

# 金融危機下における地方銀行の収益性分析

— リテール・マーケティング戦略の視点から —

山口隆久・福田高明\*・若山拓志\*\*

岡山理科大学総合情報学部社会情報学科

\*広島大学大学院社会科学部社会経済システム専攻

\*\*株式会社もみじ銀行

(2010年9月30日受付、2010年11月9日受理)

## 1. はじめに

2000年以降、地域金融機関をとりまく経営環境はいくつかの点で大きく変化した。まず第一点目は、現在の日本の金融を考える上で、中小企業金融や地域金融が重要な政策課題となってきたという点である。具体的には、2003年3月に金融審議会・金融分科会・第二部会報告として、「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」が公表され、その後「リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクションプログラム（平成15～16年度）」「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成17～18年度）」「地域密着型金融への取り組み（平成19年度～）」という形で経済情勢や体制整備状況にあわせた地域金融機関に対する金融政策が示された点である。また、中小企業金融等の円滑化という点では、2007年のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機以降、特に厳しい状況にある中小・零細企業及び住宅ローンの借り手を支援するため、金融庁が「中小企業等に関する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（中小企業円滑化法）」を施行した点なども挙げられる（平成21年12月4日施行）。

第二点目は、収益環境の変化である。21世紀に入り、経済活動格差の拡大が取り沙汰され、さまざまな先行研究でも人口構成の高齢化や経済改革等を要因とする大都市圏と地方の経済格差・所得格差が論じられている。日本の地方銀行の業務粗利益のうち約75%が資金利益であり、さらにその70%以上が預貸金で占められている。とりわけ中小企業や個人を主要取引先とする地域金融機関にとってこれらの変化は収益性の大きく左右する。全国の中小企業数は、2001年には468万社であったが、2006年には419万社と約50万社減少し（中小企業庁「中小企業の企業数・事業所数」）、全金融機関の中小企業貸出残も2001年222兆円から2006年には187兆円へ約35兆円減少している（日本銀行調査統計局「金融経済統計月報」）。また、今回の研究の対象としている地方銀行の貸出金利回りは2002年3月が2.23%であったのに対し2006年3月に1.98%へ0.15ポイント減少（全国銀行協会「全国銀行財務分析（地方銀行）」）しており、これら数字からも厳しい収益環境となっていることがわかる。

第三点目は、取り扱う金融商品の変化である。1998年に銀行で投資信託の販売が解禁となったことを皮切りに、2001年には住宅ローン関連の損害保険等の解禁、2002年には個人年金保険の販売解禁、さらに2007年には保険商品販売の全面解禁となりこれらの販売手数料等は銀行の役務収益に大きく寄与している。従来の融資商品も自行独自の住宅ローン商品の充実や消費者金融との提携によるローン商品の登場、事業性融資では、地域密着型金融の展開によって、スコアリングモデルを活用した融資やABL（動産担保融資）等さまざまな商品を提案できるようになった。

このように金融機関の取り巻く環境の変化や手段の多様化によって銀行間はもちろんのこと、証券会社や保険会社等との競争も激化しており、各金融機関は限りある経営資源を選択と集中し、収益性の向上を図る必要がある。1996年11月に、いわゆる日本版金融ビッグバン構想（以下、ビッグバン）が発表された翌年、三洋証券、北海道拓殖銀行、そして山一証券が次々と破綻する事実を目の前にして、ビッグバンをこれまでの経験則からむしろ懐疑的に見ていた都市銀行、大手証券などが競うようにビッグバン対策を打ち出した。これを境に、都市銀行や大手地方銀行は急速に中小企業金融、個人顧客を対象とするリテール・マーケットへと傾斜し、金融機関によるリテール・マーケティング戦略の導入がなされた。しかしながら、このような状況下に置かれてから10数年しか経過してなく、多くの金融機関にとって、いまだに何に重点をおいて活動するのが望ましいか、すなわち、どのような手段や戦略に重点をおけば金融機関の成長や収益の増加につながるのかに関しての確固たる戦略は築

かれていなく、アカデミックな研究もなされていないのが現状である。これらから、景気回復の糸口が見えない金融危機状況下に焦点を当て、我が国に限らず世界的な金融危機に直面していた2009年3月から7月に掛けて、社団法人全国保証協会連合会および社団法人全国地方銀行協会の支援を得て、地方銀行64行へマーケティング実態調査のアンケートを実施した。その際、先行研究による比較検証を行うため、宮村・住谷（2003）が社団法人全国信用金庫協会の支援を得て、金融危機前の2001年11月に行った信用金庫向けのアンケート調査時に使用した設問20項目を採用した。

そこで本稿では、上記のアンケート調査結果を基に、宮村・住谷（2003）の分析フレームワークを使用し、地域金融機関の収益源であるリテールに対するマーケティング手段、及びそれらを意思決定する際の背後に存在する地域金融機関の経営戦略を因子分析により明らかにする。さらに、この期間の地域金融機関のパフォーマンス変数（役務取引等利益増減率・資金利益増減率・貸出残高増減率・消費者ローン残高増減率・中小企業貸出残高増減率・預金残高増減率・貸出金利回り変化率・預金金利回り変化率）にどのようなリテール・マーケティング戦略が影響を与えているのかを回帰分析を用いて調べることで、経済停滞下の現況においても有効に機能する地域金融機関の収益性向上策を提示する。なお、分析に用いるために収集した各手段のデータは、地域金融機関のリテール・マーケティング関連の手段であるため、本稿が分析する方針や戦略はマーケティング戦略、経営戦略を中心としており、財務戦略は対象としていない。

本稿の構成は以下の通りである。第2章ではアンケートおよびデータについての説明を行い、第3章はアンケート結果の記述統計量と相関係数を分析、第4章は因子分析に基づく地方銀行が実施した戦略の抽出および意味づけを行い、第5章で各戦略がパフォーマンス変数に与える影響について分析し、結論を第6章で述べる。

## 2. データの説明

### 2-1 マーケティング手法

各地域金融機関のリテール・マーケットに対するマーケティング手段については、宮村・住谷（2003）の設問を参考に20項目を採用し、今回のアンケート項目に事前に組み入れた。なお、実際に因子分析に用いたのは、2009年3月時点で存在する64行の（第一）地方銀行のうち記入漏れ・未回答を除く58行の調査結果を使用している。

アンケートの各調査項目は、以下の20項目である。

- ① 渉外が担当する顧客の総数
- ② 渉外が一日で訪問する顧客数
- ③ 新聞、雑誌、ラジオ広告
- ④ ダイレクトメール活用
- ⑤ 預金通帳や定期積金通帳のデザインの工夫
- ⑥ 定期預金新規時の景品
- ⑦ 融資推進に低利を武器
- ⑧ 融資渉外のキメ細かいサービス
- ⑨ 営業時間の拡充
- ⑩ ATM稼動時間延長
- ⑪ ATM増設
- ⑫ 営業店新設
- ⑬ 自治体・商店街などの活動に積極的に参加
- ⑭ 顧客情報のデータベース化
- ⑮ ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む
- ⑯ 与信スピードを速くすること
- ⑰ インターネット・iモードバンキングの拡充・充実
- ⑱ リスクに応じた貸出金利の設定
- ⑲ ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化
- ⑳ 一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報

このうち、①～⑲は順序尺度、⑳は間隔尺度の調査データとなっている。詳細は表1の脚注に記す。本稿では、これらの調査データを間隔尺度としてみなして各分析を行っている。



## 2-2 パフォーマンス変数

パフォーマンス変数については、因子分析の対象となる地方銀行58行のディスクロージャー紙・IR資料・決算短信を利用し、2008年3月期から2010年3月期の3期間における役務取引等利益増減率・資金利益増減率・貸出残高増減率・消費者ローン残高増減率・中小企業貸出残高増減率・預金残高増減率・貸出金利回り変化率・預金利回り変化率を算出し使用した。2007年のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機を境に大きく変数の動向が変わっているほか、アンケートを実施した時期が金融危機直後に実施したものであることからそれらの回答環境を考慮し本期間の変数を採用することとした。

また、地域金融機関の収益の中心である資金利益増減率とその構成要素のうち保有有価証券の毀損などの影響を極力排除できリテール・マーケットに直接影響があると考えられる6変数（貸出残高増減率・消費者ローン残高増減率・中小企業貸出残高増減率・預金残高増減率・貸出金利回り変化率・預金利回り変化率）および取り扱い金融商品の多様化に伴い拡大した役務取引等利益の増減率をパフォーマンス変数として採用した。なお、銀行区分は平成22年3月末現在のもの。筑波銀行については、期間中合併していることから2008年3月期及び2009年3月期について茨城銀行の係数を加えて変数とした。

表1 因子分析に用いたデータの記述統計量

	平均値	標準偏差	N
① 渉外が担当する顧客の総数 <sup>1)</sup>	3.57	0.819	58
② 渉外が一日で訪問する顧客数 <sup>2)</sup>	2.28	0.988	
③ 新聞、雑誌、ラジオ広告 <sup>3)</sup>	4.02	0.908	
④ ダイレクトメール活用	3.21	1.088	
⑤ 預金通帳や定期積金通帳のデザインの工夫	2.98	1.034	
⑥ 定期預金新規時の景品	2.47	1.231	
⑦ 融資推進に低利を武器	3.36	1.055	
⑧ 融資渉外のキメ細かいサービス	4.09	0.942	
⑨ 営業時間の拡充	1.95	1.330	
⑩ ATM稼動時間延長	3.55	1.062	
⑪ ATM増設	3.88	1.186	
⑫ 営業店新設	1.81	0.945	
⑬ 自治体・商店街などの活動に積極的に参加	2.26	1.001	
⑭ 顧客情報のデータベース化	4.34	1.018	
⑮ ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む	2.76	1.368	
⑯ 与信スピードを速くすること	3.55	1.029	
⑰ インターネット・モバイルバンキングの拡充・充実	3.66	0.715	
⑱ リスクに応じた貸出金利の設定	3.07	1.006	
⑲ ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化	4.03	1.025	
⑳ 一般職員の情報端末(パソコンを含む)から得られる顧客情報 <sup>4)</sup>	7.14	2.639	

出所:アンケート調査結果を基に筆者作成(以下の図・表すべて同じ)

- 1) アンケートの選択肢は、1、2、3、4、5、6であり、それぞれ渉外担当者一人につき担当顧客がおおよそ、「100人未満」、「100-200人」、「300-400人」、「500-600人」、「700-1000人」、「1000人以上」に対応する。
- 2) アンケートの選択肢は、1、2、3、4、5であり、それぞれ渉外担当者一人が一日に訪問する顧客数として「10人未満」、「10-20人」、「20-30人」、「30-40人」、「40-50人」に対応する。
- 3) 上記1)、2)以外のアンケートの選択肢は、1、2、3、4、5であり、それぞれ、「行っていない・全く重視していない」、「重視していない」、「あまり重視していない」、「やや重視している」、「重視している」に対応している。以下⑲項目の「ゴルフ会・・・」まで同じ選択肢1、2、3、4、5である。
- 4) 問⑳は、「一般職員の情報端末(パソコンを含む)から次の1-14の顧客情報を見ることができるか」という問いで、「預金残高」、「融資残高」、「住所・生年月日」、「家族構成」、「収入」、「車の車種や車検の期限」、「入出金履歴」、「提携クレジットカード購買履歴」、「渉外担当者やコールセンターの交渉記録」、「保有不動産評価情報」、「保有有価証券情報」、「他金融機関保有の預金残高」、「他金融機関からの借入残高」、「その他( )」の14の顧客情報について、当てはまるもの全てにマルをつけさせるものである。よって1-14の値をとり、数が多いほど電子化・データベース化がすすんでいることを示している。

### 3. アンケート結果の記述統計量と相関係数

前頁の表1は、アンケート調査により得られたデータの記述統計量である。表から、③新聞、雑誌、ラジオ広告、⑧融資渉外のキメ細かいサービス、⑭顧客情報のデータベース化、⑲ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化等の項目は、平均値が高く、地方銀行がこれらのマーケティング手段を重視する傾向が見られる。また、⑥定期預金新規時の景品、⑨営業時間の拡充、⑫営業店新設、⑬自治体・商店街などの活動に積極的に参加、⑮ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む等の項目は、平均値が低く、マーケティング手段として重視していない傾向にあるが、標準偏差も大きいので手段として重視するかは、各行によってバラつきが見られる。

これらの結果から、リーマンショック後の金融危機状況下における地方銀行のマーケティング手段には、全体として対面営業（フェース・トゥ・フェース）と顧客情報の蓄積を重視する一方で、営業店の新設や時間延長、ポイントサービスの導入・拡充など固定費の増大につながると考えられる手段は重視されない傾向が見られる。

表2 アンケート項目間の相関係数

	① 渉外が 担当す る顧客 の総数	② 渉外が 一日で 訪問す る顧客 数	③ 新聞、 雑誌、 ラジオ 広告	④ ダイレ クトメ ール活 用	⑤ 預金通 帳や定 期預金 通帳の デザイン の工夫	⑥ 定期預 金新規 時の景 品	⑦ 融資推 進に低 利を武 器	⑧ 融資渉 外のキ メ細か いサー ビス	⑨ 営業時 間の拡 充	⑩ ATM稼 動時間 延長	⑪ ATM増 設	⑫ 営業店 新設	⑬ 自治体・ 商店街 などの活 動に積 極的に 参加	⑭ 顧客情 報のデ ータベ ース化	⑮ ポイント サービ スの導 入など で顧客 を囲い 込む	⑯ 与信ス ピード を速く すること	⑰ インター ネット・ モバイル バンキ ングの 拡充・充 実	⑱ リスクに 応じた 貸出金 利の設 定	⑲ ゴルフ 会、旅 行会な どの主 催によ る顧客 組織化	⑳ 一般職 員の情 報端末 （パソ コンを 含む） から得 られる 顧客情 報
① 渉外が担当する顧客の総数	1																			
② 渉外が一日で訪問する顧客数	0.605	1																		
③ 新聞、雑誌、ラジオ広告	0.553	0.386	1																	
④ ダイレクトメール活用	0.515	0.387	0.564	1																
⑤ 預金通帳や定期預金通帳のデザインの工夫	0.302	0.297	0.337	0.549	1															
⑥ 定期預金新規時の景品	0.446	0.325	0.526	0.542	0.447	1														
⑦ 融資推進に低利を武器	-0.141	0.105	0.048	0.010	-0.075	0.098	1													
⑧ 融資渉外のキメ細かいサービス	0.140	0.257	0.060	0.068	-0.070	0.116	0.321	1												
⑨ 営業時間の拡充	0.221	0.185	0.320	0.347	0.216	0.486	0.089	0.186	1											
⑩ ATM稼動時間延長	0.076	0.187	0.336	0.400	0.280	0.216	0.179	0.460	0.418	1										
⑪ ATM増設	0.307	0.299	0.426	0.305	0.041	0.219	0.148	0.245	0.296	0.263	1									
⑫ 営業店新設	0.550	0.377	0.454	0.533	0.409	0.620	-0.018	0.354	0.467	0.351	0.339	1								
⑬ 自治体・商店街などの活動に積極的に参加	-0.011	0.069	-0.082	-0.082	0.004	0.128	0.026	-0.005	0.063	-0.087	-0.106	0.090	1							
⑭ 顧客情報のデータベース化	0.287	0.165	0.392	0.441	0.422	0.220	-0.118	-0.050	0.376	0.291	0.311	0.288	-0.141	1						
⑮ ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む	0.360	0.180	0.498	0.565	0.505	0.620	0.001	-0.038	0.533	0.311	0.209	0.629	0.072	0.351	1					
⑯ 与信スピードを速くすること	0.183	0.176	0.309	0.445	0.190	0.195	0.039	0.077	0.367	0.503	0.401	0.272	-0.192	0.368	0.383	1				
⑰ インターネット・モバイルバンキングの拡充・充実	0.341	0.212	0.280	0.409	0.419	0.325	-0.064	-0.033	0.369	0.371	0.219	0.473	-0.143	0.263	0.470	0.287	1			
⑱ リスクに応じた貸出金利の設定	0.015	0.104	-0.174	0.115	-0.083	-0.041	0.092	0.271	0.068	0.226	0.066	0.088	-0.192	0.130	-0.013	0.251	0.058	1		
⑲ ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化	0.248	0.181	0.395	0.402	0.298	0.418	0.021	0.088	0.452	0.369	0.133	0.514	0.025	0.291	0.807	0.381	0.471	-0.036	1	
⑳ 一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報	0.361	0.187	0.438	0.625	0.534	0.455	-0.214	-0.111	0.402	0.329	0.334	0.489	-0.113	0.622	0.612	0.333	0.398	0.082	0.374	1

表2に各アンケート項目の相関係数を示す。表から、相関が高いマーケティング手段の組み合わせとして「①渉外が担当する顧客の総数」は、②渉外が一日で訪問する顧客数、③新聞、雑誌、ラジオ広告、④ダイレクトメール活用、⑥定期預金新規時の景品、⑫営業店新設のマーケティング手段の項目と相関が高い結果が出ている。「③新聞、雑誌、ラジオ広告」は、④ダイレクトメール活用、⑥定期預金新規時の景品、⑪ATM増設、⑫営業店新設、⑮ポイントサービスの導入、⑳一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報などで顧客を囲い込むマーケティング手段との相関が高い結果となっている。「④ダイレクトメール活用」は、⑤預金通帳や定期預金通帳のデザインの工夫、⑥定期預金新規時の景品、⑩ATM稼動時間延長、⑫営業店新設、⑭顧客情報のデータ



ベース化、⑮ポイントサービスの導入、⑯与信スピードを速くすること、⑰インターネット・iモードバンキングの拡充・充実、⑲ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化、⑳一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報のマーケティング手段との相関が高い。「⑤預金通帳や定期積金通帳のデザインの工夫」は、⑥定期預金新規時の景品、⑫営業店新設、⑭顧客情報のデータベース化、⑮ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む、⑰インターネット・iモードバンキングの拡充・充実、⑳一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報のマーケティング手段との相関が高い。「⑥定期預金新規時の景品」は、⑨営業時間の拡充、⑫営業店新設、⑮ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む、⑲ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化、⑳一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報のマーケティング手段との相関が高い。「⑧融資渉外のキメ細かいサービス」は、⑩ATM稼動時間延長との相関が高い。「⑨営業時間の拡充」は、⑩ATM稼動時間延長、⑫営業店新設、⑮ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む、⑲ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化、⑳一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報のマーケティング手段との相関が高い。「⑩ATM稼動時間延長」は、⑯与信スピードを速くするとの相関が高い。「⑪ATM増設」は、⑯与信スピードを速くするとの相関が高い。「⑫営業店新設」は、⑮ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む、⑰インターネット・iモードバンキングの拡充・充実、⑲ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化、⑳一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報のマーケティング手段との相関が高い。「⑭顧客情報のデータベース化」は、⑳一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報のマーケティング手段との相関が高い事が分かる。「⑮ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む」は、⑰インターネット・iモードバンキングの拡充・充実、⑲ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化、⑳一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報のマーケティング手段との相関が高い事が分かる。「⑰インターネット・iモードバンキングの拡充・充実」は、⑲ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化との相関が高い。

これらの結果から、①渉外が担当する顧客の総数が多いならば、必然的に②渉外が一日で訪問する顧客数は多くなるといった理由から相関が高くなる場合もあるが、大部分は何らかの戦略に基づいて意思決定がなされた手段であるが故に、相関が高くなっていると考えられる。次章では、因子分析により共通因子の探索を行う。

#### 4. 因子分析による戦略の抽出と解釈

これらの手段のうちのいくつかを同時に動かすような地方銀行経営者の方針や戦略を因子として抽出し、それに基づいてどのような方針・戦略（以下「戦略」とする）が存在するのか考える。さらに、因子の抽出に伴って各地方銀行に対応する因子得点も得られる。よってアンケート調査の原データを使わずに因子得点を使ってパフォーマンス変数に影響するのか、という分析が多重共線性の影響を弱めつつ行うことが可能である。分析ツールとしては、SPSS12.0Jを用いた。因子抽出法は主因子法、回転はプロマックス斜交回転（ $k=4$ ）とした。この回帰分析は次章で行う。

表3 共通性

	初期	因子抽出後
渉外が担当する顧客の総数	0.659	0.738
渉外が一日で訪問する顧客数	0.500	0.460
新聞、雑誌、ラジオ広告	0.628	0.781
ダイレクトメール活用	0.638	0.623
預金通帳や定期積金通帳のデザインの工夫	0.599	0.436
定期預金新規時の景品	0.607	0.562
融資推進に低利を武器	0.307	0.229
融資渉外のキメ細かいサービス	0.635	0.716
営業時間の拡充	0.499	0.423
ATM稼動時間延長	0.652	0.588
ATM増設	0.467	0.401
営業店新設	0.690	0.709
顧客情報のデータベース化	0.558	0.517
ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む	0.865	0.920
与信スピードを速くすること	0.500	0.472
インターネット・モバイルバンキングの拡充・充実	0.499	0.359
リスクに応じた貸出金利の設定	0.338	0.291
ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化	0.775	0.625
一般職員の情報端末（パソコンを含む）から得られる顧客情報	0.709	0.726

注）因子抽出法：主因子法

なお、斜交回転を用いず直行回転を利用すれば、計算される各因子に対応する因子得点ベクトルが互いに直交するので、それを用いて行う回帰分析において多重共線性が全く存在しなくなるというメリットはある。しかしながら、そもそも銀行業務の現状と設定設問の内容から因子間で相関がありうると考えるのが自然だと考える。このような理由から本稿は斜交回転を適用することにした。

また、20の設問のうち「自治体・商店街などの活動に積極的に参加」については、当初20の設問を用いて因子分析を行った際に、因子抽出後の共通性の値が低くいずれの因子においても因子負荷量が他項目と比較して低かったことから、本稿で利用したマーケティング手段の採否を決定するにあたり核となる戦略とは無関係であり、独自性が強い変数と判断したため除外している。

表4 説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	
1	6.775	35.657	35.657	6.396	33.665	33.665	5.651
2	2.005	10.554	46.211	1.553	8.175	41.840	4.236
3	1.552	8.169	54.380	1.150	6.051	47.891	4.640
4	1.340	7.051	61.431	0.908	4.781	52.672	1.547
5	1.061	5.582	67.013	0.567	2.984	55.656	1.109
6	0.897	4.721	71.734				
7	0.791	4.163	75.897				
8	0.748	3.935	79.832				
9	0.657	3.459	83.291				
10	0.582	3.065	86.356				
11	0.533	2.807	89.164				
12	0.459	2.414	91.578				
13	0.362	1.904	93.481				
14	0.321	1.689	95.170				
15	0.243	1.281	96.451				
16	0.239	1.259	97.710				
17	0.212	1.116	98.827				
18	0.145	0.763	99.590				
19	0.078	0.410	100.000				

注) 因子抽出法: 主因子法、回転法はkaiserの正規化をとまなうプロマックス法(斜交回転)である。

表5 パターン行列

	因子				
	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5
渉外が担当する顧客の総数	-0.055	<b>0.904</b>	-0.058	-0.107	-0.030
渉外が1日で訪問する顧客数	-0.120	<b>0.712</b>	0.035	0.107	0.076
新聞、雑誌、ラジオ広告	0.097	<b>0.375</b>	<b>0.505</b>	0.146	<b>-0.438</b>
ダイレクトメール活用	0.240	0.330	0.304	-0.146	0.077
預金通帳や定期積金通帳のデザインの工夫	<b>0.384</b>	0.206	-0.009	-0.320	0.061
定期預金新規時の景品	<b>0.607</b>	0.327	-0.117	0.073	-0.151
融資推進に低利を武器	0.061	-0.064	0.117	<b>0.490</b>	-0.021
融資渉外のキメ細かいサービス	0.019	0.293	-0.009	<b>0.652</b>	<b>0.394</b>
営業時間の拡充	<b>0.524</b>	-0.094	0.243	0.163	0.039
ATM稼動時間延長	0.264	-0.169	<b>0.505</b>	0.303	0.314
ATM増設	-0.198	0.215	<b>0.611</b>	0.225	-0.023
営業店新設	<b>0.611</b>	<b>0.431</b>	-0.168	0.098	0.133
顧客情報のデータベース化	-0.033	0.023	<b>0.591</b>	-0.304	0.131
ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む	<b>1.071</b>	-0.144	-0.053	-0.032	-0.181
与信スピードを速くすること	0.100	-0.181	<b>0.669</b>	0.086	0.152
インターネット・モバイルバンキングの拡充・充実	<b>0.479</b>	0.060	0.046	-0.112	0.099
リスクに応じた貸出金利の設定	-0.148	0.006	0.169	0.049	<b>0.514</b>
ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化	<b>0.921</b>	-0.208	-0.003	0.124	-0.116
一般職員の情報端末(パソコンを含む)から得られる顧客情報	0.264	0.090	<b>0.376</b>	<b>-0.432</b>	0.120
因子の戦略面からの解釈	顧客囲い込み戦略	渉外活動重視戦略	非対面型営業戦略	融資ボリューム重視戦略	採算管理重視戦略

注) 因子抽出法: 主因子法、回転法はkaiserの正規化をとまなうプロマックス法(斜交回転)である。



表6 構造行列

	因子				
	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5
渉外が担当する顧客の総数	0.436	<b>0.849</b>	0.395	-0.155	-0.021
渉外が一日で訪問する顧客数	0.299	<b>0.658</b>	0.323	0.082	0.106
新聞、雑誌、ラジオ広告	0.542	<b>0.666</b>	<b>0.681</b>	-0.041	<b>-0.321</b>
ダイレクトメール活用	0.664	0.640	0.669	-0.257	0.151
預金通帳や定期積金通帳のデザインの工夫	<b>0.564</b>	0.444	0.411	-0.397	0.088
定期預金新規時の景品	<b>0.680</b>	0.599	0.416	-0.062	-0.048
融資推進に低利を武器	0.006	-0.004	0.036	<b>0.460</b>	0.063
融資渉外のきめ細かいサービス	0.119	0.269	0.097	<b>0.679</b>	<b>0.490</b>
営業時間の拡充	<b>0.604</b>	0.321	0.511	0.035	0.170
ATM稼動時間延長	0.488	0.238	<b>0.577</b>	0.218	0.453
ATM増設	0.276	0.407	<b>0.554</b>	0.138	0.065
営業店新設	<b>0.749</b>	<b>0.688</b>	0.456	-0.001	0.236
顧客情報のデータベース化	0.441	0.342	<b>0.651</b>	-0.385	0.168
ポイントサービスの導入などで顧客を囲い込む	<b>0.932</b>	0.430	0.548	-0.235	-0.031
与信スピードを速くすること	0.439	0.227	<b>0.644</b>	-0.016	0.260
インターネット・モバイルバンキングの拡充・充実	<b>0.580</b>	0.368	0.421	-0.201	0.169
リスクに応じた貸出金利の設定	0.037	0.030	0.137	0.111	<b>0.520</b>
ゴルフ会、旅行会などの主催による顧客組織化	<b>0.759</b>	0.299	0.448	-0.046	0.034
一般職員の情報端末(パソコンを含む)から得られる顧客情報	0.659	0.474	<b>0.686</b>	<b>-0.537</b>	0.161
因子の戦略面からの解釈	顧客囲い込み戦略	渉外活動重視戦略	非対面型営業戦略	融資ボリューム重視戦略	採算管理重視戦略

注) 因子抽出法: 主因子法、回転法はkaiserの正規化をとまなうプロマックス法(斜交回転)である。

表4からわかるように因子分析における因子数の決定に関して一般的な固有値基準(固有値>1までの因子の個数を因子とする)により5つの因子が抽出された。

では、表5の太字の部分を見ながら、因子の意味を考えてみる。総じていえば、今回の因子分析は、因子、すなわち地方銀行の戦略を以下のように意味づけすることができた。

第1因子は、「顧客囲い込み戦略」である。この因子に関する因子得点が高い地方銀行はポイントサービスの導入やゴルフ会、旅行会などの主催による顧客の組織化等の顧客の囲い込みに積極的であるといえる。

第2因子は、「渉外活動重視戦略」である。この因子に関する因子得点が高い地方銀行は、店舗新設や広告に力を入れるほか、渉外活動強化に類する項目に積極的であるといえる。

第3因子は、「非対面型営業戦略」である。この因子に関する因子得点が高い地方銀行はATMの増設・設置時間延長、新聞・雑誌・ラジオ広告やデータベース化など非対面型の合理化された内容に積極的であるといえる。

第4因子は、「融資ボリューム重視戦略」である。この因子に関する因子得点が高い地方銀行は、融資推進に低利を武器にするほか融資渉外のきめ細かいサービスに力をいれており、積極的な融資展開を行っているといえる。

第5因子は、「採算管理重視戦略」である。この因子に関する因子得点が高い地方銀行はリスクに応じた貸出を行い、融資渉外のきめ細かいサービスを実施しており、主に顧客の収益管理・採算面を重視しているといえる。

次に、因子間の相関をみてみる。これは、下記表7に示している。これによれば、第1因子「顧客囲い込み戦略」、第2因子「渉外活動重視戦略」、第3因子「非対面型営業戦略」の3つの因子は互いに正の相関がみられる。

表7 因子相関行列

因子	1	2	3	4	5
1	1	0.568	0.649	-0.186	0.156
2	<b>0.568</b>	1	0.526	-0.071	0.043
3	<b>0.649</b>	<b>0.526</b>	1	-0.172	0.134
4	-0.186	-0.071	-0.172	1	0.126
5	0.156	0.043	0.134	0.126	1

注) 太字は、相関係数が0.30以上(または-0.30以下)を示している。

これは、いずれも「顧客数・顧客接点の増加戦略」という点という意味で共通点があるといえる。

以上、考察してきたように、アンケートから5つの戦略が抽出されたほか、因子相関行列から「顧客数・顧客接点の増加戦略」が地方銀行のリテール戦略において志向されていることがわかる。

## 5. 各戦略がパフォーマンス変数に与える影響(重回帰分析)

本章では、金融機関の収益性に影響を及ぼすマーケティング戦略を調べるために、因子分析から得られた共通因子を利用して金融機関の各パフォーマンス変数に対して重回帰分析を行った。重回帰分析は、パフォーマンス変数を被説明変数とし、前章で導いた5つの因子に関する因子得点を説明変数としたモデルに対して行い、結果は表8（8-1～8-8）にまとめている。いずれも有意水準5%で正または負の効果をもたらすものがみられないとの結果となってしまったが、それぞれの変数（役務取引等利益増減率・資金利益増減率・貸出残高増減率・消費者ローン残高増減率・中小企業貸出残高増減率・預金残高増減率・貸出金利回り変化率・預金金利回り変化率）と5因子の間に統計上みられる内容を考察していく。

役務取引等収益増減率に対しては、表8-1より有意水準5%で正または負の効果をもたらすものは無いが、非対面型営業戦略は、p値が7%である事から役務取引等利益増減率に対し負の効果を与える可能性がある。当初因子から、顧客囲い込み戦略や渉外活動重視戦略が本変数に影響を与えるものと考えていたが、分析上そのような結果はみられなかった。役務取引等収益の増減要因は、主に投資信託や保険商品等の販売手数料であると考えられる。分析結果から金融危機後の市場環境の中で、非対面型戦略はこれらの金融商品を販売するに際し、顧客満足を得られる対応とは言えず、負の影響を与える可能性が出たと考察される。

表8-1 被説明変数＝役務取引等利益増減率

R	R <sup>2</sup>	調整済み R <sup>2</sup>
0.292	0.085	-0.003

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
定数項	-0.281	0.041	-6.926	0.000
顧客囲い込み戦略	0.009	0.062	0.141	0.889
渉外活動重視戦略	0.044	0.058	0.762	0.449
非対面型営業戦略	<b>-0.124</b>	0.067	-1.847	<b>0.070</b>
融資ボリューム重視戦略	-0.024	0.049	-0.500	0.619
採算管理重視戦略	-0.006	0.051	-0.110	0.913

次に、資金利益増減率に対しては、表8-2より有意水準5%で正または負の効果をもたらすものは無いが、p値より採算管理重視戦略が正の効果を与える可能性がある。資金利益は、資金収益-資金費用で導き出されるが資金収益には貸出金利息のみでなく有価証券利息等も含まれるほか、資金費用の中に預金利息のほか市場調達費用が含まれる。このため、リテール・マーケティング戦略のみをもって考察することは難しく、当初預金と貸出金のボリュームアップと利回り向上につながる因子が影響を及ぼすと予想されたが、分析結果からは適切な貸出金利の設定等の採算管理が寄与している可能性があることが確認された。

表8-2 被説明変数＝資金利益増減率

R	R <sup>2</sup>	調整済み R <sup>2</sup>
0.230	0.053	-0.038

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
定数項	-0.031	0.007	-4.173	0.000
顧客囲い込み戦略	0.002	0.012	0.160	0.873
渉外活動重視戦略	0.008	0.011	0.791	0.432
非対面型営業戦略	-0.002	0.012	-0.190	0.850
融資ボリューム重視戦略	-0.004	0.009	-0.414	0.680
採算管理重視戦略	<b>0.012</b>	0.009	1.230	<b>0.224</b>



貸出金残高増減率に対しては、表8-3より有意水準5%で正または負の効果をもたらすものは無いが、p値より渉外活動重視戦略が正の効果を与える可能性がある。景気低迷における貸出金の増減要因としては、企業の資金需要が低迷する中、中小企業貸出残高の維持と消費者ローン残高増減から特に住宅ローン残高の増減等が主な要因であると考えられる。この為、当初渉外活動重視戦略が有効と考えられたが、分析結果からも渉外活動重視戦略が有効である可能性があることが確認された。これは後述する消費者ローン残高増減率と同様の結果となった。

表8-3 被説明変数＝貸出金残高増減率

R	R <sup>2</sup>	調整済み R <sup>2</sup>
0.346	0.120	0.035

  

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
定数項	0.035	0.007	5.227	0.000
顧客囲い込み戦略	0.012	0.010	1.121	0.267
渉外活動重視戦略	<b>0.013</b>	0.009	1.363	<b>0.179</b>
非対面型営業戦略	-0.006	0.011	-0.545	0.588
融資ボリューム重視戦略	0.002	0.008	0.247	0.806
採算管理重視戦略	0.004	0.008	0.498	0.621

消費者ローン残高増減率に対しては、表8-4より有意水準5%で正または負の効果をもたらすものは無いが、p値より渉外活動重視戦略が正の効果を与える可能性がある。既に述べたように消費者ローン残高の増減要因は、主に住宅ローン残高の増減によるものであると考えられる。よって、顧客囲い込み戦略や渉外活動重視戦略が有効と考えられたが、分析結果からは渉外活動重視戦略が有効である可能性があることが確認された。これは、住宅ローン利用希望者が相談しやすい状況が身近にあることや、顧客接点を積極的に行うことが消費者ローンの伸びにつながるということが考察される。

表8-4 被説明変数＝消費者ローン残高増減率

R	R <sup>2</sup>	調整済み R <sup>2</sup>
0.274	0.075	-0.014

  

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
定数項	0.063	0.010	6.383	0.000
顧客囲い込み戦略	0.000	0.015	-0.023	0.982
渉外活動重視戦略	<b>0.018</b>	0.014	1.307	<b>0.197</b>
非対面型営業戦略	0.005	0.016	0.295	0.769
融資ボリューム重視戦略	0.002	0.012	0.129	0.898
採算管理重視戦略	-0.008	0.012	-0.650	0.518

表8-5 被説明変数＝中小企業貸出残高増減率

R	R <sup>2</sup>	調整済み R <sup>2</sup>
0.274	0.075	-0.014

  

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
定数項	-0.003	0.008	-0.377	0.708
顧客囲い込み戦略	<b>0.016</b>	0.012	1.328	<b>0.190</b>
渉外活動重視戦略	0.005	0.011	0.482	0.632
非対面型営業戦略	-0.008	0.013	-0.586	0.561
融資ボリューム重視戦略	0.000	0.010	-0.049	0.961
採算管理重視戦略	0.006	0.010	0.640	0.525

中小企業貸出残高増減率に対しては表8-5より有意水準5%で正または負の効果をもたらすものは無いが、p値より顧客囲い込み戦略が正の効果を与える可能性がある。当初因子から、主に渉外活動重視戦略や融資ボリューム

△重視戦略が本変数に影響をあたえるものと考えていたが分析結果分からは顧客囲い込み戦略が有効である可能性があることが確認された。しかしながら、同戦略から選択され得る可能性が高いマーケティング手段は個人顧客に対するものが多いため、やや考察が困難である。

預金残高増減率に対しては、表8-6より有意水準5%で正または負の効果をもたらすものは無いが、p値より顧客囲い込み戦略が正の効果を与える可能性がある。地方銀行の預金残高増減の要因を見てみると、団塊の世代の大量退職等の理由から個人預金がここ数年大幅に増加しつづけていることがいえる。このことから、顧客の囲い込み戦略の因子に影響を与えるマーケティング手段は個人預金の増加へ正の影響を与えると推察され、分析結果も当初の予想通りの結果となった。

表8-6 被説明変数＝預金残高増減率

R	R <sup>2</sup>	調整済み R <sup>2</sup>
0.363	0.132	0.048

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
定数項	0.053	0.004	11.995	0.000
顧客囲い込み戦略	<b>0.010</b>	0.007	1.493	<b>0.141</b>
渉外活動重視戦略	-0.005	0.006	-0.867	0.390
非対面型営業戦略	0.005	0.007	0.718	0.476
融資ボリューム重視戦略	0.005	0.005	0.974	0.335
採算管理重視戦略	0.004	0.006	0.747	0.458

貸出金利回り変化率に対しては、表8-7より有意水準5%で正または負の効果をもたらすものは無く、分析結果からいずれの因子も被説明変数に影響を与えていない結果となった。

表8-7 被説明変数＝貸出金利回り変化率

R	R <sup>2</sup>	調整済み R <sup>2</sup>
0.151	0.023	-0.071

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
定数項	-0.105	0.004	-26.129	0.000
顧客囲い込み戦略	-0.002	0.006	-0.281	0.780
渉外活動重視戦略	-0.005	0.006	-0.867	0.390
非対面型営業戦略	0.006	0.007	0.878	0.384
融資ボリューム重視戦略	0.001	0.005	0.196	0.846
採算管理重視戦略	-0.001	0.005	-0.256	0.799

預金利回り変化率に対しては、表8-8より有意水準5%で正または負の効果をもたらすものは無いが、p値より融資ボリューム戦略が正の効果を与える可能性がある。しかしながら、同戦略から選択される可能性が高いマーケティング手段である融資推進に低利を武器・融資渉外のきめ細かいサービス等の手段が、預金利回りに正の影響を及ぼすことへ考察は困難である。

表8-8 被説明変数＝預金利回り変化率

R	R <sup>2</sup>	調整済み R <sup>2</sup>
0.375	0.141	0.058

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
定数項	-0.336	0.018	-18.236	0.000
顧客囲い込み戦略	-0.024	0.028	-0.862	0.393
渉外活動重視戦略	0.025	0.026	0.952	0.346
非対面型営業戦略	-0.007	0.031	-0.218	0.828
融資ボリューム重視戦略	<b>0.041</b>	0.022	1.827	<b>0.073</b>
採算管理重視戦略	0.030	0.023	1.290	0.203



## 6. 結論

本稿は、宮村・住谷（2003）の分析フレームワークを用いて、地方銀行のリテールに対するマーケティング手段の採否を決定する際の戦略及びこれらの戦略と財務パフォーマンス変数との関係を調べた。宮村・住谷（2003）らの先行研究においては、信用金庫を対象に分析した結果、因子分析により8つのマーケティング戦略が抽出され、回帰分析の結果、預金残高増減率と貸出残高増減率に効果がある戦略・個人貸出残高に効果のある戦略・業務純益に効果がある3つの重要な戦略の存在が示唆された。他方で、本稿では、宮村・住谷（2003）で指摘された課題を踏まえ、分析対象を地方銀行58行とし、地域金融機関をとりまく収益環境の変化や金融危機後の経営環境であることも考慮しリテール・マーケットに直接関わりの深い8つのパフォーマンス変数を採用した。分析の結果は次のように要約される。

- （1）地方銀行は、今回利用した19のマーケティング手段の採否を選択する際に5つの戦略を軸に意思決定を行う事が示唆された。
- （2）非対面型戦略は、役務取引等収益増減率に対し負の効果を及ぼす可能性がある。
- （3）採算管理重視戦略は、資金利益増減率に対し正の効果を及ぼす可能性がある。
- （4）渉外活動重視戦略は、貸出金残高増減率と消費者ローン残高増減率に対し正の効果を及ぼす可能性がある。
- （5）顧客囲い込み戦略は、中小企業貸出残高増減率と預金残高増減率に対し正の効果を及ぼす可能性がある。
- （6）貸出金利回り変化率に影響を及ぼす戦略は見つからなかった。
- （7）融資ボリューム戦略は、預金利回り変化率に対し正の効果を及ぼす可能性がある。

総合的に考察すると、前段で述べたように資金利益を構成する預金残高や貸出金残高等のボリューム面に影響を与えると考えられた渉外活動重視戦略や顧客囲い込み戦略が資金利益増減率に影響を及ぼさなかったという結果や貸出金利回り変化率に影響を及ぼす戦略が観察できなかった。また、預金利回り変化率に融資ボリューム戦略が影響を及ぼす可能性が観察されるなど解釈が困難な結果も見られたこと等の問題点が残った。

しかしながら、これらの結果はマーケティング手段の有用性を否定するものではなく、むしろ今回の分析対象期間が金融危機状況下においての急激な景気後退局面期であり、外性的なショック要因が強い時期だったことが影響していると考えられる。

今後の課題と方針としては、今回の因子分析と回帰分析の結果を利用して5つの戦略を軸に選択される可能性が高い各マーケティング手段とパフォーマンス変数との関係性を明らかにする。この手法により、経済停滞下の現況においても有効に機能する地方銀行の収益性向上策をより効率的に探索する事が可能になると考えている。

本来ならば、金融危機前に行われた宮村・住谷（2003）らの調査が、信用金庫のみを対象としている為、今回の調査も信用金庫を対象に行えば、時点調査でリテール・マーケティング戦略と収益性の関係性において明確な比較分析が可能であり、より深い洞察を得たであろう。しかしながら、筆者らは、全国信用保証連合会、全国地方銀行協会の支援を受けて地方銀行を対象に4年ほど前から「CRMに関する実態アンケート調査」を行っており、今回の調査もその一連の調査であるため、信用金庫、信用組合の調査には至らなかった。今後は、今回の調査を信用金庫、信用組合にも適用し、時点調査を繰り返しながら、業態別、機関別にパフォーマンスを高めるような戦略の識別を行って、各協会並びに各地域金融機関へこれらの実証研究をフィードバックしていければと考えている。

## 参考文献

- 1) 筒井義郎・植松修一：『リレーションシップバンキングと地域金融』，日本経済新聞出版社(2009)
- 2) 堀江 康熙『地域金融機関の経営行動』勁草書房(2008)
- 3) 宮村健一郎・住谷宏：「信用金庫のリテールマーケティング戦略と収益性」，『経営論集』，東洋大学経営学部，(2003)
- 4) 山口隆久：「金融機関利用者における消費者行動の比較実証分析」，日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集⑥』，同友館(2005)
- 5) 山口隆久：「関係性マーケティングにおけるCRM論」，村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』，同文館出版(2010)
- 6) 山田 能伸：『地域金融 勝者の条件』，金融財政事情研究会(2009)

## Profitability Analysis of Regional Banks under the Financial Crisis

— From the perspective of retail marketing strategy —

Takahisa YAMAGUCHI, Takaaki FUKUDA\* and Takuji WAKAYAMA\*\*

*Department of Socio-Information, Faculty of Informatics,  
Okayama University of Science,*

*1-1 Ridai-cho, Kitaku, Okayama, 700-0005, Japan*

*\*The Graduate School of Social Sciences (Economics)*

*Hiroshima University,*

*1-89 Higashisenda-machi, Nakaku, Hiroshima, 730-0053, Japan*

*\*\*The Momiji Bank, Ltd.*

*1-24 Ebisu-cho, Nakaku, Hiroshima, 730-8678, Japan*

(Received September 30, 2010; accepted November 9, 2010)

In this study, I tried to reveal the marketing means taken by local financial institutions for their retail business, which is their main revenue-generating source, and the management strategies under which the above marketing means are considered and selected, addressing the current time of financial crisis, which does not show any sign of recovery, by using the factor analysis within the analytical framework used for surveying the credit union by Miyamura and Sumitani in November 2001.

In that previous study conducted to the credit union by Miyamura and Sumitani, they could extract eight marketing strategies using the factor analysis, and also by applying the regression analysis, they could indicate that there are following three critical strategies: a strategy effective for improving the amount of deposit, a strategy effective for improving the amount of personal loans and a strategy effective for improving the strategic banking profit.

On the basis of the issues identified in the above previous research, I have decided to focus on 58 regional banks and to take up such eight performance variables as are linked directly to the retail marketing, only after taking into account the fact that local financial institutions are experiencing changes in their revenue environment and also the fact that they are still in a special management condition of recovering from the financial crisis.

From this study, I could obtain the following results.

- (1) Regional banks are making decisions, using their pivotal five strategies in selecting among the 19 marketing means that I have taken up in this study.
- (2) The non-counter selling strategy may serve negatively for the yearly increase of the revenue from the transaction category.
- (3) The net-profit strategy may serve positively for the yearly fund profit increase.
- (4) The sales activity strategy may serve positively for the yearly lending increase and yearly consumer loan balance increase.
- (5) The customer retention strategy may serve positively for the yearly loan increase for small-size and medium-size companies.
- (6) I could not find any strategy which affects the yearly loan interest increase.
- (7) The loan volume expansion strategy may serve positively for the yearly deposit interest increase.