

米銀事例にみる将来の店舗像

金融危機後、経営再建を進める中、米銀は、限られた経営資源の中で、顧客満足度と効率性を達成し、収益基盤の強化を図る必要に迫られた。情報技術の適用を顧客目線で考え直すなど、新しい店舗像を模索してきた米銀の取組みに学ぶところは大きい。

金融危機以降、 変貌する米銀のリテール戦略

米国では、金融危機に際して公的資金による銀行救済が行われ、政治問題へと発展した。金融危機後の景気低迷、金融規制改革法の成立など規制強化の進展、納税者である顧客の銀行に対する厳しい評価など、金融危機後の米銀を取り巻く経営環境は非常に厳しいものであった。米銀は、限られた経営資源の中で、経営の効率性と顧客満足度の向上を達成し、収益基盤の強化を図る必要性に迫られたのである。

経営再建を進める米銀にとって安定的な収益基盤という観点からリテール戦略の強化は命題であった。収益圧力の高まりを受け、相対的にコスト効率のよい既存顧客の深耕とクロスセルの推進の重要性が、銀行、証券を問わず再認識されることとなった。米銀のリテール戦略の主眼は、以前にも増して顧客リレーションシップの深耕とクロスセルの推進を重視するものとなった。

個人取引については、米銀においても、邦銀と同様に、効率化の観点からATM、インターネット、電話などの電子デリバリー・チャンネルへシフトする戦略が推進されてきた。しかし、顧客リレーションシップの深耕やクロスセルの推進という点では、電子デリバリー・チャンネルのみでは不十分であり、有人対応を組み合わせることの有効性が再認識されることとなっている。現在、米国銀行業界では、電子デリバリー・チャンネルか、店舗かという二者択一ではなく、顧客はその両方を必要としているとの認識が一般的になっている。こうした流れの中で、米銀のデリバリー・チャンネル戦略において店舗の重要性は相対的に高まったが、それは、店舗数を増やす

という単純なものではなかった。同時に、店舗自体の役割や機能の再定義が行われている。

将来の店舗像 ～情報技術と有人対応の融合

限られた経営資源の中で、収益基盤の強化を図るためにコスト削減と顧客満足度の向上を達成しなければならない環境下において、米銀が重視したのは、情報技術の活用を顧客目線から再検討することであった。その目的は、既存技術を活用することによって顧客と銀行とのやりとりを改善すること、つまり取引プロセスを再構築することで、コスト効率良く、顧客満足度の向上を達成することにあった。新たな技術を開発する予算がない中で、新たな技術を開発することのみが価値の創出に繋がるとは限らないということに気がついたのである。これは、新技術の開発と適用について常に最先端にあった米銀にとって大きな発想の転換であった。

キーワードは、単純かつ簡単であることである。米銀は、情報技術のユーザビリティを重視し、情報技術に精通している顧客層のみを対象とせず、すべての顧客層が利用しやすいツールを提供することを重視するようになってきている。例えば、シティバンクが2010年12月にニューヨーク市内に開設した新しい店舗では、ウエルズ・ファースト、ロイヤル・バンク・オブ・カナダなど既に他行で活用、検証された技術を用いている。その一方で技術のユーザビリティについては、銀行取引という観点から入念な検証を行ってきた¹⁾。例えば、情報技術は有人対応を組み合わせると、顧客アクセプタンスが高まることがわかっている²⁾。

従来、情報技術を多用した店舗では、可能な限り多く

NOTE

- 1) Wall Street Journal, April 12, 2010, Citi Gives Branches a high-tech look.
Foxnews, June 30, 2010, With I-Pad Walls and Mobile Phones, it's Bank of the Future.
- 2) 米銀の中には、こうした調査結果を踏まえ、顧客満足度を維持しつつ、テラーをテレビ電話端末に移行し、省力化・コスト削減を実現しているところもある。

の顧客を情報端末に誘導する戦略が推進されてきたが、この点も大きく変化している。例えば、前出のシティバンクの店舗では、ATM、PC、テレビ電話などのセルフサービス端末に加え、テラーや顧客の相談ニーズに対応する専門スタッフも配置されており、来店顧客は自分の好きな方法で取引ができるような環境が整えられている。キーワードは、コンビネーションである。シティバンクでは、この新型店舗と同じ取引環境を携帯電話やインターネット上で実現すべく取組みを進めているが、その一方で、顧客リレーションシップの深耕という点における店舗の重要性も認識しているのである。

ここで大きな役割を果たしているのは、ユニバーサル・バンカーの存在である。ユニバーサル・バンカーは、第一義的には顧客サービス担当者としての位置づけにあるが、取引を処理するテラーとしての機能、顧客との会話から相談ニーズを掘り起こすセールス担当者としての機能、顧客ニーズに応じて専門スタッフに誘導する案内係としての機能、セルフサービス端末の操作を支援する機能など、複数の役割を担っている。ユニバーサル・バンカーは、店舗における顧客の流れや対応状況を見て、取引の処理に当たったり、顧客のニーズを特定して適切な担当者に誘導するなど、自らが果たすべき役割を自発的に判断し、顧客対応を行う。

通常、店舗スタッフは機能別に配置されているが、ユニバーサル・バンカーのような複数の機能を果たすスキルの高いスタッフを配置することで、取引にかかる時間の短縮化を図り顧客満足度を向上させると共に、アイドルタイムを削減し、人員体制の最適化を実現することが可能となる。シティバンクでは、テレビ電話などの情報技術とユニバーサル・バンカーをうまく組み合わせれば、従来

型店舗より小さな規模で従来型店舗と同じフルサービスの提供が可能になると考えている。その結果、顧客を面で捉えるという伝統的な店舗戦略をコスト効率よく推進することができるようになるわけだ。米国銀行業界では伝統的な店舗戦略の重要性が再認識されているが、前述の通り、将来の店舗像は従来とは大きく異なる。

邦銀への示唆

情報技術の活用という点では、邦銀も負けていない。入出金だけでなく、振込などの複雑な取引に対応した多機能ATMは欧米に先駆けて導入された。後方事務の集中処理も進んでいる。しかし、邦銀の場合、取引の効率化やコスト削減という金融機関側のニーズが先に立ち、顧客目線での情報技術の活用を考えるという視点が弱いのではないか。米国銀行業界で顧客重視の経営への転換が進んだ背景には、経営再建に向けて納税者つまり一般顧客の信頼を回復し、収益基盤を強化する必要があったからだ。顧客満足度と効率性を達成するために、限られた経営資源のなかで様々な工夫をしてきた米銀の取組みに学ぶところは大きい。長引く低金利、一向に上向く気配のない国内経済環境下では、どうしてもコスト削減に目が向いてしまいがちだが、米銀の取組みは、好ましくない経営環境下においても、今持っている経営資源を使い、新たな価値を創出することができることを示している。

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融ITイノベーション研究部
上級研究員
専門はリスク管理、内外金融機関経営
focus@nri.co.jp