

# 欧州リテールバンクの顧客戦略と投資バランスに関する実証研究

山口 隆久

岡山理科大学総合情報学部社会情報学科

(2011年9月30日受付、2011年11月7日受理)

## 1. リテール・バンキングにおけるマーケティング戦略

かつて日本の銀行業は、戦後の復興とそれに続く経済成長とともに、リテール（個人取引（家計））市場で預金を集めてホールセール（法人取引）市場で利鞘を乗せて貸し付けるという伝統的な預貸ビジネスで成長してきた。これは、高度成長期に象徴されるように家計が銀行に預けた預金のほとんどが企業向けの貸出に回るという、資金不足が基調の経済構造下では順調に成長したビジネスモデルであった。

しかし、日本経済の成長が成熟化し、他方で資本市場が発達して直接金融が普及してからは、銀行業界では預貸率 100%を大きく下回る「預金超過」の状態が恒常化しつつある。こうした中でのホールセール・バンキングは、決済資金の管理ならびに資本市場を含めた総合的な企業金融のアドバイスなどにシフトし、伝統的な貸付業務は減少の一途にある。そのためか銀行が従来のビジネスモデル（個人から預金を集めて企業に貸し付けるモデル）から脱却し、リテール・バンキングを収益の柱として確立することの必要性が問われて久しい。

先行研究による調査結果では、日本の現在の金融危機下において、地方銀行 64 行が実施するリテール向けのマーケティング手段が、銀行収益にとって重要な預金・貸出の利回りや役員取引等収益、資金利益などに対する影響を確認できなかった（山口他 [2010]）、との報告がなされている。また同調査で、地方銀行 21 行の経営者、マーケティング担当者にヒアリング調査を実施しているが、8 割を超える担当者が、マーケティング・ミックスあるいは 4P（商品（製品）、価格、プロモーション、流通チャネル）などの伝統的なマーケティング・マネジメントにおいて、単発取引が中心である新規顧客を獲得する誘引型マーケティング戦略の「取引型マーケティング」と、顧客との関係性を強化・重視し、顧客維持を奨励、顧客離脱を問題視する維持型マーケティング戦略の「リレーションシップ・マーケティング」の戦略投資バランスに関して悩んでおり、その解決手段や策が見当たらないまま、マーケティング業務を遂行しているとの報告が行われている。

確かに、現場の担当者から見れば、両方のマーケティング戦略を切り離しては考えること難しい。結果、これらの解決策がなかなか見当たらず、効果的で効率的な戦略が立てられないのが現状である。これは、日本においては、長い法的規制下で商品やサービス面で横並びの状況が長年続き、銀行業にマーケティング戦略が特に必要とされなかった経緯から、他業種に比べ、何十年とマーケティングの導入・進展が遅れたのである。いまだに、理論的にも実務的にも、特に地方銀行をはじめとする地域金融機関におけるリテール・バンキング市場に特化したマーケティングの研究や事例、人材が非常に少ないことがあげられる。

そこで、本研究では、これらの問題意識から欧州最大規模のフランスに本社を置く A 銀行を事例研究の対象として取り上げる。そして、リテール・バンキングにおける「取引型マーケティング」と「リレーションシップ・マーケティング」の概念が、「バランスよく調和のとれた方法で提供されているのか」に関して実証研究を行っていく。なお、本研究で、A 銀行を実証研究の対象とした主な理由は、リテール・バンキングの先進地域である欧州において、日本よりも競争が激しく、顧客による「メインバンク」変更頻度が高いながらも、最大規模でリテール・バンキングを牽引し、成功を収めている銀行が、どのようなバランスでマーケティング戦略を実行しているのかを観察・分析することが、今後より一層、リテール・バンキングを本格化させようとしている日本の各銀行にとって意義が深いと考えるからである。

ただし、ここで注意しなければいけないことは、日本と欧州のマーケティング担当者によるリレーションシップ・マーケティングの捉え方が異なる点である。

日本では、リレーションシップ・マーケティングとは、一般に顧客との関係性を重視するマーケティング手法や概念を指している。上述のように、業界のマーケティング導入がここ数十年と最近であることも影響し、既に情報通信技術の進展に伴い、顧客データを入手、蓄積し、それを戦略的に利用する方法が可能となっていた。そのため、「リレーションシップ・マーケティング」という言葉は、データベースや CRM（顧客関係管理：Customer

Relationship Management) システムに代表されるような IT を利用した継続的な顧客関係を形成するための方策と同義語として使われる傾向が見られる。結果、顧客維持戦略の文脈で顧客とのリレーションシップを志向するマーケティング戦略の有効性が主張されている経営手法であり概念であるとの捉え方である (南 [2005])。

一方、欧州の企業では、これらのようなリレーションシップ・マーケティング概念は狭義の意味であるとし、広義の意味で、顧客を操作対象から協働の対象として捉え、顧客を惹きつけ、維持し、関係を高めることが、本来のリレーションシップ・マーケティングの意味であると捉えている傾向が見られる。

これらの二つの解釈は、理論的には、リレーションシップ・マーケティングという概念に対して、狭い、機能的なマーケティング観を取る立場と、アプローチや志向においてより広く、パラダイム的に捉える立場との両方が混在していると指摘される (Parvatiyar Atul and Jagdish N.Sheth [2000])。

近年の情報通信技術を用いて、主として企業と消費者との取引において「関係」形成を志向するマーケティングを主張する日本の企業、とりわけ地域ビジネスを支え、顧客との関係性が拠り所である地方銀行においては、関係性という概念は、顧客に継続的に購買を促す、さらには継続的購買を通じて当該企業にロイヤリティ (忠誠心) を喚起すること意味している。しかしながら、元来、企業と消費者との取引には継続性や関係性というものは存在せず (南 [2005])、関係性の存在しない取引関係において、関係性を持ち込む議論をする前に、従来議論されてきた関係性についての理解が必要である。すなわち、企業間の取引における関係性というものが、企業と消費者との関係性とは全く異なる意味を持っていることに注意を向けなければならない。つまり、関係性というものが前提に成り立つ取引関係に注目することにより、リレーションシップ・マーケティングにおける関係性概念の再定式化が必要であると思われる。日本において、リテール・バンキングにおけるマーケティング研究で注目されるべき点は、顧客との関係性を築くことが、戦略的に意味があるという認識を銀行が持ち、関係性の構築や維持戦略をマーケティング戦略として行うことが隆盛となっている現状を今一度、リテール・バンキングの先進事例から見直すことが求められている。

### 1-1. ホールセール・バンキングからリテール・バンキングへ

欧州では、リテール・バンキング業界における競争が日本よりも激しく、人口当たりの拠点数や職員数で日本より大きく勝る (人口 100 万人当り銀行等の拠点数、2010 年 3 月末時点で、日本は 181 なのに対し、ドイツは 483、フランスは 617、スペインは 1,122)。こうした激しい競争環境にあるためか、欧州各国内でのリテール・バンキングに特化した銀行は、他国においてもリテール・バンキングを展開しているのみならず、欧州の域を超えて、中南米やアジア地域にも進出してリテール・バンキングを展開するにいたっている。さらに、欧州では、流通系銀行のみならず、大手銀行グループを含む多くの既存の銀行も、リテール・バンキング重視へと戦略を転換させている。1990 年代までは、店舗を削減し、人員削減を行ってきたはずの大手銀行グループなどが、2000 年代に入ってから逆に店舗を増大させている。フランス全体では、2007 年の 1 年間に銀行の拠点は 267 店も増加させている。しかも店舗拡充に加えて、欧州における銀行店舗の約 8 割が、いまや土曜日も開業している。また、顧客が銀行店舗を利用する頻度も日本に比べると非常に高く、2008 年調査では、顧客の 6 割が月に 1~3 回、店舗を訪れているとの報告がなされている (野村総合研究所リテール・バンキング研究チーム [2010])。この点については、「店舗でない」と解決できない取引形態が多いことに問題がある」との見方もできるが、自宅近くに土曜日も開業している店舗があれば、気軽に店に向いて相談しよう、という気になると考えられる。例えば、今回調査を行った A 銀行を例にとると、約 6,400 万人のフランス総人口に対して約 2,200 の支店で対応している。

このように世界的にリテール・バンキングへの選択・集中が行われてきているのには、伝統的な大・中企業を対象とするホールセール・バンキングが不況産業化したからだけではない。世界的にもリテール・バンキングが銀行にとって重要であることが改めて確認されている。というのも、リテール・バンキングは金融機関経営において、資金調達面や収益面での安定性をもたらすからである。米国・サブプライムローン問題に端を発する世界的な金融危機で、資本市場からの資金調達への依存度が高かった金融機関の資金繰りが急速に逼迫し破綻に追い込まれたことから、安定的な個人預金を基盤として保有していることの重要性が再認識された (Blundell-Wignall et al. [2009])。また、同時に、投資銀行業務のようなホールセール・バンキングの収益が経済環境によって大きく振れやすいのに対し、リテール・バンキングは顧客の多様性や大数の法則が働くことにより、相対的に安定性が高いことも示された (Tumpel-Gugerell [2009])。

### 1-2. リテール・バンキング業界の動向変化と課題

欧州においては、日本同様、過去数十年間、規制、情報通信技術および顧客の動向変化などにより、多くのサービス組織は、動的・競争的な外部環境で業務を進めている。特に、金融サービス業では規制緩和、技術向上、業界内での吸収・合併により、既存・新規企業ともに競争が激しくなっている (Delottie and Touche [1995] ; Hughes [1994] ; Melewar and Bains [2002] ; Mulligan and Gordon [2002])。こうした変化により、現代組織はマーケティング活動に関する多くの課題に直面している。

まず、経営に関して十分な余力がある場合は、適切な取引型マーケティング活動を展開し、継続的な顧客獲得を行うことが重要となる。次に、市場の競争がより激しくなった場合、リレーションシップ・マーケティング活動を採用し、収益性のある顧客の維持を進めることが必要となる。競争が激しい場合、収益性の向上、顧客毎のコストの削減および満足客による口コミなど、長期間にわたり定着したもから得られる利点が重要となる (Grönroos [1992] [1994] ; Heskett [1987])。収益性のある顧客の獲得および維持のためのマーケティング活動においては、サービス組織が直面している課題について様々な報告がなされている (Coviello et al. [1997] ; Grönroos [1994] [1995] ; Gummesson [1998])。

しかしながら、こうした報告をまとめて、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングを行っているサービス組織が直面している問題の領域について包括的に考察することはほとんど行われていない。実際、最近十数年の研究を除くと、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングは、理論・実践の両方において独立した扱いがなされている (Brodie et al. [1997] ; Coviello et al. [1997] [2002])。特に、リレーションシップ・マーケティング提唱者および論者は、リレーションシップ・マーケティングは取引型マーケティングとは本質的に異なる (Gummesson [1998])<sup>1)</sup> とし、また、リレーションシップ・マーケティングは、伝統的で非常に取引的なマーケティング活動に取って代わった関係的なアプローチによるパラダイムシフトである (Grönroos [1994], [1995]) として、2つの考え方を切り離している。

そこで本研究では、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングの概念がバランスよく協調の取れた方法で提供されているのか、また、されるべきなのかについての実証研究を通して検証を図った。

先行研究による文献では、マーケティング担当者が直面しているそれぞれのマーケット環境に特化したマーケティング活動の必要性が古くから認識されていた (Blois [1974] ; Borden [1964] ; Rushton and Carson [1985])。しかしながら、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動の両方を試みることの意義、およびどのようにすれば実際にサービス組織がこの両方を提供できるかについてはほとんど検証がなされていない。特に、実際に取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動が互いにどのように影響し合うのか、また、サービス組織が直面している問題 (両方を行うために必要なマーケティング活動項目の全体への有効な資金投資) についての研究は行われていない。

本研究は2つの異なるアプローチからなる。まず、文献からの理論を用い、概念モデルを作成する。さらに、このモデルを用いて実証研究を行い、A銀行のリテール・バンキングに関するデータ収集を行った。実験から得たデータをフレームワークを用いて、解析・解釈を行った。調査対象としては、日本支社およびフランスの本社・本支店の調査ならびに数々の資料提供に協力体制を敷いてくれた、リテール・バンキングに特化しているフランスのA銀行とした。欧州では最大規模の金融グループであり、87カ国の拠点に20万人以上の従業員と、フランス国内に2200の支店、3500台のATM、600万人の個人顧客 (2011年3月現在) を有する規模でリテール・バンキングを行っており、世界各地で地域特性を見極めながら、最大収益を上げるリテール・バンキングを中心に、投資銀行、コーポレートバンキング、資産運用など多様な業務の中から地域に合わせたビジネスを展開している。これらの調査は、次のような時期と順序で行った (表1)。

表1. 調査の時期と順序

研究調査対象銀行	公開情報・ 企業提供資料による調査	日本支社 (東京都千代田区) ヒアリング調査	フランス (パリ) 本社・本支店 現地ヒアリング調査
A銀行 (本社 フランス・パリ)	2010年11月~2011年3月	2010年5月18日、19日 2010年7月6日、7日 2010年10月14日、15日、16日	本社 2010年12月6日、7日 支店 2010年12月8日、9日

ヒアリング調査については、ヒアリング調査の実施、録音した会話の文書化、記載内容の原案作成、ヒアリング調査協力者に記載内容原案を送付、ヒアリング調査協力者による確認および修正、記載内容の決定という手順

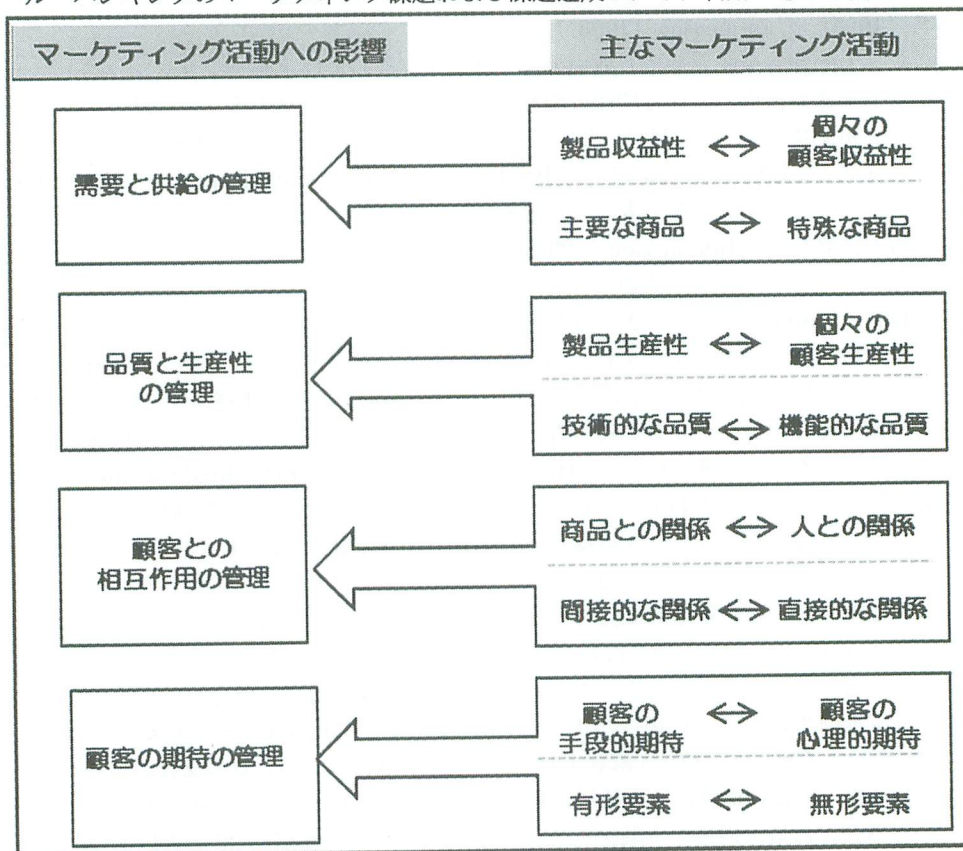
にて行い、調査内容の正確性を保つこととした。なお、フランスでの現地調査では、本社マーケティング部門で勤務する日本人サブ・マネージャーが対応、通訳および支店への案内、資料提供をしていただいた。

## 2. マーケティング活動および課題

### 2-1. 需要と供給の管理

現代のリテール・バンキング業界を動かしている人材の動向および伝統的な慣習の変化により、マーケティングに関する課題が数多く生まれた。こうした課題により、マーケティング活動および課題を達成するために利用される中心的なマーケティング要素の分布は、大きく影響を受ける。このマーケティングの課題について図1に示し、簡単に説明を行う。

図1 リテール・バンキングのマーケティング課題および課題達成のために利用できる主要マーケティング要素



出所：筆者作成

競争の激化、ホールセール分野における銀行収益の減少、高コスト体質および収益が期待できない顧客の存在（預金口座を貸金処理のみに使用する顧客など）などにより、現代のリテール・バンキングは需要と供給の管理に重点的に意識をおく必要がある。サービス商品には、「顧客の特定な基本的ニーズを満たす主要的なもの」と、「商品に特定の供給量を設けて競争商品と差別化し特色をつける特殊なもの」がある。効果的な供給を実現するために、経営組織は商品収益性および市場シェア拡大などの成功方策、および個々の顧客に焦点を当てた方針に意識を置いている傾向が強い。図1に示すように、需要と供給を効率的に管理する際、現代のリテール・バンキングは主要的な商品による個々の商品収益獲得、および特殊な商品による顧客収益性の達成に焦点を置けば効率が良いとされている。こうした要素の関連付けをすると、主要的な商品に焦点をあて収益性を改善し、特殊な商品の抱き合わせ販売を行うことで個々の顧客収益性を高めることができる。これは、需要と供給の主要機能である。こうした特徴に注目することで、リテール・バンキングは、幅広い範囲（商品、流通、価格、マス・コミュニケーション、販売促進、広報支援、顧客コミュニケーション/販売、（有形・無形）サービス提供、顧客プロセス管理、人的資源管理）のマーケティング活動を行うことができる（この全要素は、図1には記載しないが、

次章図2の概念モデルの横軸に記載する)。

## 2-2. 品質と生産性の管理

競争の激化、技術向上および消費者の動向変化により、現代のリテール・バンキングは品質および生産性の管理を巧みに行う必要がある。従来の高コスト販売／経営体制および従来の銀行業務から得られる規模の経済性の低さにより、リテール・バンキングは金融サービス企業の中でも収益率が最も高い。低コストで異なるコスト構造を持つ業者との競争において (Neenan [1993])、品質および生産性の管理が現代の銀行にとって著しく重要となっている。質の高いサービスを管理する際、組織は (有形なサービスによる) 技術的な品質および (人およびプロセスなど、サービスの無形的な側面を管理することによる) 機能的な品質に注目できる。

生産性を管理する場合、企業は商品生産性および個々の顧客生産性に焦点を当ててよく (Lovelock [1996])、ここで、サービスの品質改善はコストではなく投資と考えられる (Reichheld and Sasser [1990])。従って、需要と供給の管理の主要な要素と関連させると、リテール・バンキングは品質および生産性を管理する場合、商品提供の有形的な要素を強化することにより技術的品質および商品生産性に焦点を当てる。さらに、サービスが顧客へ提供される方法を強化することにより、機能的な品質および個々の顧客生産性に焦点を当てることができる。また、こうした点に注目することで、リテール・バンキングは幅広いマーケット活動を行うことができる。

## 2-3. 顧客と銀行の相互作用管理

金融サービス業が活性化し、リテール・バンキングは商品提供の方法、および顧客とのやり取りの特徴を評価する必要がでてきた。サービス組織と顧客の関係に関する多くの先行研究では、顧客と組織スタッフとの直接の関係に関して述べられている。また、1対1のやり取りの他に、顧客が商品、サービス会社の販売経路および組織によるコミュニケーション／販売促進活動などに関わる間接的な関係についても報告がなされている (Lovelock [1996])。このように、顧客との相互作用管理を行う場合、リテール・バンキングは間接的な関係 (上述した幅広いマーケティング活動の結果、顧客が商品などの有形なものに関わっている場合) および直接的な関係 (顧客がリテールバンクの行員と関わっている場合) について焦点を当てることができる。

## 2-4. 顧客の期待の管理

競争の激化、技術向上および消費者の動向変化により、現代の金融サービス業の経営には顧客の期待を上手く管理することも必要である。顧客の期待には、手段的な期待と心理的な期待が含まれ、サービス提供の技術的側面と機能的側面に相当する (Grönroos [1984])。技術的特徴と手段的期待は、サービス商品の有形要素の提供の際に関連し、機能的特徴もしくは心理的側面は無形的なものの提供に関係している (Gilmore [1997])。

このように、顧客の期待を管理する場合、リテール・バンキングは商品の有形要素より得られる技術的特徴・顧客の手段的期待、およびサービスの無形要素により得られる機能的特徴・顧客の心理的期待に焦点を当てるべきである。それにより、顧客の期待をサポートするマーケティング要素の領域を、上述した活動を組み込んだ幅広い範囲としてとらえることができる。

## 3. 現代のリテール・バンキングにおけるサービス・マーケティング活動の機会と範囲

顧客との接点を促進する際に、マーケティング担当者は、広範囲のマーケティング活動を採用することができる。研究者や企業マーケティング担当者は、これらのマーケティングの側面を認識し分類するための多種多様な試みを行ってきた。例えば、12の要素を説明した Borden [1964] によって提唱された多様なマーケティング・ミックスの概念は、顧客接点も含まれている。しかし、より簡潔な 4P のフレームワーク (McCarthy [1960]) が長年にわたり多くの研究者やマーケティング担当者により採用および展開され、さらに異なる分類が生まれた (Judd [1987] の 5P, Kotler [1986] の 6P, Booms and Bitner [1981] の 7P など)。

また、サービスは、多次元であり、これらの要素はいろいろな背景で異なってくる。それゆえに、本研究では、リテール・バンキングに最もふさわしいマーケティング活動の機会と範囲は、マーケティング・ミックスの文献と、Glimore と Carson (1993) によって概説されたサービスの構造から導き出し、リテール・バンキングのサービスに適応させていく。

このように、リテール・バンキングのサービスの背景には、マス・コミュニケーション、販売促進、広報支援、顧客へのコミュニケーション・販売の各活動の要素を通じて、商品、価格、そして流通のいわゆる伝統的な取引

の要素から、サービスの提供あるいは顧客のプロセス管理の側面、人的資源管理の要素にまで及ぶマーケティング活動の連続体が存在する。これは図2の中でマトリックスモデルの水平軸で説明される。

図2 バランスが取れた取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングの概念モデル

	製品 (開発) 活動	流通 活動	価格 (設定) 活動	マス・ コミュ ニケー ション 活動	販売 促進 活動	広報 支援 活動	顧客 への コミュ ニケー ション・ 販売 活動	(有形・ 無形) サービ ス提供	顧客 プロ セス 管理	人的 資源 管理 活動
供給と需要の管理	中核となる 取引型マーケティング 活動				サポート活動					
品質と生産性の コントロール										
顧客と相互作用の管理				中核となる リレーションシップ・ マーケティング 活動						
顧客の要望の管理										

出所：筆者作成

上記で示した4つの課題(図1, 図2で垂直軸に置かれる)と、これらの課題に対応する際に利用されるマーケティング活動の範囲を上記の図2で示している。図2には現代のリテールバンクにおけるマーケティング活動の焦点と相互作用の機会と範囲を表す。換言すれば、これは、顧客との接点を促進する際に、人通りが多く、いわゆる中心地街に位置するリテールバンクが利用可能なマーケティング活動を表わしている。

モデルで示されるように、垂直軸は(前章において検討し、図1に示された)マーケティング課題を組み入れて、水平軸には上述のマーケティング活動の連続体を配置する。表は複数のセルに分けられ、現代リテールバンクのマーケティング活動の各特徴を示している。こうした活動は総合的にバランスを持って行われる必要があるが、行列が特定領域にある場合は、特定の課題達成に適していると言える。

### 3-1. リテールバンクでの中核となる取引型マーケティング活動

ここ数十年間、大通りや中心地街に位置するリテールバンクは、他分野のサービス組織同様、法律や規制の改正、緩和、顧客動向の変化、および情報技術の急激な進展により大きな変化に直面している(Devlin and Wright [1995]; Ennew et al. [1995]; Trethowan and Scullion [1997])。こうした変化の結果、リテールバンクは継続的に顧客を確保するために、適切なマーケティング活動を展開させなければ生き残っていけないという危機に直面している。強いダイナミズムによる顧客獲得はコスト削減、収益の維持および向上、および市場シェア拡大において重要となる。

銀行においては、様々な活動が顧客獲得の際に行われるが、これまでの報告では、顧客獲得には取引型マーケティング活動が最も適当であるとされている(Baker et al. [1983]; Berry [1995]; Webster [1992])。取引関

係においては、今後、繰り返されるかは分からない 1 回の単発販売、もしくは取引というイベントに主に重きが置かれる。主な焦点となるのは、商品もしくはサービスを料金と交換する経済接点もしくは収益性である。他の活動（需要喚起、ブランド・ロイヤルティーおよび顧客嗜好の調整を促進するマスコミ利用および営業（渉外）による人的販売活動など）も大きな役割を果たしているが、純粋な価格取引を支えている商品、販売および価格決定は取引型マーケティングにおいて極めて重要である(Webster [1992])。

この定義に基づくと、図 2 の左上は取引型マーケティングにとって中核となる活動であることを表わしている。他の活動はサポート的な役割を果たしており、行列の左上隅に記載された活動が取引型マーケティングに極めて重要な概念であり、注目および資源投資を必要とすべきで領域である。換言すれば、現代の大手リテールバンクは、継続した顧客獲得達成のために商品、販売および価格に関係した需要と供給管理および品質と生産性の管理に適当な投資をしていることが考えられる。例えば、外部市場への進出、革新的で競争力のある商品（開発）、販売、価格設定に焦点を置くことは、商品および販売のコストを低くできる一方で、顧客の反応もよく、主要となる商品の品質改善につながると考えられる。

### 3-2. リテールバンクでの中核となるリレーションシップ・マーケティング活動

動的で競争的な市場環境において、顧客維持の目標達成も、企業にとっては重要な施策の一つである。競争が高まる中、収益性の向上、顧客一人当たりのコスト低下、ロコミによる評判など、長期間にわたる収益性のある顧客の維持から得られる利益が重要になってきている(Gronroos [1992] [1994]; Heskett [1987])。

収益性のある顧客を維持するための活動では、リレーションシップ・マーケティングが最も適切であると報告されている (Berry [1995]; Grönroos [1980]; Webster [1992])。リレーションシップ・マーケティングは、両方の相互関係および両方が長期間にわたる目的を達成できる関係になることに重点を置いている。また、関係自体が分析単位となる。これは商品、および価格、流通などは重要ではあるが、個々の顧客レベルにおけるサービス提供、および双方向マーケティングを支える活動（有形・無形の各種サービスの提供あるいは顧客のプロセス管理、人的資源管理活動）よりも重要視されないことを表わしている。

この定義に基づくと、図 2 の右下がリレーションシップ・マーケティングの中核となる重要な活動を示している。モデルの中の他の活動も大きな役割を担うが、右下の活動が重要であり、注目および資金を必要とする点である。収益性のある顧客を長期維持するため、現代のリテールバンクは個人レベルの顧客収益性を特定し、長期間にわたり個人富裕層のニーズを満たすために必要な人材の育成、顧客のプロセス管理およびサービスの提供を行っていることが予想される。

### 3-3. 取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動両方の提供

顧客の獲得および維持を同時に行う際には、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングの両方の提供が間違いなく重要であり、必要である。図 2 は、顧客とのやり取りを推進している現代のリテールバンクが採用できるマーケティング活動領域を示しているが、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動の両方が重要であるため、マーケティング活動はバランスのよい総合的な方法で行う必要がある。

ここで言うバランスがよい活動とは、同じ量の投資および注目を全ての点に均等にすることではない。行列のある領域は、特定の課題を達成する場合に他の領域より重要となり、より多くの資金および注目が必要となる。結果として、主要な取引型マーケティング活動は、新規顧客獲得を中心とした取引のマーケティングに重要なため、より多くの資金および注目を受けることとなる。同様に、主要なリレーションシップ・マーケティング活動は顧客維持を中心としたリレーションシップ・マーケティングに重要であるため、より多くの資金および注目を受ける。取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングは、すべてのマーケティング活動を総合的に使用することでバランスよく行うことができるが、上記のような特徴があるため、バランスよく行うことは難しい。しかしながら、資金を有効に利用し効果を最大にしたい場合、取引とリレーションシップという、2 つの相反するマーケティング活動をバランスよく行うことが重要である。こうした背景を考慮して、以下、本研究においては、3 つの研究課題を設定した。

課題 1) 「(効果的な取引型マーケティング活動により) 顧客獲得目標を達成する場合、このモデルの左側に記載された中核となる取引型マーケティング領域に焦点が当てられているのか」

課題 2) 「長期にわたって収益性のある顧客を維持する場合、図の右下に記載された中核となるリレーションシ

ップ・マーケティング領域に焦点が当てられているのか」

図の中央に記載されたその他のマーケティング要素は、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングの両方に有益であるが、その役割はモデルの両側に記載された主要な活動が前提となっている。従って、最後の研究課題、

課題3)「サポート的な活動は、主要な要素およびそれに割り当てられた資金に応じて行われるだけか」を設定した。

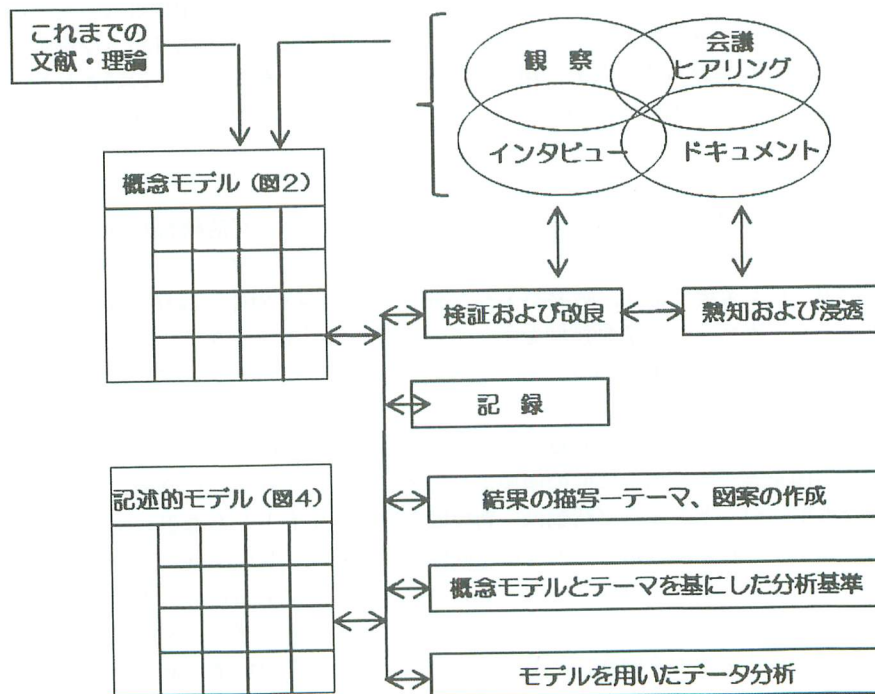
#### 4. 概念化の発展と改良

本研究で示したモデルの発展および改良に使用した経験的方法論は、ある事例の数か月におよぶ定性的調査に基づき、リテール・バンキング業界の状況的特徴を考慮した。また取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングの両方を実践することで起こる事象を調査する際に、理論の検証ではなく、理論を確立することを目的とした研究の必要性があることも考慮した。

図3は概念モデルの作成を基礎にした研究デザインと方法論について示したものである。これまでの研究を、モデルにおける取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング要素の基盤として使用した。また、文献からの重要な概念を様々な調査、インタビュー、ヒアリングおよび文書を用いた予備的な実証的研究と組み合わせ、概念モデルを作成し、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングを研究する際のフレームワークとして使用した。さらに、前述したこのフレームワークから生じた研究課題を、事実を理解するために使用し、重要な領域に関するデータを、モデルに導入し比較しながら収集、分析を行った。

本モデルはデータの収集、編成および分析を容易にし、研究全体の理解を深めることとなった。具体的に述べると、本モデルにより取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動に関係した事象の説明、解釈および評価が容易になったため、本モデルを理論確立に使用できたといえる。

図3 定性的研究デザインおよび方法論



出所：筆者作成

また、本モデルにより、研究課題の発展にもつながった。日本支社でマーケティング企画部に所属する日本人マネージャーのご尽力で、日本支社だけではなく、フランスにある本部、本支店内部にまで出入りすることが許可された。初期段階は、組織を理解し、調査における問題点を明らかにするために、銀行のマーケティング部署



や支店を訪問した。

まず、日本支社において、綿密なインタビューによるヒアリング調査、またマーケティング・マネージャーとの会話、マーケティング会議への出席およびマーケティングに関する文書／報告（計画に関する文書およびマーケティングメモなど）の分析などによりデータを収集できた。さらに、本社マーケティング業務担当の主要行員（経営企画、営業企画、マーケティング企画、コールセンター、広告宣伝などの各プロダクト・マネージャーなど）のそれぞれの職場に同行した。この際、マーケティングへの各自の役割についての話を聞くことができ、各行員の日常業務の観察、および他部署の行員とのやり取り（電話での会話など）の観察を行った。

研究が進み理解が深まると、探索的な調査から、初期段階のフレームワークにより作成したテーマ／図案を検証・改良することに焦点が集まるようになった。そのためには、さらに組織化した研究方法が必要であった。従って、研究後半では、データから派生したテーマを検証し、作成されたモデルを形式化するために、研究前半でやり取りのあった行員および部署にメールにて頻繁にインタビュー形式で質問を行い、観察を続けた。これにより組織をさらに総合的に見ることができ、また、各業務間の相互関係の理解を深めることができた。

さらに、データの解釈的分析を行い、図 2 の概念モデルに記載したマーケティングの課題および活動領域に焦点を当てた。結果を分析し、重要なのは、モデル内の各活動に投資されている時間・資金の差、ある領域に焦点を置くと（もしくは置かないと）、別の部分が影響を受ける度合いとその影響の正確な把握であることがわかった。たとえば、主要な取引型マーケティング活動の分析を行ったとき、資金投資について検討され、モデル内の資金投資の領域が注目され、他の領域との比較にも焦点が集まった。

換言すれば、分析はどれだけの資金（積極性のレベルに依存）がこれらの活動に投資されているか、また、投資資金の差による影響に重点を置いた。従って、分析の基準は、銀行のマーケティング活動全体に従事している人数、使用される時間および投資金額・使用金額に焦点をあてた。以下に、関わっている人、時間および金額の多・中・少の評価を基にした分析基準を示す。

- （モデルの左側に示される）取引型マーケティング活動、
- （モデルの右側に示される）リレーションシップ・マーケティング活動
- （モデルの中央に示される）サポート活動

#### 4-1. 発見事実と評価

調査の結果、実践においてマーケティング活動における資金投資は全体的なバランスが悪く、時間・資金の投資を重要視している要素としていない要素があった。これはより良い商品、販売方法および顧客とのやり取り方法を開発・改善することよりも、販売促進および営業活動への経営および財政面での注目が大きいことを示している。この点に関しては次章の中の図 4 を用いて説明する。

##### (1) 中核となる取引型マーケティング活動の実践

中核となる取引型マーケティング活動は、A 銀行においては資金への大量投入はなされていなかった。取引型マーケティングは主に、一般消費者受けする価格競争力があって質の高い商品の大量販売を中心に展開しているため、商品イノベーション、品質、マス・マーケットに広める低コスト販売システムおよび商品の収益性を確保する競争価格構成などに資金が投資されることが重要である。実際にはそうした資金投資は行われていないことが調査結果で示されている。

例えば、商品に関して、競争価格を準備して他銀行から顧客を獲得するために外部市場へ注目するケースは見られなかった。以下のコメントは、A 銀行が他行に当座預金（日本的解釈だとメインバンク）を持つ顧客を引き込むことを断念していることを示している（顧客の積極的な動きが期待できないため、そうした顧客を獲得するということを無意味なことと考えているため）。その代わりに、焦点を既存客への抱き合わせ販売やマーケットで「unbanked」と呼ばれる若者（定着した当座預金口座をまだ持っていない小学生や高校生など）の引き寄せに当てている。主要なコメントを列記すると、

「個人のマーケットで、地盤であるフランス・パリ周辺以外の商圈において当座預金を変更させるのは非常に難しく、これ以上の強引な勧誘はあきらめざるを得ない。1990 年代初頭から数年間試みることはあったが、今、A 銀行が挑戦しているのは新規顧客獲得であり、その対象年齢は下がっている。」（本社マーケティング・マネージャー）

A 銀行は、商圏外の市場で新規獲得に対しての競争にはさほど注目しておらず、商品イノベーションおよび商品競争力もしくは一般消費者受けする商品開発への投資は少なかった。焦点（資金投資の観点で）は学生向けの商品開発もしくは既存顧客を対象にした、注目が集まり抱き合わせ販売できる短期商品の促進販売にあった。データは価格への投資が低いことも示した。取引型マーケティングの基本は、利潤最大化もしくは十分な収益性をもって商品／サービスをやり取りすることである。この場合、個々の商品から利益を得るための資金投資は重要である。しかしながら、実際にこうした投資はなされていなかった。例えば、（潜在的な価格を基にした）既存の価格構造を変える投資に代わって、この銀行は内部相互補助を基本にした価格設定システムを使用し続け、ある商品／顧客からは収益を得ていなかった。営業推進関連のある営業マネージャーが以下のようにコメントしていた。

「優良顧客は口座の開設および解約にお金を払っており、それらからは収益がないが、もし我々が少しでもそこに干渉してしまったら、我々は多大な損失を出してしまう。我々は手数料であろうと住宅ローンであろうと、サービス業として収益追及を行ってだけで、内部相互補助を頼りにしている、それが現実です。」（本社営業推進部マネージャー）

同様の状況が、商品・販売・価格に関する品質および生産性の管理への投資にも見られた。取引においては、問題が生じて顧客に定期的に足を運ばせることで費用を負担させることなく、顧客の商品による負担を抑えられるよう、また、競争価格を変更して、顧客が利益を受けられるよう、品質に適切な投資をすることが重要である。

調査結果では、商品が本来の目的を達成していない事例が数件見られ（自動振替が予定通りに行われぬ、預け入れ／引き出しに関するエラーおよびシステム内での小切手の紛失）、また商品の質が悪いというクレーム証拠書類もあった。例えば、ある事例では、短期間に過度の違約金を請求して、無断に貸越し状態になっていた。

「数ユーロの当座借越（預金残高を超えて小切手を振り出すことができる）をする人がある…、手数料がそのまま掛かるのに。」（日本支社エリアマネージャー（役員待遇））

販売の品質に関しては、ATMの動作不良、キャッシュカードの欠陥、収支報告書の間違いおよび不便さ、多くの事例で、顧客は順番待ちをしなければならず、電話の対応はできなかったという事例がある。ある管理職が以下のように繰り返し述べていた。

「支店で、顧客からのクレームに対応しない電話の量を見せたら、きっとあなたは驚かれると思います、特に日本人は。ビジネスという観点で、びっくりすると思います。」（日本支社融資系マネージャー）

同様の状況が価格の品質に関して見られた。例えば、金額に見合う価値を受けていない顧客がいた。顧客の証言によると、「低い金利を受けていたが、金利がいい別の商品が発売された時に、（収益性が下がる可能性があるため）その情報を銀行から知らされなかった」と。また、新規の顧客は既存の顧客より大幅に低価格で商品の提供を受けていた。品質に資金が投資されていなかったが、生産性でも同様に投資が見られず、商品、販売および価格に関しては経費が抑えられていた。

以下のコメントは、生産性の管理と費用／収益比を抑えるために A 銀行が直面している問題を浮き彫りにしている。

「我々の賃金水準・総額は非常に高い。」（本社経営企画系マネージャー）

「最大のコストは行員だ、だから経営者は人件費削減に目を付けるが、銀行には、それらを実行するのに十分なスキルや人材がないからそれはできない。だから我々は人件費を抑えることができない。」（日本支社融資系マネージャー）

## （2）中核的なリレーションシップ・マーケティング活動の実践

調査結果により、主要なリレーションシップ・マネジメント活動に時間と資金は多く使用されていないことがわかった。サービスの提供あるいは顧客のプロセス管理の側面、人的資源投資活動に関連した投資はほとんど行われていなかった。リレーションシップ・マーケティングについては、個人富裕層を見分けることおよび収益性を生むのに必要な有形・無形のサービス提供、顧客のプロセス管理およびこれらを実行できる人材育成、スキル・

キャリア形成などが重要であると報告されている (Trethowan and Scullion [1997])。調査結果では、実際にこうした点への注目および投資は、他の活動と比較してほとんど行われていないことが示された。

サービスの提供に関しては、サービス環境と顧客の関係管理への投資およびこの銀行の物理的環境を個々の顧客の多様化するニーズに対応できるようにするための投資はあまりされていなかった。例えば、A 銀行ではほとんどの支店で、米国や日本の大手銀行では当然用意されている常連や富裕層顧客への専用の場所（仕切りされている空間）がなく、商品の有形的な点（小切手帳など）についても特別注文することができなかった。リテール・マネージャーは以下のように繰り返していた。

「サービス面での個別的な特別対応より、一様に商品販売に投資をすることが会社方針で決まっている、顧客満足から見れば環境はよくあるべきだから理想的には両方必要だが。」(地域リテール統括マネージャー)

顧客のプロセス管理においても同様のことが見られた。例えば、個人で収益性のある顧客もしくは個人富裕層は特定しづらい。顧客を特定する場合、商品がきっかけとなり、追加で商品を購入する可能性を示した顧客がターゲットとなる。個々の顧客レベルで収益性を確認できないことは、各顧客の周辺情報をまとめることができる情報システムに十分な投資がされていないという事実が大きく起因する（システムは主に商品に関連していた）。

顧客ではなく商品に関する情報システムが構築されているという事実は、この銀行が個人レベルの優良顧客のニーズに応じるために必要な情報を持っていないことを示している。プライベート・バンキング部のあるマネージャーは以下のように述べている。

「我々には米国や日本の銀行が持っている何十億や何百億という MIS (経営情報システム: Management Information System) や統合データベースの CRM を構築しておらず、それが問題だ。我々は顧客の収益性と商品購入の決め手、顧客が個人レベルでどのようなものを望んでいるかを正確に把握することができる MIS、およびその発展系システムである CRM を開発する必要がある。これで、世界有数のリテールバンクであるのが不思議である。」(本社プライベート・バンキング部マネージャー)

サービス提供および顧客プロセス管理とともに、リレーションシップ・マーケティングでは、人材育成およびスキル・キャリア形成に十分な投資をして、質の高い職員の確保、教育、動機付けおよび権限の付与を行い、効果的な関係を構築することで個々の顧客収益を上げることが重要である。A 銀行ではこうした点への投資も行われていなかった。

本調査では、顧客対応責任者は特定の顧客（リテール・バンキング業界の平均では、利益の 80%が 20%の顧客から得られていると報告されている (Neenan [1993])）に割り振りされていたが、彼らがいつも対応できるわけではなく、また顧客の要求に即座に応じられる立場にあるとも限らないことが判明した。これは A 銀行の人的資源への投資不足から生じる問題、さらに顧客対応責任者が他の業務も兼任しているということ、また、ポートフォリオが大きすぎて管理しきれないことなどに起因する。あるコールセンター責任者は以下のように繰り返した。

「私は単に顧客のポートフォリオの監視をしているのではなく、ポートフォリオとは別の口座も監視しろとの指示がある。我々がこれにのめり込むほど、意味のない結果に終わると思う。この銀行はこの分野に挑戦しているところだが、この馬鹿げたことをよく分かっている人間がいるのかは分からない。」(本社コールセンターチーフマネージャー)

人的資源に関する活動において投資が少なかったことは、顧客対応業務における粗利益が高かったという事実からも分かった。ある地方担当役員は以下のように繰り返した。

「私は顧客側に公平で、行員にも公平になるようなバランスを常に考えるようにしている、昇進を遠慮する人はいないよ、我々の業界の昇進は他の支店に移ることで、15の支店の11人がここ1年半で新たに部長になった。」(本社地域担当役員)

### (3) マーケティング・サポート活動の実践

主要な取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動において大きな投資はされていなかったが、マス・コミュニケーション、販売促進、広報支援、顧客コミュニケーション/販売に関するサポート的活動にはより多くの注目がなされていた。取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング

グに注目すると、支援的な活動はもっと主要な点に基礎を置き、行われることが重要である。このリテールバンクではそうしたことが行われていなかった。

調査結果により、(資金投資という観点において)この銀行がマス・コミュニケーション、広報支援および1対1の販売活動により、販売面を強化させること、および既存顧客を対象にした抱き合わせ販売に力を入れていることが分かった。マス・コミュニケーションおよび広報支援に関しては、全商品で継続的な取り組みが行われていた。例えば、継続的なマーチャンダイジング(ポスターやウインドウ・店頭・ATMディスプレイ)、ダイレクトメール、商品カタログおよび一年を通した様々な商品の販売促進キャンペーンなどがあげられる。これは本社コールセンター・マネージャーによる以下のコメントにより裏付けられる。

「今年は上位20%の顧客に利益を還元するため、預金や積立金で(利益還元のための資金を)集めた、それが今年の焦点だったからである。ただ、来年のターゲットはちょっと違うだろうから、預金と積立金の大きな宣伝に力を入れずに他の商品を考えるかも知れない。」(本社コールセンター・マネージャー)

同じ流通経路(つまり支店網)を通じて異なる商品の継続的な宣伝およびやり取りがなされているため、目標を達成するためには、時間、エネルギーおよび労力が、協調のとれた宣伝活動に投資されなければならない。例えば、プロダクト・マネージャーは、(商品、販売および価格設定活動に使用する時間と比較して)コミュニケーション/販売促進キャンペーンの計画、他のプロダクト・マネージャーとの必要な時間枠についての調整、およびある商品の販売促進による他の商品への負の影響の管理などにかなりの時間を費やさなければならない。この点に関しては以下のコメントにより立証される。

「私がやろうとしているのは我々が何か注目、行動した時に立ち止って、よく考えることである、住宅ローンキャンペーンをやった時に、全く予測しなかった他の商品の売上げが落ちてしまった。ある商品に強力な後押しがあった場合に、何をすればいいか、我々は他の商品も売らなければならないので、それも我々が管理しなければならない。」(本社マーケティング・コミュニケーション部行員)

同様に、調査結果は、広告および資金提供活動での注目度の高さも示している。例えば、商品、販売および価格の質に適切な投資がなされていないため、不都合なメディアの注目および顧客のマイナス評判に対応するために、年間500万ユーロ以上という相当額の投資が使用されていた。

こうしてコミュニケーション、販売促進および広告へ多くの重点を置くことに加え、顧客へのコミュニケーション/販売活動にも力をいれ、さらに組織を本来のサービス中心から営業中心に転換することにも重点をおいた。例えば、データ収集の際、この銀行は販売計画の作成および実行に非常に多くの資金を投資していた。

「この組織化には数年かかると思います。我々はやっと思いの道を見つけた。それを実現するために累計で数百万ユーロを費やしてきたからという理由だけでなく、純粹に信じている。ただ、我々の先には辛い道のりが待っている。世の中の文化や考え方を考えること…人々に販売について考えてもらうこと、我々の既存顧客のニーズに答えること。」(本社地域担当役員)

この計画の一環として、この銀行の全行員にそれぞれの日常業務に加えて営業の仕事を与えていた。この点については以下のコメントにより証明される。

「全顧客をそれぞれ販売コンサルタントもしくは顧客対応責任者に割り振ることになるだろう。販売目標も与えるが、販売コンサルタントは約80%の顧客の管理をし、上位20%に属する富裕層には、単発の取引でない限り、責任者が担当することになるだろう。」(本社地域担当役員)

「顧客対応責任者と販売コンサルタントは、共に他の業務も抱えている。ですからお望みであれば、他の銀行では別の担当に振る取引関係の業務も、一人で行います。」(日本支社リテール営業マネージャー)

店舗で前線にいる行員には営業に関する責任もあり、既存顧客を対象とした抱き合わせ販売に重点を置いているため、重複や無駄が多かった。例えば、追加商品を購入する可能性および購入ニーズを持ち合わせていない顧

客の分析に時間を浪費していた。さらに、関わり合いを必要としない顧客をポートフォリオ管理に割り当てていた。

5. まとめ

5-1. 調査結果の概要

本研究では、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングのいずれか重要となるマーケティング活動に資金が分配されていないという観点から調査研究を行い、結果、マーケティング活動における投資が実際はバランスよく行われていないことが示された。顧客獲得の目標達成において、モデル左に記載した主要なマーケティング領域へ直接的な注目がされているかという1つめの研究課題について、本調査では、主要な取引の要素に特別な焦点が当てられていないことが示された。また、長期間にわたって収益性のある顧客を維持する際、モデルの左下に記載した主要なリレーションシップ・マーケティングの要素に焦点をあてるかという2つめの研究課題については、こちらも主要なリレーションシップ・マーケティングの要素には重点が置かれていなかったことが示された。

さらに、サポート的な活動は、主要な要素およびそれに割り当てられた資金に応じて行われるだけかという3つめの研究課題については、調査結果から、サポート的活動は独立した活動として個別の注目を受けていることが示された。

図4. 銀行による実際の取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動

	製品 (開発) 活動	流通 活動	価格 (設定) 活動	マス・ コミュ ニケー ション 活動	販売 促進 活動	広報 支援 活動	顧客 への コミュ ニケー ション・ 販売 活動	(有形・ 無形) サービス 提供	顧客 プロ セス 管理	人的 資源 管理 活動
供給と需要の管理	投資が少ない			投資が多い						
品質と生産性の コントロール										
顧客と相互作用の管理								投資が少ない		
顧客の要望の管理								投資が少ない		

出所：筆者作成

図4に示したように、サポート的活動に多くの投資が行われている一方で、主要な活動への投資は少なかった。本研究では取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングの根底にある異なる特徴および概念をまとめ、リテール・バンキングが置かれている環境において、これら2つのマーケティング活動を同時に提供するための概念的な枠組みを作ることを模索した。本モデルでは2つのマーケティング活動を同時に提供しようとする時、経営の注目および資金投資はこれらに関連した活動に重点を置くことが必要であることを示している。これは、マーケティング活動への資金投資が取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティ

ングの活動の重要性に基づいて行われる必要性があることを示している。

本モデルにより研究データのまとめ、分析および解釈を行い、あるリテールバンクが取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動を実際に採用する際の根底にある問題について詳細で総合的な理解をすることができた。調査結果から、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動への資金投資が、実際は主要な領域に焦点が当てられていないことが示された。マーケティング活動への資金分配は、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングの要素の重要度に基づいて行われていなかった。むしろ、サポート的活動への投資が多かった(図4)。

## 5-2. 理論的・社会的貢献と残された課題

本研究は、理論および実践において多くの意味を持つものと考えられる。まず、本研究ではこれまでに多くの文献が暗黙のうちに取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動を個別に扱い、概念レベルでこの理論を同時に考慮しようとはしていなかったことを示した。特に、多くのリレーションシップ・マーケティング論者は、リレーションシップ・マーケティングを取引型マーケティングの提供と絡めることに抵抗はなく、またリレーションシップ・マーケティングが取引型マーケティングに与える影響について調査することなかった(逆も同じ)。多くのマーケティング文献では、必要なマーケティング活動の性質および範囲、さらに資金分配の意味という観点から、実際取引型マーケティングおよびリレーションシップの顧客を獲得しようとしている組織が直面している問題を見落としている。このように、本研究では、マーケティング研究の必要性に注目し、実際にマーケティング状況が変化している中で、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動両方の性質を十分に検討した。

本研究は、競争および顧客動向の変化が非常に激しい状況下で、(顧客獲得および維持の両方を目的として)取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングの両活動を行おうとしているリテールバンクには実践的な意味も持つと考えられる。概念モデルにより、この両方の特徴をまとめる際に起こる問題について特定することができ、また、リテールバンクのマーケティング活動の全体的な領域に効率的に資金を分配しようとしている実務担当者にも手助けとなり得る。

本研究の調査対象であったA銀行は、主要な取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動よりもサポート的活動に多くの時間と労力を投資していた。これは、販売および広告を使用した短期的な目標と銀行内の従来の業務に非常に大きな重点をおいているためである。総合的でバランスの取れた見方ができない場合、長期的に見て、資金の無駄、重複および顧客、利益および収益の損失につながることが多い。

最終的に本研究では、まだ十分に理解されていない分野もしくは理論と実践の間に問題があるとされている分野への、徹底的な定性的アプローチの意義について示した。方法論に基づいた定性的で数か月にわたる事例調査により、十分に理解が進んでいない領域、文献の理論構造と実践で実際に起こっていることの間で食い違いがある状況について総合的に理解をすることができた。

本研究を受けて、次の研究課題があげられる。まず、本研究は欧州の一つのリテールバンクに焦点を当てたため、取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティング活動の管理および提供の方法に関して、日本をはじめとした別の地理的位置にあるリテールバンクについて同様の研究を行う余地がある。次に、多くの組織がより競争的な状況に直面し、顧客の獲得および維持の両方を行う必要があるため、他業種も含めて、どれだけの様々なサービス企業が取引型マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの両方を提供しているのかを調査する必要がある。最後に、非サービス組織に関してどのような方法論で取引型マーケティングおよびリレーションシップ・マーケティングを推進し、実際にどれだけの達成度があるかを検証する必要もある。先行研究でのレビューや本研究で発見された不都合を解消しながら、量的検証へ展開することは、本研究の成果をさらに実りあるものにすると期待できる。

## 【註】

- 1) Gummesson [2007] は、リレーションシップ・マーケティングは、単発取引を行う取引型マーケティングの対局としてしばしば示される。取引型マーケティングにおいては、ある顧客がなにかの商品を買ったという事実は、なんら将来の購買の予測にも用いられず、過去に連続して購買が行われた場合でさえそうである。顧客は、企業に関わっているという感覚や、より密接なリレーションシップを持ちたいという思いがなくても、スイッチング・コストが高いために同じ企業を繰り返す

利用しているのかもしれない。1回限りの取引では、過去の履歴や思い出といったものが抜けており、互いに感情的感情を持つことはないと述べている (pp.22-23)。

#### 参考文献

- Baker, M.J., Brown, A.J., Brownlie, D. and Crosier, K. [1983], *Marketing: Theory and Practice*, Second Edition London, Macmillan Press.
- Berry, L.L. [1995]. "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, (4), pp236-239.
- Blundell-Wignall, Adrian, Gert Wehinger and Patrick Slovik [2009], "The Elephant in the Room: The Need to Deal with What Banks Do," OECD Journal.
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. [1981], "Marketing strategies and organisation structures for service firms." In: Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association Chicago, IL, pp.42-51.
- Borden, N. [1964], "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, Vol.4, June, pp.2-16.
- Brodie, R.J., Coviello, N.E., Brooks, R.W. and Little, V. [1997], "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices," *Journal of Marketing Management*, Vol.13, pp.391-412.
- Coviello, N.E., Brodie, R.J., and Munro, H.J. [1997], "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme," *Journal of Marketing Management*, Vol.13, pp.501-522.
- Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P. and Johnston, W. [2002], "How Firms Relate to their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practice," *Journal of Marketing*, Vol.66, (3), pp.33-46.
- Deloitte Touche (1995), *The Future of Retail Banking*, London, Deloitte Touche Tohmatsu International.
- Devlin, J. and Wright, M. [1995], "The changing environment of financial services," In Ennew, E., Watkins, T. and Wright, M. (Eds), *Marketing Financial Service*, Second Edition, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Ennew, C., Watkins, T. and Wright, M. [1995], *Marketing Financial Service*, Second Edition, Oxford, Butterworth-Heinemann Limited.
- Gilmore, A. [1997], "Marketing Activity in the Northern European Ferry Industry: An Overview of On-board activity," *Journal of Vacation Marketing*, Vol.3, (3), pp.207-218.
- Grönroos, C. [1980], "Designing a Long Range Marketing Strategy for Service," *Long Range Planning*, Vol.13, pp.36-39.
- Grönroos, C. [1984], "A Service Quality Model and its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, Vol.18, (4), pp.37-44.
- Grönroos, C. [1992], "Facing the Challenge of Service Competition: the Economies of Service," In: Kunst, R. and Lemmink, J. (Eds), *Quality Management in Services*, Van Gorcum, Assen, Maastricht, pp. 129-40.
- Grönroos, C. [1994], "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing," *Asia-Australia Management Decision*, Vol. 2, (1), PP.12-23.
- Gronroos, C. [1995], "The Rebirth of Modern Marketing: six Propositions About Relationship Marketing," *Swedish School of Economics and Business Administration, Working Paper 307*, Helsinki, Cited in:
- Brodie, R.J., Coviello, N.E., Brooks, R.W. and Little, V. [1997], "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practice," *Journal of Marketing Management*, Vol.13, (5), pp.383 - 406.
- Gummesson, E. 1998], "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm," *Academy of Marketing Science*, Vol. 26, (3), pp.383-406.
- Heskett, J.L. [1987], "Lessons in the Service Sector," *Harvard Business Review*, Vol.65, March-April, pp.36-42.
- Hughes, J. [1994], "The financial environment," In McGoldrick, P. and Greenland, S. (Eds.), *Retailing of Financial Services*, London, McGraw-Hill.
- Judd, V.C. [1987], "Differentiate with the 5<sup>th</sup> P: people," *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, November, pp.241-247.
- Kotler, P. [1986], "Mega marketing," *Harvard Business Review*. Vol.64, March-April, pp.119-123.
- Lovelock, C.H. [1996], *Services Marketing*, Third Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Melewar, T.C. and Brains, N. [2002], "Industry in Transaction: Corporate Identity on Hold," *The International Journal of Bank Marketing*, Vol.20, (2), pp.37-66.
- McCarthy, E. J. [1960], *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Seventh Edition, Homewood, IL., Richard D. Irwin,

- Cited in: Van Waterschoot, W. and Van den Bulte, C. [1992], "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisted", *Journal of Marketing*, Vol.56, October, pp.83-93.
- Mulligan, P. and Gordon, S.R. [2002], "The Impact of Information Technology on Customer and Supplier Relationships in the Financial Services," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.13, (1), pp.35-43.
- Neenan, D. [1993], *Added Value Banking*, Dublin, Lafferty Publications .
- Patton, M.Q. [1987], *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Newbury Park, Sage Publications.
- Paravatiyar, Atul, and Jagdish N.Sheth. [2000], "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing," in *Handbook of Relationship Marketing*, Jagdish N. Sheth and Atul Paravatiyar eds. Sage Publications, Inc.
- Rushton, A. and Carson, D.[1985], "The Marketing of Services: Managing the Intangibles," *European Journal of Marketing*, Vol. 19, (3), pp. 19-40.
- Tumpel-Gugerell, Gertrude, [2009], "Business Models in Banking: is there a best practice?," *Bancaria Editrice*, Vol. 11, pp.17-23.
- Trethowan, J. and Scullion, G. [1997], "Strategic responses to changes in retail banking in the UK and the Irish Republic," *International Journal of Bank Marketing*, Vol.15, (2), pp.60-68.
- Tyler, K. and Stanley, E. [1999], "Marketing financial services to businesses: a critical review and research agenda," Republic," *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, (3), PP.98-115.
- Webster, F. [1992], "The changing role of marketing in the organization," *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, pp.6-14.
- 嶋口充輝 [1994]『顧客満足型マーケティングの構図—新しい企業成長の倫理を求めて』有斐閣。
- 西久保浩二 [1994]「金融商品における顧客満足の形成要因とその経営的成果」『生命保険経営』生命保険文化センター。
- 野村総合研究所リテール・バンキング研究チーム [2010]『新世代リテール・バンキング』社団法人金融財政事情研究会。
- 南千恵子 [2005]『リレーションシップ・マーケティング—企業間における関係管理と資源移転—』千倉書房。
- 南千恵子 [2006]『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣。
- 村松潤一 [2002]『戦略的マーケティングの新展開—経営戦略との関係 第二版』同文館出版。
- 村松潤一 [2009]『コーポレート・マーケティング：市場創造と企業システムの構築』同文館出版。
- 山口隆久 [2009]「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。
- 山口 隆久・福田高明・若山拓志 [2010]「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—」『岡山理科大学紀要』第 46 号 B。
- 余田 拓郎 [2005]『カスタマーリレーションの戦略論理』白桃書房。



# Empirical study about the customer strategy and investment balance of the European retail bank

Takahisa YAMAGUCHI

*Department of Socio-Information, Faculty of Informatics,  
Okayama University of Science,  
1-1 Ridai-cho, Kitaku, Okayama, 700-0005, Japan*

(Received September 30, 2011; accepted November 7, 2011)

Over the last number of decades, as a result of regulatory, technological and changing consumer dynamics, many service organisations operate in an increasingly competitive and dynamic external environment. These changes have led to service companies trying to both recruit and retain profitable customers. In order to compete effectively, do companies focus on transaction and relationship marketing activities only or on the balanced delivery of both?

Apart from a small body of work (Brodie et al. 1997; Coviello et al. 1997; 2002), the literature has treated transaction and relationship marketing in an isolated and non-integrated fashion. In particular there has been limited consideration of the pertinent issues facing service organisations trying to integrate these two perspectives in practice. This article describes an indepth study of a service organisations transaction and relationship marketing activities. In this study theory was used in the development of a conceptual model. This model was used as a framework to guide the study and data collection using one retail bank case.

The data were analysed in relation to the transaction and relationship marketing focus and activities of the bank. The findings indicate that resource investment in some aspects of transaction and relationship marketing activities, in practice, was unbalanced compared to the resource investment in a wide range of support activities.

The study has implications for research and theory and to those attempting to deliver both transaction and relationship marketing in the context of dynamic and competitive environments.