

# 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4

## Personal Finance Service Sectors and Creation of Marketing Strategy Model (4)

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・サービスにおける商品開発のビジネス プロセス

##### 1-1 生活シーンに根付いた保険ビジネスプロセス

#### 第2章 インターネット販売チャネル選択における保険会社の取組み

##### 2-1 販売オムニチャネル化の進展

##### 2-2 オムニチャネル化の進展によるマーケティングコミュニケーション ツールの関係性

#### 第3章 デジタル手段の到来と金融機関における新たな顧客サービスモデル の確立

##### 3-1 チャネル別デジタル手段とパーソナルファイナンシャル・サービスの 利用シーン

##### 3-2 金融機関における新たなトータル・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戦略領域モデル

#### おわりに

## はじめに

本稿は、「パーソナルファイナンシャル・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3」（高千穂論叢第49巻3号）に続くものである。前稿はビジネスプロセスを焦点にあて、生活シーンに根付いたパーソナルファイナンシャル・サービスの商品開発戦略となるプロセス、新しいコミュニケーションツールの活用の重要性、ファイナンシャル・サービスに適応したチャネルの役割の一つとして店頭販売とネット販売のニーズの相違を取り上げ、それぞれの特徴の比較を述べた。

我が国において、バブル期後の長期わたる景気低迷、非正規雇用形態の進展、低所得者層の増加、生産物については原材料等の高騰による価格上昇などを背景として、さまざまな商品・サービスにわたり消費者の低価格志向が高まっている。インターネットの浸透によって販売チャネルが拡大し、ネット販売は顧客の利便性と顧客基盤の拡大獲得に成功した。しかし、ファイナンシャル・サービスについては、低価格戦略からネット販売が契約件数について増加傾向にあるものの、サービスの複雑性とネット誘導の不十分さから、ネット販売チャネルから離脱して他のチャネルに移行してしまう傾向も見られる。その一方で例えば保険の契約については今でも代理店チャネルを選び、担当者と話することによって最終的な判断を行いたいという顧客は存在している。しかし、これらの顧客は購入の前にインターネットで下調べを行っているはずである。ネット販売を阻害しているのは、販売側の業務プロセスやコンプライアンス規則、法的問題などであって、必ずしも利用者の問題ではない。企業側は今後ネット販売を強化すべきか、あるいはこれまでのチャネルを維持し顧客に合ったサービス提供を行っていくべきか否かは、今後のマーケティング戦略の重要な課題である。

インターネット普及と同時に、特に近年におけるスマートフォンの開発と増加しつつある広範囲な浸透は、モバイル技術に対するマーケティングコミュニケーションがますますマーケティングの重要な要素になってきていることを意味している。例えばその場で情報を得てネット販売により購入してしまうことや代金決済においてわざわざATMに向いてお金を引き出さなくてもモバイ

ル決済によって完了してしまうことが当たり前となってきている。今や顧客は銀行に出向く回数やサービスコスト含めた利用時間より自分の携帯モバイルで決済する回数やスマートフォンを操作する時間の方が圧倒的に多い。こうしたモバイル利用によるチャネルの変化と金融サービスのうち、クレジットカードや新規口座開設等インターネット上で取引できるサービスについては、我々の時間に対する価値観、期待の持ち方、また環境の中での自己認識のあり方などが変わってきている。

そこで本稿は、これまで論じてきた「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」のまとめと最終モデルを構築する。具体的には、第1章「パーソナルファイナンシャル・サービスにおける商品開発のビジネスプロセス」は、保険商品を例に前稿では具体的にモデル化していなかった生活シーンに根付いた保険ビジネスプロセスモデルについて自動車保険を例として提示し、第2章「インターネット販売チャネル選択における保険会社の取組み」は、パーソナルファイナンシャル・サービスのサービス提供者の一つである保険会社を中心にマルチチャネル化による顧客対応とオムニチャネル化の進展とマーケティングコミュニケーションツールの関係性を説明する。さらに第3章「デジタル手段到来と金融機関における新たな顧客サービスモデルの確立」では、金融機関を中心にデジタル手段によるパーソナルファイナンシャル・サービスの利用シーンの背景から現代における顧客行動から見た新たなトータル・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戦略領域モデルと生活の価値創造について論じる。

## 第1章 パーソナルファイナンシャル・サービスにおける商品開発の ビジネスプロセス

### 概要

この章では前稿で論じた保険商品を例（鷺尾, 2014, pp.45-48）に、具体的にモデル化していなかった生活シーンに根付いた保険ビジネスプロセスモデルを自動車保険を例にして提示している。

## 1-1 生活シーンに根付いた保険ビジネスプロセス

### 1) 保険商品の本質

パーソナルファイナンシャル・サービスは媒介性という性質がある。これは保険販売の本質にもいえる。例えば自動車保険は、車を所有・使用するにあたって受容できないと予想したリスクを転嫁するための手段が欲しいのであって、必ずしも自動車保険という手段に頼る必要はないのである。手段という観点でみると、リスクに対応する手段には「回避」「低減」「転嫁」「受容」の4つがある。もしリスクを確実に回避する現実的な手段があれば、他に顧客はこれを選択するだろう（河原, 2014, p.15）。

### 2) 自動車の安全性投資と自動車保険の比較

ハイブリッド車の開発から遅れを取った日産自動車は現在、車の中に安全性システム搭載した自動化をセールスポイントとして販売の強化を行っている。車間距離をセンサーによって均等に保つシステムや自動的にブレーキがかかるシステム、カメラで車外を写しだす機能、長距離運転をした際の疲労感のアナウンス機能等、車を乗ってもらう人に安心かつ安全に運転していただけることを同社自動車の特徴としてアピールしている。このような安心、安全のための自動化はアクシデントによる人の怪我を回避または低減し、車の破損や故障（車自体のトラブル）を未然に防止することができ、この点で安全性、自動化はリスクに対する有効なコントロール手法であるといえる。損失のコントロールが高精度でかつ低コストで可能ということになれば、顧客は自動車保険よりもこれら自動化への投資の方が安い選択または優先すべきと判断をするであろう。しかし現状では車両の安全性に関わる領域は自動車メーカーが主導となっているが、道路環境の整備については行政が中心となっている。こうなると保険会社にとっての競争相手は、他の保険会社ではなく、ICT（Information and Communication Technology）で進化したモノ・コトのすべてと考えることができる（河原, 同上書, p.15）。

### 3) 保険における ICT の活用とリスク情報の商品化

これまで保険は事故が起ってから使用するイメージがあった。何もなければ保険に入っていることさえ忘れていた場合もある。そもそも事故など何かが起こってからでは遅いわけて、その意味で今まで保険会社が行ってきた啓蒙活動には限界がきているといえる。

今日では通信機器一つさえあれば、さまざまな情報を得ることができる。今まで 30 分に 1 回しか聞けなかったラジオの交通情報がカーナビに搭載されたセンサーによって随時リアルタイムに情報を得ることができる。ある場所で災害が起こった場合に備えて保険会社が契約者のスマートフォンに、個々の居場所ごとに災害時の避難場所のお知らせや安全サポートすることでリスク情報の商品化の提供をしている。

欧米保険市場で先行しているテレマティクス保険<sup>1</sup>は、ドライバーの運転行動のデータ分析を行いスマートフォンの活用で急加速、急ハンドル・ブレーキ、コーナリングなどの運転の滑らかさを測定して、保険契約者・被保険者の安全運転の診断とアドバイスを行うものですでに販売されている。実際の運転行動と周辺状況を合わせた情報分析によって、事故・盗難の防止やドライバーの安全運転技術の向上を図り、その成果を個々の保険料に反映させる仕組み(走行距離従量課金型)が取り入れられている。これは、テレコミュニケーション(通信)とインフォマティクス(情報工学)が融合したテレマティクス技術を用いた走行距離連動型(PAYD=Pay As You Drive)と運転行動連動型(PHYD=Pay How You Drive)の2つタイプから成り立っている。このような保険会社に取り組む ICT の活用とリスク情報の商品化には、顧客の生活シーンにおける品質の向上がうかがえる。

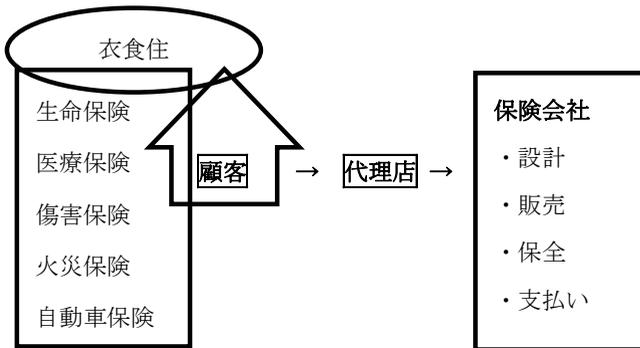
### 4) 従来のビジネスモデルからの脱却

保険商品もまた契約者・被保険者自らが生活シーンとなるよう、企業側はその姿勢とアプローチ力が求められている。一つは、保険代理店を単に保険の販売者として定義するのではなく、顧客を取り巻くモノ・コトに潜むリスクを探知し、これら情報を保険会社・顧客と共有できる仕組みを開発・運営できるパー

トナーとなるべきである。さらに保険料のあり方にも再考する必要がある。もう一つは、現在の業務プロセスは「設計」、「販売」、「保全」、「支払」という流れであったが、その流れの中に情報提供を加えた顧客視点のライフイベント型で再定義する必要がある（河原, 同上書, p.17）。

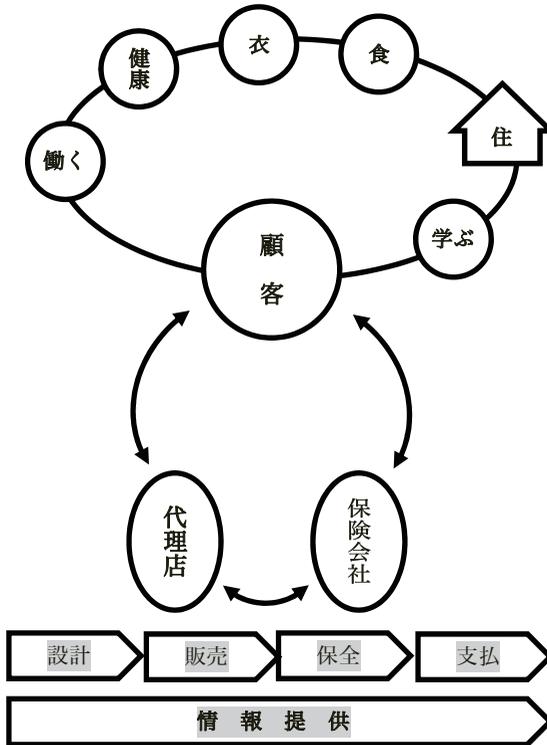
図 1-1 生活シーンに根付いた保険商品モデル

① 現在のビジネスモデル



※顧客、代理店、保険会社とそれぞれ独立した関係となっていた。それぞれの情報は一方通行となっていることが多い。

② リスク情報を取り入れた生活シーンに根付いた保険商品モデル



※常にそれぞれが向き合いながら、それぞれの持つ情報や技術を共有することによって、保険商品のあり方を考える取り組みが必要となる。

出所：河原（2014），p.17。

これまで顧客から代理店、保険会社までの関係は縦割りの関係であった。しかしこれからは保険商品の見える化の実現と個々の生活シーンに合った実感・体感型の価値を創造したものでなければならない。代理店や保険会社が提示する説明を顧客も一緒になって実感として触れながら理解することが大切なのである。

## 第2章 インターネット販売チャネル選択における保険会社の取組み

### 概要

この章では前稿で論じた「保険販売における店頭販売とネット販売のニーズの違い」（鷺尾, 2014, pp.69-73）をさらに具体化したビジネスモデルを提示している。現在におけるさまざまな保険会社の事例を取り上げ、商品開発戦略、コミュニケーション戦略、チャネル戦略を一体化した最終的なビジネスモデルとしてパーソナルファイナンシャル・サービスのサービス提供者の一つである保険会社の取組みについて述べている。

### 2-1 販売オムニチャネル化の進展

#### 1) 保険加入チャネルの変化

我が国における保険販売のチャネルは、大きく分けると代理店、コールセンター、インターネット販売（ネット販売）が主流である。中でもネット販売は近年において価格の安さなどからネット販売による加入は増加傾向にある。しかし、インターネットを利用する大半の人はインターネットにより情報を下調べしているにもかかわらず、すべての購入プロセスをインターネットで完結させていない。ネット販売を阻害しているのは、販売側の業務プロセスやコンプライアンス規則、その他法的問題などであり、必ずしも利用者の問題ではない。消費者はどのような要因から保険チャネルを選択し、保険会社サイドは今後どのようなチャネルを通じて消費者に保険サービスを提供していくのかという問題は、消費者の保険ニーズの充足度や保険市場の効率性を大きく左右する重要な研究課題でもある。

現在において大半の消費者は保険購入を代理店チャネルで行っている。生保（生命保険）または損保（損害保険）は、インターネットで保険料試算を行っているにもかかわらず、契約は代理店で結ぶケースがほとんどである。こうした顧客属性にはどのような保険加入行動とニーズおよび特徴があるのだろうか分析する必要がある。

## (1) 生命保険における保険加入行動とニーズ

生命保険においては、生命保険文化センター「平成24年度 生命保険に関する全国実態調査」の調査結果から考察すると、消費者の保険加入行動については、死亡保障ニーズの減少、ガン保険や介護保険などの生存保障ニーズの増加、家計の保険料（掛金）負担余力の低下などが指摘されている。中でも家計の保険料（掛金）負担余力の低下、死亡保障から生存保障へのシフトという傾向としては、第1に長引く景気低迷、非正規・無職等の増加により、若者を中心に低所得者が増加し、保険料の負担余力が低下していることの影響、第2に、単身・未婚の増加と長寿化の影響により、万が一の場合に死亡保険金を残したいというニーズそのものが小さくなっている。その他生活習慣病などいろいろな病気にかかる可能性が増え、ガン保険や介護保険などの生存保障ニーズが増大していることが考えられる（佐々木, 2014, pp.38-39）。

生存保障ニーズの増大変化とネット情報の煩わしさも相まって、消費者にはいまだに保険商品は複雑であるというイメージが強いかもしれない。保険知識をあまり持っていない人ほど自ら購入決定を下すことに不安を持つため、民間保険会社の社会的認知度を頼りにする傾向があるのだろう。民間保険会社の社会的認知度を重視するほど、ネット販売を選択する余地は少ないであろう。

## (2) 損害保険における保険加入行動とニーズ

損害保険においては、調査会社 comScore が毎年インターネットユーザー2000人を対象とした自動車保険購入動向調査によると、代理店のシェアが高く、購買チャネルの選択理由を見てみると、将来的にオンラインで購入する見込みがないと回答した人の66%が「人と話したり会ったりしたい」、同26%が「保険はオンラインで購入するには複雑すぎる」とその理由を挙げている。

損害保険は生命保険と同様、手に取ることのできない「契約」という形式の保険商品であり、保険商品が複雑なものになればなるほど、顧客の側にとっても保険商品を理解したり、比較することが困難となる。こうした保険商品の特性から、自分だけで判断・選択するのではなく、専門家のアドバイスをもらってから購入したいという人は依然として多く存在する。一方、自動車保険を代

理店で購入しなかった人たちが他のチャネルを選択した理由にオンラインやフリーダイアルの24時間対応の利便性や速さを挙げ評価されている（池田，2011，p.5）。

## 2) ネット生保の顧客属性<sup>2</sup>

### (1) ライフネット生命株式会社の顧客属性

代理店の営業マンとの対面による接触を求めず、自ら能動的にインターネット経由で生命保険に加入するのはどのような顧客層であろうか分析する必要がある。ライフネット生命株式会社（本社：東京都千代田区）が調査した自社商品契約者を対象とした新規契約による顧客属性を考察してみると、まず年齢分布は20歳代が25%、30歳代が54%、合計79%となっており<sup>3</sup>、全社平均<sup>4</sup>の41%と比べると若年層に偏重している。しかし、ネット証券においては金融資産を多く保有する50、60歳代の利用層が若年層並みの比重を占めており、必要であれば中高年層もインターネットを活用している<sup>5</sup>。ライフネット生命は若年層に訴求するような価格設定やマーケティング戦略に取り組む会社のスタンスをとっており、またインターネットを中心に若年層が好む媒体に重きをおいたプロモーション活動を行っている。

これに加えて、いったん加入すると乗換がしづらいという長期契約である生命保険商品の特性からネット生保契約者に若年層が多い理由があると考えられる。しかし、一般に生命保険契約については、「解約すると損」と理解されていることから、既契約を継続するか新規契約に乗り換えるかを客観的に評価することが必ずしも容易でないこともある。新しいネット生保は長期間にわたって生命保険に契約してきた中高年層よりも、これから新規で加入する若年層に受け入れやすい理由となっている。

次に顧客の地理的分布については、いわゆる都市部に居住する契約者が75%であり<sup>6</sup>、全社平均の55%に対しても高い割合を示している。その理由はそもそも都市部において若年層の割合が高いこと、一般的に新しい商品が流行するのは都市部の方が早い傾向があるからである。都市部に比べて地方の方は一般的に営業職員と顧客の結びつきが強いことも影響していると分析している。

さらにネット加入の利便性については、ネット生保の時間帯別申込み数を調べたところ、夜の9時を過ぎると利用者が大幅に増え、翌午前1時まで申し込みが活発化している。すなわち、日中に生命保険の営業職員と対面するよりも仕事が終わって帰宅した後、自分のペースで情報収集を行い、商品検討を進めたいという顧客層が増えているのである。これには対面型営業のビジネスモデルでは充足されてこなかった若年層のニーズと時間的制約の中で情報収集から購入まで行う意思決定とネット加入の利便性が表している。

## (2) 顧客属性の転換 — 保険に関する顧客の心理タイプ

IBM IBV (Institute for Business Value) が、2010年にスイスのザンクト・ガレン大学保健経済研究所と共同で、世界20カ国の消費者・生活者21,700名を対象に行った保険に関する調査研究「顧客接点の高度化～従来型チャネル戦略からの変革～」では、保険に関する顧客の心理タイプを次の6つのパターン(セグメント)に分類している。

1つ目は、自分のことを明かしたくない個人主義で、高いセキュリティに価値を見出すタイプである「セキュリティ重視の個人主義」タイプ。2つ目は、いろいろなことを聞いて納得できると、安心・信頼が生まれる「要求の多い支援追求」タイプ。3つ目は、自分がよいと信じている保険は変わらずつけている高いロイヤルティを持った「忠誠心が強い品質追求」タイプ。4つ目は、保険は最低限ついていて、しかも安いことが重要と考える「価格重視の必要最低限追求」タイプ。5つ目は、よくわからないので基本的にお任せする「支援追求で疑い深い」タイプ。最後によく調べて自分にとってベストフィットの保険を選ぶ「情報に通じた最適主義」タイプがある。

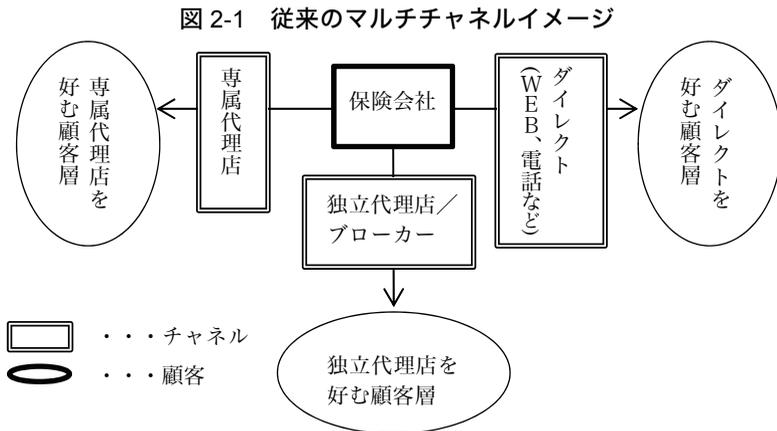
ただし、顧客はいつもこの心理タイプに収まっているわけではなく、何らかのファクターやライフイベントなどに遭遇すると、異なる心理タイプに移動したりする。こういったことも作用することから、日本の保険会社では顧客セグメンテーションに否定的な見方があるのも事実である。しかし IBM では、欧州保険市場において、顧客セグメンテーションと顧客の行動変容の情報を分析して構築された予測モデルをもとに、顧客の維持・獲得に成功している保険会

社をここ数年多数みてきており、顧客の心理タイプのより親切に説明するための重要性を認識している（高橋ほか、2013、pp.93-94）。

### 3) オムニチャネル化の進展

#### (1) マルチチャネルの現状

もともと保険会社は、商品や顧客基盤の地理的な集中度合いや販売体制など自社の特徴に合わせて1つの販売チャネルを選択していたが、1990年代ごろから販売チャネルを追加することによって、そのチャネルを通じた対象マーケットの多様化や顧客基盤の拡大を目指してきた。顧客層によっては専属代理店を高く評価する人々がいる一方で、独立代理店の保険会社からの独立性や選択肢の多さに大きな価値を感じる人々も多い（池田、2011、p.5）。



備考：特定の顧客層にアクセスするために、それに適したチャネルを選択・追加する。  
＝チャネル中心。

出所：池田（2011）、p.6。

保険の購入は代理店チャネル、ダイレクト双方において、それぞれの顧客の立場から見たメリットが存在するが、今でも代理店チャネルのシェアは圧倒的で高い。若年層を中心に携帯電話やパソコン、モバイル等の情報機器の操作に慣れている人ほど保険購入の利便性が高まっている。将来的に商品のコモディ

ディ化が進み、簡易な操作で購入まで行い、ネットで購入する可能性が増えるのであれば、ネット販売の市場シェアが増加する余地はあるだろう。しかし、現状のシェアや保険商品の特性を考えた場合、販売チャネルとしての代理店の優位性は当面ゆるがないと考えられる。このような状況を踏まえ、「顧客の知らない顧客の問題の解決方法を示す」という経営上の特徴を有する代理店が本来持つ保険の専門家としての価値を高めることで、保険会社および代理店双方にとって差別化要素としていくことも期待される（池田、同上書、p.6, p.15）。消費者にとってみれば、どの保険商品に加入するかを決定することに加えて、どの販売チャネルから保険商品を最適に選択するかという意思決定も非常に重要になっている。

## （2）マルチチャネルからオムニチャネルへ

マルチチャネルは、顧客に対し各々個別に対応してきた。しかし、それは、複数の販売チャネル接点を用意しただけに過ぎない。購入過程の流れは、複数の販売チャネルの多様化からクロスチャネルへと移っていったが、顧客にとってみれば商品の情報収集から購入過程までのチャネルの選択肢が増えただけであって、利便性はあるものの保険会社が有する各チャネルのシェアが拡大するには至っていない。企業側はチャネル横断の顧客管理ができておらずマーケティング戦略において競争が激化していく一方であった。クロスチャネルは、顧客の購買意欲を意識したチャネル戦略よりも商品やサービスを中心とした企業側の販売管理の構成をチャネル化した戦略とみられていた。

顧客にとってみれば、問題意識から購入後の行動までスムーズにチャネル間を移動して何のストレスもなく購買までたどり着けることが重要である。オンライン上で自身の契約内容にリアルタイムでアクセスをして、何かあればコールセンターや SNS (Social Networking Service) を含む複数のインタラクションを通じて保険会社とつながることが望ましいと考えている。そして企業側は複数のチャネル間を移動する顧客が残した情報や既存契約の情報を一元管理し、チャネル共通で活用できる詳細な顧客情報データベースを再構築することである。このためには顧客と企業との間に存在していた商品とチャネル間の縦の関

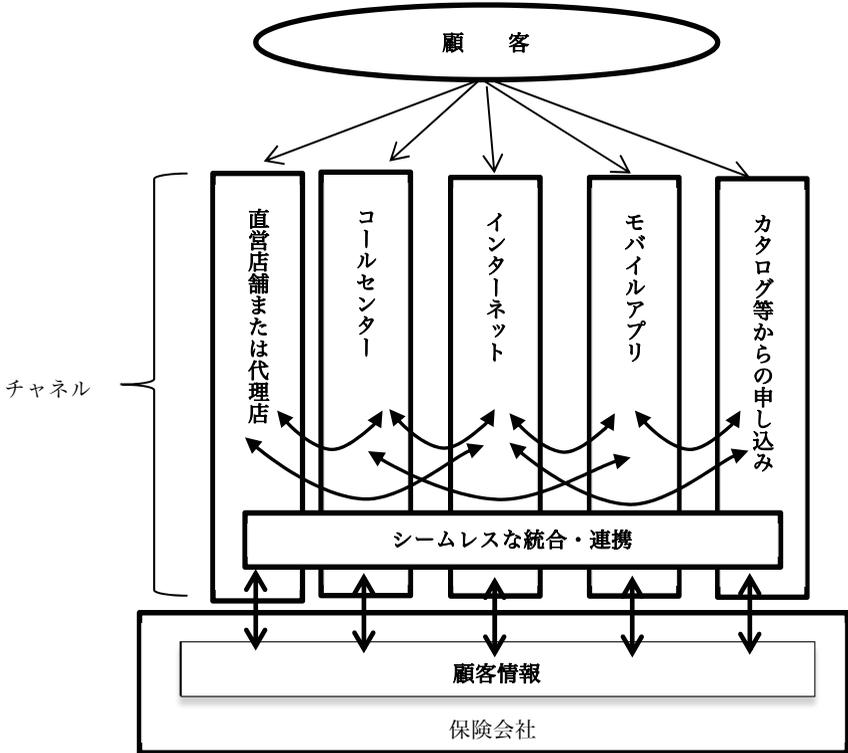
係をシームレスな形で連携を行い、すべての販売チャネルを統合させ、顧客に最も合う形で問題意識から購入後の行動までを再構築させる戦略が必要となってきた。

企業側としては個々が持っているチャネル間を何らかの方法で統合させ、将来的な購入についての情報を集める様々な方法を顧客に提供し、顧客は複数のチャネル間を移動して自分の都合のよいチャネルで契約をする。チャネル間を自由に行き来することで購買視点は企業から顧客側へと転換している。これには直営店舗または代理店と他のチャネルが情報や見込み客を共有し協働していくことも想定されており、顧客が利用した試算データの把握や情報分析、コールセンター活動の情報を、店やコールセンターの販売担当者がリアルタイムで活用できるようにすることによりチャネル共通で顧客情報を蓄積・活用できるメリットを有する。

オムニチャネルを可能とさせたのはモバイル通信によるスマートフォン、タブレット PC 等の携帯端末の普及である。これらは消費者の購入過程と販売店との顧客接点を大きく変化させた。今日においては、携帯端末を所有している人の個々の日常生活において手放せないものとなっている。また ICT によって情報管理が一括できるようになったことも一つの要因としてあげられる。しかし、情報化の時代において個人情報やプライバシー保護をどうあるべきか検討する必要がある。オムニチャネルによって得るデータ情報はますます増加していくであろう。データを収集する側は個人のプライバシーまで探るようなことはしてはならない。保険会社はいつでも顧客が望む手段で顧客の要望に応え、信頼できる適切なデータを用いて対応することが求められている。

図2-2は、保険会社を基としたオムニチャネルのイメージを示したものであるが、このチャネルは保険会社のみならず金融機関にも同様のチャネル構築が求められている。顧客の金融機関とのチャネル別取引の現状については後述するが、シームレスな提携をより強化するために顧客の接点を強化し、収集する顧客情報を最大化して情報を分析し、それに基づいて顧客一人一人に最適な提案と相談対応をすることにより、顧客の取引活性化とロイヤルティ向上へとつながるのである。

図 2-2 保険会社を基としたオムニチャネルのイメージ

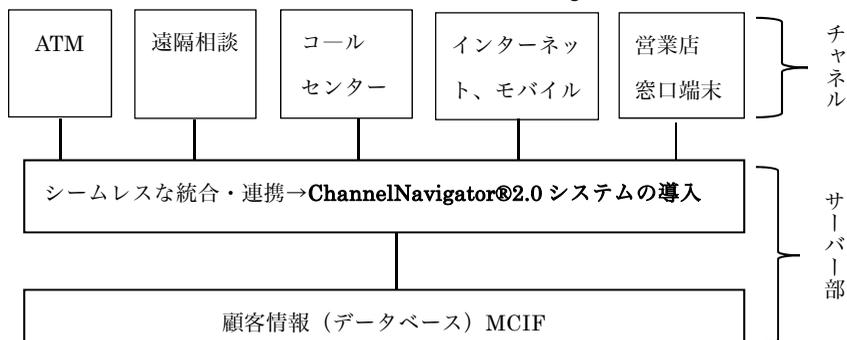


出所：池田（2011），p.17 を一部加工。

### （3）シームレス連携に対応したマルチチャネルマーケティングシステム

沖電気工業株式会社（本社：東京都港区）は、顧客コンタクトチャネルの充実とそれらのチャネルを統合・連携させた顧客情報を活用できるチャネル連携ソリューション『ChannelNavigator®2.0（チャンネルナビゲータ2.0）』を2009年に開発し、金融機関向けに提供している。この情報システムの導入により各チャネルシステムを連携させることより、イベント・ベースト・マーケティング手法<sup>7</sup>による顧客接点であるチャネルの更なる質の強化とリレーションシップの強化、適切なプロモーションが可能となる。チャネル連携におけるChannelNavigator®2.0の位置づけは以下の図2-3の通りである。

図 2-3 チャンネル連携における ChannelNavigator®2.0 の位置づけ



出所：石川・牛尾（2008），p.37<sup>8</sup>。

具体的には、顧客のライフステージやライフスタイル、行動心理、ニーズなどをとらえ、それらの変化の様子や時期、理由を把握することにより、さらに変化に合わせた商品を提供することによって、長期的なりレーションシップの維持や発展が可能になると考えている。顧客のライフスタイルに応じてチャンネルを有効活用し、連携させてサービスを提供する。今日において顧客の金融商品ニーズと発生タイミングを捉えることは難しい課題であるが、顧客の行動パターンと商品ニーズの関係を把握するといった新たなアプローチ方法をとることによって、シームレスな統合・連携させるシステムが顧客ニーズのコンテンツ内容や表示頻度、提供タイミングなどを自動的にコントロールして顧客に良質な顧客経験価値を提供することができる（石川・牛尾, 2008, pp.34-35）。

今日における顧客の金融商品ニーズと発生タイミングを捉える難しい課題に対し、図2-3では、イベント・ベースト・マーケティングという手法が取り入れられている。すでに日本でも導入されており実用化している。顧客は、これまで銀行員や販売員との関係により銀行や保険会社を評価してきた。しかし、マルチチャンネルの台頭によって、このような関係は減少または消滅し、代わりにサービスの利便性、チャンネルの効率性、商品の運用成績や価格で評価するようになってしまっている（川本, 2006, p.32）。これまでの関係と代わりに取ってしまった評価を統合させるには、顧客との新たなりレーションシップモデル構築が必要となる。

## 2-2 オムニチャネル化の進展によるマーケティング

### コミュニケーションツールの関係性

#### 1) ネット生保の利便性とコミュニケーション戦略

##### (1) ネットによる購買行動の変化の可能性

ネット生保（インターネットによる生命保険）が市場シェアを拡張していくうえで有効と思われる利便性とコミュニケーション戦略について、ネットによる購買行動の変化の可能性を検討してみる。佐々木（2014）が行った調査によると、ネットショッピングをよく利用する人ほどネット保険チャネルを選択する傾向が高いことが実証的に裏付けられるとしている。さらに保険会社の財務健全性や社会的認知度を重視するほど、ネット保険を選択しない傾向が高いと分析している。従って保険会社の財務健全性が高い場合はそれをアピールし、社会的認知度を高めるために広報を充実させることが重要であると指摘する（佐々木, 2014, pp.52-54）。

インターネット上での情報収集において検索や保険会社のホームページ（以下、「HP」とする）に加えて、複数の保険会社の保険料を比較することができる保険比較サイトが情報収集で大きな位置を占めている。保険比較サイトのページにて郵便番号や年齢、性別、現在加入している保険の情報や希望する補償範囲などを入力することにより、保険比較サイトで登録されている各保険会社の商品や見込み客の居住地域で条件に合った保険を提供可能な保険会社や代理店の一覧が表示され、見込み客はその中から選択してコンタクトを取ることができる。インターネット上で行われる保険料試算で保険比較サイトが利用される比率は損害保険よりも生命保険の方が高い傾向にある。自動車保険を購入する際に最も重要な要素として「価格」を挙げる人が多く、保険購入に関する顧客の価格志向が高まり、インターネットで保険に関する情報を収集する人が増える中、複数の保険会社の保険を手軽に比較できる保険比較サイトの重要性は今後も高まっていくものと考えられる。よって見込み客獲得のために保険比較サイトを運営する保険会社や代理店は多くなり、保険会社の多くは、代理店が比較保険サイトを活用してオンライン見込み客を確保することを支援するようになった（池田, 2011, pp.9-10）。

比較保険サイトのみならず、保険会社の自社 HP においても保険料試算からそのまま Web で成約する水準を上げようと、さまざまな取り組みを行っている。典型的なアメリカ損害保険会社の HP のトップページは、商品説明のみならず保険料試算と代理店検索機能、顧客が自社に登録した ID やパスワードを入力してログインできる機能、また不慮の事故があった時の報告用に使用する会社の連絡先などを一目で見えるところに配置している。さらにインターネット電話を活用した保険料試算画面においては、フリーダイヤルで電話がつながるボタンを設置し、担当者に直接し質問できる機能をもたらしている。

今やテレビ電話も普及しており、画面を通してリアルタイムで担当者と話をすることが可能な時代となっている。これにより保険料試算利用者を増加させ、試算途中での利用放棄が減少する成果がアメリカではでている。保険会社はインターネットから入ってきた顧客を購買まで導くために、利便性の高いインターネットと支援・アドバイス力の強い人チャネルによるフォローを適宜併用することにより、試算から最終的な購買までたどり着く顧客が増えることも考えられる。顧客にとっては保険購入における入口が広がると同時に、購買までたどり着くルートも多様化してきたといえる（池田、同上書、pp.12-15）。

## （2）保険会社における SNS の活用法

SNS において情報共有は顧客側にも企業側にも十分な力を発揮する。企業が持つアカウントに企業情報を紹介し、それに対する反応を個々に受け止めるだけで顧客の問題意識が理解できるようになるし、自社に関する意見やそれに対する回答をして、ユーザーコメントの紹介をすることによって、それが共有・拡散にもつながる。SNS は情報の共有という点では素晴らしい力を発揮する。しかし単に突発的にクリックした「いいね！」の数やコメントの数によって実際の売上と比例するものでもないが、シェア機能は共有・拡散に絶大な効果をもたらす。

保険会社における SNS 活用の目的は、主に顧客のつながり強化や顧客支援、ブランドイメージ構築、ブランド認知度向上など、比較的長期的な視野に立ったものであるが、SNS でブランドのファンになった場合、そのブランドから商

品を購入したり、誰かに推薦する可能性が高まる購買行動への影響も報告されている。また保険選択・購入の場面では、SNS上に自社のHPへのリンクを設定し、SNSユーザーを自社HP上の保険料試算機能へ誘導するという直接的な保険料試算増加策も重要になると考えられる（池田，2011，pp.11-12）。累計が取れるのであれば、SNS経由で保険料試算を行った数のアクセス数をSNS上に投稿をすることでSNS上からの顧客参加を促すことが可能となる。

SNSにおけるオムニチャネルの活用法は、自社のSNS投稿によって顧客が意思決定したのであれば、それも顧客の情報分析ととらえ、SNSユーザーと顧客情報を統合させることである。

## 2) ソーシャルメディアの活用

### (1) ソーシャルメディアを通じた「つながる」意識

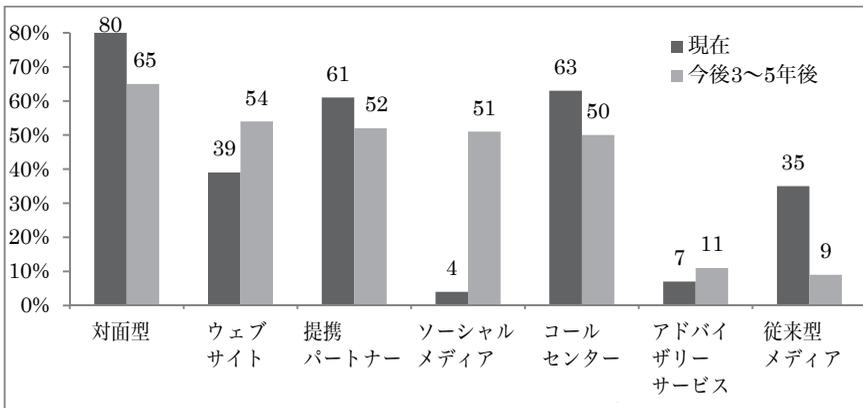
2011年3月11日に発生した東日本大震災は、多くの犠牲をもたらした。2010年頃より進化したSNSネットワーク社会は、新たな生活者コミュニティをもたらし、被災者と「つながる」という意識のもと、新たな生活者競争市場を創造したといえる（新津，2013，p.20）。ソーシャルメディアを通じて「つながる」という意識は、2011年に国際連合がインターネットのアクセスは基本的人権であると宣言した背景からもすでに当たり前に行えるものとされていて、今や日々の生活の基礎的なものと位置付けられている。

ソーシャルメディアを通じての「つながる」意識は、保険業にも大きな影響を与えた。それは地震保険や生命保険の情報である。被災地を中心にソーシャルメディアを通じて情報がシェアされることによって、混乱を招いている被災者によりよい情報提供をしている。これによりソーシャルメディアをフル活用する保険会社の取組みは、今までCMに有名人を出演させて話題を誘うことより、ソーシャルメディア上で顧客の生の声を取り入れながら自社のサービス向上に役立てるような取り組みへと進化しており、そこにはさまざまな企業努力がうかがえる。

IBM Global CEO Study 2012-Insurance Perspective（IBMによる世界中の保険会社のCEOへのインタビューをベースとした調査研究報告書）によると、今

後3~5年後に「顧客とつながるメカニズムとして重視する機能」は、双方向コミュニケーションを維持したチャンネルの重要性であり、対面型チャンネルの存在価値は当分変わることはないだろうと述べている。また従来型のメディア媒体による一方的なメッセージは、ソーシャルメディア等にとって代わられるであろうという結果も出ている(図2-4)。このデータを見る限り、パーソナルファイナンシャル・サービスも将来に向けてソーシャルメディア機能を利用したマーケティング戦略を考えていく必要があるだろう(高橋ほか, 2013, pp.105-106)。

図 2-4 顧客とつながるメカニズムとして重視する機能



出所：高橋ほか (2013), p.106。

## (2) 企業におけるソーシャル・ビジネスとマーケティング・ミックスモデル

企業におけるソーシャル・ビジネスは、ソーシャルメディアを活用したビジネスのことであり、この企業は単に Facebook ページや Twitter アカウントをもつ企業ではなく、コラボレーションとコミュニティの精神を社内外に関係なく、その組織全体で受け入れて深めていく企業のことである。IBM は、ソーシャル・ビジネスにみられる明確な特徴を、「つながる・つなげる」、「見える化」、「俊敏性・即応性」として定義している。

「つながる・つなげる」とは、顧客、従業員、パートナーなどの人々を強く結びつけ、生産的かつ効率的な方法での参加により、成果を出すことを指して

いる。「見える化」とは、情報、専門家、及び組織や企業の境界を取り除き、人々がすべての活動を連携させて結果を出すことの支援を指している。「俊敏性・即応性」とは、情報と洞察によってビジネスのスピードアップを図り、進化する機会を予測して対応することである。

ソーシャル・ビジネスの実現にあたって最も効果的なアプローチは、ユーザーが専門知識や専門家を容易に見つけ出し、人的なネットワークを構築し、関係を活用できる環境づくりをすることである。企業として社員の力を最大限に発揮させることもまた、個人のアイデアやノウハウを顕在化し、企業や組織の壁を越えたコラボレーションを通じて、競争力の重要なカギとなるイノベーションを実現させることになり、またそれがソーシャル・ビジネスの特徴である（高橋ほか、同上書、p.107）。このソーシャル・ビジネスの特徴は、パーソナルファイナンシャル・サービスにおけるマーケティング・ミックスモデルの特有の3P（参加者、有形化、サービス提供過程）をソーシャルメディアの活用という視点から進化させたものだと考えられる。

### 3) スマートデバイス活用による利用シーン

#### (1) スマートフォンモバイルの利用シーン

スマートフォンモバイルの利用シーンは、外出先での情報収集等に加え、自宅でくつろぐときや就寝前等に広がりを見せており、顧客の日常生活に寄り添う存在となっている。スマートフォンは、コミュニケーション、人との付き合い、行動、情報を扱い、共有、つなげる方法に深い影響を及ぼしている。

スマートフォンの画面はパーソナルなスペースにおけるパーソナルな機器であるだけでなく、サービスを利用可能にする機器でもある。インターネットとソーシャルメディアの時代を通じて、顧客経験のスマート化という考え方に行きついたのが、「一人セグメント」であり、パーソナル化、ターゲットを絞り込んだコンテンツとその的確性とといったコンセプトである。その場でスマートフォンを開いただけで、いきなり時間と場所についての的確な対応が可能になり、短い時間、特定の場所にだけ存在するユニークな顧客経験をつくり出すことになる。SNSで友人の居場所や周辺の店のお得情報（クーポン券）を見つけ

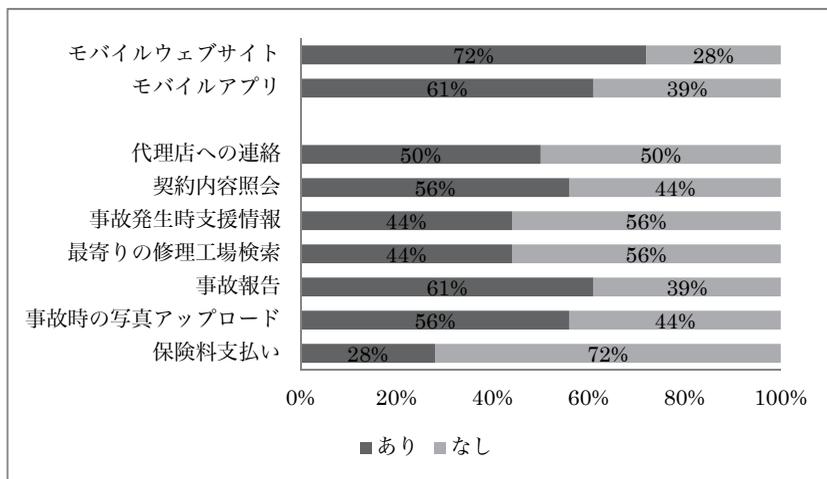
るだけでなく、コミュニティ機能によって、一時的に同じ空間にいる不特定多数の人と通信を通じて会話や情報交換が可能となる。モバイル機器は単なるバーチャル世界の構成物ではなく、実世界へのガイドとしての役割を果たしていることがうかがえる (King, 2012, pp.147-148)。

金融取引をスマートフォン上で提供するモバイルバンキングは、これまでパソコン上で行っていた金融取引（残高・入出金明細照会、振込・振替、投資信託等の資産運用系取引）を提供する場合が主であった。今後顧客との接触時間を極大化するためには、既存の金融取引中心の機能だけでなく、GPS 機能を活用した各種の付帯サービスや周辺サービスを加えた、顧客の日常生活と金融機関をリンクさせる機能を提供することが必要となる。

## （2）米国損害保険会社におけるモバイル活用状況の例

近年、スマートフォンを中心としたモバイル機器で活用できるツール（モバイル用ウェブサイトやアプリケーション）が増加している。我が国においても米国の損害保険会社は多数参入しており、また保険会社の提供するモバイル機器用ツールは普及されている。図2-5は、米国損害保険会社におけるモバイル活用状況を表したものである。

図 2-5 米国損害保険会社のモバイル活用状況



備考：代理店連絡から保険料支払いの項目はモバイルアプリの機能を指している。

出所：池田（2011），p.15。

上記のモバイル活用状況のうち、車の被保険者と保険会社とのやりとりを例に説明すると、これまで事故が発生した場合に保険会社に連絡をしてその場の対応やロードサービスを受け、後日保険金の支払い等の手続きが行われるが、それにはすべてが終結するまでかなりの日数がかかる。しかし、モバイルウェブサイトやアプリを利用することにより、その場で連絡から事故報告、事故時の写真アップロードをすることは可能である。今後、保険会社の提供するモバイル機器用ツールが、事故発生時の対応からさらに他の領域へ拡大していくことは十分に考えられる（池田，2011，p.14）。

### 2-3 小括

第2章は、「インターネット販売チャネル選択における保険会社の取組み」と題して、ネット販売の保険加入行動とニーズと顧客属性の事例をあげながら、これまでのマルチチャネルの現状を示した。マルチチャネルは複数の販売チャネルの多様化からクロスチャネルへと移っていったが、クロスチャネルは顧客の購買意欲を意識したチャネル戦略よりも商品やサービスを中心とした企業側

の販売管理の構成をチャンネル化した戦略とみられていた。チャンネルは現在でも縦割りになっており、積極的な相互の顧客学習が進んでいないのが現状である。これには組織構造や伝統的なビジネスモデルが変化を阻害している。したがって顧客の意見を反映させないかぎりマーケティング戦略の再構築は進まないであろう。しかし、顧客が最も利用するチャンネル取引をメインに今後のチャンネル移行の計画を考えることは危険であり、個々のチャンネル接点での不具合を特定する分析の仕組みを構築し、顧客の望むチャンネルで、望むサービスを提供することが新たなビジネスモデルへと発展するだろう。

新たなビジネスモデルの商品開発の事例として、沖電気の『Channel Navigator®2.0』を取り上げた。今日における顧客の金融商品ニーズと発生タイミングを捉えることが難しい課題に対し、イベント・ベスト・マーケティングという手法が取り入れている。顧客はこれまで銀行員や販売員との関係により銀行や保険会社を評価してきた。しかし、マルチチャンネルの台頭によって、このような関係は減少または消滅し、代わりにサービスの利便性、チャンネルの効率性、商品の運用成績や価格で評価するようになってしまっている。これまでの関係と代わりに取ってしまった評価を統合させるには、顧客との新たなリレーションシップモデル構築が必要となる。

コミュニケーションツールの例としてソーシャルメディアとモバイルの活用をあげた。ソーシャルメディアを通じての「つながる」意識は、進化したSNSネットワーク社会を中心に新たな生活者コミュニティをもたらした。加えてIBMが定義したソーシャル・ビジネスに見られる「つながる・つなげる」、「見える化」、「俊敏性・即応性」の明確な特徴は、パーソナルファイナンシャル・サービスにおけるマーケティング・ミックスモデルの特有の3P（参加者、有形化、サービス提供過程）をソーシャルメディアの活用という視点から進化させたものだと考えられる。

したがって次章においてはこうしたチャンネル変化による顧客行動変化とデジタルコミュニケーションツールをさらに駆使して、金融機関がパーソナルファイナンシャル・サービスに対応した新たな顧客サービスモデルの確立を論じる。

## 第3章 デジタル手段の到来と金融機関における 新たな顧客サービスモデルの確立

### 3-1 チャネル別デジタル手段とパーソナルファイナンシャル・サービスの 利用シーン

#### 1) 顧客行動の変化とチャネル別取引の利用シーン

すでに多くの人が、一人で複数のスマートフォンを持ち、タブレット、PC、また従来どおり TV や新聞を持っている。マルチチャネルの多様化に伴ってマーケティングコミュニケーションツールは数多く存在するようになり、いつでもどこでも情報が容易に入ってきている時代となっている。すでにニュースの情報源はインターネットが TV や新聞を追い越し、さらに携帯電話でアプリを使用する平均時間はパソコンでネットサーフィンする時間さえも追い抜いた。

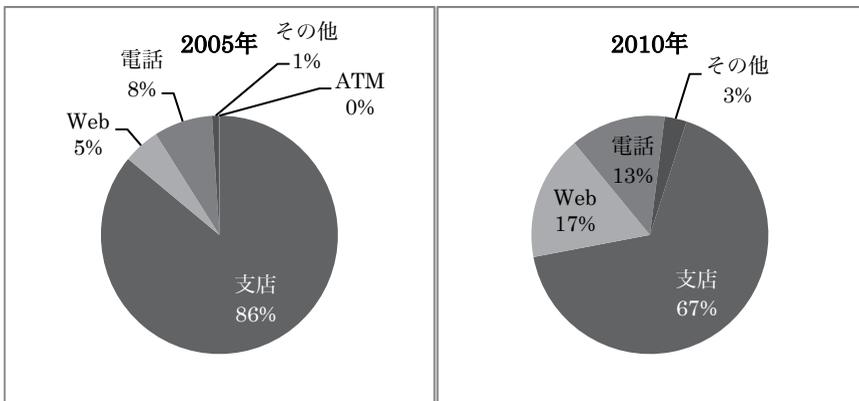
テクノロジーが進歩し、サービス方法が効率化して自己実現欲求に対応したため<sup>9</sup>、我々の時間に対する価値観や期待の持ち方、環境の中での自己認識のあり方などが変わってきている。例えば我々は、新しいコミュニケーションチャネルの登場によって、電話やネットで済ますことができるならば、それよりはるかに時間効率の悪い従来の意思疎通方法にこだわることは基本的に時間の無駄と理解している。自分の時間をより賢く使えていることから、これによって我々の自尊心 (self-esteem) は高まる。次に他人の援助なしに取引や購入を行ってそれがうまくいくと、自己支配と自己実現の感覚が得られる。それはこれまでのやり取りでは実現できなかったものである (King, 2012, p.5)。

ここで今後における先進諸国の平均的なりてールバンキング顧客の銀行との付き合い方をチャネル別取引ごとに予測してみる。多くの人々は日常生活において、モバイル、ウェブ、タブレット、ATM を介して年間500回は銀行とやりとりを行っているだろう。一方、支店に行き銀行の職員と話す機会は1年を通じて5回もないというのは平均的なりてールバンキング顧客にとって十分想像できる状況である。今や支店に行く回数は年に2回ぐらいであろう。多くの人々は情報を得るためにモバイルを月20~30回利用し、ウェブやタブレットの画面による操作を月に7~10回行い、ATM は月3~5回、コールセンターや IVR

(Interactive Voice Response) <sup>10</sup>等は月5~10回の取引がされると思われる<sup>11</sup>。この予測は、今後銀行の顧客経験は人への投資ではなく、主にテクノロジーへの投資によって決まることを意味する (King, 同上書, pp.28-29)。

このようにこれまですべて銀行支店で行われた業務のほとんどがわざわざ時間をかけて支店に行くほどのものではなく、複雑度の低い商品ほどダイレクトチャネル(インターネット・ATM/モバイル)やリモートチャネル(コールセンター)への移行がかなり早く進んでいることがうかがえる。図3-1は、チャネル別商品の販売構成比の推移を示したものである。

図 3-1 チャネル別販売構成比の推移



出所：川本 (2006), p.29。

図3-1でいう販売とは、販売プロセスがどのチャネルで完了したか示すもので、シュミレーションや情報収集などのプリセールス段階のものを除いている。図3-1は、2005年から2010年の間でチャネル別販売構成比は、支店が86%から67%へ19%減、他方 Web が5%から17%へ12%増、電話も8%から13%へ5%増と推移していることを示している。こうした傾向は、単純な当座預金から複雑な住宅ローン、保険商品含めパーソナルファイナンシャル・サービスすべてに当てはまるといえるだろう。このように顧客行動において多くの重要な変化が起きていることは明らかであるが、各商品やサービスにおいてどのチャネルが最適な

のかは明らかとなっていない。

サービスの面からみると、ここでいうサービスとは、現金・小切手の預け入れ、送金事務、記帳業務、小切手発注依頼、ヘルプデスク、事故・クレーム対応、文書保管・管理などの日常的銀行取引を指している。もともと銀行は顧客サービスの自動化のために ATM や Web サイトを構築してきたが、銀行がさらに一層強力に推進した結果、顧客は急速にリモートチャネルを受け入れている傾向にある（川本, 2006, p.29）。

## 2) 今後の各リテールチャネルの役割

### (1) チャネルごとの役割の変化

顧客接点につながるチャネルが多様化した結果、金融機関と顧客が持つ目的が相違し、平均的な消費者にとって銀行の価値観が変わってしまったことにより、各チャネルの役割に変化が生じている。上記図3-1で挙げたように定期的に銀行支店に行く人は減少しており、多くの点で支店を日々の銀行取引上最も重要度の低いチャネルと位置付けている顧客層が拡大している。このようにリテールチャネルは、それぞれが担う役割もまた大きく変化していくであろう。

表 3-1 チャネルごとの役割の変化

チャネル	現在の役割	将来の役割
営業店	決済／事務処理、相談業務	相談／コンサルティングに特化
インターネット	照会／決済	照会／決済／事務手続き、相談
モバイル スマートデバイス	照会／単純決済	照会／決済、相談、GPS
電話	商品問い合わせ／相談	商品問い合わせ／相談
ATM	照会／現物が伴う決済	照会／現物が伴う決済

出所：高橋ほか（2013），p.115。

## (2) 顧客行動変化における銀行支店の役割

これまで顧客は数々の手数料を払ってきた代わりに支店からサービスを受けることを期待していた。しかし、セールスの観点からみると、顧客の主な意思決定プロセスは、すでにデジタル上での下調べとやりとりのツールに移行しつつある。もしインターネットで用事をすまされるなら、多くの人がそうするであろう。

銀行が顧客に販売するファイナンシャル・サービスは何であろうと金銭面で私たちの生活を可能にするか守るかのいずれかである。銀行取引の根幹部分は、利便性、円滑化、または保護に関することだが、平均的なリテール消費者にとって銀行の価値とは主に利便性である。そもそもローンそれ自体が欲しいのではなく、住宅、車、買い物を買う利便性をこれまで支店を通じてのみ利用してきた。しかし今はインターネットにより銀行機能はデジタル上24時間/365日利用可能となっている。「銀行」の利便性を提供する店舗に依存していた時代は終わり、今や消費者が朝の9時に支店に並ぶシーンはほとんどなくなり、ウェブ、モバイル、ATM、タブレットを利用してその利便性を入手している。

支店の存在価値は、いまやコンプライアンスの手続き上、顧客が申込書にサインするために行かざる得ない時ぐらいであろう。物理的な店舗に行く理由は、「現金を預けておくための物理的な場所が必要である。」、「十分できていない商品についてのアドバイスや推奨が必要である。」、「自分では解決できない大きな問題を抱えている。」の3つぐらいしかないだろう。支店の現在の役割は、決済／事務処理、相談業務が主であるが、将来的には相談とコンサルティングに特化した役割となっていくだろう。しかし、大多数の顧客は、重要な銀行の取引の場として支店からより遠ざかりつつある一方で、将来いつか必要になった時に行ける物理的な場所があるという利便性と利用可能性を求めている。そこで銀行支店は本来、デジタルチャネルを通じて顧客との関係を深めようとするべきである (King, 2012, pp.61-67)。

### 3-2 金融機関における新たなトータル・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戦略領域モデル

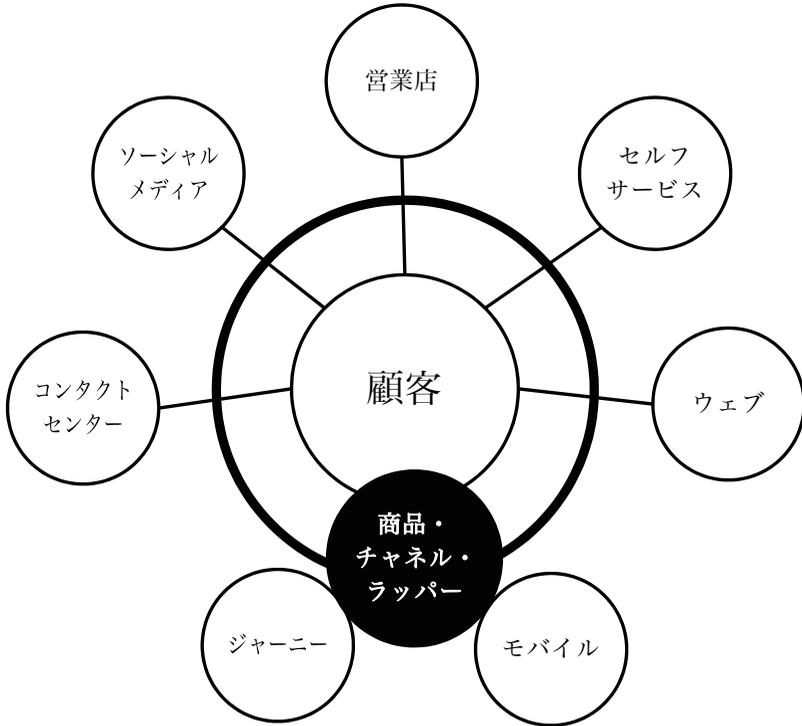
#### 1) 金融機関の新たな顧客リレーションシップのモデルの確立

##### (1) 顧客が望む金融機関とのリレーションシップ

現在でも多くの銀行はインターネットやモバイルを「電子」チャネルと称して、営業店チャネルより格下の扱いをしている。電子チャネルを構築する上で、顧客との親密な関係を維持することは難しい。電子チャネルは顧客にとって非常に便利なものだが、電子チャネルによって構築した新しい関係は対面であれ電話であれ、銀行員と人間同士の対話に基づく関係よりも弱い。しかし、顧客が金融機関に望んでいるより大切なことは、「顧客のことを個人的に知っている支店行員との既存リレーションシップ」、「顧客の状況に関するすべての情報にすぐにアクセスできる人」、「どのチャネルを使っても顧客に関する情報が常に最新のものになっている銀行」が主である（川本, 2006, p.33）。

それには金融機関における組織文化の改革が必要である。営業店という部門の中心の周りに顧客とデジタル・ダイレクト・チャネルが回っているのではなく、顧客を中心としたチャネル選択肢の全体にわたって商品をポジショニングするというように考えなければならない。図3-3は、顧客対応を中心とした金融機関の組織変化を掲げたものであるが、その図における「ジャーニー」とは、顧客が解決策を求める時間と場所においてリアルタイムで顧客と関係進化を深めること、あるいはライフプランにおいてイベント、行動、場所によって発動する顧客との関係（顧客ジャーニーの構築）を指している。

図 3-3 顧客対応中心とした金融機関の組織変化



出所：King (2012), p.106.

これまでファイナンシャル・サービスの開発が行われる際に、新しいチャネルを通じた商品の販売方法はほとんど考慮されていなかったといえよう。しかし、多くの銀行はパーソナルファイナンシャル・サービスをセグメンテーションに基づいてサービスごとにカスタマイズしている。これまで営業店中心の商品設計では、セグメンテーションが重要なインプットであった。しかし顧客対応中心を中心とした商品開発を行う場合には、今後非チャネル依存型の商品を開発することになるだろう。デジタルチャネルに事後的に合わせられる特定チャネル対応の中間生成物を開発すれば、それが特定チャネルやセグメント／チャネルの組み合わせに向けられるラッパーをチャネル別に表示することがで

きる<sup>12</sup>。つまり商品は顧客セグメント（一つか複数）に由来し、それは個々のチャンネル向けにラッパー上でパッケージ化するようデザインされ、それが顧客獲得活動やクロスセル<sup>13</sup>／アップセル<sup>14</sup>の注文となる。新規・既存顧客いずれの場合でもその結果がブランドや商品メッセージではなく、行動喚起となって販売の円滑化につながる必要がある。具体的には1年のうち特定時期における個人ローンのオファー、納税時期の納税ローンや夏季休暇時期の旅行ローン、あるいは入学時期の学生ローンが挙げられる（King, 2012, pp.104-107）。

ここでラッパーの具体例を図3-3に挙げたチャンネル別に沿って挙げている（表3-2）。

表 3-2 ラッパーのチャンネル別サービス具体例

営業店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テーマ、テレビ、ポスター板の宣伝に沿ったバナー。</li> <li>・ 営業店ダッシュボードへのクロスセルのポップアップ。</li> <li>・ 一月の優良顧客に絞った金利優遇のオファー。</li> </ul>
セルフサービス (ATM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 非利用機関にリッチメディア広告の表示。</li> <li>・ 現行顧客の取引終了時に「事前審査済み」のメッセージの表示－コールセンターからの架電オプション。</li> <li>・ 特性セグメントに対するクーポンでのプロモーション。</li> </ul>
ウェブサイト (新規・既存顧客向け)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ランディングページ、可能なら専用URLがありプリント・キャンペーンにリンクしていること。</li> <li>・ サードパーティの「今すぐ申込み」のリッチメディア・バナー。</li> <li>・ 既存顧客向けのインターネットバンキング・プロセスへのリンク。</li> </ul>
モバイルアプリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新しいボタン／アプリ内バナー：「お借入限度額事前承認」。</li> <li>・ 現行顧客には2つだけのフィールドを提供－期間、金額。</li> <li>・ 承認とコンプライアンス手続きのお知らせのコールバック。</li> </ul>
ソーシャルメディア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フェイスブックに学生ローン申し込みを組み込み、フェイスブックのプロファイルデータを本人確認の出発点として活用する。</li> <li>・ 個人が行きたい旅行先について何かを投稿した際に、旅行ローンや旅行保険をSNSで宣伝。</li> </ul>

出所：King (2012), p.109.

## (2) 顧客提案シーンにおけるスマートデバイス活用

### ① タブレット端末利用

金融機関に来店した顧客に対して効果的な提案を実施するための手段として、タブレット端末の導入が増加している。堤 (2014) は、顧客提案シーンにおけるタブレット端末活用は、次の3段階のレベルがあると述べている。

レベル1：営業担当の分かりやすい商品説明等を支援する機能

レベル2：顧客に関して分析した結果と連携する機能

レベル3：勘定系システムと連携して取引実行が可能な機能

レベル1については、ペーパーレス化等を図っている。レベル2では、顧客のステータス参照や顧客の特徴に合致したアプローチ手法をナビゲートする等によりわかりやすい提案が可能となる。レベル3まで到達すれば、相談している場で速やかに契約することで、顧客の契約への意思決定から取引完了までの時間が一層短時間化することが可能となる。またタブレット端末を利用して顧客に提案することで、取引プロセスにおける顧客の反応やコメントを容易に記録することが可能となる (堤, 2014, pp.32-33)。相談スタッフが使用するタブレットは、そのまま渉外スタッフが顧客回りする際に端末として利用できるであろう。

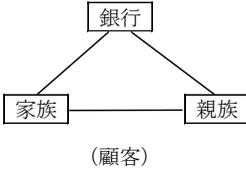
### ② スマート TV 相談

スマート TV が普及すれば、主に富裕層や高齢者向けに、双方向のインタラクティブな相談サービスに利用することが可能となる。例えば、1対1の相談だけではなく、一人の顧客 vs 複数の金融機関、一つの金融機関 vs 複数の顧客なども可能である。顧客複数の例は相続問題で複数の親族が集まるケースであり、金融機関が複数というのは、グループ業態 (銀行、信託、証券、保険) の専門スタッフが、適時連携して相談対応するケースである (高橋ほか, 2013, p.123)。スマート TV 相談の例には、教育資金贈与制度を利用したクロス・マーケティング戦略にも対応することができる。

図 3-4 スマート TV 相談の例

1 対 1、金融機関対 1 親族での相談

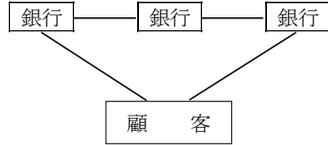
スマホ連携による生体認証



Face to Face の相談三者会議

出所：高橋ほか (2013), p.123.

1 対複数金融機関による商品比較／商談



資産運用商品の商談 (複数金融機関)

## 2) 新たなパーソナルファイナンシャル・サービスの確立

### (1) 店舗チャネルの課題

#### ① 営業店レイアウト

これまでチャネルごとの役割と顧客行動の変化から、金融機関以外の保険代理店、自動車ディーラー、不動産店等営業店は直接対話できる唯一のマーケティングチャネルとして、顧客が営業店に相談に行く動機を与えるために、いかにして営業店サービスの向上と顧客の満足度を高めていくのかが課題となっていると述べた。そのための一つの方法として、店の外観やレイアウトを活用したイメージ作りを図り、デザイン性に溢れ、生活シーンそのものをアピールするようなフラッグシップ型店舗やコンサルティングに特化した相談専用スペースに和室ブースやコンビニ型ブースなどを設置し、ターゲットごとに合わせた雰囲気を作り出すようなハード面の対応を行うことが必要である。

それには営業店を「コミュニティ」の場としなければならない。顧客に「楽しさを提供」し、店内にいても退屈にならないレイアウトが必要である。自動車ディーラーは外側から販売車が見えるだけでなく、店内に入ると様々なスペースを設け生活シーンを意識した自動車の販売を行っている。現代において消費者が利便性と利用可能性を求めている中、顧客の来店頻度を高めるためにコミュニケーションスペースを設け、マーケットの特性や多様化する顧客の意識に合わせ、直接対話できる唯一の場所として最適なタイミングで顧客を来店誘導できるような施策を行う必要がある。

## ② ポップアップ型店舗

多様化したチャネルによってサービスの充実化が図られているのであれば、支店は必ずしも常設のものである必要はない。ATM できえ今となつては銀行支店以外に数多く設置されている。1997年以後の銀行法改正により、インスタ・ブランチ形態の相談窓口や営業所扱いで開設・運営されている店舗が登場した<sup>15</sup>。インスタ・ブランチ形態は支店来店の顧客層と比べ、顧客層が絞り込まれていることから、これらの顧客層とニーズをより正確に絞り込めるメリットがあった。

インスタ・ブランチ形態のコンセプトを論理的に追求すれば、特定の地域の潜在顧客に対する販売・サービス機会を最大化するために支店を出すべき有望な場所は多いはずである。どのような場所でも資格のあるスタッフ、販売や取引をサポートする銀行さらに他のサービスシステムへの接続があれば支店として十分である。より方向性の明確な専用の手段で顧客にアクセスし、販売・サービス機会を最大化する施策の一つとしてポップアップ型店舗が考えられる(King, 2012, p.79)。

銀行取引だけでなく、パーソナルファイナンシャル・サービスが場所や空間に依存しなくなる変化は、それが利便性に関する変化ならば、私生活において十分なアプローチ方法を見出すことができる。顧客ニーズには、例えば場所によっては早く通過したい場所と望む人、もしくはこの場所からの雰囲気を楽しみたい人、また移動の距離と時間が苦ならば一つの場所で用事を済ませたいという人もいるだろう。ターゲット顧客によってイベント会場を好むのであれば、ローン商品に特化したポップアップ型店舗を設置するのは可能であり、これにはショッピングモールとイベント会場を組み合わせた店舗戦略が求められる。ショールームの駐車場に電気自動車を展示することにより自動車の試乗だけでなく、ルーム内で電気の充電から使用までの体験もできる。また空港という位置づけをただの玄関口と捉えず、高級施設や見学施設と捉えるのであれば飛行機を見ながらの商談も可能である。旅行ツアーの中に相談事項のプランを組み合わせることで、移動中の空き時間を使って商談ができる。大学キャンパスまで移動を要するのであれば、キャンパス内での滞在時間と空き教室を有効活用したアプローチが求められる。その他空き時間においてはモバイル操作によって事を進め店舗チャネルに行きつ

くまでの準備を行っている（ポップアップ型店舗の具体例については表3-3参照）。

表3-3 ポップアップ型店舗の具体例

店舗タイプ	場所・設置イベント	商品・セグメント特化
屋台型店舗	見本市・展示会	住宅ローン（不動産見本市） 自動車ローン（自動車ショー）
住宅型店舗	コミュニティやアパートのショールーム	住宅ローン（不動産）
自動車型店舗	自動車ディーラー	自動車ローン、リース
得意客向け店舗	空港	ご当地案内ニーズのある富裕層、 外貨交換デスク etc.
船舶店舗	クルーズ船	退職者向け投資相談
モバイル店舗	「市場」など週末の人出の多い場所	トラックや自動車内の移動店舗、 クレジットカード、個人ローン etc.
大学店舗	大学キャンパス	学資ローン、下宿先斡旋 etc.
ポップアップ型稼働店舗	必要な場所どこでも	特化したセグメンテーションまたは 特定ターゲット向け販売

出所：King (2012), p.79.

現代においては、利便性を求めながら時間消費をいかにして効率よく進めていくことが一つの価値創造へとつながっている。これは時間消費のチャレンジといえる。その隙間時間に企業はどのようなサービス提供を行えるかが一つの課題となっており、そのきっかけを創り出したのがデジタルツールであるといえる。

## （2）トータル・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戦略の領域

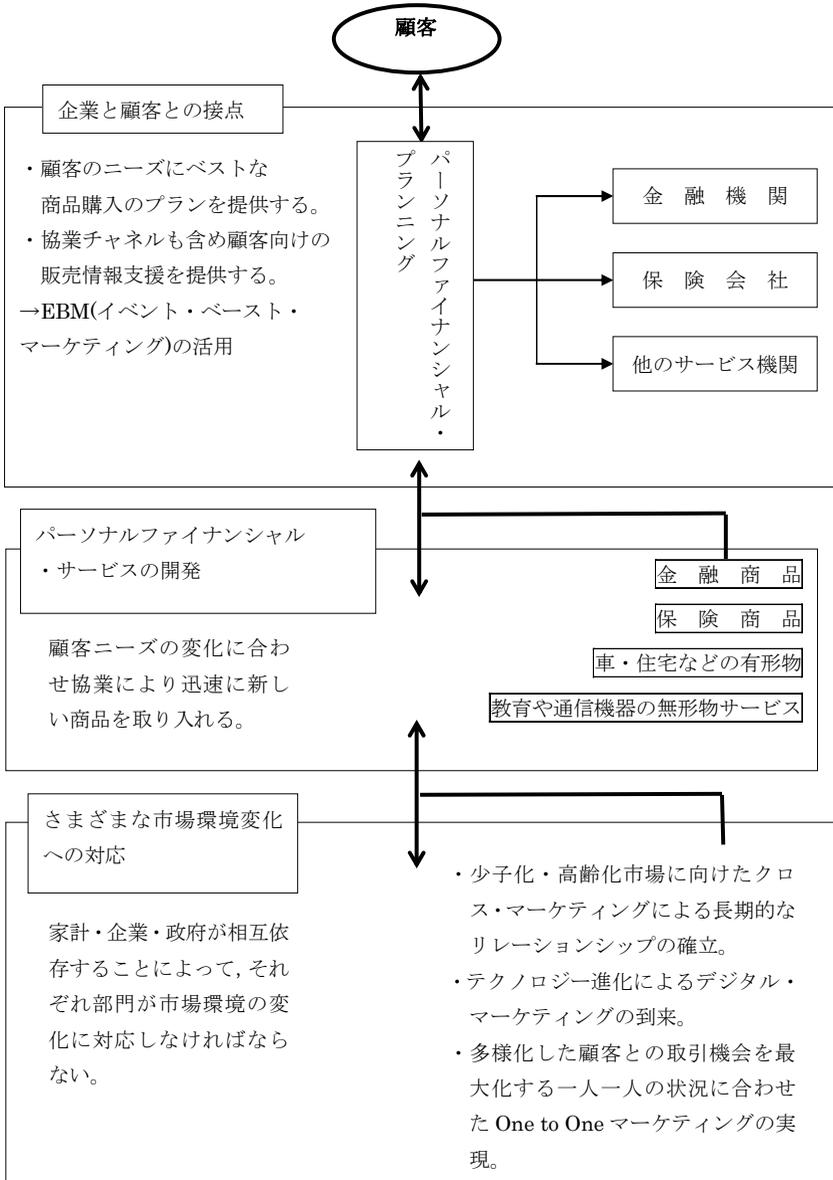
これまでパーソナルファイナンシャル・サービスをサービス・マーケティングの視点で細分化し、様々な先行研究と事例を踏まえ論じてきた。近年における時代変化と技術革新の向上は、これまでのマーケティング戦略に多大な影響

を与えている。そこで筆者はパーソナルファイナンシャル・サービスについては、「企業と顧客との接点」、「パーソナルファイナンシャル・サービスの開発」、「さまざまな市場環境変化への対応」の3点に焦点を当てて最終的なモデルとしてトータル・ファイナンシャル・サービス・マーケティングの位置づけを描いている（図3-5）。

まず「企業と顧客との接点」では、どういう時にどういう方法（チャネル）で接していくのが課題となる。消費者は今や利便性を求め、企業に対し自分たちのニーズに円滑に対応し、ライフイベントの意思決定の際に生じる金銭的なギャップを解決してくれることを求めている。企業側は、消費者のライフステージにタイミングを合わせたアプローチ手法（イベント・ベスト・マーケティング）の活用を視野に入れている。次に「パーソナルファイナンシャル・サービスの開発」については、顧客ニーズの変化に合わせ協業により迅速に新しい商品を取り入れることであり、それにより価値の共創が生まれる。

さらに「さまざまな市場環境変化への対応」については、家計・企業・政府が相互依存することによって、それぞれ部門が市場環境の変化に対応しなければならない。これはパーソナルファイナンシャル・サービスとの関係性から今後におけるマーケティング戦略として以下の3点があげられる。一つ目は、「少子化・高齢化市場に向けたクロス・マーケティングによる長期的なリレーションシップの確立」、二つ目は、「テクノロジー進化によるデジタル・マーケティングの到来」、そして三つ目は、「多様化した顧客との取引機会を最大化する一人一人の状況に合わせた One to One マーケティングの実現」である。少子化・高齢化市場は、以後20年先まで続くと予想される。もし団塊の世代から孫ができたとしても孫が成人するまでは長生きすると見込まれる。団塊の世代がいなくなると、現代の若者のほとんどはデジタル化の時代を過しているため以前はデジタルデバイドといわれた時代は完全に過ぎて、本格的なデジタル化社会へと進んでいくだろう。デジタル化と同時に個々の生活は多様化し、一人一人に合った One to One マーケティングの実現がパーソナルファイナンシャル・サービスの重要課題として認識されていくものと考えられる。

図 3-5 トータル・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戦略領域モデル



出所：筆者作成

## おわりに

本稿は、これまで論じてきた「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」の最終モデルの結論としてトータル・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戦略の領域モデルを含めた形を提示した。未来像の構築の一つのツールとなるデジタル化は、急激に生活スタイルを進化させていくであろう。マーケティング戦略もまたデジタル化に対応した戦略を構築することが求められている。

いくらデジタル化するとはいえ、あくまでもそれは一つのツールにすぎない。顧客がどういった意思決定を持ち、どういったシーンで購入をして、どういったところで購入物が使われ満足するのかは、時代背景もさながらメーカーにとって永遠のテーマである。筆者は、生まれてから衣食住して死ぬまでの生活リスクをサポートするファイナンシャル・サービスを主に論じてきた。ファイナンシャル・サービスは必ず欲しいといえるものでもないし、反対に夢をかなえるためのサポートサービスでもあるといえる。これまで確かなファイナンシャルニーズが認識されない誤解があることから、この種のマーケティング戦略はあまり研究されていなかった。これまでの前稿を含め、本稿がパーソナルファイナンシャル・サービスマーケティングの一つの戦略領域モデルになるものと願っている。

---

### 【注】

- 1 テレマティクス保険は、運転情報をもとに保険料を決める自動車保険である。日本経済新聞 2015年2月3日付朝刊3ページに紹介されている。
- 2 この部分の説明は、岩瀬（2012），pp.182-186による。
- 3 データは、ライフネット生命資料（2009年度）の調査分析によるものである。
- 4 全社平均とは、生命保険協会の調査（2008年度）による加盟企業の平均を指している。
- 5 例えば、ネット証券大手の1角であるマネックス証券の平成23年3月期決算資料によると、利用者層のうち20歳代、30歳代と合わせて35%であるのに対し、50歳代、60歳代では、合わせると30%となっている。

- 6 都市部とは、北海道、埼玉、千葉、東京、神奈川、静岡、愛知、大阪、兵庫、福岡の10都市道府県を指す。
- 7 イベント・ベースト・マーケティング手法とは、顧客のプロファイル、行動、取引履歴などをモニタリングして、その中の変化を捉え、マーケティングに利用する情報エンジンのことである（石川・牛尾, 2008, p.34）。
- 8 加えて、沖電気 HP [<http://www.oki.com/jp/press/2009/09/z09017.html>]（検索日：2015年2月14日）も参考として作成している。
- 9 自己実現欲求はマズローの欲求階層における最終段階を指している。
- 10 企業の電話窓口で音声による自動応答を行うサービスのことである。
- 11 ここで紹介した推計値は、リテールバンキングにおけるマルチチャネル利用の顧客行動トレンドから導出されたものであり、主要リテール銀行、マネタイズ、mFoundry モバイル・アプリ・プラットフォーム提供企業、NCR のデータと、アイテ・グループ、フォレスター・リサーチ、ガートナー、アメリカン・バンカーズ・アソシエーション、オブディレートの調査に基づくものである（King, 2012, pp.55-56）。
- 12 ラッパーとは、ある形式のシステムプログラムの上に、別形式のシステムで使えるように形式変換するプログラムをかぶせたものである。
- 13 クロスセルとは、関連商品の購入を顧客に促すことをいう。
- 14 アップセルとは、以前購入した商品よりグレードの高いものを購入させること。
- 15 インストア・ブランチ形態とは、商業施設や大型スーパー店内に銀行業務にあたる相談窓口等を設置している店舗形態のことである。

## 【参考文献】

- Brett King (2012) Bank 3.0: Why Banking IS No Longer Somewhere You Go, But Something You DO. (上野博訳 (2015) 『脱・店舗化するリテール金融戦略：バンクからバンキングの時代へ』東洋経済新報社)。
- 秋山哲男 (2003) 『実践 流通情報システム』中央経済社。
- 池田香織 (2011) 「米国損害保険会社における販売チャネルの最新動向～顧客の購買行動変化と新たなマルチチャネル化～」『損保ジャパン総研クォーターリー』(損保ジャパン日本興亜総合研究所), Vol.58, 2-18 頁。
- 石川徹・牛尾勝也 (2008) 「イベント・ベースト・マーケティングによるリテール金融の強化」『OKI テクニカルレビュー』(沖電気工業株式会社), 第 212 号 Vol.75 No1, 34-37 頁。
- 岩瀬大輔 (2012) 「ネット生保の実態と将来像」『保険学雑誌』(日本保険学会), 第 617 号, 179-198 頁。
- 上田聡・遠藤毅郎・高橋利彦 (2008) 『真の顧客中心主義に向けて変貌する金融一専門特化の時代のイノベーション』IBM ビジネスコンサルティングサービス。
- 河原陽一 (2014) 「デジタル革命に迫られる保険会社のビジネスモデル再定義」『情報未来②』(NTT データ経営研究所) 第 42 巻, 14-17 頁。
- 川本英男 (2006) 「リモートチャネルの拡大～顧客との新たなリレーションシップモデル」『情報未来②』(NTT データ経営研究所) 第 24 巻, 28-35 頁。
- 佐々木一郎 (2014) 「生命保険の販売チャネル選択に関する要因分析」『生命保険論集』(生命保険文化センター) 第 186 号, 37-55 頁。

- 佐藤哲士（2014）「金融機関における店舗改革の進展と顧客接点のあり方」『情報未来<sup>®</sup>』（NTT データ経営研究所）第 42 巻，6-9 頁。
- 高橋利彦・遠藤毅郎・白崎典正・斉藤雅史・岡安正義・椎名康之・河合俊浩・柳沢文武（2013）『2020 年 金融サービス』（鶴田規久監修）東洋経済新報社。
- 堤大輔（2014）「スマートデバイスがもたらす金融機関の次世代マーケティング」『情報未来<sup>®</sup>』（NTT データ経営研究所）第 42 巻，30-33 頁。
- 新津重幸（2013）「求められる企業戦略チャレンジー中小企業の経営革新を前提としてー」『アジア研究』（高千穂大学アジア研究交流センター），No14，19-52 頁。
- 鷺尾和紀（2014）「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」『高千穂論叢』（高千穂大学高千穂学会），第 49 巻第 2 号，1-36 頁。
- （2014）「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 3」『高千穂論叢』（高千穂大学高千穂学会），第 49 巻第 3 号，33-82 頁。