

地方の富裕層に対するリテール・バンキングに関する一考察

塚 田 朋 子

目次

はじめに

- 1 栃木県における地銀の危機的状況に見るリテール・バンキングの問題点
 - 1-1 足利銀行の事例
 - 1-2 地方銀行の高額預金者への対応という問題点
- 2 マーケティングの研究対象としてのリテール・バンキング
 - 2-1 「個人に対するサービス業」としての銀行について
 - 2-2 ターゲットの選択について
 - 2-3 企業ブランドについて
- 3 「地方の富裕層」の細分化

むすびにかえて

はじめに

本稿では、マーケティング研究の立場からリテール・バンキング（ここでは家計のみに対する銀行のサービスを考える）について論ずる。邦銀メガバンク地方支店の、富裕層という特定ターゲットに対するマーケティングについて考えたいというのが我々の根本的な問題意識であるが、本稿はまだその前段階にとどまらざるを得ない。

さて、日本のGDPの6割以上は個人消費とされる。総務省統計局「家計調査報告」によると、勤労者世帯における2001年度の月平均収入・支出の状況は、実収入551,160円、可処分所得464,723円とされ、消費支出は335,042円（耐久財20,567円、半耐久財29,012円、非耐久財108,962円、サービス120,185円）である。一般的に企業のマーケティング戦略立案者が注目するのはこの内容である。しかし、勤労者とされる世帯にも「別の財布」がある。日本銀行HP（家計の金融機関別預金残高）によれば、国民全体の「別の財布」は、個人預貯金残高で2001年度末現在合計7,178,555億円とされ、その内訳は、郵便貯金2,489,339億円（34.7%）、国内銀行2,968,938億円（41.4%）、中小企業金融1,048,756億円（14.6%）、農林水産金融648,625億円（9.0%）、在日外銀22,897億円（0.3%）とされた。

高度経済成長期が終焉する頃には、個人においても資産負債ストックの積み上げは膨大な水準に達してフロー経済からストック経済に移行している^{〔1〕}。80年代に入ると金融自由化が進展する一

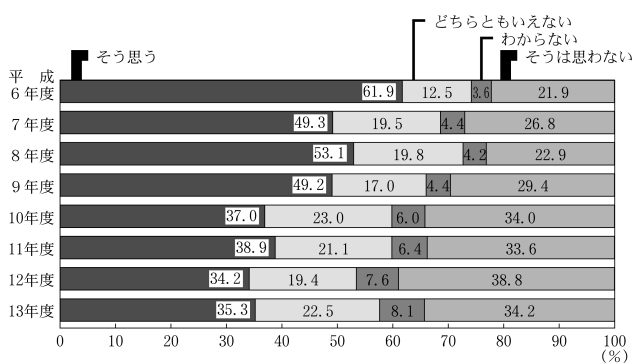
方で、経済のバブル化は株式や土地などの資産価値を急上昇させた。また、90年代に入ると一転して、それまでとは正反対の資産効果が働くこととなった。このそれぞれの時期において、サービス業としての銀行に、預金者という顧客が求める新しいニーズが生じたはずである。当時の都市銀行に関して言えば、地方都市における支店（もちろん海外の支店も）の存在意義を含め、金融の自由化に対応した本格的なマーケティング戦略を考えるべきであったろう。

ところで、預金者という顧客は成人を中心とするが、携帯電話の爆発的な普及以来、中学生や高校生も決済サービスを受ける機会が増え、銀行サービスの受け手は全体として裾野を拡大しているであろう。多くの消費財の場合、これは市場拡大のチャンス意味する。例えば、同一の家計が途上国産の衣類も欧州の高級品もともに購買する実態を、日本の特徴として我々は確認している。しかし、「別の財布」に、マーケティングの常識はあてはまるのだろうか。つまり、およそ既に高額な預金残高をもつ層とこれから預貯金を増やそうという層と、購入する財にブランドの同一性が見られるとしても、これとは逆に、金融機関の選択基準、求めるサービスの範囲、サービスを受けるために容認される様々な意味のコスト等々において、全く異なるという前提で、リテール・バンキングの方向性は模索されなければならないのではないだろうか。

我が国の家計の保有する金融資産は1300兆円とも1400兆円を超えるとも言われるが、これに加え不動産もほぼ同じ規模とされる。しかも『土地白書』（国土交通省）によると、「土地」と「預貯金や株式」のどちらが有利かという点で、【図表1】に見るように国民の意識は現在まさに拮抗している^[2]。バブル経済崩壊の後に、金融機関の破綻をあり得る現実として認識せざるを得なくなった地方の富裕層においては、土地も取引のある銀行も株も信用できないという意味で、価値をバランスさせるようにも見受けられる。

次章ではまず、こうした問題の所在を、筆者が住民として体験したここ数年間の栃木県の実態^[3]をもとに説明する。

【図表1：土地は預貯金や株式に比べ有利な資産か】



国土交通省「土地に関する国民の意識調査」より作成

1 栃木県における地銀の危機的状況に見るリテール・バンキングの問題点

1-1 足利銀行の事例

土地神話の崩壊と株価の低迷という状況に加え、栃木県では、2001年10月からの3ヶ月間に、宇都宮信用金庫（破綻した時点の預金残高は1627億円とされたが、県内信用金庫への事業譲渡が基本合意された10月末には1424億円とされ、約200億円が10日間で流出）の他に5つの信用組合が破綻した。栃木県信用組合協会塚田英一郎会長によると、1980年代に、信用組合への指導・監督権限をもつ県と県信用組合協会が合併・統合計画をまとめたものの、その計画が実現せぬままにいわゆるバブル経済に突入し、北関東への投資が過熱する時期を迎えたという背景がある^[4]。

全国平均程度の経済力の農業県であった栃木県では、我が国の高度経済成長期が終わるあたりから遅れた工業化の急進をみた。これまでに分譲された工業団地（事業主体は概ね県土地開発公社や県企業庁）は64カ所、3,420ヘクタールに達し、地方なりの土地神話も生み出された。東京商工リサーチ宇都宮支店によれば、企業倒産件数及びその負債総額という点で、同県は、他地域に比べれば、現在も厳しい環境とは言えない状況にあり、また90年代後半からは、県民1人当たり所得額全国8位をキープしている。

しかし、県の中核金融機関である足利銀行（明治28年創業、2003年2月15日現在本支店130、出張所53、資本金1324億4600万円、本店宇都宮市）の経営内容の悪化は、県内経済の不安定化に直結するわけである。

さて、足利銀行が、2002年3月期決算で1000億円以上の赤字を計上し、公的資金注入行ではじめて優先株の無配を公表したのは2001年8月2日であった（99年の公的資金導入時に同行が作成した「経営健全化計画」は同期決算の経常利益を362億円と見込んだが、2001年5月には不良債権処理を理由に77億円の黒字に下方修正し、そして8月2日に頭取が発表した数値は「1025億円の赤字」「自己資本比率6.22%」であった）。

この時点で株価は140円台に低迷した（97年に取り付け騒ぎに見舞われ、かなりの混乱が店頭で生じた時は一時100円割れを記録したものの、数日後には200円台を回復している）。預金・貸出金シェア県内2位は栃木銀行であり、その株価はこの時点で677円、2001年3月期の自己資本比率は8.44%であった。しかし、県内の預金シェアは2000年9月末現在で足利銀行49.4%、栃木銀行18.2%、貸出金シェアも足利50.5%、栃木19.0%と差は大きい^[5]。

足利銀行では、8月2日の発表の後、約800人の行員が取引先と優先株主への個別説明をしている。本店でも支店でも大きな混乱はなかった。個々の金融機関の経営状態を的確に評価する能力に欠け、また能力があっても正確な評価を行うための情報の収集・分析は費用的に割に合わないというような預金者像^[6]は、金融機関に対する国民の厳しい視線が生じる中で、ここ数年でもかなり

状況が変わっていると見るべきであろう。

ところで、2002年3月期の損益予想での赤字を公表した足利銀行は、その直後に増資計画を立て地方自治体や取引先企業、OBなどに出資を要請した。県及び12市は、同年末の議会で「地域経済の安定」のため総額6億2000万円の出資を決定している。こうして2002年正月には、増資は個人・法人合計で1万2055件、目標の250億円を上回る299億6581万円と発表された。引き受け最高額は栃木県であったが、続いて上位に学校法人や病院も名を連ね、また足利銀行OBや現役役員等関係者で全体の10.3%が占められた^[7]。

確かに、地方の産業界にとって、地域中核銀行の破綻の影響は計り知れないものがある。電力業のような基盤的サービスを提供する産業が、公益事業として広範な公的介入を受けるのと同様の社会的存在意義を、地域中核銀行はもつてであろう。しかし、銀行は、こうしたサービス業と全く異なっており、預金獲得（そして現在では、金融の自由化に対応したサービスの開発による利益確保）という意味でマーケティング力を高度化することができるはずなのである。この努力がすなわち、リテール・バンキングについて真の意味で横並びを廃することにもなるのではないだろうか。

1-2 地方銀行の高額預金者への対応という問題点

中核金融機関の危機が、地方都市の高額な預金者の存在をクローズアップさせる材料であった点は見逃せない。というのも、地銀の場合、リテール・バンキングにおける大口預金者は同時に当該金融機関にとって重要な株主である場合も多いのである。そこで、金融機関の経営状態の悪化は、いわばスパイラルを生むようである。さらに、栃木県においては、こうした層に対する、いわゆるメガバンク支店の対応という問題を明確化させたこともまた確かであったと思われる。

ところでこのスパイラルはなぜ生じるのか。預金者にとっての関心事は、預金すなわち確定債務の価値確実性であり、一方株主にとって重要なのは、一般的には株主利益率（ROE）である（ただし、銀行倒産の可能性が思い当たる場合、株主の価値はゼロとなる可能性が生じる）。株主利益率と資産収益率について理論的に明示した岩佐^[8]によると、以下のように説明される。

【図表2】で横軸には自己資本比率 k が、縦軸にはROEがおかれる。銀行のバランスシートを $A = D + K$ （ A は総資産額、 D は債務額〔典型的には預金額〕、 K は自己資本額）とする。

銀行の正味収益を R とすれば、

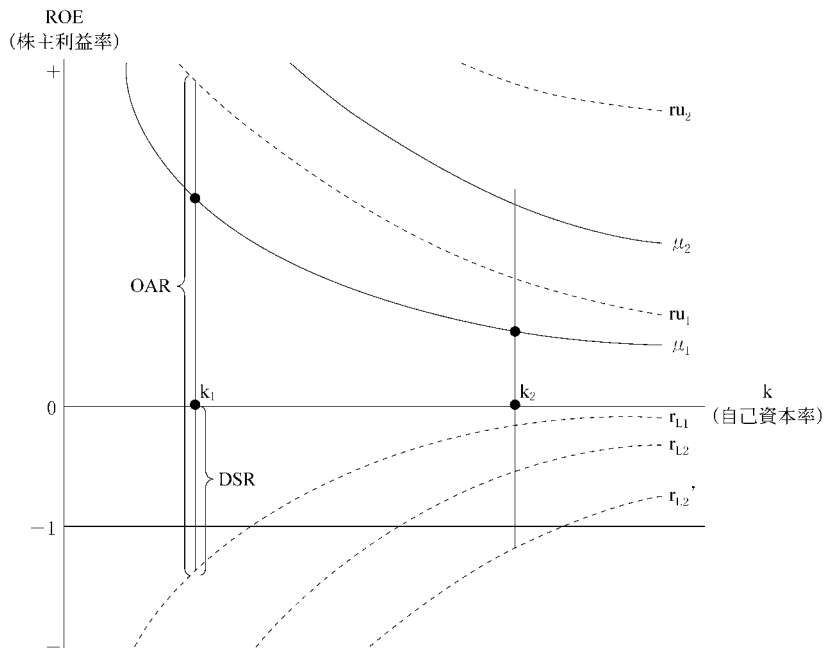
$$ROE \equiv R/K = (R/A) \cdot (A/K) = (r_A/K)$$

ここで $r_A \equiv (R/A)$ は資産収益率である。

特定のリスク水準をもった資産ポートフォリオの収益率（ r_A ）分布（平均値は μ_1 、分布のばらつきは r_{l1} と r_{u1} の間で示される）のもとでは、自己資本比率が高いほど預金者のリスク負担が顕在化

する確率は低くなることは明白である。預金者のリスク負担が顕在化するのは、ROEが-1となる場合であるから、自己資本比率が高いほど下限利益率が-1の値を上回る可能性は高く、また自己資本比率が高いほど株主利益率の全体的なリスク（OAR, over-all risk）もダウンサイド・リスク（DSR）も小さくなるといった点も、図から明らかである。

【図表2：株主利益、資産収益率、及び自己資本比率】



岩佐（2002年、p.367）

さらに図では、自己資本比率が k_1 から k_2 へ引き上げられた場合、ROEの低下となること、また預金者の負担リスクを高める可能性があることが示される。

インターネットの普及により、かなり高度な金融情報も一般のユーザーが低コストで得る現状を考えれば、地方銀行には、ディスクロージャーの問題を含め、社会的存在意義に留意した経営の近代化が求められるであろう。しかしそれにもまして、邦銀メガバンクの支店の問題点（とりわけ高額預金者に対するサービスという問題点）もまた指摘されるべきであろうと思われる。何より、自己資本比率水準を高める規制のもとで、どのような資産ポートフォリオの再構築が必要か考えるためにも、邦銀にとっては、預金者の分析が必要なのではないだろうか。次章では、こうした点を踏まえて、マーケティング研究の立場からリテール・バンキングに関して考えてみる。

2 マーケティングの研究対象としてのリテール・バンキング

2-1 「個人に対するサービス業」としての銀行について

80年代のマーケティング研究では、「財に対すると同じマーケティングは成立しないもの」として「サービス」を認識するところから、サービス業に独特のマーケティングが論じられた。我が国では米国のサービス・マーケティング研究がレビューされたが、欧州、特に英国では、「有形財とは異なる方策がサービスに関して必要だ」と真っ先に認識したのが金融サービス業の研究者たちであったことは、我が国との違いという意味で、注目すべきであろう^[9]。

もちろん、横並びばかりが強調されがちな邦銀でも、80年代以降「ヒット商品」を見ることはできる。例えば、89年発売の「小口MMC」（預入単位300万円で、市場金利に応じて利率が変わる小口の市場金利連動型預貯金〔銀行、信金、郵便局が発売〕）、95年発売の「個人向け外貨預金」（主婦からの電話照会が特に多かったという東京銀行では、3月が前年比30%－40%増、4月から5月にかけては60%増とされ、また、支店数増もありシティバンクの5月－8月の外貨預金獲得額は前年同期の2倍になっている）と「さくら銀行Can」（発売初日の金利は1000万円以上の場合で0.875%と他行より4割以上高く、初日に300人が合計200億円を預けた）、そして98年発売の三菱銀行の個人向け外貨定期預金「ホット定期」（10月上旬で残高・口座数とも前年の7割増）、といった例である^[10]。

いわば個別商品のブランドが、金利の高さに反応する預金者には支持を得ていたことがわかる。だからこそ、企業側のマーケティングが重要だったはずなのである。

要するに、80年代以降進められた「金融の自由化」は、①金利の自由化、②新しい金融商品の開発、③業務の相互乗り入れを意味するものであるが、顧客の立場からは、それぞれ分離しがたい銀行のサービス・システムということになろう。そこで我が国でも、サービス業として邦銀のマーケティングを取り上げる研究成果が最近いくつか出されている。

例えば田村は、競争企業間で「同質的な金融商品」を提供し、「支店、ATMネットワーク、営業マン数の拡大に依存してきた従来型の事業モデル」が崩壊しつつあるとし、新しい金融リテールの事業モデルをサービス・マーケティングのアプローチにより探っている^[11]。田村らによる重要な主張を我々は次のようにまとめておく^[12]。

- ① 各種規制によって「飼育されてきた伝統的な消費者行動」は、今日でも金融機関の選択行動に見られる（近隣店舗の利用、付随的な出向動機、出向者は妻が多い）
- ② 「金融機関の選択」が消費者にとって重要な選択であるにもかかわらず最寄り品的行動パターンが生じるのは、「各銀行の金融サービスが全く同質」であることによる
- ③ 金融ビッグバンのような新しい市場の構造が発生しつつある過程では、「革新行動への指向

は消費者によってかなり異なる」(50歳以上の消費者の革新行動は、その発生時期が遅れるかあるいはより弱くしか現れないことが予想できる)

- ④ 「富裕層向けの資産管理サービス」への期待が高まっており、「外交員を使った提供経路」の見直しが求められている
- ⑤ 革新志向者セグメント(若い男性を中心とする)は都市銀行の利用率も高いが、都市銀行にとって中核的基盤となるかどうかは、新しい金融商品やサービス提供による
- ⑥ 消費者は金融サービスそのものよりも、「金融サービス提供者を評価し、提供者の情報の信頼性や信用度に著しく依存する」傾向がある

これらの主張から、我々は、ターゲットの選定という重要な問題に思い当たる。次に、預金額から我が国の顧客の区分を考えてみる。

2-2 ターゲットの選択について

ペイオフ解禁に関連し、96年に特例措置が講じられて以降実施されている預金保険制度に関する認知度、理解度調査を分析した研究^[13]は、一般消費者の認知度の低さを問題視している。すなわち、96年時点で「内容まで知っている」世帯は12%、「見聞きしたことはある」世帯を加えても54%であったが、北海道拓殖銀行などの破綻もあって98年にはそれぞれ17%、67%に、日本長期信用銀行などの相次ぐ破綻を経て2000年にはそれぞれ23%、77%に上昇し、さらに2001年にはペイオフ解禁を翌年に控え、「内容まで知っている」は23.5%へと一段の高まりをみせたものの、「見聞きしたことはある」を加えた割合は77.1%にとどまっているという実態である。

ただしこれは、標準世帯すなわちマス市場を中心とするデータにほかならない。ペイオフ部分解禁を1年後に控えた2001年3月末と、全面解禁を翌年に控えた2002年3月末における預金残高の変化は、日銀HPによれば【図表3】のように預金額の多さによって大きく異なるのである(現在、日銀HP {www.boj.or.jp/down/siryo/data/yo0203.pdf} では、「3億円以上10億円未満」さらに「10億円以上」と六段階に区分されるが、ここでは3億円以上をひとまとめに五段階で集計した)。

1000万円未満の層では、都市銀行も地方銀行も第二地銀も、要求払預金額の伸び率に差はほとんど見られない。逆に、第二地銀に「1億円～3億円」及び「3億円以上」の預金をもつ層において要求払預金は3.5倍以上に伸び、続くのが地方銀行の「3億円以上」の3.4倍、続いて都市銀行の「1億円～3億円」及び「3億円以上」と地銀の「1億円～3億円」の伸び率、3倍弱である。

まず、ペイオフ解禁を預金の不安と結びつけるなら、なおさら、万全な経営内容の銀行に定期性預金を移すという行動が生じればこれほどの変化は生じないはずであろう。そして何より、都市銀行においても、全体として、1億円以上の預金をもつ2つの層で定期性預金残高が半減していると

いう現実、地方支店の営業に問題点があることの証明ではないだろうか。

【図表3：都市銀行、地方銀行、第二地銀における個人預金】

(単位：億円、%)

【都市銀行】

	300万円 未満	300万円以上 1000万円未満	1000万円以上 1億円未満	1億円以上 3億円未満	3億円 以上
01年3月要求払預金	188,390	138,963	107,344	7,438	4,903
定期性預金	250,998	152,025	250,327	23,579	11,297
02年3月要求払預金	197,603	183,353	184,895	20,106	13,754
伸び率	104.9	131.9	172.3	270.3	280.5
定期性預金	247,664	154,050	185,839	12,644	6,166
伸び率	98.7	101.3	74.2	53.6	54.6

【地方銀行】

	300万円 未満	300万円以上 1000万円未満	1000万円以上 1億円未満	1億円以上 3億円未満	3億円 以上
01年3月要求払預金	209,571	102,972	58,402	2,298	875
定期性預金	405,590	210,425	217,542	9,090	2,929
02年3月要求払預金	222,052	138,835	101,822	6,435	2,972
伸び率	106.0	134.8	174.4	280.0	340.0
定期性預金	402,976	210,821	166,526	5,040	1,372
伸び率	99.4	100.2	76.6	55.5	46.8

【第二地銀】

	300万円 未満	300万円以上 1000万円未満	1000万円以上 1億円未満	1億円以上 3億円未満	3億円 以上
01年3月要求払預金	56,277	21,369	11,629	662	324
定期性預金	154,395	73,389	79,558	3,711	1,028
02年3月要求払預金	59,465	30,418	24,326	2,404	1,147
伸び率	105.7	142.4	209.2	363.1	354.0
定期性預金	150,774	74,084	61,445	1,743	492
伸び率	97.7	101.0	77.2	47.0	47.9

日銀HPのデータを基に作成

さて、我々は上の五段階の区分のうち、「1億円～3億円」と「3億円以上」という2つのターゲットに注目する。2002年3月では、定期性預金残高において、都銀で3.1%、地方銀行と第二地銀ではともに0.8%に過ぎないが、特定の1行に1億円以上、3億円以上の預金残高をもつターゲットに向けて、独自のサービス・メニューを構築することが、邦銀に必要な1つのテーマであることは間違いないであろう。

欧州ではリテール・バンキングの重要な柱としての「プライベート・バンキング」、すなわち高所得者、資産家などを対象としたサービス（預金とローン、信託、資産計画と運用、資産管理、モーゲージ、有価証券の売買、遺言書の保管や執行なども含まれる^[14]）がある。邦銀も、預金、

有価証券、不動産権利証、保険証書、ゴルフ会員権などを総合的に管理し定期的に財産状況を報告するサービスを提供している^[15]。しかしながら、欧州には我が国とは異なる社会的背景があるため、欧州のサービス・システムをそのまま持ち込むことは現実的ではないと思われる。

例えば、フランスでは、数学中心の理工系の入試は別であるが、文科系のエリート養成校（グランド・ゼコール）では、歴史や哲学などの教養を重視するため家庭環境が今日でも重要な役割をもつとされる（その頂点にあるシヤンスポ校の場合、企業の管理職や高等教育の教育者が父兄の54% {一般の大学は35%}、企業経営者や弁護士や医師などが28% {同9%} とされる）。

産業家や商人が指導者としての機能を果たすことがあるとしても、それは彼らが、不断の革新、創造的破壊を行う entrepreneur である限りにおいてであるとしたシュンペーター（J.A.Schumpeter）が、「資本主義の支配者」を貴族と認定した^[16]のは過去の話ではあるが、この隠蔽された古い問題は、特定ターゲットをリテール・バンキングの対象と見る場合には、いまだに意味をもつのかもしれない。

現在の日本の実態はこうした社会からはほど遠い。ただし、非経済的要因は日本では全く無意味かと言えば、それもまた疑問が残る。

少なくとも、日本でも明治初期に遡れば、突出した資本規模の国立銀行は、華族とごく一部の士族（家禄支給廃止に際し、発行された金録公債の18%以上を得た0.2%の士族層であり、同じ士族でも、84%の人口に全体の62%の金録公債を割り当てられ多くはこれを即座に手放してプロレタリア化した下級層の対極の層である）の手により設立された。また一方で、江戸期の町人により私立銀行も設立された。設立者は、三井・安田など旧幕時代の豪商、各藩の豪商、さらには地方の商人や地主など様々であるが、資本金10万円以下の大多数の銀行は、手形割引・小切手振出などの業務はほとんど行わず、自己資本・借入金・預金の総てを貸出に向ける貸金会社的なものもあったとされる^[17]。

栃木県の例を見ても、昭和初期における株式会社組織の銀行は、下野銀行・下野中央銀行・下野興業銀行（宇都宮市）、足利銀行（足利市）、栃木農商銀行・栃木共立銀行・栃木倉庫銀行・栃木銀行（下都賀郡栃木町）、鹿沼産業銀行・加蘇銀行（上都賀郡鹿沼町）、日光銀行（日光町）、小川銀行・野州大田原銀行・烏山銀行・黒羽銀行・黒羽商業銀行・馬頭銀行・黒磯銀行・佐久山銀行・那須商業銀行・星野産業銀行（那須郡）等々と乱立していた^[18]。その後、我が国では農地解放があったわけだが、戦火を免れた地方の家計の資産については、まだ社会学的な文脈から見なければ見えない実態が残るのかもしれない。

加えて、先に述べたように土地に対する意識は地方においても変化しつつある。「金融市場」と「不動産市場」の分断は、要するに、不動産は金融資産に比べ流動性や分割可能性の面で著しく劣

るものと考えられてきたことによるが、日本においても不動産の金融商品化が進行しつつある^[19]ことから、リテール・バンキングにおいては、富裕層の資産内容に対する分析を根本から考え直しサービスを開発することが必要な時代になったのではないだろうか。そしてここに、1つにはFP（ファイナンシャル・プランナー）^[20]のサービス内容が問われ、またもう一方では、本店あるいはグループ企業全体のブランド力という価値が重要度を増すのではないだろうか。前者についてはサービス・マーケティング研究に依拠することとして、ここでは後者に関して考えておく。

2-3 企業ブランドについて

80年代から欧米で盛んになったM&Aでブランドが資産評価の対象として注目されたこと、安易なブランド拡張によるイメージ低下への危機感、そして徹底したブランド戦略を行った企業の成長などにより、マーケティングの分野では、ブランドに関する議論が1980年代後半から注目されはじめていた^[21]。しかしこのテーマは、我々の分野を越えて、むしろ会計学や経営学の研究者の手によるブランド資産に関する様々な議論へと発展した。そして、これと同時進行的に議論の対象となったのが「企業ブランド」（人々が特定の会社に対して抱くイメージを決定づけるような無形の資産であり、特に経営資源となり得るもの^[22]）であった。企業ブランドの測定方法は大きく2つに分けられる。すなわち、財務データ法と質問調査法がそれであるが、銀行の場合は前者に関してかなり客観的な世界的ランキングを示すことができるはずである。

さて、ブランド力が高い日本企業の代表にソニー、また流通業ではイトーヨーカ堂グループがある。この両者がリテール・バンキングを開始したことは特筆しなければならないだろう。

日本経済新聞社・日経産業消費研究所の「日経企業イメージ調査」によると、ソニーが調査開始以来13年連続で首位評価を得ている^[23]。日経BP社が2001年にインターネットで実施した「ブランド想起調査」（有効回答6964）では、評価している、または好感をもっている企業名を記入してもらった結果、1位ソニー（想起率51.8%）、2位トヨタ（26.4）、3位ホンダ（15.9）であり、さらに経済産業省が2002年6月に発表した財務データによる企業のブランド価値の試算では、1位のソニーは4兆4276億円とされた（2位トヨタ、3位松下、以下、ホンダ、花王、日産自動車、資生堂、キャノン、セブンイレブン・ジャパン、任天堂と続く）^[24]。

マス市場に対しては、ブランド力のある企業による銀行サービスの新展開を見ることになるのかもしれない。このうちリアルな決済拠点をもつのはIYバンク銀行である。ATMサービスを始めた2001年5月の時点で、セブンイレブンは8,641の店舗を保有し、しかも他のコンビニチェーンとは1店舗当たり1日200人近い来店者の差をつけていた（イトーヨーカ堂グループ全体では1日の来店客数が1000万人近い）。当面の柱である決済業務は、既存銀行のいわば不採算業務に新規参入

するわけだが、何より、顧客基盤が大きくなれば物販にプラスになるという点が強みである。実際、セブンイレブン・ジャパン山口社長は、2002年12月現在約4,000店にA T Mを設置し、A T M利用者の54%が同店で買い物をする^[25]と述べている。

そして2001年6月に開業したソニー銀行（インターネット専門銀行）は、既存の金融機関がこだわってきた大型汎用機を使わずサーバーのみでシステムを構築するため、大幅なコスト削減を実現している（システム構築・運営費で5割、新商品開発費では9割も安くできるとされる^[26]）。2002年10月末の口座数はおよそ15万、預金残高は1861億円、預金者の中心は都市部に住む20代から40代の男性とされた。ソニー銀行では「フェア」という企業理念を、例えば外貨預金やディスクロージャーで実現しているという。口座開設数などを毎月発表し、四半期ごとに決算発表するといった姿勢がこれにあたるとされる^[27]。尚、同社ホームページによれば、口座開設者は男性が多いものの、MONEYKit-PostPetを導入してから女性の顧客が急増したようである。

こうしてブランド力の強い国内企業が銀行サービスを開始している現在、なおさら、「経営効率の高い銀行が合併するか、救済融資を行うかという形で破産が処理された」^[28]という邦銀の過去の実態は重大な問題だと思われる。邦銀メガバンクにとっては、世界的に強い企業ブランドを構築することが、今後の重要な課題だと言えるはずなのである。

とりわけ、英インターブランド社による「国際ブランド価値ランキング」ベスト20は【図表4】の通りであるが、シティバンクが上位にある点には注目しなければならない^[29]。

【図表4：国際ブランド価値ランキング2001年】

(単位：100万米ドル)			
1位コカ・コーラ（米）	68,945	11位マールボロ（米）	22,053
2位マイクロソフト（米）	65,068	12位メルセデス（独）	21,728
3位I B M（米）	52,752	13位シティバンク（米）	19,005
4位G E（米）	42,396	14位トヨタ（日本）	18,578
5位ノキア（フィンランド）	35,035	15位H P（米）	17,983
6位インテル（米）	34,665	16位ススコ・システムズ（米）	17,209
7位ディズニー（米）	32,591	17位アメックス（米）	16,919
8位フォード（米）	30,092	18位ジレット（米）	15,298
9位マクドナルド（米）	25,289	19位メリルリンチ（米）	15,015
10位A T & T（米）	22,828	20位ソニー（日本）	15,005

企業ブランド力が世界的に上位にあるシティバンクは、ターゲット顧客に質の高いサービスを提供し、その対価として手数料を徴収するなど「収益性を重視したコスト効率の良い個人金融戦略」を推進しているとされる^[30]。我が国でも、A T Mの24時間稼働サービスを最初に開始（93年）したのはシティバンクであり、月平均の預金残高100万円以上の顧客にはA T M手数料を無料にするが同30万円未満の顧客からは2,100円の口座維持手数料をとるといったサービスの異質化を開始

(94年) したのもシティバンクであった^[31]。

預金者の実態に応じたサービスが必要だということであろう。つまり、あるターゲット顧客に「サービスと認識されるサービス」を提供しないことには、サービス業は成立しないのである。ここでは地方の富裕層というターゲットについて考えてみる。

3 「地方の富裕層」の細分化

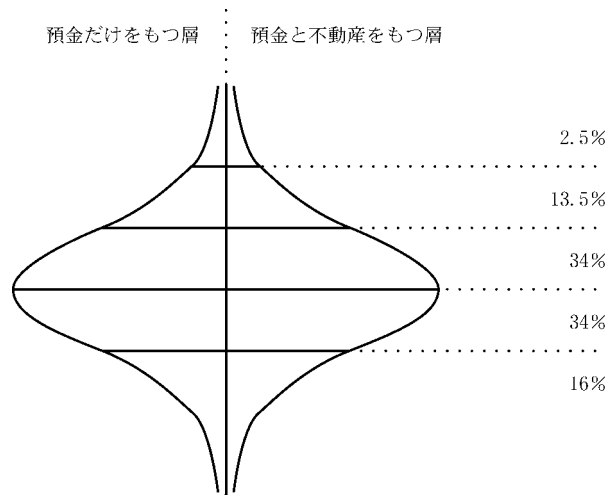
我々は、邦銀メガバンクのマーケティングの成功とは、最終的には企業ブランドの世界的な確立にあると考えている。そうした邦銀が存在すれば、少なくとも、2001年度末から2002年度末にかけてのようなマクロ的環境変化が生じて、数億円以上の金融資産をもつ家計の行動は現実と異なつたであろうと推測する。

ところが現実には、先に見た通りであった。預金に関する家計の保守的な行動が我が国金融市場の活性化にとつての足かせであることは確かであろう。そして、銀行の資産内容のさらなる悪化の露呈にもかかわらず、資産の約6割を預貯金で保有するという国民の保守性もさることながら、地方の富裕層に対するメガバンク地方支店によるサービス内容も十分だとは思われないのである。日本人の預金あるいは資産に対する意識や行動を考慮した、我が国独自の金融テクノロジーの高度化も必要なのであろう。

さて、栃木県における状況のデータ収集から、我々は、富裕層として2つのターゲット、すなわち1行への預金残高「1億円～3億円」の層、及び「3億円以上」の層に関する細分化基準について考えてみた。【図表5】は、このうち「3億円以上」の預金者に関して示したものであるが、もう1つの層についても同じことがあてはまると考えよう。

図表はまず、「3億円以上」の預金者を、①預金だけをもつ層と、②預金に加えて多額の資産価値の不動産をもつ層の2つに分けている。他の資産はここではゼロと考える。次に、その各々を、社会学者ロジャース (E.M.Rogers) による新製品採用者の区分の比率をあてはめて五段階に分ける。すなわち、革新者 (全体の2.5%)、初期採用者 (13.5%)、前期追随者 (34%)、後期追随者 (34%)、遅滞者 (16%) に便宜上区分できるものとする。こうして、1行に「3億円以上」の預金残高をもつ層に対して10個のセル (「1億円～3億円」の層と併せれば20個のセル) ができることになる。邦銀メガバンク地方支店の場合、インターネットの利用を含め、サービス・マーケティング技術の高度化 (具体的には、〔図表5〕の総てのセル各々にプロットされる個人への対応) が、今後の大きな課題なのではないだろうか。

【図表5：「3億円以上」の預金者の細分化】



尚、「革新者」以下、五段階に区分する基準であるが、例えば、「投資に対するニーズや行動」を柱に、「本人の年齢及び家族のライフサイクル」や「現在の収入」から分ける方向が考えられるのではないだろうか。もちろん、これは実証研究による成果を待たねばならない。

以上はあくまでも概念的な案にすぎないわけであるが、こうした細分化基準が邦銀メガバンク地方支店におけるリテール・バンキングの出発点ではないだろうか。その上で、本店と支店各々のマーケティング戦略を考えなければならないだろう。

織田は、銀行のマーケティング組織は本部と営業店に大別できるとし、営業店における商品計画を「本部から一律に提供される商品を自店のマーケットに適合するように取捨選択すること」とした^[32]。例えば、上記セルの各々に対し、こうした意味の商品計画を立案し実行することが、地方の富裕層に向けたリテール・バンキングの出発点ではないだろうか。

むすびにかえて

全くの異業種ではあるが、我が国のセレクトショップ最大手であるビームス（2002年2月期のグループ売上高は320億円）は、1976年のスタート以来、若者ファッションで好調な伸びを示した。ファッションに関心が高い若者だけを顧客とするというイメージづくりに成功したのである。

ところで、同社設楽社長は、消費者をファッションに対する感度別に、サイバー、イノベーター、オピニオン、マス、レイター／ディスカウンターという五段階に分け、同社が狙うのはこのうち、サイバーをピラミッドの頂点とする構図の、オピニオンとマス（ただし社長はアッパーマスと呼ぶ）であるという^[33]。少数過ぎる上位2つの集団は初めから狙わなかったというのである。

メガバンク地方支店に対し、ここで言う「サイバー」に匹敵する、少数の顧客をターゲットとすることを我々は推奨した。ファッション業界で言えば特別の世界的デザイナーの顧客層である。著名な女優やオペラ歌手を考えればよい。そしてこれらを顧客とするデザイナーの成功例を考えればよい。

多額の預金を既にもっている層と、蓄財に高い関心があるマス市場の各々が、サービスと認識する内容は全く異なるはずであり、後者に対しては、ファッションで言えばビームスが行ったような戦略がヒントを与えるのかもしれない。その他の層を含め、総合的な金融サービスをグループ企業各々がどのように提供すべきか。いずれにせよ、リテール・バンキングは、グループ企業の役割の明確化と同時進行的に進展するのであるかもしれない。

ところで、今後の方向としてはIT関連の進展も無視できない。ウェブ・オンラインの金融情報の主要プロバイダーが、再編成や整理統合を通じてサービスを拡張する中で、世界的に見て1999年のこの市場の成長は堅調であった（大手10社の合計売上高は前年比10%増の85億5000万ドル）。さらに、金融情報市場に関しては、今まで専門家に的を絞っていたオンライン・ブローカーたちが「今後個人投資家も視野に入れてサービスの幅を広げる」とされ、また「ブラウザでアクセス可能な商品の利用が、今後ともオンライン金融情報サービスへアクセスする際の標準的な方法になるだろう」と予測されている^[34]。

外資系の国内金融機関だけでなく、海外の金融サービスについても、我が国のインターネット利用者にとってより身近な存在になることは確かであろう。

宮村によると、米国では1990年代後半からインターネット専門銀行が新業態として出現し従来型銀行もインターネット対応を強化したが、2002年までに「全方位型インターネット専門銀行」の多くは淘汰されたという。しかし一方で、2000年以降「ターゲットを絞ったインターネット専門銀行」が多数設立され新展開が見られたという。すなわち、インターネット専門銀行は低所得層を顧客の中心にするのがほとんどだが、こうした中でアメリカの大手銀行は、運用金融資産10万—100万ドルの大衆富裕層の増加への対応にインターネットでの活路を見出そうとし、さらに欧州では「富裕層に的を絞ったインターネット専門銀行（兼証券会社）を立ち上げて成功している」とされる^[35]。

本論で示した地方の富裕層のセル各々に対しても、今後は、人的サービスとインターネット上でのサービスをミックスしたサービスが、外資系金融サービス業からより積極的に提供されることになるのであろう。

いずれにせよ、マーケティング研究の立場から見れば、地銀の危機にもかかわらず必ずしも地方の富裕層が邦銀メガバンクの地方支店を選択しないというところに、邦銀メガバンクの未熟なマー

ケティングは如実に示される（足利銀行や栃木県だけが特殊な事例というわけではないはずである）。邦銀メガバンクは、このような顧客獲得も不十分なまま国際競争に挑むとすれば、ほとんど絶望的な問題点を顕わにする可能性も否めないのではないだろうか。

注

- 1：岩佐代市『金融システムの動態：構造と機能の変容、および制度と規制の変革』関西大学出版部、2002年、p. 77。
- 2：「土地は預貯金や株式などに比べて有利な資産か」という問いの回答では、平成12年度にはじめて「そう思う」を「そう思わない」が上回ったが、平成13年度はまた「そう思う」が「そう思わない」をほんの少し上回っている。「どちらともいえない」と「わからない」の合計比率が倍増している点も注目に値するだろう。
- 3：筆者が栃木県のいくつかの委員会に在籍していた関係で、県、地域のマスコミ（株式会社下野新聞社など）、そして地域のシンクタンク財団法人とちぎ総合研究機構から収集したデータ、さらに各地ロータリー会員等との対話の中で得た情報を含む。
- 4：県信用組合の2001年3月末時点の預金残高は、真岡信用組合540億円、西那須野210億円、那須197億円、黒羽102億円、矢板102億円、栃木県中央387億円（破綻）、黒磯368億円（破綻）、小川127億円（破綻）、馬頭109億円（破綻）、大日光101億円（破綻）であり、「多すぎた組合が半分に淘汰された」（『週刊ダイヤモンド』2002年1月19日号、p. 107）という見方もある。それでも、町で唯一の金融機関が信用組合である場合その破綻は地域に大きな影響を及ぼす。とりわけ高齢者の単独世帯には重大な影響を及ぼすようであった。
- 5：『日経新聞』2001年8月26日、『朝日新聞』2001年8月27日。
- 6：池尾和人「金融自由化以後のブルーデンス政策」貝塚啓明・原田泰編著『90年代の金融政策』日本評論社、1993年、p. 147。
- 7：『朝日新聞』2002年1月10日。
- 8：岩佐『前掲』 pp. 367-372。
- 9：以下を参照されたい。浅井慶三郎『サービスとマーケティング』同文館、2002年。疋田聰・塚田朋子編著『サービス・マーケティングの新展開』同文館、1993年。
- 10：日経トレンディ編『90年代ヒット商品大検証』日経ホーム出版、1998年、pp. 92, 161, 162, 188。
- 11：田村正紀編著『金融リテール革命：サービス・マーケティング・アプローチ』千倉書房、2002年、まえがき、p. i。
- 12：田村『前掲書』 pp. 26, 30, 53, 57, 73, 114, 136。
- 13：秋元和夫「パイオフへの消費者の理解に関する一考察：金融に関する消費者教育の課題を考える」『ファイナンス・プランニング研究』Vo 1. 2, 2002年、pp. 7-9。
- 14：田村『前掲書』 p. 78。
- 15：田村『前掲書』 p. 221。
- 16：『シュンペーター：資本主義・社会主義・民主主義』中山伊知郎・東畑精一訳、東洋経済新報社、1995年、p. 212。
- 17：加藤隆・秋谷紀男『日本史小百科近代金融』東京堂出版、2000年、pp. 63-64, 68-69。具体例は以下に詳しい。朝倉孝吉『明治前期日本金融構造史』岩波書店、1961年；石井寛治『近代日本金融史序説』東大出版会、1999年。

- 18: 色川大吉監修、阿部昭編集『図説：栃木県の歴史』河出書房新社、1993年。
- 19: 不動産証券化を巡る動きの中でも、特に不動産投資信託 (R E I T) の登場である。
- 20: 平成12年に提示された「日本F P学会設立趣意書」は、学会の目的を、「日本人に適した個人の資産設計、資産管理のノウハウが生活科学という学問的裏打ちをされることにより個人投資家・預金者の利益に資すること」とした。
- 21: アーカーは、ブランド資産を「ブランドの名前やシンボルと結びついたブランドの資産あるいは負債の集合であり、製品やサービスの価値を増大あるいは減少させるもの」と定義し、さらに2000年の著書で、これらの資産は、①ブランド認知、②ブランド・ロイヤリティ、③知覚品質 (ブランド連想に影響する)、④ブランド連想 (ブランドとある事柄との結びつき) という4つの尺度にグループ分け出来ると述べ、改めて、ブランド・ロイヤリティがブランド資産の中核をなすとした (Aaker,D.A., and E.Joachimsthaler, 2000, Brand Leadership, The Free Press, Chap.1.)。
- 22: 住谷宏・塚田朋子編著『右脳発想の製品戦略』中央経済社、2003年 (出版予定)。
- 23: 第13回の結果は、ビジネスマン対象のベスト3がソニー、トヨタ自動車、ホンダ、一般人対象のベスト3はソニー、トヨタ自動車、サントリーであった (東京都内勤務のビジネスマンと住民基本台帳から二段階無作為抽出した首都圏40km圏内に住む一般個人、各々約1万5000人対象。1115社に関し「親しみやすい」「顧客ニーズの対応に熱心である」「研究開発力・商品開発力が旺盛である」など25項目について「あてはまる」と思うものをいくつでも選択している。『日経産業新聞』2001年2月5日)。
- 24: 『日経流通新聞』2001年11月29日。
- 25: 『日経流通新聞』2001年5月22日・2002年12月24日、『日経産業新聞』2001年5月16日。
- 26: 『日経流通新聞』2001年4月28日、『日経産業新聞』2001年6月8日、『朝日新聞』2001年6月12日。
- 27: 『週刊ダイヤモンド』2002年12月7日号、pp. 80-81。末永徹『ソニー銀行：道具としての銀行』ダイヤモンド社、2002年。
- 28: 貝塚・原田『前掲書』p. 21。
- 29: ある商品が今後5年間で生む営業利益を予測し (6年目以降は営業利益成長率を年2.5%に固定して計算)、さらに資本コストと税金を差し引いた経済的利益を算定して、この経済的利益に対してブランドがどの程度貢献しているかを独自分析で評価したものである (本文のデータは『日経産業新聞』2001年8月15日による)。
- 30: 田村『前掲書』p. 195。
- 31: 『週刊ダイヤモンド』2002年10月26日号、pp. 50-51。
- 32: 織田信夫「銀行サービス業」浅井慶三郎・清水滋編著『サービス業のマーケティング (三訂版)』同文館、1997年、pp. 260, 263。
- 33: 『日経流通新聞』2002年11月12日。
- 34: 経済産業省商務情報政策局監修『データベース白書2001』(財) データベース振興センター、2001年、pp. 332-333。
- 35: 宮村健一郎「アメリカインターネット専業銀行の新ビジネスモデル」『東洋大学経営論集』第57号 (今村有里子助教授追悼号)、2002年11月、pp. 75-80。

(2003年1月15日受理)