

#003 なぜ「インストアブランチ」なのか？

[アナット・バード / 2001.1.29]

インストアブランチはコスト削減策？

スーパーマーケットやショッピングセンターの中に設置される銀行の「インストアブランチ」に関しては、しばしば誤った理解がなされている。多くの銀行関係者はインストアブランチを単なる「低コスト」のチャンネルと考え、インストアブランチの開設を進めることはコスト削減の施策に過ぎないと考えているようだ。その背景には、「顧客は物理的なディストリビューション・ポイントを必要としているが、それらはトランザクションを行うコストセンターに過ぎず、支出はできるだけ最小限に食い止めるべきである。」という固定観念があるのかもしれない。さらに言えば、「店舗は必要悪であり、究極的にはそうしたコストの塊である店舗をなくすことが理想である」とさえ思っている人もいるのではないだろうか。

ウェルズファーゴは、インストアブランチを積極的に展開し有効活用している銀行のひとつである。数年前に多くの従来型店舗を閉鎖し（約580店舗）、その閉鎖数の倍にあたるインストアブランチを開設した（約1000店舗）。店舗にかかる固定費はプラスマイナス・ゼロであり、その意味ではコスト増をすることなくタッチポイント（顧客と銀行員との物理的なコンタクト拠点）を増やすことができたわけである。こうしてウェルズファーゴの店舗を街角のいたるところで見かけるといいう状況を作り上げ、ブランドの認知度は高まり、市場のカバレッジは飛躍的に改善し、それまで市場平均を下回っていた顧客数の成長率を平均値まで引き上げることに成功した。

そして、インストアブランチは単にコストをかけずにタッチポイントを増やすことができる、というだけではなかった。それは従来型の支店よりも新規顧客の獲得率が高いという事実である。1人のテラーやバンカー当りの新規顧客獲得数は従来型支店に比べて約35%多い。なぜか？従来型の支店に来店する客の95%は既存顧客であるのに対して、スーパーマーケットやショッピングセンターにやって来る消費者の95%は銀行の顧客ではないのである。従来型の店舗が既存顧客によりよいサービス、より多くの商品ラインを提供することに注力しなければならぬのに対して、インストアブランチは顧客との新しいリレーションシップを築く絶好の舞台となっている。また米国では、多くの消費者は少なくとも週に2回はスーパーマーケットやショッピングセンターを訪れる。これは獲得した新規顧客とのリレーションシップを深めるためにもこのうえない環境である

と言える。週に2回も顧客が訪れてくれる小売業態は他にはない。こうした環境が金融機関にとって非常に魅力的なものであることに異論はないだろう。実際、インストアブランチの顧客の多くは少なくとも週に1度支店を訪れてくれるのである。

顧客とのコミュニケーションの機会を極大化する環境

ウェルズファーゴ、ファースターなどの銀行は、インストアブランチを中核的なディストリビューション・チャネルと位置付け、その推進を新規顧客獲得および取引拡大のための重要戦略としている。これらの銀行は、試行錯誤の結果、顧客は、インストアブランチでも、従来型店舗と変わらない品ぞろえ、サービス・レベルを求めている、ということを一早く理解した。店が従来型であろうとスーパーマーケットの中であろうと、顧客にとっては銀行の「店」にアクセスすることに変わりはなく、同じものを提供してくれることを期待していたのである。こうしてこの分野（インストアブランチという新しいチャネル）で業界のトップになるという強いコミットメントとそれを実現するための思い切った投資を行った結果、たとえばウェルズファーゴについては、カリフォルニア州の大手スーパー10社中9社に対して独占的に出店するという大きなアドバンテージを築いたのである。このことが奏功しいくつかの地域では年率14%という高い成長率を達成することができた。

もちろん日本ですべてが当てはまるとは思わない。消費者の行動の仕方や小売業態の事情もアメリカとは違う面もあるだろう。単にスーパーマーケットに店を出せばよいというわけではない。そのスーパーマーケット、あるいはショッピングモールの集客力が重要であることは言うまでもないが（たとえば米国では週に1万人以上が目安）、顧客が一定の時間その場所に滞在するような場所であるということも必須条件となる。いくら来店する客数が多くても、用事を済ませてすぐ帰ってしまうような店では銀行にゆっくり寄りしてみようという人は少ないはずである。

顧客とのリレーションシップを築き深めていくためには face to face のコミュニケーションが重要な役割を果たす。そのチャンスを極大化するための答えが、「わざわざ」足を運ばなくても「ついで」に寄れて、しかも時間に縛られずにゆったり話をしたり相談できる環境を提供できる「インストアブランチ」という形態だったのである。もちろん答えはひとつではないはずだ。「インストアブランチ」という「形」だけにこだわるのではなく、顧客とコミュニケーションを図る機会をいかに作るか、という原点に立ち返ってその有効性を考えることが望まれる。