

## 研究ノート

金融サービスと顧客満足<sup>\*</sup>)

—日本の金融サービス業のCS活動を中心に—

廣 江 満 郎

## 要 約

日本の銀行等の金融サービス業は、これまで厳しい金融規制の中にあつて、金融商品やサービスに対してかなりの制約のもとでの行動を余儀なくされてきた。それは他の産業界と異なり、自由競争に基づく市場原理がはたらく世界ではないことから「マーケティング」あるいは「マーケティング戦略」なる用語は死語に近いものであり、とりわけマーケティング戦略の中で重要な役割を担うCS（顧客満足度）調査等の活動も当然のことながら軽視される傾向にあつた。

バブル崩壊後、金融自由化が加速化される中、日本版金融ビッグバン、ペイオフ解禁などの金融制度改革が行われてきた。これによって、銀行等の金融サービス業界も遅ればせながら自由競争の世界に入ることになり、他の業界と同じように収益の確保と増加を全面に押し出した経営方針や経営戦略を展開しないと、生き残れない時代となったのである。これはマーケティングあるいはマーケティング戦略を軸とした経営への転換であり、金融サービス業に本格的な「カスタマーセントリック」（顧客中心主義）が到来したことを意味する。海の向こうの米国の金融業界を見ると、金融機関はCS調査等の活動をマーケティング戦略上重要な役割を担うものとして位置付け、その活動を踏まえて個別に戦略的な顧客セグメント化を模索し、その実施・展開を通じて熾烈な競争を行っているのである。

そこで本稿では、まだスタートラインに着いたにすぎない日本の金融サービス業の「マーケティング」と「CS調査等の活動」および経営戦略上の橋渡しとなる「ロイヤルティ」を取りあげ、競争下での金融サービス業におけるCS活動への取り組みとその重要性を指摘する。

キーワード：金融サービス；顧客満足（CS）；マーケティング；カスタマーセントリック；ロイヤルティ；金融自由化；金融機関；セグメンテーション；経営戦略  
経済学文献季報分類番号：10-32；10-50；12-20；12-23；12-24；

\*）本稿は、2004年度消費者金融サービス研究振興協会の助成を得て研究した成果の一部である。また、北川雅章教授（同志社大学経済学部）および南波浩史助教授（徳島文理大学総合政策学部）との共同研究の成果でもあり、ここに関係機関および両先生に感謝の意を表したい。

## 1. はじめに

日本の銀行等の金融サービス業は、これまで厳しい金融規制の中であって、金融商品やサービスに対してかなりの制約のもとでの行動を余儀なくされてきた。しかし他方では、これは銀行等の金融サービス業に対して安定的な市場と収益の確保を保証するという裏返しでもあった。それは他の産業界と異なり、自由競争に基づく市場原理がはたらく世界ではないことから「マーケティング」あるいは「マーケティング戦略」なる用語は死語に近いものであり、とりわけマーケティング戦略の中で重要な役割を担うCS（顧客満足度）調査等の活動も当然のことながら軽視される傾向にあった。

バブル崩壊後、金融自由化が加速化される中、日本版金融ビッグバン、ペイオフ解禁などの金融制度改革が行われてきた。これによって、銀行等の金融サービス業界も遅ればせながら自由競争の世界に入ることになり、他の業界と同じように収益の確保と増加を全面に押し出した経営方針や経営戦略を展開しないと、生き残れない時代となったのである。これはマーケティングあるいはマーケティング戦略を軸とした経営への転換であり、金融サービス業に本格的な「カスタマーセントリック」（顧客中心主義）が到来したことを意味する。海の向こうの米国の金融業界を見ると、金融機関はCS調査等の活動をマーケティング戦略上重要な役割を担うものとして位置付け、その活動を踏まえて個別に戦略的な顧客セグメント化を模索し、その実施・展開を通じて熾烈な競争を行っているのである。

そこで以下では、まだスタートラインに着いたにすぎない日本の金融サービス業のマーケティングおよびそれと関係するCS調査等の活動を取りあげ、競争下での金融サービス業におけるCS活動への取り組みとその重要性を考察する。

最初に、「2. マーケティングとCS」では、企業戦略としてのマーケティングの位置付けおよびCS調査を取りあげる。「3. 金融サービスにおけるCS」では、金融サービス業におけるCSに焦点を絞り、CSに対する取り組み、戦略としてのCSおよびマーケティングにおけるCSの位置付けなどを取りあげる。続く「4. 金融CSの先行調査」では、CS関連の先行調査研究のいくつかを整理・紹介を行う。最後に、本稿で取りあげた銀行等の金融サービス業とCS活動についてのまとめを行う。

## 2. マーケティングとCS

### (1) 企業戦略としてのマーケティング

マーケティングとは、アメリカマーケティング協会の定義によると、個人および組織の目的を満足させる交換を創出するために、アイデア、財、サービスの概念形成、価格設定、プ

ロモーション、流通を、企画し実行する過程である、とされている。この定義にある個人や組織の目的とは、供給側の企業にとっては、自社の財やサービスを提供することによって代価として得られる利益であり、需要側の消費者にとっては、より豊かな生活の実現、効用の最大化であると考えられる。具体的にいうならば、消費者のニーズ（needs）やウォンツ（wants）をつかみ、他の製品と明確な差別化をし、魅力的な価格にすること、広告や販売促進活動を通じてその製品の認知度を上げ、良いブランド・イメージを作り上げる、というような活動を指している。

また、Barabba and Zaltman（新監修，1992）は、基本的なマーケティング目標として、次の3つを挙げている。

- （1）商品またはサービスの背景にある基本コンセプトを顧客にわかってもらう
- （2）その商品またはサービスが、彼らのニーズに合っていることを顧客に示す
- （3）購買にあたっての障壁を取り除くか減らすかして、顧客が簡単に取引に応じられるようにする

ここでいう商品コンセプトとは、企業の役割を商品レベルに落としこんだものであるから、それは企業理念と一貫性のあるものでなければならない。企業理念（企業の存在理由）は、その企業独自の方法で顧客のニーズを満たす能力を反映したものである。企業理念を実現するためには、会社の強みと弱み・ビジネス環境の変化・企業の固有能力と予想されるビジネス環境に合った幅広い市場ニーズと市場機会、の3つを充分理解する必要がある。実際には、顧客は企業の具体的なマーケティング活動を通してその企業の理念を知ることが多い。逆にいえば、企業理念が明快で徹底していることが、個々のマーケティング目標の成功の鍵をにぎっているといえる<sup>1)</sup>。

従来のマーケティングの考え方には、企業が主体であり、企業が単に生産したものを販売していた時代から、企業の販売しやすいものを生産し販売する時代、があったが、今日では企業主体から顧客主体のマーケティングへ変化している<sup>2)</sup>。これは、まず最初に消費者のニーズやウォンツを把握した上で、それらを満足させるような製品を開発し、販売するタイプである。市場が成熟し、消費者もほぼすべてのものを所有する時代になると、必要なもののみを購入するようになる。以前のように経済が発展段階にあった時代であれば、消費者のニーズは同質的なものであったため、企業にとっては自らの方法でモノやサービスを供給すればよかった。しかし、今日のような豊かな経済環境にある市場は、消費者の多様なニーズやウォンツに加えて、供給側にとっても複雑かつ激しい競争や取引環境におかれている。このような状況下において企業は、従来の企業の立場に立ったマーケティングから、顧客の立場に立ち、顧客にとって価値のある製品を生産・販売し、顧客の満足を得ることができる、

より厳密なマーケティング活動が要求されることとなる。マーケティングの位置付けや考え方は、経済社会情勢や時代背景によって今後も変化することが考えられるが、企業にとってはそのような変化を敏感に捉え、対応できるような柔軟性が要求されている。

企業にとって、マーケティング活動によって最終的な利益をあげるためには、様々な戦略が必要である。その1つの戦略としてマーケティング・ミックスが挙げられる。マーケティング・ミックスとは、マーケティング活動を展開するためのいくつかの要素の組み合わせのことであり、4つの単語の頭文字をとってマーケティング・ミックスの4Pとしてよく知られている。それは、Product（製品）、Price（価格）、Promotion（促進）、Place（場所）である。Productは、物質的な財のみならずサービスも当然含まれている。Priceは、文字通り消費者が製品を購入する時に支払う金額のことである。Promotionは、その製品についての情報を広告や販売促進活動によって消費者に提供することにより、製品に対する需要を高める活動である。Placeは、流通チャンネルとも言い換えられ、生産者と消費者の間の製品の取引経路であり、在庫や配送なども重要である。

これら4つのPを金融機関に当てはめるならば、Productは、各種預金・住宅ローン・各種保険などの金融商品や決済の自動引落としや給与・年金振込み・入出金・有価証券の売買の取次ぎなどのサービスである。Priceは、各種預金・ローンの金利や口座維持手数料・売買手数料や入出金・振込み・両替手数料などの各種手数料、各種保険の保険料やクレジットカード会社の年会費や加盟手数料などである。Promotionは、商品の良さを顧客に伝える手段である広告・宣伝・営業活動を指し、それにはボーナス・キャンペーンなどの販売促進活動、顧客と直接相対する従業員の使う商品説明資料なども含まれる。Placeは、商品・サービスの購入や利用場所を意味し、それには店舗・ATM・電話・インターネットなどのサービスを提供するチャンネルが該当する<sup>3)</sup>。

こうした4つのPは個々に独立して考えるものではなく、密接な関連をもってケースバイケースで最適な組み合わせを構成する必要がある。例えば、新しい製品や金融商品を開発したならば、広告・営業活動を中心としたPromotionを重視し、高所得者を対象とするような製品・商品であるならば、Productについて重視し、Placeつまり流通チャンネルは限定するといった戦略である。

なお、この点に関して戸谷（2006）は、金融サービスのマーケティング戦略を考える場合には、金融サービスの特質を考慮するならば、通常のモノの財とは異なる戦略が必要であるとして、上記の4つの要素にさらに3つの要素、「有用化（Physical Evidence）」「サービス提供過程（Process）」「顧客参加（Participants）」を加えた7つの要素（7つのP）からなるマーケティング・ミックスを考える必要があるとの指摘を行っている<sup>4)</sup>。

マーケティング戦略にとってもう1つ重要な戦略は、市場細分化（マーケット・セグメンテーション）戦略である。すべての財やサービスというものが、顧客としてすべての個人や組織にとって適しているとは限らない。そのため、効果的なマーケティングを行うためには、市場を細分化することによって自社にとって最も適した顧客を選択することが必要である。具体的には、ある財やサービスの市場を、市場を構成する人々の似たようなニーズや特性などによって小規模な単位に分割した上で、マーケティング戦略を行うのである。細分化の変数としては、年齢・性別・世帯人数・地域・職業・所得などの定量的な変数だけではなく、性格やライフスタイル・社会的階層などといった定性的な変数もあげることができる。そして、どのような人が自社にとっての主な顧客に当てはまるのか、どのような顧客の特性を用いて自社の製品の市場細分化を行うのかという点が問題となってくる。企業にとっては、細分化（セグメント化）された市場の特性を考慮に入れ、その市場標的の特質に適應したマーケティング・ミックスを構成する必要がある。

## （2）マーケティング戦略におけるCS

CS（Customer Satisfaction：顧客満足）という考え方は、以前からマーケティングの中心的な考え方の一つであったが、1990年代以降改めて顧客満足についての関心が高まっている。顧客満足または顧客満足度とは、顧客のニーズや期待の実現化の度合い、と捉えることができる。具体的には、ある製品に対する購入前の期待と購入後に感じられた状態の差であるといえる。製品の有用性が事前の期待を十分に満たすと感じることであれば満足につながり、そうでなければ、購入者は不満を感じる。こうしたCSという概念について Barabba and Zaltman（新監修，1992）は、CSは一定の金額を支払って買った商品ないしサービスに対する顧客の事後評価が事前期待を上廻った時に生じるものであり、それは「また買おう」という気持ち、つまり、反復購買に結びつくものである。逆に、事後評価が事前期待に及ばない場合には何が起こるのか。他に代替品がある限り、顧客はブランドスイッチをしてしまう。事前評価と事後評価とがほぼ一致という時にはどうなるか。とりあえずCSが成立しているのだから、お客はその商品（またはサービス）をくり返して買う。つまり反復購買が生じる。だが、ちょっとでも優れた競合商品が現れると、特別の理由でもない限りスイッチしてしまう。これが続くと企業の存立そのものが危うくなる。したがって、CSを実現して維持できる企業のみが真の競争力を発揮できると述べている<sup>5)</sup>。企業が利益を重視して活動を行うことは当然であるが、今日では、顧客を満足させることによって企業利益も達成されるという考え方が重視されてきている。

その方法は顧客の立場に立って企業に対する満足度をアンケート調査等によって調査数値

化し、客観的に評価・分析を行い、それによってサービスの質の向上を目指すことを目標としている。顧客満足度は、初期のクレーム処理など、マイナス評価からの防止という観点から、今日では、顧客の満足度をいかにして作り出すかという点に重点が置かれ、実際の経営戦略に具体的に应用できるように数量化、数値化することで、顧客を把握・整理することができるようになってきている。

今までのマーケティング戦略の中心的課題は、競争戦略であった。市場の中で競合他社と競争を行うことが企業の利益となり、結果的には顧客のためになると企業は考えていた。これは競争戦略が顧客獲得のため、つまり売上を増すための最大の武器であったためである。しかし近年においては、企業間の競争が行きすぎたため、競争のための競争となり、企業のための競争へと変貌を遂げてきてしまった。このような競争戦略は新規顧客を獲得するための戦略であり、一度獲得した顧客を維持し満足させるという発想はあまり含まれていない。

このような中、顧客満足という考え方が注目を集めることとなってきた。1990年代以降のCSは、競争のための競争では利益は得られないという教訓から得た、マーケティングの基本である顧客の創造、顧客の満足といった考え方が中心となってきているのである。

次にCSの考え方について、ディスサティスファクション（不満足）とアンサティスファクション（満足していない）という概念を用いて考察を行う。この考え方は嶋口（1994）によって詳しく述べられている。経済が未成熟で単純な構造を持つ社会であるならば、「満足」の反対は「不満足」として捉えることができたが、今日の日本のような成熟化した経済社会では、そのように単純化して議論をすることができない。嶋口（1994）によると、ディスサティスファクション（不満足）とは、一般にゼロ以下のマイナスの状態になった感情や態度を示し、1970年代のCSの問題であった、不正・不当販売、欠陥商品や企業公害に対する消費者運動などはこのような観点から考察することができるとしている<sup>6)</sup>。

一方1990年代では、アンサティスファクション（満足していない）ということができる。これはマイナスの状態ではなく、満足をゼロという状態である。つまり、特に不満はないが満足もしていないため、積極的に購買をしない、または仕方がなく購買している状態を指している。この状況は、企業努力によって高い満足や水準を消費者に与えることができれば、一層積極的な購買や再購買に結びつくものであり、企業にとってはゼロからプラスの方向へ、成長や競争優位に結びつけることが可能になるのである。

しかしながら消費者のニーズが個性化・多様化した今日において、CSという概念ですべての顧客を満足させることは非常に困難である。したがって選択性も特に重要な要素になっており、顧客サービスの何を取り何を捨てるかに、その企業の独自性が現れてくる。若年世代と高齢世代、男性と女性、ヘビーユーザーとライトユーザー、といったように顧客によつ

て求めるニーズやサービスは大きく異なるのである。市場を細分化した上でCSを考慮に入れたマーケティング戦略が今後重要になってくると考えられる。

なお中島（2005）は、上記で取り上げたマーケティングの戦略と結びつく金融機関におけるCS調査（アンケート調査）の具体例を引用して、その分析イメージを概説し、導き出される結論までの流れについての概説を試みている。これについては、次節で取り上げる。

### 3. 金融サービスにおけるCS

#### （1）金融サービスとCSの取り組み

近年におけるマーケティングの世界では、CS調査等の活動は企業が経営戦略を練るうえで顧客から貴重な情報を得る手段として必要不可欠な役割を担うものとして認知・定着している。わが国では、1990年代に入り、金融の自由化、国際化が進行する中で実施にされてきた様々な金融制度改革により、銀行などをはじめ各種金融機関によって提供される各種金融サービスに関して、金融業以外の業界と同様に、顧客のニーズやウォンツを無視・軽視しては商品として成り立たない時代が到来したといわれている。

これまで、わが国の金融業とりわけ銀行業の世界では、金融機関は当局の厳しい金融規制のもとでかなり制約された行動をとることを余儀なくされてきた。この当局による金融規制は、「専門金融機関制度」をベースとした縦割り行政とか、護送船団方式による行政（店舗行政とも呼ばれるものも、その一環である）などと呼ばれ、金融当局による金融システムの不安定化要因となる競争原理を排除するという非競争的な性格をもつものであった。

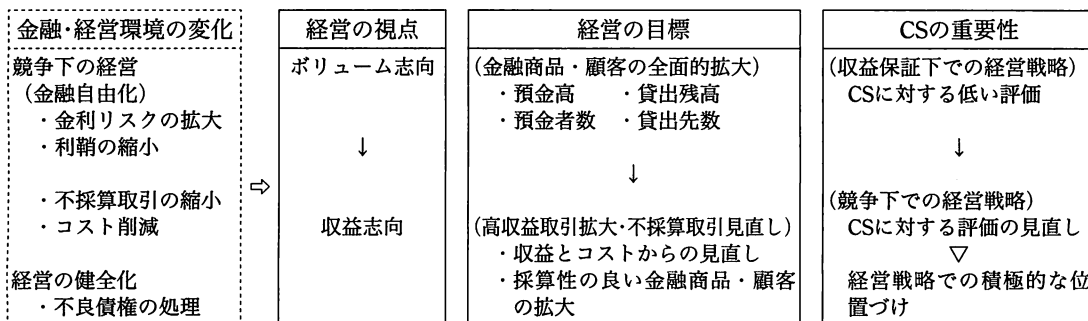
しかし、このような制約された中での行動・経営展開と引き換えに、公的規制による保護によって、経営が成り立つのに必要な一定のシェアと収益の確保が保証されるという世界での実質上競争のないマーケティングが展開されてきたわけである。すなわち金融機関は、顧客のニーズやウォンツに積極的に働きかけることなく、規制によって市場・地域等別に分割された顧客に対して限定された金融商品を提供する消極的な活動を行ってきたのである<sup>7)</sup>。他方、顧客は、金融機関からの一方的または受け身的な金融サービスを楽しむという行動スタイルを受け入れざるをえなかったのである。したがって、金融業とりわけ銀行業界では、他の業界では前提とされている自由競争を行動原理とする「経営戦略」という用語は存在しなかったといえることができるであろう。

この点について、戸谷・栗田（2003）も同様な意見を述べている。例えば、銀行の商品開発担当者は「他行の行動にならう」という理由で類似した金融商品の開発を行う関係から、結局のところその販売にはノルマが課せられることになる。したがって、現場の反応よりも、絶対的な本部指令のもとでひたすら「お客さまにお願いする」という販売商法が中心と

ならざるをえなくなる。このようなことから、これまで銀行等の金融機関は、「マーケティング」とか「顧客を理解する(顧客のニーズの把握・対応)」といった考え方はではなく、顧客に対しては熱心なセールス(お願いセールス)を通じて買ってもらうという売り手優位の姿勢であったというのである<sup>8)</sup>。

さて、このような金融環境が経済大国として成熟経済を謳歌する中で1980年代に顕著になり始めた金融自由化の進行と相まって変貌し始め、90年代になって金融自由化の仕上げというべき金融制度の諸改革の断行によって一変することになる。中嶋(2003)が述べているように、これは、これまでの金融業に課せられてきた非競争的な規制や当局による縦割り行政が存在しない金融環境になることを意味する。すなわち、これは銀行などの金融取引活動の枠の拡大、例えば規制緩和・撤廃により提供できる商品・サービスの自由度が高まることを意味する。したがって、種々の金融機関が他の業界における企業と同じく、これまで経験したことのない自由競争という環境のもとでボリューム重視から収益重視への転換へと舵取りを行い、収益機会の確保と収益増大に結びつく積極的なサービス戦略を自ら立てなければならないことになる<sup>9)</sup>。このことが、CS活動の必要性和戦略の鍵を握る重要な要件となるのである。図1は、金融環境に伴う経営環境の変化を表したものである。

図1 金融環境に伴う経営環境の変化とCS



出所：中嶋(2005)「金融機関におけるCS活動」日本郵政公社東京支社貯金事業部、3ページ、【経営環境の変化】より作成。

近年の金融機関による商品・サービスの多様化指向は、顧客ニーズに応えるべき戦略の一端を表すものである。例えば、これまでの定型的な預金商品(横並び金利商品)から、自由な金利設定による預金商品、最近急激な伸びを示している投資信託などの投資商品、さらには他の業界では一般的なサービスとなっている取引状況に応じたポイント付与や優待サービス等々の幅広い商品サービスの展開があげられる。他方、店舗・業務サービスにおいては、全店一律のフルバンキング店舗から、法人・個人の分割、リテール業務に特化したミニ店舗、資産運用に特化した専用のコンサルティングのラウンジ店舗、コーヒーショップとの併



設店舗等々への展開があげられる。また、取引チャネルにおいても、自行のATMの充実から、他行・他業種ATMとの提携、稼働時間の延長、時間外手数料の無料化およびインターネットなどのネットワーク（ネット取引）の充実等々、個人向け新サービスの充実がはかられている<sup>10)</sup>。例えば、その先駆的ともいえる事業展開をしている一つとして新生銀行があげられる。日本の銀行界にあつては先進的金融機関新生銀行は「日本の銀行の常識を打ち破ってみせます」とうたい、ATM利用手数料やインターネット振込手数料の無料化、全店舗を19時まで営業するなどの新展開を行っている<sup>11)</sup>。

これら一連の事業展開は、程度の差はあるものの何らかの形でCSを起点とする情報に基づいて展開されているものである。図2は、金融機関のサービス多様化指向とCSとの結びつきを示したものである。

図2 金融機関へのサービス多様化指向

サービス多様化への展開		CSの視点				
<table border="1"> <tr> <td>商 品</td> <td>                     〈これまで〉                      ・定型的な預金                      ・横並びの金利                 </td> <td>                     ⇒                 </td> <td>                     〈これから〉                      ・自由な金融商品設計                      ・自由な金利設定                      ・投資型金融商品の提供                      （投資信託、各種保険）                 </td> </tr> </table>	商 品	〈これまで〉 ・定型的な預金 ・横並びの金利	⇒	〈これから〉 ・自由な金融商品設計 ・自由な金利設定 ・投資型金融商品の提供 （投資信託、各種保険）		限られた経営資源の中で、どの金融商品・サービスを充実すれば、顧客満足度が高まるか  ▽  収益の確保・増加につながる戦略・施策
商 品	〈これまで〉 ・定型的な預金 ・横並びの金利	⇒	〈これから〉 ・自由な金融商品設計 ・自由な金利設定 ・投資型金融商品の提供 （投資信託、各種保険）			
<table border="1"> <tr> <td>店 舗</td> <td>                     ・全店一律のフルバンキング店舗                 </td> <td>                     ⇒                 </td> <td>                     ・法人店舗と個人店舗の分割                      ・リテール特化のミニ店舗                      ・資産運用コンサルティングに快適なラウンジ店舗                 </td> </tr> </table>	店 舗	・全店一律のフルバンキング店舗	⇒	・法人店舗と個人店舗の分割 ・リテール特化のミニ店舗 ・資産運用コンサルティングに快適なラウンジ店舗		
店 舗	・全店一律のフルバンキング店舗	⇒	・法人店舗と個人店舗の分割 ・リテール特化のミニ店舗 ・資産運用コンサルティングに快適なラウンジ店舗			
<table border="1"> <tr> <td>チャネル</td> <td>                     ・自行ATMの充実                 </td> <td>                     ⇒                 </td> <td>                     ・他行ATM・他業態ATMとの提携                      ・稼働時間の延長、時間外手数料の無料化                      ・インターネット、モバイル化バンキングなどのネットワーク充実                 </td> </tr> </table>	チャネル	・自行ATMの充実	⇒	・他行ATM・他業態ATMとの提携 ・稼働時間の延長、時間外手数料の無料化 ・インターネット、モバイル化バンキングなどのネットワーク充実		
チャネル	・自行ATMの充実	⇒	・他行ATM・他業態ATMとの提携 ・稼働時間の延長、時間外手数料の無料化 ・インターネット、モバイル化バンキングなどのネットワーク充実			

出所：中嶋（2005）「金融機関におけるCS活動」日本郵政公社東京支社貯金事業部、4ページ。【金融機関のサービス多様化（例）】をベースに変更を加えた。

## （2）戦略としてのCS

では、CSは企業の経営戦略の中でどのように位置付けされるのであろうか。その位置付けのされかたによって、CSの経営戦略の中での重要性が理解できるであろう。以下では、栗田（2005）、戸谷・栗田（2003）および中嶋（2005）などの研究・報告を踏まえながら、戦略としてのCSの重要性について整理・考察することとする。

栗田（2005）は、金業業界においてもこれまでCS調査が繰り返し実施されてきたが、その調査結果が具体的な施策や経営方針に反映されることはなかった理由として、CS調査が顧客満足を掘り下げて理解すること、満足と収益との因果関係を明確にすることができるような形になっていなかったことを指摘する。そして、このCS調査と経営・施策の橋渡しとしての重要な役割を担うものとして、「ロイヤルティ（loyalty）」という概念を用いる。

銀行等金融機関の経営の最終的目的は一般企業と同じ収益の確保・拡大にあり、それは金

融機関が提供する金融商品・サービスに満足した顧客が取引の持続や同じ金融商品を購入する（預貯金の増額）とか、または親類や友人・知人に購入をすすめるなどという新たな具体的な行動をとることによって実現する<sup>12)</sup>。このように収益と結びつく顧客の金融取引および推奨行動（製造業界では消費者行動）につながる意図を顧客がもってくれる状態を「ロイヤルティがある」といい、これを如何に高めるかが収益の確保・拡大を目的とする企業経営にとってもっとも重要な関心事となる。これより、企業経営を左右する大きな要因は、ロイヤルティを高めるための情報獲得が何よりもまして重要な要件となる<sup>13)</sup>。

したがって、金融機関の経営の基本は、少なくとも現に取引を行っている顧客が金融機関に対して何を望んでいるのか、換言すれば、金融機関が顧客のニーズや顧客のウォンツの情報を如何に獲得するかである。このことが、CSを経営戦略の要として位置付けられるとする理由なのである。

さて、このような考え方は、「企業が、ある戦略や具体的施策を採用するかどうかという意志決定の基準を顧客におく」あるいは「とりわけ長期的な収益の維持・増大の根拠を顧客に求める」、すなわち「顧客の支持があつてこそ、収益機会が得られる」というカスタマー・セントリック（顧客中心主義）の基本的な考え方であり、顧客を正しく理解し、その理解に基づいて、「やるべきこと」と「やらないでいいこと」を決めるという、現実世界の戦略論の一つとしてCSを具体的な施策に結びつける戦術論であると戸谷・栗田（2003）は述べている<sup>14)</sup>。日本の金融機関には、このような考え方はまだまだ定着しているとは言い難い状況にあるだけに、まず初めに何をベースとして経営戦略あるいはマーケティング戦略を立てるのか、それによってCSをどのように捉え（戦略上の位置付け）、どのように利用できるのかが決まることになるであろう。なお図3は、戸谷・栗田が提唱するカスタマー・セントリックへの経営方針の切り替えあるいは転換を図示したものであり、今後の競争的なフレームワークにあつてはこれまでの非競争的なフレームワークでの金融機関の経営方針からカスタマー・セントリックへの経営方針の転換が必要であることを暗に意味している。

図3 カスタマー・セントリックへの転換

	これまで	⇒	ここから
意志決定の基準	金融機関の都合		カスタマー・セントリック
背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>・右肩上がりの市場</li> <li>・規制下での横並びサービス</li> <li>・顧客に十分な選択肢がない</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・限られたパイを争う中での差別化の必要性</li> <li>・金融や経済環境の変化する中で顧客の厳しい選択の進行</li> </ul>
やるべきこと	画一的な金融商品・サービスを大量に売りさばくこと		顧客を正しく理解し、顧客のニーズを戦略・施策に展開すること

出所：戸谷・栗田（2003）『カスタマー・セントリックの銀行経営』金融財政事情研究、16ページ、図表1—1—1をベースに変更を加えた。

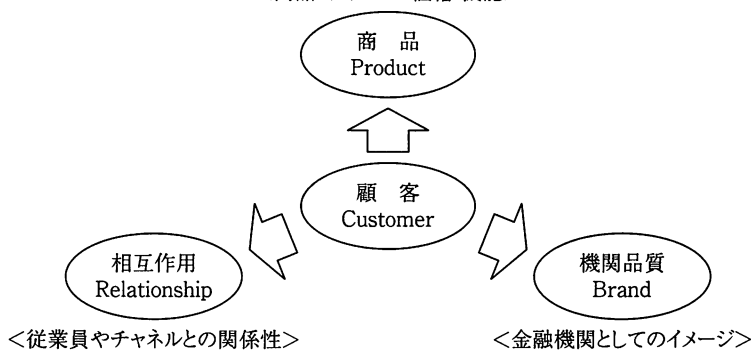
### （3）CS とロイヤルティ

金融機関の経営戦略においても、他業界の企業の場合と同様に CS 調査等の活動の重要性が指摘される。しかし、CS が経営戦略において真に重要となるためには、CS が先述したロイヤルティを高めることにつながる必要がある。この点について栗田（2005）は、ロイヤルティを高めるためには、ロイヤルティに影響を及ぼす要因を把握することが必要であり、その要因として金融機関（企業）がこれまで実施してきた戦略や施策（預貯金や投信等の金融商品や店舗等各種サービスなど）に対する顧客の評価を取り上げる。すなわち、顧客の評価が高まれば、ロイヤルティを高めることにつながり、反対に顧客の評価が低まれば、ロイヤルティを低くめることにつながるというのである。したがって、金融機関それ自体や提供する金融商品やサービスに対して顧客がどのように評価しているか、すなわち CS 調査等からなる CS 活動が重要なものとなる。

図4 金融商品・サービス評価

〈商品・サービスの価格・機能〉

〈商品・サービスの価格・機能〉



出所：栗田（2005）「CS の課題と対策 — 不十分な調査、必要なロイヤリティ —」  
『金融ジャーナル』9月号、22ページ、図表2。

図4は、金融商品やサービスに対する顧客の評価を測定する体系的な枠組みの一例である。なお、これは株式会社マーケティング・エクセレンスが地域金融機関向けに開発した「金融サービス評価の3次元」と呼んでいるものである<sup>15)</sup>。その枠組みは、(1) 商品、(2) 相互作用（リレーションシップ）、(3) 機関品質（ブランド）から構成される。

#### （1）商品

：金融機関が提供する商品・サービスそのものに対する評価

- ①金利や手数料の水準
- ②申込手続きの簡便性

③商品・サービスの仕組みのわかりやすさ

④商品・サービスの品揃え（種類）

(2) 相互作用（リレーションシップ）

：顧客と金融機関が接点をもつ場所において発生するやりとり

①渉外係や窓口のテラなど従業員による人的な接触

（応対の感じ良さ、アドバイスの巧拙など）

②店舗・ATM・インターネット等の機械や設備との非人的な接触

（利便性、待ち時間、使い勝手など）

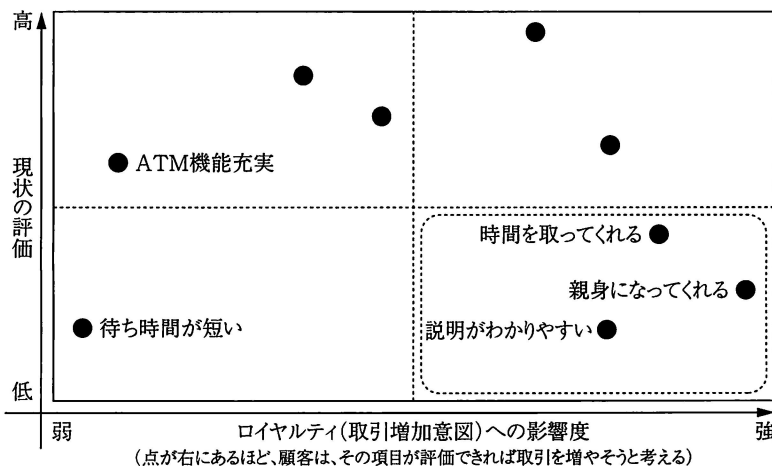
(3) 機関品質（ブランド）

：その金融機関に対する企業としての評価（イメージやブランド力への評価）

①安定度、先進性、親しみ易さ

しかし、これら（1）（2）（3）に対する評価は顧客の主観であり、あくまで顧客がどう思っているかが重要な要件となる。したがって、CS調査による金融機関活動に対する評価のどれがロイヤルティを高めることにつながるのかを見定めること、すなわち顧客のロイヤルティを高める要因の把握が重要となる。これにより、企業収益に結びつく具体的な戦略または施策の展開が可能となる。図5は、栗田（2005）等によるある地方銀行の調査結果の一部「金融サービス評価の1つのである相互作用（利便性と従業員の対応）とロイヤルティ（取引増加等の意図）の関係を表したものである。

図5 相互作用とロイヤリティ



出所：戸谷・栗田（2003）『カスタマーセントリックの銀行経営』金融財政事情研究、91ページ、図表2-4-1。

これによると、縦軸で測られている現状の評価（顧客の満足度）では、「ATM 機能充実」は高いランクに、他方、「待ち時間が短い」は低いランクにそれぞれ位置付けされる。しかし、横軸で測られているロイヤルティ（取引増加等の意図）への影響度をみると、それらはきわめて低いランクに位置付けされる。また、「時間を取ってくれる」・「親身になってくれる」・「説明がわかりやすい」は現状の評価は低いものの、ロイヤルティ（取引増加等の意図）への影響度は高いランクに位置付けされている。

以上のことから、金融機関の ATM 機能の充実化が顧客から高い評価をうけているにもかかわらず、それが必ずしもロイヤルティを高める（取引の増加による収益増）ことにつながらないこと、他方、現状の評価が低い待ち時間の改善（待ち時間の短縮）を図って顧客の評価を高めても、ロイヤルティ（取引増加等の意図）への影響度を考えると、やはりロイヤルティを高める（取引の増加による収益増）ことにつながらないことがわかる。むしろ、現状の評価が低い「時間を取ってくれる」・「親身になってくれる」・「説明がわかりやすい」の改善を図ることが、よりいっそうロイヤルティを高めて取引の増加による収益増をもたらすことになる。

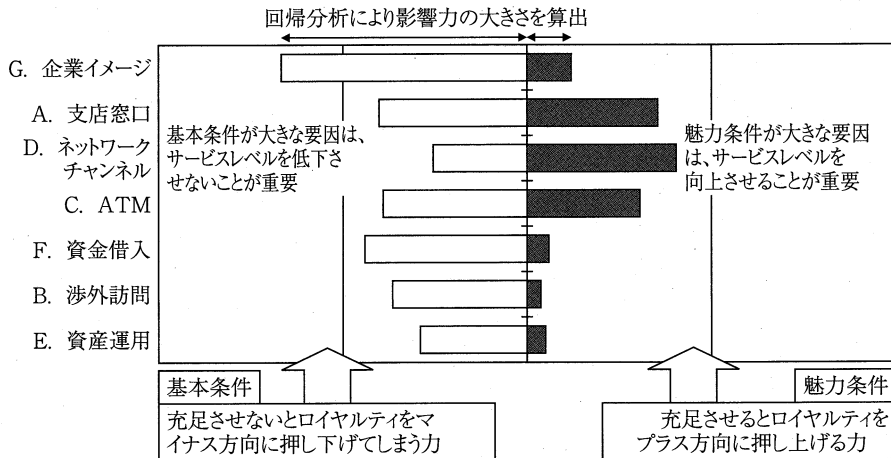
したがって、経営戦略の第一歩は戦略の方向性を見極めることであり、そのためにはまず自行の既存の顧客がどのようなロイヤルティ構造を有しているのかを正しく理解・認識することになる。この点について、戸谷・栗田（2005）はある信用銀行での CS 活動から得られた例をあげて、顧客のロイヤルティ構造を明らかにすることの必要性を指摘している<sup>16)</sup>。

なお戸谷（2006）では、顧客ロイヤルティを高める方法について、顧客との接触頻度の高い決済サービスとより高度で専門的ではあるが接触頻度の低い貯蓄サービスに着目した興味ある検討が行われている。そして戸谷は、決済・貯蓄取引維持モデルによる分析結果から、銀行取引におけるロイヤルティ形成について、顧客は貯蓄と同時か貯蓄に先立って決済取引を行っていることが多く、そこで頻繁に生じる銀行との接触のなかでの経験が貯蓄サービスの満足度に大きな影響を与えること、さらに貯蓄の継続意図・他人推奨意図も決済の継続意図・他人推奨意図から非常に強い影響を受けていると報告している<sup>17)</sup>。

さて中嶋（2005）も、企業活動の重要な目的の一つは収益を獲得することであり、そのためには自行に対して愛着を持ってくれ、継続的取引の移行を持ってくれる収益性の高いロイヤルカスタマーを作っていくことが重要であると強調する。そして、単純満足度とロイヤルティに対する影響力との関係から、CS 活動にとって重要なのは単純に満足度の低い項目を単に改善することではなく、ロイヤルティに対する影響力の強い要因を見つけ出し、その要因のサービスレベルを改善・向上させることであると指摘している<sup>18)</sup>。さらに、このロイヤルティに対する影響力を基本条件「その要因に関する満足度が低下するとロイヤルティも損ね

てしまう下向きの影響力」と魅力条件「その要因に関する満足度を改善することによりロイヤルティを改善させる上向きの影響力」とに分けることにより、現状維持に努める必要のある要因とロイヤルティを高めるために優先的に改善すべき要因に分けることの必要性を強く指摘する。図6は、基本条件・魅力条件とロイヤルティの関係を表したものである。

図6 基本条件・魅力条件とロイヤルティ



出所：中嶋（2005）「金融機関におけるCS活動」日本郵政公社東京支社貯金事業部、14ページ、【基本条件と魅力条件】。

このように顧客の要望する項目について、すべて満足度を単に充足させることが<sup>19)</sup>、必ずしも企業収益に結びつくロイヤルティを高めることにつながるわけではない。したがって、金融商品やサービス提供等の個々の施策に対する顧客の評価<sup>20)</sup>と企業収益の増加につながるロイヤルティを如何に結びつけるかが、金融機関のとるべき戦略・施策を決める鍵となるであろう。

またこの点について、Fisk, Grove and John（小川・戸谷監訳、2004）もロイヤルティをベースとする顧客とサービス業（企業）の結びつきを取り上げて、次のように強調している。

それは、サービス品質が高まることでロイヤルティが高まり、そのサービスを提供する企業と持続的な関係を確立したいと顧客は考える。すなわち、ロイヤルティの高まりにつながる顧客満足の水準が高まれば高まるほど、満足した顧客はますます忠誠心をもって企業と強い関係性を形成しようとする。これより、サービス提供者は、ロイヤル顧客から高品質なサービスを提供するための良いポジションを与えられることになり、その結果、サービスの提供にあたって、顧客と企業間の結びつきがよりいっそう強化されるというのである。

#### （４）CSとセグメンテーション

金融業界、とりわけ銀行業界はこれまで長期にわたって厳しい金融規制下で市場や顧客基盤を自らの手でセグメント化するという作業をしてこなかった。当局によって与えられたセグメンテーションであり、そのもとで顧客収益が確保されてきたのである。以下では、自由競争下にあつて、企業の経営戦略を展開するうえでキーワードとなるセグメンテーション（顧客のセグメント化）について取りあげることにする。

一般に、企業が経営戦略を展開するうえで、顧客満足度の向上との関係から顧客をどのようにセグメント化するかが重要な鍵になるといわれる。これは、企業が顧客満足度の向上を目指すときは、顧客に対して一律に取り組むのではなく、特定化した顧客に対してその満足度を高めるように取り組むことが有効であるとの考え方からである<sup>21)</sup>。この点について、山崎（2005）は一般企業の場合を取りあげ、顧客のセグメンテーションといっても企業との関係の深さ（年商、購入頻度、取引年度などから判断）によって様々な形態があるとし<sup>22)</sup>、顧客を既存顧客と潜在顧客に分類するセグメント化の一例をあげている<sup>23)</sup>。このようにセグメント化される顧客層に対して、その層に属する顧客向けの基本情報獲得のためのCS調査等の活動が必要となる。例えば、既存顧客に対しては、いっそう満足度を高めるために必要な顧客の行動パターン<sup>24)</sup>を知る必要がある。離反顧客に対しては、離れていった原因とその改善に向けての情報を知る必要がある。また潜在顧客に対しては、商品・サービスの存在価値を認め、「買おう」とする意志をもたせることにつながる情報を知る必要がある<sup>25)</sup>。

企業、ここでは金融機関にとって、CS調査等の活動が経営戦略の重要な役割を果たすためには、CSがロイヤルティを高めることにつながることを前提する。しかし、この段階で厄介な問題に直面することになる。それは顧客の満足が一律・一様でないということ、すなわち金融機関の顧客は多様であり、それぞれに異なった満足度構造をもっているという問題である。この場合、顧客一人一人に個別対応することが不可能であるのならば、顧客を何らかの基準でグループ化しなければならないことになる。したがって、限られた経営資源を有効利用するという制約の中で、この問題の解決をはかり、効率的な経営戦略・施策を遂行するには、ロイヤルティの構造が類似する顧客を見つけ出し、グループ化あるいはセグメント化するという作業が必要となる。すなわち顧客をいくつかのセグメントに分け、各セグメントの満足構造を把握するという作業である<sup>26)</sup>。以下では、このCSとセグメンテーションあるいは顧客のセグメント化の関係、すなわち顧客をセグメント化することの必要性について言及することにする。

栗田（2005）や戸谷・栗田（2003）では、上記経営資源の有効利用の観点から、金融機関の経営戦略上CS調査等の活動に関係する顧客のセグメント化の果たす役割の重要性が指摘

されている。しかし、顧客のセグメント化が経営サイドからみて意味あるものとなるかどうか、すなわち高い収益機会を得るための戦略ターゲットとなる顧客の発見につながるかどうかは、そのセグメント化の仕方にある。以下では、この顧客のセグメント化の仕方などに関する具体例をいくつか取りあげる。

栗田（2005）、戸谷・栗田（2003）は、次のような共通項で顧客をセグメント化しても、適切な経営戦略・施策の遂行にはならないと指摘する。例えば、預かり資産あるいはローン残高を加味した分け方を基準とした顧客セグメント（プライム顧客層、コア顧客層、マス顧客層）といった企業にとっての収益性でセグメント化した顧客が「共通ニーズ」をもっているとはならない。したがって、こういった基準によるセグメント化は正しくないものとなる。

より具体的な例として、栗田（2005）は、60歳以上の顧客を「シルバー層」という形でセグメント化しても、その中には、リスクを取っても高い収益機会を狙う（積極的な資金運用タイプ）人もいれば、全く反対にたとえ低い収益機会しか得られなくてもリスクを極力避けることを望む人（元本保証付き等の資産価値保全にウエイトを置く消極的な資金運用タイプ）もある。この場合、前者のようなタイプには、銀行員の顧客訪問などといった銀行からの積極的な働きかけは歓迎されてロイヤルティを高める要因となる。それに対して、後者のタイプには、この行為はむしろ不快感を与える結果となり、ロイヤルティを低める要因になってしまうのである。

したがって、金融機関の経営戦略のターゲットとしてあげた一例の「60歳以上のシルバー層」に絞るとしても、さらに人生や金融に関する行動スタイルといった心理的要素（金融ライフスタイル）を加えて、顧客をセグメント化しないと意味がないということになる。このセグメント化は、金融商品やサービスを選択・購入するということに対してどの程度興味をもっているかという「金融への興味によるロイヤルティ構造の違い」（例えば、興味が高い顧客グループと高い顧客グループ）に留意した仕方である。戸谷・栗田は、これを「金融ライフスタイル・セグメンテーション」と呼び、顧客の金融に対する価値観や行動スタイルを軸にする金融機関にとって最も効率的であり、正しいセグメンテーションと位置付けている。この点について、戸谷（2003）もCRM（顧客との関係性のマネジメント）が成功する顧客マネジメントとして、顧客心理別のセグメンテーションを提唱している。なお図7は、戸谷・栗田による今後の正しい顧客のセグメントメンテーションとその事例である。

また、この点についてはBird（上野・栗田・戸谷・藤田訳、1999）も市場セグメンテーションと顧客収益性の観点から、サイコグラフィ（正確・心理等の分析）や行動科学（行動パターン等の分析）によるセグメンテーションの必要性を指摘している<sup>27)</sup>。



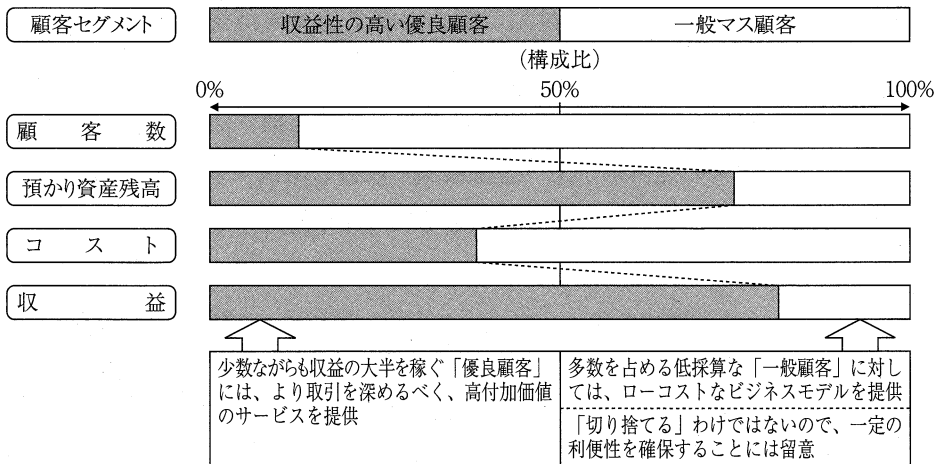
図7 正しいセグメンテーション：金融ライフスタイル

	これまでのセグメント	⇒	これからのセグメント
顧客属性	・年齢 ・年収 ・家族構成等		〈金融ライフスタイル〉 ・金融商品に対する関心が高い
取引振り	・預かり資産 ・給与振込の有無等		・信頼できるひとに任せる
収益性	・年間利鞘等		・流行に敏感 ・借入に抵抗感がある等
▽			▽
同年代で預かり資産が同額以上であるからといって、み な類似した考え方や構造をとるわけではない			ロイヤリティを高めることにつながる施策を行うため に、金融取引に対するスタンスや価値観により顧客を分 ける
不十分な切り口			正しい切り口

出所：戸谷・栗田（2003）『カスタマーセントリックの銀行経営』金融財政事情研究、120ページ、図表2-7-3より作成。

中嶋（2005）も、顧客セグメンテーションを行う切り口を重要視し、その切り口の一つとして「顧客採算」があげて説明を行っている。例えば「黒字顧客」と「赤字顧客」では金融機関として取るべき対応は異なると指摘する。図8は、企業収益という観点から直接に顧客を「収益性の高い優良顧客」と「一般マス顧客」の2つにセグメント化した場合のイメージを表したものである。これは、セグメント化したいずれが自行にとって戦略ターゲットとなるか見極めたうえでCS活動を展開すべきであるという一例となっている。

図8 金融機関の顧客構造のイメージ：顧客2分割の場合



出所：中嶋（2005）「金融機関におけるCS活動」日本郵政公社東京支社貯金事業部、8ページ、【金融機関の顧客構造のイメージ】をベースに変更を加えた。

収益性の高い優良顧客すなわち黒字顧客は、数が少ないにもかかわらず自行の収益基盤となっている。この点について、多くの金融機関を対象に調査を行うと、全体の2割の顧客がその企業の収益の8割を稼ぎ出していることがわかってきており、リテールを専門とする金融機関では1割未満の顧客が9割を超える収益に貢献しているといわれている<sup>28)</sup>。

このような状況のもとでは、この1割ないし2割の優良顧客およびその予備軍を形成する

と考えられる顧客をグループ化し、手厚いサービス等を提供すること、すなわち顧客対応を収益性によって差別化または選別する必要があるということになる。

それだけに、自行へのロイヤルティを高め、(1) 手厚いサービスなどよりいっそう取引を深めてもらえるような施策を行うことに十分価値のある顧客となる。他方、一般マス顧客すなわち赤字顧客に対しては、赤字要因であるから取引関係を解消するのでなく、(2) 何らかの施策によりロイヤルティを高めて黒字顧客へ移行してもらう、できなければ最低限(3) 顧客が取引関係を解消しない程度にローコスト化という対策に務めて採算の改善をはかるということになる。

このように顧客をセグメント化するにあたって、それが顧客構造を踏まえたセグメンテーションであること、そしてセグメンテーションをベースとした施策や対策、上記の場合には(1)(2)(3)の施策や対策に関係する情報を入手するためにCS調査等の活動が必要不可欠なものとなる<sup>29)</sup>。

また、他の切り口として、「富裕顧客と一般顧客」の分け方や、さらに「富裕顧客、ローン顧客、一般顧客」に分けるというセグメンテーションも考えられるが、このような単一のセグメントだけでみるのではなく、例えば[地域]×[預かり資産残高]複数の切り口を組み合わせることも有効であると指摘している。なお、JAバンク大阪信連が今年(2006)4月をめぐりに大阪市内の富裕層限定の会員制店舗を出店する計画発表は、戦略的セグメンテーションを具現化したものといえるであろう。

いずれにせよ、CS調査等の活動が経営戦略の重要な役割を担う活動となるためには、顧客への金融商品・サービスの提供が企業(金融機関)収益の確保・増加につながるロイヤルティとどのように結びつくかという情報だけでなく、その前提となる金融商品・サービスの提供先をどのようにセグメント化するか、すなわち経営戦略の対象となる顧客の絞り込みや戦略別差別化をはかるための情報も得ることのできるCS調査等の活動でなければならない<sup>30)</sup>。

#### (5) CSとマーケティング戦略のフレームワーク

前にも述べたように、1990年代後半の諸金融制度改革が実施されるもとの、これまで銀行をはじめとしてその行動を縛ってきた規制の緩和・撤廃が進み、金融機関に対する顧客のニーズはいっそう複雑化し、多様化している。しかし、金融機関の事業展開に不可欠な経営資源利用には限りがあることから、この経営資源をどこに集中させることが収益確保・増大の機会を得ることになるかが一番の重要案件となる。

ここでは、以上を踏まえたマーケティング戦略の基本的な枠組みから、CSとの関係について再度考えてみることにしよう。戸谷・栗田(2003)によれば、マーケティングの基本的

なフレームワーク（マーケティング戦略の構築プロセス）は、次の3つのプロセスから構築される。

- (1) 市場を細分化する（セグメンテーション）
- (2) 攻めるべき相手を選択する（ターゲティング）
- (3) 勝ち方の選定、同業者に勝つポイント（ポジショニング）

(1) は、CS とセグメンテーションで取りあげたところの顧客を共通する特徴をもついくつかのセグメント（グループ）に分割する作業であり、グループごとのニーズにあった金融商品の開発やサービスの提供につながる行為である。(2) は、複数のセグメントから、顕在化している顧客のニーズの強さや市場規模等を考慮したうえで優先順位づけし、攻めるべき相手を決定する（標的となる市場を選定する）。これは、より具体的な顧客戦略の構築を意味する。(3) は、ここまでの戦略が固まって、はじめて金融商品の開発やサービスの提供といった具体的な行動・施策の詳細を設計する。例えば、リレーションシップ企画（店舗・ATM 等の配置・機能・営業時間等の設計）やブランド企画（顧客が望む価値の提供）である<sup>31)</sup>。

このような基本的なマーケティングのフレームワークの中で、CS 調査等の活動はどのプロセスにおいても利用する貴重な情報をもたらす活動なのである。したがって、個別金融機関にとって CS 活動が意味あるものになるかどうかは、その金融機関が選択したマーケティング戦略により、収益が確保・増加したかどうかにかかってくる。すなわち、CS 活動は企業収益の確保・増加に結びつくマーケティング戦略を設計し、実施するうえで重要な役割を担う活動として位置付けられる。

なお、西浦（1998）は、マーケティングに優れた金融サービス企業の事例を取りあげ、先進的金融機関のマーケティング戦略を言及している。そのうち、(1) 優良顧客を事前に発見する（成功例：クレジットカード会社 MBNA）、(2) 優良顧客を事後的に発見する（成功例：クレジットカード会社 Capital One）、そして (3) 特定顧客層への集中戦略（成功例：損害保険会社 USAA）などといった戦略<sup>32)</sup> は、いずれも先述した正しい顧客のセグメンテーション（ターゲット顧客の発見）に基づくマーケティング戦略であり、CS 調査等の活動による情報収集と分析からサポートされているものである。

では、マーケティング戦略の要というべき CS 調査が銀行など金融サービス業にどのように組み込まれるのであろうか。ここでは、一例として中島（2005）による CS 調査の分析例を以下紹介することにする<sup>33)</sup>。

中島による CS 調査の分析イメージは、仮説のアンケート調査（個人顧客と法人顧客）について、質問項目およびその回答結果を想定し、そこから導き出される結論について解説を

試みるというものである。なお、ここでは個人顧客の場合のみを紹介する。

まず、個人顧客の満足度構造を把握するために、個人顧客を対象としたCS調査を実施することから始まる。それは、「自行に対する総合満足度」・「各CS構成要因に対する満足度」・「明細要因に対する満足度」について得点化して質問を行うというアンケート調査である。なお、各質問事項について得点化するという方法を採用するのは、満足度を数値化することにより統計処理が可能となるからである。

つぎに、回収された回答結果についての分析が行われる。それは、（1）設定された各CS構成要因が顧客の総合満足度（ロイヤルティ）にどの程度影響しているのか（CS要因の影響力分析）と（2）各明細要因がCS構成要因の満足度にどの程度影響しているのか（明細要因の影響力分析力）という2段階に分けて影響力の大きさを分析するというものである。その際、影響力の大きさを基本条件（現状維持に努めなければならない要因）と魅力条件（ロイヤルティ向上のために優先的に改善すべき要因）の2つに分けて分析が行われる。

（CS構成要因）

- A. 支店窓口 B. 渉外訪問 C. ATM D. ネットワークチャネル  
E. 預金 F. 資産運用 G. 資金借入 H. ブランドイメージ  
I. 親しみやすさ J. 経営の安定感等

（明細要因：C. ATMの場合）

- A. 営業時間 B. 手数料 C. 待ち時間 D. コーナーの雰囲気  
E. 提携ATM F. 使いやすさ G. サービスの多様性等

この調査・分析に加えて、セグメント別の調査・分析を行う。これは、金融機関の一般の収益構造として、少数の「富裕顧客」からもたらされる収益が個人部門の半分近くを占めることから、顧客をこの富裕顧客と過半数を占める「一般顧客」にセグメント化して、金融サービス業を営む銀行など金融機関が営業目的としてかけける収益の確保・増大に大きく寄与する要因を特定化し、それがどの程度影響力をもっているかを分析するものである。

以上の仮説の調査例から得られる分析結果の概要は以下の通りである。自行に対する顧客の満足度を下支えしているのは「親しみやすさ」であり、そのCS構成要因については「行員への面識」「支店ででの対応がよい」「あちこちにある」などが重要となる。また、いつそうのサービス向上を求められているものとして「ATM」や「ネットワーク」があげられる。そして顧客構成の分析からは、富裕顧客に対しては「渉外訪問」「資産運用」「経営の安定感」、一般顧客に対しては「ネットワークチャネル」がそれぞれ大きな影響力をもつとしている<sup>34)</sup>。

#### 4. 金融 CS の先行調査

金融庁（2005）は、預貯金取扱金融機関、保険会社、証券会社等、貸金業者の業態毎に、「利用者満足度向上に向けた懇談会」を開催し、その概要をまとめて公表している。このような議論に基づき様々な CS 活動の結果報告が行われているが、以下では金融機関の CS に関するいくつかの先行調査を取りあげてその概要を紹介する。本来の CS に関する調査としては、個別の金融機関による独自の CS 調査等の活動がターゲットになるべきであるが、実際に個別の金融機関がそのような活動を実施しているかどうか不明確であり、また実施されていてもそのデータが入手できない状況にあるのが現状である。

『週刊ダイヤモンド』（2005）は、「預金者 1 万人が選ぶつきあいたい銀行ランキング」を公表している<sup>35)</sup>。この調査は、全国20歳以上の男女 1 万人（各都道府県約200人）にインターネットで調査を行い、「ATM・店舗」「接客・対応」「商品・サービス」「地域密着・安心」の 4 分野について、各都道府県で銀行に期待している割合、メインバンク<sup>36)</sup>として利用している銀行の評価割合を、それぞれ複数回答してもらっている。対象はメインバンクとして利用している人が15人以上回答した銀行である。「ATM・店舗」は「ATM の利用できる時間が長く、手数料も安い」「ATM の数が多く、身近な場所に展開している」「店舗が多く、身近な場所にある」「店舗の雰囲気がよく、入りやすい」という項目であり、「接客・対応」は「行員のカウンターでの対応が迅速、的確である」「行員がカウンターで親身に対応してくれる」「行員に気楽に相談しやすい」「行員のコンサルティング能力が高い」「行員の電話での対応がよく、用事を電話だけですますことができる」という項目である。「商品・サービス」については、「金利や手数料が有利である」「商品・サービスの質・レベルが高い」「ホームページが見やすい」「コールセンターが便利で使いやすい」という項目であり、「地域密着・安心」は、「地域社会の発展に貢献している」「地域生活に密着している」「経営が健全である」「規模が大きくて安心できる」という項目から構成されている。これら17の各項目について、メインバンクに対する評価割合を、対象となる各都道府県の預金者が銀行に期待している割合で除することで地元のニーズをどれだけ満たしているかはじき出し、そのうえで、各都道府県でのニーズの強弱を調整するため、全国の預金者が銀行に期待している割合を掛けて各項目の得点を導き出している。

対象としている全国の銀行72行<sup>37)</sup>のうち 1 位となったのは大垣共立銀行であり、特に ATM 戦略にかかわる項目と行員のカウンターでの接客に関する項目が高く評価されている。ATM 戦略の評価の理由として、2005年春に同行の重点エリアである岐阜・愛知両県で展開する「サークル K」「サンクス」の1,300店に自行 ATM を設置したことがあげられる。24時

間・365日稼働しているだけではなく、手数料も一定の時間内であれば無料となっている。2位は新生銀行であり、同行もATMの24時間化をいち早く実施し、提携ATMも無料にするなど利便性を高めたことのみならず、インターネットバンキングで1ヶ月5回まで振込手数料が無料になるなど「金利や手数料が有利である」という項目でも他行を大きく引き離している。地域密着度などに関する評価が低いものの、5位となったシティバンク銀行と同様に商品性やサービスを元にしたリテール戦略が評価されている。

『週刊ダイヤモンド』（2005）では、これまで財務のよさばかりがクローズアップされてきたが、金融不安がひとまず峠を越えたなかで、むしろ預金者は質の高いサービスを求め出している。つまり、安全なのはある意味当たり前、今は顧客にどれだけ還元してくれるかが問われている<sup>38)</sup>、とまとめている。

また『週刊東洋経済』（2005）は、銀行に対する顧客満足度調査をインターネット調査によって行っている。この調査では5つの調査項目があり、1つ目は銀行の「正味満足度」ランキングを発表している。この「正味満足度」とは、口座を保有している人からメインバンク<sup>39)</sup>に対する5段階評価（満足・やや満足・普通・やや不満・不満）を実施し<sup>40)</sup>、「満足」との回答数から「不満」の回答数を引き、乗り換え先（メインバンクを見直す場合の乗り換え金融機関）の回答数を加えたものを総数で割った値である。1位はソニー銀行で正味満足度81.48%、2位は新生銀行で76.19%、郵便局は9位で26.73%であった。ソニー銀行に対する評価の中では、「手数料が安く使いやすい」「住宅ローンの金利が安く利用でき、投資信託もオンラインで24時間対応できるため」「他の銀行に対して金利が高く、多様な商品を用意している」と利便性をあげる声が大半であった。新生銀行に対する評価では、「ATMや振り込みの手数料が不要または安い」「ATMが駅構内にある」といったメガバンクでは実現が難しい金融サービスを手掛けている点が評価されている。この2つの銀行は総数に対して「乗り換え先」数が多い一方、「不満」の声がなく、口座保有者だけではなく、口座を持っていない先からも高い支持を得ている。反対に最も満足度が低かったのはりそな銀行であり、「提携サービスや店舗数が少ない」という声が多かった。郵便局に対しては「一般銀行と比較して窓口対応のレベルの低さが目につく」「商品の種類が少ない」との指摘は今後の課題であるとしている。他の調査項目の中で、「今の銀行をメインバンクに選んだ理由は？」という項目に対しては、「昔からの取引先」という回答が圧倒的多数を占めており、「メインバンクを見直す（乗り換える）うえで重視する点は？」という項目については、「財務健全性」「ATM拠点数」「金融サービスの充実度」の順であり、「銀行に求める顧客サービスは？」という項目に対しては、「金融サービスの充実度」「キャッシュカードの安全性」「ATM拠点数」がほぼ同数でトップであった<sup>41)</sup>。

三菱総合研究所（2005）は、全国の約24,000人を対象にインターネットによる金融機関の利用者満足度調査を実施している。この調査では、全国の生活者に最も頻繁に使っている預金口座のある金融機関の顧客満足度調査を行った。都市銀行、地方銀行、信用金庫、郵便局、JAなどの金融機関タイプ別の総合的な利用者満足度集計では、最も満足度が高いのが郵便局であり、次に信用金庫、JAの順となり、都銀や地銀に対しては低い評価であった<sup>42)</sup>。

また三菱総合研究所（2005）では、主要なテーマ別のCS調査も行っている。「店舗サービス」「自行ATM」「インターネットバンキング」「外務員サービス」「ローンサービス」「預金・運用商品・サービス」「情報提供」「手数料」といった各テーマについて、先にあげた金融機関タイプ別に満足度を調査している。その結果、総合的な満足度の高かった郵便局がほとんどのテーマで高いCSを獲得している。信用金庫は「外務員サービス」、JAは「ローンサービス」で高いCSを得ている一方、都市銀行は「外務員サービス」、地方銀行は「情報提供」「手数料」などでCSが相対的に低い結果となった、と述べている。

このような調査結果を踏まえて三菱総合研究所（2005）では、郵便局や信用金庫と比較して、都市銀行と地方銀行に対する評価が低く、特に地方銀行に対しては、地域密着サービスへの対応では郵便局や信用金庫と厳しい競争にあり、インターネットバンキングなどの利便性や、商品提案・情報提供では総合トップの新生銀行などに大きく差をつけられている状況にある、と分析しており、各行ともより一層の顧客志向経営への転換が求められているといえる、と結論付けている。

『日本経済新聞』（2005a）は東京・大阪・名古屋の三大都市圏の個人を対象にして、金融機関評価調査（金融機関ランキング）を日経リサーチに委託して実施している。この調査では個人の金融機関利用者8,000人にアンケートを郵送し、60の金融機関に対する評価を調査している<sup>43)</sup>。評価基準として、顧客評価（満足度評価）とイメージ評価について調査を行い、その合計である総合評価もランキングしている。

ランキングに関しての配点については、利用者が主に使う金融機関の満足度について顧客評価を、大変満足が100点、まあ満足を75点、どちらともいえないを50点、やや不満が25点、大変不満を0点として点数化している。イメージ評価は、利用しているか否かに関係なく金融機関名を答えてもらうものであり回答比率に応じて点数化し、顧客評価とイメージ評価の合計を総合評価としている。質問項目は次の4つである。1つ目は、店頭での接客や利用者への行員の対応が丁寧かどうか、ATMの営業時間などを聞いた「接客・窓口・営業時間」である。2つ目は、商品開発力や偽造カード対策、資産運用の提案能力などの「商品・サービス」であり、3つ目は、経営の健全性や情報公開の積極性などの「経営・信頼」であり、最後は「今後も使い続けたいかどうか」である。

顧客満足度に関する評価では、1位が新生銀行、2位がソニー銀行、3位が大垣共立銀行、4位がジャパンネット銀行・イーバンク銀行であり、インターネット専門銀行が上位を占めており、郵便局は17位である<sup>44)</sup>。「接客・窓口・営業時間」の項目についての満足度では、1位が新生銀行であり、2位がジャパンネット銀行、6位イーバンク銀行、7位ソニー銀行とネット専門銀行すべてがトップテンに入っており、特に30歳～40歳代の若い顧客の評価が高い。また、10,000台を超えるATMをセブンイレブンに設置しているアイワイバンク銀行が5位に入っており、利便性の高さが評価されている。『日本経済新聞』（2005a）はこのような結果に関して、ネット専門銀行の取引利便性が評価された結果であるとしており、ネット銀行利用者が現在定着しているだけでなく、「今後も利用し続けたいか」でも高い評価を受けている<sup>45)</sup>。また、20歳代・30歳代だけでなく、40歳代の顧客評価でも高い評価を得ており、幅広い年齢層で高い顧客満足度を得ていることを示している。

一方、顧客満足度を表す顧客評価とイメージ評価を合わせた総合評価では、1位が東京三菱銀行、2位が三井住友銀行、3位がUFJ銀行、4位がみずほ銀行、そして5位が郵便局となっており、知名度の高い4大メガバンクが上位を独占している。しかし『日経金融新聞』（2005）は、1年前の前回調査と比較すると、総合評価においてもネット専門銀行などの新規参入行は総じて評価が高いとしている。ソニー銀行は前回の12位から8位へ、イーバンク銀行も11位から10位へ、アイワイバンク銀行も14位から11位へと順位を上げている。各行とも「接客・窓口・営業時間」での評価が高く、24時間利用可能なことや、迅速な事務処理が評価されているとしている。

より最近の調査として、『日本経済新聞』（2006b）は東京・大阪・名古屋の三大都市圏の個人を対象にして、金融機関評価調査（金融機関ランキング・顧客満足度評価）を日経リサーチに委託して実施している。これは前年に調査・報告された『日本経済新聞』（2005a）による調査方法（顧客評価とイメージ評価からなる総合評価、ランキングに関する配点等）を基本的に踏襲したものであるが、質問項目について新たに「金融商品に関する説明が親切」を加えたものとなっている。

その結果、三菱東京UFJ銀行、みずほ銀行、三井住友銀行の3大メガバンクについて、イメージ評価では上位3位を独占している一方、顧客満足度を表す顧客評価ではいずれもトップに一行も入らず、イメージと実際の満足度に落差が出ているとしている。メガバンクの利用者は預金金利の低さや事務処理の遅さに不満を持っており、各行にとって今後よりいっそうのサービス改善が課題になりそうであるとしている。また、今回の調査に新たに加えられた顧客評価の項目「金融商品に関する説明が親切」をみると、販売スタッフの相談強化を特に重視して専門部署を設けて研究に力を入れている新生銀行がトップとなっている。



また、『日本経済新聞』（2006 a）によると、ゼロ金利政策が解除された直後の調査（インターネット利用）では、普段利用している銀行に対する「満足」および「どちらかと言えば満足」は35%であり、他方「不満」および「どちらかと言えば不満」のおよそ20%を上回る結果となったことが報告されている。これについては、「一部の銀行が公的資金を返済したことが大きいと見られる」とのことであるが、近年における銀行のCS活動に対する積極的な取り組み姿勢が顧客に好意的に受け止められていることの反映として考えられるとしている。

## 5. おわりに

バブル崩壊後、金融自由化が加速化される中、日本版金融ビッグバン、ペイオフ解禁などの金融制度改革が行われ、銀行等の金融サービス業界も遅ればせながら自由競争の世界に入ることになった。それは他の業界と同じように収益の確保と増加を全面に押し出した経営方針や経営戦略を展開しないと生き残れない時代となったということであり、マーケティングあるいはマーケティング戦略を軸とした経営への転換であり、金融サービス業に本格的な「カスタマーセントリック」（顧客中心主義）が到来したことを意味するものである。

実際、最近の銀行等の金融サービス業における経営戦略の1つとして、程度の差はあれ、個人客を対象にした金融商品相談コーナーの充実など富裕層の資産に狙いをつけた数々の施策の展開あるいは検討が金融機関の規模と無関係に行われている。また、若年層を取り込み、将来の顧客拡大につなげられるとの期待から、インターネット販売の決済システムを共同で構築するなど、大手銀行を中心に顧客サービスの向上や収益力を高めるための情報化投資が積極的に行われている。

そこで本稿は、わが国ではまだスタートラインに着いたにすぎない金融サービス業のマーケティングおよびそれと関係するCS調査等の活動に関係するいくつかの主要な文献資料を取りあげ、競争下での金融サービス業におけるCS活動への取り組みとその重要性を考察した。その結果、今後より激しくなる業界内での競争下にあっては、銀行等の金融サービス業の収益の維持・拡大に向けた経営戦略にとって、CS活動がどのような役割を担い、戦略上どのように展開される必要があるのかなどについての基本的な知識・情報を提供できたと考える。

## 注

- 1) Barabba and Zaltman（新監修，1992）83-84ページ。
- 2) 今日では顧客のみならず、社会全体、地球環境をも考える視点が重視されている。
- 3) 金融サービス業におけるこれら4つのPの詳細については、戸谷（2006）28-32ページ参照。

- 4) この追加3Pの詳細については、戸谷（2006）32-38ページ、Booms-Bitner（1981）pp.47-51参照。
- 5) Barabba and Zaltman（新監修，1992）vii - viiiページ。
- 6) 嶋口（1994）50-52ページ。
- 7) ある種の金融機関の横並び行動とすることができる。
- 8) 戸谷・栗田（2003）13ページ。
- 9) この点については、中嶋（2005）を参照。
- 10) 中嶋（2005）は、独自ビジネスモデルの展開例として新生銀行の店舗のフィナンシャルセンター化とソニー銀行の外貨預金の充実について、CSの観点からその具体的施策をそれぞれ取り上げている。また、栗田（2003）や上野（2003）も、最近の日本の銀行が展開しはじめた個人向け新サービスやコンビニ金融サービスについてそれぞれ取り上げている。
- 11) 栗田（2003）を参照。
- 12) 顧客に買ってみたいくなるような気持ちにさせる伝達・戦略手段として、インターネット販売などで製品を購入する情報源に関する調査では、友人・知人の口コミが47.9%と最も高いものとなっている。山崎（2005）46ページ。
- 13) 戸谷（2006）は、ロイヤルティは認知的・感情的・意図的・行動的の4段階に分類され、Oliver（1999）の考えに基づくならば満足は第2段階の感情的ロイヤルティであり、企業が目的とするロイヤルティは第3段階の意図的ロイヤルティと第4段階の行動的ロイヤルティとなると述べている。戸谷（2006）48-50ページ参照。
- 14) 戸谷・栗田（2005）15ページ。
- 15) 栗田（2005）22ページ。
- 16) この調査と分析は、金融機関の側からの見方がいかに「思い込み」であるかを示す一例となっている。戸谷・栗田（2005）167-171ページ。
- 17) 戸谷（2006）77-78ページ。
- 18) 中嶋（2005）12ページ。
- 19) CS調査による顧客の満足度情報を受けての企業による対応。
- 20) CS調査等の活動による顧客満足度情報。
- 21) 山崎（2005）44ページ。
- 22) 銀行の場合には、預金残高やローン残高、取引頻度、取引年数などになる。
- 23) さらに、既存顧客について上得意階層と一般階層の2つにセグメント化するというものである。
- 24) これまでの情報に加えて、新たなる情報。
- 25) 山崎（2005）46ページ。
- 26) 中嶋（2005）11ページ。
- 27) Bird（上野・栗田・戸谷・藤田訳，1999）42ページ。
- 28) 戸谷・栗田（2003）116ページ。
- 29) 中嶋（2005）18-19ページ。
- 30) さらに、これに地域の特性など、固有の要因が加わるであろう。
- 31) 戸谷・栗田（2003）114-116ページ。
- 32) マーケティングに優れた金融サービス業の事例は、伝統的な銀行ではなく新規参入型の非銀行に多いとの報告である。西浦（1998）64-76ページ。
- 33) 中嶋（2005）15-19ページ。
- 34) 詳細については、中嶋（2005）を参照。
- 35) 『週刊ダイヤモンド』（2005）30-70ページ。

- 36) ここでいうメインバンクとは口座保有者にとって、最も身近に利用している銀行のことを意味していると考えられる。
- 37) 郵便局は信用金庫・農協などとともに関数から除外されている。
- 38) 『週刊ダイヤモンド』(2005) 32ページ。
- 39) この調査においても、メインバンクの概念は先に述べたものと同様であると考えられる。
- 40) 有効回答数は637である。
- 41) 『週刊東洋経済』(2005) 70ページ。
- 42) 個別の銀行の集計結果では新生銀行の満足度が第1位である。
- 43) 有効回答数は4,317であり、回収率は54%であった。
- 44) 『日本経済新聞』(2005 a) の順位を『日本経済新聞』(2005 b) において訂正している。
- 45) ソニー銀行が1位、以下、新生銀行、イーバンク銀行の順である。

### 参考文献

- Barabba, V. P., and G. Zaltman (1991), *Hearing the Voice of the Market*, Harvard Business School Press. (新将命監修 (1992) 『ハーバードで教えるマーケティング戦略』日本生産性本部。)
- Booms, B. H., and M. J. Bitner (1981), "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms," in *Marketing of Services*, James H. D. and William R. G., eds., Chicago: American Marketing Association, pp.47-51.
- Bird, A. (1997), *Supercommunity Banking Strategies*. (上野・栗田・戸谷・藤田 (1999) 『金融リテール戦略：米国スーパーコミュニティ銀行に学ぶ』)
- Fisk, R. P., S. J. Grove and J. John (2004), *Interactive Services Marketing*, 2nd ed. (小川・戸谷監訳 (2005) 『サービス・マーケティング入門』法政東洋経済新報社。) 大学出版局。)
- Oliver, R L (1993), "A Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response," *Journal of Consumer Research*, 20, pp.418-430.
- (1999) "Whene Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing*, 63, pp.33-44.
- 上野 博 (2003) 「コンビニ金融サービスを展望する」『金融ジャーナル』10月号、56-58ページ。
- 金融広報中央委員会 (2005) 「家計の金融資産に関する世論調査 (平成17年)」  
(<http://www.shiruporoto.jp/>)
- 金融庁 (2005) 『「利用者満足度向上に向けた懇談会」の概要』(平成17年8月9日報道発表資料)  
(<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/17/f-20050809-1.html>)
- 栗田康弘 (2003) 「個人向け新サービスの充実」『金融サービス』12月号、26-27ページ。
- (2005) 「CSの課題と対策：不十分な“調査”、必要なロイヤリティ」『金融ジャーナル』9月号、21-23ページ。
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。  
『週刊ダイヤモンド』(2005)、10月22日号、ダイヤモンド社。  
『週刊東洋経済』(2005)、10月22日号、東洋経済新報社。
- 東京証券取引所編 (1999) 『証券統計年報 (1999年版)』。
- 戸谷佳子 (2003) 「CRMが成功する顧客マネジメント、顧客心理別のセグメンテーションを」『金融ジャーナル』10月号、19-21ページ。
- ・栗田康弘 (2003) 『カスタマーセントリックの銀行経営：答えは顧客のなかにある』社団法人金融財政事情研究会。
- (2006) 『リテール金融マーケティング』東洋経済新報社。

- 中嶋淳一郎(2005)「金融機関におけるCS活動」日本郵政公社東京支社貯金事業部。
- 西浦祐二(1998)『金融マーケティング：自由競争時代の戦略イノベーション』東洋経済新報社。
- 『日経金融新聞』(2005)8月24日—9月6日。
- 日本銀行調査統計局(2000)「資金循環勘定からみた我が国の金融構造」『日本銀行調査月報』2000年12月号、49-89ページ。
- 『日本経済新聞』(2005a)8月24日-9月1日。
- 『日本経済新聞』(2005b)12月29日。
- 『日本経済新聞』(2006a)7月31日。
- 『日本経済新聞』(2006b)8月24日。
- 日本郵政公社ホームページ(<http://www.japanpost.jp/>)
- 三菱総合研究所(2005)([http://www.mri.co.jp/PRESS/2005/pr051214\\_im201.html](http://www.mri.co.jp/PRESS/2005/pr051214_im201.html))
- 山崎正彦(2005)『顧客満足度を向上させたい(超ISO企業実践シリーズ11)』日本規格協会。