

# 日本における金融サービスと顧客満足の関係について\*

南波 浩史

## 発表者コメント

わが国の金融サービス業は、以前は厳しい規制のもとに置かれていた。しかし、金融自由化の進行や金融ビッグバンの進展とともに、他の産業と同様に自由競争の世界に入ることとなり、今日では新たな経営戦略や経営方針の構築が望まれている。そこで本稿では、マーケティングの分野である、「顧客満足(=CS)」に焦点をあて、金融機関(特に銀行)の今後の経営戦略のあり方の展望を行っている。

以下本稿においては、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顧客満足調査の活動を取りあげ、関連する基本概念を明らかにしたうえで金融サービスと顧客満足の関係の考察を行った。

---

\* 本稿は、廣江満郎関西大学教授、北川雅章同志社大学教授との共同研究『金融サービスと顧客満足(CS)』の一部に加筆修正したものである。なお、残された誤りについては筆者の責任に帰すべきものである。

## 1. はじめに

わが国の銀行等の金融サービス業は、これまで厳しい規制の中にあり、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、これらは安定的な市場と収益の確保が保証されるという裏返しでもあった。それは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といった用語は死語に近いものであり、マーケティング戦略の中で重要な役割を担う顧客満足（CS＝Customer Satisfaction）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。

バブル経済崩壊後、金融の自由化が加速化される中、日本版ビッグバン、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前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。米国の金融業界では、金融機関はCS調査等の活動をマーケティング戦略に位置付け、個別に戦略的な顧客セグメント化を模索し、その実施・展開によってしのぎを削っている。

そこで本稿では、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顧客満足調査の活動を取りあげ、関連する基本概念を明らかにしたうえで金融サービスと顧客満足の関係を考察するものとする。

以下本稿では、まず、企業戦略としてのマーケティングの位置付けおよび顧客満足度調査を取りあげる。その後、金融サービス業における顧客満足に焦点を絞り、顧客満足に対する取り組み・戦略およびマーケティングにおける顧客満足の位置付けなどについての考察を行う。そして最後に、参考資料として顧客満足度に関連した先行調査研究の整理・紹介を行うとともに、今後の展望に関する考察を行う。

## 2. マーケティングと顧客満足

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つをあげている。

- (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、①会社の強みと弱み、②ビジネス環境の変化、③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握っているといえる<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。

<sup>1</sup> Barabba and Zaltman（新監修，1992）83-84 ページ。

<sup>2</sup> 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。

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）、**Promotion**（促進）、**Price**（価格）、**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。**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。**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。**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**は金融商品、**Promotion**は広告・宣伝・営業活動などであり、**Price**は金利や手数料、**Place**は店舗・ATMやインターネットバンキングと考えることができる。

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。

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応したマーケティング・ミックスを構成する必要がある。

さて、マーケティング調査には、市場の規模や仕組みを調べたり製品別の売上動向を把握する市場調査と、消費者を対象として製品や広告に対する評価などを尋ねる消費者調査とがある。いずれの場合においても、問題の明確化と調査目標を決定することが重要である。調査を意味のあるものにするためには、事前に仮説を立てて、その仮説を検証するような調査設計が望ましい。調査設計に関しては、調査方法の選択も

重要であり、調査方法には「定量調査」と「定性調査」が考えられる。

定量調査とは多くの人数に対して質問を行い、その結果が数字で表せる調査のことである。この調査方法は、結果が客観的な数字で表せるために、意思決定を行う際の判断がしやすいという利点がある。また定量調査は、調査対象の標本数が多いほど統計的な信頼度は増す<sup>3</sup>。しかし、そのためには費用や時間が莫大にかかるため、実際に消費者調査を行う際には、対象とする母集団の中から一定数の標本を抽出して調査を行うことが一般的である。標本の抽出に関しては、偏りがなく母集団を代表するように行うことが重要であり、方法として、母集団から無作為に標本を選び出す無作為抽出法（ランダムサンプリング）、母集団を調査目的に対応した基準によっていくつかの層（グループ）に分け、層ごとの比例配分で、それぞれの属性の中から標本を抽出する層化抽出法などがある。定量調査の結果は数字になって表れてくるが、その数字の意味を客観的に理解できるような分析能力が必要とされる。

次に定性調査とは、定量調査による数字では表れてこない、より深い対象者の心の中の質的な部分を明らかにするための調査であり、質的調査ともいわれる。したがって定性調査は、定量調査に比べてかなり少人数の調査対象者に対してより長い時間をかけて質問を行い、直接対象者のことばによる回答を得ることができる調査であり、新製品のコンセプト、広告アイデアの評価、パッケージやネーミングの開発などに有効である。ただし対象者のことばをどのように解釈するかが重要であり、調査をする側には感情に左右されず、客観的に読み取る能力が求められる。そして、対象とする人数が少ないために、対象者の条件を厳密に規定しておかなければならない。条件には、年齢、家族構成、対象商品の使用状況などが考えられる。

このような調査の中にもいくつかの調査手法があり、調査内容や時間・コストの制約などによって適切な手法を選択する必要がある。調査手法の例として、まず、最も深く様々な質問ができる調査は、調査員が直接対象者に会って質問をする面接調査である。面接調査方法は、対象者と直接顔を合わせて調査をすることができるため、回収率・回答率が高く、複雑な質問でも意図が伝わるように説明できる点や、質問の回答として想定していた情報以外の新たな情報を得られる可能性がある、という長所がある。しかし、調査の実施にあたって大きなコストがかかることや、調査員の質問の仕方によって回答に影響を及ぼす可能性があること、1人の調査員が調査できる人の数が限られるために、調査地域が広いときや標本数が非常に多いときには向いていない、という短所がある。

電話を使って行う電話調査や質問票を郵送する郵送調査では、地域的制約はなくなり、一度に大量の標本調査をすることができるため、一項目当たりのコストも面接調

---

<sup>3</sup> 調査の対象とする母集団のすべてを調べると全数調査となる。

査より下げることができる。また、電話は短期間に調査ができるため、ある時点での調査結果をすぐに得られるという長所があげられるが、質問・回答とも短時間（15分程度が限界）で行わなければならないため、複雑な内容の調査には不向きである。郵送調査はすでに得られた情報を補足したり頑健性を高める場合によく用いられる。しかしこの方法では、対象者からの返答である回収率が低くなり、回収されたデータがバイアスを持った情報である可能性が否定できないという問題点がある。また、質問票の送付から回収までに時間がかかるという点や、簡単な内容の質問に限られるという短所もある。しかし、コストの観点から比較すると最も安価な調査手法である。

留置調査は、あらかじめ対象者に対して調査票を郵送しておき、後日調査員が対象者を訪問して回収する方法である。この方法は郵送調査と面接調査の長所をうまく組み合わせ合わせた調査方法といえるため、国勢調査や家計調査などの調査においても用いられている。

いずれの調査方法によっても、有効な回答を得るためには良く考えて構成された質問票を作成することが必要であり、質問文はわかりやすく質問の意図が明確になるようにすることが重要である。

顧客満足（Customer Satisfaction：以下CS）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CS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事ができ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>4</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。

---

<sup>4</sup> Barabba and Zaltman（新監修，1992）vii-viiiページ。

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。

こうした中、顧客満足・CS という考え方が注目を集めることとなってきた。1990年代以降の顧客満足は、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。

次に顧客満足の考え方について、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年代の顧客満足の問題であった、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<sup>5</sup>、としている。

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）が重要になることができる。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。

---

<sup>5</sup> 嶋口（1994）50-52 ページ。

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、顧客満足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っ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顧客満足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。

### 3. 金融サービスにおける顧客満足

近年におけるマーケティングの世界では、顧客満足度調査等の活動は企業が経営戦略を練るうえで、そして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も、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護送船団方式と呼ばれるように、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。この方式は、金融当局による金融システムの不安定化要因となりうる競争原理を排除するといった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、経営が成り立つため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>6</sup>。他方で顧客は、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、

---

<sup>6</sup> ある種の金融機関の横並び行動といえる。

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<sup>7</sup>、というのである。

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（2005）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。すなわちこうした改革は、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、預金残高や貸出残高といったボリューム志向の経営から、収益を重視・志向する経営への舵取りを行い、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ぬことになる<sup>8</sup>。このことが、CS活動の必要性と戦略の鍵を握る重要な要件となるのである。

また、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や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、個人・法人の分割、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、取引チャネルについても、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>9</sup>。

こうした金融機関のサービス多様化志向はCSの視点から捉えるならば、限られた経

<sup>7</sup> 戸谷・栗田（2003）13ページ。

<sup>8</sup> この点については、中嶋（2005）を参照。

<sup>9</sup> 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）は、新生銀行について、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い、日本の銀行界において先駆的な事業展開をしていると例をあげている。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。

営資源の中でどのような金融商品・サービスを充実すれば顧客満足が高まるかといった点から、収益の確保・増加につながる戦略・施策の重要性を示唆している<sup>10</sup>。

#### 4. 顧客満足とロイヤルティ

それでは、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、金融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が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）」という概念を用いて解説を行っている。

銀行等金融機関の経営の最終的目的は一般企業と同じく収益の確保・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の購入（預貯金の増額）、親類・友人等に購入をすすめるなどという新たな具体的行動をとることによって実現する<sup>11</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最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。

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こと、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」を決めるといふ、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

<sup>10</sup> 中嶋（2005）4ページ。

<sup>11</sup> 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。

ると戸谷・栗田（2003）は述べている<sup>12</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か、それによってCSを戦略上の位置付けとしてどのように捉え、どのように利用できるのかを決めることが問題となってくる。

こうした点について戸谷・栗田（2003）では、これまでは規制下での横並びサービスで顧客に十分な選択肢がなく、画一的な金融商品・サービスを大量に売りさばくことを行ってきたが、これからは、限られたパイを争う中で差別化が必要であり、金融経済環境の変化の中、顧客による厳しい選択が進行しているため、顧客を正しく理解し、顧客のニーズを戦略・施策に展開していくべきである<sup>13</sup>、としている。

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<sup>14</sup>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、ロイヤルティを低めることにつながることになるというのである。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。

中嶋（2005）は、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、継続的取引の意向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>15</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。

このようにして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

<sup>12</sup> 戸谷・栗田（2003）15 ページ。

<sup>13</sup> 戸谷・栗田（2003）16 ページ。

<sup>14</sup> 例えば、預貯金・投信等の金融商品や店舗等の各種サービスがあげられる。

<sup>15</sup> 中嶋（2005）12 ページ。

<sup>16</sup>が、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>17</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永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。これにより、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。

## 5. 顧客満足とセグメンテーション

企業が経営戦略を展開するうえで、一般に顧客満足度の向上との関係から顧客をどのようにグループ化あるいはセグメント化するのは重要な鍵になるといわれている。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>18</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>19</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>20</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>21</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り、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>22</sup>。

---

<sup>16</sup> 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。

<sup>17</sup> CS 調査等の活動による顧客満足度情報。

<sup>18</sup> 山崎（2005）44 ページ。

<sup>19</sup> 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。

<sup>20</sup> 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。

<sup>21</sup> これまでの情報に加えて、あらたなる情報。

<sup>22</sup> 山崎（2005）参照。

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となる。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>23</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よって異なる。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」をもっているとは限らない。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が、一方、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となってしまうのである。

---

<sup>23</sup> 中嶋（2005）11 ページ。

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・購入するという事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」<sup>24</sup>に留意した仕方である。戸谷・栗田（2003）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。

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（性格・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>25</sup>。

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」をあげて説明を行っている。そして、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している。

そして、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>26</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性が出てくる。

それだけに、自行へのロイヤルティを高め、手厚いサービス等より一層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を多く作り出すことが必要であり、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はなく、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い、できなければ最低限顧客が取引関係を解消しない程度にローコスト化するという対策に努めて採算の改善を図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

---

<sup>24</sup> 例えば、興味が低い顧客グループと高い顧客グループ。

<sup>25</sup> Bird（上野・栗田・戸谷・藤田訳、1999）42ページ。

<sup>26</sup> 戸谷・栗田（2005）116ページ。

記のような場合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>27</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〕等、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2006年4月をめど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。

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>28</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。

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>29</sup>。

## 6. 金融CSの先行調査・研究

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<sup>30</sup>。こうした議論に基づき様々なCS調査の結果報告が公表されている。以下では金融機関のCSに関する先行調査の概観を行う。

『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

<sup>27</sup> 中嶋（2005）18-19ページ。

<sup>28</sup> 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。

<sup>29</sup> 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。

<sup>30</sup> 金融庁（2005）参照。

対する評価を調査している<sup>31</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<sup>32</sup>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>33</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>34</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、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。

<sup>31</sup> 有効回答数は4,317であり、回収率は54%であった。

<sup>32</sup> ウェイトは1対1である。

<sup>33</sup> 『日本経済新聞』（2005a）の順位を『日本経済新聞』（2005b）において訂正している。

<sup>34</sup> 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。

郵便局に関しては、『日本経済新聞』（2005a）および『日本経済新聞』（2005b）によると、総合順位が2位から5位へ、顧客満足度も7位から17位へと順位を下げている。これは総合評価では「商品・サービス」の評価への低下が目立っているとしており、顧客満足度評価では、「接客・窓口・営業時間」の評価が13位と低下している。

この調査によると、郵便局が評価を下げ、一部の大手銀行や信託銀行がわずかながら顧客評価を上げ、地域金融機関が健闘している。また、インターネット銀行の顧客満足度が高いという結果が得られている。この理由として『日本経済新聞』（2005a）では、利用者が金融機関選択の基準を「安全性」から「商品性」に少しずつシフトした可能性がある、としており、利用者の志向の変化で民間銀行の評価が相対的に向上し、郵便局が順位を下げたともいえる、と述べている<sup>35</sup>。

また『日本経済新聞』（2006）では、『日本経済新聞』（2005a）と同様の調査方法・評価基準・質問項目で調査・研究を行っている<sup>36</sup>。調査結果の中で顧客満足度評価に関しては、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位が池田銀行およびセブン銀行であり、トップ3は1年前の調査と変わっておらず、新生銀行は3年連続で1位であった。この要因として『日本経済新聞』（2006）は、自行のATMを24時間無料で使えることや、資産運用の相談姿勢が親切なことが主因とみられる<sup>37</sup>、と分析している。また、メガバンクの中では三菱東京UFJ銀行の11位が最高となっており、大手銀行がトップ10にひとつも入らなかったのは3回目の調査で初めてである<sup>38</sup>、としている。顧客満足度とイメージを合わせた総合評価では、1位が三菱東京UFJ銀行、2位が三井住友銀行、3位がみずほ銀行、4位が郵便局、5位が新生銀行であり、『日本経済新聞』（2005a）とほぼ同様の結果となっている。

『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」を発表している<sup>39</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>40</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

<sup>35</sup> 『日本経済新聞』（2005a）3面。

<sup>36</sup> 有効回答数は4,344であり、内訳は男性2,235人、女性2,109人である。

<sup>37</sup> 『日本経済新聞』（2006）1面。

<sup>38</sup> 『日本経済新聞』（2006）7面。

<sup>39</sup> 『週刊ダイヤモンド』（2005）30-70ページ。

<sup>40</sup> 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。

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>41</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>42</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>43</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>44</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

<sup>41</sup> 郵便局は信用金庫・農協などとともに関ランキングから除外されている。

<sup>42</sup> 『週刊ダイヤモンド』（2005）32 ページ。

<sup>43</sup> 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。

<sup>44</sup> 有効回答数は 637 である。

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>45</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>46</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。

<sup>45</sup> 『週刊東洋経済』(2005) 70 ページ。

<sup>46</sup> 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。

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合にあり、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。

## 7. おわりに

以上のようなことから、遅ればせながら自由競争の世界へと入り込むこととなったわが国の金融サービス業においても、企業戦略上今後積極的な活用が期待される CS 調査等の重要性が大きく認識されてきた。今日の金融業界において、金融機関が収益の確保・増加につながる経営戦略を立てるうえで、CS 調査等の活動は必要不可欠な情報獲得手段といえる。中でも、顧客のロイヤルティとはどのようなものであるか、そして、そのロイヤルティを高めるにはどのような施策を用いるべきかが重要なポイントとなってくる。

しかしながら、最後にサーベイを行った金融 CS の先行調査では、マスコミが調査を行っている影響もあり、ランキングの設定に焦点が集まっているように見受けられる。CS 調査本来の趣旨からいえば、自らの金融機関にとっての顧客のロイヤルティを調査・分析することが必要である。そのため、先行調査にあるような調査・質問項目を参考として、自行独自の調査方式を構築し、実行することが重要であり、今後の課題であるといえる。

### 【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。)

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』東洋経済新報社。)

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』法政大学出版局。)

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"、必要なロイヤルティ」『金融ジャーナル』9月号、21-23 ページ。

時事通信社時事総合研究所（2004）「郵便局に関する世論調査」時事通信社。

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。

田中 敦（2005）「家計の金融資産選択行動 — サurveyデータを用いた実証分析 —」金融システム研究会・川口慎二／古川 顕編『現代日本の金融システム — 金融リテールの経済分析 —』（貯蓄経済研究センター関西支所）所収、89-108 ページ。

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（2005）『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。

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』（2006）8月24日。

林 廣茂（2005）「顧客満足のマーケティング」日本郵政公社近畿支社貯金部 平成17年度 委託研究、ゲストスピーカー資料。

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。

郵便貯金振興会貯蓄経済研究室（2004）『「個人・小口預金者とチャネル戦略」に関するアンケート調査結果報告書（抜粋）」郵便貯金振興会貯蓄経済研究室。