

# ランチではなくストアと呼べ

競争激しい米国金融業界で、ブランドを確立する基盤として店舗が注目されている。コマースバンク、アンプカ銀行といった銀行は、店舗をランチではなくストアと呼び、流通業の発想で顧客が来て楽しい・心地よいと感じる店舗作りをしたり、カスタマーセントリックを徹底したりすることで、収益を伸ばしている。

## 店舗に顧客を集めビジネスを創る

米国では、1984年以降、銀行数が一貫して減少しているのに対し、店舗数は逆に一貫して増加している。それには、預金を集めることが収益向上につながる、という背景がある。米国の預金には、当座預金、普通預金、定期預金があるが、小切手を使うために、先ず当座預金の口座に入ることが多い。この口座は金利が付かないか、付いても非常に低利なので、銀行は低コストで預金を集めることができるのである。こうして集められた預金は、住宅ローン等の不動産ローンや事業ローンといった貸付、ローンの売却・証券化、証券化後のローンに対するサービシング、国債やMBS等の運用などの形態で、収益に貢献している。

収益の源泉である預金を集めるには、店舗チャンネルが有効であるが、そもそも銀行へ行くのが好きだという人はほとんどいない。更に、銀行の「顧客差別化」戦略が拍車をかける。「20%の顧客が80%の利益を生み出す」という考えのもと、銀行は、収益をあまり生まない80%の顧客に対して、最低限維持すべき預金残高など種々の条件をつけ、それを満たさないとペナルティに等しい手数料をかけるなど、上質なサービスを提供してこなかった。そのため、手数料体系は複雑になり、顧客満足度はますます下がり、より多くの顧客が店舗から遠のいていったのである。

しかし、もし顧客が店舗を魅力的に感じる

ようになったらどうだろう。来店頻度が上がり、店舗内の滞在時間が長くなると、様々な商品をじっくり説明できる。顧客の家族に来てもらえれば、それだけ勧められる商品も多くなり、クロスセルも可能になってこよう。

顧客に繰り返し来てもらう、顧客にできるだけ長くいてもらう、というのは流通業の発想である。米国には、こうした流通の発想を取り入れ、収益に貢献しないと言われてきた、80%の顧客の満足度を上げることで、ビジネスを成功させた金融機関がある。これらの銀行に共通しているのは、店舗をランチ（支店）ではなく、ストア（小売店）と呼んでいることである。社員の意識を変えなければ、顧客がまた店舗に来たくなるようなサービスは提供できない。その意識改革の一つが、ストアという呼び方なのである。

## 「全米一便利な銀行」がキャッチフレーズのコマースバンク

コマースバンクはニュージャージー州を本拠とする総資産額385億ドル(約4.4兆円)<sup>1)</sup>の銀行である。同行を創業した会長兼CEOのHill氏が、大手ハンバーガー・フランチャイズのオーナーであった<sup>2)</sup>ことが、他行と際立った特徴を持たせる結果となった。

まず、マンハッタンを除く店舗のほとんどはみな同じ、ハンバーガーショップを髣髴させるデザインである。店舗をガラス張りにして、夜でも煌々と明かりを灯すことも、セキ

### Writer's Profile



#### 南 博通

Hiromichi Minami

NRアメリカ社長

専門は金融関連システムの  
企画・コンサルティング

focus@nri.co.jp

セキュリティを重視する金融機関の常識破りであった。また、来店した顧客に驚きの体験をしてもらって、笑顔で帰ってもらうことが接客方針になっている<sup>3)</sup>。

コマースバンクのキャッチフレーズは、「全米一便利な銀行」である。週末の営業を含めた営業時間が長いこともその例の一つである<sup>4)</sup>。また、ハンバーガーショップからのアイデアでドライブスルーのサービスも提供している。時間のない顧客は、駐車場に車を停めずに車の中からATMを利用できる。店舗に長くいてもらえない場合を考え、このような利便性を提供しているのである。

では、コマースバンクがサービスにかけているコストは、どのようにして賄われているのだろうか。それは他行より低い預金金利と、低い貸倒率である。Hill氏いわく、多くの顧客は金利よりもサービスへの選好度合いが高い。実際、低い金利でも、預金額は8年間で38億ドルから347億ドルと、9倍以上伸びている。しかも貸出姿勢が保守的なので貸倒率も低い。そのことが、資金コストを低くし、収益を高めているのである<sup>5)</sup>。

## アンブカ銀行、CEOの決断

アンブカ銀行は、オレゴン州を本拠にする、総資産54億ドル（約6,200億円）の地方銀行である。1994年社長兼CEOとしてスカウトされたDavis氏は、「突出したサービスを提供できる要員（営業スタッフ）と環境（店舗）」が差別化の鍵だという結論を出した。彼が自行のモデルにしたのは、ノードストーム<sup>6)</sup>、リッツ・カールトン<sup>7)</sup>といった、最高品質のサービスを誇る流通業の店舗<sup>8)</sup>である。

アンブカ銀行の店舗は、壁にかかった大きな絵、ゆったりとした間隔で配置されたソファやテーブルが、心地よい空間を演出している。銀行特製ブレンドのコーヒーは無料で提供され、大画面のテレビではブルムバーグの金融ニュースが流れている。インターネッ

トも無料で利用でき、主要な新聞や金融系の雑誌も無料で読むことができる<sup>9,10)</sup>。

こうした店舗は、Davis氏の強い意志で生まれた。新しい「ストア」に変えるのに400万ドルもコストがかかることから、Davis氏は実験店舗1ヵ店で、初年度に3,000万ドルの預金を集めることを約束して、重役たちを説得した。そして1996年、最初の「ストア」は見事に5,000万ドルの預金を集めたのである。

店舗を居心地よくして、顧客に長い時間をすごしてもらう。その間に、顧客のニーズを聞き出しながら住宅ローン、事業ローン、商業用不動産ローンなどを提供する。アンブカ銀行がコマースバンクと異なっているのは、集めた預金をできるだけ貸出へ回して、その利ざやおよび貸出債権の売却益を収益の柱にしていることである。

居心地のよい店舗は、顧客だけでなく働く社員にとっても毎日来たくなる場所となった。また、社員は「サービスの品質リターン」で評価される。それらは顧客口座の維持、新規顧客への満足度調査結果、店舗内の箱に入れられる「顧客様のご意見」の数、1世帯顧客が保有する商品数<sup>11)</sup>、アンブカグループの投資サービス会社への顧客紹介の数などからなるが、こうした評価方法も顧客により高いサービスを提供しようという気持ちにさせている。

## 顧客接点はビジネスが創られる場所

顧客とのコミュニケーションを通じて想定していなかった商品ニーズが得られることもある。オンラインでは汲み取りきれないビジネス機会を、人を介した店舗であれば掴むことができる。

店舗はたしかに、オンラインに比べてコストが高い。しかし、その「売り場」からどれだけ収入を上げるか、という流通の発想に立てば、工夫の余地はまだある。流通業の発想で、店舗そのものをストアと呼んだ米銀の経営者から学ぶことは多い。 N

### NOTE

- 1) 2005年末、外国銀行を除いて全米35位
- 2) 1974年に同社を創業するまで銀行経営の経験はなかった。
- 3) “Penny Arcade”と名付けられた、小銭を数えてお札に換えてくれる機械を設置してエンターテインメント性を演出したり、雨の日に傘のない顧客をスタッフが駐車場まで傘を差して送るなどのサービスを提供したりしている。
- 4) 新設店舗のオープンは、必ず土曜日に行われる。土曜日であれば、開店のイベントに、地域の人々が家族で参加できるからである。
- 5) 利益は4,400万ドルから2.8億ドルへと6.4倍に増加。預貸率が35%と低くても利益が上げられるのは、米国債やMBSのようなローリスクの運用先で、十分なリターンが確保できるという、米国金融市場特有の背景がある。
- 6) 徹底した顧客サービスで有名なアメリカのデパート
- 7) その顧客サービスが「魔法」「奇跡」「神秘的」と形容されるホテル
- 8) その他、スターバックス、バナナ・リパブリック等
- 9) セルフサービスだが、USポータルサービス（米国郵便局）の特設カウンターも用意されている。
- 10) 店舗の高級感は、あくまでも居心地の良い雰囲気を作るためであり、富裕層をターゲットとしているわけではない。事実、「利便性」や「驚き」を店舗のコンセプトにしているコマースバンクと比較して、顧客の平均預金残高はアンブカ銀行の方が低い。
- 11) クロスセル率