

# 分析レポート

## 国内経済金融

### 時代の変化に柔軟なリテール戦略で臨む北國銀行

岡山 正雄

#### はじめに

石川県は北端の能登地方から南端の加賀地方まで 200km に及ぶ南北に長い県である。県内には兼六園や輪島に代表される観光地があるため観光業が盛んであるほか、ニッチ市場でトップシェアを誇る製造業が多数立地する。

この石川県の金沢市に本店を構えるのが北國銀行(以下、「同行」という)である。県内には 5 つの信用金庫が本店を置くほか、隣県の地方銀行も店舗を設置し、石川県への進出が行われてきているが、同行の県内における預金シェアは 31.2%、貸出金シェアは 41.0%(いずれも 10 年 3 月末時点)と、県内トップであり、足元の預金、貸出金も堅調に推移している(図表 1)。

このような中、ポイント制度を中核に据えて顧客が自然と同行を利用したくなるような仕組みづくりを行って、積極的な顧客囲い込みを図る同行のリテール戦略と、同行を担う行員の士気向上を目指す取組みを本稿では紹介する。

#### 個人リテール戦略の基本的な方針

近年、顧客の動向や特性は変化してきている。働き盛りの世代には共働きの人が増えてきているため、日中に戸別訪問を行っ



写真 1: 北國銀行本店

ても接触できることが少なく、同行から働きかける形で預金を始めとする個人取引の新規アプローチは難しくなっている。

また、銀行の営業時間に来店することが難しい人が多く、来店しても ATM を利用するだけで、窓口を利用することは少なくなっている。そこで、同行は従来の対面チャネルを重視しつつも、主として働き盛り世代に対するアプローチとしてインターネットや電話などの非対面チャネルを強化したり、効果的な広告戦略を行うことで、同行に来店しない顧客でも、自然と同行の様々なサービスを利用するような仕組み作りにも力を入れている。

#### リテール戦略の核となるポイント制度「ハッピーズ」

個人リテール推進の中核的な位置づけを占めているものが、07 年 9 月から開始した、ポイント制度「ハッピーズ」である。

図表 1: 北國銀行の概要

|             | 単位 | 06/03  | 07/03  | 08/03  | 09/03  | 10/03  |
|-------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 預金          | 億円 | 25,886 | 27,004 | 27,303 | 27,941 | 28,298 |
| (普通預金)      | 億円 | 10,631 | 10,843 | 10,780 | 10,841 | 10,871 |
| (定期預金)      | 億円 | 12,286 | 13,068 | 13,731 | 14,434 | 14,934 |
| 貸出金         | 億円 | 20,680 | 20,909 | 21,461 | 21,623 | 21,256 |
| (住宅ローン)     | 億円 | 4,013  | 4,438  | 4,636  | 4,728  | 4,927  |
| (その他消費者ローン) | 億円 | 184    | 162    | 146    | 130    | 138    |
| 経常収益        | 億円 | 600    | 631    | 679    | 644    | 627    |
| 経常利益        | 億円 | 127    | 36     | 118    | ▲ 111  | 54     |
| 営業店舗数       | 店舗 | 120    | 118    | 115    | 114    | 116    |
| 従業員数        | 人  | 1,924  | 1,939  | 1,950  | 2,019  | 2,059  |

(資料) 北國銀行ディスクロージャー誌

ハッピースは取引に応じてハッピーポイントが付与される。このハッピーポイントは2つの役割を持っている。

1 つ目が顧客のステージ判定である。図表2には主な取引とハッピーポイントに応じたステージを示した。例えば、給与振込を同行に指定し、北國 Multi ONE カードに加入していれば、50 ポイントとなり、ゴールドステージになる。ステージが上がるほど、各種ローン金利が優遇されるなどの特典があるため、顧客に同行への取引を集中させる誘因を起こさせる仕組みとなっている。

2 つ目が交換ポイントとしての役割である。ステージ判定とは別に、ハッピーポイントは取引内容に応じて毎月貯まっていく。先ほどの例のように給与振込指定と北國 Multi ONE カードに加入していれば、毎月50ポイントが付与されていく。

そして、貯まったハッピーポイントは提携先である地元資本の小売店のポイントと交換したり、基金や財団に寄付したりすることができる。

このように貯めたポイントを使えるという点が、他行のポイント制度と異なる特徴であり、北陸3県の金融機関では、同行が唯一実施している。

以上のような特色あるポイント制を導入した背景には個人のマス層に対して、預金に加えてローンや預かり資産取引も行うような複合取引推進の困難さが挙げられる。法人部門の場合、アプローチ先が個人と比べて相対的に少ないために、特定の部署に人員を集中させて、成果を挙げることは不可

能ではない。しかしながら個人のマス層は、アプローチ対象があまりにも多く、相当数の人員を集中させなければ効果を出すことは難しい。

このため、同行の職員が顧客にアプローチを行って推進を行うのではなく、顧客が自然と同行を利用したくなるような方法はないかと模索していた。その折に、航空業や家電量販店といった他業態でポイントを活用して成功した事例があり、同行でもポイント制度を活用できないかと考え、導入に至った。

なお導入に当たっては、マスコットキャラクター「ハッピーくん」を起用するなど、効果的な広告宣伝を行った。結果、新規取引の顧客獲得に役だっていることのほか、従来預金のみが取引だった顧客が、投資信託の購入やローンの申し込みを行うなど、複合取引に結び付くことが多くなったとのことである。

## 取引のきっかけとして活用する北國 Multi ONE カード

ハッピースとともに、主として若年層の顧客との複合取引のきっかけとして活用されているものが、北國 Multi ONE カードである。このカードは、キャッシュカードとクレジットカード、ローンカードが1枚となった一体型カードであり、両方の機能を銀行本体から提供する本体発行で、06年12月から取り扱っている<sup>(注1)</sup>。

同行グループにはもともと、クレジットカード関連会社があり、取次にて同行がクレジットカードを推進していた。しかし、関連会社の見直しを行う流れの中で、クレジットカード関連会社は保証業務や審査などの事務処理に注力し、クレ

図表2: ハッピースの概要

| 主な獲得ポイント       |                       | ステージと必要ポイント |          |          |            |
|----------------|-----------------------|-------------|----------|----------|------------|
| 取引内容           | ポイント数                 | ステージ        | ゴールドステージ | プラチナステージ | ダイヤモンドステージ |
| 給与振込           | 30                    |             |          |          |            |
| 年金振込           | 30                    |             |          |          |            |
| 預かり資産          | 10～100 <sup>(注)</sup> |             |          |          |            |
| 住宅ローン          | 40                    |             |          |          |            |
| 北國Multi ONEカード | 20                    |             |          |          |            |
|                |                       | 必要ポイント      | 50       | 100      | 150        |

(資料) 北國銀行ホームページ  
(注) 預かり資産残高によって異なる。

ジットカードは銀行本体で発行にすることとなり、それに合わせて一体型カードへの切り替えを行った。

こうして、本体発行にした結果、一番のメリットとなったことが、クレジットカードの推進が以前よりも行いやすくなったことである。他業態を見ると、2000年代にはすでにガソリンスタンドや自動車ディーラーなどでは、年会費無料に加えて自社で各種割引などの特典を受けられるクレジットカードが発行されていた。しかしながら年会費はクレジット関連会社の収益の柱の1つだったため、無料にすることは難しく、顧客にとっても銀行のクレジットカードを持つメリットは低かった。

これを本体発行に変えた結果、一般的なクラシックカードについては、年会費を無料にすることができた。また、一体型としたことで、新規口座開設を行った顧客に対して、キャッシュカード作成の際に、合わせてクレジットカードも勤めることができ、推進が以前と比べて容易になったとのことである。

また、北國 Multi ONE カードの推進にあたってはハッピーが活用されている。クレジットカード加入によってハッピーポイントが付加されるほか、ハッピーのステージに応じてクレジットカードのボーナスポイントが付与されるようになっている。

## 新たな顧客層を見据えたカードローン「DAY SMART」

現在、個人向けローンの中心である住宅ローンでは、新規着工分については住宅金融支援機構のフラット 35S の利用が増加しているため、借換需要の発掘が重要となっている。

このため住宅ローンの収益性低下を補うような個人向けローンとして、同行が注力しようとしているものが、10 年 6 月から取り扱いを始めたカードローン「DAY SMART」である。

DAY SMART は、申込の手続きを FAX やインターネットなどの非対面チャネルで完結させられることが特徴である。

この商品は、住宅ローンをローリスクローリターン、従来のノンバンクをハイリスクハイリターンとすれば、ミドルリスクミドルリターンを念頭に置いたものである。このため、ターゲットとなる顧客には貸金業法の改正により、受け皿のなくなった人も含まれてくる。ただし、そのような人の中にも、十分な金融知識を持たないために、銀行で借りられるにもかかわらず、ノンバンクから借り入れていた人もおり、このような顧客に対しても、推進を行いたいとのことであった。

なお、DAY SMART の導入にあたって、同行では「銀行は敷居が高い」というイメージを払拭することに注力した。宣伝の際には、従来のものと異なり柔らかなイメージを抱くようなものとし、これまで同行と取引のなかった人にも訴えかけるようなものとした。結果、これまで同行と取引のなかった人からの反響も上々とのことであり、足元の住宅ローンを除いた個人ローン残高は増加に転じているようだ。

## インターネット取引の活用

以上のように、同行では自然と顧客が集まる仕組み作りに力を入れる一方で、来店機会の少ない顧客にも、同行を利用してもらえようインターネットチャネルを通じた取引にも力を入れている。同行のインターネットバンキングでは、残高照会や振込指示のほか、定期預金の預入や投資信託の売買も可能であり、機能を充実させている。

また、既存の顧客にインターネットバンキングを積極的に利用してもらう取組みも行っている。インターネット取引申込によって、ハッピーポイントが付与されるほか、10 年冬の定期預金キャンペーンでは、インターネット

での申込に限り優遇金利を付した。

この他、投資信託購入者に対しては 10 年下半期に全先訪問を実施し、投資信託の相談を受けることと併せて、非対面チャネルのハッピーラインへの誘導を行った。結果、投資信託保有者でインターネットバンキングも利用している人の割合は 20% から 30% に上昇したようだ。

## 特色ある人材育成

### 研修について

同行では、非対面チャネルを充実させているが、主軸は対面チャネルである。それを支えるのが、1 人 1 人の行員である。

同行の人材育成は OJT を中心とするものの、様々な研修会を積極的に行っている。新入行員に対しては、インターバル形式で年間 20 ～ 30 営業日程度の集合研修を行っているほか、その他の行員に対しても預金や預かり資産などの獲得実績に応じて、それぞれのレベルに応じた研修会を実施している。

また、実践的な研修として、ロールプレイングを活用することが、同行の特徴である。10 年下半期には預かり資産のアフターフォロー対応などをテーマにすでに 3 回実施した。

この他、支店やエリア単位でも独自の研修会を実施しており、各行員のレベル向上に努めている。

### 女性も働きやすい職場環境づくり

近年、資産活用の相談などを始めとして、顧客のニーズをきめ細やかに汲み取ったうえで、本当に顧客に合った商品を提案することが求められている。このような適性を持った行員は男女問わずいるが、これまで出産や親の介護と言った家庭の事情により、勤務を続けることが難しい人が多かった。

また、かりに復帰してもパート採用を希望する人が多くあったが、扶養控除との関係から勤務時間や給与の上限に制約があるため、十分な仕事を行うことができず、士気を保つことが難しかった。

そこで、再雇用制度の導入や育児休暇を取得しやすい環境づくりに努めるなど、女性行員が長く働けるような環境づくり整え、女性行員が辞めざるを得ない事情を取り除いていくことに努めている。また 06 年に立ち上げられた Women's Style では、女性行員が中心となり、様々な活動を行っている。これまでは、仕事と家庭の両立をテーマにした研修会や、子育てを行う行員同士の交流会、業務面でのスキルアップ研修などを実施してきた。

その結果、結婚や出産を理由とする女性の退職者は減少し、女性の支店長代理や主任といった役席者も増加してきているとのことである。

## まとめ

個人顧客のライフスタイルや志向の変化によって、顧客への対面でのアプローチが難しくなるなか、それに対応し、効果的な宣伝や、非対面チャネルの拡充を行うことで顧客ニーズをつかみ、着実に実績を伸ばしている同行の取組みは、注目すべきである。

また人材育成にあたっては、いかに育てるかと共に、いかに育った人材が辞めざるを得ないような状況をなくすかという観点でも取組みを積極的に行っており、金融機関のみならず、他業態に対しても、大いに参考となるだろう。

(注 1) 岡山(2010)「地域銀行におけるクレジットカードビジネスの変遷」(『金融市場』10 年 12 月号) 参照。