

### 米銀の店舗戦略－1

#### ～店舗数増加の背景と今後の展開～

永井 敏彦

#### 要旨

- ・ 米国の商業銀行数は84年をピークに減少しているが、店舗数は逆に一貫して増えている。大手銀行が他行買収による店舗獲得・店舗統廃合を比較的指向しているのに対し、中小銀行では自ら支店を新設するケースが多い。
- ・ 一部米銀は、単に店舗を増設するだけでなく、都市部を中心に顧客の「相談の場」としての機能を重視した新型店舗を打ち出している。

#### 何故米銀の店舗戦略か

05年1月にロサンゼルス、サンフランシスコ、ニューヨーク、セントルイスの4都市を訪問し、米銀を対象に、店舗・チャネルを中心とした個人リテール戦略に関するヒアリング調査を実施した。その目的は、同時に行っている邦銀の店舗・チャネル戦略調査とともに、金融機関の店舗戦略の将来像を描くための情報収集である。

本稿は、全米の銀行店舗の動向に関する簡単な説明であり、次回以降、個別訪問先の店舗戦略を紹介する。

もちろん、個々の米銀の戦略を単純に模倣することは、適切とはいえない。ここ数年間に日米の多くの金融機関を訪問して感じているのは、置かれた環境や業態の違いによる各行の個性が意外に強く、最大の関心事、意識している競争相手、具体的な戦略展開が千差万別なことである。

さらに日米の国情の違いにより、銀行の経営環境について同じ土俵で論じることには無理がある。その例として第一にあげられるのは、両国の人口増加力の違いによるリテール金融市場の拡大

力の格差である。我が国では、出生率が人口減少の加速を懸念させる1.2台まで低下した。これに対して米国では、出生率が2.0を上回り、かつ毎年70万人前後の移民が流入している。人口増加が著しい地域は銀行にとって戦略上重要であり、大銀行を中心に、こうした地域への集中的出店が行われている。

第二に、米国では小切手が幅広く活用されていることである。日本の銀行であれば通常のサービスである各種支払の預金口座自動引き落としは、限定的にしか取り扱われていない。クレジットカードやインターネット決済の普及により、小切手による支払の割合は低下しているが、それでも小切手利用が個人の支払手段のなかで相当部分を占めているのが実情である。小切手の取り立てや現金化は人手を介するものであり、顧客をATMに誘導するわけにはいかない。つまり米銀では、テラーが処理する取引の割合が邦銀よりも高く、有人店舗がより必要なものになっている。

第三に、先の二つほど構造的なものではなく、両国の金融市場の特性やここ数年の金利環境の違いを反映したもの

とみられるが、預金獲得に対するインセンティブの強弱である。日本では、資金運用難や低預貸率を背景に、預金獲得を目標を掲げて積極的に推進する銀行が少なくなった。これに対して米国では、長短金利差が日本と比較しても厚い時期が続いたため、低金利で調達した預金を国債やMBS（住宅ローン担保証券）で運用しただけでも、少なからぬ利鞘が確保できた。最近ではFRBの度重なる利上げにより、長短金利差が徐々に縮小し、以前ほどの好環境を享受できなくなった。しかし少なくともここ数年間、米銀は低コストの預金獲得の拠点として、支店の役割をかなり重視していた。

こうした国情の違いにもかかわらず、米銀がどのような店舗・チャネル戦略を展開しているか情報収集のうえ整理することは意義深いと考える。何故なら、銀行が経営環境の変化に対して適切かつ機敏に反応することの重要性は、万国共通だからである。

わが国では、04年12月に金融庁が「金融改革プログラム」を公表したが、そ

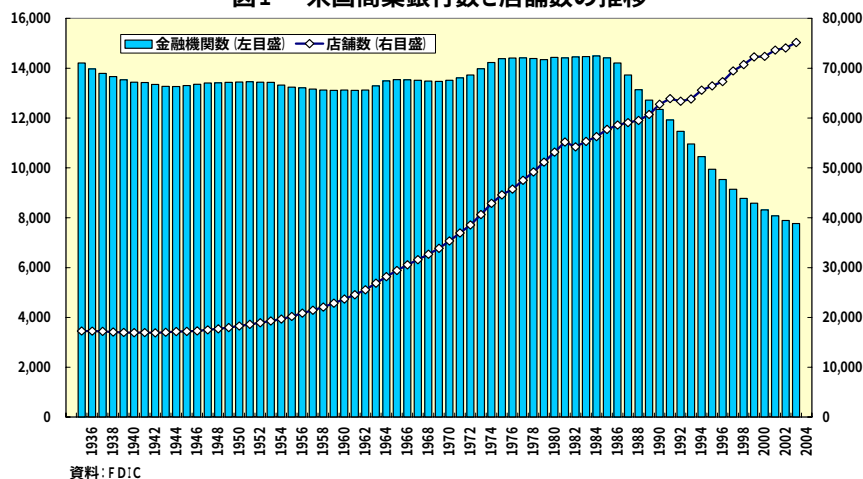
の中身を見ると、利用者ニーズの重視やITの戦略的活用等、米国・英国を意識したとみられる今後の金融機関のあり方が示されていた。但しこのプログラムが、官主導ではない民の力の重要性を説いている以上、具体的な将来像を描くのは各銀行自身である。つまり、各銀行の独自戦略がこれまで以上に問われるようになった。こうした局面を迎えるにあたり、米銀の店舗戦略は先行事例として参考になる。何故なら米銀が今展開している戦略は、規制緩和による競争激化やインターネット・バンキングの普及など、90年代後半以降の多様かつ足早な環境変化が引き金になっているからである。

## 減少する銀行数と増加する店舗数

米国の多くの州では、20世紀初頭までは規制により銀行は支店展開が禁じられており、1銀行1本店の原則が貫かれていた。その後徐々に支店展開が認められるようになったが、これは同一州内に限定されたもので、90年代になるまでは、州際規制により、州を越えた支店展開には厳しい制約が課せられていた。

しかし94年にリーグル・ニール州際銀行支店設置効率化法が制定され、97年7月以降銀行が他州の銀行を買収して支店とすることが認められてから、特に大手銀行はこ

図1 米国商業銀行数と店舗数の推移

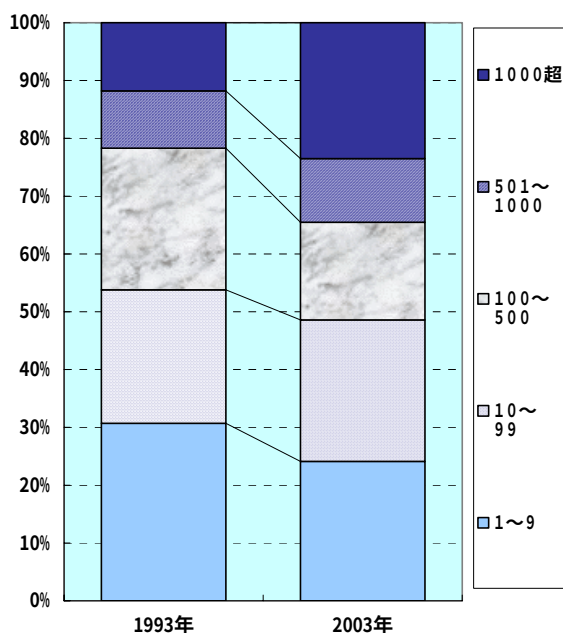


ぞって州を越えたM & Aによる支店ネットワークの拡大に乗り出した。

図1のとおり、米国の商業銀行数は60年代中旬以降緩やかに増加したが、ピークの14,496を記録した84年以降減少に転じ、03年には7,769と過去20年の間に半減した。一方この間、店舗数は右肩上がりの増加であった。

銀行数が減少したのは、合併数と破綻数の合計が新設数を上回ったためである。まず新設をみると、毎年100～200件ほど新たな銀行の起業がみられた。一方合併は、80年代後半から90年代にかけて毎年500件前後あり、最近でも年300件程度みられた。また破綻は、80年代後半から93年にかけて毎年100～200件発生していたが、最近ではかなり少なくなった。なお銀行数の増減を資産規模別にみると、減少は資産規模が小さなクラスに多く、逆に資産規模100億ドル以上のクラスの数が増えている。

図2 米国商業銀行の規模別支店数シェア



資料：FDIC

次に支店数の増加について、銀行の規模（保有支店数）による違いをみてみたい。図2によれば、支店数が多い銀行がますます支店網を拡充していることがわかる。この点について、ニューヨーク連銀が別途実施した調査の結果に基づいて説明すれば、大銀行（注1）の支店数増加は他行買収によるところが大きく、買収によらない支店新設は統廃合よりも少なかった。つまり全銀行の支店数増加は、中小銀行の支店新設によるものであった。

（注1）ここでの「大銀行」とは、総資産規模100億ドル（約1兆円）以上の銀行を意味している。

大銀行が買収を指向した主な理由は、次の三点である。①短期間で効率的な規模拡大が可能であり、個々の支店新設ではスピード感のある拡大力が確保できない。②既存店舗の統廃合により経営の効率化を図れる。③顧客基盤を最初から構築する必要がない。

一方中小銀行が支店新設を指向した主な理由は、次の三点である。①最適な場所へのピンポイント的な設置ができる。②買収のように、異なる銀行のカルチャーを融合させるためにエネルギーを費やす必要がない。③他行買収のための資金調達力が十分ではない。

こうした、中小銀行の支店新設と大銀行の他行買収・支店統廃合という構造のもとで、米銀の支店数は全体として増加してきた。しかし、今後銀行が従来のようなペースで支店増設を続けるかどうかについては、最近の銀行を取り巻く環

境変化を踏まえて、慎重にみていく必要がある。

専門機関の試算によれば(注2)、米銀全体の店舗での各種業務取引件数は、03年の120億件から10年には80億件へと減少する。ATMやインターネットでの取引が増加するからである。また筆者が訪問した米銀では、店舗内の顧客相談カウンターを充実させているところが多く、面談相手の多くは、対顧客相談機能の充実やクロスセリングの重要性を説いていた。つまり支店は引き続き「お金に関する用件を処理する場」でありながらも、その色彩を少しずつ薄め、「相談の場」としての機能がより期待されるようになってきている。従って今後米銀が、店舗戦略の重点を、支店網の拡充による顧客の利便性向上から、顧客の様々なニーズに応えるための店舗機能の見直しに移す可能性は、十分にある。

(注2) 米国の金融機関関連のコンサルティング会社 Celent Communications の調査結果

### 最近都市部でみられるユニークな戦略

最近ニューヨークを舞台に、ユニークな店舗戦略を展開している銀行がみられるようになった。ヒアリング訪問が実現しなかったが、最近注目されている銀行を二つ紹介したい。

ワシントン・ミューチュアル(通称 WaMu: ワミュ)は、独自の顧客対応スタイルでメガバンクに挑んでいる。WaMu が最近新設している店舗のコンセプトは、人間味のある温かさであり、コンシェルジェ(案内担当)が顧客の要望を受けて素早く担当者に案内し、顧客は対面式カウン

ターで専門知識を有する職員と様々な相談ができる。親子の来店客のため、子供の遊び場も準備されている。特にメガバンクでは、コスト削減を優先することから支店での顧客対応が機械的になりがちである。WaMu はこうした対応を嫌う人々をうまく惹きつけている。



WaMu(ニューヨークのマンハッタン)の店舗はガラス張りで、洒落た内装が外からよく見える。

コマースバンクは、小売業の発想を経営の基本に据えており、顧客指向を徹底している。米銀では異例の週7日営業が行われており、平日の営業時間も7時半から20時までと長い。米国では通常小銭の両替は有料であり(スーパー等で)、銀行は小銭を取り扱わないが、同行の店舗内では小銭計算機の利用(無料)や小銭預金が可能である。預金金利は他行よりも低い、顧客にとっての利便性が高いため、預金残高が順調に伸びている。



コマースバンク(ニューヨークのマンハッタン)の店舗内は、日曜日でも顧客数が多かった。