

#007 「小さい」という競争優位 [アナット・バード / 2001.2.26]

金融機関にとって大きくなるのが必ずしも美しいことではないというのは、ここ2、3年の米銀の大型合併の結果が証明している。同時に、小さいからといって醜いわけでもない。地域社会に対しても株主に対しても、価値をもたらす大いに貢献しているコミュニティ・バンク（地域金融機関）も多い。これらの金融機関は、成功するためには規模の利益が必ずしも必要ないということを日々証明してくれている。むしろ、彼らにとって規模が大きくなることは障害以外の何物でもないのかもしれない。

スターリング銀行（Sterling Bank）は、テキサス州ヒューストンにある総資産約20億ドル（約2300億円）のコミュニティ・バンクである。（<http://www.banksterling.com>）この銀行は、過去10年、バンク・オブ・アメリカ、チェース・マンハッタンなどの大銀行を相手に、目覚ましい業績を挙げている。ROAは常に1.6%を超え、ROEも18%と収益性は非常に高い。1988年以来増益を続け2000年度も前年比20%近い増益を達成している。小規模の買収はあるものの、増益のほとんどの部分は自前の成長によるものである。いったいなぜ、スターリングのような小人が巨人相手に互角の勝負ができるのであろうか。スターリングの成功のカギは3つある。

徹底した地域密着と顧客理解

当行の頭取であり私の長年の友人であるジョージ・マルティネス（George Martinez）氏の哲学は、いたってシンプルである。「銀行は、できる限り地域に密着しなければならない」というのだ。言葉だけを聞くと当たり前のことのように思えるだろう。しかしスターリングのやり方は徹底している。

新しい支店を開設する際の話は、その非常にいい例である。ある地域への進出を決めたら、支店長になる予定の者が、地域企業のリーダーたちに連絡を取り、支店の開設意向を伝え、彼らの意見を求める。同時に、1社当り2万ドル（約230万円）の出資を20社から募りその支店のアドバイザー・ボード（諮問会議）のメンバーになってもらう。こうして、支店の開設時には既に20社の有力な支持基盤が存在し、業務推進や成長をサポートしてくれる準備ができているというわけである。

開設当初 20 社でスタートするアドバイザリー・ボードには、現在、1 支店当たり平均 150 社の企業の代表者が参加している。顧客が何を求めているかを真剣に聞き、意見を求める場を、「支店単位」という現場に最も近いところに持ち、実際のサービスや商品に迅速に反映させる仕組みを作り上げているのだ。これは、意思決定が現場から遠く離れた本部で行われる大銀行にはまねできない。

スモール・ビジネス市場における発想の転換

スターリング銀行は、年商 25 百万ドル以下のオーナー経営のスモール・ビジネスを主な顧客基盤としている。平均的な貸出額は、1 社当たり 10 万ドル。2 万件超の貸出のうち、2 百万ドルを超えるものは 30 件しかない。「手がかかる」からという理由で大銀行が軽視しがちな市場に、優秀な担当者を送り込むことで、スターリングは差別化を図っている。

規模が小さい企業は専門の財務担当者を雇う余裕がない。自分たちの事業自体には詳しい経営者も、財務に関しては専門的なアドバイスを必要としているケースが多いのである。スターリングの担当者は、財務の諸比率を業界平均の数字と比較したり、キャッシュフローを明確化する手助けをしたりというサービスを提供している。経営者は孤独なものである。財務以外の面での相談に乗ったり、あるいは、単なる話し相手になったりすることへの評価も高い。その企業のことをよく知っていれば、融資可否の判断も早いし、貸せる範囲も広がってくる。

スターリングの貸出金利は、競合に比較して高めに設定してある。しかし、より安い金利を求めて他行に移ろうという経営者は少ない。他行ではスターリングのようなサービスが受けられないことを知っているからである。こうして取引企業とのリレーションシップを深めることにより、単に貸出を行うだけでなく、企業預金そして経営者や従業員の個人預金についても自行へと取りこんでいる。(総預金額の 35 %が無利子の当座預金、全米の同規模行の平均は 11.5 %)

スモールビジネス向けの貸出というと、スコアリングモデルによる自動審査システムを武器に、省力化・効率化によって事業としての採算を確保するという仕組みが一般的であり、日本でも都市銀行や地方銀行で同様の試みが行われているようだが、スターリングではまったく逆の発想であることがお気づきいただけるであろう。優秀なバンカーによる与信判断と専門的サービス 優良資産の積み上げ及び顧客の囲い込み 高い利益率の達成 (総資金利鞘: Net Interest Margin は約 6 %) 優秀な人材への十分な報酬 という好循環が生まれているのである。

個人市場の切り捨て

もうひとつのポイントは、リテール(個人)市場を実質切り捨てていることである。 スモール・ビジネス市場への特化戦略からスタートした他の銀行の多くが、リテール(個人)市場へと商品ラインを拡大しているのに対し、マルチネス頭取のポリシーは揺るがず、徹底してスモールビジネスにフォーカスしている。 たとえ個人市場がどれだけ儲かりそうにみえたとしても、競合他社にとって儲かるものであったとしても、自分たちが得意とし、コア・コンピタンスをもつ分野で戦った方がいいということをよく知っているからである。 魅力的にみえる個人市場をあえて切り捨てるという「選択と集中」もまた、大銀行にはまねのできない戦略であろう。

地域社会(コミュニティ)との絆を強め、地域社会とともに成長することによって、スターリングは成功してきている。「地域市場のよきパートナーになる」という大銀行にはできないことを実行することにより、競争に勝ってきているのだ。

スターリングは、小さくても美しくなることが可能であることを証明してくれている。 いや、むしろ小さいということそのものを競争優位にしているのかもしれない。

参考資料：

“ At Sterling, High-Touch Means High Margins” American Banker, 2/2/2001

<スターリング銀行のビジョン>

Our Bank is well-positioned to continue its phenomenal growth. We are dedicated to the success of owner-operated businesses in our market. The hallmark of Sterling Bank is personal customer service, the kind of service not available from the large, out-of-state banks that dominate our marketplace. We deliver this personal service at 24 full-service banking offices throughout the greater Houston and Dallas areas. Each customer is guaranteed access to a decision-maker at the customer's local office of choice.

(ホームページ <http://www.banksterling.com> より抜粋)