顧客構造の分析と情報活用

理事研究員　渡部喜智

〔要　　旨〕

1　金融機関は様々な属性を持つ多様な顧客を有するが，顧客の諸属性に関する情報を収集・蓄積し顧客像を明確にする「顧客プロファイリング」を基に顧客をセグメント化するとともに，顧客情報を活用し階層等に応じた推進方法を実施することが重要となっている。

2　例えば，顧客間の代表的な量的差異指標である金融資産保有に関して言えば，金融資産が４千万円以上の富裕層といわれる１割未満の家計で，金融資産の４割超を保有する一方，金融資産が500万円未満の家計の世帯数が３分の１程度を占める。世帯数構成比率は大きいものの金融資産の小さい階層，いわゆるマス層と，富裕層とを分けたマーケティング対応が必要であることが認識される。

3　顧客との「ライフステージを通した生涯取引の関係作り」を不断に行い，取引離脱を防ぐことにより，金融取引から生じる生涯収益価値は増大する。ただし，年齢が上がるにつれ金融資産保有等のばらつきは大きなものになる。そのため，同一年齢階層内での分化にも目を向けた木目細かな対応が必要になる。例えば「高・金融リテラシー」のシニア層に対しては高い水準・密度の金融商品や金融情報の提供を行うとともに，イベントや催事，あるいは不動産を含む資産管理などを通じた関係性マーケティングを絡め総合的に取引継続の魅力を高め，取引離脱を抑える対応は欠かせない。

4　金融機関は顧客をセグメント化した後，富裕層に対しマス・マーケティング的なアプローチを改善する工夫を進めている。たとえば，一定以上の総預り資産のある個人について特別サービスを提供している取組みや，担当者などを割り当てる「顧客担当」制の明確化により，コミュニケーション（接触）の頻度を上げ顧客密着度を高める取組みが行われている。一方，効率的でかつ利便性も高い個人向け金融サービスの提供方法として，インターネット・バンキングが地域金融機関においても着実な拡がりを見せている。地域銀行でもインターネット・バンキング契約者が実稼働口座数の５％程度以上を占めるところが増えている。リモートチャネルの代表としてコスト削減の効果が見込まれるとともに，様々な金融商品やキャンペーン，イベント等の情報を流すコミュニケーション・ツールとしての利用価値も高い。

5　また，金融取引のビヘイビアル属性やサイコグラフィック属性に関する顧客情報を活用したデータベース・マーケティングの進展も注視すべきものと思われる。その最近の展開としてEBMとプラットフォーム戦略での顧客情報の活用の事例がある。

6　以上のようなマーケティングや顧客情報の活用においては，個人単位でなく，ターゲット戦略などに合わせ家計単位での取引推進を行う意味は引き続き大きい。その際には顧客データの整備とともに，日常的な渉外活動で補うことが不可欠である

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

目　次

はじめに
1　顧客構造の分析の必要性
（1）　顧客の諸属性のプロファイリングとセグメント化
（2）　不均等な分布をする家計・金融資産の保有
（3）　富裕層とマス層に分けたマーケティングの必要性
（4）　生涯取引収益の増大とシニア層顧客間の差異拡大
2　顧客の満足度の現状と高いコンサルティング・ニーズ
（1）　金融サービスへの満足度の状況
（2）　高いコンサルティング・ニーズ
3　顧客の階層別対応と情報活用
（1）　顧客の階層・セグメント別対応の試み
（2）　データベース・マーケティングの進展
――EBMとプラットフォーム戦略での情報活用――
（3）　家計単位での情報蓄積と取引推進
おわりに

はじめに

金融取引の顧客には様々な属性や行動パターンがあり，金融機関は個人金融（リテール）業務において多様な顧客を有する。また，顧客の多様性という点においては，組合員・会員を組織基盤とする農協等協同組織金融機関も，一般銀行と程度の差こそあれ，変わらない。

預金取扱金融機関においては，預金等の預り資産残高が顧客間の代表的な量的差異の指標としてとらえられるが，それ以外にも年齢・ライフステージや家族構成，住宅等実物資産の保有（意欲），入出金のパターンなどの顧客プロファイルの要素が加わる。それらの違いに伴って顧客が求める金融サービスのニーズにも差異が生じると考えられ，顧客情報のデータベースは欠くことのできない経営資源と位置付けられる。

以上のような顧客の多様性を前提に，金融機関は金融サービスを供給するにあたり顧客の満足度とコストパフォーマンス（費用対効果）向上の両面を追求し，かつ長期的に顧客基盤の拡充と収益拡大をはかっていくことが求められる。そのために，どのような対応が必要であるかを，地域金融機関を中心とした取組事例も踏まえ，考察したい。

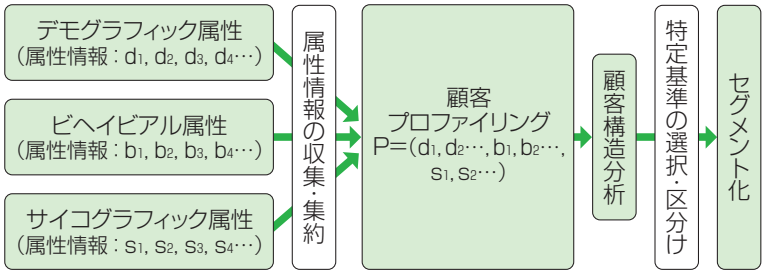
1　顧客構造の分析の必要性

（1）　顧客の諸属性のプロファイリングとセグメント化

顧客には様々な属性や行動パターンなどがあるが，第１図のように三つに分ける考え方が一般的である。(注1) なお，最近ではメディア（チャネル）グラフィック属性（選好・重視する媒体・利用チャネル）が付け加えられることもある。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第1図　顧客プロファイリングのプロセス



資料　『顧客価値のデータベース･マーケティング』の記述から筆者作成

「デモグラフィック（Demographic）」属性は人口統計的という訳語が示すように，性別・年齢，職業，居住地，家族構成，所得，住宅等実物資産の保有状況などが代表的なものである。金融取引では預金・有価証券等金融資産の保有状況が基本的情報となるほか，前述のデモグラフィック属性の相当な範囲にわたる情報が取引過程で蓄積される。

しかし，顧客情報という点ではこれだけでは不十分であり，行動・取引の繰り返しや頻度などのパターンについての「ビヘイビアル（Behavioral）」属性や，生活スタイルや好み・趣味・志向といった「サイコグラフィック（Psychographic）」属性についての情報も重要となる。たとえば，金融取引でビヘイビアル属性についての重要な情報として，月次や年間などのタームでの入出金や残高変動のパターンがあげられる。逆に通常パターンと異なる動きは注意すべき顧客情報となる。また，サイコグラフィック属性はファッション等の消費分野において特に有効とされ，本人からの聞き取りやアンケート調査などを用いて収集することが一般的方法とされてきた。金融取引でも注目すべき情報となっており，聞き取りのほか，顧客のクレジットカードの利用情報，例えばゴルフや旅行，化粧品店，自動車関連の支出が多いなどという趣味・好み等に関する利用情報は顧客関係強化のイベント・マーケティングなどに活用されうる。

以上のような顧客の様々な属性に関する情報を収集・蓄積し，要素として集約する作業により顧客像を明確にするのが，「顧客プロファイリング」である。金融取引においてもデモグラフィック属性やビヘイビアル属性，さらにサイコグラフィック属性に関する顧客情報が蓄積され，顧客プロファイリングが可能となる。それを基にマーケティング（市場戦略）の目的に合わせ，特定の基準によって顧客を区分け・セグメント化（細分化）し，ターゲット（標的市場）戦略を構築するというプロセスへつながる。個人金融取引においても顧客構造を分析しセグメント化し，そのターゲット顧客層の情報活用によって，顧客分布・階層に応じた適切な推進方法を実施することが重要となっている。

（注1） アーサー・ヒューズ（1999）7章参照。顧客プロファイリングはCRMにおける方法論の一つとして位置づけられる。

(2)　不均等な分布をする家計・金融資産の保有

身長や体重などの集団データは，左右対称の「正規分布」を描くことが知られてい

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

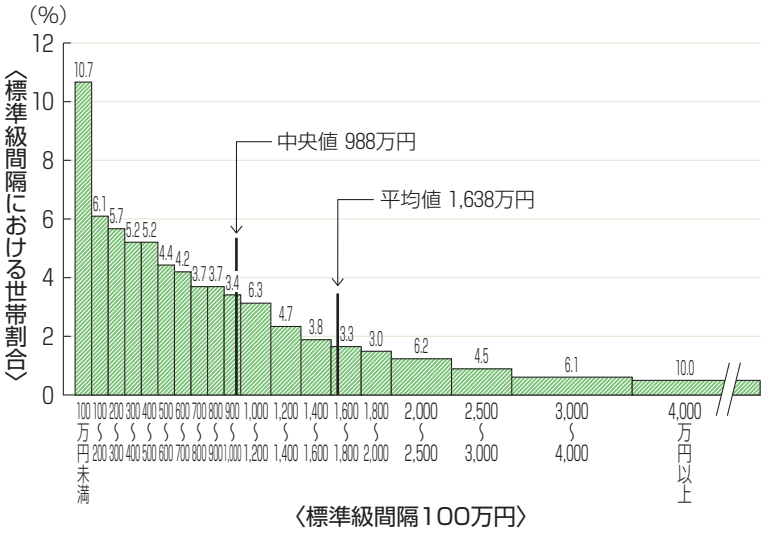
る。正規分布では，データの平均値と，平均値からの各データのばらつき具合を示す分散が分かると分布の形が決まる。また，平均値とデータの真ん中に来る値の中央値（メディアン），データの出現頻度の最も高い最頻値（モード）が一致する。よって，正規分布的な現象では平均値が示す情報量は集団の姿を把握する上で有効である。前述の身長や体重に照らせば，服飾分野でターゲットにするセグメントの平均値の情報を的確に把握し，どのようなサイズの構成比で生産するかは基本的なマーケティングの一つとなる。

一方，所得や金融資産はかなり不均等な分布をなす。例えば，横軸に所得や金融資産を小から大へ，縦軸に人員構成比として描くと，右裾を長く引き，右にゆがんだ（Skew）形となる。このような分布の形は，「パレート分布」(注2)と言われる。

たとえば，第２図の家計・金融資産の階層別世帯分布や第３図の税務調査データに基づく所得分布にはその傾向が表れている。ただし，パレート分布を描くような現象では，平均値の示す情報量は決して有効なものとはいえない。第２図の金融資産の階層別世帯分布は，平均値よりもかなり金融資産の低い方に偏った分布を示す。09年の『家計調査・貯蓄負債編』によれば，金融資産が100万円未満の世帯の構成比は１割強と最も比率が高く，平均値（1,638万円）を下回る世帯が67.6％と３分の２を上回る。また，金融資産のある世帯全体を二分する中央値（988万円）は平均値より資産残高の低い方へ偏り，その差異は650万円と大きい。

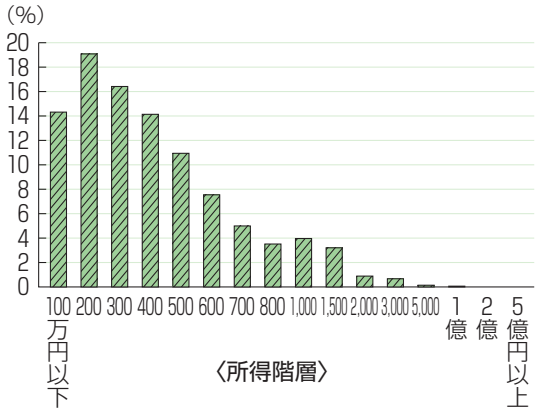
したがって社会経済現象のなかで，その集団データがどのような分布を描くかにし

第2図　家計・金融資産の階層別世帯分布（二人以上世帯）



出典　総務省『家計調査·貯蓄負債編（2009年）』の「貯蓄・負債の概況」4頁
（注）　標準級間隔を100万円とし，間隔が200万円，500万円の場合は横軸幅を拡大。逆に縦軸が示す世帯割合は横軸幅の拡大に合わせ調整される。よって棒の面積が世帯割合を示す。

第3図　納税所得階層の構成比



資料　国税庁HP「134回（09年）統計年報書」から筆者作成
（注）　申告所得と源泉所得を階層別納税者数を単純合算。なお，源泉所得は2,500万円超がデータ上，一括であることに注意。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

たがって，それに対するマーケティングの見方や対応を変えて行くことが重要となる。

（注２）スイス・ローザンヌ学派の経済学者パレート（V.Pareto）が所得分布を示す分布として提唱。べき分布や指数分布は特定の条件でパレート分布にしたがう。蓑谷千凰彦（1998）

(3) 富裕層とマス層に分けたマーケティングの必要性

次に家計・金融資産の保有構造が階層別にどのようになっているかを概観する。第４図の縦軸は金融資産階層別の世帯数の構成比率，横軸はその階層における世帯当たり平均金融資産である。また，図内のバブルの大きさは，世帯数の構成比率×世帯当たり平均金融資産によって算出される階層別の金融資産・保有比率（加重平均）である。

世帯当たり金融資産が300万円以下の階層の世帯数構成比率は22.4％と大きいが，平均金融資産が112.6万円であることから，同階層の金融資産・保有比率（加重平均）は全体の1.5％にとどまる。これに，300～500万円未満の階層を合わせると，世帯数構成比率は３分の１程度（32.8％）の大きなウェイトを占めマス層を形成するものの，金融資産・保有比率（加重平均）は4.0％である。

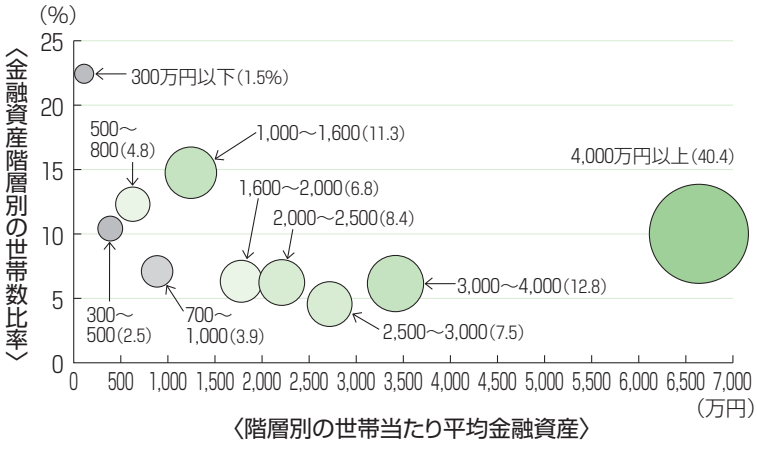
これに対し，4,000万円以上の階層の世帯数構成比率は9.9％であり，その平均金融資産が6,658万円と大きな金額であることから，同階層の金融資産・保有比率（加重平均）は40.4％と４割を上回る。その下の3,000～4,000万円未満の階層を合わせれば，世帯数の構成比率は16％程度であるが，金融資産の保有比率は53％超と過半を占める。

ここから，富裕層といわれる家計が金融資産の大きなウェイトを占める姿が浮かびあがる。以上は家計サイドのデータであるが，金融機関サイドのデータからも同様に大口預金のウェイトの大きさが示される。

第１表は，銀行・信金の個人預金・預入金額階層別の構成比率である。預入金額300万円未満の口座数構成比は95.3％を占めるが，その金額構成比は４割弱である。なお，少額預金口座の２～３割が休眠的口座と言われその分は割り引いて考える必要がある。一方，預入金額１千万円以上の口座数構成比は１％にみたないが，金額構成比は４分の１を上回り預金収益面での貢献は大きいことが分かる。

顧客を選ぶブティック型金融機関を指向するならば別か

第4図　金融資産階層別の構成比率



資料　総務省『家計調査・貯蓄負債編(2009年)』から筆者作成
(注)　各バブルの大きさ，カッコ内数字は，階層別の金融資産・保有比率(加重平均)を示す。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第1表　個人預金口座・金額階層別の構成

（単位　%，万円）

	金額構成比	口座数構成比	1口座当たり金額
300万円未満	39.5	95.3	21.5
300万以上～1千万円未満	34.2	3.8	468.6
1千万以上～1億円未満	24.4	0.9	1,460.1
1億以上合計	1.9	0.01	19,230.7

資料　日銀「預金者別金額階層別調査（10年9月末）」から筆者作成

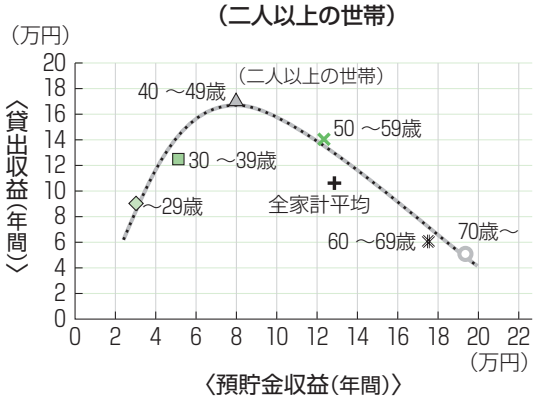
もしれないが，以上の家計・金融資産の保有構造を踏まえれば，金融収益確保の面からも一様な顧客対応が困難であり，効果的ではないことが分かる。世帯数構成比率は大きいものの金融資産の小さい階層，マス層と言われる階層に対しては，より効率的かつ利便性も高い非対面・リモートチャネルでの金融サービス・情報の提供を通じ満足度の向上をはかる一方，富裕層には人的資源も注ぎ込み顧客側にある粘着性（Sticky）の高いニーズ情報を吸収しながらコンサルティングや提案を行って囲い込みをはかるという，階層ごとに分けたマーケティング対応が必要であることが認識される。

(4)　生涯取引収益の増大とシニア層顧客間の差異拡大

若年から中年，シニアへという年齢やライフステージの変化によって金融資産や負債額は変化し，金融サービスへのニーズも変化する。それをいかにとらえ，金融取引収益を確保していくかが課題となる。

第５図は，金融機関サイドから見た金融取引収益（預貯金収益・貸出収益）がどのように変化するかを，世帯主の年齢階層別に

第5図　世帯主年齢階層別の金融取引収益（試算）（二人以上の世帯）



資料　総務省『家計調査・貯蓄負債編』，全銀協『全国財務諸表分析』，内閣府『国民経済計算』から試算，筆者作成

一定の前提に基づき試算したものである（計算式，数値については＜参考１＞参照）。試算は世帯主の年齢階層ごとの預貯金と借入による取引収益に限ったものであるが，世帯主の年齢上昇に伴い預貯金が増えるとともに住宅取得などに伴う借入ニーズも強まり，40歳代の世帯主年齢階層で貸出収益はピークを迎える。50歳代からは借入返済が進む一方，老後に備えた金融資産蓄積や被相続，さらには退職金受取りなどが行われることから預貯金が増加し，預貯金収益が拡大する。平均データの上では70歳代でも金融資産の取り崩しは見られず，預貯金収益は増える。これ以外にもクレジットカードのショッピング手数料，口座振替や送金の収益，保険や有価証券の販売収益などが加わる。以上から，顧客との「ライフステージを通した生涯取引の関係作り」を不断に行い，取引離脱を防ぐことによって，金融取引から生じる生涯収益価値(注3)が増大していくことが理解される。

ただし，上述の変化の方向は同じであるものの，第６図に示されるように同一の世

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

〈参考１〉

①預金収益＝預貯金額×資金運用利回り－
（通貨性預貯金×普通・貯蓄性預貯金金利＋定期性預貯金×１年以上２年未満単純平均金利）

②貸出収益＝住宅等の家計借入額×住宅借入利子率＋住宅等以外の家計借入×消費者信用利子率
－資金調達原価×家計借入総額

世帯主年齢階層別の金融取引収益の試算前提

		（単位）	～29歳	30～39	40～49	50～59	60～69	70歳～
預金収益	通貨性預貯金	万円	143	190	211	291	375	384
	同預貯金金利	%	0.0393	0.0393	0.0393	0.0393	0.0393	0.0393
	定期性預貯金	万円	81	197	404	665	988	1126
	同預貯金金利	%	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21
	資金運用利回り	%	1.45	1.45	1.45	1.45	1.45	1.45
	預貯金収益	万円	3.0	5.1	8.0	12.4	17.5	19.4
預金収益	住宅･土地のための負債	万円	323	718	881	451	165	83
	同貸出金利	%	2.56	2.56	2.56	2.56	2.56	2.56
	住宅･土地以外の負債	万円	34	20	38	58	28	29
	同貸出金利	%	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83
	資金調達原価	%	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
	貸出収益	万円	9.0	12.5	17.2	14.0	6.1	5.1

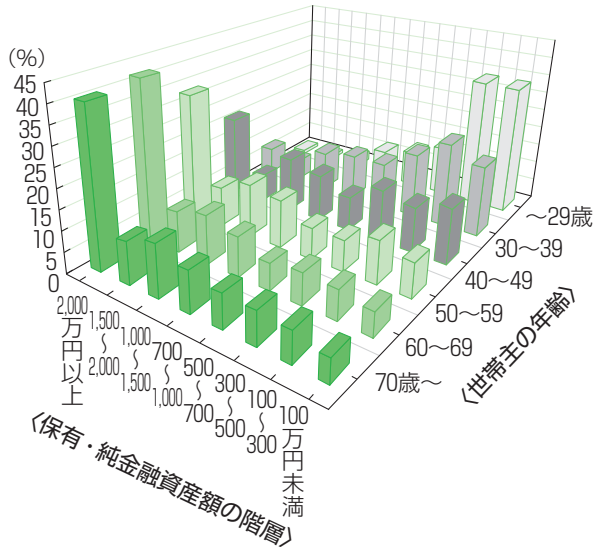
資料　総務省『家計調査･貯蓄負債編』，全銀協『全国財務諸表分析』，内閣府『国民経済計算』から筆者作成
（注）　金利等はすべて各年齢層ともに同一。

帯主年齢階層内の金融資産や負債の分布にはかなりのばらつきが認められる。

負債を差し引いた純金融資産について見ると，世帯主年齢が20歳代の階層では純金融資産が100万円未満と100～300万円未満の階層の合計で３分の２（66.7%）を占める。30歳代のばらつきも決して大きくないが，40歳代からはばらつきが拡大する。

60歳代，70歳代のシニア層においては純金融資産が2,000万円以上の世帯数比率が年齢階層内の４割以上と大きな割合となっている一方で，純金融資産が300万円未満の階層も合計でそれぞれの年齢階層内で12%台あり，シニア階層内の分化の程度は大きい（家計の負債額の分布については＜参考２＞参照）。

第6図　世帯主年齢階層別の純金融資産の保有構成



資料　総務省「家計調査･貯蓄負債編（09年）」から筆者作成

金融機関は，顧客のライフステージごとにニーズが高い金融サービスや情報を提供することが基本的には重要であるが，年齢

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

〈参考２〉

総負債額もデータを見る限り，住宅取得に向かう30歳代から40歳代は負債額階層の上方（負債額が大）へウェイトがシフトし，50歳代も上の階層にとどまる家計が多いことは確かであるが，総負債額が大きく減っている家計のウェイトが増える傾向も読み取れる。

世帯主年齢別家計の負債額の階層構成

（単位　%）

	～29歳	30～39	40～49	50～59	60～69	70～	合計
50万円未満	1.6	7.7	8.2	10.7	18.9	17.7	64.8
50～100	0.1	0.4	0.4	0.7	0.7	0.4	2.7
100～300	0.2	0.9	1.2	1.3	1.2	0.5	5.4
300～600	0.0	0.3	0.8	1.7	0.8	0.4	4.1
600～1,200	0.1	0.9	2.0	2.1	1.1	0.3	6.4
1,200～1,500	0.0	0.6	1.1	0.7	0.3	0.1	2.8
1,500～3,000	0.2	3.0	4.3	2.2	0.7	0.3	10.7
3,000万円以上	0.1	0.8	1.3	0.5	0.2	0.2	3.1
合計	2.3	14.7	19.3	20.0	23.9	19.9	100.0

資料　総務省「家計調査・貯蓄負債編（09年）」から筆者作成

階層内での分化にも目を向けた木目細かな顧客対応も必要になることが分かろう。

例えば，シニア層への対応について考えれば，一般的に金融取引変更の意向は低下すると思われる。ただし，シニア層でも金融商品への理解度の高い「高・金融リテラシー」層では，金融取引変更の可能性は決して小さくない。引き続き高い水準・密度の金融商品や金融情報の提供を行うとともに，イベントやセミナー，催事・会合，あるいは不動産を含む資産管理などを通じた関係性マーケティング（Relationship Marketing）を絡め総合的に取引継続の魅力を高め，取引離脱を抑える対応が必要である。(注4) 一方で，社会公共的な機能提供という観点も含め，シニア層へは現金の引出・預入や資金決済などの基本サービスを提供するため，キャッシュポイントの配置などのネットワークやチャネルの組み合わせに注意して対応しなければならない。

（注３）第５図は，平均的な顧客がある一定年数にもたらすと思われる利益の現在時点での正味現在価値と称される「LTV（Life Time Value）」とは異なり，マクロデータでの年代別取引データをつなぎあわせたもの。なおLTVの考え方は意味を持つが，長期間にわたる取引の形態や収益を一定の確度をもって見通すことは難しいところがある。

（注４）農協の組合員組織を通じた関係性マーケティングの効果については，村上真理（2009）。および渡部喜智・田口さつき（2010）

2　顧客の満足度の現状と高いコンサルティング・ニーズ

(1)　金融サービスへの満足度の状況

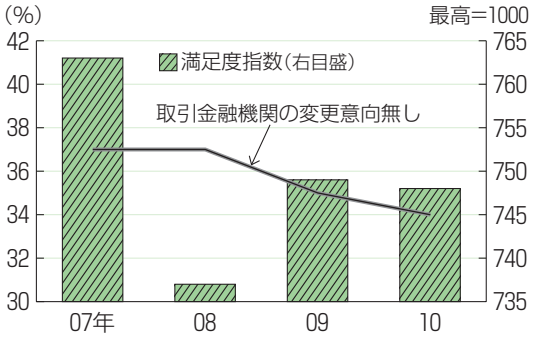
アンケート調査によれば，国内外での金融機関の顧客満足度は，必ずしも高くないことが示される。

米国のJ.D.Power & Associatesが行っている「米国リテール・バンキング満足度調査」(注5) によれば，利用者の満足度は第７図に示されるように，リーマン・ショックを機にサービスの見直しが行われたこともあり急低下した。その後，09年以降の満足度の回復もはかばかしくない。なお，規模別ではコミュニティ・バンクなど規模の小さい金融機関が大規模銀行などよりも高い満足度評価を得ている。

この結果，取引金融機関を変更しない意向を持つ利用者の比率も全体的に低下傾向にある。07年の同調査では金融機関取引を

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第7図　米国の金融機関満足度調査



資料　J.D.Power&Associates「Retail Banking Satisfaction」から筆者作成

変更しない意向を持つ利用者の比率は41％だったが，10年には34％へ低下した。さらに注目すべきは，実際に37％が取引金融機関を変更したと回答したことである。同調査で不満の理由としてあがるものは，手数料の水準ないし無料化の程度，ATMやインターネット，モバイルの使いやすさを含むネットワークや窓口の利便性である。また，ブランドイメージや経営安定度もポイントになっている。

一方，日本では，日本経済新聞社が三大都市圏での金融機関に対する満足度を①接客・営業時間，②商品・サービス，③信頼性（経営健全性や経営情報の公開度など），④今後も利用したいか，について調査しランキングする調査を継続的に行っている。同データの上位金融機関のスコアを見る限り，かなり高得点という印象を受ける。

しかし，金融庁が改革プログラムに基づく「利用者満足度アンケート」の取りまとめ結果の05，06年度分を公表しているが，こちらは金融機関のサービスに満足している比率は４分の１にみたない。その一方で３割超は不満があると答えており，満足度はかなり低いと言わざるをえない。また，NTT経営研究所の「金融機関の利用や金融商品の購買行動に関する意識調査（08年１月発表）」によれば，第２表のように，全体では４割超（41.4％），金融リテラシーが高い層では５割超がメイン金融機関の変更経験ありと回答している。その変更理由としては，転居や就・転職などライフイベントに伴うもののほか，金融商品の魅力低下や金利・手数料の問題（優遇），サービス対応の悪さ，経営内容の悪化などが上位にあげられている。

以上から，消費者の金融機関への満足度やサービス評価は日米ともに決して高くないことが理解される。また，満足度や評価が取引金融機関を変更する行動へと結びつくかは，金融機関変更のスイッチング障壁・コストが関係するが，日本は米国ほど直截的ではないにせよ，上記のアンケートを見る限り，取引継続の忠実性は決して高くないことがうかがわれる。

（注５） J.D. Power & Associates 社HP: U.S. Retail Banking Satisfaction Study参照。全米を地域別に分け回答者約48,000人規模で実施。

第2表　一番良く利用する金融機関変更の経験の有無

（単位　%）

	回答者の分類	変更経験あり	変更経験なし
金融リテラシー	最高	52.6	47.4
	高	51.1	48.9
	中	42.9	57.1
	低	31.1	68.9
	どれもあてはまらない	30.9	69.1
	平均	41.4	58.6

資料　NTT経営研究所「金融機関の利用や金融行動に関する意識調査」から筆者作成

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

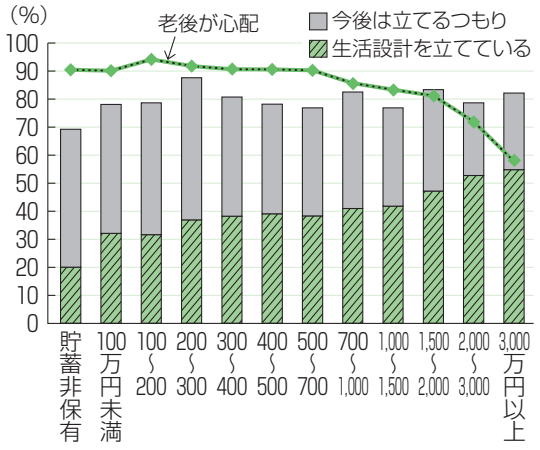
(2) 高いコンサルティング・ニーズ

1.(3) では金融資産の保有が特にシニア層で大きな分化が見られる現状を見たが，将来不安が増すなか，顧客側の資産形成・運用に関するコンサルティングのニーズは高いと考えられる。

金融広報中央委員会の10年の調査によれば，第８図に示されるように貯蓄（金融資産）が未保有の階層から700万円未満の階層までは９割以上，2,000～3,000万円未満の階層でも７割超が，老後が心配と回答している。これに対し，生活設計をすでに立てていると回答した比率は貯蓄が増えるに伴い高まるが，全体では36.8%にとどまる。ただし，今後は立てるつもりという回答の比率も貯蓄200～300万未満の階層が５割を超すなど，生活設計を立てることへの潜在的な指向・意欲は強い。

時系列的に見れば，生活設計を立てている比率は日本経済の低迷が一段と厳しさを増した90年代末以降，それまでの40～45%のレベルから30%台後半へ若干下がって推移しているが，今後は立てるつもりという回答の比率は４割台を維持している。両者を合わせれば，８割程度の人々が将来の生活設計の必要性を認識している。また，年齢別に見ると，近年は20～30歳代の若年層において生活設計の必要の認識が強まる傾向がうかがえることに注目したい。

第8図　生活設計と老後不安



資料　金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査(10年)」から筆者作成

このようなアンケート結果は，潜在的な層を含めれば大宗が老後に備えた生活設計の重要性を認識しており，ライフステージの早期から長期的な資産形成や金融商品の利用などにかかる金融情報のニーズがあることを示している。その場合，富裕層からマス層まで，どのようなチャネルやコミュニケーション手段を使い，組み合わせて効率的にコンサルティング・ニーズに対応していくかという「チャネル・システム」が課題になる。

3　顧客の階層別対応と情報活用

(1) 顧客の階層・セグメント別対応の試み

以上の１，２では，顧客プロファイリングによるセグメント化と情報活用，その代表的指標として家計の金融資産保有の偏り・分化，顧客の満足度・取引忠実性の現状およびコンサルティング・ニーズについて見てきた。顧客の多様性のもとで，満足度の向上と金融サービス供給のコストパフォーマンスの両面追求が課題となるが，そ

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

れへの対応の方法を，事例も踏まえ考えたい。

まず，富裕層の金融資産の保有比率の大きさから考えて，ターゲット戦略として「人財（人的資源）」を含む経営資源の投入は当然といえるだろう。農協などの地域密着の協同組織金融機関では日常の渉外活動の積み重ねにより目視的に富裕層の動向が把握されコンタクトも密になる可能性があるが，メガバンクを含め銀行でも富裕層に対するマス・マーケティング的なアプローチを改善することは課題であり，改善が取り組まれている。

まず，一定以上の総預り資産のある顧客について特別サービスを提供している事例があげられる。メガバンク・信託などでは，みずほ銀行（みずほプレミアムクラブ），新生銀行（新生プラチナ），三菱UFJ信託銀行（エクセレント倶楽部），住友信託銀行（信託世代倶楽部）など，地域銀行では第四銀行（だいしゴールドクラブ）が知られている。会員顧客へ付加的なサービスを提供しエンパワーメント（Empowerment：影響力）の感覚を持ってもらい，取引忠実性（ロイヤルティ：Loyalty）を引き上げる手法といえよう。

また，一定の顧客に担当者などを割り当てる「顧客担当」制を設け，コミュニケーション（接触）の頻度を上げ顧客密着度を高める取組みが行われている。(注6)

例えば，八十二銀行では08年10月から「顧客担当」制を明確化し，「渉外担当者」と「マネーアドバイザー」約350名が，総預かり資産１千万円以上を基準に約11万人の顧客に対し，運用相談やアフターフォローを木目細かく行い，必要に応じローン担当や年金担当もサポートする態勢を整えた。顧客担当は訪問・架電および来店誘致などにより３か月に少なくとも１回以上は，接点を持ちコミュニケーションをはかるようにしており，各種商品推進とあわせ，保有投信のアフターフォローと絡めたポートフォリオ提案やキャンペーン案内，セミナー開催の紹介などを行う。なお顧客担当者の日常的な対応に加えて，支店長はじめ営業店・役席者などによる富裕層への重層的な対応が必要であるという意見も多い。

一方，効率的でかつ利便性も高い個人向け金融サービスの提供方法として，インターネット・バンキング(注7)が地域金融機関においても着実な拡がりを見せている。個人口座数に対するインターネット・バンキングの契約者の比率は，３割以上に達したメガバンクに比べれば低いものの，地域銀行でも八十二銀行が実稼働口座の１割程度に達したほか，５％以上となっているところも増えていると推定される。また，信金でもインターネット・バンキング契約者の会員組織を作り，様々な情報提供を行うなどの積極的な取組事例が見られる。(注8)

インターネット・バンキングはリモートチャネルの代表としてコスト削減の効果が見込まれるとともに，様々な金融商品やキャンペーン，イベント等の情報を流すコミュニケーション手段としても利用価値がある。利用者サイドからの評価としては，場所を選ばずサービスの種類によっては24時

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

間利用できるという時間節約のメリットが大きい。その他の利用誘因としては，ネット専用の定期預金や投信の販売とその金利上乗せ・販売手数料の割引，ポイント・サービスへのカウントなどの積極的なメリット付与もあげられる。なお，利用者の年齢層も想定していたより中高年層が多く，今後の利用者拡大が見込まれるだろう。

また，メディアグラフィック属性の観点から言えば，富裕層でもインターネット・バンキングなどの非対面・リモートチャネルを選好する顧客が増える可能性がある。リモートチャネルにおいても顧客の属性や要望に合わせ，金融情報の提供や資産運用の提案などコンテンツを変え一層魅力あるものにして行くことがさらなる課題になる。

（注６）渡部喜智（2010c，2011d）
（注７）パソコンおよび携帯電話のインターネットを経由した金融機関サービスや金融関連情報の利用を総称したもの。渡部喜智（2010a）
（注８）渡部喜智（2011a）

(2) データベース・マーケティングの進展

―EBMとプラットフォーム戦略での情報活用―

地域銀行のビヘイビアル属性やサイコグラフィック属性についての顧客情報を活用したデータベース・マーケティングの進展は，注視すべきものと思われる。最近の展開について，EBMとプラットフォーム戦略での情報活用の事例から見ることとする。

地方銀行ではEBM（Event Based Marketing）の導入が進みつつある。筆者がヒアリングしたなかでは，横浜銀行や第四銀行[注9]が参考となる。

金融機関はこれまでもデータベース・マーケティングの考えに基づき，顧客に関する情報を営業店に流してきた。ただし，それは売りたい金融商品・サービスを，売りたい時（不定期）に，それに結び付く可能性のある顧客データを抜き出し提供するようなきらいもあった。そのような反省を踏まえ，EBMでは顧客の金融行動のトリガー（起因・原因）になると思われるイベント（事象・出来事）情報を優秀な担当者のノウハウ等も取り入れながら広く設定し，該当する顧客情報を営業店に提供する。営業店では個々の顧客の取引の現状や課題をリアルタイムで把握でき，さらにイベント情報に付属して営業提案のアドバイス・方針なども提供される。たとえば，ビヘイビアル属性に関する通常の入金パターンとは異なる預金の入金・残高増加があると，顧客に取引内容を確認し運用ニーズを聞くように指示される。このような形の営業店への情報提供により，定期預金取組みの，成約等に成果があがっているようである。

EBMの進展により，顧客の就職・就業や結婚，転居，退職などのライフイベントに伴い生じる金融ニーズについて，担当者の属人的な能力・経験に基づく気づきに依存する部分が減る一方，顧客への提案アプローチや説明が顧客ごとの状況に応じ，いわばテイラーメイド的に的確・適切に行われうる環境が整備されてきていると言える。

また，預金取扱金融機関においては，冒頭で述べた「サイコグラフィック属性」の顧客情報を営業活動に活用することは従来

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

まれであったが，地域に暮らす顧客との関係性を強化し取引離脱を抑制するという観点から，イベント・マーケティングなどへの「サイコグラフィック属性」情報の活用が重要性を増すと思われる。その点で，山陰合同銀行がクレジットカード会員事業の本体吸収を機にクレジット利用データを活用し開始した取組みは興味深いものである。

同行のクレジットカードは主力営業エリアである山陰２県で最大発行枚数を持つが，地域に根付いた「地域カード」としての役割発揮を一層はかるという考え方のもと，第９図のような形でカード保有者である消費者と地域小売業等の加盟店とのマッチングを促進する「プラットフォーム（場）」として活用する試みを始めた。(注10)

これまでのマッチングの事例として，カード会員を対象にしたゴルフや化粧メイクアップのレッスン・イベントを組み合わせた展示即売会の開催，地元旅行会社が企画した団体旅行のカード利用者へのオプション特典の付与，地元スーパー等でのカード利用者へのプレゼント・キャンペーン，地元SSとタイ・アップしたカード利用給油での割引サービスや提携電器店チェーンでのポイントアップなどの取組みがあげられる。

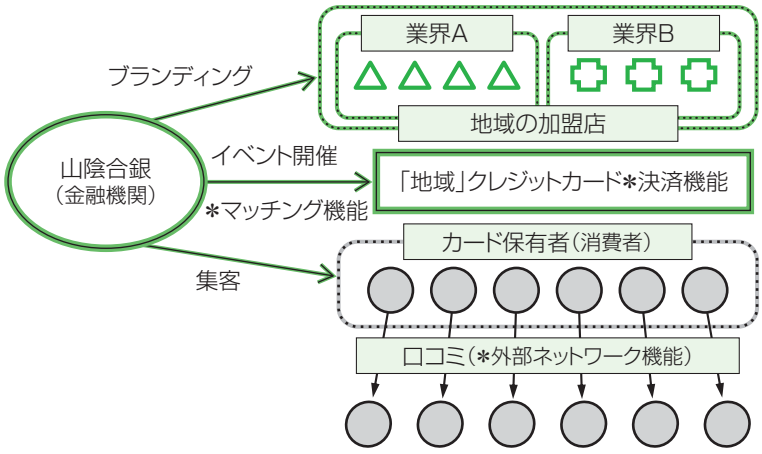
このようなイベント情報はカード会員誌など通じてカード保有者に流され販促効果をもたらすとともに，同行のクレジットカード利用率も上がるという効果が出ている。

（注９） 渡部喜智（2010b，2011b）
（注10） 平野敦士・アンドレイ・ハギウ（2010），渡部喜智（2010c）

（3） 家計単位での情報蓄積と取引推進

以上３．(1)，(2) では，顧客層ないし顧客ニーズに合わせたチャネル戦略とデータベースを活用したマーケティングの試みについて述べたが，いずれも家計単位にまでは至らず，個人単位という取引推進を抜け出ていない部分が残る。それは金融機関のCRMのデータベースが大規模であるほど，現状のところ家計単位に必ずしもカスタムメード化されていないことに起因すると考えられる。地域銀行からのヒアリングでも問題意識としてはあるものの，家計単位でのデータベースの構築とそれに基づく取引推進には必ずしも至っていないという。ただし，前述の八十二銀行の「顧客担当」制では個別顧客間の関係性が明確化するなどの情報蓄積の副産物もあるといい，富裕層を

第9図　本体発行クレジットカードによるプラットフォームの提供



資料　平野敦士，アンドレ・ハギウ「プラットフォーム戦略」などから筆者作成

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

中心に将来の相続を睨みながら家計単位での営業推進を強化する可能性は小さくないだろう。

確かに，高齢化進行と都市部への人口流入から単身者世帯が増えていることは事実である。05年と10年の国勢調査を比較しても，世帯当たり人数は全国平均で2.58人から2.46人へ0.11人減少しており，単身者世帯が４分の１近くになったと推測される。しかし，第10図に示されるように地方圏を中心に世帯当たり人数が多い県は依然多い。また，市町村別では世帯当たり人数が３人を超すところが全体の３割を上回る。

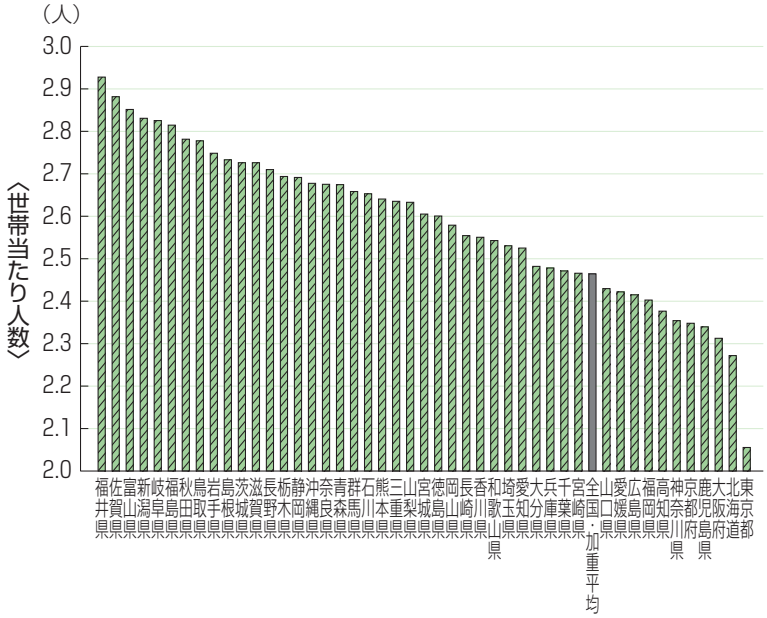
したがって，ターゲット戦略や地域の状況に合わせ家計単位での取引推進を行う意味は引き続き大きい。これには顧客の家族構成・年齢や取引履歴，これまでの取引勧誘の経緯などのコンタクト管理の状況などが記された顧客データの整備とともに，農協をはじめとして多くの協同組織金融機関が行っている日常的な渉外活動で補うことが不可欠である。労力・時間も要するが，世帯構成員の中に何かしらの金融取引の実績があれば，他の家族への取引アプローチも行いやすく，世帯単位の顧客囲い込みが進む。同時に家族全体との関係性が持てるようなイベントやセミナーの開催などの顧客コミュニケーションの工夫を行い，親近性・共感を醸成しておく仕掛けを作ることも重要となる。

おわりに

金融取引の顧客集団は多様であり，そのなかで顧客のニーズも当然異なる。近年注目される第11図の「ロングテール」仮説に沿って言えば，収益寄与の大きいショートテール顧客層は一部であり，多くはロングテール層が占める。左側のショートテール層に対しては取引離脱を抑制するためコストもかけた対応が当然必要となる。それとともに，長期的に営業基盤を拡大していくためには，現在は非コア収益顧客であっても右側のロングテール層へ金融サービスを適切に供給し，満足度を維持しておくことが重要となる。

そのためには，顧客密着型の金融機関においても未取引も含め地域の顧客情報を収

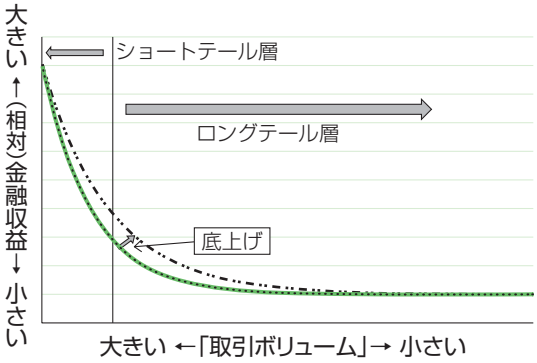
第10図　都道府県別の世帯当たり人数



資料　2010年国勢調査から筆者作成

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第11図　ロングテール層の収益と満足度の底上げ（イメージ）



資料　筆者作成

集・集約し，顧客構造を分析した結果からセグメント化し，目標とするターゲット顧客階層の主要ニーズへの対応方法・スキームを，チャネル・システム戦略を含めて，逐次構築しておくことが重要と思われる。

<参考文献>

・アーサー・ヒューズ（1999）『顧客生涯価値のデータベース・マーケティング』（秋山耕，小西圭介訳）ダイヤモンド社

・平野敦士・アンドレイ・ハギウ（2010）『プラットフォーム戦略』東洋経済新報社

・蓑谷千凰彦（1998）『すぐに役立つ統計分布』東京図書

・村上真理（2009）「協同組織金融機関のリテールにおける信頼とコミットメント」『生活経済学研究』29巻

・渡部喜智・田口さつき（2010）「家計メイン化戦略の現状と課題」『農林金融』４月号

・渡部喜智（2010a）「地域銀行のインターネットを通じたサービス提供」『農中総研　調査と情報』５月号

・渡部喜智（2010b）「進化するマーケティング手法を活かす横浜銀行」『金融市場』７月号

・渡部喜智（2010c）「行動力と商品開発力鍛え新機軸打ち出す北日本銀行」『金融市場』11月号

・渡部喜智（2010d）「個人取引の営業基盤強化を進める八十二銀行」『金融市場』11月号

・渡部喜智（2011a）「職員一体の前向きの推進進める桐生信用金庫」『金融市場』２月号

・渡部喜智（2011b）「経営改革成果を顧客サービス向上に向ける第四銀行」『金融市場』４月号

・渡部喜智（2011c）「地域ニーズに応え様々な活動を展開する山陰合同銀行」『金融市場』５月号

（わたなべ　のぶとも）

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/