

《論 説》

専門サービスのオンライン取引による参入戦略

—公正論の視角から—

北 真 収

1. はじめに

本稿は、スタートアップ企業のオンライン取引による専門サービス市場への参入戦略に関して、公正論の視点から考察する。

サービスとは、顧客と従業員の間、物的資源ないし財との間、サービスの提供者のシステムとの間の相互作用において、生じる無形の性質の活動あるいは一連の活動である。それは顧客の問題の解決として提供される (Grönroos, 1990)。本稿でいう専門サービスは、Lovelock (1983) に倣って無形資産を対象とする情報に作用するサービスをいう。幅広い分野の専門家が、知識を駆使して情報処理、情報提供を行うサービスを指している。

オンライン取引は、インターネット上で顧客が提供者と相互作用しながら、商品・サービスの注文・購入から決済までを行う方法である。果たして専門サービスはオンライン取引に適合するのかどうか、理論的な検討が必要である。また、市場参入を企てるのは既存企業ではなく新たに設立された独立系のスタートアップ企業とする。市場のライフサイクルの位置によって参入の方法は異なるが、オンライン取引という新たな方法による市場再構築の可能性の追求という意味を含めて、成熟した専門サービス市場を想定する。

専門サービスの提供や評価には、専門的知識や技能が必要とされる。そのため、当該サービス提供者と顧客との間には知識・情報格差が存在する。このような市場への参入戦略を検討する場合は、一般的なサービスにおいて築かれた概念や理論を使いながらも新たな視点を加えて考察する必要がある。そこで、本稿では公正概念を適用することによって顧客の視点に立った参入のあり方、方法について議論を深め、それらを明らかにすることを目的とする。

ところで、公正とは人々が自分にふさわしいものを受け取っている状態であり、公正は対人行動が適切かどうかを評価する1つの基準である (遠藤, 2009)。また、ある行為や決定を社会的に正当化する根拠となる価値であり、信頼を構成する要素の一部と考えられている (Ring & Van de Ven, 1994)。

全体は次のように構成されている。第2節ではサービスへの参加と顧客満足、第3節では専門サービスの知覚リスクと公正理論、第4節でサービス提供者の知覚リスクと公正理論などの先行研究を検討し、参入のための論点を示す。第5節では、公正論の観点から参入の仮説を提示する。第6節では、

事例について説明する。第7節では、事例における市場参入行動と公正感の関係を分析し、調査結果の妥当性や意義などについて考察する。最後に第8節で本稿を要約し今後の課題にふれる。

なお、公正を、人、つまり顧客の認知、感情としての公正判断と捉える。また、本文中では、サービスを提供する企業をリーダー、顧客をメンバーにたとえる場面がある。

2. サービスにおける顧客満足

2-1. 顧客の参加

サービスには提供者と顧客が共同して作り出すという特徴がある（近藤、2007）。顧客はサービスの消費者や利用者であると同時に、サービスの共同生産者であり、顧客自身にとっての価値をサービスの提供者と共に、一緒に創造している（Grönroos, 2007）。共同生産においては、モノの生産に比べて、顧客がより積極的な役割を担わなければならない（近藤、2006）。

伝統的なモノ中心の論理では、顧客の役割はモノの受容者であり、オペラント資源（働きかけられる資源）であった。サービス中心の論理では、顧客の役割はサービスの共同生産者であり、オペラント資源（働きかける資源）として機能する（Vargo & Lusch, 2004）。

顧客がサービスのプロセスに参加し、いくつかの不可欠な役割を果たすことによってのみ、サービスが達成される。そう考えると、サービス・プロセスは顧客集約的である（Gartner & Reissma, 1974）。顧客をサービス・プロセスに直接関係のある意思決定に参加させることによって、顧客のポジティブな経験を促すこともできる（Crosby & Stephens, 1987）。

ところで、顧客のサービス・プロセスへの参加は、顧客がサービス行為を行ったり、サービス資源を提供したりすることである。心身ともにサービス提供に関わり、感情移入する場合もある（Rodie & Klein, 2000）。参加の程度は高、中、低の3つのレベルに分けられるが、高レベルでは、顧客がサービス提供者に積極的に協力し、共同でサービスを作り上げる（Bitner *et al.*, 1997）。

品質コストの観点から顧客の参加にかかわる行動について研究した結果によれば、よく準備し、情報を提供し、サービス提供者との関係作りに取り組み、彼らに自分の考えを肯定的に話した顧客は、そのような行動をとらなかった顧客よりも満足する傾向が見られる（Youngdahl & Kellogg, 1994）。また、顧客が主体的にサービスの提供に参加することは、サービスへの満足度を高める（Schneider & Bowen, 1995）。サービス提供者と顧客の共同生産において、積極的な参加の機会を与えられた顧客は、より高い満足感を得る傾向が強い（Lovelock & Wirtz, 2007）。このように、一般的には、顧客の参加がサービスに対する満足度を高めると考えられる。

顧客満足は、サービスの顧客価値によって規定される。さらに顧客満足は顧客ロイヤルティに影響を及ぼし、そのロイヤルティは売上の伸びと利益率に影響を与えるとされる（Heskett *et al.*, 1997）。

2-2. 公正理論

満足度の関係で言えば、公正理論が挙げられる。公正理論は認識ギャップなどから引き起こされる不満に対応した研究において用いられることが多い。これは、公正感の知覚は満足に対して正の影

響を及ぼすという立場に立つためである (Tax *et al.*, 1998)。この理論は、適正さや公正の主観的判断に注目し、人々の公正に対する考え方や知覚の仕方に焦点を当てる立場から議論される (Tyler *et al.*, 1997)。

その中の手続き的公正 (procedural justice) は、評価も含めたさまざまな意思決定の手続きが公正・公平であったと感じることである。この枠組みの基準には、発言機会の多さ、意見反映の可能性、回答の適切さ、参加者への尊重感、参加者の代表性、説明の一貫性が挙げられるが (Leventhal, 1980)、これらの条件を満たすような手続きを採用するならば、人々に公正とみなされる。顧客のサービス・プロセスへの参加は、手続き的公正感を抱かせるものと考えられる。

ところで、サービス・プロセスへの参加レベルが最も高いのは、サービス提供者の施設やシステムを利用してセルフ・サービスを行う場合である。ここでは、サービス提供者の時間と労力を顧客が負担することになる (Lovelock & Wirtz, 2007)。セルフ・サービスは顧客にとってコストであるが、結果をコントロールすることができる、待ち時間を削減できる、好きな時に好きなものを取れる、サービス・プロセスに関与できるなどの便益があれば、顧客はこのコストを必ずしもネガティブに受け取ることはなく喜んでコスト負担する (Heskett *et al.*, 1990)。

サービスにおいて、これまでに、セルフ・サービスが導入されてきた背景には経済的要因がある。従業員が行っていたサービス行為を顧客自身が行うことによって生産性向上とコスト削減を実現することが重要な目的で、成果は価格の引き下げを通じて顧客にも還元される (Lovelock & Wirtz, 2007)。この点において、分配的公正が当てはまる。

分配的公正 (distributive justice) は、報酬分配の結果に注目した公正感である。Adamsを源流とする公平理論 (equity theory) に従う。つまり、報酬分配において自分の生み出した結果とその対価として得られる報酬が均衡しているか、その比率が自分の比較する他者の比率と均衡しているか、これらが人の態度や行動に影響するという考え方である。

本稿で取り上げるインターネット上のオンライン取引はセルフ・サービスを代表する手法である。

3. オンライン取引と専門サービスの問題

3-1. オンライン取引の問題

オンライン取引は、一般的には、低価格での商品・サービスの提供や取引の利便性に優れる。また、空間など物理的な制約や商圈の地理的制約を緩和したり、低コストによる情報収集を可能にする。一方で、価格競争にさらされやすく厳しい価格設定が避けられない。

さらに、オンライン・サービスを妨げる問題もある。それは、オンライン取引に対する顧客の不安である知覚リスク (perceived risk) の存在である。知覚リスクとは、ある行動の結果が不確実であると認めることである (Schiffman & Kanuk, 1991)。選択を誤る可能性を心配するのである。商品と代金受け渡しにおいて売り手と買い手の間に時間的・空間的距離があることや、相対取引ではないことが、知覚リスクの原因となっている (野島, 2003)。

日本のオンライン・ショップの顧客を対象に行った実証研究によると、顧客が重視するリスク情報

の傾向は、評価情報と詳細情報の2つに分類され、顧客の特性によってどちらの情報が重視されるかが決定される（野島ほか, 2002）。顧客の知覚リスクを低減する情報として、1つは、外部権威の評価や消費者の評価など他者による評価情報である。もう1つは、在庫状況や配送方法、納期など取引に関わる詳細な情報である。

ところで、オンライン・サービスの技術が常にうまく機能するとは限らない。機能するとしても設計が不親切で利用しにくい場合もある。顧客自身のミスによるトラブルもオンライン取引への不満の原因となりやすい。こうしたセルフ・サービスは、顧客自身が不満の原因を作り出すサービスでもあり、その原因をサービス提供者に転嫁する傾向さえあると指摘されている（Bendapudi & Leone, 2003）。

3-2. 専門サービスの問題

サービスは購入・消費する前に評価することが難しく、顧客が心理的な知覚リスクを感じる場合が多い。信頼属性の高い専門サービスではなおさらである。医療サービスや弁護士が提供するサービスは信頼財に当たり、使ってみてもその評価が難しい。つまり、相手を信頼して任せるとしかい財ともいえる。

「顧客は共同生産者である」と言っても、サービス提供者とは専門的知識などで大きな隔たりがある。こうした分野では、顧客は提供者よりも立場が弱く、自らの影響力が小さいと感じる（Goodwin & Verhage, 1990）。そのため、重視点や対応方法などに品質の認識ギャップが生じやすい。

専門サービスの場合は知識・情報格差が存在するために、顧客のサービス・プロセスへの参加は一般的なサービスに比べて制限される。提供者が優位にプロセスをリードできるので顧客は受動的な態度で参加する。顧客の品質評価や満足度は一般的なサービスに比べて低くなる（藤村, 1995）。また、専門サービスでは、顧客はスタッフによる対面サービスを選ぶ傾向がある。そして、不満はスタッフにその原因を帰属させやすいといわれる（Lovelock & Wirtz, 2007）。

Maister and Lovelock (1982) は、顧客との接触の程度とカスタマイゼーションの程度の2つの軸を用いてサービスを分類している。その中で、接触の程度が高く、カスタマイゼーションの程度も高いサービスを専門サービスと位置づけている。これに基づけば、専門サービスは労働集約性が高く、コストが割高になりやすい。また、顧客の多様なニーズに対応する多品種のサービス、かつ機能など属性の複雑なサービスが求められる。

3-3. 専門サービスにおけるオンライン取引

専門サービスにおいて顧客の満足度を高めることはできるのか。一般的なサービス同様に、顧客の参加するセルフ・サービスが適用できるのか。割高なコストはICT（情報通信技術）を活用したオンライン取引ならば、引き下げを期待できるかもしれない。もちろん、オンライン取引が簡単に操作でき、安心して利用できる環境を用意することが前提である。

顧客との距離感を縮めて参加を促すには、本稿が想定している成熟した市場を細分化した上で、特定の顧客層だけのニーズに対応した限定的な専門サービスを提供すること、そのサービスは顧客が独立でも判断しやすいように複雑さを避けてできるだけ単純な構造にすることがオンライン取引を行う

重要な条件であろう。

顧客が容易に理解できないようなサービス項目は捨て去る。顧客に対して、一定の範囲内にコントロールしたサービス内容を提示するが、それは顧客の範囲内で容易にコントロールできるものでなければならない。そうした中で、顧客は実験を繰り返しながら、つまり参加意識を感じながら自身の好みに沿ったものを見つけるシナリオを描く必要がある。

こうした議論に前述のオンライン取引のリスク低減情報を加えて整理すると、専門サービスのコンセプトには、標的とする顧客層を定めてシンプルで明解なサービス内容や評価情報、詳細情報など顧客の判断を手助けする情報の提供が組み入れられるべきである。これらの内容は情報的公正として捉えることができる。

情報的公正 (informational justice) は、手続きの実行や結果の配分がなぜ、いかにして行われたかを十分に説明したかという視点に立つ (Greenberg, 1993)。当事者が影響力を持つリーダーから正確な情報に基づく説明を十分に受けたか (Colquitt, 2001)、言い換えれば、顧客がサービス提供者から説明を十分に受けたかを示す。リーダーが対人的扱いの中で適切な情報を開示しているかに注目する。

知覚リスクを低減できるコンセプトであれば、専門サービスは公正感を得て信頼を築き、顧客満足を高める可能性はある。

4. スタートアップの専門サービス提供者

4-1. 信頼性

本稿が対象とするスタートアップ企業は顧客から懐疑的な態度をとられやすく、社会的不確実性が高い。相手の意図についての情報が必要とされながらその情報が不足しているのが、社会的不確実性の存在する状態である。この場合に信頼が、相手に裏切られる（望ましくない行動をとられる）かもしれないという不確実性を低減できると考えられている（山岸, 1998）。

また、使っても評価のできないものが専門サービスであり、これは相手を信頼して任せるとしかない。そこで、サービス提供者である会社の信頼性が大きく問われる。たとえば、専門家は自身の学位や資格を顧客に示して、専門サービスの品質保証書にしようとする。専門サービスの提供企業は、過去の取引実績を強調する (Lovelock & Wirtz, 2007)。

さらに、オンライン取引の売り手の信頼性を高める要因として、売り手の能力、売り手の努力、顧客に対する配慮が指摘されている (Lee & Turban, 2001)。成熟市場では、売り手主導のパラダイムから顧客主導へと徐々に変化するといわれる。オンライン取引は顧客主導の動きでもある。顧客主導では、顧客との長期にわたる関係性のマネジメントが重視される（嶋口、石井, 2000）。

スタートアップ企業が専門サービスをオンライン取引により手掛けようとするならば、会社としてのより一層の信頼性を築かなければならない。

4-2. 関係性モデル

公正の観点から捉えるならば、Lind & Tyler (1988) は、メンバー（顧客）がリーダー（サービス提供者）

の手続き的公正を判断する関係性モデルの中でリーダーの信頼性、中立性や尊重性の重要性を指摘している。彼らによれば、集団のメンバーにとって自分が一人前の一員として認められたり、大切な一員として尊重されることに大きな価値を見出す集団価値モデルのうち、特に、影響力を持つリーダーの態度に注目したものを関係性モデル (relational model) と呼んでいる。

関係性は手続きに影響力を持つリーダーの姿勢が判断基準であり、リーダーが決定をなす際に見せるプロセスの判断をいう。手続きは実行された結果によって規定されるものではなく、それ自体として価値を持つ。手続き的公正を判断する際、メンバーが関心を払うのは、リーダーによる扱い (treatment) である。メンバーは、リーダーがある手続きを実行する際に、メンバーに対してどのような扱いをするかに関心を払う。メンバー側からすれば自身がどのように扱われるかが問題である。このリーダーの扱いに関するメンバーの判断を関係性としている (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992)。

関係性は、リーダーの姿勢・意図に対する信頼性、リーダーが決定時にとる立場の中立性、そしてリーダーがメンバーの権利や立場を重視している証である尊重性 (standing) の3つの側面から判断される (Lind & Tyler, 1988)。

信頼性は、影響力を持つリーダー、つまりサービス提供者が決定を受けるメンバー、つまり顧客のことを考慮し、正しい決定を下そうとしたかどうか、リーダーが私心のない信頼に足る人物であるかどうかを表わす。中立性は、リーダーが思い込みや偏見を持つことなく、事実に基づいて判断を下そうとしたかどうか、リーダーによってメンバーが分け隔てなく処遇されたかどうかを表わす。尊重性は、リーダーが決定を受けるメンバーを集団の一員として丁寧に扱ったかどうか、各メンバーの立場を配慮し尊重した処遇を行うかどうかを問題にする。

リーダーはサービス提供者、メンバーは顧客と置き換えて解釈するならば、関係性モデルでは、サービス提供者が顧客に対して購入前や購入時のオンライン取引のトラブル対応、客観的に判断できるような情報の提供、いつでも丁寧に相談に応じる窓口だけでなく、購入後の関係においても顧客主導型のサービスの提供を行うことを意味している。

顧客との関係性を構築することによって企業の公正感を得て信頼を形成するシナリオは、提供する専門サービスを正当化する上で、欠くことのできないものである。

5. 仮説の提示

競争戦略上、市場参入においては市場を限定した集中戦略が選択されやすい。集中戦略ではコスト集中や差異化集中が提唱されている (Porter, 1980)。しかし、これは基本形にすぎないし、実務上抽象的でもある。製品・サービスの特性やそのライフサイクル、企業属性なども考慮されなければならない。実際、成熟した市場を細分化した上で、特定の顧客層だけのニーズに絞ったとしても、スタートアップ企業などが新規参入する場合は、特に顧客の知覚リスクが大きな課題となる。

公正感は信頼の一部の要素を構成する。また、顧客満足とは正の相関があるという先行研究に基づけば、参入における知覚リスクへの対処に公正概念を適用し、信頼を築きながら顧客満足を高める方

法が提起される。

オンライン取引は、顧客の参加の観点から見れば手続き的公正が当てはまり、割安な価格である点は分配的公正に当たる。しかしながら、オンライン取引、専門サービス、スタートアップのサービス提供者にはそれぞれ高い知覚リスクが存在する。参入に当たっては、標的とする顧客層を定めてシンプルで明解なサービス内容や評価情報、詳細情報など顧客の判断を手助けする情報の提供、信頼性・中立性・尊重性の側面からみた企業と顧客間の関係作りが考慮されて、相互に作用する必要がある。つまり情報的公正や手続き的公正の要素が十分に含まれ作用し合うことを意味する。

そこで、専門サービスのオンライン取引による参入戦略として、以下のような仮説を提示する。

【仮説 1】

専門サービスはシンプルで明解なサービス内容や、判断を手助けする情報の提供など公正要素を十分に含んだものであること、サービス提供者は顧客との間に信頼性、中立性、尊重性の側面から公正な関係を築くこと、この両者が相互に作用すれば顧客満足を高める。

顧客満足は売上の伸びに影響を与えるという先行研究に基づくと、次の仮説が示される。

【仮説 2】

顧客満足は市場を切り開く鍵である。公正感もその鍵に影響を及ぼす重要な要因である。

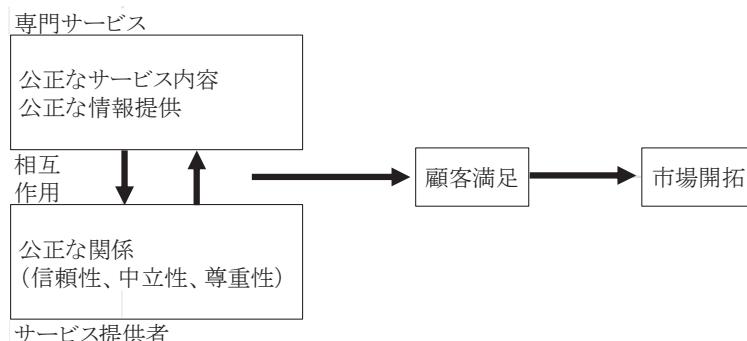


図1 スタートアップ企業の市場参入

6. 事例調査

オンライン取引、専門サービス、スタートアップという本稿の主旨に照らして、ライフネット生命を事例として取り上げる。事例調査は、主に事業が起ち上がり市場を開拓していく段階にフォーカスして事実関係を記述している。

〈ライフネット生命の事例〉

会社概要

ライフネット生命保険株式会社は、保険販売にインターネットを用いる点が特徴である。日本国内

では戦後初、74年ぶりに国内外の保険会社を親会社としないで設立された独立系生命保険会社である。

東京都千代田区に本社を置き、資本金105億40万円、経常収益87億円、保有契約件数約21万5千件(2015年3月期決算数値)、従業員数約90名。

2006年、大手生命保険会社に長年勤務してきた出口治明氏(現会長兼CEO)は岩瀬大輔氏(現社長兼COO)と準備会社を設立する。生命保険業免許を取得して2008年5月に営業を開始した。保険料半額、保険金の不払いゼロ、商品の比較情報の提供を掲げ、「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」をモットーにする。インターネットを活用して生命保険サービスを提供する会社として、同時期に、SBIアクサ生命(現アクサダイレクト生命)も誕生しており、ライフネット生命は2番目になる。

2012年に東京証券取引所マザーズ上場。開業間もない2010年にはオリコン顧客満足度ランキング「医療保険部門」総合第1位に輝いた。最近でも、2014年と2015年の2年連続でオリコン顧客満足度ランキング「生命保険部門」総合第1位、2015年にJ.D.パワー アジア・パシフィックによる生命保険契約の顧客満足度がソニー生命と並んで第1位を獲得した。

保険の契約件数は、2009年8月には保有契約件数1万件に達し、その後も2010年12月に5万件、2011年12月に10万件、2014年2月に20万件を突破し着実に成長を遂げている¹。

マニフェストの特徴

顧客と長期の契約を取り交わす生命保険において信頼性はきわめて重要である。同社の生命保険マ

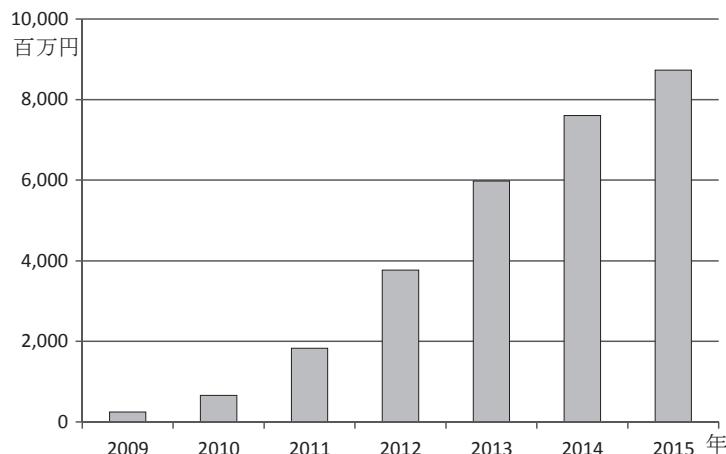


図2 経常収益の推移

出所：ライフネット生命各年3月期決算資料をもとに作成

1 記述は次の文献を参考にした。出口治明(2009)『直球勝負の会社』ダイヤモンド社、ライフネット生命ホームページ(<http://www.lifenet-seimei.co.jp/>)、「ライフネット生命保険社長出口治明(1)(2)」『PRESIDENT Online』2013年6月27日、28日(<http://president.jp/articles/-/9764>)、「社長インタビュー第1回～第4回」『bizocean(ビズオーシャン)』(<http://www.bizocean.jp/column/president/president45/>)、ドリームゲートスペシャルインタビュー MY BEST LIFE挑戦する生き方 第79回ライフネット生命保険株式会社 岩瀬大輔(http://case.dreamgate.gr.jp/mbl_t/id=776)、岩瀬大輔(2009)『生命保険のカラクリ』文藝春秋(文春文庫)、ビービット「デジタルマーケティング改善：ライフネット生命」(<http://www.bebit.co.jp/results/marketing/lifenet.html>)

ニフェストは、「生命保険を、もっと、わかりやすく」、「生命保険料を、安くする」、「生命保険を、もっと、手軽で便利に」というものである。

「生命保険を元の正しいカタチ、つまり“原点”に戻したいと本気で思っていました。生命保険は生活者の『ころばぬ先の杖が欲しい』という希望から生まれてきたもので、生命保険会社という制度が先にあったのではない、これが“原点”です。」(出口治明氏)

経営方針は、「真っ正直に経営する」、「わかりやすいものをつくる」、「安いものをつくる」、「便利なものをつくる」という4項目だけである。しかし、これらの言葉は抽象的で、いくら立派な言葉で表現しても伝わらなかつたら意味がない。そこで、具体的に24項目に書き下ろしたのがマニフェストである。会社を起ち上げる前に、まず旗印であるマニフェストを作った。

顧客と会社の契約、という意味合いでこの言葉を使っている。「正直な経営をします」というだけでは具体性に欠けるため、「どのように正直に経営することを約束するのか」をわかりやすく表明している。

「顧客への約束を具体的に定義することができれば、その約束を果たすためにやるべき仕事は何かを明らかにできる。約束を果たすためにやるべき仕事が定まれば、その仕事を効果的に行うためのるべき組織体制を作ることができる。」(出口治明氏)

マニフェストは、顧客に対する約束であり、社員が仕事をする上での価値基準、判断基準の役割を果たしている。

ターゲットはオンライン取引に抵抗感のない子育て層

生命保険のオンラインの直接販売がメインのビジネスモデルで、保険外交員を持たない。パソコンだけでなく、タブレット、スマートフォンから24時間、いつでも見積もりや申し込みが可能。手続きは簡単で迅速に行える。

同社は、20代から30代の子育て世代を中心とした顧客に、わかりやすく安くて便利な保険を提供しようと設立されたが、標的とする子育て世代は、所得状況では最も貧しい世代である。しかし、30歳が代表的年齢とされる保険市場では入口に位置する重要な層であり、インターネットが比較的受け入れられやすいという特徴も持っている。

2008年に、初めての契約者アンケートの結果を公表したが、契約者の6割が30代、2割が30歳未満で占められた。また、6割が新規加入および追加加入で、新たな市場の開拓につながっている。

シンプルな商品

日本の生命保険業界は、主契約保険料に加えて割増保険料が必要な特約などを入れ込んだ複雑で分かりにくい生命保険を提供してきた。たとえば、主契約である定期死亡保険や終身死亡保険と、三大

疾病保障特約（通院給付、入院給付、手術給付）や医療特約を組み合わせている。そのため、価格比較もしにくい。

そこで、出口氏は主契約と特約に分離し、さらに主契約を単品と複合商品に分けた。単品はある特定の1つの機能を持った基本商品である。単品ならば商品の内容も分かりやすく、価格も比較しやすい。

「主契約だけの単品を理想形とし、最初は、複雑な仕組みの「特約」を捨て、簡単な商品構成でいいこうと考えた。シンプルな商品であれば、インターネットで販売しても顧客に十分に説明できる。」（出口治明氏）

設立したばかりの生命保険会社にとって、5年後、10年後も変わることなく営業を継続しているかどうかは、顧客の大きな関心事である。顧客が保障分だけ支払う掛け捨て保険ならば、生命保険のセーフティネットである生命保険契約者保護機構によって保険金はほぼ100%保護される。貯蓄性のある保険の場合は、最大で保険金が2～3割カットされる恐れがある。

特約をなくし主契約だけ、解約返戻金や配当は支払わない、保険料の支払いも月払いのみ、契約者貸付も取り扱わない方針とした。開業当初の商品構成は、「かぞくへの保険」（定期死亡保険）と、市場のニーズを踏まえて「じぶんへの保険」（終身医療保険）の2種類とした。かぞくへの保険は保険期間が10年、20年、30年の3種、保険料払込期間は65歳満了と70歳満了、じぶんへの保険は入院給付金が3種、保険料を少しでも安くする終身払いである。

保険金支払い事由は死亡、入院、手術の3点に絞っているため不払いが起きにくい。保険金の不払いとは、支払い漏れ、請求案内漏れなどをいう。その後、2010年2月に開業来初の新商品（就業不能保険「働く人への保険」）を発売。生命保険では初めて65歳まで定額給付を保障する新しいタイプの保険で、長期の就業不能（働けなくなるリスク）を保障した。

割安な保険料

生命保険料は保険の製造原価である「純保険料」と保険会社の手数料（運営経費）に相当する「付加保険料」から構成されるが、保険料の高低の多くは付加保険料の多寡で決まる。生命保険料を引き下げるには付加保険料を下げなければならない。

同社は、インターネットで直販すること、商品の数を少なく、かつシンプルな商品を提供することで、コストの抑制を図った。オンライン取引は、保険外交員や店舗が不要なだけではなく、ウェブサイトから顧客に直接入力してもらうことで経費を削減できる。

先発大手は社内のITシステムをカスタムメイドで作る場合が多いが、パッケージを活用してIT投資を節約した。また、商品は特約を全廃、解約返戻金・配当はなし、保険料の払込方法は月払いだけ、銀行等の口座振替とクレジットカード払いに限定、など選択肢を徹底的に絞り込んだ設計なので、システム開発費用が低減できた。商品は2つ、支払い事由は3つとシンプルであれば管理費用も少なくて済む。

その結果、死亡保険では、働き盛りの20歳～40歳で、当時、業界で最低水準の保険料を実現した。2008年9月の契約者アンケートによれば、見直し契約者の保険料については、毎月約7,000円の節約で見直し前のほぼ半額になった。保障は保険外交員を持つ先発大手とほぼ同じだが、保険料は先発大手のほぼ半額を実現した。

保険金支払いの迅速化

業界で一時期大いに問題視された保険金の不払いに対して「不払いをゼロに」を掲げた。給付金請求に必要な書類が到着してから支払いまでを5営業日以内にするという目標を、開業来、高い確率で達成してきた。また、2012年に、医療保険の給付金請求における診断書提出を原則不要にし、簡易に給付金を請求できる手続きにした。これにより、契約者が診断書を取得する際の費用（相場として4,000円から1万円程度）が不要となり、また支払いまでの期間も大幅に短縮することができるようになった。2014年には、最短で、請求書類が到着した翌日に支払える体制を整えた。また、医療保険の給付金請求手続きがウェブサイトから24時間いつでも可能とした。なお、給付金支払いの進捗状況はメールとマイページで知らせる仕組みを整えている。

分かりやすいウェブサイト

一般的に、消費者の保険に関する知識は、「自分のニーズに合致した保険商品を選ぶための基本的な保険知識を持っていない。保険金等が受け取れない場合、払込猶予期間、失効、契約者保護制度に関しては、必要な情報が消費者に伝わっていない。」²

ウェブサイトについては、生命保険購入のためのみに機能するものではなく、生命保険がわかるウェブサイトであることをマニフェストで約束している。具体的には、公的な保障制度の仕組みや、生命保険のよくある誤解など、顧客が生命保険を理解し、納得できる情報を提供している。

工夫として、初心者が読みたくなるように、彼らが疑問を持つタイミングで、頭に浮かぶ言葉でFAQのリンクを用意し、保険の知識を理解できるようにした。たとえば、彼らは1から保険について調べるよりも、商品内容や見積もりを見たいという心理があることを踏まえて、見積もりをする中で抱く疑問を解決しようとした。見積もりのページでは、画面操作が止まって一定時間が経つと、自動的に問い合わせ窓口であるコンタクトセンターへの誘導画面を表示し、画面の前で立ち往生した人に対して問題解決への導線を提示した。また、ライフステージ別に死亡保険、医療保険でどのような保障が必要になるか、必要保障額の試算ができるページを設けた。こうして、初心者でも自分で保険プランを作れるようにした。

インターネットゆえのなりすましに対処するために、顧客に本人確認書類を送ってもらい、その上で契約を引き受けている。また、顧客の健康状態をできるだけ詳しく聴き、引き受けられるものは極力引き受ける方針である。申し込み時の健康状態の告知は過去の病歴について病気にかかった体の部位などを入力すれば、病名の一覧表が画面に表示される仕組みで、病名を想起しやすくしている。

2012年にウェブサイトの全面リニューアルを行った。その中の「ライフネット生命 教えてズバ

2 井上智紀「消費者は保険知識を有しているか」『ニッセイ基礎研REPORT』（2008年9月）に基づく。

り！」では、経営陣、社員が登場し動画で業務や社内を案内する。「ライフステージ別おすすめプラン」では、シーンに合わせた保険プランを提案する。実際に加入された顧客の生の声も紹介する。2015年には、契約時の必要書類をスマートフォンなどで撮影し、そのままウェブサイト上から画像をアップロードして提出できる仕組みにした。

分かりやすさでは、ユニバーサル・コミュニケーション・デザイン協会が主催するUCDAアワードの「情報のわかりやすさ賞」を2011年、2012年、2013年に受賞（2011年は生命保険インターネットサービス部門、2012年は生命保険募集ウェブページ部門、2013年は支払手続案内ウェブページ部門）している。「ウェブサイトのコンテンツは、保険加入初心者を意識した作りで保険の難しいイメージをとことん排除しようというコンセプトが感じられ分かりやすい」などと評価された結果である。

また、HDI-Japan（ヘルプデスク協会）の主催する「HDI問合せ窓口格付け（生命保険業界）」のサポートポータル部門においても、4年連続（2012年～2015年）で最高ランクの三つ星を受賞しており、「迷わず欲しい情報が容易に確認でき、顧客視点に立った役立つウェブサイト」と評価されている。

コンタクトセンターと顧客の声への対応

ネット販売の限界を補うために問い合わせ窓口であるコンタクトセンターを開業当初から設けている。仕事を終えて帰宅してからでも余裕を持って利用できるよう平日は22時まで、土曜日は18時まで受け付けている。従来の生命保険会社のコンタクトセンターと比べて、長い受付時間を設定している。2014年からは保険プランナーによる無料相談窓口を開設。顧客からの問い合わせや相談に対して、通話時間の制限を設けるようなことはしていない。また、メールでの相談は24時間受け付けている。

コンタクトセンターを基点に集められた意見・要望、苦情等の「お客様の声」は、社内で全社員に共有され、毎月のCSコミッティで報告される。CSコミッティでは、各部署の責任者が集まり、改善策を話し合い、その結果をウェブサイト上の案内表記、申し込み手続き、コンタクトセンターの応対など、業務の改善に役立てている。また、開業当初から、四半期ごとに、お客様の声の例と対応状況を公表している。例えば、新契約関係では、「本人確認書類など申し込みの際の必要書類をコピーするのが手間である」という声に対して、契約時の必要書類を撮影し、画像をアップロードして、マイページから提出できる環境を整備し対応した。ウェブサイト上の『お客さまからのご意見』では、お客様の声の継続的な開示にとどまらず、他の顧客の要望への賛同や、ライフネット生命の対応内容に対する評価を顧客に求めている。コンタクトセンターは、唯一の自社店舗であるウェブサイトを補完する最も重要な「顧客との接点」であると考え、その重要性に鑑みて、開業翌年の2009年から自社での運営に切り替えた。

コンタクトセンターは、HDI-Japan（ヘルプデスク協会）が主催する、「HDI問合せ窓口格付け（生命保険業界）」の問合せ窓口部門において、4年連続（2012年～2015年）で最高ランクの三つ星を受賞している。受賞理由として、「コンタクトセンターは信頼のおける誠実な対応で、一件一件の問い合わせを大切にしている」、「オペレーターは自社商品がなぜこういう設計になっているのかまで理解しており、それをさりげなく顧客に伝えている」、「商品のみでなく公的扶助や年金を含め、顧客のライフステージに合わせた情報を提供しプロらしさを感じる」などと評価されている。

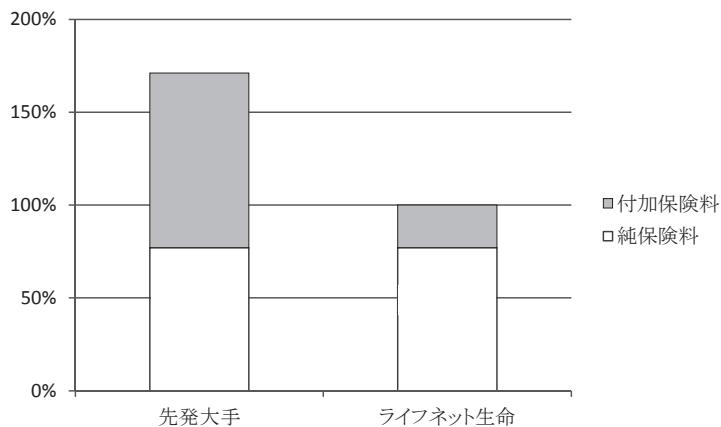


図3 付加保険料と純保険料

出所：出口（2009）p.191の図を参考に作成

顧客が納得する情報の開示

顧客が生命保険を比較した後、納得して加入する社会にしたいという創業時のビジョンを実行すべく、開業6か月後、最初の中間決算である2008年11月に、国内の保険業界で初めて手数料に当たる付加保険料の開示に踏み切った。当時の付加保険料は、次の3つの合計額である。①契約1件当たり250円（月当たり）、②保険料（月額250円の定額部分控除後）の15%、③予定支払保険金・給付金の3%。手数料の公開は大きな反響を呼び、ウェブサイトのアクセスが急増した。

たとえば、30歳の男性が保険金額3,000万円、期間10年の同社の定期死亡保険に加入した場合、当時の月額保険料3,484円に占める付加保険料は815円、割合にして23%となる。図3に示す通り、付加保険料率は保険会社間で差が大きく、50～60%と推測される保険外交員を持つ先発他社と比較しても十分低い比率である。付加保険料には、営業職員や代理店への手数料、保険会社の利益などが含まれている。サービスに応じて定められるべきものなのでこれまで開示はタブーとされてきた。一方、製造原価である純保険料は2,669円。保障が同じならば純保険料については先発他社とほぼ同じであろうと推測される。正確には各社の約款を見る必要があるが、その多くは開示されていない。

2010年に新発売した就業不能保険「働く人への保険」では、販売開始と同時に、付加保険料を全面公開した。前述の3つの合計額である。

生命保険の選定にあたっては、いくつかの保険を比較して、支払う保険料と受けるサービスの対応関係を理解した上で、自主的に選べることが望ましい。しかし、保険はクルマや電化製品などと違い、見たり触れたりできない。また、一部を除いて手数料も開示されておらず比較しづらい。販売チャネルが乗合制でなく1社専属制が主流のために比較情報がほとんどなかった状況の中で、付加保険料を開示して顧客に生命保険を比較する際の1つの判断材料を提供したことは、社会的な意味が大きい。

現在、生命保険料は一部自由化されているが他社商品と比較できる情報は少なく、保険約款や保険料表を開示していない生命保険会社も未だ存在する。しかし、業界の商慣習に反して約款や保険料表

表1 各種の受賞一覧（開業後5年間）

時 期	受 賞 内 容
2009年3月	「プロが選んだ自分が入りたい保険ランキング」死亡保障部門第1位
2010年3月	「プロが選んだ自分が入りたい保険ランキング」死亡保障部門第1位
2010年10月	オリコン顧客満足度ランキング「医療保険部門」総合第1位
2011年2月	「働きがいのある会社」従業員50人～249人カテゴリで3位に選出
2011年3月	UCDAアワード 生命保険インターネットサービス部門「情報のわかりやすさ賞」を受賞
2011年10月	グッドデザイン賞「ビジネスモデルのデザイン」で受賞（生命保険業界初）
2011年10月	オリコン顧客満足度ランキング「医療保険部門」保険料の満足度第1位
2011年11月	日本オンラインショッピング大賞で「特別賞・ビジネスモデル革新賞」を受賞
2012年1月	「働きがいのある会社」従業員25人～249人カテゴリで6位に選出
2012年3月	「2012 Stevie Awards for Sales & Customer Service」でブロンズスティービー賞（銅賞）
2012年6月	UCDAアワード 生命保険募集ウェブページ部門「情報のわかりやすさ賞」を受賞
2012年6月	週刊エコノミスト「専門家が選ぶ お勧め商品ランキング」死亡保障部門で第1位を獲得
2012年7月	コンタクトセンターがBest Contact Center of the Year 2012「奨励賞」を受賞
2012年8月	Stevie Awards 2012 International Business Awardsにおいてカンパニー・オブ・ザ・イヤー（銅賞）
2012年9月	日本アドバタイザーズ協会主催のWebクリエーション・アワード「web人賞」を受賞
2012年11月	コンタクトセンター、ウェブサイトが「HDI問合せ窓口格付け」において最高ランクの3つ星を受賞
2012年11月	週刊エコノミスト「有力FPに聞く 商品別ランキング」就業不能・所得保障保険部門で第1位を獲得

出所：ライフネット生命のホームページをもとに作成

もウェブサイトで公開している。

外部の評価

他者による評価の事例として表1に開業後5年間の受賞一覧を掲げている。開業後すぐに雑誌の企画の「プロが入りたい保険」で第1位に選ばれる。かぞくへの保険はシンプルで分かりやすい点、保険料が安い点が評価される。また、開業後2年余りでオリコン顧客満足度ランキング総合第1位を獲得したが、これは、保険料、保険プランの分かりやすさ、保険プランの豊富さ、保険加入までのスピード、保険加入手続きの容易さが評価された結果である。ウェブサイトについても情報の分かりやすさ賞を開業後3年内に受賞している。

会社としても、開業後間もなくして、働きがいのある会社ランキング（Great Place to Work® Institute Japanが実施）、ビジネスモデルのデザインのグッドデザイン賞受賞（日本デザイン振興会主催）、スティービーアワードの国際ビジネス賞などで評価を得た。2014年発表のオリコン顧客満足度ランキングでは、「会社の信頼性」項目が第2位の評価を受けるまでに高まった。

経営陣の情報発信

2008年5月開業時から、社長ブログ（デグチがWatch）を配信する。ソーシャル・メディアは、ネットの中でも人気を感じられるコミュニケーションを可能にするツールであり、世の中に広く情報をタイムリーに拡散できるツールと考えて、出口氏や岩瀬氏の経営陣が自らツイッターやフェイスブック、ブログなどで積極的に情報を発信している。2012年、日本アドバタイザーズ協会主催のWebクリエー

ション・アワードで、当社長の出口氏が「web人賞」を受賞した。会社を知ってもらうには、ウェブサイトとリアルを組み合わせることが重要だという認識の下で、経営陣はセミナーや講演会を活用し、講師を引き受けた全国各地を講演して回っている。講演では生命保険の話が全く出ないわけではないが、生命保険の契約と直結しない話題、保険に関係ない話を、1時間以上かけて語ることもある。すべては、ライフネット生命の認知度や共感度を向上させるためである。加えて、精力的に著書を執筆している。著書は生命保険以外のものも多く、開業以降、共著も含めると出口氏は21冊、岩瀬氏は20冊を刊行している。

創業者である出口氏が、長く保険業界に携わり、豊富な実務経験・ノウハウを持つとともに、複雑で分かりにくい保険、高い手数料などの問題を改善・改革している点が、ソーシャル・メディアや著書、講演を通じた顧客との信頼形成に大きく影響を与えている。

市場参入の成果

2012年3月に東京証券取引所マザーズ上場。2012年11月、「開業5年以内に保有契約件数15万件以上」という開業当初の経営目標を半年早く達成するとともに、5年に当たる2013年4月には保有契約件数17万件、2014年2月には20万件を突破した。また、保有契約者数も2013年2月に10万人を突破した。

顧客満足度についても外部の評価は高い。たとえば、オリコン顧客満足度ランキング「医療保険部門」で総合第1位（2010年）、同医療保険部門で「保険料の満足度」第1位（2011年、2013年）、同生命保険部門で2年連続で総合第1位（2014年、2015年）、J.D.パワー生命保険契約満足度（募集編）第1位（2015年）を獲得してきた。詳細にみれば、たとえば、2014年のオリコンでは、評価項目全8項目のうち、「商品内容のわかりやすさ」「保険料」「加入手続きの容易さ・早さ」「申し込みの多様性」の4項目で第1位、「会社の信頼性」で第2位の評価を受けた。J.D.パワーでは評価項目全4項目のうち、「商品提供」「支払保険料」「手続き・書類」の3項目でトップ評価を受けている³。

7. 考察

日本の生命保険業界は、主契約保険料に加えて割増保険料が必要な特約などを入れ込んだ複雑で分かりにくい生命保険を割高な手数料で提供してきた。また、販売チャネルが1社専属制のため、価格の比較が行いにくい。一方、消費者は、自分のニーズに合致した保険商品を選ぶための基本的な保険知識を持っていない。保険に加入していても給付金の受け取りなど必要な情報が理解されていない。

生命保険という専門知識、主契約に特約をプラスさらに貯蓄性のある複合商品が組み合わさると、複雑すぎて顧客の我慢も高じる。保険金の不払いの原因にもなりやすい。

こうした市場に、ライフネット生命は、インターネットや携帯電話に抵抗感のない20代、30代の子育て層にオンライン取引を通じて割安な単品型の生命保険を提供した。当社、手数料に当たる付加保険料の公開は大きな反響を呼んだ。一般的には、集中戦略を通じて参入を果たし、ネット生命保険の先頭グループに立った。顧客満足度に対する外部の評価は高い。以下では、専門サービスのオンライン

3 満足度調査は、過去に生命保険に加入した顧客を対象に、保険会社に対するサービス利用満足度を調べたものである。

ン取引による参入戦略に関して提示した仮説の妥当性について検討する。

仮説1は、「専門サービスはシンプルで明解なサービス内容や、判断を手助けする情報の提供など公正要素を十分に含んだものであること、サービス提供者は顧客との間に信頼性、中立性、尊重性の側面から公正な関係を築くこと、この両者が相互に作用すれば顧客満足を高める。」

まず、サービス提供システムがオンライン取引というセルフ・サービスである。これは顧客自身が不満の原因を作り出す面もあると言われるが、ウェブサイトはヘルプデスク協会が主催するサポートポータル格付けにおいて、4年連続（2012年～2015年）で最高ランクを受賞、また、情報の分かりやすさ賞（UCDAアワード）を受賞するなど操作や利用がしやすい。こうした環境の中では、顧客の参加意識が高まりやすいところから、手続き的公正を実行している。

分かりやすいという方針のもとで、専門サービスとしての生命保険が主契約のみの単品型で設計されている。保険初心者の多い子育て層にとって特約のない、貯蓄性のない、掛け捨て保険であるため、その内容や説明が分かりやすい。保険料が比較的簡単に見積もれる。この点はオリコン顧客満足度ランキングにおいて保険プランの分かりやすさが評価されている。業界の商慣習にとらわれないで約款や保険料表を公表している。分かりやすいこと、透明なこと、こうした点は情報的公正に当たる。

また、生命保険の本業は給付金を迅速、確実に支払うことがあるという考え方には立って、支払いを5営業日以内に行なうことを公表してきた。そのために、支払事由を死亡、入院、手術の3点に絞っている。迅速という点は手続き的公正に当たる。公表という点は情報的公正に当たる。

保険外交員による対面販売方式に代わるセルフ・サービス方式のオンライン取引、商品の数・保険金支払い事由の数・特約なし・解約返戻金なし・配当なしなど選択肢を絞り込んだ設計によって管理費用も削減でき割安な保険料を実現した。たとえば、かぞくへの保険では、働き盛りの20歳～40歳で、開業当時に業界で最低水準の保険料を設定した。保険料はオリコン顧客満足度ランキングにおいても高く評価されている。開業後の契約者アンケートによれば、見直し契約者の保険料は、毎月約7,000円の節約で見直し前のほぼ半額になった。保障は保険外交員を持つ先発大手とほぼ同じだが、保険料は先発大手のほぼ半額を実現した。割安な保険料は、分配的公正に当たる。

開業6か月後、業界のタブーを破って手数料に当たる付加保険料を開示し保険料の価格構造を公開した。先発他社と比較しても十分低い付加保険料率である。付加保険料はサービスに応じて定められるべきものなのでこれまで開示はタブーとされてきたのだが、なぜ割安にできるのかを広く知らしめることになった。比較情報がほとんどなかった状況の中で、顧客が生命保険を検討する際の1つの判断材料を提供した。こうした透明性は情報的公正に当たる。

ライフネット生命の保険のコンセプトには、オンライン取引という顧客参加型、つまり手続き的公正感を高めやすい枠組みの下で、分かりやすさ、簡単、透明、納得、迅速、割安など複数の公正要素が組み合わさっている。つまり、情報的公正、分配的公正など分厚い層の公正が形成されている。これを整理したものは表2に示している。

スタートアップ企業が専門サービス、それもオンライン取引を用いて手掛けようとするならば、標的顧客である子育て層に対して会社としてのより一層の信頼性を築く必要がある。顧客がサービス提

表2 保険のコンセプト

項目	特徴	公正	根拠
オンライン取引	顧客参加	手続き的公正	
ウェブサイト	分かりやすい	情報的公正	格付け最高ランク, UCDAアワード
単品型保険	分かりやすい	情報的公正	特約なし, 質蓄性なし
見積もり	簡単作成	情報的公正	顧客満足度第1位
約款, 保険料表の開示	透明性	情報的公正	業界慣習を破る
給付金支払	迅速	手続き的公正	
給付金支払の公表	透明性	情報的公正	
保険料	割安	分配的公正	顧客満足度第1位
付加保険料の開示	透明性	情報的公正	業界慣習を破る

供者の手続き的公正を判断する関係性モデルの中では提供者の信頼性, 中立性や尊重性が重要である (Lind & Tyler, 1988)。まず, 信頼性から見ていこう。

相互扶助という生命保険の原点に戻り, 「真っ正直に経営する」, 「わかりやすいものをつくる」などの経営方針をマニフェストで顧客に約束している。前述の付加保険料の開示, 約款の開示など業界の悪しき商慣習にとらわれない行動をとる一方で, オンライン取引だからこそ, なりすまし防止上本人確認を厳格化し, また, 契約時の健康状態はできるだけ詳しく聴くなど, 原理原則に忠実な会社としての姿勢を強く打ち出している。

経営方針の約束やその行動は, 保険業界に深く精通した創業者だからこそ, 業界をよくしたいという強い思いの表れであり, それが子育て層の共感を得ている。

オンラインビジネスに相応しく社長ブログを配信するなど経営陣がツイッターやフェイスブックで積極的に情報を発信している。たとえば, 経営陣が日本アドバタイザーズ協会主催の「web人賞」を受賞した。ソーシャルネットワーキング・サービス (SNS) などのオンライン・コミュニティは, インターネットを介して参加者が共通の関心や問題意識を持って自発的に集まり, 比較的対等な立場で日常の役割を脱して自律的に相互作用をする場であり, そこには何らかの共同性が存在すると定義されるが (宮田, 2005), ライフネット生命の経営陣は共通性や共同性でのつながりを強く意識している。

オンラインだけでなく, 会社を知ってもらうにはリアルを組み合わせることが重要だという認識の下, 経営陣はセミナーや講演会を活用し, 講師を引き受けている。加えて, 経営陣2人で40冊もの著書を精力的に執筆している。

外部による評価に関しては, すでに商品の関係は言及した通りだが, 会社としては, 開業後間もなくして, 働きがいのある会社ランキング (Great Place to Work® Institute Japanが実施), ビジネスマデルのデザインのグッドデザイン賞受賞 (日本デザイン振興会主催), スティービーアワードの国際ビジネス賞などで高い評価を得ている。2014年のオリコン顧客満足度ランキングでは, 「会社の信頼性」項目が第2位の評価を受けるまでに高まった。

外部評価に加えて, SNSや著書, 講演を通じて経営陣が絶えず情報を発信していることは, 顧客との信頼形成に少なからず好影響を与えている。

次に中立性について見ていこう。ウェブサイトでは, 公的な保障制度の仕組みや, 生命保険のよく

ある誤解など、顧客が生命保険を理解し、納得できる情報を提供している。生命保険販売のためのみに機能するものではなく、生命保険がわかるウェブサイトである。

顧客の声の継続的な開示にとどまらず、他の顧客の要望への賛同や、ライフネット生命の対応内容に対する忌憚のない評価を顧客に求めている点も我田引水でなく偏っていない。ウェブサイトから見えてくる中立的な部分などが子育て層に好意的な影響を与えている可能性がある。

最後に尊重性を見てみよう。コンタクトセンターは、先発大手と比べて受付時間を長くしている。ヘルプデスク協会が主催する問合せ窓口格付けにおいて、4年連続（2012年～2015年）で最高ランクを受賞している通り、オペレーターは一件一件の問い合わせに信頼のおける誠実な対応をしている。また、公的扶助や年金を含めて問い合わせに丁寧に答えていている。

コンタクトセンターを基点に集められた意見・要望、苦情等の「お客様の声」は、全社員が共有し、業務の改善に役立てている。開業当初から、四半期ごとに、お客様の声の例と対応状況を公表している点も尊重や配慮の表れである。

ライフネット生命は、2008年5月開業時に社長ブログを配信、同年11月に付加保険料を開示、2009年にはコンタクトセンターを自前の運営に切り替えるなど、開業後、一気に顧客との距離感を縮める手を打った。これらが、子育て層に信頼性、中立性、尊重性の側面から見た公正感を生んだと考えられる。

専門サービスであるライフネット生命の保険のコンセプトには、手続き的公正という枠組みの下で、複数の公正要素を組み合わせた分厚い層の公正が形成されている。一方、顧客がサービス提供者の手続き的公正を判断する中で、提供者の信頼性、中立性や尊重性を重要視するが、同社は公正な関係を築きつつある。これを整理したものは表3に示している。

専門サービスのコンセプトに形成された公正、サービス提供者に求められる手続き的公正、この2つの公正を経営陣が社長ブログなどのウェブサイトと講演などのリアルを組み合わせた情報発信を通じ相互に作用させることによって、市場や顧客の関心を集めてより一層大きな公正感を生み出したと考えられる。

開業後すぐに雑誌の企画の「プロが入りたい保険」で第1位に選ばれ、また、開業後2年余りで顧客満足度総合第1位を獲得している。仮説の提示の節でも述べた通り、公正感と満足度は正の相関があることから、顧客の知覚する公正感は高い顧客満足度へつながった可能性がある。よって、仮説1

表3 顧客との関係づくり

項目	特 徴	公 正	根 抱
マニフェスト	顧客に約束	信頼性	
社長ブログ	顧客と対等に相互作用	信頼性	web人賞
講演	リアルなつながり	信頼性	
外部評価	会社の組織、能力	信頼性	グッドデザイン賞
ウェブサイト	保険が理解できる	中立性	格付け最高ランク、UCDAアワード
顧客の評価	対応内容の評価を求める	中立性	
オペレーター	誠実、丁寧	尊重性	格付け最高ランク
顧客の声	対応状況を公表	尊重性	

は妥当であると判断される。

仮説2は、「顧客満足は市場を切り開く鍵である。公正感もその鍵に影響を及ぼす重要な要因である。」

ライフネット生命は、開業後わずか数年で外部機関によって高い顧客満足度の評価を得たが、この評価を支えるのは、実際に加入した20代、30代の子育て層である。開業後の契約者アンケートによると、契約者の8割が20代、30代である。また、6割が新規加入および追加加入で、新たな市場の開拓につながっている。一方、契約件数は、「開業5年以内に保有契約件数15万件以上」という開業当初の経営目標を半年早く達成した。サービスが標的にした顧客層に満足されることが、需要となり市場を開拓していることがうかがえる。公正感が顧客満足に影響を与えていたる仮説1を踏まえると、公正感も市場の開拓を担っていることが推察される。よって、仮説2は妥当である。

最後に、ライフネット生命の顧客満足度を高める仕組みについて考えてみる。

顧客満足概念の構造について、嶋口（1994）は本質機能と表層機能から成ると提示している。顧客が支払う代価に対して当然受け得ると期待している本質機能が欠如すると不満の原因となる。本質機能を満たすだけでなく、表層機能が備わることによって顧客は満足を感じると考えられている。

ライフネット生命でいえば、出口氏が抱いてきた思いや創業の動機などから判断する限り、割安な保険料、迅速な給付金の支払い、分かりやすい比較情報、この3つが本質機能であると考えられる。それぞれが分配的公正、手続き的公正、情報的公正に当たる。これらが本質機能における従来の保険からの不満を取り除いている。しかし、これだけで満足を与えるものではない。顧客との間で信頼性、中立性、尊重性の側面から見た公正な関係作りが行われている点が重要である。それが顧客に約束するマニフェストや顧客と対等に相互作用する社長ブログ、誠実・丁寧なオペレーターである。こうした関係性が表層機能を形成することによって高い満足感を与えていたる。

本質機能を成す公正感の高い専門サービス、表層機能を成す顧客との公正な関係性、この組み合わせが顧客満足、さらには市場開拓に大きな影響を与えていたるといふられる。

仮説1と仮説2が公正論の視角から見た専門サービス市場への参入戦略である。オンライン取引は顧客主導を選択することもあり、顧客との関係性を重視し、顧客の公正判断が得られやすい企業行動をとらなければならない。顧客の公正感の視点に立った参入戦略が重要になる。

8. 結論

本稿では、知識・情報格差が存在する専門サービス、その中でも無形資産を対象とする情報に作用するサービスに限定して、スタートアップ企業の市場参入の論点に新たにオンライン取引や公正論の視角を加えて考察を行ってきた。

先行研究を踏まえて、スタートアップ企業の市場参入の仮説を導出し、事例調査を行ってそれらの妥当性について検討を行った。その結果、以下の点を確認することができた。

1つは、専門サービスはシンプルで明解なサービス内容や、判断を手助けする情報の提供など公正要素を十分に含んだものであること、サービス提供者は顧客との間に信頼性、中立性、尊重性の側面から公正な関係を築くこと、この両者が相互に作用すれば顧客満足を高める。2つ目は、顧客満足は市場を切り開く鍵である。公正感もその鍵に影響を及ぼす重要な要因である。

専門サービス市場では、既存のサービスに満足していない顧客層が少なからず存在する。それがたとえニッチであっても彼（彼女）らに公正感を感じてもらい、満足感を与えるように働きかけることが市場開拓の要諦といえよう。また、サービスの分かりやすさと同時に提供者の信頼性が問われ、スタートアップ企業にはハードルが高いが、これを乗り越えた貴重な事例を提供することができた。

本稿では、スタートアップ企業の参入戦略に注目した。そして、専門サービスやその提供者と顧客の間の知覚リスク、社会的不確実性を低減する手掛けりを公正理論に求める中で、参入のあり方と公正の関係を先発大手と対比させたコンテキストとともに明らかにしたことが1つの学術的貢献である。

なお、専門サービスには事例調査で示した情報に作用する業種だけではなく、人の心に作用する業種なども存在する。他業種の事例調査を行って、参入戦略と公正の関係の知見を蓄積することが今後の課題である。

謝 辞

事例の記述は、文献以外に筆者のインタビュー調査（2014年9月5日9:00～10:00にライフネット生命保険株式会社会長兼CEO出口治明氏、マーケティング部関谷誠氏を取材、2015年11月20日18:00～19:00に同社関谷誠氏を取材）に基づいています。関係者の皆様には貴重な時間を割いていただき、大変お世話になりました。ここに記して御礼申し上げます。

なお、本稿は、公益財団法人ウエスコ学術振興財団の助成を受けています。感謝申し上げる次第です。

参 考 文 献

- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67 (January), 14-28.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), 193-205.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24 (4), 404-411.
- 遠藤由美 (2009)『社会心理学』ミネルヴァ書房。
- 藤村和宏 (1995)「専門サービスの消費者行動」『消費者行動研究』3(1), 23-40.
- Gartner, W. & Reissma, R. (1974). *The Service Sector and the Consumer Vanguard*. Harper & Row.
- Goodwin, C., & Verhage, B. J. (1990). Role perceptions of services: a cross-cultural comparison with behavioral implications. *Journal of Economic Psychology*, 10, 543-558.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to

- Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81–103.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Jossey-Bass.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management & Marketing: Customer Management in Service Competition* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. L. (1990). *Breakthrough Service*. The Free Press.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. The Free Press.
- 近藤隆雄 (1996) 「サービス・マーケティング研究とその実践的テーマ—これまでの発展と現状」『マーケティングジャーナル』(62), 48–56.
- 近藤隆雄 (2006) 『サービス・マーケティング—サービス商品の開発と顧客価値の創造—』 生産性出版.
- 近藤隆雄 (2007) 『サービスマネジメント入門 第3版』 生産性出版.
- Lee, M. K. O., & Turban, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of electronic commerce*, 6(1), 75–91.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (eds.), *Social exchange* (pp.27–55). Plenum.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47 (summer), 9–20.
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (Global ed. of 6th ed.). Pearson Education. (白井義男監修, 武田玲子訳 (2008) 『ラブロック&ウイルツのサービス・マーケティング』 ピアソン・エデュケーション.)
- Maister, D. H., & Lovelock, C. H. (1982). Managing Facilitator Services. *Sloan Management Review*, 23(3), 19–31.
- 宮田加久子 (2005) 『きずなをつなぐメディア：ネット時代の社会関係資本』 NTT出版.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90–118.
- Rodie, A. R., & Klein, S. S. (2000). Customer participation in services production and delivery. In T. A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of service marketing and management* (pp. 111–126). Sage Publications.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the Service Game*. Harvard Business School Press.
- 野島美保(2003)「オンライン・ショッピングの情報提供と戦略マネジメント」「オペレーションズ・リサーチ:経営の科学」48(12), 41–47.
- 野島美保・新宅純二郎・竹田陽子・国領二郎 (2002) 「電子商店のリスク削減制度：消費者調査をもとに」 *Computer Today*, 109, 51–56.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (1991). *Consumer Behavior* (4th ed.). Prentice-Hall.
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』 有斐閣.
- 嶋口充輝, 石井淳蔵 (2000) 『現代マーケティング 新版』 有斐閣.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekaran, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 62 (April), 60–76.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, Y. J. (1997). *Social Justice in a Diverse Society*. Westview Press. (大渕憲一, 菅原郁夫監訳 (2000) 『多元社会における正義と公正』 プレーン出版.)
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 151–176). 25, Academic Press.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), 1–17.
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造 こころと社会の進化ゲーム』 東京大学出版会.
- Youngdahl, W. E., & Kellogg, D. L. (1994). Customer costs of service quality: A critical incident study. In T. A. Swartz, D. E. Bowen & S. W. Brown (eds.), *Advances in Service Marketing and Management* (pp.149–173), 3, JAI Press.

Entry Strategy by Online in Professional Service Business: From a Viewpoint of Justice Theory

Masanobu Kita

Abstract

We have studied on market entry strategy of start-ups in professional service business by the addition of justice theory perspective to the existing theory.

As a result, it was possible to confirm the following points.

First, professional services are sufficiently containing fair elements such as simple and clear-cut service contents, and the provision of information to help the decision. Service providers are to establish a fair relationship with customers from the side of reliability, neutrality and respect. Both interaction increases customer satisfaction.

Second, customer satisfaction is the key to open up the market. Sense of fairness is also an important factor responsible for its key.

Keywords: Professional service, Online, Entry strategy, Justice Theory