

### 米銀の店舗戦略 - 6

～ コマース銀行 (セントルイス) の地域に密着した経営戦略 ～

古江 晋也

・コマース銀行は、多様なチャネル展開と地域のニーズにあった営業を行うことで、大手金融機関と差異化している。大手金融機関は合併を繰り返す度に大規模な人員削減を行っているが、コマース銀行は従業員の雇用を比較的安定させることで従業員満足、顧客との関係強化と行員のスキルの向上を目指している。

・コマース銀行は大手金融機関並みの多様なデリバリー・チャネルを有しているが、なかでも支店は重要な役割を担っている。店頭では顧客ニーズを理解することに努力し、ニーズに応じた商品サービスを提供する。販売スタンスは「ask listen solve」というスローガンに表されるように対話を通じた顧客との関係構築を重視している。

#### 地域経済とコマース銀行

ミシシッピ川とミズーリ川の合流点近くに位置するセントルイス<sup>(注1)</sup>は、18世紀中頃から毛皮交易所として栄えたが、南北戦争以降は製造業の中心地として急速に発展していった。

19世紀後半には、セントルイスは全米第四位の都市にまで成長したが、その後、都市の過密化によって人々は郊外へと移り住み、人口は85.6万人(1950年)をピークに減少し始めた。人口流失に歯止めをかけるため、行政当局は都市の再開発事業等の対策を講じてきたが、1980年には約45万人にまで減少した。特に中心地ダウントウンでの人口の減少は続いている。ダウントウンはかつてミシシッピ川の水運を利用した輸送業とその付随業務によって繁栄していたが、現在は老朽化した建物が数多く見受けられる。大リーグやホッケーなどの試合が行われるときは活況を呈するが、平日は静かな町である。

2005年1月にセントルイスとカンザスシティに本社を置くコマース銀行のメトロポリタンスクエア支店(写真1)を訪問し、経営戦略に関するヒアリングを実施した。コマース銀行はミズーリ州、カンザス州、イリノイ州で業務を行っているスーパーリジョナルバンクであり、持ち株会社のコマース・バンクショア・インクはナスダック市場に上場している。2004年7月のバン

写真1 コマース銀行メトロポリタンスクエア支店



**表1 コマース・バンクショア・インクの概要**

	2003年	2004年
総資産	14,287,164	14,250,368
貸付金、繰延利益	8,142,679	8,305,359
投資有価証券	5,039,194	4,837,368
預金	10,206,208	10,434,309
自己資本	1,450,954	1,426,880
当期純利益	206,524	220,341

資料)コマース・バンクショア・インク

IR資料(単位:千ドル)

カー誌によれば、コマース・バンクショア・インクはTier 自己資本額ベースで全米227行中63位にランクされており、傘下にはコマース銀行のほか信託・証券などの子会社を有している(概要は表1を参照)。

セントルイス市内にはバンク・オブ・アメリカ(BOA・全米2位)やUSバンク(USB・全米9位)等が支店を構えている。Tier 自己資本額で単純比較すれば、コマース・バンクショア・インクはBOAの3%、USBの9%に過ぎないが、傘下のコマース銀行は以下で説明する経営理念に基づき地域の他金融機関との差異化を図っている。

(注1)セントルイスの歴史については、セントルイス市ホームページを参照した。

### 地域重視の経営戦略

コマース銀行は、スーパーリージョナルバンクであるが、自らを「スーパーコミュニティバンク」と称し、地域に密着した事業展開を行っている。スーパーコミュニティバンク戦略とは、多様なチャネル展開と、地域のニーズにあった営業展開、にまとめることができる。多様なチャネル展開とは、支店、ATM、ウェブサイトなど顧客の利便性を確保

することであり、大手金融機関並みのデリバリーチャネルを揃えることである。

地域のニーズにあった営業展開とは、大手金融機関では本部が策定した画一的な方針に従って支店が営業展開をする傾向があるのに対して、コマース銀行は、支店に大きな権限を与えることで地域特性に合った柔軟な対応を行うということをしている。

また、コマース銀行は顧客層のセグメント化や特定の顧客ターゲットを想定せず、地域住民のすべての金融ニーズを捉えることに注力している。さらに、コマース銀行は、市民活動に積極的に参加することを重視し、地域との関係構築を経営戦略の中核に据えている。

### 従業員の長期雇用への取り組み

1990年代以降、米銀は合併を繰り返すことで規模を拡大し、大規模な人員削減を実施することで経費の抑制を図った。しかし、この「Merger & Purge」(合併と追放)と呼ばれる手法には、批判があることも事実である。

2004年、フリート・ボストンを買収したBOAは約1万7000人の人員削減を発表した。この発表に対してフリート・ボストンの地元コネチカット州当局はBOAに説明を求める一幕があり、「合併と追放」が地域社会に大きな影響を与えることを示すケースとなった(注2)。また、景気の下降局面や業績悪化の際に人員削減を大規模に行うことも米国型企业経営の大きな特色である。

人員削減は、一時的に経費を削減するため収益に貢献するかもしれない。しかしその一方で、行員の精神的ストレスは大きく、それが顧客対応に影響を及ぼすこともある。

そのため、コマース銀行は、長期雇用に取り組んでいる。長期雇用を行う目的は、行員が安心して業務を行う環境整備と行員の長期在職によるスキル向上、顧客との関係の一層の強化である。

筆者が面談したコマース銀行リテール部門担当者は以前、大手金融機関に勤務した経験があるが、合併の度に人員削減が行われたため、「そのような銀行では従業員の間でフラストレーションが高まっていた」、と率直な意見を述べてくれた。そして、「行員がそのような状態であれば、顧客にとっても喜ばしいことではなく、従業員の安定が顧客満足を高める一つの方法であり、我々は長期雇用を行うことに誇りを持っている」と述べた。

さらに、コマース銀行は従業員満足と顧客満足を測定している。その調査方法は年一回、アンケートを従業員と顧客に送付する形で行っている。客観性を確保するため第三者機関が調査を実施し、コマース銀行はその調査結果を今後の改善に役立てている。

(注2)『日本経済新聞』2004年8月20日、10月8日付。

## コマース銀行のデリバリー・チャンネル

コマース銀行の支店は、一般的に自社保有ビルに設置されているが、ショッピングセンターの一角を賃借して顧客の利便性が高いところにも出店

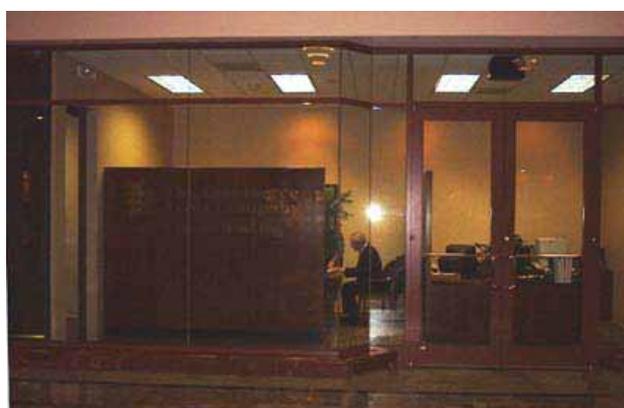
図1 メトロポリタンスクエア支店見取り図



写真2 メトロポリタンスクエア支店出入口



写真3 プライベートバンキング室



している。インストアブランチはカンザシティに数店開設しているが、業務量の割には経費がかさむ傾向にある。インストアブランチへの来店者の目的が融資申込であることは少なく、顧客の用件として比較的多い小切手の現金化は収益面で貢献が少ない。

店舗外 ATM は原則として支店と支店の間の地点に配置する形でキャッシュポイントのネットワークを構築し、顧客の利便性に配慮している。

かつてコマース銀行は、顧客をダイレクトチャネル（インターネット、電話等の取引）へ誘導しようと試みたことがあった。しかし、顧客は残高確認、電信送金や小切手の現金化などのために窓口を訪れ、支店の役割は現在も大きく低下していない。

また、年に数回、見込みがありそうな顧客のところへ渉外活動を行うこともあり、来店誘致と渉外の双方で顧客対応を行っている。

### メトロポリタンスクエア支店のレイアウト

メトロポリタンスクエア支店（図1・写真2参照）は、ダークブラウンを基調としたカラーリングを行い、道路沿いの壁はガラス張りになっている。店内はL字型となっており、入り口から右手にはローカウンター、左手にはパンフレットや応接セットが設置されていた。ローカウンターの業務は、新規口座、投信販売等である。

ハイカウンターは、入り口から最も遠いところに設置され、ハイカウンター後方は、壁である。業務の効率化と顧客に広いスペースを提供するためバックオフィス機能はセントルイスのクリーブ・コア（Creve Coeur）にあるオペレーショナルセンターに統合されている。

図1の「キャンペーン商品の広告を行うテーブル」では、顧客獲得のために当座預金口座管理手数料、オンライン支払請求手数料、ATM 手数料などを無料にするキャンペーン「モア・ザン・フリー（More Than Free）」の広告が行われていた。

写真3もメトロポリタンスクエア支店の一部であるが、プライベートバンキング室として活用されている。パーティション（衝立）の向こう側が顧客の相談に応じるスペースとなっている。

メトロポリタンスクエア支店の営業時間は月～木曜日は9時～17時、金曜日は9時～18時となっている。

コマース銀行は当座預金を中核商品と位置付けている。これは当座預金が顧客との関係を構築するうえで重要であると考えているからである。クロスセリング（顧客への複数商品販売）は3～5の商品を目指しているが、「ask listen solve」というスローガンに表されるように顧客との対話を重視している。新規顧客には幾つかの質問を行い、その顧客にとって最も良い商品やサービスは何か、を理解するように努めている。

支店では、フルバンキングサービスが行われている。ただし、すべての支店に融資担当者（モーゲージ・レンダー）が常駐しているわけではなく、必要に応じて本部から派遣される。融資担当者は、五つの支店を担当するエリア担当となっており、事前にアポイントメントをとる必要がある。中小企業融資も担当者が本部から派遣される形態をとっているが、今後の営業力強化のため支店長に、中小企業融資のトレーニングを行っている。

## おわりに

コマース銀行は現在、セントルイスで資産規模ベース第三位の銀行であり、上位のBOAやUSBと競争していかなければならない。

デリバリーチャンネル戦略の観点からコマース銀行を概観すれば、当行の大きな特色は多様なチャンネルの採用、ハイカウンターとローカウンターに分けられた店舗レイアウト、バックオフィス機能の集約などによる業務の効率化である。しかし、このようなデリバリーチャンネル戦略は多くの大手金融機関も採用しているため、コマース銀行に競争優位をもたらすものではない。

コマース銀行と大手金融機関の戦略上の本質的な差異の一つは、行員や地域に対する取り組みにある。

雇用の安定を図り行員にスキルの向上を求める金融機関と、合併や景気の動向によって従業員を解雇し担当者が頻繁に入れ替わる金融機関では、顧客への対応が異なるのは明らかである。

つまり、コマース銀行の競争優位の源泉は「地域と共に」という経営理念を実直に守り、地域と行員の満足を高める経営にあり、店舗レイアウトや多様なチャンネル展開は、コマース銀行が経営理念を実際の営業活動に反映させるための手段である。

## 参考資料

- ・Commerce Bancshares, Inc. 2003 Annual Report
- ・Commerce Bancshares, Inc. 2004 Annual Report
- ・セントルイス市ホームページ
- ・『日本経済新聞』2004年8月20日、10月8日付。