

今月の焦点

国内経済金融

進化するマーケティング手法を活かす横浜銀行

渡部 喜智

激戦地で戦い、抜きん出る地銀トップ

横浜銀行（以下、同行という）は言わずと知れたトップ地方銀行である。それは預金量や貸出金額、資産総額などのボリューム面だけではない（第1表）。金融サービスの戦略展開やブランド力、存在感、さらには地銀の中でのリーダーシップなど質の面においても然りである。

同行は神奈川県を主要な営業地盤としている。神奈川は東京に次ぐ9百万人超の人口規模、製造業出荷額でも愛知に次いで2位（08年は19.5兆円）などの県勢をほこり、長期的にも人口や世帯数の増加が予想される数少ない県域だ。そこで営業展開できるメリットは大きいが、同時にそれは全業態の金融機関が激しく競合し、法人・個人を問わず要求される金融サービス水準も高いことを意味する。

本稿では、そのような事業環境の中で、同行の個人金融分野で顧客の満足度向上を目指し展開している経営展開の進化の形を述べたい。

新中期経営計画がスタート

2010～12年度の3年間の新中期経営計画（以下、新中計という）では、「選ばれる銀行」「使われる銀行」-「(生涯を)

ともに歩む銀行」という三段階に分けて、顧客サービスの向上に努める考えである。

同行は県内人口9百万人の6割に近い5百万口座の個人顧客を有する。未取引400万人の取引開拓を目指す「選ばれる銀行」はもちろんだが、非メイン先300万人の顧客にメイン取引金融機関として使ってもらえるようにすることが「使われる銀行」、さらにメイン顧客2百万口座程度のうちの資産運用層への対応強化が「ともに歩む銀行」となる。

このような顧客対応強化の強力な手段と期待されるのが、EBMである。

EBM活用でマーケティング進化

同行では、データマイニング等のデータベース・マーケティングに基づき、従来も様々な切り口での顧客の動きや属性に関する情報を、本部から営業店に提供していた。しかし、それは多くの金融機関が自覚しているように、銀行サイドの発想で、売りたい商品・サービスを売りたい時に、それに結び付く可能性のある顧客データを抜き出し提供するようなきらいもあった。そのような反省を踏まえ、EBM（Event Based Marketing）のシステムを構築し活用に踏み出した。

EBMでは、顧客の金融行動のトリガー（起因・原因）になると思われるイベント（事象・出来事）情報を優秀な担当者のノウハウ等も取り入れながら広く設定。該当する顧客の情報が営業店に提供される。顧客のライフサイクルに応

図表1 横浜銀行の概要

項目	(単位:店、億円、%)			
	07/3	08/3	09/3	10/3
店舗数(店)	199	202	203	208
預金残高	98,270	99,969	101,750	104,483
貸出金合計	81,145	85,790	90,083	85,257
うち個人向けローン残高 <住宅系ローン残高> +	34,424	37,241	39,500	40,452
個人住宅ローン	19,970	25,247	26,798	27,413
アパートローン	10,486	11,291	11,777	11,934
中小企業比率	81.6	80.7	79.0	81.4

(資料)日経NEEDS-Financial Quest、決算短信より作成

じ、就職・就業や結婚、転居・住宅取得、退職などの人生の節目でニーズに沿った木目細やかな金融サービスの提案・提供を行ううえでも、大いに効果を発揮することが期待される。

営業店のフィナンシャル・アドバイザーや窓口テラーは個々の顧客の取引の現状や課題をリアルタイムで把握できる。

さらに、イベント情報に付属して営業提案のアドバイス・方針なども提供されている。

これらにより顧客の金融サービス・ニーズや動向への気づきについて、担当者の属人的な能力・経験に依存する部分が減る。一方、顧客への提案アプローチや説明が顧客ごとに状況に応じ、いわばテイラーメイド的に的確・適切に行われうる環境を整備されたわけだ。

今後は店頭のATM、IB/MB（インターネットバンキング・モバイルバンキング）などを含め、EBMの情報活用の展開を幅広く行う方針だ。

また、金融行動のトリガーに結び付くイベント情報を営業本部のリテールマーケティング担当が営業店と対話し意見吸収しながら、有効性を検証するようにしている。イベント情報の精度をレベルアップさせていくサイクルを回していくシステムになっているわけだ。

新中計での個別リテール戦略

高齢者の取引拡充のポイントとなる年金受給口座指定でも強みを発揮している。年金受給の対象年齢者のなかで、口座指定の有無で預金額は3倍程度違っている。

同行では58歳到達者から「年金教室」への参加を勧誘しているが、若い頃から

の長期にわたる取引関係が強みになっている。また、年金受給者のニーズとしてキャッシュ・ポイントの充実が高いと言われるが、同行は店舗（県内197）・自行ATM（405カ所）で全県的に優位なネットワークを有する上に、流通系・鉄道系のほか、首都圏等の地銀8行や郵貯の提携ATMも利用可能となっている。

これらにより、同行の年金受給口座指定のシェアは、県内の65歳以上人口に対し35%程度と見られる。

神奈川県は地域の利便性・イメージなどの点から長期的にも人口流入が見込まれている。このため、住宅ローン推進の中心は新設住宅ローン需要をしっかりと取り込むことが重要であり、住宅ローンセンターが住宅業者等から得る住宅ローン情報が大切となる。同行は26の住宅ローンセンターを持ち、うち23を県内に配置している。今後はマンション等の住宅開発適地など上流情報の収集・提供にも力を入れ、住宅ローンの借入情報をより早く獲得していく方針だ。

新中計では、資産運用層への対応に力点が置かれている。同行自身も強みを持つが、東海東京証券と共同出資した横浜TT証券の体制も整ってきた。同証券の拡充により、これまで同行から他の証券会社に流れていたリスク性の高い投資ニーズに応えることができるようになった。新中計では、同証券の顧客数を3割増、預り資産金額を5割増とする積極的な計画がたてられている。東海東京証券から譲渡された6店舗のほか、開業後出店した店舗は同行との共同店舗で今後の出店も基本的に共同店舗の構想であり、リスクの高い金融サービス・ニーズにもワンストップ・サービスが可能となった。