

<トピックス3> 銀行業界におけるIT投資とCRM

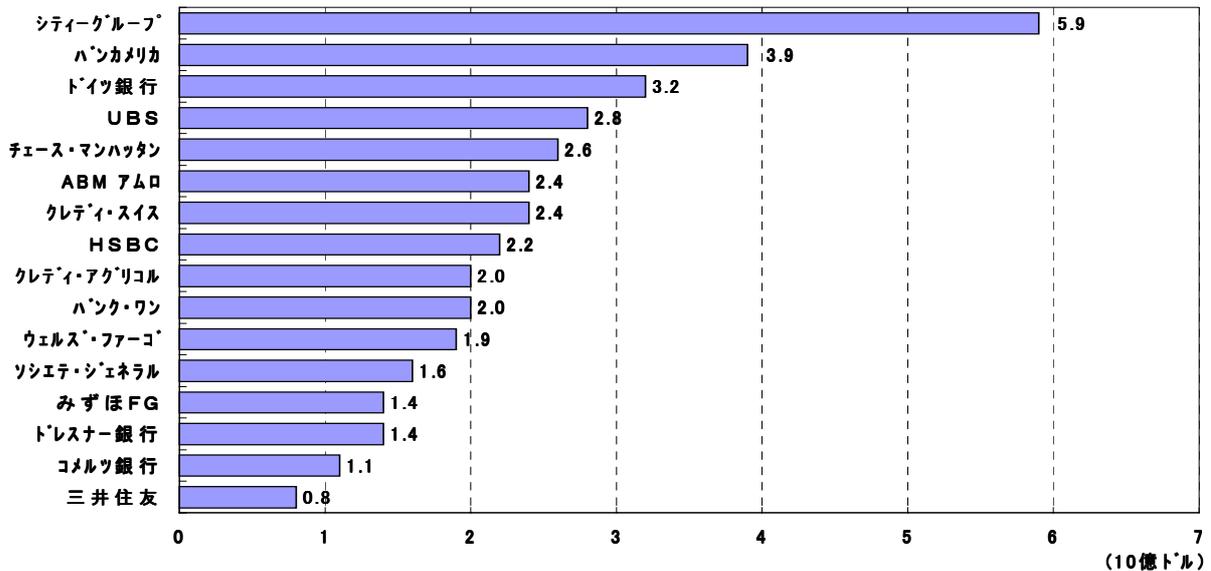
研究員：久保 達哉（くぼ たつや）

Email: tk@nli-research.co.jp Tel: (03)3597-8494

1. 銀行業界におけるIT投資

近年、日本企業におけるIT投資は、大きく拡大してきているが、中でも銀行業界におけるIT投資は、銀行業界の再編の動きと絡めて、大きな注目を集めている。特に、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言われている。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。

IT投資予想額（2000年）

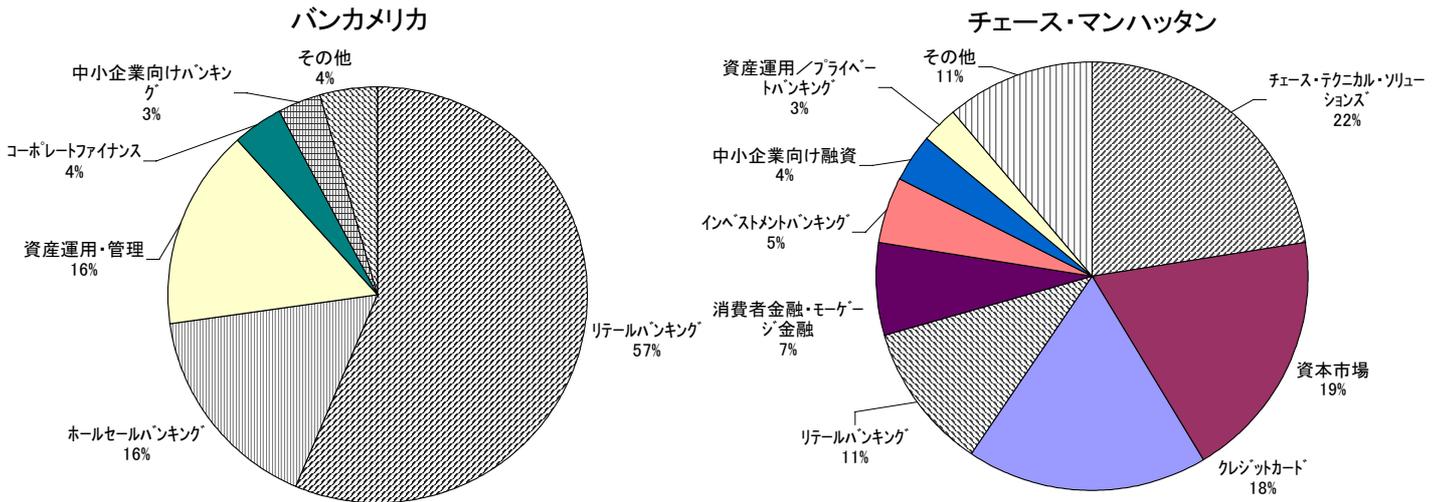


(出所) TowerGroup

日本と海外とのIT投資は、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り、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に加え、金融市場や融資でのリスク判断や、経営資源を適切に配分するツールとして積極活用しようとする動きが明確である。またバンカメカ、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)への投資割合が高いという特徴がある。リテール分野のIT化は、単に支店のバックオフィスを合理化するだけでなく、顧客を管理・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、収益拡大を目指しているのである。実際に、住宅ローンのマーケットシェアの拡大に成功した例も存在している。

大手米銀におけるIT投資の内訳



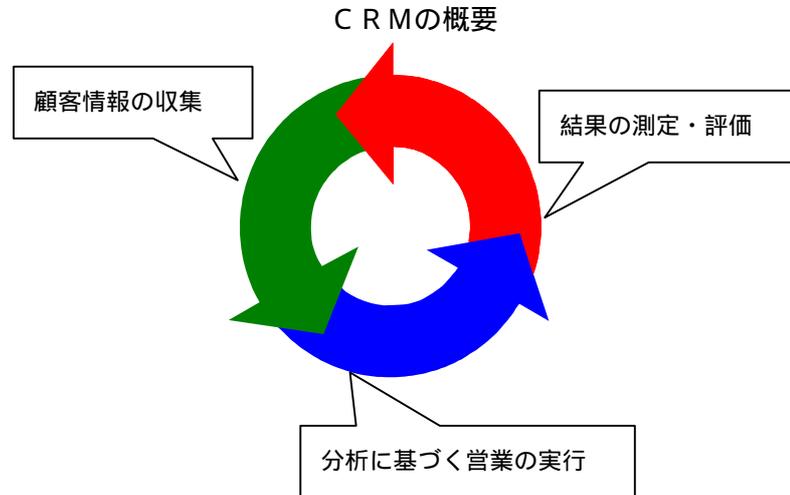
(出所) TowerGroup

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。このため比較的自由に商品・サービスが提供できるようになっても、どの顧客に、どの商品を提供すべきなのか把握できていない。こうした状況の中、日本でも注目を集めてきているのがCRM (Customer Relationship Management) とそれをサポートするIT技術である。

2. 収益拡大をめざすIT技術とCRM

CRMとは、顧客の情報を収集・分析することにより、個々の顧客に合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、企業ニーズに流され易かった営業活動が、個々の顧客ニーズに沿ったものができるため、現在多くの業界で用いられている。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としてまとめられ、データベースの分析(データマイニング)により顧客ごとに、ローン・投資信託・カード等の営業活動を行う。重要なのが、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。これが、CRMがContinuous(継続的な)Relationship Managementとも言われる所以である。当然ながらCRMを可能とするには、リアルタイムでの情報収集から、分析、さらに店頭、コールセンターといった現場での営業支援まで、

一連のシステムが必要であり、IT技術が不可欠となってくる。

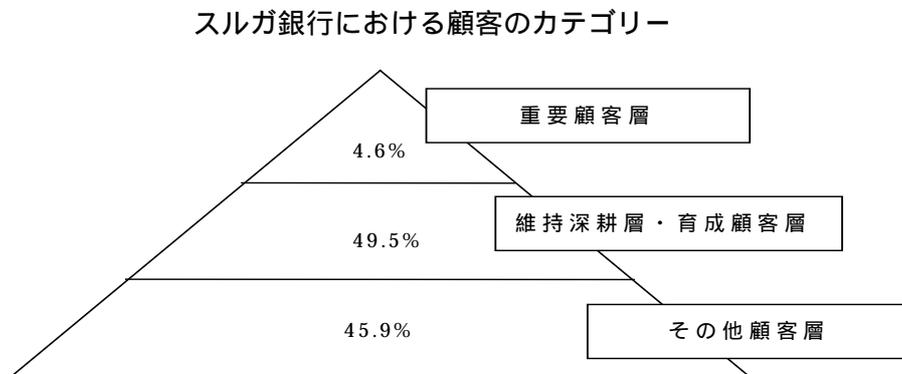


(出所) ニッセイ基礎研究所

3. CRMによる収益拡大効果(スルガ銀行のケース)

日本の銀行業界ではこれまで、CRMによる営業活動は行われてこなかったが、最近になり一部の銀行で導入されるようになった。例えば、IT投資で先行するスルガ銀行では、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、顧客情報はそれぞれの顧客に応じた営業活動に役立てている。また、これによって実際に収益拡大を実現させている。

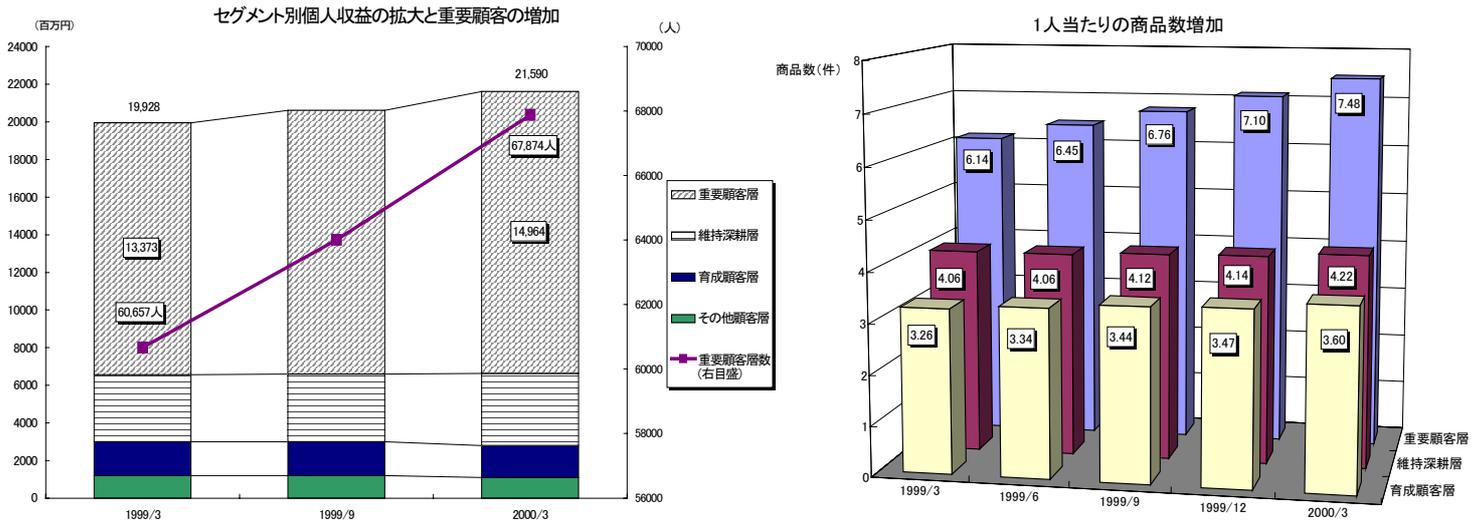
スルガ銀行では顧客データを管理・分析するにあたって、顧客を4つのカテゴリーに分けている。まず重要顧客層(全体の4.6%)は、有担保ローンを利用あるいは総預金平残1000万円以上の顧客、育成顧客層・維持深耕層(全体の49.5%)は普通預金に給与振り込み等の取り引きが1つ以上あるいは固定性預金(定期預金等)のある顧客であり、年齢により、19歳~45歳は育成顧客層、46歳以上は維持顧客層として区別している。



(出所) スルガ銀行資料

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。

スルガ銀行におけるCRMの効果



(出所) 共にスルガ銀行資料

ローン取引の増加要因としては、CRMシステムと個人向け与信システムとを統合し、個人与信顧客の信用データを蓄積・モデル化し、事前に非与信客の潜在信用評価を行うことで、顧客からのローン申出に対して、素早い与信可否の判断が可能となり、ローン拡大とリスク管理の高度化に効果があったことも見逃せない。

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き上げ、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。都銀でも、さくら、三和でCRMによる営業活動を開始しており、今後ともIT技術を駆使したこうした動きが、続いていくこととなる。