

CRM 経営について

Customer Relationship Management in Japanese Financial Institution

黒木 秀実

要約 日本の金融機関では CRM (Customer Relationship Management) の重要性が年々高まってきている。従来 CRM は単なる IT ソリューションの一つとしての視点でとらえられてきたが、最近では経営を変革するための手法として CRM を位置づける金融機関が増えてきた。ゴーイング・コンサーンの観点から、収益向上は必要不可欠な経営課題である。収益を最大化するために、限られた経営資源を如何に最適に配分するかが鍵となる。つまり CRM 経営は金融機関全体の業務遂行の仕組みと仕方に関する、フレームワークとして捉えることができる。

本稿では、CRM を適用する上でのフレームワーク、検討手順、その実践の一部について関連事項を網羅的、体系的に説明する。

Abstract The importance of CRM (Customer Relationship Management) has been rising in the financial institutions in Japan year after year. Although CRM has been defined in the aspect as one of mere IT solutions, recently the financial institution which position CRM as a technique for changing management have increased in number. The earnings improvement to a going concern is an indispensable management subject. In order to maximize profits, it becomes a key how limited management resources on business are allocated optimally. In short, CRM can be regarded as a framework about the mechanism and method of business operation of the whole financial institution. This paper explains related matters comprehensively and systematically about the framework, the review procedures, and the part of its practice in the event of application of CRM.

1. はじめに

日本の金融機関は 1996 年の「金融システム改革(日本版ビックバン)」の発表以降、フリー、フェア、グローバルのもと、金利、手数料などの「価格の自由化」、銀行法・証券取引法・保険業法など法改正による「業務の自由化」、窓口での投資信託販売や外国為替業務の解禁等による「商品の自由化」が実施されてきた。

金融機関の不良債権処理への公的資金投入や貸し渋りなどに対する批判が集中するなか、最近では金融機関を問わず経営体質の強化、効率化及び事務処理の合理化などのために、合併や業務提携などダイナミックな業界再編が進行中である。

この様に生き残りをかけた業界の再編が行われている金融機関では、経営戦略、営業政策は量から質の重視へと転換しつつある。営業政策の質を追求すること、それは取りも直さず顧客中心の戦略への転換を意味する。

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で取引を行なうのではなく、顧客自身の計画や目的を達成するための手段として、金融機関に預金したり融資を受けたりしているのである。

金融機関においても、従来型の商品中心のマーケティング・システムから、顧客と継続的に

良好な関係を築き、顧客と金融機関相互に利益をもたらすようなマーケティングへと変わりつつあり、その手法として CRM が浸透してきた。CRM がこれまでコールセンターやデータ分析などの部分的な IT 技術と誤解されてきた経緯があるため、最近では CRM 経営(以降 CRM)と呼ばれるようになってきている。

2. CRM の概要

2.1 CRM とは

1980 年代後半に大量生産、大量消費の時代は終焉を告げ、個人のニーズを重視する個性の時代が到来した。かつては良いものを安く売ることが企業競争に勝つ手段であったが、今は個人の価値観の多様化、流動化が進むなか、顧客のニーズにあった商品でないと売れなくなっている。顧客ニーズが多様であれば大量生産はできず、一商品の販売規模が小さくなり多品種少量生産になる。一商品にかかる総コストは大量生産に比べて増加する。この施策として企業は不採算部門の撤退や再編、事業領域や規模の見直し、さらにはリストラに取り組み、無駄のない効率的な経営をめざし始める。

一方、急速に進歩してきた情報ネットワークの活用により、各企業は組織間の壁や時間の制約もなくなり、必要な情報を必要な時に使うことができる環境になってきた。企業活動のグローバル化、価値観の多様化が進むなかで、めまぐるしい市場環境や経営環境の変化に迅速に対応するため、経営の意思決定のスピード化が求められている。

経営の効率化、スピード化が要求されるなか、1990 年代に入り米国で CRM という概念が提唱され始め、金融機関においても導入されるようになった。CRM については様々な定義がなされており、定説はないと言える。経営に携る立場や目的の違い、また達成しようとする目標の違いにより、それぞれ理解が変わってくるが、業務のプロセスの視点に立てば「顧客を徹底的に理解して、顧客中心の発想、考え方に基づいてリレーションシップを確立すること」と定義できる。

一般に知られている CRM の定義は以下のようなものである。

- ・「CRM とは企業内外の各種チャネルを通じて、顧客の基本属性や行動履歴、顧客に対する処置、対応、サービスの記録などの情報を分析し、企業にとって価値のある顧客を効率的に識別、維持し、顧客にサービスを提供するために利用する技術である。」(プライスウォーターハウス社のスティブン・ロス氏の定義)
 - ・「マーケティング、セールス、サービスの 3 部門が、『最新情報 + 履歴情報 + ナレッジ』を、部門横断的、企業横断的に『常時』共有しつつ、顧客を軸に、コンカレントに動作することで高収益、高成長顧客を、他社より多く、早く、長く、経済的に獲得・維持し顧客満足度、顧客成果、自金融機関の利益を最大化するための、包括的な経営手法」(経営コンサルタント・米 CRM 協会公認 CRM スペシャリスト太田秀一氏の定義)
- 代表的な定義を列挙したが、本編では「最適な顧客に対して、最適な商品やサービスを、最適なチャネルを通じて、最適な時期に、最適な価格で提供すること」とする。

CRM を実現するためには以下のことが必要となる。

- ・顧客の理解を深める
- ・組織構成員に対して顧客中心の意識改革を実践する
- ・顧客の理解に基く最適な営業施策を立案し実行し検証する

- ・顧客を中心にした業務活動を行うための組織の機能と役割を見直す
- ・顧客を中心にした業務活動に対して適切な評価を行う
- ・これらの新たな業務活動を支援するための情報システム基盤を用意する

2.2 CRM 誕生の背景

前節でも述べたように、CRM は顧客を中心に据えた総合的な経営手法である。単純化すれば、「金融機関の各部署に作業指示や命令を発するのが上司ではなく顧客である」ということである。従来の企業中心（カンパニー・セントリック）の経営手法ではなく、顧客中心（カスタマー・セントリック）の経営手法が CRM である。

本節では、新たな経営手法としてなぜ CRM に取り組む必要があるのか、CRM 出現の主要な背景は何か、という点についてその概要を説明する。

2.2.1 商品の差別化が難しくなっている

金融商品においては、競合金融機関に比して圧倒的な商品の優位性を保つことは難しい。このための商品の差別化ではなく、顧客に最適な商品を適時に推奨できる能力の差別化が重要な要素となってきた。このことは顧客理解無くしては競合金融機関との差別化が難しくなっていることを意味する。

2.2.2 顧客期待の多様化

成熟社会における顧客の価値観は多様化する傾向にある。従来はライフスタイルという括りで顧客の消費性向をとらえてきたが、現在ではたとえばデジタル・ライフ・スタイル、金融ライフ・スタイルといった特定分野に細分化した顧客理解が必要になってきた。顧客別に金融機関に何を期待しているかを理解して、これに応えることは言うは易く行うは難しである。売りたい商品を通して顧客を見るという従来型の手法では限界にきている。

2.2.3 顧客接点チャネルの輻輳化

従来は顧客との接点は渉外、営業店が中心であったが、最近では電話、DM はもとよりインターネット、電子メール、多機能 ATM、ACM 等顧客接点チャネルが輻輳化している。このとき各チャネル間の連携を考慮することなく、従来のように個別の接点チャネル毎に顧客対応を行えば、その整合性が保障できなくなる。チャネル間での顧客対応に矛盾が生じ、顧客の不信感を買った事例は枚挙にいとまがない。各チャネル間をタイムリーに連携した顧客情報の一元管理と共有化が求められている。

2.2.4 顧客争奪の競合激化

従来の競合概念は営業地区内の金融機関を意味していたが、現在では競合相手は地理的、業種的にも特定が難しくなっている。このような環境下において顧客から選ばれる金融機関になるための方策は、顧客との信頼関係の構築以外にはありえない。顧客との信頼関係を築くには顧客価値の向上が不可欠である。顧客価値は従来の顧客満足度だけでは捉えられない企業選択を含めた顧客からの総合評価である。

2.2.5 多層化する利害関係者

金融機関に関係する利害関係者は、投資家、出資者、顧客、職員、協業者、地域、行政等多岐にわたる。このため経営としては自金融機関の社会的存在意義を高めるなどの明確な基軸をもたないと、部分的な矛盾が起こりスムーズな業務遂行が難しくなる恐れがある。

2.2.6 利益志向の強まり

従来の金融機関経営の主要な目標は預金、貸金のボリュームであり、ボリュームさえ確保していれば利益は結果としてついてきた。現在はボリュームを確保しても利益は確保できず、最適な収益とコストのバランス、換言すればコストを低減しながら収益を増大する経営手法が求められている。

2.3 CRM の現状

近年、日本の金融機関ではIT技術やツールとしてCRMをとらえるのではなく、戦略的な経営手法としてCRMをとらえるようになってきている。問題解決の手段としてCRMがあるのではなく、営業戦略を策定し業務を遂行する上でのインフラとして、CRMがあるという考えが強まってきている。

CRMで先行している金融機関においては本部だけではなく営業店にまで展開し、さらにコールセンターなどのチャネル間連携を強化するなど、業務での活用範囲を広げようとしている。これまでに導入してきた金融機関でも、CRMの効果を評価しているが、反面CRM運用面での課題も多い。課題については「7. 今後の課題」で述べる。

3. CRM のフレームワーク

3.1 CRM の基本原理

CRMは顧客との信頼関係の構築を目指したマーケティングである。これは顧客との信頼関係が築かれれば、結果として営業コストの削減と取引深耕に伴う収益増大が可能になるという仮説に基づいている。つまり徹底した利益志向の経営手法といえる。従来、利益は商品によってもたらされるという考え方のもと、基本的に業務運営は商品軸で行われてきたが、CRMにおいてはこれを顧客軸に転換することが求められる。

これに伴い評価指標の変更も必要になってくる。商品軸の視点での評価指標は商品のマーケットシェア(自金融機関の商品ボリュームをマーケットの需要総額で除したもの)であったが、CRMでは以下の指標とそれを達成するための具体的な施策を策定し、行動に移す必要がある。

3.1.1 顧客数シェア

マーケット内の総顧客数に占める自金融機関の顧客数の割合である。顧客数シェア・アップに向けて、顧客のターゲットをどこにするかは、金融機関がおかれた市場環境、競合環境、内部環境等により異なるが、収益貢献度による分類を基本とする。自金融機関の経営資源とのバランスで最適な顧客数シェアを検討することが重要である。

具体的な向上施策としてはブランド戦略、差別化戦略、顧客紹介、コミュニティ戦略、顧客ロイヤルティ向上等がある。

3.1.2 顧客シェア

一人の顧客または世帯の自金融機関との取引ボリュームを、一人の顧客または世帯の総取引ボリュームで除したものである。CRMにおいてはこれを重視する。何故ならば、顧客との信頼関係の構築ができていのかどうかはこの指標との相関が高いからである。

具体的な向上施策としてはクロスセル、アップセル、金融サービスの情報提供等である。

3.1.3 顧客維持率

一般的に顧客との初期取引の段階ではコスト割れになるが、顧客維持率を向上させることで顧客からの生涯価値(LTV: ライフタイム パリユー)*1を高めることができる。但し、顧客維持率にも限界点があり、それ以上の維持率を高めようとする、コストがかさみ利益を圧迫することになるため、自金融機関の経営資源とのバランスを考慮する必要がある。

具体的な向上施策としては、貢献度による優遇政策、ブランド戦略等である。

3.1.4 営業コスト

顧客を理解することで無理、無駄、むらを省き、顧客獲得、顧客維持、取引深耕にかかわる営業コストを削減することができる。また顧客に対する付加価値を提供することにより金利競争に陥らないこともある。従来のコスト構造を分析して、顧客理解と顧客理解に基づく付加価値を提供することによって、何がコスト削減につながるかを検討することが重要である。

具体的施策としてはリレーションシップ強化による他金融機関との価格競争の回避、顧客の求める情報提供、渉外活動の効率化等である。

CRMを構成する基本原理は以上であるが、これを実現するために業務プロセスの改善、顧客接点チャネルの最適構成、人材育成、業績管理、組織設計等が必要になる。

3.2 マーケティング・サイクル

マーケティング活動を円滑に実施していくためには、「データウェアハウスの構築 営業戦略策定 セグメント戦略策定 営業施策策定 キャンペーン展開 キャンペーン結果の評価」というマーケティング・サイクルを繰り返し実践していくことが大切である。この関係を図1に示す。

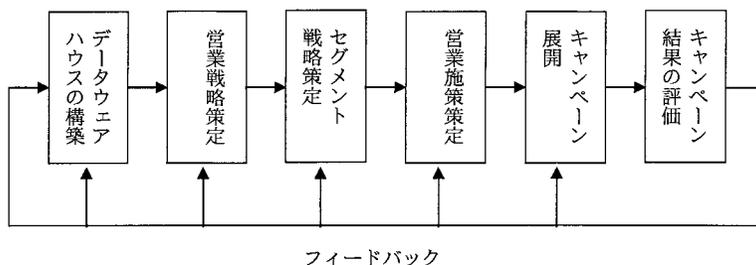


図1 マーケティング・サイクル

3.2.1 データウェアハウスの構築

顧客を徹底的に理解し、顧客中心の発想、考え方に基づいてリレーションシップを確立する

ために、必要な情報をデータベースとして構築する。従来の顧客データベースとの相違点は、データベースがCRMの視点でモデル化されているかどうかである。最終的な目標は顧客のニーズをセグメント化し、顧客のライフスタイルに基づくニーズを予測できる様な情報を維持管理することである。これにより他金融機関との競争において優位に立つことができる。

3.2.2 営業戦略策定

マーケティングにおいて最初にやるべきことは、自金融機関全体に係る課題の洗い出しとその対策を検討することである。マーケティング環境の調査を行ない、その結果から市場に対する営業上の課題は何かを見極めることである。アンケートやインタビュー方式で、自金融機関の既存顧客や見込み顧客などから詳細な意見や情報を得て、競合する金融機関と比較し、品質やサービスがどのような状況なのか判断し、自金融機関の置かれている立場を十分に理解することから始める。同時にマーケティング活動が効果的に行なわれているか否かについても評価する。

競合金融機関の情報も収集し管理する。顧客層への浸透度合い、取扱い商品、各商品の内容と利率、サービスの内容とその料率、キャンペーン内容などの実施状況及び営業成績（資金量、成長性、ROA、ROEその他有価証券報告書で開示されているデータなど）についての情報を集め、自金融機関とのギャップを分析する。ギャップ分析については「5.1.1 ギャップ分析」で述べる。

3.2.3 セグメント戦略策定

ここで述べるセグメントとは、経営戦略から導かれた基準をもとに、顧客をグループ分けしたものである。セグメントは定義の上では、互いに排他的な顧客グループのクラス（組）分けである。すなわち、ある顧客はある時点では、ただ一つのセグメントの分類に属する。CRMにおいて、どの顧客セグメントにどの商品を薦めるかということは、顧客満足を追う上でもっとも基本的な戦略となる。セグメンテーションの目的は収益貢献度（過去、現在、将来）に応じた顧客サービスコストの最適配分、ランクアップ管理、顧客の金融商品購入までの意思決定プロセスの理解、既存顧客による新規顧客紹介などのためである。

通常セグメント化は個人顧客と法人顧客に分けて行なわれる。個人顧客のセグメンテーションの切り口を示す。

- ① 地理的特性
市町村別、都市部・郡部別、商業地区・住宅地区別など顧客の住所によりグルーピングする。
- ② 人口動態的特性
顧客の年齢、性別、職業、所得レベル、教育レベルなどによりグルーピングする。
- ③ 心理的特性
顧客の主義、主張、趣味、嗜好、宗教など生活様式に根ざした心理的な違いに基づいてグルーピングする。
- ④ 行動様式
顧客の金融機関との取引状況によるグルーピングであり、商品保有状況、取引回数、チャネル利用状況、残高などが特性となりうる。現在金融機関でのグルーピングでは一

番使われている指標である。

⑤ 収益貢献度

顧客が金融機関にもたらず現在収益，将来収益の観点でグルーピングする。

⑥ ブランド・ロイヤルティ

金融機関に対する忠誠度でグルーピングする。

これらの特性を単独または組み合わせてセグメンテーションする。

3 2 4 営業施策策定

セグメント戦略に基づき，その目標を達成するために営業施策を策定する。実施する営業施策の目的や費用対効果を明らかにし，営業施策を実施する上での損益分岐点，必要コスト，最大収益額などを算出し，採算に見合った施策であるか否かをレビューする。推奨商品，商品イベント，ライフイベントなど顧客ニーズの視点で仮説を設定し，検証を行うことにより，施策対象の顧客，商品，販売チャネルを決定する。

また該営業施策の特徴や強調すべきポイントを決め，チャネル毎のセールススクリプトも準備する。自金融機関内部への啓蒙や外部への広報活動のためのポスター，チラシ，CM などの採用についても検討する。

顧客を把握しニーズは何かを探り，最適な商品やサービスをタイミングよく提供し，管理する方策を立てる必要がある。

3 2 5 キャンペーン展開

セグメント毎のマーケティング戦略に基づいて，具体的なマーケティングが実施されることになるが，ここではマーケティングの具体的戦術（手段）として販売促進キャンペーンの実施について述べる。キャンペーン対象の商品やサービスをこれから提案しようとする顧客に対し，どのような条件の顧客が一番ニーズが高いかについて仮説をたてる。対象商品についてニーズのある顧客が明確に解っている場合は問題ないが，解っていない場合はデータベースから設定した仮説に当てはまる顧客を抽出する。こうして選ばれた顧客に対しキャンペーンを実行し，その結果（成約，不成約，保留）について検証を行ない，それぞれの理由を明らかにしていく。検証結果を次のキャンペーンにフィードバックし，キャンペーンの精度を高めていく【仮説実行 検証の繰り返し型】のマーケティングを行なう。

キャンペーンの主な手順は以下の通り。

① キャンペーン定義

目的，対象商品やサービス，目標（収益，残高，件数など），期間，対象顧客，デリバリーチャネル，販売条件などを定義する。

② 担当者レビュー

本部主導にて対象顧客が抽出された場合は，営業店などの担当者が抽出された自分の担当する顧客について，キャンペーン実施の是非をチェックする。

③ テストキャンペーン

策定されたキャンペーンの妥当性検証を目的に対象顧客を絞り込み，事前にキャンペーンを試行する。テストキャンペーンを行なうことで期待する効果が得られない場合の損失を最小化できる。

④ キャンペーン補正

テストキャンペーンの結果，期待される効果が得られそうにない場合はキャンペーン戦略の変更を行なう．例えば，デリバリーチャネルの変更や目標の修正，場合によってはキャンペーン自体を中止する．

⑤ 本キャンペーンの実施

テストキャンペーン結果を考慮し本キャンペーン実行の指示を行なう．

3.2.6 キャンペーン結果の評価

実施されたキャンペーンについて，その実施状況及び結果を分析する．キャンペーン実施状況を逐次モニタリングすることにより，キャンペーン実施期間中にもセールス活動の軌道修正が可能となる．結果分析に関しては，目標に対して実績が達成できなかった場合のみではなく，達成できた場合でもなぜ達成できたのかを分析する必要がある．

主な評価の例を以下に示す．

① セールス状況のモニタリング

セールス担当の管理者は各担当者の活動状況を把握し，顧客や他の担当者の成果を見ながら，適切なアドバイスや指示を行なう．

② 顧客反応取得

キャンペーン対象商品やサービスについての顧客反応を把握する．また，顧客コンタクト時に入手した要望，苦情などの情報は顧客コメントとして登録する．セールスの結果，成約に至ったまたは拒否された場合，その理由を登録する．

③ 応答集計

キャンペーン期間内に定期的なサイクルで実施状況や結果（新規獲得顧客数，新規獲得口座数，新規獲得残高，目標対実績，収益性など）を集計する．

④ レポーティング

集計された結果をもとに，該キャンペーンの目標対実績対比や収益性などについて総括する．

⑤ フィードバック

該キャンペーンの対象商品やサービスについて，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，すでに定義しているセグメント戦略の参考データとする．また，セグメント別商品別の収益構造を把握し，次回のマーケティング戦略策定の材料とする．

3.3 マネジメント・サイクル

CRM が顧客を中心にした経営資源の最適な集中と配分の計画と実行である以上，新たな視点での業績管理が必須となる．業績管理の目的は経営資源を投入して生み出された成果を有効に管理することで，効果的且つ効率的な経営を目指すものである．また CRM は顧客市場に対する仮説，実行，検証型のマーケティングであるため，業績目標管理の制度化が必要となる．

業績管理は業績計画 実行 測定 評価 成果配分までの管理プロセスであり，業績計画から成果配分までのサイクルを顧客市場が変化するスピードより速く回すことで，市場の変化への対応が可能となる．

3.3.1 業績計画策定

業績計画を立案するときのポイントとしては以下のものがある

- ・ 経営の長期ビジョンと経営戦略，経営計画を明確にする
- ・ 業績責任の管理部門を明確にする
- ・ ブレークダウンされた管理単位（最終的には担当者）を明確にする
- ・ 顧客視点での業績指標を明確にする
- ・ 業績指標間の整合を図る
- ・ 業績計画を達成するための先行指標^{*2}を明確にする
- ・ 業績の測定方法を明確にする
- ・ 業績のモニター間隔（時期）を明確にする
- ・ 業績目標を設定する

計画策定時に業績計画を経営の長期ビジョンと整合するよう段階的に高度化することが重要である。また業績管理は管理することが目的ではなく、管理を通じて業績を達成することが目的であり、その実現のための手段である。そのためには業績の担い手である担当者が業績指標と目標を理解して、これを実行し達成感を得ることが重要である。お仕着せの業績管理からは顧客中心のCRMは推進できない。

3.3.2 業績測定

業績計画策定で検討された測定方法によって、業績を測定する。業績の測定はリアルタイムに行うのが望ましいが、それを実現するためのコストとの兼ね合いで判断すべきである。

3.3.3 業績評価

業績評価の目的は「業績計画で策定された計画値の実現度合いを評価し、業績計画の達成度を認識し、これを検証して次の業績計画に活かすこと」である。つまり単に達成度を評価するだけでなく、その理由を明確にする必要がある。また業績評価の結果は、その業績に責任をもった組織、担当者への成果配分と関連づける。配分すべき成果は限られているので、業績管理単位の比較を行うことで最終的には業績の順序付けが必要となる。公平な業績評価を行なうための、人事制度、キャリアパス制度等の見直しも必要になる。

3.3.4 成果配分

成果配分をどのように行うかは大変難しい問題である。昇給、昇格に関連する人事考課、報奨、表彰等いろいろな配分手段があるが、金融機関がおかれた状況によりこれらの組み合わせを取捨選択すべきである。成果配分によって不断的な努力が報われないとCRMの推進は難しい。

マーケティング・サイクルの実行部門とマネジメント・サイクルとの関係を、業績管理の観点からまとめると表1のようになる。

4. CRM構築の検討手順

CRMは経営の長期目標を達成するための戦略であるため、その構築は一過性のプロジェクトではなくプログラムとして実施する。真の戦略は目標を実現するため計画的に業務改革の設計図を作成し、それを遂行する必要がある。取りあえず今できることから実施するという様な

表1 マーケティング・サイクルの実行部門とマネジメント・サイクルの関連

		マーケティング・サイクルの実行部門			
		全体(経営)	部門(セグメント)	支店	担当者
マ ネ ジ メ ン ト ・ サ イ ク ル	目 標 設 定	部門予算 全体予算	支店予算 部門予算	担当者予算 支店予算	担当者予算
		部門CRM目標 全体CRM目標	支店CRM目標 部門CRM目標	担当者CRM目標 支店CRM目標	担当者CRM目標
	実 績 管 理	部門実績 全体実績	支店実績 部門実績	担当者実績 支店実績	担当者実績
		部門CRM実績 全体CRM実績	支店CRM実績 部門CRM実績	担当者CRM実績 支店CRM実績	担当者CRM実績
	業 績 評 価	部門評価	支店評価	担当者評価	自己評価
		部門CRM評価	支店CRM評価	担当者CRM評価	自己評価
	成 果 配 分	全体インセンティブ	支店インセンティブ	担当者インセンティブ	—
		—	—	—	—

マス目の上段が収益管理における業績管理

マス目の下段がCRM経営における業績管理

安易な取り組みは、成果を生まないばかりか組織に混乱をもたらす。小さく生んで大きく育てることが可能となるのは、大きくなったときの青写真が描かれているかどうかによる。

CRM構築の検討手順として業界で確立されたものは存在しないと思われるが、以下のような手順が妥当と考える。

① ミッションの確認(策定)

何をする組織か、存在価値は何か、競合金融機関との差異は何か等を明確にする。

② 行動規範の確認(策定)

守るべき価値観、顧客に対する態度、職員同士の態度、業務遂行に対する態度等を明確にする。

③ 経営ビジョンの確認(策定)

経営の目的は企業価値の最大化である。経済的利益の創出と金融機関の利害関係者に対してどのようになりたいかを明確にする。

④ 現状分析

経営目標と現実とのギャップ分析を行う。顧客、商品、チャネル、収益、部門、支店、地区等の観点で現状調査及び分析を行なう。業務フローは情報の視点(欠落、誤謬、隘路)で分析を行う。

⑤ 経営戦略・マーケティング戦略・営業戦略の確認(策定)

顧客、商品、チャネルをミックスした基本的な儲けの構造(顧客の生涯価値の最大化)、売れる仕組み、顧客維持の仕組みとそれを実現する業務体系、業務を担う組織、制度体系、ITの役割等の策定を行う。そして戦略を実現する上での課題の整理を行う。

⑥ 重要課題の確認(策定)

経営戦略のSWOT分析^{*3}、業務プロセス分析等で導出された経営課題を分析して重要課題を特定する。重要度、緊急度の観点で抽出する。

⑦ 重要成功要因策定

重要課題の解決策を、重要成功要因として策定する。

⑧ 業績指標策定

CRM の実践によってもたらされる結果指標と先行指標を策定する。指標には定性的なものと同定量的なものがあるが、出来るだけ定量的な指標を採用することが望ましい。指標データのスコアリング方法、データ入手タイミングと方法、モニター間隔等も決定する。

⑨ 業績目標策定

短期、中期、長期に分けて業績目標を設定する。目標値のレベルは実現可能なものでなければならないが、少し高めに設定するのが望ましい。

⑩ 業務要件定義

業績目標を実現するために、どの顧客に誰がどの商品を何時どのチャネルで提供するかを案出し、最適なマーケティング、セールス、サービスを行うための業務の仕組みを決める。この目標を達成するために、画一的な要件ではなく、自金融機関のおかれた内外環境を十分に考慮した上で最適な業務要件を定義する。

⑪ 制度設計

業績目標を実現する観点で行われる最適なマーケティング、セールス、サービスのワークフローを策定し、業績管理を行うための仕組みを決める。

⑫ 情報システム要件定義

業務要件をサポートする情報システム要件を定義する。CRM システムは顧客の視点で情報の統合化ができるかどうか一つの鍵を握る。他のサブシステムとのデータ連携を重視する。

⑬ CRM システム構築

情報システム要件定義に基づいて CRM システムを構築する。CRM システムは利用者の自律的な活用が前提となる。利用者の有効活用の視点で常にシステムを検証し、改善を行なっていくことが重要である。

⑭ CRM システム運用

CRM システムの運用を開始する。CRM システムは顧客情報が中核になっているのでそのデータの取扱い、セキュリティに関しては最大限の注意を払わなければならない。

⑮ CRM システム活用と実践

運用が可能になった CRM システムを活用し、CRM を実践する。重要なことは、CRM 実現に向けて地道に試行錯誤を繰り返しながら業務の質を段階的に高度化することである。従来の定説、実行型ではなく仮設、実行、検証型で CRM を実践し、そこで得られた知識、ノウハウ等を組織として共有化し、これを次のステップに活かすことである。

5. CRM の実践

5.1 CRM 経営における企画業務

本節では CRM の企画立案を行なうための各種データ分析方法について述べる。

5.1.1 ギャップ分析

市場調査結果より自金融機関を取り巻く地域や業界の構造を把握し、自金融機関の現状とのギャップについて分析を行なう。経営ビジョンを実現させるために策定された経営計画の達成

に向けて、自金融機関の業務活動の現状がどのような状況にあり、何が問題であるかを明らかにする。このため、自金融機関の顧客構造、商品やサービスの利用状況、販売チャネルの利用状況、収益構造、市場構造、営業活動状況など、自金融機関内外の営業活動の実体を多面的に把握する必要がある。

① 顧客分析

マーケティング戦略、施策の立案のためには対象顧客の絞込みができなければならない。CRM の観点では顧客を知るには顧客属性、顧客の金融行動、顧客の金融価値観などを知らなければならない。

② 商品・サービス分析

特に競合金融機関とのギャップについて差異を明らかにし、自金融機関の強みと弱みを把握し、営業課題を整理した上で、営業戦略策定の材料とする。主な分析内容として、商品保有状況分析、商品収益性分析、商品クロス分析、需要予測などがある。

③ 販売チャネル分析

チャネル戦略、施策立案のために、自金融機関の販売チャネル利用状況の特徴を見極める。主な分析内容としては、販売チャネル実績分析、販売チャネル収益分析、営業店生産性分析等がある。

④ 収益分析

収益貢献度について顧客、商品、支店、地区等の視点で実態を分析する。CRM においては時間軸で経営を行うので単に過去、現在の収益だけでなく将来収益に関しても予測を行うことが重要である。

5.1.2 セグメント分析

顧客差別化戦略の要となる顧客セグメントを理解し、当該顧客セグメントに対する管理サイクル（例えば年次）単位の戦略目標を明確にする。主な分析内容としてはセグメント毎の、顧客取引構造分析、顧客成長分析、顧客離反分析、顧客新規獲得状況分析、顧客収益分析、商品取引状況分析、販売チャネル別商品取引状況分析、販売チャネル別顧客取引状況分析、顧客セグメント推移状況分析などがある。

5.1.3 キャンペーン分析

個々の顧客の商品購入要因に基づいて、最適な商品やサービスを、最適な顧客に、最適なチャネルを通じて提供するための、マーケティング・ミックスを明らかにするために行なう。最終的な目標は顧客維持の具体的施策、顧客シェアアップの具体的施策、新規顧客獲得、顧客採算の最大化である。

① 定型分析

キャンペーン対象顧客グループに対しての分析であり、内容としては「5.1.2 セグメント分析」と同様である。

② キャンペーン対象顧客グループ抽出分析

推奨商品の対象顧客抽出、イベント・トリガーによる顧客抽出（例えば翌月が誕生日の顧客など）、キャンペーンテーマ別の顧客抽出など。

これらの分析については多次元分析、データ・マイニング、汎用検索などのツールを使用する。

5 2 CRM 経営における営業活動業務

本節では営業活動業務の概要を述べる。CRMにおける営業活動は、商品を顧客にお願いし買ってもらおうという意識ではなく、顧客が抱える問題を解決するためのお手伝い（価値提供）をして、結果として商品を買ってもらおうという視点で行うことが重要である。換言すればサービス業と同様に「営業活動それ自体が商品」である。この意識改革は容易なことではないが、顧客接点での営業活動が従来と同じではCRMは絵に書いた餅になる。営業活動を通して顧客との信頼関係を構築し、顧客に感動を与え、自らも生きがいを感じるようにならなければならない。

5 2.1 セールス計画

営業活動の事前準備段階であり、本部や支店から割り当てられた目標値を担当者別に割り振る。担当者は与えられた目標に対し、決められた期間内での案件単位のセールス計画を立てる。顧客コンタクトに際しては、該当顧客の属性情報、商品情報、提案内容、シミュレーション結果等を準備し情報提供を行なう。また、前回訪問時に発生した相談、質問に対しての情報提供の準備も行なう。この計画段階が最も重要である。何故ならしっかりした計画が無ければセールスレビューも行えなくなり、組織として重要なセールスノウハウが蓄積されないからである。

5 2.2 進捗管理

セールス計画に対する実績管理を行なう。セールス担当者は自分自身の案件内容、期日管理消込済/未処理分データ、訪問計画表（翌日、翌週、翌月分）、紹介案件内容、訪問実績、目標実績管理などについて進捗状況をチェックする。管理者は配下の担当者全員分の進捗状況を管理し指導する。進捗管理の要点は事実の把握だけではなく、その要因まで分析することが重要である。

5 2.3 渉外行動規準

従来はセールス目標に対して結果が達成されそうな顧客に対して優先的にセールスを行ってきたが、CRMでは明確かつ評価可能な渉外行動規準が求められる。営業担当者の一日の渉外行動規準例について以下に示す。

① 朝 一 処 理

訪問計画表当日分の確認、前日締後処理の内部担当への連絡、訪問先への紹介案件の有無確認、訪問先へのクレーム・提案要望の有無確認など。

② 昼帰店時処理

客先からの電話連絡等確認、現金・伝票等整理、訪問先への紹介案件の有無確認、訪問先へのクレーム・提案要望の有無確認など。

③ 夕方帰店後処理

客先からの電話連絡等確認、現金・伝票・締後・預かり物等整理、訪問結果の登録、訪問日誌作成、獲得実績管理、販売見込みの新規案件登録、クレーム・提案・要望の登録、顧客に関する各種入手情報の登録、他担当者宛の紹介登録、行動予定の登録など。

5.3 CRM における組織とその役割

従来の金融機関の組織構造は、規制緩和前の事業環境下で最適化したものである。つまり、商品別のボリュームを最大化するための組織であった。これまでの各章で述べてきたように、CRM は商品ではなく顧客の視点に立って、顧客を理解し、顧客に差別化した価値を提供し、結果として利益（生涯価値）を最大化するものである。従って、その組織作りにおいては、顧客の視点で、最適な提供価値を最適な販売チャンネルを通して提供できるような考慮がなされ、且つ経営資源の最適な配分が行われるようにしなければならない。

顧客ではなく、商品ごと、チャンネルごとにバラバラに企画していたのでは、顧客に対し最適なサービスが提供できないばかりか、無理、無駄、むらが発生し、コスト効率の面からも好ましくない。CRM に基づく組織を考える場合の検討のポイントは、顧客からの利益（生涯価値）を最大化するための組織のあり方、本部と顧客接点部門との役割のあり方、そして組織全体の整合性を保つことである。

5.3.1 顧客セグメント別の組織

顧客セグメント別に対応組織を明確化する。当該組織は、顧客セグメントに対するマーケティング、セールス、サービスに関する業務遂行並びに結果としての利益に責任をもつ。

従来は商品セグメント別の組織が一般的であったが、顧客セグメント別の組織にすることにより、顧客セグメント内業務の問題点が明確になり連続的な業務改善が可能となる。顧客セグメント別組織を効果的、効率的に運営するためには、顧客セグメント別に提供価値、価値提供チャンネル、取引深耕の仕組み、顧客維持の仕組み、顧客紹介の仕組み、業績評価指標、最適な経営資源について明らかにする必要がある。

5.3.2 本部と顧客接点チャンネルの役割

従来の本部は、商品ボリューム、商品収益に対する目標設定と管理が主たる役割であった。今後の本部の役割は、顧客接点チャンネルへのロジスティクスが主たるものとなる。例えば、営業店の顧客接点チャンネルでのみ営業活動を行なっている担当者は、他の顧客接点チャンネルにおける営業活動から得られる実践的な経験やノウハウを共有する機会は殆ど無いのが実態である。本部では、このような情報を組織全体の力になるように推進する役割を持つ。

このためには、本部は自金融機関の顧客接点チャンネルからの情報だけでなく、競合金融機関の営業情報、顧客に関する情報、経済動向等様々な情報を収集し、これを顧客接点チャンネル担当者がタイムリーに活用できるよう分析、加工して情報提供する責任を持つ。

また、顧客接点チャンネル担当者に意思決定の権限付与を行うことも重要である。顧客を最も理解している顧客接点チャンネル担当者が、顧客対応の権限を持たずに顧客との継続的な信頼関係を構築、維持することは困難である。

5.3.3 組織全体の整合

顧客を中心にした組織のあり方を述べたが、組織の役割を明確化すればするほど、一方では分業の壁という問題に直面する。

部分最適、全体不適とならぬよう、組織をまたがる協調の仕組みを組み込むことが重要である。具体的には、顧客セグメント間の顧客移動に対する公正な業績評価、担当顧客以外の顧客

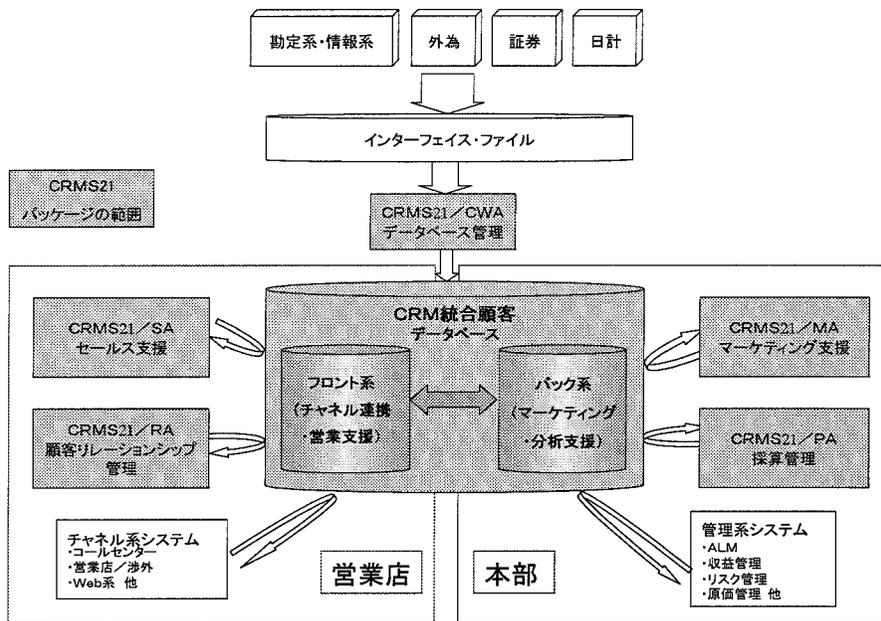


図2 CRMS 21 概要図

情報収集と蓄積に関する正当な業績評価，組織連携を自立的に行うための意識改革等である．顧客を維持，深耕するための重要な要素である金融機関ブランドの形成は組織全体の行動に対する顧客の信頼感を高める以外に方法は無い．

6. CRM ソリューション “CRMS 21”

これまで述べてきた CRM をサポートする，当社の金融機関向け CRM ソリューション・パッケージである“CRMS 21”の概要(図2)について簡単に紹介する．詳細は，技報 61 号(1999 年 5 月発行) 特集：金融ビッグバンと情報技術「ミッションクリティカル・データウェアハウス “CRMS 21”」を参照されたい．

CRMS 21 は，顧客を中心に設計された統合顧客データベースと，このデータベースを使う業務アプリケーションからなる．

統合顧客データベースは，DOA (Data Oriented Approach) で設計されたロジカル・データモデルを基に実装される．勘定系システムなどからの情報は CWA (Customer Warehouse Advisor) を通して，統合顧客データベースへ日次・週次・月次などで反映される．統合顧客データベースは実装上，営業店やコールセンターなどのいわゆるフロント業務を支援するフロント系データベースと，本部の意思決定業務を支援するバック系データベースに分かれている．フロント側は照会などのトランザクション処理が多く，バック側は分析などの高負荷処理が中心となるため，主に処理効率の面から物理的に分けている．

業務アプリケーションは，本部マーケティング部門などでセグメント管理，キャンペーン管理業務を支援する MA (Marketing Advisor)，マーケティング部門，収益管理部門，営業店で商品別・顧客別・チャネル別・営業店別・担当者別などの採算状況を把握する PA (Profit Advisor)，営業店における営業担当者及びその管理者の渉外セールス業務を支援する SA (Sales

Advisor),及びデータベースに蓄積された顧客関連情報の検索,メンテナンスを行なう RA(Relationship Advisor) から構成される。

7. 今後の課題

CRM は今後の経営戦略の中核を担うものになると考えられる。経営戦略ということは、最終的には利益を最大化する戦略である。市場が成長曲線にある状態では、経営戦略の基軸は商品戦略であるが、市場が成熟してくると経営戦略の基軸は顧客戦略に移ってくる。

金融機関が未永く繁栄するためには顧客満足を追求することに加えて、利害関係者も満足させる必要がある。顧客はもちろん従業員、経営者、関連する会社を含めた全てを満足させることが求められる。このためには経営者自らが、リーダーシップを発揮しCRMを推進する必要があるが、以下のように解決すべき課題も多い。

- ・組織の壁（例えば個店主義、商品別部門等）を超えた金融機関全体としての取組みが不十分である
- ・業績評価の体系が顧客中心型になっていない
- ・顧客データベースに蓄積されている情報に偏りがあり、且つ精度が低い
- ・一旦データが入力されてしまうと、保守されないままデータが陳腐化してしまう
- ・顧客とのコンタクト時に収集した定性情報は増えているが、分析に使うためのコード化やデータを整理してデータベース化するのに時間と負荷がかかる
- ・インターネットや電子メールなどの新しいデリバリーチャンネルの活用方法や、既存チャネルとの情報の伝達が複雑になり、円滑な情報連携ができない

などCRMを有効に運営していくためにはこれらの課題を一つ一つ着実に解決していく必要がある。

8. おわりに

金融機関におけるCRMは、まだ導入の緒についたばかりで試行錯誤の域を出ていないが、経営の中核として本格的な導入を始める金融機関が出てきている。CRMを通して、すでに多くの成果を上げ一歩先んじている通販業界では、蓄積された顧客情報を分析することで、ワンツーワン・マーケティングの実現を目指している。

一方金融機関におけるCRM導入効果については、経営指標などの計数による過去との比較はできるが、現時点では運用事例も少なく因果関係を定量的に計測することは難しい。客観的な評価を行なうにはもう少し時間がかかると思われるが、多様化するデリバリーチャンネルに対応した顧客情報の一元管理や情報の共有化、また職員の行動や意識向上など間接的な効果も大きく、今後ますます発展していくと考えられる。

地域に密着し顧客のことを良く知り、顧客との信頼関係を築き上げる営業のやり方は、従来から特に地域金融機関で行なわれていたビジネス・パターンに他ならない。一度原点に立ち戻って、「顧客が真に求めているものは何か？そしてそれをどうやって理解し、どのように提供していくのか？」を考え直す必要があると考える。

末筆ながら本稿の執筆に協力して頂いた方々に感謝の意を表する。

- * 1 LTV：顧客が長期（将来を含む）に渡って購入し続ける商品やサービスのトータル価値が、その顧客にとってのLTVである。これに着目しその商品やサービスを提供し続けることによって企業はLTVを通して長期の利益を確保できることになる。
- * 2 業績計画を達成するための先行指標：業績評価指標。企業の事業収益を構成する主要なパラメータの一つで、企業の将来性を含めた評価を可能にするもの。そのために、財務関連の数をベースにした従来の業績評価のみならず、ブランド力、顧客のロイヤリティ、職員のナレッジなどといった、いわば無形ともいえる企業資産を数値化しつつ、これにおける関連性を明確にしていく。
- * 3 SWOT分析：自分（自金融機関）の「強み（Strength）」と「弱み（Weakness）」、環境・状況の「機会（Opportunity）」と「脅威（Threat）」の二つの軸を分析して、ビジネス戦略に役立てる手法であり、4項目の頭文字を取ってSWOT分析と呼ばれる。

- 参考文献**
- [1] 村山 徹，三谷 宏治，CRM 顧客はそこにいる，東洋経済新報社，2001
 - [2] 新井 久，CRM の真髄，日経 BP 企画，2000
 - [3] ロブ・ジャクソン，ポール・ワン，戦略的データベース・マーケティング，ダイヤモンド社，1999
 - [4] マッキンゼー金融グループ，リテールバンキング・勝者の戦略，銀行研修社，1998
 - [5] ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部，顧客価値創造のマーケティング戦略，1997
 - [6] グレン・ピーターセン，SFA 顧客指向の営業革新，東洋経済新報社，1998
 - [7] 上原長太郎，信金・信組のリテール営業戦略，近代セールス社，2002
 - [8] スタンリー・ブラウン，CRM の構築と実践，東洋経済新報社，2001
 - [9] 浅岡 伴夫，石井 哲，小山 健治，CRM から CRE へ，日本能率協会マネジメントセンター，1999

執筆者紹介 黒木 秀実 (Hidemi Kuroki)

1974年早稲田大学社会科学部卒業。同年日本ユニシス(株)入社。地域金融機関のSEサービスに従事。1996年TEAMmethodインターンとして米国UNISYSへ派遣。1997年からCRMS 21の企画，開発，セールス活動に従事。現在，システムサービス本部金融第二システム統括部開発七部に所属。