

ミッションクリティカル・データウェアハウス “ CRMS 21 ”

Mission Critical Data Warehouse “ CRMS 21 ”

塩 崎 敏 彦, 守 家 正 美, 北 浦 幸 浩

要 約 本格的な金融ビッグバンを迎え、日本の金融機関は生き残りをかけ、従来型のマーケティング・システムから、顧客との継続的なリレーションシップを築き、顧客の問題を解決するマーケティング手法（リレーションシップ・マーケティング）を試行しつつある。このリレーションシップ・マーケティングを実現するためには、統合型マーケティング・データベースの構築が必須となる。

「CRMS 21 (Customer Relationship Management System)」は七つのサブシステムから成り、業務処理プロセスに基づいた、部門共通のビジネスルールと論理データモデルをベースに、統合データウェアハウスを構築する。顧客を中心としたマーケティング・サイクル全般を支援するミッションクリティカル・ソリューションである。

Abstract The Big Bang is currently in progress within the financial market of Japan. Financial institutions are trying to apply new marketing technology, the Relationship Marketing, which offers the solution to customer's problems by establishing a continuous relation to customers. To implement the relationship marketing, it is essential to build an integrated database for marketing activities. The CRMS 21(Customer Relationship Management System) consists of seven subsystems and has an integrated data warehouse based on common business rules and logical data model, derived from actual business processes. The CRMS 21 is a mission critical solution that supports the whole marketing cycle focused on customer.

1. は じ め に

金融機関に収益をもたらすのは“商品”ではなく“顧客”である。顧客は金融機関の都合によってではなく、顧客自身の都合で金融機関と取引を開始したり、終了したりする。おりしも、「金融ビッグバン」によって商品とサービスの自由化が進展し、顧客争奪の競合激化は必至の状況となっている。顧客との継続的なリレーションをベースに優良顧客を維持し、収益顧客に育て、また一方では収益基盤拡大に向けて新規顧客を獲得することが、ますます重要になっている。既存顧客の生活形態、不満、要求、生涯情報を収集、集中管理し、その行動を把握することが可能になれば、各顧客のニーズを察知して活動することができるからである。また、収集したデータを商品開発に反映させることで、新規顧客開拓が望める、といったよい循環を生み出す。

これはまさにビジネスの原点回帰を意味する。商品（口座）にフォーカスした現行業務に加えて、顧客にフォーカスしたビジネスプロセスの確立が重要な経営課題となっているのである。顧客をよく知り、従来のリアクティブからプロアクティブな顧客対応が可能となれば、金融機関は顧客との間に WIN WIN（お互いに有利な）の関係を築くことができ、強固な顧客ベースを構築することができるであろう。

ここで紹介する“CRMS 21 (Customer Relationship Management System)”は、「現状分析 - 仮説設定 - キャンペーン設定 - 顧客コンタクト - 応答分析」といったマ

マーケティングサイクル全般を支援する統合型マーケティング支援システムであり、顧客にフォーカスした CRM を実践するミッション・クリティカルなデータウェアハウス・ソリューションである。

2. マーケティングの手法

2.1 マーケティング手法の特徴と推移

顧客を獲得するためのマーケティング手法は、時代の流れと共に日々変革されてきている。高度成長時代には大量生産された画一的な商品を多数の大衆に対して、画一的な方法で販売すればよかった。仮にその方法を商品広告とし、その内容を商品の購買対象を想定したものととしても、実際には不特定多数の目に触れ、販売数はもとより、顧客の反応すら予想できない場合が多かった。マスメディアを媒体として不特定多数の大衆に対して幅広くセールスを行う、この「マス・マーケティング」は一方的でかつ不確実な情報の投げかけであった。

この仕組みは、やがて「マイクロ・マーケティング(ターゲット・マーケティング)」へと推移する。商品の顧客層をしばり、ダイレクト・メールやテレ・マーケティングによりただちにセールスを呼びかけるターゲット・マーケティングは細分化された特定顧客に、差別化された商品を提供しようとする仕組みである。これにより、一方的だが、反応予想可能なマーケット手法が実現した。

最近注目の「データベース・マーケティング」は継続的に集められた顧客情報から、顧客一人一人の要求に応える商品を、顧客の要望する方法で提供しようとするしくみであり、「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」とも呼ばれる。また“顧客との関係を維持・強化する”という意味から「リレーションシップ・マーケティング」とも呼ばれているのである。この顧客満足を重視したマーケット展開は、情報や商品があふれている現在、顧客の行動パターンも嗜好も昔とは比較できないほど多様化し、通り一遍のセールス方法では限界が出てきたことや、商品そのものの差別化が図りにくくなってきた結果による。顧客の満足を得るためには、できる限り顧客のデータを収集し、データベースを構築して、継続的に分析していく必要がある。

リレーションシップ・マーケティングでは顧客とのコミュニケーションをはかり、各顧客固有のサービスを提供して満足を与え、結果的に顧客間の口コミや紹介で新規顧客の獲得をもねらうことができる。また収益率を上げるために、その顧客が将来自分たちにどれほど貢献してくれるのか(生涯価値)を算出した上でのコストを割り出すことも可能である。リレーションシップ・マーケティングは、主として既存顧客をターゲットとし、顧客との友好的な絆をもつことによって、長期継続的な取引関係を保ち、その顧客の貢献を一手に手中にしようとするマーケティング手法なのである。上記マーケティング手法の特徴をまとめると、表1のようになる。

2.2 リレーションシップ・マーケティングの実現手段——統合データベース

リレーションシップ・マーケティングを実現するためには、顧客データベースを構築し、顧客に関するあらゆる情報を蓄積して分析することが不可欠となる。そして、そのデータベースは部門部門で個別に管理されたものではなく、マーケティングを行うために必要な顧客関連情報を包括することはもとより、それら情報を関連業務に展

表 1 各マーケティング手法の特徴

種別 特徴	マス・マーケティング*	マイクロ・マーケティング*	リレーションシップ・マーケティング*
使命	商品をできるだけ多くの顧客に販売する	商品を購入する顧客を見つけて販売する	顧客の問題を解決する商品を見つける
尺度	商品販売とマーケットシェア	応答率	生涯価値(LTV*)に基づいた顧客シェア
戦略	不特定多数顧客への販売	ターゲットマーケティング	顧客との継続的なリレーションシップ
媒体	テレビ・広告・ラジオ等のマスメディア	ダイレクトメール・テレマーケティング	顧客別のチャネル
戦術	顧客・商品・チャネル・プライスの関係付けは互いに疎	商品と顧客の関係を重視する	顧客・商品・チャネル・利率・貢献度・LTV・リスク・キャンペーンを相互に関連あるものとして捉える

*LTV (Life Time Value, 生涯価値)

開できる“統合的なデータベース”であることが戦略実現の要となる。

リレーションシップ・マーケティングで必要とされる、統合データベースは、従来の部門別に構築されたデータベースとは異なり、以下の要件を満たす必要がある。

- ・顧客情報が一元管理できること。
- ・顧客に係わる現在、過去およびそこから想定される予想が登録管理できること。
- ・顧客のマーケティングに必要な属性および行動記録情報をくまなく登録管理できること。
- ・顧客とのチャネルに係わる情報を登録管理できること。
- ・顧客のセグメント化が可能であること。
- ・顧客の責任者・部署の割り当てが可能であること。
- ・全社的マーケットおよびセールス統計が可能であること。

そして、この統合データベース構築により下記の効果が期待されるものでなければならない。

- ・複雑かつ高度な意思決定のための部門間にまたがる顧客情報の分析や取引分析が迅速にできる。
- ・正確かつ詳細な顧客データによる顧客満足度の向上とリピートビジネスが拡大する。
- ・部門間に横断的情報をシステムから提供できる。
- ・データ共有化に基づく業務提携と業務改善を推進できる。
- ・一元化されたデータベースにより、データベースメンテナンスが大幅に削減できる。
- ・迅速なアプリケーション開発 (RAD: Rapid Application Development) の基盤が提供される。

3. 統合データベース構築アプローチ

金融機関において、従来から勘定取引を行う業務については「業務取扱規定」があったが、非勘定系のプロセスについては業務遂行のルールがなく、各担当者の勘や経

験，成功者の事例に依存したマーケティングやセールスが行われがちであった．しかし顧客サービスの向上を追求し公正な業務評価をするためには，金融機関内で非勘定系（顧客系）のプロセスに関する共通した認識を持つ必要がある．CRMS 21 ではこの顧客系の「業務取扱規定」をビジネスルールと呼び，顧客統合論理データモデルのベースに位置づけている（図 1）．

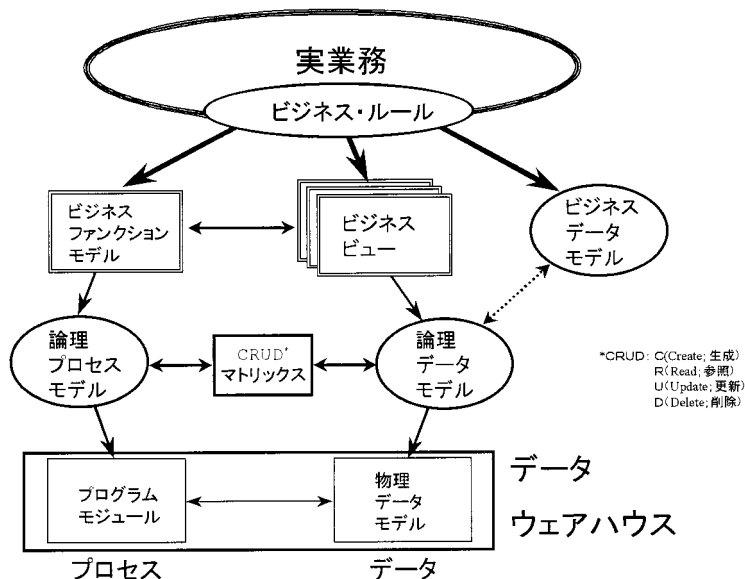


図 1 CRMS 21 のデータウェアハウス構築アプローチ

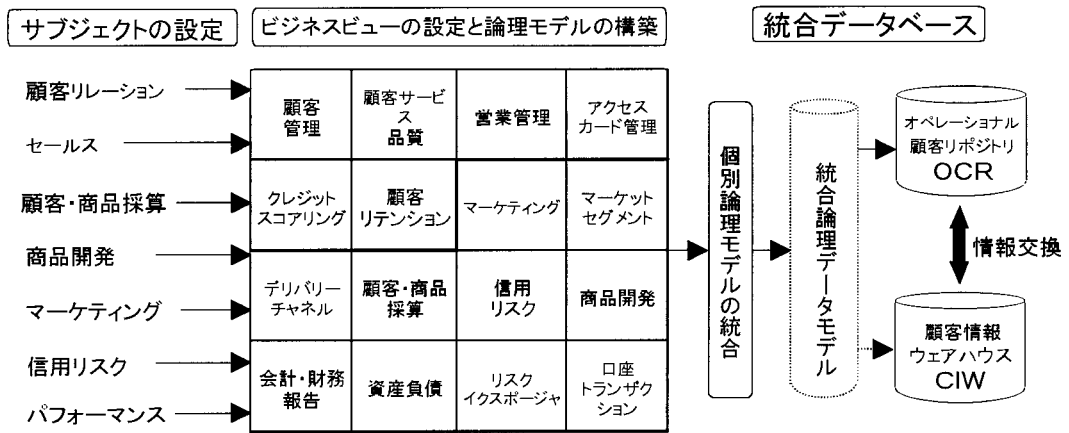
従来型の論理データモデルは，現行業務の整理を主目的としたボトムアップアプローチ（正規化手法）が一般的であった．しかし金融機関全部署をあげて戦略的システムを構築する場合，例えばトータル・マーケティング支援システム構築の場合には，新しい思想や発想が入りにくい上に効率的であるとは言い難い．CRMS 21 では IE（インフォメーション・エンジニアリング）の実践的方法論である RPLC（リレーショナル・プロジェクト・ライフサイクル・コントロール）をベースにしたミドルアウトアプローチにより統合的な顧客論理データを構築している．ミドルアウトアプローチはトップダウンアプローチ^{*1}とボトムアップアプローチ^{*2}の利点を生かした構築アプローチであり，以下のような手順で構築される（図 2）．

① サブジェクトの設定

全体の業務領域の中から，まず，管理対象領域を決定し，これを「サブジェクト」とする．CRMS では，金融機関のマーケティングに関わる「顧客リレーション」，「セールス」，「顧客・商品採算」，「商品開発」，「マーケティング」，「信用リスク」，「パフォーマンス」の七つをサブジェクトとして設定している．

次に，それら業務についてのビジネスルールを作成する．ビジネスルールとはビジネス上のオペレーショナルな部分を文章化したものである．

（例）行員の定義



* 論理データモデルは主として分析のためのデータベース(CIW)とトランザクション処理のためのデータベース(OCR)に分散配置される。
 * 情報交換は、分散配置されたデータベースをあたかも一つのデータベースとして処理するためのクローズド・ループ・シンクロナイズ・ソフトによって実現されている。

図 2 統合データベース構築アプローチ

- i) 「行員は複数の口座を管理 (担当) する .」
- ii) 「行員は複数の顧客を担当する .」

② ビジネスビューの設定

サブジェクトをビジネスビューの観点で分割する。ビジネスビューとは、サブジェクトをビジネスルールを元に管理目的で細分化したものである。例えば、サブジェクトの “顧客リレーション” を「顧客管理」と「顧客サービス品質向上」というビジネスビューに細分化する、というふうを考える。このようにして、七つのサブジェクトを計 16 個のビューに細分化する。

③ 論理モデルの構築

次に、個々のビジネスビュー毎に管理対象とそれらのリレーションを定義し、ビジネスビューごとの論理データモデルを作成する。これでデータ構造の把握、保守が視覚的に容易に行えるようになる。

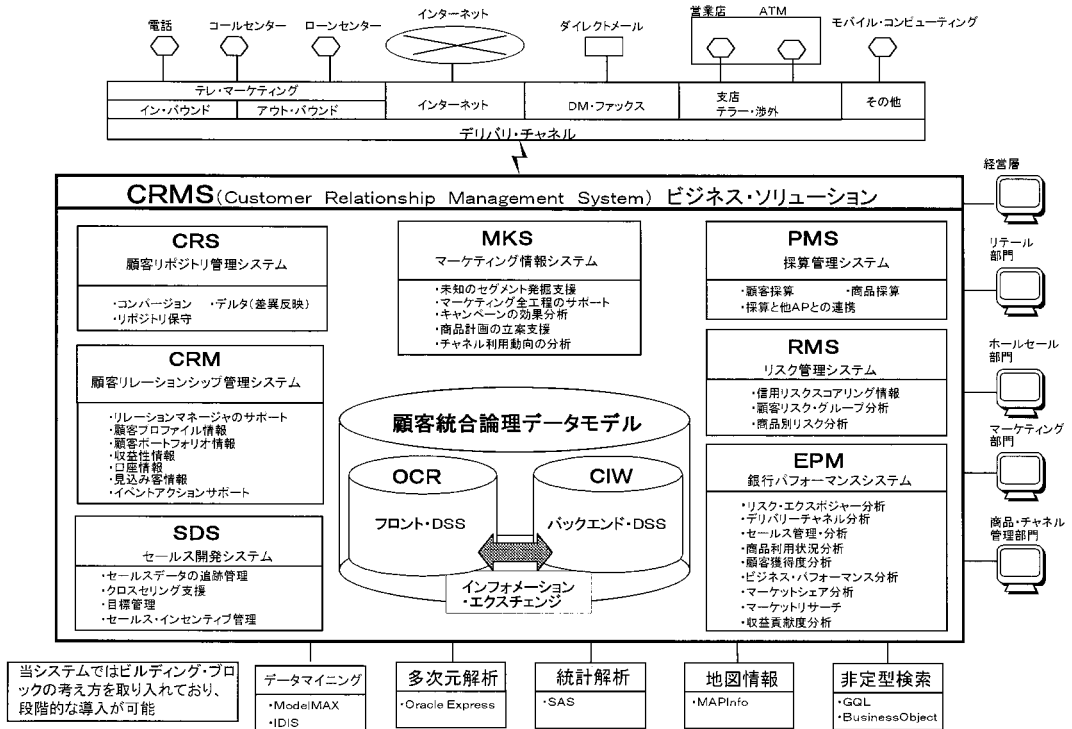
④ 統合論理データモデル構築

ビジネスビューごとの個別論理データモデルを統合し、管理対象領域全体の視点での統合論理データモデルを作成する。

⑤ 物理モデル作成～統合データベース構築

この統合された論理データモデルから、物理データモデルを作成し、「統合データベース」を構築する。

CRMS では、「統合データベース」を、主として分析目的のデータベース (CIW) とトランザクション処理目的のデータベース (OCR) の二つに分散して配置されるが、相互の情報交換処理により、論理的にはあくまで一つのデータベースとして扱われる。



- LDM (Logical Data Model)
- CRS (Customer Repository System)
- MKS (Marketing Information System)
- CRM (Customer Relationship Management System)
- SDS (Sales Development System)
- PMS (Profitability Measurement System)
- RMS (Risk Management System)
- EPM (Enterprise Performance Measurement System)

図 3 CRMS 21 の構成

4. CRMS 21 の構成

4.1 システム構成

CRMS 21 は、UNIX サーバーと PC クライアントからなる、クライアント/サーバーシステムである。いわゆる、オープンシステムと言われるところの、プラットフォームフリー、データベースフリーなシステムとして設計構築されている。このことにより、業界標準のハードウェア、データベースの選択が可能になり投資の効率化、業界標準ソフトの採用等が実現される。

たとえば、以下のような選択が可能である。

- UNIX サーバー：HP 9000 シリーズ
SUN Enterprise シリーズ
IBM RS 6000 シリーズ etc.
- PC クライアント (OS) : Windows NT , Windows 95
- データベース：Oracle , Informix , DB 2 etc

また、CRMS 21 は、基本的には、次の二つの役割を持った 2 台の UNIX サーバーから構成される。

- ① マーケティングを中心とする分析を支援する顧客分析系システム (バック系)

システム)

② 営業活動を支援する行動・活用系システム(フロント系システム)

バック系システムは、主に本部の各部署から、フロント系システムは、主に、各営業店から利用される。そして、この二つのシステムがそれぞれの目的に最適なデータベースを持ち、それらによって、マーケティングにおける意思決定支援機能とセールスプロセスにおける顧客コンタクト支援機能のシームレスな同期連携を可能としている。

さらに、CRMS 21 は、外部システムとの連携をも前提としたインタフェースを提供する。金融機関の業務全体から見れば、CRMS 21 の実現する顧客統合のシステムはその一部であり、他のシステムと効果的に連携していくことも重要である。このインタフェース機能を利用して、既存勘定系システムはもちろん、外部システムの一つである、コールセンタシステムとの連携も容易に実現可能である。

4.2 アプリケーション構成

“CRMS 21” は中核となる「統合論理データモデル」と「七つのアプリケーションシステム」によって構成されている。勘定系のような業務系のシステムと異なり、顧客系のシステムは金融機関が置かれている状況に応じて段階的にシステムを拡張することが現実的と言える。初期に構築するデータベースが将来に向けた基本構造を保持していないと拡張段階で多大なシステム変更を伴う。システムの柔軟性・拡張性が無く、行き詰まっている顧客系のシステム事例が数多く見られるが、CRMS 21 では顧客管理のコアビジネスビューを中核として段階的にシステムの拡張が可能な考慮が払われている(図3 CRMS 21 の構成 参照)。

4.2.1 LDM (Logical Data Model)

CRMS 21 の中核となる顧客統合論理データモデルである。CRMS 21 のデータウェアハウスは、全体が、標準的な記述による詳細なデータモデルとして定義されており、システム範囲、データ構造が視覚的に容易に把握できる。CRMS 21 で提供する論理データモデルには、ビジネス・ルール、ビジネスビュー、統合データモデルが含まれる。

ビジネスビュー、統合データモデルは、標準的な E (エンティティ) R (リレーションシップ) モデルとして表現されており、それらは統合 CASE ツール“SILVER-RUN”³⁾ で、管理、保守されている。

1) ビジネス・ルール

CRMS 21 の業務遂行上必要となる管理対象とその関係を定義する。

2) ビジネスビュー

ビジネスルール同様、業務遂行上必要となるデータベースへのアクセス視点を定義したもので、16 個のビジネスビューから構成される。

3) 統合データモデル

複数のビジネスビューを一つの統合モデルとして形成する。統合モデルによって CRMS 21 のもつデータ構造が一望できる。実際のデータベースは、この統合論理データモデルから、物理モデルを生成して実現される。

4.2.2 CRS (Customer Repository System)

既存システムやサードベンダーからの外部情報をもとに、データウェアハウスを構築・保守するバッチシステムである。CRS はさらに4サブシステムより構成される。

1) コンバージョンプロセス (データウェアハウスの構築 移行処理)

論理データモデルに基づき、顧客とその顧客に関するすべてのリレーションを構築する。その際、重複したCIFレコードを統合し、関係づけられた顧客データの個人/事業性別グループ化 (全店名寄せ) を行う。

2) デルタプロセス (データウェアハウスの保守) (図4)

レガシーシステム (勘定系システム等) の取引ログやマスタ差分により、顧客や口座情報の日次更新を行う。また顧客、名寄せ単位でのデータ集計を行う (月次処理または日次処理)。

3) インフォメーション・エクスチェンジ

フロント系システムのデータベース (OCR: Operational Customer Repository) とバック系システムのデータベース (CIW: Customer Information Warehouse) 間の相互データ反映を行う。OCR から CIW へは営業店 (フロント側) で更新された顧客情報の反映が行われる。また CIW から OCR へは本部各部門 (バック側) で作成された情報の反映処理が行われる。

4) メタデータ・リポジトリ管理

LDM (論理データモデル), PDM (物理データモデル) の各項目データの属性、相互関係の管理を行う。またレガシーシステムより CRMS 21 へ反映させるデータの属性、相互関係の管理を行う。

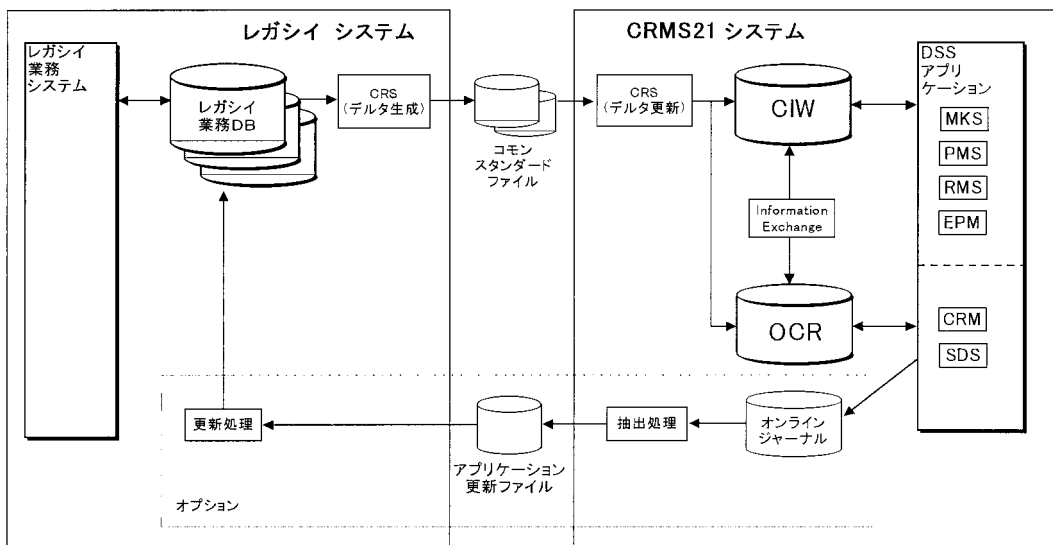


図4 システム運用 (デルタプロセス)

4.2.3 CRM (Customer Relationship Management System)

データウェアハウスに蓄積された顧客関連情報の基本的なメンテナンス (追加, 更

新, 削除), 検索, 表示, 及び外部システム (勘定系システム, デリバリーチャネルシステム等) との連携を行うシステムである。

1) 情報検索と表示処理

顧客統合データベースとして, 金融機関全体で共通した顧客, 口座情報やリレーションシップ情報の照会を行う。

【顧客関連情報】

顧客リレーション, 顧客プロフィール, 金融資産/負債, 投資ポートフォリオ, 商品リレーション, 収益性, 注意事項, コメント, 担当者, 主担当営業店等。

【口座関連情報】

口座リレーション, 残高, 手数料, 利息, サマリーデータ, 注意事項, コメント等。

2) 情報更新処理

顧客統合データベースとして, 顧客関連情報の基本的なメンテナンスを行う。例えば, 顧客の名前や住所等の個人情報をはじめ口座と顧客の関連情報を追加, 削除する。また重複した顧客情報を突き合わせ, 統合する。

4.2.4 SDS (Sales Development System)

一線の営業担当者及びその管理者をサポートし, 顧客発掘, 渉外支援等, 営業活動に必要な顧客, 商品情報等を提供すると共に活動実績を捕捉するシステムである。

1) 営業担当者/管理者の担当顧客ポートフォリオ管理

顧客の個別情報やサマリー情報を提供する。また MKS との連携による個々の顧客向け商品情報を提供する。

2) セールス・データの追跡管理

見込み客管理や顧客に対するコンタクト追跡管理, テレフォン・セールス管理を行う。また顧客属性情報や取引動向, 行動履歴などにより推奨商品を設定する。

3) セールス管理

セールス状況の記録と進捗管理を行う。

4) セールス・ワークロード管理

管理者による各担当者のセールス活動管理と活動内容の変更を行う。

5) クロス・セリング支援

各種イベントとのクロス・セリング支援やデリバリー・チャネルとの連携によるクロス・セリング支援を行う。

6) 目標管理

管理組織/担当者単位の営業活動目標設定と目標達成状況のモニタリングを行う。

7) インセンティブ管理

目標達成のインセンティブ情報と業務システムとの連携インタフェースを提供する。

8) 分析/管理レポート機能

各担当者用レポートや管理者レポートを出力する。

4.2.5 MKS (Marketing Information System)

マーケティング担当，商品開発，営業担当の各層に対しマーケット主導の販売戦略立案及びマーケティング活動全般を支援するためのシステムである．

1) 顧客セグメンテーション

市場分析，キャンペーン目的のための顧客グループを作成する．

2) マーケティング・キャンペーンの作成

顧客グループ，対象商品，期間等の選定によるキャンペーン情報を作成する．

3) ダイナミック・レポート・ジェネレータ

マーケティング担当者が指定したサイクルに基づき，マーケティング・アナリスト向けレポートを生成する．

4) 顧客グループ/キャンペーン分析

作成した顧客グループの人口動態構成や当該金融機関に対する取引状況/離反状況，貢献度などを分析する．また実施したキャンペーンに関する実施状況や成果，テストキャンペーンや本キャンペーン実施過程の進捗状況を分析する．

【顧客グループ分析】

離反分析，商品資産分析，商品負債分析，商品評価額分析，商品購入動向分析，顧客グループ・プロフィール分析，規模/浸透度分析，商品デリバリチャネル取引量分析，商品ミックス分析，商品収益性分析．

【キャンペーン分析】

プロフィール分析，収益性分析，パフォーマンス分析．

4.2.6 PMS (Profitability Measurement System) (日本化計画中)

商品採算・顧客採算について，総合的な視点に立った採算管理を行うシステムである．

1) 採算モデル設定

採算モデルの設定により対象セクタにおける採算管理が可能である．また複数部門や異なる採算モデルの設定が可能である．分析者は複数の採算モデルの中から全行統一の採算モデルをひとつ設定する．

2) 商品収益計算と分析

商品やサービス毎の収益採算寄与度を算出し分析することが可能である．また各セクタに対して商品/サービスの利益寄与度を分析することによって商品のパフォーマンスを知ることができる．

3) 顧客収益計算と分析

顧客の当該金融機関に対する利益寄与度算出し分析することが可能である．また顧客収益の時系列データの分析が可能である．この分析によって利益寄与度による顧客の選別基準が明らかになる．

4) 収益情報の配布

CRMS 21 の他のアプリケーションと密に連携し，商品と顧客の収益性情報を配布する．分析者はオンライン画面を通じて対象顧客やセクタの収益性情報を照会することができる．

4.2.7 RMS (Risk Management System) (日本化計画中)

顧客のリスクエクスポージャーの算出と信用リスクに関わる情報を保持する、顧客信用リスク管理システムである。RMSはCRMの顧客リポジトリの上位として与信取引データを捕捉し時系列的な検証を可能とする。また外部信用情報の取り込みや勘定起票を目的としたレガシーシステムとのインタフェースを提供する。

与信判断に関しては外部与信情報のほか、当該金融機関に寄与した収益レベルや担保額、不良債務や回収状況といった信用情報をはじめ、顧客の属性情報などを使用する。

その他、顧客のリスクグループ、マーケットセグメント、商品/商品グループ等のリスク分析を行う。

4.2.8 EPM (Enterprise Performance Measurement System) (日本化計画中)

経営層および管理者向けの業績管理と市場分析を目的とした意思決定支援システムである。EPMは経営層および管理者に対して以下のような機能を提供する。

- 1) 種々な手法による実績集計情報の分析
ドリルダウンによる深層への分析、時系列比較分析/期間比較分析等。
- 2) イベント・トリガー・レポートイング
クロスリファレンス分析等。
- 3) 多様な視点での分析
地区/地域別、担当者別、セグメント別、商品別、リスク別、収益性等。
- 4) 多様な分析データ
顧客取引分析、ビジネス・パフォーマンス分析、セールス状況分析、商品利用状況分析、デリバリー・チャンネル利用状況分析、マーケットセグメント・サマリー分析、商品購買行動分析、クロスセル率、収益貢献度分析、リスク分析等。

5. CRMS 21 によるビジネスプロセス——マーケティングサイクルの実践——

ここではCRMS 21を適用したビジネスプロセスの代表例としてマーケティング活動をあげる。図5のマーケティング・ビジネス・サイクルに従ってこのプロセスを説明する。この過程で、前述の、MKS、CRS/SDSの各システムが連携して利用される。

① マクロ分析

行内の情報や外部データバンクの情報より全体的視点での傾向を分析する。現在直面している課題を抽出し、経営戦略的な方針を決定する。方針は年1回程度実施し、四半期毎に見直しを行う。

課題例：「特定の商品残高がここ数年間落ち込んでいる」など。

② ミクロ分析

マクロ分析に基づき、全行的なセグメント戦略を定義、販売促進や利用促進のキャンペーンにふさわしい顧客を発掘する。

抽出材料としてCRMS 21ならびに他のベンダーの分析ツール等を使用し、以下の様な内容の調査を行う(MKS)。

- ・顧客取引分析
- ・ビジネスパフォーマンス分析

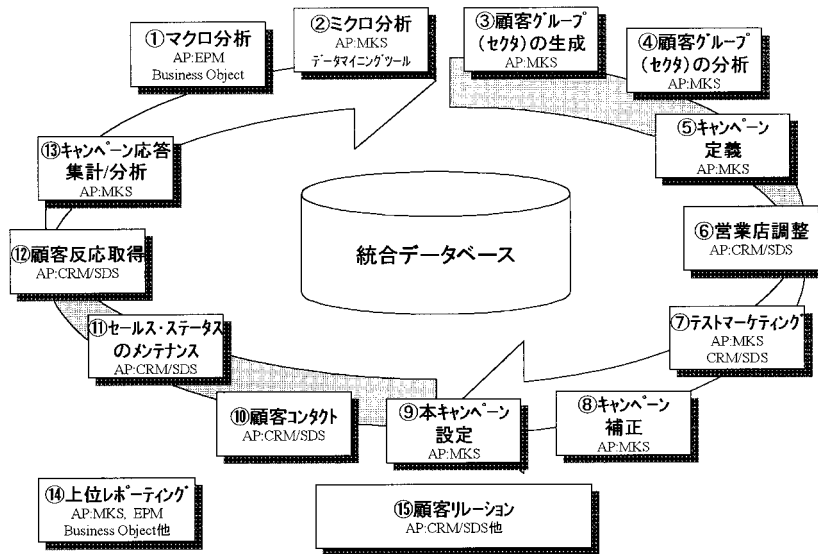


図 5 マーケティング・ビジネス・サイクル

- ・ セールス管理・追跡分析
 - ・ 商品利用状況分析
 - ・ マーケット情報分析
 - ・ 採算及び収益貢献度分析
 - ・ リスク分析
 - ・ 競合他社情報分析
- ③ 顧客グループ (セクタ) の生成
- ミクロ分析よりもさらに詳しく顧客を把握するために顧客グループを定義する。顧客グループはキャンペーンの被対象顧客となる。
- CRMS 21 で定義するグループは以下のとおりである。
- (1) 個人顧客グループ
 - (2) 法人顧客グループ
 - (3) 世帯顧客グループ
 - (4) ビジネス顧客グループ
- ④ 顧客グループ (セクタ) の分析
- 販売/利用促進先と考える顧客グループにおける当行との取引構造を分析する。定義した顧客グループについてミクロ分析と同様の調査内容を定義する (MKS)。
- ⑤ キャンペーン定義
- キャンペーンの戦略を定義する。併せてキャンペーンの目標を設定する (MKS)。
- ・ 目的
 - ・ 収益設定目標
 - ・ 予算配分定義

- ・キャンペーンの期間
- ・営業店レビュー定義
- ・対象顧客グループの指定
- ・対象商品の指定
- ・デリバリチャネル定義
- ・回答（結果）のモニタリング間隔指定
- ・回答（結果）のモニタリング要素指定
- ・テストキャンペーンの戦略指示
- ・分析用データ（レポート）の指定
- ・データの利用可能性決定
- ・モデリングの戦略定義
- ・販売条件やセールス時のポイント定義 など

⑥ 営業店調整

本部主導にて選出されたキャンペーン対象顧客を営業店側でレビューする。CRMS 21 ではキャンペーン対象顧客の対象者リストを営業店の端末へ表示し、行員は自分の対象顧客に対してその是非をチェックする（SDS）。

本部マーケティング部門では、各営業店からの回答を端末で確認（MKS）、レビューの早期完了を促す。

⑦ テストマーケティング

キャンペーン戦略の妥当性検証などの目的でテストキャンペーンを実施する。被対象顧客を無作為抽出し事前にキャンペーンを試行することで期待する販売効果が得られない場合の損失を最小化できる。テストマーケティングでは以下の作業を行う。

- ・セールス事前レビュー
これからセールスを始める顧客の情報を事前にレビューし、セールスの進め方を事前検討。
- ・コンタクト実施
キャンペーン商品の紹介。
- ・顧客反応取得
顧客のキャンペーン商品に対する反応の取得。
顧客インタビューによる顧客変更情報・追加情報の登録。
- ・反応分析
販売効果を分析（例：販売チャネル分析など）。

⑧ キャンペーン補正

モニタリングによって期待する効果が得られそうにない場合、本部マーケティング部門はキャンペーン戦略の変更を行う。例えば配布チャネルの変更や、販売目標の変更、また場合によってはキャンペーン自体を中止する。

⑨ 本キャンペーンの設定

テストキャンペーン結果を考慮し、本キャンペーンの設定もしくは当該キャンペーンの継続を指示する。

⑩ 顧客コンタクト

事前準備の後に顧客へコンタクトをとりセールスを開始，キャンペーン商品を紹介する．また，顧客のプロフィールや顧客の行動から得られた情報，他の行員より指示・紹介された情報をもとに自分のスケジュールを調整し渉外を行う（SDS）．

⑪ セールス・ステータスのメンテナンス

営業店のオフィサーは各行員の活動状況を把握し顧客やマーケットの動向を見ながら適切なアドバイスや指示を行う．

⑫ 顧客反応取得

キャンペーン商品に対しての顧客の反応を登録する．また，セールスインタビューの中で顧客より入手した情報（要望，苦情，イベントなど）は顧客のプロフィールへ追加する（CRM）．

セールスインタビューの中で顧客が商品を購入した場合，行員は基幹システムに口座開設や融資実行などのオペレーションを行う．このとき CRMS 21 に対しては，成約内容や関連する顧客情報を入力する（SDS）．

⑬ キャンペーン応答集計/分析

CRMS 21 にはキャンペーン期間内に，指定したサイクルで実施状況をレポートニングする機能がある．本部マーケティング部門はこのレポートによりキャンペーンの実施状況を逐次モニタリングを行う（MKS）．

- ・新規獲得顧客数集計
- ・新規獲得口座数集計
- ・獲得残高 など

キャンペーン終了後，本部マーケティング部門はキャンペーン対象商品の販売実績分析やキャンペーン目標と実績との比較分析などを行う．（MKS）．

- ・パフォーマンス分析（計画・実績対比）
- ・収益性分析（計画・実績対比）
- ・プロフィール分析（実績）

⑭ 上位レポートニング

システムで集計/分析された結果を基に「キャンペーン目標」と「実績比較分析」の報告書を作成する．また，顧客グループのその後の取引状況，キャンペーンによる浸透状況や収益状況を通じて行内で定義しているセグメンテーションに変更が生じた場合，セグメントとその戦略を修正する．そして自行におけるセグメント別商品別の収益構造を把握し，次のマーケティング戦略を策定する．

⑮ 顧客リレーション

営業店の各行員は日常の業務において自分の顧客の情報収集と情報の蓄積を行う．

営業店の行員は担当顧客との折衝の記録や以下の様な情報をシステムに投入する．

- ・ 苦情・ニーズ登録
顧客からの苦情・要望の登録。
- ・ 苦情・ニーズの進捗管理
苦情・要望の担当割り当ておよび対応の進捗管理。
- ・ 紹介登録
新規顧客の紹介登録。被紹介顧客への商品・サービス情報登録。
- ・ 紹介担当者割り当て
紹介された新規顧客の担当者割り当て。被紹介顧客の担当者割り当て。
- ・ リレーション・プライシング
顧客別のプライシング。

これら一連のプロセスは一巡するのみに留まらず、このプロセスを繰り返すことが必要である。そして常時変化する収益構造とマーケティング・シェアを正確に把握し、意思決定の迅速化を図っていく必要がある。

6. おわりに

このところ、各金融機関で顧客情報システム構築、MCIF 構築、コールセンタシステム構築の機運が高まっている。顧客のことを良く知り、それをベースにビジネスを遂行することは商売の原点回帰を意味するが、これを実行することは一朝一夕にできるものではない。例えば、顧客情報をよりよく知ろうとすれば、顧客と金融機関の間に強固な信頼関係が必要になる。また、顧客からのクレームや要望に対しては顧客がどのチャネルからアクセスしようとも均質な対応が求められる。顧客を中心に据えたビジネスを遂行するためには、従来の商品中心の組織体制から、顧客中心の組織体制への変換も重要な課題となってくる。CRM を実践するためには、統合的な観点にたった顧客情報の充実と、業務の仕組みの変革がともに重要になってくる。ここに紹介した“CRMS 21”は従来型の単なる MCIF システムではなく、マーケティングからセールスにわたる、顧客を中心にした、広範囲な業務をサポートする統合型の顧客情報システムである。

-
- * 1 トップダウンアプローチ：構築システムの対象業務範囲を定め、その業務に必要なデータ要素を洗い出して、統合されたデータモデルを構築する手法。
 - * 2 ボトムアップアプローチ：個々に構築された既存システムで使用されているデータ要素を抽出し、整理統合してデータモデルを構築する手法。
 - * 3 SILVERRUN：BPR の方法論「DATA-RUN」をベースにした統合開発ツール。

- 参考文献**
- [1] 江尻 弘, 最新データベース・マーケティング, 中央経済社 1996.
 - [2] 穴戸周夫, ビジネス革命を実現するデータウェアハウス, 日刊工業新聞社 1996.
 - [3] 北條芳夫, マルチメディア時代の超「クチコミ」活用法, 日刊工業新聞社 1996.
 - [4] 荒川圭基, ダイレクト販売 ワン・トゥ・ワン・マーケティングをどう実践するか
ダイヤモンド社 1996.
 - [5] ルディー和子, データベース・マーケティングの実際, 日経文庫 1993.
 - [6] D. マーフィー, 嶋口充輝, MBA のマーケティング, 日本経済新聞社 1997.
 - [7] 数江良一, 嶋田毅, MBA マーケティング, ダイヤモンド社 1997.
 - [8] P. コトラー, 村田昭治, マーケティング・マネージメント(第7版), プレジデント社

1996.

執筆者紹介 塩 崎 敏 彦 (Toshihiko Shiozaki)

1970 年大阪大学造船学科卒業。同年日本ユニシス(株)入社。数値制御 (NC) , 船舶技術計算分野に従事後, 地域金融機関の SE サービスに従事。1994 年からの金融データウェアハウスの社内研究会活動をへて, 1996 年米国調査開始。以後, CRMS 21 の企画, 開発, セールス活動に従事。現在金融 EPS 営業本部市場開発営業部所属。

守 家 正 美 (Masami Moriya)

1974 年電気通信大学経営工学科卒業。同年日本ユニシス(株)入社。418, 1100/2200 の銀行, 証券システムの SE サービスに従事。1996 年 8 月より, CRMS 21 開発に参加。現在ビジネスソリューション一部 CRMS 開発室所属, CRMS 21 開発中。

北 浦 幸 浩 (Yukihiro Kitaura)

1990 年広島修道大学人文学部人間関係学科心理学専攻卒業。同年日本ユニシス(株)入社。系統農協の勘定系, 情報系システムの SE サービス, 96 年より BRaMS の開発に従事。97 年 12 月より CRMS 21 開発に参加。現在ビジネスソリューション一部 CRMS 開発室所属, CRMS 21 開発中。