

独自のビジネスデザインを追求するスルガ銀行

鈴木 利徳

スルガ銀行は、日本の市場全体をカバーする『ダイレクトバンク』、首都圏を中心とする『パーソナルバンク』、沼津・湘南・静岡エリアでの『コミュニティバンク』の三つの顔をもつ特異なビジネスデザインの金融機関である。法人取引から個人取引重視への早期の切り替え、CRM を活用したデータベース・マーケティングや自動審査システムの先駆的な導入、さらに、チャンネル面では、移動式店舗、インブランチ・ストア、地銀最大級のコールセンターとテレフォンバンキング、職域個人層や女性層などのニッチ層の取り込みを狙った多様なオンライン専門支店、資産形成層・富裕層向けの新形態店舗の新設など、その開拓的・実験的な取り組みが際立っている。

三つの顔をもつビジネスデザイン

スルガ銀行は、自行の活動領域を三つに分類・整理している。すなわち、日本の市場全体をカバーする『ダイレクトバンク』、首都圏を中心とする『パーソナルバンク』、本拠地である沼津・湘南・静岡エリアでの『コミュニティバンク』であり、これは、スルガ銀行の特色を理解する上で非常に分かり易い表現である。では、なぜこのようなビジネスデザインをもつ銀行が生まれたのか。その経緯を振り返ってみることとしよう。

個人取引重視への早期切り替え

スルガ銀行の特色のひとつは、“法人取引重視から個人取引重視へ”の切り替えが非常に早かったことであり、まだバブル崩壊前、法人向け融資が全盛期であった 1987 年に、個人取引重視への転換を決断している。今でこそ、メガバンクをはじめ、多くの地銀、第二地銀、信金等が個人リテール金融に本腰を入れて取り組むようになったが、それはバブル崩壊後、不良債権の増加

と法人向け融資の伸び悩みが顕著になった 90 年代後半以降のことである。

80 年代当時、スルガ銀行は、東に横浜銀行、西に静岡銀行の二大地銀に挟まれており、その狭間で埋没しそうな状況であった。二大地銀と同じようなことをしていても勝ち目はないという危機感があったという。

そんななかで、役職員が、米国のスーパーリージョナルバンク(バンクワン、バンク・オブ・ボストン、ワコピアなど)を見て回る機会があった。そして、米国のリテール金融の実態を見聞し、リテール金融の重要性に目覚めたのである。

法人取引の比重が高いと地域経済の浮沈が直接金融機関の経営に反映されてしまう。その点、個人取引の方が比較的安定している。また、法人向け融資は過当競争のなかで適正な利ざやがとりにくくなっていたが、個人向けなら適正な利ざやがとれる。さらに、高齢化が進めば個人金融の分野が拡大するであろうと考えた。横浜銀行も静岡銀行も当時は“法人重視型”といえる金融機関であり、その点、個人リテール分野にはまだスルガ銀行が競合他行と伍して戦える余地が残っていた。

85 年に岡野光喜氏が頭取に就任したことも、改革を進める契機となった。岡野氏は当時 40 歳の最年少頭取として話題となった人物であり、改革への意欲が強かった。

リスクを分散する経営

スルガ銀行は、債券投資も行っているが、デュレーション・ギャップは極力短くしており、債券マーケットの金利リスクを今は過度にとらないようにしているという。その分、個人リテール業務でのリスクテイクに注力している。個人リテール業務のリスクについても、日本の市場全体をカバーする『ダイレクトバンク』は地域リスクを分散化させる効果があり、“三つの顔のビジネスデザイン”は経営のリスクを分散する意味でも機能しているといえる。

CRM を活用したマーケティングと審査

それでは、スルガ銀行は、個人取引重視へと方向を転換するにあたり、どのような戦術なり、手法でことを進めたのであろうか。

まず第一に、ターゲット層であるが、シルバー層(年金層・年金予備軍)は調達層、若者は個人ローンなどを推進する層ととらえ、とくにローン推進に力を入れた。その際、邦銀のなかでは早くからデータベース・マーケティング、CRM (Customer Relationship Management)、自動審査システムに着目した。

岡野社長(98 年に頭取から社長に名称変更)によれば、「ホールセール(法人向け取引)を主体にしてきた企業文化そのものを変えないと、リテール金融に取り組むことは難しい。そのためには、“リテールは手間がかかる”というマイナスイメージを社員(行員)の意識から取り除けるかどうかのポイントであっ

た」という。当時、コンピューターシステムも法人取引主体で、個人向け取引のデータベースは未整備であった。そこで、当時、米銀が採用していたソフト(EDS 社)を導入し、自行で蓄積していた個人データ 12 万件(現在は 15 万件)を分析して顧客管理システム(CRM)を作った。

そして、97 年には、コールセンターとテレマーケティングセンターを統合し、当時、地銀最大級のアクセスセンターを本格稼働させた。このようなシステムと装備を支えに、『キャッシュミニ』という無担保ローン商品を開発し、ダイレクトメールによって顧客ニーズを開拓したところ、ヒット率が非常に高かったという。それまでは、融資の申込みを受けてから審査するという受け身の営業が銀行業界の常識であったが、スルガ銀行は個人顧客それぞれに前もって与信枠を設定することにした。それがスピード審査に役立った(与信枠を事前に設定できない新規個人客には他社の保証を付ける)。

個人情報の入手とクレジットカード

なお、スルガ銀行の顧客取り込み戦術として注目されるのが、“クレジットカード作成を優先する”ことである。普通預金口座の開設では、個人情報のデータを広く入手できないが、クレジットカードの作成であれば、生年月日、家族、勤続年数、勤め先などより多くの情報が入手できる。このクレジットカードをゲートウェイとしてスルガ銀行の“生簀(いけす)”のなかに入れてもらい、その後、データ分析をして、商品を提案していくわけである。顧客は、CRM のうえでは“ゴールド”、“ロイヤルブルー”、“オレンジ”の 3 層に区分して対応している。

CRM・自動審査を活用した商品開発

このような時代に先駆けた取り組みが顧客の潜在的なニーズを掘り起こし、新しい市場を開拓することになったといえる。

CRM が全店配置されたのは 99 年 8 月であるが、この時期が経営の主軸を本格的にリテールにシフトした第二の転換期であったといえる。その後は、データベース・マーケティングを活用して、いろいろな商品を作り、顧客対応を図ってきた。たとえば、最近では、種々の割賦購入の決済日を給与支給日などに一本化できる『おまとめローン』（無担）とか、従来の審査基準を大幅に変更した新住宅ローン『スーパーホームローンワイド』（有担）など、自動審査システムを活用した商品開発による効率化と利便性の提供に今も努めている。

スルガ銀行の商品開発の優れた点は、これまで貸出の対象としては積極的に扱われなかった顧客層の潜在的なニーズに応えようとする姿勢と従来の金融機関の常識にとらわれない発想にある。たとえば、『スーパーホームローンワイド』にしても、従来の金融機関の審査では転職直後で勤続年数が短い人に対する融資には消極的であったのを、独自の審査ノウハウをベースに勤続年数の短い人に対しても対応可能な道を拓いた。オンライン専門支店のひとつである『エスイーバンク支店』はシステムエンジニアを対象とした支店であるが、システムエンジニアは有能で所得が高いにもかかわらず転職が多いため他金融機関では融資対象となりにくいケースが多い。当支店では IT エンジニア向けのローン商品をそろえ、彼らの潜在的なニーズに応えることを狙いとしている。女性向けの金融サービスを充実させたオンライン専門支店『ソネット支店』も、従来の金融機関が独身女性に対

する住宅ローンについて拒否的であった時代に、いち早く女性向けの住宅ローンを開発した。実際に融資してみると、延滞は極めて少なく、良質な顧客マーケットであることが分かったという。

なお、スルガ銀行は自行で開発した自動審査システム（『パス』…パーソナル・アセスメント・システム）を他行（5 行）にも販売している。これは、スルガ銀行が開発した審査システムが全国的にも機能する証といえるかもしれない。

いずれにしても、他行に先駆けて個人リテール重視へ方向を転換し、そのための手段として CRM や自動審査システムを導入し、従来の金融機関の常識にとらわれない発想で、ローンマーケットから排除されてきた個人層のニーズに応える努力を続けてきたところにスルガ銀行の先見性があるといえよう。

資産運用コンサルタントソフト

さらに、スルガ銀行は現在、CRM を活用した資産運用コンサルタントソフトを開発中であり、これが完成すれば、それぞれの顧客にふさわしい資産運用提案をする上で強力なコンサルタント・サポート・ツールになると思われる。

有人型店舗の効率化・軽量化

第二に、チャネル戦略に独創性、チャレンジ性がある。

まず、既存店舗については、立地条件を考慮して、フルバンキングを行うハブ店（母店）と個人特化型のサテライト店に再編し、店舗の効率化と軽量化を進めた。また、有人型店舗数はピーク時約 140 店あったが、統廃合の結果、110 数店に減少した。

サロン・ド・コンシェルジュの展開

ところで、当総研が 99 年にヒアリングした
当時は、将来の店舗像としては、「テレバン、
ネットバンなどの非店舗販売への移行」を強く
指向しているように見受けられたが、04 年 11
月に訪問した際には、「今後は、店舗網を増
やすことも選択肢である。とくに、富裕層に対
するコンサルティングを考えた場合には、店
舗が重要である」と語っている。顧客は ATM
を利用するだけの事務系の客とローン、資産
運用などの相談系の客に二極分化してきて
いるといい、後者に対する店舗の質的充実を
図ろうとしている。全体として、リアル店舗とオ
ンライン店舗のバランスのとれた店舗像を描
いているように見受けられる。

ちなみに、04 年 7 月には東京・渋谷に新形
態の支店『サロンドコンシェルジュ渋谷』をオ
ープンした。個室の応接室 6 室を設置し、資
産家や富裕層を中心に資産運用の相談や不
動産を活用した資産形成の提案などの金融
サービスを提供するという。『サロンドコンシェ
ルジュ渋谷』にはハウジングローンセンター
『ドリームプラザ渋谷』も併設され、不動産活
用目的でローンを利用する富裕層への便宜
を図っている。

サロン・ド・コンシェルジュは現在、渋谷、新
宿、日本橋、横浜、柏、沼津にあるが、今後
は静岡県内の店舗にもあまねく、このようなコ
ンシェルジュ・コーナーを確保していく予定で
ある。

また、ハウジングローンセンターについては、
スクラップ・アンド・ビルドで進めていくという。
住宅ローンのニーズが少なくなった地域から
は撤退し、今後ニーズが増えたと見込める地
域(埼玉県大宮、柏など)には新規出店する
など、店舗の設置、廃止についての柔軟な姿

勢と機動的な対応が注目される。

開拓的・実験的なチャンネル戦略

このように既存店舗については見直しをす
すめる一方、顧客ニーズのあるチャンネルにつ
いては、多種多様に、できるかぎりそろえる方
針である。すなわち、インブランチ・ストア...
スターボックス、パソコンショップを支店内に
開設。業種の選定は、“金
融店舗と客層が重なる”ことを基本的基準に
したという。移動可能店舗(アクセスポイント)
・移動式店舗(アクセスビーグル)の配置...
店舗統廃合による空白地帯への対応と店舗
マーケティング(支店や ATM の設置が必要か
どうかを見極める)を兼ねるとともに、広告効
果も狙う。テレフォンバンキング...前述した
ように、地銀のなかでは最大規模のコールセ
ンターを有する。コールセンター職員は全員
パートである。店舗外 ATM...「イーネット」
への参加、郵便貯金との ATM 提携、アイワイ
バンクとの提携など、徹底して自前 ATM は減
少し、ATM の相互乗り入れを拡大してきた。

現在、店舗内設置 ATM331 台に対し、店舗
外設置は 13,134 台あるが、うちアイワイバン
ク ATM が 7,804 台、イーネット ATM が 5,055
台(04 年 3 月末現在)である。

ニッチ層を狙った多様なオンライン支店

さらに、ユニークなのは、多様なオンライ
ン専門支店(表参照)である。これは、さまざ
まな異業種との業務提携により、特定ニーズ
をもった顧客がアクセスし易いダイレクトチャ
ネルを数多く品揃えすることで、職域個人層
や女性層などを取り込もうとするスルガ銀行
ならではのニッチ戦略といえる。

オンライン支店のなかでもとくに大きな成功

支店名	概要
ソフトバンク支店	「預金の金利2倍」、「クレジットカードのポイント2倍」、「イー・トレード証券」との無料決済サービスなど
ANA支店	キャッシュカード、マイレージカード、電子マネーの3機能を一体化。銀行取引でマイレージがたまる。
エスイーバンク支店	システムエンジニア専用の支店。ITエンジニア向けのローン商品をそろえる。
ソネット支店	女性向けの金融サービスを充実
ドリームダイレクト支店	「ジャンボ宝くじ付き定期預金」など資産運用商品をラインナップ
ダイレクトワン支店	ローン中心のダイレクトバンキング
イービジネスダイレクト支店	ビジネスローンを品揃え
ネットバンク支店	B to B、B to C のニーズに応える

を収めているのは、「ジャンボ宝くじ付き定期預金」で人気を博したドリームダイレクト支店であり、預金残高は1,600億円にも達している。リアル店舗でも1,000億円超の預金を集めることは至難であり、最大の調達拠点となっている。

特異な金融機関経営モデルの追求

このような取り組みによって、スルガ銀行は着実に個人取引を拡大してきており、融資に占める個人ローンの比率は99年3月末の37%から04年3月末の66%へとシェアが拡大し、地銀平均(30~40%)を大きく上回り、地銀トップである。利ざやの厚い個人向けローンが多いため、預貸金利ざや(国内)も1.77%(04年3月期)と地銀平均の約2倍の水準であり、04年9月期の総資金利ざやは0.96%(地銀平均0.49%)で地銀トップである。

スルガ銀行は、これまで、CRMを活用したデータベースマーケティング、異業種との提携により特定顧客層を取り込むニッチ戦略、多種多様なオンライン専門支店とATM相互乗り入れによる非店舗販売、ハウジングローンセンターの機動的な配置による住宅ローン販売など、他行に先駆けた開拓的な取り組み

により潜在的な顧客層を開拓し、特異な金融機関としての地盤を築いてきたといえる。日本のリテール金融分野での新しいビジネスモデルを創造してきたともいえる。

しかし、今後の展開については、まだ未定の部分があるように思われる。新形態支店『サロンドコンシェルジュ渋谷』の開設にしても、ハウジングローンセンターの埼玉県内への出店にしても試行的につぎの展開方向を見定める実験なのではなかろうか。スルガ銀行が今後どのような新しい企画を打ち出すか目を離せない。スルガ銀行ならではのデータベースマーケティング、CRMによるワン・トゥ・ワンマーケティングの追求がどういう形で深化し、発展していくか、その動向を見極めていきたいと思う。

また、最後に筆者の感想をひと言付け加えたい。それは、スルガ銀行には個人リテール金融を大切に作るカルチャーが組織全体、職員全員に浸透しているように見受けられたことである。他行に先駆けて個人リテール重視の経営に舵を切り替えたスルガ銀行には、迷いが無い。個人顧客のライフ・ファイナンシャル・コンサルタントとしての機能充実に向けて、今後も斬新な挑戦を期待したい。

スルガ銀行の概要

(億円、%)

	12年度	13年度	14年度	15年度
預金	27,254	26,648	26,733	27,029
貸出金	19,555	20,049	20,341	20,728
預貸率	71.8	75.2	76.1	76.7
国内預金利回り (地銀平均)	0.24 (0.21)	0.14 (0.12)	0.08 (0.06)	0.07 (0.05)
国内貸出金利回り (地銀平均)	2.90 (2.33)	3.06 (2.23)	3.11 (2.15)	3.17 (2.12)
国内預貸金利ざや	1.08	1.43	1.66	1.77
総資金利ざや (地銀平均)	0.33 (0.45)	0.55 (0.42)	0.78 (0.44)	0.85 (0.45)
業務純益	134	45	218	357
自己資本比率	9.60	8.32	8.50	9.46
職員数(名)	2,068	1,926	1,796	1,694

スルガ銀行東京支店のインランチ・ストア



近くに三越本店もあって、この辺は日本橋界隈を行き交う人々のスポットとなるため、広告宣伝の効果もあるという。1999年開設。

渋谷サロン・ド・コンシェルジュのスペース



渋谷のシンボルタワー「渋谷マークシティ」の14階にあり、見晴らしがよい。内部はゆったりしたスペースがあり、両側に相談コーナーの入口が見える。

相談コーナーの内部



1対1で落ち着いて相談ができる。コンサルタント・ソフト（現在開発中）を活用して、顧客の特性とニーズに合った提案を行う。取り扱い商品は系列にとらわれず、よい商品であれば外部と提携。投信は42種類、個人年金保険は8種類をそろえる。