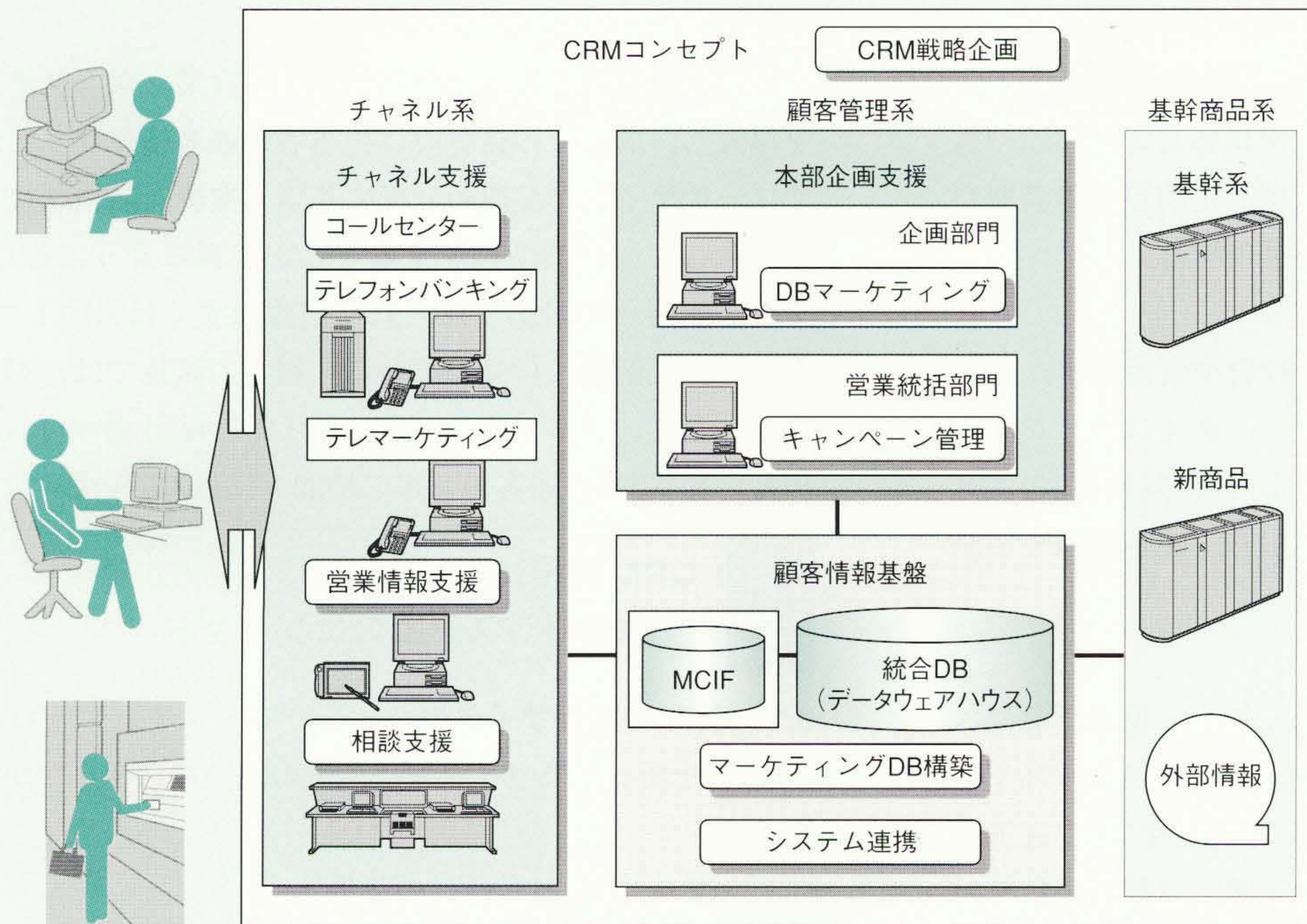


# 金融CRMを実現するマーケティングソリューション

Leading Marketing Solutions for Financial Customer Relationship Management

福田 圭 Kei Fukuta 杉山精一 Kiyokazu Sugiyama  
小野俊之 Toshiyuki Ono 田中 厚 Atsushi Tanaka



注：略語説明  
CRM (Customer Relationship Management)  
DB (Database)  
MCIF (Marketing Customer Information File)

## 金融CRMを実現するマーケティングソリューションの概要

CRMの考え方に基づく、金融機関の顧客のニーズに合わせたセールスやサービスを支援するために、日立製作所は、CRMコンセプト、チャネル支援、本部企画支援、および顧客情報基盤から成るマーケティングソリューションを提案する。

金融ビッグバンによる競争激化に伴い、金融業界では、顧客一人当たりの収益拡大をねらいとするCRM(Customer Relationship Management)の考え方を取り入れる機運が高まっている。CRMの実現には、既存システムを考慮したトータルコンセプトが重要という考えの下、日立製作所は、(1) 顧客に一貫したサービスを提供するチャネル系、(2) 顧客情報に基づいて顧客ニーズに応じたサービスを選択する顧客管理系、および(3) 顧客へ提供する商品やサービスにかかわる業務処理を行う、基幹商品系から成る金融情報システムのコンセプトを提案している。

今回、このコンセプトに従い、金融CRMを実現するマーケティングソリューションを開発した。このソリューションは、CRMコンセプト、チャネル支援、本部企画支援、および顧客情報基盤から成る。また、特徴として、専門コンサルタントと連携した高度なスキル、実績あるCRM支援業務パッケージ、および高性能かつ柔軟な顧客情報基盤技術を提供する。これにより、金融機関での、チャネルや本部が顧客情報を中心に迅速に連携する、顧客別金融サービスの提供を支援する。

## 1 はじめに

金融ビッグバンにより、約1,200兆円もの個人金融資産の流動化が進むと言われている。外国金融機関や他業態・他業種からの参入も多く、金融業界での競争に対応するためには、顧客の視点に立った金融サービスの提供が重要となっている。このため、既存顧客の解約を新規顧客の獲得によって補おうとする従来の戦略に対し、顧客との長期的な取引関係を維持し、顧客一人当たりの収

益拡大をねらいとするCRM(Customer Relationship Management)が注目されている。CRMとは、顧客との関係に関する知識に基づいて、顧客のニーズや取引関係の深さに応じて一貫したサービスを提供するというマーケティング戦略である<sup>1)</sup>。

ここでは、金融機関でのCRMとその実現に向けた金融情報システムのコンセプト、および日立製作所の提案するマーケティングソリューションについて述べる。

## 2 金融機関でのCRM

### 2.1 CRMに基づく金融サービスイメージ

CRMによって金融機関が顧客に提供可能となるサービスの例を、営業、相談、および取り引きの場面に分けて述べる(図1参照)。

#### (1) 営業

顧客のライフサイクルや資産状況に応じて、店頭や電話で適切な商品を紹介する。例えば、定期預金の満期が近づいた顧客に、投資商品情報を提供する。

#### (2) 相談

さまざまなチャネルを通じて、投資や資産運用、融資などについてアドバイスを提供する。例えば、インターネットでの投資シミュレーション上で「相談希望」のボタンを押してコールセンターを呼び出し、顧客情報を参照しながら資産運用相談を実施する。

#### (3) 取り引き

従来の入出金といった基本商品に加え、投資信託や保険などの新商品を提供する。また、顧客の預金残高や取引状況など取引関係の深さに合わせて、ATM(Automated Teller Machine)や店頭で金利や手数料の変更などの取り引きを行う。

このようにCRMでは、従来のダイレクトメールやテレマーケティングといったダイレクトマーケティングだけでなく、従来の支店や営業員を含めたさまざまなチャネルが顧客情報を中心に連携して、顧客のニーズに合わせた金融サービスを継続的に提供していく。

### 2.2 米国金融機関でのCRM事例

米国では、CRMによる成功事例がすでに出始めている。

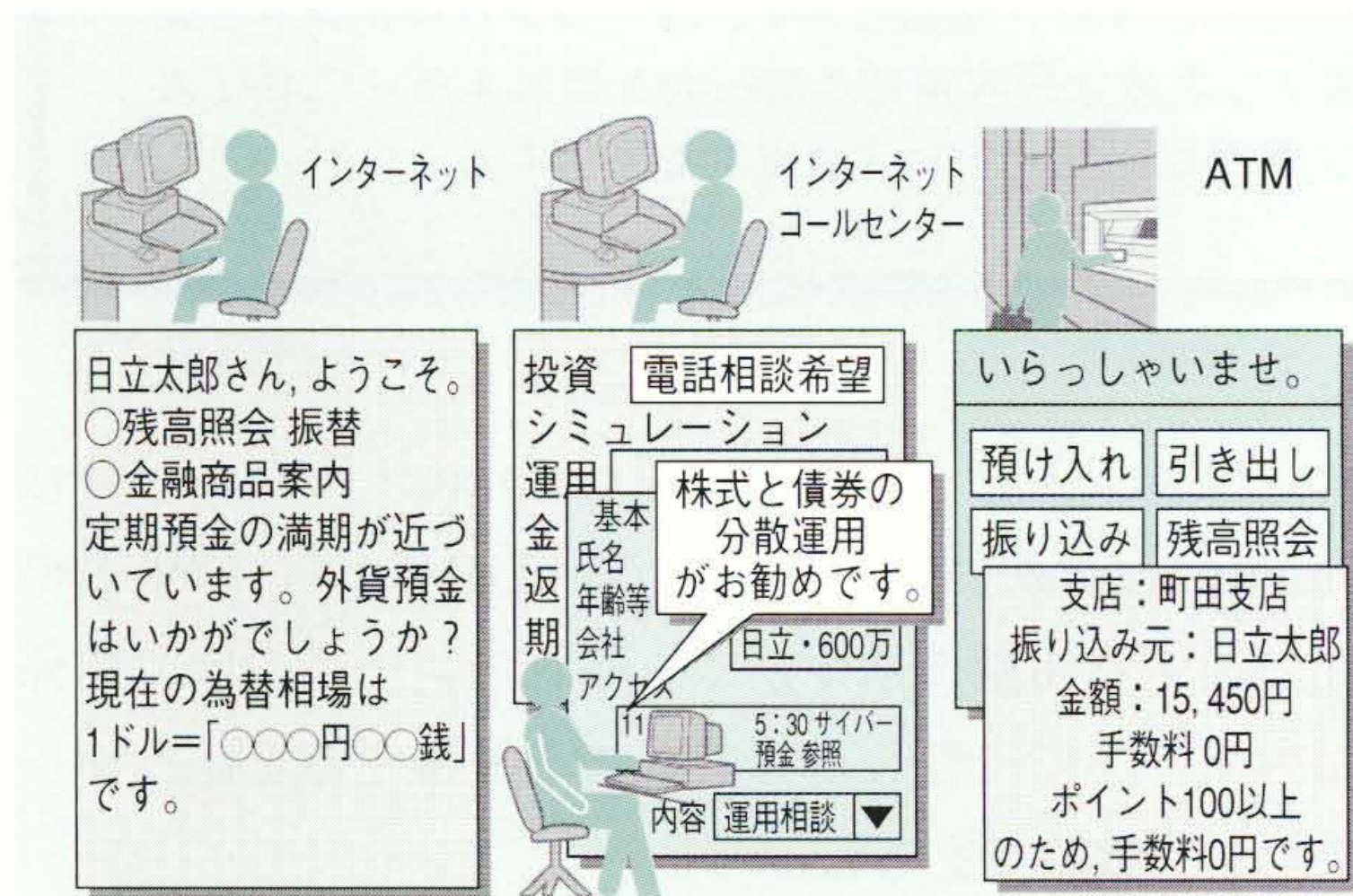


図1 金融機関でのCRMの実施イメージ

金融機関は、顧客のニーズや取引状況に応じた各種サービスを提供する。

る<sup>2)</sup>。大手銀行のバンカメ리카は、約1,100万世帯の顧客情報ファイルと、対象顧客を選定する顧客分析システム、電話や店頭で連携したセールスを実施する営業支援システムを導入した。これにより、導入前に比べて住宅ローン勧誘のダイレクトメール送付数を約40%削減し、成約率を約21%改善した。

USバンコプは、430支店の店頭で営業支援システムを導入し、店頭での接客時に担当者が顧客情報ファイルやマーケティング部門の分析に基づく推奨商品情報にアクセスして、営業活動を行うことができるようにした。また、顧客との対応で得られた情報はすぐに入力して、次の営業活動に役立てている。同行の試算では、導入効果として、クロスセル(追加サービス販売)率の4%増加と、毎年2%の顧客維持率の増加を見込んでいる。

## 3

### CRM実現に向けた金融情報システムのコンセプト

#### 3.1 CRMの実行サイクル

CRMを実行するサイクルは、次の四つのステップから成る。

##### (1) ステップ1：顧客情報の収集

顧客のニーズや、取引関係の深さを知るための顧客情報を収集する。顧客情報には取り引きで収集される顧客属性情報や取引履歴情報のほか、各チャネル別の利用履歴情報、セールス結果情報やニーズ情報などがある。

##### (2) ステップ2：顧客ニーズと収益性の分析

収集した顧客情報を基に、顧客ニーズや収益に関する分析を実施する。分析には、顧客の商品購入見込みを測るクロスセル分析<sup>3)</sup>や、顧客の収益見込みを測る顧客収益分析<sup>2)</sup>などがある。

##### (3) ステップ3：顧客別サービスの計画

分析結果を基に、顧客別のサービスを計画する。例えば、分析結果である商品購入見込みや収益見込みにより、キャンペーン対象となる顧客と対象商品、チャネル、期間、価格などを計画する。

##### (4) ステップ4：顧客別サービスの実行

計画に従い、顧客別のサービスを適切なチャネル・タイミングで実行する。実行時には、サービス提供結果や顧客の反応情報を収集して、次のサービスに反映する。

各手順のうち、チャネル担当部門がステップ1と4を、主に本部企画部門がステップ2と3をそれぞれ実施する。このため、部門間で迅速かつ効率的に実行サイクルを回していくには、全社規模の支援システムと、部門間で顧客

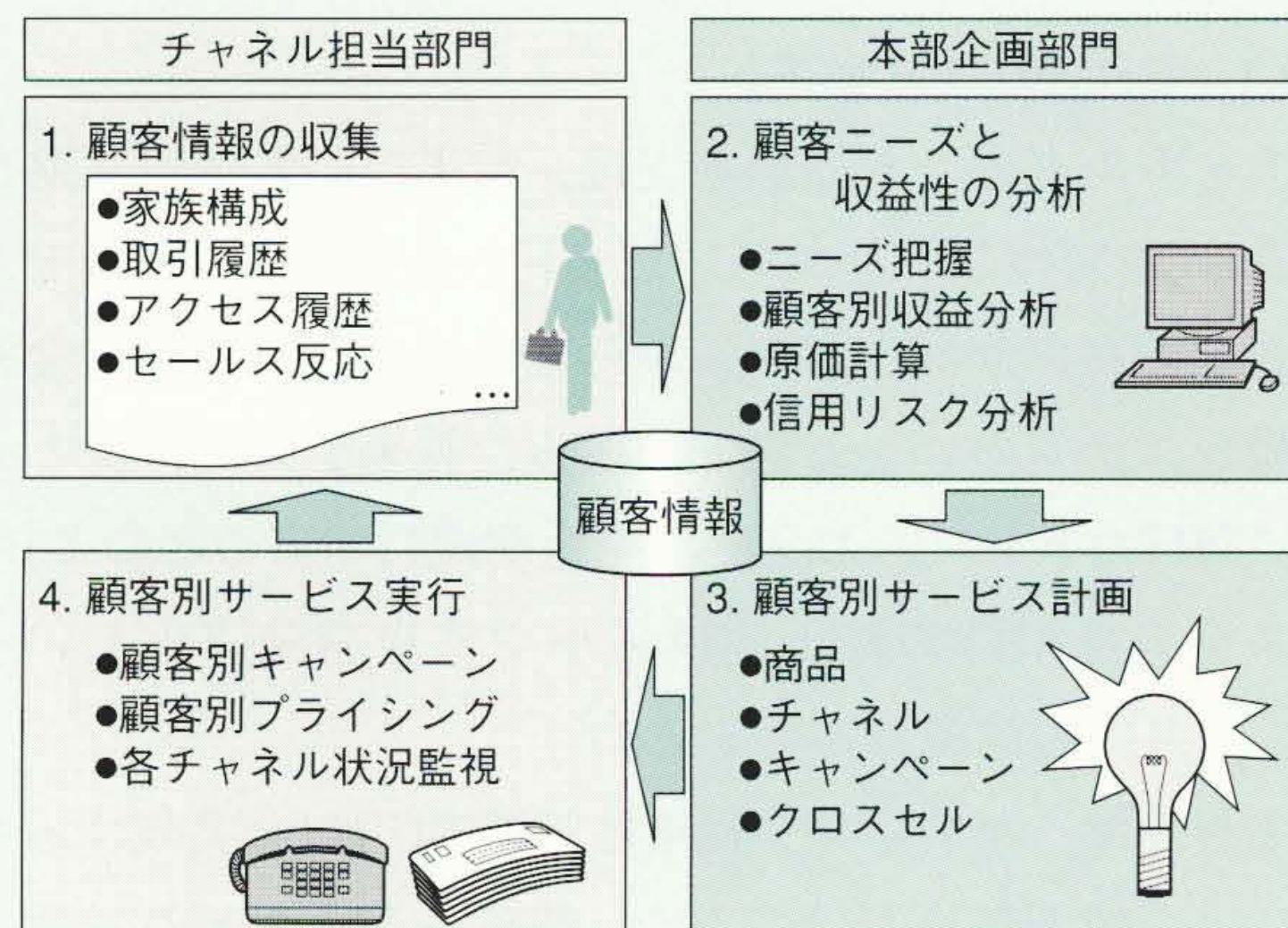


図2 CRMの実行サイクル

CRMの実行サイクルでは、顧客との接点であるチャンネル担当部門と、分析などを行う本部企画部門の連携が重要となる。

情報を共有利用できる基盤が必要となる(図2参照)。

### 3.2 CRM実現に向けた金融情報システムのコンセプト

日立製作所は、CRMを効果的に実現するために、(1) 顧客に一貫したサービスを提供する「チャンネル系」、(2) 顧客情報に基づいて顧客に合わせたサービスを選択するための、顧客情報基盤と本部企画支援を持つ「顧客管理系」、および(3) 顧客へ提供する各金融商品にかかわる基幹取引処理を行う「基幹商品系」から成る金融情報システムのコンセプトを提案している(図3参照)。

#### 3.2.1 チャンネル系

チャンネル系は、従来の営業店・ATMに加えて、インターネットやコールセンターなどのシステムから構成される。各システムは、顧客管理系での分析計画に基づく、統合された顧客情報や推奨商品情報にアクセスすることにより、営業、相談、取り引きの各サービスを提供する機能を持つ。

#### 3.2.2 顧客管理系

##### (1) 本部企画支援

本部企画支援は、チャンネル系や基幹商品系から顧客情報基盤に統合された顧客情報に基づいて、顧客のニーズや収益性に関する分析を行う機能を持つ。また、顧客に適したサービスと、その提供チャンネルやタイミングを計画管理する機能などを持つ。

##### (2) 顧客情報基盤

チャンネルや商品別に顧客情報を管理しては、顧客に関する断片的な情報しか把握できない。また、顧客の現状に即したサービスを行うためには、本部企画支援ではチャンネル系や基幹商品系の顧客情報を迅速に入手し

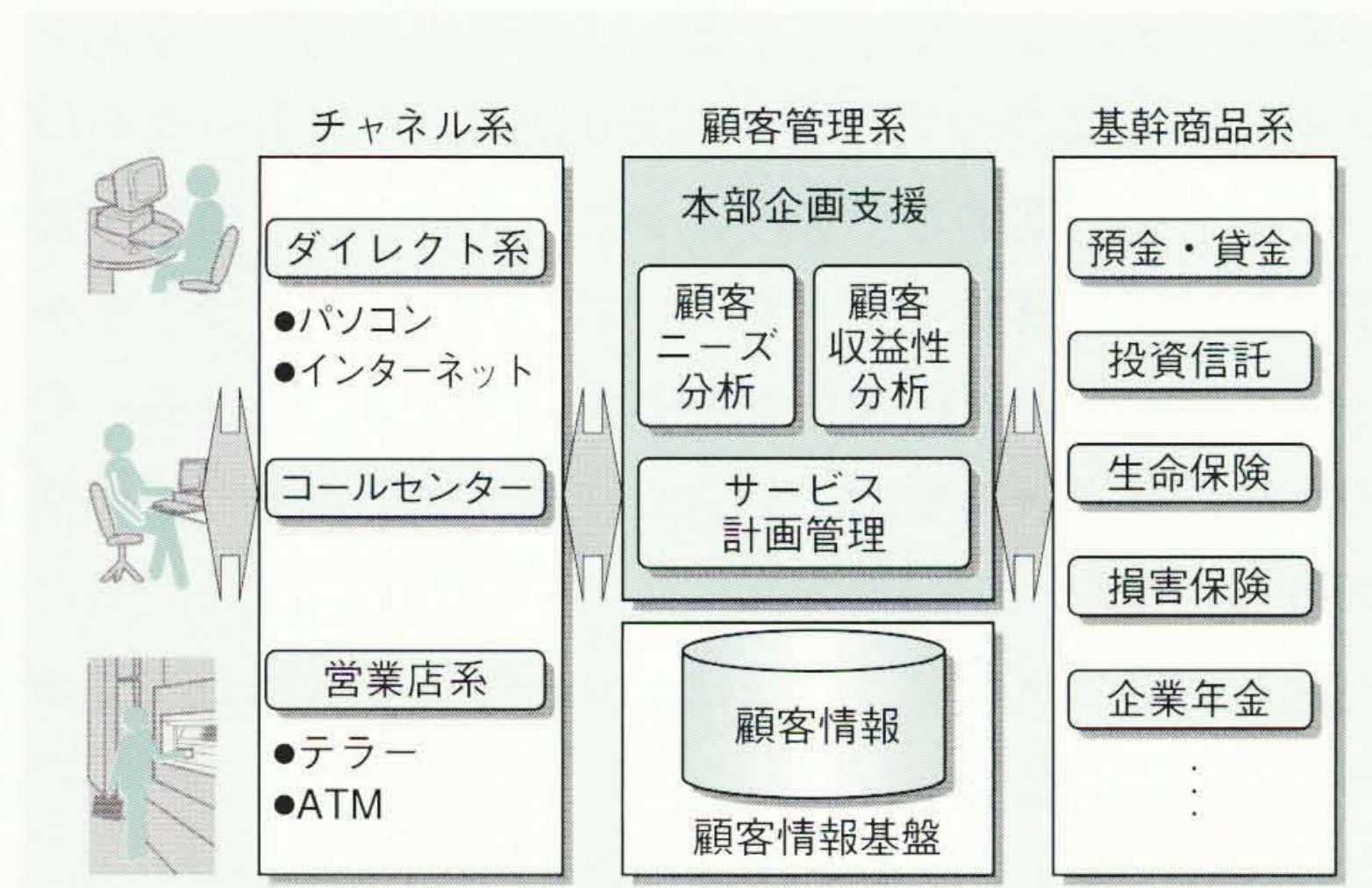


図3 CRMを実現する金融情報システムのコンセプト

CRMを実現する金融情報システムのコンセプトでは、チャンネル系と基幹商品系をつなぐ顧客管理系システム構築が必要となる。

て、本部企画支援で分析計画したサービスの情報を適切な時期にチャンネル系へ転送する必要がある。そのため、顧客情報基盤により、チャンネル系と基幹商品系で入手した顧客情報や本部企画支援で分析した結果を統合管理し、各系で共有する。

#### 3.2.3 基幹商品系

基幹商品系は、銀行の例では、預金・貸出業務を行う勘定系システムのほかに、投資信託や保険などの新商品に関するシステムから成る。基幹商品系は、取引処理を提供するためにチャンネル系と接続連携するとともに、蓄積した取引情報を、顧客情報基盤を介してチャンネル系や本部企画支援に提供する。

## 4

## 金融CRMを実現する マーケティングソリューション

### 4.1 マーケティングソリューションの特徴

CRMを実現するためには、前章で述べたように、統一されたコンセプトの下で、各チャンネルや本部など全社規模にまたがるシステムを構築することと、既存システムを含めてそれらを柔軟に連携させる必要がある。さらに、これらのシステムを使いこなすためのスキルやノウハウが必要となる。日立製作所は、金融機関のこれらのニーズに対応するために、システムの企画から構築・運用までの全フェーズをサポートする「マーケティングソリューション」を体系化した(図4参照)。ソリューションの特徴について次に述べる。

#### 4.1.1 CRMトータルコンセプトに基づく、専門スキルと連携したソリューションの提案

金融情報システムのコンセプトに従い、既存の基幹商

品系システムとの関連を考慮し、チャネル支援、本部企画支援、および顧客情報基盤から成るCRMトータルコンセプトを提案する。また、システムの計画・構築・運用では、統計解析やデータウェアハウス構築、マーケティング業務など専門スキルを必要とする場面もある。そのため、日立製作所は、独自の技術や先行ユーザーの構築事例のほか、国内外の高度なスキルを提供する企業と連携し、次の例のような技法やサービスを含めたソリューションを提案する。

- (1) マーケティング業務フロー設計
- (2) コールセンター運用教育
- (3) データベースマーケティング分析方式
- (4) 顧客データモデル確立

4.1.2 実績あるCRM支援業務パッケージの提案

個々の業務システムを短期間に構築するために、国内で実績のある、金融機関対応の業務支援機能を持つ自社パッケージを提案する。また、汎用機能をベースに独自機能を追加する場合には他社パッケージを用意し、必要に応じて組み合わせて提案する。パッケージの例では以下のものがある。

- (1) コールセンターシステム：TL-21/J, Vantive<sup>※1)</sup>
- (2) 営業情報支援システム：BusiActiv, Aurum<sup>※2)</sup>
- (3) 相談支援システム：FABIUS/WEB

4.1.3 顧客情報連携を実現する、高性能かつ柔軟なシステム基盤技術の提案

顧客情報を共有するためには、既存システムを含めた、スケーラブルなシステム間の連携基盤が必要となる。日立製作所は、基幹系からの膨大なデータ量に対応したメインフレームからの高速データ連携技術や、データベースの自動抽出作成を支援するツール“Prism<sup>※3)</sup>”、システムの追加変更に柔軟に対応しながら複数システムを接続するメッセージ連携技術などを提案する。

4.2 各ソリューションの概要

4.2.1 CRMのコンセプト

チャネル支援、本部企画支援、および顧客情報基盤から成るCRMのトータルコンセプトを提案する。システム化要求の高いサブシステムからの構築に際しても、金融情報システムのコンセプトに従った将来システム像とそれに向けたシステムの発展段階を明確にすることにより、システム拡張時の修正規模縮小や重複開発防止といった、コストの削減に寄与する。

また、マーケティング戦略としてのCRMを実現するためには、情報技術だけでなく、組織や業務の流れを顧客中心の構造へ再構築していく必要がある。そのため、専門コンサルタントと適宜連携しながら、顧客をビジネスの中心に考えたマーケティング戦略策定支援やトータルシステム計画作成といった、CRM戦略企画ソリューションを提案する。部分的なシステム化ニーズに対しても、マーケティングに関する業務フロー設計やシステム化方針の計画策定サービスを提案する。

4.2.2 チャネル支援

チャネル支援では、顧客のニーズに合わせたサービスを提供するために、これまで行われている支店での入出金などの基本業務に加えて、各チャネルでの顧客折衝時の営業活動や、投資・融資・税金などの各相談業務を支

※1) Vantiveは、米国Vantive社の商標である。日立製作所は、ソリューションビジネスの一環として、このパッケージについてVantive社と契約済みである。  
※2) Aurumは、米国Aurum Software社の商標である。日立製作所は、ソリューションビジネスの一環として、このパッケージについてAurum Software社と契約済みである。  
※3) Prismは、米国Prism Solutions, Inc.の商標である。日立製作所は、ソリューションビジネスの一環として、この製品についてPrism Solutions, Inc.と契約済みである。

| 区分       | ソリューション名称          | 概要                         |
|----------|--------------------|----------------------------|
| CRMコンセプト | CRM戦略企画ソリューション     | マーケティング戦略策定支援、トータルシステム計画作成 |
|          | コールセンターソリューション     | コールセンターシステム構築支援、運用教育       |
|          | 営業情報支援ソリューション      | 営業情報支援システム構築、運用支援          |
|          | 相談支援ソリューション        | 相談支援システム構築、運用支援            |
|          | DBマーケティングソリューション   | 顧客別ニーズ・収益分析、システム構築         |
|          | キャンペーン管理ソリューション    | キャンペーン設計・評価支援、システム構築、運用支援  |
|          | マーケティングDB構築ソリューション | 統合DB・MCIF設計、構築、データモデリング支援  |
|          | システム連携ソリューション      | システム間機能・情報連携支援、システム構築、運用支援 |
|          |                    |                            |
|          |                    |                            |
| チャネル支援   |                    |                            |
| 本部企画支援   |                    |                            |
| 顧客情報基盤   |                    |                            |

注：略語説明  
DB (Database)  
MCIF (Marketing Customer Information File)

図4 金融CRMを実現するマーケティングソリューション体系  
金融CRMを実現するマーケティングソリューションは、CRM全体の戦略企画を行うCRMコンセプトと、業務別のシステム構築を支援する各ソリューションから成る。

援する。

(1) コールセンターソリューション

コールセンター構築基盤ツール“Vantive”に勘定系接続などの金融業務支援機能を追加したシステムの提供をベースとして、顧客へのセールスとサービスの双方を実施するコールセンター構築を支援する。

(2) 営業情報支援ソリューション

営業情報支援システム“BusiActiv”（図5参照）やSFA（Sales Force Automation）ツール“Aurum”の適用により、担当者が接客時に顧客情報を活用して営業活動をしたり、顧客との対応で得られた情報を即座にフィードバックするシステムの構築を支援する。

(3) 相談支援ソリューション

相談支援システム“FABIUS/WEB”の適用を中心に、顧客の資産状況に合わせた運用シミュレーション機能やローンプランニング、相続や所得の税額試算機能により、各チャネルでの適切なアドバイス提供を支援する。

4.2.3 本部企画支援

本部企画支援は、顧客への適切な対応を決定するための、顧客ニーズや収益性を分析する「DBマーケティングソリューション」と、顧客へのセールスを計画管理する「キャンペーン管理ソリューション」から成る（図6参照）。

(1) DBマーケティングソリューション

DBマーケティングソリューションでは、並列OLAP（Online Analytical Processing）サーバ“Cosmicube”やデータマイニングサーバ“DATAFRONT/Server”などをベースとした汎用検索・分析環境を提供する。これらを用いたシステムにより、大量データに対する顧客別商品別

などの多様な観点での分析や、スコアリングやセグメンテーションによる顧客別購入見込みや収益性の分析を可能とする。

日立製作所は、独自の技術や先行ユーザーの構築事例を基に、顧客分析やモデル作成などの専門的な業務知識・技術を必要とするコンサルテーションを行っている。さらに、特別に専門的なスキルが必要な場合は、専門コンサルタントとの連携によって提案を行う。

(2) キャンペーン管理ソリューション

キャンペーン管理ソリューションでは、きめ細かなキャンペーンを効率的に実施するために、各チャネルでセールスの対象となる顧客の抽出や、対象商品や期間などのキャンペーン内容の計画と、その結果管理を行うシステム構築を支援する。また、キャンペーン計画情報をチャネルの各システムへ反映させるとともに、キャンペーン評価のための実行結果情報を取り込むためのシステムインテグレーションも支援する。

4.2.4 顧客情報基盤

チャネルや本部間で、顧客情報を共有する顧客情報基盤の構築を支援する、「マーケティングDB構築ソリューション」と「システム連携ソリューション」を提案する。

(1) マーケティングDB構築ソリューション

マーケティングDB構築ソリューションでは、基幹系とのデータ連携技術や、データウェアハウス構築ツール“Prism”，データマート構築ツール“NAVITOP”，高速なデータ検索更新機能を持ち、データ量の拡大に対応が可能な並列DBMS（Database Management System）の

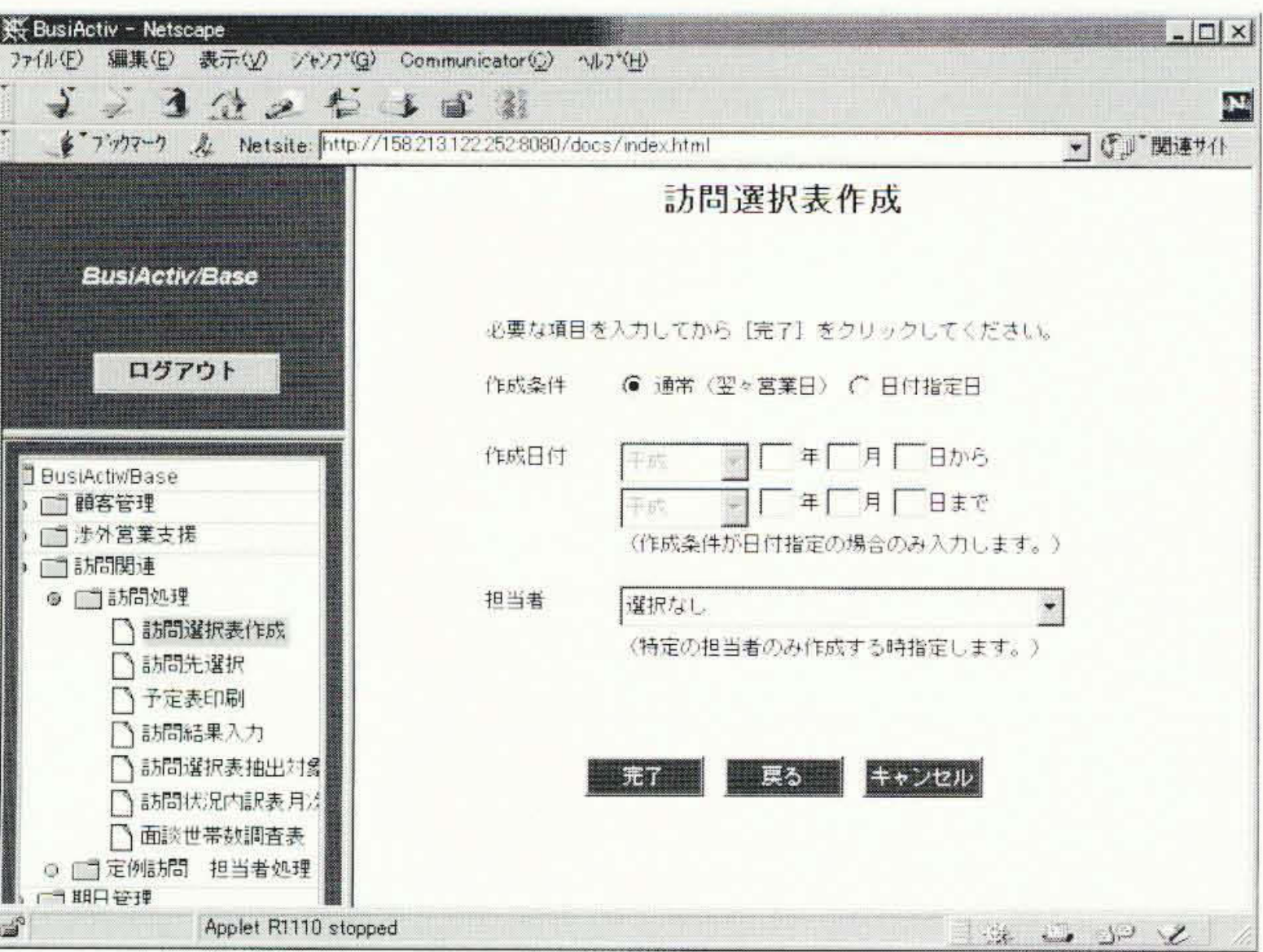
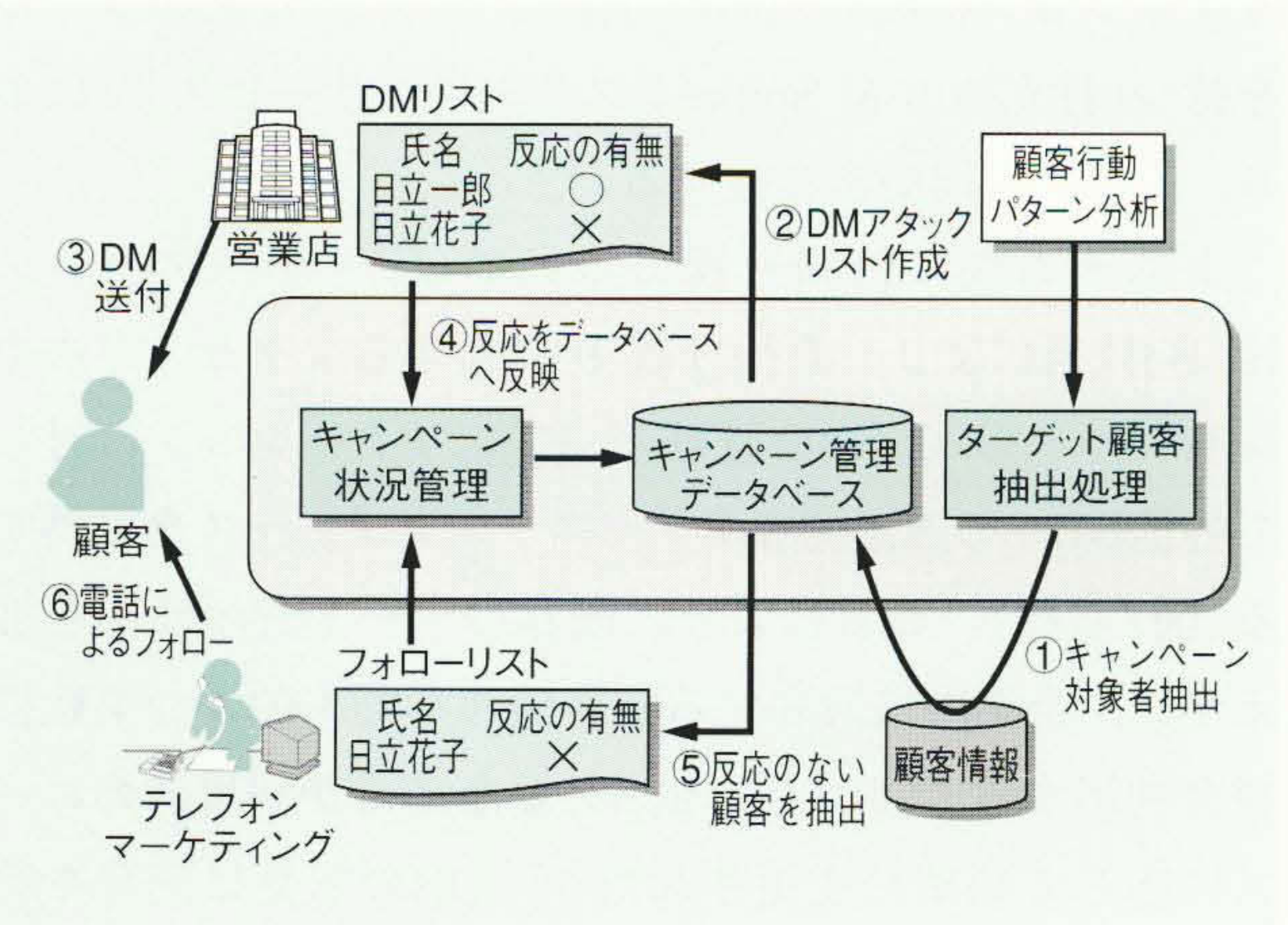


図5 営業情報支援の画面例

BusiActivは、顧客情報や折衝状況などをサーバで一元管理し、イントラネットでは各営業店から顧客情報を照会、登録する。



注：略語説明 DM (Direct Mail)

図6 本部企画支援の概要

本部は、OLAP (Online Analytical Processing) やデータマイニングによる顧客分析を行い、ヒット率の高い、きめ細かなキャンペーンへと展開する。

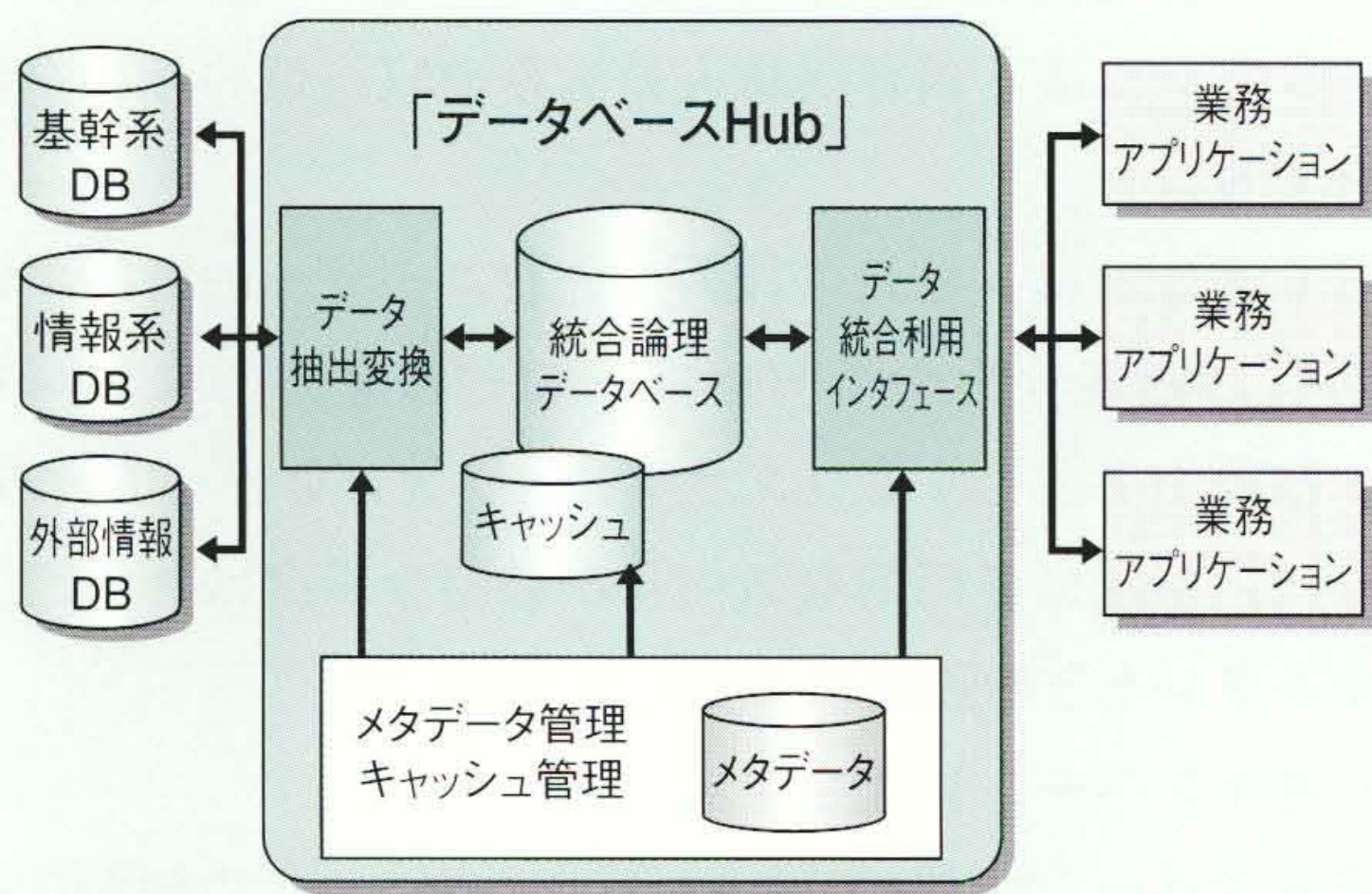


図7 「データベースHub」の構成

「データベースHub」は、金融機関内に分散した顧客情報の論理的統合利用を支援する。

“HiRDB”などを提案する。これにより、顧客別取引情報や収益情報を格納する基幹系、収益管理システムからの統合DBの構築、およびマーケティングに必要な情報を抽出した顧客情報ファイル“MCIF (Marketing Customer Information File)”の構築を支援する。

また、MCIFは顧客に関する多くのデータ項目を含むとともに、関連する機能が多岐にわたるため、一から構築するには設計に時間がかかる場合がある。これを支援するために、分析設計段階での検討のベースとして、先進事例を基にしたデータモデルを提案する。

## (2) システム連携ソリューション

複数システム間で顧客情報を連携共有するために、システム間の機能と情報に関する連携を支援する。

システム間の機能連携については、システム間のメッセージ経路制御・運用管理のための「Hub基盤」や、アプリケーション接続のための「Hubアダプタ」などのツールを持つ「日立Hub & Spokeシステム構築サービス」<sup>※4)</sup>により、システム構築を支援する。

システム間の情報連携については、「データベースHUB」技術により、異種分散DBに対するアクセス方法や保有データ形式を統括管理し、アプリケーションに対して各種DBへの透過的なアクセスインタフェースを提供する(図7参照)。これにより、既存のデータ資産に手を加えずに、企業内に散在する顧客情報を効率的かつ柔軟に統合利用することができる。必要な情報が利用者のニーズに応じて頻繁に変更されたり、DBの構築に開発や管

理コストが多くかかる場合に、特に有効である。

## 5 おわりに

ここでは、CRMを実現するための金融情報システムのコンセプトと、日立製作所が提案するマーケティングソリューションについて述べた。

今後、金融業界では、新商品や新サービスの導入が進むとともに競争はますます激化し、顧客に対するマーケティング戦略の巧拙が業績を左右するものと考えられる。このような中で、顧客をビジネスの中心に置いたCRMの考え方はさらに重要視されていく。

これからも、最先端のマーケティング情報技術や専門的な業務ノウハウを取り込んだソリューションを開発し、金融機関のマーケティング戦略をトータルに支援していく考えである。

## 参考文献

- 1) マッキンゼー金融グループ：新・銀行の戦略革新，東洋経済新報社(1997)
- 2) 野村総合研究所：米銀の21世紀戦略，金融財政事情研究会(1998)
- 3) ホルトマン，外：金融データベースマーケティング，東洋経済新報社(1993)

## 執筆者紹介



### 福田 圭

1990年日立製作所入社，情報・通信グループ 情報システム事業本部 情報システム事業部 金融ビッグバン推進本部 商品開発第2センタ 所属  
現在，金融分野のマーケティングシステムの企画・開発に従事  
E-mail：k-fukuta @ system. hitachi. co. jp



### 小野俊之

1991年日立製作所入社，システム開発研究所 第5部 所属  
現在，金融分野のマーケティングシステムの研究開発に従事  
情報処理学会会員，日本オペレーションズ・リサーチ学会会員，電気学会会員  
E-mail：t-ono @ sdl. hitachi. co. jp



### 杉山精一

1988年日立製作所入社，情報・通信グループ 情報システム事業本部 情報システム事業部 金融ビッグバン推進本部 オープンシステムソリューション部 所属  
現在，金融機関向け統合マーケティングシステムソリューションの企画，適用に従事  
情報処理学会会員，日本人間工学会会員  
E-mail：kisugiya @ system. hitachi. co. jp



### 田中 厚

1979年日立製作所入社，システム開発研究所 第5部 所属  
現在，金融分野での情報システムの研究開発に従事  
情報処理学会会員，日本オペレーションズ・リサーチ学会会員，日本ソフトウェア科学会会員  
E-mail：a-tanaka @ sdl. hitachi. co. jp

※4) Hub & Spoke：複数のシステムをHubを中心として接続し，連携させるシステムアーキテクチャを示す技術用語である。