

第3章 第2節 「顧客起点のマーケティングと労働金庫のポジション」

井上 智紀

はじめに（金融機関における消費者理解の重要性）

長年にわたり、規制環境下にあった金融機関において、マーケティングとはすなわち、拠点の拡大やボーナス時期の金利優遇など限られた施策がすべてであり、これらによりいかに顧客基盤を拡大したり、預かり資産を増やすかに注力すればよかった。

ところが、長期にわたる低金利環境や規制緩和に伴うネット銀行の新規参入などにより、顧客獲得をめぐる金融機関間の競争は、預金獲得のみならず、貸付先を巡っても、激化の一途をたどっている。

このような環境の中、労働金庫が経営体力を削ることなく、他の金融機関との競争を勝ち抜いていくためには、既存顧客との関係を深め、取引の幅を拡大していくことが不可欠であり、従来とは異なる発想の下でのマーケティング戦略の構築が急務であるといえる。

そのためには、とりわけ、主要なターゲットとなる既存顧客を含めて、顧客基盤となりうる消費者への理解を深めることが重要であるといえよう。

本稿では、まず、近年のマーケティング環境の変化方向およびそれらが金融業界に与える影響について、主として既存の統計資料を中心に概観した上で、金融マーケティングを実践していく上で不可欠な顧客視点から見た金融行動の実際について定量データをもとに検証していく。最後に、これら一連の検証を通じて明らかになった諸点から、今後の労働金庫の経営革新に向けて求められる方策について考察を試みる。

1. 近年のマーケティング環境の変化と金融業界への影響

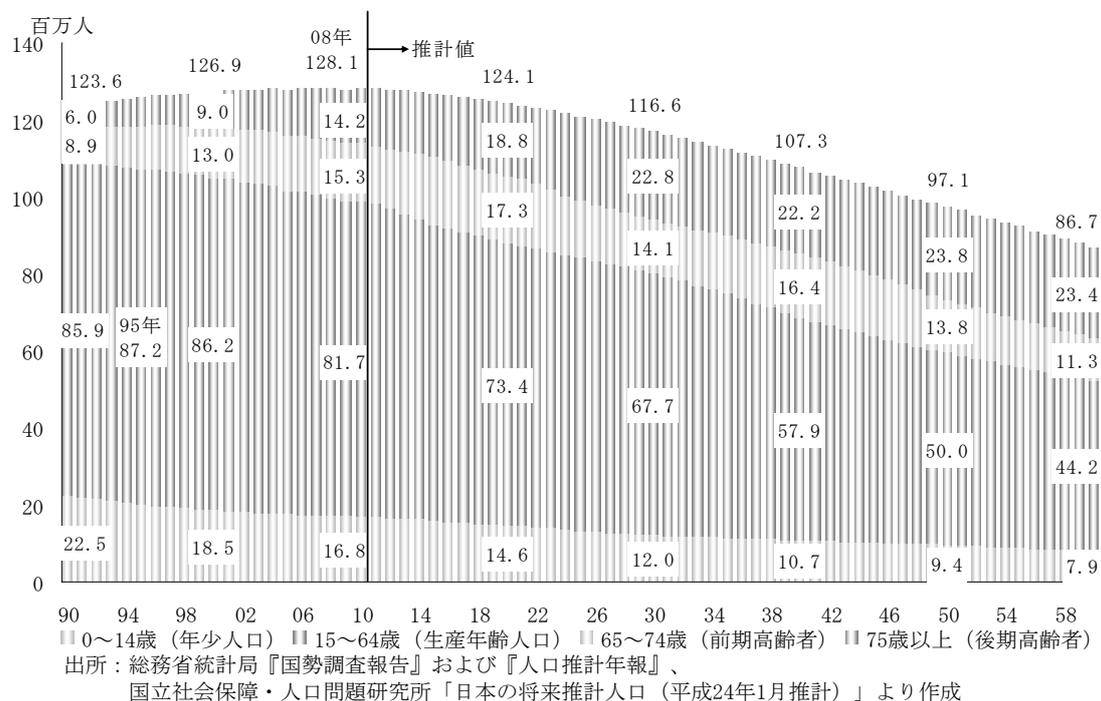
ここでは、労働金庫を含む金融機関においてマーケティングを実践していく際、考慮すべき社会経済環境の変化について概観し、それらが金融業界に与える影響について考察する。

(1) 人口動態の変化

国内の市場環境を考える際、重要な要素のひとつには、少子高齢化・人口減少の問題がある。

日本の人口は2008年の1億2,808万人をピークとして減少局面に入っており、2010年時点を100とすると、2030年には91.1、50年後の2060年には67.7まで減少するものと予想されている（図表1）。一方、1995年に先んじてピークを迎えた15～64歳の生産年齢人口については、2060年には2010年対比で54.1と、ほぼ半減する見込みとなっている。特に2012～2014年にかけては、団塊の世代が65歳以上の高齢者となり、労働市場から相次いで退出していくことから、市場環境も大幅に変化していくものと考えられる。

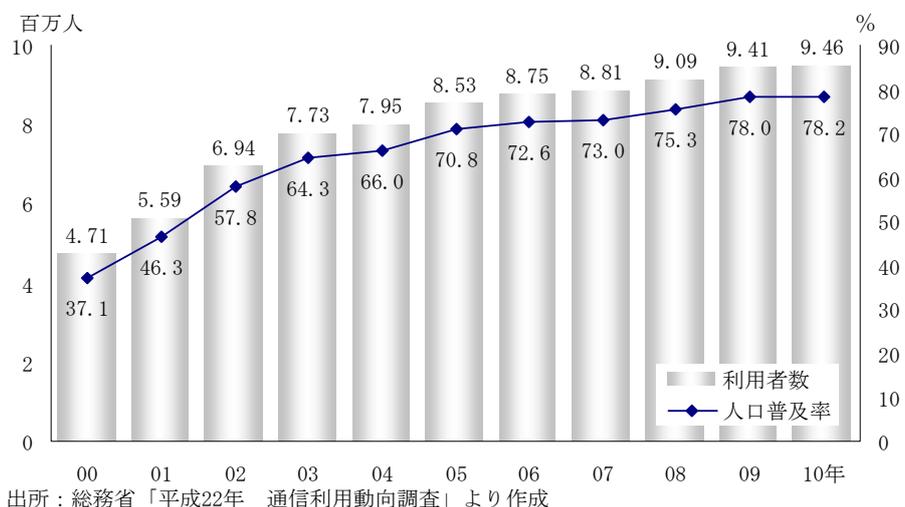
図表 1 人口動態の変化



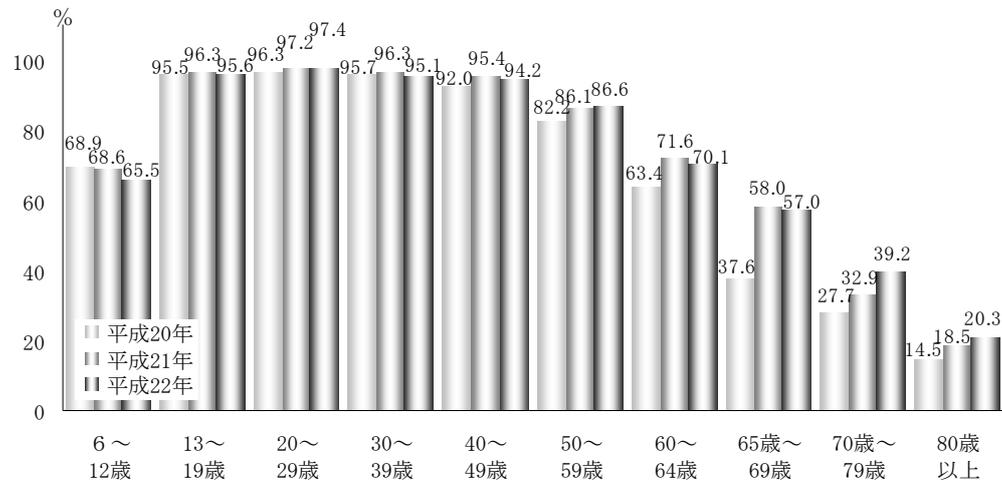
(2) 情報化の進展に伴う変化

消費者を取り巻く環境の変化では、日常生活においてインターネットを利用した商品・サービスの情報検索や比較行動の定着があげられよう。総務省の「平成22年 通信利用動向調査」によれば、インターネットの利用者数および利用率は2000年代前半に急激に増加し、2010年時点の利用者数は9,462万人、利用率は78.2%となっている（図表2）。また、近年では高齢層の利用が伸びており、65～69歳では57.0%、70～74歳でも39.2%と、高齢層においても日常生活の一部としてインターネット利用が浸透しつつあることがみてとれる（図表3）。

図表 2 インターネット利用者数および利用率の推移



図表3 インターネット利用率の推移（年齢階層別）



出所：総務省「通信利用動向調査」より作成

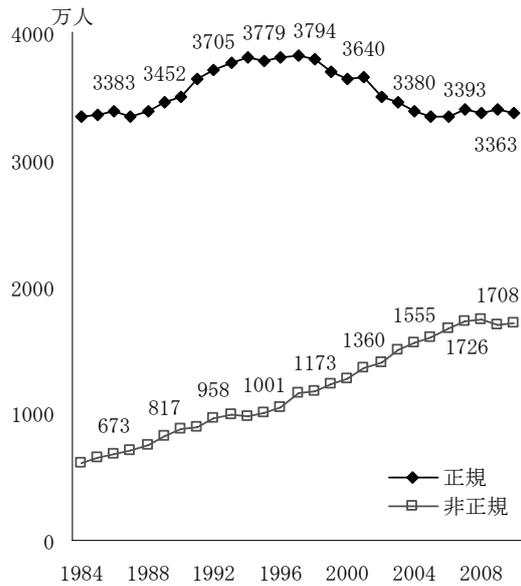
このように、インターネットの利用が日常生活に浸透する中、従来、主に広告効果測定の文脈を中心に消費者理解のフレームワークとして広く用いられてきた AIDMA モデルが想定する Attention（注意）→Interest（関心）→Desire（願望）→Memory（記憶）→Action（購買）といったプロセスを辿らない消費者も増えている。AIDMA モデルを代替する消費者行動プロセスモデルとして提唱されている AISAS®モデルや AISCEAS モデルが示すように、様々な外的な刺激を認知（Attention）し、関心（Interest）をもった消費者は、願望や記憶といったプロセスを辿るのではなく、関連する様々な情報を検索（Search）し、そのまま、あるいは比較（Comparison）・検討（Examination）を経て、購買（Action）し、さらには一連の購買行動そのものや購入した商品・サービスに対する評価情報を共有（Share）するようになっているという。また、近年、普及著しいソーシャルメディアを介した環境下では、消費者が行動に至るトリガーとして個人的な注意や関心ではなく、まず共感（Sympathize）があり、確認（Identify）した上で参加（Participate）し、共有・拡散（Share & Spread）するという SIPS モデルも提唱されている。実際にソーシャルメディア上では、情報の発信元としての企業の姿勢やブランド・アイデンティティに対して、あるいは、情報の内容（メッセージ）そのものに対する共感を積み重ねた消費者が、自身が共感した情報を拡散したり、商品・サービスを購入する、発信元の企業やブランドへの親近感を高め周囲に推奨するなど、単に「購買（Action）」には留まらない行動をとるようになっているという。

このような消費者行動の変化は、現状ではすべての商品・サービスを対象として起こっていることではなく、比較的高額であったり購入頻度の低い商品との親和性の高さが指摘されているが、今後の変化には注意が必要となる。

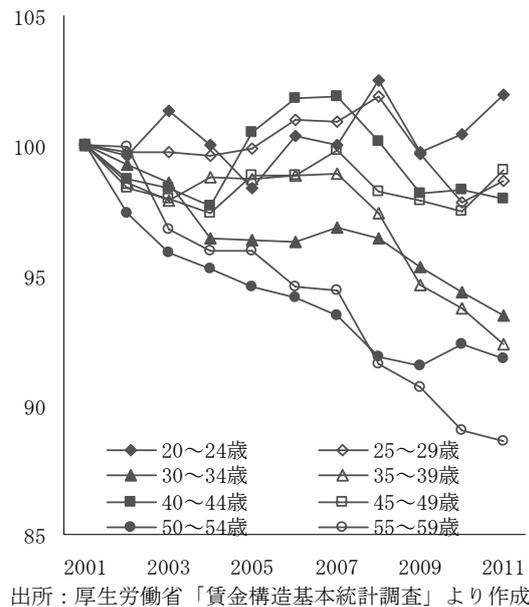
(3) 消費・貯蓄余力の変化

消費や貯蓄余力に関連する就業状況についてみると、非正規雇用者数は増加傾向が続いており、2010年には1,700万人を超えている（図表4）。また、正規雇用者の所定内賃金の動向について年齢階層別に2001年時点を100とする指数でみると、20歳代および40歳代前半を除くすべての年齢層で若干の増減はあるものの、2001年をピークに減少傾向にあることがわかる（図表5）。

図表4 就労形態別就業者数の推移

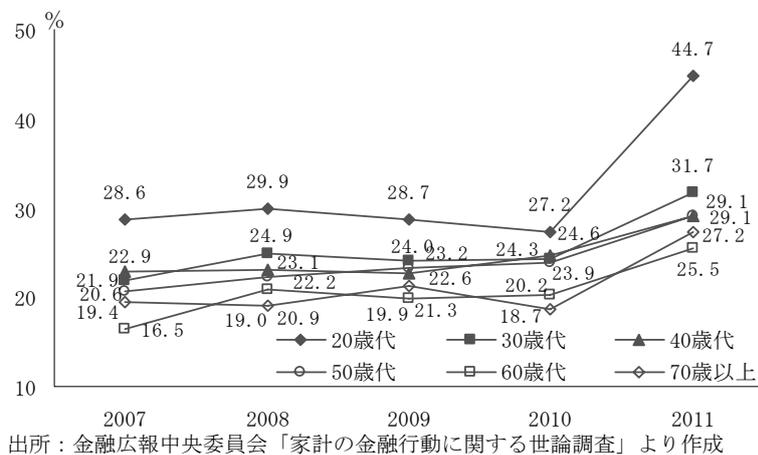


図表5 標準労働者の所定内給与額の推移



このような就労環境の変化は、資産形成にも影響をあたえている。二人以上世帯のうち貯蓄なし世帯の割合は世帯主の年齢に関わらず近年、漸増傾向を示すようになっており、2011年には、30~50歳代でも約3割に達している（図表6）。

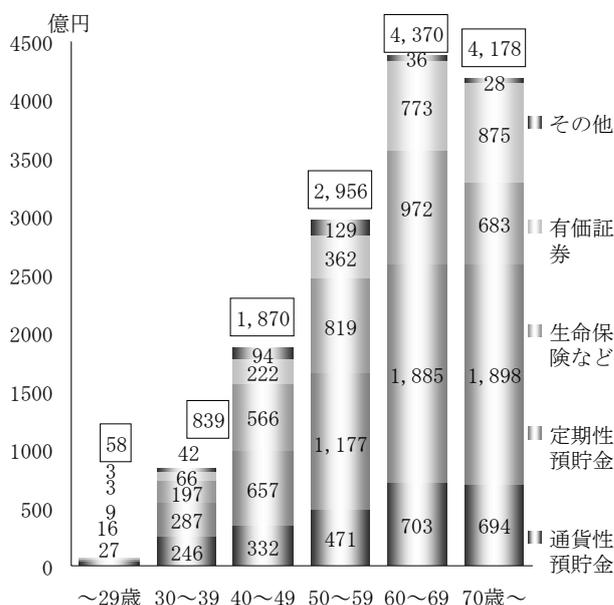
図表6 貯蓄なし世帯の割合の推移（二人以上世帯）



一方で、資産保有層についてみると、家計の金融資産は60歳以上の高齢層が6割を保有しており、20～30歳代の保有率は6%程度にすぎない（図表7）。また、実物資産の保有状況として世帯主年齢別の不動産の保有率をみても、30歳代では約4割、40歳代でも6割程度に留まり、金融資産、実物資産とも、高齢層に偏在していることがわかる（図表8）。

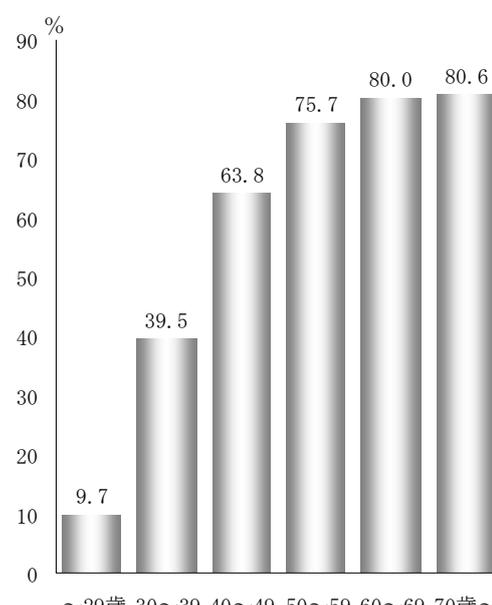
高齢層の豊富な資金の取り込みとともに、若年層の資産形成をいかに支援していくかが重要な経営課題となるものと考えられる。

図表7 個人金融資産の世帯主年齢別分布



出所：日本銀行「資金循環」、
総務省「家計調査年報」より作成

図表8 実物資産の世帯主年齢別保有率



出所：総務省「平成20年 住宅・土地統計調査」
より作成

(4) 震災を契機とした消費者意識の変化

既存の調査統計資料から震災前後での消費意識の変化についてみると、インターネット通販の利用や計画購買志向、比較意識の高まりが確認できる（図表9）。

図表9 震災前後での消費意識の変化

・第一回検証調査と同様に、首都圏において「インターネットで買える物は、インターネットで買う」「食品・雑貨の買い物に行く前には、買い物リストを用意する」「何をかうかを決める前に、いつもじっくり比較する」が、震災後の意識として強くなっている。
 ・阪神圏においては、「インターネットで買える物はインターネットで買う」「何をかうかを決める前に、いつもじっくり比較する」がまだ強い意識として残っている。

	首都圏		阪神圏		GAP	
	3/22	4/5	3/22	4/5	首都圏	阪神圏
インターネットで買える物は、インターネットで買う	13.6%	15.3%	10.5%	9.4%	1.7%	-1.1%
食品・雑貨の買い物に行く前には、買い物リストを用意する	13.3%	12.2%	7.4%	7.5%	-1.1%	0.1%
何をかうかを決める前に、いつもじっくり比較する	12.6%	14.1%	13.1%	11.1%	1.5%	-2.0%
きっと将来はもっと食品・雑貨をインターネットショッピングで買うようになっている	11.5%	10.3%	6.6%	8.7%	-1.2%	2.1%
環境に対する影響を抑えるために、買い物の習慣を変えた	11.0%	11.0%	7.8%	7.3%	0.0%	-0.5%
限られた品揃えの店よりも、たくさんの中から選べる店のほうが好きだ	10.3%	9.5%	9.5%	10.4%	-0.8%	0.9%
メーカーはお得なまとめ買いの出来る大入りパッケージを用意すべきだ	9.4%	6.7%	7.4%	5.4%	-2.7%	-2.0%
食品・雑貨には予算を決めている	8.9%	9.5%	9.2%	8.0%	0.6%	-1.2%
価格の安いものを買うためなら遠出をする	7.2%	7.9%	7.1%	6.3%	0.7%	-0.8%
買い物をするときにはいつもバーゲンセールをまず探す	6.8%	6.0%	7.9%	8.7%	-0.8%	0.8%
食品や雑貨を買うことは楽しい	6.1%	7.6%	5.4%	7.5%	1.5%	2.1%
時間を節約できるなら、お金を使うことはいとわない	4.5%	2.9%	2.9%	2.6%	-1.6%	-0.3%
品質の良い商品をおいている店にだけ、行くようにしている	4.4%	4.0%	3.8%	3.6%	-0.4%	-0.2%
家族や友人が勧めるものを買う傾向がある	3.8%	2.6%	3.3%	3.0%	-1.2%	-0.3%
いつも思いつきで買うほうだ	2.3%	3.3%	3.1%	2.4%	1.0%	-0.7%
いつもプライベートブランドを買う	2.1%	2.9%	2.9%	3.0%	0.8%	0.1%
健康に気を使うよりも味が良いほうを選ぶ	2.1%	1.9%	3.3%	1.7%	-0.2%	-1.6%
店員の勧めるものを買う傾向がある	1.6%	1.7%	1.7%	2.1%	0.1%	0.4%
店頭で新製品がならんだら真っ先に買うほうだ	0.7%	1.5%	1.0%	0.7%	0.8%	-0.3%
ブランド品に対しては高い価格でも気にせず支払う	0.5%	1.0%	2.2%	1.7%	0.5%	-0.5%
あてはまるものはひとつもなし	47.7%	48.5%	56.0%	61.3%	0.8%	5.3%

出所：Ipsos Marketing 「Japan Consumer Views 震災前／後のショッピングセグメントの変化
 震災後の生活・意識の変化」

先に概観したインターネット環境下の消費者の行動は、震災を契機としてさらに強まっていると考えられることから、金融業界においても、こうした消費者の変化への対応を急ぐ必要があるといえよう。

2. 顧客起点の金融マーケティング

(1) 金融サービスの異質性

サービス財の一種と考えられる金融サービス財について、西久保（1997）は、モノに対するサービス財の特性であるとされる「無形性」「不均質性」「同時性」「消滅性」「所有権の非移転」の5つの性質¹に「利用時間」「時間経過と商品価値」など、いくつかの特性を追加して比較を行っている。また、戸谷（2006）では、「無形性」「不均質性」「同時性」「消滅性」の4つの性質が金融サービスについてもあてはまるかについて、金融サービスを「決済系」「貸借系」および、金融商品購買までの「過程」と得

¹ Zeithaml and Bitner（1996）による。

られた「結果」の4つに区分した上で検討し、さらに一部西久保（1997）での成果を含めた金融サービスに特有の性質として「媒介性」「価値変動性（時間経過と商品価値）」「予約性」「複合性（補完性）」をあげている。

このうち、「複合性（補完性）」については、金融商品の商品設計や消費者の金融商品・機関の選択基準を表しているに過ぎず金融サービス財の特性とは言いがたい。また、戸谷（2000）では、経済学における金融の2つの定義に基づいて金融サービスを「決済系サービス」と「貸借系サービス」とに分けて特性を検討しているが、実際に消費者が購買する財としてみる場合、「決済系サービス」のみを利用することは考えにくい。消費者の視点から整理するのであれば、両者は金融サービス財が有している2つの機能としてみるべきであろう。

以上、西久保、戸谷の整理を踏まえて金融サービスおよび保険の特性について整理すると図表10のようになる。

まず、金融サービス全般についてみると、「無形性」については、ATMやネットバンキング等の非人的チャネルを利用する場合は、ATMの機械や画面等の有形要素が多く、逆に渉外などの訪問型チャネルの場合には無形要素が多くなることが考えられることから、提供過程においては状況により異なるといえそうである。一方で、提供される成果については、無形性が強い。

「不均質性」は、サービスが提供される場において生じる顧客と企業（従業員やATMなどの機械）との間の相互作用に関するものであり、企業側が均質なサービス提供に努めたとしても、顧客側の知識やATM等の操作能力などに左右されることから、提供される成果の点では均質であっても、提供過程においては不均質であるといえよう。

「同時性」、「消滅性」の点では、提供過程は一般のサービス同様、生産と同時に消費されてストックされることなく消滅するが、成果については、決済のようにそのつど生産・消費されて消滅するものと、ローンや保険のように事前に生産され、消費（契約）されても消滅しないものが存在する。

「所有権」については、通常、金融取引は貸借関係で表されることから移転することはないが、信託など、一部所有権の移転を伴う商品も存在している。

「利用時間（購買頻度）」の点では、金融サービスは入出金や振込みなど毎回の取引自体はごく短時間に行われることから、過程においては短い。しかし、預貯金口座や保険などの金融サービス財は、通常、短期間に何度も購買することはなく、一定期間以上保有し続けることから、成果においては長いといえよう。

金融サービスにおいて取引の対象となる金銭は、そもそも他の財やサービスを得るための媒介手段であり、「媒介性」は、金融サービス独自の成果に関する特性といえることができる。この「媒介性」については、決済は“購買後”の媒介、一定の運用期間を要する預貯金や保険などは“将来の購買”の媒介、ローンは現在の資金不足を補う“現在の購買”の媒介と、金融サービスの種類により、時点が異なる性質があるといえよう。

モノは購買後、使用していく中で老朽化や陳腐化により価値が逡減していくものである。これに対し、サービスは、例えば旅行や航空運賃、ホテルの宿泊料の季節料金のように、短期間に価値（価格）が変動する「価値変動性」がある。一方で金融サー

ビス財の場合、その成果はマネーマーケットの動向により長期・短期に、その価値は変動しており、一般のサービス財以上の価値変動性を有しているといえる。提供過程においては、「不均質性」において述べたとおり、取引のつど、その価値は異なるといえよう。

「予約性」は、金融サービスの「媒介性」に付随する性質であり、例えば普通預金口座の開設は“決済サービス（利用）の予約”、クレジットカードの申し込みは“クレジットカードによる消費の予約”など、金融サービス財は決済サービスなどの利用を予約する機能を有している。

図表 10 商品特性の比較

	モノ	サービス	金融サービス	
			過程	成果
無形性	低	高	低～高	高
不均質性	均質	不均質	不均質	均質
同時性	生産が先行し、消費は後	生産と消費は同時的	生産と消費は同時的	両タイプが存在する
消滅性	ストックできるものが多い	ストックできない	ストックできない	両タイプが存在する
所有権	移転する	移転しない	移転しない	移転しない (例外もある)
利用時間 (=購買頻度)	短い-日用品 長い-耐久品	もっとも短い (高い)	短い (高い)	長い (低い)
媒介性	なし	なし		購入前後に媒介
価値変動性	老朽化、陳腐化 等で逡減する	変動する (短期的)	変動する (短期的)	変動する (長期的)
予約性	なし	両タイプが存在する	なし	あり

出所：筆者作成

以上みてきたように、金融サービス財は一般のサービス財と類似の性質を多く持ちながら、一部に固有の特性を含むものといえる。長く規制環境下にあった金融機関のマーケティングは、一般の財やサービスを扱う業界に比べ後発であり、マーケティング戦略を検討する際は、他業界における先行的な取組みを参照しつつ、これらの金融サービス財固有の特性には注意を払っておく必要があるだろう。

(2) 消費者の金融商品選択プロセス

ここでは、まず、消費者の購買意思決定過程について整理したうえで、主として「日経 NEEDS-RADAR 金融行動調査（2009年）」の個票データを用いて、金融商品の選択プロセスの各段階における消費者の意識・行動の実態について概観していく。

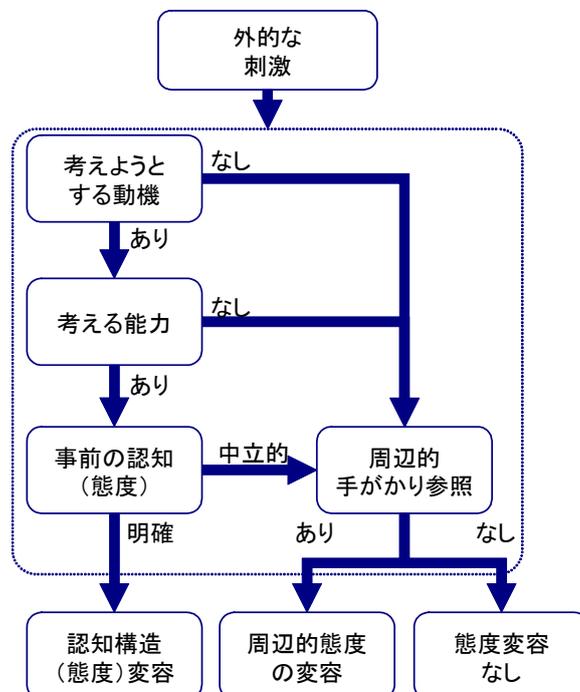
① 消費者購買意思決定過程

消費者の購買行動については、消費者の意思決定過程の一環として研究が進められてきており、1960年代後半以降、かつては主流であった人々の行動がある種の刺激に対する反応として生じるとする「刺激-反応パラダイム」から、人々が刺激に

対して単純に反応するわけではなく、刺激に対する反応は個々の内面（主体）において情報処理・意思決定がなされた結果生じるとする「情報処理パラダイム」へと移り変わってきた。

消費者を外部からの刺激に反応する受動的な存在として捉える「刺激－反応パラダイム」に対し、「情報処理パラダイム」では、消費者を自らの解決したい問題について情報を収集して問題解決をする、能動的な消費者として捉えている点が大きく異なるが、一方で、消費者が常に能動的に情報を集め、仔細に検討したうえで、購入の意思決定をするわけではないという批判にもさらされてきた。1980年代には、こうした批判に応え、両パラダイムを包括的に捉えるものとして、「同じ態度が形成される場合でも、メッセージを解釈して態度を形成するまでのプロセスの違いから、中心的態度変化と周辺の態度変化が存在し、どちらのルートで態度が形成されたのかにより、その後の行動が異なる」という「精緻化見込みモデル」が登場してきた（図表 11）。このモデルでは、人々は対象商品に対する興味・関心や時々の状況等の動機の違いにより、精緻な情報処理を経て意思決定に至る（中心的態度変化）こともあれば、メッセージのイメージ、メッセージの送り手への信頼度など間接的な情報のみで意思決定する（周辺の態度変化）こともあることを示している。精緻化見込みモデルが示すように、消費者は性別や年齢、職業などの属性だけでなく、動機や判断能力などの意識によって情報処理の方略は異なる。マーケティング戦略の立案・構築にあたっては、これらの点を考慮した顧客セグメントごとの対応を検討する必要があるといえるだろう。

図表 11 精緻化見込みモデル



出所: Petty&Cacioppo,1986を簡素化

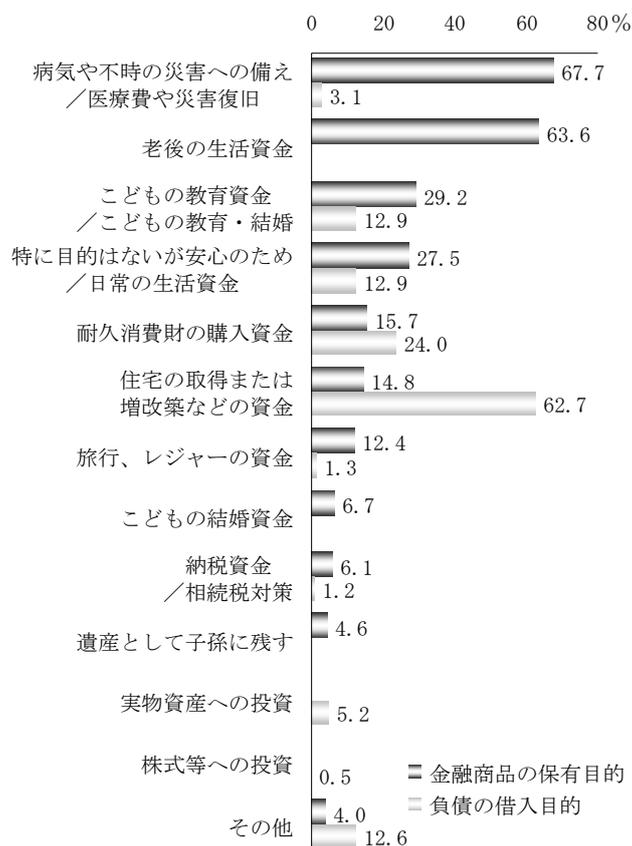
② 金融商品選択プロセスごとの消費者意識・行動

ここでは金融商品選択プロセスを、2. (2) で示した AISCEAS モデルにしたがうものと仮定し、各段階ごとの消費者の意識・行動について概観する。

ア. 問題認識段階

まず、AISCEAS モデルの「注意 (Attention)」「関心 (Interest)」に該当する問題認識の段階として、金融商品の保有目的および負債保有者の借入目的についてみると、保有目的では「病気や不時の災害への備え」が最上位で「老後の生活資金」「子どもの教育資金」の順、借入目的では「住宅の取得または増改築などの資金」が最上位で「耐久消費財の購入資金」「子どもの教育・結婚」「日常の生活資金」の順となっている (図表 12)。これらはいずれも商品・サービスの購入に関する項目であり、「資産保有」そのものを目的とすることがない。

図表 12 金融商品の保有目的と借入目的



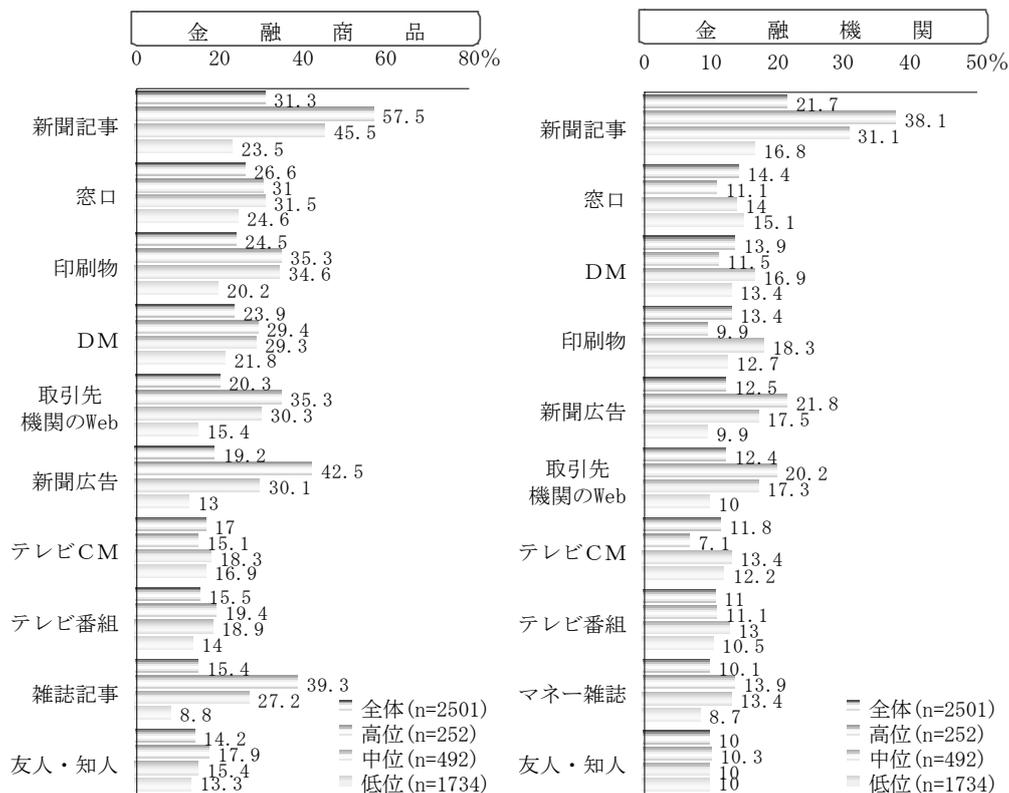
出所：金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査」(平成22年)より作成

これらの結果は、「媒介性」という金融サービス財の特性を端的に示したものであり、消費者の金融サービスに対するニーズ認識は間接的であるといえるだろう。

イ. 情報収集段階

AISCEAS モデルの「探索 (Search)」に該当する金融商品・金融機関選択時の情報源の利用状況についてみると、金融商品については、「新聞記事」が最上位で、「窓口」「印刷物」の順、金融機関については、金融商品同様、「新聞記事」が最上位で、「窓口」「DM」の順となっている (図表 13)。精緻化見込みモデルによれば、判断能力により情報処理の程度が異なることから、金融に関わる知識の程度別に利用した情報源についてみると、知識水準が高位の層では金融商品については「新聞記事」に次いで「新聞広告」「雑誌記事」の割合が高く、金融機関については同様に、「新聞記事」に次いで「新聞広告」「取引先機関の Web」が続く。利用した情報源数についても、知識水準により、金融商品については 2~6 種類 (平均 3.5 種類)、金融機関については 2~3 種類 (平均 2.3 種類) と、高知識層ほど多くの情報源を用いた精緻な情報処理を行なっている可能性を示唆する結果となっている。

図表 13 金融商品・金融機関選択時の情報源



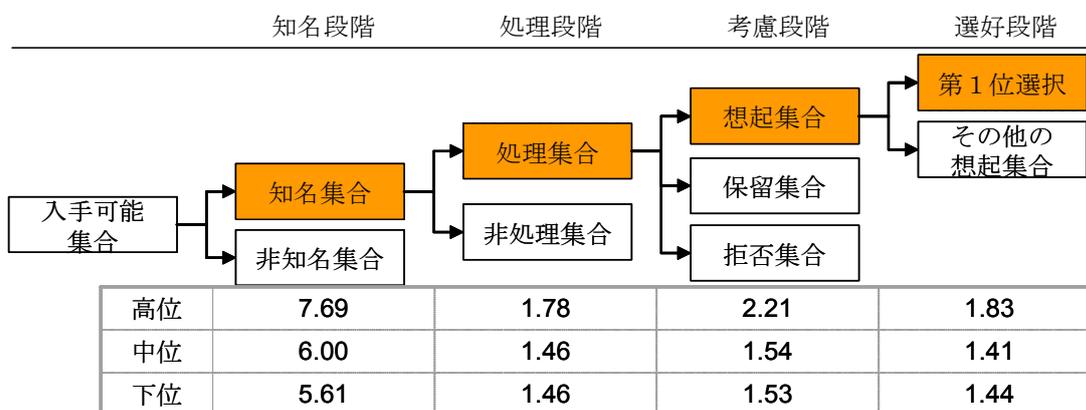
日経NEEDS-RADAR「金融行動調査」(2009年)より作成

ウ. 代替案の評価段階

AISCEAS モデルの「比較 (Comparison)」「検討 (Examination)」に該当する代替案の評価段階について、知識水準別に銀行との取引検討プロセスの進展に伴う考慮集合のサイズの推移をみると、知識の程度に関わらず取引先候補の金融機関数・名前を知っている段階 (知名段階) から検討プロセスが進むに連れて減少して

いくさまがみてとれる（図表 14）。ただし、すべての段階において、高知識層では考慮集合のサイズが大きく、多くの代替案の中から、仔細に検討して取引先を選定しているものと思われる。

図表 14 知識水準別考慮集合の推移



出所：J. E. Brisoux, E. J. Cheron (1999) ” Brand Categorization and Product Involvement”, Advances in Consumer Research, Vol.17, pp.101-109より作成

※下表の機関数（平均値）は筆者実施の調査（対象は30歳以上のTRUE NAVIモニター，2008年3月）による

エ. 購買決定段階

AISCEAS モデルの「購買（Action）」に該当する購買決定段階についてみるために、金融商品選択プロセスの中で、(1)金融業態、(2)金融機関、(3)金融商品をどのような順序で選択するかをたずねた結果を元に、(a)業態・機関・商品型、(b)業態・商品・機関型、(c)機関・商品型、(d)商品・機関型の4タイプに分類した結果を図表 15 に示す。

全体では、「商品・機関型」が最も多く、次いで「機関・商品型」「業態・機関・商品型」の順となっている。これを知識の程度別にみると、知識水準が高い層ほど、「商品・機関型」が多く、高知識層では半数以上となっている。

図表 15 金融商品選択プロセス



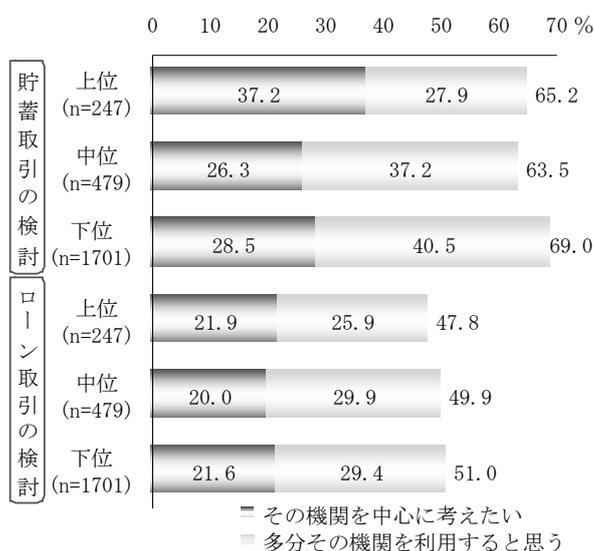
出所：日経NEEDS-RADAR「金融行動調査」（2009年）より作成

オ. 購買後評価段階

購買後の評価段階について、AISCEASモデルでは「共有 (Share)」が想定されている。しかし、金融サービスにおいては、購買頻度が低く利用時間が長い特性があることから、「共有」以前の購買後の評価として消費者自身の取引の継続性に関する議論が必要であると思われる。本稿の分析に用いている「日経 NEEDS-RADAR 金融行動調査」では取引先金融機関への評価として次回取引での再利用意向を尋ねている。

結果をみると、貯蓄取引とローン取引の対比では、貯蓄取引の方がメイン銀行との取引を優先する傾向が高いものの、知識水準との関係では、貯蓄・ローンとも新規取引時の利用先としては知識の如何にかかわらずメイン銀行を最優先で検討する意向にあることがわかる (図表 16)。

図表 16 新規取引時のメイン銀行の利用検討意向



出所：日経NEEDS-RADAR「金融行動調査」(2009年)より作成

一方で、金融機関との取引関係については、決済関連サービスの利用がスイッチバリアとして機能しているとの指摘もある。そこで、給振・年金受取や公共料金引去、クレジット決済、住宅ローン返済などの決済関連サービスの利用状況について知識の程度別に確認すると、10種類の決済関連サービスのうち、利用している決済関連サービス数の平均値は高知識層で3.89種類、中知識層で3.67種類、低知識層で3.48種類と、知識水準による差異はわずかながら高知識層の方が多く、これらの決済関連サービスの存在が貯蓄取引先検討時を中心にスイッチバリアとして作用している可能性が示唆されている。

3. 労働金庫のポジショニング

(1) 消費者心理からみたポジショニングについて

これまでみてきたように、消費者の金融商品選択プロセスは概ね AISCEAS モデルにそった整理が可能であり、さらに消費者の動機や判断能力の程度によりセグメントして理解していくことの必要性も示唆された。

それでは、労働金庫は、多くの金融機関がある中、消費者からどのようにみられているのだろうか。ここでは、消費者心理からみた労働金庫のポジショニングについて、確認する。

(2) 労働金庫のポジショニング

まず、金融機関のポジショニングマップを作成するための評価軸を確定するため、日経 NEEDS-RADAR「金融行動特別調査」の個票データ²を用いて、各金融機関についてのイメージ 20 項目への回答について因子分析を行ったところ、下記 4 因子を析出した（図表 17）。

図表 17 因子分析結果

	Factor1 店舗規模	Factor2 親近感	Factor3 商品性	Factor4 新規性	共通性の 推定値
信頼できる	0.457	0.315	0.139	0.082	0.334
親しみやすい	0.119	0.549	-0.046	0.044	0.320
相談しやすい	0.060	0.614	0.074	0.027	0.386
規模が大きい	0.717	0.063	0.106	-0.011	0.529
店が多い	0.718	0.164	0.004	0.017	0.543
CD・ATMが充実している	0.548	0.143	0.067	0.192	0.363
社会貢献活動に熱心	0.051	0.218	0.153	0.062	0.077
健全な経営をしている	0.236	0.277	0.215	0.089	0.186
広告をよく見かける	0.313	0.027	0.124	0.095	0.123
行員・社員の対応がよい	0.241	0.457	0.155	0.106	0.302
取扱商品・サービスが魅力的	0.069	0.168	0.262	0.333	0.212
金利が有利／手数料が安い	0.039	0.114	0.044	0.417	0.191
PCや携帯電話を使った新しい取り引きに積極的	0.065	-0.039	0.132	0.562	0.340
自社の情報公開・ディスクロージャーに熱心	0.054	0.131	0.329	0.180	0.160
ホームページが充実している	0.113	0.054	0.235	0.478	0.300
ローン事業に積極的	0.089	0.159	0.291	0.145	0.139
資産運用のコンサルティング力が優れている	0.099	0.074	0.587	0.058	0.363
外貨建て商品の取り扱いが充実している	0.070	-0.012	0.474	0.148	0.251
セキュリティ対策が進んでいる	0.244	0.078	0.352	0.330	0.299
ニーズに積極的にこたえる姿勢が感じられる	0.052	0.293	0.252	0.283	0.232
固有値	3.952	1.806	1.434	1.164	
累積寄与率 (%)	19.762	28.792	35.962	41.783	

因子抽出法:最尤法

日経NEEDS-RADAR「金融行動特別調査」(2007年、2009年)より作成

これら 4 因子の因子得点から、各調査年別・各金融機関別の平均スコアを算出し、ポジショニングマップを作成したものを以下に示す。

親近感と店舗規模の二軸によるポジショニングマップについてみると、労働金庫³は、

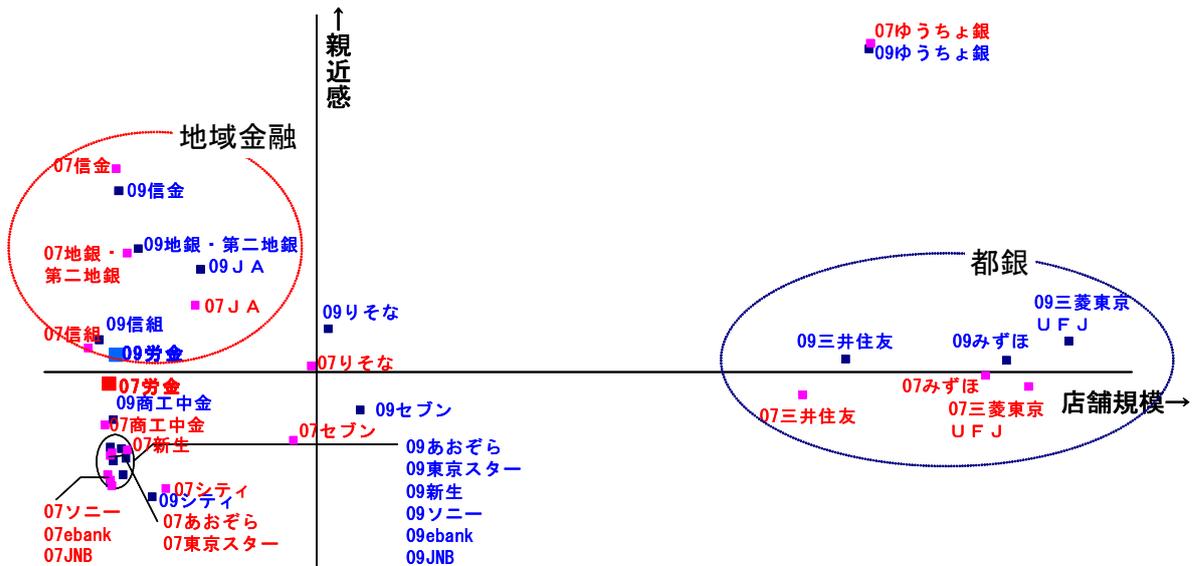
² リーマンショックの影響についても考慮するため、分析には 2007 年、2009 年の 2 時点の個票データを用いた。そのため以降の分析では 2 時点間でのポジショニングの変動についても言及する。

³ 調査は首都圏を対象に実施されたものであるため、厳密には首都圏における中央労金のポジショニングを示している。

店舗規模では「ゆうちょ銀」、都銀とそれ以外に二極化しており、親近感では信金、地銀等地域金融機関に劣後している（図表 18）。

調査時点間の比較を見ると、2007 年～2009 年にかけては「親近感」がやや向上し、地域金融機関に近づいている。

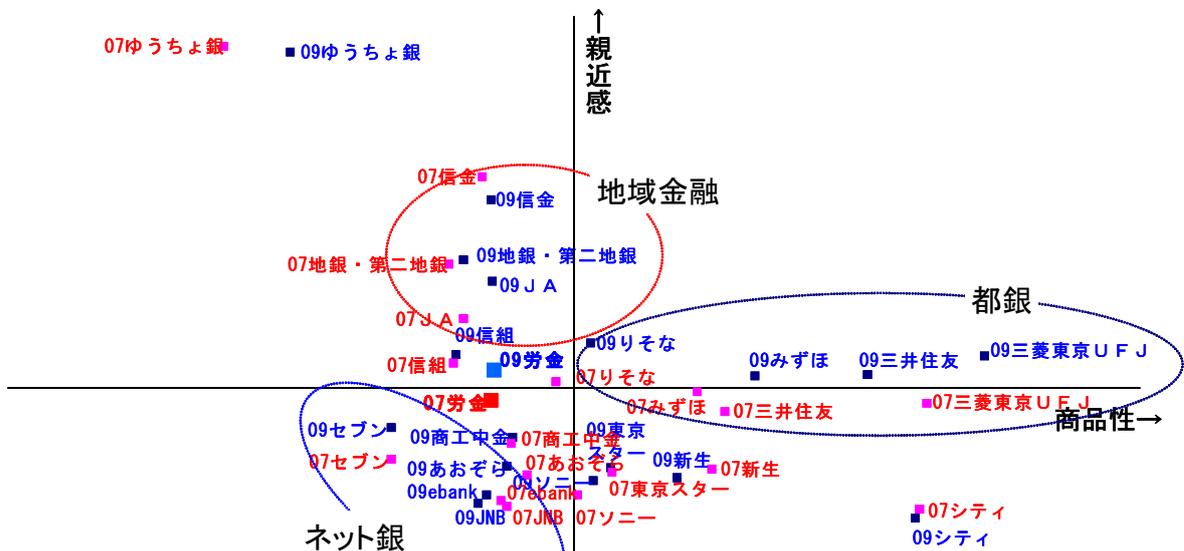
図表 18 ポジショニングマップ（親近感×店舗規模）



親近感と商品性の二軸によるポジショニングマップについてみると、労働金庫は親近感ではゆうちょ銀や、信金、地銀等地域金融機関に劣後し、商品性では都銀、外資系に劣後しているさまがみてとれる（図表 19）。

調査時点間の比較では、親近感がやや向上し、全体平均より高くなっているものの商品性についての評価には変化が見られない。

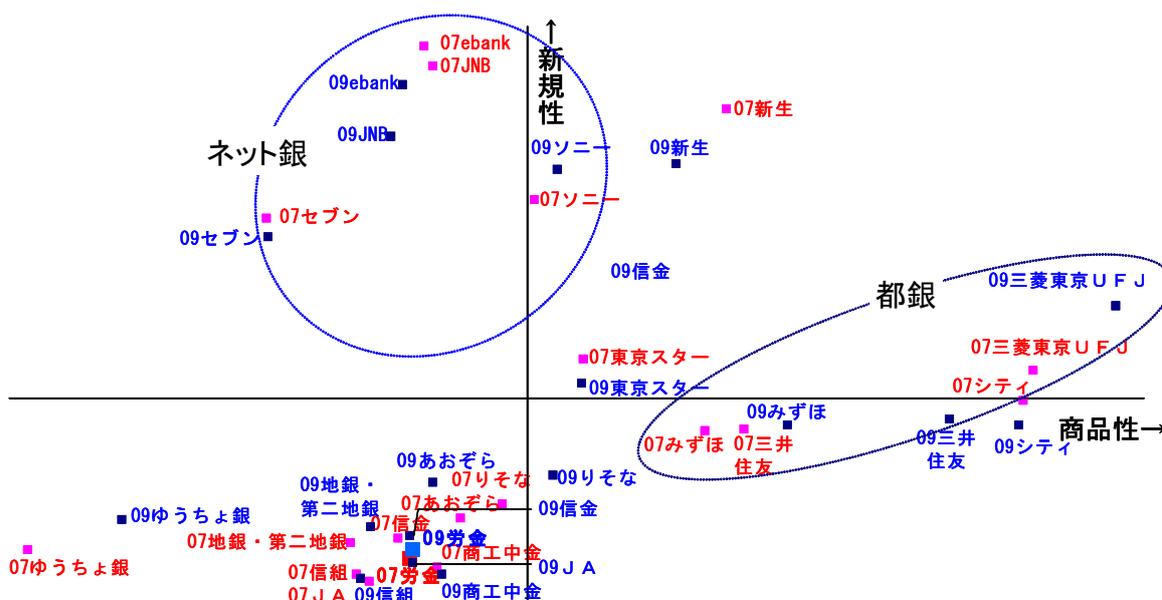
図表 19 ポジショニングマップ（親近感×商品性）



新規性と商品性の二軸によるポジショニングマップについてみると、労働金庫は新規性ではネット銀、外資系に劣後している（図表 20）。

調査時点間の比較を見ても、労金、地域金融系の機関は 2007 年～2009 年の間、ポジショニングにはほとんど変化はみられない。

図表 20 ポジショニングマップ（新規性×商品性）



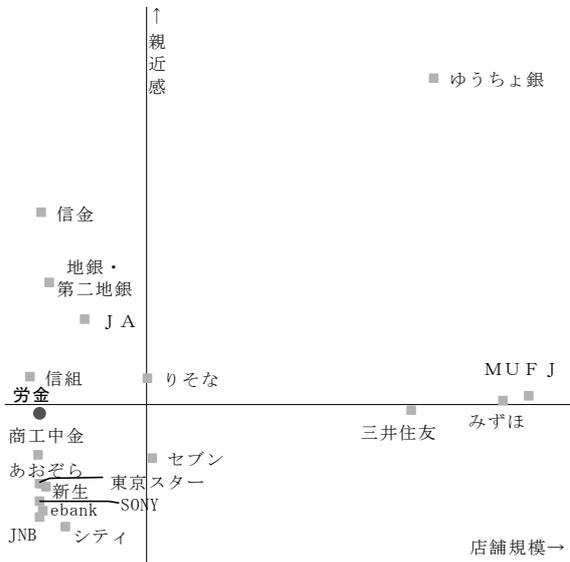
このように、消費者意識の中で労働金庫は、店舗規模の点では都銀に、親近感では、信金や地銀などの地域金融機関に、新規性についてはネット銀行に、それぞれ劣後した存在として位置づけられている。一方で、商工中金や信組とはいずれのマップでも近くに布置されていることから、これらの金融機関と類似のものとしてみられていると思われる。

次に、労働金庫との取引経験の有無によるポジショニングの違いを明らかにするため、これらのポジショニングマップについて、労働金庫の利用者・非利用者の別⁴で比較してみたものをみてみよう。

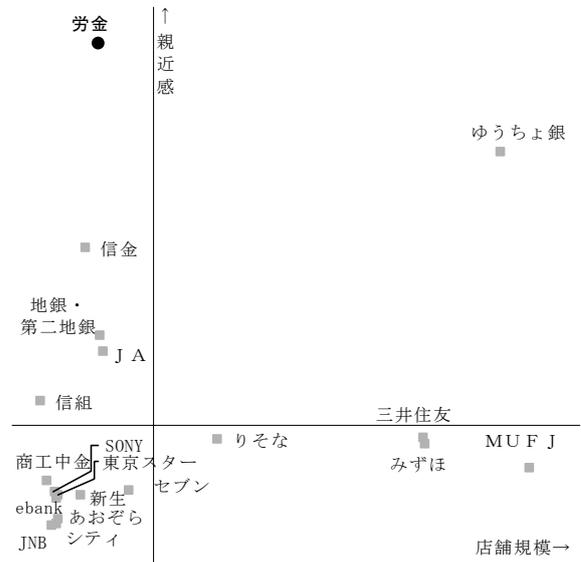
まず、店舗規模と親近感についてプロットしたマップをみると、他の金融機関の布置される場所は変わらず、労働金庫の利用者では、親近感が突出して高くなっているさまがみてとれる。一方で店舗規模については、利用者の方がやや印象が改善するものの、全金融機関平均を示す軸より左側にあり、信金や地銀・第二地銀などと同様、相対的に規模が小さいとみられていることがわかる（図表 21、図表 22）。

⁴ 分析にあたっては、最低限の標本数を確保するため、二時点（2007 年、2009 年）の個票データを統合している。

図表 21 非利用者（親近感×店舗規模）

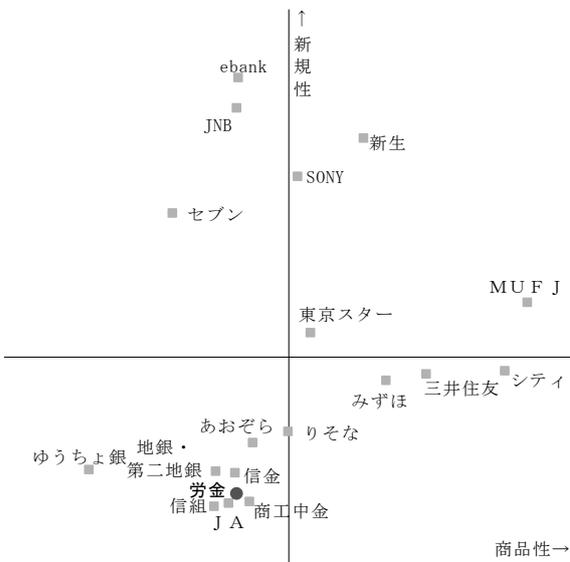


図表 22 利用者（親近感×店舗規模）

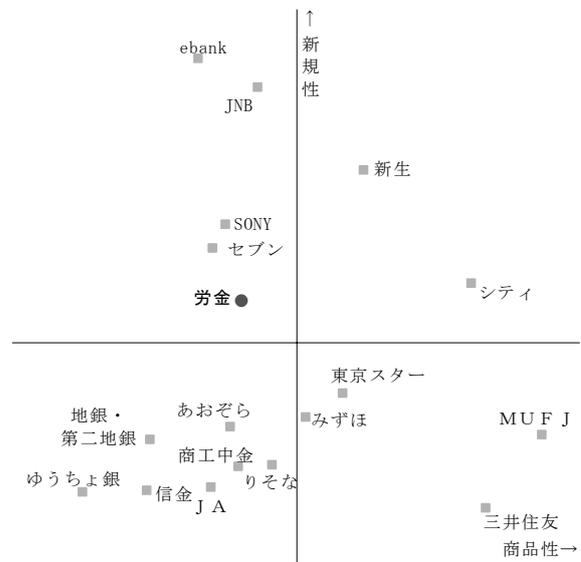


商品性と新規性についてプロットしたマップをみると、労働金庫の利用者では、新規性が全金融機関平均を示す軸より高くなっている。一方で商品性については、取引の有無に関わらず、全金融機関平均よりも低い評価に留まっているさまがみてとれる（図表 23、図表 24）。

図表 23 非利用者（商品性×新規性）



図表 24 利用者（商品性×新規性）



このように、労働金庫の利用者では、非利用者とは異なり、親近感や新規性において、商工中金や JA バンク、信用組合とは異なる独自性を認めている。特に親近感においては、突出していることから、既存顧客との取引の継続性の観点においては、一定の優位性を認めることができるだろう。一方で、既存顧客との取引の拡大や新規顧客の獲得につながるとされる新規性や商品性についてみると、新規性の点では利用者は一定の評価を示しているものの、ネット銀行などには劣後しており、商品性については取引の有無に関わらず相対的に低評価に留まっている。今後の成長に向けては、これらの点をいかに改善していくかが鍵となるものと考えられよう。

4. 労働金庫の経営革新に向けて

(1) 前節までのまとめ

これまでみてきたように、少子高齢化・人口減少が進むことで、国内市場の縮小は不可避の状況にある。また、現役世代においても、非正規労働者の増加や、正規労働者においても所得の伸び悩み・減少により、消費や貯蓄に振り向ける資金は逼迫しており、収入・資産の両面で格差の拡大が見られるようになってきている。

一方で、情報通信技術の進展に伴って、インターネットの利用は拡大しており、これまで無縁であると考えられてきた高齢層においても、インターネットは日常的な環境となりつつある。また、ソーシャルメディアという新しい環境の獲得もあいまって、消費者の情報接触のあり方や、消費行動の中での情報の活用方法が変化しており、ひいては消費行動自体にも、自身の興味・関心を発端とするものから、商品・サービスや企業・ブランドからの直接・間接のメッセージへの共感をトリガーとするなど、変化が見られるようになっている。

このような変化は、金融商品の選択行動においても無縁ではなく、特に金融関連の知識レベルの高い層を中心に、様々な媒体を活用して情報を集め、既存の取引関係に拘らず主体的に判断しようとする消費者も現れている。

このような環境変化が進展する中、労働金庫は、競合する他の金融機関に対して、消費者の評価を得られる側面において十分な差別化ができていないという状況にあるようである。

(2) 労働金庫の経営革新に向けて

労働金庫が今後、縮小する国内市場の中で存在感を発揮していくためには、まず、既存顧客の生活意識や金融行動の実態の把握を通じて、消費者理解を深めるとともに、組合員、非組合員のそれぞれについて更に細分化してターゲットとなる市場の姿を明確にしていくことを検討する必要があるのではないだろうか。

また、現状では、都銀やネット銀行に対しては、金融機関イメージの上で大幅に劣後していること、また、主として地域金融機関との間でポジショニングの重複がみられる状況にあることを考え合わせると、現状では厳しい競争の中で疲弊するだけになりかねない。消費者からみて、「労働金庫だから」取引するという理屈が必要であり、商品・サービスや企業としての姿勢などを通じて消費者の共感を得られるような施策

を通じて、消費者心理の中での、ポジショニングの明確化を早急に図っていくことも求められる。

本稿の分析に用いたデータでは、労働金庫の利用者の数が限られており、労働金庫の状況に特化した分析ができず協同組織金融機関固有の課題についての詳細な把握にまでは至っていない。また、調査は首都圏を対象として実施されたものであることから、首都圏以外の地方都市ではまた消費者心理の中でのポジショニングは異なる可能性もあろう。これらの点を解消するためには、労働金庫主体で顧客の状況を把握するための調査を新たに実施したり、地域密着型金融の取り組みの中で行なわれている顧客調査について再設計するなどの対応を検討する必要があると思われる。

【参考文献】

- 井上智紀（2000）「インターネットが金融商品の情報探索に与える影響」生命保険経営学会『生命保険経営』第68巻第5号
- 井上智紀（2006）「消費者の金融商品選択行動に対する新たな視座」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2006年2月号
- クリストファーラブロック・ローレン ライト（2007）『サービス・マーケティング原理』白桃書房
- 佐藤尚之（2008）『明日の広告－変化した消費者とコミュニケーションする方法』アスキー新書
- 住谷 宏（2006）『地域金融機関のサービス・マーケティング』近代セールス社
- 戸谷圭子（2006）『リテール金融マーケティング』東洋経済新報社
- 西久保浩二（1997）「サービス概念、金融商品概念についての整理」『筑波大学ワーキングペーパー』
- 西久保浩二（2000）「金融マーケティングにおける顧客満足志向の有効性」朝野熙彦・木島正明 編『金融マーケティング』朝倉書店 所収
- フィリップ・コトラー（2002）『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』ピアソン・エデュケーション
- 山本昭二（1999）『サービス・クオリティ』千倉書房
- Bateson, John.E.G. and Hoffman, K.D. (1999) "Managing Services Marketing: Text and Readings" Orlando, FL: Dryden Press, den Press.
- J. E. Brisoux, E.J Cheron, (1990) "Brand Categorization and Product Involvement" Advance in Consumer Research, Vol.17
- Levitt, Theodore (1981) "Marketing Intangible Products and Product Intangibles" Harvard Business Review, No.59
- M. Reilly, T. L. Parkinson, (1985) "Indivisual and Product Correlates of Evoked Set Size for Consumer Package Goods" , Advances in Consumer Research, Vol.12
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986) "The elaboration likelihood model of persuasion" L. Berkowitz (Ed.) , Advances in experimental social psychology (vol. 19). San Diego, CA: Academic Press.

Shostack, G. Lynn (1977) "Breaking Free from Product Marketing" , Journal of Marketing, Vol.41

Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. (1996) "Services Marketing" McGraw Hill International Editions