

# パーソナルファイナンスニーズの細分化と チャネルの選択行動の変化

鷲尾 和紀

## はじめに

本稿は生活者<sup>(1)</sup>に提案する商品のうち、パーソナルファイナンスに必要とされる商品・サービスをライフプランに合った視点で市場を細分化することにより、新たなマーケティング戦略モデル構築の提唱をおこなっている。

本稿は、「多様化する個人のライフスタイルと金融ニーズの多様性との関連性」を取り上げる。1つにセグメント別のニーズ変化の例を年代別に分けて論理を展開している。同じ年代でも日本の所得状況の変化(格差)がみられるため、それが若年代からそのまま推移し各セグメントで2極化、3極化が進んでいく状況は無視できないものである。社会格差による生活市場は家計のニーズがあっても所得上昇が見込めないことから、企業は商品戦略についてより一層の取組みが求められる。例えば保険は病気、介護、生活不安の長生きリスクに対応するパッケージ商品の開発が考えられる。

その状況を打開する市場の消費を促す一つの対策として、充分お金が使える層やシニア層から孫需要や50・60代になる子供への消費を促す、クロス・マーケティングが求められている。すでに資産形成といわれる商品は、単にお金持ちだけの資産運用のツールだけではなくなっている。したがって資産運用はライフプラン資金設計確保のための資産形成ニーズが高まっているものだといえる。ターゲティングについては、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高いことが明らかである。有効なマーケティング戦略を行うためには世代別ターゲット戦略に取り組むことが必要となる。

次に「パーソナルファイナンス・サービスのチャネル選択行動の変化」について、近年におけるパーソナルファイナンス・サービスのチャネル選択行動の変化を示した。インターネットからの契約が可能となった今日、情報取得方法と契約チャネルが一致していないケースが見受けられる。またオムニチャネルの構築により顧客とのリレーションシップの再構築が求められている。

## I 多様化する個人のライフスタイルと金融ニーズの多様性との関連性

### 1 パーソナルファイナンス・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ス・サービスは、人々の生から死まで関係してくるサービスである。またファイナンシャル・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。それでも人々は生きている間にいくつかのビジョンは持っているはずである。

パーソナルファイナンスはライフプランを作成するにあたり 3 つの資金設計が必要といわれている。1つ目は「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つの資金の捻出はさまざまな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。しかし、時代の変化による生活市場の2極化も一因となって、パーソナルファイナンス・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)がみられる。

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。

パーソナルファイナンス・サービスにおいては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 パーソナルファイナンス・サービス・マーケティングにおける市場細分化

ファイナンシャル・サービスを提供するにあたっては、サービスの提供を受ける顧客を特定化する必要がある。しかしパーソナルファイナンス・サービス・マーケティングにおいては、従来用いられていた市場細分化の方法(細分化の軸)では、市場を明確に細分化することができない。なぜなら顧客のライフスタイルが大きな影響を与えているからである。したがってパーソナルファイナンス・サービス・マーケティングにおける市場細分化は、顧客の生活シーンを反映させたライフスタイルセグメンテーションを軸として設定することが重

要である。

市場細分化は、マーケティングにおいて顧客をセグメント化し、ターゲティングを行う上での前提となる戦略である。しかし有形財（モノ）を対象として用いられる地理的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、サイコグラフィックによるセグメンテーションなどでセグメント化する方法だけでは、パーソナルファイナンス・サービス・マーケティングにおける市場細分化の方法としては、必ずしも有効とはいえない。

顧客はさまざまな生活シーンを持っている。顧客を細分化する方法として、生活シーンを反映させたセグメントを設定した細分化戦略を採用すべきである。次にターゲティングは、細分化された市場(セグメント)のうち、どの部分を標的市場とするかの問題である。ターゲティングにあたっては、年齢や世代をフィルターごとに分けると、世代とライフステージの相関性が高いことが明らかであることから、世代別ターゲット戦略に取り組むことが有効なマーケティング戦略となる。

### 3 ライフスタイルによるセグメント別のニーズの変化の例

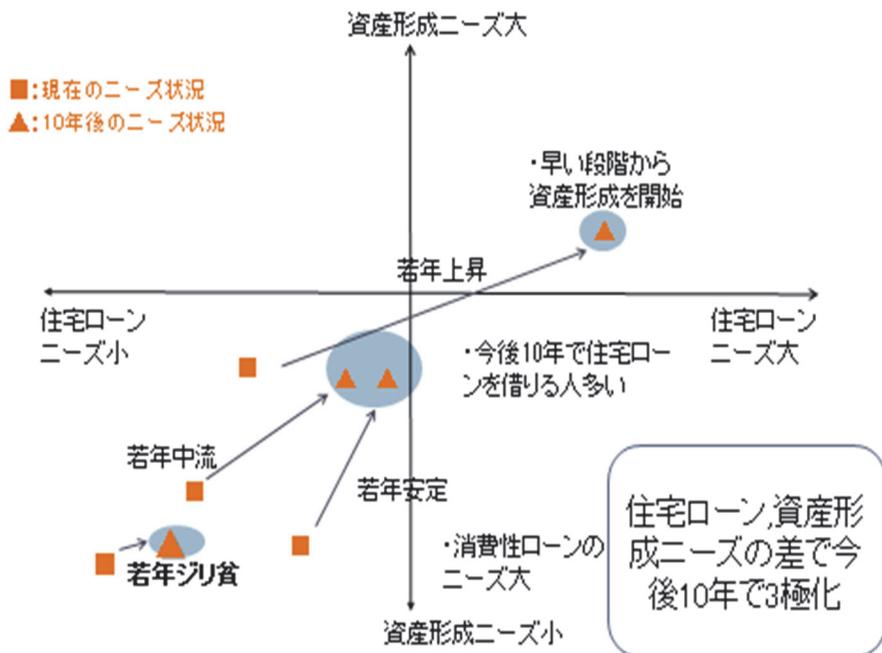
ライフスタイルを分析するにあたって、市場細分化基準によるこれまでのアプローチでは、企業のマーケティング戦略が機能しにくくなっている。個人の生き方や意識の変化を背景として、パーソナルファイナンス・サービスに対するニーズはあるものの今後多様化する傾向にある。今後いずれの年齢層・世代においては、個人の年収や保有資産の大小により、各セグメントで2極化、3極化が進んでいく状況を直視し、それに対応したサービス提供をしていかなければならない。

ライフスタイルは、年齢や世代が同じであっても単身、離婚、再婚、夫婦による共働き、リストラ、親の介護等がある。子供が大学に進学しようとする40代がいれば、生まれてくる赤ん坊のために新居の購入を考える40代もいる。介護されている70歳がいれば、スポーツを日課とする70歳もいる。ヤング層<sup>(2)</sup>は将来において多様化する個人のライフスタイルがあったとしてもパーソナルファイナンス・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<sup>(3)</sup>に比べると少ないことはない。正規雇用と非正規雇用の2極化や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2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。そうしたことを踏まえてセグメント別のニーズの変化の例をあげてみる。本稿は資産形成ニーズと住宅ローンニーズを軸として現在のニーズの状況と10年後のニーズの状況の変化について分析してみる。

## (1) 20代(若年層)

20代(若年層)においては、若年上昇、若年中流、若年安定、若年ジリ貧と分類している。こういった分類となるのは正規雇用と非正規雇用の2極化による賃金の差に影響している。若年上昇を指す特徴はキャリアアップ意欲が高く、将来への不安が小さい。高所得者ならばニーズは上昇し早い段階から住宅ローンを含めた資産形成を開始し始めるだろう。若年中流は、比較的堅実な生活をしているが将来への不安は大きいと感じている。若年安定は、収入はあるもののキャリアよりプライベートを重視したライフスタイルを送っている。しかし将来への不安は大きいと感じている。所得安定や中流レベルに達している層は、ニーズは上昇していくものの資産形成までには手は回らず、今後10年で住宅ローンを借りる人が多くなるであろう。若年ジリ貧の特徴は、将来より日々の生活を過ごすのに精一杯と感じておりまた所得が上がらないことから、資産形成や住宅ローンニーズよりも消費性ローンのニーズの増加が大きくなるであろう。したがって若年層は住宅ローン、資産形成ニーズの差で、今後10年で3極化が進んでいくのである。それでも若年層は将来への生活が不安と思う人々は多く、資産形成サポートを求める人は多い。

図 1-1 セグメント別のニーズ変化の例『若年層』(20代)

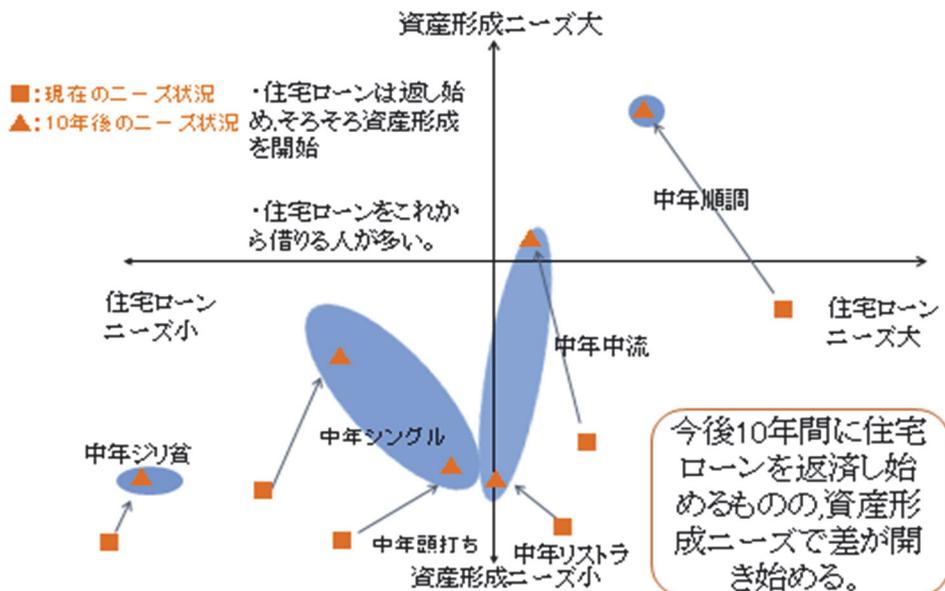


出所：A.T. カーニー、矢吹、2014年、p.4を筆者編集。

## (2) 中間層 (30～40 代)

中間層 (30～40 代) は大きく分けると、中年順調、中年中流、中年頭打ち、中年ジリ貧、中年シングル、中年リストラと分けられる。中年順調や中年中流は、昇進が早くまた安定的に昇進し将来への不安は小さい特徴に対し、中年頭打ちは昇進が進まず、収入面などの将来への不安が大きくなりつつある。また若年ジリ貧から抜け出せない中年ジリ貧層、結婚意思がなく将来への収入面での不安が大きい中年シングル層、一度リストラを経験しローン負担への不安が大きい中年リストラ層と分類する。住宅ローンの新規貸し出しの利用者は中間層 (30～40 代) に集中している。住宅ローン利用の特徴は収入と関係性の強さに直結している。住宅ローンは開始始め徐々に資産形成を開始し始める層やこれから住宅ローンを借り始める層、また若年リストラや頭打ちによって思うようなビジョンを持たず、住宅取得ニーズはあってもアプローチを計れない状況等さまざまである。したがって今後 10 年間で住宅ローンを返済し始めるものの、資産形成ニーズの差で開き始める傾向となる。

図 1-2 セグメント別のニーズ変化の例『中間層』(30～40 代)



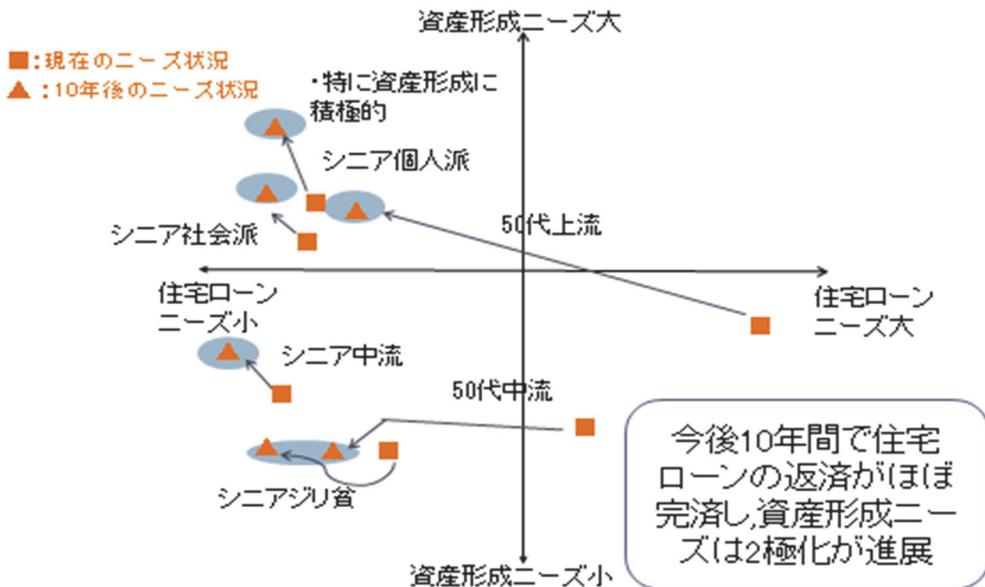
出所：A. T. カーニー、矢吹、2014年、p. 4を筆者編集。

### (3) 50代からシニア層

50代からシニア層については、50代上流、50代中流、シニア社会派、シニア個人派、シニア中流、シニアジリ貧と分類している。50代上流は収入の不安が小さいがローンに対する不安は持っている。これまでに金融資産1000万円以上は保有している層である。50代中流は、金融資産は1000万円未満保有しているが将来への不安は大きいと感じている。シニア社会派は、個々に保有している金融資産を社会貢献によって運用しようとする願望が強い特徴にある。シニア個人派は、将来の不安は小さく個人的な趣味での消費によって資産形成を求める。シニア中流は収入の不安は小さいがローンに対する不安は持っている。シニアジリ貧は将来不安が大きく労働を続ける傾向にある。

したがって50代からシニア層は今後10年間で住宅ローンの返済がほぼ完済し、その後資産形成に積極的になる。資産形成ニーズは2極化が進展し、富裕層は多様な資産形成手段が求められる一方で、低収入者は労働を続ける傾向にあるだろう。ただ年金財源が逼迫していることや平均寿命が延びて長生きリスクが高まっていることから、シニア層になってもほとんどの人が収入・貯蓄に不安を持っている。

図 1-3 セグメント別のニーズ変化の例『50代～シニア層』（50代～）



出所：A. T. カーニー、矢吹、2014年、p. 4を筆者編集。

#### 4 新たなパーソナルファイナンス・サービスの需要

3の例により、社会格差による生活市場の二極化については無視できないものである。家計のニーズがあっても所得上昇が見込めないことから、企業は商品戦略においてより一層の取組みが求められる。例えば保険は病気、介護、生活不安の長生きリスクに対応するパッケージ商品の開発が考えられる。さらに生活消費を活用した「生活シーン」に根差した保険とセットの商品が増えている。大手スーパーのイオン株式会社(本社：千葉県千葉市)では、自社ブランドの高級ランドセルに無料で個人賠償責任保険をつけ、ランドセル関係なく、子供や本人や同居する家族が他人にけがをさせたり、物を壊したりした際の損害賠償を1億円まで保証させる。加入登録後一般的に1年契約であるが保険料はイオン側が負担している。子供が加害者となる自転車事故も増加している<sup>(4)</sup>。企業はランドセルという切り口から商品戦略を見つけ出し、生活シーンに根差した価値創造を提供することにより新たなパーソナルファイナンス・サービスの需要が生まれてくるものだといえる。

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ス・サービスを必要とする若年・中年層を合わせると約2,200万人と推定される。特に中年層は就職する時代に氷河期だったことから節約志向が強い。また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ス・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る。これらの層は現在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、企業は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。

これらの市場の消費を促す一つの対策として、充分お金が使える層やシニア層から孫需要や50・60代になる子供への消費を促す、クロス・マーケティングが求められている。さらに2015年税制改正では、住宅購入資金や教育資金に係る贈与税を一定金額まで非課税となるこれまでの制度を拡大し、結婚、妊娠、出産、育児の費用も贈与非課税対象となった。その窓口となる信託銀行側は、複数の世代を対象としたサービスができると共に顧客の開拓につながると期待を寄せている。すでに資産形成といわれる商品は、単にお金持ちだけの資産運用のツールだけではなくなっている。ライフプランに必要な3つの資金設計確保のために今後資産形成ニーズが高まっているものだといえる。

#### 5 世帯ベースの金融資産保有率

金融広報中央委員会が毎年調査・発表している家計の金融行動に関する世論調査のうち世帯ベースの金融資産保有率の調査を行っている。調査によると、二人以上世帯は2000年頃まで80%以上保有していたが、2016年には69.1%に留まっている。さらに単身世帯をみると、2016年は51.9%と減少傾向にある。この背景には景気後退による不景気が影響している。

反対に金融資産の非保有率を分析してみる。将来の生活の備えとなる、預貯金や株・投資信託・保険といった金融資産を全く保有していない世帯、いわゆる「金融資産ゼロ世帯」が日本では年々増加している点がある。昭和30年代後半以降、金融資産ゼロ世帯の比率は低い水準で安定していたが、バブル後退期の1989年頃から再び上昇し始め、1990年代前半は10%前後だったものが2000年に入り急激に上昇し始め2012年には26.0%と4世帯のうち1世帯は金融資産ゼロ世帯となっている。2013年からは30%を超えている。収入の少ない世帯だけでなく、年収500万～1000万円の世帯でも上昇している。これは収入の伸び悩みだけでなく、金融リテラシーの不足により効果的な資産形成ができないことから、金融資産ゼロ世帯の増加につながっていると考えられる。2016年調査による可処分所得から分析すると、300万円未満の世帯は単身55.9%、二人以上世帯40.5%、年収500万～1000万円の世帯は単身、二人以上世帯ともに20%前後と推移している。単身者は収入面だけでなく、子供のために資産形成をする必要性がないとも考えられる。こういったところからパーソナルファイナンス・サービスのニーズについては、これまでのマーケティングアプローチでは不可能な環境変化要件としていくつかの事象を課題にし、解決していかなければならない。

## 6 相続による資産移転ニーズの拡大傾向

2015年に施行された相続税の税制改正は幅広い日本人に影響を与えた。これまで相続税が課税されるのは約4%であったが、現在では6%ほどとなった。この税制改正も市場の消費を促す一つの対策である。相続への関心が年々高まっており、相続マーケットそのものが拡大している。厚生労働省「人口動態調査」によると、全国の死亡者数は2003年には1000万人を超え、2015年には129万人に増加している。今後団塊の世代もまた人口の高齢化が反映されていくことから、相続による資産移転が今後注目されていくだろう。

相続による資産移転について一つ抑えていかなければならないことは、被相続人の配偶者の有無によって個々の相続を行う状況が変わってくる。中高年の単身や離婚者の増加により、その多くは子供や孫といった相続人がいないため相続対策に変化が生じる。こうした場合、自分の資産を生前に消費してしまうことや金融資産を保有していない等が考えられる。これも新たなパーソナルファイナンス・サービスの需要であり、個人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。

過疎化や地域創生の課題から相続マーケットの変化を地域間の資産移転としてみると、親が地方圏に住み、子供が首都圏に住む場合、相続資産は首都圏に移転する可能性が高い。その規模は毎年地方銀行が首都圏に流れるほどである。地方銀行が地方圏に住む親の資産を預かっていたとしても、今後の相談によって都市部や他の金融機関に移し替えられる可能性がある。地域としては地域内でお金を循環できる対策を考えるだろうし、首都圏では、相続に

よる資産移転ニーズだけでなく相続全体に関わるサービス提供を行っていただくだろう。そのためには生涯にわたる顧客との長期的で良好な関係維持を図っていくことが求められる。

## 7 資産所有からサービス利用・共有へ

パーソナルファイナンス・サービスすべてが資産ニーズの需要があるとは限らない。現代においては資産形成や住宅取得ニーズはあってもアプローチを計れない状況等さまざまである。特に若年ギリ貧層は、資産形成や住宅ローンニーズよりも消費性ローンのニーズの増加が大きくなることから、「つねに所有する」から「使いたいときに利用する」という傾向が強くなっている。財の所有から利用という価値観の変化は、時代の変化とともに範囲が広がっていった。

自動車の所有については、若者の車離れと傾向となっている背景とともに、必要に応じてレンタカーやシェアカーで対応するなど、自動車そのもののあり方が変わってきている。これはライフスタイルについても劇的な変化をしており、サービス利用から共有という形でまちづくりにおける交通インフラが変わろうとしている。シェアリングは、個人にとって高価であっても常時使うことのないモノをそれぞれの利用時に調整して、維持費等は利用者で負担しあう仕組みである。この方法により個人の所有からモノの共有というスタイルへと変わってきている。そもそも今まである公共機関は一定の空間スペースを時間と移動とともに共有して利用してきた。たまたま隣に居合わせた人と楽しい時間を過ごせたというシーンはよく見る光景である。

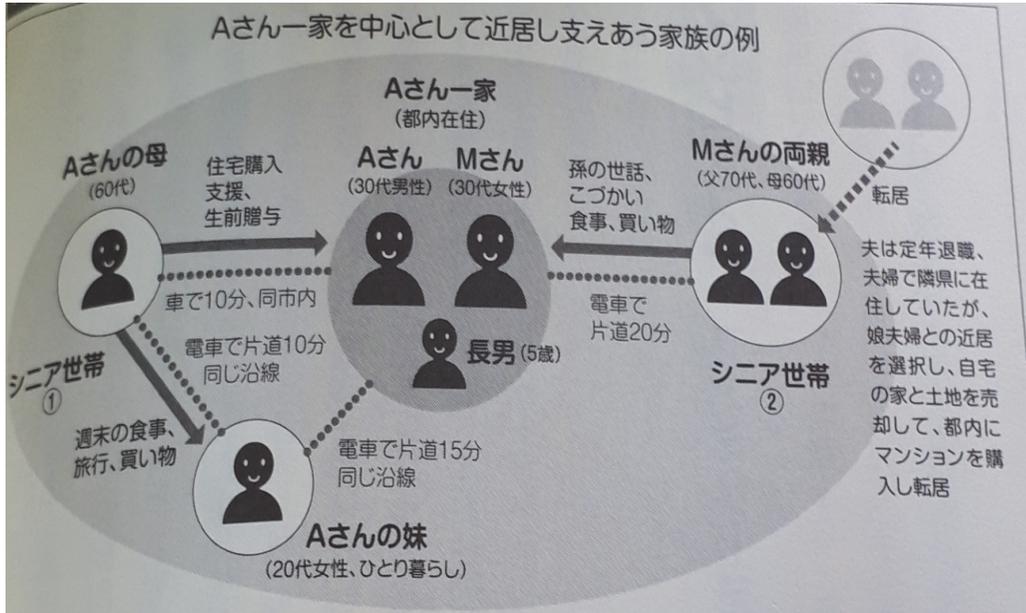
近年において寮やアパートの一人住みだけでなくシェアハウスが増加傾向にある。シェアハウスは個室とは別に入居者全員が利用できる共用スペースを備えた賃貸住宅であり、通常一部屋借りる場合よりも家賃が低く抑えられているため、都市部を中心にニーズが高まっている。シェアハウスは入居者同士が交流できることから、シェアハウスでの新しいコミュニケーション形態が生まれつつある。シェアサービス利用による共有から仲間意識という発想は、時代背景から多様化していった反面、利便性ととも新しいコミュニティを作り出している。

## 8 1人—1人から1家族—1企業との関係へ

パーソナルファイナンス・サービスは顧客とのOne to One 独自の関係だけでなく、個々の家族などによってサービス消費が行われることから、サービスの一つ一つがその家族へ向けての価値でなければならない。One to One マーケティングは1対1の独自の関係を焦点としているが、この「One」を1単位と考えた場合、1家族と1企業という発想にすると継続的な取引から世代を超えた独自の関係を構築することが可能となってくる。ここでNRI

が名付けた「インビジブル・ファミリー」のイメージを挙げてみる。

図 1-4 インビジブル・ファミリーのイメージ



出所：宮本ほか、2015、p. 198

インビジブル・ファミリーとは、親世帯と子供世帯が隣居、近居し、経済的・精神的に支えあう家族のことを指している。それぞれの世帯は、夫婦のみの世帯や夫婦と子供世帯といった核家族であるが、実態は複数世代がつながりのある一つの世帯のようなものである。特徴として世代間の支援の仕方がライフステージのよって変わっていく点である(宮本ほか、2015、pp. 197-198)。

教育資金贈与制度を利用したクロス・マーケティングによる戦略はシニア世代と孫との取引であることから、一人だけではなく家族すべてに関わる制度である。贈与者がある銀行に足を運び、この制度を利用したことによって企業と顧客のリレーションシップが図れたのならば、数年後受贈者が同行の担当者を選ぶかもしれない。一つの取引が終わり、顧客が変わっても前の取引がその取引に関わった家族であれば、顧客関係の継続性は保たれているといっても過言ではない。パーソナルファイナンス・サービスにおいて顧客シェアの上昇は、家族単位による囲い込みを視野に入れたマーケティング戦略を行うことが不可欠という時代に来ている。

## II パーソナルファイナンス・サービスのチャネル選択行動の変化

### 1 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

我が国における保険販売のチャネルは、大きく分けると営業職員、代理店、コールセンター、カタログからの申し込み、インターネット販売(ネット販売)、銀行窓販が主流である。中でもネット販売の加入は増加傾向にあり、価格の安さなどが理由にあがる。しかし、大半の生活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、契約は営業職員や代理店で結ぶケースがほとんどである。

メールやHPがなかった頃を想定すると、例えばある商品の情報収集をする際に、実際に店頭へ足を運び、商品の実物を確認し、店員から説明を聞き、カタログを持ち帰っていた。さらに商品間や店舗間の比較では自分の足を使って複数の店舗を回っていた。しかしそれは労力と時間のかかるもので比較的可能な範囲も限定的であった。また口コミにしても自分の周囲の知人やマスメディアで紹介された範囲でしか意見を得ることができず限定的であった。自身が欲しい情報や自身と同じ場面での意見を得ることは難しかった。

現在ネット販売では商品や店舗情報はもちろんの事、価格比較サイトが頻繁に使われている。また口コミについては、ブログ、SNSや比較サイト等からのコメントから容易に検索し比較検討ができる。これによって従来よりも手間と時間を軽減するだけでなく、これまで成し得なかった経験を提供している<sup>(5)</sup>。

今日顧客がオムニチャネルを通過する過程として、ネット上での商品購入行動プロセスを行っているであろう。ニーズの増大とネット情報の煩わしさも相まって、保険商品は複雑であるイメージが強いことから、すでに顧客は保険会社に対し、「勧められる」から「比較する」立場となっている。しかし、パーソナルファイナンス・サービスについては、自身と同様のライフプランを持つ人は必ずしも多いとは限らず、これまで不透明のまま購入に至ったケースがあるであろう。

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。生活者はどのような行動から保険チャネルを選択し、保険会社側は今後どのようなチャネルを通じて生活者に保険サービスを提供していくのかという問題は、生活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。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。

## 2 現代の加入行動の例

### (1) 生命保険

生活者の保険加入ニーズを見ると、保険加入行動は、「生活設計・家計の見直し、ライフイベント」から始まり、商品別では、「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」が指摘されている。保険会社は、このような状況に適応して利便性の高いインターネット上での個別相談、担当者による支援・アドバイスのチャンネルを併用しての情報収集、それにより保険料試算から最終的な購買に至るまでのプロセスを完結する新たなチャンネルに取り組み始めている。販売チャンネルが拡大したとはいえ契約は営業職員や代理店で結ぶケースがほとんどである。インターネットで大手数社の資料請求を行ったとしても莫大な情報量によって自己の判断ができず、資料だけで選ばず専門家や営業職員から話を聞きたくなるような心理状態にもなるであろう。

その担当してくれた営業職員が顧客の話をよく聞き、保険に関する豊富な知識を提供しながら将来のライフプランまで相談に乗ってくれた場合、今後良好なリレーションシップの関係構築になるだろう。保険の加入期間が長い場合、契約後の見直しやサービスの変更など対応することができる。その一つに保険ショップで保険のことを相談した若者の割合が増えている。サービスの多様化が進みチャンネルが拡大していった影響により、これまで訪問販売によって保険を勧められる加入から自ら店を訪問し相談を受けながら保険を選ぶ時代となっている。その背景には本当に必要な保障を自分の考えだけで選ぶことに不安を持つことから、自分が信頼できる専門家に相談したいというアドバイスニーズに需要があると考えられる。

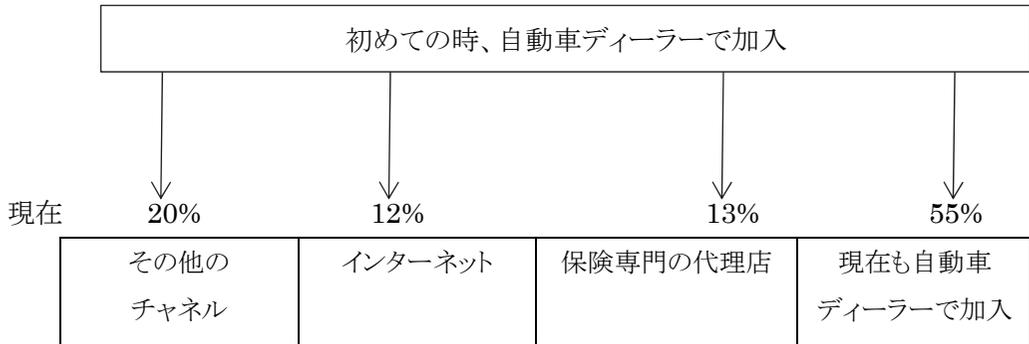
### (2) 自動車保険

自動車保険はサービス期間として1年で満期となるケースがほとんどで、前年の年齢や運転状況によって翌年の保険料が決まる。NRIの調査によると、94%の人は前年と同一の保険会社で継続している(宮本ほか、2015、p.121)。

自動車保険に加入したときのチャンネル分析をしてみると、初めての場合自動車ディーラーで加入しているケースが多く、自動車保険に関する知識の少ない人が最初に接触する保険加入チャンネルである。自動車販売店から見ると自動車保険を知る入口を抑えることで有利な立場でもある。

しかし、顧客に保険の知識が増えると、半数が他のチャンネルに流出し切り替えられる傾向にある。また自動車という「モノ」という性質からそれに付随するサービスとして自動車保険というサービスが存在しているため、車種を他のメーカーに切り替えた場合、同時に保険も乗り換えることもありえる。初めての時、自動車ディーラーで加入した人が現在どこで加入しているかの変化が表2-1である。

表 2-1 自動車保険の加入チャネルの変化



出所：宮本ほか、2015、p. 122

自動車保険にしても顧客との長期的なリレーションシップを構築するには、契約時に担当者と一緒に次回の継続意向を伝えるか否かで大きな差が生まれる。担当者と一緒に手続きを行うことで、安心して、納得して継続できるのである(宮本ほか、2015、p. 123)。

他方ダイレクト自動車保険からの契約者の半数のうち、自動車の運転経験が長い人は自分の人生経験とコストの面から代理店からネット通販に変更する生活者も多い。ダイレクト自動車保険加入者の割合は自動車保険加入者全体の10%強に過ぎないが、年代別でみると50代は増加傾向にある。デジタル化を使いこなすシニア層が増加している。デジタル化を使いこなすシニア層の特徴として、アナログなシニアよりも世帯金融資産や個人年収が高い。また不動産保有率や不動産評価額が高い。デジタルなシニアは損得を合理的に計算し、専門的な部分は、信頼できる相手に頼ったり任せたりする。また情報を集めるだけでなく、情報の取捨選択に難しさの価値を見出し、賢いだけでなく成熟した金融行動をとり、金融機関という専門家を有効に活用する術を持っている(宮本ほか、2015、p. 148)。特にソニー損保の事故対応の仕組みはシニア層の評判がよく、ネット上でもチャットやTV電話等を利用して直接担当者の顔が見え、質問や相談をできることはアドバイスを求めるデジタルなシニア層のニーズに合致したサービス提供となっている。利便性を求めながらも顔が見える安心感や親近感、人による気配りをネットで提供するデジタルシニアのニーズに対応したパーソナルファイナンス・サービスを提供することができれば、ネット上での利用も増加していくのではないと思われる。

### 3 チャネル戦略

#### (1) 保険会社におけるオムニチャネル戦略

オムニチャネルは、顧客が複数チャネルから好きなチャネルを選択するとともに、チャネ

ル間を自由に移動することを想定し、顧客視点に立ったチャンネルを形成している。そこでパーソナルファイナンス・サービス・マーケティングにおけるマーケティング・チャンネル戦略としては、オムニチャンネルの構築により、顧客との接点を多様化して、それぞれのチャンネルの利点を活用し、情報収集、保険料試算、コールセンターや保険窓口担当者への質問等がシームレスにチャンネル間を移動しながら、最終的に購買の意思決定ができる仕組みを構築する。これにはまさに「個客」の視点に立ったオムニチャンネルの取組みを行うことが必要である。オムニチャンネルの特徴として企業側は複数のチャン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、チャン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。そのためにはこれまでのリレーションシップの中で蓄積される取引データ管理が必要となってくる。それは顧客との相互の情報交換の位置づけであり、それと同時に生活上のリスクに適切に対処できる環境を提供するという意味を指している。

表 2-2 チャンネル共通で活用できる詳細な顧客情報データベースの例

顧客属性	性別、生年月日、職業、家族構成等。
接触履歴	各チャンネルにおける応対履歴など。
顧客ジャーニーの構築	いつ、どこで、何を、どのような接触を求めているのか。
顧客からのフィードバック	従業員とのコミュニケーションに対する反応。 サービス情報内容による顧客の理解度。

出所：筆者作成

表 2-2 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。

これまで個々専用のまとめたノート資料やネット上にマイページを作りログインをしてさまざまな個人情報が閲覧できることはいままでもない。しかし逆にいうとシームレスにチャンネル間を移動するということは、個々の接触履歴等の情報が左右に流れるということになる。特に主に代理店から申し込みを行う顧客については、マイページといえども接触履歴等の情報がそのまま流れてしまうことに抵抗感を持っており、そこがシームレスに繋ぐにあたっての一つの課題となっている。

ただオムニチャンネルは商品とチャンネルの選定が分離している。比較・検討するために顧客はサービスコストを負担しているかもしれない。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

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。

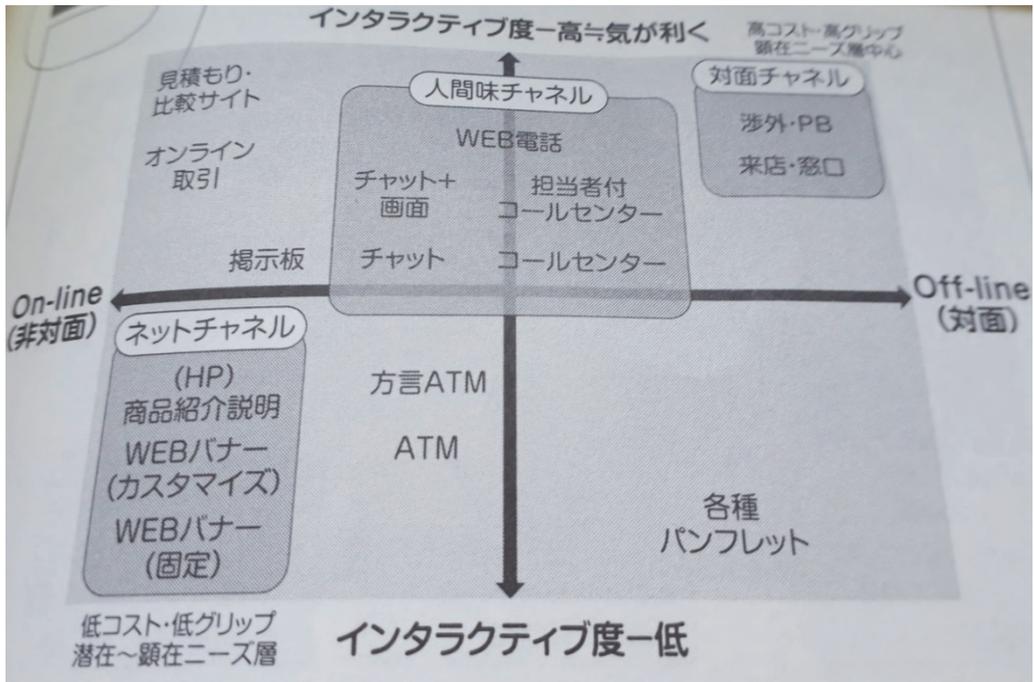
## (2) 保険会社における各チャネルの役割

保険会社におけるオムニチャネル戦略は、ただ単に顧客接点の拡大と顧客の利便性のみを目的とした戦略では長続きしないものと思われる。保険購入を考える人々の入口としてのインターネットの存在は年々大きくなっているが、代理店という「人のチャネル」は依然として強い。したがって顧客にとってアドバイスを受けて納得した上で加入するニーズとアプローチから購入後のサービスを含めたダイレクトチャネルの組み合わせによって各チャネルの役割の強みを出し合い、各チャネルの底上げを図っていくことが一つの戦略となり得る。そのためには「個客」中心対応もまた各チャネルの強化によって保険会社のオムニチャネルが構築されるものと思われる。

販売代理店チャネルに在籍する販売者に求められているのは、ライフプランニングやコンサルティング能力、事故や保険金請求の時の契約者に対するサポート能力が卓越した人達であろう。またそのような人でも個客対応のスキルや環境変化の対応が進められており、他チャネルによる側面支援や膨大なデータにもとづく顧客分析とそれを活用したマーケティング支援によって、販売チャネルのサポート・底上げが推進されているだろう。今後「人間味のチャネル」を主要な販売形態としたとなれば、他チャネルとの連携による顧客サービスの的確性を強化し、人的チャネルを販売活動に専念させ、同時に購買時点チャネルとして情報提供拠点、購買時点拠点、アフターフォロー、活用支援を含めたサポート拠点、適宜運用拠点等々についてはダイレクトチャネルを活用させるなど、オムニチャネル化による顧客対応体制を確立させているだろう。

コールセンターは、つねに顧客からみて不安であると同時に、この程度にはうまく対応してくれるだろうという一種の期待サービスのレベルラインが存在している。これは他企業との比較からできているかもしれないし、顧客の身につけている常識から出ているかもしれない。電話を通じて業務処理するのは当然のことであるが、ここで重要なのは顧客の期待サービスレベルラインを上回ることである。1本の電話受付から「期待」を超えたことによって企業の価値を生み出すことが顧客の信頼関係と一つの顧客満足へとつながるのである(青木、西村、2003、pp. 34-36)。ここで人間味チャネルの位置づけを表2-3として挙げてみる。

表 2-3 人間味チャネルの位置づけ



出所：宮本ほか、2015、p. 216

人間味チャネルは、対面と同等もしくはそれ以上の機能を持ち、対面チャネルと非対面チャネル（ネット、ATM など）との間に位置する第三のチャネルに位置づけられる（宮本ほか、2015、p. 216）。

顧客側から見てもつねにどのような用件でも営業担当員が何でも対応するというのはかえって不便である。これは自動車ディーラーの営業担当でもいえる。メインは人的チャネルであっても、時と場合によりダイレクトチャネルで用件が完結できるようになっている。そのような動きはもちろん人的チャネルに情報共有はされており、必要に応じてすぐに人的チャネルからアクションを起こせるような体制、また「人のチャネル」のみならず、個客が求める好みに応じて契約の申し込みから変更手続きのほとんどが、どのようなチャネルでも完了できるような体制が取られているのであれば、オムニチャネルとしての整備はされているといえよう（高橋ほか、2013、pp. 194-196）。

#### 4 ライフサイクルによる消費行動とサービス・マーケティングの独自的特質・特性

パーソナルファイナンスはそもそも個人および家族が自らのライフデザインとライフプランニングに表現される「人生の幸福」を実現することを目的としている。顧客のライフ

ランに適合したファイナンシャル・サービスをさまざまなマーケティング手法を用いて提供するのが、パーソナルファイナンス・サービス・マーケティングである。パーソナルファイナンス・サービスの購入から消費までの流れと生活におけるライフサイクル流れは同じといても過言ではない。各ライフステージによって購入するものが異なるかもしれないが、ライフサイクルという時間の経過の中にパーソナルファイナンス・サービスが消費され、検索、購買、利用等繰り返すごとにさまざまな継続消費サービス(ongoing consumption service)を受けている。

サービス・マーケティングには4つの特性・特質がある<sup>(6)</sup>。さらに3つのファイナンシャル・サービス特有の特性・特質<sup>(7)</sup>があり、一般論でいうサービスとは異なる独自の特質・特性をもっている。パーソナルファイナンス・サービスの内容は高度であり、特に個人顧客はその内容を理解するのに多大の時間を要する。サービス提供者は顧客からの相談に適切に対応し、提供するサービスの価値を顧客に的確に伝達することが極めて重要である。そのためにサービス提供者(従業員スタッフ)が適切なコミュニケーション能力を発揮して、生涯にわたる顧客との長期的で良好な関係維持を図っていかなければ、顧客は提供されるファイナンシャル・サービスを購入してくれない。この点においても、ファイナンシャル・サービスは独自の特質・特性の一面を表しているといえる。したがってマーケティングの面から見てもパーソナルファイナンス・サービスは、検討、購買、利用等の消費行動を時間軸で捉えなければならぬし、オムニチャネルが今後パーソナルファイナンス・サービスにも取り入れられていくのであれば、オムニチャネル戦略と組み合わせた消費行動が見えてくる。

## おわりに

本稿は多様化する個人のライフスタイルと金融ニーズの多様性をセグメント別のニーズの変化の例をとって、資産形成ニーズと住宅ローンニーズを挙げた。新たなパーソナルファイナンス・サービスの需要として「生活シーン」に根付くサービスの事例、さらにシニア層から若年層(孫世代)への消費を促す手法としてクロス・マーケティングの必要性を論じた。

資産形成ニーズといっても、データ上から見て世帯ベースの金融資産保有率までもが2極化しており、さらに相続による資産移転ニーズの拡大傾向があることから、社会情勢をも含めたパーソナルファイナンス・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、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を得ない状況があることを忘れてはならない。それでも個々は自分らしく生きるために日々の生活の中で手の届くささやかな幸せを求めている。時代背景により資産所有から利用・共有するニーズが増加しており、地域やまちづくりにも貢献したサービスが増加している。

パーソナルファイナンス・サービスの契約時は一人で行うより家族で契約するケースが多い。また遺産相続については世代間を超えた取り決めとなるので、One to One マーケティングの「One」を1単位と考えた場合、1家族と1企業という発想にすると継続的な取引から世代を超えた独自の関係を構築することが可能となってくる。パーソナルファイナンス・サービスにおいて顧客シェアの上昇は、家族単位による囲い込みを視野に入れたマーケティング戦略を行うことが不可欠という時代に来ている。

このようなニーズから生活者はどういった行動をとるべきか、近年におけるパーソナルファイナンス・サービスのチャネル選択行動の変化を示した。デジタル化社会となりチャネルが多様化し、マーケティングコミュニケーションが劇的に変化していった。パーソナルファイナンス・サービスは、ただでさえ商品内容が難しく契約後も実感が湧きづらいサービスであるため、今まで以上に商品説明等が必要となる。生活者はどのような行動から保険チャネルを選択し、保険会社側は今後どのようなチャネルを通じて生活者に保険サービスを提供していくのかという問題は、生活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。

## 参考文献

- Ennew, C. and Waite, N. *Financial Services Marketing : An International Guide to Principles and Practice*, 2nd ed. Oxon: Routledge, 2013.
- Kappor, J.R. , Dlabay, L.R. , & Hughes, R. J. “ *Personal Finance 10th ed* ” , 2012, McGraw-Hill/Irwin.
- A. T. カーニー、矢吹大介 『A.T. Kearney Agenda Vol.2 2020年を見据えた金融サービスのあり方』、A.T. Kearney. inc, 2014年.
- 青木幸弘、新倉貴士、佐々木壮太郎、松下光司 『消費者行動論—マーケティングとブランド構築への応用』有斐閣 2012年。
- 青木幸弘、西村陽 『電力のマーケティングとブランド戦略』日本電気協会新聞部 2003年。
- 池田香織「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』Vol. 58、損保ジャパン日本興亜総合研究所株式会社、2011年、2-18 ページ。
- 石川徹・牛尾勝也「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』第212号 Vol. 75 No1、沖電気工業株式会社、2008年、34-37 ページ。
- 井上智紀『生命保険マーケティング 消費者行動論アプローチ』保険毎日新聞社、2015年。
- 貝塚啓明『FP テキスト／パーソナルファイナンス～ライフプランニング・リタイアメント

- ブランディング～[改訂第8版]』日本ファイナンシャル・プランナーズ協会 2013年。
- 角井亮一『オムニチャネル戦略』日本経済新聞出版社 2015年。
- 川本英男「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』第24巻、NTTデータ経営研究所、2006年、28-35ページ。
- 小宮路雅博『サービス・マーケティング』創成社 2012年。
- 清水公一『共生マーケティング戦略論』創成社 1996年。
- 瀬川滋「所有から利用へのパラダイムシフト」『太成学院大学紀要』第16巻、学校法人 天満学園 太成学院大学、2014年、113-122ページ。
- 総務省『平成26年版情報通信白書』2014年。
- 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『2020年金融サービス』（日本IBM 金融インダストリー・ソリューション）東洋経済新報社 2013年。
- 瀧下孝明『金融マーケティングの考え方とやり方』きんざい 2015年。
- 新津重幸「求められる企業戦略チャレンジ—中小企業の経営革新を前提として—」『アジア研究』No.14、高千穂大学アジア研究交流センター、2013年、19-52ページ。
- 日本リサーチセンター『家計の金融行動に関する世論調査』金融広報中央委員会「知るぽると」2016年。
- 野口功一『シェアリングエコノミーまるわかり』日本経済新聞出版社 2017年。
- 宮本弘之、鳩宿潤二、久保田陽子『なぜ日本人の金融行動がこれから大きく変わるのか?』東洋経済新報社 2015年。
- 鷲尾和紀『パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティング』創成社 2016年。

## 注

- (1) マーケティング活動において消費者という用語に代わって生活者といった用語が用いられるようになったのは、消費者そのものの生活の充足や充実(生活創造)をいかに満たそうとするかによるものがある。つまり、単にモノを消費する概念でとらえる消費者といった言葉は、自らの生活について、商品の選択をはじめとして、自ら主張をもって生活を営もうとしさまざまな生活創造を行おうとする人間に対して必ずしもふさわしい使い方ではないことから、本稿では消費者と生活者の使い分けをしている。
- (2) 本稿でいうヤング層とは結婚前の20代を中心に指している。
- (3) 本稿でいうシニア層とは主にセカンドライフを送っている70代前後の世代を指している。
- (4) 朝日新聞 2016年1月5日付朝刊(7面)の記事を一部引用したものである。
- (5) 総務省『平成23年度版情報通信白書』、2011年、pp.61-62から引用。

- (6) サービス・マーケティングの4つの特性とは、「無形性」、「不可分性」、「変動性」、「消滅性」のことである。
- (7) ファイナンシャル・サービス特有の特性・特質とは、「一次選択行動の非完結性」、「不確定消費」、「消費デュレーション(消費継続期間)」を指している。