益力を高めるための手段として店舗を活用するのみでなく、金融機関の店舗を利用しづらい過疎化の進んでいる地域においても金融サービスを提供すべく、移動型店舗を導入している銀行もある。郵便貯金業務が民営化されたため、わが国においても金融排除の問題が発生する懸念がある。そのため、ゆうちょ銀行のみでなく、民間金融機関の中でも、とりわけ地域金融機関には、収益の追求のみでなく、地域における公共性にも配慮した経営を行うことが期待されるが、こうした役割を店舗を通じて積極的に担う地域銀行も存在しているのである¹⁴⁾。

次に、東海3県に本店を置く地域銀行を対象とし、店舗設置戦略にどのような特徴が見られるかを考察しよう。すでに、近藤(2012)において示されているように、愛知県に本店を置く3つの第二地方銀行は、本店所在地である愛知県に設置されている店舗の比率が極めて高いのに対し、岐阜

14) 以上の議論については、近藤(2008)も参照。

県と三重県に本店を置く5つの地域銀行の本店所在地における店舗の比率は、低い傾向にある。また、後者の地域銀行の愛知県における店舗の比率がかなり高くなっている。つまり、岐阜県と三重県の地域銀行は、経済活動が盛んで、資金ニーズの高い近隣県である愛知県へ活発に進出し、同県内における業務に力を注いでいると言えるのである。先述のように、店舗規制がすでに廃止され、金融機関が出店場所をほぼ自由に決めることが可能となっている現在では、こうした戦略がますますとりやすくなっているのである。

経済活動の盛んな県の近隣に本店を置く地域銀行が、さらなる収益機会を求めべく、そうした地域へ活発に進出する動きは、他地域においても見られる傾向であるし、銀行が株式会社組織である以上、こうした行動をとるのは、むしろ自然なことであると考えられることもできる。しかし、こうした傾向が過度に進んでしまうと、地域の経済発展に支障を来す恐れがある。地域密着型金融を実践すべき地域銀行には、本店所在地の経済活性化のための業務に最重点を置きつつ、地域の発展のための業務に必要な収益を求めことを目的として、他地域へ進出するという出店行動が期待される¹⁵⁾。

3 顧客の生活シーンに対応した商品開発

日本社会を取り巻く環境の変化や個人の価値観の多様化から、現代人のライフスタイルや人生設計は、多種多様なものとなっている。そのため、様々な層のニーズに対応した商品を開発し、販売することが、より多くの顧客の獲得、ひいては収益の向上につながるものと考えられる。本項では、金融機関が、個人顧客向け商品の開発において、どのような工夫を凝らしているかを紹介していこう。各銀行の独特な商品のうち、主要なものをまとめたのが表3である。

表3 商品開発における各行の主要な取り組み

銀行名	内 容
大垣共立	女性の生活をサポートするシングルマザー応援ローン「Tetote」、不妊症治療関連ローン「Futaride」、女性専用住宅ローン「LS STREET」、より高いスキルや教養等の内側磨きを支援する女性専用ローン「Star ★ Day」、エステ等の美しくなるための女性専用ローン「Bisket」を提供。
大垣共立	離婚関連専用ローン「ライフプラン「Re」」、女性のための離婚関連専用ローン「ライフプラン「Re」-f」を提供。
大垣共立	結婚資金・新居資金等を融資する「ライフプラン「ブライダルローン」」を提供。
十六	結婚式、結婚関連資金を融資する「じゅうろくブライダルローン」を提供。
大垣共立	出産・子育てのための資金を融資する「少子化対策カードローン「子育て太鼓判」」を提供。
十六	不妊治療、出産、子育てにかかる費用を融資する「じゅうろくエンジェルローン」を提供。
大垣共立	就活中の学生向けローン「Webスタイル・就活応援プラン」を提供。
大垣共立	介護に必要な資金を融資するライフプラン「介護ローン」を提供。
名古屋	介護に必要な資金を融資する「介護ローン」を提供。

女性の社会進出が盛んになっていると言われて久しいが、この傾向は、近年、ますます強まっている。それに伴い、女性が社会生活を営むのに必要な資金も増えているものと思われる。こうした社会情勢を考慮し、女性の多様な生き方やライフシーンにジャストフィットした商品を提供する地域銀行が存在している。つまり、近年における女性の資金ニーズの高まりに注目し、女性のマーケットを開拓することを目的とした商品開発が行われているのである。

また、就職活動、結婚、住宅購入¹⁶⁾、出産・子育てといった個人が迎えるライフステージに合わせたきめ細かい商品も提供されている。さらに、近年の急速な高齢化の進行に対応すべく、介護向けローンを提供する銀行も存在する。

以上のように、近年では、用途自由の個人向けローンを一括して提供するという従来の方法をと

15) 以上の議論については、近藤（2012）も参照。

16) 表3では取り上げていないものの、周知の通り、住宅ローンが各行において提供されている。

のみでなく、用途を細かく定めた使いやすいローン商品を開発する動きが、地域銀行においても見られるようになってきているのである。今後も、他の金融機関のローン商品との差別化を図るべく、市場調査や社会情勢の分析を積極的に行うことを通じて、様々な用途の新しいローン商品を開発する地域銀行が出てくるものと予想される。

4 高齢化に対応した商品開発

近年、少子高齢化が急速に進行している。こうした市場環境の下で、主な労働の担い手である若年層や中年層といった減少傾向にある年齢層をターゲットとして金融サービスを提供するのみでは、獲得可能な収益に限界があるだろう。また、高齢者層は、一般に、若年層や中年層に比して、多額の資産を保有しているケースが多い。以上のような状況に鑑みると、年齢構成が大きく変化するこれからの時代は、高齢者のマーケットの開拓に積極的に乗り出すことが、金融機関の収益向上につながってくると言っても過言ではなさそうである。

そこで、本項では、金融機関が、高齢者層を顧客として獲得すべく、どのような商品を開発しているかを紹介しよう。こうした面における各銀行の提供商品のうち、主要なものをまとめたのが表4である。

表4 高齢化に対応した商品開発に対する各銀行の主要な取り組み

銀行名	内 容
大垣共立	退職金受け取り後6ヵ月以内に、退職金を原資として預金する顧客を対象に上乗せ金利を適用するスーパー定期または大口定期預金「セカンドライフ定期」を提供。
三重	当該行に退職金を新たに預けた場合に、3ヶ月ものまたは1年もの円定期預金に初回満期日まで上乗せ金利を適用する「退職金運用プラン「ベストライフ定期預金」」を提供。
大垣共立	当該行で公的年金を受給している顧客等を対象に上乗せ金利を適用するスーパー定期「年金定期預金」を提供。

三重	年金を当該行で受け取る顧客の普通預金に上乗せ金利を適用する「年金まごころプラン（普通預金）」、前述の顧客等のスーパー定期に上乗せ金利を適用する「年金定期積金「ひだまり」」、当該行に年金受け取り予約サービスを申し込んだ顧客に上乗せ金利を適用する「年金受取予約定期預金「おまちなね」」を提供。
第三	年金を当該行で受け取る様々なサービスが受けられる「充実友の会」を提供。

退職金を預金として取り込むために、金利を優遇するサービスが見られる。本節の第2項において紹介したように、富裕層を対象とした店舗を設置する地域銀行が存在することと併せて考えると、近年では、高齢者を含めた大口顧客を自行に取り込もうとする動きが出てきているものと思われる。また、こうした顧客の預金が満期を迎えた際に、次の運用先として投資性商品の購入を提案し、手数料収入を獲得しようとすることも、こうしたサービスを行うことの動機であると推察される。

顧客が自行を年金受給口座に指定した場合に、上乗せ金利を適用する等のプレミアムを付与する地域銀行も存在する。先述のように、近年、高齢化が急速に進行しているため、拡大する高齢者のマーケットを積極的に開拓するという戦略をとることが、各行の収益増大につながるものと考えられるが、その手段として、現在は、退職金や年金が注目されていることとなる。今後、高齢化がますます進行していくため、絶好の収益機会となり得る高齢者のマーケットを様々な手段でもって開拓する動きが、地域銀行の間で広がっていくものと予測される。

5 小活

護送船団行政の下では、金融機関の経営は画一的であり、どこを利用しても大差ないとされていたが、近年では、いくつかの地域銀行のマーケティング活動において、社会情勢の変化や市場ニーズを考慮した独特の取り組みがなされていることが、本節から明らかにされた。地方銀行と第二地方銀行とを比較した場合、前者のほうがこう

した活動により積極的であると言える。地方銀行のほうが、規模が大きいケースが多く、大手銀行を意識しての行動であるのかもしれない。

また、岐阜県、三重県に本店を置く地域銀行のほうが、愛知県に本店を置く地域銀行よりも、独自の工夫を凝らす傾向がより強いという事実も見出されている。愛知県は、全国的に見ても経済水準がトップクラスであり、こうした市場に本店を置く地域銀行は、収益を獲得しやすい環境に置かれている反面、愛知県よりも相対的に経済水準の低い岐阜県、三重県の地域銀行は、独自の工夫を凝らすことによって、より多くの顧客を取り込む必要性に迫られているのかもしれない。

本節では、東海3県に本店を置く地域銀行のマーケティング活動を取り上げたが、全国的に類似した傾向が見られるのか、もしくは、東海地方特有のものであるのか、を明らかにすべく、他地域の状況についても、今後調べていく必要があるだろう。

IV 金融サービス・マーケティングの特質

1 はじめに

本節では、金融サービスとしてクレジット・サービスを取り上げる。なぜならば、クレジット・サービスは、決済系サービスと貸借系サービスの双方を含む総合金融サービスである点、消費者に対するサービスである点、銀行が密接にそれに関与している点を注目するからである。

本節の目的は、金融サービス・マーケティングの分析枠組みを導出することに向けた予備考察として、クレジット・サービス・マーケティングの特性を整理することにある。

まず、サービス・マーケティングの議論に基づいて金融サービスの特質を整理する。つぎに、クレジット・サービス事業を整理する。最後に、クレジット・サービスのマーケティング・ミックスの特性を記述する。

2 サービス概念

(1) サービス特性

マーケティング論は財(とりわけ消費財)の取引に焦点を当ててきた。しかしながら、サービスの取引が増加したことを考慮して、研究者たちは、財のマーケティングとの違いを考察して、サービス特有のマーケティング論を展開しようとしてきた。サービス・マーケティング論の登場である。その特有さはサービス特性に依った。

サービスは「利用可能な諸資源が有用な機能を果たすその働き」と定義できる(野村(1983))。その特性として、つぎのものが議論されてきた(Desmet, Looy and Dierdonck (2003))。

- ①無形性(intangibility)：サービスは形がない。
- ②生産と消費の同時性(simultaneity)：サービスは生産が起きると同時に消費される。
- ③消滅性(perishability)：サービスは生産されると在庫することができず消滅してしまう。
- ④品質の不安定性(heterogeneity)：サービスは品質が安定しない。

サービス特性に基づき、研究者はサービス・マーケティング論を展開してきた。ただし、対象となるサービス業は多様であり、提供されるサービスは一様ではない。サービス・マーケティングの対象には、理容・美容、医療、修理、金融、教育、宿泊など様々なものが含まれるのである。そのため、一般化したサービス・マーケティング論では、各産業にとって、戦略的処方箋を導出することが難しい。

したがって、サービスを類型化し、類型ごとに、マーケティングのあり方を考察する研究が行われてきた。金融サービスの特性は、サービス分類によって浮かび上がってくると考えられる。

(2) サービス分類

サービスは、無形性の程度、要求される顧客接触の程度、同時性の程度、異質性の程度、消滅性の程度、需要変動の程度、カスタマイゼーションの程度、労働集約の程度、働きかけ対象の違い(器

具・装置もしくは人) などによって分類することができる (Desmet, Looy and Dierdonck (2003))。

金融サービスを識別するための分類としては、サービスが向けられる対象が、人か人の所有物か、それが有形なのか無形なのかという2次元を設定した分類が考えられる (Lovelock and Wirtz (2011))。表—1に見られるように、4つのサービス種類を識別することができる。

表—1. 金融サービスを識別するサービス分類

	人	所有物
有形	①人の処理 宿泊、旅客運輸、医療など	②物の処理 貨物輸送、修理、クリーニングなど
無形	③精神刺激の処理 教育、心理セラピー、広告など	④情報の処理 会計、金融、法律など

出所：Lovelock and Wirtz (2011) p.19

①は人の身体に対して働きかけるサービスである。このサービス生産の本質は人の処理 (people processing) であると考えることができる。宿泊、旅客運輸、医療などがここに含まれる。このサービスでは、顧客はサービス生産の現場に出向き、関与することになる。生産と消費の同時性が如実に現れるサービスである。

②は人の有形所有物に対して働きかけるサービスである。このサービス生産の本質は物の処理 (possession processing) であると考えることができる。貨物輸送、修理、クリーニングなどがここに含まれる。このサービスでは、基本的に顧客が直接サービス生産に関与することはない。多くの場合、顧客はサービスの注文をすること、依頼する所有物を引き渡したり受け取ったりすること、代金を支払うこと以外にはサービス生産には関わらない。物の処理時に顧客はその現場には存在しないのである。したがって、生産と消費は分離しているといつてよい。

③は人の心理に働きかけるサービスである。このサービス生産の本質は心的刺激の処理 (mental stimulus processing) であると考えることができる。教育、心理セラピー、広告などがここに含ま

れる。このサービスでは、多くの場合、サービス生産の現場に、顧客が入り込む。しかし、メディアを通じて、遠隔にいる顧客に対応することができる。その場合には、生産と消費は場所的に分離する。

④は無形財産に対して働きかけるサービスである。ここには、金融、会計、法律などに関するサービスがここに含まれる。現在、無形財産はデータとして記録され、その所有が示される。したがって、このサービス生産の本質は情報の処理と考えることができる。このサービスでは、多くの場合、サービス生産の現場に、顧客が入り込む必要がない。メディアを通じて、データをやり取りすることができる。したがって、遠隔にいる顧客に対応することができる。生産と消費は分離する。ただし、④と③との境界はあいまいである。④においても、心理的刺激を付随的に処理するからである。例えば、金融サービスでは、投資や金融の方法について顧客に説明するという教育に類する部分も含まれる。

3 クレジット・サービスのマーケティング

(1) 金融サービスの特性

先述のように、金融サービスの生産は情報の処理を本質とする。その重要な役割は、媒介性という言葉で表現できる。流通研究においては、生産と消費の経済的懸隔の架橋が流通の役割であると考えられてきた (鈴木、2010)。金融は流通に関わっていて、その補助的機能を有していると考えられている。したがって、その文脈でとらえれば、金融は資金の需給に関する懸隔の架橋であるといえる。その懸隔には、つぎのものが考えられる。

- ①人的懸隔：資金供給者と資金需要者とが異なる。
- ②場所的懸隔：資金供給が生じる場所と資金需要が生じる場所が異なる。
- ③時間的懸隔：資金供給が起きる時と資金需要が起きる時が異なる。
- ④量と方法の懸隔：供給される資金の量や方法が、需要される量や方法とは異なる。

以上の資金の需給に関する懸隔を架橋する活動が金融サービスである。これは資金需要者と資金供給者に向けて提供され、両者は便益を得る。金融サービスは何らかの財やサービスの取引を円滑化する手段である。消費者にとって、金融サービスそのものが目的となるサービスではない。消費者にとっては、金融サービスに対するニーズは、何らかの財やサービスの取引に派生して生起する。

金融サービスには、決済系サービスと貸借系サービスが含まれると考えられる。それぞれについて、先述のサービス特性を当てはめてみる（戸谷（2006））。

- ① 決済系サービス：無形性、同時性、消滅性、品質安定性
- ② 貸借系サービス：無形性、非同時性（事前生産）、非消滅性、品質安定性

決済系サービスは、代金決済の代行に関わるサービスであるが、現在ではコンピュータ・ネットワークを活用した情報処理が基本であるといえる。そのため、品質が不安定ということは考えられない。また、それを活用した決済は即自的である。したがって、同時性と消滅性が当てはまる。貯蓄、運用、ローン、保険などの貸借系サービスでは、事前にサービス内容を設計し、市場で資金を調達・運用し、生産することができる。したがって、非同時性、非消滅性、品質の安定性を指摘することができる。

（2） クレジット・サービス概念

クレジット・サービスは、決済系サービスと貸借系サービスを組み合わせたサービスであるといえる。消費者に対して与えられる利便性は、現金を持ち歩かなくても購買ができることと、購買と支出を平滑化できることである（水上（1997））。

クレジットの本来的意義は、消費者信用である。すなわち、消費者に対して信用を供与し、金融を行うことである。消費者信用には、販売信用と消費者金融がある。販売信用は、信販会社などが

信用を供与した会員等の買い物代金を、立て替えて支払うことにより、消費者に商品購買について後払いを認めることである。消費者金融は消費者に対して金銭を貸付けることである。一般的に、信販会社のクレジット・サービスは販売信用をメインにしている。ただし、消費者金融も行っている。

現在、信販会社は、クレジット・サービス事業を展開するに当たり、クレジット・カードを発行している。これについて簡単に振り返る。クレジット・カードの発行と利用に当たって、三者間契約が結ばれる。信販会社と加盟店は加盟店契約、信販会社と消費者はあっせん契約、加盟店と消費者は売買契約を結ぶ。すなわち、信販会社は消費者を審査して、クレジット・カードを発行し、信用を供与する。その際消費者は信販会社の会員になる。また、信販会社は、当該クレジット・カード受け入れを希望する販売店に対して、加盟店契約を結ぶ。会員である消費者が加盟店で商品を購入する際、クレジット・カードの使用によって、後払いが認められる。信販会社は当該売買について、代金を加盟店に支払う。その際には信販会社は手数料を加盟店から徴収する。信販会社は期間において当該消費者からその代金を回収する。当該消費者はその代金を分割して支払うことも可能である（ただし手数料が上乗せされる）。

現在、日本において、クレジット・サービスにおける決済は、ビザ（visa）やマスター（master）のような国際決済機構を通じて処理される。クレジット・カードにはその国際決済機構のブランドが付与されている。そのブランドによって、消費者は国際決済機構による決済処理を受けることができる。

クレジット・サービスは、時間的懸隔と場所的懸隔の架橋を行っているといえる。また、消費者が信販会社に対する代金支払いの際、それを分割して支払うならば、量と方法の懸隔の架橋も行っていると考えられる。

(3) クレジット・サービスのマーケティング・ミックス

マーケティング戦略は、目標達成のために、ターゲットを設定し、マーケティング・ミックスを策定することであると考えられている。マーケティング・ミックスとは、顧客への対応手段の組み合わせであるといえよう。ここに産業の特異さが現れる。

実務上、マーケティング・ミックスを4つのPで整理することが慣行となっている (McCarthy (1964))。すなわち、製品 (product)、価格 (price)、プロモーション (promotion)、チャネル (place) である。これに基づいて、信販会社の立場で、消費者を顧客とした場合のクレジット・サービスのマーケティング・ミックスをつぎのように案出する。

- ①製品：サービス (クレジット・サービス、付帯サービス)
- ②価格：会費・手数料
- ③プロモーション：会員獲得プロモーション
- ④チャネル：加盟店管理

製品については、その中核は、消費者に後払いを認める、もしくは現金を持たない消費者に代金決済を認めるクレジット・サービスに他ならない。これに加えて、商品購買に関する損害保険や旅行保険の提供、商品購買や旅行に関するサポート (情報提供) などの付帯サービスの提供も見られる。クレジット・サービスにおける決済は、ビザやマスターのような国際決済機構を通じて処理される。つまり、決済系サービスについては、信販会社は差別化が難しい。したがって、信販会社は、貸借系サービスと、付帯サービスによって差別化を図る。

価格に関して、消費者がクレジット・サービスを受けるに当って、信販会社に支払う対価は、会員の立場を維持するための会費と、分割払いを行う際の手数料である。

プロモーションは、会員獲得のために実施される。これは信販会社の顧客獲得に他ならない。信

販会社は、広告活動、人的勧誘活動、パブリシティー活動、セールス・プロモーション活動を駆使して、会員獲得を目指す。

信販会社が消費者にクレジット・サービスを提供するための接点は、販売店である加盟店である。したがって、信販会社は、クレジット・サービス提供のために、加盟店を獲得し、そこで顧客に適切にサービス提供がなされるように、管理する必要がある。また、付帯サービス提供のための拠点確保も必要である。

V 「新たな形態の銀行」を中心とした住宅ローン市場における競争について

1 住宅ローン市場における「新たな形態の銀行」の現状

2000年10月にジャパンネット銀行が開業して以来、いわゆるインターネット專業銀行 (以下「ネット銀行」)、小売業者によって設立されたイオン銀行、セブン銀行を含む「新たな形態の銀行」¹⁷⁾ の設立、開業が相次いだ。2013年12月現在、図表1に示す銀行がこれに分類される。

図表1 「新たな形態の銀行」

分類	銀行名
インターネット專業銀行	ジャパンネット銀行
	楽天銀行 (旧イーバンク銀行)
	ソニー銀行
	住信 SBI ネット銀行
	じぶん銀行
	大和ネクスト銀行
小売業者によって設立された銀行	イオン銀行
	セブン銀行
中小企業への融資を主たる業務とする銀行	新銀行東京

17) 「新たな形態の銀行」は、金融庁の銀行分類による。金融庁の分類では、図表1に示した各行以外にも新銀行東京が「新たな形態の銀行」に含まれるが、住宅ローン商品の取扱がないため、本稿における議論の対象としない。また、セブン銀行は独自の住宅ローン商品を提供していないため、本稿における議論の対象から除く。

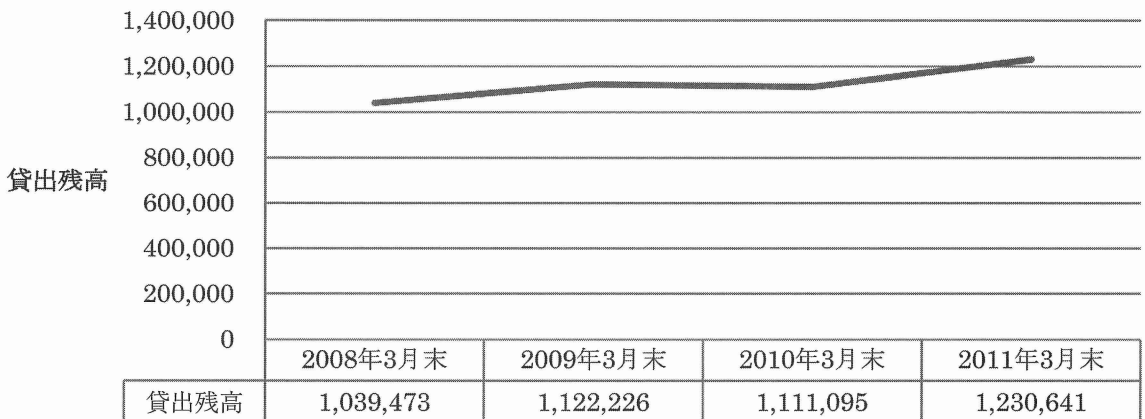
各種調査結果では、これらの銀行に対する顧客の高い評価が示されている。公益財団法人日本生産性本部サービス産業生産性協議会が実施した顧客満足度調査の結果では、住信 SBI ネット銀行が「顧客満足度」において銀行業界で最も高い評価を獲得し、ソニー銀行が第3位の評価を得ている¹⁸⁾。また、日経 BP 社による「2013年版アフターサービス満足度調査」ではソニー銀行が最高評価を獲得している¹⁹⁾。

近年、住宅ローン市場において、これらの銀行が旧来の形態の銀行と比較して好調である²⁰⁾。図表2、および図表3に示すように、銀行業界全体

の住宅ローン貸出残高の推移と比較して、ネット銀行の残高がこの数年間に急激に増加している。さらに、イオン銀行も住宅ローン市場への取組みを強化しており、住宅ローン利用者に対してさまざまな特典を提供している²¹⁾。

本節では、住宅ローン市場における、「新たな形態の銀行」と旧来の形態の銀行との競争、および「新たな形態の銀行」間競争の実態を明らかにすることを最終的な目的としつつ、そのための理論的枠組を提示し、今後の研究課題について述べる。

図表2 個人向け住宅ローン貸出残高の推移



国土交通省住宅局（2013）、「平成24年度民間住宅ローンの実態に関する調査結果報告書」。

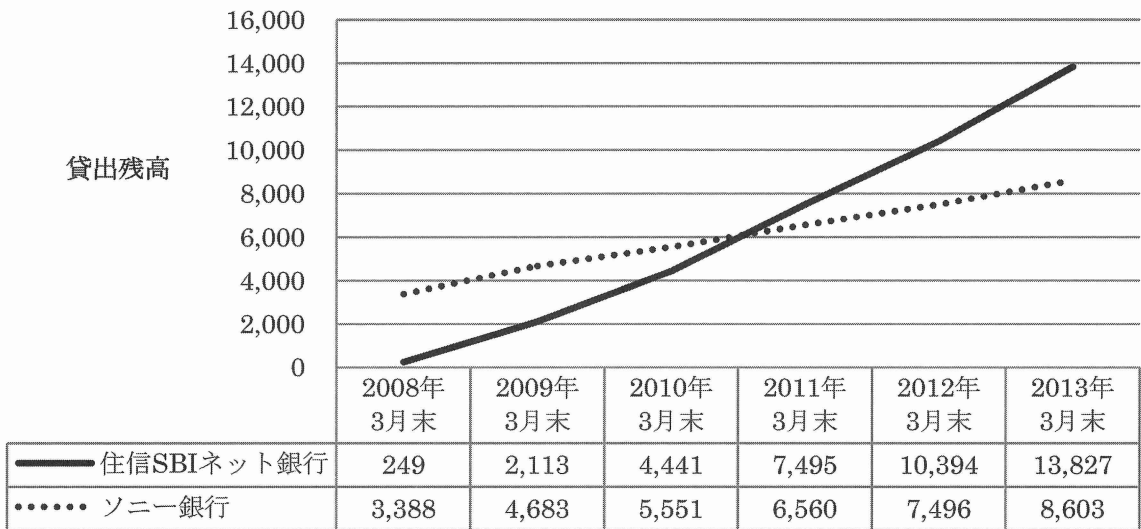
18) 下記のように、3大メガバンク、大手地方銀行、ネット銀行を顧客満足度測定の対象企業としている。埼玉りそな銀行、静岡銀行、ジャパンネット銀行、新生銀行、住信 SBI ネット銀行、ソニー銀行、千葉銀行、みずほ銀行、三井住友銀行、三菱東京 UFJ 銀行、ゆうちょ銀行、横浜銀行、楽天銀行（旧イーバンク銀行）、りそな銀行

19) 『日経ビジネス』、2013年8月5日号。

20) 『日本経済新聞』、2013年7月27日。

21) 『日経マネー』、2011年12号。

図表3 ネット銀行2行の住宅ローン貸出残高の推移



各行の決算資料をもとに筆者作成。

2 住宅ローン市場における消費者の購買意思決定 (1) 住宅ローン商品の購買意思決定の特徴

住宅ローン商品の購買に関する既存データを参照すれば、住宅ローン商品の購買意思決定における近年の傾向として、次の点を指摘することができる。

第1に、住宅販売会社や金融機関、およびインターネットが、利用者の情報探索、および購買意思決定においてきわめて重要な役割を果たしていることである。独立行政法人住宅金融支援機構が実施した「2013年度民間住宅ローン実態調査」²²⁾の結果によれば、「利用した住宅ローンを知るきっかけとして影響が大きかった媒体等」という質問項目（複数回答可）に対する各選択肢の選択者数の割合は、多い順に、「住宅・販売事業者（営業マン、店頭、営業所など）」（33.1%）、「インターネット」（19.1%）、「金融機関（店頭、相談コーナー）」

（18.9%）であった²³⁾。また、「利用した住宅ローン決定に際して影響が大きかった媒体等」という質問項目（複数回答可）については、多い順に、「住宅・販売事業者（営業マン、店頭、営業所など）」（29.2%）、「金融機関（店頭、相談コーナー）」（17.7%）、「インターネット」（15.7%）となっている。

第2に、購買意思決定に際し、金銭的費用に関わる属性——金利、融資事務手数料、繰上返済手数料、保証料、団体信用保険料等——がきわめて重要視されていることである。上記「2013年度民間住宅ローン実態調査」の「借り入れた住宅ローンを選んだ決め手」という質問項目に対する回答者数の割合は、多い順に、「金利が低いこと」（66.4%）、「繰上返済手数料が安かったこと」（19.3%）、「将来、金利が上昇する可能性があるので、将来の返済額をあらかじめ確定しておきたかったから」（16.5%）、「住宅・販売事業者（営業マン等）に勧められたから」（15.8%）、「保証料が

22) 調査の概要は次のとおりである。調査方法：インターネット調査。調査対象者：「2013年3月から2013年6月までに民間住宅ローンの借入れをされた方」調査対象者数：1048、調査時期：2013年3月から2013年6月まで。

23) 以下、「勤務先（福利厚生、職員向け説明会など）（10.2%）」、「新聞記事（10.1%）」、「住宅情報誌（9.0%）」の順に続く。

(12.2%)であり、金銭的費用に関わる属性、特に金利の高低が意思決定におけるきわめて重要な属性であることがうかがえる。この属性次元において利用者の知覚上の差異の形成が可能であるかぎり、各行による差別化の次元はこの属性次元に収斂するであろう。しかしながら、当該属性次元での知覚差異の形成が困難になればなるほど、固有の属性——他行にとって模倣が困難な属性——の提供の可否が、差別化の成否に大きな影響を与えることが予想される。たとえば、イオン銀行は、イオン・グループの小売店舗内に支店やATMを設置しており、支店では土曜日・日曜日でも相談サービスを提供している。また、同行は、借入金額1,000万円以上、借入期間10年以上の契約者が「イオンセレクト」というクレジット・カードに加入すれば、イオン店舗における購買金額が常時5%割引になる、というサービスを提供している。こういった属性は、イオン・グループの既存顧客以外には便益を提供することができないものの、他行による模倣が困難であり、強い差別化要因となる可能性がある。

上記の調査では、ネット銀行を含む「新たな形態の銀行」とそれ以外の銀行との識別がなされていないため、ネット銀行の選択に影響を与えると推測される選択肢——たとえば、すべての取引がインターネットで完結するという利便性——が含まれていない。また、利用者の銀行選択ではなく、商品選択——変動型金利商品か固定型金利商品か、あるいは固定型金利商品であればどの金利を選択するか——に焦点が当てられている。住宅ローン市場における「新たな形態の銀行」を中心とした銀行間競争の実態を明らかにするためには、「新たな形態の銀行」を選択肢とする、利用者のブランド選択行動を分析する必要がある。

(2) 消費者の購買意思決定過程

本項では、住宅ローン市場におけるブランド選択行動を理解するための理論的枠組を提示する。

近年の消費者行動研究では、消費者のブランド選択に直接的に影響を与える評価 (evaluation)

——すなわち、態度 (attitude) や選好 (preference) ——が「構成的 (constructive)」であるという見解が支持されている (Bettman, Luce, and Payne 1998; Payne, Bettman, and Johnson 1993; Schwartz 2006)。評価が構成的であるとは、ブランドに対する態度や選好が流動的であり、ブランド選択——すなわち購買行動——に直接的に影響を与える態度や選好が購買意思決定時に形成されることを意味する²⁴⁾。そこで、ここでは、主として住宅ローン商品の購買意思決定時における選好形成、および選択の過程に焦点を当てる。

消費者行動研究では、消費者の選好形成、および選択のパターンとして、いくつかの「意思決定方略 (decision strategy)」が識別されてきた。消費者の購買意思決定方略は相補的方略 (compensatory strategy) と非相補的方略 (non-compensatory strategy) に大別される (図表4)。相補的方略とは、ある属性における評価が別の属性における評価によって補われるような方略の総称である。非相補的方略とは、ある属性における評価が別の属性における評価によって補われない方略の総称である。また、選好形成、および選択において単一の方略のみが適用されるのではなく、「方略の組合せ (combined strategies)」が用いられることもある。

24) 伝統的には、消費者の選好と行動 (購買) との関係をめぐる、

- ①行動(購買)に先立って評価が形成される(たとえば、TVCMの視聴によってブランドに対して好意的な態度が形成される)
- ②記憶中に保持される(好意的な態度が記憶中に保持される)
- ③購買時に記憶中から想起される(店頭で好意的な態度が想起される)
- ④想起された評価に依拠した購買行動が生じる(好意的な態度にもとづいて、当該ブランドが購買される)

といった一連の流れが想定され、消費者の評価が固定的あること、それゆえ行動をよく予測できることが暗黙的に仮定されてきた。しかし、近年では、多くの実証研究の結果がこのような仮定が現実的ではないことを示している。

図表4 主な意思決定方略

	代表的な意思決定方略	選好形成、および選択の過程
相補的方略	加重加算型規則 (the weighted additive rule)	①ある選択肢について、各属性の主観的価値を算定する。 ②各属性の重要性を算定する。 ③各属性の主観的価値と重要性との積をもとめる。 ④すべての属性における③の数値の和を、その選択肢の全体的価値とする。 ⑤全体的価値が最大である選択肢を選択する。
非相補的方略	辞書編纂型ヒューリスティック (the lexicographic heuristic)	①最も重要な属性を決定する。 ②その属性において最大の価値をもつ選択肢を選択する。 ③直前の選択において複数の選択肢が残ったとき、次に重要な属性を決定する。 ④その属性において最大の価値をもつ選択肢を選択する。 ⑤選択肢が1つにしばられるまで、③と④の過程を繰り返す。
	EBA ヒューリスティック (the elimination-by-aspects heuristic)	①最も重要な属性を決定する。 ②その属性について満たすべき主観的価値の最低基準を決定する。 ③その属性の最低基準を満たさない選択肢をすべて棄却し、残った選択肢を選択する。 ④直前の選択において複数の選択肢が残ったとき、次に重要な属性を決定する。 ⑤その属性について満たすべき主観的価値の最低基準を決定する。 ⑥その属性の最低基準を満たさない選択肢をすべて棄却し、残った選択肢を選択する。 ⑦選択肢が1つにしばられるまで、④から⑥までの過程を繰り返す。

筆者作成。

Bettman et al. (1998) によれば、意思決定時にどの方略が用いられるかは、次のような要因によって決定される。

第1は、意思決定時における目標である。Bettman らによれば、消費者は意思決定において

- (a) 選択の正確性の最大化 (maximizing the accuracy of the choice)
- (b) 選択に要する認知的努力の最小化 (minimizing the cognitive effort required to make the choice)
- (c) 選択時における否定的感情の経験の最小化 (minimizing the experience of negative emotion)
- (d) 意思決定の正当化 (maximizing the ease of justifying)

の4つの目標をもつという。これらのなかで特に重要な「選択の正確性の最大化」目標と「選択に要する認知的努力の最小化」目標は「二者択一 (trade-off)」の関係にあり、意思決定時にいずれか

が重要視されれば、もう一方は重要視されない。「選択の正確性の最大化」目標に焦点が当てられれば、相補的方略が用いられやすくなり、「選択に要する認知的努力の最小化」目標に焦点が当てられれば非相補的方略が用いられやすくなる。

第2は、意思決定問題に関する要因であり、選択肢の数や属性の数といったいくつかの要因がこれに含まれる。たとえば、選択肢の数が増加するにともなって、非相補的方略が用いられやすくなる。

第3は、意思決定における状況や文脈に関する要因である。この要因には、属性間の類似性、選択肢集合の質、参照点効果、フレーミング効果が含まれる。

3 今後の研究課題

前項で提示した理論的枠組を用いて、住宅ローン商品の購買に至るまでの情報探索、および情報取得の方法、意思決定方略、選択肢の具体的な内

容、意思決定において用いられる属性——特に金利以外の属性——を、「新しい形態の銀行」利用者とそれ以外の銀行の利用者との比較において明らかにすることが今後の研究課題である。たとえば、ネット銀行の住宅ローン商品購買においては、第1段階として、「金利」属性に焦点を当てた非相補の方略によって選択肢数が縮小され、次に第2段階として、「金利」以外の金銭的費用属性にもとづく相補の方略によって利用銀行が決定される、といったように複数の方略が複合的に用いられるかもしれない。

これらを明らかにすることによって、住宅ローン市場におけるより具体的な競争構造を理解することが期待される。

VI 結びに代えて

地域金融機関の営業地盤は、それが大都市圏であれ地方都市であれ、都道府県から市町村のいずれかに本部機能を置いて立地している。すなわち、地域社会における民間企業や地方公共団体(公共部門)さらには個人・家計やNPO・NGO法人等を取引相手として、地域社会とそこでの産業・生活と密接不可分に結びついた機関である。その経営戦略には、当然ながら従前からこれら顧客等との取引様式や商慣習等が存在し、そこからの諸情報も過去から連綿と蓄積されてきたものである。狭義でのマーケティング戦略をその顧客相手の販売戦略とするだけでも、貸付行動における審査データの一部として活用が可能であり、それが情報の非対称性の低減に寄与するところから、金融機関と融資先の取引相手の双方にとって費用削減効果を与えることになり、例えば貸出金利の低減に結びついてリレーションシップ・バンキングの有効性の一部となることが容易に認識される。

情報の非対称性に関する議論は、同時に他の事業ドメインや新規事業ないし新たに市場化を試みる分野での利益計画をはじめとする経営計画においてもいくばくか妥当するし、さらに、より一層広義のマーケティングとそこでの活動を考える際

には、顧客ニーズの把握への市場調査から商品企画や研究・開発、販売ネットワークの設置・整備など販売体制の準備などにいたる一連の市場化ないし事業化への経営計画にも重要な視点を提供する。

特に、自由化後の金融機関による金融サービス商品の生産・供給におけるマーケティング・チャネルについては、世間の関心も高く身近なものであるだけに、マーケティング理論においても新しいテーマとなっている。金融機関への顧客サイドからの選好も世上の関心事であるが、地域金融市場における需給状況との関連でもマーケティング論はもとより応用ミクロ経済学や金融論、金融機関論、経営戦略論等からの接近にも意を払う余地が大きい。本論文は、主としてファースト・ステップとしての取り纏めの色合いが濃い⁶⁾、比較的新しいバンク・マーケティングというテーマを共通の対象に取りながら共同研究で取り組んできた研究成果の一部であり、今後、さらに実証分析へと進展させることが準備されている。残された課題についても、そこで再度取り扱うことが予定されている。

参考文献

- 伊藤隆康(2004)「東京都における預金金融機関の店舗配置と競合」『生活経済学研究』第20巻, pp.113-126。
- 伊藤隆康(2008)「信越地域における預金金融機関の店舗配置—新潟県と長野県を比較分析して—」『生活経済学研究』第27号, pp.1-15。
- 内田滋(1995)『規制緩和と銀行競争』千倉書房。
- 内田滋・西脇廣治編著(2002)『金融』勁草書房。
- 岸本義之(2005)『金融マーケティング戦略』ダイヤモンド社。
- 国土交通省住宅局(2013)、「平成24年度民間住宅ローンの実態に関する調査結果報告書」。
- 近藤万峰(2003)「愛知県における金融機関の店舗行動の分析—民間金融機関と公的金融機関の相違を中心に—」『金融経済研究』第19号, pp.15-28。

- 近藤万峰 (2005) 「愛知県における金融機関の店舗減少の実態—地域間での比較に焦点を当てて—」『New Finance』第35巻第8号, pp.24-33。
- 近藤万峰 (2008) 「地方銀行における店舗・ATM 戦略の現状と展望」『地銀協月報』第579号, pp.2-15。
- 近藤万峰 (2009) 「バブル崩壊後における金融機関の店舗減少の地域間比較—東京都の市区町村別データをを用いた分析—」『金融構造研究』第31号, pp.23-29。
- 近藤万峰 (2012) 「地域密着型金融推進行政の下における東海地方の地域銀行の融資行動—地域経済の活性化に資するような融資は行われているのか—」『商学研究』(愛知学院大学) 第53巻第1号, pp.47-65。
- 近藤万峰・播磨谷浩三 (2009) 「地域密着型金融推進行政の下における信用金庫の事業展開—名古屋市内での店舗展開に注目して—」『会計検査研究』第40号, pp.43-54。
- 鈴木安昭 (2010) 『新・流通と商業』[第5版] 有斐閣。
- 滝川好夫 (2007) 『リレーションシップ・バンキングの経済分析』税務経理協会。
- 田村正紀編著 (2002) 『金融リテール改革—サービス・マーケティング・アプローチ—』千倉書房。
- 筒井義郎 (1988) 『金融市場と銀行業—産業組織の経済分析—』東洋経済新報社。
- 筒井義郎・植村修一 (2007) 『リレーションシップ・バンキングと地域金融』日本経済新聞出版社。
- 独立行政法人住宅金融支援機構調査部 (2013), 「2013年度民間住宅ローン実態調査」。
- 戸谷圭子 (2006) 『リテール金融マーケティング』東洋経済新報社。
- 永田邦和・石塚孔信 (2007) 「鹿児島県における郵便局と民間金融機関の店舗配置」『経済学論集』(鹿児島大学) 第68巻, pp.1-20。
- 日経 BP 社 (2011) 『日経マネー』, 2011年12号。
- 日経 BP 社 (2012) 『日経ビジネス』, 2012年7月30日号, 日経 BP 社。
- 日経 BP 社 (2013) 『日経ビジネス』, 2013年8月5日号, 日経 BP 社。
- 日本経済新聞社 (2013) 『日本経済新聞』7月27日版, 12月版。
- 野村清 (1983) 『サービス産業の発想と戦略』電通。
- 長谷川勉 (2014) 「2020年における価値志向型信用金庫の課題と展望」、『信金中金月報』第13巻第1号, pp.7-29
- 播磨谷浩三 (2006) 「地域金融機関の店舗展開における広域化とその背景—札幌市内の信用金庫の店舗展開に関する検証—」『生活経済学研究』第22・23巻, pp.137-149。
- 水上弘明 (1997) 『クレジットカードの知識』日本経済新聞社。
- 宮本道子 (2012) 「秋田県における地域金融機関の店舗配置について」『生活経済学研究』第35巻, pp.93-107。
- 家森信善・近藤万峰 (2001) 「公的金融機関と民間金融機関の立地行動」『生活経済学研究』第16巻, pp.173-185。
- Ballarin, E. (1986) *Commercial Banks amid the Financial Revolution- Developing a Competitive Strategy-*, Ballinger Publishing Company、三和総合研究所訳 (1987) 『米国・商業銀行の新経営戦略』東洋経済新報社。
- Bettman, J. R., M. F. Luce, and J. W. Payne (1998), "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research*, 25(3), pp.187-217.
- Bryan, L. (1988) *Breaking up the Bank rethinking an Industry under Siege*, McKinsey & Company、マッキンゼー & カンパニー金融グループ訳 (1989) 『銀行システムのリストラクチャリング—“金融の証券化”を勝ち抜く経営戦略—』金融財政事情研究会。
- Desmet, S., Looy, B. V., and Dierdonck, R. V. (2003) Nature of Services in Looy, B. V., Gemmel, P., and Dierdonck, R. V. (ed), *Service Management, : An Integrated Approach*, 2th. ed., Prentice-Hall, pp.3-26.
- King, B. (2012) *Branch Today, Gone Tomorrow*, Marshall Cavendish Intl., 電通国際情報サービス監訳 (2013) 『リテール金融のチャンネル革命—

ソーシャル時代の支店のあり方』金融財政事情研究会。

- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2011), *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, 7th., Prentice-Hall.
- McCarthy, E. J. (1964) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, revised ed. R. D. Irwin.
- Payne, J. W., J. R. Bettman, and E. J. Johnson (1993), *The Adaptive Decision Maker*, Cambridge University Press.
- Schwarz, N. (2006), "Attitude Research: Between Ockham's Razor and the Fundamental Attribution Error," *Journal of Consumer Research*, 33(1), pp. 19-21.
- Uchida, S. (1990) *Economic Analysis of Incentive, Market and Organization*, Hosoe, M. ed., Kyushu Univ. Press.