

地域密着の優位性を生かした 総合金融サービス

二極化が進む米国金融業界では、地域金融機関が地域密着ビジネスでその強みを発揮している。伝統的な銀行業務だけでなく、多様な商品・サービスを提供できる専門家などのビジネスインフラを整え、地域の豊かな人的ネットワークとをつなげることで、地域金融機関は様々なビジネスを展開できよう。

地域密着で収益を上げる米国地域金融機関

米国では、15,000以上もあった銀行が、過去20年間に半減した。その過程で、大手銀行は、地域金融機関の重要なマーケットである中小企業向けビジネスに侵食しつつある¹⁾。しかしその一方、毎年100~200行程度新たに誕生している金融機関のほとんどは、コミュニティバンクと呼ばれる、地域から預金を集め、地域の事業へ資金を還元していく銀行である。これは、地域金融機関が、大手と差別化できる、十分魅力のあるビジネスであることを示している。

本稿では、伝統的な銀行運営ではなく、ユニークな経営や優れたリーダーシップで大手銀行顔負けの業績を上げている地域金融機関の事例として、Enterprise Financial Services Corp.²⁾(以下、EFSCと略記)を紹介する。

EFSCのビジネスモデル

EFSCは、顧客ターゲットを地域の企業とそのオーナーに絞り、「生涯にわたって、顧客を経済的成功へと導く」をモットーにビジネスを展開している³⁾。同社は、対象企業において、事業の成功とオーナーおよびその家族の経済的繁栄とが一体となっていることに着目し、1人のオーナー顧客に対し、ビジネス面では起業から事業の売却・継承までのライフサイクルにわたる支援を行う。また、オーナー自身とその家族に対しては、ビジネス支援と並行して、結婚、不動産購入、子供の進

学などで変化する人生の各局面に必要な、金融商品とサービスを提供する。

事業の2本柱となるのは、「ビジネスバンキング」と「富裕層向け資産管理サービス」である。ビジネスバンキングでは銀行商品に関する広範な知識を備えた人材を活用し大手に劣らぬ高度な金融商品やサービスを提供する。加えてFull Circle Client Relationshipモデル⁴⁾と称するライフサイクルのモデルを使い、企業成長の各段階における固有ニーズに合致したサービスを提供している。例えば、創業期には資金調達だけでなく事業ゴールの達成に必要な心構えやビジネス戦略、円熟期を過ぎた企業向けには、事業継承や売却プランサービスを提供するといった具合である。その他、事業ライフサイクル全体を対象に、確定拠出年金をはじめとする従業員向けサービスや、EDI(電子データ交換)による商取引電子化、電子税支払いサービスなど、中小企業に必要な様々なサービスを提供している。

もう一つの柱となる富裕層顧客向け資産管理サービスは、ファミリーオフィス⁵⁾機能の提供が核となる。EFSCは、この機能を果たすために、弁護士や会計士とのネットワークを活用して、企業オーナーと家族に、生涯にわたり総合的な視点から資産管理に関連する多様なサービスを提供する。サービスメニューには、個人的なファイナンシャルプランニングから資産形成プランニング、信託管理などの一般的な資産管理サービスだけでなく、税

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

金対策、相続対策など、企業オーナーや家族向けの多岐にわたるサービスが含まれる。

ビジネスバンキングと資産管理における各々の提供サービスの幅広さと、ライフサイクル全体を視野に入れた顧客関係の長さが大きな特色であるが、真のビジネスモデルの鍵は、それら2つのサービスの融合にある。企業の成長に伴いオーナーが富裕層顧客となったり、企業売却時に多くの資産を手にしたオーナーが富裕層顧客となったり、あるいは確定拠出などの年金サービスを通して従業員の中の富裕層顧客にアクセスしたりというシナリオで、ビジネス向けと富裕層顧客向けのサービスを統合、拡大していく。

EFSCは数千社の企業顧客と数百名の富裕層顧客、合わせて約3,500の顧客をもつが、同社にとってこれらは異なる顧客セグメントではない。ビジネス向けサービスを通じ、様々な形で富裕層のニーズに応えているのである。

ビジネスを支える人材と顧客サービス

こうしたビジネスバンキングと顧客資産管理の融合サービス提供の担い手となるのが、ニーズを掘り起こし、きめ細かなアドバイスをしながら関係を強化していく「リレーションシップマネジャー（RM）」である。

ビジネスバンキングには約50名、資産管理には12名のRMがあり、定期的に「顧客レビュー会議」を行い、顧客ニーズの変化をモニターしながら、時々に応じた商品、サービスを提供していく。1人のRMは25～150人の顧客を担当するが多岐にわたるサービス提供実現のため、日常の顧客対応では複数スタッフから成る「リレーションシップチーム」を構成している。顧客個人とより深い関係をもつ資産管理担当のRMは、ビジネスバンキング関連も含め、担当顧客と行うすべてのミーティングに参加し、顧客の全体像把握に努める。さらに、ビジネスバンキング担当のRMの報酬を、個人向け資産管理サービスに取り込

んだ顧客数と連動させることで、ビジネスバンキングと資産管理のRMの協働や、サービスの融合強化を促進している。

EFSCは、ユニークなビジネスモデル実現の鍵となるRMをはじめ、約270名⁶⁾の従業員の人材育成に多大な投資を惜しまない。徹底したプログラムによる人材開発を行う一方で、少数精鋭主義を掲げ、より少数の優れた人材に、より多くの報酬を払うことで高い生産性を目指しているのである⁷⁾。

また、従業員だけでなく顧客教育にも多大な投資をしている。3年前にはミニMBAコースともいべき教育プログラム「Enterprise University」を顧客向けに開始した⁸⁾。このサービスは本来、営業手段ではないが、開講以来、年間50～60件だった富裕層顧客の紹介数を4倍にする効果をもたらしたとされる。

サービス高度化による高収益化の実現

米国でも、多くの地域金融機関は、バンキングサービスを提供するにとどまっている。コンプライアンスに対応しながら、顧客にリスク商品を十分に説明できるだけの人材を揃えられないことも、要因のひとつである。顧客のリスク商品取引は他の金融機関に任せ、ローンや信託を中心とする銀行商品に注力するところが過半であろう。しかし、EFSCは徹底したサービス高度化に注力するとともに広い視野で顧客を捉えることで効率化を図っている。

元来、地域金融機関は、地域に溶け込み、顧客の属性を熟知し、資産の過半を把握しているのが強みであろう。地元企業の経営者やオーナーとのリレーションも強く、ウォレットシェアが高い。その上で、専門性の高い社員を増加させれば、提供する資産管理サービスの商品の幅を広げることも可能となる。

EFSCは、地域金融機関の新たなビジネスモデルを示す一つの好例と言えるのではなかろうか。

NOTE

1) American Bankerによれば、総資産額500億ドル以上の大手銀行（ほぼトップ25行に該当）は、農村部の45%に進出し、中小企業向けビジネスに占める割合は35%、零細企業では32%にまで拡大している。なお、中小企業は売上100万ドル以上200万ドル未満、零細企業は売上5万ドル以上100万ドル未満を指す。

2) 1988年創立。ミズーリ州が本拠地で資産規模は約20億ドル。傘下の銀行はEnterprise Bank & Trust。

3) 本レポートのEFSCに関する記事は、ケビン・アイクナーCEOへのインタビューをベースにしている。

4) 企業のライフサイクルを創業から5年の起業期、5～15年の成長期、15年以後の成熟期、売却・継承期の4期に分け、それぞれの時期の固有ニーズに合致するサービスを提供。

5) 米国の超富裕層は、個人の資産を管理するために、専属の弁護士、会計士、ファイナンシャルアドバイザー、保険の販売代理人など一連の専門家から成る「ファミリーオフィス」をもっている。

6) ノーススター銀行買収で従業員数は50人増加。

7) 年平均成長率31%を実現した2002年から2005年の事業拡大期に従業員数はむしろ減少。RMはじめコアとなる従業員は他行からの引き抜きが多くMBA（経営学修士）をもつ者も少なくない。採用に際しては過去の経験や特定スキルより、対人スキル、達成指向などの基本的な能力を重視する。全従業員は毎年、主要な責任範囲と使命、ゴール、スキルや知識の開発プランを設定し、コーチング、ワークショップなど、この規模の銀行には稀な徹底したプログラムによる人材開発を実施。

8) 戦略策定、マーケティング、セールス、企業文化、リーダーシップ、資産管理プラン、資産継承など広範なコースを提供している。EFSC内部だけでなく、外部からの専門家も講師陣に加え、既存顧客および潜在顧客を対象に、地域5箇所で開催を行う。一応顧客以外には有料という建前になっているが、実際には授業料は徴収されていない。