

1. 金融機関経営の変化とCRM

金融制度改革法の実施ならびに今般の日本版ビッグバンにより、本邦金融界は本格的な自由競争のなかで業界再編の時代を迎えた。そこでは、臨時金利調整法時代における規模と範囲の経済性を単純に追求すれば利潤が確保されるといった競争制限的な規制が解除されることにより、利用者側が非常に厳しい眼を持ちながら金融機関を選別する行動が強まってきている。一方で、金融機関側は金融サービス機能を充実向上させ、いかなる商品サービスを提供できるかを自らの経営責任に基づき株主をはじめ顧客側に対し明確に伝える必要がある。

そこでは、まず、取引対象と定める顧客に対し自らの経営理念をディスクロージャーしなければならない。さらに、顧客が必要とするタイミングに商品サービスを的確に提供できる体制を構築するために経営資源を最適配分し、顧客主役の経営を実践すべくノウハウを集中させねばならない。これら顧客に対する効率的且つ効果的な営業戦略の実現、すなわち、利用者利便の最大化を図ると同時に金融機関が持続的に収益を確保するための仕組みを構築すべく多くの金融機関において取組みが始まった。この新しい金融サービス業の考え方が金融CRM (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)である。因みに金融CRMを定義すれば「同一顧客に対し、どの顧客接点=チャネルでも同一の商品やサービスを提案・提供できる体制が整備され、かつ、顧客の反応・利用実績の情報を全ての顧客接点=チャネル間で常時共有できる仕組みが整備された上に成り立つ金融機関と顧客の取引状態」をいう。

2. 収益構造の変化がもたらす経営への影響

一方、日本版ビッグバンのキーワードである「金利の自由化」、「業務規制の緩和」、「BIS規制=早期健全化措置」、「ペイオフの実施」、「新会計基準」が金融機関の収益構造に決定的な変化を与えつつある。金融機関収益の根幹を担う勘定科目は「貸出金勘定=運用勘定」と「預金勘定=調達勘定」であり、これは金融仲介機能そのものに他ならない。しかし、今後はこれら様々な要因が複合的に影響し合い収益面から見たB/S、P/Lの構造に大幅な変化をもたらすであろう。すなわち「自由化」に伴う競争激化は、銀行の収益の根幹である「預金」と「貸出」のボリュームを減少させるとともに資金運用利鞘も全般的に縮小傾向に向わせ、また、収益面では経営効率化による経費削減を積極的に実施しても「新たな費用負担=貸倒引当・機械化対応費用」の増加により収益の大幅な改善は厳しい情勢が続く。従って、伝統的な金融仲介業務にのみ頼る収益構造では今後の環境変化に対応しきれなくなることが想定され、如何にして資本効率を上げるかが、金融機関が今後生き残るために求められるテーマとなろう。

3 金融CRM 実現にむけての課題.

これらの厳しい経営環境に対する認識を踏まえながらCRM構築に向けた取組みが複数の金融機関において進められている。ところが、現在は新たな顧客接点(チャンネル)が追加されるたびに新たなネットワークが構築されており、金融機関のシステム構造は多重化・重層化を余儀なくされ管理の複雑化と回線コストの増加をもたらしている。このことが阻害要因となり顧客の反応や利用実績の情報の共有化を難しくしている。金融IT技術を活用し、単一化されたネットワークを如何にして構築し、情報の共有化を実現するかが金融CRMを成功させる解決策となるであろう。

また、顧客の定性的・定量的データを機能的に蓄積した顧客データベースを核に、顧客のニーズを把握するための統計的手法を駆使した分析に基づき営業戦略・施策を策定し、更には戦略・施策を実現する各種営業チャンネルの効率的活用手法を導き出すことこそがCRMの基本である。同時に多様化する顧客ニーズに対応した営業戦略を展開するためには、従来の伝統的金融業務だけでは対処することは難しく、非価格(非金利)的な付加価値を如何にして提供し役務収益各種(サービス提供による手数料収入の向上を図るか)が最重要課題となる。

つまり、利用者利便の最大化を図るために、利用者が求める様々な金融サービスを最適なチャンネルを介し最適な時期に提供し、利用者と金融機関が永続的な取引関係を安定的に実現するためには、CRMの発想に基づく組織・体制を構築するとともに、伝統的金融機関から総合金融サービス業ファイナンシャル・サービス・カンパニーへの変革を果たす必要があると考える。