

金融機関における関係性マーケティング

山口 隆久

岡山理科大学総合情報学部社会情報学科

(2008年9月30日受付、2008年11月7日受理)

1. はじめに

我が国において、企業を取り巻く環境を整理すると、①市場が成熟しており、競争が一段と激化している、②価格競争となっている、③商品・サービスの差別化が難しいなどの共通の問題を抱えている。このような問題を抱える厳しい事業環境の中で企業が生き残っていくためには、既存顧客と長期に亘り関係を維持していくことが非常に重要であると考え、長期的な取引関係、顧客シェアを重視するマーケティングである「関係性マーケティング（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、以下「CRM」）」についての研究が必要であるとの認識を持っている。

CRMは、「顧客との関係性（以下、リレーションシップ）に着目し、顧客が求めているものを理解・提供することで、顧客との長期的で良好な関係を築き、企業が継続的な利益を確保するための経営手法」である（余田 2005）。消費者主導となった現在の市場において、CRMによる「個客」管理の重要性は、業態を問わず様々な企業で、ますます高まっている。

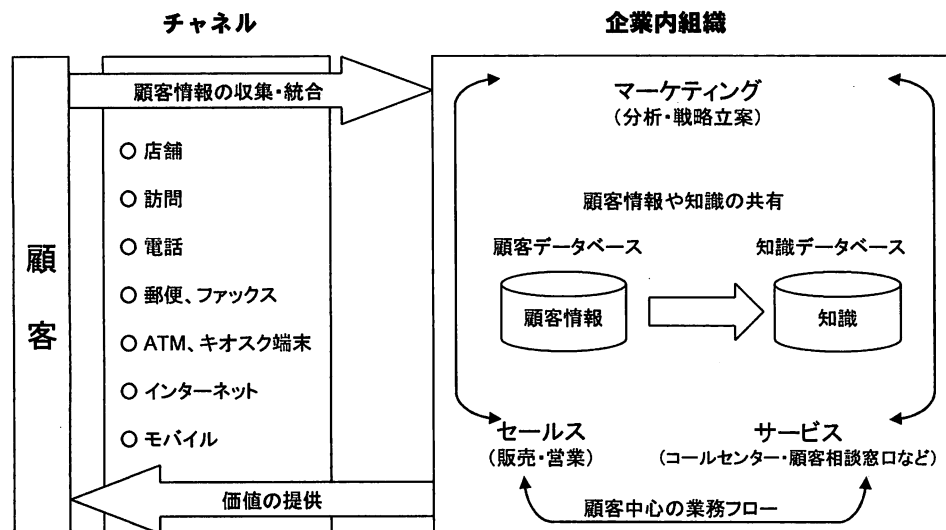


図1 CRMを実現するための仕組み

出所：筆者作成

「顧客中心型」のビジネスを実現するCRMは、90年代後半から注目されている手法の一つである。その背景には、顧客ニーズが多様化し、それぞれのニーズに合った付加価値を求め、製品を選んで購入する傾向が強くなったことがあげられる。企業は顧客に対し、組織を越えた統一的な対応ができなければならない。そのためには、図1に示すように、さまざまなチャンネルで収集して全社レベルで統合した顧客情報や顧客情報を分析して導き出した知識を、マーケティング（顧客データ分析や戦略立案を行う）やセールス（商品販売、営業を行う）、サービス（コールセンターや顧客相談窓口での顧客対応を行う）といった顧客に関連する全ての部門が業務フローにおいて共有する必要がある。さらに、複数のチャンネルを組み合わせることで顧客のニ

ーズに合った付加価値のある商品やサービスを提供できる体制を整える事も重要である。

金融機関でもCRMが重視されており、それを実現するための情報システムである金融機関のCRMシステムは、図2に示すように、顧客情報および導き出された知識を管理するDWH（以下、データウェアハウス）¹⁾、セールス部門の営業担当者を支援する販売支援機能、コールセンターにおいてオペレータを支援する顧客対応支援機能や自動応答機能、マーケティング部門の分析担当者が利用する顧客データ分析機能、ATM（Automated Teller Machine）やキオスク端末の取引を管理する取引サーバー、インターネット対応のためのWEBサーバーなどから構成される。

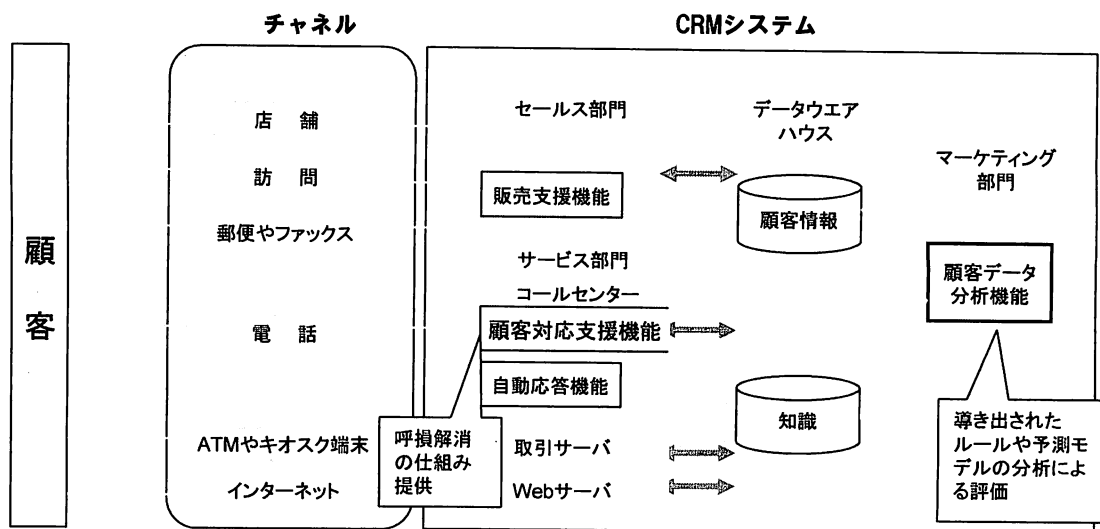


図2 金融機関CRMシステムの概要

出所：筆者作成

セールス部門において、営業担当者は販売支援機能を活用して、データウェアハウスに蓄積されている顧客情報を活用すると共に、自らが顧客訪問で得た情報を営業日報として記録する。その他、郵便やファックスで寄せられた受発注情報も販売支援機能を利用してデータウェアハウスに蓄積される。

マーケティング部門において、マーケティング担当者は、顧客データ分析機能を利用して、顧客情報を分析して商品・サービス戦略に活用する知識や顧客購買予測モデルなどを導き出す。サービス部門において直接顧客と接するコールセンターには、家庭から電話で商品説明の要求や苦情が寄せられるのは勿論のこと、ATMやキオスク端末に設置された電話やインターネット利用者からのコールバック要求もある。サービスを向上させるために、適正な数の電話回線やオペレータを配備して呼損率（かかってきた電話の内繋がらなかった電話の比率）を下げる工夫をしている。

金融機関においても、ここ数年CRMへの取り組みが飛躍的に進んでいる。そこで、本稿では、2006年11月～2007年2月に掛けて実施した、「金融機関CRMに関するアンケート実態調査」（質問項目26項目、大手銀行5行、地方銀行64行、第二地方銀行47行の計116行、有効回答94行（内、12行が回答に一部不備あり））およびCRMシステム導入を図った地域金融機関11行のヒアリング調査から、リテール金融機関におけるCRM戦略を考察するとともに、最新のIT（情報技術）導入の事例を調査する。

事例研究の対象としては、鳥取銀行（本社 鳥取市）、紀陽銀行（本社 和歌山市）、泉州銀行（本社 大阪府岸和田市）、大正銀行（本社 大阪市）など地方銀行7行で導入されている金融機関版CRMシステム「TCI（Total Customer Information System）」を取り上げる。

「TCI」は、「マルチチャネルを統合した情報共有型CRMシステム（泉州銀行、紀陽銀行など）」と、「データウェアハウス」に格納された様々な情報をエージェント技術²⁾により活用する情報活用型CRMシステム（鳥取銀行、大正銀行など）に大別される。いずれの場合も我が国リテール（個人向け）金融機関の強みである、それぞれの営業拠点で行われてきた「きめ細かな」顧客管理のナレッジ（知識・情報の共有）を最

大限に活用した「日本型CRM」の仕組みであるのが特徴である。

2. CRM活用による営業体制の再構築

21世紀の企業活動におけるIT活用の重要性に関する研究は数多くなされている。問題は、自社が、どのようにITを活用すれば競争上の優位性を得られるのかということである(図3)。ITの活用分野は、CRMのみならず、データウェアハウス、SFA(セールスフォースオートメーション)³⁾、EAI(エンタープライズ・アプリケーション・インテグレーション)⁴⁾、KM(ナレッジマネジメント)⁵⁾など、次々と生まれる新しいIT用語によって提案されているが、こうした用語の氾濫は、かえってIT活用の本質を見失わせている。

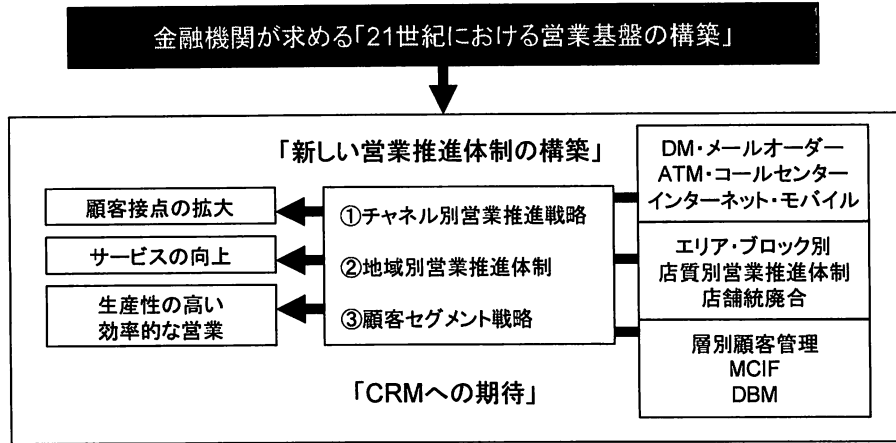


図3 21世紀における新たな営業基盤

出所：筆者作成

2-1 金融機関がかかえる課題

(1) CRM導入状況

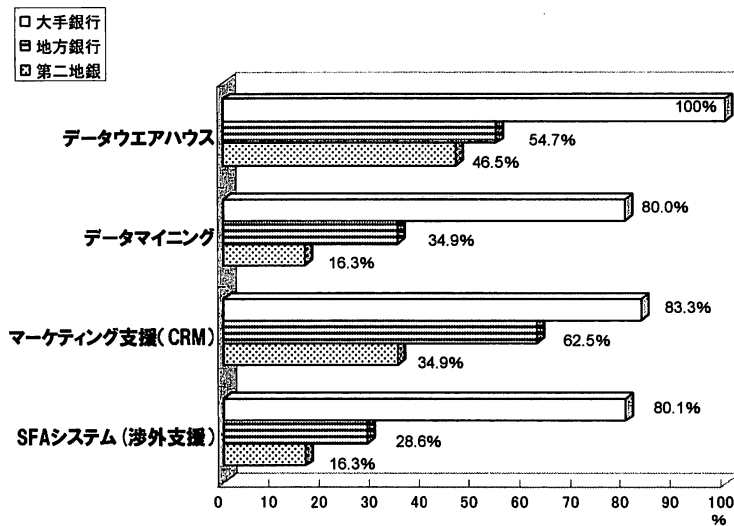


図4 CRM関連システムの導入状況

出所：筆者作成

今回のアンケート調査の結果、CRMシステムの導入状況は図4の通りとなっており、大手銀行と地方銀行は、データウェアハウスとマーケティング支援（CRM）システムの導入率は、いずれも50%を超しており、導入費用が数千万円から数億円と高価なだけに、収益力回復の切り札として、各金融機関がいかにCRMシステムに注目しているかが読みとれる。

また、データウェアハウス、データマイニング、マーケティング支援（CRM）、SFAシステムのいずれの導入率も業態の規模にほぼ比例している。これは、顧客とのリレーションシップ構築の具体的方法が、それぞれの業態の経営規模や顧客基盤、競争環境等によって現状さまざまであるということを示しているともいえる。

(2) チャネル別の営業推進体制をどのように構築すべきか。

ダイレクトメール、メールオーダー、ATM、コールセンター、インターネットバンキング、モバイルバンキング（携帯を利用したバンキング）、Lモードバンキング（ファックスを利用したバンキング）などのチャネル系システムを、これまで、各金融機関が個別に導入・開発してきた。しかしながら、「顧客接点の拡大」を目指した結果、増えつづけるチャネルをどのように機動的に統合運用できるのか、という課題に直面している。

今回のアンケート調査では、各チャネル強化のための「キャンペーン」を企画しても、まだまだ各チャネル別にサーバーを構築し、データ管理を行っており、収集したデータを別チャネルで横断的に利用することが、現状ではできていない金融機関が95%を占める結果となった（図5）。

具体的には、対人販売(商品に関する知識と資格を持った専門家による販売)によって安心して投資信託を購入したいというニーズを持つ総合的に取引金額の大きい富裕層の顧客に、インターネットバンキングでの投資信託購入を勧める電話やDM（ダイレクトメール）の発送を行うなどクレームが発生する事例が起こっている。

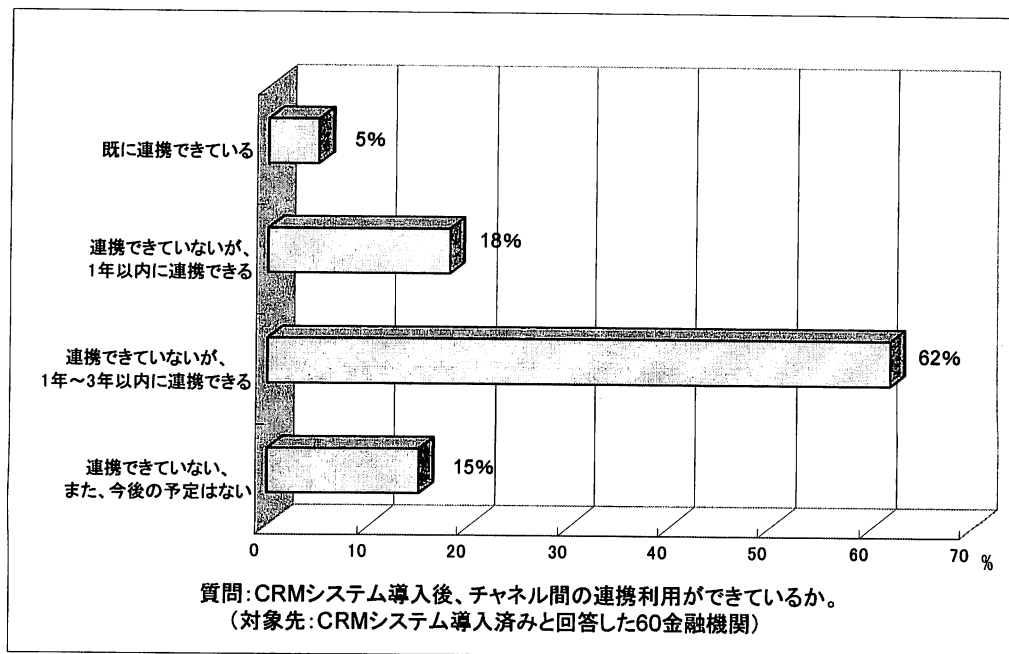


図5 CRMシステム導入後のチャネル間情報共有利用状況

出所: 筆者作成

今後は、各チャネル別に収集した個別データを集約し、顧客のニーズや資産状況などを把握した上で、その顧客にとって最適と思われるチャネルでの利用を勧めるなどの対応が必要である。特に、CRMシステム導入後も、未だに別管理となっている、セールス部門とサービス部門(コールセンターやインターネットバンキングなど)との情報連携については早急なシステム対応が望まれる。

(3) 地域別の営業推進体制をどのように機能的に動かすべきか。

ほとんどの金融機関は、すでにエリア制、ブロック制、店質別営業推進体制、チーム営業、そして店舗統廃合を行ってきた。「効率化の追求」と「お客さまサービスの向上」といった相反する要求事項にどのように最適解を導き出すのか。本部-支店間はもちろん、僚店間（同銀行の店舗間）や店内、店舗とコールセンターなど組織を連携した営業推進体制を取り、相互に必要な情報を受け渡すことが不可欠である。

(4) ワントゥワン（One to One）サービスを実現する層別顧客管理体制をどのように構築すべきか。

既存の顧客管理基準は現在の環境変化に対応できるのかといった不安を各金融機関のマーケティング担当者は持っている。M-CIF（マーケティング用の顧客情報データベース）やDBM（データベースマーケティング）の単独導入の限界が見えてきたと判断している。

図6で示すように、CRMシステムの活用によって業務はどのように変化したかの問いに対して、「見込み客の取込みが実現」や「効率化の実現」がそれぞれ30%を越えており、チャンネル間における情報連携こそまだ未整備であるが、CRMシステムの活用によって確実に業務の変化は起きているといえる。マーケターとしては、「顧客接点の拡大」に対応し、「サービスを向上」し、「生産性の高い効率的な営業」を行う。そして、新しい営業推進体制の再構築に必要な「情報活用基盤」の構築を図る。これがCRMシステムへの大きな期待となって現れている。

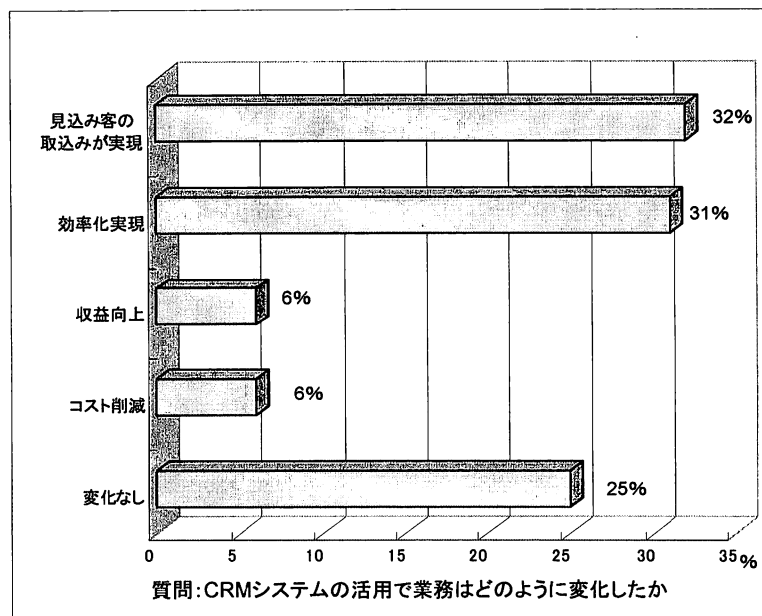


図6 CRMシステム活用による業務の変化状況

出所：筆者作成

2-2 顧客に支持される営業体制の確立

リテール金融機関の戦略は明確である。「柔軟で効率的な顧客管理体制」を構築することで、「量から質への体質転換を行い、管理顧客との長期的なリレーションシップを確立・維持」することである。従来の得意先係は、各金融機関にとっての「コア（中核）事業所」や「富裕層」に対し、高度なコンサルティング営業を行う。対面セールスの機会が減少しているマス（富裕層を除く一般顧客）層に対しては、チャンネルを有効に活用したワントゥワンサービスを展開する。「地域公共団体」や「職域訪問（主要取引先職場内訪問）」は、情報活用とチームセリングにより効率的な営業推進を実施する。こうした戦略展開には、顧客収益の分析や顧客ニーズに合った商品開発など本部機能が果たす役割も大きくなる。

2-3 新しい営業推進体制移行への障害

これまで営業基盤を支えてきたはずの情報システム（レガシーシステム）が、以下のような戦略移行を阻害する大きな障害になるとの認識を持っている（図7）。

(1) 顧客管理体系の再構築が行えない

金融機関の伝統的な顧客管理体系は「店番-CIF（顧客番号）-担当者コード」により構成されている。僚店間で情報交換を密に行う必要のあるグループ連携体制を構築しようとした時に、この管理体系が大きな障害となってくる。

(2) 名寄せの多様化

CRMを行う場合に必要の最も基本的な名寄せ（複数の口座を持っている預金者を一つに統合）機能は、唯一人の個人を特定する機能である。既存の名寄せ機能は加えて「世帯（軒）」や「職域」さらに「企業グループ」「実質債務者」などを実現していることもある。

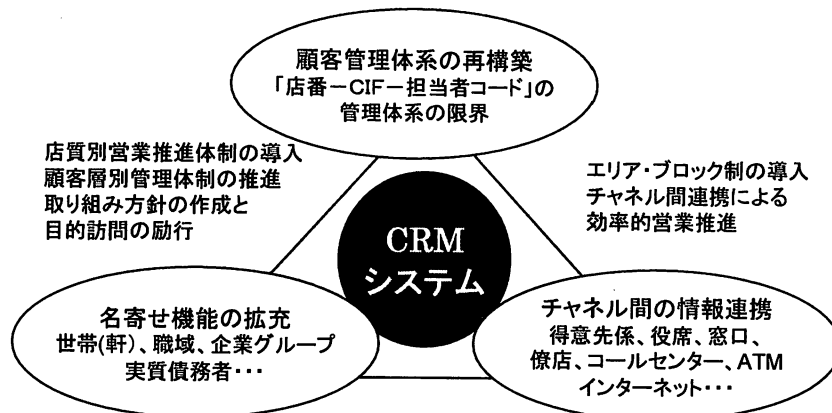


図7 新しい営業推進体制移行への障害とITへの期待

出所：筆者作成

しかし、多様なマーケティングを行う場合には、現場の発想で、創造的な「グルーピング」を行える「あらかじめ決められない名寄せ（グループ抽出）」が求められてくる。

(3) チャンネル間の情報連携

図5のアンケート結果が示すように、優れた分析を行う本部のマーケティング担当部門とダイレクトセールスを実施しているカスタマーコンタクトセンターやテレホンバンキングセンターの連携が取れていない金融機関が大半を占めているのが現状である。

以上のような新しい営業推進体制への移行を考えたとき、ほとんどの金融機関では、CRMシステムの導入を図っても、単独部門の優れたノウハウや情報が組織全体で活かされていないという問題を抱えている。FAXや電話に加えて、電子メールや携帯電話が発達した今日でも、本部と支店間はもとより、僚店間、店内でも情報連携が問題になっていない組織はなく、その状況は解消されていない。

CRMシステムはまさにこうした阻害要因を取り除き、柔軟に顧客との新たな関係形成を目指す営業推進体制の要請に応えるものでなければならない。

3. 日本型CRMシステム

米国から輸入されてくるCRMシステムのコンセプトは、インターネット上のダイレクトチャンネルを中心に、おいたビジネスモデルばかりが強調されているのが特徴である。我が国のリテール金融機関の強みは、それ

それぞれの営業拠点で行われている「きめの細かい」顧客管理であり、そういう意味では、CRMは拠点ベースですでに実施されていると言えよう。ここにITを導入する意図は本来、CRMシステムを導入すると言うよりも、情報の共有環境を作り、「個」のナレッジを活かすことにある。

それでは、「カスタマーリレーション」を管理する業務は、どこで行われているのか。「企業内外の組織との関係」と「顧客へのアクセスチャネル」によりマッピングを行う。

金融機関のCRMは、図8の4つ（Ⅰ～Ⅳ）の象限に表現される様に、「Ⅳ. 組織内完結型B to B (C)」のイントラネットから、「Ⅱ. 組織間結合型B to B (C)」のエクストラネットと、「Ⅰ. 企業共創型B to C」のインターネットへ段階的に広がっていることがわかる。自社の戦略ポジションを明確にし、どの象限に重点をおいた施策展開を行うかを見極めれば、自ずとITの適用領域を明確化出来るのである。

現在のところ、伝統的な販売チャネルである営業店舗（支店）の活性化により、自らの営業推進体質を変革する期待も含め、日本型CRMシステムは「イントラネットによるナレッジの活用」からスタートすることが本流と言える。

マーケティング、営業支援などの顧客向け業務は、一般的に広範囲かつ非定型的な業務領域を対象とする為、ただやみくもに、全てを網羅的に解決する方法（IT導入）を見いだそうとしても無理がある。

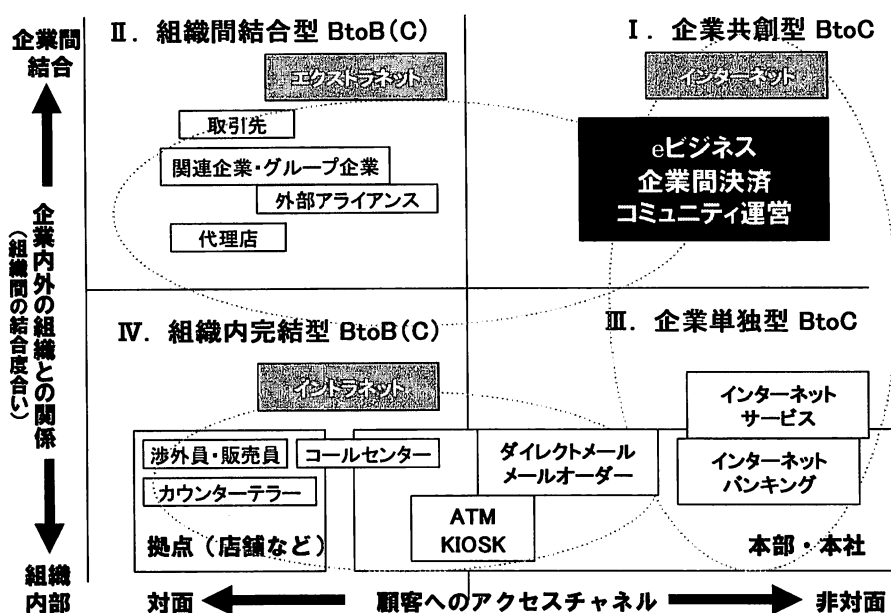


図8 日本型CRMシステムの成功パターン

出所：筆者作成

多くのリテール金融機関では、「カスタマーリレーション」を営業推進体制の再構築の側面からとらえているところが多い。ここには、①店質別営業推進体制、②チャネル別営業戦略、③顧客セグメント戦略、などに代表される「顧客接点の拡大」「サービスの向上」「生産性の高い効率的な営業」などを目的とした営業体制の再構築を行う狙いがある。「カスタマーリレーション」の管理とは、顧客との関係強化を「どの（どこまでの）接点ポイント」を活用して実現するかを考えることにある。使える接点ポイントは、伝統的なセールスチャネルはもとより、最近導入したダイレクトチャネルもある。また、代理店や関連会社・アライアンス企業による販売経路を持つサービス・商品もあれば、インターネット上へ広がるビジネスコンセプトとして脚光を浴びているeビジネスでも発生する。

結果として、CRMを「カスタマーリレーション」の管理として理解した瞬間に、すべての営業チャネルを対象とした議論に陥り、冒頭にあるような、氾濫するIT用語に惑わされ、本当に必要なITが見えなくなる。こうした混乱を避けるには、まず図8のような「単純化したチャート」により検討の方向性を整理する必要

がある。特に、IT導入企画をエンドユーザー部門が主導で行うケースでは、単純化することでIT導入の検討対象範囲を明確化しておくことは重要である。

4. CRMによる企業戦略（事例研究）

今回の調査を行う前までは、そもそも「CRMシステムの活用で顧客との関係を維持することができるのだろうか。」また、「CRMシステム導入により成功した企業は、どのような戦略の基にCRMを活用しているのだろうか。」という疑問を持っており、CRMシステムを導入している企業についての研究を行うこととした。また、今回の調査、および考察を行っていく中で、CRMシステム導入により成功している企業は、顧客情報を企業内部で活用していくために、CRMシステム導入に合せ、業務プロセス全体を改革しているのではないかと考え、以下のような仮説を立てた。

仮説：『CRMシステム導入に応じて業務プロセスを変革している企業は、CRMシステムを活用しリレーションシップ維持に成功している。』

そこで、本章では、金融機関版CRMシステム「TCI」を開発、導入している鳥取銀行を選定し、仮説の検証を行うと共に、最新のCRMシステムにより提供される機能を考察していく。

4-1 CRMシステムの導入目的

鳥取市に本社を置く地域金融機関（第一地方銀行）である鳥取銀行では、「TCI」を情報活用型CRMシステムとして導入、活用しており、リテールバンキングへの特化を宣言し、個人ローン比率で地方銀行ではトップクラスの47%（2007年9月時点）である。また、2004年4月にTCIを導入以降、高い収益性を実現しており、CRMシステム導入により成功している企業と言える。その導入目的は、「顧客情報の一元化による営業推進活動の高度化・効率化」と「顧客ニーズ等の各種情報を一元管理し、継続的かつタイムリーにアプローチすることによる、長期的な信頼関係の構築」としている（図9）。

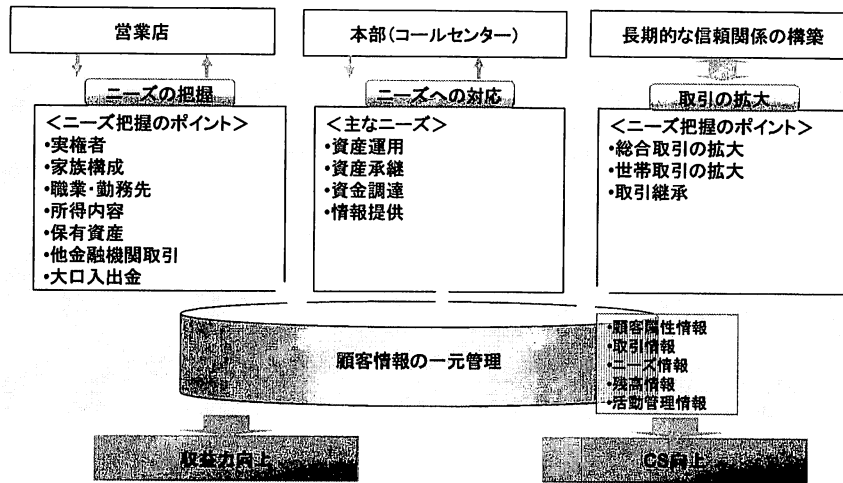


図9 鳥取銀行における「CRMシステム」の導入目的

出所：筆者作成

また、すべての顧客情報がCRMシステムにて統合されており、全顧客接点において顧客データや対応履歴などがリアルタイムで閲覧可能となっている（図10）。

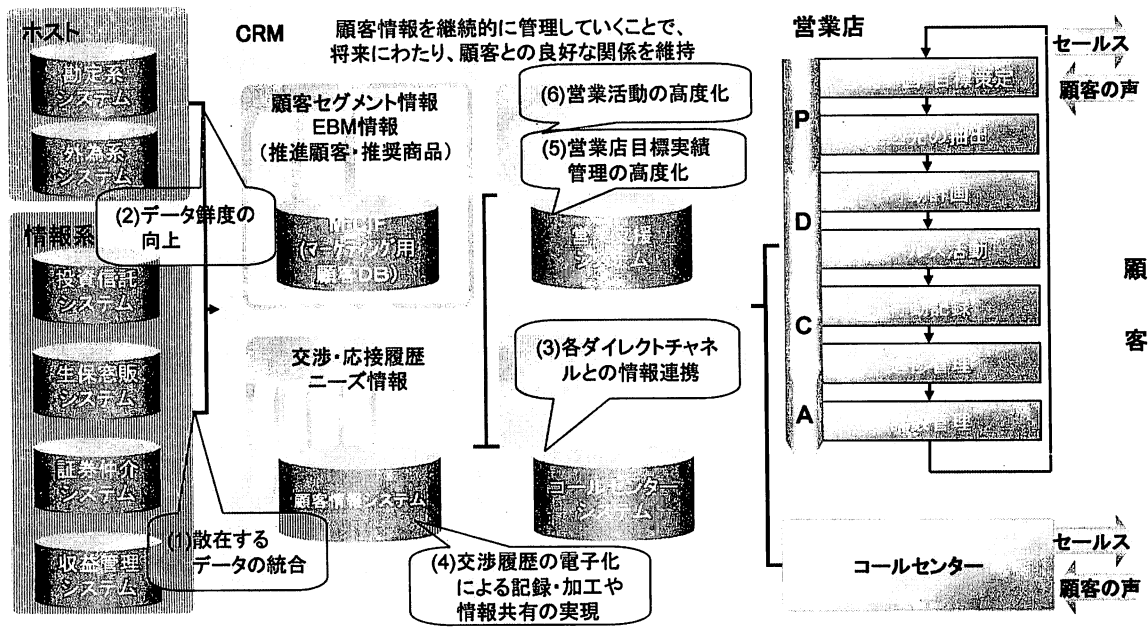


図 10 情報活用型CRMシステム

出所：筆者作成

4-2 実現機能

CRMシステム「TCI」は、営業推進活動の高度化・効率化を実現するために、顧客属性（CIF）情報、取引履歴を集約し、顧客情報を多角的に分析・理解できる仕組みを構築しているのが大きな特徴であり、大きく以下の3つの機能に分割できる。

(1) M-CIF・名寄せデータベース

- ・CIF顧客情報、取引履歴を集約し、顧客情報を多角的に分析・理解できる仕組みの構築。
- ・営業推進活動の効率化・顧客満足度の向上等、高度なマーケティングを実現。

個人普通預金画面

- ・個人の入出金明細から、顧客の収入・支出の状況を月次で勘定科目毎に把握できる。
- ・さらに、顧客が当行の口座を通じて、取引した収納先の情報が明らかになるため、「クレジットカード利用が多い」「ATM利用が多い」等、顧客の生活スタイルが把握できる。

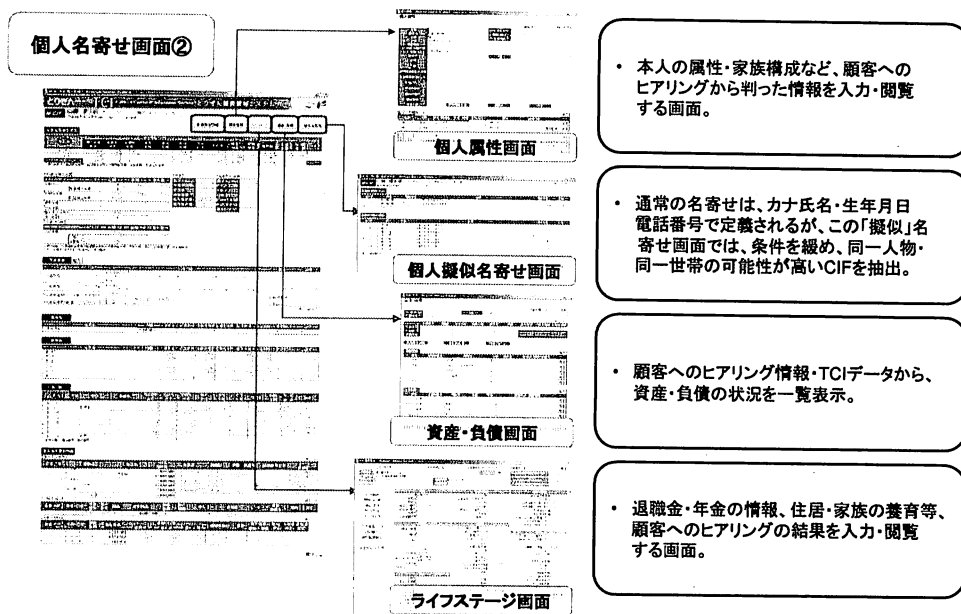


図 1 1 名寄せデータベース

出所：筆者作成

(2) 普通預金明細データベース

- 個人顧客の普通預金明細の全情報を、データベース化。各種勘定系情報の取得と分析が可能な仕組みを構築。
- 「有効顧客の検索と効果予測」(データマイニング)を実現。

個人普通預金画面

個人名寄せ画面

普通預金明細画面

項目	2005/1	2007/2	2007/11	2007/10	2007/9	2007/8	2007/7	2007/6	2007/5	2007/4	2007/3	2007/2	2007/1	合計
収入														363,800
入金														0
支出														0
残高	141,254	117,000	132,091											0

入出金記録画面

項目	2007/1	2007/2	2007/3	2007/4	2007/5	2007/6	2007/7	2007/8	2007/9	2007/10	2007/11	2007/12	合計
収入													363,800
支出													0
残高	141,254	117,000	132,091										0

- 個人の入出金明細から、顧客の収入・支出の状況を月次で勘定科目毎に把握できる。
- さらに、顧客が当行の口座を通じて、取引した収納先の情報が明らかになるため、「クレジットカード利用が多い」「ATM利用が多い」等、顧客の生活スタイルが把握できる。

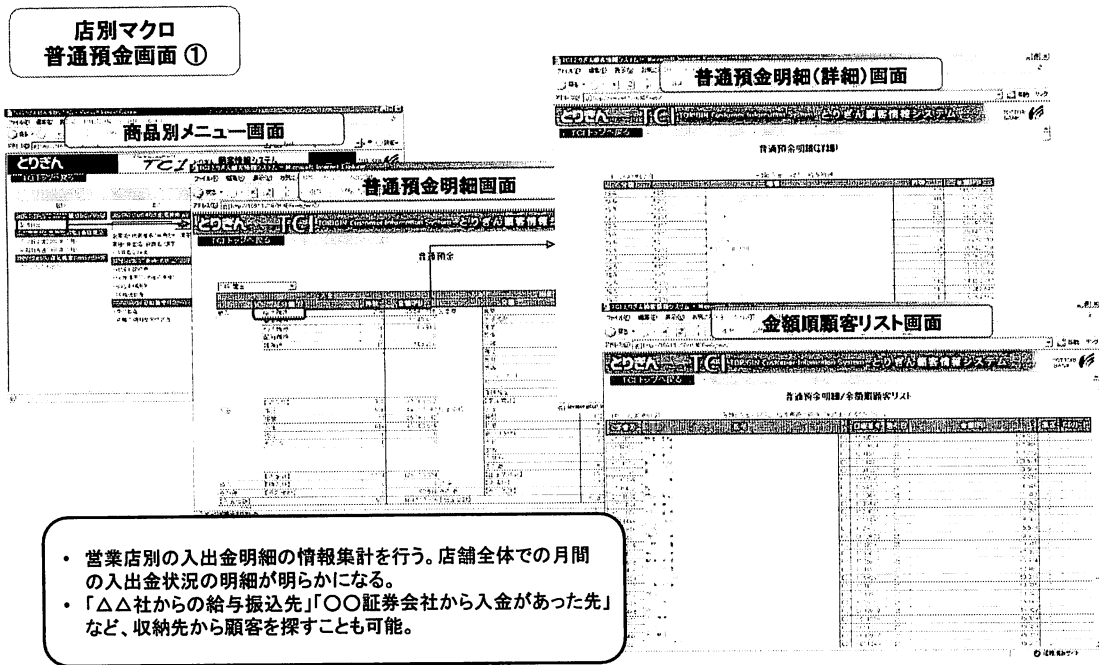


図12 普通預金明細データベース

出所：筆者作成

(3) アタックリスト機能

- ・ M-CIFデータベース・普通預金明細データベースの情報により、有効顧客のリスト化を実現。
- ・ 時期・地域性・顧客特性を考慮した戦略的営業活動を行うためのツールを用意。



図13 アタックリスト機能

出所：筆者作成

4-3 システムアーキテクチャー

さらに、CRMシステム「TCI」には、次のようなシステム群とシームレスに連携するハブ・アンド・スポーク型のシステムアーキテクチャーが採用されている（図14）。

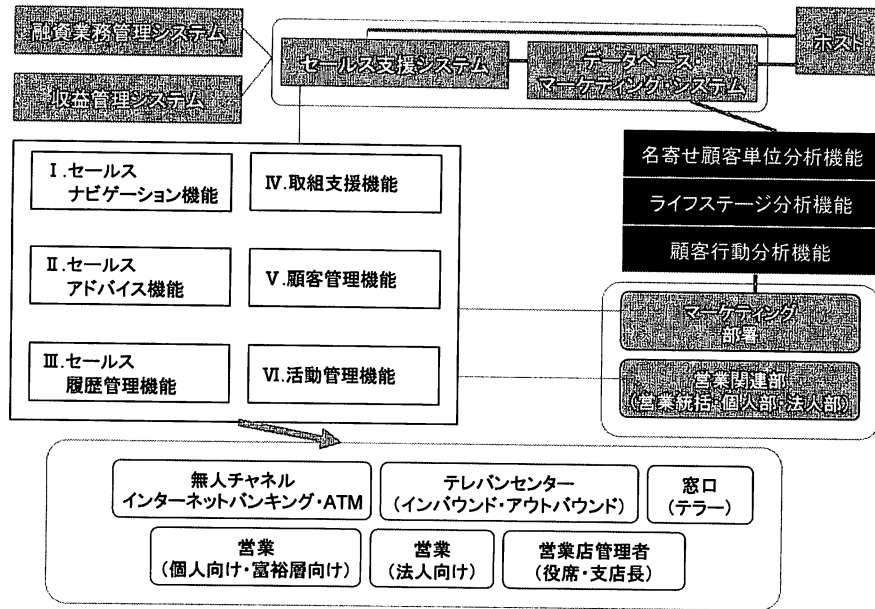


図14 CRMシステム「TCI」のアーキテクチャー（事例）

出所：筆者作成

4-4 成功の要因

鳥取銀行がCRMシステム導入により、成功した要因を分析すると、図15のように「個人ローン特化戦略」、「顧客接点」の強化、「商品・サービス開発」、「意識・制度の改革」、「システムの進化」の5つの要因が挙げられる。

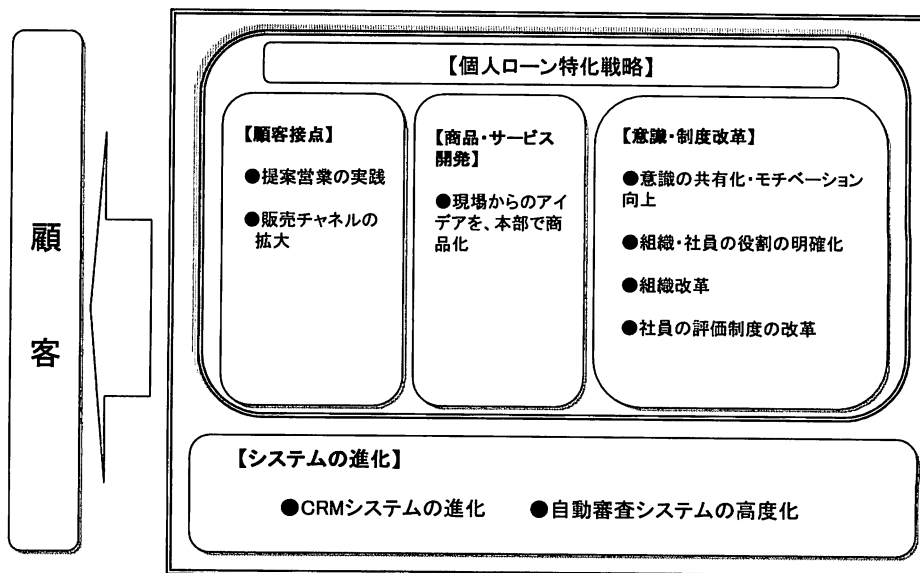


図15 鳥取銀行の成功の要因

出所：筆者作成

(1) 個人ローン特化戦略

鳥取銀行では、大手企業に勤務するサラリーマンや公務員など他行が優良とする顧客をターゲットとするのではなく、「返済能力があるにもかかわらず、他の銀行が融資を渋るような人たちで、貸出し金利が少々高くても借りてくれる顧客」をターゲットとすることで、低金利競争へ巻き込まれることなく、高い収益性を維持することに成功している。

- (例)
- ・働く独身女性
 - ・健康上問題のある顧客で他行の融資を断られた人
 - ・転職を繰り返す事が多いシステムエンジニアや外資系企業の社員
 - ・居住用でなく投資目的でマンション購入を考えるサラリーマン(都市部マーケット対象)など

(2) 顧客接点

① 顧客接点における優れた提案力

鳥取銀行は、CRM システムを活用した店頭での提案型営業が他行に比べて格段に優れている。支店での顧客との対話、コールセンターなどのあらゆる顧客接点から得た顧客情報を CRM システムへ登録し、全顧客接点において、顧客情報の共有化を行うことにより、効率的にセールス活動を行っている。例えば、既存顧客を取引内容・収益性に応じて5階層に分類しており、対応している顧客のポジショニングが分かった上で、セールス活動を実施している。また、過去のデータに基づき、顧客に応じてクロスセル(関連商品の推奨)をするべき商品を CRM システム画面に表示させるなど、CRM により顧客接点の能力が最大限に発揮できる仕組みとなっている。

② 販売チャネルの拡大

鳥取銀行のターゲットとする顧客の多い東京や大阪の都市部に住宅ローンセンターを設け、専門性の高い資格所持の行員を手厚く配置するなど、都市部における住宅ローン販売チャネルを強化しており、2004年9月時点においては、住宅ローンのうち都市部が占める割合は30%強となっている。また、近隣他行に比べ早くネット系のバンキングに取り組み、顧客の利用しやすい環境を提供しており、全国からの申し込みを受け付けている。

(3) 商品・サービス開発力

CRM システムに本部と営業店共有の掲示板を構築し、現場にて顧客の意見を吸い上げた商品の提案を基に、本部にて新たな商品やサービスを開発している。

(4) 意識・制度の改革

① 意識の共有化・モチベーション向上

CRM システムを通して、全行の課題を研究し、経営陣に提案する掲示板や年代別の研修を通じて、若手行員の意見や提案を積極的に経営に活かしている。特に、提案を実現することで、経営陣が自分たちの意見を聞いてくれるという信頼関係が成立しており、現場から本部への意見が活発に出る企業文化を醸成している。

② 組織・社員一人ひとりの役割の明確化

CRM システム導入に合わせて、業務プロセス全体を再構築し、支店や行員のミッションを明確化した。例えば、支店は「セールス活動とサービス活動を行うチャネル」、支店の行員は「セールス活動する人」、また、支店のバックヤード・審査業務を本部に集中化し、本部は支店のサポートに徹する体制としている。さらに支店の機能と対象顧客を見直し、支店毎に明確にした。大型スーパー内には、土日営業型の「インスタブランチ」を出店、駅周辺にはリテールのみを対象とした小型店舗「マネープラザ」、さらには住宅ローンに特化した「ローンプラザ」、といった形態の支店を次々に開設した。

これらの支店や行員のミッションの変化に対応し、組織改革や評価制度の改革を実施している。組織のフラット化により、迅速な経営決定ができる組織体制としており、また、バランスド・スコア・カードを採用し、公正・透明性の高い人事評価に努めている。

(5) システムの進化

①CRM システムの進化

支店からの要望や意見を反映し、CRM システムの機能追加や画面変更を常に行っており、行員一人ひとりのアイデアを活かし、様々なノウハウを活かすことでより使いやすい CRM システムへ常に進化している。

②自動審査システムの高度化

個人向けローンによって蓄積された審査データを基に自動審査システムや自行審査による商品開発を行っており、他行にはない、非常に迅速な融資の審査を可能としている。この審査能力は担保ではなく、個人の返済能力による審査としており、新商品の開発にも有効に活用されている。

4-5 仮説の検証

(1) 業務プロセスの変革について

鳥取銀行においては、CRM システム導入により、銀行全体の業務プロセスを変革し、支店や行員のミッションを明確化した。これらの取り組みにより、CRM システムを有効に活かすことのできる基盤が確立されたと考えられる。

(2) 顧客との関係について

鳥取銀行では、あらゆる顧客情報が CRM システムに蓄積されており、それを顧客接点の行員が積極的に活用することで、顧客に最適なチャネルで、顧客のニーズに合った商品をタイムリーに提案することが可能となっている。CRM システムによって強化された顧客接点の提案力によって、既存顧客との関係維持を実現している。また、CRM システムで分析したデータや、顧客からの対話などから得たアイデアを活かし、他行にない、また、他行には真似できない優れた商品・サービスを生み出しており、これにより既存顧客の維持だけでなく新規顧客の獲得にも成功している。

4-6 事例研究のまとめ

今回の CRM システム「TCI」の調査、考察を通して強く感じたことは、次の2点である。

- (1) CRM システムを活用し、顧客との関係を維持するためには、最新の CRM システムを導入するだけでなく、会社全体の業務プロセスを変革し、各部署や社員一人ひとりのミッションを明確化することが重要である。
- (2) CRM システムにより変更した全体の仕組みを有効に機能させるためには、各部署や社員一人ひとりのミッションに応じて、公正に評価することにより、社員の意識・モチベーションを高めることが重要である。

5. おわりに

今回、本稿で事例研究の対象とした鳥取銀行を含む CRM システム「TCI」導入金融機関においては、最新の CRM 機能を搭載したシステムの利用拡大もすでに本格化している。また、ミッションの明確化、公正な評価、社員の意識・モチベーション向上の重要性について、改めて再認識させられた。ここでは、個人・法人を担当する営業店行員・役席者はもちろんのこと、窓口（テラー）やコールセンターのオペレータ、そしてインターネットバンキングから ATM と全ての顧客接点の情報を集約し、共有・活用するものである。この「リアル CRM システム」とも呼べる新たな活用事例は、導入後、システム利用拡大がなかなか進まない金融機関が多い中で、今後、大きな注目を集めるであろう。

CRM はシステムを整備したからといってすぐに成果が現れる性質のものではなく、その実践においては、「顧客情報の収集・蓄積」「顧客情報の分析」「分析に基づく顧客アプローチ」「アプローチ結果からの測定・評価・フィードバック」という基本的なサイクルを継続的に繰り返していく忍耐力とエネルギーを維持することが重要である。

そのためには、経営者の理解と強力な支持のもとで全社的な意識改革を推し進め、CRM の必要性等について全社員のコンセンサスを得られるまで徹底的に議論を尽くし、場合によっては組織体制や業績評価について変革していくことも必要になってくるとも考えられる。

各金融機関が21世紀に勝ち残りをかけた、新しい営業推進体制を構築していく上で必要となるものは、システムでは無いのは明白である。本当に必要なことは、ナレッジ（知識・情報の共有および活用可能な人材）を育てることであり、こうしたナレッジが育つ為に必要なITを戦略的に導入することにある。個々のツールやシステムを導入することのみにとらわれるのでは無く、IT導入自体が目的化することを避け、自社の戦略ポジションを明確に認識した上で「知恵の集約」に資するシステムの構築を検討・選択することにある。

我が国金融機関に CRM が登場して10年足らずあるが、この期間だけをみても情報化社会の進展に伴い消費者のライフサイクルや金融機関を取り巻く環境は目まぐるしく変化してきている。今後、ユビキタス社会実現のためのインフラ整備がさらに進み、金融機関と顧客とのコミュニケーションのあり方も大きく変化していくと思われる。

こうした中で、各金融機関は従来所与としてきた関係性構築の前提条件を不断に見直していくことが重要となる。さらに今後の研究の中で「リレーションシップ」という視点での CRM のあり方について研究を深めて参りたい。

【註】

1) DWH (データウェアハウス)

企業内の基幹系データベースやサブシステム等が保有する膨大なデータベースや外部からのデータを統一されたコードや定義によって体系化し、全体的に活用できるように一元的に蓄積・管理するデータベース。

2) エージェント技術

エージェントは依頼人一人ひとりの固有情報を保有し、イベントを監視しながら依頼人から指示のあった要求に応じたさまざまな処理を行う。

3) SFA (セールスフォースオートメーション)

組織的な顧客対応力の強化を目的とし、営業（渉外）業務を支援するシステム。近年、顧客接点の強化による収益機会の拡大を目指したものに变化している。

4) EAI (エンタープライズ・アプリケーション・インテグレーション)

企業内で業務に使用される複数のコンピュータシステムを有機的に連携させ、データやプロセスの効率的な統合をはかること。また、それを支援する一連の技術やソフトウェアの総称。

5) KM (ナレッジマネジメント)

企業などの組織において、その共有資産としての“知識”の発見、蓄積、交換、共有、創造、活用を行うプロセスを体系的な形でマネジメントすること。あるいはそうした知識の創造・活用の仕組みを事業プロセスの中にビルトインし、生み出された知識を製品やサービス、業務プロセスの革新に具現化することで組織全体の競争力強化を目指す経営手法。

参考文献

- Heide, Jan B. (1994) "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol.58 (1), pp.88-92.
- Schmitt, B.H. (1999) "Experiential Marketing", The Free Press. 嶋村和恵・広瀬盛一訳 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社、2000年。
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋新報社。
- 浅岡伴夫・石井 哲・小山健治 (1999) 『CRM から CRE へ』日本能率協会マネジメントセンター。
- 上野 博・藤田 哲雄 (2000) 『新世紀のリテール金融機関』近代セールス社
- 財) 金融情報システムセンター編 (2006) 『金融情報システム白書 (平成 19 年度版)』財経詳報社。
- 田村 正紀編 (2002) 『金融リテール改革』千倉書房。
- 西久保 浩二 (1999) 「金融商品における顧客満足の形成要因とその経営的成果」『生命保険経営』生命保険文化センター。
- 三谷 宏治 (2003) 『crm マーケティング戦略』東洋経済新報社。
- 村松 潤一 (2002) 『戦略的マーケティングの新展開—経営戦略との関係 第二版』同文館出版。
- 山口 隆久 (2006) 「金融商品・サービスの購入における消費者行動～知覚リスクと情報探索行動～」日本経営診断学会編 『日本経営診断学会論集⑦』同友館。
- 余田 拓郎 (2005) 『カスタマーリレーションの戦略論理』白桃書房。
- 渡辺 達郎 (1996) 「関係性マーケティング研究の研究動向と課題—ヨーロッパにおける展開からの示唆—」『流通情報』。

The Customer Relationship Management in the Banks

Takahisa YAMAGUCHI

*Department of Socio-Information, Faculty of Informatics,
Okayama University of Science,
1-1 Ridai-cho, Okayama, 700-0005, Japan*

(Received September 30, 2008; accepted November 7, 2008)

When organizing the environment which surrounds a company in our country, the maturation in the market is intensifying competition more and it has the problem to be common that a company has difficulty in making differentiation of the price competitiveness, the products or the services.

To have such a problem, for the company to survive in the severe business environment, I think that to do the long-range maintenance of the ranging relation is very important with the existence customer.

For its purpose, it has understanding that the research about the customer relationship management (CRM) which is one of marketing methods to think much of the long-range business connections, market share is necessary.

CRM is the management technique to secure a profit with continuous company after building up the long-range and good relation with the customer, aiming at the relationship with the customer.

Because consumers take the lead in the market nowadays, the importance of the management of CRM is increasingly rising more in a wide range of companies regardless of the business status.

In the banks, too, the efforts to build CRM of these several years are moving ahead leaping-ly.

Therefore, in this research, it considers CRM strategy in the banks which thinks much of the retail from the hearing survey to the bank, an actual condition survey, a system survey by the questionnaire and the case study of the latest IT introduction.

The use expansion of the system which had the latest CRM feature as a result of the investigation this time, too, goes into full swing already.

Also, as for importance of the definition of the mission, the fair evaluation, the staff consciousness improvement, it was made to re-recognize once more.

It concentrates information about the ATM and on all customer points of contact from the operator in the teller and the call center in addition to the staff and the manager in the branch and then the Internet banking and it is sharing and the one to utilize.

The new usage example of this realistic CRM system is in that there are many banks where the effective use of the system doesn't move ahead readily after introduction and in the future, it will attract big public attention.