

家計のメイン化戦略の現状と課題

理事研究員 渡部喜智

主事研究員 田口さつき

〔要 旨〕

- 1 わが国は少子・高齢化の進行に加え、人口減少の時代へ入っている。これに伴い、家計からの資金フローで年金の比重が増す一方、住宅ローンなどの貸出機会は縮小することが予想される。このような環境変化が見込まれるなかで、金融機関は収益価値の高い個人顧客層の取り込みをはかる「家計のメイン化」を強化している。
- 2 顧客のメイン化の度合いをとらえる場合、「ストック（金融資産残高）」と「フロー（給振・決済等）」という基準の両軸から把握する方法が見られる。さらに、ストック（金融資産残高）、フロー（入金）、フロー（出金・決済）、貸出の4取引を採用することが多く、そこから引き出されたデータから顧客をセグメント化し、その顧客分布・階層に応じた的確な推進方法を講じることが重要となる。そのなかでは、顧客のライフステージごとにニーズの高い金融サービスの情報提供・勧誘を行い、～の各取引を増やしていく方向性が大事である。
- 3 金融機関は家計のメイン化のため仕掛けや工夫を凝らしてきている。その具体的な取組みを顧客とのコンタクト方法、利便性、コンサルティング、ポイント制という4点から整理した。そのなかで、ライフ・イベントの前後のコンタクトの拡充、時間や営業店舗にとられない金融サービス利用のためのチャネル整備、相談の場づくりと意思決定のサポート、ポイント制の活用の巧みさには注目すべき点が多い。
- 4 また、高齢化と人口減少の厳しい影響をうける地域金融機関での家計メイン化のための施策をマーケティング（市場戦略）という観点で考察した。CRM（顧客関係の構築・強化）では顧客理解の向上＝KYC（know your customer）の視点で、顧客データを集積しセグメント化、ターゲットとなる顧客層やそのニーズを確認して組織一体的に推進活動を進めることが重要となる。また、顧客との関係性強化のマーケティングとして、「コミュニティ形成プログラム」などは当初は時間や労力がかかるとしても地域金融機関でこそ取組み可能な推進手法であるといえよう。加えて、地方圏では親子同居などにより世帯構成員の数が多い。したがって世帯単位で顧客データを整備し、家族全体との関係性が持てるようなイベントやセミナーの開催などの顧客コミュニケーションの工夫を行いながら、世帯単位でのメイン化推進をはかることは効率的な方法である。

目次

はじめに

1 個人金融を取り巻く環境

- (1) 高齢化・人口減少と金融資産の取り崩し
- (2) 高齢化進行で増す年金の資金フロー
- (3) 住宅などのローン需要低迷は続く

2 メイン化戦略の考え方と取引への対応

- (1) セグメントとメイン化アプローチ
- (2) 家計のメイン化と各取引の関係

3 家計のメイン化に向けた金融機関の具体的な取り組み

- (1) 顧客コンタクトの工夫

- (2) 利便性向上に向けて

- (3) コンサルティング機能の充実

- (4) メイン化のためのポイント制活用

4 地域金融機関のメイン化戦略と独自性の発揮

- (1) 地方圏での人口変化のインパクト

- (2) CRMと顧客データの有効活用

- (3) 関係性強化のマーケティング

- (4) 世帯単位での生涯取引深化の取組み

おわりに

はじめに

多くの民間金融機関は1990年代から個人（リテール）金融強化を収益拡大の柱とし経営資源を配分してきた。バブル崩壊後、日本経済は低成長とデフレの20年となったが、総人口や世帯数の増加のもと、「郵貯」と「住宅金融公庫」に代表される公的金融改革もあり、民間金融機関を通じた個人金融資産の運用や住宅ローンなどの貸出は増加をたどった。

しかし、わが国は高齢化が進行するとともに、人口減少時代へ入った。これにより、金融機関のリテール金融への取組みは、長期的に市場規模が縮小に向かうことも視野におかざるを得ない状況へと変化している。そのなかでは、独自性をより発揮するような形で、ヒト（職員）・モノ（チャネル）・カネ（還元）にわたる経営資源を有効利用し、顧客満足度の向上をはかり、個

人金融ニーズを総合的に深掘りしていくことが、一層重要となっている。

本稿では、以上のような個人金融をめぐる環境変化を分析した後、家計のメイン金融機関化（以下「家計のメイン化」という）を推進する地域金融機関を中心とした取組みの現状と課題について述べたい。

1 個人金融を取り巻く環境

(1) 高齢化・人口減少と金融資産の取り崩し

わが国は少子・高齢化の進行に加え、人口減少の時代へ入っている。日本人の人口は2005年以降減少に転じ、外国人を含む総人口も08年から減少となっている。年間の出生者数は110万人を割ることが当たり前になっており、出生率の急反転が無い限り、人口減少数は今後拡大していく。

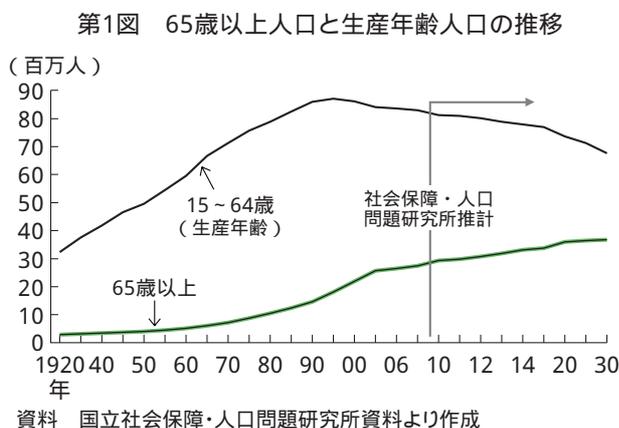
また、65歳以上の人口は30百万人に迫り、全体の人口に占める比率はすでに2割を超

えているが、10年後の2020年には同比率が29.2%へ、さらに25年には30.5%へ一段と上昇すると、政府（国立社会保障・人口問題研究所の中位予測）は予測している（第1図）。

一方、主要な働き手層である15～64歳の人口（この年齢層は「生産年齢人口」と言われる）は1990年代後半に減少に転じており、今後もその減少が進む。政府の予測によれば、2005年には84.4百万人だった生産年齢人口は、10年には81.2百万人へ、20年には73.6百万人、さらに25年には70.9百万人へ減少する。05年から25年にかけての20年間の減少は約16%に及ぶ。

以上のような人口動態は、今後も潜在成長力の低下の一因となり、これにより所得を創出していく経済の力も弱まると考えられる。

中期的には退職金受取というライフ・イベントが期待できる勤労者がなお高水準であり、かつ老後生活に備えた金融資産の蓄積も行われることから、マクロ的には金融資産の増加が続くだろう。しかし、直近で家計の純貯蓄率はすでに3%を切ってきた



た。純貯蓄率が今後大きく反転するような純貯蓄の増加をもたらす所得増加は、潜在成長力の低下を前提とすれば見通しにくい。むしろ年金収入を主とする高齢者世帯の増加に伴い金融資産の取り崩しが起こってくる。

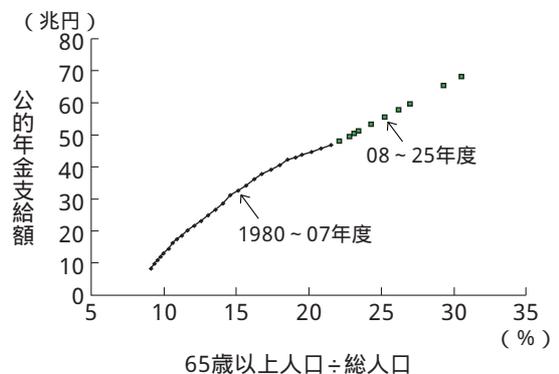
長期的にはわが国家計の個人金融資産は先細りから減少へと変化することが予想される。

（注1）純貯蓄率＝（総貯蓄－資本減耗）÷純可処分所得。なお、純貯蓄率と総貯蓄率の差となる資本減耗の割合は安定しており、純貯蓄率の低下は総貯蓄の減少によるところが大きい。

（2）高齢化進行で増す年金の資金フロー
高齢化に伴い公的年金の受給対象者は増加し、公的年金支給額が増加していくと予測される。

前述のように、公的年金が満額受給できる65歳以上の人口は総人口の2割を超しているが、25年には3割近く（29.2%）へ上昇。その人口は10年の29.4百万人から25年には36.4百万人へ増加すると見込まれる。

第2図 65歳以上人口比率と公的年金支給額の推移試算



(注2)
「マクロ経済スライド調整方式」により、経済成長に伴う賃金増加（年1.5%と前提する）に比べ年金の支給水準は抑制されるが、年金受給対象人口の増加による国全体の公的年金の支給額の増大は続く（第2図）。

07年の公的年金支給額の実績は51.5兆円だったが、前述の前提に基づき試算すると、25年には70兆円程度になる。また、名目GDPに対する公的年金支給額の比率も、低成長・デシインフレの継続（名目GDP成長率：2%）を基本的なシナリオとすれば、9%から10%台半ばへ上昇する。公的年金の資金フローはさらに太さを増す。

一方、前述のように主要な働き手層である生産年齢人口の減少は継続する。これにより、高齢者の就業促進が進んだとしても、経済成長が低迷するなかで、雇用者報酬の資金フローが相対的に細くなることは確実だ。

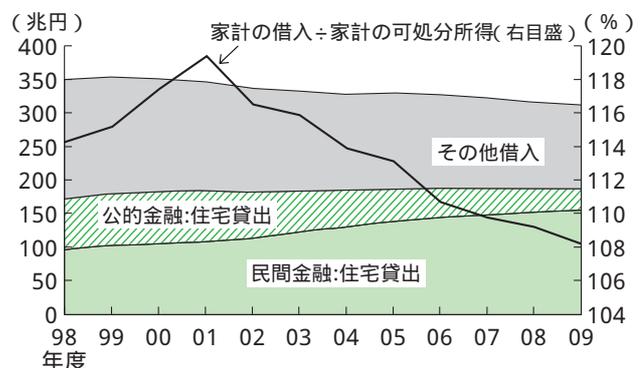
(注2) 現役世代である公的年金被保険者数の減少率による調整（2025年間の平均では、0.6%程度の調整）と、平均的な年金受給期間（平均余命）の伸びによる給付費総額の増大を勘案した調整（0.3%程度の調整）の2つの要素からなる。

(3) 住宅などのローン需要低迷は続く

前述の人口動態は、個人ローン需要へも影響を与えると考えられる。すなわち、家計（含む個人企業）の借入は緩やかな減少傾向をたどってきたが、借入能力の高い働き手層の減少は、住宅取得や耐久財消費の抑制に作用することは否めない。その結果、個人ローン市場の縮小要因となる懸念がある（第3図）。

また、人口減少時代に入った現在、省工

第3図 家計の借入動向



資料 日経NEEDS FQ(日銀「資金循環統計」、内閣府「国民所得統計」)より作成

(注) 家計には個人企業も含む。

ネを含めた住宅の「質の向上」の課題は残るものの、量的な住宅ストックは充足度を高めている。08年10月実施の「住宅土地統計調査」(5年ごと実施)結果によれば、空き家比率(=空き家÷総住宅戸数)は前回調査に比べ一段上昇し、13.1%となった。総世帯数が10年代半ばすぎには減少に転じると予測されるなかで、住宅需要の増加ペースはさらに鈍るだろう。

09年の住宅着工は45年ぶりの80万戸割れとなった。これは、景気後退に伴う家計の慎重姿勢によるところが大きいだが、前述のような人口動態を踏まえれば、新設住宅着工の低迷は継続し、新規住宅ローンの需要低迷は避けられないと考えるべきである。その結果として、金融機関の間で、借換えを含めた住宅ローン獲得競争が激しさを増していくと思われる。

以上のような環境分析を踏まえた時、個人金融市場の拡大を前提としたマス・マーケティング(広範市場戦略)からの転換が必要となっている。

このようななかで、金融取引の収益価値

の高い個人顧客（以下「顧客」という）層の囲い込みをはかる家計メイン化に向けた金融機関の競合は強まるだろう。金融機関によるその推進の取組みを次で述べたい。

2 メイン戦略の考え方と取引への対応

(1) セグメントとメイン化アプローチ

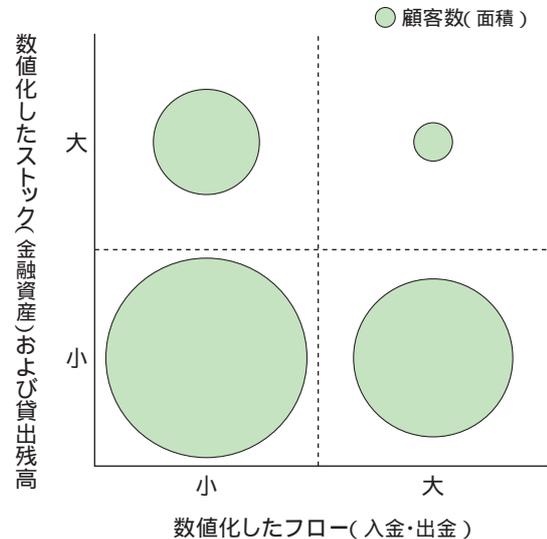
金融機関にとって「家計のメイン化」とは、広範な金融サービスを提供し「家計から『メインバンク』として選ばれること」だが、そのとらえ方に定まったものはない。個々の金融機関の個人金融戦略によって変わるものと考えられる。

家計のメイン化推進においては、個人顧客をセグメント化（細分化）し、その顧客分布・階層に応じた適切な推進方法を実施することが重要となるが、従来散見されてきたセグメント化のイメージ図としてピラミッド形のもののが想起される。すなわち、下層に非対面やりもート・チャンネルに誘導するマス層、その上にライフステージに応じたコンサルティングを行う資産形成層が乗り、さらに顧客別ないしオーダーメイド型の提案を行う少数の資産運用層やプライベートバンキング層が上位層を形成する^(注3)。このセグメント化において、資産形成層がメイン化推進のボリュームゾーンとなる。

しかし、このようなセグメント化では、家計のメイン化の戦略立案の前提としては不十分に感じられることが多いだろう。

その点で、近年の金融機関の中期経営戦

第4図 家計メイン化度による顧客セグメントのイメージ



略などにおいては、「ストック（金融資産残高）」と「フロー（給振・決済等）」という基準の両軸から、顧客の取引状況をセグメント化し、メインバンクとして選ばれているかを把握する考え方・方法は大いに参考となる（第4図）。この場合、多くの金融機関で採用される取引は、ストック（金融資産残高）、フロー（入金）、フロー（出金・決済）、貸出である^(注4)。

(注3) 銀行・信金総計での個人預金の金額階層別は以下のとおり。2～3割が休眠の口座といわれ、稼働している口座の3百万円未満の預入口座数比率は実際には低いと思われる。一方、1千万円超の預金預入の口座数構成比が1%に満たないのに対し、金額構成比は四分の一を占め、預金収益の面での貢献は大きいことが分かる。

個人貯金・金額階層別の構成

金額階層	区分	(単位 %、万円)		
		金額構成比	口座数構成比	一口座当たり金額
3百万円未満		39.9	95.4	21
3百万円超～1千万円未満		34.0	3.7	467
1千万円超～1億円未満		24.2	0.9	1,449
1億円超合計		1.9	0.01	19,448

資料 日銀「預金者別金額階層別調査」より作成

(注4) 田口(2010a, 2010b)

(2) 家計のメイン化と各取引の関係

従来から、金融機関は フロー（入金）である給与振込口座数や年金受給口座数を獲得することを積極的に進めてきた。これは、安定的な資金調達という側面だけでなく、 のフロー（出金：決済）である公共料金やクレジットカード等の引落しなどの取引拡大につながるという面も持っているからである。そして、定期的な入金や決済の指定を受けることは、取引期間が長期に及ぶ可能性も高める。ただし、 の預貯金の預入や金融商品の購入など金融資産の積上げや の貸出利用という取引が拡大するかは、前述の フロー（入金）と フロー（出金・決済）の関係ほど明らかではない。そのため、金融機関がフローの取引を獲得できていても定期預貯金などを獲得できていない場合、ストック面でのメインバンクではない可能性もあるわけだ。

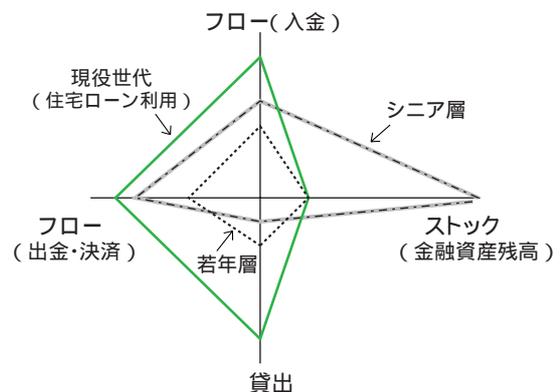
また、 の貸出の最たるものが住宅ローンであるが、国土交通省「住宅市場動向調査」によると、住宅取得に要した資金総額の約6～7割を民間金融機関から借り入れるが、残りの大部分は預貯金の解約など金融資産の取り崩しにより調達される。さらに、住宅ローン返済中には、ローン返済が優先され、金融資産の蓄積が進まない。つまり、金融機関にとって、既存顧客の住宅ローンを獲得できない場合は、(フローの取引は獲得していても)金融資産の流出や積み増しの中断が起こる場合がある。

以上のように、ある取引で顧客のメインバンクとなっていると見えても、他取引で

はサブバンクにとどまる可能性があることには注意すべきだろう。

なお、個人（主に世帯主）の年齢階層と金融取引を考えると、一般的に現役世代では給与振込、高齢者においては公的年金の受給がフロー取引の中心となる。また、30～40歳代は住宅ローン、60歳代以上は資産運用といった取引が重要となってくる（第5図、第1表）。したがって、メイン化の度合いをとらえる場合、その基準は全家計に一律平均なものでなく、年齢階層やライフステージの段階ごとに変化すると考えられる。

第5図 世代別家計メイン化達成のイメージ



第1表 年齢別個人顧客の状況

(単位 万人, 万円)

	20～29	30～39	40～49	50～59	60～69	70歳以上	平均
15歳以上人口	1,473	1,858	1,618	1,791	3,723		
雇用者数	1,033	1,339	1,203	1,165	691		
現金給与月額	28.9	40.1	48.9	47.9	32.1	31.3	32.9
年金受給者数					2,518		
国民年金月額					5.4		
厚生年金月額					15.9		
金融資産	257	602	1,120	1,603	2,269	2,399	1,640
金融負債	364	813	954	525	217	124	498

資料 総務省「労働力統計」, 「家計調査(貯蓄負債編)」, 厚生労働省「賃金センサス」, 社会保険庁「社会保険事業状況」より作成
 (注) 金融資産, 金融負債は家計の金融資産, 金融負債。

金融機関は、顧客の分析を進め、顧客のライフステージごとにニーズが高い金融サービスや情報を提供し、～の取引を着実に増やしていくという方向に向かっている。つまり、家計のメイン化における「顧客の囲い込み」と「ライフステージを通じた生涯取引の関係作り」は同時並行的な課題である。

3 家計のメイン化に向けた金融機関の具体的取組み

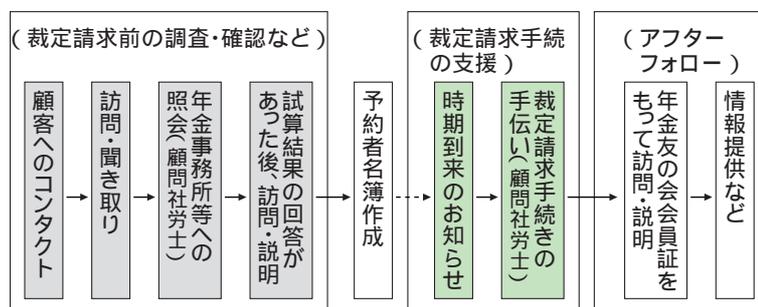
(1) 顧客コンタクトの工夫

金融機関の家計のメイン化の取組みにおいて、その特色を顧客へのコンタクト拡充、利便性の向上、コンサルティング機能強化、「ポイント制」の導入という4点から見ていく。

家計のメイン化は、フロー（入金）の柱である給与振込口座や年金受給口座の獲得から始まる場合が少なくない。したがって、そのような金融取引が見込まれるライフイベントの前後に、顧客とのコンタクトの拡充をはかることが重要である。

例えば、給与振込口座は一般的に就職に伴い口座が開設されることが多い。そのため、法人取引の多い金融機関は、職域を通じた推進を行っている。また、ある地銀では、就職前の学生に向け、就職前ローンなどの金融サービスを提供し認知度向上をはかっている。このほか、住宅ローンの借入

第6図 地域金融機関の年金受給口座の指定獲得推進事例



により取引を開始するという顧客に対し、給与振込口座の指定も行えば住宅ローン金利優遇のメリットを提示することにより、家計のフロー取引も獲得しようとする金融機関もある。

一方、年金受給口座の指定獲得では、個人顧客に年金受給手続きに関するサポートを行っている（第6図）。なかでも「年金相談」は重要なコンタクトの機会であり、対象者が集合する相談会のほか、顧客の求めに応じて個別に相談を受ける金融機関も多い。

「年金受取予約サービス」では、受給見込み者が年金受給口座の指定をすることを前提に（年金受取予約）、「手続き時期到来のお知らせ」や「手続きの支援」など裁定請求のためのサービスを提供する。近年では、年金受給口座の指定獲得競争が激しさを増し、顧客への接触開始時期も前倒しになっており、年金受取予約サービスは、指定口座獲得の確度を高める方法の一つとなっている。

(2) 利便性向上に向けて

金融機関は、顧客にとって金融サービス

を受けるためにかかる時間や手続きの簡素さなどで、利便性の改善・向上を進めてきた。近年では顧客の生活空間の広がりや生活時間の多様化に合わせ、営業エリア・店舗や時間にとらわれないで、金融サービスを利用できる態勢をととのえている。

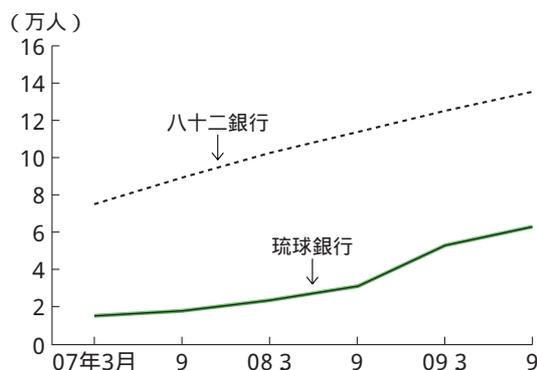
その一つとして、生活口座として利用する顧客の利便性向上のために、ATMの提携が盛んに行われている。提携の際に、集客能力の高さ、営業時間の長さ、アクセスの手軽さなどが考慮され、コンビニや近隣の鉄道網に沿った他金融機関とのATM提携が進んでいる。

また、インターネット・バンキングの整備も進んでいる。地域銀行では、振込・振替、残高や入金照会のほか、定期・外貨預金の設定・解約、ローンの繰上げ返済、投信売買などが、対応済みとなっている。

情報を開示している第7図の二行のインターネット・バンキング契約者数を見ると、順調に伸びており、八十二銀行ですでに個人顧客口座数の1割近くに達している。インターネット・バンキング利用についてはポイント・サービスへのカウントや様々な手数料優遇などのメリットが付与されているということだけでなく、利用者は24時間利用できるという時間節約のメリットをより評価しているという。また、利用者層も中高年が予想していたよりも多かったという。以上から、両行は地方圏においてもリモート・チャネルのニーズは大きいという見方に立っている。

これらに加えて、クレジットカードも顧

第7図 八十二、琉球銀行のインターネット・バンキング契約者数



資料 IR資料より作成

客にとって利便性が高い戦略的商品と位置づけられる。そして、金融機関側にとってもクレジットカードは、引落し以外の家計の支出をとらえることのできる商品である。近年では、本体でクレジットカードを発行することにより、顧客の支出額だけでなく、「何に、いつ」支出したのか、などの情報の蓄積が進み、新たなサービス提供や商品開発につながると期待されている。

(3) コンサルティング機能の充実

顧客のライフステージに合わせた金融商品を用意することは、金融機関の家計のメイン化戦略において重要な施策である。

これに加えて、金融商品を販売する際には、顧客の人生設計やライフスタイルなどを踏まえた上で、適切な提案を行うことが、顧客の満足度を高め、取引を継続させるという認識が強まってきた。特に住宅ローンや資産形成・運用、さらには相続といった資産に関する金融商品の推進において、顧客への相談・提案が重要である。顧客の資産関連の取引でのメインバンクとなるべ

く、金融機関は相談のための場の設置と相談・提案能力の向上を進めてきた。

具体的には、相談の場として、住宅ローンセンターや個人特化型店舗など機能特化型店舗が設置されてきた。既存店舗でもローカウンターや相談ブースといったスペースの確保がなされた。さらに、休日相談を開催するなど、着々と相談の場づくりを進めている。

また、相談・提案能力の向上のため、金融機関は、専任担当者の増員とともに人材育成を行ってきた。ファイナンシャルプランナーなどの資格取得を奨励するとともに独自の資格制度をつくり、相談・提案能力の底上げをはかっている金融機関もある。そして、より高度な相談に対応すべく、専門チームの組織化や社会保険労務士や弁護士など専門家との協力体制を築いている。さらに継続した取引に向け、カルテのような形で顧客との関係を管理したり、担当制を導入する試みも行われている。

現在、住宅ローンの返済計画の見直しに専任担当者を振り向けて、対応している金融機関は多い。また、投資信託などのリスク性金融商品については、定期的に保有する投信価額の下落率が一定割合を超える顧客に、訪問や電話などを通じて情報提供し、運用している資産のポートフォリオについての意思決定をサポートするといった取り組みが見られている。

(4) メイン化のためのポイント制活用 家計のメイン化戦略において顧客に広範

な金融サービスを利用してもらう取引深耕を進める方法の一つとして、金融機関にポイント制を導入する動きが浸透しており、すでに地銀・第2地銀の約6割が採用するまでになっている。^(注5)

このポイント制とは、年金振込自動受取や公共料金の自動支払いなどの取引をポイントに換算し、その合計ポイントに応じて優遇措置・特典を付与するものである。

また、取引定着化と取引拡大を誘引するように、その設計が洗練されてきている。

例えば、ポイント換算では、前述の家計メイン化のとらえ方で示したストック(金融資産残高)、フロー(入金)、フロー(出金・決済)、貸出の主たる取引をほぼ網羅している。また、優遇措置・特典は、複数取引があってはじめて受けられ(最低ポイントを超える)、ポイントの合計点に応じて厚くなる。

取引定着化に関しては、給与や年金などの「自動受取り」や公共料金などの「自動支払い」など顧客の利用頻度が高く、いったん口座指定されると取引が長く続くものを一定以上のポイント換算の対象としている。これに対し、優遇措置・特典の「ATM(時間外・コンビニ)手数料無料・割引」を提供することで、顧客に日々の入出金など財布がわりに利用しやすくしている。加えて、これらの日常的な取引の促進のため、最低ポイントの設定も比較的低めにし、顧客にメリットを享受させるという工夫がなされていることが多い(第2表)。

また、ポイントの配分とステージをうまく絡ませることにより、取引拡大を誘引している。この典型的なものが、住宅ローンである。一般的にローンは金利が最も顧客の関心・選択に訴えるものであるため、ポイント制自体は新規のローン顧客獲得には有効とはいえない。むしろ、住宅ローンの利用に対し、大きなポイントをつけること、そして給与振込口座の指定など他の取引も行うとさらに優遇することで、既存の住宅ローン利用者との取引拡大がはかられている。たとえば、住宅ローンだけの取引の場合、15ポイントを付与することで顧客は最低ステージの優遇措置・特典が受けられるが、これに公共料金等自動支払いなどの取引が加われば、1ランクアップしたステージへ進めるという仕組みになっている場合が多い。

家計のメイン化という観点から現状のポイント制による利益還元を見ると、入出金頻度の高い顧客のニーズを満たしている。しかし、取引歴の長い顧客や富裕層へのアプローチとしては、改善の余地があると考

第2表 優遇措置・特典とステージの関係
(イメージ)

各ステージ	第1	第2	第3
対応するポイント(合計)	10~19	20~39	40~
優遇措置・特典	ATM(時間外・コンビニ)手数料無料・割引		
	ローン金利引下げ		
	振込手数料の無料・優遇		
	貸金庫利用料の無料・割引		
	ポイントを景品に変える		

資料 各行ホームページを参考に作成
(注) 対応するポイントもイメージ。

えられる。例えば、取引歴の長い顧客を優遇したいのであれば、取引期間をポイント換算の対象とするという対応が可能である。

また、富裕層への利益還元策としては、預金を含めた預かり資産総残高をポイント換算対象とすると同時に、優遇措置・特典を富裕層のニーズにあったものにするといった対応が考えられる。この際、考えられる優遇措置・特典としては、貸金庫の利用やセキュリティ強化策を優先的に取り扱うことやポイントと交換できる景品に魅力的なものを揃えることなどがあげられるだろう。

(注5) 田口さつき(2009)

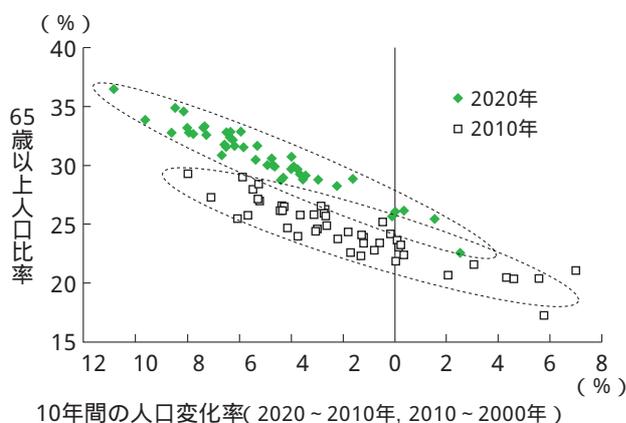
4 地域金融機関のメイン化 戦略と独自性の発揮

(1) 地方圏での人口変化のインパクト

先行き10年の人口動態の変化を都道府県別に見ると、全国的に人口減少と高齢化の進行が認識されるが、地方圏では特に厳しいことが分かる。

都道府県別に、2000年から2010年と2010年から2020年間の2期間の人口変化率と、10年と20年の65歳以上人口の比率を比べると、人口が5%超減少する県が9から26へ増加するとともに、65歳以上人口の比率が3割を超す県がゼロから31県へ増加する。東北や北信越、中・四国、九州のほとんどの県において人口減少率が5%超で、かつ65歳以上人口の比率が3割超となる(第8

第8図 都道府県別の人口変化率と65歳以上人口比率



資料 国立社会保障・人口問題研究所「将来人口推計」，総務省のデータより作成

図)。

これにより，先行き10年の地方圏における人口減少と高齢化の負のインパクトの増大が懸念される。そのなかで，個人金融市場の縮小も想定され，金融機関競争の激化は避けられないだろう。

以上を踏まえ，地方・地域での家計メイン化にあたってのマーケティングの試論を述べたい。

(2) CRMと顧客データの有効活用

CRM(Customer Relationship Management)は，顧客の属性(バックグラウンド)や取引履歴などに関する「情報」を収集し，それを「データ」化して分析を行い，組織的にマーケティングに活用していく方法である。CRMといえば，コンピュータに格納・蓄積されたデータ・システムというイメージであり，そのシステム・インフラの構築費用の大きさに比べ，データやその分析の成果をマーケティングに活用した効果は想定どおりにいかなかったという評価・

反省も強い。

CRMにおいてはシステムやデータの優位性や規模の問題は引き続き重要な論点ではあるが，CRMの和訳である「顧客関係の構築・強化」のとおり，顧客をより知るという顧客理解の向上=KYC(know your customer)^(注6)という視点は，家計のメイン化推進戦略を顧客本位・顧客軸で進めるうえで欠かせない。KYCの考え方を徹底し顧客データを集積し利用することにより，メイン化のアプローチが可能となる部分も多いと考える。

ここではKYCの視点での顧客データの蓄積と活用について基本的な考え方にしぼり述べることとする。

CRMに関する情報の問題点として，その商品別や部門別などデータ情報の分散性，更新のタイミングや入力内容のばらつきなどによるデータの不均質化，そして営業推進などの業務との非連動性などがあげられる。

逆に前述の問題点に沿って，金融機関におけるCRMによる利用改善をとらえれば，

顧客データが組織全体に同レベルで利用可能・共有されているか，「質」の維持のための更新や内容の管理が行われているか，営業現場に顧客データの使い方を任せるのではなく，営業(マーケティング)企画を担うセクションと現場が連携し，セグメント化した顧客に対して，どのような働きかけを行うかという具体的方法論の共有をはかるとともに，能動的態勢が構築されているかが重要となるだろう。^(注7)

以上のCRM改善の考え方に沿うデータの集積と利用は、大規模なシステム・インフラを必ずしも前提とするものではない。家計のメイン化という営業推進に照らせば、取引内容を含めた顧客データを集積しモニタリングした結果をセグメント化し、ターゲットとなる顧客層やそのニーズを確認し、組織一体で推進活動を進めることにおいて、CRMは重要なツールとなる。

一方、エリア・マーケティングを基本とする地域金融機関では、顧客情報が十分に可視的と思われるところもある。したがって、CRMの考え方に基づく顧客データが無くても営業推進に問題はないという部分も否定できないが、現場における属人的な顧客データの収集・整備・保有やそれに伴う顧客へのアプローチ力の格差を解消するための重要なツールになるだろう。

なお、顧客データを世帯単位で整備し、そこから個々の世帯構成員に営業アプローチしていく営業推進については後述する。^(注8)

(注6) KYCルールは「本人確認」として資金洗浄防止への対応として語られることも多い。しかし、マーケティングの観点や金融商品取引法の適合性原則に則った金融商品の勧誘・販売や説明などコンプライアンス対応の面からも重要である。

(注7) CRMの定義・内容、国内外金融機関などのCRM利用の評価と最近の活用動向については、有友圭一ほか『金融機関の新・顧客データ戦略SVoC』、内藤耕編『サービス工学入門』3章など参照。

(注8) 寺林暁良(2010)

(3) 関係性強化のマーケティング

営業エリアを限定する地域金融機関においては、「リレーションシップ・マーケテ

ィング」がより営業推進の方法論として有効と思われる。

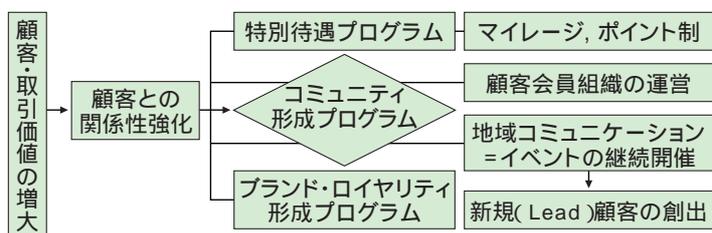
取引関係の長期性・継続性を重視するマーケティングは、顧客との収益の流れを絶え間ないものにし「生涯取引価値」を拡大する。そのため、「既存顧客の維持・つなぎとめ」をはかる「リテンション(Retention)・マーケティング」や顧客とのきずなの構築の概念として「ブランド・エクイティ(ブランド資産価値)」^(注9)があげられる。

しかし、それらは宣伝・PRなどによる供給サイドと顧客とのワン・ツー・ワン(One to One)の二者関係のマス・マーケティングの域を出ておらず、その効果を持続させるためには継続的な投入コストも大きい。

これに対し、金融機関などのサービス供給者と顧客の関係性(リレーション)が取り結んだネットワークのもとで、双方向での相互作用(インターアクション)を重視するマーケティングが「リレーションシップ・マーケティング」^(注10)である。関係性のネットワークが継続性を持ち自然と広がっていくようになれば、維持コストも下がる。

これは顧客と金融サービスを提供する金融機関の間にも応用可能なものと思われる。たとえば、「コミュニティ形成プログラム」(フィリップ・コトラー)における顧客会員組織や地域での継続的イベント開催も、リレーションシップ・マーケティングとして位置づけられ、実際に地域金融機関^(注11)では取組みが行われている(第9図)。な

第9図 関係性ネットワークに基づくマーケティング(イメージ)



お、協同組合組織は会員(メンバー)の事業・施設の利用や様々な集会も組織活動への参加という関係性の性格を持っており、リレーションシップ・マーケティングの観点からも参考となる点が多い。

関係性のネットワークに入った顧客に喜んでもらえる接点(コンタクト・ポイント)を増やし、顧客の「つながり」の意識を強めることにより、金融取引の誘引・深耕の可能性を高める効果は大きいと思われる。

(注9) 新規顧客開拓のマーケティング・コストは既存顧客の維持・深耕のためのコストに比べ、5倍高いという言い方がされるが、実証的なものはほとんどない。

(注10) E.グメソン(2007)にリレーションシップ・マーケティングの概念・特長・事例が詳しい。

(注11) 渡部喜智(2009), 一瀬裕一郎(2009)

(4) 世帯単位での生涯取引深化の取組み
顧客プロファイルを家族構成の側面から見ると、高齢化の進んだ県では人員が1人の世帯の構成比率が高いところも散見されるが、地方圏では親子同居などにより4人以上の人員を持つ世帯も多い(第10図)。

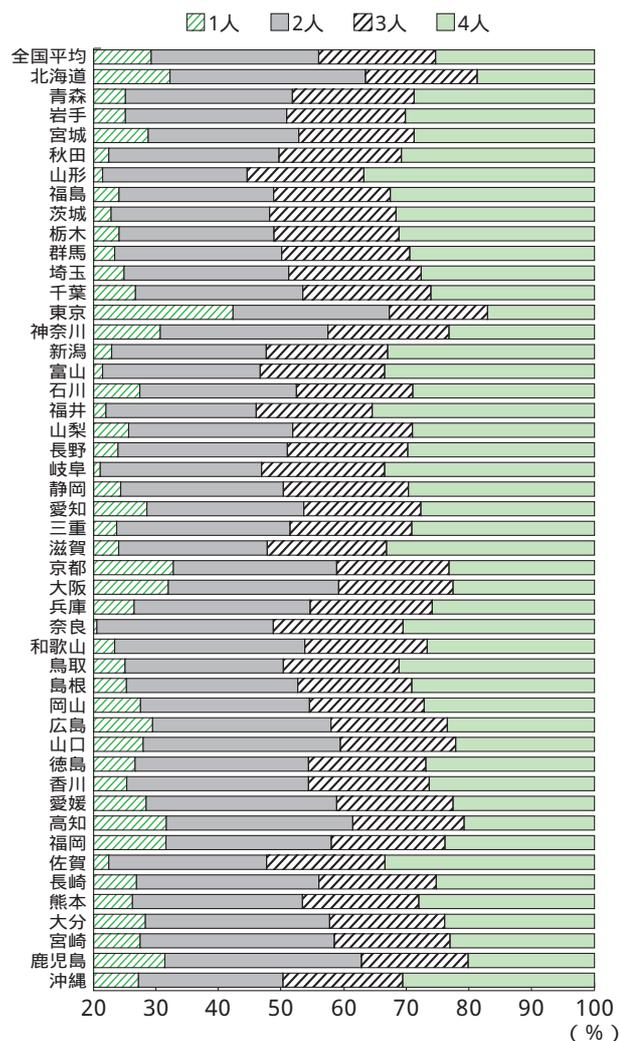
したがって、このような地域における世帯分布の特性を踏まえ、地域金融機関が顧客データを世帯単位で整備することのメリットがあげられる。

世帯構成員のなかには様々なライフステージの段階にある家族がいるが、何かしらの金融取引の実績があれば、他の家族への取引アプローチも行いやすく、世帯単位の顧客囲い込みが進む。同時に家族全体との関係性が持てるよう

なイベントやセミナーの開催などの顧客コミュニケーションの工夫を行い、親近性・共感を醸成しておく仕掛けも必要になる。

顧客の家族構成・年齢や取引履歴、これ

第10図 都道府県別の人員別世帯構成(05年)



資料 総務省「国勢調査(05年)」より作成

までの取引勧誘の経緯などのコンタクト管理の状況などが記された顧客データを見ながら、世帯構成員のそれぞれのライフステージに対応したニーズの高い取引や金融商品を推進していくことは、効率的であると思われる。

おわりに

地域性の差は小さくないものの、高齢化と人口減少によるリテール金融市場の変化がすでに現れ始めている。その一方で、顧客からは金融サービスのレベルアップの要請は強い。

それに対し、地方銀行など金融機関には合併による効率化で経営資源の余力を生み出そうとする経営展開も見られる。ただし、より重要なのは、地域における顧客の満足度や共感を増すサービスを提供するという独自性発揮の考え方であろう。その点で先端的ニーズを追って、それに合わせていくことだけが重要ではない。

就職などを機に金融取引を始めて以降、日常生活の資金決済での利便性の提供に加え、30～50歳代を中心とする住宅取得や耐久財購入、生活資金の不足などによる借入、そして老後の金融資産の預入・運用と、各

ライフステージにわたり、金融サービス・ニーズに的確に対応していくことは、取引の長期継続による生涯取引の収益獲得につながる。地道に顧客との関係性・コミュニケーションを保ちながら、変化するニーズに応えて行くことが大切であると思われる。

<参考文献>

- ・一瀬裕一郎(2009)「地域金融機関における顧客基盤拡充の取組み - 広島信用金庫西風新都支店の産直市」『金融市場』6月号
- ・グメソン, E. (2007)『リレーションシップ・マーケティング』(若林靖永・太田真治・崔容熏・藤岡章子訳)中央経済社, E. Gummesson (2002), *Total Relationship Marketing*, second edition: Butterworth-Heinemann
- ・コトラー, フィリップ&ケビン・レーン・ケラー(2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』(恩蔵直人監修・月谷真紀訳)ピアソン・エデュケーション, Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2006) *Marketing Management*, 12th edition: Prentice-Hall
- ・田口さつき(2009)「地銀7行にみるポイント制の狙いと課題」『週刊金融財政事情』11月2日号
- ・田口さつき(2010a)「金融機関の「家計メイン化」についての考察」『金融市場』1月号
- ・田口さつき(2010b)「常陽銀行の個人顧客メイン化への取り組み」『金融市場』3月号
- ・寺林暁良(2010)「涉外改革で地域密着を深化する須賀川信用金庫」『金融市場』4月号
- ・内藤耕編(2009)「サービス工学入門」東京大学出版会
- ・渡部喜智(2009)「顧客との関係作りを重視した住宅ローン推進 - 住宅購入予定顧客を組織化する飯田信金 - 」『金融市場』3月号

(わたなべ のぶとも, たぐち さつき)