

# CRMを活かす企業戦略 ～スルガ銀行におけるCRM～

(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ関西	田中充
ケイエヌエンタープライズ(株)	神吉龍司
日本信号(株)	谷口昌行
阪急電鉄(株)	題府武史
バンドー化学(株)	飯塚誠

## ・研究テーマ

### 1. 我々の問題意識

我々の研究メンバーは、サービス業から生産財メーカーまで、多様な業種業態の会社で構成されているが、自社を取り巻く環境を整理すると、市場が成熟しており、競争の激化、価格競争となっている、商品・サービスの差別化が難しいなどの共通の問題を抱えている。

このような問題を抱える厳しい事業環境の中で、我々の企業が生き残っていくためには、既存顧客と長期に亘り関係を維持していくことが非常に重要であると考え、長期的な取引関係、顧客シェアを重視するマーケティングである「関係性のマーケティング(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)」について研究しようと考えた。

### 2. 研究テーマ選定の理由

近年、顧客情報の管理・分析を行うシステムであるCRMシステム(以下、「CRM」とする。)を導入し、「関係性のマーケティング」に取り組む企業が増加している。しかしながら、Rigbyらによる研究結果(「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」2002年7月号)によると「CRM導入企業の55%は何ら成果をあげていない」というデータが示している通り、多くの企業においてCRMを導入しても顧客との関係維持に結びついていないのが現実である。

そこで我々は、そもそも「CRMの活用で顧客との関係を維持することができるのだろうか。」また、「CRM導入により成功した企業は、どのような戦略の基にCRMを活用しているのだろうか。」という疑問を持ち、CRMを導入し成功している企業について研究を行うこととした。

### 3. 仮説

「関係性のマーケティング」やCRMについて調べていく中で、CRM導入により成功している企業は、顧客情報を企業内部で活用していくために、CRM導入に合せ、業務プロセス全体を改革しているのではないかと考え、以下のような仮説を立て研究を行った。

(仮説)『CRM導入に応じて業務プロセスを変革している企業は、CRMを活用し顧客との関係維持に成功している。』

## ・企業インタビュー

仮説を検証するための企業インタビュー先として、文献や過去の研究報告から、CRM導入により収益性の向上を実現している「スルガ銀行」を選定した。

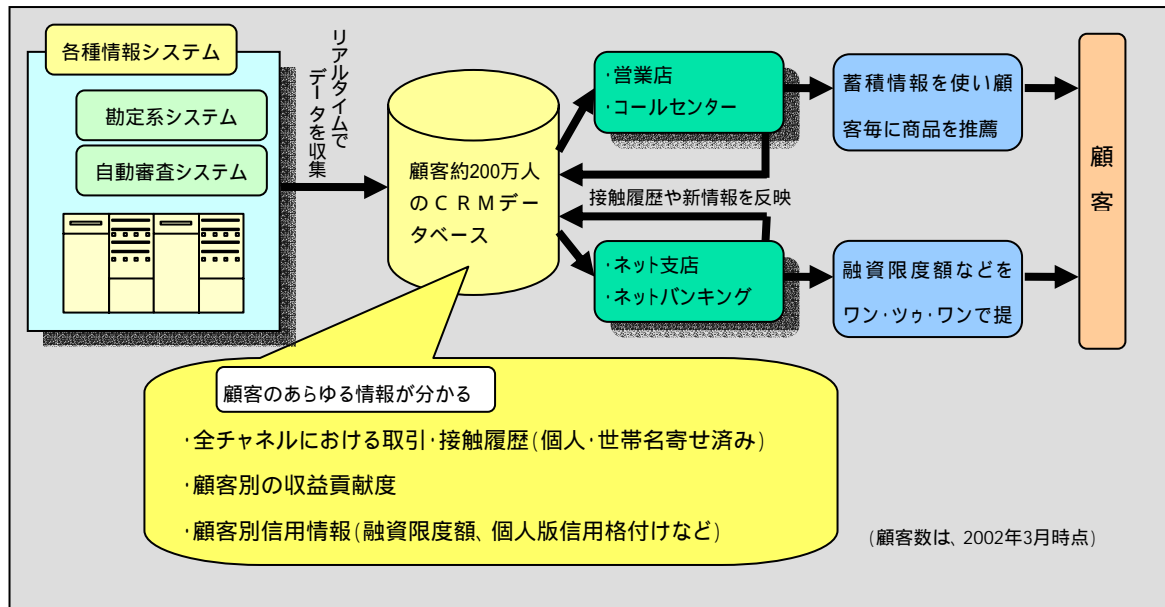
### 1. スルガ銀行について

スルガ銀行(本店:静岡県沼津市)は、横浜銀行と静岡銀行に挟まれた地方銀行であり、

法人への融資が全盛であった1988年にリテールバンキングへの特化を宣言し、現在では、個人ローン比率で邦銀トップの66.5%（2004年3月時点）である。また、1999年に顧客情報管理システム（CRM）を導入以降、高い収益性を実現しており、CRM導入により成功している企業といえる。

## 2. スルガ銀行のCRM

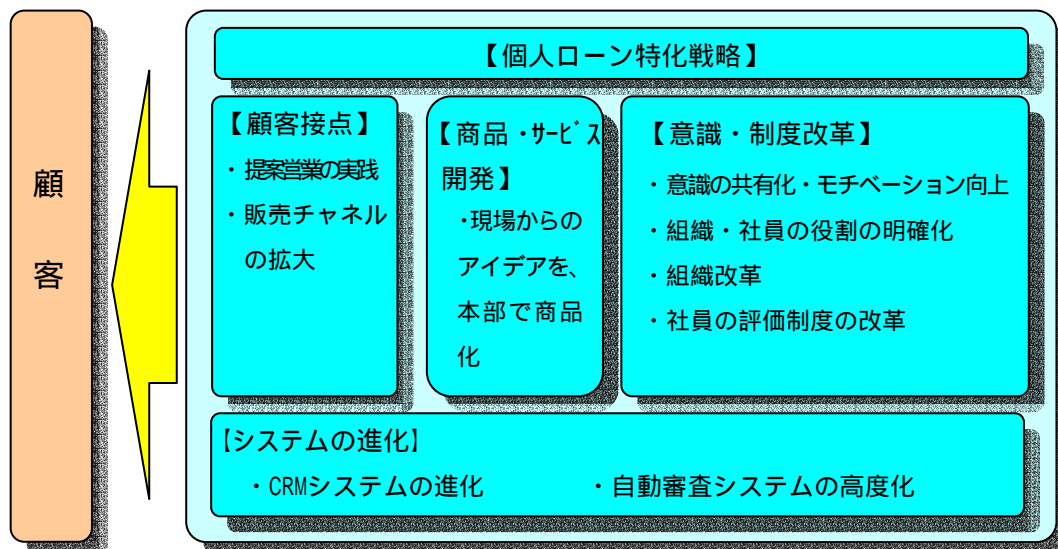
スルガ銀行のCRMは、1999年4月に全店稼働を開始した。システムは図1のようになっており、すべての顧客情報がCRMにて統合されており、全顧客接点において顧客データや対応履歴などがリアルタイムで閲覧可能となっている。



< 図1 . スルガ銀行のCRM >

## 3. 成功の要因

スルガ銀行がCRM導入により、成功した要因を分析すると、図2のように「個人ローン特化戦略」、「顧客接点の強化」、「商品・サービス開発」、「意識・制度の改革」、「システムの進化」の5つの要因が挙げられる。



< 図2 . スルガ銀行の成功の要因 >

### (1) 個人ローン特化戦略

スルガ銀行では、他行が優良顧客とする上場企業に勤務するサラリーマンなどをターゲットとするのではなく、「返済能力があるにもかかわらず、他の銀行が融資を渋るような人たちで、貸出し金利が少々高くても借りてくれる顧客」をターゲットとすることで、低金利競争へ巻き込まれることなく、高い収益性を維持することに成功している。

- (例)
- ・働く独身女性
  - ・健康上問題のある顧客で他行の融資を断られた人
  - ・転職を繰り返す事が多いシステムエンジニアや外資系企業の社員
  - ・居住用でなく投資目的でマンション購入を考えるサラリーマン 等

### (2) 顧客接点

顧客接点における優れた提案力

CRMを活用した店頭での提案型営業が他行に比べて格段に優れている。支店での顧客との対話、コールセンターなどのあらゆる顧客接点から得た顧客情報をCRMへ登録し、全顧客接点において、顧客情報の共有化を行うことにより、効率的にセールス活動を行っている。例えば、既存顧客を取引内容・収益性に応じて5階層に分類しており、対応している顧客のポジショニングが分かった上で、セールス活動を実施している。また、過去のデータに基づき、顧客に応じてクロスセルをするべき商品をCRM画面に表示させるなど、CRMにより顧客接点の能力が最大限に発揮できる仕組みとなっている。販売チャネルの拡大

スルガ銀行のターゲットとする顧客の多い首都圏に住宅ローンセンターを設け、住宅ローン関係社員の4割を首都圏に配置するなど、首都圏における住宅ローン販売チャネルを強化しており、2004年9月時点においては、住宅ローンのうち首都圏地域が占める割合は56.4%となっている。また、業界ではいち早くネットバンキング、ネット支店へ進出し、顧客の利用しやすい環境を提供しており、現在では8つのネット支店を設け、全国へ展開している。

### (3) 商品・サービス開発力

社内の電子掲示板「21世紀探検」を活用し、現場にて顧客の意見を吸い上げた商品の提案を基に、本部にて新たな商品やサービスを開発している。

### (4) 意識・制度の改革

意識の共有化・モチベーション向上

若手幹部が1年間、全社の課題を研究し経営陣に提案する「ジュニアボード」や「21世紀探検」などを通じて、若手社員の意見や提案を積極的に経営に活かしている。特に、提案を実現することで、経営陣が自分たちの意見を聞いてくれるという信頼関係が成立しており、現場から本部への意見が活発に出る企業文化を醸成している。

組織・社員一人ひとりの役割の明確化

CRM導入に合わせて、業務プロセス全体を再構築し、支店や社員のミッションを明確化した。例えば、支店は「セールス活動とサービス活動を行うチャネル」、支店の社員は「セールス活動する人」、また、支店のバックヤード・審査業務を本部に集中化し、本部は支店のサポートに徹する体制としている。さらに支店の機能と対象顧客を見直し、支店毎に明確にした。個人顧客に特化した小型店舗「バンクショップ」、首都圏の住宅ローンセンター「ドリームプラザ」、静岡・神奈川地区の住宅ローンセンター「ハウジングローンセンター」、地元中小企業や個人事業主への融資を専門とする「ビジネスバンク」といった形態の支店を開設した。

これらの支店や社員のミッションの変化に対応し、組織改革や評価制度の改革を実施

している。組織のフラット化により、迅速な経営決定ができる組織体制としており、また、バランス・スコア・カードを採用し、公正・透明性の高い人事評価に努めている。(5) システムの進化

#### CRMシステムの進化

支店からの要望や意見を反映し、CRMの機能追加や画面変更を常を実施しており、社員一人ひとりのアイデアを活かし、様々なノウハウをCRMに活かすことでより使いやすいCRMシステムへ常に進化している。

#### 自動審査システムの高度化

個人向けローンによって蓄積された10万件以上の審査データを基に自動審査システムを開発しており、他行には真似できない、非常に迅速な融資の審査を可能としている。この審査能力は担保ではなく、個人の返済能力による審査としており、新商品の開発にも有効に活用されている。

### ・仮説の検証

#### 1. 業務プロセスの変革について

スルガ銀行においては、CRM導入により、会社全体の業務プロセスを変革し、支店や社員のミッションを明確化した。これらの取り組みにより、CRMを有効に活かすことのできる基盤が確立されたと考える。

#### 2. 顧客との関係について

スルガ銀行では、あらゆる顧客情報がCRMに蓄積されており、それを顧客接点の社員が積極的に活用することで、顧客に最適なチャネルで、顧客のニーズに合った商品をタイムリーに提案することが可能となっている。CRMによって強化された顧客接点の提案力によって、既存顧客との関係維持を実現している。

また、CRMで分析したデータや、顧客からの対話などから得たアイデアを活かし、他社にない、他社には真似できない優れた商品・サービスを生み出しており、これにより既存顧客の維持だけでなく新規顧客の獲得にも成功している。

### ・まとめ

スルガ銀行だけの研究ではあるが、研究を通じて強く感じたことは、次の2点である。

CRMを活用し、顧客との関係を維持するためには、最新のCRMを導入するだけでなく、会社全体の業務プロセスを変革し、各部署や社員一人ひとりのミッションを明確化することが重要である。CRMにより変更した全体の仕組みを有効に機能させるためには、各部署や社員一人ひとりのミッションに応じて、公正に評価することにより、社員の意識・モチベーションを高めることが重要である。

我々は今回の研究を通じて、ミッションの明確化、公正な評価、社員の意識・モチベーション向上の重要性について、改めて再認識させられた。CRM導入する場合だけでなく、自社のあらゆる業務において、これらの重要なポイントを意識し、業務に取り組んでいきたい。

以 上