

経済新人会 マーケティング研究部

2008年三田祭論文

みずほ銀行 リテール部門の業績向上に向けて

～メガバンクが仕掛ける

インスタブランチ戦略～

亀井尚太 生越一成

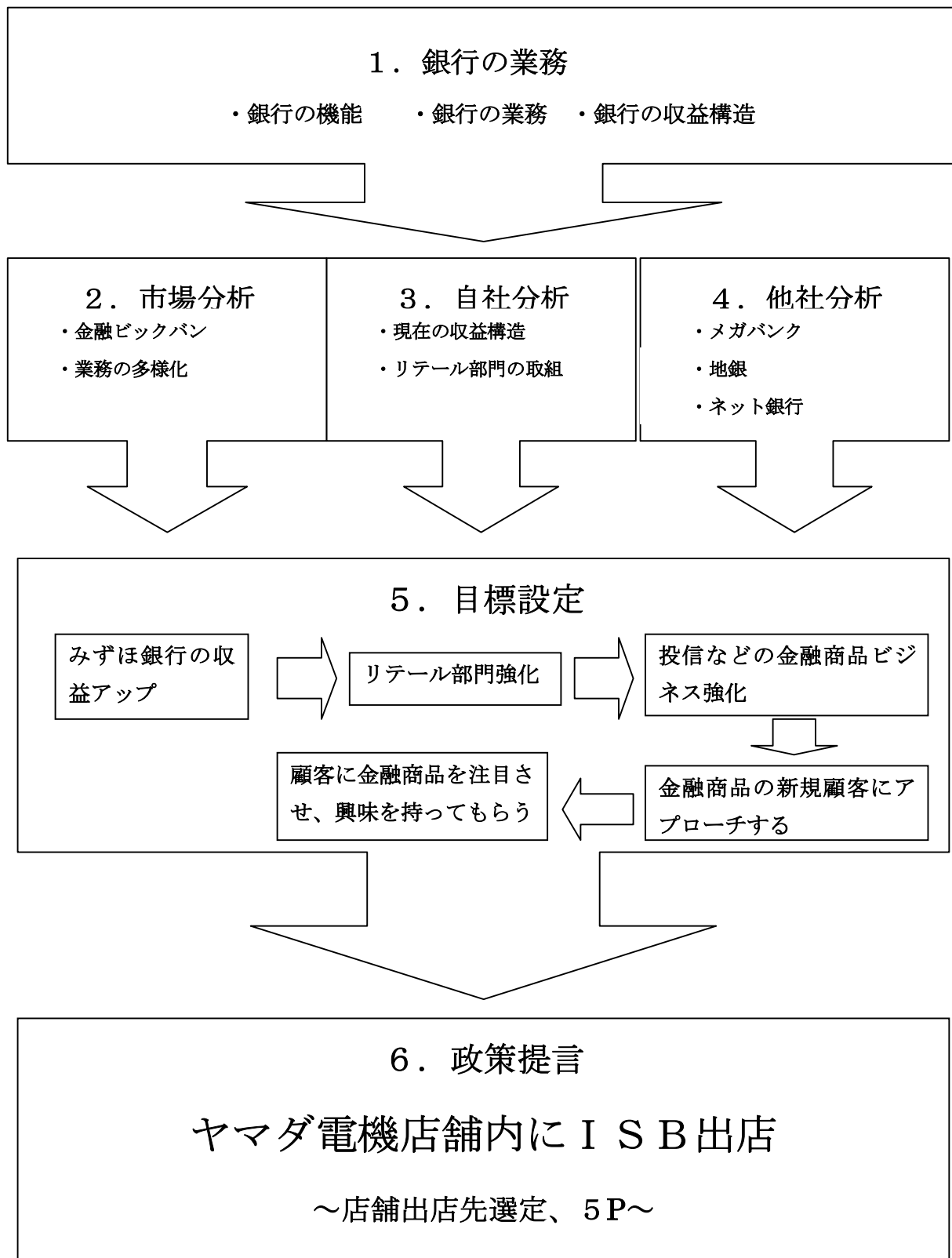
織田真梨子 立川友貴

寺島正樹

目次

0. はじめに	-----4
1. 銀行業の概要	
1-1. 銀行とは	-----5
1-2. 銀行の機能	-----5
1-3. 銀行の業務	-----7
1-4. 銀行の収益構造	-----8
2. 現状分析	
2-1. 市場の動向	-----10
2-2. 業務の多様化	-----11
2-3. リテール部門の重要性	-----11
2-4. 勢力図（国内銀行）	-----12
2-5. 外資系金融機関	-----14
2-6. 異業種銀行	-----14
3. 自社分析	-----16
4. 他社分析	
4-1. 三菱東京UFJ銀行	-----20
4-2. 三井住友フィナンシャルグループ	-----21
4-3. 地方銀行	-----22
4-4. 異業種銀行	-----23
4-5. 各銀行とメガバンクとの比較	-----25
5. 目標設定	
5-1. リテール部門強化の必要性	-----26
5-2. 銀行に対する不満・不信感	-----26
5-3. サービスの多様化	-----27
5-4. 目標設定	-----27
6. 政策提言	
6-1. ISB（イン・ストア・ブランチ）とは…	-----29
6-2. ISBを導入する意義（見込める効果）	-----31
6-3. 政策	-----32
7. おわりに	-----43
【参考資料】	-----44

フローチャート



0.はじめに

現在、アメリカのサブプライムローン問題とその影響による一連の金融危機による混乱が日本国の金融機関、その他日本を代表する大企業に大きな影響を与えている。

このような中で、我々マーケティング研究部2年生、5名は金融機関にフォーカスし論文を書くことを決めた。従来のマーケティング研究部の論文ではメーカーやサービス産業を扱うことが多く金融機関を扱う論文は過去に例をみない斬新なものだと考えた。

今回、われわれは金融機関の中でも銀行を自社とし論文を書くことを決め、メガバンク3社（三井住友銀行、三菱東京UFJ銀行、みずほ銀行）の中から自社を“みずほ銀行”に設定し、議論を重ねた。

本論文では、みずほ銀行の中でとりわけ私たちに馴染みのあるリテール部門（個人顧客を相手とする業務）の業績向上のために必要な政策を議論し、まとめた。

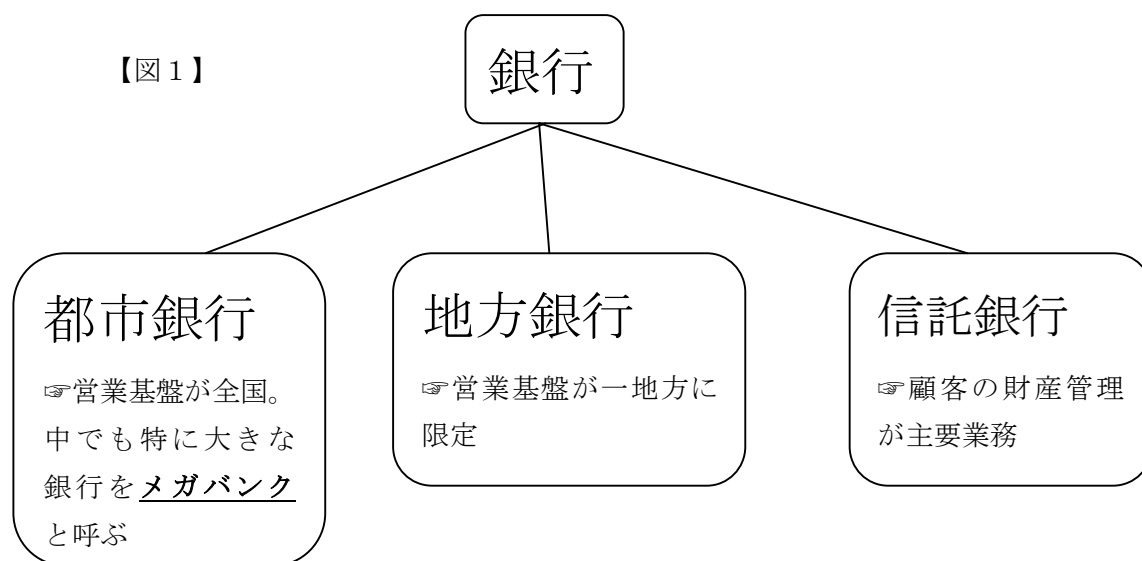
銀行というマーケティング研究部にとって未知の分野に取り組んだため、最初は知識の不足から苦戦を強いられた。しかしながら、ディスカッションを重ね、我々なりに、みずほ銀行リテール部門の業績を向上させる政策を議論し、インストアバンキング（他業種の店舗内に銀行の支店を置く戦略）という出店形式を提言するにいたった。

本論文は、マーケティング研究部に2年生5名の2年間の活動の集大成である。

1. 銀行業の概要

1-1. 銀行とは

銀行とは個人や企業から預金を集めて、それを企業や個人に融資をする金融機関である。特徴は預金を集めている点にあり、その点で保険会社や消費者金融とは異なる。銀行はその規模および業務の範囲から大まかに次の3種類に分類される。



1-2. 銀行の機能

銀行には大きく分けて

- ①金融仲介機能
- ②信用創造機能
- ③決済機能

の3種類の機能がある。その内容は以下のとおりである。

〈金融仲介機能〉

金融仲介機能とは、借り手と貸し手の仲介をすることです。銀行は、お金の運用先を探している預金者と、お金の調達を必要とする企業を見つけ出してくれます。借り手と貸し手のニーズをうまく調整したり、銀行がプロの目で貸出先を選択したりすることによって、金融取引に伴うリスクやコストを軽減させることができます。

《信用創造機能》

信用創造機能とは、預金を持つ銀行が果たす役割の一つです。銀行は預金の一部を現金で手元に残し、残りを貸し出します。企業に貸し出されたお金は取引先に支払われ、取引先からまた銀行に預金されます。これを繰り返すことによって預金通貨というお金が新しく生み出され、銀行全体の預金残高は、どんどん増えていきます。

《決済機能》

決済機能とは、銀行の預金口座を利用することにより、現金を使わずに口座振替で送金や公共料金の支払いなどができることです。

これらの3つの機能は、すべて銀行の信用に支えられています。信用のある安全な銀行には預金が集まり、豊富な資金が確保されます。銀行は、豊富な情報力を使って貸出先の信用を見極めることができるのです。

銀行が信用を保つには、社会的な責任とリスクをとって仲介を行っているという自覚が必要です。

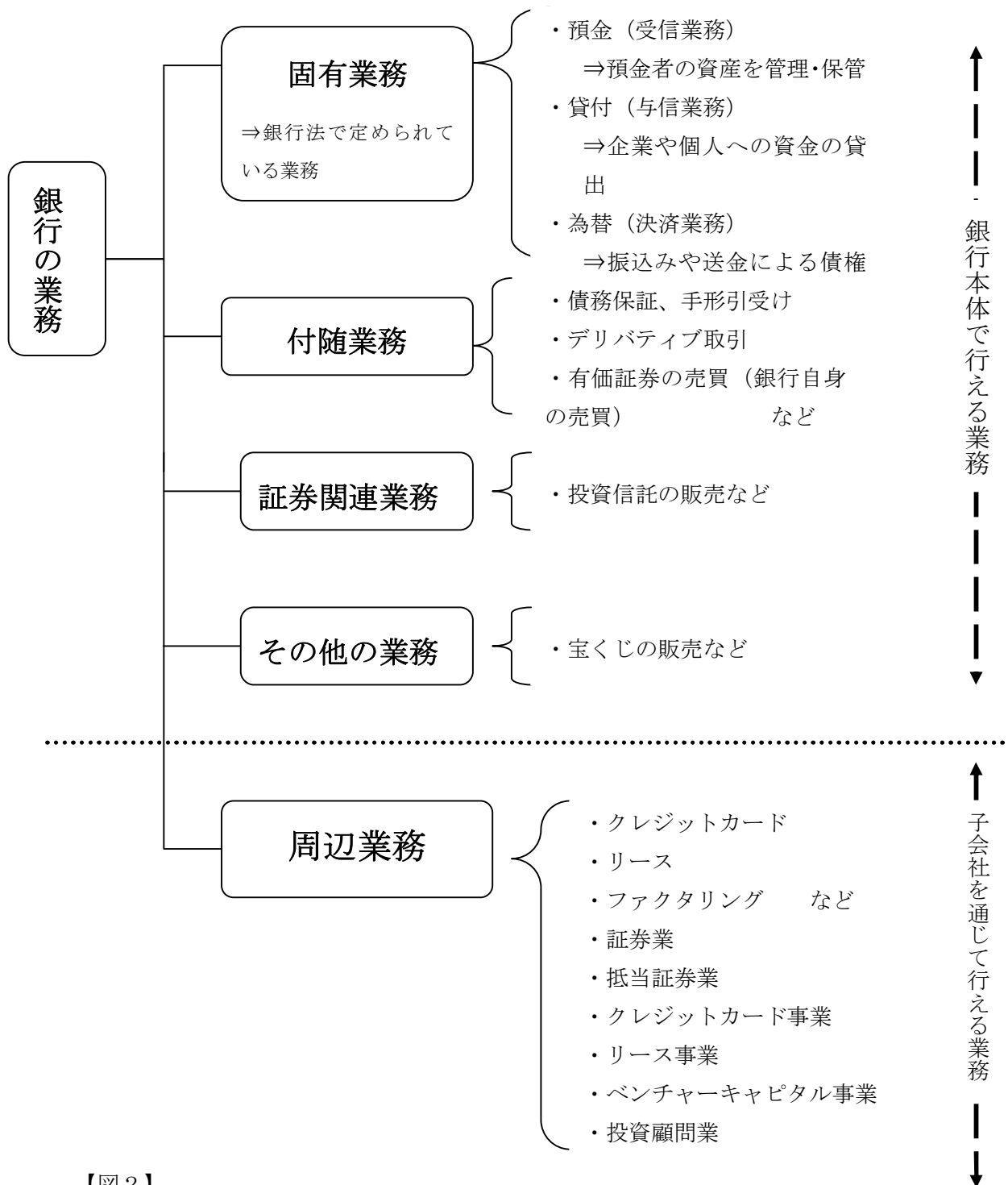
フィナンシャル・アーティスト・アカデミー株式会社より引用

<http://www.findai.com/kouza/109fin.html>

1-3. 銀行の業務

銀行の業務には大きく分けて固有業務、付随業務、周辺業務がある。

具体的には以下の図3のように分類される。



【図2】

1-4. 銀行の収益構造

銀行の業務収益は、

- ①資金運用収支
- ②役務取引等収支
- ③特定取引収支
- ④その他の業務収支

の4種類から構成される。(図3参照)

それぞれの用語の意味するところは以下の通りである。

《資金運用収支》

⇒貸し出しをはじめとする銀行が受け取った利息の合計である資産運用収益と、預金をはじめとする銀行が支払った利息の合計額である資産調達費用の差額のこと。現在、業務粗利益の中でもっとも大きな割合をしめる。

《役務取引等収支》

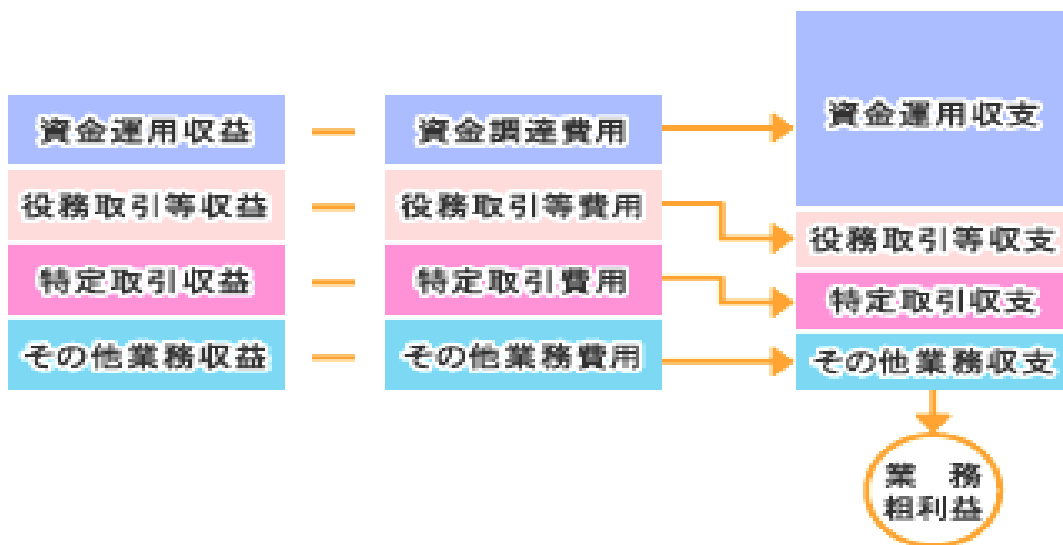
⇒役務＝サービス。サービスによって受け取る手数料などの収益とサービス提供のためのコストの差額。つまり、投資信託、保険などの販売の際に入る手数料収入のこと。

《特定取引費用》

⇒特定取引勘定を設置している銀行が商品有価証券を売買したことなどから生じた収益と費用の差など。

《その他の業務収益》

⇒、資金運用・資金調達、役務取引、特定取引以外の業務のこと。例えば、外貨を安く買って高く売れば、その分の利益が「その他業務収益」になる。また、国債などを売って損をした場合は「その他業務費用」になる。



【図3】銀行の業務粗利益

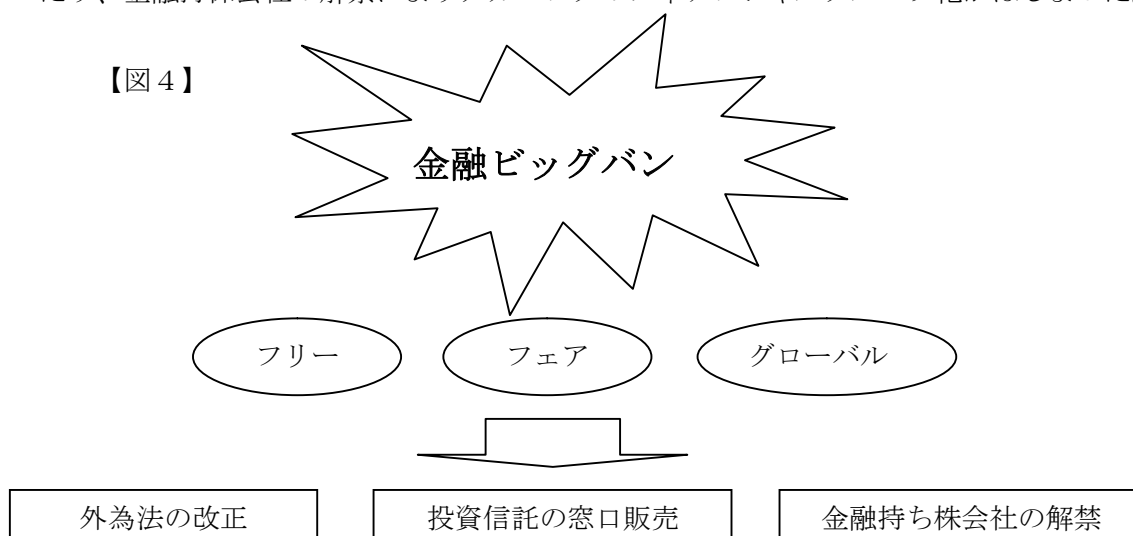
(全国銀行業界 HP より引用 http://www.zenginkyo.or.jp/service/bank/open/open_06.html)

2. 現状分析

2-1. 市場の動向

今日の金融システムを作り上げたのは金融ビッグバンによる規制緩和によるところが大きいだろう。金融ビッグバンとは1996年から2001年度にかけて行われた金融改革のことでフリー（自由な市場）、フェア（透明で公正な市場）、グローバル（国際的な市場）を合言葉に日本の金融システムを欧米と同じ基準に変えようといった試みのことである。具体的には外為法の改正により銀行における一般個人向けの外貨預金取扱が可能になったり、証券会社に限定されていた短期金融商品・公社債投信・株式投信が銀行に対して解禁されたり、金融持株会社の解禁によりメガバンクのフィナンシャルグループ化がはじまった。

【図4】

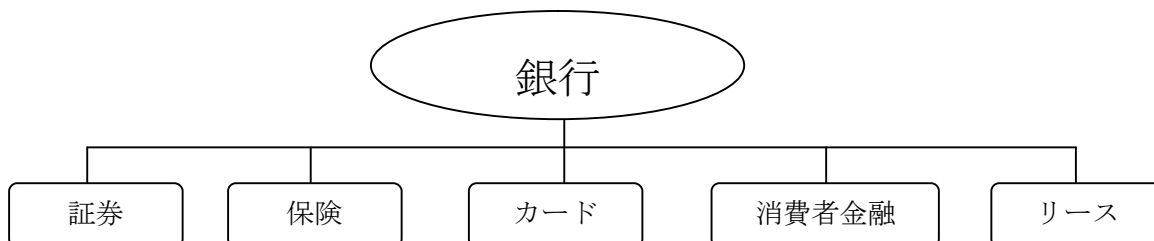


この政策によりメガバンクはワンストップサービスを行える権利を得た。ワンストップサービスとは預金を預かり企業に貸し付ける銀行業から、株式や投資信託を軸とする証券業、生命保険と損害保険を販売する保険業を一括して行うサービス体制のことである。今や個人資産の証券市場への誘導の窓口として銀行は欠かせない存在となっている。

また、銀行を取り巻く変化の一つとして直接金融化が挙げられる。今までは企業の資金調達法として銀行から融資を受ける間接金融が主流だったが、規制緩和により株式や社債などによる資金調達が容易になったため銀行を介さない直接金融が広がっている。

2-2. 業務の多様化

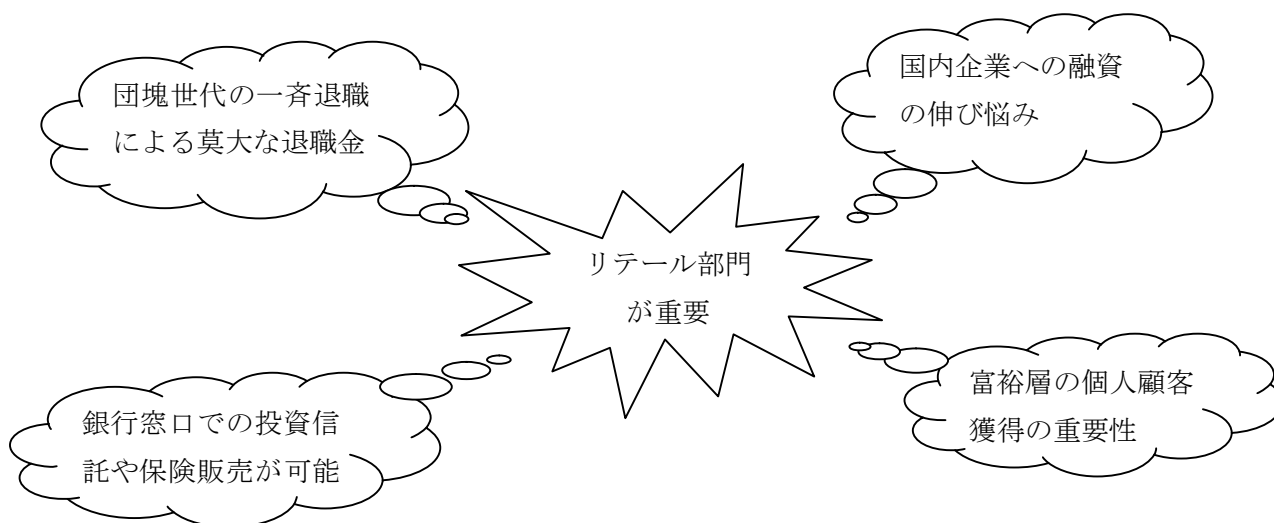
【図5】 銀行業務の多様化



また、メガバンク以外の銀行の営業形態や販売ツールは非常に多種多様だ。セブン銀行をはじめとするネット銀行は手数料の安さと手軽さ・便利さから大幅に収益を伸ばしている。またシティバンクなどの外資系銀行も着々と国内の市場を拡大している。さらに郵政民営化により、2007年には国内金融機関預金残高1位のゆうちょ銀行が誕生した。これらことから銀行業界の厳しさが一層増すと思われる。

2-3. リテール部門の重要性

直接金融化の流れによって現在の市場は国内企業への融資が伸び悩んでいる。そのため銀行は今まで軽視してきたリテール部門にも力を注ぎ始めた。ここでいうリテールとは、個人客を対象に小口取引を行うことである。例えば個人投資家に対しては、資産運用を手厚くサポートするプライベートバンキング業務などの富裕層向けビジネスが誕生している。規制緩和などにより銀行窓口での投資信託や保険販売などが可能になったことも、個人顧客獲得争いを激化させている要因になっている。また07年より始まった団塊世代の一斉退職によりその莫大な額の資産をいかに銀行に貯蓄・運用させてもらえるようにするかが課題になっている。今後は顧客のニーズをより深くとらえ、顧客満足度を上げる戦略がより求められるだろう。



【図6】

2-4. 勢力図（国内銀行）

従来、金融業界にはメガバンクや大手銀行と言われる力の強い金融勢力と地方銀行・信用金庫などといった地域に根ざしている金融機関が共存し、日本の金融システムを守っていた。しかし、金融ビッグバンを皮切りに金融業界の規制緩和・グローバル化や直接金融の流れなど様々な影響を受けて、現在の銀行業界には非常に多種多様な金融機関や企業が乱立し、激しい競争が起こっている。

メガバンク	三菱 UFJ フィナンシャルグループ 三井住友フィナンシャルグループ みずほフィナンシャルグループ
都市銀行 (メガバンク以外の 大手銀行)	りそなホールディングス 住友信託銀行 三井トラスト・ホールディングス
地方銀行	横浜銀行 千葉銀行 静岡銀行 西日本シティ銀行…
日本郵政	ゆうちょ銀行
外資系金融機関	シティバンク ドイツ銀行 UBS…
ネット銀行	セブン銀行 ソニー銀行 ジャパネット銀行 イーバンク銀行…
インストアブランチ	イオン銀行…

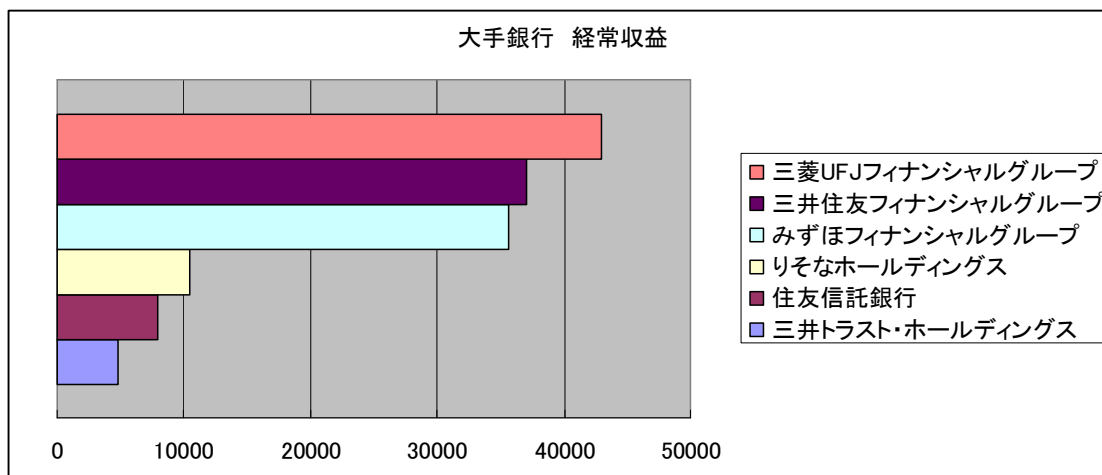
【表1】

①メガバンク

メガバンクとは、三菱 UFJ フィナンシャルグループ・三井住友フィナンシャルグループ・みずほフィナンシャルグループの3社を指す。都市銀行の内、特に巨大な経営組織となっている銀行、あるいはそれを中心とした金融グループのことである。その莫大な資金力で支店を全国展開しており、経常収益は他の金融機関や企業とはケタ違いである。また、3社それぞれが海外事業の幅広さや高い収益性・財務の健全度などの点においても業界内では群を抜いている。

②都市銀行（メガバンク以外の大手銀行）

住友信託銀行、三井トラスト・ホールディングス、りそなホールディングスの3グループを指す。3メガバンクとの規模の格差や自己資本の質の改善で遅れを取っている。住友信託・三井トラストはメガバンクの傘下に入らずに信託専門を貫く意向が強い。



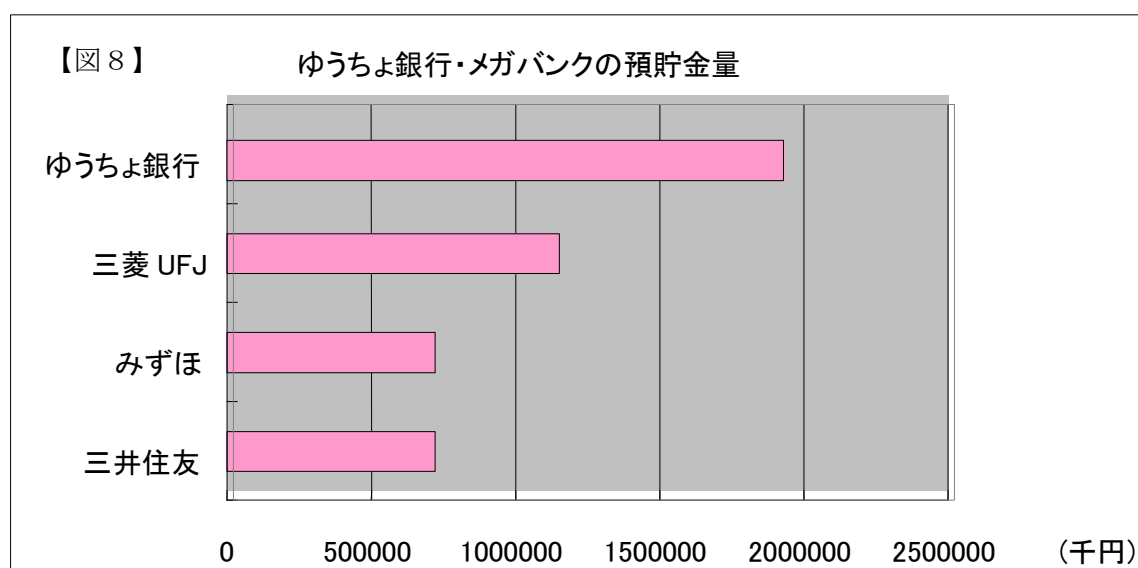
【図7】

③地方銀行

特定の都道府県など、地域に密着した営業を展開しているのが地方銀行・第二地方銀行である。全国地方銀行協会の会員行は、2006年時点で64行・第二地方銀行協会の会員行は47行ある。彼らは「地域に貢献する銀行」をキャッチフレーズに地元企業の支援や地域経済活性化に一役買おうと知恵を絞っている。大手銀行に比べて業務の多様性はないものの、従来の銀行とはひと味違ったサービスも出始めている。

④ゆうちょ銀行

郵政民営化により、2007年10月1日から株式会社となったゆうちょ銀行。膨大な個人顧客基盤・ネットワークを保有しており、その国内預貯金残高はメガバンクを押さえ第1位である。もともと国の金融機関だけあって顧客からの信頼が高い。民営化前は、定額預金など貯蓄性の預金を大量に集めて国債などの安全資産を運用していた。



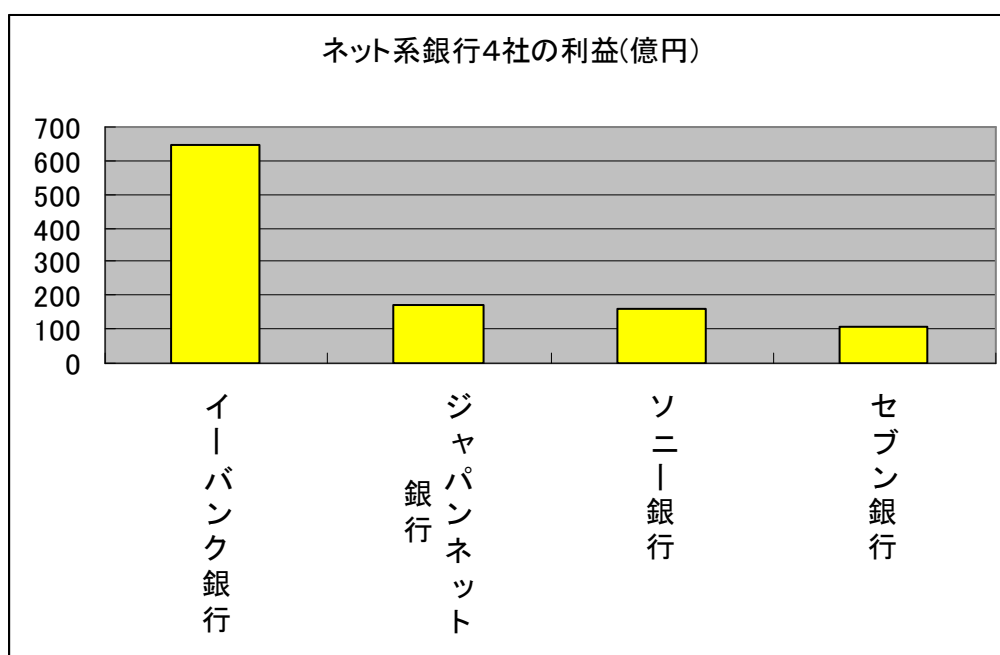
2-5. 外資系金融機関

グローバル化・規制緩和の影響を受けて外国の金融機関も積極的に日本でのビジネスを展開し始めている。特に勢力を拡大しているのはシティグループだ。日本で始めて海外のATMでも使えるカードを発行したり、通帳を配布しない、オンラインで簡単に口座を開設できる上に手数料が無料だったりなど独特のサービスを打ち出している。さらに富裕層向けのビジネスにも力を入れており、顧客の多角的なニーズに応えている。その他のスイスのUSB、ドイツ銀行などはシティグループとは違い、富裕層向けビジネスだけに絞って日本に進出している。

2-6. 異業種銀行

① ネット銀行

インターネット銀行の口座数は急増している。2006年9月末時点でネット銀行の口座数は350万件を超えた。24時間利用が可能なことや、店舗を持たず人件費が抑制できるため、預金金利が比較的高いことが個人の人気を集めている。セブン&アイホールディングスのセブン銀行は、セブンイレブン内に全国で1万台を超えるATMを設置しており、手数料収入とともに店舗においてATM利用客による商品購買が増えるという好循環を実現させている。提携金融機関もどんどん拡大していくネット銀行だが、今後も様々な企業の参入が進む上にメガバンクもネットバンクの拡充に乗り出しているため新たなサービスを顧客に提供し続けることが必要になってくる。



【図9】

②インストアブランチ

インストアブランチとは、スーパーマーケットなどの商業施設内に相談窓口的な店舗を設置する形態の銀行店舗のことである。例えば日本最大手の流通・小売業グループのイオンでは、イオングループのショッピングセンターなどの大型商業施設に有人店舗を設け、一般の銀行と同様に利用客と対面でのサービスを提供している

3. 自社分析

～みずほ銀行～

株式会社みずほ銀行は、みずほフィナンシャルグループ傘下で、個人および中堅・中小企業、地方自治体を担当するグローバルリテールグループの中核を担う。3大メガバンクの1つ。

2002年、当時みずほフィナンシャルグループ傘下であった第一勧業銀行・富士銀行・日本興業銀行の分割・合併により誕生した。

<概要>

みずほフィナンシャルグループ内で、個人および中堅・中小企業、地方自治体を担当する銀行と位置づけられている。大手法人や金融機関、海外業務に関しては、同グループ内のみずほコーポレート銀行が担当している。

<地域的基盤>

京都中央支店（京都市烏丸三条）。1906年竣工の辰野式建築を再建日本勧業銀行（第一勧銀の前身）が大正時代に全国各地にあった農工銀行からの事業譲渡や農工銀行の吸収合併に伴う受け皿支店の開設などの理由により、その流れに加えて、宝くじ業務の関係を行っていることにより、メガバンクで唯一、全都道府県の県庁所在地・政令指定都市に必ず1つ以上の店舗を有する。

<企業間提携>

富裕層向けのプライベートバンキングへも参入し、みずほ銀行に5億円以上の資産をもつ顧客を対象にみずほプライベートウェルスマネジメントへの紹介を進めている。

信販分野では、旧第一勧銀・富士銀時代から親密であったクレディセゾン・オリコとも業務提携している。こちらは保証業務などが中心であり、他のメガバンクと消費者金融の間に見られる関係（資本参加、「銀行系ローン」の設立等）とは一線を画す。そもそもみずほ側は「消費者金融との提携効果は期待できない」としており、このため「みずほ銀行系キャッシング」のようなサービスは存在しない。

2005年4月、米国金融機関のワコビア（東部地盤）・ウェルズ・ファーゴ（西部地盤）とトレードファイナンスや投資信託販売などで提携を開始した。

<特徴的な業務>

- ・宝くじ

みずほ銀行固有の業務として、日本勧業銀行から第一勧業銀行の流れを受け、宝くじの

発行、販売など業務を引き続き受託している。ATM やオンラインを通じても購入することができる。

<広告>

2006年9月までは、資産運用篇（大杉漣「10年後も笑おう」）、住宅ローン篇（稲森いずみ「20年後も笑おう」）、新社会人篇（平岡祐太「未来を手にして笑おう」）の各篇をテレビCM放送していた。

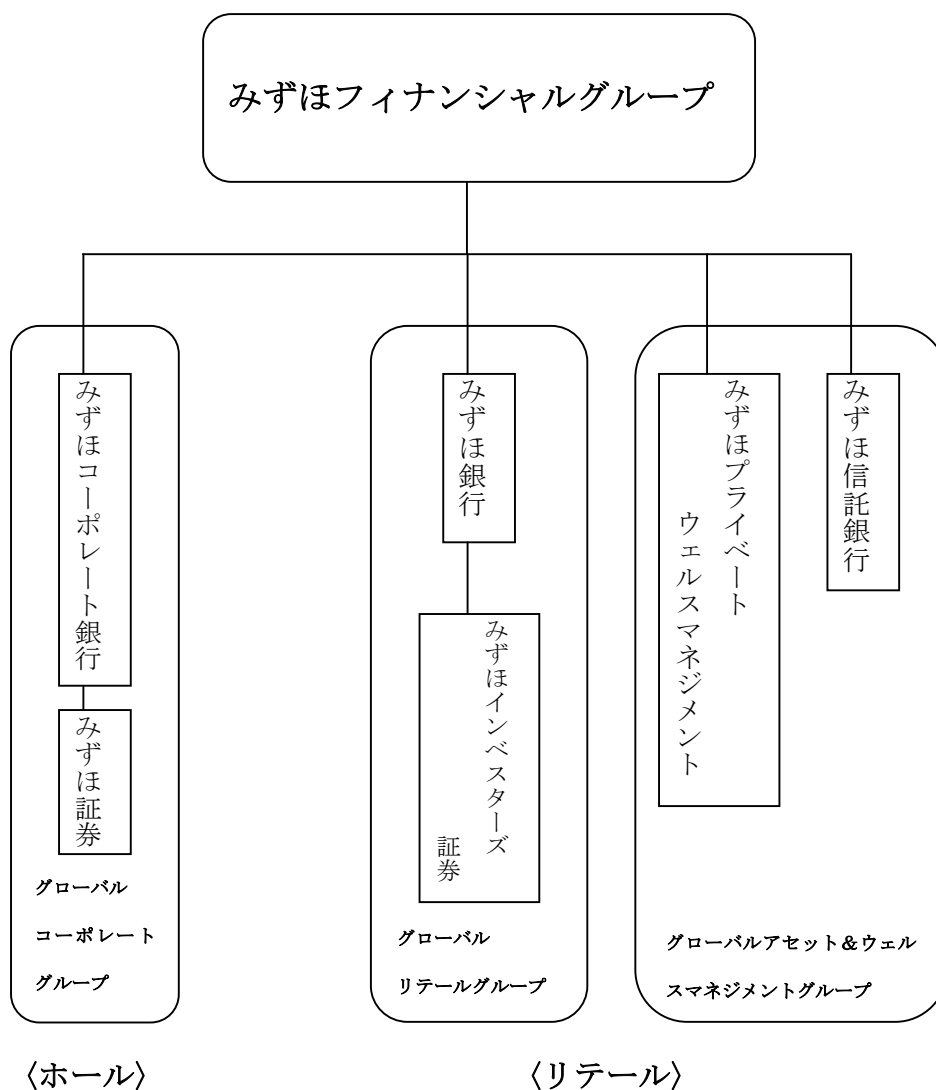
2006年10月、CM展開を一新。「HAPPY BANK DAY to you」をメッセージとして、団塊世代の緒形拳、大家族を抱えてマイホームを購入した唐沢寿明、パンフレットでサービスを調べる「賢母」鈴木京香、母親思いで留学するためにアルバイトでお金を貯める井上真央らの出演による新CMシリーズが開始された。

<特徴>

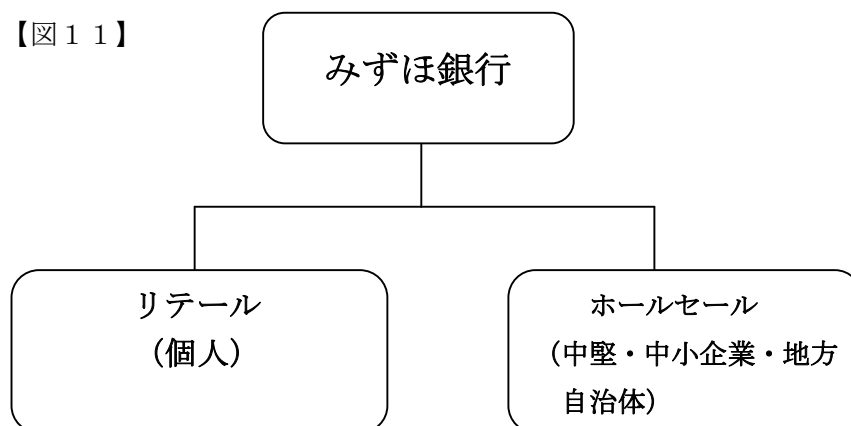
みずほフィナンシャルグループは、前身の第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の流れから、大企業に対する融資などのホールセールに強い。しかし、グループ内の再編などでみずほ銀行はリテール部門を請け負うこととなり、「我が国最強のリテール・バンクを目指して」のスローガンの下、2004年にFC（フィナンシャル・コンサルタント）2000名体制構築を掲げ、FC認定制度、FC教育制度を新設し、個人顧客の資産運用ニーズに対応するコンサルティング営業の強化を、個人戦略の柱とする方針を打ち出した。

みずほ銀行（株式会社クレディセゾン）が発行しているクレジットカードの「みずほマイレージクラブカード」のポイント制度などを見ても、顧客の囲い込みなどによる、リテール収益の向上に努めていることがよくわかる。

<組織図> 【図10】



【図11】



従来銀行はリテール業務に関して、ホールセールと比べて格段に取り扱う単価が低い点や、手間がかかる点、また直接の収益にはホールセールが中心的役割をはたしていたことなどからリテール業務を軽視していた。

2006年 単位:億円

	グローバルリテールグループ						みずほイン ベスターズ 証券(単体)	その他
	連結	BK (単体)	個人	法人	市場その他			
業務粗利益	11,054	9,785	3,160	5,599	1,026	622	647	
金利収入	6,046	5,938	2,626	3,266	46	121	456	
非金利収入	4,648	3,847	534	2,333	980	610	191	
経費	5,855	5,270	1,993	2,452	825	434	181	
その他	△115	0	0	0	0	0	△115	
実質業務純益	5,054	4,515	1,167	3,147	201	188	351	

2007年 単位:億円

	グローバルリテールグループ						みずほイン ベスターズ 証券(単体)	その他
	連結	BK (単体)	個人	法人	市場その他			
業務粗利益	10,378	9,428	3,573	5,034	857	530	440	
金利収入	6,544	6,069	3,110	3,289	△330	7	468	
非金利収入	3,854	3,359	427	1,745	1,187	523	△28	
経費	5,806	5,372	2,148	2,293	931	452	△16	
その他	△147	0	0	0	0	0	△147	
実質業務純益	4,443	4,056	1,389	2,741	△74	78	309	

【表2, 3】 みずほファイナンシャルグループ 「2007年度会社説明会補足資料」より引用

しかし現在、企業の業績悪化と資金需要の低迷、大企業の直接調達の進展などによるホールセールの環境悪化、加えて大手都市銀行を超えるほどの経常利益を出した大手消費者金融が出現するなどの消費者金融業界の活況などを背景に、リテール部門の強化が必須となっている。上の表からも判る通り、2006年においては実質業務純益において個人：法人は約1：3という比率になっているが、2007年には1：2にまで縮まっている。

リテール業務を中核にそえる戦略を打ち出そうと多くの金融機関が動き出し、また流通業界からリテールバンク業務へ本格的に参入するなど異業種銀行の台頭もみられるなかで、みずほ銀行も今後さらに、リテール部門におけるマーケットシェア奪取競争に打ち勝つための施策を提案する必要がある。

4. 他社分析

4-1. 三菱東京 UFJ 銀行

持株会社の三菱 UFJ フィナンシャルグループ傘下に、普通銀行・信託銀行・証券会社に加えて、トップクラスのカード会社、消費者金融、資産運用、リース会社と、米国銀行(UBOC)などと擁する総合金融グループである。

<沿革>

01年4月東京三菱銀行、三菱信託銀行、日本信託銀行3行による銀行持ち株会社・三菱東京フィナンシャルグループを設立。これに、02年9月、国際証券を軸に東京三菱証券、東京三菱パーソナル証券、一成証券が合併した三菱証券が参加。05年10月1日にはUFJグループと統合し、三菱UFJフィナンシャルグループが始動した。総資産が約184兆円(06年9月末)で世界一の規模を誇る。普通銀行の東京三菱銀行の合併は06年1月と遅れたが、傘下グループ会社の再編も順調に進行している。

<特徴>

・海外事業

グループの中核をなす東京三菱銀行は、三菱商事、三菱重工とともに三菱金曜会の中心的役割を担う。外為専門銀行として国際業務に特色のあった旧東京銀行との合併に加えて、他のメガバンクに比べて不良債権の重みが少なかったこともあり、ライバルが海外からの撤退色を強めている中で従来と同じ国際展開を維持している。

・課題

弱点として、資産運用時代を迎えての個人取引(リテール)業務が他の2メガバンクに比べて遅れているということだったが、リテール・信託専門銀行を特徴としていたUFJグループとの統合により弱点がカバーされ、リテール・ホールセールビジネスという両翼体制を作り、シングループは今後3年間で6000人の削減、国内170店舗における重複店舗の統合を進め、スリムなグループを目指す。

<近年の動向>

個人向けに銀行・信託・証券など各種金融サービスをワンフロアで提供する「MFGプラザ」を全国に展開した。また、中堅・中小企業の資金ニーズでは中小企業向け無担保ローンなどに力を入れ、収益力強化を目指している。事業継承、株式公開、M&Aなどの経営相談といったニーズに対しては、全国305支社が、都心で企業が密着する地域では法人営業推進部他が対応し、店舗のない地域をもカバーするネットワークを作っている。

今後有力ビジネスとなるプライベートバンキングでは、銀行本体が行う業務に加えて、

米証券大手メリルリンチの日本証券を分割継承し、世界トップクラスのサービスを開始している。

4-2. 三井住友フィナンシャルグループ

<特徴>

三井住友グループは、投資信託や個人年金保険、証券仲介業のリテール部門、投資銀行業務への取り組みを強化しているが、強みは高い収益力にある。中小企業向け融資商品では「ビジネスセレクトローン」を他のメガバンクに先駆けて“原則無担保・第三者保証不要”の商品として取り扱いを開始し、すでに取組件数の累計は約17万件、貸し出し額累計で約4兆3000億円に上る。

99年、大和証券（当時）と合併によって設立した大和証券SMBCやSMBCフレンド証券をはじめとするグループ各社の総力を結集することで、銀行・証券業務双方のシナジーを活かし、実績を上げているのも特徴である。大和証券SMBCは、普通社債主幹事、株式公募・売り出しブックランナーの05年度リーダータブルで1位となり、また、SMBCフレンド証券は、三井住友銀行と協働で本邦初の映画ファンドである「北斗ファンド」を開発・販売するなど、新規ビジネスを活発化してグループへの寄与度を高めている。

また、リテールでは資産運用・ローン等の相談を休日・平日夜間にも行う「SMBCコンサルティングプラザ」を06年3月現在、66拠点まで拡大したほか、コンサルティング業務特化の小型店舗「SMBCコンサルティングオフィス」を14拠点新設するなど強化している。他行に比べて海外戦略の点や傘下に信託銀行を持たない点などグループの総合力で遅れを取っており、米国金融持株会社の資格取得、ニューヨーク証券取引所への上場や総合力の強化が研究課題としてある。

<近年の動向>

自己資本強化を担い、米投資銀行のゴールドマン・サックスから資本を注入して提携関係となった。同時に、ゴールドマン・サックスによる欧米の格付けBBB格以上の企業に対する信用給与取引に対してファーストリスクとして総額10億ドルの範囲内で信用補完、セカンドリスクであるメザニン（BBB格以上に相当）リスクを最大12・5億ドルまで引き受けた。両社は三井住友銀行の不良債権処理でも提携、両社共同による不良債権受け皿会社を設立した。今後両社の内外での共同作業を金融界が注目している。

関連会社政策の一環として、三井生命などを含む三井住友系金融4社の傘下運用子会社を合併させ、運用業務の体制強化を狙う。一方で、戦略子会社である三井住友カード、三井住友銀リースによる個人、法人取引のパイプの多様化を図る。

グループ内効率化ではシンクタンクの日本総合研究所をグループの情報システムの中核を担う“グループIT会社”に位置づけし、三井住友銀行のシステム企画・開発・運用管理業務を全面委託した。

4-3. 地方銀行

地方銀行は顧客基盤が特定地域におかれているため、地域社会から受け入れられることが存続の必須条件であり、地域活性化が長期的に地銀にとっての業績拡大に通じることから、銀行としての役割のほかに地域貢献活動にも力を注いでいる。その分地域との関わりが深く、その点で他の銀行と差異がある。運用力や商品力の強化、サービスの向上のために、地方銀行間での協力などを行い、顧客に対する満足度を高める努力をしている。

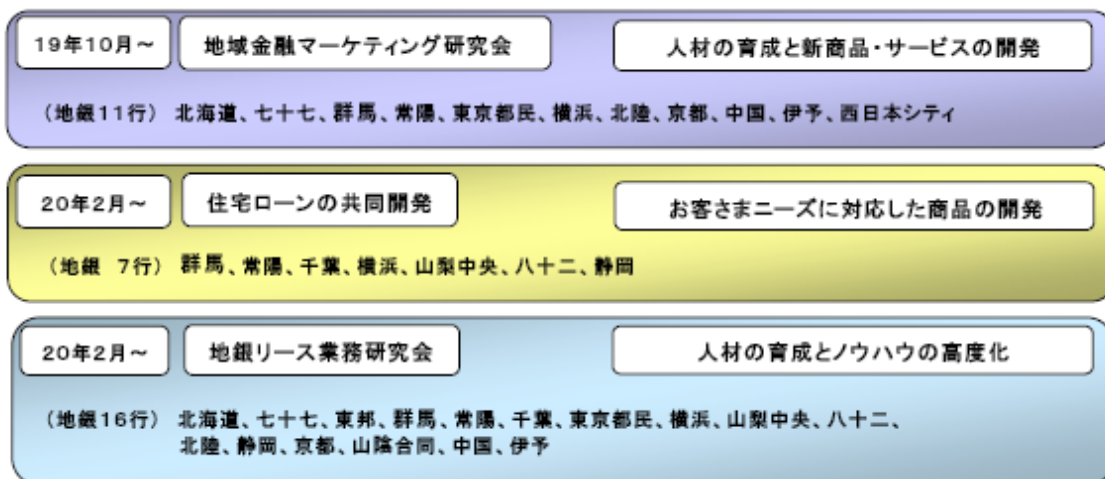
<地方銀行の例>

・群馬銀行

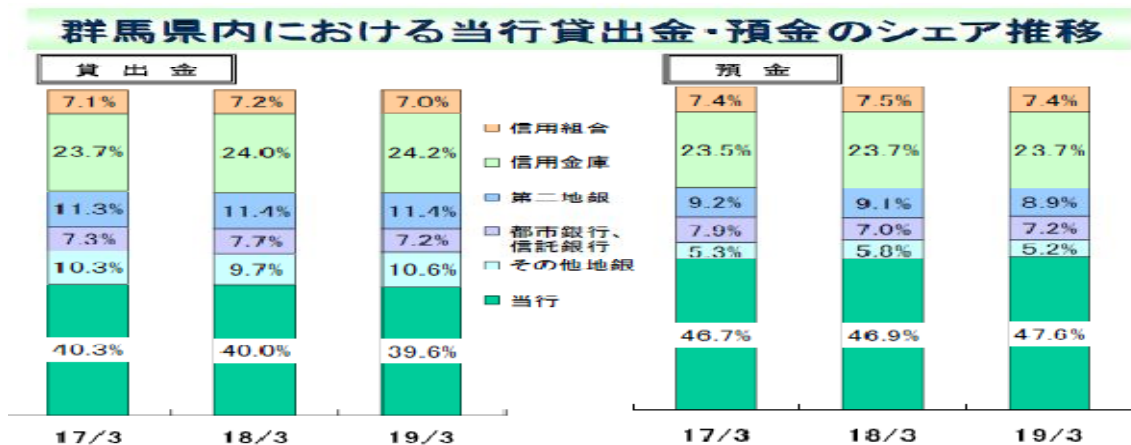
群馬県前橋市に本店を置く地方銀行。通称は「群銀」、「ぐんぎん」、「GB」。群馬県外では、埼玉県・栃木県・東京都・長野県・大阪府に加え、明治期の生糸貿易の名残で、横浜にも支店がある。

近年では収益力の強化に向けて、さまざまな地銀と連携している。【図12参照】

【図12】



【図13】



ATMについてはセブン銀行、ゆうちょ銀行、イーネット銀行と提携している。群馬県内に多数の店舗を持ち、高崎駅前出張所にある相談ステーションでは資産運用に関するセミナーを開いている。また、休日に年金相談会を開催している。また、群馬県、埼玉県、栃木県にローンを専門に扱う、ローンセンターを出店している。

【図13】からも分かるように群馬県内では預金で約50%、貸し出しで約40%と圧倒的なシェアを誇る。

4-4. 異業種銀行

<セブン銀行>

主に株式会社セブン&アイ・ホールディングスを中核とする企業グループの店舗内に ATM を設置し、都市銀行、地方銀行をはじめ信用金庫、信用組合、労働金庫、農漁協、ゆうちょ銀行、証券会社、生命保険会社、消費者金融会社及びクレジットカード会社など、多くの金融機関と提携することで、原則 24 時間 365 日稼動する利便性の高い ATM ネットワークを介して入出金サービスを提供するという事業を展開している。

ATM の設置台数はゆうちょ銀行に次ぐ 13,291 台で、日本国内全 47 都道府県に設置されている。セブン銀行口座からの引出であれば、時間内なら土日や祝日も手数料がかからない点や、深夜・早朝にも利用できる点は街の金融インフラとしてその存在価値は大きい。

委託する側にも顧客の利便性が向上するだけでなく、ATM の運用の外部委託によって固定費を削減できる効果があり、現在では野村證券が店舗内の ATM をセブン銀行に委託している。そういった効果から、今後野村證券以外にも追随する金融機関が出てくる可能性も考えられる。

地域拡充以外にも ATM による電子マネージャーが可能となり、VISA、マイスター、アメリカンエキスプレスなどの海外発のカードでの日本円出金サービスといった機能拡充も進めている。

また提携企業でのオンラインショッピングなどにおいてセブン銀行の口座から直接決済が可能であるという、ネット決済のサービスも開始した。口座から直接引き落としでの利用ができるようになることで一層の利便性を提供することとなった。

ATM 利用数が半期で二億円代に上るなど、すでに消費者のなかにその利用が浸透しており、収益拡大路線に揺るぎはない。この好業績を背景に株式市場への上場も視野に入れる勢いである。今後も銀行以外の業態と提携していく可能性もあり、一層便利な ATM ネットワークが期待できる。

<イオン銀行>

日本最大手の流通・小売業グループ「イオン」主導による銀行である。

イオングループのショッピングセンターなどの大規模店に、「インストアブランチ」として有人店舗を開設、その他の中小規模店には ATM を設置し、2007 年に営業を開始した。

異業種銀行のなかで、フルバンクかつ有人店舗も展開するところに特徴がある。

流通業界からリテールバンクへの本格的な参入で、イオングループでの買い物客、特に

主婦層をターゲットに金融と小売ビジネスを一体化した新たな形態のビジネスモデルである。

・特徴ある業務展開

業務運営内容には各種預金、住宅ローン、保険および証券販売、投資信託等の金融商品の販売などの他に、来店客の多い土・日曜日の開店、平日の営業時間の延長(9:00~21:00)、365日いつでも無料のイオン銀行ATMサービス、インターネットバンキング・モバイルバンキング、買い物で貯めたポイントを電子マネー(WAON)に振り替えるサービス、公共料金の収納代行、小口決済などがある。

キャッシュカードには特徴があり、キャッシュカード〈イオンバンクカード〉はすべての口座開設者に発行されるのだが、そのイオンバンクカードにはイオンの電子マネー(WAON)の機能が搭載されており、ICキャッシュカードとしての利用とWAONとしての利用が一枚でできる。イオン小売店舗の買い物客の口座利用を促す施策として、イオンバンクカードに搭載のWAONのみ、口座から電子マネーへのオートチャージや通常チャージが可能となっている。

法人向け融資は行わないが、有人店舗を設け個人向けに住宅ローンや保険までのフルバンクサービスを提供する銀行は流通系銀行としては世界初となる試みである。

総合スーパー業界は、ショッピングセンター事業は拡大しているものの、本業であるスーパー本体の小売部門の経営が厳しく、金融事業への参入によって収益力を高める狙いがあるものと思われる。今後、流通業界のノウハウをバンキング業務に適応した新たなバンキングサービスの開発が期待される。

4-5. 各銀行とメガバンクとの比較

メガバンク3行において、業務内容やサービスに関して、大きな差異は見られない。そこで、メガバンクとは経営規模、経営戦略などが異なる、地銀・ネット銀行と比較を試みたい。

【表4】

	強み	弱み
メガバンク	ホールセールが強い 信用度が高い	地域とのつながりがない ロイヤリティが低い 細かいニーズに答えられない 地方での存在感がない
地銀	地方に密着したサービスができる 親しみがもてる ロイヤリティが高い 細かいニーズに答えられる	資金力が乏しい 多角経営ができない
異業種銀行	利便性が高い コストが低い ニッチなサービスができる	利用者にパソコンのリテラシーが必要→顧客層が限定される（ネット銀行） 認知度が低い 信用度が低い

〈問題提起〉

まず、メガバンク3行においては、業務内容、サービスに関して、大きな差異がみられない。しかしリテール部門強化が必須の現在の金融業界において、みずほがリテール部門においてマーケットシェアを勝ち取るためには、自行と同等の規模を持つメガバンク他2行との差別化を図る必要がある。そこで、ネット銀行などの異業種銀行が持つサービスの多様性に取り組む必要がある。

5・目標設定

5-1. リテール部門強化の必要性…①

銀行の収益の3本柱として貸出金利-預金金利から生み出される利ざや、ATMでの預金の引き出しや窓口での振り込みや投資信託、保険などの販売で稼ぐ手数料、株式や国債の売買による利益である運用の3つに分けられる。

ただ現状では日経平均株価が下落していることにともない、投資から貯蓄に国民が動いたことと、銀行が不況の影響でどの企業も先行きが不透明であるため貸し渋りをしていることが重なったことで、7月末の民間銀行の預金残高は貸出金を150兆円弱上回り、過去最高水準となっている。これ以上預金を集めたとしても貸出ができない以上、単に預金を集めるのは銀行にとってマイナスとなるため、預金を集め貸し出して稼ぐやり方をとるのは今の時期には適していない。よってリテール部門での手数料と運用の二つに力を注いでいくやり方が妥当であると思われる。

また2007年から09年にかけて、団塊の世代の退職はピークを迎え、その退職金の総額の予想額は、2008年度・09年度の退職金の見通し額は各年ともに15兆円と言われている。また、01年度には約60兆円と想定されていた相続資産額は、08年度には3割以上増加の80兆円に上ると予想されている。この主な相続対象となるのが団塊の世代である。

この、個人資産を多く保有することになる団塊の世代を、いかに取り込めるかが金融機関の重要な課題になるだろう。

さらに、直接金融化により、経営体力のある企業は、社債や株式発行などにより、個人から直接資金を調達するようになり、企業融資による金利収入が伸び悩んでいる。

以上の考察により、個人向けリテール部門の強化が必要であるといえる。

5-2. 銀行に対する不満・不信感…②

銀行に対する顧客の不満は様々なものがあげられるが、サービスに対する不満として最も顕著なものとしては「待ち時間」に関するものがあげられるだろう。50代以上のシニア層でも約45%のひとが待ち時間が長く、またその待ち時間の目安を知らされないことに不満を感じている。次に不満が多いのが「接客対応」だ。顧客に話をするときにかにもマニュアルをただ読んでいただけという話し方は顧客にとってマイナスイメージを与えている。これも50代以上の層は約40%の人が不満を感じている。このように銀行は顧客と接するサービス業としての自覚が乏しいと認めざるを得ない状況にある。

また最近のリーマンショックなど一連の金融危機の影響で金融業界全体に対する不信感が出てきていることも大きな問題だろう。

5-3. サービスの多様化…③

異業種参入などによるサービスの多様化により、消費者の行動が変化しており、それに対応したサービスを行う必要がある。

前述のように現在、インターネット銀行や外資系金融機関など様々な異業種銀行が台頭している。ますます便利になっていく銀行業務の流れの中で顧客の利便性を重視したサービスを提供するのはこれからの金融業の必要条件である。

また、消費者のライフスタイルも変化している。生活の中で時間の制約がますます明確になっており、一度の外出やワンストップで用事をすませたいという時間の短縮を望む傾向が強くなってきている。

5-4. 目標設定

一番大きな目標としてはみずほ銀行の利益を伸ばすことである。みずほ銀行の利益を伸ばす方法としてリテール部門とホールセール部門で利益を伸ばす方法がある。ホールセール部門で利益を伸ばすのは前に述べたように市場の状況から、難しいといえる。そこでリテール部門で利益を上げることに重点を置くことにした。リテール部門で考えるとその利益を上げるための業務として、ローンや保険、投資信託などの金融商品を売り、手数料を稼ぐ方法と預金を集めて貸し出す利ざやで稼ぐ方法の二つに分けられる。

ただ預金は貸出先が見つからないことからかなり預金余りが進んでいる状態なので、ここで利益を上げられるよう努力するのは得策ではないだろう。そこでもうひとつのローンや保険、投資信託などの金融商品で利益を上げる方法を考えることにした。

金融商品での売上を上げるには今まで金融商品に興味のなかった新規顧客を取り込んで、全体のパイを広げる必要があると考えられる。そこで新規顧客の金融商品購買プロセスを考えてみることにした。まず **Attention** として、みずほ銀行に興味を持ってもらい、次に **Interest** で金融商品に興味を持ってもらい、**Desire** で金融商品をほしいと思ってもらい、そして **Memory** として家に帰ったあとに再度パンフレットを見てもらったり街中でみずほ銀行を見たりすることで金融商品についてあらためて思い出し、印象を強め、**Action** として金融商品を実際に買ってもらうという流れが考えられる。

私たちはこの過程の中でも特に最初の2つが肝心であると考えた。その理由としては金融商品に興味がない人は金融商品を自分たちと全く関係のない世界のものであると考え苦手意識すら持っている場合もあると思われるので、導入のところでいかにうまくアプローチできるかが成功するか否かのカギになると考えたからである。

まず **Attention** としては他のメガバンクと差別化したアプローチ方法、顧客に合わせた安心感のあるサービス、顧客のみずほ銀行に触れる機会を増やすことで顧客のみずほ銀行の想起率を高めることが必要になるだろう。

また **Interest** としては金融商品を購入しない理由として最も大きなものであると考えられる、金融商品に対する知識の欠如を補うため、顧客を教育する必要があると考えられる。

以上をまとめると目標としては

- ①他のメガバンクと差別化した顧客へのアプローチ方法
 - ②顧客に合わせた安心感のあるサービス
 - ③顧客のみずほ銀行に触れる機会を増やすことで顧客のみずほ銀行の想起率を高める
 - ④顧客に金融リテラシーの教育をする
- 以上の4つを達成することでリテール部門の金融商品の売り上げを伸ばすことである。

6. 政策提言

以上の目標を実現するために、みずほ銀行の I S B（イン・ストア・ブランチ）戦略を提言します。

6-1. I S B（イン・ストア・ブランチ）とは…

スーパーマーケットを始めとする大型小売店舗の中に、きわめてオープンな形でフルサービスを行う銀行支店を開設し、その店に来る客を対象に積極的な金融営業を行う出店形式のことである。

<店舗形態>

大型小売店舗内に設置。通常の支店や出張所と根本的に違う点は、ストアの中にオープンカウンターで銀行の窓口が開いているという点である。ガラス張りの仕切りで区切られた銀行支店がストアの中にあるというパターンとは異なる。

ISB が盛んなアメリカでは、多くの場合その立地はレジの真ん中にあり、顧客が買い物をしてレジを通ると嫌でも目の前に銀行の支店のカウンターが待っているという図式である。単にレジの真ん前にあるというだけではなく、買い物客が買い物をしようと通路を歩いていると、ほとんどどこからでも支店の看板が目につくような配置になっている。

店舗装備の内容は、フルサービスの ATM と、簡単な商談デスク、顧客のプライベートが守れる商談ルームやオープンカウンターなどを設置している。

<人員>

フルタイム換算で通常 5～6 人の職員が勤務し、ブランチマネージャー、アシスタントマネージャー、として一般職員といった組織構成である。

<業務内容>

一般的に業務はセールス活動を中心とし、そのためのコンサルティング活動である。公共料金の振り込みや預金の引き出しなどの業務は ATM などで行っている。多くの場合、職員の一人は店の入り口に立って来店客にチラシを配り、その時々キャンペーン商品（金融商品）の説明をする。また別の職員は相当数の時間、買い物客と同様、店内を歩きまわりインアイルセールス（通路内販売）と呼ばれる活動に費やす。店内の買い物客に対して呼び込みセールスを行うのである。また、店舗内の館内放送にてキャンペーン商品やサービスの告知などの I S B のインフォームも行うことにより、顧客に銀行の存在を繰り返し印象付ける。

<意識>

ISB 出店の一番大きな意義は、顧客との密接な関係づくりが可能な点である。従来型支店の銀行経営者の関心はオペレーションコスト対利益率に集中しがちであるが、ISB においては顧客のニーズや、消費者の行動の変化に重きを置き、顧客中心の考え方を基にしたサービスを行う。

ISB を行う上で最も重要となるセールス活動において、突然金融商品を売りつける話を始めたり、口座を作ってくれるようお願いしたりするのでは顧客は取り込めないだろう。顧客を取り込むためには相手のニーズを把握する必要がある。相手のニーズを知るためには、まず相手の状況を聞き出さなければならない。家族は何人か、長男は何歳か、車は買い替えたばかりか、会社は景気が良いか、休日は何をして過ごすのか・・・さまざまな生活環境を聞いているうちにその人が何を欲しているか、何を必要としているかがわかってくる。もし少しでも貯蓄のニーズやローンの可能性を感じたらそのとき初めて商品をすすめることになる。それまでは相手のことをよく知らなければならない。知るためには雑談が必要である。そのため ISB では日常業務において顧客との人間関係づくりを最重要視する。顧客との信頼関係を形成することが売上 UP につながるのである。

<アメリカにおける I S B の例>

I S B 先進国でもあるアメリカの I S B の成功例を 2 つ紹介する。

・ National Commerce Bancorporation

ISB を本格展開し始めた 85 年当時、総資産はわずかに 13 億ドルであった。それが毎年 15%以上の成長をとげ 10 年間で 3 倍の規模になるとともに[非金利経費/金利収入+非金利収入]は 86 年に 61%から年々下がり続け、96 年では 50%を切るまでに至った。全米銀行業界のベンチマークが 60%であることと比較すれば、大変な高経営であることがわかる。1996 年には総資産わずかに 4 2 億ドル、全米 97 位の規模でありながら、1995 年度の全米 100 大銀行の経営コンテストで第一位にランクされた。ROA (総資産利益率) は最近の 5 年間、毎年 1.46 %以上、ROE (株主資本利益率) は 10 年来 18%以上という高効率経営を実現している。その間 ISB は増え続け、現在 101 の支店のうち、実に 85 支店が ISB である。

また、オープン後 3 年以上を経過した ISB39 店舗での「ローン対預金率」が従来型支店実績の 2 倍にあたる 43.7%となった。また開業当時、同行のローンは 7 6 %が企業向けであったが、10 年後には 62%が消費者向けとなり、ローン構成の組み換えに成功した。

・コンビニ型店舗に設置した ISB の業績

米銀グレンデールが全米に 850 店舗を展開しているコピーセンター〈Kinko's〉に ISB を出店した例

—Kinko's マリナデルレイ店の三か月の業績—

	目標	実績
総預金額	\$2,500,000	2,228,000
ファンドのコスト	5%未満	4.74%
支出に対する手数料収入比	8.2%	33%
純損益	-\$19,180	-\$15,811

【店舗設備】

- ・ ATM 1 台
- ・ テレホンバンキングブース
- ・ ローンと投資信託用のカウンター
- ・ 2つの窓口をもつテラーカウンター
- ・ 移動用金庫

売り場面積約 40 平方メートル

一週間の Kinko's の来店客数 5000 人程度（スーパーマーケットであれば一週間の来客数は 3 万人）

【表 5】

<日本における ISB の例>

・イオン銀行

イオンは約 5 兆円の売り上げ規模で、平日 400 万人、休日 1000 万人という集客力を持つ。2007 年 10 月にイオン銀行を開業したが、07 年 12 月末の時点で口座数 19 万 3,000 口座、総預金残高は 1,254 億円、クレジットカード発行枚数 1500 万枚となり、取扱高は 1 兆円を超える成果を収めている。08 年度中にはさらに 70 店舗の開設を予定しており、2011 年度をめどに 130 店舗のインストアブランチを展開する予定だ。得意の M&A という強力な経営手法を活用すれば、急激な成長も期待される。

6-2. ISB を導入する意義（見込める効果）

①リテールマーケットの奪取・シェアの確保

ISB を小売り店舗に出店するという事は、店舗に来店した顧客はその時点で銀行の見込み客であるといえる。ISB はその客を支店に誘い込んだ上でセールスができる状態にある為、新しいマーケット、新規顧客の奪取が可能である。

②既存顧客の満足度の向上

いつも行く日用品店に銀行の支店があれば、消費者は普段の買い物のついでに支店を利用することができ、わざわざ従来の支店に足を運ぶ必要がなくなる。ISB の導入によって

一層の利便性を提供することができ、顧客満足度の向上に繋がる。

③顧客との信頼関係の形成

近年消費者の間では金融機関に対する不信感が広がっている。その結果として人間的なつながりが重視されるだろう。ISB は従来の支店とは異なり、顧客とオープンで対等なコミュニケーションを心がけるために、顧客サービス第一主義の従業員教育の徹底が念頭に置かれた政策である為、顧客とより深い信頼関係を築くことが可能となる。

④ローコストオペレーションの実現

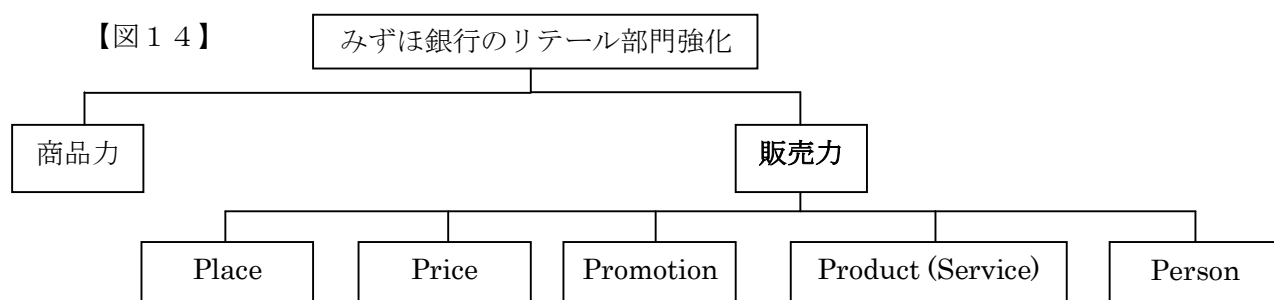
ISB の出店費用は、通常の支店出店費用の5分の1～10分の1である。初期投資が極端に少なく済むので投資回収期間を大幅に短縮することが可能となる。

6-3. 政策

みずほ銀行のリテール部門を強化するうえで必要なのは魅力的な保険、ローン、預金などを開発する商品力とそれをいかにして販売するかという販売力の二つに分けられる。

商品力の点についていえば、銀行で扱うものは保険会社の保険を代理で販売しているとかたちをとっており、なおかつその銀行特有の商品を開発したとしても容易に他行に同質化戦略をとられてしまうため、差別化が難しい。また預金金利で他行と差別化を図るのも現実的ではない。そこで商品に関してはあまり力を注がず、リーダー（メガバンク3行はみな銀行業界ではリーダーととらえる）の地位を生かし、同質化戦略をとるのが賢明であると考えた。

販売力に関しては、商品力と比べるとより同質化戦略が取りにくく差別化要因となりうるため重要であり、力をより注ぐべきであると考えた。販売力を大きく分類するとマーケティングの4Pに加え人材の person を加えた5Pに分けられる。



Place については ISB の出店先として様々な選択肢を比較吟味したうえで、シナジーを最も発揮でき、また両社にとってメリットを生み出すことができる出店先を選定しなければならない。

< I S B 出店先の選定に関して >

みずほ銀行の I S B 参入にあたり、その出店先とする業種・企業・店舗等を選定する必要がある。ここで、みずほ銀行が I S B の形態をとることの意義（31 ページ参照）をもう一度確認する。

- ①リテールマーケットの奪取・シェアの確保
- ②既存顧客の満足度の向上
- ③顧客との信頼関係の形成
- ④ローコストオペレーションの実現

これらを最大化させるためにはどのような業種・企業を出店先とすべきか、利用顧客のセグメント（顧客層・客単価・来店頻度）と、店舗特性の観点（滞在時間、信頼度）から、適切だと思われる業種を分析してみる。

※ここで「信頼度」とは、客単価や消費者が得られる効用、店員への期待度などから想定される評価である。

業種	顧客(年代/性別)	客単価	来店頻度	滞在時間 (hour)	信頼度(1~5)
○ デパート	40~50/女	10,000	1/month	2	5
○ スーパー	20~60/女	2,000	8/month	0.5	3
○ 書店	10~60/男女	1,500	4/month	0.5	4
◎ 家電量販店	20~40/男女	20,000	2/month	1	4
△ ホームセンター	30~40/男女	3,000	1/month	1	3
× ファーストフード店	10~30/男女	700	8/month	0.5	1
× ファミレス	10~40/男女	1,000	2/month	1	2

【表6】

この5つの項目における評価で、
 まずデパートは、客単価・滞在時間・信頼度において、高い評価を得ているが、顧客層が狭い、来店頻度が低いという問題点がある。
 次にスーパーだが、非常に高い来店頻度であるが滞在時間や客単価が低い。
 書店は顧客層も広く信頼度も高いのだが、客単価が低い。
 家電量販店は、客単価に対し顧客層も広く、信頼度も高評価である。
 ホームセンターは、来店頻度と信頼度が低い。
 ファーストフード店とファミレスは、信用度の低さから、I S B 出店先としては不適といえる。

以上、デパート、スーパー、書店、家電量販店の4つが高評価を得たが、店舗の特質（店

舗面積・顧客の来店目的など) や実現可能性を踏まえたうえで、家電量販店を出店先に設定する。

次に、家電量販店の中からどの企業に出店するかを選定を行う。

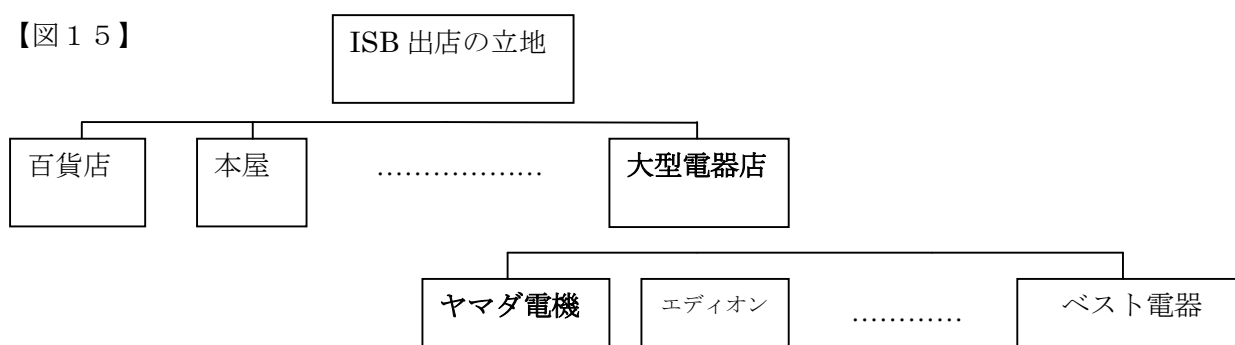
【表7】は、家電量販店の売り上げ上位6企業の売上高と店舗数、出店形態や簡単な特徴である。なお、店舗数の()内の数字は、グループ企業の店舗数の合計値である。

【表7】

	売上高	店舗数	出店形態・特徴
ヤマダ電機	1兆1023億9000万	356 (1105)	都市型・郊外型 食品や日用品も展開
エディオン	6700億	436 (1072)	小型店舗などにより、地域密着
ヨドバシカメラ	5808億	20	都市、駅前型
コジマ	4906億9400万	228	小型店舗の統廃合、大型店舗化
ビックカメラ	4566億	30	「都市型」×「駅前」×「大型」のビジネスモデル
ベスト電器	3579億4400万	568	海外展開

【表7】を踏まえ、食品や日用品なども扱っているため他社よりも多くの来店頻度を見込め、さらに売上高、店舗数ともに業界1位であり、新規事業に対する経営体力も備わっている点から、ヤマダ電機をISB出店先に設定する。ちなみにヤマダ電機のメインバンクはみずほ銀行である。

【図15】



みずほ銀行 ISB をヤマダ電機に出店する場合どの店舗に出店するかを考えなければなら

ない。まずヤマダ電機は、日用品を扱っている店舗と扱っていない店舗の2つに分けることができる。顧客の来客頻度を考えると日用品を扱っている店舗のほうが来客頻度、集客力が高いと思われるのでそちらに出店することにする。

次にヤマダ電機を出店場所別で分類すると、駅前に立地している店舗と郊外に立地している店舗の2つに分けられる。

駅前のヤマダ電機に ISB を出店することを考えると、駅前にはヤマダ電機の周りにも様々な業種の店舗があり、それらを見るついでに時間つぶしで来店したり、特別な購買目的を持たずに来店したりする人は郊外に比べると多いと考えられるため、平均顧客滞在時間は郊外の店舗に比べると短いのではないかと考えられる。そうすると短い滞在時間の中から時間を割き、電化製品とは直接の関係がない銀行のセミナーなどに参加してもらうよう促すのは多少厳しいのではないかと推測できる。さらに高いテナント代と顧客の注目を十分に集められる場所に店舗を出店できるかという点が問題になりうるだろう。ISB のメリットとして低コストで新規出店ができるという点があるが、駅前に出店する場合はテナント代が比較的高価になってしまい、相当な資金が必要となってしまうため ISB のメリットを十分には生かせないだろう。また駅前型のヤマダ電機は郊外型に比べるとフロアの階数が比較的多く、上層階のフロアに出店してもあまり宣伝効果などは得られず、来客数も見込めない。何階のどこに ISB を出店させてもらえるのかという出店条件の決定が複雑であり、顧客の注目を集められる低層階への出店が不確定なため、政策の有効性が低くなってしまう恐れがある。

反対に郊外では基本的に車での来店が多いため、顧客の中に特別に何かを買おうという購買目的をもった状態で来店すると思われるため、平均的な顧客滞在時間は長いと考えられる。そのため長い滞在時間の中から15分程度のセミナーなどに時間を割いてもらうことは十分可能ではないだろうか。また土地の値段の安さを生かして一つのフロアが広く、フロア数が少ない設計になっていることが多く、ISB を出店した場合でも、顧客の目に触れる機会が十分に得られる。そこでヤマダ電機を郊外の店舗に出店することにする。

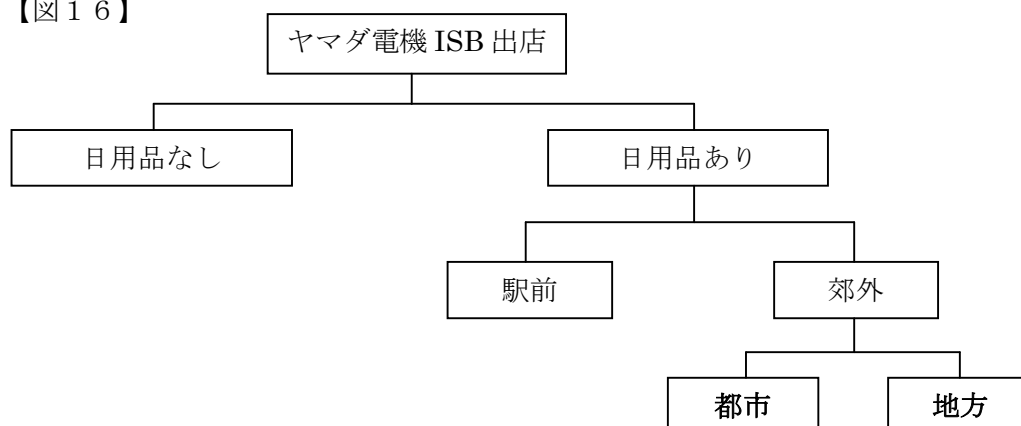
次にヤマダ電機を地方の郊外に出店するか都市の郊外に出店するかを考える。都市部のメリットとしてはヤマダ電機 ISB と既存のみずほ銀行との物理的な距離が近いため、ISB で顧客に投資信託などの商品に興味を持ってもらったあと、顧客が既存のみずほ銀行に行きやすいので ISB での宣伝が売り上げにつながりやすいということがいえるだろう。また都市ではメガバンクの数が圧倒的に多いため、各メガバンク間に明確な差別化要因がない現在において ISB によって他のメガバンクとの差別化を図ることができるというメリットがある。ただ他のメガバンクの顧客を奪ううえで、金融商品のバリエーションや商品力に大きな差がないため、大口預金を移すのが面倒な場合など他社メガバンクに足止めを食らい、金融商品についてみずほで興味を持ったけれども、他行で商品を買ってしま

うという事態が起きることが懸念される。また、地方の郊外に比べるとテナント代が高くなってしまふ。

地方のメリットとしては地銀以外にライバルがないため、メガバンクの金融商品のバリエーションの多さと商品力を生かし、競争優位が生み出しやすいので他の地方銀行顧客を奪いやすい点がまず挙げられる。またテナント代も都市郊外型店舗に比べれば安い。ただ地方にはみずほ銀行の数が少なく、みずほ銀行へのアクセスが都心に比べると悪いので、ヤマダ電機 ISB から既存みずほ銀行への誘導がスムーズにいかないのではないかと考えられる。

ISB 出店先を地方郊外にするか都市郊外にするかを定める要因としてはどちらも甲乙つけがたいが、デメリットの面で地方の ISB からみずほ銀行への誘導がうまくいかないとあるが、地方は完全な車社会であるためそこまで物理的な距離の問題は重要ではないと考え、優先度としては、地方郊外型のヤマダ電機に最初に出店し、その後段階的に都市郊外型のヤマダ電機に ISB を出店するのが妥当であると考えられる。

【図 1 6】



Price については銀行が扱う商品の価格に関する顧客の感度の調査が行いにくいいため、特に言及しないことにする。

Person については既存のみずほ銀行の銀行員を ISB の店員として配置する方法とヤマダ電機の店員を教育し ISB の店員として配置する方法の二通り考えられるが、金融リテラシーのないヤマダ電機の店員にみずほ銀行の業務をしてもらうことは現実的には難しい。

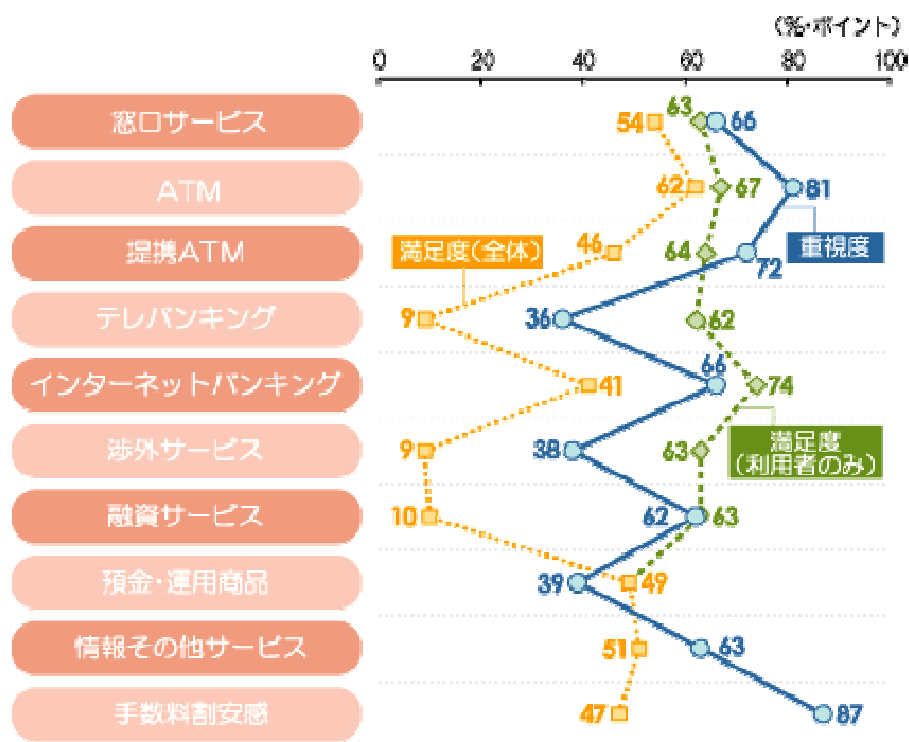
そこでみずほの行員を、質の高い人材育成プログラムのノウハウを有するヤマダ電機の社員研修を応用し、ISB をサービス業として捉え、顧客至上主義の接客法を教育する。

Promotion と Product に関しては、ISB の業務内容を①平常業務 ②投信・ローンへの誘致 ③ヤマダ電機と提携してつくるクレジットカード の3つに大別し、それぞれについて後ほど提言していく。

(1) 平常業務

銀行で行われるサービスの中で最も多くの人に親しみがあり、また基本のサービスとなるのが ATM でのお金の引き出しや、公共料金等の振込ではないだろうか。図 1 から分かるように顧客にとっての ATM の重要性というものが他の銀行のサービスに比べて高いということがいえる。重要度が高い分そこで CS を上げることができれば、みずほ銀行の利益を上げるうえで重要な投資信託の販売などの銀行サービス全般においてみずほを使う意欲が高まると思われる。

【図17】 銀行利用者の分野毎のニーズの強さと満足の度合い



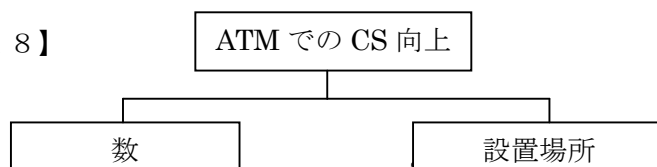
資料:三菱総合研究所作成

ATM での手数料を除いた満足度はその数と設置場所の 2 つによって決められると思われる。

数でいえば当然多いほうが顧客の ATM に触れる機会が増え利用しやすくなることで CS があがると思われる。またひとつの場所に複数の ATM があれば、順番待ちをする可能性や時間が減りこれも CS 向上につながると考えられる。

次に設置場所については顧客が求める場所にあることが重要である。

【図18】



これをもとにヤマダ電機にATMを設置することを考えてみよう。ヤマダ電機は全国に300店舗以上あり、店舗も広いためATMを設置数を大幅に増やせる可能性がある。ISB 出店店舗以外の店舗でも、ATMを置くだけならば実現可能性があり、ヤマダ電機にとっても来客者の増加や購買客の利便性の向上に繋がるため、双方の利益となる。また電化製品を買うときは急に大きな額のお金が必要になったりすることがよくあるため、顧客にとってはヤマダ電機にいるときにいつでもお金がすぐ引き出せることは大きなプラスとなる。

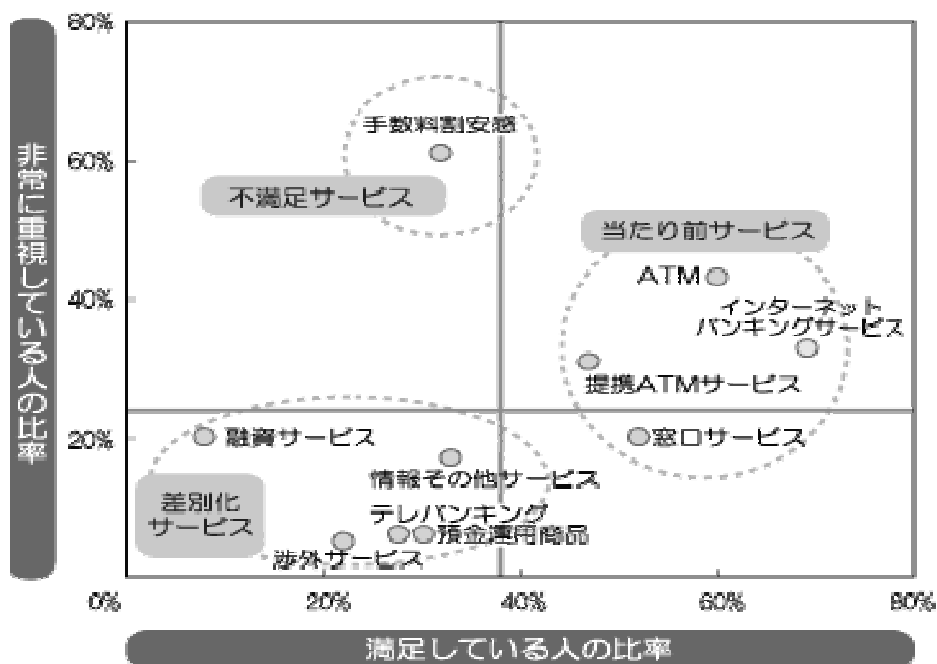
ATM設置以外の要素を挙げると、ヤマダ電機へのISB店舗は、営業時間をヤマダ電機に合わせるため、既存のみずほの店舗に比べ営業時間が長くなる。そのため、振り込みなどの各種手続きを行える時間も長くなるため、顧客のCS向上が見込まれる。

また預金についてだが、預金を顧客から積極的に集めることは預金あまりが起きている今は得策でないと考える。また【図17】を見ても預金はそこまで顧客の重要度高くないと思われる。そこで基本業務として預金業務は行うが、積極的なプロモーションなどは行わないことにする。その他の業務についてはローンや証券のカウンセリング・コンサルティング以外はイオン銀行のように基本業務にとどまり既存のみずほ銀行とは異なるものにする。（金融商品の販売機能は有さない）

（2）投信・ローンへの誘致

銀行はホールセールからの収益が落ち込み、オーババンキングという金余り・貸付先不足に陥っているため個人向けの融資や手数料収入を強化していく必要がある。しかし、顧客は融資や金融商品に対して抵抗感がある。

下図は金融機関において顧客が重視しているサービスと満足しているサービスのマトリックスである。



【図18】

この図から顧客は融資や情報や預金運用商品といったサービスを重視しておらず、満足していないことが分かる。なぜ顧客がそういったサービスを重視していないのか。考えられる要因は認知度の低さや金融リテラシーの低さである。こうした現状を変えるために ISB を利用して金融商品の位置づけを図の右上の方に引き上げる。

ターゲットであるヤマダ電機に訪れる顧客は、金融商品に興味があり金融リテラシーを持っている人達ではない場合が多い。これらの顧客に金融商品やローンについて認知してもらい、最終的に購入してもらうまでのプロモーションを順を追って AIDMA で考える。

①ISB という出店形態で顧客の関心をひく (Attention)

顧客「ヤマダ電機に来てみたら、店内にみずほ銀行の支店がある！！なんだろう…??」

②ISB 店舗の店員が気さくに顧客に話しかけ、誘導する (Attention)

店員「歩き疲れていませんか？良かったら気軽に休みがてら覗いてみてください♪♪」

顧客「じゃあ覗いてみようかしら…」

③セミナーやカウンセリングによって顧客に投資信託やローンに対する興味を沸かせる。(Interest)

セミナーは顧客に合わせて上級・中級・初級と分けて15分程度のものを開催する。週1回配布されるヤマダ電機の折り込み広告にセミナーの宣伝を載せる。また、気軽に家計やローン・資金運用などの相談ができる窓口を設ける。カウンセリングは混雑が予想されるので予約カードを配布する。

顧客「初級のセミナーためになったなー。家電量販店でちょっと空き時間でこんな話聞けるなんて得した気分だ！中級やカウンセリングも受けてみようかな…」

顧客「カウンセリング並んでいるけど待ち時間にヤマダ電機で時間潰せるし、ちょっと受けてみようかな」

④以上1・2・3のステップを経て、顧客の投資信託やローンに対する購入意欲(Desire)を沸かせる。そして実際にローンを組むときや投資信託を購入しようと思出した時に ISB でのサービスを思い出してもらい(Memory)、みずほ銀行の一般店舗に出向いてもらい、購入してもらう。(Action)

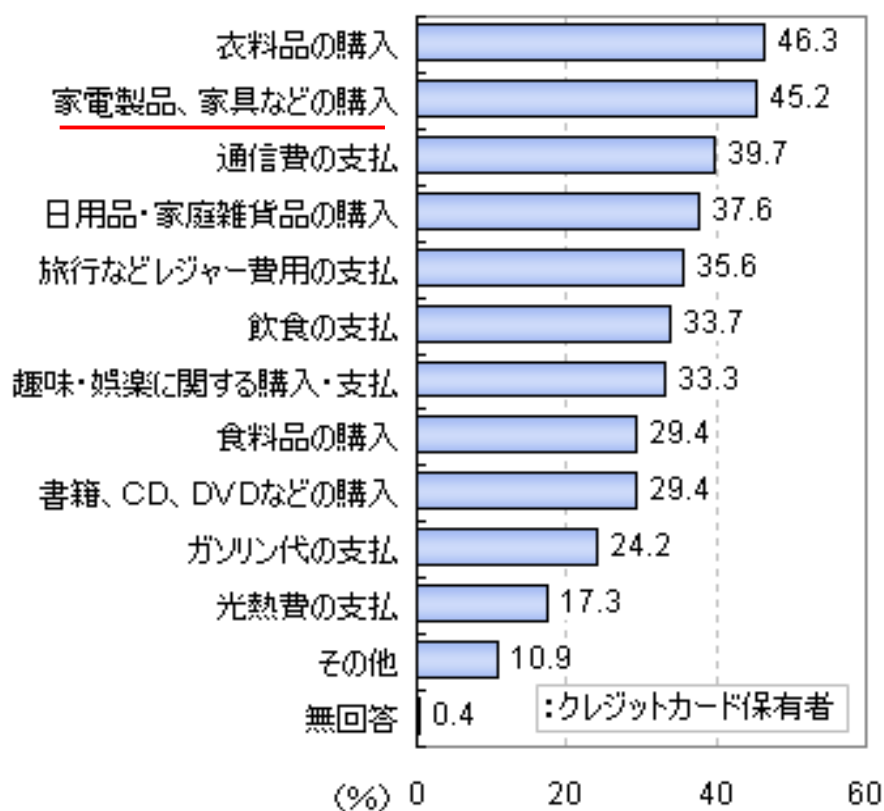
(3) ヤマダ電機と提携してつくるクレジットカード

ヤマダ電機とみずほ銀行が提携してカードを発行することは、顧客側にとっては利便性向上、企業側にとっては顧客情報の収集、来店頻度の増加、客単価の増加などに寄与すると考えられる。

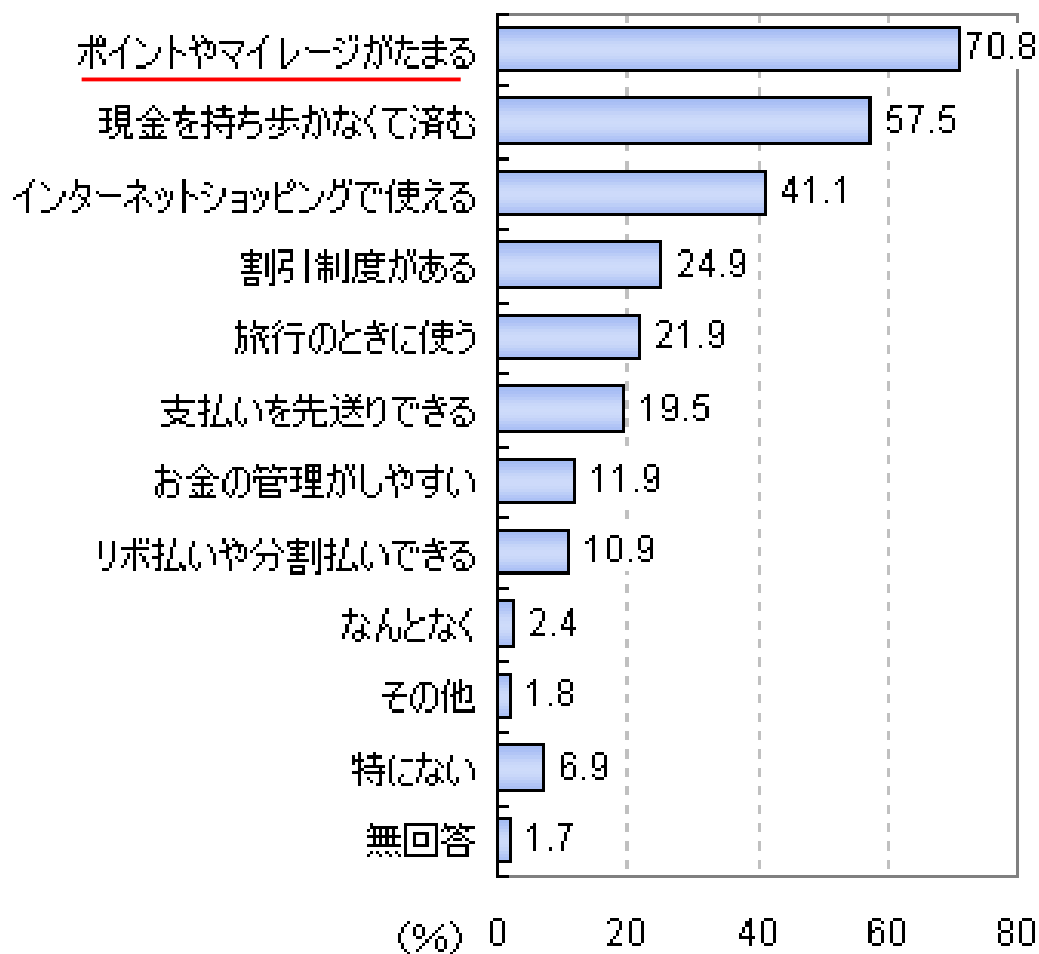
下の図表から分かるように、クレジットカードの利用機会としては家電製品が衣料品について多く、またポイントがたまることをクレジットカードの魅力として捉えている人が非常に多い。このことからヤマダ電機と提携して発行するカードは顧客にとって魅力的なカードだと言える。

また、カードを作ったきっかけとしては、割引サービスやポイントが貯まることを理由に挙げる人が多く、店頭で新規にカードを作っている人が多いことから、ISB で積極的にPRすることが有効だと考えられる。

【図19】「最もよく利用するクレジットカード」を使うのは次のうちどれですか？

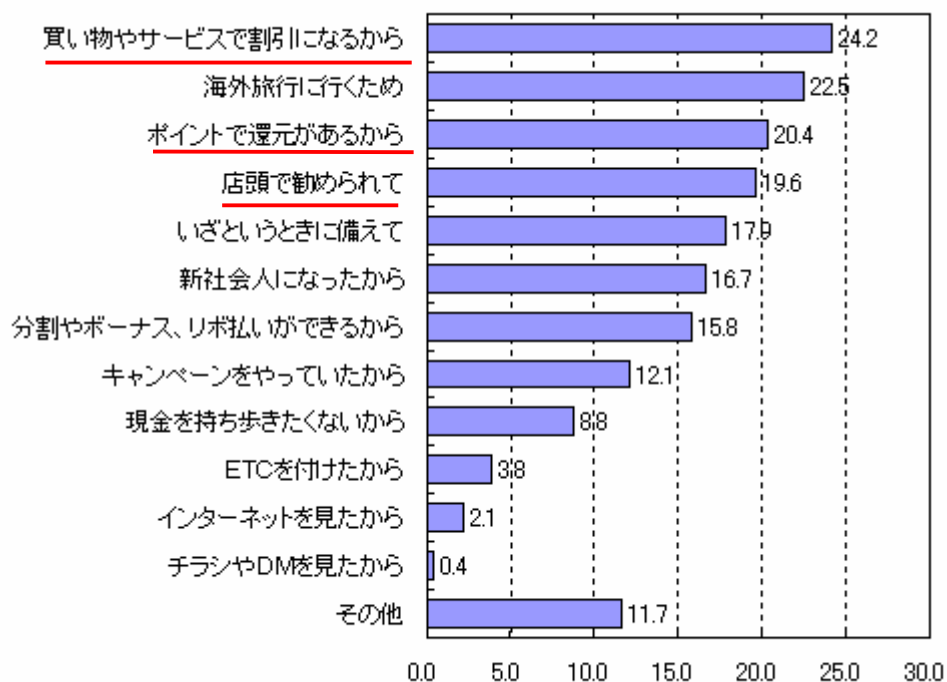


【図20】クレジットカードについて魅力を感じるのとはどんな点ですか？ [複数回答]



(<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/9207/index.html> より)

【図21】クレジットカードを作った時のきっかけをお答えください。



<ヤマダとの提携カードによる具体的サービス>

- ・提携カード（みずほマイレージカード）の入会により、一定額のポイントをプレゼント
- ・カード会員優待キャンペーンなどセールの実施

→クレジットカード入会者数の増加

- ・毎月のクレジットカード利用額に応じてヤマダ電機のポイントがたまる

→みずほマイレージカードの利用促進

- ・ヤマダ電機での買い物の際にこのカードで決済すると割引

→みずほマイレージカードの利用及びヤマダ電機での購入促進

- ・回数払い、リボ払い時にポイント率を変化させる

→金利収入の増加

などが考えられる。

7. おわりに

金融業界に荒波が吹き荒れるなか、日本の銀行は更なる窮地に立たされることが予想される。この荒波を乗り越えるために自分たちが学んできたマーケティングが少しでも生かせないだろうか、こんな想いを抱きつつ自分たちは論文を書き始めた。といっても自分たちは金融に関しては全くの素人、不慣れな金融業界を扱う中で焦りや不安もあった。論文が幾分定性的なものに偏ってしまったのは大いに反省せざるをえないが、銀行という業界に顧客の視点を最優先するマーケティングを適用するという試みをしたことには大変満足しているし、これからの銀行業界でも自分たちがしたような活動というのがより一層取り入れられるのではないかと予想している。この論文が少しでも多くの人に読んでもらえれば幸いである。

【参考資料】

サイト

ヤマダ電機

<http://www.yamada-denki.jp/index2.html>

日経トレンドイネット

<http://trendy.nikkeibp.co.jp/>

三菱総合研究所

http://www.senior-com.co.jp/press/news_number/080229_bank.pdf

フィナンシャルアーティストアカデミー株式会社

<http://www.findai.com/kouza/109fin.html>

全国銀行業界 HP

http://www.zenginkyo.or.jp/service/bank/open/open_06.html

日本経済 2007-2008

<http://www5.cao.go.jp/keizai3/2007/1214nk/07-00203.html>

JAPAN MAIL MEDIA

<http://www.asyura2.com/0601/hasan47/msg/317.html>

一橋フォーラム 2 1

<http://jfn.josukai.net/josukai/21f/62/smz/main.html>

業界別ナビ

http://www.gakujo.ne.jp/2010/gyokai/18_ginko/step1.html

群馬銀行ホームページ

<http://www.gunmabank.co.jp/ir/library/library2.html>

平成 2 0 年度 6 月 3 日 IR 説明会資料、資料集

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%BE%A4%E9%A6%AC%E9%8A%80%E8%A1%8C>

株式会社シニアコミュニケーションズ

http://www.senior-com.co.jp/press/news_number/080229_bank.pdf

フィナンシャル・アーティスト・アカデミー株式会社

<http://www.findai.com/kouza/109fin.html>

みずほ銀行

<http://www.mizuhobank.co.jp/>

東京スター銀行

<http://www.tokyostarbank.co.jp/>

三井住友銀行

<http://www.smbc.co.jp/>

三菱東京 UFJ 銀行

<http://www.bk.mufg.jp/>

セブン銀行

<http://www.sevenbank.co.jp/>

イオン銀行

<http://www.aeonbank.co.jp/>

マイボイスコム クレジットカード利用に関するアンケート

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/9207/index.html>

ゆうちょ銀行

<http://www.jp-bank.japanpost.jp/>

提携カード

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%8F%90%E6%90%BA%E3%82%AB%E3%83%BC%E3%83%89>

ライフカードホームページ (提携カード)

<http://www.lifecard.co.jp/partner/teikei/2-7.html>

ジャパンネット銀行

<http://www.japannetbank.co.jp/>

文献

斎藤祐『金融業界大研究』(2007) 産学社

小林忠嗣『インストアバンキング』(1998) ダイヤモンド社

家森信善『図解 これだけでわかる 日本の金融』(2006) 東洋経済新報社

『金融マーケティングとは何か これがプロの戦略だ!』(2006) ソフトバンククリエイティブ