

米銀の店舗戦略 - 5

～ ウェルズ・ファークのインスタブランチ戦略 ～

永井 敏彦

要旨

- ・ ウェルズ・ファークは、自己資本 Tier1 ベースで全米第 4 位の大銀行である。リテール金融分野に力を入れており、「全ての商品を揃え、多様なチャネルを通じて、より多くの人により多くの商品を販売する」戦略を掲げている。
- ・ 店舗展開の目的は、地域での金融商品販売の高いシェア確保である。店舗戦略の要となるインスタブランチは、地元有力スーパー店舗内に設置された支店であり、週 7 日営業をしており、顧客利便性が高い。
- ・ インスタブランチには、通常の支店にはないメリットがある一方で、課題もいくつかある。店舗戦略全体の中でインスタブランチにどのような役割を求めるのか、を明確にしておくことが大切である。

ウェルズ・ファークの沿革

ウェルズ・ファークは、1852 年に Henry Wells と William Fargo が共同で、サンフランシスコに Wells Fargo & Company を設立したことから誕生した。設立当初は、駅馬車網で手紙や金塊を運ぶ宅配業のほか、送金、預金、金の売買（金地金とドル金貨の両替）、貸金庫等の業務を営んでいた。1860 年代には米国西部開拓の進行に歩調を合わせ、拠点数を拡大した。1869 年には大陸横断鉄道の完成により、西部と東部の輸送を独占する地位が失われたが、鉄道がない場所への配送のために、駅馬車は 20 世紀に入るまで活躍し続けた。1905 年には銀行部門と宅配部門が分離され、1918 年には宅配部門の売却により、ウェルズ・ファークは純粋な銀行となった。

その後ウェルズ・ファークは、他行を買収することで規模を拡大した。1996 年にはロサンゼルスに本拠を置くファースト・インターステート・バンクの敵対的買収に

踏み切った。両銀行ともに経費の伸びを抑制している高収益銀行であったため、統合後のウェルズ・ファークは経費を一層削減して経営効率を高めることで、収益力では最強の銀行になる、というのが金融関係者の一致した見方であった。しかし、この買収が裏目に出た。徹底的なコスト削減という方針に対して、ロサンゼルス市の市民や経済界から猛烈な反発が出たが、重複店舗の大量閉鎖、情報システムのスピード統合、7 千人の人員削減が強行された。この結果、ATM や小切手決済などで処理ミスが多発したことで顧客からの信頼が低下し、年間 10% 近い預金が流出するという深刻な顧客離れが発生した。また大幅な人員削減計画が、旧ファースト・インターステート行員の反発を招き、予定していなかった 1 万 5 千人の行員まで退職した。こうしてウェルズ・ファークは経営危機に陥り、単独での生き残りが難しくなった。

98 年 6 月にウェルズ・ファークは、ミネソ

夕州に本拠を置き中西部で勢力を伸ばしていた地域金融機関ノーウェストに買収された。存続会社はノーウェストであったが、ブランド価値が高いウェルズ・ファーゴの名があえて残された。旧ウェルズ・ファーゴが失敗した轍を踏まぬよう、統合処理には二年半という比較的長い期間が費やされた。コスト削減よりもむしろ、高い収入の伸びを確保することで利益を増加させる戦略がとられた。人員削減は極力抑えられ、成長分野へのシフトが行われた。この結果、従業員の混乱は回避され、異なる企業文化の融合も進んだ。

05年3月末現在で、ウェルズ・ファーゴは総資産残高が4,360億ドル、自己資本Tier1ベースで全米第4位、世界ランキングでも第14位の大銀行である。職員数は15万人、店舗数は6,092カ店、顧客数は23百万人である。

表 ウェルズ・ファーゴの財務内容
(単位:10億ドル)

	04/12期	03/12期
総資産	427	388
うち貸出金	289	253
うち有価証券	34	33
預金	230	211
長期負債	74	64
株主資本	38	34
資金運用収支	17	16
貸倒引当金繰入	2	2
非金利収入(注)	13	12
非金利支出	18	17
当期純利益	7	6

資料:Wells Fargo Annual Report 2004

(注)非金利収入とは、投資信託手数料、ローン関連手数料
(住宅ローン証券化による売却益や、売却後の回収事務手数料)等

「金融商品の販売業者」としての戦略

ウェルズ・ファーゴのリテール金融戦略は一言で、「全ての商品を揃え、多様なチャネルを通じて、より多くの人により多くの商品を販売する」と表現できる。提供する商品は、預貯金(小切手取り扱いや各種料金支払いを含む)、各種ローン、資産運用サービスの三分野に分けられるが、それぞれの分野で多種多様な商品が揃っている。

ウェルズ・ファーゴは自らのことを、「銀行というよりは、むしろ金融商品の販売業者」と称している。これは、伝統的な預貸金業務は総合的な金融サービスの一部に過ぎない、という意味であるが、その背後には「個人金融の競争力は、商品の開発力よりも販売力で決まる」、という考え方がある。どれだけ優れた金融商品を開発しても、すぐに他行に真似られる。これに対して商品販売力については、顧客動向に応じて「いつ」、「どこで」、「どのように」、という選択肢をどの程度提示できるかによって、銀行間に容易には追いつけない格差が生じるからである。

ウェルズ・ファーゴは前述のとおり全米で第4位の銀行であるが、店舗展開の目的は、全米をあまねく網羅する規模拡大ではなく、店舗を設置した地域で高いシェアを確保することである。シェアがとれない地域で店舗を展開しても、金融商品販売は無理な価格競争に収斂せざるをえず、採算面での難しさがあるからである。

個々の店舗新設にあたっては、町の交通事情や道路の構成、人の移動の傾向まで綿密な調査が行われる。またCRA(地域再投資法)により、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応える義務があるため、この点に配慮した店舗展開をしている。このように様々な角度からの検討が加えられるが、店舗は基本的に個々の独立した「点」としては捉えられておらず、地域内で支配的な地位を築くためのネットワーク網という「面」を構成する拠点として位置づけられている。

但し、旧来型の店舗ビルを無闇に増やしているわけではない。コストを抑制しながら、顧客の属性・嗜好・行動パターンに合わせて顧客接点を変えていく、あるいは多様な接点の選択肢を提示する柔軟性が必要になっている。このためウェルズ・ファーゴは、店舗だけでなく ATM やインターネットを、重要な顧客接点として、その機能拡充に努めている。

インストアランチの展開

ある地域で支配的な地位を得るために一般的に行われている方法は、地元銀行の買収である。しかし前述のとおり、異なる銀行の統合は必ずしも平坦な道ではなく、リスクもある。

そこでウェルズ・ファーゴは、地域住民に効果的に影響力を及ぼす店舗戦略として、インストアランチを積極的に展開している。

インストアランチは、銀行が排他的な独占契約によりスーパー等の店舗の一角に設置する、個人顧客や中小企業を主たる顧客とした支店である。営業日は週 7 日営業のスーパーに合わせ、営業時間帯も通常支店よりフレキシブルに設定しており、フルバンキングが営まれてい

るケースが多い。「消費者は週平均 2.4 回スーパーに来店する」、「夫婦が共に週末に来店する傾向が強い」、「消費者の大半は、商品の価格よりも買い物の利便性を重視する」、という小売店で観察された顧客行動に着目し、人が集まり金融商品へのニーズが発生しうるところに効果的に出店する、という戦略である。

米銀が指摘しているインストアランチのメリットは、概ね次の三点である。スーパー来店者にとって利便性が高いため、来店者を新規顧客として囲い込むチャンスが広がる。一方銀行店舗の設置により来店者数が増加し、スーパーの商品売り上げが伸びる。このように銀行・スーパーともに、共生による相乗効果の享受が期待できる。小型店舗なので、独立支店よりも初期投資コスト・運営コストともに節減できる。また駐車場をスーパーと共用できる。インストアランチに顧客がシフトすることにより、近隣通常支店の事務量が減少する。

ウェルズ・ファーゴの最初のインストアランチは、90 年に大手食品スーパー・チェーン「セーフウェイ」のサンフランシスコ市内の店舗に開設され、その後同スーパー店舗内での支店を逐次増やしていった。セーフウェイは当時売上高全米第 3 位（現在は第 7 位）のスーパーで、特にカリフォルニア州北部では圧倒的な強さを誇っている。その後ウェルズ・ファーゴは、95 年にカリフォルニア州南部の有力スーパー「ラルフス・グローサリー」の店内にも支店を開設した。

インストアランチの現場を訪問し

て

05年1月に、ウェルズ・ファーゴのMarket & Church支店を訪問し、支店長と面談する機会を得た。この支店は、サンフランシスコ市のダウンタウンから電車で10分ほどの商業地にある、前述の大手食品スーパー・チェーン「セーフウェイ」の店舗内に設置されたインスタブランチである(写真参照)。同支店はフルバンキング店舗であり、預金、投資商品、保険商品、個人ローン、事業者ローンなど多様な商品を扱っている。



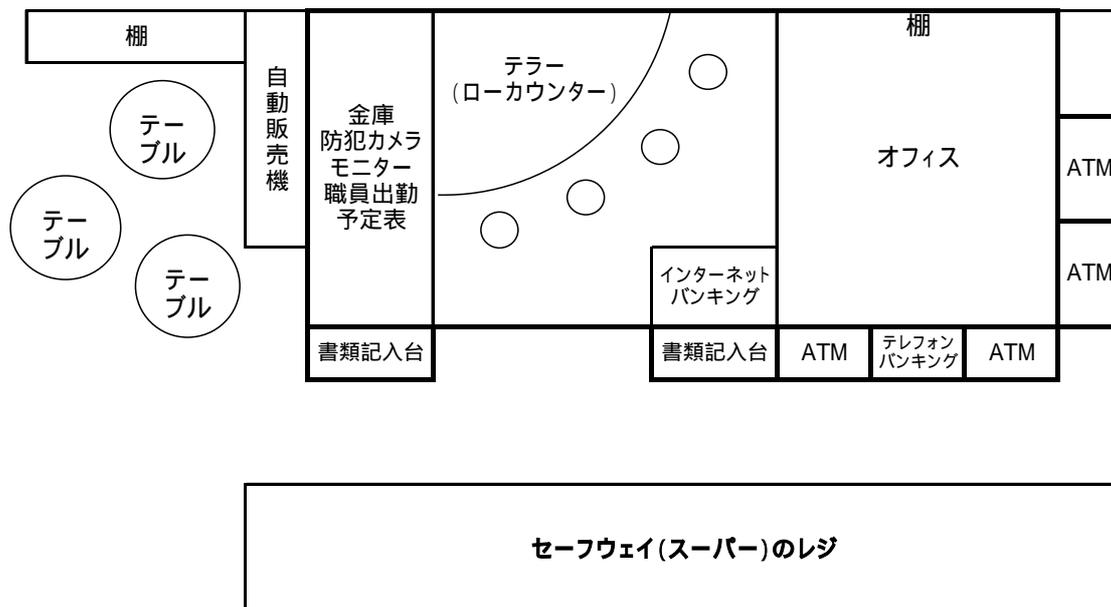
ウェルズ・ファーゴ Market & Church 支店

図のとおり、同支店はセーフウェイの入り口側壁面とレジの間の空間に設置されており、面積が約30㎡(幅約10m×奥行き約3m)の、横長の小型店舗である。家賃は月11千ドル(約115万円)である。テラーカウンターは扇形で、一度に4名の顧客まで対応できる。テラーカウンターの隣にはオフィスがあるが、ここは事務室である。

支店の構成員は、支店長、次席、テラーであるが、テラーは学生アルバイトで勤務時間が一日二交代制になっている。総勢10名で顧客対応をしている。

セーフウェイは年中無休24時間営業であるが、同支店の平日の営業時間は10時から19時である。筆者が来店した時刻は金曜日の10時30分であったが、開店時に並んでいた顧客の用件処理に時間がかかったためか、テラーカウンターの脇に行列ができていた。11時前後には顧客が全くおらず、テラーは手持ち無沙汰であった。ところが12時近くになると

図 ウェルズ・ファーゴ銀行マーケット&チャーチ支店・見取り図



再び顧客の長蛇の列ができた。支店長によれば、勤め帰りの人の来店が集中する 18 時ころが最も忙しい、ということであった。

支店長と会ってまず印象に残ったのは、外回りや顧客対応に忙しく、表情が緊張気味だったことである。支店長との約束の時刻は 11 時であったが、面談ができたのは 12 時になってからであった。極めて多忙で、昼食時以外に面談の時間をとる余裕がなくなったからであった。

面談を開始した際に、支店長は一枚の紙をみせてくれたが、それは、各支店の業績比較表であった。本店(サンフランシスコ市のダウンタウンに所在)は月次で各支店に業績目標を与え、実績のレビューを行う。目標を超える実績をあげた場合には、ボーナスが支給される。

支店長はこの月次目標を日々の目標に分割し(販売額のほか、顧客に電話する件数等も含まれる)、毎朝のミーティングで各職員に割り振る。つまり、職員全員に日次のノルマが与えられる。

このように同支店では、各職員の業務は営業活動に特化したものである。営業以外の業務、例えばトラブル処理などは、本店の専門スタッフが対応する。

支店長は、このインスタブランチが、「全ての商品を揃え、より多くの人により多くの商品を販売する」というウェルズ・ファーゴのリテール金融戦略を体現していること、そして顧客利便性が高いことを強調していた。スーパー店舗内に設置されており、駐車場にも不自由なく、平日の仕事帰りや土日でも開店しているからである。



セーフウェイの外観

おわりに

インスタブランチには、問題点もいくつかある。第一に、来店する顧客の用件の大半が各種料金支払等にとどまっており、ローンや投資信託等収益性が高い商品の販売になかなか結びつかない。第二に、スーパー店舗内は賃貸料が高い。従って収益性が高い商品の販売が伸びなければ、コストがかかる割には儲からない店舗になりかねない。第三に、スーパーは土日祝日も含めて開店おり、限られた職員数で休日も顧客対応しなければならない。

さらにクリアすべき課題がある。まず提携するスーパーが地域で名の通ったところか、ターゲットとする顧客層とそのスーパーの顧客層が異なっていないか、を検討しなければならない。

また、店舗戦略のなかでインスタブランチにどのような役割を求めるのか、また、そこで働く行員に何を期待するかについて整理しておく必要がある。インスタブランチの役割としては、金融商品の販売増加、他支店業務の補完、対顧客相談の充実など、いくつか考えられる。顧客相談が金融商品の販売につながるこ

とは十分に考えられ、これらいくつかの役割は必ずしも相矛盾するものではない。しかし行員数が限られており、一人何役もこなさなければならない状態で、顧客の用件を捌くのに精一杯で相談の時間がなかなかとれない、といったジレンマが発生することがないように、十分な配慮が求められる。