

# リテール金融機関で導入の進む リアルeCRMシステム

## Real CRM-System for Retail Banking

今里 直人  
Naoto Imasato

### 概要

我が国の先進的なリテール金融機関では、時代が求める新しい営業推進体制下においても伝統の「きめの細かい」顧客管理ナレッジを効果的に発揮させるために、戦略的な「情報活用基盤」を着々と整備している。インテックの「エフキューブ」は、この「日本型CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）」を先進的なアーキテクチャーと数多くの導入実績による豊富なノウハウにより強力に支援するソリューションである。日本型CRMシステムを成功させる秘訣は、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」に資するソリューションを検討・選択することにある。

## 1. はじめに

CRMは「顧客との関係性（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。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。

先進金融機関でも、ここ数年CRMへの取り組みが飛躍的に進んでいる。本稿では、本邦リテール金融機関で導入の相次ぐ当社のCRMシステム「エフキューブ」を題材とし、リテール金融機関におけるCRM戦略を俯瞰するとともに、最新のIT（情報技術）導入の事例を考察する。

### (1) エフキューブCRMシステム

当社のCRMシステム「エフキューブ」は、千葉銀行モデルと呼ぶ「マルチチャネルを統合した情報共有型CRMシステム（山口銀行、北國銀行など4行へ販売済み）」と、八十二銀行モデルと呼ぶ「DWH（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により活用する情報活用型CRMシステム（数行へ販売予定）」に大別される。

いずれの場合も本邦リテール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を最大限に活用した「日本型CRM」と言える。

## 2. IT活用が高まる期待

21世紀の企業活動におけるIT活用の重要性はますます論じられるまでも無い。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。

ITの活用分野は、CRMのみならず、DWH（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）、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）、KM（ナレッジ・マネジメント）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。

リテール金融機関は、激変する市場環境の中で「国際業務などはともかく、国内店舗業務では、今までとは異なる次元の『効率化』が間違いなく必要」とされている。「金融ビッグバン」による規制緩和や「情報通信技術の進展」など、銀行を取り巻く環境の変化に対し、新しい市場展開の実現と「お客さまサービス」機能の提供を確実に実行する「営業推進体制の再構築」を行うことにある。

すでに、「店質別営業推進体制」や「ブロック制の導入」そして「店舗統廃合の実施」が行われ、次のステップに向けた積

極果敢な取り組みが行われ出している。

「エフキューブ」の導入金融機関の多くでは、以下の課題に対しITを活用することで、競争上の優位性を確保することが検討されている。

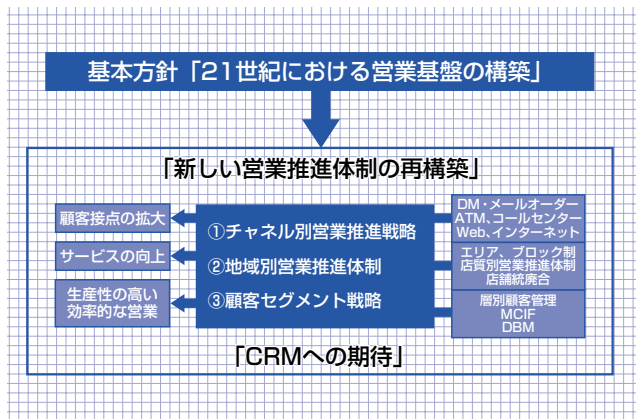


図1 21世紀の新たな営業基盤の構築

(1) チャンネル別の営業推進体制をどのように構築するか

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、iモード、Lモード…これまで、個別に導入・開発してきたチャンネル系システム。「顧客接点の拡大」を目指した結果、増えつづけるチャンネルをどのように機動的に統合運用できるのか？

現状では、チャンネルを組み合わせた「キャンペーン」を企画しても、それぞれのチャンネルで必要となる情報を横断的に利用することができない。

(2) 地域別の営業推進体制をどのように機動的に動かすか

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。「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？

本部一支店間はもちろん、僚店間や店内、店舗とダイレクト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だ。

(3) ワントゥワン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るか

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？M-CIF（マーケティング用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。

「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、新しい営業推進体制の再構築に必要な「情報活用基盤」。これがCRMシステムへの大きな期待となって現れている。

### 3. お客様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「コア事業所」や「富裕層」に対し、高度なコンサルティング営業を行う。対面セールス機会が減少しているマス層に対しては、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。「地公体」や「職域」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。

### 4. 新しい営業推進体制移行への障害

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、これまで営業基盤をささ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として認識される。

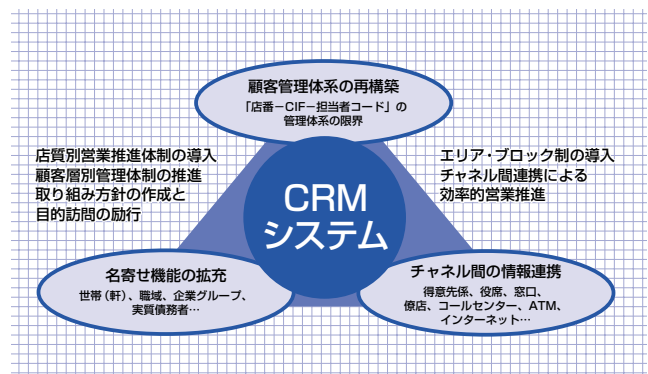


図2 新しい営業推進体制移行への障害とITへの期待

(1) 顧客管理体制の再構築が行えない

金融機関の伝統的な顧客管理体制は「店番-CIF-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、この管理体制が大きな障害となってくる。

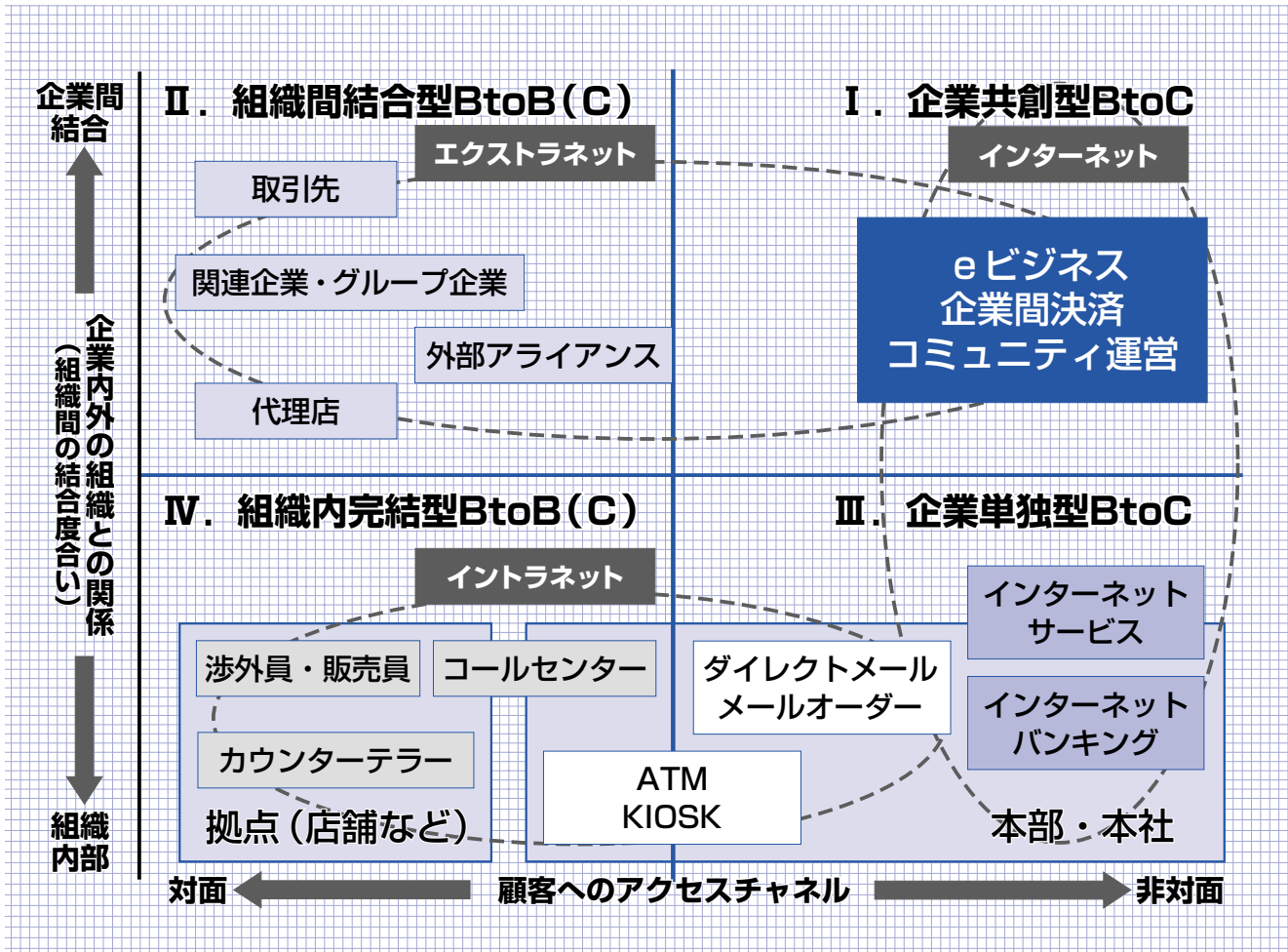


図3 日本型CRMシステムの成功パターン

## (2) あらかじめ決められない名寄せ

CRMを行う場合に最低限必要な名寄せ（グルーピング）は、唯一人の個人を特定できることである。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。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) チャネル間の情報連携

優れた分析を行う本部のマーケティング担当部門。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。

しかし、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るだろうか？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無い。

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。

## 5. 日本型CRMシステムの本流

米国から輸入されてくるCRMシステムのコンセプトは、ネット上のダイレクトチャ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感じが強い。

本邦リテール金融機関の強みは、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

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。

「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（いく）のか？「企業内外の組織との関係」と「顧客へのアクセスチャンネル」によりマッピングしてみる。金融機関のCRMは、図3の4つ（Ⅰ～Ⅳ）の象限に表現される様に、「組織内完結型B to B(C)」のイントラネットから、「組織間結合型B to B(C)」のエクストラネットと、「組織外結合型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、伝統的な販売チャン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。

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チャンネル別営業戦略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ンネルはもとより、最近導入したダイレクトチャンネルもある。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、すべての営業チャン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3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。

## 6. CRMシステムによる実現機能

本邦金融機関で導入の相次ぐ当社のCRMシステム「エフキューブ」を題材に、最新のCRMシステムにより提供される機能の一端を紹介する。

CRMシステムは、大きく3つの機能に分割できる。

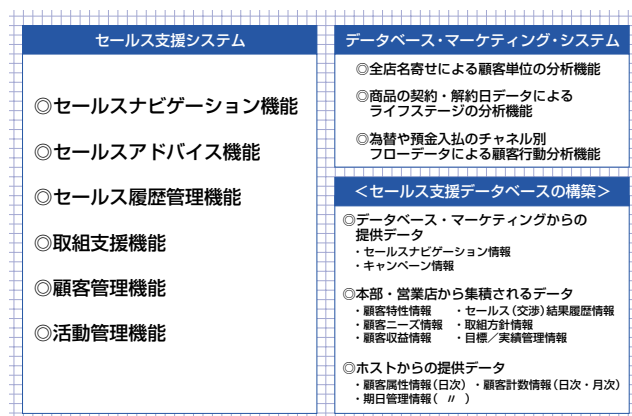


図4 「CRMシステム」における実現機能（事例）

- セールス支援機能
  - ・セールスナビゲーション機能（お客さま毎のメッセージ配信）
  - ・セールスアドバイス機能（最適商品の組み合わせ、推奨商品の表示など）
  - ・セールス履歴管理機能（全てのチャンネルのコンタクト履歴を管理する）
  - ・取り組み支援機能（一人一人のお客さまに対する営業活動目標管理など）
  - ・顧客管理機能（営業活動に必要な様々な情報の一元管理と共有機能）
  - ・活動管理機能（キャンペーン管理、行動実績管理、案件管理など）
- セールス支援データベース（CRMデータベース）
  - ・データベースマーケティングシステムからの提供データ管理機能（セールスナビゲーション情報、キャンペーン情報など）
  - ・本部、営業店などから集約されるデータ管理機能（顧客

客特性、ニーズ、収益、交渉結果、取り組み方針、目標実績など)

- ・ホストからの集約データ管理（顧客属性、期日管理、日次・月次計数など）

### (3) データベースマーケティングシステム

- ・全店名寄せによる顧客単位の分析機能
- ・ストックデータを利用したライフステージ分析機能
- ・フローデータによる顧客行動分析機能 など

## 7. CRMシステムのシステムアーキテクチャー

さらに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。

- ・ホストコンピュータ
- ・外部システム（収益管理システム、融資業務管理システムなど）
- ・チャンネル系システム（CTI技術を使用したコールセンター、インターネットなど）

CRMシステムは、ネットワークインフラを最大限に活用可能な最新のWeb技術を採用している。これにより、サーバー構成の完全集中配置とシン・クライアント（ユーザーのパソコンサイドにアプリケーション、データを保持せず、ブラウザのみでアプリケーションを利用する形態）化を実現し、TCO（運用後の維持コストなどを含めたトータルのコスト）を大幅に削減する。

## 8. CRMシステムの構成

主要システム構成は以下のようなものである。

### (1) WindowsベースPC（ブラウザ）

インターネットエクスプローラーが起動可能な全ての端末上で利用可能となっている。

（Windows対応された新動定系端末との兼用、既存設置済みコールセンターオペレータ端末やOA端末などでの利用が可能となる為、専用端末設置が不要。）

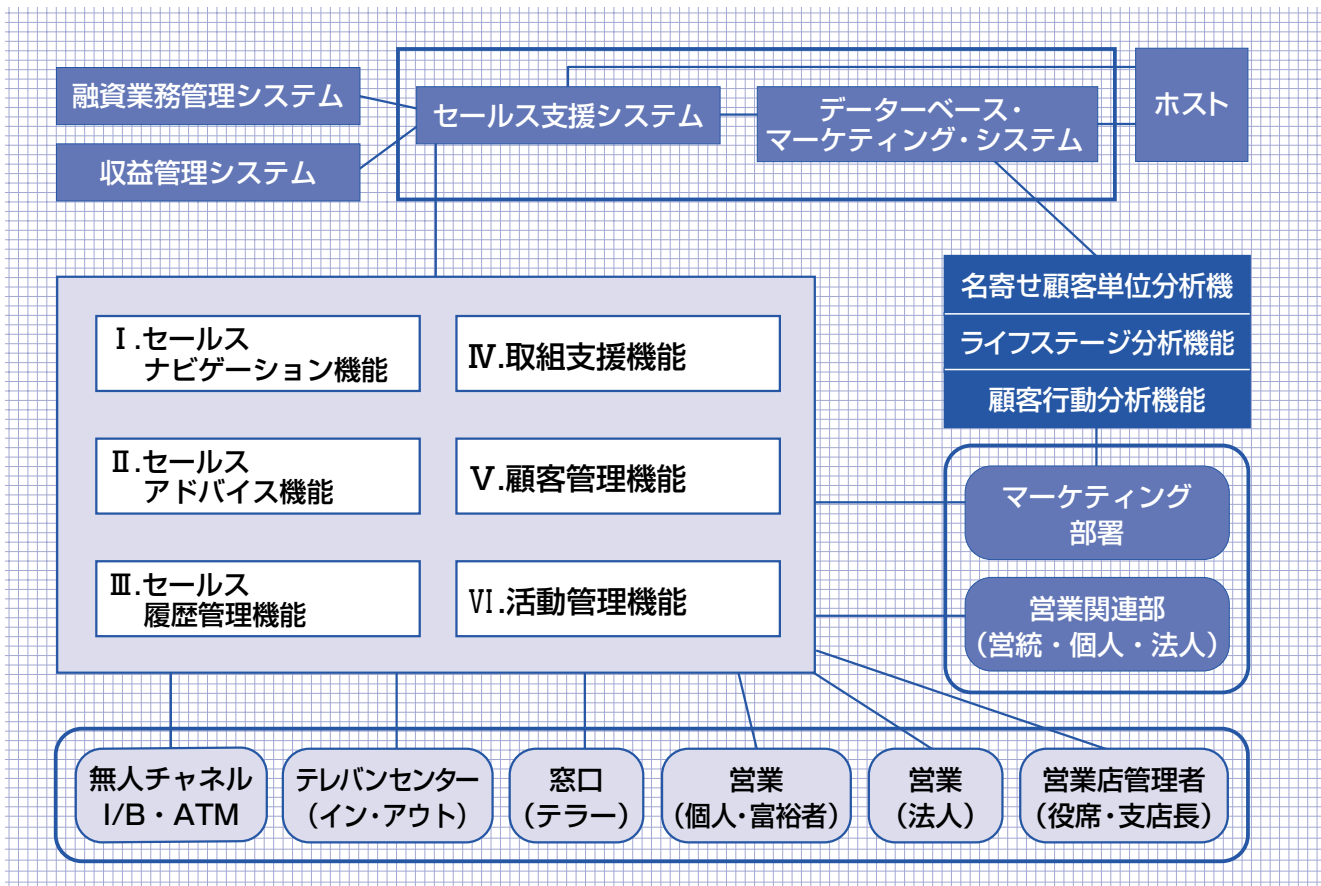


図5 「CRMシステム」のアーキテクチャー（事例）

(2) 標準ネットワークの活用  
TCP/IPベースのネットワークを利用し、特殊なプロトコルは不要。

(3) 負荷分散機能  
大量のユーザーから一斉アクセスを受けても、安定したレスポンスを維持するために、ネットワークの集線側に高度な負荷分散機能を提供している。

(4) アプリケーションサーバーとデータベースサーバー  
大型の超並列コンピュータから、安定性の高いUNIXシステム、WindowsNTサーバーなど利用環境に応じた最適なハードウェア構成を選択できる。WebSphere (IBM社製) やIIS/ASP (マイクロソフト社製) など業界標準製品のアプリケーションサーバー上でCRMシステムは稼動する。

CRMデータベースは、DB2/UDB (IBM社)、Oracle (オラクル社)、SQLServer (マイクロソフト社) など金融機関で利用実績の多いRDB (リレーショナルデータベース) で大容量かつ高速なデータ処理システムを構築している。

(5) ルールベースサーバー  
ワントゥワン・マーケティング機能 (お客さま一人一人に最適な提案を行う機能) の心臓部を構成するシステム。レコメンデーション (顧客別提案) を制御するビジネスルールの運用や、キャンペーン管理が行われる。

(6) 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)  
企業内に点在する情報システムから、必要なデータを取得する機能を提供する。ホストコンピュータや収益管理システム、融資業務管理システムなどCRMに必要な情報を入手するとともに、CRMシステムで獲得した新たな情報を必要とするシステムへ受け渡しを行う。

(7) 運用管理システム  
これまでWeb系システムの弱点とされてきた、システム管理機能や運用管理機能 (ユーザーセッション管理・アプリケーション制御・セキュリティ管理・ホスト電文制御など) をパッケージングした。これにより導入期

間・コストを低減し、品質を向上したシステム構築が可能となっている。

## 9. リアルとバーチャルの統合

ここで紹介した当社のCRMシステム「エフキューブ」はすでに、その前身である営業活動を支援する領域 (SFA : セールスフォースオートメーション) において多数の導入事例がある。

最新のCRM機能を搭載したシステムの利用拡大も先進上位地銀を中心にすでに本格化している。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」ともよべる新たな活用事例は大きな注目を集めている。

## 10. 知恵の集約

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。

本当に必要なことは、ナレッジ (人材) を育てることであり、こうしたナレッジ (人材) 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、戦略的情報活用の為の「知恵の集約」に目を向けたトータルソリューション (当社のソリューションサービス「エフキューブ」など) を検討してみることは、今後ますます重要なことである。



今里 直人  
Naoto Imasato

eサービス事業本部・CRMソリューション部  
CRMソリューション部部長