

# 組織アイデンティティが促すサービスマーケティングの徹底 ～大垣共立銀行の事例研究～

高知工科大学 マネジメント学部

118048 南 奈緒美

## 1. はじめに

本論文は、大垣共立銀行を題材として用いて、組織アイデンティティがサービスマーケティングを促すメカニズムを解明することを目的とする。

本論文で焦点を当てる、大垣共立銀行（以下大垣と略す）は岐阜県を拠点とする地方銀行である。週刊ダイヤモンド（2005年10月22日号）が預金者1万人を対象に行ったイメージ調査「つきあいたい銀行ランキング」では、全国展開している三井住友銀行、三菱東京UFJ銀行、みずほ銀行といった日本の3メガバンクを抑えて岐阜県の地方銀行が堂々の第1位を獲得した<sup>1)</sup>。さらに、日本経済新聞による「第9回日経金融機関ランキング」によれば、2013年は総合1位に輝いた<sup>2)</sup>。最近では同ランキングにおいて常にトップ10に入っており、顧客から大きな支持を得ている。そこで、本論文では「大垣はなぜ、地方銀行でありながら大手都銀を退けて顧客満足度1位を獲得することができたのか。なぜ、顧客満足度ランキングで好評価を維持することができるのか」というリサーチクエスチョンを設定し、それを基に議論を進めていく。

本論文ではまず、2節で大垣の概要について述べる。次いで3節では組織アイデンティティが促すサービスマーケティングのフレームワークを示す。そして、4節から6節では、大垣の多様で濃密なサービスの常態化による外部マーケティング、アイデンティティの形成と理念浸透による内部マーケティング、組織文化が促す組織行動による関係性マーケティングについてそれぞれ明らかにして、本フレームワークの妥当性を示す。最後に、本論文の成果をまとめる。

## 2. 大垣共立銀行の概要<sup>3)</sup>

本節では文献(3)の内容に基づいて大垣の概要を示す。

大垣共立銀行は、岐阜県大垣市に本拠地を置く地方銀行である。大垣共立銀行が創業した1896（明治29）年当時の国立

銀行は、「華族・士族による華族・士族のための銀行」がほとんどを占めていた。大垣の前身である第129国立銀行もその中のひとつであった。しかし第129国立銀行の業務を継承しつつ士族と平民が協力して大垣共立銀行を創立した際に、「士族だけでなく平民にも資する銀行」、すなわち「士・農・工・商の共同出資による地域密着型銀行」としてスタートした。その創業当時の想いが、銀行名の中にある「共立（共に立つ）」という二文字に刻み込まれ、今もこの想いが大垣の名前と共に継承し、受け継がれている。以来、大垣は120年にわたり地域と共に歩んできた。

大垣は既存の顧客満足度調査において、特に、「革新的な国内初のサービス」、「行員の迅速かつ親切な対応」、「地域社会への密着度」で高得点をマークしている。それは、大垣が、顧客目線に立った良質かつユニークなサービスを数多くラインアップしているからである。その中でも、登録した手のひらの静脈情報だけで取引ができる「手のひら認証ATM ピピット」や、利用状況によってポイントが付与され、ポイントによってさまざまなサービスが提供される「サンクスポイント・プレゼント」など、国内初の取り組みが大きく目を引く。

同行の業績は、平成26年度3月期が74億円、平成27年度3月期が86億円、平成28年度3月期が136億円と右肩上がりに増加している。

## 3. 組織アイデンティティが促すサービスマーケティングの徹底

J. L. Heskett（ハーバード・ビジネス・スクール教授）が1994年に提唱したThe Service Profit Chain（サービス・プロフィット・チェーン）によれば、従業員満足（ES：Employee Satisfaction）と顧客満足（CS：Customer Satisfaction）には因果関係があるとされている<sup>4)</sup>。

サービス・プロフィット・チェーンは、サービスのトライアングル (Zeithaml, Bitner & Gremler 2010) が成立していることを前提とする。サービスのトライアングルとは、サービス・マーケティングが、内部マーケティング (Internal Marketing)、外部マーケティング (External Marketing)、関係性マーケティング (Interactive Marketing) の3つによって構成されるという考え方である (図1)。このうち内部マーケティングとは、顧客に満足してもらえるサービスを提供できるように従業員を教育し、モチベーションを高めることである<sup>5)</sup>。また、外部マーケティングとは、顧客に提供するサービスを用意し、価格を設定し、流通し、プロモーションを行う通常の業務のことである<sup>5)</sup>。また、関係性マーケティングとは、顧客への対応における従業員の手腕のことである<sup>5)</sup>。

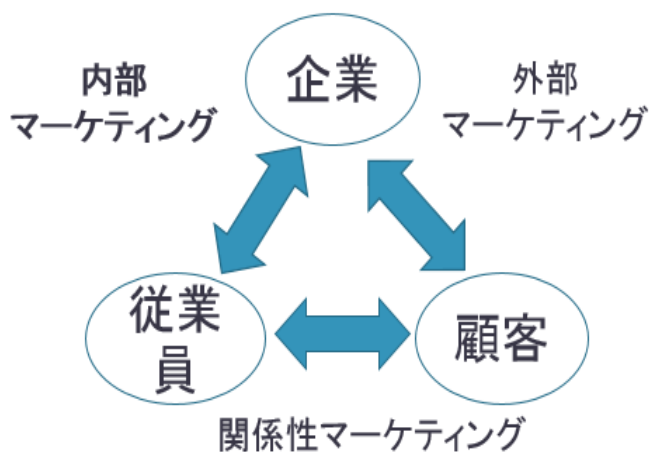


図1 サービスのトライアングル

大垣の場合、サービスのトライアングルは以下の三点から構成され、循環していると考えられる。すなわち、多様で濃密なサービスの常態化による外部マーケティング、アイデンティティの形成と理念浸透による内部マーケティング、組織文化が促す組織行動による関係性マーケティングである。その上で、大垣のサービスのトライアングルは、下記メカニズムによって好循環すると考えられる (図2)。

まず、頭取が「我々はどのようなビジネスをするのか」というアイデンティティを強く示し、さらにその内容を経営理念という形でわかりやすく従業員に提示する。経営理念による考え方が、共有された価値観として組織に埋め込まれることで、組織文化が醸成されて企業内で定着する。つまり、企業内で組織アイデンティティから組織文化へのルートが形成されることで、行員が共通の価値観に基づいて一体化し、一

丸となる。その結果、従業員に凝集性と自由度がもたらされて、従業員満足度が向上するとともに、内部マーケティングが形成される。

内部マーケティングにおいて形成された組織文化に基づいて従業員が一斉行動をすると、組織学習が促されるとともに組織学習が起こる。それが、従業員によって大垣の企業ドメインである顧客にサービスを提供すると、従業員と顧客の間で関係性マーケティングが形成されることになる。

一方、大垣は、顧客目線に立った良質かつユニークなサービスを顧客に提供し続けることでサービスを常態化して、顧客に対する外部マーケティングを形成する。

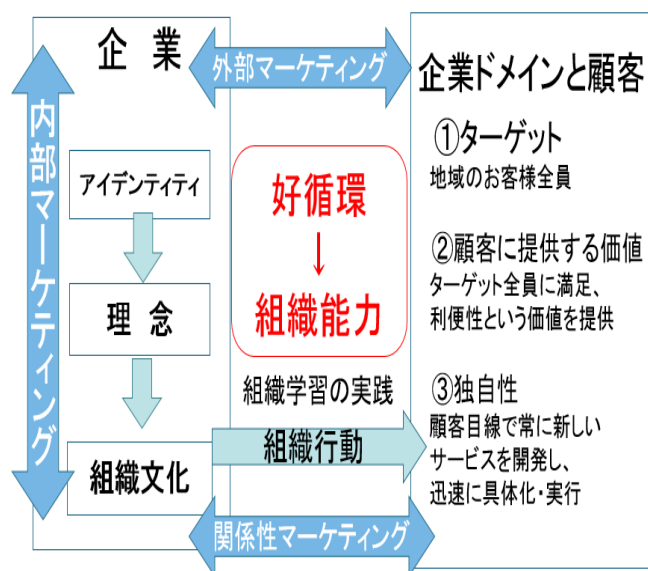


図2 大垣のサービスのトライアングルの好循環メカニズム

したがって、大垣では、組織アイデンティティが起点となって内部マーケティングが起こり、そこから関係性マーケティングが誘発される。さらに、組織アイデンティティを意図的に示した経営理念に基づいた外部マーケティングが顧客へのサービスの常態化に結実すると考えることができる。そして、大垣では、組織アイデンティティがサービスのトライアングルを継続させており、その好循環が同社に対する顧客満足度の評価を持続的に高めていると思われる。

以降ではサービスのトライアングルの要素である「それぞれのマーケティング」に焦点を当て、詳しく分析する。

#### 4. 多様で濃密なサービスの常態化による外部マーケティング

大垣は良質で革新的な国内初のサービスを次々と生み出す地方銀行としても知られている。大垣のそうしたサービスの一つに、自動車に乗ったまま ATM の操作が可能な「ドライブスルー ATM ポポット」がある<sup>6)</sup>。2000（平成 12）年 4 月に開発され、羽鳥支店、藤沢支店、ながくて出張所の 3ヶ所に設置された。こうしたドライブスルー ATM の普及が全国でもあまり進んでいないのは、高いメンテナンスコストが障害となるからである。しかし車から降りて支店内の ATM に行くのが大変な高齢者や小さな子連れの主婦の場合では、ドライブスルー ATM が利便性を多いに提供する。

サービスマーケティングの考え方では、Booms and Bitner (1981) が主張した従来のマーケティング 4P に加え、3つの要素「参加者」「物的な環境」「サービスの組み立てプロセス」を追加して説明されることが多い<sup>7)</sup>。多くの事例で用いられる 7P をドライブスルー ATM に当てはめ、整理した結果を下記の図 3 に示す。

「製品」(product)	ドライブスルー ATM
「価格」(price)	取引手数料
「販売促進」(promotion)	メンテナンスコストを払ってまでも追求する利便性
「流通」(place)	羽鳥支店、藤沢支店、ながくて出張所に設置
「参加者」(participant)	高齢者や子連れの主婦などの地域顧客
「物的な環境」(physical evidence)	支店外に設置する ATM
「サービスの組み立てプロセス」(process of service assembly)	ドライブスルーで利用

図 3 サービスマーケティングの 7P

つまり、7P の整理結果が示すことは、目先の利益の追求にとどまらず、顧客目線に立った利便性を追求する大垣の姿勢が形となって現れていると言えよう。

#### 5. アイデンティティの形成と理念浸透による内部マーケティング

大垣の頭取の土屋嶋氏は「銀行はサービス業」というアイデンティティを意図的に形成した<sup>8)</sup>。アイデンティティとは組織に共有された自己認識のことであり、「我々はどうのようなビジネスを行っているか」を示したものである。そして、アイデンティティを伝えるメッセージとして、「地域に愛され、親しまれ、信頼される銀行」という理念をわかりやすく提示した。そうした理念とは、組織の目的や行動規範についての基本的な考え方のことである。大垣のサービス・プロフィット・チェーンを成功に導く大きな要因は、リーダーシップによる経営理念の現場での浸透である。大垣では、従業員一人一人に経営理念が浸透しており、それが現場で具体的に実践されている。

大垣の基本理念は、組織に共有された価値観や行動様式に埋め込まれて組織文化となった。そうした大垣の組織文化は主に二つの要素で構成されている。一つは「組織が積極的にトライアンドエラーを行おうする」ことである<sup>9)</sup>。それは「何かやって失敗するより、失敗を恐れてやらないことのほうが罪」という考え方である。もう一つは、「エンパワーメント（権限委譲）により、行員自らの判断によって顧客サービスを行う」ことである<sup>9)</sup>。

大垣では、頭取が年齢やキャリアに関係なく行員の優れた提案を採用し、すぐに実行する流れが出来ている。それが、行員のモチベーションに繋がるとともに、大垣の組織文化になっている。その結果、行員のやる気、満足が高まり、ひいては顧客に対する良質なサービスに結実する。つまり、経営理念が埋め込まれた組織文化が従業員に凝集性と自由度をもたらすと同時に、従業員満足度の向上に波及して内部マーケティングを形成することになる（図 4）。

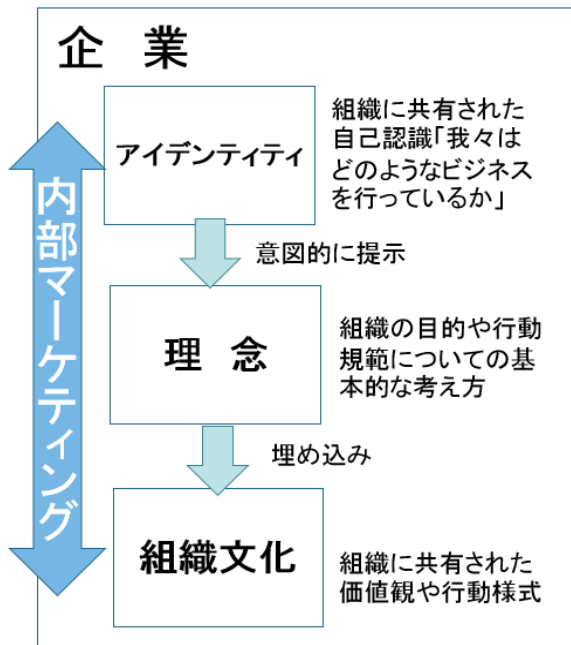


図4 内部マーケティングのフレームワーク

## 6. 組織学習が促す関係性マーケティング

大垣は、組織文化に基づく組織行動で組織学習を行うものの、異業種研修という形でも組織学習を行うことで、顧客に向けた関係性マーケティングを形成しようとしている。大垣では組織学習の具体的なひとつの事例として、行員を異業種へ出向させる制度を1998（平成10）年より導入している<sup>9)</sup>。出向先は、コンビニ、マスコミ、ホテル、携帯電話などの通信産業、クレジットカード会社など多岐にわたる。この研修は公募制で、多くの行員が積極的に立候補している。

大垣はコンビニエンスストア型の営業店や喫茶店併設の営業店を運営している。その事例が2009（平成21）年9月に開店した大垣の半田支店である<sup>10)</sup>。通称コンビニプラザ半田と呼ばれ、コンビニエンスストアをモデルにした店舗作りになっている。大垣では、お客様の心を和ませ、心を少しでも開いていただき、コミュニケーションを行うことで、お客様と行員の間で起こる相互作用の流れを重要視している。

半田支店内で起こる相互作用をまとめると次のようになる。

まず、相談を便利にするために支店内にダイニングキッチンや和室のような空間を設けた。行員が相談しやすい雰囲気を作ることでお客様に安心して来店していただくようにした。

さらにお客様に丁寧な接客を行うことで相互作用を活発にし、関係性マーケティングを生んでいる。

また、支店内に人気商品ランキング棚を設置した。売れ筋商品のパンフレットをわかりやすくランキング形式で提供することで、商品がよりわかりやすい形でお客様に紹介することができる。コンビニを利用するような感覚で支店を利用してもらうために、お客様が今欲しいと思う商品を素早く提供している。商品のわかりやすい提示がお客様と行員の相互作用を促している。

さらに、担当者を事前に指名できるサービスを行っている。お客様が指名した担当が応じるため、誰に相談するかがわかりやすく、利用しやすい。行員側も事前にお客様の相談内容を知ることができるため万全な準備をして対応することができる。便利さという形でサービスを行うことで顧客満足度が向上していると言える。指名サービスが行員とお客様との間の相互作用を促している。

## 7. おわりに

これまでの考察をまとめると、企業のルートが形成される段階で共通の価値観によって行員が一体化、一眼となることで自由度が増し、従業員満足度が高まる。これが大垣の内部マーケティングである。そして組織行動によって組織学習を実践することで顧客満足度の向上に繋がり、それが関係性マーケティングの成立となる。さらに、常に顧客目線にたちサービスを考え提供し続けることで、サービスの常態化が可能になり、外部マーケティングが形成される。この企業内でのメカニズムが動く、サービスのトライアングルが動き、この好循環が大垣の組織能力を高めている。つまり、サービスのトライアングルの3間の整合性が重要であると言える。

本研究により、頭取によるアイデンティティの形成が結果として組織能力を誘発していることが明らかとなった。

## 参考文献

- 1) 「週刊ダイヤモンド」つきあいたい銀行ランキング ダイアモンド社 2005年10月22日号掲載
- 2) 日本経済新聞2013年2月25日号 朝刊5ページ掲載
- 3) 大垣共立銀行HP <https://www.okb.co.jp/>

- 4) Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- 5) 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
- 6) 大垣共立銀行ディスクロージャー誌 2017 年度 10 ページ掲載
- 7) 小川孔輔 (2009) 「マーケティング入門」日本経済新聞出版社
- 8) 日本経済新聞 2016 年 4 月 12 日号 夕刊 16 ページ掲載
- 9) 日経産業新聞 2017 年 4 月 28 日号 23 ページ掲載
- 10) 大垣共立銀行 HP 半田支店  
<http://www.okb.co.jp/all/tenpo/handa/>

