

REPORT IV

マーケティング能力向上をめざす金融機関のIT投資

経済調査部門 久保 達哉

1. 金融機関におけるIT投資と実態

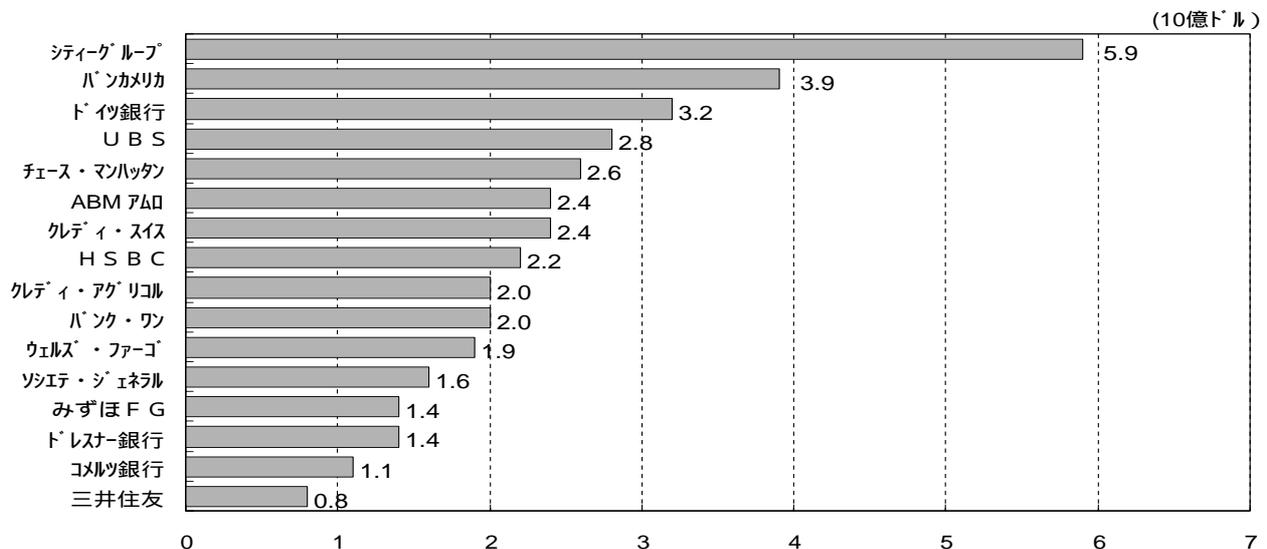
(1) 遅れをとった日系金融機関

最近、金融機関とITに関する議論が活発化している。金融機関の再編の一因としてIT投資との関連を指摘する意見も多い。こうした議論の背景には、邦銀が不良債権処理に経営資源の多くを投入せざるを得なかった間に、海外の金融機関（特に米銀）とでIT投資額で大きな差がついてしまい、商品・サービスの提供、リスク管理、経営管理などで格差がついてしまっ

たとの焦燥感がある。実際、2000年におけるIT投資予想額で見ても、かなりの格差が存在している（図表 - 1）

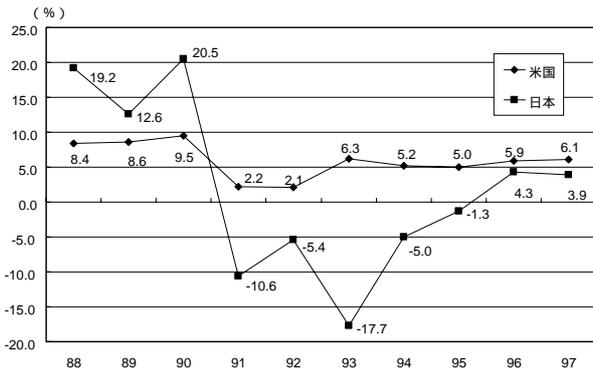
日本の金融機関のIT投資は、バブル期に第3次オンライン整備と時期が重なったこともあり大きく伸びたが、バブル崩壊以降マイナスの伸び率となっている。これに対し米国の金融機関では、90年代初頭に伸び率は鈍化した、その後は5～6%程度で安定的に推移している（図表 - 2）。

図表 - 1 世界主要金融機関のIT投資規模（2000年予想）



(資料) Tower group

図表 - 2 IT投資の日米伸び率



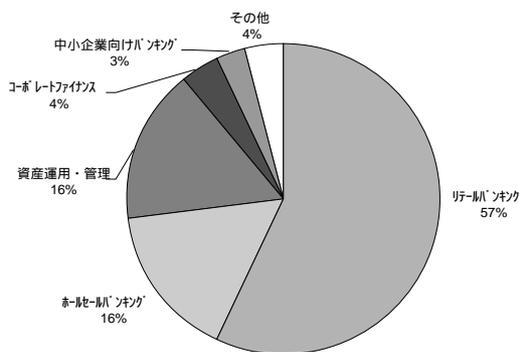
(資料) 日銀短観、Tower group

(2) 米銀におけるIT活用の考え方

日本と海外との金融機関のIT投資には、金額だけでなく質の面でも大きな格差があると指摘されている。日本の金融機関では、ITは合理化・省力化投資との考えが長らく支配的であった。そのため投資対象の多くが勘定系システムやATMなどに費やされてきた。

一方、海外（特に米国の金融機関）ではIT技術を、一般的に言われているデリバティブなどの金融商品開発だけでなく、金融市場や融資でのリスク管理、経営管理ツールとして積極的に活用してきた。さらに、バンカメリカ、チェース・マンハッタン等の大手米銀では、収益の柱となっているリテール分野（クレジットカード、消費者金融含む）へも積極的に投資している（図表 - 3、4）

図表 - 3 バンカメリカにおけるIT投資 (1999年)



(資料) Tower group

リテール分野におけるIT投資は、支店のバックオフィス化や書類のイメージ処理化といった合理化・省力化は勿論のこと、顧客情報を管理・分析し、データベースを駆使したマーケティングを行うことで、積極的に収益を拡大させることを目指しているのである。

2. リテール部門の収益力向上とCRMの導入

(1) 米銀の戦略変更（リテール重視へ）

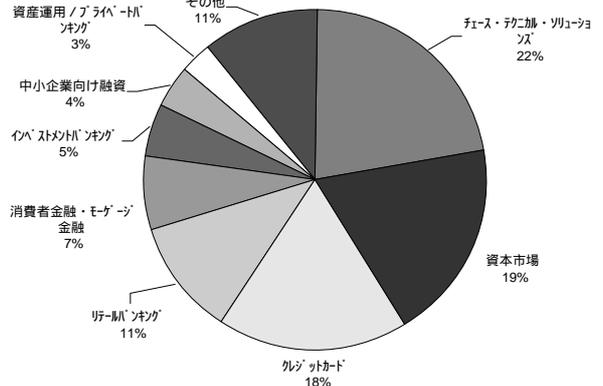
大手米銀のリテール業務への多額のIT投資は、80年代後半から90年代前半にかけての経営戦略の変更を契機としている。

米銀の業績は第2次大戦以降、安定的に推移してきた。しかし80年代後半にはいわゆる3Lと呼ばれるLDC（発展途上国向け債権）LBO（買収先担保企業買収）LAND（不動産担保融資）における不良債権の増加により、業績は急速に悪化した。

米銀は3L問題からの脱却を図るために、リスク管理の強化、業務フォーカス戦略、等の経営戦略を行った。特に、業務フォーカス戦略では、経営資源を国内リテール部門へ大きくシフトさせたのである。

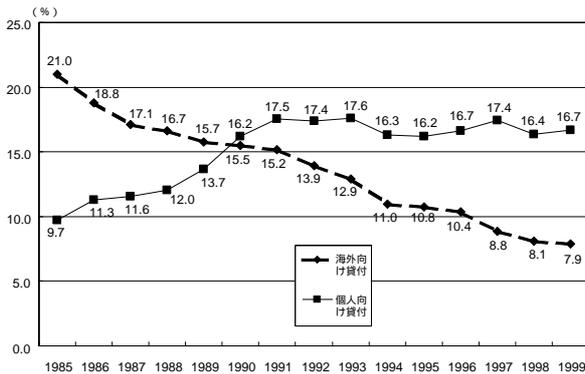
資産規模上位10行の米銀の総資産に対する個人向け貸付と海外向け貸付の推移を見ると、大手米銀がリテール業務へシフトしていった状況

図表 - 4 チェース・マンハッタンにおけるIT投資 (1999年)



(資料) Tower group

図表 - 5 米大手銀行の貸出ポートフォリオの変化



(資料) Federal Reserve Bulletinよりニッセイ基礎研究所作成

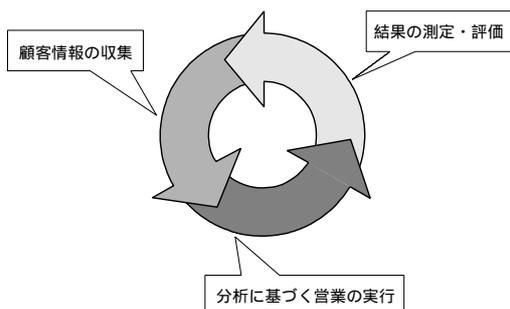
がわかる (図表 - 5)

しかしリテール向け金融商品は、差別化が難しいと言われており、リテール業務で勝ち残るには価格優位性がカギとなる。結果として、コスト削減が求められるが、一方で価格競争を回避するため顧客との親密な取引関係の構築を目指した顧客マーケティングが重要視された。そこで、大手米銀が採用したのがCRM (Customer Relationship Management) と呼ばれる手法である。

(2) CRMの概要と効果

CRMとは、顧客の情報を収集・分析することにより、個々の顧客ニーズに合わせた営業活動を可能にし、さらに営業活動により得られた情報をも取り込むことで、顧客情報の管理・分析をより精度の高いものにする一連の流れである。これにより、個々の顧客ニーズに沿った営業活動 (通常One to One Marketing等と呼ばれる)

図表 - 6 CRMの概念図



が可能のため、現在は金融機関に限らず多くの業界で注目を集めている (図表 - 6)

銀行業界を例にすれば、店頭、コールセンターなどの対顧客チャネルで収集された情報がデータベースにまとめられ、その分析 (データマイニング) により、顧客に対し提示すべき商品の仮説が導かれ、現場ではその仮説に基づき顧客ごとにローン・投資信託・カード等の適切な商品が提示される。

重要なのは、営業活動での結果は顧客情報としてフィードバックされ、分析・営業活動がさらに精密化されることである。この顧客情報の分析、仮説づくり、検証、顧客のビヘイビア情報の収集という一連の流れを繰り返し行うことが、CRMが別名Continuous (継続的な) Relationship Managementとも言われる所以である。

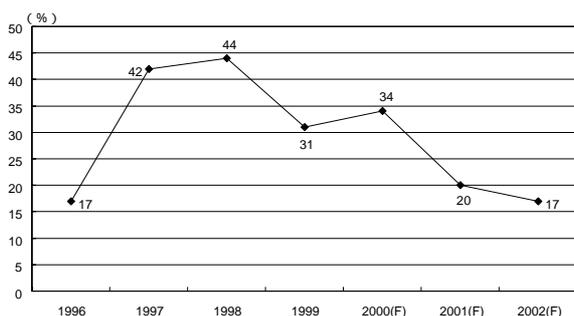
通常、CRM導入にあたっては、多くのシステムが必要となる。主なものでもデータベース (データ・ウェアハウス)、営業支援システム (セールス・フォース・オートメーション) といったものが挙げられる。IT技術の進歩により、こうしたシステム構築が格段に低価格で実現できるようになったのがCRM普及の要因の一つであろう。

データ・マイニングを例にとっても、IT技術の進歩によって、従来の大規模システムを用いずとも、マーケティング担当者がデスク上のワークステーションで臨機応変に分析できるようになった。これにより適切な顧客セグメント分析ができ、顧客の金融行動により則した営業活動が行えるようになったのである。

米国におけるCRMの予算額は、IT投資全体の伸び率が5~6%であるなか、その数倍の高い伸び率を示している (図表 - 7)

通常、金融リテール業務の収益性向上には、

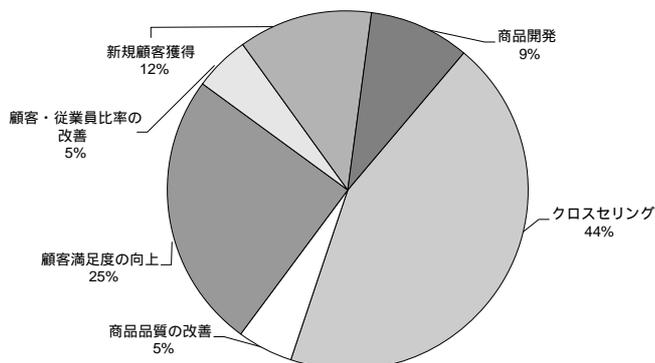
図表 - 7 CRM予算対前年比伸び率



(資料) 1999 Special Report Technology in Financial Services; Ernst & Young

クロスセリング、顧客定着率の向上の2点が特に有効と言われる。米Ernst & Young社の調査によると、金融機関におけるCRM導入の効果として、クロスセリングと顧客満足度の改善が大きいとの結果が出ている(図表 - 8)。このようなことから多くの銀行でCRM導入の気運が高まっている。

図表 - 8 CRM導入による効果



(資料) 1999 Special Report Technology in Financial Services; Ernst & Young

CRMの効果を端的に示す例として、バンカメリカの例がある。バンカメリカでは、顧客データの中から30~40歳で、これまでよりも海外旅行の回数が少なくなり、かつワインショップでワインを購入し始めるような人の91%が18ヶ月以内に住宅ローンを借りるという事実を発見した。同じ行動を取り始める顧客に対して住宅ローンに関する情報をいち早く投げかけることによって住宅ローンのクロスセリングに成功し、住宅ローンのシェアは3ヶ月間で8%から

30%へ急進したという。

また他にも、データ分析により顧客ニーズを掴み、預金者減少に歯止めをかけた例もある。いずれの例も、CRM導入によるクロスセリングと顧客定着率の向上を物語っている。

3. 邦銀のCRM導入と課題

(1) 始まったCRMの導入

日本でも、最近になりCRMが一部の銀行で導入されるようになった。

たとえば三和銀行では1999年2月よりCRMに不可欠な顧客データベースを構築し、本格稼働に移している。また、みずほフィナンシャルグループでは傘下の富士、第一勧銀、興銀の顧客データを統合した上で、CRMを2001年度から導入する計画を立てている。

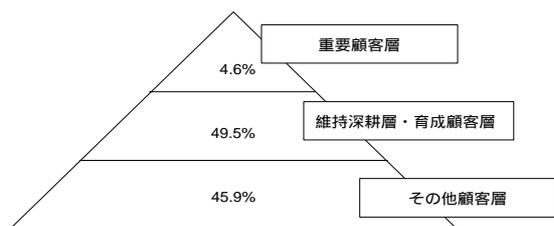
CRMで最も先行した邦銀としてはスルガ銀行が挙げられる。次にスルガ銀行のケースで邦銀における導入実態と効果について見ることとする。

(2) 先進事例の内容と効果

スルガ銀行では、顧客データベースを核に、様々なシステムを融合させ、それぞれのシステムからの顧客情報をデータベースで一元的に管理・分析している。

同行の会社説明資料によると、顧客データを管理・分析するにあたって、顧客を4つのカテゴリーに分けている。まず重要顧客層(全体の4.6%)は、有担保ローンを利用あるいは総預金平残1,000万円以上の顧客、育成顧客層・維持深耕層(全体の49.5%)は普通預金に給与振り込み等の取り引きが1つ以上、あるいは固定性預金(定期預金等)のある顧客であり、年齢により、19歳~45歳は育成顧客層、46歳以上は維持顧客層として区別している(図表 - 9)。

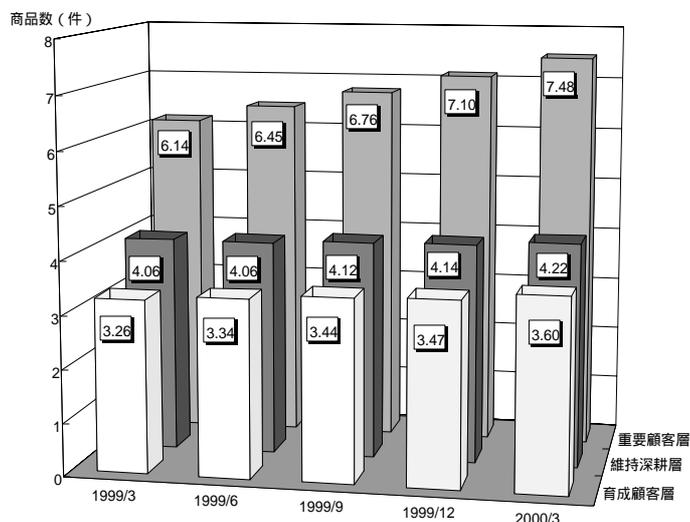
図表 - 9 スルガ銀行における顧客セグメント



(資料) スルガ銀行IR資料

CRMによる顧客管理と営業活動により、様々な効果が現れている。まず、有担保ローン取引の獲得により育成顧客層・維持深耕層から重要顧客層への引き上げにより重要顧客数の数が増加している。重要顧客層からの収益は133億円から149億円へと12%程度増加している。またクロスセルにより、特に重要顧客層においては顧客1人当たりの商品数が1年間に1.34件も増加している(図表-10)

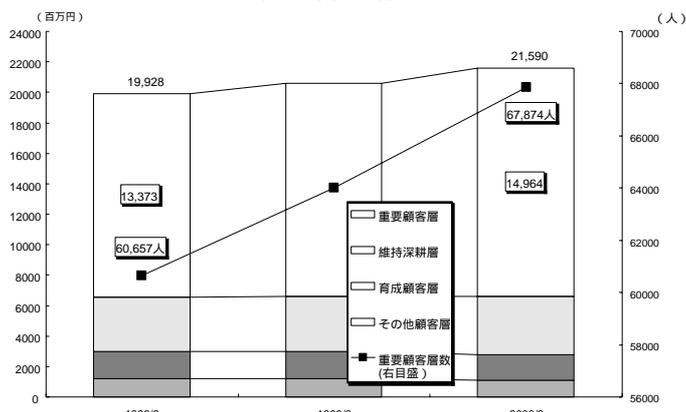
図表 - 10 1人当たりの商品数増加



(資料) スルガ銀行IR資料

このようにCRMによる顧客のカテゴリー分解は、銀行にとっての収益源となる顧客層を明確化させ、「上得意顧客」に対してはより満足いくサービスの提供ができるように、それ以外に対しては上位層への引上げ、取引コストの圧縮などの効果を生んでいると考えられる(図表-11)

図表 - 11 セグメント別個人収益の拡大と重要顧客の増加



(資料) スルガ銀行IR資料

(3) 今後の課題

日本の金融機関は、強い規制の下、商品・サービス等の差別化ができなかったこともあり、「顧客を知る」ことに熱心ではなかったと言われている。このため、CRM導入に当たっても、言わば情報不足のため顧客情報の分析が有効に機能しないという問題を生み出すことにもなる。

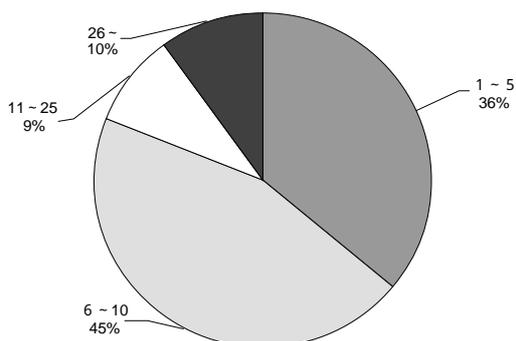
三和銀行のシステムを例にとると、約1,000万人の顧客を対象とし、顧客ごとに約1,500項目の情報を蓄積できる。しかしそのうち約1,100項目が、氏名、住所、電話番号、生年月日、性別といった勘定系システム情報が中心であり、有効な顧客セグメントを行ったり顧客の金融行動を把握するには不十分である。三和銀行自身も、CRMが本当に機能するには職業、勤務先、家族状況、年収といった情報系システム情報を収集し、取引状況、訪問・来店履歴、セールス履歴といったビヘイビア情報について蓄積を進める必要があるとしている。

さらに、データベースの規模でも邦銀は米銀の後塵を拝している。米バンカアメリカでは約3,500項目もの顧客情報を収集し、営業活動に活用している。邦銀にとっては、質と量との両面で顧客データの整備を進めていく必要がある。

CRMシステムの導入という箱物の整備だけでは不十分で、銀行の顧客に対する姿勢そのものを変革し、顧客をより知る努力を行わなければならないと言えよう。データベースだけを構築し、それを単なる支店での営業支援システムにとどめてしまうことも、実際に邦銀では散見される。

また顧客セグメントも、邦銀では4～5セグメントが多いが、米Ernst & Young社の調査によると、米国では6～10セグメントが45%と最も多く、11セグメント以上も全体の約2割を占めている。5セグメント以下は全体の1/3強であり、米国では顧客セグメントをかなり細かく分けている（図表 - 12）。

図表 - 12 米国におけるリテール顧客セグメント数



（資料）1999 Special Report Technology in Financial Services; Ernst & Young

効率という側面はあるものの、少なすぎる顧客セグメントは、逆に顧客のニーズから離れた営業を行う結果を招きかねない。

CRM本来の目的は顧客ニーズを満たすマーケティングを実行することである。邦銀が今度CRM戦略を推進していく上ではこうした課題を克服しなければならないが、そのためにもIT投資の量的拡大だけでなく、質的充実が期待される。