今月の焦点

国内経済金融

東京スター銀行の CSR 戦略

～顧客満足の向上を中心に～

古江　晋也

要旨

・東京スター銀行は、企業理念である「ファイナンシャル・フリーダム（お客さまをお金の心配から解放する）」の実現を CSR の一環と捉えており、自行の経営モデルに基づく商品・サービスを提供することで顧客満足の向上を目指している。

・相談業務を顧客満足向上の主要なツールと位置づける同行は「行員が業務に高い価値を見出すことができなければ、顧客満足高めることはできない」という理念のもと、従業員満足にも力点を置いている。

はじめに

CSR（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）とは、顧客、株主、投資家、従業員、地域、環境などに配慮した行動を意味する。近年、CSR を経営戦略に取り入れる企業は増加しているが、CSR の取り組みとして何を行うかについては、各企業によって様々である。

ただし、今日における CSR の特徴の一つとしては、CSR を本業の一部に取り組むことで地域社会の改善と企業利益の向上を目指した取り組みが行われ、従来の利益還元型の CSR とは質的に大きく変化している。

とりわけ、従来のように利益還元を前提とした CSR では、企業業績に依存するため各ステークホルダーとの長期的な関係を構築するには限界がある。そのため、少なくとも企業が顧客・地域等と「win-win」の関係を構築していくことと、企業の存立基盤である経済的、法的責任を確実に実行することが CSR を果たしていくことにつながる。

このような本業を通じた貢献は、03 年 3 月に金融庁金融審議会が公表した「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」でも重視されてきた。

しかし、現実には、金融機関と顧客・地域のあり方については「地域や顧客のニーズが把握されていない」、「戦略性がない」、「本業との関係が明確ではない」と指摘されることもしばしばあった（注1）。

同様に CSR が議論される場合、その内容はフィランソロピー（慈善・社会貢献）的責任が中心となっている一方で、顧客や地域のニーズが等閑にされることもあった。

しかし、そもそも地域貢献やフィランソロピーはこれらの活動を通じて顧客に受け入れられることを目的としており、顧客や地域のニーズ、顧客満足は CSR において最も重要な項目の一つである。

本稿では金融機関経営と CSR への取り組みにおいて重要なステークホルダーである顧客に焦点を当て、東京スター銀行の事例から今日的な金融機関と顧客とのあり方

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

図1　東京スター銀行の「ファイナンシャル・フリーダム」の概念図

出所）東京スター銀行ディスクロージャー誌2006より。

を顧客満足という観点から検討することとする。

（注1）浦野章[2004]を参照。

東京スター銀行のビジネスモデル

01 年 6 月、東京スター銀行は旧東京相和銀行から営業譲渡を受け、新たに営業を開始した。02 年には旧東京信用組合、旧東京中央組合、旧千葉県商工信用組合、旧中部銀行から営業譲渡が行われ、首都圏を中心に営業基盤を固めている。しかし、同行は従来の地理的枠組みにとらわれることなく、ビジネスを展開していることが大きな特色である。

伝統的に金融機関は、主たる支店網が存在する地域を営業基盤として重視してきた。今日、CSR の観点から地域貢献が唱えられる要因は、金融機関は地域社会から受け入れられることが自らの業績拡大につながるという相互依存関係にあるためである。

これに対して、東京スター銀行は、地理的観点から事業展開を行うよりも、事業コンセプトに賛同する顧客をターゲットとして顧客満足の向上に力点を置いている。また、同行は顧客満足の向上を CSR の一環としており、本業と CSR を一致させていることも特筆される。

なかでも同行が提唱する「ファイナンシャル・フリーダム」は、顧客満足の向上を目指した経営理念であり、「お客さまをお金の心配から解放する」ことを意味している。そして、「ファイナンシャル・フリーダム」という企業理念を実現するため、資産形成に関する金融知識を深めるための機会の提供（Education）、顧客一人ひとりの資産形成の目的、期間、目標額に応じた商品の提供（Solution）、長期間の信頼関係の構築（Partnership）という 3 つの項目を戦略の柱としている。図 1 は、ファイナンシャル・フリーダムを表しており、相談業務を中心としたビジネスモデルを構築していることがわかる。

顧客満足とデリバリーチャネル

東京スター銀行が従来の日本の金融機関と異なると人々に印象付けたことの一つは、そのスタイリッシュな店舗にある。コーポレートカラーのオレンジを基調とした外観とベージュ色で統一された内装、相談業務をメイン機能としてつくられたレイアウトは、相談機能を前面に押し出しており、競争の激しい大都市圏で勝ち抜く方策の一つ

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

でもある。

東京スター銀行が誕生した 01 年は金融商品の販売チャネルの拡大と金融業への異業種参入という規制緩和に見舞われるとともに、金融システム不安が深まるなか、貯蓄から投資にシフトした時期であった。当時、一部の先進的な金融機関は営業店における相談スペースを拡張するなどの店舗の見直しを行い、資産相談業務の強化に取り組み始めた。

しかし、その一方で預金、公共料金の支払といったテラー業務も同じ店舗内で行われ、革新的なレイアウトの変更は行われていなかった。

この背景には、多くの金融機関が顧客の「メインバンク」になるという戦略があった。確かに顧客のメインバンクになるということは、クロスセリングの観点からは重要である。しかし、それに伴う事務コストの負担も大きな課題の一つであった。

このような状況のなか、東京スター銀行はアンケート調査や対面調査（グループ・フォーカス）を実施し、大手スーパーや鉄道各社との提携等を行うことで自行の ATM ネットワークやテレフォンバンキングなどのダイレクトチャネル網を強化する一方、資産相談など銀行に強みがある付加価値の高い業務を店舗で実施することとした。

現在、東京スター銀行に来店する顧客のうち、税金や請求書の支払いや振込みなどのいわゆるテラー取引を目的に来店する顧客と資産運用などの相談業務を目的に訪れる顧客の割合は同じぐらいである。しかし、この割合は店舗によって異なる。

例えば、同行渋谷支店はテラー取引の多い店舗である。これは旧東京相和銀行時代からの顧客が多いからである。それに対して東京スター銀行から取引を始めた顧客は、相談業務が中心となっている。

同行の店舗展開は、前述のように営業譲渡を受けた店舗がベースとなっているものの、ある特定エリアに集中的にネットワークを構築するのではなく、事業コンセプトに賛同してくれる顧客が存在する地域（主に大都市圏）に出店を行っている。最近では 05 年 9 月には福岡出張所、06 年 7 月には名古屋出張所を開設。06 年 5 月末現在、同行は 8 都道府県 32 支店（うち、ファイナンシャル・ラウンジが 19）、2 出張所となっている。

このように、東京スター銀行のチャネル戦略は、店舗については相談機能をメインの事業とする一方、提携によるネットワークの構築によって利便性を確保している。

最近では、資産運用などのシミュレーションをインターネットで行い、支店で資産相談の具体的な相談を行うという顧客も増えており、各チャネルの相乗効果が相談業務の強化に貢献し、同行の事業基盤を支えつつある。

顧客のセグメント化

東京スター銀行は、顧客満足を向上させると同時に効率の良いマーケティング戦略を策定するため、顧客属性を四つにセグメント化し、各セグメントにあったアプローチを行っている。

第一のセグメントは「負債のある顧客」である。この顧客層は毎月の支払いが重要な課題であり、基本的に資産運用相談は行っていない。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

第二のセグメントは、「シニア層（60 歳以上）」であり、退職した顧客が対象となる。この顧客層は資産を増加させるというよりもむしろ、現在の保有資産をどのようにマネジメントしていくか、という相談に注力する。

第三、四のセグメントは、ライフスタイル別の顧客層であり、「ライフスタイル A」と「ライフスタイル B」に分類している。「ライフスタイル A」とは住宅ローン、自動車ローンなどの顧客であり、30 歳代から 40 歳代を想定している。この顧客層の特色は生活が始まったばかりであり、ローン戦略を考える階層である。一方、「ライフスタイル B」とは、「ライフスタイル A」より年長の 60 歳までの子供の養育費、住宅ローンなど大きな支出に目途が付いた顧客層を指す。

同行ではこのセグメントをベースに相談業務をはじめとする顧客対応や商品開発を行っている。商品開発は顧客ニーズを調査してから行われるが、顧客ニーズを 100%取り入れることは商品の方向性を曖昧にする可能性が高い。そのため、先述した四つのセグメントの中心的な課題を解決することを大枠とした商品開発を実施している。

「顧客の声」と「行員の声」

以上のような各顧客セグメントの満足を高めるためのマーケティング戦略立案については、まず全社的な方向性の決定から始まる。

方向性は社内で適宜話し合われ、「顧客の声」などを参考に見直しが行われている。これに対して、顧客ニーズに関する調査については、毎年行うわけではなく、競争環境に変化が生じたときなどに行うこととしている。この理由については、銀行業は製造業と異なり、顧客ニーズが短時間で大きな変化が生じないことと、短期間で顧客ニーズに対応する必要があるという市場環境ではないためである。

また、銀行業の場合は行員のトレーニングや店舗の改装など大掛かりな改革を行う必要がある。そのため、顧客ニーズの調査は、時流が変化したときを目途に行うこととしている。

その一方で、同行が重視しているのは、「行員の声（Voice of Employee）」である。VOE 調査は年に一度行っており、調査項目は「組織」「職場環境」「部署の連携」など多岐にわたる。

顧客満足度を検討するうえで一般的には「顧客の声（Voice of Customer）」や顧客に対するアンケート調査が不可欠な項目となる。しかし、同行では、「行員が満足していないと顧客に良いサービスができない」という考え方のもと、VOC とともに、VOE に力点を置いている。VOE には、業務空間の広さや組織間の連携などのさまざまな意見が伝えられるが、人事は行員が業務に価値を見出すことができているかどうか、ということを特に重視している。それは行員が業務に価値を見出し、楽しく感じるということが、顧客満足を高める最も重要なファクターであると認識しているからである。

また、顧客の喜びの声についても積極的に行員に伝えることで、行員が業務に高い価値を見出せるように努力している。

「営業力」の二つの意味

東京スター銀行は、営業力を、①商品を販売する能力、と②顧客のニーズを把握し、

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

顧客の課題を解決することを提案する能力に分けて考えており、単なる販売力ではなく、提案力の強化を目指した営業に力点を置いている。

これは、「金融商品は時間の経過とともに価値が変化する。営業ではその変化を顧客に提案する必要があり、販売重視の営業では、顧客満足を向上するための適切な提案ができない。」という営業方針を反映したものである。

提案力を養うには、豊富な知識を必要とする。しかし、同行では専門知識を有する行員よりも、サービス精神が旺盛な行員や顧客のサポートを積極的に行うことができる行員を営業担当者に配属している。これは「豊富な知識があっても必ずしも顧客のサポートができるとは限らない。顧客満足は、サービス精神の旺盛な行員が専門知識を身につけることで高まる」という考え方が根本にあるためである。

また、同行は相談業務を中心とした渉外活動も実施している。渉外活動では、既存顧客の訪問を中心に行っている。ただし、同行の渉外活動は、預金残高等によって訪問先を決定しているわけではない。これは、預金残高等によって顧客を分類すれば、潜在的な顧客を獲得するチャンスを逃す可能性があるということによる。

おわりに

東京スター銀行が地理的基盤に依存しないビジネスモデルの展開が可能となった背景には、①相談業務をメインとし、事業コンセプトを明確化していること、②相談業務をメインとするため店舗レイアウトといったハード面と顧客と相対取引を行う行員の満足というソフト面の双方に焦点を当てていること、③顧客ニーズにあった商品開発力、にあるといえ、このことが顧客満足を支える大きな要因となっている。

80 年代後半、CSR は利益還元を主体とし、主にフィランソロピー的責任に注目が集まった。しかし、CSR の根幹は、経済的責任や法的責任を果たしていくことにある。この点で、顧客満足や従業員満足を高めることは企業の存立基盤であるとともに、CSR の基盤を支える要でもある。

多くの企業が顧客満足を経営の中核に据えている。しかし、同業他社と比較して、何がどのように異なるのか、ということについて明確でない企業は多い。先にも述べたように CSR で重要なことは、経済的基盤を確立することにある。フィランソロピー的責任は顧客や地域の満足度を高めるための手段である。しかし、地理的基盤に依存していない東京スター銀行は、他の金融機関のように地域を重視するよりも、顧客や行員などの満足度を高める経営を実施している。同行の CSR のあり方は、合併再編によって広域化した地域金融機関や 90 年代後半以降注目されたネットバンクにおける CSR のあり方を示すうえで大きな示唆を与えるといえる。

参考資料

・東京スター銀行『ディスクロージャー誌 2006』他、IR 資料。

・滝田正之[2004]「当行の経営方針と地域貢献に関する考え方」『リージョナルバンク』4 月。

・浦野章[2004]「リレーションシップバンキングの機能強化策としての地域貢献のあり方」（地域金融戦略委員会報告書）の概要『リージョナルバンキング』4 月号。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます