

## # 0 0 1 リテール金融機関のサバイバル戦略

[アナット・バード / 2000.1.15]

「地方」で本格的な競争が始まる

地方銀行や地域金融機関の中には、都市銀行をはじめとするメガバンクや大手金融機関が自分たちの市場に参入してくることはないと考えているところが多い。これは日本だけの話ではなく、世界中どこでも同じであるいわゆるローカル市場は自分たちの砦（とりで）であり、こんな一地方でメジャーな大手金融機関との熾烈な競争が起こるはずはないと思っているのである。しかし経済のグローバル化が進行する今、日本の地域金融機関も、自分たちのテリトリーだと考えていた地域で、大手金融機関や異業種企業と競争することを現実のものとして予想しておくべきである。たとえ競争相手が現在地理的に離れているところに存在しているとしても

米国の金融業界においては、ウェルズファーゴ (<http://www.wellsfargo.com>) やファースター (<http://www.firstar.com>) のように、ロサンゼルスやシカゴだけでなくシンシナティ（オハイオ州、人口約33万人）やクリーブランド（オハイオ州、人口約50万人）といった小さな都市や地方市場に参入し、古くからその地域に根ざし、地域経済を支えてきた地元金融機関から顧客を奪い市場競争に「勝利」したメガバンクが存在する。彼らがそのような市場へと拡張した理由は、消費者のロイヤルティが（都市部よりも）強く長期的な関係を築きやすいこと、特に市街地の周辺地域にはまだ手がつけられていない未開拓の個人資産があること、そしてこれまで競争が起こっていないために消費者に対して十分な選択肢が提供できていないということである。一般的に地方の人々は（都市部よりも）ハイタッチな（＝親切で手厚い）サービスを望むと言われているが、それだけではない。やはり、より幅広い商品ラインアップ、投資に関する的確なアドバイス、高度な金融サービスをも同時に期待しているのである。都市銀行などのメガバンクは、ハイタッチという点では地方銀行に劣るところも多いが、それを補うのに十分なテクノロジーやさまざまなインフラなど多くの競争優位性を有している。

日本の大手金融機関にも同様の市場参入機会があるはずである。地方では大都市圏に比べ顧客のリテンション率（取引の維持・継続率）は高く、それゆえ一人の顧客の生涯価値は非常に魅力的なものである。大手金融機関の現在のどの営業基盤と比べてもそれは引けをとらないものであろう。ノンバンクにとってもフルサービスを行う銀行にとっても顧客ベースの拡大は重要な経営課題であるが、地方はまさにそのための草刈り場となるか

もしれないのである。

地域金融機関は、次のことを肝に銘じるべきである。 競争相手はすぐそこまで来ること、そしてもし動き始めたら、豊富な商品ラインアップ、高度なテクノロジー、専門的なノウハウによって迅速かつ容赦なしに攻めてくる、ということである。たとえ地元で圧倒的なシェアを誇っていたとしても、大手金融機関が本気で攻めてきたら、生き残りを賭けた戦いは熾烈なものになることを覚悟しなければならない

### リテール金融機関として生き残るために

地域金融機関を取り巻く環境は我々の予想より早く変わりつつある。 リテール金融機関として生き残るために手をつけなければならないことは少なくないが、以下特に重要と思われるものを挙げてみたい。

#### **自社にとって最も価値の高い顧客を見極め強固なリレーションシップを確立する**

市場における自社・自行のポジション(=競合他社と比較した強み・弱み、顧客が他社・他行ではなく自社・自行と取引する理由・動機など)を科学的に検証したうえで、どの顧客セグメントが自社・自行にとって最も価値が高いのか(=長期的に利益を生み出すか)を慎重に見極めなければならない。そして見極めができたら、そのセグメントの顧客に対するリレーションシップを強固にするために十分な商品とサービスをクロスセルしていく。こうして顧客に高い満足感を与えて他社へ取引を移すことを躊躇させる環境を作り出すことにより(スイッチングコストを高くして)リテンション(取引継続)をより確実なものとしていかなければならない。

#### **効率的な商品開発を行うために顧客のニーズを「深く」知る**

商品ラインを拡充することは競争において重要な施策であるが、単に商品やサービスが多ければ良いというわけではない。顧客のニーズに合わないものをいくら提供しても顧客との関係構築には何の役にも立たないのである。そして他行がやっているから、大手の同業他社がやっているからという理由で同様の商品を次々と作ることほど馬鹿げたことはない。自社・自行の顧客が本当に何を求めているか、を「深く」知ることができれば、ニーズに合った顧客満足度の高い商品やサービスが効率的に開発できるのである。

### セールス担当者・顧客サービス担当者の生産性を最大限に高める

顧客との間に構築されたリレーションシップは競争上の大きなアドバンテージであることは言うまでもないが、では果たして金融機関と顧客の双方にとって価値を生み出すようなリレーションシップを構築し深めていくにはどうしたらいいのだろうか。その答えのひとつは、セールス担当者・顧客サービス担当者の生産性を最大限に高め、顧客とのリレーションシップを構築するために時間を有効に使うことができるようにすることである。そのためには、従業員の行動や生産性について常に調査し分析する必要がある。サービス業であるリテール金融機関にとって、顧客と接する従業員が最も重要な経営資源のひとつであり、その戦略的活用こそが企業経営を大きく左右することを認識しなければならないのである。

### ディストリビューション・ネットワークを最適化する努力を怠らない

地域に根を張っている金融機関にとっては、ディストリビューション・ネットワークこそが参入を試みる大手金融機関やその他の企業との差別化を図るうえでの重要な経営資源である。しかし油断は禁物である。拠点網は効率的かつモレなく市場をカバーしているか、人口密集地が自社の拠点が無い地域に移動してはいないか、大きな商業施設の開発や交通機関の発展で人の流れが変わっていないか、顧客はインターネットのようなもっと便利で効率のよいタッチポイント（金融機関との接点）を欲しがってはいないか、ライフスタイルによってアクセスするチャネルは異なっていないか... 常にアンテナを張り巡らしておく必要がある。そうして顧客にとって最適なディストリビューション・ネットワークを維持する努力を継続しなければ優位性はどんどん小さくなっていくのである

### 経営の俊敏性（agility）を確立する

これからは、どんな業界においても俊敏性（agility）が競争優位を確保するための必須条件となるだろう。欧州と米国では既に重要な差別化のポイントとなっている。地域金融機関は大手の金融機関よりも小回りが利き官僚的な要素が少ないというアドバンテージをうまく利用すれば、競争相手よりも速く動き、速く意思決定し、速くマーケットの変化を捉えるしくみを作り出すことができるはずである。「速さ」がすべてではないが、速くなければ生き残れない時代になりつつある。