

銀行業のマーケティング変革に関する研究

—顧客関係性管理から顧客との価値共創へ—

山口 隆久

1. 開題

金融機関を取り巻く環境の変化によって、銀行や証券、保険など業態間の垣根を越えた競争が激化しており、各金融機関は限りある経営資源の選択と集中を行うことで収益の向上を図る必要に迫られている。

金融ビッグバン構想が発表された翌年、三洋証券、北海道拓殖銀行、そして山一証券などが次々と破綻する事実を目の前にして、金融ビッグバンをこれまでの経験則からむしろ懐疑的に見ていた都市銀行や大手証券などが競うように金融ビッグバン対策を打ち出した。

これを境に、日本の各金融機関は急速に個人顧客や中小、零細企業を対象とするリテール市場へと傾斜し、リテール向けのマーケティング戦略の導入がなされた。そしてこれらリテール市場への傾斜に伴い、金融機関によるマーケティングの視点は単発的な取引の管理から顧客との関係性の管理へと移行し、顧客との長期にわたる関係性の構築、維持を主な目標とする関係性マーケティングに注目をおいた。

関係性マーケティングでは、パワー論に代表されるような相手を制御する方策を考えるのではなく、相手とともに協調的な行動を取ることを目標におき、それまでの取引理論から視点を大きく広げてきた。そして、このような協調的な関係を扱う議論を背景として、急速な進展を遂げる情報通信技術を利用することにより、最終顧客との関係構築、維持を目標とする新しい経営手法であるCRM（顧客関係性管理）が提唱され、金融機関にも普及、深化してきた。CRMは、これまでのマーケティングとは異なる消費者観を持ち、金融機関に大きな意識改革をもたらしたといえる。

しかしながら、このような状況が始まったのが1996年の金融ビッグバン構想以降であり、日本の金融機関、とりわけ銀行にとってリテール・マーケティングなどは存在しなかったに等しく、何に重点をおいて活動するのが望ましいのか、すなわち顧客との関係性強化のためには、どのようなマーケティングに重点をおけば銀行の成長や収益の増加をもたらすのかについて、研究者による理論的研究はまだ十分には展開されていないものと考えられる。

2. 研究目的

これらの問題意識から、本研究では、日本の銀行¹における関係性マーケティングやCRMといった関係性重視の顧客戦略（以下、顧客関係性戦略と略）によるマーケティングの実態を事例研究および実証研究によって詳細に分析することを通じて、関係性マー

ケティングにおける新しい経営手法としてのCRMを取り上げていく。そして、これまでの顧客関係性戦略に関する研究を理論的な視点から捉え直すとともに、銀行における今後の展開の方向性をマーケティングの視点から示すことにした。

すなわち、本研究の目的を、第1に「顧客との関係性を重視したマーケティングの変革が必要であるとの視点から、日本の銀行が実施している顧客関係性戦略の実態を明らかにするとともに、その理解のもとで顧客関係性戦略の概念を理論的に明らかにし、理論的枠組みを構築した上で、実証的に分析する」。そして、第2に「それに伴って生じる新たな課題を価値共創の概念を取り入れることによって、価値共創型マーケティングの展開を成功させ収益に結びつけている欧州リテールバンクを事例研究として取り上げ実証的に解明し、その精緻化を図ることで、日本の銀行におけるマーケティングの今後の新たな展開の方向性を示すこと」においた。

そして、従来の諸研究に学びながら、以下3つの課題を設定し、これらを検討することによって研究目的の達成を図った。

課題1：先行研究や事例から金融機関における顧客関係性戦略を考察する。

課題2：銀行マーケティングの実態を詳細に分析する。

課題3：今後の銀行におけるマーケティング変革の必要性および方向性を提示する。

3. 構成とインプリケーション

これらの諸問題を解明するために、本研究では3部9章で構成される。

先ず課題1に対応した第I部（第1章～第3章）を「金融機関における顧客関係性戦略の考察」とし、金融機関の顧客関係性戦略に関する先行研究を幅広くレビューし、今日における顧客関係性戦略の問題点を理論的視野から浮き彫りにする。また、本研究の概念的枠組みを提示し、先行研究に対する批判的検討を通じて有効性を確認することを第I部の研究目的とした。

次に課題2に対応した第II部（第4章～第6章）を「銀行マーケティングの実態分析」とし、各銀行の顧客関係性戦略に注目し、アンケート調査および企業業績のデータをもとに実証研究を実施した。また、その結果から、各銀行がどのような顧客関係性戦略を展開しているのか、またこれらの戦略の拠り所であるCRMが、顧客との関係性構築に寄与し、各銀行の収益に貢

献しているのかについて、前章で提示した概念的枠組みに基づいて検証することを第Ⅱ部の研究目的とした。

最後に課題3に対応した第Ⅲ部（第7章～第9章）を「銀行の新たなマーケティング変革」とし、第Ⅱ部での研究課題を明らかにした。これまでの経緯、実態から日本の銀行では得られない先行事例として、金融危機後、価値共創型マーケティングの展開を成功させ、リテールバンクの先進地域である欧州でも有数の収益をあげている欧州A銀行の事例研究を行った。

そして、そのマーケティング事例をモデル化し、それを規範としつつ、日本の銀行マーケティングの今後の展開について、その枠組みを提示した。以上の考察から、理論的インプリケーションとして次の2点が導かれた。

本研究においては、CRMを情報通信技術による1つのツールとしてではなく、マーケティング理論として取り上げ、関係性マーケティングからの発展的経営手法として定義し直した。その上でCRMが情報統合、解釈、利用により操作化され、関係性マーケティング、CRM、そして新しいマーケティング概念である価値共創型マーケティングの3つの発展的段階が、正の効果を持つことを共分散構造分析によって示すことができた。

またCRMの実施、および価値共創型マーケティングの取り組みが成果に導かれるまでの全体的な構造を仮説化し、モデル分析によって明らかにしようとしたことが本研究の成果としてあげられる。さらに、情報通信技術の進展や新しいマーケティング概念の出現によって、企業と顧客における関係性構築の構造を変えようということがインプリケーションとして導かれた。

もう1点は、銀行マーケティングにおいて、店舗という場を通して顧客を支援し、蓄積されたナレッジやスキルの提供を通して顧客と銀行共同での価値提供、創造を行う、価値共創型マーケティングの有効性を導き出し、銀行の新しいマーケティングの展開、変革を示すことができたということである。しかしながら、場の提供ということでは、これまでの銀行においても同様の事は行われてきた。

本研究の事例研究において明らかになったのは、ここでは、顧客を管理操作するのではなく、支援するという立場から、顧客にとって有益な情報の提供がなされていることであり、その結果、顧客と銀行が一緒になって顧客にとっての価値を生み出す仕組みが構築されているということである。すなわち、価値共創のための場が提供されているのである。

一方、日本の銀行においては、従来の伝統的マーケティングに情報通信技術を援用する概念とは異なることを理解しないままCRMを実施しており、企業の論理の中に取り込んで顧客を管理、操作することに主眼をおいていた。結果として、顧客との継続的取引を引き出せていない事例が多いことが明らかになった。

日本の銀行が実施しているCRMは、顧客管理の意

味合いが強く、あくまでも顧客志向マーケティングの到達概念でしかない。関係性の視点での伝統的および関係性マーケティング研究が、理論的構築に対して限界を抱えていたのである。

4. 本研究の残された課題と展望

本研究では、銀行マーケティングにおいて、関係性マーケティングおよびCRMを中心とした顧客との関係性重視から、顧客と銀行共同で顧客にとっての価値を生み出す仕組み、いわゆる価値共創型マーケティングへの変革の必要性を明らかにすることに焦点を当てて分析を進めてきた。その中で、欧州A銀行の事例研究から、マーケティングを収益の増加へとつなげている銀行がどのような経緯でマーケティングの変革を行い、どのように展開しようとしているのかを明らかにするという点では一定の整理ができた。

しかしながら、価値共創型マーケティング・モデルの精緻化、および理論化を図るためには、さらなる適用範囲の拡大について検討を行うことが必要である。たとえば、日本の都市銀行や大手地方銀行などに今回の研究の枠組みを適用することがあげられる。

特に、日本の金融市場において、価値共創型マーケティング・モデルを適用することができるのか、また、どのような展開があるのか、といった課題については、成果を期待したい取り組みといえる。あるいは、A銀行とは基本思想の異なるパターンがないかを分析することで、銀行における価値共創型マーケティングがさらに精緻化、理論化されると予測することが可能である。他にも、地域銀行よりもさらに顧客との関係性が密接で距離感が近い信用金庫、信用組合などの金融機関や今後、銀行の競合相手となり得る他業態の生命保険、証券、ネット専門銀行、信託銀行などにも適用の可能性を広げ、理論的に解明することは、銀行にとっても大きな示唆を与えてくれると考える。

1 本研究では銀行を研究対象とする。その中でも、日本において企業数では約9割以上を占める中小、地域企業にとって重要な資金調達先であり、地域経済、社会の発展に大きな役割を担う地域銀行（地方銀行、第二地方銀行）を中心に議論する。一方で、本研究の事例分析として、大手生命保険や欧州最大規模のリテールバンクも対象としている。本研究は、日本の銀行において、顧客関係性重視のマーケティングから価値共創型のマーケティングへと変革する必要性を理論的側面から明らかにすることに主眼をおいていることから、日本の銀行を議論の中心としながらも、他業態や国内とは金融事情や規模が異なる欧州の銀行から最適な事例を選んで幅広く分析を行っている。

これは、日本の銀行という枠組みだけで捉えるのではなく、国内外の金融機関という大きな枠組みでマーケティングを捉えることが、研究課題についての理解をより深めるものであると考えるからである。