

CRMに活用する信用スコアリング

— インセンティブ設計の転換で独自の顧客体験価値を創出 —

CRM（顧客関係管理）の強化を目指して、顧客データを活用するためのIT投資が活発である。しかし、似通った会員サービスが乱立し、他社との差別化に悩んでいる企業は多い。本稿では、顧客特性を数値化して評価する信用スコアリングを活用したCRMを提案し、導入する際の検討ポイントを解説する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
産業ITコンサルティング二部 主任システムコンサルタント

おおさわ あきこ
大沢 亜希子

専門はビジネス変革・業務改革・マーケティング高度化に関するコンサルティング



類似する会員サービスの乱立

近年、多様な業種の企業から、CRM基盤の構築や機能拡張に関する相談を受けることが増えている。CRM基盤とは、顧客の属性情報や購買・利用行動履歴などをデータとして収集・蓄積し、それらを可視化・分析してマーケティングを高度化するための仕組みを指す。「基盤」と呼ぶのは、社内のあらゆるチャネル（顧客接点）から得られる情報を一元管理し、その情報を全社的に活用するためのものと位置付けられるからである。昨今では、経営者やマーケティング責任者の間で、事業課題の解決に顧客情報の活用が重要だという考えが浸透し、CRM基盤の構築やサービス改革のため投資が活発になっている。

その一方で、CRM基盤を活用して展開される顧客向けのサービスが、どれも見事に似通ってしまうという問題も生じている。例えば、購買の促進やリテンション（顧客維持）のためのポイントサービスや、値引きクーポンの提供、スマホアプリやメールによる販促やイベント情報の配信などである。独自のロ

イヤリティプログラムによって他社と差別化を図っている企業も多いが、着実に成果を上げている企業はごく一部ではないだろうか。

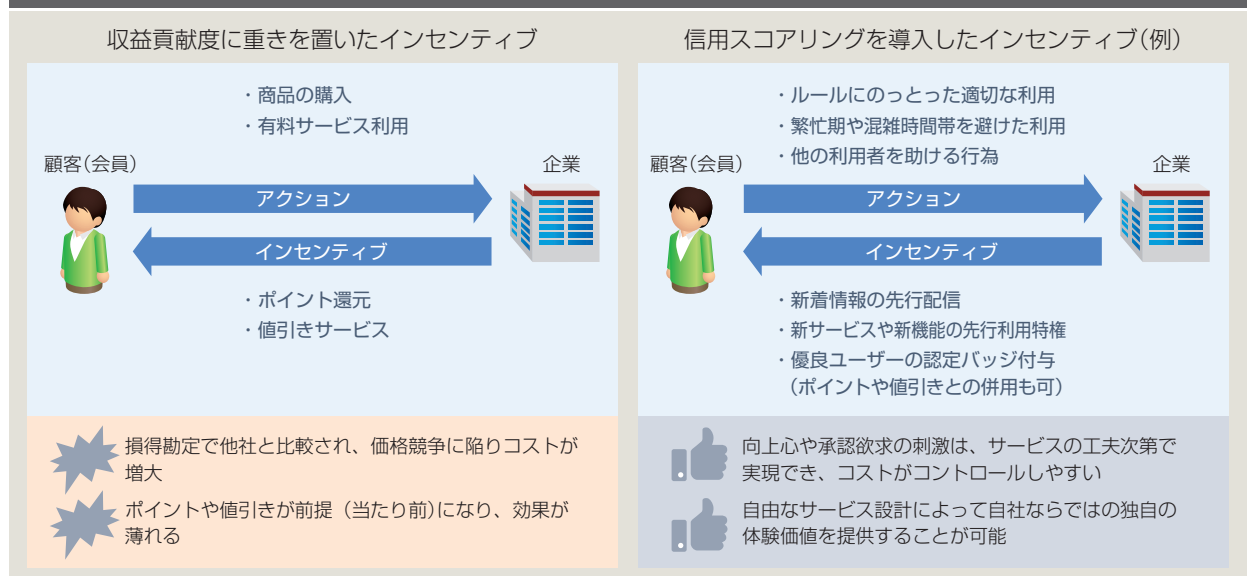
ポイントや値引きといった経済的なインセンティブは、他社のサービスと単純に比較されやすいために価格競争に陥りがちである。また、経済的インセンティブを強化すればするほど、顧客がそれに慣れることで効果が薄れていく。サービスが利用されなければ顧客の行動データが得られない。すると、せっかく高額な投資をして構築したCRM基盤を最大限に活用できないまま販促費ばかりかかるといった悪循環に陥ってしまうのである。

顧客が自社のサービスを利用し、それによって顧客データが集まって分析精度が上がり、サービスの利用がさらに増えるという好循環に転換するためにどんな次の一手を打つかは、CRMの強化を図る企業の共通の課題である。

インセンティブ設計の方向転換

上記の課題に対する解決策として、顧客向

図1 信用スコアリングを活用したCRMのイメージ (従来型CRMとの比較)



けサービスにおける信用スコアリングの活用を提案したい (図1 参照)。

信用スコアリングとは、さまざまなパーソナルデータ (個人情報に加え、個人を識別しない行動データなどを含む) を基に、AIなどを使って個人の信用力を数値化することである。パーソナルデータには、年齢や職業、雇用形態、支払い履歴、資産の保有状況、日常の習慣などがある。

信用スコアリングは、現在のところ、融資を受ける際の金利や限度額の決定など、金融系サービスでの活用が主流だが、徐々に金融以外の領域でも活用されるようになっていく。例えば、日本の代表的な信用スコアサービス事業者であるJ.Scoreは、金融サービスの利用条件の判定に用いる「AIスコア・レンディング」のほかに、信用ランクに応じて提携先企業の多様なサービスを優待条件で利用できる「AIスコア・リワード」を展開している。評価指標には、社会的信用度や経済力に関する項目だけでなく、運動習慣や学習

習慣といったものも加えられている点がユニークだ。提携企業数はまだ限られるが、幅広い業種の企業が、利用者のスコアに応じた優待や割引サービスを提供している。

顧客向けサービスで信用スコアリングを活用する利点は、自社で蓄積したデータと自社サービスの特色を生かして、経済的インセンティブとは異なる顧客にとっての価値を創出できることである。顧客へのインセンティブは、顧客の向上心を刺激したり、承認欲求を満たしたりするものであると、従来型の施策との差別化を実現しやすい。スコアは努力すれば上がるようになっていくため、スコアが高い顧客ほど自社サービスにおけるランクを高くするといった使い方が考えられる。信用スコアリングの導入が進むと、単なる値引きクーポンのような施策に利用するのは他社との差別化は難しくなるため、いかにして自社の既存リソースと信用スコアリングを組み合わせるかが大切になる。

なお、従来のポイントやクーポンなどの経

済的なインセンティブが一定の効果を上げている場合は、信用スコアリングによるインセンティブと併用することも有効である。

サービス環境を向上させる効果

信用スコアリングの導入で得られる効果は、顧客向けサービスにおけるインセンティブの差別化にとどまらない。例えば、顧客に自分のスコアを意識させることで顧客を望ましい行動に導き、同じサービスを利用する他の顧客の体験価値をも向上させることなどである。この場合、信用スコアリングの評価指標を決める際に、購買に直接つながる行動よりも、リアル空間やオンライン上のサービスを快適に利用できるようにするための配慮などを高く評価することがポイントである。

鉄道事業者が導入しているオフピーク施策（ピーク時間帯以外に利用するとポイントが付与される）も、インセンティブを与えることによって期待される行動に導こうとするものである。オンラインサービスでは、フリマアプリ「メルカリ」が、出品や購買、相互評価などのデータを基に利用者のスコアリングを行っている例が挙げられる。利用者が「信頼できる人」として認められると、バッジと呼ばれる特別な勲章を付与され、他の利用者からも見えるようになる。これによってユーザーは模範的な行動を意識するようになり、サービス品質の維持・向上が期待される。

このように、信用スコアリングの導入は、売り上げ向上を目的とする単なる1to1マーケティングの進化系と捉えるのではなく、副次的な作用にも着目して検討すべきである。

ただし、顧客が自身のスコアを上げるために“肩肘を張る”ようでは、いずれそのサービスから離脱してしまうだろう。CRMにおける信用スコアリングは、融資サービスのようスコアに応じて利用に制限を課すものではなく、望ましい行動を評価するという考え方である。顧客が普段通りにサービスを利用するなかで、ほんの少し意識の高い行動をとることでスコアが上がり、それに対してサービスを提供する企業側も、大きな負担にならない程度の運用負荷とコストで実現できる、自社ならではの特別待遇を提供する。そのような、顧客と企業が互いに利益を得られる関係をつくることが重要である。

信用スコアリング導入の方法

信用スコアリングを導入する方法には以下の2つがある。

(1) 信用スコアサービス事業者との提携

前述したように、J.Scoreの「AIスコア・リワード」は、個人情報提供に同意した登録者のデータベースを管理し、さまざまなデータに基づいて信用スコアを算出し、提携企業がそのスコアを自社のユーザーへの優遇施策に使えるようにするサービスである。

利用企業から見た提携のメリットは、信用力評価の基となる顧客データの集積とスコア算出の複雑な仕組みを信用スコアサービス業者に任せ、自社はスコアに応じた優待サービスの企画と運用のみに専念できることである。また、優良な見込み客を信用スコアサービス事業者のチャネルから自社サービスに誘導できるため、特に新規顧客獲得の面での利

点が大きい。デメリットは、信用スコアの算出を他社に依存することによって、顧客データやスコアの利用が制限され、サービス設計の自由度が低い点である。

信用スコアサービス事業者が保有するパーソナルデータや、提供しているスコアリングサービスは事業者によってさまざまで、ターゲットとする顧客層を想定し、自社の課題解決につながるのであれば、この方法は有効な手段となるだろう。

(2) スコアリングシステムの自社構築

自社でスコアリングシステムを構築する最大のメリットは、自社サービスの付加価値向上や課題解決に直結する、独自のシステムを構築できることにある。導入効果や顧客の反応を見ながら、柔軟にシステムを見直すことも挙げられる。スコアリングシステムを一から構築するには、自社サービスの特性と活用可能なデータを踏まえて、顧客の信用力を評価するための指標や重み付けなどを含む、スコアリングモデルやスコアリングテーブル（スコア算出に用いる表）の構築、およびそれらの定期的なチューニングなどが必要になる。そうして構築したスコアリングシステムと、自社のCRM基盤や会員向けのWebサイト、アプリなどと連携させた運用方法の検討も不可欠だ。

このとき、初めから高度なスコアリングモデルを構築・運用しようとするれば、データアナリストやデータサイエンティストのような専門人材の確保や、膨大なデータを処理するための環境整備なども必要となり、敷居は非常に高くなる。しかし、信用スコアリングは複雑であるほど効果が高いとは限らない。そ

のため、信用スコアサービス事業者が持つような、複数の評価指標を用いた複雑なモデルを最初から構築する必要はまったくない。車のレンタルサービス事業者が自前で信用スコアリングを導入するケースを想定してみよう。自社の顧客であるドライバーの信用力を計るには、「返却時間を守る」「きれいな状態で返却する」「過去に一度も事故を起こしていない」などさまざまな評価指標が考えられる。まずは、既存のシステムで確実にデータを集積している「返却時間」のみを評価指標としたシンプルなスコアリングから始めてもよい。例えば、「直近の複数回の利用において返却時間を守っている」ことを基準として顧客の信用スコアを算出し、スコアに応じた優待サービスを自社のスマホアプリを通じて提供する。「次回からも返却時間を守ろう」と思わせることができれば、信用スコアリング活用の成功の第一歩となる。

スコアリングシステムを自社で構築する方法は、一見、敷居が高く感じられるかもしれないが、自社が持つ既存の資産（データやシステム、店舗など）を有効に活用し、シンプルなスコアリングを採用することで、初期投資と運用負荷を最小限に抑えたスモールスタートが可能である。また、スコアリングシステムの自社構築は、CRMを高度化し差別化することができるだけでなく、将来的には信用スコアリングの仕組みを自社の他事業や外部の企業にも提供するなど、新たな付加価値を創出できるようになる。自社のCRM基盤で蓄積したデータを最大限に有効活用することを模索するならば、自社構築の検討を推奨したい。 ■