

価値創造型ビジネス パート2 —ケイズネットライン社との協業について—

株式会社カティエント
取締役
ビジネスディレクター

大須賀 正之



1. はじめに

お客様企業の価値向上を可能とする提案の実現を目指し、昨年設立しスタートした「株式会社カティエント」も、この3月で設立1周年を迎えた。この1年、カティエントは企業としての基盤と体制の構築を行う一方で、セミナーの開催、新たな提案・ソリューションの構築、ユニークな技術やメソッドを有する企業との協業など、さまざまな試みを展開してきた。

そうした活動の1つに、金融向け営業顧客管理に強みを持つ業務支援コンサルタント「株式会社ケイズネットライン（以下ケイズネットライン）」との協業がある。

本稿では、このケイズネットラインの保有する技術・ソリューションの簡単なお紹介をすると共に、今後どのようなコラボレーションを想定しているかについてご紹介したいと思う。

2. ケイズネットライン

ケイズネットラインは、1994年、住友銀行（現三井住友銀行）OBである菅 恭二（かん やすつぐ）社長が設立した、銀行向けCRM構築と実践サポートを行うコンサルティング会社である。

菅社長は、住友銀行、日本総研で20年余りにわたって、業務ユーザーの観点から情報検索、営業支援資料作成を行うなど、銀行の持つ巨大システムの中に埋もれた多くの情報をいかに活用するか、あるいは営業支援に向けどのような情報を利用すれば良いかについて研究・実践し、「金融マーケティング」という新たな分野を確立した金融実務のスペシャリストである。

独立後、菅社長はこうした経験を活かし、多くの金融機関に対して、実務に即した業務運用コンサルティングを提供する一方、「社団法人金融財政事情研究会」の参与として、講演、講習などでも活躍されてきた。

金融CRM構築を支援するコンサルティング会社としてスタートしたケイズネットラインのビジネスの基本は現在も変わっていないが、設立後徐々に金融実務経験豊かな人材を揃え、金融BPR（Business Process Reengineering）、営業活動支援といった銀行業務全般のコンサルティングとITを活用した地域活性化ビジネスの推進という二本柱も有するユニークな企業に成長している。

ケイズネットラインの強みは、何と言っても、実務に即した業務支援コンサルティングノウハウにある。菅社長がよく口にする「金融機関はゼネラリストを優遇し、スペシャリストを冷遇する」という状況を逆手に取り、金融実務のスペシャリストとして、徹底した現場主義、顧客目線の戦略構築コンサルティング技術、実践的なフォローを展開し、顧客金融機関から多大の信頼を得る存在になっている。

3. 金融機関向けCRMと提案型事業性営業支援ツール

昨年秋の業務提携以来、カティエントならびにCAC金融コラボレーション本部とは、既存顧客、ターゲット顧客への新たなアプローチとして、ケイズネットラインのノウハウ紹介を行ったり、既存顧客の課題解決策に向けた提案として、ケイズネットラインと共同提案を行ったりと、具体的な営業活動を展開し始めている。

ここでは、ケイズネットラインが有する代表的なソリューションを2つ紹介したい。

3.1 金融機関向けCRM

菅社長は、「金融機関にCRMは不要」と言われる中、効率的な営業戦略を構築、実践する上で、いかに情報活用を行うべきか、いかにターゲットを絞り込むべきか、という観点から、常に現場担当の視点に立ち、金融機関にとってのマーケティングの重要性、CRMの必要性を説いてきた。

ケイズネットラインでは、MCIF (Marketing Customer Information File) のテンプレートを独自に開発しているが、そのカスタマイズ率は10%以下である。こうした汎用性の高さは、このテンプレートが、銀行利用者の立場からどのような提案を行うべきで、そのためには本来顧客サービスにどのような情報が必要かを捉えられるようにモデル化されているからこそ実現できているのだ。

例えば、カードローンの拡販キャンペーンを行いたいと考えているとき、単純に一定の預金残高を保有している顧客を抽出し、キャンペーン活動を行って、本当に効果があるだろうか。まず最初に問題になるのは、カードローンの拡販目的が、単純に利用額の拡大にあるのか、それとも収益の拡大にあるのかという点が、明確になっているかである。目的が収益の拡大にあるとすれば、コストが賄える利用額水準に基づき、その水準で安定的に利用し、確実に返済を行う層をターゲットとして抽出し、キャンペーンを打つことが最善の戦略となる。

ケイズネットラインは、このような各金融機関の課題に

ついて、例えば公共料金等の自動引落情報など、各金融機関の保有する既存情報を利用し、さらにケイズネットライン独自の分析に基づく消費性向に潜む法則・仮説を用い、より精緻な対象先抽出やマーケティング戦略作成を指導・支援している (そのための数百パターンのノウハウを有している。図1)。

ケイズネットラインのMCIF戦略は、決して、銀行が保有している現行のCIF情報や取引先DBを否定し、リプレースを薦めるものではない。むしろ、エンドユーザーの営業戦略を元に、既存の情報系システムから、どうすれば戦略にふさわしい情報抽出が可能なのかを検証し、既存情報系システムの有効活用方法を検討することから始める。こうしたアプローチが、現場ユーザーの安心感を呼び、ユーザーがそもそも抱える課題を引き出すことができるといふ真のコンサルティングサービスへと結びついている。

もちろん、結果として、不足している項目を追加開発したり、場合によっては全面入替といった大型案件に結びつく可能性もある。

3.2 提案型事業性営業ツール

「提案営業」という言葉はIT業界でもキーワードとなっているが、金融業界でも営業戦略上のキーワードとなっている。景気回復基調の中、各金融機関は取引先企業から適確なアドバイスや商品設計提案を求められている。また、

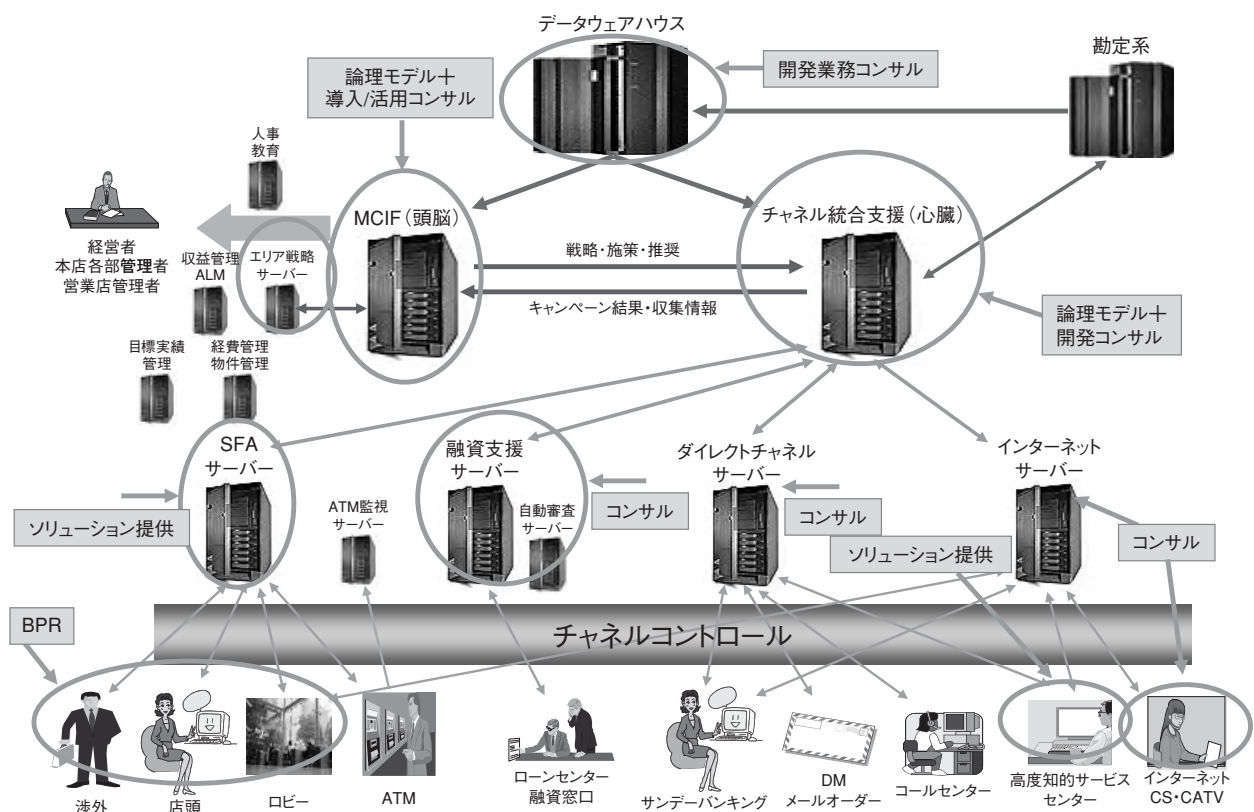


図1 金融CRMにおけるケイズネットラインのコンサルティング分野

金融庁の検査でも、リレーションシップバンキングの推進状況がヒヤリング項目に入ることから、各銀行では機能強化に力を注がざるを得ない状況にある。

しかし一方で、ひとことで提案営業といっても、金融機関が高度な金融知識と豊富な営業経験を有した営業マンを十分な数だけ揃えられない状況であれば、現場がこれを遂行することは容易ではない。

そこをサポートするのが、ケイズネットラインの提案型事業性営業ツール「リモートVIPルーム」である。

「リモートVIPルーム」は、金融機関が保有している取引情報、信用情報などを活用し、それをベースに、取引先ごとに提案できる案件を抽出したり、逆に提案先としてふさわしい候補先を抽出したりすることのできる営業支援ツールである（図2）。

通常、業務推進の手順は、

- ① 設定シナリオ（営業方針）に従い、適すると思われる対象取引先を抽出し、
 - ② 対象取引先にDMなどの営業行為を実施し、
 - ③ 反応顧客に対する現状確認を行い、
 - ④ 対応策を元にシミュレーションなどを用いながら、提案を実施し、
 - ⑤ 最終提案書の作成を行う、
- といった流れとなる。

しかしながら、これでは適すると思われる対象取引先の抽出判断が各現場（担当者）によるため、担当者の理解不

足から、不適格な取引先が多く含まれたり、逆に必要以上に絞り込まれ肝心な取引先が含まれなかったりといった、無駄なコストが発生する可能性がある。

一方、現場担当者が十分に金融知識や取引先情報を理解・認識している場合であっても、情報システムが営業戦略を目的に整備されていない場合、戦略立案に必要な情報が容易に抽出できず、市場ニーズに即した営業活動も望みにくい状況に陥ることがある。リモートVIPルームはこうした問題の解決支援ツールとして考案されたものである。

さらに、リモートVIPルームには、TV会議システム、あるいはインターネットTV電話システムを活用した双方向通話の相談機能もある（リモートVIPルームのリモートはここに由来する）。

前述のような提案を営業担当が取引先に持参したとしても、その担当者が提案内容についての専門家ではない場合、詳細の説明ができない可能性がある。そこで、お客様を店舗へ誘導し、店頭設置のPCから、あるいは営業担当者持参のPCから、本部専門相談員と直接会話を頂くことでお客様の疑問、関心事に対応するというものだ。

現在このツールはβ版が構築されており、地銀、第二地銀を中心に幾つかの引合いも来ているが、本格的な実装段階に入った際、各銀行の既存インフラ環境対応や、安定稼働に向けた支援が必要となってくるため、業務運用支援ならびに実装作業を、CACを交えた協業で推進することを想定している（次ページ図3）。

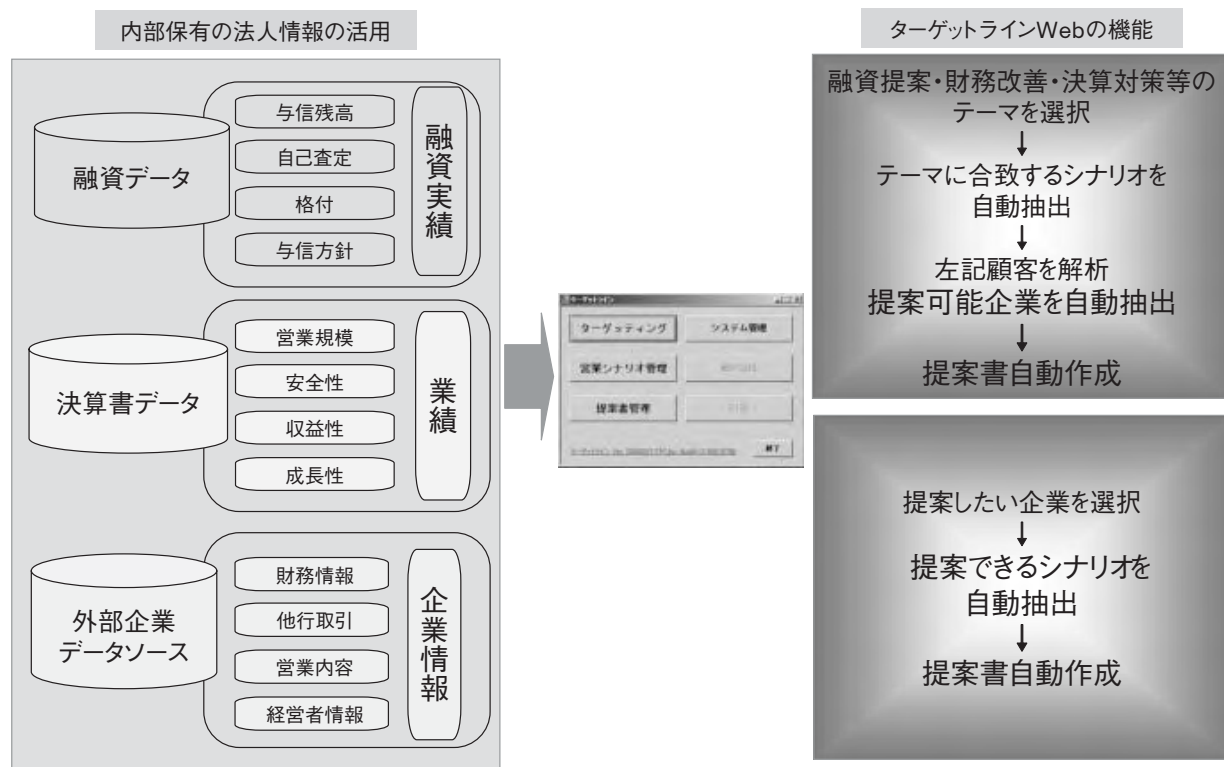


図2 リモートVIPルームの機能（ターゲットラインWeb）

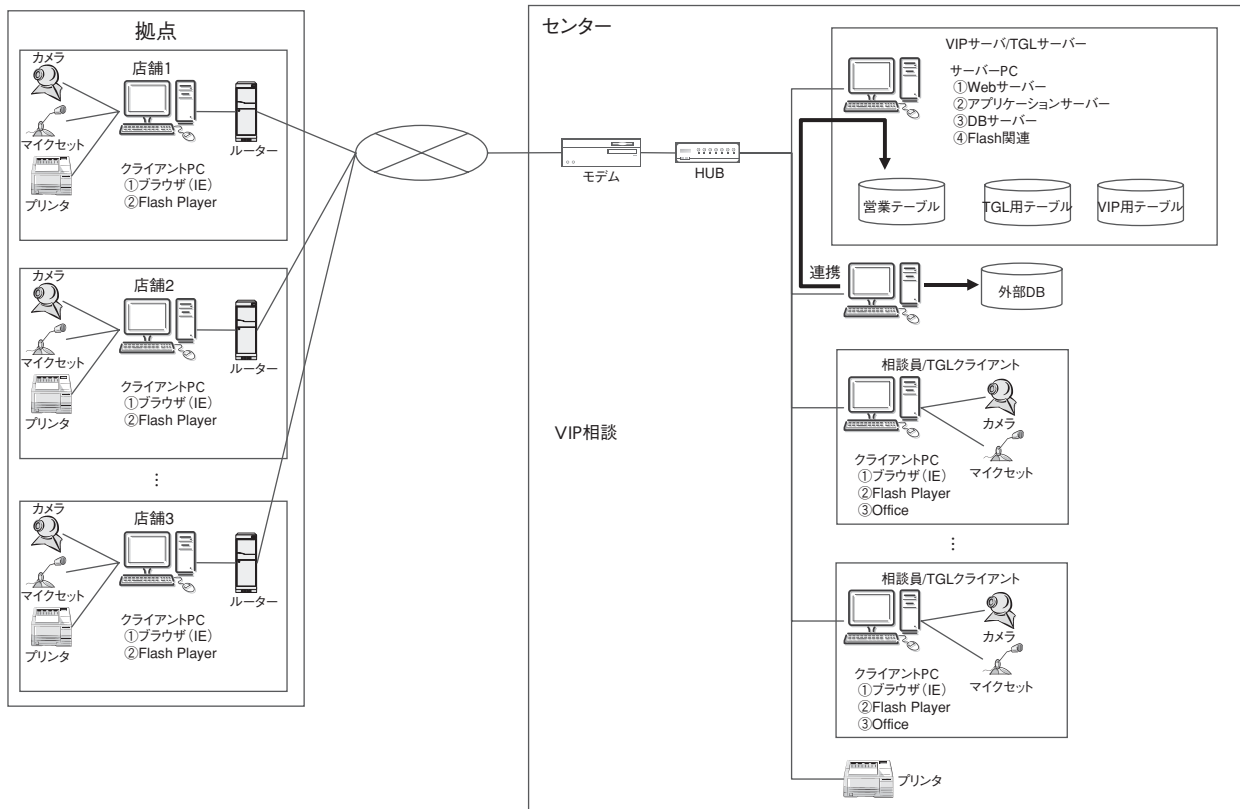


図3 リモートVIPルーム システム構成例

4. 今後のビジネスプラン

ケイズネットラインとの協業の目的は、①上記ケイズネットラインのソリューション、ノウハウ活用によるカテゴリーおよびCACの銀行向け営業強化、②ケイズネットラインとの共同活動やOJT（On the Job Training）によるマーケット主導型人材育成強化にあるが、さらに、今後に向けたプランもある。

4.1 中小金融向けBTOサービス

1つ目のプランは、CAC、ケイズネットライン、カテゴリーによる中小金融向けBTO（Business Transformation Outsourcing）サービスの提供である。MCIF高度利用による営業戦略がこれからの金融機関に重要であることは論を待たないが、情報維持管理、分析、対顧客キャンペーンを継続して行うことは、特に中小金融機関にとっては負担が重い。そこで、構築・運用だけでなく、データ分析、戦略立案、キャンペーン提案、アウトバウンドサービス、といった実務支援コンサルも含めたアウトソーシングビジネスを展開しようというものである。CRMシステムは開発導入すればそれでおしまいというものではない。導入したシステム、構築されたデータを分析活用し、実際の営業活動成果に基づき、次の活動に反映するということまで進

んで、初めて第一段階が完了したといえる。中小金融向けBTOサービスでは、こうした一連の業務支援までをオールインワンで提供する「真のCRMサービス」を目標としている（図4）。

4.2 金融実務シンクタンク

さらにもう1つのプランは、ケイズネットラインとカテゴリーによる「金融実務をサポートする本邦唯一のシンクタンク」を目指し、MCIF、リモートVIPルームだけでなく、金融営業・戦略を支援する新たなソリューションの開発を行う組織を目指すことである（図5）。

これまで金融機関は、とすれば横並び意識の中、周囲と同じ行動をとることが安全な経営戦略の1つと考えられていた。しかし、金融自由化の進展と景気回復の流れの中、各金融機関は、いかに自行の特徴を打ち出し、顧客満足度を上げ、金融のスペシャリストとして適確な提案、助言、サービスの提供ができるかが、問われるようになってきた。そのためには、サービス業として顧客目線の情報管理・市場分析・商品開発が必要となる。

すなわち、銀行として自分たちが提供したい、あるいは提供できるものをオファーするだけではなく、市場や利用者が何を求めているのかを把握し、それに対して可能なことを提供する姿勢が必要となる。

また、これは金融機関以外にも言える話だが、システム

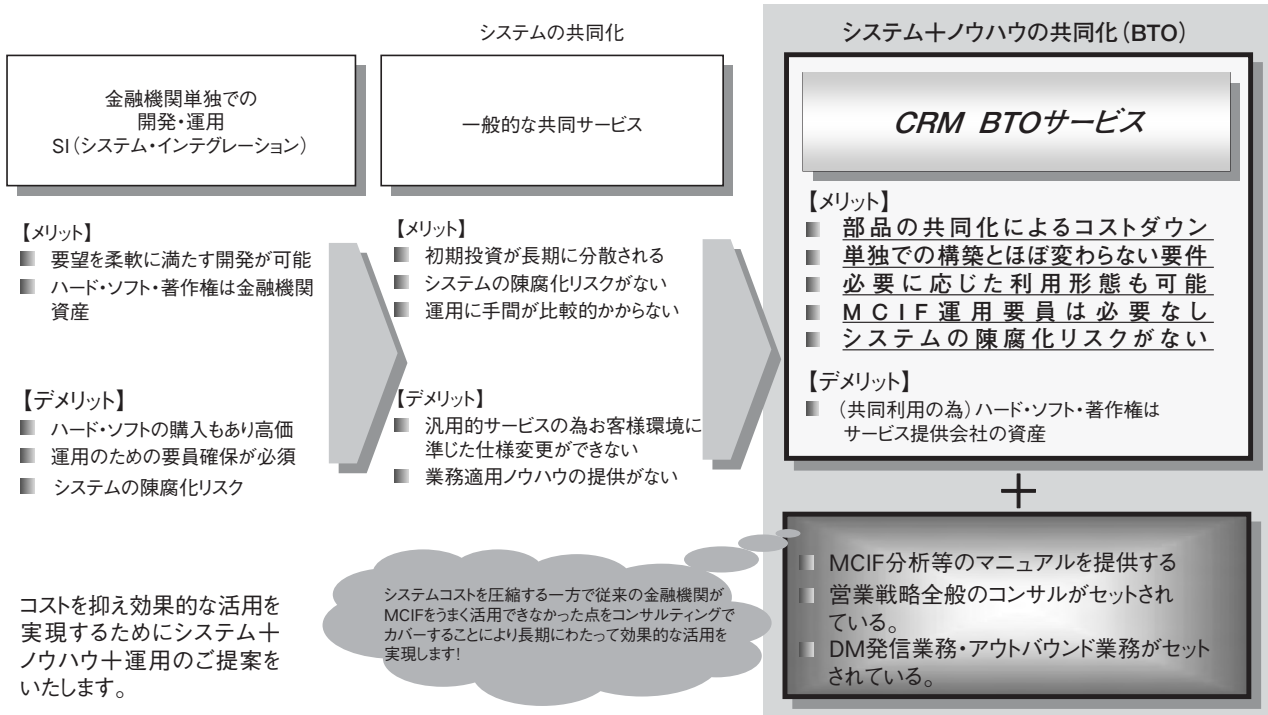


図4 CRM BTOサービスの特長

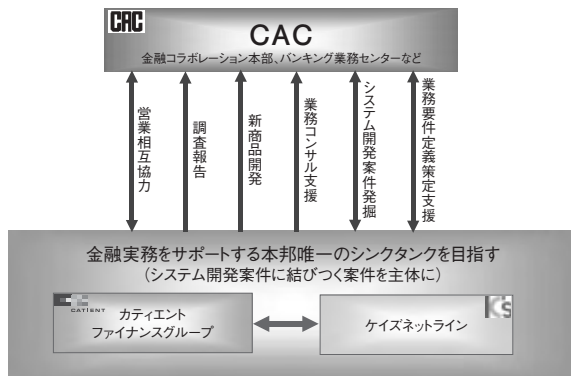


図5 CACグループ (含むカティエント) との連携

導入時、システムのリリースが行われるとすべてが終わったような気持ちになっているケースが、ユーザーのみならず、導入を支援したベンダー、コンサルタントにも見られる。しかし、実際は、事前検討、業務要件定義の時点で導入の前提となった事務フロー、業務フローに対し、導入システムを想定通り活用でき、初期の目標を達成できている

かどうかを確認して初めて1つのシステム案件が一巡したと言える。このことは、システム導入の投資対効果を計測する上でも重要なポイントである。

ケイズネットライン、カティエントは、こうした上流から下流まで、フロントからバックに至るまでのあらゆる局面で、システムの導入だけでなく、金融実務の観点から提案、支援、協力をするサービス主体を目指している。

5. おわりに

本稿では、カティエントの「価値創造型ビジネス」の実現形態の1つである協業によるサービスの一例として、ケイズネットラインとの協業ならびに同社の有する特色と将来ビジョンの一端をご紹介した。カティエントでは、これ以外にもさまざまな企業との協業、新たなサービス・技術の提供、事業の設立・稼働も手掛けている。次回以降、そうした協業先や新しいサービス・技術・事業を紹介していきたいと思う。