

## [資料]

### 海外文献の紹介とレビュー (1)

Christine Ennew and Nigel Waite (2013)

*Financial Services Marketing: An International Guide to Principles and Practice*,  
2nd ed. Routledge

クリスティン エニュー・ナイジェル ウェイト

『ファイナンシャルサービスマーケティング—原理と実行の国際ガイド—  
(第2版)』、ラウトレッジ、2013年

鷺 尾 紀 吉

〈目次〉	1	本書の構成
	2	ファイナンシャルサービスの定義
	3	財とサービスの違い
	4	ファイナンシャルサービスの特有な特徴
	5	ファイナンシャルサービス消費者の理解
	6	レビュー

## 1 本書の構成

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は、少なくとも日本では体系的に展開したものとしてはほとんどみられないが、海外においても数少なく、本書はその数少ない文献の1つである。

本書の著者であるクリスティン エニューは、イギリス・ノッティンガム大学ビジネススクールのマーケティング担当教授、前副学長であり、ノッティンガム大学マレーシアキャンパスの副学長の職に就いている。今一人の著者であるナイジェル ウェイトは顧客開発キャンフォードセンターのCEOで、ファイナンシャルサービス戦略とコンサルティング調査の専門家である。また、ノッティンガム大学ビジネススクールのマーケティング担当名誉教授でもある。

本書は、2006年に初版本が出版され、2013年に第2版が発行された。本書は3つの部分から構成されているが、その項目は以下のとおりである。

### 第1部 コンテキストと戦略

- 1 ファイナンシャルサービスの役割、貢献およびコンテキスト
- 2 ファイナンシャルサービスの市場：構造、商品および関係者
- 3 マーケティングファイナンシャルサービス：概観
- 4 戦略開発とマーケティングプランニング
- 5 マーケティング環境の分析
- 6 ファイナンシャルサービス顧客の理解
- 7 セグメンテーション、ターゲティングおよびポジショニング
- 8 ファイナンシャルサービスのための国際化戦略

### 第2部 顧客獲得

- 9 顧客の獲得とマーケティングミックス
- 10 商品マネジメント
- 11 プロモーション
- 12 価格
- 13 流通チャネル：市場へのルート

### 第3部 顧客開発

- 14 顧客関係性マネジメント：原理と実施
- 15 サービス供給とサービスの質
- 15 サービス供給とサービスの質
- 16 顧客関係における満足、価値、信頼および公平さ

17 マーケティング：文化、挑戦および社会的責任  
上記のように、本書はファイナンシャルサービスマーケティングを3つの部分に分け、17項目に及ぶ概説的体系書となっており、第1部は戦略と計画、第2部は伝統的なマーケティング部分であるマーケティングミックス(4P)、第3部は顧客との関係性の開発についてそれぞれ展開しているが、本稿においては、ファイナンシャルサービスの導入部分として重要と考えられる「3 ファイナンシャルサービスマーケティング：概観」の中からファイナンシャルサービスの定義、財とサービスの違い、ファイナンシャルサービスの特有な特徴、および「6 ファイナンシャルサービス顧客の理解」の中から消費者の選択とファイナンシャルサービスの内容を以下に紹介する。

## 2 ファイナンシャルサービスの定義

マーケティングは、顧客ニーズを満足させることによって、組織的なパフォーマンスを向上させることに焦点を合わせるビジネスへのアプローチである。そういうものとして、当然に外部に焦点を合わせている。しかし、マーケティングは顧客にだけ焦点を合わすことができない。すぐれたマーケットターはまた、競争者の活動に気づき、理解しなければならない。顧客が欲するところのものを供給するために、競争者よりもそれをより効果的に行うために、組織それ自体が上手であるところのものの理解、その組織が所有する資源や能力、顧客を満足させるために展開することができる方法を必要とする。

一般的な言い方をすると、マーケティングプロセスや活動（環境分析、戦略と計画、広告、ブランディング、製品開発、チャネル管理など）はすべての組織に関連があるけれども、我々は、一般的にサービス、特にファイナンシャルサービスは多くの他の有形財とかなり異なっているということに注目すべきである。従って、マーケティングプロセスにおける注目すべき焦点は、マーケティング活動の遂行と同じように、違っているだろう。コカコーラ社のために有効である広告の種類は、エトナ社にとってたぶんふさわしくないだろうし、フォード社のために使われた販売戦略はシティユニットトラスト社にとっては効果がないだろう。

このように、エニュー&ウェイトはファイナンシャルサービスにおけるマーケティングの特質を説明した上で、

マーケティングにおけるファイナンシャルサービスの定義を次のように述べる。

ファイナンシャルサービスは、個人、組織およびそれらのファイナンスに関するものである。すなわち、ファイナンスサービスは個人の無形資産（金や富）に特に向けられるサービスである。ファイナンスサービスという言葉は、しばしば銀行サービス、保険（生命保険と損害保険）、株式取引、資産管理、クレジットカード、外国為替、貿易ファイナンス、ベンチャーキャピタル等すべての領域を幅広くカバーするために使われる。

これらの異なるサービスは、異なるニーズの領域に適合し、多くの異なる形をとるように設計されている。これらのファイナンシャルサービスは、いつも供給者と消費者との間に正式な（契約上の）関係を必要とし、それらは概して一定程度のカスタマイゼーション（銀行口座の場合にはかなり限定的であるが、ベンチャーキャピタルの場合にはかなり広範囲に）を必要とする。このような商品の多様性で引き起こされるマーケティング問題は多くある。

- いくつかのファイナンシャルサービスは、非常に短期的な取引（例えば、株取引）を含むが、他のサービスは非常に長期間である（モーゲージ、年金など）。
- 商品は複雑性の点からみると、一様でない。個人消費者のための基本的な普通預金は比較的単純であるようだが、レバレッジバイアウト（借入金を用いた企業買収）のためのファイナンス構造は、高度で複雑であるかもしれない。
- 顧客は、ニーズと理解のレベルの双方の点からみて一様でない。企業顧客は、彼らが購入したいと望むファイナンシャルサービスのタイプに関してかなりの専門知識や技術をもっているが、多くの個人顧客は最も簡単な商品が複雑で、時にはごちゃごちゃであることを発見するだろう。ファイナンシャルサービスは、多くの多様性と多くのさまざまなタイプをもっているから、ファイナンシャルサービスマーケティングについて一般的な声明をつくことは難しいことであろう。実際に、すべてのマーケティングチャレンジは、ファイナンシャルサービスのすべてのタイプに適合しないであろうし、すべての解決があらゆる状況に作用しない（効かない）であろう。

マーケティングの技術は、ファイナンシャルサービ

スが提起するチャレンジを理解することができないし、特別な知識、特別なサービス、特別な顧客タイプの状況に適合する創造的で実用的なアプローチを明確にすることができない。

### 3 財とサービスの相違

ファイナンシャルサービスは、何よりもまず、サービスであり、有形財と違っている。多くのことのように、サービスは認識することはしばしばやさしいが、定義することは難しい。サービスについての最も早期のマーケティング議論の1つに、ラスメル（Rathmell）は財とサービスの間の、単純でかなり有名な区別を行っている。彼は、財は名詞であるが、サービスは行為であると認識すべきであると示唆する。すなわち、財はモノであるが、サービスは行為である。

しかし、思い出すべき最もやさしい定義は、ガメンソン（Gummesson）によって提案されているものである。

サービスは、買われたり売られたりすることができるが、足元に落とすことができない何かのものである。

本質的に、サービスはプロセスであり、経験である。あなたは、車、コンピュータまたは食料雑貨類、バッグを所有すると同じような方法で、銀行口座、休日または劇場旅行を所有することができない。もちろん、我々はサービスについて所有感覚（銀行口座、休日または劇場切符）で話すことができるが、関係するサービスを現実にも所有していない。銀行口座は、口座供給者によって引き受けられているさまざまなファイナンシャル取引をもつ権利を示すが、休日チケットは輸送、宿泊、レジャー活動の混合物を経験する権利を我々に与える。

このような所有の明らかなしるしがあるにもかかわらず、ファイナンシャルサービスそれ自体は、いかなる伝統的な意味において所有物ではない。銀行口座の細部や休日チケットは、実際は、特別な経験やプロセスへの“資格証書”であるのにすぎない。

この10年間のマーケティング思考における“サービス—支配的ロジック”の出現は、多くの場合において、有形財はサービスを供給するのに簡単であり、TVによって供給される娯楽または洗剤によって供給されるクレン

ジングは、銀行口座を利用したり、劇場に行くのと同じように、多くはプロセスであると議論してきた。この議論それ自体は、ほとんど異論があるものではない。しかしながら、それは、財とサービスを別個のものとして取扱うための場合を機械的に割り引いて聞くものではない。我々は、たとえすべてではないとしても、多くの有形財におけるサービス要素を認めることができるけれども、所有の区分はそのまま残っており、プロセスや経験の要素は、有形財によって供給されるサービスの場合においてよりも、真のサービスの場合において、より大きい。

サービスは、主として、最も共通的に認識している特徴—サービスは無形である—を導く経験である。すなわち、サービスは物理的な形をもたず、購入するに先立って見たり、触れたり、展示されたりすることができない。結果として、顧客はかつて購入決定したサービスの本当の性質をただ気づくようになるだけである。実際に、顧客がサービスの経験をしたいと望むまで、サービスは存在しないのであり、これは次のサービスの特徴—不可分性である。サービスは同時に生産され、消費される。そしてしばしば (いつもではないが)、消費者の面前で生産され、消費される。この特徴の1つの特別な帰結は、サービスは概して消滅しやすいということであり、在庫することができないということである。消費者のサービスニーズが異なっており、サービス消費は顧客と生産者の間の相互作用を含むという事実はまた、有形財の場合であるよりも、質に多様性 (異質性) に対してより多くの可能性を導きがちである。

#### 4 ファイナンシャルサービスの特有な特徴

エニユー&ウェイトは、ファイナンシャルサービスは有形財と違って、無形性 (Intangibility)、異質性 (Heterogeneity)、不可分性 (Inseparability)、消滅性 (Perish ability) (これらの頭文字をとって、IHIP と呼ばれることがある) という特有な特徴があり、さらにファイナンシャルサービスプロバイダーの受託責任、消費の不確定さ、消費デューレーションという特質にも言及する。

##### (1) 無形性

サービスは、プロセスまたは経験であるので、無形性は一般にサービスを有形財と区別する中心的特徴として

言及される。実際には、これはサービスが触れて感じるができないことを意味する。サービスは、実体上物理的な形をもたず、購入するに先立って見ることも触れることも、表示することも、感じることも、試すこともできない。顧客は、普通預金のような特別なサービスを購入するかもしれないが、それは典型的に購入の結果として物理的に表示されるものは何もっていないのである。

顧客の観点からみて、このような特徴は重要なインプリケーションをもっている。物理的無形性 (不触性) 及び精神的無形性は、サービスが経験、信用の質、経験されるとすぐに評価されるか、あるいは経験されたときに評価されることができないかいずれかの特質を述べるときに使われるフレーズの優勢さによって特徴づけられることを意味する。対照的に、有形財は購入に先立ってより容易に評価される特性である調査の質の優勢さによって特徴づけられる。

このように、車の潜在的購買者はテストドライブをすることができるかもしれないし、テレビの購入者は画質を調査することができるかもしれない。これにくらべると、ファイナンシャルアドバイザーによって提供されるサービスは、いったん経験されると、購入の意思決定をするときに得ようとしているものを本当に知ることができない問題が顧客に残されたままで、実のところ評価されているにすぎない。顧客の観点から見てより多くの困難なことは、購入されるサービスの質を評価することができないことである。多くのサービスの専門的複雑性は、受けられるものの消費者の評価を妨げるかもしれない。専門家の知識の欠如は、多くの顧客が受けたファイナンシャルサービスの質を評価することができず、最も狂信的投資熱狂者だけがファンドマネジャーが特別な市場において最良な投資決定をしたかどうかを本当に決定することができるだろうということを意味する。

もちろん、最終的に、消費者がポートフォリオまたは特別な商品パフォーマンスに基づいたファイナンシャルアドバイザーまたは投資マネジャーを評価することを議論することは可能である。しかしながら、どちらのサービスにおける不十分さが明らかになるのに時間がかかるかもしれないし、特別な結果が生じるときでさえ、例えば資産ポートフォリオの価値が下落するときでさえ、この失敗が純粹に不十分なアドバイスによるものであり、

実際には予期せざる市場問題の結果によるものであると消費者はどのように確信することができるのか。対照的に、スマートフォンまたはテレビのような比較的複雑な製品では、評価するために触知することができる何かのもの、および潜在的に原因と結果の関係のより明確なアイデアを消費者に与えながら、商品の質（スマートフォンの反応や接続、テレビの画質と音）を直ちに见ることができることを表明している。

全体として、経験や信用の質の優しさは、ファイナンスサービス消費者がそれを受け取り、その結果購入の意思決定をする時、かなりの程度知覚されるリスクを経験することであろう何かをほとんど確信していないということを意味している。このように、ファイナンスサービスマーケティングは、購入プロセスが促進されるやり方で特別な注目が払わなければならない。

## (2) 不可分性

プロセスまたは経験としてのサービスの本質は、サービスが不可分である—生産と消費が同時であるということの意味する。

サービスは、もしサービスを購入したい、経験したいとする消費者がいるならば、与えられるにすぎない。例えば、ファイナンシャルアドバイザーそれ自体は、ある特定のリクエストがされるまで、アドバイスは存在しない。アドバイスがアドバイザーの心の中に具現化した潜在性があるにすぎない。サービスの供給は、典型的に有形財における場合よりもかなりの程度消費者の関与を要求もするだろう。

いくつかのサービスは、全体的に標準化されているので、消費者からの最小限の提供は、ニーズや欲求に関する情報である。例えば、投資アドバイザーは、最低限として、アドバイスが与えられる前に、リスクへの個人の態度、および資本成長か資本所得のための投資を望んでいたかどうかを知る必要がある。多くの例において、顧客からのインプット情報は、より広範囲である必要があるだろう。なぜならば顧客は積極的に供給者とかかわり、相互に作用するので、サービスはしばしば双方向的プロセスとして言い表される。この相互作用は、伝統的にフェイストゥフェイス（面と向かい合い）であるけれども、情報やコミュニケーション技術における発展は、増加しつつある量の顧客と供給者の相互作用が隔てられて生じているということの意味する。

サービスの双方向的本質の結果として、サービスが遂行される仕方は、実際のサービスそれ自体と同じように、顧客にとって重要であるかもしれない。最前線のスタッフは、このプロセスにおいて特別に重要であるかもしれない。顧客は、典型的に最大の関与をもつグループとして、サービス経験の顧客評価において決定的な役割を果たすことができ、かつ必ず果たす。マーケティングの視点から、不可分性はいくつかの興味ある挑戦を示す。

## (3) 消滅性

サービスが生産と消費が同時的であるという事実は、サービスが消滅的であるということをも意味する。サービスは、顧客が買いたいと願うときに生産されるにすぎない。需要が高いとき、販売のための余剰サービスを製造することができない。もし投資アドバイザーの時間がある特別な日に取ることができないならば、翌日に追加の能力を供給するために取っておくことができない。もし銀行のカウンターが顧客のいない静かな期間をもつならば、列がつくられる時に使う時間をためておくことができない。

この消滅性という特徴は、入手可能な能力を最良に利用するために需要と供給を管理する課業をマーケティングにもたらす。

## (4) 異質性

生産と消費の不可分性は、サービスの4番目の特有な特徴—変動性と異質性を導く。サービスの変動性は、2つの方向で説明される。

サービスの変動性の第1の説明は、サービスは規格化されないということである。異なった顧客は異なったサービスを欲求し、経験するだろう。この変動性の源は、本質的に顧客は違っており、異なったニーズをもっているという事実から生じる。それぞれの程度の差はあるものの、サービスは、非常に単純な条件（消費者が貯蓄計画で投資を選択する額のような）においてであるにせよ、または会計専門家、コンサルタント、銀行員によって供給されるアドバイスのような非常に複雑なやり方であるにせよ、顧客ニーズに合わせてつくられるだろう。

変動性の第2の説明は、経験されるサービスが特別な顧客にとって、たとえ本質的に同じようなニーズが与えられたとしても、顧客によって異なり、または時間によって異なるということである。実際は、変動性のこのタイプは変化する顧客ニーズのために生じるのではない。

それは、主として顧客とサービス供給者との間の相互作用の本質の結果であるが、サービス供給者の統制の外部の事象によって影響されるかもしれない。

サービスの第2の形態は、実際上はサービスの類型における差異というよりもむしろ、消費者が受ける質のレベルにおいて変動を示すので、より多くの問題を提示する。本質的に、この異質性の形態は、不可分性および個人相互作用の重要性の結果として生じるが、外部の事象によって影響されるかもしれない。顧客は違っており、サービス供給者もそうである。顧客と接触するスタッフは機械ではなく人であり、誰か他の人として同じ部類の気持ちと感情を経験するだろう。相違は、個人間および個人内で生じる。新しい週の始まりでリラックスし、積極的に幸せと感じている会計マネージャーによって供給されるサービスは、頭痛で苦しみ、過小評価と感じながら、一日の終わりにいる同じ会計マネージャーによって供給されるサービスよりもより良いことは、ほぼ確かであろう。

消費者サイドからみて、サービス経験内やサービス経験間の質の変動性は、もし顧客が彼らのニーズを明確に言明することができないならば、生じるかもしれない。顧客が彼らのニーズや状況について適切な情報を大いに喜んで提供すれば、顧客は期待する質のサービスをおそらく受けるだろう。リスクパフォーマンス、投資の目的、残りのポートフォリオの特徴を明確に説明できる顧客は、「相当のリターン」を与える投資についてのアドバイスを単に要望する顧客よりもおそらくより良く得ることができであろう。

質に関する個人要素の影響について付け加えると、我々はサービス供給者の統制の外側にあるが、全体的なサービス経験やサービス商品の質に関する重要な影響をもつ多くの要素があることを認識しなければならない。例えば、投資のパフォーマンスはファンドマネージャーが変えることができない広範囲なマクロ経済の力によって影響されるかもしれない。

2000年代早期の株式市場の大暴落は、多くの個人年金および資産（投資商品に基づくが、これら商品を供給した機関の直接的な統制外にあった）のパフォーマンスに重大な悪影響があった。2007年から2008年のグローバルファイナンスの危機は、大多数の消費者によってもたらされた投資価値を侵食する所有価格の下落、債権利回り

の下落および株式市場の下落によって同じような問題を引き起こした。この時における拙い商品パフォーマンスは個人供給者の統制外にあったが、産業は全体としてその結果に対してある責任を負うと多く論じた。

このように、個人の相互作用と統制不能な外部要素の双方は、消費者にとってサービスにおける相当の変動性を経験し、いくつかの場合には不満足な経験を感じるという結果になる。

#### (5) 受託責任

受託責任は、ファイナンシャルセールス供給者が顧客に提供するファンドマネジメントやファイナンシャルアドバイスに関して有する暗黙の責任に関連する。いかなるビジネスも供給する商品の質、信頼、安全の点から顧客に責任を有するけれども、この受託責任はおそらくファイナンシャルサービスプロバイダーの場合にはより大きいかもしれない。

購買者に責任を考えるとというよりもむしろ、多くのファイナンシャルサービス機関は供給者に責任を気づかせなければならない。そして実際に、供給者のニーズは顧客の需要よりも大事であると考えられる。例えば、現行自動車保険顧客に対する責任のために、保険会社は、高いリスクであると考えられる顧客から需要に応答することができないと感じるかもしれない。同様に、銀行は、もしローンの交付が顧客に多額の負債を築き上げさせるだけであると心配するならば、借り手に信用を供与しないと決めるかもしれない。実際に、この責任を十分に認識しないことが負債の返済の見通しがほとんどない個人に対してクレジットカードを与えたクレジットカード発行会社への厳しい批判を導いたのである。

そして、安全性を後退させ、終局的にはグローバルなファイナンシャル危機を引き起こした多くのモーゲージ購入者にとって大損失という結果となったサブプライム顧客へ貸し付けた無謀なモーゲージに対して銀行や他の貸主にも同様な批判がある。

マーケティングの観点からは、これは特別な商品（例えば、ローン、保険、クレジットカードなど）の購入を望む顧客および顧客があまりにもリスクが高いと考えるがゆえに、顧客を追い払い、その商品の供給を拒絶する機関のかなり異常な問題をもたらす。

#### (6) 不確定消費

ファイナンシャルサービス商品に消費される資金（金

銭)は直接的な消費ベネフィットを生まないということは、多くのファイナンシャルサービス商品の本質内にある。いくつかの場合には、将来における消費機会をつくり出すかもしれないし、他の場合には買い物をする個人にとって実体消費という結果に決してならないかもしれない。現在所得からの現金預金は同じ額で現在消費を減じ、多くの人々にとって現在消費は貯金よりもはるかに楽しい。多くの個人にとって、退職時の適正な年金基金を築き上げるのに必要とされるレベルの保険料は、必要とされるモチベーションを与えるためにかなり以前の楽しい消費を必要とする。

一般保険の場合には、多くの顧客は多局面のサービスを消費することを望まないだろう。所与の政策に対して要求する必要がないと望んでいるだろう。同様に、生命保険の場合には、消費者は給付が死亡時に生じるという所与の契約のファイナンシャルベネフィットの受取人では決してないだろう。もちろん、両方の場合において、消費は保険事故に対して給付請求する資格以上のものを購入する。消費者は心の平和と保護を購入する。しかしながら、これら後者の2つのベネフィットは特に触れることができないものであり、消費者は彼らが支払う価格にくらべて受け取るベネフィットを依然として疑問視するままにしている。

マーケティング執行役員は、顧客が決して経験しないベネフィットのために消費財やサービスの現在消費を減じる触れることのできない商品を市場に求めるので、このような不確定消費はマーケティング執行役員に重大な挑戦を提起する。

#### (7) 消費デュレーション (消費継続期間)

ファイナンシャルサービスの大多数は、顧客との継続的關係 (当座勘定、モーゲージ、クレジットカードなど)を必要とするためか、またはベネフィットが実現する前に時間的ずれ (長期間貯蓄や投資)があるためかにより、長期間である (または長期間である可能性をもっている)。ほとんどすべての場合において、この関係は契約であり、それは顧客についての情報を機関に与え、供給者間を代えることを思いとどまらせる顧客との結合を築き上げる機会をつくり出す。顧客と供給者との長期間関係は、供給者が顧客についてもっている情報量によって強化されて、クロスセリング (相互販売)のための相当な潜在性をつくり出す。

しかしながら、このようなベネフィシャルである関係のために、および作用する相互販売機会のために、機関は数年間顧客を全く無視し、効果的でありそうもない購入をさらに多くするように期待しながら、その関係がうまくいくようにしなければならない。

## 5 ファイナンシャルサービス消費者の理解

### (1) 消費者の選択とファイナンシャルサービス

「顧客」という言葉は多様な面をもち、最終的に消費という結果になるよう皆を結びつける多くの役割を反映することがあることを心に留めておくことが重要である。例えば、与えられたニーズを満足させる欲望を主導する役割がある。これは、影響者の役割の後に続いて、決定者、購入者そして使用者へと導く。消費者の領域において、この5つの役割のすべてが、特に日常の購入といえるものに関しては、しばしば同じ人によって演じられる。

しかしながら、ビジネス顧客の領域においては、大変しばしば別々の個人によって、またはたぶん個人の集団によって遂行されている。これは、意思決定単位と呼ぶことができ、その性質はマーケティング活動の機関に対して重要なインプリケーションをもつ。

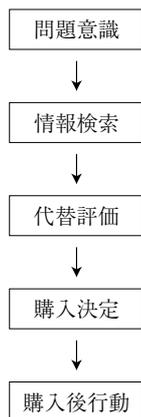
意思決定単位は多くの異なる個人を包含するところでは、マーケッターがこれらの個人が演じる役割、異なるニーズおよび期待というメンバーシップを理解するための本質となる。例えば、企業年金体系のためのマネジメント会社を選択する意思決定単位は、ファイナンスからの代表と HR からの代表を含むかもしれない。ファイナンスからの代表は、特にマネジメントチャージや投資戦略に関心をもつが、HR からの代表は柔軟性の程度や機関スタッフへ供給されるサービスにより関心をもつかもかもしれない。両方の要素は関連性があるが、誰が何について関心があるか、および誰が意思決定において最も大きなウェイトを担っているかを理解するために予想されるマネジメントへの大きな価値がある。意思決定単位についてのこの種の詳細な知識は、法人顧客へファイナンシャルサービスをマーケティングするとき、重要な挑戦となることができる。

消費者行動を理解するためには、多くの異なるフレームワークがある。実際に、解説者の見方から個人の財およびサービスのあるタイプの消費の意味、性質、重要性

まで消費者調査についての関心事が増大しつつある。

しかしながら、ファイナンシャルサービスの消費者行動に関する調査の大多数は、消費者行動の理解に対する伝統的な認識に基づいたアプローチに頼っている。消費者を理解するこのアプローチは、消費者の選択が体系的な処理のある形の結果および情報の評価であるという観念に基づいている。消費者は購入に先立つ意思決定プロセスにおいて、一連の段階を通じて連続して移動する問題解決者としてみえる。最終消費者に対するこのアプローチの最良の一例として、エニュー&ウエイトは、図1のような非常に簡素化された形で概説されたエンゲル・コラット・ブラックウェル・モデルを提示している。

図1 消費者購入の意思決定プロセス



本質的には、決定プロセスは、購入者が“問題”(すなわち、欲望と現実の状態の間の相違)に気づくときに始まり、行動が動機づけられる。必要の認識は、外的要素(例えば、他のものの消費の広告、プロモーション、意識)か、内的要素(例えば、安全に対する飢え、のどの渇き、必要など)によって刺激されるかもしれない。その問題を解くために、購入者は関連性のある情報のための調査に従事する。そのような情報に基づいて、消費者は、選択が初期のニーズに最もよく適合することに基づいた購入決定ができ、そして購入を行う代替的選択を評価する。最後に、一度購入が行われたならば、一般的に言って、満足の評価、および喜んで推薦すること、喜んで購入することを含むさらなる評価と反応がある。

問題解決プロセスとして消費者の選択を扱うことは、ある直感的な訴求をもつかもしいが、いくつかの弱点もまたもっている。実際に、このアプローチは購入決

定において高程度の合理性を装う。意思決定は非常に論理的で直線的であり、行動の一貫性の程度を呈する。これらの限界を認識すること、およびファイナンシャルサービスにおける消費者の選択は潜在的に非常に複雑なプロセスであることに気づくことは重要である。しかしながら、図1で図示した簡単なフレームワークは、ファイナンシャルサービスにおける消費者の選択の議論を構築する方法として有益である。実際に、マーケティングが選択プロセスに影響を与えることができる、および与えるところのある異なる方法を理解する手段として、エンゲルらが提示するモデルは有益である。

しかし、決定プロセスにおけるこの5つのステップのすべてが必ずしも購入場面へ連続的に適用されないということを認めるべきであろう。いくつかのケースにおいて、頻繁に購入される簡単な商品に対して、消費者は所与のニーズを満足させる手段に精通しているため、購入の問題意識を直接に生じるかもしれない。ファイナンシャルサービスは複雑で頻繁に購入されることを考慮に入れると、選択のプロセスがより完全で熟考したものであると期待することは合理的であるかもしれない。実際に、逸話的な証拠は消費者が特に商品における関心事が欠如しているがゆえに、消費者が現実に全く衝動的購入をしていることを示唆する。

## (2) 問題意識

これは、ニーズとウオントの理解と消費者がこれらニーズとウオントを満足しようとする欲望の程度に関する。個人顧客のためのニーズやウオントは、ビジネス顧客がビジネスの開発段階と状況に依存するのに対して、個人の環境に応じて変化するだろう。個人顧客にとって、①支払をする(例えば、小切手)ニーズ、②支払を延期する(例えば、ローン、モーゲージ、クレジットカード等)ニーズ、③保険契約(火災保険、健康保険、生命保険等)に対するニーズ、④蓄財する(管理ファンド、株式、貯蓄型生命保険等)ためのニーズ、⑤情報やアドバイス(例えば、税やファイナンシャルプランニング等)に対するニーズを含めて、ファイナンシャルサービスの購入を通じて、満足させられる一連の“ニーズ”がある。

多くの個人顧客にとって、この種の“ニーズ”は、本質的に興味のもてないものであり、窃盗、病気または死のような喜ばざる出来事としばしば結び付けられる確かな“ニーズ”を無視することを好む。ファイナンシャル

サービスは、あまり多くの人が考えることを好まない商品であり、確かなファイナンシャルニーズが認識されない危険がある。危機疾病保険のような商品の比較的低い受給率は、起こり得る可能性を考えることに対して、消費者がいくぶん乗り気薄であることによるものである。同様に、多くのファイナンシャルサービスの複雑性とマーケティングにおける透明性の欠如は、顧客がこれらのサービスがニーズと適合するという道筋を認識することができないことを意味する。

一連の利用可能なファイナンシャルサービスの本質的な訴求の欠如と複雑性の結果として、消費者はさまざまなファイナンシャル商品のための“ニーズ”をもっていると積極的に認識せず、消費者は販売時点まで決定プロセスにおいて本質的に受動的な参加者のままでいるとしばしば議論されている。この点で、マーケティングプロセスは、これらニーズの一体化と活性化に焦点を合わせて始めている。これは、多くの議論を引き出す。

明らかに、マーケティングは、消費者が商品の利益に大部分関心がなく、気づいていないこれらの例において、より多く難しい。“消費者プル”のいかなる程度に頼ることは実用でなくなり、その代わりに、多くの機関は“販売プッシュ”、すなわち消費者に商品を活発に押し込み、購入の便益を説得するというのをかなり重要視するだろう。この“販売プッシュ”という比較的大きな依存は、パーソナル販売、特により複雑な商品のパーソナル販売の広範囲な利用に反映される。販売プッシュへの依存は、潜在的問題、すなわち関係者に対する明らかに不適當である商品の販売という問題をつくり出す。

消費者が問題意識に関して経験する困難は、マーケティングにおける透明性の欠如によってしばしば合成される。消費体験の多くの部分における不満の共通の源は、商品デザインや価格の中心的様相が明確に表示も説明もされないということである。透明性は、この公開の形で適用される言葉である。最近、レギュレーター（規制委員）が商品とマーケティング実施の両方をより透明にするようにしているので、国家領域において大きな進歩がある。しかしながら、変化しやすい不確定な支出、商品複雑性、およびかなり情報の乏しい消費者によって特徴づけられる領域において、透明性の望ましい程度を達成することは特に難しい。

### (3) 情報検索

情報検索は、自分自身の記憶から、または外部の情報源から関連のある情報を収集するプロセスをいう。ファイナンシャルサービスの性質が消費者受動性を誘引する程度まで、情報検索の程度はたぶん制限されるだろう。消費者は購入プロセスにおいてより進んで積極的であるときでさえも、情報収集は問題を提起する。情報収集の重要な要素は概して検索の質と関係するが、無形性と不可分性は、ファイナンシャルサービスが検索の質では低いが、経験や信用の質では高いということの意味する。消費者は商品の自分自身の先の経験を引き出すことができないならば、口コミ推薦の形で他の経験および機関の信頼性に全体として大きく依存する傾向がある。

消費者が情報収集に直面する困難を認めてさえも、情報の正当性と接近のしやすさに関連してさらなる問題がある。第1に、多くのファイナンシャルサービスは、性質上長期間であり、その結果、消費者が口コミ推薦からの身代わり経験を得るときでさえも、商品の十分な便益（例えば、10年貯蓄）が実現されないの、その経験はよくても非常に部分的であるかもしれない。第2に、多くの商品は個人に効果的にカスタマイズされているので、他の経験を引き出すことは、もし個人環境が違うならば、誤った方向に導くことになる。第3に、多くのファイナンシャルサービスの複雑性は、多くの消費者が情報収集しても、その情報を実際には解釈できないか、または誤って解釈するかもしれないということの意味する。情報検索と結びついた困難さは、透明性の欠如および/または攻撃的なマーケティングによって合成されるかもしれない。イギリスにおいて、ファイナンシャルサービス部門はいわゆる担保付エクイティ社債の説明において透明性の欠如が批判されている。

情報検索は明らかに問題が多いが、ファイナンシャルサービスの消費者理解と知識がかなり増加してきており、自主的な情報のさまざまな情報源が伸びてきていることを認識することは重要である。日刊新聞はパーソナルファイナンスにあてる部門をもち、顧客に情報とアドバイスを供給する多くの専門雑誌が増えている。最も主導的なウェブポータルサイトもかなりの量のファイナンシャル情報を供給している。

このように、個人顧客は過去よりもよりよく情報を知らされていると一般に考えられている。しかしながら、

情報を簡単に利用できることは、それがいつもよい効果をもたらすことに慣れているとは必ずしも意味しない。

ファイナンシャルサービスを利用するのに多くの経験を持ち、競争者の提供する商品をよりよく評価することができる企業顧客にとっては、たぶん容易であろう。加えて、中心となる意思決定者はより多くの専門家の知識をもっているだろうし、従って情報検索はオリジナルなニーズがより複雑であるとしても、より容易であるだろう。

#### (4) 代替の評価

もし情報収集に関して、消費者に困難さがあるならば、消費者が代替的サービスを評価しようとするとき、これらの困難さは拡大する。多くのサービスのように、ファイナンシャルサービスは物理的な対象よりもむしろプロセスである。経験の質の優位は、事前購入の評価を難しくさせ、信用の質が重要であるのに、購入後の評価は問題も多いこともある。概して、代替は最初の問題意識段階で指定された局面と関連して評価される。もし消費者がある意味でのろく、または問題意識に関して不活発であるならば、評価のために用いられる基準は十分に明確にされないだろう。

しかしながら、消費者が評価することができることを認めさえも、そうすることのプロセスは、ファイナンシャルサービスの多くの特徴によって複雑にされるだろう。特別なニーズを満足させることができるさまざまな異なる商品がある。例えば、富を蓄積したいと望む消費者は、国家貯蓄証書から簡単なエクイティ投資の投資信託まで一連の商品を考えるかもしれない。これらサービスの危険と収益率の特徴はかなり異なり、異なるサービスのタイプを越えて直接的な比較をするいかなる容易な方法はめったにない。これらの問題は、多くのファイナンシャルサービスの価格とプロモーションにおいて、透明性の欠如によって一層悪化させる。その結果として、多くの消費者はこのような評価を手助けするファイナンシャルアドバイザーに頼ることになる。しかし、その時でさえも、もし特にファイナンシャルアドバイザーの推薦が特別な商品の販売から受ける使命によって影響される可能性があるならば、その立場は複雑であるかもしれない。

多くのファイナンシャルサービスにおいて信用の質があることは、評価を複雑にする。

アドバイスの重要な要素が入っている商品、または人生行路を越えてマネジメントを要求する商品は購入後の

評価をすることさえも困難にするかもしれない。特に、多くの長期間投資の商品のパフォーマンスは、一部分は適切なファンドマネジャーの技能によって、しかし一部分は供給者のコントロールを越える経済的要因によって、決定される。

このように、消費者はこれらの商品の購入において確かなリスクにさらされるが、そのパフォーマンスの不十分さが会社特有の要因によったものか、または外部の偶発事象によったものかを決めるのに、その後において困難を経験するだろう。このような状況の結果により、消費者はサービスプロバイダーを評価し、これらサービスプロバイダーの特質として信頼と信用に強く頼る傾向となる。実際に、信頼は、ファイナンシャルサービスプロバイダーとその顧客の間の関係の中心に横たわる概念である。ファイナンシャルサービスブランドが公衆に教え込む信頼の基金は、主要な資産を表す。HSBCのCEOは、次のようにいう。「もし顧客がHSBCブランドに信頼をもつならば、消費者は彼らの生活に信頼した役割を与え、我々のビジネスを構築するのを手伝うことになろう」。

ファイナンシャルサービスのマーケティングに含まれるこれらのことは、消費者の信頼を生じさせ、信頼を害する政策や実施を回避することに優先権をおかなければならない。

#### (5) 購入の決定

購入は、いかなる予期せざる問題が生じない限り、通常は代替の評価の結果として、それに続いて論理的に行われることが期待される。しかし、多くのファイナンシャルサービス顧客にとって、ニーズは購入の時点できり出され、活性化させられると初期の議論は示唆する。従って、購入の実際のプロセスは、しばしば供給者による積極的な販売努力の結果であるだろう。販売スタッフとの顧客の相互作用は、購入プロセスにおいて特に重要なものであるだろう。インターネット関連、ATM や電話販売における開発においてさえも、面と向かっての相互作用の重要性は、たぶん中期間継続するだろう。しかしながら、思いやりのある、威圧的でない販売は効果が高いかもしれないが、ファイナンシャルサービスの複雑さと危険さは、多くの顧客が、“激しく”、“度を越した”販売にもろいかもしれないことを意味する。信頼が極めて重要である産業の部分において、消費者の信頼を多く失うことになることはほとんど疑いが無い。実際に、イ

ギリスのファイナンシャル部門は、個人年金、養老保険証券、そしてもっとも最近では支払保護保険の誤販売の歴史によって特徴づけられる。そのすべての原因は、明らかに拙いマーケティングと販売実施にあるだろう。

さらに、購入プロセスは、ファイナンシャルサービスにおける生産と消費の不可分性によって影響される。遠隔なチャンネルの開発は、サービス供給において個人の相互作用の衝突を減らすのが、最前線の従業員は依然としてサービスの生産において、重要な“境界にかかる役割”を果たす。それ故、購入プロセスに対する重要な影響は、購入者と供給者の間の相互作用であるかもしれない。サービスが生産のためにサービス提供従業員と消費者の両方からのインプットに頼るとき、サービスのアウトプットの質はこれら当事者の個人の相互作用の性質によって非常に多く決まる。

受託責任はファイナンシャルサービスを他のサービスや財と区別する重要な特質として、よく強調される。受託責任の1つの局面は、供給者がある商品の販売に関して自由裁量を行う必要があるということである。例えば、生存や成功の見通しがほとんどないビジネスに銀行が資金を貸すことは不適切であろう。しかしながら、消費者が購入のためインターネットにシグナルを送るまで、その消費者にその商品を供給するのが適切かどうかを確認することは不可能であろう。

このように、たとえ購入のための意識的な決定がとられたとしても、消費者は、関係ファイナンス機関はその商品を供給するのに気が進まないという付加的な問題に直面する。

#### (6) 購入後の行動

ファイナンシャルサービスの購入後の評価は、既述した理由で難しい。実際に、評価は技術的側面（何がなされたか）よりもむしろ、サービスの機能的側面（どのようになされたか）がかなり多く強調されるとよく示唆される。なぜならば、技術的側面は評価するのがより難しいからである。

購入後の評価の困難さは、消費者間の認識に関する不協和音のリスクが高く、これはブランドロイヤルティをその後に減らすかもしれないということを示唆しがちである。この証拠はあいまいである。銀行口座のような連続的な商品にとって、認識に関する不協和音が高水準であることは、銀行の切り替えが高水準となることを反映

するかもしれない。実際には、銀行を変える消費者の数は、増えつつあるも、依然として低い。銀行を切り替えようと計画する水準が比較的低いことは、不協和音の低水準を反映するかもしれない。その代わりに、行動しようとする前に、切り替えコストがあるので、消費者は高水準の不協和音に耐えることをいとわないであろう。貯蓄や投資商品の場合においては、切り替えの水準はたぶん高く、切り替えを留保する顧客の割合が比較的低いのは、経験した不協和音の水準の高さを反映するかもしれない。

しかしながら、高程度の信頼が購入者と供給者との間で樹立されているところでは、両当事者にとって多くの便益がある。信頼の樹立は、購入者－販売者の関係において不活発な程度をもたらす。取り消すことができない量の時間と努力は、機関の信頼性を評価するのに必要な経験と情報を得るために、個人に要求されるので、いったん満足すると、消費者は代替供給者を探し、調べるコストを招くよりもむしろ、たぶんその機関にとどまるであろうというケースが通常である。いったん信頼が得られると、機関は消費者が留保するに不適切な注意を生じさせ、顧客獲得に過度な強調を起ししながら、消費者がその機関にとどまるだろうと思ひ込む罠におちいり、マーケティングにとって潜在的な問題をつくり出す。

エンゲルらが示すモデルは、個人が十分に明確な選好を最大限にし、知識の獲得を通じて関連するリスクを緩和しようとする意思決定の高く合理的なアプローチを呈する。このような合理的アプローチは、購入が会社のファイナンシャル目標を満足するためにとられる B to B 環境の特徴であろう。しかしながら、この経済的合理性モデルは、消費者領域ではこのような程度までには当てはまらないかもしれない。相対的なファイナンシャル無学という要因やファイナンシャルサービス商品の関係でよく観察される低レベルな関心は、経済的合理性とはほど遠い消費者行動という結果になる。行動ファイナンスや行動経済学は、人間が非合理的で、非論理的な方法のようにみえる意思決定に個人的、集団的にアプローチする理由を説明しようとする知識の分野である。

## 6 レビュー

ファイナンシャルサービスマーケティングとは、ファイナンシャルサービスというサービス（その特質は既述

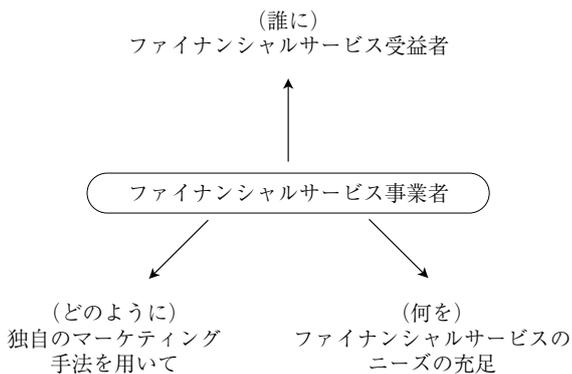
のとおり) を対象としたマーケティングといえる。それは、事業 (ビジネス) としてみた場合、どのような領域か。エーベル (Abell(1980)) の提唱した事業の定義 (Defining of Business) をもとに考えてみる。

エーベルは、事業の定義を顧客層、顧客機能および代替技術という3つの次元からとらえている。すなわち、どのような顧客層 (Who) に対して、どのような顧客ニーズに適應した製品・サービスによって何を (What) を満たし、顧客ニーズがどのように (How)、つまりどのような代替的方法 (技術) で満たされているか、という3つの次元の観点から、事業の定義の概念化を行っている。

この3つの次元の枠組みは市場と製品・サービスの組み合わせによって規定しているといえるが、ファイナンスサービスを提供する事業を行う者をファイナンスサービス事業者と呼ぶと、ファイナンスサービス事業者が事業展開に当たって、どのようなマーケティング遂行するかという観点から、上記3次元による事業の定義の概念をファイナンスサービスマーケティングに援用すると、ファイナンスサービスマーケティングの領域は以下のように説明することができる。

すなわち、ファイナンスサービスマーケティングの領域は、ファイナンスサービス事業者が、(1) (誰に) どのような顧客層 (顧客セグメント) に対してファイナンスサービス受益者に対して、(2) (何を) どのような顧客ニーズの充足をファイナンスサービスの供給によるニーズの充足を、(3) (どのように) どのような方法・アプローチで特定の顧客の特定のニーズに適合する独自のマーケティング手法を用いて提供する、というように概念化することができる。これを図示すると、図2のように示すことができる。

図2 ファイナンスサービスマーケティングの領域



エーベルの事業の定義は、事業一般についての定義を概念化したものであるが、前述したように、エーベルの事業の定義で提唱する3次元の枠組みは市場と製品・サービスの組み合わせによって説明するものであり、顧客から出発し、顧客ニーズの充足をめざし、その充足、そして満足を達成するために独自のマーケティング手法を用いるという構図は、マーケティングがマーケット・インの発想といわれるように、すぐれてマーケティングの問題であり、従って、エーベルの事業の定義の考え方を援用した図2で図示した概念は、ファイナンスサービス事業者が遂行するファイナンスサービスマーケティングの領域としてとらえることができる。

ファイナンスサービスマーケティングにおける顧客 (受益者) には、大きく個人顧客と企業顧客 (広くは法人一般ととらえられるが、ここではその代表的ものとして企業顧客ととらえる) に分けられるが、それぞれの対象とする顧客に応じて、表1に示すようにマーケティングの内容、仕方が異なる。

表1 対象顧客別マーケティングの内容

対象顧客 (顧客セグメント)	提供物 (供給されるサービス)	提供方法 (アプローチ)	顧客の目標、ニーズ
個人顧客	パーソナルファイナンスサービス	個人向けマーケティングアプローチ	個人のファイナンス目標の達成、個人ニーズの充足
企業顧客	コーポレートファイナンスサービス	企業向けマーケティングアプローチ	組織の維持・発展、組織ニーズの充足

ファイナンスサービスマーケティングで提供する (供給される) ファイナンスサービスは、個人顧客でも企業顧客でも、その性質は同じである。つまり、サービスの特性である無形性、不可分性、消滅性、変動性・異質性は個人顧客向けサービス、企業顧客向けサービスとも同じ性質をもっている。しかし、サービスの性質は同じであっても、顧客のサービスに対する目標、ニーズはそれぞれ異なることから、求めるサービスニーズは、個人顧客と企業顧客によって違ってくる。

個人顧客は個人の生活、人生行路にかかわるサービス、例えば保険、住宅、教育ローン、年金、さらには人生・生活期間全体（退職後の生活を含めて）のマネープランニング等のサービスを受益することにニーズがあり、関心をもつだろう。一方、企業顧客は組織の維持・発展が企業の目標であろうから、それを達成するためのファイナンスサービス、例えば、企業資金の効果的な運用のためのファイナンスサービス、有効な資金調達を可能とするファイナンスサービスを受益するところにニーズがあり、そのための組織的な取り組みを行うだろう。前者のサービスはパーソナルファイナンスサービス、後者のそれはコーポレートファイナンスサービスと呼ぶことができるであろう。

このように、ファイナンスサービスに対する目標、ニーズが違うのは、個人顧客と企業顧客の間で置かれている環境が異なるからであり、そのような環境の違いによって、顧客の目標、ニーズが異なることを認識しなければならない。

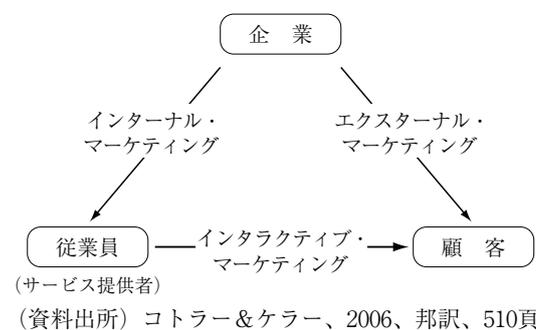
ファイナンスサービス事業者と顧客の関係は、個人顧客と企業顧客によって異なる。それがまた、マーケティングアプローチの違いとなってあらわれてくる。ファイナンスサービス事業者が供給するサービスは、食料品や日用雑貨等のような商品と違って、時には複雑で、理解するのに相当な知識を必要とする場合がある。一般に、個人顧客は情報収集力、知識の蓄積、交渉力等において劣る場合が多く、一方でファイナンスサービス事業者は情報も知識も十分にある専門家（または専門家集団）である。つまり、ファイナンスサービス事業者と個人顧客の関係は、いわばプロ対アマチュアの関係であり、情報、知識、交渉力等の点で大きな格差があり、この状況を踏まえて、それに適したマーケティングアプローチが必要となる。

これに対して、企業顧客は組織的な対応を行っていることから、ファイナンスサービスにかかわる情報、知識は相当にもっており、交渉力も一般に高く、従ってファイナンスサービス事業者との関係では、いわばプロ対プロの関係であるといえる。このような状況を踏まえて、プロとして扱うマーケティングアプローチが求められる。

コトラー&ケラー（Kotler & Keller(2006)）は、サービス企業のマーケティングは、図3で示すように、3つ

のマーケティングタイプからなると述べる。すなわち、（1）企業と顧客の関係によるマーケティング（External Marketing）（2）企業と従業員（サービス提供者）の関係によるマーケティング（Internal Marketing）（3）従業員（サービス提供者）と顧客との相互作用によるマーケティング（Interactive Marketing）の3つのタイプのマーケティングが必要になるという。

図3 サービス企業におけるマーケティングの3つのタイプ



上記に掲げた3つのタイプのマーケティングで、ファイナンスサービスマーケティングのアプローチで個人顧客、企業顧客を問わず特に重要なのが、従業員（サービス提供者）と顧客の相互作用というインタラクティブマーケティングである。このインタラクティブマーケティングの中心的領域は、リレーションシップマーケティング（関係性マーケティング）ということになるが、個人顧客を対象としたリレーションシップマーケティングと企業顧客を対象としたリレーションシップマーケティングでは、基本的な考え方や内容は異なるが、個人顧客と企業顧客では、前述したとおりファイナンスサービスの受益目標、ニーズが異なり、かつ情報、知識、交渉力等の点で大きな格差があることから、リレーションシップマーケティングにおける個人顧客と企業顧客へのマーケティングアプローチ、手法が異なることは明らかである。

以上、ファイナンスサービスマーケティングを対象顧客の違いを出発点にして概観したが、これに基づいて本書をレビューすると、個人顧客と企業顧客の違いによってニーズや目標が違うので、その点の理解が必要だと述べるが、顧客とそれに供給されるサービスは一對になっているので、その一對となったサービスの顧客別マーケティングについては必ずしも明らかにされていない

ように見える。また、顧客獲得のためのS-T-Pアプローチ、マーケティングミックスが説明されているが、これも対象顧客によって異なるマーケティングアプローチが求められるところ、この点の記述が必ずしも十分とはいえないようである。

このような欲張りのレビューをすることはできるが、本書はファイナンシャルサービスマーケティングを体系的に展開した数少ない文献として大いに評価できる。

[参考文献]

- Abell, D. F. (1980) *Defining the Business :The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall (石井淳蔵訳 (1984) 『事業の定義—戦略計画策定の出発点—』千倉書房).
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006) *Marketing Management*, (12th ed.), Prentice-Hall (恩蔵直人監修/月谷真紀訳 (2008) 『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (12版)』ピアソン・エデュケーション).
- Kotler, P., Hayes, T., & Bloom, P.N. (2002) *Marketing Professional Services*, (2nd ed.), Learning Network Direct (白井義男監修/白林祥訳 (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).