

CRMを進めるための処方箋

昨今、銀行において個人顧客に対しても顧客との関係性強化を図り、リテール業務の収益性向上、顧客基盤の強化を目指すCRMの必要性が叫ばれているが、実践は難しい。比較的容易かつ効果的に進められるCRMの処方箋として、インターネットチャネルと外部リソースの活用が考えられる。

CRMのあるべき姿とそれを阻む課題

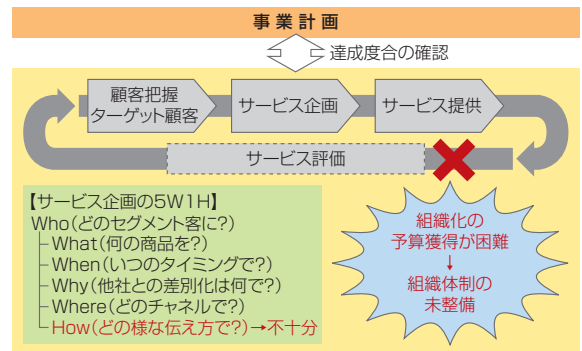
一般にCRMは、情報システムを活用して顧客のすべてのやり取りを一元管理し、顧客のニーズにきめ細かく対応することで長期的な関係性を築き、顧客からの収益率の極大化を図ることを目的としている。しかし、情報システムが整えばCRMが上手く稼動するわけではない。ここではCRMをより広く捉え、銀行の現場担当者が日々の業務において課題と感じている点を探り、その処方箋を検討していきたい。

CRMのあるべき姿として、事業計画に基づいてサービスを企画する際、まず既存・新規を問わず、既存データ分析に基づきターゲット顧客（Who）を決めることが必要である。そして、このターゲット顧客に対し、商品（What）、タイミング（When）、他社との差別化（Why）、チャネル（Where）、伝え方（How）の5W1Hの観点から仮説を立て、サービスを提供し、その評価を行うという、一連のPDCAサイクルを回す仕組みが必要となる。

ところが実際の現場では、5Wの観点から管理することには注力しているものの、どのように伝えるか（How）と言う点になると疎かになりがちで、どうも顧客に上手く伝えられていないという課題が見えてくる。重要なことは、最終的に顧客にどのように感じてもらえるかである。顧客への伝わり方によって、顧客の購買行動、当該銀行・商品に対するロイヤリティは大きく影響を受ける。従って、今後は伝え方（How）についても、十分時間をとって検討することが望まれる。

もう一つの課題は、PDCAサイクルを回す仕組みだけ

図表1 PDCAサイクルの現状



(出所) 野村総合研究所

では解決できない、組織に関するものである。収益に結びつく精度の高いCRMを実現しようとした場合、前述したPDCAサイクルを継続的に回す必要がある。しかしながら、担当者の多くは、数年ごとに行われる人事ローテーションにより替わってしまうため、ノウハウが後任担当者に継承されることが困難で、CRMにおいて重要な位置づけにあるマーケティング担当者が育ち難い状況にある。また、経験が浅く片手間で担当している担当者にとっては、膨大な情報の中から必要な情報を的確に取捨選択することが難しく、CRMのサービスシナリオ作成にも影響を与えている。これは、CRMの明確な効果が現れるまでに時間を要するため、費用対効果の観点から、組織化のための予算獲得が難しいことに起因している。

CRMを進めるための処方箋

前述した二つの課題に対し、比較的容易かつ効果的にCRMを進めるために、以下で二つの処方箋を紹介する。

1) インターネットチャネルの活用

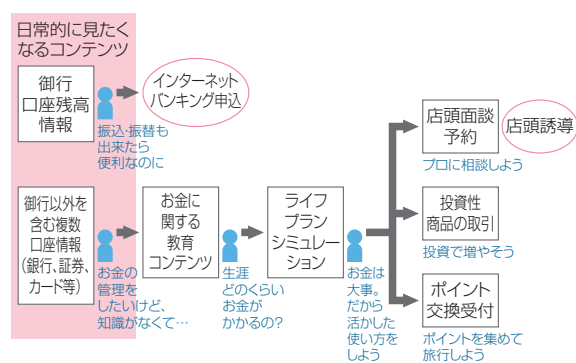
まずインターネットチャネルにしばって、CRMの実

験・実践を行うというのが第一の処方箋である。本チャネルを活用するメリットは以下のとおりである。

- ①今後もインターネットの利用拡大が見込まれる。
- ②インターネットサービス利用時の顧客ログ情報を取得することができ、それを元に顧客の行動特性を定量分析することができる。
- ③インターネット上に掲載するコンテンツの見せ方によって、顧客への伝え方（How）を効果的に演出することができる。
- ④顧客自らが操作を行うことから、銀行の人手を比較的かけなくて済む。
- ⑤比較的コンテンツの整備が容易で、人手をかけなくても済む利点から、新しいサービスを始める敷居が低く、効果測定も容易にできる。

また、インターネットで収集した鮮度の高い取引データと、従来から行内で有している取引データを組み合わせることで、実効性のあるサービスシナリオを作成でき、PDCAサイクルが収益性の向上、および顧客基盤の強化に寄与することが期待できる。

図表2 ネット上で効果的に伝えるコンテンツ
～取引に誘導するコンテンツ群の例～



(出所) 野村総合研究所

なお、当面はインターネットチャネルを通じたサービス提供となるが、本チャネルの重要度が増すに連れて、インターネットチャネルを基点とした他チャネル連携が重要となってくる。今後、コールセンター、店舗などにおけるCRM連携の準備が求められる。

2) 外部リソースの活用

第二の処方箋は行内におけるCRM関連の人材不足を補う外部リソースの活用である。

インターネットチャネルからの収集データを分析すると言っても容易ではない。一般に担当者の作業時間の8割が行内のデータ収集と整理に費やされ、意思決定に使えるのは残り2割と言われている。行内に散在するデータのどの項目を採用すれば良いかということが継承されるべき最大のノウハウであったりする。しかし前述のようにマーケティング専任の担当者を置いて育てることは困難なのが実情である。そこでこの煩雑なデータの初期解析や以降の定期的なデータ収集・整理を外部の専門家に任せ、行員は仮説策定、仮説評価等の顧客への打ち手を考える部分に専念するというのも有効な処方箋である。

今後のCRM発展に必要なことは、まずは比較的容易に打つことのできる手立てのもと、収益拡大に貢献する成功事例を作り上げることにある。本稿では、インターネットチャネルと外部リソースの活用を紹介したが、それ以外の方策についても知恵を絞っていく必要がある。

Writer's Profile



池口 吉久 Yoshihisa Ikeguchi

バンキング事業推進部
上級コンサルタント
専門は金融ビジネスの企画・営業
focus@nri.co.jp