

# パーソナルファイナンシャル・サービスの諸領域と マーケティング戦略モデルの構築 その2

## Domains of the Personal Finance Service and Construction of the Marketing Strategy Model (2)

鷲尾 和紀

Kazunori Washio

### <目次>

#### はじめに

#### 第1章 パーソナルファイナンシャル・サービスにおける市場細分化とターゲット戦略モデル

##### 1-1 ターゲットマーケティング

##### 1-2 生活者市場における戦略的フィルター

##### 1-3 パーソナルファイナンシャル・サービスにおける世代別ターゲット戦略

#### 第2章 パーソナルファイナンシャル・サービス領域の特性・特質

#### 第3章 パーソナルファイナンシャル・サービスにおける新たなマーケティング・ミックス視点と特有性

##### 3-1 4P から 4C への変換とパーソナルファイナンシャル・サービス

##### 3-2 パーソナルファイナンシャル・サービスのマーケティング・ミックスの実践事例

#### まとめ—今後の研究課題として

## はじめに

本稿は、「ファイナンシャル・サービスにおけるマーケティングの領域とマーケティング戦略モデルの構築その 1」（高千穂論叢第 48 巻 1,2 号合併号）の続きである。前稿では、ファイナンシャル・サービスの諸領域を展開し、それがマーケティングにおいてどの位置にあるのかを明らかにした。今稿では、ファイナンシャル・サービスにおけるターゲット基準の考え方とパーソナルファイナンシャル・サービスの特性・特質とそれに適合したマーケティングミックスの実践という領域を明らかにするものである。そのためには生活者の価値観の多様化に対応した市場細分化によるターゲット分析をより深く理解することが求められる。

第 1 章「パーソナルファイナンシャル・サービスにおける市場細分化とターゲット戦略モデル」では、従来の市場細分化の方法から世代ごとの生活者市場をフィルターとしたターゲット戦略の必要性を強調し、フィルターごとの世代とライフステージの相関性から、団塊世代を中心としたシニア層も含めたターゲット戦略を展開することによって、各世代へのアプローチへと向けていくことが重要であると述べる。

第 2 章「パーソナルファイナンシャル・サービス領域の特性・特質」では、従来のサービスマーケティングにおけるサービスの特性・特質のパーソナルファイナンシャル・サービス領域への適合性を検証し、パーソナルファイナンシャル・サービスの特有な特徴を明らかにする。

第 3 章「パーソナルファイナンシャル・サービスにおける新たなマーケティング・ミックス視点と特有性」は、マーケティング・ミックスの要素である 4P を企業側の視点から顧客側の視点に立ち、4 つの P を 4 つの C に置き換えることによって、より顧客の視点に近づいたパーソナルファイナンシャルマーケティング戦略を提言する。さらにパーソナルファイナンシャル・サービスのマーケティング・ミックスの実践において、企業内におけるファイナンシャルプランナー（以下、「FP」という）のポジションと外部専門家とのつながりを構築することが求められていることからあおぞら銀行の FP を活用したパーソナルファイナンシャル

パーソナルファイナンシャル・サービスの諸領域とマーケティング戦略モデルの構築 その2  
ル・サービス提供の取り組み事例を取り上げ、顧客ニーズに適応したパーソナル  
ファイナンシャル・サービスの実践を検証する。

## 第1章 パーソナルファイナンシャル・サービスにおける市場細分化 とターゲット戦略モデル

### 1-1 ターゲットマーケティング

#### 1. パーソナルファイナンシャル・サービスの特徴と市場細分化の必要性

##### (1) ターゲットマーケティングとは

ターゲットマーケティングは、市場（マーケット）、標的（ターゲット）、標的市場（ターゲットマーケット）を明らかにしなければならない。今日において、市場は特定の場所や施設だけでなく、売り手と買い手が規則的に出会う空間までを指すようになり、抽象的な概念に変容、拡大していった。さらに対象商品も有形財の製品のみならず、無形財であるサービスを含む概念へ拡大した。

標的とは、市場において設定する「まと」である。売り手は、市場を狙ってマーケティング活動を行い、市場空間の中でマーケティング活動を展開する。しかし、モノやサービスによって市場を区分することはできても、多様化・高度化したニーズや特性を持つ全体市場を対象として事業展開を行うことは、より困難であることはいうまでもない。そのためには何らかの基準でターゲットを絞り込み、限定された標的市場に集中してマーケティング活動を行うターゲットマーケティングという手法を使って、顧客ニーズを明らかにしなければならない（山口，2010，pp.10-12）。

##### (2) パーソナルファイナンシャル・サービスの有効性と市場細分化の必要性

パーソナルファイナンシャル・サービスは、人の生から死まで関係してくるサービスである。またファイナンスサービス自体がより複雑で煩雑な商品であるため、顧客の理解とニーズを得るためにも時間がかかるサービスだといえる。人々は生まれてから死ぬまでいくつかのビジョンを持っているはずである。

パーソナルファイナンスにおいてライフプランを作成するに当たって3つの

資金設計が必要といわれている。1つは「教育資金設計」、2つ目は「住宅資金設計」、3つ目は「老後に対する資金設計」である。この3つの資金の捻出もファイナンシャル・サービスを利用した資金からの捻出が求められる時代へと加速している（鷺尾，2013，p.267）。しかし、時代の変化による生活市場の二極化も一因となって、パーソナルファイナンシャル・サービスを購入したくてもできない現実や購入しても諸事情によりサービスを解約せざる得ない状況が生じているなど、日本の所得状況の変化（格差）もみられる。

社会経済の成長に伴って市場が多様化したことから、人においてもモノにおいても資源は限界に達している。さらに ICT (Information and Communication Technology) や SNS (Social Networking Service) による情報発信が活発となり、情報量が膨大な量に達し、個々のニーズ判断の処理までもが限界に達しているところがみられる。このようなことを受けて、生活者の価値観の多様化による市場細分化を行う必要性が生じ、また市場細分化によって、経営資源が限界に達している中での標的顧客の明確化、競争相手の明確化、そして明確化した顧客ターゲットに対応したマーケティングコストの有効利用をメリットとし、よりの確なマーケティング・プログラムの立案が可能となる（山口，同上書，pp.26-29）。

パーソナルファイナンシャル・サービスにおいても独身市場や家族向け市場等それぞれにおける顧客ターゲットを区分し、それぞれの標的市場に最も適したマーケティング戦略を構築する必要がある。しかし、従来の市場細分化の方法ではすべてのニーズを網羅しているとはいえず、今一度市場細分化の方法を再考する必要がある。

## 2. 市場細分化の基準

### (1) 市場細分化の方法

市場細分化の方法としては、大きく消費者の特性（属性）による区分と消費者の反応による区分に分けられる。消費者の特性（属性）による区分では、①地理的セグメンテーション、②デモグラフィックセグメンテーション、③サイコグラフィックセグメンテーションによって区分される。消費者の反応による区分では、①ベネフィットセグメンテーション、②使用率セグメンテーション、③ロイヤルティセグ

メンテーション、④状況セグメンテーションに区分され、20世紀においてはこれらの特性を見てセグメントを形成しようとしてきた（山口，同上書，pp.34-35）。

しかし、21世紀に入ってから市場起点の展開と競合および顧客起点からの独自市場開発が求められており、客観的な評価基準が定まった商品に関する顧客価値に機能的価値や意味的価値を見出す時代が到来している。これはバブル経済からデフレ脱却後の背景をみた上で、今後における少子高齢化社会、または情報社会化、そしてグローバル社会化に向けて、生活者市場のフィルター（セグメント・世代）の重要性が求められていることをあらわしている。

## （2）パーソナルファイナンシャル・サービスによる市場細分化の方法

パーソナルファイナンシャル・サービスによる市場細分化の方法には、特定のセグメンテーションから人々の興味の対象、価値観、行動、そして生活状況によって異なるパターンがある。これまでの消費者の特性（属性）によって区分した場合のセグメンテーションを考えてみる。

### ① 地理的セグメンテーション

地理的セグメンテーションは、市場を国、都道府県、地域、市町村、地元エリアといった多様な地理的単位に細分化するものである。また人口密度や気候も対象となる。例えば、地域によって平均年齢が高いことにより生命保険の加入数が他の地域より多い傾向を示す場合や気候・天候、土地柄によってその土地に合ったファイナンシャル・サービスを受ける場合、また地方から都心への進学率が高い都道府県では大学全入時代の背景により学資保険の加入を検討する場合など、地域の特徴によってパーソナルファイナンシャル・サービスのニーズが異なる場合がある。

生から死までこの土地で過ごす人、出稼ぎにより単身赴任のため一定期間のみ過ごす人、別荘やセカンドライフで移り住んできた人など、パーソナルファイナンシャル・サービスのニーズは地域によっても、またそこに住んでいる個々の目的によっても変わってくるものである。

## ② デモグラフィックによるセグメンテーション

デモグラフィックによるセグメンテーションでは、年齢、世帯規模、家族のライフスタイル、性別、所得、職業、教育水準、世代、社会階層などの変数に基づいて市場をグループ分けする（表 1）。顧客のグループ分けにデモグラフィック変数が最も使われているのはいくつかの理由がある。1つは、消費者ニーズ、欲求、使用割合と製品やブランドの選好は、デモグラフィック変数との連動が多いということである。今一つの理由としては、デモグラフィック変数が他の変数よりも測定しやすいということである。ターゲット市場をデモグラフィック以外の基準（例えば個人の性格）を使って定義するときでも、市場の規模や市場へ効率的に到達できる媒体を判断するにはデモグラフィックの特性とのつながりに立ち戻る必要がある（Kotler, 2001, 邦訳, p.327）。

表 1 デモグラフィック変数の主な枠組み

変数	内容
年齢	6歳未満、6～12歳、12～19歳、20～34歳、35～49歳、50～64歳、65歳以上
世帯規模	1～2人、3～4人、5人以上
家族のライフスタイル	若い独身者、若い既婚者で子供なし、若い既婚者で末子が6歳未満、若い既婚者で末子が6歳以上、年配の既婚者で子供あり、年配の既婚者で子供あり、年配の既婚者で18歳未満の子供なし、年配の独身者
性別	男性、女性
所得（年収）	低所得者（300万円以下）、300～500万円以下、500万～700万円以下、700万円～1000万円以下、1000万円以上、年金取得者
職業	専門職及び技術者、マネージャー、役員・経営者、事務員及び販売員、職人、熟練工、農場主、公務員、退職者、学生、主婦、無職
教育水準	中卒以下、高校中退、高卒、大学中退、大卒、大学院卒
世代	戦中・戦後世代、団塊世代、断層世代、団塊ジュニア世代、バブル世代、少子化世代、ゆとり世代

出所：Kotler and Keller 2001, p.307 により筆者編集のうえ作成

デモグラフィック変数のうち、パーソナルファイナンシャル・サービスを受けるに当たり、ライフプランによってファイナンシャル・サービスを扱う場合には、家族のライフスタイルについては、さらに細かく分類する必要がある。年齢・世代において同じ位置にいる人でも、例えば、離婚、再婚、シングルマザー、夫婦による共働き、老親の介護など、さらにそれぞれの状況によって決断する。ライフステージは個々の人によって異なり、それぞれの主な関心事も違ってくる。

人生の重大イベントが起こる時期はもちろん、個人の健康状態、仕事の状態、家族の状態、個人の興味、熱中する対象、ニーズも単に年齢だけで判断することができなくなっている。年齢が同じであっても介護されている 70 歳もいれば、現役生活やスポーツを日課とする 70 歳もいる。同様に、子供が大学に進学しようという 40 歳もいれば、生まれてくる赤ん坊のために新居の購入を考える 40 歳もいる。人が初孫を持つ年齢は 35 歳～75 歳と大きな幅がある (Kotler, 2001, 邦訳, p.328)。

こうしたライフステージの違いはメーカーにとってチャンスであり、人々が大きな関心をよせる物事を対処するのに手を貸せるからである。また年齢や世帯規模の中に 2 世帯生活者の組み合わせも必要となってくる。したがって、家族のライフスタイルの検証として、「若い既婚者で子供なし」から、さらに「共働きをしている」か否か、「若い既婚者で末子が 6 歳未満」から、さらに「介護者が同居している」か否か等、複数のパターンの組み合わせが考えられる<sup>1)</sup>。このような組み合わせもまた顧客のプロフィールを知ることから認識され、そのために消費者調査が行われるに至っている。つまり、我が国の消費者をもはや一元的にとらえることができず、多様化・複雑化してきており、このため家族のライフスタイル分類というものが重要視されていく必要があると考える。

### ③ サイコグラフィックスによるセグメンテーション

サイコグラフィックスによるセグメンテーションでは、心理面や性格の特徴、ライフスタイル、価値観に基づいて購買者をグループ分けする。同一のデモグ

ラフィック・グループに属する人々でも、全く異なるサイコグラフィック特性を示すことがある。

サイコグラフィックスとは、心理学とデモグラフィックスを利用して、消費者をよりよく理解しようとする科学のことである。パーソナルファイナンスにおける行動心理は行動ファイナンスの学問において人間の行動傾向とバイアスの克服について分析されている<sup>2</sup>。

パーソナルファイナンシャル・サービスにおけるライフスタイルには、よりはるかに多様性が含まれる。ライフスタイルとは、生活者の生活構造、生活意識、生活行動に関する社会におけるパターンを同時に複合的に表現するものである。ライフスタイルを基本としたアプローチは、マーケティング戦略において重要な発想法であり、ユーザーのセグメンテーションや商品ターゲットの絞り込みに活用される。生活者を分類する基本的なものとして、性別・年齢・未婚・職業などによりセグメントする。しかし、デモグラフィック特性上は同じカテゴリーの分類に属していても、その人々の興味の対象や価値観、行動には異なるパターンがあり、その違いが購買行動や欲求の違いに反映されることは少なからずある。逆にデモグラフィック特性は異なっても、興味の対象や価値観、行動のパターンが同じような人々もいる。

生活者によっては、自分にとって価値のあるものに対して、ファイナンシャル・サービスを利用する。その種類によっては強制加入によりサービスを受けられる場合もある。例えば、障害保険では海外旅行中の傷害にも備えることができる。これは旅行中や旅行後に何かがあっては困る場合はもちろん、海外旅行という価値成功と個々の不安の除去や安心感の保有から人々はその選択と欲望を決定している。

## 1-2 生活者市場における戦略的フィルター

### 1. 消費者の意識と行動の調査

近年をめぐる消費動向の変化から、公益社団法人ハイレイフ研究所（東京都中央区）では、2013年から2014年にかけてのアベノミクスと消費税増税に対する消費者の意識と行動の調査を行い、さまざまな消費意識と行動に加えた家

庭生活のパターンを分析し、家族の中における高齢者と若者と間の意識や消費行動の実態を明らかにした。この調査結果によれば、家族・家庭を大事にし、コト消費傾向にあることから、友人・家族という人間関係性をフックに消費誘導の可能性がみえてきていると分析している。さらに団塊世代がセカンドライフの段階になり、子供の独立期に入ったことから、団塊世代が構築し永く我が国の家族形態の主流をなした核家族が変貌を遂げているという実態を踏まえて、ターゲットポイントをシニア市場から家族におけるそれぞれの世代を合わせたものをフィルターとして少子高齢化社会の市場構造をとらえている。

## 2. 年齢による各種のフィルター

### (1) 各世代の心理的要素

時代背景の変化により、戦前から現在の世代まで各世代の心理的要素は異なる。ここでいう世代とは、同年代生まれの集団が心理、道徳の発展段階や同じ社会的な役割を担うライフサイクル時期に社会的節目となるような同時代体験をすることによって同質的な価値観や考え方を共有し、社会的現象を生む社会的集団を指している。さらにライフステージは、人間の一生において節目となる出来事（出生、入学、卒業、就職、結婚、出産、子育て、退職等）によって区分される生活環境の段階のことを指している。それぞれの段階は連続性があるものの、節目によって次の段階の生活環境や生き方は大きく変容し、場合によっては、環境に適応するために生活スタイルや考え方など、さまざまなものを変化させる必要がでてくると考えられる。そして生活環境や人間の一生をいくつかの過程に分けたものをライフサイクルといい、各年代の世代としての心理状況と現在における各年齢のライフステージをフィルターごとに表すと表2のように示すことができる。

表2 年齢ごとのフィルター一覧表

生年	年齢	心理	ライフ	生年	年齢	心理	ライフ	生年	年齢	心理	ライフ
1934	80	戦中世代	シニア（セカンドライフ）	1964	50	新人類世代	ミドルファミリー（子供の教育）	1994	20	ゆとり世代	ヤング（未婚・既婚者）
1935	79			1965	49			1995	19		
1936	78			1966	48			1996	18		
1937	77			1967	47			1997	17		
1938	76			1968	46			1998	16		
1939	75	戦後世代		1969	45	団塊ジュニア世代		1999	15		
1940	74			1970	44			2000	14		
1941	73			1971	43			2001	13		
1942	72			1972	42			2002	12		
1943	71			1973	41			2003	11		
1944	70	団塊世代	1974	40	バブル後世代	2004	10				
1945	69		1975	39		2005	9				
1946	68		1976	38		2006	8				
1947	67		1977	37		2007	7				
1948	66		1978	36		2008	6				
1949	65	断層世代	1979	35	少子化世代	2009	5				
1950	64		1980	34		2010	4				
1951	63		1981	33		2011	3				
1952	62		1982	32		2012	2				
1953	61		1983	31		2013	1				
1954	60	シニアファミリー（子供の独立）	1984	30	ゆとり世代	2014	0	ヤング（未婚・既婚者）			
1955	59		1985	29							
1956	58		1986	28							
1957	57		1987	27							
1958	56		1988	26							
1959	55		1989	25							
1960	54		1990	24							
1961	53		1991	23							
1962	52		1992	22							
1963	51		1993	21							

備考：表中のライフのカッコ内はパーソナルファイナンシャル・サービスのターゲット層を指す。

出所：高津春樹（2014）「2014年消費動向変革と企業戦略の命題」『企業間ネットワーク研究会（第25期）』，プレゼンテーション資料により抜粋

## (2) フィルターにおける世代とライフステージの相関性

年齢や世代をフィルターごとに区分けすると世代と、ライフステージの相関性が明らかになる。各世代は加齢段階を進んでいくと同時に、ライフステージもまた通過する。ライフステージ自体に連続性があるため、ステージごとに生活環境などが大きく変容するごとに、通過する世代は影響を受ける。一方、各個別ステージは一定のフレームを持つが、通過する各世代の価値観や考え方によりそのライフステージでの生き方には多少の違いが生じる。これにより世代ごとにライフサイクルが繰り返され、影響を受ける各世代は、その世代としての同質的な価値観や考え方を共有することとなり、また高齢になるに従い多世代を把握できる立場となる。したがって世代とライフステージの相関性は非常に高いものだといえる。

## (3) 各世代ごとへのアプローチ

出産や子育てまたは教育資金に関わるパーソナルファイナンシャル・サービスを必要とする団塊ジュニア世代やバブル後世代は、2つの世代を合わせると約2,200万人いるといわれている。しかし、これらの世代は就職する時代に氷河期だったことから節約志向が強く、近年における給与水準も伸び悩んでいたことから、パーソナルファイナンシャル・サービスに対するアプローチは彼らのニーズがあってもアプローチを図りづらい状況にあった。しかし、これらの世代は消費支出が増加するライフステージへ突入していることから、各世代の価値観や生き方の特徴を把握しそのニーズに合わせたアプローチ戦略の策定をしなければならない。

そのためには団塊世代を中心としたシニア層も含めたターゲット戦略も視野に入れたターゲット戦略が必要となってくる。家族形態の変容や就労環境の変化等から、若年層は年金等の社会保障の原資負担と社会保障自体の不確実性に不安を持っているが、セカンドライフに入っているシニア層は、年々、年金額は減少をたどっているものの一定の備えもある。シニア層は、平均寿命が延びていることから、従前とは違い定年後の勤労意欲が高いこと、一定の備えがあっても不安があるため貯金を考えている人々が多い。

また老後のために健康維持と良好な家族関係の構築を求めていることから、クロス・マーケティングによるパーソナルファイナンシャル・サービスの購入も十分考えられる。今日において二世帯住宅の増加や祖父母からによる教育資金贈与における非課税制度についても、シニア世代が消費支出の増大する子育て世代を助ける仕組みとしてとられた措置であるだろう。その点からみても世代とライフステージの相関性は高いものだといえる。価格面では安くて、安全なサービスを納得して消費することが理想ではあるが、価格にこだわることなく、価格が高くても利便性を有した消費であるならば、価格のみの重視から脱却を求める顧客ニーズを得ることができるとであろう。

### 1-3 パーソナルファイナンシャル・サービスにおける世代別ターゲット戦略

#### 1. パーソナルファイナンシャル・サービスにおける世代別ターゲット戦略の絞り込み

パーソナルファイナンシャル・サービスは、非常に短期的な取引サービスもあれば、年金等長期的な取引サービスもある。また商品の複雑性により、例えば保険と一言でいっても、人の生命に関する商品もあれば、物損を対象とした商品、または貯蓄目的とした商品、さらに商品の複雑性を合わせた学資保険のような使用や対象者を限定した商品もある。特に若年層は最も簡単な商品があったとしても、複雑すぎて時には混乱することもあるだろう。

ターゲット戦略は、年齢やエリア層など特定の一つの的に絞って展開させることが成功へと導くのであるが、パーソナルファイナンシャル・サービスは生から死まで関わるものであるため、ファイナンシャル・サービス商品でもニーズや使用方法が異なることがある。このようなことから、パーソナルファイナンシャル・サービスは一つのターゲットを絞り込む前に、若年層からシニア層までライフステージを経ることによっていろいろなものを変化させる必要がある。そのためにまず各年代のパーソナルファイナンシャル・サービスの必要性を網羅してから、各年代のパーソナルファイナンシャル・サービスのターゲット戦略を展開することが望ましいと考える。

## 2. 若年層におけるターゲット戦略

### (1) ヤング（未婚・既婚者）世代におけるターゲット戦略

ヤング（未婚・既婚者）世代というのは、表2で示した13歳から30歳までの範囲を指している。この世代はパーソナルファイナンシャル・サービスの提供を受けるというより、パーソナルファイナンシャル・サービスがどのようなものなのか知ることが重要である。この時期には将来においてパーソナルファイナンシャル・サービスを利用したビジョンを具体的に示すことはできないだろうが、将来に向けてのいくつかの夢や希望は持っているはずである。少子化の進展によってこの世代における人口ボリュームは、シニア層に比べると少ないことはいうまでもない。また終身雇用の崩壊によって労働環境が今までの状況と変わり、不況の影響から高所得者と低所得者の二極化が浮き彫りになったとしても、それぞれの個人の将来に対する考え方やビジョンは同じである。

10代においても、少なくともパーソナルファイナンシャル・サービスの恩恵は受けているはずである。自分で負担をしているわけではないため、実感がわからないだけである。進学するたびに学資保険の受取があったからこそ進学できたかもしれないし、何か高額なものが必要となった場合に親名義のクレジットカードで代金の引き落としがあったかもしれない。しかし、スマートフォンがパーソナルファイナンシャル・サービスを享受するに当たっての1つの便利ツールとするならば、未成年者のスマートフォン所有率は、小学生は38%、中学生は55%、高校生は88%と異常に高い数値を残している<sup>3</sup>。小・中・高校生のスマートフォン使用目的がパーソナルファイナンシャル・サービスに直接依存していることは少ないだろうが、口コミによるコミュニケーションツールとしてSNSが必要不可欠となるのであれば、少なくともマーケティング戦略に影響を及ぼしていることは明らかである。

#### ① 10代におけるパーソナルファイナンス教育

特定非営利活動法人（NPO法人）日本ファイナンシャル・プランナーズ協会（略称「日本FP協会」という）では、人生における夢の実現をお金の面から考える教育を全国の高等専修学校を中心にインストラクターを派遣し、パーソ

ナルファイナンス教育を実施している。

ターゲットは、近い将来自分がやりたいことや手に入れたいことを実現するためにパーソナルファイナンシャル・サービスを利用する見込みがある人たちである。まさにパーソナルファイナンシャル商品購入の予備軍といってもよいだろう。

## ② 無保険者におけるターゲット戦略

パーソナルファイナンシャル・サービスの1つである生命保険契約について考えてみる。実際パーソナルファイナンシャル・サービスとして、初めて生命保険を契約し始めるのは社会人になってから契約するケースが多い。かつては、女性外務員が新入社員に生命保険を勧める光景がみられたが、現在では個人情報保護やコンプライアンスが強化されたことから職場で保険加入の手続きをする機会は減っている。またパーソナルファイナンス教育においても大学で行われている学部もあるが、それは一部分にすぎない。どこかで考える機会もなければ保険の話すら一度も聞いたことがないケースもあるだろう。

しかし、ヤング（未婚・既婚者）世代は、全体的な所得は低くても単身者であるため、家族がいるケースよりも可処分所得は高い傾向にある。子供がいる家族の保険のニーズは高く、ミドルファミリー、ヤングファミリーによるターゲット競争は激しさを増している。マーケットボリュームが小さくても、ヤング（未婚・既婚者）世代がパーソナルファイナンスについてしっかりとした考えを持っているのであれば、パーソナルファイナンシャル・サービスのニーズも高くなっていくはずである。

## ③ 不動産購入におけるターゲット戦略

ライフプランにおける不動産の購入は、生活を営むための購入もあれば、投資目的や相続対策による不動産の購入もある。ここでは生活を営む場合の購入に限定して考えてみる。

進学や就職の際や親から独立して家族を持った場合、親元から離れてどこかへ新居を構えることが多い。人によって引っ越す回数はそれぞれ異なるだろう

が、近年において寮や一人住みだけでなくシェアハウスも増えている。シェアハウスは個室とは別に入居者全員が利用できる共用スペースを備えた賃貸住宅であり、通常一部屋借りる場合よりも家賃が低く抑えられているため、都市部を中心にニーズが高まっている。

大学生への仕送りの額は年々減少傾向にあり、アパートを借りるにしても家賃を抑えて入居することが必須となっている。教育資金には奨学金や教育ローンの制度がある。日本政策金融公庫(教育一般貸付)は国の教育ローンである。この教育ローンは住居にかかる費用なども資金使途対象となっている。また独立行政法人日本学生機構による奨学金の利用には無利息の第一種奨学金と有利息の第二種奨学金がある。両者とも仕送りに余裕がない家族にとっては、ニーズの高いパーソナルファイナンシャル・サービスとなっている。

バブル崩壊で減少した社員寮にも劇的な変化が求められ、新たな価値を加えた見直しが図られている。大手不動産会社の三菱地所株式会社(本社:東京都千代田区)は、グループ会社で共有する社員寮を港区に整備させた。目的は、従業員の生活に対する出費を抑えることもさることながら、三菱地所は分社化と企業買収で1980年代から子会社が増えたため、それにつれて帰属意識が薄まり結束が弱まった危機感が生じたことから、社員寮の整備もその一環としてグループ会社の結束を狙ったものである<sup>4</sup>。

シェアハウスは入居者同士が交流できることから、シェアハウスでの新しいコミュニケーション形態が生まれつつある。シェアハウスを同じ社員だけの社員寮だけでなく、異なる会社の社員を入居させ交流をさせることによって、入居者同士の情報交換やお互いの刺激、人脈作り等、個々の仕事や生活に対する不安を解消させる役目も果たしている。飲食店検索サイト大手である、株式会社ぐるなび(本社:東京都千代田区)では寮が学びの場になると判断している<sup>5</sup>。

社員寮によるシェアハウスは都市部では大手企業に勤める独身・単身者の需要が多く、人気が高まっている。シェアハウスはただ単に家賃が安いだけでなく、単身者でも生活の中で交流できる環境を作ることによって、新たなコミュニケーションツールとなっている。若者は横のつながりが強いことから、パーソナルファイナンシャル・サービスの利用方法についてもいろいろな情報交換

をすることができるであろう。

今後不動産業者がさらに参入し、多業種による社員寮も増える可能性が高い。さらに入居者の年齢の幅を広げ、外国籍の人も対象としたシェアハウス社員寮の増加も視野に入ってくるだろう。ただシェアハウスにおける人間関係の問題点も多くみられるという。したがって入居者がトラブルに対応できる能力を身につけなければならないという現状には変わらない<sup>6</sup>。

## 第2章 パーソナルファイナンシャル・サービス領域の特性・特質

### 1. パーソナルファイナンシャル・サービスの提供領域

パーソナルファイナンシャル・サービスは、個人のライフプランに係るサービス、例えば、保険、住宅、教育ローン、年金（リタイアメント）等のサービスを受益するところに、個人のファイナンシャル目標の達成、個人ニーズの充足があるので、個人はそれに関心を持つ。

パーソナルファイナンシャル・サービスは、一生涯にわたって発生し続ける顧客ニーズを対象とし、企業がこのニーズに応え続け、超長期的な顧客維持を図ることで収益は最大化する。したがって短期収益に振り回されないためには顧客維持のためのモデルが必要である。同時に急速な自由化の進展で市場構造が大きく変化し、新たなパーソナルファイナンシャル・サービスもますます増えている。これから個人のライフプランを考えようとする若者や既存顧客に対し新たなパーソナルファイナンシャル・サービスを提案することにより、サービス提供が行える魅力を持つことが重要である（戸谷，2006，p.4）。

### 2. パーソナルファイナンシャル・サービスにおける特性・特質

#### （1）パーソナルファイナンシャル・サービスにおける4つの特性・特質の検証

サービス・マーケティングには、4つの特性・特質（無形性、同時性・不可分性、変動性・異質性、消滅性）があるといわれているが、パーソナルファイナンシャル・サービスにおいて4つの特性・特質が本当に当てはまるのかどうか検証する必要がある。

「無形性」についてみると、その中心になっているサービスは無形であるが、それを支える有形部分もある。「同時性」については、生産と消費は同時に行われているのだろうか考える余地がある。例えば、保険契約者が保険を消費するのは、事故に遭ったり、病気になったりして保険金を手にしたときに消費すると考えた場合、契約（生産）より後に消費が起こることになる。心理的に安心を得ることを消費と考えるならば、生命保険に入っている期間中ずっと消費は続いているのである。したがって契約と消費は同時ではないこととなる。これは、消費デフレーションに当てはまる<sup>7)</sup>。

このように考えると、「同時性」の裏にある「消滅性」にも疑問が生じてくる。保険には掛け捨てというサービスはあるが、定期預金が契約と同時に消滅することは、金融機関が破綻しない限りそのような事態は起きないであろう。インターネット取引のように人が介在しないでサービスを行えるサービス提供は増加しており、これは利用時間内であれば平等に個々に対して品質を均等に保ちながらサービスを行うため、「変動性」はそれぞれの操作によるシステム上の間違えがなければ、サービス内容が変動するというのは考えにくいであろう（戸谷，同上書，p.22）。

これらの特性を考えるに当たって、戸谷（2006）は、経済学の金融の2つの定義に基づいて、パーソナルファイナンシャル・サービスを決済系サービス（決済・クレジットカード・株・証券 MRF 等）と貸借系サービス（貯蓄・運用・ローン・保険）に分類し、さらにその中からファイナンシャル商品を買うまでの過程の品質とそこから得られる結果の品質、つまり過程品質と成果品質に分けて考えている（表3）。

例えば、投資信託を購入した顧客にとって、購入時の従業員の対応や説明の態度が過程品質にあたり、その投資信託の運用成績が成果品質にあたる。この場合過程品質である従業員を高く評価していたとしても、成果品質である運用成績が悪ければ、投資信託そのものへの品質評価は低いものとなるだろう。過程品質はサービスが提供される場で生じる顧客と企業（従業員や ATM などの機械）の間の相互作用の品質である。4つの特性は主にこの過程品質に焦点を当てたものだといえる（戸谷，同上書，p.23）。

表3 パーソナルファイナンシャル・サービスにおける特性の分類

品質種類		決済系サービス		貸借系サービス	
		過程品質	成果品質	過程品質	成果品質
サービス財の特性	無形性	無形・有形	無形	無形・有形	無形
	同時性・不可分性	同時	同時 (入出金、 株式売買、 振込)	同時	事前生産
	変動性・異質性	不均質 一部均質	均質	不均質 一部均質	均質 一部均質 (ローン)
	消滅性	消滅する	消滅する	消滅する	消滅する

出所：戸谷，2006，p.23

過程品質部分は一般のサービスと同じで、決済・貸借とも同時性・不可分性、変動性・異質性、消滅性を持ち無形性が強い。ネット取引のように機械化されて混雑のない一部のチャネルでは、均質性も保っている。一方、成果品質はそうとはいえない。決済取引では、ATMでの現金の入出金や振り込み、インターネットを介する銀行取引や株の売買などほとんどの場合がITネットワークを介して金融機関の間、または金融市場と即時に近い状態で取引が行われるので、一般のサービスと同様に同時性と消滅性が当てはまる。しかし、変動性については、決済取引では正しい相手に正しい金額が振り込まれるといった成果に関する差はなく、ほとんどの場合「均質」である。一方、貯蓄・運用・ローン・保険などの「貸借」は、事前に商品を設定し、市場で資金を運用・調達して生産することはできないため、「均質」ではあるが、同時性は当てはまらず、すぐに消滅することはない（戸谷，同上書，pp.23-24）。

一部では、ローンのように金融機関が与信審査を行い、その結果金利差が出たり、貸出そのものが拒否されることがあるため「不均質」な部分もある。このように再整理するとサービス・マーケティングの枠組みをパーソナルファイナンシャル・サービスへ当てはめることができる範囲や独自に考慮しなければならない部分が明らかとなってくる（戸谷，同上書，p.24）。

## (2) パーソナルファイナンシャル・サービスの特有な特徴

パーソナルファイナンシャル・サービスを特殊なものにしている最大の要因は「金銭」である。「金銭」そのものは単独での存在価値はない財であり、金銭と何かを交換することによって価値が生まれる。したがって金融サービスは上述した4つの特性のほかに金銭の特殊性である「媒介性」、「価値変動性」、「予約性」、「複合性（補完性）」という特質も考慮されなければならない。

### ① 媒介性

マーケティングでは、その対象となるモノやサービスの特性を生活者のニーズから見直してみる必要がある。人は家を買うために住宅ローンを借りるのであって、住宅ローンそのものを買いたいと思っている人はいない。これを「媒介性」といつている。そもそも金銭は他の財やサービスを得る（買う）ための媒介手段である。生活者にとってパーソナルファイナンシャル・サービスの本質は、個人の人生の価値観や目的（ライフデザイン）を実現するための道具に過ぎない。決済は買った「後」の媒介、運用商品は今使わないお金をためておき、将来何かを買うために使う「将来」の購買の媒介、ローン商品は現在不足している必要な資金を借りて何かを買うという「現在」の購買の媒介である。いずれの金融サービスもそれ自体が目的とされず、真の目的を達成する「手段」として使われる（戸谷，同上書，p.25）。

例えば、自動車ローンを借りる場合は、自動車を買いたいのであって自動車ローンそのものが欲しいわけではない。自動車ローンの決め方は、購入する車の買い方に影響される。買う車が中古車の場合は現品限りなので、早く押さえてしまうことが先決である。しかし、ローンを借りることができるかどうかからなければ、別の客が買ってしまうかもしれない。ローンの審査に長い時間がかかってしまうのは困るのである。一方、じっくり時間をかけて次の車を検討する場合には、車を探すと同時に自動車ローンに関してもいろいろな情報を集め、最も有利な条件のものを選ぶという顧客にとっては、金利が十分低ければ手続きに多少時間がかかってもかまわないのである。また、ショールームに車を見に行き、欲しいと思ったらその場で決めてしまう人もいる。こういう

人は金利や手数料はほとんど気にせず、ディーラーが薦めるローンをその場で借りるかもしれない。

このように特定のモノの購入と直結するファイナンシャル・サービスにおいては、買おうとするモノに対する生活者の考え方を知ることが必須である（戸谷，同上書，pp.25-26）。しかし、ライフプランの計画作成において自動車の購入をした場合、車を探すと同時に他のパーソナルファイナンシャル・サービスの運用によって、資金が用意できるのであれば新たに自動車ローンを考える必要はなく、予算内での車選びを行える。これこそがパーソナルファイナンシャル・サービスの「真の目的」であることはいうまでもない。

## ② 価値変動性

金銭は価値をプールしておくための媒介にすぎず、コインを形成している金属や紙、インクにそれだけの価値はない。金銭にプールされた価値はマネーマーケットの動向によって上昇・下落の双方向に変動する。土地は農作物を作り、またその上に建物を建てて利用することによって本来の目的と価値がある。土地ではなく農作物や建物そのもの自体に価値があり、2次的な流通市場は派生的に生じたものにすぎない。金銭もこの性質であるため、資産運用商品やローン商品は、購買後の市場環境によって市場価値が上下する「価値変動性」を持つ。価値変動性によって生活者は継続保有をするか、解約・売却し他の金融商品へスイッチするかなど次の選択が迫られる。株式・外貨預金・債券・投資信託などの市場価格の変動する投資商品だけでなく、元本保証の定期預金も金利が高くなれば解約して預け直すし、ローン商品も市場金利が大幅に下がれば借り換えが発生する（戸谷，同上書，p.26）。

パーソナルファイナンシャル・サービスは長期間に及ぶものであるため、計画性があっても時代背景や諸事情の変化によって、パーソナルファイナンシャル・サービスの中身を見直したり付け加えたりして、将来へのベネフィット提供へ向けて変更することがある。契約によっては解約できないケースもある。

例えば、住宅ローンを借り入れた場合、当初は変動金利型を選択していたが、10年後には市場金利の変動によって固定金利へ選択を変える顧客もいるだろ

う。この場合一つのサービスを終える（解約）するのではなく、一つの商品に対してのサービス内容を見直すことによって、顧客にリスク負担をかけさせない方法を取っている。契約によっては5年または10年単位で金利選択を変更できるサービスも行っている。一戸建て住宅の場合は、子供の成長や二世帯生活による家族構成のバランスにより増築することもあり得る。引越しや建て壊しという選択もあるが、ほとんどの人はパーソナルファイナンシャル・サービスの継続性から簡単に踏み切ることは難しい。

保険や私的年金においても当初受けたサービスそのものを解約するのではなく、運用方法によってパーソナルファイナンシャル・サービスの入れ替えを行い、将来受け取れるベネフィットの調整を行う制度商品もある。特に契約によって加入者が運用指図を行う場合、運用リスクを避けるためにつねに見直しと選択が求められる。このように生活者はファイナンシャル商品購入後も常に意思決定を迫られることは、パーソナルファイナンシャル・サービスの特徴の一つである。

### ③ 予約性

銀行で決済取引をしたい顧客はまず普通預金口座を開設する。これは、決済サービスの「予約」を行うことに当たる。その後、決済サービスは店舗や ATM、インターネット等で生産と消費が行われる。入出金であれば生産と消費はその場で完了する。株式市場や証券市場は商品の種類や取引の種類によって約定日と決済日に多少のズレが生じるが<sup>38</sup>、これは市場ルールで決められていることである。

クレジットカードも同様に「予約性」がある。カードの申し込み与信審査が終わってカードを取得し、それによって買い物などでクレジットカードを使う権利が発生する。カードローンや当座借越など、一定の金額枠を設定して、その範囲内で繰り返し借入・返済を行える仕組みも同じで借入という「予約」に当たるのである。これらの取引は、コンピュータシステムや ATM などの有形物を利用するが、核心部分のサービスはあくまでも無形である（戸谷，同上書，p.27）。

#### ④ 複合性（補完性）

モノやサービスの購買という本来の目的を達成するために、生活者は様々なファイナンシャル・サービスを組み合わせて利用する。これらファイナンシャル・サービスは、連続性や補完性を持って、お互いに関連しながら生活者ニーズを満たしている。これを「複合性（補完性）」と呼んでいる。

例えば、都合上給与振り込みで使っている銀行口座と住宅ローンやクレジットカードの返済に充てる銀行口座が異なる人は少なからずいるだろう。そのために毎月の返済日に合わせて現金を口座に移し替える作業を個々で行うだろう。また定期預金の満期がくる資金でネット取引による株式購入を利用したいと考えているとして、顧客は銀行口座からより簡単で早くできる資金移動ができる証券会社を探すであろう。これらには手数料や諸費用なども考慮した上での合理的な判断を行う。このように金融サービス間の相互の関係を無視して金融サービスのビジネスは成立しないのである（戸谷，同上書，p.28）。

### 第3章 パーソナルファイナンシャル・サービスにおける 新たなマーケティング・ミックス視点と特有性

#### 3-1 4P から 4C への変換とパーソナルファイナンシャル・サービス

従来のマーケティング理論における伝統的なマーケティング・ミックスの要素は、エドモンド・ジェローム・マッカーシー（1960）（Edmund Jerome McCarthy）によって、「製品（Product）」、「価格（Price）」、「流通チャネル（Place）」、「プロモーション（Promotion）」という4つのPに分類されてきた。しかしパーソナルファイナンシャル・サービスにおいては、さらに3つのP「有形化（Physical）」、「サービス提供過程（Process）」、「顧客参加（Participants）」を加えた7Pのマーケティング・ミックスを考える必要があるという（戸谷，同上書，p.28）。一方で4つのPは、企業側からの視点に立って整理された枠組みであるため、顧客側の視点に立った4つのCについても考慮する必要がある。ロバート・ラウターボーン（1990）（Robert F.Lauterborn）は、顧客側からの視点に立ち4つのPを4つのCに置き換えて、企業の4つのPと顧客の4つのC

は一致すると述べている。したがってパーソナルファイナンシャル・サービスを対象としたマーケティング・ミックスの説明については、4Pから4Cの視点に変換しつつ、さらにパーソナルファイナンシャル・サービスに特有の3つのPをとりあげて述べることにする。

表4 4Pから4Cへ

4P		4C
製品 (Product)	→	商品 (Commodity)
価格 (Price)	→	コスト (Cost)
流通チャネル (Place)	→	チャネル (Channel)
プロモーション (Promotion)	→	コミュニケーション (Communication)

出所：筆者作成

## 1. 4Pから4Cへ

### ① 製品 (Product) から商品 (Commodity) へ

商品とは、銀行では、普通預金口座・定期預金・住宅ローン・教育ローン・自動車ローン・カードローンなどのファイナンシャル商品と、決済の自動引き落としや給与・年金振込・入出金などのサービスがこれに当たる。また証券会社では、株式・債券など有価証券の売買の取次ぎ、生命保険会社では、終身保険・定期保険・傷害保険などが商品となる。またFPが提案するライフプランにおける提案書も含まれる。さらに提案書によって提案された個々のライフプランに関わる通信、教育サービスもまた加えて有形物となる不動産や自動車も対象となる。パーソナルファイナンシャル・サービスは単に金融サービスだけでなく、生活を営むすべての商品やサービスが含まれる。規制緩和により金融商品の自由化によって商品そのものに差が出てきたため、個々の商品は同じでも、それを組み合わせた新商品も増加している。また銀行は保険や証券取次業務など、扱える商品の範囲が拡大した中で、どの商品を取り扱い、また顧客はどの商品を購入するかを選択も重要となっている（戸谷，同上書，p.29）。

しかし製品 (Product) とは、現代においてはただ単に欲求を満足することを提供するのではなく、提供する商品とサービスに付加価値をつけ、その価値に効率化と効果性を生み出すことが求められている。また商品を消費することによって今までと違った生活を送り、できないことができるようになる創造する価値の提案が求められている。そこでは、顧客 (生活者) や得意先と共に課題を抽出し、解決策を共有化し、そして実行展開し総括することによって再提案活動を展開するモノとコト (商品) を合わせた「生活シーン」を作り出すことが求められる時代となった。

ここで製品と商品の違いを述べると、一般に製品 (Product) は、あくまで生産された財であり、Product 固有で生活は成り立たない。商品 (Commodity) は生活者に購入・使用されて始めて商品と生活者がそれを活用して行う「コト」=生活シーン (モノ×コト=生活シーン) を創造する、あるいは日常の生活を営む行動を生じさせるモノであるといわれている。

このことから、現代においては製品 (Product) から商品 (Commodity) を「コト」=生活シーン (モノ×コト=生活シーン) と捉えた商品 (Commodity) の方がふさわしいと考えられている。

## ② 価格 (Price) からコスト (Cost) へ

ここでいう価格とは、決済口座の口座維持手数料、売買手数料、入出金・振込などの各種手数料、定期預金やカードローンの金利、保険会社の保険料、クレジット会社の年会費や加盟店手数料など定価の設定のみだけではなく、割引や優遇条件の設定も含まれる。

日本の金融業界では価格設定への注意は十分といえない。1社が価格を下げると連鎖的に価格ディスカウントが起り、容易に価格競争に陥ってしまうからである。金融業界でよく使われる価格戦略として、「価格ハンドリング」と「プレミアム・プライシング」がある。「価格ハンドリング」は、簡単にいうと、セット販売の時に安く価格を設定することである。例えば、定期預金と投資信託をセットで買えば、定期預金金利を通常より高くすることや投資信託の手数を安くする方法である。また「プレミアム・プライシング」は、普通の低価格サー

ビスと高価格のプレミアム・サービスを提供し、価格に敏感な顧客層には前者、価格よりもサービスの質にこだわる顧客層に後者を提供する方法である。

クレジットカードには、価格によって区分されているものが多くみられ、年会費が高価なものもあれば無料のものもある。これは、高品質のサービスやブランドに高価格を払ってもよい顧客層と、基本レベルのサービスに最低価格を支払う顧客層という異なる顧客層が市場に同じく存在することから、価格設定の区分が成り立っている前提によるものである。また企業としてはプレミアム価格に見合うサービスを提供できる能力があるというブランドが確立していることがあげられる（戸谷，同上書，p.31）。

しかし、パーソナルファイナンシャル・サービスについては、価格として捉えるのは適切ではない。保険商品や住宅ローンの支払いにしても現在の生活もまた将来へ向けての投資と考えるべきである。しかし同時にサービス維持のために手数料の支払いが継続することから、価格というよりコストと考えた方がわかりやすいのかもしれない。

価格 (Price) にかわる顧客コスト (Customer Cost) は、今までは顧客が購入する価格以外にかかる配送料やリサイクル費用等と位置付けていた。しかし、コストプラス法によって利益にコストを加えて価格を売価とする考え方がある。この考え方による売価設定は、顧客から敬遠されそうであるが、花王によって2003年に市場導入された「ヘルシア緑茶」は明確なブランド・ポディションを規定することによって絶大な支持を受けた。容器を350mlとした絶対価値を作り出し、味に苦味を残して通常のお茶との相対価値を作り出し、価格を180円とすることで価値価格を顧客に印象付けた（恩蔵，2004，pp.31-32）。当時コンビニや自動販売機で販売した350ml 缶は通常120円であった。ヘルシアは少ない量でも高い価格で提供する価値コストの獲得に成功したのである。したがって顧客コスト (Customer Cost) は、価格に付随してかかるコストではなく、顧客がある商品に対して見合うコスト (Cost) を自ら選んでいるということである。

パーソナルファイナンシャル・サービスにとって、コストについて一番頭を悩ませるのは金利であるだろう。金利は、顧客がサービス提供に対して見合うコスト (Cost) を自ら選ぶことはできる。ただ複雑すぎるため FP によって長

期間わたってのコスト計算シュミレーションをしていかないと健全な対策はできないであろう。

### ③ 流通チャネル (Place) からチャネル (Channel) へ

パーソナルファイナンシャル・サービスにとって店舗・ATM・電話・インターネットなどのサービスは、提供するチャネルに関する戦略がすべて含まれる。自由化による製販分離の進む中、顧客が利用する販売経路も変化してきている。わが国では高齢化社会や ICT の普及によって販売チャネルが多様化してきたことから、顧客の求める価値に合致した入手容易性も変わってきているのである。

メーカーも市場調査を行い生活者のニーズとウォンツを探り出すことによって卸売業や小売業を経由せず、直接生活者のもとへモノやサービスを提供している。したがって顧客から見た利便性 (Convenience) だけでなく、企業と顧客の考え方を合わせたチャネル (Channel) を展開していく必要がある。

例として、パーソナルファイナンシャル・サービスにおける保険会社の販売形態チャネルの仕組みについて説明することにする。保険募集は保険業法によって定められている。保険業態には直営といわれる保険会社と保険会社の委託を受けて保険契約の締結の媒介を行う代理店や金融庁の登録を受けた保険ブローカー (保険仲立人) によるサービス提供など様々な形態がある<sup>9</sup>。

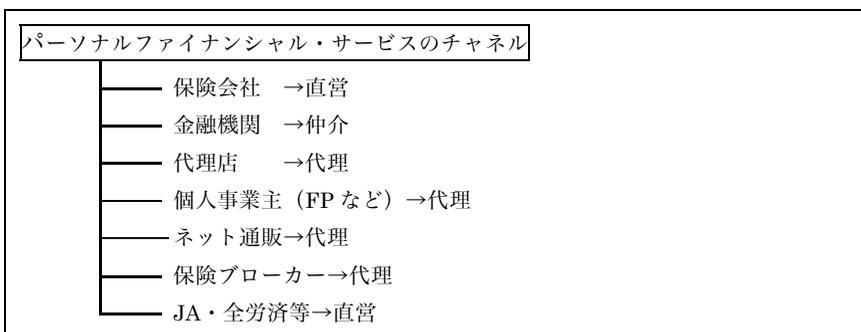


図1 パーソナルファイナンシャル・サービスにおける保険会社の販売形態チャネルの仕組み

出所：筆者作成

保険会社にしても保険契約や保証内容が同じ保険であるならば、保険料自体の支払いは同一である。顧客にとってはその店が直営店か代理店であるかどうかはブランドの好みもあると思うが、根本的には気にしないであろう。ただ保険の販売形態によって販売サービスや手数料が異なることがある。それ以上にパーソナルファイナンシャル・サービスの商品コンセプトがいかに構築されているかによって各店舗のステータスが変わってくるといえる。

④ プロモーション (Promotion) からコミュニケーション (Communication) へ  
プロモーション (Promotion) は、広告宣伝やボーナス・キャンペーンなどの販売促進活動、顧客と直接相対する従業員の使う商品説明資料などが含まれる。商品性がどれほど優れていても、顧客にその価値を理解してもらわないとその商品は売れないのである。そもそもどの商品・サービスがどのような顧客のどのようなニーズを満たすことを今までマス・マーケティングによって成功してきた企業にとっては深く考えなかったことだろう。

サービス業は実際に体験しないで商品内容を認識することは難しいため、従業員の行動すべてが顧客とのコミュニケーション (Communication) となり得るものと考えられる。これには、安定してバラツキのないサービス提供を行うことによって、企業と顧客とのコミュニケーションが図れる。FP が顧客との相談業務を行う前に、FP バッチやライセンスカードを提示することによって顧客は信頼性をもつことができるであろう。コミュニケーションについても多様化していることから、さらなるリレーションシップの構築も不可欠となってくる。

## 2. パーソナルファイナンシャル・サービスにおける特有の3P

### ① 有形化 (Physical)

ファイナンシャル・サービスの無形部分は、無形のゆえに顧客の手元に形として残らない。そのためモノのように品質を測る不良品率や耐久性などの客観的・合理的基準が作りにくい。目に見えないものは評価しにくい。したがってサービス業はサービスの結果を「有形化」すなわち「目に見える形に変換する」

努力が必要となる。無形なものを有形化するの、サービスの価値を顧客に分かってもらうための手段となる。

パーソナルファイナンシャル・サービスのなかには、購入された後も消滅しないものが存在する。生命保険や損害保険などの保険商品、定期預金や投資信託などの資産運用商品、ローンなどがこれに該当する。当初購入時にサービスを受けるのみではなく、保険加入期間中、投資信託を保有している期間中、ローンを借りている期間中など、全てにわたってサービスは継続している。しかし、目に見えないこれらのサービスを受け続けているという意識が顧客の側にあるとは限らない。有形化して顧客にサービスの価値を思い出してもらう必要がある。

なかでも、最も有形化が必要とされるのは、何事も起こらなければ顧客との接触がほとんどない保険商品であろう。生命保険ではそれが何十年にもなりうる。一度加入したからといって、保険会社がその顧客とほとんど接触していなければ、他社に顧客を奪われる可能性は高くなる。そのため保険外交員は、定期的に訪問をすることによってサービスの価値を顧客に認識させているのである。

他方、株や投資信託などのように2次流通市場があり、売買・解約が前提とされるものは、保有期間中に市場の動きによって価値変動が生じる。解約して他の商品を購入する方がよい場合もあれば、そのまま保有し続けた方がよい場合もある。顧客がそれを決めるための情報の提供を企業内にいるFPに対し相談を求めているのであれば、顧客も価値を感じるであろう（戸谷，2006，pp.32-34）。

## ② サービス提供過程（Process）

ファイナンシャル・サービスにおいて、生産と消費が分離できず同時消滅してしまうものや在庫にしておくことができないものについては、サービスの提供過程をうまく設計する必要がある。プロセスとは、顧客にサービスを提供するさまざまな方法を指す。サービス生産のプロセスは、顧客に直接接するフロント業務の背後にあるバックヤード業務と関係が深い。しかし、ここではサービス商品の要素として、顧客が直接体験するプロセスについて検討する。

サービスの提供過程において顧客が関心を示すのは、一つは、そのサービス過程が標準化されたものか、または顧客の要求がカスタマイズされたものかである。今一つは、そのサービス過程に顧客の参加がどの程度求められているかである。ファーストフードのような標準化の程度が高いサービスは、安定してバラツキのないサービス提供が求められる。また顧客からみれば、サービス提供の迅速性が重要な品質評価項目となる。一方、カスタマイズレベルが高いサービスでは、顧客の個別の要求にこたえられるレベルが重要な評価項目となる。スピードよりもサービス提供能力についての信頼性と顧客への共感性が大切なのである。

例えば、ある米銀では、従業員のシフト勤務体制を店頭が最も混む時間帯にテラー（窓口係）の数を最も多くなるように設計している。店舗においては、「フロント・オフィス」<sup>10</sup>と「バック・オフィス」<sup>11</sup>のレイアウト設計を顧客との関係がスムーズになるように、従業員の事務処理部分も考慮したうえで、店舗を事務処理中心の場から顧客中心のスペースへ代えている。すでに三重銀行やりそな銀行などでその試みが行われており、サービス提供にかかわるフロント・バックのオペレーションの再構築がポイントとなっている（戸谷、同上書、pp.35-36）。

### ③ 顧客参加（参加者）（Participants）

パーソナルファイナンシャル・サービスは、「顧客がそのプロセスに参加する」財でもある。FPが顧客に対してヒアリングをするのも、ファイナンシャル・サービスの提供過程に顧客を能動的に参加させるための仕組みを有効に機能させているのである。顧客は自分の情報を正しく伝えることで、サービスの提供過程に参加し、その情報に基づいて自分のライフプランに合った提案をFPから受けるというメリットが得られる。顧客は情報提供のための労力というコストを払うことになる。これは払ったコストに見合う見返しが十分にあると顧客に理解してもらってはじめて機能する仕組みでもある。

顧客参加は、「参加者」と呼ばれることもある。顧客参加（参加者）とは、適切な参加者が適切な行動をとれる仕組みの構築を意味する。この時の参加者

とは、サービスが生まれる場所にかかわるすべての参加者、つまりサービスを提供する従業員とサービスを受ける顧客に加えて、その場に居合わせるすべての人を指す（戸谷、同上書、pp.36-37）。

生産と消費の同時性から、美容室での従業員と顧客の関係や病院での医師と患者の関係のように従業員と顧客が共同して行うサービス提供については、直接顧客に担当している従業員や顧客だけでなく、サービス提供に直接関係していなくても周囲にいる看護師またはアシスタントや受付スタッフ等も参加者となり得る。直接顧客担当していなくても、お店では「いらっしゃいませ」の声をかけることによってサービス提供の雰囲気を作り出している。したがって「人」は、サービス提供に直接関わる人だけでなく、顧客を含めお店にいる全員が一つのサービス行為に対する参加者なのである。

### 3-2 パーソナルファイナンシャル・サービスのマーケティング・ミックスの実践事例

上記において、パーソナルファイナンシャル・サービスに特有的にみられるマーケティング・ミックスの枠組みを述べたが、それが実際にどのように行われているか、FPを活用したあおぞら銀行の実践事例を具体的にみることによってそれを検証する。

#### 1. FP（ファイナンシャルプランナー）の業務

FPは顧客の家族構成をはじめ、収入、支出の内容、資産、負債、保険等あらゆるデータを集め、それぞれの要望や希望・将来の目標などを聞き入れ、現状を分析したうえで、それに基づいて顧客のライフプラン上の目標を達成することを手助けする専門家である（鷺尾、2012、p.63）。本稿ではFPが個人顧客に対してする財の提案やパーソナルファイナンシャル・サービスに対するあらゆるすべてのサービスをパーソナルファイナンシャル・サービスと呼んでいるのであるが、顧客のニーズに合った提案やサービスをする際にFP独自で行うには限界のある業務もある。そこで税理士や弁護士、不動産業者など外部専門家とのネットワークを保ちながら、さまざまな分野における顧客の相談に応

じてパーソナルファイナンシャル・サービスの提供を行っている。その業務のモデル事例として、FP が顧客に対してパーソナルファイナンシャル・サービスを行う株式会社あおぞら銀行（本社：東京都千代田区）の事例をあげ、パーソナルファイナンシャル・サービスの実践を検証する。

## 2. あおぞら銀行のFP活用型パーソナルファイナンシャル・サービスの実践

### （1）概要

あおぞら銀行では、専門のFPが税理士、弁護士、司法書士、不動産仲介会社、建設会社などの外部専門家とのネットワークを活用しながら、資産運用はもとより、相続対策、贈与、事業承継、遺言、不動産有効活用、ライフプラン、老後の生活設計、保険の見直しなどさまざまな分野におけるお客様の相談に対応し、顧客のニーズに合った提案・サービスの提供を行っている<sup>12</sup>。

### （2）顧客のニーズ

あおぞら銀行では、顧客の次のような要望に積極的に対応している。相続・贈与・事業承継、遺言、不動産、ライフプラン、保険の見直し等人々が生活していく上の不安要素となるニーズは数多くある。パーソナルファイナンシャル・サービスにおける代表的なものにはこれらのものが主である。しかし、企業内に従事している担当FPや自社だけでは関連業法の順守から顧客のニーズすべてに対応することはできないため、外部専門家によるネットワークを通じて提携関係を結んでいる（図2）。

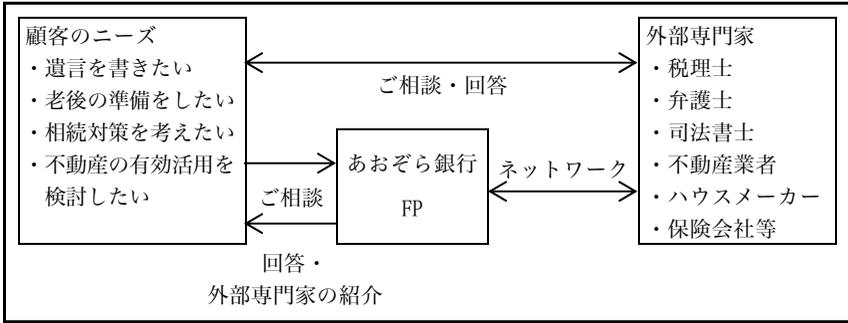


図2 パーソナルファイナンシャル・サービスの提供イメージ

出所：あおぞら銀行（2013）『相続税、贈与税の手引き（平成25年度版）』（裏面）の資料。

あおぞら銀行では、HP 上でも各支店で担当する FP を顔写真付きで紹介をし、顧客に対しさまざまなサービスのプロセスを提供している。顧客が来店予約を行い来店の際は各担当の FP が相談を携わる。相談内容によっては、外部専門家とのネットワークを活用し、外部専門家の紹介をすることでより専門的な回答を顧客に伝え、顧客のニーズに適合するよう導いているのである。さらにあおぞら銀行では、保険の見直しについて、あおぞら銀行が行う「生命保険募集」については、東京海上日動あんしん生命保険株式会社（本社：東京都千代田区）との業務提携を行い、共同募集による保険商品の募集を行っている（図3）。

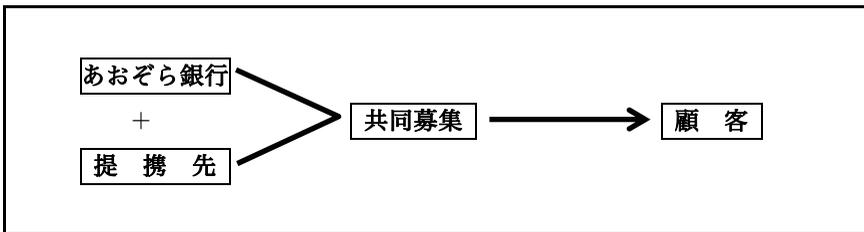


図3 共同募集イメージ

出所：あおぞら銀行パンフレット資料から筆者編集のうえ作成<sup>13</sup>

共同募集の主な業務として、あおぞら銀行は生命保険個別相談会の案内と「提携先」による保険募集時の同席を行い、提携先ではコンサルティングや保険設計・提案、契約事務の手続き、保全手続きを行うことによって共同募集を行っている。

### 3. 今後のパーソナルファイナンシャル・サービスにおける顧客への対応

顧客は、パーソナルファイナンスにおけるパーソナルファイナンシャル・サービスのニーズもっていても、いつ、どこで、誰に相談してよいのかわからず、何となく金融機関や各種の専門家へ足を運ぶ傾向が強かった。しかし、個々の解決はできたとしても、それはライフプランにおける一部分での解決にすぎないため真のニーズを満たすまでには至らない部分が多かった。パーソナルファイナンシャル・サービスは、本来、一部分だけのサービスを行うだけでなく、ライフプランすべてを通じて完了するものでなければならない。資産運用にしても相続対策や贈与、事業承継、遺言、不動産有効活用、保険の見直し、ローンなど個々の対策を行ったとしても、それら一つ一つに横のつながりがあり、現代においてはその横のつながりが無視できない時代へと移行してきている。そこで FP が広範な知識を持ち、また人のつながりによる各分野のネットワークの構築と活用が求められている。顧客のライフプランにおける真のニーズを提案することは、今後の将来においてもより重要になってくるものといえるだろう。

#### まとめ—今後の研究課題として

これまで第1章では、パーソナルファイナンシャル・サービスにおけるターゲット基準について生活者市場フィルターを用いて各世代へのターゲット戦略を絞り込み、若年層における現代の生活に合ったパーソナルファイナンシャル・サービスの利用方法の実態を論述した。次に第2章では、パーソナルファイナンシャル・サービスにおける特性・特質を展開した。第3章では、パーソナルファイナンシャル・サービスのマーケティング・ミックスの4Pから4C

への変換という新たな視点を述べ、ファイナンシャル・サービスに特有の3つのPを提示し、それを踏まえたパーソナルファイナンシャル・サービスがサービス・マーケティングにおいてどのように具体化されているか、パーソナルファイナンシャル・サービスの実践例をみることによってこれを検証した。

上記の記述はこれを鷺尾（2013）で提示したファイナンシャル・サービスにおけるマーケティングの領域の3つの次元の枠組み<sup>14</sup>のうち、パーソナルファイナンシャル・サービスにおけるターゲット基準は「Who」の部分、パーソナルファイナンシャル・サービスにおける特性・特質については、「How」にあたる部分であるといえる。

さらに生活者が個々のライフプランの作成において人生設計に困難をきたさないパーソナルファイナンシャル・サービスを提案する必要も考えられる。それが3つの次元のうちの「What」にあたる部分である。それには生活者が現存しているファイナンシャル商品の知識を向上させ、企業が個々に合ったサービスを最大限に生かせるようにするのか、または法規制を改正させるような新たなパーソナルファイナンシャル商品を構築すべきか、今後の社会情勢を考慮しつつ考究していく必要がある。

## 【謝辞】

本稿の執筆にあたり、指導教授である新津重幸先生には、論文執筆のうえで多大なご指導をたまわるとともに、本論叢への投稿の機会を与えていただきました。また坂田利康先生には度々の論文の構成、まとめ方等についてご教示をいただきました。さらにあおぞら銀行につきましては、渋谷支店個人営業推進課である山野井様のご協力によりパンフレット等の説明をいただきました。文中の説明内容についてはすべて筆者の責にある。ここに記して厚く感謝の意を表します。

## 【注】

- 1 共働きで子供を意識的に作らないことを DINKS (Double Income No Kids) (ディンクス) というが、本稿では直接ディンクスを指しているわけではない。
- 2 行動ファイナンスは経済学の一分野でもあり、行動経済学でいわれている行動ファイナンスは、現実の人間行動を示しその理由を推測する実践理論であるといわれている。
- 3 デジタルアーツが実施したスマートフォンや携帯電話を所持する小・中・高校生の1242名を対象とした「第5回目スマートフォン利用実態調査」結果による。  
<<http://news.mynavi.jp/news/2014/03/11/132/>> (検索日: 2014年6月4日)
- 4 朝日新聞 2014年6月2日付朝刊 (11ページ) の記事を一部引用したものである。
- 5 朝日新聞 2014年6月2日付朝刊 (11ページ) の記事を一部引用したものである。
- 6 朝日新聞 2014年6月2日付朝刊 (11ページ) の記事を一部引用したものである。
- 7 この点については、鷲尾 (2013), p.253 参照
- 8 株式取引において決済日を基準にした取引は通常普通取引となる。普通取引では、売買成立日 (約定日) から、その日を含めて4営業日目に決済 (受渡し) する。
- 9 保険ブローカーとは、日本損害保険協会または生命保険協会が実施する保険仲立試験に合格し、金融庁の登録を受けている者である。
- 10 お店における顧客と従業員が接するスペースのことである。
- 11 いわゆる舞台裏のことである。
- 12 あおぞら銀行の実践例は、あおぞら銀行 (2013) 『相続税、贈与税の手引き (平成25年度版)』資料に基づいている。
- 13 あおぞら銀行ホームページ  
[<http://www.aozorabank.co.jp/kojin/products/insurance/hoken/reexamine.html>]  
(検索日: 2014年6月12日) にも掲載されている。
- 14 鷲尾 (2013, p.255) の図 2-1 「ファイナンシャル・サービスにおけるマーケティングの領域」を参照されたい。

## 【参考文献】

- Christine. Ennew., and Nigel. Waite. (2013) *Financial services Marketing: An International Guide to Principles and Practice*. 2nd ed.,Oxon:Routledge.
- Kotler, P., and Keller, K.L. (2006) *Marketing Management*, (12th ed.), Prentice-Hall (恩蔵直人監修/月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (12版)』ピアソン・エデュケーション).
- Kotler, P., Hayes, T., and Bloom, P. N. (2002) *Marketing Professional Services*, (2nd ed.), Learning Network Direct (白井義男監修/平林祥訳 (2002) 『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション).
- Kotler, P., (2000) *Marketing Management*, (12th ed.), Prentice-Hall (恩蔵直人監修/月谷真紀訳 (2001) 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレミアム版 (第10版)』ピアソン・エデュケーション).
- 恩蔵直人 (2004) 『マーケティング』日本経済新聞社。

- 近藤隆雄（1997）「サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造」『経営・情報研究：多摩大学研究紀要』（多摩大学），第1巻，65-81頁。
- 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。
- 日本ファイナンシャル・プランナーズ協会（2005）『10代から学ぶパーソナルファイナンス—社会人になっても役立つお金の知識—』日本ファイナンシャル・プランナーズ協会。
- 山口正浩監修/木下安司編（2010）『ターゲット・マーケティング』同文館出版。
- 鷺尾和紀（2011）「ファイナンシャル・プランナーの業務内容と資格取得」『JMS 経営教育®』（日本マネジメントスクール），第178号，pp.63-67。
- （2013）「ファイナンシャルサービスにおけるマーケティングの領域とマーケティング戦略モデルの構築その1」『高千穂論叢』（高千穂大学高千穂学会），第48巻第1，2号合併号，235-269頁。
- （2014）「ONE to ONE マーケティングとリレーションシップ・マーケティング—顧客の関係性構築と ONE to ONE マーケティングの視点を中心として—」『高千穂論叢』（高千穂大学高千穂学会），第49巻第1号，239-277頁。