

# メガバンクの個人リテール 戦略と店舗戦略

## 〔要 旨〕

- 1 膨大な顧客数を有するメガバンクは必然的に顧客をセグメントする必要に迫られ、各セグメントごとに異なる営業方法と営業体制を敷いている。  
超富裕層に対しては、顧客ごとにスペシャリストを配置し、オーダーメイドの商品・サービスを提供、商品開発面で欧米の証券・銀行と提携、プライベートバンキング子会社を設立し、銀行などの業法に抵触せず、一元的に商品・サービスを提供、銀行・証券・信託の連携による総合力の発揮などで競争力の強化を図っている。  
富裕層、資産形成層に対しては、ファイナンシャル・コンサルタントを配置し、投信、個人向け国債、個人年金保険、遺言信託などの顧客対応力を強化している。  
マス顧客層に対しては、クレジットカードビジネスの活性化と、ミドルリスクの消費者金融市場取り込みのための体制整備を急いでいる。
- 2 メガバンクのマーケティングは、顧客選別・非対面型営業推進・統計処理によるニーズ分析に特徴があり、一方、地域の特定顧客を対象とする地域金融機関の場合は対面型マーケティングが有効であり、渉外営業が重要な役割を担っている。
- 3 2000年代初期、合併間もないメガバンクの店舗戦略の特徴としては、合併に伴う重複店舗の統廃合と住宅ローンセンターの増設、入出金、振替・送金などいわゆる「事務系顧客」のダイレクト・チャンネルへの誘導と「事務処理の場」から「相談営業の場」への店舗の転換などが挙げられる。その後、不良債権処理の進捗と前後して、03年頃からは、個人専門店舗の拡充に乗り出し、さらに、グループの総合力発揮による顧客取り込みをねらった銀行・信託・証券の共同店舗設置の動きも出てきている。  
メガバンクの店舗機能を法人取引機能と個人取引機能に分けてみると、法人取引機能が集約・統合されたのに比べて、個人取引機能については、むしろ、住宅ローンセンター、運用相談機能特化店舗、軽量型店舗など多様化と拡充が進められている。
- 4 個人専門店舗は基本的に店頭誘致型であり、来店客を増やす仕掛けや顧客の潜在的なニーズを引き出す店頭販売力の強化が課題となっている。

## 目次

### はじめに

#### 1 顧客基盤とセグメント戦略

- (1) メガバンクのセグメント戦略
- (2) 地域金融機関の取引シェア主義
- (3) 非対面型と対面型のマーケティング

#### 2 メガバンクのチャネル戦略の変遷

- (1) IT・ネット高揚期のチャネル戦略

- (2) 店舗機能の見直しと店舗統廃合

- (3) 個人専門店舗の拡充

- (4) 総合力の発揮と共同店舗

- (5) 店頭誘致と店頭での販売力の強化

おわりに

## はじめに

歴史的にみれば、都銀における個人リテール業務の取組みは法人企業取引の動向に大きく左右されていた。すなわち、1970年代半ば日本経済が高度成長期から安定成長期に移行し、企業の資金需要が減退すると、都銀はそれを補うかのように個人取引の体制整備を図った。さらに、80年代半ば以降、金融の自由化・国際化の進展により企業の資金調達手段が多様化し、大企業を中心に銀行借入への依存度が低下すると、都銀は不動産、ノンバンク向け貸出に注力する一方、中小企業、個人向け貸出に力を入れ始めた。

しかし、大局的にみれば、「個人リテール取引は手間がかかってもうからない」という見方が都銀の間ではかつて一般的であり、銀行業務のなかでは脇役的存在であったといえる。

都銀が個人リテール業務重視の姿勢を明確にしたのは90年代後半であり、それは、

2000年前後の合併・統合によって誕生したメガバンクの経営方針においても引き継がれていった。バブル崩壊後、大企業取引、国際・市場部門での収益拡大に限界が見えてきたなかで、中堅・中小企業取引と個人リテール取引に活路を見いださざるを得なかったのである。以降、個人リテール部門の収益力強化への期待は高まり、体制面でも、法人部門とは組織を分離し、独立採算制の強化が図られ、今に至っている。

個人リテール業務はメガバンクの主役のひとつとして位置付けられるようになったのである。<sup>(注1)</sup> さらに、三菱東京フィナンシャルグループ(以下「FG」という)とUFJグループは経営統合構想のなかで、数年後、個人専門銀行を創設することを挙げている。<sup>(注2)</sup><sup>(注3)</sup>

当総研では、メガバンクが本腰を入れて個人リテール分野に攻め込んでくるなかで、地域金融機関はどのような戦略で対抗し、生き残りを図ろうとしているのか。そのような問題意識を抱きながら、これまで5年近く全国の地銀、第二地銀、信金、信組、労金を現地に訪ね、ヒアリング調査を

重ねてきた。本稿は、これまでの調査の成果も踏まえ、メガバンクと地域金融機関を比較検討しながら、メガバンクの個人リテール戦略の特質や店舗戦略の特徴を整理することが目的である。

(注1) 本稿では「メガバンク」と「都銀」の両方の表現を使っているが、前者は「地域金融機関」に対応する意味合いで使用し、後者は地銀、第二地銀、信金、信組、労金などの表現と対応する場面で使用している。

(注2) みずほFGが05年4月26日に公表した中期経営計画では、07年度の業務純益は1兆1,800億円とし、04年度対比3,600億円増やす計画であるが、うちリテール部門の増加分が2,800億円で、大企業部門の600億円を大幅に上回る計画となっており、リテール(中堅・中小企業と個人)部門を収益の柱に据えていることがうかがえる。

(日本経済新聞05年4月27日付)

(注3) 日本経済新聞05年2月3日付

## 1 顧客基盤とセグメント戦略

### (1) メガバンクのセグメント戦略

#### a メガバンクの顧客基盤

メガバンクと地域金融機関の基本的な相違は何か。それは顧客基盤である。顧客基盤の違いがメガバンクと地域金融機関のマーケティング手法の違いを生み、戦略・戦術の違いをもたらしている。

三井住友銀行(以下「銀行」を省略)が約2,600万口座、みずほが約2,500万口座、UFJが約1,900万口座、東京三菱が約1,400万口座の個人顧客を有し、うち稼働口座は約7~8割と見込まれている。顧客の脱落(取引の解約)も毎年4~5%ほどあるといわれており、顧客脱落に相当する数の新規顧客を毎年獲得しなければ顧客基盤の現状

維持が図れない。そのために広告・宣伝など多額の新規顧客獲得コストがかかるといわれる。

地域金融機関の場合は顧客脱落の割合はメガバンクより低いはずであるし、協同組織金融機関においてはその割合はさらに低いものと思われる。顧客の流出という観点に立てば、地域金融機関の方がハンディが少ないといえるかもしれない。

#### b セグメントの必要性

膨大な顧客数を有するメガバンクは必然的に顧客をセグメントする必要に迫られる。セグメントの方法は各メガバンクとも似ており、表現は銀行によって異なるものの、基本的には、「超富裕層、プライベートバンキング層」「富裕層、資産運用層」「準富裕層、資産形成層」「マス顧客層」に分けられている。<sup>(注4)</sup>

そして、各セグメントごとに異なる営業方法と営業体制を敷いている。

#### (a) 超富裕層への対応

メガバンクは、超富裕層(預け入れ資産数億円以上のイメージ)に対しては、顧客一人ひとりにプライベートバンキングのスペシャリストを張り付けて、オーダーメイドの商品・サービスを提供している。とくに今後は一般的な金融商品にとどまらず、美術品やクラシックカーの斡旋・仲介、財団設立・寄付の助言なども行う欧米型のプライベートバンキング業務を指向する動きが強まるものと思われる。さらに、中小企業・ベンチャー企業オーナーに対しては会

社経営や株式公開の相談にも応じる体制を敷く例もみられる。

みずほFGは05年4月に公表した中期経営計画のなかで、05年秋頃に富裕層向けプライベートバンキング子会社を設立する方針を示し、欧米型プライベートバンキング業務をめざす姿勢を明確にした。

また、三菱東京FGは米メリルリンチと合併で05年度中にも富裕層向けの証券会社を設立し、プライベートバンキング業務を本格展開するという。三菱東京FGにはすでに超富裕層向けの証券子会社「三菱東京ウェルスマネジメント証券」や事業承継、不動産の有効活用など総合財務相談を手掛ける「ダイヤモンドプライベートオフィス」（明治安田生命保険、東京海上日動火災保険、三菱地所など三菱グループ企業との共同出資）があるが、この2社も、米メリルリンチとの合併証券会社に統合する方向であるとい<sup>(注5)</sup>われている。

みずほも投資運用商品の開発では米ワコピア、米ウェルズ・ファーゴとの業務提携を発表しているが、メガバンクが欧米の銀行・証券と提携するねらいは、彼らの商品開発力、開発ノウハウを活用、吸収するところにある。

三井住友は約40人のプライベートバンカーを擁し、金融資産10億円以上のオーナー経営者向けに経営のアドバイスから個人資産の管理までを行っている。

超富裕層対応の特徴としては、顧客一人ひとりにスペシャリストを配置し、顧客ごとにオーダーメイドの商品・サービスを

提供する、プライベートバンキングは外資系とも競合する分野であり、商品開発強化のために欧米の証券・銀行と提携する、

資産運用コンサルティング専門のプライベートバンキング子会社を設立し、銀行などの業法に抵触せず、商品・サービスを一元的に提供する、銀行・証券・信託の連携・統合による総合力の発揮などが挙げられよう。

(b) 富裕層、資産形成層への対応

富裕層（預け入れ資産1千万円から数億円イメージ）、資産形成層に対しては、呼称はさまざまであるが、ファイナンシャル・コンサルタントを配置し、遺言信託の斡旋・仲介、投信、個人年金保険、個人向け国債などの販売や、アパートローン、住宅ローンの営業などを行っている。

ところで、ここ数年間で目立った動きは、各メガバンクの資産運用相談業務のターゲットが超富裕層、富裕層から準富裕層まで、その範囲が拡大されてきたことである。たとえば、三井住友は合併直後から準富裕層、資産形成層に対するコンサルティング業務強化を打ち出し、約300の支店に資産運用相談用の専用ブースであるマネーライフ・コンサルティングデスクを設置、富裕層に対しては約1,000人のファイナンシャル・コンサルタントを、資産形成層に対しても約1,000人のマネーライフ・コンサルタン<sup>(注6)</sup>トを配置し、提案型営業を展開している。このように、他行より早目に体制を整備したことが、その後の個人向け投信販売や変額個人年金の販売で三井住友が他行を大き

く引き離す原動力となった。

東京三菱は、富裕層、準富裕層対応を強化するために、全支店に専門の担当者約600人を配置し、また、資産規模の大きい顧客には本店のプライベートバンキング室に約30人の担当者を置いて対応している。

みずほでも、預り資産1,000万円以上の顧客約80万人を対象に、担当者を06年度までに2,000人配置すると発表している。また、富裕層を応接する個室を、05年度中に国内支店250店に設置し、お客が担当者の指名もできるようにするという。

いずれにしても、投信、変額個人年金、個人向け国債など多様な運用商品を銀行で取り扱えるようになったことが資産運用相談業務の裾野を広げることにつながったといえよう。

#### (c) マス顧客層への対応

メガバンクの顧客戦略を示せば、上顧客といわれる最も収益性の高い富裕層への相談対応の強化、準富裕層・資産形成層への資産運用相談、住宅ローン対応の強化、そして これまでは収益性が低く、採算がとれていないといわれるマス顧客層への対応強化、に整理できる。

そのなかで、体制整備が最も遅れていたのはマス顧客層取引であったように思われる。超富裕層から資産形成層までの体制が一応整備されてきたなかで、メガバンクはやっと本腰を入れてマス顧客層に取り組みる状況になったのではなからうか。課題はマス顧客取引の収益化である。

東京三菱のリテール部門の責任者は「マ

ス顧客層の取引活性化を図らないかぎり、個人リテールビジネスは『本物』にはならない」と語り、欧米の金融機関が展開しているような世界水準のリテールビジネスモデルを構築するために、コンシューマー・ファイナンスの再構築に取り組むと語っている。

具体的には、消費者金融とクレジットカードビジネスであり、前者については、04年3月アコムとの業務資本提携を発表し、本腰を入れて取り組む姿勢が明らかとなった。後者については、銀行内に総合カード・クレジット事業部を設置し、まず体制の整備を図った。そして、ICチップを搭載したキャッシュカードにクレジットカード機能と電子マネー機能を装備し、カード一枚ですべての資金・決済ニーズに応えられるようにしている。メガバンクでは初めての銀行本体でのクレジットカードの発行となり、銀行がショッピング履歴などの個人情報を持有することが可能となるため、従来より銀行商品とのクロス・セルが容易になると見込まれている。また、リボルビング機能をつけることで資金収益の拡大もねらえる。

04年はメガバンクがコンシューマー・ファイナンスの再構築に動き出した年であったといえる。三菱東京FGとアコムの資本・業務提携の発表が3月、三井住友FGとプロミスの資本・業務提携が6月、みずほFGとオリエントコーポレーション、クレディセゾンとの業務提携がそれぞれ7月、8月であった。

三井住友FGは05年に入って、年利8～12%の無担保ローンを扱うローン自動契約機を支店に設置（「カードローンプラザ」）、また、クレジットカード業務ではNTTドコモとの提携を発表し、クレジットカードと携帯電話を融合した、新しい決済サービスの検討を開始している。

みずほFGも、全預金者を対象にICクレジットカード機能付きのキャッシュカードへの切り替えを進めるとともに、さらに、JR東日本と提携し、電子マネーを搭載した「スイカ」カード機能とクレジットカード機能を付与した新型キャッシュカードの発行を検討し始めている。

わが国ではクレジットカードが2億6,000万枚近く発行されているものの、使われていないカードも多数存在しており、メガバンクはカードで提供できるサービス、機能を拡大することで、「利用されるカードビジネスの構築」をめざしているといえる。

マス顧客取引収益化の課題はクレジットカードビジネスの活性化、利用度の向上と、ミドルリスクの消費者金融市場の取り込みにあり、メガバンクはそのための陣形整備を急いでいる。

（注4）セグメントの仕方は銀行によって異なるが、三井住友の例をあげると、プライベートバンキング層（2万人）、資産運用層（10万人）、資産形成層（800万人）、マスリテール層（1,800万人）となる。

（注5）日本経済新聞05年3月4日付

（注6）コンサルタント2,000人のうち600人強は、02年から採用を開始したコンシューマーサービス（CS）職である。CS職は個人業務に特化した職種で、転居を伴う異動はない。（金融ビジネス2004年7月号）

## （2）地域金融機関の取引シェア主義

a セグメントの効果が薄い地域金融機関  
地銀の場合も一応顧客のセグメントを行っているものの、母集団となる顧客数がメガバンクに比してはるかに小さく、セグメントされた客層ごとに木目の細かい営業戦略を立てることのメリットはメガバンクほど明確ではない。

また、地銀に比べてさらに営業地域を限定された信金の場合は、その営業地域における取引シェアを維持あるいは高めることが生き残りの必要条件であり、顧客のセグメントを行い、高い収益性が見込める顧客層を選別して重点的に対応するというゆとりはなく、むしろ営業地域内の住民と一人でも多く取引を行うことに注力しているといえる。ある信金で聞いた「地域住民全員のメイン化を指向している。信金が顧客を選別する立場にない。顧客が金融機関を選別している。顧客から選ばれるために注力している」という言葉が印象的であった。

また、地域金融機関の場合は営業地域が限定されているがゆえに、おのずと顧客層が一定の幅のなかにおさまリ、メガバンクのようなセグメントごとのマーケティングがそれほど有効ではないともいえよう

ただし、このことは、富裕層対策の必要性を否定するものではない。地域金融機関は、商品開発力ではメガバンクに劣後するものの、たとえば不動産関連のサービスでは地元の情報を活用した親身な対応が可能と思われ、そのような地域密着型の対応で差異化を図ることも可能であろう。

b 取引シェア主義と「限定地域主義」

繰り返しになるが、信金の役職員が異口同音に語っていたことは、「営業エリアの拡大は困難であり、地域で一定の取引シェアを確保することが生き残りの条件である」ということである。実際、多くの信金では中期経営計画や年度事業計画のなかで「地域シェア %確保」という形で目標を掲げている。

地域金融機関の「取引シェア主義」の典型的な姿を青和信用組合（東京）にみることができる。青和信組は地域に根ざした協同組織金融機関として生き残るために「限定地域主義」を掲げている。限定地域主義とは、青和信組の営業地域を特定し、その営業地域の外には進出しない。一方、営業地域の内では他金融機関の影響力を極力抑えるという経営戦略であり、地域内取引シェアの向上を重要な目標として掲げている。具体的には、青和信組は営業エリアを葛飾、江戸川、足立区の15町71丁に限定し、徹底した地元密着により地域内取引シェアは現在でも6割程度を保持している。混住化の進展を考慮すると驚異的な高さであるといえる。

営業エリアを限定したことで、営業は「点」の管理から「面」の管理へと徹底させることができる。渉外営業を「面」で行うことにより、渉外の効率性は高くなるし、濃密なサービスの提供とタイムリーな顧客情報の把握が可能にもなる。

(3) 非対面型と対面型のマーケティング

a 不特定顧客と非対面型営業

顧客基盤の違いはマーケティング手法の違いを生む。

メガバンクの場合はセグメント別のマーケティングを指向している。前述したとおり、資産規模の大きい富裕層に対してはスペシャリストが張り付き、オーダーメイドのサービスを提供している。いわば、彼らは「固有名詞の客」である。しかし、誤解を恐れずに達観して言えば、不特定多数の膨大な顧客数を有するメガバンクにとって、一部の富裕層を除いて、顧客を個別識別して顧客ごとにニーズを掴み、戦術を立てることは容易ではない。つまり、メガバンクにとって顧客の大多数は「固有名詞の客」ではなく、「数字」である。数字として処理される。顧客の潜在的なニーズの把握も統計的処理に頼らざるを得ず、取引履歴を分析するデータマイニングなどの手法の開発に注力してきた。そして、潜在的なニーズのありそうな顧客にダイレクトメールを打つ。

このようにメガバンクのマーケティングは、顧客選別と非対面型営業推進と統計処理によるニーズ分析にその特徴がある。そのためにコストをかけてCRM（Customer Relationship Management）システムを構築してきた。

b 特定顧客と対面型営業

一方、特定多数あるいは特定少数の顧客基盤をもつ地域金融機関においては、顧客

を「固有名詞」として認識することができる。そこでは「対面型マーケティング」が有効であり、渉外営業が重要な手段となる。仮に、CRMシステムを利用するにしても、「対面型が主で、統計分析型はそれをサポートする手段」という形になるであろう。

地域金融機関の渉外営業の事例は数多く、今更ここで紹介する必要はないと思われるが、出前バンキング(東京・巢鴨信金)、宅配ローン(福島・福島信金)、ご近所ローン(静岡・静岡信金)などの名称をみるだけでも、メガバンクとのマーケティング手法の違いは歴然としている。地域金融機関の場合は、〔渉外による情報収集と潜在的ニーズの把握〕〔情報の共有化と対応の検討〕〔提案とセールス(提案型営業)〕がマーケティングの類型になっているといえる。

また、CRMの活用の仕方もメガバンクとは異なる。たとえば、川崎信金は99年にCRMと携帯端末を結合した独自のCRMシステムを構築しているが、その目的は顧客選別でもなく、データマイニングでもなく、あくまで渉外担当者の支援システムである。顧客をより深く理解し、渉外担当者の渉外能力を高めることをねらいとしている。

メガバンクと地域金融機関のマーケティング手法の違いは基本的には顧客基盤の違いから生じている。実は、各金融機関のチャンネル戦略・店舗戦略も、その顧客基盤によって様相が異なっている。以下、メガバンクのチャンネル戦略・店舗戦略の変遷を概観することとしたい。

## 2 メガバンクの チャンネル戦略の変遷

### (1) IT・ネット革命高揚期のチャンネル戦略

IT・ネット革命の高揚期であった90年代後半から00年にかけて、日本の個人リテール金融は新しいビジネスモデルを模索していた。ネット上の金融ポータル・サイトで総合金融サービスを提供し、顧客を囲い込む、いわゆるワンストップ・ショッピング。CRMを活用し、個々の顧客ニーズに応えた金融商品・サービスの提供、いわゆるワン・ツー・ワン・マーケティングとクロス・セルによる取引深化。ネット・バンキング、コンビニATMなどのネットワーク・チャンネル戦略による顧客の取り込みなど、メガバンクを中心に、挑戦的な取り組みが行われた。

異業種がインターネットやコンビニを活用して金融業に参入したのは00年前後であり、00年10月ジャパンネット(旧さくら、富士通、日本生命、東京電力、三井物産)、01年5月アイワイバンク、01年6月ソニー(ソニー、三井住友、JPモルガン)、01年7月イーバンク(伊藤忠商事、住友商事、日本テレコム、ヤフー等)が矢継ぎ早に開業した。

ところで、インターネット・バンキングへの期待が膨らんでいた00年前後におけるひとつの典型的なチャンネル戦略として、筆者が想起するのは、旧さくらが標榜していた「ネットワーク金融事業」である。

これは、インターネット・バンキング、テレホン・バンキング、ATMなどのダイレクト・チャンネル網を他行に先駆けて構築し、いち早く顧客の囲い込みを行おうとする戦略であった。そのために、当時としては、先駆的に、am/pmジャパンとの提携、アイワイバンクとの提携、ATM共同運営会社イーネットへの参加によるコンビニATM網の整備、ブラウザ・バンキング(インターネット上での金融取引)の開設、インターネット専門銀行「ジャパンネット」の設立、「さくらローンパートナー」(01年8月に「アットローン」に名称変更)の設立、ソニーへの出資などによるインターネット・バンキングのインフラの獲得などに取り組んでいた。

今では、コンビニATMと金融機関の提携はあまねく行き渡り、コンビニATMは社会資本的インフラとも言える状況になっているが、当時としては、旧さくらの「ネットワーク金融事業」戦略はある意味で時代の先端を走るものであったといえよう。

## (2) 店舗機能の見直しと店舗統廃合

一方、従来からある店舗については、当時、「店舗は第二の不良資産」といわれ、対顧客営業チャンネルとしての王座の地位が大きく揺らいでいた。店舗スペースの7割は事務処理に利用されており、また、来店客の8~9割はATMを利用するだけの客であったりした。駅前などの一等地に立地している店舗が単なる事務処理の場と化していたことに気づいたメガバンクは、店舗の

見直しに着手したのである。

営業店の後方事務は事務センターに集中し、入出金、振替・送金などいわゆる「事務系顧客」はATMなど低コスト・チャンネルへ誘導して、店舗のスペースを「事務処理の場」から「相談営業の場」へと転換を試みた。そのために、ハイ・カウンターをロー・カウンターに改装した。

また、この間に都銀の生き残りをかけた合併・統合が進み、96年4月東京三菱、00年9月みずほホールディングス、01年4月三井住友、UFJホールディングス、02年4月みずほ、みずほコーポレートがそれぞれ発足している。そして、合併によって二重投資となった重複店舗の統廃合が進められた。3行が統合されたみずほでは、約3割の店舗が統廃合の対象になったと見込まれる。

一方、店舗の統廃合が進むなかで住宅ローンセンターは拡充された。実は都銀のなかで先駆的に住宅ローンセンター網の構築に取り組んだのは旧あさひであり、00年5月時点ですでに90拠点を有していた。この戦略が功を奏して、あさひは97年から数年間住宅ローン増加額で日本一となっている。

住宅ローンについては、95年以降、金利低下に伴う高金利時の住宅金融公庫ローン借換ニーズの急増、さらに、01年12月の政府による住宅金融公庫5年以内改廃方針の決定を機に住宅ローン争奪戦が激しさを増してきたが、都銀他行が住宅ローンセンターの拡充に本格的に動き出したのは00年以降、とくに合併・統合後であった。

いずれにしても、00年代初期のメガバン

クのチャネル戦略の特徴としては、合併に伴う重複店舗の統廃合と住宅ローンセンターの増設、および事務系顧客のダイレクト・チャネルへの誘導と「事務処理の場」から「相談営業の場」への店舗の位置付けの変化を挙げることができる。

### (3) 個人専門店舗の拡充

合併後は店舗の合理化に注力していたメガバンクであったが、不良債権処理の進捗と前後して、03年頃からメガバンクの店舗戦略に変化がみられるようになった。いわゆる個人専門店舗の拡充に乗り出したのである。

この背景には、ネット上の金融ポータル・サイトによる顧客囲い込みが必ずしも当初想定したほどの成果が上がらず、バーチャル店舗への過度な期待が薄れるなかで、リアル店舗の見直しがなされたこと。また、事務系顧客のダイレクト・チャネルへの誘導は、一面では潜在的な取引ニーズのある顧客を逃がしていたことになり、再び、顧客を店頭誘致することを重視し始めたこと。とくに、住宅ローンの借換競争にもピーク感が生じ、個人リテール業務の主戦場が住宅ローンから資産運用相談業務へ移りつつあるなかで、そのための拠点の整備が喫緊の課題となったことなどが挙げられる。

#### <みずほの事例>

みずほは04年に入ってから営業拠点の本格的な再編に着手し始めており、法人取

引の基幹店舗への集約、個人向け金融機能は、個人中核店舗と個人サテライト店舗の連携により対応、とくにサテライト店舗は積極的に展開する方針を発表している。

個人中核店舗はすべての個人向け金融機能を備えており、イメージ的には30名程度の陣容である。一方、新たに増設するサテライト店は個人専門の軽量型店舗であり、総勢15名程度の陣容である。サテライト店は営業部門と事務部門があり、営業部門にはフィナンシャルプランナー資格を保有する「フィナンシャルコンサルタント」を布陣する。

今後1～2年で約100か店設置し、フィナンシャルコンサルタントは中核店舗、サテライト店舗合わせて総勢2,000名配置する計画である。<sup>(注7)</sup>

#### <三井住友の事例>

三井住友は個人専門店舗「コンサルティングプラザ」を05年度内に倍増し約100拠点にする計画である。そのほか、投信や個人年金などの販売に特化した、軽量型店舗(数人の陣容)も新たに50か所設置する<sup>(注8)</sup>という。

#### <東京三菱の事例>

また、東京三菱は資産運用相談に特化した店舗、預金出し入れや口座開設の事務は一切行わないというメガバンクでは初めての形態の店舗を04年以降3年間で50～100店新設する計画である。

さらに、東京三菱はユニークなチャネル構想を発表している。それは、ATMと銀行支店の機能を併せ持つコンビニ支店「コンビニ・ボックス・バンク」である。すなわち、住所変更や公共料金の口座引き落としなどの手続き、支店訪問日時予約などが可能な新型情報端末を05年9月末までに最大150か所のコンビニ（ローソン、ミニストップ）<sup>(注9)</sup>に設置するという。

いずれにしても、これらの軽量型店舗やコンビニ支店の拡充は利用者の近くで金融サービスを提供していくという発想から生まれており、メガバンクが利便性の向上にいかにつ注力しているかがうかがえる。

(注7) 金融ビジネスNovember 2004

(注8) 日本経済新聞05年6月15日(夕刊)

(注9) 日本経済新聞05年3月26日

#### (4) 総合力の発揮と共同店舗

資産運用相談用の窓口の設置や個人専門店舗の新設に加えて、銀行・信託・証券の共同店舗を作る動きも見られる。

みずほは03年7月以降、みずほインベスターズ証券との共同店舗「プラネットブース」(みずほのロビー内に証券のブースを設置)を展開しており、最終的には共同店舗100か店体制をめざしている。また、04年3月には、みずほのロビー内に新光証券の相談ブースを設置する方式の共同店舗「カスタマープラザ」の第1号店を丸の内中央支店に開設している。

メガバンクの共同店舗のなかでも、とくに注目を集めたのが三菱東京FGの新型個人向け総合金融チャネル「MTFGプラザ」

である。

MTFGプラザは三菱東京FGの個人リテール部門における総合金融機能を融合する、一体的経営モデルを具現するものとして企画され、04年2月に第1号店が所沢に開設された。

三菱東京FGは住宅ローンや各種デリバティブ内包型運用商品など「競争力のある商品開発」とリテール部門の体系的な人材育成システムなど「販売力の強化」に取り組んできていたが、MTFGプラザはそれまでの取組みを一歩進めて、「グループの総合力発揮による顧客の取り込み」に挑戦している。

MTFGプラザはワンストップショッピングそのものであり、銀行、信託、証券の専門機能を組み合わせて顧客のさまざまな金融ニーズに総合的に応えようとしている。店頭誘致をねらった店づくりを行い、来店客に情報を発信することで、顧客の潜在的なニーズを掘り起こそうと企図している。

一般的に、証券会社の店舗は入りにくいといわれる。その点、MTFGプラザでは証券会社のカウンターと銀行のカウンターが隣り合わせで配置されており、気楽に相談できるという雰囲気がある。また、個人向け国債の販売においては、銀行でも取り扱っているが、個人向け国債については証券会社のカウンターに案内するということで業務の重複、グループ会社間の無駄な競合を避けており、証券の新規顧客増加の一因になっている。

三菱東京FGはMTFGプラザを今後のリ

テール戦略と連結事業戦略を考える上でのフロントランナーとして位置付けており、いわば、ひとつの意欲的な実験であるといえよう。

最近のメガバンクの店舗戦略の特徴を整理してみると、住宅ローンセンター、資産運用相談専用の軽量型店舗など機能特化型の店舗を機動的に配置している。銀行、信託、証券などグループの連携による総合力発揮を企図している。資産運用相談業務においては店頭誘致を基本としている。

営業時間の延長、予約制の導入など顧客利便性に配慮した対応を指向していることなどが挙げられる。

当然なことかもしれないが、メガバンクの場合は、専門的機能への特化と総合力の発揮という点が、地域金融機関と比べて際立っており、商品の品揃えや専門職員の配置と相まって、サービスの差異化を図ろうとしている。

#### (5) 店頭誘致と店頭での販売力の強化

なお、メガバンクでは、個人専門店舗の拡充と合わせて、店頭誘致と店舗での販売力の強化に取り組んでいる。

個人専門店舗を設置しただけではお客は来店しない。お客に足を運んでもらうためのさまざまな宣伝、広告、工夫を行っている。各種相談会、資産運用セミナー、遺言信託セミナーなどの開催はそのための有力な手段の一つであり、潜在的なニーズのある顧客をつかむ良いチャンスになっている。

店頭の販売力を強化する動きも目立つ。

三井住友では「従来、支店の現場では『事務ミスをしないこと』が最大の関心事であったが、支店の後方事務処理が中核店に集約され、事務負担が軽減したために、『いかに商品のセールスを行うか』に関心が移っている」という。そして、04年には、「支店 Sales Process Re-engineering」を導入し、お客が来店して帰るまでの間に、商品をセールスするチャンスをいかに作るか、たとえば、最初にお客へかける一言はどんな言葉が適切かというレベルから、セールス強化に取り組んでいる<sup>(注10)</sup>。

個人専門店舗の拡充や店頭セールスの取り組みが功を奏してか、たとえば投信販売についてみれば、従来渉外担当者が8割、店頭販売が2割であったものが、今では店頭での販売が4割以上を占めているという。

三菱東京FGの「MTFGプラザ」でも来店誘致と店頭販売に力を入れており、金融商品のチラシの陳列、不動産情報の掲示、相談業務のアピールなど効果的な方法を考え、来店客への積極的な情報発信により、顧客とのビジネス的出会いを模索する努力を重ねている。実際、効果も出ており、とくに証券会社の新規顧客数が増加している。この背景には個人向け国債という人気商品のブームが起きていることもあるが、店頭での販売力強化の表れともいえよう。

また、みずほでは全店舗に来店客をスムーズに誘導する総合受付案内（ロビーコンシェルジュ）を配置するという。来店客が顧客受付システムにキャッシュカードを入れると、データベースから過去の取引内容

などが画面に表示され、案内係は顧客属性を確認して適切なカウンターへ誘導できるようにする。有望な見込み客はコンサルティングカウンターへ誘導しセールスチャンス<sup>(注11)</sup>につなげるというものである。

このようにメガバンク各行は資産運用商品の店頭セールス力を高めるために、コンサルタントの配置に加えて、さまざまな工夫を重ねている。

(注10) 日本経済新聞05年3月26日付

(注11) 金融財政事情04年7月5日号

## おわりに

00年3月末と04年3月末の国内店舗数の推移をみると、メガバンク4行が約18%削減しているのに対し、地銀は約4%、信金は約7%程度しか減少していない。

東京三菱を除く3行はこの間に合併・統合によって誕生している。また、地銀では、つくば、九州など第二地銀を吸収合併するケースが、さらに、信金では、48件の合併(うち信組との合併1件)、18件の事業譲渡、1件の事業譲受があり、単純に店舗数を比較することには難があるが、大雑把にみて、地銀、信金はメガバンクほど大幅な店舗削減を行わなかったといえる。メガバンクの場合は合併に伴い重複店舗が多数生まれたことがこのような削減率の違いを生んだといえよう。

しかし、メガバンクの店舗統廃合についてはある種の錯覚と誤解がある。それは、「店舗統廃合」イコール「店舗機能の集

約・統合」「店舗数削減」のイメージである。たしかに、店舗数は減っている。しかし、その主要な部分は重複店舗である。それ以外は、店舗機能を法人取引機能と個人取引機能に分けてみると、集約・統合されたのは法人取引機能であり、個人取引機能は集約・統合されていない。統廃合の対象となったのは法人取引機能であり(最近は中小企業向け拠点を地方都市に展開し始めており、法人取引機能も増設する方向にあるが)、個人取引機能については、むしろ、住宅ローンセンター、運用相談機能特化店舗、軽量型店舗など多様化と拡充が進められたのである。

これはリテール金融というものの性格からくる特徴であり、とくにローンや資産運用相談という業務においては「人的対応」を必要としており、そのために身近なところに店舗チャンネルを配置するという戦略をとらざるを得ないのである。

地域金融機関の場合は、「人的対応」を涉外営業によってカバーしているために、地域によってはリテール金融店舗を集約・統合する余地があるが、店頭誘致の考えでリテール金融を進めるメガバンクの場合は、意外なほどリテール金融店舗を削減する余地は小さいのである。

地域金融機関は、このようなメガバンクの個人リテール戦略と店舗戦略を正確に認識したうえで、対応を図ることが肝要であろう。

(取締役調査第一部長<前取締役調査第二部長>

鈴木利徳・すずきとしのり)