

欧州協同組合系金融機関のリテール戦略 - オランダのラボバンク -

要約

オランダの協同組合系金融機関であるラボバンクは、グループ内で提供される金融商品を中心に多様な商品を、支店、電話、インターネット等のチャンネルで顧客に提供している。現在、①支店を金融商品販売の場と位置づける「ショップ規格」を全国で導入しローコスト化、②支店におけるアドバイス業務は地元の事情に通じた単協が強みを発揮する、③電話やインターネット等ダイレクトチャンネルの整備は中央機関が主導的役割を果たすことによりコスト削減を図る、等各分野における役割分担をはっきりさせ、競争力の強化を図っている。

はじめに

欧州各国では、リテール金融の分野で、デリバリーチャンネルの多様化、総合金融戦略への取組みが進んでいるが、協同組合系金融機関の現状はどのようになっているのだろうか。協同組合的な組織形態をとるために、民間の金融機関と戦略上異なる点があるのだろうか。欧州において、行ったヒアリングの結果をふまえて、上記の点について考察したい。

ラボバンクの概要

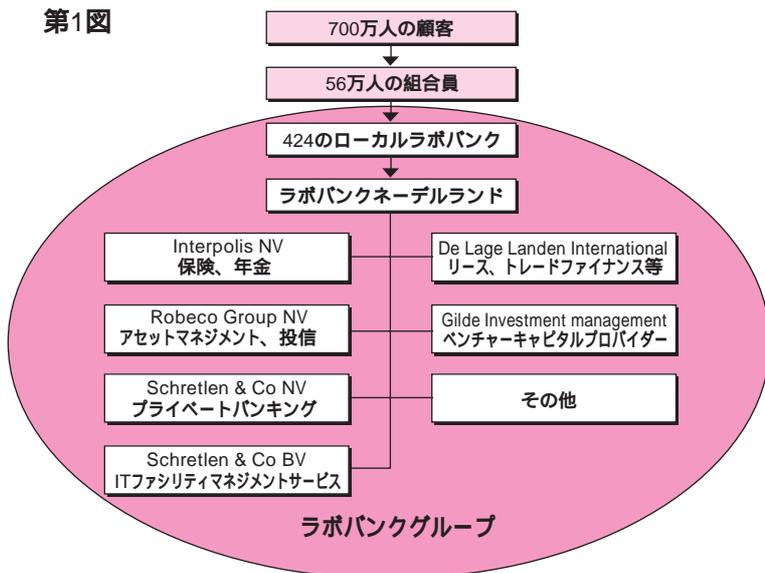
ラボバンクの設立は、19世紀末にさかのぼる。

2000年4月末現在、424のローカルラボバンク（単協）があり、ラボバンクネーデルランドがその中央機関としてはたらく二段階制をとっている。このレポートでラボバンクという場合には、ローカルラボバンクとラボバンクネーデルランドを合わせた系統全体をさすこととする。

ラボバンクの顧客数は700万人、うち56万人が組合員である。希望する人は誰でも無出資で組合員となることができ、組合員はローカルラボバンクにおいて一票の投票権を持つ。

ラボバンクは、家計部門において貯蓄口座の40%（国内第1位）、モーゲージ22%（1位）、農業部門貸出の87%（1位）、中小企業貸出の38%（1位）、大企業貸出の15%（3位）のシェアを占める（99年）。世界38カ国に147オフィスを有し、グループ内に保険会社や投信会社を持つ総合金融機関である（第1図）。

第1図



ラボバンクのリテール戦略

ラボバンクでは、ここ数年、自行の戦略について検討を行いリテール（個人と中小企業）の分野に重点を絞ることを決定した。さらに、リテールの分野で、どのようなタイプの銀行となる

かを検討し、「オフィスバンク」となる道を選択した。ラボバンクネーデルランドによれば、「オフィスバンク」とは、人と人とのつながりを大事にし、利便性の高いサービスを提供することに重点をあてる銀行である。

銀行のタイプとして、一方の極にアドバイス重視のプライベートバンク、もう一方の極に電話やインターネットを利用するセルフサービスのダイレクトバンクが位置するとすれば、オフィスバンクは、その中間に位置づけられる。そして、プライベートバンク、ダイレクトバンクと同様のサービスの提供も行う(第2図)。

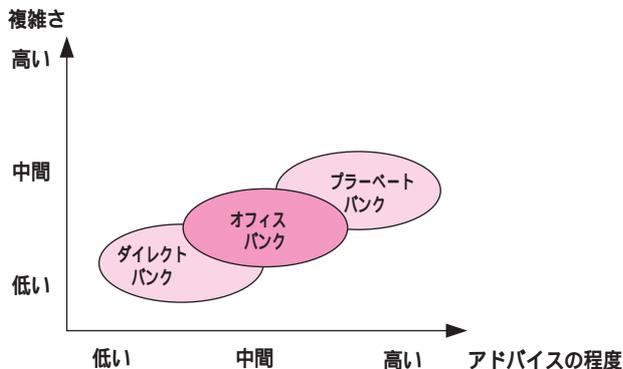
このような戦略をとる背景には、顧客調査によれば、金融商品の購入に関しては銀行の職員からフェイストゥフェイスで購入することを好む顧客が多いが、決済等の取引に関しては、電話、インターネットなどのダイレクトチャネル

を好む顧客が多いという状況がある(第3図)。

この戦略については、「結局すべてを行う」ということで、戦略を絞っていないのではないかとこの声もあると言われる。しかし、ラボバンクは、ただ漫然と「中間」に位置して総花的にサービスを提供するというのではなく、各分野における役割分担を明確にし、競争力を高めることを目指している。

具体的には、アドバイス重視のプライベートバンク業務については、地元の環境や顧客のことを最もよく知っているローカルラボバンクが、強みを発揮できる分野として担当する。顧客に利便性を提供する支店業務に関しては、支店のレイアウトを全国で規格化し、コスト削減を目指す。電話やインターネットによるダイレクトバンク業務に関しては、ラボバンクネーデルランドが主導し、効率性を追求する。

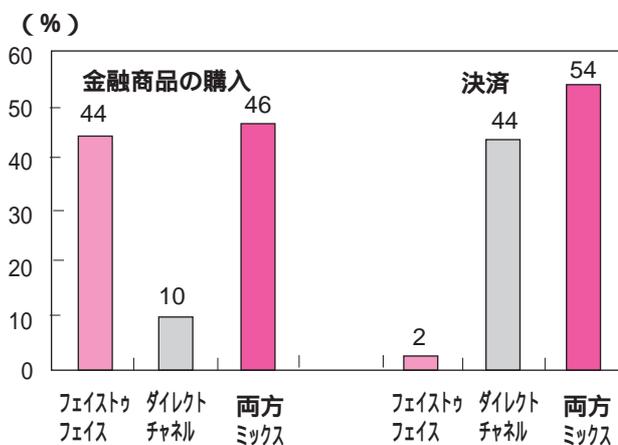
第2図 リテール銀行のタイプと業務



業務タイプ	戦略	チャネル
プライベートバンク業務	ローカルラボが主に強みを発揮する業務。アドバイザーの養成	店舗 (アドバイザー)
オフィスバンク業務	全国的にスタンダード化、フランチャイズ化した店舗を配置し、コスト削減。利便性を提供	店舗 (ショップ)
ダイレクト(バンキング)業務	主にラボバンクネーデルランドが中心となり、統一化されたサービスを提供し、効率性を追求	電話 インターネット 等

資料 ラボバンク資料をもとに農中総研作成

第3図 顧客の選好



資料 ラボバンク資料

デリバリーチャネルと取扱い商品

現在、ラボバンクは、国内に1800の支店、2400台のATMを保有している。ラボバンクのインターネットサイトは、月100万件のアクセスがあり、アクセス数で国内のトップ10に入る。また、個別のローカルラボバンクにより設立されたコールセンターも保有しており、マルチチ

チャネルで顧客と接している。しかし、ラボバンクネーデルランドは、すべてのチャネルの規模が大きすぎると考えており、今後は効率化のためダウンサイジングしていくことを目指している。以下、具体的な取り組みを紹介しよう。

<支店>

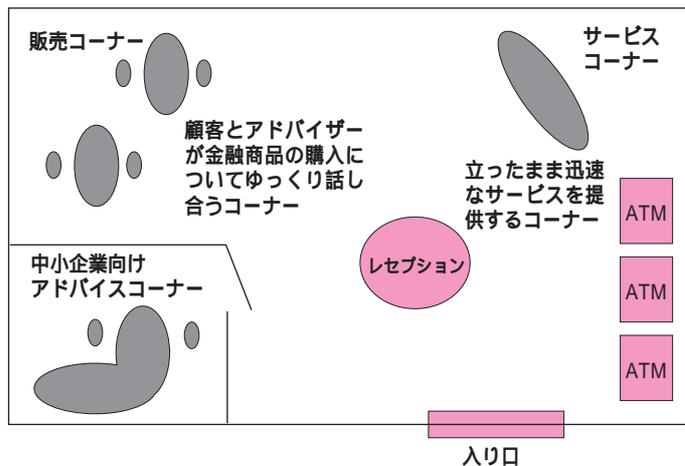
5年前に「ショップ規格」を導入し、支店をショップへと転換している最中である。これまでの支店は、振込等のトランザクション中心で顧客が希望してきた時のみ金融商品の販売を行う場だったとすれば、「ショップ」は積極的に金融商品の販売を行い、効率的なサービスを提供する場として位置づけられる。

ショップにはアドバイス中心のものから、セルフサービス中心のものまで5つのタイプがある。第4図は比較的規模の大きいショップのイメージを示す。ショップ中央の受付の職員は顧客のニーズに応じ、適切な場所に顧客を誘導する。サービスコーナーは、クレジットカードの受け渡しや、顧客が手短かに用件を済ませたい時に利用する。ここに現金の引出や振込の顧客が来た時には、ATMコーナーに誘導しやり方を教え、便利さを伝える。また、販売コーナーでは、顧客とコーヒーを飲みながら、時間をかけて金融商品やモーゲージを販売する。アドバイスコーナーは、中小企業向けのスペースであり、主にローカルラボの本店に設置されている。

一方、ショッピングセンターの中に位置するインスタショップでは、椅子を置かず顧客とは立ったまま話をする。職員は、買い物客に積極的に声をかけ、金融商品の販売を行う。金融商品に関しても、スーパーと同じように売るということに焦点をあてたスタイルをとる。

既に約200のローカルラボバンクの本支店でショップ規格が導入されている。オランダでは、平均して7年で支店のレイアウト変更を行うた

第4図 ショップのイメージ



資料 ラボバンクの説明と店舗の見学により農中総研作成。おおまかなイメージ図であるため、細部はこの通りではない。

め、一律にショップ規格を導入するのではなく、レイアウト変更の時期に合わせた導入が進められている。ラボバンクネーデルランドによれば、このコンセプトを導入した支店では、金融商品の販売高が10%上昇し、顧客満足度も高い。

<テレフォンバンキング>

中央機関であるラボバンクネーデルランドによる共通サービスの提供が遅れたこと、あるいは共通サービスの利用メリットをアピールしきれなかったこともあり、ローカルラボバンクが個別にコールセンターを立ち上げるケースが相次いだ。現在、効率性を高めるために、隣接するいくつかのローカルラボバンクで、共同のコールセンターを運営するという取り組みを行っている。その場合に標準化された設備を利用することで、コールセンターを順次集約することを容易にしようとしている。

<インターネット>

ローカルラボバンクのなかには、個別のインターネットサイトを持つところもあるが、顧客の混乱を避けるため、ラボバンクグループで一つのサイトを作り、個別のローカルラボバンクのサイトはその下にぶらさげている。

インターネットのサイト上では、情報提供、

振込・振替等、株式の売買サービスを提供している。現在、預金の申込みや保険商品の販売は行っていないが、将来的には、こうしたサービスもインターネット上で行う予定である。

インターネット上の顧客との取引は、すべてローカルラボバンクに属し、ラボバンクネーデルランドは、サービスの提供に対してローカルラボバンクから手数料をとる。すべての顧客は、居住地、あるいは勤務地に応じ、いずれかのローカルラボバンクの顧客として扱われる。したがって、中央機関とローカルラボバンク、あるいはローカルラボバンク同士がオンライン上の取引で競合することはない。

<商品>

コールセンターやインターネットサイトの共同利用が可能であるのは、99%のローカルラボで標準化された商品を扱っているからである。預金やローンをはじめ、保険商品に関してはグループ内のインターポリス、投資信託はロベコグループの商品を扱っている。

顧客への利便性の提供

ラボバンクでは、顧客データベースを共有しているが、現在のデータベースは商品毎に分かれており、顧客別データベースは近く導入する予定である。ラボバンクでは、顧客コードを全国で統一し、顧客の転居等による移動を管理するシステムも導入している。住所変更届を出すだけで、もともと利用していたローカルラボバンクから新しい居住地のローカルラボバンクにすべての取引を移し、これまでに利用していた口座番号を継続して利用できる。

将来は、ITを利用して、すべてのチャネルを統合し、総合的な金融業務を行うことを目指している。一例としては、インターネットのサイト上でモーゲージの試算を行った人に、アドバイザーから電話をし、モーゲージの案内をすることがあげられる。インターネットや電話と、

ショップにいるアドバイザーをうまく組み合わせ、様々な商品を提供するというものである。

おわりに

以上述べたような戦略は、ラボバンクネーデルランドが提案し、総代会において決定される。協同組合という組織形態をとるため、意思決定に時間がかかり、合意を形成することが難しい局面もあるとのことであった。

現在、ローカルラボバンク同士の合併は奨励されておらず、隣接するローカルラボバンク同士が協力して、コールセンターを共同利用したり専門的なアドバイザーを共同で雇用する等の取組みに注力している。

ラボバンクでは、ヨーロッパの他の金融機関と同様、マルチチャネル戦略をとっている。そのなかで、ラボバンクは同様の戦略をとりつつも、中央機関であるラボバンクネーデルランドとローカルラボバンクの間で、互いの強みを生かしつつ力を入れる分野を分けていることが印象的であった。

(重頭 ユカリ)