

[研究ノート]

パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティング論序説

鷺尾 紀吉

鷺尾 和紀

〈目次〉 はじめに

- 1 パーソナルファイナンシャル・サービスの領域とパーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの定義と概念
 - 1.1 パーソナルファイナンシャル・サービスの領域と定義
 - 1.2 パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの定義
- 2 個人のファイナンシャル・サービス・ニーズの高まりとパーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティング展開の有効性
 - 2.1 個人のファイナンシャル・サービスに対するニーズの高まり
 - 2.2 パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティング展開の有効性
- 3 先行研究の若干のレビュー
- 4 パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの戦略的特徴
 - 4.1 One to One マーケティングへの適合—顧客シェアの増大
 - 4.2 顧客とのリレーションシップの構築
 - 4.3 オムニチャネルの取組み
- 5 パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの枠組み（試論）

はじめに

本研究ノートは、パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングについて序論的説明を行い、その枠組みを提示するものである。パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングは、マーケティングの一形態といえるが、現状その体系的全体像についての研究は十分に行われているとはいえない。そこで、まず本稿では、パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの定義と領域を説明した後、個人のファイナンシャル・サービスに対するニーズの高まりの中でのパーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティング展開の有効性を論じる。

次に、当該分野における先行研究、文献の全体的な状況をレビューし、パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングは有形財を対象としたマーケティングに比べ、先行研究が十分に深く行われていない状況を明らかにする。さらに、パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの戦略的特徴をいくつか取り上げて略説し、最後にパーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの枠組みについて、試論という形で提示する。

1 パーソナルファイナンシャル・サービスの領域とパーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの定義と概念

1.1 パーソナルファイナンシャル・サービスの領域と定義

パーソナルファイナンシャル・サービスについて、学問的な固有の定義はみられないが、本稿では、個人（家計における家族を含む）におけるパーソナルファイナンスの領域に向けられたファイナンシャル・サービスであると定義する。

パーソナルファイナンシャル・サービスに関する領域には、さまざまなものが含まれるが、具体的には以下に掲げるサービスが例示としてあげられる。

- ①銀行取引サービス（預貯金、クレジット、住宅取得ローン等）
- ②保険サービス（生命保険、損害保険等）
- ③株式等投資運用サービス（株式、社債、投資ファン

ド等）

- ④不動産活用・運用サービス（アパート経営、マンション投資、駐車場活用等）
 - ⑤相続・事業承継設計サービス（相続・遺産承継、後継者・自社株対策等）
 - ⑥年金サービス（個人年金、年金基金等）
 - ⑦ライフプランニング設計サービス（個人別・家族別キャッシュフロー計画、個人バランスシート設計サービス等）
 - ⑧その他各種コンサルティングサービス（老後生活支援資金設計、教育資金設計、マネープランニング等）
- つまり、上記に掲げたパーソナルファイナンスにかかわる領域をカバーするファイナンシャル・サービスがパーソナルファイナンシャル・サービスであるといえる。個人（家族を含む）は、上記に掲げた個人のライフプランにかかわるファイナンシャル・サービスを購入、あるいは受益することにニーズがあり、関心をもつのである。

1.2 パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの定義

個人（または個人顧客層）のファイナンシャル・サービスに対するニーズを充足し、そのニーズに適合したファイナンシャル・サービスを顧客との良好な関係を維持しながら、適切かつ独自のマーケティング手法を用いて提供することによって、顧客満足の獲得と企業（組織）の維持発展を目指す市場戦略を行うことが、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といえることができる。

今日、個人はそのライフプランに応じて、さまざまな異なるニーズをもっていることから、個人に提供される各種金融商品を含むファイナンシャル・サービスにはさまざまなものが開発されている。そのサービス内容は多様化、複雑化しており、また提供されるサービスには、その理解に高度で専門的知識が必要となるものもあり、多くの個人にとって、ファイナンシャル・サービスを購入、あるいは受益するニーズをもっているものの、自己のライフプランに適したファイナンシャル・サービスを理解し、かつ選択することは難しい問題となっている。

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・マーケティングの遂行に当たっては、ファイナンシャル・サービスの企画・開発、設計は顧客の真のニーズを的確に反映した適合性を有し、かつファイナン

シャル・サービスが複雑で高度な専門知識が必要となるという特殊性に基づき、その提供においてはそれぞれの顧客の置かれている状況を把握し、そのサービスの内容(情報)を的確に伝え、理解を助け、納得を得ながらファイナンスサービスの購入につなげるというプロセスが極めて重要となる。このためには顧客との双方向的で良好な相互作用関係をつくりあげるといった独自のマーケティング手法を構築していくことが、マーケティング上の大きな課題となる。

なお、パーソナルファイナンシャル・サービスの提供主体には銀行、保険会社、証券会社、不動産投資運用支援会社等の私企業のほかに、生協、農協、共済組合、郵便局等の機関もあり、国や地方公共団体も含まれる。例えば、国は公的年金、教育支援その他のファイナンシャル・サービスを提供している。このようにパーソナルファイナンシャル・サービス提供主体にはさまざまな機関があるが、本稿では、パーソナルファイナンシャル・サービス提供主体として、基本的には私企業を前提としている。

2 個人のファイナンシャル・サービス・ニーズの高まりとパーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティング展開の有効性

2.1 個人のファイナンシャル・サービスに対するニーズの高まり

従来、日本の社会は企業社会といわれるほど、企業が自社従業員のために、社内預金、提携住宅ローン、持家推進制度支援、住宅補助、保険、企業年金その他各種の福利厚生事業を行ってきた。特に一部の大手企業は、自社従業員について、まさに家族の一員のように丸かかえで入社から退職まで上述した社内制度を充実させて処遇してきた。

ところが、近年、企業の社員に対する処遇が変化し、企業は、例えば厚生年金基金制度の廃止、社宅制度の縮小、福利厚生の見直し等を実施してきており、これに伴って、従業員も会社に頼ることなく、家計維持のため、自らの収支を管理し、自己のライフプランに応じた貯蓄と資産形成、家族の教育資金の準備、適切な資金配分、退職に備えた蓄え等といったパーソナルファイナンスを自ら行わなければならなくなった。これは、企業に勤め

る多くの従業員に限らず、家計における家族として生活するほとんどすべての個人にとって共通の問題である。

このような個人を取り巻く環境変化の中で、個人は、独立した人格として、また家計における一員として、自己および家計を維持するため、自らのパーソナルファイナンスにどのように取り組み、またどのように問題解決を図っていけばよいか、生涯を通じたライフプランを設計し、そのライフプランに適応したファイナンシャル・サービスの選択と行動が求められるようになっており、パーソナルファイナンシャル・サービスへのニーズが高まってきているといえる。

2.2 パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティング展開の有効性

前述したように、近年多くの会社は、自社従業員を丸抱えで処遇する社内制度を変更しつつあり、その結果、会社の従業員である個人は会社にすべて頼ることなく、自らの生涯を通じたライフプランを策定し、そのライフプランに基づき自己および家計における資産の管理・運用を設計し、資金の収支計画を立案しなければならない時代になってきている。

これまで、ファイナンシャル・サービス提供機関、例えば銀行、保険会社、証券会社、不動産投資運用支援会社等は個人に対しては圧倒的な組織体制と経営力をもち、多様なファイナンシャル商品とサービスを開発し、市場に提供してきた。これらファイナンシャル・サービス提供機関は情報収集力、知識の蓄積、交渉力等において優れ、個人としては、多くの場合、これらファイナンシャル・サービス提供機関から提供されるいくつかのファイナンシャル商品やサービスの中から選択するという方法をとるくらいの行動しかできなかった。従って、そこではマーケティングという発想はそれほど必要としなかった。

しかし、今日、個人は自己のパーソナルファイナンスに自ら取り組まざるを得なくなってきたことから、ファイナンシャル・サービスにかかわる情報を積極的に収集し、知識も相当多くなっており、また見極める力もある程度ついてきている。そこで、これまでのようにファイナンシャル・サービス提供機関が上から目線で個人顧客にファイナンシャル商品やサービスを流すという経営方式では、顧客対応はもちろん、顧客満足を図ることが難しくなっている。

しかしながら、個人が自らのパーソナルファイナンスに取り組むため、ファイナンシャル商品やサービスにかかわる情報を収集し、知識を豊富にもったとしても、ファイナンシャル・サービスの領域は幅広く、かつそれぞれのファイナンシャル・サービス提供機関が提供する各サービス内容には関連性がなく、異なっていることから、個人がこれらをすべてカバーする情報を収集し、知識の蓄積を行うには、限界がある。

今日におけるパーソナルファイナンシャル・サービスは、銀行の各種金融商品サービス、保険会社で提供される保険、補償サービス、証券会社が扱う株式、社債、投資ファンド等の資産運用サービス、年金による老後生活支援サービス、さらには個人の生涯を通じたライフプラン設計サービス、各種コンサルティングサービス等が含まれる。これらファイナンシャル・サービスは日常の食料品や家庭用品等と異なり、どれ一つをとっても複雑、専門的で高度な内容となっており、理解するのに相当な知識が求められる（例えば、株式や社債を購入する場合には、一般的な経済知識はもちろん、業界動向の把握、企業経営の動向や財務分析、今後の経営見通し等の理解が必要となる）。このため、いくつかのファイナンシャル商品やサービスの中から選択するという意思決定をすることは難しい問題となることが多い。従って、個人のニーズに適合し、理解を促進し、納得の上で購入に結び付けるためには、しっかりとした事前説明（情報提供）や的確なコンサルティングが必要となる。

このことから、ファイナンシャル・サービス提供機関は個人顧客のニーズを充足するため、個人顧客ごとのライフプランに適合したファイナンシャル商品やサービスの開発はもちろんのこと、情報伝達、理解の促進やチャネルの工夫、コンサルテーションを通じた相互信頼関係の構築等マーケティングに本格的に取り組まざるを得なくなっており、ここにパーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングを展開する有効性があるといえる。

3 先行研究の若干のレビュー

マーケティングの研究については、日本でも優れた文献がみられるが、何とんでもコトラー（Kotler）およびコトラーと他のマーケティング研究者からなる一連の

マーケティング文献がマーケティングの体系書として定評がある。例えば、コトラー（2000）は、コトラー単独で執筆されたものであるが、マーケティングの概念、マーケティング・ミックス、マーケティングの関係性マネジメント等現代におけるマーケティングの領域をカバーしているマーケティングの体系書であろう。ただ本稿が対象としているファイナンシャルサービス・マーケティングの観点からみると、サービスおよびサービスマーケティングについては簡単に触れているだけで、ファイナンシャル・サービスについてのマーケティングとなると、ほとんど述べられていない。

コトラーの文献（共著を含む）の中で、コトラーら（Kotler et al.）（2002）は、弁護士、公認会計士等専門スペシャリスト、あるいはサービス専門企業が行うサービスマーケティングを論じているが、本稿が扱うファイナンシャル・サービスを対象とするマーケティングとは異なり、重ならない部分が多い。

サービスマーケティングについては、山本（1999）、同（2007）、高橋（2009）、小宮路（2012）、南・西岡（2014）、海外ではバロンら（Baron et al.）（1995）、ラブロックら（Lovelock et al.）（2011）、フィスクら（Fisk et al.）（2014）等の文献があげられる。

これら文献の中で、山本（2007）は入門書とはいえ、サービスそのものを簡潔に説明している水準の高い概説書で、製品と比べたサービスの本質、インターナルマーケティング等の記述に内容については大いに参考となるが、サービス一般について述べたものであって、ファイナンシャル・サービスの特質等の記述はほとんどみられない。同じく山本（1999）は、サービス品質の評価過程における製品マーケティングとの違いをサーベイと実験により明らかにし、サービスマーケティングの理論的基礎を与える労作といえるが、同上書と同じように、サービス一般を対象としている。

銀行や金融機関のマーケティングについては、田村（2002）、岸本（2005）、戸谷（2006）、住谷（2006）等の著書および池田（2011）、岩瀬（2012）、佐々木（2014）、河原（2014）等の論文があげられる。

これら文献の中で、戸谷（2006）は、リテール金融サービスを対象としたマーケティングを論じたもので、この分野での研究が少ない中で、貴重な文献である。ただ同書でいう金融サービスの対象が銀行を主体とした金融

サービスが中心となっている。本稿におけるファイナンシャル・サービスは、前述したように銀行等の金融サービスに限定されず、保険、株式等投資運用、不動産活用・運用、年金、さらにはライフプランニング設計等幅広くとらえている。

ファイナンシャルサービス・マーケティング分野の先行研究についてはどうであろうか。日本では、筆者が文献検索した限りでは、ファイナンシャルサービス・マーケティングという書名（題名）を付けた文献は見当たらない。見当たらないからといってファイナンシャルサービス・マーケティングに関する文献がないということではなく、ファイナンシャル・サービス・マーケティングに関する論文は本書で引用しているように、少なからずみられる。しかしこれら論文はファイナンシャル・サービス・マーケティングのある部分について論じているものであり、ファイナンシャル・サービス・マーケティング全体を扱う体系書または学術書はほとんど見当たらない。

また、銀行経営論や保険論等において、サービスマネジメントという中でファイナンシャル・サービスが論じられることがあるが、それは組織マネジメントの一環として取り上げられており、サービスマーケティングの観点からのアプローチとはやや異なっている。

海外においても、ファイナンシャルサービス・マーケティングの文献は多いとはいえないが、ハリソン (Harrison) (2008)、ナグデマン (Nagdeman) (2009)、エニュー&ウエイト (Ennew and Waite) (2013) 等いくつかみられる。これらの文献の中で、例えばエニュー&ウエイト (2013) は、ファイナンシャルサービス・マーケティングのコンテキスト、顧客獲得とマーケティング・ミックス、顧客関係性マネジメント、顧客信頼等を論じたファイナンシャルサービス・マーケティングの体系書となっている。

さらに、本稿で主に焦点を当てている個人顧客を対象とするパーソナルファイナンスあるいはパーソナルファイナンシャル・サービスについては、日本では学術的体系書はほとんどみられないが、海外ではいくつかの文献がみられる。例えば、カラハンら (Callagham et al.) (2012) は、米国で発行されたパーソナルファイナンスの体系的専門書であり、特にパーソナルファイナンスのプランニングや管理は参考となる。またカップアラ (Kapoor et al.) (2012) は、英国公立大学オープンユニ

バーシティと共同で発行された体系書で、パーソナルファイナンスの考察に必要な分野を網羅し、充実した内容となっている。

以上、先行研究を概括的に若干レビューしたが、日本ではパーソナルファイナンシャル・サービスおよびパーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングを対象とした研究については、現状、研究の歴史は浅く、製品やサービス一般を対象としたマーケティング研究に比べると、十分に深く行われているとは言い難いといえることができるであろう。

4 パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの戦略的特徴

パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの戦略的特徴にはいくつかあげられるが、本稿ではOne to One マーケティングへの適合、顧客とのリレーションシップの構築、オムニチャネルの取組みの3つを取り上げて説明する。

4.1 One to One マーケティングへの適合—顧客シェアの増大

パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングは、基本的には個人顧客を対象とするため、One to One マーケティングへの戦略的適合が重要となる。

One to One マーケティングは、マーケティングの「個人化」、つまりマーケティングの対象が1人1人の顧客レベルまでシフトダウンするという現象によって説明できる。ITがマーケティングの対象をますます縮小させ、より「個人」に向けられている。マーケティングの「個人化」、つまり「製品志向のマス・マーケティング」的視点から「顧客志向のOne to One マーケティング」的視点への移行は、企業の規模を問わず、世界各地で起こりつつある根本的変化であるといわれている。多くの企業家は、市場シェアより顧客シェアという新たな視点から販売業務というものを見直し、これはマーケティング戦略だけでなく、ビジネスにおける新しい方法を生み出そうとするものである。

ある時点における1人の顧客に対する顧客シェアの増大を実現するためには、顧客に自社のモノとサービスに対する取引量を伸ばさせる方法を見つけ出さなければならない。このアプローチを採用すると、1つのモノやサ

ービスに集中してできるだけ多くの顧客に売りつけることはしなくなる。顧客シェアに狙いを絞るならば、多様化する顧客に向けての CS (Customer Satisfaction: 顧客満足) 取り組みにおいては、それぞれの顧客を 1 人 1 人識別し、その追及はモノを売る行為から「モノ+サービス付加価値」へと変わってきている。それには顧客に対して単に「モノ」を提供するのではなく、顧客が求めている「生活シーン」の一部を感じ取る必要がある。それが、今や顧客満足における企業の最低限の基準になりつつある。

ここで考えなければならないのは、「モノ×コト(サービス)」の解釈の中で、1 人の生活者の多様な生活シーンである“コト”には、すべての特定のヒトが特定の“モノ”を購入するチャンスを有することである。したがって、“モノ”は、生活者がその場面や時点で行う“コト”に対しての単品だけでなく、品群で消費されることを再度理解せねばならない。この点については、品群アプローチを理解し、単品の商品特性を特定の生活シーンにより高い価値観で提案しているサービス業においても同様のことがいえる。したがって今日求められるのは、さまざまな顧客に向けて One to One の対応を実感させるシステム作りとそれによる CG (Customer Guarantee: 顧客保証) の対応であるといえる。

4.2 顧客とのリレーションシップの構築

これまで金融機関は、ダイレクトメールや店舗周辺のローラー営業等の不特定多数の顧客に対する「プッシュ型マーケティング」を中心にマーケティング戦略を行ってきた。しかし、顧客にとって興味のない情報が多く流れ、実際の取引につながる割合が低いままであった。次に顧客特性を分析してセグメント化し、より興味度が高いと想定される顧客をターゲットとしてセグメント別に顧客アプローチを展開する「セグメンテーションマーケティング」が進められてきたが、顧客にとっての最適なタイミングでの提案といったレベルに達するまでは至っていない。

顧客の属性・ライフスタイル・金融行動属性(金融機関チャネル)等が複雑化する中、金融機関はより多様な特徴を有する顧客と対峙しなければならない。このような状

況を踏まえ、今後多様化した顧客との取引機会を最大化するために、一人一人の状況に合わせた個人顧客との関係性構築の実現が、パーソナルファイナンシャル・サービスの重要課題と認識されていくと考えられる。それには顧客における「最適なタイミング」を逃さず、実際に取引につながる効果的な提案を実施することが重要である(堤、2014、p.31)。

これまでの「プッシュ型マーケティング」は広い範囲の顧客に対してセールスを行うものであったが、販売促進等のカスタマイズは依然として低いままであった。最適なタイミングでの提案が行えるようになった時のリレーションシップマーケティングは、スマートデバイスの進化により大規模に実施できるように変化しつつある。

4.3 オムニチャネルの取組み

顧客を起点として、あらゆるチャネルを統合し、これを顧客接点と連携させることで、顧客の利便性を高めるという発想から生まれたのが、オムニチャネル(Omni Channel)である。オムニチャネルにおけるオムニ(Omni)とは、「すべて」、または「すべてのものを含む」という意味であるから、オムニチャネルとは、「すべてのチャネルを含み統合化された総括的なチャネル」と理解することができよう。

オムニチャネルという言葉は、2011年1月、全米小売業協会(NRF)のレポートの中で公表され、その後、米国の百貨店メイシーズ(Macy's)が同年、「オムニチャネル企業」を宣言したことから、一般に使われ始めたといわれている。メイシーズは膨大なシステム投資によって、店舗と自社 EC サイトの区別をなくし、在庫や顧客情報を一元化させ、顧客ニーズに的確に対応することに注力しオムニチャネル化を推進した。これによりブランドに対するロイヤルカスタマーが増加しただけでなく、グループ全体の在庫圧縮と売り場の効率化が進み、業績が大幅に向上したといわれている。この成功例によって、オムニチャネルという言葉が有名になり、広がっていった¹⁾。

オムニチャネルは、マルチチャネルを進化させる方法で展開されてきた。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

1) 日本では、セブン&アイホールディングスのほか、有力企業でその取り組みが開始されているが、保険会社をもとにしたオムニチャネルのイメージは、鷲尾(2016)、p.228参照。

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当該企業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 を含む複数のインタラクティブなコミュニケーションを通じて当該企業とつながることが望ましいと考えている。そして企業側として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ている。

企業側としては個々がも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さまざま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。しかし一方で、情報化の時代において個人情報やプライバシー保護はどうあるべきかを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。ただし、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。

オムニチャネルは、顧客側に立って、最高の顧客体験を与えるような、いつでも、どこでも、さらに顧客が都合のいいときに注文ができ、好きな場所で受け取ることができるというように、個人顧客（「個客」）主義を貫くものである。つまり、「個客」を起点にして、商品の認知から購買、受取に至るまですべてのプロセスにおいて、たとえどのチャネルを経由したとしても、シームレスに購買できるような環境をつくるというのが、オムニチャネルの取組みである。現代社会におけるインターネットの利用やスマートフォン、ソーシャルメディア等の普及によって、消費行動が大きく変化している状況下で、消費市場においてオムニチャネル時代を確実に迎えているといえるだろう²⁾。

5 パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの枠組み（試論）

パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングは、マーケティングの一形態であるので、その基本的概念や枠組みはマーケティング一般論における理論が

2) 金融機関のオムニチャネルの取組み事例として、りそなホールディングスの「オムニチャネル宣言」があげられる。同社は、時間と空間の制限を取り払い、「いつでも、どこでも」顧客とつながる利便性のあるファイナンシャル・サービスを実現するため、①「いつでも」を実現（平日17時まで営業、りそなグループ銀行間24時間365日振込可能、住宅ローン休日運営等）、②「どこでも」を実現（タブレット端末による提案営業、グループ銀行店頭相互利用サービス、ポイントサービス（ネットショッピングで銀行のポイントがたまる邦銀初のサービス）等）という形で、オムニチャネルに取組んでいる（りそなホールディング「第15期りそなグループ報告書」（2016年6月発行）に基づいている）。

適用される。しかし、前述したように、パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングは、対象とする顧客、対象とする提供物、用いる技術・手法等において、独自のマーケティングの特徴がみられる。

まず、一般のマーケティングでは、対象とする顧客は個人のほか、企業のような営利組織、公益的な法人（非営利組織）、さらには国・地方公共団体も含まれるが、パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの場合は、企業経営者、企業に勤める従業員、公務員、自営業者等を含む個人（家族を含む）である。このような個人または家族を対象とすることから、人の生から死までのライフステージと関係し、従って、市場細分化の方法や標的顧客の設定（ターゲティング）も一般のマーケティングと異なる。

次に、対象とする提供物は、一般のマーケティングにおいては有形財、無形財両方が含まれるが、パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングでは、ファイナンシャル商品やサービスという無形財を対象とする。ファイナンシャル商品やサービスは、有形財と異なり独自の特質・特性を有していることから、商品開発、コストと価格設定の関係等において特徴のあるマーケティングが必要となる。

さらに、用いる技術・手法においても、一般のマーケティングの場合と異なる。対象とする顧客が個人（家族を含む）であり、これら個人は一般に、ファイナンシャル・サービス提供機関に比べると、ファイナンシャル商品やサービスの情報収集力、知識の蓄積、交渉力等の点で相対的に弱い顧客であり、さらに提供物がファイナンシャル・サービスということで、多くの場合、複雑で、専門的な内容となっており、これを理解し、かつ選択の意思決定をするためには相当な知識が求められる。このことから、顧客のライフプランに適合するファイナンシャル商品やサービスを購入してもらうためには、顧客とのコミュニケーションやチャネルの設定において、独自のマーケティング手法が必要となる。

以上のことを念頭において、パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの枠組みを提示すると、図5-1のとおりとなる。

すなわち、パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングは、(1)個人顧客を対象に、顧客ライフスタイルを軸とする細分化とフィルターごとに区分した

世代別ターゲティングにより、市場（個人顧客）を特定化し、(2)この特定化した顧客に対し、①顧客ニーズに対応した価値のあるファイナンシャル商品やサービスの開発、②顧客コストと顧客価値の適合化、③顧客接点の場（サービス・エンカウンター）の設定と適正な管理、④顧客との良好なりレーションシップの構築という各マーケティング要素を遂行するものであると、その枠組みを示すことができるであろう。

これらマーケティング要素は、相互に関連して整合性（内的整合性）をもつものでなければならぬし、さらにこれらマーケティング要素は、顧客を取り巻く外的な社会経済環境とも整合性（外的整合性）を保つものでなければならぬ。

図5-1について補足説明すると、以下とおりである。

内側の円は、企業が対応すべき、かつ必要とされるマーケティング要素と行動である。

(1) どのような顧客を対象としてマーケティング活動を行うのか。

パーソナルファイナンスの領域にかかわるファイナンシャル・サービスに関心とニーズをもち、そのニーズの充足を欲する顧客である。適正な市場・顧客対応をするために、

- ①顧客のライフスタイルを軸とした細分化
- ②世代別ターゲティングによる標的顧客の設定が必要となる。

(2) どのような財（提供物）を対象とするのか。

個人顧客に対し、ファイナンシャル商品やサービスを提供するのであるが、その提供物は顧客ニーズを充足するため、

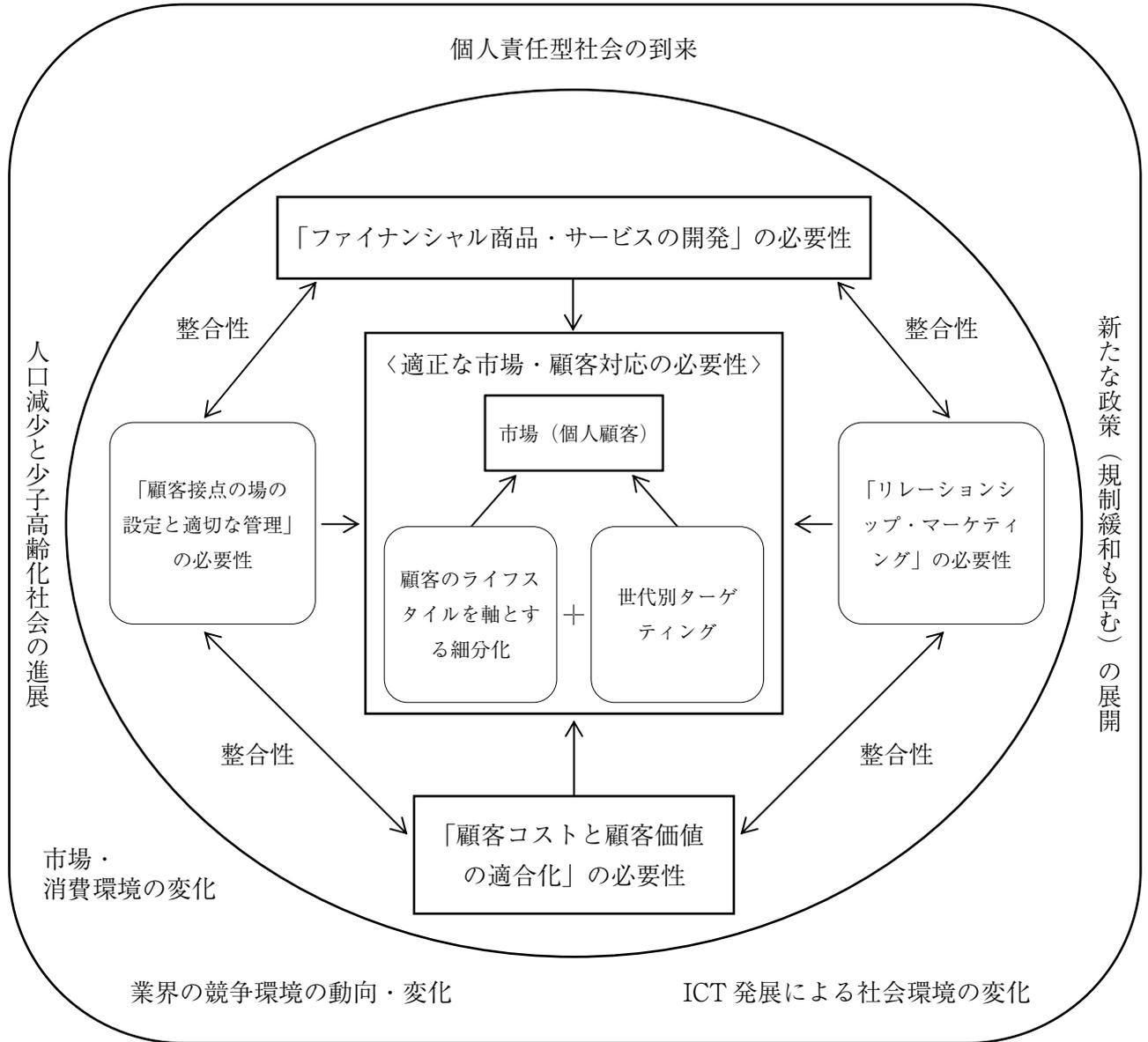
- ①標的顧客に適合するファイナンシャル商品・サービスの的確な開発
- ②顧客コストと顧客価値の適合化（顧客コストが顧客価値に適正に見合うこと）が必要となる。

(3) どのような技術・手法を用いて、提供するのか。

個人顧客であり、かつ対象とするファイナンシャル商品・サービスが複雑で、時には高度な専門知識が必要となることから、顧客に商品・サービスの情報を的確に伝え、理解の上で納得して購入してもらうために、

- ①顧客接点の場、いわゆるサービス・エンカウンター（顧客との出会いの場）の設定、インターナル・マー

図5-1 パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティングの枠組み



備考：内側の円の4つのマーケティング要素は、相互に関係しているので、4つの要素の間で整合性をとっていないと行かないし、それと同時に併せて外的な社会経済環境要因等とも整合性をとっていないと行かない。

マーケティングの実践(サービス提供者(従業員)による安定したサービスの提供、チャネルの多様化(オムニチャネルの展開など)等

②リレーションシップ・マーケティング、特にコンサルティングサービスの強化・提供等が重要となる。

外側の円は顧客の取り巻く社会経済環境で、マーケティングを遂行するに当たって大きな影響を与える外的要

因である。図5-1では、①人口減少と少子高齢化社会の進展、②市場・消費環境の変化、③ICT発展による社会環境の変化といういわゆる社会経済環境の変化のほかに、④業界の競争環境の動向といった業界自体の競争環境の変化、⑤新たな政策(政府の規制等)の展開という政策環境の変化、⑥個人責任型社会の到来といった個人を取り巻く環境変化を例示的にあげている。

参考文献

- Baron, S. and Harris, K. (1995) *Service Marketing*, Macmillan.
 (澤内隆志・中丸眞治・畑崎勝・黄炳秀・坪井明彦・菊池一夫訳 (2002) 『サービス業のマーケティング—理論と事例』同友館)
- Callaghan, G., Fribbance, I. and Higginson, M. (2012) *Personal Finance*. 2nd ed., Palgrave Macmillan.
- Ennew, C. and Waite, N. (2013) *Financial services Marketing: An International Guide to Principles and Practice*, 2nd ed., Oxon: Routledge.
- Fisk, R. P., Grove, S. J. and John, J. (2014) *Service Marketing: An Interactive Approach*, 4th ed., South-Western.
- Harrison, T. (2008) *Financial Services Marketing*, Pearson Academic Computing.
- Kapoor, J. R., Dlabay, L. R. and Hughes, R. J. (2012) *Personal Finance*. 10th ed. McGraw-Hill/Irwin.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management*, 10th 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)
- 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)
- Lovelock, C. H. and Wright, L. (2011) *Services Marketing*, Global ed. of 7th revised ed. Pearson Education Limited.
- Nagdeman, J. (2009) *The Professional's Guide to Financial Services Marketing*, 1st ed. John Wiley & sons, Inc.
- 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リー』(損保ジャパン日本興亜総合研究所株式会社)、Vol. 58, pp. 2-18。
- 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、pp. 179-197。
- 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®』(NTT データ経営研究所)、第42巻、pp. 14-17。
- 岸本義之 (2005) 『金融マーケティング戦略』ダイヤモンド社。
- 小宮路雅博 (2012) 『サービス・マーケティング』創成社。
- 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、pp. 37-55。
- 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。
- 高橋秀雄 (2009) 『サービス・マーケティング戦略』中央経済社。
- 田村正紀 (2002) 『金融リテール改革—サービス・マーケティング・アプローチ』千倉書房。
- 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®』(株式会社NTT データ経営研究所) 第42巻、pp. 30-33。
- 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。
- 南知恵子・西岡健一 (2014) 『サービス・イノベーション—価値共創と新技術導入』有斐閣。
- 山本昭二 (1999) 『サービスクオリティーサービス品質の評価過程』千倉書房。
- 山本昭二 (2007) 『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞出版社。
- 鷲尾和紀 (2016) 『パーソナルファイナンシャル・サービス・マーケティング—新たな戦略構築に向けて—』創成社。