

# 地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 1 -

- 利便性向上を通じた地域密着指向とCRMシステム活用 -

## 要 約

神奈川県最大手のA信金は、渉外支援システムとの位置付けでCRM<sup>(注1)</sup>システム端末を全担当者に携行させている。同信金ではCRMシステムはあくまでも渉外担当者にとって「役立つ道具」という視点から開発されており、データマイニング<sup>(注2)</sup>や収益管理を目的としていない。またシステム=CRMではなく、実際に活用する人材、運用サポート体制があってはじめてCRMとして機能すると考えている。

当総研では今年度の調査プロジェクトとして、「地域金融機関の生き残り戦略とは何か」という視点で全国10程度の優良信用金庫の実態調査を行っている。信金は「フェイス・トゥ・フェイス」「地域密着」を掲げ、地域の中小・零細企業、個人向けリテールに特化している金融機関であるが、その戦略、実態はそれぞれ地域経済の特質、状況等との関係で大きな違いも見られる。

今回は、神奈川県、茨城県における信金の事例について紹介したい。

(注1) CRM (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)組織全体で顧客情報や取引履歴等を共有・管理し、常に個々の顧客に最適化したサービスを提供しよとするビジネスの考え方。

(注2) 膨大な金融取引データの中から、顧客の金融行動のパターンを発掘(マイニング)(例えば「40代男性は投信に関心が強い」)しマーケティングに活用する手法。

## 神奈川県A信金の概要

A信金は預金量1兆3,374億円、貸出は9,210億円で神奈川県内では最大、全国でも8位の大型信金である(以下計数は13年3月末時点)。預貸率は688%と高いものの、需資低迷と貸出金償却等から近年低下傾向にある。自己資本は内部留保が大きく13.42%と1兆円超の大手信金の中でもトップクラスの水準にある。収益状況は、不良債権の前倒し処理を行なったう

えで経常利益69億円を確保している。従業員は1,338人、うち正職員数は1,267人だが、効率化を推進し1,200人体制を目指している。

A信金の営業エリアには有力地銀、都銀、JA、郵貯など金融機関がひしめく金融激戦区である。A信金は市内を南北に結ぶ鉄道沿線を中心に92ヶ所の店舗網(含む出張所等)を展開、500M内に店舗を設置する「狭域高密度戦略」を展開している。

A信金の主要営業エリアでのシェアは預金で20.6%、貸出18.5%(99年9月末)であり、全国有数の金融激戦地域でこの比率は高いと言えるが、今後の営業戦略の重点は取引深耕を通じ地域シェアをいちだんと高めることに向けられている。

## 地域住民全てのメイン化を目指す

A信金は「市民全員のメイン顧客化」を標榜、徹底した地域密着を指向している。平成12年度からスタートした3ヶ年の新中期経営計画での目標では、顧客数100万人、取引軒数51万件、年金顧客数10万人、事業性融資先数2万1,410先、個人ローン先2万7千先と設定、預貸とも主要営業エリアでのシェア・ナンバーワンを目指している。

1年経過しての実績を業務報告書から拾ってみると、顧客数は前年比26千人増加し96万1千人、事業性融資先は1万9千先、個人ローン2

万2千先など順調に顧客ベースが拡大している様子がうかがえる。特に昨年の顧客数の増加は、過去の伸び率を大きく上回っている。

A信金の顧客戦略の重点施策は、地域住民に対する利便性を最大限提供することである。「顧客は便利かどうかで金融機関を決める」から、「顧客に選んでもらう」ように利便性を提供するという姿勢である。こうした動きは今年に入ってからだけでも「どこよりも便利」をキャッチフレーズに、次のような取組みを業界に先駆けて実施されている（13年1月、デビットカードを信金として最初に開始、同3月 全店営業時間を午後4時まで1時間延長、全店（除出張所）で投信窓販開始等）。

顧客利便性の観点から、ATMの使い勝手も重視されている。当信金のATMは業界で最初に年中無休を実施、稼働時間も7:00～22:00と長い。ATM機は計217台あり、月間の総取引数の内60%をATMが処理している。ATM稼働率も高く、平均220～250人/台/日程である。

### 貸出面では厳しい環境が続く

地域住民のメイン顧客化戦略は、A信金の財務状況が良好なことや顧客サービスが評価される中で、預金調達面では順調な成果をあげているが、貸出面は現状厳しい環境が続いており、年々預貸率は低下している。

また、バブル期も同信金の貸出姿勢は比較的慎重で、それが不良債権処理の負担を小さくしているものの、長引く景気低迷で資産の劣化懸念は依然残っている。一方、有力地銀など金融機関間での貸出競争もあってリスクに見合った金利スプレッドも取りづらい状況にある。

同信金は、こうした環境にあって貸出金利の高い先は不良債権の発生率が極めて高いために、貸出金利回りを追求することはかえって収益を圧迫するとみている。同様にベンチャー企業向け融資にも慎重である。むしろ既存取引先を活性化することで資産劣化を防ぐ方が有効だという判断から、取引先若手経営者や後継者の

育成支援に力を入れている。

新規貸出先としては、個人向けに注力している。当信金の貸出先構成は個人が27.3%と最大だが、この比率は首都圏大手信金の中では低い方に属する。12度末の住宅ローン残高は前年比で25億円増の1,596億円、個人ローンは5億円減少し145億円で、この経済環境下で健闘はしているが伸び悩み状況は否定できない。

### 渉外支援システム導入の背景と考え方

営業推進についてA信金は、「家に行ってセールスする」フェイス・トゥ・フェイスの関係を最重要であると考え、そのため営業店の渉外担当者の戸別訪問が主力チャネルになっている。定積預金や渉外活動はコストと考えず、フェイス・トゥ・フェイスによる取引深耕を図る前向きな機会と認識されている。

渉外担当者は1人当たり約1,000名を担当、1日30人程度訪問する。こうした体制の背景には、総取引口座数約96万の内、渉外担当者がカバーする30%の顧客が定期預金総額で70%を占める構造があり、こうしたコア顧客層との取引深耕をいかに拡大していくかが、収益基盤安定化の根幹になっている。

同信金は渉外活動について、コストに見合う収益が短期的に得られるかどうかを考慮すべきでないこと、また都銀のような顧客選別的な取組みでない点を強調する。後述する渉外担当者によるCRMシステムの活用も、データマイニングや本部の収益管理ツールという色彩はなく、あくまでも顧客メイン化を狙った渉外ツールとして位置付けられている。

こうした考え方の背景には、協同組合金融機関としての存在意義の他に、所詮現段階では「顧客別収益管理は画餅ではないか」という認識がある。個別取引でのコストとリターンを評定するのは困難であり、また地域金融機関の性格からして不適當だと同信金は考えている。金融機関が顧客ニーズにあったサービスをしていくことが本分であり、それが長期的に安定した

顧客基盤につながり、ひいては収益に反映されるはずとの発想がある。

### 事務効率化ツールから CRM 端末へ

A 信金の営業戦略は、地域住民に出来るだけ近づき知悉することで、そのニーズなりリスクをいち早く把握していくことで他金融機関に対し優位性を確保することにある。A 信金の優れたところは、こうした非常に伝統的な営業スタイルを堅持しつつも、盲目的なエネルギー投入に依存するのではなく、CRM などシステムを活用しつつ効率性を高めながら地域金融機関としてのきめ細かいサービスの良さを維持しようとしているところにある。

A 信金は 10 年前からハンディターミナル (HT) 端末を、集金業務の合理化、営業店業務の事務効率化の観点から渉外担当者に持たせていた。こうした「事務効率化ツール」としての端末機能に対し、今年 2 月にスタートした今回の新端末システムへの移行では、「顧客メイン化の推進ツール」として CRM 機能を持たせた。

システム開発に際しては基本理念として、渉外担当者を直接支援できること、その活用が渉外員の能力向上に結びつくこと、担当者の手作業を極力代替し、ゆとりを生むこと、顧客から支持が得られる渉外活動が実現できること、などの点を明確化した。また、これに先立って全渉外担当者 (含む役席者) の幅広い活動実態調査を実施している。

このように同信金の CRM 導入のユニークさは、それがデータマイニング用や顧客選別用ではなく、また本部による収益管理ツールでもない点である。もちろん、そうした利用は可能なのだが、あくまで担当者の渉外活動にとって「役立つ道具」という観点から開発、導入されている。顧客の信頼は担当者に向いているのであって、顧客に一番近い担当者が考える、これは同時に本部の意識改革を前提にしている。

こうした考えから、システムの内容もあれこれと詰め込まず、あくまで担当者の渉外推進上、

必要不可欠な項目を提供し、自分で考える能力を阻害しないように発想されている。実際、素人にも使い勝手も良くシンプルで便利な道具に仕上がっている。

### 渉外支援システムの実際

顧客データベースは、96 万口座が日々更新された情報がネットワーク上のパソコン、HT 端末で照会、利用できる。各担当者は、毎朝端末をオフィスのパソコンに接続、前日までに更新された顧客データベースを取り込む。

携帯端末は、本支店合わせて 340 人の渉外担当者全員が携行する。担当者は、渉外先での取引案件や集金業務を端末で処理し (預かり証等も現場で発行) そのデータは端末内のカードに保存され、帰店後パソコンにアップロードする。事後のインプット作業は必要ない。各担当者の情報は本店電算センターで集計、深夜 1 時頃までに順次更新される。この一連のサイクルが、日次ベースで更新される。

新システムの主要画面は、

「顧客カード」では、顧客の基本属性、取引項目、取引振りによるポイントクラブのランク、預貯金、融資残高を表示。また期日到来、延滞があると表示され、勧誘対応できる。

「軒カード」では家族データが一覧で集約されており、例えば奥さんの名前をクリックすると上記「顧客カード」が表示される。この機能は渉外担当者が最も要望した機能だと言う。顧客データは毎日名寄せされるため、取引記録がそのまま軒カードに反映する。担当者はこのデータによって家族取引が深耕されているどうか強く意識することになった。

「定型検索」では、名前の一部からだけでもデータ検索が可能。担当者の発想で対象をさまざまに絞り込むことが可能、データを抽出しエクセルで加工したりする。「今度小学校に上がる子供がいる家庭」、「年金受給年齢に達しているが年金振り込み口座のない顧客」等々。この機能は担当者に最も利用され

ていると言う。

「案件情報」では現在勧誘中、または直近の取引内容と今後予定されている金融取引の案件を表示する。役席者はこれにより案件や進捗状況をこまかくチェックする必要がなくなった。

「引継情報」では顧客の金融行動、収入、性格等、取引に資する個人情報に掲載。ただし、は入力義務がない。担当者は自分の実績を挙げるためにシステムを利用するのだから、入力を強いると「ウソ」のデータが混じるためとのことである。あくまでも渉外担当者の支援ツールと言うことである。

渉外担当者はこうしたデータが収納されている端末を見ながら、営業活動を行なう。金融激戦地区にあって渉外係が担当する顧客層は既に絞り込まれているが、こうした階層に対し今後はローン、公共料金等引落とし、年金、預金、投信等の金融メニューから、出来るだけ多くの取引を獲得し、顧客メイン化の実現と収益基盤を確保することが期待されている。

### 渉外システム導入後の反応と成果

A信金のCRM導入は他所がやっているからという発想ではなく、顧客メイン化のためのツールとして現場の発想から進化したものである。実際、CRMのシステム開発に携わったのは最優秀な渉外担当者であり、あくまで現場に役立つ視点優先で設計されている。

また「使える武器」とするためには、担当者に対するサポートが不可欠になってくる。同信金はこの点に考慮し、システム稼動に際して全機能を一度に開放せず3回に分けて開放し、その都度毎に担当者全員に研修を実施し、渉外推進時の具体的活用例も取り入れるなどして、混乱を避けるよう配慮した。

こうしたこともあって、現場での新システムに対する反応は、概ね前向きであると言う。スタートが今年2月のため、CRM端末導入によ

るコストと利益の吟味やクロスセルに対する効果等はまだ考慮されていないが、担当者間でシステム活用の差が成績に反映されるだろうとの認識が浸透したと言う。

また、間接的な効果として、端末導入にあたり独自に営業店業務を项目的に洗い出す作業を実施した結果、業務の効率化にもつながった。さらにPCの操作能力の向上という点でも大きな効果があり、業務効率化のためのスキルアップに寄与している。なお現在、PCの普及は本部ではほぼ全員に1台、営業店では店次長、営業役席者には1人1台、一般担当者は5名以内で1台の体制、全職員ベースでは3人に1台で普及している。

### 顧客ニーズは何かを絶えず考える戦略と組織

今後、金融機関が預貸業務で収益をあげることがますます難しくなり金融サービス業を指向するなかで、A信金はあくまで基本はハイタッチでありながらハイテクも利用しながら顧客基盤を固めていくやり方は、金融機関の生き残り戦略モデルの興味深い先行例であろう。また同時に、こうしたスタイルは地域金融機関ならではの強みを活かせるものであり、その点からも同信金の戦略から学ぶべきところは多いように思われる。

同時に同信金が優れていると思われるのは、絶えず顧客ニーズに対応していこうとする過程で、柔軟に業務の見直しが行われている点である。CRM導入に際しても、システム=CRMではなく、システムを活用する人材とサポートする運用体制がかみ合っはじめてCRMの構築につながるとの基本思想が明確にされている。不断に変化しつづける顧客ニーズをどのように捉えていくかは、いわばゴールのない試行実験の繰返しであろう。このロングレースを勝ち抜くには、まずオープンで柔軟な戦略と組織が不可欠な条件であることをA信金の事例は強く示唆しているように見える。 (室屋 有宏)