

# リテールバンキングによる顧客活性化

荒木 長照, 石垣 智徳, 森田 裕之

## 1. はじめに

2002年4月に予定されているペイオフ解禁によるいわゆる日本版ビッグバンの完成をもって、完全な自由競争時代が金融業界に到来する。この金融業界で、マーケティングが語られ出したのは、1993年4月の金融制度改革法の実施以降といわれている(文献[1]のp.2参照)。以来、自由化による業務への規制枠の撤廃が、他業種企業の参入等を誘発し、競争を激化させている。また少子化現象もこれに加わり、金融業界、なかんずく銀行業界では顧客維持や顧客との関係性強化が課題となっている。特にリテリングを主に行う銀行にとっては、この問題は焦眉の急であることは間違いないであろう。

本論は、このような背景に基づき、銀行が投資信託、インターネットを利用したリモートチャネルの利用等のリテリングを展開する上で必要な、顧客の評価や戦略を顧客維持の観点から議論する。一般に、既存顧客の維持費用は新規顧客の獲得費用の数分の一で済むと言われており、リテールバンクにとっては、既存口座開設者の維持・活性化が重要な問題であるといえる。本論は、これまでまったくスポットライトが当たってこなかった、優良顧客とはいえない顧客(非優良顧客と呼ぶ)に注目し、ある都市銀行の顧客データを利用して、この顧客層の再活性化の方策を検討する。

一部の銀行では、取引のない口座や、残高の少ない普通預金口座には手数料を要求するところもあるが、日本の風土ではこのことを遂行するのは容易なことではない。本論が焦点を当てるのは、利益を生まずコストがかかる、このような口座の非優良顧客である。彼らを活性化することが本論の目的である。

ところで、通常の物理財のマーケティングでは、市

場のセグメント化が有効とされている。銀行サービスにおいてもこのことは変わらない[3]。本論でも顧客のセグメント化の方法を使って、まず、非優良顧客セグメントをリテールバンキングの観点から定義する。そして、このセグメントの特徴を明らかにし、その活性化方法を検討する。

## 2. 取引データによる顧客の評価

リテール業務の特徴には大きく二つの側面がある。一つはストックとしての側面であり、もう一つはフローとしての側面である。前者は銀行内に蓄積した資金の動きであり、商品でいえば定期性預金や住宅ローンなどがそれにあたる。このストックとしてのカネが銀行の収益の中心になる。一方、後者はフローとしての行内資金にかかわっており、公共料金の自動支払や給与の振り込みサービスなどがこれにあたる。

銀行業務の経験則として、フロー取引の多い顧客はストックも大きいという法則がある(文献[1]のp.183参照)が、このようにフローとストックの二次元で顧客の取引状況を理解することは、従来からの顧客評価法である。本論でも、従来のこの考え方を踏襲する。それは本論が、実務者に分析内容を理解してもらいやすい形で提示されるべきであると考え、現実への応用性を図ることを目的としているからである。

ところで、顧客をストックとフローの二次元で評価する際、特に考慮すべきことはフロー取引の評価である。フロー取引は頻繁にしかも複数のチャンネルで発生するので、そのコストを正確に評価する必要がある。今回利用したデータは、顧客の取引状況と顧客属性に関する二種類のデータである。残念ながら、取引や顧客の管理にかかわる費用の項目は、今回の利用データには含まれていない。

そこで、本論ではフローを評価する(したがってストックの評価にも)際、多くの銀行で導入されているポイントサービス制に注目し、銀行が定義した取引に対するポイント換算を利用する。ポイントサービスは、

あらき ながてる, いしがき ともりの, もりた ひろゆき

大阪府立大学 経済学部  
〒599-8531 堺市学園町1-1

銀行が定めた特定のサービスを顧客が利用すると、その頻度や量に応じてポイントが加算され、累積ポイントの大きさによってディスカウントなどの優遇が受けられるものである。周知のように多くの銀行で、顧客の獲得や囲い込みを目的に実施されている。この銀行のポイントサービスは、銀行にとっての費用や便益を勘案した上での、それぞれの顧客の銀行への貢献度を評価したものと考えることができるので、本論では実際に実施されているポイントサービス制を参考に、ストックとフローに関する顧客それぞれの取引を点数化し二次元で評価する<sup>1</sup>。

分析ではデータの提供元銀行で実際に使われているポイント制をもとに、利用データに適応できるように若干変更を加えた上で、獲得ポイントを定義した。定義より各顧客はフローにかかわるサービスあるいはストックにかかわるサービスを利用するごとにポイントを獲得することになり、各顧客の現在の状態をストックとフローの二次元空間に付置することができる。この空間のことをS-Fマップと呼ぶことにする。サンプルは、S-Fマップ上に、ストックポイントが0から75の範囲に、フローポイントが0から90の範囲に分布する。

以下では、このS-Fマップを用いて、ストックポイントあるいはフローポイントと顧客の特性を直接分析する。また、S-Fマップ上のサンプルをいくつかセグメント化し、セグメントとしての顧客の特性も分析する。そこで、まずS-Fマップ上のサンプルをセグメント化しておこう。S-Fマップ上の得点に関してカイ二乗独立性の検定を行い、セグメント化する

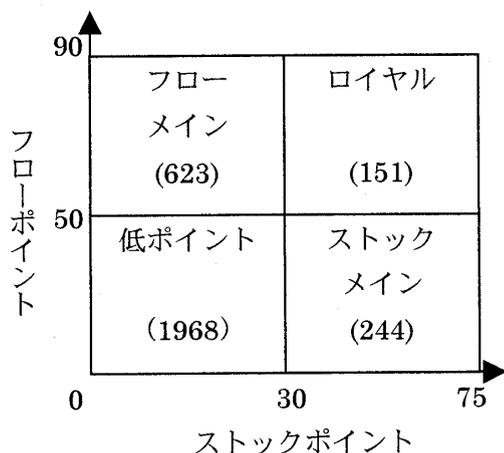


図1 各セグメントに属するサンプルの数

最適な閾値とセグメントの数を算定する。その結果、空でないセグメントによって構成されて、カイ二乗値がもっとも大きい分割方法として、ストックポイントが30以上かそれ未満、フローポイントが50以上かそれ未満で、四つのセグメントに分割することが最適であることがわかる。

セグメント化によって、S-F両ポイント値が相対的に大きい値を取るセグメントには151サンプルが属しており、このセグメントをロイヤルセグメントと呼ぶことにする。ストックポイントが相対的に高い値で、フローポイントがそうでないセグメントには244サンプルが属し、これをストックメインと呼ぶ。フローポイントが相対的に高い値で、ストックポイントがそうでないセグメントには623サンプルが属し、これをフローメインセグメントと呼ぶ。これら以外のサンプルは1968サンプルで、彼らを低ポイントセグメントと呼ぶ(図1)。

### 3. リテール戦略の観点から見た顧客の特徴

セグメントごと、あるいはS-Fポイントの大小によって、顧客にどのような特徴があるかを把握しよう。まず基本的な分析として、取引データを利用して顧客の解約行動を分析する(定着分析)。次に、顧客の属性データを利用して、今後リテールバンキングの展開上重要と思われる、リスク商品購入、リモートチャネル利用、ローン利用に関する顧客の属性を分析する<sup>2</sup>。

#### 3.1 定着分析

1999年6月から6ヶ月後に口座を解約していない顧客を定着顧客と定義する<sup>3</sup>。それぞれのセグメント内の定着顧客の割合を定着率と定義すると、各セグメントの定着率は、ロイヤルが100%、フローメインが99.6%、ストックメインが99.2%、低ポイントセグメントが98.7%となっている。分析期間が短いので顕著な違いは見られない。

次に、定着顧客かどうかを外的基準とし、ストックポイントとフローポイントをそれぞれ説明変数とするロジットモデルによる、定着率の推定を行う。AICとBICによってモデルを選択した結果、表1のような結果を得た。ロジット分析からは、フローポイント

<sup>1</sup>ポイントサービスの導入と顧客の評価に関しては文献[2]を参照。各項目の詳細なポイントについては、紙面の関係上ここでは割愛する。

<sup>2</sup>これら以外にも重要な商品が存在することはいうまでもないが、提供データからは、他の分析は困難であると判断し、以上の分析に限定した。

<sup>3</sup>6ヶ月が利用データの観測期間である。

表1 ロジットモデルによる定着率の推定結果

	定数項	ストックポイント	フローポイント
推定値	3.76	-	0.069
T 値	18.8	-	3.85
AIC	331.52	-	-
BIC	343.52	-	-

が大きい顧客のほうが定着率が高い傾向を持つことがわかる。ストックポイントについては変数として選択されていない点に留意すべきである。したがって定着率の観点からは、フローポイントが大きな影響を与えていると考えられる。これは、フロー項目には日常生活に密着したサービスが多く、このサービスの享受度が高くなるにしたがって、銀行との関係が深くなるからだと考えられる。ストックポイントと定着率との明確な関係が認められないのは、例えば大口の定期預金をもつ顧客が急に全額引き出すと言ったケースが見うけられるように、低金利時代にあっては、銀行口座が単なる金庫として利用されているのではないかと類推できよう。

### 3.2 リスク商品購入意向

株式や投資信託等のリスク商品の購入意向を持っているサンプルの、各セグメントでの割合をリスク商品購入意向率と定義する。ロイヤルの購入意向率は0.099、ストックメインでは0.15、フローメインでは0.17、低ポイントでは0.15である。フローメインの意向率が若干高い。次に、前節同様にロジットモデルによって購入意向率を推定したが、有意な関係は認められなかった。

### 3.3 リモートチャネル利用

電話やインターネットを利用した、預金の預け替え等のサービスに対する利用意向について、ネガティブな5段階評価の質問に対する回答データが存在する。このデータを利用して、まずセグメント毎の平均得点を求めてみた。その結果、ロイヤルの平均得点は3.12、ストックメインでは3.036、フローメインでは2.78、低ポイントでは2.95であった。ネガティブな質問であるので、フローメインセグメントが最も利用意向が高いことがわかる。

次にサンプルそれぞれの非利用意向ポイントをストックポイントとフローポイントで回帰する。回帰した結果は表2に示してある。特に、フローポイントが高いほうが、利用意向が高いことが特徴的である。スト

表2 リモートチャネル非利用意向の回帰モデルの推定結果

	定数	ストック変数	フロー変数	F 値	P 値
推定値	2.91	0.0053	-0.0044	10.36	3.3E-05
T 値	52.13	3.36	-3.24	-	-

表3 ローン利用意向の回帰モデルの推定結果

	定数	ストック変数	フロー変数	F 値	P 値
推定値	1.49	-0.0036	0.0012	7.88	0.00039
T 値	43.46	-3.78	1.39	-	-

ックポイントに関してはその逆である。

### 3.4 ローン利用意向

住宅ローンや自動車ローンなどに対する利用意向を5段階評価で質問した回答データを利用した。セグメント毎の平均得点を求めてみると、ロイヤルの平均得点は1.32、ストックメインでは1.32、フローメインでは1.52、低ポイントでは1.44であった。ここでもフローメインの利用意向が高い。

次に、サンプルそれぞれの利用意向度をストックポイントとフローポイントで回帰する。結果は表3に示してある。フローポイントは有意に効いていない。一方、ストックポイントが低いほうが利用意向が高いことがわかるが、これは自明な結果に過ぎない。

以上の分析から、ローンの利用意向についてはストックポイントが多少影響を与えている傾向が見られるものの、それ以外の分析については、ストックポイントではなく、フローポイントが影響を与えていることがわかる。したがって顧客との関係性を考える上で重要な定着率、そしてリテリングに関連するリモートチャネルとローンの三つの観点から、銀行にとって優良と思われる顧客は、総じてフローポイントの大きな顧客といえることができるだろう。ここではストックポイントが必ずしも有意な効果を持っていない点が重要である。

そこで、リテール上の非優良顧客に焦点を当てる本論では、簡単化のために非優良顧客をフローポイントがゼロ<sup>4</sup>の顧客と定義する。以下このセグメントをゼロフロー顧客と呼び、詳しい分析を進める。

## 4. ゼロフロー顧客のセグメント化

われわれはゼロフロー顧客を分析対象として、識別

<sup>4</sup> データの収集開始時点である1999年9月の取引データに基づいて定義する。

した。ゼロフロー顧客はリテリング展開にとって好ましい客とは言えない。しかし彼らを銀行に振り向かせる手段をあえて考察するのが本論の目的である。そのためには、ゼロフロー顧客の特徴をさらに分析し、より細かなセグメントとして彼らを把握する必要がある。

特にここでは二つの視点を定めよう。一つは、ゼロフロー顧客のストックポイントの状況である。確かにリテール展開に関してはフローポイントが有意な変数であった。しかし、ストックポイントは、銀行業務の基本であるストックとしての資金に直接関連した、重要な顧客の属性の一つであるので、改めて彼らのストックの側面を考察する。もう一つは、これまでのポイントの定義では表現されていない、細かな取引データを検討することである。これら二つの視点からゼロフロー顧客をさらにセグメント化する。

#### 4.1 ライフステージとストックポイント

顧客が必要とする、ストックポイントにかかわるような銀行サービスへのニーズは、顧客のライフステージによるところが多い。例えば、進学時期の子供を抱える家庭では進学ローンへの需要が高まるであろうし、30代では住宅ローン需要が高まる。このようにライフステージが進むにしたがって、たとえゼロフロー顧客であっても、人生の自然な要求にしたがって、ストックポイントの大きさが変化する可能性がある。もし、ライフステージの進展に伴ってゼロフロー顧客も、ストックポイントでの大きな銀行への貢献が予想できるなら、彼らは優良な顧客に進化する可能性がある。もしそうなら、長期的には、取りたててゼロフロー顧客を問題にする必要はないかもしれない。現在の顧客のライフステージ構成を、一定のライフステージにいる顧客層があたかも将来経験するであろう姿として分析することで、この点を明らかにするのがライフステージ分析とわれわれが呼ぶものの目的である。

データからは、表4に示すように八つのライフステージを考えることができるが、これらのステージのうち、特にサンプルが多く分布するステージ番号3から8に注目する。まず、それぞれのステージに属するサンプルを抽出し、それぞれのステージのサンプルを、フローポイントに関してゼロ（ゼロフロー顧客）であるか、そうでないか（非ゼロフロー顧客）、また、ストックポイントに関してはその大半が集中する、0、25、50の三つの得点のどの得点を有しているかで分割し、これらを組合せることで六つのセグメントを構

表4 ライフステージ

ステージ番号	ライフステージ
1	独身
2	既婚子供なし
3	第一子小学校入学前
4	第一子小学生
5	第一子中学・高校生
6	第一子高校卒（未就職）
7	第一子が就職または結婚
8	末子が就職または結婚

表5 ライフステージの上昇と各セグメントの変化

ストックポイント	ゼロフロー顧客	非ゼロフロー顧客
0	変化なし	減少
25	減少	変化なし
50	増加	増加

成する。その上で、ライフステージ番号が大きくなるにしたがって、六つのセグメントの構成比がどのように変化するかを回帰分析で明らかにする。

紙面の関係上詳しい分析結果は省略し、全体の結果だけを表5に示すことにする。ストックポイント50の顧客の割合は、ライフステージの進行により、フローポイントの正・ゼロにかかわらず増加していることがわかる。つまり、このセグメントに関しては、年齢とともにストックポイントが増加する傾向がわかる。しかし、ゼロフローでしかもストックポイントがゼロの顧客セグメントでは、ライフステージの進行にもかかわらず、しかるべきボリュームが減少せず依然として存在することがわかる。ストックもフローもゼロの顧客がステージとは関係なく、一定量存在することがわかる。つまり、ゼロフローセグメント内では、ストックポイントがゼロか正かで将来のストックポイントに関する変動傾向が異なることを意味している。このことは、ストックポイントが正かゼロかで、ゼロフロー顧客をセグメント化できることを意味している。

一方、非ゼロフロー顧客のセグメントと比較することは興味深い。非ゼロフローのセグメントでは、ステージの高度化によって、ストックポイントがゼロのセグメントではその割合が減少し、25では一定、50では増加している。つまり、非ゼロフローセグメントでは、年齢を重ねるにしたがってストックポイントが増加する傾向があるのではないかと解釈することができる<sup>5</sup>。これに対して、ゼロフローセグメントの中には、非ゼロフローセグメントと異なり、ストックポイント

<sup>5</sup> ストックポイントが25のセグメントでは、参入退出が均衡していると考えられる。

もゼロのままでありつづける、好ましくないグループが存在するのである。

#### 4.2 円貨預金増減

セグメント化の原則にセグメントへの到達可能性がある。この原則からすると、ゼロフロー顧客をさらにセグメント化するために、顧客のサイコグラフィックな属性データではなく、観測可能な取引データ、特にポイント制では把握できない取引項目をさらに検討して、ゼロフロー顧客を分析する必要があるといえる。

対象となる取引データはATMの利用、窓口の利用、仕向送金、被仕向送金、流動性預金と固定性預金の動きを示す円貨預金残高の増減である。このうち特に円貨預金残高の増減は、銀行のストックとしての資金に直接関連するものであり、セグメント化のための観測変数として最も適当であろう。

前節の結果にしたがって、ゼロフロー顧客をストックポイントがゼロのセグメントと正のセグメントにまず分割する。前者をS=0セグメント、後者をS>0セグメントと表すことにする。S=0セグメントの円貨預金の増減の内容は、その定義から流動性預金の動きを反映することになる。1999年9月と2000年3月の2時点間の円貨預金の増減を調べてみると、S=0セグメントでは預金増加のグループと預金減少のグループに二分できる。S>0セグメントは預金増、預金一定、そして預金減の三つのグループに分類できる。

以上からゼロフロー顧客はストックポイントの有無、円貨預金の増定減によって五つにセグメント化できる。次節の分析のために、それぞれを次のように呼ぶことにする。すべてゼロフローセグメントで、円貨預金が増加していてストックポイントがゼロのセグメントを増(S=0)セグメント、円貨預金が増加しているものを減(S=0)、以下同様に増(S>0)、定(S>0)、減(S>0)と略記する。

### 5. ゼロフロー顧客へのリテール対応

この節では、前節で細かくセグメント化されたゼロフロー顧客に対するリテール戦略の有効性を検討する。リテール戦略の項目は、第2節で取り上げた、リスク商品、ローン、リモートチャネルの三つである。このうちリスク商品はこのセグメントへの有効性が確認できなかったため、分析対象からはずした。そして、最後にターゲット顧客へのアプローチ方法を検討する。

#### 5.1 ローン

ローン利用に対する意向をそれぞれのセグメントに

対してもう一度確認する。表6は利用意向のある顧客の割合である。ここでは理解しやすいように割合になっているが、それぞれのセグメントの実数に対して、カイ二乗値を用いた独立性検定を行った結果、カイ二乗値は3.33(P値は0.51)となり、十分高い値とはいえない。そこで、一般にローン利用率が高い世代といわれる20才から35才までの顧客と、それ以外の顧客でクロスセクション表を作成したものが表7である。同様の検定の結果カイ二乗値は6.93(P値は0.14)となった。

以上の分析から、増(S=0)のセグメントが若干ローン利用意向が高く、またライフステージの観点からも一番利用傾向が強いと思われるセグメントであるということが出来る。

#### 5.2 リモートチャネル

ローンのケースと同様にして、利用意向をセグメント毎に集計したものが表8である。カイ二乗値は7.82(P値は0.098)であり、意味のある分割である。表8によると、減(S=0)セグメントがひとときわ高い割合を示しているため、このセグメントにリモートチャネル利用の優遇策を講ずることが一つの有効な戦略であろう。ただし、リモートチャネルによってさら

表6 ローン利用意向のセグメント毎の反応

	サンプル数	意向あり	意向なし
減(S=0)	75	6.67%	93.33%
増(S=0)	76	6.58%	93.42%
減(S>0)	212	2.83%	97.17%
定(S>0)	64	3.13%	96.87%
増(S>0)	518	4.44%	95.56%

表中の「意向なし」には質問票の「どちらでもない」に回答したサンプルも含めている

表7 世代によるクロスセクション

	サンプル数 (20~35才)	20~35才	それ以外
減(S=0)	6	8.00%	92.00%
増(S=0)	11	14.50%	85.50%
減(S>0)	12	5.70%	94.30%
定(S>0)	6	9.40%	90.60%
増(S>0)	36	6.90%	93.10%

表8 リモートチャネル利用へのセグメント毎の反応

	サンプル数	意向あり	意向なし
減(S=0)	42	12.0%	88.0%
増(S=0)	74	6.8%	93.2%
減(S>0)	208	2.9%	97.1%
定(S>0)	62	3.2%	96.8%
増(S>0)	509	4.3%	95.7%

に円貨預金が減ったり、ポイントが減少したりすることのないような配慮は必要である。

### 5.3 ターゲット顧客へのアプローチ

ターゲット顧客として、ゼロフローセグメントのうちの特に、増 (S=0) セグメントと減 (S=0) セグメントに絞り込むことができた。それでは彼らに対してどのように接触することが一番効率がよいのであろうか。詳細は省略するが、ゼロフロー顧客のATMと店頭利用度を調べてみると、彼らの利用頻度がきわめて少ないことがわかった。したがって、何らかの非人的メディアによる接触を考えなければならない。

顧客の属性データの中に、金融商品を選ぶときに重視するメディアについての質問が存在する。ここでは、重視するメディアにおける広告の影響が大きいものと仮定し<sup>6</sup>、次のように定義されるメディアへのヒット率を調べてみる。

$$\text{ヒット率} = (\text{当該セグメントでそのメディアを最も重視する人数}) / (\text{セグメントのサンプル数})$$

各セグメントで、代表的なメディアへのヒット率を表にしたものが次の表9である。増 (S=0)、減 (S=0) そして減 (S>0) セグメントのダイレクトメール (DM) に対するヒット率がひとときわ高いことがわかる。

次にDMと他のメディアとのメディアミックスを

表9 メディア毎のヒット率

セグメント	朝日新聞	毎日新聞	読売新聞	日経新聞	日経マネー	DM	TVCM
減(S=0)	2.56%	0.00%	2.56%	1.28%	1.28%	8.97%	0.00%
増(S=0)	1.28%	1.28%	2.56%	0.00%	0.00%	3.85%	0.00%
減(S>0)	0.88%	0.00%	2.65%	0.44%	0.00%	7.96%	1.77%
定(S>0)	0.02%	0.03%	0.08%	0.02%	0.00%	0.06%	0.00%
増(S>0)	2.02%	0.55%	2.75%	1.10%	0.18%	2.94%	0.73%

表10 DMを最も重視するサンプルの他のメディアへのヒット率

	朝日新聞	毎日新聞	読売新聞	日経新聞	TVCM
減(S=0)	5.10%	0.00%	3.80%	2.60%	0.00%
増(S=0)	2.60%	0.00%	1.30%	1.30%	0.00%
減(S>0)	3.50%	0.00%	4.90%	2.20%	0.00%
定(S>0)	3.00%	4.50%	3.00%	1.50%	0.00%
増(S>0)	1.80%	0.00%	1.50%	0.40%	0.00%

<sup>6</sup>ここでは影響が大きいと考えているだけで、100%ヒットするかどうかは不明である点には注意されたい。

考えてみよう。DMを最も重視すると答えたサンプルについての、各メディアのヒット率の結果が表10である。

表10によると減 (S=0) では朝日新聞や読売新聞のヒット率が高いことがわかる。それぞれのセグメントにあわせて、DMとのメディアミックスを考えることができる。

## 6. 結論

本稿では、顧客アンケートデータと取引データを用いて、フローとストックサービスへの顧客の利用状況から、各種の分析を行った。分析を通じて、定着率が高く、リターリング実施上、優良な顧客はフローポイントが高いサンプルであることがわかった。そこで、我々は従来あまり注目されていなかったが、顧客を活性化させる観点から重要であると考えられるフローポイントが0である顧客 (ゼロフロー顧客) 群を識別した。この中でも、さらにストックポイントも0の顧客は、直感的には非優良顧客であると考えられがちだが、円貨預金の過去6ヶ月の増減から、さらにそれらの顧客をセグメント化すると、円貨預金を増やしている顧客に対しては、ローン獲得によるアプローチが、また円貨預金を減らしている顧客に対しては、リモートチャネルによるアプローチが、それぞれ相対的に有効であることが判明し、必ずしもリターリング実施上の非優良顧客ではないことがわかった。

最後に、これらのアプローチを実施する場合の顧客への接触メディアとしては、DMが最も有効であることが、またDMと他の一部のメディアとのメディアミックスも可能であることが明らかとなった。

謝辞 この研究は貴重なデータをもとに行われた。そのデータをご提供いただいたマーケティング・エンジニアリング研究部会に対して、記して感謝するものである。

### 参考文献

- [1] 菅恭二監修『金融マーケティング戦略』, きんざい, 1999.
- [2] 福田智之, “銀行におけるポイントサービスの導入”, (朝野熙彦, 木島正明著『金融マーケティング』pp.185-193), 朝倉書店, 2000.
- [3] Bird, A., *Supercommunity Banking Strategies*, (『金融リテール戦略』, 上野博他訳, 東洋経済新報社), 1997.