

米銀の店舗戦略 - 4

～ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニアの店舗戦略～

古江 晋也

・ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア(UBOC)は東京三菱銀行の連結子会社であり、スモールビジネスに重点を置くカリフォルニア州4位の金融機関である。

・リトルトーキョー支店は、現在は個人・スモールビジネス(中小企業取引)・プライオリティ・バンキング(個人富裕層・個人事業主・プロフェッショナル等向け各種金融サービス)を行うリテール特化型店舗となっている。店舗入口付近に支店長のオフィスがあり、支店長の業務には、顧客を担当セクションに案内したり、クレームを処理するなど、支店の第一線での顧客対応も含まれる。スタジオシティ支店はスモールビジネスを重視し、地域密着型の営業展開を行うことで顧客のニーズを捉えることを戦略の要としている。エンシノ支店は、富裕層の多い地域に位置し、プライオリティ・バンキングを重視している。

・訪問したUBOCの支店はいずれもロサンゼルス市内に所在していたが、同じ市内でも地区によって環境が異なる。UBOCの各支店は地区の特性に応じた顧客戦略を展開している。

はじめに

米国・カリフォルニア州の州内総生産は約1兆4500億ドル(2003年)であり、米国全体の約13%を占める経済力を有している(注1)。また、カリフォルニア州の州内総生産は、諸外国と比較しても第6位の規模である。このカリフォルニアの地でユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア(以下、UBOC)は数多くの州で営業展開しているマネーセンターバンクとは異なる差異化戦略で対抗しているスーパーリージョナルバンクである(写真1)。また、UBOCは東京三菱銀行系の金融機関であることも大きな特色である。

本稿では、米銀の店舗戦略としてUBOCのリトルトーキョー支店、スタジオシティ支店、エンシノ支店を概観した後、UBOCの銀行店舗についてまとめることにする。

なおUBOCに限らず、米銀の店舗戦略を

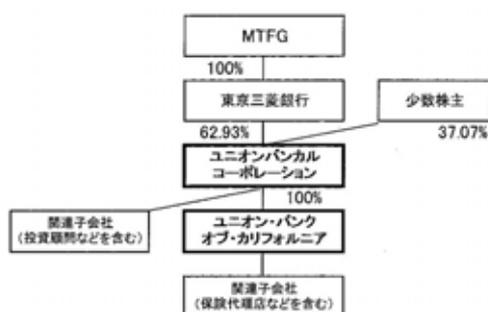
論ずるにあたっては、米国のCRA(地域再投資法:1977年に制定)を念頭に置く必要

写真1、ロサンゼルスにあるUBOC



UBOCの本店は、サンフランシスコにあるが、リテール本部はロスアンゼルスにある。

図1 UBOCの出資関係図



出所)UBOC・IR 資料より

表1 UBOCの概要

	2003年	2004年
総資産	424億9846万	480億9802万
預金	355億3228万	401億7583万
貸出金	259億3236万	305億9905万
当期純利益	5億8713万	7億3253万

出所)UBOC・IR 資料より (単位:ドル)

がある。CRAは、預金取扱金融機関を対象として、営業基盤とする地域において公平な信用供与を行うこと求めた法律であり、金融機関が低所得者層居住地域を含む全ての地域社会の資金ニーズに、貸出の健全性を損なうことなく対応するよう、求めている。また監督当局は、定期的実施するCRA検査において金融機関が地域の資金ニーズに込えているか評価し、合併・買収や支店開設等の認可に際して、検査結果を検討材料の一つにしている^(注2)。このように米国では日本と異なり、CRAが金融機関の店舗展開に影響を及ぼしている可能性があるため、この点には留意が必要である。

(注1)在ロサンゼルス日本国総領事館HPより。

(注2)みずほ総合研究所『みずほ欧米リサーチ』2003年4月14日を参照。

UBOCの概要

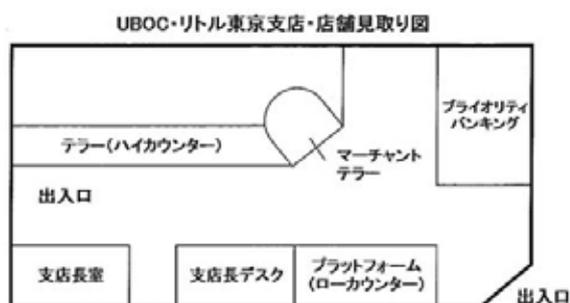
1996年、UBOCは三菱銀行系のバンク・オブ・カリフォルニアと東京銀行系のユニオン・バンクが合併することで誕生した。現在のUBOCは、持株会社ユニオンバンク・コーポレーション(UNBC)の子会社であり、UNBCは東京三菱銀行の連結子会社となっている(図1参照)。なお、UNBCはニューヨーク証券取引所に上場している。

UBOCは、資産ベースでカリフォルニア州第4位、全米で第35位の規模を誇り、2003年12月31日現在、カリフォルニア州に280支店、オレゴン州とワシントン州に4支店、21の海外事務所と45の特化型サービス店舗、3つのプライベート・バンキング・オフィスがある。ATMは573台を有している(総資産等は表1を参照されたい)。

フルサービスを展開するUBOCは、ホールセールバンキングを主な業務とする「企業金融サービス・グループ」、コルレス銀行業務と貿易に関するファイナンスを行う「インターナショナル・バンキング・グループ」、外貨商品や金利スワップ、オプションのようなリスク商品を扱う「グローバル・マーケット・グループ」と多岐にわたる金融商品を提供しているが、戦略的に重点を置いている部門が、リテール分野を担当する「コミュニティバンキングと投資サービス・グループ」である。

このグループには、当座預金、貯蓄預金、投資商品、ローンを基盤にした金融商品などのリテール業務、国際決済業務、ウェブサイトを通じたe-バンキングやプライベートバンク業務などが含まれている。近年、UBOCは保険ブローカーや保険サービス会

UBOC リトルトーキョー支店・見取り図(右:図2)と行内の写真(左:写真2)



社を買収したため、中小企業や個人顧客に費用対効果の高いリスクマネジメントサービスや保険商品の販売が可能となり、更なるリテール業務の強化を図っている。なお、顧客数は家計と中小企業を合わせて110万であり、大企業よりもむしろ中小企業への事業展開を行っていることが大きな特徴の一つである。

2005年1月にUBOCリトルトーキョー支店、スタジオシティ支店及びエンシノ支店を訪問し、各支店長から業務の概要についてヒアリングを実施した。以下、その内容を紹介する。

リトルトーキョーの概況

ロサンゼルス・ダウンタウン東部に位置するリトルトーキョーは、1980年代後半、多くの日本人観光客が押し寄せ、賑わいを見せていた。バブル期であった当時、日系企業はリトルトーキョーに進出し、同地区の土地買収を盛んに行った。

しかしバブル崩壊後、在ロサンゼルス日本国総領事館の移転(1993年)や日系企業の撤退等によって、リトルトーキョーは従来の活気を失っていった。とりわけ、同時多発テロ以降は、観光客は減少している。

リトルトーキョーは多くの日系人が居住していることに特色があったが、バブル期を境に日系人は郊外へ移り住むようになった。さらに、世代交代もリトルトーキョーの様相を変化させる一つの要因となっている。従来、日系人はリトルトーキョーで主にレストランを営んでいたが、レストラン経営で成功した日本人は、子女の教育に熱心であった。教育の機会を与えられた日系人は、弁護士、会計士、医師などの専門的職業に就き、家業を継承しなくなっている。現在のリトルトーキョーには、韓国系・メキシコ系米国人(ラティーノ)の人口が増加している。

リトルトーキョー支店の特色

UBOCリトルトーキョー支店が大企業融資を行っていた当時は、約30人の職員を擁していたが、現在では11人で運営を行っている。他の営業店が大企業融資を行うため、リトルトーキョー支店は、リテール業務に特化し、個人、中堅・中小企業(スモールビジネス)をターゲットとしている。なお、UBOC内部の区分では年商500万ドル以上を法人業務、500万ドル以下をリテール業務としている。

写真3、ハイカウンター



ハイカウンターは入金業務が中心であり、口座開設等はローカウンターで行う。6名で業務を行っている(うち2名はパートタイマー)。

写真4、支店長デスク



支店長のオフィスは、入口付近にある。支店長の業務はクレーム処理、顧客の案内、相談業務など支店全体のマネジメントを行う。

現在のリトルトーキョー支店の業務は預金業務と与信業務の二本立てであるが、与信業務は以前ほどの伸びには至っていない。これは、リトルトーキョー支店が顧客ターゲットを地元中小企業・個人に絞っていることと、銀行以外の業種の参入を含めたローン市場を巡る競争激化という二つの要因による。

日本の金融機関においてリテール業務で重要な位置を占めているのは住宅ローンであるが、アメリカにおいては金融のアンバンドリングが進み、住宅ローンを組成するモーゲージ・バンクが発展した。そのため、銀行は住宅ローン市場で激しい競争に見舞われている。自動車ローンについてもフォード・クレジットなどの自動車メーカーの金融子会社が融資しており、銀行の入り込む余地が縮小してきている。

また、クレジットカード業務はコストがかかるため外部にアウトソーシングしている。ただし、近年の住宅価格の上昇を反映して、ホームエクイティローン^(注3)は非常に活発に行われている。

リトルトーキョー支店の顧客の80%は日系米国人であり、来店者の60%はリトルトーキョー支店の顧客ではなく、地元企業の従業員が多い。これらの人々がリトルトーキョー支店を訪れる理由は、パーキングスペースが大きい等の立地条件の良さにある。来店者の用件の多くは、小切手の現金化である。

^(注3)ホームエクイティローン(住宅担保金融)とは、現在の住宅の資産価値から住宅ローン残高を差し引いた残りの部分を担保に消費者に貸し出すローンである。ホームエクイティローンのメリットは、無担保の消費者ローンやクレジットガード・ローンより低金利であることと、利子が所得税控除の対象となることである。また、貸し手にとっては、無担保の消費者ローン等と比べ、住宅を担保とするため、リスクが少なく済む。用途は、自宅の修繕や改築、高率のカード負債等の支払、消費活動など多様である。

リトルトーキョー支店の店舗

図 2 はリトルトーキョー支店の見取り図である。店舗の基本的なレイアウトは、ハイカウンターとローカウンターに分れる（写真 2 参照）。現金取扱業務はハイカウンターで行い、新規口座開設、投信販売、ローンの取扱などはプラットフォームと呼ばれるローカウンターで行われている。

ローカウンターはハイカウンターの向かい側に設置され、パソコンがデスクに置かれている。顧客と対面方式でゆったりとリラックスして座れる椅子が顧客サイドに設置され、相談機能を重視した店舗配置となっている。

写真 3 はハイカウンターを写したものである。ハイカウンターの業務は、6 名が担当しており、うち 2 名はパートタイマーである。

アメリカは小切手社会であるため、銀行においても現金取引は少ない。そのため、顧客が多額の現金を引き出す場合、事前に銀行に連絡を行わなければならない。ハイカウンターの奥は、比較的広いスペースがあるものの、顧客の用件に関する事務処理のほとんどは、最前線のテラーのところで完結する。

写真 4 は、支店長のデスクである。リテールに特化した店舗では、入り口付近に支店長のデスクがある。支店長の業務には、顧客を担当セクションに案内したり、クレーム処理をするなど支店の第一線での運営管理も含まれる。支店長はランチ・マネジャーといわれ、主管店のリージョナル・マネジャーが複数の支店を管轄している。

リトルトーキョー支店は、ローカウンターをパーティション（衝立）でセル状に区

写真 5、スタジオシティ支店



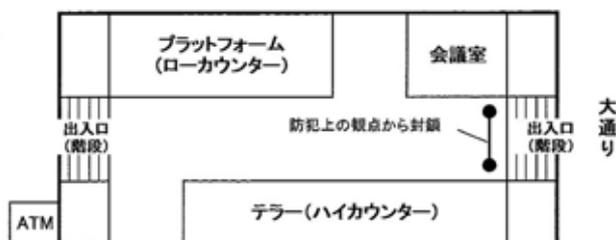
切っている。これは、顧客のプライバシーを守ることに配慮しているためである。ローカウンターは、フィナンシャル・プランニングや税務相談などを行う投資センター、プライオリティ・バンキング（個人事業主・個人富裕層・プロフェッショナル等を対象にした資産運用等各種サービス）などの業務も行い、顧客のニーズにあった対応を行っている。

スタジオシティ支店

UBOC・スタジオシティ支店（写真 5 参照）は、ロサンゼルス市ハリウッドの北西に位置している。スタジオシティという名の由来は、1920 年、CBS スタジオが、この地にスタジオを建設したことに始まるという。

スタジオシティ支店は、個人・スモールビジネス（中小企業）等のリテール業務を行っている。個人顧客には、預金の他、各種金融商品を提供しており、スモールビジ

UBOC スタジオシティ支店・見取り図(右:図3)とハイカウンター(左:写真6)



ネスに対しては、キャッシュフロー管理やコーポレート・クレジットカード対応等を行っている。また、外国への電信送金も行っている。

スタジオシティ支店は、年商 200 万ドル以下をスモールビジネスのメインターゲットとし、レストラン経営者、医者・会計士・建築家といった専門的職業を営む個人事業者、2、3 人の株主のみで助け合って会社経営を行っている建築業者等が多い。だが、なかには年商 15 万ドル程度といった小規模なものもある。

支店組織は、事務班と営業班で構成されている。事務班はハイカウンターで顧客の預金入出金・小切手取扱いを担当しており、正社員が 6 名、パートタイマー(半日勤務)が 2 名半配置されている。顧客対応セクションはプラットフォームとも呼ばれているが、ローカウンターで顧客に対して様々な金融商品・サービスの販売を担当しており、3 名半が配置されている(図3、写真6参照)。従って支店全体の正職員数は支店長も含めて 10 名半となる。

支店の業務量として最も多いのが預金の入出金であり、これが全体の約 50% を占める。料金支払 (Bill Payment) の割合は少なく、約 5% である。残りは住宅ローンの返済や各種金融商品購入である。

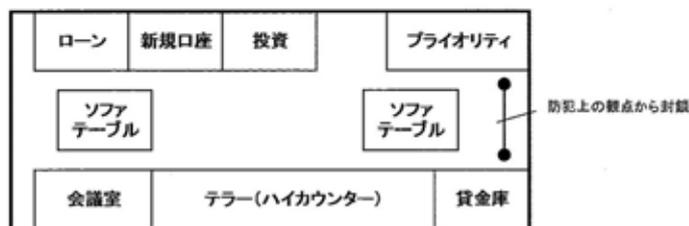
個人ローンの中ではホームエクイティローンが最も伸びている。ホームエクイティローンは、住宅担保貸出で資金使途に制限がないことから人気が高い。また、住宅ローンや自動車ローンも個人向け主力ローン商品である。

ビジネスローンは大まかには、与信枠設定 (Line of Credit)、設備投資等を用途とした概ね 4~5 年のローン (Term Loan)、リース取引 (Leasing) の 3 種類に分けられる。また、個人事業主がホームエクイティローンで調達した資金をビジネスに活用することもある。

インターネットバンキングを活用している顧客については、個人の場合 20% 程度と推測している。料金支払では、請求書を銀行に持ち込むという面倒な用事を省略できることから、インターネットでの支払が増えている。また、企業の場合は、企業の経費支払をインターネットで処理するソフトウェアが普及しているため、インターネットバンキングの活用はもっと高くなると考えられる。

支店の近くには、他の大手行の支店も多く、競争相手にはない特色を持つことが重要である。そこでスタジオシティ支店は、顧客のニーズや課題を正確に把握し、顧客に対する面倒見が良いことをアピールして

エンシノ支店・見取り図(右:図4)とプライオリティ・バンキング(左:写真7)



いる。顧客対応セクションの営業スタイルは、地域に密着して金融商品を販売することであり、特にクロスセリングに力を入れている。マネジャーとオフィサーは、車で顧客を訪問するという渉外活動も行っている。このように顧客に密着することで初めて顧客の特別なニーズを引き出すことができるという。

営業担当者は、顧客満足度を向上させるための配慮を常に行っている。顧客満足度を測定する尺度については様々な考え方があるが、クロスセリングの度合い、つまり顧客一人に対していくつの商品を販売しているかが重要であるとみている。また、定期的に顧客に電話をして満足度の調査をしており、その結果をテラーにフィードバックし、彼らのスキルの向上に役立っている。

スタジオシティ支店の今後の最重点課題は、スモールビジネス取引を拡充していくことと個人を含めた顧客の余裕資金を預金あるいは金融商品購入という形でこれまで以上に引き付けることである。これには、他行に預けている資金を移してもらうことも含まれる。クロスセリングの拡充によって、より多くの顧客のメインバンクとなることが今後の目標である。

そのため、地域密着型の支店運営を一層

進めていく必要がある。例えば、次のような取組みがみられた。同支店を訪問したのは1月上旬であったが、クリスマスツリーが飾られていた。これは地域の商店街でも行われていることであるが、地域住民が多様な民族から構成されており、民族によってはクリスマスが1月になるという事情に配慮したためである。

エンシノ支店

エンシノ支店もハリウッドの近くにあるが、支店の営業エリアは、芸術家、俳優、映画プロデューサー、芸能人等娯楽関連に従事している者が多い。この地に支店が設置されてから5年半が経過したが、地域特性に応じたリテール業務が根付いている。

UBOC はリレーションシップ・バンキング・プログラムとして、プライベート・バンキング、プライオリティ・バンキング等を展開している。

プライベート・バンキングは、50万ドル以上の投資可能資産を持つ個人、年商2,000万ドルまでの専門サービス会社、企業の役員等が目安になる。プライオリティ・バンキングは、10万ドルから50万ドルの投資可能資産を持つ個人、スモールビジネスのオーナーが目安となる。このうちエンシノ支店は、プ

写真8、エンシノ支店・ハイカウンター



ライオリティ・バンキングに力を入れている。

プライオリティ・バンキングは、概ねトップ 10%の顧客(2~300の家計)が対象となっており、預り資産残高は 7,700 万ドルである。担当者は 3 名であり、支店内のローカウンターで対応を行う。

プライオリティ・バンキングでの取扱商品は、当座預金・普通預金・投資商品・ローン等と多岐にわたるが、その特徴は顧客のニーズに応じたオーダーメイドのパッケージ(商品の組み合わせ)という形でクロスセルすることである。顧客が口座開設をする際に、入念な話し合いを行い、顧客のニーズを正確に把握するのである。その際、顧客の性格やタイプを見抜くことが大切である。富裕層でも投資に対して慎重な顧客は意外と多い。一方、芸術家タイプが多い土地柄が、収入よりも支出が先立つ傾向にある顧客も少なくない。

エンシノ支店の周辺は、近くの通りを横切るとバンク・オブ・アメリカの支店があり、隣りはシティバンクの支店がある。また、ワシントン・ミューチュアルも近隣にあるという状況である。

UBOC はこれらの大手行に対抗するため

の戦略は「人」にあると強調する。つまり、支店の職員は、顧客に対して「あなたは当行にとって特別な人です」という印象を与えるようにしている。まず職員は顧客に対して名前で呼びかけるようにしている。提供する商品・サービスについては、個々の顧客の事情やニーズに沿ったオリジナルなものにしている。

このように顧客満足を高めることに努めているが、これをビジネスの一層の拡大に結びつけるため、さらに一工夫している。つまり、顧客が知合いに UBOC を紹介して、それが口座開設に結び付けば、その顧客(紹介者)に 25 ドルをプレゼントするのである。この仕組みがうまく回れば、口コミにより新規顧客が獲得できる。

また、エンシノ支店は、職員の満足度を向上させるための配慮も怠らない。年の瀬に行員に「どのように変革すれば、職場環境が良くなるのか」を始めとし、幾つかの質問を行い、行員の意見を吸い上げているのである。

エンシノ支店のレイアウトはスタジオシティ支店と同じであり、現金取扱い業務はハイカウンターで処理し、ローン、新規口座開設、投資、プライオリティ・バンキングはローカウンターで対応する(図 4、写真 7・8 参照)。

UBOC の店舗・リテール戦略

米国は小切手社会であり、小切手の現金化はテラーが行う重要な業務の一つであるものの、クレジットカード社会でもあるため、顧客が多額の現金を持ち歩くことは少ない。また、ATM、インターネットバンキングに代表される非対面型取引は、テラー

業務を縮小させる傾向にある。米国において銀行店舗がハイカウンターとローカウンターに分離されたのは 1980 年代であるといわれるが、最近ではバックオフィス機能を支店と異なる場所に集中化させることで、テラーの後ろが壁面となっているスタイルもみられるようになった。

1990 年代の州際業務撤廃に伴う銀行の合併は支店の統廃合を加速させ、急速な情報技術の進展と相まって店舗の存在意義が改めて問い直された時期であった。しかし、銀行、証券、保険業の垣根をなくしたグラム・リーチ・プライリー法に象徴されるように金融商品の販売が多様化したなかで銀行の店舗が相談機能を行う拠点として再び注目された。

現在の大手米銀は、規模の経済がはたらか、安定的な収益を獲得できる個人リテール業務にシフトしている。UBOC の 3 店舗もリテール特化型店舗であり、カリフォルニアの地を舞台に激しい競争が展開されている。

では、UBOC はどのようにして大手行と差異化を図っているのだろうか。UBOC 各支店長は、顧客との対話によって大手行と差異化を図っていると語ってくれた。つまり、大手行はマスリテールの戦略を採用しているが、UBOC は顧客との対話を重視したフェイス・トゥ・フェイスを展開することで顧客のニーズを発掘すると同時に、クロスセリングを行うことを基本としているのである。そのため、UBOC にとってローカウンターは個人顧客や個人事業者との対話を行う上で不可欠な機能を有しているといえる。

加えて、顧客特性の観点からスモールビ

ジネスのオーナーは、事業主であると同時に富裕層でもあるため、各種保険販売のほかにプライオリティ・バンキングの顧客としても期待できる。つまり、対話型重視の対面型取引を行う上で店舗と戦略的レイアウトはクロスセリングを行う上で重要なチャネルであるといえる。

また、多民族国家である米国において地域特性を生かした店舗戦略は、地域に根ざしたことをアピールするうえで重要であるといえる。

顧客特性と地域特性に応じた個性あるリテール金融戦略への取組みに直面している金融機関にとって、UBOC のケースは大いに示唆を与えるものであろう。

参考資料

- ・UnionBanCal Corporation 2003 Annual Report
- ・みずほ総合研究所「みずほ欧米リサーチ」2003 年 4 月 14 日
- ・ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア HP
- ・在ロサンゼルス日本国総領事館 HP