

欧州金融機関のデリバリー・チャンネル戦略 - 1

～ アビ - ナショナル(英国)の店舗戦略～

講師：長垂希子氏

文責：古江晋也

要旨

・アビ - はチャンネル戦略として店舗を重視し、顧客が気軽に来店できるようにコーヒーショップと共同店舗を出店した。

・アビ - は売上高の増大による収益性の向上を目指して、フランチャイズの実験店舗を導入した。フランチャイズ店舗は、アビ - 側がブランドの提供、業務のサポートを行い、外部オーナーは従業員を雇用し、店舗の売上げに連動した報酬を受けとる仕組みとなっている。

はじめに

(株)農林中金総合研究所調査第二部では、金融機関の商品・サービス戦略と店舗戦略に関する調査の一環として2004年9月28日(火)に日立総合計画研究所副主任研究員、長垂希子氏を講師に迎え、「欧州金融機関のデリバリー・チャンネル戦略」というテーマで欧州金融機関のチャンネル戦略と店舗戦略についてご講演いただいた。本稿は長氏からご講演いただいた英国・アビー・ナショナル(Abbey National: 以下、アビー)、スペイン・バンクインター(Bankinter)、北欧・ノルディア(Nordea)のうち、アビーのケースのみをまとめたものである。なお、バンクインターとノルディアのケースについては、『欧州金融機関のデリバリー・チャンネル戦略2』でまとめることとする。

欧州金融機関の業界再編

現在、欧州金融機関は、二つの大きな再編の波に晒されている。第一は、国境を越えた業界再編である。EU 第二次銀行指令(1989年)、欧州通貨統合による市場慣行の標準化(1999年)、EU 市場の拡大(2004年)等によって経済環境

は変化し、1999年デクシア(ベルギーの金融グループ)がルクセンブルク国際銀行、2000年バイエリッシェ・ヒポ・フェラインス銀行(独)がバンク・オーストリア・クレディタンシュタルト、香港上海銀行(英)がフランス商業銀行、2003年パークレイズ銀行(英)がサラゴサーノ銀行(西)を合併した。

第二は、業態を超えた再編である。業態を超えた再編とは、銀行と保険会社、金融機関と郵便貯金で再編が行われ、ユニバーサル制度として発展してきた金融機関が総合金融グループへと生まれ変わったことを意味する。

1998年のフォルティス(オランダ・ベルギー系銀行保険グループ)とジェネラル・バンク(ベルギーの銀行)、2000年BAWAG(オーストリアの商業銀行)とPSK(オーストリアの国営ポスト貯蓄銀行)、サンポ(フィンランドの保険会社)とレオニア銀行(フィンランドの旧郵便貯金)がこれに当たる。

デリバリー・チャンネルの動向

欧米金融機関は、この二つの大きな再編を通じて支店の統廃合を行い、業務の見直しを行っ

た。また、情報技術の発展によって銀行のデリバリー・チャンネルは、営業店舗のみならず、インターネット・バンキング、モバイル・バンキング、デジタル双方向テレビへと拡大している。では、近年のデリバリー・チャンネルはどのような特色を有しているのだろうか。

営業店舗については、インストア・ブランチ、共同店舗、郵便局との販売提携、店舗改装等の動きがみられ、従来のように「面白みがなく、退屈な」店舗を払拭しようとしている。

テレフォン・バンキングは、銀行のみならず、異業種参入として金融業界に進出したテスコ、セインズベリーズなどのスーパーや家電量販店のアルゴス等でも利用されている(英国)。また、スペインでも根強い人気がある。

インターネット・バンキングについては、利用者が増加し、決済など単純な取引が増加している。ING ダイレクト等に見られるようにネット専業銀行の参入が有名である。

モバイル・バンキングは、取引を行うというよりも残高不足を知らせるなどのアラーム機能の割合が高くなっている。

デジタル双方向テレビは、イギリス、フランス、スペインで普及しているが、バンキングについては導入段階にあり、重要なチャンネルになりえるかどうかは現時点ではわからない。最近では撤退する銀行も見受けられる。

このように、現在、対面取引である営業店舗と非対面取引であるインターネット・バンキング、モバイル・バンキング、デジタル双方向テレビの4つのチャンネルが代表的なものであり、各銀行は自らのリテール戦略に従ってこれらのチャンネルを活用している。

アビー・ナショナルの店舗戦略

(1) 概要

アビーは、1944年三社の住宅金融会社が合併することで誕生した。1987年には、商業銀行化され、1989年にはロンドン証券取引所に上場された。住宅ローンではHBOS(ハリファクスとバンク・オブ・スコットランドの合併会社)に次ぐ規模を誇る(総資産等については表1を参照)。

表1 アビー - の概要(Abbey National)

総資産	2,057億英ポンド(40兆7286億円)
リテール収益	12億英ポンド(2376億円)
預り資産	768億英ポンド(15兆2064億円)
住宅ローンのシェア	国内第2位

出所) 日立総研資料(£1=198円で計算)

支店数は766、従業員数28,000人を数え、テレフォン・バンキング、インターネット・バンキング、デジタル双方向テレビ、代理店などのチャンネルを有する。

アビーは、2000年、スーパーのセーフウェイへのインストア・ブランチ、コスタ・コーヒー(Costa Coffee、以下、コスタ)との共同店舗、銀行店舗のフランチャイズ化に取り組んだ。

2002年は、ホームセンターのホームベースにインストア・ブランチを出店し、2003年には店舗改装戦略を公表するなど店舗の地元密着化に積極的に取り組んでいる。

なお、アビーは2004年7月にスペインのサンタデル・セントラル・イスパノの買収提案を受け入れると発表している。

(2) 共同店舗(Costa@abbey)

従来、銀行店舗は、「退屈で、面白みのない」というイメージが強いものであった。これは、英国だけではなく日本の銀行にも当てはまる。顧

客重視を掲げるアビーは、顧客がコーヒーを飲みながらパンフレットを見るようなくつるげる雰囲気構築を重視し、コストと共同店舗を出店した。コストは、スターバックスのようなカジュアルなスタイルのコーヒーショップである。店舗の出入り口は一つであり、銀行とコーヒーショップ双方が利用している。

銀行側の店舗は、「総合受付」を始め、対面取引を行う「取引窓口」「相談カウンター」「個室」と、非対面取引を行う「テレフォン・バンキング」「インターネット・バンキング」「店舗内 ATM」「小切手投函ポスト」の 8 つのセクションに分かれている。相談カウンターは投信や保険、個室は中長期的な資産についての相談を行うというように金融商品別に分類されている。

インターネット・バンキングについては、インターネットを無料で顧客に開放し、アビーの店舗で他行のインターネット・バンキングも利用できる。このことについては、アビー内部でも議論があったが、インターネットを普及させることが重要と判断し、無料化を行った。

顧客の流れとしては、コーヒーショップから銀行に流れることはほとんどないが、銀行からコーヒーショップに流れることはある。銀行は一等地に立地しているため、立地上の観点からコーヒーショップ側もメリットがある。また、アビーの店舗には、大きな掲示板を設置し、地域の「お知らせ」を掲示している。地元密着を前面に押し出した店舗造りを行っている。

店舗デザインは、店舗によって異なる。これは、地域との調和を打ち出し、地元のデザイン会社を活用したためである。そのため、ビジネス街、住宅街、商業地などの地域によって店舗のレイアウトや営業時間が異なる。

シティ(ビジネス街)にある共同店舗は、営業時間が月～金曜日は、8時～16時(水曜日は9

時から)となっている。銀行の広告、パンフレットや ATM をコスト側に設置し、ゆったりとした店舗にしている。ビジネスマンが多いためソファに座り、商談を行うという光景も見られる。

ロンドン・チェルシー地区(高級住宅街)にある店舗は、営業時間が月～金曜日は 9時～17時(火曜日は 10時から)であるが、コストは、8時～18時の営業時間となっている。この地域は椅子を多めに設置し、カジュアルさを演出するため相談窓口はない。さらに、デザインを重視するためインターネット・バンキングに用いられる画面を壁にはめ込むなどの工夫をしている。

ケンジントン・ハイ・ストリート(ショッピング街)にある店舗は、17時まで営業を行い、個室を多く設置している。ATM は店内に 2 台、店外に 1 台設置し、買い物客に配慮している。インターネット・バンキングは、単にパソコンと椅子を並べただけであり、チェルシー地区と大きく異なる。

チャリングクロス街(商業地)にある店舗は、土日の営業は行わず、非対面取引である ATM、小切手投函ポスト、インターネット・バンキングを一箇所に集めたレイアウトにしている。

このようにアビーは、地元に着した店舗、または地域と調和した個性的な店舗を構築することで店舗のローカリゼーションを促し、収益性よりもむしろ「銀行の敷居を低くする」ことに主眼を置いている。

(3) フランチャイズの実験店舗

アビーは、売上高増大による収益性の向上を目指してフランチャイズ実験店舗を導入した。ベルファスト、カーディフ、イーリング、ニューカッスルといった都市は地域色が強く、フランチャイズ化することで地元の情報を持つ者を活用したいという思いがあった。

そこで、アビーはこれらの地域で「シェアード・オーナーシップ・プログラム」を発足させた。「シェアード・オーナーシップ・プログラム」とは、アビー側が 51%、残りの 49%を外部オーナーが出資するシステムであり、アビー側がブランドの提供、業務サポートを行い、外部オーナー側は従業員を雇用し、店舗の売上に連動した報酬を受け取る制度となっている。

これらの取り組みを行うにあたってアビーは二段階の実験店舗で対応した。

第一段階は社内から人員を求める社内フランチャイズであり、報酬の 75%を保証して、25%を店舗収入に連動させる方式である。

第二段階は外部オーナーによるフランチャイズの導入であり、店舗の収入に応じて 0~50%を保証し、残りを店舗収入に連動させた。

フランチャイズ店舗は、当初の目的どおり平均 26%の店舗収入を向上させた。要因はその従業員が喜んで業務を行うという意欲にある。

顧客サービスは地域密着が重要であるが、所得階層、地域性の異なるなかで全国一律の事業展開を行うことには困難を伴う。そこでアビーのフランチャイズ店舗は、本社中心の投資決定、人事、業務時間の設定ではなく、支店に経営の意思決定権(地域のニーズにあった商品や銀行設備の設置)を与えた。さらに店舗のフランチャイズ化は、従業員の一人一人が、経営陣の一員であるという意識を生み、会議の欠席率の低下をもたらした。また、収益連動となっているため、チームワークが重視されるようになった。

しかし、このような取り組みを行っていく前提は、フランチャイズ店舗が導入している人事制度を受け入れる従業員の存在が不可欠である。店舗収益の向上は、労働意欲の向上にあったといえよう。

(本稿は、日立総合計画研究所副主任研究員、長亜希子氏の許可を得て掲載を行っている。)