

CONTRIBUTION

ALM3.0[®]に包含される新マーケティング・ソリューション

Profit Cube Inc. 取締役 砂川 和彦

はじめに

前回まではALM3.0の根幹としてのデータベースに関して、様々な側面からそのメリットを紹介した。今回からは、ALM3.0展開の重要な分野である営業支援(マーケティング)について解説する。

アベノミクスが施行されても、なかなか金利が上昇する気配がない。ALMは規制上も重要でありおびやかな対応をするわけにはいかないが、かといってALMだけのためにシステムを導入することは金融機関にとって重荷であることは確かである。ALMと同じシステム上で収益管理や営業支援にも対応できるとなると、データの整合性に加えて金銭的・人的コスト面でもかなりメリットがあるのではないだろうか。それがALM3.0の発想である。

マーケティングとは何か

マーケティングは、その意味する範囲がかなり広い言葉である。広告宣伝から商品開発、営業支援まで含んでいる。ここで使うマーケティングという言葉は、営業支援のなかでも本部部門が利用する経営管理ソリューションを指している。ALM3.0が経営管理のソリューションであることと整合的に組み立てられている。従って、扱うデータは、オプションでどのようなデータも取り込むことは可能であるが、基本的にはALMで勘定系等から入手するデータが中心である。分析手法も、まず顧客情報をマクロ的に分析したのちに、どのセグメントを攻めるかを考え、攻めるツールとしての商品毎のキャンペーンという段階的發展をしていくことになる。この点、顧客対応履歴等の営業現場の情報をシステムに取り込み、営業現場が効率的に活動できるようにする「営業支援」システムとは一線を画している。しかしながら、このような営業支援システムと排他的であるわけではない。それぞれの良さをうまく組み合わせれば、統合システムとして運営することも可能である。

なぜマーケティングが必要なのか

金融機関にとって、過去と同じやり方で自然と収益が上がった良き時代が去って久しいが、近年は低金利時代が

定着し収益的にはますます厳しさを増している。今後は、地域によっても異なるが、全体としては人口減少時代に突入し預金も貸出も増えない環境が予想される。そうした厳しい経営環境下、収益力を強化して生き残っていくことが、金融機関経営の最大の課題であると言っても過言ではない。

収益力の強化には様々な手法があるが、顧客の分析を深め顧客のことをよりよく知るマーケティングの手法は極めて有効であると考えられる。

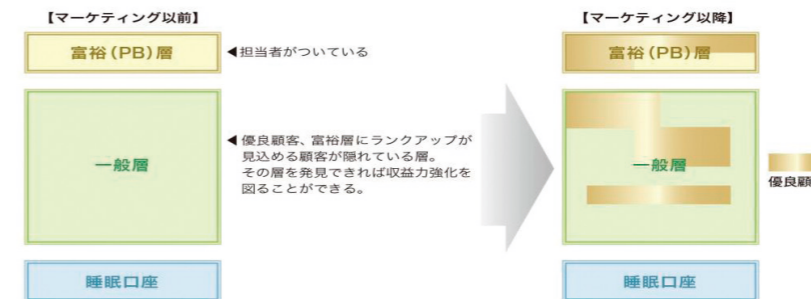
マーケティングの重要性を説くと、支店では重要顧客は一人ひとり把握しフォローしているからマーケティングは必要ないとか、感覚的にやっけてできていることを何故システムでやらないといけいないのか、といった反対意見をよく耳にする。しかし、優良顧客であると思って担当者をつけてフォローしている顧客のなかにも、収益性の低い顧客は混ざっているし、全く担当者がついていない顧客のなかにも、収益貢献度の高い顧客や成長可能性の高い顧客は多く混ざっているものである。

また、商品によって適切な対象顧客を選んでいないということもある。例えば、カードローンのキャンペーンをすると営業担当者は親しい富裕層にお願い営業をしようということがよくある。しかしながら、こういった層にカードローンのカードを作成してもらっても、結果としてローン自体は伸ばすことができない。カードローンこそ、担当者のついていない顧客層の中から、適切な顧客を選び出さなければならず、そのためにはマーケティングの手法を使わざるを得ないのである。

さらに、収益貢献度という指標で分析してみると、富裕層や高齢層よりも、40代住宅ローンの顧客層の方が貢献は大きい。こういった層には、担当者はついていないとみられる。もちろん、現在収益貢献度が高いからといって、さらに商品を買ってくれるかどうかは別問題である。別の角度からの分析も合わせて、優良顧客かそうでないかを絞り込む必要がある。

このように考えてくると、顧客の構造、成長性、脱落の可能性、収益貢献度等様々な角度から分析を加えることにより、本当に守り育てるべき優良顧客を明確にしてい

図：マーケティングの必要性



ことが極めて重要であることがわかる。経営資源を投入して真に守るべき顧客を発見し、最適な商品・サービスを最適なタイミングで提供する。さらには、潜在優良顧客を見つけ出し、効率的な営業を展開することにより収益のベースを高めていく、といった活動は必ず金融機関の収益力向上につながるであろう(図参照)。

マーケティング・システムの必要性

では何故システム投資が必要なのであろうか。スプレッド・シート等で簡単に作業ができるのではない。また、既に世の中には様々な営業支援ツールが存在するのではない。いまさら、新たなシステムが必要なのだろうか。答えは、必要である、ということだ。

なぜならば、上記に述べたようなマーケティングは必ずしもできていないという現実があるからである。できていない理由には様々なものがある。まず、現状のシステムでは、フローデータ(為替・口座振替等)が活用に耐えるように整理されていない、顧客コードにユーザ自ら会員組織コードやセグメント区分の設定ができない、時系列データが整備されていない等の問題があり、マーケティング用にデータベースが構築されていない。仮にデータが出せたとしても、かなりの時間と労力が必要である。また、簡単にデータが取り出せ、分析できるとしても、専用のソフトウェアを使うためには専門知識が必要であり、その人材のリソースには限りがある、といった問題からマーケティングに幅広く利用するまでには至っていないのである。一方で、現場重視の営業支援システムでは、営業担当者の事務負担を軽減したり、営業担当者の考えに従ってターゲット顧客を抽出できたりするが、本部が金融機関全体の立場から優良顧客を選別できる仕組みとしては物足りないものがある。

では、どのようなシステムを構築すればよいのであろうか。まず、顧客データを明細で保有するデータベースが必須である。このデータベースには勘定系からデータをインターフェースを通じて取ってくるに加えて、勘定系以外のシステムからインターフェースを通じることなく自由にデータを取り込み、同一顧客の情報と紐づ

けることが可能でなければならない。さらに、自由な切り口でデータを取り出し分析ができなければならない。しかしながら、自由な切り口で分析ができるといっても、専門知識を持った人材が必要になるようでは、現実には機能しない。そこで、金融機関の顧客分析に必要なテンプレートをあらかじめ整備し、誰でも簡単にテンプレートに沿ってデータ分析ができるようになっているべきである。金融機関毎にテンプレートは大きく異なると考えられがちであるが、実はそうではない。標準のテンプレートからのカスタマイズは最大20%程度というのが経験則である。

さらに、キャンペーンに関して、担当者が自ら分析して商品毎の対象顧客を選び出すというのが本旨ではあるが、過去の経験則から、ほとどの金融機関にも当てはまるシナリオは、あらかじめシステムの中に整備しておくべきである。そして、そのシナリオを基に担当者がアレンジを加えていくという発展のさせ方の方が、時間を節約できかつ現実的であろう。

また、キャンペーンの結果をフィードバックさせることもシステム化しておく必要がある。キャンペーンの結果をシステム内に貯めていくことにより、優良顧客の選別がより正確に行えるようになるとともに、同じようなキャンペーンを効果がない人に重ねて行わないという顧客満足の点からも大切なことである。

ALM3.0に包含される新マーケティング・ソリューション

新マーケティング・ソリューションはALM3.0の重要な構成要素である。ALMや収益管理等と同じデータを共有し、統合的に機能する必要がある。経営管理系のデータの統合と活用という視点からは、ALM、収益管理と並んで重要な領域であると思われる。