

静岡銀行の個人営業推進体制とチャネル戦略

鈴木 利徳

静岡銀行は、多層的な営業推進体制と CRM を活用したデータベース・マーケティングの追求に特色を有する地方銀行である。地域特性を考慮したカンパニー制、複数店舗の集合をひとつの営業体とみるエリア営業体制、エリア内を横断的に動き回るエリアローン担当・エリア FP 等の配置、住宅需給マーケットを見込んだローンセンターの設置、静銀ティーエム証券との連携など、営業体制を固める一方、CRM を活用したデータベース・マーケティング、スコアリング方式によるローン審査の効率化、コンサルティング・ソフト『リプコス』の導入など、顧客データベースを活用したニーズの掘り起こしとビジネス・チャンスの拡大に努めている。今後は、リアル店舗とダイレクトチャネルの連携が課題のひとつとなる。

信頼され選ばれる総合金融グループ

静岡銀行は今般、「信頼され選ばれる総合金融グループ」を実現していくために、第 9 次中期経営計画（2005 年度～2007 年度）を策定・発表した。国内金融機関のなかでもトップ水準の格付（S & P 長期 A+, 短期 A-1, ムーディーズ 長期 A1, 短期 P-1）を有し、経営の健全性とそこから得られる信用力の高さを武器に静岡県内の地盤をしっかりと固め、強固な顧客基盤を維持し続ける。堅実で、地に足のついた経営姿勢といえよう。

しかし、これだけでは、かつての「しづ銀」のような“石橋をたたいて渡る”、安全性重視の経営を想像しがちだが、そうではない。実際の取り組みをみると、常に、現状に安住せず、革新への挑戦を追求し続ける志向が強く、第 8 次中期経営計画（2001 年度～04 年度）では『収益構造の改革』と『営業体制の改革』を掲げて、業務プロセスの見直しやチャネル・営業体制のレベルアップ等に取り組んできた。

カンパニー制の導入

それでは、静岡銀行のこれまでの取り組みを振り返ることから始めたい。

静岡銀行は 1999 年 4 月に「カンパニー（擬似分社）制」、「本部機構のスリム化」、「執行役員制」を骨子とする大規模な経営システムの改革を行った。現在までの機構・組織の枠組みはこのときの改革によるものである。すなわち、本部組織は市場別に再編され、「法人部」と「個人部」が生まれた。営業店は中部、東部、西部、首都圏の 4 つのカンパニーに地区ごとにグルーピングされた。カンパニー制導入の狙いは、地域・顧客・リテールを重視した業務運営体制の構築にあり、産業構造や気質・文化などの地域特性を考慮して 4 地区に分けた。実は、同行はもともと静岡三十五銀行、遠州銀行、浜松市信用組合が何度か合併を重ねてできた銀行であり、東部は伊豆、中部は駿河、西部は遠州ということで、それぞれ地域性も異なっている。なお、各カンパニーのトップには常務執行役員を置いて、地区ごとの業績を競わせる体制にもなっている。

静岡銀行の概要

(億円、%)

	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度	15 年度
預 金 (A)	65,781	67,907	68,837	68,508	67,637
貸出金 (B)	51,419	51,488	50,770	48,897	49,694
預貸率 (B) ÷ (A)	78.2	75.8	73.8	71.4	73.5
資金運用利回 (国内部門)	2.09	1.89	1.69	1.57	1.49
資金調達原価(国内部門)	1.69	1.55	1.40	1.24	1.14
総資金利ざや(国内部門)	0.40	0.34	0.29	0.33	0.35
業務純益	483	374	420	446	476
株主資本利益率	5.48	3.67	1.56	2.53	5.62
BIS 自己資本比率 (連結)	13.94	12.58	12.51	12.42	13.60
従業員数	4,136	3,881	3,582	3,388	3,214

(注) BIS 自己資本比率のみ連結ベースで、他はすべて単体ベースの数字である。

エリア営業体制

営業体制についても少し触れておきたい。

静岡銀行は「エリア営業体制」という独特の体制を敷いている。これは、3～4の店舗の集合をひとつの営業体と考え、個々の営業店でフルバンキング・サービスを提供するという発想を捨てて、ひとつのエリア営業体でフルバンキング・サービスを提供するというものである。エリア営業体のなかのコア店を“統括店”、サテライト店を“メンバー店”と呼んでおり、全体で 31 のエリア (1カンパニーあたり7～9エリアがあるというイメージ) がある。ただし、遠隔地などにはエリア営業体制がなじまない地域もあるため、そのような地域では従来の単独店を配置している。

それでは、他金融機関の「母店・サテライト店方式」と同じだと思われるかもしれないが、静岡銀行のエリア営業体制は多層的である。

すなわち、渉外担当は統括店に主に配置さ

れ、エリア内の支店地域を横断的に動き回る。具体的には、法人の新規開拓を専担で行う「エリア新規法人担当」、個人向けローンを推進する「エリアローン推進担当」、個人の資産運用相談を担当する「エリア FP (ファイナンシャルプランナー)」、さらに、エリア内の若手行員の教育・育成のために法人営業の同行訪問などを行う「エリア法人営業担当課長」などが配置されている。

また、法人貸出については、大口の顧客は統括店に移管するとともに、小口の顧客は「エリア BS (ビジネスステーション)」に集約した。エリア BS は主に電話・FAX・電子メールなどのリモートチャネルを使って融資相談や各種経営情報の提供などの顧客対応を行っている。さらに、02 年 7 月には、静岡と浜松における中小事業所の集積度の高さを考慮し、エリア BS を 1 ヲ所に集約したりリモート営業専用拠点「ビジネスステーション」を両地域に設置し、効率化を図っている。

個人向けローンの営業推進体制

個人向けローン(住宅ローン、アパートローン)の推進体制について少し詳しくみると、ローンセンター(4～12名ぐらいの人数、地域カンパニー直轄)は県内に13カ所、県外に1カ所の計14カ所、個人の住宅相談に応じるローンデスクが5カ所(5つの統括店に各1名から数名の担当者を配置)ある。前述のエリアローン推進担当は、若手、中堅の人材を中心に、1エリア当たり数名配置されている。おおまかに言えば、ローンセンターは主に住宅ローンの新規案件中心に業者営業、業者持ち込み案件対応を行っている拠点であり、エリアローン推進担当は土地持ち資産家向けのアパートローンや地場の中小工務店のフォローなどを中心に営業を行っていると言える。なお、営業店は借替中心の対応となっている。

CRMとデータベース・マーケティング

ところで、自動車ローンについては、01年度に、CRMを活用した見込み先抽出によりDM(ダイレクトメール)ヒット率が高まり、残高を伸ばしたという実績があり、また、最近では、無担保ローンで見込み先をリストアップし、ヒット率を上げたという実績がある。このような個人ローンの伸張にはCRMを活用したデータベース・マーケティングが重要な鍵となるが、静岡銀行では勘定系のデータと情報系のデータを統合させて、顧客ごとの属性情報や取引情報を各営業店の端末画面に表示できるようになっており、見込み先については、端末画面上のセールス対象項目のところに“フラッグ”が立つように設計されているという。このようなCRMの活用はDMのヒット率の向上に役立っただけでなく、窓口でのセールス営業を

サポートする上でも大きな武器になるものと思われる。

使い分ける自前の保証と外部の保証

なお、個人向けローンの保証システムについては、グループ会社で対応するケースと外部の保証会社を利用するケースがある。自動車ローン「ライフプラン マイカーローン」では一次審査を静銀DCカードで実施し、同社の保証が得られない場合は、二次審査をクレディアで実施することで成約率を高めている。また、カードローン「サポートマックス」はオリックス・クレジット、リフォームローン「リフォーム天国」はジャックスを利用している。総じて、有担保の貸出については静銀信用保証で対応し、無担保の貸出で一定の条件を満たすものは静銀DCカードで、その他のものは外部の保証会社を活用しているといえる。

資産運用相談の営業推進体制

つぎに、個人の資産運用相談の営業推進体制についてみてみたい。大別すると、前述のエリアFPによる渉外活動と静銀ティーエム証券の仲介業務の二つで顧客対応を行っている。

エリアFPと静銀ティーエム証券の職員はコンプライアンス遵守の上で同行訪問などの連携行動をとることもある。取扱い商品の面では、エリアFPが主に個人年金保険を取り扱うのに対し、静銀ティーエム証券は主に投信を販売することで、“棲み分け”がなされている。

地銀版総合金融サービス

静銀ティーエム証券は2000年に設立された、全国で初めての個人リテール主体の地銀系証券会社である。静銀ティーエム証券の店舗

は 12 あるが、うち 10 店舗が銀行との共同店舗(04 年 12 月現在)であり、銀行と証券の緊密性が強く、金融コングロマリット化の地銀版といえる。

静岡銀行は 04 年 9 月に、証券仲介業務の提携証券会社を静岡ティーエム証券とすることを組織決定し、子会社である静岡ティーエム証券に証券運用ニーズのある顧客を誘導することで、顧客の資産運用をグループ内で一元管理することを目指している。また、行員を静岡ティーエム証券にトレーニーとして派遣し、証券分野に強い人材の育成も行っている。

コンサルティング・ソフト「リブコス」

また、04 年 4 月からは、ライフプランとマネープランのコンサルティング・ソフト「リブコス (Life Plan Consulting Station)」を稼働させた。これは、家族構成・生年月日・年収・その家族のライフプランなどのデータをもとに、将来 35 年間にわたるキャッシュフローを自動作成し、教育費用・住宅などにかかる適切な借入・返済計画、セカンドライフのための資金計画などをシミュレーションして、顧客本人ならびに家族の人生設計やライフスタイルにふさわしいマネープランを提案するものである。リブコスは統括店と一部ローンセンターに配備されているが、活用状況を検証しながら、順次導入店舗の拡大も検討していく予定であるという。

このサービスは開始してまだ 1 年にもならず、顧客の認知度もいまはまだ低いために、成果の検証はこれからであるが、個人のファイナンシャル・プランニングをサポートする意欲的な取り組みであり、今後の活用と成果を見守りたい。

営業店の店舗レイアウト

ここで、静岡銀行の店舗内のレイアウトについて、イメージ的に概説すると、入口から銀行 ATM、銀行窓口、ローンなどの相談窓口と続き、(静岡ティーエム証券との共同店舗であれば) いちばん奥に証券の窓口がある。

店舗内銀行窓口はハイカウンターとローカウンターがあり、ハイカウンターは単純な入金などで、パートで対応。ローカウンターは原則、行員を配置し、ローン、相続など諸々の相談に応じる。都銀のように専門的な知識のある人を中途採用で調達することはせず、自行行員を育成・活用している。東京三菱銀行の『所沢 MTFG プラザ』やスルガ銀行の『サロンドコンシェルジュ渋谷』を訪問したときも感じたことであるが、銀行の相談窓口で対応するのは圧倒的に女性行員であり、女性行員の専門的知識レベルの高さに感心させられた。また、女性の持つソフトタッチの雰囲気は相談し易い環境作りに一役買っているようにも思える。

ところで、マスリテールは ATM で対応し、ローンなど収益層の顧客は店舗対応するというのが金融機関の一般的なやり方であるが、収益層の顧客をいかに店頭誘致するかはどの金融機関でも課題となっている。静岡銀行でも、店舗の照明、レイアウト、相談コーナーのブース新設など工夫できることは全て実践して取り組んでいるとのことであった。

ATM…コスト抑制と拠点網拡大の両立

つぎに、静岡銀行の ATM 戦略についてみると、同行では、ATM は顧客利便性確保の点で個人業務戦略上の重要なツールとみており、キャッシュポイント網の充実と経費削減という相反する命題をどのように解決するかが課題

であった。

そのために実行した施策は、①ATM 網を補完することのできる他金融機関とのATM手数料の無料化提携…2000 年 10 月から県内全 15 信用金庫(現在 14 信用金庫)およびJAとの提携。②コンビニ ATM ネットワークの活用…01 年 6 月にアイワイバンク銀行と提携。③自前 ATM のリストラによるコストダウンなどである。

提携 ATM の利用手数料は自行機並みの体系とし、それら自行機と同じ手数料で利用できる ATM は 2000 年 9 月の約 1,200 台から 04 年 7 月には約 3,300 台(静岡の店舗内 ATM688 台、店舗外 ATM386 台、提携信金・JAの ATM 約 1,850 台、アイワイバンク銀行 ATM・静岡県内 404 台)へと拡大している。

この結果、ATM 取扱い件数も飛躍的に伸張し、2000 年 9 月と 04 年 3 月との比較では、18%もの伸びを示した。とりわけコンビニ ATM の利用増加が著しかったという。

ちなみにコンビニ ATM と提携したコストと自前で ATM 網を構築するコストでは、後者が前者の 4～5 倍ものコストがかかるという。

一方、アイワイバンク、信金、JAとの提携に伴うコストをカバーするため、企業内 ATM の廃止を中心とする ATM リストラ、深夜手数料の新設、ATM 稼働時間の見直し・拡大による手数料の増加策等を実施し、ATM にかかるトータルコストを提携以前の水準にコントロールしながら、ATM 拠点の拡大を図った。

インストア・ブランチ

つぎに、インストア・ブランチについてみたい。インストア・ブランチは 3 店あり、いずれも県内主要都市の大型ショッピングセンター内に設置され、店舗網の空白地帯あるいは

営業店廃止に替わる店舗として位置付けられている。

業務内容は個人向けであり、預金、ローン相談、公金収納のほかに、資産運用相談にも応じている。開店時間は、スーパーの営業時間は 8 時～21 時であるが、金融機関店舗の方は 10 時～18 時(1カ店は 20 時まで)である。土曜・日曜も営業している。

我々が訪問した「ジャスコ清水店出張所」は 1999 年 4 月に設置され、当時はインストア・ブランチがブームの時代であったという。店舗の広さは 30～40 坪、店舗に ATM が数台隣接しており、ATM は 9 時～18 時、店舗は平日 10 時～18 時、土・日 10 時～17 時の営業。職員は平日 7 名、土・日 2 名体制であり、平日の来店客数は 50～60 名ぐらいで、公金収納が圧倒的に多く、ローン相談も 1 日に数件あるという。

インストア・ブランチの統括部署の方に現段階の評価を伺ったところ、「広告宣伝効果などもあり、店舗単体での収益だけをみて、判断できない。また、テナントの賃料が高く、広い面積をとることは難しい。近隣の店舗のお客の取引を吸収している面もあり、そういう意味では、周辺の店舗の業務をサポートしているともいえる。ローン相談等の来店客を増やすのが課題です」と語っている。

ATM の場合は、人が集まるところに設置すれば、それだけ利用される頻度が高くなるが、店舗の場合は人が集まるところに設置したからといって、ローン相談等で来店する客が増えるとは限らない。インストア・ブランチでは不定期ではあるが、ときどきローン相談会をキャンペーン(たとえば春であれば教育ローンのキャンペーン)として開催している。このように、人が集まるところに店舗を構えるだけでな

く、ローン相談等の客を店頭まで誘致するには、それなりの仕掛けが必要であると思われる。

リアル店舗とダイレクトチャネルの連携

ダイレクトチャネルについては、従来は営業店の補完的位置付けであったが、04年10月のダイレクト営業グループ創設を機に、より積極的な展開を指向しつつあり、担当者は、将来は独立した部門として採算が取れるようにしたいと抱負を語っている(05年4月より機構改革に伴い同グループはマーケティンググループに改組)。「個人的な意見であるが」と前置きして、担当者は「リアル店舗で提供している金融商品・サービスは基本的にはダイレクト・チャネルでも提供できるはずだし、リアル店舗のような時間の制約もなく、コスト面ではダイレクト・チャネルの方が安く、収益性は高いはずだ。たとえば、ホームページ上でバーチャルな店舗を作り、そこで金融商品の販売も可能にする。あるいは、テレホンバンクセンターを活用して、アウト・バウンド(電話セールス)をかけて、見込み先にセールスすることもできる」と語り、チャネルとしての確立を目指したいという。

そして、将来の展望として、CRMをより充実し、ダイレクト・チャネルでつかんだ有益な情報を営業店につないだり、見込み先を営業店に誘導したりして、リアル店舗とダイレクト・チャネルが結びつき、連携・一体化したビジネス・モデルを追求したいと語っている。

CRMを鍵とするビジネスモデル構築

最後に、店舗とATMとCRMについての静岡銀行の考え方を整理してみたい。

まず店舗網について、静岡銀行は個々数年

間、不採算店舗や営業エリアの重複等の生じている非効率な店舗を中心として店舗リストラ(統廃合、個人取引特化等)を積極的に実施してきている。引き続き店舗リストラを実施していくケースもあるものの、現時点で既存の店舗網の見直しはほぼ終了したものと考えている。つぎの展開として、「攻め」に転じるための営業拠点を確保すべく、地元である静岡県内の成長の見込まれる店舗空白地域に加え、近隣他県においても高収益の見込まれる地域への新規出店を検討、実施している。

地方圏で地域内に稠密な店舗ネットワークを構築している地方銀行においても、都市銀行に見られるように、ポスト店舗リストラとして新規出店の動きが加速していくものと思われる。

また、ATM網については、業態をまたがる横断的な提携が進んでおり、ATM網が1金融機関、1業態のものではなく、社会インフラとして認識されつつある現在、県内信金・JAとの手数料無料化提携やコンビニATMとの提携は避けられない選択であったとも思われる。

一方で、ATM利用に終始する顧客の増大は、本来、収益層の顧客までをも“ATMどまり”にしている懸念があった。その課題を克服する取り組みがCRMを活用したMCIFの構築であり、見込み客を窓口でも把握できるシステムをつくることで、収益層の顧客を素通りさせない仕組みを創り上げようとしたとも解釈できる。

これまで述べてきたように、静岡銀行は、CRMを活用したデータベース・マーケティングによるDMヒット率の向上、スコアリング方式による住宅ローン等審査の効率化、コンサルティング・ソフト『リブコス』の意欲的な導入など、顧客データベースを分析・活用することで

ビジネス・チャンスに結びつける取り組みを継続的に行っている。そして、まだ担当者の個人的抱負かもしれないが、今後は、CRM を仲介してダイレクト・チャンネルとリアル店舗を結びつける一体的なビジネス・モデルを追及することが想定される。

CRM の活用によって、潜在的な取引ニーズのある客をリアル店舗に誘導することができれば、個人取引のすそ野は今まで以上に広がるであろう。

また、そのようなビジネス・モデルが軌道に乗れば、静岡銀行のもつ総合金融サービス力が本領を発揮できるのではなかろうか。静岡銀行は地銀としては珍しく個人リテール主体の証券子会社を持っている。この銀・証の総合力を生かすためには、メガ・バンクの先手を打つ顧客取り込みが課題となるはずであり、そのためには、静岡銀行の有する顧客データベースの活用が鍵を握るものと思われる。

「信頼され選ばれる総合金融グループ」を目指し、現有の強固な顧客基盤をさらに揺るぎないものとするための取り組みに挑戦し続ける静岡銀行の今後を見守りたい。

インスタア・ランチがあるストア「ジャスコ清水店」



インスタア・ランチ「ジャスコ清水店出張所」



右側が銀行店舗窓口、左側がＡＴＭコーナー