

「消える」金融、「創る」金融

2010年のリテール金融

南 博通



村上 武



山崎大輔



荻本洋子



前川佳輝



CONTENTS

激変するリテール金融 2つのベクトル
 生活の場に溶け込む金融
 生活者と共創する金融
 「消える」×「創る」ための成功要因

要約

- 1 リテール金融市場における構造変化、経済環境の好転、IT（情報技術）の進展、制度改革は、これをより魅力的な市場にしている一方で、大きすぎる変化は10年後の風景を想定することを困難にしている。その際、生活者の視座から見た2つのベクトル（方向性）を把握することが解決の糸口になる。
- 2 一つは、金融が生活の場に溶け込む方向性（消える金融）である。携帯電話や流通店舗が金融サービスの場として使われることで、金融サービスはより便利に、身近になっていく。また身近になることで、新しいニーズが喚起される。ヨーロッパでは、流通業が、わかりやすい金融商品・サービスを提供して成功している。
- 3 もう一つは、生活者とサービス提供者が共に金融サービスを創る方向性（創る金融）である。多様化する金融ニーズが満たされるには、生活者が自らのニーズをサービス提供側に伝え、提供側は生活者を個別に理解するプロセスが重要となる。生活者を商品開発に参加させている金融機関に成功事例がある。
- 4 2010年代には、これら2つのベクトルを組み合わせた「消える」×「創る」金融が競争優位を持つ。その成功要因は、顧客ニーズを伝達するバリューチェーン（価値連鎖）と、顧客参加型のマーケティングである。そこへ経営資源を集中的に投入することが、既存業界、新規参入にかかわらず、取り組むべき経営課題である。

激変するリテール金融 2つのベクトル

1 魅力を増すリテール金融市場

株価と銀行業績の回復に象徴されるように、2005年は、日本の金融全体にとって潮目の年であった。ターニングポイントにある日本の金融市場において、いま最も注目されているのが、生活者を対象にした「リテール金融」の分野だろう。リテール金融が注目される背景として、いくつかの要因がある。

その第1は、日本のリテール金融市場で起きている大きな構造変化である。近年、純金融資産1億円以上5億円未満の「富裕層」の世帯数および資産額が急速に拡大している。5000万円以上1億円未満の「準富裕層」についても同様である。とりわけ、これから定年を迎える団塊世代のサラリーマン世帯は、退職一時金を得る時点で、住宅ローンや教育費の支払いを終えているケースが多いことから、金融機関にとって魅力ある市場に見える。

第2の要因は、ここ1、2年の経済環境の好転である。日本企業の業績回復を背景に、株式市場も活況を呈している。従前より、政府や金融機関は「貯蓄から投資へ」と大合唱していたが、2005年来の株式相場が発火点となって、個人投資家の裾野が広がっている。また、投資信託および変額年金などの保険商品の銀行窓口による販売も好調である。

第3の要因は、IT（情報技術）の進展である。ここ5年でインターネットの世界は一変した。特にブロードバンド回線の普及によって操作性が向上し、利用者も拡大したため、金融機関にとっても、インターネットは

サービスを提供するうえで欠かせないチャネルになった。株式のインターネットトレードだけでなく、インターネットバンキングによる決済や自動車保険のダイレクト販売といった取引も、急速に増えている。普及が著しい携帯電話によるインターネット接続と、さらにはICカードの搭載は、モバイル金融サービスの可能性をさらに広げている。

最後に、制度改革や規制緩和がある。銀行窓販の規制緩和、証券代理店制度、銀行代理店制度の導入は、生活者と金融サービスの接点を増やし、生活者にとって金融サービスをより身近なものにしている。一方、規制緩和によって業態間の垣根が低くなり、新種の商品も出てくるようになったため、投資家保護の観点から、「金融商品の販売等に関する法律（略称金融商品販売法）」の整備や「投資サービス法（仮称）」の制定が行われている。

これらの要因により、リテール金融市場は、富裕層や準富裕層、そして純金融資産5000万円未満の「マス層」へと広がっている。リテールビジネスは、企業向けのホールセールビジネスと比較して、個々の取引から得られる収益は小さいが、市場規模が大きくなれば、収益の絶対額は大きくなる。このことがリテールビジネスを魅力あるものになっている。

2 見えない10年後の風景

リテール金融の市場規模は今後ますます大きくなることが予想され、それゆえ、金融業界だけでなく他業種からも注目を集めている。しかし、具体的な風景を描き出すことは困難である。なぜなら、顧客（生活者）側のニーズの変化や、サービス提供主体の変化と

それに伴う競合環境の変化が、これまで金融機関が戦略策定で考慮していた程度をはるかに超えるものになると予想されるからだ。

そもそもサービス提供主体として、どこが生き残っていくのか。銀行窓販や証券代理店制度といった規制緩和で、銀行が広範な金融商品を販売できるようになると、銀行の店舗が顧客接点の中心になるのだろうか。その際、まず銀行員がすべてのニーズを聞いたうえで、専門性の高いニーズについてのみ、他業態のサービスを紹介するのだろうか。あるいは、一カ所の店舗に銀行・証券・保険などグループの金融各社が軒を連ね、来店客のあらゆる金融ニーズに応えられるようにするのだろうか。そのとき、顧客を的確なサービス窓口へ導く案内役は誰なのだろうか。

金融ワンストップサービス、金融コングロマリットなどと称されるビジネスモデルは、まだ明確な成功パターンを生み出していない。さらには、商品の製造と販売の分離など、金融サービス機能の分化（アンバンドリング）や、系列にこだわらない商品の調達・販売（オープンアーキテクチャー）の議論も盛んである。そういった文脈から、郵政民営化後の郵便局ネットワークを統括する「窓口ネットワーク会社」のビジネスモデルが、強い関心を集めている。

これに加えて、生活者により身近な流通サービス業が、金融サービスを提供できるようになっている。流通サービスは、今でこそメーカーと共同開発した独自商品を出すなどしているが、従来、他社と全く同じものを売るなかで競争してきた産業である。どの店はどのような顧客層をターゲットにするか、どのようにして品ぞろえの取捨選択を行うか、い

くらで売るか、どのような付加的サービスを提供するか、売り場からのいかなる情報をどのように吸い上げどう分析するか、についてのノウハウは金融業界より長けている。製造業も、マーケティング、ブランドの確立と維持を、その生命線としてきた。これらの業界が、本格的に金融サービスを展開したとき、既存の金融業界はどのように立ち向かい、どのような提携や競合の戦略をたてるのか。

一方で、顧客側の構造変化も、リテール金融の将来像を描きにくいものになっている。2000年の国勢調査時点で、すでに「夫婦のみ」世帯数と「単独」世帯数の合計が、「夫婦と子供」世帯数を上回っている。家族構成が変わると、お金の使い方も大きく違ってくる。就業、住居、教育などに対する考え方、いわゆる価値観が多様化すれば、金融サービスへのニーズも生活者によって異なってくる。転職や起業の増加も、ライフイベント（結婚、出産、住宅購入など、人生の各段階で想定されるさまざまな出来事）のタイミングやそこで必要となる資金を「モデルケース」とは違ったものにさせる。定年後の、いわゆるセカンドライフは、今後、より多様化していこう。

これまで金融機関は、資産額に応じて顧客セグメントを設定し、モデルケースのライフスタイルを想定して商品を勧めてきた。しかし、それが通用しなくなってくるのである。

こうした問題は、個々の要因の動きや過去の背景を把握しているだけでは解けない。「生活者から見て、どう見えるのか」、あるいは「生活者としては、どうあってほしいのか」という視座に立つことによって、5年後、10年後のビジョンが描けるのである。

3 2つの方向性

今後の大きな変化として、2つのベクトル（方向性）があると考えられる（図1）。一つは、サービス自体や提供チャンネルが生活の場に溶け込むことで、生活者から「今、私は金融機関の提供する金融サービスを利用している」という意識をなくさせる方向である。もう一つは、複雑で多様な生活者のサービスニーズに対し、個別の生活者に合ったサービスになるよう、生活者と金融サービス提供側とが一緒にサービスを創っていく方向である。以下、2005年に起きた出来事を糸口にしながら述べていく。

生活の場に溶け込む金融

2つの方向性のうち、まず、生活の場に溶け込むという第1のベクトルについて見る。

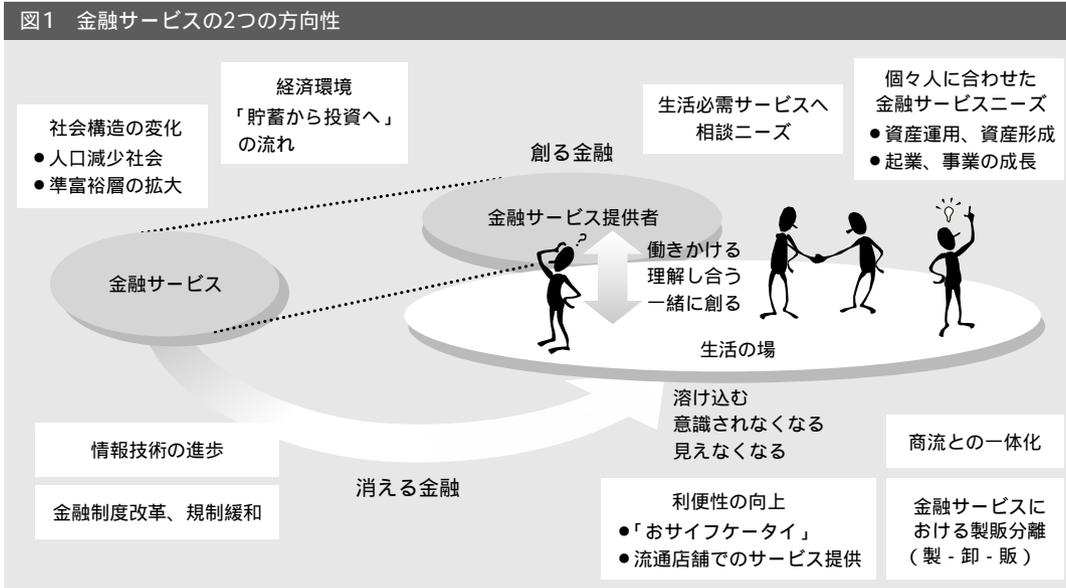
1 金融のコピキタス化

2005年には、電車賃、飲食代金、小額の物品購入といった小口の決済を可能とする「おサイフケータイ」のサービスが開始された。

限られた範囲ではあるが、生活者は現金を出しておつりを受け取ったり、クレジットカードを出してサインしたりするのではなく、非接触型ICカードを搭載した携帯電話を読み取り機の上でかざすだけで、決済ができるようになった。携帯電話と一体化されているので、残高を増やす（チャージする）のにATM（現金自動預け払い機）などを探す必要はなく、「電子マネー」というデータを携帯電話で受信できるところがミソである。また、さまざまな会員カードもその機能がICチップに登録できるので、ポイントの蓄積や利用も携帯電話の中でできる。

これまで、携帯電話を使って口座の残高照会、他口座への振り込み、有価証券の売買注文などができていた。金融サービスが携帯電話の中に入ってきたといえる。そして「おサイフケータイ」に始まる携帯電話搭載型電子マネーの登場は、携帯電話の中で実現される金融サービスをさらに広げたのである。

このようなネットワークの世界は、時間を経るにしたがって、幾何級数的に拡大していくが、ネットワークの中ですべてを満たすこ



とはできない。2010年に向かっては、デジタル（ネットワーク）の世界とフィジカル（リアル）な世界との間のシームレス化がさらに進むだろう。たとえば、インターネットで注文した本を、コンビニエンスストアでお金を払って受け取ること、コンビニエンスストアのATMで現金を下ろすことなどは、すでに日常的に行われている。

ユビキタス（遍在的な）とは、ネットワーク世界とリアル世界の組み合わせで、生活者が利用したいときに、そこがどこであろうと、サービスを受けられる状況と考えるべきだろう。そして物理的なモノの受け渡しはほとんどない金融サービスこそ、ユビキタス化に適しているといえよう。

こうした「金融のユビキタス化」という観点から、金融制度改革を捉え直してみよう。銀行窓販の規制緩和も、ユビキタス化の第一歩である。従来に比べて、投資信託や変額年金などが購入できる「場」は増えた。証券代理店制度により、一部のコンビニエンスストアで株式が注文できるようになったことも、金融サービスを金融業界の外へ広げたという意味で、意義が大きい。

2 煩わしい金融は「消える」

生活者が求める利便性、IT化の進展、制度改革によって、金融サービスは、コンビニエンスストア、スーパー、百貨店、自動車ディーラーなどのリアル世界や、インターネット企業などが作り上げるネットワーク世界において、生活者に身近な「場」に溶け込んでいく。2010年代には、生活者にとって、金融サービスを利用する場所が金融機関なのか、あるいは流通店舗なのかは関係なくなっ

る。むしろ、生活者との接点の多くは、これまでの金融業界とは異なる業種が担い手になっていくであろう。そういった接点となる「場」では、リアル世界であれネットワーク世界であれ、顧客が求めているサービスが受けられるかどうか重要なのである。

生活の「場」に金融が入り込み、生活者に近づいてサービスを提供する。この潮流が続いている背景に、金融がそもそも生活者にとって煩わしいもの、ということがある。つまり、生活者にとって多くの金融行為は目的にはなりえず、目的を達成するための手段である。ATMから現金を引き出したり、ローンを申し込んだりするのは、それ自体が目的ではなく何かを購入したいからである。したがって、手段にすぎない金融行為には、できれば手間をかけたくない。そう思っているところに、生活エリアに金融の方から近づいてきてくれた、というわけである。

また、金融が煩わしいということのなかには、単に手間をかけたくないといった行動面での壁に加えて、意識面の壁も存在する。たとえば、「証券投資は敷居が高い」「保険は不幸が起きた場合のことなので考えたくない」「ローンを申し込んで断られたら恥ずかしい」などの意識のために、二の足を踏む人は多いだろう。

金融が生活の場に溶け込むことにより、これら意識面の壁が取り払われる。コンビニエンスストアや携帯電話でこれらの商品の申し込みや購入ができるのであれば、身近に感じたり、考えてみるきっかけになったり、恥ずかしくなくなったりする。結果的には金融サービスを受けているにもかかわらず、従来感じていた煩わしさを感じることはないの

である。

生活の場に金融が溶け込んで目的の裏に隠れ、金融の煩わしさが取り除かれ、金融を意識しないで金融サービスを受けることができる。筆者らはこれを「消える金融」と呼ぶ。

3 「消える金融」のメリット

消える金融が生活者に与えるメリットには2つの側面がある。

一つは実質的に「便利に」なることである。コンビニエンスストアで現金が引き出せるのはもとより、銀行代理店が今後普及すれば、スーパーマーケットや携帯電話ショップに来たついでに預金やローンの申し込みができる。「おサイフケータイ」が普及すれば、現金やカードを持ち歩かなくても決済ができるようになるうえ、電子マネーのバリュー（金銭的価値）も手元でチャージが可能となる。以前のようにわざわざ銀行店舗に行く必要はなくなり、たとえ現金やカードを忘れても困らないようになる。

もう一つのメリットは、意識の面で「身近に」なることである。たとえば、スーパーマーケット内の銀行店舗で初めて証券商品に触れ、比較し、取り次ぎサービスを利用して証券会社に口座開設をする。これまでは縁遠かった証券投資を身近に感じ、始めるきっかけになる。こうして新しいニーズが発生するのである。

この両者を比較した場合、後者すなわち意識の面で身近になることが、生活者にとっても、金融機関をはじめとする提供側にとっても、より重要な変化である。なぜなら、前者の「便利に」なることは概して既存の金融行為（たとえば銀行に行って現金を下ろすな

ど）の代替につながるメリットであり、便利になることだけを理由に新しい金融ニーズが生まれるとは考えにくい。一方、後者の「身近に」なることは、新しいニーズを生む可能性がある。金融の煩わしさを感じずに金融を考えるきっかけになったり、自分にとってのメリットを自覚したりするようになる。

2010年代の金融を考えるうえでも、後者の「身近化」による新しいニーズの顕在化が重要である。生活者が身近な場で投資商品に触れることで生活者のニーズが発掘され、ビジネスチャンスにつながるという好循環が望まれる。それはどのように実現されるのか。

また、金融機関をはじめとするサービス提供側に立てば、金融規制緩和およびユビキタス化が進むなかで、「消える金融」をめぐる激しい競争が予想される。大手スーパーの銀行業参入や通信会社の銀行代理店参入が発表になり、すでに生活者との接点の取り合いが始まっている。さらに、通信会社が単なるインフラ提供主体から、自らがクレジットカード発行主体となる動きも見られている。今後、いかなる「消える金融」型サービスが生活者ニーズに応え、支持されるのだろうか。

4 わかりやすく買いやすい

ヨーロッパの流通金融

ヨーロッパでは、流通業界による銀行免許取得の歴史は長い。日本と異なり、クレジットカードの発行に銀行免許が必要なことも、その理由の一つになっている。

流通業界などが自社顧客をターゲットとしたクレジットカードを発行しようとする場合の選択肢は、銀行と提携し、提携先から提携カードを発行するか、それとも自社で銀行免

許を取得してカードを発行するか、のいずれかになる。銀行免許を取得するのは容易ではないが、これを取得すれば、預金のほか、保険や投資信託といった多様な金融商品を取り扱えるようになるという利点がある。したがって、顧客に対して、より幅広い商品を提供することで顧客の生活を丸ごとサポートしていきたい、というような百貨店やスーパーマーケットであれば、カード発行を含めた銀行業参入を検討することは、戦略オプションの一つである。

スーパーマーケット銀行における商品説明は概して簡単である。たとえばフランスのカルフルが取り扱う金融商品はほとんど一分野一商品である。投資信託についても商品の選択肢は実質的に2つしかない。すなわち、「株式運用」「債券運用」の2つとその組み合わせによる「株と債券のバランス運用」である。

株式運用も債券運用もそれぞれ代表的運用会社1社に委託しており、他の運用会社を選べるわけではない。その代わりに運用体制、運用方針、手数料などの点から他社と遜色のない運用会社が選択されているため、安心して購入できる。株と債券の比率は年齢や退職までの年数を考慮してお勧めの比率を選ぶ。

日本の確定拠出型年金制度で提供されているライフサイクルファンド（リスクの異なる投資信託を複数用意して、年齢が上がるにしたがってリスクの小さなものへシフトしていく投資信託）と同様の考え方である。

商品の選択肢が限定されていることのメリットは、説明のしやすさである。株式と債券のようにリスクの性質が全く異なるものは、その違いを説明するのも容易だが、債券運用のなかで「最適」を目指す運用方針の投資信託を複数とりそろえると、それらの違いを見極めるのが困難となる。しかも、その売買には多くの場合手数料を伴うため、短期的なパフォーマンスが良くないからといって安易に乗り換えるのが良いとは必ずしも限らない。

運用スタイルの違いだけでなく、運用体制や手数料体系まで詳細に比較したうえで、長期的に見た商品のよしあしを判断するのは容易ではないのである。多くの生活者にとって理解が必要かつ可能な範囲は、「株式 %、債券 %」という資産種類別の比率までであり、そのなかでどの投資信託へ投資するかまで判断するのは難しい。

多くの生活者にとって、金融は目的ではなく手段である。たとえば服を買うとき、服そのものは目的ではない。仕事、パーティー、

表1 ヨーロッパにおける流通金融

流通系銀行	国	異業種親会社	設立年
テスコ・パーソナル・ファイナンス	イギリス	テスコ	1997
セインズベリー銀行	イギリス	セインズベリー	1997
マークス・アンド・スペンサー・ファイナンシャル・サービス	イギリス	設立はマークス・アンド・スペンサー（現在は提携）	1984
ハロッズ銀行	イギリス	ハロッズ	1893
アコール銀行	フランス	オーシャン	1983
セルヴィス・フィナンシエ・カルフル	フランス	カルフル	1980
カジノ銀行	フランス	カジノ	2001
カールシュタット・クヴェレ銀行	ドイツ	カールシュタット・クヴェレ	1990
フォルクスワーゲン銀行	ドイツ	フォルクスワーゲン	1990

出所) リテール・バンキング・リサーチの調査、各社のホームページなどより作成

旅行などの目的に応じて、その場に合った必要な服を買う。これと同じように、旅行に出るときに初めて旅行保険が必要だと考え、ペットフードを買うついでにペット保険も必要かもしれないと思に至る。金融が生活の場に溶け込んだとき、生活に身近な場面で、手段としての金融が利用される。金融サービスを利用してもらうという発想ではなく、生活の中のさまざまな活動や商流との組み合わせを考えて金融サービスを提供するアプローチが求められる。

生活者と共創する金融

次に、金融サービスが変化していく方向性のうち、生活者と金融サービス提供側とが一緒にサービスを創っていくという、第2のベクトルについて述べる。

1 自助努力が求められる時代

日本では、想定よりも2年早く人口の減少が始まった。少子高齢社会は予想を上回るスピードで到来しつつある。総務省の家計調査(2005年)によれば、「世帯主60歳以上の高齢無職世帯」の月平均総支出額は約26.5万円である。公的年金ではその4分の3しか賅えない(図2)。企業年金も、相次いだ破綻は一段落したが、現在の退職者が受け取っている額と期間が保証されているわけではない。今後さらに年金の給付額が削減され、長生きすることで医療費が増加することを考えると、老後の生活は、公的扶助や企業年金だけに頼るのではなく、一定の自助努力が必要とされる時代になった。

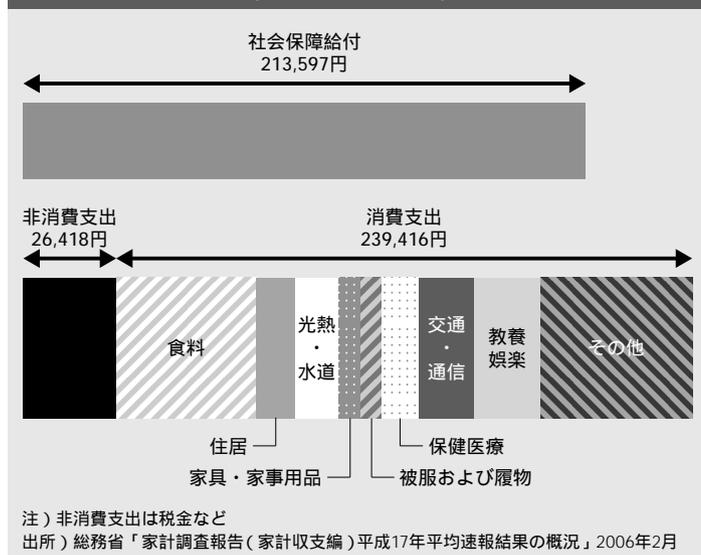
確かに、自助努力へ向けた動きはある。た

例えば、住宅ローンを組んでマイホームを購入することをせずに、その分の資金を運用に回して老後のための資産形成を図る30代が増えているという。持ち家についても、兄弟姉妹の少ない社会では相続を当てにできるのかもしれない。

しかし多くの生活者にとって、自助努力への準備はできていないのではないか。個人の株式投資の裾野が広がっているとはいっても、株式投資人口はまだ1000万人程度(全体の8%)である。個人金融資産に占める割合からいっても、株式への投資は11.4%、株式以外の証券(国債、投資信託など)を合わせても17.6%(2005年12月末)にとどまっているのが現状である。限られた余資を超低金利が続く預貯金にしておくだけでは、老後の生活資金が準備できないので、資産運用をしなければいけないと考えてはいても、手持ちの資金や収入をもとに、どのような筋道で考えていけばいいかわからない、というのが生活者の過半であろう。

しかも、年齢が高くなるにしたがって、所得や資産の格差が広がるのは世の常である。

図2 高齢夫婦無職世帯(世帯主が60歳以上)における支出の内訳



一様に定年を迎えても、そのときの収入や資産まで一様ではない。団塊世代の一斉退職が話題になるが、資産を運用できるだけの蓄えや退職金のある世帯は限られている。野村総合研究所（NRI）が2005年8月に行った調査によれば、この世代の10人に8人が、定年後も仕事をもち続けたいと考えているが、その理由の61%を「経済的な理由、老後の生活資金のため」が占めている（「団塊世代のセカンドライフに関するアンケート調査」）。多くの退職者にとって、手持ち資産を使って、いかに長い間、必要十分なだけの資金を得ていくか、という資産活用が必要になる。

このように生活者は、自分一人では解決できない課題を抱えている。自助努力といわれても、それに必要な経済、金融、投資に関する知識や判断基準（金融リテラシー）をもち合わせた生活者は少ない。十分な金融リテラシーがないために、合理的な投資ではなく、いわゆる投機的な運用や、合理性のない「儲け話」に、貴重な資金を投入してしまうこともある。その一方で、金融リテラシーの高い人は、住宅の購入、子供の教育、娯楽への出費などについて、必要な資金を見通し、適切なリスクをとって資産形成を図る。

10年、20年経つと、金融リテラシーの差は資産規模の格差となっちはっきりと表れる。それを「自己責任」の一言で片付けてしまうわけにはいかない。そこで、生活者の自助努力を支援する金融サービスが求められる。

2 多様化する金融ニーズへの対応

生活者のライフスタイルは、個々人で異なっている。第 4章で述べたように、従来の資産規模別や年齢層別の分類だけでは通用しな

くなっている。したがって、自助努力のための金融ニーズも多様化してくる。生活者にとっては、世の中にある無数に近い金融商品・サービスのうち、どれが自分のライフスタイルやニーズに合ったものかを探すのが難しい状況にある。また、自分のニーズに合う商品を探すために金融サービス提供側に協力してもらうには、自分のニーズを彼らに伝えることが必要になる。つまり自らも、金融サービス提供側に協力していかなければならない。

一方、金融サービス提供側としては、効率的に生活者に合った商品を探して提供できれば、付加価値を生み出せる。多様化した個人の金融ニーズに応えるには、個人ごとのニーズやライフスタイルに関する情報を効果的に収集し、生活者を個別に理解したうえで、それぞれの顧客（個客）に合った商品を提案することが求められる。

こうしたプロセスは、生活者および金融サービス提供側にとって、膨大な手間やコストがかかるように思われるかもしれないが、ITを駆使することによって、複雑な商品設計を、生活者が納得いくまで繰り返し行うことも可能である。サービスを気に入った生活者自身に、商品の設計手法の開発に参加してもらったり、その販売に関わってもらったりすることも考えられる。筆者らはこれを「創る金融」と呼ぶ。

3 ITを活用したマス・カスタマイゼーション

アメリカのクレジットカードは、申し込みを行った後、審査を経てカードが郵送されてくるが、利用者はカードを受け取った後まずコールセンターに電話しなければ、カードが

使えないようになっている。クレジットカード会社では、この電話を受けたタイミングにさまざまな提案と情報収集をすることが可能である。

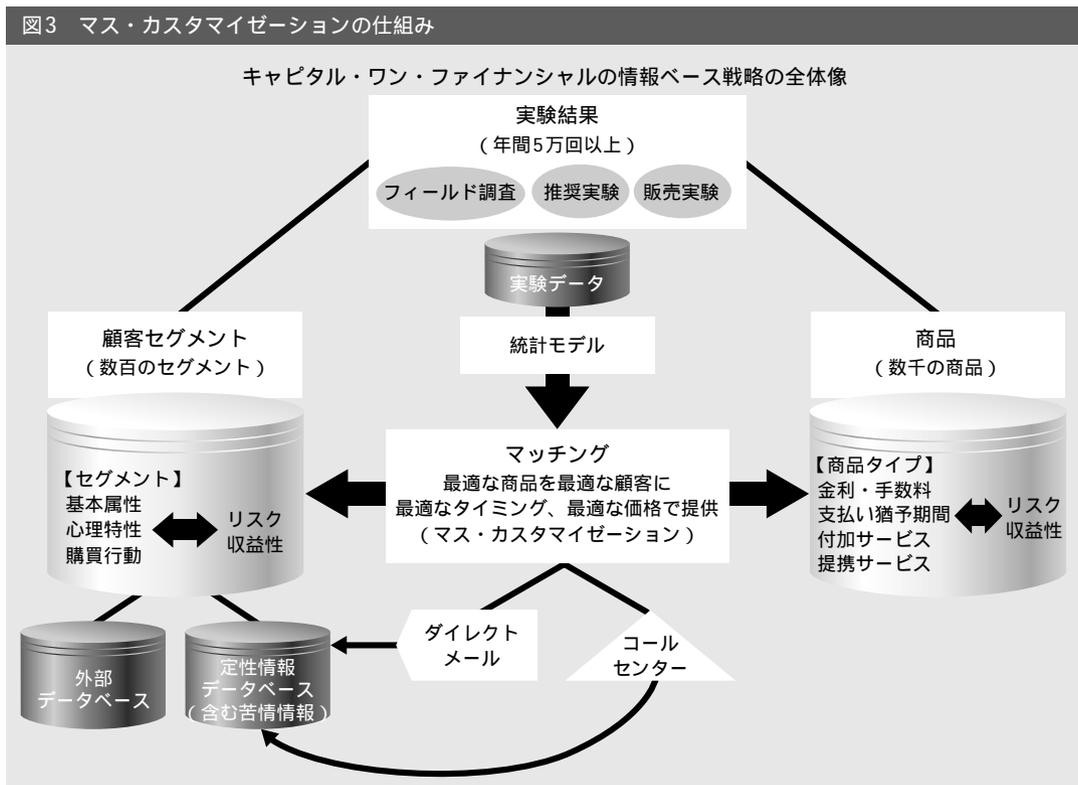
アメリカの大手クレジットカード会社のキャピタル・ワン・ファイナンシャルでは、この時点で、家具購入ローンや中古車ローンなど多様な商品を、個別顧客向けにカスタマイズして提案を行うとともに、情報収集をしている。同社では、カスタマイズされた提案を作成するに当たっては、年間5万回以上の実験を繰り返すことで、提案の精度を高めている。キャピタル・ワンとしては、実験で得られた顧客からの反応を、商品、価格、提案方法の改善に活かしている。これを顧客側から見れば、実験への参加を通して、自分への商品提案の改善に（無意識に）協力していることになる（図3）。

実験結果は、コールセンターでの提案だけ

に活かされるのではない。多種類のダイレクトメールを送付し、顧客からの反応率（返信率）を比較する。そのほか、インターネット調査やグループインタビューを通じた顧客の声の回収も行っている。

上述のマーケティング実験の回数やスピード、それを支えるインフラと人員は、世界で例を見ない水準にある。マス・カスタマイゼーション（不特定多数の顧客を対象として、最適な商品を最適な顧客に最適なタイミングおよび価格で提供すること）のための実験が年間5万回行われることは述べたが、商品そのものについても、クレジットカードを中心に5000種類の消費者向け金融商品を販売しているうえ、1年間に数百単位の新商品を繰り出している。

また新しいアイデアを出して検証しているのは、社内の若手の統計分析者であるが、その人員規模は約1000人という。さらに実際に



電話実験を行うコールセンターの人員規模は約8000人に上る。こうした「ソフト」のインフラが、生活者と共創するマーケティングを支えている。

4 顧客と一体となった資産運用 サービスチーム

現在、多くの金融機関が自社の預かり資産規模で顧客をセグメント化（分類）し、優良セグメントに対しては担当者を配置してアドバイスを提供している。しかし、NRIが2005年に実施した「富裕層アンケート調査」では、富裕層が「最も活用している金融機関」を利用する理由として、「担当者が信頼できるから」が33%（複数回答で第2位）であり、担当者が短期間で変わることに對して不満を

おぼえる顧客は多いと考えられる（図4）。

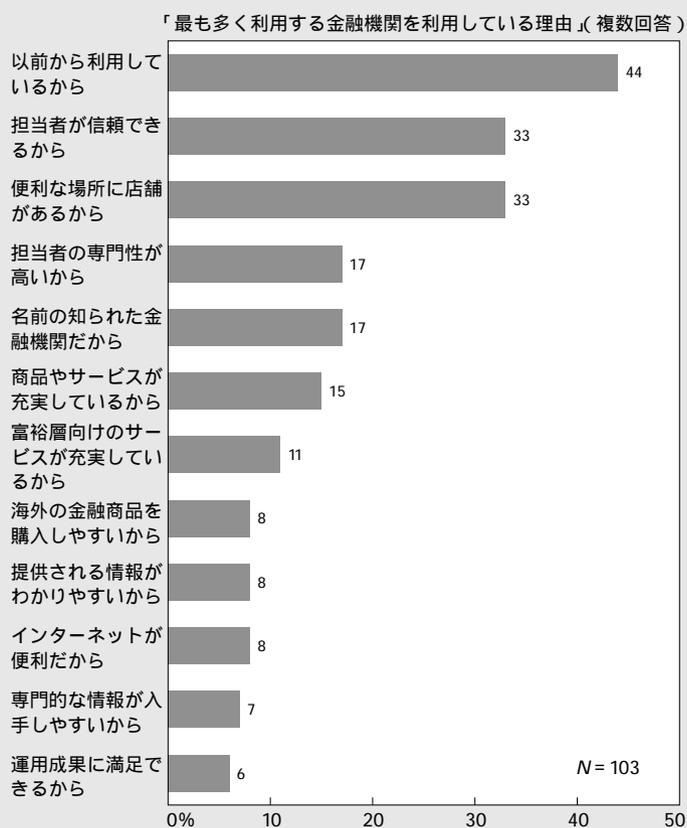
その解決策の一つとして、複数の人間がチームとしてサービスを提供する「サービスチーム」という方法がある。たとえば、全体のポートフォリオ管理と通常口座を担当するアカウント担当者、個別の取引を金融機関に任せるセパレートリー・マネージド・アカウントを担当する運用担当者、そして保険を販売する保険担当者がチームを組んで、1人の顧客を担当するというやり方である。

複数の人間が専門を分担することで、顧客から見て「高い専門性に裏打ちされた最適な提案」という安心感が高まることになる。また、チームに所属するメンバーの転勤時期をずらせば、担当者の交代と引き継ぎによって生じる不都合を極力抑え、継続性をもってサービスを提供することが可能である。コンプライアンス（法令順守）の観点からも、複数の人間が相互にチェックをするサービスチームという考え方は優れている。

1人の顧客に対して複数の担当者がつくサービスチームという考え方は、一見するとコスト増につながるように思える。しかし、制度や金融商品が複雑化し顧客のニーズが多様化していくなかで、1人の担当者がすべての分野に詳しくなることは不可能だし、主要な分野に限っても高いレベルを維持し続けることは難しい。主要な分野で顧客のニーズに応えられないということは、機会損失や顧客満足度の低下が生じることを意味する。担当者を1人に限定することで、見えないコストやリスクが生じているのである。また、前述したように担当者の転勤によって生じるロスも無視できない。

もちろん、サービスチームに所属するメン

図4 富裕層がメイン金融機関を利用し続ける理由



出所) 野村総合研究所「富裕層アンケート調査」2006年3月

バーがばらばらに動いては意味がなく、メンバー間の連携がとれていなければならない。顧客の目標を共有し、チームとして資産運用サービスを用いて、顧客と共に目標実現のための支援をするのがサービスチームのあるべき姿である。

生活者にとって必要なのは、金融に関する、医師や弁護士のようなサービスである。さらにいえば、総合病院に行って通り一遍の人間ドックを受けるだけではなく、専門の医師にきちんと診てもらいたい。あるいは、普段から相談でき、大抵のことには応えてくれるが、必要な際は専門医を紹介してくれるようなホームドクターが求められている。

2010年代に、生活者の金融サービス利用が拡大するのは、まさにこうしたニーズを背景にしている。しかも、命の次に大切なものに

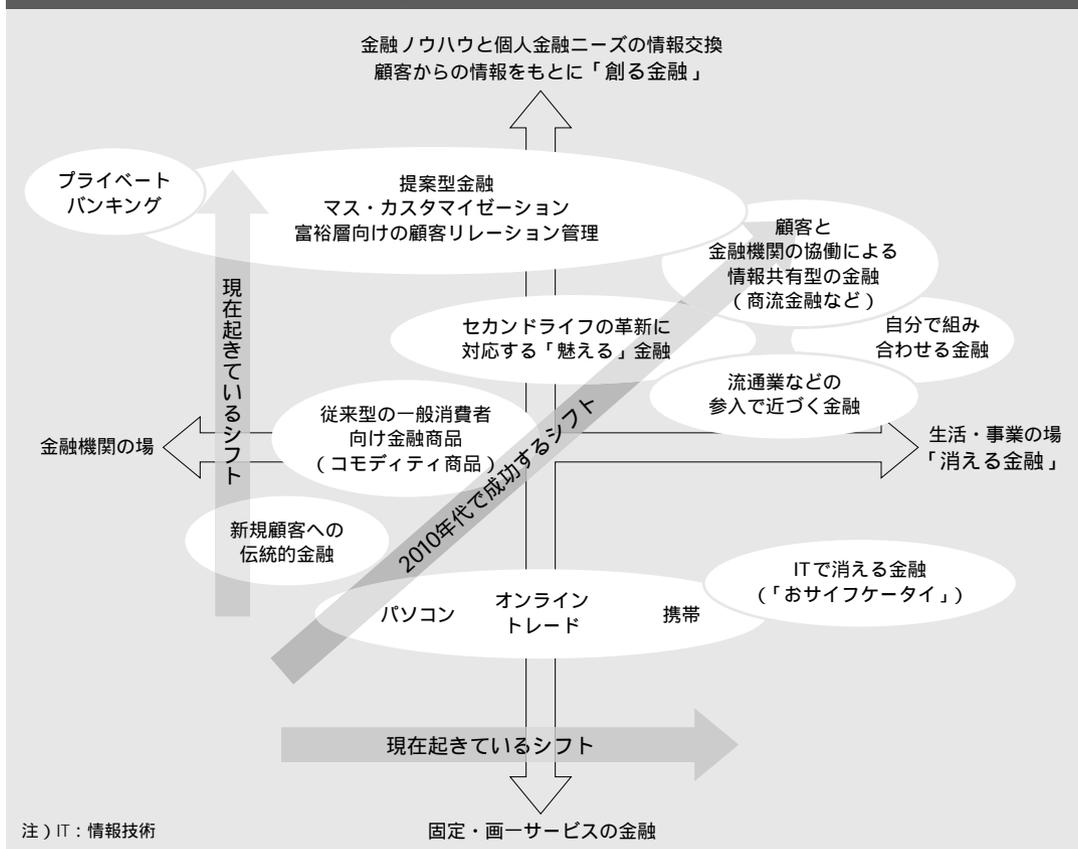
関して自分の情報を提供するとなれば、それに足る十分な信頼関係が必要になるだろう。信頼関係に基づいて、生活者とサービス提供側が互いに理解し、生活者のニーズに合ったサービスを一緒に創り上げていく。

「消える」×「創る」ための成功要因

1 競争優位に立つのは「消える」×「創る」

これまで、すでに、金融サービスが生活の場に溶け込んで「消える」変化と、金融サービス提供側と生活者が互いに理解し合っサービス「創る」変化とが起きていることを述べてきた。2010年代に向けては、この2つの変化が同時進行していく。

図5 2010年代の金融サービスのマッピング



注) IT: 情報技術

すなわち、金融サービスが生活の場に溶け込み、生活者の身近なところでの接点の陣取り合戦がすでに展開され始めているが、さらに競争優位を図っていくには、その接点でサービスのカスタマイズも行われなければならない。一方、ITを活用した「手作り」のサービスを、より広い範囲の顧客へ提供する動きも始まっている。顧客とサービスを協働で創る接点を、他社チャンネルを使って広げていくことが差別化につながる。すなわち、「消える」と「創る」をバランスよく採り入れた企業が、成功を収めることになる。

従来は、生活者から離れたところにあるサービス主体が、そこでそれぞれの商品・サービスを集中的、排他的に提供してきた。それが、サービス主体が生活者に近づき、商品・サービスも多くの業態で取り扱うことができるよう分散化してきている。しかも、顧客の属性やニーズに適合したサービスが提供される。近づいて、分散して、カスタマイズされる。このベクトルが、2010年代の金融サービスを生み出していく（前ページの図5）。

それでは、「消える」×「創る」金融サービスで差別化に成功する要因（KFS）とは何だろう。これを抽出するには、「消える」×「創る」のベクトルを、いったん「消える」ベクトルと「創る」ベクトルに分解した方がわかりやすいだろう。

2 顧客ニーズ伝達型 バリューチェーン

第 章で述べたように、「消える」、すなわち生活の場に溶け込む金融において、新しい金融ニーズは、「便利になる」ことよりも、「身近になる」ことから生まれる。生活者と

身近になるには、生活者との接点をより多く確保することである。顧客との接点を確保することで、新しいニーズ、新しいビジネスが展開され、それが競争優位につながる。

そのためには、自社チャンネルの増強（多様な店舗の展開やオンラインチャンネルの拡充）だけでなく、積極的な提携によってチャンネルを拡大する。チャンネルの拡大によって顧客接点を押さえるだけではない。新しいニーズや新しいビジネスは、まさに顧客接点で生まれるのである。だから、金融商品を製造する活動から生活者と接点を持つ活動までのバリューチェーン（価値連鎖）を、「商品を供給する」という流れではなく、ニーズをくみ取り供給側をつないでいく「デマンドチェーン（需要連鎖）」と捉える。

「顧客へのわかりやすさ」を優先するため、ときには商品・サービスを絞り込むことも必要になるだろう。しかし、それは決して供給側の論理ではなく、顧客＝生活者の視点に立ち、生活者に代わってあらかじめ選び取っておくという発想である。したがって、「消える」ベクトルから抽出されるKFSを「顧客ニーズ伝達型のバリューチェーン」とする。

バリューチェーンとは、いうまでもなく、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が『競争優位の戦略』（土岐坤訳、ダイヤモンド社、1985年）で、企業における競争優位の源泉を分析するために提唱したフレームワークである。現在では、企業内活動にとどまらず、顧客までつながる外部企業や組織を含めた連鎖についても使われている。ここでも、金融サービスにおける製造から生活者までの連鎖を考える。

第 章で取り上げたヨーロッパの事例で

は、もともと生活者の身近にいた流通業が、クレジットカードを発行するために銀行免許をとり、金融商品も取り扱うようになるという歴史的背景があった。この場合は金融商品が、他の商品と同じように、どの商品が売れ筋か、どのように売れば顧客にとってわかりやすく手に取りやすいか、どのメーカーのサポートがいいか、という具合に流通業の発想で販売される。生活者が何を望むかが徹底して考えられ、ニーズを顕在化したり、潜在的なニーズをくみ取ったりする。そのうえで、最適と思われる（いくつかの）商品供給者が選択され、そこへニーズが伝達される。

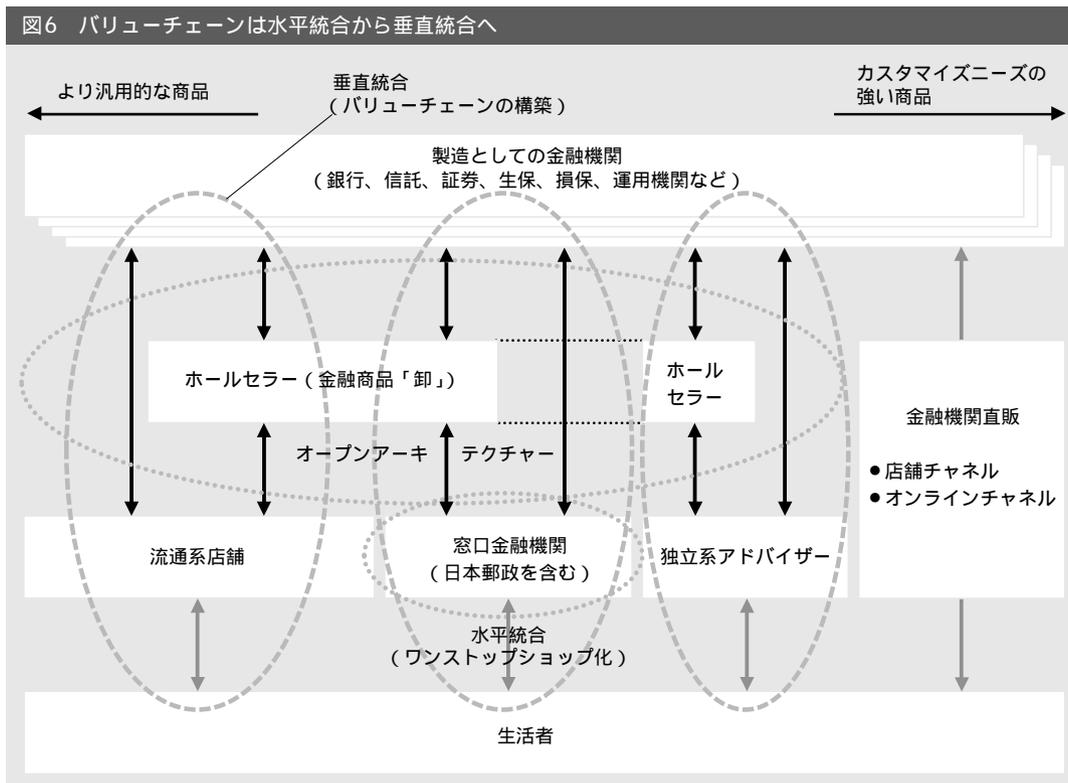
またブランディング（ブランド構築活動）についても、製造側の固有名詞が冠されるのではなく、販売者である流通側のブランドが付けられている。

ただし、ヨーロッパの流通金融における、顧客ニーズを伝えるバリューチェーン＝デマ

ンドチェーンやブランディングを見ていると、柔軟性は持っているにせよ、製造から顧客接点までのチェーン（連鎖）は、ある程度固定されたものになっている。

日本の金融サービスでは、現在「製販分離」「オープンアーキテクチャー」といった言葉が議論されている。しかし、2010年代には、製販分離、オープンアーキテクチャーを具現化する水平統合から、チャンネル主導型でバリューチェーンを築く垂直統合への動きが、日本でも起きるのではないかと。そしてこのバリューチェーンを成功させたグループが、競争優位を獲得するのではないだろうか（図6）。

そこで重要なのが、生活者と接点をもっているチャンネルが、通常イメージされるような「ワンストップショップ」になってはいけない、ということである。これはリアル世界の店舗でも、ネットワーク世界のサイトで



も同様である。現在の「ワンストップショップ」は、総合病院と同じで、専門家の「サイロ」群と顧客との間に総合受付を置いているにすぎない。総合病院の受付とホームドクターの違いは、専門家への案内役なのか、アドバイスの専門家なのか、の違いである。

「消える」だけの金融であれば、総合受付でもいいだろう。生活者は病院へ来る前に、「家庭の医学」を読んでおり、大体の症状とどの専門科へ行けばよいかはわかっているもので、むしろそこへ行けば何でもそろっていて、できるだけ面倒な手続きがない方がいい。

しかし「消える」×「創る」金融においては、「顧客が何を求めているか」を顧客と接する場で、顧客と一緒に考える過程を通じてつかんでいくことが差別化要素になる。また、その情報を使ってさらにどのようにマーケティングしていくかも生活者に選ばれる要因になる。生活の場へ溶け込む、金融サービスが生活の場へ入り込むといっても、生活者が呼ばなければそこへ行けない。「消える」ためにも、顧客ニーズをつかんでいることをアピールすることは重要なのである。

3 顧客参加型のマーケティング

第 章のタイトルにもある「共創」は、英語のコ・クリエーションの訳である。すでにNRIでは、「顧客の参画を通して創り出される“経験”で差別化を実現する」戦略として、コ・クリエーション戦略の分析と実践事例の紹介を行っている（村上勝利、伊吹英子、高橋雅央「コ・クリエーション戦略」本誌2005年10月号）。そこでも、「顧客同士のネットワークや従来のサプライチェーン（供給

連鎖）を超えた新たな企業ネットワークを経営資源として取り込んだ“経営環境”をデザインする必要がある」と述べている。そして筆者らは、金融サービスにおいても、顧客の「巻き込み」と組織化が、競争優位をもたらすものと確信している。

ではどうしたら、生活者を巻き込めるのか、あるいは参加してもらう生活者を確保できるのか。参加に当たってのテーマや対象を、金融の商品・サービスに限ってでは成功しない。金融を超えた、幅広い商品枠の中で、「生活」や「生きる」ことに対するサービスという発想や概念でネットワークを張っていくことがカギになる。

ソネット・エムスリーの「AskDoctors」（http://open.askdoctors.jp/public/ShowTopPage_none.html）は、「1000人の現役医師が直接回答する」有料のQ&Aサイトだが、その医師たちが登録会員になっているのが、11万人の登録者数を誇る医師専門サイト「m3.com」である。同サイトは、専門医が必要とする文献検索や新着文献のメール配信サービスだけではなく、生活、経営、キャリアといった切り口で、医師に必要なコンテンツを提供している。

m3.comは、利用者＝医師から見たときにこういったカテゴリーの情報が必要になるかという観点から作られているのがポイントであり、流通、医療器具・薬剤メーカー、金融、出版など提供側の区分によるメニューにはなっていない。金融サービスが生活者を巻き込む場合も、金融以外のものをいかに「それとなく」自然に見せていくかがKFSになるだろう。

また、参加してもらった後も活性度を維持

していくにはどうしたらいいのだろうか。マーケティングへの貢献度に応じて、ポイントなど特典を与えるのもいい。適度な入れ替えをすることも考えられるが、「古株」の会員をうまく遇していくことが、運営のコツであったりする。だからといって休眠会員ばかりでは、巻き込んだ効果を得られない。

そこで、顧客とどのように向き合うかが次の課題になる。すなわち、どこまでマーケティング、あるいは商品やサービスの設計に主体的に参画してもらうか、である。主体的というのは、従来からあるようなモニターとしてではなく、創る過程に参画してもらうことを意味する。

生活者自らチャンネルになってもらうのも一つだろう。前出のコ・クリエーション戦略の分析では、旭化成ホームズが、築10年、20年を経た住宅の施主からの口コミを、見込み顧客への営業に積極的に組み込んでいる例を取り上げた。また、キャピタル・ワンのように、年間5万回も繰り返すテストマーケティングに付き合ってもらうことも、顧客の創る過程への参画である。

こうした参画は、生活者とサービス提供側との間に信頼関係があって初めて成立する。巻き込んだ後に、生活者と信頼し合い、情報を発信し合うことで互いにメリットのある関係を築いていければ、強固な差別化要因になるに違いない。

4 2010年代への競争

2010年代は、「消える」×「創る」分野の金融サービスが次々に生まれ、市場を大きくしていく。製造業や流通業が金融サービスへなだれ込んできて、とりわけ流通業が「生活

の場」というチャンネルを押さえると、既存の金融業界は商品の製造側にその活動を限られてしまうのか。あるいは、金融業界がチャンネルを押さえたまま、むしろ生活者を巻き込んでいくために、金融サービスだけではなく物販なども抱き合わせで事業化していくのか。現象としてはそのどちらも起きるだろう。

2010年に向けては、「生活の場である市場に近づき、生活者の身近になる」ことと、「生活者と共に商品やサービスを創り、顧客参加型のマーケティングを組織的に行う」ことに、経営資源を集中的に投入する。これは、既存の金融業界、新規参入業界を問わず、生活者に金融サービスを提供しようとする企業（グループ）すべてが、直ちに取り組みなければならない経営課題である。

著者

南 博通（みなみひろみち）

NRIアメリカ社長

専門は金融サービスのビジネス戦略・制度に関する調査・コンサルティング

村上 武（むらかみたけし）

金融コンサルティング部上級コンサルタント

専門は金融マーケティング戦略

山崎大輔（やまざきだいすけ）

金融コンサルティング部上級コンサルタント

専門はリテール金融の事業戦略、マーケティング

荻本洋子（おぎもとようこ）

金融コンサルティング部主任コンサルタント

専門は投資教育、金融業参入戦略

前川佳輝（まえかわよしてる）

金融コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はマーケティング戦略、マーケットリサーチ