

# 欧州リテール銀行に見る店舗を中心としたクロスチャネルによるサービスの提供

欧州リテール銀行では、ネット、コールセンターなどの各取引チャネルを駆使してクロスチャネルでのサービス提供を行いつつも、店舗を中心とした顧客取引を行う方向にある。店舗を中心とした日本の地域金融機関にとって、今後のチャネル戦略を考える上で参考になるであろう。

## 店舗を中心としたクロスチャネル取引

金融機関の店舗といえば、各街の一等地にあるというのが見慣れた光景であった。しかし、不良債権問題と対峙する過程で、各金融機関は店舗数の縮小を決断し、角地の多くはファミリーレストラン等の飲食店にとって代わった。一方、店舗数の縮小を補う役割として、ネットやコールセンターなどを整備し、店舗以外でも一通りのサービスを提供できるようにしてきた。不良債権問題が一段落した現在、再び銀行は店舗数の拡大に動いている。すなわち、銀行の多くが、店舗を顧客取引の中心と考えているということである。

では、ネットやコールセンターの位置づけはどのようなのであろうか。現状では、店舗の代替チャネルという位置づけでしかないように思われるが、これらのチャネルを単に、形態の異なるチャネルとしてとらえるのではなく、相互にシナジーを生むクロスチャネルとしての役割を持たせようという動きが見られる。

日本ではこの動きは始まったばかりであるが、欧州のリテール銀行では、既に軌道にのっているところもある。

図表1 ドイツ銀行のQ110



(出所) ドイツ銀行の支店風景 (www.q110.de/)

## 欧州リテール銀行のクロスチャネルへの取り組み

欧州リテール銀行は、店舗、コールセンター、インターネット、ATM、モバイルなどを通じて、銀行商品、投資性商品や保険商品など<sup>1)</sup>を提供している。それぞれのチャネルで提供しているサービスを単体で見た場合、日本の銀行が提供しているサービスとほとんど変わらない。むしろ、ATM、モバイルなどは、日本の方が進んでおり、欧州リテール銀行が追いついてきた感もある。

しかし、店舗を中心としつつも、各チャネルを連携させたサービスを提供していこうという意識は高い。各チャネルの位置づけ・役割を整理し、店舗とセルフサービスを連携させ、最終的には店舗でアドバイス・セールスするように導いている。

店舗を最終的なアドバイス・セールスの場と位置づけた結果として、店舗の居心地のよさを追求するためにレイアウトにも工夫がみられる。例えば、ドイツ銀行は、Q110という店舗の見直しプロジェクトを行っている。店舗内にラウンジ、トレンドショップ<sup>2)</sup>、Kidsルームなどが設置されている。新しい試みで作られたこの店舗は、今後他の店舗にも拡大していく予定である。

## クロスチャネルでのサービス連携事例

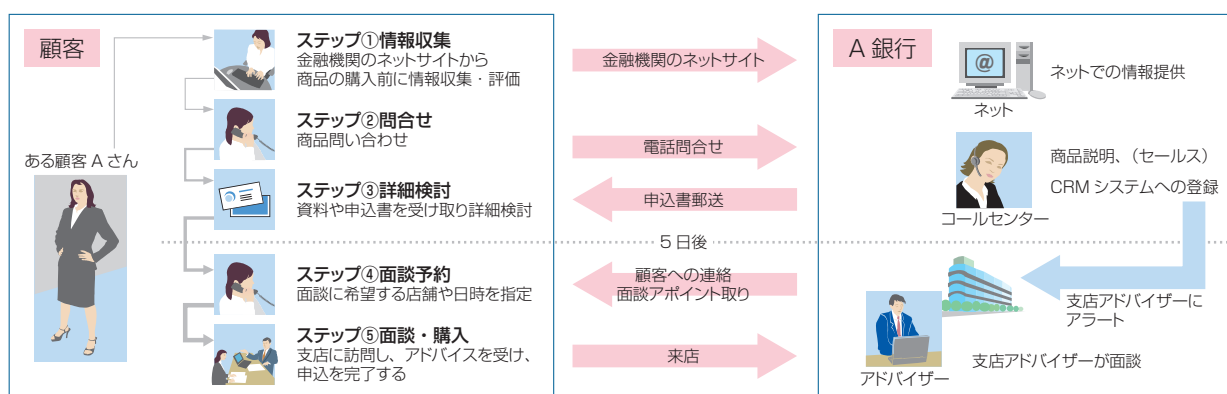
クロスチャネルでのサービス連携事例として、ある銀行の既顧客への住宅ローン販売をみてみよう。(図表2)

銀行の既顧客(以下、顧客)は、事前にネットにより住宅ローンの情報収集を行い品定めをする。その後、顧客はコールセンターに問い合わせをし、不明な点を照会

NOTE

- 1) 商品数は絞られている。日本の地域金融機関では、店頭にて投信を40～50種類程度販売している例も多いが、欧州は、投信の 카테고리 別に数種類ずつで、合計10本前後を販売しているという例が見られる。
- 2) トレンドショップとは支店内にて、バッグ、生活小物、音楽、スポーツ用品などを販売しているコーナーである。流行の商品を選んで販売し、定期的に商品の入れ替えを行っている。過去にHarrodsや無印良品などの商品も販売された。
- 3) EFMAカンファレンス

図表2 クロスチャネルでのサービス連携



(出所) インタビュー調査に基づきNRI作成

した上で、書類手続きを申し込む。申し込みを受けた銀行は、その顧客に対して書類を送付する。顧客から書類返送がなされると、取引支店の担当アドバイザーが顧客に連絡をし、店舗での面談予約をする。また一定期間に書類が返送されないと、取引支店の担当アドバイザーにアラートが上がる仕組みになっており、その場合もアドバイザーが顧客に連絡するようになっている。面談は、取引支店の担当アドバイザーと行っても良いし、顧客にとって都合のよい他の支店を指定してもらい、他支店のアドバイザーのところに出向いてもらうことも可能だ。

このように見ると、ネット、コールセンター、取引支店の担当アドバイザー、他の支店のアドバイザーはそれぞれ単独で取引を完結させるのではなく、連携しながら店舗でのセールスを支援しているのである。

実現に向けて

これは一見、容易に実現できそうだが、実際には、業務・IT・組織など様々な面から検討していく必要があ

る。例えば、顧客×商品×チャンネルの視点で、改めて各チャンネルの役割を整理する必要があり、顧客目線でチャンネル全体を統括し、運営する組織・仕組み立てが必要になる。また、顧客との応対・取引を統合的に管理するため、各チャンネルで利用できるITインフラの整備も必要である。欧州の銀行の中にはクロスチャネル・サービスの実現のため、個々のチャンネル戦略を考える部署とは別に、顧客セグメント×商品×チャンネルを横断してみるマルチチャンネル部門を設置するといった組織的な対応を行うところも見られる<sup>3)</sup>。

日本の金融機関は、様々な規制が緩和された結果として、取り扱うことのできる金融商品の種類が増え、顧客にとっての利便性は拡大している。今後、クロスチャネル間の連携を意識した利便性向上を期待したい。

Writer's Profile



内山 浩一 Koichi Uchiyama  
 金融ITマネジメントコンサルティング部  
 上級システムコンサルタント  
 専門は金融ビジネスの企画・調査  
 focus@nri.co.jp