分析レポート

国内経済金融

経営改革成果を顧客サービス向上に向ける第四銀行

渡部　喜智

歴史の上に経営改革を進める

新潟県を主力の営業地盤とする第四銀行（以下、同行）は、「国立銀行条例」に基づき設立された三番目（認可三番目は設立遅れ四番目から繰上り）の銀行であり、継続する現存最古の銀行という歴史を有する。また、新潟県はコメの生産量全国一位・高品質銘柄米の産出県として有名であり、そのような背景から食品企業が集積する。加えて、首都圏と近接し新幹線・高速道路の整備という利便性の高さもあり、機械・金属・化学・エレクトロニクスなどの大小の企業も立地する。

同行は上記の歴史と県の経済力に裏打ちされた営業基盤を有し、総預り資産は4.5兆円超を誇る（図表1）。その基盤の上に、09年度からの中期経営計画（以下、中計）では営業店改革と新システム導入の新機軸などをベースに顧客サービス向上と効率化の面で着実な成果を上げている。その積極的な取組みを紹介したい。

経営改革成果を顧客サービス向上へ

ＢＰＲ（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）－情報システムと職務・業務フロー、機構・組織を一体的に見直し、生み出された経営資源を顧客のサービス向上と効率化につなげていくことは、金融機関においても重要かつ確かな経営改革の手法となっている。

同行は今次中計においてＢＰＲに基づく経営改革を進めており、100人規模の省力化を基に、「人財」育成プランとリンクさせ120名規模の人員再配置の方針を掲げた。営業店システム、顧客情報管理システム（ＣＲＭ）、コールセンター・システムなどの新システム導入など、700ほどの検討項目を洗い出して取り組んでいる。例えば相続業務では、受付けた相続を支店でチェックし、集中化対応可能な相続案件については、受付後の事務処理を相続センターへ移行した。相続集中化処理率は90％を超える。

すでに53人の省力化が実現しており、中計では個人部門：7、法人部門：3の割合での配置構想に沿い営業部門の増員を進めている。

個人顧客の生涯取引戦略の強化

同行は富裕層、準富裕層（資産形成層）、マス層という個人顧客セグメントにおいて、店頭や渉外活動などの対面チャネルとインターネットなどの非対面チャネルを活用し、効果的な顧客アプローチを強化している。

10年6月から新ＣＲＭを導入。これにより、一層的確な提案情報の提供を行うためのデータ・ベースが構築された。顧客の取引状況変化＝「イベント」情報を流すＥＢＭでは、預金残高などの9項目の注意項目（フラグ）の情報が営業店に配信され、これに基づく営業推進も動き出した。11年2月から

図表1　第四銀行の概要　（億円）

項目＼期末	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
店舗数(店)	125	124	124	124	123
期末従業員数(人)	2,510	2,651	2,638	2,662	2,682
総預り資産残高	40,613	42,240	43,089	43,866	45,092
うち預金残高	36,784	36,928	37,451	38,580	39,640
うち預り資産残高	3,830	5,313	5,638	5,286	5,452
貸出金合計	21,962	22,857	23,353	24,785	24,985
うち住宅ローン残高	4,017	4,107	4,327	4,427	4,401

日経Needs FQ(決算関係資料) より作成

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

は、ＡＴＭ画面で顧客に合わせたメッセージ発信の商品提案も始まった。

同行が生涯取引戦略の中心に位置づけるのは、給与振込口座と401Ｋ（確定拠出年金制度）の推進である。給与振込口座は43万を数え推定県内シェアは35％だ。401Ｋも本部専担者と支店の業務担当者の両面の配置により、契約企業と加入者が増加、11年3月末には16千人を超す加入者が見込まれる。これらの取引開始層へは本体発行のキャッシュ＆クレジット一体型カードとインターネット・バンキングの推進を積極的に進め、それをベースに長期にわたるクロス・セルの実効性を高めることを目指す。カード契約者には利用状況に応じて休日・時間外を含め自行・提携コンビニＡＴＭの利用手数料を無料にしている。

インターネット・バンキングの契約者数は、09年3月の約38千先から11年3月末には10万先へ大幅増の見込みだ。時間節約や手数料低減のメリットの認識が深まりシニア層にも利用層は拡大。インターネットを通じた投信購入などで成果があがっている。

シニア層対応では、全行で年間100回を超す年金相談会を開催し、55歳以上の顧客から年金受給手続の情報サポートを行っている。予約者を含め年金口座指定者は「好日倶楽部」に入会し、優待割引や誕生日プレゼント、催事招待などの特典を受けることができる。

営業店体制等のチャネル改革

同行は密度の高い県内店舗展開（出張所を含む県内店舗数は11年1月末:111）とATM網体制（店舗外：107カ所、県内提携コンビニATM:463カ所）により、ネットワークの利便性を提供してきた。

その上に顧客との接点拡充やニーズ対応の向上のため、長岡、高田、県央（三条・燕）地区に法人取引専担者を配置したブロック営業本部や、本部内にダイレクト・マーケティングにより小規模企業取引を推進する「ビジネス・ローンセンター」を順次設置してきた。これらのチャネル拡充により、企業取引先が3年ほどで1割超増えるなどの成果が出ている。

個人顧客向けでは、預り資産販売など店頭営業力強化に向けて34カ店に常設ローカウンターテラーを配置。22年度上期においては個人部門を中心に39人を再配置した。グループ会社の新潟証券との共同店舗化など連携強化も進められている。

また、住宅など個人ローン専担のローンセンター4カ所（行員は6～10人を配置）や、各種ローンや資産運用の相談を行うコンサルティングプラザ2カ所も増設してきた。現在は土・日も営業し、休日でも相談できる態勢を取っている。また、コールセンターでは09年11月に新システム稼働と増員を行い、テレマーケティングのさらなる活用にも力が入る。

なお、住宅建築業者への対応では上記ローンセンターが都市部を中心に中心的な役割を果たしているが、各支店でも営業担当者が地場工務店等へ定例訪問し、情報収集を行なっている。住宅着工の急減で同行の住宅ローン残高も伸び悩みを余儀なくされているが、県内シェアは上昇しているようである。

以上のように、ＢＰＲを通じた経営改革を機軸に、顧客サービス向上へつなげる展開を進める第四銀行の動きは参考となるところが多いと思われる。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載･複製を禁じます