
「個人向け金融サービスがはらむ課題」

～需給ミスマッチ解消に向けての金融機関の戦略～

金融審議会
「我が国金融業の中長期的な在り方」WG

A.T. カーニー株式会社
パートナー 矢吹大介

2012年1月11日

需給ミスマッチの背景：①多様化する個人の“生き方”

これまで



■「右肩上がりの成長」

- 先進国・日本経済の隆盛
- 高金利
- 人口増、大家族
- 所得増、大量生産・大量消費
- リアルチャネル

マクロ環境
の大きな
変化

いま／これから



■「成熟」

- 先進国・日本経済の成熟、新興国経済の興隆
- 低金利
- 少子高齢化、核家族化、女性の社会進出
- 所得の伸び悩み
- ITの進化

■ 一億総中流、幸せな未来

- 多くの働き手
- 終身雇用
- 年金財源の安定

個人の
“生き方”
の変化

■ 伝統的リアルコミュニティ

- 地縁、血縁によるつながり社会
- 会社、地域コミュニティ(学校など)への帰属

■ 社会格差拡大、先行きへの不安

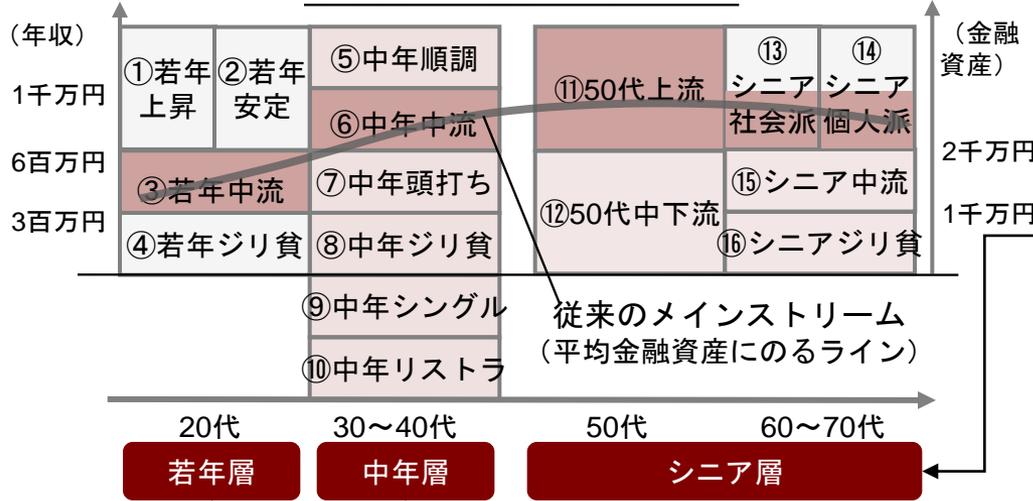
- 少子高齢
- 就職難、非正規雇用・共働き世帯・独身貴族の増加
- 年金財源の逼迫

■ 多様な価値観

- 核家族化、過疎化に伴うみまもり社会
- 新たなコミュニティへの帰属
 - インターネット、趣味のサークル、福祉・環境、教育などのNPO、NGO、介護・育児、宗教

①多様化する個人の“生き方”： 社会格差に基づくセグメントの例

世代別“生き方”セグメント*



- ⑪50代上流**
 - 特徴：収入の不安は小さいが、ローンの不安はあり
 - 属性：金融資産1千万円以上、大企業社員など
- ⑫50代中下流**
 - 特徴：将来への不安大
 - 属性：金融資産1千万円未満
- ⑬シニア社会派**
 - 特徴：社会貢献願望大
 - 属性：金融資産5千万円以上中心

- ⑭シニア個人派**
 - 特徴：個人的な趣味へ消費。将来不安は小さい
 - 属性：金融資産2千~5千万円中心
- ⑮シニア中流**
 - 特徴：収入の不安は小さいが、ローンの不安は大
 - 属性：金融資産1千~2千万円
- ⑯シニアギリ貧**
 - 特徴：将来不安大きく、労働続ける傾向
 - 属性：金融資産1千万未満

- ①若年上昇**
 - 特徴：キャリアアップ意欲が高く、将来への不安は小さい
 - 属性：年収6百万円以上、大企業社員など
- ②若年安定**
 - 特徴：キャリアよりプライベート重視。将来への不安は大
 - 属性：年収6百万円以上、大企業社員など
- ③若年中流**
 - 特徴：比較的堅実な生活をしているが将来への不安は大
 - 属性：年収3百~6百万円
- ④若年ギリ貧**
 - 特徴：将来より日々の生活を過ごすに精一杯
 - 属性：年収3百万円未満、非正規雇用社員など

- ⑤中年順調**
 - 特徴：昇進が早く将来への不安は小さい
 - 属性：年収1千万円以上、大企業社員など
- ⑥中年中流**
 - 特徴：安定的に昇進し、将来不安も小さめ
 - 属性：年収6百~1千万円、大企業社員など
- ⑦中年頭打ち**
 - 特徴：昇進が進まず、収入面など将来への不安大
 - 属性：年収3百~6百万円以下
- ⑧中年ギリ貧**
 - 特徴：将来より日々の生活を過ごすのに精一杯
 - 属性：年収3百万円未満、非正規雇用社員など
- ⑨中年シングル**
 - 特徴：結婚意思が無く、将来の収入面で不安大
 - 属性：年収3百~1千万円中心
- ⑩中年リストラ**
 - 特徴：リストラを経験。ローン負担への不安大
 - 属性：年収6百~1千万円中心

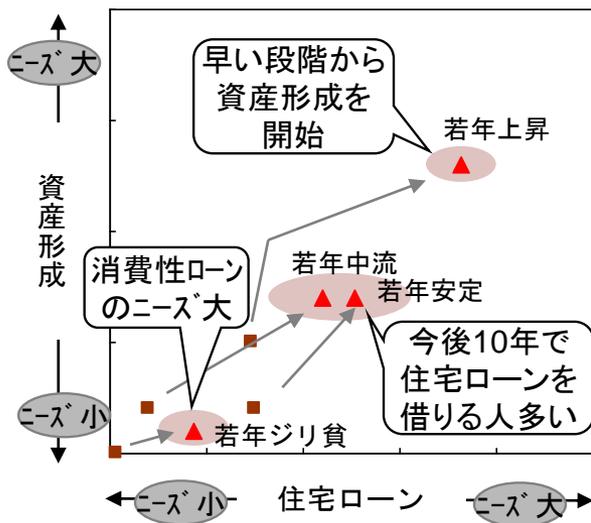
* A.T. カーニーが実施した個人向けアンケートをもとに金融ニーズに差がでる年収、金融資産をセグメント化

①多様化する個人の“生き方”：金融ニーズも多様化する

セグメント別のニーズ変化の例

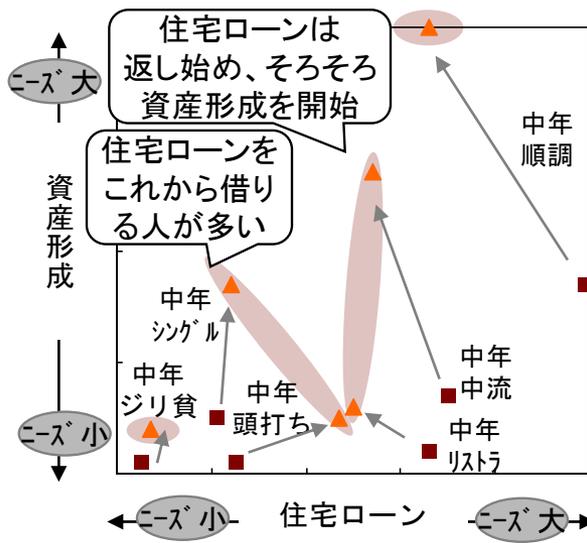
■：現在のニーズ状況
▲：10年後のニーズ状況

『若年層』
(全セグメント対象)



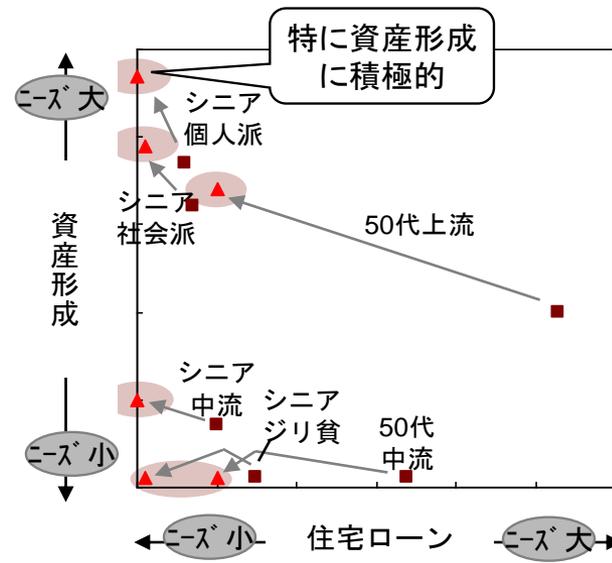
住宅ローン、資産形成ニーズの差で今後10年で3極化

『中年層』
(全セグメント対象)



今後10年間に住宅ローンを返済し始めるものの、資産形成ニーズで差が開き始める

『シニア層』
(全セグメント対象)



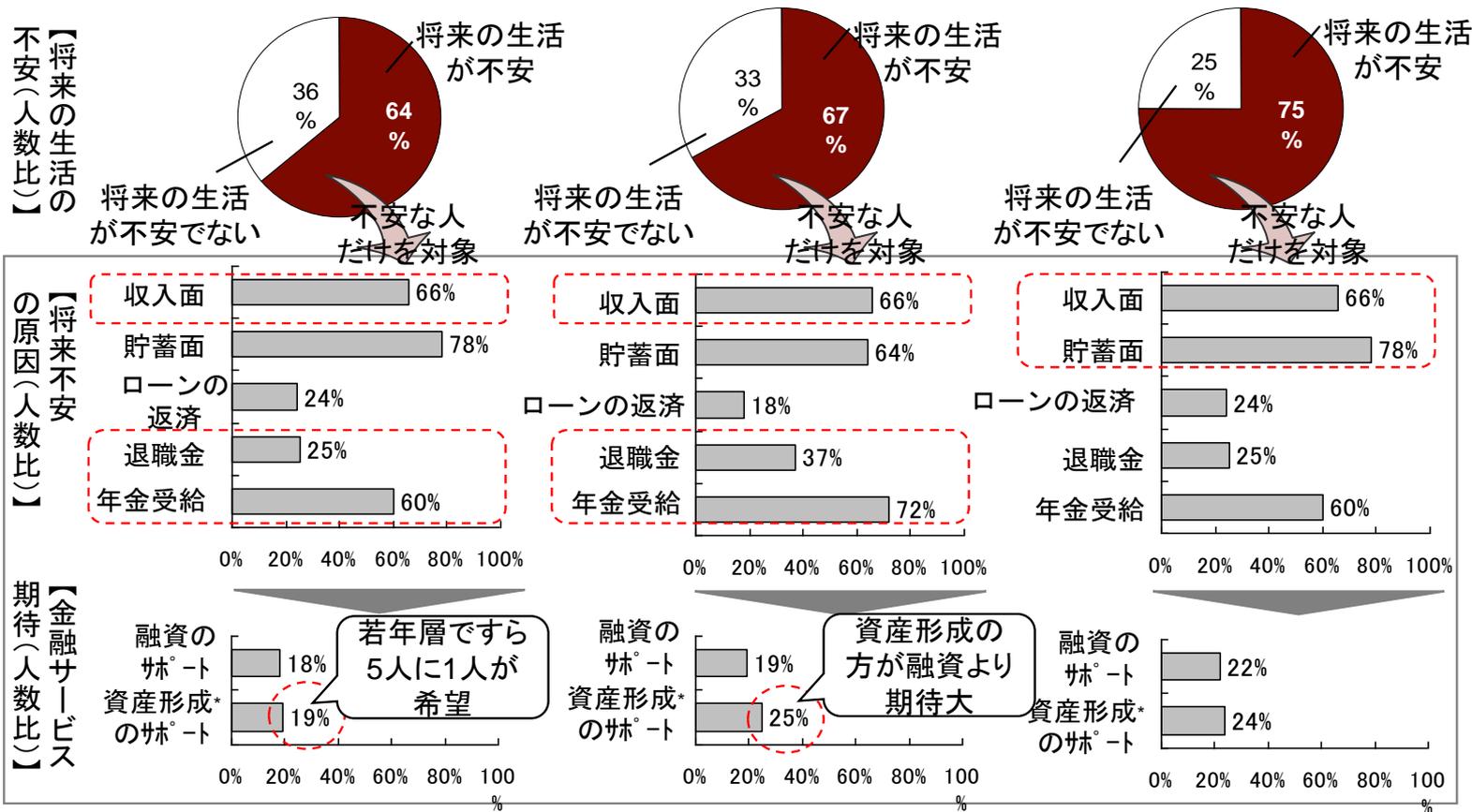
今後10年間で住宅ローンの返済がほぼ完済し、資産形成ニーズは2極化が進展

①多様化する個人の“生き方”： 資産形成商品のニーズも膨らむ

『若年層』でも資産形成サポートを求める人も

『中年層』は融資より資産形成サポートを求めている

『シニア層』になっても7~8割の人は収入・貯蓄が不安



「資産形成商品」は、お金持ちの資産運用のツールだけでなく、「普通の個人」の生活のためのツールになっていく

出所：A.T. カーニーによるアンケート調査
 注：シニア層（50代以上）、中年層（30-40代）、若年層（20代）
 *：資産形成は、国債、投信・株、保険等の預金を除く金融商品

①多様化する個人の“生き方”： 新たな金融サービスの需要

個人の“生き方”の変化

想定される影響

新たな金融サービスの需要（例）

■ **社会格差拡大、先行きへの不安**

- 少子高齢
- 就職難、非正規雇用・共働き世帯・独身貴族の増加
- 年金財源の逼迫

■ **多様な価値観**

- 核家族化、過疎化に伴うみまもり社会
- 新たなコミュニティへの帰属
 - インターネット、趣味のサークル、福祉・環境、教育などのNPO、NGO、介護・育児、宗教

■ **長生きリスクの高まり**

- 平均寿命の伸長を背景に、年金に頼らずに個人のリスク管理を自身で行うことの重要性が高まる

■ **資産形成手段の多様化**

- 富裕層を中心に、より多様な資産形成手段が求められる

■ **金融難民の増加**

- 低収入者を支援することの重要性が高まる

■ **取引仲介方法の多様化**

- 特定のコミュニティに特化した利便性の高い、さまざまな手段での取引が求められる

• 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

• リバースモーゲージ(介護サービスなどと連動)

• 消費性ローン(労働などの多様な返済手段)

• 住宅ローン(特定セグメント向けの特典やサービス付き)

• 超小口の証券商品

• 資産形成そのものを指南するサービス

• テーラーメイドの運用商品

• より安価な送金手段

• 現金以外の媒体による決済(電子マネー・ポイント)

• ソーシャルランザクション

保険

融資

資産形成

決済

需給ミスマッチの背景：②わが国金融機関のマインド・行動特性

わが国金融機関側における需給ミスマッチ発生「負のトライアングル」

顧客
(消費者)

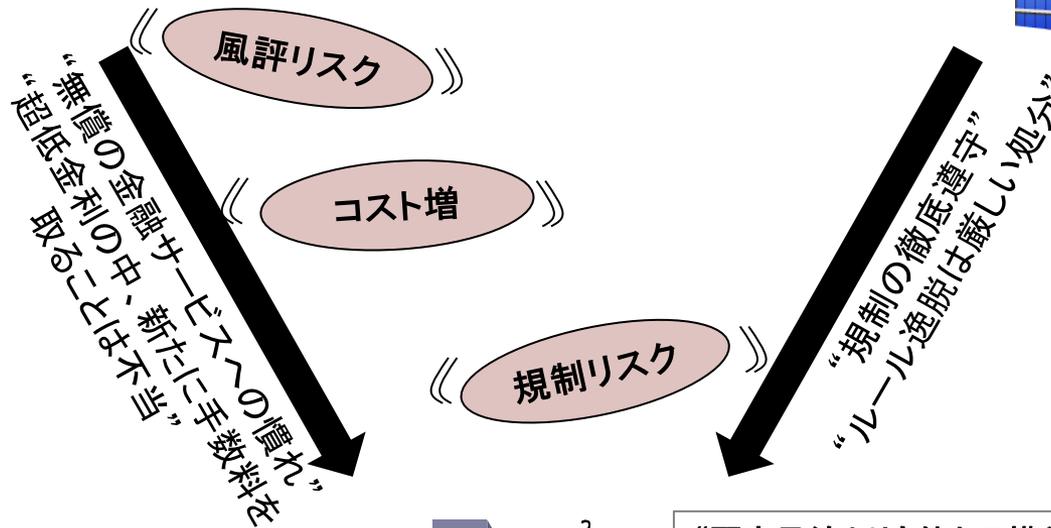


“金融サービスはタダ”

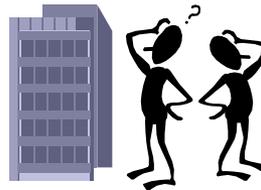
- 窓口での両替対応や入金処理、取引先系の訪問による集金のようにコストのかかるサービスを長い間無償で享受
- 金融機関のサービスはあって当たり前、新たに手数料を求めることはけしからん、とする意識・風潮
- 超低金利ゆえに、手数料徴収に納得しにくい

“国民やメディアの評価批判に敏感な政治”

行政



わが国
金融機関



“顧客目線よりも他との横並び”

- 顧客目線で新たなニーズを掘り起こして対応するよりも、他行・他社との横並びの方がトータルで考えると得？ (現状維持路線)

地元での競争
圧力の不足？

株主圧力の不足？

トップの在任期間
短く短期志向？

規制に少しでも触れる、あるいは、顧客に手数料を支払ってもらえずコストだけ増える
リスクをとるくらいなら、チャレンジしない方が得？

②わが国金融機関のマインド・行動特性： 需給ミスマッチの具体例

わが国金融機関のマインド・行動特性

■ 規制に“絶対に触れない”

- わが国金融機関のスタンス：
→ “絶対に触れない”
- 他方、外資系金融機関のスタンス：
→ “感電してから考える”
(距離感が異なる)

■ お金のとれない顧客の要求や期待は極力回避

- かえってコスト負担になるのであれば、動かない方が得
- 他行・他社も動かないなら、競争上不利になることはない

具体例

■ ATMの不正取引に対するセキュリティ強化の例：

- 当局の指針に対応するため、“絶対に不正取引を起こさない”とする前提でわが国金融機関はシステム対応により、生体認証を強化
- 外銀はこれに対し、一定程度起きることを想定したうえで、起きた場合の運用ルール(トランザクションの都度、顧客にメール通知)で対応

顧客の利便性よりも徹底的にシステム対応するスタンスは間違っただけのものとは言えないが、優先順位は顧客目線よりも規制遵守

■ 投資信託・保険の販売に当たっての確認対応の例：

- 万全のコンプライアンス対応を担保する反面、顧客に対しては、数多くの確認事項に関し、顧客に画面のボタンを1つ1つ押させたり、時間と手間のかかるプロセスを採用

■ 住宅ローンへの対応の例：

- 顧客の懐具合からいくらの家を買えるのか、どのような家があり、どのような資金調達プランが望ましいのか、借入ニーズが顕在化する前から金融機関が相談に乗ることは珍しい

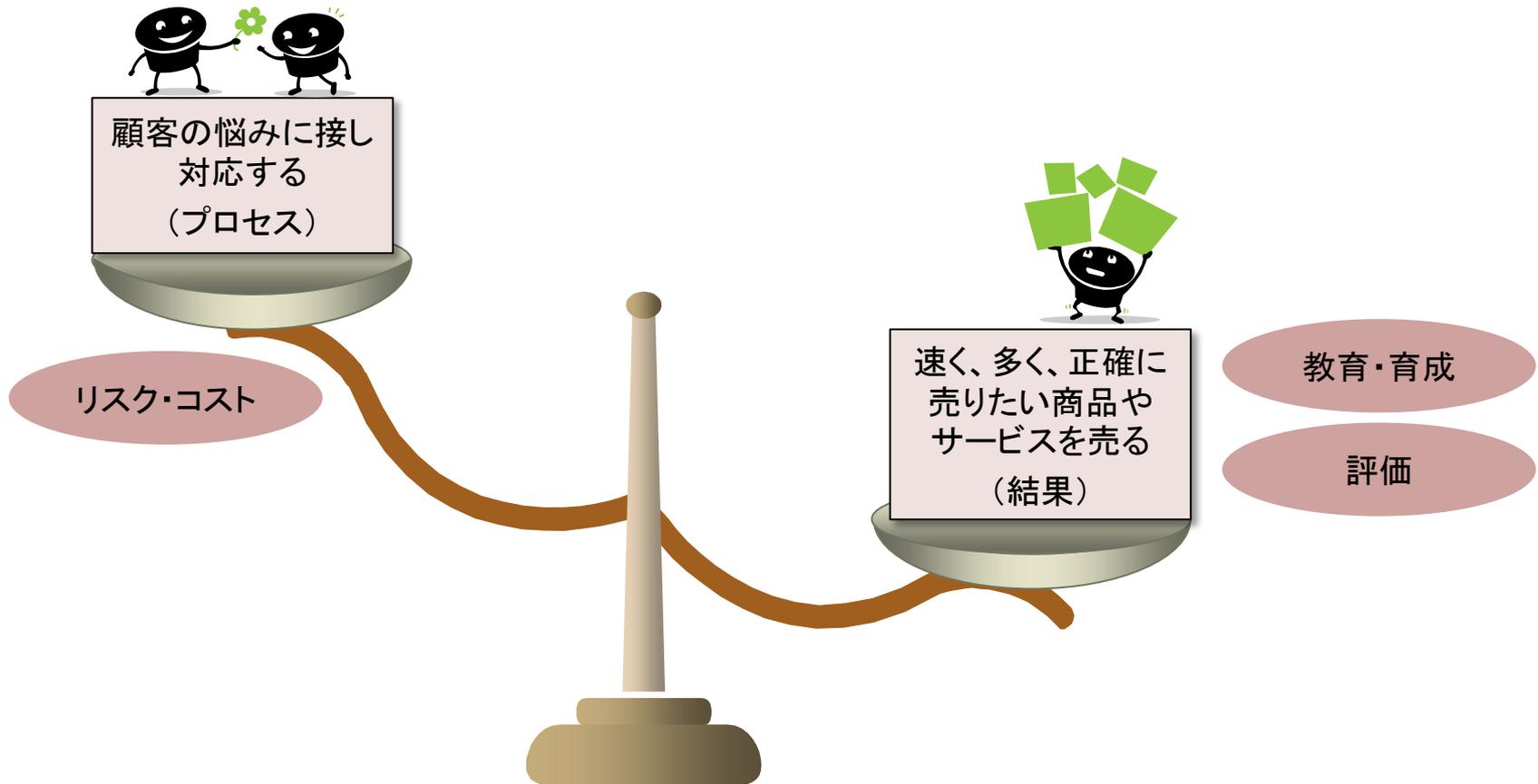
■ 文書振込廃止の例：

- 以前存在していた文書振込は手数料が安く、その代わり資金の入金が少しくらい遅れても良い顧客のニーズに合致
- 海外でも数段階のサービスが依然存在するが、わが国では正確に、即時に、を重視するため廃止された

②わが国金融機関のマインド・行動特性： 職員を動かすメカニズム

職員1人1人が顧客のニーズにどう応えるかよりも、売りたい商品を効率的に売る仕組み

顧客ニーズが画一的で、市場が伸びていた時代には有効に機能してきた。今は・・・？



需給ミスマッチの解消に向けては、これまでの長年の金融機関のカルチャー・風土にまで踏み込んだ抜本的な変革が求められる

【事例1】米銀Aにおける単身高齢者向けサービス

現場担当者の発案をもとに、単身高齢者をターゲットに金融サービスのみならず、日々発生するさまざまな雑用への対応をサポートすることで多くの顧客の困り込みに成功

顧客セグメント

- 独身、または配偶者と死別した単身高齢者

<平均的な顧客像>

- 平均年齢85歳
- \$500~600千程度の資産を持っている
- 身の回りの事を相談出来る親族がいない

金融サービスそのものにはあまり関心がない

プロダクト

- 日々発生するありとあらゆるニーズに対応¹

- 月々の各種支払い
- ハウスクリーニング
- 移動手段の手配
- 薬の配達
- 病院の紹介、予約
- 単なる話し相手 (実はこれが多い)・・・など

- 預かり資産の1.75%を手数料として徴収するが、投信の信託手数料等に比べて割安感

ちょっとしたことだが、単身高齢者にはありがたい

チャネル

- 24時間365日体制でエルダーサービススタッフが対応
- 福祉施設や高齢者団体、既存顧客からの紹介が多い
- 高齢者を顧客に持つ、弁護士や税理士等からの紹介も
- 弱いエリアを狙って徐々に展開しているが、急激なエリア拡大の予定はない(高い質のサービスを提供するには、スタッフのトレーニングや外部のネットワーク作り時間に時間をかける必要がある)



“高齢者だけでなく、その親族のロイヤリティは非常に高く「新規口座の申込」や「他行から口座の乗換え」が増加” (by TomsonFinacial. 1.April2002)

➡ 年間約25%の顧客が死去するにもかかわらず、親族取引も含め、年10~14%のペースで顧客増加

¹ 原則無料。但し必要に応じ実費請求

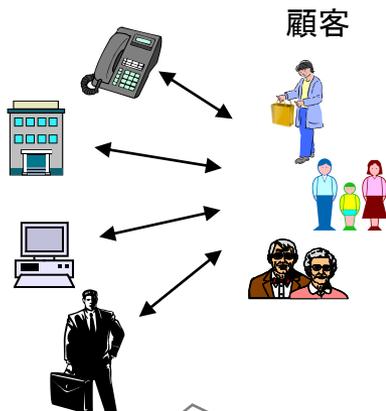
【事例2】米銀Bにおけるロイヤル顧客育成の仕組み

顧客サービスの評価を徹底

経営陣自らが改善に強くコミット

顧客からのフィードバック調査

- リテール部門だけで年間40万回以上の調査
 - 月間10回のサーベイを全支店(3,500店舗)で実施



インターネット、コールセンター、リレーションシップマネージャー等のあらゆるチャネルで顧客の声を収集

- 顧客が自行に対して良し悪しを感じた「瞬間」がどこにあるかを探る

社内調査

- オペレーション上の評価指標の把握
 - コールセンターの待ち時間
 - ATM障害の件数 など多数

経営陣による顧客サービスの評価会議

毎月CEO以下全部門ヘッド30名が90分かけてレビュー



経営陣

- 経営陣は率先して取り組む姿勢を示す
⇒全行員の意識徹底、カルチャーの変革を促す

管理職

- 各部門ヘッドは期初に目標数値をコミット。結果が業績評価に直接連動

行員

- 全行員が顧客からのフィードバックと各評価指標をいつでも、リアルタイムで閲覧できる環境を整備

➔ 90年代後半から10年余りの歳月をかけ、顧客重視のカルチャーを現場まで浸透。吸収合併するまで、全米顧客調査ランキングで8年連続第1位を獲得

「マーケティング専門の独立部署」を設置し、顧客分析を徹底

マーケティング専門の独立部署による体制

- 顧客満足度を高めるために「顧客分析・ターゲット部(CART)」という独立組織を設置
 - CARTはマーケティングの調査・分析支援を行い、顧客との関係を獲得、改善、深化、維持するための戦略を策定
 - CARTのデータベースは行内のありとあらゆるマーケティングレポートや消費者動向レポートを含む
 - このデータベースを活用してバランスドスコアカードを作成し、四半期ごとに全行に周知徹底
 - 100名を超えるマーケティング分析スタッフにより、データ収集、分析、マーケティング方針策定、マーケティング支援を実施
- CARTとは別に150名以上を擁する独立したITグループを持つ
 - 顧客分析調査とCARTデータベースのサポートを実施

(例) 顧客満足度を高めるべき最重要顧客の抽出

- CART分析では、顧客を、貸出先、大量取引先、預金者／投資家という3つの主要カテゴリーに分類
- これら3カテゴリーの交わるところが、「最重要顧客」(sweet spot)と認識
 - 顧客ロイヤルティは、この最重要顧客層では目だって高く、リレーションも深い
- マーケティング分析グループでは、顧客満足度を高めるために、このカテゴリーに属する顧客の行動様式を詳細に分析

蓄積した顧客データをもとに、顧客の生涯価値を算出し、ターゲットセグメント毎に営業リソースを集中

①必要なデータの収集

- 27テラ(27,000ギガ)バイトのデータウェアハウスに1,300万顧客の調査結果と履歴データを収集
 - 顧客の属性、非属性情報が閲覧可能

②ターゲティング

- 顧客の生涯価値(CLV)を指標に設定し、収益ポテンシャルを把握
 - 個人に限らず、世帯・家系全体の口座から見込まれる収入(キャッシュフロー)の現在価値を算出

③ターゲットセグメント毎に営業リソースを集中

- CRMツール“Book of Business”により、ターゲットセグメント毎に営業リソースを集中
 - 顧客セグメント毎にターゲット顧客を抽出
 - ターゲット顧客毎に売れる可能性のある商品・サービスをデータベース上で自動的に割り出し、クロスセルを実施

収集データ (非属性情報も含む)

(非属性情報の例)

- 購入パターン
- 商品ニーズ見込み
- 営業キャンペーンの顧客の反応 など

各行員が顧客プロフィールを閲覧可能な状態にデータベース化

顧客の生涯価値の考え方

		獲得	深化	引き留め	
世帯・家系					生涯価値向上
個人	多商品				
	単商品				

ターゲットセグメント

	獲得	深化	引き留め
顧客分析・ターゲッ化部門(CART: Customer Analytics Research & Targeting)がセグメント毎の戦略を策定	<ul style="list-style-type: none"> 新規見込客を取込み 取引機会を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 最も有望なグループ クロスセリングの可能性 収益/利益率向上の源 	<ul style="list-style-type: none"> 長期引き留め対象 固定客には優遇サービスを提供 年2回の「リレーションシップ・コール」で連絡継続

世帯・家系も含めた顧客の「将来/ポテンシャル」にフォーカスすることで、競合とは異なる視点でのセグメンテーション、囲い込みで差別化

顧客生涯価値 (CLV: Customer Lifetime Value) の高い顧客層の離反率を抑えることで収益を拡大

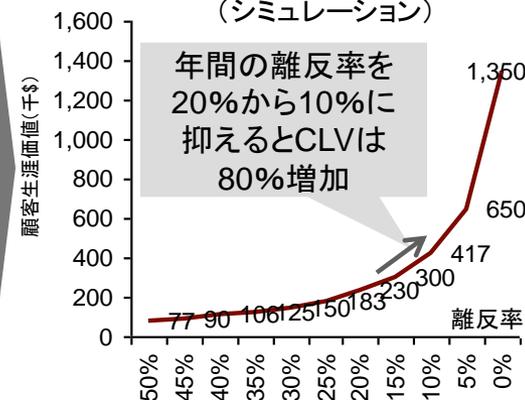
顧客生涯価値 (CLV) とは、顧客が将来に亘って生み出す収益の現在価値 (=現時点での収益ポテンシャル)

年間の離反率を低下させることで、CLVは大幅に増加

マーケティング理論の権威である Paul D. Berger, Nada I. Nasr の "Customer Lifetime Value" 理論によれば、離反率の低下は大幅な顧客生涯価値 (収益) を生み出す

例: 医者	学生 (現在)	インターン (5年後)	結婚 (10年後)	開業 (20年後)	病院売却 (40年後)	年金生活 (45年後)
金融商品提供	<ul style="list-style-type: none"> 学生ローン 定期預金 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車ローン 生命保険 損害賠償保険 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅ローン 生命保険 学資保険 年金商品 	<ul style="list-style-type: none"> ローン切り替え 中小企業ローン 	<ul style="list-style-type: none"> 流動資金運用 不動産 株式 	<ul style="list-style-type: none"> 流動資金運用 不動産 株式
発生手数料収入	15千\$	90千\$	100千\$	150千\$	800千\$	450千\$
発生コスト (獲得コスト含む)	10千\$	10千\$	20千\$	20千\$	40千\$	30千\$
将来CFの現在価値	5千\$	63千\$	49千\$	49千\$	108千\$	47千\$
顧客生涯価値	320千\$	企業にとっての想定収益		顧客毎の将来収益予測の推定が CLV算出のベース ここをどれだけ把握するかが重要		

顧客生涯価値と離反率の関係 (シミュレーション)



<シミュレーションの前提>

- 顧客からの年間想定収入: 100 (千\$)
- 販促コスト: 30 (千\$)
- 個々の獲得コスト: 50 (千\$)
- 割引率: 5%

システム実装のみに頼った顧客管理・育成の失敗例は多い

顧客管理の
高度化段階

システム実装(例)

+

戦略実行(例)

現状の取り組み
レベルのイメージ

営業活動に関する
ワークフロー
との連動

- ・ ビジネスルール(自動判定ロジック)と顧客データの連動
- ・ トランザクションの都度、データ分析が自動化

- ・ マーケティング専門部署の設立
- ・ 顧客分析・戦略立案・実行の業務プロセスの確立
- ・ それらの活動が評価される人事制度の導入

エンドユーザー
(営業部隊)
分析環境

- ・ ユーザー分類毎のデータ整備
- ・ エンドユーザー自身がデータベースの操作をする環境整備(BIツール等)

- ・ データ活用推進の専門チームの設立
- ・ データ分析を本業として位置づけ、評価する人事制度の導入

周辺データを含む
一元管理

- ・ 周辺システムデータ収集の仕組み整備
- ・ データ項目管理の仕組みの整備

- ・ データ項目管理、マスターデータ管理の責任体制の明確化
- ・ データ体系・整合性維持のための統制プロセスの徹底

基幹システムの
データ活用

- ・ 基幹システムと分離した基盤整備
- ・ 勘定系データの日次コピー
- ・ 定型帳票、検索ツール整備

- ・ 帳票活用の業務への組み込み
- ・ データ活用(検索)の目的の明確化

欧米金融機関

わが国金融機関

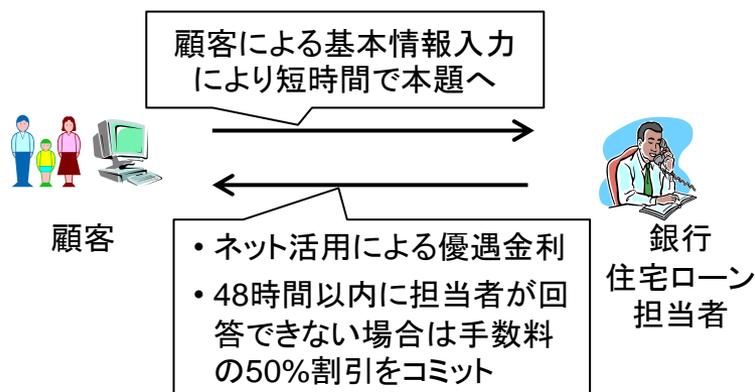
多くの失敗例はこちらが不十分なことによる

【事例3】欧州銀Cにおける営業チャネルの進化

既存の営業チャネルの進化

- WEBとコールセンターとの連携強化、顧客サービスの質を維持・向上させる仕組み

<住宅ローンの例>



マルチチャネル間の連携強化

新たな営業チャネルの開発・試行

- 通信料をおさえたモバイルフォンを提供することで、金融ニーズ以外の需要を取り込み



提供したモバイルフォンから簡単に銀行取引が可能なソフトを組み込んで提供

バーチャルチャネルの進化

- Twitter等のソーシャルメディアと連携。若者の嗜好を探るツールとして活用



若年層の嗜好を探り、金融ニーズへの関心に対応できる仕組みを構築

- 気軽に、利用しやすい店舗を試験的に展開



- ・金融情報やシミュレーションが可能なブース
- ・I-padへのFreeアクセス可能なラウンジ
- ・子供が遊べるキッズスペース

店舗のイノベーションを積極推進



ITをはじめとしたチャネルの革新に積極コミットし、国内で最もカスタマーサービスの優れた銀行 (Best customer service of the year, 2011)

海外金融機関の取り組み事例からの示唆

需給ミスマッチ解消に向けた3つのポイント

米銀Aの単身高齢者向けサービス

- 単身高齢者の生活全般のニーズにも対応し役に立つことで、遠隔地に住む親族にも感謝され、その取引獲得も狙う

- 資産運用といった金融ニーズのみならず、介護や家の掃除、医者への紹介など、生活上の様々な雑用にも対応

- サービスの発案は、現場担当者

米銀Bのロイヤル顧客育成の仕組み

- 蓄積した顧客データをもとに、顧客の世帯・家系も含めた生涯価値を算出し、ターゲットセグメントに営業リソースを集中

- マーケティング専門の部署を設置
- 想定される顧客の将来のニーズを先取りし、最適なタイミングでクロスセル

- 顧客からの評価を業績評価の指標に採用
- 結果が各部門ヘッド、担当者の業績評価に直接連動

欧州銀Cの営業チャネルの進化

- -

- 顧客のさまざまなニーズに応える仕掛けを施した店舗で来店を誘致
- モバイルフォンの提供やTwitter活用により若者の嗜好を把握、取り込み

- 顧客とのやり取り、プロセスを向上させる仕組み（対応が遅い場合は手数料を無条件に割引）

3つのポイント

1. 世帯・家系も含めた生涯価値を把握する

2. 潜在ニーズの段階からアプローチする

3. 顧客ニーズに応えることにチャレンジさせる仕組みを作る

A.T. カーニーが提唱する「マルチコミュニティ開発型営業戦略」

「マルチコミュニティ開発型営業戦略」

顧客の
捉え方

- 顧客、及び個人を取り巻くコミュニティ全体の価値（生涯価値）を見る
- 1つ1つの顧客との体験を通じて、本人と他への影響・連鎖を見る

対応する
ニーズ・
商品

- 金融・非金融というサプライヤー視点ではなく、顧客が求めるものをまとめて提供する

新たなコミュニティ



SNS・携帯／翻訳機の進化で、誰とでもコミュニケーション



地域・隣近所



立夏

友人



本人



会社／取引先



家系

世帯

家族



生活支援サービス

対象顧客への金融体験に基づき、イノベーションの連鎖を実現する感覚で取り組む

需給ミスマッチ解消に向けた課題

需給ミスマッチ解消に向けた課題

金融機関に
求められること

- 職員1人1人が考え、顧客ニーズに対応するためのスキルの強化
 - ・ 潜在ニーズを発見し、顧客（個人とコミュニティ）を特定するケイパビリティの育成・強化
 - ・ そのための教育の仕組み、インフラの構築
- 職員1人1人が自律的に顧客の悩みに接し、対応するチャレンジを後押しするインセンティブの設計
 - ・ 営業プロセスや顧客からの評価も含めた職員個人の評価指標・KPI（Key Performance Indicator）の設計・導入
 - ・ それらを管理する現場責任者へのさらなる責任と権限の付与

行政その他ステークホルダー
に求められること

- わが国金融機関のチャレンジを促す「負のトライアングル」の揺さぶり
 - ・ 規制遵守による規律を維持しながら、一方で金融機関が新しい取り組みにチャレンジすることを奨励する仕組み・風土への変革
 - ・ 万が一、不祥事が起こったときの行政処分に対する当局の対応やマスコミ報道の仕方の見直し
 - ・ 消費者の金融サービスに対する対価の“感度”の向上
 - ・ わが国金融機関の現状維持路線の打破に向けた各種制度のテコ入れ
 - 競争促進に向けた環境整備（地元や地域の活性化に金融機関が主体的に取り組むための規制の見直しなど）
 - 株主、及び社外取締役の役割強化
 - トップ在任期間の柔軟化、など

A.T. カーニー 株式会社

〒107-6032 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル イースト32階

TEL:03-5561-9155 FAX:03-5561-9190

<http://www.atkearney.co.jp>